



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion



الرقم التسلسلي :

السنة الجامعية: 2022/2021

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان :

المرتكزات الإستراتيجية لنجاح المؤسسات الناشئة وتطورها
- عرض لنماذج محلية وعالمية -

تخصص: إدارة إستراتيجية

من إعداد الطلبة:

تحت إشراف الدكتورة:

منصوري محمد شمس الدين

عبيدات سارة

بضياف عقيلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الموقع أدناه:

الصفة طالبة

السيد: بضيف عقيلة

الصادرة بتاريخ 2016/07/25

الحاملة لرخصة السياقة رقم 36/01/25253

قسم علوم التسيير

المسجلة بكلية: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

والمكلفة بإنجاز أعمال بحث مذكرة تخرج ماستر بعنوان:

المرتكزات الإستراتيجية لنجاح المؤسسات الناشئة وتطورها عرض نماذج محلية وعالمية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بالمعايير العلمية والمنهجية، ومعايير الأخلاق العلمية، والنزاهة الأكاديمية

المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2022/02/20

التوقيع:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الموقع أدناه:

الصفة طالب

السيد: منصور محمد شمس الدين

الصادرة بتاريخ 2021/04/18

رقم 120350727 الحامل لبطاقة التعريف

قسم علوم التسيير

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

والمكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة تخرج ماستر بعنوان:

المرتكزات الإستراتيجية لنجاح المؤسسات الناشئة وتطورها عرض نماذج محلية وعالمية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بالمعايير العلمية والمنهجية، ومعايير الأخلاق العلمية، والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2022/02/20

التوقيع:

شكر وعرّفان

إن الحمد والشكر لله الذي هدانا بعلمه واتانا بفضله من القدرة ما استطعنا بعونه انجاز هذا العمل المتواضع

أتقدم أولاً بأسمى عبارات الشكر إلى خالقنا ومولانا وموفقنا إلى من له الفضل أولاً وأخيراً إلى الذي لا اله إلا هو الرحمان الرحيم وإلى رسوله الكريم

نتوجه بالشكر الجزيل والعرّفان الخالص إلى الأستاذة الدكتورة الفاضلة "عبيدات سارة" على قبولها تشريفنا بالأشراف على هذه المذكرة فلها اصدق وأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام ونسأل الله العظيم أن يجزيها عنا وعن كافة طلاب العلم خير الجزاء

كما لا ننسى جميع الأساتذة في قسم علوم التسيير ونخص بالذكر أساتذة اللجنة المناقشة الأستاذ مقراني عبد الهادي والأستاذة فداوي أمينة بالشكر الجزيل ولكل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد ونطلب الله العزيز القدير أن يجزيهم عن كل جهودهم وان يوفقنا لما يحب ويرضى انه سميع مجيب الدعاء

الإهداء

الحمد لله رب العالمين على كريم عطائه وتوفيقه لي في إنجاز هذه المذكرة.

اللهم صلّ وسلّم على سيدنا محمد .

أمي...الغالية أبي...العزيز

دادا...أمي التي لم تلدني

زوجي وأبنائي نور حياتي

إخوتي وأخواتي

أساتذتي، زملائي وزميلاتي في العمل والدراسة

الأستاذ مقراني والأستاذة فداوي

الأستاذة الكريمة عبيدات سارة التي شجعتني ودعمتني في تكملة الدراسة

إليكم جميعا.....أهدي ثمرة جهدي بعلمي هذا المتواضع

عقيلة

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله العلي العظيم والصلاة والسلام على اشرف المرسلين النبي المصطفى أشكر الله أولا وأخيرا على كل نعمه فالحمد والشكر

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى والدتي العزيزة والغالية التي أفنت عمرها من أجلي فشكرا جزيرا، وإلى روح أبي الطاهرة رحمة لله عليه الذي تعب من أجلي وإلى إخوتي فيارب نور طريقهم بالخير والسعادة أهدي ثمرة جهدي إلى عائلتي "منصوري" و"سايحية" وإلى جميع أصدقائي "مسجد التقوى" وإلى أصدقائي وزملائي في "جامعة الشاذلي بن جديد الطارف"

كما أشكر جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وبالأخص أساتذة لجنة المناقشة الأستاذ مقراني عبد الهادي والأستاذة فداوي أمينة

وفي الأخير يسرني ويشرفني أن أشكر شكرا خاصا للأستاذة الدكتورة "عبيدات سارة" على الجهد والتعب التي بذلته في إنجاح هذه المذكرة والمساعدة التي منحتنا إياها في هذا الوقت الصعب وأدعو الله أن يوفقها وينزلها منازل الأنبياء الشهداء.

محمد شمس الدين

ملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز المرتكزات الإستراتيجية التي ساهمت في نجاح وتطور بعض النماذج من المؤسسات الناشئة سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية، ولتحقيق ذلك تم استخدام منهج دراسة الحالة لوصف خصائص هذه النماذج الناجحة وتوصلت الدراسة إلى تحديد مجموعة من المرتكزات الإستراتيجية التي ساهمت في نجاحها وتطورها التي تم عرضها والتي تمثلت في جودة الخدمة، الخدمة المتميزة، تكنولوجيا السفر، البحث والتطوير، الابتكار، الذكاء الاصطناعي، وعليه توصي الدراسة بضرورة اهتمام الجزائر بقطاع المؤسسات الناشئة من خلال التركيز على حاضنة الأعمال كآلية استراتيجية لدعم هذه المؤسسات ومرافقتها وكذلك ضرورة اهتمام رواد الأعمال بالتسويق الذكي واعتماد فكرة العدوى كأهم التقنيات التي تجعل المنتج ينتشر بسرعة مما يضمن نجاح المؤسسات الناشئة كنموذج أعمال جديد .

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الناشئة، المرتكزات الإستراتيجية، المؤسسات الناشئة في الجزائر.

RESUME

L'étude vise à mettre en évidence les fondements stratégiques qui ont contribué au succès et au développement de certains modèles d'entreprises émergentes, qu'elles soient locales, arabes ou étrangères, et pour y parvenir, la méthode des études de cas a été utilisée pour décrire les caractéristiques de ces modèles à succès. La présentation, qui était représentée dans la qualité de service, le service distingué, la technologie du voyage, la recherche et le développement, l'innovation, l'intelligence artificielle, la conséquence d'étude recommande la nécessité pour l'Algérie de prêter attention au secteur des entreprises émergentes en se concentrant sur l'incubateur d'entreprises en tant que stratégie mécanisme pour soutenir et accompagner ces institutions, ainsi que la nécessité pour les entrepreneurs de prêter attention au marketing intelligent et d'adopter l'idée de contagion comme la technologie la plus importante qui permet au produit de se propager rapidement, assurant le succès des entreprises émergentes en tant que nouveau modèle d'affaires.

Mots clés : entreprises émergentes, fondements stratégiques, entreprises émergentes en Algérie.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المكونات
	شكر وعرهان
	الإهداء
	ملخص الدراسة
III- I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
02	مقدمة
03	الإشكالية
03	الأسئلة الفرعية
03	الفرضيات
04	أهمية الدراسة
04	أهداف الدراسة
04	دراسات سابقة
09	التعقيب عن الدراسات السابقة
09	منهج الدراسة
09	هيكلة الدراسة
11	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
13	تمهيد
13	1- ماهية المؤسسات الناشئة
15-13	1-1 مفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها
16	2-1 الفرق بين المؤسسة الناشئة والمؤسسة الكلاسيكية
17	3-1 الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
19-18	4-1 أهداف وأهمية المؤسسات الناشئة
22-20	5-1 دورة حياة المؤسسات الناشئة وآليات تمويلها

فهرس المحتويات

26	6-1 خطوات إقامة مؤسسة ناشئة
27	7-1 العراقيل التي تواجه المؤسسات الناشئة
28	2- المرتكزات الإستراتيجية للمؤسسات الناشئة
28	1-2: نكاء الأعمال
32	2-2: السلوك الإستراتيجي
38	3-2: اليقظة المقاولاتية
42	4-2: حاضنات الأعمال
52	5-2: التسويق الذكي (البقرة البنفسجية)
55	6-2: فكرة العدوى Contagions
56	3- واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر
57	1-3 الإطار القانوني للمؤسسات الناشئة
58	2-3 متطلبات إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر
59	3-3 تنظيم المؤسسات الناشئة في الجزائر
60	4-3 هياكل دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر
64	5-3 أسباب فشل المؤسسات الناشئة في الجزائر
65	6-3 أفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر
66	7-3 التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة في الجزائر
70	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة حول المؤسسات الناشئة محليا وعالميا
73	تمهيد
74	1- دراسة حالة لبعض المؤسسات الناشئة محليا
74	1-1 مؤسسة واد كنييس Oued Kniss
78	2-1 مؤسسة باتوليس Batolis
80	3-1 مؤسسة Siamois QCM
82	4-1 مؤسسة نباتو Nbatou
84	2- دراسة حالة لبعض المؤسسات الناشئة عربيا
85	1-2 مؤسسة فتشر Fetchr للطرود الذكية
86	2-2 مؤسسة هولداي مي Holiday Me للسياحة والأسفار
87	3-2 مؤسسة باي تابس PayTabs للخدمات المالية الإلكترونية

فهرس المحتويات

88	4-2 مؤسسة فيزييتا Vezeeta للخدمات الطبية
89	3- دراسة حالة لبعض المؤسسات الناشئة أجنبيا
90	1-3 مؤسسة أوبر Uber
93	2-3 مؤسسة one97
94	3-3 مؤسسة Byte Dance
96	4-3 مؤسسة SpaceX
98	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها
100	تمهيد
101	1- تحليل النتائج
103	2- اختبار الفرضيات
104	3- الاستنتاجات
106	4- الإقتراحات
108	خلاصة الفصل
110	خاتمة.
111	مراجع.

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
61-60	حصيلة الإنجازات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم الشباب.	جدول رقم (01)
63	عدد المشاريع الممولة من قبل ANDI خلال فترة 2017/2002.	جدول رقم (02)
79	المؤسسات التي منحت ثقتها بمؤسسة Batolis	جدول رقم (03)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
16	مراحل تطور المؤسسات الناشئة والمؤسسات الكلاسيكية	شكل رقم (01)
21	منحنى بياني حول دورة حياة المنتج	شكل رقم (02)
40	نمذجة اليقظة المقاولاتية	شكل رقم (03)
41	مكونات اليقظة المقاولاتية	شكل رقم (04)
49	برنامج خدمات حاضنات الأعمال	شكل رقم (05)
50	مراحل احتضان المؤسسات الناشئة من قبل المؤسسات الناشئة	شكل رقم (06)
54	التسويق للأشخاص المناسبين	شكل رقم (07)
55	الطرق الستة STEPPE التي تنشر المنتج مثل العدوى	شكل رقم (08)
89	أقوى المؤسسات الناشئة عالميا	شكل رقم (09)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

❖ مقدمة

إن ما يواجهه العالم اليوم من تحولات اقتصادية وتطور تكنولوجي فرض تبني استراتيجيات جديدة قائمة على الاقتصاد الحر، وهذا ما افرز نوع جديد في مجال الأعمال وهو قطاع المؤسسات الناشئة، بحيث عرفت في السنوات الأخيرة اهتمام كبير من قبل الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك نتيجة للدور الذي تمارسه في نمو الاقتصاد بشكل عام غير أن التحولات الاقتصادية الجارية في العالم، وما ظهر في الأسواق العالمية من منافسة شديدة جعلها على المحك خصوصا بعد تعرضها لفشل كبير في السنوات الأولى لانطلاقها وحتى تقوم بالدور التنموي المرجو منها في مختلف الاقتصاديات العالمية، كان لزاما على هذه الأخيرة خلق آليات جديدة تدعم وتشجع هذه المؤسسات.

فنجاح المؤسسات الناشئة يستند على مجموعة من المرتكزات من بينها ذكاء الأعمال الذي يساعد على استيعاب الوضع السائد لبيئة عمل هذه المؤسسات وذلك بالمراقبة اللحظية المستمرة، ويعتبر السلوك الإستراتيجي من أهم العناصر الأساسية المؤثرة في نجاحها بتنفيذ أنشطتها ببلوغ الهدف، ولعل من أبرز المفاهيم التي لازالت تمثل ميدانا خصبا للدراسة والتحليل هو مفهوم اليقظة المقاولاتية الذي يمثل محورا ديناميا في سيرورة الإنشاء من بلورة الفكرة إلى تجسيدها من خلال استثمار الفرص المقاولاتية، فكانت حاضرات الأعمال من الآليات الهامة والفعالة في تنمية وتطوير المؤسسات الناشئة وذلك من خلال رعايتها وتوفير الحماية لها من المخاطر التي تتعرض لها.

وهناك بعض الأفكار التي يمكن تبنيها لتفعيل أداء المؤسسات الناشئة وتميزها ألا وهي التسويق الذكي أي كيف تكون الفكرة أو المنتج ملحوظا واستثنائيا مثل البقرة البنفسجية، وفكرة العدوى أي كيفية جعل الفكرة تنتشر بسرعة وتلتصق في أذهان الزبائن.

ومن هذا المنطلق أولت الجزائر لهذه المؤسسات أهمية بالغة عن طريق استحداثها لوزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، خاصة بعد التطور الكبير الذي شهده هذا النوع من المؤسسات على المستوى الدولي، فبعد ما كان دوره محدودا في هذه التنمية ومحصورا في بعض الأنشطة أصبح يشكل النسبة الأساسية في النشاط الاقتصادي الوطني.

وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى أنه نظرا للأهمية الكبيرة لقطاع المؤسسات الناشئة توجهت معظم الدول سواء العربية أو الأجنبية وكذلك الجزائر لإنشاء المؤسسات الناشئة وتطويرها.

❖ الإشكالية:

أمام التحديات التي أفرزها الواقع الاقتصادي وفي ظل المنافسة العالمية ماهي المرتكزات الإستراتيجية التي ساهمت في نجاح وتطور بعض النماذج من المؤسسات الناشئة سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية؟

❖ الأسئلة الفرعية:

وللإجابة على الإشكالية يمكن تجزئة السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل أهم المرتكزات الإستراتيجية التي يمكن أن تساهم في نجاح المؤسسات الناشئة وتطورها؟

- ماهو واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر؟

- هل هناك اختلاف في المرتكزات الإستراتيجية بين النماذج المعروضة التي ساهمت في نجاحها

وتطورها؟

❖ فرضيات الدراسة:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة سيتم صياغة الفرضيات التالية:

- لكل نموذج من نماذج المؤسسات الناشئة سواء المحلية أو العالمية ركيزة إستراتيجية ساهمت في

تطورها ونجاحها؛

- يواجه قطاع المؤسسات الناشئة في الجزائر العديد من التحديات والمشاكل التي تؤثر على فعاليته

ودوره في ظل المستجدات؛

- بالرغم من المشاكل والتحديات التي يواجهها قطاع المؤسسات الناشئة سواء محليا أو عربيا أو أجنبيا

إلا أن الفرص تبقى قائمة لأصحاب المشاريع الناشئة لتجسيد أفكارهم وتحقيق النجاح.

❖ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء حول موضوع اقتصادي معاصر مهم يتمثل في الدور الفعال للمؤسسات الناشئة التي ينطوي على إمكانية هامة للنمو الاقتصادي والمركزات الإستراتيجية التي تعتمد عليها في تحقيق نجاحها في ريادة الأعمال.

- تسليط الضوء على أهم النماذج الرائدة في قطاع المؤسسات الناشئة العربية والأجنبية مع الإشارة إلى حالة الجزائر.

❖ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- محاولة التعرف على تطور المؤسسات الناشئة المحلية والعربية والأجنبية؛

- محاولة التعرف على بعض المركزات الإستراتيجية التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات الناشئة محليا والأجنبية؛

- محاولة التعرف على واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر؛

- عرض نماذج محلية، عربية، وأجنبية ناجحة في قطاع المؤسسات الناشئة لإبراز أن إنشاء

المؤسسات الناشئة لا يعتبر أمرا سهلا لكن لا يعد مستحيلا بالرغم من التحديات والعراقيل.

❖ دراسات سابقة:

1- دراسة د فتيحة نعار، 2021 بعنوان تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر وضحت هذه الدراسة أن

الدولة الجزائرية قامت باتخاذ العديد من التدابير والتسهيلات في اتجاه دعم النظام البيئي للمؤسسات

الناشئة كمنط اقتصادي لتحقيق التنمية، هذا يدل على الاهتمام الكبير الذي حظي به موضوع المؤسسات

الناشئة في الجزائر إلا أن هذا النوع من المؤسسات يواجه صعوبات عديدة نتيجة حادثته. ونظرا لتبنيه

للأفكار الإبداعية دفع ذلك بالبنوك إلى توخي الحذر لتمويل هذا النوع من المشاريع، فالمشرع الجزائري

استحدث مجموعة من الآليات من بينها آليات التمويل القائمة على الاستثمار في رؤوس الأموال التي

تتكفل به هيئات معينة وفقا لأحكام معينة، مختلفة عن آليات التمويل التقليدية القائمة عن القروض؛

2- دراسة رمضاني مروى وبوقرة كريمة، 2021 بعنوان تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر نماذج لشركات ناشئة عربيا هدفت هذه الدراسة إلى تقديم أهم المفاهيم الأساسية حول المؤسسات الناشئة العربية الناجحة في تجسيدها، ومن ثم التطرق إلى واقعها في الجزائر، حيث توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الناشئة أصبحت أحد ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمساهمتها في امتصاص البطالة وتحقيق القيمة المضافة، من جهة أخرى حققت العديد من الشركات الناشئة العربية انجازات أهلتها للحصول على جولات تمويلية كبرى ومن ثم تنفيذ خطط طموحة من التوسع الإقليمي خارج الإطار المحلي من خلال تصنيفها وفقا لمعيار حجم التمويل لذلك يمكن القول لحد ما أن الشركات العربية الناشئة الأكثر تمويلا وليست الشركات العربية الأفضل نشاطا وتأثيرا في سوق العمل الريادي أما بالنسبة للجزائر وبالرغم من وجود بعض المبادرات في إنشاء المؤسسات الناشئة إلا انه ولحد الآن لا توجد تجربة رائدة ناجحة، كما أن اغلب المؤسسات الناشئة مازالت تواجه العديد من الصعوبات ومشاكل لعدم قدرتها على مواكبة متطلبات وتغيرات السوق وقلة الخبرة في التسيير؛

3- دراسة بوصوار لميس وبو البعير، 2021 عائدة بعنوان واقع تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر دراسة حالة الشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة FINALEP اهتمت هذه الدراسة بالبحث في واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر، مع الإشارة إلى حالة الشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة حيث تم التوصل الى عدة نتائج منها: هناك جهود مبذولة في سبيل دعم وترقية المؤسسات الناشئة للنهوض بالاقتصاد الوطني، لكن هذه المؤسسات لا تزال طور الإنشاء وان هناك القليل من الدراسات التي تناولت هذه القضية على عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأغلب المشكلات التي تواجهها هي مشكلة الحصول على التمويل، حيث أن احتياجات المؤسسة تختلف باختلاف المرحلة التي تمر بها، وان التمويل الذاتي لا يكفي لأغراض التمويل لذا وجب عليها اللجوء الى التمويل غير ذاتي الذي يقوم بالأساس على القروض البنكية، تتمثل أهم توصية جاءت بها الدراسة في الاهتمام بالمؤسسات الناشئة وتقديم التمويل لها في مرحلة ما قبل الإنشاء، باعتبار التمويل أكبر عائق يواجه المؤسسات الناشئة؛

4- دراسة د بوالشعور شريفة، 2018 هدفت هذه الدراسة لتحري دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة، وقد راجت فكرة حاضنات الأعمال كثيرا بالنظر إلى دورها البارز في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة واستدامتها، من خلال تقديم مختلف الخدمات على غرار الوصول

للبنى التحتية، تسويق، دعم مالي وشبكي.... الخ، وهو ما أدى إلى إحداث آثار ايجابية على الاقتصاد المحلي للدول المتقدمة وعلى ما يبدو فان كل من فكرة حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة في البلدان النامية بما فيها الجزائر تواجه عددا من التحديات تتعلق بالاستدامة والإبداع إذ لا تزال بعيدة عن مراحل متقدمة بلغتها بعض الدول التي يتعين ايلاء الاهتمام بالتحديات التي تواجه حاضنات الأعمال في سعيها لدعم الشركات الناشئة؛

5- دراسة بختي علي وبوعويينة سليمة، 2020 بعنوان المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات هدفت هذه الدراسة إلى اعتبار إن المؤسسات الناشئة من أهم محركات النمو الاقتصادي للدول حيث أصبح الاهتمام بها أمرا ضروريا لما لها من أهمية كبيرة في تطويل الاقتصاد الوطني. إذ تساهم من الناحية الاقتصادية في تحقيق التنمية، بينما من الناحية الاجتماعية تؤدي إلى التقليل من حدة البطالة وهناك فرق جوهري بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكن يتفقان في تحقيق أهداف مشتركة تتمثل في التقليل من حجم البطالة ودعم سياسة التشغيل والمساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية؛

6- دراسة ياسمينة مخناش وجمال الدين خاسف، 2021 بعنوان النظم البيئية المبتكرة للمؤسسات الناشئة: تسليط الضوء على مساعي الجزائر لبناء نظام بيئي خاص بالمؤسسات الناشئة (2003-2020) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف التدابير التي اتخذتها الجزائر لتحسين مناخ أعمال المؤسسات الناشئة سواء من خلال تقديم الدعم المالي أو التكويني والامتيازات الجبائية عن طريق مختلف الأجهزة والهيئات القائمة أو التي تم استحداثها، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في تنمية واستدامة هذا النوع من المؤسسات؛

7- دراسة ليلي بن عيسى وسولاف رحال، 2021 بعنوان اليقظة المقاولاتية للمؤسسات الناشئة بين مفهوم تحديد الفرصة واليقظة الإستراتيجية تهدف هذه الدراسة لتسليط الضوء على مفهوم اليقظة المقاولاتية للمؤسسات الناشئة، بالتركيز على طبيعة العلاقة بين هاتين الأخيرتين ومفهوم الفرصة واليقظة الإستراتيجية، ومن بين ابرز نتائج الدراسة هو أن اليقظة المقاولاتية تمثل سيرة متواصلة في نشاط منشئ الشركة الناشئة، فهي ذات أهمية في بلورة الفكرة وتحديد الفرصة، وهو ما يتطلب دراسة وتحليل بيئة

المشروع وفقا لأهم معالم اليقظة الإستراتيجية التي تمثل الإطار العام لأبعاد اليقظة المقاولاتية، إلا أن خصوصيات السياق المقاولاتي تفرض هيكله مختلفة ضمينا للمفهوم؛

8- دراسة عبد الحميد لمين وسامية حساين، 2020 بعنوان تدابير دعم المؤسسات الناشئة والابتكار في الجزائر: قراءة في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 254/20 هدفت هذه الدراسة إلى انه يستوجب الاهتمام والدعم للمؤسسات الناشئة بكل الآليات التي تساعد في أخذ المكانة التي تستحقها لأجل الحد من هجرة الأدمغة وتجسيد مخرجات البحث العلمي وعلى ضوء ذلك تم استحداث الحاضنات التي تهتم بمرافقة واحتضان المؤسسات حديثة النشأة والمشاريع الجديدة غير انه بصدر المرسوم التنفيذي رقم 254/20، تضمنت أحكامه تدابير متخصصة لصالح المؤسسات الناشئة والابتكار، لدعم وترقية هذا النوع من المؤسسات والتشجيع على الابتكار، أين تم إحاطتها بأحكام خاصة بها على غرار استحداث جهاز يتكفل بمنح علامة مؤسسة ناشئة. أو مشروع مبتكر لكل مؤسسة أو مشروع، وفق شروط محددة، إضافة إلى استحداث علامة حاضنة أعمال تمنح لكل هيكل قانوني يرغب بالتخصص في مرافقة واحتضان المؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة؛

9- دراسة عراب فاطمة الزهراء، صديقي خضرة، 2020 بعنوان دور الدولة في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر الجديدة - دراسة في قرار إنشاء صندوق تمويل المؤسسات الناشئة- هدفت هذه الدراسة إلى دور الجزائر الجديدة في دعم المؤسسات الناشئة، وذلك بتسليط الضوء على قرار الحكومة في إنشاء صندوق تمويل المؤسسات الناشئة وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن إنشاء صندوق خاص لتمويل المؤسسات الناشئة بالجزائر، إلى رفع العديد من العراقيل البيروقراطية عن هذه المؤسسات، ويسهل إجراءات إنشائها، مما يمكنها من أن تكون دور أساسي في تعزيز الاقتصاد الوطني؛

10- دراسة مصطفى بورنان وعلي صولي، 2020 بعنوان الاستراتيجيات المستخدمة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة (حلول لإنجاح المؤسسات الناشئة) هدفت هذه الدراسة إلى الاهتمام بالمؤسسات الناشئة التي أصبحت تلعب دورا مهما في النشاط الاقتصادي سواء على صعيد الدول المتقدمة أو الدول الناشئة على حد سواء، فبعد أن شهد العالم تحولات سريعة وتغيرات متلاحقة أهمها التحول من آليات التخطيط المركزي إلى آليات السوق وبروز منظمات عالمية جديدة، وظهور التحالفات والكيانات الاقتصادية، والثورات التكنولوجية. وكإحدى الوسائل للتلاؤم مع هذه المتغيرات ومقاومة الركود

الاقتصادي، كان لزاما على الدول والحكومات إبراز أولوية الاهتمام بالمؤسسات الناشئة، كونها تعتبر أحد السبل لمعالجة مشكلة البطالة والتهميش والاقتصاد الاجتماعي، وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة؛

11- دراسة ديناوي أنفال عائشة وزرواط فاطمة الزهراء، 2020 بعنوان **المؤسسات الناشئة قاطرة الجزائر الجديدة للنهوض بالاقتصاد الوطني "التحديات واليات الدعم"** هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة في الجزائر والاستراتيجيات المتبعة من طرف الحكومة الجزائرية مؤخرا التي أصبحت تولي اهتماما كبيرا بدعم المؤسسات الناشئة كما توصلت الدراسة إلى أن الشركات الناشئة واجهت الكثير من المشاكل والمعوقات وهي لا تزال بعيدة عن مراحل متقدمة بلغتها الشركات الناشئة في بعض الدول المتقدمة، إلا أن الحكومة الجزائرية رسمت مؤخرا نماذج وسنت قوانين تدعم المؤسسات الناشئة للنهوض بالاقتصاد الوطني ودفع عجلة التنمية بعيدا عن مداخل الربح البترولي؛

12- دراسة عبد الحميد بشير وزايدى حكيم، 2020 بعنوان **التعليم المقاولاتي كأحد الآليات لخلق مؤسسات ناشئة** -دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة المسيلة - خلصت هذه الدراسة إلى أن التعليم المقاولاتي يفعل مهارات الإبداع والابتكار لدى الطلبة ويساعدهم في التوجه نحو مجال إنشاء مؤسسات وتجسيد أفكارهم من خلال مؤسسات ناشئة؛

13- دراسة ياسين تليلي وأحمد رمزي سياغ ، 2020 بعنوان **دراسة استكشافية للعوامل المؤثرة على نجاح وفشل المؤسسات الناشئة في الجزائر:** دراسة حالة لولاية ورقلة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة على بقاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، ولخصت أن بقاء المؤسسات الناشئة في الجزائر يتأثر بعوامل الجنس والمحيط بالنسبة لبعد خصائص المقاول وحجم رأس المال الأولي والموقع الجغرافي بالنسبة لبعد خصائص المؤسسة، وجود مخطط الأعمال بالنسبة لبعد التحضير للإنشاء؛

14- دراسة د بسويح منى، د ميموني ياسين وبوقطاية سفيان، 2021 بعنوان **واقع وأفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر** هدفت هذه الدراسة إلى معالجة واقع ومأمول المؤسسات الناشئة في الجزائر في ظل أهم الإجراءات والمبادرات التي تسعى إليها السلطات العمومية خاصة خلال السنوات الأخيرة من خلال مساعدة حاملي المشاريع على تجسيد أفكارهم الإبداعية بإنشاء صندوق خاص بدعم المؤسسات الناشئة إضافة إلى إنشاء مجلس أعلى للابتكار والذي سيكون حجر الزاوية للتوجه الاستراتيجي في مجال تامين الأفكار والمبادرات المبتكرة والإمكانيات الوطنية للبحث العلمي، في خدمة تنمية اقتصاد المعرفة.

❖ التعقيب عن الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسات السابقة في موضوع المؤسسات الناشئة كما ارتبطت أيضا في جانب المؤسسات الناشئة في الجزائر؛

- تناولت دراسة رمضان مروي، بوقرة كريمة في دراستها على المؤسسات الناشئة ودراسة حالة المؤسسات الناشئة عربيا بينما باقي الدراسات السابقة لم تتطرق إليها؛

- تناولت دراسة تكفي صليحة، لعواج زواوي في دراستها على الإشارة للمؤسسة الناشئة محليا (في الجزائر) فيما لم تتطرق الدراسات الأخرى لها؛

- اختلفت الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة في تحديد المرتكزات الإستراتيجية التي تقوم على نجاحها المؤسسات الناشئة؛

- اختلفت الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة في تحديد بعض النماذج للمؤسسات الناشئة محليا وأجنبيا.

❖ منهج الدراسة:

بهدف الإلمام بجوانب البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة تم إجراء المسح المكتبي والبحث في قواعد البيانات المتاحة للاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع بهدف بلورة الأسس التي يقوم عليها الإطار النظري للدراسة، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة لعرض بعض النماذج الناجحة لمؤسسات ناشئة سواء محلية أو عربية أو أجنبية.

❖ هيكلية الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى أربع فصول على النحو التالي:

✓ الفصل الأول: الذي جاء تحت عنوان " الإطار العام للدراسة"

تناولنا فيه عرض المقدمة وطرح الإشكالية والأسئلة الفرعية، الفرضيات، أهمية وأهداف الدراسة، إضافة

إلى الدراسات السابقة، التعقيب عن الدراسات السابقة، منهج الدراسة؛

✓ الفصل الثاني: الذي جاء تحت عنوان " الإطار النظري للدراسة"

تم تقسيمه إلى ثلاثة عناصر، الأول ماهية المؤسسات الناشئة، الثاني المرتكزات الإستراتيجية للمؤسسات الناشئة والثالث واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر؛

✓ **الفصل الثالث:** الذي جاء تحت عنوان " دراسة حالة لنماذج محلية وعربية وأجنبية "

تم تقسيمه إلى ثلاثة عناصر، الأول دراسة حالة لبعض المؤسسات الناشئة محليا، الثاني دراسة حالة لبعض المؤسسات الناشئة عربيا، ثالثا دراسة حالة لبعض المؤسسات الناشئة أجنبيا؛

✓ **الفصل الرابع:** الذي جاء تحت عنوان: " تحليل النتائج ومناقشتها "

تناولنا فيه تحليل النتائج، واختبار الفرضيات، وتقديم الاستنتاجات والاقتراحات.

خلاصة الفصل:

هدف هذا الفصل إلى التعرف على موضوع الدراسة بصورة عامة وذلك من خلال توضيح مشكلة الدراسة عن طريق صياغتها في شكل أسئلة والإجابة عنها من خلال وضع فرضيات وتحديد الأهمية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه الدراسة.

وللبحث بصورة أكثر عمقا حول المؤسسات الناشئة تم الأخذ بعين الاعتبار بعض النماذج المحلية منها والعالمية كدراسة حالة لهذا الموضوع، ولا يمكن البدء بذلك إلا من خلال النظر إلى الدراسات السابقة وتحليلها ومعرفة آرائهم ثم التعقب عليها

الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الناشئة من أهم محركات النمو الاقتصادي للدول، حيث أصبح الاهتمام بها أمرا ضروريا لما لها من أهمية كبيرة في تطوير الاقتصاد الوطني، إذ تساهم من الناحية الاقتصادية في تحقيق التنمية، بينما من الناحية الاجتماعية تؤدي إلى التقليل من حدة البطالة، والجزائر كغيرها من الدول النامية تسعى إلى تحقيق تنمية اقتصادية شاملة لكل القطاعات حيث قامت باستحداث أجهزة مرافقة ومساعدة لحاملي المشاريع الاستثمارية للحصول على الموارد اللازمة ويأتي ذلك من خلال إطار تشجيع الأفراد على إنشاء مؤسسات مختلفة الحجم والنشاط لتتبع الهيكل الاقتصادي للبلاد.

