

العوامل المؤثرة في انشاء حاضنات الاعمال  
دراسة ميدانية في وزارة التخطيط العراقية

Factors Influencing the Business Incubators Establishing  
Field Study at the Iraqi Ministry of Planning

م.م مروان صباح حسن

م.د ربيع ياسين سعود

الجامعة العراقية- كلية الادارة والاقتصاد

الجامعة العراقية- كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

قسم ادارة الاعمال

المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على العوامل المؤثرة في انشاء حاضنات الاعمال في البيئة العراقية. اعتمد اسلوب التحليل العاملي ( *Factorial Analysis* ) لأيجاد درجة العلاقة المعنوية فيما بينهما وذلك من خلال مخطط فرضي تم ، اذ كانت وزارة التخطيط ميدانا للتطبيق، تم اختيار ( ٥٤ ) من الكادر الوظيفي فيها على اساس مدى معرفتهم بموضوع الحاضنات وتطبيقاته لضمان التوصل الى تحديد مقارب للواقع بشأن تأثير نظرية الاحتضان وكيفية مجاراتها لانجاز متطلبات إنشاء الحاضنات.

ABSTRACT

Study aim's to highlights on the factors which is affect the Business incubators Establishing, because they Represents one of the organizational Situations to the Different organizations in the Iraqi environment. In order to find the significance Relation for them, the factor Analysis had took place.

For this purpose Through virtual model was examined in the Iraqi Environment, at the Iraqi Ministry of Planning , Thus a number, And(54)from it's members was elected According to their knowledge about Incubators and it's Applications reach to the nearest point in this subject and the effect on the establishing purpose .

## المقدمة

ان البحث و التحليل في طبيعة حاضنات الاعمال امر شاق بسبب حداثة مفاهيمها على البيئة العربية عموماً والبيئة العراقية بوجه خاص ، اضافة الى الطبيعة العملية الغالبة على الجهود البحثية المتعلقة بها بقصد محاولة الاحاطة بأهم المفاهيم التي تؤطر موضوع الحاضنات ومقومات وأماكن تطبيقها ، تم اعتماد منهج النظم وسيلة رئيسة في هذه الدراسة لغرض تقديم الاجابة المناسبة حول اسئلة معينة تبين ما ينبغي ان يكون بشأن اعتماد مفهوم فلسفة الاحتضان في العمل المنظمي ، وبين ما هو كائن من خلال معطيات البيئة العراقية . تزامن ظهور حاضنات الأعمال (BUSINESS INCUBATORS) في منتصف القرن الماضي مع تعدد وتنامي التحديات التي تواجهها المنظمات عموماً، والتي تؤطرها ظاهرة التغيير (CHANGE) . مما زاد في المرغوبية لحاضنات الاعمال هو عملية الاحتضان ( Incubation Process ) التي تعد الاساس للحاضنات التي سيتم تسليط الضوء عليها في هذه الدراسة.

تمثل مقومات انشاء منظمات حاضنات الأعمال التي هي منال هذه الدراسة واهتمامها بمتغيراتها المختلفة اتجاهاً بحثياً يستهدف خصائص هذا النوع من المنظمات من خلال فلسفتها الادارية، عملياتها، واستراتيجيتها المعبرة عن جودة تصميم هياكل هذه المنظمات والتداوبية العالية في عملياتها الادارية. كذلك فان من الأمور الجوهرية التي زادت من جاذبية هذا النوع من المنظمات هو طبيعة مهامها المتمثلة بالتطوير المجتمعي وما يتمخض عن ذلك من تكوين فرص عمل على مستوى الكم والنوع، مما يعنى شمولها لمختلف المنظمات بغض النظر عن طبيعة القطاعات التي تنتمي إليها. يعبر النسق الفكري لحاضنات الاعمال عن تفاعل ما بين عوامل الابداع، التمكين والفلسفة الادارية، التي تعد بمجموعها المرتكزات الرئيسة لعملية الاحتضان الممثلة للجوهر والاساس في عمل هذا النوع من المنظمات من جهة، وبين الاجراءات العملية المعتمدة في منظمات الاحتضان التي يعبر عنها ببرامج الاحتضان من جهة اخرى.

## منهجية البحث

### المعضلة الفكرية:

يطرح الباحثان في هذا المبحث التصور عن المعضلة الفكرية التي تؤطر من خلال استعراض ما هو متاح من الدراسات، تمثل المواضيع الآتية بعض الملاحظات المستخلصة بشأن تشكيل اركانها:

أ- لم توضح النظريات المطروحة ماهية عملية الاحتضان بشكل دقيق ، الأمر الذي أدى إلى تعدد تفسيرها على وفق خلفيات فكرية متنوعة .

ب- الطابع الوصفي الغالب على عدد غير قليل من الدراسات المتاحة .

ج- لم يتم تناول موضوع الاحتضان – الحاضنات من وجهة نظر إدارية، وانما من وجهة نظر عملياتية في الغالب.

د- التحديد الدقيق للإجراءات الواجب اتباعها ومراعاتها عند البدء باعتماد تصميم معين لمنظمات الحاضنات، واعتماده في الواقع العملي بضوء اعتبارات البيئة المحلية السائدة .

من خلال ما سبق التطرق اليه في حيثيات المعضلة الفكرية فأن الاسألة التالية سوف تمثل الاطار العام للمحاور العلمية للمعضلة الفكرية للدراسة :

(اولا) – ما مدى إمكانية أيجاد الإجابة المناسبة حول تقديم ما هية حاضنات الأعمال ومقومات انشاؤها وإمكانية اعتمادها في المنظمات العراقية ؟

(ثانياً) – ما مدى إمكانية تقديم عرض نظري يوضح عوامل القوة المتمثلة باهم العوامل ذات العلاقة في انشاء الحاضنات؟

### منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج النظامي (Systematic Approach) لهذه الدراسة ، يعتمد هذا المنهج على الاساسيات الاتية (عبيدات وآخرون ، ١٩٩٣ ، ٢٣٣) :

١- تعريف المشكلة وتحديدها، وذلك عن طريق صياغة اسئلة محددة يبين من خلالها عناصر ومكونات وبيئة النظام .

٢- التحليل الذي يقضي الى دراسة الانظمة الفرعية والعلاقة معها .

٣- النتائج المرغوبة او الأهداف التي تصنف على وفق أولويات .

٤ – لتصوير لعدد من الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الاهداف ، واعتماد احدها من خلال توافر امكانات تنفيذها من الناحيتين الفنية والمادية .

### الاهداف :

١ - بيان المقومات الرئيسة لأشياء الحاضنات .

٢ - تحديد اكثر العوامل اهمية في انشاء الحاضنة.

٣ - إمكانية اعتماد نمط اداري جديد في المنظمات الادارية العراقية يتمثل بحاضنات الاعمال .

٤ - العمل على وفق اتجاه بحثي قائم على امكانية نقل وتطوير التجارب الادارية الاجنبية وجعلها صالحة للعمل في البيئة العراقية .

### الاهمية:

- ١ - رفد المكتبة العراقية بقيمة معرفية محدودة التداول.
- ٢ - تقديم اسهام معرفي متواضع للآرث الكبير الخاص بحاضنات الاعمال.
- ٣ - ايضاح موقع حاضنات الاعمال في الارث الاداري.
- ٤ - التعريف بفلسفة الحاضنات واركائها الرئيسية عبر المدخل المناسب لذلك.

### عينة الدراسة -

تم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي، وان عدد افرادها كان بالاعتماد على برنامج الاكسل المتضمن معادلة (Stephen Thompson)، اذ كان المجتمع (٦٤) والعينة (٥٤) بمستوى دلالة (٠,٩٥).

يبين الجدول (١) توزيع العينة على وفق اعتبارات المؤهل العلمي اضافة الى درجة المعرفة بموضوع الحاضنات كون هذا الجانب يعد رئيساً في الحكم على مدى صلاحية محاور وفقرات استمارة الدراسة .

جدول (١)

توزيع عينة الدراسة على وفق اعتبارات درجة اللامام بالحاضنات والمؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | العدد | درجة اللامام بالحاضنات |     |       | الدرجة الوظيفية |
|---------------|-------|------------------------|-----|-------|-----------------|
|               |       | جيد                    | وسط | ضعيفة |                 |
| شهادة جامعية  | ١     | -                      | -   | ١     | وكيل وزارة      |
| دكتوراه       | ٣     | ٣                      | -   | -     | مدير عام        |
| ماجستير       | ١     | ١                      | -   | -     | مدير عام        |
| دكتوراه       | ٥     | ٤                      | ١   | -     | أستاذ           |
| دكتوراه       | ١٠    | ٦                      | ٣   | ١     | أستاذ مساعد     |
| شهادة جامعية  | ١٠    | -                      | ١٠  | -     | مدير رأسي       |
| شهادة جامعية  | ٢٠    | ٣                      | ١٤  | ٣     | مدير            |
| دكتوراه       | ١     | ١                      | -   | -     | بدرجة مدير      |
| شهادة جامعية  | ٣     | ٢                      | -   | ١     |                 |
| المجموع       | ٥٤    | ٢٠                     | ٢٨  | ٦     |                 |

حيث تم التركيز أولاً على مدى توافر المعرفة بثقافة الحاضنات لدى العينة ومن ثم الانطلاق للتعرف على تأثيرها في المنظمات التي تم إختيارها حيث أن ذلك من الشروط الاساسية لنجاح عملية الاختبار الميداني .

