

الكفاءات الريادية: رهان حاضنات الأعمال الجامعية
حاضنة أعمال جامعة الجزائر 3 نموذجاً
Entrepreneurial competencies : University Incubators Bet.

ميلودي أمال، طالبة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
miloudi.amel@univ-alger3.dz
بوسوسة نعيمة، أستاذة محاضرة أ، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
Boussoussa.naima@univ-alger3.dz

تاريخ الاستلام: 2025/10/06 ؛ تاريخ القبول: 2025/11/11

مستخلص:

يعد العنصر البشري أحد المفاتيح الرئيسية لنجاح المنظمة واستدامتها، و يعتبر محور سيرورة الابتكار وعامل حيوي تراهن حاضنات الأعمال على استقطابه، تطوير كفاءاته وتقييمها في إطار نهج المرافقة، المهمة الرئيسية التي استحدثت من أجلها هاته الحاضنات، وفي هذا السياق تعمل حاضنات الأعمال الجامعية على استكشاف وتطوير الكفاءات الريادية لدى حاملي المشاريع في الوسط الجامعي وتكرس مجهوداتها لتحقيق هذا المسعى.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز مساهمة حاضنات الأعمال الجامعية في تطوير الكفاءات الريادية، وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع الحيوي وحاولت تحديد مفهومه، واقتراح تصنيفات ونماذج من شأنها مساعدة هذه الحاضنات في أداء مهامها بكفاءة وفعالية ، وتم دراسة حالة حاضنة الأعمال لجامعة الجزائر 3 نموذجاً.

الكلمات المفتاحية: حاضنات الأعمال الجامعية؛ الكفاءات الريادية؛

تصنيف JEL: I 32 ؛ M13

Abstract:

The human element is one of the main keys to the success and sustainability of the organisation, and is considered the focus of the innovation process and a vital factor that business incubators bet on attracting, developing and evaluating its competencies within the framework of the accompaniment approach, the main task for which these incubators were created; In this

أمال ميلودي، miloudi.amel@univ-alger3.dz

context, university business incubators work to explore and develop entrepreneurial competencies among project holders in the university environment and dedicate their efforts to achieve this endeavour.

This paper aims to highlight the contribution of university business incubators to the development of entrepreneurial competencies, by reviewing the literature on this vital topic and attempting to define its concept and propose classifications and models that would help these incubators to perform their tasks efficiently and effectively, and the case study of the business incubator of the University of Algiers³ was studied as a model.

Keywords: University Business Incubators, Entrepreneurial Copmetencies

Jel Classification Codes : I 32 ;M13

مقدمة

إن الاهتمام المتنامي بموضوع ريادة الأعمال في الآونة الأخيرة يرجع لاعتبارها محركا مهما للابتكار والنمو الاقتصادي، وخلق فرص العمل، حيث تنطوي على مستوى عال من الاستقلالية وتعتبر فرصة للتعليم والنمو باستمرار.

بالرغم من التسهيلات التي تقوم بها الدولة في إطار دعم الابتكار والمؤسسات الناشئة، من خلال توفير وتنوع مصادر التمويل باعتباره ضروريا لإدارة المشاريع، إلا أن هشاشة هذه المؤسسات وانخفاض معدل بقائها على قيد الحياة من جهة، والصعوبات والتحديات التي يواجهها رواد الأعمال في بيئة أعمال تتميز بالمنافسة، التعقيد، المخاطرة وعدم اليقين من جهة أخرى، يتطلب تركيز الجهود على المورد البشري باعتباره العنصر القادر على التعلم والتغيير والابتكار وتوفير الدفع الإبداعي، والذي إذا تمّ تحفيزه بشكل صحيح، يساهم بدوره في الحفاظ على نجاح هذه المؤسسات واستدامتها.

يشير العديد من المفكرين أن فشل المؤسسات حديثة النشأة في المراحل الأولى من تطورها ظاهرة متكررة، وأن أحد الأسباب الرئيسية المؤدية لذلك نقص في كفاءات وخبرة رواد الأعمال، من هنا ظهرت ضرورة دعم ومرافقة حاملي المشاريع المبتكرة من طرف هيئات المرافقة بما في ذلك حاضنات الأعمال ومساعدتهم لتجسيد أفكارهم على أرض الواقع وتحويلها إلى مشاريع حقيقية، مما يستدعي إعادة التفكير في مفهوم الكفاءة من منظور ريادة الأعمال، وتبسيط الضوء على دور

حاضنات الأعمال الجامعية في تنمية هذه الكفاءات التي تحمل طابعا خاصا تستمد منه أساسا من خصوصية المؤسسات الناشئة في المحيط الجامعي.

و انطلاقا من ذلك نطرح الإشكالية التالية: كيف تساهم حاضنات الأعمال الجامعية في تسهيل وتسريع اكتساب وتطوير كفاءات حاملي المشاريع المبتكرة ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية ارتأينا تقسيم هذه الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

- I- الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال الجامعية والكفاءات الريادية.
- II- مساهمة حاضنات الأعمال الجامعية في تطوير الكفاءات الريادية.
- III- تجربة حاضنة الأعمال لجامعة الجزائر 3 في تطوير الكفاءات الريادية.
- IV الخلاصة والتوصيات.

I- الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال الجامعية والكفاءات الريادية

من خلال هذا المحور، سنتعرض إلى المفاهيم الأساسية لمغيرات بحثنا بدءا بحاضنات الأعمال الجامعية، تليها الكفاءات الريادية، وأخيرا سنحاول إبراز دور ومساهمة حاضنات الأعمال الجامعية في تطوير كفاءات حاملي المشاريع المبتكرة .

I-1 حاضنات الأعمال الجامعية: المفهوم، الأهداف والمتطلبات

برز نموذج الجامعة الريادية في السنوات الأخيرة، وحضي بمكانة هامة في النقاشات الأكاديمية والمؤسسية (Etzkowitz, 2016)، مما سمح للجامعة بالانفتاح على البيئة والمساهمة بفعالية أكبر في التنمية الاجتماعية والاقتصادية متجاوزا بذلك نموذج الوظائف التقليدية للجامعة على غرار التدريس والبحث العلمي، تتجه الجامعات الجزائرية إلى تبني هذه المقاربة وتسعى إلى مواكبة التوجه الدولي من خلال إنشاء حاضنات أعمال جامعية لتعزيز الابتكار وريادة الأعمال في الأوساط الجامعية، مما يتيح لها فرصة المشاركة في صناعة نموذج اقتصادي جديد قوامه تعزيز دور المؤسسات الناشئة وتشجيع الطالب الجامعي على تجسيد الأفكار المبتكرة والمشاريع الرائدة.

وبناء على ذلك، يمكن فهم الحاضنات بوصفها موطنا للابتكار على أنها مؤسسات تحفز إنشاء الأعمال الجديدة، وتوفر حلقة وصل بين بيئة الاحتضان المحمية والبيئة الخارجية التنافسية، غرضها الأساسي توفير البنية التحتية القيمة والخدمات والوصول إلى الشبكات للشركات المحتضنة، بالإضافة إلى تعزيز الموارد، المعرفة وإضفاء الرسمية على الشركات المحتضنة (Luiz,

De Castro, & Costa Mineiro, 2021)

1-1-1- مفهوم حاضنات الأعمال الجامعية وأهدافها:

يعتبر إنشاء حاضنات الأعمال الجامعية ابتكار تنظيمي حقيقي على مستوى الجامعات بهدف سدّ الفجوة بين الوسط الجامعي والصناعة عن طريق تعزيز نقل التكنولوجيا والابتكار (Etzkowitz, 2016).

عرفها (المساجدي، الجرياني، جبران) على أنها "مؤسسات خدمية متكاملة تتبع الجامعات، وتقدم البرامج والأنشطة والخدمات للطلبة الخريجين وتوجههم نحو الريادة والابتكار، وإقامة مشاريعهم الصغيرة والمتوسطة، وكيفية إدارتها وتنميتها وتطويرها، حتى تتمكن من البقاء والاستمرارية والنمو، ومساعدتهم على تطوير أفكارهم وتحويلها إلى مشاريع ريادية، بما يكفل لهم فرصاً أكبر للنجاح" (الحمداد و بن سالم النوح، 2022، صفحة 455)

وعرفها (المبيريك، الشميمري) على أنها "وحدة خدمية تهدف إلى تحويل الأفكار والابتكارات إلى مشروعات اقتصادية منتجة، وذلك من خلال تقديم عدد من الخدمات إلى رواد الأعمال، تشمل التأهيل والدعم المادي والمعنوي" (محمد، عبد المعطي مصطفى، و شعبان عثمان، 2024، صفحة 351) من خلال هذين التعريفين يمكن القول أن حاضنات الأعمال الجامعية هي نوع من حاضنات الأعمال، وهي تعتبر حلقة وصل بين الجامعة و محيطها الاقتصادي والاجتماعي ، أنشئت بغرض:

➤ توعية الطلبة بالتوجهات الريادية وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال والابتكار على مستوى هيئات التعليم العالي والبحث العلمي.

➤ العمل على تبني الباحثين ذوي الأفكار المبدعة والمبتكرة، وتحويلها إلى مشاريع استثمارية في خدمة المجتمع المحلي، وذلك من خلال تقديم الخدمات والدعم الضروريين بهدف تطوير منتج أو خدمة ذو قيمة مضافة في السوق (Lesàková, 2012)

➤ توفير حزمة من الخدمات بما في ذلك الإدارية والاستشارية، إضافة إلى المرافقة والدعم لتدليل عقبات إطلاق وتنفيذ المشاريع.

➤ احتضان الأفكار المتميزة ذات الطابع الإبداعي والابتكاري لدى الطلبة ، والسعي لتوفير فرص عمل لخريجي الجامعات، وتسويق مخرجات هذه الأخيرة على المستويين المحلي والدولي، كما تساهم في خلق الفرص الدائمة للتطوير الذاتي (João Paulo, Christian Mariani, & Joào Paulo, 2017)

استنادا إلى ما سبق، تظهر لنا أهمية ودور الحاضنة في مرافقة حاملي المشاريع المبتكرة ودعم أفكارهم وتطويرها من خلال مختلف الخدمات التي تقدمها لهذه الفئة خاصة في مجال استكشاف الأفكار المبتكرة كخطوة أولى، يليها تدريب وتطوير الكفاءات بتوفير برامج تتلاءم واحتياجاتهم والتي من شأنها دفع هذه المؤسسات حديثة النشأة إلى الانطلاق أولا ثم النجاح والاستمرار.

