

# تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع

## الريادية في الأردن

د. انور احمد نهار العزام\*

أ.م.د. صباح محمد موسى\*\*

### المستخلص :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع حال حاضنات الأعمال في الأردن، وما تلعبه من دور مهم في دعم وتطوير المشاريع الريادية الناشئة وإسهامها في نمو الاقتصاد الوطني. ويتمثل هذا الدعم في تقديم خدمات إدارية وفنية للمشاريع الريادية، وما لدى حاضنات الأعمال من إدارات كفوة ومؤهلة، ورؤيا واضحة في سياساتها تجاه احتضان قبول وتقييم تلك المشاريع. كما يتمثل الدعم أيضاً بما تقوم به حاضنات الأعمال في لعب دور وسيط لدى الحكومة، والمؤسسات المالية والمصرفية، والشركات والمصانع، والجامعات ومراكز البحث العالمي للحصول على دعم تلك الجهات لصالح المشاريع الريادية. وبالتالي ما يؤثره ذلك الدعم في نجاح المشاريع الريادية من حيث قدرتها على تحقيق النمو، وتوليد الدخل وتوفير فرص عمل. وتمثل مجتمع الدراسة في حاضنات الأعمال الأردنية، والمشاريع الريادية التي تخرجت من تلك الحاضنات، والمشاريع المحتضنة، ومشاريع ريادية لم تدخل حاضنات، وعينتها المشاريع الريادية المحتضنة، والمتخرجة، والتي يبلغ عددها 69 مشروعاً. أما وحدة المعاينة والتحليل فقد شملت 69 مديراً، وقد تم استرجاع 58 استبانة. وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج كان من أهمها:-

- 1- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل الإسناد الخدمية بأبعاده (الإدارية والفنية) في نجاح المشاريع الريادية من حيث القدرة على النمو، والقدرة على توليد الدخل، والقدرة على توفير فرص عمل.
- 2- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل الرؤية بأبعاده (الرؤية الإستراتيجية، والقيادة الإستراتيجية، وإستراتيجية الاحتضان (قبول وتقييم)) في نجاح المشاريع الريادية من حيث القدرة على النمو، والقدرة على توليد الدخل، والقدرة على توفير فرص عمل. وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات كان من بينها الحاجة إلى دعم وتنظيم حاضنات الأعمال إدارياً، وقانونياً، ومالياً وغيرها بهدف أن يصبح لديها القدرات الكافية في تحقيق أهدافها لدعم وتطوير المشاريع الريادية في الأردن، بالإضافة إلى إنشاء جمعية لحاضنات الأعمال في الأردن لتكون بمثابة مظلة داعمة لتلك الحاضنات.

\*\* أستاذ مساعد / الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

مقبول للنشر بتاريخ 2010/4/28

## Abstract

This study aims to investigate the current status of the business incubators in Jordan, and their role in the development and support of entrepreneurial enterprises and their contribution to national economic growth. This support appears in administrative and technical services to entrepreneurial enterprises, as well as clear strategic vision, managerial abilities, and incubation strategies. Another support is that business incubators act as an intermediate for (government, companies, financial institutes, universities and R & D), to get their support to entrepreneurial enterprises benefit, which at the end results in increasing growth, generating income, and creating jobs.

The study population was the Jordanian Business Incubators, managers of graduate entrepreneurial enterprises, tenants managers and managers of enterprises that did not enter business incubators. The unit of analysis was the managers of graduate enterprises and tenants. The data of the study were collected through a sample that consisted of (69) managers. However, (58) questionnaires were distributed to the graduate and tenant enterprises managers. The study findings indicate there was a statistically significant effect of the services (administrative and technical) on entrepreneurial enterprises success in terms of growth, income and creating jobs. Also there was a statistically significant effect of the vision (strategic vision, strategic leadership, and incubation strategy) on entrepreneurial enterprises success in terms of growth, income and creating jobs. The study recommended the need to streamline the organizational, legal, managerial, financial and operational aspects of the incubation program in order to ensure effective realization of the overall objectives of promoting small entrepreneurial enterprises development in Jordan. Also establishing an association for business incubators to support business incubators in Jordan.

## مقدمة

استجابة لمتطلبات التوجه نحو اقتصاد عالمي مفتوح, ويمزج من التنافس والنمو والريادة, توجهت العديد من دول العالم نحو إنشاء حاضنات الأعمال, لدعم المشاريع الريادية ومساندتها لمواجهة صعوبات مرحلة انطلاقها ( Lalkaka,2003 ). والقصد من هذا التوجه هو الإسهام في خلق فرص عمل إضافية, الى جانب العمل على توليد الدخل لأصحاب المشاريع والإسهام في

تحقيق النمو , بهدف إحداث تنمية مستهدفة لتطوير إقتصاديات الدول المعنية بالأمر  
(Campbell, 1989).

ونظراً لما تحدثه حاضنات الأعمال من آثار إيجابية في مشاريع الأعمال الريادية المبتدئة, فقد أولى الباحثون أهمية خاصة لدراسة دور هذه الحاضنات وما تقدمه من قيمة مضافة للمشاريع المحضونة (Martin,1998). وتشير الأدبيات ذات العلاقة إلى أن حاضنات الأعمال أتت بفوائد عديدة, تجمعت حول دعم المشاريع الريادية. على العكس من المشاريع التي لم تدعم من قبل الحاضنات, فهي لم تحقق النجاح المأمول لأنها لم تسند وتدعم وتثقف نحو كيفية ممارسة الأعمال في أسواق اليوم ( . Wiggins & Gibson 2003 Lofston & Lindelof, 2002 Sherman , 1999 ).

وجد كل من Colombo & Delmasteo (2002) أن المشاريع المدعومة والمحضونة من حاضنات الأعمال هي أكثر نمواً وتطوراً من المشاريع غير المحضونة. كما أشار Campbell (1989) في دراسته ( Change Agents in the New Economy: Business Incubators and Economic Development ) إلى أن مشروعاً واحداً من بين سبعة مشاريع دخلت حاضنات أعمال وأفادت من خدماتها لم يكتب له النجاح, بينما استمرت بقية المشاريع في ممارسة أعمالها في السوق.

## مشكلة الدراسة

تحتاج المشاريع الريادية الى الدعم والاحتضان المستمرين على نحو عام. ذلك أن المشاريع الريادية محدودة الخبرة والتجربة وهي حديثة النشأة في بيئة الأعمال, وتتطلب مزيداً من الدعم والإسناد (المنصور وجواد,2000). وفي هذا السياق فإن الاحتضان والدعم الذي تقدمه حاضنات الأعمال في المملكة الأردنية الهاشمية يكاد يكون محدوداً. وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو اختبار تأثير استخدام حاضنات الأعمال الأردنية في نجاح المشاريع الريادية في الميدان المبحوث. ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة تمت صياغة مجموعة من الأسئلة البحثية وعلى النحو الآتي:-

1. ما مستوى تأثير ما تقدمه حاضنات الأعمال في الأردن من خدمات إدارية وفنية للمشاريع الريادية التي تحتضنها في درجة نجاح تلك المشاريع ؟
2. ما مستوى تأثير ما تقدمه حاضنات الأعمال في الأردن من رؤيا استراتيجية وقيادة استراتيجية واستراتيجية احتضان (قبول وتقييم) للمشاريع الريادية التي تحتضنها في درجة نجاح تلك المشاريع؟

3. ما مستوى تأثير ما تقدمه حاضنات الأعمال في الأردن من دعم تحصل عليه من الحكومة والمؤسسات المالية والمصرفية والشركات والمصانع والجامعات ومراكز البحث العلمي للمشاريع الريادية التي تحتضنها في درجة نجاح تلك المشاريع ؟
4. ما مدى جاهزية المشاريع الريادية للإفادة من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال في الأردن ؟

### أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من محاولتها التعرف الى أثر استخدام حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع الريادية في الأردن. لما لهذه الحاضنات من دور في دعم ونمو تلك المشاريع، والإسهام في دعم الإقتصاد الوطني بشكل عام، وذلك من خلال ما يتحقق من مردود اقتصادي الى جانب قدرة المشاريع الريادية على تحقيق النمو من خلال زيادة في عدد المشاريع والزبائن وفتح أسواق جديدة وتوليد الدخل وخلق فرص عمل جديدة. كما تستمد الدراسة أهميتها من كونها تبحث في تجربة الأردن في مجال حاضنات الأعمال، وتأثيرها في نجاح المشاريع الريادية القائمة فيه.