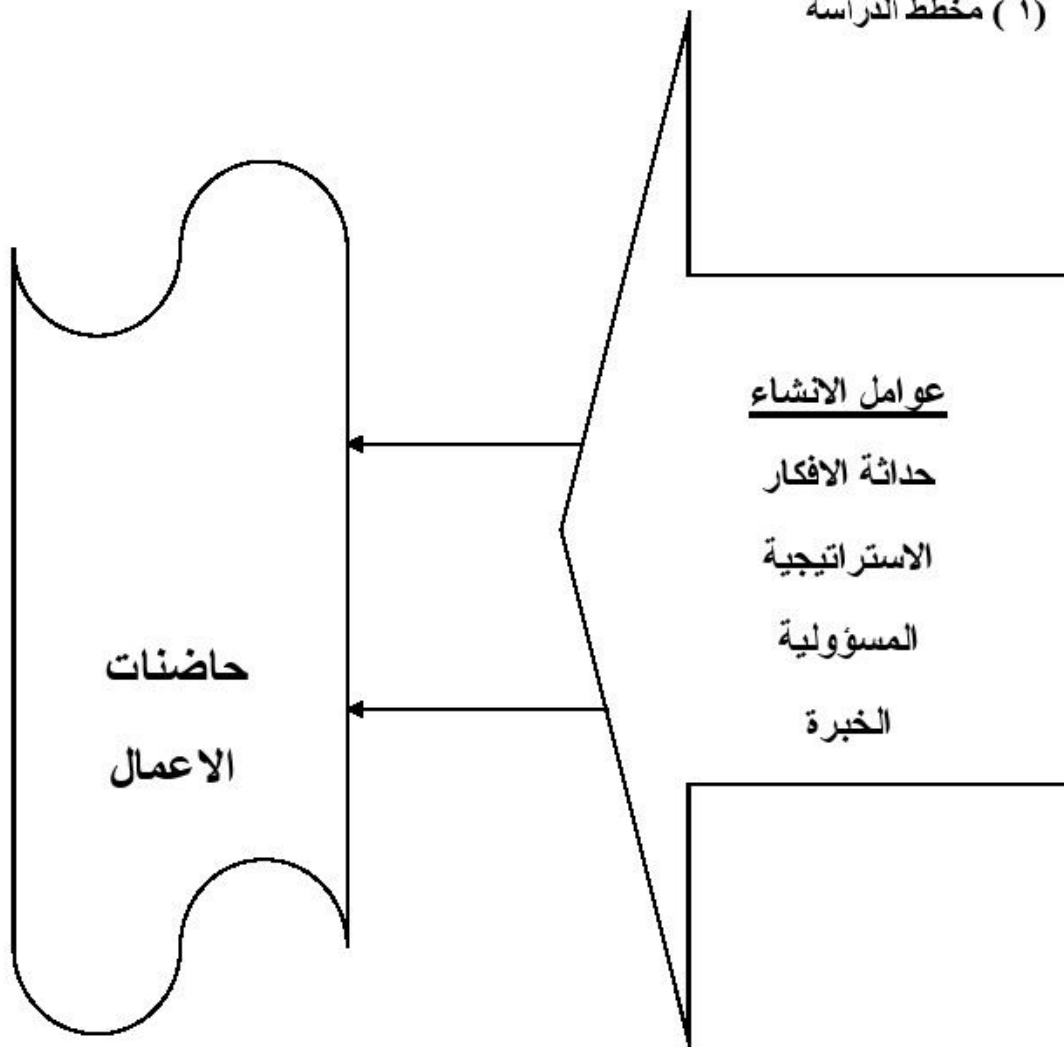
## فرضية الدراسة :

تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة بتقييم جدوى كافة عوامل إنشاء حاضنات الأعمال .

## مخطط الدراسة

يمثل مخطط الدراسة إطاراً يضم المتغيرات المستهدفة (المعهد القومي للتخطيط، ١٩٨٨، ٢٤) ، بذلك يكون له دور مزدوج ، فهو من ناحية يجسد المنطلقات النظرية ، ومن ناحية أخرى يقود الى مسار الاختبار الميداني للتحقق من صحة المنطلقات أنفاً .

بضوء ما توفر من مصادر علمية أجنبية ، تم التوصل الى المخطط الموضح في شكل (١) الآتي:



المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على :

UK Business Incubation, 2005, Quality Benchmarks Business Incubation, Project to measure and raise standards in Business Incubation, 40.

## الأطار النظري

### أولاً : نظرية الاحتضان

يعود الاصل في مصطلح الاحتضان (*Incubation*) إلى ممارسة دينية قديمة كانت تمارس في الحضارتين القديمتين اليونانية والرومانية ، وتسمى (*Incubatio*) (United Nations, ٢٠٠٠, ٢٧). إذ كانت تعني ممارسة تعبر عن رؤية عميقة مغروسة في أذهان الافراد في تلك العصور للوقاية أو التخلص من امراض أو اوبئة تفتك بهم حينذاك ، هذه الرؤية لم تأتي من فراغ بل من خلال ما فرضه رجال الدين من ضرورة الالتزام بأوامر اله الطب (*Aesculapius*) الذي يرمز له بصورة أفعى كبيرة ، ويلاحظ في عصرنا الحالي علامة أفعى حول كأس موضوع على العديد من علب الادوية ، التي ترمز الى ذلك الأله للدلالة على قوة مصدر الشفاء ، وفي ذات الوقت اعتمدت رمزاً لعلم الطب (United Nations, op.cit, ٢٢). كان جوهر تلك الممارسة الدينية القديمة قيام الافراد المصابين بحوادث أو امراض بتغطية الاجزاء المصابة بقطعة من جلود طرية لقرابين تقدم لأله الطب ، ولفترة لا تتجاوز (٨ ساعات) حيث يحصل بعدها الشفاء التام لأغلب الحالات . قدم عدد من الاطباء (*Vinay*) لفاعلية عملية الاحتضان وتسببها في حدوث الشفاء المطلوب ، ذلك من خلال كون الحمض النووي (*DNA*) يتألف من مكونات ثابتة لجميع البشر ترتبط فيما بينها بعلاقات ربانية معقدة ، وأذا ما حصل خلل في هذا الارتباط لأسباب معينة (جروح ، نقص المناعة ، وغير ذلك) فإن من الطبيعي أن تتحفر مكونات الجسم البشري لتقديم الدعم المطلوب الى المناطق المصابة لأرجاع النظام البشري الى وضعه الطبيعي . في حالة عدم التمكن من تحقيق ذلك إعتماًداً على القدرة الكامنة في الجسم البشري ، يتم اللجوء الى مؤثرات خارجية للمساعدة على التحفيز وهذا ما يتم من خلال الجلود الطرية للقرابين حيث توفر درجات حرارة معينة مضافة الى درجة حرارة الجسم البشري تساهم في احداث التنشيط اللازم (*Activation*) لإعادة النظام البشري الى طبيعته . ساند هذا التفسير (Rene, ١٩٩٥, ٨٣٨-٣٩) مبيناً بأن عملية التنشيط تعتمد على ركيزتين الأولى استخدام مؤثر خارجي ، أما الثانية فتكون الوقت اللازم للتنشيط ، ومن خلال التناسق بين هاتين الركيزتين تتكون معادلة متوازنة تحدد النقطة التي تتحقق عندها أفضل عملية تنشيط (وهذا ما يعني أفضل بيئة للنظام البشري حتى يستمر في العمل بشكل متوازن ومتناسق بين مختلف مكوناته). بموجب الوصف أنفاً فإن عملية الاحتضان تتضمن جانبين رئيسيين ، الأول منظور معبراً عنه بأعتماد وسيلة معينة ، أما الثاني فهو غير منظور ممثلاً بالتنشيط .

