



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال – ماجستير إدارة الأعمال (MBA)

خطة المشروع البحثي

دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال الخضراء
في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب

عبدالله نبيل بادكوك

الرقم الجامعي: 261000899

إشراف

أ.د. الفيصل حسن

الدكتور فايز جراد

العام الدراسي

2026م

فهرس المحتويات

3.....	شكر وتقدير
3.....	ملخص الدراسة
4.....	لمحة عن جامعة ميد أوشن
4.....	نبذة عن الباحث
5.....	أولاً: مقدمة
5.....	ثانياً: مشكلة الدراسة
6.....	ثالثاً: أهمية الدراسة
6.....	رابعاً: أهداف الدراسة
7.....	خامساً: تساؤلات الدراسة
7.....	سادساً: فروض الدراسة
8.....	سابعاً: الدراسات السابقة
10.....	ثامناً: الفجوة البحثية
10.....	تاسعاً: المنطلقات النظرية للدراسة
12.....	عاشراً: المنهجية وطرق البحث
13.....	حادي عشر: مجتمع وعينة الدراسة
14.....	ثاني عشر: أداة الدراسة
15.....	ثالث عشر: أساليب التحليل الإحصائي
16.....	رابع عشر: حدود الدراسة
18.....	قائمة الاختصارات
19.....	خامس عشر: المراجع

فهرس الجداول

7.....	جدول (1): الفرضيات الفرعية البديلة والصفريية
11.....	جدول (2): النموذج المفاهيمي المقترح
12.....	جدول (3): خطة البحث وخطوات التنفيذ
12.....	جدول (3-أ): الجدول الزمني التقديري لمراحل البحث
15.....	جدول (4): مصفوفة الربط بين أسئلة الدراسة والفرضيات والتحليل الإحصائي

شكر وتقدير

يتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور الفيصل حسن والدكتور فايز جراد على ما قدماه من توجيه علمي ومتابعة دقيقة أسهمت في بلورة فكرة هذا البحث وصياغة خطته. كما يتقدم بالشكر لكلية الإدارة بجامعة ميد أوشن على ما توفره من بيئة أكاديمية داعمة للبحث العلمي، ولكل من ساهم بالرأي أو الملاحظة أو التسهيل خلال مرحلة إعداد هذه الخطوة، وأخص بالذكر القائمين على الحاضنات المستهدفة الذين أبدوا تجاوباً مبدئياً مع فكرة الدراسة.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر خدمات حاضنات الأعمال بأبعادها الثلاثة (التمويلي، والاستشاري/التدريبي، والشبكي/التسويقي) في تعزيز ريادة الأعمال الخضراء في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التوسع الملحوظ في منظومة الحاضنات والمسرعيات السعودية من جهة، وتزايد أهمية الاستدامة البيئية ضمن أولويات رؤية المملكة 2030 من جهة أخرى.

وتتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي، حيث سيتم جمع البيانات من مجتمع مكوّن من رواد الأعمال الخضراء المستفيدين من خدمات أربع جهات حاضنة رئيسة (بادر، ووادي مكة، وFlat6Labs KSA، ومنشآت)، باستخدام استبيان إلكتروني مُحكّم يُطبّق بأسلوب المسح الشامل. وسيُعتمد على برنامج SPSS في تحليل البيانات، عبر أساليب إحصائية تشمل التحليل الوصفي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد، واختباري T-Test وANOVA لاختبار فرضيات الدراسة الأربع.

ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في سد فجوة بحثية محلية تتمثل في غياب دراسات كمية تربط مباشرة بين خدمات حاضنات الأعمال ومخرجات ريادة الأعمال الخضراء في السياق السعودي، وأن تقدم توصيات عملية لإدارة الحاضنات وصانعي السياسات حول الأبعاد الأكثر تأثيراً في دعم هذا النوع من المشروعات.

الكلمات المفتاحية: حاضنات الأعمال، ريادة الأعمال الخضراء، الاستدامة البيئية، الابتكار البيئي، المملكة العربية السعودية.

لمحة عن جامعة ميد أوشن

جامعة ميد أوشن مؤسسة أكاديمية تضم عدداً من الكليات، من بينها كلية الإدارة التي تطرح برنامج ماجستير إدارة الأعمال (MBA) بمسارات متعددة تشمل الريادة والإدارة الاستراتيجية. ويأتي إعداد خطط المشاريع البحثية كخطوة أساسية ضمن متطلبات البرنامج، بهدف تأهيل الطالب لصياغة مشكلة بحثية واضحة، وربطها بإطار نظري ومنهجي متكامل قبل الشروع في مرحلة جمع البيانات وتحليلها.

نبذة عن الباحث

عبدالله نبيل بادكوك طالب ماجستير إدارة الأعمال (MBA) بكلية الإدارة في جامعة ميد أوشن، ويُعد هذا البحث جزءاً من متطلبات استكمال درجة الماجستير. يحمل الباحث اهتماماً بحثياً بالعلاقة بين منظومات دعم ريادة الأعمال والتوجهات الحديثة في الاستدامة البيئية، وهو ما دفعه لاختيار موضوع هذه الدراسة بالتنسيق مع مشرفيه الأكاديميين.

أولاً: مقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولاً متزايداً نحو نماذج أعمال أكثر استدامة وقدرة على الجمع بين تحقيق القيمة الاقتصادية وتقليل الأثر البيئي السلبي، وقد أصبحت ريادة الأعمال الخضراء أحد المسارات المهمة في دعم الابتكار البيئي، من خلال تأسيس مشروعات تقدم منتجات أو خدمات أو عمليات أكثر توافقاً مع متطلبات الاستدامة.

ويُعزى هذا التحول العالمي إلى تزايد الضغوط البيئية والتنظيمية الناتجة عن التغير المناخي وندرة الموارد الطبيعية، حيث تشير تقديرات برنامج الأمم المتحدة للبيئة إلى أن القطاع الخاص يتحمل نصيباً متزايداً من المسؤولية في خفض الانبعاثات الكربونية وتبني نماذج اقتصادية أكثر دائرية. وفي هذا السياق، لم تعد ريادة الأعمال الخضراء مجرد توجه أخلاقي اختياري، بل أصبحت ضرورة تنافسية تفرضها أسواق المستهلكين الباحثين عن منتجات صديقة للبيئة، إلى جانب متطلبات الممولين والمستثمرين الذين يدرجون معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) ضمن معايير اتخاذ قرارات التمويل.

وعلى المستوى المحلي، تأتي هذه الدراسة في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرامجها التنموية الموجهة لدعم القطاع الخاص وريادة الأعمال، حيث أظهر التقرير الوطني للمركز العالمي لريادة الأعمال (GEM Saudi Arabia, 2024) أن نحو 83% من رواد الأعمال في مرحلة النشاط الريادي المبكر يعطون الأولوية للأثر الاجتماعي والبيئي على الربحية أو النمو المجرد. ويتسق هذا الاتجاه مع برنامج تحقيق التوازن الاقتصادي وبرنامج جودة الحياة، اللذين يضعان الاستدامة البيئية ضمن أولويات التنمية الوطنية، فضلاً عن السياسات الصادرة عن وزارة البيئة والمياه والزراعة بخصوص تشجيع المشروعات الخضراء الصغيرة والمتوسطة.

وتُعد حاضنات الأعمال من الأدوات المؤسسية المهمة لدعم المشروعات الناشئة في مراحلها الأولى، حيث توفر خدمات متعددة تشمل التدريب، والاستشارات، والدعم التمويلي، وبناء الشبكات، والدعم التسويقي. وتشير الأدبيات الدولية إلى أن الحاضنات تلعب دوراً مزدوجاً: فهي من جهة تقلل من معدلات فشل المشروعات الناشئة في سنواتها الأولى من خلال توفير بيئة محمية للتجربة والتعلم، ومن جهة أخرى تُسرّع من وتيرة نموها عبر الربط بشبكات الموردين والعملاء والممولين. ومع التوسع المحلي في عدد الحاضنات والمسرعات السعودية، يبرز تساؤل جوهري حول مدى تأثير خدماتها فعلياً على تعزيز ريادة الأعمال الخضراء في البيئة السعودية تحديداً، وهي فجوة بحثية لم تُعالج بعد بدراسة تطبيقية مباشرة.

وتتناول هذه الخطة البحثية مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وأسئلتها وفرضياتها، ثم الدراسات السابقة والفجوة البحثية، يليها الإطار النظري، فمنهجية البحث وأداته وأسلوب التحليل الإحصائي، وأخيراً حدود الدراسة وقائمة المراجع.