2-1-1 متطلبات نجاح حاضنات الأعمال الجامعية:

على غرار جميع أنواع حاضنات الأعمال الأخرى، يتطلب نجاح واستمرارية حاضنات الأعمال توافر جملة من العوامل، يمكن عرضها كالآتي (Ramkinssoon & Mc David, 2014, pp. 24-25) :

- اختيار وتوجيه الموظفين: يُعد اختيار عملاء حاضنات الأعمال عنصراً حاسماً في تحقيق نجاحها، كما هو الحال بالنسبة لتوظيف وإدارة فريق عمل الحاضنة. يجب أن يخضع هؤلاء الموظفون للتقييم أثناء عملية التوظيف، مع ضمان فهمهم لأهداف وغايات الحاضنة، بالإضافة إلى امتلاكهم الحافز والشغف للاضطلاع بدور فعال في عمليات الاحتضان. علاوة على ذلك، يتعين على الموظفين تخصيص جهود إضافية لفهم متطلبات العملاء المحددة والعمل على بناء علاقات قوية قائمة على الثقة والمصادقية مع أصحاب المصلحة، مما يساهم في دعم الحاضنة أثناء وبعد تدخلها.

- إشراك المجتمع: تحتاج حاضنات الأعمال، خاصة تلك التي تعمل في بيئات محلية، إلى بناء روابط قوية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في المجتمع، حيث يساهم هذا التفاعل في تعزيز عملية التسويق وتحديد العملاء المحتملين، كما يساعد على تكيف برامج الاحتضان بشكل يتماشى مع احتياجات المجتمع ورواد الأعمال المستهدفين.

- استراتيجية التواصل: يجب أن تُصمم استراتيجيات التواصل لتتوافق مع أهداف البرنامج ونتائجه المتوقعة. كما ينبغي تطوير محتوى تواصل واضح يبرز خصائص الحاضنة، ونوع المشاريع المبتكرة التي تدعمها، والقيمة المضافة التي تقدمها للقطاعات المستهدفة، مما يضمن وصول الرسالة بفعالية إلى المتقدمين المحتملين.

- تعزيز الروابط مع رواد الأعمال: ينبغي لبرامج الحاضنة أن تتمتع بمرونة كافية لتشجيع المحتضنين على بناء علاقات مع رواد الأعمال الناجحين، والاستفادة منهم كمرشدين عند الحاجة.

- استراتيجية اختيار العملاء: في ظل التنافسية العالية والفرص المحدودة في مجال احتضان الأعمال، تصبح استراتيجيات اختيار العملاء أمراً أساسياً. الأمر الذي يتطلب تعزيز التواصل والتعاون داخل النظام البيئي لريادة الأعمال لضمان دعم الحاضنة على جميع المستويات.

- وضع مؤشرات الأداء الرئيسية: لضمان اختيار أفضل ممارسة لاحتضان الأعمال، ينبغي تطوير معالم ومؤشرات أداء رئيسية لاحتضان العملاء، ويمكن أن تشمل مؤشرات الأداء الرئيسية هذه

الكفاءات الريادية: رهان حاضنات الأعمال الجامعية- حاضنة أعمال جامعة الجزائر 3 نموذجاً-

ص 161/147

ميلودي أمال&بوسوسة نعيمة

تحقيق أهداف العمل الأساسية، إنشاء هيكل عمل سليم من حيث التخطيط التنظيمي والتصميم، وإنشاء شبكات رئيسية وشركاء وعملاء محتملين وتحقيق عوائد مالية على الاستثمار.

2-1 الكفاءات الريادية: التعريف والتصنيفات

إن اكتساب الكفاءات الريادية ضروري لتطوير المواقف والمهارات السلوكية التي تشكل أساس النمو الاقتصادي والتي تستخدم بمثابة الكفاءة الأساسية لتعزيز قابلية التوظيف الاجتماعي (Bolzani & Luppi, 2021).

حاول العديد من الباحثين تقديم تعريف لمصطلح الكفاءات الريادية، نذكر منها:

- الكفاءات الريادية هي خصائص أساسية مثل المعرفة العامة والمحددة، الدافع، السمات والصورة عن الذات، الأدوار الاجتماعية والمهارات التي تؤدي إلى ولادة مشروع وبقائه و/أو نموه (Bird, 1995) كما عرفها (Tittel & Terzidis, 2020) على أنها المعارف والكفاءات والسلوكيات التي تؤثر على الاستعداد والقدرة على تنفيذ العمل الريادي لخلق قيمة جديدة الكفاءات الريادية . كما ينظر إليها على أنها مجموعة محددة من الكفاءات ذات الصلة بممارسة ريادة الأعمال (Mitchelmore & Rowley, 2010).

