

## أثر حاضنات الأعمال في تمكين المشاريع الصغيرة في صناعة الأزياء (دراسة مقارنة)

حنين مطلق اللبدي  
قسم تصميم الأزياء، كلية التصميم والفنون، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية  
البريد الإلكتروني: Hanenlubadi@gmail.com

د. سارة غرم الله الزهراني  
أستاذ تسويق الأزياء المشارك، قسم تصميم الأزياء، كلية التصميم والفنون، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية  
البريد الإلكتروني: sgalzahrani@uj.edu.sa

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الصغيرة في صناعة الأزياء، وذلك من خلال التعرف على جهود الحاضنات في المملكة العربية السعودية وقياس أثرها في تمكين مشاريع الأزياء ماليًا وإداريًا وفنيًا. أتت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المقارنة. وقد جرى اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقتين؛ الطريقة الأولى العينة القصدية من عدة حاضنات أعمال في مختلف مدن المملكة العربية السعودية، والطريقة الثانية باستخدام أسلوب كرة الثلج (Snowball Sampling). كما اعتمد البحث على استبانتين تم تصميمهما لقياس مستوى الدعم المقدم للمشاريع الصغيرة في مجال الأزياء. لعل مقارنة بين المشاريع المنضمة إلى حاضنة الاعمال والمشاريع الغير منضمة لحاضنة الاعمال. وأظهرت النتائج أن المنضمين للحاضنات عبّروا عن اتجاهات إيجابية قوية نحو الخدمات الإدارية التي تلقّوها، بما في ذلك إعداد دراسات الجدوى، وتسهيل الإجراءات والتراخيص، وتوفير المكاتب والخدمات المكتبية، إلى جانب الورش التدريبية ذات الطابع الإداري. كما كشفت البيانات أن الخدمات الاستشارية القانونية والمحاسبية والفنية واستشارات الموارد البشرية لعبت دورًا مؤثرًا في تعزيز نجاح المشاريع. واتضح أن التمويل المباشر كان محدودًا، في حين برز دور الحاضنات في تسهيل الوصول إلى جهات التمويل وتنظيم متطلبات التقديم. كما بيّنت النتائج أن الحاضنات ساعدت في تطوير القدرات التسويقية من خلال توفير معلومات السوق، وتمكين المشاريع من المشاركة في المعارض الوطنية والدولية. وأظهرت الاختبارات الإحصائية فروقًا ذات دلالة لصالح المشاريع المنضمة لحاضنات الاعمال في الجوانب الإدارية والاستشارية والتسويقية. وفي ضوء هذه النتائج، برزت الحاجة إلى إنشاء حاضنة أزياء أكاديمية داخل الجامعات لتمكين الطالبات من تحويل مهارتهن إلى مشاريع ريادية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: حاضنات الأعمال، المشاريع الصغيرة، صناعة الأزياء.

## The Impact of Business Incubators on Empowering Small Enterprises in the Fashion Industry (A Comparative Study)

**Haneen Mutlaq Al-Lubadi**

Department of Fashion Design, College of Design and Arts, Jeddah University, Saudi Arabia

Email: Hanenlubadi@gmail.com

**Dr. Sarah Gharmallah Al-Zahrani**

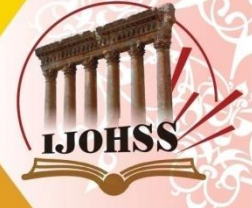
Associate Professor of Fashion Marketing, Department of Fashion Design, College of Design and Arts, Jeddah University, Saudi Arabia

Email: sgalzahrani@uj.edu.sa

### ABSTRACT

This study aimed to analyze the role of business incubators in supporting fashion small business in Saudi Arabia by measuring their financially, administratively, and technically impact. The research adopted analytical-descriptive and comparative methods due to their suitability for the study's objectives, enabling the collection, organization, and analysis of data, as well as systematic comparisons between joined members to the incubators and non-joined members. The sample was selected using two methods: purposive sampling from several business incubators across different cities in Saudi Arabia, and the snowball sampling technique. The study also relied on two questionnaires designed to measure the level of support provided to fashion small businesses. The results indicated that joined members to the incubator expressed strong positive attitudes toward the administrative services they received, including the preparation of feasibility studies, facilitation of procedures and licensing, provision of offices and administrative facilities, and the offering of administrative training workshops. The findings also revealed that advisory services, legal, accounting, technical, and human resource consultations played a significant role in enhancing project success. While direct funding was limited, the incubators primarily facilitated access to financing agencies and guided applicants through the funding requirements. Additionally, the results showed that incubators contributed to the development of marketing capabilities by providing market information and enabling joined members to participate in national and international exhibitions. Statistical tests revealed significant differences favoring joined members in administrative, advisory, and marketing aspects.

**Keywords:** Business incubators, Small enterprises, Fashion industry.



## المقدمة

يشهد عصرنا الحالي تغيرات متسارعة في كافة المجالات، تمثل نقطة تحول نحو مفاهيم جديدة تفرض تحديات وتوفر فرصاً للمشاريع بمختلف أنواعها. هذه التحولات دفعت المشاريع إلى إعادة النظر في استراتيجياتها والابتكار في طرق عملها لتواكب التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية. فمن خلال التحول الرقمي، وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا، وتساعد أهمية الاستدامة، أصبحت المشاريع مطالبة بالتكيف السريع لضمان بقائها وتعزيز تنافسيتها (القواسمي والحيح، ٢٠١٨) وفي ظل هذه التغيرات برزت المشاريع الاقتصادية كأحد العوامل الرئيسية لتعزيز النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة. حيث تسهم المشاريع بمختلف أحجامها في دفع عجلة الاقتصاد من خلال توفير فرص العمل، دعم الابتكار، وتلبية احتياجات الأسواق المحلية والعالمية.

وبفضل تنوع مجالاتها وانتشارها الواسع، أصبحت المشاريع الاقتصادية ركيزة أساسية في بناء اقتصادات متينة ومتنوعة وتعتبر المشاريع الصغيرة والمتوسطة إحدى التوجهات التي تعتمدها الدولة في تحقيق بعض المكاسب الاقتصادية والاجتماعية وذلك لمساهمة هذه المشاريع في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تأثيرها على المتغيرات الاقتصادية مثل الناتج المحلي الإجمالي ومستوى الادخار والإنفاق والاستثمار والحد من مستوى الفقر إذ تساهم هذه المشاريع في التخفيف من نسب البطالة من خلال رفع مستوى التوظيف لقدرتها على تشغيل القوى العاملة وتوفير فرص عمل لأعداد كبيرة من أفراد المجتمع (عكاوي وعبدالقادر، ٢٠١٩).

وتؤدي المشاريع الاقتصادية دوراً حيوياً وهاماً في التنمية الاقتصادية في معظم بلدان العالم على مختلف درجات نموها. وفي المملكة العربية السعودية ظل اهتمام المخططين والمحليلين ومنتجي السلع والخدمات ينصب في المقام الأول وحتى عهد قريب على القطاع النفطي والذي حظي بنصيب وافر من الموارد والحوافز. أما الاهتمام بالقطاع الخاص ودراسة اقتصاديات واحتياجات وخصائص هذا القطاع ودوره في التنمية الاقتصادية في المملكة فهو توجه حديث نسبياً، ولكنه توجه متسارع ومتعاظم سواءً على المستوى الحكومي أو قطاع الأعمال وكذلك على المستوى الأكاديمي وبيوت الأبحاث والخبرة (الديب، ٢٠١٦). ومن بين هذه المشاريع، يظهر قطاع الأزياء كواحد من أكثر المجالات ديناميكية وتأثيراً.

تعد صناعة الأزياء من الصناعات التي تدر عائداً كبيراً في زيادة الصادرات حيث تسهم الصادرات في زيادة الناتج المحلي الإجمالي، وتوفير فرص العمل، وتحسين مستوى المعيشة. كما ترفع المستويات التقنية والمهارات داخل البلد المصدر، وتزيد من احتياطات الدولة من العملات الأجنبية، مما يعزز الاستقرار الاقتصادي (السلطان، ٢٠١٩). وأولت المملكة العربية السعودية اهتماماً متزايداً بقطاع الأزياء، إدراكاً منها لدوره الحيوي في تعزيز الاقتصاد الوطني وإبراز الهوية الثقافية. وفي هذا السياق، تأسست هيئة الأزياء تحت مظلة وزارة الثقافة بهدف دعم وتطوير هذا القطاع، حيث تعمل الهيئة على تمكين مجتمع الأزياء من خلال تقديم برامج تدريبية وتأهيلية للمصممين، وتنظيم فعاليات مميزة تسلط الضوء على الإبداع المحلي. من أبرز هذه الفعاليات "أسبوع الموضة في الرياض" الذي يتيح منصة عالمية للمصممين السعوديين لعرض تصاميمهم، ومناقشة مستقبل الأزياء مع خبراء الصناعة. كما تشمل الفعاليات "معرض 100 براند سعودي" الذي يعرض إبداعات العلامات التجارية المحلية (Asharq Al-Awsat, 2025). إضافة إلى ذلك، شهدت المملكة استقطاباً لعروض أزياء عالمية، ما يعكس مكانتها المتنامية في صناعة الأزياء من بينها عرض أزياء إيلي صعب في الرياض، وعرض أزياء دولتشي أند غابانا الذي أقيم في منطقة العلا التاريخية، إلى جانب معرض ديور في الرياض الذي استعرض تاريخ الدار العريقة وإبداعاتها الفريدة. وتسهم هذه الفعاليات العالمية في تعزيز مكانة المملكة كوجهة للأزياء. علاوة على ذلك، أطلقت المملكة هوية خاصة باللبس التراثي يتم الترويج لها سنوياً خلال يوم التأسيس، حيث يتم نشرها مسبقاً لإبراز الأزياء التراثية السعودية. كما ركزت المملكة أيضاً على المناسبات العامة مثل كأس السعودية للخيل، لما تمثله هذه المناسبات من فرصة لإظهار الأزياء السعودية الفاخرة وتعزيز حضورها في المحافل الدولية، مما يعكس تطور الصناعة وإبداع المصممين المحليين.

كما تقوم المملكة العربية السعودية بجهود واضحة لدعم المشاريع الصغيرة في قطاع الأزياء، تشمل الجوانب المالية من خلال برامج التمويل مثل قروض بنك التنمية الاجتماعية، والجوانب الفنية عبر التدريب والاستشارات التي تقدمها هيئة "منشآت" وحاضنات الأعمال. كما تسهم الحكومة في تسهيل الإجراءات الإدارية، وحماية حقوق الملكية الفكرية، إضافة إلى توفير فرص تسويقية من خلال المعارض والمنصات الرقمية. ورغم شمولية هذه الجهود، إلا أن قطاع الأزياء يتميز بخصوصية عالية من حيث طبيعة التصميم والإنتاج وسلاسل التوريد



وبناء العلامة التجارية، مما يجعل الدعم العام غير كافٍ بمفرده لتلبية جميع احتياجات المصممين ورواد الأعمال في هذا المجال. ومن هنا تبرز أهمية وجود حاضنات أعمال متخصصة في الأزياء، حيث يتيح هذا التخصص توفير بيئة داعمة مصممة خصيصًا لتلبية متطلبات القطاع، بدءًا من الدعم الفني والتقني في التصميم والإنتاج، وصولًا إلى الاستشارات التسويقية وبناء العلامات التجارية. ويسهم تركيز الحاضنة على قطاع الأزياء في رفع كفاءة الخدمات المقدمة، وتعزيز قدرة المشاريع الناشئة على النمو وتحقيق الاستدامة بشكل أكثر فاعلية.