يمكن أن تبرز أهمية الدراسة من مساهمتها لتوجه الدولة نحو دعم وتنشيط برامج الخصخصة بشكل مستمر، واقتراح آليات جديدة لإنشاء حاضنات اعمال تلعب ادواراً مهمة في تأهيل وتحديث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، يفرضها واقع التوجه الأردني نحو الأخذ بنظام الإقتصاد الحر من ناحية، والاستعداد لمواكبة تطورات القرن الحادي والعشرين من ناحية أخرى (منصور، 2001).

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- 1- إظهار مدى قدرة حاضنات الأعمال لتطوير امكاناتها وقدراتها لتمكين المشاريع الريادية من تحقيق نموها
- 2- استقصاء تأثير استخدام حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع الريادية في الأردن وبيان مدى إفادة المشاريع الريادية ودفعها نحو النجاح.
- 3- دراسة وفهم ما يقصد بحاضنات الأعمال وما تقدمه من دعم المشاريع الريادية الناشئة وذلك من خلال التعرف على تجارب بعض دول العالم المتقدمة والمهتمة بموضوع دعم وتنشيط حاضنات الأعمال لإكسابها القدرة على إنجاح المشاريع الريادية.

4- الخروج بتوصيات يؤمل أن تكون ذات مردود إيجابي لحاضنات الأعمال والمشاريع الريادية موضع الدراسة.

## فرضيات الدراسة

### الفرضية الأولى :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال في الأردن من خدمات (إدارية وفنية) للمشاريع الريادية التي تحتضنها في إنجاح تلك المشاريع.

### الفرضية الثانية :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال في الأردن من رؤية (استراتيجية، وقيادية استراتيجية، واستراتيجية احتضان (قبول وتقييم) للمشاريع الريادية التي تحتضنها في نجاح المشاريع.

### الفرضية الثالثة:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال في الأردن من عوامل اسناد مؤسسية (دعم حكومي، ودعم المؤسسات مالية والمصرفية، ودعم الشركات والمصانع، ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي) للمشاريع الريادية التي تحتضنها في نجاح تلك المشاريع.

## الإطار النظري : مفهوم حاضنات الأعمال

إن فكرة الحاضنات مستوحاة من مصطلح الحضانة الذي يعني الحماية والرعاية الخاصة لحديثي الولادة من الأطفال غير المتمكنين. حيث يجري وضع الأطفال فيها فور ولادتهم ، من أجل تخطي الصعوبات التي قد تحيط بحياتهم واستمراريتها، وتقديم الرعاية والعتاية الطبية اللازمة لهم وتهيئة السبل المتاحة التي تدعم حالة البقاء والديمومة. بعد ذلك يغادر الوليد الحضنة، بعد ان يتم التأكد من أنه أصبح قادراً على معايشة مفردات البيئة الاعتيادية. وهكذا يكون مفهوم الحاضنات في مجال مشاريع الأعمال قريباً من مفهوم حضانة الاطفال، فالمشاريع بحاجة إلى من يرعاها ويدعمها في بداية مرحلة انطلاقها، لتأخذ طريقها وتلعب دورها في سوق العمل والإنتاج (السنوسي، والدويبي، 2003).

عرفت الدراسات ذات الصلة حاضنات الأعمال ( Schermerhorn, 1980; Birley, 1985; Merrifield, 1987), على أنها أماكن تسهم بشكل أو بآخر في خلق وتطوير نمو المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة الحجم. كما تساعد حاضنة الأعمال في صقل الأفكار والتصورات لدى أصحاب المشاريع, بالإضافة إلى توفير الاستشارات اللازمة وتسهيل بناء شبكات الاتصال للمشاريع المحتضنة.

بعد المراجعة لما جاءت به الأدبيات والدراسات السابقة, يضع الباحث وبتواضع التعريف التالي الذي يعكس ان, حاضنات الأعمال هي منظومات متكاملة من الأنشطة تدار وفق هياكل إدارية متخصصة تحمل رؤى استراتيجية مدعومة بخبرات علمية وعملية, وتوفر مساحات مناسبة ومجهزة بالإمكانات اللازمة لبدء المشاريع الريادية, كما توفر الحاضنات الخدمات الإدارية المشتركة, بالإضافة إلى خدمات الدعم الفني والتمويلي والتسويقي, وتفتح قنوات من الاتصالات في مجتمع الأعمال (حكومية كانت ام خاصة), وذلك لزيادة فرص النجاح وتقليل مخاطر فشل المشاريع الريادية المحتضنة لديها.

## أنواع حاضنات الأعمال

1. الحاضنات الصناعية أوالتقنية (التكنولوجية) : تتواجد الحاضنات الصناعية بشكل عام في الجامعات ومراكز الأبحاث العلمية والتكنولوجية. وإن هدف هذه الحاضنات الرئيس هو تعزيز وتطوير قدرات المشاريع الصناعية والتكنولوجية, وذلك من خلال توفير المتطلبات اللازمة لها بشكل مدروس (Campbell et al., 1985).
2. حاضنات الأبحاث التكنولوجية : تهدف حاضنات الأبحاث التكنولوجية إلى تهيئة المتطلبات والمستلزمات المطلوبة لأصحاب الإبداعات والإلماعات الفكرية والتكنولوجية, ولذوي الخبرات والمؤهلين لتنمية أفكارهم وتوظيف بحوثهم العلمية في مجالات الإبداع والتجديد, تمهيداً لتحويلها إلى منتجات سلعية (Smilor, 1987).
3. الحاضنات الاقتصادية: وتسمى الحاضنات الاقتصادية أيضاً حاضنات التمكين, وهي الحاضنات التي تساعد في نمو المشاريع التي تهدف إلى التغلب على تحديات الفقر والامية والبطالة (Lyons et al, 1996).
4. الحاضنات متعددة الأغراض (مختلطة): وهي حاضنات تهتم بدعم شبكة متنوعة ومتداخلة من الأعمال.والهدف من هذا الدعم هو خلق حالة التكامل في إنتاجية المشاريع والخدمات التي تقدمها. (Sherman & Chappell, 1998).

5. الحاضنات المفتوحة: وهي تلك الحاضنات التي لا تتطلب مكاناً محدداً، إلا أن نشاطها يتوزع على عدة أماكن. وإن هدف هذه الحاضنات هو مساندة واحتضان المشاريع في مواقعها، وذلك بتقديم خدماتها المختلفة والمطلوبة بغض النظر عن المكان اللازم لبدء المشروع (Nowak & Grantham, 2000).
6. حاضنات غير ربحية: تعود ملكية الحاضنات غير الربحية عموماً إلى الحكومات والجامعات. وإن هدف هذه الحاضنات الإسهام في تطوير المنطقة التي تتواجد فيها. ولا تستوفي الحاضنات غير الربحية أي نوع من الرسوم من المشاريع المحتضنة لديها (Kuratko & Lafollette, 1985).
7. حاضنات ربحية: يتم إنشاء الحاضنات الربحية من قبل أفراد وجماعات وأشركات خاصة. حيث تهدف هذه الحاضنات إلى تقديم خدماتها إلى المشاريع التي يتم احتضانها. وتستوفي الحاضنات الربحية رسوم الخدمات المقدمة إلى المشاريع المحتضنة لديها. كما تشترط هذه الحاضنات كذلك الحصول على نسبة من أرباح المشاريع بعد تخرجها ودخولها سوق العمل (Halkides, 2001).

### الخدمات التي تقدمها الحاضنات

يمكن القول إن حاضنات الأعمال بمختلف أنواعها، عبارة عن منظمات خدمية بغض النظر عن نوع التسهيلات والخدمات المقدمة من قبلها، وتوفير شبكة اتصالات، وتمويل، وتدريب، واستشارات إلى المشاريع الناشئة. وتكون الخدمات تبعاً لاحتياجات المشاريع المحتضنة وتقديمها بشكل متتابع في أوقاتها وبصورة جيدة. وأشار كل من (Wiggins & Gibson, 2003) فإن الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمشاريع المحتضنة تتمثل فيما يأتي:

1. خدمات استراتيجية، وتشمل: خطط العمل، وتوفير شاشات عرض، وفريقاً استشارياً، واستراتيجيات تسويقية وتمويلية وملكية فكرية.
2. خدمات إجرائية، وتتمثل في الإجراءات التي تحتاجها المشاريع المحتضنة مثل توفير مصادر التمويل والتسويق والموارد البشرية، وشبكات الاتصال، وأية إجراءات تساعد المشاريع المحتضنة في بداية مراحل انطلاقها.
3. الخدمات التحتية، وتشمل توفير المكان المناسب والأثاث وخدمات الإنترنت والفاكس والهاتف وقاعات إجتماعات وغيرها.

