



دور برامج المرافقة في تطوير المهارات المقاولاتية، دراسة حالة حاضنة مركز الطالب (I2E)
لجامعة تلمسان في إطار مشروع 1275

*The role of accompaniment programs in developing entrepreneurial skills,
a case study of the Student Center Incubator (I2E) of the University of
Tlemcen within the framework of Project 1275.*

ثابت أول العشعاشي وسيلة

بلحاج رضوان *

مخبر البحث في إدارة الأفراد و المنظمات،

مخبر البحث في إدارة الأفراد و المنظمات،

جامعة تلمسان، الجزائر

جامعة تلمسان، الجزائر

tabet_wassila@yahoo.fr

belhadjred@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2024/06/19

تاريخ القبول: 2024/05/04

تاريخ الإرسال: 2024/03/16

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الوصفية لدور برامج المرافقة في تطوير المهارات المقاولاتية لدى حاملي المشاريع في مركز الطالب (I2E) لجامعة تلمسان في إطار المشروع الوزاري 1275 للسنة الجامعية 2023/2022 إلى معرفة أهم المهارات المقاولاتية التي يتم تكوين حاملوا المشاريع عليها خلال فترة مرافقتهم، و إلى الأساليب المتبعة في تطوير مهاراتهم، وكذا معرفة خصائص المكونين. و تكمن أهمية هذا البحث بالدرجة الأولى في المساعدة على تطوير برامج المرافقة من أجل ترقية المقاولاتية. و خلصنا في النهاية إلى أنه و رغم فتوة تجربة المشروع الوزاري 1275 إلا أن برنامج المرافقة المخصص له استطاع أن يلعب دورا مهما في تكوين الطلبة على مختلف المهارات الضرورية لنجاح مشروعهم المقاولاتي.

الكلمات المفتاحية: تطوير؛ حاضنة أعمال؛ مرافقة؛ مقاولاتية؛ مهارات مقاولاتية.

Abstract :

This descriptive study of the role of accompaniment programs in developing the entrepreneurial skills of project holders at the Student Center (I2E) of the University of Tlemcen within the framework of Ministerial Project 1275 for the academic year 2022/2023 aims to know the most important entrepreneurial skills in which project holders are trained during the period of their accompaniment, and to the methods methods followed in developing their skills, as well as knowing the characteristics of the components. The importance of this research lies primarily in helping to develop accompaniment programs to promote entrepreneurship. In the end, we concluded that despite the youth of the Ministerial Project 1275 experience, the accompaniment program allocated to it was able to play an important role in training students with the various skills necessary for the success of their entrepreneurial project.

Key Words: Accompaniment; Business incubator; Development; Entrepreneurial skills; Entrepreneurship.

JEL Classification: L26

*مرسل المقال: بلحاج رضوان (belhadjred@yahoo.fr)



مقدمة:

لقد أصبح مجال المقاولاتية يلقي اهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة في الجزائر على غرار كثير من دول العالم، سواء على المستوى الأكاديمي من خلال البحوث و الملتقيات العلمية أو على المستوى الميداني من خلال مجموعة من السياسات المتعلقة بإعداد النصوص القانونية المنظمة لهذا المجال و كذا إنشاء الهياكل و الهيئات الداعمة لها، و يرجع هذا الاهتمام إلى حقيقة أن المقاولين لهم مساهمة معتبرة في تنمية و تطوير الاقتصاد المحلي. إن من بين المواضيع الأساسية التي يتم بحثها ضمن هذا المجال في المجتمع الأكاديمي أسباب نجاح و إخفاق المؤسسات، فحتى سنة 1980 كان يُعتقد أن العوامل البيكولوجية و السمات الشخصية للمقاول بصفته فاعل أساسي في المسار المقاولاتي هي العوامل الوحيدة المحددة لنجاح أو فشل المؤسسات حديثة النشأة و هذا ضمن مقارنة وصفية صرفة (Omrane et al., 2011).

و حسب عدد من الباحثين فإن السمات الشخصية و الدوافع لا تميز المقاولين الذين ينجحون عن المقاولين الذين يفشلون (Omrane et al., 2011). لكن مع بروز المقاربة السلوكية بداية من سنة 1990 بدء الباحثون يعتبرون أن المهارات تمثل أحسن المؤشرات التي تنبأ بأداء المقاولين (Omrane et al., 2011). غالبًا ما يصعب تحديد أسباب الفشل المقاولاتي لأن العديد من العناصر غير المواتية تتراكم وتكون مكتفية ذاتيا (Berger-Douce, 2005). و مع ذلك تقترح نفس الباحثة شبكة قراءة للفشل المقاولاتي منظمة حول خمسة محاور (الإدارة التجارية، الإدارة المالية، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، المقاول نفسه) و في المحور الخامس و الذي يتعلق بالمقاول نفسه تذكر الباحثة نقص التجربة و نقص المهارات الإدارية (Berger-Douce, 2005).

كما يشير (Bayad et al., 2006) أن كثيرا من حالات إخفاق عدد من المؤسسات لا تتعلق أساسا بمحتاجاتها أو خدمتها و إنما بعدم إدراك أصحابها لمهنة المقاولاتية. و مثل معظم المهن هناك معارف و مهارات يجب اكتسابها من شأنها أن تعزز تطوير المهنة (Bayad et al., 2006). غالبا، يتم تكوين الأفراد على مجال عمل محدد و لا يتم تكوينهم على المهارات الضرورية في مجال المقاولاتية (Bayad et al., 2006).

و قد قامت الجزائر حديثا بإنشاء العديد من هياكل المرافقة بشتى أنواعها دعما لتوجهها نحو المقاولاتية ، و كان من بين هذه الهياكل مراكز و حاضنات لدعم و مرافقة حاملي المشاريع داخل العديد من الجامعات. ثم جاء القرار الوزاري 1275 في السنة الجامعية 2023/2022 و الذي كان هدفه تشجيع الطلبة الجامعيين إلى التوجه نحو خلق مشروع مقاولاتي في نهاية مساهمهم الدراسي (ليسانس، ماستر، دكتوراه). و قد كانت جامعة تلمسان من بين الرواد في هذا المشروع الوزاري من خلال مركز الطالب (I2E).