كما تسهم الحاضنات المتخصصة في تعزيز مكانة الأزياء السعودية على المستوى الدولي من خلال دعم المواهب المحلية وربطها بالأسواق العالمية، إضافة إلى تمكين المصممين من الاستفادة من الفرص التي تقدمها الصناعة محليًا ودوليًا. إن العمل على زيادة عدد هذه الحاضنات المتخصصة سيسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030، التي تسعى لتعزيز الصناعات الإبداعية كجزء من تنوع الاقتصاد الوطني، مع الحفاظ على الهوية الثقافية والتراثية. وعلى الرغم من تنامي دور الحاضنات المتخصصة والدعم المؤسسي المقدم لقطاع الأزياء، إلا أن هذا القطاع لا يزال بحاجة ماسة إلى دعم بحثي منهجي يسهم في فهم تحدياته وقياس أثر المبادرات الداعمة له بشكل علمي. إذ يفتقر قطاع الأزياء في المملكة العربية السعودية إلى دراسات بحثية كافية تتناول فعالية حاضنات الأعمال المتخصصة، ومدى إسهامها في استدامة المشاريع الصغيرة، وتطوير القدرات التنافسية للمصممين، وربطهم بسلاسل القيمة المحلية والعالمية. كما أن غياب البيانات التحليلية والدراسات المقارنة يحد من قدرة صناع القرار على تطوير سياسات أكثر دقة وملاءمة لخصوصية هذا القطاع. ومن هنا تبرز أهمية البحث العلمي في دعم قطاع الأزياء، ليس فقط بوصفه أداة تقييم، بل كوسيلة استراتيجية تسهم في توجيه الجهود المستقبلية وتعظيم الأثر الاقتصادي والثقافي للصناعات الإبداعية في المملكة.

#### مشكلة البحث

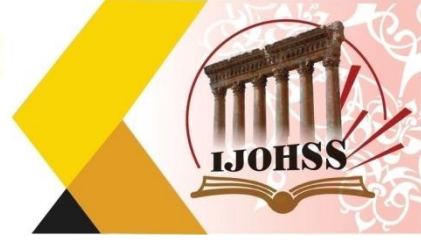
يُعد قطاع الأزياء أحد القطاعات الواعدة في ظل النمو المتسارع الذي يشهده السوق السعودي. وبالرغم من ذلك، إلا أن هناك الكثير من المعوقات التي تواجه نمو وتطور مشاريع الأزياء، حيث تشير التقارير إلى أن القيمة الإجمالية لسوق الأزياء في المملكة العربية السعودية بلغت نحو 92.3 مليار ريال سعودي، في حين لا يزال جزء كبير من هذا الإنفاق موجّهًا إلى المنتجات المستوردة مقارنة بالإنتاج المحلي، مما يعكس محدودية استفادة المشاريع الصغيرة من حجم السوق الكبير (هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة «منشآت»، 2023). كما تشير التقديرات إلى أن سوق الأزياء السعودي يشهد نموًا تراكميًا يقدر بنحو 48٪ خلال الفترة 2021-2025، إلا أن هذا النمو لا يعكس بالشكل الكافي على استدامة مشاريع الأزياء الصغيرة، نتيجة التحديات المرتبطة بارتفاع تكاليف الإنتاج، وضعف البنية التصنيعية المحلية، ونقص الخبرات الإدارية والتسويقية (هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة «منشآت»، 2023). وعلى الرغم من أن قطاع الأزياء يوفر أكثر من 230 ألف فرصة عمل، إلا أن مساهمته الاقتصادية لا تزال دون الإمكانيات المتوقعة، مما يبرز وجود فجوة بين حجم القطاع ومستوى تمكين المشاريع الصغيرة العاملة فيه (أرقام، 2023).

وانطلاقًا مما سبق، يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤلات التالية:

1. هل تساهم حاضنات الأعمال في توفير الخدمات للمشروعات الصغيرة ومساعدتها على مواكبة التطورات وزيادة قدرتها التنافسية؟
2. ما هو دور حاضنات الأعمال في تقديم الدعم المادي للمشروعات الصغيرة؟
3. ما هو دور حاضنات الأعمال في تقديم الخدمات الإدارية (ورش العمل والاستشارات لدعم القدرات الإدارية في المشروع، وتوفير مقر لإدارة المشروع والاجتماعات) للمشروعات الصغيرة؟
4. ما دور حاضنات الأعمال في دعم المشروعات الصغيرة فنيًا؟

#### فروض البحث

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط استجابات المبحوثين من المنضمين لحاضنات الأعمال وغير المنضمين لحاضنات الأعمال حول الخدمات المالية التي تقدمها حاضنات الأعمال.



2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط استجابات المبحوثين من المنضمين لحاضنات الأعمال وغير المنضمين لحاضنات الأعمال حول الخدمات الإدارية التي تقدمها حاضنات الأعمال.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط استجابات المبحوثين من المنضمين لحاضنات الأعمال وغير المنضمين لحاضنات الأعمال حول الخدمات الفنية التي تقدمها حاضنات الأعمال.

#### أهداف البحث

1. التعرف على دور حاضنات الأعمال وجهودها في دعم المشاريع الصغيرة في صناعة الأزياء.
2. قياس دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الصغيرة ماليًا.
3. قياس دور حاضنات الأعمال في تمكين المشاريع الصغيرة إداريًا.
4. قياس دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الصغيرة فنيًا.

#### أهمية البحث

##### الأهمية النظرية للبحث

1. يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية حول حاضنات الأعمال من خلال تقديم معرفة نظرية جديدة حول مفهوم الحاضنات المتخصصة في قطاع الأزياء، وهو مجال ما يزال محدودًا في الدراسات العربية، إضافة إلى سد فجوة معرفية تتعلق بمدى تكامل الخدمات التي تقدمها هذه الحاضنات وتأثيرها على نمو المشاريع الصغيرة.
2. يعزز البحث الفهم العلمي لدور الحاضنات المتخصصة عبر التركيز على حاضنات الأزياء تحديدًا، حيث يوضح أهمية التخصص في رفع فاعلية الدعم الفني والإداري والتسويقي، مما يثري المعرفة العلمية مقارنة بالحاضنات العامة.
3. يضيف البحث منظورًا جديدًا حول العلاقة بين الحاضنات والتنمية الاقتصادية من خلال إبراز دور الحاضنات في دعم قطاع اقتصادي إبداعي مثل صناعة الأزياء، وتوضيح مساهمته في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ضمن توجهات رؤية السعودية 2030.

##### الأهمية العملية للبحث

1. يساعد البحث في تحديد أوجه الدعم المطلوبة لتعزيز نجاح المشاريع الصغيرة في صناعة الأزياء من خلال توضيح احتياجات رواد الأعمال من الخدمات المالية والإدارية والفنية والتسويقية، مما يفيد الجهات الداعمة مثل هيئة الأزياء ومنشآت والجامعات.
2. يسهم البحث في تطوير الممارسات الحالية لحاضنات الأعمال ورفع كفاءتها من خلال تقديم تحليل مقارن لفاعلية خدمات الحاضنات، الأمر الذي يتيح توصيات عملية تساعد في تحسين السياسات والبرامج بما يتوافق مع احتياجات المصممين ورواد الأعمال.
3. يدعم البحث صناعة الأزياء كقطاع اقتصادي واعد من خلال توفير بيانات يمكن الاستفادة منها في توجيه الاستثمار وتعزيز دور هذا القطاع في خلق الوظائف وتنويع مصادر الدخل الوطني.
4. تسهم الحاضنة في تمكين رائدات الأعمال والمصممات الناشئات من خلال التركيز على احتياجات المشاريع الريادية لطالبات قسم تصميم الأزياء، بما يعزز قدرتهن على دخول سوق العمل بفاعلية، وتحويل أفكارهن الإبداعية إلى مشاريع عملية قابلة للنمو والاستدامة.

#### حدود البحث

الحدود الموضوعية: حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في صناعة الأزياء  
الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية  
الحدود الزمانية: (العام الهجري 1446 - 1447 هـ)



## مصطلحات البحث

### حاضنات الأعمال Business Incubators:

يمكن تعريف حاضنات الأعمال بأنها مؤسسات قائمة بذاتها، لها كيان قانوني تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون بإقامة مؤسسات صغيرة بهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق، ويمكن لهذه المؤسسات أن تكون تابعة للدولة أو أن تكون مؤسسات خاصة أو مختلطة (سلاطنية، ٢٠١٤). ويُعرف المصطلح إجرائيًا بأنه: الحاضنة المقترحة تأسيسها داخل الجامعات بهدف تمكين الطالبات ريادةً في مجال الأزياء، من خلال توفير خدمات الدعم المالي، والإداري، والفني، والتسويقي داخل بيئة الحاضنة، بما يساعدهن على تطوير مشاريعهن الصغيرة، وتجاوز مرحلة التأسيس، وتحقيق الاستدامة والنمو.

### المشاريع الصغيرة Small Businesses

هي المنشآت التي يعمل بها عدد من الأفراد لا يقل عن خمسة ولا يزيد عن عشرين عاملاً ويختلف تعريف المشروع الصغير تبعاً لاختلاف ظروف كل دولة. وقد عرفت السوق الأوروبية المشتركة (European Economic Community) المشروعات الصغيرة بأنها تلك المشروعات التي يقل عدد العاملين بها عن مئة عامل (محمد، ٢٠١٢). ويُعرف المصطلح إجرائيًا بأنه المنشآت العاملة في قطاع تصميم وصناعة الأزياء التي يتراوح عدد العاملين فيها بين 5 إلى 20 فردًا، وتمثل مشروعات ريادة ذات طابع إنتاجي أو إبداعي، وتستهدف النمو من خلال الدعم الذي تقدمه حاضنات الأعمال.

### صناعة الأزياء Fashion Industry:

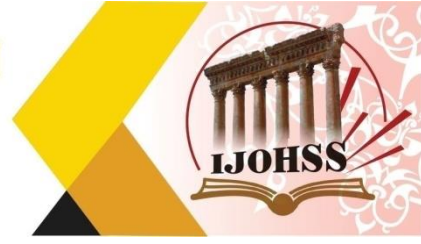
صناعة Industry: كل علم أو فن مارسه الإنسان حتى يمهر فيه ويصبح حرفة له (مصطفى والزيات وعبدالقادر والنجار، ٢٠٠١) والأزياء Fashion: جمع زي، يقصد به الملابس. صناعة الأزياء هي صناعة تخضع بالمقام الأول لاتجاهات الموضة العالمية من ألوان – أقمشة – خامات – ألوان وأشكال (الصابغ، ٢٠١٨). ويُعرف المصطلح إجرائيًا بأنه الأنشطة الإنتاجية والإبداعية المتعلقة بتصميم وتنفيذ المنتجات والملابس داخل المعمل المخصص الذي توفره الحاضنة في الجامعات، حيث تمارس المشروعات الصغيرة عمليات التطوير والإنتاج العملي داخل هذا المعمل بهدف تنمية مهارات التصميم والتصنيع، ورفع جودة المخرجات، وتمكين المشروع من بناء نموذج عمل قابل للنمو والاستدامة

### الإطار النظري

يرتبط مفهوم حاضنات الأعمال في جذوره بالمفهوم الطبي للحاضنة التي توفر الرعاية للمولود غير مكتمل النمو حتى يصبح قادرًا على الاعتماد على نفسه؛ وهو تشبيه يعكس طبيعة الدعم المكثف الذي تحتاجه المشروعات الناشئة في مراحلها الأولى (عيساني، 2013). وتستهدف الحاضنات تقليل معدلات فشل المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال توفير بيئة آمنة ومحفزة للنمو.

