

إطار مقترح لتطوير تجربة حاضنات المشروعات الصغيرة

فى مصر

(دراسة تحليلية مقارنة مع تجارب ناجحة لعدد من

الدول)

بحث مقدم

من الطالبة

غادة إبراهيم حبنى إبراهيم

المعيدة بقسم إدارة الأعمال بالكلية

ملخص البحث :

يهدف هذا البحث إلى وضع إطار مقترح لتطوير نظرية حاضنات المشروعات الصغيرة فى مصر ، وذلك من خلال تقييم الوضع الحالى لنظرية حاضنات المشروعات الصغيرة فى مصر والتابعة للصندوق الاجتماعى للتنمية ، والتعرف على بعض التجارب الناجحة لعدد من الدول فى مجال حاضنات المشروعات الصغيرة للاستفادة منها وإمكانية تعميمها فى التجربة المصرية مع مراعاة ظروف البيئة المصرية والمتغيرات المحلية المؤثرة .

اعتمد الباحث على أسلوب البحث الميدانى باستخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأساسية للبحث ، وقد قام الباحث باستخدام أسلوب الحضر الشامل لمجتمع البحث والمكون من حاضنات المشروعات الصغيرة فى مصر والتابعة للصندوق الاجتماعى للتنمية والمتمثلة فى (حاضنة أعمال تلا – محافظة المنوفية ، حاضنة أعمال المنصورة – محافظة الدقهلية – حاضنة أعمال أسيوط التكنولوجية – محافظة أسيوط ، حاضنة أعمال طيبة الجديدة – محافظة الأقصر ، حاضنة بورسعيد المفتوحة – محافظة بورسعيد) ، ويتكون مجتمع البحث من أصحاب المشروعات الصغيرة والمديرين والعاملين بالحاضنات محل الدراسة وبلغ عددهم (٨٤) مفردة.

وقد خلص البحث إلى العديد من النتائج من أهمها عدم توافر أبعاد نجاح حاضنات المشروعات الصغيرة بالحاضنات فى مصر محل الدراسة والتابعة للصندوق الاجتماعى للتنمية والتي تتمثل فى (دوافع دعم وتطوير مشروعات الحاضنة ، أهداف إنشاء حاضنات المشروعات الصغيرة ، عوامل نجاح حاضنات المشروعات الصغيرة ، الخدمات المقدمة من قبل الحاضنات فى مصر محل الدراسة والتابعة للصندوق الاجتماعى للتنمية ، الخدمات الإدارية ، الخدمات الاستشارية ، خدمات تنمية الموارد البشرية ، الخدمات المالية ، الخدمات التسويقية ، الخدمات الفنية) ، كذلك تشير نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية من عينتى الدراسة أصحاب المشروعات الصغيرة والمديرين والعاملين وذلك بالنسبة لكل بعد من أبعاد الدراسة .

المصطلحات الأساسية :

حاضنات المشروعات الصغيرة ، المشروعات المحتضنة ، فترة الاحتضان ، الأهداف الإستراتيجية ، دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية ، الحاضنات التكنولوجية ، تنمية الموارد البشرية وخلق فرص العمل ، الخدمات المالية .

مقدمة

تعتبر المشروعات الصغيرة أحد المحركات الرئيسية الرائدة فى التنمية وتمثل الاتجاهات الحديثة التى برزت كبديل استراتيجى بالنسبة للاقتصاد المعاصر ، كما تعتبر هذه المؤسسات النواة الأساسية لبناء اقتصاد يكافح البطالة ويساعد على تحقيق النمو الاقتصادى والمحافظة على التوازنات الاقتصادية الكلية (درويش ، ٢٠١٣)، إن أهمية المشروعات الصغيرة تنبع من قدرتها على تحقيق العديد من الأهداف ذات الطابع الاقتصادى والاجتماعى كخلق فرص عمل أكثر استمرارية ، وتنمية الابتكارات ، ودفع روح المبادرة الفردية ، وتحقيق التنمية المتوازنة جغرافيا بين مختلف المناطق ، ونظراً للبيئة التنافسية الحادة التى تنشط فيها هذه المؤسسات ، وحتى يمكن ضمان استمرارها وتطورها لمواجهة المنافسة برزت مؤخراً أهمية منظومات العمل المستحدثة التى تهدف إلى تحديث مفهوم دعم المشروعات الصغيرة ومن هذه المنظومات آلية حاضنات المشروعات الصغيرة والتى لها دور كبير فى مساعدة المؤسسات الصغيرة من خلال تطوير وتصميم وتسويق المبادرات الإبداعية فى كل القطاعات التى تدعم تطور المشروعات الصغيرة الريادية ذات الإمكانيات التوسعية العالية ، ودعم إمكانيات التسويق للأفكار وتحسين وتطوير نمو المشروعات الفعالة وصولاً إلى الاستدامة (الشريف ، ٢٠١٢) .

مشكلة البحث

تعد حاضنات المشروعات الصغيرة إحدى الآليات الحديثة الخاصة بدعم المشروعات الصغيرة وإعادة الهيكلة الاقتصادى من خلال نشر ثقافة العمل الفردى واكتساب التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها ، حيث تحظى حاضنات المشروعات الصغيرة فى الوقت الراهن باهتمام كبيراً من قبل الدول النامية والمتقدمة على حد سواء ، حيث تعمل على تقديم مجموعة من الخدمات والتسهيلات لأصحاب المشروعات الصغيرة (الخدمات الإدارية ، والخدمات الاستشارية ، وخدمات تنمية الموارد البشرية ، والخدمات المالية ، والخدمات التسويقية ، والخدمات الفنية) ، وأيضاً تزداد أهمية الحاضنات فى ظل الظروف الحالية للدولة وما تعانیه من مشاكل إقتصادية واجتماعية ومنها البطالة وضعف القدرة على توليد الدخل (عبدالهادى ، محسن ، ٢٠١٢).