اشكالية الدراسة: انطلاقا من هذه المقدمة طرحنا الإشكالية التالية: ماهو دور برنامج المرافقة لمركز الطالب (I2E) التابع لجامعة تلمسان في تطوير المهارات المقاولاتية لدى حاملي المشاريع في إطار القرار الوزاري 1275 للسنة الجامعية 2023/2022؟



و تحت هذه الإشكالية طرحنا الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو دور المرافقة في تطوير الأصناف المختلفة للمهارات المقاولاتية؟

- ماهي الأساليب المتبعة في تطوير مهارات حاملي المشاريع؟

- ماهي خصائص المسؤولين عن تنفيذ برامج المرافقة؟

أهمية الدراسة: إن لهذه الدراسة أهمية في إبراز الدور الفعال لبرامج المرافقة في تطوير المهارات المقاولاتية لحاملي المشاريع . ذلك أن معرفة المهارات التي يحتاجها حاملوا المشاريع و الأساليب المناسبة لتطويرها وكذا خصائص المسؤولين عن تنفيذ برامج المرافقة يسمح للقائمين على هياكل المرافقة بتحسين سياساتهم لها من أجل تحقيق أهداف المرافقة و المساهمة بأفضل كفاءة في تطوير المقاولاتية.

أهداف الدراسة:

- معرفة أهم المهارات المقاولاتية التي يتم تكوين حاملوا المشاريع عليها خلال فترة مرافقتهم.

- معرفة الأساليب المتبعة في تطوير مهاراتهم.

- معرفة خصائص المكونين المسؤولين عن تنفيذ برامج المرافقة المتعلقة بتطوير المهارات.

خطة الدراسة:

- تعريف المرافقة المقاولاتية
- تعريف المهارات المقاولاتية
- منهجية الدراسة
- دراسة حالة برنامج المرافقة لمركز الطالب (I2E) لجامعة تلمسان في إطار مشروع 1275
- النتائج و المناقشة

I. تعريف المرافقة المقاولاتية:

تهدف المرافقة المقاولاتية، بشكل عام، إلى دعم المسار المقاولاتي (Messegheh, 2021). و ذلك من خلال خلق الشروط الملائمة لبروز و نجاح المشاريع المقاولاتية (Messegheh, 2021). و هي تمثل أحد العناصر الأساسية في النظام البيئي المقاولاتي (البيئة المقاولاتية)، لذلك فإن 30% من المقاولين يلجؤون إلى هياكل المرافقة (Catherine, 2013). و قد أثبتت فعاليتها في مساعدة المؤسسات الصغيرة على تجاوز الكثير من الصعوبات التي تواجهها خاصة أثناء مرحلة الانطلاق، و أيضا، في التأثير إيجابيا على ديمومتها (Catherine, 2013). إن المرافقة المقاولاتية تزيد من معدل بقاء الشركات التي يتم إنشاؤها، و بالتالي فهي تطمئن أصحاب المصالح الذين يرون في المقاول الجديد شخصا أكثر قدرة على إدارة مشروعه (Messegheh & Sammut, 2013). و المرافقة المقاولاتية هي عملية مشتركة البناء تتم بين شخص مُرافق و شخص (واحد أو أكثر) مُرافق، و لا تنطوي هذه العملية فقط

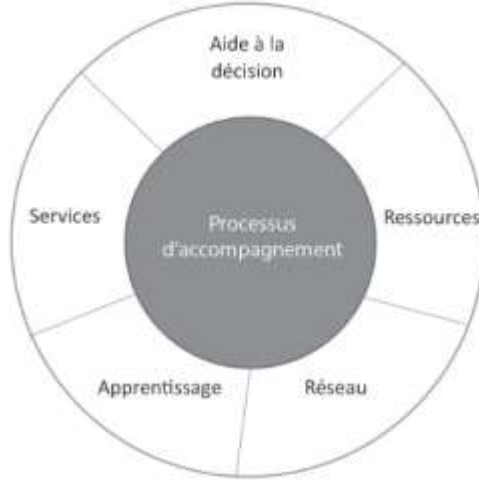


على فائدة من حيث المعرفة المكتسبة والمتقنة والمنظمة، ولكن أيضاً من حيث الشرعية المعززة في نظر أصحاب المصالح (Messegheh & Sammut, 2013). و المرافقة المقاولاتية عبارة عن عملية تعلم للمرافق و إمكانية الوصول إلى الموارد أو تطوير المهارات الضرورية لتحقيق مشروعه المقاولاتي (Cuzin & Fayolle, 2004a). كما أن المرافقة المقاولاتية تشمل مجموعة من الممارسات تسمى بمسميات مختلفة، لكنها تفضي بالضرورة إلى تحسين مهارات المقاول أو تسهيل الوصول إلى الموارد الضرورية لتطوير المشروع المقاولاتي (Fabbri & Charue-Duboc, 2013). وإذا كان بعض الباحثين يشيرون إلى أن من واجب المرافقة المساعدة في تحديد الموارد الضرورية للمشروع المقاولاتي و الحصول عليها، فإن Sammut يضيف شيئاً أبعد من ذلك و هو السماح بتحويل المعارف إلى المرافق (Leyronas & Loup, 2015). إن هذا المصطلح المتشعب يغطي عدد من الممارسات غير المتجانسة لكنه يثير بشكل منهجي إلى العلاقة بين المرافق و المرافق (Paul, 2002)، و التي تتجسد بوجود مسار تعليمي فردي للمرافق (Cuzin & Fayolle, 2004b; Sammut, 2003). مرافقة أجهزة الدعم للمشاريع المؤسسية مطلوبة بشدة من أجل اكتساب المهارات المقاولاتية قبل و أثناء انطلاق المشروع (KHETTACHE, 2012) لذلك وجب التخطيط الجيد في إعداد برامج المرافقة و حسن تطبيقها.

