جـــامعـــة الخـــليـــل
كـليـة الـدراسـات العـليـا
والبحث العلمي
ماجسـتير إدارة الأعمـال

دور حاضنات الأعمال في دعم الطلاب الجامعيين نحو امتلاك مشروع خاص في محافظة الخليل

The Role of Business Incubators in Supporting University Students Towards Having Their Own Projects in Hebron Governorate

إعداد الباحثة

سجود عيد مصطفى توايهه

إشراف

الدكتورة ميرفت شاهين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال (M.B.A)

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل.

2020 م

إجازة الرسالة

دور حاضنات الأعمال في دعم الطلاب الجامعيين نحو امتلاك مشروع خاص في محافظة الخليل

إعداد الباحثة

سجود عيد مصطفى توايهه

إشراف
الدكتورة ميرفت شاهين

نوقشت هذه الرسالة

يوم الخميس بتاريخ 14/5/2020، الموافق 21 من شهر رمضان لسنة 1441هـ وأجيزت.

اعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
1- د. ميرفت شاهين	مشرفاً ورئيساً	
2- أ.د سمير أبوزنيد	عضواً داخلياً	
3- د. سمير حزبون	عضواً خارجياً	

شهادة تدقيق لغوي

بسم الله الرحمن الرحيم

دُققت الرسالة المعنونة – دور حاضنات الأعمال في دعم الطلاب الجامعيين نحو امتلاك مشروع خاص في محافظة الخليل– والتي أعدتها الطالبة: سجود عيد توايهه بواسطة مدقق اللغة العربية الدكتور احميد احميدات.

والله ولي التوفيق

التوقيع:

الإهداء

إلى من بلّغ الرسالة وأدى الأمانة، من علّمنا الحب وآخى القلب بالقلب، إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، مَن جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب، إلى من أهفو إليه عند اشتداد متاعبي، إلى تاج الزمان وصدر الحنان

إليك يا أبي الغالي، أدامك الله روحاً تحتوينا وصدراً يضمنا وبلسماً يشفينا..

إلى من يأتِني الخير من رضاها وبركة دعاها، إلى التي لا زلت طفلةً في حماها وإن كنتُ لا أراها، إلى التي أحن إليها، إلى ملاكي النائم إلى الأبد

إليكِ يا أمي الحبيبة..على قبرها يا رحيم، أسألك نوراً وفيض نعيم

إلى حكمتي وعلمي، أدبي وحلمي، الرفيق في الشدّة، والرقيق في النصيحة، إلى اكتمال نصفي، زوجي الحبيب،

الدكتور احميد .. أدامكَ الله نعيماً لروحي

إلى الشموع المتقدة التي تنير ظلمة حياتي، إلى السند الدائم

أخوتي وأزواج خواتي وأبناءهم..

إلى رياحين حياتي في الشدّة والرخاء، إلى جنة الدنيا ومعنى الصداقة والحب..

إلى أخواتي وزوجة أخي وخالتي

إلى هدايا الله لي، إلى من عرفت كيف أجدهم وعلّموني ألا أضيعهم..

إلى أهل زوجي، صديقاتي، زملائي وزميلاتي، وجميع أحبتي ومن ساندني، شكراً لأنكم معي

وأخيراً إليك يا نبض روحي وعرق عيني وقطعةً من قلبي...

طفلي (يمان).

الشُكر والامتنان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبذكره ترفع الدرجات، والصلاة والسلام على المعلم الأول سيدنا محمد النبي الأمي الأمين، وعلى آله وصحبه وسلم إلى يوم الدين.

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا تطيب الحياة إلا برضاك، فإن كان من شكرٍ وتقدير فلك وحدك يا قدير.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى مشرفتي الدكتورة ميرفت شاهين، التي كانت خير مشرفة وصديقة لم تتوانى لحظة عن تقديم العون والنصح من نقطة الصفر لبحثي حتى هذه اللحظة، ولسعة صدرها وغزارة علمها، فلها من الله الأجر ومني كل تقدير.

كما وأتقدم بخالص الشكر إلى كل من مد يد العون لي، وعلمني كيف ينبت الخير وكيف يكون رسم الطريق إليه، إلى جامعتي في البداية، جامعة الخليل وأعضاء الهيئة التدريسية في كلية التمويل والإدارة وكلية الدراسات العليا والبحث العلمي، ولأعضاء لجنة مناقشة الرسالة لتفضلهما بمناقشتها، ولمحكمي الاستبانة الأستاذ الدكتور سمير أبو زنيد، والدكتور محمد الجعبري، والدكتور احميد احميدات، الذين أكملوا بنيان رسالتي وعظما شأنها، أسأل الله أن يجزيهما عني خير الجزاء.

ولا أنسى أن أشكر مدراء حاضنات أعمال محافظة الخليل، وأصحاب المشاريع المُحتضنة في تلك الحاضنات لتعاونهم معي وتسهيل مهمتي في إجراء المقابلات والاستبانات.

وفي الختام باقة محبة مني إلى كل من ساندني وأخذ بيدي نحو هذا الطريق، إلى من تحلّى بالإخاء وتميز بالوفاء والعطاء، ينابيع الصدق الصافي، إلى من تطلع لنجاحي بنظرات الأمل، إلى النجوم التي سأهتدي بها اليوم والغد وإلى الأبد، لكل هؤلاء عربون عرفان ومحبة ووفاء وتقدير.

الباحثة: سجود توايهه

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
إجازة الرسالة	ب
شهادة التدقيق اللغوي	ت
الإهداء	ث
الشكر والامتنان	ج
فهرس المحتويات	د
فهرس الجداول	ز
الملخص	ش
Abstract	ص
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1. 1 المقدمة	**2**
1 .2 مشكلة الدراسة	**4**
1 .3 أسئلة الدراسة	**5**
1 .4 فرضيات الدراسة	**5**
1 .5 أهداف الدراسة	**6**
1 .6 أهمية الدراسة	**6**

1.7 حدود الدراسة	**8**
1.8 محددات الدراسة	**8**
1.9 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية	**9**
1.10 نموذج الدراسة	**10**
1.11 الخاتمة	**10**
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
2.1 المقدمة	**13**
2.2 حاضنات الأعمال	**14**
2.3 الطلاب الجامعيين	**37**
2.4 المشاريع الخاصة	**40**
2.5 الدراسات السابقة	**45**
2.6 الخاتمة	**55**
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
3.1 المقدمة	**58**
3.2 منهج الدراسة	**58**
3.3 مجتمع وعينة الدراسة	**61**
3.4 خصائص عينة الدراسة	**62**
3.5 مصادر جمع المعلومات والبيانات	**66**

3 .6 أدوات الدراسة	**66**
3 .8 صدق أداة الدراسة	**67**
3 .9 ثبات أداة الدراسة	**70**
3 .10 المعالجة الإحصائية للبيانات	**72**
3 .11 مقياس الدراسة	**72**
12. تصحيح أداة الدراسة	**73**
3 .13 الخاتمة	**74**
الفصل الرابع: تحليل وعرض النتائج	
4 .1 المقدمة	**77**
4 .2 عرض نتائج تحليل أسئلة الدراسة	**77**
4 .3 عرض نتائج اختبار الفرضيات	**90**
الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات	
5 .1 المقدمة	**100**
5 .2 النتائج والاستنتاجات	**100**
5 .3 التوصيات	**107**
5 .4 دراسات مستقبلية	**108**
قائمة المراجع	**109**
الملاحق	**114**

فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
2 .1	تصنيفات حاضنات الأعمال تبعا لهدف الحاضنة.	**27**
2 .2	حاضنات الأعمال الأساسية في الضفة الغربية وقطاع غزة	**29**
3 .1	نسبة استرجاع الاستبانات	**59**
3 .2	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.	**61**
3 .3	تصنيف الإجابات ودرجاتها.	**65**
3 .4	معامل الارتباط بين محاور الاستبانة.	**68**
3 .5	قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة.	**70**
3 .6	معاملات الثبات لمحاور الاستبانة.	**71**
3 .7	مقياس الدراسة.	**73**
3 .8	درجات مقياس ليكرت الخماسي.	**73**
3 .9	مفتاح التصحيح.	**74**
4 .1	نتائج السؤال لكل حاضنة.	**77**
4 .2	نتائج سؤال المعيقات التي تواجهها الحاضنات في محافظة الخليل.	**87**
4 .3	نتائج تحليل اختبار t– test للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها	**91**

	حاضنات الأعمال تعزى لمتغير الجنس.	
4 .4	نتائج تحليل اختبار one way anova للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير العمر.	**93**
4 .5	نتائج تحليل اختبار one way anova للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير طبيعة عمل المشروع.	**95**
4 .6	نتائج تحليل اختبار one way anova للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	**97**

فهرس الرسومات

الرقم	الموضوع	الصفحة
2 .1	عناصر نجاح الحاضنة	**24**
2 .2	تأثيرات أزمة كورونا عبى عمل حاضنات الأعمال	**37**
4 .1	متغير الجنس	**91**
4 .2	متغير العمر	**92**
4 .3	متغير طبيعة عمل المشروع	**94**

4.4	متغير المؤهل العلمي	**96**

الملخص

دور حاضنات الأعمال في دعم الطلاب الجامعيين نحو امتلاك مشروع خاص في محافظة الخليل.

إعداد الباحثة

سجود عيد توايهه

إشراف

الدكتورة ميرفت شاهين

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع حاضنات الأعمال في محافظة الخليل، وطبيعة الخدمات التي تقدمها للمشاريع، والتي تؤثر على تنميتها وتطويرها، وكذلك دراسة مدى تركيزها على فئة الشباب وخاصة الطلاب الجامعيين (طلاب وخريجين)، وذلك من خلال دراسة واقع هذه المشاريع، وتحديد المشاكل والمعيقات التي تعاني منه، ومساعدتها في إيجاد الحلول المناسبة لتلك المشاكل والمعيقات. ولتحقيق أهداف الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد قامت بعمل مقابلات مع مدراء حاضنات الأعمال في محافظة الخليل، ووزعت الاستبانات على أصحاب المشاريع والبالغ عددهم 72.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن حاضنات الأعمال تشترك جميعها في معظم الخدمات التي تُقدَّم للمشاريع المحتضنة، حيث أن استفادة الطلبة الجامعيين من هذه الخدمات مرتفعة. كما أظهرت الدراسة وجود بعض المعيقات التي تواجهها حاضنات الأعمال في محافظة الخليل، ومن أهمها: أن حاضنات الأعمال جميعها تعاني من مشكلة الحصول على التمويل. وقدمت الدراسة

مجموعة من التوصيات أهمها: زيادة التوعية في المجتمع المحلي بفكرة حاضنات الأعمال ورسالتها، وزيادة التوعية حول أهمية المشاريع الريادية، وذلك من خلال التسويق، والدعوى إلى العمل على تخصيص دعم من قبل الحكومة لحاضنات الأعمال، وتسهيل برامج الإقراض والتمويل للمشاريع الجديدة. كذلك ضرورة التركيز على مساقات الريادة في الجامعات.

Abstract

The Role of Business Incubators in Supporting University Students Towards Having Their Own Project in Hebron Governorate

Prepared By

Sojoud Eid Twaiha

Supervised By

Dr. Mervat Shaheen

The study aims to identify the set of circumstances surrounding business incubators in Hebron Governorate and the nature of the services provided to the business, which affect the project's development and progress, as well as the extent of its focus on the category of youth, especially university students, through the study of the verity of their business, and by identifying the problems and obstacles they suffer from, and help them find appropriate solutions to those problems and obstacles. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method and conducted interviews with managers of business incubators in the Hebron Governorate, and distributed questionnaires to the 72 entrepreneurs.

The study reached a number of results, the most important of which are, business incubators are all involved in most of the services provided for the incubated business, as university student's benefits from these services were high. Logistics services topped these services followed by consultancy and training services, then administrative services and financial services, and finally marketing services.

The study also showed that there are some obstacles faced by business incubators in the Hebron Governorate. The most significant of these: business incubators all suffer from the

problem of access to finance, and the lack of specialization and extensiveness among them as well as the fear of not being able to sustain funding. Most business incubators have also been effected from the lack of awareness of the community regarding the right concept of leadership, and other related obstacles. The study made a number of recommendations, including: raising awareness in the local community about the idea of business incubators and its mission; raising awareness about the importance of entrepreneurial business through promotion and conducting ongoing awareness campaign; calling for the allocation of government support for business incubators; and facilitate lending and financing programs for new business. It is also necessary to focus on entrepreneurship courses in universitie

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. 1 مقدمة الدراسة

1. 2 مشكلة الدراسة

1. 3 أسئلة الدراسة

1. 4 فرضيات الدراسة

1. 5 أهداف الدراسة

1. 6 أهمية الدراسة

1. 7 حدود الدراسة

1. 8 محددات الدراسة

1. 9 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائي

1.10 نموذج الدراسة

1.11 الخاتمة

1.1 مقدمة الدراسة

إن المتتبع للتحولات الاقتصادية التي شهدتها معظم دول العالم في الأونة الأخيرة، يلاحظ أن هناك تحولاً كبيراً نحو المشاريع الخاصة؛ نظراً لما لديها من أهمية استثمارية وتنموية ناتجة عن تكلفة إنشائها المنخفضة وانتشارها الجغرافي الواسع، وقدرتها على استيعاب وتشغيل نسبة هامة من الأيدي العاملة. فكانت فكرة حاضنات الأعمال التي تعمل على تبني الأفكار وتطويرها ورعايتها لمدة من الزمن؛ لأن تكون جاهزة لعملية الإنتاج. تعتبر تلك الحاضنات الحجر الأساس ونقطة الانطلاقة لأصحاب الأفكار الريادية والهمم العالية من الشباب، وتساعد في دفع عجلة الإبداع العلمي والاقتصاد الوطني إلى الأمام (أبو مصطفى، 2015).

ومن هنا تتجلى أهمية الحديث عن طبيعة حاضنات الأعمال، وأهدافها في خفض نسب البطالة والتشجيع على تأسيس مشروعات تدعم الناتج الوطني، ودورها أيضا في استقطاب الخريجين أصحاب الشهادات الجامعية والأفكار الريادية.

نجد أن عملية الإبداع والابتكار في كثير من الأحيان لا تحتاج سوى تشجيع ودعم بسيطين؛ حتى يتسنى لأصحابها بناء وتأسيس ما يسمى بالمشاريع الخاصة؛ لتصبح ذات مصدر دخل للفرد والوطن، فهي محرك أساسي في عملية التنمية والتطوير، ولها قدرة على استيعاب الكثير من الخريجين وتمنحهم الحق في الاندماج في سوق العمل بعد التخرج من الجامعة، حيث تتسم تلك المشاريع بالمرونة في التطبيق، وسرعة التغيير، والقدرة على الابتكار والتطوير (فوزي،2014).

وفي هذه الدراسة سيتم التطرق إلى المشاريع الخاصة، وأنواعها وأشكالها، وأبرز المشاريع التي تم احتضانها في حاضنات محافظة الخليل.

كما وأن سياق البحث يدور أيضاً حول الفئة التي تركز عليها حاضنات الأعمال، حيث إننا نجد أن معظم الأفكار المحتضنة هي نابعة من فئة الشباب وخاصة الطلبة الجامعيين، إذ تعتبر هذه الفئة هي الفئة الأكثر استفادة منها في تطوير أفكارها، فالكثير من حاضنات الأعمال تعمل على عقد تعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث بهدف الاستفادة من خبراتها وأفكارها وأبحاثها العلمية وتحويلها إلى مشاريع ناجحة، كما أن بعض الجامعات لها حاضنات أعمال خاصة بها كجامعة بوليتكنك فلسطين (النظام الداخلي لمركز أصدقاء فوزي كعوش للتميز، 2018).

وهذا يعني أن عملية التركيز لتلك الحاضنات منصب نحو الطلبة الجامعيين الذين حصلوا على معارف مختلفة باختلاف تخصصاتهم، والذين يشكلون داعم ريادي قوي لاقتصاد الدولة؛ لأنهم الأقدر على الإبداع والابتكار، ولديهم البنية الأساسية والأرضية الخصبة لعملية إبداع وابتكار الأفكار والمشاريع. والباحثة هنا قامت ببيان شريحة الطلبة في الجامعات الفلسطينية، وتوزيعهم في الجامعات والكليات، وطبيعة التخصصات التي قاموا بدراستها؛ وذلك لمعرفة التوجه العام للطلبة الجامعيين والخريجين، وبيان مقدرة حاضنات الأعمال على تبني أفكارهم ورعايتها.

2. 1 مشكلة الدراسة

إن التغيرات الكبيرة والمتسارعة التي تحدث في عصرنا هذا في كافة المجالات، تمثل بؤرة التحول نحو مفاهيم جديدة ومتميزة تتيح لمؤسساتنا فرص النمو والرقي، حيث تزايد اهتمام الدولة بقطاع الشباب والخريجين وتشجيعهم على العمل الحر دون انتظار وظيفة قد لا تأتي، وخاصة بعد ارتفاع كبير في عدد الخرجين من كافة التخصصات على مستوى الوطن، (حيث بلغ عددهم أربعين ألف خريج في عام 2018)، في حين أن سوق العمل لا يستوعب سوى ثمانية آلاف فرصة عمل، وقد بلغت نسبة البطالة في فلسطين 30.8%، وكانت النسب الأكبر في قطاع غزة حيث بلغت نسبة البطالة فيها 52.0%، أما الضفة الغربية فقد بلغت 30.8%، وقد أشارت المعطيات إلى أن نصيب محافظة الخليل من البطالة من عدد الخرجين كان قد بلغ 19.9% (المركز الفلسطيني لأبحاث السياسة والدراسات الاستراتيجية، 2018).

وبالنظر إلى الاحصائيات في كافة فلسطين فإنها تشكل مصدر قلق وإحباط لدى الشباب الذين رأوا في سوق العمل حالة من والركود، فكان لا بد من التفكير من أجل عدم هدر طاقات الشباب الجامعيين أو الخرجين واستغلالها بما يساهم في رقي الوطن وتقدمه، والوصول بهم إلى حالة من الاكتفاء الذاتي والاعتماد على أنفسهم في الاندماج في سوق العمل (النخالة، 2012).

لذلك كان لا بد من انشاء حاضنات أعمال تعمل على استيعاب الكم الهائل من أفكار الشباب الجامعيين واستقطابهم، والتي تساهم في خفض نسب البطالة.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسة حول **دور حاضنات الأعمال في دعم الطلاب الجامعيين نحو امتلاك مشروع خاص في محافظة الخليل.**

1 .3 أسئلة الدراسة

ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة تمت صياغة مجموعة من الأسئلة البحثية، وذلك من خلال الإجابة عنها، وتتمثل تلك الأسئلة فيما يلي:

السؤال الرئيسي:

ما دور حاضنات الأعمال في دعم الطلاب الجامعيين نحو امتلاك مشروع خاص في محافظة الخليل

الأسئلة الفرعية:

1. ما هو دور حاضنات الأعمال في محافظة الخليل؟
2. ما مدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال؟
3. ما هي أهم المعيقات التي تواجهه حاضنات الأعمال في محافظة الخليل، وكيف بالإمكان تطوير دور هذه الحاضنات في خدمة الطلبة الجامعيين.

1 .4 فرضيات الدراسة

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال يعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، طبيعة عمل المشروع، المؤهل العلمي).

2. يوجد علاقة إيجابية بين دور حاضنات الأعمال ومشاريع خريجي الجامعات.
3. لا تواجه حاضنات الأعمال في محافظة الخليل أيّاً من المعيقات.

1 .5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع حاضنات الأعمال في محافظة الخليل، وطبيعة الخدمات التي تقدمها للمشاريع، والتي تؤثر على تنميتها وتطويرها، وكذلك دراسة مدى تركيزها على فئة الشباب وخاصة الطلاب الجامعيين وخريجي الجامعات أصحاب الأفكار الريادية، وذلك من خلال دراسة واقع هذه المشاريع والمشاكل التي تعاني منه، وبالتالي مدى قدرة الحاضنات على توفير الخدمات لها، ومساعدتها في حل المشاكل التي تواجهها.

ومن الأهداف الخاصة التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها:

1. معرفة الدور الذي تقوم به حاضنات الأعمال في دعم المشاريع في محافظة الخليل.
2. التعرف على مدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال.
3. دراسة أهم المعيقات التي تواجهها حاضنات الأعمال في محافظة الخليل.
4. تقديم المقترحات اللازمة لتطوير حاضنات الأعمال.

1 .6 أهمية الدراسة

تتجسد أهمية هذه الدراسة في تسليطها الضوء على أحد أهم الآليات الحديثة في دعم وتطوير المشاريع، والتي وجدت من أجل الحد من ارتفاع نسبة الفشل في هذه المشاريع خاصة في مرحلة التأسيس، وهذه الآلية هي حاضنة الأعمال. من جانب آخر فإن أهمية هذه الدراسة تتركز أيضاً في كونها تستهدف فئة

الشباب من الطلبة الجامعيين، وهم الفئة ذوو العقول النيرة والأفكار الريادية التي يمكن أن تتحول لمشروع كبير ناجح إذا ما لاقت عناية واحتضان لها.

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تطرحه، وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

أهميتها بالنسبة لحاضنات الأعمال:

1. تسليط الضوء على حاضنات الأعمال في محافظة الخليل، والتعرف عليها من حيث: دورها، وأهم المعيقات التي تواجهها، وذلك تمهيداً لاقتراح الحلول لمساعدتها على القيام بدورها في دعم المشاريع.
2. من المتوقع أن تساعد الدراسة المسؤولين في حاضنات الأعمال على وضع آليات وحلول عملية لدعم وتطوير المشاريع لدى الجامعيين، مما قد يساعد في القضاء على البطالة بتوفير فرص عمل لهؤلاء الأشخاص.

أهميتها بالنسبة للطلبة:

1. تعتبر هذه الدراسة من الناحية الأكاديمية (حسب استنتاجات الباحثة) من الدراسات النادرة التي تختص بدراسة حاضنات الأعمال في محافظة الخليل والدور الذي تلعبه في تطوير المشاريع الخاصة وتنميتها؛ لذا تأمل الباحثة أن تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية بمراجع تساعد الباحثين القادمين في دراستهم.

2. كما تكمن أهمية الدراسة في تركيزها على فئة الشباب الجامعيين (خريجين وغير خريجين) وهي فئة مهمة جداً، وكذلك تركيزها على الدور الذي تلعبه مشاريعهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

1.7 حدود الدراسة

تتحدد هذه الدراسة بما يلي:

الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على جميع مدراء حاضنات الأعمال، وأصحاب المشاريع الريادية من الطلبة الجامعيين والخريجين.

الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على حاضنات الأعمال في محافظة الخليل:

1) حاضنة بلدية الخليل.

2) حاضنة غرفة تجارة وصناعة الخليل.

3) حاضنة جامعة البوليتكنك.

4) حاضنة بيت الطفل الفلسطيني.

الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة دور حاضنات الأعمال في دعم الطلاب الجامعيين نحو امتلاك مشروع خاص في محافظة الخليل، عن طريق تقديم الخدمات الضرورية لهم.

الحدود الزمانية: الإطار الزمني لإجراء هذه الدراسة هو من حزيران 2018 إلى كانون الثاني 2020.

1.8 محددات الدراسة

تمثلت محددات الدراسة فيما يلي:

1) واجهت الباحثة صعوبة في الوصول إلى بعض أفراد عينة الدراسة وذلك بسبب البعد الجغرافي أو عدم وجود بيانات اتصال كافية.

2) أثرت جائحة كورونا على تسليم الدراسة ومناقشتها وذلك بسبب حالة الطوارئ ومنع التجوال التي فرضت على البلاد مرات عدة

9. 1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

حاضنة الأعمال: مؤسسة مستقلة ذات كيان قانوني خاص، تمثل بيئة أو إطارا متكاملا من المكان والتجهيزات والخدمات وآليات المساندة والاستشارة والتنظيم، مخصصة لمساعدة رواد الأعمال (رجال، طلاب) في إدارة تنمية المنشآت الجديدة، وتشجيع الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى منتجات وصناعات قادرة على التسويق والمنافسة الوطنية والإقليمية والدولية (صبرة،2017).

المشاريع الخاصة: هي المشاريع التي تشكل فرصة كبيرة للأفراد؛ لإشباع رغباتهم واحتياجاتهم ومواجهة المشكلات الاجتماعية، وإنعاش الأحوال الاقتصادية واستحداث ثروات للاقتصاد المحلي والوطني، والتي تؤثر على خلق فرص العمل، وزيادة الادخار، وتدعيم الصادرات، وتحقيق التنمية الإقليمية ودورها كصناعة مغذية للصناعات الكبيرة، والتي يعتبرها البعض محركا للاقتصاد، ومنه ظهرت الضرورة لوجود هذه المشاريع باعتبارها الحل الأمثل للتقليل من الصعوبات في القطاع الاقتصادي (عبد الكريم،2011).

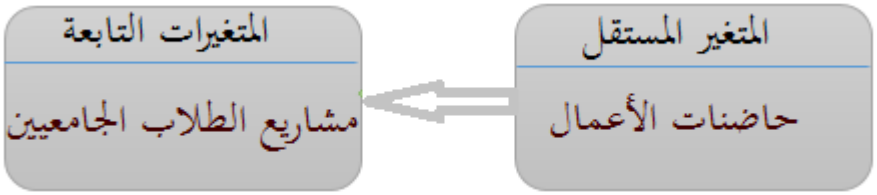
الطالب الجامعي: ذلك الشخص الذي سمحت له كفاءته العلمية بالانتقال من المرحلة الثانوية أو مركز التكوين المهني أو الفني العالي إلى الجامعة؛ تبعا لتخصصه الفرعي بواسطة شهادة أو دبلوم يؤهله

لذلك، ويعتبر الطالب أحد العناصر الأساسية والفاعلة في العملية التربوية طيلة التكوين الجامعي، إذ أنه يمثل عدديا النسبة العالية في المؤسسة الجامعية (دليو، 2006).

وترى الباحثة أن تعريف الطالب الجامعي هو الشخص الذي أنهى دراسته الثانوية والتحق بأحد الجامعات أو المعاهد لدراسة أحد البرامج التعليمية (دبلوم، بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)، سواء أنهى دراسته الجامعية أو لا يزال على مقاعد الدراسة.

