



## The role of business incubators in enhancing the sustainability of entrepreneurial startups operating in the capital city of Sana'a, Yemen.

**Khaled Mohammed Abdulwahab Shaiban<sup>1,\*</sup>, Senan Ghaleb Redhwan Al-Marhadhi<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Center of Business Administration(CBA) - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

<sup>2</sup> Faculty of Commercial & Trade - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

\*Corresponding author: [khaled\\_shaiban@su.edu.ye](mailto:khaled_shaiban@su.edu.ye)

---

### Keywords

1. Business Incubators
2. Business Continuity Management
3. Entrepreneurial Startups

---

### Abstract:

This study aimed to investigate the role of business incubators in enhancing the continuity of entrepreneurial startups operating within the Capital Secretariat. The research adopted a quantitative methodology, employing a questionnaire as the primary data collection instrument. A census approach was applied to encompass all incubated entrepreneurial startups (N = 111) under the umbrella of five operational business incubators within the Capital Secretariat during the study period.

Results demonstrated that business incubators exert a statistically significant role ( $\alpha = 0.05$ ) in enhancing business continuity. Furthermore, findings indicated that the organizational variables of entrepreneurial startups do not moderate the direct effect of business incubators on business continuity enhancement.

The study recommends restructuring and developing Yemeni incubator services by leveraging successful international experiences. This transformation should transcend the current real estate-centric role toward strategic partnership with incubated ventures through the full activation of incubation services-thereby elevating the incubators' role to become decisive in fostering business continuity.

## دور حاضنات الأعمال في تعزيز استمرارية المشاريع الريادية الناشئة العاملة في أمانة العاصمة - اليمن

خالد محمد عبدالوهاب شيبان<sup>1\*</sup> , سنان غالب رضوان المرهضي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

<sup>2</sup> كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

\*المؤلف: [khaled\\_shaiban@su.edu.ye](mailto:khaled_shaiban@su.edu.ye)

### الكلمات المفتاحية

2. إدارة استمرارية الأعمال

1. حاضنات الأعمال

3. المشاريع الريادية الناشئة

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في دور حاضنات الأعمال في تعزيز استمرارية المشاريع الريادية الناشئة العاملة في أمانة العاصمة، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وطُبق أسلوب الحصر الشامل على جميع المشاريع الريادية الناشئة المحتضنة (111 مشروعاً) تحت مظلة خمس حاضنات أعمال ما تزال قائمة في أمانة العاصمة خلال فترة إعداد الدراسة. أظهرت النتائج أن لحاضنات الأعمال دوراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) في تعزيز استمرارية الأعمال، كما بينت النتائج أن المتغيرات المنظرية للمشاريع الريادية الناشئة لا تُعدّل التأثير المباشر لحاضنات الأعمال في تعزيز استمرارية الأعمال. أوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة خدمات الحاضنات اليمنية، وتطويرها من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة، بهدف تجاوز الدور العقاري الذي تمارسه حالياً، والتحول إلى الشراكة الاستراتيجية مع المشاريع المحتضنة، من خلال تفعيل جميع خدماتها حتى يرتفع دورها، ويصبح حاسماً في تعزيز الاستمرارية.

## المقدمة:

تعد إدارة استمرارية الأعمال إحدى الركائز الأساسية لبقاء منظمات الأعمال، ونجاحها خاصة في البيئات غير المستقرة، إذ تصبح قدرة هذه المنظمات بما فيها المشاريع الريادية الناشئة على الصمود، ومواصلة تنفيذ عملياتها الإدارية، وتقديم منتجاتها (سلع، وخدمات) أمرًا بالغ الأهمية لضمان بقائها في دعم الاقتصاد الوطني، وخلق فرص العمل، لذا؛ يبرز البحث في العوامل التي تعزز هذه الاستمرارية كضرورة ملحة في السياقات الهشة، حيث تظهر حاضنات الأعمال كمؤثر داعم لهذه المشاريع؛ يوفر لها البيئة المناسبة من خلال الخدمات المختلفة التي تساعد في بناء القدرات التنظيمية، والتشغيلية.

ظهرت عدة دراسات حول دور حاضنات الأعمال في نجاح، وبقاء، واستمرار، واستدامة المشاريع الريادية مثل: دراسة القيدياني، والسماوي، (2025)، ودراسة بوشلاغم، (2022)، ودراسة بوعمار، (2022)، ودراسة بهلول، وغضبان (2023)، وغيرها؛ إلا أن هذه الدراسات لم تتناول موضوع إدارة استمرارية الأعمال كأحد المتغيرات التي لها دور في استمرارية تلك المشاريع.

لذا؛ تركز هذه الدراسة على استخدام إدارة استمرارية الأعمال كمتغير تابع للمتغير المستقل حاضنات الأعمال بالتطبيق على المشاريع الريادية الناشئة العاملة في أمانة العاصمة- اليمن.

مشكلة الدراسة وأسئلتها.

تواجه المشاريع الريادية الناشئة في السياق اليمني العديد من المعوقات المتمثلة في الافتقار إلى القدرات التنظيمية، والموارد الكافية التي تمكنها من الاستمرارية

في مواجهة التحديات الناتجة عن الاضطرابات، وعلى الرغم من وجود عدة حاضنات أعمال تُعنى بدعم هذه المشاريع خلال مراحل تأسيسها؛ إلا أن دور الحاضنات من خلال الدراسة الاستطلاعية التي تم إجراؤها؛ يظل محدوداً؛ إذ يركز على توفير المساحات المكتبية، وخدمات الكهرباء، والانترنت، وبعض الدورات التدريبية المحدودة التي قد يطلبها أصحاب تلك المشاريع، دون الاعتماد على منهجيات منظمة، يتم من خلالها إدراج إدارة استمرارية الأعمال التي تساعد على مواصلة العمل خلال فترات الاضطرابات، ومواجهة الحالات الطارئة كالمخاطر، والأزمات، والكوارث، لذا؛ تتوقف العديد من تلك المشاريع عن الاستمرار في نشاطها إما بشكل كلي، أو جزئي؛ نتيجة الفشل في مواجهة الاضطرابات. فمن خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع حاضنات الأعمال، والتي أشارت نتائج بعضها بشكل غير مباشر إلى وجود دور، أو أثر لحاضنات الأعمال اليمنية، أو غير اليمنية في تحقيق الاستمرارية للمشاريع الريادية، بمعنى أنها لم تتطرق مباشرة إلى موضوع إدارة استمرارية الأعمال ضمن متغيراتها، وارتكزت في مجملها على متغيرين فقط (حاضنات الأعمال، أو التوجه الريادي، أو ريادة الأعمال، والمشاريع الريادية)، وفي بعضها لم يكن موضوع إدارة استمرارية الأعمال من ضمن متغيراتها، وإنما موضوع الاستدامة (استدامة الأعمال التنظيمية)، أو الموارد. الخ.، وعلى ضوء ذلك؛ أُعدّ التصور الذي بموجبه قمنا بدراسة استطلاعية على حاضنات الأعمال التي مازالت قائمة في أمانة

انطلاقه، عدد العاملين في المشروع حالياً، مجال نشاط المشروع، مصادر التمويل، حالة المشروع)؟"  
فرضيات الدراسة.

استناداً إلى مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها، وسعيًا لتحقيق أهدافها، مع الأخذ في الاعتبار النموذج الافتراضي للدراسة؛ صيغت الفرضيات بأسلوب النفي، على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى (H01):

تتنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لخدمات حاضنات الأعمال في تعزيز استمرارية الأعمال للمشاريع الريادية الناشئة". ينبثق عن هذه الفرضية؛ الفرضيات الفرعية الآتية:

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للخدمات الإدارية في تعزيز استمرارية الأعمال.

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للخدمات المالية في تعزيز استمرارية الأعمال.

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للخدمات التسويقية في تعزيز استمرارية الأعمال.

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للخدمات الاستشارية في تعزيز استمرارية الأعمال.

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لخدمات التشبيك في تعزيز استمرارية الأعمال.

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لخدمات التدريب في تعزيز استمرارية الأعمال.

الفرضية الرئيسية الثانية (H02):

تتنص هذه الفرضية على أنه: لا تُعدّل المتغيرات المنظرية للمشاريع الريادية الناشئة (عمر المشروع، مدة البقاء في الحاضنة، عدد العاملين عند الانطلاق، عدد العاملين حالياً، مجال النشاط، مصادر التمويل،

العاصمة، حيث أُجريت المقابلات مع القائمين على تلك الحاضنات، ومع بعض أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة، في حين التقينا مع بعض المختصين من ذوي الاهتمام بحاضنات الأعمال، والمشاريع الريادية في كل من الهيئة الوطنية العليا للعلوم والابتكار، ووكالة تنمية المنشآت الصغيرة، والاصغر (Smeps)؛ وخرجنا بعدة استنتاجات عكست الواقع القائم لهذا القطاع؛ والتي تمثلت في وجود قصور في الوعي لدى غالبيتهم، وعدم الإلمام الكاف بأهمية دور حاضنات الأعمال في تعزيز استمرارية المشاريع الريادية الناشئة، وكذلك القصور في فهم ماهية إدارة استمرارية الأعمال، إذ رُبطت بالاستدامة (الديمومة) من منظور عام فقط، دون الإدراك بأنها إدارة علمية قائمة بذاتها تطبقها منظمات الأعمال المختلفة لمواجهة الاضطرابات، والحالات الطارئة، بهدف الحفاظ على استمرارية نشاطها.

لذا؛ تظهر مشكلة الدراسة في سد الفجوة بين الدور الذي تمارسه حاضنات الأعمال حالياً، والدور الفعال الذي يجب أن تقوم به لتعزيز استمرارية المشاريع الريادية الناشئة، وذلك من خلال التساؤلات الآتية:

ما مستوى توفر خدمات حاضنات الأعمال للمشاريع الريادية الناشئة؟

ما مستوى تطبيق إدارة استمرارية الأعمال في المشاريع الريادية الناشئة؟

ما دور حاضنات الأعمال في تعزيز استمرارية المشاريع الريادية الناشئة؟

هل يختلف دور حاضنات الأعمال في تعزيز استمرارية الأعمال باختلاف المتغيرات المنظرية للمشاريع الريادية الناشئة (عمر المشروع، مدة البقاء في حاضنة الأعمال، عدد العاملين في المشروع عند

حالة المشروع) بشكل دال إحصائياً التأثير المباشر لحاضنات الأعمال في تعزيز استمرارية الأعمال. أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف عام أساسي يتمثل في تحليل دور حاضنات الأعمال في تعزيز استمرارية الأعمال للمشاريع الريادية الناشئة العاملة في أمانة العاصمة؛ من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية: قياس مستوى توفر الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمشاريع الريادية الناشئة. تحليل مستوى تطبيق المشاريع الريادية الناشئة لإدارة استمرارية الأعمال.

اختبار دور حاضنات الأعمال في تعزيز استمرارية الأعمال للمشاريع الريادية الناشئة.

الكشف عن اختلاف دور حاضنات الأعمال في تعزيز استمرارية الأعمال باختلاف المتغيرات المنظمة للمشاريع الريادية الناشئة (عمر المشروع، مدة البقاء في حاضنة الأعمال، عدد العاملين في المشروع عند انطلاقه، عدد العاملين في المشروع حالياً، مجال نشاط المشروع، مصادر التمويل، حالة المشروع).

أهمية الدراسة.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تحديد، وتحليل الدور الذي تمارسه حاضنات الأعمال في تعزيز استمرارية الأعمال للمشاريع الريادية الناشئة. الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في الآتي:

تحليل طبيعة الدور الذي تقوم به الحاضنات عبر خدماتها المختلفة، وكيف يسهم ذلك في دعم استمرارية الأعمال للمشاريع المحتضنة.

سد الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة ذات الصلة؛ خاصة في ظل السياق اليمني القائم.

الإسهام في إثراء المكتبات الأكاديمية بدراسة نوعية تركز على الدور المؤسسي للحاضنات، وهو موضوع ما يزال محدود التداول في الأدبيات اليمنية. الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الآتي:

مساعدة المشاريع الريادية الناشئة على إدراك الدور الذي يمكن أن تقدمه الحاضنات في تطوير قدراتها على الاستمرارية.

دعم صانعي القرار في تصميم سياسات، وبرامج تعزز الدور المؤسسي للحاضنات في البيئة اليمنية.

الإسهام في بناء بيئة ريادية مستدامة عبر توضيح الدور الذي يجب أن تضطلع به الحاضنات في ظل التحديات الاقتصادية القائمة.

حدود الدراسة، ومحدداتها.

تحددت هذه الدراسة بالآتي:

الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة متغيرين رئيسيين يتضمن كل منهما عدة أبعاد:

المتغير المستقل: حاضنات الأعمال بأبعادها المتمثلة في الخدمات الإدارية، الخدمات التمويلية، الخدمات التسويقية، الخدمات الاستشارية، خدمات التشبيك، خدمات التدريب.

المتغير التابع: إدارة استمرارية الأعمال ببعديها المتمثلين في تحليل تأثير الأعمال، تقييم المخاطر وتخفيفها.