تعتبر هياكل المرافقة مصدراً للتعلم و التوجيه خاصة فيما يتعلق بالعلاقة مع الإدارة و مع الهياكل العمومية الأخرى. (Tabet Aouel & Berbar, 2022) " إن المرافقة في المجال المقاولاتي كما تصورها، هي القدرة على تطوير لدى المقاول الجديد ثلاثة أشكال من المهارات الضرورية للنجاح المقاولاتي: المهارات التي لها علاقة بتنظيم المؤسسة و المهارات المتعلقة بالاندماج في شبكات الأعمال و المهارات التي لها علاقة بتنمية الشخصية" (Said Ziane et al., 2018)

و يُعرف مخبر¹ LABEX Entreprendre المرافقة المقاولاتية على أنها عملية (processus) منظمة من قبل جهة خارجية طويلة المدى و التي تسمح لحاملي المشاريع و المقاولين الاستفادة من ديناميكية التعلم (التكوين، الاستشارة ...) و الوصول إلى الموارد (المالية، المعلومات...) و الدمج في الشبكات و تقديم الخدمات (الإقامة، الإدارة...) و المساعدة في اتخاذ القرار (Messegheh, 2021).

الشكل 01: "وظائف عملية المرافقة المقاولاتية"



المصدر: كتاب (Messeghem, 2021)

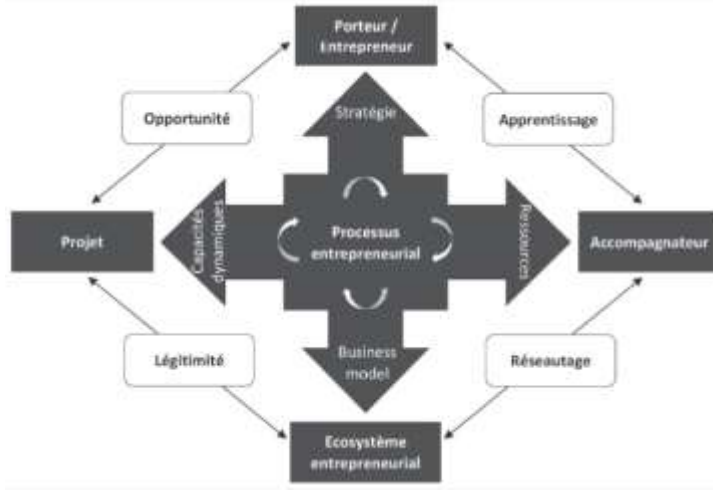
توجد اليوم عدة أصناف للهياكل الخاصة بالمرافقة المقاولاتية و لها مسميات عدة كالحاضنات و المشتلات و المسرعات... إلخ، لكن سنسمي بشكل عام "حاضنة" كل نوع من الهياكل يقدم دعما للمقاولين (Aernoudt, 2004; Chabaud et al., 2004). و رغم وجود اختلاف بين الباحثين في تصنيف هذه الهياكل، لكن يبدو أن هناك اتفاق حول تعريف و مهنة الحاضنة كهيئة مُبَيَّرة (Klofsten & Lindholm Dahlstrand, 2002) لتطوير المشاريع المقاولاتية (Fabbri & Charue-Duboc, 2013).

(Laviolette & Loué, 2007) يعتبران أن الحاضنة هيكلٌ أين يتم تسريع تعلم حامل المشروع و ذلك بتوفير فضاء مكاني و زماني يسمح لهذا الأخير بتطوير مشروعه و أيضا بتطوير مهاراته. و هو مسار مرافقة يحقق فيه صاحب المشروع تعلمًا متعددًا و إمكانية الوصول إلى الموارد أو تطور المهارات اللازمة لإنجاز مشروعه المقاولاتي (Cuzin & Fayolle, 2004)

والحاضنة هي هيكل مرافقة أين يتم تسريع عملية التعلم عن طريق التجريب (Loué et al., 2008). باعتبار الحاضنة مكان متميز للتعلم ، فإنها تقدم عملية تعليمية كاملة تسمح لحاملي المشاريع بإنشاء مشاريعهم المقاولاتية في أحسن الظروف (Loué et al., 2008a). إن وجود الموارد يسمح بإثبات جدوى و مصداقية المشروع المقاولاتي، بينما تضي تنمية المهارات الشرعية على الشخص صاحب المشروع (Leyronas & Loup, 2015). نموذج LORA² هو أحد النماذج المقترحة من قبل (Messeghem, 2021) يوضح فيه تفاعل مسار المرافقة بالمسار المقاولاتي. و من خلال هذا النموذج فإن المسار المقاولاتي يجعل أربعة أبعاد في علاقة بينها، منها علاقة المرافق مع حامل المشروع أو المقاول والتي تنتج عنها عملية تعلم حامل المشروع أو المقاول.



الشكل 02: "نموذج المرافقة LORA"



المصدر: كتاب (Messegheem, 2021)

إذا يتبين من خلال تطور تصور المرافقة المقاولاتية أن وظيفة التعلم هي وظيفة أساسية لها والتي تسمح لحامل المشروع أو المقاول من اكتساب و تطوير المهارات.

