

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية . العلوم التجارية. وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ( ل م د )

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة ب:

أثر الصفات الشخصية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة

دراسة حالة: حاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company – تبسة

إشراف الأستاذ :

أ. يحيي دريس

من إعداد :

- إلهام مصطفىاوي

- سارة براهيمية

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ	زرزور براهيمية
مشرفا ومقررا	أستاذ	يحيي دريس
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر أ	منجية بورحلة

السنة الجامعية : 2021 - 2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر وعرفان

الحمد لله الذي تتم به الصالحات، والصلاة والسلام على رسول الله القائل:

(من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

بداية نشكر الله عز وجل أن يوفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل، لا بد لنا ونحن نخطو  
خطوتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود بها إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة  
مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد  
لتبعث الأمة من جديد وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والإمتنان والتقدير والمحبة  
إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة... إلى  
جميع أساتذتي الأفاضل...

"كن عالما... فإن لم تستطع فكن متعلما ... فإن لم تستطع فأحب العلماء... فإن لم  
تستطع فلا تبغضهم"

ونخص بالتقدير والشكر... أستاذنا موجهنا ومرشدنا "الدكتور دريس يحي" والذي نقول له  
بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن الحوت في البحر والطير في السماء،  
ليصلون على معلم الناس الخير".

كما نتوجه بالشكر إلى كل من مدراء حاضنات المؤسسات الناشئة عبر الوطن خاصة السيد  
قاسمي فتحي مدير برامج حاضنة المؤسسات الناشئة، سايغي عبد الرؤوف مدير المالية  
لحاضنة المؤسسات الناشئة، بولفعة خير الدين مسؤول عن المشاريع بحاضنة شرشال، وكل  
من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد.

## إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله...

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى أعز ما في الوجود إلى من كتبت إسمه بأحرف من ذهب في قلبي إلى الذي علمني أصول الحياة، ورسم طرق حياتي، لولاه لما وصلت إلى ما فيه إلى أحن أب في الدنيا "والدي العزيز".

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان... إلى بسملة الحياة وسر الوجود بها أكبر وعليها أعتمد، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب التي تفيض حنانها غامرتني وعلمتني أن الشمع لا يحترق لتذوب بل تذوب لتتوهج إلى من كنفتم دموعي وضمدت جروحي وتألمت لأجلي وفرحت لأفراحي "أمي الغالية"

و إن كنت سأحدث عن نعيم الدنيا فسأبدأ ياخوتي أنتم النور الذي يضيئ حياتي والسند القوي والنبع الذي إرتوى منه حبا وحنانا "بلال، إسلام، رامية، رحاب".

خلاتي يا نسخة جميلة وغالية من أغلى الشخصيات إلى قلبي وهي أُمي، أنت الحنونة المعطاءة والجميلة، رقيقة وناعمة في كل تصرفاتهم يشبهونها كثيرا كما أشتاق للحديث معكم في كثير من الأوقات والمواقف "طاطا هادية، طاطا حسبية، طاطا سعيدة، طاطا عيشة"

إلى القلوب الطاهرة والرقيقة إلى رحان حياتي "عبد القدوس، عبد المهيمن، عبد المعين، محمد تقي الدين، مريم، فردوس، نهروان، عبد المعز، عبد المعين".

إلى رمز الحنان والأخت الكبرى إلى الزهرة المتفتحة إلى القلب الطيب التي تقاسمت معها وعشت معها أحلى اللحظات وأصبحت زوجة أخي "آمنة"

إلى زوجة أخي بالرغم من أنك لستي أختي فجعلتك أختي المحببة التي تشبعتني الحنان بقلبها الكبير "خديجة"

إلى قطمر العسل والكاتكيت اللاتي أرى التفاضل في أعينهم والسعادة في ضحكتهم والنور إلى وجوههم المفعمة بالبراءة، سجي، جويرية، جنى، عبد الرحمان".



إلى أعمامي أطال الله في أعمارهم، إلى الأهل و الأقارب ففروا ففروا وإلى كل من يحمل لقب "براهمية" من قريب أو بعيد.

وأكد لا أنسى أن أشكر كل من كان له فضل ودعم لإنجاز هذا العمل وهذه الأطروحة سواء أكان من قريب أو بعيد وأخص بالذكر نايلي محمد عبد الناصر، قاسمي فتحي، بولفعة خير الدين، بن جبارة عبد الحق، سايفي عبد الرؤوف الذين لم يخلو عليا بالدعم و المرافقة والتوجيه

إلى الأساتذة الذين لم يخلو عليا بالنصح و الإرشاد: براهمية عمار، أستاذة بالنور سلمى، يحي دريس...

إلى كل من نطق بإسمي يوما وإعتبرني صديقة إلى صديقاتي المجتهديات اللواتي ساعدوني في تحطيم الأشواك لأصل لزهور...

شكري الجزيل إمتاني إلى أعمدة العلم والمعرفة والذين خطو لي وللآخرين صفحات الإبداع إلى كل باحث عن فكرة مضيئة تنير له زفاف الطريق وإلى أصحاب العقول النيرة والبصائر المستنيرة ومن زرع في روح المبادرة إليهم جميعا هذا البحث إلى هذه الصرح العلمي الجبار وكلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم تجارية إلى كل عمال إقامة الوثام الذين وفروا لنا كل المستطاع لتكون هذه الإقامة منزلا مناسبا لإنجاز هذا البحث وأسأل الله المولى عز وجل النجاح والتوفيق كما أتوجه بالشكر مكتبة شيليا على دعمها لنا، وكل من مدى لنا يد العون.

سارّة



بسم الله الرحمن الرحيم

التي تواصلت له الجبال والراسيات وسهرت له النجوم في السماء مسبحات ورجف لعظمته قلب كل مؤمن إلى الملك الجبار الذي لا يغفل ولا ينام إلهي وولي أمري ...

إلى العزيز الجبار... ذو الجلال والإكرام الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزينا بالحلم وأكرمنا بالتقوى أهدي ثمرة جهدي إلى: من كانو لي سنداً بعد الله في الحياة ...

أبي سر وجودي وشمعة أضأت دربي وقلب كان مأواي ...

أمي لؤلؤة حياتي ونور عياني ونعمة تملأ عليا دنياي وأحلامي هي كل شيء في أيامي يرمز للحب والحنان هي من أعطتني الأمل والعزيمة لأكمل طريقي أنا هنا بفضلك يا أمي

"حفظهما الله وأدامهما نعمة عليا ورعاهما وأطال في حياتهم لنا"

إلى أخي أنيس الذي كان لي سنداً وقوة وحبا ودرعا يحميني ويسعدني لن أنسى ما فعله من أجلي ما

حييت

إلى إخي إسلام و أخواتي " نورهان و ياسمين " رعاكم الله يا رمز قوتي ....إلى كل الص يقات والأقرباء ورفقات الدراسة ...

إلى كل من جمعته به الحياة وكانت له بصمة جعلت مني أطمح لأكون قائدة ناجحة في المستقبل.

إلهام

# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات:

.....	الشكر
.....	الإهداء
I .....	فهرس المحتويات
VI.....	فهرس الجداول
V.....	فهرس الأشكال
IIV.....	فهرس الملاحق
أ.....	مقدمة
01.....	الفصل الأول: الدراسة النظرية
02 .....	تمهيد
03.....	المبحث الأول: ماهية الاداء في المؤسسات الناشئة
03.....	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الناشئة
07.....	المطلب الثاني: الأداء في المؤسسات الناشئة
11.....	المطلب الثالث: تقييم الاداء
15.....	المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة والقائد
15.....	المطلب الأول: مفهوم القيادة
19.....	المطلب الثاني: مفهوم القائد
24.....	المطلب الثالث: الصفات الشخصية للقائد
26.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة



27	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيادة
31	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير المؤسسات الناشئة
34	المطلب الثالث: الدراسات السابقة مع التغيرين القيادة والمؤسسات الناشئة
37	خلاصة الفصل الأول
38	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
39	تمهيد
40	المبحث الأول: تقديم بحاضنة المؤسسات الناشئة <b>Innoest Company</b> محل الدراسة
40	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
40	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لحاضنة المؤسسات الناشئة
43	المطلب الثالث: نشاطات الحاضنة المتعلقة بقيادة المؤسسات الناشئة
53	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
53	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
54	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
56	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
60	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
60	المطلب الأول: صدق وثبات الدراسة
61	المطلب الثاني: تحليل معطيات الاستبيان
72	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

78.....	خلاصة الفصل الثاني.....
80.....	خاتمة.....
85.....	قائمة المصادر والمراجع.....
91.....	الملاحق.....
140.....	الملخص.....

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	الفرق بين القائد والمدير	01
43	عدد المتحصلين على وسم مشروع مبتكر	02
44	عدد المتحصلين على وسم مؤسسة ناشئة	03
52	عدد المشاريع المبتكرة التي تم إحتضانها	04
53	عينة الدراسة	05
59	مقياس درجة الموافقة	06
59	سلم ريكارت	07
60	معامل الارتباط بيرسون	08
61	ألفا كرونباخ	09
61	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	10
62	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	11
63	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	12
64	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	13
65	توزيع أفراد العينة حسب المقر	14
66	تحليل محور أداء المؤسسة	15
70	تحليل نتائج محور الصفات الشخصية للقائد	16
73	العلاقة بين الصفات الشخصية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة	17
74	العلاقة بين الصفات الشخصية الذاتية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة	18
75	العلاقة بين الصفات الشخصية الموضوعية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة	19
76	الفروق في الصفات الشخصية للقائد في المؤسسات الناشئة بين الذكور والإناث	20
76	معادلة خط الإنحدار	21
77	معادلة خط الإنحدار	22
77	معادلة خط الإنحدار	23

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	منحنى دورة حياة المؤسسات الناشئة	01
14	يوضح خطوات تقييم الأداء	02
22	يوضح مهارات القائد	03
41	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	04
62	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
63	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
64	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	07
65	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	08

## فهرس الملاحق

الصفحة	رقم الملحق
91	01
95	02
113	03
114	04
115	05
116	06
117	07
119	08
121	09
124	10
125	11
126	12
128	13
130	14
132	15
134	16
136	17
138	18

# مقدمة



توجهت الجزائر مؤخرا إلى الإهتمام بالمؤسسات الناشئة، حيث تم تأسيس وزارة مختصة بها تشجيعا للعمل المقاوالاتي ومن أجل تحفيز الإستثمار الخاص بالفئة الشبانية.

وقد قام هذا التوجه الجديد على فكرة أن المؤسسات الناشئة هي العجلة المحركة لإقتصاد الغد، حيث ستقدم هذه المؤسسات قيمة مضافة كبيرة للإقتصاد الجزائري، وهذا لأنها تركز على جذب الشباب المبتكر وهذا لتعزيز الآلة الإنتاجية المحلية ودعم الدولة والقطاع الخاص بمشاريع شبانية ومقاوالاتية تساهم في النهضة الإقتصادية في الجزائر.

وللهوض بهذه المؤسسات الناشئة بغية النهوض بالإقتصاد الوطني؛ يجب توفر قائد متمكن من القيادة، فهذه الأخيرة من المواضيع التي تشغل إهتمام الباحثين والعلماء، فهي تتعلق بتوجيه الأفراد والعاملين نحو إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفعالية وهذا من خلال إهتمامها بالعنصر البشري. حيث تسعى البحوث الحالية لإيجاد أنجع الطرق والأساليب التي تساعد القادة على رفع معنويات الفريق وتحسين أدائهم وهذا لتطوير أداء المؤسسة ككل. حيث يسعى القائد لكسب ولائهم وثقتهم إعتقادا على شخصية القائد في حد ذاته والصفات والمهارات التي يتميز بها، التي تجعل منه مؤهلا لتسيير الفريق بأفضل الطرق.

بما أن موضوع المؤسسات الناشئة موضوع مستحدث فإن موضوع القيادة في المؤسسات الناشئة موضوع حديث أيضا؛ خاصة مايتعلق بالصفات الشخصية للقائد التي تجعل منه قادرا على تسيير أداء المؤسسة الناشئة بأفضل الطرق؛ وهذا لأن القيادة من المتغيرات الفعالة في تحسين وتطوير أداء الفريق في المؤسسة.

سنحاول من خلال هاته الدراسة معرفة أثر الصفات الشخصية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة، وهذا بدراسة نظرية شاملة وبإسقاطها تطبيقيا على مستوى حاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company، لتقوم بربطنا بمجموعة من قادة المؤسسات الناشئة عبر الوطن.

## أولا: إشكالية الدراسة

تهدف المؤسسات الناشئة للنمو والوصول للذروة، وهذا لن يتم إلا بوجود قائد ناجح يملك صفات تجعل منه قادرا على تسيير أداء هذه المؤسسات، ولمعرفة أثر هذه الصفات الشخصية للقادة على أداء المؤسسات الناشئة سيتم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الصفات الشخصية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة؟

ولغرض الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية

الموالية:

- ما المقصود بالمؤسسات الناشئة؟
- ما المقصود بأداء المؤسسات الناشئة؟
- ما هي أهم الخدمات التي تقدمها حاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company لقادة المؤسسات الناشئة؟
- هل تؤثر الصفات الذاتية والموضوعية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة؟
- هل يوجد إختلاف في الصفات الشخصية للقائد بين الجنسين ذكور وإناث؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

قد تم وضع مجموعة من الفرضيات لهذه الدراسة تمثلت في ما يلي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: تتمثل في:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$ ؛
- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

وضمن هذه الفرضية الرئيسة تدرج فرضيتين جزئيتين التي تتمثل في مايلي:

2. الفرضية الجزئية الأولى: تتمثل في:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية الذاتية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$ ؛
- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية الذاتية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

3. الفرضية الجزئية الثانية: تتمثل في:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية الموضوعية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$ ؛



- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية الموضوعية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

4. الفرضية الرئيسية الثانية: تتمثل في:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصفات الشخصية للقائد في المؤسسات الناشئة بين الجنسين ذكور و إناث عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ؛

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصفات الشخصية للقائد في المؤسسات الناشئة بين الجنسين ذكور وإناث عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### ثالثا: أسباب إختيار موضوع الدراسة

من بين أهم الدوافع والأسباب والمبررات وراء إختيار الموضوع مايلي:

#### 1. الأسباب الشخصية:

توجد أسباب شخصية لإختيار موضوع الدراسة تتمثل فيمايلي:

- رغبة وميول الطالبين إلى التوجه المقاولاتي وإنشاء المشاريع وكل ما يخص المؤسسات الناشئة؛
- رغبة الطالبين في إنشاء مؤسسات ناشئة خاصة بهم على مستوى Innoest Company ومعرفة الصفات التي يتحلى بها القائد لإستثمارها تطبيقيا في مؤسساتهم؛
- الرغبة بالإلمام أكثر بهذا الموضوع الجديد الجدير بالبحث.

#### 2. الأسباب الموضوعية:

توجد أسباب موضوعية لإختيار موضوع الدراسة تتمثل فيمايلي:

- موضوع المؤسسات الناشئة موضوع حديث لم يتم تناوله كثيرا؛
- إضافة دراسة في مجال المقاولاتية لإثراء البحث العلمي؛
- الموضوع يدخل ضمن التخصص.

#### رابعا: أهمية الدراسة

إن لموضوع أثر الصفات الشخصية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة أهمية معتبرة تتمثلت في: إن المكانة التي يحظى بها قطاع المؤسسات الناشئة في إقتصاد اليوم وخاصة في الجزائر جعلت الدراسات والأبحاث وخاصة عند فئة الشباب تهتم بهذه المؤسسات. وللقائد أهمية كبيرة كونه يقوم بتسيير المؤسسة الناشئة نحو

التميز، وهذا لما يملك من مهارات وصفات تجعل منه قائد ناجح، هذه الصفات تؤثر على أداء مؤسسته الناشئة وتدفع بها نحو التقدم حيث يمكن أن تكون نتائج دراستنا هذه ذات أهمية بالنسبة لقادة المؤسسات الناشئة وأصحاب التوجه المقاولاتي.

### خامسا: أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على المؤسسات الناشئة وأهم خصائصه؛
- التعرف على البرامج التدريبية الموضوعية في حاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company؛
- التعرف على أهمية القائد في المؤسسات الناشئة؛
- معرفة العلاقة بين الصفات الشخصية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة.

### سادسا: حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها تم تحديد مجال الدراسة فيما يلي:

#### الحدود المكانية:

أُختصر المجال المكاني الذي تم إختياره للقيام بالدراسة الميدانية على حاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company التي قامت بربطنا بمؤسسات ناشئة عبر الوطن (الجزائر).

#### الحدود الزمانية:

وهي المدة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة الميدانية التي أجريت ما بين 13 فيفري إلى 10 ماي 2022 بعد عملية تحديد الموضوع، وإختيار المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية التي تناسب بحثنا، والحصول على الموافقة للترخيص بتاريخ 23 نوفمبر 2021، حيث قمنا بجولة إستطلاعية دامت أسبوع كامل لتعرف على مدير الحاضنة ومدير المالية للحاضنة وقادة المؤسسات الناشئة التي تحتضنها حاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company.

#### سابعا: منهج الدراسة

- بحكم طبيعة الموضوع المدروس والمعلومات المتوفرة حوله يمكن الإعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري والمنهج التحليلي في الدراسة التطبيقية، حيث تم إستخدام مجموعة من الأدوات أهمها:
- طريقة المسح المكتبي، وذلك بالإعتماد على الكتب، المجلات، رسائل الماجستير، أطروحات دكتوراء، وبعض المواقع المتوفرة على شبكة الانترنت؛
  - الإستبيان والملاحظة والمقابلة لغرض الحصول على معلومات ميدانية؛

- برنامج SPSS في المعالجة الإحصائية.

#### ثامنا: تقسيمات الدراسة

قسم البحث إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي كما يلي:

**الفصل الأول:** الدراسة النظرية يشمل ثلاثة مباحث تمثلت فيما يلي:

**المبحث الأول:** المعنون بماهية الأداء في المؤسسات الناشئة حيث تم التركيز على أهم العناصر والمعلومات التي يجب معرفتها حول الأداء في المؤسسات الناشئة.

**المبحث الثاني:** المعنون بأساسيات حول القيادة والقائد تم الإلمام بموضوع القيادة والصفات الشخصية التي يجب توفرها عند القادة.

**المبحث الثالث:** المعنون بالدراسات السابقة تعرضنا فيه إلى دراسات سابقة تتعلق بمتغيرات الدراسة.

**الفصل الثاني:** الدراسة التطبيقية يشمل ثلاثة مباحث المتمثلة في:

**المبحث الأول:** المعنون بتقديم بحاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company محل الدراسة حيث يتضمن التعريف بالحاضنة وأهم وظائفها المتعلقة بالقادة.

**المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة حيث تم تسليط الضوء على الأدوات المستعملة في الدراسة مع توضيح بعض المفاهيم المنهجية المهمة.

**المبحث الثالث:** تحليل نتائج الدراسة (معطيات برنامج SPSS) حيث تم تحليل مخرجات البرنامج وإظهار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

#### تاسعا: صعوبات الدراسة:

- الوقت المحدد بشهر واحد الدراسة الميدانية من طرف الجامعة لا يكفي لدراسة هذا الموضوع وهذا لأننا قمنا بالدراسة على قادة المؤسسات الناشئة خارج الولاية.

الفصل الأول

الدراسة النظرية



تمهيد:

مصطلح المؤسسات الناشئة مصطلح جديد ودارج في الأونة الأخيرة خاصة ما يعرف بقيادة المؤسسات الناشئة، والجانب الشخصي لهم وبناءا على ذلك قمنا بتحضير دراسة نظرية شاملة حول أثر الصفات الشخصية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة.

حيث سيتم التعرض إلى الأداء في المؤسسات الناشئة ولفهم هذا المصطلح المركب يجب تسليط الضوء على الأداء، الذي يعتبر المحرك الأساسي لأي مؤسسة فأداء المؤسسة من أهم عوامل نجاح أو فشل المؤسسة، لذا تذهب هذه الأخيرة إلى مراقبة هذا الأداء وتقييمه وتصحيح ما يجب تصحيحه، للوصول لنتيجة أفضل بأسهل الطرق وبأقل التكاليف. عند ربط الأداء بالمؤسسات الناشئة يزيد تأثير الأداء على النجاح وهذا لأن المؤسسات الناشئة تتميز بنموها السريع، وهذا النمو ناتج عن مدى كفاءة أداء أفراد الفريق والتسيير الجيد من طرف القائد وهنا يبرز دور القيادة في المؤسسات الناشئة.

وبناء على ذلك سيتم تسليط الضوء على مصطلح القيادة كون القائد هو العجلة المحركة لسلسلة الأداء في المؤسسة خاصة في المؤسسة الناشئة، وهذا لما يملكه القائد من صفات ومهارات تجعل منه مؤهلا لتسيير هذا الأداء والوصول إلى النتائج المرغوبة، وهنا يبرز لنا أثر الصفات الشخصية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة.

لتوضيح المفاهيم أكثر سنعتمد على مجموعة من الدراسات السابقة النظرية والتطبيقية؛ وهذا للإلمام بالموضوع من جميع النواحي وتوضيحه من جميع الزوايا، إضافة إلى الوصول لتفاصيل أدق حول الموضوع.

إعتقادا على جملة من المراجع والدراسات السابقة العربية والأجنبية تم جمع معلومات نظرية حول هذا الموضوع تثري لنا الجانب النظري لهذه الدراسة، حيث تم تقسيم الفصل الأول كمايلي:

**المبحث الأول: ماهية الأداء في المؤسسات الناشئة.**

**المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة والقائد.**

**المبحث الثالث: الدراسات السابقة.**

## المبحث الأول: ماهية الأداء في المؤسسات الناشئة

تعتبر المؤسسات الناشئة مشاريع فتيّة ذات إمكانيات نمو عالية لذلك هي تختلف عن المؤسسات التقليدية بسبب طبيعتها الإبداعية، إضافة إلى كونها نتيجة للجمع بين النسيج الإقتصادي وروح الصرامة وثقافة المخاطرة، حيث يعتبر الأداء أنه القدرة على إنجاز المهام ويعد أحد الإنشغالات الأساسية للمؤسسة، من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى ثلاثة مطالب المتمثلة في المطلب الأول الذي يتضمن مفاهيم أساسية حول المؤسسات الناشئة، والمطلب الثاني الذي يتضمن مفاهيم عامة حول الأداء، وصولاً إلى العوامل المؤثرة على الأداء في المؤسسات الناشئة، أما المطلب الثالث المتمثل في مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء، فيه تطرقنا إلى أهداف وخطوات تقييم الأداء.

## المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الناشئة

على الرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع المؤسسات الناشئة خاصة في الأونة الأخيرة إلا أنه لا يوجد تعريف موحد، لهذا سيتم من خلال هذا المطلب إلى التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الناشئة وصولاً إلى خصائصها، أهميتها ودورة حياة المؤسسات الناشئة.

## أولاً: تعريف المؤسسات الناشئة

كان مصطلح المؤسسات الناشئة محور حديث الكثير من الدراسات والأبحاث في الفترات الأخيرة، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لها لذا تعددت التعاريف ومنها :

**تعريف 1:** "تعرف المؤسسة الناشئة startup إصطلاحاً حسب القاموس الإنجليزي على أنها مشروع صغير بدأ للتو وكلمة startup تتكون من جزئين start وهو ما يشير إلى فكرة الإنطلاق up وهو ما يشير لفكرة النمو القوي لذا هناك من يعرفها بأنها مؤسسة تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير، وبغض النظر عن حجم المؤسسة أو قطاع أو مجال نشاطها كما أنها تتميز بإرتفاع عدم التأكد ومخاطرة عالية في مقابل تحقيقها، لنمو قوي وسريع مع إحتمال جنيها لأرباح ضخمة في حالة نجاحها".<sup>1</sup>

**تعريف 2:** تعرف المؤسسات الناشئة على أنها: "هي تلك التي يتولى فيها قادتها شخصياً ومباشرة المستويات المالية والإجتماعية والتقنية والمعنوية مهما كانت الطبيعية القانونية للمؤسسة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مزيان أمينة، عماروش خديجة إمام، الشركات الناشئة في الجزائر بين واقعها ومتطلبات نجاحها، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول المؤسسات الناشئة ودورها في الانتعاش الإقتصادي في الجزائر، جامعة البويرة، ص52.

<sup>2</sup> Michel Gelobter, **Lean startups for social change:the revolutionary path to big impact**, berrett- koehler publishers, 2015, p09.

تعريف 3: عرفت أيضا على أنها "مؤسسة مبتكرة شابة في قطاع التقنيات الجديد".<sup>1</sup>

تعريف 4: عرفت المؤسسات الناشئة أيضا على أنها هي مؤسسة حديثة النشأة تطورت من فكرة ريادية إبداعية وأمامه احتمالات كبيرة للنمو بسرعة، يؤسسها رائد أعمال بهدف تطوير منتج أو خدمة مميزة لإطلاقها في السوق.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المؤسسة الناشئة هي مؤسسة حديثة النشأة، تسعى بطرح جانب إبتكاري في منتجاتها أو خدماتها، صممت للنمو بسرعة حسب إمكانياتها حيث تسعى لإشباع حاجات عدد كبير من المتعاملين.

### ثانيا: خصائص المؤسسات الناشئة

للمؤسسات الناشئة عدة خصائص تميزها عن بقية المؤسسات ومنها:

- مؤسسات حديثة النشأة ومالكها هو مديرها؛
- مؤسسات ترتبط بالتكنولوجيا وتعتبرها دعامة أساسية لها؛
- تملك فرصة للنمو التدريجي المتزايد؛<sup>3</sup>
- احتمال نمو قوي وتملك خاصية المرونة والقدرة على التكيف؛<sup>4</sup>
- مؤسسات تكاليفها منخفضة مقارنة بأرباحها، تأتي هذه الأرباح بشكل سريع وفجائي؛
- أفكار رائدة تقوم عليها الأعمال التجارية لهذه المؤسسات، وإشباع حاجيات السوق بطرق عصرية وذكية.<sup>5</sup>

### ثالثا: أهمية المؤسسات الناشئة

للمؤسسات الناشئة أهمية بالغة كونها تركز على تميمين البحوث العلمية وهذا ما يخدم رفاهية المجتمعات الحديثة وإحتياجاتها التي تتماشى مع عصر السرعة، حيث تعتبر المؤسسات الناشئة نموذج إقتصادي يستجيب بخصائص المجتمع، وما يتطلبه من سرعة في تحقيق النتائج والأرباح.

<sup>1</sup> Start-up, Dictionnaire Larousse de poche, Edition Larousse, paris, 2005, p773.

<sup>2</sup> أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي وحسين محمد سمحان، الأصول العملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص41.

<sup>3</sup> مولود قنوش محمد هاني وعمر هاني، عوامل ومحددات نمو المؤسسات الناشئة، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الإقتصادي في الجزائر، البويرة، ص52.

<sup>4</sup> أحمد عارف العساف، مرجع سبق ذكره، ص42.

<sup>5</sup> مولود قنوش، مرجع سبق ذكره، ص52.

نحجت الكثير من المؤسسات الناشئة في خلق الثروة والقيمة المضافة ودعم الإقتصاد في عدّة دول منها: كوريا الجنوبية، الولايات المتحدة الأمريكية بفضل التطور والإبتكار في المنتجات والخدمات وهذا ما سمح بخلق فرص جديدة للعمل والحصول على الإحتياجات بتكاليف منخفضة.<sup>1</sup>

#### رابعاً: دور حياة المؤسسات الناشئة

حسب التعاريف المقدمة سابقاً قد يخيل إلينا أن ما يميز المؤسسات الناشئة هو النمو المستمر إلا أن الواقع غير ذلك، فهذه المؤسسات كثيراً ما تتعثّر وتمر بمراحل صعبة وتذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها نحو القمة ويمكن إبراز ذلك من خلال المنحنى الآتي:<sup>2</sup>

الشكل رقم (1): منحنى دورة حياة المؤسسات الناشئة



المصدر: نوي محمد الأمين، دهان محمد، نحو تنظير أدق لمفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها منهجية مفصلة، مجلة الإنعاش الإقتصادي الاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد 03، المجلد 14، ص16.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن المؤسسات الناشئة تمر بمراحل هي:

#### 1. المرحلة الأولى:

وتكون هذه الأخيرة قبل إنطلاق المؤسسة الناشئة، حيث يقوم شخص ما أو فريق العمل بطرح نموذج أولى لفكرة إبداعية أو جديدة، أو حتى مجنونة وفي هذه المرحلة يتم التعمق في البحث، ودراسة الفكرة جيداً، ودراسة السوق المستهدف، للتأكد من إمكانية تنفيذها على أرض الواقع، وتطويرها وإستمرارها في المستقبل والبحث عن من يمولها، وعادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى ذاتي مع إمكانية الحصول على بعض المساعدات الحكومية وهيئات الدعم.

<sup>1</sup> مزبان أمينة، مرجع سبق ذكره، ص34.

