جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور حاضنات الأعمال في تعزيز روح الإبداع والابتكار لدى المؤسسات الناشئة –دراسة حالة لحاضنات الاعمال بجامعة المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير.

تخصص إدارة أعمال .

من إعداد الطالبة:

- مريم محمودي.
- الهام عبد الرحمن.

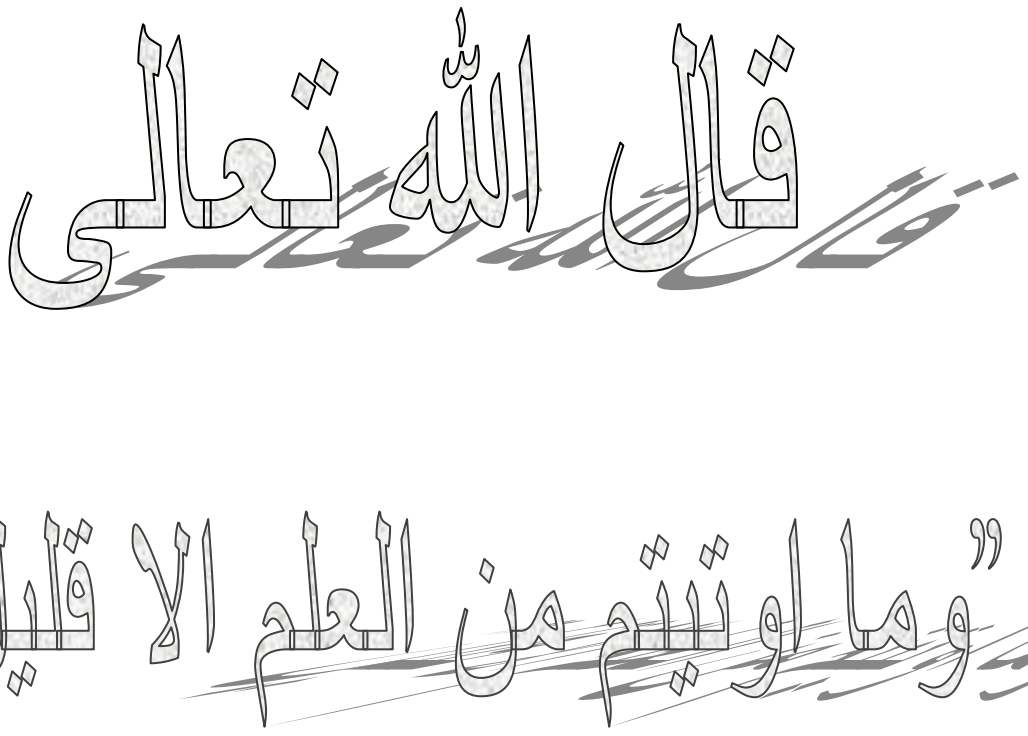
تحت إشراف الدكتور:

- عبد العزيز بوخرص.

لجنة المناقشة:

أعضاء اللجنة	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د/باصور كمال	استاذ محاضر أ	جامعة المدية	**رئيسا**
د/عبد العزيز بوخرص	استاذ محاضر ب	جامعة المدية	**مشرفا**
د/بوشنافة ميسوم	استاذ محاضر ب	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022.



سورة الإسراء ،الآية 85.

شكر وعرفان

نتقدم بشكرنا وعظيم امتنانا للمولى عزوجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع مصدقا لقوله تعالى " ولئن شكرتم لازيدنكم"

ثم الصلاة والسلام على نبينا وشفيعنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام ...

كما نتقدم بشركنا وتقديرنا للأستاذ المشرف الدكتور عبد العزيز بوخرص الذي كانت كل توجيهاته ونصائحه اكبر الأثر لكي يخرج هذا البحث في أفضل صورة ،أسلوبا ومضمونا....

والى كل من ساهم من قريب أو بعيد في سبيل إنجاح هذا العمل ...

وكل الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.....

ونشكر أعضاء اللجنة الذين تحملوا عناء قراءة وتصحيح وإثراء هذه المذكرة...

إهداء

إلى من أوصاني ربي بهما

والدي الـذين تعلمت منهما أبجدية القراءة وأبجدية الحيـاة ورافقتني رعايتهما طـوال مسار دربي في تحصيل المعرفة وجني ثمارها فتعلمن منهما حب الله وحب الأشياء الجميلة وحب الصدق في القول والثبات على المبدأ....

إلى أخي قرة عيني وزوجته....

إلى أخواتي اعز ما املك وما لدي في الوجود وأقرب الناس إلى قلبي أطال الله في عمرهما ....

إلى كل الأهل والأقارب من قريب أو بعيد ...

إلى صديقاتي رفيقات دربي في الدراسة وفي الحياة ....

إلى كل من في ذاكرتي وليس في مذكرتي ...

إلى كل من عرفت وصادقت وأحببت ...

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي راجيتا من المولى عزوجل أن يجعله في

موازين حسناتنا وان ينفع به العباد والبلاد ...

مـــــــريم

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتوفيق

اهدي هذا العمل إلى.....

- اعز ما املك في الوجود إلى من ربياني أحاطاني برعايتهما وحبهما ودعواتهما إلى والدي الغاليين حفظهما الله وأطال في عمرهما .....
- إلى إخوتي الثلاث وعائلتهم حفظهم الله .....
- إلى فرحة وضحكة بيتنا براعم العائلة رنيم ورسيم .....
- إلى زوجي وعائلته بكل اسمه .....
- إلى من تشاركت معها الحلو وعبء هذا العمل **شافية** .....
- إلى جميع أفراد عائلتي الذين لم يذكرهم لساني.....
- إلى من شاركتني تعب وشقاء نحاج هذا العمل بإذن الله مريم محمودي .

إلهـــــــــام

الملخــص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور حاضنات الاعمال في تعزيز روح الإبداع والابتكار في المؤسسات الناشئة،على مستوى حاضنة الجامعة،والتعرف على حاضنات الاعمال والتي بدورها تلعب دورا مهما في اقتصاديات الدول.الأمر الذي يتطلب البحث عن الأساليب والطرق الفعالة لدعم المؤسسات الناشئة.وكذلك التعرف على جوانب الإبداع والابتكار في المؤسسات الناشئة.

كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الفصل الاول والثاني،وفي الفصل الثالث منهج وصفي تحليلي اعتمادا على دراسة حالة بحيث تم تصميم استبيان الدراسة بناءا على مقاييس ودراسات سابقة كأداة لجمع البيانات اللازمة ثم توزيعها على عينة مكونة من(40مؤسسة ناشئة)،وتم تحليل الاستبيان ومعالجته حسب الفرضيات باستخدام الرزمة الإحصائيةSPSSبهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

الكلمات المفتاحية:

حاضنات الأعمال ، المؤسسات الناشئة ،الإبداع والابتكار .

Abctract :

The targit of this study is to show the support of startup by the bussines incubation of the university of Medea

That's because it's have a big impartant in economy of the countrys , that's what's need rechearch with a view to find new more diffrent techniques and methods to support the startup Project as long as to know all their sides of creativity and innovation ;Thestudy relied on the descriptive approach. It has been designing aquestionnaire study based on standards and previous studies as a tool to
collect the necessary data, which was distributed to a sample of 40 stertup The questionnaire was
analyzed and processed according to the hypotheses using the Statistical
Package for the Social Sciences SPSS in order to reach the indicators with value
to support the research topic

Keywords:

Business Incubators; creativityand innovation; startup.

فهـــرس

المحتـــــــوبات

فهرس المحتويات

المحتـــــويات	
العنـــــــاوين	الصفحة
الإهداء	
الشكر والعرفان	
الملخص	
فهرس المحتويات	I –VI
قائمة الجداول	VII–XI
قائمة الأشكال	XI
مقدمة	أ– د
الفصلالأول: الإطار النظري لحاضنات الأعمال	
تمهيد	01
المبحث الأول:ماهية حاضنات الأعمال.....	03
المطلب الأول:مفهوم حاضنات الأعمال	03
الفرع الأول:التطور التاريخي لفكرة حاضنات الأعمال.....	03
الفرع الثاني: تعريف حاضنات الأعمال	06
الفرع الثالث:خصائص حاضنات الأعمال.....	08
المطلب الثاني:أهمية وأهداف حاضنات الأعمال	09
الفرع الأول:أهمية حاضنات الأعمال.....	09
الفرع الثاني:أهداف حاضنات الأعمال	11

المطلب الثالث:أنواع حاضنات الأعمال	12
الفرع الأول:تصنيف حاضنات الأعمال حسب الهدف من إقامتها.....	12
الفرع الثاني:تصنيف حاضنات الأعمال طبقا لطبيعة الخدمات.....	14
الفرع الثالث:تصنيف حاضنات الأعمال وفقا لتوافر المبنى الخاص بها.....	15
المبحث الثاني:آلية سير حاضنات الأعمال	16
المطلب الأول:مراحل إنشاء حاضنات الأعمال وطريقة عملها	16
الفرع الأول:مراحل إنشاء حاضنات الأعمال	16
الفرع الثاني:آلية عمل حاضنات الأعمال	17
الفرع الثالث:تفاعل حاضنات الأعمال	18
المطلب الثاني: سبل تمويل حاضنات الأعمال	20
الفرع الأول :التمويل عن طريق المؤسسات العامة والمنظمات الخيرية والمؤسسات الآكادمية	20
الفرع الثاني:تمويل عن طريق حاضنات المختلطة والحاضنات الأخرى.....	20
الفرع الثالث:تمويل أصحاب الأعمال المبتكرين	21
المطلب الثالث:خدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمؤسسات الناشئة.....	22
الفرع الأول:توفير الدعم المالي.....	22
الفرع الثاني:توفير الخدمات الإدارية والفنية	22

الفرع الثالث:تطوير قاعدة البيانات والمعلومات.....	23
المبحث الثالث: أساسيات حول حاضنات الأعمال	24
المطلب الأول:معايير نجاح حاضنات الأعمال العوامل المؤثرة فيها..	24
الفرع الأول:معايير اختيار المؤسسات للاحتضان.....	24
الفرع الثاني:معايير نجاح حاضنات الأعمال.....	25
الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في نجاح حاضنات الأعمال.....	29
المطلب الثاني :الفرص المتاحة والتحديات والقيود أمام الاعتماد على حاضنات الأعمال.....	30
الفرع الأول:الفرص المتاحة للاعتماد على حاضنات الأعمال.....	30
الفرع الثاني :تحديات حاضنات الأعمال.....	32
الفرع الثالث:القيود التي تواجه حاضنات الأعمال.....	32
المطلب الثالث: دور حاضنات الأعمال في الريادة والإبداع.....	34
الفرع الأول:دور حاضنات الأعمال في دعم أساليب الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والكبيرة	34
الفرع الثاني: أساليب الإبداع والابتكار التي تستخدمها حاضنات الأعمال في المؤسسة	35
خلاصة الفصل الأول .	37
الفصل الثاني مدخل للإبداع والابتكار	
تمهيد	39
المبحث الأول :ماهية الإبداع والابتكار.....	40

المطلب الأول :مفهوم الإبداع والابتكار	40
الفرع الأول:التطور التاريخي للإبداع والابتكار.....	40
الفرع الثاني :تعريف الإبداع والابتكار وبعض المصطلحات المتشابه	42
الفرع الثالث:دورة حياة الإبداع والابتكار وأهم خصائصه.....	46
المطلب الثاني:أنواع ومصادر الإبداع والابتكار.....	49
الفرع الأول:أنواع الإبداع والابتكار.....	49
الفرع الثاني :مصادر ومجالات الإبداع.....	53
المطلب الثالث:مستويات ومبادئ الإبداع.....	56
الفرع الأول:مستويات الإبداع	56
الفرع الثاني :مبادئ و محاور الإبداع.....	57
المبحث الثاني :المداخل الأساسية للإبداع.....	60
المطلب الأول:أصناف الإبداع والفروقات بينهما.....	60
الفرع الأول:إبداع التحسين	63
الفرع الثاني :إبداع الجذري.....	64
الفرع الثالث: التمييز بين إبداع التحسين وإبداع الجذري.....	65
المطلب الثاني:العوامل المؤثرة في الإبداع ودوافع تبنيه.....	65
الفرع الأول :العوامل المؤثرة للإبداع	66
الفرع الثاني:دوافع تبني المؤسسة للإبداع.....	68
المطلب الثالث:مراحل تطبيق الإبداع ومؤشرات قياسه.....	68
الفرع الأول :مراحل تطبيق العملية الإبداعية	69
الفرع الثاني:مؤشرات قياس الإبداع	71
المبحث الثالث:علاقة الإبداع والابتكار بتطوير حاضنات الأعمال	71
المطلب الأول :الثقافة التنظيمية.....	71

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.....	71
الفرع الثاني : الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية	72
الفرع الثالث:مصادر الثقافة التنظيمية.....	73
المطلب الثاني : اليقظة الإستراتيجية.....	73
الفرع الأول:تعريف وأنواع اليقظة الإستراتيجية.....	74
الفرع الثاني :طرق و وسائل لنظام اليقظة الإستراتيجية	76
الفرع الثالث: مراحل ومقومات الأساسية لنظام اليقظة الإستراتيجية.....	77
المطلب الثالث:الإستراتيجية الجديدة لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر	79
الفرع الأول: صندوق تمويل المؤسسات وآلية عمله وأهميته.....	80
الفرع الثالث:المؤسسات الناشئة في الجزائر وآفاقها.....	81
خلاصة الفصل الثاني	82
الفصل الثالث الدراسة الميدانية لحاضنات الأعمال بجامعة– المدية –	
المبحث الأول: الأطر والمراسيم التنظيمية لإنشاء حاضنات الأعمال	84
المطلب الأول:السند القانوني لإنشاء الحاضنات وكيفية إنشائها لدى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي	84
الفرع الأول: السند القانوني لإنشاء الحاضنة.....	84
الفرع الثاني:كيفيات إنشاء الحاضنة لدى مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي	85
المطلب الثاني:تنظيم وسير الحاضنة لدى مؤسسة التعليم العالي والبحثالعلمي.....	86
المطلب الثالث:مهام الحاضنة وكيفية تنسيق ومرافقة النشاط.....	86
الفرع الأول:مهام الحاضنة.....	86
الفرع الثاني:كيفيات تنسيق ومرافقة نشاط الحاضنة.....	87
المبحث الثاني: تحضير الاستقصاء وتحليل النتائج.....	89

المبحث الثالث:عرض وتحليل نتائج الاستبانة.....	103
خاتمة	113
قائمة المراجع	116
قائمة الملاحق	127

قوائم الجداول والأشكال

و الملاحق .

الجـــداول

فهرس الجداول		
2-1	الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة	39
2-2	الفرق بين الإبداع و الإبتكار	42
2-3	شركات جزائرية ناشئة	77
3-1	نتائج اختبار ألفا كرومباخ	89
3-2	معامل الإرتباط سبيرمان محور الأول	90
3-3	معامل الإرتباط سبيرمان محور ثاني	91
3-4	معامل الإرتباط سبيرمان محور ثالث	92
3-5	معامل الإرتباط سبيرمان بين كل المحاور	93
3-6	إختبار التوزيع الطبيعي	94
3-7	إحصائيات متعلقة بإستمارة الإستبانة	95
3-8	توزيع أفراد العينة حسب العمر	97
3-9	توزيع أفراد العينة حسب مستوى العلمي	98
3-10	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوضيفة	99
3-11	توزيع أفراد العينة حب مجال النشاط	100
3-12	توزيع أفراد العينة حسب مصدر التعرف على الحاضنة	101
3-13	توزيع أفراد العينة حسب مصار التمويل	102
3-14	مقياس ديكارت الخماسي	103
3-15	إستجابات أفراد العينة على المحور الأول	103
3-16	إستجابات أفراد العينة على المحور الثاني	104
3-17	إستجابات أفراد العينة على المحور الثلث	105
3-18	نتائج الإستبانة المتعلقة بل المحور الأول	106

3-19	نتائج الإستبانة المتعلقة بل المحور الثاني	108
3-20	نتائج الإستبانة المتعلقة بل المحور الثالث	109
3-21	نتائج إختبار الفرضية الأولى	110
3-22	نتائج إختبار الفرضية الثاني	111
3-23	نتائج إختبار الفرضية الثالث	111

الأشـــــــكال

فهرس الأشكال

1-1	مراحل تطوير حاضنات الأعمال	5
1-2	أهمية حاضنات الأعمال بالنسبة للجامعات ومراكز البحث و التجمعات و الحكومات والشركات والقطاعات العامة والمشتركة	10
2-1	مراحل دورة حيات الإبداع	45
2-2	أنواع الإبداع	47
2-3	محاور الإبداع	56
2-4	دورة دينمج	**58**
3-1	توزيع أفراد العينة حسب العمر	**97**
3-2	توزيع أفراد العينة حسب مستوى العلمي	98
3-3	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوضيفة	99
3-4	توزيع أفراد العينة حب مجال النشاط	100
3-5	توزيع أفراد العينة حسب مصدر التعرف على الحاضنة	101
3-6	توزيع أفراد العينة حسب مصار التمويل	102

المـــــــــلاحق

فهـــــرس المـــــلاحق	
رقـــم الملحق	عنـــوان الملحق
1	الإستمارة النموذجية لإنشاء مصلحة مشتركة في شكل حاضنة
2	النموذج التقييمي للمشاريع المرشحة للاحتضان
3	بطاقة حصيلة نشاط الحاضنة
4	نموذج تقييم أداء الحاضنة

مقدمة:

المؤسسات الناشئة هي المحرك الأساسي للنشاط والنمو الاقتصادي في معظم الدول، كونها تلعب دورا ايجابيا وهاما من حيث توفير فرص العمل مما يساهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي للمجتمع ، لأنها تعاني في بداية نشاطها للعديد من المشاكل والعراقيل التي تؤدي بها إلى الفشل المبكر لو أنها لا تحظى تلك العراقيل فكان لابد من إيجاد وسيلة فعالة من اجل دعم هذه المؤسسات ولذلك تم إنشاء مؤسسات تظم كفاءات إدارية وفنية عالية تعمل على تقديم الدعم لهذه المؤسسات بحيث تعتبر حاضنات الأعمال أداة من أدوات التنمية الاقتصادية .

وتعد في الوقت الحالي حاضنات الأعمال آلية عمل تستهدف احتضان المؤسسات الناشئة حتى تصبح لها القدرة على الإبداع والتماشي مع بيئتها الخارجية وامتلاكها المرونة الكافية للتأقلم مع بيئة الأعمال و مستجداتها واستغلال الفرص التسويقية.

لذا تعيش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في بيئة مليئة بالتحديات لذلك ينبغي عليها مواجهتها بكفاءة عالية، ولا يمكن تحقيق ذلك من خلال تبنيها سياسة إبداعية واضحة باعتبار أن الإبداع مفتاح لتطوير الأداء وزيادة قدرتها التنافسية فهو قوة يدفعها نحو تحقيق النمو والاستمرار. كما تزايد اهتمام المؤسسات الناشئة بموضوع الإبداع والابتكار نظرا للظروف المتغيرة التي تفرضها التطورات الجديدة وثورة المعلومات والمنافسة الشديدة وغيرها، فأصبح الإبداع أمرا ضروريا وحيويا للمؤسسات الناشئة بالجزائرعامة وحاضنات الأعمال خاصة.حيث أن الرائد في حاضنات الأعمال بني على أساس تطوير آلية تعمل على احتضان ورعاية أصحاب الأفكار الإبداعية والمبتكرة.

الإشكالية:

تعد المؤسسات الناشئة من الركائز الأساسية للنهوض في القطاع المؤسساتي في مستواه الجزئي وتطوير القطاع الاقتصادي في مستواه الكلي. لذا وجب استحداث آليات تحفيزية لهذا التوجه واحتضان الأفكار الإبداعية ،وتوفير مختلف التسهيلات مع مخطط تكويني يضم مختلف تقنيات وتسيير فعال من أجل التحصيل الفعال الذي يمثل المورد الأهم ويصنف ضمن الموارد الغير الملموسة بوصفها أساس تحقيق الإبداع والابتكار ،وكذا مرافقة حاملي الأفكار في جميع المراحل ومن بين هذه الآليات حاضنات الأعمال.

بناءا على ما سبق **نطرح الإشكالية التالية:**

ما مدى احتياج المؤسسات الناشئة لخدمات حاضنات الأعمال في تعزيز روح الإبداع والابتكار لديها ؟ .

ومن خلال الإشكالية الرئيسية يمكن **طرح أسئلة فرعية** والمتمثلة في :

- ✓ ماهي الخدمات التي تقدم من طرف حاضنات الأعمال للمؤسسات الناشئة؟ .
- ✓ هل يمكن أن يصدر الإبداع والابتكار من الأفراد و المؤسسات الناشئة؟.
- ✓ هل تعزز حاضنات الأعمال روح الإبداع والابتكار لدى المؤسسات الناشئة؟.
- ✓ ما مدى مساهمة حاضنة جامعة المدية في تكوين الطلبة اصحاب افكار المؤسسات الناشئة ؟.

الفرضيـــــات :

- ➢ تمثل حاضنات الأعمال هيكل دعم للمؤسسات الناشئة حيث تساهم في دعمها بطرق مختلفة منها المرافقة ،الاستشارة والدعم التقني .

- يمكن أن تصدر الأفكار الإبداعية من الأفرادلكن غالبا الابتكار ما يأتي من خلال المؤسسات والمنظمات المحتضنة لتلك الأفكار الإبداعية .
- يتجلى الإبداع والابتكار في المؤسسات الناشئة من خلال الناتج الإبداعي الذي تتوصل إليه .
- كان لحاضنة الأعمال جامعة المدية دور فعال في سقل أفكار الطلبة القابلة للتجسيد في مشاريع مؤسسات ناشئة

أهمية الدراسة :تكمن أهمية البحث في كونه أحد وأهم المواضيع المطروحة اليوم على الساحة الاقتصادية والمتمثلة في حاضنات الأعمال باعتبارها كخطوة داعمة ومشجعة لتفعيل دور المؤسسات الناشئة في العملية التنموية.واحتوائها على تطوير عملها بالشكل الذي قد يجعلها ترتفع إلى مكانة المؤسسات الناشئة.

ونحن ارتأينا بتناول تجربة حاضنة المدية في هذا المجال باعتبارها تجربة فتية ،وهذا سعيا منا لمعرفة مدى أهمية تواجد حاضنات الأعمال في ولايتنا من أجل مساعدة المؤسسات الناشئة بهذه الآلية ،ومدى احتياج هذه الأخيرة بالخدمات التي تقدمها ومدى استفادتها منها .

أهداف الدراسة : يرجع الدافع من وراء اختيارنا لموضوع " **دور حاضنات الأعمال في تعزيز روح الإبداع والابتكار لدى المؤسسات الناشئة** " ،إلى الأهمية التي يكتسيها كل منهما على مستوى تكل الأخيرة ، وذلك في ظل عالم جديد يتميز بمعطيات وخصائص جديدة تميزه عما كان عليه،وكذلك التعرف على الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الناشئة.

مبررات الدراسة:

- الأهمية الكبيرة التي يكتسبها موضوع حاضنات الأعمال في احتضان المؤسسات الناشئة.

- حداثة الموضوع وعدم تناوله من قبل .

المنهج المتبع :من أجل الإجابة على الإشكالية والتحقق من الفرضيات،تم إتباع المناهج التي تتناسب مع طبيعة و أهداف الدراسة وهي :

أ- المنهج الوصفي: من اجل وصف المفاهيم العامة المتعلقة بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة لحاضنات الأعمال ،الإبداع والابتكار .

ب-المنهج التحليلي: من أجل تحليل مجتمع الدراسة المتمثل في الطلبة والباحثين المحتضنين لحاضنة الأعمال الجامعية "**المدية**"،ذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها بهدف صياغة الخلفية النظرية للموضوع كما تم الاعتماد على بعض وثائق وسجلات الخاصة بالحاضنة،وبالاعتماد على برنامج SPSS.

الدراسات السابقة :

1-بن ناصر محمد،**دور حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مشتله المؤسسات (محضنة بسكرة)**-مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر علوم اقتصادية،جامعة محمد خيضر بسكرة،2016.

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على حاضنات الأعمال ودورها في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولانجازها وتوضيح أهم الخدمات التي يمكن أن تقدمها حاضنات الأعمال واعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي للدراسة من خلال التعاريف المقدمة لكل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحاضنات الأعمال،بالإضافة

إلى المنهج التاريخي والذي تناول فيه نشأت حاضنات الأعمال،وكذلك تطرق إلى المنهج التحليلي في الاستدلال أو الاستنتاج القائم على أساس التجربة.

2-بن الشيخ الحسين جويد،**دور حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**،مذكرة الماستر،جامعة محمد خيضر –بسكرة- 2020/2019،بحيث هدفت هذه الدراسة إلى معالجة مدى احتياج المؤسسات الصغيرة والمتوسطةإلى حاضنات الأعمال،والتصرف على واقع حاضنات الاعمال في الجزائر وكذا المساهمة في توفير قاعدة معلومات علمية واكادمية لمساعدة الحاضنات في توفير الدعم المناسب للمشاريع الصغيرة،وقد توصلت هذه الدراسة أن للحاضنات دور كبير في ترقية الاقتصاد الوطني،فهي تساهم في توسيع وتوزيع القاعدة الاقتصادية من خلال استثمار الأفكار الريادية الناجحة وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية واعدة،وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم على تقرير مختلف الأدبيات الاقتصادية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحاضنات الأعمال واعتماد المنهج التحليلي ضمن دراسة العلاقة بين دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دور حاضنات الأعمال.

3-خراز الأخضر،**دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية**،دراسة حالة مؤسسةRGTTمركب حمام ربي (سعيدة)،2011،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه) التسيير الدولي للمؤسسة،تخصص مالية دولية،جامعة ابي بكر بلقايد،تلمسان،الجزائر.

فقد أجريت هذه الدراسة في مؤسسة EGTTمركب حمام ربي بسعيدة،فتمحورت إشكالية البحث "**كيف يمكن تحويل إبداعات الأفراد والمجموعات الى ميزات تنافسية**

عبرالمرور بإرضاء العميل؟" حيث اندرجت الفرضيات عن الزبون غير راضي بالمنتجات الجاذبة في مؤسسة حمام ربي.

وقد استخدم في الجزء انظري من بحثه هذا على المسح المكتبي لمجموعة من الكتب باللغة والعربية والأجنبية والمجلات التي تناولت موضوع الإبداع بصفة عامة،أما في الجزء التطبيقي اعتمد على المقابلات الشخصية مع مسيري المؤسسة.ومختلف الوثائق المتاحة لديهم والتي تسمح بتعريف المؤسسة،إضافة إلى عملية جمع البيانات الأولية من خلال اختيار طريقة استقصاء كأداة لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة.

كما تبين من الجانب النظري والتطبيقي مدى مساهمة الإبداع في اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية،ولكن من الواضح أن عملية الإبداع ليست بالعملية العشوائية وإنما هي مرتكزة على مجموعة من المتغيرات المكونة لها،أهمها ثقافة الإبداع فحضورها يؤكد على بناء إدارة فعالة تساهم في تسيير إبداعات مواكبة لمستجدات المتعلقة بالمحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة.

4-دور **اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة**،سلمى سريدي،نسرين بوجمعة،مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،تخصص إدارة أعمال،جامعة _ماي 1945بقالمة،2019/2018.

وكانت هذه الدراسة لدراسة حالة مؤسسة Condorلصناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية بولاية برج بوعريريج،فقد كانت إشكالية الدراسة "**ما مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسةCondor Electroniquesبولاية برج بوعريريج؟**" فكانت نظريات الدراسة أنها لا توجد علاقة بين اليقظة الإستراتيجية والتفكير الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة.

كما كان في المنهج المستخدم في هذه الدراسة للطالبتين أن انسب منهج يسمح بتحقيق أهداف الدراسة هو المنهج الوصفي،اعتمادا على استجواب عينة من العمال محل الدراسة من اجل وصف الظاهرة واثبات وجودها ومن ثم تحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، وتمثل استمارة الأسئلة الأداة الأساسية للدراسة باعتبارها الأفضل في توفير المعلومات التي يحتاج إليها هذا الموضوع .

كما قد تبين في نتائج الدراسة أن دور اليقظة الإستراتيجية دور مهم في تعزيز التفكير الإبداعي لدي المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،فمقارنة مع موضوعنا ومع هذا الموضوع فان اليقظة الإستراتيجية تجعل الشخص المبدع في حالة يقظة دائمة لمتابعة ما يحدث حوله من تغيرات مما يطور من خبراتهم ورفع مستوى مهاراتهم الإبداعية في المؤسسة الناشئة.

حدود الدراسة :

الحدود الزمنية :تم اجراءهذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة2023/2022ز

الحدود المكانية:طبقت هذه الدراسة في جامعة يحيى فارس المدية بالمصالح المشتركة لحاضنات الأعمال.

الحدود الموضوعية:تناولت الدراسة جوانب حاضنات الأعمال والابداع والابتكار والمؤسسات الناشئة.

صعوبات الدراسة:

-صعوبة تكييف المراجع التي تناولت حاضنات الاعمال مع موضوع دور حاضنات الاعمال في تعزيز روح الابداع والابتكار في المؤسسات الناشئة.

-صعوبة الاتصال بافراد العينة كونهم مرتبطين بدراستهم ومشروع تخرجهم.
-كثرة المراجع في موضوعي الابداع والابتكار وصعوبة حصر المعلومات وتكييفها للموضوع.

هيكل الدراسة : تتضمن هذه الدراسة على جانب نظري وآخر تطبيقي ، بحيث يتضمن الإطار النظري للدراسة فصلين الفصل الأول والثاني،بينما الفصل الثالث يكون ضمن الإطار التطبيقي.

سنتناول في الفصل الأول أهم النظريات الأساسية في حاضنات الأعمال ويتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث فتطرقنا فيه إلى مفهوم لحاضنات الأعمال وتطوره التاريخي وأهم أهدافه وأهميته،وفي المبحث الثاني آلية سير حاضنات الأعمال من خلال التعرف على المراحل إنشائها وطريقة عملها ،وسبل تمويل حاضنات الأعمال ومختلف الخدمات التي تقدمها للمؤسسات الناشئة ، في حين خصص المبحث الثالث أساسيات حول حاضنات الاعمال حيث يتم التطرق من خلاله الى معايير نجاح حاضنات الأعمال والعوامل المؤثرة فيها والفرص المتاحة والقيود أمام الاعتماد على حاضنات الأعمال و دور هذه الأخيرة في الريادة والإبداع .

بينما نخصص في الفصل الثاني للتعرف على مدخل للإبداع والابتكار من خلال تقسيمه الى ثلاث مباحث نتناول في المبحث الأول الى ماهية الإبداع والابتكار وتطوره التاريخي ودورة حياته وأهم خصائصه، أما في المبحث الثاني المداخل الأساسية للإبداع فتمحور حول إبداع التحسين والإبداع الجذري والتمييز بينهما إلى جانب العوامل المؤثرة فيه و دوافع تبني المؤسسة له،أما في المبحث الثالث علاقة الابداع والابتكار بتطوير حاضنات الأعمال تناولنا فيه مفهوم الثقافة التنظيمية والأبعاد الرئيسية لها إلى جانب اليقظة الإستراتيجيةبصفة عامة، ولم ننسى التطرق إلى المؤسسات الناشئة في الجزائر وآفاقها .

أما في الفصل الثالث فكان مخصص لدراسة ميدانيةلحاضنات الأعمال بالمدية،والذي عالج صدق وثبات الاستبانة و تفريغ بياناتها الى جانب اختيار فرضيات الدراسة وإعداد وهيكلة الاستبانة وعرض وتحليل نتائجها.