II. ماهية المهارات المقاولاتية:

إن معرفة المهارات المطلوب اكتسابها و تطويرها من أجل النجاح في عالم الأعمال أمر مهم (Loué & Baronet, n.d.) و إن علاقة خصائص المقاول بنجاحه مجالٌ بحثٍ لكثير من المختصين في المقاولاتية، فقد قام (Blawatt, 1995) بتجميع خصائص المقاول في ثلاثة أبعاد: الشخصية و الدوافع و المهارات. تاريخياً يوجد مقارنتان لأداء المؤسسة : الأولى، مقارنة عن طريق بُعد السمات الشخصية و الثانية، مقارنة عن طريق بُعد المهارات (Loué et al., 2008b). أما البعدان الأولان و علاقتهما بأداء المقاول فقد جاء عدد من الدراسات بنتائج متباينة (Bayad et al., 2006). فمثلاً نتائج دراسة (Lorrain & Dussault, 1990) تشير إلى أن السمات الشخصية و الدوافع لا تفرق بين المقاول الناجح و المقاول الفاشل و التي تم قياسها بديمومة المؤسسة بثلاث سنوات بعد إنشائها. الباحثان يستنتجان أن السمات الشخصية تهيئ الأفراد لخلق مؤسساتهم لكنها لا تفسر كثيراً نجاحهم بعد خلق المؤسسة (Bayad et al., 2006).

أما البعد الثالث ألا و هي المهارات فتعتبر أحسنَ مؤشرَ للتنبؤ بأداء المقاولين (Bayad et al., 2006)، و إن العلاقة السببية بين المهارات و الأداء معترف بها منذ مدة طويلة من قبل الباحثين في مجال علم الإدارة (المناجنت) (Aouni & Surlemont, 2007).



أما مفهوم المهارات المقاولاتية عند الباحثين المعاصرين فيعتمد على المقاربة السلوكية، أي على ما يقوم به المقاول أثناء المسار المقاولاتي و ليس على ماهو عليه المقاول أي سماته الشخصية. إن نتائج الدراسات السيكولوجية انتهت إلى تمثيل المقاول كشخصية مليئة بالتناقضات و من كثرة السمات التي يتميز بها يمكن له أن يكون أي شخص (Gartner, 1988). لقد أظهرت المقاربة بالسمات عجزا في تفسير أداء المقاولين (Aouni & Surlemont, 2007). ابتداء من سنوات التسعينات بدأت محاولات تفسير أداء المؤسسات من خلال مهارات المقاول (Loué et al., 2008a).

تعرف المهارة على أنها قدرة الفرد أو المجموعة على تعبئة ودمج أنواع مختلفة من الموارد (المعرفة³ والكفاءة العملية⁴ والكفاءة الحياتية⁵) من أجل تنفيذ أنشطة معينة (Van Der Yeught, 2020). و في الإدارة الإستراتيجية، يُنظر إليها على أنها مورد رئيس للقدرة التنافسية للمؤسسة لأنها مصدر للميزة التنافسية (Van Der Yeught, 2020). و هي مصطلح يشير إلى القدرات التي يمكن لأي فرد أن يجندها للتصرف بشكل فعال أمام وضعية معينة. (Said Ziane et al., 2018)، أما (Tittel & Terzidis, 2020) يعرفان المهارة على أنها الاستعداد لتوليد سلوكيات مناسبة لحل المشكلات بمسؤولية في المواقف المتغيرة. و تعتمد هذه القدرة على المعرفة والكفاءة العملية والكفاءة الحياتية. أما المهارات المقاولاتية فيعرفانها الباحثان السابقان بأنها مجموعة محددة من مهارات المجال والمهارات الاجتماعية والمهارات الشخصية اللازمة لخلق العمل المقاولاتي (Tittel & Terzidis, 2020). إن المرجع المقترح من قبل الباحثان (Tittel & Terzidis, 2020) جاء في دراسة لهما حاولا من خلالها أن يلخصا كل الدراسات التي نشرت حول موضوع المهارات المقاولاتية من سنة 2008 إلى غاية 2018. لقد خلصا إلى تقسيم المهارات المقاولاتية إلى ثلاثة أصناف و كل صنف يضم مجموعة محددة من المهارات الضرورية. و لذلك سنعتمد هذا النموذج في تقييم دور برامج المرافقة المعتمدة من قبل حاضنة أعمال جامعة تلمسان لتحديد إلى أي مدى تُدرج تلك المهارات في برامجها و هذا هو الهدف الرئيسي من هذا البحث.



الشكل 03: "إطار تصنيفي للمهارات المقاولاتية"

