



أثر المرافقة المقاولاتية لحاضنات الأعمال على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

-The impact of incubator services in ensuring the success of Algerian small and medium enterprises

-L'impact de l'accompagnement des entreprises sur les pépinières d'entreprises sur le succès des petites et moyennes entreprises

أ/ بن عيسى خضرة جامعة مصطفى اسطمبولي-معسكر

kikamascarienne@gmail.com

ملخص

تهدف هذه الدراسة الى الوصول الى مؤشرات دقيقة تعكس مدى تأثير المرافقة المقاولاتية لحاضنة وهران والمتمثلة في حزمة من خدمات التالفة (الاستشارة المالية، الاستشارة المهنية، الخدمات المشتركة) على كل من نجاح عينة من المؤسسات المحتضة وعلى الصعوبات التي تعانيها. بالاعتماد على تحليل الارتباط وتحليل الانحدار لحجم عينة مقداره (18) مؤسسة قيد الاحتضان و(11) مؤسسة متخرجة حديثا، دلت النتائج أن الخدمات المالية والاستشارة المهنية أبدت تأثيرا واضحا على نجاح المؤسسات محل البحث وهذا ما أكدته نتائج تأثير خدمات الحاضنة (الاستشارة المالية) في تدليل الصعوبات التي تعرقل نجاحها. الكلمات المفتاحية: حاضنات الاعمال، خدمات الحاضنة، نجاح المؤسسة، الصعوبات.

Abstract

This study aims at reaching accurate indicators that reflect the impact of a package of services of the incubator of Oran (financial consultation, professional consultation, joint services) on both the success of a sample of institutions and the difficulties of hardship.

Based on correlation analysis and regression analysis of a sample size of 18 incubator institutions and 11 newly graduated institutions, the results indicated that financial services and professional consultation had a clear impact on the success of the institutions under consideration, and this is confirmed by the impact of incubator services (financial consultation) in overcoming difficulties that hinder their success.

Keywords: business incubators, incubator services, enterprise success, difficulties.

Résumé:

Cette étude vise à obtenir des indicateurs précis reflétant l'impact d'un ensemble de services de la pépinière d'Oran (consultation financière, consultation professionnelle, services conjoints) sur le succès d'un échantillon d'institutions et

les difficultés rencontrées.

Sur la base d'une analyse de corrélation et d'une analyse de régression d'un échantillon de 18 établissements d'incubation et de 11 établissements nouvellement diplômés, les résultats ont montré que les services financiers et la consultation des professionnels avaient un impact évident sur le succès des établissements considérés, ce que confirment services financiers (consultation financière) pour surmonter les difficultés qui entravent leur réussite.

Mots clés: pépinières d'entreprises, services de pépinières d'entreprises, réussite des entreprises, difficultés.

مقدمة

من شأن زيادة المنافسة في السوق، سرعة التقدم التكنولوجي، قصر دورات حياة المنتج وسرعة تغير متطلبات السوق، أن تدفع العديد من المؤسسات إلى النظر في طرق جديدة للاستفادة على نحو أفضل من مواردها والى نظم إدارية مبتكرة لتسيير أعمالها، وبالنظر إلى مدى وتعقيد البدائل التمويلية اليوم، فإنها تحتاج إلى مساعدة في فهم البدائل وفي تحديد ما قد يكون أفضل بالنسبة لها. قد تعرضت نماذج "اقتصاد الحجم" للشركات الكبيرة لانتقادات عديدة وأفسح المجال لنماذج تنظيم المشاريع الخاصة بالشركات الصغيرة والمتوسطة إدراكا للمساهمات التي تقدمها نحو التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وأن هناك حاجة لتعزيز هذه الأعمال باعتبارها أهم حل للتخفيف من وطأة الفقر والبطالة في البلدان المتقدمة والنامية على السواء، باستخدام نافذة من الفرص، وتطوير فكرة الأعمال إلى شكل واقعي.

فعلى الرغم من الأثر الإيجابي الذي خلفته المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات البلدان، إلا أنه يجب الاعتراف بأنها هشة وأن معدل فشلها لا يزال يرتفع بمرور الوقت بفعل تحديات الظروف الاقتصادية الصعبة، فهي تسعى جاهدة للنضال من أجل البقاء الاستمرار بين صناعات الأعمال التنافسية، ولهذا كرست العديد من الحكومات قدرا كبيرا من الموارد لإنشاء برامج وأليات تدعم نشأتها وتضمن استمرارها وتهدم الحواجز التي تعترض نجاحها منها حاضنات الأعمال.

شكلت حاضنات الأعمال سجلا ناجحا في دول أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية وحتى الدول النامية وأصبحت الآن من أكثر الطرق فعالية لتنمية روح المبادرة والابتكار وتعزيز التنمية الاقتصادية المحلية إذ أشارت الدراسات لتقييم أدائها إلى أنها يمكن أن تقلل من معدل فشل الشركات الناشئة الجديدة إلى أقل من 10 % على مدى فترة ثلاث سنوات، بالمقارنة مع 60 إلى 80 % للأعمال التجارية الصغيرة عموما. وعلى ضوء ما سبق، اعتمدت عدة بلدان نامية، بما في ذلك الجزائر نهج حاضنة الأعمال للوقوف بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم.

أثر المرافقة المقاولاتية لحاضنات الأعمال على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / بن عيسى خضرة....
تبني الجزائر لفكرة حاضنات الأعمال جاء كمحاولة استنساخ تجارب بعض الدول الرائدة في هذا
المجال دون دراسة اولية لإمكانية تجسدها على ارض الواقع بما يتوافق مع طبيعة الظروف
الاقتصادية، الاجتماعية للدولة آنذاك، ولذا فان بدء انطلاق حاضنات الاعمال الجزائرية سنة 2003
لم يرق إلى تقديم كافة الدعم المرجو بلوغه لدعم وترقية المؤسسات المحتضنة مقارنة بمثيلاتها.