من خلال هذه التعاريف، يمكن القول أن الكفاءات الريادية هي تركيبة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكن الفرد من التصرف بكفاءة في سياق ريادة الأعمال، وبالتالي تحقيق أداء عال في مجال الأعمال.

2-1 تصنيف الكفاءات الريادية :

قدّم عديد الباحثين أعمالاً تضمنت تصنيفات للكفاءات الريادية في محاولة منهم لتخطيط نموذج يحدد فئات الكفاءات التي يفترض أن يمتلكها رواد الأعمال، نذكر منها عمل كل من (Tittel & Terzidis, 2020) اللذان قاما بتطوير نموذج يشمل خمس فئات للكفاءات الريادية:

- الكفاءات الشخصية: وهي مجموعة من الصفات الشخصية والكفاءات الأساسية التي تساعد حامل المشروع المبتكر في إطلاق مشروعه، متابعته وتطويره.

- كفاءات الفرص: وهي الكفاءات المتعلقة بالتعرف على فرص السوق وتطويرها من خلال وسائل مختلفة.

- الكفاءات التنظيمية: وهي الكفاءات المتعلقة بتنظيم مختلف الموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية الداخلية والخارجية بما في ذلك بناء فريق عمل، القيادة، الرقابة.

- الكفاءات الاستراتيجية: الكفاءات المتعلقة بوضع وتقييم وتنفيذ استراتيجيات الشركة.

- **الكفاءات العلائقية:** الكفاءات المتعلقة بالتفاعلات بين شخصين أو شخص ومجموعة، كبناء التعاون والثقة، وذلك باستخدام الاتصالات والعلاقات، القدرة على الإقناع والتواصل ومهارة التعامل مع الآخرين.

الجدول رقم (01): إطار الكفاءات الريادية

بعد الكفاءة	متطلباته
الكفاءات الشخصية	- التصرف بشكل أخلاقي صحيح- التصرف بطريقة إبداعية - التصرف بمسؤولية اجتماعية- التعامل مع المعلومة المعقدة - خلق التعاطف- تحديد الأهداف - تطوير رؤية- التعلم من أجل التعلم - اتخاذ القرارات المناسبة- التعرف على حدودك الخاصة - البحث عن المعلومة الغير مبينة وتحليلها- حل المشاكل - اتخاذ الإجراءات للتغلب على المخاطر- المبادرة - تحمل المخاطر- التفكير المفاهيمي- التفكير المنطقي
الفرص	- توليد الأفكار - تحديد الفرص - تحليل البيئة
التنظيم	- الحصول على الموارد - الرقابة - التنسيق - تفويض المهام - تطوير - تطوير الثقافة التنظيمية - تطوير المنظمة - تنظيم العمليات
الاستراتيجية والإدارة	- الإدارة - تصميم المنتجات والخدمات - تطوير المخطط المالي والميزانياتي- تطوير استراتيجية تسويق- تطوير منتجات وخدمات مبتكرة - تطوير استراتيجيات - تنفيذ الأفكار والمهام - إدارة الموارد البشرية - المناورة في الصناعة - مراقبة عمل الآخرين - مخطط العمليات - إعداد مخطط الأعمال - تحضير تحليل تنافسي - رؤية الصورة الكبيرة - بيع المنتجات والخدمات - تحديد أهداف العمل.
الكفاءات العلائقية	- التواصل -التعاون والتنسيق - التعامل مع الأعراف الاجتماعية -تبادل المعرفة - قيادة الفريق - إدارة العملاء - تحفيز أعضاء المنظمة - التفاوض - الإقناع - عرض الأفكار - تدريب الفريق - استعمال وتطوير الشبكات - العمل في فريق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (Tittel & Terzidis, 2020, p. 29)

الكفاءات الريادية: رهان حاضنات الأعمال الجامعية- حاضنة أعمال جامعة الجزائر 3 نموذجاً-

ص 161/147

ميلودي أمال&بوسوسة نعيمة

من خلال هذا النموذج، تتضح لنا مدى أهمية تحديد فئات الكفاءات التي يعتمد عليها رواد الأعمال، وذلك بهدف تقدير الدور المحوري الذي تؤديه الكفاءة الريادية، التي تستوجب من رواد الأعمال صياغة الاستراتيجيات لاستغلال الفرص المتاحة، إعداد خطط الأعمال، وتنفيذ استراتيجيات تطوير البرامج وتقييم الأداء مع تعزيز الابتكار وإنشاء الأعمال، كما تتطلب إدارة الكفاءة تطوير نظام إداري وثقافة تنظيمية ملائمة، إلى جانب ذلك، تعد الكفاءات العلائقية عاملاً أساسياً لتمكين رواد الأعمال من إدارة العلاقات مع العملاء وبناء شبكات تعزز ولائهم.

كذلك فإن الكفاءات الشخصية لا تقل أهمية، إذ تساعد رواد الأعمال على تنسيق الأنشطة وإجراء التحليلات واتخاذ قرارات مبنية على التفكير المنطقي، وأخيراً تتطلب الكفاءات السلوكية من رواد الأعمال التحلي بالاجتهاد والإبداع والابتكار، مع التركيز على تحقيق النتائج بكل ثقة في النفس (Gunartin, Pratikto, Winarno, & Restuningdiah, 2023).