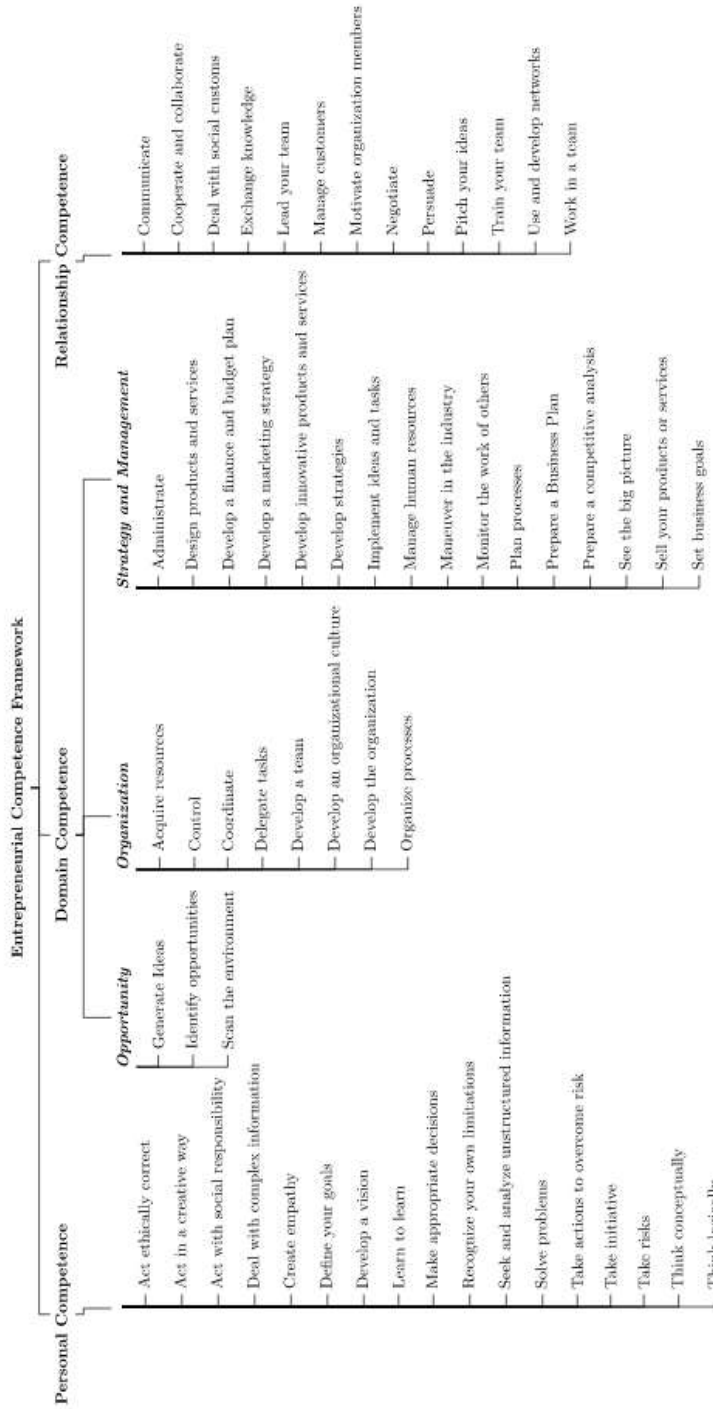


Fig. 5 Categorized framework of entrepreneurial competence

المصدر: مقال علمي (Tittel & Terzidis, 2020)



III. دراسة حالة مركز I2E بجامعة تلمسان:

من أجل تحقيق هدف هذا البحث سنقوم بدراسة وصفية لبرنامج المرافقة المطبق من طرف مركز الطالب (I2E) بجامعة تلمسان في إطار القرار الوزاري 1275 للحصول على شهادة جامعية مؤسدة ناشئة للسنة الجامعية 2023/2022. كما ارتقمنا اجراء مقابلات مع أربعة من مرافقي هذا المركز.

المُرافِقون هم أساتذة متطوعون من جامعة تلمسان ، ثلاثة من كلية الاقتصاد، و آخر من كلية التكنولوجيا.

أما الأسئلة الرئيسية التي طُرحت عليهم فكانت كالآتي:

- هل هناك اختبار لقياس المهارات لدى الطلبة حاملي المشاريع قبل بداية المرافقة؟

- هل لدى المركز مرجع (برنامج) للمهارات التي لا بد للمرافق أن يطورها؟

- هل هناك حد أدنى من المهارات التي لا بد أن يطورها المرافق أثناء مرحلة المرافقة؟

- ماهي أنواع المهارات التي يتدرب عليها المرافقون؟

- كيف يتم تدريب المرافقين على المهارات؟

بعد اجراء المقابلات قمنا بدراسة محتوى إجابات المرافقين المستجوبين من أجل تقييم برنامج المرافقة في بعده المهاراتي

و اعتمدنا في ذلك على إطار مرجعي للمهارات المقاولاتية قام بإعداده الباحثان (Tittel & Terzidis, 2020)

تم نشره في ورقة بحثية سنة 2020.

1. نبذة عن مركز الطالب (I2E) ومهامه:

إن حاضنة مركز الطالب (I2E)⁶ هيكل تابع لجامعة تلمسان، تكمن مهامه الأساسية في التحسيس و التكوين و

المرافقة. و يختص بثلاثة مجالات رئيسية: الابتكار و المقاولاتية و التوظيف. تحصل على وسم الحاضنة من قبل وزارة

المؤسسات الناشئة في شهر ماي سنة 2021 و اعتمد كحاضنة جامعية بمرسوم رئاسي رقم 373-21 بتاريخ 23 صفر

1443 الموافق لـ 30 سبتمبر 2021م (KHEDIM & BRIKCI, 2022)، إنه مخصصة لاستقبال و مرافقة

مشاريع مؤسسات مقاولاتية و حاملي المشاريع المنتسبين إلى جامعة تلمسان.

من أهم خدمات المرافقة لدى حاضنة مركز الطالب I2E في مجال المقاولاتية تتمثل في:

- الدمج في الحاضنة مع بقية المحتضنين.

- تنظيم ورش عمل.

- التكوينات و الفعاليات الجماعية المنظمة في إطار الاحتضان بالعلاقة مع الشركاء الخارجيين.

- متابعة أسبوعية من طرف المكلفين بالمرافقة من أجل معرفة الصعوبات و مستوى التقدم .

- استشارات منتظمة في مجال القانون و التسويق و الموارد البشرية و الاتصال و الاستراتيجية و المحاسبة.

- القيام بتجارب حقيقية للمشاريع.



- دعم و مساعدة حاملي المشاريع المبتكرة للتعرف و تطوير مؤسساتهم من خلال توفير مساحات لترقية منتجاتهم و خدماتهم و زيادة إمكانية التبادل و فرص الأعمال مع المحترفين و المؤسسات المختصة.
- تقديم دورات تكوينية بالشراكة مع الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية (ANADE).
- البحث عن فرص الشراكة مع مستثمرين خارجيين من أجل تمويل المشاريع.

2. تقديم المشروع الوزاري 1275:

إن القرار الوزاري رقم 1275 و المؤرخ في 27 سبتمبر 2022 و الذي أمضى عليه وزير التعليم العالي والبحث العلمي يقضي إلى تحديد كفاءات إعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية مؤسسة ناشئة ، من قبل طلبة مؤسسات التعليم العالي (الليسانس والماستر والدكتوراه، وطلبة الهندسة والمهندسة المعمارية وطلبة علوم البيطرة، في مختلف التخصصات والكليات).