الفصل الأول

الإطار النظري لحاضنات الأعمال

مقدمة:

دور حاضنات الأعمال في الأساس هو مواجهة الارتفاع الكبير في معدلات فشل وانهيار المؤسسات الجديدة في المراحل الأولى من إنشائها، حيث تحتاج إلى رعاية كالإنسان في مراحل طفولته ذلك لأنها تفتقر إلى عدة مقومات التي تسمح لها بالبقاء والنمو بصورة طبيعة ذلك لأن العديد من المؤسسات يصيبها الفشل مبكرا، ويرجع هذا لانعدام المقومات الأساسية التي تساعدها على الاستمرار، وقد أثبتت تجارب الحاضنات في الدول المتقدمة بما لا يدع مجالا للشك، كفاءة ونجاح الحاضنات في زيادة معدلات نجاح هذه المؤسسات بشكل كبير حيث ازداد عدد الحاضنات في العالم خلال العشرية الأخيرة وتضاعف بعشرة مرات ليبلغ أكثر من 4000 حاضنة على مستوى العالم ، و من هنا جاءت فكرة حاضنات الأعمال لتقوم بالاهتمام وتزويد المؤسسات بكل ماتحتاجه من مقومات للنجاح والاستمرار وتجسيد الأفكار على أرض الواقع وتحويلها إلى منتجات قابلة للتسويق.

وعلى ضوء هذا التقديم قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: ماهية حاضنات الأعمال .

المبحث الثاني: آليات سير حاضنات الأعمال .

المبحث الثالث: أساسيات حول حاضنات الأعمال

المبحث الأول: ماهية حاضنات الأعمال

تعتبر حاضنات الأعمال بيئة متكاملة، توفر جميع الأدوات والتقنيات و جميعأنواع الدعم للشركات الناشئة لكي تنمو و تنتج و تستقل، و يمكن أن توفرحاضنات الأعمال استشارت في الإدارة لرواد الأعمال و خدمات الدعم المادي إلى جانب حل المشكلاتوتخطي الصعوبات التي تواجه رواد الأعمال أثناء إنشاء شركاتهم الناشئة.

المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال.

الفرع الأول: التطور التاريخي لفكرة حاضنات الأعمال.

تبلور مفهوم حاضنات الأعمال في ثمانينات القرن الماضي كآلية لدعم المؤسسات [1]:

أولا:فكرة احتضان الأعمال .

يرجع مفهوم فكرة احتضان الأعمال أساسا إلى الحاضنة التي يتم فيها وضع الأطفال غير المكتملين فور ولادتهم، من أجل تقديم الرعاية والدعم الكافي، ويأتي هذا كضرورة للمحافظة على المولود البشري من أجل تخطي صعوبات الظروف الخاصة المحيطة به، وذلك عن طريق تهيئة كل السبل من أجل رعايته ثم يغادر الوليد لحاضنة بعد أن يصبح قادرا على النمو والحياة الطبيعية وسط الآخرين، فالمولود الجديد يحتاج إلى رعاية واهتمام كبيرين في المراحل الأولى من حياته، لكي يستطيع النمو ويكتسب القدرة على العيش والبقاء ثم يغادر المولود

[1].عيسانيسهيلة ،"**دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة–حالة حاضنة ولاية عنابة**–مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، قسم علوم التسيير،جامعة أم البواقي،الجزائر،2012–2013،ص48.

الحاضنة بعد أن يمنحه المختصين والأطباء الرعاية الطبية الكافية وشهادة تؤكد سلامته على النمو بدون أي مساعدة.

كما يمكن النظر إلى حاضنات المؤسسات من جانب تشابهها مع فكرة المشاتل والتي يتم فيها زراعة النباتات والبذور الصغيرة بحيث تصبح قادرة على النمو والتأقلم مع البيئة، وبعدها يتم تحويلها إلى المزارع الكبيرة، وهذا شأن مشاتل الأعمال، كذلك فإن المؤسسات الجديدة في مراحل تأسيسها الأولى تحتاج إلى الدعم ورعاية، فهي تفتقر إلى المقومات التي تسمح لها بالنمو بصورة ذاتية، ولذلك فإن العديد من المؤسسات تفشل في المراحل انطلاقها الأولى بسبب عدم توفر آليات الدعم التي تزودها بمقومات البقاء النمو.

ثانيا:نشأة حاضنات الأعمال

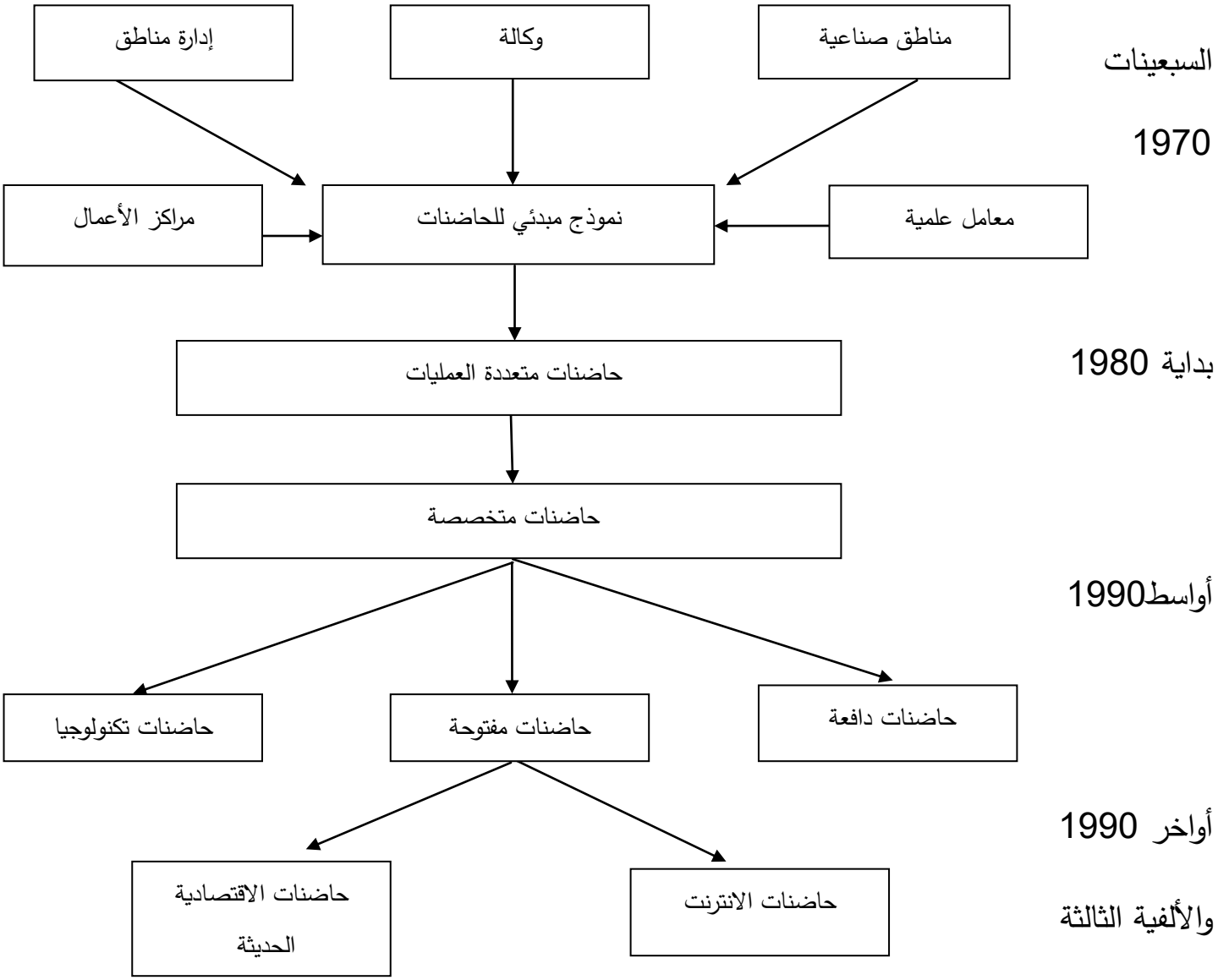
تعود بدايات ظهور حاضنات الأعمال سنة 1959 في الولايات المتحدة الأمريكية–نيويورك– إذ ظهرت لأول مرة متمثلة بما يعرف ب (مركزصناعات باتا فياBatavia)،عندما حولت إحدى العائلات مقر شركتها الذي توقف عن العمل إلى مركز يتم تأجير غرفه وما توفر لديهم من مواد أوليةوآلات للأفراد الذي يرغبون في إنشاء أعمال خاصة بهم مع تقديم المشورة لهم، ولقد لاقت هذه الفكرة إعجاب العديد من الشركات الأخرى و بدأو بتقليدهم،فيعام 1985أنشئت الجمعية الأمريكية من أجل العمل على تنظيم هذه الحاضنات، وهكذاانتشرت الحاضنات في أمريكا**NBIA**لحاضنات الأعمال وباقي الدول هناك من أطلق عليهامصطلح صناعة الحاضنات.

وهناك من يرى أن فكرة إنشاء الحاضنات يعود إلى بداية الخمسينات بعد خروج الولايات المتحدة الأمريكية من الحرب العالمية الثانية وازدياد الكسادوالبطالة وتعطيل المصانع الكبيرةالتقليدية،

وبالتاليظهرت الحاضنة الأولى**Park Triaush**سنة 1956[1].

والشكل التالي يوضح مراحل تطور حاضنات الأعمال:

الشكل رقم(01-01): مراحل تطور حاضنات الأعمال



المصدر:بن الشيخ الحسين جويد،**دور حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مصدر سبق ذكره، ص13.

[1].بن الشيخ الحسين جويد،"**دور حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مشتله المؤسسات لولاية بسكرة**-"مذكرة شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير ،جامعة بسكرة،الجزائر 2019-2020،ص12.

الفرع الثاني: تعريف حاضنات الأعمال.

تعددت التعاريف المقدمة لحاضنات الأعمال وفقا لطبيعتها القانونية وطبيعة نشاطها وغيرها، ونذكر من بين هذه التعاريف[1]:

تعتبر حزمة متآكلة من الخدمات والتسهيلات وآلياتوالاستشارات توفرها ولمرحلة محدودة مؤسسة قائمة لها خبرتها وعلاقاتها لصغار المستثمرين الذين يرغبون في إقامة مشروع صغير بهدف تخفيف أعباء مرحلة الانطلاق.

ويمكن تعريف حاضنات الأعمال بأنهاعملية وسطية بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو لمنشآت الأعمال، وهذه العملية تحتوي على تقديم أو تزويد المبادرين بالخبرات والمعلومات والأدوات أللازمة لنجاح المشروع، إن حاضنة الأعمال كبرنامج تنموي تساعد في تنويع النشاط الاقتصادي، وتكوين الثروة، ونشر التكنولوجيا وتسويقها، و كذلك خلق فرص، وتخفيض أخطار الاستثمارلمنشآت الأعمال الصغيرة.

وتعرف الجمعية الوطنية الأمريكية لحاضنات الأعمال National Business Incubatio حاضنات الأعمال بأنها:"هيئات تهدف إلى مساعدة المِؤسسات المبدعة الناشئة ورجال الأعمال الجدد، وتوفرلهم الوسائل والدعم اللازمين الخبرات، الأماكن،الدعم المادي لتخطي أعباء ومراحل الانطلاق والتأسيس،كما تقوم بعمليات تسويق ونشر منتجات هذه المؤسسات".

[1].بن ناصر محمد،"**دور حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة–دراسة مشتله المؤسسات(محضنة بسكرة)**"–مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،تخصص نقود ومالية،جامعة بسكرة،الجزائر،2015_2016،ص30.

الحاضنات هي[1]: هياكل دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة، و تعمل على توفير و تخصيص موارد خاصة وتوجيهها لمرافقة و مساعدة المؤسسات قبل إنشائها أو في السنوات الأولى لنشاطها وغالبا ما تقدم لها محلات و عقارات بأسعار ملائمة، خدمات إدارية، تقديم الاستشارات و التوجيهات و تعمل على ربطها بشبكات و منظمات الأعمال خصوصا المؤسسات المالية .

كما عرفت على أنها[2]:منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل من مكان مجهز مناسب تتوافر فيه كل الإمكانيات المطلوبة لبدأ المشروع، وتدار هذه المنظومة عن طريق إدارة متخصصة توفرجميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نجاح المشروعات الصغيرة الملتحقة بها، وتذليل الصعوبات والمشاكل التي تؤذي إلى فشلها وعجزها عن الوفاء بالتزاماتها.

وعليه يمكن القول أن: حاضنات الأعمال هي بيئة متكاملة من التسهيلات وآليات الدعم لرواد الأعمال في بدء إدارة و تنمية وتطوير المؤسسات الاقتصادية، ورعايتها لمدة محدودة لا تتجاوز في الغالب ثلاث سنوات بما يكفل لها فرص أكبر للنجاح ويقلل من حجم المخاطرو احتمالات الفشل التي تصادفها من خلال تهيئة كيان قانوني مؤسس لهذا الغرض يتمتع بالإمكانيات والعلاقات المتشابهة اللازمة.

[1].عايب فاطمة الزهرة،"**حاضنات الأعمال كآلية لتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار–دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر**"،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتورة الطور الثالث،قسم إدارة أعمال المؤسسات،جامعة عباس سطيف–1–الجزائر،2018_2019،ص29.

[2].عمارة زودة،"**حاضنات الأعمال كنظام داعم لبقاء وارتقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة لمشاتل الجزائر**"،مجلة دراسات المالية المحاسبية والإدارية،الجزائر،العدد02ديسمبر 2014،ص59.

الفرع الثالث: خصائص حاضنات الأعمال .

لحاضنات الأعمال خصائص عديدة منها[1] :

- إن الحاضنات قد تكون مؤسسات عامة أو خاصة أو مختلطة .
- تهدف إلى دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لاسيما التي تنطوي على قدر من الإبداع والتطور التكنولوجي .
- تحتضن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدة محددة إلى أن يتم تخرج المشروع من الحاضنة ووصوله إلى المرحلة الأخيرة .
- أنها تدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم حزمة متكاملة من آليات الدعم.
- أن الحاضنات قد تكون مستقلة كما قد تكون تابعة لمؤسسة أخرى أكبر منها تتلقى منها الدعم .
- تعزيز روح المبادة و الثقافة الريادية خاصة في الدول والأقاليم التي لا تتوفر فيها مثل هذه التقاليد والممارسات .
- عملية اختيار دقيقة للمشاريع الداخلة للحاضنة ومتطلبات مقبولة .

وتساعد الحاضنات عموما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النجاح والاستمرار من خلال[2]:

- تعزيز روح المبادرة والثقافة الريادية خاصة في الدول والأقاليم التي لا تتوفرفيها مثل هذه التقاليد والممارسات .

---

[1]. حسين تي،"**أثر غياب حاضنات الأعمال على نمو وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي،قسم علوم تسيير،جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي،الجزائر،2018_2019،ص(55-56).

[2].سهيلة عيساني،"**دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"،مرجع سبق ذكره،ص ص (55-56).

- تسهيل انفصال أو إنشاء مؤسسات صغيرة ورجال أعمال جدد من الشركات الكبيرة، وكذلك من الجامعات ومراكز الأبحاث التكنولوجية .
- ربط المؤسسات الصغيرة ببعضها من جهة، وبالشركات الكبيرة من جهة أخرى .
- تعزيز أنشطة البحث والتطوير وتوفير الفرص والبيئة والإمكانيات لتسويق أبحاث وابتكارات واختراعات مراكز البحث، والتطوير في الجامعات ومعاهد الأبحاث .
- تحقيق التنمية الاقتصادية في الأقاليم والمناطق والمدن التي تعاني من الكساد .
- جذب المشروعات الأجنبية ونقل التكنولوجيا من خلال المشاركات .

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حاضنات الأعمال

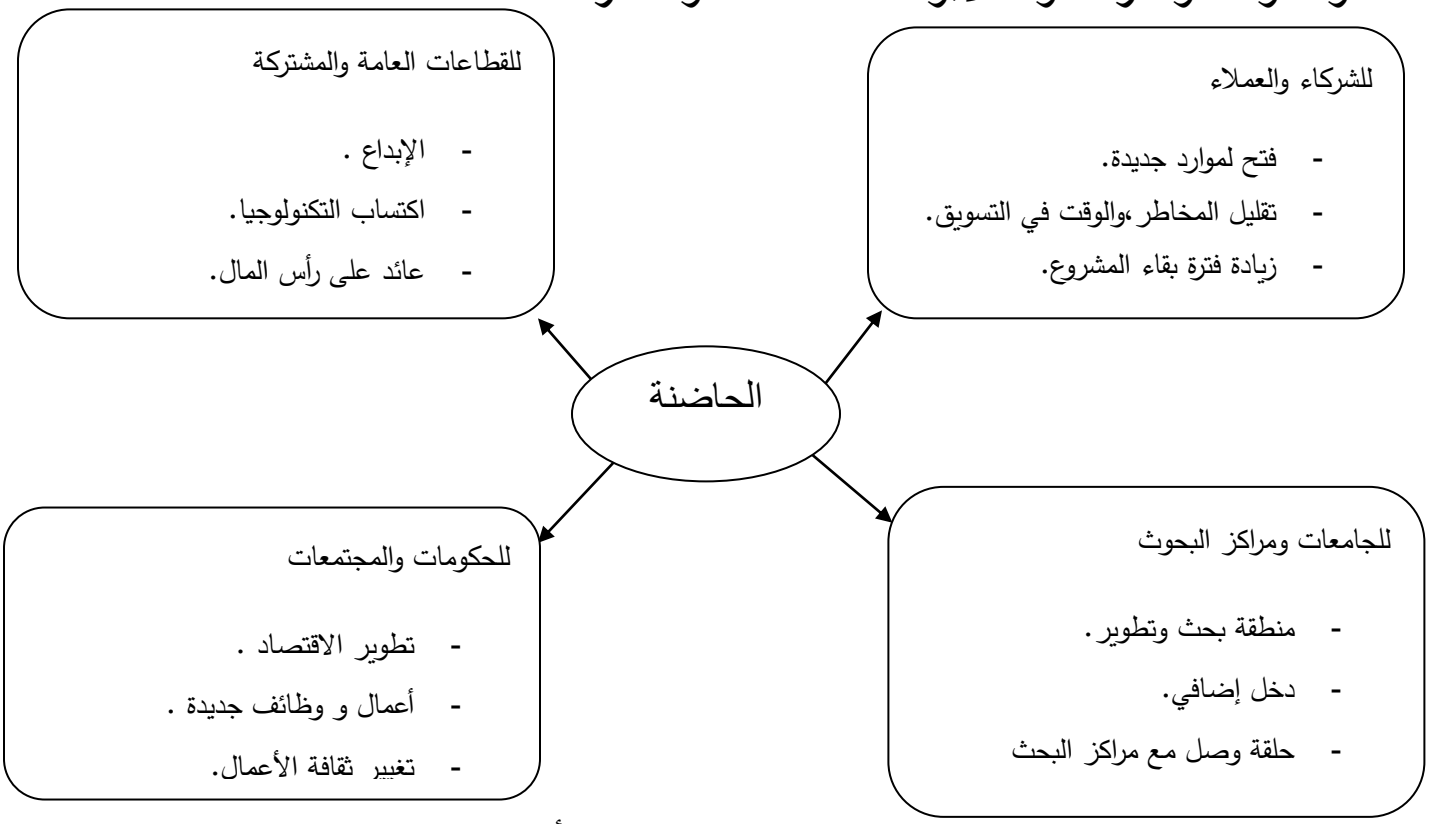
الفرع الأول: أهمية حاضنات الأعمال.

- توفر الحاضنات برامج متخصصة لتمويل المشاريع الجديدة من خلال شركات رأس المال المخاطرأو برامج تمويل حكومية وجميع أنواع الدعم من فني وإداري وتسويقي للمشروعات المشتركة بها .
- تدار هذهالحاضنات عن طريق إدارة مركزية متخصصة في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتقوم بعمليات وتقييم المشاريع المشتركة بشكل مستمر.
- يتم اختيار المشاريع الملحقة طبعا لمعايير شخصية وفنية وبأسلوبعلمي يعتمد على "دراسة جدوى"و"خطة المشروع".
- تنمية تقاليد العمل الحر، وتنمية مهارات إدارة المشروع الصغير.
- الترويج للمبادرات التكنولوجية سواء بالنسبة للمنتجات أو الخدمات التي تحقق قيمة عالية.
- رعاية المشاريع الجديدة في مرحلة البداية والنمو والنجاح، وبالتالي خلق فرص عمل مباشرة وغير مباشرة .

- تحقيق الاتصال بين المشاريع داخل الحاضنة والمشاريع الكبيرة والمتوسطة من التعاقد لتوريد المكونات والأجزاء وقطع الغيار والخدمات .
- قيام الحاضنة بدور الوسيط الناجح بين الجامعات ومراكز البحوث ورأس المال المخاطر وقطاع الأموال.

ويمكن أن نلخص أهمية الحاضنات في الشكل التالي1:

الشكل رقم(02-01):أهمية الحاضنات بالنسبة للجامعات ومراكز البحث والتجمعات والحكومات والشركات والعملاءوالقطاعات العامة والمشتركة



المصدر:خالد رجم،مداخلة بعنوان:مفاهيم عامة حول حاضنات الأعمال وتجارب عالمية مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية.المحور الثالث: مرافقة المؤسسات، الحاضنات، مراكز التسهيل، بورصات التسهيل والاستشارة،الملتقى الدولي حول:"إستراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،يومي18-19أفريل 2012،ص12.

الفرع الثاني: أهداف حاضنات الأعمال.

تجلت أهداف حاضنات الأعمال في مايلي[1]:

- تسعى إلى تطوير الأفكار الجديدة وتعزيزها من أجل خلق وإيجاد مشاريع تكنولوجيا واقتصادية متطورة أو المساعدة في توسيع مشاريع قائمة على درجة من الأهمية والتأثير على الاقتصاد الوطني الذي تعمل فيه .
- مساعدة أصحاب الابتكاراتوالاختراعات في تحويل أفكارهم غلى منتجات أو نماذج أو عمليات قابلة للتسويق، والعمل على استقطاب العمالة الوطنية وتطوير المهارات والقدرات الاحترافية والتكنولوجيا المتوفرة محليا .
- تحقيق التقارب بين النشاطات الصناعية والبحوث العلمية التطبيقية، أي العمل على التنفيذ العملي لتلك البحوث والاستفادة من الخبرات الأكاديمية في مجالات البحث العلمي وتحويل أفكارها إلىالواقع التطبيقي .
- توسيع قاعدة رجال الأعمال من خلال اجتذابها لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمشاريع الناشئة وتفعيل مشاركتهم في تعزيز أداء الاقتصاد الوطني، وذلك بالعمل على تنويع مجلات النشاط الاقتصادي وتبني المشروعات الاقتصادية الواعدة وإدخالها إلى السوق.
- خلق جيل جديد من شباب رجال الأعمال وإمداده بكل ما يؤهلهم للتفوق والنجاح في مشاريعهم حتى يعملوا بدورهم على توفير المزيد من فرص العمل بعد تخرجهم من الحاضنات والتوسع في مشروعاتهم مما سيكون له أكبر الأثر على الناتج القومي.
- تحقيق معدلات نمو عالية للمشروع بالخدمات التي تقدمها الحاضنة.

[1].سهيلة عيساني"**دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"مرجع سبق ذكره.ص.ص (60-63).

المطلب الثالث: أنواع حاضنات الأعمال.

لا يوجد تصنيف موحد يمكن اعتماده في تحديد أنواع الحاضنات وذلك لاختلاف المعايير ،حيث يمكن تصنيفها وفقا عدة معايير كما يلي[1] :

الفرع الأول: تصنيف حاضنات الأعمال حسب الهدف من إقامتها.

تصنف حاضنات الأعمال حسب الهدف من إقامتها إلى:

أولا:حاضنات ذات الخدمات الكاملة:هذا النوع من الحاضنات يعملعلى تقديم حزمة كاملة من الخدمات والتسهيلات للمشاريع المحتضنة سوءا أكانت مالية أو تسويقية أو استشارية وحتى توفير المكان لإقامة المشروع فيه داخل الحاضنة، ويتم اختيارالمشاريع في هذا النوع من الحاضنات بناءا على دراسة الجدوى الاقتصادية له.

ثانيا:الحاضنات المجازية: هذا النوع من الحاضنات يختلف عن مبدأ الحاضنات وآلية عملها، فهو يعمل على استمرار تقديم بعض الخدمات للمؤسسات التي تخرجت منها وبعد فترة الانطلاق، وحتى أنها تعمل على تقديم خدمات للمشاريع خارج حدود الحاضنة، بمعنى عدم الحاجة إلى مساحة ومبنى مجهز داخل الحاضنة للمشاريعالصغيرة وإنما تعمل الحاضنات على تقديم الخدمات في محيط عمل المؤسسات الصغيرة.

ثالثا:حاضنات مرتبطة بمؤسسات كبيرة:هذا النوع من الحاضنة يعتبر بمثابة مساعدة للشركات الكبيرة في الحفاظ على اسمها والحفاظ عليها منالمخاطرة، ترتكز هذه النوعية من حاضنات المشاريع على استغلال آلية الحاضنات في إنجاز مشاريع بحثية أو إنتاجية أو استحداث تكنولوجيات من خلال تعميق الشراكة بين بعض المؤسسات والشركات الكبيرة وأصحاب الأفكار أو المشاريع الصغيرة التي تستطيع خدمة هذه الشركات،مثلا عندما ترغب الشركات في تطوير سلع جديدة وطرحها للسوق فيتم ذلك

[1] سهيلة عيساني،**دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**،مرجع سبق ذكره ،ص ص (56-60).

عن طريق هذه الحاضنات وإذا ما أثبتت هذه السلع فاعليتها فإنها تنسب للمؤسسات الكبيرة .

رابعا:الحاضنات ذات الأهداف الخاصة:هناك بعض المشاريع أو بعض فئات المجتمع بحاجة إلى خدمات معينة أو نوع معين من الخدمات مثل المعوقين، وهذا النوع من الحاضنات يكون متخصص في خدمة معينة يعمل على تقديمها لمن يحتاجإليها.

خامسا:حاضنات تشجيع المؤسسات دون الصغيرة:في المناطق الفقيرة والنائية يتجه بعض المستثمرين إلى إنشا المؤسسات الخاصة بهم وتكون صغيرة جداً، أي تتكون من عدد قليل جداً من العمال ويمكن أن تتكون من صاحب المشروع نفسه، وهذا النوع من الحاضنات يعمل على تقديم المساعدات لهذا النوع من المشاريع وبحجم ضئيل جدا وذلك لخدمة غايات اجتماعية ملحة .

سادسا:حاضنات الأعمال الدولية:وهي عبارة عن نوع من الحاضنات وجد من أجل ملاحقة التطورات الحاصلة في التجارة الدولية وما نشأعنها من إزالة للحواجز بين الأسواق، حيث عملت هذه الحاضنات على استقطاب رأس المال الأجنبي ،نقل التكنولوجيا، تسهيل دخول الشركات الأجنبية للعمل في الأسواق المحلية لهذه الدول وتطويرها، تأهيل الشركات الأجنبية للعمل في الأسواق المحلية لهذه الدول وتطوير وتأهيل الشركات المحلية للتوسع والعمل في الأسواق المحلية في الأسواق الخارجية، ومن الأمثلة على تلك الحاضنات: الحاضنات التي أنشأت في بكين وشنغهاي في الصين، كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كان يطلق عليها**"سفيرة وادي السيلكون"**، أما في الدول العربية فهي موجودة في تونس حيث عملت شراكة بين التجمعالتكنولوجي للاتصالات " الغزالة " والحديقة التكنولوجية بورج سيدريا لإقامة هذا النوع من الحاضنات .

سابعا:حاضنة الطلاب والدارسين في الخارج: لقد تم ابتكار هذا النوع من الحاضنات في الصين، حيث لوحظ أن هناك نسبة كبيرة من الطلاب يغادرون الوطن من أجل إتمام تعليمهم الجامعي، لذا كان من الواجب العمل على تشجيع هؤلاء الطلاب على العودةإلى أرض الوطن خاصة بعد انتها تعليمهم الجامعي.

الفرع الثاني: تصنيف حاضنات الأعمال طبقا لطبيعة الخدمات

يمكن تقسم الحاضنات طبقاً لطبيعة الخدمات أو المجالات المتخصصة فيها على النحو التالي[1]:

أولا:الحاضنات الإقليمية: وهي عبارة عن حاضنات خاصة ببعض المناطق الجغرافية وتهدف إلىتنمية منطقة معينة وتعمل على استخدام الموارد المحلية الطبيعية واستثمار طاقات الشبابالعاطلين عن العمل.

ثانيا:الحاضنات الصناعية: وهو نوع من الحاضنات يقدم خدماته للمشاريع الكبيرة والصغيرة على حد سواء في مجال الأعمال الصناعية، بعد تحديد احتياجاتها من الصناعات المغذية والخدمات المساندة،حيث يتم تبادل المنافع بين المصانع الكبيرة والمشروعات الصغيرة المنتسبة للحاضنة.

ثالثا:حاضنات القطاع المحدد: تخدم قطاع معين أو فئة معينة مثل قطاع الهندسة ، البرمجة.

رابعا:حاضنات تقنية: ويكون دور الحاضنة هو توفير الاحتياجات الفنية والتقنية للمشاريع وتسهيلمهمة الحصول عليها.

[1].جواد، نبيل،"**إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"،بيروت، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،2007،ص،ص(117–118).

خامسا:الحاضنات البحثية: وهي عادة ما يتم إنشائها داخل مراكز الأبحاث والجامعات لتطوير الأبحاثللطلاب الجامعيين وأعضاء هيئة التدريس .

.سادسا:حاضنة الانترنت: تقدم خدمات لشركات الانترنت والبرمجيات .

سابعا:حضانة الأعمال الصناعية: التي تقدم خدمات ومساعدات للشركات الصناعية.

ثامنا:حاضنة الأعمال السياحية.

تاسعا:حضانة الأعمال الطبية.

عاشرا:حضانة الأعمال الخاصة بالمعلوماتية والإعلام.

الفرع الثالث: تصنيف الحاضنات وفقا لتوافر المبنى الخاص بها.

يمكن تقسم الحاضنات وفقاً لمدى حاجتها لمبنى خاص بها وتقديم خدماتها من خلاله إلى نوعين[1]:

أولا:حاضنات الأعمال المفتوحة: هذا النوع من الحاضنات يعمل على تقديم خدماته في مواقع عملالمنشآت الصغيرة دون الحاجة لمكان محدد لبدء المشروع وبالتالي يعتبر هذا النوع الأقل تكلفةوالأكثر مرونة في التحرك .

ثانيا:حاضنات الأعمال المحددة (المغلقة):وهي بعكس النوع الأول، فهي تنشأ في مكان محدد ومنخلاله تقدم خدماتها للمشاريع التي تحتاج إلى ذلك.

[1]. ميسون محمد القواسمة."**واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية**".رسالة مقدمة لنيل درجة الماجيستر في إدارة الأعمال.قسم إدارة الأعمال.جامعة الخليل.فلسطين.2010،ص (49-51).

المبحث الثاني: آليات سير حاضنات الأعمال .

تعتبر حاضنات الأعمال أداة مهمة وإستراتيجية، تعتمد عليها الدول بغرض تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال آلية عملها، وتبدأهذه الأخيرة من فكرة مبدعة يؤمن صاحبها بأنها ستتحول إلى مشروع عاميخدم به مجتمعه، ولذلك يحتاج إلى حاضنة أعمال تقدم خدمات فنية استشارية تسويقية وغيرها من الخدمات.

المطلب الأول: مراحل إنشاء حاضنات الأعمال وطريقة عملها .

الفرع الأول: مراحل إنشاء حاضنات الأعمال.

إن حاضنات الأعمال تعتبر كأي مشروع يتم التفكير فيه سواء من ناحية توليد الفكرة مرورا بدراسة الجدوى الاقتصادية وإنتهاءا بتسجيل المشروع، وبشكل عام فإن أي حاضنة أعمال على مستوى العالم تمر بثلاث مراحل أساسية ألا وهي[1]:

أولا:مرحلة التأسيس والبناء : في بداية الأمر تقوم الحاضنة بتحديد الهدف وآلية العمل لديها، ومن ثم عمل دراسة الجدوى الاقتصادية، وتحديد طاقم التأسيس وأعضاء الحاضنة، وتقرير حجم رأس المال وتحديد حجم الموظفين .

ثانيا:مرحلة التطوير : وهنا تبدأ الحاضنة بقبول المشاريع من أجل تحديد الخدمات والتسهيلات لهم، كل ذلك من أجل أن يكون لهل حضور في المجتمع وقدرة على جذب العملاء وضمان تدفق موارد التمويل وهذا لا يغني عن استمرار تقييمها لأعمالها من أجل تطوير نفسها وتقييم أدائها ومدى تأثيرها على بيئتها، كل ذلك من اجل الوصول إلى مرحلة النضج .