<sup>2</sup> بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة startup دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الإقتصادية، سكيكدة، 2018، ص421. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/62210> أطلع عليه يوم 02 ديسمبر على الساعة 00: 01



## 2. المرحلة الثانية:

هنا في هذه المرحلة تنطلق المؤسسة الناشئة في تأدية نشاطاتها حيث يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة وربما أصعب شيء يمكن أن يواجه القائد في هذه المرحلة هو أن يجد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع، ويمولها ماديا وعادة ما يلجأ في ذلك إلى العائلة والأصدقاء، أو الممولين المستعدين للمخاطرة. وفي هذه المرحلة يكون المنتج مرتفع السعر وبمحااجة إلى حملة ترويجية واسعة النطاق.<sup>1</sup>

## 3. المرحلة الثالثة:

تسمى بالمرحلة المبكرة من الإقلاع أو النمو يبلغ فيها المنتج الذروة، ويكون هناك حماس مرتفع، ثم ينتشر العرض ويبلغ المنتج الذروة، في هذه المرحلة يمكن أن يتوسع النشاط إلى خارج مبتكره الأوائل، فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد المعارضين للمنتج، ويبدأ الفشل أو ظهور عوائق أخرى ممكن أن تدفع المنحنى نحو التراجع وهنا تدخل المؤسسة دائرة الخطر نوعا ما.

## 4. المرحلة الرابعة:

وتعرف بمرحلة الإنزلاق في الوادي رغم استمرار التمويل المغامر من طرف الممولين المغامرين، ينمو المشروع إلا أنه يستمر في التراجع، حتى يصل إلى مرحلة يمكن أن نطلق عليها وادي الحزن أو الموت، وهو ما يؤدي إلى خروج المشروع من السوق، في حالة عدم التدارك خاصة وأن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون منخفضة وشبه منعدمة.

## 5. المرحلة الخامسة:

هذه مرحلة تسلق المنحدر ويستمر القائد في هذه المرحلة بإدخال تعديلات على منتجه، وإطلاق نسخة محسنة، لتبدأ المؤسسة الناشئة بالنهوض من جديد، بفضل الإستراتيجيات المطبقة واكتساب الخبرة لفريق العمل، ويتم إطلاق الجيل الثاني من المنتج وضبط سعره وتسويقه على نطاق أو دخوله أسواق جديدة.

## 6. المرحلة السادسة:

وهي مرحلة النمو المرتفع في هاته المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل نهائي، ويخرج من مرحلة التجربة والإختبار، وطرحه في السوق المناسبة وتبدأ المؤسسة الناشئة في النمو المستمر وبأخذ المنحنى بالإرتفاع، حيث

<sup>1</sup> زكية معزوز، زهوة خلوط، دور تحليل البيئة التسويقية في تطوير أداء المؤسسات الناشئة، مجمع أعمال الكتاب الجامعي حول: المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الإقتصادي في الجزائر، البويرة، ص67.

يحتمل أن 20% إلى 30% من الجمهور المستهدف قد يعتمد الإبتكار الجديد، لتبدأ مرحلة إقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة، وهي مرحلة الزواج.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الأداء في المؤسسات الناشئة

يعتبر الأداء أحد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي، إلى تحسينه إلا أنه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح، من خلال هذا المطلب نحاول إيضاح مفهوم الأداء، أنواعه، مكوناته والعوامل المؤثرة على أداء المؤسسات الناشئة.

### أولاً: مفهوم الأداء

للأداء عدة تعاريف نذكر منها مايلي:

**تعريف 1:** عرف الأداء على أنه: "إصدار حكم على الشرعية الإجتماعية لنشاط معين". ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة إجتماعية، أي أنه مرتبط بقبول إجتماعي للأنشطة التي يقوم بها الفرد، وتقوم بها المؤسسة، إلى جانب الشرعية الإقتصادية.<sup>2</sup>

**تعريف 2:** يعرف أيضا أنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها".<sup>3</sup>

**تعريف 3:** يعرف الأداء بأنه: "هو الجمع بين الكفاءة والفعالية يسمح بالوصول إلى مستوى الأداء يجب الجمع بين الكفاءة الفعالية".<sup>4</sup>

**تعريف 4:** كما عرف أيضا: "هو تحقيق بعض الشروط أو الظروف، التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص، ويعرف أيضا أن الأداء هو القدرة على إدارة تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم، إلى عدد من المخرجات، بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة أي أنه هو مجموعة السلوكيات

<sup>1</sup> بدار عاشور، خليفي سامية، حاضنات الأعمال كآلية لدعم وتمويل المؤسسات الناشئة startup في الجزائر للمساهمة في الإنعاش الإقتصادي، بجمع أعمال الكتاب الجماعي حول: المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر، البويرة، ص189.

<sup>2</sup> ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة تقييم الأداء الوظيفي " بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، 2013، ص104.

<sup>3</sup> شنانني نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل "فرع جنرال كابل" بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص94.

<sup>4</sup> Michel gervais, **Contrôle de gestion**, 6<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 1997, p15.

الناجحة عن مجموعة من الأفراد، تحكم هذه السلوكيات ظروف تنعكس مباشرة على النتيجة، والوصول إلى نسبة معينة من الأهداف المسطرة".<sup>1</sup>

ونستنتج مما سبق أن الأداء هو مجموعة من الشروط المحققة للحصول على مخرجات وأهداف محققة أي أنه القدرة على التسيير الجيد للمدخلات للحصول على مدخلات بأعلى جودة ممكنة وبأقل التكاليف.

### ثانياً: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الإقتصادية، بطرح إشكالية إختيار المعيار الدقيق والعملية في الوقت ذاته، والذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المتعددة في تصنيف هذه الأخير، وإستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعية وذلك كمايلي:

#### 1. حسب معيار الطبيعة:

حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى إقتصادية، إجتماعية، تقنية، تنظيمية، فإنه بالإمكان تصنيف الأداء إلى إقتصادي، إجتماعي، تنظيمي، تقني... الخ

وفي إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتماداً مطلقاً على أحد المكونات دون الأخرى، لتحقيق أداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبة أكبر من المنطقي أن هذه الأهمية النسبية عرضة للتغيير مع تطور المؤسسة، ودخولها مراحل جديدة في حياتها، وهذا ما يجعل من الأداء مفهوماً متطوراً، بإعتبار أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، لأن معايير التقييم الداخلية وتلك التي تحددها البيئة الخارجية، والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة بالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة دخول السوق، فتصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة للمؤسسة، تمر بمرحلة النمو أو النضوج فهناك توليفة من العوامل الاجتماعية والتقنية والمالية والتنظيمية، تكون فعالة في موقف معين دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى، والتوليفات متعددة وتتنوع عبر الزمن.<sup>2</sup>

#### 2. حسب معيار الشمولية:

تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف الكلية والجزئية، ويقسم الأداء إلى كلي وهو الذي يتجسد

<sup>1</sup> عذاري سعود المجاري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، الكويت، 2011، ص35.

<sup>2</sup> عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، 2008، ص26.

بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها. ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو والرواج.<sup>1</sup>

وأداء جزئي الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.<sup>2</sup>

### 3. الأداء على المستوى التنظيمي:

الأداء على المستوى التنظيمي يتكون من عناصر أساسية أولها الإستراتيجية والأهداف، ويهتم بالمخدومين أو بالجهات التي سيوجه لها الخدمات، أو المنتج ونوعية هذه السلعة أو الخدمة وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها. أما بالنسبة للهيكلة التنظيمي فيرتكز هذا التحليل مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات.

ثم المقياس وهو الأداة التي يمكن إستخدامها بطريقة تخدم الإستراتيجية الأهداف، الإدارة وهنا يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات مختلفة، وكيف تكون عملية التصويب أو التصحيح.

### 4. الأداء على مستوى العمليات:

ويركز على التأكد من وجود العناصر التالية: العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق إستراتيجية المؤسسة، أهداف العمليات حيث يجري التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المؤسسة ككل، تصميم أو هيكلية العمليات. وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها، ثم يأتي قياس العمليات حيث يتم هنا التأكيد من أن نظام إدارة العمليات كفء وفعال، ويمكن من تحليل العمل وتصويب الانحرافات التي وقعت.<sup>3</sup>

### ثالثا: مكونات الأداء

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة وبهذا نعرفهما كمايلي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 26.

<sup>2</sup> عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد 01، 2001، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 28.

## 1. الفعالية:

يرى الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة، وإنما تعكس كذلك الاختيار الجيد لهذه الأهداف،<sup>1</sup> وقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل في الأرباح المحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها، وقد عرفها أحد أقطاب وجهة النظر هذه بأنها: "القدرة على تحقيق النشاط". كما عرفت أيضا على أنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصصها في السوق مقارنة بالمنافسة". كما أنها تشير إلى قدرة المؤسسة وإستعدادها للبقاء والتكيف مع المتغيرات والإستمرار بالإضافة إلى تحقيق نمو المردودية.<sup>2</sup>

## 2. الكفاءة:

يقصد بها نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى كما لو تحققت مخرجات معينة بمدخلات أقل فالنتيجة أيضا تكون كفاءة عالية.<sup>3</sup>

## رابعاً: العوامل المؤثرة على الأداء في المؤسسات الناشئة :

توجد عدة عوامل تؤثر على الأداء في المؤسسات الناشئة منها:

- صعوبات إدارية تتعلق بالتأسيس؛
- عدم قدرة المؤسسة حديثة النشأة على إختيار نمط تمويلي صحيح يضمن بقاء المؤسسة؛
- إنخفاض الإمكانية المادية وهذا جعل المؤسسة الناشئة تقصر من الجهة التسويقية والإعلانية؛<sup>4</sup>
- دراسة الجدوى من أهم العوامل التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة الناشئة فلا يوجد لدى المؤسسات الناشئة الخبرة الكافية؛
- دراسة السوق من أهم العمليات الأساسية التي يجب تسليط الضوء عليها وإعطائها أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الناشئة؛

<sup>1</sup> Peter Drucker, **L'efficacité objectif N°1 des cadres**, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 1974, p14.

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة، "إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الزاوية للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، 2012، صص 110-111.

<sup>3</sup> Jean louis Malo, jean charles mathé, **L'essentiel du contrôle de gestion**, 2<sup>ème</sup> édition édition d'organisation, Paris, 1998, p11.

<sup>4</sup> بختي علي، بوعونية سليمة، المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات، مجلة دراسة وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والإجتماعية، تيبازة، 2020، ص537. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/62880> أطلع عليه يوم 02 ديسمبر على

- طبيعة العلاقة بين أفراد فريق العمل في المؤسسة الناشئة ففي حال وجود تحفيزات وتعاون هذا يدفع بالمؤسسة نحو الأمام أما إذا كانت الظروف مثبطة يسودها الصّراع هذا يوقع المؤسسة في دوامة الفشل؛
- إعتقاد المؤسسات الناشئة على خبرات أصحابها ومالكيها فقط دون الحصول على كفاءات بشرية؛
- ضعف التخطيط الإستراتيجي والرؤية المستقبلية يؤثر على المؤسسة الناشئة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تقييم الأداء

يعتبر موضوع تقييم الأداء من الأكثر المواضيع التي إعتنى بها الباحثون في مجال السلوك الإنساني بصفة خاصة، فهو يعكس صورة إيجابية عن سير المنظمات ومدى نجاحها وتحقيق أهدافها حيث تعددت تعاريف حول هذا المصطلح، لهذا سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء والتعرف على أهدافه وخطواته.

### أولاً: مفهوم تقييم الأداء

مصطلح تقييم الأداء معروف في الميدان الإقتصادي وتعددت تعاريفه:

**تعريف 1:** يمكننا النظر إلى تقييم الأداء على أنه: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها، والمستمدة من الأهداف المتوقعة، وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء. وبالتالي يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها إتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، لما يوفره من بيانات ومعلومات وما يساهم به من جهود في تشخيص وتحديد، المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير".<sup>2</sup>

**تعريف 2:** ويمكن تعريفه أيضا كما يلي: هو عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به.<sup>3</sup>

**تعريف 3:** تقييم الأداء هو: "إستقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم إتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة إنحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا إلى الإنجازات المرغوبة. أي أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص أساسا بوظيفتين، الأولى محاولة رفع

<sup>1</sup> هشام بروال، التعليم المقاولاتي وحتمية الابتكار في المؤسسات الناشئة، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، العدد 03، المجلد 20، بسكرة، 2017، ص 21.

<sup>2</sup> زهير ثابت، سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 (كيف تقييم أداء الشركات والعاملين)، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 15.

<sup>3</sup> Raymond alain, Thietart, **La Stratégie de l'entreprise**, 2<sup>ème</sup> édition, éditions d'organisations, Paris, 1990, p23.

الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الإنحراف والثانية تصحيح مسارات الأنشطة وهذا هو تقييم الأداء"<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن عملية تقييم الأداء هي عملية تمارسها إدارة الموارد البشرية وهذا عن طريق القياس والتقييم تمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي إعتمدتها.

### ثانياً: أهداف تقييم الأداء

تعددت أهداف تقييم الأداء ونذكر منها:

#### 1. أهداف إسترجاعية:

لا تقتصر وظيفة تقييم الأداء على توفير معلومات عن الأداء للإدارة، بما يتيح لها صنع قرارات الترقية والنقل والحوافز والتدريب... إلخ على أسس سليمة، وإنما تقوم هذه البيانات بوظيفة المعلومات المرتدة حيث تعتبر المقياس المباشر، لتعريف الفرد بنتائج أدائه وتوجيهه نحو الأداء المتوقع منه.

#### 2. أهداف تدريبية تطويرية:

تستخدم المؤسسات نتائج التقييم لمعرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب أو تطوير وكذلك وضع البرامج التدريبية التي تتناسب وأهداف الأداء المطلوب.

#### 3. تشخيص مشاكل الأداء:

أي أن عملية تقييم الأداء وتكشف بوضوح الحاجات التدريبية ونوعية المهارات والقدرات التي يحتاج إليها الأفراد كما يكشف هذا التشخيص، عن الأفراد الأكفاء والأفراد غير الأكفاء.

#### 4. أهداف قانونية وإدارية:

إن الإدارة الحديثة تركز في عصرنا على عمل الأفراد كفريق، وترغب بمكافأة الأفراد على أدائهم كمجموعة وهذا معناه أن الإدارة الحديثة، تعول على الدوافع الجماعية التي تحددها ثقافة المؤسسة والتي تتوقع منهم الإلتفاف حول الأداء الجماعي والإلتزام الدقيق بشروطه. كما أن تقييم أداء المجموعات أسهل من تقييم أداء الأفراد، وقانونية التقييم للفرق والمجموعات لدوافع وظائفية متعددة أسهل وأوضح على الأقل من الرأي العام المتمثل بمجموعات العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن (مهارات الموارد البشرية)، المناهل للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، 2013، ص10.

<sup>2</sup> أمال بن سمشة، "الأداء البشري بالإداة المحلية"، مركز الكتاب الأكاديمي، سوق أهراس، 2019، ص ص 79-73.

### ثالثاً: خطوات تقييم الأداء

لعملية تقييم الأداء خطوات يجب إتباعها :

#### 1. تحديد معايير الأداء :

يقصد بالمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة.<sup>1</sup>

#### 2. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الإتصال ذات إتجاهين أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الإستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم .

#### 3. قياس الأداء:

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الإستفادة منها في عملية إتخاذ القرارات المختلفة.<sup>2</sup>

#### 4. مقارنة الأداء المعياري مع الأداء الفعلي:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الإنحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقة وصادقة وتعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستهلكها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد من أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

#### 5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج التقييم بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب السلبية في أدائه كما، وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت

<sup>1</sup> عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 409.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، 2006، ص 205.



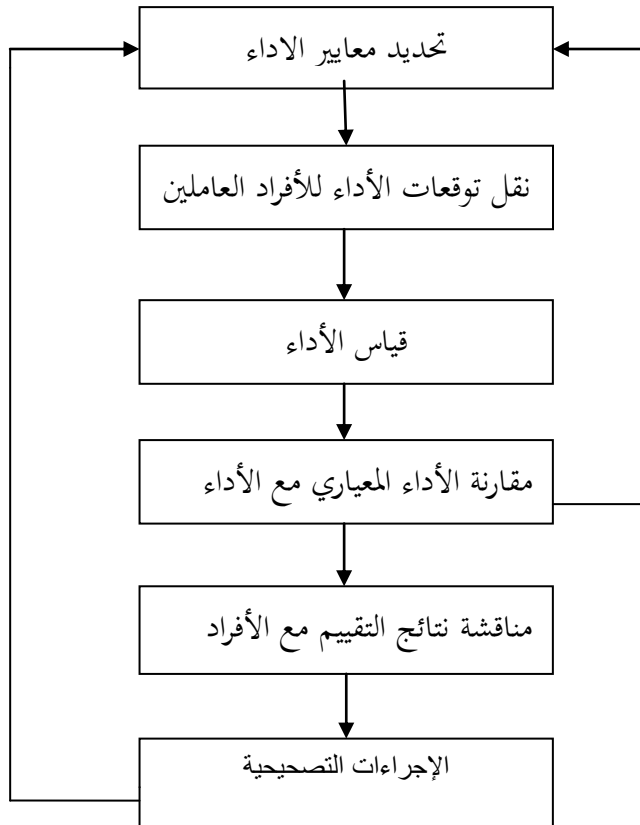
الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

#### 6. الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، إما الأسلوب الثاني يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل<sup>1</sup>.

#### الشكل رقم (02): يوضح خطوات تقييم الأداء



المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، 2006، ص206.

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص ص20-21.

## المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة والقائد

تعد القيادة المحرك الرئيسي التي تركز عليه مختلف المؤسسات والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، فالقيادة بإعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم وإهتماماتهم في الإتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، وأن نجاح القائد يتوقف أساسا على خصائصه وصفاته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين الأداء لديهم من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى ثلاثة مطالب المتمثلة في المطلب الاول مفاهيم النظرية حول القيادة، والمطلب الثاني نحاول فيه التعرف على القائد و مهاراته، والمطلب الثالث تم التطرق فيه إلى للصفات الشخصية للقائد وأثر الصفات الشخصية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة.

## المطلب الأول: مفهوم القيادة

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض فهي مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى نظريات القيادة، ثم التطرق إلى مفاهيم حول القيادة، أهميتها، أنواعها...

## أولا: نظريات القيادة

تعددت نظريات القيادة ويمكن تصنيفها تحت العناوين التالية:

## 1. نظريات السمات:

السمات يعني خصائص أو مواصفات مميزة للقائد وتم استخدام السمات والخصائص الشخصية لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة الفعالة.<sup>1</sup>

تقوم هذه النظرية على أن القادة يولدون قادة وأنه لا يمكن الشخص الذي لا يملك صفات القيادة، أن يصبح قائد فالملك والأمير والإقطاعي والرأسمالي كل هؤلاء يولدون قادة لأن لديهم من الصفات الوراثية، ما يجعلهم أهلا لها أي تركيز على الصفات الشخصية.<sup>2</sup> ومن مزايا هذه النظرية أنها كانت أول نظرية حاولت شرح وتفسير خصائص القادة، وكذا ساهمت في تطوير الفكر القيادي حددت هذه النظرية عددا من السمات التي قد لا يخلو منها كثير من الناس، كما أنه من الصعب أن تجتمع في شخصية واحدة أبدا، ركزت هذه النظرية على القائد وأهملت المرؤوسين والموقف وعناصر التنظيم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص99.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص147.

<sup>3</sup> عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص45.

## 2. النظرية الموقفية:

تنتمي هذه النظرية للفكر السلوكي الذي يرى أن القيادة محصلة عوامل موقفية تتصل بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد، فهي ترى أن أي فرد عادي يمكن أن يصبح قائدا إذا ما وجد نفسه في موقف أزمة تستدعي لحل معين وإستطاع أن يعطي هذا الحل.

تميزت هذه النظرية بأنها قدمت مفهوما ديناميكيا للقيادة، فهي لم تربط بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة هي أن تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة ومركز القائد.<sup>1</sup>

## 3. النظرية التفاعلية:

هذه النظرية ترى بأن القيادة تفاعل بين الشخص والمواقف تفسر القيادة على أنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الإبتكار والإبداع، وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف.<sup>2</sup> حددت هذه النظرية عددا من السمات التي قد لا يخلو منها كثير من الناس، كما أنه من الصعب أن تجمع في شخصية واحدة أبدا، وركزت هذه النظرية على القائد وأهملت المرؤوسين والموقف وعناصر التنظيم.<sup>3</sup>

## ثانيا: تعريف القيادة

تعددت تعريفات القيادة ونذكر منها مايلي:

**تعريف 1:** تعرف القيادة على أنها: "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة".<sup>4</sup>

**تعريف 2:** عرف أيضا على أنها: "القيادة هي عملية تأثير إجماعي يسعى فيها القائد إلى المشاركة التطوعية للمرؤوسين في محاولة للوصول إلى أهداف المنظمة".<sup>5</sup>

**تعريف 3:** كما عرفت على أنها "عملية توجيه وتنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص34.

<sup>2</sup> عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات (القيادة، التسويق، العمل المؤسسي، تخطيط وإدارة القوة العاملة، الحوكمة)، مؤسسة الشباب الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014، ص34.

<sup>3</sup> عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص49.

<sup>4</sup> هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، 2010، ص29.

<sup>5</sup> Bunmi Omolayo, Effect of leadership Style on job, *Bangladesh e-Journal of Sociology*, vol 04, nombre02, 2007, p2007.

<sup>6</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص138.

تعريف<sup>4</sup>: وعرفت القيادة أيضا على أنها: "هي أن تعرف كيف تقود عددا من الناس، ولكي تحظى بالقيادة يتعين عليك أن تتمتع بالنزاهة، الصدق، والتصميم".<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة هي سلوك يمارسه شخص للتأثير على مجموعة من الأفراد وهذا لتحقيق أهداف منشودة مع التحلي بالنزاهة والصدق والتصميم.

### ثالثا: أهميتها

إن أهمية القيادة تكمن فيمايلي:

- أنها حلقة الوصول بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
  - السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
  - تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة؛
  - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
  - مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة ؛
  - تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.<sup>2</sup>
- ومن أهمية القيادة أيضا نذكر منها:
- قدرة المدير على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج؛
  - قوة تأثير التخطيط والتنظيم والرقابة في تحقيق أهداف المنظمة؛
  - مساعدة المنظمة في وضع تصور ورؤية مستقبلية لها؛
  - مساعدة المنظمة في التعامل مع المتغيرات البيئية والمؤثرة بها طرق مباشرة أو غير مباشرة؛
  - تحفيز القيادة الإدارية للأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة؛
  - السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فرانسيس أكارنز، سوزان م بين وفايزة بنت صالح الحامدي، القيادة للطلاب، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، الطبعة الأولى، 2016، ص26.

<sup>2</sup> أسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 21-22.

<sup>3</sup> محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 53-54.

### ثالثاً: أنواع القيادة

تتكون أنواع القيادة من العديد من الأنواع ونذكر منها:

#### 1. الدكتاتور:

هو الذي يفرض خطته على العاملين ويلزمهم بالتنفيذ دون إبداء الأسباب أو النقاش معهم، يركز على السلطة واتخاذ القرار، ولا يشترك مرؤوسه في أي منهما، وعلى المرؤوسين أن ينفذوا والأوامر دون الإنقطاع بها وهذا النوع يمثل القائد الدكتاتوري لأن مرؤوسيه ينفذوا دون إعتراض وغير آمنين، خائفين من عقابه ونفوذه.

#### 2. البيروقراطي:

وهذا النوع يلتزم لأقصى درجة بالقوانين واللوائح دون أي مرونة نذكر وهو بذلك يختصر عملية القيادة في سلسلة من الإجراءات الروتينية، والقوانين هي التي تحدد الإلتزامات للمرؤوسين ويعاقب العامل لو خرج عن حدود اللوائح والقوانين.<sup>1</sup>

#### 3. فوضوي:

وهذا النوع من القادة ليس أمامه أي منظور أو هدف وإنما يتم العمل بطريقة فوضوي إرتجالي غير محدد الهدف وهنا يشبع الإهمال والضياع والفساد.<sup>2</sup>

#### 4. الديمقراطي:

وفي هذا الأسلوب يشجع القائد مرؤوسيه على أداء وظائفهم وهذا القائد يقترح ولا يأمر ويعتمد على إرضاء مرؤوسيه، ويشاركهم في صناعة القرار.<sup>3</sup> بحيث يتفاعل مع العاملين ويصبح واحد منهم، قريب منهم يحاورهم وينافسهم ويختار أفضل الحلول ويدعم أفكارهم، ويشجع على الإبداع والإبتكار بقبوله مناقشة الأفكار الجديدة للعاملين معه وتنفيذ الجيد منها، مما يكون حافز قوي لتقديم العمل بناء روح الإلتزام لديهم.<sup>4</sup>

#### رابعا: عناصر القيادة:

هناك مجموعة من العناصر ينبغي على القادة غرسها في نفوس الأعضاء نذكر منها:

<sup>1</sup> سلطان محمد المطيري، صحوي منور الشمري عبد محمود السعيد، المذكرة التربوية للوظائف الإشرافية القيادة والتفكير، الكويت، 2019، ص 3-4.

<sup>2</sup> عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات (القيادة، التسويق، العمل المؤسسي، تخطيط وإدارة القوة العاملة، الحوكمة)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014، ص 11.

<sup>3</sup> علي محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 38.

<sup>4</sup> سلطان محمد المطيري، مرجع سبق ذكره، ص 04.

- تحكم بمسار الوقت وأمسك بزمام الأمور، ولا تدعها تتحكم بك، وأنفق كل ثانية في خدمة العمل الهادف؛
- ركز على الإنجازات الحقيقية الملموسة، إهتم بالنتائج أكثر من إهتمامك بالعمل ذاته وحاول ألا تفقد الكلية بالإهتمامك في العمل بل تطلع نحو الخارج والأهداف الكبرى؛
- تنمي عوامل القوة ولا تنمي عوامل الضعف، سواء فيما يتعلق بك شخصياً أو في ما يتعلق بغيرك؛
- تعرف على نقاط القوة والضعف لديك وأقبل بها، وكن قادراً على تقبل أفضل ما عند الآخرين دون الشعور بأنهم يهددون مركزك؛
- تمحور في عملك حول مجالات رئيسية محدودة وقليلة، ومن شأن العمل الجاد المتسق أن يأتي بنتائج كبيرة؛
- إفعل ذلك بتحديد الأولويات والإلتزام بها؛
- ضع ثقتك الكاملة بالله، وكن طموحاً في ما تصبو إلى تحقيقه، ولا ترض بالسهل الممكن القليل.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم القائد

يعد القائد ذلك الشخص الذي يشغل الدرجة أو المنصب الأعلى أو الأهم ورغم ذلك فإنه ليس كل من يمتلك سلطة أو يشغل أعلى المناصب يتمتع بروح القيادة الشرعية والشخصية، من خلال هذا المطلب نحاول إيضاح مفهوم القائد من خلال التطرق لمفهومه وتوضيح الفرق بين القائد والمدير وخصائصه، مهاراته.

### أولاً: تعريف القائد

للقائد عدة تعاريف منها:

**تعريف 1:** يمكن القول أن القائد: "هو شخص لديه الشجاعة الكافية لتأسيس مؤسسة وتحمل المسؤولية عنها بالفعل".<sup>2</sup>

**تعريف 2:** وقد عرف على أنه من يريد تغيير العالم برؤية إستشرافية، لديه قدرة قوية على الإستماع يعرف يطرح نفسه، الأسئلة الصحيحة هو يستثمر في نفسه بدقة فهو متواصل يجسد قيم الشركة من خلال تقديم مثال لكنه مدير أيضاً يتحكم في النفقات ويضمن ظروف التطور والبقاء بدء التشغيل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص130.

<sup>2</sup> Greg Caldwell, **Lean Startup:how to apply the lean startup methodology to innovate, accelerate, and create successful businesses**, alakai publishing, 2020, p08.

<sup>3</sup> Evelyne scouto- Gallard, Cindy, **Génération start-up**, Bpifrance, la france, 2017, p10.

**تعريف 3:** ونستطيع القول أيضا: "القائد هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة".<sup>1</sup>

**تعريف 4:** ويعرف على أنه: "هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة".<sup>2</sup>

مما سبق نستنتج أن القائد هو الشخص الذي يملك القدرة على التأثير في الفريق لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا وتوجيه سلوكيات أفراد الفريق في صالح المجموعة.

### ثانيا: الفرق بين القائد والمدير

يوجد فرق بين المدير والقائد يتمثل في:

الجدول رقم (01): الفرق بين المدير والقائد

القائد	المدير
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يبدع ويجدد ويتميز في أي عمل يقوم به؛</li> <li>• ينمي ويطور ويبحث دائما عما يفيد العمل؛</li> <li>• يعتمد في إدارته لفريقه على ثقته بنفسه وبقدراته؛</li> <li>• يفعل الأشياء الصحيحة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يدير العمل المكلف به؛</li> <li>• يعمل على إستمرار عجلة العمل؛</li> <li>• يدير فريقه معتمد على قوته وسيطرته الوظيفية؛</li> <li>• تؤدي ما يتوجب عليه بالطريقة الصحيحة.</li> </ul>

**La source:** Said Mssassi, **Peécis du Management (Concepts et Processus de gestion)**, Afrique Orient, Maroc, 2006, p46.

### ثالثا:مهارات القائد

يجب أن يكون القائد ملما لبعض الصفات المكتسبة التي تؤثر على أدائه وهي كالآتي:

<sup>1</sup> بولجنيب إلهام، سمات القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه شهادة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص83.