ومما تقدم تم صياغة اشكالية البحث على نحو التساؤل التالي:

ما المدى تأثير خدمات حاضنات الاعمال في التغلب على الصعوبات التي تعترض سبيل المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة ومن ثم ضمان نجاحها؟

تنطلق فرضيات البحث من محاولات الإجابة عن الاشكالية السابقة:

- هناك علاقة ذات دلالة معنوية لأبعاد خدمات حاضنة وهران المتمثلة في (الاستشارة المالية،
الاستشارة المهنية، الخدمات المشتركة) بنجاح المؤسسات المحتضنة.
 - هناك علاقة ذات دلالة معنوية لأبعاد خدمات حاضنة وهران المتمثلة في (الاستشارة المالية،
الاستشارة المهنية، الخدمات المشتركة) بالصعوبات التي تعترض المؤسسات المحتضنة.
 - هناك تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لأبعاد خدمات حاضنة وهران المتمثلة في (الاستشارة
المالية، الاستشارة المهنية، الخدمات المشتركة) على نجاح المؤسسات المحتضنة
 - هناك تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لأبعاد خدمات حاضنة وهران المتمثلة في (الاستشارة المالية،
الاستشارة المهنية، الخدمات المشتركة) على المشاكل التي تعانيها المؤسسات المحتضنة
- وعليه فهذه الدراسة تهدف الى تحليل نظري مرتكز أساسا على التعرف على حاضنات الأعمال وعلى
حزمة الخدمات التي تقدمها وتؤثر على رواد الاعمال، وتحليل قياسي لعلاقات الارتباط والتأثير لخدمات
حاضنة وهران المتمثلة في (الاستشارة المالية، الاستشارة المهنية، الخدمات المشتركة) في دعم المشاريع
الابتكارية بالتغلب على الصعوبات والعراقيل التي تؤثر على نجاحها ونموها واستمرارها.

ا. الجانب النظري:

1- مفهوم حاضنات الاعمال

من أجل التغلب على العديد من العقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مراحلها
الأولية، فانها تحتاج للحصول على موارد وقدرات مختلفة ملموسة (الموارد المادية والمالية) وغير
لملموسة (المعرفة)¹ وكانت حاضنات الأعمال كأحد الخيارات التي تسعى بعض المجتمعات المحلية إلى
تحقيقها، فهي مؤسسة محلية أنشئت لتشجيع وتطوير الأعمال الابداعية الحديثة وتهدف تطويرها
على المدى الطويل، بدلا من تحقيق نتائج على المدى القصير. وحسب ما أقره كل من (Campbell and
Allen 1987) و(NBIA 1993) فان الحاضنات شهدت زيادة في العدد من 200 حاضنة في عام 1986 إلى
ما يقرب 500 حاضنة في عام 1993.²

أثر المرافقة المقاولاتية لحاضنات الأعمال على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / بن عيسى خضرة....
كان مركز الصناعي (Batavia Industrial Center) الذي تأسس سنة 1959 مركزا رئيسيا لنجاح
حاضنات الأعمال الأمريكية (ولاية نيويورك) والذي يعترف به كأول وأنجح حاضنة للأعمال في الولايات
المتحدة³. إن مفهوم حضانة الأعمال الذي ظهر خلال السبعينيات في الولايات المتحدة وأوروبا، انفجر
في جميع أنحاء العالم كنموذج عمل حديث⁴. تقوم حاضنات الأعمال برعاية المؤسسات الجديدة مما
يساعدها على البقاء والنمو خلال فترة البدء عندما تكون أكثر عرضة للخطر، وواقع الحاضنة يقوم
من مبدأ الرعاية المؤقتة للأطفال حديثي الولادة في ظروف خاضعة للرقابة.

تصف جمعية الحاضنات الوطنية الأمريكية (NBIA) حاضنة الاعمال باعتبارها عملية ديناميكية
لتطوير مشاريع الاعمال، يشير المصطلح إلى عملية تنموية تفاعلية حيث يكون الهدف هو تشجيع
الافراد على بدء الاعمال الخاصة وتقديم الدعم لتطوير منتجات مبتكرة⁵.

تم دراسة حاضنات الاعمال مع تسميات متعددة مثل: "مراكز الاعمال" و "حدائق البحوث" و "حدائق
العلوم" و "حدائق المعرفة" و "البساتين" و "الحدائق الصناعية" و "الحاضنات" وبصرف النظر عن
التسمية المستخدمة، فإن حاضنات الاعمال في الاقتصاديات الناشئة قد شكلت أداة حاسمة في
تسريع التنمية الاقتصادية الاقليمية⁶.

عرفها (Deborah M. Markley and Kevin 1995) بأنها مؤسسات محلية تشجع وتدعم تطوير الاعمال
وتوفر للمؤسسات الجديدة مساحة ومساعدات إدارية وخدمات تجارية بتكاليف أقل من تلك المتاحة
للشركات الفردية⁷.

وحسب (Burton V. Dean and all 2000) هي مؤسسة مصممة للمساعدة في تطوير مؤسسات جديدة،
بتوفير مجموعة متنوعة من الخدمات والدعم، تسعى إلى الربط الفعال بين المواهب والتكنولوجيا
ورأس المال والمعرفة الفنية للاستفادة من القدرات والمواهب الريادية لتسريع تسويق التكنولوجيا،
ومن خلال إتاحة مختلف الموارد للمؤسسات المحتضنة، تسعى حاضنة الأعمال الجديدة إلى إعطاء
شكل ومضمون، أي الهيكل والمصادقية، للمؤسسات الناشئة⁸.

أما (Bollingtoft & Ulhoi, 2005) عرفها بأنها نوع من البنية التحتية التي تسعى إلى دعم وتعزيز إنشاء
ونمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم⁹.

حاضنة الأعمال هي مصطلح شامل واسع يشير إلى أي منظمة توفر مساحة العمل المادية والمساعدة
الإدارية والحصول على التمويل والخدمات التقنية وغيرها من الخدمات الداعمة للشركات الشابة
وتساعدهم على البقاء والنمو خلال مرحلة بدء التشغيل¹⁰. أي أن المصطلح يشمل مجموعة واسعة
من المؤسسات الغير المتجانسة في أهدافها وتكوينها ومواردها وخدماتها¹¹.