ثالثا:مرحلة الحاضنة الناضجة: الهدف العام للحاضنة هو الوصول إلى مرحلة النضج التام في بيئة العمل بحيث تستطيع الاعتماد على نفسها في الحصول على التمويل وتقديم

[1].سهيلة عيساني."**دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**".مرجع سبق ذكره.ص64.

الخدمات متكاملة سواءكانت مالية، فنية، إدارية، قانونية بشكل دائم، بحيث يمكن قياس تأثيرها على الاقتصاد و تقديم شركات واعدة تساعد على تطور هذا الاقتصاد وتنميته.

الفرع الثاني: أليه عمل حاضنات الأعمال .

آلية عمل حاضنات الأعمال تتجلى من خلال:[1]

إن حاضنات الأعمال تعمل على تقديم حزمة من الخدمات للمشاريع وخاصة الصغيرة و هذه الخدمات لا تقدم إلا

لأعضاء المنتسبين للحاضنة (يختلف الأمر حسب النظام الداخلي للحاضنة)، وقاموا بتقديم طلبات من أجل المساعدة لهذه المؤسسات.

فبعد تأسيس الحاضنة وتوفير المكان المناسب فإن طلبات الانتساب من قبل أصحاب المبادرات من الشباب الذي يحملون أفكارا جديدة لتنفيذها تبدأ بالتوافد على الحاضنة، وتقوم لجنة متخصصة بدراسة جميع الطلبات المقدمة إليها ومن ثم إصدار قرارها بشأن قبول أي نوع منها، ومن ثم تعمل على تقديم حزمة من الخدمات والتسهيلات: من مكان عمل للمؤسسات، خدمات إدارية، استشارية، مالية، وقانونية وغيرها من الخدمات، والتي تقدم مقابل إيجار أو احتضان ويتم توقيع عقد بين المؤسسات والحاضنة يتضمن تعهد من المؤسسات بدفع رسوم الاحتضان وإخاء الحاضنة بعد فترة زمنية محددة، وهذا لكي يتاح للحاضنة استعاب مؤسسات أخرى، بحيث تتعهد الحاضنة بتقديم كافة الوسائل اللازمة لدعم المشاريع الصغيرة.

وفيما يخص معايير التحاق المشروعات بالحاضنات يمكن القول بأن أهم شروط الالتحاق هو مدى احتياج المشروع للدعم من الحاضنة ويجب أن تكون تلك المشاريع

[1].ميسون محمد القواسمة،"**واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية**"،مرجع سبق ذكره،ص ص (39-41).

مبنية على الأشخاص المؤهلين أصحاب الأفكار الجيدة والتي تساعده على النمو السريع والتخرج بأسرع وقت ممكن، وفيما يلي إجمالي شروط الواجب توفرها في هذه المؤسسات:

1. أن يكون لدى الريادي فكرة عمل واضحة أو مشروع واضح.
2. أن يكون المشروع يخدم المجتمع الذي يتم إنشائه فيه ويوفر فرص عمل للأفراد.
3. تشترط بعض الحاضنات في المتقدم أن يتوفر لديه التمويل اللازم أو أن يكونلديه القدرة على توفير التمويل المطلوب.
4. أن يكون لدى المشروع قابلية للتوسع والنمو.
5. أن يكون المشروع المتقدم للاحتضان يتمتع بمعدل نمو سريع حيث يسمح له بالتخرج بحدود الفترة الزمنية المحددة له.

الفرع الثالث: تفاعل حاضنات الأعمال.

أبرز الشروط لبعث حاضنات الأعمال: إن حاضنات الأعمال كأي كيان إداري يتطلب نجاحه توفر حزمة من الشروط كما قد يتعرض لمعوقات تقف في سبل تحقيق أهدافه وتتمثل هذه الشروط في[1]:

- يجب القيام بدراسات قبل الشروع في أي مروع وملاحظة مدى إمكانية تطبيقه.
- استحداث وتطوير التشريعات والأنظمة التي تحكم تعاون القطاعين العام والخاص.
- اختيار مكان جيد وقريب من المركز الجامعية والمعاهد لإمكانية تطويره .
- إقامة علاقات تعاونية بين الجهات المعنية بالتجديد التكنولوجي على الصعيد الإقليمي لتوفير لموارد واستغلال المزايا والبنى التحتية المتوفرة في بلدان مجاورة.
- مستشار أو مدير الحاضنة يساهم في خلق المناخ المناسبوالإيجابي للمؤسسات المختصة لهذا يجب توفر فيه بعض العقبات المحتملة والمشاكل قبل وقوعها.

[1].عبد الرزاق خليل،"**دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية**"،جامعة عمار ثليجي،الجزائر،2006،ص613.

- انتقاء المشروعات الخاصة كلما كانت معايير اختيار واضحة ومحددة زادت فرص اجتذاب أفكار تمثل القدرة على النجاح.

عوائق وعراقيل بعث حاضنات الأعمال:

هناك العديد من النقاط تعيق بحث حاضنات الأعمال التي يتم اجازها في النقاط التالي[1]:

- **اعتمادية** :يعني اعتماد المؤسسات المحتضنة على الحاضنة في مختلف المجالات وعدم مشاركة القطاع الخاص في عمليات التمويل بشكل فعال.
- ضعف قنوات الاتصال بين مؤسسات الوسيطة الداعمة والمؤسسات العلمية البحثية.
- وجود فجوة كبيرة بين قطاعات التصنيع ومؤسسات البحث العلمي .
- ضعف التنسيق وغياب مستوى العلاقة بين الجامعة والشركات الصناعية .
- نقص الثقة في الكفاءة العلمية والتكنولوجية ذات التأهيل العالي.
- انعدام الهيئات المساعدة والمدعمة ماليا لنشاطي الإبداع و الابتكار .
- التعاون بين المشاريع الصناعية المتشابهة في مجال صناعي واحد.

المطلب الثاني: سبل تمويل حاضنات الأعمال .

الفرع الأول: التمويل عن طريق المؤسسات العامة والمنظمات الخيرية والمؤسسات الأكاديمية .

أولا:المؤسسات العامة والمنظمات الخيرية الخاصة:

52%من حاضنات أمريكا الشمالية ومرافقها يلقوا دعما الحكومة و المنظمات الخيرية وتوجه هذه الحاضنات نشاطها أساسا للتنمية الاقتصادية حيث أن رسالتها تشمل فتح فرص جديدة للعمل، وتنويع الأنشطة الاقتصادية وتوسع القاعدة الدافعة للضرائب.

[1].رنا أحمد ديب عتاني،"**حاضنات الأعمال كآلية لدعم الأعمال الصغيرة في عصر العولمة**"،مجلة روسيكادا،العدد02،جامعة سكيكدة،ديسمبر 2004،ص63.

ثانيا.المؤسسات الأكاديمية:19%من حاضنات أمريكا الشمالية ومرافقتها تدخل ضمن تكوين الجامعات والكليات وتشارك الحاضنات الخاصة والعامة في الأهداف إلى جانب تنتج لمنسوبي الجامعة فرصا للأبحاث، وكما تنتج للخريجين والأساتذة والمجموعات المترابطة فرص لإنشاء شركات أو أعمال مربحة .

الفرع الثاني: التمويل عن طريق الحاضنات المختلطة والحاضنات الأخرى .

أولا.الحاضنات المختلطة:

16%من حاضنات أمريكا الشمالية و مرافقها تكونت بالتعاون بين الحكومة والمؤسسات غيرالساعية للربح والمؤسسات الخاصة، وتتميز تلك الحاضنات بمقدرتها على دعم حكومي إلى جانب الاستفادة من خبرات وتمويل القطاع الخاص، وتهف هذه الحاضنات إلى الاستفادة من عائد الاستثمار في الشركات التي تقدم لها العون، وتطبيقات التقنيات الجديدة، ونقل التقنيات الأخرى، وإضافة قيمة المؤسسات التجارية والصناعية التي تساهم فيها .

ثانيا.حاضنات أخرى:

5%من حاضنات أمريكا الشمالية و مرافقها مدعمة من مصادر متنوعة منها، الغرف التجارية والموانئ....الخ.

الفرع الثالث: تمويل أصحاب الأعمال المبتكرين .

تشمل مصادر تمويل أصحاب الأعمال المبتكرين الدعم الخاص الذي يسعى لتحقيق أرباح إلى جانب التمويل الحكومي و الخيري الذي بدأ بالتصاعد[1]:

[1]. سارة تيبيقي،"**دور حاضنات الأعمال كآلية لتنمية المؤسسات الناشئة في الجزائر**"، مرجع سبق ذكره،ص ص(29-31).

أولا.حاضنات خاصة: حاضنات ساعية للربح هي مؤسسة تمويلها وتديرها الشركات الخاصة وهي تقوم بتوفير المكاتب ورأس المال والإرشاد والمساعدات الأخرى للشركات التي تقع عليها الاختيار وتشمل أهدافها تعجيل الوقت اللازم لنقل منتجات الشركة أو خدماتها إلى السوق ربما في وقت لايزيد على 6أشهر أو ما لا يزيد عن 3أشهر عادة كما تشمل أهداف خاصة بالطبع الربح الحصول على ربح معقول.

ثانيا:شبيهات الحاضنات: هناك مكاتب استشارية تقدم نفسها كمكاتب شبه حاضنة تقوم بتوفير خدمات متنوعة لمبتكري الأعمال في صورة تكاد تضاهي خدمات الحاضنات المعيقة إذ أن تلك المكاتب تسعى لاحتساب التمويل وتقديم المساعدة القانونية وخدمات الحسابات وربما وضع خطة للعمل وتشمل رسوم تلك المكاتب عادة رسوما تدفع مقدما وقد تصل إلى عدة آلاف من الدولارات، إلى جانب نصيب من ملكية الشركة و كذلك نسبة من رأس المال الذي توفره للشركة ليس هناك من خير في أن تقدمالمكاتب الاستشارية تلك لقاء رسوم، ولكن بعضها ينسب من نفسه كحاضنات وهي ليست كذلك في الواقع.

المطلب الثالث:الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمؤسسات الناشئة.

وتتمثل هذه الخدمات المقدمة في العناصر الأساسية التالية:[1]

الفرع الأول: توفير الدعم المالي .

تقوم حاضنات الأعمال بدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التنسيق مع الجهات المعنية(حكومات، بنوك تجارية، مؤسسات تمويل، مستثمرون) لتوفير الدعم المالي اللازم لنجاح هذه المؤسسات، بإنشاء صناديق تمويل بشروط ميسرة وإيجاد نظام لضمان قروض البنوك التجارية.

[1].بن الشيخ الحسين جويد،"**دور حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**،مرجع سبق ذكره،ص25.

إن التكاليف والمخاطر المرتبطة بالتحديث التكنولوجي التي تقع على عاتق صاحب مؤسسة صغيرة مازالت تستخدم الأساليب التقليدية، أكبرمن التكاليف والمخاطر التي يتكبدها أصحاب الشركات الكبيرة التي سبق أن قطعت شوطا كبيرا في مجال التغيير التكنولوجي، ومن هنا يبرز دور حاضنات الأعمال في تذليل هذه الصعوبات والمخاطر أمام المؤسسات الصغيرة وتمكنها من تجاوز مرحلة التكوين ومواكبة التحديث والتطور التكنولوجي.

الفرع الثاني: توفير الخدمات الإدارية والفنية .

تقوم حاضنات الأعمال بتشكيل لجان استشارية من خبراء ورجال الأعمال والباحثين والأكاديميين والمختصين في المجالات الفنية والإدارية، إذ تقوم هذه اللجان بمساعدة المؤسسات الصغيرة وأصحابها من رواد الأعمال في مجالات تخصص هذه اللجان، كوضع خطط العمل والميزانيات والدراسات المتعلقة بالتمويل والإنتاج والتنسيق والترويج والحماية الفكرية مع إتباع آلية واضحة تسهل استفادة المؤسسات الصغيرة من هذه اللجان، كما تقوم هذه اللجان بالتنسيق مع الجهات المعنية بدعم المؤسسات الصغيرة مثل الحكومات والهيئات والمنظمات لتقديم مجموعة متكاملة من البرامج التدريبية والندوات و ورش العمل في المجالات المختلفة، المتعلقة بإدارة وتطوير المؤسسات حسب النشاط الاقتصادي بما يضمن تقليل التكاليف وزيادة الأرباح.

الفرع الثالث: تطوير قاعدة بيانات ومعلومات .

معلومات متخصصة في الحالات التي تحتاج إليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الداخلة ضمن الحاضنة وهي كالأتي[1]:

التقنيات المستجدة وإمكانية الاستفادة منها في العملية الإنتاجية .

- الأسواق المستهدفة وكيفية الوصول إليها .
- تنظيم وإدارة وتطوير المؤسسات الداخلة في الحاضنة .

[1].بن الشيخ الحسين جويد،**دور حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"،مرجع سبق ذكره،ص26.

تقوم حاضنات الأعمال بتشجيع ورعاية الابتكارات و الأفكار الريادية ودعم التخصص التقني في المؤسسات، وتوفير الدعم اللازم لتطويرها وتمكينها من امتلاك المعدات وتشغيل الأيدي العاملة المتخصصة اللازمة لإنتاج متطور تقنيا وغير متوفر في المؤسسات الأخرخارج الحاضنة .وتقوم الحاضنة بمساعدة المستشارين بمساعدة بمتابعة وتقويم كفاءة أداة المؤسسات الداخلة في الحاضنة بشكل مستمر، ولا يقتصر ذلك على مدة بقاء المشروع في الحاضنة وإنما يستمر حتى بعد تخرجها، إذ تتعقد وتتنوع المشاكل إلي تواجه هذه المؤسسات .

المبحث الثالث: أساسيات حول حاضنات الأعمال

توجد عدة عوامل تساهم في نجاح حاضنات الأعمال، وعوامل أخرى تحكم على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف، وهنالك العديد من الفرص والقيود تواجه ريادة الأعمال والتي يجب على الحاضنة التفكير في طريقة التماشي معها، إلى جانب أن حاضنات الأعمال تلعب دور لايستهان به في تنمية القدرات التنافسية من خلال احتضان الأفكار الإبداعية والمشاريع سريعة النمو وتقديم حزمة متكاملة من الخدمات الأساسية.

المطلب الأول: معاييرنجاح حاضنات الأعمال والعوامل المؤثرة فيها.

الفرع الأول: معاييراختيار المؤسسات للاحتضان.

إن اختيار المؤسسات المراد ضمها إلى الحاضنة مهمة تقتضي البحث عن مؤسسات تحمل صفات ريادية وقدرات مميزة لتكون مثال ناجح في الاحتضان ويمكن حصر أهم هذه المعايير في[1]:

- أفكار جديدة وجيدة، تنمو بسرعة(في غضون ثلاث سنوات تقريبا) وبحاجة فعلا إلى احتضان.
- قائمة على الابتكارات والمبادرات التكنولوجية، وإنتاج منتجات عالية الجودة ذات سوق دائمة .
- قادرة على تحقيق التجانس، الترابط التكامل مع المؤسسات المحتضة والقائمة .
- المشاريع التي ترغب في التحول من مشاريع حرفية إلى مشاريع متطورة من خلال إضافة وسائل إنتاج متطورة .

[1].طبيب سارة،"**مداخلة بعنوان:دور حاضنات الأعمال في تطوير ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:دراسة تحليلية تقييمية**"،الملتقى الدولي حول:متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،يومي 17و18أفريل 2006، ص09.

ومن ناحية أخرى توضح التجارب العالمية وجود عدة معايير فنية وشخصية لاختيار المشاريع في الحاضنات والمركز التكنولوجية والتي تتلخص في الأتي:

- جودة فريق إدارة المشروع وتميزه بالرغبة في الإنجاز .
- المحتوى التكنولوجي للمشروع(أبحاث متطورة، تكنولوجيا جديدة..).
- إمكانية تنفيذ الفكرة فنيا والإنفراد، وكذا قابليتها للحصول على براءة الاختراع والقدرة على البدء فورا في التنفيذ .
- الإضافات والاختلافات الصناعية مع المنتجات الموجودة في الأسواق .

الفرع الثاني: معايير نجاح حاضنات الأعمال.

تتفق الدراسات التي أجريت لتقييم عدد من برامج الحاضنات في مختلف دول العالم على تحديد عوامل نجاح حاضنات الأعمال في العوامل الآتية[1]:

أولا:مدير الحاضنة وارتباطه بالأعمال في الحاضنة: يؤدي مدير الحاضنة دورا أساسيا في نجاح رغم أن المشاركين في المشروع قد يتمتعون بالخبرة الفنية والإخلاص في العمل، ألا أن إدارة مشروع جديد يتطلب مهارات متنوعة تحتاجها المشاريع الصغيرة من حيث التخطيط،التسويق، المحاسبة، الإدارة، وهذه المهارات قد لاتتوافرها جميعها لدى صاحب المشروع، من هذا المنطلق فإن نجاح الحاضنة والمشاريع الملتحقة بها يتوقف إلى حد كبير على صفات وأداء مدير الحاضنة، والوقت الذي يستطيع أن يقضيه مع المؤسسات الصغيرة، ويحتاج المدير قبل كل شيء إلى القدرة على العمل والتفاهم مع أصحاب المشاريع ومساعدتهم على تطوير مشاريعهم، ويحتاج المدير بصفة خاصة إلى الخبرة بعملية إقامة وتنمية المشاريع حتى يتمكن من تحليل نقاط القوة والضعف في كل مشروع وحتى يتمكن من اكتشاف المشاكل الناشئة قبل أن تتفاقم، ويعتبر الكثيرون أن إدارة

[1].عاطف الشبراوي إبراهيم،"**حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية**"،المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم الثقافية،الإيسيسكو،المغرب،2005،ص ص (38-39).

الحاضنات تحتاج إلى شخصية خاصة تتمتع بالخبرة العلمية، والقدرة على التعامل مع الأفراد وتكوين شبكات من العلاقات بشكل دائم وناجح.

ثانيا:ترابط الحاضنة مع المجتمع والمحيط: نظراإلى أن معظم المشاريع الغيرة الملتحقة بالحاضنة تتخذ مقرا جديدا لها فينفس المنطقة المحلية التي تقام بها الحاضنة، لذلك من المهم أن تكتسب الحاضنات الدعم المالي والمعنوي و العلاقات العامة من المجموعات السكانية المحلية، وقد يأتي الدعم من مجالس المدينة أو المحافظة، أو من الجامعات، أو الشركات الكبيرة أو وكالات دعم الأعمال مثل مراكز ربط الأعمال، وعندما يصبح هناك تصور بأن الحاضنة تمثل انعكاسا لأهداف هذا المجتمع ولها ميزة ايجابية للتنمية الاقتصادية فيه، فإنها تتمكن عندئذ من اجتذاب دعم له قاعدة أوسع نطاقا، ودعم المجتمع للحاضنات يمكن أن يكون ذو أهمية كبرى من خلال الترويج للحاضنة، وفتح الأبواب المغلقة وتشجيع الدعم السياسي والإعلامي، والإسهام في تحقيق الأهداف بشكل عام، والمشاريع الملتحقة بالحاضنات تحتاج غالبا إلى أن ترتكز على شراكة بين رعاة أو شركاء مختلفين يفيد كل منهم المشروع بميزات مختلفة، والجمع بين هؤلاء الشركاء ووضع أهداف وخطة عمل وإعداد الانطلاق بالمشروع يكون في الغالب أمرا صعبا ومعقدا، غير أنه من الممكن تسهيل ذلك إذا أمكن إيجاد شخص أو منظمة ذات مهارات وسمعة مناسبة لتقوم بدور داعم للمشروع.

ثالثا.اختيار مشاريع الأعمال وإمكانية بقاء فرص الأعمال: إن معايير اختيار المشاريع في غاية الأهمية بالنسبة لنجاح الحاضنة، فكلما كانت هذه المعايير واضحة ومحددة ومتكاملة زادت فرص جذب مشاريع ناجحة، وتتباين معايير الاختيار لكنها تركز بشكل عام على قدرة المشروع على النمو والتخرج بأسرع وقت من الحاضنة .

رابعا.توفير التمويل الملائم: إن الحصول على التمويل المناسب في أسرع وقت وبأقل تكلفة، يمثل حجر الزاوية من أجل دعم ومساعدة المشاريع التي تقام داخل الحاضنات حيث لا تتم من خلال دراسة احتياجات المشروع المالية العملية فقط، بل تتضمن أيضا فهم

الجوانب المالية والاتجاهات السائدة لجهات التمويل، وخاصة المستثمرين الذين يقدمون الأموال، وبإمكان الحاضنة أن تجمع معلومات هائلة من مختلف مصادر وأنواع التمويل الحكومي، والمنح والقروض المختلفة، صناديق رؤوس الأموال المشتركة وجمعيات المستثمرين، كما يمكنها المساعدة في التوفيق بين الممولين للأفكار الجديدة والمستثمرين والمشاريع الصغيرة،وكذلك تكون الحاضنة بمثابة حلقة وصل بين المشاريع الصغيرة والممولين أو المستثمرين.

خامسا:خلق صورة ذهنية للنجاح: أن خلق صورة ذهنية للنجاح يعتبر عاملا جوهريا في تنمية الحاضنة ويساعد على سرعة اندماج الحاضنة في المجتمع، وسهولة جذب الموارد والشركاء، ومساعدة المشاريع الصغيرة على كسب المصداقية واجتذاب مشاريع جديدة ذات إمكانيات أقوى، ويمكن الوصول إلى هذه الصورة من خلال:

- وجود مدير ناجح للحاضنة .
- وجود مبنى جديد أو مجدد .
- وجود علاقات قوية بين الحاضنة والمؤسسات المحلية الرئيسية، وعلاقات جيدة بالصحافة .
- وجود مشاريع جيدة للالتحاق بالحاضنة .
- إن خلق قصص النجاح للمشاريع التي ترعاها وتحتضنها الحاضنات خلال أعوامها الأولى، من أهم الركائز التي تساعد في خلق صورة نجاح الحاضنة، مما يعود بالنفع عليها وعلى مشاريعها المختلفة.

سادسا:شبكات الأعمال وارتباط مشاريع الحاضنات بالشركات الكبيرة:المقصود بالارتباط هنا، هو إيجاد علاقة شراكة بين المشاريع الصغيرة داخل الحاضنات والشركات والصناعات الكبيرة خارجها، وعموما فإن العلاقة بين الكيانات الصغيرة والكبيرة تهدف إلى:

- اقتسام المخاطر المرتبطة بالابتكارات والإبداعات، وخلق وتطوير فرص مشاريع جديدة.

- تحقيق الاستغلال الأمثل لمهارات وموارد الطرفين .
- تحقيق أهداف الطرفين بشكل أسرع وأكثر فاعلية .

سابعا:أهمية وضع أسس لشبكة من الخبرة والمعرفة حول الحاضنة: تعتبرعملية ارتباط الحاضنة ومشاريعها بشبكة من الخبراء من أهم أسباب نجاح الحاضنة في تقديم الخدمات المناسبة بالشكل والطريقة التي تلاءم كل مشروع داخل هذه الحاضنة، ويتم تقسيم طرق ربط المستفيد بشبكة الخبرة والخبراء حول الحاضنةإلى عدة مستويات أهمها:

- ربط صاحب المشروع بالحاضنة والهيئات الحكومية وهيئات الأعمال المختلفة، الجهات التمويلية والائتمانية .
- ربط صاحب المشروع بالحاضنة بالخبرات الفنية الملائمة لمشروعه .
- توفير الدخل المناسب لصاحب المشروع من أجل الحصول على تمويل يناسب مشروعه يمثل نوعا خاص من الربط بين الحاضنة وهذه المؤسسات الاقتصادية .

ثامنا.خلق بيئة أعمال مناسبة داخل الحاضنة:المتوقع من الحاضنة أن تتوفر فيها بيئة عمل من نوع مختلفين تجمعات المشاريع التي قد تكون متجاورة، حيث يلزم على إدارة الحاضنة الوصول إلى الهدف المرجو، وهو خلق بيئة تسود فيها روح التعاون والصداقة بين المشاريع المختلفة وذلك عن طريق:

- الاشتراك في الخدمات وإمكانيات الحاضنة .
- تشجيع العلاقة بين أصحاب المشاريع المتشابهة والتي يمكن لها توفير بعض فرص العمل .
- الاشتراك في الدورات التدريبية والبرامج التأهيلية يساعد أيضا في خلق روح صداقة بين أصحاب المشاريع داخل الحاضنة .

و يراعى كذلك في تصميم وحدات الحاضنة،أن تكون هناك فرصة احتكاك بين أصحاب المشاريع من حيث وجود الوحدات بشكل يسمح لأصحابها بتبادل المقابلات، وأيضا أثناء

الحصول على الخدمات المشتركة، بالإضافة إلى إعطاء دور لإيجاد مكان يتم فيه تبادل الآراء والتقابل بشكل دوري ،

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في نجاح حاضنات الأعمال ،

أولا:عوامل خارجية: وهي العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية التي تكون خارج نطاق الحاضنة لكنها تنعكس على أداء الحاضنة في تقديم خدماتها وتتمل أبرز هذه العوامل في مايلي[1]:

- توفر البنية التحتية الملائمة للنشاط الاقتصادي قادرة على إستعاب التطورات المتلاحقة في عالم الأعمال من مواصلات و الاتصالات وشبكة الطرق، وسهولة الوصول إلى هذه الخدمات و بأقل تكاليف ممكنة، بالإضافة، إلى توفير بيئة الأعمال المساندة (البث، التطور، الاستشارات...).
- توفر مصادر تمويل ملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا يتطلبتوفر قطاع مالي ومصرفي متطور يحتوي على خدمات .
- توفر الحد الأدنى من الثقافة الإبداعية سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المجتمع .

ثانيا:العوامل الداخلية: بالإضافة إلى العوامل السالفة، هناك عوامل داخلية ترتبط بالحاضنة مباشرة أبرزها فيما يلي[2]:

- قدرة الحاضنة على تقديم الخدمات لعملائها الذي يعتبر عامل جوهري فبدونه فقدت الحاجة لوجودها.

---

[1]. سهيلة عيساني،"**دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"،مرجع سبق ذكره،ص(72-75).

[2]. سهيلة عيساني،"**دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"،مرجع سبق ذكره،ص76.

- استقطاب الحاضنة للمؤسسات الإبداعية التي تمتلك مؤهلات وقدرات على النمو والاستمرار ويكون ذلك بتوفر نظام وآلية لاختيار المشاريع والأفكار التي تحتاج إلى حاضنة.
- توفر جهاز إداري كفئ داخل الحاضنة يقوم على الإشراف .
- وجود تنسيق عال ومتكامل بين الحاضنة والجهات الداعمة .

المطلب الثاني: الفرص المتاحة والتحديات و القيود أمام الاعتماد على حاضنات الأعمال.

الفرع الأول: الفرص المتاحة للاعتماد على حاضنات الأعمال،

تساعد حاضنات الأعمال على بناء العديد من شبكات التواصل بين الأفراد وبين الدول وذلك عن طريق العودة لندوات ومعارض تستهدف استقطاب الجهات المحتمل استثمارها في المنشآت المنتسبة للحاضنات كذلك تقوم حاضنات الأعمال ببناء العديد من شبكات التواصل فيما بينها للمشاركة في الخبرات وتجنب الازدواجية للمشروعات والأفكار الريادية، ومع استمرار حاضنات الأعمال في التواصل مع المنشآت المتخرجة منها من خلال تقديم بعض الخدمات التي كانت تقدمها لعا قبل تخرجها، فإن ذلك لا يساعد فقط في زيادة دخل الحاضنات ولكنها تعتبر أداة تسويق فعالة تستفيد المنشآت المنتسبة لهذه الحاضنات من المنشآت المتخرجة منها،إضافة إلى الفرص نجد[1]:

- حاضنات ريادة الأعمال تساعد على تنامي المجتمعات اقتصاديا.
- توفير العديد من الأسواق النامية مع العديد من البيئات غير المحددة.
- تحقيق اقتصاد مستقر مع معدل استثمار مرتفع.
- تحقيق ضرائب دخل معتدلة.

[1].أمل هاشم علي،"**حاضنات الأعمال ودورها في دعم رواد الأعمال ودعم التنمية الاقتصادية**"،المجلد الحادي عشر،العدد الأول الجزء الثاني،جامعة حلوان،2020،ص ص 273-274.

- تحقيق استثمارات حكومية كبيرة الاقتصاد.
- ارتفاع الفائدة الأجنبية على الاستثمار في الشرق الأوسط بأكمله.

الفرع الثاني: تحديات حاضنات الأعمال.

تواجه مسألة تأسيس مؤسسة رسمية (حاضنة) متخصصة في تنشئة ورعاية الشركات ومنشات الأعمال الصغيرة لاسيما في بداية مرحلة النشاط، في الأفكار الصناعية ،بالعديد من التحديات التي يمكن إيجازها بالتالي:[1]

1. نقص الموارد المالية المتاحة لحاضنات الأعمال.
2. نقص في ثقافة المنضمين إلى الحاضنة Entrepreneurial Education والافتقار على البرامج التدريبية.
3. صعوبة إيجاد الأفراد المؤهلين لإدارة حاضنات الأعمال.
4. أصبحت بعض الشركات المحتضنة Incubâtes Firmsأكثر اعتمادا على الدعم الذي تقدمه الحاضنات والذي بدونه ربما تتعرض تلك الشركات إلى الفشل.
5. ظروف البيئة الاقتصادية وظروف بيئة الأعمال العامة غير مواتية .

الفرع الثالث: القيود التي تواجه حاضنات الأعمال .

بالرغم من الآثار الاقتصادية التي فد تتركها الحاضنات، وبالرغم من الدور الذي تلعبه في خدمة المشاريع والأفراد، إلا أنها قد تواجه بعض المشاكل التي تحد من فعاليتها أو فد تؤثر على دورها، و يمكن أجمال هذه المشاكل فيما يلي: [2]

- قد تواجه الحاضنة في بعض الأحيان مشكلة الاعتمادية التي قد تنتهجها الشركات المحتضنة واعتمادها على الحاضنة في القيام بكافة أعمال المشاريع الخاصة بهم.

---

[1].إنعام عبد الزهرة متعب،"**حاضنات الأعمال و إدارة العمليات–مدخل نظري**"،العدد الثاني عشر،المعهد التقني،نجف،2009،ص238.

[2]. سارة تيبيقي،"**دور حاضنات الأعمال كآلية لتنمية المؤسسات الناشئة في الجزائر**"،مرجع سبق ذكره،ص (34–35).

- عدم حصول الحاضنة على كافة وسائل الدعم من المجتمع المحلي الذي تنتمي إليه وخاصة في بداية تأسيسها.
- التوقعات المرتبطة لمدى حجم الخدمات التي كان بالإمكان الحصول عليها من قبل المشاريع وخاصة الفنية والإدارية، وبالتالي خيبة الأمل وعدم تلبية الحاضنة هذا الطلب على مستوى الطموح المغالى فيه.

كما يمكن اعتبار مجموعة من المعوقات تشترك في الكثير من الدول النامية بصفة عامة والدول العربية بصفة خاصة، يمكن إدراجها فيما يلي:

- قلة النصوص التشريعية والقانونية المسهلة لنشاط الابتكار و الاختراع وللبحث والتطوير.
- ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة والشركات الصناعية.
- نقص الكفاءة العلمية والتكنولوجية ذات التأهيل العالي، وهجرة الأدمغة نحو الخارج.
- انعدام الهيئات المساعدة والمدعمة ماليا لنشاطي الإبداع والابتكار .
- وجود فجوة كبيرة بين قطاعات التصنيع ومؤسسات البحث العلمي .

المطلب الثالث: دور حاضنات الأعمال في الريادة والإبداع .

الفرع الأول: دور حاضنات الأعمال في دعم أساليب الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والكبيرة .