كان لذلك مدلولات هامة ليس في علم الطب لوحده ، وانما في متظمنات علم الادارة وحقل الاستراتيجية ، أذ إن (Arthur, ١٩٨٥, ١١٦) كان من الأوائل الذي أظهر اهمية هذه العملية وتأثيرها على نجاح الاستراتيجية المعتمدة ، واصفاً اياها بالمنطقة الرمادية (*Gray Area*) كونها غير منظورة وأعتبرها تمثل نقطة الالتقاء الحاسمة مابين مرحلتي الصياغة والتنفيذ من جانب ، فضلاً عن ان المتغيرات التي نظمها المتمثلة بالهيكل ،

السياسات ، وتخصيص الموارد، القوة ، الدافعية القيادة (التي تمثل الادوات الاجتماعية لهذه العملية) ، تعد تعبيراً عن التماسك في المكونات التنظيمية من جانبه الآخر.

أن أيضاح جوهر ومكونات عملية الاحتضان ،سأهم ببيروز علم الاحتضان (*Incubation Science*) (Rice, ٢٠٠٢, ٣٨)، حيث أرتبط هذا العلم بنشوء منظمات من طراز خاص تسمى حاضنات الاعمال (*Business Incubators*) (Esko, ٢٠٠٠, ٤٨) التي يتميز سلوكها بتجسيد العوامل الجوهرية التي لها تأثير معين على المخرجات المنظمة ، وبالتالي صياغة الاستجابات المناسبة التي تكون على شكل برامج متخصصة تعتمد لضمان ديمومة الفاعلية التنظيمية ، إضافة الى إظهار الجانب الاستباقي (*Proactive*) لإدارات هذه المنظمات على طريق تقديم أفضل قيمة مضافة (*Added- Value*) للمستفيدين من جهة ، واعتماد ذلك مؤشراً مهماً على كفاءة أداؤها من خلال أفضل استفادة من قدراتها الجوهرية من جهة أخرى (Gonzalez & Lucea, ٢٠٠١, ٢). كان لأساسيات نظرية الاحتضان دوراً بالغ الأهمية في توسع وتنامي منظمات حاضنات الاعمال (*Business Incubators Organizations*) (Rustam, ١٩٩٩, ٢٣٠) التي وصل عددها لأكثر من (٤٠٠) في مختلف أقطار المعمورة (Allen & Meclusky, ١٩٩٢, ٨٥)، حيث ان تلك الاساسيات جسدت مفاهيم جديدة للسلوك المنظمي ولمختلف المنظمات صغيرة كانت ام كبيرة عامة أو خاصة (Boivert, ١٩٩٨, ٦٣)، بعض من هذه المفاهيم موضح بالاتي:

١- رصد (*Scanning*) أكثر المعلومات حسماً خصوصاً غير المرئية منها التي يصعب على الادارات التقليدية تشخيصها بسبب الانغماس بالمهام اليومية أولاً، وضعف الاستفادة من قدرات التفكير الاستراتيجي لديها ثانياً (Lumpkin & Ireland, ١٩٨٨, ٦٥).

٢- تستثير عملية الاحتضان أكثر الموارد اهمية المتمثلة بالموارد البشري وسلوكه في المنظمات ، وأظهار العملية المنظمة معتمدة على السلوك المبني على اساس الابتعاد عن التقليد دون وعي ، والولاء (*Loyalty*) بقصد أن تكون سمعة العاملين من صميم سمعة المنظمة (Nowka & Granthan, ٢٠٠٠, ١٢٨).

٣- ضرورة توافر عوامل الخبرة والمهارة والمعرفة العميقة المتطورة ، وما يمثل ذلك من مزيج يعتمد الابداع (*Innovation*) والتمكين (*Empowerment*) لأستهداف الحداثة أولاً وأخيراً التي تكون بطاقة الحصول على الاستقرار بمنأى عن ظروف التغيير التي تعصف بالمنظمات عموماً. (Finer & Holberton, ٢٠٠٢, ٢٤).

٤- مواجهة التطبيقات السينة للبيروقراطية ، وما يرتبط بها من عوامل سياسية داخلية تمثل احياناً أغلبية ثقيلة تعيق الاداء المرغوب وعدم جعل اصحاب المصالح (*Stakeholders*) مؤثرين في القرار المنظمي. (Kitchen & Bathmats & Cosmos, ١٩٩٣, ١٨٠).

٥- توزيع الاهتمام لجميع القطاعات ، وعدم استهداف حجم منظمي دون آخر وهذا ما يكون سبباً لتوفير البيئة الداعمة لعمليات التطوير المجتمعي الشاملة. (Swierczyk, ١٩٩٢, ٥٢٩).

- ٦- العناية الفائقة بمرونة وتصميم الهياكل ، جودة اتخاذ القرارات ، طرائق انتقال المعرفة ، الحفاظ على القدرات الجوهرية وتطويرها ، إضافة الى الاستفادة المثلى من مورد الوقت.(Hansen, ١٩٨٨, ٩٤).
- ٧- إستمرارية تقييم الخدمات المقدمة وارتباط ذلك بزيادة إحكام الاجراءات العملية (Lichtenstein&Thomas, ١٩٩٦, ٤٤).
- ٨- إستهداف التميز اعتماداً على التلاؤم مع عصر المعلومات والارضاء الواسع لمتطلبات الزبائن من خلال تنويع الخيارات المقدمة اليهم .(Hogan, ١٩٩٤, ٢٧).
- ٩- المحافظة على الحصة السوقية (*Market share*) وتوسيعها بأمتلاك مزايا الجودة وخفض الكلف ، سرعة الاستجابة والمرونة (Andrew, ٢٠٠٢, ١٨).
- ١٠- أعتد الغايات المجتمعية أولاً، وأعتبار موضوع تحقيق الارباح وسيلة لذلك بدلاً من جعل الاولوية له (Center of business innovation, ١٩٩٣, ٨٦).

### ثانيا- مفاهيمية لحاضنات الأعمال:

يتناول هذا المبحث المداخلات الفكرية الناجمة عن تعدد المدارس التي تنتمي إليها والخاصة بفلسفة الحاضنات ، على وفق ما هو مبين في المحاور الآتية :

#### *Managerial Philosophy*

#### • فلسفه الإدارة

#### *Innovation*

#### • الإبداع

#### *Empowerment*

#### • التمكين

أ - فلسفه الإدارة : تعد فلسفه الإدارة من الخصائص المميزة للمنظمات بشكل عام ، كما يتم عدها من المفاهيم الأساسية في دراسة وتحليل المنظمة ، وتمثل المتغير الرئيسي الذي تبني على أساسه منظومة القيم والأهداف والأساليب لأي منظمه ، وكل ما يتضمن ذلك من علاقات على المستويين المحلي والعالمي (عساف, ١٩٩٩, ٣٥٣)، وفي هذا المضمار يمكن تمييز ثلاث اتجاهات فكرية هي :

الاتجاه الأول :- يستند إلى قاعدة مفادها (أن التنظيم يقرر كل شيء) ، فكلما كان التنظيم على أسس رشيدة، كلما كان ذلك مبرراً للنجاح في العمل ومدخلاً لتحقيق الكفاءة . ومما يجدر الإشارة له أن هذا الاتجاه مستمد من فلسفه (Max Weber) في التنظيم البيروقراطي للمنظمات.

الاتجاه الثاني:- يستند إلى قاعدة أخرى مفادها "المورد البشري يقرر كل شيء" وقد بدأ هنا الاتجاه واضحاً في الفكر الماركسي . إذ يتركز بالدرجة الأساس على فكرة أن الفرد هو مصدر القيمة الحقيقية في العملية الإنتاجية ، وبالتالي فلا بد أن يتمتع بالحقوق والمزايا التي تجعله سيداً في المنظمة، أكثر من كونه مجرد جزء من الآلات.

الاتجاه الثالث:- يستند إلى القاعدة التي مفادها " أن جماعه العمل والعلاقات بين أعضائها هي التي تقرر كل شيء " ، وقد بدأ هذا الاتجاه واضحا في التجربة اليابانية لإدارة المنظمات. ومن الجدير بالإشارة أن هذا الاتجاه يختلف جذريا عن الاتجاه الأول. يتضح مما تقدم أن الاتجاهات أنفه الذكر قد بينت أن فلسفه الإدارة هي إطار مرجعي للسلوك المنظمي تبنت منظمات الاحتضان الاتجاه الثالث آنفا ، تبين ذلك في عدد من الدراسات ، إذ أشار (Campbell , ١٩٨٩, ٥٨) إلى أهمية شبكة علاقات العمل داخل المنظمة وما يفضيه ذلك إلى نموذج الإنتاج التعاوني المتبادل (Interdependent Co-production) الذي يستهدف أساسا القيم المضافة للمنظمات المحتضنة من خلال عملية الاحتضان. أوضح كل من (Autio & Kloofsen, ٣٥) بأن هيكل المجاميع التنظيمية للحاضنات (Incubator Configurations) يعد من عوامل النجاح الحاسمة لعملية الاحتضان، لما تمثله من نظام مبني على أساس كفاءة العمليات التنظيمية وتعكس توجه الحاضنة المستمر لتجسيد مفهوم عملية الاحتضان بصيغة برامج مميزة تهدف إلى جودة الخدمة المقدمة للجهات المحتضنة وبقصد تسليط الضوء بشكل أكثر تركيزا فان الاتي يعرض المتضمنات الرئيسية لفلسفة الإدارة.