الحدود البشرية: تتمثل في أصحاب المشاريع الريادية الناشئة المحتضنة.

(ج) الحدود المكانية: حاضنات الأعمال العاملة في أمانة العاصمة صنعاء.

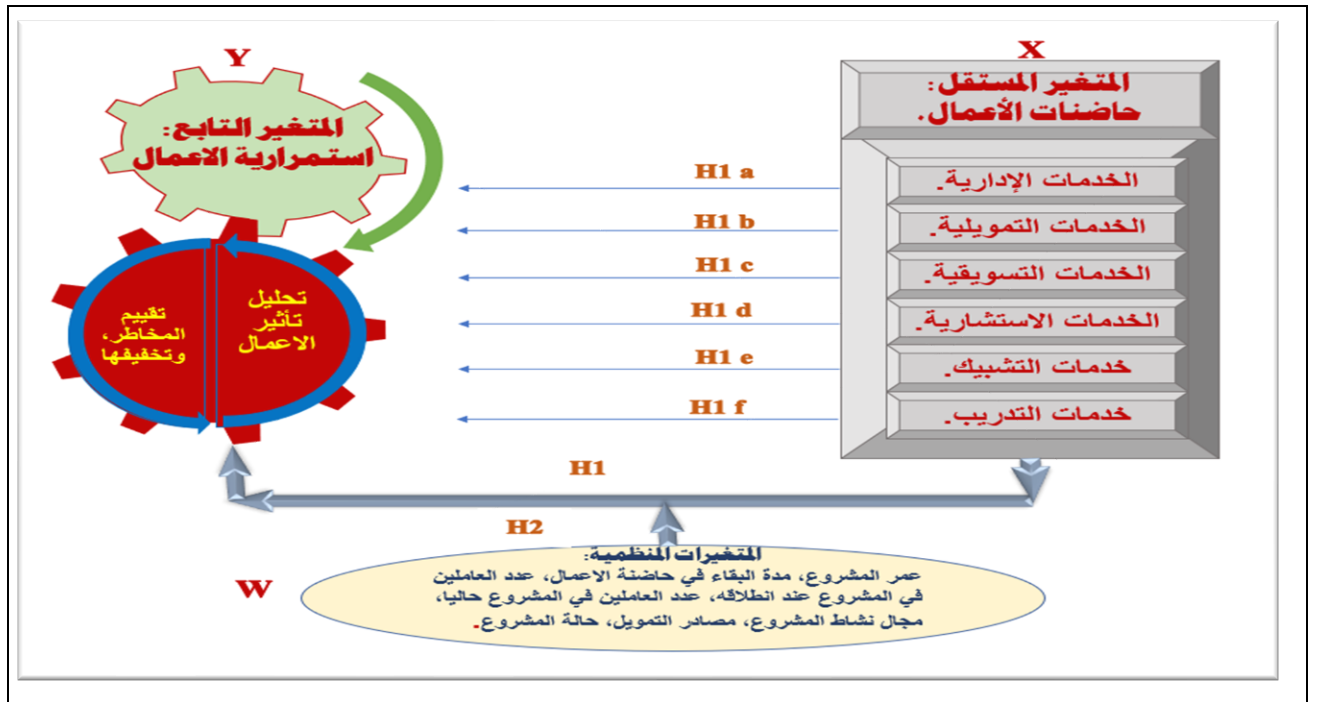
(د) الحدود الزمانية: فترة إعداد هذه الدراسة من 2023م إلى 2025م.

نموذج الدراسة:

يمثل نموذج الدراسة الإطار الشكلي الذي يحدد المتغيرات ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويوضح العلاقات، أو الدور فيما بينها؛ حيث سعى الباحثان

إلى استخراج الأبعاد لكل متغير اعتمادًا على المصادر الثانوية ذات الصلة، وذلك بهدف الوصول إلى نموذج معرفي ملائم يعبر عن اتجاه علاقة الدور المنطقية بين المتغيرات المتمثلة في المتغير المستقل: حاضنات الأعمال، والمتغير التابع: استمرارية الأعمال، وتم تصميم نموذج يوضح الترابط بين المتغيرات الرئيسة بأبعادها الفرعية على النحو الآتي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة.



النظرية التفسيرية لمتغيرات الدراسة.

نظرية الخيارات الحقيقية (Real Options Theory) نشأت نظرية الخيارات الحقيقية في السبعينيات من القرن العشرين كامتداد لنظرية التمويل الكمي؛ حيث قدم Fischer Black و Myron Scholes في عام 1973 نموذجهما الثوري لتسعير الخيارات المالية، والذي حصل بموجبه على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1997. ثم طور Robert McDonald و Deborah Siegel في عام 1986 تطبيق هذه المفاهيم على الاستثمارات الرأسمالية الملموسة،

مميزين بين الخيارات المالية والخيارات الحقيقية التي تمنح المرونة في اتخاذ قرارات استثمارية مستقبلية تحت ظل عدم اليقين. وصلت النظرية إلى مجال حاضنات الأعمال عبر العمل الرائد لـ Sean M. Hackett و David M. Dilts في عام 2004، حيث قدما أول إطار نظري متكامل يفسر عملية الحضانة كسلسلة من الخيارات الحقيقية التي تنشأ بتكلفة منخفضة وتُمارس تدريجيًا عند نقاط التطوير وفقًا لتقلص عدم اليقين. تركز النظرية على المرونة الاستراتيجية في مواجهة الغموض، وتعيد تعريف

يمكنها من النمو، ومن ثم النضج، وتحقيق النجاح، والقدرة على الاستمرار".

الخدمات الإدارية: هي كافة الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال لتخفيف الأعباء التشغيلية على المشاريع المحتضنة، بما يمكنها من التركيز على تطوير عملياتها، ومنتجاتها (سلع/خدمات) دون الانشغال بالبنية التحتية.

الخدمات التمويلية: هي "الخدمات التي يتم من خلالها وصول المشاريع الريادية الناشئة إلى الممولين؛ والمتمثلة في تحديد متطلبات التمويل، والسيولة التي تحتاجها خلال مراحل التأسيس، والانطلاق".

الخدمات التسويقية: هي "الخدمات التي تساعد المشاريع الريادية الناشئة في إعداد الخطط التسويقية عن طريق الترويج لها ضمن الإمكانيات المتاحة، وبشكل فعال، ومساعدتها في تصميم المنتجات (سلع/خدمات) التي تلبي احتياجات السوق".

الخدمات الاستشارية: هي الخدمات التي تلبي احتياجات المشروع في المجال الإداري، والتمويلي، والتسويقي والقانوني، من خلال الاستعانة بالاستشاريين من ذوي الخبرة المؤهلة، والكفاءة، بما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة التي تمكن من البدء، والاستمرار في ممارسة النشاط.

خدمات التشبيك: هي "الخدمات التي يتم من خلالها ربط المشاريع الريادية الناشئة فيما بينها، وكذلك ربطها مع المجتمع المحلي، والدولي، ودمجها فيه بطريقة تساعد على إيجاد الفرص المناسبة لتطوير أعمالها".

خدمات التدريب: هي "الخدمات التي تستهدف بناء معارف، وقدرات، ومهارات القائمين على المشاريع الريادية الناشئة بما يمكنهم من القيام بتنفيذ العمليات

النجاح ليشمل الفشل السريع والرخيص كمؤشر إيجابي يحد من الخسارة إلى تكلفة إنشاء الخيار ناقصاً في قيمته المتبقية، مما يمثل تحولاً جوهرياً في فهم ديناميكيات دعم المشاريع الناشئة بعيداً عن النماذج التقليدية القائمة على القيمة الحالية الصافية.

تفسر النظرية العلاقة بين خدمات الحاضنات، وإدارة استمرارية الأعمال من خلال مفهوم المرونة التدريجية في مواجهة عدم اليقين؛ فخدمات الحاضنة (إدارية، تمويلية، تسويقية، استشارية، تشبيك، تدريب) لا تُقدّم كحزمة ثابتة، بل كخيارات استثمارية قابلة للتفعيل عند نقاط قرار حرجة تتوافق مع تقلص عدم اليقين المحيط بالمشروع عند مواجهة الحالات الطارئة، والاضطرابات؛ حيث يُعجّل المشروع الخيار الأنسب بتكلفة منخفضة نسبياً، مما يحوّل إدارة استمرارية الأعمال من رد فعل تلقائي إلى استراتيجية استباقية تعتمد على تقييم تأثير الأعمال لتحديد النقاط الحرجة التي تستدعي تفعيل خيارات محددة، لذا؛ فإن الحاضنة لا تُعزّز الاستمرارية عبر تقديم خدمات جاهزة، بل عبر منح المشروع حق اتخاذ القرار في توقيت تفعيل كل خدمة وفقاً لتطور المخاطر، مما يقلل الخسارة المتوقعة إلى "تكلفة الخيار" ناقصاً "القيمة المتبقية".

التعريفات الاصطلاحية، والإجرائية.

تتضمن الدراسة التعريفات، والمفاهيم الإجرائية الخاصة بكل متغير، والأبعاد المرتبطة به، وذلك على النحو الآتي:

حاضنات الأعمال: هي "منظمات أعمال خدمية تعمل على احتضان المشاريع الريادية الناشئة خلال فترة تأسيسها، وانطلاقها وتقدم لها الدعم المناسب بما

هدفت إلى التعرف على الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للشركات الناشئة، مما يسهم في نجاحها، ونموها، وتوليد فرص العمل، والتعرف على مدى استدامة تلك الشركات، والأثر الذي تلعبه الحاضنات على استدامة تلك الشركات، وتمثلت أهم نتائجها في وجود أثر لحاضنات الأعمال على استدامة الشركات الناشئة.

دراسة بهلول، وغضبان (2023). بعنوان: حاضنات الأعمال ودورها في استدامة المؤسسات الناشئة: تجارب دولية.

هدفت إلى التركيز على الجدل القائم فيما يخص حاضنات الأعمال، ومساهمتها في استدامة المؤسسات الناشئة من خلال عرض تجارب عدة دول، وتمثلت أهم نتائجها في تطور حاضنات الأعمال الذي مرّ بعدة مراحل للوصول إلى العمل على استدامة المؤسسات الناشئة، وأن دور الحاضنات يرتبط بالجهود الحكومية، والظروف السياسية، والبيئة التي تعمل فيها.

دراسة بوشلاغم، (2022) بعنوان: المرافقة، وأثرها على استمرارية المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة في الجزائر: دراسة حالة مركز التسهيل بتيبازة.

هدفت إلى التعرف على واقع قطاع المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة في الجزائر، ودوره في التنمية الاقتصادية، وإبراز أهم الهيئات، والآليات التي سخرتها الجزائر لدعم إنشاء، ومرافقة حاملي المشاريع في إنشاء مؤسساتهم، ومعرفة الدور الحقيقي الذي يقوم به مركز التسهيل لتلك المؤسسات في دعم، ومرافقة الشباب الراغب في الاستثمار، وتمثلت أهم نتائجها في إسهام مراكز التسهيل للمؤسسات الصغيرة،

التشغيلية، وتقديم المنتجات (سلع/خدمات) بكفاءة، وفاعلية.

إدارة استمرارية الأعمال: هي "عملية إدارية منهجية استباقية، مستمرة؛ تنفذها المشاريع الريادية الناشئة بهدف تعزيز قدرتها على استمرار عملياتها، وتقديم المنتجات الضرورية (سلع/خدمات) أثناء مواجهة الحالات الطارئة".

تحليل تأثير الأعمال: هو "قدرة المشروع الريادي الناشئ على تحديد الآثار المحتملة للحالات الطارئة التي قد تواجهه خلال فترة نشاطه، والعمل على تحليلها من أجل تحديد عملية الاسترداد للوضع الطبيعي، والتعافي".

تقييم المخاطر وتخفيفها: هو "عملية منهجية تستخدم فيها أدوات القياس: الكمية، والنوعية، وإعداد الخطط المرنة لمواجهة الحالات الطارئة بهدف تحليلها، وتقييم تأثيراتها المباشرة، وغير المباشرة على المشروع الريادي الناشئ".

المشاريع الريادية الناشئة: هي المشاريع التي تنشأ تحت مظلة حاضنات الأعمال، وتعتمد في بداية نشاطها على الاستفادة من خدماتها بشكل ينمي، ويطور توجهاتها الريادية بما يجعلها قادرة على النمو، والنضج، ومواجهة الحالات الطارئة، وتحقيق الاستمرارية في نشاطها".

#### الدراسات السابقة:

تتناول هذه الفقرة الدراسات السابقة التي ربطت بين المتغيرين: حاضنات الأعمال، واستمرارية الأعمال في بيئات متباينة، وذلك على النحو الآتي:

دراسة القيداني، والسماوي، (2025) بعنوان: أثر حاضنات الأعمال على استدامة الشركات الناشئة في اليمن.

والمتوسطة في التنمية الاقتصادية من خلال مرافقة حاملي المشاريع. دراسة بوعمار، (2022). بعنوان: حاضنات الأعمال كآلية لانطلاق، واستمرار المؤسسات الناشئة. هدفت إلى التركيز على دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة، وتمثلت أهم نتائجها في أن حاضنات الأعمال تعد من أهم آليات الدعم للمؤسسات الناشئة.