أثر المرافقة المقاولاتية لحاضنات الأعمال على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / بن عيسى خضرة....
 أما حسب المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 23 فيفري 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل
 المؤسسات عرف «مشاتل المؤسسات على أنها مؤسسات عمومية " ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع
 بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية " وتأخذ المشاتل أحد الأشكال التالية:

- المحضنة: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.
 - ورشة الربط: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية.
 - نزل المؤسسات: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.
- كما يمكن إنشاء مشاتل المؤسسات أيضا في شكل شركة ذات أسهم تخضع للقانون التجاري.¹²
- 2- خدمات الحاضنات حسب بعض الدراسات:

الجدول رقم (01): خدمات الحاضنات

الباحث	السنة	عنوان الدراسة	خدمات الحاضنة
Deborah M. Markley and Kevin T. McNamara	1995	Business Incubators: A Local Economic Development Option	خدمات السكرتارية والاستقبال، والوصول إلى حاسوب، وخدمة بريد، وقاعات للمؤتمرات، ومكتبة مرجعية للأعمال
Deborah M. Markley and Kevin T. McNamara	1996	Local Economic and State Fiscal Impacts of Business Incubators	توفير الحيز المادي والوصول إلى المعارف، خدمة البريد، والمعدات المكتبية المشتركة، وقاعات الاجتماعات / التدريب المشتركة، تسمح للمؤسسات للحفاظ على النفقات العامة وتكاليف موظفي المكاتب منخفضة.
Burton V. Dean, Jerome S. Burstein, Linda J. Woodsmall and Judith C. Mathews	2000	Incubator Without Walls (IWW): A University-Business Partnership for Neighborhood Redevelopment	السكرتارية والمساعدة الإدارية؛ والخبرة في مجال الأعمال التجارية، بما في ذلك الإدارة والتسويق والمحاسبة والمالية؛ والحصول على التمويل.
Oyeyemi Adegbite	2001	Business Incubators and Small Enterprise Development: The Nigerian Experience	أ. توفير مساحة في مبنى الحاضنة المصممة وفقا لشروط مرنة وبأسعار معقولة. ب. توفير أنشطة التدريب وتبادل الدعم في مجال السكرتارية، ج. قواعد صارمة للقبول والخروج، والتي صممت لضمان الجهود المكثفة للحاضنة في مساعدة المؤسسات المبتدئة والنمو السريع لها وتحديث قواعد الخروج عموما

أثر المرافقة المقاولاتية لحاضنات الأعمال على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / بن عيسى خضرة....

<p>من الإجراءات لفترة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات، مما يكفل معدل دوران معقول للمستأجرين.</p> <p>د. الإدارة المهنية، التي تنطوي على مراقبة أعمال المستأجرين بشكل وثيق</p> <p>هـ. "المساعدة العملية"، بما في ذلك المشورة في مجال البحث والتطوير ورأس المال المخاطر، عادة من خلال مزودي خدمات الشبكة الخارجية.</p>			
<p>توفير مساحة مكتبية مع سكرتير مشترك وجهاز فاكس مشترك، خدمات التدريب، والحصول على التمويل والمشورة القانونية، والمعرفة العملية والوصول إلى أسواق جديدة.</p>	<p>Incubators: Tool for Entrepreneurship?</p>	<p>2004</p>	<p>Rudy Aernoudt</p>
<p>إدارة الموارد البشرية (تحديد الفرق؛ بناء القدرات وبرامج التدريب على الأعمال التجارية الشاملة؛ مهارات العرض الأساسية)؛ (أخلاقيات الأعمال وآداب السلوك؛ أساسيات الأعمال مثل المحاسبة / الإدارة المالية)؛ وتوفير خدمات البنية التحتية (الوصول إلى الإنترنت بسرعة عالية، وأجهزة الكمبيوتر)، فضلاً عن توجهات خارجية في مجالات مثل الربط الشبكي (مع الشركات الأخرى؛ وموارد التعليم العالي؛ والشركاء الاستراتيجيين؛ والمجالس الاستشارية والموجهين؛ وتسويق العلامات التجارية) وحق في الحصول على الأموال (القروض المصرفية؛ ضمان البرامج؛ المستثمرين الملاك أو رأس المال الاستثماري)؛ والمساعدة في تسويق التكنولوجيا</p>	<p>Sustainable Incubator Management—A Case Study for Pakistan</p>	<p>2009</p>	<p>Aneel Salman and Atif Abdul Majeed</p>
<p>توفير مساحة الإيجار بأسعار معقولة، ويمكن أن تشمل الخدمات أشكالاً مختلفة من النصائح في مجال تخطيط الأعمال، والشؤون المالية والمحاسبة، وشبكات الأعمال، والمساعدة القانونية.</p>	<p>The Batavia Industrial Center: The Hatching of the World's First Business Incubator</p>	<p>2012</p>	<p>KELLY KILCREASE</p>
<p>العمل والخبرة التقنية والتوجيه الإداري وإدارة الأعمال والخدمات الإدارية المشتركة والربط الشبكي والوصول إلى أسواق جديدة</p>	<p>Assessing the impact of Incubation programme to small and medium enterprises development in the Western cape province of south</p>	<p>2016</p>	<p>Thobekani Lose, Eugene Tafadzwa Maziriri and Welcome Madinga</p>

المصدر: من اعداد الباحثة من خلال الدراسات المدرجة في الجدول.