مفهوم فلسفة الإدارة وأهميتها:

يختلف الباحثون في تحديدهم لمفهوم فلسفة الإدارة على الرغم من أن الإرث الفكري للإدارة حافل بدراسات ومقالات عدة اهتمت بهذه المسألة. ومهما يكن من أمر فان (Oliver Sheldon, ١٩٢٣) يعد أول من تعامل مع مفهوم الفلسفة بشكل واضح. لقد ركز عدد من الرواد فقط على موضوع التقنية والوظيفة، وحددوا مدخلا أو مجموعة مبادئ ، التي هي إشارات انعكاس لفلسفتهم. إذ يلاحظ في منهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية ومضات تشير إلى فلسفاتهم (Litizinger & Schafer, ١٩٦٤, ٤). وتنبه الكتاب بعد ذلك إلى ضرورة تناول فلسفة الإدارة. أشار (Davies & Schwartz, ١٩٨١, ١٠) إلى فلسفة الأعمال (وهي نظام من الأفكار توضح مشكلات رئيسه ومن ثم تهيء الأساس لمدخل عقلائي لحله). حدد (Hodge & Johnson, ١٩٧٠, ٤١) فلسفة الإدارة بأنها نظام تفكير تعتمد أداره المنظمة عند تأديتها لمهامها المحققة لرسالتها". وفي هذا الإطار ما يوحى إلى أن الفلسفة تعد الأساس في تحديد توجهات الإدارة في توجيه سلوكها عند تنفيذ مهامها ثم يردف قائلا: " أن المنظمات هي كأفراد بحاجة إلى شخصية تمتاز بها عن غيرها من المنظمات ، وان اختلاف شخصياتها ناجم عن الاختلاف في نظم التفكير المعتمدة فيها ، وان نظام التفكير الذي يوجه سلوك إيه منظمة هو ما يدعى الفلسفة". عدها (Negandi & Parsad, ١٩٧١, ٢٧) " أحد العوامل ذات التأثير على الممارسات الإدارية والفاعلية وعناصر هيكل المنظمة .. فهو يعتبرها عاملا موقفيا مؤثرا في الممارسات الإدارية. الأمر الذي يعزز اختلاف التطبيقات الإدارية باختلاف التوجهات الفكرية .

يوجز (Stull, ١٩٨٦, ٨٠) أهمية الفلسفة بالنقاط الآتية:

- أ- تهيء خطوط عامة (توجيهية) لصناعة القرار .
- ب- تجنب التناقض في الأحكام والحاجة إلى التخمين .
- ج- تقلل الضغط على العاملين ليعملوا في حالة مستقرة بعيدة عن الإحباط وانعدام الأمان أو الطوارئ

٤- تعزز بناء وتحديد المعتقدات الأساسية فيما يتصل بالممارسة الصحيحة وضبط والنفس

هـ- تحدد الأسس لوضع أهداف واضحة كمخطط للإنجاز

اعتمادا على ذلك يمكن تحديد مفهوم الفلسفة الإدارية بأنها " ذلك الإطار المرجعي للسلوك المرغوب في عموم أجزاء المنظمة . والذي يتحدد بنظام القيم والمعتقدات والمثل والمواقف والتي تكون الأساس في تحديد توجهات الإدارة نحو أصحاب المصالح " .

عناصر فلسفة الإدارة :

يوضح (Ochi, ٢٠٠٠, ١٨٨) بأن فلسفات المنظمات تتبلور نتيجة مخاض طويل من خلال استمرارها في العمل . وطبيعي أن تختلف المنظمات في تجاربها العملية الأمر الذي ينعكس تباينا في فلسفتها وذلك تبعا لتباين مصادر هذه الفلسفات . أن تكامل فلسفة المنظمة يتطلب اشتغالها على العناصر الآتية:

أ- الأهداف الأساسية.

ب- الإجراءات التشغيلية.

ج- القيود التي تفرض على المنظمة بفعل البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية- القانونية والتقنية.

أن إرث الحاضنات لم يخلو من هذه المتضمنات ، ويتبين ذلك في سلوك الحاضنات ( Incubators Behavior) ذاتها، هذا السلوك مبني على ركائز خمس هي: (Lalkaka, ٢٠٠١, ٤٥)

Efficiency (أولاً) الكفاءة

Effectiveness (ثانياً) الفاعلية

Relevance (ثالثاً) الملائمة

Utility (رابعاً) المنفعة

Sustainability (خامساً) الديمومة

وتبين هذه الركائز الإطار المرجعي لسلوك منظمات الاحتضان، إذ تعد الكفاءة دليلاً للمقايضة بين الفهم البشري (Human Understanding)، موازنة الوقت (Time Balancing) والقدرة على حل المشاكل (Problem Solving Ability) ، وهذا ما ينعكس على حجم ونوع المخرجات مقارنة بالمدخلات المستخدمة ( ٣٠ , ١٩٩٢ , NBIA ) . أن الفهم البشري ينعكس بمدى استيعاب جميع العاملين للأغراض المنظمة وطبيعة الموقف الذي يعملون فيه ، و ضرورة حصول التداوئية (Synergy) التي تعني أن التأثير الناتج من حاصل جمع أكثر من متغيرين سيكون أكثر من تأثير متغير واحد مستقل ؛ وانعكاس ذلك على الإجراءات العملية (Operational Procedures) التي تؤسس على وفق استهداف ردم الفجوة ما بين ما هو كائن ، وما ينبغي أن يكون (Campbell&allen, 1987, 30) . يتمثل المرتكز الآخر لسلوك منظمات الاحتضان بموضوع الفاعلية ، التي حين يدل مضمونها إلى مدى تحقق الأهداف المنظمة

(Lumpkin, op.cit, ٤). فإنها ضمن مجال الحاضنات تُعنى بتحقيق غرضين رئيسيين هما : أيجاد الوظائف (Job Creation)، وتكوين الثروة (Wealth Creation) (Scott, ١٩٩٢, ٢٨). يتمثل موضوع أيجاد الوظائف بعدد ونوع الوظائف الجديدة في القطاع المعني ، مع إيضاح أن ذلك لا يعني فقط الجانب العددي للعاملين وإنما بشكل أساس هو استحداث أمكنة فعلية للأفكار الجديدة وتطوير الموجود منها ( Spitzer & Ford, ١٩٨٩, ١٦) ، ومعدلات النمو الخاصة بها إذ يرتبط هذا الأمر بالموارد البشرية ومجالات الاستفادة منها ، لتضييق نطاق البطالة إلى أقصى قدر ممكن ، وتفعيل الموارد المتاحة لتحقيق تنمية اقتصادية شاملة ومتوازنة (Steffens, ١٩٩٢, ٥). ويعد موضوع الملائمة من العوامل النوعية (Qualitative) إذ يتحدد بالمجال الذي تتبين من خلاله درجة الموائمة الاستراتيجية (Strategic Fit) بين الخصائص الرئيسية للمنشآت من جهة ، وبين السوق المستهدف (Target Market) من جهة أخرى (Armstrong, ١٩٩٣, ٤٨). تتبين أهمية هذا الجانب من خلال اعتماد معايير محددة لشمولها بعملية الاحتضان دون أخرى (Brandt, ١٩٩١, ١٢)، يكون ذلك من خلال عمر المنظمة (Age)، القطاع (Sector)، الميزة التنافسية (Competitive Advantage)، القدرات الجوهرية (Core Competencies) الحصة السوقية (Market Share)، والموثوقية المالية (Financial Confidence) (Heinekens, ١٩٩٣, ٢٣).

#### ب- الإبداع :

من خلال الإرث الواسع لحاضنات الأعمال ، فإن النظرة والفهم إلى عملية الإبداع ( Innovation Process ) تكون من خلال ما يعرف بنظام احتضان الأعمال (Business Incubation System) ، إذ يمثل الإطار الهادف لتحقيق التميز في خدمة الاحتضان للمنظمات (www.ukbi.co.uk) ويترتب على نجاح هذا النظام تحقيق مضامين من خلال غايتين رئيسيتين: الأولى الإبداع ، والثانية التمكين ( Jordan ٢٠٠٤, ٤ ) ، فما يتعلق بالغاية الأولى فإن جوهر النجاح يتمثل بالأساسيات الآتية: (www.investni.co.uk)

(١) تامين البيئة المناسبة للإبداع من خلال عوامل المشاركة في عملية اتخاذ وصنع القرار ، الثقة العالية بالمرؤوسين والوضوح في كافة مجريات العمل .