## أهداف حاضنات الأعمال

يتمثل الهدف العام لحاضنات الأعمال في تقديم الدعم للمبادرات العلمية والمشاريع الناشئة التي لا تتوفر لها المقومات اللازمة للبدء الفعلي في العمل والإنتاج. ويتم بتقديم المساعدات والمشورة في مجالات مختلفة، منها: التنظيمية والإدارية والخدمية وغيرها، في مراحل الإنشاء ومراحل النمو وذلك بهدف بقاء المشاريع واستمراريتها (Bearse, 1998). إذ تعمل حاضنات الأعمال على تبني ورعاية المبادرين والراغبين في الإقبال على سوق العمل، وتفعيل الإبداع العلمي والتقني وغيرها من الإبداعات (Campbell & Allen, 1987).

كما يظهر دور حاضنات الأعمال، ليس فقط من خلال ما تقدمه لمشاريع الأعمال من دعم وتخطيط... إلخ. ولكن من خلال توفير فرص التفاعل مع القطاعات بمختلف أنواعها، سواء أكانت صناعية، أم تكنولوجية، أم جامعات ومراكز أبحاث وغيرها. وذلك من أجل الاستفادة من خبرات أصحاب المعارف والمستشارين في تلك القطاعات (Lichtenstein & Lyons, 2001). بشكل عام، فإن حاضنات الأعمال -بجميع أنواعها- تهدف إلى دعم ومساندة المشاريع الريادية الناشئة بمختلف المجالات، والوقوف إلى جانبها خلال فترة مؤقتة لتكون قادرة على شق طريقها والاندماج مع الواقع الاقتصادي الذي تعيشه. وقد أشار عدد من الدراسات إلى أن إسهامات حاضنات الأعمال الرئيسية في دعم المشاريع الناشئة، تكمن في زيادة معدلات البقاء واستمراريتها، وكونها الأداة الفاعلة دوماً لنموها وتطورها (Campbell, 1989; Lyons, 1990; Molnar et al., 1996).

## الدراسات السابقة

جرى تنفيذ دراسة كل من (McAdam & Keogh, 2006) على حاضنتين في شمال أيرلندا واسكوتلندا. هدفت الدراسة إلى بيان بعض المشكلات والنجاحات التي تواجه حاضنات الأعمال عند إنشائها. وتناولت الدراسة معايير رئيسة يجب توافرها عند الشروع في إنشاء حاضنات أعمال ونموها وتطورها، وتشتمل تلك المعايير على توفير بنية تحتية، وإدارة كفؤة موهلة علمياً وعملياً، وبرامج تدريب مناسبة، ودعم تكنولوجي. ويجب الأخذ بعين الاعتبار التكلفة المتوقعة لإنشاء الحاضنة، والمساحة اللازمة لبناء الحاضنة، وعدد المشاريع المتوقع احتضانها. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بحاضنات الأعمال من حيث أهدافها وتطلعاتها المستقبلية، وإيلاءها بدعم مستمر لنموها وتطورها. وأن الدعم اللازم للحاضنات ليس فقط بتوفير البنية التحتية ولكن بحاجة أيضاً إلى دعم إداري جيد. كما يجب أن ينظر إلى حاضنات الأعمال على أنها وسيلة أو طريقة لتسهيل الإجراءات



الإدارية والعملية، كما هو الحال أيضاً في بناء شبكة اتصالات بين المشروعات المحتضنة من جهة، ومع أصحاب المصالح من جهة أخرى.

أجريت دراسة كل من (Voisey et al, 2004) على أربع حاضنات في ويلز بالمملكة المتحدة تم خلالها عرض أوجه التشابه والاختلاف في الخدمات التي تقدمها تلك الحاضنات. وكذلك تحديد عوامل النجاح التي تحتاجها حاضنات الأعمال. وقد تبين أن الحاضنات المدروسة تتشابه من حيث توفير مكان مناسب للمشاريع المحتضنة، وعقد دورات تدريبية لها. وتبين من خلال الدراسة أن الحاضنات تعتمد في توليد دخلها على أجرة تستوفيتها من المشاريع المحتضنة. كما تبين كذلك أن هنالك أوجه إختلاف بين تلك الحاضنات من حيث طبيعة الخدمات التي توفرها للمشاريع المحتضنة، حيث إنه لوحظ أن حاضنة واحدة تقدم مجموعة خدمات متكاملة، بينما لا تقدم الحاضنات الأخرى خدمات تفي باحتياجات المشاريع المحتضنة لديها.

خلصت الدراسة إلى أن حاضنات الأعمال يجب عليها البحث عن مصادر دعم تمكنها من بناء عناصر النجاح. ويمكن ذلك من خلال إيجاد قنوات اتصال مع أصحاب المصالح، مثل السلطات المحلية، والمعاهد والجامعات، ومنظمات القطاع الخاص، من أجل التغلب على العقبات والصعوبات التي قد تواجهها، وكذلك تساعدها في رفع قيمة عملياتها.

أجريت دراسة كل من (Wilber & Dixon, 2004) على خمسين حاضنة أعمال و (126) مشروعاً من المشاريع التي تخرجت فيها، وكانت محتضنة بين الفترة 1990 إلى 1996 في الولايات المتحدة الأمريكية. هدفت الدراسة إلى تحليل أسباب فشل مشاريع الأعمال، وكذلك معرفة الدور الذي تقوم به حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الناشئة. وقد بينت الدراسة أن أسباب الفشل تعود إلى عوامل اقتصادية وتتمثل في عدم تحقيق مبيعات مناسبة، والحصول على أرباح جيدة وبلوغ مستويات نمو ضعيفة، ونقص في الخبرات سواء أكان ذلك: نقصاً في المعرفة في مجال الأعمال، أم وجود إدارة تفتقر إلى خبرات مناسبة. وهنالك عوامل مالية تتمثل في تحمل تفقات باهظة مع شح في رأس المال. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يمكن لحاضنات الأعمال أن تلعب دوراً مهماً في إنجاح مشاريع الأعمال، من خلال إدارتها الكفوة والمؤهلة علمياً وعملياً. وذلك عن طريق خلق مهارات إدارية لدى أصحاب المشاريع المحتضنة، والقائمين على إدارتها بحيث تساعدها على البقاء في بيئة تنافسية.

أجريت دراسة كل من (Taghiyareh & Hekmat, 2004) في إيران، وهدفت إلى بيان دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الريادية وبخاصة في بداية انطلاقها، ويتمثل هذا الدور في

توفير بنية تحتية للمشاريع المحتضنة، وتوفير إدارة كفاءة مؤهلة علمياً وعملياً وتوفير مصادر الدعم المالي للمشاريع المحتضنة.

أشارت نتائج الدراسة الى أن المشاريع الريادية في إيران تعاني من نقص في توفر مصادر الدعم المالي، وضعف في توفر المهارات الإدارية والموارد البشرية المتخصصة، وصعوبة الحصول على المعلومات، وعدم القدرة على عمل شراكات مع الشركات والمصانع الكبيرة لتكون داعماً ومرشداً لها في مراحل انطلاقها. أوصت الدراسة بضرورة أن تلعب حاضنات الأعمال دوراً رئيساً في دعم المشاريع الريادية، من خلال عمل اتصالات مع الشركات والمشاريع الاستثمارية لاحتضان ودعم المشاريع الريادية.

أجريت دراسة (Akcomak & Taymaz, 2004) في تركيا، وشملت ست حاضنات وثمانين واربعين شركة دخلت حاضنات، وحدى واربعين شركة لم تدخل حاضنات، واستخدم الباحثان طريقة المقابلات الشخصية مع مديري الحاضنات والشركات، الى جانب توزيع استبانات تمت الاجابة عنها من قبل أفراد العينة المبحوثة. هدفت الدراسة الى بيان دور الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع المحتضنة لديها ومقارنتها مع المشاريع التي لم تدخل حاضنات. وأشارت نتائج الدراسة الى أن المشاريع المحتضنة حققت نجاحات في مجال المبيعات والدخل وتوفير فرص عمل أكثر من المشاريع التي لم تدخل حاضنات. وخلصت الدراسة الى عدد من التوصيات اهمها:

توفير مصادر تمويل لمشاريع الأعمال المحتضنة لديها لتمكين تلك المشاريع من نموها وتطويرها وبخاصة في بداية مراحل انطلاقها.