تعمل حاضنات الأعمال على دعم أسلوب الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال تقديم الموارد التكنولوجية والعلمية لها، ومن هنا تتجلى أهميتها في دعم أسلوب الابتكار والإبداع باعتبار تلك العوامل هي مدخلات نشاط لهذين الأخيرتين، حيث تتبع الحاضنة عدة أساليب للقيام بذلك باعتبارها من الآليات التي تدعم إدارة الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال توفيرجملة من الخدمات والتسهيلات لهذه المؤسسات بهدف شنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة

الانطلاق، حيث تتجلى أهمية حاضنات الأعمال في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة الأولى من حياتها فهي تحتاج إلى حاضنة كالإنسان في مرحلة الطفولة لأنها تفتقر إلى عدد من المقومات التي تسمح لها بالنمو بصورة ذاتية، لذلك فإن أغلب المؤسسات يصيبها الفشل مبكرا بسبب عدم وجود الحاضنة التي تزودها ببعض مقومات الاستمرار، فحاضنات الأعمال تعمل على تقديم التكنولوجيا الحديثة وأساليب الابتكار، وعليه يعتبر هذا الأخير من بين الأدوات التي تساعد على التعامل مع البيئة الخارجية من أجل الدخول إلى الأسواق والتكيف معها .[1]

الفرع الثاني: أساليب الإبداع والابتكارالتي تستخدمها حاضنات الأعمال في المؤسسة .

تستخدم حاضنات الأعمال عدة أساليب لتفعيل طرق قيادة الإبداع و الإبداع والابتكار في المؤسسات ومن أبرزها نذكر[2]:

أولا.المنتجات الجديدة: تتم عملية الابتكار في المنتوج عن طريق توظيف مختلف المعارف للحصول على منتج جديد، أو تحسين المنتوج القديم، وهذا من أجل الحصول على عائد من خلال كسب فئة من المستهلكين له أو بجملة أخرى منالسوق شرط أن يحضى هذا الابتكار بالقبول من طرف الفئات المستهدفة، فقيادة أسلوب الإبداع والابتكار يلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واكتسابها لقدرات تنافسيه تميزهاعن غيرها من المؤسسات، ويتم ذلك عبر صفتين أساسيتين وهما:

1.1/-الصيغة الأولى: ويتم ذلك بطرح منتجات تكون بنفس الجودة الموجودة بالسوق، ولكنها تكون بأقل سعر لأن المؤسسة تمكنت بطريقة مبتكرة من تخفيض تكلفة الإنتاج.

---

[1]. سعيدةأيمن ،"**دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"،مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية،قسم علوم تسيير،المركز الجامعي تيسمسيلت،الجزائر،2017-2018،ص71.

[2].أيمن سعيدة،"**دورحاضنات الأعمال في دعم وتطوير نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"مرجع سبق ذكره،ص ص (72-73).

2.1/-الصيغة الثانية: طرح منتجات منافسة تستجيب بطريقة أفضل لتطلعات المستهلكين، مقارنة مع منتجات المستهلكين بحيث يمكن بيع هذه المنتجات بسعر مماثل أو أعلى من أسعار المنافسين لأنها تتوفر على مميزات إضافية وجودة أفضل مقارنة بالمنافسين.

ثانيا.أساليب صنع المنتجات: لاوجود للابتكار مالم يكن هناك ابتكار لأساليب إنتاج منتجات بأوصاف جديدة ومميزات وخصائص حديثة، إضافة إلى الأحجام المنتجة وزمن إنتاجها، بالتالي بترتيب على هذا مجموعة من المميزات نذكرمنها :

الإنتاج بكميات كبيرة، الإنتاج بأساليب حديثة، تحسين أو تطوير منتج سابق، وهذا ما يحقق للمقاول تدني لتكاليف هده الميزة بحد ذاتها ميزة تنافسية يستعملها المقاول للمحافظة على بقاء منتجه، ما يدعي إلى ضرورة إيجاد أو تطوير الأداة التي من خلالها تحسن أو تطور منتجاتها.

ثالثا.تطوير تقنيات وأدوات العمل:إن تطوير وتحسين الطرق والأساليب التنظيمية لإدارة العمل يجعل قنوات الاتصال سهلة وتؤدي الفرض المتوخى منها، ويكون التنفيذ سريعا وفعالا ما يتيح القدرة على ضمان استمرارية العملية الإنتاجية في أحسن الظروف وبأسرع وأنجع السبل.

خلاصة الفصل:

تعد حاضنات الأعمال بيئة مخصصة لمساعدة أصحاب المشاريع،وإحدى الآليات التي اثنت جدواها وأهميتها من خلال تخريج مؤسسات صغيرة ناجحة تستطيع البقاء والاستمرار في السوق.

وترجع إقامتها في الأساس الى التغلب على المشاكل التي تؤدي الى فشل المؤسسات وعجزها عن تحقيق التقدم وهذا ما يجعل حاضنات الاعمال ينظر لها على أساس أنها مشروع تنموي متكامل للتأهيل وتبني المؤسسات الناشئة.

الفصل الثاني

مدخل للإبداع والابتكار

تمـــــهيد

إن موضوع الإبـداع و الابـتكـار الــيوم يـحظى باهتمـام واسـع، لاسـيما وأن المجتمعات الحــديثة تسير في خطـوط حديثة من أجـل تقديمها في العـالم شديد السـرعة والتغير،وأمـــام كثــرة الإشكالات الاقتصــادية والاجتماعية والعلمية أصبحت الحـاجة إليه ملحة في مختلف مجــالات النشاط الإنســاني، لهـذا يعتبــر الإبـداع عـــاملا أسـاسيا في نجـاح المنظمـــات لتحقيق هــدفها الأصلي المتمثل في البقاء والاستمرارية والنمو باستخدام أساليب وطرق أكثر إبداعا وابتكارا .

وبتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية،أصبح اللجوء إلى الإبداع أمرا حتميا، بحيث تبحث المؤسسات عن مكان لها في الصدارة دائما.وتسعى لتكون في المقدمة وقادرة على مواجهة تلك المنافسة وتحقيق النتائج الأفضل ومن المؤكد أن المؤسسة المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع والتجديد.على أساس دائم ومستمر يتيح لها ابتكار منتجات أو طرق إنتاج جديدة.

فقد قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : ماهية الإبداع والابتكار

المبحث الثاني: المداخل الأساسية للإبداع

المبحث الثالث: علاقة الإبداع و الابتكار بتطوير حاضنات الأعمال

المبحث الأول :ماهية الإبداع والابتكار.

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور ،و صار استخدام كلمة الإبداع شائعة من قبل كافة المختصين وغير المختصين، مع أن أكثرهم لا يملك تفسيرا واضحا لمعنى الإبداع ولمحاولة تحديد التطور التاريخي للإبداع وتحديد مفاهيمه والمفاهيم المرتبطة به.

المطلب الأول : مفهوم الإبداع والابتكار

الفرع الأول : التطور التاريخي للإبداع والابتكار

هناك ثلاثة مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي[1]:

المـــرحلة الأولى: وتمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الابداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض وتستعض على التفسير ،ومن ابرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بيم مفاهيم الابداع والعبقرية والذكاء والموهبة،والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الابداع.إضافة إلى ربط الابداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة....وغيرها.

المرحلة الثانية:بدأت هذه المرحلة مع نهاية القرن التاسع عشر،قد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية،وحدوث تقدم في التميز بين مفاهيم الابداع والموهبة والتفوق ،وانحسار عملية الربط بين الابداع والغبيات والخوارق وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الابداع،واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

[1] رمضان عمومن ،**علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية**،دراسة وفق نموذج مستوى الشبكة الإدارية لبلاك وموتون –أطروحة مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية شعبة علم النفس ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،الجزائر،2014/2013،ص 82.

المرحلة الثـالثة: بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر،وفيها أصبح ينظر لمفهوم الابداع على انه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئية.

ويمثل القرن الثـامن عشر النهضة للإبداع حيث تم حدوث عدد هـائل من الاكتشافات و الإبداعات . و يوضح الجدول أدناه أهم الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة :

جدول رقم (01-02)الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة .

القرن 18	القرن 19	القرن 20
• ماكينة الخياطة . • البطارية الالكترونية . • منظومة براءة الاختراع .	• المبردات . • التلفزيون و الفاكس . • الحث والكهرومغناطيسي. • المصعد . • الآلة الكاتبة . • المصباح والطاقة الكهربائية . • أسس إدارة العمال . • المحرك والسيارة والطائرة .	• أجهزة التكييف . • نظرية النسبية . • منظومة الإنتاج بالجملة. • التلفزيون . • النسخ الضوئي. • التفاعل النووي. • الحاسب الرقمي والشخصي. • الانترنت والشبكة الدولية للمعلومات .

المصدر:خراز الأخضر،دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية –دراسة حالة مؤسسة EGTTمركب حمام ربي (سعيدة)نموذجا،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه)،التسيير الدولي للمؤسسات،تخصص مالية دولية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان ،الجزائر،2011،ص29.

الفرع الثاني: تعريف الإبداع والابتكار و بعض المصطلحات المتشابه له:

أولا:تعريف الإبداع والابتكار: هناك العديد من التعاريف منها [1]:

" يكمن مفهوم الإبداع في اللغة العربية بأنه مصدر الفعل أبدع بمعنى اخترع أو ابتكر".

وكذلك بأنه: "تقديم شيء جديد ليحل محل شيء قديم في مجال ما".

وجاء في الموسوعة الفلسفية "تعريف الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم والفنون و الآداب ،أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرف الإبداع على أنه القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد".

ومن أجل إعطاء دلالة أكبر لمفهـوم الإبـداع فإضافة إلى هذه التعاريف الخاصة بالإبداع فإنه لا بد من تمييز الإبـــداع عن مصطلحات أخرى ظلت لعصور طويلة ملحقة أو مرادفة له. و أول هذه المصطلحات هـو **الابتكـار** ،حيث يرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكـــرة جديدة ،في حين أن الابتكـار هو التطبيق الخـلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من فكرة إلى منتج ، وباختصار فإن الابتكار هو عملية إنتاج شيء جـديد له قيمة أي أن الإبـــداع هو ابتكـار له قيمة ذات معنى [2].

كما أن مصطلحي المـــوهبة والذكـــاء تعتبر هي الأخرى مرادفة للإبداع و وجب الفصل فيها ،بحيث أعلن جيلفورد أن هناك اختلاف بين هذه المصطلحات ،

[1] خراز الخضر،**دور الإبداع في اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية** ،مرجع سبق ذكره،30.

[2] سليم بطرس جلدة،زيد منير عبوي،**إدارةالإبداع والابتكار**،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، الطبعة الأولى،2006،ص22.

و ما تم ذكره سابقا فإن مصطلح الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى،فإذا كان الابتكار عام متعلق بالأشخـاص فان الإبـداع يتعلق بالمـؤسسة وبنشاطها الإنتاجي والتسـويقي،ومن هذا المنطق نقول أن معظم الأشخاص يمكن أن يكونوا مبتكرين إذا توفرت بعض الظروف المناسبة لذلك [1].

ثانيا : بعض المصطلحات المتشابه للإبداع .

الإبداع والابتكار: تستخدم بعض الكتب لفظ الابتكار و الإبداع كمترادفين لـدلالة على معنى واحد،ولكن هنـاك اختـلاف بين المفهومين، فالابتكـار يعرف بأنه أفكـار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة لحل مشكلات معينة أو تجميع الأنماط المعرفية من المعرفة في أشكال فريدة ،أو يتمثل في التوصل فكرة جديدة ،أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة الجـديدة موضع التنفيذ على شكـل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزبائنها أو لمتعاملين معها ومما سبق يمكن القول أن[2] :

- الابتكار هو عملية خلق أو تقـديم فكرة جديدة لغـرض تطوير سلعة أو خـدمة أو طريقة عمل معينة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة .
- أما الإبداع فيشير إلى العملية التي يتم فيها نقل الفكرة الجديدة إلى الـواقع العلمي ،بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو نشاط وبشكل فعلي يمكن إظهار الفرق بين الإبداع والابتكار في الجدول التالي:

[1] خراز الأخضر ،**دور الإبداع في اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية**،مرجع سبق ذكره،ص32.

[2] رحماني أسماء ،**دور براءة اختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**،دراسة حالة مؤسسةAMPMECA–IND،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،فرع تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أمحمد بوقرة ،بومرداس،2009/2008،ص62.

جدول رقم (02-02) :الفرق بين الإبداع والابتكار.

البيـــان	الإبداع	الابتكار
المحاولة:	جماعية	فردية
العملية :	مستمرة /طويلة	متقطعة/خطية
الأثر:	قابلة للقياس /مؤكد	غير قابلة للقياس /محتمل
التكوين:	استعمال أدوات إستراتيجية	استعمال طرق التفكير
نوع الاجتماعات :	عصف الأفكار	تسيير الاجتماعات
نوع التفكير:	تقارب الأفكار وإجماع حولها	تضارب الأفكار وتشبعها
دور المسؤول :	التوجه نحو التطبيق	التوجه نحو التفكير

المصدر:رحماني أسماء ،دور براءة اختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،مرجع سبق ذكره،ص63.

الإبداع والاختراع : الإبـــداع والاختراع همـــا مفهـــومان مختلفـــان لكن العلاقة بينهما وثيقة فالإبداع هو إنتـــاج تطوير ونشر الأفكـــار الجديدة ،أما الاختراع هو كل جديد في المعلومات العلمية ،ويمكن أن يكون نظريا في شكـل قاعدة أو قانون علمي ،ويمكن أن يكون تطبيق في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين[1].

الإبـداع والتجديد: هنـاك من يميز بين الإبـداع و التجديد فيكون الإبداع هو الجهد المبذول من أجل التوصل إلى حل لمشكلة ما أو إلى فكـرة جديدة، أما التجدد فمفهومه

1حسناوي إبراهيم،بن عمر عبد المطلب،**اثر عملية الابداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**،دراسة حالة المؤسسة الوطنية SONATRACH-قسم الإنتاج-حاسي مسعود،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية و التجاريةوعلوم التسيير،جامعة قاسدي مرباح ورقلة،2013/2012،ص05.

أشمل ويتعدى حدود إنتاج الفكـرة إلى التجسيد الميـــداني لها ،فالتجـــديد عملية شـــاملة تبدأ بظهور الفكـــرة المبدعة ،وتنتهي بتجسيدها ميدانيا بإنتاج شيء جديد. [1]

الإبداع والتحسين :هنـاك تميز بين الإبـداع والتحسين حيث أن التحسين هو إدخـال تغيرات وتعـديلات صغيرة أو كبيـرة على العمليات أو المنتجـات الحالية بما يجعلهـا أكثر كفاءة أو تنـوعا أو ملائمة في الاستخدام ،والإبـــداع الجـــذري يتمثل في الوصول إلى منتج أو عملية جديدة مختلفة عما سبقتها كليا ،أما الإبداع الجزئي فهو التوصل إلى المنتج الجديد جزئيا من خـــلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحـالية وإن بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وان تراكمها يحقق إبداع جذري.[2]

الفرع الثالث: دورة حياة الإبداع والابتكار واهم خصائصه:

أولا:دورة حياة الابداع:إن دورة حياة الإبداع هي عبـارة عن أسلـوب علمي لتطوير المنتجات الحالية والتوصل إلى المنتجات المبدعة الجديدة التي تحقق أهـــداف المؤسسة بكفـــاءة أعلى وإشبـاع حاجات الـــزبون بشكل أفضل، وهذا الأسلـــوب هو الأكثر مـــلائمة للاتجـــاهات الحديثة وأكثر استقرار واستمرار في خلق ومتابعة الأفكـــار الجديدة وتحويلها إلى منتجات جديدة،ويمكن تحديد مراحل دورة الإبداع على أساس[3]:

أ_ البحث الأساسي: ويتمثل في الأعمـــال التجريبية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحيـــازة على معارف جـديدة تتعلق بظـــواهر و أحـــداث تم ملاحظتهـــا دون أي نية في تطبيقها أو استعمالها استعمالا خاصا. ويعني أيضا التوجه نحو توسيع حدود المعرفة الأساسية.

---

[1]أحمد بن قطاف ،**أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر**، رسالة ماجستير،إستراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة،2007،ص9.

[2]حسناوي إبراهيم،بن عمر عبد المطلب،**اثر عملية لإبداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**،مرجع سبق ذكره،ص05.

[3]خراز الأخضر ،**دور الإبداع في اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية** ،مرجع سبق ذكره، ص ص(99- 101).

ب_البحث التطبيقي: يتمثل في الأعمـــال الأصلية المنجـزة لحصـر التطبيقـــات الممكنة والناجمة عن البحـــث الأســـاسي أو من أجل إيجـــاد الحلـــول الجديدة التي تتيح الوصول إلى هدف محدد سلفا، ويتطلب البحـــث التطبيقي الآخذ بعين الاعتبـــار المعـارف الموجودة وتوسيعها لحل مشـاكل بعينها،كما تتمثل مجالات البحث التطبيقي في تصميم منتجات جديدة ،إعادة تصميم وتطوير المنتجـات الحالية ،تحـديد الاستعمـالات جديدة للمنتجات الحالية وتحسين وتغليف المنتجات الحالية.

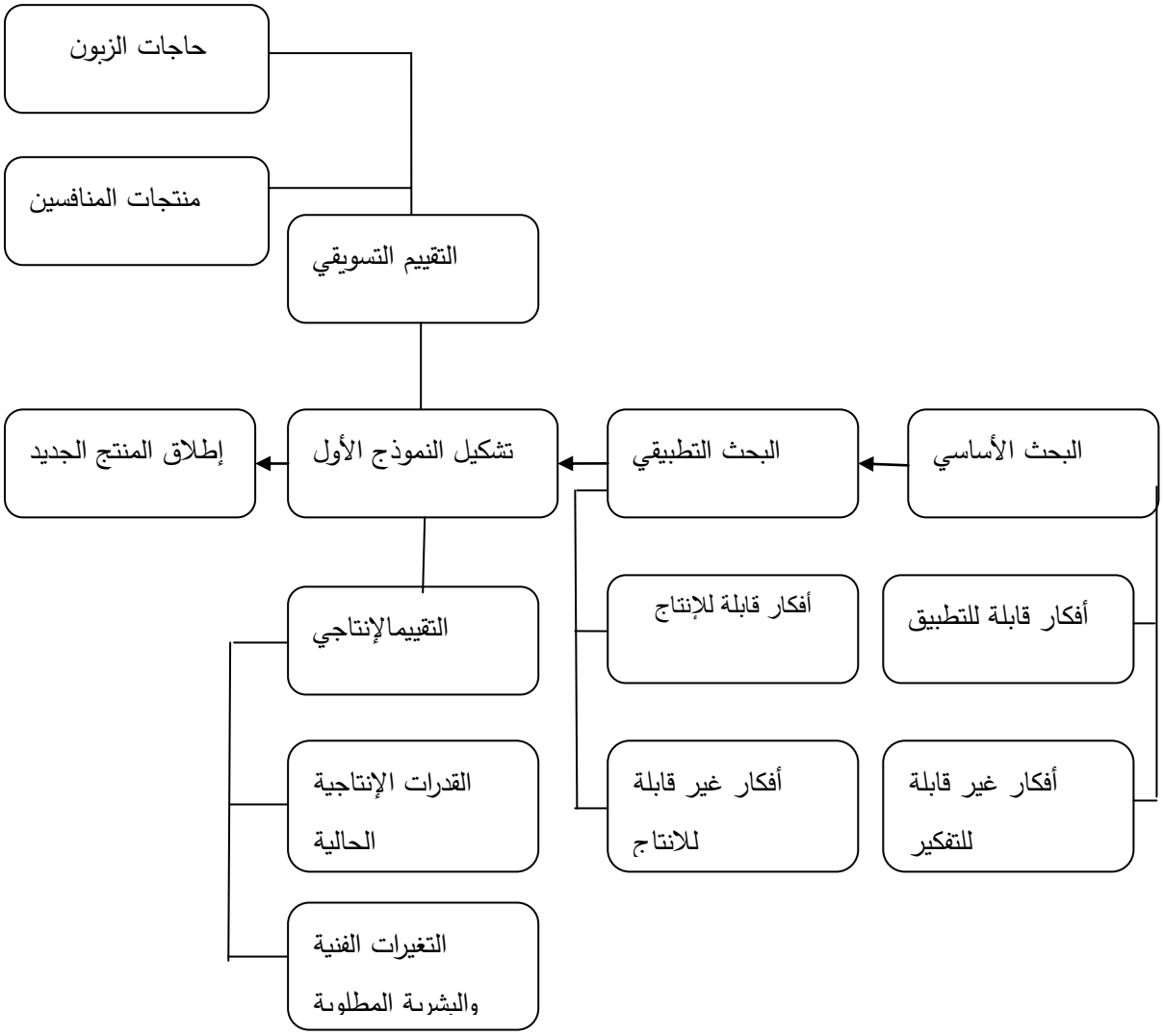
ج_تشكيل المنتج أو المنتـــوج الأول: في هـذه المـرحلة يتم تشكـيل وبنـاء عـدد قليل مـن النمـاذج الأولى للمنتج الجـــديد وذلك بهدف إجـــراء تقييم للمنتج على نطـاق ضيق ولتحقيق ذلك تقوم الإدارة باستقطاع قسم الإنتـاج وقسم التسويق حول المنتج الجديد كما في المرحلتين التاليتين[1]:

- **التقييم من وجهة نظر التسويق:** حيث يتم تقييم النموذج الأول للمنتج استنادا على الخبرة التسويقية للشـركة وحسب خصائص السوق ومنتجات المنـافسين وحاجات الـزبون وتعتبر هذه المرحلة بمثابة المدخل التسويقي في دورة الإبداع للمنتجات الجديدة.
- **التقييم من وجهة نظر الإنتاج:** وفي هذه المـرحلة المتـزامنة مع المرحلة السابقة يتم تقييم النمـوذج الأول استنادا لخبرة الشـــركة في الإنتاج وحسب كلفة الإنتاج وإمكانياته، مستوى الجودة،التغليف، والخصائص الـوظيفية وتعتبر هذه المـــرحلة بمثابة المـــدخل الإنتـــاجي و دورة الإبداع للمنتجات الجديدة.

د_الإطلاق: تتم هذه المرحلة بعد الأخـذ بالملاحظات والمقترحات المقدمة من قسمي التسويق والإنتاج لتطوير المنتج الجـديد ومن ثم تشكيل المنتج النهائي الذي يكون جاهزا للإطلاق في السوق

[1] خراز الأخضر ،**دور الابداع في اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية**،مرجع سبق ذكره،ص100.

شكل رقم(01-02) مراحل دورة حياة الإبداع .



المصدر:خراز الأخضر،**دور الابداع في اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية**،مرجع سبق ذكره،ص101.

ثانيا :خصائص الإبداع

حسب MARIيقول هناك مجموعة من الخصائص المتعلقة بالإبداع [1]:

- مفاجئ(غير متوقع): إن عملية الخلق المفاجئة لا تسمح بالتحكم في الإدارة التحليلية .
- يفرض نوع جديد من الرجل" الرجل المبدع" الذي يتمتع بميزات معينة .
- يحمل في طياته كل من الاكتشاف و الاختراع و الابتكار .

[1] دغيم يونس ،**دور الإبداع في تنمية الميزة التنافسية** ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في قسم علوم التسيير ،تخصص إدارة تسيير المؤسسة ،جامعة الدكتور يحيى فارس المدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،السنة الجامعية2012 /2013،ص19 .

المطلب الثاني :أنواع ومصادر الإبداع والابتكار

الفرع الأول:أنواع وطبيعة الابداع:

أولا :أنواع الإبداع :

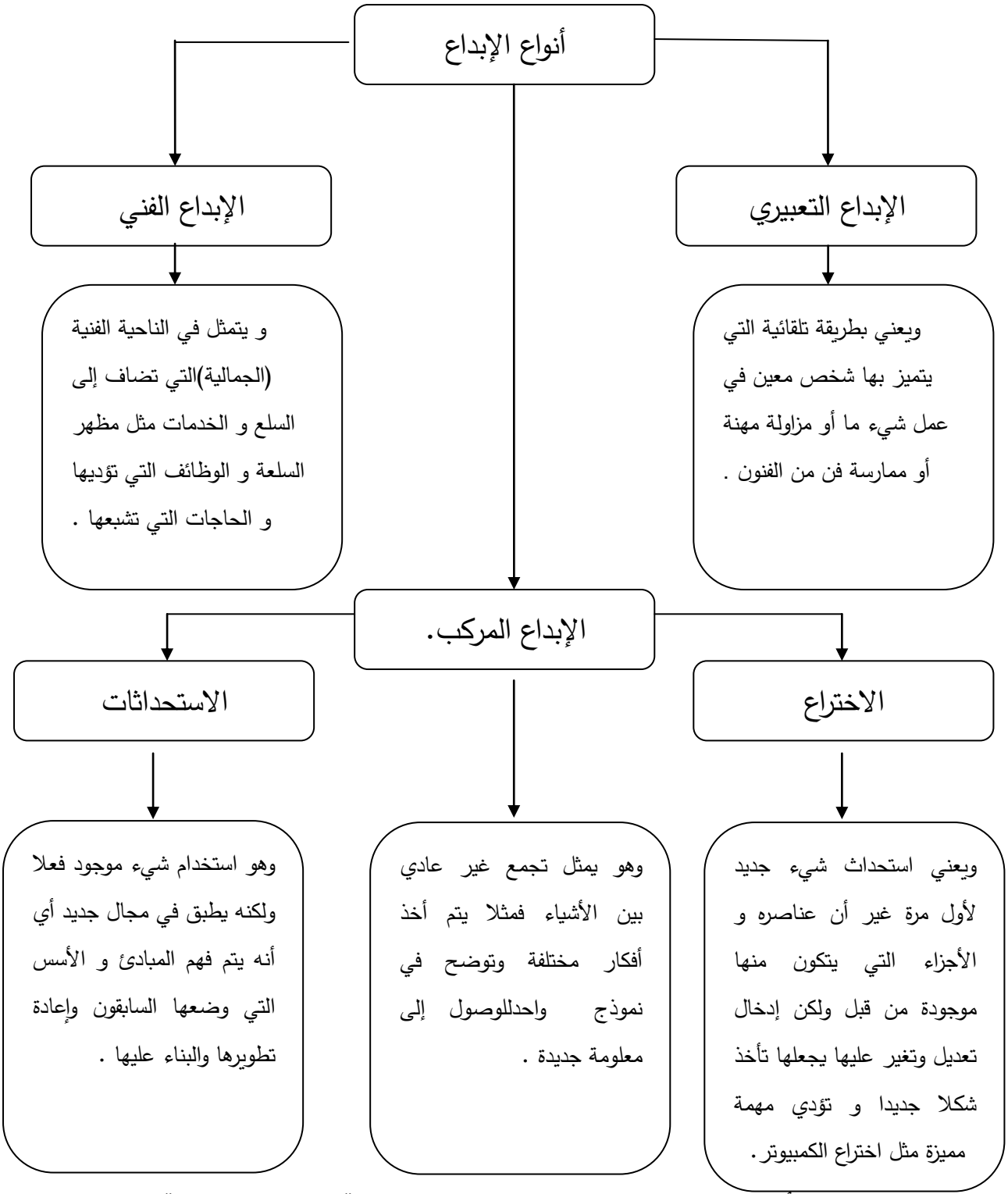
كما يصف بعض الكتاب للإبداع إلى نوعين :إبداع إداري إبداع فني ،ويشير هؤلاء الكتاب إلى أن المنظمات ركزت كثيرا على الإبداع الفني أكثر بكثير من الإبداع الإداري، مما نشأ عن ذلك (فجوة ثقافية) ،وأصبحت النظم و الممارسات و الأساليب الإدارية و التنظيمية مختلفة كثيرا من الجوانب الفنية ومن أمثلة الإبداع الإداري تغيرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة مثل إعادة تصميم العمل . وسياسات وإجراءات جديدة ،ونظم مراقبة جديدة وبرامج تدريب جديدة وغيرها ،والإبداع الإداري بأشكاله وصوره المختلفة يساعده على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين الرقابة الداخلية و التنسيق و الهيكل التنظيمي .

أما الإبداع الفني فيمكن أن يشمل تطوير منتجات جديدة أو خدمات جديدة وتغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغيرات في فنون وأساليب الإنتاج وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها ،و باختصار فالإبداع الفني يتعلق بالنظام الفني في المنظمة .

كما عين تايلور خمسة أنواع من الإبداع وهي [1]:

[1] خراز الاخضر ،**دور الابداع في اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية**،مرجع سبق ذكره،ص52.

شكل رقم (02-02)أنواع الإبداع:



المصدر:خراز الأخضر،**دور الإبداع في اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية**،مرجع سبق ذكره، ص 58.

ثانيا: طبيعة الإبداع :

يشمل هذا التصنيف أربع عناصر أساسية وهي كالآتي[1] :

- **الإبداع الخاص بالمنتج:**

_ يظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير منتجات أو خدمات قديمة .

_إن الإبداع في المنتج يسمح لهذا الأخير بحصوله على الجودة و هذا ما يعتبر خطرا على المنتجات الحالية ،حيث أن المنتج الجديد سيعوضه في السوق ،وفي بعض الحالات يمكن للمؤسسة أن تقضي على منافسيها في السوق بواسطة الإبداع الجذري .

_يتأسس لإبداع الجذري على أسس هندسية وعلمية جديدة لذلك فهو يؤدي اكتشاف أسواق جديدة . ومثل هذا الإبداع يمكن أن يمثل مشكلة إزاء المؤسسة الرائدة في الصناعة. إذ أنه يقضي على قدرتها المتاحة وغالبا ما يمثل الإبداع الجذري أساسا لدخول المؤسسات الجديدة إلى الأسواق .

_ويقصد به إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن .

- **الإبداع الخاص بالعملية:** يعتبر إبداع العملية على انه عبارة عن إحلال داخل المؤسسة بطريقة جديدة للإنتاج أو التحسين طريقة قائمة للإنتاج تعمل على تحسين جودة المنتجات ،وتخفيض تكاليف الإنتاج .[2]
- **الإبداع الخاص بالنظم المرحلية:**إن الصنف من هذا الإبداع لا يمكن الخلط فيه لأنه لا يعتمد على أصل النظام الجديد أن إدخاله في أنشطة المؤسسة يأتي دائما بأشياء جديدة ،ومغايرة مما يمنح القدرة على تحقيق القفزة النوعية نحو المستقبل،أي أن الإبداع في النظم المرحلية على الرجوع إلى القاعدة الأصلية للنظام .

---

[1] دغيم يونس،**دور الإبداع في تنمية الميزة التنافسية**،مرجع سبق ذكره،ص 23.

[2] مرداوي كمال ، "**الإبداع والتميز في منظمات الأعمال**، الملتقى العلمي الرابع ،،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية،2012/04/30،ص12.

- **الإبداع الخاص بالأشخاص:** هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية ويمكن تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة من غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول وتحدد خصائص الفرد المبدع بالآتي[1]:

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإنتاج العمل.
- التعليم:التعليم يؤكد على المنطق:
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ،ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية:الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.
- الطفولة :اتسمت طفولته بالتنويع و واجه اضطرابات عائلية و أوضاعا اقتصادية صعبة.
- التفاعل :تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطويا على نفسه .

ويواجه الشخص المبدع مجموعة من المعوقات نذكر منها :

- الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ،والرغبة في تحقيق النجاح السريع .
- الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجاورة لما هو شائع .
- معوقات إدراكية تتمثل في عدم الأشخاص لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح ،وذلك بسبب عزلتها عن سياقها ،أو تضييق نطاقها.

كما أن الإبداع الخاص بالأشخاص يتأثر بعدة عوامل أساسية أهمها[2]:

_ الرؤية :عندما يكون هناك قيم متقاسمة واضحة بين الأشخاص ويولد توحد في التصور والفكر ،وكل ذلك يساعد في هذه العملية (الإبداع).

---

[1] ،دغيم يونس،**دور الإبداع في تنمية الميزة التنافسية**، مرجع سبق ذكره، ص24.

[2] د.محفوظ جودة ،**الإبداع والتميز في منظمات الأعمال**،المؤتمر العلمي الرابع،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية،عمان ،الأردن،2012/04/30،ص716.

_ ضرورة الاهتمام بالتفوق والتميز في الأداء :وهذا يشجع على إيجاد المناخ المناسب الذي يسمح للأشخاص بتقسيم إجراءات العمل .

_ البيئة والمناخ والواقع المعيشي: حيث يشجعان الأفراد على تنشيط الأفكار السليمة وهذا ما يعزز الإبداع الناجح.