A Study of Alsaad. (2021). Business Incubators: A Strategy for College Sustainability in Higher Education an Exploratory Study at Al-Kunooz University College / Basra

حاضنات الأعمال: استراتيجية لاستدامة الكليات في التعليم العالي دراسة استطلاعية في كلية الكونز الجامعة / البصرة.

هدفت إلى استكشاف إمكانية استخدام حاضنات الأعمال كاستراتيجية لتحسين أداء الكليات الخاصة، وضمان استدامتها في بيئة تعليمية متغيرة، وتمثلت أهم نتائجها في أنه توجد إمكانية لاستخدام فريق الحضانة كبديل فعال للحاضنات التقليدية في البيئات التي تفتقر إلى البنية التحتية.

A study of Muriithi, et al.(2018). Business Incubators the Missing Link to Small Business Survival.

حاضنات الأعمال: الحلقة المفقودة لبقاء المشاريع الصغيرة.

هدفت إلى استكشاف دور حاضنات الأعمال في دعم بقاء المشاريع الصغيرة، وتمثلت أهم نتائجها في ارتفاع معدل بقاء المشاريع المحتضنة مقارنة بالمشاريع غير المحتضنة، ونجاح الحاضنات يرجع لكفاءة القائمين عليها، وإلى قدرتها الدقيقة في اختيار المشاريع المحتضنة، وتركز على بقاء القدرات أكثر من تقديم التمويل.

والمتوسطة في التنمية الاقتصادية من خلال مرافقة حاملي المشاريع.

دراسة بوعمار، (2022). بعنوان: حاضنات الأعمال كآلية لانطلاق، واستمرار المؤسسات الناشئة.

هدفت إلى التركيز على دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة، وتمثلت أهم نتائجها في أن حاضنات الأعمال تعد من أهم آليات الدعم للمؤسسات الناشئة.

A study of Hejazi, et al.(2024) Identifying Factors Affecting Startups Survival A Systematic Literature Review

تحديد العوامل المؤثرة على بقاء الشركات الناشئة: مراجعة منهجية للأدبيات.

هدفت إلى استخلاص العوامل المؤثرة على بقاء الشركات الناشئة من خلال مراجعة، وتحليل الدراسات السابقة، وكذا تحديد مفهوم البقاء لهذه الشركات، وتمثلت أهم نتائجها في وجود تباين في الدراسات السابقة؛ حيث تمثلت عوامل بقاء الشركات الناشئة في العوامل الفردية، والتنظيمية، وحاضنات الأعمال، والدعم المالي، والعوامل البيئية مثل: المنافسة، والصناعة، والحوكمة، والاقتصاد، والموقع الجغرافي، والعلومة.

A study of De Esteban Escobar, et al. (2022). Business Incubators and Survival of Startups in Times of COVID-19

حاضنات الأعمال وبقاء المشاريع الناشئة في زمن كوفيد 19.

هدفت إلى فهم الوضع الذي مرَّ به رواد الأعمال خلال جائحة كورونا، وتأثيرها على منظومة ريادة الأعمال، وتحليل تأثير حاضنات الأعمال كمؤسسات داعمة لبقاء المشاريع الناشئة، وتقييم مدى فعالية

المحتضنة خلال فترة الاضطرابات، خلافاً للعديد من الدراسات السابقة المحدودة بسياقات مستقرة.

تسهم في سد الفجوة البحثية التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة؛ من خلال الترابط، والتكامل بين هذين المتغيرين بشكل مباشر مع مجتمع المشاريع الريادية الناشئة الذي يقع في ظل السياق اليمني القائم منذ عدة سنوات.

تسهم في التوعية بأهمية قطاع ريادة الأعمال، وكذلك أهمية تطبيق إدارة استمرارية الأعمال في جميع منظمات الأعمال الحكومية، والخاصة.

الإطار النظري:

أولاً: حاضنات الأعمال ( Business Incubators):

تؤدي حاضنات الأعمال دوراً فعالاً في التسهيل لإنشاء المشاريع الريادية؛ عن طريق الإسهام في الحد من المخاطر المرتبطة بعملية البدء في إقامة تلك المشاريع؛ من خلال توفير الخدمات اللازمة لها (وولترستورف. 2010: 1).

المفاهيم: عرفت المفوضية الأوروبية حاضنات الأعمال أنها: مكان يهدف إلى التنمية المحمية، وتوفير مناصب العمل، ونقل التكنولوجيا، عن طريق تقديم عدد من الخدمات اللازمة للمشاريع الريادية الناشئة من أجل تحسين ورفع مستوى فرص نجاحها. (جعفري، وبلعابية. 2023: 15)، في حين عرفتها الجمعية الوطنية الأمريكية للحاضنات (NBIA) أنها: منظمات تهدف إلى مساعدة المشاريع الريادية الناشئة لتتخطى أعباء مرحلة الانطلاق من خلال تقديم خدمات الدعم الفني، والمالي والتجاري. (الراشدية. 2022: 8)، في حين عرفها قانون تنمية المشاريع المتوسطة، والصغيرة، ومتناهية الصغر رقم (152).

A study of Shannxi.(2017). Opinion of Startups in Exemplifying Role of Business Incubators in Sustaining their Survival and Growth .Empirical Evidence from Pakistan

رأي الشركات الناشئة في توضيح دور حاضنات الأعمال في دعم بقائها، ونموها: أدلة تجريبية من باكستان. هدفت إلى استكشاف وفحص وتقييم خدمات حاضنات الأعمال المقدمة لدعم الشركات الناشئة وبقائها، وتمثلت أهم نتائجها في وجود علاقة لحاضنات الأعمال في بقاء الشركات الناشئة ونموها، وتعد الحاضنات أدوات فعالة لذلك، إضافة إلى الدعم الحكومي، والخاص.

التعقيب على الدراسات السابقة، والفجوة البحثية: غياب الربط المباشر بين حاضنات الأعمال، وإدارة استمرارية الأعمال في المشاريع الريادية الناشئة؛ إذ ركزت على الاستدامة التنظيمية، أو البقاء بشكل غير مباشر. عدم التركيز على الحالات الطارئة المتمثلة في الأزمات، والمخاطر، والكوارث؛ حيث تجاهلت دور الحاضنات في تعزيز الاستمرارية خلال فترات الاضطرابات، والحالات الطارئة.

لم تدرس إدارة استمرارية الأعمال كمتغير مؤثر، أو متأثر ضمن إطارها النظري.

افتقارها إلى تحليل السياقات المحلية المضطربة، وتركيزها على المشاريع التقليدية (المتوسطة، والصغيرة، ومتناهية الصغر) دون المشاريع الريادية المحتضنة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: أجريت في فترة حرجة ضمن بيئة يمنية فريدة، ومعقدة السياق، مما يوفر دليل عملي على دور حاضنات الأعمال في تعزيز استمرارية المشاريع الريادية

الخدمات التي يتم من خلالها مساعدة المشاريع المحتضنة في إعداد الخطط التمويلية، والتواصل مع الممولين (ناجي، 2015: 105).

الخدمات التسويقية: هي تلك الخدمات، والتسهيلات التي تقدمها حاضنات الأعمال لمساعدة أصحاب المشاريع الصغيرة مثل: الاستشارات وتطوير المنتجات والتغليف والتسعير والمنتج (أبو رمان، 2021: 8)، وهي التي يتم فيها مساعدة المشاريع المحتضنة في الترويج والتسويق لمنتجاتها (ناجي، 2015: 109).

الخدمات الاستشارية: هي الاستشارات التي توفرها حاضنات الأعمال إلى أصحاب المشاريع الناشئة التي يحتاجها المشروع، وتتضمن الاستشارات القانونية، والمحاسبية، والأمور الخاصة بالتراخيص، بالإضافة للاستشارات الإدارية والفنية والتقنية (التبيني، 2020: 11)، وهي كافة التسهيلات المرتبطة باحتياجات المشاريع المحتضنة في الجوانب الإدارية والمالية والقانونية والتسويقية (ناجي، 2015: 107).

خدمات التشبيك: هي عملية ربط العاملين في المشاريع الريادية المحتضنة مع المجتمع المحلي، ودمجهم فيه بطريقة تساعد على إيجاد الفرص المناسبة لتطوير أعمالهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التعرف على المجتمع، وبناء علاقات مع شركاء محتملين (المصري، 2019: 42)، وهي التي يتم من خلالها تدعيم التعاون بين المشاريع المحتضنة، والمتخرجة من الاحتضان عن طريق ربط رواد الأعمال الجدد مع غيرهم ممن هم في وضع يجعلهم قادرين على الاستثمار المستقبلي (العربي، وآخرون، 2023: 47)، كما يقصد بها؛ تكوين شبكة علاقات

في جمهورية مصر العربية أنها: "شركات أو منشآت أو جمعيات أو غيرها من الكيانات القانونية التي تهدف إلى مساعدة المشاريع حديثة التأسيس، ومشاريع ريادة الأعمال على النمو عبر تقديم خدمات متنوعة على الأخص في مجال التمويل والتسويق. وعرفها الأشول (2020: 75) أنها: مراكز تنشئها الحكومة، أو القطاع الخاص بهدف دعم المشاريع الريادية الناشئة لمساعدتها على تحويل الأفكار الريادية إلى واقع ملموس، في حين عرفها القهوي، والوادي (2012: 90)، وعمر (2007: 94) أنها: منظومة عمل متكاملة ذات إدارة محدودة متخصصة تعمل على تقديم خدمات الدعم لزيادة نسبة نجاح المشاريع الريادية الناشئة المحتضنة في بداياتها، والتغلب على الصعوبات التي قد تؤدي إلى فشلها.

أبعاد حاضنات الأعمال:

تتمثل أبعاد حاضنات الأعمال التي أعمدت في هذه الدراسة؛ في الخدمات التي تقدمها للمشاريع الريادية الناشئة المحتضنة، وذلك على النحو الآتي:

الخدمات الإدارية: هي التسهيلات التي تقدمها حاضنات الأعمال لأصحاب المشاريع الريادية الناشئة مثل: إعداد الفواتير، وخدمات المحاسبة، والسكرتارية، والطباعة، وتنظيم المراسلات، وحفظ الملفات. (التبيني، 2020: 11)، وهي الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمشاريع المحتضنة لتوفير احتياجاتها ومتطلباتها (إبراهيم، 2022: 92).

الخدمات التمويلية: هي تلك الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال لأصحاب الأعمال مثل: المساعدة في الحصول على التمويل من خلال شركات التمويل، أو البرامج الحكومية (أبو رمان، 2021: 7)، وهي

استمرارية الأعمال متعددة المخاطر (Multi-hazard Business Continuity Management)؛ أنها: "عملية إدارية تهدف إلى منع التأثيرات السلبية للتهديدات المحتملة على استمرارية الأنشطة التنظيمية عن طريق تقوية مرونة المنظمة من خلال وضع مقاييس منع الخطر، والتقليل منه"، وعرفها عبد السلام (2022: 277)؛ أنها: العملية التي تعكس القدرة على التعامل مع الأحداث التي تعوق العمل، وتعكس القدرة على تقييم المنتجات (سلع/خدمات) بمستويات مقبولة بعد الاضطرابات، من خلال التخطيط لمواجهتها، والتعامل معها، في حين عرفها جراح (2024: 9) أنها: "القدرة على مواصلة تقديم المنتجات (سلع/خدمات) بمستوى مقبول محدد مسبقاً قبل، وخلال، وبعد انقطاع العمليات نتيجة حدوث حالات طارئة، او تهديدات".

أبعاد إدارة استمرارية الأعمال:

تتمثل أبعاد إدارة استمرارية الأعمال التي أعتمدت في هذه الدراسة بالآتي:

تحليل تأثير الأعمال: Business impact analysis. BIA

يُعد تحليل تأثير الأعمال أحد أهم أنشطة برنامج إدارة استمرارية الأعمال؛ حيث تحدد مرحلة تحليل تأثير الأعمال المتطلبات الخاصة لاستمرارية الأعمال وأهمية ترابط كل نشاط أو خدمة لمواصلة تقديم أهم الخدمات أو الأنشطة ذات الأولوية بعد حدوث اضطراب أو انقطاع. (الدليل الإرشادي لإدارة استمرارية الأعمال، وزارة الصناعة والثروة المعدنية. السعودية. 2023: 27)، وقد عرفه صندوق النقد العربي ضمن ورقته الموسومة باستمرارية الأعمال في

مع أفراد المجتمع؛ خاصة ممّن قد يكونون مفيدون للمشروع في نفس المجال. [./https://businessincubators.com](https://businessincubators.com)

خدمات التدريب: هي الخدمات التي تهدف إلى تزويد المتدربين بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها. (بوغريس، 2013: 4)، وهي الخدمات التي تؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات والقدرات (الشريف، وآخرون، 2022: 7).