<sup>2</sup> Nanjundes waras wamy t.s, swamy d.r. Leadership styles, Advances in management, vol 07, nombre02, 2014, p57.

**1. المهارات الذاتية والشخصية:**

وهي الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية (قدرة الفرد المتصلة بالثروة البدنية والعصبية وقوة التحمل)، والقدرات العقلية (كالإستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء) ومملكة الإبتكار وضبط النفس (وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذ، دون تردد ومحسم وتوقع الإحتمالات ومواجهتها بجدوى).<sup>1</sup>

**2. المهارات الفنية:**

وهي تتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، وبالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة، وأيضا قدرته على إستخدام الأجهزة المتاحة.<sup>2</sup>

**3. المهارات السلوكية أو الإنسانية:**

وتعني قدرة القائد على التعامل مع بشر بصفة عامة وتابعيه بشكل خاص والعمل على تنسيق جهودهم، والعمل بروح الفريق وقد ثبت أن هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة.

**4. المهارات السياسية والإدارية:**

يقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهارته في تبصر المصالح العام والأهداف العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية. وأهداف وسياسة النظام القائم أي التوفيق بين الإتجاهات والضغط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم، وعلى القيادة ألا تتجاهل المثل العليا والأهداف التي يطمح الشعب إلى تحقيقها.<sup>3</sup>

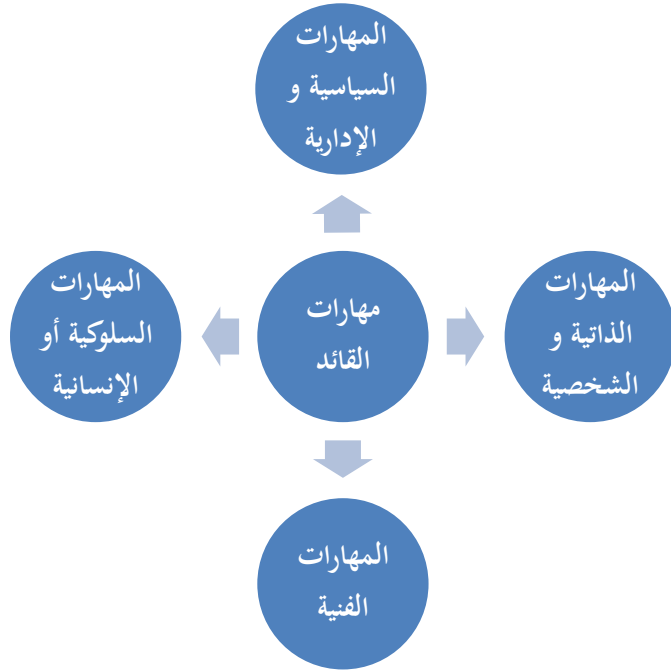
<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 146.

<sup>2</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 63-64.

<sup>3</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 146.



الشكل رقم (03): يوضح مهارات القائد



المصدر: من إعداد الطالبات

#### رابعاً: وظائف القائد

للقائد عدة وظائف وهي كالتالي:

##### 1. التخطيط:

وهو من وظائف القيادة المهمة يحتل المركز الأول بين عناصر العملية القيادية بحكم مفهومه ومضمونه، إذ يتم رسم الخطوط العريضة للمستقبل، عن طريق تسطير الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، ثم مراقبة ما تم إنجازه من الخطة الموضوعية، هذا لتفادي في العمل.<sup>1</sup>

##### 2. التنظيم:

نستطيع القول أن التنظيم ليس هدفاً بذاته وإنما وسيلة للوصول للهدف بطريقة أفضل، إن كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة وإعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والتنظيم هو توجيه موارد الإدارة البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف، وقدرة القيادة هنا أن تكون قادرة على وضع كل عمل وكل فرد في مكانه الصحيح.

<sup>1</sup> بولنجيب إلهام، مرجع سبق ذكره، ص ص 84-85.

## 3. التوجيه:

يجب على القائد أن يوفق بين نشاطات الفروع المختلفة للمنظمة حتى تؤدي وظائفها بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، وهو من المهام الرئيسية للقيادة حيث يتم من خلاله دفع المرؤوسين إلى العمل عن طريق إصدار الأوامر والتعليمات، وبهذا يعملون كفريق متكامل.

## 4. الرقابة:

العملية القيادية لا تكتمل إلا بوجود الرقابة التي تضبط إيقاع العمل في المنظمة، أي أن الرقابة هي جوهر العملية القيادية ولكي يضمن القائد إنجاز الأهداف المسطرة على أكمل وجه، فعليه أن يتابع العمل ليؤكد سيره وفقا للخطة الموضوعية وطبقا للقرارات التي أصدرتها.<sup>1</sup>

## 5. الإشراف:

ويقصد به العمل الدائم أثناء التنفيذ لمواجهة المشكلات ولضمان أن يسير العمل ويتم بالمستوى المطلوب فهو وسيلة القائد لمعاونة مرؤوسيه وإشعارهم بإشراكهم في العمل وإثارة إهتمامهم بما يؤدي من أعمال، وذلك يضمن دوما تحقيق الأهداف بأحسن الطرق.

## 6. تقبل المسؤولية:

القائد يتقبل مسؤولية تنفيذ عمله وعمل مرؤوسيه، كما يجب أن يكون حكيم التقدير في المواقف التي لم تتحدد فيها معالم المسؤولية التي يجب أن يقوم هو بتسطيها وتحديدها.

## 7. تفويض السلطة:

للقائد واجبات مفوضة إليه يجب عليه تنفيذها كما يتأكد من تنفيذ الوجبات لمفوضة منه، كما ينبغي أن يتوخى الدقة في عملية تفويض السلطة المسؤولية، وفي نفس الوقت ألا يفوض مسؤولية العمل تفويضا للآخرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بولنجيب إلهام، مرجع سبق ذكره، ص ص 85-86.

<sup>2</sup> نفس المرجع سابق، ص ص 86-88.

## المطلب الثالث: الصفات الشخصية للقائد

يرغب الكثيرون من التعرف على الصفات الشخصية الأساسية التي يتصف بها القائد في مؤسسته والتي يمكن تناولها وشرحها بصورة سلسة وسهلة في هذا المطلب، من خلال هذا المطلب سنحاول طرح مفهوم الصفات الشخصية للقائد من خلال التطرق إلى مفهوم الصفات الشخصية، خصائصها وأهم الصفات التي يجب أن تكون في القائد.

## أولاً: تعريف الصفات الشخصية

قبل الدخول لمعرفة مفهوم الصفات الشخصية لابد التعرف على مفهوم الشخصية.

1. تعريف الشخصية: تعرف الشخصية على أنها: "هي التنظيم الديناميكي داخل الفرد وقوامه، من النواحي الجسمية والنفسية الذي يحدد الطريقة التي يتكيف بها الفرد مع عناصر بيئته".<sup>1</sup>

## 2. مفهوم الصفات الشخصية:

للصفات الشخصية عدة تعاريف نذكر منها:

تعريف 1: قد عرفت كما يلي: "هي تحلي الفرد بخصوصيات، تمكنه من ممارسة دوره بموقعه، حيث يجب تسليط الضوء على الحالة الجسمية والنفسية له".<sup>2</sup>

تعريف 2: وتعرف أيضاً: "هي مجموع الخصائص الشخصية المميزة المتوافرة في الفرد".<sup>3</sup>

تعريف 3: وعرفت أيضاً على أنها: "هي بيان عقلي وإستنتاجات تقوم بها من السلوك الملاحظ لتفسير وإنتظام السلوك".<sup>4</sup>

مما سبق نستطيع القول أن الصفات الشخصية هي مجموعة الخصائص، التي تعتبر بيان عقلي مميز لكل فرد، تمكنه من ممارسة مهام معينة.

## ثانياً: خصائص الصفات الشخصية

للصفات الشخصية خصائص عديدة منها:

- الصفة الشخصية لها وجود إسمي ولها وجود حقيقي موجود لدى كل الناس؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 37.

<sup>2</sup> بلال خلف السكران، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 59.

<sup>3</sup> بولنجيب إلهام، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 51.

- الصفة الشخصية أعم وأشمل من العادات فالصفة الشخصية تمتاز بالدوام النسبي؛
- الصفة الشخصية ليست منعزلة على باقي الصفات؛
- يمكن إثبات وجود الصفة الشخصية عمليا بمعنى يمكن ملاحظتها مباشرة؛
- الصفات الشخصية ليست مرافقة للأحكام الخلقية والاجتماعية؛
- الأفعال وحتى العادات التي لا تتفق مع صفة معينة ليست دليلا على عدم وجود هذه الصفة؛
- ربما يمتلك نفس الشخص العديد من الصفات المتناقضة؛
- الصفة الشخصية قد ينظر إليها في ضوء الشخصية التي تحتويها أو في ضوء توزيعها بالنسبة للمجموع العام من الناس.<sup>1</sup>

### ثالثا: الصفات الشخصية للقائد

للقائد عدة صفات منها:

- التمتع بصحة جيدة وسلامة الحواس؛
- الذكاء والفتنة والمعرفة؛
- الإبداع والثقة بالنفس؛<sup>2</sup>
- الهدوء وضبط النفس والتواضع؛
- الإيمان بالمهمة وتحفيز الفريق؛<sup>3</sup>
- الشعور بالسلطة وطيبة القلب في نفس الوقت؛
- البداهة والمبادرة وأخذ القرار؛
- الإنضباط والفعالية والواقعية.<sup>4</sup>

### رابعا: أثر الصفات الشخصية للقائد على أداء المؤسسات

للصفات الشخصية للقائد أثر كبير على أداء المؤسسات الناشئة يتمثل هذا الأثر في مايلي:

<sup>1</sup> بولجنيب إلهام، مرجع سبق ذكره، ص ص 52-53.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 95.

<sup>3</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 65-67.

<sup>4</sup> بلال خلف سكرانة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

- قدرة القائد على تحفيز المؤسسة الناشئة من خلال قدرته على تسيير المواقف؛
- قدرة القائد على تحمل الضغوطات التي تواجه المؤسسة الناشئة من التأسيس إلى وصول المؤسسة للنمو والرواج؛
- تسيير جميع مسؤولياته نحو المؤسسة من خلال الصفات الشخصية للقائد؛
- صفة الطموح لدى القائد تجعله يسعى لتحقيق الأفضل والإنجاز الفعلي يؤثر على أداء فريق المؤسسات الناشئة وبهذا التأثير على أداء المؤسسات الناشئة ككل؛<sup>1</sup>
- ثقة القائد بنفسه وبقدرة فريقه على الإنجاز تبعث في أفراد المؤسسة روح الجدية والمثابرة؛<sup>2</sup>
- يسعى القائد على إحاطة البيئة الإجتماعية للعاملين كون العنصر البشري هو أساس قيام المؤسسة الناشئة؛
- يعكس القائد هيئته على أفراد المؤسسة وميوله إلى التوكيد والجزم للسيطرة على أداء مهامهم بإتباع سياسة متوازنة بالثواب والعقاب المناسب هذا يبعث فيهم الجدية أثناء القيام بالنشاطات وهذا ما يدفع بالمؤسسة نحو النمو؛
- قدرة القائد على التواصل يجعله يؤثر على المجموعة ويزرع مبدأ التعاون بين فريق المؤسسة الناشئة؛
- بعث الروح الإيجابية في كيان المؤسسة الناشئة؛<sup>3</sup>
- بما أن المؤسسة الناشئة تسعى لإكساح السوق والنمو السريع فإن القائد في هذه المؤسسات يجب أن يكون قادر على وضع خطط وإستراتيجيات مرنة تتلائم وتتكيف مع ظروف المؤسسة الناشئة التي يمكن أن تتعرض إليها مؤسسات حديثة النشأة؛
- التفكير الإبداعي للقائد يرسم صورة المؤسسة الناشئة الإبداعية؛
- قدرة القائد على تسوية النزاعات والمشاكل بأسهل الطرق وأقل الخسائر؛
- القائد المنظم والمتحكم في الوقت يجعل جدول مهام أفراد المؤسسة وتقدم ونمو المؤسسة أسهل بكثير.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالنسبة للبحث العلمي لأنها تعطي للباحث إلماما كاملا وشاملا بالموضوع الذي يكون بصدد دراسته، فتجميع المعلومات من مصادرها المختلفة والمتنوعة يساعد وبشكل كبير على سبر أغوار الموضوع، والوصول إلى أدق تفاصيله ونتائجه، لذا سيتم عرض الدراسات التي لها صلة بموضوع

<sup>1</sup> هشام برو، دور الصفات الشخصية للقائد الإداري في إدارة الأزمات، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المسيلة، العدد 11 ، المجلد 06، 2021، ص 168. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/153647> أطلع عليه يوم 03ديسمبر على الساعة 13: 09

<sup>2</sup> عبد الله عبد الرحمان النهيان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص علوم إدارية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، ص 39.

<sup>3</sup> هشام برو، مرجع سبق ذكره، ص 39.

الدراسة الحالية، حيث سيتم تقسيمها إلى ثلاثة مطالب المطلب الأول المتمثل في الدراسات السابقة متعلقة بمتغير القيادة، المطلب الثاني الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير المؤسسات الناشئة والمطلب الثالث الدراسات السابقة مع المتغيرين القيادة والمؤسسات الناشئة.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة متعلقة بمتغير القيادة

القيادة هي العقل والقلب النابض لكل المنظمات، وتعتبر القيادة بوجه عام عن القيام بتلك الأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، حيث سيتم من خلال هذا المطلب محاولة عرض الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة سيتم ذكرها كما يلي:

#### أولاً: الدراسة الأولى

هي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، كانت الدراسة الميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير-، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، من إعداد الطالبتين طافر مريم وبومحريك أحلام، السنة الجامعية 2019.<sup>1</sup>

تناولت هذه الدراسة إشكالية تمحورت فيما إذا كانت القيادة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي حيث طرح الإشكال التالي: هل للقيادة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي؟

قام الباحث بهذه الدراسة لتسليط الضوء على القيادة الإدارية التي لها مكانة كبيرة في دراسات الإدارة الحديثة، وتوجيه العنصر البشري لتحقيق أداء متميز للوصول إلى أهداف المنظمة، قد تم توضيح العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي ودورها في تحسينه. وقد أعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم وضع إستبيان كأداة لدراسة، ركز فيه على أربعة محاور الأول يخص البيانات الشخصية، أما المحور الثاني ركز على نمط القيادة الديمغرافي وحسن الإنجاز، أما المحور الثالث ركز على خصائص القائد والشعور بالرضا الوظيفي، والمحور الرابع درس جانب الإشراف والسلوك التنظيمي حيث إستهدف عينة عشوائية تقدر بـ30 من مجتمع الدراسة يضم (198) مفرد (عمال). حيث توصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها :

- أن إدارة الشركة تتبع الأسلوب الديمقراطي والذي يهتم بمشاركة العمال في إتخاذ القرارات؛
- أن القيادة التشاركية تزيد من دافعية العمال وتؤدي بهم إلى إرضائهم عن العمل وتحفيزهم معنوياً؛
- تطبيق القوانين يعدل على العمال يرفع من معناوياتهم ويخلق عندهم مشاعر لإرتياح في العمل؛

<sup>1</sup> طافر مريم، بومحريك أحلام، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2019، ص ص 09-167.

- كشف الدراسة أن العلاقات الطيبة بين القائد والعامل والمبينة على التعاون والإحترام تؤدي إلى زيادة الإنتاج وإرتفاع الأداء الجيد؛
- أن الثقة المتبادلة بينهم والإتصال السائد في المؤسسة بين القائد والعمال يعمل على تعزيز ولائهم وشعورهم بالمسؤولية.

إن هذه الدراسة لها أهمية بالنسبة لدراستنا الحالية تدرس القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء وهما عنصران أساسيان فالقيادة كونها تعتبر فاعلا رئيسا لما لها من دورهم في تدريب المورد البشري، الذي هو العنصر الأساسي في المؤسسة، وقد أفادتنا هذه الدراسة في جمع بعض المعلومات النظرية حول موضوع دراستنا هذه فيما يخص القيادة.

في هذه الدراسة قام الباحث بتقسيم القيادة إلى نوعين قيادة رسمية وغير رسمية، أغفل بهذا التقسيم جوانب أخرى كان من المهم التطرق لها.

#### ثانيا: الدراسة الثانية:

هي عبارة عن مقال في مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06 العدد 01، تحت عنوان دور الصفات الشخصية القائد الإداري في إدارة الأزمات من إعداد هشام برو بجامعة المسيلة (الجزائر) 2021.<sup>1</sup>

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول الصفات الشخصية التي يجب توافرها للقائد الإداري، ومراحل إدارة الأزمات التي يجب أن يتبعها القائد للخروج من الأزمة كأقل الخسائر، حيث قام الباحث بطرح الإشكال التالي: ماهي الصفات الشخصية التي الواجب توافرها للقائد الإداري وهل هو السبب الرئيسي لنجاح أو فشل المنظمات؟ وهل هناك مراحل يجب على القائد إتباعها لإدارة الأزمات بنجاح؟

سلط الباحث الضوء على الأزمات بما أنها حدث متوقع بالنسبة للمنظمات نتيجة الظروف المتغيرة، ويجب على الإدارة إدراج إدارة الأزمات والمخاطر في الخطط التنموية للمنظمات والدول، بناء على قاعدة معرفية وتكنولوجية متطورة، ويستوجب ذلك قرارات حكيمة من طرف ربايين ويتميزون بالوعي والفتنة والإنضباط، ويجب أن تتوفر في هؤلاء القادة مجموعة من المواصفات لتمكنهم من التأثير على الأزمة، هذه الصفات تعظم دور القائد ويصبح هو المفتاح الرئيسي في فهم الأزمة، إعتد في دراسته على المنهج الوصفي وتوصل إلى النتائج التالية:

<sup>1</sup> هشام برو، مرجع سبق ذكره، ص ص 166-172.

- الإهتمام المبكر والحقيقي بكافة المشكلات ومعالجتها قبل إستفحائها وتحولت إلى أزمات وذلك بالبحث الحديث عن السبب الجذري للمشكلة؛
- الإهتمام بتنمية القيادات وتأهيلهم عبر التوعية النظرية والتدريب العلمي، من أجل إكسابهم المهارات الفنية والقيادية والإنسانية وتقوية وتعزيز الخصائص التي يتمتع بها القادة لإدارة الأزمات، وذلك من خلال توظيف وإستثمار تلك الخصائص؛
- يجب أن يمتلك القائد الوعي الذاتي من خلال فهم عميق لعواطفه وقواه وتنمية ودوافعه، وأن يكون قادر على إدارة تلك المشاعر والأحاسيس بدل أن تتحكم فيه، كما تتطلب منه مواجهة الأزمات بحدوء وأن يبتعد عن الإنفعالات العشوائية والإرتجالية.

وتبرز علاقة وطيدة بين هذه الدراسة ودراسة الحالية، فقد سلطت هذه الدراسة الضوء على الصفات الشخصية للقائد، التي بدورها عنصر أساسي في دراستنا فقد إعتمدنا عليها بإستنباط بعض الصفات الشخصية التي يجب أن تكون في القائد.

هذه الدراسة ملمة بعنصر الصفات الشخصية للقائد أفادتنا في دراستنا، إلا أن الباحث هنا ذكر أنه سيتطرق إلى أهم الصفات الشخصية للقائد لكنه قام بذكر العديد من الصفات لم يقتصر على الأهم، وقام بالتوسع فيها بشكل مبالغ فيه، وإضافة إلى هذا لم يدرس الباحث موضوعه تطبيقيا الذي كان من الأحسن لو قام بذلك لتوضيح الدراسة وقعا.

### ثالثا: الدراسة الأجنبية

C'est un article dans revue Internationale des sciences administratives, sous titre Le leadership du secteur public: nouvelles perspectives pour la recherche et la pratique, Preparé par davide christi orazi, alex turrini giovanni valotti, numéro 03, vol79, 2013.<sup>1</sup>

هي عبارة عن مقال في مجلة العلوم الدولية للعلوم الإدارية تحت عنوان قيادة القطاع العام : آفاق جديدة للبحث والممارسة من إعداد دافيد كريستان، أورازي، ألكس توريني، جيوفاني فالوتي، العدد 03، المجلد 79، 2013 .

تناولت هذه الدراسة إشكالية تدور حول القيادة في القطاع العام والفرق بينهما وبين القطاع الخاص، وركز أيضا على طبيعة القادة حيث تم طرح الإشكال التالي: هل قيادة القطاع العام موجودة في حد ذاتها، أم

<sup>1</sup> davide christian orazi, alex turrini giovanni valotti, Le leadership du secteur public: nouvelles perspectives pour la recherche et la pratique , dans revue internationale des sciences administratives, algérie, numéro 03, vol79, 2013, pp1-10.



أنها مجرد تطبيق لقيادة القطاع الخاص على المجال العام؟ هل قادة القطاع العام هو قادة بالفطرة أم أصبحوا قادة؟

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح مايعرف بالقيادة الإدارية بالقطاع العام وهذا أنه مصطلح كثر النقاش حوله، حيث يلقي هذا الموضوع إهتمام متجدد من جانب الباحثين الممارسين على حد سواء، لهذا الإهتمام علاقة بالإننتشار الواسع للإصلاحات في الإدارة العامة في الو.م وأوروبا، حيث تهدف أيضا هذه الدراسة إلى تسهيل الحوار بين الأطراف المهتمة بقيادة القطاع العام الذي يسعى إلى تطوير برامج تنمية القيادة، حيث قام الباحث بمراجعة مجموعة من المساهمات النظرية والتطبيقية لتحديد التطورات في هذا الحوار هو قيادة القطاع العام على مدرء العقد الماضي، حيث تلعب المهارات القيادية دورا هاما في تسيير مؤسسات القطاع العام.

حيث إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بإعطاء لمحة نظرية على القيادة ثم فصل في موضوع متخصص في القيادة في القطاع العام، وفي الجزء التحليلي قام بالتركيز على طرق لتحليل حيث قدم نتائج رئيسية وقام بتحليلها، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- قيادة القطاع العام بأنها عملية تحقيق النتائج المطلوبة في طريقة فعالة وقانونية؛
- ينظر إلى القيادة والإدارة في القطاع العام أنها مفاهيم متناقضة؛
- تشير الأبحاث التجريبية أن القادة في القطاع العام يميلون إلى الإعتقاد بأن الأهداف التي يتعين تحقيقها واضحة تماما مثل أداة الموجودة في القطاع الخاص؛
- تظهر الدراسات الحديثة أن التشريعات الشفافية للإبتكار التكنولوجي قد خلقت فرص لا حصر لها في أصحاب المصلحة.

لقد إستفدنا من هذه الدراسة كونها ركزت على القيادة وأعطتنا لمحة عن القيادة في القطاع الخاص والعام حيث قامت بتوضيح أوجه الشبه والإختلاف هذا يساعدنا في التمكن من مفهوم القيادة في القطاع الخاص وهذا هو موضوع دراستنا كون المقاولاتية تتضمن السعي لإنشاء مؤسسات ناشئة لإنعاش القطاع الخاص.

لم يقم الباحث في هذه الدراسة بدراسات تجريبية وتطبيقية واضحة تخدم موضوع الدراسة، وهذا ما أغفله الباحث حيث كان من المستحسن لو سلط الضوء على بعض المؤسسات الفعلية ليتحصل على نتائج واقعية.

## المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير المؤسسات الناشئة

تعتبر المؤسسات الناشئة أحد المحركات الرئيسية للتقدم يكمن في تلاحم ميادين تكنولوجية وعلمية عديدة، حيث سيتم من خلال هذا المطلب محاولة عرض الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة.

## أولاً: الدراسة الأولى

هي عبارة عن مقال في مجلة البشائر الإقتصادية المجلد 04 العدد 02 تحت عنوان دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة من إعداد بالشعور شريفة جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الجزائر 2008.<sup>1</sup>

تطرت إشكالية هذه الدراسة إلى دور حاضنات الأعمال في تنمية ونهوض المشاريع الناشئة ودعمها حيث تم صياغة الإشكالية التالية: ماهو دور حاضنات الأعمال في إطلاق ودعم المشاريع الناشئة؟

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور حاضنات الأعمال في تنمية ودعم المؤسسات الناشئة، حيث إنتشر مفهوم حاضنات الأعمال بكثرة، وهذا راجع إلى دورها في النهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذهاب بها نحو الإستدامة، إعتد في دراسته على المنهج الوصفي حيث قام بتسليط الضوء على فكرة حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر، حيث قام الباحث بالإشارة إلى واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر وتحليله، حيث توصل إلى النتائج التالية:

- تقوم حاضنات الأعمال بإحتضان المشاريع من مرحلة بدأ النشاط، وتقوم بتزويدهم بالأدوات اللازمة لنجاح المشروع وهنا يبرز دور حاضنات الأعمال في تهيئة مناخ أكثر ريادة والتقليل من معدل الفشل.
- وبتسليط الضوء على الجزائر نستطيع القول أنها مزالت تعاني نقص في الأعمال الرائدة والمقاولاتية الحقيقية، حيث أن معظمها لا يلي الإحتياجات الحقيقية للسوق، وأغلبها يتجه نحو التسويق الإلكتروني، يمكن أن نلاحظ تأخر إهتمام الجزائر بتأسيس حاضنات الأعمال التي تبقى جد محدودة، وهنا يغيب دورها وتتأثر المؤسسات الناشئة ويزيد معدل الفشل، بالرغم من أن عدد المقاولات في الجزائر يزيد بإستمرار إلا أن المشكل البارز هو الإستدامة الذي يمكن تفاديه بوجود الحاضنة.

وبهذا إعتدنا عليها في دراستنا في توضيح المفاهيم الأساسية مثل مفهوم المؤسسات الناشئة ودورة حياة المؤسسات الناشئة وضحت الدراسة مصطلح المؤسسات الناشئة وقامت بالتركيز عليه.

<sup>1</sup> بالشعور شريفة، مرجع ذكره، ص ص 418-431.

بالرغم من هذه الدراسة أفادتنا في دراستنا الحالية، إلا أن الباحث أغفل تسليط الضوء على مفهوم المؤسسات الناشئة، حيث لم يتم الإلمام بالعناصر الضرورية لتوضيح مفهوم المؤسسات الناشئة من كل الجوانب، وإضافة إلى أن الباحث أغفل أهمية الجزء التطبيقي للدراسة التي كان من الأحسن لو أن الباحث ركز عليه للوصول إلى نتائج فعلية.

### ثانيا: الدراسة الثانية

هي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماجستير، بعنوان دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الناشئة، دراسة حالة مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية على مستوى مشتلة المؤسسات محضنة أدرار. تخصص إدارة أعمال، من إعداد الطالبتين حاجي حنان، عامر حفصة، جامعة أحمد دراية أدرار السنة الجامعية 2021.<sup>1</sup>

تدور إشكالية هذه الدراسة حول مدى مساهمة مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الناشئة، حيث تم طرح الإشكال التالي: كيف يمكن لمراقبة التسيير أن تساهم في تحسين أداء المؤسسات الناشئة؟

مراقبة التسيير بالنسبة للمؤسسات الناشئة أداة لا يمكن الإستغناء عنها، حيث هذه المراقبة تسعى إلى تحسين أداء المؤسسات الناشئة في ظل الظروف والتغيرات في بيئة أعمال المنظمات، والإعتماد على أدوات المراقبة لتقييم الأداء أمر لا بد منه داخل المؤسسة؛ وهذا لما لها من دور في ضمان تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا، إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتطبيق أدوات مراقبة التسيير في مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية، حيث قام بتطبيق لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن وترجمتها إلى مؤشرات قابلة للقياس، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- أن مراقبة التسيير نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة، يسمح هذا النظام بتجميع وترتيب المعلومات وترجمتها قصد فهم وتبين نجاعة كل نشاط من نشاطات المؤسسة.
- السير المستمر للأعمال المؤسسة؛
- بالإضافة إلى لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن توجد المحاسبة التحليلية والتحليل المالي وأنواع أخرى لمراقبة التسيير في المؤسسات؛
- الأداء فعل يعكس نجاح المؤسسة في تقييم أدائها وتحقيق أهدافها المسطرة؛

<sup>1</sup> عامر حفصة، حاجي حنان، مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الناشئة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2021، ص ص 5- 51.

- من النتائج المتوصل إليها أن مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية تعتمد على لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في مراقبة التسيير لتقييم الأداء التي تساعدها في تحقيق أهدافها المسطرة من خلال ترجمتها إلى مؤشرات قابلة للقياس.

علاقة الدراسة بالدراسة الحالية علاقة وثيقة حيث تم التعرض إلى أداء المؤسسات الناشئة الذي هو متغير أساسي في موضوع دراستها الحالية، قمنا بالإعتماد على هذه الدراسة في تسليط الضوء على أداء المؤسسات الناشئة وتوضيحها.

هذه الدراسة درست أداء المؤسسات الناشئة وهذا بدوره عنصر مهم في دراستنا، لكنها أشارت إلى المؤسسات الناشئة إشارة فقط لم يتم التطرق بما يكفي إلى مصطلح المؤسسات الناشئة المحاطة به.

### ثالثا: الدراسة الأجنبية

Mémoire de fin d'études: le business model des start-up dans l'assurance, par benoît fruchard, neoma business school, majeure entrepreneuriat, mars 2016.<sup>1</sup>

هي عبارة عن مذكرة تخرج بعنوان نموذج الأعمال للشركات الناشئة في التأمين، من إعداد بنوافريتشارد، مدرسة نيوما لأعمال ، تخصص ريادة الأعمال، 2016 .