II مساهمة حاضنات الأعمال الجامعية في تطوير الكفاءات الريادية:

إن تطوير الكفاءة مهمة صعبة لأنها تشمل جوانب السلوك والشخصية والمعرفة (Barraycoa & Lasaga, 2009) والتي تعتبر جميعها أساسية لأداء فعال للأعمال (Mitchelmore & Rowley, 2010)، إذ كثيراً ما يتم التركيز على تطوير الكفاءات بأبعادها الثلاث من طرف الباحثين في هذا المجال (معارف، مهارات وسلوكات) بطبيعة الحال لتستجيب لمتطلبات الأداء، مثلما هو الحال في ما يعرف بالكفاءات الريادية.

ويؤكد العديد من الباحثين على غرار (Chaker & Jarraya, 2021) على أهمية تطوير الكفاءة الريادية في ريادة الأعمال، ويشير إلى الحاجة للمزيد من الجهود لبلوغ المحتوى المرغوب فيه، إذ يجب أيضاً تهيئة بيئة تعزز وضعاً واقعياً للأعمال التجارية لتشجيع وتعزيز الرغبة في أن يصبح المرء رائد أعمال.

تؤدي حاضنات الأعمال الجامعية دوراً محورياً في تنمية كفاءات حاملي المشاريع المبتكرة من خلال تقديم مجموعة من الخدمات المتكاملة التي تشمل:

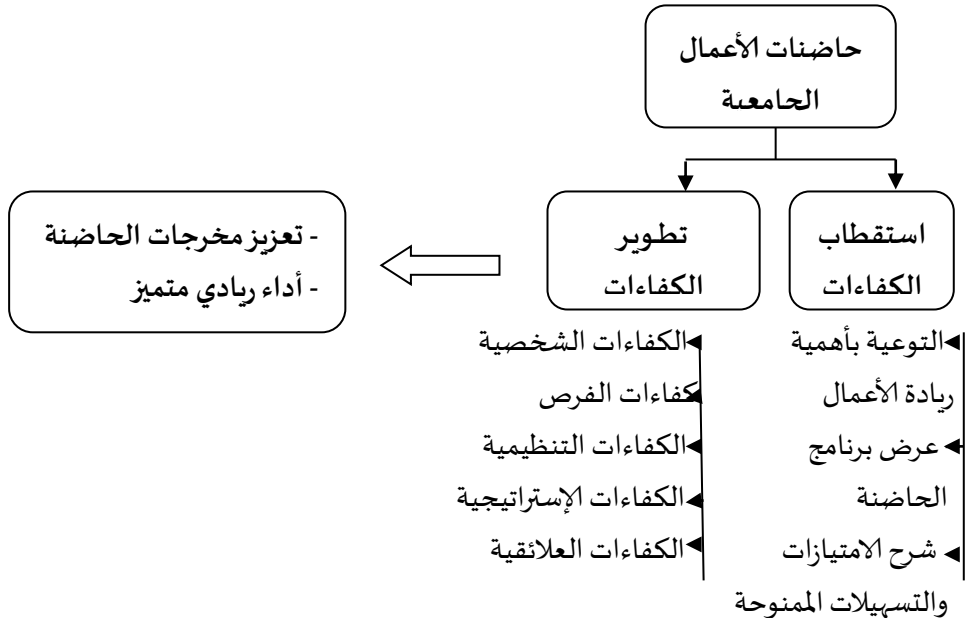
- نقل المعارف والمهارات: تُوفر الحاضنات دعماً معرفياً شاملاً لحاملي المشاريع يشمل المجالات المالية، القانونية، والجبائية، وغيرها من الجوانب ذات الصلة بالمشروع. يتم ذلك عبر إتاحة خبرات المتخصصين في الحاضنة، حيث يضع هؤلاء الخبراء معرفتهم العملية والتطبيقية تحت تصرف أصحاب المشاريع، بما في ذلك الفهم العميق للمحيط الريادي والفاعلين الرئيسيين في النظام البيئي للمشاريع. يهدف هذا الدعم إلى تمكين رواد الأعمال من اكتساب تقنيات حديثة ومهارات في

التسيير، مما يُعزز كفاءاتهم التنظيمية، الاستراتيجية، الإدارية، وكذلك مهاراتهم العلائقية، ويساعدهم في التغلب على التحديات التي تواجههم.

- الدعم النفسي وتعزيز الثقة: تسهم الحاضنات أيضاً في تطوير الكفاءات الشخصية لحاملي المشاريع من خلال تقديم دعم نفسي يساعدهم على مواجهة عدم اليقين الذي يفرضه العمل الريادي في بيئة مليئة بالتغيرات والتحديات. يتمثل دور الحاضنة هنا في تعبئة الموارد الشخصية لرائد الأعمال، مما يمنحه الثقة والطمأنينة لإدارة القلق الذي قد يرافقه. كما تعمل الحاضنة على تحفيزه للاستمرار في مسيرته الريادية عبر بناء شعور مشترك بأهمية العمل الريادي، مع توضيح طبيعة هذه المهنة التي تتسم بالمخاطر وعدم اليقين. يتيح هذا التفاعل تطوير علاقة مبنية على الثقة بين الحاضنة ورائد الأعمال، مما يعزز قناعته بمشروعه ويُمكنه من تعزيز كفاءاته الشخصية والاستمرار في تحقيق أهدافه الريادية.