هدفت دراسة كل من (Bhabra-Remedios & Cornelius, 2003) الى بيان أن معظم الأبحاث والدراسات الخاصة بحاضنات الأعمال، تركز على دور الحاضنات من حيث تقديم الخدمات والدعم للمشاريع المحتضنة. وكذلك دورها في نمو الاقتصاد وما يترتب عليها من خلق فرص عمل. بل يجب الاهتمام أيضاً بعملية تقييم أداء المشاريع المحتضنة، منذ فترة احتضانها وحتى تخرجها. وخلصت الدراسة إلى مجموعة نقاط منها:-

1. ضرورة استخدام منهجية شاملة من قبل حاضنات الأعمال لمتابعة وتقييم الشركات المحضونة منذ دخولها مرحلة الاحتضان حتى تخرجها.
2. عند تقييم أداء الشركات المحضونة، يجب الأخذ بعين الاعتبار المقارنة ما بين تلك الشركات وما شابهها من شركات أخرى وفي مواقع أخرى. الأمر الذي يعود بالفائدة على الحاضنات والشركات المحضونة على حد سواء.

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- اجريت الدراسات السابقة في بيئات غربية، تتطور فيها دور حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع الريادية بصورة متسارعة. بينما اجريت الدراسة الحالية في بيئة شرقية وعلى وجه التحديد بالبيئة الأردنية، والتي يتطور فيها دور حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع الريادية بشكل بطيء.
- تناولت الدراسات السابقة بعض متغيرات الدراسة وبشكل جزئي، وتراوحت المتغيرات المستقلة والتابعة من متغير واحد الى ثلاث متغيرات. في حين تميزت الدراسة الحالية بشمولها لمتغيرات متعددة، وتراوحت المتغيرات المستقلة والتابعة من ثلاث متغيرات إلى تسع متغيرات.
- تنوعت ادوات جمع البيانات في الدراسات السابقة، اذ تم استخدام، الملاحظة، الاستبانة، المقابلات، دراسة الحالات والبيانات. ولكن استخدمت الدراسة الحالية اسلوب المقابلات الشخصية، والاستبانة، والمصادر الثانوية للمعلومات وتحليلها للتعرف على استخدام حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع الريادية.
- تمثل مجتمع غالبية الدراسات السابقة باختياره دراسة حاضنات اعمال معينة كحالة دراسية، او المسح الممتد على فترة زمنية (عدة سنوات). بينما اما مجتمع الدراسة الحالية، لا يمثل تنوعاً، بل هو جميع حاضنات الأعمال في الأردن منذ نشأتها عام 1988 حتى عام 2008.

### منهجية الدراسة :مجتمع وعينة الدراسة

اتخذت الدراسة الحالية حاضنات الأعمال والمشاريع الريادية إطاراً لها وذلك لأهمية هذا القطاع في الاقتصاد الأردني والذي يضم (8) حاضنات، و (38) مشروعاً ريادياً محتضناً، و(31) مشروعاً ريادياً متخرجاً. كما قام الباحث بضم عدد من المشاريع التي لم تدخل حاضنات أعمال بعد وكان عددها (15). أما عينة الدراسة كانت المشاريع الريادية المحتضنة لدى حاضنات الأعمال الاردنية والبالغ عددها (38)، والمشاريع الريادية المتخرجة من تلك الحاضنات والبالغ عددها (31). وبخصوص حاضنات الأعمال والمشاريع التي لم تدخل حاضنات تم التعامل معها من خلال المقابلات الشخصية .

### اسلوب جمع البيانات

إعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسين لجمع البيانات التي تتطلبها الدراسة، وهذه المصادر هي:  
المصادر الثانوية

شملت المصادر الثانوية مجموعة المراجع من الكتب، والدراسات العلمية، والمراجع المتخصصة، والمواقع المعتمدة على شبكة الإنترنت لتقصي البيانات والمعلومات ذات العلاقة وتدعيم الجانب النظري من الدراسة والجانب العملي بما توفر للباحث منها.

### المصادر الأولية

فيما يتعلق بالمصادر الأولية فقد سعى الباحث الى تصميم إستبانتين بهدف جمع البيانات الأولية للمساعدة في تحقيق أغراض الدراسة وبصيغتين تشابهتا في مضمون الفقرات وعددها وإختلافا من حيث الصياغة لتتناسب كل صيغة والفئة المستهدفة من المستجيبين. حيث وجّهت الإستبانة الأولى لمديري المشاريع المحتضنة لقياس مدى تأثير استخدام حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع الريادية. اما الإستبانة الثانية فقد وجّهت إلى مديري المشاريع المتخرجة لقياس مدى تأثير استخدام حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع الريادية. كما أجرى الباحث عدداً من المقابلات الشخصية مع جميع مديري حاضنات الأعمال وعدد من مديري المشاريع المحتضنة والمتخرجة والتي لم تدخل حاضنات، للتعرف على وجهات نظرهم حول أثر استخدام حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع الريادية. وسعى الباحث إلى المقابلة بقصد تعزيز المصادر الأولية والحصول من خلالها على البيانات والمعلومات التي تدعم دراسته. تم قياس المتغيرات المستقلة والمتغير التابع باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي المعتمد للعلوم الإجتماعية. ويعتمد هذا المقياس التقييم الفردي لاختبارات الإجابة، حيث تعطى خمس درجات للتأييد الكبير وتتناقص تدريجياً حتى تصل إلى درجة واحدة لعدم التأييد.

أنموذج الدراسة

اعتمد أنموذج الدراسة على متغيرين وهما:

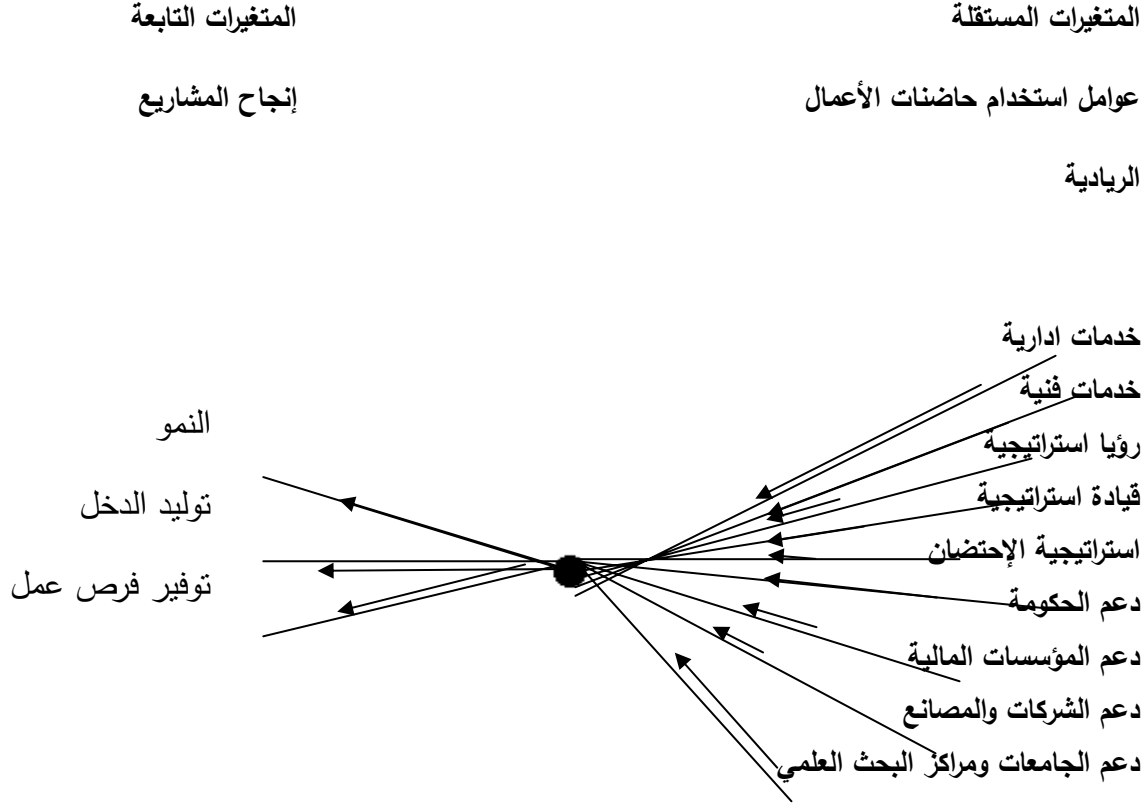
### المتغيرات المستقلة وتشمل:

عوامل إسناد خدمية وتشمل: (الخدمات الادارية، الخدمات الفنية)  
عوامل الرؤيا وتشمل: (رؤيا استراتيجية، قيادة استراتيجية، استراتيجية احتضان (قبول وتقييم))  
عوامل إسناد مؤسسية وتشمل: (دعم الحكومة، دعم المؤسسات المالية والمصرفية، دعم الشركات والمصانع، دعم الجامعات ومراكز البحث العلمي)

### المتغير التابع:

يتمثل المتغير التابع بنجاح المشاريع الريادية من خلال متغيراته الفرعية (تحقيق النمو، والقدرة على توليد دخل إضافي، وإيجاد فرص عمل جديدة). حيث اهتم الباحث هنا بمتغير نجاح المشاريع الريادية، لإحتمال وجود علاقة أثر بين المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع.