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول نماذج الأعمال في المؤسسات الناشئة في مجال التأمين، وفي سياق الابتكار ركزت هذه الدراسة على جانب التأمين عبر الأنترنت. حيث تم صياغة الإشكالية التالية: ماهي خصائص نموذج أعمال التأمين عبر الأنترنت؟

تهدف هذه الدراسة إلى التعمق في فهم خصوصية نموذج الأعمال للمؤسسات الناشئة في مجال التأمين، وتم التركيز على نموذج التأمين عبر الأنترنت بما أنه الجانب الأكثر ديناميكية والأكثر نشاطا، وهو جانب يمكن فيه إبراز جانب من الابتكار، حيث يمتاز بالتكيف مع البيئات الجديدة، وبهذا يصبح منافسا لشركات التأمين، كون هذه المؤسسات الناشئة سريعة الإستجابة، يعتمد الباحث في هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث قام بتقديم جزء نظري توضيحي لموضوع الدراسة، ويعتمد في الأسلوب التحليلي على المقابلة وهذا بمقابلة مجموعة من اللاعبين الكبار أو الشركات الناشئة، قام بالإعتماد على إستبيان في هذه المقابلات حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها :

- يسعى مجال التأمين إلى التطور والتفاعل مع الابتكارات الحاصلة في جميع المجالات؛

- يملك رواد الأعمال نظرة مستقبلية إستراتيجية جيدة هادفة لنمو؛

<sup>1</sup>benoît fruchard, mémoire de fin d'études: le business model des start-up dans l'assurance, neoma business school, la France, 2016, pp 01-52.

- خبرة رواد الأعمال هي أساس قوتهم.

أفادتنا هذه الدراسة بإظهارها لنا مدى أهمية الفريق والقائد في نجاح مشاريعهم، وهذا بالإستعانة بالشركات الناشئة المختلفة التي قام الباحث بمقابلتها.

بالرغم من أن هذه الدراسة ميدانية وسلطت الضوء على المؤسسات الناشئة، إلا أنها لم تركز على المؤسسات الناشئة بالشكل الكافي، ولم توضح بما يكفي كل الجوانب المتعلقة بها، حيث أشار إليها الباحث في سياق الدراسة دون توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بهذا الموضوع.

### المطلب الثالث: الدراسات السابقة مع المتغيرين القيادة والمؤسسات الناشئة

من أبرز صفات المؤسسة الناشئة أنها سريعة النمو وهذا النمو يأخذ بها نحو القمة ولكن هذا النمو لن يكون إلا بأداء متميز من فريق المؤسسة، وهذا يتطلب وجود قائد يتحلى بروح القيادة ويملك صفات شخصية ومهارات تجعل منه قائد ناجح يأخذ بالمؤسسة الناشئة، حيث سيتم من خلال هذا المطلب محاولة عرض الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة والمؤسسات الناشئة.

#### أولاً: الدراسة الأولى

هي عبارة عن مقال في مجلة التمويل والإستثمار والتنمية المستدامة المجلد 06 العدد 01، تحت عنوان دوافع المقاول وتأثيرها على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المقاولين لولاية البويرة، أنجزت من طرف صبرينة عليان، زين الدين بروش، 2021.<sup>1</sup>

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول تأثير دوافع المقاول على تطور نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعينة المقاولين محل الدراسة حيث تم طرح الإشكال التالي: هل تؤثر دوافع المقاول على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعينة المقاولين محل الدراسة؟

هي عبارة عن ورقة بحثية تهدف إلى إبراز دوافع القائد في إنشاء مؤسسة ناشئة، تسعى للنمو حيث توجد دوافع عائلية ومادية للقادة تؤثر في نمو المؤسسات الناشئة، للوصول إلى أهداف هذه الدراسة قام الباحث بدراسة عينة من المقاولين لولاية البويرة، حيث تم الإعتماد على الإستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة، في حين إعتمد على برنامج SPSS في تحليل النتائج وإختبار الفرضيات، حيث إعتمدت هذه

<sup>1</sup> صبرينة عليان، زين الدين بروش، دوافع المقاول وتأثيرها على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة التمويل والإستثمار والتنمية المستدامة، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص ص 136-152. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/161653> أطلع عليه يوم

الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي تبين من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة النتائج التالية:

- لا يوجد تأثير لدوافع المقاول المادية في نمو المؤسسات الناشئة؛
- لا وجد تأثير لدوافع العائلية في نمو المؤسسات الناشئة المتمثلة لعينة الدراسة؛
- تؤثر الدوافع الشخصية للمقاولين تأثيرا إيجابيا على نمو المؤسسات الناشئة.

أفادتنا هذه الدراسة من حيث الجانب التطبيقي والنظري أيضا، عندما قام الباحث بالتطرق إلى أن الدوافع الشخصية للمقاول تؤثر تأثيرا إيجابيا على نمو المؤسسات الناشئة بدرجة كبيرة، وتم إثبات ذلك من خلال هذه الدراسة التحليلية.

أفادتنا الدراسة من حيث الربط بين دوافع المقاول والمؤسسات الناشئة، إلا أن هذه الدراسة أغفلت جزء مهم هو التطرق إلى عنصر المؤسسات الناشئة في الجانب النظري، حيث قام الباحث بربط مصطلح دوافع المقاول والمؤسسات الناشئة في الجزء التطبيقي فقط وهذا ما كان يجب تداركه.

#### ثانيا: الدراسة الثانية

هي عبارة عن مقال في مجلة العلوم التجارية والتسيير المجلد 13 العدد 01 تحت عنوان أثر التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الناشئة الدور الوسيط للفريق المؤسس من إعداد الطلبة عمار فاروق، فتيحة نشنش، جامعة الجزائر المدرسة العليا للتجارة الجزائر 2017.<sup>1</sup>

إشكالية هذه الدراسة ترمي إلى التمعن في أثر التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر، حيث طرح الإشكال التالي: ماهو أثر التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر؟ وماهو دور الفريق المؤسس في تحديد طبيعة العلاقة؟

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الناشئة، حيث ذهبت أيضا إلى أن فهم تأثير القرارات التي تتخذها الإدارة في إختبار التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة أمر بالغ الأهمية، حيث يرتبط التوجه المقاولاتي إرتباطا وثيقا بالإدارة الإستراتيجية وعملية إتخاذ القرار الإستراتيجي على مستوى المؤسسة، هذه الورقة البحثية تم بناءها على منهج وصفي تحليلي، بالتطرق إلى مجموعة من المفاهيم

<sup>1</sup> عمار فاروق، فتيحة نشنش، أثر التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الناشئة، مجلة العلوم التجارية والتسيير، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2017، ص ص 76-97.

النظرية، وجانب ميداني بدراسة عينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر، وهذا بإستعمال إستبيان دقيق وتكونت العينة المدروسة من 20 مؤسسة ناشئة في الجزائر .

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة سلبية بين الابتكار وأداء المؤسسات الناشئة في الجزائر؛
  - وأظهر النموذج المستخدم علاقة إيجابية بين خبرة الفريق المؤسس وأداء المؤسسة الناشئة؛
  - من هذه الدراسة توصلنا أن للتوجه المقاولاتي أثر كبير على أداء المؤسسات الناشئة.
- أفادتنا هذه الدراسة كونها ندرس التوجه المقاولاتي وهو توجه فكري يخص الفرد أو العنصر البشري في المؤسسة، أي ما يلامس الجزء الشخصي بالنسبة للقادة أو الفريق ككل في المؤسسة الناشئة.
- برغم من أن هذه الدراسة أفادتنا في دراستنا الحالية، إلا أن الباحث كان من الأحسن لو سلط الضوء على القائد (المقاول)، الذي يملك توجه مقاولاتي هذا كان يوضح صورة الفرد المسؤول على هذا التوجه والإلمام بالموضوع من جميع النواحي.

#### ثالثا: الدراسة الاجنبية

Simon zaech, urs baldegger, in international small business journalal february 2017, university of liechtenstein.vol35, numéro02<sup>1</sup>

هي عبارة عن مقال في مجلة الأعمال الصغيرة الدولية من طرف سيمون زيتش في فيفري 2017 تمحورت إشكالية هذا المقال حول دور القيادة في المؤسسات الناشئة، حيث تم طرح الإشكال التالي: كيف يؤثر السلوك القيادي لمؤسس والرؤساء التنفيذيين على أداء المؤسسات الناشئة؟

هناك عدد قليل من الدراسات النظرية والتجريبية التي تناولت موضوع القيادة في المؤسسات الناشئة، هذا أمر مثير للدهشة لأن القيادة ذات أهمية كبيرة لنجاح المؤسسات الناشئة، وأساس تطويرها فإن القيادة أصبحت جزء لا يتجزأ من عمل المؤسس والرؤساء، حيث قام الباحث بالإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS حيث استخدم (102) مؤسسة ناشئة ومؤسسها ومدبروها التنفيذيون، تتضمن تعليقات من (372) موظف يصنفون السلوك القيادي للمؤسس والرؤساء التنفيذيين، حيث تم التوصيل إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- القيادة التحويلية لها تأثير كبير وإيجابي على أداء المؤسسات الناشئة؛

- لم يتم التوصيل إلى وجود تأثير مهم ومباشر لقيادة المعاملات وقيادة عدم التدخل على أداء المؤسسات الناشئة ؛

<sup>1</sup> Simon zaech, **leadership in start-up**, in international small business journalal, vol 35, numéro02, 2017, pp 157-177.

- حجم المؤسسة الناشئة له تأثير كبير وإيجابي ومعتدل على العلاقة بين قيادة المعاملات وأداء التشغيلي؛
- السلوك القيادي لا يقل أهمية عن باقي مهام رواد الأعمال حيث يجب على المؤسسين التركيز أكثر على السلوك القيادي.

أفادتنا هذه الدراسة في تسليط الضوء على الجانب القيادي في المؤسسات الناشئة وهذا بإستعمال دراسة ميدانية ناجحة.

ركز الباحث في الدراسة النظرية والتطبيقية على القيادة التحويلية وأغفل أهمية شخصية القائد في المؤسسات الناشئة.

### خلاصة الفصل الأول:

للصفات الشخصية للقائد أثر كبير على أداء المؤسسات الناشئة هذه الصفات تجعله يسعى لتحقيق الأفضل والإنجاز الفعلي الملحوظ، حيث أن إحاطة القائد بالجانب الإجتماعي لفريق العمل تدفع بالمؤسسة الناشئة حديثة الوجود نحو الأمام، تسعى المؤسسات الناشئة لإختراق أسواق جديدة وهذا يتطلب من القائد الذي يملك شخصية قيادية فعالة، وضع خطط وإستراتيجيات مرنة تتلائم مع الظروف المتغيرة للمؤسسات الناشئة، تتضمن هذه الإستراتيجيات أفكار إبداعية تطويرية حيث تركز على الإبتكار.

حيث قمنا بالتطرق إلى مفهوم المؤسسات الناشئة وأهم العناصر التي تتعلق بهذا المصطلح إضافة إلى الأداء بجميع جوانبه، وتم إعطاء نظرة على تقييم الأداء من حيث أهدافه وخطواته في دراستنا هذه تم تسليط الضوء بشكل كبير على القيادة والقائد والفرق بين القائد والمدير إضافة إلى الصفات الشخصية للقائد ومنه تجعله قائدا ناجحا.

تم التطرق إلى دراسات سابقة باللغات العربية والأجنبية لتوضيح المفاهيم الأساسية المتمثلة في المؤسسات الناشئة وهو مصطلح جديد والأداء الذي يعتبر المحرك الأساسي للمؤسسة، القيادة والقائد والصفات الشخصية لقائد المؤسسة حيث تم شرح وجهات النظر هذه الدراسات السابقة بالتفصيل.

وهذا كان الجانب النظري للدراسة حيث سيتم إعطاء منظور تطبيقي في فصل تطبيقي على مستوى حاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company وهذا لتوضيح موضوع الدراسة التطبيقية وإلتماس جوانبه واقعيا.



الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية



## تمهيد

إنطلاقاً من أن الأداء هو المنبع الحيوي للمؤسسة، خاصة المؤسسات الناشئة التي تسعى نحو النمو السريع والريادة في السوق؛ وهذا ما لا يحدث إلا بوجود قائد متمكن يحمل شخصية ريادية تسير أداء المؤسسات الناشئة وتقودها نحو القمة، فمن خلال هذا الفصل سيتم إسقاط الجانب النظري لواقع "أثر الصفات الشخصية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة" على قادة المؤسسات الناشئة على مستوى حاضنة innoest company، وقد ربطتنا الحاضنة ببعض الحاضنات الأخرى في باقي الولايات للتواصل مع مجموعة من قادة المؤسسات الناشئة عبر الوطن و التعرف على الصفات الشخصية لديهم ومدى تأثيرها على أداء مؤسستهم الناشئة.

حاضنة المؤسسات الناشئة innoest company هي حاضنة تقوم بإحتضان الأفكار حتى تصبح مؤسسات ناشئة فاعلة في السوق، وقامت بالكثير من التظاهرات فهي من أوائل الحاضنات الناشطة في الجزائر، تعمل على وضع برامج تدريبية تستهدف بها قادة المؤسسات الناشئة لتطوير مهاراتهم و صفتهم.

للقيام بدراسة دقيقة على مستوى حاضنة المؤسسات innoest company على عينة من المؤسسات الناشئة، يجب علينا الإعتماد على مجموعة من الأدوات للوصول إلى معلومات دقيقة يمكن تحليلها والوصول بها إلى نتائج مهمة للدراسة من هذه الأدوات المقابلة، الملاحظة والإستبيان.

بعد جمع بيانات ومعلومات معتبرة عن طريق الإستبيان والملاحظة يتم تحليل هذه المعلومات عن طريق برنامج **SPSS**. للوصول إلى نتائج وإختبار صحة الفرضيات الموضوعية من طرف الطالبات، من أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كمايلي :

**المبحث الأول:** تقديم بحاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company محل الدراسة.

**المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

**المبحث الثالث:** تحليل نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم بحاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company محل الدراسة

حاضنة المؤسسات الناشئة Innoest company حاضنة الشرق التي إثارة جدل الكثيرين وهذا كون مصطلح المؤسسات الناشئة حديث، إضافة إلى ما يعرف بالحاضنات لذا نذهب في هذا المبحث إلى التعريف بحاضنة المؤسسات الناشئة Innoest company.

### المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تم إجراء الدراسة الميدانية بحاضنة المؤسسات الناشئة بتبسة وسوف نعرض تعريف شامل حولها.

#### أولاً: تعريف بحاضنة المؤسسات الناشئة

تأسست حاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company في إطار برنامج رئيس الجمهورية لتشجيع المؤسسات الناشئة وخلق إقتصاد المعرفة كأول حاضنة أعمال بالشرق الجزائري على مستوى ولاية تبسة، كما تحصلت على وسم حاضنة أعمال رقم 0903213011 بتاريخ 11 مارس 2021 من طرف رئيس اللجنة الوطنية الدكتور ياسين وليد الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بإقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: وظائف حاضنة المؤسسات الناشئة

تقدم حاضنة المؤسسات الناشئة مجموعة من الخدمات تذكر منها:

- توفير مساحة للعمل وبيئة ملائمة لنشأة المشاريع؛
- تشخيص دقيق لتحديد نقاط القوة ومواطن التطوير؛
- التواصل مع حلفاء إستراتيجيين في السوق والحصول على الحصص السوقية؛
- برامج تدريبية في مجال المقاولاتية وتسيير المؤسسات؛
- دعم الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى مشاريع حقيقية؛
- المرافقة في البحث عن رؤوس الأموال وتقديم الإستشارة المالية والإدارية.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لحاضنة المؤسسات الناشئة

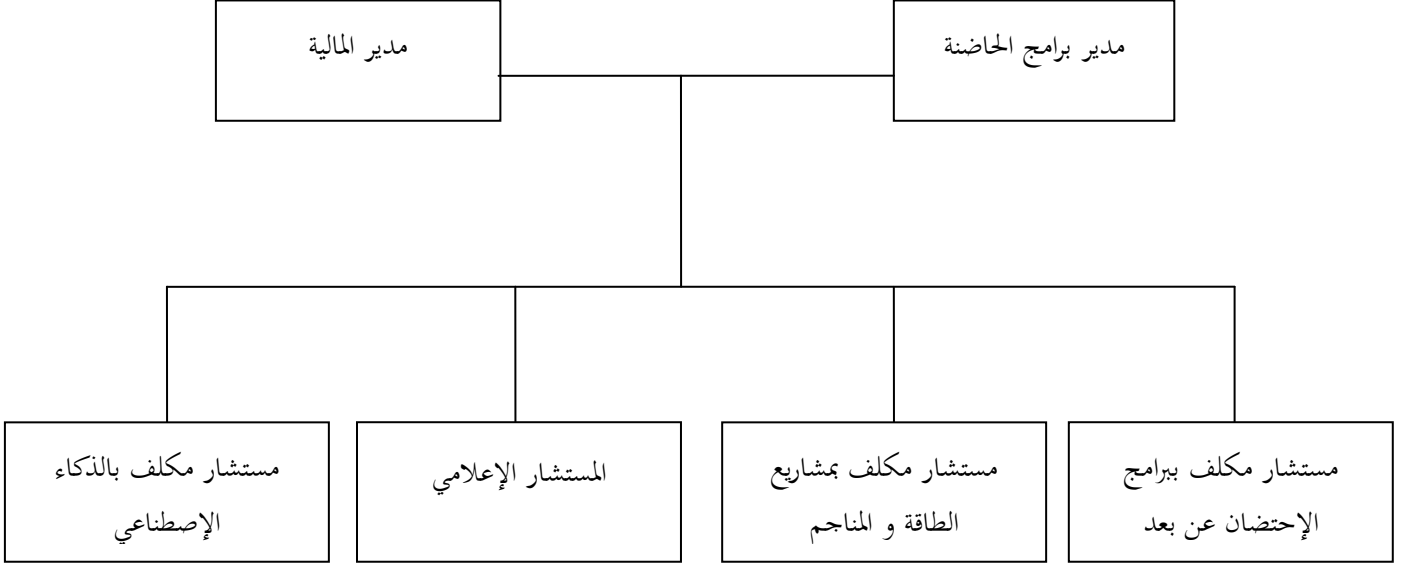
تقوم حاضنة المؤسسات الناشئة على هيكل تنظيمي كبقية المؤسسات الإقتصادية هذا الهيكل يوضح مهام ومسؤوليات الأفراد داخل الحاضنة وبناء على هذا سنوضح في هذا المطلب الهيكل التنظيمي لحاضنة

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة أنظر الملحق رقم (03).

<sup>2</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة أنظر الملحق رقم (04-05).

المؤسسات الناشئة ومهام كل فرد فيها.<sup>1</sup>

الشكل رقم (04): يوضح الهيكل التنظيمي للحاضنة



المصدر: من إعداد الطالبات حسب ما قدم من وثائق من طرف المؤسسة

أولاً: مدير برامج حاضنة المؤسسات الناشئة

من مهامه مايلي:

- تحضير وتقديم دورات تكوينية لقادة وفرق المؤسسات الناشئة؛
- إعداد دراسة جدوى المشاريع الناشئة؛
- متابعة المتربصين لدى الحاضنة؛
- تنظيم التظاهرات والمحاضرات؛
- دراسة ملفات المشاريع المسجلة في منصة الحاضنة.<sup>2</sup>

ثانياً: مدير الإدارة والمالية

من مهامه مايلي:

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة أنظر الملحق رقم (06).

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد فتحي قاسمي أنظر الملحق رقم (07).

- إمضاء الإتفاقيات؛
- يتكفل بإدارة الشؤون المالية للحاضنة؛
- دراسة المشاريع المسجلة في المنصة؛
- التكفل بالمعاملات الإدارية؛
- مسؤول العلاقات الخارجية؛
- متابعة المشاريع الأولية؛
- تنظيم التظاهرات.

ثالثا: مستشار مكلف ببرامج الإحتضان عن بعد

من مهامه مايلي:

- إعداد برامج تتلائم مع المشاريع خارج الولاية (تبسة) ومشاريع خارج الوطن؛
- مستشار مكلف بمشاريع الطاقة والمناجم؛
- يكون ضمن لجنة دراسة المشاريع المتعلقة بمجال الطاقة والمناجم وهذا اعتمادا على خبرته الواسعة في هذا المجال.<sup>1</sup>

رابعا: المستشار الإعلامي للحاضنة

من مهامه مايلي:

- يقوم بتسيير العلاقات بين الحاضنة وباقي المؤسسات الإعلامية؛
- تسهيل التغطية الإعلامية لتظاهرات التي تقوم بإعدادها الحاضنة؛
- تستعين به الحاضنة في حالة تقديم تقارير للإعلام حول المشاريع الناشئة.

خامسا: مستشار مكلف بالذكاء الإصطناعي

من مهامه مايلي:

- يقوم بتسيير المشاريع ذات طابع الذكاء الإصطناعي والتكنولوجي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد رؤوف سايعي أنظر الملحق رقم (08).

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد فتحي قاسمي أنظر الملحق رقم (07).

المطلب الثالث: نشاطات الحاضنة المتعلقة بقيادة المؤسسات الناشئة

تقوم الحاضنة بعدت نشاطات هادفة أهمها ما تقوم به لدعم الفكر القيادي والتطوير من القادة لهذا سنوضح في هذا المبحث نشاطات حاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company.

أولاً: حصيلة أشغال ونشاطات الحاضنة

تجدون في هذه الحصيلة المفصلة لجميع النشاطات والأعمال التي قامت بها حاضنة المؤسسات الناشئة (تبسة) إبتدائاً من إفتتاح المقر بتاريخ 10 مارس 2021 إلى غاية 31 ديسمبر من نفس السنة وهي كالاتي:

1. عدد المتحصلين على وسم مشروع مبتكر:

لقد تمكن 15 من أصحاب المشاريع المبتكرة من الحصول على وسم مشروع مبتكر لسنة 2021 وهم كالاتي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (02): عدد المتحصلين على وسم مشروع مبتكر.

صاحب المشروع المبتكر	إسم المشروع	تعريف بالمشروع المبتكر
بوعلاق يعقوب	Innoponia	يهتم بالزراعة المائية المبتكرة في الجزائر بإعتماد تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وانترنت الاشياء.
رحموني وليد وناصر أحمد	Snailigent	مزرعة ذكية لانتاج الحلزون ومشتقاته بجودة عالية على مدار السنة.
لعزبي عبد الوهاب وبورنايني أيمن ويوسف إشراق	Transgo	تطبيق لتوفير نقل السلع على مستوى التراب الوطني .
معاني شوقي	Nutrisect	إنتاج بروتين للاستهلاك الحيواني بديل للاعلاف من خلال تربية الذباب الجندي الأسود.
خماسية كمال الدين	Presto	تطبيق لبيع المستلزمات الغذائية وتوصيلها للزبائن.
رقعي عبد العزيز	Cooknero	تطبيق تواصل إجتماعي متخصص في فن

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة أنظر الملحق رقم (09).

الطبخ.		
تطبيق لحجز التذاكر الخاصة بالمسافرين.	Bustime	كزيز ضياء ورامي لبري وبوسيع عبد السميع
حاوية ذكية لإحتواء النفايات وفرزها.	smartbinx	بوزيان عقبة
رسكلة سعف النخيل لإنتاج الألواح الخشبية.	Farpan	علاق فريد
إنتاج الإيثانول من بقايا حبوب الذرة.	Kimial	قتيش أحمد الرشيد
تطبيق الكتروني لحجز تذاكر النقل عبر الحافلات.	Rapi-bus	شاوش عدلان
إنتاج آلات لإسترجاع الغازات الصناعية.	Station de récupération des fluides frigorigènes	زغدود طارق
إنتاج أول مولد للأوكسيجين صنع جزائري مائة بالمائة.	Innoest technology	عبد الرؤوف سايعي وقاسمي فتحي وبوعلاق يعقوب ورحموني وليد وناصر أحمد ومعافى شوقي
منصة رقمية لحجز الفنادق B to B . B to C	BZbooking	بوسيع زكرياء
تطبيق للنقل خاص للسيدات	Drivemmes	رامي بلقيس

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة أنظر الملحق رقم (08).

## 2. عدد المتحصلين على وسم مؤسسة ناشئة:

كما تم الحصول على وسم مؤسسة ناشئة لسنة 2021 وهي:

الجدول رقم (03): عدد المتحصلين على وسم مؤسسة ناشئة.

صاحب المؤسسة الناشئة	إسم المؤسسة الناشئة	تعريف بالمؤسسة الناشئة
جبائلي طارق	iprobooking	منصة رقمية لحجز الفنادق B to B . B to C

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة أنظر الملحق رقم (09).

ثانيا: التظاهرات والأشغال المنظمة لحاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company لسنة 2021:

لقد أشرفت حاضنة المؤسسات الناشئة على تنظيم عدة تظاهرات ونشاطات لسنة 2021 قمنا بوضعها في هذا التقرير وتمثل فيما يلي:

- 23 فيفري 2021 نظمت حاضنة المؤسسات الناشئة يوم إعلامي بالتنسيق مع دار المرافقة والإدماج حول المؤسسات الناشئة ودور الحاضنة في تجسيد المشاريع المبتكرة؛
- 10 مارس 2021 بديوان الوالي وتحت الرعاية للسيد والي ولاية تبسة تم تنظيم اليوم الإعلامي الاول لحاضنة المؤسسات Innoest company. بحضور السيد الأمين العام للولاية والعديد من حاملي المشاريع المبتكرة والمدراء التنفيذيون لولاية تبسة والسيد أحمد مهدي، عمرو عياش مستشار وزارة النقل ونخبة من الشباب التبسي؛
- 28 مارس 2021 تم إمضاء إتفاقية شراكة وتعاون بين حاضنة المؤسسات الناشئة تبسة والمجمع الجزائري للجامعة الصناعية تحت إشراف السيد المدير العام الدكتور سيفي غريب وهذا في إطار تسهيل دمج المؤسسات الناشئة التابعة للحاضنة مع المؤسسات الصناعية العمومية؛
- 31 مارس 2021 وضع برنامج إتفاقية مع المعهد الوطني الجزائري لحماية الملكية الصناعية بمشاركة السيد بالمهدي عبد الحفيظ حيث تهدف هذه الاتفاقية لتسهيل إجراءات تسجيل العلامات وبراءات الاختراع للمشاريع التابعة لحاضنة المؤسسات الناشئة تبسة<sup>1</sup>؛
- 21 أبريل 2021 نظمت حاضنة المؤسسات الناشئة بالتنسيق مع جامعة تبسة ومعهد المناجم ومركز دعم التكنولوجيا والابتكار يوم دراسي حول حاضنة المؤسسات الناشئة ودورها في تبني المشاريع العلمية المبتكرة في مجالي الطاقة والمناجم بقاعة المؤتمرات مالك بن نبي بجامعة العربي التبسي؛
- 28 أبريل 2021 تم تنظيم يوم دراسي حول حاضنة المؤسسات الناشئة بمركز التكوين المهني والتمهين الحمامات ودورها في مرافقة المشاريع المهنية التربصية ومساعدتهم على تجسيد أفكارهم وخلق مناصب الشغل؛
- 29 أبريل 2021 تم عقد إجتماع على مستوى مقر الحاضنة لدراسة مشروع تطوير نموذج لتدوير النفايات العضوية وتحويلها إلى أسمدة طبيعية حيث كان هذا الإجتماع بحضور السادة والسيدات :
  - مدير برامج الحاضنة؛
  - مدير الإدارة والمالية للحاضنة؛
  - مديرة مركز التكوين المهني الحمامات؛

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة أنظر الملحق رقم (09).



- مدير معهد التكوين المهني تبسة؛
- مدير مركز التكوين المهني مراح خريف الماء الابيض؛
- مدير مركز الردم التقني تبسة؛
- غريسي حيدر حامل للمشروع؛
- ذيب مروى حاملة للمشروع.
- 18 ماي 2021 تشرفنا بزيارة السيد الأمين العام لولاية تبسة حيث عاين مقر الحاضنة وإطلع على المشاريع المبتكرة المحتضنة؛
- 20 ماي 2021 تنصيب اللجنة التقنية ودراسة بعض المشاريع المبتكرة بحضور كل من السيدة مديرة التجارة لولاية تبسة السيد مدير مركز الردم التقني لولاية تبسة؛
- 25 ماي 2021 تم بالتنسيق مع جامعة العربي التبسي تظاهرة الأسبوع الوطني للإبتكار بقاعة المحاضرات بكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية حيث تم عرض خدمات التي توفرها الحاضنة لفائدة حاملي المشاريع المبتكرة وشرح البيئة الإقتصادية والقطاعات الإستراتيجية لولاية تبسة؛
- 07 جوان 2021 تم بالتنسيق مع جامعة العربي التبسي وتحت إشراف السيد والي ولاية تبسة بتنظيم الأسبوع الوطني العلمي للإبتكار حيث شارك في هذه الفعاليات السلطات المحلية للولاية والأسرة الجامعية وأصحاب المشاريع المبتكرة؛
- 15 جوان 2021 تم تنظيم مسابقة ستار تاب بالتنسيق مع مديرية التعليم والتكوين المهنيين لولاية تبسة وبرعاية السيد الوزير المنتدب لدى الوزير الاوالمكلف باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة وهذا لاختيار أحسن المشاريع المبتكرة على مستوى مراكز ومعاهد التكوين الآتية:
  - مركز التكوين المهني تبسة؛
  - المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني مصطفى بن بولعيد بولحاف الدير؛
  - المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني العربي بن مهيدي بئر العاتر.<sup>1</sup>
- 29 جوان 2021 تم عقد إجتماع بمقر الحاضنة بحضور السادة والسيدات أصحاب المشاريع المبتكرة وشرفنا السيد مدير غرفة التجارة والصناعة لولاية تبسة والذي أبرز الخدمات التي توفرها غرفة التجارة والصناعة لفائدة أصحاب المؤسسات الناشئة؛
- 05 جويلية 2021 نظمت الحاضنة بالتنسيق مع مديرية التكوين والتعليم المهنيين نهائي مسابقة أفضل 5 مشاريع مبتكرة وذلك بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني مصطفى بن بولعيد بلدية بولحاف الدير؛

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة أنظر الملحق رقم (09).