وبالتالى فإن تبنى فكرة حاضنات المشروعات الصغيرة يساهم فى توفير المرونة الكافية للتأقلم مع المستجدات الإدارية ، وتوفير فرص العمل ، وزيادة الدخل الفردى، وتحسين المستوى

المعيشى ، وبشكل عام فإن إقامة حاضنات المشروعات الصغيرة تعد وسيلة للنهوض بالمشروعات الصغيرة فى مصر .

ومن خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة وكذلك الدراسة الاستطلاعية التى قامت بها الباحثة من خلال التطبيق على حاضنات المشروعات الصغيرة والتابعة للصندوق الاجتماعى للتنمية فى مصر ، وإجراء المقابلات الشخصية مع عينة من بعض أصحاب تلك المشروعات وكذلك المديرين والعاملين بالحاضنات محل الدراسة توصلت الباحثة إلى عدد من المؤشرات والظواهر التى تدل على انخفاض مستوى أداء تلك الحاضنات وعدم قدرتها على تقديم الدعم الكامل للمشروعات الصغيرة المحتضنة ومنها مايلى (*):

- يعانى أصحاب المشروعات الصغيرة المحتضنة من ارتفاع أسعار الكهرباء والإيجار وعدم قدرتهم على السداد بشكل منتظم .
- بُعد مكان الحاضنة عن أماكن تجمع السكان مما يشكل مشكلة لأصحاب تلك المشروعات فى الوصول إلى العملاء وتسويق منتجاتهم .
- عدم توافر المواصلات الكافية من وإلى أماكن تواجد الحاضنات .
- ارتفاع تكلفة الإنتاج وصعوبة الحصول على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج .
- قلة عدد العمال المدربين لتقديم المساعدة اللازمة لأصحاب المشروعات لإتمام عمليات التشغيل والإنتاج المطلوبة .

وبالتالى ومن خلال ما تقدم إستلزم الأمر ضرورة وضع " إطار مقترح لتطوير تجربة حاضنات المشروعات الصغيرة فى مصر " والتابعة للصندوق الاجتماعى للتنمية من خلال تقييم التجربة المصرية من ناحية وأيضاً محاولة الاستفادة من بعض التجارب الناجحة فى مجال حاضنات المشروعات الصغيرة من ناحية أخرى .

ثالثاً : أهداف البحث

(*) المقابلات الشخصية مع كلاً من :

- بعض أصحاب المشروعات الصغيرة المحتضنة بالحاضنات محل الدراسة ومنها مشروع تصنيع المواسير البلاستيكية ومشروع تصنيع العبوات البلاستيكية ومشروع المواد الكيماوية ومشروع المستحضرات الطبية .
- بعض المديرين والعاملين بالحاضنات محل الدراسة أ/ محمود عبدالحميد عشموى "محاسب حاضنة أعمال تلا بالمنوفية" ، أ.م / محسن بدوى " نائب مدير حاضنة أعمال المنصورة للشئون المالية والإدارية وتنمية المشروعات" ، أ.م / أحمد تيمور " مدير حاضنة أسبوط التكنولوجية " ، أ / حمدى محمد " محاسب حاضنة طبيه الجديدة بالأقصر " ، سيادة العميد م / جمال حجاب " مدير حاضنة بورسعيد المفتوحة " .

- يمكن تحديد الهدف العام للبحث على إنه وضع "إطار مقترح لتطوير تجربة حاضنات المشروعات الصغيرة فى مصر " ولتحقيق هذا الهدف ، يمكن صياغة الأهداف الفرعية التالية :
- ١ – تقييم الوضع الحالى لتجربة حاضنات المشروعات الصغيرة فى مصر والتابعة للصندوق الإجتماعى للتنمية .
 - ٢ – التعرف على بعض التجارب الناجحة لعدد من الدول فى مجال حاضنات المشروعات الصغيرة للاستفادة منها وإمكانية تعميمها فى التجربة المصرية مع مراعاة ظروف البيئة المصرية والمتغيرات المحلية المؤثرة .
 - ٣ – وضع إطار مقترح لتطوير التجربة المصرية لتكون فى مستوى التجارب الناجحة لبعض الدول الأخرى فى مجال حاضنات المشروعات الصغيرة .

رابعاً : أهمية البحث

يستمد البحث الحالى أهميته من ناحيتين :

- (١) **الأهمية العلمية (الأكاديمية)** : أن موضوع حاضنات المشروعات الصغيرة موضوع هام يحتاج إلى مزيد من الدراسات والأبحاث ، حيث يعتبر أحد أهم العوامل التى تتيح مجالات واسعة لتنمية المشروعات الصغيرة ، وقلة الأبحاث النظرية أو التطبيقية التى أجريت حول موضوع حاضنات المشروعات الصغيرة ، وخصوصاً سبل تطويرها والأسباب الكامنة وراء انخفاض مستوى أدائها .
- (٢) **الأهمية التطبيقية** : المساهمة فى تقييم تجربة حاضنات المشروعات الصغيرة فى مصر والتابعة للصندوق الإجتماعى للتنمية على أسس علمية سليمة ، وذلك من خلال دراسة الواقع الفعلى وكذلك المشاكل التى تواجهها لمساعدتها فى دعم المشروعات الصغيرة بشكل عام ، واقتراح إطار لتطوير تجربة حاضنات المشروعات الصغيرة فى مصر والتابعة للصندوق الإجتماعى للتنمية من خلال المقارنة ببعض التجارب الناجحة لعدد من الدول الأخرى من أجل تدعيم التجربة المصرية وزيادة فرصة نجاحها وكذلك إمكانية تعميمها .

خامساً : فروض البحث

إنساقاً مع موضوع البحث وأهدافه ومن خلال الدراسة الإستطلاعية ، فإنه يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالى :

الفرض الأول : تتمثل أبعاد نجاح حاضنات المشروعات الصغيرة فى مصر والتابعة للصندوق الاجتماعى للتنمية فى تحديد الأبعاد التالية والتي تتمثل فى : (دوافع دعم وتطوير مشروعات الحاضنة - أهداف إنشاء حاضنات المشروعات الصغيرة - عوامل نجاح حاضنات المشروعات الصغيرة - الخدمات الإدارية - الخدمات الاستشارية - خدمات تنمية الموارد البشرية - الخدمات المالية - الخدمات التسويقية - الخدمات الفنية

الفرض الثانى : " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة أصحاب المشروعات الصغيرة والمديرين والعاملين من حيث دوافع دعم وتطوير مشروعات الحاضنة " .