- المساندة والدعم: فحتى يكون للإبداع صدى وتبلور يجب أن يكون هناك مناخ مساعد،وخاصة من ناحية الدعم والساندة لعملية التغيير.

_ جنس وعمر وحجم الجماعة :حيث يزداد الإبداع بازدياد العناصر السابقة للذكر.

الفرع الثاني:مصادر ومجالات الإبداع :

أولا : مصادر الإبداع: تتمثل مصادر الابداع في[1] :

أ- مصادر الإبداع في البيئة الخاصة (الصناعة):

يؤكد الكاتب دريكر(DRUCKER)على أن سوق الصناعة وما يحيط بالمنظمة من ظروف وإحداث وما تواجهه من فرص وتهديدات توفر فرصة للمنظمة لان تكون إبداعية ومتجددة،ونقترح عدد من مصادر الإبداع بهذا الخصوص:

1-أ- **مصادر الإبداع غير المتوقعة** : هذا المصدر يمثل حالة احتمالية آو غير محسوبة مسبقا حيث تجد المنظمة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد والإبداع ولكنها لا تستطيع التوقع بنجاح أو فشل ما ستقوم به ،كذلك أنها لم تتوقع الحدث الخارجي وهو ما يمثل فرصة فردية ،فقد نجد المنظمة نفسها أمام حالة غير متوقعة تدفعها إلى المبادرة في إبداع طريقة جديدة لتسويق منتجاتها ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير مما يجعل فرص النجاح أو الفشل متساوية لديها .

[1] افوليو بروس،**تنمية القيادة وبناء القوى الحيوية** ،ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،الطبعة الأولى،2003،ص197.

2-أ- **عدم الكفاية:** وهذا المصدر من مصادر الإبداع يشير إلى التناقض بين الواقع وما يجب أن يكون ،أي مابين ما هو كائن وما يجب أن يكون ،وما بين هذه وتلك يمكن خلق فرصة الإبداع.

3-أ- **الإبداع على أساس الحاجة للعملية ذاتها**[1]: هذا المصدر يركز على أن العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود وان الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بآي شيء إزاءها فان الفرصة قد تبدو لشخص ما او لشركة ترغب بعرض لهذه الحلقة المفقودة حيث تكتشف بعض الشركات هذه الفرصة وإيجاد الحلقة المفقودة وعرضها على الآخرون .

4-أ- **التغيرات في الصناعة وهيكل السوق:** المنظمة تكون مستعدة لإبداع السلعة أو الخدمة،أو المدخل للأعمال عندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة الإبداع متاحة كما يحصل لدى شركة جونسون عندما شخصت بوجود حاجة إلى السوق إلى المنتج يعالج مشكلة الشعر المجعد لدى السود في أمريكا حيث بادرت إلى تقديم مثل هذا المستحضر الذي يلاءم حاجات واستعمالات هذه الفئة من الزبائن.

ب- مصادر الإبداع في البيئة العاملة: التغيرات والعوامل التي تتصل بالبيئةالعامة تعتبر مصادر تدفع المنظمة إلى الإبداع والتجديد ومن بينها :

1-ب- **التغيرات السكانية:** إن التغيرات الحاصلة في حجم وتركيبة السكان تشجع المنظمة على التفكير الإبداعي ،فالتغيرات في الفئات العمرية السكانية ومستوى التعليم والدخل يمكن أن تخلق فرصا للإبداع ،حيث التغيير سوف يحصل في حاجات وعادات السكانية الشرائية مما يجعل ما كان سائد من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين طرأت عليهم تغيرات لا بد من الاستجابة لها .

[1] ج،افوليو،بروس،**تنمية القيادة وبناء القوى الحيوية**،مرجع سبق ذكره،ص197.

2-ب- **التغيرات في الإدراك والأنماط والمعاني المتداولة في المجتمع**[1]: إن فرص الإبداع يمكن تطويرها عندما تتغير الافتراضات العامة للمجتمع. فالمواقف والمعتقدات وغيرها يمكن أن تكون مصدر يشحذ همة المنظمة نحو الإبداع.

3-ب- **المعرفة الجديدة**:new knowledge التقدم في المعرفة العلمية وغير العلمية خلقت منتجات وأسواق جديدة ،فالتقدم الذي يحصل في مجالين مختلفين يدفع أحيانا إلى التكامل ومجال الاتصالات ،كذلك الحال فيما يخص المنشات العاملة في ميدان البرمجيات الجديدة حيث تسعى لإنتاج برامج جديدة أسبوعيا أحيانا ،هذا الحال خلق الحاجة إلى تحقيق ميزة التقدم التكنولوجي في معدات الحاسوب.

ثانيا: مجالات الإبداع: تتضمن الانجازات الإبداعية المجالات الأساسية التالية[2]:

- ❖ تفعيل سياسة جديدة أي إحداث تغيير في التوجه مثل إقرار سياسة تحديد سعر جديد.
- ❖ إيجاد فرصة جديدة أي تطوير منتج جديد تماما وإيجاد سوق جديد .
- ❖ استخدام أسلوب تنظيمي جديد،أي إحداث تعديل على الهيكل الرسمي .
- ❖ إعادة التنظيم أو تبني هيكل تنظيمي جديد ،أو إيجاد روابط جديدة بين وحدات العمل.

المطلب الثالث: مستويات ومبادئ الإبداع والابتكار.

الفرع الأول :مستويات الإبداع :

يمكن التميز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات (الإبداع على المستوى الفرد،الإبداع على مستوى الجماعة ،الإبداع على مستوى المنظمة):[3]

---

[1] ج،افوليو،بروس،**تنمية القيادة وبناء القوى الحيوية**،مرجع سبق ذكره،ص198.

[2] محمود سلمان العميان،**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**،الطبعة الأولى،دار وائل للنشر، عمان،الأردن،2005،ص391.

[3] خراز الأخضر ،**دور الابداع في اكتساب المؤسسة الميزةالتنافسية**،مرجع سبق ذكره،ص ص (43-44).

أ- **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية،و من خصائص وسمات المختلفة التي يتميز بها الفرد المبدع :

- المعرفة:يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.
- الذكاء :يتمتع بالقدرات كالقدرة على التخيل والتكيف مع المواقف.
- الشخصية: روح المخاطرة ومستقل،مثابر، وعالي الدقة ومتفتح على الآراء الجديدة .
- العادات الاجتماعية : المبدع ليس منطويا على نفسه بل يميل للتفاعل تتبادل الراء مع الآخرين .

ب- **الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينها وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل التالية:

1) الرؤية: تزايد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر إفرادها مجموعة قيم وأفكار.
2) المشاركة الأمنية: البيئة والمناخ يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم وتعززان الإبداع الناجح.
3) الالتزام بالتميز في الأداء: الالتزام والتميز في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للإفراد بتقييم إجراءات العمل وتحديدها بشكل مستمر.
4) دعم و مؤازرة الإبداع :المساندة والدعم لعملية التغير قد يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

أ- **الإبداع على مستوى المنظمة:** لا بد من التأكد مرة أخرى على الإبداع في المنظمات المعاصرة،وبات أمرا ضروريا وملحا ولا غنى عنه ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي التفكير العميق .
- ضرورة حل المشكلات بصورة إبداعية.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية واحتضان الأفكار الإبداعية.

الفرع الثاني : مبادئ و محاور الإبداع :

أولا: مبادئ الإبداع:

قام بيتر دراكر بوضع مبادئ للإبداع وهي عبارة عن أعمال أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها،وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات "The Dos" كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها، وأطلق عليها "The Dont s" والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي[1] :

- إن الإبداع الهدفي المنظم يبدأ بتحليل الفرص،فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية.
- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة ،وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم و الاستمتاع إليهم ،فالإبداع جانبان :جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي .

فالمبدعون يجدون بطريقة تحليلية ما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة ثم يقومون بمقابلة العملاء آو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.

- لكي يكون الإبداع فعالا يجب أن تكون بسيطا نحو حاجة محددة.
- الإبداع الفعال عادة ما يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر

أما الأعمال التي يجب تجنبها فهي[2] :

- المقالات في التفكير وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه .

---

[1] حكيمة عمراوي ،**اثر إدارة المعرفة على الإبداع في المنظمة** –دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية–مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ليسانس ،تخصص إدارة وتسيير المؤسسة،جامعة الدكتور يحيى فارس المدية،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ’،قسم علوم التسيير ،السنة الجامعية2012–2013،ص72.

[2] محمود سلمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ،مرجع سبق ذكره، ص 398.

- التنويع ومجاملة عدة أشياء في نفس الوقت .
- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر .

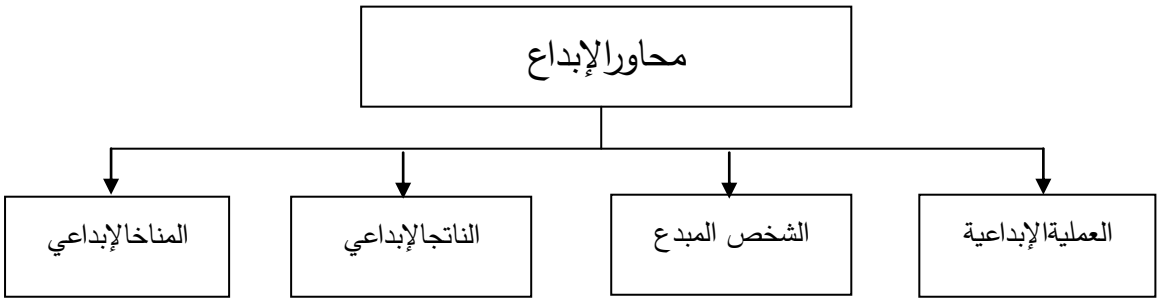
ثانيا: محاور الإبداع

وهي أربعة محاور وهي [1]:

1. **العملية الإبداعية** : « Process »:ومراحلها وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات ، وعليه فان الإبداع هو عملية تجميع عدة عناصر أو مكونات في بناء جديد يحقق منفعة أو حاجة ²معينة ،وكلما كانت الترابطات للعناصر الأساسية للمشكلة اكبر ،فان الفرد يتمكن من الوصول إلى حل إبداعي اكبر .فالشخص المبدع هو الذي يستطيع تكوين عددا كبيرا من الروابط اللفظية وغير اللفظية للأفكار .
2. **الشخص المبدع « Person»**: بخصائصه المعرفية والتطويرية ،وعليه فان الإبداع هو المبادرة التي يبدعها الفرد المتعلم في قدرته على الخروج من النمط التفكيري العادي،وإتباع نمط جديد من التفكير، ويتميز الإنتاج فيه بخاصية فريدة هي تنوع الإجابات المنتجة ،والتي لا تحددها المعلومات المعطاة.
3. **الناتج الإبداعي « Product »**: أي أن الإبداع هو ظهور إنتاج الجديد من خلال التفاعل بين الأفراد ،وما يواجهه من خبرات وهذا يوصله إلى صورة جديدة.
4. **المناخ الإبداعي« Press »** :ويقصد به مجموعة من الظروف والمواقف المختلفة التي توفرها البيئة للفرد المتعلم،والتي تسهل الأداء الإبداعي لديه.

[1] حكيمة عمراوي،**اثر إدارة المعرفة غلى الابداع في المنظمة**،مرجع سبق ذكره،ص 74.

الشكل رقم(03-02) محاور الإبداع



المصدر : من إعداد الطالبتينبالاعتماد على مرجع سبق ذكره، اثر إدارة المعرفة على الإبداع في المنظمة،ص74.

المبحث الثاني: المداخل الأساسية للإبداع

شهدت بيئة الأعمال منذ بداية السبعينات اتساع المنافسة واشتدادها على صعيد السوق المحلية والإقليمية والدولية مع زيادة اعتماد هذه المنافسة على الإدخال المتسارع للمنتجات الجديدة،و إزاء هذا التحدي و الانفجار التنافسي أمام منتجات جديدة باستمرار،وأساليب إنتاج جديدة ،الأمر الذي فرض ضرورة وجود وظيفة أساسية المتمثلة في وظيفة البحث والتطوير،والتي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى (انتاج_تسويق والمالية).

المطلب الأول :أصناف الإبداع والفروقات بينهما:

نتيجة هذا التسارع فان الإبداع في المؤسسات لم يعد يرتكز فقط على الإبداع الجذري (الاختراق) Penetrationوالذي يمثل وثبة إستراتيجية كبيرة تنتقل بالمعرفة على صعيد البحث، بل أصبحيعتمد على الإبداع –التحسين– والذي يسمى أيضا الإبداع التدريجي أو الجزئي[1].

الفرع الأول : إبداع التحسين:

لقد اعتمدت الشركات اليابانية على التحسين بوصفه إبداعا جزئيا بصيغة إضافات وتعديلات صغيرة مستمرة والتي تتحول بالتراكم مع الوقت في بعض الحالات إلى اختراق كبير.وتبني مدخل التحسين من قبل المؤسسة تمثل الخطوة المهمة الأولى والتي تليها الخطوة المهمة الثانية والمتمثلة في القيام بالتحسين و الوصول إلى النتائج المسطرة سواء بالنسبة للمنتج الجديد المحسن أو العملية أو الطريقة الجديدة المحسنة،ويعتبر دورة التحسين أو دورة ديمنج احد أساليب التحسين التي تم طرحها في هذا الصدد ،حيث تتكون من أربع خطوات أساسية كما يلي[2] :

---

[1] خراز الأخضر، **دور الإبداع في اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية** ،مرجع سبق ذكره ،ص90.

[2] خراز الأخضر، **دور الإبداع في اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية** ،مرجع سبق ذكره،ص91.

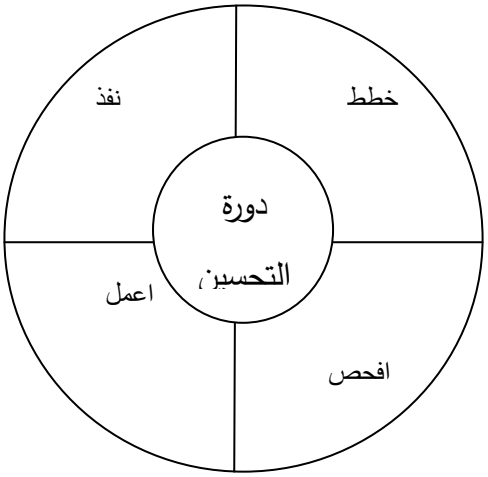
❖ **خطط Plan**: أي المجال الذي سيتم فيه التحسين ،تحديد المشكلة ،التحليل للمشكلة وفرص التحسين ،في هذه الخطوة يتم التوصل إلى التحسين (موضوعه و مجاله) .

❖ **اعمل Do**: وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم التوصل إليه من تحسين ،ومن الضروري أن يتم التنفيذ الأولي للتحسين (تنفيذ العملية المحسنة) .صيغ النماذج الأولى من المنتج المحسن.

❖ **ادرس وافحص Check**: في هذه المرحلة يتم فحص نتائج التنفيذ أي دراسة وتقييم البيانات المجمعة عن التنفيذ ،والهدف من هذه المرحلة هو التأكد أن التحسين قد حقق النتائج المرجوة منه (المسطرة) ،عملية محسنة مقبولة من الناحية الفنية والإنتاجية .

❖ **نفذ Act**: وفي هذه المرحلة يتم إدخال التحسين وتحويله إلى عملية أو طريقة قياسية جديدة أو منتج محسن جديد لنقله إلى السوق ،والشكل أدناه يوضح دورة ديمنج.

الشكل (04-02) دورة ديمنج (خطط،اعمل ،تفحص،نفذ)



المصدر: د.نجم عبود نجم، إدارة الابتكار ،مرجع سبق ذكره،ص163.

أولا : أنواع عملية إبداع –التحسين–

أ- **إبداع التحسين موجه من اعلي إلى الأسفل**: وهو يتمثل في إزالة كل أشكال الهدر في العملية الحالية أو المنتج الحالي. فإزالة خطوة زائدة وغير ضرورية في العملية الحالية أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج الحالي يدخل ضمن هذا الاتجاه .

ب- **إبداع التحسين من الأسفل إلى الأعلى:**وهو يتمثل في إضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي،فإضافة مكون جديد أو تطوير جديد إلى العملية يؤدي إلى زيادة سرعتها أو تحسين درجة الثقة في مخرجاتها،إضافة سمة جديدة أو أكثر إلى المنتج الجديد أو تحسين تصميمه ،مستوى جودته،سهولة استخدامه،مدى ملائمته للغرض أو استعماله من قبل الزبون....كلها ضمن هذا النوع .

ثانيا: مزايا وعيوب إبداع التحسين:

تتمثل مزايا هذا المدخل من مداخل الإبداع في :

- إن إبداع –التحسين- يمكن البدء فيه فورا ومن الصفر حتى من حيث التكلفة والتراكم التكنولوجي في أي مجال ،لأنه يتطلب معرفة الفن التكنولوجي المسبق المتجسد في المنتج الجديد الذي يمكن شراؤه وتفكيكه ومعرفة خصائصه ومزاياه الأساسية من اجل التحسين لوظيفة أو خاصية أو ميزة فيه.
- يعتبر أكثر ملائمة في هذه المرحلة لدولنا العربية من اجل الاستخدام الكفء و التقليد الإبداعي من اجل إدخال التحسينات الملائمة البيئية وللتفوق في السوق العربية وربما الإقليمية والدولية.[1]

أما عن عيوب هذا المدخل نذكر منها:

- إبداع التحسين عندما يكون عبارة عن تحسينات صغيرة فانه يمكن أن يكون خطرا حالة السوق سريعة التغير (كما في سوق الالكترونيات) ،أمام المنافسين الذي يتسارعون بالإتيان بالجديد.
- إن إبداع التحسين هو في اغلب الحالات يمثل إتباع القائد أو القادة في السوق ،فهو يحقق قيادة حاسمة في الحصة السوقية إلا في بعض الحالات الخاصة عند تراكم التحسينات لتصبح تحسينات جوهرية ويصبح عبارة عن إبداع احترافي.

[1] خراز الأخضر ،**دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية**، مرجع سبق ذكره،ص94.

الفرع الثاني: إبداع الجذري:

في الإبداع الجذري يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة، ومن أمثلة ذلك التكنولوجيا القديمة والمتمثلة في التاكس Telexليحل محلها إبداع التكنولوجيا جديدة تماما والمتمثلة في الفاكس والذي حلت محله إبداع تكنولوجيا أخرى ثالثة جديدة إلا وهي البريد الالكتروني E-mail،وتجدر الإشارة إلى أن التكنولوجيا القديمة يمكن أن تبقى لفترة زمنية إضافية نتيجة تحسينات يمكن أن تجرى عليها، أو نتيجة عدم التكافؤ في التطور (التقدم) الدولي الذي يؤدي إلى تقسيم التكنولوجي غير متكافئ في دول متقدمة تستخدم تكنولوجيا أقل تطورا (متمثلة في الجيل السابق من التكنولوجيا)،وفي كلا الحالتين يبقى على التكنولوجيا أو المنتج القديم لفترة إضافية في السوق لتنتهي بعد ذلك إلى الاضمحلال والتلاشي، و رغم انه في هذه الحالة قد تم عرقلة (تأخير) الإبداع الجذري الجديد الناتج إلا انه ليس من الممكن إيقاف عملية انتشاره وذلك تحت تأثير المنافسة الشديدة في السوق وبشكل خاص في ظل العولمة.

ومن سمات الإبداع الجذري:

- يؤدي إلى إدخال تكنولوجيا أو منتجات جديدة تماما وهذا بدوره يلغي أو يضعف أسواق تكنولوجيا ومنتجات قديمة و إنشاء أسواق جديدة لتكنولوجيا ومنتجات جديدة .
- إن إبداعات الجذرية هي محرك النمو الاقتصادي ومصدر المنتجات الجديدة الأفضل وهي التي تعطي الشكل الكلي للصناعة ويمكن الاعتبار أنها هي التي تحقق الفرق بين الموت والحياة للكثير من المؤسسات.

أما عن عيوبه:

- رغم أن الإبداع هو مصدر التجدد في الأشياء والمفاهيم ومعجل للنمو والأعمال والأرباح في المؤسسات،إلا انه في نفس الوقت سبب رئيسي لكثير من حالات الفشل والاضطرابات في المؤسسة.

- إن قصص النجاح في الإبداع التي نراها في مجمع المنتجات الجديدة في السوق ما هي إلا صورة تعكس قصص الفشل في مشروعات البحث والتطوير التي لم تصل إلى شيء في مختبرات و ورش و مصانع المؤسسات والتي هي تفوق مجموع تلك المنتجات الناجحة.

الفرع الثالث: التمييز بين إبداع الجذري و إبداع التحسين:

الإبداع الجذري هو التقدم الكبير و الوثبة الإستراتيجية الذي يغير كل ما سبقه في مجاله ويساهم بشكل واضح في تغيير نمط الحياة العامة ، إما الإبداع –تحسين– فهو عبارة عن تغيرات صغيرة وكثيرة العدد مما يجعله تحسينا مستمرا لا يعاني من الانقطاع ولكنه في الغالب يكون تطورا ضمن الحالة القائمة وليس تطورا خارجيا.

المطلب الثاني :العوامل المؤثرة في الإبداع ودوافع تبنيها

الفرع الأول: العوامل المؤثرة للإبداع:

هناك العديد من العوامل المساعدة للإبداع،وتعتبر هذه العوامل من القدرات الأساسية الإبداعية وهي [1]:

✓ **الطلاقة:** هي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة بموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا،كما أن الطلاقة تتميز بثلاثة عوامل متميزة :

- **الطلاقة اللفظية:**هي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الكلمات ذات المعاني والجمل المفيدة واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي.
- **الطلاقة الفكرية:**هي إنتاج اكبر عدد من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد.
- **الطلاقة التعبيرية:**هي القدرة على التعبير عن الأفكار وصياغتها في عبارات مفيدة ومفهومة.

[1] رمضان عمومن، **علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية** ،مرجع سبق ذكره،ص ص (99-101).

- ✓ **المرونة:** يقصد بها النظر الى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس .
- ✓ **الأصالة** :المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة ،وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى.
- ✓ **التقييم:** تحتاج عملية الابداع في إظهار الأفكار إلى تقييم النشاط الإبداعي وإفرازه وتبني الأفضل.

الفرع الثاني: دوافع تبني المؤسسة للإبداع ومعوقاته :

أولا : دوافع تبني المؤسسة للإبداع :

إن تعظيم الربحية وتدعيم الفرص من اجل زيادة حجم الحصة السوقية ،يعد من بين أهم الدوافع التي تؤدي بالمنظمة إلى تبني تكنولوجيا حديثة، ناهيك عن وجود جملة أخرى من الدوافع التي تجعل من المنظمة تتبنى الإبداعات والتغيرات التكنولوجية المستثمرة مثل[1]:

- ➢ الاستثمار في الإبداعات المتعلقة بأساليب يساهم بدوره في تطوير وخلق منتجات جديدة ذات جودة عالية لتلبية حاجات ورغبات الزبائن،كما تمكن المنظمة من الحفاظ على مركزها في السوق.
- ➢ لا يمكن لأي منظمة أن تعيش بمعزل عن محيطها وبيئتها الخارجية في المدى الطويل،خاصة مع تزايد سرعة التغيرات والإبداعات بشكل مستمر ،فالمنظمة التي تتجاهل التكيف مع تطورات الإبداع مهدد بتدهور مركزها في السوق وتراجع وضعها التنافسي،في حين تتمتع المنظمة المتجددة المواكبة والمشجعة للتطورات والإبداعات بالمزايا التنافسية التي تمكنها من الحفاظ على حصتها ومكانتها في السوق،سواء بفضل ميزة التكلفة الأقل أو تقديم سلع مميزة.

يفترض دائما أن كل إبداع لابد أن يسفر بطريقة تلقائية عن تأثير مرغوب فيه،(عائد اقتصادي) سواء من وجهة نظر المبدع ا واو من جهة نظر متبني الإبداع أو المجتمع ككل،وهذا الخط الفكري يقوم على الروابط التالية:

---

[1] خراز الأخضر ،**دور الإبداع في اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية**،مرجع سبق ذكره،ص88.

- ✓ تسفر التأثيرات المادية لجميع الإبداعات إما عن خلق منتجات جديدة الأمر الذي يعني مزيدا من الأرباح ،وكفاءات أعلى في الإنتاج ،أو عمليات إنتاجية جديدة الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية ،وارتفاع الإنتاجية يعني الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج، ويؤدي هذا الانخفاض إلى ارتفاع الأرباح ونمو المنظمة،الأمر الذي يشكل الدوافع الرئيسية من اجل جهود أخرى لإنتاج المزيد من الإبداعات .
- ✓ في حين إن الارتفاع في الإنتاجية يسفر عن زيادة الناتج الكلي بنفس القدر من الموارد،الأمر الذي يعني الحفاظ على الموارد في المجتمع ،وبالتالي فالمزيد من الإبداعات التكنولوجية والانتشار السريع لها يعتبر أهداف اجتماعية مرغوب فيها،مما يدل على وجود تطابق بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع ككل، وطالما أن النتائج من الإبداعات التكنولوجية قد تحققت بالكامل يصبح هناك تطابق بين الأهداف المرجوة والنتائج الفعلية.

ثانيا: معوقات الإبداع : هناك العديد من المعوقات [1]:

يعد التفكير الإبداعي هدفا بحد ذاته،كما انه يعتبر وسيلة لتحقيق هدف اسمى ألا وهو إثراء العمل،غير أن في كثير من الأحيان يواجه الشخص المبدع مجموعة من المعوقات التي تحوله وتحد من روحه المعنوية وتعيده التي التقوقع والرضا بالأمر الواقع والبحث عن الحلول السهلة البسيطة والمضمونة .

كما أن هناك معوقات أخرى يواجهها الشخص في المنظمة وأيضا معوقات فردية وأخرى تنظيمية.

- مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم.
- سوء المناخ التنظيمي.

[1] عمومن رمضان، **علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الإداري والتطور التنظيمي للمؤسسات الجامعية**،مرجع سبق ذكره،ص 125.

- عدم وجود قيادة إدارية في المستوى المطلوب.

ومعوقات فردية تتمثل في :

- الإحساس بعدم الأمان وعدم القدرة على تحمل المخاطر.
- الخوف من الوقوع في الخطأ.
- القلق على السمعة في حالة الفشل.

بينما معوقات تنظيمية تتمثل في :

- المركزية الشديدة.
- الإجراءات التنفيذية التفصيلية.
- الإصرار على أساليب عمل موحدة.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإبداع مؤشرات قياسه

الفرع الأول:مراحل تطبيق العملية الإبداعية: يطبق الابداع وفق المراحل التالية[1]:

أ- **مراحل تطبيق عملية إبداع:**إن عملية الإبداع النموذجية ينبغي أن تضم أربع مراحل والمتمثلة في : - ابتكار الفكرة.

-احتضان الفكرة .

-قبول الفكرة.

-انجاز الفكرة.

ب- **فريق الاستقطاب** : يعمل كمحور لجذب الأفكار لتبني ثقافة المنظمة،

ب- **منتديات السلعة:** إن بناء حصيلة للإبداع عبر منتديات تبادل المعرفة لمديري المنتجات والتسويق والمبيعات يعتبر أساسا حيويا للجهد المبذول من اجل توليد ثقافة إبداعية.

[1] خراز الأخضر ،**دور الإبداع في اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية**،مرجع سبق ذكره،ص88 89 .

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الإبداع.

إن الإبداع مفهوم واسع ومعقد كونه لا يعتمد على أفكار إبداعية فقط فيمكن أن يتم بنقل التكنولوجيا وتطبيقها في مجال محدد،كما أن أنواعه ومجلاته عديدة ومتعددة يجعل من عملية قياسه أمر بالغ الصعوبة والسؤال المطروح هو كيف يتم قياس الإبداع؟ فالإبداع كما عرفنا هو أن تكون المؤسسة الأولى التوصل إلى الفكرة ،الأولى في التوصل إلى المنتج،الأولى في التوصل إلى السوق ،ومن هذا المنطق يمكن أن نعرض المؤشرات التالية[1]:

- **مؤشرات الأولى إلى الفكرة**:وتتمثل في :

- عدد الأفكار التي يتم توليدها في فترة جمع الأفكار.
- فترة التوصل إلى الفكرة.
- عدد الأفكار الجيدة التي تصبح مرشحة للمتابعة والتطبيق.
- الفترة إلى المنتج.
- عدد مقترحات التحسين التي يتم إدخالها على الفكرة الجديدة.
- عدد الأفكار المختارة التي فشلت قبل أن تتحول إلى منتج الأول.

- **مؤشرات الأولى إلى المنتج**: وتشمل :

- الفترة من الفكرة إلى المنتج.
- الفكرة إلى المنتج .
- نسبة المنتجات الجديدة التي تم بنائها من الأفكار الجديدة المقدمة.
- عدد مقترحات التحسين للمنتج.
- عدد المنتجات الجديدة التي فشلت قبل التوصل إلى السوق.
- عدد المنتجات الجديدة التي يتم العمل عليها في وقت واحد.

[1] خديجة خنطيط،**دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر** ،دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،جامعة العربي بن مهيدي –ام بواقي– كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،2016-2017،ص95.

- **مؤشرات الأولى إلى السوق** :وتشمل:

- الفترة من الفكرة إلى السوق.
- فترة من النموذج الأولى إلى السوق .

المبحث الثالث: علاقة الإبداع والابتكار بتطوير حاضنات الأعمال

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع،وهي المكونة لشخصيتها والتي لابد أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء. فهي صورة متكاملة تعكس القيم والمعتقدات التي يتبناها أفرادها ،وعليه ما من منظمة إلا ولها ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها من المنظمات.

الفرع الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعددت تعاريف الثقافة التنظيمية حسب وجهة الكثير فهي:

- عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.[1]
- الثقافة التنظيمية إطار معرفي مكون من اتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأصل أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة [2].

الفرع الثاني: الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية:

لكل منظمة ثقافة تميزها عن غيرها،فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بأسلوبها الخاص بها والذي يميزها عن غيرها، وللثقافة التنظيمية مجموعة من الأبعاد والتي تتمثل في[3]:

---

[1] محمود سلمان العميان،**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**،مرجع سبق ذكره ،ص311.

[2] شمار سليم ،**اثر الثقافة التنظيمية في الإبداعالإداري**دراسة ميدانية :مراقبة المالية لولاية بسكرة،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،فرع تسيير المنظمات ،تخصص إدارة الموارد البشرية،جامعة محمد خيضر –بسكرة–،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير،2018–2019،ص 06.

[3] برواني أمان ،**اثر الثقافة التنظيمية على الإبداعالإداري في منظمات الأعمال**،دراسة حالة مؤسسة كليماتيكبولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر،مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،تخصص إدارةأعمال،2018/2017،ص17.

- الانتظام في السلوك والتقيد به،حيث أن الأفراد في المنظمة يستخدمون لغة واحدة وطقوس مشتركة.
- الالتزام بالقيم الأساسية التي تتبناها المنظمة.
- التزام المنظمة بفلسفة خاصة في معاملتها للعاملين.
- القواعد المرسومة التي تختلف في شدتها من المنظمة لأخرى والذي يعمل الفرد في المنظمة وفقا لتلك القواعد.

الفرع الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة أدوارا مهمة في المنظمة بحيث تمثل النسيج الرابط بين سلوك العاملين والإدارة من أهمها[1]:

- ✓ **العادات والتقاليد والأعراف:** وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد ،وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية ،حيث تؤثر ثقافة الفرد،وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد،وحسب المواقع الجغرافية والبيئية التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة.
- ✓ **الطقوس والاحتفالات والمناسبات:** هي العادات التي تحرص المنظمة عليها، من خلال فعاليات متتابعة تسعى المنظمة من ورائها إلى التعبير والتعزيز من قيمها الأساسية ،كما أنها تعبر من خلالها عن القيم الأكثر الأهمية بالنسبة للمنظمة .ويقصد بها أساليب الاحتفال بالأعياد والمناسبات القومية والإدارية في بعض المنظمات .
- ✓ **قصص التراث:** وهي التي تستخدم كرموز اجتماعية لربط الإنسان بتراثه وثقافة مجتمعه القديمة لاستخلاص العبر والدروس المستفادة في مواجهة المشكلات.
- ✓ **الطرائف والنكت والألعاب:** تعتبر أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة و تخفيف الصراعات وضغوط العمل ،وتقنية القلوب من المشاحنات ،أو عدم الثقة .وتعد الطرائف والنكت والألعاب والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات

[1] أسماء جلولي ،**أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**–دراسة حالة جامعة خضير محمد–بسكرة–مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،2012–2013ص 47.