### إنموذج الدراسة



التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

### حاضنات الأعمال:

مراكز أعمال مستعدة لاستقبال المشاريع الريادية منذ مرحلة انطلاقتها أو بداية نموها، وتعمل على تزويدها بالأدوات المتعددة التي تمكنها من الوقوف على أقدامها، وتقديم لها الاستشارات التي تحتاجها من أجل تمكينها من ضمان النجاح (Allen,1988).

### المشاريع الريادية:

تلك المشاريع التي تنتج عن أفكار خلاقة ذات قيم مستقلة وإبداعية, يتصف أفرادها بالمبادرة العالية, والنظرة الثاقبة التي تمكنهم من إنتقاء الفرص المتاحة في السوق لتفعيل أفكارهم وإقامة مشاريعهم (جواد, 2000).

### المشاريع المتخرجة:

تلك المشاريع التي أمضت فترات زمنية معينة داخل حاضنات الأعمال. وتصبح المشاريع الريادية متخرجة إذا هي أفادت من الخدمات والتسهيلات والدعم اللازم الذي تقدمه الحاضنات, بمختلف المجالات الإدارية والإستشارية والتمويلية, وحققت الأهداف التي كان من الصعب تحقيقها دون رعاية حاضنات الأعمال (Brooks,1986).

### المشاريع المحتضنة:

وتعني المشاريع التي تم قبول دخولها إلى حاضنات الأعمال, حسب شروط ومعايير محددة, لتستفيد من ما تقدمه حاضنات الأعمال من دعم وتسهيلات مختلفة, بهدف مساندة تلك المشاريع لمواجهة الصعوبات التي قد تتعرض لها في مراحلها الأولى, والتي ما تزال في عهدة الحاضنة (Aernoudt,2004).

### عوامل إسناد خدمية:

مجموعة الخدمات المشتركة التي توفرها حاضنات الأعمال للمشاريع الريادية, بمختلف أوجهها الإدارية والفنية (DeMuth,1983,p.76), وذلك بقصد توفير البنية الأساسية واللازمة لتلك المشاريع في مرحلة انطلاقها.

### عوامل الرؤيا :

يقصد بالرؤيا مدى توافر تصورات وتطلعات واستراتيجيات لدى حاضنات الأعمال والمتمثلة في الرؤيا الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية واعتماد استراتيجيات احتضان (قبول وتقييم) لتمكين المشاريع الريادية من النجاح.

### عوامل إسناد مؤسسية:

هي العلاقات التي يجب أن تمتلكها حاضنات الأعمال مع مختلف المؤسسات التي في محيطها, كالمؤسسات الحكومية والمؤسسات المالية والمصرفية والشركات والمصانع والجامعات ومراكز البحث العلمي, حتى توظفها في خدمة المشاريع الريادية ونجاحها.

نجاح المشاريع الريادية: يقصد بنجاح المشاريع الريادية (المتغير التابع) هو التحسن في أدائها من حيث الزيادة في توليد الدخل، وتحقيق النمو، وتوفير فرص عمل جديدة.

### حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت الدراسة على حاضنات الأعمال المشاريع الريادية المحتضنة لديها والمشاريع التي تخرجت من تلك الحاضنات ومشاريع ريادية لم تدخل حاضنات. والسبب في ذلك وجود عوامل مشتركة تجمع بينهم، وأهم هذه العوامل:-

- تشابه في بعض مجالات العمل، حيث تقدم حاضنات الأعمال مجموعة متشابهة من الخدمات والإستشارات الإدارية والاستثمارية.
- خضوع المشاريع الريادية الى حد كبير لنفس السياسات والتعليمات التي تنظم شروط قبولها وتقييم أدائها من قبل حاضنات الأعمال.
- تعرض المشاريع الريادية لتغيرات سوق العمل ذاته، وتأثرها بنفس العوامل المؤثرة على طبيعة عملها ومجالاته.

أما المحددات التي ظهرت خلال الدراسة كان من أبرزها ما يلي:

1. عدم استجابة عدد قليل من المشاريع الريادية المبحوثة بحجة عدم توفر الوقت الكافي وأعدار مماثلة.
2. عدم التعاون بتقديم بيانات كانت مطلوبة ك رأس مال المشروع، حيث اعتذر بعض المبحوثين عن تقديمها على اساس أنها معلومات سرية.

### صدق وثبات اداة الدراسة

- صدق الأداة: للتأكد من صدق الأداة (Validity) فقد تم عرض الإستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين من ذوي الإختصاص، للتأكد من الصدق الظاهري ( Face Validity) للإستبانة، حيث كان لهم بعض وجهات النظر والملاحظات، وتم اخذها بعين الإعتبار، إذ ركز معظمها على الصياغات اللغوية، وبعض الصطلحات من حيث التوضيح. كما تم إجراء دراسة أولية (Pilot Study) على عدد من المشاريع الريادية للتأكد من وضوح العبارات الواردة في الإستبانة، وأنها فعلاً استطاعت قياس متغيرات الدراسة ككل.
- ثبات الأداة: تم إختبار ثبات اداة الدراسة (الإستبانتين) باستخدام الباحث اختبار (كرونباخ الفا). إذ جاءت نسبة الفا المعيارية تساوي اكثر من 60% وهي النسبة المقبولة في

بحوث العلوم الإنسانية. مما يمكن الباحث من الاعتماد على الاستجابات في عملية تحليل بيانات الدراسة الحالية (Sekaran,2003).

## الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات

لأغراض التعامل مع استجابات الأفراد المبحوثين, تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية. كما اختيرت الطرق المعتمدة لتحقيق غايات الدراسة واختبار فرضياتها للوصول إلى النتائج والدلائل التي تسمح للباحث تقديم ما يمكن تقديمه حول موضوع الدراسة. ولغرض التوصل إلى النتائج وبهدف اختبار الفرضيات, اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

1. الانحدار الخطي المتعدد لإختبار صدق وتأثير الفرضيات الرئيسية.
2. الانحدار الخطي البسيط لإختبار صدق وتأثير الفرضيات الفرعية .
3. اختبار الفا كرونباخ لإختبار ثبات أداة الدراسة.
4. معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
5. اختبار Kolmogrove – Smirov test لإختبار مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي حيث كانت قيمة Sig لمتغيرات الدراسة أعلى من مستوى الدلالة 5% مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

## اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

### الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على انه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال في الأردن من خدمات ( إدارية وفنية) للمشاريع الريادية التي تحتضنها على نجاح تلك المشاريع ". لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لإختبار هذه الفرضية حيث جاءت النتائج بشأن المتغيرات المتعلقة كما هي معروضة في الجدول (1). حيث يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بالنسبة لما تقدمه حاضنات الأعمال في الأردن من خدمات (إدارية وفنية) وتأثيرها على متغيري النمو والدخل لنجاح المشاريع الريادية أكبر من (F) الجدولية وبمستوى معنوي  $(0.05 \geq)$ . وتعكس هذه النتيجة وجود تأثير لما تقدمه حاضنات الأعمال في الأردن من خدمات (إدارية وفنية) على نجاح متغيري (النمو، والدخل). بينما قيمة (F) المحسوبة (1.641) بالنسبة لما تقدمه حاضنات الأعمال من خدمات (إدارية وفنية) لمتغير فرص العمل أقل من (F) الجدولية (2.92). وتعكس هذه النتيجة عدم



وجود تأثير لما تقدمه حاضنات الأعمال في الأردن من خدمات ( إدارية وفنية) على توفر فرص العمل.

### الجدول (1).

قيمة F المحسوبة والجدولية لتأثير ما تقدمه حاضنات الأعمال في الأردن من خدمات (إدارية وفنية) على نجاح المشاريع الريادية

F.sig	النتيجة	معامل الارتباط	F الجدولية	F المحسوبة	البعد
0.000	يوجد تأثير	0.738	2.92	6.183	النمو
0.000	يوجد تأثير	0.595	2.92	4.186	الدخل
0.111	لا يوجد تأثير	0.279	2.92	1.641	فرص العمل
0.000	يوجد تأثير	0.712	2.92	5.739	نجاح المشروع

يظهر الجدول (1) قيمة مرتفعة لمعامل الارتباط R وهي أعلى من (50%) بالنسبة لمتغير النمو ومما يعكس قوة الارتباط فيما بين متغير (النمو) وبين ما تقدمه حاضنات الأعمال من خدمات ( إدارية وفنية). ومما يؤكد معنوية العلاقات المقدره ارتفاع قيمة (F) المحسوبة (6.183) عن مثلتها الجدولية (2.92) وبدرجة معنوية (0.05) بالنسبة لمتغير النمو.

