

## دور حاضنات الأعمال في المشروعات الريادية (دراسة حالة القطاع الخدمي لريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية) 2018 - 2021م

أ.د. زكي مكسي إسمايل

أ. عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان الأنصاري

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين حاضنات الأعمال والمشروعات الريادية في القطاع الخدمي بالمملكة العربية السعودية في الفترة من 2018-2021م استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في بنك التنمية الاجتماعية والتي تم اختيارها عن طريق أسلوب العينة غير الاحتمالية , تم توزيع 300 استبانة استرد منها (250) استبانة بنسبة 80 % , استخدمت برنامج الحزمة الاحصائية ومذجة المعادلة البنائية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة بين حاضنات الأعمال والمشروعات الريادية (الانتاج)، لا توجد أثر بين حاضنات الاعمال والمشروعات الريادية (التسويق)

الكلمات الافتتاحية: حاضنات الأعمال، المشروعات الريادية، الإنتاج، إدارة المشروعات .

### Abstract:

The purpose of this study investigates the relationship between business incubators and Entrepreneurship Projects in the service sector of Saudi Arabia Kingdom. The study used descriptive method analysis, the reliability for study adjective the questionnaire were designed to collect data from study sample in Development bank. The study used improbability sample and distributed 300 questionnaires returned 250 questionnaires represent of 80%. The study used (Spss) and equation structural modelling (ESM). The study findings revealed that there is a positive relationship between business incubators and Entrepreneurship Projects dimensions (production), no effect between business incubators and Entrepreneurship Projects (marketing).

**Key words:** Business incubators, Entrepreneurship Projects

## الاطار العام للدراسة، الدراسات السابقة: الإطار العام للدراسة:

اكتسبت ريادة الأعمال أهمية بارزة في السنوات الاخيرة نظراً لدورها الحيوي في التنمية المستدامة ومساهمتها في إشراك كافة فئات المجتمع في الحراك الاقتصادي وبخاصة فئة الشباب , وبرزت ريادة الأعمال بعد ما تأثرت المؤسسات العامة والخاصة في استيعاب المزيد من العاملين وخاصة الشباب, الأمر الذي أدى إلى تنامي البطالة بين الآف الخريجين ودفعهم للبحث عن أعمال خاصة بعيداً عن الوظيفة, فالريادة دائماً تعني الاستحداث, وقد إنتشر هذا المصطلح على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية في العقود الستة الاولى من القرن العشرين, ومؤخراً أصبحت الريادة تعني السبق في ميدان ما, كما تعني ايضاً من يدير شيئاً جديداً في ميدانه أو يبتكر شيئاً جديداً كلياً يلاقي طلباً ورواجاً (النجار, 2017). أصبحت حاضنات الأعمال من أهم الأدوات للتنمية وتوسيع مفهوم وممارسات ريادة الأعمال, فهذه المؤسسات تهدف إلى توفير احتياجات المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ظل تحيز بيئة الأعمال إلى المشاريع القائمة والكبيرة بشكل عام, ويتمثل الدور الرئيسي لحاضنات الأعمال في تذليل المصائب أمام مشاريع الشباب المتوسطة والصغيرة عن طريق استضافة المشروع في مراحله التأسيسية الى أن يصل المشروع إلى مرحلة النضج والخروج من مظلة الحاضنة (1).

### مشكلة الدراسة:

تتعدد التحديات التي يواجهها رواد الأعمال في محاولتهم تحسين أداء مشروعاتهم بمنطقة مكة المكرمة من خلال تكوين خلفية معرفية عن التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات وكيفية توجيه بعض الجهات الممولة من بنوك ورجال أعمال نحو دعم ريادة الأعمال على ارض الواقع, وتتمثل هذه التحديات في المؤشرات البيئية الاقتصادية السالبة وإيقاعها السريع على قطاع الأعمال بوجه عام بجانب الانكماش الاقتصادي الذي يسوده المملكة وما تبعه من تقليص في حجم الأعمال. بناءً على ماتقدم من ذلك تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ماهو دور حاضنات الاعمال فيالمشروعاتالرياديةبالمملكة العربية السعودية؟

وتتفرع منها الاسئلة الفرعية التالية:

1 / ما هو أثر حاضنات الاعمال على الانتاج؟

2 / ما أثر العلاقة بين حاضنات الاعمال والتسويق؟

### أهداف الدراسة:

1 / دراسة العلاقة بين حاضنات الأعمال والإنتاج.

2 / قياس أثر حاضنات الأعمال على التسويق.

3 / إختبار أثر حاضنات الأعمال على المشروعات الريادية.

### أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية. من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة, خاصة أن هذه الدراسة

ستجتمع بين حاضنات الأعمال والمشروعات الريادية بما يسهم في استنباط مفاهيم وعلاقات جديدة عن موضوعاتها. وتظهر في الآتي:

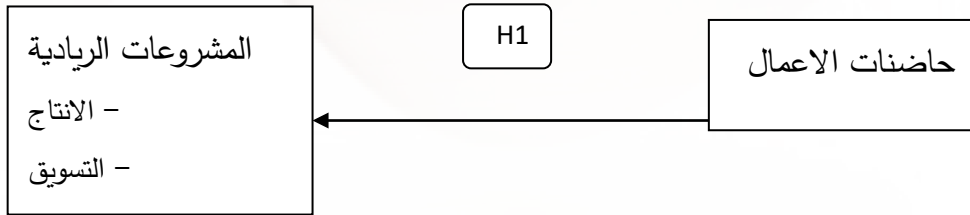
1. تسهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية التي اغفلتها الدراسات السابقة خاصة في المملكة العربية السعودية بمدى معرفة العلاقة حاضنات الأعمال والمشروعات الريادية.
2. قد تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة للباحثين في دراسة حاضنات الأعمال والمشروعات الريادية مع متغيرات أخرى خلاف الإنتاج والتسويق.