10. 1 نموذج الدراسة

يوضح نموذج الدراسة (1-1)، المتغير المستقل وهو حاضنات الأعمال، والمتغير التابع وهو مشاريع الطلاب الجامعيين.



11. 1 الخاتمة

كان هذا الفصل عارضا للإطار العام للدراسة، والأسس التي تنطلق منها الباحثة في الفصول والمباحث التالية، التي يتم عرضها وتفصيلها وشرحها بما تتضح صورته ومعالمه للقارئ، فقد عرضت فيه الباحثة

مقدمة الدراسة والتمهيد العام لموضوع البحث، وكذلك تم فيه بيان مشكلة الدراسة التي تقوم عليها الدراسة، ثم استنتاج الأسئلة من تلك المشكلة ووضع الأهداف بناء عليها، وبالإضافة إلى الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة، كما عرضت الباحثة في هذا الفصل أهمية الدراسة التي تتناولها في المجتمع المحلي، وما تقدمه من فائدة كبرى للأفراد والمؤسسات. وإلى جانب ذلك وضعت الباحثة حدودا للدراسة: الزمانية، والمكانية، والبشرية، والموضوعية؛ لتسهيل عملية البحث والدراسة، بالإضافة إلى وضع مفتاحا للمصطلحات الدراسية والتعريفات الإجرائية؛ الذي من شأنه أن يرشد القارئ إلى الدلالة والمقصود منها أثناء قراءته لهذه الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2 .1 المقدمة

2 .2 حاضنات الأعمال

2 .3 الطلاب الجامعيين

2 .4 المشاريع الخاصة

2 .5 الدراسات السابقة

2 .6 الخاتمة

1. 2 المقدمة

في هذا الفصل ستتطرق الباحثة إلى الحديث عن حاضنات الأعمال بمفهومها العام، فقد تناولت فيها: نشأتها وبداية ظهورها في العالم الغربي والعربي، ومراحل تطورها وانتشارها بين الدول والمؤسسات المعنية بها، وأهمية هذه الحاضنات للأفراد والجماعات على مستوى الدولة، بالإضافة إلى عوامل نجاحها وقدرتها على تحقيق أهدافها التي يرسمها أصحاب القرار، وكذلك الحديث عن آلية عمل تلك الحاضنات وطرق الوصول إلى النجاح وتحقيق الأهداف الموضوعة. كما أن الباحثة تناولت في جوانب خاصة من هذا الباب الحديث عن حاضنات الأعمال الموجودة في فلسطين سواء في الضفة الغربية أو قطاع غزة، مع ذكر أشهر تلك الحاضنات، وكيفية عملها، وأبرز المشاريع التي تم احتضانها، والحال التي أصبحت عليه تلك الحاضنات في يومنا هذا.

والمبحث الثاني من هذا الفصل كان للحديث عن الطالب الجامعي الذي يعتبر الفئة المستهدفة في هذه الدراسة، فقد تناولت فيه الباحثة مفهوم الطالب الجامعي بشكل عام، ومفهومه من وجهة نظر الباحثة؛ ليتناسب وطبيعة الدراسة القائمة، بالإضافة إلى الإشارة إلى الإحصائيات المتعلقة بالطلبة الجامعيين في فلسطين كالجنس وعدد الخرجين والتخصص وغيرها، كما أشارت بذلك المواقع الرسمية كوزارة التربية والتعليم والمركز الاحصائي الفلسطيني.

أما المبحث الثالث فقد تطرقت الباحثة فيه إلى المشاريع الخاصة من حيث: مفهومها، وأنواعها، وخصائصها. والمبحث الرابع فقد كان للدراسات السابقة التي تناولت من بعيد أو قريب

موضوع الحاضنات وما يتصل بها، وقد كانت الدراسات السابقة على قسمين: الدراسات السابقة العربية، والدراسات السابقة الأجنبية.

2. 2 حاضنات الأعمال

1. 2. 2 المقدمة

تعد حاضنات الأعمال من الآليات المعاصرة التي تساهم في دفع عجلة الاقتصاد إلى الأمام؛ وذلك من خلال دعمها للمشاريع، حيث تستطيع الدول من خلالها المساهمة في تخفيف حدة البطالة، وتمكن من تحقيق التنمية المستدامة، حيث تشكلت حاضنات الأعمال Business Incubators بوصفها حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات والآليات، والتي تعتبر في مقدمة الحلول؛ نظراً لدرجة فاعليتها في دعم هذا المشاريع التي تبدأ من فكرة ريادية، ولا تجد من يطورها ويرعاها (عبد الرازق، 2014).

تمثل حاضنات الأعمال إحدى المرتكزات الأساسية لنجاح المشاريع الريادية، وقد بُني الفكر الريادي في حاضنات الأعمال على أساس تطوير آلية تعمل على احتضان ورعاية أصحاب الأفكار الإبداعية والمشروعات ذات النمو العالي داخل حيز مكاني محدد وصغير نسبيا، يقدم خدمات أساسية مشتركة لدعم المبادرين ورواد الأعمال من أصحاب الأفكار الجديدة، وتسير فترة البدء في إقامة المشروع، وذلك من خلال توفير الموارد المالية المناسبة لطبيعة هذه المشروعات، ومواجهة المخاطر العالية المترتبة على إقامتها، إلى جانب توفير هذه المنظومة للخدمات الإدارية الأساسية، فهي تقدم أيضاً المعونة والاستشارات الفنية المتخصصة والمساعدات التسويقية في بعض الأحيان، وتبعاً لطبيعة المشروعات (حسن، 2012).

فما المقصود بحاضنات الأعمال؟ ومتى وكيف ظهرت؟ وما هي طبيعة الخدمات التي تقدمها للمشاريع؟ كل هذه الأسئلة وغيرها سوف يتم الإجابة عليها في هذا الفصل.

2. 2. 2 مفهوم حاضنات الأعمال

يُستمد مصطلح الحضانة في اللغة العربية كما ذكره العلماء من الجذر الثلاثي للفعل (حَضَنَ)، فالحُضن في اللغة هو: الصدر والعضدان وما بينهما، والحضانة: مصدر الحاضن والحاضنة، والحاضن والحاضنة: الموكلان بالصبي يحفظانه ويربيانه. والمحاضن: الأماكن التي تحتضن فيها الحمامة بيضها، وحضان: جمع حاضن لأن المربي والكافل يضم الطفل إلى حضنه، وبه سميت الحاضنة (ابن منظور، 2003).

من خلال النظر إلى المعنى اللغوي لكلمة الحاضنة، فإننا نستنتج أنها تدل على تلك التي ترعى وتربي وتكفل، أي الموكل بتلك الخدمة، ويطلق مصطلح الحاضنة في كثير من الأحيان على المرأة أو الخادمة التي ترعى وتربي الأطفال الذين ينشغل عنهم أمهاتهم؛ بسبب العمل أو طبيعة العادات والتقاليد كما هو الحال في بعض الدول.

أما بالنسبة لتعريف الحاضنة في الاصطلاح، فقد وردت تعريفات كثيرة لها، نورد أهمها كما يلي:

حاضنة الأعمال: مؤسسة مستقلة ذات كيان قانوني خاص، تمثل بيئة أو إطارا متكاملا من المكان والتجهيزات والخدمات وآليات المساندة والاستشارة والتنظيم، مخصصة لمساعدة رواد الأعمال (رجال، طلاب) في إدارة تنمية المنشآت الجديدة، وتشجيع الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى منتجات وصناعات قادرة على التسويق والمنافسة الوطنية والإقليمية والدولية (صبرة،2017).

أما على الصعيد الفلسطيني فحاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية (UCASTI) تعرفها على أنها: مؤسسة لبناء ودعم الرياديين والخريجين الذين تتوافر لديهم الأفكار الإبداعية والتطويرية الطموحة، من خلال توفير الدعم الإداري والفني لها، والذي يعزز نهضة مشاريعهم؛ حتى تنمو وتستمر إلى أن تتحول إلى مشاريع ناجحة يمكن تسويقها محلياً أو إقليمياً.

من خلال استعراض بعض المفاهيم المتعلقة بحاضنات الأعمال، وبمنظار النقد عليها نجد أنها تتقارب إلى حد كبير في الدلالة مع المعنى اللغوي الأصيل، فهي في مجملها تشير إلى المكان المناسب والمنشأ الذي يقدم فيه الرعاية والتطوير، إلا أن تطور الكلمة في الاصطلاح من خلال تقديم المشورة والتسهيلات وغيرها هي في الأساس جزء من الكفالة التي تقوم بها الحاضنة في معناها اللغوي، وعليه فإن الحاضنة في العصر الحديث هي بمثابة المربية والكفيلة لأصحاب المشاريع الصغيرة، والتي تحتاج إلى رعاية ودعم ومشورة؛ حتى تستطيع النهوض والتقدم والمنافسة.

3. 2. 2 نشأة حاضنات الأعمال ومراحل تطورها

ظهرت الحاجة إلى إنشاء الحاضنات والتي تعتبر إحدى أهم وسائل الدعم والمساندة؛ لتنمية ورعاية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث إن الحاضنات هي مؤسسات تقدم خدمات لشباب يفتقرون إلى المقومات المادية والإدارية، ولكن لديهم أفكار واختراعات واعدة يمكن أن تتحول إلى منتجات وخدمات مربحة. حيث تعود بدايات ظهور حاضنات الأعمال إلى سنة ١٩٥٩ في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ ظهرت لأول مرة متمثلة بما يعرف بمركز صناعات باتافيا، عندما حولت إحدى العائلات مقر شركتها الذي توقف عن العمل إلى مركز يتم تأجير غرفه، وما يتوافر لديهم من مواد وآلات للأفراد الذين يرغبون في إنشاء أعمال خاصة بهم مع تقديم المشورة لهم. وفي عام 1985 أُنشئت الجمعية الأمريكية، ولقد لاقت هذه الفكرة إعجاب العديد من الشركات الأخرى وبدأوا بتقليدهم من أجل العمل على تنظيم هذه الحاضنات، وهكذا انتشرت الحاضنات في أمريكا لتتبعها العديد من دول العالم، وبالأخص دول الاتحاد الأوروبي التي استفادت من تلك التجربة وأقامت أول حاضنة أعمال في أوروبا عام ١٩٨٦.

أما على المستوى العربي فتعد مصر أول دولة عربية تقيم حاضنة تكنولوجيا تابعة لوزارة الصناعة وذلك في عام ١٩٩٨م، وهناك من يرى أن فكرة إنشاء الحاضنات يعود إلى بداية الخمسينات بعد خروج الولايات المتحدة الأمريكية من الحرب العالمية الثانية، وازدياد الكساد والبطالة وتعطل المصانع الكبيرة التقليدية، وبالتالي ظهرت الحاضنة الأولى سنة 1956 (مطلك، 2009).

4. 2. 2 مراحل تطور حاضنات الأعمال

تعتبر حاضنة الأعمال كأي مشروع يتم التفكير فيه من ناحية توليد الفكرة، مروراً بدراسة الجدوى الاقتصادية وانتهاء بتسجيل المشروع (النخالة، 2012).

لذلك فإن أي حاضنة أعمال، لا بد أن تمر بثلاث مراحل أساسية، وهي كما وضحها عبد الهادي وسلمان (2012).

- مرحلة التأسيس والبناء.
- مرحلة التطوير.
- مرحلة الحاضنة الناضجة.

1. مرحلة التأسيس والبناء: في بداية الأمر تقوم الحاضنة بتحديد الهدف وآلية العمل لديها، ومن ثم عمل دراسة الجدوى الاقتصادية، وتحديد طاقم التأسيس وأعضاء المنشأة، وتقرير حجم رأس المال وتحديد حجم الموظفين.
2. مرحلة التطور: وهنا تبدأ الحاضنة بقبول المشاريع؛ من أجل تقديم الخدمات والتسهيلات لهم؛ من أجل أن يكون لها حضور في المجتمع وقدرة على جذب العملاء وضمان تدفق موارد التمويل، وهذا لا يغني عن استمرار تقييمها لأعمالها من أجل تطوير نفسها وتقييم أداءها ومدى تأثيرها على بيئتها، وذلك للوصول إلى مرحلة النضج في نهاية المطاف.
3. مرحلة الحاضنة الناضجة: الهدف العام للحاضنة هو الوصول إلى مرحلة النضج التام في بيئة العمل، بحيث تستطيع الاعتماد على نفسها في الحصول على التمويل، وتقديم خدمات متكاملة سواء أكانت مالية أم فنية أم إدارية أم قانونية بشكل دائم، وبحيث يمكن قياس تأثيرها على الاقتصاد، وتقديم شركات واعدة تساعد على تطور هذا الاقتصاد وتنميته.

5. 2. 2 أهداف حاضنات الأعمال

يذكر مصطفى عبد التواب (2018) أن أهداف حاضنات الأعمال تتعدد، ولكن الهدف الرئيس لها هو تخريج العديد من رجال الأعمال أو المنشآت الناجحة، والتي تستطيع أن تبقى في السوق وتنمو وتزدهر، هذا بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الاستثمارية وأهداف على مستوى دعم الاقتصاد الوطني، وبالتالي يمكن اعتبار حاضنة الأعمال كأي مشروع يستطيع أي يستثمر فيه الشخص، ويقدم الخدمات مقابل عمولة، والتي تعتبر بالنسبة له إيرادات المشروع. ومن أهم الأهداف التي ذكرها عبد التواب (2018). ما يلي:

1. تطوير أفكار جديدة تساهم في خلق مشروع إبداعي جديد أو تطوير المشروع القائم.
2. توفير بيئة أعمال لنمو الأعمال الجديدة في المراحل الأولى من عمرها، وتشجيع روح المبادرة ومساعدة المشروعات الصغيرة في مواجهة المعيقات التي قد تواجهها في مرحلة البداية.
3. توفير الدعم والتمويل، والخدمات الإرشادية والتسهيلات.
4. تمكين المبتكرين والمخترعين من تجسيد أفكارهم في منتجات أو عمليات قابلة للتسويق.
5. تقديم الأبحاث، والمعرفة، والتدريب.

كما ويوضح الزيدانين (2009) أهمية حاضنات الأعمال بأنها تتمثل في:

1. العمل على ربط المشاريع الجديدة مع السوق، من خلال تكوين حلقة مشتركة بين هذه المشاريع والمشاريع الموجودة أصلاً، إضافة إلى إمكانياتها في ربط المشاريع المحتضنة داخل الحاضنة مع بعضها البعض؛ للاستفادة من خبراتها ونقاط ضعفها وكيفية التغلب عليها.
2. تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية؛ من أجل تنمية الموارد البشرية، وحل مشكلة البطالة.

3. تمكين أصحاب المشروعات الصغيرة من التعرف على إمكانياتهم وقدراتهم على إجارة وتأسيس مشروعاتهم؛ لاكتشاف قدراتهم الإبداعية الكامنة، وترجمة أفكارهم إلى مشاريع إنتاجية متميزة.

4. تشجيع قيام الاستثمارات ذات الجدوى الاقتصادية، والتي تساعد الوضع الاقتصادي للدولة على النمو والتطور.

5. مساعدة المشاريع الصغيرة على تخط المشاكل والمعيقات الإدارية والمالية والفنية التي يمكن أن تتعرض لها وخاصة في مرحلة التأسيس.

6. المساهمة في زيادة معدلات الدخل للأفراد وزيادة عدد المشاريع في المجتمع؛ مما يساعدها على تنمية الاقتصاد المحلي.

7. تدريب أصحاب الأعمال على أسلوب الإدارة الجيدة، وكيفية تنمية قدراتهم الإدارية.

8. المساهمة في زيادة معدلات الدخل للأفراد، وزيادة عدد المشاريع في المجتمع؛ مما يساعدها على تنمية الاقتصاد المحلي.

6. 2. 2 أهمية حاضنات الأعمال

تعزى أهمية حاضنات الأعمال كما ذكرها مصطفى عبد التواب (2018) إلى:

1. المساعدة في إقامة مشروعات إنتاجية أو خدماتية تعمل على تقديم خدماتها للمجتمع، والعمل على تهيئة المناخ المناسب، وتوفير كل الإمكانيات التي تعمل على تسهيل إقامة المشروعات.
2. توفير المناخ المناسب والإمكانيات والمتطلبات لبداية المشروعات الصغيرة.

3. ربط المشروعات المحتضنة داخل الحاضنة مع بعضها البعض؛ للاستفادة من خبراتها ونقاط ضعفها، وكيفية التغلب عليها، مع تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية؛ من أجل تنمية الموارد البشرية، وحل مشكلة البطالة.
4. تقدم المشورة العلمية والخدمات الاستثمارية المتعلقة بدراسة جدوى المشروعات.
5. ربط المشروعات الناشئة والمبتكرة بالأسواق وبالقطاعات الإنتاجية وحركة السوق ومتطلباته.
6. تؤهل جيل من أصحاب الأعمال، وتدعمهم وتساندهم؛ لتأسيس أعمال جادة وذات مردود مادي؛ مما يساهم في تنمية الإنتاج وفتح فرص للعمل والنهوض بالاقتصاد.
7. تساعد المشروعات على مواجهة الصعوبات الإدارية والمالية والفنية والتسويقية التي عادة ما تواجه مرحلة التأسيس.
8. تقدم الدعم والمساندة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ لتحقيق معدلات نمو وجودة عالية.

تفتح المجال أمام الاستثمار في مجالات ذات جدوى للاقتصاد الوطني، مثل: حاضنات الأعمال التكنولوجية، وحاضنات الصناعات الصغرى والداعمة، وحاضنات مشاريع المعلوماتية وغيرها.

10. تساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية عن طريق: إيجاد مناخ وظروف عمل مناسبة؛ لغرض تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنواعها، خاصة منها التكنولوجية والصناعية، وتوفير إمكانيات التطور والنمو، بما فيها الدعم الفني والتقني والمالي والاستشاري وربط المشروع بالسوق.

7. 2. 2 عوامل نجاح عمل حاضنات الأعمال

هناك مجموعة من العوامل التي ذكرها السنوسي والدويبي (2003) إذا ما توافرت كانت السبب في تحقيق نجاح حاضنات الأعمال وهي:

1. توفر بيئة عمل مناسبة، من خلال توافر مبنى مناسب ومجهز بالآلات، ومواد وأدوات تلزم في استقبال المشاريع وتساعد على التطور والنمو، ولا سيما لأن المشاريع ستبقى مدة زمنية لا بأس بها في الحاضنة، وسوف تكتسب من خلالها الخبرات والمعلومات التي تؤهلها للخروج إلى السوق.
2. العمل على تحديد الشروط الواجب توافرها في المشروعات التي تعمل الحاضنات على استضافتها وتحديد نوعيتها، وهذا سيساعدها على توفير الخدمات المناسبة لها مما يسهم في تحقيق أهداف الحاضنة.
3. تحديد نوعية الخدمات التي تحتاجها وتطلبها المشاريع، والتي تعمل الحاضنة بدورها على توفيرها سواء أكانت فنية أم إدارية أم مالية أم تسويقية أم لوجستية أم غيرها.
4. العمل على وضع خطة علمية وعملية مدروسة؛ وذلك من أجل العمل على تنفيذها.
5. وجود مدير كفؤ وفعال يدير الحاضنة، وينسق جميع الجوانب الفنية والبشرية والمالية، ويضع الخطط اللازمة لدعم المشاريع.
6. أن يكون موقع الحاضنة استراتيجي، بحيث تكون قريبة من مواقع الجامعات ومراكز البحوث والمناطق الصناعية.
7. أن تتبع الحاضنة آلية علمية دقيقة ومحايدة من أجل اختيار المشاريع التي تحتاج إلى احتضان.
8. المتابعة والتقييم المستمر، من خلال تقييم الحاضنة لأعمالها، بالإضافة إلى تقييم المشاريع التي تخرجت من الحاضنة؛ لما لذلك من فوائد في التخطيط لكيفية تقديم خدماتها للمشاريع المنتسبة لها بشكل مستمر.

العمل على التنسيق مع كافة الجهات التي تعمل على دعم الحاضنة سواء مالياً أو فنياً أو مهنياً أو تسويقياً، والاستفادة من كل ذلك.

10. تحديد الهدف الرئيس الذي تسعى الحاضنات إلى تحقيقه سواء أكان الهدف من التأسيس تحقيق الربح أم خدمة المجتمع، من حيث تقديم المساعدة على تطوير ونمو مشاريع جديدة تساعد في توفير فرص عمل للعاطلين، والمساهمة في تقليل نسبة البطالة (النخالة، 2012).

11. التركيز على تقديم التمويل اللازم للمشاريع، من خلال حصولها على دعم من الحكومة أو الهيئات المحلية والبنوك والمنظمات الدولية، حيث تشكل عقبة التمويل الحاجز الكبير أمام تحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع قيد التنفيذ (عبد الرازق، 2014).

ومن هنا يمكن تلخيص عوامل نجاح الحاضنة على النحو التالي:

1. قدرات صاحب المشروع.
2. خبرة مدراء الحاضنات.
3. دعم المجتمع لحاضنات الأعمال.
4. توفر المساعدات والدعم المادي.
5. التقييم المستمر لآداء الحاضنات.
6. حسن اختيار المشروعات.

الشكل (1. 2) عناصر نجاح الحاضنة.

المصدر: (النخالة، 2012).

8. 2. 2 آلية عمل حاضنات الأعمال بشكل عام

بعد تأسيس الحاضنة وتوفير المكان المناسب، تبدأ طلبات الانتساب من قبل أصحاب المبادرات من الشباب الذين يحملون أفكاراً جديدة لتنفيذها بالتوافد على الحاضنة، وتقوم لجنة متخصصة بدراسة جميع الطلبات المقدمة إليها، ومن ثم إصدار قرارها بشأن قبول أيًّا منها لشأن التأهل لمرحلة ما قبل الاحتضان، ومن ثم تعمل الحاضنات على تقديم حزمة من الخدمات والتسهيلات: من مكان عمل للمؤسسات، خدمات إدارية استشارية مالية وقانونية، وغيرها من الخدمات، والتي تقدم مقابل إيجار أو رسوم احتضان، ويتم توقيع عقد بين المؤسسات والحاضنة يتضمن تعهد من المؤسسات بدفع رسوم الاحتضان وإخلاء الحاضنة بعد فترة زمنية محددة؛ وهذا لكي يتاح للحاضنة استيعاب مؤسسات أخرى،

بحيث تتعهد الحاضنة بتقديم كافة الوسائل اللازمة لدعم المشاريع الصغيرة (تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية الأيسكو، ٢٠٠٥).

9. 2. 2 آلية عمل حاضنات أعمال محافظة الخليل بشكل خاص

تعمل الحاضنات على احتضان الأفكار الإبداعية والمشاريع الصغيرة، حيث تقدم لهم يد المساعدة ليكونوا شركات قابلة للاستمرار والتطور والنمو، وذلك من خلال قيامها بتجهيز البنية التحتية اللازمة من مكاتب عمل، وغرف اجتماعات، وأجهزة الكمبيوتر، وانترنت، ومن ثم الإعلان عن بداية دورة الاحتضان، فيقوم أصحاب الأفكار الجديدة بتعبئة وتقديم الطلبات للحاضنات، ومن ثم يصدر قرار لجنة متخصصة بشأن التأهل لمرحلة ما قبل الاحتضان، والتي يتم فيها تقديم بعض التدريبات الضرورية مثل: تدريب خطة العمل، وبعض الخدمات مثل: خدمات إدارية، واستشارية، ومالية، وتسويقية، وقانونية، ومن ثم تقوم لجنة متخصصة باختيار المشاريع التي سيتم تقديم التسهيلات لها، والدعم المادي وتوفير المتطلبات اللازمة لكل مشروع، وذلك ضمن فترة زمنية محددة، وفي المرحلة الأخيرة تقوم الحاضنات بتخريج المشاريع إلى سوق العمل، ومتابعتها وتقييم أداءها لفترة زمنية محددة (مركز حاضنات الأعمال/بلدية الخليل، 2018).

10. 2. 2 أنواع حاضنات الأعمال من حيث المشاريع التي يتم دعمها

إن حاضنات الأعمال تعتبر أحد أهم أنواع الدعم التي تقوم على مساندة أصحاب الأفكار الريادية والابتكارية؛ وذلك من أجل النهوض بمشاريع جديدة، حيث إن هذه الحاضنات تقسم تبعاً لدعمها لتلك المشاريع إلى عدة أنواع، فمن أهم هذه الأنواع:

- حاضنة المشاريع العامة (غير التكنولوجية): وهي تلك الحاضنة التي تتعامل مع المشاريع ذات التخصصات والمجالات المختلفة بمختلف أنواعها، كالمجالات الإنتاجية والصناعية والخدماتية من تحديد مستوى تكنولوجي لهذه المشروعات، وتركز هذه الحاضنات على جذب المشاريع ذات الأعمال الزراعية والصناعية الهندسية؛ وذلك من أجل النهوض بالأسواق الإقليمية بالدرجة الأولى.
- حاضنات تكنولوجية: تعمل هذه الحاضنات تحت مظلة مراكز متخصصة يتم إنشاؤها على مساحة محددة من الأرض، تقوم بتوفير جميع آليات العمل اللازمة من أجل تشجيع الابتكار والإبداع، ويرجع تاريخ هذه الحاضنات التكنولوجية إلى بداية عقد الثمانيات، وتمثل هذه الحاضنات وحدات الدعم العلمي والتكنولوجي التي تقام داخل الجامعات ومراكز الأبحاث، وتهدف إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مشاريع ناجحة، وذلك من خلال الاعتماد على ما يتم توفيره من مثل هذه الجامعات كالبنية الأساسية وأجهزة حديثة بالإضافة إلى هيئة التدريس، ومن خلال تلك الحاضنات يمكن بيان الدور الذي تقوم به هذه الجامعات في بناء التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال تسويق الابتكارات التكنولوجية والجديدة والمتطورة.
- حاضنات الأعمال الدولية: تركز هذه الحاضنات على التعاون المالي والدولي والتكنولوجي؛ وذلك بهدف تسهيل دخول الشركات الأجنبية إلى هذه الدول من ناحية، والمساهمة في تطوير وتأهيل الشركات القومية من ناحية أخرى، وتوسيع مداها للأسواق الخارجية (عطار،2008).