كما يلاحظ من الجدول (1) أيضا أن قيمة معامل الارتباط اقل من (50%) وبدرجة معنوية (0.05) بالنسبة لمتغير فرص العمل، مما يعكس عدم وجود تأثير لما تقدمه حاضنات الأعمال من خدمات (إدارية وفنية) على متغير الدخل، ومما يؤكد ذلك انخفاض قيمة (F) المحسوبة (1.641) عن مثلتها الجدولية (2.92) بدرجة معنوية (0.05) بالنسبة لمتغير فرص العمل.

لكن الجدول (1) يظهر قيمة مرتفعة لمعامل الارتباط R وهي أعلى من 50% بالنسبة لمتغير نجاح المشاريع، مما يشير إلى قوة التأثير لما تقدمه حاضنات الأعمال من خدمات إدارية وفنية على نجاح المشاريع الريادية. ومما يؤكد معنوية التأثيرات المقدره ارتفاع قيمة F المحسوبة (5.739) عن مثلتها الجدولية (2.92) وبدرجة معنوية (0.05). وبناء على ذلك ترفض فرضية العدم التي تنص

على عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال من خدمات (إدارية وفنية) على نجاح المشاريع الريادية، وتقبل الفرضية البديلة.

وتدل هذه النتيجة على أهمية الخدمات الإدارية والفنية التي تقدمها حاضنات الأعمال للمشاريع الريادية والتي تسهم في تحسين أداء تلك المشاريع ونجاحها في مجالي النمو وتوليد الدخل. ومن ناحية أخرى، تدل هذه النتيجة على ضرورة اهتمام حاضنات الأعمال بتقديم خدمات بشكل أفضل لما لذلك من أهمية في زيادة معدلات توفير فرص عمل من قبل المشاريع الريادية وتأثير ذلك على نجاحها.

### الفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال في الأردن من رؤية إستراتيجية، وقيادة إستراتيجية، وإستراتيجية احتضان (قبول وتقييم) للمشاريع الريادية التي تحتضنها على نجاح تلك المشاريع ".

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية حيث جاءت النتائج بشأن المتغيرات المتعلقة كما هي معروضة في الجدول (2) يلاحظ من الجدول (2) أن قيمة F المحسوبة (3.852) بالنسبة للتأثير لما تقدمه حاضنات الأعمال في الأردن من رؤية إستراتيجية، وقيادة إستراتيجية، وإستراتيجية احتضان (قبول وتقييم) على نجاح متغير فرص العمل كبعد من أبعاد النجاح أكبر من (F) الجدولية (2.92) كما أنها ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05) \geq$ . وهذا دليل على وجود تأثير لما تقدمه حاضنات الأعمال في الأردن من رؤية إستراتيجية، وقيادة إستراتيجية، وإستراتيجية احتضان (قبول وتقييم) على متغير فرص العمل. وعليه ترفض فرضية العدم التي نصت على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال في الأردن من رؤية إستراتيجية، وقيادة إستراتيجية، وإستراتيجية احتضان (قبول وتقييم) للمشاريع الريادية التي تحتضنها على نجاح تلك المشاريع " وتقبل الفرضية البديلة بأن ما تقدمه حاضنات الأعمال من رؤية له تأثير على النجاح ببعدها فرص العمل.

تدل هذه النتيجة على اهتمام حاضنات الأعمال في اعتماد رؤية وإستراتيجيات واضحة تعتمدها لقبول أي مشروع ريادي لديها لما لذلك من أهمية في التأثير على أداء تلك المشاريع، وبالتالي تؤثر على زيادة في معدلات الأرباح وتوفير فرص عمل للمشاريع المبحوثة.

### الجدول (2).

قيمة F المحسوبة والجدولية لتأثير ما تقدمه حاضنات الأعمال في الأردن من عوامل الرؤية

رؤية استراتيجية، قيادة استراتيجية، واستراتيجية احتضان (قبول وتقييم) على نجاح المشاريع الريادية.

مصدر التباين	F المحسوبة	F الجدولية	معامل الارتباط	النتيجة	مستوى الدلالة
النمو	0.872	2.92	0.137	لا يوجد تأثير	0.44
الدخل	1.535	2.92	0.262	لا يوجد تأثير	0.135
فرص العمل	7.001	2.92	0.778	يوجد تأثير	0.000
نجاح المشروع	3.852	2.92	0.45	يوجد تأثير	0.008

يبين الجدول (2) كذلك ان قيمة (F) المحسوبة بالنسبة لتأثير الرؤية على كل من متغيري النمو والدخل كأبعاد من مستوى النجاح اقل من (F) الجدولية، كما انها ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05) \geq$ . حيث يلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة (0.872) بالنسبة لتأثير الرؤية على النمو اقل من (F) الجدولية (2.92) وبدرجة معنوية (0.05). كما ان قيمة (F) المحسوبة (1.535) بالنسبة لتأثير الرؤية على الدخل اقل من (F) الجدولية (2.92) وبدرجة معنوية (0.05). مما يشير الى عدم تأثير الرؤية على النجاح بأبعاده (النمو والدخل). وبناء على ذلك تقبل فرضية العدم والتي نصت على انه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال في الأردن من رؤية إستراتيجية، وقيادة إستراتيجية، وإستراتيجية احتضان (قبول وتقييم) على النجاح ". مما يدل على عدم تأثير عوامل الرؤية من قبل حاضنات الأعمال على مدى نجاح المشاريع الريادية من حيث تحقيق نمو، وتوليد دخل مناسب لتلك المشاريع.

### الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على انه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال في الأردن من عوامل إسناد مؤسسية ( دعم حكومي، ودعم المؤسسات المالية والمصرفية، ودعم الشركات والمصانع، ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي) للمشاريع الريادية التي تحتضنها على نجاح تلك المشاريع ".

تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية حيث جاءت النتائج بشأن المتغيرات المتعلقة كما هي معروضة في الجدول (3) حيث يلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة بالنسبة لتأثير عوامل الإسناد المؤسسية على متغير فرص العمل كبعد من ابعاد النجاح اكبر من (F) الجدولية، كما انها ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(0.05 \geq)$ . ويظهر الجدول (3) ان قيمة (F) المحسوبة (7.001) بالنسبة لتأثير عوامل الإسناد المؤسسية على فرص العمل أكبر من (F) الجدولية (2.92) وبدرجة معنوية (0.05). وتدلل هذه النتيجة على وجود تأثير لعوامل الإسناد المؤسسية كمتغير مستقل على فرص العمل كمتغير تابع. وعليه ترفض فرضية العدم التي نصت على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال في الأردن من عوامل إسناد مؤسسية ( دعم حكومي، ودعم المؤسسات المالية والمصرفية، ودعم الشركات والمصانع، ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي) للمشاريع الريادية التي تحتضنها على نجاح تلك المشاريع" وتقبل الفرضية البديلة لأن لعوامل الإسناد المؤسسية تأثيراً على النجاح ببعدها فرص العمل. تظهر هذه النتيجة أهمية قيام حاضنات الأعمال بالعمل كوسيط لدى المؤسسات الحكومية والخاصة لتمكين المشاريع الريادية من توفير فرص عمل داخل السوق، لما في ذلك من تأثير على نجاح تلك المشاريع.

### الجدول (3).

قيمة F المحسوبة والجدولية لتأثير ما تقدمه حاضنات الأعمال في الأردن من عوامل إسناد مؤسسية ( دعم حكومي، ودعم المؤسسات المالية والمصرفية، ودعم الشركات والمصانع، ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي) على نجاح المشاريع الريادية

مصدر التباين	F المحسوبة	F الجدولية	معامل الارتباط	النتيجة	مستوى الدلالة
النمو	0.782	2.92	0.137	لا يوجد تأثير	0.44
الدخل	1.535	2.92	0.262	لا يوجد تأثير	0.135
فرص العمل	7.001	2.92	0.778	يوجد تأثير	0.000
نجاح المشروع	2.852	2.92	0.085	لا يوجد تأثير	0.633

يبين الجدول (3) كذلك أن قيمة (F) المحسوبة بالنسبة لتأثير عوامل الإسناد المؤسسية على كل من متغيري النمو والدخل كأبعاد مستوى النجاح اقل من (F) الجدولية، كما انها ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq)$ . حيث يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة (0.782) بالنسبة لتأثير عوامل الإسناد المؤسسية على النمو أقل من (F) الجدولية (2.92) وبدرجة معنوية (0.05). كما أن قيمة (F) المحسوبة (1.535) بالنسبة لتأثير عوامل الإسناد المؤسسية على الدخل أقل من (F) الجدولية (2.92) وبدرجة معنوية (0.05). مما يشير الى عدم وجود تأثير لعوامل الإسناد المؤسسية على النجاح بأبعاده (النمو والدخل). وبناء على ذلك تقبل فرضية العدم التي نصت على انه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات الأعمال في الأردن من عوامل إسناد مؤسسية ( دعم حكومي، ودعم المؤسسات المالية والمصرفية، ودعم الشركات والمصانع، ودعم الجامعات ومراكز البحث العلمي) للمشاريع الريادية التي تحتضنها على نجاح تلك المشاريع" لأن (F) المحسوبة اقل من (F) الجدولية، مما يدل على عدم تأثير عوامل الإسناد المؤسسية على مدى نجاح المشاريع الريادية في مجال توليد دخل من قبل تلك المشاريع ونموها بشكل عام.