### ثانياً : الأهمية العملية.

وعملياً فان نتائج وتوصيات هذه الدراسة من المؤمل أن تساعد متخذي القرارات بالإدارات العليا للمؤسسات بأهمية حاضنات الاعمال وتأثيرها المباشر على المشروعات الريادية.

### نموذج الدراسة:

المتغير المستقل المتغير التابع :



### فرضيات الدراسة:

بالرجوع الى الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة بين حاضنات الأعمال والمشروعات الريادية اشارت دراسة البنوان<sup>(2)</sup> وجود أثر ذات دلالة احصائية للمشاريع الريادية بشكل عام وتبين أن اهمية مؤشر الحصة السوقية في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة مرتفع نسبياً، فيما أكد الباجوري<sup>(3)</sup> إلى أهمية زيادة دور المشروعات الريادية الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية في الوطن العربي من خلال صياغة استراتيجية عربية لتنمية المشروعات الريادية لزيادة الفرص في مجال التنمية وتنويع القاعدة الانتاجية بحيث تتكامل مع بعضها البعض ومع الاستفادة من تزايد حجم السوق العربية وتشابه هياكلها الاقتصادية. و اشارت دراسة<sup>(4)</sup> ان هنالك علاقة ارتباط وتأثير للحاضنات في ريادة الأعمال.

ومن خلال العلاقات التي توصلت اليها الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية التالية:

هنالك علاقة ايجابية بين حاضنات الاعمال والمشروعات الريادية (الإنتاج، التسويق) ومنها تشتق الفرضيات الفرعية التالية:

1. هنالك علاقة بين حاضنات الأعمال والإنتاج.
2. هنالك علاقة بين حاضنات الأعمال والتسويق.

## الدراسات السابقة:

### 1 / دراسة درار وقاسمية (2016) بعنوان :

حاضنات الأعمال ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية حاضنات الأعمال ودورها في مرافقة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ركزت هذه الدراسة على حاضنات الأعمال التي تعمل على توفير الخدمات والتسهيلات والدعم والمرافقة اللازمة لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بهدف إعطائهم دفعاً اولياً لتخطي مرحلة انطلاق مؤسساتهم ومن ثم متابعتهم وتأهيلهم بالشكل الذي يجعل هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترقى إلى مكانة المؤسسات الناجحة.

وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

### أهم النتائج التي توصلت عليها الدراسة:

بالرغم من اختلاف التعاريف المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هنالك شبهة إجماع على الأهمية البالغة لهذا النوع من المؤسسات استناداً للدور الذي تقوم به في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تخفيض البطالة وتوفير مناصب شغل والمساهمة في زيادة الناتج الوطني.

### 2 / دراسة النجار (2017) بعنوان :

أثر ادارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم: دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الاسلامية

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم إدارة المخاطر وكذلك التعرف على أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع الريادية في قطاع غزة، ايضاً دراسة أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية على تحقيق الميزة التنافسية.

### كما تمثلت مشكلة الدراسة في:

ما أثر ادارة المخاطر لدى اصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع غزة؟

### توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

يتمتع أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الاسلامية بغزة بامتلاك مهارة إدارة المخاطر بشكل ملحوظ والتي أسهمت في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغيرات مهارة ادارة المخاطر مجتمعة ومنفردة لدى أصحاب المشاريع الريادية على تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم.

### 3 / دراسة برهوم (2015) بعنوان:

دور ريادة الأعمال وتكنولوجيا في حل مشكلة البطالة لريادي الأعمال قطاع غزة: دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال الجامعة الاسلامية بغزة (مبادرون- سبارك)

هدفت الدراسة الى التعرف على فاعلية حاضنات الأعمال في كونها أداة لحل مشكلة البطالة لدى الشباب وخاصة ريادي الأعمال من خلال تحويل أفكارهم الإبداعية إلى مشاريع ناجحة مدرة للدخل تساعد في تحسين مستواهم الاقتصادي والاجتماعي واكسابهم المهارات والخبرات الضرورية التي تؤهلهم للوصول إلى سوق العمل المحلي والدولي. تمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية حول حاضنات الأعمال والتكنولوجيا والدور الذي تلعبه في حل مشكلة البطالة لريادي الأعمال في قطاع غزة من خلال احتضانها للمشاريع الصغيرة وتسويقها للمنتجات والخدمات التي تقدمها وذلك من خلال الإجابة على السؤال التالي:

هل تساهم حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكلة البطالة لريادي الاعمال؟

#### **اهم النتائج التي توصل عليها الدراسة:**

تزداد نسبة نجاح المشروعات بزيادة نسبة الخدمات المقدمة لها من قبل حاضنة الاعمال مما يؤدي الى زيادة فرص العمل، الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات يعتبر الأنسب في الحالة الفلسطينية وما يصاحبها من حصار وإغلاق.

مستوى تقديم الخدمات المقدمة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا متوسطة بعض الشي بينما تدني هذا المستوى بعد التخرج.

#### **4 / دراسة صبرة وبخيت (2017) بعنوان:**

حاضنات الاعمال ودورها في نجاح المشاريع الريادية

هدفت هذه الدراسة الى تقييم أثر حاضنات الاعمال في نجاح المشاريع الريادية في قطاع غزة

#### **تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي:**

الى أي مدى تساهم حاضنات الاعمال في نجاح المشاريع الريادية التي تحتضنها؟

كما اظهرت نتائج الدراسة إلى حياد أفراد العينة حول الخدمات التمويل التي تقدمها الحاضنات للمشاريع المحتضنة والمتخرجة. كذلك تبين من خلال التحليل الاحصائي ان 56 % من أفراد عينة الدراسة غير موافقين على أن الحاضنات تعمل على توفير المعلومات من البحوث العلمية في مختلف التخصصات، في حين ان 83 % يوافقون على أنها تقوم بعقد ورش عمل مع رواد الاعمال للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم.