وتتمثل أهداف حاضنات الأعمال في دعم ريادة الأعمال عبر تهيئة بيئة متكاملة تسهم في تحويل الأفكار إلى مشاريع ناجحة وقابلة للتوسع. وتشمل هذه الأهداف توفير الاستشارات والتدريب والدعم الإداري والمساحات المجهزة، إضافة إلى تأهيل رواد الأعمال لخلق فرص عمل ذات قيمة مضافة، وتعزيز التنوع الاقتصادي، وتشجيع الابتكار والتجريب في إطار منظم يقلل المخاطر (بو عائشة، 2022). كما تسهم الحاضنات في تسريع انتقال المشروع من مرحلة الفكرة إلى مرحلة النضج، بما يعزز استدامته وقدرته التنافسية.

وتتمثل أهداف حاضنات الأعمال في دعم ريادة الأعمال عبر تهيئة بيئة متكاملة تسهم في تحويل الأفكار إلى مشاريع ناجحة وقابلة للتوسع. وتشمل هذه الأهداف توفير الاستشارات والتدريب والدعم الإداري والمساحات المجهزة، إضافة إلى تأهيل رواد الأعمال لخلق فرص عمل ذات قيمة مضافة، وتعزيز التنوع الاقتصادي، وتشجيع الابتكار والتجريب في إطار منظم يقلل المخاطر (بو عائشة، 2022). كما تسهم الحاضنات في تسريع انتقال المشروع من مرحلة الفكرة إلى مرحلة النضج، بما يعزز استدامته وقدرته التنافسية (Hausberg & Korreck, 2020).



أما من حيث النشأة والتطور التاريخي، فقد تعود التجربة الحديثة الأولى إلى عام 1956 في الولايات المتحدة عقب إغلاق شركة Ferguson-Massey، حيث جرى تحويل مجمع صناعي مهجور في ولاية نيويورك إلى أول مركز احتضان تحت اسم Batavia Industrial Center، والذي أصبح نموذجًا عالميًا يُحتذى به. وأسهم هذا النموذج في انتشار الحاضنات في أوروبا وأمريكا الشمالية، حيث وثقت National Business Incubation Association التوسع الكبير في أعداد الحاضنات عالميًا ودورها في دعم آلاف الشركات الناشئة (شوقي، 2020). وعلى الصعيد العربي، كانت مصر من أوائل الدول التي أنشأت حاضنة تكنولوجية عام 1998 (جوادي وآخرون، 2011). وفي المملكة العربية السعودية، شهد عام 2008 انطلاقة فعلية بإنشاء أول حاضنة جامعية في جامعة الملك سعود، وإطلاق حاضنة "بدر" عبر مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، ثم تعزيز المنظمة بإنشاء هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة عام 2016 دعمًا لرؤية 2030 (تاريخ حاضنات الأعمال، 2021).

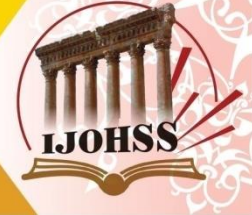
وتعمل حاضنات الأعمال وفق آلية متدرجة من ثلاث مراحل رئيسية: مرحلة ما قبل الاحتضان، ومرحلة الاحتضان، ومرحلة التخرج. ففي مرحلة ما قبل الاحتضان يتم تقييم فكرة المشروع وإعداد دراسات الجدوى وخطط العمل والتقديرات المالية، مع تقديم التدريب اللازم في الجوانب الإدارية والقانونية، لضمان تأسيس قاعدة صلبة للمشروع (عيساني، 2013؛ الطاهر، 2022). أما مرحلة الاحتضان فتشمل توقيع عقد رسمي وتقديم حزمة متكاملة من الخدمات، مثل التدريب، والاستشارات، والدعم المالي، وتسهيل الوصول إلى التمويل، والدعم التسويقي، إضافة إلى توفير البنية التحتية المناسبة، ضمن شبكة علاقات داخلية وخارجية تعزز فرص النمو (خروبي وبومعزة، 2019؛ عيساني، 2013؛ الطاهر، 2022). وفي مرحلة التخرج، التي تمتد غالبًا من سنة إلى ثلاث سنوات، يكون المشروع قد بلغ مستوى من النضج يؤهله للعمل خارج الحاضنة، مع استمرار المتابعة والتقييم وبناء جسور تمويلية لضمان الاستدامة والتوسع (الزهرة، 2019؛ مقيح وخالدي، 2019).

#### أولاً: حاضنات الأزياء في المملكة العربية السعودية

أطلقت هيئة الأزياء برنامج حاضنة الأزياء 2021 بوصفه مبادرة تهدف إلى إثراء المشهد الثقافي وتعزيز مكانة صناعة الأزياء السعودية محليًا وإقليميًا وعالميًا. يركز البرنامج على دعم الشركات الناشئة في مجالات الملابس (النسائية، الرجالية، الأطفال)، المنتجات الجلدية، الأحذية، الإكسسوارات، النظارات، المجوهرات، والخدمات المتخصصة في صناعة الأزياء، من خلال توفير المعرفة، والإرشاد، والدعم المؤسسي، وإتاحة الوصول إلى شبكة من الخبراء والمستثمرين (هيئة الأزياء، 2023). يمر البرنامج بمراحل منهجية تبدأ باختبار المنتج عبر تحليل البيانات واتجاهات الموضة، تليها مرحلة اكتشاف فرص التوسع، ثم تطوير النماذج الأولية وتحسينها، وصولاً إلى مرحلة التنفيذ التي تشمل إعداد الخطط المالية وخطط النمو والعرض الاستثماري النهائي. وتعكس هذه المراحل توجهًا استراتيجيًا يربط بين الابتكار والإدارة الفعالة لضمان جاهزية المشروع للسوق. كما تؤكد الهيئة أن الحاضنات تمثل امتدادًا لإدارة المعرفة والابتكار والبحث والتطوير، وتسهم في تعزيز تنافسية المشاريع الصغيرة في الأسواق (هيئة الأزياء، 2023).

يعد برنامج حاضنة ورث 2025 مبادرة لتطوير مشاريع مستلهمة من الفنون والحرف السعودية، ويمتد لثمانية أشهر متضمنًا تدريبًا في ريادة الأعمال، وجلسات متقدمة، وإرشادًا فرديًا، وتطوير منتجات، وعرض المشاريع أمام المستثمرين. ويُنفذ البرنامج بالتعاون مع Royal College of Art عبر مركز الابتكار وريادة الأعمال (InnovationRCA)، بصيغة هجينة تجمع بين الحضور الميداني والجلسات الافتراضية، ما يعكس توجهًا نحو نقل الخبرات الدولية إلى البيئة المحلية.

كما أطلقت جمعية ماجد للتنمية والخدمات الاجتماعية مبادرة "أزياء" لتمكين المصممين السعوديين وتحويل مشاريعهم إلى علامات تجارية قادرة على المنافسة. يركز البرنامج، الذي يمتد لسنة أشهر ويستهدف 15 مصممًا ومصممة، على التدريب والإرشاد والحلول الاستشارية والإنتاجية، مع تعزيز الهوية الثقافية السعودية في التصميم. ويختتم بعرض تجاري للمشاريع الجاهزة للإطلاق، بما يسهم في بناء منظومة مستدامة لصناعة الأزياء الوطنية (جمعية ماجد، 2025). وتظهر هذه المبادرات أن حاضنات الأزياء الحديثة لا تقتصر على الدعم المالي، بل تمتد إلى بناء القدرات، وتطوير المنتجات، وربط المشاريع بالأسواق والمستثمرين، وتعزيز الاستدامة في الصناعات الإبداعية.



### ثانياً: المشاريع الصغيرة في صناعة الأزياء وأهميتها

تمثل صناعة الأزياء قطاعاً اقتصادياً وثقافياً مؤثراً يشمل التصميم، التصنيع، التسويق، والتوزيع. وقد شهد القطاع نمواً ملحوظاً نتيجة تزايد الطلب على المنتجات ذات الجودة والتصاميم المبتكرة (سمير، 2011). وتسهم المشاريع الصغيرة في هذا القطاع في توفير فرص عمل، وتعزيز الإبداع، وخلق فرص استثمارية للشباب والنساء، وتخفيف الضغط على الوظائف الحكومية. ولا تختلف معايير تصنيف مشاريع الأزياء عن غيرها، إذ تعتمد على عدد العاملين، حجم رأس المال، المبيعات، وحصة السوق (حجاج وآخرون، 2021). في ضوء ذلك، تبرز أهمية الحاضنات المتخصصة والجامعية في أقسام تصميم الأزياء بوصفها حلقة وصل بين التعليم الأكاديمي وسوق العمل، إذ توفر بيئة تدريبية تطبيقية تمكن الطالبات من تحويل مشاريع التخرج إلى نماذج أولية قابلة للتطوير التجاري، وتؤهلهن للانتقال إلى الحاضنات المتخصصة وامتلاك مشروع مستدام قادر على المنافسة ضمن الاقتصاد الإبداعي السعودي.