(٢) عدم إهمال أي فكرة تطرح من قبل المنفذين لبرامج الاحتضان .

(٣) وضوح تبني إدارة الحاضنة لسياسات الأمن الوظيفي .

(٤) توفير وقت مناسب للعاملين لتطوير أنفسهم سواء كان ذلك خارجيا أو داخليا وتمثيلهم في المحافل المحلية الاجتماعية .

(٥) ضمان الحصول على عوائد مالية ومعنوية عند نجاح الأفكار المقدمة من قبل ملاك الحاضنة خصوصا إذا ما ترتب عليها قيمة مضافة.

(٦) اعتماد نظام للمنافسة مبني على أساس مدى استمرارية ملاك الحاضنة في تقديم أفكار مميزة لحل مشكلات معقدة . بقصد إيضاح متضمنات الإبداع في مناهج حاضنات الأعمال ، فقد كان ذلك موضوع العديد من الدراسات، بين (Juggernauts, ٢٠٠٣, ٦-٨) بان بعضا منها يتبين بما يأتي:

(أ) جودة فرق الإدارة (Management Teams) ، حيث يعد هذا الأمر البداية لحصول الإبداع ، إذ أن استباقية الإدارة (Proactively) تعد العامل المساعد الأول لحصول الإبداع ، لإظهار وإنضاج الأفكار غير التقليدية ، في ذات الوقت الذي يعد فيه ذلك مسؤولية وظيفية .

(ب) تعد شبكة الاتصالات والعلاقات ما بين الحاضنة وبين الجهات المختلفة (محتضنين ، موردين ، أصحاب مصالح مثل الحكومة ) ، أحد مرتكزات الإبداع ، إذ أن مجرد الحصول على أفكار متميزة لا يعتبر كافيا دون اختبار ذلك في الواقع العملي والحصول على تغذية مرتدة تبين مدى صلاحيتها .

(ج) يتبين الإبداع من خلال عوامل غير ملموسة التي أحدها الولاء (Loyalty) ، فعندما يكون هذا الأمر محسوما بشكل كبير يبدأ تدفق الأفكار خصوصا عند أصحاب الخبرة كتعبير عن اعتزازهم بالمنظمة الذي ينتمون إليها .

(٤) تعتمد الحاضنات على مدة زمنية محددة لإنجاز برامج الاحتضان إذ يعد الإنجاز في ظل هذا المدى الزمني إبداعا على اعتبار أن نهاية برامج الاحتضان تعد بداية إضافة القيمة سواء كان ذلك للجهات المستفيدة أو لعملية التطوير الاقتصادي، إذ تبدأ المنظمات التي أنهت مدة الاحتضان بممارسة دور جديد لها كونها أداة فاعلة ومؤثرة في تلك العملية .

### ج- التمكين:

يمثل التمكين في ارث الحاضنات مجالا تطبيقيا أكثر من كونه وصفيا ، على الرغم من عدم وضوح المفهوم في بعض الأحيان ، ألا أن الاستعانة ببعض مجالات المعرفة مثل علم النفس على اعتباره طريقة للتفكير (Wilson, ١٩٩٦, ٦٢٠) علم الاجتماع كونه يتعلق بسلوكيات مجتمعيه (Zimmerman, ١٩٨٤, ١٧٥) ، التي تساهم في إيضاح الأركان المفاهيميه لعلمية التمكين (Bailey, ١٩٩٢, ٧٧). تعد برامج الاحتضان (Incubation Programs) الفضاء الواسع لمتضمنات التمكين، يتبين ذلك من خلال المواضيع الآتية : (Meeder, ١٩٩٣, ٥٣)

(أولاً) خدمات الحاضنة : (Incubator Services)

وتتمثل بما يعرف هرم الخدمات (Pyramid Services) المقدمة من قبل الحاضنة في مختلف المجالات (المالية والتسويق والقانونية والمعلوماتية والموقع (Goldfisher, ١٩٩٦, ١١) .

(ثانياً) بوابة المعرفة (knowledge Gateway )

تنصب عملية التمكين أساساً على عواطف وعقول الأفراد العاملين (Allen, op.cit, ١٩-٢٩)، فالقابليات البشرية تبقى غير ذات فعالية دون وجود عوامل دافعة تظهرها وتطورها باتجاه الأهداف المنظمة من جهة، وتحقيق الذات البشرية من جهة أخرى (Markley&Namara, op.cit, ٢٧٣).

تم وصف عملية التمكين بأنها بوابة المعرفة، لكونها تمثل الخطوة الأوسع في البناء المعرفي للعاملين (Stanley, ١٩٩٧, ١٦). في هذا الصدد حدد كل من (Augustan & Gerl, ١٩٩٧, ٢٠) آليات تطبيق التمكين في العديد من المراحل التي تتضمن تهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبل تطبيقه أولاً، ووضع الأهداف وتحديد سقفها الزمنية ثانياً، والعمل على توفير التسهيلات المادية والمالية في بيئة العمل ثالثاً وأخيراً اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير.

لقد ركز (Mclean & Allen, ١٩٨٥, ٧١) على ثلاثة أبعاد عدا عوامل رئيسة تضمن تطبيق التمكين، وقدمها تحت العناوين الآتية:

(١) الجودة (Quality): أي أن رسالة الجودة يجب أن يفهمها الجميع وأن مسؤوليات تحقيق الجودة الشاملة تقع على عاتق جميع أفراد المنظمة.

(٢) الموارد (Resources): ويقصد بها أن تقنيات الجودة وادواتها ومواردها يجب أن تكون متاحة لجميع العاملين.

(٣) التفويض (Delegation): أي منح العاملين في الخطوط والإشرافية المزيد من التفويض لاتخاذ القرارات في المواقف التي تصادفهم في العمل.

قدمت دراسة (Smilor & Michael, ١٩٨٦, ٨٠) العديد من المؤشرات عدتها الدوافع لاعتماد إستراتيجية التمكين في أطار حاضنات الأعمال، وعلى النحو الآتي:

(١) يعد التمكين استجابة سريعة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس والتي تتطلب استخدام جميع قدرات المنظمة وبخاصة البشرية منها في تحقيق المنظمة لأهدافها.

(٢) يعد التمكين استجابة لشورة المعلومات وتقاناتها مع ما توفره من إمكانات كبيرة من إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها، مع مرونة الوجود في المكان المناسب بسبب ثورة الاتصالات وتقاناتها.

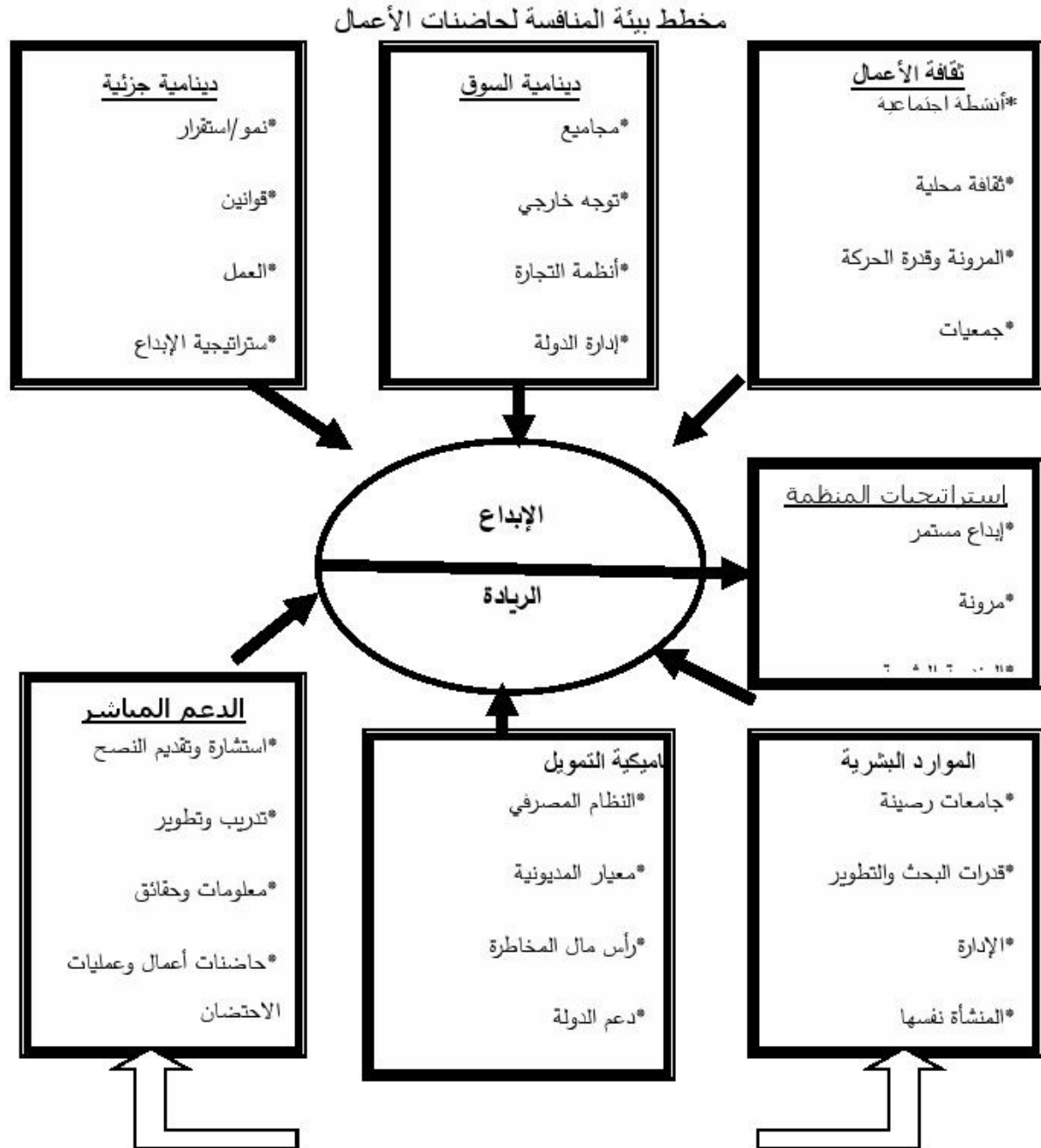
(٣) توفير الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة الممكنة الاستخدام نحو فاعل لتحقيق الأهداف المنظمة.

