الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المدية
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

محددات نجاح وفشل المؤسسات الناشئة في بيئة الأعمال الجزائرية "startup"

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: إدارة الأعمال

من إعداد:

- صيد زينب
- قربي نبيل

المشرف:

- طلحة محمد

2020-2019

الملخص

تزايد الاهتمام بموضوع المؤسسات الناشئة في الآونة الأخيرة ومحددات نجاحها وفشلها، باعتبار أن هذين الآخرين وجهان مختلفان ومتضادان لعملة واحدة، فلا يسعنا التحدث عن أسباب النجاح دون التطرق إلى أسباب الفشل. هدفت دراسة إلى توضيح ووصف محددات فشل ونجاح المؤسسات الناشئة في الجزائر من جهة، وكذا الوقوف على تحديد دور السلطات العمومية الممثلة في الحكومة اتجاه هذا النوع من المؤسسات.

فمن خلال اطلاعنا على نتائج العديد من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع في وضع دليل يرشد أصحاب هذه المؤسسات نحو المخاطر التي تهدد نجاح هذا النوع المؤسسات الناشئة، حددنا قائمة بأهم العوامل التي تساهم من قريب أو من بعيد في جعل المؤسسات الناشئة تنمو وتتطور في بيئة الأعمال الجزائر، كما قدمنا حالات حقيقة لمؤسسات ناشئة في الجزائر حققت نجاحات باهرة في الآونة الأخير محاولين البحث عن أسباب نجاحها، وتقريبا وقفنا على أن أهم عامل ساهم في جعل مؤسسات مثل وادكنيس ناجحة هي روح الإبداع التي كان يتمتع بها الشباب الذين كونوا هذه المؤسسة الرائدة في الجزائر في مجال كل من التجارة الالكترونية والإشهار الرقمي.

وفي ختام الدراسة قدمنا مجموعة من النصائح لفئة أصحاب المؤسسات الناشئة، ولفئة السلطات الحكومية. فبالنسبة لفئة أصحاب المؤسسة الناشئة ضرورة أن تكون الخبرة والمعرفة قيمة لصاحب المؤسسة قبل التفكير في إنشاء مؤسسة ناشئة، الاعتماد على التمويل الذاتي أو العائلي في فترة الانطلاق في المشروع الناشئ، المشاركة في برامج تدريبية في ريادة الأعمال. أما التوصيات الموجهة للحكومة، فضرورة تكريس ثقافة ريادة الأعمال في الأوساط الطلابية، ضرورة تقديم تعريف قانوني دقيق للمؤسسات الناشئة مستوحى من الفكر الإداري، إعداد إستراتيجية شاملة لتنمية الحاضنات والمؤسسات الناشئة، بأخذ في الاعتبار احتياج السوق و أرباب العمل، إصدار حزمة من الإصلاحات القانونية الجبائية التي تعفى أصحاب المؤسسات الناشئة من بعض الأعباء الجبائية لمدة زمنية معينة، التنويع بين التمويل الرسمي(بنوك، حوافز، إعفاءات) والتمويل الغير رسمي: كرفع العراقيل المفروضة على التمويل.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الناشئة- مؤشرات النجاح- محددات الفشل والنجاح.

Abstract

Increasing interest in the issue of emerging institutions in recent times and the determinants of their success and failure, given that these two others are two different and opposite sides of the same coin, so we cannot talk about the causes of success without addressing the causes of failure. A study aimed to clarify and describe the determinants of the failure and success of emerging institutions in Algeria on the one hand, as well as to identify the role of public authorities represented in the government towards this type of institution.

Through our review of the results of many previous studies that dealt with this topic in developing a guide that guides the owners of these institutions towards the risks that threaten the success of this type of emerging enterprises, we have identified a list of the most important factors that contribute from near or far to making the emerging enterprises grow and develop in the business environment Algeria, as we presented real cases of emerging institutions in Algeria that have achieved remarkable successes in recent times, trying to find the reasons for their success, and almost we have come to terms that the most important factor that contributed to making institutions such as OuedKniss successful is the spirit of creativity enjoyed by the youth who formed this pioneering institution Algeria in the field of both e-commerce and digital advertising.

At the conclusion of the study, we provided a set of advice to the category of owners of emerging enterprises, and to the category of government authorities. With regard to the category of owners of the emerging enterprise, the experience and knowledge must be valuable to the owner of the enterprise before considering establishing a startup, relying on self or family financing during the start-up period in the emerging enterprise, participating in training programs in entrepreneurship. As for the recommendations directed to the government, the need to establish a culture of entrepreneurship in student circles, the need to provide an accurate legal definition of emerging enterprises inspired by administrative thinking, to prepare a comprehensive strategy for the development of incubators and emerging institutions, taking into account the needs of the market and employers, to issue a package of tax legal reforms that The owners of emerging enterprises are exempted from some tax charges for a certain period of time, diversifying between formal financing (banks, incentives, exemptions) and informal financing: such as lifting the obstacles imposed on financing.

Key words: emerging institutions - indicators of success - determinants of failure and success.

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم" :من لم يشكر الناس لم يشكر الله "صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم .بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا ل تمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أعانونا و شجعونا على الاستمرار في مسيرة العلم و النجاح، و إكمال الدراسة الجامعية و البحث؛ كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا الأستاذ الدكتور " طلحة محمد " الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا، و لتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و استكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير؛ كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل" .