#### **5 / دراسة محمد وسلمان (2011) :**

عن دور ريادة منظمات الاعمال في التنمية الاقتصادية .هدفت الدراسة إلى معرفة خصائص ودور المشروعات الريادية في التنمية والتركيز على ريادة الشركة بشقيها الداخلي والخارجي مع أهم المعوقات التي تعترض ذلك. وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

كيف يمكن تعزيز دور المشروعات الريادية في التنمية الاقتصادية؟

## توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها:

1. تشكل المشروعات الريادية عاملاً للاستقرار والتنمية الاجتماعية والاقتصادية بما توفره من فرص عمل.
2. تقوم المشروعات الريادية على الابتكار وتقديم أفكار إبداعية سباقة ذات تميز ومخاطرة.
3. تمتاز المشروعات الريادية بأكبر الحجم وسرعة تحقيق الأرباح بكونها أساس المشروعات الكبيرة.

## 6 / دراسة بلال خلف السكارنة (2006) المشاريع الصغيرة والريادة:

هدفت الدراسة على تسليط الضوء على الربط ما بين المشاريع الصغيرة والريادة والتعرف على المشاريع الصغيرة كونها تشكل ميداناً متطوراً لتحسين المهارات والكفاءات الانتاجية والتسويقية وانطلاقاً من ذلك ولما للريادة من دور هام وبارز في تطوير افكار هذه المشاريع وقدراتها بحيث تصبح مشاريع أعمال ناجحة وتأخذ ابعاد وقدرات بحيث يكون لها الاستمرارية والديمومة. وتمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على مدى فاعلية هذه المشاريع الصغيرة وماهي الوسائل التي تساعد في الوصول بها حتى تصبح مشاريع ريادية

أهم النتائج التي توصل إليها أن مشاريع الأعمال الصغيرة في الاردن ذات أهمية ولها دور في الاقتصاد الوطني وغموه، وان الشخص المالك للمشروع الصغير حتى يكون ريادياً لابد أن يتمتع بصفات وخصائص وقدرات ومهارات معينة حتى تمكنه من القدرة على ادارة هذه المشاريع لتكون ريادية.

## 7 / دراسة خربوطي (2018) عن ريادة الاعمال وادارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

هدفت الدراسة إلى دراسة أهداف وأقسام ريادة الأعمال وكيفية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتقييم جدواها الاقتصادية.

تمثلت مشكلة الدراسة في إلى أي مدى تساهم ريادة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في النهوض بالتنمية الاقتصادية في الجمهورية السورية

### أهم النتائج التي توصل إليها:

- إن دور الهيئات الحكومية يتركز عادة على وضع الاستراتيجية العامة لدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة
- إن المنظمات الداعمة للأعمال غير الهادفة للربح هي المحور الرئيسي في دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة من الناحية التنفيذية لترجمة خطط وبرامج الاستراتيجية العامة الى خدمات وبرامج دعم.

## 8 /دراسة المبيريك والجاسر (2014) بعنوان النظام البيئي لريادة الاعمال في المملكة العربية السعودية:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على النظام البيئي لريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية إذ يتكون هذا النظام من عناصر وافراد ومنظمات وجهات محيطة برائد الاعمال تعين او تعيق توجه الفرد نحو ريادة الاعمال

تمثلت مشكلة الدراسة في ما هو أثر النظام البيئي لريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية؟

### توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

1. سعت الى القضاء على ظاهرة البطالة، عقدت مؤتمرات بالاشتراك مع الغرف التجارية وتشترك في المؤتمرات الدولية الخاصة بريادة الأعمال.
2. إنشاء الهيئة السعودية لدعم وتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتوجيه البنوك التجارية والمؤسسات الخاصة لدعمها بقروض حسنة دون فوائد.

### 9 / دراسة المختار (2018) بعنوان:

التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى

هدفت الدراسة الى اختبار علاقة الارتباط والاثربين متغير التوجه الريادي بابعاده (الابداعية، اقتناص الفرص، تحمل المخاطر، الاندفاع للمنافسة) ومتغير راس المال البشري. إذ تمثلت مشكلة الدراسة بالتدني الواضح في مستويات أداء القيادات الادارية في مؤسسات التعليم التقني في محافظة نينوى والمتمثلة بالمعاهد والكليات التقنية فيما يخص تسيير الامور الادارية والتنظيمية الخاصة بهذه المؤسسات.

وقد جاءت النتائج مطابقة لفرضيات البحث إذ تبين وجود علاقات إرتباط وأثر ذات دلالة احصائية معنوية لجميع ابعاد التوجه الريادي ومتغير راس المال البشري.

### 10 / دراسة مشني (2018) بعنوان واقع المشاريع الريادية الصغيرة وسبل تطويرها:

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم وذلك من خلال دراسة واقع المجالات الخمسة في المشاريع الريادية (الإبتكار، الإبداع والتميز، النمو، المخاطرة، خصائص الرياديين) بالإضافة إلى دراسة النواحي التطويرية الأربعة للمشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم وهي (الناحية الإنتاجية، الناحية التسويقية، تطوير العاملين، الناحية المالية).

### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن واقع المشاريع الريادية في محافظة بيت لحم جاء بدرجات عالية لجميع المجالات الخمسة حيث حصل مجال خصائص الرياديين على أعلى نسبة مقارنة بالمجالات الأخرى، أما النواحي التطويرية الاربعة جاءت جميعها بدرجات متوسطة، وتوصلت الدراسة ايضا إلى أن غالبية المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم لم تنتقل لأصحابها عن طريق الوراثية.