1- ماهية المؤسسات الناشئة:

أصبحت المؤسسات الناشئة ضرورة ملحة في ظل التغيرات التي أصبح يشهدها العالم، خصيصا مع بداية القرن الحالي ميولا كبيرا للاقتصاديات نحو المؤسسات الناشئة لما لها من آثار إيجابية من حيث النمو وحماية الاقتصاد من صدمات الشبكات الكبرى، هذا التغير جعل الدول والمؤسسات تركز أكثر فأكثر على هذا النوع من المؤسسات.

1-1 مفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها:

1-1-1 مفهوم المؤسسات الناشئة: هناك من يستعمل لفظ المؤسسات الناشئة، وهناك من يستعمل لفظ الشركات الناشئة، بالرغم أن اللفظان مختلفان في المعنى، كون المؤسسات الناشئة قد تكون شركات ناشئة لكن ليست كل المؤسسات الناشئة هي شركات، لان لفظ المؤسسة أوسع من لفظ الشركة، خاصة من جانب اكتساب الشخصية المعنوية، لان الشركة في كل الأحوال تكسب الشخصية المعنوية، بحسب موضوع نشاطها (المؤسسات التجارية بعد قيدها في السجل التجاري، الشركات المدنية بمجرد تكوينها)، فيما عدا شركة المحاصة، أما المؤسسة، فتشمل الشركة كشخص معنوي، والشخص الطبيعي الذي يمثله الإنسان، وهو ما ورد في المرسوم رقم 03/03، المؤرخ في 2003/07/19، المتعلق بالمنافسة (المؤسسة هي كل شخص طبيعي أو معنوي....). (لمين وحساين، 2020، صفحة 8)

كما تعرف المؤسسة الناشئة "startup" اصطلاحاً حسب القاموس الانجليزي :على أنها مشروع صغير بدأ للتو، وكلمة start up تتكون من جزأين Start وهو ما يشير إلى فكرة الانطلاق و up وهو ما يشير لفكرة النمو القوي. وبدأ استخدام هذا مصطلح بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، وذلك مع بداية ظهور شركات رأس مال المخاطر ليشيع المصطلح بعد ذلك. وفي أيامنا الحالية يوجد المصطلح ويعرفه القاموس الفرنسي على أنها " المؤسسات الشابة المبتكرة، في قطاع التكنولوجيا الحديثة ". (المومن وكرمية وحيدوش، **صفحة 16**)

في المؤسسات الناشئة هناك فكرة الإنشاء وفكرة النمو القوي فكرتان تقعان في صميم تعريف المؤسسة الناشئة، أنها مؤسسة تتميز بالنمو المحتمل القوي واستخدام للتقنيات الجديدة، غالباً ما تكون هذه المؤسسة مبتكرة رغم أن هذا النموذج يمكن أن يعني جميع قطاعات النشاط .

يتم تعريف المؤسسة الناشئة حسب رائد الأعمال الشهير Steve Blank على أنها منظمة مؤقتة تبحث عن نموذج اقتصادي يسمح بالنمو، مربح بشكل متكرر ويمكن قياسه، إنها أيضاً فكرة ورؤية يقوم بتجسيدها حامل المشروع وتعمل في سوق غير مستقرة في كثير من الأحيان لاقتراح منتج أو خدمة جديدة. (بختي وبوعويبة، 2020، **صفحة 536**)

كما يمكن تعريفها بأنها: " المؤسسة التي تدرك فرص السوق، بل تحاول أيضاً خلق مثل هذه الفرص بنفسها، من الضروري أن تكون نسبة الابتكار وخلق القيمة لديها مرتفعة حتى تحظى بمستثمرين. " (زيدان وسعدي، 2020، **صفحة 251**)

كما تعرف بأنها: " تلك المؤسسات الفتية المبدعة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال ومهمتها خلق وتسويق تكنولوجيايات جديدة. " (نجار، **صفحة 157**)

من التعاريف السابقة نستنتج أن المؤسسة الناشئة هي مؤسسة تم إنشاؤها بهدف تطوير خدمة أو تقنية أو منتج أو نموذج اقتصادي، غالباً ما يكون مبتكراً، بهدف تحقيق نمو سريع ومربح على المدى القصير أو المتوسط.

1-1-2 خصائص المؤسسات الناشئة:

من خصائص المؤسسات الناشئة ما يلي:

- **مؤسسة حديثة النشأة شابة ومؤقتة:** تعيش بالسوق التجريبية فالمعروف إن المؤسسة الناشئة تبدأ من الحالة الذهنية لصاحب المشروع، أي من عملية التفكير الذي يؤدي إلى الخروج للعمل (قبل أن تسجل قانوناً) ثم تنتقل للخروج لتصبح مؤسسة كبيرة أو تتعرض للفشل وتنتقل إلى فرصة أخرى؛
- **الابتكار:** تتميز المؤسسات الناشئة بالابتكار والتطوير الدائم بحيث قد يكون في خلق منتج جديد؛ أو تعديل منتج قديم بابتكار جديد، بخدمة جديدة، طرق توريد جديدة وما إلى ذلك؛
- **القدرة العالية على النمو والتطور:** أكثر صفة تتشارك بها المؤسسات الناشئة هي القدرة على النمو واكتساح الأسواق وتحقيق إيرادات سريعة وكبيرة جداً مقارنة بتكاليف التأسيس والعمل وهي ما يشجع أصحاب الأموال على تمويلها، فهي مؤسسات تتطور سريعاً ولها القدرة على توليد أرباح كبيرة جداً؛
- **الخطر في ظل ظروف عدم التأكد الشديد:** تعتمد المؤسسات الناشئة على الابتكار الذي يتميز بعدم وجود سوق وان وجد فهو غير مشبع وبالتالي صعوبة القيام بأبحاث السوق نظراً لقلة المعلومات إذ تجد المؤسسات الناشئة نفسها تعمل في المجهول؛
- **البحث عن نموذج عمل مبتكر:** بهدف اختراق سوق موجودة بفكرة مبتكرة جديدة أو خلق سوق جديد يلبي حاجة لم تكن موجودة. ويتميز نموذج عملها بأنه غير سابق الوجود وقابل للتكرار لتحقيق تدفقات ربحية وقابل للتطور حيث يضمن لها التوسع والنمو؛
- **نوع السوق:** بالعودة لتاريخ المؤسسات الناشئة فقد تجلت وظهرت من ولأجل الانترنت وتألفت في مجال التقنية والتكنولوجيا فقد اتجهت نحو الأسواق الرقمية أما حالياً فهي تخترق جميع الأسواق وحتى التقليدية مثل الفلاحة والصناعة والتعليم والصحة وغيرهم فهي لم تعد حصراً بقطاع التكنولوجيا؛
- **الفريق:** عادة ما يكون المقاتل فريق بهدف تخصيص الإمكانيات كل حسب مهارته في مجاله خاصة أن أغلب أصحاب المؤسسات الناشئة شباب جامعي أو خريج جامعات عادة ما تكون خبرته قليلة حيث يعملون على تحقيق التكامل بين أعضاء الفريق لإنجاح الفكرة وإطلاق مؤسستهم؛

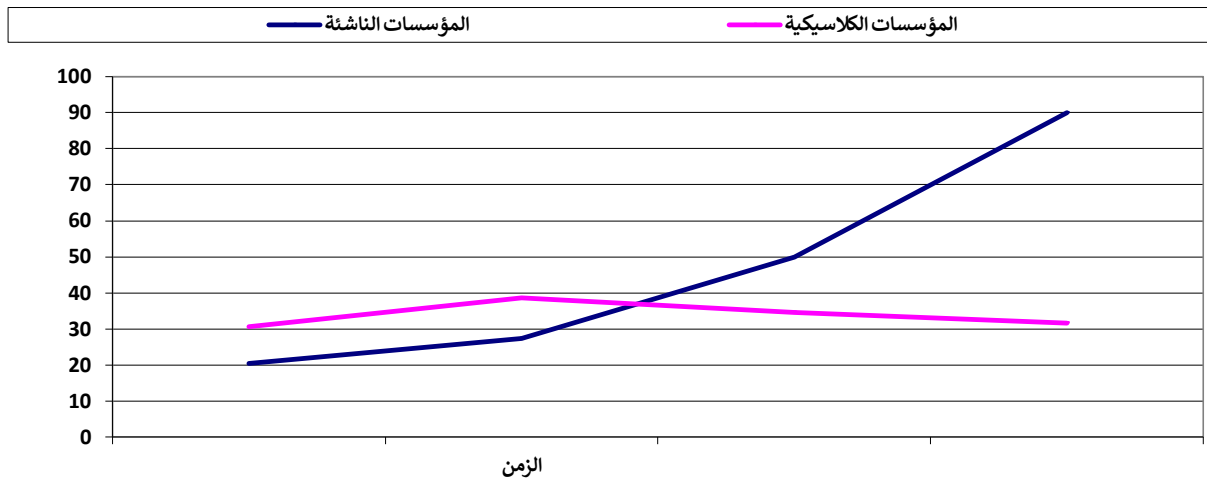
- التركيز على منتج/خدمة واحدة: عادة ما يركز المقاول وفريقه على الفكرة المبتكرة الأساسية الواحدة ويطورها حتى لا يتشتت ذهنهم حتى تصل للمطلوب كون التعامل مع الابتكار حساس يتطلب الكثير من الجهد؛

- التمويل والمستثمرون: عادة ما يبدأ المقاول بالاعتماد على التمويل الذاتي أو من طرف الأصدقاء والعائلة لكن كل مؤسسة تقوم في اقتصاد المعرفة نجدها تتجه نحو نوعين من المستثمرين خاصة أصحاب رأس المال المخاطر وملائكة الأعمال حيث يوفرون لها رؤوس أموال التي تسمح لها بالنمو والتطور. (بن شواط وقادري، 2021، الصفحات 302-303)

1-2 الفرق بين المؤسسة الناشئة والمؤسسة الكلاسيكية

أن تكون مؤسسة ناشئة هو وضع مؤقت إما بسبب عدم تحقيق نموذج الأعمال وبالتالي فان المؤسسة الناشئة تفشل أو تختفي أو سبب أنها نجحت وتم امتصاصها أو تحولها إلى مؤسسة كلاسيكية أو تقليدية تقريبا. والتحول من شركة ناشئة إلى شركة كبيرة، يعبر عن اللحظة التي يقرر فيها النمو مستقبل المؤسسة الناشئة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 01: يمثل مراحل تطور المؤسسات الناشئة والمؤسسة الكلاسيكية



المصدر: علي محبوب وعلي سنوسي، عنوان المداخلة التسويق الالكتروني ودور المؤسسات الناشئة في تلبية احتياجات العملاء في الجزائر دراسة لشركة جوميا الجزائر، المؤتمر الدولي الافتراضي حول دور المؤسسات الناشئة في تحقيق الإقلاع الاقتصادي الجزائري المنشود، جامعة المسيلة، صفحة 07.

من خلال الشكل رقم 01 يمكن حصر نقاط الاختلاف فيما يلي:

- بينما تمر الشركات الناشئة بسلسلة من التراجع والتقدم الغير قابل للتنبؤ في المرحلة مابين الانطلاق والنمو، وبمجرد ما تصل إلى مرحلة النضج ستستمر في الارتفاع والنمو؛
- تقدم الشركة الناشئة منتجاتها أو منتجها لسوق جد كبير على عكس الشركات الكلاسيكية؛
- يقوم المستثمرين بالاستثمار في هذا النوع من المؤسسات بالرغم من الخطر المرتفع المرتبط بها وبين العائد الضخم المحتمل في حال نجاح المشروع، بينما المؤسسات الكلاسيكية يتوجه المستثمر لسوق تتخفف فيه درجة عدم التأكد وتحقيق أرباح عادية؛
- بالإضافة إلى الاختلاف في مصادر التمويل حيث تعتمد المؤسسة الناشئة على المستثمر الملاك، المستثمر المغامر، أو رأس المال المخاطر، نظرا لإحجام البنوك على تمويل هذا النوع من المشاريع عالية المخاطر بينما تحصل الشركات الكلاسيكية على التمويل من القروض البنكية أو المنح الحكومية. (محبوب و سنوسي، 2020، الصفحات 6-7)

1-3 الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتمثل الفرق بين المؤسسات الناشئة Start up والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في:

عادة ما يتم الخلط بين ريادة الأعمال وبين امتلاك الأعمال التجارية الصغيرة المدرة للدخل. فالأولى تقود إلى تأسيس المؤسسات الناشئة Start up وهو تعريب قاصر ل Start up ، أما الثانية فهي تؤدي إلى إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Small and Medium Business) والفرق بينهما هو ذاته الفرق بين امتلاك محل بقالة وتأسيس شبكة اجتماعية على الإنترنت .

حسب تعريف ويكيبيديا: الشركة الناشئة هي شركة حديثة الإنشاء تكون في طور تنمية وبحث عن الأسواق . أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي أعمال تجارية ذات إيرادات وعدد موظفين ضمن سقف محدد- قد يختلف بين دولة وأخرى .التعريف صحيح لكنه يبقى قاصرا، نوعا ما، عن الإحاطة الكاملة بمعنى المؤسسات الناشئة الفرق الجوهري بين المؤسسات الناشئة. (Startup أو ستارت أب، لو شتم الدقة) والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هو أن الأولى تقوم على التغيير والثورة أما الثانية فتقوم على الحفاظ

والثبات صاحب العمل التجاري الصغير لا يتجاوز طموحه تطوير الشركة قليلا لتصل إلى مستوى المؤسسات المتوسطة. فهدفه الأساسي هو أن يعيش حياة مستقرة مع دخل معقول يلبي متطلباته اليومية .

هذا النوع من المؤسسات عادة ما يكون فرديا (يؤسسه شخص واحد) وخصوصا (ألا يشترك فيه أي مستثمر خارجي)، سواء كان محل بقالة في حي شعبي أو سلسلة أسواق ممتازة(سوبر ماركت)متواجدة في أكثر من مدينة

أما المؤسسات الناشئة Startup فهي مسكونة كليا بهاجس التوسع الكبير ومواصلة النمو بلا حدود، ويوجهها هدف رئيسي يتمثل في التغيير، وجعل العالم مكانا أفضل للعيش .

يعتبر المال دافعا مهما لبدء الأعمال التجارية، لكنه يعتبر هدفا نهائيا لدى صاحب الشركة الصغيرة أو المتوسطة، في حين أنه مجرد وسيلة لدى مؤسس الشركة الناشئة لتحقيق مزيد من النمو والتوسع .

الفارق الأساسي الآخر (وهو أيضا يندرج ضمن مبدأ الحفاظ والتغيير أو الثابت والمتحول)هو: الإبداع والابتكار. صاحب العمل التجاري الصغير لا يقدم على المخاطرة إلا بشكل محدود جدا. هو يبحث عن فكرة ناجحة تجاريا ويقلدها. ابتداء من محلات تصوير المستندات وانتهاء بمشاريع حقوق الامتياز (Franchise)مرورا بشركات خدمات استضافة وتصميم مواقع الإنترنت. أما المؤسسات الناشئة فهي تقوم على الإبداع والابتكار، فدونهما لا يمكنها أن تحقق أي نجاح يذكر .(قادري ومولاي، 2020-2021، صفحة 16)

1-4 أهداف وأهمية المؤسسات الناشئة

1-4-1: أهداف المؤسسات الناشئة

المؤسسات الناشئة كغيرها من المؤسسات لها أهداف تسعى إلى تحقيق أهدافها فالنظريات الاقتصادية وعلى غرار بعض المدارس في فترة التسعينات والتي كانت ترى الأسبقية يجب إعطاؤها للصناعات الثقيلة إلا أن بعد هذه الفترة برزت اتجاهات أخرى ترى أن المؤسسة الناشئة وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المنافسة العامة داخل السوق بالإضافة إلى خلق مناصب شغل دائمة، حيث يعتبر هذا الهدف جوهريا من جراء خلق هذا النوع من المؤسسات أن تكون أكثر فعالية في البلدان التي هي في طريق النمو، باعتبار أن المؤسسات لا يتطلب إنشاؤها إمكانية مالية أو مادية كبيرة فيرمي إنشائها إلى:

- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية باستحداث أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل وكذا إحياء أنشطة اقتصادية تم التخلي عنها لأي سبب، ومثال عن ذلك إعادة تنشيط الصناعات التقليدية؛

- استحداث فرص عمل جديدة سواء بصورة مباشرة وهذا بالنسبة لمستحدثي المؤسسات أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين؛

- أداة فعالة لتوطن الأنشطة في مناطق النائية مما يجعلها أداة هامة لترقية تنمية الثروة المحلية وإحدى وسائل الاندماج والتكامل بين المناطق؛

- حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة والمتفاعلة معها، والتي تترك في استخدام ذات المدخلات ؛

-تمكين فئات عديدة تمتلك الأفكار الاستثمارية ولكنها لا تملك القدرة المالية والإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.(مرؤى رضاني وكريمة بوقرة ، 2020، صفحة 280)

1-4-2: أهمية المؤسسات الناشئة

للشركات الناشئة أهمية اقتصادية واجتماعية وعلمية أيضا كونها تركز على تنمية البحوث العلمية وهذا ما يخدم رفاهية المجتمعات الحديثة ويلي احتياجاتها الجديدة بما يتماشى مع عصر السرعة حيث تعتبر الشركات الناشئة كنموذج اقتصادي يستجيب لخصائص المجتمع وما يتطلبه من تسارع في تحقيق النتائج، تسارع في تلبية الاحتياجات وتسارع في تحقيق الأرباح.

نجحت الكثير من الشركات الناشئة في خلق الثروة والقيمة المضافة ودعم اقتصاديات عدة دول كالولايات المتحدة الأمريكية ودول الشرق أسبوية ككوريا الجنوبية بفضل تطوير منتجات وخدمات ابتكارية سمحت بخلق فرص عمل جديدة وتقديم حلول للمجتمعات يسهل الحصول عليها وبتكاليف منخفضة. (مزيان وعماروش، صفحة 34)

كما أكد الكثير من المهتمين بشأن الاقتصادي على الدور الذي تلعبه المؤسسات الناشئة في الاقتصاد العالمي وحتى المحلي سواء من جانب توفير مناصب عمل للشباب أو من جانب دعم الاقتصاد والمؤسسات الكبرى ويمكن إبراز أهمية المؤسسات الناشئة في النقاط التالية:

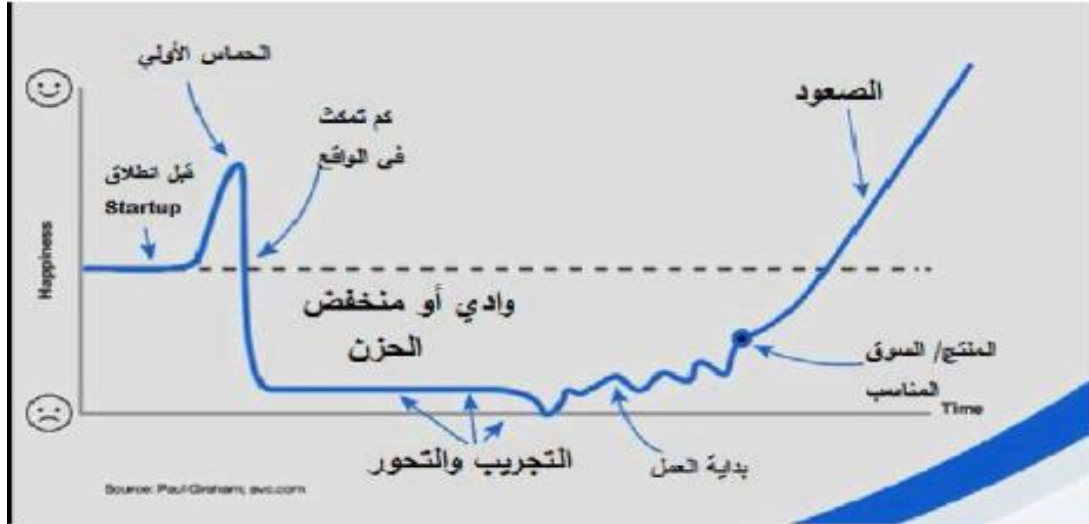
- توفير فرص عمل كبير للشباب خاصة في ظل انخفاض معدلات التوظيف؛
- تنمية وتطوير قدرات الأفراد خاصة أنهم يتميزون بقدرات هائلة تمكنهم بلعب أدوارا مختلفة ومتميزة داخل المؤسسة الناشئة؛
- المساهمة في تطوير الاقتصاد المحلي وتوحيه والرفع من تنافسيته؛
- مستقبل المؤسسات الكبرى كون المؤسسات الناشئة تغذي النمو الاقتصادي وتسمح للابتكار بالنمو ومن الصعب تجاهل تأثير قوة الشركات على الاقتصاد. (بوسويح وميموني وبوقطاية، 2020، الصفحات 406-407)

1- 5 دورة حياة المؤسسات الناشئة وآليات تمويلها :

1-5-1 دورة حياة المؤسسات الناشئة:

من خلال التعاريف المقدمة للمؤسسات الناشئة قد يخيل إلينا أن ما يميزها حقيقة هو النمو المستمر، لكن الواقع غير ذلك، فهذه المؤسسات كثيرا ما تتعثر وتمر بمراحل صعبة وتذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها نحو القمة. ويمكن إبراز ذلك من خلال المنحنى التالي والمصمم من قبل Paul Graham

الشكل رقم 02: يمثل منحنى بياني حول دورة حياة المؤسسات الناشئة



المصدر: زكية معزوز، زهوة خلوط، دور تحليل البيئة التسويقية في تطوير أداء المؤسسات الناشئة، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي، حالة منطقة البويرة، ص 67.

من خلال الشكل أعلاه تمر للشركات الناشئة بخمس مراحل:

- **المرحلة الأولى:** وتبدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة، حيث يقوم شخص ما، أو مجموعة من الأفراد بطرح نموذج أولى لفكرة إبداعية أو جديدة أو حتى مجنونة، وخلال هاته المرحلة يتم التعمق في البحث، ودراسة الفكرة جيدا ودراسة السوق والسلوك وأذواق المستهلك المستهدف للتأكد من إمكانية تنفيذها على أرض الواقع وتطويرها واستمرارها في المستقبل، والبحث عن من يمولها، وعادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى ذاتي، مع إمكانية الحصول على بعض المساعدات الحكومية؛

- **المرحلة الثانية: مرحلة الانطلاق** في هذه المرحلة يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة، وربما أصعب شيء يمكن أن يواجهه المقاول في هاته المرحلة هو أن تجد من يتبنى الفكرة على الأرض الواقع ويمولها ماديا، وعادة ما يلجأ في سبيل ذلك إلى الأصدقاء والعائلة هم المصدر الأول الذي يلجأ إليهم المقاول للحصول على التمويل، أو يمكن الحصول على تمويل من قبل الحمقى وهم الأشخاص المستعدين للمقاومة بأموالهم إذا صح القول خاصة عند البداية حيث تكون درجة المخاطرة عالية، في هذه المرحلة يكون المنتج بحاجة إلى الكثير من الترويج كما يكون مرتفع السعر، ويبدأ الإعلام بالدعاية للمنتج؛

- المرحلة الثالثة: مرحلة مبكرة من الإقلاع والنمو: يبلغ فيها المنتج الذروة ويكون هناك حماس مرتفع، ثم ينتشر العرض ويبلغ المنتج الذروة في هاته المرحلة يمكن أن يتوسع النشاط إلى خارج مبتكريه الأوائل، فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد العارضين للمنتج ويبدأ الفشل، أو ظهور عوائق أخرى ممكن أن تدفع المنحنى نحو التراجع؛

- المرحلة الرابعة: الانزلاق في الوادي، وبالرغم من استمرار الممولين المغامرين (رأس المال المغامر) بتمويل المشروع إلا انه يستمر في التراجع حتى يصل أي مرحلة يمكن تسميتها وادي الحزن أو وادي الموت وهو ما يؤدي إلى خروج المشروع من السوق في حالة عدم التدارك خاصة وان معدلات النمو في هذه المرحلة تكون جد منخفضة؛

- المرحلة الخامسة: تسلق المنحدر، يستمر رائد الأعمال في هذه المرحلة بإدخال تعديلات على منتجته وإطلاق إصدارات محسنة، لتبدأ الشركة الناشئة بالنهوض من جديد بفضل الاستراتيجيات المطبقة واكتساب الخبرة لفريق العمل، ويتم إطلاق الجيل الثاني من المنتج وضبط سعره، وتسويقه على نطاق أوسع؛

- المرحلة السادسة: مرحلة النمو المرتفع، في هاته المرحلة يتم تطوير المنتج وطرحه في السوق المناسبة، وتبدأ الشركة الناشئة في النمو المستمر ويأخذ المنحنى بالارتفاع، لتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة. (معزوز وخلوط، صفحة 67)

1-5-2 آليات تمويل المؤسسات الناشئة:

تتطوي المؤسسات الناشئة على جملة من الخصوصيات التي تحد من خياراتها التمويلية، الأمر الذي استوجب استحداث آليات تمويل تتكيف وهذه الخصائص وهو ما دعمته القوانين الجزائرية من خلال إنشاء حساب تخصيص عنوانه "صندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية للمؤسسات الناشئة" الذي يعمل على احتضان المؤسسات الناشئة وتمويل كل من دراسات الجدوى وتطوير خطة العمل، التكوين والمساعدات التقنية، والتكاليف المتعلقة بإنشاء النموذج الأولي .

- صندوق دعم المؤسسات الناشئة:

لغرض دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية للمؤسسات الناشئة ومن أجل المساهمة في ترقية بيئتها، تم إنشاء صندوق دعم بموجب المادة 131 من القانون المالية لسنة 2020 وحسب تصريحات المسؤولين هذا الصندوق يتولى تمويل المشاريع الناشئة وتحمل الأعباء بما فيها تغطية الخسائر الممكنة للمشروع وهذا بوضع تحت تصرفهم خدمات الحصول على التمويل لنشاطها والذي يدخل ضمن منظور شامل وهو دعم المقاولاتية في الجزائر. ومن الناحية العملية فقد تم الانطلاق الرسمي لعمل الصندوق في 04 أكتوبر 2020 بدأ بالفعل الصندوق في تمويل المؤسسات الناشئة بموجب تصريح للمدير العام للصندوق وهذا بالنسبة للمؤسسات الناشئة التي تحصلت التصنيف بموجب منح علامة "مؤسسة ناشئة" التي تعتبر ضرورية للاستفادة من التمويل الذي يقوم على مبدأ المخاطر وحسب تصريحات المسؤولين تم تحديد ثلاث مستويات من التمويل (02 مليون-05 مليون-20 مليون دينار) وفي انتظار صدور النص التنظيمي الذي سينظم عمل الصندوق، فقد تم التأكيد على أن الصندوق سيلعب دور المساعد على التمويل الذي يقوم على آليات التمويل القائمة على الاستثمار في رؤوس الأموال بالابتعاد عن الطرق التقليدية المتمثلة في القروض وتوجه إلى طريقة جديدة معروفة في البلدان المتقدمة وهذا بالرغم من المخاطر التي تصحب هذه العملية. (فتيحة نعار، 2021، الصفحات 23-24)

- التمويل عن طريق رأس المال المخاطر: يعرف على انه كل رأس مال يوظف عن طريق وسيط مالي متخصص في مشروعات ذات مخاطر مرتفعة، يهدف إلى استخدام هذا الأسلوب التمويلي إلى توفير التمويل للمشروعات الجديدة ذات المخاطر العالية والتي تتوفر لديها إمكانيات نمو وعائد مرتفع، وبالتالي فهو الطريقة الأنسب لتمويل المؤسسات غير القادرة على الحصول على الأموال من إصدارات الأسهم العامة أو أسواق الدين عادة بسبب المخاطر العالية المرتبطة بأعمالها؛

*مواجهة الاحتياجات الخاصة بالتمويل الاستثماري والتغلب على عدم كفاية العرض من رؤوس الأموال بشروط ملائمة من المؤسسات المالية القائمة؛

* يعتبر نشاط مؤسسات رأس المال المخاطر في الجزائر حديث النشأة بل وتعداده قليل جدا، غير أنها سعت لتنمية من خلال إنشاء صندوق رأس المال المخاطر لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك سنة 2004 تتولى الخزينة والبنوك إقامته وتدعيمه، كما أعلنت في نفس السنة عن تأسيس صندوق ضمان

قروض الاستثمار جاء نتاج تعاون بين السلطات العمومية والبنوك برأس مال قدره 3.5 مليار دينار جزائري

- **التمويل البنكي:** اتجهت المعاملات حديثا مع البنوك نحو التبسيط والتنميط دون أن يكون لها أثر على الإبداع البنكي، كما انخفضت التكاليف وتكيفت المعاملات مع خصوصيات كل مؤسسة وواقعها واحتياجاتها، خاصة مع إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة على النشاطات البنكية التي ساهمت في تسريع وتسهيل تعامل البنوك مع مختلف المؤسسات. (مخناش وخاسف، 2021، الصفحات 39-40)

- **التمويل بالاستئجار :**

ظهر هذا النوع من التمويل في الآونة الأخيرة اتجاه المشروعات إلى استئجار معدات المصنع وآلاته، كما امتد إلى جميع الأصول الثابتة تقريبا، ويقضي هذا النوع من التمويل عدم امتلاك الأصول وإنما القيام بدفع إيجار سنوي بالإضافة في بعض الأحيان دفع مبلغ مبدئي، وقد اتخذ التمويل بالاستئجار عدة أشكال وهي :

* **البيع ثم الاستئجار:** تقوم المؤسسة التي تمتلك الأراضي والمعدات ببيع هذه الأخيرة إلى المؤسسات المالية شرط أن توقع اتفاقية بينها وبين المؤسسة العالية على أن تستأجر هذا الأصل وإبقائه عند المؤسسة لفترة معينة، والملاحظ أن المؤسسة البائعة تستلم قيمة البيع من المؤسسة المشتريّة فوراً، وفي نفس الوقت سيبقى عندها الأصل المباع لاستخدامه؛

إن عملية المتبعة في دفع الإيجار تشبه عملية تسديد القرض المرهون بعقار، ففي الحالة الأولى تدفع المؤسسة البائعة إلى المؤسسة المشتريّة أقساطا متساوية في أوقات متتالية في مجموعها قيمة شراء الأصل مع عائد معين على الاستثمار للمؤسسة، أما في الحالة الثانية تسدد المؤسسة المقترضة القرض على دفعات متساوية في فترات متساوية بالإضافة إلى عائد مناسب للقرض؛

***التأجير التشغيلي:** يعرف بأنه نظام تجاري يحقق الاستفادة للأصل الرأسمالي، ويتضمن استئجار الخدمة بشكل عام المعدات وخدمات صيانتها، ومن أهم هذه المعدات الكمبيوتر، السيارات والشاحنات وماكينات النسخ حيث يتم تأجير الأصل لفترة زمنية محددة نوعا ما ولعدد من المستأجرين، الأمر الذي يسمح باسترجاع الأصل لتأجيره مرة أخرى لمستأجر آخر وبقيمة إيجارية تختلف باختلاف ظروف الإيجار؛

ويلاحظ أن المستأجر يلجأ إلى الإيجار التشغيلي في حالة احتياج المؤسسة المنشأة لآلات ومعدات لوقت قصير.

* **التأجير التمويلي:** وهو الاستئجار الذي لا يتضمن خدمات الصيانة ولا يمكن إلغاؤه من قبل المستأجر ولا بد فيه من سداد قيمة الأصل كاملة، وتتضمن عملية الإيجار التمويلي الخطوات التالية:

✓ تختار المؤسسة الأصل الذي هي بحاجة إلى استخدامه، وتتفاوض مع صانع أو مورد هذا الأصل على قيمة شراء وشروط تسليمه؛

✓ ثم تتصل هذه المؤسسة ببنك وتتفق معه على أن يشتري هذا البنك الأصل من المورد، وأن يؤجره للمؤسسة مباشرة، وبهذا الشكل تحصل المؤسسة على الأصل وتقوم بدفع الإيجار للبنك على دفعات متساوية على فترات متتالية، كما أن للمؤسسة المستأجرة حق الخيار في تجديد عقد استئجار الأصل ثانية بإيجار مخفض، لكن لا يحق للمؤسسة إلغاء العقد الأساسي قبل دفع مجمل التزاماتها.