### الدراسات السابقة

تُظهر دراسة بشكر (2023) حول دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية الشركات الناشئة في الإمارات العربية المتحدة أن الحاضنات تؤدي دوراً محورياً في تعزيز نمو الشركات الناشئة من خلال ما تقدمه من خدمات دعم إدارية واستشارية وتنظيمية، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وقد أكدت النتائج أهمية البيئة الحاضنة في تسريع نمو المشروعات، إلا أنها كشفت في الوقت ذاته عن استمرار تحديات تتعلق بالخدمات المصرفية والتمويل، وهي معوقات لم تتمكن الحاضنات من تجاوزها بشكل كامل، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز التكامل بين الحاضنات والمؤسسات المالية. كما هدفت دراسة زغدودي وجدور (2022) في الجزائر إلى إبراز مدى حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى حاضنات الأعمال ودورها في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى فاعلية الحاضنات في تقديم خدمات متنوعة أسهمت في تطوير أداء المؤسسات المحضنة، مع التأكيد على ضرورة سن تشريعات واضحة تحدد نطاق عمل الحاضنات وتفعيل دورها التنموي، بما يعزز من كفاءتها واستدامتها. وفي السياق المتخصص، قدمت دراسة عابد والخراز (2021) نموذجاً مقترحاً لحاضنة أعمال في صناعة الملابس في المملكة العربية السعودية، بهدف تدعيم الابتكار في المشروعات الصغيرة. وأسفرت النتائج عن تصميم نموذج متكامل لحاضنة متخصصة في صناعة الملابس، مع قياس درجة اتفاق المتخصصين والخريجات حول فعالية الخدمات المقترحة. وأوصت الدراسة بالتوسع في إنشاء حاضنات متخصصة والاستفادة من التجارب الدولية وتبني أساليب حديثة لتعزيز القدرة التنافسية في هذا القطاع. أما دراسة الزهرة (2019) فقد تناولت حاضنات الأعمال كآلية لتعزيز الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وأظهرت النتائج أن الحاضنات تسهم في رفع القدرات الابتكارية للمؤسسات، غير أنها تواجه صعوبات تنظيمية ومالية، كان أبرزها نقص التمويل، مما يحد من فاعلية أدائها ويؤثر في جودة الخدمات المقدمة. وفي المجال الإبداعي، ركزت دراسة نجم الدين وآخرين (2017) على دور حاضنات الموضة في مصر كعنصر أساسي في إنشاء العلامات التجارية وإنتاج الملابس. وتوصلت إلى أن حاضنات الأزياء قادرة على تخريج علامات تجارية تنافسية محلياً وعالمياً، من خلال توفير الدعم الفني والتسويقي والمالي وتهيئة بيئة أعمال ملائمة. كما أكدت أهمية الربط بين الحاضنات والمؤسسات الأكاديمية ومراكز البحوث، وتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في إنشاء حاضنات متخصصة تخدم صناعة الملابس. وبدورها، سعت دراسة نبيل (2017) إلى قياس فاعلية حاضنات الأعمال في دعم مشروعات الشباب، حيث أوضحت أن نجاح الحاضنات يرتبط بعوامل عدة، من أبرزها كفاءة الإدارة، وتوافر التمويل، وبناء قواعد بيانات، وتنظيم حملات توعوية لتعريف الشباب بآليات الاستفادة من خدمات الحاضنات. وأكدت الدراسة أهمية توفير بيئة عمل مناسبة وتعزيز الروابط المجتمعية لضمان استدامة المشروعات المحضنة. كما تناولت دراسة عابد (2017) حالة مشنلة المؤسسات في الجزائر، بهدف معرفة مدى مساهمة الحاضنات في دعم وتمويل المشاريع المقاولاتية. وأظهرت النتائج أن الحاضنة تقدم دعماً مادياً واستشارياً ومعنوياً، إلا أن الحاجة ما تزال قائمة لتوفير تمويل كافٍ وضمان استمرارية الدعم، مع تشجيع القطاع الخاص على الانخراط في إنشاء حاضنات تستهدف المشاريع ذات القيمة المضافة العالية. وأخيراً، هدفت دراسة القواسمة (2010) إلى تقييم واقع حاضنات الأعمال في الضفة الغربية ودورها في دعم المشاريع الصغيرة. وكشفت النتائج أن الحاضنات تسهم في خفض



معدلات البطالة وتعزيز فرص نجاح المشاريع، إلا أن مستوى بعض الخدمات - خصوصًا المالية والتسويقية - كان دون التوقعات، إضافة إلى ضعف المتابعة بعد تخرج المشاريع من الحاضنة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز خدمات ما بعد الاحتضان، والتركيز على الدعم المالي والتسويقي والمراقبة المستمرة لضمان استدامة المشاريع.

وبصورة عامة، يتضح من مجمل الدراسات وجود اتفاق على أهمية حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتعزيز الابتكار، مع بروز تحديات متكررة تتمثل في محدودية التمويل وضعف التكامل المؤسسي والحاجة إلى التخصص القطاعي. كما تشير الأدبيات إلى محدودية الدراسات التي تناولت حاضنات الأزياء بشكل مباشر، الأمر الذي يبرز أهمية التوجه البحثي نحو هذا المجال لسد فجوة معرفية تتعلق بالحاضنات المتخصصة في الصناعات الإبداعية، ولا سيما صناعة الأزياء.

### منهج البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المقارنة لملاءمتها لطبيعة البحث وأهدافه. ويقوم المنهج الوصفي، وفقًا لعبيدات وآخرين (2007)، على جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها بصورة منهجية لفهم الظاهرة كما هي في الواقع دون تدخل الباحث، مع إبراز خصائصها والعلاقات القائمة بينها، ويُعد مدخلًا تمهيدياً لدراسات أكثر تقدمًا. أما منهج المقارنة فيهدف إلى تفسير الظواهر من خلال إجراء مقارنات منهجية للكشف عن أوجه التشابه والاختلاف والعوامل المؤثرة فيها، استنادًا إلى معايير تحليلية واضحة (عبيدات وآخرون، 2007؛ النحاس، 2016). وقد طُبِّق المنهجان في الدراسة من خلال جمع البيانات حول حاضنات الأعمال ومشاريع الأزياء، وإجراء تحليل مقارنة بين نتائج استبانتين موجهتين للمشاريع المنضمة وغير المنضمة للحاضنات، بهدف تحديد الفروق في مستويات الدعم المالي والإداري والفني والتسويقي.

### مجتمع البحث

تكوّن مجتمع البحث من مشاريع الأزياء في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الحاضنات التي تقدم خدمات تدريبية وإدارية واستشارية وتمويلية تساهم في تطوير المشاريع الصغيرة في هذا القطاع. وشمل المجتمع عددًا من الحاضنات البارزة التي تقدم برامج دعم فعالة وتستقبل مشاريع أزياء متنوعة.

### عينة البحث

تم اختيار عينة المشاريع المنضمة إلى الحاضنات بأسلوب العينة القصدية من الحاضنات الفاعلة في المملكة العربية السعودية، نظرًا لقدرتها على تقديم خدمات مباشرة أو غير مباشرة لمشاريع الأزياء. أما المشاريع غير المنضمة، فتم الوصول إليها باستخدام أسلوب كرة الثلج، بما أتاح بناء شبكة مشاركين والوصول إلى مشاريع يصعب حصرها بالطرق التقليدية.

### أدوات البحث

اعتمدت الدراسة على استبانتين لقياس دور حاضنات الأعمال في دعم مشاريع الأزياء الصغيرة من خلال المقارنة بين المنضمين وغير المنضمين. وقد صُممت الأدوات وفق أربعة محاور رئيسية، مع توحيد البناء العام واختلاف الصياغة بما يتناسب مع كل فئة.

- استبانة المنضمين إلى الحاضنات: هدفت إلى قياس مستوى الدعم المقدم في أربعة مجالات: الخدمات الإدارية، والاستشارية، والتمويلية، والتسويقية، واشتملت على 24 عبارة موزعة على هذه المحاور، لقياس دور الحاضنة في إعداد دراسات الجدوى، وتقديم الاستشارات المتخصصة، وتسهيل التمويل، ودعم الأنشطة التسويقية.
- استبانة غير المنضمين: هدفت إلى قياس الصعوبات التي تواجه المشاريع نتيجة عدم الاستفادة من خدمات الحاضنات،

وتضمنت أربعة محاور رئيسية تشمل: الخدمات الإدارية، والخدمات الاستشارية، والخدمات التمويلية، والخدمات التسويقية، وبلغ إجمالي عدد عبارات الاستبانة (24) عبارة موزعة على المحاور الأربعة.



### بناء الاستبيان

استندت الباحثة في بناء الأداتين إلى استبانة دراسة فاطمة الزهرة (2020) التي تم التحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، مع إجراء تعديلات تتناسب مع قطاع الأزياء، شملت إعادة صياغة بعض البنود، وحذف أخرى غير ملائمة، وإضافة فقرات جديدة تخدم أهداف الدراسة. وتم بناء استبيانين مستقلين متشابهين في المحاور ومختلفين في الصياغة لتحقيق المقارنة بين المجموعتين. وتضمنت كل استبانة خمسة محاور: المعلومات الشخصية، والخدمات/الصعوبات الإدارية، والاستشارية، والتمويلية، والتسويقية. كما استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الدعم أو الصعوبة، وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

### صدق وثبات أدوات الدراسة

#### الصدق الظاهري

للتأكد من مناسبة أدوات الدراسة لقياس الأبعاد المستهدفة، تم إجراء الصدق الظاهري لكل من استبانة المنضمين واستبانة غير المنضمين لحاضنات الأعمال. فقد عُرضت النسختان الأوليتان من الأداتين على خمسة محكمين من المختصين في مجال تصميم الأزياء، وطلب من السادة المحكمين تقييم الاستبيانين وفق مجموعة من المعايير تشمل: سلامة الصياغة اللغوية لكل بند، ووضوح عباراته ودقتها. ملائمة البنود للمحاور الرئيسية الخاصة بالخدمات الإدارية، والاستشارية، والتمويلية، والتسويقية. شمولية الأداة وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة دون نقص أو تكرار. مدى ارتباط البنود بأهداف الدراسة وأسئلتها الأساسية. اقتراح التعديلات المناسبة بإعادة الصياغة أو الحذف أو الإضافة عند الحاجة. وقد أجمعت آراء غالبية المحكمين على أن الاستبيانين ملائمتان من حيث البنية العامة والمحاور الرئيسية، مع تقديم بعض التوصيات المتعلقة بتعديل صياغة عدد محدود من العبارات لتعزيز الوضوح والدقة، بالإضافة إلى دمج بعض البنود المتشابهة. وتم الأخذ بملاحظات المحكمين كافة في إعداد النسخة النهائية من الأداتين. وبذلك تحقّق الصدق الظاهري للأداة، مما عزز صلاحيتها لجمع البيانات اللازمة والتحقق من أهداف الدراسة.

جدول (1) نسبة اتفاق المحكمين حول بنود تحكيم الصدق الظاهري للاستبيانين

معايير التحكيم	عدد المحكمين الموافقين	نسبة (%)	الاتفاق
وضوح ودقة صياغة العبارات	٤ من ٥	90%	
تسلسل وتنظيم العبارات	٥ من ٥	100%	
ملاءمة المحاور لهدف الاستبانة	٥ من ٥	100%	
تناسب عدد العبارات داخل كل محور	٥ من ٥	100%	
تناسب العبارات مع هدف المحور	٥ من ٥	100%	
شمول الاستبانة للهدف المراد قياسه	٥ من ٥	100%	

بلغ متوسط نسبة الاتفاق = 98,3 % وهي نسبة مرتفعة تشير إلى تمتع الاستبيانين بصدق ظاهري قوي، وملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة.

#### صدق الاتساق الداخلي

لقياس صدق وثبات أدوات الدراسة للمنضمين وغير المنضمين لحاضنات الأعمال، تم حساب معامل ألفا - كرونباخ للتحقق من مدى اتساق العبارات في كل محور. وباستخدام معامل الارتباط تم تقييم صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور والمحور ككل وكذلك بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة. هذه الأدوات المستخدمة تعزز الموثوقية والقدرة على الاعتماد على النتائج التحليلية. تم أيضاً حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الموافقة في عبارات كل محور والاحصاءات الوصفية واختبارات المعنوية.

### استبانة المنضمين إلى حاضنات الأعمال صدق الاتساق الداخلي

تم حساب الصدق باستخدام الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) بين درجة كل عبارة ودرجة المحور ككل في كل محور من محاور استبانة المنضمين لحاضنات الأعمال.