من خلال ما سبق يتضح جلياً انه ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت حاضنات الأعمال كمتغير مستقل والمشاريع الريادية كمتغير تابع بأبعادها (الإنتاج، التسويق) وكذلك استخدام تحليل إحصائي متقدم (v24Amos) في القطاع الخدمي بالمملكة العربية السعودية وهو ما لم يتناوله من قبل الدراسات السابقة.

## حاضنات الأعمال والمشروعات الريادية:

ظهرت الحاجة إلى إنشاء الحاضنات والتي تعتبر إحدى أهم وسائل الدعم والمساندة للتنمية ورعاية المنشآت الصغيرة والمتوسطة حيث أن الحاضنات هي مؤسسات تقدم خدمات لشباب يفكرون إلى المقومات المادية والإدارية ولكن لديهم أفكار واختراعات واعدة يمكن أن تتحول إلى منتجات وخدمات مربحة، وتقدم الحاضنات إلى المبادرين الذين هم تحت رعايتها مجموعة من الدعم والخدمات التي تتيح لهم الفرصة في تأسيس مشروع متكامل بمفردهم فور تخرجهم من الحاضنة (5). تواجه الأعمال والمشروعات الصغيرة الكثير من المشكلات في بداية تنفيذها مثل المشكلات الخاصة بضعف التمويل، وضعف الخبرة في مجال العمل، بجانب عدم وجود مهارات إدارية أو فنية لدى القائمين على المشروعات مما يتسبب في توقفها أحياناً في الأشهر الأولى، وبالتالي يكون أصحاب هذه المشروعات في موقف صعب سواء بضياع الموارد المحدودة التي يملكها أو ضياع فرصة عمل. ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى وجود مؤسسات تقدم الدعم لهذه المشروعات، ودعمها بالخبرات والاستشارات والتمويل اللازم حتى تستطيع البقاء والاستمرار والنجاح لأطول فترة ممكنة، حيث إن بعض هذه المشروعات يعتبر مشروعات واعدة، وتمتلك الروح الريادية ولديها القدرة على الاستمرار والمنافسة، إذا ما توفرت لها الظروف المناسبة، ومن هنا ظهرت الحاجة الماسة لما يسمى بحاضنات الأعمال (6). يمكن تعريف حاضنات الأعمال بأنها عملية وسيطة بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو لمنشآت الأعمال من أجل تحويل المشروع إلى خطة عمل، والفكرة إلى منتج للتسويق أي تحويل الفكرة إلى هدف ليعود على المجتمع بالكثير من الفوائد وهذه العملية أو الفكرة لابد أن تحتوي على تقديم أو تزويد المبادرين بالأدوات اللازمة لنجاح المشروع مما يجعلها تساعد على: تنويع النشاط الاقتصادي، تكوين الثروة، نشر التكنولوجيا، أي جعل حاضنات الأعمال مبتكرة للتكنولوجيا، خلق فرص عمل، تخفيض وتذليل إخطار الإستثمار لمنشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة مما يسهل عليها النشاط في بيئة تنافسية متميزة والتي يعرفها الاقتصاد العالمي في هذا القرن الواحد والعشرين (7).

عرف المهدي (8) حاضنات الأعمال على أنها مؤسسات تعمل على دعم المبادرين الذين تتوافر لهم الأفكار الطموحة والدراسة الاقتصادية السليمة، وبعض الموارد اللازمة لتحقيق طموحاتهم، بحيث تتوفر لهم بيئة عمل مناسبة خلال السنوات الأولى الحرجة من عمر المشروع، وزيادة فرص النجاح المشروع من خلال استكمال النواحي الفنية والإدارية بتكلفة رمزية، ودفع صاحب المشروع إلى التركيز على جوهر العمل، وذلك لفترة محددة تتضاءل بعدها العلاقة لتتحول إلى مبادر جديد. كما أنها المشروع الذي يقدم الخبرة والمعدات والدعم التوجيهي ورأس المال للأعمال الجديدة التي هي على وشك البدء بالعمل، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن حاضنات الأعمال يركز دورها في تقديم الدعم والمساعدة للمشروعات الريادية مثل تقديم القروض والإعانات والتسهيلات مثل الآلات والمعدات والأجهزة والأدوات المطلوبة في المشروع، والخدمات التي تأخذ شكل استشارات فنية وقانونية وإقتصادية وتسويقية (9).

## المشروعات الريادية:

فقد عرفته على انه العملية الفريدة التي تحتوي على مجموعة من الانشطة والفعاليات المتناسقة والمسيطر عليها التي لها تاريخ بداية ونهاية والموجهة نحو تحقيق هدف معين وفقاً للمتطلبات المحددة وتشمل على الزمن والتكلفة والموارد<sup>(10)</sup>. ويعرف نجم المشروع بأنه تعهد ذو غرض محدد ومركز يتسم بالمرونة التنظيمية لتحقيق نتيجة ، منتج أو خدمة ، حلول جديدة وفريدة في ظل محددات التكلفة ، الوقت، النطاق ، الجودة، والعمل بطريقة اخلاقية مما يحدد من الأخطار المحتملة وفق مؤشرات كمية ونوعية تساهم في تحقيق واستراتيجية الشركة<sup>(11)</sup> المشروع هو مجموعة من الإجراءات اللازمة لإنجاز هدف معين، ويشمل التنفيذ المنسق لأنشطة مترابطة، لها امد محدد له بدايات ونهايات، جميعها فريدة الى حدما<sup>(12)</sup>. إذن المشروع في أبسط معانيه، اشملها وهو منشأة مؤقتة مهما قصر أو طال عمره، فهناك مشاريع عمرها دقائق أو ساعات أو اسابيع وهناك مشاريع عمرها شهور وسنين وعقود من الزمن ومايجمع هذه المشاريع هو أنها مؤقتة مهما طال عمرها، وبعد الانتهاء من هذه المشاريع (اذا كانت ناجحة) فإنها تتحول إلى صفتها الدائمة أي إلى مؤسسة أو منشأة وظيفية او حدث دائم. فالمشروع الريادي يعتبر ذو قيمة جديدة في مجال الأعمال ، مع ضرورة تخصيص الجهد والمال والوقت لإدارة المشروع والقدرة على تحمل مخاطره المحتملة بكفاءة واتجاجة عالية، فهو نشاط ديناميكي لتحقيق الثروة ، بإنتاج منتجات او خدمات قد تكون فريدة او لا تكون باضافة قيمة من خلال الريادي بتخصص مهارات عالية لتحقيق ذلك، كما ان الريادة هي التفرد وتعتمد بشكل اساسي على التنوع والاختلاف، وآليات طرق جديدة في العرض<sup>(13)</sup>.