## مناقشة النتائج والتوصيات اولاً- النتائج

1. أشارت نتائج الدراسة أن هناك اثراً واضحاً لعوامل الإسناد الخدمية (الإدارية، والفنية) على نجاح المشاريع الريادية (القدرة على النمو، والقدرة على توليد الدخل). وعدم وجود أثر

(الخدمات الإدارية، والفنية) على نجاح المشاريع الريادية من حيث القدرة على توفير فرص عمل. وقد يكون مرد ذلك إلى إمكانات حاضنات الأعمال على تقديم الخدمات الإدارية والفنية والمتمثلة بالخدمات المكتبية، والتدريبية، والاستشارية، اللازمة لنمو المشاريع الريادية.

2. كما لوحظ أيضاً من نتائج الدراسة أن هناك أثراً واضحاً لعوامل الرؤيا (رؤيا استراتيجية، وقيادية استراتيجية، واستراتيجية احتضان (قبول وتقييم)) في نجاح المشاريع الريادية (القدرة على توفير فرص عمل). في حين لم تشر النتائج الى وجود أثر لعوامل الرؤيا في نجاح المشاريع الريادية من حيث (القدرة على النمو، والقدرة على توليد الدخل). ذلك أن حرص حاضنات الأعمال على توفير رؤيا واضحة تجاه المشاريع الريادية، مكن تلك المشاريع من رسم صورة واضحة لأداء أعمالها، وبالتالي إنعكس على أدائها وبخاصة في إمكاناتها في الإسهام بتوفير فرص عمل.

3. بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً واضحاً لعوامل الإسناد المؤسسية (دعم الحكومة، دعم المؤسسات المالية والمصرفية، دعم الشركات والمصانع، دعم الجامعات ومراكز البحث العلمي) في نجاح المشاريع الريادية من حيث توفير فرص عمل. وعدم وجود أثر لعوامل الإسناد المؤسسية في نجاح المشاريع الريادية (القدرة على النمو، والقدرة على توليد الدخل)، ذلك أن إهتمام حاضنات الأعمال بالعمل كوسيط لدى المؤسسات الحكومية والخاصة لتقديم دعمها للمشاريع الريادية، مكن تلك المشاريع من بناء قدراتها وإحتياجاتها وإمكاناتها في الإسهام في دعم السوق من خلال توفير فرص عمل مناسبة.

## ثانياً- التوصيات

1. ضرورة تبني حاضنات الأعمال نظم متطورة في التقييم والمتابعة لمعدلات أداء المشاريع الريادية المحتضنة لديها في ضوء الأهداف المقررة لذلك. وإيجاد قاعدة معلومات تستند عليها المتابعة والتقييم من أجل رفع كفاءة حاضنات الأعمال، ورصد الصعوبات والتحديات وتطوير الحلول والمعالجات المناسبة لمتابعة أداء المشاريع الريادية منذ دخولها مرحلة الإحتضان وحتى تخرجها.

2. إنشاء جمعية خاصة بحاضنات الأعمال في الأردن، لدعم اصحاب الأفكار الريادية والمشروعات الناشئة التي لا تتوافر لها المقومات اللازمة للبدء الفعلي في العمل والإنتاج.

- فضلاً عن التنسيق بين العاملين في حاضنات الأعمال في الأردن لتجنب تكرار المشاريع الإنتاجية، والربط بين حاجات المجتمع والأفكار الريادية المطروحة.
3. سعي الجهات القائمة على رعاية وإدارة حاضنات الأعمال بالتوسع في نشر الوعي بين الفئات المستهدفة من أصحاب الأفكار الريادية بشكل خاص والمجتمع بشكل عام بدور حاضنات الأعمال الإقتصادي والإجتماعي، وما لها من مردود إيجابي على أصحاب المشاريع الريادية والإقتصاد الوطني ككل.
4. التوسع في إقامة حاضنات أعمال لدى الشركات والتجمعات الصناعية، بحيث تكون المشاريع الريادية المحتضنة لدى تلك الحاضنات، بمثابة المشاريع المغذية لهذه الشركات والتجمعات الصناعية، ومكملة لها ومستفيدة من مرجعياتها التجارية، والصناعية، والفنية، والتقنية.
5. تدريب الكوادر العاملة لدى المشاريع الريادية، وإكسابهم المهارات والمعارف والعلوم الخاصة بمشاريع الأعمال، لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة أفضل. ويمكن تحقيق ذلك بالتنسيق مع مؤسسات التدريب والنقابات والغرف الصناعية والتجارية لحشد الخبراء والمتطوعين من أعضائها، لتقديم خدمات التدريب كل حسب إختصاصه وتميزه.
6. تعزيز التعاون مع الجهات التمويلية الداخلية والخارجية للحصول على دعمها التمويلي لدعم إنشاء وتطوير المشاريع الريادية.
7. تبني مفهوم حاضنات الأعمال على مستوى الإدارة الحكومية للأعمال التي تستدعي عمليات الحضان بقصد التطوير والتحسين لأداء هذه الإدارة.
8. إجراء دراسات مستقبلية تشتمل على أبعاد ومتغيرات جديدة غير التي استخدمت في هذه الدراسة، إما إضافة إلى المتغيرات السابقة، أو بشكل منفصل، وذلك بقصد الإحاطة بجوانب دور حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع الريادية.
9. زيادة الوعي لمفهوم حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الريادية، لدى منظمات الأعمال المختلفة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال برامج تدريبية وتثقيفية، وعقد الندوات والمحاضرات والدورات التي تتناول موضوع دور حاضنات الأعمال وأثرها في نجاح المشاريع الريادية.

## المراجع باللغة العربية

1. ابو قحف, عبد السلام (2001). حاضنات الأعمال. الاسكندرية: الطبعة الأولى, الدار الجامعية للطباعة والنشر.
2. ابوقحف, عبد السلام (2001). دراسات في إدارة الأعمال. الاسكندرية: الطبعة الأولى, مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
3. التلهوني, وجدان(2005). حاضنات الأعمال, تجربة ملتقى سيدات الأعمال والمهن الأردني.
4. متاح: <http://www.bpwa.org.jo>
5. جواد, ناجي شوقي (2000). ادارة الأعمال منظور كلي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. السنوسي, رمضان والدويبي, عبد السلام (2003). حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى. طرابلس الغرب: الطبعة الأولى, المركز العربي لتنمية الموارد البشرية.
7. الشيراوي, عاطف ابراهيم (2005). حاضنات الأعمال: مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية. المنظمة الاسلامية للتربية والعلوم والثقافة.
8. الشيراوي عاطف, ودرويش احمد (2003). نماذج عربية ناجحة لحاضنات المشروعات الصغرى, ضمن اعمال الندوة العربية الأولى حول حاضنات المشروعات الصناعية. القاهرة: المركز العربي لتنمية الموارد البشرية.
9. المنصور كاسر, وجواد شوقي (2000). ادارة المشروعات الصغيرة "من الالف الى الياء". عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
10. منصور, يوسف (2001). الاستخدامات المثلى لعوائد التخصصية في الأردن. عمان: مركز الأردن الجديد للدراسات.

## المراجع الأجنبية

1. Adegbite,O.,(2001). Business Incubator and Small Enterprises Development: The Nigerian Experience, Small Business Economics, 17:157-166.
2. Ahire, S. L., (2001). "Roles of Management Science Techniques in Small Firms" Production of Inventory Management Journal Alexandria, 14- 28
3. Albert, P., and Gaynor, L., (2001). "Incubators: Growing up, Moving out- A Review of the Literature" Cahiers de Recherche, Arpent. Available: [www.ceram.fr](http://www.ceram.fr)
4. Allen, David. (1988). "Business Incubators life- cycles" Economic Development Quarterly, 2, no. 1: 19-29.