الفرض الثالث : " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة أصحاب المشروعات الصغيرة والمديرين والعاملين من حيث أهداف إنشاء حاضنات المشروعات الصغيرة " .

الفرض الرابع : " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة أصحاب المشروعات الصغيرة والمديرين والعاملين من حيث عوامل نجاح حاضنات المشروعات الصغيرة " .

الفرض الخامس : " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة أصحاب المشروعات الصغيرة والمديرين والعاملين من حيث الخدمات المقدمة من الحاضنات محل الدراسة ، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية :

● **الفرض الفرعى الأول :** " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة أصحاب المشروعات الصغيرة والمديرين والعاملين من حيث الخدمات الإدارية " .

● **الفرض الفرعى الثانى :** " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة أصحاب المشروعات الصغيرة والمديرين والعاملين من حيث الخدمات الاستشارية " .

● **الفرض الفرعى الثالث :** " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة أصحاب المشروعات الصغيرة والمديرين والعاملين من حيث الخدمات تنمية الموارد البشرية " .

● **الفرض الفرعى الرابع :** " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة أصحاب المشروعات الصغيرة والمديرين والعاملين من حيث الخدمات المالية " .

● **الفرض الفرعى الخامس :** " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة أصحاب المشروعات الصغيرة والمديرين والعاملين من حيث الخدمات التسويقية " .

● **الفرض الفرعى السادس :** " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة أصحاب المشروعات الصغيرة والمديرين والعاملين من حيث الخدمات الفنية " .

منهجية البحث

تتضمن منهجية البحث الحالي جانبيين رئيسيين هما :

(١) أسلوب البحث :

(أ) **الأسلوب المكتبي** : حيث يتم تجميع البيانات الثانوية من خلال الرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث والدوريات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث وكذلك البحوث والدراسات المنشورة ذات العلاقة بموضوع البحث .

(ب) **الأسلوب الميداني** : يعتمد على جمع البيانات الأولية من مفردات مجتمع البحث باستخدام أسلوب الاستقصاء وتحليلها للوصول إلى توصيف وتقييم للتجربة المصرية ، وكذلك إجراء نوع من التحليل المقارن بين التجربة المصرية وبعض التجارب الناجحة لعدد من الدول الأخرى في مجال حاضنات المشروعات الصغيرة .

(٢) مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في حاضنات المشروعات الصغيرة في مصر والتابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية والتي يبلغ عددها خمسة حاضنات أساسية هي (حاضنة أعمال تلا - محافظة المنوفية ، حاضنة أعمال المنصورة - محافظة الدقهلية ، حاضنة أعمال أسيوط التكنولوجية - محافظة أسيوط ، حاضنة أعمال طيبة الجديدة - محافظة الأقصر ، حاضنة بورسعيد المفتوحة - محافظة بورسعيد)، ولقد اقتصرت الباحثة على حاضنات المشروعات الصغيرة في مصر والتابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية نظراً لانتشارها جغرافياً ، وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث للوصول إلى نتائج أكثر دقة .

ويوضح الجدول رقم (١) بيان بحاضنات المشروعات الصغيرة في مصر والتابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية وعدد المشروعات داخل كل حاضنة وكذلك عدد المديرين والعاملين داخل كل حاضنة .

جدول رقم (١) : حاضنات المشروعات الصغيرة في مصر والتابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية

عدد المديرين والعاملين	عدد المشروعات	الحاضنات في مصر التابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية
داخل كل حاضنة	الصغيرة داخل كل حاضنة	للصندوق الاجتماعي للتنمية
٣ مفردة	١٧ مشروعات	حاضنة أعمال تلا (محافظة المنوفية)

حاضنة أعمال المنصورة (محافظة الدقهلية)	١٠ مشروعات	٢ مفردة
حاضنة أعمال أسيوط التكنولوجية (محافظة أسيوط)	١٨ مشروع	٢ مفردة
حاضنة أعمال طيبة الجديدة (محافظة الأقصر)	١٤ مشروع	٢ مفردة
حاضنة بورسعيد المفتوحة (محافظة بورسعيد)	١١ مشروع	٥ مفردة
الإجمالي	٧٠ مشروع	١٤ مفردة

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير الخاصة بكل حاضنة لعام ٢٠١٦ والتابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية .

الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات التي حاولت تغطية الجوانب المختلفة لحاضنات المشروعات الصغيرة، ويرجع ذلك الاهتمام بدراسة تلك المشروعات الصغيرة للدور الحيوى الذى تلعبه فى إقتصاد أى دولة وخصوصاً الدول النامية . ويوضح الجدول رقم (٢) أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث وذلك بالتركيز على أهدافها وأهم نتائجها .

جدول رقم (٢)

أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التى تناولت موضوع حاضنات المشروعات الصغيرة

الدراسة	أهداف الدراسة	أهم نتائجها
دراسة (متعب ، ٢٠٠٩) "حاضنات الأعمال وإدارة العمليات كمدخل نظرى "	<ul style="list-style-type: none"> ● هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور حاضنات الأعمال باعتبارها بناء مؤسساتى مخصص لمساعدة الأعمال الصغيرة ● تحديد ما تقدمه حاضنات الأعمال للمنشآت الصغيرة من مساحات مناسبة من المباني لمزاولة النشاط وكذلك النصح والمشورة فى مجال الأعمال وتسهيل عملية الحصول على التسهيلات المالية المطلوبة 	<ul style="list-style-type: none"> - أن حاضنات الأعمال تساهم فى تخفيض معدلات الفشل التى تتعرض لها المشروعات الصغيرة ، وبالتالي تساعد على توفير فرص للعمل وتحقيق التنمية الاقتصادية . - تساهم حاضنات الأعمال فى تنفيذ جوانب القرار الإستراتيجى لإدارة العمليات المتعلقة بمتابعة التكنولوجيا الوافدة واختيار ما يتناسب منها مع درجة التطور التكنولوجى فى القطاع الصناعى وتشجيع الشركات المحتضنة على امتلاكها من أجل تحقيق الميزة التنافسية .
دراسة	<ul style="list-style-type: none"> ● هدفت هذه الدراسة إلى التعرف 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود أثر ذى دلالة إحصائية لعوامل الرؤية