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحاً ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين

الاهداء

إلى التي أحببتها حد اللانهاية ونسجت لي غلائل لا تخرقها أظافر الزمن إلى من ركع العطاء أمام قدميها إلى التي غمرتني بدعواتها إلى بسمة الوجود
" أمي قرة عيني "
إلى الذي كلله الله بالهيبة والوقار إلى الذي علمني العطاء دون انتظار إلى الذي علمني أبجدية الحروف ورسم لي حدودي وكان لي خير الصديق إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ولا تفيه كلمات الشكر والعرفان بالجميل "أبي العزيز"
إلى توأم روحي إلى من عرفت معهما معنى الحياة " أختي صفيناز وإبتسام حبيبتي"
إلى من أرى التفاؤل بعينيه والسعادة في ضحكته إلى شعلة الذكاء والنور
إلى الوجه المفعم بالبراءة "أخي أمين"
إلى كل أفراد عائلتي وأقربائي كل باسمه
إلى من كنّ لي نعم الصديقات وأعز من في الوجود وأوفى وأصدق
من عرفت إلى اللاتي تسكن صورهن وأصواتهن أجمل اللحظات
والأيام التي عشتها إلى أخواتي اللواتي لم تلدهن أمي "صديقاتي"
إلى الأستاذ المشرف : "محمد طلحة" إليك أقدم كل الامتنان التقدير
إلى أخي ورفيقي في هذه المذكرة "نبيل غريبي"
إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملي إلى من وقف على المنابر وأعطى حصيلة فكره لينير دربي إلى "أساتذتي الكرام"
إلى كل من يفكر ويبحث للارتقاء بالعلم في كل مكان
اهدي هذا العمل المتواضع.

زينب

الاهداء 2

الحمد لله الذي قضى ألا نعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا، القائل في كتابه:" و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا".

إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق وحنانها الفياض درب حياتي. أمي العزيزة.
إلى الغالي الذي أفنى من عمره السنين لنصل لهذا المستوى أبي الكريم.

إلى رفيقة دربي، التي صبرت عن فترة الدراسة زوجتي.

إلى قرة عيني أولادي "مهدي ومحمد أمين ".

إلى كل أفراد عائلتي وأزواجهم و ذريتهم.

إلى أختي ورفيقتي في هذه المذكرة "زينب".

إلى كل الأحباب و الأصدقاء.
إلى كل من ساعدني غلى إتمام هذا العمل
إلى كل طالب علم يسعى إلى رفع راية هذا الوطن الحبيب عاليا.
إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع.

نـبـيـل

الفهرس

الملـــــخـــــص

كـــلمة شـــــكر

الإهـــــــــــداء

قـــائمة الجـداول

قـــائمة الأشـــكال

الـــــقدمة العامـــة

الـفصل الأول: مـفاهيم نـظرية حـول المـؤسسات النـــاشئة

مـــقدمة الفـــصل:.....5

المـبحث الأول: الـــدراسات الســـابقة.....5

المـطلب الأول: الـــــــدراسات الأجـــــنبية.....5

المـطلب الـثاني: الـــــــدراسات الجـزائـريـة.....10

المـبحث الثـاني: الإطـار النـظري للـمؤسسات النـــاشئة «startup».....17

المـطلب الأول: تـــعريف المـؤسسات النـاشئة «startup ».....17

المـطلب الـثاني: مـؤشرات تـقييم نـجاح المـؤسسات النـاشئة.....36

المـطلب الـثالث. عـوامل نـجاح وفـشل المـؤسسات النـاشئة.....40

خـــاتمة الفـصل.....51

الـــــجانب التـطبيقي:

1- بـــيئة الأعـــمال الجـزائرية للمـــؤسسات النـــاشئة.....52

2- دور الدولـة في دعـم المـؤسسات النـاشئة في الجـزائر.....54

3- عـــرض حـالات لمـــؤسسات نـــاشئة.....57

خـــاتمة الجـــانب التـــطبيقي :.....70

الـــــخـاتـمـــة الـعـــامـة: 71

قـــائمة الـــــمراجـــع: 76

قـــــائمة الأجـــداول:

الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	مِؤشرات تقييم نجاح المؤسسة الناشئة	39
02	ملخص عوامل نجاح المؤسسات الناشئة	49
03	ملخص عوامل فشل المؤسسات الناشئة	50
04	وضع الجزائر مقارنة بكل من المغرب وتونس	53
05	التدابير الحكومية التي تساهم في الشركات	55

قـــــائمة الأشـــــكال

الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	مراحل تطور ونمو المؤسسة الناشئة	27
02	خصائص الشركات الناشئة في كل مرحلة من مراحل النمو	29
03	مراحل تقدم الشركات	29
04	دورة حياة المؤسسات الناشئة	35
05	واجهة موقع فريهالي	61
06	واجهة موقع كورسيلا	65
07	واجهة موقع وادكنيس	69

مقدمة

مـــــــــــقدمة:

يشهد العالم مع بداية القرن الحادي والعشرين جملة من التغيرات والمتمثلة أساسا في العولمة التي جاءت كي توحد أجزاء الاقتصاد العالمي، فمن خلال الدور البارز لمنظمة التجارة العالمية التي نشأت عبر اتفاقية الجات، فقد سمحت هذه الأخيرة بتوسيع نفوذ الشركات المتعددة الجنسيات على الاقتصاد العالمي، وكذا إنشاء التحالفات الإستراتيجية والاندماجات بين اقتصاديات دول العالم وبين شركات القطاع الخاص، فألغيت الحواجز التي تحول دون الحرية الكاملة لتدفق عناصر الإنتاج ومخرجات العملية الإنتاجية، سواء كانت في شكل رأس مال أو في شكل التكنولوجيا ومختلف المعارف التقنية المرتبطة بها أو في شكل السلع والخدمات. وفي وسط هذه التغيرات ظهرت في الآونة الأخيرة نوع جديد من المؤسسات الاقتصادية سميت بالمؤسسات الناشئة.