(بوصوار لميس وبوابير عائدة، 2021/2020، صفحة 45)

- التمويل عن طريق البنوك الإسلامية:

وهو ما يعرف بالتمويل الإسلامي ويقصد به: تقديم ثروة عينية أو نقدية أما على سبيل اللزوم أو التبرع أو التعاون أو الاسترباح من مالها إلى شخص آخر يديرها ويتصرف فيها لقاء عائد معنوي أو مادي تحت عليه أو تبيحه الأحكام الشرعية.

كما ينظر للتمويل الإسلامي من زاويتين هما: التجارية والمالية: فالتمويل التجاري يشمل كل حالة تحصل فيها مبادلة سلعة أو منفعة سلعة، بثمن مؤجل، ومن أنواعه: بيع المرابحة، البيع لأجل، البيع بالتقسيط، التأجير التمويلي، بيع السلم، الاستصناع وغير ذلك.

أما التمويل المالي فلا يتضمن التعامل مع السلعة أو خدماتها مطلقاً، وإنما يترتب عليه النقد الحال لقاء نقد أجل، ويتم ذلك من خلال أساليب المضاربة والمشاركة.

- التمويل عن طريق مؤسسات غير مصرفية: تمتاز هذه المؤسسات بأنها تمنح قروضا متوسطة وطويلة الأجل عكس البنوك التجارية والتي تركز على القروض قصيرة الأجل أحده بعين الاعتبار الضمانات الكافية

والربح والسيولة للمشروعات المختلفة، وقد تكون هذه المؤسسات حكومية أو شبه حكومية أو على شكل منظمات دولية غير حكومية.

وهنا يأخذ هذا التمويل عدة صور مختلفة أهمها:

- ✓ تقديم حوافز ومزايا مثل الإعانات النقدية على شكل مبالغ لتغطية جزء من تكاليف الاستثمار تقدمها الحكومة أو الهيئة الوصية القائمة على قطاع المؤسسات، أو على شكل إعانات عينية كتقديم أراضي دون مقابل أو بأسعار تشجيعية.
- ✓ تقديم قروض طويلة ومتوسطة الأجل لتمويل الاستثمارات وقروض قصيرة الأجل لتمويل الاستغلال الجاري بدون فوائد أو بفوائد مدعمة، من قبل هيئات مكلفة بذلك.
- ✓ منح إعفاءات جبائية وشبه جبائية وجمركية.
- ✓ تقديم المساعدة الفنية والاستشارة من قبل مختصين في مجال دعم وإسناد المؤسسات تؤهلهم الهيئة الوصية. (عثمانية وبلعابد، 2020، صفحة 362)

1- 6 خطوات إنشاء مؤسسة ناشئة:

لإنشاء مؤسسة ناشئة يجب تتبع الخطوات التالية :

* **فكر في مشكلات الناس وحاجاتهم needs**: تسعى المؤسسات الناشئة بطبيعتها إلى تقديم حلول وطرح الخدمات الرائدة في السوق. إذا ضربنا المثال بشركة Uber نرى أنها بدأت بالعمل انطلاقاً من تركيزها على حاجة الناس لطلب تكسي في مدينة سان فرانسيسكو الأمريكية

* **فكر في طرق تساعد على الارتقاء بالعمل والمبيعات**: كرائد أعمال، أنت بحاجة إلى اختيار حلول تتمتع بإمكانية كبيرة للنمو وتكون قادرة على زيادة الأرباح والدخل دون الحاجة إلى بذل التكاليف الضخمة على البنى التحتية وغيرها .

* **يجب أن تستند على التكنولوجيا**: إن التكنولوجيا موجودة لتسهيل حياتنا، لهذا السبب يجب استخدام الموارد التقنية المتاحة لتقديم أفضل الخدمات والمنتجات للعملاء الذين تستهدفهم.

* حدد أهداف وقرر فترات زمنية لتنفيذ هذه الأهداف: كما هو الحال في أي عمل تجاري، يجب على الشركة الناشئة startup أن تحدد أهدافها بشكل جيد جداً، على الأمد القصير، المتوسط والبعيد.

* البحث عن موارد تمويل جماعي: إذا لم تكن لديك ميزانية كافية لرعاية وتنفيذ فكرة الأعمال التجارية لديك، ابحث عن مصدر تمويل جماعي.

* شكل فريق عمل موحد: تحقق من أن يكون لديك فريق عمل جاهز ومستعد لإقامة شركتك الناشئة. لا داع لأن يكون مجموعة كبيرة، بل الأهم أن يساهم كل عضو بشيء هام من أجل المشروع. (ديناوي وزرواط، 2020، الصفحات 330-331)

1-7 العراقيل التي تواجه المؤسسات الناشئة:

إن من ابرز ما يعرقل المؤسسات الناشئة ما يلي:

* عراقيل إدارية: من ابرز ما يعرقل سير خلق المؤسسات الناشئة البيروقراطية عند القيام بإجراءات التأسيس، مثلاً في الجزائر يستغرق إنشاء مؤسسة ناشئة حوالي شهر بينما بالولايات المتحدة يستغرق 24 ساعة؛

* عراقيل تسويقية: نقص الإمكانيات للمؤسسات الناشئة خاصة ما يجعل منها العجز عن التطور والنمو، وبالتالي عدم المتابعة حيث تتمثل هذه الإمكانيات في المال والمعلومات للبحث والخبرة. ويعتبر السبب الرئيسي في فشل المؤسسات الناشئة بالجزائر إنتاج منتجات أو تقديم خدمات مع عدم معرفة كيفية تصريفها وتعديلها مع ما يلاءم المستهلك؛

* عراقيل فنية: تعتمد المؤسسات الناشئة على فريق تجمعه، بحيث لا تتحمل نفقات عمال مؤهلين للوصول للفكرة المطلوبة، ويعد سبباً في حجب الرؤية الجيدة لمختلف الجوانب السوقية والتقنية لتطوير المنتج أو الخدمة مع ما يريده الزبون.

* عراقيل تمويلية: تحتاج المؤسسة الناشئة في تطوير فكرتها لتمويل دراسات السوق ولتجزئة المنتج أو الخدمة مما يتطلب أموال ويحد عدم توفرها على قدرات المبتكر، وبعد الإرساء على نموذج عمل جيد وجديد مع ضمان زبائن وتصريف لمنتجها أو خدمتها تحتاج لتمويل كبير لنموها وتطورها، وأغلب الملتقيات الوطنية بالمجال تجمع على أن التمويل جد ضروري وأكبر تحدي للمؤسسات الناشئة؛

* بعد الجامعة ومراكز البحث العلمي عن المحيط بالواقع لحل مختلف جوانب المشاكل وتوجيه الرواد، أيضا التحلف التقني، وعدم مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال العالمية (الدفع الإلكتروني، والتجارة الإلكترونية....)

إضافة لهذا قد نجد عراقيل تشريعية لم تظهر وضعية قانونية للمؤسسات الناشئة خاصة بمراحل قبل تأسيسها حيث تقوم بنشاط هدفه تجاري قانونيا لكن لم تصل لمرحلة تحقيق إيرادات وبالتالي لا تجد لنفسها وضعا قانونيا، كذلك قد تحصر الدولة المؤسسات الناشئة بالتكنولوجيا غير أن الواقع يخلق مؤسسات ناشئة بمجالات مختلفة مثل الفلاحة، الطب وما إلى ذلك. (بن شواط وقادري، 2021، الصفحات 303-

304)

2- المرتكزات الإستراتيجية للمؤسسات الناشئة:

2-1-1 ذكاء الأعمال:

2-1-1-1 مفهوم ذكاء الأعمال:

لكلمة الذكاء معان عدة، فتارة تدل على فئة من الأعمال كأعمال الذكاء التي تتميز عن الأعمال الغريزية والآلية، وتارة تدل على قوة المعرفة والفهم. فإذا كان الذكاء يعني بشكل عام القدرة على التفكير المنطقي، والقدرة على إحداث تغييرا هادفا، والقدرة على التعامل بفعالية مع البيئة المستهدفة، فإن ذكاء الأعمال يعني مجموعة أدوات تعمل على استخراج المعرفة من قواعد البيانات بحيث تمكن هذه المعرفة المنظمات من اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية بالنسبة للمستويات الإدارية، كما يساعد نظام ذكاء الأعمال على تحليل البيانات المستقاة من مصادر داخلية أو خارجية وتقديمها على شكل معلومات ويعني كذلك بأنه مجموعة مكونة من وسائل تكنولوجية وإجراءات ضرورية تستخدم في تحويل البيانات إلى معلومات والمعلومات إلى معرفة والمعرفة إلى إنجازات.

ويطلق على ذكاء الأعمال بأنه ذلك الذكاء الذي تستطيع المنظمات من خلاله نشر وتحليل المعلومات الهامة لنشاطات أعمالها. (بايزيد كمال، 2016، صفحة 34)

ويمكن تعريفه بأنه امتلاك الوصول المناسب إلى البيانات المناسبة أو المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في الوقت المناسب.

ويمكن تعريفه أيضا على أنه مجموعة الإجراءات الموجهة نحو المستخدم والتي تقوم بالوصول إلى المعلومات واستكشافها، ثم تحليل هذه المعلومات وتطوير طريقة فهمها مما يؤدي إلى تحسين اتخاذ القرار. (طيار، 2016، صفحة 72)

2-1-2 مكونات ذكاء الأعمال:

تعتمد حلول ذكاء الأعمال لأجل بناء معماريتها الخاصة إلى مجموعة من المكونات التي تخدم المهام الأساسية لهذا الذكاء تتمثل في ما يلي:

- **مضخات البيانات:** وهي عبارة عن أدوات برمجية تعتمد على خوارزميات خاصة تساعد على إتمام وظيفتين أساسيتين من وظائف نظم ذكاء الأعمال، تتمثل الأولى في جمع البيانات واستخراجها من خلال قدرتها على الاتصال بمصادرهم المختلفة اعتمادا على ما يوفره منتج نظم إدارة قواعد البيانات، وتتمثل الوظيفة الثانية في دمج البيانات في قاعدة مركزية تسمى بمستودع البيانات باستعمال محرك خاص أو ينقلها مباشرة بعد إخضاعها لمجموعة من العمليات التي تهدف إلى تنقيتها من الشوائب وتجميعها وجعلها متوافقة مع بعضها البعض.

- **مستودع البيانات:** وهو عبارة عن قاعدة بيانات مركزية تستعمل لتخزين البيانات المعالجة والمستخرجة من مصادرهم المختلفة بواسطة مضخة البيانات، وتتميز البيانات المخزنة داخل المستودعات بالعديد من الخصائص أهمها:

✓ هي معلومات موضوعية لأنها تجمع حسب المحاور الرئيسية للقرار على عكس البيانات التشغيلية التي تجمع على أساس وظيفي؛

✓ هي معلومات دائمة لأنها تخزن بصفة نهائية ولا يمكن حذفها أو تحديثها، وذلك من أجل الحفاظ على تسلسلها التاريخي ليتمكن أصحاب القرار من متابعة تطور المؤشرات عبر الزمن؛

- **مخازن البيانات:** وهي عبارة مستودعات فرعية تستمد معلوماتها في العادة من أجل تلبية حرفة معينة من المعلومات المتعلقة بوظيفة أو مشروع ما، الأمر الذي يساعد كثيرا على تسريع عملية معالجة المعلومات واتخاذ القرارات المتخصصة نظرا لقلة البيانات التي ينبغي استرجاعها ومعالجتها مقارنة بمستودع البيانات التي تحتوي على المعلومات المرتبطة بكل وظائف المؤسسة ومستوياتها التنظيمية.

- أدوات التحليل: وهي الأدوات التي يتم اعتمادها لأجل الاستفادة من المعلومات المخزنة داخل مخازن ومستودعات البيانات في اتخاذ القرارات، ويمكن حصر هذه الأدوات في نوعين رئيسيين هما: المعالجة التحليلية للمكعبات ذات الأبعاد المتعددة، وأدوات التنقيب داخل البيانات.

فبالنسبة للمكعبات ذات الأبعاد المتعددة هي عبارة عن بيانات قواعد خاصة مصممة بطريقة تخدم عملية تحليل المؤشرات التي تأخذ شكل جداول، أما بالنسبة لأدوات التنقيب فهي تعتمد على مجموعة الطرق الإحصائية المتطورة لاكتشاف العلاقة أو الروابط بين المعلومات المخزنة بحجم كبير داخل المستودعات ومخازن البيانات، التي تأخذ شكل علاقات تبعية أو تشابه وغيرها من ذلك، وفي بعض الأحيان تكون العلاقة واضحة جليا لكنها في أغلب الأحيان تكون خفية الأمر الذي يدفع بالمحللين إلى استخدام أدوات التنقيب.

- مولدات التقارير: تسمح حلول ذكاء الأعمال من خلال أدوات توليد التقارير بتصميم الشكل النهائي للتقرير بواسطة واجهات رسومية تساعد كثيرا على تحديد الأقسام التي يتكون منها، وعناوينه الرئيسية والفرعية وأرقام صفحاته، والمجاميع الكلية والجزئية وغير ذلك من البيانات الوصفية دون الاضطرار إلى استعمال البرمجة. بعد ذلك يمكن الاستفادة من هذه النماذج في إنتاج التقارير المناسبة على فترات منتظمة، وتوجيهها إلى من يحتاج إليها، كما يمكن إنتاج التقارير مخصصة وحسب الحاجة، من خلال تزويد النماذج بالبيانات اللازمة كتواريخ بداية الفترة المعتبرة ونهايتها، أو الجهة التي ستستفيد منه أو نوع المعلومات المطلوبة. (بايزيد كمال، 2016، صفحة 43)

2-1-3 أنواع ذكاء الأعمال:

ينقسم ذكاء الأعمال إلى ثلاث أنواع رئيسية تتمثل في الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التكتيكي، الذكاء التشغيلي.

- الذكاء الاستراتيجي: كان أول استعمال له في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وفق الـ «Sun TZU» أحد أبرز الاستراتيجيين في العالم، حيث أشار في كتبه إلى أهمية استخدام هذا الذكاء بقوله "إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو أن تخاف نتائج مائة معركة، وإذا عرفت نفسك ولم تعرف العدو، فإنك سوف تقاسي من هزيمة مقابل كل انتصار، وإذا لم تعرف نفسك وتعرف العدو، فإنك أحرق وسوف تواجه الهزيمة في كل معركة، وهذا دلالة على أهمية

استخدام القائد لذكائه وجمع المعلومات عن العدو. وكانت وكالة الاستخبارات المركزية Central Intelligence Agency أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقات الحد من التسلح، وفي ردف صناعات القرارات السياسية وصياغة السياسة بالاستخبارات الإستراتيجية، إذ تصف الوكالة دورة الذكاء فيها بـ: عملية لاقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يعتمد في صناعة القرار، وتؤكد أن استخدامها لهذا الذكاء قد حظي بدعم الرئيس هاري ترومان « Harry S. Truman » رئيس الولايات المتحدة الأمريكية.

– **الذكاء التكتيكي:** يتم استخدام علم تحليلات ذكاء الأعمال التكتيكي بواسطة المدراء الكبار ومحلي الأعمال، ومدراء خط الانترنت لقياس فاعلية المبادرات، ويحلل ذكاء الأعمال التكتيكي عمليات الأعمال على مدى أيام وأسابيع وأشهر، ويتعامل هذا الذكاء باستهداف أفراد معينين، كما يعتمد على مصدر أو اثنين في الحصول على المعلومات لاتخاذ القرارات.

– **الذكاء التشغيلي:** يهتم ذكاء الأعمال التشغيلي بإدارة وتحسين عمليات الأعمال اليومية من خلال تسليم المعلومات الملائمة في الوقت المناسب لمستخدمي الأعمال المناسبين، وذلك لتمكينهم من الرد بسرعة لحل مشاكل الأعمال وتنفيذ شروط متطلبات الأعمال الجديدة، أي تساعد هذه المعلومات المنظمات على العمل بشكل أكثر، وتصبح أكثر تنافسية وأكثر تحسين لرضا العميل، وأكثر كشف للاحتيال، وأكثر إدارة للخطر، وأكثر تجزئة للعميل. (بايزيد كمال، 2016، الصفحات 45-46)

2-1-4 ثلاثية ذكاء الأعمال:

من الموضوعات التي تميز بنائها الفكر الإداري المعاصر هي ذكاء الأعمال، والمعروف في أدبيات الإدارة (باستخبارات الأعمال)، وذكاء الأعمال منهج ومضمون يهدف إلى دعم أفضل أعمال صنع القرار في المؤسسة، ولذلك سمي (نظام ذكاء الأعمال بنظام دعم القرار). (عبيدات سارة، 2021)

ذكاء الأعمال يتكون من ثلاثية مبهرة في الفكر الإداري احدهما يكمل الآخر وهي (الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي) وأصبحت هذه الثلاثية احد أهم توجهات الإدارة الحديثة وهي كفيلة بتحقيق الميزة التنافسية فيما بين منظمات الأعمال، وبهذا الوصف فان هذه الثلاثية هي هندسة للفكر الإداري المعاصر. عند تحليل هذه الثلاثية نجد الذكاء الاقتصادي هو قمة هرم الذكاء لأي منظمة أعمال، ينظر له كونه مفهوم إداري يتعلق بالتسيير الاستراتيجي للمعلومات، وهذا

يعني أن الذكاء الاقتصادي هو (توليفة لوظائف الاستعلام، وحماية المعلومات والتأثير على البيئة). فالمنظمات أصبحت مطالبة اليوم بتوقع التهديدات والفرص وضمان حماية المعلومات كما أنها أصبحت معنية بممارسة التأثير على المحيط الخارجي..

أما الذكاء التنافسي وهو القطب المهم في هذه الثلاثية يشار له بالمسار الأهم في تحقيق التنافس في بيئة الأعمال المعاصرة.

والقطب الثالث في هذه الثلاثية هو الذكاء الاستراتيجي وينظر له كأداة لتوفير المعلومات الإستراتيجية عن البيئة الخارجية وحتى الداخلية لصناع القرار في الوقت المناسب وبالقدر المناسب لدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وبعد عرض ثلاثية الإبداع الإداري المبهرة أعلاه يمكن طرح سؤال غاية في الأهمية:

*هل يدرك مقاولين المؤسسات المصغرة والناشئة قيمة وأهمية الذكاء بثلاثيته التطويرية ؟ (عبيدات سارة،

2021)

2-2 السلوك الإستراتيجي:

2-2-1 تعريف السلوك الإستراتيجي:

يعتبر السلوك الاستراتيجي أحد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الإستراتيجية يؤكدون على فعاليته.

يعرف السلوك الاستراتيجي بأنه عبارة عن خطة عمل شاملة طويلة المدى، تحدد تنفيذ أنشطة المؤسسة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر، في سوق معين باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة، وعلى ذلك تشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن مجال التركيز، أي الأسواق التي تستعمل فيها والمنتجات التي تقدمها، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية. (بوشبورة عليمة، نزيهة جوال، 2019/2018، صفحة 07)

كما يعرف السلوك الاستراتيجي على أنه عبارة عن تصميم مجموعة من القرارات المتخذة من طرف المؤسسة، تهدف إلى التأثير على هيكل السوق وذلك لزيادة أرباحها، كما تؤثر على متغيرات السوق (السعر، الكمية، الربح...) وهذا يشمل كل من تصورات المستهلك، التكنولوجيا، التكلفة، عن طريق التلاعب في

هيكل السوق، حيث يعتمد توازنها بشكل كبير على توقعات كل سلوك المؤسسات المنافسة لها ومن خلال تأثير المؤسسة على هذه المتغيرات يمكنها من زيادة أرباحها، حيث يعتمد توازنها بشكل حاسم على توقع كل مؤسسة لسلوك المؤسسات المنافسة لها في اتخاذ السلوك المناسب. (هاني نوال، 2019/2018، صفحة 78)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن السلوك الاستراتيجي يمثل حلقة وصل بين الهيكل السائد للصناعة بأبعاده الثلاثة الرئيسية، درجة التركيز الصناعي، عوائق الدخول إلى الصناعة والتميز في المنتجات، وبين ومستويات الأداء للمؤسسات وأهمها مستوى الربحية والكفاءة الإنتاجية ومعدل التطور الفني أو الفني.

ويشير السلوك الاستراتيجي إلى:

- الاهتمام بالأداء من أجل تحقيق الخطط الطويلة الأجل للمؤسسات؛
- محاولة اختيار أفضل الممارسات بشكل مبتكر لانجاز الوظيفة بما يتماشى مع أهداف المؤسسة؛
- التوعية عند القيام بالأعمال تماشياً مع رؤية المؤسسات ورسالتها؛
- محاولة زرع السلوك دائماً اتجاه أهداف المؤسسة. (بوشبورة عليمه، نزيهة جوال، 2019/2018،

صفحة 8)

2-2-2: أهداف السلوك الإستراتيجي

تهدف المؤسسات من خلال إتباعها للسلوك الإستراتيجي إلى تحقيق ما يلي:

- **البحث عن الربح والنمو:** إن المؤسسة هي مركز القرار المتعلق بالاستثمار، العمالة، الإبداعات الحذف، إنتاج وتسويق المنتجات، فبالنسبة للاقتصاد الصناعي المؤسسة هي نقطة انطلاق للتحليل، لذلك يجب النظر في طبيعة المؤسسة وأهداف نشاطها.

✓ **طبيعة المؤسسة وأهدافها:** تبرز المؤسسة باعتبارها منتجا تجريديا وقابلة للتبديل الذي يجمع أمثلية

عوامل الإنتاج ويساهم في تحقيق التوازن في المدى الطويل، حيث إن نموذج التوازن هو نموذج

المنافسة الكاملة وتكاليف مختلف المنتجين متطابقة، أرباحها تساوي 0 والسعر يعادل التكلفة الحدية

والمتوسطة، هذا هو التصميم الحدي للمؤسسة والذي لا يمكن أن يكون متوافق بالنسبة للاقتصاديين الصناعيين باعتبار انه ينطوي على التجانس الكامل لظروف الإنتاج وغياب كلي للقوة السوقية.

✓ **الربح:** يجب أن نفهم أن الربح بأوسع معانيه ليس كربح محاسبي ولكن كفرق بين الإيرادات والتكاليف المفيدة (هذا المفهوم للتكلفة المفيدة يستخدم بشكل أكثر ومتكرر في عملية خفض التكلفة) والربح بشكل أوسع يمكن أن يشمل أيضا التكاليف الإضافية والتنظيمية الرائدة النفقات غير الضرورية للنشاطات الأساسية أو التنظيمية.

✓ **النمو:** هناك علاقة جدلية قوية تربط بين الربح والنمو فالاستثمار هو ناقل للنمو والذي يسمح بتوليد أرباح جديدة والتي بدورها تسمح بتمويل داخلي مما يرفع من معدل النمو، هذا البحث عن الربح يعني مشاركة المؤسسة وتعبئتها لجميع مزاياها النسبية والتي قد تكون تتفوق فيها بالنسبة لمنافسيها وهي في الحقيقة تعكس الرغبة في تعظيم قيمة المؤسسة.

- **البحث عن القدرة التنافسية:** إذ يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على مواجهة المنافسة الحالية والممكنة في البناء والدفاع عن وضعيتها التنافسية، وهناك عناصر من أجل السيطرة على التكاليف وأخرى للسيطرة على النوعية.

✓ **تنافسية التكاليف والتنافسية خارج التكاليف:** منافسة التكاليف تشمل جميع تكاليف الإنتاج في المؤسسة والتي تبدأ من المواد واللوازم المتمثلة في المدخلات اللازمة لتقديم السلع في شكلها النهائي وكذا تكاليف رأس المال، تكاليف التمويل، تكاليف البيع... هذه العناصر تستمر اليوم كعوامل رئيسية للقدرة التنافسية والتي تعبر عن القدرة على كشف وتحديد الاحتياجات الموجودة أو الكامنة بشكل مستمر للمستهلكين وتلبية هذه الاحتياجات من خلال تحقيق الربح.

✓ **البحث عن الإيرادات:** إضافة إلى البحث عن الربح والتنافسية تبحث المؤسسة عن الإيرادات والتي تميز فيها بين الإيرادات المتميزة والإيرادات الاحتكارية، حيث أن الإيرادات المتميزة تعكس الاختلاف في التكلفة الموجودة بين العديد من المؤسسات المتنافسة وهذا راجع إلى التكنولوجيا، الخبرة المعلومة، التنظيم، إستراتيجيات التموقع.

✓ **الإنتاج:** إن من شروط تقديم السلع والتي نادرا ما تكون متجانسة، اختيار تكنولوجيا الإنتاج الأكثر فعالية والقدرة على توليد الإيرادات الاحتكارية، إذا كانت التكنولوجيا محمية بموجب براءة الاحتكار والإيرادات المتميزة إذ تم اختيار التكنولوجيا والمهارة وطرق مراقبة العملية الإنتاجية من أجل

تخفيض التكاليف وعلى اعتبار التكنولوجيا مصدر الميزة التنافسية لكنها ليست دائمة مما يعني أن حصة المؤسسة ستبقى ثابتة في ظل الظروف التنظيمية إلى غاية ظهور عمليات تصنيع حديثة.

✓ **التنظيم:** يعتبر التنظيم وإدارة التدفق (تدفق السلع الحقيقية، تدفق المعلومات، التدفق المالي) من المهام الرئيسية للمؤسسة، وإن حسن تنظيم هذه التدفقات من أساليب الرقابة وغيرها يعتبر عامل أساسي من عوامل القدرة التنافسية، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن طرق التنظيم أصبحت مصدرا للميزة التنافسية في المؤسسة نظرا لتعاملها مع ثقافات واسعة وتكيفها مع المتغيرات الجديدة.

✓ **البيع:** يجب على المؤسسة تلبية جميع الطلبات الحقيقية والمحتملة مع كل الخصائص كالاتماع للعملاء والكشف عن ميولاتهم ودراسة خصائصهم، تقسيم الأسواق، تمييز المنتجات، كل هذا من أجل خلق أسواق متحكم فيها وبالتالي تحقيق اقتصاديات السلم ووفرات الحجم واستخدامها إلى أقصى حد، كما يتم في هذه العملية البحث عن أسواق مسيطر عليها من خلال حيازة العلامة التجارية والذي برز بوصفه وسيلة قوة للتمايز. (بوشبورة عليمة، نزيهة جوال، 2019/2018، الصفحات 08-11)

2-2-3 أنواع السلوك الاستراتيجي:

هناك أنواع متعددة من السلوك الاستراتيجي التي يتبعها المديرون لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية حددها (Miles & Snow , 1978) بأربعة وهي :

- **السلوك المدافع:** إن المنظمات التي تنتهج السلوك المدافع (Defender) هي تلك التي تتخذ نهجا أكثر تحفظا وتفضلا لمنافسة في السعر والجودة بدلا من أن تستثمر بكثافة في تطوير منتجات جديدة، أي أنها غالبا ما تركز على الأسواق المتخصصة والاهتمام بتحسين كفاءة عملياتها القائمة، وبالتالي فإنها تحتاج إلى هياكل أكثر ميكانيكية وتتطلب مزيدا من التنسيق على مستوى المركز، ويحقق المدافع الميزة التنافسية من خلال العمل الناجح في الأسواق الحالية مع المنتجات الحالية، مع أدنى مستوى من حالة عدم التأكد بالمقارنة مع أنواع السلوك الاستراتيجي الأخرى، وتستطيع المنظمة إدامة التركيز الداخلي من خلال التركيز على نطاق ضيق من الأسواق والمنتجات المحددة بدقة مع خسارة مقابلة من القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية؛

- **السلوك المنقب:** المديرون المنقبون هم على العكس من المديرين المدافعين، إذ عادة ما يبحثون عن الفرص السوقية باستمرار، وتجربة الاستجابات المحتملة للتغيرات في البيئة. والمنظمات المنقبة غالبا ما تكون رائدة في تطوير منتجات جديدة، كونها مهيكلة بطريقة عضوية جدا وبالتالي فإنها تحتاج إلى مستوى عال من اللامركزية، وتستطيع المنظمات المنقبة تحقيق الميزة التنافسية من خلال دخولها أسواق جديدة مع منتجات جديدة إبداعية وتتبنى تكنولوجيا جديدة بشكل سريع، وتحافظ هذه المنظمات على التركيز الخارجي من خلال التكيف المستمر مع التغيرات السوقية، ولكن مع خسائر كبيرة محتملة في الكفاءة التشغيلية.

- **السلوك المحلل:** السلوك المحلل هو مزيج استراتيجي من النوعين من السلوك المدفع والمنقب، إذ يتضمن عناصر من كلا السلوكيات الإستراتيجية للمدافعين والمنقبين، فالمديرون الذين يتبنون هذا النوع من السلوك يعملون باستمرار على مسح البيئة للحصول على أفكار جديدة، وتبني تلك الأفكار التي تكون واعدة في المستقبل حيث يحاولون استكشاف الفرص السوقية الجديدة وفي ذات الوقت يحرصون على خلق قاعدة مستقرة من المنتجات الحالية والزبائن الحاليين، وبالتالي فإنهم بحاجة إلى هيكل يضمن التوازن بين الاستقلال الذاتي من جهة، والسلطة المركزية من جهة أخرى والمنظمات التي تتبع إستراتيجية المحللين تعمل في نوعين من مجالات السوق - المنتج، أحدهما مستقر والثاني ديناميكي. ففي الأسواق المستقرة، تعمل هذه المنظمات بشكل روتيني وكفاء بالاعتماد على الهياكل والعمليات الرسمية. أما في الأسواق الديناميكية، فإن المديرين في تلك المنظمات يولون الاهتمام لمنافسيهم ويبحثون عن الأفكار الجديدة وتبني تلك الأكثر نفعاً في المستقبل وعلى وفق المحللين فإن التكاليف هي العامل الحاسم في تحديد أي الاتجاهين يمكن تبنيه، فكلما واجهوا تهديداً أو فرصة، فإنهم يتجهون لتقييم الاتجاه الذي يرونه الأنسب لتبنيه على وفق ظروف محددة بدلا من الاختيار المستمر لاتجاه واحد، وهو ما يقوم به كلا من المدافعين والمنقبين.

- **السلوك المستجيب:** المنظمات المستجيبية هي تلك المنظمات التي تقتدر إلى أي إستراتيجية إستشرافية تطلعية ثابتة، فالمستجيب نادرا ما يعد لإستراتيجيته وسلوكه إلا إذا اضطر لذلك بسبب الضغوط البيئية، وهو عادة ما يفنقر إلى أي موائمة بين الإستراتيجية والهيكل، حيث أنه يعمل بشكل أساسي على الاستجابة لتغيرات السوق بطرق متعاونة ومؤقتة، إلا أنه لا يحقق ميزة تنافسية نظرا لعدم وجود صلة واضحة بين الهيكل والإستراتيجية التي يتبعها. (صالح عبد الرضا رشيد، علي عبد الرزاق لفتة، 2018، الصفحات

2-2-4 السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الناشئة:

حتى يتسنى للمؤسسات الناشئة الحصول على إرادة إستراتيجية لابد أن تكون صياغة الإستراتيجية تركز على الرؤية الإستراتيجية التي تسمح بالتخلص من القيود التي يفرزها المحيط، وكذلك لابد أن تعمل هذه المؤسسات على تطوير سلوكيات المقاولات المبدعة والتي تسمح بإنشاء أو البحث عن أسواق جديدة.