## الانتاج:

إن المقصود من النشاط الانتاجي يختلف مصدره بين الاجتماعيين والاقتصاديين والفنيين من حيث المضمون والمداول لهذا المصطلح، والتعريف الدقيق للانتاج ينبغي ان يتميز بالشمول والدقة لمختلف وجهات النظر لذلك سوف نركز على فكرة مزج عوامل الانتاج بطريقة اقتصادية نافعة، فقد عرفه بعض الاقتصاديين بأنه العملية التي يتم بمقتضاه تحويل نسب معينة من المدخلات الى انواع محددة من المخرجات بهدف الاستهلاك المباشر او غير المباشر كما يقصد بذلك وظيفة الانتاج بمعنى الكلمة، وتشتمل على ثلاثة أنشطة متميزة يمكن ان تقابلها اقسام ثلاثة، يختص الاول بصناعة الاجزاء، والثاني بتجميع المنتجات لابتداء من تلك الاجزاء، بينما يختص الثالث بانجاز المنتجات المجمعة كما يعني كذلك الانتاج تضافر عوامل الانتاج: رأس المال، المواد الأولية الارض، القوى العاملة، الادارة و التقنية<sup>(14)</sup>.

تشير الانتاجية الى تعزيز الانتاج، حيث ان تعزيز عملية الانتاج يعني الوصول الى نتيجة أو مقارنة جيدة بين المخلات والمخرجات. كما يمكن تعريفها بشكل اوسع على أنها طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الافراد والمكائن والمنظمات وعلى كل من هذه العناصر أن يحدد وبشكل دوري والوسائل او المصادر اللازمة لتحسين الانتاجية<sup>(15)</sup>.

## التسويق:

التسويق هو وظيفة إدارية تشتمل على مجموعة من الأنشطة التي تساهم معاً في زيادة قدرة المشروع على إنتاج السلع وتقديم الخدمات في ضوء التحديد الواضح لاحتياجات المستهلكين ورغباتهم والعمل على جذب العملاء والمحافظة على ولائهم لمنتجات المشروع<sup>(16)</sup>. الهدف الرئيسي من الدراسة الجدوى التسويقية في قياس حجم السوق الفعلي والمتوقع لمنتجات المشروع محل الدراسة، حيث تعد دراسة الطلب على منتجات المشروع من أهم عناصر الدراسة التسويقية وتتضمن هذه الدراسة جوانب (دراسة العوامل المحددة للطلب والعرض بالنسبة للسلعة التي سينتجها المشروع- التعرف على هيكل السوق وحجمه وخصائصه والاجراءات المنظمة للتعامل فيه - تحليل العرض السابق والحالي من حيث مصدره - تقدير نصيب المشروع في السوق على ضوء الطلب والعرض وظروف المشروع أمام المنافسين له وتحديد معالم السياسة التسويقية المقررة اتباعها، وتظهر أهمية معرفة حجم السوق او تقدير الطلب على منتجات المشروع في جميع الدول وخاصة الدول النامية التي تعاني من ندرة الموارد المتاحة وضرورة الاستخدام الرشيد لها، وهذا يعني عدم وجود دراسات سليمة لحجم السوق قد يؤدي الى توجيه الموارد المحدودة إلى سلع غير مطلوبة، أو إنتاج كميات من السلع تزيد أو تقل عن حاجات المستهلكين، وفي الحالة الأولى يتراكم المخزون وتزيد الخسائر، وتواجه دراسة الجدوى التسويقية صعوبات عديدة في الدول النامية، منها أن الأسواق مجزأة الى قطاعات، وهذا يؤدي إلى صعوبة الوصول لمؤشرات عامة عن حجم الطلب بسبب التفاوت في صفات كل قطاع، وكذلك عدم توافر الاحصاءات والبيانات الاساسية عن الطلب والاستهلاك، كما أن الطلب في الدول النامية يتأثر كثيراً بالقرارات الحكومية، مثل الحماية الجمركية والدعم والتسعير الجبري<sup>(17)</sup>.

تتعدد مفاهيم التسويق إلا ان اهم تلك المفاهيم هو العائد للعام فيليب كوتلر، حيث عرف التسويق بأنه نشاط إنساني يهدف إلى اشباع الاحتياجات والرغبات الانسانية من خلال عمليات تبادلية. ومما لاشك فيه ان هذا المفهوم حاجات المستهلك كنقطة انطلاق للمفهوم التسويقي الحديث إضافة الى تركيزه على كون التسويق هادف لتحقيق المنفعة الزمانية والحيازية والمعلوماتية للمستهلك<sup>(18)</sup>. وأشار الصيمدي والعلاق بأنه نظام متفاعل ومتداخل من الأنشطة المختلفة المخططة والمعدة لغرض تسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات للزبائن الحاليين والمرقبين) من خلال هذا التعريف نجد أن:

التسويق نظام متكامل ومتفاعل يعمل على بقاء واستمرار النمو والتوسع وزيادة الإنتاج والمبيعات وبالتالي الأرباح. حدد هذا التعريف العناصر الأساسية للنشاط التسويقي مايلى:

المنتجات، التسعير، الترويج، التوزيع والتي يمكن أن ينظر إليها كنظام متكامل تتفاعل عناصره مع بعضها البعض بشكل منظم لتحقيق أهداف المنظمة<sup>(19)</sup>. وكذلك عرفه<sup>(20)</sup> التسويق بأنه العملية الادارية التي يتم بواسطتها تحقيق قدر من التوافق بين السلع والخدمات المنتجة من جهة، وبين الاسواق من جهة اخرى، والتي تنتقل من خلالها ملكية تلك السلع والخدمات من بائعيها الى مشتريها.