فالمؤسسات الناشئة هي عبارة عن مشروع اقتصادي جديد في مرحلة التطور أو النمو، هدفه الأساسي هو بحث وتطوير نموذج أعمال جديد وسوق جديد يكون مبني على الخدمات أو المنتجات الجديدة، يجعل هدا المشروع يتطور وينمو بمعدلات متسارعة.

وبالنظر إلى الدور الرئيسي الذي أصبحت تلعبه المؤسسات الناشئة في اقتصاديات الدول ودورها الحيوي في التنمية الاقتصادية، وعلى اثر تحولها إلى مولد لمنتجات جديدة، ومحرك لسيرورة جديدة من خلق الوظائف والأرباح والإيرادات، زاد اهتمام الباحثين والدارسين لها، وكذا الرهان الذي أصبحت تراهن عليه مختلف السياسات الاقتصادية لدول العالم، ونخص بالذكر دول العالم الثالث، وتحديدا الدول التي تعاني من مشاكل في تنمية وتطوير اقتصادها. فأصبح ينظر إلى هذه المؤسسات بمثابة الرهان الأكبر.

والدولة الجزائرية مثلها مثل باقي دول العالم التي تعتمد على الموارد الريعية أو ما يسمى باقتصاد الريع، فهي تبحث أيضا عن سبل وتوجهات بديلة للنفط والغاز في مواجهات التحديات الاقتصادية والاجتماعية. فقد سعت الحكومة الجزائرية لتجاوز الوضع الاقتصادي الراهن والدخول في ''المرحلة الجديدة'' التي تنادي بها، والتي لمسناها من الخطابات الرسمية، حيث أصبح البحث عن سبل جديدة للاستثمار خارج المحروقات ومنح الفرصة للشباب في مجالات مختلفة، والاهتمام بالمؤسسات الناشئة أوstartup ،المحور الرئيسي للسياسات الاقتصادية في البلاد. ففي كل مرة يشدد الوزير الأول على ضرورة مرافقة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة والعمل على عصرنة المنظومة البنكية لتسهيل العمل أمام هذا النوع من المؤسسات ، وهو عامل جد مهم ومساعد على نجاح هذه المؤسسات و استمراريتها حسب المختصين، الذين أكدوا أن دعم ومرافقة هذه المؤسسات لا يكون فقط بتقديم الدعم المالي، إنما بضرورة توفير البيئة التي تعيش فيها وتضمن نجاحها.

وفي هذا السياق يقول الخبير الدولي في التكنولوجيا و الرقمنة يوسف بوشريم في تصريح ل''الإخبارية'' [1]، أن الشركات الناشئة تحتاج إلى بيئة تنمو فيها، وخبراء يسيرونها بالنصائح والخطوات التي من شأنها أن تساهم في إنجاح المشاريع ، مؤكدا أن المؤسسات الناشئة على غرار رغبت الحكومة في نشر مثل هذه المؤسسات في المدينة الجديدة سيدي عبد الله –كمثال لا الحصر– باعتبار أنها ستكون مدينة ذكية. تحتاج إلى بيئة هيكلية مناسبة والى خبراء لدعم هذا المشروع.

وأضاف الخبير ذاته، أن المؤسسات الناشئة هي عبارة عن أفكار تنمو وتكون تابعة للمؤسسات وجب الاعتناء بها وشدد المتحدث أن عدم توفير البيئة المهيئة لنمو الشركات الناشئة والصغيرة والمتوسطة، سيجهض المشروع مهما كان نوعه، مشيرا إلى أن ''هذه المؤسسات تحتاج إلى تكنولوجيات الحديثة كمحرك أساسي لها، إلا أن الجزائر لا تملك تكنولوجيات حديثة ، لا تملك الدفع الالكتروني بالرغم من إننا في سنة 2020 ولم نطبق ذلك، ولا تملك إدارة الكترونية ولا تأمين الكتروني بالدرجة الأولى، كما تنص عليه الجودة العالمية.''

الحقيقة أن موضوع المؤسسات الناشة مثير للاهتمام، وتحديدا البحث في المشكلات التي يعاني منها مثل هذه المؤسسات، وكذا البحث في مختلف الفرص التي قد تسمح لها بالنمو. ولهذا السبب دفعنا هذا الاهتمام للبحث في إشكالية التالية:

ما هي محددات نجاح وفشل المؤسسات الناشئة في بيئة الأعمال الجزائرية ؟

ومنه يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

01- هل هناك بالفعل معايير أو مؤشرات قد تنذر بنجاح أو فشل الشركات الناشئة ؟

02- ماهي عوامل نجاح المؤسسات الناشئة في مختلف دول العالم الرائدة في مثل هذه المؤسسات، وفي الجزائر بصفة خاصة؟

03- ماهي عوامل فشل المؤسسات الناشئة في الجزائر ؟

04- ماهي التدابير الحكومية التي تساهم في مرافقة الشركات الناشئة ؟

فرضيات الدراسة:

– هناك نوعين من المؤشرات التي من خلالها يمكنك تقييم أداء المؤسسة الناشئة، وهي مؤشرات كيفية، ومؤشرات كمية.