ويرمي هذا المشروع أساسا إلى:

- تكوين جيل من الطلبة المشبعين بروح المقاولاتية وروح المبادرة.
- خلق جيل جديد من رواد الأعمال، والذين يمتلكون الرغبة والميل نحو إدارة الأعمال وإنشاء الشركات والمقاولات القائمة على الابتكار، وهذا بهدف خلق الثروة ومناصب الشغل بدلا من البحث عنها، للعمل من أجل إيجاد حلول تقنية وتكنولوجية أو رقمية للمؤسسات.
- و يتطلب الحصول على شهادة جامعية-مؤسسة ناشئة مجموعة من البرامج التدريبية و التكوينية موجهة لمرافقة الطلبة المسجلين لإعدادها، و ذلك حول نماذج الأعمال وإدارتها والتسويق الإلكتروني والمناجنت والتمويل والمحاسبة. والتي تنتهي عند تخرجهم بإنجاز مذكرة قابلة للتحويل إلى مؤسسة ناشئة.
- و للطلاب الذي هو في نهاية مساره التعليمي، صاحب فكرة قابلة للتحويل لمؤسسة ناشئة، الحق في مرافقته من قبل حاضنة جامعية، ومناقشة مذكرته للحصول على شهادة جامعية مؤسسة ناشئة، كما أن هذا المشروع يمكن أن ينجز من طرف فريق عمل متكون من مجموعات صغيرة، من 2 إلى 6 طلبة من تخصصات و كليات مختلفة.
- وتتكفل إدارة حاضنات الأعمال الجامعية بمرافقة المشاريع الحاصلة وسم -لابل- مشروع مبتكر، لتحويلها إلى مؤسسات ناشئة حاصلة على وسم -لابل- من قبل اللجنة الوطنية لمنح هذه العلامة، وهذا من أجل تسجيل المشاريع المتميزة في مسابقة وطنية لأفضل المؤسسات الناشئة، وتتمين هذه المشاريع الفائزة بدعم مالي، من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والشركاء الإقتصاديين والإجتماعيين.
- بالنسبة لحصيلة حاضنة مركز الطالب I2E لجامعة تلمسان فقد سجلت خلال السنة الجامعية 2022/2023 في إطار مشروع 1275 الأرقام التالية:



الجدول 01: "نتائج برنامج المرافقة لمركز الطالب (I2E) في إطار مشروع 1275 للجنة الجامعية 2023/2022"

289	عدد المشاريع المسجلة
469	عدد الطلبة المسجلين
175	عدد الطلبة المسجلين في مشروع مؤسسة ناشئة
65	عدد الطلبة المسجلين في مشروع براءة اختراع
229	عدد الطلبة المسجلين في مشروع مؤسسة صغيرة و متوسطة (PME)
13	عدد الدورات التكوينية المقدمة
08	عدد المكونين

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المقابلة

3. نتائج المقابلات:

انطلاقا من المقابلة التي قمنا بها مع أربعة من مرافقي المركز، استطعنا أن نشكل نظرة حول برنامج المرافقة للمركز الموجه للطلبة في إطار مشروع 1275. رغم بعض الاختلافات التي لاحظناها في تصور كل من هؤلاء المرافقين لمهام المركز واستراتيجيته في العمل.

بعد التحاق الطالب الجامعي بالمركز يتم تقييمه عن طريق اختبار نفسي (psychometrie) يسمى بـ "اختبار التمهيدي"، و الذي تصل نسبة دقته إلى 40% يتم من خلاله تحديد توجه الطالب ما إذا كان نحو الوظيفة أم نحو المقاولانية. بناء على نتائج هذا الاختبار و بعد اختيار فئة الطلبة الذين لهم توجه مقاولاتي يتم تكوينهم على المهارات الناعمة (svoir etre) كمرحلة أولى و تدرج هذه التكوينات تحت مرحلة التحسيس. أهم المهارات التي يتم التركيز عليها هي: التواصل؛ الثقة بالنفس؛ التحدث بطلاقة أمام الجمهور؛ التفاوض والاقناع؛ إدارة الفريق؛ إدارة الوقت؛ إدارة المشروع؛ الإبداع؛ إدارة القلق؛ المخاطرة.

بعد مرحلة التحسيس تأتي مرحلة التكوين في المجال المقاولاتي، و هي بدورها مقسمة إلى ثلاثة أقسام: (Trie، Cree، Germe) و هي دورات تكوينية عامة كل واحد منها يستهدف المهارات التالية:

- **Trie**: برنامج تكويني موجه للطلبة الراغبين في إنشاء مشروعهم المقاولاتي، موضوعه كيفية البحث و اختيار فكرة المشروع المقاولاتي.
- **Cree**: برنامج موجه للطلبة حاملي المشاريع. هدفه تكوينهم في المجالات التالية: دراسة السوق، إعداد مخطط الأعمال، دراسة الجدوى.
- **Germe**: برنامج متقدم موجه للمقاولين الذي أنشأوا مؤسساتهم. هدفه تنمية مهاراتهم في الممارسات السليمة في الإدارة و تشمل مجالات مثل: إدارة الموارد البشرية، و التسويق، الإدارة المالية...



كما أن هناك تكوينات متخصصة تقدم عند احتياج صاحب المشروع إليها و طلبه لها كالتسويق الرقمي مثلا. أو حسب طبيعة المشروع كحماية فكرة المشروع المبتكر و الحصول على براءة الاختراع. بعد تحليل المقابلات استطعنا أن نستخلص الخريطة العامة للمهارات المرجحة في خطة المرافقة لمركز الطالب (I2E) في إطار مشروع 1275، و التي هي مبينة في الجدول التالي.

نشير إلى أن تقسيم المهارات كما هو في الجدول مبني على التقسيم الذي اقترحه الباحثان (Tittel & Terzidis, 2020). في الدراسة التي اعتمادها كمرجع.