يعرف التسويق على أنه نشاط مجموعة من العمليات لإنشاء التواصل وتقديم وتبادل العروض التي لها قيمة للعملاء، ويعرف أيضاً على أنه مجموعة من العمليات المترابطة مع وظائف أخرى من الأعمال التجارية التي تهدف إلى تحقيق مصلحة العملاء ورضاهم، فهي عملية إدارية مسؤولة عن تحديد وتوقيع وتلبية متطلبات العملاء بشكل مربح والتي تسعى إلى تحقيق أقصى عائد للمساهمين من خلال تطوير العلاقات مع العملاء وخلق ميزة تنافسية، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر هو نموذج مباشر للتسويق يقوم بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه الشركة لإنشاء أساس لاستراتيجية للتسويق، ويأخذ في الاعتبار ما يمكن أن تفعله أي شركة وكذلك الظروف المرتبطة بمنتجات الشركة<sup>(21)</sup>.

جمعية التسويق الأمريكية فنجدها عرفت التسويق بأنه أوجه نشاط الأعمال التي تواجه انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك، من خلال التمعن في التعريف يظهر لنا وأن جمعية التسويق الأمريكية تعتبر أن التسويق يضم تلك الأنشطة التي لا تتصل مباشرة بالانتاج والتخزين، النقل، البيع، أي يبدأ بعد انتهاء عملية الانتاج نفسها، إلا أن الأنشطة التسويقية بدايتها تكون قبل بداية عملية الإنتاج، كما أنها تمتد إلى ما بعد عملية البيع. وأشار ويليام أن التسويق هو نظام كلي من الأنشطة المتداخلة تهدف تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع سلع وخدمات مرضية لحاجات العملاء الحاليين والمرتقبين<sup>(22)</sup>.

### تحليل بيانات الدراسة التطبيقية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استخدام أدوات الإحصاء الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت على نوعين من البيانات هي البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، حيث تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج. وتمت مراعاة كل الجوانب الأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط بين الموضوع، بعد الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليها، وقد اعتبر الباحثين الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له.

تتمثل مجتمع الدراسة في بنك التنمية الاجتماعية بالملكة العربية السعودية تم اختيار مفرداتها عن طريق أسلوب العينة غير الاحتمالية (الحصصية). وتم توزيع عدد 300 استبانة حسب<sup>(23)</sup> على الشركات المبحوثة وتم استرداد 250 استبانة بنسبة بلغت (80 %). اعتمدت الدراسة في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، بمعنى أوسع تمثل نمذجة المعادلة البنائية ترجمة لسلسلة من العلاقات السببية والنتيجة المفترضة بين مجموعة من

المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

### التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة:

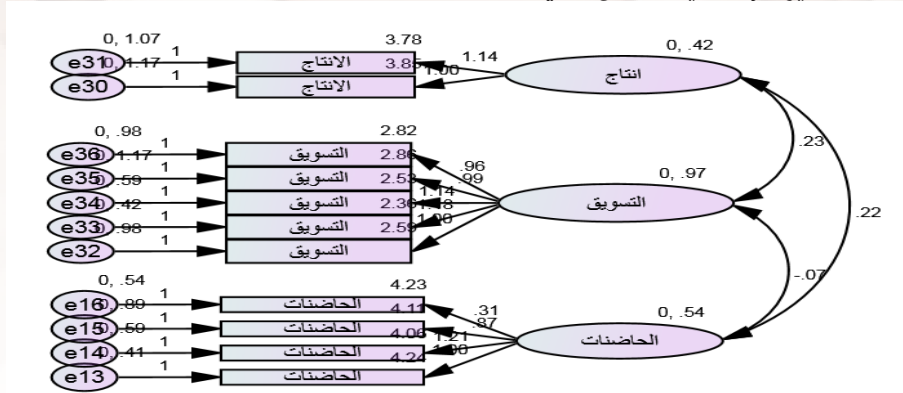
تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (1) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة

| .Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy |      |      | 734.                                                                          |          |
|--------------------------------------------------|------|------|-------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Bartlett's Test of Sphericity                    |      |      | Approx. Chi-Square                                                            | 1506.551 |
|                                                  |      |      |                                                                               |          |
|                                                  |      |      | Df                                                                            |          |
|                                                  |      |      | 210                                                                           |          |
| .Sig                                             |      |      |                                                                               |          |
| 000.                                             |      |      |                                                                               |          |
| F3                                               | F2   | F1   |                                                                               |          |
|                                                  |      | 593. | تتوفر معلومات كافية عن الاسواق المحلية.                                       |          |
|                                                  |      | 683. | تقوم المشروع بدراسة السوق.                                                    |          |
|                                                  |      | 697. | تقوم المشروع بتحديد احتياجاته قبل بداية الانتاج.                              |          |
|                                                  |      | 738. | تقوم المشروع بتوفير احتياجاته في الوقت المناسب قبل الانتاج.                   |          |
|                                                  |      | 625. | تتوفر الاحتياجات عادة بالوقت المناسب المخازن للمشروع.                         |          |
|                                                  | 708. |      | قدمت حاضنة الاعمال برامج تدريبية ملائمة للمشروع.                              |          |
|                                                  | 668. |      | حرصت حاضنات الاعمال على نسج علاقات وشراكات جديدة للمشروع.                     |          |
|                                                  | 596. |      | ساهمت حاضنة الاعمال في خلق وظائف جديدة ومعالجة جزء من البطالة.                |          |
|                                                  | 678. |      | ساهمت حاضنة الاعمال على زيادة متنامية في معدلات حجم تشغيل المشروع.            |          |
| 618.                                             |      |      | تعد الذكور مدفوعين بالحاجة الى العمل الريادي أكثر من النساء.                  |          |
| 927.                                             |      |      | يتحمل الذكور مشاق العمل الريادي أكثر من النساء.                               |          |
| 661.                                             |      |      | تساعد البيئة المجتمعية السعودية في انجاح العمل الريادي للذكور أكثر من النساء. |          |
| 645.                                             |      |      | تواجه الاناث صعوبة أكثر من الذكور في اقتناص الفرص العمل الريادي.              |          |