تعريف المصطلحات الأساسية

- حاضنات الأعمال (Business Incubators): مؤسسات داعمة تقدم بيئة محمية ومجموعة متكاملة من الخدمات (تمويلية، استشارية، تدريبية، شبكية) للمشروعات الناشئة في مراحلها الأولى، بهدف زيادة فرص نجاحها وتقليل معدلات فشلها.
- ريادة الأعمال الخضراء (Green Entrepreneurship): نشاط ريادي يجمع بين السعي لتحقيق الربح الاقتصادي وتقليل الأثر البيئي السلبي، من خلال تقديم منتجات أو خدمات أو عمليات تشغيلية أكثر توافقاً مع مبادئ الاستدامة البيئية.
- الابتكار البيئي (Eco-Innovation): أي تغيير في المنتج أو العملية أو التنظيم أو التسويق يهدف إلى تقليل استخدام الموارد الطبيعية أو خفض الأثر البيئي السلبي، مع الحفاظ على جدوى اقتصادية للمنظمة.

ثانياً: مشكلة الدراسة

على الرغم من التوسع الملحوظ في برامج حاضنات ومسرعات الأعمال في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة، إلا أن المشروعات الريادية الخضراء لا تزال تواجه تحديات مرتبطة بالتمويل، والتسويق، وبناء القدرات الفنية والإدارية، والوصول إلى العملاء والموردين المتوافقين مع معايير الاستدامة، كما تفتقر الدراسات المحلية إلى تناول العلاقة الكمية بين درجة الاستفادة من خدمات الحاضنات ومستوى تحسّن مخرجاتها الخضراء.

ويُلاحظ من خلال مسح أولي لأدبيات ريادة الأعمال الخضراء في المنطقة العربية أن أغلب الدراسات السابقة تناولت محددات ريادة الأعمال الخضراء من زاوية الدوافع الفردية لرائد الأعمال (كالوعي البيئي والقيم الشخصية)، أو من زاوية السياسات الحكومية الكلية، في حين بقي الدور الوسيط الذي تؤديه المؤسسات الداعمة كالحاضنات والمسرعات أقل حضوراً في التحليل الكمي المباشر، وهو ما يخلق حاجة بحثية لفهم أفضل لهذه العلاقة.

ويتجلى الفارق بين الواقع الحالي والمأمول في وجود توسع مؤسسي ملموس في عدد الحاضنات، في حين لا يزال الدعم المتخصص للمشروعات الخضراء غير موثق إحصائياً بدرجة كافية، مما يجعل الحكم على مدى تمكينه لهذه المشروعات من النمو والاستمرار أمراً يحتاج إلى دليل تطبيقي مباشر.

السؤال الرئيس للدراسة

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمات حاضنات الأعمال بأبعادها التمويلية والاستشارية والتدريبية والشبكية والتسويقية في تعزيز ريادة الأعمال الخضراء في المملكة العربية السعودية؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

(أ) الأهمية العلمية

- إثراء الأدبيات العربية المحلية المتعلقة بحاضنات الأعمال وريادة الأعمال الخضراء، وهو مجال لا تزال الدراسات العربية المتخصصة فيه محدودة.
- سد فجوة في الأدبيات تتمثل في غياب دراسات تربط مباشرة بين خدمات حاضنات الأعمال ومخرجات ريادة الأعمال الخضراء داخل البيئة السعودية.
- تقديم إطار نظري متكامل يدمج نظرية الموارد والقدرات، ونظرية رأس المال الاجتماعي، ونظرية الابتكار البيئي، بما يفتح المجال لدراسات مستقبلية تستند إلى هذا التكامل النظري.
- إضافة بُعد منهجي يتمثل في تبني أسلوب المسح الشامل (Census) بدلاً من المعاينة الجزئية، وهو أسلوب أقل شيوعاً في الدراسات المحلية المماثلة ويُعزز من دقة النتائج.

(ب) الأهمية التطبيقية

- تقديم توصيات عملية لإدارة الحاضنات والمسرعات السعودية حول الأبعاد الأكثر تأثيراً في فعالية الدعم المقدم.
- مساعدة صانعي السياسات على تقييم جدوى التوسع في برامج الحاضنات بما يخدم مستهدفات رؤية 2030.
- تطوير أداة قياس (استبيان) صالحة وموثوقة، قابلة لإعادة التطبيق في بيئات حاضنات مشابهة.
- تمكين رواد الأعمال الخضراء أنفسهم من فهم أفضل لأنواع الدعم التي ينبغي البحث عنها أو طلبها من الحاضنات بما يخدم أهدافهم البيئية.

(ج) الأهمية المؤسسية

- توفير قاعدة بيانات أولية يمكن أن تستند إليها الجهات الحكومية المعنية بريادة الأعمال (مثل منشآت وهيئة تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة) في تصميم برامج دعم أكثر استهدافاً للمشروعات الخضراء.
 - دعم تموضع المملكة العربية السعودية كمركز إقليمي لريادة الأعمال المستدامة عبر تعزيز الأساس البحثي الذي تُبنى عليه قرارات تطوير منظومة الحاضنات الوطنية.
- وبصورة إجمالية، تتكامل هذه الأبعاد الثلاثة للأهمية (العلمية والتطبيقية والمؤسسية) في خدمة هدف واحد، وهو الانتقال من الخطاب العام حول أهمية ريادة الأعمال الخضراء إلى دليل تطبيقي محدد يُوجه قرارات الحاضنات والجهات الحكومية ذات الصلة بصورة أكثر استناداً إلى البينة العلمية (Evidence-Based Decision Making).

رابعاً: أهداف الدراسة

تنبثق أهداف هذه الدراسة مباشرة من مشكلتها المحددة أعلاه، وتنقسم إلى هدف عام يحدد الغاية الكلية للبحث، وأهداف خاصة تفصيلية تُترجم هذا الهدف العام إلى مكونات قابلة للقياس الإحصائي المباشر، بما يضمن اتساقاً منهجياً كاملاً بين المشكلة والأهداف وأدوات القياس اللاحقة.

الهدف العام

التعرف على أثر خدمات حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال الخضراء في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الخاصة

- التعرف على مستوى الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال لرواد المشروعات الخضراء.
- قياس أثر الدعم التمويلي في تعزيز ريادة الأعمال الخضراء.
- قياس أثر الدعم الاستشاري والتدريبي في تعزيز ريادة الأعمال الخضراء.
- قياس أثر الدعم الشبكي والتسويقي في تعزيز ريادة الأعمال الخضراء.
- الكشف عن الفروق في درجة الاستفادة وفقاً لمتغيرات المشروع (نوع المشروع، مرحلته، سنوات الخبرة).

خامساً: تساؤلات الدراسة

تُصاغ تساؤلات الدراسة التالية بصورة تتسق تماماً مع الأهداف الخاصة المذكورة أعلاه، بحيث يقابل كل هدف خاص سؤالاً محدداً يمكن الإجابة عنه مباشرة من خلال نتائج التحليل الإحصائي المخطط له في الفصل المنهجي لاحقاً:

- ما مستوى الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال لرواد المشروعات الخضراء في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر الدعم التمويلي في تعزيز ريادة الأعمال الخضراء؟
- ما أثر الدعم الاستشاري والتدريبي في تعزيز ريادة الأعمال الخضراء؟
- ما أثر الدعم الشبكي والتسويقي في تعزيز ريادة الأعمال الخضراء؟
- هل تختلف درجة الاستفادة من خدمات الحاضنات باختلاف متغيرات المشروع؟

سادساً: فروض الدراسة

بما أن هذه الدراسة تتبنى المنهج الكمي القائم على اختبار العلاقات إحصائياً، فإن كل تساؤل من تساؤلات الدراسة المتعلقة بقياس الأثر لا مجرد وصف المستوى يُترجم إلى فرضية قابلة للاختبار الإحصائي المباشر، تتضمن فرضية بديلة (H_a) تفترض وجود الأثر، وفرضية صفرية (H_0) معاكسة تفترض غيابه، وفقاً للمنهج التقليدي في اختبار الفرضيات الإحصائية (Null Hypothesis Significance Testing).

الفرضية الرئيسية

الفرضية البديلة (H_a): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمات حاضنات الأعمال بأبعادها التمويلية والاستشارية والتدريبية والشبكية والتسويقية في تعزيز ريادة الأعمال الخضراء في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمات حاضنات الأعمال بأبعادها المذكورة في تعزيز ريادة الأعمال الخضراء في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

جدول (1): الفرضيات الفرعية البديلة والصفرية

الرمز	الفرضية البديلة (H_a)	الفرضية الصفرية (H_0)
H1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التمويلي وتعزيز ريادة الأعمال الخضراء.	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التمويلي وتعزيز ريادة الأعمال الخضراء.
H2	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم الاستشاري والتدريبي وتعزيز ريادة الأعمال الخضراء.	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم الاستشاري والتدريبي وتعزيز ريادة الأعمال الخضراء.
H3	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم الشبكي والتسويقي وتعزيز ريادة الأعمال الخضراء.	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم الشبكي والتسويقي وتعزيز ريادة الأعمال الخضراء.
H4	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاستفادة تُعزى لمتغيرات المشروع (نوع المشروع، مرحلته، سنوات الخبرة).	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاستفادة تُعزى لمتغيرات المشروع.