#### جدول (2) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور (الخدمات الإدارية) استبانة المنضمين

المعنوية	مُعامل الارتباط	العبارة
0.000	0.686	تساعد الحاضنة المشروع في إعداد دراسات الجدوى
0.000	0.762	ساهمت الحاضنة في إجراءات تسجيل المشروع وإصدار التصاريح
0.000	0.762	توفر الحاضنة مكتب مناسب لمشروعكم بإيجار مناسب
0.000	0.809	توفر الحاضنة الخدمات المكتبية (معدات كمبيوتر، انترنت..)
0.000	0.755	تقدم الحاضنة خدمات السكرتارية (استقبال، هاتف، آلة تصوير)
0.000	0.901	توفر الحاضنة قاعات للاجتماعات خاصة بالمشروع
0.000	0.811	للحاضنة دور في اكسابك مهارات الإدارة
0.000	0.730	تقدم الحاضنة ورش عمل لدعم القدرات الإدارية في المشروع

يتضح من الجدول (2) أن معاملات ارتباط جميع العبارات مع محور الخدمات الإدارية ككل كانت دالة عند مستوى (0.01) وجميعها معاملات ارتباط قوية (أكبر من 0.6) مما يدل على صدق وتجانس تلك العبارات مع محور الخدمات الإدارية في استبانة المنضمين لحاضنات الأعمال.

#### جدول (3) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور (الخدمات الاستشارية) استبانة المنضمين

المعنوية	مُعامل الارتباط	العبارة
0.000	0.767	تقدم الحاضنة استشارات قانونية
0.000	0.857	تقدم الحاضنة استشارات خاصة بالحصول على حقوق الملكية الفكرية للمشروع
0.000	0.787	تدعم الحاضنة استشارات في الحصول على حماية للمنتج الوطني
0.000	0.866	تقدم الحاضنة استشارات خاصة بأعمال المحاسبة
0.000	0.824	توفر الحاضنة استشارات خاصة بالموارد البشرية (اختيار الموظفين، تدريب)
0.000	0.782	تقدم الحاضنة استشارات خاصة بتطوير المنتجات الحالية وتصميم جديدة

يتضح من الجدول (3) أن معاملات ارتباط العبارات مع محور الخدمات الاستشارية ككل كانت دالة عند مستوى (0.01) وجميعها معاملات ارتباط قوية (أكبر من 0.6) مما يدل على صدق وتجانس تلك العبارات مع محور الخدمات الاستشارية في استبانة المنضمين لحاضنات الأعمال.

#### جدول (4) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور (الخدمات التمويلية) استبانة المنضمين

المعنوية	مُعامل الارتباط	العبارة
0.000	0.697	تقدم الحاضنة دعماً مالياً لمؤسستكم
0.000	0.909	للحاضنة دور في الحصول على التمويل اللازم للمشروع
0.000	0.939	للحاضنة دور في تحديد متطلبات التمويل وطرق جدولتها
0.000	0.880	للحاضنة دور في الحصول على قروض ذات فائدة منخفضة

يتضح من الجدول (4) أن معاملات ارتباط العبارات مع محور الخدمات التمويلية ككل كانت دالة عند مستوى (0.01) وجميعها معاملات ارتباط قوية (أكبر من 0.6) مما يدل على صدق وتجانس تلك العبارات مع محور الخدمات التمويلية في استبانة المنضمين لحاضنات الأعمال.

**جدول (5) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور (الخدمات التسويقية) استبانة المنضمين**

العبارة	مُعامل الارتباط	المعنوية
توفر الحاضنة معلومات عن المنافسين الموجودين في مجال صناعة الأزياء	0.786	0.000
للحاضنة دور في التسويق للمشروع في أسواق جديدة	0.896	0.000
للحاضنة دور في التسويق المباشر لدى العملاء	0.853	0.000
للحاضنة دور في التعريف بمنتجات المشروع من خلال عرضها في المعارض الوطنية والدولية]	0.909	0.000
توفر الحاضنة الدراسات حول سلوك المستهلك	0.836	0.000
توفر الحاضنة المعلومات عن الأساليب الحديثة للتسويق	0.866	0.000

يتضح من الجدول (5) أن معاملات ارتباط العبارات مع محور الخدمات التسويقية ككل كانت دالة عند مستوى (0.01) وجميعها معاملات ارتباط قوية (أكبر من 0.6) مما يدل على صدق وتجانس تلك العبارات مع محور الخدمات التسويقية في استبانة المنضمين لحاضنات الأعمال.

**معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من المحاور والدرجة الكلية لاستبانة المنضمين**

تم حساب الصدق باستخدام الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) بين الدرجة الكلية لكل محور (الخدمات الإدارية، الخدمات الاستشارية، الخدمات التمويلية، الخدمات التسويقية) والدرجة الكلية لاستبانة المنضمين لحاضنات الأعمال، والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول (6) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لاستبانة المنضمين لحاضنات الأعمال**

المحور	الارتباط	الدلالة
المحور الأول: الخدمات الإدارية	0.932	0.000
المحور الثاني: الخدمات الاستشارية	0.909	0.000
المحور الثالث: الخدمات التمويلية	0.813	0.000
المحور الرابع: الخدمات التسويقية	0.914	0.000

يتضح من الجدول (6) أن معاملات ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبانة كانت دالة عند مستوى (0.01) وجميعها معاملات ارتباط قوية (أكبر من 0.6) مما يدل على صدق وتجانس تلك المحاور مع المقاييس ككل في استبانة المنضمين لحاضنات الأعمال.

**الثبات**

تم حساب الثبات باستخدام معامل الفا كرونباخ Alpha Cronbach كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول (7) قيم معامل الثبات لمحاور استبانة المنضمين لحاضنات الأعمال وللاستبانة ككل**

المحاور	عدد العبارات	معامل الفا
المحور الأول: الخدمات الإدارية	8	0.907
المحور الثاني: الخدمات الاستشارية	6	0.898
المحور الثالث: الخدمات التمويلية	4	0.882
المحور الرابع: الخدمات التسويقية	6	0.927
الاستبانة ككل	24	0.964

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الثبات: معامل الفا أكبر من 0.70 مما يدل على ثبات استبانة المنضمين لحاضنات الأعمال.

استبانة غير المنضمين إلى حاضنات الأعمال  
صدق الاتساق الداخلي

حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات المكونة لكل محور، والدرجة الكلية للمحور تم حساب الصدق باستخدام الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) بين درجة كل عبارة ودرجة المحور ككل في كل محور من محاور استبانة غير المنضمين لحاضنات الأعمال.

#### جدول (8) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور (الخدمات الإدارية) استبانة غير المنضمين

العبارة	مُعامل الارتباط	المعنوية
واجهت صعوبة في إعداد دراسات الجدوى	0.682	0.000
واجهت صعوبة في إجراءات تسجيل مشروعك وإصدار التصاريح	0.628	0.000
واجهت صعوبة في توفير مكتب مناسب لمشروعك بما يجاز مناسب	0.798	0.000
واجهت صعوبة في توفير الخدمات المكتبية (معدات كمبيوتر، انترنت..)	0.803	0.000
واجهت صعوبة في توفير خدمات السكرتارية (استقبال، هاتف، آلة تصوير)	0.800	0.000
واجهت صعوبة في توفير قاعات للاجتماعات خاصة بالمشروع	0.822	0.000
واجهت صعوبة في اكتساب مهارات الإدارة	0.719	0.000
واجهت صعوبة في الحصول على ورش عمل لدعم القدرات الإدارية في المشروع	0.825	0.000

يتضح من الجدول (8) أن معاملات ارتباط العبارات مع محور الخدمات الإدارية ككل كانت دالة عند مستوى (0.01) وجميعها معاملات ارتباط قوية (أكبر من 0.6) مما يدل على صدق وتجانس تلك العبارات مع محور الخدمات الإدارية في استبانة غير المنضمين لحاضنات الأعمال.

#### جدول (9) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور (الخدمات الاستشارية) استبانة غير المنضمين

العبارة	مُعامل الارتباط	المعنوية
واجهت صعوبة في الحصول على استشارات قانونية	0.794	0.000
واجهت صعوبة في الحصول على استشارات خاصة بحقوق الملكية الفكرية	0.915	0.000
واجهت صعوبة للحصول على استشارات خاصة بالحصول على حقوق الملكية الفكرية للمشروع]	0.913	0.000
واجهت صعوبة في الحصول على استشارات لحماية المنتج الوطني	0.909	0.000
واجهت صعوبة في الحصول على استشارات خاصة بالموارد البشرية (اختيار لموظفين، تدريب)]	0.871	0.000
واجهت صعوبة في تطوير المنتجات الحالية وتصميم منتجات جديدة	0.802	0.000

يتضح من الجدول (9) أن معاملات ارتباط العبارات مع محور الخدمات الاستشارية ككل كانت دالة عند مستوى (0.01) وجميعها معاملات ارتباط قوية (أكبر من 0.6) مما يدل على صدق وتجانس تلك العبارات مع محور الخدمات الاستشارية في استبانة غير المنضمين لحاضنات الأعمال.

جدول (10) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور (الخدمات التمويلية) استبانة غير المنضمين

المعنوية	مُعامل الارتباط	العبارة
0.000	0.963	واجهت صعوبة في التنسيق مع المؤسسات التمويلية المختلفة للحصول على التمويل
0.000	0.933	واجهت صعوبة في الحصول على دعماً مالياً لمؤسستكم
0.000	0.937	واجهت صعوبة في تحديد متطلبات التمويل وطرق جدولتها
0.000	0.949	واجهت صعوبة في الحصول على قروض ذات فائدة منخفضة

يتضح من الجدول (10) أن معاملات ارتباط العبارات مع محور الخدمات التمويلية ككل كانت دالة عند مستوى (0.01) وجميعها معاملات ارتباط قوية (أكبر من 0.6) مما يدل على صدق وتجانس تلك العبارات مع محور الخدمات التمويلية في استبانة غير المنضمين لحاضنات الأعمال.

جدول (11) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور (الخدمات التسويقية) استبانة غير المنضمين

المعنوية	مُعامل الارتباط	العبارة
0.000	0.714	واجهت صعوبة في الحصول على معلومات عن المنافسين الموجودين في مجال صناعة الأزياء
0.000	0.873	واجهت صعوبة في الوصول إلى أسواق جديدة
0.000	0.829	واجهت صعوبة في التواصل المباشر بين المؤسسة والعملاء
0.000	0.908	واجهت صعوبة في الوصول إلى دراسات حول سلوك المستهلك
0.000	0.822	واجهت صعوبة في الوصول إلى المعارض الوطنية والدولية لعرض المنتجات
0.000	0.833	واجهت صعوبة في الحصول على المعلومات عن أساليب التسويق الحديثة

يتضح من الجدول (11) أن معاملات ارتباط العبارات مع محور الخدمات التسويقية ككل كانت دالة عند مستوى (0.01) وجميعها معاملات ارتباط قوية (أكبر من 0.6) مما يدل على صدق وتجانس تلك العبارات مع محور الخدمات التسويقية في استبانة غير المنضمين لحاضنات الأعمال.

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من المحاور والدرجة الكلية لاستبانة غير المنضمين.