تُعتبر هذه الجهود مجتمعة إطاراً تكاملياً يهدف إلى تمكين حاملي المشاريع من التعامل بفعالية مع التحديات المختلفة، وتطوير قدراتهم في الجوانب الفنية، الإدارية، والشخصية لتحقيق أداء ريادي متميز كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01): دور حاضنات الأعمال الجامعية في تطوير الكفاءات الريادية



المصدر: من إعداد الباحثين

III- تجربة حاضنة الأعمال لجامعة الجزائر 3 في تطوير الكفاءات الريادية:

اتجهت الجامعة الجزائرية طبقا للتوجهات العامة للدولة الجزائرية نحو تبني مقاربة ريادة الأعمال، بغرض تقريب الجامعة من المحيط الاقتصادي وتشجيع الطالب الجزائري على خوض مجال ريادة الأعمال بما يملكه من أفكار رائدة ومبادرات نوعية، وكان الهدف الأبرز لهذا التوجه هو استحداث مؤسسات ناشئة قادرة على المنافسة وتلبية احتياجات السوق وتحويل الطالب الجامعي من مشروع باحث عن العمل إلى حامل لمشروع اقتصادي مستقطب، وذلك بصدور القرار الوزاري 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022، المحدد لكيفيات إعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية "مؤسسة ناشئة". كما شهدت السنوات الأخيرة تزايد إنشاء حاضنات الأعمال الجامعية كموطن لتثمين مخرجات البحث العلمي، وتوفير المرافقة والدعم من توجيهه وتكوين ووسائل وبناء علاقات من أجل إطلاق مؤسساتهم الناشئة. من بين هذه الحاضنات وقع اختيارنا على حاضنة جامعة الجزائر 3، كنموذج دراسة.

- التعريف بحاضنة الأعمال لجامعة الجزائر 3:

حاضنة الأعمال لجامعة الجزائر 3 هي هيكل تابع لقطاع التعليم العالي، أنشئ بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 9 يونيو سنة 2022، المتضمن إنشاء مصلحة مشتركة للبحث تسمى "الحاضنة" لدى جامعة الجزائر 3، بغرض استقطاب، احتضان ومرافقة حاملي المشاريع المبتكرة من الطلبة في شتى التخصصات، وتقديم الدعم و المرافقة اللازمين لتحويل أفكارهم إلى مشاريع ريادية، تخلق قيمة في سوق العمل.

يقوم بتسيير الحاضنة، مدير معين من طرف مدير الجامعة، مدعما بفريق عمل يتكون من أساتذة موظفين، إداريين وعمال.

تسهم الحاضنة في مرافقة حاملي المشاريع المبتكرة من خلال ثلاث مراحل:

مرحلة ما قبل الاحتضان: يتم خلال هذه المرحلة تحسيس الطلبة وتوعيتهم بأهمية ريادة الأعمال، تعريفهم بالدعم ومختلف التسهيلات و المزايا التي يمكنهم الحصول عليها سواء من طرف الحاضنة أو الهيئات المختصة الأخرى، وذلك قصد تحفيزهم لتقديم أفكارهم ذات الطابع الابتكاري لدى الحاضنة التي تتكفل بدراستها وعرضها أمام اللجنة المختصة بانتقاء المشاريع الريادية القابلة للتجسيد على أرض الواقع.

مرحلة الاحتضان: في هذه المرحلة يظهر الدور الفعلي والأساسي للحاضنة والمتمثل في مرافقة حاملي المشاريع المبتكرة من خلال توجيه الطلبة وتقديم الاستشارات والنصائح، تنظيم دورات تدريبية وتكوينية لفائدة هذه الفئة. كما تتكفل الحاضنة بإجراءات التسجيل لحصول المشاريع و الأفكار المحتضنة على علامة "مشروع مبتكر" و "علامة مؤسسة ناشئة" أو براءات اختراع.

مرحلة ما بعد الاحتضان: تبقى الحاضنة تحت تصرف المؤسسات المتخرجة منها لتقديم المرافقة التي من شأنها مساعدة هذه المؤسسات على تخطي بعض العقبات أو الصعوبات التي تواجهها لاحقا.

بالرغم من حداثة الحاضنة، إلا أنها تولي اهتماما ملحوظا لكفاءات حاملي المشاريع المبتكرة، وتعمل على تطويرها، وهذا ما نلمسه من خلال اعتمادها ممارستي "التدريب الريادي"، و "تدريب المديرين" كآليات لتطوير الكفاءات الريادية، وهذا بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية و ورشات عمل، مكثفة ومتنوعة، نذكرها كمايلي:

* الدورات التكوينية والتدريبية حول:

➤ **التفكير التصميمي:** تهدف هذه الدورات إلى تعزيز مهارات التفكير الإبداعي والمنهجي لدى المشاركين، من خلال تمكينهم من تحليل المشكلات وتصميم حلول مبتكرة تلبي احتياجات السوق. يتم التركيز على مراحل التفكير التصميمي بدءاً من تحديد المشكلة، ووصولاً إلى تطوير النماذج الأولية واختبارها.