أثر المرافقة المقاولاتية لحاضنات الأعمال على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / بن عيسى خضرة....
على الرغم من ازدياد عدد حاضنات الأعمال التجارية، ظهرت مشاكل كثيرة في تشغيل تلك الحاضنات
بسبب الافتقار إلى تدريب مديري وموظفي الحاضنات القادرين على العمل، وضعف الإدارة والربط
الشبكي، وعدم التكيف مع بيئات الأعمال المحلية.¹³

الجدول رقم (02): عوامل نجاح الحاضنات

الباحث	ملامح الحاضنة الناجحة/عوامل نجاح الحاضنة
Campbell (1989)	التكاليف المنخفضة لتطوير الحاضنات وتشغيلها، فضلا عن إدارة الجودة للمرافق
Latona and LeHere (1989)	برنامج مكثف للتوعية بالمشاريع، ومركز صغير لمساعدة الأعمال التجارية، والوصول إلى مصادر رأس المال، ومرافق الحاضنة.
Allen and McCluskey (1990)	عمر وحجم الحاضنات من المحددات الهامة لبرامج الحضانة الناجحة المشار إليها مع عدد الوظائف التي تم إنشاؤها وتخرج المؤسسات.
Rice and Matthews (1995)	التدخل الفعال كميزة حاسمة.
Martin (1997)	الفضاء المرن، ومعايير الدخول الواضحة، والحد الأقصى لفترة الإقامة، وإدارة من قبل وكالة تنمية الأعمال التجارية، وإعطاء أولوية واضحة للشبكات.
OECD (1997)	التركيز على التكنولوجيات القائمة على التكتلات، واختيار المستأجرين، والروابط المحلية والدولية، ومصادر التمويل المتنوعة.
Hansen and the colleagues(2000)	التأكيد على أن التواصل بين الحاضنات هو عنصر حاسم لجعل الحاضنات أكثر نجاحا.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المرجع:

Jang Yong Suk and Rhee Mooweon, Resource Mobilization and Business Incubation: The Case of Korean Incubators, Development and Society, Vol. 35, No. 1 (June 2006), pp. 29-46.

3-أهمية حاضنات الاعمال

يتمثل الهدف الرئيسي لحاضنة الاعمال في إنتاج شركات ناجحة يتم تركها وتتحرر في غضون فترة زمنية معقولة¹⁴ يمكن أن تعزز الحاضنات خلق فرص العمل المحلية، و التنمية الاقتصادية ، ونقل التكنولوجيا ، فوفقا لمؤسسة (NBIA) فإن معدل البقاء للمؤسسة التي تم احتضانها بعد خمس سنوات هو 87 %، مقارنة مع 44 % للشركات التي لم تستخدم الحاضنات¹⁵ لذلك نظمت هيئات

أثر المرافقة المقاولاتية لحاضنات الأعمال على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / بن عيسى خضرة....
وطنية متعددة الأطراف العديد من المؤتمرات لمقارنة أوجه التشابه والاختلاف الظرفية، فضلا عن
التحديات الناشئة التي تواجه حاضنات الأعمال التجارية في بيئات مختلفة ، ومن بين الهيئات التي
نشطت في هذا المجال: صندوق الامم المتحدة لتنمية العلوم والتكنولوجيا، رابطة التكنولوجيا الألمانية
ومراكز حضانة الاعمال، والرابطة الوطنية لحضانة الاعمال في الولايات المتحدة. ان حاضنات الاعمال
هي قوة رئيسية يجب الاستناد إليها في تحفيز:

ا. النشاط الريادي وظهور الشركات الصغيرة والمتوسطة الجديدة.

ب. الابتكار التكنولوجي والتكيف.

ج. التنمية الإقليمية والنشاط الاقتصادي المحلي.¹⁶

الحاضنة بالمعنى المهم هو نظام إدارة القيمة المضافة ، وعلى هذا النحو فإنها توفر وسيلة لدفع
التكنولوجيات التي قد تهمل في هيكل تنظيبي أكبر، والتي قد تكون مناسبة فقط في الأسواق
المتخصصة الصغيرة، ان الحاضنة قد تعزز في الواقع البيئة المؤسسية للابتكار، ويمكن أن تشجع على
المخاطرة مع التركيز على فرص السوق، ويمكن أن تساعد المؤسسة المحتضنة بشكل أكبر في الاستفادة
من الموارد المحدودة عبر العديد من المشاريع الجديدة القائمة على التكنولوجيا ، وتقتصر من منحى
التعلم و تضمن الحل السريع للمشاكل¹⁷ الحاضنة تمنح القدرة للمؤسسة المحتضنة للتواصل مع
المؤسسات الأخرى، وتبادل الخبرات ، ويقلل المرفق المشترك من تكلفة إقامة روابط مع شركات
أخرى.¹⁸ يستخدم مطورو العقارات الحاضنات للمساعدة في بيع العقارات، وتستخدم الجامعات
الحاضنات لتشجيع تسويق الافكار البحثية في منتجات قابلة للتسويق.¹⁹
أما ما تعلق بالمساهمة في التنمية الوطنية تمثل في:

- تعزيز القاعدة الصناعية الأصلية للبلد عن طريق التعجيل بإنشاء مشاريع صغيرة الحجم مملوكة محليا.
- التعجيل بتداول نتائج البحث والتطوير، والتي يمكن أن تساعد في الحد من اعتماد الصناعة على المعرفة الأجنبية وتحسين الانتاجية في القطاعين الابتدائي والثانوي من الاقتصاد.
- تعزيز التنوع الاقتصادي من خلال إنشاء مؤسسات ديناميكية في قطاع الزراعة وتكنولوجيا المعلومات والصناعة التحويلية، مما سيساعد بعض البلدان على الحد من اعتماد صناعة النفط كمصدر رئيسي للدخل.
- توفير مخاوف صناعية واسعة النطاق مع مقاولين محليين قادرين على توفير بدائل الاستيراد وبالتالي تقليل متطلبات الصرف الأجنبي.
- خلق فرص عمل في مؤسسات ذات آفاق جيدة على المدى الطويل.
- المساعدة في استغلال المواد الخام والموارد المتاحة محليا.

أثر المرافقة المقاولاتية لحاضنات الأعمال على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / بن عيسى خضرة....