سابعاً: الدراسات السابقة

تُرتب الدراسات السابقة أدناه ترتيباً موضوعياً يبدأ بدراسات حاضنات الأعمال والمسرعات عموماً، ثم الدراسات المرتبطة بريادة الأعمال الخضراء، ثم الدراسات التي ربطت مباشرة بين الحاضنات والاستدامة، وتختتم بدراستين أُجريتاً في البيئة السعودية مباشرة لتعزيز الصلة المحلية لهذا البحث.

Madaleno, M., Nathan, M., Overman, H. G., & Waights, S. (2022). *Incubators, Accelerators and Urban Economic Development. Urban Studies*, 59(2), 281–300.

الهدف: فحص دور الحاضنات والمسرعات في دعم النشاط الريادي والتنمية الاقتصادية الحضرية.

المنهجية: تحليل كمي قائم على بيانات ثانوية واسعة النطاق لعدد كبير من المدن والبرامج الريادية.

أهم النتائج: أبرزت الدراسة أهمية الحاضنات مع تباين الأثر باختلاف نوع البرنامج وموقعه.

نقد منهجي: اعتماد الدراسة على بيانات ثانوية مجمعة على مستوى البرنامج لا الفرد يحد من قدرتها على تفسير الآلية الدقيقة التي يؤثر بها كل نوع من خدمات الحاضنة على رائد الأعمال نفسه.

العلاقة بالبحث: تقدم دعماً نظرياً عاماً، لكنها لم تتخصص في المشروعات الخضراء أو البيئة السعودية.

Ancona, A., Cinelli, M., Ferraro, G., & Iovanella, A. (2023). *Network-Based Principles of Entrepreneurial Ecosystems. Small Business Economics*, 61(4), 1497–1514.

الهدف: تحليل بنية الشبكات ودورها في تدفق الموارد والمعلومات بين الفاعلين الرياديين.

المنهجية: دراسة حالة تحليلية لشبكة ريادية فعلية باستخدام أدوات تحليل الشبكات الاجتماعية.

أهم النتائج: أكدت أهمية الشبكات في تسهيل تدفق الموارد والفرص بين المشروعات الناشئة.

نقد منهجي: انحصار الدراسة في حالة واحدة (Single Case Study) يحد من قابلية تعميم نتائجها، كما أن تحليل الشبكات الاجتماعية بطبيعته وصفي بنيوي ولا يقيس الأثر السببي الكمي على مخرجات المشروع.

العلاقة بالبحث: تدعم نظرياً أهمية البُعد الشبكي والتسويقي، وهو أحد الأبعاد الثلاثة للمتغير المستقل.

Sreenivasan, A., & Suresh, M. (2023). *Green Start-ups: Start-ups Accelerating Sustainability. International Journal of Global Business and Competitiveness*, 18(1), 80–89.

الهدف: استكشاف دور الشركات الناشئة الخضراء في تسريع التحول نحو الاستدامة.

المنهجية: مراجعة أدبيات تحليلية لمفهوم الشركات الناشئة الخضراء ووظيفتها في منظومة الاستدامة.

أهم النتائج: أكدت أهمية الدعم المؤسسي المتخصص للمشروعات الخضراء بوصفه شرطاً أساسياً لاستمرارها.

نقد منهجي: بوصفها مراجعة أدبيات نظرية لا تتضمن بيانات أولية، فإنها تطرح افتراضات معقولة دون اختبارها إحصائياً، وهو ما يجعلها أقرب لتأسيس فرضي منها إلى إثبات تطبيقي.

العلاقة بالبحث: تدعم مفهوم ريادة الأعمال الخضراء كمتغير تابع، لكنها لم تربطه بخدمات الحاضنات كمياً.

Banka, M., Salwin, M., Tylzanowski, R., Miciula, I., Sychowicz, M., Chmiel, N., & Kopytowski, A. (2023). *Start-up Accelerators and Their Impact on Entrepreneurship and Social Responsibility. Sustainability*, 15(11), Article 8892.

الهدف: قياس أثر برامج المسرعات على تطوير مهارات رواد الأعمال ومستوى المسؤولية الاجتماعية.

المنهجية: دراسة كمية باستخدام استبيان مطبّق على عينة من المستفيدين من برامج المسرعات.

أهم النتائج: أظهرت دور المسرعات في تطوير القدرات التدريبية والاستشارية لرواد الأعمال.

نقد منهجي: الدراسة تخلط بين مفهومي الحاضنة والمسرعة دون تمييز دقيق بينهما من حيث طبيعة الخدمة ومدتها، وهو تمييز مهم منهجياً لأن المسرعات أقصر مدة وأكثر تركيزاً على النمو السريع بخلاف الحاضنات.

العلاقة بالبحث: تدعم البُعد الاستشاري والتدريبي لخدمات الحاضنات، وهو أحد الأبعاد الثلاثة للمتغير المستقل.

Mukherjee, A., Owen, R., Scott, J. M., & Lyon, F. (2024). *Financing Green Innovation Startups: A Systematic Literature Review. Venture Capital*, advance online publication, 1–27.

الهدف: مراجعة منهجية لأدبيات تمويل الشركات الناشئة الخضراء في مراحلها المبكرة.

المنهجية: مراجعة منهجية (Systematic Review) لعدد كبير من الدراسات المتعلقة بتمويل الابتكار الأخضر.

أهم النتائج: أوضحت أن التمويل المبكر يمثل أبرز عوائق نمو المشروعات الخضراء لارتفاع المخاطر المُدركة.

نقد منهجي: تعتمد المراجعة بصورة كبيرة على أدبيات أوروبية وأمريكية شمالية في بيانات تمويل مغايرة جذرياً (كرأس المال المخاطر النشط)، وهي بيئة تمويلية تختلف عن السياق السعودي حيث تختلف طبيعة وآليات التمويل الحكومي والخاص للمشروعات الناشئة.

العلاقة بالبحث: تدعم البُعد التمويلي لخدمات الحاضنات بوصفه أهم أبعاد المتغير المستقل في مرحلة التأسيس.

Bonfanti, A., Mion, G., Vigolo, V., & De Crescenzo, V. (2025). *Business Incubators as a Driver of Sustainable Entrepreneurship Development. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 31(6), 1430–1454.

الهدف: فحص كيفية مساهمة الحاضنات غير المتخصصة أملاً في الاستدامة في دفع ريادة الأعمال المستدامة.

المنهجية: منهج نوعي قائم على تحليل مقابلات مع مديري حاضنات أعمال إبطالية.

أهم النتائج: أوضحت أن الحاضنات تساعد المشروعات على تطوير ثقافة تنظيمية تستوعب متطلبات الاستدامة تدريجياً.

نقد منهجي: الاعتماد على منظور مديري الحاضنات وحدهم دون استطلاع منظور رواد الأعمال المستفيدين أنفسهم يخلق احتمال تحيز في تقييم فعالية الدعم المقدم، إذ قد يميل المديرون لتقييم برامجهم بصورة إيجابية مفرطة.

العلاقة بالبحث: أقرب الدراسات للموضوع، تربط الحاضنات بالاستدامة، لكنها أُجريت في بيئة أوروبية لا سعودية.

Abdelwahed, N. A. A., Al Doghan, M. A., Saraih, U. N., & Soomro, B. A. (2023). *Green Entrepreneurship in Saudi Arabia: Shaping the Landscape of the Greener Economy. Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(7), 1352–1376.

الهدف: تحديد محددات ريادة الأعمال الخضراء (GE) لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

المنهجية: دراسة كمية بأسلوب تحليل المسارات (Path Analysis) على 334 حالة صالحة من موظفي شركات سعودية صغيرة ومتوسطة.

أهم النتائج: تبين أن المهارات الريادية الخضراء، والفرص الخضراء، والدافعية الريادية، والحوافز الخضراء، وتوافر رأس المال تؤثر إيجابياً وبدلالة إحصائية في ريادة الأعمال الخضراء، مع دور وسيط للكفاءة الذاتية الريادية الخضراء.

نقد منهجي: العينة مكوّنة من موظفي الشركات لا من رواد الأعمال أو مالكي المشروعات أنفسهم بالضرورة، وهو ما قد يقيس إدراك الموظف لبيئة عمله أكثر من قياسه فعلياً لقرارات رائد الأعمال نفسه، فضلاً عن أن الدراسة لم تتطرق إلى مصدر توافر رأس المال (ذاتي أم مؤسسي كالحاضنات).