– من بين العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسة الناشئة نجد العوامل المتعلقة بصاحب المؤسسة، و البيئة والسياق الاجتماعي والثقافي التكنولوجيا، ومعرفة السوق، والسلطة و إدارة المؤسسة، والتمويل.

[1] - https://www.elikhbaria.com/الحكومة–تتجه–لدعم–أصحاب–المؤسسات–الناشئة

– ومن بين العوامل التي نمو الشركة الناشئة وتؤدي إلى فشلها نجد عدم خبرة صاحب الشركة، ضعف التمويل قوانين الضرائب ،عدم دراسة السوق و المنافسة ، خصائص المنتج ، التنظيم ،السلطة

– سعت الحكومة الجزائرية منذ مدة في خلق هيئات مهمتها الأساسية دعم المؤسسات الصغيرة والتي من بينها المؤسسات الناشئة، وتتمثل في: إنشاء وزارة مخصصة للمؤسسات الناشئة: وحاضنات أعمال وكذلك هياكل مرافقة وتمويل المؤسسات الناشئة مثل: ANSEJ , ANGEM, ANDI, ANPT, FAUDIC

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

– اكتشاف وتحديد أهم عوامل النجاح التي يمكن الاستثمار فيها والاعتماد عليها لتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر.

– تقديم وصف لأسباب فشل المؤسسات الناشئة، وفي نفس الوقت تقديم حلول التعامل مع مشكلات الفشل التي يواجهها أصحاب المؤسسات الناشئة في بداية نشاطهم.

– الوقوف على أهم التدابير الحكومية الجزائرية التي تدعم مشاريع المؤسسات الناشئة.

– تقديم مجموعة من التوصيات لفئة أصحاب المؤسسات الناشئة من جهة، وللحكومة الجزائرية من جهة أخرى حتى يستطيع هذه الأخير المساهمة الفعلية في معالجة مشاكل المؤسسات الناشئة.

أهمية الدراسة:

للموضوع الذي سيتم معالجته أهمية بالغة لدى الشباب حامل أفكار الذين يريدون إنشاء مؤسساتهم الناشئة فهو يبين لهم التعريف بالمؤسسات الناشئة وأهميتها في اقتصاديات الدول، وواقعها الحالي بالجزائر، والمستلزمات الضرورية لتأهيلها وتطويرها من أجل ضمان استمرارها وعدم زوالها مع آفاقها المستقبلية كما يبين لهم مراحل إنشاء مؤسستهم و كذلك أهم عوامل النجاح من أجل العمل بها ، وعوامل الفشل من أجل تعززيها أو تفاديها.

مبررات اختيار الموضوع:

– موضوع المؤسسات الناشة في الجزائر حديث النشأة، و غير معروف وسط الطلابي الجامعيين.

– اهتمام الحكومة الجزائرية بمشاريع المؤسسات الناشئة والرهان عليها كبديل للنفط والغاز.

– إثراء المكتبة الجزائرية بمرجع في موضوع المؤسسات الناشئة، علما أن وحسب علمنا افتقار المكتبات الجامعية بأعمال ومراجع في موضوع المؤسسات الناشئة.

صعوبات الدراسة:

هذه الدراسة كغيرها من الدراسات واجهت العديد من الصعوبات و المتمثلة في:

- أزمة الكوفيد 19 التي كانت عائقا للباحث من أجل تحقيق الدراسة الميدانية، حيث في البداية كنا قد وضعنا خطة لإجراء الدراسة ميدانيا، بمعنى من خلال ملاقاة أصحاب المؤسسات الناشئة ومحاورتهم حول عوامل الفشل وعوامل النجاح، ولكن وبسبب إجراءات الوقاية والحجز ألغينا هذه الخطة واستبدلناها بعرض تجارب لمؤسسات ناشئة في الجزائر.
- عدم توفر مراجع باللغة العربية في موضوع المؤسسات الناشئة.

هيكل البحث:

من أجل تبسيط إشكالية البحث ومحاولة إحاطة الموضوع من أهم جوانبه ارتأينا أن نقسم بحثنا إلى فصل نظري و جزء تطبيقي كما يلي:

الفصل الأول: مـفاهيم نـظرية حـول المـؤسسات النـــاشئة

قسمناه إلى مبحثين أساسيين الأول يتناول دراسات سابقة، التي تناولت دراسات أجنبية، ودراسات جزائرية لها صلة بموضوع البحث. أما المبحث الثاني خصص للإطـار النـظري للـمؤسسات النـاشئة، حيث تطرقنا إلى مفهوم المؤسسات الناشئة، ومعايير أو مؤشرات تقييم نجاح المؤسسات الناشئة وكذا عوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة

الجزء التطبيقي: الذي تناول ثلاث عناصر وهي: بيئة الأعـمال الجـزائرية للمؤسسات النـاشئة، ودور الدولـة في دعـم المـؤسسات النـاشئة فـي الجـزائر، وعرض حالات لـمؤسسات نـاشئة في الجزائر .

الـــفصـــل الأول

مقدمة الفصل:

تشكل المؤسسات الناشئة جزءا مهما في النسيج المؤسساتي في الجزائر، و إدراكا منها للأهمية الاقتصادية و الاجتماعية لهذه المؤسسات، قررت الجزائر بذل مجهودات إضافية من أجل مرافقة هذه المؤسسات خلال مسار حياتها و السماح لها بتحسين أداءها وتنافسينها من أجل التطور في سوق عالمية. وسعيا منها لمواكبة التحديات التي يعيشها هذا القطاع

وانطلاقا مما سبق، سوف نستعرض هذا الفصل في مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للمؤسسات الناشئة «startup».