5. Allen, David. (1985). "Business Incubators: Assessing Their Role in Enterprise Development" *Economic Development Commentary*, 9, no. 4: 3-8.
6. Autio, E., and Klofsten, M., (1998). "A Comparative Study of Two European Business Incubators" *Journal of Small Business Management*, 36, no.1: 30-43.
7. Bahabra-Remedious, R. k., and Comelius, B.,(2003). "Cracks in the Egg: Improving performance Measures in business incubator research" Paper for the Small Enterprises Association of Australian and New Zealand 16<sup>th</sup> annual Conference, Ballarat.
8. Bateman, M. & Mustafa, L.,(2002). "Preliminary Study on Business Incubators and Capital. Report". Euro-Jordanian action for the development of enterprise.
9. Bears, P., (1998). "A question of Evaluation: NBIA's Assessment of Business Incubators" *Economic Development Quarterly*, 12, no. 4: 322- 333.
10. Brown, Meredith M., Michael P. Harrell, and William D. Regner., (2000). "Internet Incubators: How to Invest in the New Economy Without Becoming an Investment Company" *Business Lawyer*, 56, no. 1: 273- 287.
11. Campbell, Candace.,(1989). "Change Agents in the New Economy: Business incubators and Economic Development" *Economic Development Review*, 7, no. 2: 56-59.
12. Campbell, C., and Allen, D., (1987). "The Small Business Incubator Industry: Micro- level Economic Development" *Economic Development Quarterly*, 1, no. 2: 178- 191.
13. Campbell, Candace, Robert C. Kendrick, and Don S. Samuelson, (1985). "Stalking the Latent Entrepreneur: Business Incubators and Economic Development" *Economic Development Review*, 3, no. 2: 43- 48.
14. Greene, M. (1985). "Creating Jobs by Creating Employers: State Incubator Strategies" *The Entrepreneurial Economy* 4, no: 10-12.
15. Hackett, S.M., and Dilts, D.M., (2004). "A Systematic Review of Business Incubation Research" *The Journal of Technology Transfer*, 29, no. 1: 55- 82.
16. Halkides, M., (2001). "Dot-com and Business Incubators: Jumping on and off the Information Technology Bandwagon" *Economic Development Review*, Park Ridge; 28-33.
17. Klofsten, E.(1998). "A comparative study of two European business incubators" *Journal of Small Business Management*, 36, no. 1:30-43.
18. Kuratko, Donald F., and William R. Lafollette., (1985). "Analyzing the Incubation Explosion: The Types, the Purposes, and the Services" *Proceedings of the thirtieth annual World Conference of the International Council for Small Business*, Montreal, 411-24.

19. Lalkaka, R.,(2003). Business Incubators in Developing Countries: Characteristics and Performance, International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 3, no. 1: 31-55.
20. Lalkaka, R., (2002). Technology Business Incubators to Help Build an Innovation- Based Economy. Journal of Change Management, 3, no. 2: 167-178.
21. Lichtenstein, G. A., and Lyons, T. S.,(2001). "The Entrepreneurial Development System: Transforming Business Talent and Community Economics" Economic Development Quarterly, 15, no. 1: 4-8.
22. Lofsten, H., and Lindelof, P,(2002).Science Parks and the Growth of New Technology-Based Firms-Academic-Industry Links, Innovation and Markets. Research Policy, 31:859-876.
23. Lumpkin, J.R.& Ireland,(1988), Screening Practices of New Business Incubators.The Evaluation of Critical Success Factors. American Journal of Small Business, 12, no. 4: 59-81.
24. Lyons T.S., (1990). Birthing Economic Development: How Effective Are Michigan's Business Incubators? Research Report. Michigan: Social Science Research Bureau, Michigan State University.
25. Lyons Thomas S; Lichtenstein, Gregg A and Chhatre, Sumedha, (1996). "Obstacles to Minority Entrepreneurship in the Inner- City and the Roleof Business Incubation Programs in Surrounding Them" Paper to the 26<sup>th</sup> Annual Meeting of the Urban Affairs Association Available: [www.louisville.edu.org](http://www.louisville.edu.org).
26. McAdam, R. and Keogh, W.(2006).Incubating Enterprise and Knowledge: a Stakeholder Approach. Int. J. Knowledge Management Studies, 1, no. 1: 103-120.
27. Mian, S, A., (1994). "Are University Technology Incubators Providing a Milieu for Technology – Based Entrepreneurship?" Technology Management, 1: 86-93.
28. Mian, S, A., (1994). "US university- Sponsored technology incubators: an overview of management, policies and performance" Technovation, 14, no. 8: 515-528.
29. Mian S, A., (1997). "Assessing and managing the university technology business incubator: an integrative framework" Journal of Business Venturing, 12: 251-285.
30. Mian ,S, A.,(1996). "The university business incubator: A strategy for developing new research/ technology- based firms" The Journal of high technology Management Research, 7, no. 2: 191-208.
31. Merrifield, D. B., (1987). "New Business Incubators" Journal of Business Venturing, 2: 277- 284.

32. National Business Incubation Association, (2001). NBIA Graduate of the Year Award Available: [www.NBIA.org](http://www.NBIA.org).
33. National Business Incubation Association, (2006). "State of the Business Incubation" Athens, Ohio: National Business Incubation Association.
34. Nowak, M.J., and Grantham, C.E., (2000)." The Virtual: Managing Human Capital in the software Industry" Research Policy, 9, no. 2: 125- 134.
35. Philips, R.,(2002). "Technology business incubators: how effective as technology transfer mechanisms"? Technology in society, 24: 299- 316.
36. Rice, M. P.,(2002). "Co-production of Business Assistance in Business Incubators ;An Exploratory Study", Journal of Business Venturing, 17: 163-187.
37. Scherer, A, & McDonald, D., (1988). "A model for Development of Small High – Technology Business Based on Case Studies From an Incubator " Journal of Production Innovation Management, 5: 282-295.
38. Schermerhorn, J. R., (1980)."Inter firm Cooperation as a Resource for Small Business Development" Journal of Small Business Management, 18,no. 2: 48- 54.
39. Sekaran, Uma (2003). "Research Methods for Business: A Skill-Building Approach" 3<sup>rd</sup> edition. New York. John Wiley & Sons Inc.
40. Sherman, H., and Chappell, D., (1998). "Methodological Challenges in Evaluating Business Incubator Outcomes" Economic Development Quarterly, 12, no. 4: 313-321.
41. Smilor, Raymond W., (1987). "Commercializing Technology throw NewBusiness Incubators" Research Management, 30, no. 5: 36-41.
42. Steffens, R.,(1992). "What the incubators have hatched" Planning, 58, no. 5: 28-30.
43. Stevens, c.,(2003) Do Business Incubators work? Perspectives on Incubators Success, Unpublished dissertation, Ohio, Weatherhead School of Management.
44. Taghiyareh, F., & Hekmat, S., (2004). " A New Entrepreneurial Model for Iranian Incubators" \_\_\_\_\_ [Available www.innovation.Iv](http://www.innovation.Iv)
45. Tee, D., (2006). "A Practical Guide Wealth Creation- Proposals for an Innovation Policy for Jordan" Jordan Innovation centre, 1- 45.
46. Temali, M., (1984). "Business Incubators: A New Opportunity for Tested Skills in Community- Based Economic Development" Resources forCommunity- Based Economic Development, 2, no. 6: 1- 4.

47. Temail, M., (1984). "Begin at Home: Community Initiated Business Incubators" *Planning*, 50, no. 5: 22-23.
48. Vedovello, C., and Godinho. (2003) "Business Incubators as a Technological Infrastructure for Supporting Small Innovative Firms Activities" *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3, no. 2: 4-31.
49. Voisey, P., Gornall, L., Jones, P., and Thomas, B.,(2004).A comparison of UK Business Incubation Practice and the Identification of key Success Factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, no. 3: 454- 468.
50. Wagner, K., (2006). "Business Development Incubators Programs: An Assessment of Performance in Missouri" Unpublished Dissertation. Capella University.
51. Weinberg, M.,(1987). "Business Incubators Give New Firms in Rural Areas a Head Start" *Rural Development Perspectives*, 3, no. 2: 6-10.
52. Weinberg, M., & Marsha, S., (1995). "State Government Support of Business Incubators Commentary, 17-21.
53. Wilber, P. L., and Dixon L., (2004) " The Impact of Business Incubators on Small Business Survivability" *Small business advancement national center university of central Arkansas*, Available:[www.sbaer.uca.edu](http://www.sbaer.uca.edu)

.....  
.....  
.....