➤ **نموذج مخطط الأعمال:** يتم تقديم شروحات عملية لكيفية تصميم مخطط الأعمال باستخدام نموذج الأعمال الشهير، الذي يتيح لحاملي المشاريع فهم هيكله أعمالهم، والجوانب المتعلقة بالقيمة المقترحة، والعملاء، والشركاء الرئيسيين، والتكاليف والإيرادات.

➤ **عرض المشاريع ومناقشة تمويل النماذج الإدارية:** تُخصص ورش عمل مكثفة لتطوير قدرات المشاركين في تقديم مشاريعهم بشكل احترافي أمام المستثمرين أو لجان التحكيم، مع تسليط الضوء على استراتيجيات جذب التمويل.

➤ **دراسة السوق:** تتضمن هذه الأيام التكوينية تقديم أدوات وتقنيات تحليل السوق وتحديد احتياجات العملاء والمنافسين، مما يساعد حاملي المشاريع على فهم البيئة الاقتصادية المحيطة بمشاريعهم.

➤ **إدارة الموارد البشرية:** تهدف إلى تطوير مهارات المتكولين فيما يتعلق باختيار نموذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الأنسب في المشاريع المبتكرة، بما يتلاءم مع خصوصية المؤسسات الناشئة التي تتطلب تكييف ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يشمل التوظيف،

الكفاءات الريادية: رهان حاضنات الأعمال الجامعية- حاضنة أعمال جامعة الجزائر 3 نموذجاً-

ص 161/147

ميلودي أمال&بوسوسة نعيمة

والتكوين، وتحفيز فريق العمل، لضمان الأداء الأفضل ولتحقيق فعالية أكبر في الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية من خلال العنصر البشري.

➤ الدراسة المالية: تُقدم هذه الدورات للمشاركين معارف متعمقة حول تحليل التكاليف، ووضع الميزانيات، وتقدير الإيرادات، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مالية مدروسة ومبنية على أسس علمية.

➤ بناء المشاريع: تركز هذه الدورات على تقديم الأدوات والاستراتيجيات اللازمة لبناء مشروع ناجح، بدءاً من الفكرة وحتى التنفيذ والتوسع.
* ورشات عمل وتكوين حول:

➤ مخطط الأعمال: تهدف إلى تعريف المشاركين بأهمية مخطط الأعمال ودوره كأداة أساسية في تنظيم المشاريع وضمان نجاحها، إضافة إلى تقديم إرشادات عامة حول كيفية إعداده.

➤ ضبط وتصحيح "مخطط الأعمال التفصيلي": تركز هذه الورش على مراجعة مخططات الأعمال المعدة من قبل المشاركين، وتصحيح الأخطاء، وتحسين الجوانب التقنية والمالية لضمان تقديم نموذج شامل واحترافي.

➤ إدارة الأعمال بلعبة المؤسسة: خلال المحاكاة الواقعية لبيئة الأعمال. تُستخدم تقنيات المحاكاة التفاعلية لتعريف المشاركين بآليات عمل المؤسسات الاقتصادية في بيئة تفاعلية، مما يمكنهم من اتخاذ القرارات الإدارية بطريقة واقعية ومدروسة.

كما تهتم الحاضنة بتنمية رأسمالها البشري، وذلك بتنظيم دورات تدريبية لفائدة الأساتذة المكونين، أي ما يعرف "بتدريب المدربين"، الذي يهدف إلى زيادة المعرفة، تحسين السلوك وتحقيق نتائج أفضل، نذكر منها:

➤ التفكير التصميمي والعصف الذهني: تهدف إلى تمكين المشاركين من استخدام تقنيات العصف الذهني والتفكير التصميمي لتطوير أفكار جديدة وابتكار حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه مشاريعهم.

➤ نموذج مخطط الأعمال: كأداة استراتيجية لتخطيط الأعمال.

الخلاصة :

من خلال مراجعة بعض الأدبيات المتعلقة بحاضنات الأعمال الجامعية و الكفاءات الريادية اتضح لنا أنّ الكفاءة الريادية هي روح ريادة الأعمال وأن حاضنات الأعمال الجامعية تعتبر بيئة خصبة لتنميتها وتطويرها.

على الرغم من حداثة التجربة، تساهم حاضنة الأعمال لجامعة الجزائر 3 بفعالية في تطوير الكفاءات الريادية، وتركز من خلال البرامج التدريبية والتكوينية التي تقدمها على تطوير كفاءات حاملي المشاريع ومنحهم فرصا عديدة لتطوير مهاراتهم وبناء كفاءات ريادية قادرة على إطلاق المشاريع المبتكرة، لا سيما في مجالات الإستراتيجية والإدارة بما في ذلك تطوير نماذج مخططات الأعمال، والتي ينتظر أن تكلل هذه المجهودات المبذولة في تطوير وتحسين كفاءات ريادة الأعمال لدى حاملي المشاريع.