المبحث الأول: الدراسات السابقة

حضي موضوع المؤسسات الناشئة في المدة الأخيرة من طرف الباحثين باهتمام متزايد، سنحاول فيما يلي عرض ومناقشة أهم الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع بحثنا.

المطلب الأول:الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: [2]بعنوان: المؤسسات الناشئة في فرنسا: كيف يمكن للخبير المحاسبي أن يرافق المؤسسة الناشئة طيلة نشاطها

الدراسة موجهة أكثر لفئة الخبراء المحاسبيين، وهدفت إلى تحديد إطار تصوري للحلول التي يمكن أن يعتمد عليها هذه الفئة لمرافقة المؤسسات الناشئة في فرنسا من حيث المشاكل التي تتعرض إليها والتي تعيق نموها وتطورها.

حيث اعتمد الباحث على دراسة حالة مؤسسة **Agori Groupe**، حيث وزع 60 استبيانه لفئة العاملين بغرض جمع بيانات أولية حول واقع المؤسسات الناشئة في فرنسا، وقد توصل إلى النتائج التالية:

- ✓ أصعب مرحلة في حياة المؤسسة الناشئة هي مرحلة الانطلاقة في النشاط بحكم احتياج المؤسسة للموارد المالية، فنجدها تلقى صعوبات في الحصول على قروض من البنك لعدم امتلاكها للضمانات.
- ✓ و في تحليله للسياسة الوطنية لدعم المؤسسات الناشئة، وجد الباحث اهتمام من طرف الحكومة الفرنسية بدعم ومرافقة المؤسسات الناشئة، ولكن فقد رصد عدم دراية أصحاب هذه المؤسسات بطبيعة السياسات

[2] Matin Samson, ***les start-up en France comment l'expert-comptable peut-il apporter un accompagnement adapté tout au long de vie des startup ?***Master Contrôle comptabilité Audit 2016/2017université de Gronoble Aples.

- ✓ من الناحية التقنية. و تجدر الإشارة هنا أن هذه المشكلة كانت أساس الدراسة الحالية، وتحديدا في تحديد الإطار التصوري الذي سيعتمد عليه مستقبلا الخبير المحاسبي لغرض المرافقة.
- ✓ رصدت الدراسة أسلوب التمويل المعتمد من طرف المؤسسات الناشئة يختلف في كل مرحلة من مراحل حياتها. فمثلا في بداية النشا وبحكم عدم امتلاك المؤسسة للضمانات التي يطلبها البنك فنجد صاحب المؤسسة يلجئ إلى أسلوب رأس المال المخاطر.
- ✓ – أهم مشكلة يقع فيها أصحاب المؤسسات الناشئة تمس أكثر الجوانب المالية للمؤسسة، سواء في توفر الموارد المالية ومدى إتاحتها، أو في جهل وعدم دراية صاحب المؤسسة بالجوانب المالية خصوصا في مسألة قراءة الوثائق وإتباع الإجراءات.

وفي الأخير قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها:

- ✓ اقترح سياسة حكومية لدعم الابتكار في المؤسسات الناشئة.
- ✓ زيادة البحث والتطوير داخل المؤسسات الناشئة.
- ✓ تشجيع التعاون في البحث والتطوير بين المؤسسات الناشئة فيما بينها، وبين المؤسسة الناشئة ومؤسسات أخرى.
- ✓ تطوير التعاون بين الشركات والمؤسسات البحثية العامة.
- ✓ على الخبير المحاسبي متابعة دقيقة للوضعية المالية للمؤسسة الناشئة أو، يحاول إيجاد حلول للمشكلات المالية التمويل الاستثماري، **و** نقص السيولة التي يقع فيها أصحاب هذه المؤسسات.

الدراسة الثانية:[3] بعنوان: عوامل نجاح المؤسسات الناشئة

هدفت الدراسة إلى رصد أهم العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسات الناشئة في كوريا الجنوبية. حيث اعتمد الباحث على أسلوب الخبراء الدين لهم معرفة ودراية بواقع هذا النوع من المؤسسات، حيث اعتمد على **24** خبير لهم دراية ومعرفة بواقع المؤسسات الناشئة ، كما استخدم أسلوب التحليل التصاعدي في تحليل وتصنيف أرائهم

وتوصل إلى كون أهم عامل لنجاح المؤسسة الناشئة هو امتلاك صاحب المؤسسة لفكرة أو لتصور واضح حول كيفية تسويق منتجاته ، مثلها مثل الأهمية الإبداعية ودرجة الجدية للمنتج أو الخدمة المبتكرة. فكلما توفرت هذين العنصرين زاد احتمال نجاح ونمو المؤسسة الناشئة بمعدلات متسارعة.كما أشار أيضا أن عوامل تتعلق بشخصية صاحب المؤسسة، السمات التنظيمية، استعداد صاحب المؤسسة لتحمل المخاطر، امتلاك صاحب المؤسسة لخطة عمل، كلها من العوامل الداعمة للنجاح والتطور.

[3]- Boyong Kim, Hyojinnand, Youngok, Critical succées Facteurs of a designe startup Business,18 July 2018.

