المحور الأول: إشكالية المشروع: تحديد المشكل–الحاجة–المراد تلبتها في السوق عن طريق الاستعانة بأدوات التفكير التصميمي

أولا: نبذة عن القرار 1275:

بصدور القرار الوزاري 1275 في 27 سبتمبر 2022 والذي يحدد كيفيات إعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية –مؤسسة ناشئة من قبل طلبة مؤسسات التعليم العالي تغير دور الجامعة التقليدي من مجرد تكوين الطلبة إلى فاعل اقتصادي يساهم في خلق الثروة ومناصب الشغل، وبذلك تسعى الجامعة الجزائرية لأن تكون قاطرة لتحقيق التنمية من خلال تشجيع الطلبة على تبني الفكر المقاولاتي في الوسط الجامعي وتحويل مشاريع التخرج من مجرد بحوث نظرية إلى مؤسسات ناشئة.

ثانيا: شرح أهم المفاهيم المذكورة في القرار 1275

أ–المؤسسة الناشئة "Start–Up": تتكون من كلمتين Start والتي تعني البدء أو الانطلاق وكلمة Upالتي تعني النمو، حيث تبدأ بمشروع صغير ينمو بسرعة، وباختصار هي مؤسسة صغيرة جديدة تركز على الابتكار وتطوير منتجات أو خدمات جديدة تلبي احتياجات السوق، وفي الغالب يكون مجال نشاطها في المجال التكنولوجي، تتميز هذه المؤسسات بصغر حجمها وسرعة نموها وحداثة نشأتها، وتتمير هذه المؤسسات عن غيرها بالصفات التالية:

1– **الابتكار** :تركز على تطوير منتجات أو خدمات جديدة تُقدم قيمة مضافة للمستهلكين؛

2– **النمو** :تسعى إلى النمو والتوسع بسرعة، وزيادة حصتها في السوق؛

3– **المخاطرة** :تواجه مخاطر عالية، نظرًا لعدم اليقين المُحيط بجدوى منتجاتها أو خدماتها؛

4– **التمويل** :تعتمد على مصادر تمويل خارجية، مثل المستثمرين الملائكة أو رؤوس الأموال الاستثمارية؛

5– **المرونة** :تتمتع بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات في السوق واحتياجات العملاء؛

6– **روح المبادرة** :يتميز مؤسسوها بروح المبادرة والشغف بمشاريعهم.

وعرفها المشرع الجزائري في مضمون المادة 06 من القانون 15-21 بأنها المؤسسة التي تتكفل بتجسيد مشاريع البحث الأساسي أو التطبيقي، أو تلك التي تقوم بأنشطة البحث والتطوير.

ب- حاضنة الأعمال(Business Incubator) : هي عبارة عن مؤسسة تهدف إلى توفير بيئة داعمة ومحفزة إلى الطلبة المسجلين وفقا للقرار 1275 من خلال تقديم الخدمات الاستشارية، توفير أماكن العمل، التدريب والتمويل، توفير موارد، وباختصار فهي تسعى بشكل كبير إلى رعاية وتبني المشاريع الابتكارية في مراحلها الأولى لتنميتها وزيادة فرص نجاحها واستمراريتها، من خلال خدمات الدعم الفني، التمويل والإرشاد.

ت- الإبداع (Creativity) والابتكار (Innovation) والاختراع(Invention):