- تعزيز تنمية التكنولوجيا المحلية وتدريب القوى العاملة المتوسطة الماهرة وشبه الماهرة.
- تحفيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة من خلال دمج قطاعات الاقتصاد في المناطق الحضرية والريفية.²⁰

3- أنواع الحاضنات

كلمة "حاضنة" تغطي مجموعة واسعة من المجالات، الخدمات والأهداف ومن أنواعها:

الجدول رقم (03): انواع الحاضنات

الرقم	العنوان	الهدف		
أولاً. بحسب الهدف				
1	الأولية	استقطاب رأس المال الأجنبي		
2	الإقليمية	استثمار الطاقات البشرية أو شريحة محددة من المجتمع		
3	الصناعية	تبادل التسهيلات والتركيز على الدعم التقني والمعرفة		
4	القطاع المتخصص	خدمة قطاع متخصص مثل البرمجيات والصناعات الهندسية		
5	التقنية*	خدمة تصاميم متقدمة لمنتجات جديدة غير تقليدية مع أجهزة متقدمة		
6	البحثية*	تطوير أبحاث وأفكار أكاديمية		
7	الافتراضية	خدمة قطاعات مختلفة باعتماد شبكة المعلومات		
8	الإنترنت	مساعدة الشركات الناشئة في مجال الإنترنت والبرمجيات		
الرقم	العنوان	مستوى التكنولوجيا	الجهة	الأمثلة
ثانياً. بحسب طبيعة المجال				
1	حاضنة المشروعات العامة أو المختلطة	تكنولوجيا بسيطة في تقديم الخدمات أو التصنيع الخفيف	المشروعات ذات المعرفة والمعلومات. الصناعات الحرفية المميّزة	-Cambridge Incubator - Campsix Idealab & Companies
2	حاضنات التنمية الاقتصادية (المتخصصة)*	تكنولوجيا متنوعة ترتبط بالدولة	مشاريع تشغيل مشاريع إعادة هيكلة الصناعة	-Mackanseay
3	حاضنات التكنولوجيا*	تكنولوجيا متقدمة	المراكز البحثية الجامعات المراكز المعلوماتية	-Anderson Consulting - The Elevator

الهدف		العنوان	الرقم
Com. - Internet Capital Group			
الخدمة		العنوان	الرقم
ثالثاً. بحسب الخدمات المقدمة			
خدمات شاملة (بنية تحتية، تقنيات اتصالات، موارد بشرية، رأس المال).		حاضنة المشروع	1
تسريع عملية الشروع أو البدء بتشغيل أي مشروع أعمال جديد (خدمات استشارية، الحصول على التمويل، إطلاق المشروع بأسرع وقت).		مسرّعات المشاريع	2
تأسيس شبكات المقاولين والمستشارين بالإضافة إلى المستثمرين.		مداخل المشاريع	3
الاستثمار في فترة مبكرة من العمل واتخاذ تدابير ابتدائية تتناسب والاستراتيجية العامة ثم بناء تعاونيات مصغرة موزعة على أعضائها لتقديم الدعم الحقيقي لقيمة الاستثمارات.		شبكات المشاريع	4

المصدر: من اعداد الباحثة باعتماد على المرجع:

Rudy Aernoudt، Incubators : Tool for Entrepreneurship ? ، Small Business Economics، Vol. 23، No. 2 (Sep., 2004)، pp. 129

II. الجانب التطبيقي

1- وصف الحاضنة قيد الدراسة:

من أجل التأكيد والتحقق من مصداقية الإطار النظري والمتضمن خصوصاً مختلف خدمات حاضنات الأعمال، وقياساً لعلاقات الارتباط والتأثير المفترضة في البحث تم اختيار حاضنة وهران باعتبارها أولى الحاضنات التي سجلت انطلاقة فعلية في الجزائر مثلها مثل حاضنة عنابة وحاضنة برج بوعريّيج حيث انشئت حاضنة وهران بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-382 المؤرخ في 4 رمضان 1424 الموافق ل 30 اكتوبر 2003 المتضمن انشاء مشتلّة وهران المسماة "محضنة وهران".
قمنا بتكليف استبانة الدراسة على الدور الذي تلعبه حاضنة وهران مستخلصين نموذج يحتوي على 16 سؤالاً متضمناً ثلاثة أبعاد: الاستشارة المالية، الاستشارة المهنية ومجموعة من الخدمات المشتركة،

أثر المرافقة المقاولاتية لحاضنات الأعمال على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أ/ بن عيسى خضرة....
ومن ثم توجيهه للمؤسسات قيد الاحتضان بعد بدء نشاطها البالغ عددها (18) مؤسسة على فترات
مختلفة وكذا توجيهه لمؤسسات متخرجة حديثا البالغ عددها (11) مؤسسة.

2- اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة:

لهدف التحقق من وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بالنسبة لمتغيرات الدراسة، معنى ذلك الى
أي مدى يمكن لهذه العبارات ان تحقق اجابات مماثلة إذا ما تم استخدامها في فترات زمنية اخرى،
استعملنا أسلوب Cronbach α كأحد أهم الاساليب في تحليل الاعتمادية لبنود متغير خاضع للدراسة.

الجدول رقم (04): تحليل الاعتمادية لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل Cronbach α
الاستشارة المالية	4	0.620
الاستشارة المهنية	7	0.705
الخدمات المشتركة	5	0.759
خدمات الحاضنة مجتمعة	16	0.879
المشاكل (الصعوبات)	9	0.613
النجاح	9	0.603

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه قيمة معامل الاتساق كرو نباخ ألفا لمتغيرات الدراسة تفوق 0.60 اذن يمكننا
الحزم بالاتساق الداخلي بين بنود هذه المتغيرات.

3- اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

من افتراضات هذه الدراسة ما إذا كان لحاضنات الأعمال علاقة بنجاح المؤسسات الجديدة وكذا
علاقتها بمختلف الحواجز والصعوبات التي تعترض نموها من خلال مختلف أشكال الخدمات التي
تقدمها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أثناء الاحتضان، وعلى نحو اختبار الفرضية السالفة الذكر
اعتمد الباحثان ادوات تحليلية متضمنة في برنامج (SPSS)، فأظهر الجدول رقم 05 ما يلي:

الجدول رقم(05): نتائج اختبار علاقات الارتباط

الخدمات المشتركة		الاستشارة المهنية		الاستشارة المالية		النجاح
القيمة	معامل	القيمة	معامل	القيمة	معامل	
الاحتمالية	الارتباط	الاحتمالية	الارتباط	الاحتمالية	الارتباط	
,000	,569**	,000	,537**	,000	,886**	
خدمات الحاضنة						
القيمة الاحتمالية				معامل الارتباط		

				,700**		
				,000		
الخدمات المشتركة		الاستشارة المهنية		الاستشارة المالية		المشاكل (الصعوبات)
القيمة	معامل	القيمة	معامل	القيمة	معامل	
الاحتمالية	الارتباط	الاحتمالية	الارتباط	الاحتمالية	الارتباط	
,000	-,576**	,001	-,494**	,000	-,852**	
خدمات الحاضنة						
القيمة الاحتمالية			معامل الارتباط			
,000			-,673**			

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات spss

على صعيد علاقات الارتباط بين متغيرات البحث التي أظهرتها نتائج التحليل بالاعتماد على مصفوفة الارتباط يتبين من خلال الجدول اعلاه أن:

- معاملات الارتباط لأبعاد خدمات الحاضنة (الاستشارة المالية= 886** ، الاستشارة المهنية= 537*، الخدمات المشتركة= 569**) أبدت علاقات موجبة قوية مع نجاح المؤسسات محل البحث ولها دلالات معنوية بقيم احتمالية مساوية (0,00) ، وهي أصغر من مستوى المعنوية 05 وهذا ما ينص على قبول الفرضية التي مفادها: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لأبعاد خدمات حاضنة وهران المتمثلة في (الاستشارة المالية، الاستشارة المهنية، الخدمات المشتركة) بنجاح المؤسسات المحتضنة.

- معاملات الارتباط لأبعاد خدمات الحاضنة (الاستشارة المالية= 852** ، ، الاستشارة المهنية= 494** ، الخدمات المشتركة= 576**) أبدت علاقات سالبة قوية مع فشل المؤسسات محل البحث و لها دلالات معنوية بقيم احتمالية مساوية (0,00 ، 001 ، 000) على التوالي وهي أصغر من مستوى المعنوية (05) ، وهذا ما ينص على قبول الفرضية التي مفادها : يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لأبعاد خدمات حاضنة وهران المتمثلة في (الاستشارة المالية ، الاستشارة المهنية ، الخدمات المشتركة) بصعوبات المؤسسات المحتضنة .

- تأكيدا للعلاقات السابقة تبين من مصفوفة الارتباط وجود علاقة قوية موجبة بين خدمات حاضنة الاعمال مجتمعة ونجاح المؤسسات المحتضنة بقيمة (700**) ووجود علاقة قوية سالبة بين خدمات الحاضنة مجتمعة وصعوبات المؤسسات المحتضنة بقيمة (-673**)

4-اختبار علاقات التأثير

سنحاول نمذجة العلاقة بين المتغير التابع المتمثل في (المشاكل، النجاح) والمتغيرات التفسيرية ذات الدلالة الإحصائية والتي قد تم تحديدها وفقا لعلاقة الارتباط .

أثر المرافقة المقاولاتية لحاضنات الأعمال على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أ/ بن عيسى خضرة....
 تصاغ المعادلة القياسية للانحدار البسيط لاختبار تأثير خدمات الحاضنات مجتمعة على كل من
 مشاكل ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونتائج التحليل يظهرها الجدول التالي:
الجدول رقم (06): نتائج اختبار علاقات التأثير لخدمات الحاضنة مجتمعة

خدمات الحاضنة مجتمعة					المتغير المستقل
t	F اختبار	R ²	β_1	β_0	المتغير التابع
5.962	35.544	0.49	0.7	13.7	النجاح
-5.538	30.671	0.453	-0.673	36.531	المشاكل (الصعوبات)

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات spss

بناء على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي spss نجد أن قيم ستودنت المحسوبة (t) (تؤخذ بالقيمة المطلقة) كلها أكبر من قيمة ستودنت (t) الجدولية (1.697)، اذن يمكن الاعتماد على متغير خدمات الحاضنة مجتمعة من أجل تفسير نجاح أو فشل المؤسسات المحتضنة.

- نجد أن معامل التحديد ($R^2=0.49$) المتعلق بتأثير خدمات الحاضنة مجتمعة على نجاح المؤسسات محل البحث معناه أن هذه الخدمات تشرح ما مقداره 49% من نجاح المؤسسات، والباقي 51% يرجع الى عوامل اخرى. ويمكن الحكم على صلاحية النموذج من خلال قيمة فيشر المحسوبة والتي بلغت 35.544، هذه القيمة أكبر من قيمة فيشر الجدولية والتي تساوي (4.10) بالتالي النموذج صالح احصائيا.

- نجد أن معامل التحديد ($R^2=0.453$) المتعلق بتأثير خدمات الحاضنة مجتمعة على صعوبات المؤسسات محل البحث معناه أن هذه الخدمات تشرح ما مقداره 45.3% من فشل المؤسسات، والباقي 54.7% يرجع الى عوامل اخرى. ويمكن الحكم على صلاحية النموذج من خلال قيمة فيشر المحسوبة والتي بلغت 30.671، هذه القيمة أكبر من قيمة فيشر الجدولية والتي تساوي (4.10) بالتالي النموذج صالح احصائيا.

يقدم التفسير الاحصائي لقيمة معلمة خدمات الحاضنة أن لها تأثير ايجابي على نجاح المؤسسات المحتضنة وهذا يدل على أن زيادة بوحدة واحدة في خدمات الحاضنة سيؤدي إلى الزيادة في نجاح المؤسسات بمقدار 70%. أما التفسير الاحصائي لقيمة معلمة خدمات الحاضنة يعكس التأثير السلبي على صعوبات المؤسسات أي الزيادة بوحدة واحدة في خدمات الحاضنة سيؤدي إلى الانخفاض في صعوبات المؤسسات بمقدار 67.3%.