ثانياً: إدارة استمرارية الأعمال (Business Continuity Management - BCM):

تعدّ إدارة استمرارية الأعمال من الأدوات المستخدمة في مواجهة الحالات الطارئة؛ كونها ممارسة إدارية استراتيجية توفر إجراءات متقدمة تُمكن منظمات الأعمال المختلفة، بما فيها المشاريع الريادية الناشئة من الاستجابة بفعالية لأي طارئ، أو التخفيف من تأثير أي حدث غير متوقع؛ بما يمكنها من الحفاظ على مرونتها، وقوتها، كما أنها ممارسةً مثبتة تُساعد على تحديد التهديدات الداخلية، والخارجية المحتملة (Ali. et. al 2023).

المفاهيم: هناك عدة مفاهيم حول إدارة استمرارية الأعمال؛ حيث عرفتها المنظمة الدولية للمعايير (International Organization for Standardization - ISO)؛ أنها: "قدرة المنظمة على مواصلة تقديم منتجاتها (سلع/خدمات) بمستويات مقبولة، ومحددة مسبقاً بعد أي انقطاع، عن طريق تطبيق إدارة استمرارية الأعمال، والحفاظ عليها بهدف منع الخسائر، والاستعداد للانقطاعات، والتخفيف من آثارها، وإدارتها" <https://www.iso.org>، في حين عرفتها منظمة العمل الدولية (ILO) ضمن دليل للمؤسسات الصغيرة، والمتوسطة المعنون بإدارة

المخاطر في سبيل تحقيق أهدافها وبدون مخاطر لن يكون هناك ربح، كما يجب أن تدار تلك المخاطر بطريقة منضبطة ومنهجية ومنظمة، كون إدارة المخاطر تعمل على حماية المشروع من الخسارة (روفيد. 2008: 39)، ويعرف تقييم المخاطر أنه: تحديد درجة ونوع المخاطر المتوقعة في المشروع ومعرفة الأسباب والطرق التي تؤدي إلى حدوث المخاطر مع تقدير نتائجها وتحديد سبل الوقاية والعلاج لتلك المخاطر". (الدليل الفني لتدريب مفتشي السلامة والصحة المهنية، منظمة العمل الدولية. 2017: 20)، وهو "التطوير الهيكلي، وتطبيق ثقافة الإدارة والسياسة والإجراءات والممارسات الخاصة بمهام تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ورقابتها والاستجابة لها". (الدليل الإرشادي؛ معيار إدارة استمرارية الأعمال، الإمارات. 2015: 7).

ثالثاً: المشاريع الريادية الناشئة ( Entrepreneurial Startups)

تعدّ المشاريع الريادية الناشئة والمشاريع التقليدية من أهم محركات النمو الاقتصادي للدول؛ لما لها من أهمية ودور كبير في تنمية المجتمع وتطوير الاقتصاد الوطني، ومن الأهمية القيام بتحديد مفهوم للمشاريع الريادية الناشئة إذ سيسهل عملية إعداد الدراسات ذات العلاقة والبرامج التنموية ووضع الخطط الاستراتيجية لتنمية دور هذه المشاريع ضمن قطاع ريادة الأعمال، لذا؛ فهي مشاريع حديثة النشأة تبتكر المنتجات (سلع/خدمات) وتمتلك الطموح للتوسع بشكل كبير وتسعى إلى إيجاد نموذج ربحي يحقق ذلك الطموح خلال سنوات قليلة. (بن طيبة، ولونيسي. 2022: 194)، وغالبًا ما تكون المشاريع الريادية الناشئة

مواجهة الطوارئ (2008: 21) أنه "عنصر أساسي من عناصر إدارة استمرارية الأعمال، ويُعنى بتحديد آثار الأعمال، أو فقدانها لعمليات التشغيل، وقياسها الكمي، والنوعي عند حدوث توقف اضطراري"، فيما عُرف ضمن الدليل الإرشادي؛ معيار إدارة استمرارية الأعمال، الإمارات (2015: 7، 24) أنه "عملية تجرى لتحليل أنشطة العمل، وتأثير الحوادث التي قد تحدث مع مرور الوقت، حيث تقدم المعلومات التي بناءً عليها حُدّدت استراتيجيات استمرارية الأعمال ذات الصلة"، أما النمري (2020: 14) فقد عرفه أنه: "يمثل قدرة المشروع على تحديد وظائفه الحيوية وعملياته التجارية وتقييم تأثير المخاطر عليها لوضع سياسات لمواجهة الظروف الصعبة التي قد يتعرض لها" وعرفه Everest et al. (2008, 10) أنه: "تحديد العمليات المهمة التي تحتاج إلى استرداد بعد وقوع أزمة معينة، وقد يتضمن مناقشة أولية لحلول الاسترداد اللازمة لاستئناف العمليات المهمة".

تقييم المخاطر وتخفيفها Risk Assessment and mitigation

لتقييم وضع معين؛ يدرس رائد الأعمال الناجح بصورة منهجية، وشاملة إمكانية نجاح المشروع، ومدى تأثير جهوده على هذه الإمكانيات، حيث يبحث في وضع السوق، ويدرس ربحية البدائل الأخرى للمشروع والمنتجات والآلات وأساليب العمل والتمويل ويجري مقارنات قبل اتخاذ القرار النهائي. (الأشول. 2020: 118)، وبعد الانتهاء من عملية تحليل المخاطر، تُجرى مقارنة بين تقدير المخاطر ومقاييس المخاطر التي أُعدت من طرف المشروع الريادي الناشئ. (حمودة. 2018: 10)، وتحمل جميع المشاريع

أجراها الباحث. حُدثت معايير انتماء المشروع لمجتمع الدراسة بالشروط التالية: (أ) التسجيل الرسمي في سجلات الحاضنة المعتمدة من الجهات الرقابية، (ب) بلوغ مرحلة التشغيل الفعلي لمدة لا تقل عن ستة أشهر متصلة، (ج) وجود مدير تنفيذي مسؤول عن القرارات التشغيلية والاستراتيجية للمشروع.

وتُحدد وحدة التحليل والمعاينة في هذه الدراسة بالمشروع الريادي الناشئ المحتضن ككيان تنظيمي مستقل، ويُمثل في عملية جمع البيانات بمديره التنفيذي كمصدر رئيسي للمعلومات؛ إذ يُبرر اختيار المشروع كوحدة تحليل كون المتغير التابع (استمرارية الأعمال) يُقاس بمؤشرات تنظيمية موضوعية (مدة البقاء في السوق، الاستقرار التشغيلي)، بينما يُقاس المتغير المستقل حاضنات الأعمال ( من خلال خدمات الحاضنات)؛ فهو مستوى الخدمات التي يتلقاها المشروع (وليس الحاضنة ككيان مؤسسي)، ويُقاس بتقييم المشروع لأبعاد محددة من الخدمات المقدمة.

ونظراً لمحدودية حجم المجتمع الإحصائي (N=111)، وإمكانية الوصول الشامل لجميع وحداته دون عوائق تنظيمية أو جغرافية؛ اعتمدت الدراسة منهجية الحصر الشامل (Census Survey) التي تشمل جميع المشاريع المحتضنة، مما يلغي خطأ المعاينة (Sampling Error)، ويضمن تمثيلاً كاملاً لمجتمع الدراسة (Babbie, 2021).

#### أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية؛ وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة القائمة على قياس الدور بين متغيراتها، حيث صُممت الاستبانة بما يتيح الحصول على بيانات

حديثّة النشأة وتنشط في مجالات مختلفة، وهدفها النمو بشكل سريع وكبير؛ لتصبح فيما بعد منظمات أعمال ناجحة، ومؤثرة بالاعتماد على طرق تمويل مختلفة (عبد الكريم، وبن تسوري. 2023: 352)، إضافة إلى أنه يأتي بفكرة ريادية تبدأ بمشروع مؤقت يهدف إلى البحث عن نموذج عمل قابل للتكرار والتكبير. (سمارة، 2021: 8)، لذا؛ يمكن القول إن المشروع الريادي الناشئ المبتكر ينطلق من فكرة خلاقية غالباً ما تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، ويتميز بالإبداع والابتكار، ويسعى إلى النمو والنجاح في أسرع وقت ممكن من خلال استغلال الفرص المتاحة في السوق (بوفنغور، وبولفراخ. 2022: 20).

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمثلت منهجية الدراسة وإجراءاتها في الآتي:

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي نظراً لملاءمته لطبيعة موضوعها القائم على متغيرين (مستقل، تابع)، ولانسجامه مع أسئلتها وأهدافها وفرضياتها، ويعرف المنهج الكمي أنه: "أسلوب بحثي يستخدم لاختبار النظريات وفحص العلاقات بين المتغيرات من خلال جمع البيانات الرقمية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة" (Creswell and Creswell, 2018).

#### مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشاريع الريادية الناشئة المحتضنة رسمياً لدى حاضنات الأعمال في أمانة العاصمة صنعاء خلال فترة جمع البيانات، والبالغ عددها 111 مشروعاً موزعة على خمس حاضنات أعمال معتمدة، وذلك وفقاً للبيانات الرسمية الصادرة عن الحاضنات، والزيارات الميدانية التي

محورين رئيسيين يمثلان متغيري الدراسة، وُحددت الفقرات والمؤشرات الخاصة بكل بُعد فرعي لقياس استجابات المشاركين، واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت السباعي (7-point Likert Scale).

دقيقة تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها. خطوات بناء أداة الدراسة: بُنيت أداة الدراسة من خلال الجانب النظري، وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة، حيث شملت الأداة

الجدول رقم (1): درجات مقياس ليكرت السباعي.

غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	غير متأكد	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5	6	7

المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص؛ لإبداء ملاحظاتهم من حيث: مدى ملائمة الفقرات وصلاحياتها للأبعاد التي تقيسها، وتعديل أو تصويب الفقرات التي تحتاج إلى ذلك، وإضافة أو حذف ما يروونه مناسباً من فقرات، وكذلك إمكانية التصحيح اللغوي، وبعد استيعاب ملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المناسبة التي أسهمت في تجويد الاستبانة أُخرجت بصيغتها النهائية ووزعت على المشاركين.

### صدق المحتوى:

للتحقق من صدق أداة الدراسة؛ استخدم الباحث الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي (معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية)، فالهدف من هذا الإجراء؛ هو التأكد من ملائمة الاستبانة لأغراض الدراسة، وأن المصطلحات المستخدمة سوف تؤدي إلى نفس النتيجة، وقد عُرضت الاستبانة على مجموعة من

الجدول رقم (2): مؤشرات قياس صدق أداة الدراسة وثباتها.

المتغير	الأبعاد	Pearson Correlation	الدلالة Sig	Cronbach's Alpha
حضانات الأعمال	الخدمات الإدارية	0.564	0.00	0.791
	الخدمات المالية	0.886	0.00	0.888
	الخدمات التسويقية	0.920	0.00	0.945
	الخدمات الاستشارية	0.905	0.00	0.926
	خدمات التشبيك	0.929	0.00	0.918
	خدمات التدريب	0.920	0.00	0.933
استمرارية الأعمال	تحليل تأثير الأعمال	0.932	0.00	0.931
	تقييم وتخفيف المخاطر	0.882	0.00	0.901

بين (0.564، و0.932)؛ مما يشير إلى أن جميع أبعاد كل متغير مرتبطة مع بعضها البعض، وترتبط بالدرجة

يتبين من الجدول رقم (2)؛ أن قيمة (R) لكل بعد من أبعاد المتغيرات المستقل والتابع كانت مرتفعة؛ إذ تراوحت

سنوات	من سنة إلى أقل من 3 سنوات	53	47.7%
الخبرة	من 3 سنوات فأكثر	48	43.2%

تشير نتائج الجدول رقم (3) إلى أن عدد الذكور (87) مشاركاً بنسبة (78.4%)، من إجمالي المشاركين، وهو أعلى من عدد الإناث اللاتي بلغ عددهن (24) مشاركة، بنسبة (21.6%)، من إجمالي المشاركين، مما يشير بوضوح إلى وجود فجوة نوعية كبيرة بين المشاركين من الذكور والمشاركات الاناث، ويُعزى هذا الاختلاف إلى ضعف توجه الإناث نحو المشاريع الريادية الناشئة، بسبب طبيعة الفروق بين الذكور والإناث الناتجة عن التركيبة الثقافية للمجتمع اليمني وضغط الظروف الاجتماعية السائدة والخوف من المخاطرة والفشل في ظل بيئة غير مستقرة تقتر بشكل عام إلى تقديم الدعم المعنوي والمادي للدخول في مثل هذه المشاريع وقصور الوعي بوجود حاضنات الأعمال.