العلاقة بالبحث: أول دراسة سعودية مباشرة تقيس محددات ريادة الأعمال الخضراء كمياً، وتؤكد أهمية توافر رأس المال (تمويل) كمحدد رئيس، لكنها لم تتناول دور الحاضنات كمؤسسة وسيطة في توفير هذا الدعم.

Kayal, G. (2024). *Sustainable Entrepreneurship in the Kingdom of Saudi Arabia: A Systematic Evaluation of Extant Research. Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(3), 85–98.

الهدف: تقديم مراجعة منهجية شاملة لأدبيات ريادة الأعمال المستدامة في المملكة العربية السعودية.

المنهجية: مراجعة منهجية (Systematic Review) لمجمل الأدبيات السعودية المنشورة في مجال ريادة الأعمال المستدامة.

أهم النتائج: كشفت المراجعة عن تركّز الأدبيات السعودية على محددات فردية (كالمرونة الريادية، ودافعية رائدة الأعمال المرأة) وعلى مستوى السياسات الكلية، مع ندرة لافئة في الدراسات التي تبحث دور المؤسسات الداعمة الوسيطة كالحاضنات.

نقد منهجي: بوصفها مراجعة منهجية، فإن قوتها التفسيرية محصورة في رصد الاتجاهات البحثية القائمة دون تقديم بيانات أولية جديدة، وتبقى نتائجها مرهونة بشمولية قاعدة البيانات المستخدمة في حصر الدراسات السعودية المنشورة.

العلاقة بالبحث: تؤكد هذه المراجعة بصورة مباشرة وجود الفجوة البحثية محل هذا البحث، حيث تومي صراحةً بمزيد من البحث في العوامل المؤسسية الداعمة لريادة الأعمال المستدامة في السياق السعودي، وهو ما يسعى هذا البحث لتلبيته تحديداً من زاوية الحاضنات.

تحليل ومقارنة الدراسات السابقة

تتوافق نتائج الدراسات الثماني من حيث الإقرار بالقيمة الإيجابية لخدمات الدعم المؤسسي (حاضنات أو غيرها) في تعزيز النشاط الريادي عموماً، وريادة الأعمال الخضراء خصوصاً، لكنها تختلف جوهرياً في مستوى التحليل ومنهجيته ونطاقه الجغرافي. فالدراسات الست الدولية الأولى (Banka et al., 2023؛ Sreenivasan & Suresh, 2023؛ Ancona et al., 2023؛ Madaleno et al., 2022؛ Mukherjee et al., 2024؛ Bonfanti et al., 2025) تتفاوت بين التركيز على بُعد واحد فقط من أبعاد الدعم، أو التطبيق في بيئات غير سعودية، في حين تمثل الدراستان السعوديتان الأخريتان (Abdelwahed et al., 2023؛ Kayal, 2024) دليلاً مباشراً على أهمية محددات ريادة الأعمال الخضراء في السياق المحلي، مع تأكيد صريح من مراجعة Kayal (2024) على ندرة الدراسات التي تبحث دور المؤسسات الوسيطة كالحاضنات في هذا السياق بالذات. وبذلك يتموضع هذا البحث في تقاطع دقيق بين خط بحثي دولي ناشج حول الحاضنات، وخط بحثي سعودي ناشج حول ريادة الأعمال الخضراء، دون أن يلتقي الخطان بعد في دراسة واحدة.

ملخص تحليلي للفجوة بحسب كل دراسة:

التطبيق على السياق السعودي	مستوى التحليل	البُعد المعالج	الدراسة
غير مطبقة	المدن / البرامج	الأثر العام للحاضنات	Madaleno et al. (2022)
غير مطبقة	الشبكات	البُعد الشبكي فقط	Ancona et al. (2023)
غير مطبقة	نظري / مفاهيمي	ريادة الأعمال الخضراء تعريفيًا	Sreenivasan & Suresh (2023)
غير مطبقة	الأفراد المستفيدين	البُعد التدريبي / الاستشاري فقط	Banka et al. (2023)
غير مطبقة	مراجعة أدبيات	البُعد التمويلي فقط	Mukherjee et al. (2024)
أوروبا لا السعودية	مديرو الحاضنات (نوعي)	الحاضنات والاستدامة معاً	Bonfanti et al. (2025)
مطبقة بدون حاضنات	الأفراد (كمي)	محددات ريادة الأعمال الخضراء	Abdelwahed et al. (2023)
مطبقة (مراجعة فقط)	مراجعة فقط	مراجعة منهجية بوعي بدراسة دور المؤسسات الوسيطة	Kayal (2024)
مطبقة بالكامل	الأفراد (كمي شامل)	الأبعاد الثلاثة معاً + المخرج	البحث الحالي

شاهد ميداني يعزز الفجوة البحثية

يتعزز تحديد هذه الفجوة بمعطية ميدانية أولية حصل عليها الباحث من خلال التواصل التمهيدي مع الحاضنات المستهدفة (بادر، وادي مكة، Flat6Labs KSA، منشآت): فبرامج الدعم الحالية موجهة بصورة عامة لكل رواد الأعمال دون مسار متخصص فعلياً للمشروعات الخضراء، وهو ما يمثل دليلاً ميدانياً مباشراً يدعم مبررات هذا البحث.

ثامناً: الفجوة البحثية

بمقارنة الدراسات السابقة الثماني، يتبين أن كل دراسة تناولت بُعداً أو مستوى تحليل واحداً بمعزل عن الأبعاد الأخرى، أو أجريت في بيئة غير سعودية، أو ناقشت ريادة الأعمال الخضراء في السعودية دون ربطها بالحاضنات. وعليه تتحدد الفجوة البحثية في غياب دراسة تطبيقية محلية تربط مباشرة وبأسلوب كمي بين أبعاد خدمات حاضنات الأعمال الثلاثة (التمويلي، الاستشاري/التدريبي، الشبكي/التسويقي) ومخرجات ريادة الأعمال الخضراء في المملكة العربية السعودية، مع مراعاة أثر متغيرات المشروع كعامل تفسيري إضافي.

تاسعاً: المنطلقات النظرية للدراسة

يستند هذا البحث إلى أربع نظريات متكاملة تُفسر مجتمعة العلاقة بين خدمات حاضنات الأعمال وتعزيز ريادة الأعمال الخضراء، بحيث تغطي كل نظرية جانباً مختلفاً من جوانب هذه العلاقة.

نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)

صاغ (Barney 1991) نظرية الموارد والقدرات التي تفترض أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة تنبع من الموارد التي تمتلكها أو تتحكم فيها، بشرط أن تكون هذه الموارد ذات قيمة، ونادرة، وصعبة التقليد، وغير قابلة للاستبدال بسهولة (المعروفة بمعيار VRIN). ويستند هذا البحث إلى هذه النظرية في تفسير دور الحاضنات بوصفها مصدراً لموارد مالية ومعرفية وشبكية نادرة وصعبة الحصول عليها بالنسبة للمشروعات الناشئة الخضراء، التي غالباً ما تفتقر في مراحلها الأولى إلى رأس المال والمعرفة التقنية اللازمة لتطوير ابتكارات بيئية تنافسية.

نظرية رأس المال الاجتماعي (Social Capital Theory)

قدّم Nahapiet & Ghoshal (1998) نظرية رأس المال الاجتماعي التي تصف شبكة العلاقات التي يمتلكها الفرد أو المنظمة بوصفها مورداً اجتماعياً يسهّل الوصول إلى المعلومات والفرص والمعرفة الضمنية التي يصعب الحصول عليها عبر القنوات الرسمية. وتخدم هذه النظرية البحث الحالي في تفسير أثر الدعم الشبكي والتسويقي الذي تقدمه الحاضنات، حيث تربط رائد الأعمال الأخضر بمستثمرين

وعملاء وشركاء يصعب الوصول إليهم بمعزل عن منظومة الحاضنة، وبخاصة في الأسواق المتخصصة بالمنتجات والخدمات البيئية التي تتسم غالباً بقاعدة عملاء أصغر وأكثر تشتتاً.

نظرية الابتكار البيئي (Eco-Innovation Theory)

طرح (2000) Rennings مفهوم الابتكار البيئي (Eco-Innovation) بوصفه تغييرات تقنية واجتماعية ومؤسسية تهدف إلى تقليل الأثر البيئي السلبي مع تحقيق قيمة اقتصادية في الوقت ذاته، ويميز هذا المفهوم بين الابتكار البيئي في المنتج، والعملية، والتنظيم، والتسويق. ويسهم هذا المفهوم في تفسير المتغير التابع لهذا البحث، وهو تعزيز ريادة الأعمال الخضراء، باعتبارها تطبيقاً عملياً لمبدأ الابتكار البيئي على مستوى المشروع الفردي، وتحديداً في الأبعاد المتعلقة بالممارسات البيئية والتوازن بين الأداء الاقتصادي والبيئي.

نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تفترض نظرية أصحاب المصلحة التي طرحها (1984) Freeman أن نجاح المنظمة يتوقف على قدرتها على تلبية توقعات مختلف أصحاب المصلحة المرتبطين بها، لا المساهمين فقط، بل أيضاً العملاء والمجتمع والبيئة. وتستخدم هذه النظرية في هذا البحث لتفسير الدافع المؤسسي للحاضنات نفسها نحو دعم المشروعات الخضراء، حيث تجد الحاضنات نفسها مطالبة بالاستجابة لتوقعات الجهات الحكومية الراعية والمستثمرين المؤسسيين الذين يضعون الاستدامة البيئية ضمن أولوياتهم، وهو ما قد يفسر اتجاه بعض الحاضنات نحو تطوير مسارات دعم خاصة بالمشروعات الخضراء مستقبلاً.

النموذج المفاهيمي المقترح

جدول (2): النموذج المفاهيمي المقترح (المتغيرات المستقلة، التابعة، الضابطة)

المتغيرات الضابطة / التفسيرية	المتغيرات التابعة	المتغير المستقل (أبعاده)
نوع المشروع	تعزيز ريادة الأعمال الخضراء (الممارسات البيئية، التوازن الاقتصادي البيئي، استمرارية المشروع)	الدعم التمويلي
مرحلة المشروع		الدعم الاستشاري والتدريبي
سنوات خبرة رائد الأعمال		الدعم الشبكي والتسويقي

الربط بين النموذج المفاهيمي والنظريات المستخدمة

يتجلى الربط بين النموذج المفاهيمي المقترح أعلاه والنظريات الأربع المستعرضة سابقاً في أن كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل يجد سنده النظري في واحدة أو أكثر من هذه النظريات: فالدعم التمويلي يجد تفسيره في نظرية الموارد والقدرات بوصفه مورداً نادراً تتحكم فيه الحاضنة وتمنحه لرائد الأعمال؛ والدعم الشبكي والتسويقي يجد تفسيره في نظرية رأس المال الاجتماعي بوصفه شبكة علاقات يسهلها وجود الحاضنة كوسيط؛ والمتغير التابع (تعزيز ريادة الأعمال الخضراء) يستمد تعريفه الإجرائي من نظرية الابتكار البيئي؛ أما الدافع المؤسسي للحاضنات نفسها لتقديم هذا الدعم، فتفسره نظرية أصحاب المصلحة. وبذلك يُشكل التكامل بين النظريات الأربع إطاراً تفسيرياً شاملاً يغطي جميع عناصر النموذج المفاهيمي، من الموارد المُقدّمة، إلى آلية انتقالها عبر الشبكات، إلى أثرها النهائي على ريادة الأعمال الخضراء، إلى الدافع المؤسسي وراء تقديمها.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

يُعرف الدعم التمويلي إجرائياً في هذا البحث بأنه درجة استفادة رائد الأعمال من برامج التمويل المباشر أو غير المباشر التي تقدمها الحاضنة، كالقروض الميسرة، أو ربطه بمستثمرين، أو تمويل مرحلي حسب التقدم، وثُقّاس هذه الدرجة من خلال استجابة المشارك على بنود مقياس ليكرت الخماسي المخصصة لهذا البُعد في الجزء الثاني من الاستبيان.

ويُعرف الدعم الاستشاري والتدريبي بأنه درجة استفادة رائد الأعمال من ورش العمل والاستشارات الفردية المتعلقة بإدارة الأعمال والتقنيات البيئية التي تنظمها الحاضنة أو تتيحها لمنتسبيها، وثُقّاس عبر بنود الجزء الثالث من الاستبيان.

ويُعرف الدعم الشبكي والتسويقي بأنه درجة استفادة رائد الأعمال من فعاليات الربط بالموردين والعملاء والمستثمرين التي تنظمها الحاضنة، سواء بصورة مباشرة (كفعاليات التواصل المنظمة) أو غير مباشرة (كالتعريف بالمشروع عبر قنوات الحاضنة التسويقية)، وثُقّاس عبر بنود الجزء الرابع من الاستبيان.

أما تعزيز ريادة الأعمال الخضراء، فيُعرف إجرائياً بأنه درجة تبني المشروع لممارسات بيئية ملموسة، كخفض الهدر أو استخدام مواد مستدامة أو تقليل استهلاك الطاقة، مع المحافظة على توازن اقتصادي يضمن استمرارية المشروع وربحيته، وثُقّاس هذه الدرجة عبر بنود الجزء الخامس من الاستبيان.

عاشراً: المنهجية وطرق البحث

الفلسفة البحثية

تتبنى هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) التي تفترض إمكانية قياس الظواهر الاجتماعية والإدارية بأدوات كمية موضوعية، واختبار العلاقات بين متغيراتها إحصائياً، وصياغة استنتاجات قابلة للتعميم على المجتمع المدروس. ويتوافق هذا الاختيار الفلسفي مع طبيعة فرضيات الدراسة القابلة للاختبار الإحصائي، ومع الهدف العام المتمثل في قياس أثر كمي محدد بين متغيرات مستقلة وتابعة.

نوع البحث ومنهجه

هذا البحث تطبيقي الطابع، يتبنى المنهج الوصفي التحليلي الكمي (Quantitative Descriptive-Analytical Method)، القائم على وصف واقع خدمات الحاضنات وتحليل العلاقة الكمية بين هذه الخدمات والمتغير التابع، باستخدام استبيان معالج إحصائياً ببرنامج SPSS. ويوصف هذا البحث من حيث التصميم الزمني بأنه بحث مقطعي (Cross-Sectional)، حيث تُجمع البيانات من المجتمع المستهدف في نقطة زمنية واحدة لا عبر فترات متعددة، وهو تصميم مناسب لطبيعة الأهداف المحددة لهذه الدراسة وللإطار الزمني المتاح لإنجازها.

خطة البحث وخطوات التنفيذ

جدول (3): خطة البحث وخطوات التنفيذ

المخرج	الجهة المسؤولة	الإجراء المقترح	المرحلة
نسخة استبيان محكمة	الباحث والمحكمون	عرض الأداة على محكمين أكاديميين وتعديلها بناءً على ملاحظاتهم.	التحكيم
خطابات موافقة / تصاريح	الباحث / الحاضنات	الحصول على موافقة لجنة أخلاقيات البحث والحاضنات المستهدفة.	الموافقات
نسخة استبيان نهائية	الباحث	تطبيق Pilot Study لتعديل العبارات الغامضة وحساب الثبات المبدئي.	التجربة الاستطلاعية
أعلى نسبة استجابة	الباحث والحاضنات	إرسال الاستبيان إلكترونياً عبر الجهات المستهدفة.	التطبيق الميداني
جداول نتائج واختبار فرضيات	الباحث	ترميز البيانات وتحليلها إحصائياً في SPSS واختبار الفرضيات.	التحليل
فصلا النتائج والمناقشة	الباحث	تحويل النتائج إلى توصيات عملية للحاضنات وصانعي القرار.	صياغة النتائج

ملاحظة: سيبدأ التواصل الرسمي مع الجهات الأربع المستهدفة فور اعتماد هذه الخطة من المشرفين، وذلك ضمن مرحلة "الموافقات" الموضحة أعلاه، تمهيداً للحصول على خطابات الموافقة اللازمة قبل بدء مرحلة التحكيم والتجربة الاستطلاعية.

الجدول الزمني التفصيلي للبحث

بالإضافة إلى خطة التنفيذ الإجرائية أعلاه، يوضح الجدول التالي التوزيع الزمني التقديري لمراحل البحث على مدى ستة أشهر، بدءاً من اعتماد الخطة وحتى التسليم النهائي:

جدول (3-أ): الجدول الزمني التقديري لمراحل البحث

المرحلة	شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6
مراجعة أدبيات واعتماد الخطة	●	—	—	—	—	—
تحكيم الأداة	—	●	—	—	—	—
التجربة الاستطلاعية	—	—	●	—	—	—
التطبيق الميداني	—	—	—	●	●	—
تحليل SPSS	—	—	—	—	●	●
صياغة النتائج والتوصيات	—	—	—	—	—	●
المراجعة النهائية والتسليم	—	—	—	—	—	●

إدارة البيانات والخصوصية

سُخِّرَت استجابات الاستبيان الإلكتروني على منصة سحابية محمية بكلمة مرور، لا يُتاح الوصول إليها إلا للباحث ومشرفيه الأكاديميين، وسُتُستخدم رموز تعريف رقمية بدلاً عن أي بيانات تعريفية مباشرة (كالاسم أو رقم الهاتف) عند تحليل البيانات إحصائياً، بما يضمن عدم إمكانية ربط أي استجابة فردية بهوية صاحبها في التقرير النهائي للبحث. وسُحفظت البيانات الخام لمدة لا تقل عن سنتين من تاريخ إجازة البحث، تماشياً مع متطلبات الشفافية والقابلية للتدقيق العلمي، على أن تُحذف بعد ذلك أو تُجرَّد بالكامل من أي معرّفات.