- 28 جويلية 2021 إلتزاما منا بالمسؤولية الإجتماعية وفي ظل الأزمة الصحية التي تمر بها الجزائر عامة وولاية تبسة بصفة خاصة، أمام التصاعد الخطير لحالات الإصابة بفيروس الكوفيد على مستوى ولاية تبسة وكذا الضغط الرهيب على القطاع الصحي في الآونة الأخيرة، والإرتفاع الرهيب في حالات الوفاة نتيجة النقص الحاد للأكسيجين، أخذت حاضنة المؤسسات الناشئة تبسة على عاتقها القيام بالمساندة والدعم لقطاع الصحة بالولاية، فيما يخص تركيب عدة مولدات للأكسيجين لغاية الخروج من هذه الأزمة الخانقة. حيث قام فريق حاضنة المؤسسات الناشئة بإبتكار لوحة تحكم جديدة لتشغيل مولد الأكسيجين بمستشفى بوقرة بولعراس ببلدية بكارية ولاية تبسة، بعد أن كان خارج الخدمة لأكثر من سنتين لتعذر برمجته من قبل شركة أجنبية مختصة، كما تم وضع برنامج خاص للإنتلاق في تركيب مولدات الأكسيجين بعدة مستشفيات داخل وخارج الولاية؛
- 14 أوت 2021 تقرر حاضنة المؤسسات الناشئة مرافقة الدكتور رايس ياسين لتجسيد مشروع صناعة مولد الأكسيجين بعد نجاح النموذج الأولي؛
- 18 أوت 2021 وفي إطار دعم ومساندة القطاع الصحي لولاية تبسة وعلى غرار باقي الولايات بخصوص مكافحة الجائحة التي مست البلاد، تمكن الفريق الأول لحاضنة المؤسسات الناشئة من تثبيت مولد الأكسيجين بمستشفى التيجاني هدام بلدية بئر العاتر، كما تمكن الفريق الثاني من الإنتهاء من تثبيت مولد الأكسيجين بمستشفى بوقرة بولعراس ببلدية بكارية.
- 20 أوت 2021 نجح فريق الحاضنة في تثبيت مولد الأكسيجين بمستشفى ولاية مستغانم بالتنسيق مع بعض الخبراء من شركة سوناطراك و Ubexpay؛
- 23 أوت 2021 دائما في إطار الدعم والمساندة لمكافحة جائحة كورونا قام فريق الحاضنة بتثبيت مولد الأكسيجين بمستشفى محمد الشبوكي ببلدية الشريعة ولاية تبسة بنجاح كما أنه يعتبر أكبر مولد للأكسيجين على مستوى الوطن؛<sup>1</sup>
- 03 سبتمبر 2021 أشرفت حاضنة المؤسسات الناشئة على تثبيت مولد الأكسيجين بنجاح بمستشفى ابن سيناء بولاية أم البواقي؛
- 05 سبتمبر 2021 تمكن فريق الحاضنة من الإنتهاء من تثبيت مولد الأكسيجين بمستشفى بوغرارة فؤاد ببلدية الوزنة ولاية تبسة ودخوله حيز الخدمة؛
- 05 سبتمبر 2021 إنطلاق الدورة التكوينية في أساسيات المحاسبة على مستوى مقر الحاضنة؛

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة أنظر الملحق رقم (09).

- 06 سبتمبر 2021 عقد إجتماع مع السيد وزير الصناعة بمقر الوزارة بحضور كل من مسؤولي حاضنة المؤسسات الناشئة والسيد سيفي غريب المدير العام للجامعة الصناعية بغية الإنطلاق في تجسيد مشروع إنتاج مولدات الأكسيجين في الجزائر بمرافقة الجامعة الصناعية؛
  - 09 سبتمبر 2021 عقد إجتماع مع السيد عبد الحكيم جبراني المدير العام للمالية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بخصوص بعض الإشكاليات والإنشغالات للطلاب الجامعيين الحاملين للأفكار المبتكرة؛
  - 11 سبتمبر 2021 تم عقد إجتماع مع كل من السادة الوزير المنتدب المكلف بإقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمدير المركزي للمؤسسات الناشئة وهياكل الدعم بخصوص عرض حصيلة السداسي الأول لنشاطات وأشغال الحاضنة ووضع خارطة طريق للسداسي الثاني؛
- كما تم إستلام علامة مشروع مبتكر لثلاث مشاريع تم إحتضانها بحاضنة المؤسسات الناشئة تبسة وهي:
- Innoponia مشروع السيد بوعلاق يعقوب؛
  - Snailigent مشروع السادة رحموني وليد وناصر أحمد؛
  - nutrisect مشروع السيد معافي شوقي.
- 13 سبتمبر 2021 إفتتاح التسجيلات لدورة تكوينية في أساسيات الإعلام الآلي حيث تعتبر أساسية لإنطلاق دورات الإحترافية في البرمجة؛
  - 17 سبتمبر 2021 أول تطبيق بولاية تبسة في مجال التسوق وتوصيل المواد الغذائية والمنزلية presto تم إطلاق تطبيق المشروع المبتكر؛
  - 21 سبتمبر 2021 الإنطلاق في التسجيلات للدورة الثانية في المحاسبة المقرر يوم 05 أكتوبر 2021 ؛
  - 19 أكتوبر 2021 في إطار مواصلة الحاضنة للمجهودات المبذولة لمحاربة جائحة كورونا تمكن فريق الحاضنة من تثبيت مولد الأكسيجين ببلدية ثنية الحد بولاية تيسمسيلت ودخوله الخدمة؛
  - 27 أكتوبر 2021 تم عقد إجتماع بمقر الحاضنة مع السيد المدير الولائي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات لولاية تبسة، والسيدة وهيبة غابة إطار بالوكالة بخصوص سبل مرافقة الشباب الحاملين للمشاريع وتنمية روح المقاولات لولاية تبسة، حيث عاين المولدات التي أشرفت حاضنة المؤسسات الناشئة AMEC Industries على تثبيتها وإدخالها حيز الخدمة<sup>1</sup>؛
  - 08 نوفمبر 2021 نظمت حاضنة المؤسسات الناشئة تبسة تحت رعاية السيد الوزير المنتدب المكلف بالمؤسسات الناشئة، وبالتنسيق مع كل من جامعة العربي التبسي ومديرية التكوين المهني لولاية تبسة ومديرية الخدمات الجامعية تبسة والمجمع الجهوي للإستغلال بنك بدر تبسة والنادي الجامعي يونويا الأسبوع العالمي للمقاولات بقاعة المحاضرات الكبرى مالك بن النبي بجامعة العربي التبسي؛

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة أنظر الملحق رقم (09).

- بمناسبة الأسبوع العالمي للمقاولاتية لإختيار Inno thevest؛
- 08 نوفمبر 2021 الإعلان عن إنطلاق مسابقة 24 سا تحدي للمشاريع المبتكرة أفضل المشاريع المبتكرة في مجالات اللوجستيك والبيئة والسياحة الداخلية لولاية تبسة؛
- 14 نوفمبر 2021 تم إحتتام فعاليات الأسبوع العالمي للمقاولاتية وتم الخروج بتوصيات وإقتراحات لخلق بيئة إقتصادية محلية ملائمة للمشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة بهذه المناسبة كما تم تكريم أصحاب المشاريع المبتكرة المشاركة في مسابقة Red start؛
- 19 نوفمبر 2021 تم إمضاء إتفاقية تعاون وشراكة وتبادل الخبرات بين حاضنة المؤسسات الناشئة تبسة ومسرع الأعمال التونسي؛
- 22 نوفمبر 2021 تم إستقبال تلاميذ السنة الثالثة متوسط لمدرسة التميز الخاصة في زيارة تعليمية للحاضنة للتعريف بدورها ونشاطاتها وكيفية مرافقة أصحاب المشاريع المبتكرة؛
- 29 ديسمبر 2021 تم عقد إجتماع مع مدير غرفة الصيد البحري وتربية المائيات بمقر المديرية بولاية قلمة مع مدير حاضنة المؤسسات الناشئة تبسة وبحضور الشباب حاملي المشاريع لمرافقة تجسيد مشروعهم صناعة الاعلاف و AQUAPONI؛
- 30 ديسمبر 2021 تم تنظيم زيارة ميدانية لممثل مديرية الصيد البحري وتربية المائيات لولاية قلمة للوقوف على نماذج المشاريع المبتكرة في مجال صناعة الأعلاف وتربية المائيات بمقر الحاضنة بولاية تبسة بهدف مرافقة هذه المشاريع وتجسيدها.<sup>1</sup>

### ثالثا: التظاهرات والفعاليات التي شاركت فيها الحاضنة:

بهذا الخصوص فإن حاضنة المؤسسات الناشئة كان لها شرف الحضور والمشاركة في عدة تظاهرات وملتقيات تم تنظيمها في العديد من المناسبات على المستوى الوطني نستعرضها في هذا التقرير المفصل كما يلي:

- المشاركة في مسابقة تحدي ثقافة المنظمة من طرف وزارة الثقافة بالتنسيق مع الوزارة المنتدبة المكلفة بإقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة وهذا من 07 إلى 28 فيفري 2021 بمرافقة وتوجيه الراغبين في المشاركة في المسابقة على مستوى ولاية تبسة؛
- 18 فيفري 2021 المشاركة في الإفتتاح الرسمي لمنزل العلامة والمفكر مالك بن النبي حيث تمت بهذه المناسبة عقد إتفاقية مرافقة المؤسسات الناشئة بالتكوين في مجال السياحة الداخلية؛

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة أنظر الملحق رقم (09).

- 23 فيفري 2021 شاركت الحاضنة بدعوة من مديرية التكوين والتعليم المهنيين في الورشة التقنية لدراسة إحتياجات قطاع الصيد البحري وتربية المائيات في الأحواض الفلاحية وكيفية دفع الشباب والفلاحين للإستثمار في هذا القطاع وتطويره بإستحداث تخصصات جديدة في هذا المجال على مستوى مراكز التكوين حيث كانت هذه الورشة المنظمة بالتنسيق مع الغرفة المشتركة ما بين الولايات للصيد البحري وتربية المائيات وبالتعاون مع الغرفة الفلاحية لولاية تبسة؛
- 16 مارس 2021 شاركت الحاضنة بدعوة من السيد الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بإقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة بالمؤتمر الجهوي للمؤسسات الناشئة بولاية وهران؛
- شاركت الحاضنة في المؤتمر الوطني للمؤسسات الناشئة وإقتصاد المعرفة المقام بالمركز الدولي للمؤتمرات يومي 29 و 30 مارس 2021؛
- 13 أبريل 2021 شاركت الحاضنة بمعرض رمضان المنظم برعاية مديرية التجارة لولاية تبسة والذي أشرف على إفتتاحه السيد والي ولاية تبسة؛
- 18 ماي 2021 شاركت الحاضنة بدعوة من المنظمة الطلابية الحرة تحت الرعاية السامية لجامعة خنشلة في دورة تكوينية حول واقع إقتصاد المعرفة في منظومة التعليم والبحث العلمي في ضوء إستراتيجيات التنمية المستدامة والآفاق المستقبلية؛
- 25 جوان 2021 شاركت الحاضنة في اليوم الوطني للسياحة بدعوة من السلطات المحلية حيث قدمت الحاضنة جملة من المشاريع التي تعتبر الأولى من نوعها بولاية تبسة وتعتبر الأولى وطنيا<sup>1</sup>؛
- 02 جويلية 2021 بعد دعوة من جمعية الجيل الجديد للطفولة المبدعة كان للحاضنة الحضور في فعالية البطولة المحلية الأولى للعبة السودوكو الخاصة بالأطفال والمقامة ببلدية الشريعة ولاية تبسة؛
- 28 سبتمبر 2021 كان لحاضنة المؤسسات الناشئة تبسة حضور في فعاليات النسخة الثالثة لمخيم أكسيلونس كامب؛
- 29 سبتمبر 2021 وبدعوة من السيد الوزير المنتدب المكلف بالمؤسسات الناشئة وإقتصاد المعرفة شاركت حاضنة المؤسسات الناشئة تبسة في أشغال المؤتمر السادس للمجلس العلمي المقام بنادي الصنوبر بالجزائر العاصمة حيث كانت لنا DIGITECH ؛
- 16 أكتوبر 2021 شاركت الحاضنة في تظاهرة الصالون الدولي المناسبة لعرض عدة مشاريع تابعة لحاضنة المؤسسات الناشئة تبسة؛

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة أنظر الملحق رقم (08).

- 20 أكتوبر 2021 شاركت حاضنة المؤسسات الناشئة تبسة في فعالية اليوم العالمي للتغذية بمقر الغرفة الجزائرية للفلاحة بدعوة من وزارة الصيد SAFEX البحري والمنتجات الصيدية المقام بقصر المعارض الصنوبر البحري؛
- 29 نوفمبر 2021 شاركت حاضنة المؤسسات الناشئة تبسة بدعوة من مديرية الصناعة والمناجم لولاية تبسة في اليوم الدراسي والمعرض المحلي للإبتكار تحت شعار دور الإبتكار في دعم نشاط المقاولاتية بهدف التعريف بالمشاريع المبتكرة لشباب الحاضنة؛
- 21 ديسمبر 2021 شاركت حاضنة المؤسسات الناشئة في ورشة العمل حول دور الإبتكار في التأمين الغذائي بالجزائر والمقامة بمركز البحوث والإقتصاد التطبيقي من أجل التنمية؛
- 28 ديسمبر 2021 شاركت المؤسسة الناشئة معرض الشباب الذي تم تنظيمه بولاية جيجل؛
- 31 ديسمبر 2021 شاركة الحاضنة بفعاليات معرض الإبتكار المنظم بإشراف مديرية الشباب والرياضة لولاية تمنراست ممثلة بكل من المؤسسات الناشئة المحتضنة وهم :
  - رقيعي عبد العزيز المؤسسة الناشئة COOKNERO؛
  - لعزيبي عبد الوهاب المؤسسة الناشئة TRANSGO؛
- 31 ديسمبر 2021 شاركت حاضنة المؤسسات الناشئة تبسة في فعاليات اللقاء الوطني للشباب المبتكر ومسابقة الشاطر الصغير المقامة بإشراف مديرية الشباب والرياضة لولاية تندوف حيث مثل الحاضنة كل من:
  - الطفل ذي 9 سنوات قتال لؤي الذي إبتكر نافورة تعمل بالطاقة الشمسية؛
  - عقبة بوزيان صاحب المؤسسة الناشئة SMARTBEENX.<sup>1</sup>

#### رابعا: نشاطات الحاضنة ضمن القيادة في المؤسسات الناشئة

تقوم المؤسسة بإعداد برامج تكوينية لقيادة المؤسسات الناشئة المتحصلة على الوسم، تتكون هذه البرامج من مجموعة من الدورات التدريبية كأحد الإمتيازات والوسائل المرافقة المقدمة من قبل الحاضنة. تم وضع برنامج تكويني بحجم ساعي قدره 192 ساعة لفائدة أصحاب المشاريع المبتكرة التي تم إحتضانه بحاضنة المؤسسات الناشئة في عدة مجالات لها علاقة مباشرة الغاية منهم تطوير مشاريعهم ورفع قدراتهم على الإبتكار وتحفيزهم لدخول عالم المقاولاتية من أهم هذه الدورات مايلي:

- التسويق؛
- موارد بشرية؛

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة أنظر الملحق رقم (09).

- مالية؛
- صفقات عمومية؛
- قانون تجاري؛
- قانون أعمال؛
- تشريع؛
- دراسة السوق.<sup>1</sup>

خامسا: نتائج الحاضنة (الإحصائيات)

### 1. عدد المسجلين في الموقع الإلكتروني للحاضنة:

في هذا الصدد قام 515 شاب حاملين لأفكار مبتكرة بتسجيل مشاريعهم عبر الموقع الإلكتروني للحاضنة خلال سنة 2021 ليتم إستقبالهم على مستوى مقر الحاضنة حيث تولى السيد قاسمي فتحي مدير برامج الحاضنة دراسة المشاريع المقترحة.

### 2. عدد المشاريع المبتكرة التي تم إحتضانها لسنة 2021 :

بعد دراسة المشاريع المسجلة في الموقع الإلكتروني للحاضنة تم قبول وإحتضان 38 مشروع مبتكر ليستفيدوا من عدد الإمتيازات المتوفرة والمقدمة من طرف الحاضنة لفائدة أصحاب المشاريع المبتكرة.

الجدول رقم(04): عدد المشاريع المبتكرة التي تم إحتضانها

215	عدد المشاريع المسجلة
22	المشاريع قيد التطوير
46	مشاريع خارج ولاية تبسة
4	مشاريع خارج الوطن
56	عدد ساعات التكوين
8	عدد التظاهرات المنظمة

المصدر: من إعداد الطالبات حسب ما قدم للطالبات من وثائق من طرف المؤسسة أنظر الملحق رقم (11).

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة أنظر الملحق رقم (10).

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

للحصول على نتائج يمكن الوثوق بها وذات قيمة معتبرة في البحث العلمي يجب علينا الإعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات وأساليب إحصائية لتحليله، وبناءا على هذا قمنا بتوضيح هذه الأدوات والأساليب بالتفصيل.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل العينة النموذج لمجتمع الدراسة، لذلك وجب إختيارها بموضوعية، لذا سيتم توضيح في هذا المطلب كمايلي:

أولا: مجتمع الدراسة

يعرف بأنه "مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج دراسته".<sup>1</sup> حيث يتمثل المجتمع الكلي لهذه الدراسة في قادة المؤسسات الناشئة عبر الوطن.

ثانيا: عينة الدراسة

عرفت بأنها "عبارة عن إختيار عدد معين من مفردات مجتمع الدراسة بغرض دراستها وإستخدامها لفهم أو التعميم على كل مفردات مجتمع الدراسة".<sup>2</sup> حيث إستهدفت الدراسة قادة المؤسسات الناشئة البالغة 70 مؤسسة من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 70 إستبيان إلكترونية على هذه العينة المذكورة وتم إستعادة 60 من أصل 70 إستبيان موزع بسبب إمتناع البعض من الإجابة أي بنسبة إسترجاع 86% والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): عينة الدراسة.

عدد أفراد العينة	عدد الإستبيانات الموزعة	عدد الإستبيانات المسترجعة	نسبة الإسترجاع
70	70	60	86%

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

<sup>1</sup> محمود أحمد أبو سمرة، محمد عبد الإله الطيطي، مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2022، ص45.

<sup>2</sup> محمد فخري راضي، البحث العلمي ومصادر المعلومات الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2016، ص40.



## ثالثاً: طريقة جمع البيانات

فيما يخص طريقة جمع البيانات المطلوبة لهذه الدراسة تم الإعتماد على الإستمارة حيث تم إرسال إستبيانات إلكترونية إلى عينة الدراسة ثم تم إسترجاع 60 إستبيان صحيح.

## المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

الوسيلة الأساسية للوصول للحقائق والبيانات التي يسعى الباحث للحصول عليها هي أدوات جمع البيانات، باعتبارها من أهم المحطات الواجب المرور بها وإحاطتها بعناية خاصة، ونظراً لتعدد مصادر هذه البيانات قد تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات، للحصول على بيانات علمية وموضوعية تتمثل في أدوات جمع البيانات.

## 1. الوثائق والسجلات:

لإعطاء البحث مصداقية ودعم أكثر تم الإستعانة بكل الوثائق المتحصل عليها والتي لها علاقة بموضوع

البحث والتي تتمثل كالآتي:

- بيانات خاصة بتأسيس حاضنة المؤسسات الناشئة والتعريف بها وبخدماتها؛
- بيانات خاصة بالهيكل التنظيمي لحاضنة المؤسسات الناشئة؛
- بيانات خاصة بالنشاطات والدورات المتعلقة بقيادة المؤسسات الناشئة.

## 2. الملاحظة:

هي من وسائل جمع البيانات والمعلومات وتعتبر مهمة، خاصة عندما يتعذر الحصول على هذه المعلومات من خلال وسائل جمع البيانات الأخرى، فهي "إجراء يقوم به الباحث أو الطالب ليحصل على معلومات من خلال ملاحظة السلوك المعين للأشخاص الذين يلاحظهم في مواقف معينة"<sup>1</sup>. حيث تم التركيز على ملاحظة القيادة على مستوى حاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company محل الدراسة لمحاولة معرفة السلوك وصفات الأساسية للقيادة.

<sup>1</sup> علي هادي جبرين، أساسيات البحث ومشاريع التخرج وكتابة التقارير في الإدارة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص137.

## 3. المقابلة:

عرفت المقابلة على أنها: "محادثة أو حوار موجه بين الباحثين من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث الوصول إليها بضوء أهداف بحثه، وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة والإستفسارات".<sup>1</sup> تم القيام بمقابلات مع عدد من القادة ومسؤولي المؤسسة من أجل فهم سلوك القادة الخاصة بالمؤسسات الناشئة وأيضاً من أجل إعداد صحيح للإستبيان التي سيتم إستعمالها لاحقاً كأداة للدراسة وتمت مقابلة خاصة مع:

السيد: سايعي عبد الرؤوف.<sup>2</sup>

السيد: قاسمي فتحي.<sup>3</sup>

السيد: بورناني أيمن.<sup>4</sup>

الآنسة بلقيس رامي.<sup>5</sup>

وتمت مقابلة إلكترونية مع قادة المؤسسات الناشئة خارج ولاية تبسة

السيد: بولفعة خير الدين.<sup>6</sup>

السيد: شريك أحمد الراشد.<sup>7</sup>

## 4- الإستبيان:

يعرف الإستبيان بأنه: "مجموعة من الأسئلة يمكن أن ترسل إلى عدد من الأفراد للإجابة عنها وإعادتها بعد إستكمالها".<sup>8</sup> إحتوى الإستبيان على ثلاثة محاور تتضمن متغيرات الدراسة لتحقيق أهداف البحث حيث تكونت من 29 سؤال مقسمة إلى ثلاثة محاور:

## المحور الأول: البيانات الشخصية لقائد المؤسسة الناشئة.

<sup>1</sup> محمود محمد الجراح، أصول البحث العلمي، طبعة الثانية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص165.

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد سايعي عبد الرؤوف أنظر الملحق رقم (12).

<sup>3</sup> مقابلة مع السيد قاسمي فتحي أنظر الملحق رقم (13).

<sup>4</sup> مقابلة مع السيد بورناني أيمن أنظر الملحق رقم (14).

<sup>5</sup> مقابلة مع الآنسة رامي بلقيس أنظر الملحق رقم (15).

<sup>6</sup> مقابلة مع السيد بولفعة خير الدين أنظر الملحق رقم (16).

<sup>7</sup> مقابلة مع السيد شريك أحمد الراشد أنظر الملحق رقم (17).

<sup>8</sup> علي هادي جبرين، مرجع سبق ذكره، ص141.

المحور الثاني: أداء المؤسسات الناشئة.

المحور الثالث: الصفات الشخصية للقائد.

تم صياغة الإستبيان وفقا لسلم ريكارد الخماسي المتكون من 05 درجات

- موافق بشدة 05 درجات
- موافق 04 درجات
- محايد 03 درجات
- غير موافق درجتين
- غير موافق بشدة درجة

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لتوضيح علاقة بين متغيرين أو أكثر يتم إعتقاد على الحزم الإحصائية حيث يتم وصف وتحديد المتغيرات وتوضيح نوعية العلاقة بينها. حيث تم إنشاء إستبيان إلكتروني على مستوى منصة google forms التي تقوم بتلقي الإجابات تلقائيا بمجرد إجابة أحد قادة المؤسسات الناشئة الذين تم إرسال هذه الإستمارة إليهم (أفراد العينة)، ويمكن تحويل هذه البيانات بواسطة هذه المنصة إلى مجذولة Excel التي يمكن إدراجها في برنامج التحليل الإحصائي SPSS في طبعته العشرين حيث تضمنت المعالجة الإحصائية مايلي:

أولا: التكرار والنسب المئوية

إستخدمت في إعطاء وصف لخصائص عينة الدراسة وتحديد الإستجابة تجاه المحاور في الإستبيان وتحسب بالقانون الآتي:

$$\text{النسب المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرار}}$$

ثانيا: معامل ألفا كرونباخ

يستعمل معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل صدق وثبات إستبيان الدراسة و يمكن التعبير عنها بالعلاقة الحسابية التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الطبعة الأولى، 2008، ص109.

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

a : يمثل ألفا كرونباخ.

n : يمثل عدد الأسئلة.

vt : يمثل التباين في مجموع المحاور للإستمارة.

vi : يمثل التباين لأسئلة المحاور.

### ثالثاً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لتحديد إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور أسئلة الإستمارة يتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### 1. الوسط الحسابي:

هو معدل المشاهدات في التوزيع أو هو مجموع قيم المشاهدات على قيمها رمز الوسط الحسابي للعينة X ويقراً أكس بار

ε : رمز مجموع و يقراً سيحما؛

n : عدد المشاهدات في العينة.<sup>1</sup>

$$\bar{x} = \frac{\epsilon xi}{n}$$

#### 2. الانحراف المعياري:

الانحراف المعياري هو عبارة عن مؤشر يقيس مدى التشتت في البيانات ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\epsilon(xi - n)^2}}{N}$$

<sup>1</sup> نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية spss، طبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2015، ص ص21-

رابعاً: معامل ارتباط بيرسون

يستخدم لتوضيح مدى ارتباط المتغيرات ببعضها في الدراسة ويتم حسابها إنطلاقاً من برنامج الحزم الإحصائية الإجتماعية SPSS ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\left(\frac{y - \bar{y}}{S_y}\right) \sum \left(\frac{x - \bar{X}}{S_x}\right) r = \frac{1}{n}$$

n: عدد المشاهدات.

Xi: قيم المتغير الأول.

yi: قيم المتغير الثاني.

SX: الإنحراف المعياري للمتغير الأول.

SY: الإنحراف المعياري للمتغير الثاني.

خامساً: إختبار التوزيع الطبيعي

يستخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الإختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

سادساً: إختبار t

يستخدم لإختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ترتبط بالخصائص الشخصية والوظيفية (المتغيرات ذات مستويين: الجنس في الدراسة).

سابعاً: تحليل التباين الأحادي

يستخدم لإختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص والوظيفة التي تحتوي على أكثر من مجموعتين، وتتمثل في هذه الدراسة: العمر والمستوى التعليمي والصف المهني وعدد سنوات الخدمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سارة سعودي، نورهان مومن، دور القيادة التحولية في تطوير الكفاءات البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة العربي تيسي، تبسة، 2020، ص 59.

ثامنا: الإنحدار الخطي البسيط

يتعلق بتحليل الإنحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) إعتقادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل أحد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، يستعمل هذا الإختبار لتوضيح الفروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات المستقلة ويتم حسابه على مستوى برنامج<sup>1</sup>.

سادسا: طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

تم الإعتماد على مقياس درجة الموافقة التالي:

الجدول رقم (06): مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
عدد النقاط	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

في سلم ليكارت حدد طول خلايا المقياس (للحدود الدنيا والحدود العليا)، حيث تم حساب ( 4 = 5-1) ومن ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي  $5/4=980$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد في ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول خلايا الجدول التالي:

الجدول رقم (07): سلم ريكارت.

منخفضة جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80	الفئة الأولى
منخفض	غير موافق	من 1.8 إلى أقل من 2.6	الفئة الثانية
متوسط	محايد	من 2.6 إلى أقل من 3.4	الفئة الثالثة
مرتفع	موافق	من 3.4 إلى أقل من 4.20	الفئة الرابعة
مرتفع جدا	موافق بشدة	من 4.20 إلى أقل من 5	ف الخامسة

المصدر: بلال سوي، دليلة جدلي، أثر الخدمات الإلكترونية على جودة الخدمة المصرفية، مذكر مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص تسويق مصري، ص106.

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، ص59.

### المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

للوصول إلى نتائج الدراسة تم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان وتحليل بياناتها وذلك بهدف الوصول إلى نتائج حقيقية يتم الإعتماد عليها فيما بعد وسيتم تحليل الإستبيان، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب المطلب الأول المتمثل في قياس صدق وثبات الدراسة والمطلب الثاني يتضمن تحليل معطيات الإستبيان والمطلب الثالث الذي يتضمن تحليل الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

الصدق والثبات من المقاييس التي تستخدم لتقييم جودة أدوات البحث من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى صدق أداة الإستبيان وصولاً إلى ثبات أداة الدراسة.

#### أولاً: صدق أداة الإستبيان

يقصد بصدق الإستبيان مدى قدرة الاستبيان على تحقيق الهدف الموضوع لأجله، حيث تم حساب معامل ارتباط "Pearson correlation" بين كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للإستبيان.