كما أظهرت النتائج أن أغلب المشاركين كانوا من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)؛ حيث بلغ عددهم (56) مشاركاً وبنسبة (50.5%) من إجمالي المشاركين، وأن أقل المشاركين كانوا من الفئة العمرية (30 سنة فأكثر)؛ حيث بلغ عددهم (55) مشاركاً، وبنسبة (49.5%)، ورغم هذا التباين البسيط يظل المشاركون هم من فئة الشباب الساعين للبحث عن فرصهم في سوق العمل من خلال الالتحاق بحاضنات الأعمال، بعيداً عن انتظار فرص العمل في القطاع الخاص أو القطاع الحكومي، فهذه الفئة تنشئ أعمالها الخاصة وتديرها بنفسها، مما يدل على تمتعها بالنشاط والشغف وتتوفر لديها القدرات والرغبة في التعلم والتطور والتحدي لخوض هذا المضمار، إضافة إلى أن أغلب

الكلية للمتغير، مما يؤكد أن أداة الدراسة تمتلك صدقاً تكوينياً، واتساقاً داخلياً، ويمكن الوثوق في نتائجها وصلاحياتها لقياس ما أعدت لقياسه، كما يتضح أن قيمة (Cronbach's Alpha) في جميع أبعاد المتغيرين المستقل والتابع؛ كانت مرتفعة، وتراوح بين (0.791، و0.945)؛ مما يدل على أن أداة الدراسة تمتلك درجة عالية من الثبات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة:

برنامج (SPSS)؛ إحصاءات وصفية (تكرارات، متوسطات، انحراف معياري)، بيرسون، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والتكرارات، ونموذج PROCESS Model 1 برنامج (Smart PLS)؛ تحليل المسار (Path Analysis).

تحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

أولاً: الخصائص الديموغرافية للمشاركين.

الجدول رقم (3): نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية للمشاركين.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	87	78.4%
	أنثى	24	21.6%
العمر	أقل من 30 سنة	56	50.5%
	30 سنة فأكثر	55	49.5%
مستوى التعليم	أقل من بكالوريوس	8	7.2%
	بكالوريوس	98	88.3%
	ماجستير	5	4.5%
	أقل من سنة	10	9.0%

مشاركًا من إجمالي المشاركين، وبنسبة (47.7%)، في حين أن أقل المشاركين هم من الفئة (أقل من سنة)؛ حيث بلغ عددهم (10) مشاركين من إجمالي المشاركين، وبنسبة (9.0%)، في حين أن هناك مشاركين يمتلكون الخبرة ضمن الفئة (من 3 سنوات فأكثر)؛ وعددهم (48) مشاركا من إجمالي المشاركين، وبنسبة (43.2%)، ويُعزى هذا التباين بين المشاركين إلى وجود خبرة متنامية جيدة لدى الغالبية منهم تساعدهم في تحسين مشاريعهم وتطويرها وتحقيق النجاح من خلال الاستمرار في مزولة نشاطهم وسعيهم الحثيث؛ وقد أصبحت خبراتهم في نمو مستمرٍ حيث يسعون إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم وإنجاز أعمالهم من خلال إدارة مشاريعهم بكفاءة وفاعلية تمكنهم من تطويرها وتحقيق الأهداف المنشودة.

ثانيًا: التحليل الإحصائي الوصفي لآراء المشاركين حول متغيرات الدراسة.

تحليل فقرات المتغير المستقل: حاضنات الأعمال. للإجابة عن السؤال الأول للدراسة، الذي ينص على: "ما مستوى توفر خدمات حاضنات الأعمال للمشاريع الريادية الناشئة؟" أُستخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل في أداة الدراسة، ورُتبت ترتيبًا تنازليًا وفقًا للمتوسط الحسابي، وذلك على النحو الآتي:

الجدول رقم (4): قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل.

م	الأبعاد	ترتيب الأبعاد	المتوسط Mean	الانحراف المعياري $\Sigma$	مستوى التوفر	الدلالة اللفظية
1	الخدمات الإدارية	1	4.51	1.18	58.5%	عالية إلى حد ما
2	الخدمات التمويلية	5	3.63	1.47	50.1%	متوسطة
3	الخدمات التسويقية	4	3.70	1.65	46.8%	متوسطة
4	الخدمات الاستشارية	2	4.01	1.42	45.0%	متوسطة

المشاركين هم من حاملي درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (98) مشاركا من إجمالي المشاركين، وبنسبة (88.3%)، وأن أقل المشاركين هم من حاملي درجة الماجستير الذين بلغ عددهم (5) مشاركا من إجمالي المشاركين، وبنسبة (4.5%)، في حين أن هناك (8) مشاركين من إجمالي المشاركين، بنسبة (7.2%) ممن مستواهم التعليمي أقل من بكالوريوس، ويُعزى هذا التباين إلى أن أغلب المشاركين يتمتعون بالتأهيل العلمي المناسب (البكالوريوس، والماجستير) الذي أكسبهم المعرفة حول قطاع ريادة الأعمال وما يتضمنه عن المشاريع الريادية الناشئة التي تعمل في بداياتها تحت مظلة حاضنات الأعمال، مما يجعلهم قادرين على فهم طبيعة مجال نشاطهم التجاري، والسعي نحو تحقيق النجاح، وأنهم يستطيعوا الاستفادة من خبرتهم العلمية، وإمكانية تطويرها سعيًا نحو تنمية نشاطهم المستقل، وأن المشاركين ممن مستواهم التعليمي أقل من بكالوريوس؛ يسعون إلى البحث عن فرصتهم وتحسين مستوى دخلهم عن طريق التعلم واكتساب المهارات التي يطمحون إليها من خلال الخدمات التي توفرها لهم حاضنات الأعمال التي التحقوا بها عن طريق أحد أفراد البيئة المقربة منهم. كما تشير النتائج إلى أن أغلب المشاركين الذين يمتلكون الخبرة في مجال نشاطهم هم من الفئة (من سنة إلى أقل من 3 سنوات)؛ حيث بلغ عددهم (53)

م	الأبعاد	ترتيب الأبعاد	المتوسط Mean	الانحراف المعياري $\Sigma$	مستوى التوفر	الدلالة اللفظية
5	خدمات التشبيك	6	3.51	1.50	43.8%	متوسطة
6	خدمات التدريب	3	3.81	1.48	41.8%	متوسطة
	حاضنات الأعمال ككل		3.86	1.25	47.6%	متوسطة

تشير نتائج الجدول رقم (4) إلى أن مستوى توفر خدمات حاضنات الأعمال للمشاريع الريادية الناشئة بلغ متوسطاً عامّاً قدره (3.86) على مقياس ليكرت السباعي، وهو ما يعادل نسبة معيارية قدرها (47.6%) وفق معادلة المعايرة المعتمدة: ((المتوسط-1) ÷ 6) × 100، ويصنف ضمن الفئة المتوسطة وفق التصنيف المعتمد في الدراسة مع انحراف معياري (1.25) يعكس تبايناً ملحوظاً في تجارب المشاركين. ورغم التصنيف الإحصائي كمتوسط؛ فإن تمركز هذه القيمة في الحد الأدنى للفئة (3.571-4.428) يشير إلى أن مستوى التوفر الحالي يمثل الكفاية الدنيا وظيفياً، ولا يعكس تميزاً نوعياً خاصة في سياق هش يفترق للدعم المؤسسي.

وعند التحليل التفصيلي؛ تصدرت الخدمات الإدارية النتائج بمتوسط (4.51) وتصنيف "عالية إلى حدٍ ما"، مركزة على (المساحات، المرافق، السكرتارية)، وفي المقابل؛ سجلت الأبعاد الأخرى للحاضنات مستويات متدنية ضمن الحدود السفلى للفئة المتوسطة: الخدمات الاستشارية (4.01)، خدمات التدريب (3.81)، الخدمات التسويقية (3.70)، الخدمات

التمويلية (3.63)، وخدمات التشبيك (3.51)، ويُعزى هذا الاختلال الوظيفي إلى طبيعة البيئة اليمنية التي تغتقر لشبكات التمويل والشراكات المؤسسية، مما يحصر الحاضنات في نموذج الجيل الأول المرتكز على البنية التحتية، دون الانتقال للجيل الثالث القائم على بناء النظم البيئية الريادية (Cohen & Hochberg, 2014).

جاء مستوى توفر خدمات حاضنات الأعمال بدرجة متوسطة إحصائياً، مختلة وظيفياً لصالح الخدمات الإدارية على حساب الخدمات الأخرى للحاضنات، مما يعكس قصوراً في تصميم خدمات تتلاءم مع متطلبات البيئة اليمنية الهشة، ويستدعي تطوير نماذج تدخل أكثر مرونة واستجابة للسياق المحلي (Akcomak et al., 2016).

م	الأبعاد	ترتيب الأبعاد	المتوسط Mean	الانحراف المعياري $\Sigma$	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	تحليل التأثير على الأعمال	2	4.65	1.51	60.80%	عالية إلى حدٍ ما
2	تقييم وتخفيف المخاطر	1	5.04	1.16	67.30%	عالية إلى حدٍ ما

م	الأبعاد	ترتيب الأبعاد	المتوسط Mean	الانحراف المعياري Σ	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
	استمرارية الأعمال ككل		4.84	1.21	64%	عالية إلى حد ما

وتصنيفها حسب الأثر، كسلوك تكيفي ضروري للبقاء في بيئة مضطربة. وفي المقابل؛ جاء بُعد تحليل التأثير على الأعمال في المرتبة الثانية بمتوسط (4.65) أي (60.8%)، ويصنف ضمن فئة "عالية إلى حد ما" في حدودها السفلى، مما يشير إلى أن المشاريع تفتقر إلى التخطيط الاستباقي الشامل، مثل: وضع سيناريوهات الخسارة أو خطط التعافي الزمنية، وتتحصر في تحديد العمليات الحيوية دون تحليل منهجي لآثار الانقطاع.

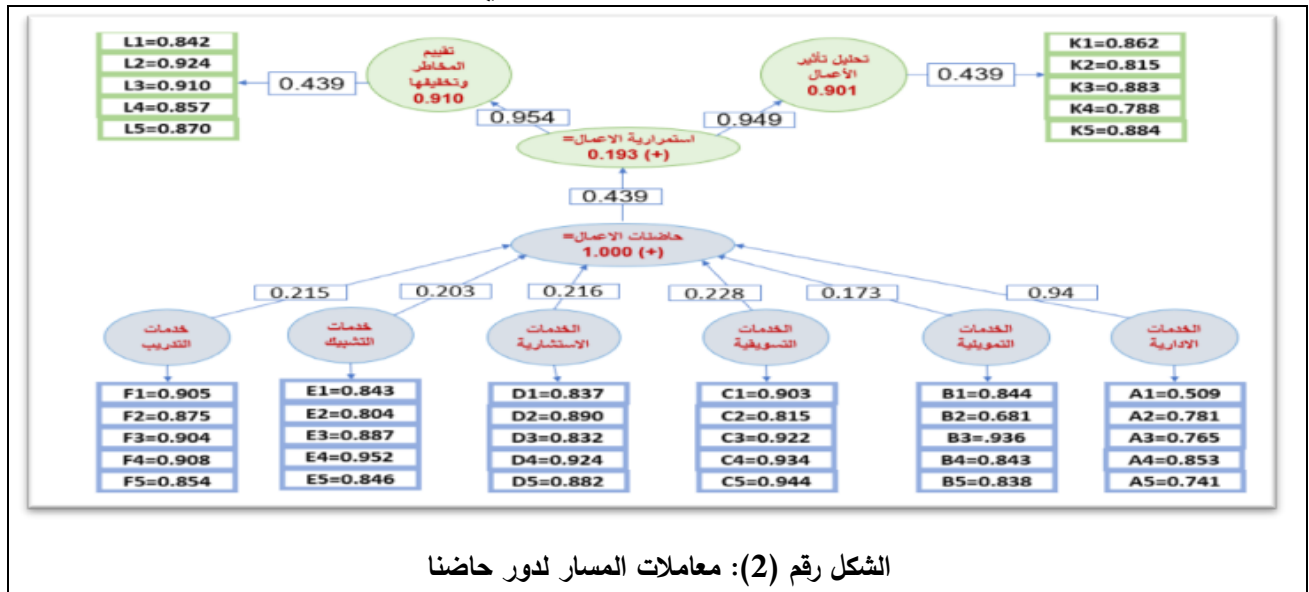
ويُعزى هذا التباين إلى أن المشاريع تركز على الاستجابة الفورية للمخاطر عند حدوثها، وهو ما يتناسب مع طبيعة السياق اليمني الذي يفتقر إلى الموارد اللازمة لبناء خطط استجابة متعددة ومعقدة، مما يجعل ممارسات استمرارية الأعمال مجرد ردود أفعال جزئية، وليست استراتيجيات متكاملة تستند إلى معايير دولية (Herbane, 2019; ISO, 2019). مما سبق؛ نستطيع تحقيق أحد أهداف الدراسة المتمثل في الإجابة عن السؤال الثاني؛ بالقول: إن مستوى تطبيق إدارة استمرارية الأعمال في المشاريع الريادية الناشئة جاء بدرجة عالية إلى حد ما إحصائياً، وعلى الرغم من ذلك؛ فهذا يعكس ثقافة استمرار ارتجالية أكثر من كونه منهجية استراتيجية متكاملة، مما يفسر لماذا تبقى العديد من المشاريع قائمة دون أن تحقق نموًا حقيقيًا؛ إذ أنها تتعامل مع الحالات الطارئة دون

تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى أن مستوى تطبيق إدارة استمرارية الأعمال في المشاريع الريادية الناشئة بلغ متوسطًا عامًا قدره (4.84) على مقياس ليكرت السباعي؛ (حيث 1 = لا تطبيق إطلاقًا، و7 = تطبيق عالٍ جدًا)، وهو ما يعادل (64.0%) عند تحويله إلى نسبة مئوية وفق معادلة المعايير المعتمدة: (النسبة %) = ((المتوسط الحسابي - 1) ÷ 6) × 100، ويصنف هذا المستوى ضمن الفئة عالية إلى حد ما وفق التصنيف المعتمد في الدراسة؛ إذ يعكس الانحراف المعياري العام (1.25) وجود تباين ملحوظ في آراء المشاركين حول مستوى التطبيق، مما يشير إلى اختلاف التجارب الفردية للمشاريع، وربما إلى تفاوت في الموارد والقدرات بينها.