فالسعي إلى الاستمرار والبقاء في محيط تنافسي لا يتحقق إلا بامتلاكها لرؤية إستراتيجية واضحة، فهي تعتبر بديل للتخطيط الشكلي الذي يتميز بالثقل والجمود حيث تخدم الفهم الجماعي للأهداف الإستراتيجية وهي غالبا ما تشترك مع رسالة المؤسسة لإنشاء المحددات الأكثر دلالة لتوجيه وتطور المؤسسات الناشئة ، وفي إطار هذه الرؤية نجد أن تصرفات وأهداف المقاولين راجعة إلى عدة أبعاد منها النمو والتطور، دخول الأسواق العالمية ، التجديد والإبداع والبقاء والاستمرار . (عبيدات سارة، 2021)

إن المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسات الناشئة يفرض عليها فهم الموارد المميزة، الأسواق، وتوقعات الطلب المتغيرة، ويستدعي كل ذلك قدرات تكييف متطورة وتنمية تنافسية المؤسسة ولذلك يجب أن يتميز المقاول بالليوننة وسرعة الهجوم والتكيف، وان يمتلك الحكمة والحدس والكفاءة التي تسمح له باكتساب ميزة تنافسية .وبهذا يمكن اختيار التوجهات الإستراتيجية الأساسية لهذا النوع من المؤسسات التالية:

* تمييز المنتجات؛

* الإستراتيجية المختلطة؛

* السيطرة عن طريق التكاليف؛

* الإبداع؛

* التموقع وإدارة الجودة . (عبيدات سارة، 2021)

وبالتالي تتوقف استمرارية المؤسسات الناشئة في مزاوله نشاطها وبقائها على العديد من المتغيرات والعناصر التي تتوقف عليها القدرة التنافسية وهي الدور الأساسي للمقاول، اليقظة الإستراتيجية، الجودة التنظيمية، والاستثمار المادي المعتمد على التكنولوجيات الجديدة المتاحة. (عبيدات سارة، 2021)

2-3: اليقظة المقاولاتية

بالنسبة لمنشئ المؤسسة الناشئة، تعد اليقظة أمراً ضرورياً أكثر منه في المؤسسات القائمة، ولكنه يأخذ جوانب محددة، وأبعاد متباينة سواء عند التحضير لإنشاء مؤسسته أو بعد إنشائها ودخولها للسوق، ونذكر هنا أن فكرة تأسيس المؤسسة الناشئة تنطلق من مجموعة من الفرضيات يتطلب تحليلها، اختبارها والتحقق من صلاحيتها ونجاحها اعتماد اليقظة المقاولاتية لإدراك فعالية الفرصة المقاولاتية من عدمها.

من خلال ما تقدم نلاحظ أن اليقظة هي ضرورة في النشاط المقاولاتي عموماً والمؤسسات الناشئة خصوصاً، من خلال دورها في تحديد فرصة النشاط واستمراريته، وسنحاول فيما يلي توضيح العلاقة بين اليقظة المقاولاتية للمؤسسات الناشئة ومفهوم الفرصة واليقظة الإستراتيجية. (إيلي بن عيسى، رحال سولاف، 2021، الصفحات 107-111)

2-3-1: اليقظة المقاولاتية ومفهوم الفرصة:

على غرار المؤسسات القائمة، يبحث المقاول عن معلومات تساعده على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطه بهدف خلق واكتشاف الفرصة المقاولاتية، ومن ثم إنشاء مؤسسته، وفي هذا السياق نذكر أن تحديد الفرص identification d'opportunité يعتبر مجالاً جديداً مهماً للغاية للبحث في المقاولاتية من قبل عدد قليل من الباحثين الرائدة وذلك في أوائل الثمانينات، وسرعان ما تم التعرف على IO كظاهرة أساسية لفهم المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الناشئة.

وقد قدمت العديد من التعاريف لمصطلح الفرصة، لكن أغلبها استخداماً هو تعريف SHumpeter (شومبيتر) (4791) الذي يرى: "أن الفرص المقاولاتية هي تلك التركيبية التي تسمح بخلق منتج جديد، طريقة جديدة للإنتاج، اكتشاف أسواق جديدة، إيجاد مصادر جديدة للإمداد، وعموماً اكتشاف شكل جديد للمنظمة الصناعية وعليه فإن الفرصة المقاولاتية هي ذلك المجال الذي يتمتع فيه المشروع بميزة تنافسية في الأسواق تميزه عن باقي المنافسين. أو بمعنى آخر هي ثغرة/فجوة في السوق المراد خدمته، يراها المقاول الذي يرغب في إنشاء مشروع ناشئ، ويتأكد من وجودها ويحلل كيفية الاستفادة منها، وهو ما يتطلب جمع معلومات تفصيلية عنها.

من منظور اقتصادي، فإن الفرصة المقاولاتية هي خلل في السوق أو عدم توازن اقتصادي يمكن استغلاله من خلال إعادة السوق إلى حالة التوازن. يؤكد Kirzner 4791 أن الفرص (الاختلالات) موجودة بسبب جهل الجهات الفاعلة في السوق والمقاولون هم هؤلاء الأفراد النادرون الذين سيستفيدون من إخفاقات السوق

هذه، من خلال التعرف على أشياء لن يفعلها الآخرون. هذا يعني أن الفرص موجودة، ولكن الأفراد الذين يتمتعون بما يسميه Kirzner "اليقظة" هم فقط الذين يمتلكون قدرة التعرف عليها.

يعتبر Kirzner (1979) أن تحديد الفرصة حدثا يعتمد على "اليقظة المقاولاتية" التي يعرفها من هذا المنظور على أنها: "القدرة على تحديد الفرص التي تم تجاهلها ولم تتم بعد عملية اكتشافها والتي تتطلب بحثا وتحليلا".

ومن هذا المنطلق ووفقا ل Kirzner، فإن اليقظة المقاولاتية هي التي تسمح للمقاولين المحتملين بتحديد الفرص وهي سمة فردية لهم. (إيلي بن عيسى، رجال سولاف، 2021، صفحة 107)

2-3-2: اليقظة المقاولاتية واليقظة الاستراتيجية

تتطلب اليقظة المقاولاتية البحث في إمكانية تقليص الأخطار واكتشاف التهديدات وكذا عوامل نجاح المشروع، لاسيما في المؤسسة الناشئة التي من أبرز خصائصها ارتفاع درجة لايقين البيئة، لذا فتحليل المنشئ لبيئته الخارجية العامة بواسطة اليقظة المقاولاتية هو أمر ضروري .

فإذا كان مفهوم اليقظة الإستراتيجية هو البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة ومراقبة دائمة للبيئة وهذا لأهداف إستراتيجية، حيث عرفت اليقظة الإستراتيجية بأنها: "جهاز الإعلام الذي تقوم المؤسسة من خلاله باكتشاف ومعالجة التهديدات التي قد تؤثر سلبا على إستمراريتها، وهذا من خلال تمكين المؤسسة من الحد من عدم اليقين الناتج أساسا عن التغير المتسارع في بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية".

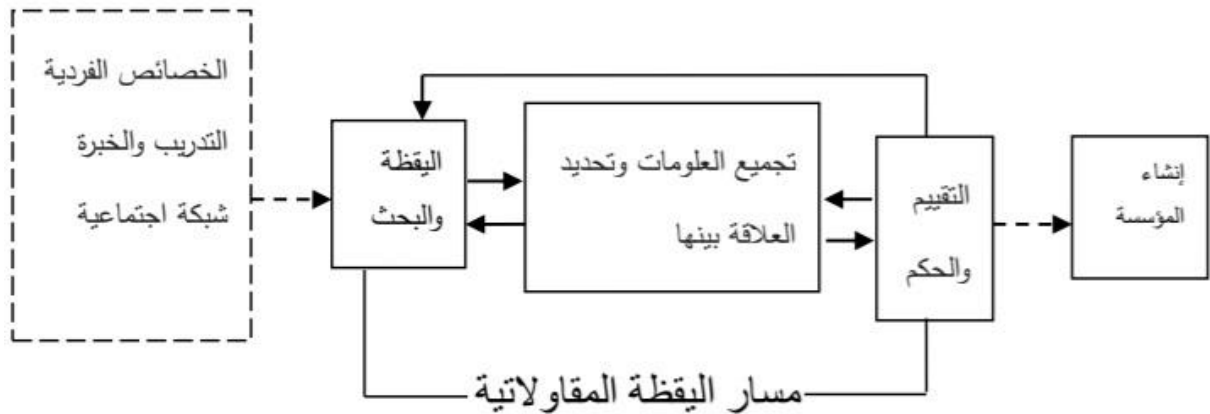
فإن مفهوم اليقظة المقاولاتية لا يختلف عنه كثيرا وإنما يفصل بينهما السياق الذي يعرف فيه كل مصطلح، فبالنسبة لليقظة المقاولاتية هي مرتبطة كما سبق الذكر أكثر شيء بالبحث واكتشاف الفرصة المقاولاتية، وبخصائص المقاول.

وقد عرفت اليقظة المقاولاتية من هذا المنظور بأنها: "العلاقة بين المقاول وبيئته العملية، وهي نظام مراقبة هذه البيئة والذي ينشؤه المقاول لتوقع التغيرات والقدرة على الاستجابة للفرص أو التهديدات التي تواجهه مشروعه. (إيلي بن عيسى، رجال سولاف، 2021، صفحة 108)

كما يمكن تعريفها أيضا: هي ذلك الشعور الذي يولد لدى الشخص ويحسسه بالميل نحو إنشاء مؤسسة. وعرفها "فايول" أيضا على أنها: تتوقف على عوامل المحيط أو الوسط الذي عايشه المبحوث والذي قد يمارس عليه تأثيرا إيجابيا أو سلبيا مما قد يعجل فعل الإنشاء أو يأخره. (حساسين زاهية، 2013/2012، صفحة 173)

مجمل التعاريف التي قدمت لليقظة ربطت هذه الأخيرة بالمحيط المتمسم باللايقين ولعل هاته الخاصية هي أكثر وجودا في محيط المؤسسات الناشئة ، وعليه من الأهمية بمكان أن يولي مؤسس المؤسسة الناشئة أهمية لهذا المحور الذي - كما سبق الذكر له - خصوصيته في السياق المقاولاتي. فمفهوم اليقظة هنا يمثل مسارا مبني على تكريس اليقظة لتحليل البيئة واكتشاف الفرص، وكذا استمرارية التحليل والاهتمام بالبيئة بعد قيام المشروع، وهو ما يوضحه الشكل:

الشكل رقم (03): نمذجة اليقظة المقاولاتية



المصدر: ليلي بن عيسى، سولاف رحال، اليقظة المقاولاتية للمؤسسات الناشئة بين مفهوم تحديد الفرصة واليقظة الإستراتيجية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 02، 2021، ص109.

نموذج اليقظة المقاولاتية الذي يفترض أنه بمجرد قيام المقاول بتحليلاته وأبحاثه حول البيئة، وتجميعه للمعلومات التي تم جمعها، يمكنه بعد ذلك تقييم ما إذا كانت المعلومات المتحصل عليها تتفق مع فرضياته ونموذج الفرصة المقاولاتية التي تم تحديده. (ليلي بن عيسى، سولاف رحال، 2021، الصفحات 108-109)

2-3-3 أبعاد اليقظة المقاولاتية للمؤسسات الناشئة:

عموما لخص الباحثون أهم أبعاد اليقظة المقاولاتية في :

الشكل رقم (04): مكونات اليقظة المقاولاتية



المصدر: ليلي بن عيسى، سولاف رحال، اليقظة المقاولاتية للمؤسسات الناشئة بين مفهوم تحديد الفرصة واليقظة الإستراتيجية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 02، 2021، ص 110.

من خلال الشكل يظهر جليا أن مقومات اليقظة المقاولاتية لا تختلف كثيرا عن مكونات اليقظة الإستراتيجية، فهاته الأخيرة تبقى مصدر الدراسة والتحليل وتكييف المعلومة، غير أنها في السياق المقاولاتي تأخذ بعض الخصوصية التي تظهر في مضمون كل بعد وذلك على النحو التالي:

- **اليقظة التجارية:** وهي النشاط الذي يدرس من خلاله المقاول (دراسة توقعات وتطلعات الفاعلين في السوق المراد الولوج إليه، والبحث في كيفية تحديد الفرصة القائمة على العديد من المعايير من بينها دراسة وتحليل الممارسات التجارية، يشير المختصون هنا أنه عموما فإن أفضل مصدر لرصد المعلومة هو التعاون أو ما يعرف بالذكاء الجماعي. وقد عرف الذكاء الجماعي للمقاولاتية على أنها العملية التطوعية والجماعية (وربما نتيجة هذه العملية) للإدراك والعمل المشترك من قبل مجموعة من المقاولين للوصول معا إلى وضع معقد أو معرفة غنية يمكنهم تحقيقها. لا يمكن أن ينجح بشكل فردي. بعبارة أخرى، يعد عنصرا هاما من أجل مساعدة منشئي المؤسسات على إنشاء معنى استراتيجي لتحقيق أو استدامة مشروع نشاط قائم على الإرادة المشتركة للقيام سويا باختبار العرض وضبطه في حالة عدم وجود مثل هذا المورد، ينبغي لمنشئ المؤسسة الناشئة أن يبحث في مصادر المعلومات التي تجمع آراء العملاء للمنتجات المنافسة، أو استكشاف مقارنات المنتجات، أو التشاور مع الخبراء أو القيام باستطلاعات .

- **اليقظة التكنولوجية:** تتعلق بتحديد درجة الابتكار التي تفرضها التكنولوجيا الأساسية التي يعبؤها المشروع، وبالتالي تحديد في أي مرحلة من دورة حياة تبني التكنولوجيا يقع المشروع وبالتالي ما هي مجالات الاحتمالات التي يجب دراستها وتحليلها في هذا الإطار. كما يفترض به التنبؤ بالتطورات المستقبلية في هذه التكنولوجيا ومخاطر ظهور التقنيات القابلة للاستبدال.

- **اليقظة التنافسية:** يتم من خلالها تحديد وتوقع المنافسة التي سيتعين على الشركة الناشئة مواجهتها: تحديد نقاط القوة والضعف في العروض المنافسة على المستويات الثلاثة التالية: "تجربة العميل" ؛ تحديد طرق الترويج والتسويق، توقع ردود الفعل على العرض الجديد وبطبيعة الحال، وعلى غرار باقي أنواع اليقظة المقاولانية يتم تسهيل هذه المرحلة إذا تم اعتماد الذكاء الجماعي، خلاف ذلك من الضروري متابعة جميع المصادر التي تقدم معلومات عن المنافسين المستهدفين كالصحافة والشبكات الاجتماعية والرسائل الإخبارية المتخصصة على الويب.

- **اليقظة البيئية:** وتضم، الأحكام التنظيمية بجميع أنواعها، الوضع الاجتماعي، الوضع الاقتصادي، السياسات الاقتصادية المعلنة، كل هذه العوامل وغيرها يجب أن يؤخذ في الاعتبار أثناء الإعداد وإطلاق المشروع لأن التغييرات المجتمعية المتوقعة هي الحاسمة للنجاح. (إيلي بن عيسى، رجال سولاف، 2021، الصفحات 110-111)

4-2: حاضنات الأعمال

1-4-2: مفهوم حاضنات الأعمال

عددت التعاريف المقدمة لحاضنات الأعمال وفقا لطبيعتها القانونية وطبيعة نشاطها وغيرها ونذكر من بين هذه التعاريف:

- تعرف الجمعية الوطنية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NBIA) حاضنات الأعمال بأنها: " هيئات تهدف إلى مساعدة المؤسسات المبدعة الناشئة ورجال الأعمال الجدد، وتوفر لهم الوسائل والدعم اللازمين للخبرات، الأماكن، الدعم المالي لتخطي أعباء ومراحل الانطلاق والتأسيس، كما تقوم بعمليات تسويق ونشر منتجات هذه المؤسسات". (منال عبد الحميد السيد، 2018)

- كما تعرف حاضنات الأعمال بأنها " : مؤسسات قائمة بذاتها لها كيانها القانوني تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون إلى إقامة مؤسسات صغيرة، بهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق (سنة مثلا أو سنتين)، ويمكن لهذه المؤسسات أن تكون تابعة للدولة أو أن تكون مؤسسات خاصة أو مؤسسات مختلطة". (عمارة سلمى، بارك نعيمة، 2019، صفحة 114)

2-4-2: أهداف حاضنات الأعمال:

تهدف حاضنات الأعمال أساسا إلى احتضان المؤسسات الصغيرة وتعمل على تحقيق الآتي:

- تقليل تكاليف بدء النشاط؛
- تقليل مخاطر الأعمال المرتبطة بالمراحل الأولى لبداية نشاط المشروع؛
- تقليل الفترة الزمنية اللازمة لتنمية نشاط المشروع و تطوير إنتاجه؛
- تجنب الأخطاء وتقليل ازدواجية الجهود مما يؤدي إلى ضغط التكاليف؛
- إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنية، المالية، الإدارية والقانونية التي تواجه المشروع؛
- زيادة معدلات النجاح، تشجيع الأفكار المتميزة وضمان ديمومة المؤسسات المحتضنة؛
- مساعدة المؤسسات على التوصل إلى أنواع جديدة من المنتجات أو مجالات جديدة من النشاط؛
- تدعيم مفهوم التعاون بين المشروعات.

مما سبق يتبين لنا أن حاضنات الأعمال توفر للمشروعات الصغيرة الناشئة فرصة النمو السريع داخل الحاضنة كما أنها وفي نفس الوقت تحسن من فرص نجاحها فيكون أداؤها قوي عند تخرجها من الحاضنة. (الشريف ريحان، ريم بونوالة، 2012، صفحة 06)

2-4-3: شروط نجاح حاضنات الأعمال

هناك الكثير من العوامل والشروط التي يجب توفيرها لضمان نجاح حاضنات الأعمال في تحقيق أهدافها. تتنوع تلك الشروط وتشمل ما يلي:

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- تحديد الأهداف التي من أجلها أنشئت حاضنات الأعمال سواء كانت أهداف ربحية أو غير ربحية؛
- دعم وتشجيع رأس المال المغامر لتمويل المشروعات الناشئة من خلال الجهات الحكومية والبنوك،
- دراسة وتحليل مناخ ابتكار الأعمال في المجتمع؛
- وضع خطة لدعم وتشجيع الأفكار الإبداعية والابتكارية؛
- وجود تصور مالي سليمة لكيفية تمويل المشروعات الجديدة التنوع في الخدمات والاستشارات المقدمة؛
- الالتزام بالمعايير الأساسية لحاضنة الأعمال؛
- وجود علاقات مع المؤسسات الإنتاجية في السوق؛
- وجود فريق عمل مؤهل يمتلك مهارات متنوعة وخاصة في كيفية التخطيط للمشروعات وتنفيذها وإدارتها؛
- اختيار مكان جيد للحاضنة من حيث المساحة والتأثير وفريق العمل؛
- وجود آليات واضحة في اختيار المشروعات التي تحتاج إلى دعم ومساعدة؛
- وجود تشريعات وقوانين وإجراءات تنظم وتنسق العلاقات بين القطاعين العام والخاص؛
- توافر رواد الأعمال، والمخترعين، والباحثين، ووجود مختبرات ومراكز قياس التخطيط الإستراتيجي الفعال التخصص في مجال عمل الحاضنة؛
- وضع معايير واضحة ودقيقة للدخول والخروج من الحاضنة؛
- التوافق بين ما تقدمه الحاضنة من خدمات واستشارات مع الاحتياجات الفعلية للمشروعات؛
- انتشار ثقافة العمل الحر، وإقبال الشباب علي إقامة مشروعة ريادية؛
- وجود دعم حكومي مناسب للمشروعات الريادية؛
- التعاون والاتصال الفعال بين المؤسسات الأكاديمية والبحثية ومؤسسات القطاعين العام والخاص؛

- تحديد نوع الخدمات والاستشارات سواء كانت إدارية أو مالية أو فنية أو قانونية التي ستقدمها الحاضنة، أم أنها مستقدم كل هذه الخدمات؛

- توفير بيئة مناسبة لتطوير ونمو المشروعات الجديدة؛

- عولمة وتعميم فكرة الاستثمار من قبل القطاع الخاص خاصة في الحاضنات التكنولوجية. (الرميدي بسام سمير، طلحي فاطمة الزهراء، 2020، الصفحات 19-21)

2-4-4: أنواع حاضنات الأعمال

يمكن التمييز بين أنواع عدة لحاضنات الأعمال وفقا للتصنيفات المعتمدة والتي تتلخص في ما يلي:

- حاضنات الأعمال تبعا لنطاق عملها: في هذا الإطار نميز ما بين الحاضنات الإقليمية والحاضنات الدولية.

✓ الحاضنات الإقليمية: تعمل هذه الحاضنات في نطاق جغرافي محدد.

✓ الحاضنات الدولية: تساهم بعض حاضنات الأعمال في استقطاب الشركات الأجنبية للعمل في بلدانها، وذلك من خلال تسهيل دخولها إلى هذه البلدان وتأهيلها للعمل في أسواقها. من ناحية أخرى توجد حاضنات أعمال دولية تعمل في مجال نقل التكنولوجيا. كما يوجد صنف من حاضنات الأعمال يتولى تشجيع تصدير المنتجات المحلية من خلال دعم المؤسسات المصدرة وتأهيلها لاكتساب قدرة على العمل في الأسواق الخارجية.

- حاضنات الأعمال تبعا لشكل تواجدها: نميز في هذا الإطار أشكال الحاضنات التالية

✓ حاضنات الأعمال ذات التواجد الفيزيائي الفعلي: وهي حاضنات تتميز بامتلاك مقرا محددا بمكان معين.

✓ الحاضنات الافتراضية: هذه الحاضنات لا تمتلك أماكن لإيواء المؤسسات الناشئة إنما تستطيع تقديم العديد من الخدمات للمؤسسات الناشئة، يمكن إيجاد هذا النوع من الحاضنات في الغرف التجارية والصناعية. كما يمكن أن ندرج ضمن هذا الصنف من الحاضنات، الحاضنات التي تعمل في مجال الانترنت

- **حاضنات الأعمال تبعا لمجال نشاطها:** وفقا لهذا المعيار يمكن التمييز بين أنواع الحاضنات التالية

✓ **حاضنات الأعمال العامة:** هذه الحاضنات تتولى احتضان مختلف المشاريع الناشئة المتواجدة في منطقة محددة، خاصة المشاريع التي تعمل في مجال التجديد والابتكار.

✓ **حاضنات الأعمال المتخصصة:** وهي هيئات تتولى احتضان مؤسسات تعمل في قطاع محدد.

✓ **حاضنات الأعمال التقنية والحاضنات البحثية:** هي حاضنات تختص في احتضان المؤسسات التي تعمل في مجال البحث والتطوير ونشر التكنولوجيا وهي غالبا ما توجد داخل الجامعات ومراكز البحث والتطوير ومدن العلوم وحدائق العلوم والتكنولوجيا، أو أنها ترتبط بها للاستفادة من خدماتها كما يمكن أن تتواجد ضمن المؤسسات والشركات التي تحتضن المؤسسات الصغيرة المبدعة.

وتتميز مدن العلوم والتكنولوجيا بتربيعها على مساحات واسعة تشمل عدة مدن، وتختص في رعاية المؤسسات العاملة في مجال التكنولوجيا الجديدة من خلال ربطها بالشركات الكبيرة والجامعات ومراكز البحث والتطوير. أما حدائق العلوم والتكنولوجيا فإنها تقوم بنفس الوظيفة التي تقوم بها مدن العلوم والتكنولوجيا لكنها تتواجد على نطاق جغرافي أضيق.

- **حاضنات الأعمال تبعا لموقعها من الربح:** وتشمل

✓ **حاضنات الأعمال لا تهدف لتحقيق الربح:** هي حاضنات تختص بالبحث العمومي الذي يخدم المجتمع ككل.

✓ **الحاضنات الأعمال التي تهدف لتحقيق الربح:** وهي هيئات تابعة للقطاع الخاص أو أنها تابعة لهيئة عمومية، مثل الجامعات، لكنها تقدم خدماتها بغرض الحصول على ربح. ولقد استفادت هذه الحاضنات من التقدم الحاصل في مجال الإعلام والاتصال، بحيث أن بعضها يعمل في مجال المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وهو لا يمتلك جدران أو حدود.

- **الحاضنات تبعا لطبيعة ملكيتها:**

يمكن التمييز بين الحاضنات التي تكون مملوكة من طرف الدولة وتلك المملوكة من طرف القطاع الخاص.

✓ **حاضنات الأعمال العمومية:** هي حاضنات تابعة للدولة، غالبا ما توجد قرب الجامعات ومراكز البحوث.

✓ **حاضنات الأعمال الخاصة:** هي حاضنات تهدف إلى تحقيق ربح وهي غالبا ما تتواجد في المدارس الكبرى للتجارة أو مدارس المهندسين... لكن مساهمتها في إنشاء المؤسسات محدودة. فهي في فرنسا مثلا لم تتعد نسبة المؤسسات المنشأة في هذا الإطار 4 %.

✓ **الحاضنات التابعة للقطاع الخاص:** تهدف هذه الحاضنات إلى تحقيق الربح من خلال المساهمة بنسبة في رأسمال المؤسسة المصاحبة. وبالنظر إلى كون مواردها المتأتية من هذا المصدر قد لا تكون كافية، فهي تلجأ أحيانا للعمل في مجال المقاولاتية.

- **حاضنات أعمال موجهة لشريحة من أفراد المجتمع:** هناك حاضنات تتولى استقبال المشاريع الرائد لفئة محددة من أفراد المجتمع ففي الصين مثلا توجد حاضنات خاصة بالطلبة الذين يدرسون بالخارج، وهذا لتشجيعهم على العودة إلى الوطن. أما في فرنسا فيوجد نوع من الحاضنات معروف باسم (La federation pionnière) تساعد الإناث اللاتي لهن مشاريع إنشاء مؤسسات مبدعة في مجال الخدمات. (المومن عبد الكريم، توفيق كرمية، عاشور حيدوشي، الصفحات 19-20)

2-4-5 أهم الآثار الاقتصادية لحاضنات الأعمال:

في عام 1998 أجريت دراسة هي الأوسع من نوعها في الولايات المتحدة الأمريكية عن الآثار الاقتصادية لحاضنات الأعمال وقد أظهرت النتائج التالية:

- المستوى المبهر والأتث الإيجابي للخدمات التي تقدم للمنشآت والمبادرين إلى الحد الأدنى الذي جعل الخبراء يصفون حاضنات الأعمال بأنها تضيف قيمة أفضل للتنمية الاقتصادية من ناحيتين:

الناحية 1: مساعدتها في تخفيض التكلفة أي تكاليف الإنتاج.

الناحية 2: ارتفاع معدل العائد على الاستثمار للشركات التي تقدم لها الخدمات من قبل الحاضنة.

- إن برامج حاضنات الأعمال تتعامل مع منشآت الأعمال الصغيرة والمبادرين باعتبارهم موردا وتجمعا بشريا وطنيا على مستوى عال من الأهمية، ولذلك يجب تقديم كافة أنواع المساعدات لهم الشيء الذي يمكنهم من مواجهة آثار العولمة.

ويكفي لإبراز الأثر الاقتصادي لحاضنات الأعمال توضيح ما يلي كمثال:

- بسبب الخدمات والمساعدات التي تقدمها حاضنات الأعمال فقد بلغ نسبة الشركات الصغيرة والجديدة التي استثمرت في السوق 87 % وبلغ معدل نمو المبيعات للشركات التي تتلقى المساعدات حوالي 400% وهذا يعني في نفس الوقت المحافظة على إشباع حاجة المجتمع من السلع والخدمات، بالإضافة إلى زيادة الناتج المحلي القومي.

- تساعد برامج حاضنة الأعمال في خلق فرص كثيرة للتوظيف.

- المساعدة في تحقيق معدل عائد جيد على الاستثمار وتنمية المناطق الجغرافية الفقيرة، وتحسين صورة المجتمع المحلية.

- إن تقديم كثير من الخدمات الإضافية للعاملين يؤدي إلى رفع مستوى معيشة هؤلاء العاملين.

ومن خلال ما سبق نجد أن حاضنات الأعمال أصبحت تعد بمثابة المحك الرئيسي في تحقيق التنمية الاقتصادية وتشجيع الإبداع وتنمية المؤسسات الناشئة كون هذه الأخيرة تمثل حجر الأساس في معظم الاتجاهات الحديثة وأصبحت من بين الآليات المطلوبة لدعم المؤسسات الناشئة. (سفيان بن عبد العزيز، سمير بن عبد العزيز، 2018، صفحة 111)

2-4-6 دور حاضنات الأعمال في تعزيز إطلاق ودعم الشركات الناشئة:

- الخدمات المقدمة من قبل حاضنة الأعمال: تعمل حاضنة الأعمال على احتضان المشاريع بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو لمنشآت الأعمال، ودعم المقاولين الجدد ومساعدتهم على إطلاق مشروعات ناشئة وعليه تعمل حاضنة الأعمال على تزويد المقاولين بالأدوات اللازمة لنجاح المشروع، والمخطط التالي يوضح الخدمات المقدمة من قبل حاضنة الأعمال للمقاول بهدف إطلاق مشروعه

الشكل رقم (05): برنامج خدمات حاضنات الأعمال



المصدر: بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 02، 2018، ص 423.

تسعى حاضنات الأعمال لتوفير مجموعة شاملة من الخدمات للمساعدة على إطلاق مشاريع كما يلي:

- ✓ خدمات السكرتاريا: وهي كل الخدمات المتعلقة بدعم السكرتارية المشتركة من استقبال، وتنظيم مختلف المراسلات عبر الهاتف، الفاكس، والايمايل، طباعة النصوص، تصوير المستندات...الخ.
- ✓ بنى تحتية/ تسهيلات وخدمات أساسية: تشيد حاضنات الأعمال المصانع في فضاءات مكتظة بالمباني بالكامل بشروط مرنة وبأسعار معقولة، وقد يكون العملاء بعيدين جدا عن المنشأة الحاضنة للمنشأة في الموقع، ولذلك تتلقى المساعدة والاستشارات إلكترونيا.
- ✓ خدمات الأعمال: إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنية والمالية والإدارية والقانونية التي تواجه المشروع.
- ✓ تقديم التمويل ووسيلة للوصول إلى الممولين: ليس كل شخص قادر على الحصول على الموارد التمويلية الضرورية لمزاولة نشاط أو مقاوله جديدة حتى تصبح مربحة، وتساعد برامج الحاضنات على توفير التمويل وحشد الموارد المالية ورأس المال المغامر عادة من خلال شبكة من مقدمي الخدمات الخارجيين.
- ✓ الربط بالأفراد والربط الشبكي: وتهدف الحاضنات إلى دعم التعاون والتنسيق مع مختلف المؤسسات المتخصصة، حيث تتعاون كثيرا مع الجامعات، مؤسسات البحث والعلوم والحدائق التكنولوجية.

وفي بعض الحالات تعمل على ربط ملاك الأعمال الجدد وغيرهم ممن هم في وضع يمكنهم من الاستثمار مستقبلاً في الشركة.

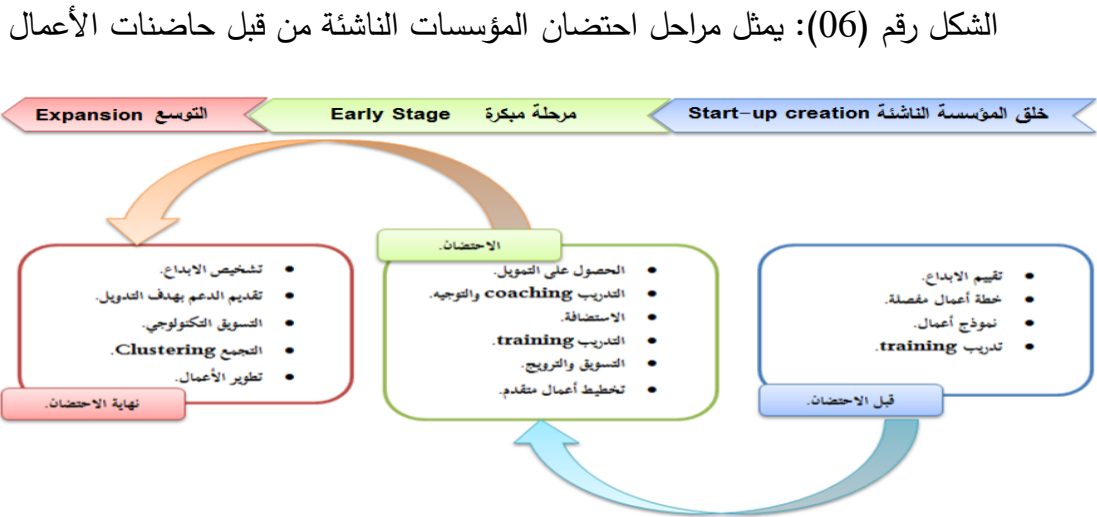
✓ **التعليم وسيلة للوصول إلى المعرفة:** تقديم المساعدة فيما يخص البحث، الاستشارة والتدريب الأولي، والمساعدة في تطوير المنتجات والتسويق. حاضنات الأعمال تعمل على ملء الفراغ وتعويض النقص الموجود الناجم عن عدم إمكانية كل شخص على إنفاق الوقت والمال اللازم لمزاولة الدراسة والحصول على درجة جامعية في إدارة الأعمال وتساعد برامج حاضنات الأعمال على سد هذه الفجوة من خلال توفير التدريب الأولي للمقاولين.