محددات منهجية: تحيز المصدر المشترك

بما أن المتغيرين سُقاسان من خلال أداة استبيان ذاتية واحدة، فإن الدراسة عرضة لتحيز المصدر المشترك (Common Method Bias) الذي حدّر منه Podsakoff et al. (2003) والذي قد يؤدي إلى تضخيم معامل الارتباط بين المتغيرات المُقاسة بسبب اشتراكها

في نفس مصدر القياس ونفس أسلوب الاستجابة، لا بسبب علاقة سببية حقيقية بينها. وللتخفيف من هذا التهديد، سيعتمد البحث على عدة إجراءات إجرائية ينصح بها Podsakoff et al. (2003) تشمل الترتيب العشوائي لعبارات محاور الاستبيان المختلفة، وصياغة عبارات المتغيرين بصورة سلوكية محددة بعيداً عن العبارات العامة أو المزدوجة المعنى، وضمان سرية استجابات المشاركين لتقليل الرغبة في إعطاء إجابات اجتماعية مقبولة (Social Desirability).

وسيتم التحقق بعداً من حدة هذا التحيز عبر اختبار Harman's Single-Factor Test، الذي يفحص ما إذا كان عامل واحد فقط يفسر الجزء الأكبر من التباين الكلي في المتغيرات المقاسة؛ فإن كان الأمر كذلك، يُعد ذلك مؤشراً على وجود تحيز مصدر مشترك مرتفع يستوجب التعامل معه بحذر إضافي عند تفسير النتائج.

اعتبارات الصدق الداخلي والخارجي

فيما يتعلق بالصدق الداخلي، يراعي البحث ضبط أثر متغيرات دخيلة محتملة (كنوع المشروع ومرحلته وخبرة رائد الأعمال) من خلال إدراجها كمتغيرات ضابطة في التحليل الإحصائي. أما الصدق الخارجي، فيتحقق من خلال اعتماد أسلوب المسح الشامل (Census) لمجتمع الدراسة بدلاً من المعاينة الجزئية، بما يُعزز من إمكانية تعميم النتائج على كامل مجتمع رواد الأعمال الخضراء المستفيدين من الحاضنات السعودية المستهدفة في وقت الدراسة.

الاعتبارات الأخلاقية لاستخدام الذكاء الاصطناعي

يلتزم الباحث بالإفصاح عن أي استخدام لأدوات الذكاء الاصطناعي في صياغة هذه الخطة، وبضمان عدم اعتماد مخرجاتها كمصدر وحيد للنتائج دون تحقق علمي مستقل، تماشياً مع أخلاقيات البحث العلمي. كما يلتزم الباحث بالحصول على موافقة مستنيرة من جميع المشاركين قبل تعبئة الاستبيان، وبتوضيح الهدف العلمي للبحث للدراسة، وبضمان سرية البيانات الفردية وعدم استخدامها إلا في أغراض البحث العلمي، مع إتاحة حرية الانسحاب من المشاركة في أي وقت دون أي تأثير على علاقة المشارك بالحاضنة التي ينتمي إليها.

حادي عشر: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من رواد الأعمال الخضراء المستفيدين من خدمات حاضنات ومسرعات الأعمال في المملكة العربية السعودية، وتشمل الجهات المستهدفة: بادر، ووادي مكة، وFlat6Labs KSA، ومنشآت والحاضنات المرخصة. ويُقدّر حجم المجتمع بنحو 550 مفردة استناداً إلى GEM Saudi Arabia (2024) ومؤشرات Pivot (2025).

الحالة	حجم المجتمع التقديري	الجهة
تقديري	180	بادر
تقديري	120	وادي مكة
تقديري	100	Flat6Labs KSA
تقديري	150	منشآت والحاضنات المرخصة
تقديري	550	الإجمالي

نظرة موجزة على الجهات المستهدفة

بادر هي حاضنة وطنية تشرف عليها هيئة تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، وتقدم برامج احتضان وتأهيل لرواد الأعمال في قطاعات متعددة. وادي مكة برنامج استثماري وريادي مرتبط بصندوق الاستثمارات العامة، يستهدف دعم المشروعات الناشئة وربطها بفرص استثمارية. أما Flat6Labs KSA فهي مسرعة أعمال إقليمية ذات حضور في السعودية، تُقدم برامج تسريع مكثفة قصيرة المدى للشركات الناشئة في قطاعات التقنية والتجارة الإلكترونية بصورة أساسية. أما منشآت، فهي الهيئة الحكومية المعنية مباشرة بتنظيم وترخيص الحاضنات والمسرعات في المملكة، وتُدرج هنا بصفتها مصدراً لمشروعات مرتبطة بحاضنات مرخصة أخرى غير مشمولة بأسماء صريحة في هذه القائمة. ويلاحظ أن هذا التنوع في طبيعة الجهات الأربع (وطنية، استثمارية، تسريعية، تنظيمية) يمنح العينة المستهدفة تنوعاً واقعياً يعكس تنوع منظومة دعم ريادة الأعمال في المملكة ذاتها.

معايير القبول والاستبعاد

يُشترط لإدراج المفردة ضمن مجتمع الدراسة أن يكون المشروع منضماً فعلياً إلى أحد برامج الحاضنات المستهدفة وقت جمع البيانات، وأن يكون قد استفاد من خدمة واحدة على الأقل من الخدمات الثلاثة محل القياس (تمويلية، استشارية/تدريبية، شبكية/تسويقية). ويُستبعد من المجتمع المشروعات التي أنهت برنامج الحاضنة منذ أكثر من سنتين، نظراً لاحتمال تراجع دقة استرجاع المشاركين لتفاصيل الدعم المقدم لهم خلال تلك الفترة.

حجم العينة وإجراءات المعاينة

لضمان كفاية حجم العينة يُستخدم معيار Tabachnick & Fidell (2013): $N \geq 50 + 8m$ (حيث m = عدد الأبعاد = 3) ← الحد الأدنى = 74 مفردة. ويُحسب الحجم المستهدف وفق معادلة Krejcie & Morgan (1970) عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، فيكون 226 مفردة موزعة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، حيث تُقسّم العينة إلى طبقات

تتوافق مع الحاضنات الأربع المستهدفة بنسب متناسبة مع حجم كل طبقة في المجتمع الكلي (مثال: 180/550 من العينة من حاضنة بادر، وهكذا)، بما يضمن تمثيلاً عادلاً لكل حاضنة في العينة النهائية ويجنب البحث خطر التحيز نحو حاضنة واحدة بعينها قد تكون أكثر استجابة من غيرها.

خطة التعامل مع معدل الاستجابة: نظراً إلى أن الحد الأدنى المطلوب (226 مفردة) يمثل نسبة مرتفعة نسبياً من إجمالي المجتمع المقدّر (~41%)، وهي نسبة قد لا تتحقق بالكامل عبر التطبيق الإلكتروني المباشر، سيتم توسيع نطاق الدعوات لتشمل كامل المجتمع المستهدف (550 مفردة) بافتراض معدل استجابة محافظ يتراوح بين (25-30%)، استناداً لمعدلات الاستجابة الشائعة في الاستبيانات الإلكترونية الموجهة لرواد الأعمال. وفي حال تعذر بلوغ الحد الأدنى (226) رغم ذلك، يلتزم الباحث بأحد الإجراءين التاليين: تمديد فترة جمع البيانات أسبوعين إضافيين عن الجدول الزمني المقترح (جدول 3-أ)، أو الاكتفاء بالحد الأدنى المطلق المحسوب وفق معادلة Tabachnick & Fidell (2013) البالغ 74 مفردة، مع التنويه الصريح بهذا التحول في فصل حدود الدراسة النهائي إن تطلب الأمر.