إلا أن الكثير من الباحثين والمؤلفين اختلفوا في تحديد أنواع حاضنات الأعمال، فمنهم من قسمها تبعا لهدف الحاضنة، ومنهم من قسمها تبعا لطبيعة مجال عملها، وغيرهم بحسب الخدمات المقدمة من الحاضنة، والجدول (1. 2) يوضح هذه التصنيفات المختلفة.

الجدول (1. 2) يوضح التصنيفات المتعددة لحاضنات الأعمال

المصدر: (جوادي، 2011)

م	العنوان		الهدف
أولاً: بحسب الهدف			
.1	الإقليمية		استثمار الطاقات البشرية أو شريحة محددة من المجتمع
.2	الصناعية		تبادل التسهيلات والتركيز على الدعم التقني والمعرفة
.3	القطاع المتخصص		خدمة قطاع متخصص مثل البرمجيات والصناعات الهندسية
.4	التقنية		خدمة تصاميم متقدمة لمنتجات جديدة غير تقليدية مع أجهزة متقدمة
.5	البحثية		تطوير أبحاث وأفكار أكاديمية
.6	الافتراضية		خدمة قطاعات مختلفة باعتماد شبكة المعلومات
.7	الإنترنت		مساعدة الشركات الناشئة في مجال الانترنت والبرمجيات
ثانياً: بحسب طبيعة المجال			
م	**العنوان**	**مستوى التكنولوجيا**	**الجهة**
.1	حاضنة المشروعات العامة أو المحتضنة	تكنولوجيا بسيطة في تقديم الخدمات و التصنيع الخفيف	1. المشروعات ذات المعرفة والمعلومات 2. الصناعات الحرفية المميزة
.2	حاضنات التنمية الاقتصادية(المتخصصة)	تكنولوجيا متنوعة ترتبط بالدولة	1. مشاريع تشغيل 2. مشاريع إعادة هيكلة الصناعة
.3	حاضنات التكنولوجيا	تكنولوجيا متقدمة	1. المراكز البحثية 2. المعلومات 3. المراكز المعلوماتية
ثالثاً: بحسب الخدمات المقدمة			
.1	حاضنة المشروع		خدمات شاملة (بنية تحتية، تقنيات اتصالات، موارد بشرية، رأس المال).
.2	مسرعات المشاريع		تسريع عملية الشروع أو البدء بتشغيل أي مشروع أعمال جديد (خدمات استشارية، الحصول على التمويل، إطلاق المشروع بأسرع وقت).
.3	مداخل المشاريع		تأسيس شبكات المقاولين والمستشارين بالإضافة إلى المستثمرين.
.4	شبكات المشاريع		الاستثمار في فترة مبكرة من العمل واتخاذ تدابير ابتدائية تتناسب والاستراتيجية

		العامة، ثم بناء تعاونيات مصغرة موزعة على أعضاءها لتقديم الدعم الحقيقي لقيمة الاستثمارات.

11. 2. 2 حاضنات الأعمال في فلسطين

لا زالت التجربة الفلسطينية في حاضنات الأعمال حديثة العهد مقارنة مع بعض مشاريع حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في بعض الدول العربية، كمصر وتونس ودول الخليج والبحرين والسعودية. ولقد أنشأت معظم الحاضنات في الوطن العربي بما فيها الحاضنات الفلسطينية على الأغلب؛ لتحقيق أهداف محددة ومتشابهة نوعاً ما، وهي المساهمة في إنعاش وتنمية الاقتصاد المحلي، والترويج لنقل التكنولوجيا، وتشجيع إنشاء أعمال صغيرة وجديدة للشباب المبادر، والمساهمة في خفض معدلات البطالة من خلال خلق فرص عمل جديدة للعاطلين من الشباب وخريجي الجامعات (الشكري،2012).

إن عدد حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في فلسطين بلغ حتى نهاية عام 2014 أربعة حاضنات، ثلاثة حاضنات في الضفة الغربية وهي الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (بيكتي)، والحاضنة التكنولوجية في جامعة النجاح، ومركز أصدقاء فوزي كعوش للتميز في جامعة بوليتكنك فلسطين، أما الحاضنة الرابعة فهي حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية في غزة. حيث انطلقت تجربة الحاضنات الفلسطينية في عام 2004، وخلال هذه الفترة ساهمت في تأسيس 28 شركة صغيرة، وقدمت دعم مالي وخدمات فنية وإدارية إلى ما يزيد عن 87 مشروعا محتضنا. إلا أن قطاع ريادة الأعمال قد شهد مؤخرا تطورا ملحوظا، حيث ارتفع عدد

حاضنات الأعمال إلى أكثر من 15 حاضنة موزّعة بين الضفة الغربية وقطاع غزة. وفيما يلي سيتم تسليط الضوء على أهم الحاضنات الأساسية في الضفة وغزة، كما ذكرها شعبان (2015) في صحيفة ومضة، وهي:

الجدول (2.2) حاضنات الأعمال الأساسية في الضفة الغربية وقطاع غزة.

المصدر: (صحيفة ومضة، 2015)

	حاضنة الأعمال	سنة الانطلاق	مكان الحاضنة	نموذج العمل
1	حاضنة الأعمال والتكنولوجيا	2006	غزة	تعقد الحاضنة مسابقات سنوية لخطط العمل تستهدف روّاد الأعمال الطموحين وخرّيجي الجامعات وأصحاب الأفكار التجارية، وتقوم بعقد دورات تدريب وتأهيل للمشاركين، ثمّ يتمّ اختيار حوالي عشرة مشاريع لتتلقى رأس مال صغير وموارد لوجستية وأماكن للعمل، بالإضافة لخدمات التشبيك مع مستثمرين محتملين.
2	منتدى سيدات الأعمال	2006	الضفة الغربية	يمكن لسيدات الأعمال أن يتقدّمنَ للالتحاق بمركز الأعمال، واللاتي يحصلن على قبول يتلقّين التدريب على الأعمال التجارية لصقل المفاهيم والمهارات التسويقية، أمّا الأعمال التي تصل إلى مرحلة النضوج، يتمّ توفير خدمات التشبيك لها بالإضافة إلى خدمات قانونية، كما تشجعهم على المشاركة في الفعاليات التجارية الدولية والمعارض، وصاحبات المشاريع اللاتي يثبتنَ كفاءتهن، يتمّ منحهنّ العضوية الكاملة في "منتدى سيدات الأعمال".
3	حاضنة يوكاس التكنولوجية		غزة	تقبل الحاضنة الأفكار من الرياديين المحتمَلين وطلاب الجامعات، كما تقدم التدريب والتمويل المبدئي والدعم اللوجستي للمشروعات المحتضنة، ومؤخراً بدأت الكلية مشروعاً لإنشاء "مركز الكويت للتنمية والحاضنة التكنولوجية" الذي يُتوقّع أن يوسّع عمليات الحاضنة.
4	مبادرون	2010	غزة	يقبل "مبادرون" الطلبات المقدمة من الخريجين والشباب أصحاب الأفكار الريادية، وبعد ذلك يتم تقييم وتصفية المشاركين لينتهي باحتضان من 20 إلى 30 فريقاً. وتتلقّى المجموعات المحتضَنة تمويلًا لبدء تشغيل شركاتها، ومساحات مكتبية، وخدمات لوجستية، ونصائح حول التسويق، والإرشاد، والمساعدة في تسجيل براءات الاختراع والعلامات التجارية، وبنهاية كلّ نسخة

				يتمّ عقد معرضٍ يحوي المشاريع المتخرجة من البرنامج. ويُذكر أنّ "مبادرون" يدعم المشاريع العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمجالات الصناعية ومجال المنتجات الزراعية.
5	غزة سكاي جيكس	2011	غزة	تقبل "غزة سكاي جيكس" روّاد الأعمال أصحاب الأفكار التجارية الذين يمكنهم المشاركة في المسرعة عبر واحدة من الفعاليات المتعددة التي تديرها المسرّعة، وتلتحق الفرق المقبولة ببرنامج احتضان الأعمال، حيث يتلقون التدريب من قبل مدرّبين محليين ودوليين، كما تساعد المسرّعة بعد ذلك على تشبيك رواد الأعمال لديها مع المستثمرين ورجال الأعمال، وتدعم الرياديين للمشاركة في فعاليات ريادة الأعمال خارج غزة.
6	الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات– بيكتي	2012	الضفة الغربية و غزة	بحكم أن لديها مركزين في رام الله وغزة، تقبل "بيكتي" الطلبات من جميع أنحاء فلسطين، ويمرّ المتقدمون لبرنامج الاحتضان بدورات متعددة من التدريب والتقييم، إلى حين اختيار عدد من المجموعات للاحتضان، وتتلقى هذه المجموعات الدعم المالي والقانوني، بالإضافة إلى تدريب متقدّم من خلال شبكة "بيكتي" من الموجهين، كما أنّ هناك عددا قليلا من الشركات التي تنخرط في برنامج التسريع "مبادرة الابتكار"؛ سعياً للوصول إلى مستثمرين.
7	عرب رونور	2013	الضفة الغربية	تستقبل "عرب رونور" الطلبات عادةً كلّ أربعة أشهر، وتقبل تلك المقدّمة من روّاد الأعمال وعبر الحاضنات الأخرى، وتوفّر مسرّعة الأعمال هذه خدمات التدريب، وبناء القدرات للفرق، واستثمارات تبدأ من 100 ألف دولار، بالإضافة إلى مجموعة واسعة من الخدمات التكنولوجية واللوجستية التي تشمل مساحاتٍ للعمل في رام الله، وموارد "مينا أبس" في الأردن، وصالة عرض في دبي، ووحدة للمطوّرين في كندا وقريباً في البحرين. ويحصل الرياديون في "عرب رونور" أيضاً على فرصة عرض شركاتهم أمام شبكتها الخاصة بالمستثمرين التأسيسيين.
8	مؤسسة قيادات– فاستفورود	2013	الضفة الغربية	تقبل المسرعة الطلبات بشكل متتابع، حيث يحصل رواد الأعمال، ممن يملكون أفكاراً ريادية، على استثمارٍ أولي قدره حوالي 20 ألف دولار، وعلى التدريب والمشورة المتخصّصين، بالإضافة إلى المساحات المكتبية وخدمات الدعم، وبحلول نهاية البرنامج الذي يستمر لمدّة 120 يوماً، يبدأ الرياديون بلقاء المستثمرين لعرض مشاريعهم. كما تحصل بعض الشركات الناشئة على فرصةٍ للسفر والمشاركة في أحداث ريادة الأعمال في وادي السليكون وغيره.

12. 2. 2 حاضنات الأعمال في محافظة الخليل

دخل مفهوم حاضنات الأعمال في محافظة الخليل عبر جامعة بوليتكنك فلسطين في العام 2008 وكان مقرها مبنى مركز أصدقاء فوزي كعوش للتميز وقد احتاجت للكثير من الوقت حتى بلورت الصورة الذهنية في المجتمع الخليلي نحو الريادية، وتوازى مع ذلك بناء وتطوير الموارد البشرية وشبكة من المدربين ومرشدي الأعمال المختصين في إدارة منظومة الاحتضان للوصول لخدمات متكاملة في عالم الأعمال تبدأ من مرحلة توليد الأفكار وتنتهي بمرحلة التمويل البذري، حتى برزت نشاطاتها بشكل ملموس بعد عام 2012. كما أنها لم تعد تقتصر بخدماتها على طلبة الجامعة بل توسع الأمر لتنفذ برامجها في أرجاء الضفة الغربية للفئة العمرية من 18 وحتى 35 (رمضان، 2019).

وبعد ذلك بدأت حاضنات أعمال أخرى بالظهور والانطلاق بأعمالها في محافظة الخليل، وهذه الحاضنات هي:

1. **حاضنة أعمال بلدية الخليل**

تأسست حاضنة أعمال بلدية الخليل في أكتوبر 2015، وانطلقت مشاريعها وبدأت بالاحتضان في إبريل 2016، حيث تحتضن حاضنة بلدية الخليل الأفكار الإبداعية والمشاريع الصغيرة، وتقدم لهم يد المساعدة ليكونوا شركات قابلة للاستمرار والتطور والنمو (مركز حاضنات الأعمال/بلدية الخليل، 2018).

يقدم مركز حاضنات الأعمال–بلدية الخليل الخدمات التالية:

- البنية التحتية اللازمة: مكاتب، غرف الاجتماعات، أجهزة الكمبيوتر، انترنت، وغيرها.
- الدعم الإداري.
- تدريبات مستمرة.

- عمل البيانات المالية في جميع المراحل.
- مراقبة حثيثة.
- التنسيق مع ممولين وجهات خارجية.
- فرص بحث وتطوير.
- استشارات مالية وإدارية.

ويكمن هدف الحاضنة في جعل المشروعات ناجحة، والمساعدة على خلق فرص عمل حقيقية، والوصول إلى تنمية اقتصادية مستدامة في الخليل (مركز حاضنات الأعمال/بلدية الخليل، 2018).

2. حاضنة الأعمال الريادية في مركز التميز في جامعة البوليتكنك فلسطين

تعد جامعة بوليتكنك فلسطين من أوائل الجامعات الفلسطينية التي عملت على إنشاء حاضنة تطوير أعمال ريادية داخل حرمها الجامعي؛ وذلك لتعزيز مفهوم ريادة الأعمال لدى الطلبة والخريجين والمجتمع، ولمساعدتهم في إطلاق شركاتهم أو مشاريعهم الناشئة الصغيرة والمتناهية الصغر، من خلال إطلاق رؤيتها الجديدة (نحو جامعة علوم وإبداع ريادية)، حيث تعتبر هذه الحاضنة أول حاضنة أعمال في محافظة الخليل تأسست عام 2006. طاقتها الاستيعابية تتسع لاحتضان من 6 إلى 10 مشاريع بنفس الوقت، ولديها مبنى مجهز بكافة الموارد اللازمة بمساحة 700 متر مربع، حيث عملت حاضنة تطوير الأعمال بتكنولوجيا المعلومات على خلق صوره ذهنية للنجاح أمام رواد الأعمال الشباب؛ لتطوير أفكارهم وإنشاء الشركات التجارية الصغيرة والمتوسطة في مراحلها الأولى وتسويقها، حيث يتم تزويد المتميزين في مجال تكنولوجيا المعلومات بالموارد والمصادر اللازمة وبالمهارات الفنية لزيادة

قدرتهم على الإبداع، وتحويل أفكارهم ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات إلى منتجات عالية الجودة، إذ تهدف الحاضنة لمساعدة رجال الأعمال والرياديين، وتسويق أفكارهم من خلال تصميم وتطوير وتنفيذ وتشجيع هذه المبادرات، ويتم دعم تطوير المشاريع التجارية الريادية من خلال توفير حزمة متكاملة من خدمات تطوير الأعمال من الطراز العالمي، من شأنها أن توفر الرعاية وتشجيع عملية التسويق، وتعزيز التنمية وتنمية المؤسسات الحيوية (النظام الداخلي لمركز أصدقاء فوزي كعوش للتميز، 2018).

3. حاضنة الأعمال إرادة

شركة أهلية غير ربحية تأسست في مدينة الخليل عام 2014 بمبادرة مجموعة من الشابات الممارسات للعمل التنموي والديمقراطي وحقوق الإنسان؛ بهدف تحسين الحياة الاجتماعية والاقتصادية للنساء الفلسطينيات في المناطق المهمشة، وتمكين الشابات من مفاهيم العدالة الاجتماعية والديمقراطية واللاعنف، وحماية حقوق النساء حسب القوانين والاتفاقيات المحلية والدولية، وتستند في عملها على قيم احترام جميع الاتفاقيات الدولية ذات العلاقة بحقوق الإنسان والمرأة، وتحقق ذلك من خلال سلسلة من البرامج والمشاريع والنشاطات (حاضنة الأعمال إرادة، 2017).

أما بالنسبة لأهداف الحاضنة فهي كما ذكرت في منشورات حاضنة الأعمال إرادة (2017).

- تمكين النساء الفلسطينيات في المناطق الريفية المحرومة اقتصاديا واجتماعيا.
- تطوير المشاريع النسوية الصغيرة وتأسيسها.
- حماية حقوق النساء العاملات.
- حماية حقوق المرأة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وصحيا.

4. حاضنة أعمال غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل (الضفة الغربية)

تعتبر حاضنة غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل أول دائرة أنشئت لاحتضان رياديي الأعمال والمشاريع الصغيرة، وقد تأسست في أيار 2016 بالتعاون مع مؤسسة التعاون (Taawon). وتستهدف حاضنة الأعمال جميع الأعمال في المجتمع الفلسطيني، وتبدي أهمية خاصة لمشاريع القطاع التكنولوجي ودمجه بالقطاع الصناعي والتجاري والخدماتي؛ لإنشاء مشاريع جديدة وتحسين القطاع التكنولوجي في السوق، وتقليل نسبة البطالة ودعم الاقتصاد الفلسطيني من خلال بث مشاريع ناجحة ومثمرة في السوق الفلسطيني (حاضنة أعمال غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل،2018).

ومن المشاريع التي تم احتضانها كما وردت في حاضنة أعمال غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل (2018).

- سوزان فاشن: وهو عبارة عن مشغل خاص لتصميم وتفصيل الملابس.
- الباب الذكي: وهو عبارة عن نظام حماية فائق يتم تركيبه على الأبواب متعددة المفاتيح، بحيث يتم فتح الباب من خلال (بصمة العين، بصمة الصوت، بصمة اليد، رقم سري، رسالة نصية عن طريق الجوال).
- المزرعة الذكية: تكمن فكرة المشروع بتحويل المزارع الخاصة بالدواجن من مزارع بدائية إلى مزارع حديثة مراقبة من خلال نظام تحكم ذكي عن طريق أجهزة الحاسوب وتطبيقات الجوال، حيث يتم التحكم بجميع المؤثرات (الأكسجين، الحرارة، الرطوبة، والضغط).
- ستوديو ملامح: ستوديو يعنى بتصوير الأطفال بأسلوب احترافي ابداعي.

- التميز، الواقع الافتراضي: مشروع يتم من خلاله ربط الواقع بالخيال معاً؛ لإنتاج برامج تعليمية تسهل على الطالب التعلم والإبداع، بحيث يتم ربط الواقع الافتراضي بالواقع التعليمي من خلال برنامج يحول الرسومات الورقية 2D إلى ثلاثية الأبعاد 3D فيتم التعامل معها كأنها مجسمات حقيقية، بدءاً من الأحرف والأعداد مروراً بالتفاعلات الكيميائية، وصولاً إلى الفضاء الخارجي. وغيرها من المشاريع.

5. حاضنة أعمال بيت الطفل الفلسطيني

تأسست حاضنة أعمال بيت الطفل الفلسطيني في سبتمبر 2019، وعلى الرغم من أن الحاضنة لا تزال في طور النشأة حتى اليوم، إلا أنها احتضنت مجموعة من المشاريع، وقدمت لهم جميع الخدمات التي تحتاجها، حيث تركز في عملية احتضانها على الشباب وخريجي الجامعات من (18–35) سنة (حاضنة أعمال نادي بيت الطفل الفلسطيني،2019).

ومن الأمثلة على المشاريع التي حققت قصة نجاح في هذه الحاضنة:

- مشروع شكشاك، للشاب فهد الأطرش.
- بيت الورد، للشابة وسام حميدات.

2.2.13 تأثيرات جائحة كورونا على الاقتصاد الفلسطيني

أدى التراجع المفاجئ للأنشطة الاقتصادية والضغط على الموارد المالية للسلطة الفلسطينية إلى تعريض موارد رزق الفلسطينيين لمخاطر عالية، حيث يستمر تأثير فيروس كورونا المستجد (كوفيد–19) في الإضرار بالاقتصاد بشدة. وبعد أن سجل معدل النمو 1٪ فقط عام 2019، من المتوقع أن ينكمش الاقتصاد بنسبة 7.6% على الأقل عام 2020. وبعد مرور الأزمة الحالية، فإن رفع القيود على

تطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز الإطار القانوني يمكن أن يؤديا دورًا مهمًا في تحفيز الاقتصاد المتعثر (البنك الدولي، 2020)

مع دخول جائحة فيروس كورونا المستجد شهرها الثالث، تؤثر الأزمة على حياة الفلسطينيين وسبل عيشهم. وقد تحركت السلطة الفلسطينية في وقت مبكر وبشكل حاسم لإنقاذ الأرواح. ومع ذلك، فإن سنوات عديدة من تراجع دعم المانحين ومحدودية الأدوات الاقتصادية حوّلت قدرة الحكومة على حماية سبل العيش إلى مهمة عسيرة. ولذلك، فإن الدعم الخارجي سيكون حاسماً للمساعدة على نمو الاقتصاد خلال هذه الفترة غير المسبوقة (شانكار، 2020).

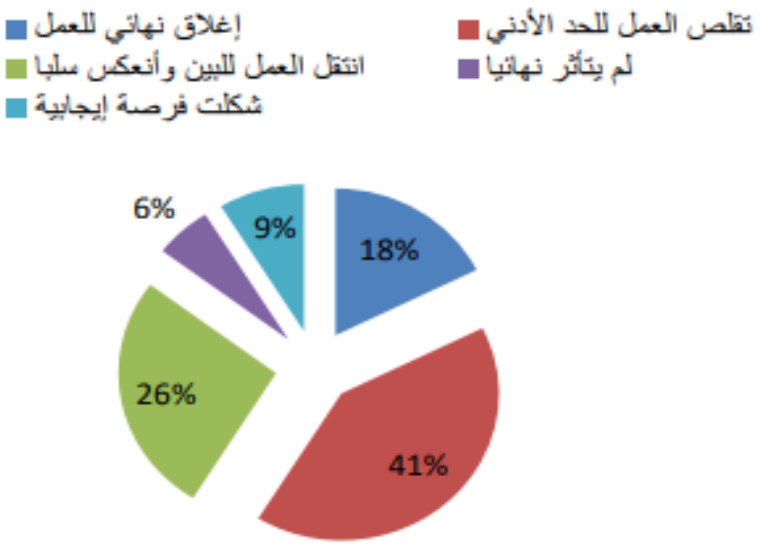
2.2.14 تأثيرات جائحة كورونا على عمل الحاضنات

في مطلع مارس 2020 دخلت فلسطين ضمن المناطق التي تم اكتشاف حالات إصابة بها، وهو ما دفع الحكومة الفلسطينية لاتخاذ العديد من الإجراءات من بينها فرض حالة الطوارئ لمدة 32 يوما وتم تجديدها مرتين متتاليتين، هذه الإجراءات التي جاءت ضمن الخطة الوطنية لمواجهة انتشار الفيروس، أثرت بشكل مباشر على كافة القطاعات الحياتية وفي مقدمتها القطاع الاقتصادي بعد أن حظر التنقل والعمل في كافة القطاعات باستثناء القطاعات ذات الاتصال بإجراءات الوقاية ومواجهة الفيروس.

حيث إن الإجراءات المتخذة لمواجهة أزمة كورونا أدت إلى تقليص 41 % من المؤسسات عملها إلى الحد الأدنى، و26% منها انتقلت العمل إلى البيت مما أثر سلبا على طبيعة وحجم العمل، و18% تم

إغلاق العمل بشكل نهائي، و9% شكلت فرصة إيجابية لتطوير العمل، و6% لم تتأثر نتيجة هذه الإجراءات (مؤشر الريادة في حاضنات الأعمال في فلسطين، 2020).

الشكل(3. 2): تأثيرات أزمة كورونا على عمل الحاضنات



3. 2 الطلاب الجامعيين

1. 3. 2 المقدمة

لقد حثنا الإسلام على الاهتمام بالتعليم والتعلم، فهذا النبي –صلى الله عليه وسلم– أول ما بدأت دعوته بالقراءة، فقال الله عز وجل: "اقرأ باسم ربك الذي خلق"(العلق:1). ولقد فاضل الله عز وجل بين الذين يعلمون والذين لا يعلمون فقال سبحانه: "قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون"(الزمر:9).

وقال تعالى: "يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات"(المجادلة:11). وخشية الله ومخافته مقتصرة على الذين يتعلمون العلم، وكما أن دلائل الله في الكون وقدرته وآياته العجيبة الأثر والكثيرة العبر التي ذكرها الله في كتابه الكريم، نجد أنه تعالى قد ختمها: "لقوم يتفكرون" (يونس:24)، "لقوم يعقلون" (البقرة:164)، "لأولي الألباب" (آل عمران:190)، وهذه الخواتيم للآيات تدل على مكانة الذين يتعلمون، وأن الخطاب الرباني قد قصدهم، فهم الذين يتميزون عن غيرهم في الوصول إلى هداية الله وطريقه المستقيم.

والتعليم من الحقوق الأساسية لكل إنسان يعيش ضمن نطاق دولة ما، فقد أقر القانون العام لحقوق الإنسان حق الإنسان في التعلم، ونصّ هذا الحق على ضرورة حصول الإنسان على التعليم سواء في مراحله الأساسية والثانوية أو في مراحله الجامعية في حال أرادَ الطالب استكمال دراسته الجامعيّة، وقد اعتمد ذلك على الاهتمامِ العالميّ في التعليم الجامعيّ منذ القرن التاسع عشر للميلاد، وحتى هذا الوقت الذي شهدَ إنشاء العديد من الجامعات العامة والخاصة في مُختلفِ دول العالم. ففي فلسطين نص قانون التعليم رقم 1 لعام 2013 ضمن المواد (2، 3) على حق المواطن في التعليم، ويعتبر التعليم مجاني وإلزامي في المدارس العامة خلال المرحلة الأساسية حتى نهاية الثانوية العامة. أما التعليم الجامعي فهو اختياري وغير مجاني في فلسطين، يستطيع الطالب أن يلتحق به بعد تحقيقه لبعض الشروط التي تؤهله لتلك المرحلة الجديدة (صبرة،2017).

فالتعليم الجامعي يعرف بأنه: المستوى التعليميّ الذي يأتي مباشرةً بعد التعليم الثانويّ، ويجب أن يُحقّق الطالب معدلاً دراسيّاً في المرحلة الثانوية يُؤهلهُ للدراسةِ الجامعية، أو للالتحاقِ بالتخصصِ

الجامعي الذي يهتمُ بدراسته، وبعد التخرج من التعليم الجامعي يحصلُ الطالب على شهادةٍ تؤهله من الحصولِ على عملٍ معينٍ ضمن مؤهلاتهِ التعليمية، أو تساعدهُ في الاستمرارِ بدراسةِ مراحلٍ متقدمةٍ من الدراسات العُليا في الجامعة (خضر، 2016).