### نماذج الحاضنات

قام الباحثان باستطلاع عدد من الدراسات بقصد الحصول على نماذج تطبيقية لفلسفة للحاضنات، ألا أنه وبسبب قلتها وتركيز الباحثين على الجانب الوصفي،

## انموذج (LalKaka, ٢٠٠٣):

يوضح البناء الفكري للاتموذج من خلال نظام شامل للمنافسة تمثل الحاضنات أحد مكوناته من خلال نظام دعم الأعمال (Business Support System) أو البنية التحتية لهذا الدعم (Support Infrastructure) فلقد تم أعداده من خلال دراسة للحاضنات في أربعين دولة تعود تواريخ نشؤها إلى العام (١٩٨٧).



Source: LaLkaka Rustam 2003 Technology Business Incubation: Role  
٢-٤. 'Isfahan- Iran 'Trends 'Linkages 'Performance

الجانب الميداني : تحليل البيانات

يستهدف هذا المبحث عرض ماتوصلت اليه الدراسة بعد اخضاع البيانات المستحصلة الى المعالجات الاحصائية على وفق اعتماد اسلوب التحليل العاملي (Factorial Analysis) .

يتميز هذا التحليل بقدرته على تقليل عدد المتغيرات الكثيرة وترتيبها في عدد ضئيل من المتغيرات الفرضية التي تعكس التباين المشترك (Common Variance) بين المتغيرات والتي تدعى بالعوامل (شرجي ، ١٩١٠، ١٩٨١). هذه العوامل المتحققة يشترط ان تكون غير مرتبطة مع بعضها وذلك للتخلص من مشكلة تعدد العلاقات الخطية بين المتغيرات (القصاب ، ١٩٩٩، ١٥٩)، كما يعد هذا التحليل ايضاً احد الاساليب الاحصائية المعتمدة في قياس دقة استبانات الظواهر السلوكية عن طريق اعادة تجزئة المقياس المعتمد الى مجموعة من العوامل ومعرفة وزن كل عامل والمتغيرات التي تدخل في متضمناته عن طرق تحديد مستوى تشبع العامل بالمتغيرات . على وفق ماتقدم فإن اسلوب التحليل العاملي ليس هدفاً بحد ذاته بل هو وسيلة تمهيدية لمعرفة دقة الاستبيان المستخدم اولاً وما يتضمنه من عوامل مشبعة بالمتغيرات المحددة ثانياً (الملوك، ٢٠٠٢، ١٨٩). من خلال سعي الدراسة الحالية الى الفوائد المحتملة لهذا الاسلوب الاحصائي لغرض معرفة افضل العوامل المؤثرة في انشاء الحاضنة على وفق معطيات البيئة العراقية ، ثم اعتماد طريقة مصفوفة العوامل الرئيسية (Principal Factor Analysis) التي توضح مجموعة العوامل التي يجب ان تتضمنها اداة القياس ، فضلاً عن علاقات التشبع بين كل متغير والعامل الذي يقع في نطاقه ، الى جانب الاستفادة من مصفوفة التباين المفسر لكل عامل من عوامل اداة القياس .

افصحت نتائج اختبار التحليل العاملي بالاستعانة ببرنامج (SPSS) الاحصائي عن تحديد العوامل المعنوية التي تكون قيمتها الذاتية المميزة اكبر أو مساوية للواحد ، وأهمال العوامل غير المعنوية التي تقل قيمتها عن الواحد الصحيح . إتضح من الاختبار الاحصائي وجود سبعة عوامل رئيسة تفسر ما نسبته (٦٢٥، ٦٨) من التباين الكلي للعينة كما موضح في الجدول (٢) وقد تشبعت هذه العوامل بأعلى القيم المؤشرة ازاء كل منها مع نسبة التباين والتباين الكلي بعد التدوير باستخدام طريقة (Kaiser) للوصول الى افضل تشبع للمتغيرات بالعوامل .

جدول (٢)  
مصفوفة العوامل المستخرجة ونسب اسهامها في التباين الكلي

| Factor | Extraction sums |               |              | Rotation sums |               |             |
|--------|-----------------|---------------|--------------|---------------|---------------|-------------|
|        | Total           | Of Variance % | Cumulative % | Total         | % Of Variance | Cumulative% |
| ١      | ٧,٢٦٥           | ٣٣,٠٢١        | ٣٣,٠٢١       | ٤,٩٠٩         | ٢٢,٣١٤        | ٢٢,٣١٤      |
| ٢      | ١,٦٢٢           | ٧,٣٧٥         | ٤٠,٣٩٦       | ٢,١٤٢         | ٩,٧٣٧         | ٣٢,٠٥٠      |
| ٣      | ١,٥٠٣           | ٦,٨٣٤         | ٤٧,٢٣٠       | ١,٩١٩         | ٨,٧٢٤         | ٤٠,٧٧٤      |
| ٤      | ١,٣٨٦           | ٦,٢١٦         | ٥٣,٤٤٦       | ١,٦٦٨         | ٧,٥٨١         | ٤٨,٣٥٦      |
| ٥      | ١,١٩٤           | ٥,٤٢٦         | ٥٨,٨٧٢       | ١,٥٥٢         | ٧,٠٥٦         | ٥٥,٤١٢      |
| ٦      | ١,١١٦           | ٥,٠٧٢         | ٦٣,٩٤٤       | ١,٤٥٨         | ٦,٦٢٧         | ٦٢,٠٣٩      |
| ٧      | ١,٠٣٠           | ٤,٦٨١         | ٦٨,٦٢٥       | ١,٤٤٩         | ٦,٣٨٦         | ٦٨,٦٢٥      |

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام (SPSS) الاحصائي

تبين من نتائج الجدول (٢) ان مصفوفة العوامل المستخرجة على وفق اسلوب التحليل العاملي تتوزع على (٧) عوامل رئيسية يفسر مجموعها التراكمي (٦٨,٦٢٥) من التباين الكلي ، وباعتماد طريقة تحليل المكونات الرئيسية (*Principal Component Analysis*) وجد ان العامل الاول يفسر أكبر نسبة من التباين التي بلغت (٢٢,٣١٤) بعد التدوير، وهكذا كانت بقية العوامل حتى العامل السابع الذي بلغت نسبة تباينه (٦,٣١٦) من مجموع التباين الكلي. ان ما يعزز قوة العوامل انفاً مجموعها التراكمي الذي يدل الى معرفة متخصصة بمجال الحاضنات ، اضافة الى نسب تباينها العالية (تعني نسبة التباين درجة تأثير كل متغير).

لغرض الزيادة في الايضاح فأن الجدول (٣) يبين افضل العناصر (*components*) وعناوينها التي تدل الى الاسئلة الرئيسية في المقياس .