وعلى الرغم من تصنيف المستوى العام "عالٍ إلى حد ما" إحصائيًا؛ فإن هذا الرقم يقع في الحد الأدنى لهذه الفئة (4.429-5.285)، مما يدل على أن مستوى التطبيق الحالي يمثل الكفاية الدنيا، ولا يعكس تبنياً منهجياً وفق المعايير الدولية مثل ISO 22301:2019، خاصة في سياق هش يفتقر إلى البنية المؤسسية الداعمة. فعند تحليل الأبعاد فرديًا، يتضح أن بُعد تقييم المخاطر وتخفيفها جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (5.04) أي (67.3%)، ويصنف ضمن فئة "عالية إلى حد ما"، وهو ما يعكس وعياً وقائياً لدى المشاريع في تشخيص التهديدات الحرجة

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لحاضنات الأعمال في تعزيز استمرارية الأعمال للمشاريع الريادية الناشئة".  
أختبرت هذه الفرضية باستخدام معاملات المسار على النحو الآتي:

التخطيط لمواجهةها، مما يستدعي دعمها ببرامج منهجية لإدارة استمرارية الأعمال تتلاءم مع ظروف عدم اليقين (Conz & Magnani, 2020).  
ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة.  
اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ( $H01$ ):



الأعمال في تعزيز استمرارية الأعمال.

الجدول رقم (6): معاملات المسار لدور حاضنات الأعمال في تعزيز استمرارية الأعمال.

المسار	R2	B	T	P	القرار
حاضنات الأعمال ← استمرارية الأعمال	0.161	0.439	6.167	0.00	معنوي

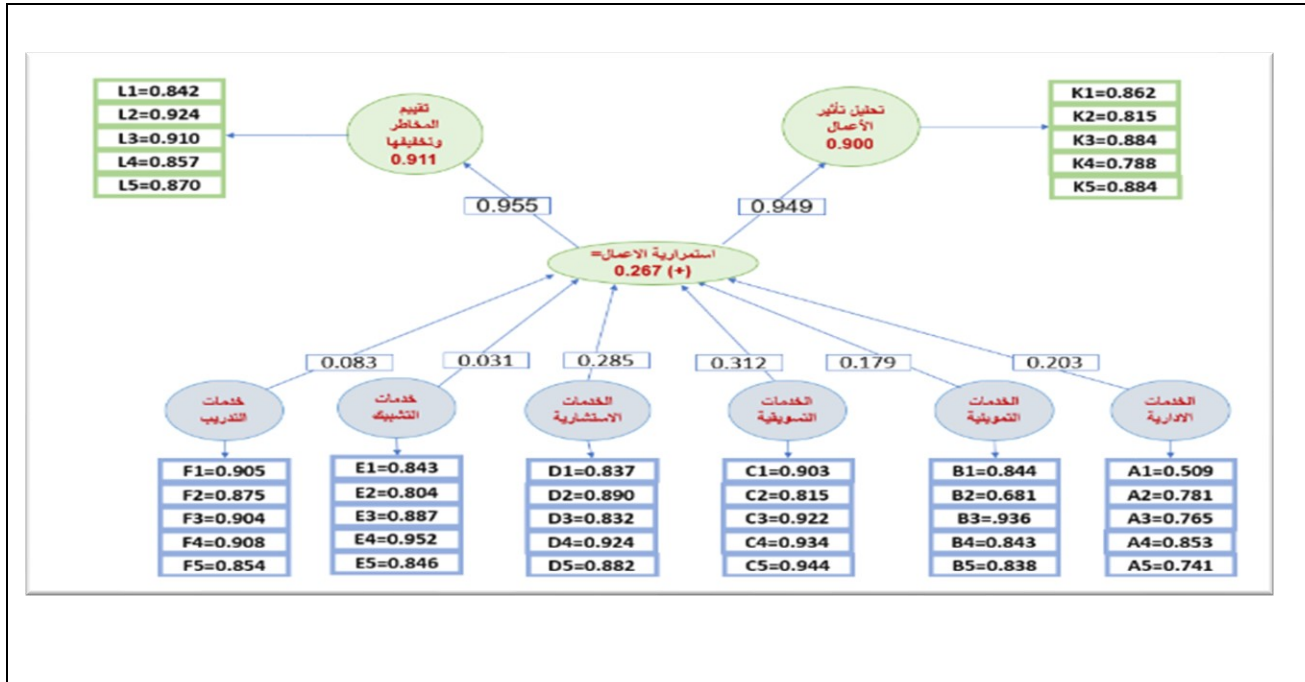
تشير نتائج تحليل المسار في الجدول رقم (6) إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لحاضنات الأعمال في تعزيز استمرارية الأعمال ( $\beta = 0.439$ )، وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.161$ ) إلى أن خدمات حاضنات الأعمال تفسر (16.1%) من التباين في استمرارية الأعمال، وهو تأثير متوسط وفق المعايير المرجعية (Hair et al., 2022)، وبما أن قيمة الدلالة ( $p = 0.000$ ) أقل من مستوى ( $\alpha = 0.05$ )؛ فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H01$ )، ونستنتج أن لحاضنات الأعمال دوراً فعالاً في تعزيز استمرارية الأعمال. يعزى السبب في ظهور الدور الإيجابي لهذه الفرضية؛ إلى أن حاضنات الأعمال تُعد البيئة الداعمة للمشاريع الريادية الناشئة؛ حيث تعمل على مساعدتها لبناء قدراتها ومواجهة التحديات التشغيلية، والاستمرار في النشاط، من خلال توفير البيئة المكانية والتنظيمية والإدارية وتسهيل بعض الإجراءات المتمثلة في الحصول على بعض جوانب البنية التحتية كالكهرباء

تفسير نتائج تحليل المسار في الجدول رقم (6) إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لحاضنات الأعمال في تعزيز استمرارية الأعمال ( $\beta = 0.439$ )، وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.161$ ) إلى أن خدمات حاضنات الأعمال تفسر (16.1%) من التباين في استمرارية الأعمال، وهو تأثير متوسط وفق المعايير المرجعية (Hair et al., 2022)، وبما أن قيمة الدلالة ( $p = 0.000$ ) أقل من مستوى ( $\alpha = 0.05$ )؛ فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H01$ )، ونستنتج أن لحاضنات الأعمال دوراً فعالاً في تعزيز استمرارية الأعمال. يعزى السبب في ظهور الدور الإيجابي لهذه الفرضية؛ إلى أن حاضنات الأعمال تُعد البيئة الداعمة للمشاريع الريادية الناشئة؛ حيث تعمل على مساعدتها لبناء قدراتها ومواجهة التحديات التشغيلية، والاستمرار في النشاط، من خلال توفير البيئة المكانية والتنظيمية والإدارية وتسهيل بعض الإجراءات المتمثلة في الحصول على بعض جوانب البنية التحتية كالكهرباء

اليمني القائم بما يترتب عليه من متغيرات متقلبة، وغير مستقرة يتطلب أن يعزز من أهمية دور حاضنات الأعمال مقارنة بالسياقات المستقرة. فيما يلي اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى وفقاً لأبعاد حاضنات الأعمال:

والاتصالات، وكل ذلك يمثل الأدنى من الخدمات التي لا تستطيع المشاريع المحتضنة تأمينها ذاتياً في سوق عملها، إضافة إلى أن ندرة وجود الحاضنات المؤهلة في اليمن تجعل من المشاريع المحتضنة تمتلك ميزة نسبية في الاستمرار في نشاطها مقارنة بالمشاريع غير المحتضنة؛ حيث أن السياق

الشكل رقم (3): معاملات المسار لدور حاضنات الأعمال في تعزيز استمرارية الأعمال.



الجدول رقم (7): معاملات المسار لدور حاضنات الأعمال في تعزيز استمرارية الأعمال.

القرار	P	T	$\beta$	$R^2$	المسار
معنوي	0.003	2.966	0.203	0.031	الخدمات الإدارية ← استمرارية الأعمال
غير معنوي	0.283	1.076	0.179	0.097	الخدمات التمويلية ← استمرارية الأعمال
معنوي	0.025	2.244	0.312	0.089	الخدمات التسويقية ← استمرارية الأعمال
غير معنوي	0.061	1.879	0.285	0.198	الخدمات الاستشارية ← استمرارية الأعمال
غير معنوي	0.881	0.150	0.031	0.136	خدمات التشبيك ← استمرارية الأعمال
غير معنوي	0.711	0.371	0.083	0.208	خدمات التدريب ← استمرارية الأعمال

يوضحان دور جميع الفرضيات الفرعية المرتبطة بالفرضية الرئيسية الأولى على النحو الآتي:  
اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01.a):

سيتم تناول، واختبار كل فرضية فرعية على حده وفقاً لما ورد في الشكل رقم (3)، والجدول رقم (7)؛ حيث

العلاقة ذات دلالة، وبناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية (H01.b)، ويُستنتج أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للخدمات التمويلية في تعزيز استمرارية الأعمال للمشاريع الريادية الناشئة.

يُعزى السبب في غياب هذا الدور إلى أن التمويل المقدم من حاضنات الأعمال اليمنية لا يكاد يذكر، ولا يتجاوز في أغلب الحالات تقديم إرشادات حول مصادر التمويل خارج إطارها، دون توفير تمويل مباشر، إضافة إلى أن المشاريع المحتضنة تعتمد بشكل رئيس على مصادر تمويل ذاتية أو عائلية، مما يقلل اعتمادها على الحاضنات في هذا الجانب، كما أن غياب سياسات حكومية داعمة وضعف البنية المؤسسية لحاضنات الأعمال في اليمن يحد من قدرتها على تقديم خدمات تمويلية فعالة تسهم في تعزيز استمرارية المشاريع.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H01.c): تنص الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للخدمات التسويقية في تعزيز استمرارية الأعمال.

تُشير النتائج إلى أن تأثير الخدمات التسويقية ذو دلالة إحصائية ( $\beta = 0.312$ ،  $T = 2.244$ ،  $p = 0.025$ )، وعلى الرغم من أن قيمة معامل الارتباط ( $R^2 = 0.089$ ) تشير إلى أن هذه الخدمات تفسر (8.9%) من التباين في استمرارية الأعمال؛ فإن احتمال أن يكون هذا التأثير ناتجاً عن تقلبات عشوائية في العينة منخفض (2.5%)، وهو أقل من الحد المقبول إحصائياً (5%)، ويمكن اعتبار العلاقة ذات دلالة، وبناءً على ذلك؛ يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة (H01. C)، ويُستنتج أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للخدمات التسويقية في تعزيز استمرارية الأعمال للمشاريع الريادية الناشئة.

تنص الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للخدمات الإدارية في تعزيز استمرارية الأعمال. تشير النتائج إلى وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للخدمات الإدارية على استمرارية الأعمال ( $\beta = 0.203$ ،  $T = 2.966$ ،  $p = 0.003$ )، وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.031$ ) إلى أن الخدمات الإدارية تفسر (3.1%) من التباين في استمرارية الأعمال، وهو تأثير ضعيف من حيث الحجم؛ لكنه ذو دلالة إحصائية وفق معيار ( $\alpha = 0.05$ )، وبناءً على ذلك؛ فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H01.a)، ونستنتج أن للخدمات الإدارية دورًا محوريًا في تعزيز استمرارية الأعمال.

تعزى نتيجة هذه الفرضية إلى أن الخدمات الإدارية مثل: البنية التحتية المكتبية، السكرتارية؛ تعد ركيزة أساسية للمشاريع الناشئة التي تعاني من ضعف الخبرة التنظيمية، وتوفر الحاضنات بيئة تشغيلية مستقرة تقلل من أعباء الإدارة، مما يسمح للرواد بالتركيز على جوهر نشاطهم.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H01.b):

تنص الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للخدمات التمويلية في تعزيز استمرارية الأعمال.