✓ **بناء علامة تجارية:** كما تعتبر حاضنات الأعمال فضاء لإطلاق الأعمال التجارية، وزيادة معدلات النجاح، وضمان ديمومة المؤسسات المحتضنة وبناء العلامة التجارية الخاصة بها.

✓ **إدارة البرامج.** (بوالشعور شريفة، 2018، الصفحات 423-424)

- **مراحل احتضان الشركات الناشئة من قبل حاضنات الأعمال:**

تتم رعاية ومتابعة المشروعات الملتحقة بالحاضنة خلال المراحل المختلفة من عمر هذه المشروعات على ثلاث مراحل كما يوضحها المخطط التالي:



المصدر: مقيم صبري، حسينة خالدي، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والإبتكار بالمؤسسات الناشئة دراسة حالة السعودية، كتاب جماعي حول حاضنات الأعمال السبيل لتطوير المؤسسات الناشئة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ص 137.

المرحلة الأولى: قبل الاحتضان. في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها في مرحلة دراسة ومناقشة المشروع، أثناء إعداد دراسة جدوى المشروع اقتصاديا وفنيا وتسويقيا، من خلال مقابلات شخصية بين إدارة الحاضنة وصاحب المشروع، يقوم صاحب المشروع بإعداد خطة المشروع، والاستعداد لمرحلة تأسيس المؤسسة الناشئة والتعاقد مع الحاضنة، ويخصص للمؤسسة الناشئة مكان أو موقع يتناسب مع نوع نشاطها وحجمها.

المرحلة الثانية: الاحتضان. ويتم خلالها متابعة أداء المؤسسة الناشئة التي تعمل داخل الحاضنة، ومعاونتها على تحقيق معدلات نمو عالية من خلال المساعدات والاستشارات، من الأجهزة الفنية المتخصصة المعاونة بإدارة الحاضنة، علاوة على المشاركة في الندوات وورش العمل والدورات التدريبية التي تتم داخل الحاضنة بالتعاون مع المؤسسات المعنية.

المرحلة الثالثة: نهاية الاحتضان. وهي المرحلة النهائية بالنسبة للمؤسسة الناشئة داخل الحاضنة، وتتم عادة بعد فترة تتراوح بين سنتين إلى ثلاث سنوات من قبول المؤسسة بالحاضنة، وذلك طبقا لمعايير محددة للتخرج، حيث يتوقع أن تكون المؤسسة قد حققت قدرا من النضج والنمو وأصبحت قادرا على بدء نشاطها خارج الحاضنة بحجم أعمال أكبر، إلا أنه لا يعني ذلك الانقطاع التام عن الحاضنة، بل يمكن الاستمرار في الاستفادة من خدماتها وتوجيهاتها حتى بعد التخرج. (مقيح صبري، حسينة خالدي، 2020، صفحة 137)

2-4-7 عوامل نجاح حاضنات الأعمال:

تتفق الدراسات التي أجريت لتقييم عدد من برامج الحاضنات في مختلف دول العالم على تحديد عوامل نجاح الحاضنات في العوامل التالية:

- **مدير الحاضنة:** يجب أن تتوفر فيه بعض المهارات بمجال تخطيط الأعمال، الإدارة، التسويق والمحاسبة؛
- **انتقاء مشروعات الحاضنة:** كلما كانت معايير الاختيار واضحة ومحددة، زادت فرص اجتذاب أفكار تمتلك القدرة على النجاح، وتتباين هذه المعايير فيمكن أن تتضمن امتلاك القدرة على النمو السريع وأن تكون متعلقة بتقنيات متقدمة، تقديم خطة عمل تفصيلية، أن يكون لدى صاحب المشروع المتقدم فكرة مبتكر أو اختراع.....

- إمكانية الحصول على التمويل: إن المتقدمين عادة للانتساب للحاضنة بحاجة لتمويل ومعرفة بدائله المختلفة. تستطيع الحاضنة جمع معلومات لمختلف مصادر وأنواع التمويل البنكي والمؤسسي، منح، صناديق القروض المختلفة، كبار المستثمرين وبلورة متطلبات المنتسبين والعمل كحلقة وصل بين منتسبيها وبين كبار الممولين والمستثمرين.

- خلق فرص النجاح: يكون تحسين صورة الحاضنة من خلال وجود مبنى جديد أو مجدد، خلق صلات بالمؤسسات المحلية الرئيسية، تكوين صلات جيدة بالصحافة وعلاقات عامة محلية، ووجود كل من مدير ناجح على رأس العمل ومنشآت واعدة ومنشآت متخرجة ناجحة.

التقييم والتحسين المستمر: إن الحاضنات بحاجة إلى تقييم عملياتها وأدائها على نحو منتظم، ولا يشمل ذلك مجرد مراقبة الأداء من حيث نمو المنشآت المنتسبة وحسب، بل يشمل نمو وتطور الشركات بعد تخرجها من الحاضنة.

- دعم المجتمع: من المهم أن تكتسب الحاضنات الدعم المعنوي والعلاقات التجارية للسكان المحليين القاطنين بمكان تواجد الحاضنة. (لطيفة رجب، رياض زروقي، نجات يحي باي، 2020، صفحة 26)

2-5 التسويق الذكي (البقرة البنفسجية):

2-5-1 تعريف التسويق الذكي: يعتبر التسويق الذكي مصطلح بديل للتسويق الرقمي وهو عبارة عن ممارسة تتم لترويج المنتجات أو الخدمات لمساعدة بعض التقنيات الرقمية والتكنولوجية فهو شكل من الأشكال التسويقية التي تتم عبر شبكات الانترنت سواء عن طريق الهواتف المحمولة أو الحاسوب، وتنقسم أنواع التسويق الذكي إلى عدة أجزاء مثل التسويق عبر محركات البحث، التسويق بالمؤثرين والتسويق بالمحتوى وغيرها من الطرق التي يمكن من خلالها الوصول إلى أكبر عدد من المستخدمين أو العملاء المحتملين. (<https://aait.sa>, 2022)

2-5-2 البقرة البنفسجية لتسويق المنتجات:

إن العالم يتغير يوم بعد يوم ولكي يكون المشروع ناجح يجب فهم العالم كيف يتغير وحسب سيث غودين seth godin أحد خبراء مجال التسويق والذي ساعد على فهم لماذا أصبحت الإعلانات مكروهة ولم تعد مثل قبل فقد قسم الزمن إلى ثلاثة عصور وهي:

- عصر ما قبل الإعلانات: انتشرت فيه فكرة التسويق الشفوي لعدم وجود تلفزيون أو جرائد أو مال وكانت الوسيلة الوحيدة آنذاك هي الوسيلة الشفوية التي تقول بأن المنتج جيد وبعد فترة ينتشر بسرعة؛

- عصر الإعلانات: انتشرت فيه فكرة التسويق التقليدي التي كانت تعتمد على تسويق المنتجات والتعريف بها عن طريق الإعلانات في التلفزيون والجرائد وكانت المنتجات تشتري حسب تلك الإعلانات؛

- عصر بعد الإعلانات: أصبح هناك كره وحساسية للإعلانات وتجاهلها والسبب هو عصر التقليد فمعظم الشركات تقلد بعضها البعض لتحقق نفس النجاح مثل البقر كلها متشابهة لا يمكن التمييز بينها، ونفس الشيء ينطبق على المشتريين الذين لا يمكنهم التفريق بين المنتجات إلا إذا كان المنتج استثنائي متميز مثل البقرة البنفسجية يلفت الانتباه بشكل كبير. (www.YouTube.com, 2022)

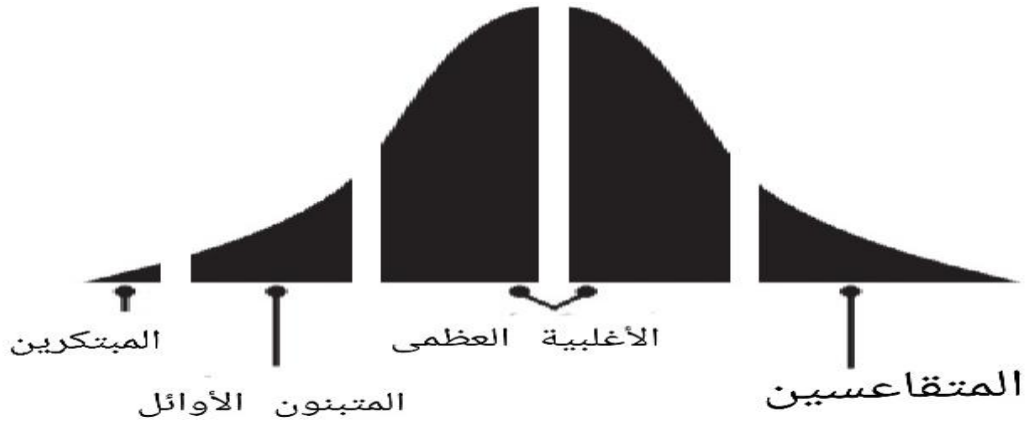
وحسب غودين فإن تسويق المنتج بشكل فعال يجب توفر ثلاث خطوات رئيسية وهي:

- أخذ المخاطرة: إن خلق أي منتج مميز يعني التعرض لخطر كبير فهناك احتمال لانتشار المنتج وهناك احتمال لعدم إمكانية انتشاره لذلك عند استخدام البقرة البنفسجية يجب تحمل هذه المخاطرة، مثل شركة آبل Apple أخذت بالمخاطرة وتخلت عن الكاسيت وCD وأنتجت تطبيق جديد iTunes وجعلته مفتوح لكل الأشخاص في الهاتف، و Amazon هي أول شركة عملت على شراء كتاب Online وهي أول شركة تنشأ قارئ إلكتروني (فهي بقرة بنفسجية في سوق الكتب) دائما تأخذ بالمخاطر؛

- التسويق للأشخاص المناسبين:

التسويق للأشخاص الذين يحتاجون إلى حل لمشكلاتهم وإن انتشار الأفكار يكون حسب المخطط التالي:

الشكل رقم(07): يمثل التسويق للأشخاص المناسبين



المصدر: (www.YouTube.com, 2022)

* **المبتكرين:** هم الأشخاص الذين يريدون تجربة منتجات جديدة؛

* **المتبنون الأوائل:** هم الذين يتبنون أفكار جديدة ومنتجات جديدة ونشرها بين الأشخاص؛

* **الأغلبية العظمى:** تعتمد الشركات في تقليد المتبنون الأوائل؛

* **المتقاعسين:** هم الأشخاص الذين لا يريدون تجربة أفكار جديدة.

ولنشر الفكرة يجب الاعتماد على المتبنون الأوائل مثل كاميرا Canone انتشرت بشكل كبير جداً لأن كيسي نايستن من المتبنين الأوائل قال بأن الكاميرا جيدة واعتمد على التسويق الشفهي وأصبحت كل الأشخاص تتكلم عنها وتستعملها بشكل كبير.

- **التسويق باستخدام شعار بسيط ومتميز:**

وتعني استخدام شعار بسيط وسهل يمكن تذكره مثل شركة Nike فهو شعار بسيط سهل يتناسق مع شركة لصناعة المنتجات الرياضية، وبهذا لا تكون الشركة عادية بل تكون مثل البقرة البنفسجية.

(www.YouTube.com, 2022)

2-6 فكرة العدوى:

أهم التقنيات التي تجعل المنتج ينتشر بسرعة مثل العدوى:

من خلال كتاب contagious للكاتب جونا برجر Jonah Berger يرى بأن هناك بعض المنتجات تنتشر وتشتهر بسرعة وبعض المنتجات لا تنتشر ولا تشتهر بسرعة والسبب في ذلك هي الكلمة وهي الطريقة السحرية لانتشار الأفكار وذلك بتبادل الحديث بين الأشخاص عن منتج معين ومعرفة آرائهم فيه حول ايجابياته وسلبياته.

حسب الكاتب يرى بأنه يوجد ستة طرق STEPPS تجعل المنتج ينتشر مثل العدوى وقد تتوفر كلها أو بعضها في منتج واحد والمتمثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم(08): يمثل الطرق الستة STEPPS التي تساهم في نشر المنتج مثل العدوى



المصدر : www.wikipedia.com

- العملة الاجتماعية: إذا كان المنتج يترك انطباع ايجابي عند الزبائن سينتشر في المجتمع بسرعة بعكس إذا كان انطباع سلبي سوف يختفي من المجتمع ويوضح الكاتب ذلك من خلال ثلاث طرق تجعل المنتج يكتسب العملة الاجتماعية:

- ✓ تقدير قيمة مدهشة في المنتج: مثل شركة Snapple التي كانت تضع معلومات على غطاء قارورة المشروبات وعند فتحها يعجب الزبائن بهذه الفكرة لأنها تميزها عن باقي المنتجات الأخرى؛
- ✓ المسابقات والألعاب: الناس عادة ما يحبون اللعب والمسابقات والربح وعندما نطبق هذه الفكرة تصبح فعالة لاكتساب العملة الاجتماعية؛
- ✓ جعل الزبون يحس بأنه خاص: تقوم الفكرة هنا على المحدودية عندما يكون المنتج صعب ومحدود نيله مما يحسس الزبون بأنه خاص.

- المحفزات: تحفز الناس على شراء المنتج بربطه بشيء معين.

- العاطفة: قد لا ينتشر المنتج بالعملة الاجتماعية ولا المحفزات لكن ينتشر بالعاطفة غير أنه يجب معرفة كيفية استخدامها لأنها سلاح ذو حدين فيجب استخدام العاطفة التي تثير الزبائن التي تدفعهم إلى ردة فعل لنشر المنتجات.

- العلنية: المنتج ينتشر في جميع الفئات بشكل دوري

- القيمة العملية: يكون المنتج مفيد للعميل ويكون ذو جودة وقيمة

- القصص: يكون أكبر سر في نشر منتج هو ربطه بقصة أو خرافة تجعله متداول بين الزبائن وبذلك ينتشر بسرعة مثل العدوى. (www.YouTube.com, 2022)

3- واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر

حظي موضوع المؤسسات الناشئة في الجزائر بالاهتمام الكبير في السنوات الأخيرة، بحيث شهدت نموا معتبرا في عدد المؤسسات الناشئة في نهاية سنة 2016 وصلت إلى 16202 مؤسسة، رغم ذلك فقد واجهت هذه المؤسسات العديد من الصعوبات ومشاكل عدم قدرتها على مواكبة متطلبات وتغيرات السوق وقلة الخبرة في تسيير فترة الانطلاق وفق إستراتيجية محددة، وعليه سيتم التطرق لكل من متطلبات المؤسسات الناشئة في الجزائر، وكيفية تنظيمها، هياكل دعمها، أسباب فشلها، أفاقها، وأخيرا أهم التحديات التي تواجه نموها في هذا المحور.

3-1 الإطار القانوني للمؤسسات الناشئة

تضمن المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 انشاء اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر".

وتم استحداث هذه اللجنة بهدف المساهمة في تشخيص المشاريع المبتكرة وترقيتها والمشاركة في ترقية النظم البيئية للمؤسسات الناشئة.

وتتكون اللجنة التي يرأسها الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات الناشئة ممثلين عن 9 قطاعات وزارية: وهي المالية، التعليم العالي والبحث العلمي، البريد و المواصلات، الصناعة، الفلاحة، الصيد البحري، الرقمنة والانتقال الطاقوي.

ويعين أعضاء اللجنة من طرف الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة بناء على اقتراحات الوزارات الوصية لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

وبحسب المرسوم يمكن للجنة التي تجتمع مرتين على الأقل في الشهر وأن تستعين بكل شخص أو هيئة يمكن أن يساعدها في أشغالها.

ويمكن للجنة أن تجتمع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسها، الذي يعد جدول الأعمال ويحدد تاريخ الاجتماعات.

وتتداول اللجنة لغرض منح العلامات والى جانب دراسة الطلبات المودعة بعد رفض منح العلامة، ولا تصح هذه المداولات إلا بحضور نصف أعضائها على الأقل، على أن لا يتعدى أجل الرد على الطلبات المودعة 30 يوما.

وفيما يتعلق بشروط منح علامة مؤسسة ناشئة فهي: (المرسوم التنفيذي رقم 20 - 254، المؤرخ في 15 سبتمبر 2020)

- فإن المؤسسة الناشئة لا ينبغي أن يتجاوز عمرها 8 سنوات، ويشترط أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة.

- ويتوجب أن لا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية، وان يكون رأسمال الشركة مملوكا بنسبة 50 بالمائة على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة " مؤسسة ناشئة".

- إلى جانب ذلك يتوجب ان تكون امكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية و على ان لا يتجاوز عدد العمال 250 عامل.

- وتمنح علامة " مؤسسة ناشئة " للمؤسسة لمدة 4 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

ويتعين على المؤسسة الراغبة في الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة" تقديم طلب عبر البوابة الالكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة، يكون مرفقا بنسخ عن السجل التجاري، بطاقة التعريف الجبائي والإحصائي ونسخة من القانون الأساسي للشركة إلى جانب شهادتي الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية والصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء، ونسخ عن الكشوف المالية للسنة الجارية ومخطط أعمال المؤسسة بالتفصيل، بالإضافة إلى المؤهلات العلمية والتقنية وخبرة مستخدمي المؤسسة. (عرب

فاطمة الزهراء، صديقي خضرة، 2021، صفحة 38)

3-2 متطلبات إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر:

من بين أهم المتطلبات التي تجسد المؤسسات الناشئة في الجزائر ما يلي:

- تحمل الدولة كافة المخاطر في حالة فشل مشاريع المؤسسات الناشئة بعد تدقيق في وضعياتها؛

- العمل على إنشاء صندوق تدويل المؤسسات الناشئة لإبعادها عن البيروقراطية والبنوك لأن هذا يثبط عزيمة الشباب حاملي المشاريع، عن طرق أطر قانونية جديدة ومناسبة باعتباره تكملة للقرارات الهامة المتخذة تماشيا مع الطموحات العالية لشبابنا بحيث يدخل أيضا في إطار التحديات المؤسسة على اقتصاد المعرفة لدعم الاقتصاد بمداخل جديدة خارج المحروقات؛

- منح إعفاءات ضريبية جديدة لفائدة المؤسسات الناشئة، وتسهيلات للاستفادة من العقار لإنشاء الحاضنات والمسرعات؛

- أصحاب المؤسسات الناشئة هم الأمل والركيزة الحقيقية لاقتصاد المعرفة؛

- ينبغي الانفتاح على محيطهم للتكيف مع التكنولوجيات الحديثة والتخصصات الدقيقة؛
- رفع تحدي التغيير والانفتاح على الأسواق الدولية، والاستغلال الأمثل للمؤسسات الناشئة والإيمان بمقدرات نجاحها. (رمضاني وبوقرة، 2020، صفحة 284)

3-3: تنظيم المؤسسات الناشئة في الجزائر

- من أهم الإجراءات القانونية والتنظيمية التي اتخذتها الجزائر لتجسيد فكرة المؤسسات الناشئة نذكر ما يلي:
- خصصت الدولة وزارة كاملة تسمى ب"اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة" والتي تعنى بكل ما يتعلق بالمؤسسات الناشئة وهذا ما يفسر الأغلبية البالغة التي تملئها الدولة لهذه المؤسسات كونها تساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية.
 - كما قامت الدولة بمنح عدة تسهيلات وإعفاءات ضريبية للمؤسسات الناشئة من خلال المادة 69 من القانون رقم 19-14 المتضمن قانون المالية لسنة 2020 والتي تنص: تعفى الشركات الناشئة من الضريبة على أرباح الشركات والرسم على القيمة المضافة بالنسبة للمعاملات التجارية.
 - وبمقتضى القانون رقم 20-07 المؤرخ في 04/06/2020 والمتضمن القانون التكميلي لسنة 2020 المادة 131 منه تم إنشاء "صندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية للمؤسسات الناشئة " start-up" والذي فتح عن طريق حساب مخصص تخصيصا خاصا رقم 150-302 والمكلف باحتضان المؤسسات الناشئة والترويج للمنظومة الاقتصادية لهذه المؤسسات.
 - ولقد تم إصدار مرسوم تنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15/09/2020 والمتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "المؤسسة الناشئة" والذي ألزم اللجنة على سرعة دراسة الطلبات والرد عليها في أجل أقصاه ثلاثون (30) يوم ابتداء من تاريخ إيداع الطلب (المادة 13 منه)، ومن ثم بمنح علامة "مؤسسة ناشئة" للمؤسسة لمدة أربع (04) سنوات قابلة للتجديد مرة واحد (المادة 14 منه).
 - كما قامت الدولة الجزائرية باستحداث "البوابة الكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة" يتم من خلالها إرسال طلبات إنشاء مؤسسة ناشئة مرفقة بوثائق محددة في المرسوم.

- من بين الشركات الناشئة في الجزائر نجد " Nbatou " وهي أول مؤسسة ناشئة جزائرية متخصصة في الاستضافة (قطاع السياحة). (عثمانية وبلعابد، 2020، صفحة 363)

3-4: هياكل دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر

من أهم الوكالات الداعمة للمؤسسات الناشئة والمتواجدة في الجزائر نذكر ما يلي:

3-4-1 الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ : تم إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 ، وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشبابي من خلال إنشاء المقاولات، بالإضافة إلى ترقية ونشر الفكر المقاولاتي، ومنح إعانات مالية وامتيازات جبائية خلال كل مراحل المرافقة. وتشمل هذه الامتيازات:

- إعفاء تام لمدة 3 سنوات إلى 6 سنوات حسب موقع المشروع من الضريبة على الدخل الإجمالي IRG ، والضريبة على أرباح الشركات IBS، والرسم على النشاط المهني ATB، والرسم على رقم الأعمال TVA) على حسب صيغة المشروع)، والإعفاء من حقوق التسجيل.

- الاستفادة من المعدل المخفض ل 7 % لاشتراكات أصحاب العمل بالنسبة للمرتبات المدفوعة لأجراء.

-الإعفاء من رسوم نقل الملكية على الأصول العقارية المحازة للمشروع موضوع دعم الوكالة .

- تبقى المتابعة خلال فترة الاستغلال من طرف مرافقي الوكالة من خلال الزيارات خلال الزيارات الميدانية.

(عثمانية وبلعابد، 2020، صفحة 364)

كما يبين الجدول رقم(01): حصيلة الانجازات المقدمة من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

	خدمات	مهن حرة	صناعة	أعمال بناء	حرف	زراعة	
2011	29228	569	2118	3672	3559	3686	42832
2012	45167	826	3301	4375	6705	6705	65812
2013	51192	1042	3333	4347	4900	8225	43039
2014	12944	1450	6614	5106	4255	10487	40856

23676	4688	1205	4913	3838	2170	6862	2015
11262	2355	716	2720	1672	320	3479	2016
367980	194654	9456	33806	32823	42621	54615	من النشأة إلى 2016

المصدر: أمينة عثمانية، منال بلعابد، المؤسسات الناشئة في الجزائر بين جهود التنظيم وهياكل الدعم، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، 2020، ص 365.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تزايد عدد المؤسسات الناشئة في إطار دعم الوكالة الوطنية أنساج في جميع القطاعات من 2011 إلى 2014، لكن بعدها نلاحظ انخفاض واضح في سنة 2015 وهذا قد يعود لتراجع أسعار النفط وسياسة التقشف التي ابتاعتها الدولة الجزائرية بالإضافة لتباطؤ وتيرة استرجاع الأموال الممنوحة سابقا.

أما بالنسبة للحصيلة القطاعية نلاحظ هيمنة القطاع الخدمات على أغلب المؤسسات الممولة من طرف الوكالة بنسبة 53 % حيث كانت حصة الأسد لمؤسسات النقل الذي لقي رواج بين الشباب. تليه القطاع الزراعي بنسبة 15 % ثم الحرفي بنسبة 12 %. وقد عرفت بعض المناطق تشبعا بالمؤسسة، لذلك وعلى لسان مدير الوكالة من الآن فصاعدا لن تمول أنساج إلا المشاريع المربحة اقتصاديا وخدماتيا ... حيث سيتم توجيه الشباب نحو المشاريع التي تخلق ثروة، مثل الصناعة والفلاحة، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وبعض الخدمات الغائبة في المناطق النائية.

3-4-2 الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC: منذ تاريخ إنشائه سنة 1994 كمؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي (تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي) تعمل على تخفيف الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي وفقا لمخطط التعديل الهيكلي، عرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (ص.و.ت.ب) في مساره عدة مراحل مخصصة للتكفل بالمهام الجديدة المخولة من طرف السلطات العمومية

- **تعويض البطالة:** ابتداء من سنة 1994 شرع الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (ص.و.ت.ب) في تطبيق نظام تعويض البطالة لفائدة العمال الأجراء الذين فقدوا مناصب شغلهم بصفة لا إرادية ولأسباب اقتصادية.

- **الإجراءات الاحتياطية:** انطلاقا من سنة 1998 إلى غاية سنة 2004 ، قام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (ص و ت ب) بتنفيذ إجراءات احتياطية بإعادة إدماج البطالين المستفيدين عن طريق المرافقة في البحث عن الشغل والمساعدة على العمل تحت رعاية مستخدمين ثم توظيفهم وتكوينهم خصيصا ليصبحوا مستشارين منشطين على مستوى مراكز مزودة بتجهيزات ومعدات مخصصة لهذا الشأن. سمحت الإجراءات الجديدة المتخذة لفائدة الفئة الاجتماعية التي يتراوح عمرها ما بين ثلاثين (30) وخمسين (50) سنة الالتحاق بالجهاز، بمزايا متعددة منها مبلغ الاستثمار الإجمالي الذي أصبح في حدود عشرة (10) ملايين دج بعدما كان لا يتعدى خمسة (05) ملايين دج وكذا إمكانية توسيع إمكانات إنتاج السلع والخدمات لذوي المشاريع الناشطين. (عثمانية وبلعابد، 2020، صفحة 365)

3-4-3 الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI): قبل سنة 2001 أنشأت الحكومة الجزائرية وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار (APSI)، وبموجب قانون الاستثمار لسنة 2001 تم استبدال هذه الوكالة بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI والهادفة إلى:

- تشجيع وتطوير الاستثمارات في مختلف القطاعات من خلال الخدمات التي تقدمها، مع منح مزايا ضريبية معتبرة لذا، وهذا كله من أجل المساهمة في تخفيض نسبة البطالة.

- تحقيق وتبسيط إجراءات تأسيس المؤسسات والمشاريع.

كما تتمثل التحفيزات الممنوحة من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI فيما يلي:

- تطبيق النسبة المخفضة في مجال الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل في إنجاز المشروع.

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للسلع والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع.

- الإعفاء من الرسم على نقل الملكية للأصول العقارية التي تدخل في إنجاز المشروع.

- التكفل بكل أو بجزء من تكاليف الأشغال المتعلقة بالمنشآت الأساسية بالنسبة للمناطق الخاصة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- الإعفاء من الضريبة على الدخل الإجمالي، الضريبة على أرباح الشركات، الدفع الجزافي والرسم على النشاط المهني لمدة (10) عشر سنوات من انطلاق المشروع بالنسبة للمناطق الخاصة، كما يبين الجدول التالي حصيلة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في دعم الاستثمارات.

الجدول رقم (02): عدد المشاريع الممولة من قبل ANDI خلال فترة 2017/2002

نوع الاستثمار	عدد المشاريع	النسبة	القيمة بمليون دج	النسبة	مناصب الشغل	النسبة
محلي	62334	98.58	11780833	82.38	1098011	89.15
أجنبي	901	1.42	2519831	17.62	133583	10.85
مجموع	63235	100	14300664	100	1231594	100

المصدر: أمينة عثمانية، منال بلعابد، المؤسسات الناشئة في الجزائر بين جهود التنظيم وهياكل الدعم، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، 2020، ص 367.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ الانجازات الجبارة للوكالة والتي كما يبدو جليا منحت الأولوية للاستثمار المحلي بنسبة 98.58 % بعدد 62334 مؤسسة وقيمة إجمالية 11780833 بالإضافة لاستحداث مناصب الشغل ل 1231594 شخص وهو عدد معتبر. إلا أنه بالرغم من ايجابية التركيز على الاستثمار المحلي لا يجب إهمال الاستثمار الأجنبي نظرا للمزايا الممكن استردادها من يد عاملة مؤهلة، تقنيات جديدة تتوع في المنتج مما يصب فيما مصلحة الدخل الوطني. (عثمانية وبلعابد، 2020، صفحة 366)

3-4-4- الوكالة الوطنية للقرض المصغر ANGEM: يعتبر القرض المصغر بمثابة أداة لمحاربة الهشاشة حيث سمح لفئة الأشخاص المحرومين من تحسين ظروف معيشتهم، وهذا من خلال استحداث أنشطتهم الخاصة التي تمكنهم من الحصول على المداخيل. ظهر القرض المصغر لأول مرة في الجزائر سنة 1999 إلا انه لم يعرف في صيغته السابقة النجاح الذي كانت تتوخاه السلطات العمومية منه، بسبب ضعف عملية المرافقة أثناء مراحل إنضاج المشاريع ومتابعة انجازها. وقد تبين ذلك خلال الملتقى الدولي الذي نظم في ديسمبر 2002 حول موضوع " تجربة القرض المصغر في الجزائر "، وبناء على التوصيات المقدمة خلال هذا التجمع، الذي ضم عددا معتبرا من الخبراء في مجال التمويل المصغر، تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04 - 14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المعدل.

تسعى الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها نذكر التكوين المستمر:

- رفع الوعي بين سكان الريف في مناطقهم الأصلية من خلال إبراز المنتجات الاقتصادية والثقافية، من السلع والخدمات، المولدة للمداخيل والعمالة.

- تنمية روح المقاوتية بهدف المساعدة على الإدماج الاجتماعي والتنمية الفردية للأشخاص.

- دعم، توجيه، ومرافقة المستفيدين في تنفيذ أنشطتهم.

- تكوين حاملي المشاريع والمستفيدين من القروض المصغرة.

- متابعة الأنشطة المنجزة من طرف المستفيدين مع الحرص على احترام الاتفاقيات والعقود التي تربطهم مع الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة ANGEM .