<p>بأبعاده الإستراتيجية والقيادة الإستراتيجية وإستراتيجية الاحتضان (قبول وتقييم) فى نجاح المشاريع الريادية من حيث القدرة على النمو وتوفير فرص عمل .</p>	<p>على واقع حاضنات الأعمال ودورها فى دعم وتطوير المشاريع الريادية الناشئة ومدى مساهمتها فى نمو الإقتصاد الوطنى</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تحديد الخدمات التى تقدمها حاضنات الأعمال للمشاريع الريادية . ● تحديد سياسات احتضان وقبول وتقييم المشاريع المتقدمة . 	<p>(العزام ، موسى ، ٢٠١٠) "تأثير استخدام حاضنات الأعمال فى إنجاح المشاريع الريادية"</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تعتبر حاضنات المشروعات الصغيرة من أهم الآليات لتحقيق التنمية الاقتصادية والتكنولوجية ، وتعتبر وسيلة لخلق فرص عمل جديدة . - تساهم حاضنات المشروعات الصغيرة بفاعلية فى تطوير الصناعات القائمة من خلال تكوين مشروعات صغيرة ، وتقديم المعلومات الكافية والدراسات اللازمة لخطط العمل وجدوى المشروعات وتسويق المنتجات . - تساعد حاضنات المشروعات الصغيرة على تنمية القدرات التنافسية للمشروعات وخاصة الحاضنات التكنولوجية التى تساهم فى دعم المشروعات ذات التخصصات التى تركز على المهارات المتميزة علمياً وربطها بالمؤسسات العلمية ومراكز البحوث . - توفر حاضنات المشروعات الصغيرة الإشراف والعناصر البشرية القادرة على احتضان الأفكار والتخطيط طويل الأجل. 	<ul style="list-style-type: none"> ● هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية المؤسسات الصغيرة، وتحديد العقبات التى تعيق نموها وتطورها . ● تحديد أفضل الأساليب لدعم تلك المؤسسات وأهمها حاضنات المشروعات الصغيرة ● تحديد أساليب الإطار المفاهيمى للمؤسسات الصغيرة وحاضنات المشروعات الصغيرة. ● التعرف على مساهمات الحاضنات فى دعم وتنمية النسيج الاقتصادى والصناعى ودعم وتنمية المؤسسات الصغيرة بشكل عام. 	<p>دراسة (دليلية ، ٢٠١٢) "حاضنات الأعمال كأداة فعالة لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"</p>

<p>- تساهم حاضنات المشروعات الصغيرة فى توفير احتياجات المشروعات من الخدمات المختلفة ، وربط تلك المشروعات بجهات ذات الخبرات العلمية المتخصصة بهدف تسويق منتجاتها المختلفة .</p> <p>- نجاح حاضنات المشروعات الصغيرة يتوقف على حسن إدارة الوقت من جانب الحاضنة لتنمية القيمة المضافة للمشروعات المختلفة ، وكذلك التقييم المستمر لبرنامج الحاضنات بما يضمن التطوير المستمر وتحسين الأداء .</p> <p>- تقوم حاضنات المشروعات الصغيرة بمساعدة المشروعات المحتضنة من خلال الاستغلال الأمثل للكفاءات المتاحة بما يضمن تقديم الدعم والمشورة للمشروعات القائمة.</p> <p>- تساعد حاضنات المشروعات الصغيرة فى خلق فرص تدريبية لتخريج دفعات من العمالة الماهرة والكفاءات الإدارية والتنظيمية المناسبة، وكذلك تقديم قاعدة بيانات مناسبة لاستغلال الأفكار الجديدة والمتطورة للمشروعات .</p>		
<p>- تعتبر حاضنات المشروعات الصغيرة وسيلة فعالة لمساعدة المشروعات لإثبات ذاتها وتوفير الموارد المالية والفنية والإدارية والتسويقية التى تحتاج إليها .</p> <p>- تساهم حاضنات المشروعات الصغيرة فى خلق فرص عمل دائمة وجديدة .</p> <p>- اختلاف نوعية المؤسسات أو المشروعات الملتحقة بالحاضنات ومنها صناعية أو خدمية أو مؤسست تعتمد على استخدام الأفكار التكنولوجية الجديدة وتوظيفها فى الأسواق</p>	<p>● هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الملامح الأساسية لحاضنات المشروعات الصغيرة .</p> <p>● تحديد الأدوار التى تلعبها حاضنات المشروعات الصغيرة كأداة من الأدوات الحديثة لدعم وتشغيل الشباب وتوفير فرص عمل لخريجي الجامعات.</p>	<p>دراسة (عبداللاوى ٢٠١٣، "حاضنات الأعمال ودورها فى تشغيل الشباب من خلال إتسواء مخرجات الجامعة"</p>

<p>المختلفة.</p> <p>- يتمثل الدور الأساسي لحاضنات المشروعات الصغيرة في تفعيل كافة العوامل وتسخيرها من أجل إنجاح المشروعات ودعمها في الوصول إلى أعلى نسب من النمو والنجاح .</p>		
<p>- تقدم حاضنات الأعمال حزمة متكاملة من الخدمات للأعمال الملتحقة بها ، وترتبط هذه المساعدات والخدمات بالمشاكل والمعوقات التي تواجه هذه الأعمال خاصة في مرحلة البدء والانطلاق ومن بين هذه الخدمات :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● أماكن ومساحات مجهزة للأعمال الملتحقة بها لكي تنتج وتسوق منه وتستقبل العملاء فيه ● توفير الدعم المالي من خلال البرامج المتخصصة لهذا الغرض من خلال برامج تمويل الحكومة أو القروض أو شبكة رجال الأعمال والمستثمرين من خلال إقامة علاقات واتصالات بهم لهذا الغرض . 	<ul style="list-style-type: none"> ● هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مضمون تفعيل دور آليات حاضنات الأعمال لتنشيط قطاع المؤسسات الصغيرة . ● تحديد أثر حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة من خلال دراسة الواقع الفعلي . 	<p>دراسة(عبد الرزاق ، ٢٠١٤) "حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل رؤية مستقبلية".</p>