ثاني عشر: أداة الدراسة

تتمثل الأداة في استبيان إلكتروني مصمم خصيصاً، موجه لرواد الأعمال الخضراء المستفيدين من خدمات الحاضنات، ويتكون من ستة أجزاء:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المشروع، اسم الحاضنة، مرحلة المشروع).
- الجزء الثاني: مقياس ليكرت الخماسي لقياس الدعم التمويلي (5 بنود).
- الجزء الثالث: مقياس ليكرت الخماسي لقياس الدعم الاستشاري والتدريبي (5 بنود).
- الجزء الرابع: مقياس ليكرت الخماسي لقياس الدعم الشبكي والتسويقي (5 بنود).
- الجزء الخامس: مقياس ليكرت الخماسي لقياس ريادة الأعمال الخضراء (5 بنود).
- الجزء السادس: مقياس ليكرت الخماسي للتحديات التي تواجه المشروعات الخضراء داخل الحاضنات (5 بنود).

نموذج توضيحي لبنود الأداة

توضح الأمثلة التالية الصياغة المقترحة لبعض بنود الاستبيان، على أن تخضع الصياغة النهائية للتعديل بناءً على ملاحظات المحكمين الأكاديميين:

- بُعد الدعم التمويلي: "ساعدتني الحاضنة في الوصول إلى مصادر تمويل لم أكن أستطيع الوصول إليها بمفردي."
- بُعد الدعم الاستشاري والتدريبي: "زودتني الحاضنة بمعرفة تقنية تتعلق بالممارسات البيئية المستدامة في قطاع نشاطي."
- بُعد الدعم الشبكي والتسويقي: "ربطتني الحاضنة بعملاء أو موردين يهتمون بالمنتجات أو الخدمات الصديقة للبيئة."
- بُعد ريادة الأعمال الخضراء: "أصبح مشروعني أكثر اعتماداً على ممارسات صديقة للبيئة بعد انضمامي إلى الحاضنة."

اختبارات الصدق والثبات

سيتم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض الأداة على محكمين أكاديميين وإجراء Pilot Study. كما سيُحسب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، على أن يُعتمد حد أدنى مقبول لا يقل عن 0.70 وفقاً لـ Sekaran & Bougie (2016). وإلى جانب الصدق الظاهري، سيُحسب الصدق البنائي للأداة من خلال التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) للتحقق من أن كل بُعد من أبعاد الاستبيان يُحمّل فعلياً على عامل مستقل، بما يدعم افتراض أن كل بُعد يقيس مفهوماً متميزاً عن الأبعاد الأخرى.

لجنة التحكيم الأكاديمي

يُقترح أن تتكون لجنة تحكيم الأداة من ثلاثة إلى خمسة محكمين أكاديميين من ذوي التخصص في إدارة الأعمال أو ريادة الأعمال أو الإحصاء التطبيقي، يُطلب منهم تقييم كل بند من بنود الاستبيان من حيث وضوح الصياغة اللغوية، ومدى ارتباطه بالبُعد الذي يُفترض أن يقيسه، ومدى تغطيته الكافية لذلك البُعد. وتُعتمد البنود التي توافق عليها نسبة 80% أو أكثر من المحكمين دون تعديل، في حين تُعدّل أو تُحذف البنود التي تقل نسبة الموافقة عليها عن ذلك، استناداً إلى الملاحظات النوعية المرفقة من كل محكم.

ثالث عشر: أساليب التحليل الإحصائي

سيتم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات، بدءاً بإجراءات التحقق المبدئي من جودة البيانات، ثم انتقالاً إلى اختبار الفرضيات، وفق الأساليب التالية:

الفحوصات الإحصائية التمهيدية

قبل الانتقال إلى اختبار الفرضيات، سيجرى فحص أولي للبيانات يشمل التحقق من القيم المتطرفة (Outliers) باستخدام مخططات الصندوق (Box Plots)، واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار Shapiro-Wilk أو الاعتماد على معاملي الالتواء والتفرطح (Skewness & Kurtosis) إذا كان حجم العينة كبيراً بما يكفي لتطبيق نظرية النهاية المركزية. وفي حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي، سيُستعان باختبارات إحصائية لا معيارية (Non-Parametric) كبديل عن الاختبارات المعيارية المقترحة أدناه.

كما سيتم فحص نسبة البيانات المفقودة (Missing Data) لكل استجابة؛ فإذا قلّت نسبة الفقد عن 5% من إجمالي بنود الاستبيان للمشارك الواحد، تُستبدل القيم المفقودة بمتوسط البعد المعين، أما إذا تجاوزت هذه النسبة 5%، فتُستبعد الاستجابة بالكامل من التحليل (Listwise Deletion).

الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات

- التحليل الوصفي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى الاستفادة من خدمات الحاضنات، حيث يُفسّر المتوسط الحسابي وفق مقياس ليكرت الخماسي بثلاث مستويات تقريبية: منخفض (أقل من 2.33)، متوسط (2.33 إلى 3.67)، مرتفع (أعلى من 3.67).
 - مصفوفة ارتباط بيرسون الشاملة (Correlation Matrix) للتحقق من عدم وجود تعدد ارتباط خطي مرتفع (Multicollinearity) بين الأبعاد الفرعية الثلاثة، مع استخدام معامل تضخم التباين (VIF) كمعيار تكميلي، على أن تُعتبر القيمة دون 5 مقبولة إحصائياً.
 - اختبار فرضيات H1 و H2 و H3 عبر معامل ارتباط بيرسون بين كل بُعد من أبعاد خدمات الحاضنة والمتغير التابع، كاختبار أولي للكشف عن وجود علاقة.
 - تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس قوة وأثر الأبعاد على ريادة الأعمال الخضراء، مع استخراج معامل التحديد (R^2) لبيان النسبة المُفسّرة من التباين في المتغير التابع.
- توضيح منهجي: يُستخدم معامل ارتباط بيرسون كاختبار أولي للكشف عن وجود علاقة بين كل بُعد على حدة والمتغير التابع، في حين يُستخدم نموذج الانحدار المتعدد المُوحد المُوضح أدناه كاختبار حاسم لتحديد الأثر الصافي لكل بُعد بعد ضبط تأثير الأبعاد الأخرى إحصائياً.
- اختبار T-Test وتحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضية H4 وفقاً لمتغيرات المشروع (نوع المشروع، مرحلته، سنوات الخبرة) — وجميعها متغيرات فئوية تضم أكثر من فئتين في تصميم الاستبيان الحالي، لذا يُستخدم اختبار One-Way ANOVA لكل منها على حدة.

معيار قبول أو رفض الفرضيات

سيُعتمد مستوى الدلالة الإحصائية المعتاد في العلوم الإدارية والاجتماعية ($\alpha = 0.05$) كمعيار للحكم على الفرضيات: فإذا كانت القيمة الاحتمالية (p-value) المُستخرجة من اختبار بيرسون أو الانحدار أو التباين أقل من 0.05، تُرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ويُقبل وجود أثر أو فرق ذو دلالة إحصائية؛ وإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من أو تساوي 0.05، يتعذر رفض الفرضية الصفرية، ويُستنتج عدم وجود دليل كافٍ على وجود الأثر المفترض. وبالنسبة لتحليل الانحدار المتعدد تحديداً، سيُفسّر معامل التحديد (R^2) كنسبة من التباين الكلي في المتغير التابع تفسرها مجتمعة الأبعاد الثلاثة لخدمات الحاضنات، في حين تُفسّر معاملات الانحدار غير المعيارية (B) لكل بُعد على حدة بوصفها مقدار التغير المتوقع في درجة ريادة الأعمال الخضراء نتيجة تغير وحدة واحدة في ذلك البعد، مع تثبيت الأبعاد الأخرى.

ويمكن التعبير عن نموذج الانحدار المتعدد المقترح لاختبار الفرضيات H1 و H2 و H3 معاً بالصيغة الرياضية التالية:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

حيث يمثل Y المتغير التابع (تعزيز ريادة الأعمال الخضراء)، ويمثل X_1 و X_2 و X_3 على الترتيب أبعاد الدعم التمويلي والاستشاري/التدريبي والشبكي/التسويقي، ويمثل β_0 الحد الثابت للنموذج، وتمثل β_1 و β_2 و β_3 معاملات الانحدار الخاصة بكل بُعد، ويمثل ε حد الخطأ العشوائي الذي يعكس تأثير عوامل أخرى غير مُدرجة في النموذج.