وفي الأخير اقترح الباحث نموذج تصوري يمكن الاعتماد عليه في التخطيط لمستقبل المؤسسة الناشئة.

الدراسة الثالثة: بعنوان: العوامل الحاسمة لنجاح المؤسسات الناشئة

تهدف دراسة إلى تحديد ماهية وأهمية الوظائف العملياتية في المؤسسات الناشئة والتي تعتبر حاسمة، فهي دراسة تمس أكثر الجوانب الإدارية للمؤسسة الناشئة.

منهجيا، اعتمد الباحث على عينتين مختلفتين من ناحية خاصية مستوى و انتماء صاحب المؤسسة، حيث الفئة الأولى والمتكونة من 101 مؤسسة ناشئة، والتي سماها Löw Tech، ومن خصائصها أن أصحابها تقريبا خريجي معاهد التجارة والمهندسين في ميدان الاتصال، كما لهم ميولات ونزعات منخفضة اتجاه التكنولوجيا. أما الفئة الثانية والمتكونة من 66 مؤسسة ناشئة، والتي سماها: High Tech ، والتي تعني أن أصحابها يستخدمون التكنولوجيا العالية والمتطورة. كما أن هذه المؤسسات متواجدة في قطاعات عدة مثل قطاع الاتصال، قطاع الخدمات، قطاع الصحة، مجال التنمية المستدامة، ومجال الشبكات الرقمية.

توصلت الدراسة إلى كون :

- ✓ أن جميع المؤسسات محل الدراسة تعتمد على أسلوب الهيكلة الأفقية، بمعنى تعاون وتنسيق بين الأعضاء فيما بينهم في جميع المستويات، وانعدام سياسة واضحة لإدارة الموارد البشرية. ويرجع سبب ذلك إلى صغر حجم المؤسسة، حيث كل عنصر من المؤسسة نجده يفكر في جميع المشكلات سواء ا كانت مالية أو متعلقة بالجانب التجاري أو تمس الموارد البشرية ، ففي مثل هذه المؤسسات يكون الاهتمام في البداية تجاري وتسويقي أكثر حتى يضمن النمو المتسارع، وبعد النجاح سيكون تغيير إداري جذري بما يتناسب الوضع الجديد.
- ✓ أهم وضيفة داخل المؤسسة الناشئة والتي تضمن لها النمو المتسارع هي الوظيفة التجارية أو التسويقية، إضافة إلى وظيفة البحث والتطوير. أما الوظائف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية فهي مهملة.
- ✓ أهمية وظيفية الشركاء في المؤسسة الناشئة وأهمية عملهم مرتبطة أكثر بنصيبهم في رأس المال الخاص للمؤسسة الناشئة.

االدراسة الرابعة:[4]بعنوان: تطور ونمو المؤسسات الناشئة في ضل سياق عدم التأكد وتحليل عملية اتخاذ القرار داخل فريق عمل متعدد الثقافات.

[4] - Sara Barata Carrilho, ***le développement des startups en contexte d'incertitude et l'analyse de la prise de décision dans une équipe multiculturelle*** , mémoire en vue de l'obtention du diplôme master en sciences de gestion. Université de catholique de Louvain (LSM). 2017/2018.

جاءت الدراسة في شكل دراسة استطلاعية، وكان الهدف هو تحليل الخصائص الإدارية للمؤسسات الناشئة من جهة ومن جهة أخرى تقديم مجموعة من التوصيات لأصحاب المؤسسات الناشئة المتواجدين في حالة عدم التأكد والمخاطرة.

فبالاعتماد على دراسة حالة أحد المؤسسات الناشئة في دولة كندا، فقد اعتمد الباحث على أسلوب الملاحظة الميدانية من خلال تسجيل الأقوال والمناقشات والأفعال والتصرفات التي يقوم بها العاملين داخل غرف الاجتماعات اليومية الروتينية من أجل مناقشة النتائج اليومية أو التخطيط للعمل المستقبلي، كما اعتمد أيضا على أسلوب المقابلة الفردية مع أحد العاملين المهنيين داخل المؤسسة من خلال توجيه أسئلة مفتوحة ومغلقة في نفس الوقت. أما في أسلوب تحليل النتائج فقد اعتمد الباحث على المقارنة بين الوقائع المرصودة داخل المؤسسة وما هو نظري من أجل تحليل الفجوات.

كما توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ✓ العلاقات الشخصية لها تأثير كبير على إدارة الاتصالات أثناء المناقشات: ويعني هنا أن العلاقات التي يكونها العاملين فيما بينهم سواء كانت هذه العلاقة تشكلت قبل دخولهم للمؤسسة أو تشكلت أثناء تأدية مهامهم. فكلما كانت العلاقات قوية كانت الفعالية أكثر في الاتصال.
- ✓ الصمت التنظيمي هو نتيجة مباشرة لسوء تصرف القادة: فعندما يتعرض العامل إلى ضغط شديد من طرف القادة يتكون لديه شعور سلبي يسمى الصمت التنظيمي، فنجده غير فعال في المبادرة بالمساهمة بالآراء في حل مشكلات المؤسسة. كما أن الصمت التنظيمي هو نتيجة الانتقادات السلبية التي يتعرض لها العامل من طرف القادة.
- ✓ تبادل المعلومات بين الفريق تقلل من التأثير السلبي للمعارض.
- ✓ السلوكيات العكسية في الاجتماع تؤثر بشكل كبير على أداء الأفراد.
- ✓ بروز الصراع داخل الاجتماعات.
- ✓ فعالية نظام اتخاذ القرار مرهونة بتبادل المعلومات بين العاملين، حيث أن تبادل المعلومات يساهم في تعدد البدائل.