الإبداع	الابتكار	الاختراع
أفكار تتصف بأنها جديدة ومُفيدة ومتعلقة بحل مشكلات تواجه المجتمع أو المؤسسات	وضع هذه الأفكار الجديدة موضع التنفيذ على شكل عملية، أسلوب سلعة أو خدمة	عادة ما يرتبط الاختراع بالتكنولوجيا، فالاختراع يُشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا، أما الإبداع هو التوصل إلى حل مُتميز لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، والاختراع هو عبارة عن فكرة أو نموذج لتجديد أو تحسين جهاز أو منتج أو عملية، ويحدث عند أول إطلاق للمنتج الجديد أو العملية الجديدة أو الجهاز الجديد.
هو عملية إنشاء أو تقديم فكرة جديدة بهدف تطوير سلعة، خدمة أو أسلوب عمل بغَض النظر عن تطبيق هذه الفكرة	عملية يتم من خلالها تحويل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي أو التطبيقي	
هو المرحلة التي تسبق الابتكار وجزء لا يتجزأ من عملية الابتكار	الابتكار ما هو إلا نتيجة من نتائج الإبداع، وبمعنى آخر الابتكار هو التطبيق العملي للإبداع بمعنى أن المنظمة المبتكرة هي المنظمة التي تُحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات	
الإبداع على أنه عبارة عن بذرة الشجرة	للابتكار على أنه عبارة عن ثمرة الشجرة	إلى جانب أن الإبداع يتضمن تقديم شيء جديد للوجود والاختراع يتضمن تقديم شيء
الإبداع ما هو إلا مقدمة أو نقطة	يتم في الابتكار تطبيق تلك الأفكار	

انطلاق للابتكار، حيث يتم في هذه المقدمة توليد الأفكار وتنميتها		جديد للاستعمال

ثالثا: ماهية إشكالية المشروع

أ- مفهوم فكرة المشروع: هي عبارة عن وصف أو تصور أولي موجز لما يريد صاحب الفكرة تقديمه (منتج أو خدمة لحل مشكلة ما، تلبية حاجة معينة في السوق، استغلال فرصة متاحة)، كما لا يُشترط بالفكرة الجيدة أن تكون جديدة دائما، وتمثل فكرة المشروع **النواة** التي سينمو منها المشروع، وباختصار فهي عملية ذهنية إبداعية تتمثل في اقتراح منتج أو خدمة جديدة أو تطوير منتج قائم بطريقة مبتكرة بهدف تحقيق قيمة مضافة من جهة والحصول على أرباح محتملة من جهة أخرى، وتتميز فكرة المشروع الجيدة بما يلي:

1- واقعية وقابلة للتنفيذ والتطبيق على أرض الواقع في ظل الإمكانيات المتاحة (قابلة للتحقق)؛

2- تهدف إلى تلبية حاجة أو مشكلة حقيقية؛

3- متناسبة مع إمكانيات صاحب الفكرة؛

4- الجدوى الاقتصادية أي القدرة على حقيق العوائد المالية مستقبلا؛

5- الإبداع والابتكار.

كما يمكن توضيح مصادر فكرة المشروع فيما يلي:

1- المشكلات اليومية: من خلال البحث عن حلول لمشاكل موجودة في الواقع تواجه المؤسسات أو الأفراد في المجتمع؛

2- حاجات ورغبات غير مشبعة في السوق؛

3- التطور التكنولوجي: الذكاء الاصطناعي، التحول الرقمي والتجارة الإلكترونية؛

4- التجارب الناجحة (محلية، جهوية، وطنية، دولية)؛

5- الخبرة الشخصية أو المهنية؛

6– البحوث والدراسات العلمية؛

7– التقليد والمحاكاة.

ب– مفهوم إشكالية المشروع (تحديد المشكلة): يتم تحديد المشكلة أو الحاجة في السوق من خلال التعرف على الفجوة أو المشكلة التي تواجه الزبائن والتي يمكن للمؤسسة الناشئة تلبيتها بتقديم منتج أو خدمة وبالتالي معالجة هذه الفجوة، وتعد مرحلة تحديد وفهم المشكلة بشكل دقيق من أهم المحددات لنجاح المشروع أو فشله، فإذا اهتدى الطالب صاحب المشروع إلى تحديد مشكلة واقعية فقد قطع نصف الطريق نحو تجسيد مشروعه على الواقع، وقد بينت دراسة تم نشرها سنة 2020 في مجلة journal of business venturing أن تحديد المشكلة بشكل جيد يؤثر بشكل كبير جدا في زيادة فرص النمو والاستمرار للمؤسسة، وتكمن خطوات تحديد المشكلة فيما يلي:

1– التعريف بالمشكلة: يتم وضع تعريف واضح وموجز للمشكلة المراد حلها من خلال تقديم أسباب للمشاكل التي تواجه المؤسسات أو الأفراد في المجتمع؛