2. 3. 2 تعريف الطالب الجامعي

يمكن تعريف الطلاب الجامعيين على أنهم: جماعة أو شريحة من الشباب المثقفين يتمركزون في المؤسسات التعليمية، حاصلون على ثقافة أكاديمية تؤهلهم للقيام عند التخرج بدور وظيفي في المجتمع يستطيعون من خلاله تحمل مسؤولية القيادة والبناء والتنمية، حيث يعد أغلب الطلبة من فئة الشباب (الصغير، 2005).

ويعرف الطالب الجامعي بأنه: "ذلك الشخص الذي سمحت له كفاءته العلمية بالانتقال من المرحلة الثانوية أو مركز التكوين المهني أو الفني العالي إلى الجامعة تبعا لتخصصه الفرعي، بواسطة شهادة أو دبلوم يؤهله لذلك، ويعتبر الطالب أحد العناصر الأساسية والفاعلة في العملية التربوية طيلة التكوين الجامعي، إذ أنه يمثل عدديا النسبة العالية في المؤسسة الجامعية" (دليو، 2006).

وترى الباحثة أن تعريف الطالب الجامعي الذي يتناسب مع عينة البحث هو: الشخص الذي أنهى دراسته الثانوية والتحق بإحدى الجامعات أو المعاهد لدراسة أحد البرامج التعليمية (دبلوم، بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)، سواء أنهى دراسته الجامعية أو لا يزال على مقاعد الدراسة.

لقد بلغ عدد الطلبة الجامعيين المسجلين والمنتظمين على مقاعد الدراسة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين للعام 2017 هو: (218.415) طالب وطالبة (133.032 طالبة، و85.383 طالب) موزعين على 49 مؤسسة تعليمية ما بين: الجامعات التقليدية ويبلغ عددها 14 جامعة، ويلتحق بها 136.459 طالبا، وكليات جامعية وتبلغ 16 كلية وبها 14.876 طالبا، وكليات المجتمع المتوسطة يبلغ عددها 18 كلية وبها 11.053 طالبا، وأما التعليم المفتوح فجامعة واحدة في فلسطين والمتمثلة بجامعة القدس المفتوحة ويبلغ عدد فروعها 22 فرعا، ويبلغ عدد طلابها 56.027 طالباً (مركز الإحصاء الفلسطيني،2017).

4. 2 المشاريع الخاصة

1. 4. 2 المقدمة

إن التغيرات الكثيرة والمتسارعة التي تحدث في عصرنا هذا في كافة المجالات، ساهمت في ظهور العديد من المفاهيم الجديدة والمتميزة التي تتيح لمؤسساتنا فرص النمو والرقي، ومن بينها المشاريع الخاصة، حيث أخذ الاهتمام بهذه المشاريع يتزايد يوماً بعد يوم؛ نظراً لأهمية دورها في نمو الاقتصاد. (سليمة، 2011).

نوضح في هذا المبحث أهمية المشاريع الخاصة، حيث أن هناك وعياً متصاعداً بأهميتها للإقتصاد المعاصر، ويعتبرها البعض محركا للاقتصاد، ومنه ظهرت الضرورة لوجود هذه المشاريع باعتبارها الحل الأمثل للتقليل من الصعوبات في القطاع الاقتصادي (جابر،2015).

تعتمد طبيعة المشروعات الخاصة على مجموعة الأفراد الذين يستخدمون جهوداً منظمة؛ لنمو مشاريع تتجاوب مع حاجات العصر من الإبداع وتنظيم هيكل مناسب متعدد الوظائف يأخذ روح المبادرة ويساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بما يتناسب مع حاجات المجتمع. وبما أن النجاح ليس سهلاً لذا يتطلب تفوقاً ورغبة تعتمد على الإبداع، وقد يأتي مفهوم هذا النجاح أو الإبداع لأصحاب المشروعات الخاصة المدركين للتفاصيل والمتغيرات البيئية بأبعاد اقتصادية واجتماعية، تسهم بشكل بارز في إعطاء القيمة التنافسية لتلك المشروعات في عالم يتسم بالانفتاح الاقتصادي على المستوى المحلي، بأسلوب ذي قيمة وفعالية (حبيب،2009).

اعتمدت الباحثة تعبير المشاريع الخاصة؛ وذلك لشيوعه وشموله وكثرة استخدامه، وتعني الباحثة بالمشاريع الخاصة:

1. المشاريع الصغيرة
2. المشاريع الريادية
3. المشاريع الشبابية
4. المشاريع الصغيرة والمتوسطة SMEs

1. المشاريع الصغيرة

تختلف المشاريع الصغيرة من حيث قابليتها للنمو، فهناك مشاريع صغيرة ذات أفكار مميزة وقابلة للتوسع بشكل سريع، ولكنها تفتقد لبعض العناصر المساعدة على النمو: كالتمويل، أو الإدارة، أو الخبرة، ومتى ما توفر لها تلك العناصر فإن مدخلاتها تتضاعف بشكل متسارع؛ مما يجعلها بيئة جاذبة

للمستثمرين. ويمكن تعريف المشروع الصغير على أنه: ذلك المشروع الذي يستخدم عدداً قليلاً من العاملين، ويدار من قبل المالكين ويخدم السوق المحلية (حسين، 2017).

وعلى الرغم من عدم وجود تعريف عالمي موحد للمشاريع الصغيرة، إلا أنه يمكن أن يعرف بالتعريف المبسط التالي: المشروع الصغير: هو مشروع لديه قابلية للنمو، ويعتبر صغيراً مقارنة بغيره من الشركات في ذات السوق. عملياته محدودة ضمن نطاق جغرافي صغير، وممول من قبل عدد بسيط من الأفراد، ويدار من قبل فريق صغير، وغالباً ما يشارك أعضاء هذا الفريق في المهام التشغيلية (عبد النبي، 2014).

أو قد يعرف المشروع الصغير على أنه: المشروع الذي يخلق عملاً بدرجة مخاطرة عالية، أو عدم تأكد عالٍ لغرض تحقيق الربحية والنمو، عن طريق التعرف على الفرص المتاحة وتجميع الموارد الضرورية لإنشاء المشروع (البندي،2014).

ومن بين الخصائص المميزة للمشروع الصغير كما ذكرها البندي (2014):

1. يُدار من قبل المالكين.
2. يتميز بالطابع الشخصي.
3. محلياً في عملياته.
4. يعتمد بدرجة عالية على الموارد المالية الداخلية في تأسيسه ونموه.

ويمكن القول إن مالكي المشروعات الصغيرة هم رياديون في أعمالهم، كونهم يتحملون المخاطرة ويتميزون بالمغامرة؛ أملاً في تحقيق الربحية في المستقبل، ويعتقد مالكو المشروعات الصغيرة أنهم

يبذلون جهوداً عالية ويحققون إيرادات عالية، وأنهم يشعرون بالسعادة في عملهم، ولكن قبل البدء بأي مغامرة لإنشاء مشروع صغير على كل ريادي أن يدرس مزايا هذا المشروع (الوادي، 2010).

تعاني المشاريع الصغيرة من مشاكل متعددة، وبعض هذه المشاكل ناجمة عن المشاكل التي يعاني منها المجتمع الذي يحتضن هذه المشاريع، سواء ما يتعلق بانخفاض الناتج المحلي الإجمالي، أو مشكلات أخرى متفرقة، ويمكن تصنيف المشكلات التي تؤثر في المشاريع الصغيرة ضمن مجموعتين: ترتبط المجموعة الأولى بالأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع، ولذلك يصعب تغييرها من قبل إدارة المشروع وهي مجموعة المشكلات الخارجية، أما الثانية فهي مجموعة مشكلات داخلية وترتبط بالتوجهات العامة لسياسات المشروع ويمكن معالجتها من قبل إدارة المشروع (العطية، 2009).

2. المشاريع الصغيرة والمتوسطة SMEs

يتم استخدام مصطلح المشاريع الصغيرة والمتوسطة (Small & Medium Enterprices) ومصطلح ريادة الأعمال (Entrepreneurship) بشكل متبادل، وكأنهم يدلون على ذات الشيء. بالطبع هناك تداخل ولكن ليس كل المشاريع الصغيرة رائدة، وليس كل المشاريع الرائدة صغيرة (جابر، 2015).

3. المشاريع الريادية

المشاريع الرائدة هي المشاريع التي تقدم شيئاً أفضل وبشكل مختلف، ويصاحب تقديم هذا الشيء المختلف خطورة عالية بعدم نجاح الفكرة وتقبل أو استيعاب العملاء لها، ويصاحب هذه الخطورة العالية عائد عالٍ، سواء على هيئة أرباح عالية، أو تغيير قواعد اللعبة والسوق للأبد (الوادي، 2010).

4. المشاريع الشبابية

تعد المشاريع الشبابية طوق نجاة اقتصاد فلسطين (الديك، 2016).

حيث تشكل المشروعات الشبابية اليوم محور اهتمام السياسات الصناعية الهادفة إلى تخفيض معدلات البطالة في الدول النامية والدول المتقدمة صناعياً على حد سواء، بصرف النظر عن فلسفتها الاقتصادية وأسلوب إدارة اقتصادها الوطني، وتكتسب المشروعات الشبابية أهميتها في الدول العربية من مجموعة اعتبارات تتعلق بخصائص هياكلها الاقتصادية والاجتماعية، ونسب توفر عوامل الإنتاج والتوزيع المكاني للسكان والنشاط وتفاقم مشكلات البطالة فيها (السكارنة، 2008).

أما بالنسبة إلى أبرز العقبات التي تقف حجر عثرة أمام المشاريع الشبابية تكمن في محدودية السوق الفلسطينية، وانسداد آفاق السوق الخارجية، بالإضافة إلى منع قوات الاحتلال دخول المواد الخام (وكالة وفا الإخبارية، 2019).

5. المشاريع الشبابية في محافظة الخليل

في ظل الأوضاع الاقتصادية المضطربة التي تشهدها الأراضي الفلسطينية ومن بينها محافظة الخليل، فإن المشاريع الشبابية تساهم في دعم الشباب نحو الانطلاق في عالم الإنتاج والصناعة عبر أفكار ريادية إبداعية، وتعتبر المشاريع الصغيرة عاملاً أساسياً ومحركاً للاقتصاد الوطني، إذ تحد من نسبة البطالة التي وصلت إلى 52% في غزة، و30.8%في الضفة الغربية. تسعى العديد من المؤسسات المحلية في محافظة الخليل إلى دمج الشباب في سوق العمل، وتعمل على تشغيلهم وصقل مهاراتهم وفق متطلبات السوق، حيث نفذت شراكة مع الجامعات من أجل تمكين الخرجين من إطلاق مشاريعهم الخاصة (المركز الفلسطيني لأبحاث السياسة والدراسات الاستراتيجية، 2018).

5. 2 الدراسات السابقة

1. 5. 2 المقدمة

يتناول هذا المبحث بعض الدراسات السابقة في مجال الدراسات والبحوث العلمية حسب تقاطعها مع الدراسة الحالية، حيث قامت الباحثة بجمع الدراسات ذات العلاقة بموضوع حاضنات الأعمال ودورها في دعم الطلاب الجامعيين نحو امتلاك مشروع خاص في محافظة الخليل، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات السابقة.

2. 5. 2 الدراسات العربية

1) محمد الدلو (2018)، دراسة بعنوان "واقع العوامل الريادية" دراسة حالة حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية".

تطرقت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع العوامل الريادية في حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية بغزة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، حيث مثَّل مجتمع الدراسة جميع المشاريع التي تم احتضانها ولا زالت قائمة حتى الآن، والبالغ عددها حتى تاريخه 87 مشروع.

من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: إن العديد من أصحاب المشاريع الريادية لا يرغبون في تسجيل وترخيص مشاريعهم بسبب الضرائب المرتفعة، وأن عدم قيام وزارة الاقتصاد بمتابعة المشاريع والتأكد من سلامة منتجاتها وتعويضها عند التعرض للضرر والتلف يعتبر عائق أمام تقدم واستمرار تلك المشاريع، كما بينت الدراسة أن امتلاك مشروع خاص وحب التحدي والمغامرة والنجاح وإثبات الذات يعتبر دافعا بتقديم أفكار ريادية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير هيئة أو دائرة حكومية تقوم بمتابعة المشروعات الريادية؛ لأن هذه المشروعات تعتبر النواة للمشروعات الكبيرة، كذلك توصي الدراسة أصحاب المشاريع بضرورة عمل دراسة جدوى للمشاريع من أجل النظام في العمل والبعد عن العشوائية، والعمل على إيجاد أفكار إبداعية والبعد عن المحاكاة والتقليد عند التقدم بالمشاريع الريادية.

2) شيماء الحلواني (2017)، دراسة بعنوان "واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل".

ركزت الدراسة على المشروعات الصغيرة والدور المهم الذي تلعبه في الاقتصاد الوطني، وذلك لما لها أهمية في توفير الوظائف والأعمال الصغيرة لأصحاب الأفكار الريادية، لذلك أكدت على ضرورة توجيه الأفكار الإبداعية لأصحابها بالطريقة الصحيحة؛ وذلك لضمان استمراريتها خدمةً للاقتصاد الوطني، ولكي تصبح نواة لمشاريع متوسطة وكبيرة، لذلك هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أبعاد الريادة (الإبداع، الابتكار، التفرد، المخاطرة، والمبادأة) في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته أهداف الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل في ضوء المتغيرات الديموغرافية للمشروع (عمر المشروع، وعدد العاملين في المشروع، رأس مال المشروع بالدولار، المؤهل للمبحوثين).

بناءً على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة بلورة رؤية واضحة فيما يخص تحقيق الريادة وتعزيز ممارستها وإدراجها ضمن الأهداف الاستراتيجية للمنشآت الصغيرة في فلسطين.

3) وفاء قاسمية (2016)، دراسة بعنوان "حاضنات الأعمال ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة حالة الجزائر.

عنيت هذه الدراسة بالتركيز على حاضنات الأعمال التي تعمل على توفير الخدمات والتسهيلات، والدعم والمرافقة اللازمة لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الجزائر، بهدف إعطائهم دفعا أوليا لتخطي مرحلة انطلاق مؤسساتهم، ومن ثَّم متابعتهم وتأهيلهم بالشكل الذي يجعل هذه المؤسسات ترقى إلى مكانة المؤسسات الناجحة. وفي سياق الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة، من خلال الاعتماد على حاضنات الأعمال لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن تشخصيها في الجزائر أسفر عن حداثة التجربة فيها وعدم نضوجها، وعليه تم اقتراح حاضنة أعمال أكاديمية لجامعة تبسة تعمل على احتضان الأفكار المبدعة، وبعثها في صورة مشاريع مصغرة وصغيرة ومتوسطة. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: إن من أهم ما يميز حاضنات الأعمال هو تكاثف الجهود بين كافة القطاعات سواء العامة أو الخاصة للنهوض بالاقتصاد الوطني، إضافة إلى الاهتمام بتأهيل وتدريب العنصر البشري؛ لتنمية القدرات الإبداعية فيهم، التي تؤدي إلى خلق سلع وخدمات جديدة ومبتكرة محلياً. وكذلك أنه قد ساعدت حاضنات الأعمال وخاصة حاضنات الأعمال الأكاديمية على تقليص البطالة بين خريجي الجامعات، والمعاهد العالية، ودعمهم لإنشاء مشاريعهم الخاصة.

4) منى النخالة (2015) دراسة بعنوان "الحاضنة التكنولوجية ودورها في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة"، دراسة مقارنة بين حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الحاضنة التكنولوجية ودورها في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة في حاضنة الجامعة الإسلامية، وحاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وإظهار مدى قدرة الحاضنة التكنولوجية على تطوير إمكاناتها وقدراتها؛ لتمكن المشاريع الصغيرة من تحقيق نموها، والتعرف على الهدف من إنشاء حاضنة تكنولوجية للأفكار الإبداعية، والتعرف على المشكلات والمعيقات التي تواجه عمل حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية. ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة: أنّ الحاضنات التكنولوجية تعتبر محركاً أساسياً في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة، وقد وافق المشاركون على دور الحاضنات التكنولوجية ومدى تأثير نموذج الحاضنة المستخدم على مخرجات عملية الاحتضان، كما ساعدت الحاضنات المشاركين على إنشاء مشاريع صغيرة وتحويل أفكارهم الإبداعية والريادية إلى شركات ناشئة وناجحة، وربط المشاريع الصغيرة بالأسواق المستهدفة، كما وأن للحاضنة دوراً بارزاً في دعم البحث العلمي والإبداع، والإرشاد الإداري والتقني للمشاريع الصغيرة، وأخيراً فقد وافق المشاركون على أنَّ الحاضنة ساعدت وبشكل جيد في بناء قدرات رواد الأعمال.

ومن التوصيات التي قدمتها الدراسة: إنه من الضروري أن تركز الحاضنات على دعم المشاريع التكنولوجية؛ لما لها من دور واضح في توفير فرص العمل، ومحاربة الفقر وتحقيق الانتعاش الاقتصادي، واتباع منهجية نظامية في اختيار الأفكار الإبداعية لزيادة نسب وفرص النجاح، والتوسع في تقديم الخدمات حسب احتياجات كل مشروع محتضن، وضرورة الغرس في أذهان أصحاب المشاريع المحتضنة أهمية التكامل والدخول في شراكات فيما بينها.

5) بسمة برهوم (2014) دراسة بعنوان "دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكلة البطالة لرياديي الأعمال في قطاع غزة"، دراسة حالة مشاريع حاضنة أعمال الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين.

قدمت الباحثة دراسة هدفت إلى التعرف على دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في قطاع غزة، كونها أداة لحل مشكلة البطالة لدى الشباب، وخاصة رياديي الأعمال من خلال تحويل أفكارهم الريادية إلى مشاريع ناجحة على أرض الواقع، مدرة للدخل تساعدهم في تحسين مستواهم الاقتصادي والاجتماعي، وإكسابهم المهارات والخبرات الضرورية التي تؤهلهم للوصول إلى سوق العمل المحلي والدولي، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: إنه من الضروري التوسع في تقديم الخدمات من قبل حاضنات الأعمال للمشاريع المحتضنة؛ وذلك لحاجة المشروع لها باعتبارها من الأسباب الرئيسة التي تؤدي إلى نجاحه، وكذلك ضرورة الغرس في أذهان أصحاب المشاريع المحتضنة أثناء فتره الاحتضان أهمية التكامل والدخول في شراكات فيما بينها؛ لأن في ذلك ضمان لتكامل الخبرات والمال والجهد، بالإضافة إلى العمل على تخصيص دعم من قبل الحكومة لحاضنات الأعمال، وتسهيل برامج الإقراض والتمويل للمشاريع الجديدة.

6) محمد عودة (2012) دراسة بعنوان" التجربة الفلسطينية في حاضنات الأعمال ودورها في تنمية أعمال جديدة للشباب"، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حاضنات الأعمال وأهميتها كوسيلة تنمي الاقتصاد المحلي الفلسطيني، وذلك من خلال تشجيع الشباب المبادر على تحويل أفكارهم الإبداعية إلى شركات صغيرة،

حيث توضح الدراسة بعض المفاهيم المتعلقة بألية عمل الحاضنات وخدماتها بدءا من الفكرة الإبداعية، وحتى تحويلها إلى شركة صغيرة وإخراجها إلى السوق المحلي. اعتمد الباحث أسلوب البحث المكتبي والاستبانة. وقد توصل إلى عدة نتائج كان من أهمها: نقص وعي جيل الشباب حول دور حاضنات الأعمال، وحول أهمية المشاريع الصغيرة كونها أداة فاعلة في إنعاش الاقتصاد المحلي، وتوصل أيضاً إلى أن من أكثر المعيقات والتحديات التي تواجه عمل حاضنات الأعمال يتعلق بخطة الاستدامة، والمحافظة على استمرار توفير التمويل اللازم لأنشطة الاحتضان.

وكانت أهم التوصيات التي قدمها الباحث في دراسته: إنه من الضرورة توفير الأمان للمشاريع المحتضنة من قبل الجهات المختصة لضمان استمرارية عمل أعضاء المشاريع بحافزيه وكفاءة وصولا إلى نجاح مشروعاتهم، وكذلك زيادة التوعية بفكره الحاضنة ورسالتها.

7) ميسون القواسمة (2010) دراسة بعنوان " واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية"، جامعة الخليل، فلسطين.

قامت الباحثة بدراسة الإشكالية المتمحورة حول التعرف على واقع حاضنات الأعمال في الضفة الغربية، وتحديد الدور الذي تلعبه في دعم المشاريع الصغيرة، من خلال تقديم العديد من الخدمات التي تحتاج إليها.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت لعدة نتائج أهمها أن أغلبية مجتمع الدراسة يفضل أن تكون ملكية الحاضنة ملكية عامة، بينما هناك تردد لدى البعض الآخر في أن تكون الملكية جهات خاصة أو مختلطة، وكذلك أن لحاضنات الأعمال دورا كبيرا في تنمية الاقتصاد الفلسطيني،

وذلك عن طريق تقديم كافة وسائل الدعم للمشاريع الصغيرة والمساهمة في تطويرها بكل ما أمكنها من طاقة. أما بالنسبة لدور الحاضنات في دعم المشاريع الصغيرة فقد اتسم مستوى تقديم الخدمات المختلفة مثل: (الخدمات الإدارية، الاستشارية، المالية، التسويقية، الفنية، خدمات السكرتارية والمعلومات، وخدمات تنمية الموارد البشرية) أثناء فترة الاحتضان بمستوى متوسط بعض الشيء، أما بعد التخرج فقد اتسم المستوى العام بالتدني، وكانت الخدمات المقدمة أثناء الاحتضان أفضل بكثير من تلك المقدمة بعد التخرج من الحاضنة.

ومن التوصيات التي قدمتها الباحثة: إنه من الضروري متابعة المستفيدين من الحاضنات بعد الخروج بمشاريعهم، ومحاولة مساعدتهم للنهوض بأعمالهم، بالإضافة إلى وجوب العمل على توفير المزيد من الخدمات المالية والتسويقية للمشاريع الصغيرة المحتضنة وتطوره.

3. 5. 2 الدراسات الأجنبية

1) Gertner (2013) "Unpacking Incubation: Factors affecting incubation processes and their effects on new venture creation, Newcastle University Business School/United Kingdom".

" العوامل المؤثرة على عمليات الاحتضان وتأثيراتها على خلق مشروع جديد".

سلطت الدراسة الضوء على المراحل التي تمر بها عملية الاحتضان، حيث درس الباحث عملية الاحتضان من خلال الإجابة على مجموعة أسئلة رئيسة تتمثل في:

1. كيف تتم مراحل الاحتضان.
2. ما هي الفروقات بين عمليات الاحتضان المختلفة.
3. ما هو أثر خبرة الرياديين السابقة.
4. كيف تؤثر توجهات الحاضنة في عملية الاحتضان وأثرها على إنشاء مشاريع ريادية الجديدة.

لجأ الباحث إلى الاستعانة بمجموعة من حالات الدراسة بالإضافة إلى إجراء المقابلات مع الفئات المعنية للوصول إلى النتائج المطلوبة، وقد أظهر التحليل التجريبي أهمية تسليط الضوء على ضرورة مشاركة مديري الحاضنات في عملية اختيار المشاريع، وأهمية استخدام معايير مختلفة للاختيار للوصول إلى الفئة المطلوبة بطريقة فعالة تساهم في إنشاء مشاريع جديدة ناجحة، كذلك وقد أظهرت النتائج أن توافر الموارد المطلوبة بكثرة يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الحاضنة، كذلك وقد بينت الدراسة أن هناك أثرا كبيرا في خبرة الرياديين السابقين تؤثر إيجاباً على نجاح المشاريع، حيث تزيد احتمالية نجاح هذه المشاريع بشكل كبير.

2) Jabbour, Fumo (2011)"Barriers faced by MSEs: Evidence from Mozambique".

"الحواجز التي تواجهها المشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم: حالة دراسة الموزمبيق"

تم التطرق لهذه الدراسة على الرغم من اختلاف النظام السياسي والاجتماعي والظروف الاقتصادية بين البلدين وذلك نظراً لأنها تتحدث عن المعيقات التي تواجهها المشاريع، والتي لم يتم ذكرها في الدراسات

الأخرى، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعيقات الرئيسة التي تواجه المشاريع الخاصة والصغيرة، والصغيرة جداً، والسياسات الداعمة لتلك المشاريع وتحليلها، وفهم تلك المعيقات لمساعدة رواد المشاريع على تحقيق النجاح لمشاريعهم، والتعرف على دور كل من الحكومة والجهات الداعمة لتلك المشاريع، وأهم المشاكل التي تواجه أصحاب المشاريع، والتعرف على أهمية المشاريع الصغيرة في دعم إجمالي الناتج المحلي، والمساهمة في خلق العديد من فرص العمل.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن التمويل والمنافسة تمثل حوالي 48% من المعيقات التي تواجه أصحاب المشاريع، وهذا من وجهة نظر أصحاب تلك المشاريع، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الداعمة للمشاريع تطالب الحكومة بأخذ ضرائب مرة واحدة في السنة كنسبة ثابتة، بدلاً من أخذها بشكل شهري.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة: وجوب التقليل من الإجراءات الروتينية الخاصة بعملية إنشاء المشاريع الخاصة، وضرورة تقديم الدعم المالي والمعنوي اللازم لهذه المشاريع، واستخدام أدوات ذو شفافية لدعمها مثل: استخدام نظام محاسبي جيد ومحاربة الفساد، وكذلك تحليل المشاريع لمعرفة الفشل في استراتيجيات قطاع الاستثمار.

4. 5. 2 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحثة ومراجعتها للدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة، لاحظت أن هذه الدراسات تتكامل مع موضوع الدراسة التي تعمل على إنجازها، بل وأنها تتشابه تلك الدراسات في الأطر العريضة لها، حيث تقاطعت مع الدراسات السابقة في التركيز على طبيعة الحاضنات والآليات

الجديدة التي تدعم المشاريع المحتضنة، إضافة لبيان المقومات والآثار الاقتصادية لإقامة حاضنات الأعمال.