- دعم تسويق منتجات القروض المصغرة عن طريق تنظيم المعارض عرض/بيع. (عثمانية وبلعابد، 2020، صفحة 368)

3-5 أسباب فشل المؤسسات الناشئة في الجزائر:

يصعب على المؤسسة الناشئة تحديد نقاط قوتها وضعفها في بدايات نشاطها وبالتالي كسب ميزة تنافسية في مجالها ليس بالأمر الهين خاصة وأن السوق غالبا ما يكون لديه قاداته الذين يديرونه من موردين ومنتجات وحتى المستهلك من الصعب جذب نحو استهلاك منتج جديد أو استعمال علامة جديدة إذن ستظهر تحديات أمامها وعراقيل قد تحول دون توسعها وإمكانية إفلاسها ومن أسباب فشلها:

- إهمال دراسة الجدوى: إذا كانت دراسة جدوى المشروع وعوائده المتوقعة وتكاليفه ومخاطره مبنية على معلومات غير دقيقة وتتسم بالعمومية سيجعلها في الأجل القريب مهددة بصرف الكثير من الأموال والجهد والوقت دون رقابة أو مراعاة لمحدودية قدراتها؛

- عدم دراسة السوق وإجراء تحليل المستهلك إن كان فعلا يحتاج هذا المنتج أو الخدمة، المنافس وموقعه في السوق، الموردين ومدى تعاونهم، وتحليل البيئة العامة؛

- عدم التركيز على هدف محدد ورؤى واضحة لمستقبل المؤسسة وإستراتيجيتها التي ستتناها في المراحل التالية من فترة حياتها؛
 - الاعتماد على صيغ تمويل خاطئة كالقروض قصيرة الأجل أو صيغ تمويل لا تصل فيها نسبة صاحب المشروع أحيانا إلى 10% كما هو الحال في حالة القرض المصغر؛
 - عدم وجود الحافز والحماس للمضي في المشروع في ظل تشكيل فريق عمل يسوده الصراع؛
 - نقص الاستشارة المتخصصة وهيئات المرافقة والتأهيل الحكومية منها والخاصة؛
 - العوائق اللوجستية أمام الراغبين في التصدير كما يحدث للفائض من المنتجات الزراعية في الجنوب؛
 - فكرة المنتج قد تكون متقدمة ولم تتميز بأي إضافة أو قيمة للمستهلك أو عدم تطويرها بعد إطلاقها والاكتفاء بمداخيلها الأولية التي سرعان ما تتراجع مع وجود منافسة وبدائل؛
 - الهيكل التنظيمي يتسم بالركود الإبداعي ولا يحدث هندسة للمورد البشري دوريا لتحسين أدائه ورفع كفاءته.
- (هشام بروال، جهاد خلوط، 2017، صفحة 21)

3-6: تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر

تعتبر الشركات الناشئة الجزائرية من بين الشركات العربية التي واجهت العديد من التعثرات والعقبات نذكر منها ما يلي:

- **التمويل** : تتفق كل الشركات الناشئة بأن أبرز تحدي أمامها هو الحصول على التمويل بمختلف أشكاله، سواء كان تمويل بذرة للبدء بإطلاق الشركة أو تمويل نمو لتوسيع أعمالها أو تمويل تسريع لزيادة النمو بمعدل أسرع. هناك فجوة ما بين الشركات الناشئة المناسبة لتلقي النمو، والمستثمرين (أفراد أو شركات) الذين يعرضون أموالهم لضخها فيها، لكن التمويل لا يمثل مشكلة للجميع مع أنه تحدي مهم، هناك العديد من الشركات الناشئة الجزائرية التي مولت نفسها بنفسها ورفضت عروض التمويل التي وصلتها كونها لم تتفق مع رؤيتها؛

- **السوق الصغير:** مع أن الشركات الناشئة الجزائرية عددها قليل إلا أن هذا له تبريره بصغر حجم السوق العربي عموماً والجزائري خصوصاً هناك عدة عوامل تلعب دور يجعله صغيراً سواء عدد السكان، نسبة انتشار الإنترنت، تسهيل الدفع الإلكتروني الخ؛
- **التشريعات:** الجزائر لا تحوي قوانين الشركات الخاصة بهما على أية مواد تتعلق بالشركات الناشئة. بل معظمها قوانينها تعود لعقود مضت لم تكن قد ظهرت عبارة الشركات الناشئة حتى، ومعاملة الشركة الناشئة مثلها مثل أي شركة محدودة المسؤولية يضيف عليها أعباء لا تتناسب مع طبيعتها؛
- **رواد أعمال بدون خبرة:** تأسيس شركة ناشئة يحتاج لخبرات متنوعة من رواد الأعمال؛
- **فريق العمل:** تعاني الشركات الناشئة التقنية تحديداً من عدم قدرتها بسرعة الحصول على موظف مناسب لإنجاز مشروع مستعجل؛
- **توظيف المواهب المناسبة:** حتى إذا امتلك صاحب المشروع المهارات الإدارية المطلوبة، فإنه سيظل بحاجة إلى إيجاد المواهب المناسبة للعمل معه لضمان نجاح شركته الناشئة؛
- **ضعف مهارات البحث عن التمويل:** يجب النظر إلى الخطط المستقبلية وجمع الأموال بناء على احتياجات الشركات الناشئة في الوقت الحالي والمستقبلي؛
- **تقديم المنتج المناسب للسوق المناسب:** يجب اختيار الوقت المناسب لتقديم منتج يتناسب مع احتياجات المستهلكين وتطلعاتهم وتوقعاتهم، ويجب أن يحل مشكلة لا تعالجها المنتجات التي في السوق؛
- **مشكلة تسويق المشروع:** ينبغي اختيار اتجاهات التسويق التي تناسب مشروعك، والقنوات التسويقية المناسبة، وتبدأ بإعداد خطة وميزانية للوصول للعملاء والعلماء المحتملين. (ديناوي وزرواط، 2020، الصفحات 333-334)

3-7: أفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر

تسعى الجزائر في الآونة الأخيرة إلى زيادة الاهتمام ودعم المؤسسات الناشئة خاصة مع وجود إرادة سياسية حقيقية من طرف السلطات العمومية للتوجه نحو تنويع الاقتصاد والبحث عن بدائل حقيقية للمحروقات، إن بؤادر هذا الاهتمام تتجسد في إنشاء وزارة خاصة مكلفة بالشركات الناشئة واقتصاد المعرفة وأوكلت لها مهام وضع خارطة طريق تصب في تشجيع حاملي الأفكار على خلق مؤسساتهم وتقديم كل

الدعم سواء من ناحية التمويل وتوفير البيئة القانونية لمثل هذا النوع من المؤسسات. من أهم الإجراءات المتخذة في سبيل دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر نذكر منها:

- وضع إطار قانوني وتنظيمي ووظيفي لبدء العمل وكذلك لتحديد الطرق والوسائل لتقييم أدائها ووضع خارطة طريق لتمويلها، سيشمل هذا التمويل سوق الأسهم ورأس مال المخاطر.

- إنشاء صندوق خاص بتمويل المؤسسات الناشئة بالتعاون مع البنوك العمومية.

- مشروع إنشاء مجلس وطني للابتكار .

- وضع خارطة طريق لتمويل هذا النوع من المؤسسات، بإشراك البورصة ورأس المال الاستثماري، وتحديد كيفية مساهمة المغتربين، وتطبيق آليات إعفاء ضريبي "شبه كلي"، لتمكين الشباب من الإسهام بفعالية في فك ارتباط الاقتصاد الوطني بالمحروقات.

- إنشاء "مدينة المؤسسات الناشئة"، التي ستكون بمثابة مركز تكنولوجي متعدد الخدمات، بجاذبية عالية، ما يسمح بتعزيز مكانة الجزائر كقطب إفريقي للإبداع والابتكار.

- من جهة أخرى، تعمل الوزارة على وضع الأسس القانونية لمعاهد نقل التكنولوجيا، خلال الربع الأول من عام 2020، على أن تنطلق المرحلة التجريبية عبر جامعتين بإنشاء مركزين متخصصين بالذكاء الصناعي وانترنت الأشياء التي تعمل بالتعاون مع الكفاءات الجزائرية بالخارج.

- إصلاح معمق للنظام الجبائي وكل ما يتبعه من تنظيمات وتحفيزات جبائية لفائدة المؤسسات خاصة الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- قانون المالية لسنة 2020 جاء بتدابير وتحفيزات جبائية جديدة لفائدة أصحاب المؤسسات الناشئة لاسيما التي تنشط في مجالات الابتكار والتكنولوجيات الجديدة وذلك من خلال إعفائها من الضريبة على الأرباح والرسم على القيمة المضافة بهدف ضمان تطوير أدائها مما يسمح بتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة لبلادنا على المدى المتوسط.

كما تضمن القانون إعفاءات من الضرائب والرسوم الجمركية في مرحلة الاستغلال مع إقرار تسهيل وصول هذه المؤسسات إلى العقار لتوسعة مشاريعها الاستثمارية. قرار الإطلاق الرسمي للصندوق الوطني

لتمويل المؤسسات الناشئة، الذي يهدف إلى تمكين الشباب أصحاب المشاريع من تقادي البنوك والإجراءات البيروقراطية. خلال آخر اجتماع لرئيس الوزراء الذي ترأسه رئيس الجمهورية السيد عبد المجيد تبون، أوضح وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمؤسسات الناشئة، واقتصاد المعرفة السيد ياسين جريدان، خلال تقديمه لعرض حول أفاق المؤسسات الناشئة، إن قطاعه يعمل على إحداث إطار قانوني وتنظيمي ووظيفي للشركات الناشئة، ووضع تعريف قانوني لذا وللحاضنات، وتحديد طرق تقييم أدائها . وحسب ممثل الحكومة، فإن التسهيلات المقدمة في إطار تشجيع المؤسسات الناشئة، تنطلق من وضع عدد من القوانين لتأطير عمل هذه المؤسسات، على عكس السنوات الفارطة، حيث كانت تنشط في جو غير واضح ولا يوجد فرق بينها وبين المؤسسات الكبيرة، معلنا بالمناسبة عن استعداد وزارته لمنح علامة المؤسسة الناشئة، عبر الموقع الإلكتروني، بعد صدور القانون، في الأيام المقبلة.

كما أعلن عن وضع خارطة طريق لتمويل هذا النوع من المؤسسات، بإشراك البورصة ورأس المال الاستثماري، وتحديد كيفية مساهمة المغتربين، وتطبيق آليات إعفاء ضريبي "شبه كلي"، لتمكين الشباب من الإسهام بفعالية في فك ارتباط الاقتصاد الوطني بالمحروقات. كما تتضمن خارطة الطريق إنشاء "مدينة الشركات الناشئة"، التي ستكون بمثابة مركز تكنولوجي متعدد الخدمات، بجاذبية عالية، ما يسمح بتعزيز مكانة الجزائر كقطب إفريقي للإبداع والابتكار. من جهة أخرى، تعمل، الوزارة على وضع الأسس القانونية لمعاهد نقل التكنولوجيا، خلال الربع الأول من عام 2020 على أن تنطلق المرحلة التجريبية عبر جامعتين بإنشاء مركزين مختصين بالذكاء الصناعي وانترنت الأشياء التي تعمل بالتعاون مع الكفاءات الجزائرية بالخارج.

وقال في نفس السياق أن "الشباب يحتاج إلى أشياء ملموسة" حيث أمر بإنشاء صندوق خاص بدعم المؤسسات الناشئة. ومخاطبا الوزراء المعنيين قال الرئيس: "تملكون الآن سلطة القرار وصندوق تمويل ستكونون أعضاء في مجلس إدارته، وعليكم بالميدان لتجسيد مشاريعكم لصالح الشباب".

وكان رئيس الجمهورية قد أمر خلال اجتماع الوزراء المنعقد في 5 يناير الفارط بإعداد برنامج استعجالي للمؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة فيما يتعلق بإنشاء صندوق خاص أو بنك موجه لتمويلها. كما شدد على ضرورة "إصلاح معمق" للنظام الجبائي وكل ما يتبعه من تنظيمات وتحفيزات جبائية لفائدة المؤسسات خاصة الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما تضمن القانون إعفاءات من الضرائب

والرسوم الجمركية في مرحلة الاستغلال مع إقرار تسهيل وصول هذه المؤسسات إلى العقار لتوسعة مشاريعها الاستثمارية . ويمكن تلخيص أهم الأفاق فيما يلي :

- إنشاء صندوق استثماري مخصص لتمويل ودعم المؤسسات الناشئة.
 - إنشاء مجلس أعلى للابتكار والذي سيكون حجر الزاوية للتوجه الاستراتيجي في مجال تثمين الأفكار والمبادرات المبتكرة والإمكانات الوطنية للبحث العلمي، في خدمة تنمية اقتصاد المعرفة .
 - وضع الإطار القانوني الذي يحدد مفاهيم المؤسسات الناشئة والحاضنات وكذا المصطلحات الخاصة بالنظام البيئي لاقتصاد المعرفة، من أجل تسهيل إجراءات إنشاء هذه الكيانات. علاوة على عملية إعداد النصوص التنظيمية ذات الصلة، التي ستقضي إلى مراجعة النصوص الموجودة من أجل تكييف آليات التمويل مع دورة نمو المؤسسات الناشئة.
 - تحويل الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - تحويل قطب الامتياز الجهوي التكنولوجي {HUB} للمؤسسات الناشئة، الذي يجري إنجازه من قبل شركة "سوناطراك" على مستوى حديقة الرياح الكبرى "دنيا بارك"، إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة .
 - تمكين حاملي المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة، من الاستفادة من المساحات المتاحة داخل المؤسسات التابعة لقطاعي الشباب والتكوين المهني على المستوى الوطني.
 - تهيئة الجماعات المحلية لمساحات مخصصة للمؤسسات الناشئة مع إعطاء الأولوية للمناطق التي تتوفر فيها إمكانات كبيرة من حاملي المشاريع المبتكرة، لاسيما ولايات بشار، وورقلة، وقسنطينة، ووهران، وتلمسان، وسطيف، وباتنة، قبل توسيع هذا المسعى إلى كامل التراب الوطني. وأخيرا، ومن أجل ضمان التآزر المشترك ما بين القطاعات لتنفيذ إستراتيجية تطوير المؤسسات الناشئة، يُكلف السيد وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، بالسهر على ضبط المساهمات التي تقدمها جميع القطاعات.
- (بسويح وبوقطاية وميموني، 2020، صفحة 412)

خلاصة الفصل:

تعتبر المؤسسات الناشئة المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي، فدورها لا يقتصر فقط على رفع من مستويات الإنتاج وزيادة العائدات، بل يتعدى ذلك ليشمل التجديد في النسيج الاقتصادي من خلال تعويض المؤسسات التي فشلت وإعادة التوازن للأسواق.

وللمؤسسات الناشئة مرتكزات أساسية تعتمدها في إستراتيجيتها كذكاء الأعمال والسلوك الإستراتيجي واليقظة المقاولاتية وحاضنات الأعمال والتسويق الذكي وفكرة العدوى والتي تمكنها من التطور والنمو والتوسع.

والجزائر كغيرها من الدول النامية سعت إلى تحقيق تنمية اقتصادية شاملة لكل القطاعات حيث قامت باستحداث أجهزة مرافقة ومساعدة حاملي المشاريع الاستثمارية للحصول على الموارد اللازمة يأتي ذلك من خلال تجسيد مشاريع الشباب التي تلعب دورا هام لنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الجزائري، ولكن بالنظر للأهداف التي أنشأت من أجلها ومحاور التنمية المستقبلية، لا تزال بعيدة عن المستوى المطلوب.

الفصل الثالث:

دراسة حالة نماذج محلية وعالمية

تمهيد:

بعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع الدراسة وعرض كل المفاهيم المتعلقة بها فإنه من خلال هذا الفصل سيتم عرض بعض النماذج عن المؤسسات الناشئة سواء محليا أو عربيا أو أجنبيا.

1- دراسة حالة لبعض المؤسسات الناشئة محليا:

عرفت الجزائر في السنوات الأخيرة تطورا كبيرا في الجانب المؤسساتي ومنها المؤسسات الناشئة التي فاقت تخيلات الدولة مما أدى إلى إنشاء وزارة خاصة بها ومن هنا يمكن عرض بعض النماذج عن هذا النوع من المؤسسات.

نشر موقع **Startup Ranking** المتخصص في اكتشاف الشركات ال مؤسسات من جميع أنحاء العالم. ترتيب المؤسسات الناشئة الأكثر رواجاً في الجزائر. احتل موقع **Siamois QCM** المرتبة الأولى وهو عبارة عن منصة تدريب إلكترونية لطلاب الطب الجزائريين. فهي تتيح لهم توفير الكثير من الوقت والمال، ولكن قبل كل شيء، تساعد على أن يكونوا أكثر تنظيماً في عملهم. أما المرتبة الثانية فقد عادت لموقع **Batolis** وهو موقع بيع إلكتروني جزائري 100٪، تم إنشاؤه في 2015 بواسطة SARL MAMS BROS و عادت المرتبة الثالثة لـ **Sekoir** وهي عبارة عن منصة لتبادل الأموال. تركز على توفير حلول لتحويل أموال آمنة ومأمونة. وجلب تحويل الأموال إلى أصولها من نظير إلى نظير. أما المرتبة الرابعة فكانت من نصيب **YASSIR** حيث تم إنشاؤها لبناء علاقات مفيدة. بين مقدمي الخدمات وعملائهم المحتملين في مختلف المجالات. من النقل والصحة والأغذية والخدمات اللوجستية والمزيد. وعادت المرتبة الخامسة إلى **Zawwali** وهو تطبيق يمكن من ربط المستخدمين ببائعي التجزئة بأفضل سعر. حيث يوفر فهرسا غنيا بالمراجع والخدمات عالية الجودة. (عبيدات سارة، العابد برينيس شريفة، 2021)

1-1- مؤسسة واد كنيس:



1-1-1 تعريف موقع واد كنيس:

يعتبر أول مواقع التسوق عبر الانترنت في الجزائر فقد أسس سنة 2006 ويهتم بوضع الإعلانات التجارية فهو يعتبر رابط حقيقي بين أصحاب الإعلانات الصغيرة والراغبين في بيع وشراء أو مبادلة

مختلف المنتجات ويحدد هذا الموقع نجاحا لافتا منذ تأسيسه إذ استقطب حوالي 3.8 مليون زائر خلال شهر أوت 2010. (فلاق شبرة فاطمة، 2018/2017، صفحة 42)

موقع إلكتروني جزائري تسويقي يجمع آلاف الجزائريين ويفتح لهم المجال لشراء وبيع المنتجات وتقديم الخدمات في فروع ومجالات عديدة.

واد كنيس سوق عريق مختص في بيع السلع والتحف القديمة بالجزائر العاصمة وثانيا لتطلعات الشباب الخمسة آنذاك لتطورات الساحة الإلكترونية ورقمنة الخدمات، ليقوم الموقع على مبدأ الجمع بين البائع والمشتري في مكان واحد وتوفير العديد من الخدمات كالعقارات، بيع وكراء السيارات الأثاث والسلع المنزلية وإعلانات التوظيف والبحث عن العمل، السفر...إلخ. (سارة شلواش، رانيا بومجو،

2020/2019، صفحة 95)

1-2 نشأة موقع واد كنيس:

وقد تم إنشاء هذا الموقع من قبل خمسة شباب بلبن ثلاثة منهم لهم شهادات جامعية في مجال الإعلام الآلي، وأحدهم يحمل شهادة دراسات عليا في مجال الصيدلة والآخر يحمل شهادة دراسات عليا في علوم الإحصاء، وتم تسميته هذا الاسم أثناء استماعهم لجهاز الراديو عندما سمعوا بمطاردة الشرطة لبائعي السلع القديمة في الجزائر العاصمة، إذ هدفوا من إنشائه إلى تسهيل وتسريع التبادلات التجارية، وغرس ثقافة الانترنت لدى الجزائريين من أجل اختبار المنتجات والخدمات، كما يوفر للمؤسسات فرص عرض منتجاتها مع أكبر عدد ممكن من الزبائن، كما هو مكان التقاء العارضين والمشتريين أما عن طريقة التعامل في الموقع فتتمثل في نشر الأفراد لإعلانهم في الموقع (صور - معلومات ...) أما عن الشراء فيكفي الاتصال بالمعلن هاتفيا.

ويتم عرض العديد من السلع في الموقع تنقسم في مجملها إلى الأصناف التالية: العقارات، الخدمات، بيع وكراء السيارات، الهواتف، بيع وكراء السيارات، مواد التجميل...إلخ، لكن أكثر ما يكسي الموقع شهرته هو بيع وشراء السيارات نظرا للإقبال الكبير الذي تلقاه من الجزائريين . (سعدية خاخة، سعدية عانو،

2016/2015، صفحة 20)

موقع واد كنيس وبدايته: لم يكن يحظى الموقع في سنته الأولى بأكثر من عشرين زائراً يومياً، إضافة إلى بعض المبوبات المنشورة من قبل الأصدقاء، ومع ذلك أخذ الأمر ينتشر تدريجياً ففي عام 2007 دعي الفريق إلى واحدة من أولى فعاليات التسويق الإلكتروني - e marketing في الجزائر، فسجل عندها موقع واد كنيس نحو ألفي زائر في يوم واحد، إذ يذكر بوزيد هذا الأمر بالقول "كان هذا قياسياً بالنسبة لنا". (سارة شلواش، رانيا بومجو، 2020/2019، صفحة 96)

عند دخولهم الجامعة شهد الأصدقاء الخمسة نمواً حقيقياً في أعداد زائري الموقع، فكل واحد منهم استطاع بسهولة استقطاب المئات من الطلاب الذين شكلوا الهدف الأمثل في ذلك الوقت بحيث كانوا مهتمين بالإمكانيات التي توفرها الانترنت، بالإضافة إلى أنهم أرادوا تجربة شيء جديد. وهكذا سرعان ما انتشر الخبر بسرعة خارج الجامعة، وأصبح الموقع ظاهرة بنفسه.

يقول المؤسس إن "العديد من الناس قالوا لنا إنهم بدأوا باستخدام الانترنت بسبب موقع واد كنيس".

ويضيف أيضاً أنه بفضل موقع واد كنيس، اشترى كثيرون أعراضاً للمرة الأولى أونلاين، أو بحثوا عن شقة أو سيارة للمرة الأولى.

بعد ثلاث سنوات من تطوير منتجهم وإدخال التعديلات عليه، والسماح للجزائريين بأن يكون واد كنيس خاصاً بهم قرر الأصدقاء الخمسة تكثيف عملهم، وبدأوا بتسويق الموقع لدى مستخدمي الانترنت، وسواهم ممن لم يصلوها بعد.

وبخلاف نظرائهم المغربيين الذين اعتمدوا بكثافة على التلفزيون واللوحات الإعلانية لجذب من لا يستخدم الانترنت، فإنهم ركزوا على إعلانات الانترنت وعلى فيسبوك لتسويق الخدمة.

ويفسر بوزيد ذلك بالقول "يمكنك العثور على مواطنين جزائريين لا يملكون بريداً إلكترونياً أو لا يستخدمون الانترنت، لكنهم يستخدمون فيسبوك، لهذا قررنا أن نستهدفهم". (سارة شلواش، رانيا بومجو،

2020/2019، صفحة 96)

1-3 أهم إنجازاته ونجاحاته:

يعتبر موقع واد كنيس همزة وصل بين المشتري والبائع، فهو لا يقوم بعمليات البيع والشراء حد ذاته وإنما يقتصر على تنظيم وتبويب ومراقبة الإعلانات هذه الأخيرة عن طريق آلية تضمن أمن المعاملات الإلكترونية وتمثلت حسب تصريح مسؤول الموقع أنها تكون من خلال تعاملهم مع الشرطة كإجراء لاحتمال حدوث حالات اللاد أمن لحماية المعلوماتية في الأنترنت، وتمثل ذلك في إلزامية وضع المستخدمين للموقع لرقم بطاقة تعريفه ورقم الهاتف، بحيث بمجرد اتصال أحد المتعاملين تصل رسالة لكل من إدارة الموقع ومركز الشرطة، كل هذا يحدث دون علم المستخدمين، يتم التواصل بين البائع والمشتري عن طريق استعمال رقم الهاتف أو ترك رسالة، من خلال هذه النقطة يمكن إدراج وتوظيف أهم عناصر المزيج التسويقي التي يتميز بها موقع واد كنيس وهي كالتالي :

- **المنتج:** يقتصر على عرض السلع والخدمات مع ذكر خصائصه التي تتميز بها، حيث يقوم موقع واد كنيس بعرض المنتجات (السلع والخدمات) وذلك باستعمال طريقة الإعلانات الموجهة للمستهلك النهائي؛ (سعدية خاخة، سعدية عانو، 2016/2015، صفحة 21)

- **التسعير:** ليس من صلاحيات القائمين على الموقع ويتم من خلال التفاوض بين أطراف العملية التسويقية وإنهاء العملية باتفاق بين طرفيها، أما بخصوص الدفع فإن الموقع يفتقر التقنيات الدفع الجديدة أي الدفع الإلكتروني، وإنما يعتمد على طريقة البريد العادي؛

- **الترويج:** أما بخصوص هذا العنصر فقد ركزوا على إعلانات الأنترنت وعلى فايسبوك التسويق الخدمة حيث يشهد الموقع إقبال العديد من الزوار تمثلت في حصيلة 550 ألف مستخدم لليوم الواحد، يتداولون عليه على 3 دورات في اليوم، إذ تقدر الدورة الواحدة بمعدل % 18.78 في ماي 2016. ويؤكد السيد بوزيد كثرة الإقبال على الموقع مشيرا إلى تلك الفترة التي شهدتها الجزائر في القطاع الأنترنت مصرحا بعدم تراجع حصيلة الإقبال، معتبرا إياه نجاحا كبيرا.

كما أشار على أنهم مقدمين على تطبيق فكرة الرحلات العالمية من خلال تسهيل الرحلات العالمية في الجزائر، مشيرا إلى رابط الكتروني WWW.FACEBOOK.COM / VOYAGE لمعرفة تفاصيل أكثر على هذا المشروع.

- التوزيع: في هذا العنصر تشير إلى أن المستخدمين في الموقع يستخدمون عدة طرق في توصيل المنتجات وهي كالتالي:

* عبر البريد العادي.

* انتقال المشتري إلى مكان المعن ويستلم بضاعته بنفسه .

* الاتفاق بين المشتري والبائع بإرسال البضاعة عن طريق وسيلة نقل، بمعنى أن المشتري يدفع كل مستحقات النقل وينتظر بضاعته حتى تصله . (سعدية خاخة، سعدية عانو، 2016/2015، صفحة 21)

2-1 مؤسسة باتوليس Batolis:



1-2-1 تعريف باتوليس Batolis:

هو موقع مبيعات جزائري 100% على الانترنت، ثم إنشائه في عام 2015 من قبل شركة SARL MAMS BROS، ويستهدف السكان الناطقين باللغة العربية والفرنسية في البلاد ويقدم للجمهور العام (الأطفال، الرجال، النساء) ويتضمن مجموعة واسعة من المنتجات، هدفهم الأول هو تسهيل الحياة اليومية لجميع الجزائريين من خلال تلبية احتياجاتهم في أي وقت، يتم ضمان التسليم على مستوى كل الولايات مع إمكانية الدفع عند التسليم. (Abdelhak Soumia, Graa Amel, 2019, p. 73)

يقدم هذا الموقع للعملاء الاختيار بين العديد من المنتجات ويتعهد بتسليم طلباتهم في جميع أنحاء الوطن، مثل معظم المواقع الأخرى الموجودة على الانترنت وتتم معظم المعاملات نقداً أو عن طريق تحويل المبلغ عبر مركز البريد. (سمان وسيلة، 2020، صفحة 21)

تقدم Batolis خدماتها ليلاً نهاراً ليتمكن العميل الوصول وتقديم الطلب في أي وقت دون القلق بشأن أوقات الفتح والإغلاق، والاختناقات المرورية، ومواقف السيارات... وكل هذا بمجرد نقرة واحدة، كما لها

شعار "اشترى بثقة" كما تقدم تجربة تسوق رائعة وآمنة، منتجات أصلية ومضمونة، علامات تجارية مشهورة، كما نجحت في فترة قصيرة لتصل إلى 3.5 مليون زائر و 320 ألف معجب على شبكات التواصل، كما توفر أكثر من 40 علامة تجارية منها (ساعات، أجهزة منزلية، الهواتف الذكية، الألعاب، مواد التجميل....) وخدمة العملاء 7/7.

1-2-2 نقاط القوة:

- متوافق مع اللوائح (RC, DZ, CGV) والفواتير وحماية بيانات العملاء...إلخ؛
- موقع وتطبيق ثنائي اللغة (العربية، الفرنسية)؛
- خدمة فعالة قبل وأثناء وبعد البيع؛
- مراقبة الجودة والامتثال للأوامر؛
- تغليف أمن للطرود؛
- احترام المواعيد؛
- التقييم الشهري لمقدمي الخدمات اللوجستية والتغطية .-3 (Samir bouazabia, 2018, pp. 11)

1-2-3 المؤسسات التي منحت ثقتها بها:

الجدول رقم (03): المؤسسات التي منحت ثقتها بمؤسسة Batolis

CNEP Banque -	AYRADE -	مؤسسة سيفيتال -
MED INVESTMENT -	BNP PARIBAS -	CARDIF EI Djazair -
HOLDING	- الدار الدولية للكتاب	GAZPROM -

source:(Samir bouazabia, 2018, pp. 3-11)

1-2-4 التحديات التي تواجهها:

- النقل والإمداد؛
- الدفع الإلكتروني؛
- صعوبات التصدير؛
- النظام الأساسي لبدأ التشغيل؛
- النظام الضريبي وشبه ضريبي (ضريبة القيمة المضافة، IRG، IBS)؛
- ANSEJ، CASNOS، CNAS؛
- حماية تجارب الويب؛
- التسمية والضمان. (Samir bouazabia, 2018, pp. 3-11)

1-3-3 مؤسسة SIAMOIS QCM:



1-3-1 تعريفها مؤسسة SIAMOIS QCM

هي عبارة عن منصة تدريب الكترونية لطلاب الطب الجزائريين ولأئلك الذين يستعدون لامتحان الإقامة فهي تتيح لهم توفير الكثير من الوقت والمال ولكن قبل كل شيء تساعدهم على أن يكونوا أكثر تنظيما في عملهم تأسست في 10 جوان 2017 والتي تحتوي على أكثر من 60000 من الأسئلة؛ (<https://Siamois.co>, 2022)

1-3-2 نقاط القوة:

- يحتوي QCM على أكثر من 60000 سؤال طبي QCM وعلمي QCU وحالات سريرية مصنفة حسب كل وحدة وحسب كل دورة التدريبية وحسب مصدرها وتحتوي على عدة تفسيرات وضعت من طرف مختصين في علم الطب؛

- لديها نقاط بيع في بعض الولايات منها عنابة، بسكرة، سطيف.. وتواصل توسيع تغطيتها لتسهيل عمليات الشراء لمستخدميها ويمكن الدفع عن طريق CCP أو باستخدام BARIDIMOB؛

- تأتي تقارير QCM الخاصة من عدة مصادر (RESIDANAT ALGERIES، قسنطينة، تلمسان، وهران، عنابة، بلدية، EXTERNAT ALGER، الأرنب الأزرق)؛

- توجد قوائم تشغيل لتصنيف الاسئلة واعادتها في الوقت المطلوب،

- يمكن اضافة ملاحظات شخصية على كل سؤال؛ (help.Siamois.co, 2022)

- وجود تحديثات منتظمة لتصحيح/ إضافة أو تعليق على الأسئلة مع التفسيرات؛

- تحتوي على عدة احتمالات لتصفية الأسئلة:

✓ المرئية أو غير المرئية (الأسئلة التي تخطيتها أو تطرقت إليها في المرة الأولى)؛

✓ أسئلة خاطئة بالفعل أي أنك فشلت في المرة الأولى؛

✓ تحتوي على شرح للأسئلة.

- تتيح للطلبة معرفة إحصائيات أدائهم وتقدمهم في كل وحدة؛

- برنامج SIAMOIS QCM هو أول برنامج يتم استخدامه في الجزائر وموصى به من قبل العروض الترويجية الأخرى؛

- تحتوي على عدة وحدات مجانية يمكن الوصول إليها من خلال إنشاء حساب Discovery مجاني؛

- تنظم أيضا مقاطع فيديو مجانية عبر Facebook و YouTube الخاص. (help.Siamois.co, 2022)

1-4: مؤسسة نباتو (Nbatou) للسكن



1-4-1: تعريف مؤسسة نباتو

Nbatou هي أول مؤسسة ناشئة جزائرية متخصصة في السكن، توفر لمستخدمي الإنترنت منازل وشققاً أو حتى "Khymates" في جميع أنحاء التراب الوطني للإقامة من ليلة واحدة إلى 30 ليلة. حتى الآن تغطي 24 ولاية بما في ذلك 7 ولايات من الصحراء الكبرى، مع ما يقرب من 300 منزل تعكس راحة وهوية كل منطقة؛

هذه المؤسسة الناشئة مستوحاة إلى حد كبير من منصة AirBnB العالمية التي تتيح لأصحاب الشقق تأجير عقاراتهم عبر الإنترنت؛

على غرار AirBnB، يوفر موقع Nbatou.com لأي شخص إمكانية عرض منزله أو شقته مقابل إيجار قصير (أو متوسط) مقابل تعويض. يتكون المفهوم من ربط مالكي أماكن الإقامة والسائحين في منصة واحدة على الإنترنت؛ (Tekfi saliha, Laouedj zouaoui, 2019, pp. 8-10)

تم إطلاق المؤسسة الناشئة في عام 2015 من قبل الأخوين شايب (فيصل وأسامة)، ويتكون فريق العمل من المطورين والمسوقين والباعة الذين لديهم هدف واحد مشترك وهو تطوير السياحة الجزائرية. يطمح مؤسسوها إلى جذب المزيد من السائحين الجزائريين ومنحهم الرغبة في السفر في بلدانهم من أجل اكتشافها بشكل أفضل، بدلاً من زيارة البلدان الأخرى؛

الهدف الأول للمؤسسة الناشئة هو جذب الجزائريين الذين يريدون اكتشاف بلادهم، لكن هذا لا يمنعها من الحصول على عملاء متنوعين من تركيا، تونس، فرنسا، ألمانيا، الهند، إلخ. بالإضافة إلى ذلك تعتمد المؤسسة الناشئة على نظام مجتمعي يجعل الناس أكثر راحة، على سبيل المثال : سيتم الترحيب

بالشخص الذي يأتي من الجنوب لزيارة القصبه في مكان عائلي حقيقي في الجزائر العاصمة، وهذا يسمح له باكتشاف المدينة أيضا باعتبارها ثقافة وتاريخ القصبه؛

بالإضافة إلى ذلك، لم تعد المؤسسة الناشئة مجرد موقع لإعلانات تأجير المنازل، بل أصبحت عبارة عن منصة بحث مخصصة تعتمد على معايير مفصلة (الموقع والمنطقة ونوع المنزل أو الشقة والميزانية). تتيح المؤسسة أيضا إمكانية وضع قائمة بوسائل الراحة بالقرب من أماكن الإقامة التي يعتمرون استئجارها، مثل الأسواق المحلية ووسائل النقل المتاحة وأقرب الشواطئ والخدمات الأخرى. (صيدليات، مؤسسات صحية،.... إلخ).