- توفير مختلف أنواع الدعم من دعم فنى وإدارى وتسويقى للأعمال الملتحقة بالحاضنة
- تدار هذه الحاضنات من قبل إدارة متخصصة تعمل على تقديم مختلف الاستشارات القانونية والمحاسبية المتعلقة مع الجهات الحكومية .
- تقدم الحاضنة الدعم التسويقى للأعمال من خلال مساعدتها على المشاركة بالمعارض المحلية والدولية ومساعدتها على تسويق منتجاتها من خلال شبكة الاتصالات والعلاقات التى تقيمها الحاضنة .
- تقوم الحاضنة والإدرات المتخصصة على متابعة وتقييم المشاريع الملتحقة بها بشكل دورى ومستمر .
- توفير المعدات والأجهزة الخاصة بالحاسب الألى والتجهيزات المكتبية ومختلف وسائل الاتصال من هاتف وفاكس وإنترنت وضرورة الإستفادة من هذه التسهيلات المتوفرة فى الحاضنة .
- تقديم المساعدات الخاصة بالصيانة لمختلف التجهيزات الميكانيكية والإلكترونية وتزويدها بقطع الغيار المطلوبة أو بالقطع التى من شأنها أن تضيف كفاءة أكبر للتجهيزات المتاحة وإرشاد المؤسسات المحتضنة بأماكن تواجد مثل هذه القطع وأنواعها وأسعارها .
- وقد توصلت الدراسة أيضاً إلى أن حاضنات الأعمال تقوم بدور أساسى فى دعم المنشآت الصغيرة المنتسبة لها وذلك عن طريق:
- التنسيق بين الجهات المعنية بدعم المنشآت الصغيرة من أشخاص ومجموعات وهيئات ومنظمات والمشاركة مع هذه الجهات من المتابعة مع القطاعين الحكومى والخاص
- التنسيق بين الجهات المعنية بدعم المنشآت الصغيرة من أشخاص ومجموعات وهيئات

<p>ومنظمات لتقديم مجموعة متكاملة من برامج التدريب والندوات وورش العمل وحلقات النقاش المفتوحة في المجالات المختلفة المتعلقة بإدارة المنشآت الصغيرة وتطويرها.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تكوين لجان استشارية من خبراء من رجال الأعمال أو الباحثين أو الأكاديميين أو المتخصصين في التمويل والتسويق تقوم بمساعدة المنشآت الصغيرة وأصحابها من رواد الأعمال في مجالات تخصص هؤلاء الخبراء . ● توفير قاعدة معلومات متخصصة في المجالات التي تركز عليها المنشآت الصغيرة بصف خاصة مثل التقنيات المستجدة والأسواق ومصادر التمويل وفرص الشراكة واستقطاب الاستثمارات وتنظيم وإدارة وتطوير المنشآت الصغيرة ، مع تسهيل الوصول إلى المكتبات ومصادر المعلومات الأخرى خارج الحاضنات ذات العلاقة 		
<p>توصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية وهي أن الحاضنات ينبغي أن تركز على التنمية الفكرية لرأس المال كوسيلة لتحقيق الأهداف ودعم وتنمية المشروعات داخل تلك الحاضنات .</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور حاضنات الأعمال من خلال مساعدة ومتابعة المشروعات الصغيرة وتنمية رأس المال الفكرى ● توضيح أثر انتشار الابتكار داخل شبكة حاضنات الأعمال على تطوير رأس المال الفكرى 	<p>دراسة (Gardan, 2007) "The impact of innovation diffusion intellectual capital development in start up companies"</p>

<p>- توصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية وهي أن هناك العديد من العوامل البارزة التي تؤدي إلى تعزيز عملية احتضان المشروعات ومنها :</p> <ul style="list-style-type: none"> • التدفق المستمر للأفكار الجديدة . • التعاطف مع المرووسين (أصحاب المشروعات المحتضنة). • إنشاء وصيانة الشبكات الداخلية والخارجية • وضع الإستراتيجيات المناسبة للإسحاب وترك الحاضنة . 	<p>• هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الحكومة من خلال التركيز على المعرفة كميزة تنافسية.</p> <p>• تحديد دور حاضنات الأعمال وخاصة الحاضنات التكنولوجية داخل الجامعات لدعم تسويق الأفكار المبتكرة</p>	<p>دراسة (Bream, 2009) " Element that under pin high teach business incubation processes"</p>
<p>- توصلت الدراسة إلى أن حاضنات الأعمال تساهم في تحقيق العديد من المزايا :</p> <ul style="list-style-type: none"> • نقل التكنولوجيا العالية . • توفير فرص عمل مناسبة . • خلق ثروة في الدول النامية والمتقدمة . • حاضنات الأعمال لا تستطيع توفير وتحقيق تلك المزايا للمشروعات الصغيرة المحتضنة إلا من خلال توفير مجموعة من عوامل النجاح الأساسية التي تساعد تلك الحاضنات على النجاح والبقاء والنمو والإستمرار . 	<p>هدف هذه الدراسة إلى تقديم أساس لإفادة الباحثين والمتخصصين من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية وذلك من خلال حاضنات الأعمال باختلاف أنواعها</p>	<p>دراسة (Tiago, 2010) "The role of science parks and business incubators in covering countries"</p>

١ - أبعاد / متغيرات الدراسة

تتمثل أبعاد / متغيرات الدراسة في تسعة أبعاد / متغيرات أساسية والتي من خلالها يمكن التعرف على واقع حاضنات المشروعات الصغيرة في مصر والخاضعة للدراسة الميدانية ، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي : (دوافع دعم وتطوير مشروعات الحاضنة - أهداف إنشاء حاضنات المشروعات الصغيرة ، عوامل نجاح حاضنات المشروعات الصغيرة . ، الخدمات الإدارية .