كما وأنها تقاطعت في كونها ركزت على أهمية المشاريع الخاصة، سواء كانت مشاريع صغيرة أو ريادية أو غيرها، وأهمية دعم وتمويل هذه المشاريع. وتطرقت إلى الإشكاليات والتحديات التي يواجهها أصحاب هذه المشاريع، لذلك فقد تمكنت من الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية.

ما الذي يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تميزت هذه الدراسة كونها من الدراسات النادرة التي تتحدث عن دور حاضنات أعمال محافظة الخليل في احتضان ودعم المشاريع.
- تتميز الدراسة بأنها تسلط الضوء بشكل كبير على كيفية الاهتمام بأفكار الطلاب الجامعيين الإبداعية وأهمية توجيه هذه الأفكار والآليات التي يحتاجونها.
- تتميز الدراسة بأهمية العينة التي تناولتها (الخريجين).
- تُعد هذه الدراسة مكملة ومعززة للدراسات السابقة المذكورة، ولا سيما الفلسطينية منها.

6. 2 الخاتمة

لقد جاء في هذا الفصل الجانب النظري والدراسات السابقة لهذه الدراسة، إذ تناولت فيه الباحثة بشيء من التفصيل عما دار حول حاضنات الأعمال منذ نشوئها وانطلاقها، ومرورا بالتعاريف المصطلح عليها، وتطورها إلى ما وصلت إليه في الوقت الحاضر، وما تتميز به من ميزات وخصائص، والعوامل

التي تساعد على تحقيق أهدافها التي وضعت من أجلها، وكذلك الحديث عن حاضنات الأعمال الفلسطينية، وآلية عملها، وأشهرها، وأماكن تواجدها، ونماذج من المشاريع التي تم احتضانها في كل حاضنة فلسطينية وخاصة في محافظة الخليل.

وفي المباحث الأخرى من هذا الفصل تم تناول مفهوم الطالب الجامعي الذي يعتبر عينة للدراسة، والفئة المستهدفة من حاضنات الأعمال بشكل خاص. وكذلك المشاريع الصغيرة التي تعتبر بداية الفكرة المحتضنة من قبل الحاضنات، ومفاهيم تلك المشاريع وأنواعها ومميزاتها. وفي المبحث الأخير من هذا الفصل تناولت الباحثة لأهم الدراسات السابقة والمختصة بدراستها هذه، فكان منها الدراسات العربية، وبعضا منها الدراسات الأجنبية، وذلك بما كان يتناسب مع الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3 .1 المقدمة

3 .2 منهج الدراسة

3 .3 مجتمع وعينة الدراسة

3 .4 خصائص عينة الدراسة

3 .5 مصادر جمع المعلومات والبيانات

3 .6 أدوات الدراسة

3 .7 صدق أداة الدراسة

3 .8 ثبات أداة الدراسة

3 .9 المعالجة الإحصائية للبيانات

3 .10 مقياس الدراسة

3 .11 تصحيح أداة الدراسة

3 .12 الخاتمة

3 .1 المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، والتي تمثلت في الأساليب المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية والثانوية، ومنهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة الرئيسة المتمثلة بالمقابلات، والأداة الثانوية المتمثلة بالاستبانة، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج.

حيث إن هذه الدراسة تُعنى بالتعرف على دور حاضنات الأعمال في دعم الطلاب الجامعيين نحو امتلاك مشروع خاص في محافظة الخليل.

3 .2 منهج الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات المعتمدة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ودراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة.

من خلال هذا المنهج تم جمع المعلومات والبيانات والحقائق عن الظاهرة كما هي في حقيقة الأمر، ومن ثم تحليلها وتفسيرها، وذلك باتباع الأسلوبين الكمي والنوعي، بهدف تعزيز الدراسة والحصول على المعلومات الكافية، وذلك تماشياً مع خصوصية جمع المعلومات من خلال:

أ) تم عمل مقابلات مع مدراء حاضنات الأعمال في محافظة الخليل، البالغ عددهم 4 مدراء.

ب) تم توزيع استبانات على أصحاب المشاريع والبالغ عددهم 72 مشروع

خطة عمل المقابلات:

1. إعداد أسئلة المقابلات بحيث تكون هذه الأسئلة شاملة وتغطي كافة المحاور المطلوبة وتجيب عن أسئلة البحث، حيث بلغ عدد أسئلة المقابلة 23 سؤالا مقسمة على خمسة محاور، وهي:

- المحور الأول: التعريف بالحاضنة.
- المحور الثاني: المشاريع.
- المحور الثالث: الفئات المستهدفة من قبل الحاضنة وآليات الاستهداف.
- المحور الرابع: عوامل نجاح الحاضنات.
- المحور الخامس: المعيقات التي تواجهها الحاضنات.

2. التواصل مع مدراء حاضنات الأعمال الأربعة، وتحديد موعد للمقابلات.
3. إجراء المقابلات مع جميع مدراء حاضنات أعمال محافظة الخليل، والإجابة عن أسئلة المقابلة المعدة مسبقا، وتدوينها يدويا وصوتيا بواسطة الهاتف النقال، وقامت الباحثة بتبيض الإجابات بشكل منظم ومنسق بما تتقاطع مع أسئلة البحث الرئيسة الثلاثة في جدول.

وتجدر الإشارة أن الملحق رقم (4) يوضح أسئلة المقابلات وإجاباتها.

خطة عمل الإستبانة

1. إعداد الاستبانة بطريقة أقرب ما تكون إلى الصحيحة، حيث صممت الاستبانة إلكترونياً من ثلاثة أقسام:

- القسم الأول: ويحتوي على بيانات خاصة بأصحاب المشاريع المُحتضَنة.
- القسم الثاني: يحتوي على بيانات خاصة بالمشروع المُحتَضن.

- القسم الثالث: الموارد والخدمات التي يحصل عليها الطالب من قِبل الحاضنات، ويتكون هذا القسم من محور واحد يحتوي على خمسة أقسام تشمل خدمات الحاضنات المتنوعة: (خدمات لوجستية، إدارية، تمويلية، استشارية وتدريبية، تسويقية).

2. التأكد من صدق محتوى الاستبانة، وذلك من خلال الحصول على جميع الموافقات اللازمة حول الاستبانة بعد تدقيقها من قبل مشرفة الرسالة الدكتورة ميرفت شاهين، ومن ثم تحكيمها من قبل الأستاذ الدكتور سمير أبو زنيد والدكتور محمد الجعبري والدكتور احميد حميدات. حيث كان رأي المحكمين المشترك في أن محاور الاستبانة كانت كافية، وتم تغطية هذه المحاور بشكل جيد، مع الأخذ بعين الاعتبار انتقادات المحكمين البسيطة، واقتراحاتهم ومن ثم تعديل الاستبانة.
3. التواصل مع حاضنات الأعمال، والحصول على قائمة بأسماء المشاريع التي قامت باحتضانها، ومعلومات الاتصال الخاصة بهم من رقم الهاتف وعنوان البريد الالكتروني، حيث بلغ عددهم 72 مشروعاً.
4. استثناء من لم تنطبق عليه شروط العينة المطلوبة.
5. التواصل مع أفراد العينة عن طريق الاتصالات الهاتفية؛ وذلك لإعلامهم بأنه سيتم إرسال الاستبانة لهم عن طريق الفيس بوك أو الإيميل أو الواتس اب. وفيما إذا كان المشروع فيه أكثر من شخص فإنه تم الاقتصار على شخص واحد فقط.

الملحق(11) يوضح أسئلة الاستبانة مع مصادرها

3. 3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من:

1. جميع المشاريع المُحتَضَنة حالياً في حاضنات أعمال محافظة الخليل، أو من تخرج منها، والتي بلغ عددها 72 مشروعا.

ولجمع المعلومات فقد تم استخدام أسلوب العينة المسحية، حيث تم توزيع الاستبانات بشكل إلكتروني على جميع مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 51 استبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 51 استبانة، أي بنسبة استرداد 84.7%.

الجدول (1. 3): نسبة استرجاع الاستبانات

العينة	العدد الكلي	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات غير المسترجعة	نسبة الاسترجاع (المسترجع/العدد الكلي)
أصحاب جميع المشاريع المنتسبة لحاضنات الأعمال حالياً أو التي تم تخريجها منها والتي تنطبق عليهم شروط العينة	72	72	51	11	%70

2. مدراء حاضنات أعمال محافظة الخليل، حاضنات (بلدية الخليل، غرفة تجارة وصناعة الخليل، حاضنة جامعة البوليتكنك، حاضنة بيت الطفل الفلسطيني) وقد تم استثناء حاضنة الأعمال (إرادة)

حيث تبين بعد جمع المعلومات أن الحاضنة تُعنى بالمشاريع الخاصة بالنساء فقط كمشاريع (النحل، بناء الآبار وغيرها)، ولا تستهدف أي فئة أخرى، وبالتالي بلغ عدد مدراء الحاضنات أربع حاضنات.

4. 3 خصائص عينة الدراسة

في الجدول أدناه تم استعراض الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة المختارة والذي بلغ عددها 51 مشروعا، حيث تم توضيح توزيع أفراد العينة، حسب متغير: العمر، الجنس، المؤهل العلمي الحالي، طبيعة عمل المشروع، حاضنة الأعمال التي احتضنت المشروع. ولقد جاء توزيع أفراد العينة بناء على هذه المتغيرات.

الجدول (2. 3) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	26	% 51.0
	أنثى	25	% 49.0
الإجمالي		**51**	**% 100**
العمر	سنة21-18	2	% 3.9
	سنة25-22	20	% 39.2
	29-26 سنة	14	% 27.5
	35-30 سنة	15	% 29.4

الإجمالي		**51**	**% 100**
المؤهل العلمي الحالي	دبلوم	12	% 23.5
	بكالوريوس	22	% 43.1
	دراسات عليا	7	% 13.7
	متخرج	10	% 19.6
الإجمالي		**51**	**% 100**
طبيعة عمل المشروع	صناعي	14	% 27.5
	خدماتي	13	% 25.5
	ثقافي	2	% 3.9
	تكنولوجي	12	% 23.5
	تعليمي	5	% 9.8
	غير ذلك	5	% 9.8
الإجمالي		**51**	**% 100**
الحاضنة المحتضنة للمشروع	حاضنة أعمال بلدية الخليل	11	% 21.6
	حاضنة الأعمال الريادية في مركز التميز في جامعة بوليتكنك فلسطين	21	% 41.2
	حاضنة أعمال غرفة تجارة	10	% 19.6

	وصناعة محافظة الخليل		
	حاضنة أعمال بيت الطفل الفلسطيني	9	% 17.6
الإجمالي		**51**	**% 100**

بالنظر إلى الجدول (2. 3) تم استنتاج ما يلي:

- يلاحظ أن عدد المستجيبين الذكور (26) مقابل نسبة (51%) من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث (25) مقابل نسبة (49%) من عينة الدراسة.
- فيما يخص العمر فيلاحظ أن عدد المستجيبين الأكبر من الفئة العمرية (22–25 سنة) وبلغ عددهم (20) مقابل نسبة (39.2%)، تليها الفئة العمرية (30–35 سنة) وبلغ عددهم (15) مقابل نسبة (29.4%)، ثم تليها الفئة العمرية (29–29 سنة) حيث بلغ عددهم (14) مقابل نسبة (27.5%)، وتليها الأقل عدداً الفئة العمرية (18–21 سنة) وبلغ عددهم (2) مقابل نسبة (3.9%).
- فيما يخص المؤهل العلمي عدد حملة شهادات البكالوريوس الأكثر عدداً من المستجيبين، حيث بلغ عددهم (22) مقابل نسبة (43.1%) من عينة الدراسة، يليها حملة الدبلوم البالغ عددهم (12) مقابل نسبة (23.5%)، يليها المتخرج والبالغ عددهم (10) مقابل نسبة (19.6%)، وأقلهم عدداً حملة الدراسات العليا (1) مقابل نسبة (13.7 %) من عينة الدراسة.
- فيما يخص طبيعة عمل المشروع، فقد بلغ عدد المستجيبين الأكبر من الصناعي (14) مقابل نسبة (27.5%)، يليه الخدماتي البالغ عددهم (13) مقابل نسبة (25.5%)، يليه التكنولوجي البالغ عددهم

(12) مقابل نسبة (23.5%)، والأقل عددا من التعليمي البالغ عددهم (5) مقابل نسبة (9.8%) ، كما بلغ عدد المستجيبين من الخيار غير ذلك (5) أفراد مقابل نسبة (9.8%)، حيث كان من المستجيبين اثنين من المشاريع الزراعية، واثنين مشاريع حرفية، ومشروع واحد بيئي تكنولوجي من عينة الدراسة.

- أما لحاضنات الأعمال التي احتضنت المشاريع، فقد كان عدد المشاريع الأكبر محتضنة من قبل حاضنة الأعمال الريادية في مركز التميز في جامعة بوليتكنك فلسطين والبالغ عددها (21) مشروعًا مقابل نسبة (41.2%)، يليها حاضنة أعمال بلدية الخليل والتي احتضنت (11) مشروعًا مقابل نسبة (21.6%)، يليها حاضنة أعمال غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل التي احتضنت (10) مشروعًا مقابل نسبة (19.6%)، وأقلها احتضانًا للمشاريع هي حاضنة أعمال بيت الطفل الفلسطيني (9) مشروعًا مقابل نسبة (17.6%) من عينة الدراسة.

تجدر الإشارة إلى أنه تم تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية لأغراض التحليل، حيث أعطيت الإجابة بدرجة عالية جدًا خمسة درجات، والإجابة بدرجة عالية أربعة درجات، والإجابة محايد ثلاثة درجات، والإجابة بدرجة منخفضة درجتين، والإجابة بدرجة منخفضة جدًا درجة واحدة، والجدول (3. 3) يوضح تصنيف الإجابات ودرجتها.

جدول (3. 3) تصنيف الإجابات ودرجاتها

التصنيف	بدرجة عالية جدًا	بدرجة عالية	محايد	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جدًا
الدرجة	5	4	3	2	1

وتجدر الإشارة أن الملحق رقم (1) يوضح أقسام وفقرات الاستبانة.

3 .5 مصادر جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة في إعداد هذه الدراسة على نوعين من المصادر، وهما:

أ. المصادر الثانوية: وهي المراجع والمصادر العلمية المختلفة، وكذلك البحوث والدوريات التي تعالج موضوع الدراسة، بالإضافة إلى ما تم نشره على شبكة الانترنت من دراسات ومقالات علمية ذات علاقة بالدراسة.

ب. البيانات الأولية: تمثلت المصادر الأولية في الأداة الرئيسة للدراسة وهي المقابلات، والأداة الثانوية وهي الاستبانة، التي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم عرضها وتحكيمها من قبل مجموعة من المحكمين إلى أن تم انتاجها في شكلها النهائي، ثم تم توزيعها على عينة الدراسة.

3 .6 أدوات الدراسة

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة وتفسيرها، لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الأدوات التالية:

- المقابلة: وقد تم استخدامها مع مدراء الحاضنات.

- الاستبانة: استُخدمت هذه الأداة لدعم الأداة الرئيسة في البحث؛ وذلك لأن الباحثة قد لاحظت إيجابية كبيرة في إجابات مدراء حاضنات الأعمال حول الحاضنات القائمين عليها، في الوقت الذي لم تتوافق هذه الإجابات مع رأي بعض الأشخاص المُحتَضَنين؛ لذلك لجأت الباحثة إلى هذه الأداة لمعرفة وجهة نظر المحتضنين، وقد تم استخدام الاستبانة الإلكترونية؛ وذلك نظراً لسهولة التواصل مع المستهدفين، ونشر رابط الاستبانة بكل سهولة، وكذلك بسبب سهولة وسرعة في تعبئة الاستبانة من قبل المستهدفين، وسهولة وسرعة الحصول على النتيجة، وتتيح إمكانية تحليلية أكبر من الاستبانة التقليدية.

7. 3 صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

- **الطريقة الأولى: صدق المحتوى (Content Validity)**

تم قياس صدق محتوى أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، وبالتالي الحصول على جميع الموافقات اللازمة حولها. حيث كان رأي المحكمين المشترك في أن محاور الاستبانة كانت كافية، وتم تغطية هذه المحاور بشكل جيد، مع الأخذ بعين الاعتبار انتقادات المحكمين البسيطة، واقتراحاتهم ومن ثم تعديل الاستبانة.

- **الطريقة الثانية: الصدق التكويني (Structural Validity)**

وهنا يتم قياس مدى الترابط بين محاور الاستبانة، ومن ثم قياسه من خلال إيجاد معاملات الارتباط (Person Correlations) بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية لها، حيث

نلاحظ أن العلاقة بين المحاور طردية وذات دلالة إحصائية، ويلاحظ أن المحورين الأول والرابع (خدمات لوجستية وخدمات استشارية) ومحور خدمات إدارية واستشارية هي الأقوى ارتباطا، أما الأخريات فهي أقل ارتباطا، وهذا يدل على قياس ما صممت لقياسه.

الجدول رقم (4. 3) معامل الارتباط بين محاور الاستبانة.

Correlations

		t1	t2	t3	t4	t5
t1	Pearson Correlation	1	.636**	.500**	.725**	.571**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51
t2	Pearson Correlation	.636**	1	.457**	.728**	.581**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.000
	N	51	51	51	51	51
t3	Pearson	.500**	.457**	1	.558**	.673**

	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000
	N	51	51	51	51	51
t4	Pearson Correlation	.725**	.728**	.558**	1	.671**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	51	51	51	51	51
t5	Pearson Correlation	.571**	.581**	.673**	.671**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51	51

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3.8 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة لكل مجال من مجالات الدراسة، بالإضافة إلى الدرجة الكلية. كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (5. 3) قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا
خدمات لوجستية	5	**.84**
خدمات إدارية	3	**.80**
خدمات تمويلية	3	**.77**
خدمات استشارية وتدريبية	5	**.86**
خدمات تسويقية	5	**.85**
الدرجة الكلية	**21**	**.94**

يلاحظ من الجدول (6. 3) أن درجة ثبات أداة الدراسة الكلي مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا (94%) عند الدرجة الكلية، وبلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لمحور الدراسة خدمات لوجستية (84%)، كما بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لمحور الدراسة خدمات إدارية (80%)، وبلغت للمحور خدمات تمويلية (77%)، وللمحور خدمات استشارية وتدريبية (86%) ،

وللمحور خدمات تسويقية (85%)، وتعد نتائج هذا المقياس مناسبة، حيث إن مقياس ثبات كرونباخ ألفا يجب أن يكون أكبر من (70%) وهو ما نتج في قياس ثبات أداة الدراسة.

الجدول (6. 3) معاملات الثبات لمحاور الاستبانة.

م	المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق=الجذر التربيعي للثبات
1	خدمات لوجستية	**5**	**0.847**	**0.920**
2	خدمات إدارية	**3**	**0.800**	**0.894**
3	خدمات تمويلية	**3**	**0.769**	**0.877**
4	خدمات استشارية وتدريبية	**5**	**0.860**	**0.927**
5	خدمات تسويقية	**5**	**0.856**	**0.925**
	الإجمالي	**21**	**0.940**	**0.970**

ونلاحظ أن معامل الثبات يقترب من الواحد، أي إنه مرتفع.

3 .9 المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد استعادة الاستبانات تم تدقيقها ومراجعتها، وثم إدخالها إلى الحاسوب وتفريغها في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package of Social Sciences) (SPSS) وذلك لمعالجة البيانات إحصائيا، حيث تم تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية لأغراض التحليل، حيث أعطيت الإجابة بدرجة عالية جدًا خمسة درجات، والإجابة بدرجة عالية أربعة درجات، والإجابة محايد ثلاثة درجات، والإجابة بدرجة منخفضة درجتين، والإجابة بدرجة منخفضة جدًا درجة واحدة، وتم فحص ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس، كما تم استخدام اختبار (T-Test) لاختبار الفرضية الفرعية ذات العلاقة بمتغير الجنس، واختبار تحليل التبيان الأحادي (One Way ANOVA) للفرضيات الفرعية ذات المتغيرات الديموغرافية متعددة المستويات.

3 .10 مقياس الدراسة

بهدف تحديد درجة وأهمية فقرات الاستبانة، ولكل محور من محاورها والحكم على النتائج من المتوسطات الحسابية، فقد تم وضع المقياس الوزني للمتوسطات الحسابية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، نجد أن المدى (4= 1-5) بالتالي فإن طول الفئة (.8 =4/5)، والجدول (3 .13) يوضح مقياس الدراسة.

الجدول (7. 3) مقياس الدراسة.

الرقم	المتوسط الحسابي	الدرجة
1	أقل من 2.60	درجة منخفضة
2	2.61 – 3.40	درجة متوسطة
3	أكبر من 3.41	درجة مرتفعة

11. 3 تصحيح أداة الدراسة (Method Correction)

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) للإجابة على محاور الاستبانة، حيث تتدرج الإجابة على فقرات الاستبانة كالتالي: (درجة عالية جداً، درجة عالية، محايد، درجة منخفضة، درجة منخفضة جداً) من (1– 5) كما هو موضح في الجدول (14. 3).

الجدول (8. 3) درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	محايد	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

وبهدف تحديد درجة وأهمية فقرات الاستبانة، ولكل محور من محاورها، والحكم على النتائج من المتوسطات الحسابية، فقد تم وضع المقياس الوزني للمتوسطات الحسابية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، نجد أن المدى (4= 1−5) بالتالي فإن طول الفئة (.8 =4/5)، والجدول (3 .15) يوضح مقياس الدراسة.

الجدول (3 .9) مفتاح التصحيح.

الرقم	المتوسط الحسابي	الدرجة
1	أقل من 2.60	درجة منخفضة
2	2.61 – 3.40	درجة متوسطة
3	أكبر من 3.41	درجة مرتفعة

3 .12 الخاتمة

تم التطرق في هذا الفصل إلى العديد من العناوين والموضوعات المهمة في عملية الدراسة، فكان أهمها منهج الدراسة الذي تم الاعتماد عليه، وهو المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر من أهم المناهج المستخدمة في مثل هذه الدراسات. وكذلك مجتمع وعينة الدراسة، فقد تم تحديدهما في: مدراء الحاضنات، وأصحاب المشاريع من طلبة الجامعات. كما عرضت الباحثة فيه إلى مصادر جمع المعلومات والبيانات، وكان من أهمهما: المصادر الأولية والمقتصرة على المقابلة والاستبانة، والمصادر الثانوية المعتمدة على المكتبات والمجلات والدراسات السابقة وغيرها.

كما قامت الباحثة بتوضيح أداة الدراسة وصدقها وثباتها؛ بناء على التحليل الإحصائي لأسئلة الاستبيان والمقابلات، ومن ثم إجراء المعالجات الحسابية، وأخيراً تصحيح أداة الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل وعرض النتائج

4 .1 المقدمة

4 .2 نتائج أسئلة الدراسة

4 .3 نتائج الفرضيات

1. 4 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً للنتائج التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو:

"دور حاضنات الأعمال في دعم الطلاب الجامعيين نحو امتلاك مشروع خاص في محافظة الخليل"، وبيان علاقة كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحليل البيانات الإحصائية، التي تم الحصول عليها.

2. 4 عرض نتائج تحليل أسئلة الدراسة

سؤال الدراسة الأول: ما دور حاضنات الأعمال في محافظة الخليل؟

تم الإجابة عن هذا السؤال من خلال عمل مقابلات شخصية مع مدراء حاضنات الأعمال في محافظة الخليل.

والجدول (1. 4) يوضح نتائج السؤال لكل حاضنة.