وفي الأخير قدم مجموعة من التوصيات المتمثلة في:

- ✓ يجب وجود دعم إداري مع قيادة أخلاقية.
- ✓ تحسين جودة العمليات.

- ✓ اقتراح وجود عمليات تعليمية ونوعية لمواجهة السلوكيات السلبية مثل عدم الالتزام التنظيمي، الصمت التنظيمي.
- ✓ تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية صنع القرار ، ويكون من خلال السلوك الفريق القيادي الايجابي اتجاه الأفراد الذي يجب أن يتغير ،حتى يتكون عند الفرد العامل التزام تنظيمي.

الدراسة الخامسة :[5]**بعنوان: عوامل فشل ونجاح المؤسسات الشابة المبدعة الفرنسة، من حيث أسلوب التمويل والحوكمة..**

تهدف الدراسة إلى تحديد والتعريف بالعوامل النجاح والفشل للمؤسسات الناشئة، من حيث العوامل المتعلقة بنجاح أو فشل عملية التمويل من جهة، ومن ناحية عوامل وفشل أسلوب الحوكمة المعتمد.

اعتمد الباحث على عينة متكونة من 488 مؤسسة صغيرة ومتوسطة لها صفة الشبابية أنشئت بين فترة 1996 و 1998. حيث تم توزيع استبيانه على مدراءها ثم وقد توصل إلى النتائج التالية:

- ثلث المؤسسات الناشئة في الفترة بين 1996 و 1998 أعلنت إفلاسها وخرجت نهائيا من النشاط. و ستة مؤسسات من العينة محل الدراسة تم بيعها لمؤسسات اقتصادية كبيرة الحجم في شكل اندماج.

- ✓ عملية التمويل الذاتي للمؤسسات الناشئة غالبا ما تدوم لمدة أربع سنوات، هذا إذا حققت المؤسسة نجاحا، وبعد ذلك تجد سهولات في التمويل الخارجي.
- ✓ يشكل مساهمة العاملين في رأسمال المؤسسة عامل مهم في نجاح المؤسسات الناشئة، باستثناء المؤسسات التي تعتمد على أسلوب رأس المال المخاطر.
- ✓ كلما كانت إعفاءات من دفع الاشتراكات العاملين في الضمان الاجتماعي والإعفاء من ضرائب الأجور زاد احتمال نجاح المؤسسة.
- ✓ المؤسسات التي نجحت معظمها استفادة من التمويلي الذي مصدره الدولة.
- ✓ كلما كان حجم المؤسسة كبير في البداية زاد احتمال نجاحها.
- ✓ المؤسسات التي تنتمي إلى قطاع التكنولوجيا الطبية، أي بما يسمى قطاع بيوتكنولوجي، حققت نجاحات باهرة.

[5] -Diane Saty Kouame , **les facteurs de succés ou de d'échec des jeunes entreprises innovantes françaises, Selon leurs modes, de Financement et de gouvernance**, En vue de l'obtention du Doctorat en sciences de Gestion,école doctorale de science juridique, politique, Economique et Gestion,Université de lorraine,3Avril 2012.

المطلب الثاني:الدراسات الجزائرية

الدراسة الأولى :بعنوان[6]: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية أم البواقي2017/.2018

هدفت دراسة خياري ميرة إلى توضيح مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية في منطقة أم البواقي. وفي نفس الوقت جاءت الدراسة لتوضح بعض المشكلات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،إبراز بعض الصعوبات والمشاكل التي تعيق نشاط وتطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مع توفير السبل المتاحة لدعم هذا القطاع .

من الناحية المنهجية اعتمدت الطالبة على أسلوب دراسة حالة، بمعنى دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية أم البواقي، حيث أنها اعتمدت على بيانات كمية مصدرها الهيئات العمومية – مديرية التجارة، مديرية الفلاحة، الولاية ...الخ – في وصف حالة التنمية الاقتصادية في الولاية.

وبعد حصوله على البيانات وتحليلها توصل إلى مجموعة من النتائج وهي:

- ✓ طبيعة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يجعلها تواجه العديد من المشاكل، حيث أن صغر حجمها يساعد على المرونة والتكيف مع الأوضاع الاقتصادية السائدة.
- ✓ علاقة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالتنمية الاقتصادية تكمن في مساهمة التشغيل، القيمة المضافة والناتج الداخلي الخام، وذلك راجع إلى الخصائص التي تتسم بها كالقدرة على التجديد والابتكار وتنويع النشاط الاقتصادي.
- ✓ برامج الترقية التي قامت بتنفيذها السلطات الجزائرية جد محفزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل رفع كفاءتها، وتحسين تنافسينها، ويظهر ذلك جليا من خلال المساعدات المقدمة من طرف الجهات الوصية .
- ✓ تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية أم البواقي مصدرا لاستقطاب اليد العاملة وخلق مناصب الشغل، لكن تبقى هذه المؤسسات على المؤسسات على مستوى الولاية تعاني من عدة مشاكل أهمها مشكلة التمويل، مما يشكل عائق أمام تطور ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية أم البواقي.

وفي الأخير قدم الباحث مجموعة من التوصيات وهي:

- ✓ تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والاستغلال الفعال لما توفر هذه التكنولوجيا من مزايا وتطبيقات.