♦ الخدمات الاستشارية . ، خدمات تنمية الموارد البشرية . ، الخدمات المالية .

♦ الخدمات التسويقية . ، الخدمات الفنية .

٢ - الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لقد تم معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS Ver.20 ، وفي سبيل تحليل بيانات الدراسة واختيار الفروض الإحصائية ، فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد قامت الباحثة بإجراء البيانات على عدة مراحل هي:

◆ **المرحلة الأولى** : قياس درجة الثبات والصدق لأبعاد / متغيرات الدراسة ، وقد تم الاعتماد على:

- أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ Alpha Correlation Coefficient ، وذلك بهدف التحقق من درجة الثبات لقائمة الاستقصاء

- معامل ارتباط بيرسون واختبار معنويته لتوضيح اتجاه وقوة العلاقة ومعنويتها.

◆ **المرحلة الثانية** : تم الاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي الوصفي بقصد الاستدلال الإحصائي ، وفي هذا الصدد فقد تم استخدام الأساليب التالية ومنها : (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، وقوة الميل ، معاملات الاختلاف) وذلك بالنسبة لكل بعد من ابعاد قائمة الاستقصاء

● **اختبار T** لتحديد مدى وجود فروق معنوية بين عينتي الدراسة (أصحاب المشروعات الصغيرة والمديرين والعاملين) أبعاد/ متغيرات الدراسة .

تحليل الثبات والصدق لأداة الدراسة :

أ - **قياس الثبات** : وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المقياس ، وقد أسفر هذا المقياس عما يلي وكما هو موضح في الجدول رقم (٣) :

جدول رقم (٣) : نتائج اختبار الثبات لأبعاد / متغيرات الدراسة

الثبات	قيمة معامل ألفا كرونباخ Alpha	الأبعاد
يوجد ثبات	٠,٦٤٨٩	دوافع دعم وتطوير مشروعات الحاضنة
يوجد ثبات	٠,٩١٩١	أهداف إنشاء حاضنات المشروعات الصغيرة
يوجد ثبات	٠,٨٧٦١	عوامل نجاح حاضنات المشروعات الصغيرة
يوجد ثبات	٠,٩٤٢٤	الخدمات الإدارية
يوجد ثبات	٠,٩٦٦١	الخدمات الاستشارية
يوجد ثبات	٠,٩٧٦١	خدمات تنمية الموارد البشرية

الخدمات المالية	٠,٩٣٦٨	يوجد ثبات
الخدمات التسويقية	٠,٩٥١٢	يوجد ثبات
الخدمات الفنية	٠,٨٧٨٧	يوجد ثبات

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات على الحاسب الآلي باستخدام برنامج SPSS Ver.20 ملحق رقم (٤).

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (١٠) أن معامل ألفا كرونباخ لكافة الأبعاد أكبر من ٠,٥٠ ، حيث بلغت أقل قيمة لمعامل الثبات ٠,٦٤٨٩ في حين بلغت أقصى قيمة لمعامل ألفا ٠,٩٧٦١ ، مما يشير إلي درجة عالية من الثبات في المقياس المستخدم، ووفقاً لذلك يمكن الاعتماد علي ذلك المقياس لتجميع البيانات الخاصة بأبعاد / متغيرات الدراسة.

ب - قياس الصدق : قامت الباحثة باستخدام أسلوبيين للتحقق من صدق قائمة الاستقصاء عن طريق : (طبيعة شمولية محتوى القائمة أو صدق المحتوى ، وأيضا للتأكد من صدق قائمة الاستقصاء من خلال إجراء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه .

وتوضح الجداول الخاصة بقياس الصدق أن جميع العبارات لكل أبعاد / متغيرات الدراسة تتصف بالصدق (الاتساق الداخلي) ، حيث أن جميع معاملات الارتباط دال إحصائياً ، حيث قلت جميع مستويات الدلالة Sig لاختيار معامل ارتباط بيرسون عن مستوى المعنوية ١% ، ٥% مما يشير إلى أن المقياس يقيس ما يقصد قياسه فعلاً .

- تحديد مدى معنوية الفروق في أبعاد الدراسة (المتغيرات) بين عينتي الدراسة أصحاب المشروعات الصغيرة والمديرين والعاملين .

استخدمت الباحثة إختبار (t) لتحديد مدى معنوية الفروق في أبعاد الدراسة (المتغيرات) بين عينتي الدراسة أصحاب المشروعات الصغيرة والمديرين والعاملين ، وذلك كما يظهر بالجدول رقم (٤) .

جدول رقم (٤)

اختبار مدي وجود فروق معنوية لأبعاد القائمة وفقاً لنوع العينة

نتيجة الاختبار	دلالة الاختبار Sig.	قيمة اختبار T	المتوسط المرجح		الأبعاد
			المديرين والعاملين	أصحاب المشروعات	
لا توجد فروق معنوية	٠,٠٩٣	١,٧٠٢	٣,٧٦٦٧	٤,١٠٠	دوافع دعم وتطوير مشروعات الحاضنة
لا توجد فروق معنوية	٠,٧٥٧	٠,٣١٠	٣,٨٥١٩	٣,٩٣٤٩	أهداف إنشاء حاضنات المشروعات الصغيرة
لا توجد فروق معنوية	٠,٨١٦	٠,٢٣٤	٤,٠١٦٧	٣,٩٥٩٦	عوامل نجاح حاضنات المشروعات الصغيرة
لا توجد فروق معنوية	٠,٣٠١	٠,٠٤٣-	٣,٨٥٨٣	٣,٥٣٢٨	الخدمات الإدارية
لا توجد فروق معنوية	٠,١١٨	١,٥٨٢-	٣,٩١٦٧	٣,٣٨٢٢	الخدمات الاستشارية
لا توجد فروق معنوية	٠,٧٣٦	٠,٣٣٨-	٣,٨٥٩٤	٣,٧٤٣٥	خدمات تنمية الموارد البشرية
لا توجد فروق معنوية	٠,٧١١	٠,٣٧٣-	٣,٦٩٠٥	٣,٥٧٧٦	الخدمات المالية
لا توجد فروق معنوية	٠,٧١٢	٠,٣٧٠-	٣,٩٢٨٦	٣,٧٩٩٤	الخدمات التسويقية
لا توجد فروق معنوية	٠,٤٢٤	٠,٨٠٥	٣,٨٩٥٨	٤,١٥٠٩	الخدمات الفنية

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي وتشغيل البيانات على الحاسب الألى باستخدام برنامج SPSS Ver.20

ملحق رقم (٨) .