سؤال البحث: ما دور حاضنات الأعمال في محافظة الخليل؟	
حاضنة الأعمال	الجواب
ح ع 1	تقدم الحاضنة العديد من الخدمات للمحتضنين مثل: 1. توفر الحاضنة بيئة عمل مميزة من أجل المحتضنين، حيث أنها – توفر مساحات للعمل والموارد المكتبية اللازمة (مكاتب، قاعات للاجتماعات، قاعات تدريبية، قاعات

اجتماعات، مرافق كالحمامات و المطبخ، وأماكن استراحة، وتوفر أيضاً طابعات، حواسيب، هواتف، خدمة انترنت، وغيرها) ، والتي تمتاز بالأمان والخصوصية والراحة، ولمتدربون غير مسؤولون عن فقد أو تلف أي شيء في مكان العمل 2. تسهل عملية الحصول على التمويل، لعدة أشكال: – قد يكون منحة من جهات مانحة أو قروض بنكية أو صفرية او صناديق تمويلية وغيرها، فوجودهم في حاضنة اعمال يعد مشجعاً لمنحهم هذه القروض. – التشبيك مع مستثمرين هدفهم استثمار أموالهم عن طريق دعم مشاريع شبابية مقابل عمل شراكة معهم. 3. تقدم الحاضنة العديد من التدريبات للمحتضنين من أجل صقل قدراتهم وتنميتها، ومن هذه التدريبات: * تدريبات مهارات ريادية من خلال تدريبهم على: (التعلم الذاتي، العمل ضمن فريق، الصبر، الشغف، إدارة الوقت، اتخاذ القرار)؟ * مخيمات تدريبية يتم من خلالها التدريب على عمل: (عصف الأفكار، توليد الأفكار، اختبار الأفكار). * تدريب إعداد بوصلة نموذج العمل التجاري (Canvas Model): أداة لاختبار نموذج مناسب مربح قابل للتكرار ويمكن أن يحصل على استثمار خارجي، يتم إعدادها عندما يتم التوصل لمشكلة قابلة للتنفيذ وتساعد في دراسة حاجات الزبائن، دراسة الواقع، وكذلك دراسة القيمة التي يحتاجها الزبون. * إعداد خطة عمل كاملة (Full Business Plan): يتم من خلاله تغطية الخط التسويقية، والخطط التمويلية، وHR، وفي كل مرحلة من هذه المراحل يتم عمل مسابقة تعمل على تقييم المشروع وتحدد هل هو مخول للانتقال للمرحلة التالية أم يجب استبعاده. * التدريب على إعداد سيناريو لعرض خطة العمل كاملة أمام المحكمين، من خلال التدريب على مهارات	

	العرض، كيفية الإلقاء، محتوى مادة العرض، وغيرها. * بعد الانتهاء من التدريبات في هذه المرحلة يتم اختيار المشاريع التي تستحق ان تُحتَضن، وبالتالي انتقالها الى مرحلة الاحتضان. 4. متابعة وتقييم المشاريع باستمرار أثناء عملية الاحتضان. 5. تسهل الحاضنة عملية تسجيل المشاريع في وزارة الاقتصاد، دائرة الضريبة، وزارة الصحة، وزارة العمل، وغيرها.
ح ع 2	1. تقدم الحاضنة للمحتضنين العديد من الخدمات التي تتمثل في: * خدمات تدريبية تشمل عدة تدريبات مثل: تدريبات شخصية تهتم بصقل شخصية صاحب المشروع، وتقدم التدريبات من أجل صقل قدرات المحتضنين وتنميتها وهي نوعان: * تدريبات عامة لجميع المحتضنين في الدورة، وتشمل: تدريبات مهارات شخصية، وتعريفهم على مفهوم الريادة وإيجابياتها وسلبياتها، وكذلك تدريبات خاصة بالإدارة، مثل: كيفية بناء خطط ونماذج أعمال، وكل ما له علاقة بالإدارة. * تدريبات خاصة: حسب حاجة المشروع ورؤية الحاضنة. تدريبات تعريف بالريادة والريادي وصفاته وحسناته. * الدعم الفني، من خلال العمل على خطة عمل واضحة لسنة أو سنة ونصف. * الدعم اللوجستي، وما يشمله من توفير الكهرباء، ماء، أجهزة الحاسوب، الطابعات، الانترنت، وغيرها. * الدعم الإداري، من خلال المتابعة خلال وبعد فترة الاحتضان. *الدعم المالي، وتقدمه على شكل:

	تمويل التأسيسي: هو تمويل غير مسترد يكون من خلال الجهات المانحة، تختلف قيمته من دورة لأخرى، ويقدم الدعم حسب حاجة المشروع ضمن معدل معين. من خلال المستثمرين عن طريق التشبيك. 2. توفر حاضنة الأعمال بيئة عمل مميزة من أجل إقامة المشاريع، حيث إنها: *توفر مساحات للعمل داخل الحاصنة (مكاتب، قاعات للاجتماعات، قاعات تدريبية على اعلى مستوى). * توفر مرافق (حمامات، مطبخ، أماكن للاستراحة). * تمتاز بيئة العمل بأنها: (آمنة، اضاءتها جيدة ومريحة، تمتاز بالخصوصية، ومكيفة). * بيئة العمل مجهزة بأحدث الوسائل التكنولوجية، حيث تحتوي على ألواح ذكية (Smart Board)، أجهزة عرض ذكية (Data Show)، انترنت بواسطة الألياف البصرية، وكل ما يخص التدريب على أعلى مستوى. 3. متابعة وتقييم المشاريع باستمرار أثناء عملية الاحتضان. 4. تمتلك حاضنة الأعمال قاعدة البيانات الضخمة التي تمتلكها غرفة التجارة، وكذلك تمتاز بوجود شبكة علاقات خارجية وداخلية كبيرة، الأمر الذي يعتبر مهماً بالنسبة للمحتضنين. 5. تسهل الحاضنة الطريق لأصحاب المشاريع لتسجيل مشاريعهم في وزارة الاقتصاد، دائرة الضريبة، وزارة الصحة، وزارة العمل، وغيرها.
ح ع 3	1. تقدم الحاضنة العديد من الخدمات للمحتضنين مثل: * تقدم الحاضنة مكان للاحتضان يتسع ل 27 مكتب بالإضافة الى منطقة عمل مشتركة للمشاريع. * خدمات تدريبية تشمل عدة تدريبات مثل:

تدريبات تسويقية. تدريبات مالية وتوعية مصرفية. تدريبات إعداد نموذج العمل التجاري تدريبات إعداد خطة الأعمال تدريبات مهارات الحياة * الدعم اللوجستي، وما يشمله من توفير الكهرباء، ماء، أجهزة الحاسوب، الطابعات، الانترنت، وغيرها. * الدعم الإداري، من خلال المتابعة خلال وبعد فترة الاحتضان. 2. تقوم حاضنات الأعمال باستقطاب الطلاب لاحتضان مشاريعهم من خلال استخدام جميع الوسائل الممكنة ومنها: * من خلال دعوة الحاضنة للطلاب المؤثرين وتدريبهم بالتشارك مع مدرسيهم. * توفر الحاضنة بيئة مناسبة للطلاب في مرحلة مشروع التخرج، حيث تسمح لهم بقصد مكان الحاضنة للعمل فيها وإتمام جميع متطلبات مشروعهم. * من خلال ورشات عمل ومحاضرات في الجامعات. * من خلال وسائل التواصل الاجتماعي. * زيارات المدارس شبه المنتظمة للحاضنات. 3. توفر حاضنة الأعمال بيئة عمل للمحتضنين ذات مواصفات عالية، حيث: * توفر مساحات للعمل داخل الحاضنة (مكاتب، قاعات للاجتماعات، قاعات تدريبية على أعلى مستوى). * توفر مرافق (حمامات، مطبخ، أماكن للاستراحة).	

	* تمتاز بيئة العمل بأنها: (آمنة، حديثة، إضاءتها جيدة ومريحة، تمتاز بالخصوصية، مكيفة، وتلائم ذوي الاحتياجات الخاصة). * بيئة العمل مجهزة بأحدث الوسائل التكنولوجية، حيث تحتوي على ألواح ذكية (Smart Board)، أجهزة عرض ذكية(Data Show) ، انترنت بواسطة الألياف البصرية، وكل ما يخص التدريب على أعلى مستوى. 4. تقوم الحاضنة بمتابعة وتقييم المشاريع باستمرار أثناء مرحلة الاحتضان. 5. تسهل الحاضنة الطريق لأصحاب المشاريع لتسجيل مشاريعهم في وزارة الاقتصاد، دائرة الضريبة، وزارة الصحة، وزارة العمل، وغيرها.
ح ع 4	. تعمل الحاضنة على مساعدة الشباب في الحصول على أفكار ريادية وإطلاق مشاريعهم، والوصول الى جهات تمويلية، وتساعد الشباب في رفع مهارات العمل لديهم. 1. تقد الحاضنة العديد من الخدمات لمحتضنيها مثل: * ورشات عمل متقدمة في التسويق والإدارة. * الدعم اللوجستي، وما يشمله من توفير الكهرباء، ماء، أجهزة الحاسوب، الطابعات، الانترنت، وغيرها. * الدعم الإداري، من خلال المتابعة خلال وبعد فترة الاحتضان. * توفير مرشدين مختصين للمشاريع حسب الطلب. * تسهيل الوصول للتمويل. 2. تقدم الحاضنة العديد من التدريبات لمحتضنيها من أجل صقل قدراتهم مثل: * تدريبات تسويقية. * تدريبات إدارية.

* تدريبات اعداد خطة الاعمال Business plan * تدريبات خلق الأفكار. 3. تقدم الحاضنة دعم مادي للمشاريع على شكل: * دعم بنسبة بسيطة من الحاضنة نفسها. * دعم عن طريق ممولين حيث يكون الدعم: إما نقداً، أو من خلال تجهيز متطلبات المشاريع اللازمة. 4. تقوم حاضنات الأعمال باستقطاب الطلاب لاحتضان مشاريعهم. من خلال استخدام جميع الوسائل الممكنة ومنها: * من خلال علاقاتها القوية مع الجامعات. * من خلال ورشات عمل ومحاضرات توعوية في الجامعات. * من خلال وسائل التواصل الاجتماعي. 5. توفر الحاضنة لمحتضنيها بيئة عمل متميزة حيث: * توفر مساحات للعمل داخل الحاصنة: (مكاتب، قاعات للاجتماعات، قاعات تدريبية على أعلى مستوى). * توفر مرافق: (حمامات، مطبخ، أماكن للاستراحة). * تمتاز بيئة العمل بأنها: (آمنة، حديثة، اضاءتها جيدة ومريحة، تمتاز بالخصوصية، مكيفة). * شخصية الموظفين التي تتسم بالمرونة في التعامل، والابتعاد عن التكلف، والقدرة على إضفاء جو من الصداقة مع أصحاب المشاريع. 6. تقوم الحاضنة بمتابعة وتقييم المشاريع أثناء مرحلة الاحتضان.	

7. تسهل الحاضنة الطريق لأصحاب المشاريع لتسجيل مشاريعهم في وزارة الاقتصاد، دائرة الضريبة، وزارة الصحة، وزارة العمل، وغيرها.	

1. أظهرت الدراسة أن حاضنات الأعمال جميعها (ح ع 1، ح ع 2، ح ع 3، ح ع 4) تشترك في العديد من الخدمات التي تقدمها للمحتضنين، وهي:

   1.1 توفر مساحات وبيئة عمل مميزة من أجل المحتضنين.

   1.2 تعمل على تسهيل عملية الحصول على تمويل من مصادر خارجية.

   1.3 تقوم بالمتابعة والتقييم المستمر للمشاريع.

   1.4 تقدم تدريبات متنوعة للمحتضنين، مثل (تدريبات تسويقية، تدريبات مهارات الحياة، تدريبات إعداد نموذج العمل التجاري، تدريبات مهارات الحياة، وغيرها من التدريبات اللازمة).

   1.5 تسهل الطريق لأصحاب المشاريع بتسجيل مشاريعهم في وزارة الاقتصاد.

2. اشتركت حاضنات الأعمال (ح ع 2، ح ع 3) في أن هذه الحاضنات تمتلك قاعدة بيانات ضخمة، وتمتاز بوجود شبكة علاقات داخلية وخارجية، الأمر الذي يعتبر مهماً لأصحاب المشاريع.
3. اشتركت حاضنات الأعمال (ح ع 3، ح ع 4) في أن هذه الحاضنات تعمل على استقطاب الطلاب لاحتضان مشاريعهم بعدة وسائل.
4. تميزت حاضنة الأعمال (ح ع 4) في كونها الحاضنة الوحيدة التي تقدم دعماً مادياً مباشراً من الحاضنة نفسها للمشاريع المحتضنة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة: ما مدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال؟

للإجابة على السؤال تم عمل استبانة تحتوي على العديد من الأسئلة الفرعية التي تجيب عن سؤال الدراسة الرئيسي الثاني: (ما مدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال؟) والتي تم من خلالها دراسة وجهة نظر أصحاب المشاريع المُحتَضنة.

تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال، ويوضح الجدول (2. 4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات حاضنات الأعمال.

وتم توضيح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال في ملحق رقم (12)

حيث أن درجة استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال(اللوجستية، الإدارية، التمويلية، الاستشارية والتدريبية، التسويقية) جاءت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.62) والانحراف المعياري (.73)، وهذا يعني أن هناك استفادة كبيرة من خدمات حاضنات الأعمال للطلبة الجامعيين، كما بلغت الدرجة الكلية للخدمات اللوجستية (4.09) والانحراف المعياري (.88)، حيث كانت أكثر الفقرات أهمية هي فقرة (توفر لي الحاضنة مرافق مثل

(حمام، مطبخ) وبلغ الوسط الحسابي لها (4.27) وأقل الفقرات أهمية هي (تتميز بيئة العمل التي توفرها لي الحاضنة بالراحة والخصوصية) البالغ وسطها الحسابي (3.90)، بينما بلغت الدرجة الكلية للخدمات الإدارية (3.55) والانحراف المعياري (92.)، وكانت أكثر فقراتها أهمية هي (تقدم لي الحاضنة العون في مجال التنظيم والإدارة الحديثة) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.69) وأقلها أهمية (تشرف الحاضنة على مشروعي بعد انتهاء فترة الاحتضان) البالغ وسطها الحسابي (3.33)، وبلغت الدرجة الكلية للخدمات التمويلية (3.35) والانحراف المعياري (90.)، وكانت أكثر فقراتها أهمية هي (توفر الحاضنة المتطلبات اللازمة لإتمام مشروعي) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.39) وأقلها أهمية الفقرتين (تعمل الحاضنة على تشبيكي مع مستثمرين لمشروعي) و (تساعدني الحاضنة في تقليل التكاليف العامة لمشروعي) البالغ الوسط الحسابي لكل منهما (3.33)، كما بلغت الدرجة الكلية للخدمات الاستشارية والتدريبية (3.93) والانحراف المعياري (85.)، وكانت أكثر فقراتها أهمية هي(تتيح لي الحاضنة إمكانية تعلم كيفية إعداد خطة العمل) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.16) وأقلها أهمية (تقدم لي الحاضنة تدريبات (خاصة) بمجال مشروعي إن احتاج المشروع لهذه التدريب) البالغ وسطها الحسابي (3.65)، بينما بلغت الدرجة الكلية للخدمات التسويقية (3.20) والانحراف المعياري (85.)، وكان أكثر الفقرات أهمية (تساهم حاضنة الأعمال في ربط مشروعي بالسوق المحلي) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.24) وأقلها أهمية (تساعدني في تنظيم حملات الدعاية والترويج لمشروعي) البالغ وسطها الحسابي (3.10).

وعليه فإن استفادة الطلبة من الخدمات (اللوجستية، والإدارية، والاستشارية والإدارية) جاءت بدرجة مرتفعة، واستفادة الطلبة من الخدمات (التسويقية والتمويلية) المقدمة من حاضنات الأعمال بدرجة متوسطة.

تم الإجابة عن السؤال الثالث للدراسة: ما هي المعيقات التي تواجهها حاضنات الأعمال في محافظة الخليل؟

من خلال عمل مقابلات شخصية مع مدراء حاضنات الأعمال في محافظة الخليل.

والجدول (2. 4) يوضح نتائج السؤال الثالث:

سؤال البحث: ما هي المعيقات التي تواجهها حاضنات الأعمال في محافظة الخليل؟	
حاضنة الأعمال	الجواب
ح ع 1	1. الديمومة: رغم قدم الحاضنة إلا أنها تخشى حدوث نقص في الجهات الممولة، وبالتالي تصبح الحاضنة مهددة بالإغلاق. 2. ثقافة المجتمع نحو التوجه الريادي، حيث تواجه الحاضنة صعوبة في نشره بين الناس بالمفهوم الصحيح؛ وذلك نظراً للتوسع الفضفاض لمفهوم ريادة الأعمال. 3. غالبية الناس يعتقدون أنه يجب على الحاضنة أن تحتضنهم على الرغم من أن الحاضنة لها طاقة

استيعابية محددة، وأنها تقدم الخدمات لمرحلة معينة؛ نظراً لأن الحاضنة هي جزء من منظومة الريادة في فلسطين. 4. تواجه الحاضنة بعض المشاكل أثناء الحصول على وسائل الدعم للمشاريع، خاصة من قبل القطاع الخاص في فلسطين، والذي يبحث بدوره عن الاحتكار وليس الشراكة. 5. يمكن أن تواجه الحاضنة صعوبة في توفير بعض مستلزمات المشاريع؛ نظراً لقيود الاحتلال والنظام البيئي. 6. عدم وجود تخصصية في حاضنات أعمال محافظة الخليل، وكذلك عدم وجود تكاملية بين هذه الحاضنات.	
1. مشكلة التمويل. 2. قلة الوعي بمفهوم الريادة الصحيح. 3. كثرة الطلبات المقدمة للالتحاق بالحاضنة، ولكن دون إدراك للمفهوم الصحيح لمفهوم الريادة ودور الحاضنة. 4. يمكن أن تواجه الحاضنة صعوبة في توفير بعض مستلزمات المشاريع نظراً لقيود الاحتلال والنظام البيئي. 5. عدم وجود تجمع عنقودي بين حاضنات أعمال محافظة الخليل مبني على قاعدة بيانات واحدة، وكذلك عدم وجود تكاملية بين هذه الحاضنات.	**ح ع 2**
. قلة الوعي بين الجمهور بمفهوم الريادة الصحيح. 2. غياب وجود جهات ناظمة/ اتحاد للحاضنات eco-system. 3. يمكن أن تواجه الحاضنة صعوبة في توفير بعض مستلزمات المشاريع نظراً لقيود الاحتلال والنظام البيئي. 4. تواجه بعض المشاكل المادية عندما تتجاوز تكلفة المشاريع الموازنة المحددة من قبل البلدية.	**ح ع 3**

ح ع 4	1. المحافظة على استمرارية الناس في الحاضنة. 2. ثقافة الخوف من المخاطرة. 3. مشاكل في الحصول على الدعم. 4. مشاكل في توفير متطلبات بعض المشاريع. 5. وجود منافسة بين الحاضنات في الحصول على الدعم والبقاء فيها للأقوى.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة: ما هي المعيقات التي تواجهها حاضنات الأعمال في محافظة الخليل؟

1. اشتركت حاضنات الأعمال جميعها (ح ع 1، ح ع 2، ح ع 3، ح ع 4) في أنها تعاني من عدة معيقات منها: مشكلة الحصول على التمويل، وعدم وجود تخصصية وتكاملية في حاضنات أعمال محافظة الخليل.

2. كذلك اشتركت حاضنات الأعمال (ح ع 1، ح ع 2، ح ع 3) في أنها تعاني من مشكلة قلة وعي المجتمع بمفهوم الريادة الصحيح.

3. تنفرد حاضنة الأعمال (ح ع 1) بمعاناتها من مشكلة الديمومة.

4. تنفرد حاضنة الأعمال (ح ع 4) بأنها الحاضنة الوحيدة التي تعاني من مشكلة ثقافة الخوف من المخاطرة، ومشكلة المنافسة بين حاضنات أعمال محافظة الخليل في الحصول على الدعم والبقاء للأقوى.

4.3 عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة

النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، وطبيعة عمل المشروع، والمؤهل العلمي).

تفرع من الفرضية الرئيسية أربعة فرضيات فرعية، وذلك لاختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة، ولاختبار الفرضية الرئيسية فقد تم استخدام اختبار (T-Test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

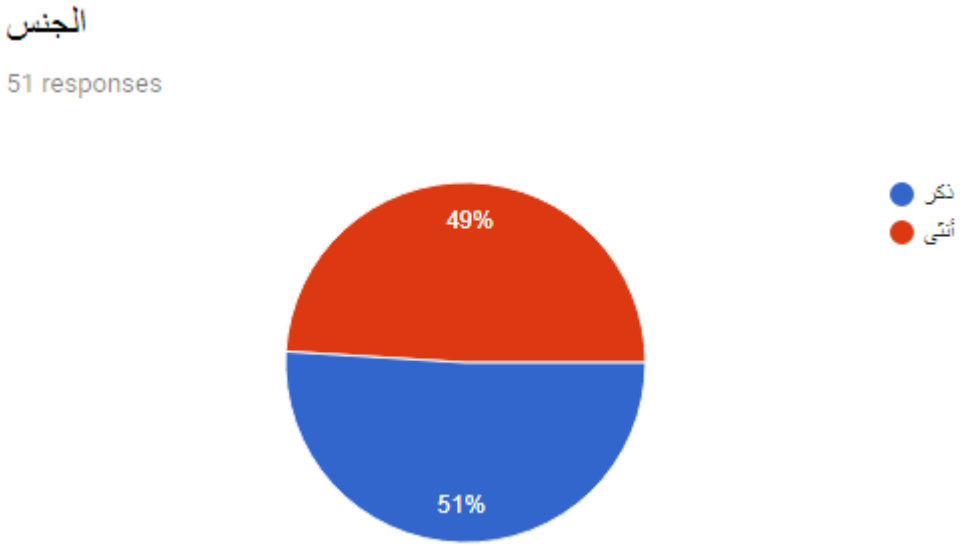
الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T-Test) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير الجنس، كما هو موضح في الجدول (4. 4).

الجدول (4. 3) نتائج تحليل اختبار (T-Test) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير الجنس.

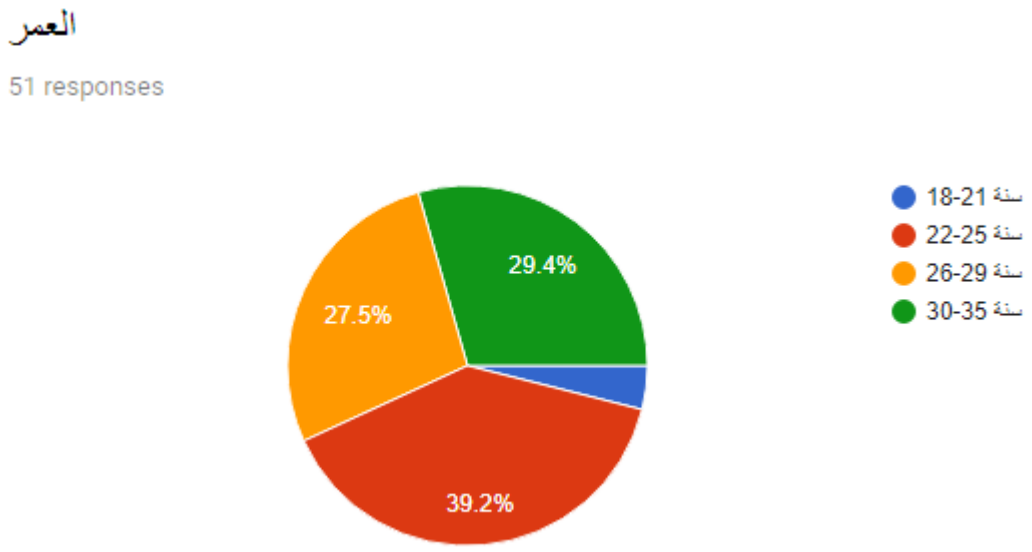
الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	26	3.34	.69	49	2.94	.84
أنثى	25	3.90	.65			

تشير معطيات الجدول (4. 4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) في متوسطات إجابات المبحوثين حول استفادة الطلبة الجامعيين من خدمات حاضنات الأعمال تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت الدلالة الإحصائية (.84) أكبر من 05. وهي غير دالة إحصائيا، وعليه يتم عدم رفض الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير الجنس.



الشكل(4.1): متغير الجنس

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير العمر.



الشكل(4.2): متغير العمر

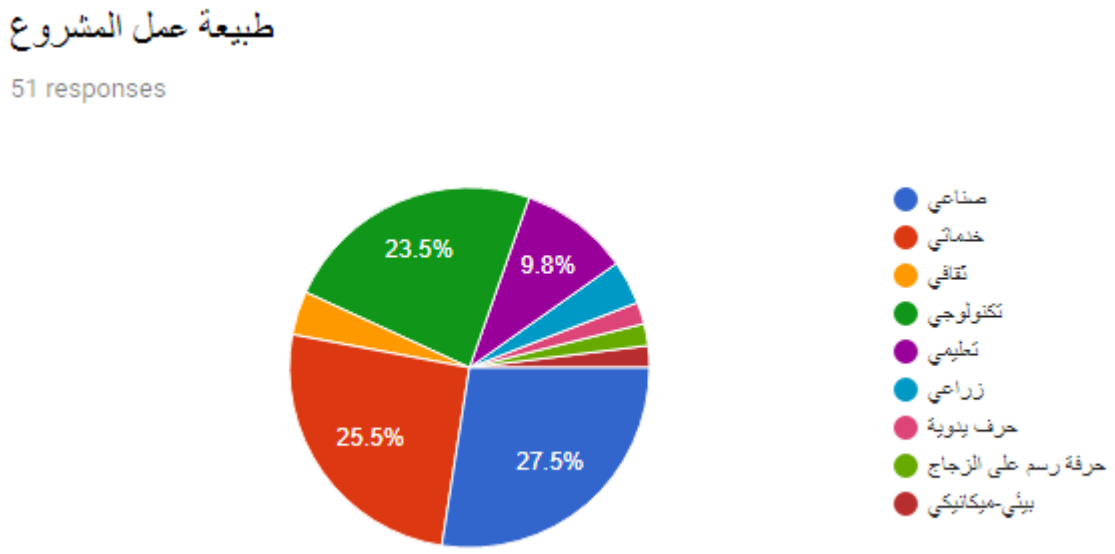
للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير العمر، كما هو موضح في الجدول (4. 5).

الجدول (4. 4) نتائج تحليل اختبار (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.10	3	1.182	.68	.56
داخل المجموعات	25.32	47	.456		
المجموع	26.42	50			

تشير معطيات الجدول (5. 4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α) في متوسطات إجابات المبحوثين حول استفادة الطلبة الجامعيين من خدمات حاضنات الأعمال تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت الدلالة الإحصائية (56.) أكبر من 05. وهي غير دالة إحصائيا، وعليه يتم عدم رفض الفرضية الفرعية الثانية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير العمر، حيث أن الحاضنة تقدم خدماتها لجميع الفئات بغض النظر عن العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير طبيعة عمل المشروع.



الشكل(4.3): متغير طبيعة عمل المشروع

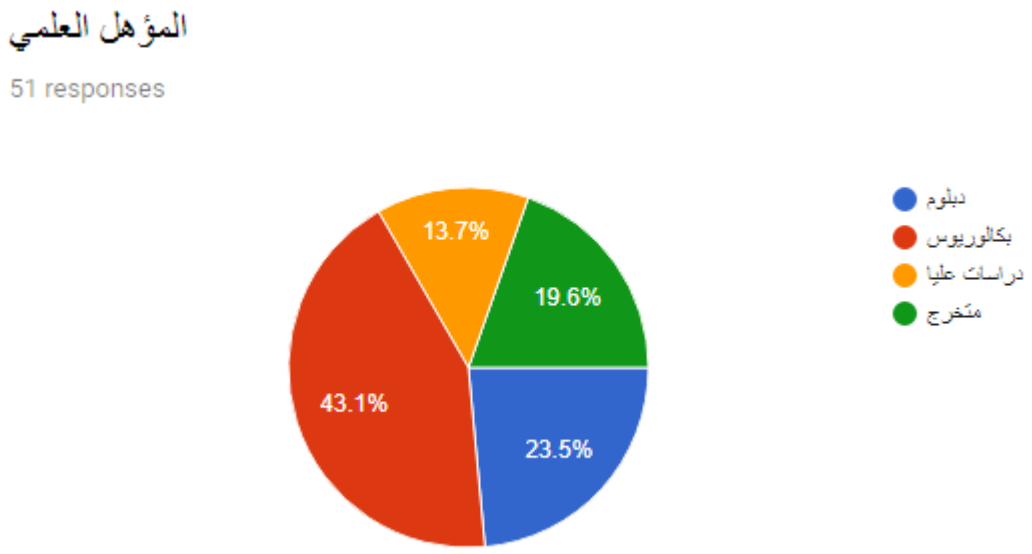
للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير طبيعة عمل الشروع، كما هو موضح في الجدول (6. 4).