تُشير النتائج إلى أن تأثير الخدمات التمويلية ليس ذا دلالة إحصائية ( $\beta = 0.179$ ،  $T = 1.076$ ،  $p = 0.283$ )، وعلى الرغم من أن قيمة معامل الارتباط ( $R^2 = 0.097$ ) تشير إلى أن هذه الخدمات تفسر (9.7%) من التباين في استمرارية الأعمال؛ إلا أن احتمال أن يكون هذا التأثير ناتجاً عن تقلبات عشوائية في العينة يعد مرتفعاً (28.3%)، وهو ما يتجاوز الحد المقبول إحصائياً (5%) و لذلك لا يمكن اعتبار هذه

يجعلها ذات دور حاسم في تعزيز استمرارية المشاريع المحتضنة، كما أن ضعف مستوى الكادر العامل في الحاضنات اليمنية يسهم في جعل الخدمات الاستشارية نظرية وتقليدية بشكل عام، وليست تخصصية في إدارة المخاطر والتخطيط وإدارة استمرارية الأعمال، كما أن بعض المشاريع المحتضنة قد تكون معتمدة على خبراتها الذاتية فقط، أو على مصادر خارج مظلة الحاضنة، مما يقلل من أهمية طلب هذه الاستشارات من الحاضنة، وقد لا تُحدث هذه الخدمات الاستشارية دورًا مباشرًا على العمليات التشغيلية للمشاريع أو لا يمكن الاستفادة منها بالشكل الأمثل نتيجة ضعف المتابعة أو عدم تنفيذ التوصيات مما يؤدي في النهاية إلى ضعف هذا الدور الاستشاري في تعزيز استمرارية تلك المشاريع، كما أن تأثير السياق اليمني القائم حاليًا يجعل من دور هذه الخدمات الاستشارية ضعيفًا مقارنة بالخدمات الإدارية والتمويلية.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H01.e): تنص الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لخدمات التشبيك في تعزيز استمرارية الأعمال. تشير النتائج إلى أن تأثير خدمات التشبيك ليس ذا دلالة إحصائية ( $\beta = 0.031$ ،  $T = 0.150$ ،  $p = 0.881$ )، وعلى الرغم من أن قيمة معامل الارتباط ( $R^2 = 0.136$ ) تشير إلى أن هذه الخدمات تفسر (13.6%) من التباين في استمرارية الأعمال؛ فإن احتمال أن يكون هذا التأثير ناتجًا عن تقلبات عشوائية في العينة يعدّ مرتفعًا جدًا (88.1%)، وهو أعلى بكثير من الحد المقبول إحصائيًا (5%)، ولذلك لا يمكن اعتبار العلاقة ذات دلالة، وبناءً على ذلك؛ يتم

يعزى السبب في ظهور هذا الدور الإيجابي إلى أن الخدمات التسويقية التي تقدمها الحاضنات اليمنية للمشاريع المحتضنة تسهم في تحويل أفكارها ومنتجاتها إلى إيرادات من خلال رفع قدراتها للوصول إلى العملاء

مما يعزز من فرص بقائها واستمراريتها، فالمشاريع المحتضنة غالبًا تفتقر إلى الخبرة التسويقية، وبالتالي فإن الدعم التسويقي من خلال الحاضنات يعد عاملاً حاسماً يسهم في سد هذه الفجوة التي قد تضعف قدراتها التنافسية، ويعزز من قدرتها على البقاء والاستمرار في السوق خاصة في ظل السياق اليمني القائم.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H01.d): تنص الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للخدمات الاستشارية في تعزيز استمرارية الأعمال.

تشير النتائج إلى أن تأثير الخدمات الاستشارية ليس ذا دلالة إحصائية ( $\beta = 0.285$ ،  $T = 1.879$ ،  $p = 0.061$ )، وعلى الرغم من أن قيمة معامل الارتباط ( $R^2 = 0.198$ ) تشير إلى أن هذه الخدمات تفسر (10.8%) من التباين في استمرارية الأعمال؛ فإن احتمال أن يكون هذا التأثير ناتجًا عن تقلبات عشوائية في العينة يعدّ مرتفعًا (6.1%)، وهو ما يتجاوز الحد المقبول إحصائيًا (5%)، ولا يمكن اعتبار العلاقة ذات دلالة، وبناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة (H01.d)، ويُستنتج أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للخدمات الاستشارية في تعزيز استمرارية الأعمال للمشاريع الريادية الناشئة.

يُعزى السبب في غياب هذا الدور إلى أن الخدمات الاستشارية التي تقدمها الحاضنات الأعمال اليمنية ما تزال محدودة من حيث التخصص والاستمرارية بما لا

أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لخدمات التدريب في تعزيز استمرارية الأعمال للمشاريع الريادية الناشئة.

يعزى السبب في غياب هذا الدور إلى أن خدمات التدريب التي تقدمها حاضنات الأعمال اليمنية ماتزال ذات طبيعة عامة محدودة من حيث الارتباط المباشر مع احتياجات المشاريع المحتضنة، وخاصة فيما يتعلق بإدارة استمرارية الأعمال، كما أن الدورات التي تنفذها الحاضنات قد تكون في هيئة ورش عمل توعوية قصيرة، ولا ترقى إلى مستوى البرامج المنهجية المكثفة الخاصة بريادة الأعمال والتعامل مع المخاطر والتخطيط لها، وقد تعجز المشاريع المحتضنة عن تطبيق مهارات بسبب ضعف

المتابعة والتقييم المكتسبة بمفردها، ومن هذا المنطلق لا يعدّ التدريب كافيًا لتعزيز استمرارية هذه المشاريع لم يُقدّم بالتوازي مع الخدمات الداعمة الأخرى التي توفرها حاضنات الأعمال، علاوة على ذلك تلعب التحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في السياق اليمني القائم دورًا محوريًا في إضعاف أثر التدريب مما ينعكس سلبيًا وبشكل غير مباشر على تعزيز استمرارية تلك المشاريع.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H02):

يهدف اختبار المتغير المعدّل إلى فحص ما إذا كانت قوة التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع تختلف عند مستويات مختلفة من المتغيرات المنظمية؛ حيث يُختبر هذا الدور عبر إدخال متغير تفاعلي (حاصل ضرب خدمات الحاضنة × المتغير المعدّل) في نموذج الانحدار المتعدد؛ إذ تعتمد الدلالة الإحصائية للدور التعديلي حصراً على دلالة معامل التفاعل، وليس على مقارنة المتوسطات ( Hayes, )

قبول الفرضية الفرعية الخامسة (H01.e)، ويُستنتج أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لخدمات التشبيك في تعزيز استمرارية الأعمال للمشاريع الريادية الناشئة.

تعزى نتيجة هذه الفرضية الفرعية إلى أن خدمات التشبيك التي تقدمها الحاضنات قد تكون محدودة، أو غير فعالة وغير قادرة على بناء شبكات قوية ومثمرة بين المشاريع المحتضنة والجهات الفاعلة الأخرى في منظومة الأعمال وريادة الأعمال، إضافة إلى عدم توفر روابط حقيقية مع الأسواق أو المستثمرين وغيرهم، وربما قد لا تستفيد المشاريع المحتضنة من هذه الخدمات بسبب محدودية الفرص المتاحة أو بسبب ضعف البيئة الاقتصادية في السياق اليمني القائم، ويمكن الجزم بأن حاضنات الأعمال اليمنية تقتصر إلى توفير خدمات التشبيك التي يمكن من خلالها الوصول، والربط بين المستثمرين، ومؤسسات التمويل، ومراكز البحوث، وبين المشاريع المحتضنة. اختبار الفرضية الفرعية السادسة (H01.f):

تنص الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لخدمات التدريب في تعزيز استمرارية الأعمال.

تشير النتائج إلى أن تأثير خدمات التدريب ليس ذا دلالة إحصائية ( $\beta = 0.083$ ،  $T = 0.371$ ،  $p = 0.711$ )، وعلى الرغم من أن قيمة معامل الارتباط ( $R^2 = 0.208$ ) تشير إلى أن هذه الخدمات تفسر (20.8%) من التباين في استمرارية الأعمال؛ فإن احتمال أن يكون هذا التأثير ناتجاً عن تقلبات عشوائية في العينة يعدّ مرتفعاً جداً (71.1%)، وهو أعلى بكثير من الحد المقبول إحصائياً (5%)، ولذلك لا يمكن اعتبار العلاقة ذات دلالة، وبناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة (H01.f)، ويُستنتج

المشروع، مدة البقاء في الحاضنة، عدد العاملين عند الانطلاق، عدد العاملين حالياً، مجال النشاط، مصادر التمويل، حالة المشروع) بشكل دال إحصائياً التأثير المباشر لحاضنات الأعمال في تعزيز استمرارية الأعمال".

ولأن الفرضية تتناول سبعة متغيرات منظمة؛ أختبر كل متغير على حدة باستخدام نموذج PROCESS رقم (1) في برنامج SPSS v.26. وتتص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: "لا تُعدّل المتغيرات المنظمة للمشاريع الريادية الناشئة (عمر

الجدول رقم (8): نتائج اختبار الدور التعديلي للمتغيرات المنظمة.

المتغيرات المنظمة المعزلة (W)	R	R <sup>2</sup>	F	درجة الحرية 1	دلالة النموذج p	معامل استمرارية الأعمال	دلالة استمرارية الأعمال	معامل W	دلالة W	معامل التفاعل	دلالة التفاعل	(ΔR <sup>2</sup> ) للتفاعل
عمر المشروع	0.4066	0.1654	7.0663	3	0.0002	0.5512	0.0422	0.3753	0.4818	-0.0811	0.5223	0.0032
مدة البقاء في الحاضنة	0.4136	0.1710	7.3592	3	0.0002	0.4922	0.0585	0.1101	0.8501	-0.0859	0.5632	0.0026
عدد العاملين عند الانطلاق	0.4376	0.1915	8.4470	3	0.0000	0.3522	0.1560	-0.5097	0.5076	0.0256	0.8987	0.0001
عدد العاملين حالياً	0.4921	0.2421	11.3943	3	0.0000	0.3353	0.1405	-0.7238	0.2989	0.0405	0.8182	0.0004
مجال النشاط	0.4402	0.1937	8.5701	3	0.0000	1.1048	0.0032	1.3163	0.0905	-0.3958	0.0504	0.0295
مصادر التمويل	0.4146	0.1719	7.4016	3	0.0001	0.5976	0.1635	1.4815	0.4144	-0.2052	0.6072	0.0021
حالة المشروع	0.4496	0.2022	9.0382	3	0.0000	0.5309	0.1401	0.8092	0.3159	-0.0750	0.7041	0.0011

(عمر المشروع)، و24.21% (عدد العاملين حالياً) في استمرارية الأعمال، ومع ذلك؛ أظهر المتغير المستقل تأثيراً مباشراً غير دال إحصائياً في خمسة

تشير نتائج الجدول رقم (8) إلى أن جميع النماذج السبعة كانت دالة إحصائياً ككل ( $p < 0.001$ )، مع تفسير النماذج لنسبة تباين تتراوح بين 16.54%

إعادة هيكلة في أولوياتها وتطوير خدماتها للوصول إلى مستويات عالية تتناسب مع متطلبات، وأهداف التنمية.

مستوى تطبيق إدارة استمرارية الأعمال في المشاريع الريادية الناشئة جاء بدرجة عالية إلى حد ما، وهو مستوى إيجابي يعكس اهتمام المشاريع بتبني تطبيق الاستمرارية، وفي حاجة إلى مزيد من التكامل بين أبعاده المختلفة للوصول إلى مستويات أعلى، وأكثر تجانس بما يتناسب مع متطلبات الاستمرارية.

أظهرت النتائج أن حاضنات الأعمال اليمنية لها دور مؤثر في تعزيز استمرارية المشاريع الريادية الناشئة، إلا أن هذا الدور يظل محدودًا نسبيًا، وهو ما يدل على أن الحاضنات ليست العامل الوحيد المؤثر في الاستمرارية، بل هناك عوامل أخرى تؤثر بشكل أكبر مثل: العوامل الاقتصادية والتمويلية والتنظيمية.

أظهرت النتائج محدودية دور الخدمات الإدارية في تفسير التباين في الاستمرارية، مما يعني أنها شرط ضروري لكنه غير كاف.

الخدمات التمويلية للحاضنات لم تكن بالمستوى المطلوب، حيث تعتمد المشاريع المحتضنة على مصادر بديلة.

محدودية الخدمات التسويقية في تغطية جميع الاحتياجات التسويقية للمشاريع المحتضنة. قصور دور الخدمات الاستشارية بسبب عدم تفعيلها بشكل تخصصي.

محدودية خدمات التشبيك بين المشاريع والمستثمرين ومؤسسات التمويل والأسواق، تؤدي إلى شحة فرص المشاريع المحتضنة في النمو.

متغيرات منظمة ( $p > 0.05$ )، بينما ظهر تأثير هامشي في متغيري "عمر المشروع" ( $p = 0.0422$ )، و"مجال النشاط" ( $p = 0.0032$ ).

وبالنسبة للاختبار التعديلي المحوري؛ أظهرت جميع المتغيرات المنظمة السبعة غيابًا للدلالة الإحصائية لمعامل التفاعل ( $p > 0.05$ )، باستثناء متغير "مجال النشاط" الذي سجل قيمة هامشية ( $p = 0.0504$ ) دون بلوغ مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وتجدر الإشارة إلى أن قيم ( $\Delta R^2$ ) للتفاعل كانت ضئيلة جدًا (تتراوح بين 0.0001 و 0.0295)؛ مما يشير إلى مساهمة تفسيرية محدودة للمتغير التفاعلي حتى في حالة الدلالة الهامشية.