1-4-2: من بين القيود التي واجهتها الشركة الناشئة

- عدم وجود إطار تنظيمي لهذا النوع من الإيجارات، وغياب الدفع عبر الإنترنت ووزن القطاع غير الرسمي. لهذه القيود، قدم مؤسسو المؤسسة الناشئة حولا بديلة مثل الدفع عن طريق التحويل المصرفي أو مباشرة، التحقق من الشقق على الإنترنت للحماية من المفاجآت غير السارة. في الواقع، يسافر وكلاء "نباتو" لأصحاب الشقق، لكي يتحققوا بأنفسهم من جودة الأثاث المعروض للإيجار. من أجل ضمان حسن سير العمل، حدد مؤسسو "Nbatou" شروط الحجز على المنصة بوضوح وهي كالتالي:

- للمسافر الحق في إرسال طلبات الإقامة إلي مضيفين متعددين في الموقع نفس الوقت؛

- سيتضمن طلب الإقامة معلومات عن المسافر الذي يرغب في الإقامة (الاسم الأول، والعمر، والجنس، ومدينة الإقامة)؛(Tekfi saliha, Laouedj zouaoui, 2019, pp. 8-10)

- عند استلام طلب الإقامة، يحق للمضيف قبوله أو رفضه. لدى المضيف موعد نهائي للرد على طلب إقامة المسافر، وهو 3 أيام، وإلا فسيتم إلغاء طلب الإقامة. في حالة موافقة المضيف على ذلك، سيدفع المسافر تكاليف الإقامة في المكتب الرئيسي لشركة "Turing Innovation Technology SARL" التي تدير منصة Nbatou.com أو عن طريق التحويلات (أو المدفوعات) إلى الحساب المصرفي للمؤسسة، وذلك خلال مدة لا تزيد عن 5 أيام.

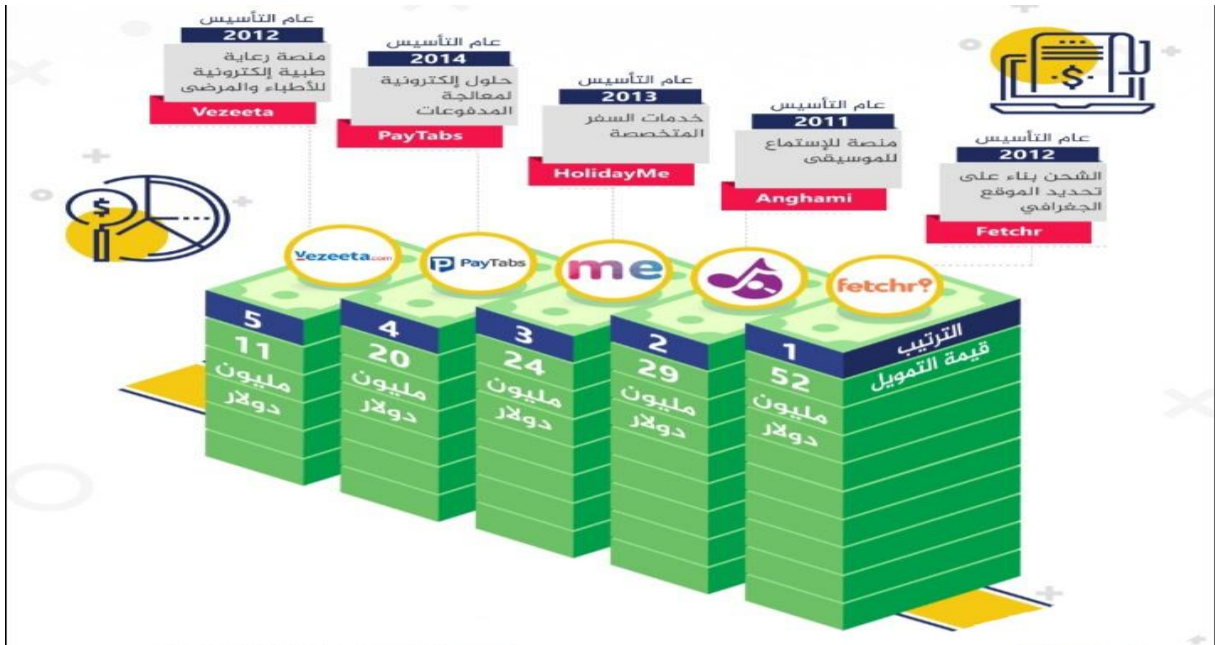
منذ إنشائها حتى الآن، أثبتت مؤسسة "نباتو" الناشئة فعاليتها في مجال السياحة الداخلية بعدد من الإعلانات الفعالة تجاوزت 150 إعلانا، والتي تقدم إيجارات تتراوح بين 4000 يوم لشقة متواضعة. اليوم

لفيلا ذات المسبح المطل على البحر وينطبق الشيء نفسه على عدد النقرات الذي تجاوز 10000 نقرة في الشهر.

ومنه يمكن القول بأن مؤسسة نباتو تجعل من الممكن التغلب على مشكلة الإقامة التي غالبا ما تتشأ للمسافرين الجزائريين عندما يرغبون في زيارة مدينة جزائرية، نتيجة لذلك تلعب هذه المؤسسة الناشئة دورا قويا للغاية في تطوير السياحة الداخلية وذلك من حيث أنها تشجع الجزائريين على اكتشاف الثروات الطبيعية والثقافية لبلدانهم من خلال تسهيل مهمتهم في العثور على السكن الذي يناسبهم من حيث السعر/الجودة. (Tekfi saliha, Laouedj zouaoui, 2019, pp. 8-10)

2- دراسة حالة لبعض المؤسسات الناشئة عربيا:

شهد العالم العربي إنجازات مبشرة إلى حد كبير في عالم ريادة الأعمال، حيث حققت العديد من المؤسسات الناشئة العربية على مدار السنوات الماضية إنجازات أهلتها للحصول على جولات تمويلية كبرى ومن ثم تنفيذ خطط طموحة من التوسع الإقليمي خارج الإطار المحلي ربما أكثرها شهرة على المستوى الإعلامي صفقة الاستحواذ الضخمة لآمازون على "سوق دوت كوم"، مروراً إلى جمع شركة "كريم" (Careem) لنصف مليار دولار كاستثمارات من قبل مجموعات استثمارية مختلفة، ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا المحور إلى أهم أقوى الشركات العربية الناشئة من حيث التمويل.



2-1-1 مؤسسة فتشر للطرود الذكية:

فتشر fetchr



2-1-1-1: مؤسسة فتشر

هي مؤسسة ناشئة تختص في خدمات الشحن، أسست في عام 2012 حين أجمع ثلاثي رواد الأعمال: إدريس الرفاعي وعمر يغمور وجوي عجلوني على هدف واحد وهو تأسيس مؤسسة ناشئة تعمل في مجال تيسير عمليات شحن الطرود والطلبات عبر استخدام تطبيق يتم تحميله على الهواتف الذكية، هذه الفكرة جاءت بالأساس بسبب رصد ثغرة واضحة في أنظمة توصيل البريد حول العالم، مما جعلها منفذا ممتازا لعمل مشروع ريادي يحقق نجاحا كبيرا في المنطقة، حيث كانت فكرة المشروع تركز بشكل كامل على التبسيط. لا داعي للدخول في عملية انتظار طويلة، ثم تواصل بين مؤسسة الشحن ومندوبي التوصيل من ناحية، وبين العميل من ناحية أخرى عبر الهاتف لا اتصالات لتحديد العنوان، أي أن التطبيق يهيئ كل أدوات تسليم وإرسال الطرود وتحديد العناوين بدقة عبر الخرائط، وتوصيل الطلبات إلى العملاء مباشرة بغض النظر عن أماكن وجودهم، ودون الحاجة إلى إجراء اتصالات هاتفية. (عماد أبو الفتوح، 2017)

2-1-1-2 أهم نجاحات مؤسسة فتشر:

- بعد عام واحد من إطلاق مؤسسة "فتشر" وبقدوم عام 2013 حصلت المؤسسة على أول تمويل لها بقيمة 1.5 مليون دولار؛
- استطاعت المؤسسة بحلول عام 2015 الحصول على استثمار كبير قيمته 11 مليون دولار من "وادي السيليكون" ومن عدة مستثمرين أهمهم " NEA " و"فينشرز موبايلى"؛
- في عام 2016 أطلقت المؤسسة خدمة " Sellr " التي تتيح للمستخدمين بيع منتجاتهم وحرفهم بسهولة عبر الانترنت؛

- بقدوم عام 2017 ارتفع عدد المستثمرين في الشركة إلى 13 مستثمرا، بإجمالي استثمارات قدرت بنحو 52 مليون دولار بحسب "فوربس" ما يجعلها تحتل المركز الأول في قائمة "فوربس" لأفضل 100 شركة عربية ناشئة لهذا العام؛

- اليوم تجاوز فريق عمل المؤسسة نحو الألف موظف، وتقوم بعمل توسعات كبرى في منطقة الخليج ومصر، وتعتمد المزيد من التوسعات في أسواق الشرق الأوسط وإفريقيا. (رمضاني مروى، بوقرة كريمة، 2020، صفحة 281)

2-2 مؤسسة هوليداي مي (Holiday Me) للسفر والسياحة:



هي بوابة سفر إلكتروني متكاملة، مؤسسة ناشئة تأسست على يد رائد الأعمال الهندي غيت بهالا، وديغ فيجاي براتاب، ورائد الأعمال السعودي منصور بن ماضي، وبدأت أعمالها في منطقة الشرق الأوسط في عام 2014، حيث تستهدف دعم وسائل السفر والسياحة من وإلى دول الخليج، وعلى رأسها كل من الإمارات والسعودية، ومن أكثر بوابات السفر الإلكترونية نموا في منطقة الشرق الأوسط في السنوات الأخيرة، وتوفر لمجموعة حلول وحقائب متنوعة للسفر، خصوصا مع انفتاح السعودية على مفاهيم سياحية أكبر تنفيذا لرؤية 2030 التي تستهدف فتح الأبواب لمختلف أنواع السياحة والترفيه جنبا إلى جنب مع السياحة الدينية، مما يجعل المنطقة ككل على أعتاب حركة سفر وتنقل وسياحة أكبر في السنوات التالية، الأمر الذي يدعم بدوره حركة تأسيس بوابات السفر والسياحة الإلكترونية. (رمضاني مروى، بوقرة كريمة، 2020)

هذا الاتجاه كان سببا في حصول المؤسسة على دعم تمويلي كبير على مدار السنوات الثلاثة التي تلت تأسيسها وبدء نشاطها في منطقة الشرق الأوسط، حيث استطاعت المؤسسة تأمين تمويل أولي من مجموعة "الصانع القابضة" بقيمة 04 ملايين دولار في نفس سنة تأسيسها، ومن ثم توالى الجولات

التمويلية ليصل إجمالي التمويل التي حصلت عليه المؤسسة حتى الآن إلى 24 مليون دولار من أكثر من مستثمر، على رأسها مجموعة "الصانع" ومؤسسة "أكسيل بارترز" ومجموعة "C&F"، وغيرها من مؤسسات الاستثمار والتمويل، المؤسسة مقرها في الإمارات، ولديها مكاتب في السعودية والهند وتجاوز عدد موظفيها حاليا 85 موظفا موزعين على كافة مكاتبها. (عماد أبو الفتوح، 2017)

2-3 مؤسسة باي تابس للخدمات مالية إلكترونية:



rewa

مؤسسة ناشئة تأسست في عام 2014 بواسطة رائد الأعمال السعودي عبد العزيز فهد الجوف بهدف تقديم خدمات للدفع الإلكتروني عبر الانترنت بتسهيلات وسرعة كبيرة ملازمة لعمليات الدفع الرقمي المتنامية في السعودية والخليج، على خطى مؤسسة "باي بال" (Pay pal) العالمية للخدمات المالية الإلكترونية (عماد أبو الفتوح، 2017)

حيث حققت عدة نجاحات في الآونة الأخيرة أهمها:

- المؤسسة بدأت أعمالها بتمويل ذاتي من مؤسسها، ثم حصلت على تمويل كبير من مؤسسة "واعد" الذراع الاستثماري لمؤسسة "أرامكو" السعودية بالاستثمار فيها، ليصل إجمالي تمويل المؤسسة إلى 20 مليون دولار؛

- استطاعت "باي تابس" الحصول على العديد من المعاملات مع عدد من الشركات والبنوك والمؤسسات بعد استثمار أرامكو، وتمكنت من افتتاح عدد من المكاتب الإقليمية والعالمية خارج السعودية في البحرين والإمارات والهند؛

- حازت "باي تابس" المركز الأول في تصنيف "فوربس الشرق الأوسط" لأفضل الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية لعام 2016، متقدمة عدة مراكز عن عام 2015 الذي كانت فيه المؤسسة

ضمن العشرة الأوائل أيضا، ثم جاء عام 2017 لتحتل المؤسسة المركز الرابع في قائمة "فوربس" لأقوى 100 شركة عربية ناشئة. (رمضاني مروى، بوقرة كريمة، 2020)

4-2 مؤسسة فيزيتا للخدمات طبية إلكترونية:



Zezeeta.com



مؤسسة ناشئة ريادية مصرية على غرار منصة "ZocDoc" الأميركية، تم تصنيفها باعتبارها خامس أفضل مؤسسة ناشئة في مصر في ترتيب "فوربس" للمؤسسات الناشئة المصرية لعام 2016 ، وأيضا جاءت في قائمة أفضل 100 مؤسسة عربية تساهم في الثورة الصناعية، حيث احتلت هذا العام المركز الخامس لقائمة "فوربس" لأفضل 100 شركة عربية ناشئة. (عماد أبو الفتوح، 2017)

انطلقت "فيزيتا" في عام 2012 بواسطة أمير برسوم وأحمد بدر، الأول كان يشغل منصب مدير منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لشركة "أسترازينيكا" للأدوية، والثاني يعمل متخصصا في تقنية المعلومات، وخلال سنوات بسيطة استطاعت المؤسسة أن تحقق نقلة نوعية كبيرة في عالم الخدمات الصحية في مصر.

نشاط المؤسسة هو تطبيق على الهواتف الذكية يعمل كمنصة لمجموعة من أفضل الأطباء في مصر في مختلف المحافظات تشمل كافة التخصصات الطبية، يمكن الحجز من خلال التطبيق عن بعد، وإتاحة الفرصة للمرضى لكتابة تقييماتهم للأطباء، وأيضا تقليل فترة انتظار المرضى في العيادات المختلفة، والأهم:

- معرفة أجره الطبيب قبل الذهاب إليه.

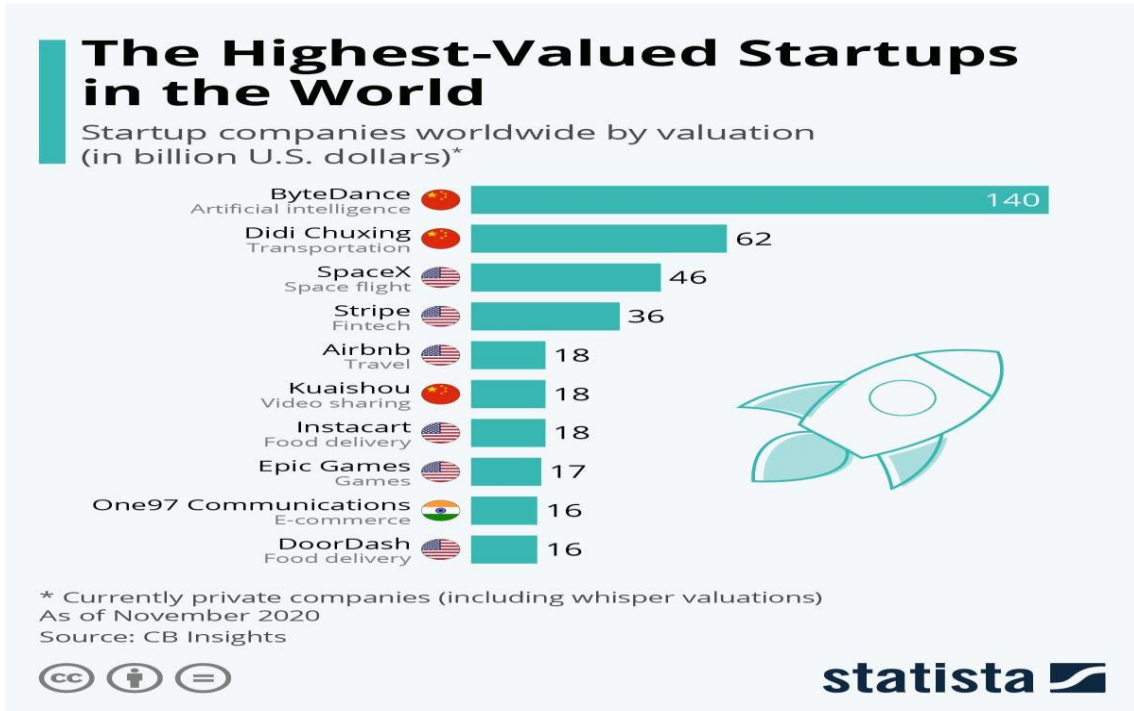
- الفيزيتا هي أجره الطبيب كما هو شائع في اللهجة المصرية.

خلال خمس سنوات من بداية انطلاقتها استطاعت "فيزيتا" أن تجمع حصصاً تمويلية على مراحل لمختلفة بواسطة عدد من المستثمرين الإقليميين والدوليين، رفع من إجمالي استثماراتها إلى نحو 11 مليون دولار، الأمر الذي ساعد المؤسسة في بدء تدشين حملة توسع خارج مصر، واستهداف أسواق أخرى مثل الأردن ولبنان والخليج. (رمضاني مروى، بوقرة كريمة، 2020)

3- دراسة حالة لبعض المؤسسات الناشئة أجنبياً:

يتطلع أصحاب رؤوس الأموال من جميع أنحاء العالم إلى الاستثمار في المؤسسات الناشئة من خلال التجارب التي نجحت في الساحة العالمية في جميع المجالات وفيما يلي بعض من هذه المؤسسات الناشئة أجنبياً.

الشكل رقم (09): يمثل أقوى المؤسسات الناشئة عالمياً



Source: (Www.Wikipedia.com, 2022)

كشف تقرير متخصص في تقييم ال مؤسسات الناشئة أن مؤسسة الذكاء الاصطناعي الصينية ByteDance، الشركة الأم لـ TikTok، تعد المؤسسة الناشئة الأعلى قيمة في العالم حالياً، والأسرع نمواً، وفقاً لـ CB Insights. وتقدر قيمة المؤسسة السوقية بنحو 140 مليار دولار، وتقوم بتشغيل منصة

للمحتوى المرئي باسم Toutiao في الصين، والتي تستخدم التعلم الآلي أو ما يعرف بـ Machine learning لتكييف المحتوى المعروض لكل مشاهد من مصادر وسائل الإعلام التقليدية والجديدة. ووفقا لإحصائيات نشرها موقع "Statista"، تأتي في الترتيب الثاني مؤسسة صينية أخرى في القائمة بين أعلى المؤسسات الناشئة من حيث القيمة السوقية، وهي مؤسسة "ديدي" لخدمات النقل بقيمة 62 مليار دولار.

في حين احتلت مؤسسة الفضاء Space X المملوكة للملياردير إيلون ماسك المركز الثالث في قائمة "يونيكون"، بقيمة 46 مليار دولار حتى نوفمبر تشرين الثاني، وفقا لما اطلعت عليه "العربية نت". وتشكل المؤسسات الأميركية الآن 60% من المؤسسات العشر الأولى، فيما تكمل المؤسسات الصينية والهندية الناشئة القائمة. واعتبر موقع "Statista"، أن جائحة "كورونا" مسؤولة عن تغيير ترتيب القائمة بصورة كبيرة، حيث دخلت مؤسسان لتوصيل الأغذية إلى قائمة العشر الكبار، حيث انضمت مؤسسة Instacart على محلات البقالة، في حين يتخصص تطبيق DoorDash في توصيل الطعام من المطاعم. ووفقا لـ CB Insights هناك أكثر من 500 مؤسسة ناشئة عالميا من اليونيكون (شركات التكنولوجيا الناشئة العملاقة)، تزيد قيمتها عن مليار دولار اعتبارا من نوفمبر 2020. ورغم استحواذ الشركات الأميركية على 60% من المقاعد في قائمة الكبار، إلا أنه من حيث القيمة فإن 3 شركات صينية فقط تستحوذ على 57% من القيمة السوقية للعشر شركات الكبار متجاوزة أكثر من 220 مليار دولار. (عبيدات سارة، العابد برينيس شريفة، 2021)

1-3 مؤسسة أوبر:



3-1-1 نبذة حول المؤسسة

تأسست أوبر في عام 2009 في سان فرانسيسكو بعد ملاحظة عدم كفاءة خدمات سيارات الأجرة داخل المدن. منذ ذلك الحين، سمحت إستراتيجية النمو الجريئة لها بتوسيع خدماتها بسرعة في جميع أنحاء العالم، بحيث عملت في عام 2019 في ما يقرب من 70 دولة، مع استثمار ما يقرب من 16 مليار دولار في المؤسسة منذ إنشائها. يتضح حجم توسعها من خلال قيمتها المقدرة بـ 82 مليار دولار عندما تم طرحها للاكتتاب العام، مما يجعلها واحدة من أكثر مؤسسات التكنولوجيا قيمة في العالم.

إن ظهور الأعمال التجارية له آثار واسعة لا تغطي النقل فحسب، بل تشمل أيضا تغيير نماذج الأعمال والتوظيف، وقضايا التخطيط الحضري وأنماط التنقل في القرن الحادي والعشرين. يتميز صعود أوبر بحقيقة أن المؤسسة تأسست على إستراتيجية مدروسة للابتكار المعطل للسوق. وهذا يجعل من الممكن دراسة كيفية استغلال نقاط ضعف المنافسين الذين لم يجبروا فقط على التصرف بطريقة رجعية، ولكن أيضا للتوافق مع الأطر التي لم يتم تصميمها أبدا للتعامل مع أنواع التحديات التكنولوجية والتشغيلية التي تقدمها أوبر، يتمثل التحدي الذي يواجهه أوبر في الحفاظ على توسعها الإمبريالي كمصدر للابتكار التخريبي، لا سيما من خلال فرض المعايير والقيم في قلب النقاش السياسي العام.

يعتمد نجاح توسع أوبر على الاستخدام البسيط المخادع للتكنولوجيا الحديثة، حيث يتم إجراء الحجزات الأولية والتوجيه وحساب الأجرة والدفع من خلال تطبيق للهاتف الذكي. من الناحية التشغيلية، يتم الجمع بين هذه القاعدة التكنولوجية والمفهوم الاقتصادي للاقتصاد التشاركي، والذي يهدف إلى التقريب بين الموردين والمستهلكين باستخدام القدرات المتاحة. في حالة أوبر، هذا يعني أنه نظرا لأن السيارة عادة ما تكون خاملة لأكثر من 90% من الوقت، يمكن لسائق سيارة (أجرة) تنزيل تطبيق أوبر والتواصل مع العملاء الذين يستخدمون تطبيق أوبر الخاص بهاتفهم المحمول.

يجب أن تتيح التكنولوجيا، جنبا إلى جنب مع الاقتصاد التشاركي، وتحقيق تطابق أفضل بين العرض والطلب لخدمات سيارات الأجرة التقليدية فقط. بالإضافة إلى ذلك، تستخدم أوبر أسعارا متغيرة يمكن تطبيقها لتلبية فترات الطلب المرتفع، بينما يعطي السائق والعميل تقييمات لبعضهما البعض. أثارت قدرة أوبر على تحدي مشغلي سيارات الأجرة الحاليين وتقويهم في كثير من الأحيان على معارضة لخدماتها في العديد من البلدان. للأغراض التنظيمية على وجه الخصوص، تسعى أوبر إلى تمييز نفسها عن

المنافسين من خلال تصوير نفسها على أنها منصة تكنولوجية حيث السائقون ليسوا موظفين بل شركاء، بدلا من مؤسسة سيارات أجرة. (Juliette Biau, Meki Touri...., pp. 3-4)

ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن نوع الخدمة التي تقدمها Uber بعيدة كل البعد عن كونها فريدة من نوعها، في سان فرانسيسكو نفسها، كانت ال مؤسستان المتنافستان Lyft و Sidecar تقدمان بالفعل خدمات قائمة على التطبيقات مماثلة لتلك التي قدمتها Uber في عام 2010. و Lyft لا يزال أحد المنافسين الرئيسيين في الولايات المتحدة، بينما واجهت أوبر منافسة إقليمية كبيرة من شركات مثل Grab في جنوب شرق آسيا و Ola في الهند. وفي الصين كانت المنافسة قوية بشكل خاص. استثمرت أوبر موارد ضخمة في هذا السوق، ولكن في عام 2016 اضطرت إلى الاندماج مع سوق منافس وهي مؤسسة صينية ديدي تشوشينغ. على الرغم من حجم أعمالها ، ألقت الخسائر في الصين ودول أخرى بظلال من الشك على قدرة أوبر على جني أرباح طويلة الأجل. كانت أوبر أكثر نجاحا في المناطق الحضرية الكبيرة، لكنها تقيم تحالفات مع القطاع العام، لا سيما في الولايات المتحدة، حتى تتمكن من التوسع في الضواحي والمناطق الحضرية الصغرى.

في العديد من المدن والبلدان، اتبعت أوبر نهجا سعى إلى التحايل على الأطر التنظيمية وكان هذا واضحا بشكل خاص في أوروبا، حيث خاضت أوبر معارك مع الحكومات والهيئات التنظيمية ومشغلي سيارات الأجرة في فرنسا وألمانيا وبلجيكا وإيطاليا، بينما في المجر في عام 2016، تم إعلان أوبر في الواقع غير قانونية. المعضلة السياسية الخطيرة التي تواجه الحكومات هي أنه في حين أن أوبر تقدم خدمة فعالة رخيصة نسبيا وذات شعبية لدى المستهلكين بينما تخلق العديد من الوظائف، فيمكن أن تهدد أيضا مكانة ووجود الموظفين المعروفين وتجعل اللوائح غير فعالة. في الوقت نفسه قد يؤدي رفضها معاملة السائقين كموظفين إلى توترات فيما يتعلق بالحماية الاجتماعية الأوسع. (Juliette Biau,

Meki Touri...., pp. 3-4)



3-2-1 نبذة عن مؤسسة ONE97:

تم تأسيس ONE97 في عام 2000 من قبل فيجاي شيخار شارما، العضو المنتدب والمروج وهو مزود بخدمات الاتصالات ذات القيمة المضافة، تقوم بتطوير وشراء المحتوى والتطبيقات لتوفير النظام الأساسي المناسب لتسليم منتجات وخدمات VAS، تتكامل هذه المنصات مع عناصر الشبكة الأساسية لمقدمي خدمات الاتصالات، يمكن نشر هذه التطبيقات على أي شبكة اتصالات والوصول إليها من معظم الهواتف المحمولة، يستخدم ONE97 نظام الاستجابة الصوتية التفاعلية (IVR) وخدمات الرسائل القصيرة (SMS) وبيانات الخدمات التكميلية غير المنظمة وتقنية بروتوكول التطبيقات الكلاسيكية لتقديم المنتجات والخدمات، تم تأسيس Paytm (الدفع عبر الهاتف المحمول) في عام 2010 تحت One97 Communications Ltd كموقع إلكتروني لإعادة الشحن عبر الهاتف المحمول مدفوعة الأجر. على مر السنين، خضعت المؤسسة لتغيير نموذجي ينتقل من موقع إعادة شحن الهاتف المحمول إلى التجارة الإلكترونية. تم إطلاق محفظة PayTM للأجهزة المحمولة في عام 2013، وتضم الآن أكثر من 200 مليون مستخدم مسجل. وسعت المؤسسة قاعدتها للسماح للمستخدمين بدفع فواتير الخدمات وحجز الفنادق وشراء تذاكر الأفلام والحافلات والطيران ودفع قروضهم والمشاركة في العديد من الخدمات المالية الأخرى. (Vijay Shekhar Sharma, p. 01)

3-2-2 نقاط القوة التنافسية الرئيسية للمؤسسة:

- نظامها البيئي يسمح لها بالتعامل مع فرص السوق الكبيرة؛

- علامة تجارية موثوق بها؛
- رؤاها حول المستهلكين والتجار الهنود الحمض النووي للمنتج والتكنولوجيا؛
- تأثير المنصة يخلق مزايا مستدامة من خلال ريادتها وثقافتها. ("Subscribe for long term" to one97 communications Ltd, 2021)

3-2-3 المخاطر والمخاوف للشركة:

- السياسات واللوائح الحكومية غير المواتية؛
- المشهد التكنولوجي والخدمي سريع التغير في مجال خدمات الدفع؛
- تغيير غير موات في رسوم معالجة الدفع؛
- رفض قبول نظام الدفع أو انخفاض النمو في قاعدة التجارة؛
- مخاطر تركيز الإيرادات؛
- تراجع الكفاءات التشغيلية واستمرار الخسائر العالية. ("Subscribe for long term" to one97 communications Ltd, 2021)

3-3 لمحة عن مؤسسة Byte Dance للذكاء الاصطناعي



تأسست من قبل Yiming Zhang في مارس 2012 مقرها بكين كانت تسمى مسبقا Beijing Bytedance Technology Co Ltd ثم أصبحت تسمى "ByteDance" تعتبر الآن أكبر يونيكورن

قيمة في العالم، تقدر قيمة المؤسسة الآن ب 75 مليار دولار متجاوزة مؤسسة UBER Technologies Inc التي تبلغ قيمتها 72 مليار دولار. (Xiaoye Shi, 2019, p. 8)

تتمتع المؤسسة بحضور عالمي وتتوفر منتجاتها وخدماتها في أكثر من 150 دولة في العالم بأكثر من 75 لغة وكنقطة انطلاق للمؤسسة أنشأت مختبرها الخاص بالذكاء الاصطناعي الذي يركز على الاستفادة من التعلم الآلي والتعلم العميق في منتجاتها وخدماتها. (Yulun Ma and Yue Hu, 2021, p. 02)

تتميز المؤسسة بخدماتها وتطبيقاتها على شبكات التواصل الإجتماعي لمشاركة الفيديو ،TikTok ،Douyin، كما ارتفع تقييم هذه المؤسسة الناشئة الصينية إلى أكثر من 100 مليار دولار مما يضعها في ملعب رأس المال السوقي لبعض أكبر مؤسسات العامة في العالم، والمنافسين الرئيسيين للمؤسسة متمثلين في Facebook، Twiter، لكن لا تزال وراء Snapchat، و Google، (Arjun Vijayan, 2012, p. 1)

بدأ نجاحها مع منصة Toutiao التي أطلقتها في الصين كخوارزمية لاقتراح الأخبار المناسبة للمستخدمين لكن نجاح المؤسسة الأكبر كان تطبيق TIKTOK الذي دمج مع منصة Musical.ly لاحقا وحقق نموا هائلا.