جدول (٣)  
افضل المتغيرات وعناوينها

| No . | Component Titles | Total | % of variance | Cumulative % |
|------|------------------|-------|---------------|--------------|
| ١    | حادثة الافكار    | ٤,٩٠٩ | ٢٢,٣١٤        | ٢٢,٣١٤       |
| ٢    | الاستراتيجية     | ٢,١٤٢ | ٩,٧٣٧         | ٣٢,٠٥٠       |
| ٣    | المسؤولية        | ١,٩١٩ | ٨,٧٢٤         | ٤٠,٧٧٤       |
| ٤    | الخبرة           | ١,٦٦٨ | ٧,٥٨١         | ٤٨,٣٥٦       |
| ٥    | المهارة          | ١,٥٥٢ | ٧,٠٥٦         | ٥٥,٤١٢       |
| ٦    | القيادة          | ١,٤٥٨ | ٦,٦٢٧         | ٦٢,٠٣٩       |
| ٧    | الثقافة          | ١,٤٤٩ | ٦,٥٨٦         | ٦٨,٦٢٥       |

يبين الجدول (٤) الاتي المقارنة بين العوامل التي تم اختيارها والمتغيرات على اساس درجة التشبع البالغة نسبتها (٠,٥) والتي تم اعتمادها كون اداة القياس تستخدم لأول مرة .

جدول (٤)  
المقارنة بين العوامل والمتغيرات على وفق درجة التشبع

| Component | Factors |       |   |   |       |   |       |
|-----------|---------|-------|---|---|-------|---|-------|
|           | ١       | ٢     | ٣ | ٤ | ٥     | ٦ | ٧     |
| ١         |         |       |   |   |       |   | ٠,٨٨٥ |
| ٢         |         |       |   |   |       |   |       |
| ٣         |         |       |   |   |       |   |       |
| ٤         |         |       |   |   | ٠,٨٢١ |   |       |
| ٥         | ٠,٦٧٠   |       |   |   |       |   |       |
| ٦         | ٠,٧٩٥   |       |   |   |       |   |       |
| ٧         |         | ٠,٥٢٥ |   |   |       |   |       |

يتبين من الجدول (٤) أنفاً ان العامل (١) هو الأكثر تشبع ، يلي ذلك العوامل (٢)(٣)(٤)، ثم البقية ، لذا فأن الجدول (٥) يبين اهم العوامل ازاء المتغيرات التي تشبعت بها .

## جدول (٥)

اهم العوامل ازاء المتغيرات التي تشبعت بها

| No. | Component Titles | Factors |       |   |   |       |   |       |
|-----|------------------|---------|-------|---|---|-------|---|-------|
|     |                  | ١       | ٢     | ٣ | ٤ | ٥     | ٦ | ٧     |
| ١   | حداثة الافكار    |         |       |   |   |       |   | 0.885 |
| ٢   | الستراتيجية      |         |       |   |   |       |   |       |
| ٣   | المسؤولية        |         |       |   |   |       |   |       |
| ٤   | الخبرة           |         |       |   |   | 0.812 |   |       |
| ٥   | المهارة          | 0.670   |       |   |   |       |   |       |
| ٦   | القيادة          | 0.795   |       |   |   |       |   |       |
| ٧   | الثقافة          |         | 0.525 |   |   |       |   |       |

الاستنتاجات والتوصيات :الاستنتاجات من الاطار المفاهيمي

اظهرت مكونات هذا الاطار جملة من الاستنتاجات يمكن بيان اهمها بالاتي :

أولاً: تزايد الاهتمام بعملية الاحتضان ومنظمتها بما ادى الى تزايد اعدادها بشكل ملفت للنظر في العديد من دول العالم المختلفة في مستويات تطورها كان هذا الاهتمام نابعاً من عوامل محددة مبنية بالاتي :

١ - الارث الواسع لمنظمات الاحتضان في تعزيز عملية التنمية الوطنية الشاملة وتسريع عملية التطوير الاقتصادي من خلال استهداف غايات مجتمعية متمثلة بتكوين وتوفير الوظائف الجديدة ، توفير بيئة العمل المناسبة والبنية التحتية الرصينة لانضاج القدرات الوطنية وتعزيزها.

٢ - المتضمنات الادارية الواسعة ذات الاثر المتميز في فاعلية المنظمات عموماً، وهذا مايمثل بجودة برامج الاحتضان الملائمة لخصوصية المنظمات التي يتم احتضانها ، دور استباقية ادارات منظمات الاحتضان في رصد العوامل غير المرئية الي يصعب على المنظمات المحتضنة تشخيصها بسبب حداثة وضعف قدراتها عموماً .

٣ - ملائمة عملية الاحتضان لمختلف المنظمات بغض النظر عن حجمها او القطاع الذي تنتمي اليه، بسبب استهدافها لأكثر الموارد اهمية والمتمثل بالموارد البشري وسلوكه في المنظمات المختلفة .

٤ - صواب اعتماد منظمات الاحتضان كأداة لحدوث التغيير المنظمي المطلوب بسبب استهداف الحداثة المرتكزة على فلسفتي الابداع والتمكين .

٥ - تعتمد ادارة منظمات الاحتضان على تدابيرية عالية مابين كفاءة التصميم، جودة عملية اتخاذ القرار، طرائق انتقال المعرفة ، البحث والحفاظ على القدرات الجوهرية وتطويرها، جودة خدمة الاحتضان المتمثلة بالمعدلات العالية للقيمة المضافة .

ثانياً- سبق وان تم التطرق الى عدم الاعتماد على نظرية محددة تبين ماهية عملية الاحتضان، اضافة الى الغموض المحيط بهذه العملية. من خلال الاستعانة بجزئية بسيطة من علم الطب والجراحة العامة، توافرت امكانية تقديم تفسير يحظى بقدر من المقبولية لهذه العملية تعززت من خلال مفهوم عملية التنشيط (Activation) في مجال الادارة وهذا ما يدل الى ان طبيعة منهج الحاضنات تعتمد بشكل كبير على تداخل وتعدد المعارف وليس استقلالها الامر الذي يفرضمانة اكبر في الفهم .

ثالثاً- ارتباط مغزى نشاط الحاضنة بثلاثة مجالات رئيسية هي: الاستباقية، جودة التعلم المنظمي والقيمة المضافة سواءاً للحاضنات ذاتها او للمنظمات المختلفة التي يتم احتضانها. إن سبب بروز هذه المجالات دون غيرها يعود الى الصبغة الادارية البحتة لمنظمات الاحتضان، وهذا ما يعزز النظرة اليها كونها كيانات ادارية في المقام الأول، اكثر من كونها مجرد اماكن مختارة تجري فيها عمليات محددة .

### الاستنتاجات من الاطار الميداني

اولاً- أفرزت استجابات أفراد العينة مشتركات هامة تدل الى عمق الخبرة، القاعدة المعرفية التي تؤهلهم للتعامل مع التجارب الحديثة، عراقة الجهاز الاداري العراقي، تخصص الدور تمثل هذه المشتركات تحديداً لاهم مقومات انشاء الحاضنات، فضلاً عن ان هذه المقومات تمثل دعائم رئيسية للمنظمات بشكل عام في ظل اعتبارات الواقع العلمي وليس في ظل الافتراضات النظرية.

ثانياً- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي جملة من الحقائق يمكن بيانها على وفق الاتي :

أ- تكونت استمارة الدراسة من أسئلة محددة مثلت بمجموعها متغيرات الاستجابة (response variables). اعتماداً على طريقة التحليل العاملي، تم ترتيب هذه المتغيرات في مجموعة من العوامل (factors) التي يمثل كل منها تركيب خطي (linear) لتلك المتغيرات على وفق تشعبات (loadings) تعبر عن مجموعة من المتغيرات مقترنة بعامل محدد .

ب- ترتيب هذه العوامل على اساس الاولوية لأعظم تباين (variance)، الذي يعني تفسير أكبر نسبة من هيكل التباينات لمتغيرات الاستجابة (اعتماداً على أساس مصفوفة التباين المشترك- variance, covariance matrix).

ج- على وفق ماتضمنه الجدول (٥)، كان هناك متغيرات محددة مثل كل منها وكونات نظرية الاحتضان على وفق نسبة التباين والتشعب لكل منها .

د- تمثل نسب التباين والتشعب للمتغيرات التي تم اعتمادها، مدى التطابق بين واقعية استجابات افراد العينة من جهة، وبين المقومات الخاصة بانشاء الحاضنات جهة اخرى.

التوصيات:

- ١ - تعميق الدراسات باتجاه تسليط الضوء بشكل اوسع على مفاهيمية حاضنات الاعمال لما لها من نتائج ايجابية عند التطبيق وعدها من النماذج الادارية المتطورة.
- ١ - ضرورة البحث عن عوامل اخرى لها الدور المؤثر في انشاء الحاضنات على وفق متطلبات البيئة العراقية.
- ٢ - ايجاد العلائق الفلسفية مع متضمنات علوم وحقول معرفية اخرى مثل ادارة العمليات، ادارة الجودة، الاحصاء وغيرها بقصد التوصل بشكل اقرب الى جوهر فاعلية الحاضنات.
- ٣ - اجراء صلاحية مقومات الانشاء بين اكثر من منظمة وفي اكثر من قطاع لتحديد اي منها يكون صالحا في مختلف البيئات المنظمة.