الجدول رقم (08): معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وآخر.

المحاور	أداء المؤسسة	الصفات الشخصية للقائد
معامل ارتباط بيرسون لأداء المؤسسة	1	0.664
معامل ارتباط بيرسون للصفات الشخصية للقائد	0.664	1

المصدر: من إعداد الطالبات إعتامدا على نتائج الإستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل محور آخر موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، مما يشير أن جميع محاور الإستبيان تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة

لقياس ثبات الإستبيان قمنا بوضع الجدول التالي:

الجدول رقم (09): إختبار الفاكرونباخ لقياس ثبات الإستبيان.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (قيمة الفا)
المحور الأول: الأداء في المؤسسات الناشئة	12	0.789
المحور الثاني: الصفات الشخصية للقائد	12	0.776
كامل الاستبيان	29	0.808

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

حسب الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة ألفا كرونباخ مقبولة لكل مجال من مجالات الإستبيان كذلك فإن قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات الإستبيان 0.808 وهي نسبة مرتفعة تسمح بإستعمال الإستبيان والوصول إلى نتائج يمكن الوثوق في خدمتها لحد ما.

### المطلب الثاني: تحليل معطيات الإستبيان

للقائد دور كبير في المؤسسة وهذا لأن صفاته الشخصية تؤثر على الأداء الكلي للمؤسسة الناشئة وخاصة أداء الفريق بصفة خاصة وهذا لما له إتصال مباشر مع فريقه حيث سيتم تقييم ومناقشة نتائج الإستبيان الذي تم تحضيره من طرف الطالبات كأداة للدراسة.

### أولا: تحليل معطيات عن العينة المختارة للإستبيان

#### 1. متغير الجنس

سيتم توضيح توزيع أفراد العينة من حيث متغير الجنس من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

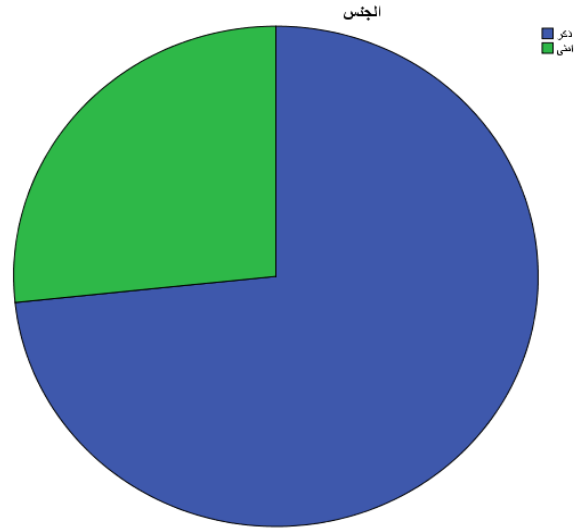
التكرارات	النسب المئوية
44	73.3
16	26.7
60	100

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على بيانات الإستبيان.

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة 73.3% ذكور بينما نسبة الإناث فهي 26.7% ومنه فإن الأغلبية كانوا ذكور وهذا يرجع إلى طبيعة العمل سيتم توضيح ذلك في الشكل الموالي:



الشكل رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على الجدول رقم (10).

## 2. متغير السن

سيتم توضيح توزيع أفراد العينة من حيث متغير السن من خلال الجدول التالي:

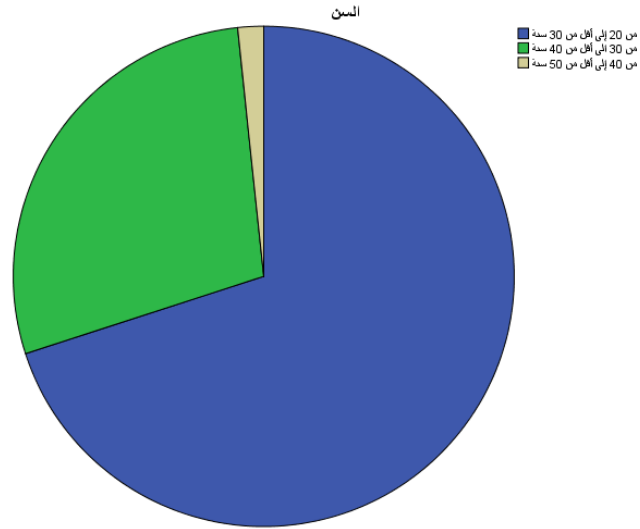
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسب المئوية	التكرارات	
70.0	42	من 20 إلى أقل من 30 سنة
28.3	17	من 30 إلى أقل من 40 سنة
1.7	1	من 40 إلى أقل من 50 سنة
00	00	من 50 فما فوق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على بيانات الإستهبان.

إعتماداً على معطيات الجدول فإن 70% هي أعلى نسبة مثلت أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم من 20 إلى أقل من 30 سنة، بينما الفئة التي تتراوح من 30 إلى أقل من 40 سنة تقدر نسبتهم بـ 28.3%، والفئة العمرية التي تتراوح من 40 إلى أقل من 50 سنة تقدر نسبتهم بـ 1.7% وهي أقل نسبة، وتندرج النسبة التي تمثل الأفراد الذين أعمارهم من 50 سنة فما فوق بـ 0% وهذا من إجمالي أفراد العينة.

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على الجدول رقم (11).

### 3. المستوى التعليمي

مما لا شك فيه أن مستوى العلمي يتخلف بين قادة المؤسسات الناشئة وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

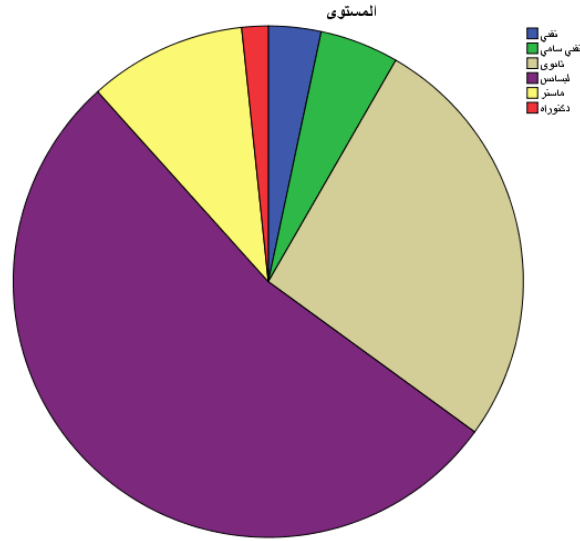
النسب المئوية	التكرارات	
3.3	2	تقني
5.0	3	تقني سامي
26.7	16	ثانوي
53.3	32	ليسانس
10.0	6	ماستر
1.7	1	دكتوراه
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على بيانات الإستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة التي تحتل الصدارة هي مستوى ليسانس بنسبة 53.3% أي أن قادة المؤسسات الناشئة يسعون إلى تحصيل علمي معتبر من الدراسات العليا، أما المستويات العلمية الأخرى

كالثانويين نسبتهم 26.7% والتقني السامي نسبتهم 5% والتقني 3.3% أما الماستر فتقدر نسبتهم بـ 10% وأقل نسبة كانت لمستوى الدكتوراه بنسبة 1.7% من إجمالي أفراد العينة.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على الجدول رقم (12).

#### 4. الخبرة المهنية للقائد

تعد الأقبالية والخبرة من أهم العوامل التي تساعد القائد على التسيير الجيد للمؤسسة الناشئة وتؤثر عليه تأثير كبير من حيث الخبرة المكتسبة ومعرفة بميدان العمل لذا كان لا بد من تحليل خصائص العينة على هذا الأساس وهذا ما يمثله الجدول التالي:

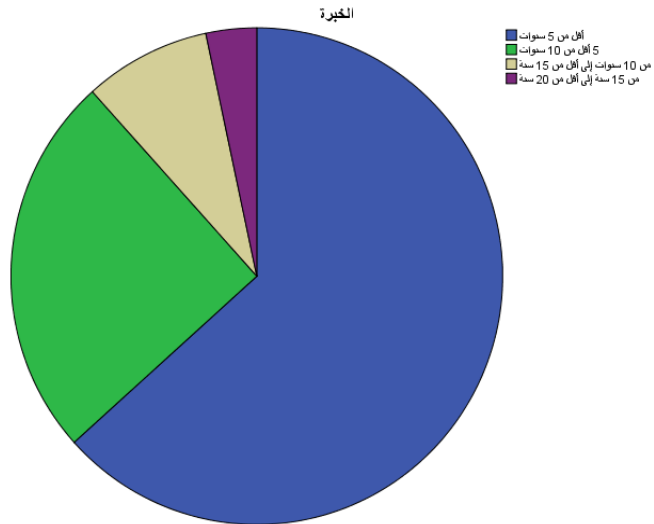
الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسب المئوية	التكرارات	
63.3	38	أقل من 5 سنوات
25.0	15	5 أقل من 10 سنوات
8.3	5	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
3.3	2	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على بيانات الإستبيان.

إعتمادا على معطيات الجدول فإن 63.3% هي أعلى نسبة مثلت أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات، بينما الفئة التي تتراوح من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات تقدر نسبتهم بـ 25.0%، والفئة التي تتراوح من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة تقدر نسبتهم بـ 8.3% والفئة التي تمثل من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة وهي أقل نسبة من إجمالي أفراد العينة.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على الجدول رقم (13)

#### 4. المقرر

على مستوى حاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company تم ربط الطالبات بباقي الحاضنات على مستوى الوطن لتسهيل الوصول إلى عدد معتبر من المؤسسات الناشئة، حيث تم توزيع الإستيبيان على مجموعة من المؤسسات الناشئة عبر مجموعة من الولايات والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب المقر

النسبة المئوية	التكرارات	المقر
20.0	12	تبسة
35.0	21	الجزائر
13.3	8	وهران
1.7	1	عين الدفلى
5.0	3	سطيف

1.7	1	الشلف
5.0	3	برج بوعريريج
3.3	2	قالة
3.3	2	الجلفة
1.7	1	بسكرة
5.0	3	البليدة
1.7	1	خنشلة
1.7	1	الطارف
1.7	1	أم البواقي
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على بيانات الإستبيان.

### ثانيا: تحليل محور أداء المؤسسة

الأداء من أهم الأهداف التي يهتم بها قائد المؤسسة الناشئة ولهذا تم تصميم محور على مستوى الإستبيان لهذه الدراسة، يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية للانحراف المعياري لإجابات الأفراد نحو المحور الأول المتمثل في أداء المؤسسة.

#### الجدول رقم(15): تحليل محور أداء المؤسسة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدلالة
2	تسعى المؤسسة إلى تحقيق النمو	4.58	0.74	1	مرتفع جدا
1	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الاستمرارية	4.53	0.65	2	مرتفع جدا
3	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الريادة في السوق	4.46	0.70	3	مرتفع جدا
5	تعتمد المؤسسة على عنصر الابتكار للحصول على الاستمرارية	4.46	0.62	4	مرتفع جدا
4	تسعى المؤسسة إلى التطور ومجارات تغيرات الواقع	4.35	0.68	5	مرتفع

جدا					
مرتفع	6	0.94	4.30	تعمل المؤسسة على إستهداف أسواق جديدة	10
جدا					
مرتفع	7	0.75	4.25	تدخل المؤسسة في إستثمارات تتميز بالمخاطرة	12
جدا					
مرتفع	8	0.79	4.20	تبذل المؤسسة جهود لتوجيه أذواق المستهلكين	9
جدا					
مرتفع	9	0.78	4.16	تقوم المؤسسة بوضع إستراتيجية طويلة المدى	7
مرتفع	10	0.95	3.96	تقدر المؤسسة بشدة عملية الانتاج وتقديم الخدمات	8
مرتفع	11	1.1	3.90	تضع المؤسسة رضا المستهلك كأولوية	6
مرتفع	12	1.22	3.48	تحفز المؤسسة الأفراد على تقديم أفكار مبتكرة	11
مرتفع	/	0.82	4.22	/	درجة المحور
جدا					

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS.

إشتمل هذا المحور على 12 فقرة تقيس بمحملها إتجاهات عينة الدراسة نحو متغير أداء المؤسسة. الجدول رقم (15) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل فقرة حيث رتبت هذه الأخيرة ترتيبا تصاعديا حسب المتوسطات الحسابية، ونلاحظ من الجدول أن:

الرتبة 01: جاءت العبارة رقم 02 والتي تنص على "تسعى المؤسسة إلى تحقيق النمو" في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 4.58 وبلغ إنحرافها المعياري بـ 0.74 حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة مرتفع جدا، وهذا ما يدل أن قادة المؤسسات الناشئة من أهم أهدافهم تحقيق النمو للمؤسسة.

الرتبة 02: جاءت العبارة رقم 01 والتي تنص على "تسعى المؤسسة إلى تحقيق الاستمرارية" في الرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي حيث قدرت بـ 4.53 وإنحرافها المعياري بـ 0.65، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة مرتفع جدا وهذا يعني أن قادة المؤسسات يهتمون بشكل كبير بإستمرارية المؤسسة الناشئة.

الرتبة 03: جاءت العبارة رقم 03 والتي تنص على "تسعى المؤسسة إلى تحقيق الريادة في السوق" في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 4.46 وبلغ إنحرافها المعياري بـ 0.70، حيث كانت إجابة

أفراد العينة بدرجة مرتفع جدا وهذا ما يدل على أن قادة المؤسسات الناشئة يسعون إلى تحقيق الريادة في السوق.

الرتبة 04: جاءت العبارة رقم 05 والتي تنص على "تعتمد المؤسسة على عنصر الابتكار للحصول على الاستمرارية" في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 4.46 وبلغ إنحرافها المعياري بـ 0.62، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة مرتفع جدا وهذا يعني أن عنصر الابتكار هو عنصر أساسي لوجود المؤسسات الناشئة ولتحقيق الإستمرارية، ويعتبر عنصر الابتكار من شروط إعطاء وسم المؤسسة الناشئة من طرف وزارة المؤسسات الناشئة الجزائرية.

الرتبة 05: جاءت العبارة رقم 04 والتي تنص على "تسعى المؤسسة إلى التطور ومجارات تغيرات الواقع" في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 4.35 وبلغ إنحرافها المعياري بـ 0.68، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة مرتفع جدا، وهذا ما يدل أن المؤسسة الناشئة تهدف بشكل كبير إلى تحقيق تطورات لمجارات تغيرات الواقع.

الرتبة 06: جاءت العبارة رقم 10 والتي تنص على "تعمل المؤسسة على إستهداف أسواق جديدة" في المرتبة السادسة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 4.30 وبلغ إنحرافها المعياري بـ 0.94، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة مرتفع جدا، وهذا ما يدل أن المؤسسة الناشئة تستهدف أسواق جديد وتهدف بذلك إلى التعريف بالمؤسسة وتحقيق الريادة في هذه الأسواق.

الرتبة 07: جاءت العبارة رقم 12 والتي تنص على "تدخل المؤسسة ف إستثمارات تتميز بالمخاطرة" في المرتبة السابعة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 4.25 وبلغ إنحرافها المعياري بـ 0.75، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة مرتفع جدا وهذا ما يدل أن المؤسسات الناشئة من المعروف أنها تعتمد على الإستثمارات التي تكون فيها هوامش مخاطرة حيث تولى المؤسسة الناشئة لهذه الإستثمارات أهمية كبيرة.

الرتبة 08: جاءت العبارة رقم 09 والتي تنص على "تبذل المؤسسة جهود لتوجيه أذواق المستهلكين" في المرتبة الثامنة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 4.20 وبلغ إنحرافها المعياري بـ 0.79، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة مرتفع جدا وهذا ما يدل أن المؤسسة الناشئة تسعى بالابتكار والأفكار الجديدة لتوجيه أذواق المستهلكين برغبة المؤسسة.

الرتبة 09: جاءت العبارة رقم 07 والتي تنص على "تقوم المؤسسة بوضع إستراتيجية طويلة المدى" في المرتبة التاسعة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 4.16 وبلغ إنحرافها المعياري بـ 0.78، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة مرتفع وهذا يعني أن المؤسسة الناشئة تهتم بوضع إستراتيجية طويلة المدى لأهداف المؤسسة.

الرتبة 10: جاءت العبارة رقم 08 والتي تنص على "تقدر المؤسسة بشدة عملية الانتاج وتقديم الخدمات" في المرتبة العاشرة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 3.96 وبلغ إنحرافها المعياري بـ 0.95، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة مرتفع وهذا يعني أن عملية الإنتاج وتقديم الخدمات كالعوامل التي يتم تقدير المؤسسة على أساسها.

الرتبة 11: جاءت العبارة رقم 06 والتي تنص على "تضع المؤسسة رضا المستهلك كأولوية" في المرتبة الحادي عشر من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 3.90 وبلغ إنحرافها المعياري بـ 1.1، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة مرتفع وهذا يعني أن المؤسسة الناشئة تضع رضا المستهلك من أولوياتها و تسعى إلى تحقيقها.

الرتبة 12: جاءت العبارة رقم 11 والتي تنص على "تحفز المؤسسة الأفراد على تقديم أفكار مبتكرة" في المرتبة الثاني عشر من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 3.48 وبلغ إنحرافها المعياري بـ 1.22، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة مرتفع وهذا ما يدل على أن المؤسسة الناشئة تشجع تقديم أفكار مبتكرة من طرف أفراد الفريق.

وبلغ المتوسط الحسابي للمحور 4.22 والإنحراف المعياري للمحور 0.82 ودرجة المحور قدرت بمرتفع جدا. وبصفة عامة يمكن القول أن أداء المؤسسة وما يشمله من عناصر يعتبر ذا أهمية بالنسبة لقادة المؤسسات الناشئة، وهذا نسبة إلى عينة الدراسة المتمثلة في قادة المؤسسات الناشئة التي تم التواصل معهم عن طريق حاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company.

### ثالثا: تحليل محور الصفات الشخصية للقائد

للقائد الناجح صفات شخصية يجب أن يتحلى بها وهذا لضمان تسيير جيد للمؤسسة وهذا ينطبق تماما على قادة المؤسسات الناشئة، حيث تم تصميم محور خاص ب الصفات الشخصية للقائد لمعرفة الصفات التي يتحلى بها قائد المؤسسات الناشئة على مستوى العينة المدروسة، حيث يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الصفات الشخصية للقائد.



الجدول رقم (16): تحليل نتائج محور الصفات الشخصية للقائد

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدلالة
10	تحفز فريقك على العمل	4.31	0.81	1	مرتفع جدا
2	تقدم أفكار إبداعية للمؤسسة	4.25	0.83	2	مرتفع جدا
9	تتخذ قرارات بجديّة	4.21	0.80	3	مرتفع جدا
1	تملك القدرة على الإقناع	4.10	0.77	4	مرتفع
8	لديك القدرة في التأثير على العاملين	4.06	0.80	5	مرتفع
11	تتم بمظهرك الخارجي أثناء أداء مهامك بالمؤسسة	3.95	1.08	6	مرتفع
6	تتحمل الأعمال المجهدة	3.83	0.95	7	مرتفع
7	ينظر العاملون بالمؤسسة إليك على أنك قائد متواضع	3.83	0.82	8	مرتفع
3	تستطيع تسوية النزاعات المشاكل بأسهل الطرق وبأقل الخسائر	3.78	1.02	9	مرتفع
4	تملك الخبرة والمعرفة الواسعة بشؤون العمل	3.63	0.91	10	مرتفع
12	تربطك علاقة غير رسمية بالعاملين في المؤسسة	3.23	1.09	11	متوسط
5	تستطيع التنبؤ بالأزمات الفجائية	3.00	1.05	12	متوسط
درجة المحور	/	3.84	0.91	/	متوسط

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS.

إشتمل هذا المحور على 12 فقرة تقيس بمجملها إتجاهات عينة الدراسة نحو متغير الصفات الشخصية للقائد الجدول رقم (14) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل فقرة حيث رتبت هذه الأخيرة ترتيباً تصاعدياً حسب المتوسطات الحسابية، ونلاحظ من الجدول أن:

الرتبة 01: جاءت العبارة رقم 10 والتي تنص على "تحفز فريقك على العمل" في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 4.31 وبلغ إنحرافها المعياري 0.81، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة مرتفع جدا

وهذا ما يدل أن القائد في المؤسسة الناشئة يولي أهمية كبيرة لتحفيز فريقه للعمل وتحسين أدائه للوصول إلى النتائج المرغوبة.

الرتبة 02: جاءت العبارة رقم 02 والتي تنص على "تقدم أفكار إبداعية للمؤسسة" في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 4.25 وبلغ إنحرافها المعياري 0.83، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة مرتفع جدا وهذا ما يدل أن القائد يسعى بشكل كبير إلى تقديم أفكار إبداعية للمؤسسة وهذا لإحداث بعض التغييرات التي تكون في صالح المؤسسة الناشئة.

الرتبة 03: جاءت العبارة رقم 09 والتي تنص على "تتخذ قرارات بجدية" في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 4.21 وبلغ إنحرافها المعياري 0.80، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة مرتفع جدا وهذا ما يدل أن القائد يتصف بالجدية أثناء إتخاذ القرارات التي تخص ميدان العمل.

الرتبة 04: جاءت العبارة رقم 01 والتي تنص على "تملك القدرة على الإقناع" في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 4.10 وبلغ إنحرافها المعياري 0.77، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة مرتفع وهذا ما يدل أن القائد يملك قدرة خاصة في التأثير على فريقه نحو خدمة مصالح المؤسسة بشكل أفضل.

الرتبة 05: جاءت العبارة رقم 08 والتي تنص على "لديك القدرة في التأثير على العاملين" في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 4.06 وبلغ إنحرافها المعياري 0.80، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة مرتفع وهذا ما يدل أن القائد لديه قدرة على التأثير على العاملين في المؤسسة بشكل هادف.

الرتبة 06: جاءت العبارة رقم 11 والتي تنص على "تهتم بمظهرك الخارجي أثناء أداء مهامك بالمؤسسة" في المرتبة السادسة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 3.95 وبلغ إنحرافها المعياري 1.08، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة مرتفع وهذا ما يدل أن القائد يولي أهمية معتبرة إلى مظهره الخارجي أثناء أداء مهامه بالمؤسسة أو عند ظهوره بوسائل الإعلام.

الرتبة 07: جاءت العبارة رقم 06 والتي تنص على "تتحمل الأعمال المجهدة" في المرتبة السابعة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 3.83 وبلغ إنحرافها المعياري 0.95 حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة مرتفع وهذا ما يدل أن القائد يتحمل الأعمال المجهدة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

الرتبة 08: جاءت العبارة رقم 07 والتي تنص على "ينظر العاملين بالمؤسسة إليك على أنك قائد متواضع" في المرتبة الثامنة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 3.83 وبلغ إنحرافها المعياري 0.82، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة مرتفع وهذا ما يدل أن معظم العاملين بالمؤسسات الناشئة ينظرون إلى القائد على أنه متواضع وهذا ما يجعله قريب منهم لتسهيل قدرته على التأثير عليهم وإقناعهم.

الرتبة 09: جاءت العبارة رقم 03 والتي تنص على "تستطيع تسوية النزاعات المشاكل بأسهل الطرق وبأقل الخسائر" في المرتبة التاسعة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 3.78 وبلغ إنحرافها المعياري 1.02، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة مرتفع وهذا ما يدل أن من صفات الشخصية المميزة للقائد أنه يسعى لحل النزاعات بطرق فعالة وسهلة دون خسائر.

الرتبة 10: جاءت العبارة رقم 04 والتي تنص على "تملك الخبرة والمعرفة الواسعة بشؤون العمل" في المرتبة العاشرة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 3.63 وبلغ إنحرافها المعياري 0.91، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة مرتفع وهذا ما يدل أن معظم قادة المؤسسات الناشئة يملكون خبرة بشؤون العمل وأقدمية في ميدان المؤسسات.

الرتبة 11: جاءت العبارة رقم 12 والتي تنص على "تربطك علاقة غير رسمية بالعاملين في المؤسسة" في المرتبة الحادية عشر من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 3.23 وبلغ إنحرافها المعياري 1.09، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة متوسط وهذا ما يدل أنه يوجد فئة من القادة يشجعون الرسمية للتعامل مع العاملين وهذا لضبط سلوكهم و فئة أخرى تشجع العلاقة غير الرسمية وهذا يجعل العاملين في محيط مريح يشجع على إنتاجية أفضل.

الرتبة 12: جاءت العبارة رقم 05 والتي تنص على "تستطيع التنبؤ بالأزمات الفجائية" في المرتبة الثانية عشر من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر 3.00 وبلغ إنحرافها المعياري 1.05، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة متوسط وهذا ما يدل أن مجموعة من القادة يستطيعون التنبؤ بالأزمات الفجائية وهذا حسب المحيط الإقتصادي والأحداث المتتالية بتلك الفترة وفئة أخرى ترى أن الأزمات الفجائية لا يمكن التنبؤ بها دون سابق إنذار.

وبلغ المتوسط الحسابي للمحور 3.84 والإنحراف المعياري للمحور 0.91 ودرجة المحور قدرت بمتوسط. بصفة عامة يمكن القول أن القائد يملك صفات تجعل من القائد ناجح ومؤهلاً لتسيير مؤسسة ناشئة تسييراً جيداً يؤخذ بالمؤسسة نحو القمة.

### المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة وإختبار فرضيات الدراسة

في كل دراسة يتم وضع مجموعة من الفرضيات وفي آخر الدراسة يتم إختبار الفرضيات والتحقق من صحتها لذلك سيتم من خلال هذا المطلب تحليل نتائج البيانات وإختبار الفرضيات الموضوعية للدراسة، سيتم ذلك من خلال مايلي:

أولاً: إختبار صحة الفرضيات:

تم وضع مجموعة من الفرضيات لهذه الدراسة يجب إختبار صحتها.

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الصفرية  $H_0$ :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية البديلة  $H_1$ :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم (17) العلاقة بين الصفات الشخصية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة

البيان	معامل الارتباط	معامل الإنحدار	معامل الإنحدار المعدل	الخطأ المعياري	sig
أداء المؤسسات الناشئة	0.66	0.44	0.43	4.84	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الصفات الشخصية للقائد والمتغير التابع المتمثل في أداء المؤسسات الناشئة، تم استخدام معامل الارتباط وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 إتضح من خلال هذا أن هناك علاقة إرتباط بين الصفات الشخصية للقائد وبين أداء المؤسسات الناشئة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط 0.66 وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية نسبية ومن خلال ماسبق نتأكد من صحة الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة بين الصفات الشخصية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة فكلما زادت الصفات الشخصية للقائد تعزز الأداء في المؤسسات الناشئة.

2. الفرضية الجزئية الأولى:

الفرضية الصفرية  $H_0$ :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية الذاتية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية البديلة  $H_1$ :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية الذاتية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم (18) العلاقة بين الصفات الشخصية الذاتية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة

البيان	معامل الارتباط	معامل الإنحدار	معامل الإنحدار المعدل	الخطأ المعياري	sig
أداء المؤسسات الناشئة	0.59	0.35	0.34	2.99	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

لدراسة العلاقة بين الصفات الشخصية الذاتية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة، تم استخدام معامل الارتباط وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 إتضح من خلال هذا أن هناك علاقة ارتباط بين الصفات الشخصية الذاتية للقائد وبين أداء المؤسسات الناشئة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط 0.59 وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية نسبياً، ومن خلال ما سبق نتأكد من صحة الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة بين الصفات الشخصية الذاتية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة، فكلما زادت الصفات الشخصية الذاتية للقائد تعزز الأداء في المؤسسات الناشئة.

3. الفرضية الجزئية الثانية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية الموضوعية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة على مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية البديلة  $H_1$ :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية الموضوعية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة على مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم (19) العلاقة بين الصفات الشخصية الموضوعية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة

البيان	معامل الارتباط	معامل الإنحدار	معامل الإنحدار المعدل	الخطأ المعياري	sig
أداء المؤسسات الناشئة	0.63	0.40	0.39	2.53	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

لدراسة العلاقة بين الصفات الشخصية الموضوعية للقائد تم استخدام معامل الارتباط، وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 إتضح من خلال هذا أن هناك علاقة إرتباط بين الصفات الشخصية الموضوعية للقائد وبين أداء المؤسسات الناشئة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط 0.63 وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية نسبياً، ومن خلال ماسبق نتأكد من صحة الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة بين الصفات الشخصية الموضوعية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة، فكلما زادت الصفات الشخصية الموضوعية للقائد تعزز الأداء في المؤسسات الناشئة.

4. الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية الفروق):

الفرضية البديلة  $H_0$ :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصفات الشخصية للقائد في المؤسسات الناشئة بين الجنسين ذكور و إناث عند على مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة  $H_1$ :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصفات الشخصية للقائد في المؤسسات الناشئة بين الجنسين ذكور وإناث على مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم: (20) الفروق في الصفات الشخصية للقائد في المؤسسات الناشئة بين الذكور والإناث

البيان	القيمة المحسوبة (F)	قيمة (T)	مستوى الدلالة (sig)
الصفات الشخصية للقائد	7.38	2.17	0.09

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

في متغير الجنس تبين أن قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) ومستوى الدلالة فيه أكبر من 0.05 وهو ما يشير أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الجنس بالنسبة لقادة المؤسسات الناشئة عبر الوطن وبالتالي وفقاً لمتغير الجنس يتم قبول الفرضية العدمية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في الصفات الشخصية للقائد في المؤسسات الناشئة بين الجنسين ذكور وإناث عند على مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ثانياً: معامل الانحدار للفرضيات

1. معامل الانحدار للفرضية الرئيسية:

يمثل الجدول التالي معادلة خط الانحدار لأثر الصفات الشخصية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة حيث يتبين لنا أن للصفات الشخصية للقائد دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (21): معادلة خط الانحدار

البيان	المعامل	T	Sig
الثابت	12.84	2.58	0.012
أداء المؤسسات الناشئة	0.65	6.75	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات SPSS.