التوصيات والاقتراحات:

يمكننا على ضوء ما تم التوصل إليه من خلال هذه الورقة البحثية، تقديم التوصيات والاقتراحات التالية:

1- توصيات خاصة بحاضنات الأعمال الجامعية:

- استقطاب الحاضنات للموارد البشرية الكفءة التي تجمع بين الشقين النظري والتطبيقي في التكوين في مجال ريادة الأعمال.
- التركيز على استقطاب الكفاءات النوعية المناسبة لتأطير ومرافقة حاملي المشاريع.
- وضع برنامج لتنمية رأس المال البشري لحاضنات الأعمال من خلال التدريب والتعليم المستمرين.
- الاستفادة من تجارب الدول الرائدة في مجال ريادة الأعمال وحاضنات الأعمال الجامعية.

2- توصيات خاصة بتطوير كفاءات حاملي المشاريع المبتكرة:

- العمل على تقييم الكفاءات بصفة مستمرة ودورية لتحديد مواطن القوة والضعف وضمان مواجهة حامل المشروع للتحديات الجديدة في بيئة الأعمال المتغيرة.
- تعزيز برامج تدريب وتطوير شاملة من شأنها تطوير الكفاءات الشخصية والعلائقية .
- تنوع وإثراء برامج التدريب حسب الحاجة، وذلك بالتنسيق بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومدراء الحاضنات.
- التقييم المستمر لمدى فعالية ونجاعة البرامج التدريبية بغرض تحديد النقائص واقتراح البدائل.
- الأخذ بعين الاعتبار عند تصميم البرامج التدريبية النظام البيئي في الجزائر ومتطلباته ، والاحتياجات الفعلية لتطوير كفاءات مستهدفة.

قائمة المراجع:

1. أمل بنت إبراهيم الحماد، و عبد العزيز بن سالم النوح. (أبريل، 2022). تجارب عالمية في الشراكة الاستثمارية بين الجامعات والقطاع الخاص في مجال التعليم العالي وسبل الاستفادة منها: حاضنات الأعمال الجامعية نموذجاً. *مجلة التربية*، 1 (194)، الصفحات 450-486.
2. علاء حمدي خليفة محمد، يوسف عبد المعطي مصطفى، و منى شعبان عثمان. (يناير، 2024). آليات مقترحة لتفعيل دور حاضنات الأعمال الجامعية في تحقيق الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والمؤسسات المجتمعية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 18 (5).

1. Barraycoa, J., & Lasaga, O. (2009). Competencias e insercion laboral: un análisis de la IIIIIIIIIempleabilidad de los recién licenciados en Ade y Economica. *Madrid: CEU*.
2. Bird, B. (1995). Toward a theory of entrepreneurial competency. *J.A.Katz & R.H.Brockhaus, Sr. (Eds), Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence*.
3. Bolzani, D., & Luppi, E. (2021). Assessing Entrepreneurial Competences: Insights from a business model challenge. *Education+training* 63(2), pp. 214-238.
3. Chaker, H., & Jarraya, H. (2021). Combining teaching "about" and "through" entrepreneurship: A practice to develop students' entrepreneurial competencies. *Industry and Higher Education* 35(4), pp. 432-442.
4. David, D. R.-B. (2014, December). Selecting the Right Clients for a Business Incubator-Lessons Learnt from the National Integrated Business Incubator System (IBIS) Programme in Trinidad and Tobago. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, Vol2, N° 3 & 4, pp. 13-26.
5. Etzkowitz, H. (2016). The entrepreneurial university: vision and metrics. *Industry and Higher Education*, 02, pp. 83-97.
- Gunartin, Pratikto, H., Winarno, A., & Restuningdiah, N. (2023). The role of entrepreneurial competencies: successful key SME a literature review. *International Journal of Professional BUSINESS REVIEW* v.9 n.7, pp. 1-12.
6. Gunartin, Pratikto, H., Winarno, A., & Restuningdiah, N. (2023). The role of entrepreneurial competencies: successful key SME a literature review. *International Journal of Professional BUSINESS REVIEW*, 9 (7), pp. 1-12.
7. João Paulo do Carmo, C. M. (2017, January). A Pratical Benchmark for Quality Certification in Business Incubators. *Journal of Engineering Research and Application*, Vol, Issue1, (part4), pp. 61-76.

- 8.Lesàková, L. (2012). The Role of Business Incubators in Supportin the SME Start-up. *Acta Polytechnica Hungarica* , 9 (3), pp. 85-95.
- 9.Luiz, G. R., De Castro, C. C., & Costa Mineiro, A. A. (2021). Network orchestration:new role of business incubators? *Innovation & Management Review* , 18 (1), pp. 51-68.
- 10.Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International journal of entrepreneurial Behavior & Reasearch* 16(02) , pp. 92-111.
- 11.Ramkinssoon, D., & Mc David, M. (2014, December). Selecting the Right Clients for a Business Incubator-Lessons Learnt from the National Integrated Business Incubator System(IBIS) Programme in Trinidad and Tobago. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development* , 2 (3&4), pp. 13-26.
- 12.Tittel, A., & Terzidis, O. (2020). Entrepreneurial competences revised: developing a consolidated categorized list of Entrepreneurial competences. *Entrepreneurship Education* , pp. 1-35.