مصفوفة الربط بين أسئلة الدراسة والفرضيات والتحليل

جدول (4): مصفوفة الربط بين أسئلة الدراسة والفرضيات والتحليل الإحصائي

المخرج المتوقع	التحليل الإحصائي	المتغيرات	الفرضية	السؤال
تحديد مستوى الخدمات	وصفي (متوسطات)	أبعاد خدمات الحاضنة الثلاثة	—	مستوى خدمات الحاضنات
رفض/عدم رفض H0: قبول H1	Pearson (كشف أولي) Multiple Regression (أثر صافي)	الدعم التمويلي ← ريادة الأعمال الخضراء	H1	أثر الدعم التمويلي
رفض/عدم رفض H0	Pearson (كشف أولي) Multiple Regression (أثر صافي)	الدعم الاستشاري والتدريبي ← ريادة الأعمال الخضراء	H2	أثر الدعم الاستشاري والتدريبي
رفض/عدم رفض H0	Pearson (كشف أولي) Multiple Regression (أثر صافي)	الدعم الشبكي والتسويقي ← ريادة الأعمال الخضراء	H3	أثر الدعم الشبكي والتسويقي
تحديد ما إذا كانت درجة الاستفادة تختلف معنوياً	T-Test / ANOVA	الفروق حسب متغيرات المشروع (نوع/مرحلة/خبرة)	H4	تحديد الفروق حسب متغيرات المشروع

النتائج المتوقعة للبحث

استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، يتوقع الباحث أن تُظهر نتائج التحليل الإحصائي دعماً للفرضيات الفرعية الثلاث الأولى (H1، H2، H3)، بمستويات تأثير متفاوتة بين الأبعاد الثلاثة. ويُرجح، استناداً إلى ما خلصت إليه دراسة Mukherjee et al. (2024) حول حدة عائق التمويل في مرحلة التأسيس، أن يكون البُعد التمويلي الأكثر تأثيراً إحصائياً على تعزيز ريادة الأعمال الخضراء، تليه أبعاد الدعم الاستشاري/التدريبي والشبكي/التسويقي. كما يُتوقع، بناءً على دراسة Abdelwahed et al. (2023) التي أظهرت دوراً بسيطاً للكفاءة الذاتية الريادية الخضراء، أن تتفاوت درجة الاستفادة من خدمات الحاضنات باختلاف مرحلة المشروع (H4)، حيث يُحتمل أن تكون المشروعات في مراحلها الأولى أكثر استفادة من الدعم الاستشاري والتدريبي، في حين تكون المشروعات الأكثر نضجاً أكثر استفادة من الدعم الشبكي والتسويقي. وتبقى هذه التوقعات افتراضات أولية قابلة للتعديل بحسب ما تكشفه نتائج التحليل الفعلي بعد جمع البيانات.

رابع عشر: حدود الدراسة

(أ) المجال البشري

مجتمع الدراسة: رواد الأعمال الخضراء المستفيدون من خدمات الحاضنات في المملكة العربية السعودية (تقدير: ~550 مفردة). أسلوب المعاينة: عينة عشوائية طبقية، الحجم المستهدف: 226 مفردة وفق Krejcie & Morgan (1970).

(ب) المجال المكاني

المملكة العربية السعودية - الجهات المستهدفة: بادر، وادي مكة، Flat6Labs KSA، ومنشآت والحاضنات المرخصة. ولا تُعمّم النتائج تلقائياً خارج هذا النطاق.

(ج) المجال الزمني

- فترة جمع البيانات: الفصل الدراشي الثالث، 2026م.
- فترة الدراسة الإجمالية: 2023-2026م.

(د) المجال الموضوعي / النظري

تقتصر هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد محددة لخدمات حاضنات الأعمال (التمويلي، الاستشاري/التدريبي، الشبكي/التسويقي)، ولا تتناول أبعاداً أخرى محتملة كالدمع القانوني أو دعم الملكية الفكرية. كما تقتصر على قياس ريادة الأعمال الخضراء من زاوية الممارسات البيئية والتوازن الاقتصادي/البيئي، دون الخوض في قياس الأثر البيئي الكمي المباشر (كحجم الانبعاثات المخفضة)، الذي يتطلب أدوات قياس هندسية وبيئية تخرج عن نطاق هذا البحث الإداري.

توصيات لبحوث مستقبلية

بناءً على حدود الدراسة المذكورة أعلاه، يقترح الباحث عدداً من المسارات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تبني على نتائج هذا البحث أو تتجاوز حدوده:

- إجراء دراسة طولية (Longitudinal Study) تتابع المشروعات الخضراء عبر مراحل نضجها المختلفة داخل الحاضنة، بما يتجاوز محدودية التصميم المقطعي المتبني في هذا البحث.
- توسيع نطاق الدراسة لتشمل أبعاداً إضافية لخدمات الحاضنات، كالدمع القانوني ودعم الملكية الفكرية، باعتبارهما عاملين قد يكونان مؤثرين بصورة خاصة في قطاعات التقنية الخضراء.

- استخدام مقاييس بيئية كمية مباشرة (كحجم الانبعاثات المخفضة أو كمية النفايات المعاد تدويرها) إلى جانب المقاييس الإدراكية المستخدمة في هذا البحث، بالتعاون مع متخصصين في القياس البيئي.
- تكرار هذا البحث في سياقات خليجية أخرى (كالإمارات العربية المتحدة أو قطر) لفحص قابلية تعميم نتائجه إقليمياً، أو إجراء دراسة مقارنة بين السياق السعودي وسياقات إقليمية مشابهة.

قائمة الاختصارات

الاختصار	المصطلح الكامل
GEM	Global Entrepreneurship Monitor — المرصد العالمي لريادة الأعمال
ESG	Environmental, Social, and Governance — الحوكمة البيئية والاجتماعية
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences — الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
VRIN	Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable — معيار قيمة/ندرة/صعوبة تقليد/عدم إمكانية استبدال الموارد
ANOVA	Analysis of Variance — تحليل التباين
VIF	Variance Inflation Factor — معامل تضخم التباين
R ²	Coefficient of Determination — معامل التحديد
MBA	Master of Business Administration — ماجستير إدارة الأعمال

خامس عشر: المراجع

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), .99–120
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266
- Rennings, K. (2000). Redefining innovation — Eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological Economics*, 32(2), 319–332
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman
- Madaleno, M., Nathan, M., Overman, H. G., & Waights, S. (2022). Incubators, accelerators and urban economic development. *Urban Studies*, 59(2), 281–300
- Ancona, A., Cinelli, M., Ferraro, G., & Iovanella, A. (2023). Network-based principles of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 61(4), 1497–1514
- Sreenivasan, A., & Suresh, M. (2023). Green start-ups: Start-ups accelerating sustainability. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 18(1), 80–89
- Banka, M., Salwin, M., Tylzanowski, R., Miciula, I., Sychowicz, M., Chmiel, N., & Kopytowski, A. (2023). Start-up accelerators and their impact on entrepreneurship and social responsibility. *Sustainability*, 15(11), Article 8892
- Mukherjee, A., Owen, R., Scott, J. M., & Lyon, F. (2024). Financing green innovation startups: A systematic literature review. *Venture Capital*, advance online publication, 1–27
- Bonfanti, A., Mion, G., Vigolo, V., & De Crescenzo, V. (2025). Business incubators as a driver of sustainable entrepreneurship development. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 31(6), .1430–1454
- Abdelwahed, N. A. A., Al Doghan, M. A., Saraih, U. N., & Soomro, B. A. (2023). Green entrepreneurship in Saudi Arabia: Shaping the landscape of the greener economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(7), 1352–1376
- Kayal, G. (2024). Sustainable entrepreneurship in the Kingdom of Saudi Arabia: A systematic evaluation of extant research. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(3), 85–98
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson Education
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM]. (2024). *GEM Saudi Arabia National Report 2023/2024*. GERA
- Pivot. (2025). *Saudi Arabia's incubators and accelerators in 2024*. Public Investment Fund. (n.d.). BIAC. Retrieved June 28, 2026
- Wadi Makkah Venture. (n.d.). *Wadi Makkah Venture*. Retrieved June 28, 2026
- Flat6Labs. (n.d.). *Home*. Retrieved June 28, 2026
- Monsha'at. (n.d.). *Business Incubator Licenses*. Retrieved June 28, 2026
- وزارة الطاقة والصناعة والثروة المعدنية. (2022). *التقرير السنوي للأداء البيئي للقطاع الصناعي*. الرياض.

تنويه ختامي

تمثل هذه الخطة البحثية المصيغة المقترحة قبل مرحلة التحكيم الأكاديمي والتجربة الاستطلاعية، على أن تُطوّر أداة الدراسة (الاستبيان) تفصيلاً في المرحلة اللاحقة وفقاً لما ورد في الفصل الثاني عشر (أداة الدراسة). وعليه، فإن أي تعديل يقترحه المشرفان الأكاديميان أو لجنة المناقشة على محاور هذه الخطة أو بنود أدواتها يُعد جزءاً طبيعياً ومتوقفاً من المسار العلمي لهذا البحث، ولا يُغيّر من جوهر مشكلته وأهدافه وفرضياته الأساسية كما وردت في الفصول السابقة.