تم حساب الصدق باستخدام الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) بين الدرجة الكلية لكل محور (الخدمات الإدارية، الخدمات الاستشارية، الخدمات التمويلية، الخدمات التسويقية) والدرجة الكلية لاستبانة غير المنضمين لحاضنات الأعمال، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (12) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لاستبانة غير المنضمين لحاضنات الأعمال

المحور	الارتباط	الدالة
المحور الأول: الخدمات الإدارية	0.905	0.000
المحور الثاني: الخدمات الاستشارية	0.927	0.000
المحور الثالث: الخدمات التمويلية	0.849	0.000
المحور الرابع: الخدمات التسويقية	0.829	0.000

يتضح من الجدول (12) أن معاملات ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبانة كانت دالة عند مستوى (0.01) وجميعها معاملات ارتباط قوية (أكبر من 0.6) مما يدل على صدق وتجانس تلك المحاور مع المقياس ككل في استبانة غير المنضمين لحاضنات الأعمال.

#### الثبات

تم حساب الثبات باستخدام معامل الفا كرونباخ Alpha Cronbach كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (13) قيم معامل الثبات لمحاور استبانة غير المنضمين لحاضنات الأعمال وللاستبانة ككل

المحاور	عدد العبارات	معامل الفا
المحور الأول: الخدمات الإدارية	8	0.896
المحور الثاني: الخدمات الاستشارية	6	0.934
المحور الثالث: الخدمات التمويلية	4	0.960
المحور الرابع: الخدمات التسويقية	6	0.910
الاستبانة ككل	24	0.964

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الثبات: معامل الفا أكبر من 0.70 مما يدل على ثبات استبانة غير المنضمين لحاضنات الأعمال.

#### إجراءات البحث

تُفذت الدراسة عبر مرحلتين متتابعتين ومتكاملة لتحقيق أهدافها واستكشاف دور حاضنات الأعمال في دعم مشاريع الأزياء الصغيرة.

في المرحلة الأولى (المسحية)، استُخدم المنهج المسحي لجمع معلومات شاملة عن حاضنات الأعمال في المملكة العربية السعودية، وتحليل واقعها والخدمات التي تقدمها، مع التركيز على مدى اهتمامها بقطاع الأزياء. وتم الاعتماد على مصادر متعددة، مثل الغرف التجارية والمنصات الإلكترونية والمواقع الحكومية وتقارير الحاضنات، مما أسهم في تحديد الحاضنات الأكثر ارتباطاً بالمجال.

أما المرحلة الثانية (المقارنة)، فاعتمدت على منهج المقارنة لتحليل الفروق بين المشاريع المنضمة وغير المنضمة للحاضنات. وتم تطوير استبانتين متماثلتين في المحاور ومختلفتين في الصياغة، وشملت الأداتان أربعة محاور رئيسة (الإدارية، والاستشارية، والتمويلية، والتسويقية) إضافة إلى محور المعلومات الشخصية، بواقع 24 عبارة لكل استبانة. قاست الأولى مستوى الدعم الذي يتلقاه المنضمون، بينما رصدت الثانية الصعوبات التي يواجهها غير المنضمين. وحُللت البيانات باستخدام برنامج SPSS عبر الإحصاءات الوصفية واختبارات الدلالة، خاصة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، مما أتاح مقارنة كمية دقيقة بين المجموعتين.

#### نتائج البحث ومناقشتها

##### توصيف البيانات الديموغرافية عينة المنضمين لحاضنات الأعمال

تم جمع البيانات الديموغرافية من عينة المشاركين المنضمين لحاضنات الأعمال وتحليلها يظهر أن 51.2% من العينة من الذكور. وأن الفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة" تشكل أكبر نسبة بلغت 53.8% من العينة، وأن المستوى التعليمي "بكالوريوس" يمثل أكبر نسبة بلغت 58.8% من العينة، وفي عدد سنوات الخبرة يتبين أن الفئة "من 5 إلى 10 سنوات" تشكل النسبة الأكبر بنسبة 36.3% من العينة، تليها الفئة "أكثر من 10 سنوات" تشكل النسبة الأكبر بنسبة 33.8% من العينة. وأن 67.5% تعرفوا على الحاضنة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي. وحسب مجال المشروع يتبين أن 98.8% من العينة في مجال الأزياء. ويتضح أن 57.5% من العينة كانت مصادر لتمويل لهم ذاتية. بينما كانت 41.3% من العينة لهم مشروعات قائمة.

### عينة غير المنضمين لحاضنات الأعمال

أظهرت النتائج أن 66.0% من العينة من الإناث. وأن الفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة" تشكل أكبر نسبة بلغت 44.0% من العينة، وأن المستوى التعليمي "بكالوريوس" يمثل أكبر نسبة بلغت 56.0% من العينة، وفي عدد سنوات الخبرة يتبين أن الفئة "من 1 إلى 5 سنوات" تشكل النسبة الأكبر بنسبة 29.0% من العينة. وأن 66.0% من العينة من منطقة مكة المكرمة.

### اختبار فرضيات البحث

#### اختبار الفرض الأول

ينص الفرض الأول على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسط استجابات المبحوثين من المنضمين لحاضنات الأعمال والغير منضمين لحاضنات الأعمال حول الخدمات المالية التي تقدمها حاضنات الأعمال. وللتحقق من هذا الفرض تم إجراء اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test) على مستوى كل عبارة من عبارات محور الخدمات التمويلية والمحور ككل لدراسة الفرق بين متوسطات آراء المنضمين وغير المنضمين حول الخدمات المالية التي تقدمها حاضنات الأعمال.

### جدول (14) اختبارات للفرق بين استجابات المبحوثين من المنضمين وغير المنضمين لحاضنات الأعمال حول الخدمات المالية

م	العبارات	متوسط الفرق	الخطأ المعياري للفرق	قيمة إحصاءات	مستوى الدلالة
1-	تقدم الحاضنة دعماً مالياً لمؤسستكم	0.312	0.157	1.92	0.049
2-	للحاضنة دور في الحصول على التمويل اللازم للمشروع	0.430	0.170	2.52	0.012
3-	للحاضنة دور في تحديد متطلبات التمويل وطرق جدولتها	0.442	0.175	2.52	0.012
4-	للحاضنة دور في الحصول على قروض ذات فائدة منخفضة	0.497	0.176	2.82	0.005
	محور الخدمات التمويلية ككل	0.264	0.154	1.71	0.089

يتضح من الجدول رقم (14) معنوية جميع العبارات حيث كانت قيمة المعنوية أقل من 5% لجميع العبارات مما يدل على وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين المنضمين وغير المنضمين لحاضنات الأعمال على مستوى كل عبارة. ولكن على مستوى محور الخدمات التمويلية ككل أظهرت النتائج أن قيمة متوسط الفرق بين المنضمين وغير المنضمين لحاضنات الأعمال 0.264 وقيمة مستوى الدلالة 0.089 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين من المنضمين وغير المنضمين لحاضنات الأعمال حول الخدمات المالية التي تقدمها حاضنات الأعمال التي تقدمها حاضنات الأعمال على مستوى المحور ككل. وبالتالي لا يمكن قبول الفرض الأول للدراسة والذي ينص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسط استجابات المبحوثين من المنضمين لحاضنات الأعمال والغير منضمين لحاضنات الأعمال حول الخدمات المالية التي تقدمها حاضنات الأعمال. ويُفسر ذلك بأن المنضمين لحاضنات الأعمال لديهم تجربة مباشرة مع الخدمات التمويلية التي توفرها الحاضنات، مما يجعلهم أكثر وعياً بدورها الحقيقي في دعم المشاريع الصغيرة من خلال تسهيل الحصول على التمويل، والمشاركة في تحديد احتياجات التمويل وطرق جدولتها، إضافة إلى الوساطة في الحصول على قروض بفوائد منخفضة. في المقابل، قد يكون غير المنضمين أقل إلماماً بطبيعة هذه الخدمات أو لديهم توقعات مختلفة، ربما تعتمد على تصورات عامة أو معلومات غير مباشرة، مما أدى إلى اختلاف آرائهم حول بعض العبارات الفرعية. كما تشير النتائج إلى أن هذه الفروق تتضح في مستوى العبارة وليس على مستوى المحور ككل، ما يعكس إدراكاً مشتركاً بين الفئتين بأن الحاضنات لا تقدم دعماً مالياً مباشراً بالشكل المتوقع، وإنما تركز على تسهيل عمليات التمويل وتنظيمها. " وذلك يتفق مع ما أشارت إليه كل

من نعمة (2017) وعيداروس (2022) وخلييل (2006) من أن الدور التموييني لحاضنات الأعمال غالبًا ما يكون غير مباشر من خلال الدعم الفني والربط بمصادر التمويل، وليس عبر تقديم تمويل نقدي مباشر للمشروعات.

#### اختبار الفرض الثاني

ينص الفرض الثاني على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسط استجابات الباحثين من المنضمين لحاضنات الأعمال وغير منضمين لحاضنات الأعمال حول الخدمات الإدارية التي تقدمها حاضنات الأعمال. وللتحقق من هذا الفرض تم إجراء اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test) على مستوى كل عبارة من عبارات محور الخدمات الإدارية والمحو ككل لدراسة الفرق بين متوسطات آراء المنضمين وغير المنضمين حول الخدمات الإدارية التي تقدمها حاضنات الأعمال.

#### جدول (15) اختبار ت للفرق بين استجابات المنضمين وغير المنضمين لحاضنات الأعمال حول الخدمات الإدارية

م	العبارات	متوسط الفرق	الخطأ المعياري للفرق	قيمة إحصاءات	مستوى الدلالة
1-	تساعد الحاضنة المشروع في إعداد دراسات الجدوى	1.03	0.156	6.56	0.000
2-	ساهمت الحاضنة في إجراءات تسجيل المشروع وإصدار التصاريح	0.803	0.163	4.92	0.000
3-	توفر الحاضنة مكتب مناسب لمشروعكم بإيجار مناسب	0.277	0.161	1.71	0.088
4-	توفر الحاضنة الخدمات المكتبية (معدات كمبيوتر، انترنت..)	0.817	0.170	4.80	0.000
5-	تقدم الحاضنة خدمات السكرتارية (استقبال، هاتف، آلة تصوير)	0.815	0.163	4.97	0.000
6-	توفر الحاضنة قاعات للاجتماعات خاصة بالمشروع	0.820	0.172	4.76	0.000
7-	للحاضنة دور في اكسابك مهارات الإدارة	1.32	0.165	7.98	0.000
8-	تقدم الحاضنة ورش عمل لدعم القدرات الإدارية في المشروع	1.23	0.154	7.98	0.000
	محور الخدمات الإدارية ككل	0.897	0.126	7.14	0.000

يتضح من الجدول رقم (15) معنوية جميع العبارات حيث كانت قيمة المعنوية أقل من 5% لجميع العبارات مما يدل على وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين المنضمين وغير المنضمين لحاضنات الأعمال على مستوى كل عبارة عدا العبارة (توفر الحاضنة مكتب مناسب لمشروعكم بإيجار مناسب) حيث كانت قيمة المعنوية لتلك العبارة 0.088 وهي أكبر من 0.05.