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (٤) انه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين عينتى الدراسة (أصحاب المشروعات الصغيرة والمديرين والعاملين) وذلك بالنسبة لكل بعد من ابعاد الدراسة .

النتائج والتوصيات

أ : نتائج البحث :

وتشمل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ونتائج اختبارات الفروض الاحصائية ، ويمكن إيضاح ذلك على النحو التالي :

- نتائج الدراسة الميدانية :

أوضحت الدراسة الميدانية بالنسبة لكل بعد من أبعاد الدراسة انخفاض (دوافع دعم وتطوير المشروعات بالحاضنات محل الدراسة ، أهداف إنشاء حاضنات المشروعات الصغيرة ، عوامل نجاح حاضنات المشروعات الصغيرة ، الخدمات الإدارية ، الخدمات الاستشارية ، خدمات تنمية الموارد البشرية ، الخدمات المالية ، الخدمات التسويقية ، الخدمات الفنية).

- نتائج اختبارات الفروض الإحصائية:

أسفر اختبار فروض الدراسة عن قبول كافة الفروض الخاصة بالدراسة .

ب : توصيات البحث :

- فى ضوء نتائج البحث يمكن للباحثة اقتراح عدد من التوصيات وذلك بالنسبة لأبعاد الدراسة
- تحفيز وتشجيع المستثمرين على بدء إقامة مشروعات صغيرة .
- الاستفادة من الكفاءات المحلية من خلال إنشاء حاضنات المشروعات الصغيرة والتي تساهم فى رفع عملية التنمية المستدامة .
- إجراء مسح شامل ودقيق لقطاع المشروعات الصغيرة مع تكوين ملفات معلومات عن منتجاتها وحصصها السوقية وإمكانياتها .
- المساعدة فى إجراءات التسجيل للمشروعات الصغيرة المحتضنة .
- تقديم استشارات تتعلق ببرمجة العمل وتخطيطه
- تدريب العاملين على أحدث التطورات فى مجالات العمل والإنتاج
- تهيئة الظروف الملائمة لظهور الأفكار الجديدة والابتكارات
- المساعدة فى التعريف بمصادر التمويل المناسبة للمشروعات الصغيرة
- المساعدة فى تصميم استراتيجيات تسويقية لتقديم المنتجات فى الاسواق المستهدفة
- توفير أماكن ومساحات مجهزة للمشروعات الصغيرة المحتضنة لتسهيل عمليات الإنتاج والتسويق لمنتجات تلك المشروعات .

المراجع

أولاً : المراجع العربية:

(أ) الكتب :

- ١ - الحناوى وآخرون ، محمد صالح . ٢٠٠١ . حاضنات الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
- ٢ - الشبراوى ، محمد عاطف . ٢٠٠٥ . حاضنات الأعمال : مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية ، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة . إيسيسكو، الرباط ، المغرب .
- ٣ - عمر ، أيمن على . ٢٠٠٧ . إدارة المشروعات الصغيرة : مدخل بيبيء مقارن ، الدار الجامعية . الإسكندرية ، مصر .

(ب) المقالات والأبحاث والدوريات

- ١ - البطاط ، كاظم . ٢٠٠٤ . الحاضنات الصناعية : مدخل جديد لتنمية الصناعات الصغيرة . المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق ، العدد الثالث عشر .
- ٢ - البطاط ، كاظم ، وصفاء الموسوى . ٢٠٠٧ . قياس إتجاه الصناعات الصغيرة فى كربلاء نحو قبول حاضنات الأعمال . المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق ، العدد السابع عشر، السنة السادسة .
- ٣ - العلى ، هيثم . ٢٠٠٩ . حاضنات أعمال " نوى " أولى حاضنات القطر وإفتتاح أربع مشاريع وفرت ٣٥ فرصة عمل .
- ٤ - العزام ، أنور أحمد نهار ، وصباح محمد مرسى . ٢٠١٠ . تأثير استخدام حاضنات الأعمال فى إنجاح المشاريع الريادية فى الأردن . مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، الأردن ، العدد الثالث والثمانون .
- ٥ - المباركى ، هنادى . ٢٠١٢ . دراسة حول برنامج حاضنات المشروعات الصغيرة . المجلة العالمية الجديدة للتنمية الاقتصادية والتكنولوجية ، كلية الهندسة والبتترول ، جامعة الكويت ، العدد الثانى .