الجدول (5. 4) نتائج تحليل اختبار (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير طبيعة عمل المشروع.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	5.91	5	1.182	2.59	.038
داخل المجموعات	20.52	45	.456		
المجموع	26.43	50			

تشير معطيات الجدول (6. 4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α) في متوسطات إجابات المبحوثين حول استفادة الطلبة الجامعيين من خدمات حاضنات الأعمال تعزى لمتغير طبيعة عمل المشروع، حيث بلغت الدلالة الإحصائية (038.) أصغر من 05. وهي دالة إحصائيا، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة، أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير طبيعة عمل المشروع.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.



الشكل(4.4): متغير المؤهل العلمي

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول (4 .7).

الجدول (4 .6) نتائج تحليل اختبار (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	3.75	3	1.250	2.591	.064
داخل المجموعات	22.68	47	.483		
المجموع	26.43	50			

تشير معطيات الجدول (7. 4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α) في متوسطات إجابات المبحوثين حول استفادة الطلبة الجامعيين من خدمات حاضنات الأعمال تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت الدلالة الإحصائية (064.) أكبر من 05. وهي غير دالة إحصائيا، وعليه يتم عدم رفض الفرضية الفرعية الرابعة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

حيث أن اختلاف المؤهلات العلمية لأصحاب المشاريع من الطلبة الجامعيين لا يقف عائقاً أمام حصولهم على الخدمات التي تقدمها الحاضنات، فجميعهم يحصلون على احتياجاتهم من الخدمات بشكل متساوي على الرغم من اختلاف المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: يوجد علاقة إيجابية بين دور حاضنات الأعمال ومشاريع الطلبة الجامعيين وخريجي الجامعات.

أُثبتت هذه الفرضية حيث تبين أن الطلبة الجامعيين والخريجين ممن يحمل أفكار ريادية إبداعية يستفيدون من حاضنات الأعمال، حيث أظهرت الدراسة أن استفادة الطلبة من الخدمات (اللوجستية، والإدارية، والاستشارية والإدارية) جاءت بدرجة مرتفعة، واستفادة الطلبة من الخدمات (التسويقية والتمويلية) المقدمة من حاضنات الأعمال بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :لا تواجه حاضنات الأعمال في محافظة الخليل أيّاً من المعيقات

لم تُثبت هذه الفرضية، حيث أنه قد تبين أن حاضنات الأعمال في محافظة الخليل تواجه العديد من المعيقات التي تؤثر سلباً على عملها في كثير من الأحيان.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1. 5 المقدمة
2. 5 النتائج والاستنتاجات
3. 5 التوصيات
4. 5 دراسات مستقبلية

1. 5 المقدمة

بعد استكمال هذه الدراسة بجانبيها النظري والميداني حول **دور حاضنات الأعمال في دعم الطلاب الجامعيين نحو امتلاك مشروع خاص في محافظة الخليل**، تم تخصيص هذا الفصل من أجل عرض ملخص لنتائج الدراسة ومناقشتها، وبناء على هذه النتائج سيتم تقديم مجموعة من التوصيات التي تهم الجهات المعنيّة، وسيتم طرح مجموعة من الدراسات المستقبلية المقترحة؛ ليتم الاستفادة منها في تطوير دور **حاضنات الأعمال**.

2. 5 النتائج والاستنتاجات

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى التعرف على **دور حاضنات الأعمال في دعم الطلاب الجامعيين نحو امتلاك مشروع خاص في محافظة الخليل**، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة: ما دور حاضنات الأعمال في محافظة الخليل؟

1. أظهرت الدراسة أن جميع حاضنات الأعمال تشترك في العديد من الخدمات التي تقدمها للمحتضنين، منها:

أ. توفر حاضنات الأعمال مساحات وبيئة عمل مميزة من أجل المحتضنين.

ب. تعمل حاضنات الأعمال على تسهيل عملية الحصول على تمويل من مصادر خارجية.

ت. تعمل حاضنات الأعمال على المتابعة والتقييم المستمر للمشاريع.

ث. تقدم حاضنات الأعمال تدريبات متنوعة للمحتضنين، مثل (تدريبات تسويقية، تدريبات مهارات الحياة، تدريبات إعداد نموذج العمل التجاري، تدريبات مهارات الحياة، وغيرها من التدريبات اللازمة).

ج. تسهل حاضنات الأعمال الطريق لأصحاب المشاريع بتسجيل مشاريعهم في وزارة الاقتصاد.

2. اشتركت معظم حاضنات الأعمال في أن هذه الحاضنات تمتلك قاعدة بيانات كبيرة وتمتاز بوجود شبكة علاقات داخلية وخارجية، الأمر الذي يعتبر مهماً لأصحاب المشاريع.

3. اشتركت معظم الحاضنات في أنها تعمل على استقطاب الطلاب لاحتضان مشاريعهم بعدة وسائل.

4. تميزت بعض حاضنات الأعمال في كونها الحاضنة الوحيدة التي تقدم دعماً مادياً مباشراً من الحاضنة نفسها للمشاريع المحتضنة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة: ما مدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال؟

أظهرت نتائج السؤال الثاني من البحث أن نسبة استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال قد بلغت 72% وبدرجة مرتفعة، وتوضيح ذلك على النحو التالي:

1. الخدمات اللوجستية: جاءت تلك الخدمات بنسبة مرتفعة، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية 82%. وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن الخدمات اللوجستية التي تقدمها حاضنات الأعمال كغرف الاجتماعات ومكاتب العمل، والمرافق، ومساحات العمل، والأجهزة والمعدات اللازمة وغيرها تعد من الأولويات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمشاريع من أجل نموها ونجاحها واستمراها.

2. الخدمات الاستشارية والتدريبية: جاءت درجة استفادة الطلبة الجامعيين منها مرتفعة، حيث بلغت نسبتها 79%.

3. الخدمات الإدارية: فقد جاءت الدرجة الكلية أيضا بنسب مرتفعة عدا البند الثالث الذي يتعلق بإشراف الحاضنات على المشروع بعد انتهاء فترة الحضانة، حيث كانت الدرجة متوسطة وبنسبة بلغت 67%. وتعزو الباحثة السبب إلى أن بعض الحاضنات لا تعمل على متابعة المشاريع بعد تخرجها من الحاضنة، وبعضها يعمل على متابعتها لفترة زمنية قصيرة بعد التخرج. حيث ترى بعض حاضنات الأعمال أن دورها ينتهي بمجرد تخريج المشاريع من تلك الحاضنة.

أما النسبة الكلية للخدمات الإدارية فقد بلغت 71% بدرجة مرتفعة.

3. الخدمات التمويلية: يلاحظ أن تلك الخدمات التي توفرها الحاضنات للطلبة الجامعيين قد كانت نسبتها 67% بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة السبب في ارتفاع النسبة إلى أن حاضنات الأعمال تواجه مشكلة في توفير التمويل الكافي للمشاريع والمحافظة على استمراريته، خاصة في ظل وجود منافسة بين حاضنات الأعمال في الحصول على الدعم.

45. الخدمات التسويقية: جاءت درجة الاستفادة منها متوسطة، وبنسبة بلغت 64%.

وتعزو الباحثة سبب هذه النسبة إلى عدم مواكبة بعض الحاضنات لأساليب التسويق الجديدة، وكذلك عدم قدرة حاضنات الأعمال على إيجاد أسواق جديدة لتسويق المشاريع التي تحتضنها، بالإضافة إلى محدودية الوسائل المتاحة لترويج المشاريع.

ظهرت نتائج الدراسة المتعقلة بالسؤال الثالث: المعيقات التي تواجهها حاضنات الأعمال في محافظة الخليل، على النحو التالي:

1. اشتركت حاضنات الأعمال جميعها في أنها تعاني من عدة معيقات منها: مشكلة الحصول على التمويل، وعدم وجود تخصصية وتكاملية في حاضنات أعمال محافظة الخليل. والخوف من عدم القدرة على المحافظة على استمرارية توفير التمويل اللازم لأنشطة الاحتضان.

2. اشتركت معظم حاضنات الأعمال في كونها تعاني من مشكلة قلة وعي المجتمع بمفهوم الريادة الصحيح.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (محمد عودة، 2012)، والتي أظهرت أن من أشكال المعيقات التي تواجهها حاضنات الأعمال هو نقص وعي جيل الشباب والمجتمع حول دور حاضنات الأعمال وأهمية المشاريع الريادية.

3. تعاني الحاضنات من مشكلة الديمومة.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (محمد عودة، 2012)، والتي أظهرت أن أكثر المعيقات والتحديات التي تواجهها حاضنات الأعمال تتعلق بخطة الاستدامة، حيث لا يوجد ما يضمن استمرار توافد المشاريع لهذه الحاضنة، أو استمرار توفر جهات داعمة لهذه المشاريع، الأمر الذي يشكل خطورة على استمرارية عمل الحاضنات، وبالتالي عدم ديمومتها.

4. تعاني الحاضنات من مشكلة ثقافة الخوف من المخاطرة، ومشكلة المنافسة بين حاضنات أعمال محافظة الخليل في الحصول على الدعم والبقاء للأقوى.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Jabbour, 2011) والتي أظهرت أن التمويل والمنافسة تمثل حوالي 48% من المعيقات التي تواجه أصحاب المشاريع.

النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، وطبيعة عمل المشروع، والمؤهل العلمي). حيث تفرع عن هذه الفرضية فرضيات أربع، وذلك على النحو التالي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير الجنس، حيث تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال التي تعزى لمتغير الجنس، وعليه يتم رفض هذه الفرضية.

تعزو الباحثة السبب في رفض الفرضية إلى أن حاضنات الأعمال تهدف إلى تقديم الخدمات للمحتضنين من كلا الجنسين سواء، فحاضنات الأعمال تنظر إلى المشاريع الريادية ذاتها دون النظر إلى جنس صاحبها.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير العمر، حيث تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير العمر، وعليه يتم رفض هذه الفرضية.

وتعزو الباحثة السبب في رفض الفرضية إلى أن معظم حاضنات أعمال محافظة الخليل لا تهتم بعمر صاحب الفكرة الريادية بقدر اهتمامها بالفكرة نفسها، وأن معظمها تقبل المحتضنين من كافة الأعمار طالما كان المُحتَضَن يحمل فكرة أو مشروعا ريادياً مميزا وله مستقبل.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير طبيعة عمل المشروع، حيث تبين بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول استفادة الطلبة الجامعيين من خدمات حاضنات الأعمال تعزى لمتغير طبيعة عمل المشروع، وعليه يتم رفض هذه الفرضية.

وتعزو الباحثة السبب في رفض الفرضية إلى أن حاضنات الأعمال في محافظة الخليل تستقطب المشاريع الريادية بالرغم من اختلاف طبيعة عملها، فمنها من يستهدف المشاريع الصناعية، أو الخدماتية، أو الثقافية، أو التكنولوجية، أو التعليمية، ومنها من يستهدف أكثر من مجال معاً، وغيرها يستهدف جميع المجالات المذكورة وغيرها.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول استفادة الطلبة الجامعيين من خدمات حاضنات الأعمال تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعليه يتم رفض هذه الفرضية.

وتعزو الباحثة السبب في رفض الفرضية إلى أن حاضنات الأعمال لا تُعنى بدرجة المؤهل العلمي الذي يحملها صاحب المشروع، طالما كانت الفكرة ريادية ومميزة، بل وإن بعض الحاضنات

تستقطب المشاريع التي لا يحمل أصحابها أي شهادة علمية، والسبب في ذلك أن الحاضنات تركز نظرها على فكرة المشروع الريادية وليس على المؤهل العلمي لصاحبها.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: يوجد علاقة إيجابية بين دور حاضنات الأعمال ومشاريع الطلبة الجامعيين وخريجي الجامعات.

إن الطلبة الجامعيين والخريجين ممن يحمل أفكار ريادية إبداعية يستفيدون من حاضنات الأعمال، حيث أظهرت الدراسة أن استفادة الطلبة من الخدمات (اللوجستية، والإدارية، والاستشارية والإدارية) جاءت بدرجة مرتفعة، واستفادة الطلبة من الخدمات (التسويقية والتمويلية) المقدمة من حاضنات الأعمال بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :لا تواجه حاضنات الأعمال في محافظة الخليل أيّاً من المعيقات

إن حاضنات الأعمال في محافظة الخليل تواجه العديد من المعيقات التي تؤثر سلباً على عملها في كثير من الأحيان، وقد تم توضيح هذه المعيقات في تحليل السؤال الثالث للدراسة، وبالتالي لم يتم اثبات هذه الفرضية.

5 .3 التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة فإن التوصيات المقدمة هي:

1. العمل على توفير المزيد من الخدمات المالية للمشاريع المحتضنة.
2. زيادة التوعية في المجتمع المحلي بأهمية حاضنات الأعمال، وأهمية المشاريع الريادية، وذلك من خلال التسويق والدعاية المستمرة.
3. التركيز على أهمية التكامل والدخول في شراكات بين أصحاب المشاريع المُحتضنة؛ لأن ذلك يضمن تكامل الخبرات والمال والجهد بين المشاريع.
4. الدعوة إلى العمل على تخصيص دعم من قبل الحكومة لحاضنات الأعمال، وتسهيل برامج الإقراض والتمويل للمشاريع الجديدة.
5. التركيز على مساقات الريادة في الجامعات.
6. العمل بتكاملية بين حاضنات محافظة الخليل، حيث إن كل جهة من هذه الجهات تمتلك ميزة تحتاجها الجهات الأخرى، من خلال العمل على إيجاد تجمع عنقودي بين حاضنات أعمال محافظة الخليل مبني على قاعدة بيانات واحدة، (نظام اتحاد للحاضنات eco-system)، تعرف كل جهة فيه دورها.
7. العمل على فكرة التمويل الذاتي، من خلال عدم الاعتماد بشكل رسمي على الممولين، بل الاعتماد على بديل داخلي من خلال الحاضنة، عن طريق الحصول على نسبة من أرباح المشاريع مثلاً، وذلك للحفاظ على ديمومة الحاضنات.

4. 5 دراسات مستقبلية

1) دراسة إمكانية تطبيق استراتيجيات احتضان موحدة على جميع حاضنات الأعمال في مدينة الخليل.

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية:

1. القران الكريم.

2. أبو مصطفى، خالد. (2015). *المشاريع الصغيرة: مدخل لتنمية المجتمع المحلي دراسة ميدانية في محافظة خانيونس*، رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، فلسطين.

3. ابن منظور، محمد. (2003). *لسان العرب*. (الإصدار 2003). بيروت: دار صادر.

4. برهوم، بسمة. (2014). *دور حاضنات الأعمال لي حل مشكلة البطالة لرياديي الأعمال في غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، فلسطين.

5. البندي، عبد النبي. (2014). *المشروعات الصغيرة وأثرها في التنمية الاقتصادية*، رسالة ماجستير غير منشورة. مصر.

6. الحلواني، شيماء. (2017). *واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية في محافظتي القدس والخليل*، رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين.

7. الدلو، محمد. (2018). *واقع العوامل الريادية في حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية*، رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، فلسطين.

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

9. السكارنة، بلال. (2008). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية(17)*، الصفحات 77-112.

10. السنوسي، رمضان؛ الدويبي عبدالسلام. (2003). *حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة*. بنغازي، ليبيا: دار الكتب الوطنية.

11. الشكري، عودة. (2012). *التجربة الفلسطينية في حاضنات الأعمال ودورها في تنمية أعمال جديدة للشباب*، مؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين، غزة، فلسطين.

12. الصغير، أحمد. (2005). *التعليم الجامعي في الوطن العربي*. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

13. العطية، ماجدة. (2009). *إدارة المشروعات الصغيرة*. عمّان: دار المسيرة.

14. النخالة، منى. (2012). *واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة لدى الشباب في قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

15. النظام الداخلي لمركز اصدقاء فوزي كعوش للتميز بتكنولوجيا المعلومات، الخليل: مركز أصدقاء فوزي كعوش، جامعة بوليتكنك فلسطين، 2018.

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

17. جوادي، توفيق. (2011). *حاضنات الأعمال نموذج عملي للقضاء على البطالة وتحقيق اقتصاد مستدام*، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، الجزائر.

18. حبيب، ميساء. (2009). *الأثر التنموي للمشروعات الصغيرة الممولة في ظل استراتيجية التنمية*، مذكرة ماجستير في الاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة. الدانمارك.

19. رمضان، علي. (2019). واقع ريادة الأعمال في الخليل، هل صحيح خليلي يعني ريادي*(20)*، صفحة 60.

20. سليمية، غدير. (2011). تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة تقييمية لبرنامج ميدا". *مجلة الباحث(9)*.

21. شعبان، رأفت. (2015). حاضنات تنشط لدهم ريادة الأعمال. مجلة ومضة.

22. صبرة، محمد. (2017). *حاضنات الأعمال ودورها في نجاح المشاريع الريادية*، رسالة ماجستير غير منشورة. غزة.

23. صلاح، حسن. (2012). *دعم وتنمية المشروعات الصغيرة حل مشكلة البطالة والفقر*. القاهرة: دار الكتاب الحديث.

25. عبد التواب، مصطفى. (2018). *أهمية ومهام حاضنات الأعمال*. مجلة اليوم السابع، القاهرة.

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

27. مطلك، زكريا. (2009). *إدارة الأعمال الدولية من منظور سلوكي واستراتيجي*. عمان: دار اليازوري.

28. عبد الكريم، سهام. (2011). سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج "PME2". *مجلة الباحث (9)*، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

29. عبد الهادي، إيثار؛ سلمان، سعدون. (2012). دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، صفحة 87.

30. عطار، نائلة. (2008). *حاضنات المشروعات الصغيرة فرصة عمل للجميع*، الصحيفة الاقتصادية (1).

31. عودة، محمد. (2012). *التجربة الفلسطينية في حاضنات الأعمال ودورها في تنمية أعمال جديدة للشباب*، رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين.

32. عيداروس، أحمد؛ أحمد، أشرف. (2013). تصور مقترح لإدارة حاضنات الأعمال الجامعية بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية. *مجلة كلية التربية(24)*، صفحة 227.

33. عيد، أيمن. (2014). *التعليم الريادي مدخل لتحقيق الأمن الاجتماعي والاستقرار الاقتصادي*، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، السعودية.

34. فخري، إلهام. (2009). التسويق في المشاريع الصغيرة. *مجلة الوسط*، صفحة 18.

35. فضيل، دليو. (2006). *إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية*، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قسنطينة، قسنطينة، الجزائر.

36. فوزي، عبد الرازق. (2014). *إشكالية حاضنات الاعمال بين التطوير والتفعيل*، رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر.

37. قاسمية، وفاء. (2016). *حاضنات الأعمال ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*، رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر.

38. قواسمة، ميسون. (2010). *واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية*، رسالة ماجستير غير منشورة. الخليل، فلسطين

39. مراد، زايد. (2010). *الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ورقة علمية منشورة، في إطار الملتقى الدولي حول المقاولتية: التكوين وفرص الأعمال*، الجزائر.

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

ثانياً: قائمة المراجع الالكترونية:

1. جاسم، أحمد. (17 آب، 2015). *الإبتكار والمشاريع الصغيرة*. تم الاسترداد من موقع مقالات وأخبار تهم رواد الأعمال الإلكتروني: https://sme101.me/tag/smes/
2. *حاضنة أعمال غرفة تجارة وصناعة الخليل*. (2018). تم الاسترداد من موقع حاضنة أعمال غرفة تجارة وصناعة الخليل: http://hebroncci.org/new/?page_id=2650
3. *حاضنة الأعمال الريادية في مركز التميز في جامعة بوليتكنك فلسطين*. (2018). تم الاسترداد من موقع حاضنة الأعمال الريادية في مركز التميز: https://es-la.facebook.com/ppu.Incubator/posts/2486942191373048
4. *حاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية /UCASTI*. (3 مارس، 2017). تم الاسترداد من الموقع الإلكتروني لحاضنة الكلية الجامعية: http://ucasti.ps
5. خضر، مجد. (14 آب، 2016). *مفهوم التعليم الجامعي*. تم الاسترداد من الموقع الالكتروني: http://mawdoo3.com/
6. الديك، سونا. (18 نيسان، 2016). *المشاريع الشبابية طوق نجاة اقتصاد فلسطين*. تم الاسترداد من الموقع: https://www.alaraby.co.uk/supplementeconomy/2016/4/17/%D8%A7%D9
7. مركز *الإحصاء الفلسطيني*. (2017). تم الاسترداد من موقع مركز الإحصاء الفلسطيني: http://pcbs.gov.ps/
8. مركز حاضنات الأعمال/ بلدية الخليل. (2018). تم الاسترداد من موقع مركز حاضنات الأعمال/ بلدية الخليل: https://www.facebook.com/hebronbic/

9. *المركز الفلسطيني لأبحاث السياسة والدراسات الاستراتيجية*. (28 اب، 2018). تم الاسترداد من موقع المركز الفلسطيني لأبحاث السياسة والدراسات الاستراتيجية الإلكتروني : https://www.masarat.ps/article/4944/

10. *وزارة التربية والتعليم العالي*. (11 حزيران، 2018). تم الاسترداد من موقع وزارة التربية والتعليم العالي الإلكتروني: http://www.mohe.pna.ps/services/statistics

11. *وكالة وفا الإخبارية*. (2019). تم الاسترداد من موقع وكالة وفا الإخبارية الإلكتروني: http://www.wafainfo.ps/ar_page.aspx?id=9477

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية:

1. Drew, G. (2013). *Unpacking Incubation: Factors affecting incubation processes and their effects on new venture creation.* Thesis of master. Newcastle University Business School, England.

2. Fumo, N., & JABBOUR, C. (2011, 7 5). Barriers faced by MSEs: Evidence from Mozambique. *Industrial Management & Data Systems*, pp. 849-868.

3. Samuel, Alan (2013). The intention of leadership, and the motives and obstacles stand in front of it. Thesis of master. Sunyani Technical University, Ghana.

الملاحق

ملحق (1): أداة الدراسة

جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
ماجستير إدارة أعمال

استبانة رسالة ماجستير حول:

"دور حاضنات الأعمال في دعم الطلاب الجامعيين نحو امتلاك مشروع خاص في محافظة الخليل"

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد...

تقوم الطالبة بإجراء دراسة بعنوان "دور حاضنات الأعمال في دعم الطلاب الجامعيين نحو امتلاك مشروع خاص في محافظة الخليل" وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل/ فلسطين، بإشراف الدكتورة ميرفت شاهين.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور حاضنات الأعمال في دعم الطلاب الجامعيين نحو امتلاك مشروع خاص في محافظة الخليل من خلال احتضان مشاريع الطلاب ومساعدتهم في الخدمات الإدارية، الفنية، التسويقية،

والاستشارية لأصحاب هذه المشاريع.

لذا ترجو الطالبة قراءة فقرات استبانة الدراسة بتمعن والإجابة عنها بدقة وموضوعية من أجل تحقيق هدف الدراسة، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الطالبة: سجود عيد توايهه

إشراف: الدكتورة ميرفت شاهين

القسم الأول: بيانات عامة

يُرجى الإجابة بوضع إشارة (✓) داخل المربع الذي يتفق وحالتك لكل مما يلي:

أ. القسم الأول: بيانات خاصة بك

1. **الجنس** ☐ ذكر ☐ أنثى

2. **العمر** ☐ 18-21سنة ☐ 22-25سنة ☐ 26-29سنة ☐ 30-35سنة

3. **المؤهل العلمي الحالي** ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐ متخرج

ب. القسم الثاني: بيانات خاصة بالمشروع المحتضن

4. طبيعة عمل المشروع ☐ صناعي ☐ خدماتي ☐ ثقافي

☐ تكنولوجي ☐ تعليمي ☐ غير ذلك/ اذكره

5. **حاضنة الاعمال التي احتضنت مشروعي**

☐ حاضنة اعمال بلدية الخليل ☐ حاضنة الاعمال الريادية في مركز التميز في جامعة بوليتكنك فلسطين

☐ حاضنة أعمال غرفة تجارة وصناعة محتفظة الخليل ☐ حاضنة اعمال بيت الطفل الفلسطيني

القسم الثالث: الموارد والخدمات التي يحصل عليها الطالب من قِبل الحاضنات

يرجى الإجابة بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يدل على رأيك الخاص

درجة تقديم الموارد والخدمات للطلاب من قِبل الحاضنات						
خدمات لوجستية						
	السؤال	**بدرجة**	**بدرجة**	**محايد**	**بدرجة**	**بدرجة**

		عالية جداً	عالية		منخفضة	منخفضة جداً
1.	توفر لي الحاضنة مكاتب عمل وغرف اجتماعات بداخلها					
2.	توفر حاضنة الأعمال الأجهزة والمعدات اللازمة لدعم مشروعي المحتضن كالهاتف والفاكس وغيرها					
3.	توفر لي الحاضنة مرافق مثل (حمام، مطبخ)					
4.	تتميز بيئة العمل التي توفرها لي الحاضنة بالراحة والخصوصية					
5.	يمتاز موظفو الحاضنة بشخصية صديقة سهلة التعامل					

خدمات إدارية

	السؤال	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	محايد	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
1.	تساعدني في حل المشاكل التي تواجه مشروعي					
2.	تقدم لي الحاضنة العون في مجال التنظيم والإدارة الحديثة					
3.	تشرف الحاضنة على مشروعي بعد انتهاء فترة الاحتضان					

خدمات تمويلية

	السؤال	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	محايد	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
1.	توفر الحاضنة المتطلبات اللازمة لإتمام مشروعي					
2.	تعمل الحاضنة على تشبيكي مع مستثمرين لمشروعي					
3.	تساعدني الحاضنة في تقليل التكاليف العامة لمشروعي					

خدمات استشارية وتدريبية

	السؤال	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	محايد	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
1.	تساهم حاضنة الأعمال في توفير استشاريين لمساعدتي في عمل الخطط اللازمة لبدء مشرعي.					
2.	تتيح لي الحاضنة إمكانية تعلم كيفية إعداد خطة العمل					
3.	تقدم لي الحاضنة تدريبات لصقل مهاراتي الشخصية (personal skills)					
4.	تقدم لي الحاضنة تدريبات (خاصة) بمجال مشروعي إن احتاج					

	المشروع لهذه التدريب					
5.	تساهم الحاضنة في اعداد دورات تدريبية لرفع كفاءتي التسويقية					
خدمات تسويقية						
	السؤال	**بدرجة عالية جداً**	**بدرجة عالية**	**محايد**	**بدرجة منخفضة**	**بدرجة منخفضة جداً**
1.	تساهم حاضنة الأعمال في ربط مشروعي بالسوق المحلي					
2.	تقوم الحاضنة بالترويج لمشروعي على الصفحة الالكترونية الخاصة بها					
3.	تعمل الحاضنة على توفير فرص ترويجية لمشروعي من خلال المعارض					
4.	تساعدني في تنظيم حملات الدعاية والترويج لمشروعي					
5.	تساعد الحاضنة على إيجاد أسواق جديدة لتسويق مشروعي					

أي ملاحظات أخرى: .....