وعلى مستوى محور الخدمات الإدارية ككل أظهرت النتائج أن قيمة المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين المنضمين وغير المنضمين لحاضنات الأعمال حول الخدمات الإدارية التي تقدمها حاضنات الأعمال. وبالتالي يمكن قبول الفرض الثاني للدراسة والذي ينص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسط استجابات الباحثين من المنضمين لحاضنات الأعمال وغير منضمين لحاضنات الأعمال حول الخدمات الإدارية التي تقدمها حاضنات الأعمال. ويُفسر ذلك بأن المنضمين لحاضنات الأعمال لديهم تجربة مباشرة مع الخدمات الإدارية التي توفرها الحاضنات، مما يمنحهم إدراكًا واقعيًا لطبيعة هذه الخدمات وأثرها على مشاريعهم. فقد استفادوا بشكل فعلي من الدعم الإداري المقدم لهم مثل إعداد دراسات الجدوى، وتسهيل إجراءات الترخيص، وتوفير خدمات مكتبية وقاعات اجتماعات، إضافة إلى اكتساب مهارات الإدارة من خلال الورش والبرامج التدريبية التي تقدمها الحاضنات. هذا الوعي التجريبي يدفعهم لتقييم هذه الخدمات بشكل أكثر إيجابية مقارنةً بغير المنضمين الذين قد يفتقرون لهذه التجربة المباشرة أو يعتمدون في تقييمهم على تصورات شخصية أو معلومات غير مؤكدة. وهذا

ما يتوافق مع نتائج الهزاني (2016) ومنصور (2020) اللذين أشارا إلى أن الخبرة المباشرة داخل الحاضنات تسهم في تعزيز إدراك رواد الأعمال لقيمة الدعم الإداري وتأثيره الإيجابي على مشاريعهم.

#### اختبار الفرض الثالث

ينص الفرض الثالث على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسط استجابات المبحوثين من المنضمين لحاضنات الأعمال وغير المنضمين لحاضنات الأعمال حول الخدمات الفنية التي تقدمها حاضنات الأعمال.

وللتحقق من هذا الفرض تم إجراء اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test) على مستوى كل عبارة من عبارات محوري الخدمات الاستشارية والخدمات التسويقية وعلى مستوى المحور ككل لكل منها لدراسة الفرق بين متوسطات آراء المنضمين وغير المنضمين حول الخدمات الفنية التي تقدمها حاضنات الأعمال.

جدول (16) اختبار ت للفرق بين استجابات المنضمين وغير المنضمين لحاضنات الأعمال حول الخدمات الاستشارية

م	العبارات	متوسط الفرق	الخطأ المعياري للفرق	قيمة إحصاءات	مستوى الدلالة
1-	تقدم الحاضنة استشارات قانونية	0.732	0.147	4.95	0.000
2-	تقدم الحاضنة استشارات خاصة بالحصول على حقوق الملكية الفكرية للمشروع	0.445	0.166	2.66	0.008
3-	تدعم الحاضنة استشارات في الحصول على حماية للمنتج الوطني	0.512	0.166	3.08	0.002
4-	تقدم الحاضنة استشارات خاصة بأعمال المحاسبة	0.912	0.156	5.82	0.000
5-	توفر الحاضنة استشارات خاصة بالموارد البشرية (اختيار الموظفين، تدريب)	0.805	0.163	4.93	0.000
6-	تقدم الحاضنة استشارات خاصة بتطوير المنتجات الحالية وتصميم جديدة	1.27	0.157	8.06	0.000
	محور الخدمات الاستشارية ككل	0.77	0.134	5.77	0.000

يتضح من الجدول رقم (16) معنوية جميع العبارات حيث كانت قيمة المعنوية أقل من 5% لجميع العبارات مما يدل على وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين المنضمين وغير المنضمين لحاضنات الأعمال على مستوى كل عبارة من عبارات محور الخدمات الاستشارية. وعلى مستوى محور الخدمات الاستشارية ككل أظهرت النتائج أن قيمة المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين من المنضمين وغير المنضمين لحاضنات الأعمال حول الخدمات الاستشارية التي تقدمها حاضنات الأعمال. تم إجراء اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test) على مستوى كل عبارة من عبارات محوري الخدمات الاستشارية والخدمات التسويقية وعلى مستوى المحور ككل لكل منها لدراسة الفرق بين متوسطات آراء المنضمين وغير المنضمين حول الخدمات الفنية التي تقدمها حاضنات الأعمال.

**جدول (17) اختبارات للفرق بين استجابات المنضمين وغير المنضمين لحاضنات الاعمال حول الخدمات التسويقية**

م	البنود	متوسط الفرق	الخطأ المعياري للفرق	قيمة إحصاءات	المعنوية
1-	توفر الحاضنة معلومات عن المنافسين الموجودين في مجال صناعة الأزياء	0.597	0.149	4.01	0.000
2-	للحاضنة دور في التسويق للمشروع في أسواق جديدة	0.587	0.151	3.87	0.000
3-	للحاضنة دور في التسويق المباشر لدى العملاء	0.452	0.157	2.88	0.004
4-	للحاضنة دور في التعريف بمنتجات المشروع من خلال عرضها في المعارض الوطنية والدولية	0.785	0.158	4.95	0.000
5-	توفر الحاضنة الدراسات حول سلوك المستهلك	0.535	0.158	3.29	0.000
6-	توفر الحاضنة المعلومات عن الأساليب الحديثة للتسويق	0.932	0.165	5.74	0.000
	محور الخدمات التسويقية ككل	0.648	0.131	4.93	0.000

يتضح من الجدول رقم (17) معنوية جميع العبارات حيث كانت قيمة المعنوية أقل من 5% لجميع العبارات مما يدل على وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين المنضمين وغير المنضمين لحاضنات الأعمال على مستوى كل عبارة من عبارات محور الخدمات التسويقية. وعلى مستوى محور الخدمات التسويقية ككل أظهرت النتائج أن قيمة المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين من المنضمين وغير المنضمين لحاضنات الأعمال حول الخدمات التسويقية التي تقدمها حاضنات الأعمال.

ومن دراسة الفرق بين متوسط استجابات المبحوثين المنضمين وغير المنضمين لحاضنات الأعمال في محور الخدمات الاستشارية والخدمات التسويقية تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المبحوثين المنضمين لحاضنات الأعمال وغير المنضمين في كل من عبارات محور الخدمات الاستشارية والمحور ككل، وعبارات محور الخدمات التسويقية والمحور ككل. وبالتالي يمكن قبول الفرض الرابع للدراسة والذي ينص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسط استجابات المبحوثين من المنضمين لحاضنات الأعمال وغير المنضمين لحاضنات الأعمال حول الخدمات الفنية التي تقدمها حاضنات الأعمال. ويُفسر ذلك بأن المنضمين لحاضنات الأعمال لديهم تجربة فعلية ومتعمقة مع الخدمات الفنية التي تقدمها الحاضنات، سواء على مستوى الاستشارات الفنية والقانونية والمحاسبية، أو خدمات التسويق والترويج للمنتجات. هذه الخبرة العملية تمنحهم قدرة أكبر على إدراك قيمة هذه الخدمات وتأثيرها على تطوير مشاريعهم وتوسيع نطاقها. كما أن الحاضنات توفر لهم فرصاً حقيقية للاستفادة من استشارات متخصصة في حماية الملكية الفكرية وتطوير المنتجات والتخطيط للتسويق في أسواق جديدة، إضافة إلى تزويدهم بمعلومات وأدوات تسويقية حديثة تعزز قدرتهم على المنافسة. في المقابل، قد يفتقر غير المنضمين لهذه التجربة المباشرة، مما يجعل تقييمهم لتلك الخدمات مبنياً على تصورات غير مكتملة أو خبرات غير مباشرة، وبالتالي يظهر الفارق في التقييم بينهم. ويتضح من ذلك أن الفروق الإحصائية الدالة بين المجموعتين تعود بالأساس إلى تجربة المنضمين العملية داخل الحاضنات التي مكنتهم من التعرف على أثر هذه الخدمات على مشاريعهم، في حين ظل غير المنضمين يعتمدون على معرفة نظرية أو توقعات عامة حول دور الحاضنات، وهو ما أكدته دراسات سابقة مثل مقيم وخالدي (2019) وزايد (2011) وخروبي وبومعزة (2019) وقطاف (2016) التي أشارت إلى أهمية الخبرة العملية داخل الحاضنات في تعزيز القدرات الفنية والتسويقية للمؤسسات الناشئة".



### تحليل نتائج البحث والتوصيات والمقترحات الاستنتاجات

- كشفت النتائج أن الخدمات الاستشارية التي تقدمها الحاضنات — القانونية والمحاسبية واستشارات الموارد البشرية واستشارات تطوير المنتجات — تلعب دورًا مهمًا في نجاح المشاريع الصغيرة في صناعة الأزياء.
- كما تبين أن المنضمين أكثر إدراكًا لأهمية هذه الخدمات مقارنة بغير المنضمين، نظرًا لخبرتهم الفعلية داخل الحاضنات.
- يتضح من تحليل البيانات أن الحاضنات لا تقدم تمويلًا مباشرًا للمشاريع بالقدر المتوقع، لكن دورها يتمثل في تسهيل الوصول إلى جهات التمويل، وتحديد متطلبات التمويل، وجدولة السداد، وربط المشاريع بالقرروض ذات الفوائد المنخفضة.
- أظهرت النتائج ارتفاع موافقة المنضمين على أن الحاضنات توفر معلومات المنافسين، وتساعد في التسويق في أسواق جديدة، وتتيح فرص عرض المنتجات في المعارض الوطنية والدولية، وتوفر دراسات سلوك المستهلك وأساليب التسويق الحديثة، مما يعزز قدرة المشاريع الصغيرة على التنافس في قطاع الأزياء سريع التغيير.
- أكدت نتائج الفرضيات الثلاث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المنضمين وغير المنضمين، سواء على مستوى الخدمات الإدارية أو الاستشارية أو التسويقية. ويُرجع ذلك إلى التجربة العملية المباشرة للمنضمين داخل الحاضنات، مقابل اعتماد غير المنضمين على تصورات عامة أو معلومات غير مباشرة.
- أظهرت البيانات أن نسبة كبيرة من المشاركين يعملون في تصميم الأزياء أو مكملاتها، وأنهم يعتمدون على مصادر تمويل ذاتية.
- كما تبين أن كثيرًا منهم يحتاج إلى دعم إداري واستشاري وتسويقي متخصص في مجال الأزياء، وهو ما يبين الحاجة الفعلية لإنشاء حاضنة أزياء أكاديمية داخل الجامعات — وخاصة في أقسام تصميم الأزياء — لتسهيل الانتقال من التدريب الأكاديمي إلى المشاريع الريادية.