- ٦ - السعيدى ، سعدية . ٢٠١٢ . دور الحاضنات التكنولوجية فى تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . **مجلة إدارة الأعمال**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الكويت ، مرباح ، ورقلة ، الجزائر، العدد السادس عشر.
- ٧ - جوادى ، توفيق ، ومفيد عبداللاوى . ٢٠٠٧ . حاضنات المشروعات الصغيرة : نموذج عملى للقضاء على البطالة وتحقيق اقتصاد مستدام ودراسات تجارية ودولية فى القضاء على البطالة وتقديم الحلول والبدائل الممكنة للحد من البطالة وتحقيق التنمية المستدامة . **مجلة المركز الجامعى بالوادى ، جامعة المسيلة ، العدد العشرون .**
- ٨ - شلبى ، نبيل . ٢٠٠٤ . دور حاضنات المشروعات الصغيرة فى دعم الابداع العربى . **مجلة آفاق اقتصادية ، جامعة دبی ، العدد السابع والعشرون .**
- ٩ - صالح ، أحمد على ، ومحمد ذيب . ٢٠١٠ . دور الحاضنات فى تعزيز المشاريع الريادية : أساسيات نظرية ووقائع ميدانية . **كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونية الأردنية ، الأردن ، العدد الثانى عشر.**
- ١٠- عبدالهادى ، إيثار وسعدون محسن . ٢٠١٢ . دور حاضنات الأعمال فى تعزيز ريادة المنظمات . **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، العدد الثلاثون.**
- ١١- غياط ، شريف . ٢٠٠٩ . حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها فى تطوير الابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : حالة الجزائر. **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد السادس ،**
- ١٢- متعب ، إنعام عبدالزهرة . ٢٠٠٩ . حاضنات الأعمال وإدارة العمليات : مدخل نظرى . **المعهد التقنى ، نجف ، العدد الثانى عشر.**
- (ج) الرسائل العلمية :**
- ١ - إبراهيم ، ميسر ، ومعن وعداالله . ٢٠١٠ . الأدوار الاستراتيجية المرتقبة لحاضنات الأعمال : نموذج مقترح لحاضنة عراضية للأعمال والثقافة . رسالة ماجستير ، جامعة الموصل ، العراق .

- ٢ – الدليمي ، أمل سلمان . ٢٠٠٦ . **حاضنات الأعمال التكنولوجية : تجار مختارة** . رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، العراق .
- ٣ – السيد ، سامية . ٢٠٠٠ . **تقويم تجربة المجمعات الصناعية الصغيرة في المدن الجديدة** . رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .
- ٤ – القواسمي ، ميسون محمد . ٢٠١٠ . **واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في المنطقة العربية** . رسالة ماجستير ، كلية الدراسات والبحوث العلمي ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الخليل ، الضفة الغربية ، فلسطين .
- (د) **الندوات والمؤتمرات والملتقيات وأوراق العمل :**
- ١ – الشبراوي ، محمد عاطف . ٢٠٠٩ . **نماذج عربية ناجحة لحاضنات المشروعات الصغيرة ضمن أعمال الندوة الأولى حول حاضنات المشروعات الصناعية** . المركز العربي لتنمية الموارد البشرية ، القاهرة .
- ٢ – المشري ، محمد صالح . ٢٠٠٧ . **دور حاضنات الأعمال والابتكار التقني في تنمية الإبداع وتشجيع المبدعين : ورشة عمل تنمية الموارد البشرية وإدارة رأس المال البشري** . المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر .
- ٣ – الشبراوي ، محمد عاطف . ٢٠٠٩ . **حاضنات المشروعات الصغيرة والتنمية التكنولوجية: تجربة حاضنات الأعمال التكنولوجية بالتبين** . ورقة عمل الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة ، القاهرة .
- ٤ – الجودر ، أحمد عبدالرحمن علي . ٢٠٠٥ . **الأسس التخطيطية في اختيار مواقع حاضنات الأعمال ، دور صناعة الأعمال ، المؤتمر السنوي السادس في الإدارة والإبداع والتجديد من أجل التنمية الإنسانية ودور الإدارة العربية في إقامة مجتمع المعرفة وورشات عمل حاضنات الأعمال** . المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، صلالة ، سلطنة عمان .
- ثانياً : المراجع الأجنبية :**

(A) Periodicals, Journal and articles :

- 1 – Bream, P. 2009. Element that under pinhigh teach business incubator processes . *The Journal of technology transfer* 10 (6) .

- 2- Grehan, P.2013. Incubation services, *Science Week*. Amman. Jordan 15(3).
- 3- Daniel, D. 2009. Acomparative study of client graduation : The holders in the university sponsored technology incubators . *university of Illinois and urballa compaign 17 (1)* .
- 4 – Gillotti, T. and R. Ziegelbauer . 2006. Let's talk business : Ideas for expanding Retail and services in your community , *Annual Affrimitive action Employes 15 (2)*.
- 5 – Gardan, G. 2007. Value Greation in business incubation Netparks : *the impact of innovation diffusion intellectual capital development start up companies32 (4)* .
- 6 – Mackett, S. and D. Dilts . 2004. Small business incubators. *Journal of technalagy transfer*. Academic publishers manufactured in different countries 11(2).
- 7 – Mbewana, B. 2007. Key success factors business incubation in south Africa : The case study south Afirca . *Journal of science Guide 8 (4)*.
- 8 – Scilitoe, A. 2010. the role of incubators interactions in a assing new ventures. *teach novation 36(6)*.
- 9 – Koeggh, M. 2006. Incubating enterprise and knowledge . *Knowledge management studies 14(2)*.
- 10- Tiago, E. . 2010.The role of science parks and business incubators in covering countires, *Evidience from partiugal 19 (4)*.

- 11- Vaisy J. . 2004. Acomparison of uk business incubation practice and the indetification of key success factors . *Journal of small busiess and enterprise Development 11 (1)* .

(B) Dissertation and thesis :

- 1 – Hekmat, T. . 2004. *ANew Enterpreneuriel model for Iranian incubators*. master thesis. Weather head school of management . ohio.
- 2 – Ryley, W. . 2006. *Business development incubators programs : An assesement of performance in Missouri* . PhD. Dissertation Thesis . Capella university .
- 3 – Sameer, V. . 2004. *Success factors of business incubators : An Empirical study of Canadian business incubators* . master thesis . Carleton university. Canada .
- 4- Wilber, D.. 2004. *The impact of business incubators on small business survivability*. master thesis. Small business advancement national center university of central Arkans.

(C) Warking paper and conferences :

- 1 – Costa, J.D. Jack malan, and R. alkaka . 2002. *Improving business incubator performance through Benchmarkingand Evaluation lessons learned from Europe* . NBIA Conference.
- 2 – Fonzalea, L. 2013, *The Evaluation of business incubation*. warking paper .
- 3 – Milestones. 2013, small business incubators. *A stone science park*.

4 – Rouwmaal K. . 2014. *Business Incubation : Review of current situation and Guidelines for Government intervention in Estonia*. working paper in innovation series ministry of economic affairs and communication of the prepublic of Estonia.