تصاغ المعادلة القياسية للانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد خدمات حاضنات الاعمال (الاستشارة المالية، الاستشارة المهنية، الخدمات المشتركة) على كل من صعوبات ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونتائج التحليل يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم (07): نتائج اختبار علاقات التأثير لأبعاد خدمات الحاضنة

أبعاد خدمات حاضنات الأعمال												
		الخدمات المشتركة			الاستشارة المهنية			الاستشارة المالية			الثابت	
اختبار	R2	Sig	t	β3	Sig	T	β2	Sig	T	β1	β0	
49,872	0.8 10	0.058	1.956 -	0.42 -9	0.040	2.132	0.425	0.000	9.470	0.932	9.679	النجاح
31,039	0.7 27	0.983	0.021 -	0.00 -6	0.883	- 0.148	- 0.036	0.000	- 7,016	-0.829	38,913	المشاكل

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات spss

يتم ادراج المتغيرات ذات الدلالة الاحصائية في نموذج الانحدار المتعدد ومنه من خلال نتائج مخرجات SPSS يتم اهمال الخدمات المشتركة ذات القيمة الاحتمالية (0.058) الاكبر من مستوى المعنوية 0.05 (أبعاد خدمات الحاضنة / النجاح) واهمال كل من الاستشارة المهنية والخدمات المشتركة ذات القيم الاحتمالية (0.883، 0.983) وهي قيم تفوق مستوى المعنوية 0.05 (أبعاد خدمات الحاضنة / المشاكل) وتصاغ المعادلتين وفق الشكل:

$$\text{النجاح} = 9.679 + 0.932(\text{الاستشارة المالية}) + 0.425(\text{الاستشارة المهنية})$$

$$\text{المشاكل} = 38.913 - 0.829(\text{الاستشارة المالية})$$

يقدم التفسير الاحصائي لقيم معالم أبعاد خدمات الحاضنة أن لها تأثير ايجابي على نجاح المؤسسات المحتضنة وهذا يدل على أن زيادة بوحدة واحدة في الاستشارة المالية سيؤدي إلى الزيادة في نجاح المؤسسات بمقدار 93.2% وأن الزيادة بوحدة واحدة في الاستشارة المهنية سيؤدي إلى الزيادة في نجاح المؤسسات بمقدار 42.5%. أما التفسير الاحصائي لقيم معالم أبعاد خدمات الحاضنة (المتتمثلة في الاستشارة المالية) تعكس التأثير السلبي على فشل المؤسسات أي الزيادة بمقدار وحدة واحدة في الاستشارة المالية ستؤدي إلى الانخفاض في مشاكل المؤسسات بمقدار 82.9%.

معامل التحديد ($R^2=0.810$) المتعلق بتأثير أبعاد خدمات الحاضنة (الاستشارة المالية، الاستشارة المهنية) يشرح 81% من نجاح المؤسسات، والباقي 19% يرجع الى عوامل اخرى. وقيمة فيشر المحسوبة (49,872) أكبر من القيمة الجدولية والتي تساوي (4.10) بالتالي النموذج صالح احصائيا. أما معامل التحديد ($R^2=0.727$) المتعلق بتأثير أبعاد خدمات الحاضنة (الاستشارة المالية) يشرح 72.7% من مشاكل المؤسسات، والباقي 28.3% يعود لعوامل أخرى، وصلاحيية النموذج تعكسها قيمة فيشر المحسوبة (31.039) الأكبر من القيمة الجدولية.

تفسير النتائج

توضح نتائج التحليل أن المؤسسات المحتضنة تستفيد أكثر من الخدمات المالية ، وذلك للعجز المالي للمشروعات الصغيرة ، فصغار المستثمرين يواجهون صعوبات كبيرة في الحصول على التمويل اللازم

أثر المرافقة المقاولاتية لحاضنات الأعمال على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / بن عيسى خضرة....
 بالحجم المناسب وبشروط ميسرة ، وحتى عند توفر مصادر التمويل فإن الفوائد التي يتحملها حامل
 المشروع تكون عالية، وإلى صرامة الضمانات المطلوبة وتعقد إجراءاتها مما يؤدي إلى بروز مصاعب
 حقيقية أمامها ، لذا فإن مشتلة وهران تتكفل بهذه المشاكل المالية وتذللها أمام حاملي المشاريع
 الإبداعية وذلك من خلال جملة المساعدات التي تقدمها كتذليل عقبات الاقتراض بتقديم الضمانات
 بصفة شخصية كاستغلال شهرة الحاضنة أو ممتلكاتها كضمان، أو الاستفادة من أسعار فائدة
 تفضيلية وفق البرامج الحكومية التي تتبع لها الحاضنة.

أما الاستشارة المهنية فهي أعمال إدارية تتولاها الحاضنة لضمان الانطلاقة الجيدة للمشاريع الصغيرة،
 من شأنها مساعدة المشروع على تصميم هيكل تنظيمي يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة واستراتيجياتها.

III. الخلاصة

تعد حاضنات الأعمال بالجزائر من أنجع البدائل المستحدثة وأبرز آليات الدعم كونها تساهم بدرجة
 كبيرة في ترجمة الأفكار الريادية الى منتجات قابلة للتسويق على أرض الواقع عن طريق مساهمتها
 الفعالة في تقديم حزمة متكاملة من الخدمات. فالدعم المقدم من طرف حاضنات الأعمال أفضل
 بالمقارنة مع الحماية التي توفرها الدولة للصناعات الناشئة باعتباره دعما متكاملًا، مؤقتًا، يراعي
 الانتقائية في اختيار المؤسسات والتدرج في عملية نزع الدعم. تبني الجزائر لفكرة الحاضنات أمسى في
 طريق قطف الثمار وهذا ما دلت عليه نتائج دراسة حاضنة وهران ولذا وجب:

- على الجهات القائمة بإدارة حاضنات الأعمال بتكثيف دورات تكوينية لنشر ثقافة الحاضنات والعمل
 على انجاح هيكلها من خلال برامج تدريبية تثقيفية وعقد ندوات ومحاضرات ودورات لزيادة الوعي لهذا
 المفهوم.

- الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في المجال.

- تنمية خدمات الحاضنة بما يتوافق مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات وكذا الدقة في اختيار
 الكفاءات المناسبة.