والاجتماعات لإزاحة بعض العوائق أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية والسلوكية لبعض أعضاء المنظمة، كما أنها تساعد على الإبداع والابتكار.

- ✓ **الشخصيات البطولية:** وهم شخصيات الأسطورة الذين بسبب شخصياتهم وأفعالهم ومواقفهم دخلوا في أسطورة المنظمة،لأنهم ليس فقط بسبب كفايتهم المهنية ولكن كذلك لأنهم أصبحوا رموزا قيادية تحرك قيم المنظمة وتؤثر فيها قيما يتقاسمها أفراد المنظمة ككل.
- ✓ **القصص والحكايات:** تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار والتفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز الإداري ،أو منظمة معينة ...لذا فان ثقافة المنظمة يمكن التعرف عليها من خلال مواقف معينة لأفراد عملوا فيها حتى بقيت مواقفهم كمبادئ يؤمن بها العاملون ويتوارثونها.

المطلب الثاني:اليقظة الإستراتيجية

الفرع الأول :تعريف و أنواع اليقظة الإستراتيجية:

أولا: تعريف اليقظة الإستراتيجية:

قبل التطرق إلى تعريف اليقظة الإستراتيجية يمكن توضيح ما معنى اليقظة:

اليقظة أو التيقظ: و تعني درجة تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا،أي الانتباه لكل ما يحيط بنا وأخذ الحيطة منه، وفيما يلي يتم تعريف اليقظة الإستراتيجية على أنها[1]:

1-وظيفة عملية التي تختص بالاستمرار والتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاط المؤسسة.

---

[1]كعبيش نور الهدى،**دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة** دراسة حالة شركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته،SAPLAITسكيكدة،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص الإدارةالإستراتيجية، جامعة محمد خضير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة،2020/2019،ص 18.

2- الرصد الشامل والذكي لمحيط المؤسسة للاطلاع على معلومات واقعية ومعبرة عن المستقبل[1].

ثانيا: أنواع اليقظة الإستراتيجية

تنقسم اليقظة الإستراتيجية إلى مجموعة من أنواع متكاملة تمثل اليقظة الشاملة على محيط المؤسسة ،فتنقسم حسب ميدان نشاط المستهدف وكذا استعماله ، ومن أهمها [2]:

- **اليقظة التكنولوجية:** تعرف على أنها مجموعة تقنيات التي تقوم بتنظيم منهجي لعملية جمع وتحليل ونشر المعلومات التقنية لضمان بقاء المؤسسة ونموها،وتعتبر كوسيلة تمكن المؤسسة من متابعة التطورات التكنولوجية التي تؤثر علة مستقبلها.
- **اليقظة التنافسية:** تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها سلسلة من التوصيات والإجراءات الملموسة التي تتبع عملية تخطيط منهجية لجمع المعلومات ونشرها حول مختلف أصحاب المصلحة في هذا المجال لإيجاد فرص جديدة أو فرص قد تغير الوضع التنافسي للمؤسسة.
- **اليقظة التجارية:** إلى جانب الأنواع السابقة تهتم المؤسسة أيضا بتطوير يقظتها التجارية وهي تخص المجال التسويقي ،أي كل ما يرتبط بالعلاقات والأنشطة التجارية والطرائق التسويقية ،حيث تركز اهتمامها على أسواقها الأمامية والخلفية ،بحيث يمكن تحديد مجال الرصد التجاري في عنصرين أساسيين وهما:الزبائن والموردين.

الزبائن: إن هدف أي مؤسسة اقتصادية هو المحافظة على زبائنها واستقطاب زبائن جدد،ولأجل ذلك يعمل مختلف أفراد المؤسسة على تقديم المنتجات الجديدة لتلبية

---

[1] زواوضياء الدين،**دور اليقظة الإستراتيجية فيتحسين تنافسية المؤسسة** دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،تخصص الإدارةالإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،2013/2012،ص 03.

[2] سلمى سريدي،نسرين بوجمعة،**دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة** –دراسة حالة مؤسسة Condorلصناعة الأجهزةالالكترونية والكهرومنزلية بولاية البرج–،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارةأعمال ،جامعة 8ماي 1945،السنة الجامعية2019/2018،ص ص(12-15).

رغبات الزبائن في الوقت المناسب ،غير انه للوصول إلى هذا الهدف تحتاج المؤسسة إلى توفير معلومات دائمة ومستقرة عن ظروف زبائنها ودرجة ارتباطهم بها عن طريق منتجاتها .

الموردين: إلى جانب الزبون المرديين، فان المورد يحظى باهتمام المؤسسة طالما انه يؤمن للمنتج المادة الأولية ولهذا فان المؤسسة بحاجة إلى متابعة تطور منتجات مورديها، والهدف من وراء ذلك هو تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع المورد.

- **اليقظة البيئية:** تعرف كذلك باليقظة الشاملة،أو اليقظة الاجتماعية حسب نوع المؤسسة ،وهي تضم باقي أنواع اليقظة دون الأنواع السالفة الذكر،وتسعى إلى التيقظ والمراقبة المستمرة والمتواصلة بجمع المعلومات المتعلقة بكل الأحداث والتطورات التي تطرأ على الميادين الاقتصادية والسياسية، والقانونية والاجتماعية، والتي تميز المؤسسة عن منافسيها،ثم تقوم بمعالجتها حسب طبيعتها ونشرها إلى مراكز اتخاذ القرار عبر شبكات الاتصال[1].
- **اليقظة الاجتماعية:** وتعني إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن والتي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالمحيط.
- **اليقظة القانونية:** تسمح اليقظة القانونية أو التشريعية بتتبع ورصد القوانين والتشريعات التي يمكن أن تصدرها الهيئات الحكومية أو الوزارية أو جميع أصحاب القرار في الدولة بصفة عامة. وهذا النوع من اليقظة مهم بشكل كبير بالنسبة للمؤسسة الخاصة في إطار العولمة والقوانين، إن الترصد للقوانين والتشريعات التي تصدر والتي يمكن أن تصدر يسمح للمؤسسة من تكوين ردة فعل التي يجعلها تنتهز الفرص والمزايا التي يمكن أن تنجم من جراء تطبيق هذه القوانين،أو تفادي الأخطار أو التأثيرات السلبية التي يمكن أن يحدثها القانون والتشريعات الجديدة.

[1] كعبيش نور الهدى ،**دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة**،مرجع سبق ذكره، ص 23.

الفرع الثاني : طرق و وسائل لنظام اليقظة الإستراتيجية

هناك العديد من الطرق و الوسائل ،فالمؤسسة تستخدم هذه الطرق والوسائل ليصبح لديها نظام يقظة فعال .منها[1]:

- **طريقة المعايرة:** وفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسات النموذجية ،والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد يقاس عليه أداء المؤسسة ،وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستطبق على العمليات المناسبة
- **طريقة الرقعة أو اللغز:** تتألف من مجموعة من الاستدلالات التي توفر بنية التفكير الجماعي مع ترك جانب كبير منها إلى الخيال والإبداع التي تتطلبها طبيعة المعلومات التي سيتم تجهيزها .تستمد هذه الطريقة عملها من "لعبة الرقعة" والتي تهدف إلى تجميع مجموعة من القطع ذات أشكال مختلفة بحيث في الأخير تعطي شكلا معينا ذو دلالة .
- **دراسة السوق:** تعتبر دراسة السوق طريقا مهما من طرق اليقظة وتعرف على أنها مجموعة الإجراءات التقنية المستعملة لإنتاج وتوفير المعلومة المفيدة والصحيحة بغية اتخاذ القرار في المجالات التسويقية ،هذه المعلومة يمكن استغلالها لتحليل مشكلة ما ،او اقتراح عدد معين من الحلول أومراجعة كفاءة القرارات المتخذة.

الفرع الثالث: مراحل ومقومات الأساسية لنظام اليقظة الإستراتيجية :

أولا: مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية

تمر عملية اليقظة الإستراتيجية بعدة مراحل أساسية يمكن إيجازها فيما يلي[2]:

---

[1] سلمى سريدي،نسرين بوجمعة ،**دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة**،مرجع سبق ذكره،ص28.

[2] كعبيش نور الهدى، **دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة**،مرجع سبق ذكره،ص27.

- **الاستهداف:** بتحديد المصادر التي يمكن جمع المعلومات منها ومعرفة كيفية الوصول إليها،ويتم ذلك بتجديد مجالات تعقب المعلومات،والحرص على تحري الدقة والتعمق في استقبال الإشارات لا سيما الضعيفة منها والتي تعتبر مدخلا مهما لعملية التنبؤ.
- **جمع المعلومات:** أو التعقب الذي يعتبر العملية الايجابية التي بموجبها يحصل أعضاء المؤسسة أو الوحدة على اليقظة الإستراتيجية من خلال مجهود إداري تطوعي.
- **تحليل المعلومات** :بعد جمع المعلومات يتكون لدى المؤسسة رصيد مهم منها، يتم تصفيتها وفرزها والإبقاء على الأساسية منها، حتى يتم تمييز الإشارات الضعيفة والقوية واستخلاص مادة معلوماتية تكون مدخلا منها لعملية التوقع.وفي النهاية هذه المرحلة يتم تخزين هذه المعلومات في ملفات مفهرسة وموثقة ليتم الرجوع إليها بسهولة عند الطلب.
- **نشر المعلومات:** يتم من خلال هذه المرحلة وضع معلومات والمعرفة الناتجة عن عمليتي الانتقاء والمعالجة في متناول المستخدمين المحتملين المسئولين عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ثانيا: المقومات الرئيسية لنظام اليقظة الإستراتيجية:

تتطلب عملية اليقظة الإستراتيجية مجموعة الأفراد ذوي الكفاءات والخبرات إلى جانب توفر مختلف التقنيات والأدوات العملية والتكنولوجية ،وموارد المؤسسة المتاحة ،وهذا من اجل ضمان فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية واستمراره لفترة أطول، ولا بد من توفر أهم الترتيبات التنظيمية والتي سنعرضها في ما يلي:

- **الوسائل البشرية:** جميع الأنشطة التي يمارسها العمال داخل المؤسسة يحتمل أن تكون مصدرا للمعلومات ،كما أن الكمية الأكبر منها ستقبل بشكل غير رسمي، لذا فمن المثير الاهتمام بتطوير ثقافة التحرير والإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة،وهذا ما يسمح بانتقال المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها من قبل فئة معينة .

- **المختصون في المعلومات والوثائق:** على المؤسسة تكوين أشخاص يعملون في جمع المعلومات مع تحديد المصادر المفيدة منها،والقدرة على تعبئة الموارد الخارجية بالإضافة إلى التحكم في الوقت.ويشترط في هؤلاء المختصين أن يتميزوا بالكفاءات اللازمة كي يكونوا قادرين على فهم لغة واحتياجات الخبراء،وفرز المعلومة بحيث لا يرسل والى الخبراء إلا المعلومات الخام المختارة.
- **شبكة الاتصال والممثلين غير المباشرين لليقظة:** تعتبر شبكات الاتصال حجر الأساس في تشكيل نظام اليقظة الإستراتيجية،فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات ومعرفة المهمة منها وتطبيقها.
- إدارة المؤسسة: تعتبر المستفيد الأول من امتيازات نظام اليقظة ،لهذا وجب عليها الاشتراك بقوة في إرساء هذا النظام.
- مصادر المعلومات والوثائق: على المؤسسة وضع أشخاص مؤهلين لجميع المعلومات ،كون هؤلاء يتقنون التعامل مع الكم الهائل من المعطيات ،واختيار أحداثها والتي تكون في علاقة مباشرة مع إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.
- المصادر المنهجية: تتطلب عملية جمع المعلومات تبني منهجية خاصة ،بالإضافة إلى الاعتماد على منهجية محددة ووسائل تكنولوجية متطورة[1].

المطلب الثالث: الإستراتيجية الجديدة لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر

من خلال القراراتالمتخذة من قبل الحكومة بان اقتصاد الوطني مربوط بالشركات الناشئة بالجزائر، وابرز هاته القرارات[2]:

✓ إنشاء صندوق استثماري متخصص لدعم المؤسسات الناشئة وذلك لحل مشكل التمويل.

---

[1] سلمى سريدي،نسرين بوجمعة،**دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة**،مرجع سبق ذكره،ص 27.

[2] حرمة محمد،خميرة عبد الله، **إدارة المؤسسات الناشئة في الجزائر أهداف وتحديات**،دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة–CNAC–وكالة أدرار،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي،شعبة علوم التسيير،تخصص إدارةأعمال ،جامعة احمد دراية –ادرار ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التجارية،السنة الجامعية2022/2021،ص ص(14– 15).

- ✓ وضع إطار قانوني خاص بإنشاء الشركات الناشئة STARTUPوإعداد نصوص تنظيمية.
- ✓ استحداث وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الناشئة و وضع على رئسها شاب له خبرة في المجال.ودورها هو دعم المؤسسات الناشئة.
- ✓ إنشاء مجلس أعلى للابتكار يقوم بثمين الأفكار والمبادرات المبتكرة.
- ✓ إطلاق أرضية رقمية خاصة بالشركات الناشئة هدفها محاربة البيروقراطية والتي ستسهل الإجراءات الإدارية دون استخراج أي وثائق وبدون التوجه للإدارة **htpps://startup.dz** .وفتح مجال لشركات رأسمال الاستثمار بحيازة أكثر من 49% من أسهم الشركات الناشئة.

الفرع الأول : صندوق تمويل المؤسسات وآلية عمله وأهميته

أولا: صندوق تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر: بعد إنشاء وزارة مكلفة باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة ،ووضع إطار قانوني يحدد وضعية المؤسسة الناشئة والمزايا الممنوحة تم الإطلاق الرسمي لصندوق تمويل المؤسسات في 03/10/2020خلال المؤتمر الوطني للمؤسسات الناشئة الذي احتضنه المركز الدولي للمؤتمرات بالجزائر العاصمة[1].

ثانيا :آلية عمل الصندوق: إن تمويل المؤسسات الناشئة يعتمد على آلية تمويل قائمة على الاستثمار في رؤوس الأموال وليس على ميكانيزمات التمويل التقليدية المختلفة القائمة على القروض، بمعنى تمويل الشباب عن طريق المخاطر مع تقاسم الأرباح والخسائر،دون مطالبتهم بتقديم ضمانات عينية وهم في الأصل لا يمتلكونها ،وأفاد وليد ياسين أن التمويل القائم على الاستثمار في رؤوس الأموال يتضمن تحمل الخطر وهو أمر جد مهم،مؤكدا إذ انه لا يمكن تصور مؤسسة ناشئة دون التكلم عن المخاطرة في رؤوس الأموال،إذ تم

[1] حرمة محمد،خميرة عبد الله، **إدارة المؤسسات الناشئة في الجزائر أهداف وتحديات**،مرجع سبق ذكره،ص ص(15 -16).

استحداث هذا الصندوق لتحمل المخاطر التي قد تواجهها المؤسسات الناشئة لان احتمالات الفشل واردة.

ثالثا:أهمية إنشاء صندوق تمويل المؤسسات الناشئة:

1-يعتبر الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة الحلقة المفقودة في سلسلة الاستثمار،حيث كان من الضروري إيجاد جهة تقبل المغامرة وتحمل مخاطر الفشل أكثر مما تتحملها البنوك .

2-تمكين الشباب المبتكر من الاستفادة من نفس ميكانيزمات التمويل التي تتيحها البلدان المتطورة والسماح لهم بهذا بتحقيق مشاريعهم المبتكرة في الجزائر.

3-يجسد إنشاء هذا الصندوق إرادة الدولة في إنشاء نسيج اقتصادي مولد للثروة ولمناصب الشغل ،يعتمد على طاقة الابتكار ومقاولاتية شباب البلد.

الفرع الثاني : المؤسسات الناشئة في الجزائر وآفاقها:

أولا: المؤسسات الناشئة في الجزائر

حسب موقع Startup Raning ترتيب الشركات الناشئة الأكثر رواجا في الجزائر،والمتخصص في اكتشاف الشركات الناشئة من جميع أنحاء العالم.وبالرغم من تأخر الجزائر في المجال التكنولوجي والرقمي إلا أن شبابها لا يزال يطمح ليصنع التغيير ويضع بصمته في عالم متغير و تكنولوجيا تتقدم في تسارع ،إذ لا بد من مجارات التقنيات و الانجازات الحاصلة في المجال الرقمي سواء على مستوى الشركات أو العتاد أو البرامج حتى و إن كان العتاد اقتناؤه صعبا على المواطن الجزائري إلاأن الشباب قام بعدة انجازات دخل بها عالم الشركات الناشئة من بابه الواسع و لا زال الطريق مفتوحا أمام الشباب فقط لابد من تحدي الصعاب و عدم الاستسلام للظروف .

كما يعتبر أن موقع واد كنيس من ابرز مشروع رقمي على الانترنيت يحقق نجاح مبهر بإمكانات بسيطة و انطلاقة متواضعة إلىأضخم موقع للتسوق على الانترنيت في الجزائر.

هنا قد يضن البعض أن الفرصة انتهت إلا أن هذا خاطئ فباب المنافسة مفتوح و الفرص في الجزائر لا تزال متاحة خاصة في مجال تطوير مواقع أو تطبيقات توفر حلول أفضل من ناحية ما قد يجد فيها أي مستعمل ما يريده أو تحل مشاكله.

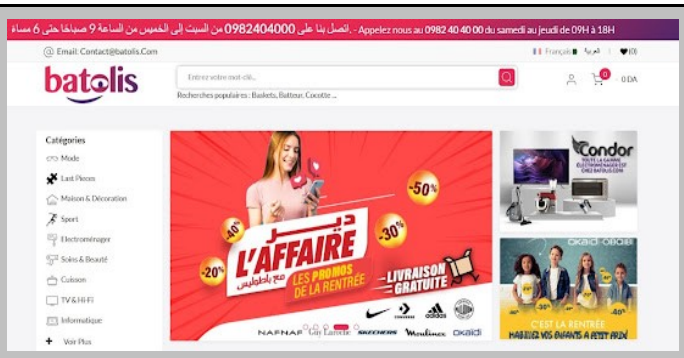
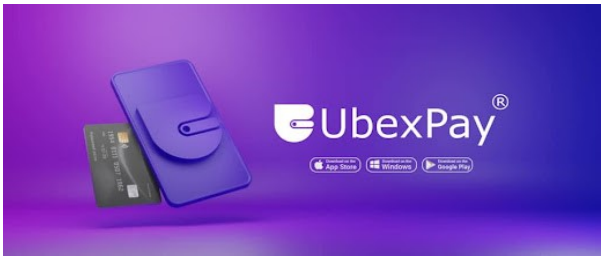
لنستعرض أقوى شركات ناشئة جزائرية لها حضور قوي على الانترنيت في الجدول أدناه[1]:

جدولرقم (03-02) شركات جزائرية ناشئة.

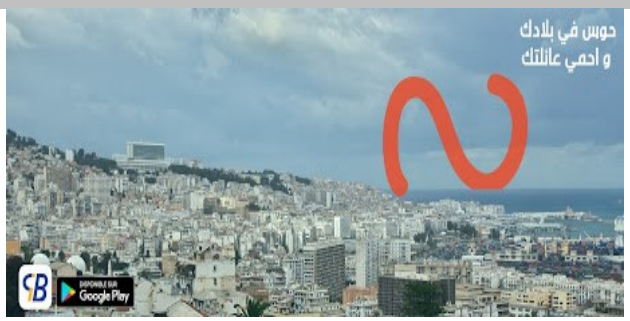
مؤسسة ناشئة	الشعار	تعريف بالمؤسسة
Siamois QCM		منصة مخصصة لطلبة الطب لتحضيرلالمتحانات بالاعتماد على المؤطرين في الميدان ،والموقع يقدم خدماته على الهاتف والكومبيوتر.
سكوار Sekoir		الموقع يحل مشكلة شراء أو تبادل العملات للأفراد في الجزائر ،فيساعدك على الشراء من خلال باعة معتمدين.

[1] حسب موقع Startup Ranking.. هذا ترتيب الشركات الناشئة الأكثر رواجا في الجزائر – النهار أونلاين

https://www.ennaharonline.com

Batolis		موقع صاعد للتسوق و الشراء اولاين في الجزائر والمنافس رقم 1 للموقع الفرنسي جوميا .
Yassir		تطبيق ياسير لخدمات التوصيلالأجرة رقم 1 في الجزائر غني عن التعريف،كما بدأت الشركة بتنويع خدماتها بدخول مجال الأكل والشراء عبر الانترنت.
Zawwali		موقع واعد للتسوق في الجزائر مميزاته انه يوفر الدفع عبر بطاقات الفيزا .
Ubexpay		شركة مالية جزائرية وشركة رائدة في مجال الدفع الالكتروني والبنوكالالكترونية صاحبة المركز الأول في الجزائر لأفضل شركة ناشئة تحول وتستقبل حسابات بنكية .

GlobalOpportunities		موقع واعد حقا اذ يوفر فرص العمل من مختلف الشركات والمؤسسات العالمية والمحلية في مختلف التخصصات.
Academi atouna		من منا لا يعرف الأستاذ نور الدين لمراجعة الرياضيات على اليوتيوب؟هذا الموقع يوفر دروس وجلسات اولاين
Lafirist		**مجلة مختصة في الريادة الاعمال للطموحيين لاقتناص الفرص والقيام بالتجارة او القيان بتكوين شركة ناشئة**

أو مصغرة		
موقع يوفرخدمات المبيت وكراء الشقق .		Nbatou
موقع يقدم معلومات عن طبيب أخصائي مع إمكانية الحجز اونلاين		Dzdoc
شركة التوصيل الصاعدة بقوة في الجزائر بفضل فروعها في كل ولايات الوطن و خدماته الاحترافية		Yalidine

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع Startup Ranking مرجع سبق ذكره.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل قمنا بعرض المفاهيم الأساسية والمتعلقة بموضوع بحثنا ،بحيث في البداية قمنا بتقديم تعاريف عامة حول الإبداع وبعض المصطلحات المتعلقة به ،إذ يشير الإبداع إلى مجموعة العمليات التي تهدف من خلالها المنظمة إلى إيجاد وتطبيق أفكار جديدة تؤدي إلى تحسين أدائها داخل المؤسسة من خلال استغلالها لجميع مواردها المتميزة بكيفية تهدف إلى تعزيز مكانتها في السوق.

ويعد مطلبا مهما وشرط أساسي لمواكبة المستجدات المتعلقة بالمحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة،ولذا أصبح أمرا ملزما على المؤسسات الاقتصادية أن تمارس أفكار إبداعية مبتكرة وذلك بالشكل الذي يتوافق مع أهدافها،فهو يؤثر بالإيجاب على موارد المؤسسة واستراتيجياتها.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لحاضنات الأعمال بجامعة -المدية-

تمهيد:

قصد تفعيل أداء الحاضنات بصفتها مصلحة مشتركة للبحث العلمي والتكنولوجي موضوعة تحت تصرف المؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي،موكل إليها الاطلاع بمهام استقبال ومساندة المشاريع الابتكارية ذات الصلة بالبحث وذلك وفق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-293المؤرخ في 21يوليو2012،الذي يحدد مهام المصالح المشتركة للبحث العلمي والتكنولوجي وتنظيمها و سيرها،كما يندرج أيضا في إطار توضيح الأفاق التي يمنحها إنشاء مثل هذه الفضاءات من اجل التكفل بمتطلبات تقديم الدعم والموافقة لأصحاب المشاريع الابتكارية سواء في مجال التكوين والاستشارة و التمويل إلى غاية إنشاء المؤسسة.

المبحث الأول: الأطر والمراسيم التنظيمية لإنشاء حاضنات الأعمال

المطلب الأول: السند القانوني لإنشاء الحاضنات وكيفية إنشائها لدى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي:

الفرع الأول: السند القانوني لإنشاء الحاضنة

يستند إنشاء الحاضنات إلى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-293المؤرخ في 21يوليو2012،والمذكور أعلاه ،والذي نصت عليه المادة 3" يمكن المصالح المشتركة للبحث أن تكتسي احد أشكال الآتية،لا سيما:

- أرضية تكنولوجية.
- أرضية تقنية للتحليل الفيزوكيميائي.
- أرضية تقنية للحساب المكثف.
- وحدة جهوية للتوثيق.
- أرضية تقنية طبية.
- مركز لتوصيف المواد.
- أرضية تقنية لتطوير البرمجيات .
- حاضنة.

على إمكانية إنشاء مصالح مشتركة تكتسب أشكال مختلفة من ضمنها مصلحة مشتركة تأخذ شكل "حاضنة".

وعلى هذا الأساس فانه يمكن للمؤسسات تحت الوصاية تقديم طلب إنشاء حاضنة طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم12-293المؤرخ في 21يوليو2021وامذكور سابقا و وفقا لكيفيات وأشكال محددة في ذات المرسوم.

الفرع الثاني:كيفيات إنشاء الحاضنة لدى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي

تنشأ الحاضنات لدى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ،بناء على تقديم ملف يتضمن:

- طلب إنشاء مصلحة مشتركة في شكل "حاضنة" يوجه إلى سيد مدير العام للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- استمارة نموذجية لإنشاء الحاضنة تملأ بعناية(ملحق رقم 01).

و يجدر التذكير في هذا الشأن أن المرافقة على إنشاء "الحاضنة" تتم بعد اخذ رأي اللجنة القطاعية الداعمة أو اللجنة المشتركة بين القطاعات المعنية حسب الحالة، وتتوج هذه الموافقة باتخاذ قرار مشترك بين الوزير المكلف بالبحث العلمي والوزير المكلف بالمالية،أو بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية و الوزير المعني.

المطلب الثاني:تنظيم وسير الحاضنة لدى مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي

يخضع تنظيم وسير الحاضنة إلى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-293المؤرخ في 21 يوليو 2012والمذكورة سابقا قصد ضمان السير السلل للحاضنة بغية تنفيذ المهام الموكلة إليها،ويتولى كل من :

- رئيس مؤسسة الإلحاق المنشأة لديه الحاضنة: ضمان سيرها من خلال تنفيذ ميزانيتها وكذا السهر على تنفيذ قرارات مجلس تنسيق الحاضنة إضافة إلى إبرام كل عقد او اتفاقية تتعلق بنشاط الحاضنة.
- رئيس مصلحة الحاضنة:يتولى تحت سلطة مسؤول مؤسسة الإلحاق، مهام وضع حيز التنفيذ النشاطات المبرمجة في الحاضنة وفقا لأحكام المادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 12-293المؤرخ في 21يوليو 2012المذكور أعلاه.
- مجلس تنسيق الحاضنة:تزود الحاضنة بمجلس تنسيق يتشكل من مسؤولي المؤسسة المعنية بالحاضنة ،رئيس مصلحة الحاضنة ،ممثلا عن القطاع الاجتماعي والاقتصادي وشخصية علمية ذات كفاءة متصلة بنشاط الحاضنة ويتولى المجلس ضبط نشاط الحاضنة واقتراح كتدبير يضمن حسن سيرها وفقا لإحكام المادة19من

المرسوم التنفيذي رقم 12-293 المؤرخ في 2 رمضان عام الفيل 1433الموافق ل21يوليو 2012.

- الفروع: تنضم الحاضنة في شكل فروع ويحدد عددها ومهامها في قرار إنشائها .

المطلب الثالث: مهام الحاضنة وكيفية تنسيق ومرافقة نشاط الحاضنة:

الفرع الأول:مهام الحاضنة في إطار تنفيذ المهام المواكبة إليها،تنشأ لدى كل حاضنة بموجب مقرر من المدير العام للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي لجنة تتولى القيام بما يلي:

- انتقاء المشاريع المبتكرة من مذكرات تخرج طلبة الطور الأول والثاني وأطروحات الدكتوراه أو مقترحات مشاريع خارج إطار المذكرات والأطروحات ويتم انتقاء هذه المشاريع المبتكرة وإدراجها في قائمة المشاريع المحتضنة بناء على حصولها على (60نقطة) من أصل (120نقطة) وفقا لنموذج التقييمي للمشاريع (ملحق رقم 02)
- إعادة تقييم المشاريع لنفس النموذج المنقاة كليا،بعد انتهاء فترة احتضانها ،وهذا وفقا لنفس النموذج التقييمي للمشاريع.

والى جانب عملية انتقاء المشاريع المبتكرة من قبل اللجان المذكورة أعلاه تتولى الحاضنة:

- توفير الفضاء الملائم لحملة المشاريع المبتكرة،وتمكينهم من استغلال كافة المصالح المشتركة المتواجدة في مؤسسة الالتحاق او على المستوى الوطني وهذا باستغلال تطبيق ابتكار (Ibtikar) .
- تزويد فضاء الحاضنة بالتجهيزات والوسائل اللازمة قصد تطوير مهارات حملة المشاريع،وفي هذا الإطار يعمل رئيس مصلحة الحاضنة بالتنسيق مع الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي والتنمية التكنولوجية وممثلي القطاع الاجتماعي والاقتصادي على تنفيذ برنامج النشاطات السنوية للحاضنة و المتعلقة بمرافقة حملة المشاريع المبتكرة في مجال التكوين والاستشارة.

الفرع الثاني :كيفيات تنسيق ومرافقة ومراقبة نشاط الحاضنة

يتولى رئيس مؤسسة الإلحاق كل ثلاثة أشهر ،تقديم بطاقة حصيلة نشاط الحاضنة إلى المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي،وفق النموذج المرفق (ملحق رقم03) ويتضمن ما يلي:

- اسم الحاضنة .
- حيازة الحاضنة على علامة حاضنة.
- عدد المشاريع المحتضنة.
- اسم ولقب أصحاب المشاريع.
- عناوين المشاريع المحتضنة.
- تقييم نضج المشاريع أو نماذج المحتضنة حسب مستوى النضج التكنولوجي(TRL).
- عدد طلبت براءات الاختراع للمشاريع المحتضنة.
- النشاطات المنجزة .
- حيازة المشروع على علامة مشروع مبتكر او على علامة مؤسسة ناشئة.
- عدد المشاريع المبتكرة.
- نتيجة تقييم المشروع قبل وبعد فترة احتضان المشاريع.
- نتيجة تقييم أداء نشاط الحاضنة.

يتولى رئيس مؤسسة الإلحاق أيضا وبالتنسيق مع المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.ومن خلال نشاط المرافقة تمكين :

- الحاضنة من الحيازة على "علامة حاضنة".
- المشاريع المبتكرة من الحصول على "علامة مشروع مبتكر".
- المؤسسة الناشئة من الحيازة على "مؤسسة ناشئة".
- تشجيع كل مبادرة لإبرام اتفاقية أو شراكة بين الحاضنة والشركاء الاجتماعيين الاقتصاديين وفي نفس الإطار يقوم رئيس مصلحة الحاضنة بـ :

- رصد كل فواعل النظام البيئي ،بهدف المساهمة في انفتاح مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي على محيطها من استغلال الفرص المتاحة التي تسمح بتشجيع المشاريع المبتكرة.
- العمل على التعريف بالحاضنة والتقريب بينها وبين المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

المبحث الثاني: تحضير الاستقصاء وتحليل النتائج.

بغية تسهيل عملية التحليل وعقب التحصيل النهائي لاستمارات الإستبانة، قمنا بتجميع البيانات المحصلة وتفريغ البيانات المحصلة في برنامج SPSS وكذا برنامج Excel.

فيما يخص تبويب المعلومات لعينة الدراسة، تم إعداد مجموعة جداول والتي تم استخلاصها بالإعتماد على برنامج Excel، وقد اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في:التكرارات،النسب المئوية،المتوسطات الحسابية،الانحرافات المعيارية.

المطلب الأول:صدق وثبات الإستبانة.

الفرع الأول: ثبات أداة الإستبانة.

جدول رقم(01-03) يبين نتائج اختبار ألفا كورمباخ.

عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
27	0,806

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ أن من الجدول رقم (01) أن معامل كورمباخ لمجمل الدراسة قدر ب0.806 وهو معامل مرتفع يؤكد ثبات أداة الدراسة.

الفرع الثاني: صدق الاستبانة.

صدق التحكيم: تم اختيار صدق الاستبانة بواسطة صدق المحكمين للتأكد من مدى ملائمة مفردات الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله،وقد وزعت الاستبانة على مجموعة من الأساتذة في اختصاص منهجية البحث العلمي لغرض تصحيح وضبط الاستبانة من جانب الشكل والمنهجية، ولمناقشة محتوى الاستبانة وعباراتها.

صدق الاتساق الداخلي : تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بغية إيجاد معامل الارتباط (سبيرمان) بين كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجات الكلية للمحور.

جدول رقم(02-03)يوضح معامل الارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور.

العبارة	معامل الارتباط.	مستوى الدلالة.
1-الانخراط في القرار 1275منضمن مشروع مذكرة تخرج للحصول على مؤسسة ناشئة/براءة اختراع.	0,530	0,001
2-تستخدم حاضنة الأعمال كجزء من تطوير عملك الناشئ.	0,521	0,001
3-الحاضنة باشتراط نموذج أولي ومخطط أعمال لمؤسستكم..	0,201	0,213
4-كان هناك عراقيل أومشاكل لتوصيل فكرة مشروعك للحاضنة.	0,303	0,058
5-استفدت من الخدمات التي قدمتها حاضنة الأعمال.	0,582	0,001
6-الدعم المقدم لك من جهة حاضنة الأعمال سواء كان مادي أو معنوي كان مفيد لنمو مشروعك الناشئ.	0,491	0,001
7-وفرت حاضنات الأعمال برامج الدعم لتطوير خدماتك أو منتجاتك	0,768	0,001
8-تتكفل الحاضنة بتمويل مشروعكم بعد الانتهاء من مدة الاحتضان	0,674	0,001
9-تبقى الحاضنة تراقب مشروعك بعد الانطلاقة.	0,825	0,001
10-تدعم الحاضنة المؤسسة الناشئة عن بعد.	0,769	0,001
م1-دور حاضنات الأعمال في المؤسسات الناشئة.	1,000	...

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول رقم(02)أن أغلب عبارات المحور الأول مرتبطة ارتباطا ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمجال، بحيث تراوح معامل(سبيرمان)للارتباط مابين (0,201)و(0,825).

جدول رقم(03-03)يوضح معامل الارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور.

العبارة	معاملالارتباط.	مستوى الدلالة.
1-أقوم بإيجادطرق جديدة وإبداعية أكثر استخدام للمعدات الحالية في تنفيذ.	0,111	0,496
2-الابتعاد عن تكرارما يفعله الآخرينفي حل المشكلات.	0,377	0,016
3- أقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار المبدعة.	0,373	0,018
4- أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها.	0,481	0,002
5- أنجز مايسند إلي من أعمال بأسلوب جديد.	0,559	0,001
6- أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على اسمرارهم في العمل لنفس المجال.	0,680	0,001
7- بادرت المؤسسة إلى طرح منتجات جديدة تلي حاجات المتعاملين.	0,523	0,001
8- يتم ترجمة وتنفيذ الأفكار الإبداعية إلى منتجات جديدة.	0,465	0,003
9- تشيجع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	0,645	0,001
10-تحرص المؤسسة على الالتزام بالقوانين والأنظمة مهما كانت الظروف.	0,400	0,011
11-تتقبل الإدارة العليا الآراء المبدعة.	0,542	0,001
12-تقدم المؤسسة العون والمساعدة لأصحاب المشاريع والأفكار الجيدة.	0,713	0,001
م2-حاضنات الأعمال في تعزيز روح الإبداع والابتكار.	1.000	...

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (03)أن أغلب عبارات المحور الثاني مرتبطة ارتباطا ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمحور، بحيث تراوح معامل (سبيرمان)للارتباط ما بين(0,111) و(0,713).

جدول رقم(04-03) يوضح معامل الارتباط بين كل من عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور.

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-تمتلك القدرات والمهارات الكافية لإنجاح مشروعك مستقبلا.	0,399	0,111
2-الدعم المقدم من حاضنات الأعمال كان عبارة عن محفز شخصي.	0,400	0,011
3- الشروط الواجب توفرها في الفكرة حتى تعتبرفكرة مبتكرة كانت قاسية.	0,006	0,969
4-أعضاء فريق المؤسس مشروعك يمتلكون شهادات عليا أو دكتورة.	0,426	0,006
5-مؤسستي مسجلة على وقع startup dz	0,506	0,001
6-تتقبل الإدارة العليا الآراء المبدعة والمبتكرة بالمجازفة والمخاطرة(رؤية ما لايراه الآخرون).	0,318	0,046
في بعض الأحيان تكون بعض الخطوات خاطئةقد تؤدي بنا إلى نتائج صحيحة.	0,378	0,016
م3-وأيضا	1,000	...

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول رقم(04) أن أغلب عبارات المحور الأول مرتبطة ارتباطا ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمحور، بحيث تراوح معامل (سبيرمان) للارتباط ما بين (0,006) و (0,506).

صدق الاتساق البنائي:

جدول رقم(05-03) يبين معامل الارتباط سبيرمان بين كل محور من محاور الإستبانة ودرجة لفقرات.

المحور	معاملالارتباط	مستوى الدلالة
دور حاضنات الأعمال في المؤسسات الناشئة .	0,434	0,005
حاضنات الأعمال في تعزيز روح الإبداع والابتكار.	-0,062	0,706
وأيضا.	0,364	0,021

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول رقم(05):

-أن معامل الارتباط للمحور الأول قدر (0,434)وهو معامل مرتفع يدل على الارتباط بين المحور الأول ومجمل الدراسة بالإضافة إلى أن قيمة الدلالة مساوية إلى (0,005) وهي أقل من 0,05وهذا مايعزز صدق أداة الدراسة.

- معامل الارتباط للمحور الثاني قدر (0,062-) ومعامل لا يدل على الارتباط بين المحور الثاني و مجمل الدراسة بالإَضافة إلى أن قيمة الدلالة مساوية إلى (0,706) وهي أكبر من 0,05.

-معامل الارتباط للمحور الثالث قدر(0,364) وهو معامل مرتفع يدل على الارتباط بين المحور الثالث ومجمل الدراسة بالإضافة إلى أن قيمة الدلالة مساوية إلى (0,021) وهيأقل من 0,05 وهذا مايعزز صدق أداة الدراسة.

المطلب الثاني :اختبار فرضيات الدراسة

جدول رقم (06-03) يبين اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

المجال	الدلالة
دور حاضنات الأعمال في المؤسسات الناشئة	0,096
حاضنات الأعمال في تعزيز روح الإبداع والابتكار	0,200
وأيضا	0,193

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أقيمة الدلالة بالنسبة للمحور الأول قدرت ب(0,096) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05وهذا مايدل على أن إجابات أفراد العينة حول المحور الأول توزعت توزيعا طبيعيا، في حين أن بلغت الدلالة لاختبار المحور الثاني (0,078) وهي بدورها أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي فإن استجابات أفراد العينة حول المحور الثاني بدورها توزعت توزيعا طبيعيا، إضافة إلى قيمة الدلالة في المحور الثالث التي بلغت (0.193) وهي الأخيرة أكبر من مستوىالدلالة 0,05 وبالتالي فإن استجابات أفراد العينة حول المحور الثالث توزعت هي الأخرى توزيعا طبيعيا.

المطلب الثالث: إعداد الإستبانة وتفريغ بياناتها

الفرع الأول: مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في أصحاب المشاريع المنتسبين للحاضنة بجامعة المدية الدكتور يحي فارس موزعين على مختلف المستويات العلمية والتكوينية المختلفة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة.

قمنا باختيار عينة عشوائية بحيث تم توزيع 40 إستبانة ميسرة على مختلف أفراد مجتمع الدراسة.

جدول رقم(07-03):الإحصائيات المتعلقة باستمارات الإستبانة.

البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الاستماراتالموزعة	40	100
الاستمارات المسترجعة	40	100
الاستماراتغير المسترجعة	0	0
الاستمارات الملغاة	0	0
الاستمارات الصالحة للدراسة	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07-03) أن عدد الاستمارات الموزعة بلغ عددها 40 استمارة والتي أستخلص منها 40 استمارة صالحة للدراسة بسبب استلامها بعد أجل الدراسة.

المطلب الرابع: إعداد وهيكلة الإستبانة.

الفرع الأول: إعداد الإستبانة.

هناكجملة من النقاط التي حاولنا مراعاتها عند إعدادنا لاستمارة الإستبانة أهمها :

- اعتمدنا في العبارات على الأسلوب البسيط واللغة المفهومة .
- توافق في الإستبانة مع الإطار النظري للفصل الأول والثاني .

الفرع الثاني: هيكلة الإستبانة.

لقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزئين:

الجزء الأول: شمل هذا الجزء محورالأول البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (العمر، المستوى العلمي، طبيعة الوظيفة، مجال النشاط، كيف تعرفت على الحاضنة؟،مصادر التمويل، حالة المؤسسة لدى الحاضنة).

الجزء الثاني: تم تقسيم هذا الجزء تماشيا مع طبيعة الموضوع إلى محورين:

المحور الأول: تناول دور حاضنات الأعمال في المؤسسات الناشئة وتضمن (10) عبارات.

المحور الثاني: متعلق بحاضنات الأعمال في تعزيز روح الإبداع والابتكار والذي تكون من (12) عبارة .

المحور الثالث: تحت مسمى وأيضا وذلك لإضافة بعض العبارات المتعلقة بصاحب المشروع والذي يتكون من (07) عبارات.

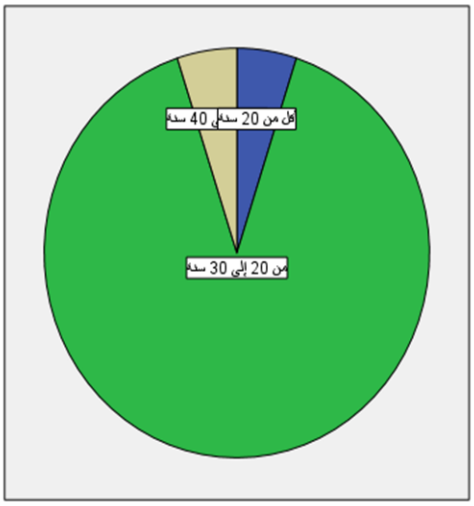
الفرع الثالث: المتغيرات الشخصية

جدول رقم (08-03) توزيع أفراد العينة حسب العمر

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
01	العمر	أقل من20سنة	02	%5
		من20سنة إلى 30سنة	36	%90
		من30سنة إلى 40سنة	02	%5
		أكثر من 40سنة	00	%0
		المجموع	40	100%

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائجSPSS.

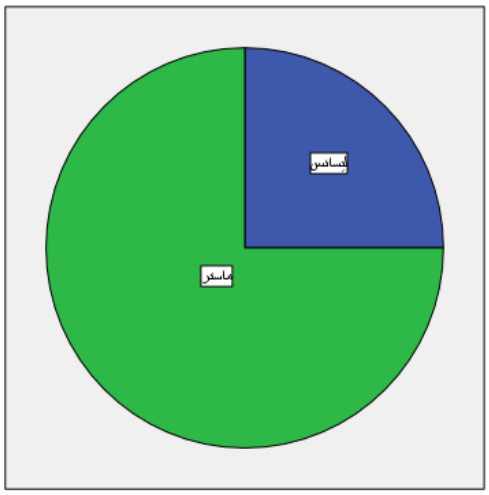
شكل رقم (01-03)يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



من الجدول نلاحظ أن نسبة العينة من الفئة العمرية أقل من 20 سنة تساوي 5% وأن نسبة العينة من الفئة العمرية من 20سنة إلى 30 سنة تساوي 90% ونسبة الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة تساوي 5% وفي الأخير نسبة الفئة العمرية أكثر من 40 سنة تساوي5%.

أي ان غالبية أعمار عينة الدراسة هم من 20و30سنة، و تدل هذه النسب على أن المقبلين على افتتاح المشاريع والمؤسسات الناشئة أكثرهم شباب.

جدول رقم(09-03)توزيع أفراد العينة حسب المستوىشكل رقم(02-3)يوضح العلمي أفراد العينة حسب المستوى العلمي



الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
02	المستوى العلمي	تقني سامي	0	%0
		ليسانس	10	%25
		ماستر	30	%75
		دراسات عليا	0	%0
		المجموع	40	100%

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائجSPSS.

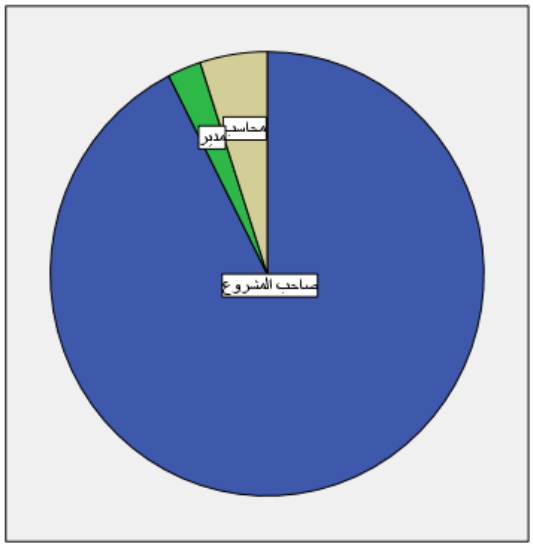
من الجدول نلاحظ أن نسبة العينة من فئة ليسانس تساوي 25% وأن نسبة العينة من فئة ماستر تساوي 75% ونسبة فئة تقني سامي ودراسات عليا معدومة.

أي أن غالبية المقبلين عل افتتاح مشاريع ومؤسسات ناشئة متحصلين على شهادات تجعلهم مؤهلين من الناحية العلمي.

جدول رقم(10-3)توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة.أفرادالعينة حسب طبيعة .

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
03	طبيعة الوظيفة	صاحب المشروع	37	%92,5
		مدير	1	%2,5
		مسير	0	%0
		محاسب	2	%5
		المجموع	40	100%

شكل رقم(03-03)توزيع



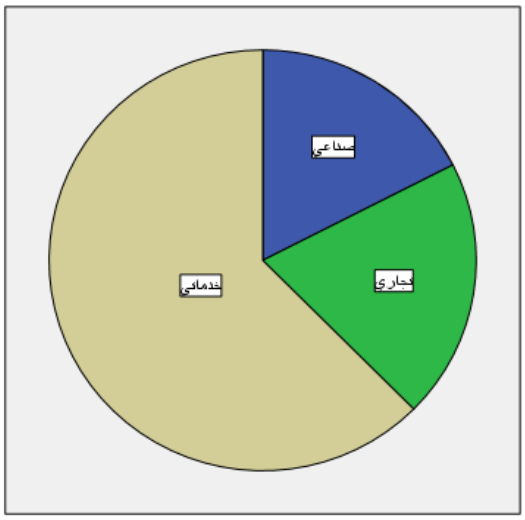
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد علىنتائج SPSS

من الجدول نلاحظ أن نسبة أفراد العينة من فئة صاحب المشروع تساوي 92,5% وأن نسبة مدير تساوي 2,5% ونسبة أفراد العينة من فئة محاسب تساوي 5% في حين نسبة أفراد العينة من فئة مسير معدومة.

أي أن الغالبية من فئة صاحب المشروع وهذه النسبة غير مشجعة نظرا لما تواجه المشاريع من صعوبات وعراقيل معضمها إدارية ومالية نتيجة تركز الإدارة أصحاب أو ملاك هذه المشاريع.

جدول رقم(11-03)توزيع أفراد العينة حسب مجال النشاط. **شكل رقم(04-03)توزيع أفراد العينة حسب مجال النشاط**

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
04	مجال النشاط	صناعي	7	%17,5
		تجاري	8	%20
		خدماتي	25	%62,5
		فلاحي	0	%0
		حرفي	0	%0
		المجموع	40	%100



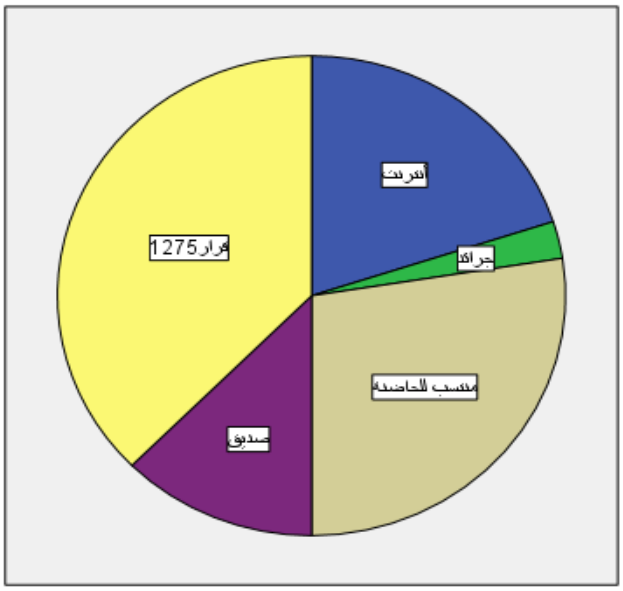
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المشاريع الصناعية تساوي 17,5% وأن نسبة المشاريع التجارية تساوي 20% ونسبة المشاريع الخدماتية تساوي 62,5% وأن نسبة المشاريع الفلاحية والمشاريع الحرفية تساوي 0%، وهذا مؤشر لتركيز غالبية الخدماتية.

جدول رقم(12-03)توزيع أفرادالعينة حسب مصدر التعرف على الحاضنة.

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
05	كيف تعرفت على الحاضنة؟	تلفزيون	0	%0
		انترنت	8	%20
		جرائد	1	%2,5
		منتسب حاضنة	11	%27,5
		صديق	5	%12,5
		قرار 1275	15	%37,5
		المجموع	40	%100

شكل رقم(05-03)توزيع أفراد العينة حسب مصدر التعرف على الحاضنة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

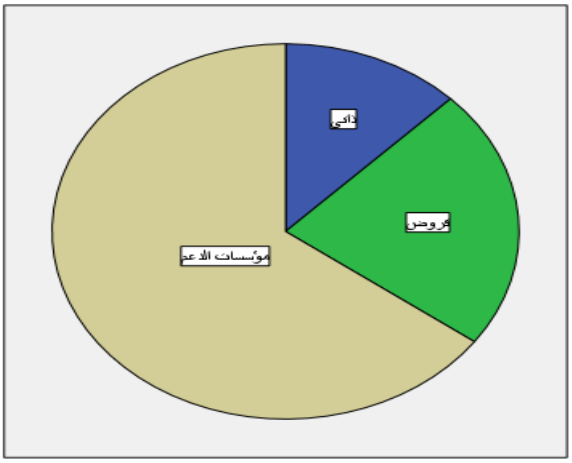
من الجدول نلاحظ أن نسبة أفراد العينة من فئة التلفزيون تساوي 20% ونسبة أفراد العينة من فئة الجرائد تساوي 2,5% ونسبة أفراد العينة من فئة صديق تساوي 12,5% و أن نسبة أفاد العينة من فئتي قرار 1275ومنتسب للحاضنة تساوي على التوالي 37,5% و27,5%، وهذا يدل على أن غالبية من تعرف على الحاضنة كان جراء قرار1275.

جدول رقم(13-03)توزيع أفراد العينة حسب مصادر التمويل.

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
06	مصادرالتمويل	ذاتي	5	%12,5
		قروض	9	%22,5
		مؤسسات الدعم	26	%65
		المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

شكل رقم(06-03)توزيع أفراد العينة حسب مصادر التمويل.



من الجدول نلاحظ أن نسبة مصدر التمويل الذاتي تساوي 12,5% ونسبة مصدر التمويل عن طريق الفروض تساوي 22,5% ونسبة تمويل مؤسسات الدعم تساوي 65%، وهذا يدل على أن غالبية المشاريع تمول من خلال مؤسسات الدعم.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبانة.

المطلب الأول: عرض نتائج الاستبانة.

جدول رقم(14-03)يوضح مقياس ديكارت الخماسي.

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
3	1	2	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

جدول رقم(15-03) يبين استجابات أفراد العينة على المحور الأول.

العبارة	التكرار النسبة%	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير وافق بشدة	المجموع
01	التكرار	14	15	3	5	3	40
	النسبة%	35	37,5	7,5	12,5	7,5	100
02	التكرار	10	22	4	3	1	40
	النسبة%	25	55	10	7,5	2,5	100
03	التكرار	14	20	4	2	–	40
	النسبة%	35	50	10	5	–	100
04	التكرار	8	10	8	10	4	40
	النسبة%	20	25	20	25	10	100
05	التكرار	10	12	11	4	3	40
	النسبة%	25	30	27,5	10	7,5	100
06	التكرار	7	19	10	3	1	40
	النسبة%	17.5	47,5	25	7,5	2,5	100
07	التكرار	4	12	12	7	5	40

	النسبة%	10	30	30	17,5	12,5	100
08	التكرار	7	15	6	6	6	40
	النسبة%	17,5	37,5	15	15	15	100
09	التكرار	9	12	7	8	4	40
	النسبة%	22,5	30	17,5	20	10	100
10	التكرار	4	11	6	9	10	40
	النسبة%	110	27,5	15	22,5	25	10

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

جدول رقم(16-03) يبين استجابات أفراد العينة على المحور الثاني.

العبارة	التكرار النسبة%	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير وافق بشدة	المجموع
01	التكرار	15	16	8	1	–	40
	النسبة%	37,5	40	20	2,5	–	100
02	التكرار	20	17	2	1	–	40
	النسبة%	50	42,5	5	2,5	–	100
03	التكرار	16	11	10	3	–	40
	النسبة%	40	27,5	25	7,5	–	100
04	التكرار	23	14	2	1	–	40
	النسبة%	57,5	35	5	2,5	–	100
05	التكرار	18	18	3	1	–	40
	النسبة%	45	45	7,5	2,5	–	100
06	التكرار	18	8	10	4	–	40
	النسبة%	45	20	25	10	–	100
07	التكرار	20	12	4	23	1	40

	النسبة%	50،	30	10	57،	2,5	100
08	التكرار	15	20	1	2	2	40
	النسبة%	37,5	50	2,5	5	5	100
09	التكرار	12	18	7	2	1	40
	النسبة%	30	45	17,5	5	2,5	100
10	التكرار	18	18	3	1	–	40
	النسبة%	45	45	7,5	2,5	–	100
11	التكرار	12	19	7	2	–	40
	النسبة%	30	47,5	17,5	5	–	100
12	التكرار	16	13	10	1	–	40
	النسبة%	40	32,5	25	2,5	–	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

جدول رقم(17–03) يبين استجابات أفراد العينة على المحور الثالث.

العبارة	التكرار النسبة%	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير وافق بشدة	المجموع
01	التكرار	12	21	4	1	2	40
	النسبة%	30	52,5	10	2,5	5	100
02	التكرار	15	14	7	3	1	40
	النسبة%	37,5	35	17,5	7,5	2,5	100
03	التكرار	6	9	17	5	3	40
	النسبة%	15	22,5	42,5	12,5	7,5	100
04	التكرار	20	7	2	6	5	40
	النسبة%	50	17,5	5	15	12,5	100
05	التكرار	9	7	4	10	10	40

	النسبة%	22,5	17,5	10	25	25	100
06	التكرار	9	9	16	5	1	40
	النسبة%	22,5	22,5	40	12,5	2,5	100
07	التكرار	8	16	8	5	3	40
	النسبة%	20	40	20	12,5	7,5	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبانة.

بغرض تحليل نتائج الاستبانة تم الاعتماد على بعض الطرق الإحصائية منتقاة من البرنامج بناء على الحاجة إلى دلائلها والمتمثلة في التكرارات،النسب،الانحراف المعياري والمقابلة لكل عبارة من الاستبانة، وثم الاستعانة بمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل الاتجاه العام لعينة الدراسة.

جدول رقم (18-03) نتائج الاستبانة المتعلقة بالمحور الأول

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
1الإنخراط في القرار 1275منضمن مشروع مذكرة تخرج للحصول على مؤسسة ناشئة/براءة اختراع.	2,20	1.265	موافق
2-تستخدم حاضنة الأعمال كجزء من تطوير عملك الناشئ.	2,08	0.944	موافق
3-الحاضنة باشتراط نموذج أولي ومخطط أعمال لمؤسستكم..	1,85	0.802	موافق
4-كان هناك عراقيل أومشاكل لتوصيل فكرة مشروعك للحاضنة.	2,80	1.305	موافق بدرجةمتوسطة
5-استفدت من الخدمات التي قدمتها حاضنة	2,45	1.197	موافق

الأعمال.			
6-الدعم المقدم لك من جهة حاضنة الأعمال سواء كان مادي أو معنوي كان مفيد لنمو مشروعك الناشئ.	2,30	0.9831	موافق
7-وفرت حاضنات الأعمال برامج الدعم لتطوير خدماتك أو منتجاتك	2,93	1.185	موافق بدرجةمتوسطة
8-تتكفل الحاضنة بتمويل مشروعكم بعد الانتهاء من مدة الاحتضان	2,73	1.339	موافق بدرجةمتوسطة
9-تبقى الحاضنة تراقب مشروعك بعد الانطلاقة.	2,65	1.312	موافق بدرجةمتوسطة
10-تدعم الحاضنة المؤسسة الناشئة عن بعد.	3,25	1.373	غير موافق
المتوسط العام للمحور	2,52	0,681	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول رقم(18) نلاحظ أن الاتجاه العام للعينة للدراسة يتمثل في ما يلي:

المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة في المحور الثاني تراوح بين (2,08) التي خصت العبارة الثانية و(3,25)التي خصت العبارة العاشرة،وكان الاتجاه العام للعبارات الثلاث الأولى والسادسة "موافق" في حين العبارات التاسعة،الثامنة،السابعة والرابعة"موافق بدرجة متوسطة أما العبارة العاشرة فكان "غير موافق"، واختلفت نسب الانحرافالمعياريلاستجابات أقراد العينة بين (0,802) و (0,944) وهذا يدل على تمركز الاستجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الأول (2,52) والذي يشير إلى درجة "موافق" حسب مقياس ديكارت الخماسي قي حين بلغ الانحراف المعياري العام قيمة (0,681) وهذا يدل على تشتت استجابات أفراد العينة.

جدول رقم(19-03) نتائج الاستبانة المتعلقة بالمحور الثاني.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
1-أقوم بإيجادطرق جديدة وإبداعية أكثر استخدام للمعدات الحالية في تنفيذ.	1,88	0.822	موافق
2-الابتعاد عن تكرارها يفعله الآخرينفي حل المشكلات.	1,60	0.709	موافق بشدة
3- أقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار المبدعة.	2,00	0.970	موافق
4- أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها.	1,53	0.716	موافق بشدة
5- أنجز مايسند إلي من أعمال بأسلوب جديد.	1,68	0.480	موافق بشدة
6- أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل لنفس المجال.	2,00	1.062	موافق
7- بادرت المؤسسة إلى طرح منتجات جديدة تلي حاجات المتعاملين.	1,83	1.059	موافق
8- يتم ترجمة وتنفيذ الأفكار الإبداعية إلى منتجات جديدة.	1,90	1.033	موافق
9- تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	2,05	0.959	موافق
10-تحرص المؤسسة على الالتزام بالقوانين والأنظمة مهما كانت الظروف.	1,68	0.770	موافق بشدة
11-تتقبل الإدارة العليا الآراء المبدعة.	1,98	0.832	موافق
12-تقدم المؤسسة العون والمساعدة لأصحاب المشاريع والأفكار الجيدة.	1,20	0.871	موافق
المتوسط العام للمحور	**1,83**	**0,471**	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول رقم(19) نلاحظ أن الاتجاه العام للعينة للدراسة يتمثل في ما يلي:

المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة في المحور الثاني تراوح بين (1,20) التي خصت العبارة الثانية عشر و(2,00)التي خصت العبارتين الخامسة والثالثة، وكان الاتجاه العام للعبارات الرابعة والخمسة والعاشرة "موافق بشدة " في حين العبارات البقية "موافق" واختلفت نسب الانحرافالمعياريلاستجابات أفراد العينة بين (0,480) و (1,062) وهذا يدل على تمركز الاستجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي .

بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني (1,83) والذي يشير إلى درجة "موافق" حسب مقياس ديكارت الخماسي قي حين بلغ الانحراف المعياري العام قيمة (0,471) وهذا يدل على تشتت استجابات أفراد العينة .

جدول رقم(20-03) نتائج الاستبانة المتعلقة بالمحور الثالث .

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
1-تمتلك القدرات والمهارات الكافية لإنجاح مشروعك مستقبلا.	2,00	0.987	موافق
2-الدعم المقدم من حاضنات الأعمال كان عبارة عن محفز شخصي.	2,03	1.050	موافق
3- الشروط الواجب توفرها في الفكرة حتى تعتبرفكرة مبتكرة كانت قاسية.	2,23	1.104	موافق بدرجةمتوسطة
4-أعضاء فريق المؤسس مشروعك يمتلكون شهادات عليا أو دكتورة.	3,23	1.510	موافق
5-مؤسستي مسجلة على وقع startup dz	3,13	1.539	موافق بدرجة متوسطة
6-تتقبل الإدارة العليا الآراء المبدعة والمبتكرة بالمجازفة والمخاطرة(رؤية ما لايراه الآخرون).	2,50	1.062	موافق

في بعض الأحيان تكون بعض الخطوات خاطئةقد تؤدي بنا إلى نتائج صحيحة.	2,27	1.176	موافق
المتوسط العام للمحور	**2,44**	**0,436**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول رقم(20) نلاحظ أن الاتجاه العام للعينة للدراسة يتمثل في ما يلي:

المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة في المحور الثاني تراوح بين (2.00) التي خصت العبارة الأولى و(3,23)التي خصت العبارة الرابعة، وكان الاتجاه العام للعبارات الثالثة والخمسة "موافق بدرجة متوسطة" في حين العبارات البقية "موافق" واختلفت نسب الانحرافالمعياريلاستجابات أقراد العينة بين (0,987) و (1539) وهذا يدل على تمركز الاستجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي .

بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني (2,44) والذي يشير إلى درجة "موافق" حسب مقياس ديكارت الخماسي قي حين بلغ الانحراف المعياري العام قيمة (0,436) وهذا يدل على تشتت استجابات أفراد العينة .

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات.

جدول رقم(21-03)يبين نتائج إختبار الفرضية الأولى.

المتغير	الوسط الحسابي	قيمة tالجدولية	درجة الحرية	قيمةT	مستوى المعنوية
T1	2,52	4,429	39	0,001	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

جدول رقم(22-03)يبين نتائج إختبار الفرضية الثانية.

المتغير	الوسط الحسابي	قيمة tالجدولية	درجة الحرية	قيمةT	مستوى المعنوية
T2	1,83	15,665	39	0,001	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

جدول رقم(23-03)يبين نتائج اختبار الفرضية الثالث.

المتغير	الوسط الحسابي	قيمةtالجدلية	درجة الحرية	قيمةT	مستوى المعنوية
T3	2,44	8,078	39	0,001	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هدا الفصل إلى أثر حاضنات الأعمال على المؤسسات الناشئة بتعزيز روح الإبداع والابتكار، وهذا من خلال توزيع الإستبانة على الأفراد العينة ومدى استجابتهم للعبارات المقترحة، حيث تعبر حاضنات الأعمال للمؤسسات الناشئة ذات أهمية بالغة وهي الدافع لها ولأصحاب المشاريع في إثراء الإبداع والابتكار لديها الذي يمل على بلورة هذه الأخيرة وجعل منتجها النهائي ناتج إبداعي.

الخاتمة العامة

خاتمة:

أصبحت المشاريع الخاصة والمؤسسات الناشئة في الآونة الأخيرة ضمن القطاعات الاقتصادية المهمةوذات التأثير الكبير على التنمية الاقتصادية في العديد من دول العالم، حيث باتت تعتبر أساس التوجه الحديث للاقتصاد من ناحية سرعة التأقلم والنمو مبنية على أفكار إبداعية تعتمد على تكنولوجياحديثة،ولكن تواجهها بعض الحواجز والعراقيل في طريقها للنمو والبقاء خصوصا هشاشة هذه المؤسسات أما المنافسة الحادة ولدعمها وتمهيد الطريق أمامها تم التطوير العديد من آليات الدعم أهمها حاضنات الاعمال.