منذ عام 2018 وحتى الآن تسارع نمو تطبيق TIKTOK بشكل هائل وبات لديه مئات ملايين المستخدمين حول العالم ليكون واحد من أنجح المنصات الصينية عالميا، لكن التطبيق يواجه تحديات كبرى مؤخرا بعد حضره من سوقه الأكبر الهند وتهديدات باقتراب حضره في الولايات المتحدة الأمريكية إن لم يتم بيعه إلى مؤسسة أمريكية (علي وديع حسن، 2020)

4-3 مؤسسة SpaceX الفضاء



SPACEX

1-4-3 نبذة حول المؤسسة

SpaceX هي واحدة من أكبر المؤسسات وأكثرها شهرة في أمريكا، كما ورد في مقال على موقع SpaceX.com " هي مؤسسة أمريكية خاصة لتصنيع المركبات الفضائية ومؤسسة خدمات نقل فضائي مقرها هوثورن كاليفورنيا، وقد تم تأسيسها في عام 2002 من قبل إيلون ماسك بهدف تقليل تكاليف النقل الفضائي لتمكين استعمار كوكب المريخ. (Erika Horne, Shah Shafi, 2021, pp. 8-10)

وتكون مهمة SpaceX هو جعل البشرية في النهاية نوعا من الكواكب المتعددة، ببساطة يريد إيلون ماسك أن يتمتع البشر بالقدرة على العيش على كواكب متعددة، وليس الأرض وحدها، تمتلك الشركة إيرادات ضخمة وتشتهر بإطلاقها لصواريخ بملايين الدولارات، مما يكلفها أطنانا من الوقت والطاقة. لسوء الحظ لا يمكن أبدا أن تكون متأكدا بنسبة 100% من أن إطلاق صاروخ لا يكون ناجحا، وعند فشل الإطلاق وتلقت الشركة رد فعل عنيف من طرف الجماهير.

لا تملك المؤسسة ككل من المؤسسات الأخرى لأنها مؤسسة جديدة ناشئة نسبيا وقد كانت تعمل فقط 18 عاما فقط لا كنها اكتسبت شهرة عالمية لاحقا، تعاملت المؤسسة مع بدايات متواضعة وفي مقال "تاريخ SpaceX" ينص على أنه في عام 2001 وضع إيلون ماسك مفهوما لواجهة المريخ وهو مشروع لإنزال أنبوبة زجاجية تجريبية مصغرة تحتوي على بذور تحتوي على مادة هلامية مجففة على المريخ لزراعة النباتات على تربة المريخ.

سافر إيلون ماسك إلى روسيا واكتشف أن الصواريخ بيعت بمبلغ 8 ملايين دولار وقرر أن هذا مكلف للغاية وبذلك واصل إنشاء مؤسسته التي صنعت صواريخ بأسعار معقولة ويمكن إعادة استخدامها مرة أخرى.

حققت المؤسسة أكبر عائد السنة الماضية حيث جمعت مليوني دولار أكبر من أي مؤسسة أخرى وهذا بفضل تقنياتها الجديدة لاكتشاف الفضاء إلى عالم اكتشاف الفضاء.

3-4-2 نقاط القوة:

- منافسة قليلة جدا نظرا لعدم وجود صناعات تشترك في نفس الأهداف؛
- جعل السفر إلى الفضاء أقل تكلفة؛
- تطوير صاروخ 9 FLACON القابل لإعادة الاستخدام؛
- تطوير صواريخ وجعلها قوية في استخدامها 100 مرة أخرى . (Erika Horne, Shah Shafi, 2021, pp. 8-10)

3-4-3 نقاط الضعف:

- هي مؤسسة خاصة يمكن للحكومة التدخل في مهمتها (يمكنها أن تعيق نموها في أي وقت لأنها ليست تابعة لها)؛
- تكلف الكثير من المال لتشغيل منتجاتها وتجاربها؛
- إيلون ماسك وحده لا يستطيع تمويل المشروع بأكمله فتحتاج إلى أفراد وشركات للاستثمار فيها لنموها؛
- عند عدم وجود تمويل مناسب يؤخر انطلاق المشروع. (Erika Horne, Shah Shafi, 2021, pp. 8-10)

خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل في شكل دراسة حالة لبعض النماذج لمؤسسات ناشئة عربيا وأجنبيا وكذا محلية جزائرية وعند عرض هذه الأخيرة تمكنت الدراسة من تحديد أهميتها في تطوير اقتصاد كل بلد بالرغم من الصعوبات والتحديات التي تواجهها خاصة من خلال التمويل إلا أنها أصبحت أحد ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في امتصاص البطالة وتحقيق القيمة المضافة عربيا وأجنبيا، أما محليا فلحد الآن لا توجد تجربة رائدة في هذا المجال من خلال عدم مواكبتها لتغيرات السوق وقلة الخبرة.

الفصل الرابع:

عرض نتائج ومناقشتها

تمهيد:

بعدما أن تم وضع الإطار النظري لموضوع الدراسة وعرض بعض النماذج لمؤسسات الناشئة محليا وعالميا، فإنه من خلال هذا الفصل سيتم تحليل النتائج واختبار الفرضيات ووضع الاستنتاجات والاقتراحات الضرورية.

1- تحليل النتائج:

1-1 المؤسسات الناشئة محليا

- المرتكزات التي ساهمت في نجاح موقع واد كنيس: هو همزة وصل بين البائع والمشتري يقوم بعمليات البيع والشراء عن طريق الانترنت والتي تقوم بحماية المعلومات الخاصة بمستخدمي الموقع في حالة حدوث اللا أمن، وقد تميز بتوظيف أهم عناصر المزيج التسويقي.

- المرتكزات التي ساهمت في نجاح مؤسسة باتوليس: تقوم بتسهيل الحياة اليومية لجميع الجزائريين من خلال تلبية احتياجاتهم في أي وقت مع ضمان التسليم والدفع عند الاستلام وما يميزها توفرها على العديد من المنتجات مع تقديم خدمة فعالة قبل وأثناء وبعد البيع.

- المرتكزات التي ساهمت في نجاح موقع Siamois QCM: هي منصة تدريب إلكترونية لطلاب الطب الجزائريين والتي تحتل المرتبة الأولى من بين المؤسسات الناشئة في الجزائر والتي تتيح للطلبة الاستفادة من الأسئلة والاستفسارات المطروحة عبر المنصة وتكون موجهة للطلبة المقيمين والخارجيين.

- المرتكزات التي ساهمت في نجاح مؤسسة نباتو: متخصصة في السكن السياحي عبر الانترنت بهدف جذب الجزائريين لاكتشاف بلادهم والتغلب على مشكل الإقامة وتطوير السياحة الداخلية.

1-2 المؤسسات الناشئة عربيا

- المرتكزات التي ساهمت في نجاح مؤسسة فنتشر: تختص في خدمات الشحن وتتيح للمستخدمين بيع منتجاتهم وحرفهم بسهولة عبر الانترنت باستخدام تطبيق ذكي يتم تحميله على الهاتف بسبب رصده في أنظمة التوصيل البريد حول العالم.

- المرتكزات التي ساهمت في نجاح مؤسسة هوليداي مي: يستهدف دعم وسائل السفر والسياحة من وإلى دول الخليج كما تستهدف فتح الأبواب لمختلف أنواع السياحة والترفيه وقد حققت في سنتها الأولى نجاحا هائلا مما مكنها من الوصول للمرتبة الثانية من بين المؤسسات الناشئة عربيا.

- **المرتكزات التي ساهمت في نجاح مؤسسة باي تابس:** تهدف إلى تقديم خدمات الدفع الإلكتروني عبر الانترنت تكون بتسهيلات وسرعة كبيرة، سارت على خطى المؤسسة العالمية Pay Pal للخدمات المالية الإلكترونية مما مكنها من تحقيق نمو اقتصادي في مجال خدمات الدفع.

- **المرتكزات التي ساهمت في نجاح مؤسسة فيزيتا:** هو تطبيق على الهواتف الذكية يعمل كمنصة لمجموعة من الأطباء من مختلف المحافظات المصرية والتي تشمل كافة التخصصات الطبية وتسمح بحجز عن طريق هذا التطبيق كما تمنح الفرصة للمرضى بكتابة تقييماتهم وتعليقاتهم للأطباء، كما تقلل من فترة الانتظار في العيادات.

1-3 المؤسسات الناشئة أجنبيا

- **المرتكزات التي ساهمت في نجاح مؤسسة أوبر:** تهتم بخدمات سيارات الأجرة داخل المدن والتي انتشرت فيما يقارب 70 دولة، وذلك لعدم كفاءة خدمات سيارات الأجرة أنداك، كما أنها تمكنت من دراسة نقاط ضعف المنافسين والتي بدورها استدركتها باستخدام التكنولوجيا الحديثة في التقرب من المستهلكين والموردين من خلال التطبيق الذي أطلقته في الهواتف الذكية.

- **المرتكزات التي ساهمت في نجاح مؤسسة ONE97:** تستخدم هذه المنصة للتجارة الإلكترونية والتي من خلالها تقوم بتطوير وشراء المحتوى والتطبيقات لتوفير نظام مناسب لتسليم المنتجات والخدمات، هدفت إلى استعمال الهاتف المحمول كوسيلة لدفع فواتير الخدمات وحجز الفنادق ودفع القروض... الخ، كما يسمح نظامها بالتعامل مع فرص السوق الكبيرة مما مكنها من تحقيق علامة تجارية ومزايا مستدامة موثوق بها من خلال ريادتها وثقافتها.

- **المرتكزات التي ساهمت في نجاح مؤسسة Byte Dance:** للذكاء الاصطناعي تركز على الاستفادة من التعلم العميق في منتجاتها وخدماتها على منصات التواصل الاجتماعي، فحققت نجاحا مع منصة Toutiao في بداية نشاطها ثم شهدت تطور متسارع وملحوظ عند إنشائها لتطبيق TikTok بالرغم من التحديات والتهديدات التي واجهتها.

- المرتكزات التي ساهمت في نجاح مؤسسة **Space X**: مؤسسة أمريكية خاصة بتصنيع مركبات فضائية وخدمات النقل الفضائي، هدفت إلى التقليل من تكاليف النقل الفضائي لتسهيل وصول البشر إلى الفضاء كما وضعت إستراتيجية لإعادة استخدام المركبات المستعملة مرة أخرى مثل صاروخ **Falcon9**.

2- اختبار الفرضيات:

من خلال ما تم التطرق إليه سوف يتم اختبار كل فرضية من فرضيات الدراسة على النحو التالي:

✓ **الفرضية الأولى:** لكل نموذج من نماذج المؤسسات الناشئة سواء المحلية او العالمية ركيزة استراتيجية ساهمت في تطورها ونجاحها .

بالنسبة للمؤسسات الناشئة محليا:

موقع واد كنيس يركز على التسويق؛

مؤسسة باتوليس تركز على جودة الخدمة؛

مؤسسة **Siamois QCM** تركز على تقديم خدمة متميزة ؛

مؤسسة نباتو تركز على جودة الخدمة.

بالنسبة للمؤسسات الناشئة عربيا:

مؤسسة فنتشر تركز على احترام وقت التوصيل لكسب العملاء

مؤسسة هوليداي مي تركز على تكنولوجيا السفر

مؤسسة باي تابس تركز على التكنولوجيا

مؤسسة فيزيتا تركز على الخدمة والتكنولوجيا

بالنسبة للمؤسسات الناشئة أجنبيا:

مؤسسة أوبر تركز على التكنولوجيا، الابتكار واستراتيجية التوسع.

مؤسسة One 97 تركز على التطوير

مؤسسة بيت دانس تركز على الذكاء الاصطناعي

مؤسسة Space X تركز على البحث والتطوير

من خلال دراسة المؤسسات الناشئة لاحظنا بأن هناك مرتكزات إستراتيجية تعتمد عليها لنموها وتطورها وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

✓ **الفرضية الثانية:** يواجه قطاع المؤسسات الناشئة في الجزائر العديد من التحديات والمشاكل التي تؤثر على فعاليته ودوره في ظل المستجدات.

تواجه المؤسسات الناشئة في الجزائر تحديات تتمثل في نقص التمويل وضعف مهارات البحث عليه، صغر سوق المنافسة، عدم وجود تشريعات واضحة حول هذه المؤسسات، نقص المواهب المناسبة ورواد الأعمال ومشكلة تسويق المشروع والمنتج وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

✓ **الفرضية الثالثة:** بالرغم من المشاكل والتحديات التي يواجهها قطاع المؤسسات الناشئة سواء محليا أو عربيا أو أجنبيا إلا أن الفرص تبقى قائمة لأصحاب المشاريع الناشئة لتجسيد أفكارهم وتحقيق النجاح.

واجهت المؤسسات الناشئة محليا وعربيا وأجنبيا مجموعة من المشاكل والتحديات والعراقيل إداريا وتسويقيا وتشريعيا ومشاكل في التمويل إلا أنها لم تتأثر بهذه المشاكل لكنها اعتمدت عليها في تطوير نفسها ونموها من خلال استغلال الفرص ومواجهة التهديدات ومعالجة نقاط الضعف وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

3- الاستنتاجات:

- المؤسسة الناشئة هي مؤسسة ابتكارية، وهذا الابتكار ليس بالضرورة أن يكون تكنولوجيا، وخاصة الابتكار سمح لها بتحقيق ميزة تنافسية واستدامتها؛

- ترتبط المؤسسة الناشئة بفكرة تجربة نشاط جديد في سوق جديد مع وجود مخاطر يصعب تقييمها؛

- المؤسسة التقليدية تقوم بتحسين نموذج أعمالها لتحقيق أقصى ربح وتغطية تكاليفها أما المؤسسة الناشئة تقوم بتجربة نموذج أعمال جديد واختبار تسوقها؛

- في نهاية مرحلة التجريب وفي حالة النجاح تصبح مؤسسة الناشئة مؤسسة تقليدية ذات نموذج أعمال ثابت؛

- تتسم المؤسسات الناشئة بخصائص تميزها عن باقي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما فيما يتعلق بتحقيق نمو متزايد وإيرادات مرتفعة تتماشى مع حجم المخاطرة العالمية في هذا النوع من الأعمال كونها تقدم منتجات جديدة تركز على الإبداع والابتكار بشكل مستمر في أسواق جديدة وغير مستقرة؛

- الاعتماد على التكنولوجيا سبب هام في نمو وتطور المؤسسات الناشئة؛

- أصبح التوجه إلى المؤسسات الناشئة ضرورة لا بد منها نظرا للنتائج الكبيرة المحققة؛

- إن تجربة المؤسسات الناشئة في الجزائر منخفضة إلا أنها تنمو ولا تزال أمامها فرصة للارتقاء والتطور؛

- لقد أدركت الجزائر الدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الناشئة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية كونها تعتبر الدعامة والركيزة الأساسية في نمو اقتصاديات الدول لذلك تعتبر المؤسسات الناشئة حديثة النشأة في الجزائر ورغم ذلك كرست الجزائر جهودا كبيرة في دعم هذه المؤسسات من خلال توفير لها كل الأطر القانونية، التنظيمية والتمويلية كصندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية للمؤسسات الناشئة، إضافة إلى توفير كل أجهزة الدعم والمرافقة التي تخدم تلك المؤسسات وتعمل على تجسيد فكرة المؤسسات الناشئة على أرض الواقع وإنجاحها؛

- السوق الجزائرية تتوفر على قدرات هائلة غير مستغلة، وجاءت فرصة إنشاء المؤسسات الناشئة لإخراجها من جمودها ضمن خطة لتنويع الإنتاج وزيادته؛

- لحاضنات الأعمال دورا فعالا في دعم ومرافقة المؤسسات الناشئة حيث قامت الحكومة الجزائرية باستحداثها كآلية لدعم هذا النوع من المؤسسات ؛

- مازالت الجزائر تعاني من نقص الأعمال الرائدة أو مقاولاتية حقيقية، حيث أن أغلبها لا يلبي الاحتياجات الحقيقية للسوق وأغلبها ينشط في مجال التسويق الإلكتروني هذا من جهة، ومن جهة أخرى يلاحظ تأخر اهتمام الجزائر بتأسيس حاضنات الأعمال والتي تبقى جد محدودة، وهو ما يغيب دورها كأداة دعم إنمائي للمؤسسات الناشئة هذه الأخيرة تعاني كثيرا من ارتفاع معدلات الفشل حيث أنه بالرغم من أن عدد المقاولات في الجزائر يشهد تنامي مستمر إلا أنها تعاني من مشكلة الاستدامة وهو ما يمكن تجاوزه في حالة تفعيل دور حاضنات الأعمال في الاقتصاد المحلي؛

- تقتقر الجزائر للعدد الكافي للحاضنات التكنولوجية اللازمة لتعزيز توجه الاقتصاد الوطني نحو اقتصاد المعرفة حيث أن هذه الحاضنات هي الملاذ الحقيقي لأصحاب المشاريع الإبداعية التي تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني وعليه حاضنات الأعمال التكنولوجية في الجزائر تسعى لان تلعب دور كبير في ترقية الاقتصاد الوطني خاصة بعد إنشاء وزارة لحاضنات الأعمال، وأخرى لاقتصاد المعرفة، وهذا ما من شأنه أن يوفر إطار قانوني واقتصادي مرن يتوافق مع التحديات الحديثة، مما يسمح باستثمار الأفكار المتميزة وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية ناجحة وهذا ما تبين من تجارب هؤلاء الشباب الذين مروا بالحظيرة التكنولوجية لسيدى عبد الله، يضاف إلى ذلك أن هذه الأخيرة تعتبر من الآليات المواتية لتأسيس مؤسسات ناجحة في المستقبل؛

4- الاقتراحات:

- يجب توفير مناخ صحي وسليم لنمو وتطور المؤسسات الناشئة بالاعتماد على مرتكزاتها الإستراتيجية؛
- التوسع وزيادة قدرتها على منافسة المنتجات الخارجية؛
- يجب الاعتماد على ذكاء الأعمال والذي يساعد المؤسسات على وضع نظام لاتخاذ القرار؛
- إعادة فكرة السلوك الاستراتيجي والتي تمنح للمؤسسة خطة طويلة الأجل تساعد على تحقيق أهدافها المستقبلية؛
- تعميم مفهوم اليقظة المقاولاتية والذي يعتبر أساس نشاط المقاول ويتمثل دورها في تحديد فرصة النشاط واستمراريته؛

- فتح المجال أمام حاضنات الأعمال وتقديم الدعم لها من أجل تطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر؛
- الاعتماد على مفهوم التسويق الذكي (البقرة البنفسجية) الذي يساعد المؤسسة على تحقيق نمو اقتصادي؛
- العمل بأساليب جديدة في تسويق المنتجات من خلال وضع أفكار جديدة لنشر منتجات المؤسسة بشكل كبير مثل العدوى
- المساهمة في علاج مشكلة البطالة من خلال تعزيز النية المقاولاتية لدى الشباب والتوجه نحو تجسيد المشاريع الناشئة؛
- إزالة المعوقات التشريعية والإدارية وإيجاد إطار قانوني ملائم لعملها؛
- فسح المجال أمام المؤسسات الناشئة للحصول على نسبة من الصفقات العمومية؛
- لابد على الدولة الجزائرية من التشجيع على نقل التكنولوجيا ودعم الابتكار من خلال إنشاء صناديق تمويل للعلوم والأبحاث والابتكار في الدولة مع مضاعفة الإنفاق على البحث والتطوير؛
- الحاجة إلى رواد الأعمال ذات خبرة ومواهب وثقافة في السوق؛
- إعفاء المؤسسات الناشئة من الضرائب في بداية نشاطها؛
- الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في حاضنات الأعمال وكيفية تمويلها للمؤسسات الناشئة خاصة فيما يخص التمويل الإسلامي؛
- خلق البيئة الاقتصادية التي تشجع الشباب على المبادرة بإنشاء مثل هذه المؤسسات وهذه البيئة الاقتصادية لا بد أن يتوفر فيها مجموعة من الشروط أهمها:
 - * القضاء على الفساد * مكافحة كل أساليب الوساطة والمحسوبية.

خلاصة الفصل:

جاء في هذا الفصل تحليل للنتائج المتحصل عليها في دراسة الحالة لبعض نماذج المؤسسات الناشئة ومن تم اختبار الفرضيات والإجابة عنها مع تحديد عدة نتائج المستخلصة من الدراسة مع تقديم توصيات التي قد تساعد في إنجاح مثل هذه المؤسسات الناشئة

الْخَاتِمَةُ

من خلال دراستنا لهذا الموضوع اتضح لنا بأن المؤسسات الناشئة هي فكرة جديدة تبنى على الابتكار في مختلف المجالات من طرف مقاولين قد لا تكون لهم الخبرة الكافية حيث يتم اختبارها في السوق، لذا فهي تحتاج المرافقة والدعم مع تحديد أهم الأهداف المسطرة لها وذلك لضمان نجاح الفكرة وتفاذي الفشل والخروج من السوق، وتطورها ونموها مرتبط بمدى الاستثمار فيها رغم مخاطره عليها مقارنة بالمؤسسات التقليدية.

إن نجاح وتطور المؤسسات الناشئة في ظل المستجدات الاقتصادية العالمي يرتبط بمدى قدرة المقاول او المؤسس على ابتكار نموذج أعمال قوي يمكن من خلاله كسب عملاء جدد وتحقيق نمو سريع وهذا يتوقف على ذلك التفاعل والتكامل الذي يمكن خلقه بين جملة من المرتكزات الإستراتيجية والمتمثلة في ذكاء الأعمال، السلوك الإستراتيجي، اليقظة المقاولاتية، حاضنات الأعمال، التسويق الذكي (البقرة البنفسجية)، فكرة العدوى إن نجاح برامج وإستراتيجيات التنمية المرتكزة على قطاع المؤسسات في العديد من الدول، يدفع للبحث عن سبل تطويرها في الجزائر، وهذا بالاستفادة من بعض النماذج العالمية الرائدة في تنميتها للمؤسسات الناشئة. ولقد ظهر جليا من خلال ماتم عرضه من نماذج حيث النجاح والتطور للمؤسسات الناشئة ارتكز على عدة عوامل أهمها الجودة، الخدمة المتميزة، الذكاء الاصطناعي، التكنولوجيا، الابتكار والبحث والتطوير.

وبالرغم من نجاح المؤسسات الناشئة في الجزائر الا ان هذا القطاع يبقى يعاني من بعض العراقيل والصعوبات التي تحول دون تطورها في السوق المحلية وتصبح دخولها الأسواق العالمية وهذا راجع خاصة الأساليب البيروقراطية المعتمدة وضعف القدرات على الابتكار وكذلك ضعف التمويل .

قائمة المراجع

قائمة المراجع بالعربية:

الكتب:

- 1- الرميدي بسام سمير، طلحي فاطمة الزهراء، (2020)، حاضنات الأعمال: إطار مفاهيمي، الكتاب الجماعي: حاضنات الأعمال السبيل لتطوير المؤسسات الناشئة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- 2- المومن عبد الكريم، توفيق كرمية، عاشور حيدوشي، حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم المؤسسات الناشئة الإبتكارية بالجزائر، الكتاب الجماعي: المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر.
- 3- زيدان كريمة وسعدي رنده، (2020)، حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الناشئة: عرض نماذج عالمية كتاب جماعي حول: حاضنات الأعمال السبيل لتطوير المؤسسات الناشئة.
- 4- مزيان أمينة، عماروش خديجة إيمان، الشركات الناشئة في الجزائر: بين واقعها ومتطلبات نجاحها، مجمع الأعمال الكتاب الجماعي حول المؤسسات الناشئة في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر.
- 5- معزوز زكية وخلوط زهوة، دور تحليل البيئة التسويقية في تطوير أداء المؤسسات الناشئة، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول: المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر.
- 6- نجار حياة، رأس المال الاستثماري كبديل مستحدث لتمويل المؤسسات الناشئة تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، كتاب جماعي دولي محكم، إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والمستحدثة، جامعة جيجل.

المجلات:

- 7- بايزيد كمال، (2016)، ذكاء الأعمال ودوره في صناعة القرار، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 05، جامعة الجزائر 3.
- 8- بختي علي وبوعوينة سليمة، (2020)، المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 12، عدد 4.

- 9- بسويح منى وبوقطاية سفيان وميموني ياسين، (2020)، واقع وأفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03.
- 10- بن شواط سمية وقادري رياض، (2021)، المؤسسات الناشئة ونموذج تطوير العميل، مجلة التكامل الاقتصادي، مجلد 9، العدد 3.
- 11- بوالشعور شريفة، (2018)، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 02.
- 12- ديناوي عائشة أنفال وزرواط فاطمة الزهراء، (2020)، المؤسسات الناشئة قاطرة الجزائر الجديدة للنهوض بالاقتصاد الوطني "التحديات واليات الدعم"، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03.
- 13- رمضان مروي، بوقرة كريمة، (2020)، تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر - نماذج لشركات ناشئة ناجحة عربيا-، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03.
- 14- سمان وسيلة، (2020)، معوقات التسويق الالكتروني في الجزائر وأهم الحلول المقترحة للنهوض بها، مجلة معالم للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 01 العدد 02.
- 15- سفيان بن عبد العزيز، سمير بن عبد العزيز، (2018)، مدى مساهمة حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي الجزائري، جامعة طاهري محمد، بشار، المجلد 02، العدد 01.
- 16- صالح عبد الرضا رشيد، علي عبد الرزاق لفته، (2018)، السلوك الإستراتيجي للمديرين وإنعكساته على براءة المنظمات، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية (المجلد الأول).
- 17- طيار أحسن، (2016)، نكاء الأعمال ودوره في اتخاذ القرار في البنوك، المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمصرفية، المجلد 02، العدد 01.
- 18- عثمانية أمينة وبلعابد منال، (2020)، المؤسسات الناشئة في الجزائر بين جهود التنظيم وهياكل الدعم، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03.

20- عراب فاطمة الزهراء، صديقي خضرة، (2021)، دور الدولة في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر الجديدة- دراسة في قرار إنشاء صندوق تمويل المؤسسات الناشئة، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01.

21- عمارة سلمى، بارك نعيمة، (2019)، حاضنات الأعمال مطلب أساسي لدعم الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 01.

22- عبد الحميد لمين وحساين سامية، (2020)، تدابير دعم المؤسسات الناشئة والابتكار في الجزائر قراءة في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 254/20، مجلة البحوث في العقود وقانون الأعمال، المجلد 05، العدد 02.

23- ليلي بن عيسى، رحال سولاف، (2021)، اليقظة المقاولاتية للمؤسسات الناشئة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 02.

24- لطيفة رجب، رياض زروقي، نجات يحيي باي، (2020)، اعتماد حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل أساسي لإنجاح مسار التنمية الاقتصادية الدولية.

25- مخناش ياسمينه وخاسف جمال الدين، (2021)، النظم البيئية المبتكرة للمؤسسات الناشئة: تسليط الضوء على مساعي الجزائر لبناء نظام بيئي خاص بالمؤسسات الناشئة 2003-2021، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 06، العدد 02.

26- هشام بروال، جهاد خلوط، (2017)، التعليم المقاولاتي وحتمية الابتكار في المؤسسات الناشئة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية والتجارة، المجلد 20، العدد 03.

ملتقيات:

27- الشريف ريحان، ريم بونواله. (2012، 04، 18-19)، حاضنات الأعمال لمرافقة المؤسسات الصغيرة-نموذج مقترح في مجال تكنولوجيا المعلومات، ملتقى وطني حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

28- بوشبورة عليمية، نزيهة جوال، (2019/2018)، تأثير السلوك الإستراتيجي على ربحية المؤسسة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ميلية، الجزائر: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

29- بوصوار لميس وبوابعير عائدة، (2021/2020)، واقع تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر دراسة حالة الشركة المالية الأوروبية للمساهمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ميلية، الجزائر: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

30- عبيدات سارة، العابد برينيس شريفة، (2021)، نحو تطوير المؤسسات المصغرة والناشئة: عرض نماذج محلية وعالمية، الملتقى الوطني الافتراضي حول نحو تطوير المؤسسات الناشئة والمصغرة مستقبل الاقتصاد الوطني مع عرض نماذج دولية رائدة، عبر تقنية التحاضر المرئي عن بعد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر.

31- علي محبوب، علي سنوسي، التسويق الإلكتروني ودور المؤسسات الناشئة في تلبية حاجيات العملاء في الجزائر دراسة لشركة جوميا الجزائر، الملتقى الدولي الافتراضي حول: دور المؤسسات الناشئة في تحقيق الإقلاع الاقتصادي الجزائري المنشود، المسيلة.

الرسائل والأطروحات:

32- حساسين زاهية، (2013/2012)، عوامل ميلاد وتنمية اليقظة المقاولاتية: بين المعاش، الحركية والحوافز المنشئ مساهمة في فهم صيرورة إنشاء المؤسسات الجزائرية وأصل تكونها، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران.

33- سارة شلواش، رانيا بومجو، (2020/2019)، دور التسويق الإلكتروني في ترويج مبيعات واد كنييس الجزائري دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي واد كنييس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهدي.

34- سعدية خاخة، سعدية عانو، (2016/2015)، استخدام المواقع الإلكترونية في التسويق الإلكتروني للمنتجات دراسة تحليلية على عينة من مستخدمي موقع واد كنيس، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح.

35- فلاق شبرة فاطمة، (2018/2017)، واقع التجارة الإلكترونية في الجزائر، مذكرة تخرج مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص الإمداد والنقل الدولي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، بسكرة.

36- هاني نوال، (2019/2018)، دور تحليل الهيكل التنافسي للصناعة في تحديد السلوك الإستراتيجي للمؤسسات في الصناعة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.

مواقع إلكترونية:

37- منال عبد الحميد السيد، (2018) ، حاضنات الأعمال ودورها في تدعيم ريادة الأعمال للشباب في الوطن العربي، مصر أنموذجا <http://www.acrseg.org/40703> . إطلع عليه يوم 03-03-2022 على الساعة 10:15.

38- علي وديع حسن، (2020)، من أكبر الشركات الناشئة في العالم، www.mena-tech.com . تاريخ الاسترداد 15-04-2022، على الساعة 23:44.

39- عماد أبو الفتوح، (18-12-2017). أقوى 10 شركات عربية ناشئة في 2017. تم الاسترداد من www.aljazeera.net . أطلع عليه يوم 12-03-2022 على الساعة 09:00 .

المراجع بالفرنسية:

40- Abdelhak Soumia, Graa Amel. (2019). L'analyse et l'évaluation des sites marchands: cas de jumia.dz et Batolis. *Revue Organisation & Travail* , 73.

- 41- Juliette Biau, Meki Touri.... (n.d.). L'impèrialisme contestè du gèant du numérique Uber. Ecole de Guerre Economique.
- 42- Tekfi saliha, Laouedj zouaoui. (2019). Les Startups touristiques:un fer de lance pour le tourisme interne en Algerie(Cas de la startup nbatou). Tourism startup:a spearhead for internal tourism in algeria(Cas of the startup nbatou).
- 43- Samir bouazabia. (2018). Startup E-Commerce. Batolis.
- 44- Vijay Shekhar Sharma. (n.d.). One97 Communications. Finstream.
- 45- Arjun Vijayan, P. R. (2012). Byte Dance.
- 46- Erika Horne, Shah Shafi. (2021). SpaceX Report.
- 47- Xiaoye Shi. (2019). Analysis of ByteDance. ETH zurich.
- 48 - Yulun Ma and Yue Hu. (2021). Eusiness Model Innovation and Experimentation in Transforming Economies: Byte Dance and TikTok. Management and Organization Review.

مواقع إلكترونية أجنبية:

- 49- "Subscribe for long term" to one97 communications Ltd. (2021, 11 03).
.Retrieved 05 16, 2022, from <http://images.moneycontrol.com>
- 50 - .help.Siamois.co. (2022, 06 05). Récupéré sur Siamois QCM
- 51- <https://aait.sa>. (2022, 03 25) تعرف على طرق التسويق الذكي وكيف تصبح مسوق .
Récupéré sur <https://aait.sa>.
- 52- .<https://Siamois.co>. (2022, 05 27). Récupéré sur Siamois QCM

53- Www.Wikipedia.com. (2022, 04 10)- أكبر الشركات الناشئة في العالم.

54- www.YouTube.com. (2022, 03 12) . فن التسويق الذكي - ملخص كتاب: البقرة البنفسجية.
Récupéré sur www.YouTube.com.

55- www.YouTube.com. (2022, 04 05) كيف تجعل منتجك ينتشر ويلصق في ذهن
Récupéré sur www.YouTube.com ؟-مراجعة كتاب معدي: السبب وراء تقشي الأشياء.