- تعزيز التعاون مع هيئات التمويل الداخلية والخارجية.

الملاحق:

أثر أبعاد خدمات حاضنات الأعمال في تحقيق نجاح المؤسسات المحتضنة

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,900 ^a	,810	,794	2,64715

Coefficients^a

أثر المرافقة المقاولاتية لحاضنات الأعمال على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أ/ بن عيسى خضرة....

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	9,679	1,874		5,166	,000
الاستشارة المالية	1,485	,157	,932	9,470	,000
الاستشارة المهنية	,416	,195	,425	2,132	,040
الخدمات المشتركة	-,512	,262	-,429	-1,956	,058

أثر خدمات حاضنات الأعمال مجتمعة في تحقيق نجاح المؤسسات المحتضنة

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,700 ^a	,490	,476	4,22294

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	13,700	2,729		5,020	,000
خدمات الحاضنة	,310	,052	,700	5,962	,000

أثر أبعاد خدمات الحاضنة في فشل المؤسسات المحتضنة

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,853 ^a	,727	,703	2,97599

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	38,913	2,106		18,473	,000
الاستشارة المالية	-1,237	,176	-,829	-7,016	,000
الاستشارة المهنية	-,033	,219	-,036	-,148	,883
الخدمات المشتركة	-,006	,294	-,006	-,021	,983

أثر خدمات الحاضنة مجتمعة في فشل المؤسسات المحتضنة

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,673 ^a	,453	,438	4,09481

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	36,531	2,646		13,806	,000
خدمات الحاضنة	-,279	,050	-,673	-5,538	,000

- ¹-Ignacio Castro, José Luis Galán and Saulo Bravo, **Entrepreneurship and Social Capital: Evidence from a Colombian Business Incubator**, Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales, Vol. 24, Edición especial(2014), pp. 91.
- ²-Deborah M. Markley and Kevin T. McNamara, **Local Economic and State Fiscal Impacts of Business Incubators**, State & Local Government Review, Vol. 28, No. 1 (Winter, 1996), pp. 17
- ³-KELLY KILCREASE, **The Batavia Industrial Center: The Hatching of the World's First Business Incubator**, New York History, Vol. 93, No. 1 (WINTER 2012), pp. 71-93
- ⁴ - Jang Yong Suk and Rhee Mooweon, **Resource Mobilization and Business Incubation: The Case of Korean Incubator**, Development and Society, Vol. 35, No. 1 (June 2006), pp. 29-32
- ⁵ Rudy Aernoudt , **Incubators: Tool for Entrepreneurship?**, Small Business Economics, Vol. 23, No. 2 (Sep., 2004), pp. 127-135
- ⁶ Ignacio Castro, José Luis Galán and Saulo Bravo, **Entrepreneurship and Social Capital: Evidence from a Colombian Business Incubator**, Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales, Vol. 24, Edición especial(2014), pp. 91-100
- ⁷ Deborah M. Markley and Kevin T. McNamara, **Business Incubators: A Local Economic Development Option**, Choices, Vol. 10, No. 3 (Third Quarter 1995), pp. 13-16
- ⁸ Burton V. Dean, Jerome S. Burstein, Linda J. Woodsmall and Judith C.Mathews , **Incubator Without Walls (IWW): A University-Business Partnership for Neighborhood Redevelopment** , Cityscape, Vol. 5, No. 1, Community Outreach Partnership Centers: Connecting Communities and Institutions of Higher Education (2000), pp. 185-196
- ⁹ Ignacio Castro, José Luis Galán and Saulo Bravo, **Entrepreneurship and Social Capital: Evidence from a Colombian Business Incubator**, Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales, Vol. 24, Edición especial(2014), pp. 100
- ¹⁰ Jang Yong Suk and Rhee Mooweon, **Resource Mobilization and Business Incubation: The Case of Korean Incubator**, Development and Society, Vol. 35, No. 1 (June 2006), pp. 40
- ¹¹ Ignacio Castro, José Luis Galán and Saulo Bravo, **Entrepreneurship and Social Capital: Evidence from a Colombian Business Incubator**, Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales, Vol. 24, Edición especial(2014), pp. 100

¹² المادة 1-2 من المرسوم رقم 78-03 المؤرخ في 25/02/2003 يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية الجهوية الجزائرية، العدد 13، ص 14.

¹³ Jang Yong Suk and Rhee Mooweon, **Resource Mobilization and Business Incubation: The Case of Korean Incubators**, Development and Society, Vol. 35, No. 1 (June 2006), pp. 42

¹⁴ - Rudy Aernoudt، **Incubators: Tool for Entrepreneurship?** Small Business Economics، Vol. 23، No. 2 (Sep., 2004)، pp. 128

¹⁵ KELLY KILCREASE ، **The Batavia Industrial Center : The Hatching of the World's First Business Incubator** , New York History, Vol. 93, No. 1 (WINTER 2012), pp. 71-93

¹⁶ Oyeyemi Adegbite ، **Business Incubators and Small Enterprise Development: The Nigerian Experience** , Small Business Economics, Vol. 17, No. 3 (Nov., 2001), pp. 157

¹⁷ Burton V. Dean, Jerome S. Burstein, Linda J. Woodsmall and Judith C.Mathews ، **Incubator Without Walls (IWW): A University-Business Partnership for Neighborhood Redevelopment** , Cityscape, Vol. 5, No. 1, Community Outreach Partnership Centers: Connecting Communities and Institutions of Higher Education (2000), pp. 185-196

¹⁸ Deborah M. Markley and Kevin T. McNamara, **Local Economic and State Fiscal Impacts of Business Incubators** , State & Local Government Review, Vol. 28, No. 1 (Winter, 1996), pp. 17

¹⁹ Deborah M. Markley and Kevin T. McNamara, **Business Incubators: A Local Economic Development Option**, Choices, Vol. 10, No. 3 (Third Quarter 1995), pp. 13-16

²⁰ Oyeyemi Adegbite ، **Business Incubators and Small Enterprise Development: The Nigerian Experience** , Small Business Economics, Vol. 17, No. 3 (Nov., 2001), pp. 158