المصدر: من بيانات الدراسة 2020م

التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة:

الشكل (2) يوضح التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة



جدول (3) المتوسطات الحسابية والاعتمادية والارتباطات لمتغيرات الدراسة.

| المتغيرات | ألفا كرونباخ | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | 1    | 2    | 3 |
|-----------|--------------|---------------|-------------------|-----------------|------|------|---|
| الحاضنات  | .77          | 3.7704        | 64223.            | 75%             | 1    |      |   |
| الانتاج   | .71          | 3.8080        | 79897.            | 63%             | 328. | 1    |   |
| التسويق   | .85          | 2.7200        | 1.07911           | 39%             | 183. | 271. | 1 |

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية (2020 م)

اختبار فرضيات الدراسة:

SEM [Structural Equation Modelling] نمذجة المعادلة البنائية:

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، ومعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيمايلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه.

Path Analysis تحليل المسار:

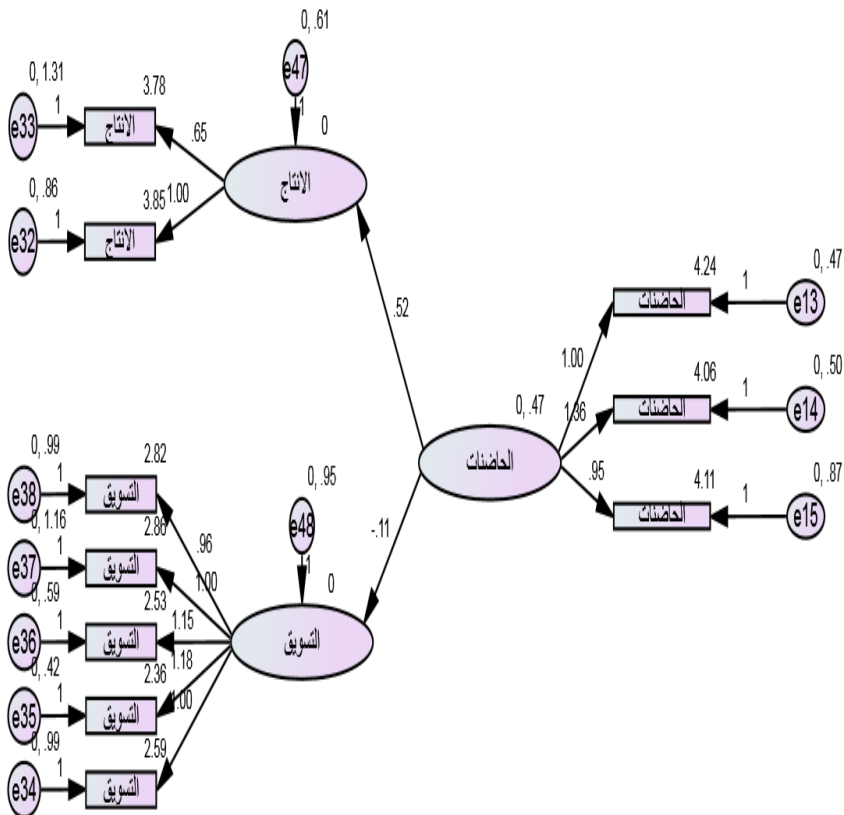
وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤثرات أو

العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نموذج المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات.

**الفرضية الرئيسية: العلاقة بين حاضنات الاعمال ومشروعات ريادة الاعمال (الانتاج والتسويق).**

الشكل (3) العلاقة بين الحاضنات ومشروعات ريادة الاعمال.



الجدول (2) المسار من حاضنات الأعمال الى مشروعات ريادة الاعمال (الانتاج والتسويق)

| P    | .C.R   | .S.E | Estimate |          |              |
|------|--------|------|----------|----------|--------------|
| ***  | 3.809  | 136. | 519.     | الحاضنات | ---> الانتاج |
| 311. | -1.012 | 110. | 112.-    | الحاضنات | ---> التسويق |

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

### الخاتمة:

عملت الدراسة على تتبع دور حاضنات الأعمال في المشروعات الريادية من خلال التركيز على القطاع الخدمي لريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية من خلال دراسة الحالة، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج .

### النتائج.

اشارت نتائج الدراسة الى ان دور الحاضنات الاعمال بمنطقة مكة المكرمة تلعب دور فعال من اجل النهوض بالمشروعات الريادية.

1. أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر للحاضنات الاعمال على المشروعات الريادية المتمثلة في عملية الانتاج. اتضح من التحليل الاحصائي ان المؤسسات الخدمية بمنطقة مكة المكرمة أنللحاضنات الاعمال دور فعال في المشروعات الريادية وخاصة العملية الانتاجية وبعد مراجعة الادبيات السابقة التي تناولت المتغير الملاحظ ان معظمها تركز على اهمية دور الحاضنات الاعمال، كما اشار اليهفيحان وسلمان(2012) ودراسة (عبداللطيف،2016) ودراسة (كاظم،2015) التي درس كفاءة اداء بيئة الاعمال الاستثمارية ودراسة(عبدالهادي ومحسن،2012) التي تناول دور حاضنات الاعمال في تعزيز ريادة المنظمات وتوصل الى أن حاضنات الاعمال تعتبر احدى المرتكزات الاساسية لتأسيس ونمو ونجاح المشروعات الريادية.

2. كما اكدت نتائج الدراسة عدم وجود أثر مباشر في العلاقة بين دور حاضنات الاعمال والمشروعات الريادية متمثلة في بعد التسويق، من خلال عملية التحليل الاحصائي اتضح ان لحاضنات الاعمال ليس لها اثر واضح في العملية التسويقية هذا ما اثبتته نتيجة التحليل من واقع الدراسة الميدانية وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (مشني،2018) ودراسة غيدان وكاظم (2015) اللذان توصلا الى ان حاضنات الاعمال تعاني من ضعف مستوى التسويق بسبب التغيرات المتعاقبة والاختلال الهيكلي الذي اصاب القطاعات الحيوية في الاقتصاد، الا أن هذه التغيرات زادت من حدة التأثير على بيئة الاعمال الاستثمارية بسبب ظهور تغيرات اضافية تمثلت بضبابية الفلسفة الاقتصادية القائمة على اقتصاد السوق التي أصبحت تتصادم مع دور الدولة.

## ثانياً: التوصيات.

وبناءً على ما تقدم من نتائج جاءت توصية الدراسة بالآتي:

1. على المؤسسات الخدمية بصفة عامة والمؤسسات محل الدراسة بصفة خاصة بضرورة الاهتمام بحاضنات الأعمال لدوره الهام في نجاح المشروعات الريادية.
2. ضرورة المحافظة على العملية التسويقية خاصة في مجال المشروعات الريادية باعتبارها العمود الفقري في تصريف منتجات المؤسسة.

## المصادر والمراجع:

- (1) غسان محمد خليل النجار(2017) أثر ادارة المخاطر لدى اصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية، الجامعة الاسلامية غزة.
- (2) وفاء ناصر المبيريك، نورة جاسر الجاسر (2014) النظام البيئي لريادة الاعمال، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الاعمال.
- (3) جهاد مجاهد مشني (2018) واقع المشاريع الريادية الصغيرة وسبل تطويرها، جامعة القدس.
- (4) غراب رنده (2017) آليات تمويل المشاريع الريادية ، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر
- (5) جابر مهدي (2015) اثر حاضنات المشروعات في تعزيز ريادة الاعمال، جامعه السودان، مجلة العوم الاقتصادية، العدد( 2 )
- (6) نوفل، صبري ( 2015 ) ريادة الاعمال والمشروعات الصغيرة: الطريقة الى التنمية المستدامة، مجلة المال والتجارة، مصر.
- (7) جليل كامل غيدان، رؤى نصير كاظم (2015) تحليل مؤشرات كفاءة اداء بيئة الاعمال الاستثمارية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد 20.
- (8) حسام محمد سليمان فرحات (2018) أثر استخدام البرامج المحاسبية المحوسبة على تحسين الأداء، الجامعة الاسلامية، غزة.
- (9) طارق احمد المقداد (2011) ادارة المشاريع الصغيرة الاساسيات والمواضيع المعاصرة، الاكاديمية العربية البريطانية.
- (10) رائف توفيق، ناجى معلا (2016) مبادئ التسويق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- (11) أسار فخري عبداللطيف (2016) فرص اقامة حاضنات الاعمال كوسيلة للنهوض بالمشروعات الصغيرة، البنك المركزي العراقي.
- (12) بن عنتر عبدا لرحمن (2011) ادارة الانتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن.
- (13) ايثار عبدا لقادر فيحان، سعدون محسن سلمان (2012) دور حاضنات الاعمال في تعزيز ريادة المنظمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية
- (14) جليل كامل غيدان، رؤى نصير كاظم (2015) تحليل مؤشرات كفاءة اداء بيئة الاعمال الاستثمارية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة واسط، العدد3.
- (15) خالد عبدالوهاب الباجوري (2017)، ريادة الاعمال مفتاح التنمية الاقتصادية في العالم العربي،دائرة البحوث الاقتصادية، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا.
- (16) عبيدات (2010) مقدمة في ادارة الانتاج والعمليات، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- (17) فهيمة درار , وفاء قاسمية ( 2016 ) حاضنات الاعمال ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
- (18) بسام سمير الرميدي (2018) تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الاعمال، جامعه مدينة السادات ، مصر.

- (19) كورتل فريد بلخير (2012) مدخل التسويق، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
- (20) نجم عبود نجم (2013) مدخل الى ادارة المشروعات، جامعة الزيتونة، الزيتونة.
- (21) طارق عادل ثابت (2016) العوامل المؤثرة في نجاح اختيار المشاريع الريادية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (22) قولقيت (2019) مدى كفاءة استخدام الاموال وتأثيرها على عملية جلبها للمؤسسات الاهلية التي لا تهدف الى تحقيق الارباح، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (23) فهيمة درار، وفاء قاسمية (2016) حاضنات الاعمال ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة العربي التبسي، كلية العلوم الاقتصادية، تبسة، الجزائر.
- (24) جمال عبدالله مخلف المختار (2018) التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى، جامعة تكريت - كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية.
- (25) عامر خربوطلي (2018) عن ريادة الاعمال وادارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الجمهورية العربية السورية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- (26) بلال خلف السكارنة (2006) المشاريع الصغيرة والريادة، الأردن، عمان.