ملحق (2): قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

	الاسم	التخصص	الدولة
1	أ. د. سمير أبو زنيد	الإدارة	فلسطين
2	أ. د. محمد الجعبري	الإدارة	فلسطين
3	د. احميد حميدات	لغة عربية	فلسطين

ملحق (3): حاضنات عينة الدراسة

	الاسم	المقر	اختصار الحاضنة
1	حاضنة الأعمال الريادية في مركز التميز في جامعة البوليتكنك فلسطين	جامعة بوليتكنك فلسطين	ح ع 1
2	حاضنة أعمال غرفة تجارة وصناعة الخليل	غرفة تجارة وصناعة الخليل	ح ع 2
3	حاضنة أعمال بلدية الخليل	المركز الكوري	ح ع 3
3	حاضنة أعمال نادي بيت الطفل الفلسطيني	نادي بيت الطفل الفلسطيني	ح ع 4

ملحق (4): أسئلة المقابلات

المحور الأول: (التعريف بالحاضنة)					
السؤال	حاضنة أعمال 1	حاضنة أعمال 2	حاضنة أعمال 3	حاضنة أعمال 4	حاضنة أعمال 5
1. كيف تعرّف حاضنات الأعمال من وجهة نظركم؟					
2. متى تأسست الحاضنة؟					
3. هل تُعِد الحاضنة خطة علمية وعملية مدروسة لمسيرة عملها؟					
4. ما هي طبيعة الخدمات التي تقدمها الحاضنات؟					
5. ما هي التدريبات التي تقدمها الحاضنة من اجل صقل قدرات المحتَضَنين وتنميتها؟					
6. هل تقدم الحاضنة دعم مادي للمشاريع؟ وهل هذا الدعم كافٍ للمشاريع المختارة لتحقيق نجاحها					
7. هل تحصل الحاضنة على نسبة من الأرباح التي تحققها المشاريع المحتَضَنة بعد تخرجها؟					
8. كيف تُعرّف الحاضنات بنفسها بين فئات المجتمع المختلفة؟					
9. كيف تقوم الحاضنة باستقطاب الطلاب لاحتضان مشاريعهم؟					
10. ما هي الميزة التي تهدف حاضنة الاعمال اضافتها لها؟					
المحور الثاني: (المشاريع)					
السؤال	حاضنة أعمال 1	حاضنة أعمال 2	حاضنة أعمال 3	حاضنة أعمال 4	حاضنة أعمال

					5
11. ما ميزات بيئة العمل التي توفرها الحضانة من أجل إقامة المشاريع؟					
12. متى تصبح المشاريع جاهزة لإخراجها للسوق؟					
13. كيف يتم متابعة وتقييم المشاريع أثناء مرحلة الاحتضان وبعدها؟					
المحور الثالث: (الفئات المستهدفة من قبل الحاضنة وآليات الاستهداف)					
14. ما هي الفئة الأكثر استفادة من حاضنات الاعمال؟					
15. ما هي الأسس التي تستند الحاضنة في اختيارها جهات ممَوِّلة للمشاريع المحتَضَنة؟					
المحور الرابع: (عوامل نجاح الحاضنات)					
16. ما الذي يميز هذه الحاضنة عن الحاضنات الأخرى؟					
17. ما هو تقييم الحاضنة لعدد المقبلين من الطلاب الجامعيين إليها من أجل احتضان مشاريعهم؟					
18. أمثلة لقصص نجاح متميزة في الحاضنة وما هي أسباب نجاحهم؟					
المحور الخامس: (المعيقات التي تواجهها الحاضنات)					
19. ما هي أبرز المعيقات والمشاكل التي تواجهها حاضنات الأعمال؟					
20. كيف تكسب الحاضنة الثقة من قبل المنتسبين لها؟					
21. ما الدور الذي تقوم به الحاضنة في عملية حفظ حقوق الملكية لأصحاب المشاريع؟					
22. هل تواجه الحاضنة أي شكل من اشكال المنافسة؟					
23. ما هي الإجراءات التي تتخذها الحاضنة في حال فشل مشروع ما بعد تخرجه؟ وما هي التأثيرات السلبية التي يتركها؟					

ملحق(5): تحليل أداة الدراسة

أسئلة البحث الرئيسة	أسئلة الاستبانة	أسئلة المقابلات
1. ما دور حاضنات الأعمال في محافظة الخليل؟		1. كيف تعرّف حاضنات الأعمال من وجهة نظركم؟ 2. متى تأسست الحاضنة؟ 3. كيف تُعرّف الحاضنات بنفسها بين فئات المجتمع المختلفة؟ 4. هل تُعِد الحاضنة خطة علمية وعملية مدروسة لمسيرة عملها؟ 5. ما هي طبيعة الخدمات التي تقدمها الحاضنات؟ 6. ما هي التدريبات التي تقدمها الحاضنة من اجل صقل قدرات المُحتَضَنين وتنميتها؟ 7. هل تقدم الحاضنة دعم مادي للمشاريع وهل هذا الدعم كافٍ للمشاريع المُختارة لتحقيق نجاحها؟ 8. هل تحصل الحاضنة على نسبة من الأرباح التي تحققها المشاريع المحتَضَنة بعد تخرجها؟ 9. كيف تقوم الحاضنة باستقطاب الطلاب لاحتضان مشاريعهم؟

		10. ما هي الميزة التي تهدف حاضنة الاعمال اضافتها لها ؟ 11. ما ميزات بيئة العمل التي توفرها الحاضنة من أجل إقامة المشاريع؟ 12. متى تصبح المشاريع جاهزة لإخراجها للسوق؟ 13. كيف يتم متابعة وتقييم المشاريع أثناء مرحلة الاحتضان وبعدها؟ 14. ما هي الفئة الأكثر استفادة من حاضنات الاعمال؟ 15. ما هي الاساسات التي تستند الحاضنة في اختيارها جهات مموِّلة للمشاريع المحتَضَنة؟ 16. ما الذي يميز هذه الحاضنة عن الحاضنات الأخرى؟ 17. ما هو تقييم الحاضنة لعدد المقبلين من الطلاب الجامعيين إليها من أجل احتضان مشاريعهم؟ 18. أمثلة لقصص نجاح متميزة في الحاضنة وما هي أسباب نجاحهم؟

2. ما مدى استفادة الطلبة من الخدمات التي تقدمها حاضنا ت الأعمال ؟	**1. هل يحصل الطلبة على خدمات لوجستية؟** • هل يتوفر مكاتب عمل داخل الحاضنة • هل يتوفر غرف اجتماعات في الحاضنات • هل فرت حاضنة الأعمال الأجهزة والآلات والمواد والأدوات اللازمة لدعم المشروع المحتضن كالهاتف والفاكس وغيرها • هل توفر الحاضنة مرافق (حمام، مطبخ) • هل تتميز بيئة العمل التي توفرها الحاضنة بالراحة، والأمان والخصوصية • هل يمتاز فريق العمل (الموظفون في الحاضنة) بشخصية اجتماعية، صديقة، مريحة، وسهلة التعامل **2. هل يحصل الطلبة على خدمات إدارية؟** • هل تتيح الحاضنة إمكانية تعلم كيفية إعداد خطة العمل؟ • هل تساعد في حل المشاكل التي تواجه المشاريع؟ • هل تقوم الحاضنة بتقديم العون في مجال التنظيم والإدارة الحديثة؟ • هل تتابع الحاضنة المشاريع وتشرف عليها بعد فترة الاحتضان؟	

	3. هل يحصل الطلبة على خدمات تمويلية؟ • هل وفرت الحاضنة المتطلبات اللازمة لإتمام المشاريع؟ • هل عملت الحاضنة على ربط المشاريع مع مستثمرين؟ • هل ساعدت الحاضنة في تقليل التكاليف العامة للمشروع؟ • هل قدمت الحاضنة دعم مادي نقداً للمشروع؟ • هل الدعم المادي الذي قدمته الحاضنة (سواء نقداً أو من خلال توفير متطلبات المشاريع) كان كافٍ للمشروع؟ **4. هل يحصل الطلبة على خدمات استشارية وتدريبية؟** • هل ساهمت حاضنة الأعمال في توفير استشاريين لمساعدة المشاريع في عمل الخطط اللازمة للبدء. • هل قدمت الحاضنة تدريبات لصقل المهارات الشخصية (personal skills) • هل قدمت الحاضنة تدريبات (خاصة)	

	لبعض المشاريع التي تحتاج لهذا التدريب، كل حسب حاجته؟ **5. هل يحصل الطلبة على خدمات تسويقية؟** • هل ساهمت حاضنة الأعمال في ربط المشاريع بالسوق المحلي؟ • هل قامت الحاضنة بالترويج للمشاريع على الصفحة الالكترونية الخاصة بها؟ • هل عملت الحاضنة على توفير فرص ترويجية للمشاريع من خلال المعارض؟ • هل ساعدت الحاضنة في تنظيم حملات الدعاية والترويج للمشاريع؟ • هل ساهمت في اعداد دورات تدريبية لنا لرفع كفاءة أصحاب المشاريع التسويقية؟ • هل ساعدت الحاضنة في إيجاد أسواق جديدة تساعد في تسويق المشاريع؟	

	6. هل تطورت مهارات أصحاب المشاريع الشخصية وخبراتهم المكتسبة؟ • هل تطورت مهارات أصحاب المشاريع الشخصية؟ • هل أصبح لديهم القدرة على اعداد خطة عمل للمشروع؟ • هل يمكنهم إدارة المشاريع بشكل يقلل من الاضرار والمشاكل؟ • هل توسعت دائرة علاقاتهم الاجتماعية؟ • هل أصبحوا قادرين على تقييم مشاريعهم وتقويمه في حال لزم الأمر؟ • هل أصبحوا قادرين على المشاركة في ورشات عمل والتحدث عن تجربتهم بطلاقة؟	
3. ما هي المعيقات التي		1. ما هي أبرز المعيقات والمشاكل التي تواجهها حاضنات الأعمال؟ 2. كيف تكسب الحاضنة الثقة من قبل المنتسبين لها؟

تواجهها حاضنات الأعمال في محافظة الخليل؟		3. ما الدور الذي تقوم به الحاضنة في عملية حفظ حقوق الملكية لأصحاب المشاريع؟ 4. هل تواجه الحاضنة أي شكل من اشكال المنافسة؟ 5. ما هي الإجراءات التي تتخذها الحاضنة في حال فشل مشروع ما بعد تخرجه؟

ملحق(6): أعداد الطلبة المسجلين في الجامعات الفلسطينية عام 2017.

المصدر: (مركز الإحصاء الفلسطيني،2017).

البرنامج العام	جامعات تقليدية		كليات جامعية		كليات مجتمع		التعليم المفتوح		المجموع	
	أنثى	المجموع	أنثى	المجموع	أنثى	المجموع	أنثى	المجموع	أنثى	المجموع
التربية	20092	26104	1002	1352	947	1125	14198	17592	36239	46173
الدراسات الإنسانية والفنون	11680	16164	1306	2115	305	547	1727	2104	15018	20930
العلوم الاجتماعية والصحافة	7312	11580	826	1540	152	476	3071	4460	11361	18056
الأعمال التجارية والقانون	14661	31889	2021	4413	2374	4628	15089	25636	34145	66566
العلوم الطبيعية والرياضيات والاحصاء	4722	6430	0	0	94	128	680	961	5496	7519
المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات	2051	4603	169	788	152	571	1002	1830	3374	7792
الهندسة والصناعات الإنتاجية والبناء	6922	17299	75	941	266	1512	0	0	7263	19752
الزراعة	366	1109	26	33	0	0	68	207	460	1349
الصحة والخدمات الاجتماعية	14217	20513	2160	3605	1347	1982	0	0	17724	26100
الخدمات	194	768	56	89	25	84	0	0	275	941
عام	0	0	0	0	0	0	1677	3237	1677	3237
المجموع	82217	136459	7641	14876	5662	11053	37512	56027	133032	218415

ملحق(7): أعداد الطلبة المسجلين في الجامعات الفلسطينية عام 2017.

المصدر: (مركز الإحصاء الفلسطيني،2017).

البرنامج العام	جامعات تقليدية		كليات جامعية		كليات مجتمع		التعليم المفتوح		المجموع	
	أنثى	المجموع	أنثى	المجموع	أنثى	المجموع	أنثى	المجموع	أنثى	المجموع
التربية	20092	26104	1002	1352	947	1125	14198	17592	36239	46173
الدراسات الإنسانية والفنون	11680	16164	1306	2115	305	547	1727	2104	15018	20930
العلوم الاجتماعية والصحافة	7312	11580	826	1540	152	476	3071	4460	11361	18056
الأعمال التجارية والقانون	14661	31889	2021	4413	2374	4628	15089	25636	34145	66566
العلوم الطبيعية والرياضيات والاحصاء	4722	6430	0	0	94	128	680	961	5496	7519
المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات	2051	4603	169	788	152	571	1002	1830	3374	7792
الهندسة والصناعات الإنتاجية والبناء	6922	17299	75	941	266	1512	0	0	7263	19752
الزراعة	366	1109	26	33	0	0	68	207	460	1349
الصحة والخدمات الاجتماعية	14217	20513	2160	3605	1347	1982	0	0	17724	26100
الخدمات	194	768	56	89	25	84	0	0	275	941
عام	0	0	0	0	0	0	1677	3237	1677	3237
المجموع	82217	136459	7641	14876	5662	11053	37512	56027	133032	218415

ملحق(8): أعداد الطلبة المسجلين في الجامعات الفلسطينية عام 2017.

المصدر: (مركز الإحصاء الفلسطيني،2017).

البرنامج العام	جامعات تقليدية		كليات جامعية		كليات مجتمع		التعليم المفتوح		المجموع	
	أنثى	المجموع	أنثى	المجموع	أنثى	المجموع	أنثى	المجموع	أنثى	المجموع
التربية	20092	26104	1002	1352	947	1125	14198	17592	36239	46173
الدراسات الإنسانية والفنون	11680	16164	1306	2115	305	547	1727	2104	15018	20930
العلوم الاجتماعية والصحافة	7312	11580	826	1540	152	476	3071	4460	11361	18056
الأعمال التجارية والقانون	14661	31889	2021	4413	2374	4628	15089	25636	34145	66566
العلوم الطبيعية والرياضيات والاحصاء	4722	6430	0	0	94	128	680	961	5496	7519
المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات	2051	4603	169	788	152	571	1002	1830	3374	7792
الهندسة والصناعات الإنتاجية والبناء	6922	17299	75	941	266	1512	0	0	7263	19752
الزراعة	366	1109	26	33	0	0	68	207	460	1349
الصحة والخدمات الاجتماعية	14217	20513	2160	3605	1347	1982	0	0	17724	26100
الخدمات	194	768	56	89	25	84	0	0	275	941
عام	0	0	0	0	0	0	1677	3237	1677	3237
المجموع	82217	136459	7641	14876	5662	11053	37512	56027	133032	218415

أعداد الطلبة المسجلين في الجامعات الفلسطينية عام 2017.

المصدر: (مركز الإحصاء الفلسطيني،2017).

البرنامج العام	جامعات تقليدية		كليات جامعية		كليات مجتمع		التعليم المفتوح		المجموع	
	أنثى	المجموع	أنثى	المجموع	أنثى	المجموع	أنثى	المجموع	أنثى	المجموع
التربية	20092	26104	1002	1352	947	1125	14198	17592	36239	46173
الدراسات الإنسانية والفنون	11680	16164	1306	2115	305	547	1727	2104	15018	20930
العلوم الاجتماعية والصحافة	7312	11580	826	1540	152	476	3071	4460	11361	18056
الأعمال التجارية والقانون	14661	31889	2021	4413	2374	4628	15089	25636	34145	66566
العلوم الطبيعية والرياضيات والإحصاء	4722	6430	0	0	94	128	680	961	5496	7519
المعلوماتية وتكنولوجيا الإتصالات	2051	4603	169	788	152	571	1002	1830	3374	7792
الهندسة والصناعات الإنتاجية والبناء	6922	17299	75	941	266	1512	0	0	7263	19752
الزراعة	366	1109	26	33	0	0	68	207	460	1349
الصحة والخدمات الاجتماعية	14217	20513	2160	3605	1347	1982	0	0	17724	26100
الخدمات	194	768	56	89	25	84	0	0	275	941
عام	0	0	0	0	0	0	1677	3237	1677	3237
المجموع	82217	136459	7641	14876	5662	11053	37512	56027	133032	218415

ملحق(9): أعداد خريجي جامعات فلسطين لعام 2017

المصدر: (مركز الإحصاء الفلسطيني،2017).

أعداد الخريجين حسب التخصص (تخصصات اسكد العامة) والجنس:

البرنامج العام	جامعات تقليدية		كليات جامعية		كليات مجتمع		التعليم المفتوح		المجموع	
	أنثى	المجموع	أنثى	المجموع	أنثى	المجموع	أنثى	المجموع	أنثى	المجموع
التربية	4565	5885	183	265	373	406	3822	4757	8943	11313
الدراسات الإنسانية والفنون	2059	2998	294	455	114	179	0	0	2467	3632
العلوم الاجتماعية والصحافة	1552	2603	83	181	50	133	810	1109	2495	4026
الأعمال التجارية والقانون	2964	7060	466	870	950	1622	2730	4384	7110	13936
العلوم الطبيعية والرياضيات والإحصاء	1025	1337	0	0	25	43	0	0	1050	1380
المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات	418	976	109	190	82	210	281	467	890	1843
الهندسة والصناعات الإنتاجية والبناء	1076	3071	6	123	126	594	0	0	1208	3788
الزراعة	125	275	8	15	0	0	18	47	151	337
الصحة والخدمات الاجتماعية	1918	2840	349	626	378	471	0	0	2645	3937
الخدمات	56	186	4	14	16	54	0	0	76	254
المجموع	15758	27231	1502	2739	2114	3712	7661	10764	27035	44446

ملحق (11): أسئلة الاستبانة ومصادرها

سؤال المقابلة/الاستبانة	المصدر
1. كيف تعرّف حاضنات الأعمال من وجهة نظركم؟	الاطار النظري، اعتماداً على تعريفات كل من (السنوسي والدوبي، 2003) و(الجمعية الوطنية الأمريكيةNBIA ، 2012)، و (صبرة، 2007)
2. متى تأسست الحاضنة؟	الإطار النظري، اعتماداً على ما ورد في نشأة حاضنات الاعمال (مطلك، 2009).
3. هل تُعِد الحاضنة خطة علمية وعملية مدروسة لمسيرة عملها؟	(القواسمة،2010)
4. ما هي طبيعة الخدمات التي تقدمها الحاضنات؟	الإطار النظري للدراسة، اعتماداً على دراسة (الزيدانين،2009) حول أهداف حاضنات الأعمال
5. ما هي التدريبات التي تقدمها الحاضنة من اجل صقل قدرات المحتَضَنين وتنميتها؟	الإطار النظري للدراسة، اعتماداً على دراسة (الزيدانين،2009) حول أهداف حاضنات الأعمال
6. هل تقدم الحاضنة دعم مادي للمشاريع؟ وهل هذا الدعم كافٍ للمشاريع المختارة لتحقيق نجاحها؟	الإطار النظري للدراسة، الدراسات السابقة، اعتمادا على دراسة صاموئيل (2013)
7. هل تحصل الحاضنة على نسبة من الأرباح التي تحققها المشاريع المحتَضَنة بعد تخرجها؟ (القواسمة،2010)	الإطار النظري للدراسة، اعتماداً على دراسة (النخالة، 2012) حول عوامل نجاح حاضنات الأعمال
8. ما ميزات بيئة العمل التي توفرها الحضانة من أجل إقامة المشاريع؟	الإطار النظري للدراسة، اعتماداً على دراسة (الزيدانين،2009) حول أهداف حاضنات الأعمال

9. كيف يتم متابعة وتقييم المشاريع أثناء مرحلة الاحتضان وبعدها؟	الإطار النظري للدراسة، اعتماداً على دراسة (النخالة، 2012) حول عوامل نجاح حاضنات الأعمال
10. ما هي الفئة الأكثر استفادة من حاضنات الاعمال؟	(حاضنة أعمال الغرفة التجارية،2018)
11. ما هي الاسس التي تستند الحاضنة في اختيارها جهات مموّلة للمشاريع المحتَضَنة؟ (عبد الرازق، 2014)	الإطار النظري للدراسة، اعتماداً على دراسة (النخالة، 2012) حول عوامل نجاح حاضنات الأعمال
12. ما هي أبرز المعيقات والمشاكل التي تواجهها حاضنات الأعمال؟	الإطار النظري للدراسة، اعتماداً على المرتكزات الأساسية لتأسيس ونمو ونجاح المشاريع الريادية (حسن،2012)
13. كيف تكسب الحاضنة الثقة من قبل المنتسبين لها؟	الإطار النظري للدراسة، اعتماداً على دراسة (الزيدانين،2009) حول أهداف حاضنات الأعمال
14. ما الدور الذي تقوم به الحاضنة في عملية حفظ حقوق الملكية لأصحاب المشاريع؟(عبد الرازق، 2014)	الإطار النظري للدراسة، اعتماداً على دراسة (الزيدانين،2009) حول أهداف حاضنات الأعمال
15. هل تواجه الحاضنة أي شكل من اشكال المنافسة؟	الإطار النظري للدراسة، اعتماداً على دراسة (الزيدانين،2009) حول أهداف حاضنات الأعمال
16. ما هي الإجراءات التي تتخذها الحاضنة في حال فشل مشروع ما بعد تخرجه؟	الإطار النظري للدراسة، اعتماداً على دراسة (الزيدانين،2009) حول أهداف حاضنات الأعمال

ملحق (12) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة استفادة الطلبة الجامعيين من الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال.

رقم الفقرة	الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
خدمات لوجستية					
1	توفر لي الحاضنة مكاتب عمل وغرف اجتماعات بداخلها.	4.14	0.94	83%	مرتفعة
2	توفر حاضنة الأعمال الأجهزة والمعدات اللازمة لدعم مشروعي المحتضن كالهاتف والفاكس وغيرها	3.94	1.07	79%	مرتفعة
3	توفر لي الحاضنة مرافق مثل (حمام، مطبخ).	4.27	1.11	85%	مرتفعة
4	تتميز بيئة العمل التي توفرها لي الحاضنة بالراحة والخصوصية.	3.90	1.17	78%	مرتفعة
5	يمتاز موظفو الحاضنة بشخصية صديقة سهلة التعامل.	4.18	1.24	84%	مرتفعة
الدرجة الكلية للخدمات اللوجستية		**4.09**	**0.88**	**82%**	**مرتفعة**
خدمات إدارية					

1	تساعدني في حل المشاكل التي تواجه مشروعي.	3.63	1.17	73%	مرتفعة
2	تقدم لي الحاضنة العون في مجال التنظيم والإدارة الحديثة.	3.69	1.05	74%	مرتفعة
3	تشرف الحاضنة على مشروعي بعد انتهاء فترة الاحتضان.	3.33	1.03	67%	متوسطة
الدرجة الكلية للخدمات الإدارية		**3.55**	**0.92**	**71%**	**مرتفعة**
خدمات تمويلية					
1	توفر الحاضنة المتطلبات اللازمة لإتمام مشروعي.	3.39	1.04	68%	متوسطة
2	تعمل الحاضنة على تشبيكي مع مستثمرين لمشروعي.	3.33	1.16	67%	متوسطة
3	تساعدني الحاضنة في تقليل التكاليف العامة لمشروعي.	3.33	1.07	67%	متوسطة
الدرجة الكلية للخدمات التمويلية		**3.35**	**0.90**	**67%**	**متوسطة**
خدمات استشارية وتدريبية					
1	تساهم حاضنة الأعمال في توفير استشاريين لمساعدتي في عمل الخطط اللازمة لبدء	3.94	1.08	79%	مرتفعة

	مشرعي.				
2	تتيح لي الحاضنة إمكانية تعلم كيفية إعداد خطة العمل.	4.16	0.99	83%	مرتفعة
3	تقدم لي الحاضنة تدريبات لصقل مهاراتي الشخصية (personal skills).	4.06	1.10	81%	مرتفعة
4	تقدم لي الحاضنة تدريبات (خاصة) بمجال مشروعي إن احتاج المشروع لهذه التدريب.	3.65	1.00	73%	مرتفعة
5	تساهم الحاضنة في اعداد دورات تدريبية لرفع كفاءتي التسويقية.	3.86	1.11	77%	مرتفعة
الدرجة الكلية للخدمات الاستشارية والتدريبية		**3.93**	**0.85**	**79%**	**مرتفعة**
خدمات تسويقية					
1	تساهم حاضنة الأعمال في ربط مشروعي بالسوق المحلي.	3.24	1.01	65%	متوسطة
2	تقوم الحاضنة بالترويج لمشروعي على الصفحة الالكترونية الخاصة بها.	3.22	1.14	64%	متوسطة
3	تعمل الحاضنة على توفير فرص ترويجية لمشروعي من خلال المعارض.	3.22	1.14	64%	متوسطة
4	تساعدني في تنظيم حملات الدعاية والترويج	3.10	1.02	62%	متوسطة

	لمشروعي.				
5	تساعد الحاضنة على إيجاد أسواق جديدة لتسويق مشروعي.	3.22	0.99	64%	متوسطة
الدرجة الكلية للخدمات التسويقية.		**3.20**	**0.85**	**64%**	**متوسطة**
الدرجة الكلية		**3.62**	**0.73**	**72%**	**مرتفعة**