2– تحليل المشكلة: يتم تحليل المشكلة لفهم جذورها والعوامل المؤدية في ظهورها إلى جانب الآثار المترتبة عليها؛

3– تحويل المشكلة إلى أهداف: يتم تحويل المشكلة إلى أهداف قابلة للتحقق (منطقية وواقعية)، إضافة على تحديد النتائج المرجوة بعد حل المشكلة؛

4– صياغة المشكلة: بناء على المراحل السابقة يتم صياغة للمشكلة من خلال وصفها بشكل واضح ومحدد، ويوضح أهميتها وتأثيرها؛

رابعا: ماهية التفكير التصميمي (Design Thinking)

أ– مفهوم التفكير التصميمي: حدد هربرت سايمون الحاصل على جائزة نوبل في كتابه الصادر سنة 1969 حول أساليب التصميم The Sciences of the Artificialإحدى أولى النماذج للتفكير التصميمي (سبعة مراحل)، والتي كانت نقطة الانطلاق للنماذج الموجودة حاليا، ولعل أهم نموذج مشهور هو نموذج الخمس مراحل الذي قدمه معهد هاسو بلاتنر **Hasso Plattner** للتصميم في جامعة ستانفورد (مدرسة ستانفورد للتصميم)

ويعرف التفكير التصميمي على أنه منهجية تصميم يهدف إلى حل المشكلات من خلال فهم الاحتياجات البشرية المعنية وإعادة صياغة المشكلة بالاعتماد على عدة أساليب، وتم تعريفه من طرف مركز ستانفورد للتصميم على أنه نهج لحل المشكلات وتطوير الأفكار يستند إلى فهم عميق لاحتياجات المستخدم (العملاء) واستخدام التكنولوجيا والإبداع لتحقيق الحلول، ويهدف إلى توليد وتطوير أفكار عمل إبداعية قابلة للتطبيق، فهو يرتكز على الخروج إلى الميدان والعلاقات المباشرة للوقوف على ما يحتاجه الناس فعلا، مما يساعد على إيجاد حلول مبتكرة وتكاملية، وتقديم حلول جديدة لا تعتمد على البحوث النظرية والافتراضات، بل تتطلب الدراسات الميدانية والمقابلات والاستطلاعات، وباختصار التفكير التصميمي هو نوع من أنواع حل المشكلة، وعرفه المصمم الخبير Meg Dryer على أنه طريقة للتفكير تحرص على جعل المستخدم محور كل شيء من خلال السعي إلى معرفة احتياجاتهم ومحاولة إيجاد حلول لها.

ب- مراحل التفكير التصميمي: تتمثل في الخطوات التالية:

1- التعاطف أو الإحساس(Empathize) : تهدف هذه المرحلة إلى فهم احتياجات وتجارب المستخدمين وأهدافهم من خلال جمع معلومات نوعية وكمية عن تجاربهم وتفضيلاتهم من خلال **المقابلات الفردية** للحصول على نظرة أعمق حول تجاربهم وآرائهم، أو **الملاحظات الميدانية** (مراقبة المستخدمين في بيئتهم الطبيعية لفهم سلوكياتهم وتفاعلاتهم) أو **الاستبيانات** جمع بيانات كمية من مجموعة كبيرة من المستخدمين لتحليل الأنماط والتوجهات؛

2- تحديد المشكلة (Define): يتم تحليل البيانات المجمعة لتحديد المشاكل والتحديات الرئيسية التي تواجه المستخدمون من خلال **خرائط التعاطف** (تصور البيانات المجمعة عن المستخدمين لفهم احتياجاتهم بشكل أفضل)، تحليل الأسباب الجذرية للمشكلات، **وصياغة بيانات المشكلة** بتحويل البيانات إلى مشكلة محددة يمكن العمل على حلها؛

3- التفكير أو توليد الأفكار(Ideate) : تقديم العديد من الأفكار من طرف المشاركين من خلال طرح أكبر عدد ممكن من الحلول وباستخدام عدة طرق وأساليب إبداعية لحل المشكلة (العصف الذهني، القبعات الست، أسلوبSCAMPER ، حلقات الجودة أو حتى الاستعانة بخبراء)، ويمكن شرح هذه الأساليب في النقاط التالية:

✓ **العصف الذهني (Brainstorming)**: عبارة عن أسلوب إبداعي يتم فيه توليد عدد كبير من الأفكار خلال جلسة يشترك فيها مجموعة من الأفراد بهدف حل المشاكل التي تواجه المؤسسة بطرق إبداعية، ويُعتبر الباحث أليكس أزبورن A.Osborn أول من تطرق إلى هذا الأسلوب سنة 1938،وقام بتطويره في كتابه Applied Imagination سنة 1957،حيث لم يكن هذا الباحث راضيًا عن عمله بصفته رئيسا لوكالة نشر أمريكية عن الاجتماعات المتعلقة بكيفية النشر والطبع، لذا استعمل أسلوبه الخاص والمتمثل في العصف الذهني وهذا من أجل توليد الأفكار لحل مشاكل العمل التي تواجه هذه الوكالة، و يمكن توضيح مراحل أسلوب العصف الذهني من خلال ما يلي:

- **توضيح المشكلة:** يتم في هذه المرحلة توضيح وتحليل المشكلة التي تواجه المؤسسة؛
- **عرض الأفكار:** عرض المشكلة على الفريق والذي يتكون في معظم الأحيان من 10 إلى 12 عامل وهذا من أجل إيجاد حلول للمشكلة المطروحة؛
- **التقويم:** يتم في هذه المرحلة تقويم الأفكار واختبارها من أجل تطبيقها على الواقع.

وهناك عدد من الباحثين قدموا عددا من العوامل التي تساعد في نجاح هذا الأسلوب بصفة عامة وهي:

- قبول أي فكرة مهما كان نوعها سواء كانت مُضحكة، خيالية، غير مألوفة وتشجيع العاملين على توليد عدد كبير من الأفكار، حيث كلما زاد عدد الأفكار زاد الوصول إلى حل المشكلة بشكل كبير، بالإضافة أيضا إلى تشجيع العاملين على تنمية هذه الأفكار باعتبار أن كل فكرة يمكن أن تقوم بتوليد أفكار أخرى؛
- التمسك بالمبادئ الرئيسية للعصف الذهني والمتمثلة في تَجنب النقد؛
- أن يفصل مسؤول الجلسة بمدة زمنية بين مرحلة توليد الأفكار ومرحلة تقييمها؛
- أن تكون جلسة العصف الذهني موضوعية وبعيدة عن المصالح الشخصية؛
- تدوين وتوضيح الأفكار التي تم توليدها من خلال الجلسة وإتاحتها لجميع فريق الجلسة.

✓ **أسلوب قوائم المراجعة أو أسلوب الأسئلة الذكية:** يُعتبر هذا الأسلوب من بين أهم الأساليب التي تسمح بإنتاج و توليد الأفكار، والتي جاء بها أليكس أوزبورن Osborn ،وتقوم هذه الطريقة بتحضير قوائم مُعدة مسبقًا و التي تشمل مجموعة من البُنود تهدف في مجملها إلى التغيير أو التجديد أو التطوير في طريقة التفكير ،و في الأخير يتم اختيار أحد البنود لمواجهة الظروف الحالية، و من بين أبرز هذه القوائم هي التي تشكل بنودها الأساسية كلمة Scamper، والتي تشمل الاستبدال، الاندماج، التأقلم، التعديل(التصغير، التكبير)، التسخير للاستخدامات الأخرى و الإلغاء؛

✓ **أسلوب القبعات الست:** هي عبارة عن طريقة مُطورة من طرف الخبير في التفكير الإبداعي **إدوارد دو بونو E. de Bono**، وتهدف هذه الطريقة إلى مساعدة العاملين في اتخاذ القرارات بشكل فعال، وهذا من خلال التغيير في التفكير، ويشمل هذا الأسلوب ست أساليب للتفكير، حيث يُعَبَر عن كل أسلوب بقُبَعَة والذي يرى فيها أن معظم العاملين يلجؤون إلى استخدام أحد الطرق في حال اتخاذ قرار أو حل مشكلة تواجه المؤسسة، وتتلخص هذه القبعات فيما يلي:

– **القُبعة البيضاء:** التفكير الحيادي أي التفكير الواقعي الموضوعي بمعنى التفكير القائم على تقديم معلومات حول المؤسسة مثل المعلومات المتوفرة، المعلومات المراد الحصول عليها؛

– **القُبعة الحمراء:** التفكير العاطفي أي التفكير الانفعالي القائم على الأحاسيس والعواطف؛

– **القُبعة السوداء:** التفكير السلبي أي التفكير القائم على النقد السلبي ورؤية كل الأمور بشكل سلبي؛

– **القُبعة الصفراء:** التفكير الإيجابي أي التفكير القائم على النقد الإيجابي؛

– **القُبعة الخضراء:** التفكير الإبداعي أي التفكير القائم على توليد الأفكار الجديدة أو بطرق إبداعية؛

– **القُبعة الزرقاء** تشير إلى التفكير الموجه أي التفكير القائم على التخطيط والتنظيم.

✓ **حلقات الجودة (Quality Circles):** ظهرت هذه الحلقات في اليابان وتقوم على أساس اشتراك الإدارة والعاملين في المؤسسة لإبراز أهم المشاكل التي تواجهها ومحاولة تقديم الحلول الإبداعية الممكنة لحلها، حيث تسمح هذه الحلقات للمشاركة الجماعية في تحمل المسؤولية، كما يساعد هذا الأسلوب إلى التوصل إلى حلول مبدعة تدفع المؤسسة دائما إلى النمو والاستمرار، ويتم الاستعانة في هذه الحلقات بالعاملين المتميزين في المؤسسة ويتم حل المشكلات وفق هذا الأسلوب بإتباع الخطوات التالية:

– تتكون حلقة الجودة من مسؤول الجلسة ومن 06 إلى 10 أفراد من العاملين والذين يسعون إلى حل المشاكل التي تواجه المؤسسة وتحسين جودة الخدمات والمنتجات؛

– يَترأس مسؤول الجلسة الاجتماع ويتم استعمال خرائط توضيحية، وسائل مرئية مسموعة وجدول للملاحظات وذلك لتوضيح المشكلة وتبسيطها لجميع أعضاء الجلسة؛

– يتم ترتيب المشاكل التي ترغب المؤسسة حلها طبقًا للأولويات؛

– يتم إتاحة كافة المعلومات حول المشكلة وتوليد الأفكار من خلال العصف الذهني والتحليل الميداني لعناصر المشكلة؛

– يتم الوصول إلى الحل النهائي للمشكلة مع الأخذ بعين الاعتبار قيام إدارة المؤسسة بتنفيذ الحلول المتوصل إليها من طرف فريق الجودة.

4– بناء النماذج الأولية(Prototype): تبني نهج عملي في عملية بناء النماذج الأولية وهذا من البدء في إنتاج عدد من الإصدارات غير المكلفة للمنتج أو الميزات المحددة الموجودة داخل المنتج وعلى مستوى مصغر، كما يمكن اختبار هذه النماذج بين أعضاء الفريق، أو مع مجموعة صغيرة من الأشخاص، وتعد هذه المرحلة مرحلة تجريبية الهدف منها تحديد أفضل الحلول الممكنة للمشكلة المحددة، بالإضافة إلى الوصول إلى نتيجة مفادها إما قبول هذه الحلول، تحسينها، إعادة فحصها أو رفضها، وباختصار يتم في هذه المرحلة بناء نماذج أولية بسيطة للأفكار من خلال النماذج الورقية، البرمجيات التجريبية أو نماذج ثلاثية الأبعاد لإنشاء نماذج ملموسة.

5– الاختبار(Test): يتم تقييم النماذج الأولية مع المستخدمين وهذا من خلال **الاختبار الميداني** (اختبار النماذج في بيئة المستخدم الحقيقية للحصول على تغذية راجعة)، **المقابلات التقييمية** للحصول على ملاحظات وآراء المستخدمين.