**قائمة المصادر****العربية:**

- ١- العساف، عبد المعطي (٢٠٠٣)، الطريق الى العالمية، ط١، داروائل للنشر، عمان، ١٧٥.
- ٢- عبيدات، ذوقان وآخرون. (٢٠٠٣م). البحث العلمي: مفهومه - أدواته - أساليبه، الرياض، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ٣- شريف، جلال سعد الملوك عبد الرحمن، ٢٠٠٢ اثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل - قسم ادارة الاعمال، ١٣٧.
- ٤- النقيب، اسامة محمد جاسم، ١٩٩٩، التجارب العالمية، جامعة بغداد، ١٥٩.
- ٥- عساف، عبد المعطي محمد، ١٩٩٩، السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، ٣٣٣.
- ٦- المعهد القومي للتخطيط (١٩٨٨)، الاحصاء للمخططين والباحثين، مؤلف تدريسي، بغداد، ٢٤.
- ٧- شرجي، عبد الرزاق محمد صلاح، ١٩٨١، الانحدار الخطي المتعدد، جامعة بغداد، ١٩١.

**الاجنبية:**

- 1- Allen ,D.N & Meclusky , R.(1992)  
Business Incubators Performance ,economic development Quarterly ,Vol(2),85.
- 2-Autio, E, and M. Kloftsen, 1998.  
A comparative study of two European business incubators, journal of small business managemen, 33.
- 3- Boivert, F,(1998)  
Networking Strength in Professional organization incubators ,NBIA Conference ,USA,63 .  
Business Incubation : Critical Determinants of success ,New York Academy ,Vol (798),230 .
- 4- Center of Business Innovation, (1993)  
Best practice of Incubation program, Workshop. U.K.86.
- 5-Campbell, C, 1989,  
Change agents in the new economy: Business incubators and economic development, economic development review, vol(7),8
- ٦-Davis,S & Schwarts, h, ١٩٨١،  
matching corporate culture and business strategy, 10 (Revised 1997, [www.philosophy.org](http://www.philosophy.org)).
- 7-Demko, M, Markley & kevin T. Mc Namara, 1995,

**Abusiness Incubator: Operating Environment and measurement of Economic and fiscal Impact, working paper, 273-74**

**8- Duff, Andrew (2002)**

**Best practice In Business Incubator Management, Australia Conference, proper, 18.**

**9-Dubos , Rene, J,(1995)**

**Bacterial and Mycotic infections ,The Rockefeller Institute for Medical Research 2d.ed ,838,39 .**

**10 - Finer, B & P.Holberton, (2002).**

**Incubator: There and Back, Journal of Business Strategy, 24.**

**11-Greeg, Lichtenstein & Lyons, Thomas, (1996)**

**Incubating New Enterprise , Best Practice ,44.**

**12- Hogan, B,(1994) .**

**How to hatch New Business, NBIA report, 27.**

**13-Hodge , B.J& Johnson,I,1970 Lynn, L.H., 1996,**

**14-Hansen, M.T,(1988).**

**Networked Incubations, Harvard Business Review Vol (12), 94.**

**15-Kitchen, D& Bathmats & Cosmos,(1993) .**

**Organizational Configurations and performance: A comparison of theor etical Approach, Academy of management Journal, vol(١١), ١٨٠ .**

**16-Lal Kaka ,Rustam ,(1999)**

**١٧- Lumpkin, JR& R-D, Ireland, (١٩٨٨) ،**

**Screening Practices of Business Incubators , The evaluation of critical Success Factors ,American Journal of small Business ,65**

**١٨-Lalakaka, Rustam, ٢٠٠١ ,Approaches to Benchmarking of Business Incubators, conference, India, 45**

**19-United Nations Development project ,(2000)**

**Best practice In Business Incubation Economic commission for Europe ,27**

**20-- Merisel ,Gonzales & Rafael ,Lucea ,(2001)**

**The Evolution of Business Incubators,NBIA,2.**

**21- Nowak, M.J & C.E, Granthan, (2000)**

**The virtual Incubator , managing Human Capital in the software Industry ,Research policy Journal ,128.**

**22-Markley, D. M & McNamava, K.T, 1995,**

**Business incubators: A local economic development options,workshop,U.S.A., 73.**

**23-Ohic, H., 2000Business Incubators, Operational Factors, 1.**

**24-PeLtonen ,Esko ,(2000)**

**Best practices in Incubators infrastructure ,U.S.A,48 .**

**25-Rice, M.p(2002)**

**Co-production of Business Assistance in Business Incubators : An exploratory study , Journal of Business venturing ,VoL (17) ,38.**

**26-Rumar, vinay & cotran Ramzi & Robbins,Stanley, (1997)**

**Basic Potholodgy of Humans ,6<sup>th</sup> .ed ,U.S.A, 148-55.**

**27- Sharplin ,Arthur ,(1985)**

**Strategic Management ,1<sup>st</sup> ed ,McGraw Hall,116.**

**28-swierczyk, F.w,(1992) .**

**Strategies for Business Innovation, Evaluating the prospects of Incubation in Thailand, Tehnovation Journal, 529.**

**29-Stull, R.A, 1986Why have management philosophy, training journal, 80.**

**30-United Nations,op.cit,22.**

**31-UK Business I incubation, 2005,Quality Benchmarks Business Incubation, Project to measure and raise standards in Business Incubation, 40.**

**32- [www.investni.co.uk](http://www.investni.co.uk)**

المقياس

| العبارات                                                                                   | اتفق مع العبارة | لا اتفق | غير متأكد |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|-----------|
| ١- تعتبر حداثة الافكار من مخرجات الحاضنات .                                                |                 |         |           |
| ٢- تعني حداثة الافكار درجة ابداع عالية .                                                   |                 |         |           |
| ٣- تشير حداثة الافكار الى جودة القدرات الجوهرية للمنظمة .                                  |                 |         |           |
| ٤- تعتمد الادارة العليا في حل المشكلات على الافكار الحديثة.                                |                 |         |           |
| ٥- ترتبط حداثة الافكار بالبيئة التنظيمية الملائمة.                                         |                 |         |           |
| ٦- توجد استراتيجيات واضحة .                                                                |                 |         |           |
| ٧- تمتاز الاستراتيجيات بالمرونة.                                                           |                 |         |           |
| ٨- تشعر الادارة العليا بالحماس لتعديل استراتيجياتها.                                       |                 |         |           |
| ٩- الاستراتيجية مصطلح يفهمه الجميع .                                                       |                 |         |           |
| ١٠- أثق جداً بحدسي الداخلي في الكشف ما هو صحيح او خطأ عند تقييمي لحلول مشكلة ما .          |                 |         |           |
| ١١- يوجد وضوح في تحديد المسؤوليات الوظيفية .                                               |                 |         |           |
| ١٢- لدى طاقات كثيرة غير مستغلة لحد الآن .                                                  |                 |         |           |
| ١٣- استمد الكثير من القوة الدافعة لأتجاز مشاريعي المهمة.                                   |                 |         |           |
| ١٤- أفضل دائماً الاشخاص الواقعيون الذين يعملون لتحقيق اهداف محددة .                        |                 |         |           |
| ١٥- غالباً ما اجد في نفسي طاقة واندفاعاً يفوقان ما لدى العاملين معي .                      |                 |         |           |
| ١٦- اشعر بالاندماج والتألف اكثر مع الاشخاص الذين ينتمون الى نفس طبقتي الاجتماعية والمهنية. |                 |         |           |
| ١٧- اتحسس بدور الادارة العليا .                                                            |                 |         |           |
| ١٨- استمد القدرة على توجيه وتطوير نفسي من القيادة الادارية.                                |                 |         |           |
| ١٩- أفضل دائماً التعامل القادة الواثقين من أرائهم .                                        |                 |         |           |
| ٢٠- لا أجد للمهارة أي دور في الوصول الى الحلول الناجحة .                                   |                 |         |           |
| ٢١- لا ترتبط درجة المهارة بالموقع الوظيفي المتقدم.                                         |                 |         |           |
| ٢٢- الجميع يعمل بروح الفريق .                                                              |                 |         |           |
| ٢٣- تربط العاملين روابط قوية .                                                             |                 |         |           |
| ٢٤- سمعة المنظمة تهم الجميع                                                                |                 |         |           |

source : Appelbaun,Steven.H&Leroux,Sylvie,١٩٩٩ Empowerment: power, culture & leadership, A strategy or fat for the millennium? Journal of work place learning, vol(11),issue(3),36-42.