معامل الانحدار يؤكد أن الصفات الشخصية للقائد تؤثر بنسبة 43% على أداء المؤسسات الناشئة أما النسبة الباقية فتمثل متغيرات أخرى لم يتم دراستها. حيث معادلة الانحدار الخطي البسيط تكون من الشكل التالي:

$$y = 12.84 + 0.65x$$

2. معامل الإنحدار للفرضية الجزئية الأولى:

يمثل الجدول التالي معادلة خط الإنحدار لأثر الصفات الشخصية الذاتية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة حيث يتبين لنا أن للصفات الشخصية الذاتية للقائد دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم(22): معادلة خط الإنحدار

البيان	المعامل	T	Sig
الثابت	5.46	1.77	0.081
أداء المؤسسات الناشئة	0.34	5.65	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات SPSS.

معامل الإنحدار يؤكد أن الصفات الشخصية للقائد تؤثر بنسبة 34% على أداء المؤسسات الناشئة أما النسبة الباقية فتمثل متغيرات أخرى لم يتم دراستها. حيث معادلة الإنحدار الخطي البسيط تكون من الشكل التالي:

$$y=5.46 +0.34x$$

3. معامل الإنحدار للفرضية الجزئية الثانية:

يمثل الجدول التالي معادلة خط الإنحدار لأثر الصفات الشخصية الذاتية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة حيث يتبين لنا أن للصفات الشخصية الذاتية للقائد دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم(23): معادلة خط الإنحدار

البيان	المعامل	T	Sig
الثابت	7.38	2.83	0.006
أداء المؤسسات الناشئة	0.31	6.23	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات SPSS.

معامل الإنحدار يؤكد أن الصفات الشخصية للقائد تؤثر بنسبة 39% على أداء المؤسسات الناشئة أما النسبة الباقية فتمثل متغيرات أخرى لم يتم دراستها. حيث معادلة الإنحدار الخطي البسيط تكون من الشكل التالي:

$$y=7.38 +0.31x$$



## خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل والذي تم فيه إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي للدراسة، محاولة معرفة واقع أثر الصفات الشخصية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة على مستوى الوطن.

تم القيام بالدراسة التطبيقية على مستوى حاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company، بالإعتماد على مجموعة من الأدوات للوصول إلى مجموعة من النتائج من هذه الأدوات المقابلة، الملاحظة، الإستبيان. حيث تم تصميم إستبيان الدراسة الذي يتكون من ثلاث محاور أساسية يمثل المحور الأول البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة، والمحور الثاني الخاص بمتغير الأداء، أما المحور الثاني خاص بمتغير الصفات الشخصية للقائد، قمنا بتوجيه (29) سؤال إلى عينة مكونة من 70 قائد مؤسسة ناشئة عبر الوطن.

تم قياس صدق وثبات أداة الدراسة حيث تم تحليل المعلومات المتحصل عليها من الإستبيان عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS في نسخته 20 إضافة إلى تحليل المعلومات المجموعة عن طريق المقابلات والملاحظات المسجلة، وتم الإستعانة بأساليب إحصائية وصفية إستدلالية لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير الثابت حيث قمنا بتحليل المعطيات والوصول إلى النتائج والقيام بإختبار Anova وإختبار صحة الفرضيات الموضوعية من طرف الطالبات.

خاتمة



تمحورت دراستنا حول أثر الصفات الشخصية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة حيث قمنا بدراسة نظريا اعتمادا على المراجع والكتب، وتطبيقيا على مستوى حاضنة المؤسسات الناشئة تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 70 قائد لمؤسسة ناشئة، تم إعداد إستبيان يخدم الدراسة وتوزيعه إلكترونيا على قادة المؤسسات الناشئة عبر الوطن وبناء على نتائج هذا الإستبيان توصلنا إلى مجموعة من النتائج المهمة.

### 1. نتائج إختبار الفرضيات

من خلال دراستنا توصلنا إلى إختبار صحة الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة على مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة على مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

حسب ما توصلنا إليه من نتائج نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة حيث أن للصفات الشخصية للقائد أثر إيجابي على أداء المؤسسات الناشئة كلما إمتاز القائد بالصفات الاساسية للقيادة كلما تحسن أداء المؤسسة الناشئة والعكس صحيح.

#### الفرضية الجزئية الأولى:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية الذاتية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ؛
- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية الذاتية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

حسب ما توصلنا إليه من نتائج نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية الذاتية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة حيث أن للصفات الشخصية الذاتية للقائد أثر إيجابي على أداء المؤسسات الناشئة كلما إمتاز القائد بالصفات الاساسية الذاتية للقيادة كلما تحسن أداء المؤسسة الناشئة والعكس صحيح.

الفرضية الجزئية الثانية:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية الموضوعية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ؛
- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية الموضوعية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

حسب ما توصلنا إليه من نتائج نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية الموضوعية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة حيث أن للصفات الشخصية الموضوعية للقائد أثر إيجابي على أداء المؤسسات الناشئة كلما إمتاز القائد بالصفات الأساسية الموضوعية للقيادة كلما تحسن أداء المؤسسة الناشئة والعكس صحيح.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصفات الشخصية للقائد في المؤسسات الناشئة بين الجنسين ذكور و إناث عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ؛
- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصفات الشخصية للقائد في المؤسسات الناشئة بين الجنسين ذكور وإناث عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

حسب ما توصلنا إليه من نتائج نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية للقائد المؤسسات الناشئة بين الجنسين ذكور وإناث حيث أن الصفات الشخصية للقائد في المؤسسات الناشئة لا تتغير حسب الجنس.

2. الإقتراحات والتوصيات:

بعد قيامنا بالدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع أثر الصفات الشخصية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة، من خلال المقابلة الشخصية مع مدير الحاضنة وإطلاعنا على الأفكار المحتضنة نقترح بعض الإقتراحات والتوصيات كالتالي:

- يجب على القادة أن يخضعوا إلى برامج تكوينية؛
- يجب على القادة تعزيز العلاقات بالهيئات الداعمة مثل الحاضنات؛
- يجب على القادة الحرص على تطوير الصفات الشخصية لديهم؛
- الإهتمام بوضع إستراتيجية طويلة المدى من قبل القادة؛
- يجب على القادة القيام بدورات تدريبية في مجال التكنولوجيا؛

- خلق فضاءات التبادل والتشاور بين مختلف الفاعلين في المؤسسة وتحديد الأطراف الأساسية لهذه المؤسسة؛
- تشجيع المؤسسات الناشئة على التكتل في شكل جمعيات محلية أو وطنية وخلق شبكات تعاون قصد توحيد جهودها؛
- ترقية الشراكة بين المؤسسات الناشئة والمستثمرين؛
- تطوير الوضع القانوني للمؤسسات الناشئة.

### 3. أفاق البحث:

- بعد دراستنا إلى موضوع أثر الصفات الشخصية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة هناك بعض الجوانب التي يمكن البحث فيها لاحقاً ونقترح مايلي:
- فعالية القيادة النسوية في المؤسسات الناشئة؛
  - التوجه التكنولوجي للمؤسسات الناشئة؛
  - دور المقاولاتية في تشجيع الطلبة على إنشاء مؤسسات الناشئة.

قائمة المصادر

والمراجع



### قائمة المراجع والمصادر

#### 1. الكتب باللغة العربية:

- ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة تقييم الأداء الوظيفي " بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، 2013.
- أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي وحسين محمد سمحان، الأصول العملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- أسامة خير، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- أمال بن سمشة، "الأداء البشري بالأداة المحلية"، مركز الكتاب الأكاديمي، سوق أهراس، 2019.
- بدار عاشور، خليفي سامية، حاضنات الأعمال كآلية لدعم وتمويل المؤسسات الناشئة **startup** في الجزائر للمساهمة في الإنعاش الإقتصادي، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول: المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر، البويرة.
- بلال خلف السكرانه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، 2010.
- دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي **spss**، الطبعة الأولى، 2008.
- زكية معزوز، زهوة خلوط، دور تحليل البيئة التسويقية في تطوير أداء المؤسسات الناشئة، مجمع أعمال الكتاب الجامعي حول: المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الإقتصادي في الجزائر، البويرة.
- زهير ثابت، سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 (كيف تقييم أداء الشركات والعاملين)، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، 2006.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، 2006.
- سيد سالم عرفة، "إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الزاوية للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، 2012.
- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010. - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003. - عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات (القيادة، التسويق، العمل المؤسسي، تخطيط وإدارة القوة العاملة، الحوكمة)، مؤسسة الشباب الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- علي محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- علي هادي جبرين، أساسيات البحث ومشاريع التخرج وكتابة التقارير في الإدارة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

- فرانسيس أكارنز، سوزان م بين وفايزة بنت صالح الحامدي، القيادة للطلاب، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، الطبعة الأولى، 2016.
- محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014.
- محمد فخري راضي، البحث العلمي ومصادر المعلومات الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2016.
- محمود أحمد أبو سمرة، محمد عبد الإله الطيطي، مناهج البحث العلمي من التبين إلى التمكن، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2022.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر - والتوزيع، عمان، 2008.
- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن (مهارات الموارد البشرية)، المناهل للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، 2013.
- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن (مهارات الموارد البشرية)، المناهل للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، 2013.
- محمود محمد الجراح، أصول البحث العلمي، طبعة الثانية، دراسة الرأية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 165.
- مزيان أمينة، عماروش خديجة إمام، الشركات الناشئة في الجزائر بين واقعها ومتطلبات نجاحها، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول المؤسسات الناشئة ودورها في الانتعاش الإقتصادي في الجزائر، جامعة البويرة.
- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والإنصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- مولود قنوش محمد هاني وعمر هاني، عوامل ومحددات نمو المؤسسات الناشئة، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الإقتصادي في الجزائر، البويرة.
- نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية spss، طبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015.
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، الطبعة الأولى، دار الرأية للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، 2010.

## 2. الأطروحات والرسائل

- بلال سوفي، دليلة جدي، أثر الخدمات الإلكترونية على جودة الخدمة المصرفية، مذكر مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص تسويق مصرفي، ص 106.
- بولجينب إلهام، سمات القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه شهادة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.
- سارة سعودي، نورهان مومن، دور القيادة التحولية في تطوير الكفاءات البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2020.



- سلطان محمد المطيري، صحوي منور الشمري عبد محمود السعيد، المذكرة التربوية للوظائف الإشرافية القيادة والتفكير، الكويت، 2019.
- شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل "فرع جنرال كابل" بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 94.
- طافر مريم، بومحيرك أحلام، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2019.
- عبد الله عبد الرحمان النهيان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص علوم إدارية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.
- عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، الكويت، 2011.
- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، 2008.
- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

### 3. المجالات والمقالات

- بختي علي، بوعويبة سليمة، المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات، مجلة دراسة وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والإجتماعية، تيزازة. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/62880>
- بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة، مجلة البشائر الاقتصادية، سكيكدة، المجلد 04، العدد 02، 2018. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/62210>
- صبرينة عليان، زين الدين بروش، دوافع المقاوم وتأثيرها على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة التمويل والإستثمار والتنمية المستدامة، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2021. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/161653>
- عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد 01، 2001. <https://www.webreviewt.dz/IMG/pdf/7-10.pdf>
- عمار فاروق، فتيحة نشنش، أثر التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الناشئة، مجلة العلوم التجارية والتسيير، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2017. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/>
- نوي محمد الأمين، دهان محمد، نحو تنظير أدق لمفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها منهجية مفصلة، مجلة الإنعاش الإقتصادي الاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد 03، المجلد 14. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/140325>

- هشام بروال، التعليم المقاولاتي وحتمية الابتكار في المؤسسات الناشئة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد 03، المجلد 20، بسكرة، 2017. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/66925>
- هشام برو، دور الصفات الشخصية القائد الإداري في إدارة الأزمات، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المسيلة، العدد 01، المجلد 06، 2021. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/153647>

### 4. الكتب باللغات الأجنبية

- benoît fruchard, **mémoire de fin d'études:le business model des start-up dans l'assurance**, neoma business school, la France,2016.
- Evelyne scouto- Gallard, Cindy, **Génération start-up**, Bpifrance, la france, 2017.
- Greg Caldwell, **Lean Startup:how to apply the lean startup methodology to innovate, accelerate, and create successful businesses**, alakai publishing,2020.
- Jean louis Malo, jean charles mathé, **L'essentiel du contrôle de gestion**, 2<sup>ème</sup> édition édition d'organisation, Paris, 1998.
- La source: Said Mssassi, **Peécis du Management (Concepts et Processus de gestion)**, **Afrique Orient**, Maroc, 2006.
- Michel Gelobter, **Lean startups for social change:the revolutionary path to big impact**, berrett- koehler publishers, 2015.
- Michel gervais, **Contrôle de gestion**, 6<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 1997.
- Peter Drucker, **L'efficacité objectif N°1 des cadres**, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 1 Raymond alain, Thietart, **La Stratégie de l'entreprise**, 2<sup>ème</sup> édition, éditions d'organisations, Paris, 1990.
- Raymond alain, Thietart, **La Stratégie de l'entreprise**, 2<sup>ème</sup> édition, éditions d'organisations, Paris, 1990.
- Simon zaech, **leadership in start-up**, in international small business journal, vol 35, numéro02, 2017.
- Start-up, **Dictionnaire Larousse de poche**, Edition Larousse, paris, 2005.

### 5- المجلات باللغة الأجنبية:

- Bunmi Omolayo, Effect of leadership Style on job, **Bangladesh e-Journal of Sociology**, vol 04, nombre02, 2007, p2007.
- davide christian orazi, alex turrini giovanni valotti, Le leadership du secteur public: nouvelles perspectives **pour la recherche et la pratique ,dans revue internationale des sciences administratives**,algérie, numéro 03, vol79, 2013.

- Nanjundes waras wamy t.s , swamy d.r. Leadership styles, Advances in management, vol 07, nombre02, 2014,p57.

# الملاحق



الملحق رقم (1): استمارة الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إستمارة إستبيان

### العنوان: أثر الصفات الشخصية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة

نرجو من سيادتكم الاجابة بكل حرية وأمانة لخدمة موضوع بحثنا المعنون أثر الصفات الشخصية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة التدريب لدراسة ميدانية لحاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company في اطار التحضير لمذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في ادارة الأعمال حيث أننا نسعى إلى جمع أكبر عدد من المعلومات من أجل تحقيق الاهداف المسطرة وهذا الامر لا يتحقق دون مساعدتكم وإمدادنا بالمعلومات المطلوبة وهي عامل هام في إنجاز البحث والوصول إلى النتائج علما أن المعلومات المتبقية من الاستمارة تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

إشراف الأستاذ:

د. يحيى دريس

إعداد المتربصات:

إلهام مصطفى

سارة براهيمية

السنة الجامعية 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 20 إلى أقل من 30 سنة

من 30 الى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة

من 50 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

تقني

تقني سامي

ثانوي

ليسانس

ماستر

دكتوراه

4-الخبرة المهنية للقائد:

أقل من 5 سنوات

5 أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

من 20 سنة فما فوق

5- مقر الولاية:.....

## المحور الثاني: الأداء في المؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الاستمرارية					
2	تسعى المؤسسة إلى تحقيق النمو					
3	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الريادة في السوق					
4	تسعى المؤسسة إلى التطور ومجارات تغيرات الواقع					
5	تعتمد المؤسسة على عنصر الابتكار للحصول على الاستمرارية					
6	تضع المؤسسة رضا المستهلك كأولوية					
7	تقوم المؤسسة بوضع استراتيجية طويلة المدى					
8	تقدر المؤسسة بشدة عملية الانتاج و تقديم الخدمات					
9	تبذل المؤسسة جهود لتوجيه أذواق المستهلكين					
10	تعمل المؤسسة على استهداف أسواق جديدة					
11	تحفز المؤسسة الأفراد على تقديم أفكار مبتكرة					
12	تدخل المؤسسة في استثمارات تتميز بالمخاطرة					

المحور الثالث: الصفات الشخصية للقائد

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تملك القدرة على الإقناع					
2	تقدم أفكار إبداعية للمؤسسة					
3	تستطيع تسوية النزاعات المشاكل بأسهل الطرق وبأقل الخسائر					
4	تملك الخبرة والمعرفة الواسعة بشؤون العمل					
5	تستطيع التنبؤ بالأزمات الفجائية					
6	تتحمل الأعمال المجهدة					
7	ينظر العاملين بالمؤسسة إليك على أنك قائد متواضع					
8	لديك القدرة في التأثير على العاملين					
9	تتخذ قرارات بجدية					
10	تحفز فريقك على العمل					
11	تهتم بمظهرك الخارجي أثناء أداء مهامك بالمؤسسة					
12	تربطك علاقة غير رسمية بالعاملين في المؤسسة					



الملحق رقم: (02)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,808	31

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
اداء المؤسسة	154,8667	314,253	,776	,789
الصفات الشخصية للقائد	159,3167	300,898	,861	,776

**Frequency Table**

الجنس

	Frequency	Percent
Valid ذكر	44	73,3
انثى	16	26,7
Total	60	100,0

### السن

		Frequency	Percent
Valid	من 20 إلى أقل من 30 سنة	42	70,0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	17	28,3
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	1	1,7
	Total	60	100,0

### المستوى

		Frequency	Percent
Valid	تقني	2	3,3
	تقني سامي	3	5,0
	ثانوي	16	26,7
	ليسانس	32	53,3
	ماستر	6	10,0
	دكتوراه	1	1,7
	Total	60	100,0

### الخبرة

		Frequency	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	38	63,3
	5 أقل من 10 سنوات	15	25,0
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	5	8,3
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	2	3,3
	Total	60	100,0

المقر

		Frequency	Percent
Valid	نسبة	12	20,0
	الجزائر	21	35,0
	وهرن	8	13,3
	عين الدفلة	1	1,7
	سطيف	3	5,0
	الشلف	1	1,7
	برج بوعريبيج	3	5,0
	قالمة	2	3,3
	الجلفة	2	3,3
	بسكرة	1	1,7
	البليدة	3	5,0
	خنشلة	1	1,7
	الطارف	1	1,7
	ام البواقي	1	1,7
	Total	60	100,0

x1

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	1	1,7
	محايد	2	3,3
	موافق	21	35,0
	موافق بشدة	36	60,0

<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>
--------------	-----------	--------------

**x2**

		Frequency	Percent
<b>Valid</b>	غير موافق	3	5,0
	موافق	16	26,7
	موافق بشدة	41	68,3
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>

**x3**

		Frequency	Percent
<b>Valid</b>	غير موافق	2	3,3
	محايد	1	1,7
	موافق	24	40,0
	موافق بشدة	33	55,0
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>

**x4**

		Frequency	Percent
<b>Valid</b>	غير موافق	1	1,7
	محايد	4	6,7
	موافق	28	46,7
	موافق بشدة	27	45,0
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>

x5

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	1	1,7
	محايد	1	1,7
	موافق	27	45,0
	موافق بشدة	31	51,7
	Total	60	100,0

x6

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3,3
	غير موافق	6	10,0
	محايد	9	15,0
	موافق	22	36,7
	موافق بشدة	21	35,0
	Total	60	100,0

x7

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1,7
	غير موافق	1	1,7
	محايد	5	8,3
	موافق	33	55,0
	موافق بشدة	20	33,3

<b>Total</b>	<i>60</i>	<i>100,0</i>
--------------	-----------	--------------

**x8**

		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
<b>Valid</b>	غير موافق بشدة	<i>2</i>	<i>3,3</i>
	غير موافق	<i>1</i>	<i>1,7</i>
	محايد	<i>13</i>	<i>21,7</i>
	موافق	<i>25</i>	<i>41,7</i>
	موافق بشدة	<i>19</i>	<i>31,7</i>
	<b>Total</b>	<b><i>60</i></b>	<b><i>100,0</i></b>

**x9**

		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
<b>Valid</b>	غير موافق بشدة	<i>1</i>	<i>1,7</i>
	غير موافق	<i>1</i>	<i>1,7</i>
	محايد	<i>5</i>	<i>8,3</i>
	موافق	<i>31</i>	<i>51,7</i>
	موافق بشدة	<i>22</i>	<i>36,7</i>
	<b>Total</b>	<b><i>60</i></b>	<b><i>100,0</i></b>

**x10**

		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
<b>Valid</b>	غير موافق بشدة	<i>2</i>	<i>3,3</i>
	غير موافق	<i>1</i>	<i>1,7</i>

	محايد	5	8,3
	موافق	21	35,0
	موافق بشدة	31	51,7
	Total	60	100,0

x11

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6,7
	غير موافق	12	20,0
	محايد	8	13,3
	موافق	23	38,3
	موافق بشدة	13	21,7
	Total	60	100,0

x12

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1,7
	غير موافق	1	1,7
	محايد	2	3,3
	موافق	34	56,7
	موافق بشدة	22	36,7
	Total	60	100,0

y1

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1,7
	غير موافق	2	3,3
	محايد	3	5,0
	موافق	38	63,3
	موافق بشدة	16	26,7
	Total	60	100,0

y2

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	3	5,0
	محايد	6	10,0
	موافق	24	40,0
	موافق بشدة	27	45,0
	Total	60	100,0

y3

		Frequency	Percent
Valid	,00	1	1,7
	غير موافق	6	10,0
	محايد	11	18,3
	موافق	28	46,7
	موافق بشدة	14	23,3



<b>Total</b>	<i>60</i>	<i>100,0</i>
--------------	-----------	--------------

y4

		Frequency	Percent
<b>Valid</b>	غير موافق بشدة	<i>2</i>	<i>3,3</i>
	غير موافق	<i>6</i>	<i>10,0</i>
	محايد	<i>10</i>	<i>16,7</i>
	موافق	<i>36</i>	<i>60,0</i>
	موافق بشدة	<i>6</i>	<i>10,0</i>
	<b>Total</b>	<i>60</i>	<i>100,0</i>

y5

		Frequency	Percent
<b>Valid</b>	غير موافق بشدة	<i>5</i>	<i>8,3</i>
	غير موافق	<i>15</i>	<i>25,0</i>
	محايد	<i>18</i>	<i>30,0</i>
	موافق	<i>19</i>	<i>31,7</i>
	موافق بشدة	<i>3</i>	<i>5,0</i>
	<b>Total</b>	<i>60</i>	<i>100,0</i>

y6

		Frequency	Percent
<b>Valid</b>	غير موافق بشدة	<i>1</i>	<i>1,7</i>
	غير موافق	<i>6</i>	<i>10,0</i>

محايد	9	15,0
موافق	30	50,0
موافق بشدة	14	23,3
Total	60	100,0

y7

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1,7
	غير موافق	3	5,0
	محايد	11	18,3
	موافق	35	58,3
	موافق بشدة	10	16,7
	Total	60	100,0

y8

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1,7
	غير موافق	2	3,3
	محايد	5	8,3
	موافق	36	60,0
	موافق بشدة	16	26,7
	Total	60	100,0

y9

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1,7
	غير موافق	1	1,7
	محايد	5	8,3
	موافق	30	50,0
	موافق بشدة	23	38,3
	Total	60	100,0

y10

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1,7
	غير موافق	1	1,7
	محايد	4	6,7
	موافق	26	43,3
	موافق بشدة	28	46,7
	Total	60	100,0

y11

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	5,0
	غير موافق	3	5,0
	محايد	9	15,0
	موافق	24	40,0

موافق بشدة	21	35,0
Total	60	100,0

y12

	Frequency	Percent
Valid غير موافق بشدة	3	5,0
غير موافق	14	23,3
محايد	16	26,7
موافق	20	33,3
موافق بشدة	7	11,7
Total	60	100,0

### Statistics

	الجنس	السن	المستوى	الخبرة	المقر	x1	x2
المتوسط الحسابي	1,2667	1,3167	3,6667	1,5167	4,00	4,5333	4,5833
الانحراف المعياري	,44595	,50394	,91442	,79173	3,551	,65008	,74314

### Statistics

	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9
المتوسط الحسابي	4,4667	4,3500	4,4667	3,9000	4,1667	3,9667	4,2000
الانحراف المعياري	,70028	,68458	,62346	1,10008	,78474	,95610	,79830

### Statistics

	x10	x11	x12	y1	y2	y3	y4
--	-----	-----	-----	----	----	----	----

المتوسط الحسابي	4,3000	3,4833	4,2500	4,1000	4,2500	3,7833	3,6333
الانحراف المعياري	,94421	1,22808	,75071	,77460	,83615	1,02662	,91996

### Statistics

	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11
المتوسط الحسابي	3,0000	3,8333	3,8333	4,0667	4,2167	4,3167	3,9500
الانحراف المعياري	1,05766	,95964	,82681	,79972	,80447	,81286	1,08025

### Statistics

	y12	اداء المؤسسة	الصفات الشخصية للقائد
المتوسط الحسابي	3,2333	50,6667	46,2167
الانحراف المعياري	1,09493	6,46940	6,42055

### Correlations

		اداء المؤسسة	الصفات الشخصية للقائد
اداء المؤسسة	Pearson Correlation	1	,664**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
الصفات الشخصية للقائد	Pearson Correlation	,664**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,664 <sup>a</sup>	,440	,431	4,84423

a. Predictors: (Constant), اداء المؤسسة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1071,123	1	1071,123	45,645	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1361,060	58	23,467		
	Total	2432,183	59			

a. Dependent Variable: الصفات الشخصية للقائد

b. Predictors: (Constant), اداء المؤسسة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,847	4,979		2,580	,012
	اداء المؤسسة	,659	,097	,664	6,756	,000

a. Dependent Variable: الصفات الشخصية للقائد

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,596 <sup>a</sup>	,355	,344	2,99670

a. اداء المؤسسة. Predictors: (Constant),

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	286,880	1	286,880	31,946	,000 <sup>b</sup>
	Residual	520,853	58	8,980		
	Total	807,733	59			

a. الذاتية. Dependent Variable:

b. اداء المؤسسة. Predictors: (Constant),

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,464	3,080		1,774	,081
	اداء المؤسسة	,341	,060	,596	5,652	,000

a. الذاتية. Dependent Variable:

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,634 <sup>a</sup>	,402	,391	2,53133

a. اداء المؤسسة Predictors: (Constant),

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	249,339	1	249,339	38,913	,000 <sup>b</sup>
Residual	371,644	58	6,408		
Total	620,983	59			

a. المتغير التابع: الموضوعية

b. اداء المؤسسة Predictors: (Constant),

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7,383	2,602		2,838	,006
اداء المؤسسة	,318	,051	,634	6,238	,000

a. المتغير التابع: الموضوعية



### Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
الصفات الشخصية للقائد	ذكر	44	47,2727	4,46883	,67370
	انثى	16	43,3125	9,62440	2,40610

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means
		F	Sig.	t
الصفات الشخصية للقائد	Equal variances assumed	7,386	,009	2,179
	Equal variances not assumed			1,585

### Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
الصفات الشخصية للقائد	Equal variances assumed	58	,033	3,96023
	Equal variances not assumed	17,407	,131	3,96023

## Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
الصفات الشخصية للقائد	Equal variances assumed	1,81756	,32198	7,59847
	Equal variances not assumed	2,49864	-1,30207	9,22252

## حاضنة المؤسسات الناشئة INNOEST COMPANY



### الحاضنة

تأسست حاضنة المؤسسات الناشئة INNOEST Company في إطار برنامج رئيس الجمهورية لتشجيع المؤسسات الناشئة وخلق اقتصاد المعرفة كأول حاضنة أعمال بالشرق الجزائري على مستوى ولاية تبسة

كما تحصلت على وسم حاضنة أعمال رقم 0903213011 بتاريخ 11 مارس 2021 من طرف رئيس اللجنة الوطنية الدكتور ياسين وليد الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف باقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة

الملحق رقم (04)



الملحق رقم (05)



## الملحق رقم (06)



**سايفي عبد الرؤوف**  
**مؤسس و مدير الإدارة و المالية**  
-ليسانس مالية بجامعة تبسة  
-ماستر تمويل مصرفي بجامعة تبسة  
-رئيس مدير عام لشركة صناعية خاصة

11



**فتحي قاسمي**  
**مؤسس و مدير برامج الحاضنة**  
-ليسانس محاسبة و مالية بجامعة الجزائر 3  
-ليسانس تسيير مؤسسات بجامعة ليل فرنسا  
-ماستر تسويق دولي بجامعة ليل فرنسا  
-ماستر مفاوضات و تطوير المؤسسات الناشئة بمعهد إدارة المؤسسات - ليون فرنسا

10

### فريق INNOEST



**زيد بوغلاق**  
مستشار تقني بالحاضنة  
-مراقب رئيسي بمجمع  
سوناطراك



**لقمان غريبي**  
مستشار قانوني  
-إطار بالجمارك  
الجزائرية



**عثمانية نبيل**  
مستشار مكلف بالاعلام  
-رئيس تحرير  
بالتلفزيون الجزائري  
العمومي



**إبراهيم خليل**  
مستشار مكلف بالأعمال  
-طالب دكتوراه ادارة  
الأعمال  
-مؤسس شركة Urband

12



كلية العلوم الاقتصادية و التسيير وعلوم تجارية

الملحق رقم: 07



مقابلة مع السيد: قاسمي فتحي

مدير برامج حاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company

مقر المؤسسة: ولاية تبسة

تم لقاء السيد مدير برامج الإحتضان لحاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company وتم تقديم مجموعة وتم تقديم مجموعة من الأسئلة كالتالي:

س1: فيما تتمثل مهامك؟

ج1: تتمثل مهامه في مايلي:

- تحضير وتقديم دورات تكوينية لقادة وفرق المؤسسات الناشئة؛

- إعداد دراسة جدوى المشاريع الناشئة؛

- متابعة المترشحين لدى الحاضنة؛

- تنظيم تظاهرات ومحاضرات؛

- دراسة ملفات المشاريع المسجلة في منصة الحاضنة.