وبناءً على المعايير المنهجية لاختبار التعديل؛ فإن غياب التأثير الرئيس الدال للمتغير المستقل في أغلب النماذج، وعدم دلالة معاملات التفاعل في جميع المتغيرات (باستثناء حالة هامشية واحدة)، وضآلة الزيادة في التباين المفسر ( $\Delta R^2$ )؛ تؤكد جميعها عدم وجود دليل إحصائي يدعم الدور التعديلي للمتغيرات المنظمة السبعة، ووفقاً لإطار (Hayes, 2022)، (Baron & Kenny, 1986)؛ فإن غياب دلالة معامل التفاعل - وليس غياب التأثير الرئيسي فقط - هو المعيار الحاسم في رفض الفرضية التعديلية، وبالتالي؛ تُقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) بعدم وجود دور تعديلي دال إحصائياً.

الاستنتاجات:

مستوى توفر خدمات حاضنات الأعمال للمشاريع الريادية الناشئة جاء بدرجة متوسطة، وهذا المستوى لا يعكس الدور الحقيقي للحاضنات في دعم ريادة الأعمال، مما يدل على أن الحاضنات في حاجة إلى

ضرورة قيام الحاضنات بإنشاء قاعدة بيانات تفاعلية تجمع بين المشاريع المحتضنة والمؤسسات الرسمية ومؤسسات التمويل بهدف خلق بيئة تدعم استمرارية هذه المشاريع.

ضرورة تفعيل الدور الحكومي من خلال تحديد السياسات الحكومية والقانونية التي تنظم وتمول حاضنات الأعمال والمشاريع المحتضنة.

#### قائمة المصادر والمراجع:

##### المراجع العربية:

- [1] إبراهيم، فاطمة أحمد زكي. (2022). تحسين جودة الخدمات الإدارية لطلاب البرامج المميزة في كلية التربية جامعة بنها باستخدام نموذج الأداء الفعلي SERVPERF. مجلة كلية التربية، 19(113)، 78-152.
- [2] أبو رمان، منتهى محمد عبد الحميد. (2021). أثر حاضنات الأعمال في الميزة التنافسية: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في العمال الصغيرة الأردنية (أطروحة دكتوراه). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- [3] الأشول، علي حسين. (2020). ريادة الأعمال - مدخل متكامل (طبعة ثانية). الأمين للنشر والتوزيع.
- [4] بن طيبة، مهدي؛ لوني، علي. (2022). حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في دعم وترقية المؤسسات الناشئة - تجربة ماليزيا نموذجًا. مجلة الإبداع، 12(1)، 191-205.
- [5] بهلول، نعمان؛ غضبان، خالد. (2023). حاضنات الأعمال ودورها في استدامة المؤسسات الناشئة: تجارب دولية. ملتقى دور الجامعة الجزائرية في تنمية روح المقاولاتية والابتكار، الجزائر.
- [6] بوشلاغم، عثمان. (2022). المرافقة وأثرها على استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة حالة مركز التسهيل بتيبازة. مجلة الإبداع، 12(2)، 329-339.

خدمات التدريب لا تلبى احتياجات المشاريع المحتضنة لتحقيق استمراريته، بسبب عدم وجود برامج تخصصية.

لم تُظهر المتغيرات المنظمية دورًا تعديليًا جوهريًا في العلاقة بين الحاضنات، والاستمرارية، مما يدل على أن دور الحاضنات ثابت نسبيًا في مختلف الظروف، باستثناء مجال النشاط الذي أظهر دورًا تعديليًا محدودًا.

##### التوصيات:

ضرورة إعادة هيكلة خدمات الحاضنات اليمنية وتطويرها من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة، بهدف تجاوز الدور العقاري الذي تمارسه حاليًا، والتحول إلى الشراكة الاستراتيجية مع المشاريع، من خلال تفعيل جميع خدماتها حتى يرتفع دورها، ويصبح حاسمًا في تعزيز الاستمرارية.

العمل على توفير خدمات استشارية نوعية، ومستشارين من ذوي الخبرة والكفاءة العالية.

التدريب وفق المواصفات الدولية كمواصفات الجودة ISO 10015 بما يحقق الأهداف المرجوة، ويضمن تحسين المشاريع وتطويرها وتحقيق لها النمو والاستمرارية.

ضرورة بناء ثقافة الاستمرارية الاستباقية من خلال دمج خطط استمرارية الأعمال للمشاريع كشرط أساسي ضمن نموذج الالتحاق بالحاضنة قبل قبول المشروع، لضمان أن الاستمرارية جزء من نواة المشروع، وليست مجرد رد فعل للحالات الطارئة.

يجب على الحاضنات أن تعمل كوسيط تمويلي يربط المشاريع المحتضنة بشبكات التمويل، والمستثمرين بدلاً من ترك المشاريع تعتمد كلياً على التمويل الذاتي.

- [7] بوعمار، صبرينة. (2022). حاضنات الأعمال كآلية لانطلاق واستمرار المؤسسات الناشئة. المجلة الجزائرية لقانون الأعمال، 3(1)، 49-57.
- [8] بوغريس، لامية. (2013). التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية (أطروحة دكتوراه). جامعة الجزائر الثالثة، الجزائر.
- [9] بوفنغور، نبيل؛ بولفراخ، عبد الغاني. (2022). دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة حاضنة ميلة (رسالة ماجستير). المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر.
- [10] التيني، قيس خالد ضيف الله. (2020). أثر حاضنات الأعمال في تطوير المشاريع الريادية في الأردن (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- [11] جراح، محمد. (2024). نظام استمرارية الأعمال: برنامج ممارس استمرارية أعمال رئيسي معتمد. تطبيقات عملية.
- [12] جعفري، عبد المؤمن؛ بلعابيه، أحمد. (2023). النظام القانوني لحاضنات الأعمال في الجزائر (رسالة ماجستير). جامعة محمد النشير الإبراهيمي، الجزائر.
- [13] حمودة، حورية. (2018). دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية (رسالة ماجستير). جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- [14] الراشدية، بدور بنت يوسف. (2022). الدور المنشود لحاضنات الأعمال التابعة لمؤسسات التعليم العالي في تعزيز الريادة لدى الطلبة العمانيين (رسالة ماجستير). جامعة الشرقية، سلطنة عمان.
- [15] روفيد، جونتان. (ترجمة: علا أحمد إصلاح). (2008). إدارة مخاطر الأعمال: دليل عملي لحماية أعمالك. مجموعة النيل العربية.
- [16] سمارة، عمر محمد علي. (2021). دور حاضنات الأعمال اللاحق في نجاح المشاريع
- الريادية في الأردن (رسالة ماجستير). جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- [17] الشريف، وائل حامد مصباح؛ فريد، أسامة محمود؛ عبد الباسط، وائل فوزي. (2022). دور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات. مجلة العلوم البيئية، 51(6)، 253-288.
- [18] صندوق النقد العربي. (2008). الاستمرارية في مواجهة الطوارئ. أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
- [19] عبد السلام، غادة محمد. (2022). العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية - دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 46(4)، 259-370.
- [20] عبد الكريم، سهام؛ بن تسوري. (2023). واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر: مؤسسة يسير نموذجًا. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 9(2)، 348-360.
- [21] العربي، تيقاوي؛ عبد الكريم؛ سلوس، زين العابدين؛ عثمانى. (2023). حاضنات الأعمال ودورها في دعم المؤسسات الناشئة - دراسة حالة مشتلة المؤسسات لولاية أدرار. مجلة استراتيجية الإدارة والمنظمات، 5(4)، 43-54.
- [22] عمر، أيمن علي. (2007). إدارة المشاريع الصغيرة - مدخل بيئي مقارنة. الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- [23] قانون رقم مائة واثنين وخمسين لسنة ألفين وعشرين. بشأن تنمية المشاريع المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر. جمهورية مصر العربية.
- [24] القهيوي، ليث عبد الله؛ الوادي، بلال محمود. (2012). المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

## المراجع الأجنبية:

- [1] Akcomak, I. S., Gur, B., & Taymaz, E. (2016). The role of incubators in the innovation process: The case of Turkey. *Science and Public Policy*, 43(4), 510-525.
- [2] Ali, Quratulain; Syahirah, Awang; Hanafiah, Mohd Hafiz; & Mogindol, Spencer Hedley. (2023). Systematic literature review of Business Continuity Management (BCM) practices: Integrating organisational resilience and performance in Small and medium enterprises (SMEs) BCM framework. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 99.
- [3] Alsaad, Mohammad. (2021). Business Incubators: A Strategy for College Sustainability in Higher Education an Exploratory Study at Al-Kunooz University College/Basra. *Journal of Small Business Entrepreneurship*, 9, 1-14.
- [4] Babbie, E. R. (2021). *The practice of social research* (15th ed.). Cengage Learning.
- [5] Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- [6] Black, F., & Scholes, M. (1973). The pricing of options and corporate liabilities. *Journal of Political Economy*, 81(3), 637-654. <https://doi.org/10.1086/260062>
- [7] Business Incubators. (n.d.). International Business Incubators Home Page. Retrieved from <https://businessincubators.com/>
- [8] Cohen, S., & Hochberg, Y. V. (2014). Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon. *SSRN Electronic Journal*.
- [9] Conz, E., & Magnani, G. (2020). Business continuity and resilient SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 123, 578-590.
- [10] Creswell, John; & Creswell, David. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage, Los Angeles.
- [11] De Esteban Escobar, David; De-Pablos-Herederó, Carmen; Montes-Botella, Jose Luis; Blanco Jiménez, Francisco; & García, Adrian. (2022). Business incubators and survival of startups in times of COVID-19. *Sustainability*, 14(4), 2139.
- [12] Everest, David; Garber, Roy; Keating, Michael; & Peterson, Brian. (2008). *Business Continuity Management. Global Technology Audit Guide*. The Institute of Internal Auditors, USA.
- [13] Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A systematic review of business incubation [25] القيداني، خالد أحمد؛ السماوي، أحمد محمد. (2025). أثر حاضنات الأعمال على استدامة الشركات الناشئة في اليمن. *مجلة جامعة البيضاء*، 7(1)، 305-423.
- [26] المصري، إبراهيم سليمان موسى. (2019). أهم العوامل المؤثرة في قدرة الشركات الناشئة على الإبداع الإداري في حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [27] منظمة العمل الدولية. (2017). *الدليل الفني لتدريب مفتشي السلامة والصحة المهنية*. جنيف.
- [28] ناجي، مروة مسعد السعيد. (2015). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة حاضنات الأعمال وعلاقتها بتنمية القدرات التنافسية لأصحاب المشاريع (أطروحة دكتوراه). جامعة حلوان، مصر.
- [29] النمري، شيرين نايف فواز. (2020). الموائمة الاستراتيجية وأثرها في إدارة استمرارية الأعمال: الدور الوسيط لخفة الحركة الاستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية (أطروحة دكتوراه). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- [30] الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث. (2015). *الدليل الإرشادي، معيار إدارة استمرارية الأعمال. الإمارات العربية المتحدة*.
- [31] وزارة الصناعة والثروة المعدنية. (2023). *الدليل الإرشادي لإدارة استمرارية الأعمال. المملكة العربية السعودية*.
- [32] وولتر ستورف بول؛ مصعدة، محمد؛ عبد الخالق، فؤاد؛ الرامسي، علي عبد اللطيف. (2010). *دراسة جدوى لإنشاء حاضنات الأعمال في اليمن. الوكالة الألمانية للتعاون الدولي*.

- Programme on Crisis Response and Reconstruction.
- [19] International Organization for Standardization. (2019). ISO 22301:2019 Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. <https://www.iso.org/standard/75106.html>
- [20] McDonald, R., & Siegel, D. (1986). The value of waiting to invest. *The Quarterly Journal of Economics*, 101(4), 707–728. <https://doi.org/10.2307/1884175>
- [21] Muriithi, Samuel; Ndegwa, Christine; & Juma, James. (2018). Business incubators: the missing link to small business survival.
- [22] Shannxi, P. (2017). Opinion of Startups in Exemplifying Role of Business Incubators in Sustaining their Survival and Growth: Empirical Evidence from Pakistan. *International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering*, 12(1), 111-124.
- research: An update. *Journal of Technology Transfer*, 29(5–6), 555–562. <https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000036587.15848.3c>
- [14] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- [15] Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). Guilford Press.
- [16] Hejazi, Seyed Reza; Seyyedamiri, Nadir; Bidhandi, Mohammad; & Rasoulia, Parnian. (2024). Identifying Factors Affecting Startups Survival: A Systematic Literature Review. *Journal of Organisational Studies & Innovation*, 11.(2)
- [17] Herbane, B. (2019). Small business research: Time for a crisis-based view. *International Small Business Journal*, 37(1), 43-64.
- [18] International Labour Organization. (2011). *Multi-hazard Business Continuity Management Guide for small and medium enterprises*. ILO