الجدول 02: "المهارات التي تدرب عليها حاملوا المشاريع في (I2E) للموسم الجامعي 2023/2022"

مهارات الشخصية	مهارات ميدان المقاولاتية	مهارات العلاقات
-الثقة بالنفس	-إدارة المشروع	-التواصل
-إدارة الوقت	-توليد أفكار المشاريع المقاولاتية	-التفاوض والاقناع
-الإبداع	-دراسة السوق	-التحدث بطلاقة أمام الجمهور
-إدارة القلق	-دراسة الجدوى	-إدارة الفريق
-المخاطرة	-إعداد نموذج العمل التجاري	
	-إعداد مخطط الأعمال	
	-إعداد الخطة المالية	
	-إعداد الخطة التسويقية	
	-تسيير المخزون	
	-المحاسبة	
	-إدارة الموارد البشرية	
	-التمويل	
	-التسويق الرقمي	
	-الحصول على براءة الاختراع	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المقابلات

من خلال هذا الجدول نستخرج الأرقام و النسب التالية:

- إن مجموع عدد المهارات التي يتم التكوين عليها أثناء المرافقة في مركز الطالب (I2E) تصل إلى 23 مهارة منها 15 مهارة مذكورة في المرجع المعتمد من أصل 57 مهارة بأصنافها الثلاثة، أي بنسبة 26% من مهارات المرجع المعتمد. أما 8 مهارات فغير مذكورة في المرجع.



- عدد المهارات التي يتم التكوين عليها في صنف مهارات المجال تصل إلى 14 مهارة. منها 8 مهارات من أصل 27 مهارة مذكورة في المرجع أي بنسبة 30% من مهارات هذا الصنف . أما 6 مهارات فغير مذكورة في المرجع.
- أما في صنف المهارات الشخصية أحصينا 5 مهارات، منها 3 مهارات من أصل 17 مهارة مذكورة في المرجع أي بنسبة 18%. أما مهارتين فغير مذكورتين في المرجع.
- فيما يخص صنف مهارات العلاقة أحصينا 4 مهارات من أصل 13 مهارة مذكورة في المرجع، أي بنسبة 30%. بناءً على المعطيات المستخرجة من الجدول أعلاه (الجدول 01) و من المقابلات التي أجريناها نلاحظ الآتي:
- إن مركز الطالب (I2E) ليس له برنامجاً محدداً مُعتمداً حول المهارات التي لا بد لحامل المشروع أن يكتسبها أو يطورها، و إنما يُترك الأمر للمكونين في اختيار مواضيع التكوين.
- إن حامل المشروع خضع لتكوينات غطت الأصناف الثلاثة للمهارات (المهارات الشخصية، مهارات ميدان المقاولاتية، مهارات العلاقات)، مع التركيز أكثر على مهارات المجال.
- نلاحظ أيضاً أن عددا من المهارات (8) غير مذكورة في المرجع المعتمد، أي غير مصنفة ضمن المهارات المقاولاتية حسب المرجع. و قد يرجع هذا الأمر إلى أن عدد المهارات المقاولاتية يمكن أن يكون أكبر من العدد الذي أحصاه الباحثان (Tittel & Terzidis, 2020) في دراستهما التي اعتمداها، و لا يمكن حصرها.
- على المستوى النوعي، فالمرجع المعتمد لا يحدد المهارات ذات الأولوية أو الأكثر حسماً، و لذلك لا يمكننا أن نحكم على نوع المهارات التي تدرب عليها الطلبة.
- ليس من مهام المرافقة المقاولاتية إكساب المرافق كل المهارات المقاولاتية لذلك يعتمد مركز الطالب في اختياره للمهارات التي لا بد لحاملي المشاريع أن يكتسبها و يطورها على مدى جديّة و رغبة الطالب في الولوج إلى عالم المقاولاتية و على احتياجاته و على نوع المشروع و على المدة التي يقضيها في المركز (أي مدة مرافقته) و على عدد و كفاءات المرافقين.
- إن الطريقة المعتمدة في مركز الطالب لإكساب و تطوير مهارات المرافقين هي الدورات التكوينية، و الكوشينغ الشخصي (Coaching)، إلا أن هاذين الطريقتين ليستا الوحيدتين، بل هناك طرق و مناهج أخرى كالممارسة الميدانية و ملاحظة مقولين آخرين لم تكن مدرجة ضمن برنامج المرافقة الخاص بمشروع 1275.
- إن المكلفين بتطوير المهارات هم أساتذة جامعيون يغلب عليهم الطابع الأكاديمي أكثر من الطابع المهني.



الخاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الوصفية لدور برامج المرافقة في تطوير المهارات المقاولاتية لدى حاملي المشاريع في مركز الطالب (I2E) لجامعة تلمسان في إطار المشروع الوزاري 1275 للسنة الجامعية 2023/2022 معرفة أهم المهارات المقاولاتية التي يتم تكوين حاملوا المشاريع عليها خلال فترة مرافقتهم، و إلى الأساليب المتبعة في تطوير مهاراتهم، و كذا معرفة خصائص المكونين. و رغم قصر تجربة مركز الطالب (I2E) لجامعة تلمسان في إطار المشروع الوزاري 1275، إذ أنها لم تتجاوز السنة الأولى بعد القرار الوزاري، انتهينا إلى النتائج التالية:

- قام المركز بدور مهم في مرافقة الطلبة حاملي المشاريع في الجانب الذي يتعلق بتطوير مهاراتهم من أجل تجسيد مشاريعهم المقاولاتية.

- لقد شمل برنامج المرافقة الأصناف الثلاثة للمهارات المقاولاتية حسب تصنيف Tittel & Terzidis و هي المهارات الشخصية و مهارات ميدان المقاولاتية و مهارات العلاقات.

- اعتمد مركز الطالب (I2E) في تجسيد برنامجه المتعلق بتطوير مهارات حاملي المشاريع بشكل أساسي على الدورات التكوينية و المرافقة الشخصية (الكوشينغ).

- أشرف على تأطير الدورات التكوينية و المرافقة الشخصية (الكوشينغ) أساتذة أكاديميون متطوعون.