### التوصيات

انطلاقًا من النتائج والاستنتاجات، تم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تعزيز دور حاضنات الأعمال في صناعة الأزياء:

- ضرورة تطوير آليات تمويل جديدة داخل الحاضنات لتمكين المشاريع الصغيرة، بدل الاكتفاء بالدعم غير المباشر.
- إنشاء صناديق استثمارية متخصصة لقطاع الأزياء داخل الحاضنات.
- زيادة عدد ورش العمل الإدارية المتعلقة بإدارة المشاريع في قطاع الأزياء تحديدًا.
- توفير برامج تدريبية متقدمة في إدارة العمليات وسلاسل الإمداد في صناعة الأزياء.
- استحداث منصات إلكترونية داخل الحاضنات توفر استشارات فورية لرواد الأعمال.
- زيادة التعاون مع خبراء قانونيين متخصصين في العلامات التجارية والملكية الفكرية في مجال الأزياء.
- تصميم برامج إرشادية في التسويق الرقمي والبيع عبر الإنترنت.
- إشراك المشاريع في معارض دولية وإقليمية لتعزيز وصولها للأسواق.
- تكثيف الحملات الإعلامية لتعريف الشباب بمزايا الانضمام للحاضنات.
- نشر تجارب ناجحة لمشاريع أزياء بدأت داخل الحاضنات.
- إنشاء حاضنة أزياء أكاديمية داخل كليات التصميم والفنون، على أن تتضمن الخصائص التالية:
- معامل تصميم وإنتاج متطورة.
- دعم تقني في برامج تصميم الأزياء ثلاثية الأبعاد.
- توفير استوديوهات تصوير ومنصات عرض رقمية.

- شراكات مع بيوت الأزياء المحلية والعالمية.
- ربط الطالبات بأسواق العمل عبر برامج احتضان فعلية.

#### مقترحات للأبحاث المستقبلية

- في ضوء نتائج الدراسة وخصوصية قطاع الأزياء، توصي الدراسة بالموضوعات التالية:
1. دراسة أثر الحاضنات الرقمية (Virtual Incubators) على دعم مشاريع الأزياء الريادية.
  2. تحليل العوامل التي تؤثر في نجاح مشاريع الأزياء داخل الحاضنات باستخدام منهجيات نوعية (مقابلات معمقة).
  3. إجراء دراسة مقارنة بين الحاضنات السعودية ونظيراتها العالمية في مجال الأزياء لاستخلاص أفضل الممارسات.
  4. قياس أثر برامج التسويق الرقمي المقدمة من الحاضنات على مبيعات المشاريع الصغيرة.
  5. تقييم كفاءة حاضنات الجامعات السعودية في دعم المشاريع الإبداعية في التخصصات التصميمية.
  6. تطوير واختبار نموذج لحاضنة أعمال جامعية متخصصة في قطاع الأزياء لدعم المشاريع الناشئة وتعزيز جاهزيتها للسوق.

#### المراجع

1. أبو شنب، سامح عبدالكريم محمود. (2015). دور المشروعات الصغيرة في معالجة مشكلتي البطالة والفقر: حالة الأردن.
2. اتحاد الغرف العربية. (2024). الأعمال والابتكار وحاضنات الأعمال. تم الاسترجاع من [https://uac-org.org/ar/Interactive/business-innovation-\\_and\\_-\\_incubation](https://uac-org.org/ar/Interactive/business-innovation-_and_-_incubation)
3. الأسرج، حسين عبد المطلب. (2010). المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التشغيل في الدول العربية. مجلة الباحث، 8، 47.
4. باش، إبراهيم. (2018). تأسيس وإدارة المشروع الصغير: دليل عملي لأصحاب المشاريع. دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. تاريخ حاضنات الأعمال. (2024). تاريخ حاضنات الأعمال. تم الاسترجاع من <https://edarah.net/تاريخ-حاضنات-الأعمال/history-of-business-incubators->
6. جوادي، توفيق، وعبد اللاوي، مفيد، وفرحات، عباس. (2011). حاضنات الأعمال: نموذج عملي للقضاء على البطالة وتحقيق اقتصاد مستدام.
7. جويد، بن الشيخ الحسين. (2020). دور حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مشنلة المؤسسات لولاية بسكرة.
8. حسن، منى صابر فاضل. (2020). المشروعات الصغيرة والمتوسطة: الخصائص والمميزات والتحديات – دراسة ميدانية في المنطقة الصناعية بمدينة الخارجة.
9. الخالدي، عبد الرحمن. (2015). أساليب البحث العلمي. الرياض: دار العلوم.
10. خروبي، سارة، وبومعزة، ليلي. (2019). دور حاضنات الأعمال في حل مشكلة البطالة: حالة الجزائر (رسالة ماجستير).
11. خليل، عبدالرازق، ونور الدين، هناء. (2006). دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية. في الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17-18 أبريل 2006، ص 612.
12. رجم، خالد، ودادن، عبد الغني. (2012). عرض مفاهيم عامة حول حاضنات الأعمال وتجارب عالمية. المؤتمر العلمي الدولي حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. ورقة: جامعة قاصدي مرباح.



13. زايدى، عبدالسلام. (2011). حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم ومرافقة المشاريع الناشئة: عرض تجارب (ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية). الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
14. الزهراني، محمد. (2012). مناهج البحث العلمي. جدة: دار المنارة.
15. السلطان، صالح. (2019). كيف تؤثر الصادرات في الاقتصادات؟ تم الاسترجاع من [https://www.aleqt.com/2019/10/21/article\\_1696951.html](https://www.aleqt.com/2019/10/21/article_1696951.html)
16. سمير، مي كمال. (2011). استراتيجية مقترحة لاسم تجاري لأزياء السيدات المصرية (رسالة دكتوراه، كلية الفنون التطبيقية، جامعة حلوان).
17. شايب، محمد، وسعدي، فيصل. (2019). دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، 87(86)، 53.
18. الشميمري، أحمد عبدالرحمن. (2012). المؤتمر العربي لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة. القاهرة.
19. الشميمري، أحمد، والمبيريك، وفاء. (2018). ريادة الأعمال (الطبعة الرابعة). مكتبة العبيكان.
20. شوقي، قليلىز موسى. (2020). حاضنات الأعمال ودورها في دعم المؤسسات المتوسطة والصغيرة: دراسة حالة حاضنات الأعمال جامعة المسيلة (رسالة دكتوراه، جامعة المسيلة).
21. الطاهر، بوعائشة. (2022). دور حاضنات الأعمال في دعم الشركات الناشئة في الجزائر.
22. عايب، فاطمة الزهرة. (2019). حاضنات الأعمال كآلية لتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر (أطروحة دكتوراه).
23. عبدالحميد، هدير عماد حمدي، والبربري، أحمد فهيم، وحجاج، محمد عبدالحميد. (2021). دراسة أثر تطوير العلامة التجارية للمشروعات الصغيرة لمصانع إنتاج الملابس. مجلة التراث والتصميم.
24. عبدالنبي، عاصم. (2014). المشروعات الصغيرة وأثرها في التنمية الاقتصادية في مصر. دار الإخلاص.
25. عبيدات، ذوقان، وآخرون. (2007). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. عمان: دار الفكر.
26. العساف، صالح. (1989). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. الرياض: مكتبة العبيكان.
27. عيداروس، أحمد، ونجم الدين، أحمد، وعبدالدايم، شيماء. (2022). إدارة وتمويل حاضنة SET Squared بالمملكة المتحدة لتحقيق ريادة الأعمال والابتكار وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة كلية التربية، 19(113)، 105-134.
28. عيساني، سهيلة. (2013). دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة حاضنة ولاية عنابة.
29. غرفة جدة. (2024). برامج مركز ريادة الأعمال. تم الاسترجاع من <https://www.jcci.org.sa/entrepreneurship-program-landing-page>
30. قطاف، أحمد. (2016). فعالية حاضنات الأعمال في تنمية المشاريع الناشئة في العالم الإسلامي: قراءة في تجارب ماليزيا، مصر، الأردن، ودول مجلس التعاون الخليجي. مجلة الاقتصاد والتنمية.
31. القهوي، ليث عبدالله، والوادي، بلال محمود. (2019). المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية. دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 110-119.
32. الكساسبة، فراس عزت عقلة. (2019). رؤية 2030 والخريجين السعوديين وتحديات إنشاء المشروعات الصغيرة الرائدة: دراسة حالة جامعات سعودية مختارة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(4)، 21-41.
33. لنحاس، علي جمال، والعدوي، محمد. (2017). دراسات مقارنة في التربية.
34. المصراتي، سالمة. (2019). التجارب العربية والدولية الرائدة في مجال حاضنات الأعمال: الدروس المستفادة لبناء نموذج ليبي. كلية الاقتصاد، بنغازي.
35. مقيمح، صبري، وخالدي، حسينة. (2019). حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الناشئة. في كتاب جماعي حول حاضنات الأعمال: السبل لتطوير المؤسسات الناشئة. سكيكدة، الجزائر.

36. مكان. (2024). عن المكان. تم الاسترجاع من <https://the-space.me/ar/> عن-المكان/
37. منشآت. (2024). خدمات الحاضنات ومساحات العمل المشتركة. تم الاسترجاع من <https://www.monshaat.gov.sa/ar/node/2640>
38. منصور، علي بن ناجح علي. (2020). المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بين الواقع والمأمول في ضوء رؤية 2030: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(9)، 31-1.
39. موقع أرامكو. (2024). واعد: برنامج ريادة الأعمال. تم الاسترجاع من <https://www.aramco.com/ar/creating-value/sustainable-business-operations/commercial-ecosystems/waed-ventures>
40. موقع جمعية ماجد. (2025). عن مبادرة أزياء. تم الاسترجاع من <https://majidsociety.org.sa/>
41. موقع منطقة باتافيا نيويورك. (2024). باتافيا نيويورك. تم الاسترجاع من <http://batavianewyork.com>
42. موقع هيئة الأزياء. (2024). عن هيئة الأزياء. تم الاسترجاع من <https://fashion.moc.gov.sa/ar/about>
43. موقع وادي جدة. (2024). تمويل ريادة الأعمال. تم الاسترجاع من <https://www.wadi-jeddah.com.sa/>
44. نجم الدين، أحمد حسني خطاب، والجمال، غادة إسماعيل محمد، وزايد، عايدة محمد، وعبدالله، دينا عبدالله محمود عبدالمنعم. (2016). دراسة دور حضانات الموضة في مصر كعنصر أساسي في إنشاء العلامات التجارية وإنتاج الملابس.
45. نعمة، نغم حسين. (2017). دور حاضنات الأعمال في تمويل المشاريع الصغيرة: دراسة حالة تجارب بعض البلدان. مجلة الإدارة والاقتصاد، (112)، 72-90.
46. الهاجري، عبدالله سعد. (2015). دور حاضنات الأعمال في التنمية الصناعية في دولة الكويت. بحث مقدم إلى المنتدى العربي حول تعزيز دور الحاضنات الصناعية والتكنولوجية، 21 أكتوبر، الجمهورية، ص 1-20.
47. الهزاني، الجوهرة ناصر عبدالعزيز. (2016). دور حاضنات الأعمال في دعم رواد الأعمال والمشروعات الصغيرة: دراسة مطبقة على حاضنات الأعمال في مدينة الرياض. المجلد 54، العدد 3.
48. Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition. SAGE Publications.
49. Hausberg, J. P., & Korreck, S. (2020). Business incubators and accelerators: A co-citation analysis-based, systematic literature review. *The Journal of Technology Transfer*, 45(1), 151-176. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9651-y>
50. Isaacs, S., & Patnaik, S. (2024, September). Establishing an incubator: Accelerating sustainable fashion SMMEs. In *European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (pp. 1006-1014). Academic Conferences International Limited.
51. Sopracolle, D. (2023). Accelerators and incubators for startups with focus on sustainable fashion: the Parisian cases of La Caserne and Les Ateliers de Paris.