س2: ماهي وظائف المستشار الإعلامي للحاضنة؟

ج2: من مهامه مايلي:

يقوم بتسيير العلاقات بين الحاضنة وباقي المؤسسات الإعلامية؛

تسهيل التغطية الإعلامية لتظاهرات التي تقوم بإعدادها الحاضنة تستعين به الحاضنة في حالة تقديم تقارير للإعلام حول المشاريع الناشئة.

س3: فيما تتمثل مهام مستشار مكلف بالذكاء الاصطناعي؟

ج3: يقوم بتسيير المشاريع ذات طابع الذكاء الاصطناعي والتكنولوجي.



كلية العلوم الاقتصادية و التسيير وعلوم تجارية

الملحق رقم: 08



مقابلة مع السيد: سايعي عبد الرؤوف

مدير المالية لحاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company

مقر المؤسسة: ولاية تبسة

تم لقاء السيد مدير المالية لحاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company وتم تقديم مجموعة وتم تقديم مجموعة من الأسئلة كالتالي:

س1: فيما تتمثل مهامك؟

ج1: - إمضاء الإتفاقيات وتنظيم التظاهرات؛

- يتكفل بإدارة الشؤون المالية للحاضنة؛

- دراسة المشاريع المسجلة في المنصة؛

- التكفل بالمعاملات الإدارية؛

- مسؤول العلاقات الخارجية؛

- إنشاء ومتابعة المشاريع الأولية؛

س2: ماهي وظائف المستشار المكلف ببرامج الإحتضان عن بعد؟

ج2: من مهامه مايلي:

إعداد برامج تتلائم مع المشاريع خارج الولاية (تبسة) ومشاريع خارج الوطن؛

- مستشار مكلف بمشاريع الطاقة والمناجم؛

- يكون ضمن لجنة دراسة المشاريع المتعلقة بمجال الطاقة والمناجم وهذا اعتمادا على خبرته الواسعة في هذا المجال.



ملحق رقم: 09

### تقرير حول حصيلة أشغال و نشاطات الحاضنة لسنة 2021

تجدون في هذا التقرير المفصل جميع النشاطات والأعمال التي قامت بها حاضنة المؤسسات الناشئة تبسة إبتدانا من إفتتاح المقر بتاريخ 10 مارس 2021 إلى غاية 31 ديسمبر من نفس السنة وهي كالاتي:

\* عدد المسجلين في الموقع الإلكتروني للحاضنة:

في هذا الصدد قام 515 شاب و شابة حاملين لأفكار مبتكرة بتسجيل مشاريعهم عبر الموقع الإلكتروني للحاضنة خلال سنة 2021 ليتم استقبالهم على مستوى مقر الحاضنة حيث تولى السيد قاسمي فححي مدير برامج الحاضنة دراسة المشاريع المقترحة .

\* عدد المشاريع المبتكرة التي تم إحتضانها لسنة 2021 :

بعد دراسة المشاريع المسجلة في الموقع الإلكتروني للحاضنة تم قبول وإحتضان 38 مشروع مبتكر ليستفيدوا من عديد الإمتيازات المتوفرة والمقدمة من طرف الحاضنة لفائدة أصحاب المشاريع المبتكرة.

\* عدد ساعات التكوين المخصصة لأصحاب المشاريع المبتكرة:

كأحد الإمتيازات ووسائل المرافقة المقدمة من قبل الحاضنة تم وضع برنامج تكويني بحجم ساعي قدره 192 ساعة لفائدة أصحاب المشاريع المبتكرة الذين تم احتضانهم بحاضنة المؤسسات الناشئة في عدة مجالات لها علاقة مباشرة بمؤسساتهم الناشئة الغاية منه تطوير مشاريعهم ورفع قدراتهم على الإبتكار وتحفيزهم لدخول عالم المقولاتية.

\* عدد المتحصلين على وسم مشروع مبتكر:

لقد تمكن 15 من أصحاب المشاريع المبتكرة من الحصول على وسم مشروع مبتكر لسنة 2021 و هم كالاتي:

صاحب المشروع المبتكر	إسم المشروع	تعريف بالمشروع المبتكر
بوعلاق يعقوب	Innopia	يهتم بالزراعة المائية المبتكرة في الجزائر بإعتماد تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وانترنت الاشياء.
رحموني وليد وناصر أحمد	Snalligent	مزرعة ذكية لإنتاج الحلزون ومشتقاته بجودة

عاليا على مدار السنة.		
تطبيق لتوفير نقل السلع على مستوى التراب الوطني .	<b>Transgo</b>	لزبي عبد الوهاب وبورنايني أيمن و يوسف إشراق
إنتاج بروتين للاستهلاك الحيواني بديل للأعلاف من خلال تربية الذباب الجندي الاسود	<b>Nutrisect</b>	معافى شوقي
تطبيق لبيع المستلزمات الغذائية وتوصيلها للزبائن	<b>Presto</b>	خمايسية كمال الدين
تطبيق تواصل إجتماعي متخصص في فن الطبخ.	<b>Cooknero</b>	رقي عبد العزيز
تطبيق لحجز التذاكر الخاصة بالمسافرين.	<b>Bustime</b>	كزير ضياء ورامي لبري و بوسع عبد السميع
حاوية ذكية لإحتواء النفايات وفرزها.	<b>smartbinx</b>	بوزيان عقبة
رسكلة سعف النخيل لإنتاج الألواح الخشبية.	<b>Farpan</b>	علاق فريد
إنتاج الإيثانول من بقايا حبوب الذرة	<b>Kimial</b>	قتيش أحمد الرشيد
تطبيق الكتروني لحجز تذاكر النقل عبر الحافلات	<b>Rapi-bus</b>	شاوش عدلان
إنتاج آلات لإسترجاع الغازات الصناعية	<b>Station de récupération des fluides frigorigènes</b>	زغدود طارق
إنتاج أول مولد للأوكسيجين صنع جزائري مائة بالمائة	<b>Innoest technology</b>	عبد الرؤوف سايعي وقاسمي فتحي وبوعلاق يعقوب ورحموني وليد وناصر أحمد ومعافى شوقي
منصة رقمية لحجز الفنادق <b>B to B . B to C</b>	<b>BZbooking</b>	بوسيع زكرياء
تطبيق للنقل خاص للسيدات	<b>Drivemmes</b>	رامي بلقيس

\* عدد المتحصلين على وسم مؤسسة ناشئة:

كما تم الحصول على وسم مؤسسة ناشئة لسنة 2021 و هي :

تعريف بالمؤسسة الناشئة	إسم المؤسسة الناشئة	صاحب المؤسسة الناشئة
منصة رقمية لحجز الفنادق	<b>iprobooking</b>	جبائلي طارق

\*التظاهرات و الأشغال المنظمة لحاضنة المؤسسات الناشئة INNOEST COMPANY لسنة 2021 :

لقد أشرفت حاضنة المؤسسات الناشئة على تنظيم عدة تظاهرات و نشاطات لسنة 2021 قمنا بوضعها في هذا التقرير وتمثل فيما يلي:

2021/02/23 نظمت حاضنة المؤسسات الناشئة يوم إعلامي بالتنسيق مع دار المرافقة والإدماج حول المؤسسات الناشئة ودور الحاضنة في تجسيد المشاريع المبتكرة .

بديوان الوالي وتحت الرعاية للسيد والي ولاية Innoest company - 2021/03/10 تم تنظيم اليوم الاعلامي الاول لحاضنة المؤسسات


تبسة بحضور السيد الأمين العام للولاية والعديد من حاملي المشاريع المبتكرة والمدراء التنفيذيون للولاية والسيد أحمد مهدي عمرو عياش مستشار وزارة النقل و نخبة من الشباب التبيسي.

- 28 مارس 2021 تم إمضاء إتفاقية شراكة و تعاون بين حاضنة المؤسسات الناشئة تبسة والمجمع الجزائري للجامعة الصناعية تحت إشراف السيد المدير العام الدكتور سيفي غريب وهذا في إطار تسهيل دمج المؤسسات الناشئة التابعة للحاضنة مع المؤسسات الصناعية العمومية.

- 31 مارس 2021 وضع برنامج إتفاقية مع المعهد الوطني الجزائري لحماية الملكية الصناعية بمشاركة السيد بالمهدي عبد الحفيظ حيث تهدف هذه الاتفاقية لتسهيل اجراءات تسجيل العلامات وبراءات الاختراع للمشاريع التابعة لحاضنة المؤسسات الناشئة تبسة.

- 21 افريل 2021 نظمت حاضنة المؤسسات الناشئة بالتنسيق مع جامعة تبسة ومعهد المناجم ومركز دعم التكنولوجيا والابتكار يوم دراسي حول حاضنة المؤسسات الناشئة ودورها في تبني المشاريع العلمية المبتكرة في مجالي الطاقة والمناجم بقاعة المؤتمرات مالك بن نبي بجامعة العربي التبيسي.

- 28 افريل 2021 تم تنظيم يوم دراسي حول حاضنة المؤسسات الناشئة بمركز التكوين المهني و التمهين الحمامات ودورها في مرافقة المشاريع المهنية لتربصي مراكز التكوين المهني ومساعدتهم على تجسيد افكارهم و خلق مناصب الشغل .

 INNOEST COMPANY

INNOEST START-UP INCUBATOR

**Fiche d'information sur les projets**

- Logo en format Png
- Nom de l'entreprise.
- Nom des promoteurs.
- Adresse et numéro de téléphone.
- Résumé du projet.
- La mission de l'entreprise.
- L'offre de l'entreprise.
- L'équipe entrepreneuriale avec la répartition des fonctions.
- Forme juridique.
- Associés et pourcentage de propriété.
- Les objectifs de l'entreprise (Financières, opérationnels, commercialisation).
- Analyse PESTEL
- Analyse du secteur d'activité.
- Analyse des concurrents.
- Le leader du marché et ces avantages.
- Analyses des segments clients (profil, comportements d'achat)
- Analyse SWOT.
- Stratégie de positionnement.
- Stratégie de Marketing (produit, prix, distribution, communication)
- Stratégie RH (organigramme)
- Résumé sur le processus de production ou servuction.
- Les ressources nécessaire (Humaines, informationnelles, matérielles, financières).
- Tableau des couts d'investissement.
- Chiffre d'affaire prévisionnel.
- Fonds de roulement.
- Budget de caisse.
- CV de promoteur.
- Calendrier de réalisation.
- Etude de marché.
- Questionnaire et résultat du sondage.
- Factures pro format.

---

Innoest Company Start-up Incubator  
Wilaya De Tébessa  
Tel : 037562784  
Mobile : 0553006022/0773733939  
Email : [contact@innoest-dz.com](mailto:contact@innoest-dz.com)  
Web : [www.innoest-dz.com](http://www.innoest-dz.com)





كلية العلوم الاقتصادية و التسيير وعلوم تجارية

الملحق رقم: 12



مقابلة مع السيد: سايفي عبد الرؤوف

مدير المالية لحاضنة المؤسسات الناشئة: Innoest Company

مقر المؤسسة: ولاية تبسة

تم لقاء السيد سايفي عبد الرؤوف مدير الادارة والمالية لحاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company وتم تقديم مجموعة من الأسئلة كالتالي:

س1: حسب خبرتك في تسيير المؤسسات الخاصة في رأيك هل ريادة السوق من أهم ما يهتم به القادة في المؤسسات الناشئة أم توجد أولويات أخرى؟

ج1: قادة المؤسسات الناشئة يجب أن يتحلوا بالروح الابداعية والمقاولائية، المبادرة والقدرة على تحمل الضغط لمواجهة المخاطر المحتملة وسرعة اتخاذ القرارات .

س2: في رأيك الإستثمارات التي تحمل هامش مخاطرة هي داعمة للمؤسسات الناشئة أم لا؟

ج2: المعلوم أن الإنطلاق من فكرة وتحويلها إلى مؤسسة ناشئة في حد ذاتها يعتبر مخاطرة نظرا لإمكانية فشل المشروع ونسبة المخاطرة المرتفعة .



س3: بالنسبة للمؤسسات الناشئة هل تقوم بوضع إستراتيجية طويلة المدى أم تكتفي بأهداف قصيرة المدى؟

ج3: المؤسسة الناشئة لديها أهداف قصيرة، متوسطة وطويلة المدى كغيرها من المؤسسات الأخرى، لكن الميزة هي أن المؤسسات الناشئة سريعة النمو أي أنه يمكنها الوصول إلى الأهداف طويلة المدى في فترة صغيرة جدا لتصبح مؤسسة كبيرة ورائدة.

س4: بما أنك تتعامل مع قادة المؤسسات الناشئة هل ترى أنهم يقدمون أفكار إبداعية ويشجعون الفكر الابتكاري في مؤسساتهم؟

ج4: بطبيعة الحال مصطلح مؤسسة ناشئة يطلق فقط على الافكار المبتكرة، الابداعية والفريدة من نوعها سواء على المستوى المحلي، القاري أو الدولي وهذا هو وجه الاختلاف بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة..

س5: حسب رأيك هل تشجع وجود علاقة غير رسمية بين القائد وأفراد الفريق وهذا لتوفير محيط سلس لتسهيل المعاملات وتحسين الإنتاجية؟

ج5: أصعب شيء في إنشاء المؤسسة الناشئة هو اختيار فريق عمل متجانس ومتكامل، ومتنوع من حيث التكوين والكفاءات قصد تحديد مهام وواجبات كل عضو في الفريق وتقاسم الأدوار دون اللجوء إلى جهات أخرى لإنشاء المؤسسة لتصبح الأمور مربوطة بعقد تأسيسي يحدد حصة ومهام كل عضو في المؤسسة.



كلية العلوم الاقتصادية و التسيير وعلوم تجارية

الملحق رقم: 13



مقابلة مع السيد: قاسمي فتحي

مدير برامج حاضنة المؤسسات الناشئة: حاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company

مقر المؤسسة: ولاية تبسة

تم لقاء السيد مؤسس و مدير برامج الحاضنة لحاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company وتم تقديم مجموعة و تم تقديم مجموعة من الأسئلة كالتالي:

- س1: من خبرتك في مجال المقاولاتية كيف ترى القائد المثالي المؤهل لتسهر مؤسسة ناشئة ؟
- ج1: تعتمد المقاولاتية على شخصية صاحب المشروع وقدرته على تحمل الضغوطات والصعوبات والعمل تحت جميع الظروف وإتخاذ القرارات الإستراتيجية في وقت قصير، كما يجب عليه أن يكون مجال سريع لجميع الاحداث. على القائد أيضا ان يكون مسير للأزمات والتغيرات التي تحدث في مؤسسته وبيئته.

س2: ماهي الجوانب التي تركز عليها أنت كمدرّب للقادة؟

ج2: العمل تحت الضغوطات بتمرينه على العديد من السيناريوهات والبرمجة اللغوية العصبية، وتسييره لفريق العمل ليكون النموذج الأول والأخير داخل المؤسسة.

س3: ماهي أهم الصفات التي يجب أن تتوفر لقائد المؤسسة الناشئة؟

ج3: ثلاث صفات أساسية :

-روح المغامرة في إتخاذ القرارات؛

-روح المسؤولية وتحمل العواقب؛

-روح العمل الجماعي والمشاركة مع الفريق.

س4: ماهي المراحل التي تقوم بها على مستوى الحاضنة لتطوير مهارات وصفات القائد الشخصية؟

ج4: - الدخول في عقل صاحب المشروع وحثه على معرفة نقاط قوته وضعفه.

-إرهاقه ثم وضعه في حالة نفسية سلبية ومنه يتم إشراكه في محاكاة المؤسسات.

-العمل الليلي والليال البيضاء.

-وضعه في مواجهات مباشرة مع مسؤولين وأصحاب مؤسسات ناجحة.

-إعطائه الثقة بالنفس وتحميله مسؤوليات على مستوى الحاضنة.

س5: في رأيك كيف تؤثر الصفات الشخصية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة؟

ج5: هي مفتاح النجاح بالمؤسسة.

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير وعلوم تجارية

الملحق رقم: 14



مقابلة مع السيد: أيمن بورناني

صاحب مؤسسة ناشئة: Transgo

مقر المؤسسة: ولاية تبسة

تم لقاء السيد أيمن بورناني صاحب مؤسسة Transgo وتم تقديم مجموعة من الأسئلة كالتالي:

س1: كيف تبادرت في ذهنك الفكرة التي قامت عليها مؤسستك الناشئة؟

ج1: الشركة الناشئة تقوم على الأساس بحل مشكلة في السوق بطريقة مبتكرة ، بعد دراسة السوق وجدنا ثغرات في مجال اللوجيستيك في الجزائر وتمكنا من إنشاء حلول مبتكرة قامت عليها الشركة بالأساس

س2: كيف ساعدتك حاضنة المؤسسات الناشئة على تطوير مهاراتك وصفاتك الشخصية لتكون قائدا مؤهلا لتسيير مؤسستك الناشئة ؟

ج2: من خلال برامج تدريبية مكونة من 260 ساعة في مختلف المجالات

س3: في حالة وجود مشاكل بين أفراد فريقك كيف تتصرف لحل هذا المشكل؟

ج3: على صاحب المشروع قبل البدء أن يختار الفريق المناسب للعمل على المشروع، أيضا على رائد الأعمال أن يفصل بين علاقاته الشخصية وعلاقاته المهنية من أجل تقديم أفضل أداء ممكن للشركة.

س4: كيف هي علاقتك بفريقك ؟

ج4: علاقة جيدة سواء من ناحية العمل أو من ناحية العلاقة الشخصية .

س5: كيف ترى نفسك بعد خمس سنوات؟

ج5: قائد ناجح.

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير وعلوم تجارية

الملحق رقم: 15



مقابلة مع الآنسة: رامي بلقيس

**Drivemmes** صاحبة مؤسسة

مقر المؤسسة: ولاية تبسة

تم لقاء الآنسة رامي بلقيس صاحبة مؤسسة Drivemmes وتم تقديم مجموعة من الأسئلة كالتالي:

س1: كيف تبادرت في ذهنك الفكرة التي قامت عليها مؤسستك الناشئة؟

ج1: دائما أحلم بتأسيس مشروع خاص وبالنسبة لي أرتأيت أن المرأة أصبحت تخرج وتمارس نشاطاتها اليومية بشكل طبيعي تدرس تعمل تتسوق وبطبيعة الحال تحتاج إلى التنقل من مكان إلى التنقل من مكان إلى آخر لذلك قلت لما لا تصبح المرأة تنقل المرأة.

س2: كيف ساعدتك حاضنة المؤسسات الناشئة Innoest company على تطوير مهاراتك

وصفاتك الشخصية لتكون قائدا مؤهلا لتسيير مؤسستك الناشئة ؟

ج2: عبر تقديم العديد من النصائح حول العمل والتحفيز ودورات تدريبية.

س3: في حالة وجود مشاكل بين أفراد فريقك كيف تتصرف لحل هذا المشكل؟

ج3: أقوم بدراسة المشكلة ثم إيجاد حلول لها.

س4: كيف هي علاقتك بفريقك؟

ج4: علاقة مبنية على التفاهم وإحترام العمل.

س5: كيف ترى نفسك بعد خمس سنوات؟

ج5: رائدة أعمال ناجحة.

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الملحق رقم: 16



مقابلة مع السيد: بولفعة خير الدين

مسؤول المشاريع بحاضنة الأعمال blueGreen Business

مقر المؤسسة: شرشال (تبياسة)

تم لقاء السيد بولفعة خير الدين عن طريق مكالمة فيديو عبر مواقع التواصل الاجتماعي وتم تقديم مجموعة من الأسئلة كالتالي:

**س1: من خبرتك في مجال المقاولاتية كيف ترى القائد المثالي المؤهل لتسيير مؤسسة ناشئة ؟**

**ج1:** يسعى إلى هدف محدد ، يسعى إلى المكسب المشترك ويشجع التفكير الجماعي إضافة إلى أن القائد في الجزائر يجب أن يتحلى بقدرته على تحمل مسؤولية المخاطر ويجب أن يكون يملك أمل كبير ويمتلك الثقة في قدراته.

**س2: ماهي الجوانب التي تركز عليها أنت كمدرّب للقادة؟**

**ج2:** محاولة جعل القائد يسعى للإعتماد على نفسه وتطويرها لدرجة أنه لا يحتاج إلى أشخاص آخرين، التمكن من نفسه تعلم مهارات جديدة، تكوين شبكة علاقات تدعمه لتطوير نفسه واكتساب مهارات أكثر في تخصصه.



س3: ماهي أهم الصفات التي يجب أن تتوفر لقائد المؤسسة الناشئة؟

ج3 المبادرة، التعلم، حس المخاطرة، الأمل بإمكانه تحقيق الأفضل، الإصرار على النجاح.

س4: ماهي المراحل التي تقوم بها على مستوى الحاضنة لتطوير مهارات وصفات القائد الشخصية؟

ج4 في حاضنة الأعمال لدينا برنامج إحتضان مشكل من ثلاثة خطوات:

الخطوة لأولى: ماقبل الحضانة.

الخطوة الثانية: الإحتضان.

الخطوة الثالثة: التسريع.

في مرحلة ماقبل الحضانة يتقدم شخص يملك أفكار يسعى لتطويرها ونقومبتحويل ج5الصفات الشخصية التي تكون عند القائد تساعد له لكي يكون في مهارة وهي تقنية حل المشاكل وتجعله مرن مع أي تغير كان ويسعى دائما لإيجاد حلول ويسعى دائما لنجاح المؤسسة.

الفكرة إلى مشروع من خلال دورات تكوينية وهذا ل الفكرة جدراسةيدا، أما مرحلة الإحتضان وهي مرافقة حامل الفكرة من أجل إنشاء مؤسسة تعليمية وكذا نقوم بتعليمه كيفية التعامل مع الإدارة والتعامل مع الموردين والزبائن، أما مرحلة التسريع وتكون عند بداية نجاح مشروعه وهذا لتوسع أكثر إما أفقيا أو عموديا، أفقيا يزيد من مساحته وعموديا يزيد في عدد الخدمات.

س5: في رأيك كيف تؤثر الصفات الشخصية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة؟

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير وعلوم تجارية

الملحق رقم: 17



مقابلة مع السيد: شريك أحمد الراشد

صاحب مؤسسة تكوين السائقين للحصول على شهادة الكفاءة المهنية

مقر المؤسسة: دائرة مقررة ولاية المسيلة

تم لقاء السيد شريك أحمد الراشد عن طريق مكالمة فيديو عبر مواقع التواصل الإجتماعي وتم تقديم مجموعة من الأسئلة كالتالي:

س1: كيف تبادرت في ذهنك الفكرة التي قامت عليها مؤسستك الناشئة؟

ج1: تبادرت الفكرة حين عازمت وزارة النقل على إستحداث هاته الشهادة بالشراكة مع الخواص، فقدمت ملف الحصول على اعتماد وفق الشروط ليتم قبولي بعد ذلك.

س2: حسب رأيك هل تشجع وجود علاقة غير رسمية بينك وبين أفراد فريقك لتسهيل التعامل ووضع فريقك في جو يسمح له بتقديم أفضل إنتاجية؟

ج2 لحاضنة الأعمال دور هام في تطوير مهارات القيادة بالنسبة للمسيرين وحاملي المشاريع من خلال الدورات المكثفة المقامة والورشات ونقل الخبرات من أستاذة ومكونين مختصين في مجال وكذلك الإختلاط بأصحاب مشاريع ناجحين.

س3: في حالة وجود مشاكل بين لأفراد فريقك كيف تتصرف لحل هذا المشكل؟

ج3: في حالة وجود مشاكل أن تكون قائد يجب أن تجد حل لكل مشكل والحلول تختلف على إختلاف المشاكل، إذن إذا كان مشكل سوء تفاهم فهو يحتاج إلى طاولة حوار أو إجتماع إذا كانت مشاكل أكبر فقد تتطلب الحزم أو الفصل، وقبل ذلك يجب الإستماع لكل الأطراف والحكم في الأخير بدون أي تحيز أو ظلم.

س4: كيف هي علاقتك بفريقك ؟

ج4: علاقتي بفريقي علاقة جيدة ومتينة مبنية على الإحترام المتبادل وعلى الجهد في العمل.

س5: كيف ترى نفسك بعد خمس سنوات؟

ج5 أرى نفسي بإذن الله طورت نفسي في عدة مجالات وإكتسبت الكثير من الخبرات وصقلت معارفي وخبراتي.

## الملحق رقم 18

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم تجارية  
الرقم: ..... أ.ع.ت/ك.ع.إ.ت.ع.ت/ج.ت/2021

**إتفاقية التربص**

المادة الأولى:  
هذه الإتفاقية تضبط علاقات جامعة تبسة ممثلة من طرف صعيد كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية، وعلوم التسيير  
مع المؤسسة: ..... جامعة العربي التبسي تبسة Invest company  
مقرها في: ..... تبسة  
ممثلة من طرف: ..... السيد عبد الرؤوف  
الرقم: ..... ص.ب. 101 و.ب. 34000  
هذه الإتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الأتمة أسطوهم:  
1- ..... السيد محمد بن عبد الوهاب  
2- ..... السيد محمد بن عبد الوهاب  
3- .....

وذلك طبقا للرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزارى المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:  
يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والطباعة للبرنامج والمخططات التنظيمية في تخصص الطلبة المعنيين.  
التخصص: ..... إدارة الأعمال

المادة الثالثة:  
التربص التطبيقي يجرى في مصلحة: ..... السيد محمد بن عبد الوهاب  
الفترة من: ..... 13 شهرين إلى ..... 10 ماي 2021

#### المادة الرابعة :

برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

#### المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الأمتل للبرنامج وكل غياب للمتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

#### المادة السادسة:

خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تريصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

#### المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

#### المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

#### المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتريصين يمكن التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

#### المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بتبسة في : 23.03.2021...

رئيس القسم

قسم  
رئيس قسم علوم التسيير  
علوم التسيير  
علوم التسيير  
العلوم الاقتصادية والعلوم  
التجارية وعلوم التسيير  
صالح محرز

SAIGHI Abderrtaouf  
PRESIDENT DIRECTEUR  
D'ADMINISTRATION ET FINANCE



## ملخص:

هدفت الدراسة إلى معالجة إشكالية ما مدى تأثير الصفات الشخصية للقائد على أداء المؤسسات الناشئة؟ وعلى ضوء هذه الإشكالية وضعنا فرضيات الإحصائية، وإختبار صحتها قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى حاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company، وقد إعتدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام 3 أدوات لجمع البيانات وهي: الملاحظة والمقابلات وإستبيان يحتوي مجموعة من الأسئلة قصد الإجابة عليها بصدق وموضوعية من طرف قادة المؤسسات الناشئة؛ حيث تتكون عينة الدراسة من (70) قائد من مجمل قادة المؤسسات الناشئة عبر الوطن؛ التي تم الوصول إليها عن طريق الحاضنة محل الدراسة، كما تم اللجوء إلى بعض الأساليب الإحصائية وتحليل المعطيات عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS، فقد مكنتنا من تشخيص واقع الصفات الشخصية للقادة في المؤسسات الناشئة. توصلنا بعد التحليل ومناقشة النتائج إلى إختبار صحة الفرضيات الموضوعية؛ ومنه أسفرت إلى عدة نتائج تمثلت في أنها توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية للقائد وأداء المؤسسات الناشئة، هذا يدل على أن أداء المؤسسة يكون مثالي إلا بوجود قائد يملك صفات مميزة تجعل منه قائدا ناجحا يقود مؤسسة ناشئة ناجحة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الناشئة، القائد، القيادة، الصفات الشخصية للقائد، الأداء.

## Summary :

The study aimed to address the problem of what is the impact of the personal qualities of the leader on the performance of emerging institutions? In light of this problem, we developed a statistical hypotheses, and to test their validity, we conducted a field study at the level of the Innoest Company incubator. Leaders of emerging institutions, where the study sample consists of (70) leaders of the total leaders of emerging institutions across the country, that were reached through the incubator under study, and some statistical methods were resorted to, and the data was analyzed by the SPSS statistical analysis program, It enabled us to diagnose the reality of the personal qualities of leaders in emerging institutions. After analysis and discussion of the results, we came to a test of the validity of the hypotheses developed, and from it resulted in several results represented in the fact that there is a strong statistically significant relationship between the personal qualities of the leader and the performance of emerging institutions. This indicates that the performance of the institution is Ideal except for the presence of a leader, who has distinctive qualities that make him a successful leader who leads a successful start-up organization.

**Keywords: emerging institutions, leader, leadership, personal qualities of the leader, performance.**