أما بخصوص التوصيات فنقترح التالي:

- ضرورة الاهتمام بتشجيع تبادل الخبرات بين حاملي المشاريع .

- بخصوص الاشراف على التكوين و الكوشينغ نقترح الجمع بين أساتذة أكاديميين و مهنيين و خبراء في مجال المقاولاتية.

- ضرورة زيادة الاهتمام بمهارات الشخصية و مهارات العلاقات.

قائمة المراجع:

- Aernoudt, R. (2004). Incubators: tool for entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23(2), 127–135.
- Aouni, Z., & Surlemont, B. (2007). Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales: une approche cognitive au service de l'enseignement. *Actes Du 5ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*.
- Bayad, M., Boughattas, Y., & Schmitt, C. (2006). Le métier de l'entrepreneur: le processus d'acquisition de compétences. *Actes Du 8e Congrès International Francophone En Entrepreneuriat et PME, Fribourg*.
- Berger-Douce, S. (2005). L'accompagnement entrepreneurial par un incubateur universitaire: Le point de vue critique d'un créateur. *Présenté à IVème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris*.
- Blawatt, K. (1995). Defining the entrepreneur: a conceptual model of entrepreneurship. *CCSBE-CCPME Proceedings*, 13, 37.



- Catherine, L.-J. (2013). *Le Grand Livre de l'Entrepreneuriat*.
- Chabaud, D., Ehlinger, S., & Perret, V. (2004). L'incubation d'entreprises: la nouvelle frontière européenne. *Journées Nationales Des IAE*.
- Cuzin, R., & Fayolle, A. (2004a). Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise. *La Revue Des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 39(210), 77.
- Cuzin, R., & Fayolle, A. (2004b). Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise. *La Revue Des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 39(210), 77.
- Cuzin, R., & Fayolle, A. (2004c). Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise. *La Revue Des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 39(210), 77.
- Fabbri, J., & Charue-Duboc, F. (2013). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs: le cas de La Ruche. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 17(3), 86–99.
- Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11–32.
- Khedim, A., & Brikci, D. B. (2022). Le rôle de l'incubateur dans l'accompagnement des Start-up en Algérie: cas de l'incubateur de Tlemcen. *مجلة البشائر الاقتصادية*, 08, 878–889. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/199787>
- Khettache, R. (2012). L'accompagnement en incubation et développement des compétences entrepreneuriales: analyse des concepts, analyse des indicateurs. *Sciences De L'homme, Volume 4*, 87–95.
- Klofsten, M., & Lindholm Dahlstrand, Å. (2002). *Growth and innovation support in Swedish science parks and incubators*.
- Laviolette, E. M., & Loué, C. (2007). Les compétences entrepreneuriales en incubateurs. *Actes Du 5 Ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*.
- Leyronas, C., & Loup, S. (2015). Le développement des compétences entrepreneuriales lors de la préincubation des projets d'étudiants. *Entreprendre Innover*, 3, 8–17.
- Lorrain, J., & Dussault, L. (1990). *Relation between psychological characteristics, administrative behaviors and success of founder entrepreneurs at the start-up stage*. GREPME, Département d'administration et d'économique, Université du Québec à
- Loué, C., & Baronet, J. (n.d.). Quelles compétences pour l'entrepreneur ? Une étude de terrain pour élaborer un référentiel. *Entreprendre Innover*, 27(4), 112–119. <https://doi.org/10.3917/entin.027.0112>
- Loué, C., Laviolette, E. M., & Bonnafous-Boucher, M. (2008a). L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences: éléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 7(1), 63–83.



- Loué, C., Laviolette, E.-M., & Bonnafous-Boucher, M. (2008b). L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences: éléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation. *Revue de L'Entrepreneuriat*, 7(1), 63–83.
- Messeghem, K., & Sammut, S. (2013). Chapitre 14. L'accompagnement entrepreneurial. *Le Grand Livre de l'entrepreneuriat*, 271–285. <https://doi.org/10.3917/dunod.mniou.2013.01.0271>
- Messeghem, Karim. (2021). 3. Modélisation du processus d'accompagnement entrepreneurial. In *10 Idées clés*. EMS Editions.
- Omrane, A., Fayolle, A., & Ben-Slimane, O. Z. (2011). Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial: une approche dynamique. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 5, 91–100.
- Paul, M. (2002). L'accompagnement: une nébuleuse. *Éducation Permanente*, 153, 43–56.
- Said Ziane, A. A., Kaina Hammache, H. C., & Doumandji, G. (2018). *Accompagnement entrepreneurial et création d'entreprise en Algérie*. Alger : CREAD, 2018. <http://193.194.80.221/opac/notice.php?id=8832>
- Sammut, S. (2003). L'accompagnement de la jeune entreprise. *Revue Française de Gestion*, 3, 153–164.
- Tabet Aouel, W., & Berbar, B. W. (2022). État de l'art sur les obstacles et les freins à l'entrepreneuriat féminin. *Journal Des Études Financières Comptables et Managériales*, 09(02), 341–360.
- Tittel, A., & Terzidis, O. (2020). Entrepreneurial competences revised: developing a consolidated and categorized list of entrepreneurial competences. *Entrepreneurship Education*, 3(1), 1–35.
- Van Der Yeught, C. (2020). Former des entrepreneurs responsables en développement durable. *Entreprendre & Innover*, 2, 22–32.

المواقع الإلكترونية

الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي www.mesrs.dz تم زيارته يوم 2023/10/08 في الساعة

16:00

الإحالات:

¹ LABEX entreprendre : مخبر الامتياز في العلوم الاجتماعية لجامعة مون بوليبي (فرنسا)

² LORA : Légitimité, Opportunité, Réseautage, Apprentissage

³ savoir

⁴ savoir faire

⁵ savoir etre

⁶ I : innovation – E : entrepreneuriat – E : employabilité