حاضنات الأعمال التي تساهم بدرجة كبيرة في ترجمة الأفكار الريادية الى منتجات على ارض الواقع بتقديمها حزمة متكاملة من خدمات الدعم حتى تتمكن من تجاوز الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تؤدي الى فشلها.

وبناءا على ما سبق وانطلاقا من أهمية الموضوع جاءت هذه الدراسة والموسومة بـ"**اثر حاضنات الاعمال في تعزيز روح الابداع والابتكار لدى المؤسسات الناشئة**"

والتي صممت لمعالجة إشكالية **إلى أي مدى تحتاج المؤسسات الناشئة لخدمات حاضنات الأعمال في تعزيز روح الإبداع والابتكار لديها؟**،وتم ذلك من خلال الفصول النظرية والدراسة التي تمت من خلالها إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي لحاضنات الاعمال وتمت معالجته من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتمثلة في مؤسسات المنتسبة لحاضنات الاعمال التي كانت محل الدراسة.

وانطلاقا مما سبق ومن فرضيات الدراسة تم التوصل الى مجموعة من النتائج المتعلقة باختبار فرضيات وهي كآتي:

اختبار الفرضيات:فيما يتعلق باختيار صحة الفرضيات المقدمة فيمكن تلخيصه في النقاط التالية:

- **الفرضية الأولى:** مقبولة، باعتبار حاضنات الأعمال تقوم بدعم المؤسسات الناشئة بتوفير الدعم المالي اللازم وتشكيل لجان استشارية من خبراء في المجالات الفنية الإدارية لمساعدتها لتخطي من مشاكل ومعوقات التي تواجه هته المؤسسات خاصة في مرحلة الانطلاق.
- **الفرضية الثانية:**مرفوضة وذلك لان الإبداع يصدر من مؤسسات ومنظمات المحتضنة،أما الابتكار يأتي من خلال أفراد مبدعين ،ومن هذا يمكن القول أن الأشخاص يمكن وان يكونوا مبتكرين إذا توفرت الظروف المناسبة لذلك.
- **الفرضية الثالثة:**صحيحة لان الإبداع والابتكار يتجلى في المؤسسة الناشئة من خلال الناتج الإبداعي المتوصل إليه هو ظهور إنتاج جديد من خلال التفاعل بين الأفراد وما يواجهه من خبرات وهذا يوصله إلى صورة جديدة.

الاقتراحات والتوصيات :بعد الدراسة والنتائج المتوصل إليها يمكن عرض بعض الاقتراحات التالية:

- ربط الجامعة ومراكز البحث العلمي والزيادة من دعم إنشاء حاضنات الأعمال وتشجيعها كونها من أفضل الوسائل لدعم المؤسسات الناشئة.
- ضرورة مرافقة المبدعين وتطويرهم وتشجيعهم من خلال تهيئة مناخ تنظيمي المناسب الذي يدفعهم أكثر نحو العمل المبدع مما يعزز ثقافة إبداعية .

أفاق الدراسة :

- معرفة دور حاضنات الأعمال على المؤسسات الناشئة وكيفية تحقيق تكيفها مع السوق الجزائري .
- مساهمة حاضنات الأعمال الأكاديمية على مستوى الجامعات في تعزيز ريادة الأعمال وتشجيع العمل
- دور الالتزام الإبداعي في المؤسسات الناشئة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتــب:

1. افوليو بروس،**تنمية القيادة وبناء القوى الحيوية** ،ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،الطبعة الأولى،2003.
2. جواد، نبيل،"**إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"،بيروت، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،2007.
3. سليم بطرس جلدة،زيد منير عبوي،**إدارة الابداع والابتكار**،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، الطبعة الأولى،2006.
4. محمود سلمان العميان،**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**،الطبعة الأولى،دار وائل للنشر، عمان،الأردن،2005.

ثانيا:مقــالات ومداخلات

1. أمل هاشم علي،"**حاضنات الأعمال ودورها في دعم رواد الأعمال ودعم التنمية الإقتصادية**"،المجلد الحادي عشر،العدد الأول الجزء الثاني،جامعة حلوان،2020.
2. إنعام عبد الزهرة متعب،"**حاضنات الأعمال و إدارة العمليات–مدخل نظري**"،العدد الثاني عشر،المعهد التقني،نجف،2009.
3. طبيب سارة،"**مداخلة بعنوان:دور حاضنات الأعمال في تطوير ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:دراسة تحليلة تقييمية**"،الملتقى الدولي حول:متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،يومي 17و18أفريل 2006 .
4. مرداوي كمال ، "**الإبداع والتميز في منظمات الأعمال**، الملتقى العلمي الرابع ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية،2012/04/30.

ثالثا:أطروحات ومذكرات

1. أحمد بن قطاف ،**أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر**، رسالة ماجستير،إستراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة،2007.
2. أسماء جلولي ،**أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**–دراسة حالة جامعة خضير محمد–بسكرة–مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،2012–2013.
3. برواني امان ،**اثر الثقافة التنظيمية على الإبداعالإداري في منظمات الأعمال**،دراسة حالة مؤسسة كليماتيكبولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر،مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،تخصص إدارةأعمال،2018/2017.
4. بن الشيخ الحسين جويد،"**دور حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة–دراسة حالة مشتلة المؤسسات لولاية بسكرة**–"مذكرة شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير،جامعة بسكرة،الجزائر2019–2020.
5. بن ناصر محمد،"**دور حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة–دراسة مشتله المؤسسات(محضنة بسكرة)**"–مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،تخصص نقود ومالية،جامعة بسكرة،الجزائر،2015_2016.
6. حرمة محمد،خميرة عبد الله، **إدارة المؤسسات الناشئة في الجزائر أهداف وتحديات**،دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة–CNAC–وكالة أدرار،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي،شعبة علوم التسيير،تخصص

إدارةأعمال ،جامعة احمد دراية –ادرار ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التجارية،السنة الجامعية2022/2021.

7. حكيمة عمراوي ،**اثر إدارة المعرفة على الإبداع في المنظمة** –دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية–مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ليسانس ،تخصص إدارة وتسيير المؤسسة،جامعة الدكتور يحيى فارس المدية،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ’،قسم علوم التسيير ،السنة الجامعية2012–2013.

8. حسناوي إبراهيم،بن عمر عبد المطلب،**اثر عملية الإبداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**،دراسة حالة المؤسسة الوطنية SONATRACH–قسم الإنتاج– حاسي مسعود،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،جامعة قاسدي مرباح ورقلة،2013/2012.

9. حسين تي،"**أثر غياب حاضنات الأعمال على نمو وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي،قسم علوم تسيير ،جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي،الجزائر،2018_2019.

10. خديجة خنطيط،**دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر** ،دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،جامعة العربي بن مهيدي –ام بواقي– كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،2016–2017.

11. خراز الأخضر،دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية –دراسة حالة مؤسسة EGTTمركب حمام ربي (سعيدة)نموذجا،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه)،التسيير الدولي للمؤسسات،تخصص مالية دولية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان ،الجزائر،2011.

12. دغيم يونس ،**دور الإبداع في تنمية الميزة التنافسية** ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في قسم علوم التسيير ،تخصص إدارة تسيير المؤسسة ،جامعة الدكتور يحيى فارس المدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،السنة الجامعية2012 /2013.

13. رحماني أسماء ،**دور براءة اختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**،دراسة حالة مؤسسةAMPMECA–IND،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،فرع تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة أمحمد بوقرة ،بومرداس،2009/2008.

14. رمضان عمومن ،**علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداعالإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية**،دراسة وفق نموذج مستوى الشبكة الإدارية لبلاك وموتون –أطروحة مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية شعبة علم النفس ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،الجزائر ،2014/2013.

15. زواوضياء الدين،**دور اليقظة الإستراتيجية فيتحسين تنافسية المؤسسة** دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،تخصص الإدارةالإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،2013/2012.

16. سارة تيبيقي،**دور حاضنات الأعمال كآلية لتنمية المؤسسات الناشئة في الجزائر– حالة الحاضنات الجامعية**–مذكرة مقدمة استكمال لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية،قسم علوم اقتصادية،جامعة محمد الصديق بن يحي–جيجل– الجزائر،2020–2021.

17. سعيدةأيمن ،"دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"،مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية،قسم علوم تسيير،المركز الجامعي تيسمسيلت،الجزائر،2017-2018 :

18. سلمى سريدي،نسرين بوجمعة،**دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة** –دراسة حالة مؤسسة Condorلصناعة الأجهزةالالكترونية والكهرومنزلية بولاية البرج–،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارةأعمال ،جامعة 8ماي 1945،السنة الجامعية2019/2018.

19. شمار سليم ،**اثر الثقافة التنظيمية في الإبداعالإداري**دراسة ميدانية :مراقبة المالية لولاية بسكرة،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،فرع تسيير المنظمات ،تخصص إدارة الموارد البشرية،جامعة محمد خيضر –بسكرة–،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير،2018-2019.

20. عايب فاطمة الزهرة،"**حاضنات الأعمال كآلية لتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار–دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر**"،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتورة الطور الثالث،قسم إدارة أعمال المؤسسات،جامعة عباس سطيف–1–الجزائر،2018_2019

21. عيساني سهيلة ،"**دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة–حالة حاضنة ولاية عنابة**–"مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، قسم علوم التسيير،جامعة أم البواقي،الجزائر،2012-2013.

22. كعبيش نور الهدى،**دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة** دراسة حالة شركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته،SAPLAITسكيكدة،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص الإدارةالإستراتيجية، جامعة محمد خضير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة،2020/2019.

23. ميسون محمد القواسمة."**واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية**".رسالة مقدمة لنيل درجة الماجيستر في إدارة الأعمال.فسم إدارة الأعمال.جامعة الخليل.فلسطين.2010.

مؤتمرات ومقالات علمية

1. د.محفوظ جودة ،**الإبداع والتميز في منظمات الأعمال**،المؤتمر العلمي الرابع،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية،عمان ،الأردن،2012/04/30.

رابعا:مجلات

1. رنا أحمد ديب عتاني،"**حاضنات الأعمال كآلية لدعم الأعمال الصغيرة في عصر العولمة**"،مجلة روسيكادا،العدد02،جامعة سكيكدة،ديسمبر 2004.
2. عمارة زودة،"**حاضنات الأعمال كنظام داعم لبقاء وارتقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة لمشاتل الجزائر**"،مجلة دراسات المالية المحاسبية والإدارية،الجزائر ،العدد02ديسمبر 2014.

المراجع بالغة الفرنسية والمواقع الالكترونية:

حسب موقع Startup Ranking.. هذا ترتيب الشركات الناشئة الأكثر رواجا في الجزائر – النهار أونلاين

1. https://www.ennaharonline.com





جامعة الدكتور يحى فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعـلوم التسيير

شعبـــــة علــوم التسيير .

تخـــصـص إدارة أعمال.

استبيان

تحية طيبة وبعد....

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان في إطار تحضير مذكرة الماستر قسم علوم التسيير تخصص إدارةأعمال،وذلك بعنوان"**دور حاضنات الأعمال في تعزيز روح الإبداع والابتكار لدى المؤسسات الناشئة**" دراسة حالة للمشاريع في حاضنة الجامعة بالمدية.

يرجى من سيادتكم الإجابة المناسبة في وجهة نظركم ،مؤكدين لكم بان جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم سنتعامل معها بسرية تامة ولن يتم الاطلاع عليها أي طرف خلاف الباحث عليها، وسوف تستخدم لغاية البحث العلمي فقط .

من إعداد الطالبتين:

- مريم محمودي.
- الهام عبد الرحمن.

تحت إشراف:

-د/ عبد العزيز بوخرص.

السنة الجامعية:2023/2022.

ضع علامة Xفي الخانات المناسبة لك ولمشروعك:

المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية:

معلومات عن صاحب المشروع والمشروع:

1-العمر: اقل من 20سنة ☐ من 20 إلى 30سنة ☐

من 30الى 40سنة ☐ أكثر من 40سنة ☐

2-المستوى العلمي : تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐

دراسات عليا ☐

3-طبيعة الوظيفة: صاحب المشروع ☐ مدير ☐ مسير ☐

محاسب ☐

4-مجال النشاط: صناعي ☐ تجاري ☐ خدماتي ☐

فلاحي ☐ حرفي ☐

5-كيف تعرفت على الحاضنة؟:تلفزيون ☐ انترنت ☐ جرائد ☐

منتسب للحاضنة ☐ صديق ☐ قرار 1275 ☐

6-مصادر التمويل : ذاتي ☐ قروض ☐ مؤسسات الدعم ☐

7-حالة المؤسسة لدى الحاضنة: فكرة أولية ☐ في مرحلة الدراسة ☐

في مرحلة الانطلاق ☐ انطلاقة حديثة ☐ ناشطة ☐

المحور الثاني : دور حاضنات الاعمال في المؤسسات الناشئة:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
قبل الاحتضان				
1- الانخراط في القرار 1275متضمن مشروع مذكرة تخرج للحصول على مؤسسة ناشئة/شهادة براءة اختراع .				
2- تستخدم حاضنة الأعمال كجزء من تطوير عملك الناشئ				
3- قامت حاضنة باشتراط نموذج أولي ومخطط أعمال لمؤسستكم				
4- كان هناك عراقيل أو مشاكل لتوصيل فكرة مشروعك للحاضنة				
أثناء الاحتضان				
5- استفدت من الخدمات التي قدمتها حاضنة الأعمال				
6- الدعم المقدم لك من جهة حاضنة الأعمال سواء كان مادي أو معنوي كان مفيد لنمو مشروعك الناشئ				
7- وفرت حاضنات الأعمال برامج الدعم لتطوير خدماتك أو منتجاتك				
بعد الاحتضان				
8- تتكفل الحاضنة بتمويل مشروعكم بعد الانتهاء من مدة الاحتضان				
9- تبقى الحاضنة تراقب مشروعك بعد الانطلاقة				
10- تدعم الحاضنة المؤسسة الناشئة عن بعد				

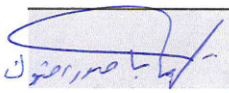
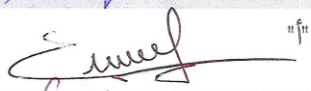
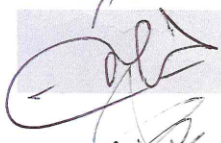
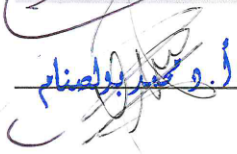
المحور الثالث: حاضنات الأعمال في تعزيز روح الإبداع والابتكار :

العبـــــــارات					
العملية الإبداعية					
11- أقومبإيجادطرق جديدة وإبداعيةأكثر استخدام للمعدات الحالية أو في تنفيذ العمل					
12- الابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات					
الشخص المبدع					
13- أقدم العون والمساعدة لأصحابالأفكار المبدعة					
14- أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها					
15- أنجز ما يسند إلي من أعمالبأسلوب جديد					
16- أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل لنفس المجال					
الناتج الإبداعي					
17- بادرت المؤسسة إلى طرح منتجات جديدة تلبي حاجات المتعاملين					
18- يتم ترجمة وتنفيذ الأفكارالإبداعيةإلى منتجات جديدة					
19- تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم					
المناخ الإبداعي					
20- تحرص المؤسسة على الالتزام بالقوانين والأنظمة مهما كانت الظروف					
21- تتقبل الإدارة العليا الآراء المبدعة					
22- تقدم المؤسسة العون والمساعدة لأصحاب المشاريع والأفكار الجيدة المبدعة والمبتكرة					
وأيضا:					
23- امتلك القدرات والمهارات الكافية لإنجاح مشروعك مستقبلا					
24- الدعم المقدم من حاضنات الأعمال كان عبارة عن محفز شخصي					
25- الشروط الواجب توفرها في الفكرة حتى تعتبر فكرة مبتكرة كانت قاسية					
26- أعضاء فريق لمؤسس مشروعك يمتلكون شهادات عليا أو					

دكتوراه					
27- مؤسستي مسجلة على موقع Startup.dz					
28- تتقبل الإدارة العليا الآراء المبدعة والمبتكرة بالمجازفة والمخاطرة(رؤية ما لم يراه الآخرون)					
29- في بعض الأحيان تكون بعض الخطوات خاطئة قد تؤدي بنا إلى نتائج صحيحة					

قائمة الملاحق

قائمة المحكمين للاستبيان :

اسم الأستاذ(ة)	الدرجة العلمية	الإمضاء
د/باصور رضوان	أستاذ محاضر "أ" ب	
حيولة إيمان	أستاذ محاضر "أ"	
يرقي كريم	أستاذ محاضر "أ"	
د/بولصنام محمد	أستاذ دكتور	

الملحق رقم 01 : الاستمارة النموذجية لإنشاء مصلحة مشتركة في شكل حاضنة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي
Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique

DGRSDT
من أجل بحث علمي متميز ...

استمارة نموذجية لإنشاء مصلحة مشتركة للبحث العلمي والتكنولوجي في شكل حاضنة
Canevas de création d'un service commun de recherche scientifique et de développement technologique sous forme d'incubateur
(Décret exécutif n° 12-293 du 21 juillet 2012)
(المرسوم التنفيذي رقم 12-293 المؤرخ في 21 جويلية 2012)

1. IDENTIFICATION DE L'ETABLISSEMENT DE RATACHEMENT — **1. تعيين مؤسسة الالحاق**

Intitulé du service commun		تعيين نوع المصلحة المشتركة
Localisation physique du service commun		تحديد الموقع الجغرافي للمصلحة المشتركة
Surface totale dédiée		المساحة الاجمالية الممنوحة للمصلحة المشتركة

2. IDENTIFICATION DES ETABLISSEMENTS PARTENAIRES — **2. تحديد المؤسسات الشريكة**

2.1		1.2
Dénomination		التسميـــة
Statut		النظام القانوني
Adresse		العنـــوان
Email		البريد الالكتروني
Tel		الهاتف

4. RESPONSABLE DU PROJET — **3. مسؤول المشروع**

Nom & Prénom		الاسم واللقب
Fonction		الوظيفـــة
Adresse		العنـــوان
Email		البريد الالكتروني
Tel		الهاتف

5

الملحق رقم 02 : النموذج التقييمي للمشاريع المرشحة للاحتضان

السلم التقييمي للمشروع		
معايير التقييم	تحديد طبيعة معيار التقييم	التنقيط
اصالة نموذج الاعمال (BMC)	شكل ومحتوى نموذج الأعمال	10
	ينتمي المشروع إلى قطاع مبتكر	10
طبيعة الابتكار	ابتكار تنظيمي	25
	ابتكار تسويقي	
	ابتكار في المنتوج	
	ابتكار في الخدمة	
	ابتكار في نموذج الاعمال	
براءة الاختراع	إيداع / متحصل على براءة اختراع وطنية	5
	إيداع / متحصل على براءة اختراع دولية	10
مقال علمي	نتج عن المشروع مقال علمي في مجلة مصنفة وطنيا	5
	نتج عن المشروع مقال علمي في مجلة مصنفة دوليا	10
العلامة	إيداع / يمتلك المشروع على علامة وطنية	5
	إيداع / يمتلك المشروع على علامة دولية	10
إمكانيات تحقيق النمو في السوق و القدرة على الشراكة مع المتعامل الاقتصادي و الاجتماعي	على مستوى السوق الوطنية	5
	على مستوى السوق الدولية	5
	قدرة كبيرة على إمكانية تحقيق أرباح مالية و اقتصادية	5
	إمكانية إبرام اتفاقيات مع شركاء اقتصاديين و اجتماعيين	5
علاقة المشروع بهياكل البحث العلمي و الطوير التكنولوجي	المشروع مسجل في مخطط عمل مخبر بحث أو مركز بحث أو الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث و التنمية التكنولوجية	10
المجموع العام		120

8

4. COMPOSITION DE L'EQUIPE EN CHARGE DU SERVICE COMMUN

4. تشكيلة الفرقة المكلفة بالمصلحة المشتركة

4.1 Personnel scientifique de soutien: (ajouter des lignes si nécessaires)

1.4 مستخدمي الدعم العلمي : (يمكن إضافة أسطر للضرورة)

الاسم و اللقب	التخصص	الهاتف	البريد الالكتروني Email

4.2 Personnel administratif et de gardiennage: (ajouter des lignes si nécessaires)

2.4 مستخدمي الإدارة والحراسة: (يمكن اضافة أسطر للضرورة)

الاسم و اللقب	التخصص	ملاحظات

5. MATERIELS AFFECTES AU SERVICE COMMUN

5. التجهيزات الموجهة للمصلحة المشتركة

5.1. LISTE DES EQUIPEMENTS LOURDS (Ajouter des lignes si nécessaire)

1.5 قائمة التجهيزات الثقيلة (يمكن اضافة أسطر للضرورة)

Nom de l'équipement اسم التجهيزات	Marque العلامة	Fonction الوظيفة

6. LISTES DES PROJETS PREVUS

6. . المشاريع المتوقعة

(Ajouter des lignes si nécessaire) (يمكن إضافة أسطر للضرورة)

N	قائمة المشاريع

6

الملحق رقم 03 : بطاقة حصيلة نشاط الحاضنة

مؤسسة إلحاق الحاضنة : .....

مدير مؤسسة الإلحاق : .....

المسؤول عن الحاضنة : .....

الحاضنة متحصلة على علامة حاضنة : نعم / لا

إجمالي عدد المشاريع المحتضنة: .....

إجمالي عدد النشاطات المنجزة : .....

عدد المشاريع التي تحولت إلى مؤسسات ناشئة : .....

عدد الشركاء الاقتصاديين و الاجتماعيين للحاضنة :.....

رقم المشروع	الاسم و لقب صاحب المشروع	عمر صاحب المشروع	اسم المشروع	تقييم نضج المشروع أو النموذج حسب مستوى النضج التكنولوجي (TRL)			الحيازة على براءة اختراع		اسم الشريك الاجتماعي - الاقتصادي	عدد النشاطات المنجزة	المشروع متحصل على علامة		نتيجة تقييم المشروع	
				مرحلة بداية الاحتضان	مرحلة التوطيد	مرحلة النضج و الخروج من الاحتضان	براءة اختراع دولية	براءة اختراع وطنية			علامة مشروع مبتكر	علامة مؤسسة ناشئة	قبل الاحتضان	بعد الاحتضان
			المجموع الكلي لنتيجة تقييم المشاريع قبل وبعد فترة احتضان المشاريع											



9

الملحق رقم 04 : نموذج تقييم أداء الحاضنة

إسم الحاضنة	مؤسسة الحاق الحاضنة	عدد المشاريع المحتضنة	الحصول على علامة حاضنة (100 نقطة)	مجموع تقييم المشاريع بعد فترة الاحتضان (المرجع : الملحق رقم 03)	عدد المشاريع الحاصلة على مشروع مبتكر (200 نقطة لكل مشروع مبتكر)	عدد المؤسسات المنشئة دون علامة موسسة ناشئة (300 نقطة لكل موسسة منشئة)	عدد المؤسسات المنشئة الحاصلة على علامة موسسة ناشئة (400 نقطة لكل موسسة ناشئة)	المجموع

10

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
أيضا	2,4429	,43620	40
دور	2,5225	,68181	40
الحاضنة	1,8333	,47103	40

Corrélations

		أيضا	دور	الحاضنة
Corrélation de Pearson	أيضا	1,000	,024	,468
	دور	,024	1,000	,397
	الحاضنة	,468	,397	1,000
Sig. (unilatéral)	أيضا	.	,443	,001
	دور	,443	.	,006
	الحاضنة	,001	,006	.
N	أيضا	40	40	40
	دور	40	40	40
	الحاضنة	40	40	40

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	دور, الحاضنة[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : أيضا

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,856	2	,928	6,173	,005[b]
	de Student	5,564	37	,150		
	Total	7,420	39			

a. Variable dépendante : أيضا

b. Prédicteurs : (Constante), دور, الحاضنة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,829	,289		6,332	,000
	دور	-,123	,099	-,192	-1,240	,223
	الحاضنة	,504	,144	,544	3,510	,001

a. Variable dépendante : أيضا

Diagnostics de colinéarité[a]

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance		
				(Constante)	دور	الحاضنة
1	1	2,931	1,000	,01	,01	,01
	2	,039	8,701	,03	,87	,48
	3	,030	9,909	,96	,12	,51

a. Variable dépendante : أيضا

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2,0922	3,1914	2,4429	,21818	40
de Student	-,87577	,90214	,00000	,37771	40
Valeur prédite standard	-1,607	3,431	,000	1,000	40
Résidus standard	-2,258	2,326	,000	,974	40

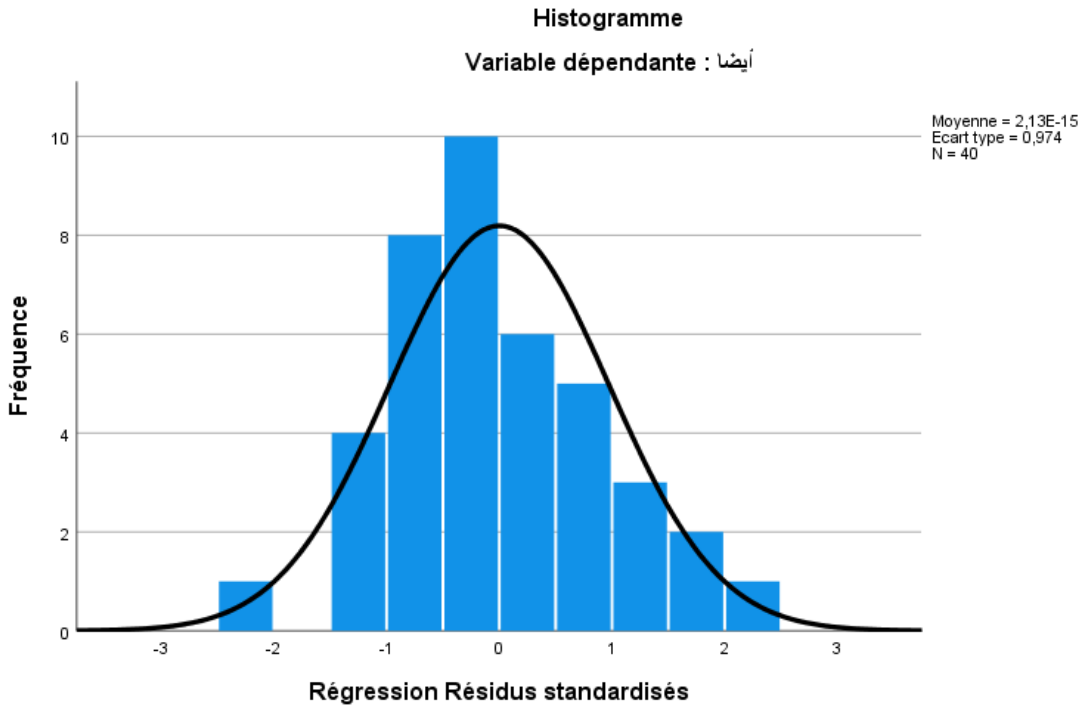
a. Variable dépendante : أيضا

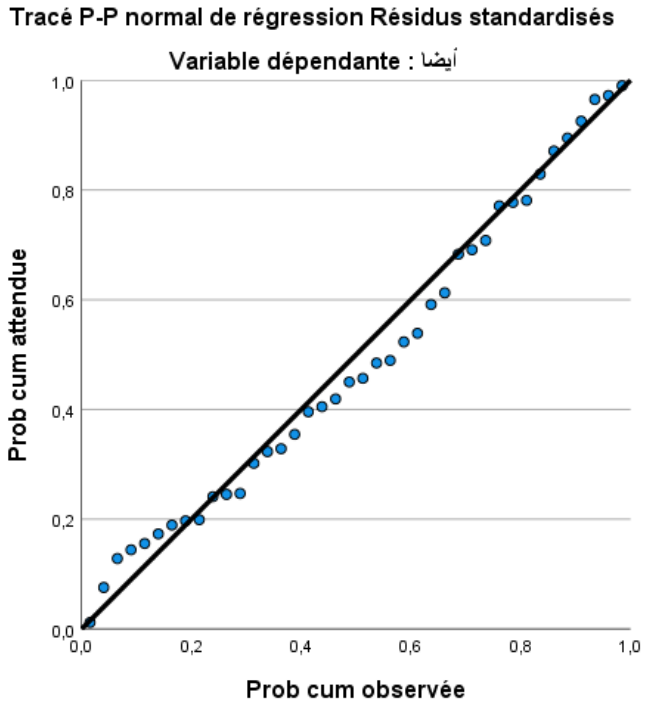
Corrélations

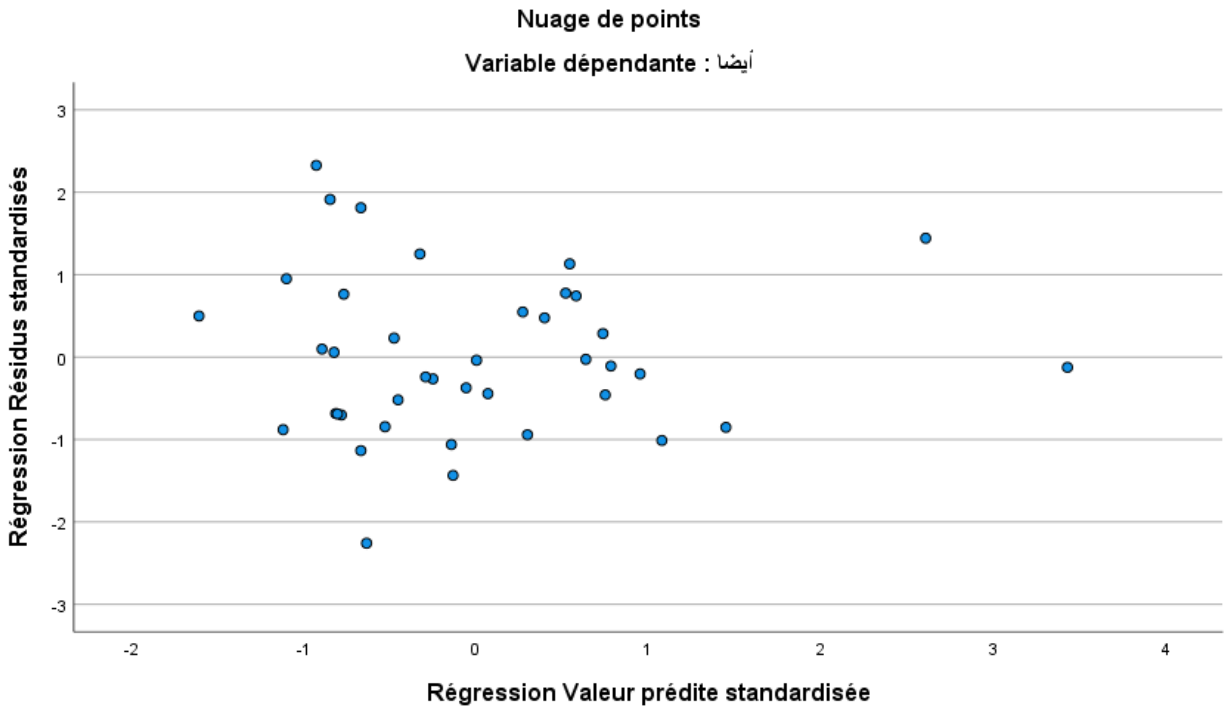
			دور	الحاضنة	أيضا
Rho de Spearman	دور	Coefficient de corrélation	1,000	,434**	-,062
		Sig. (bilatérale)	.	,005	,706
		N	40	40	40
	الحاضنة	Coefficient de corrélation	,434**	1,000	,364*
		Sig. (bilatérale)	,005	.	,021
		N	40	40	40
	أيضا	Coefficient de corrélation	-,062	,364*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,706	,021	.
		N	40	40	40

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).






Nuage de points
Variable dépendante : أيضا
Régression Résidus standardisés
Régression Valeur prédite standardisée
3
2
1
0
-1
-2
-3
-2
-1
0
1
2
3
4