---

[6]– خياري ميرة، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية** دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية أم البواقي،مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير تخصص مالية،تأمينات وتسيير المخاطر،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي،جامعة أم البواقي،2013/2012.

- ✓ دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لروح المبادرة الفردية والأفكار الإبتكارية للعمال.
- ✓ تقديم تسهيلات تمويلية لتلك المؤسسات من قبل كافة البنوك حتى تتمكن من الاستمرار في الإنتاج دون انقطاع.
- ✓ توفير البنية الأساسية والمناطق الخاصة بالأنشطة التي تمارسها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ تكوين الموارد البشرية العاملة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الدراسة الثانية :بعنوان :[7]دور الهيئات الداعمة لإنشاء وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تفعيل الدور التنموي لها – دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية أم البواقي–

هدفت الدراسة إلى محاولة الإلمام والتعرف بشكل كبير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال عملية الإنشاء والتمويل والدور الذي تلعبه الهيئات الداعمة، ومن جانب آخر مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية. كما ساهمت الدراسة في إبراز التباين والاختلاف بين إنشاء وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الدول المتقدمة وبين الدول النامية، وكذا مساهمتها في تعبئة المدخرات الوطنية والمساهمة في الإنتاج المحلي الإجمالي، بمعنى أخر، مساهمتها في تحقيق التنمية.

من الناحية المنهجية اعتمدت الطالبة على أسلوب دراسة حالة، بمعنى دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وعلاقتها بالمؤسسات الناشئة، وكذا حاولت استخدام بيانات الهيئات المحلية التابعة للدولة في ابراز مؤشرات التنمية لولاية أم البواقي.

وبعد حصوله على البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسهولة تسيرها، سرعة تأقلمها مع المتغيرات الاقتصادية وغيرها،وهذا ما يجعلها تلعب دورا محوريا في اقتصاديات الدول وذلك من خلال مساهمتها الفعالة في دفع عجلة التنمية
- ✓ الاقتصادية والاجتماعية من خلال مساهمتها في الناتج الداخلي الخام والقيمة المضافة، التجارة الخارجية والتشغيل....وغيرها.
- ✓ بالرغم من الإيجابيات التي تتمتع بها الصغيرة والمتوسطة إلا أنها عرضة لمشاكل وعقبات كثيرة على مختلف مراحل حياتها.
- ✓ يعد مشكل تمويل المؤسسات في الدول النامية بشكل عام والجزائر بشكل خاص من أهم الصعوبات التي تواجهها، الأمر الذي يرجع في المقام الأول إلى عدم تطور النظام المالي، حيث يقتصر إلى العديد من أدوات

[7]- سماح أسماء, **دور الهيئات الداعمة لإنشاء وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تفعيل الدور التنموي لها – دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية أم البواقي** –مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة ام البواقي،2014-2015.

- ✓ التمويل كالتمويل بالاستئجار ورأس المال المخاطر وعقد تحويل الفاتورة وغيرها من مصادرها التمويل الحديثة التي تتلاءم واحتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ قامت الدولة الجزائرية بتخصيص هيئات حكومية متخصصة في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، والتي تتمثل في الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار .

وفي الأخير قدم الباحث مجموعة من التوصيات :

- ✓ وجود تجسيد تعاون وتفاعل حقيقي بين فعاليات القطاع الخاص والمؤسسات الحكومية المعنية في تحديد أطر عمل واضحة ومحددة لتنفيذ الآليات المرسومة لهذه السياسات والبرامج المعدة مع التركيز على أهمية الشمول هذه البرامج، والخطط الإستراتيجية لآليات عمل تنفيذية تركز على المجالات والعناصر الآتية وذلك على صعيد قطاع الأعمال المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة وضرورة أن تنشأ هذه المنشآت بمختلف أنشطتها القطاعية في ظل الحماية الحكومية مبدئيا بعيدا عن أجواء المنافسة الدولية، للإسهام بتوجيهها لخدمة السوق المحلي أولا.

الدراسة الثالثة: بعنوان: [8]المؤسسات الناشئة «startup »وترقية مشاريع الابتكار – دراسة على عينة من المؤسسات الناشئة في ولايتي عنابة وسوق أهراس – .

هدفت دراسة غليس سلمى إلى توفير رؤية واضحة ومفضلة لهذا القطاع الهام وتباين ركائزه وتسليط الضوء على أهم نتائجه،معرفة المراحل والخطوات الواجب إتباعها للوصول إلى تجسيد المؤسسة الناشئة على أرض الواقع. كما حاولت الدراسة معرفة الصعوبات وأسباب الفشل من جهة، ونقاط قوة وضعف المؤسسات الناشئة من جهة أخرى، وفي نفس الوقت محاولة إعطاء حلول لهذه الأخيرة. إلى جانب ذلك، قامت بتحديد الفرص المتاحة أمام هذه المؤسسات وتشخيص نقاط القوة بها.

و أهم سؤال سعت الدراسة إلى الإجابة عليه هو معرفة دور الابتكار داخل المؤسسة الناشئة وسبل تحقيقه، والميزة التنافسية التي يضيفها لها.

من الناحية المنهجية، اعتمد الدراسة على توزيع 30استمارة على المؤسسات الناشئة في ولاية سوق أهراس، وتم استرجاع 25منها. وبعد حصوله على البيانات وتحليلها باستخدام الحزم الإحصائية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ قطاع المؤسسات الناشئة واعد وله مستقبل كبير.

[8]- غليس سلمى،**المؤسسات الناشئة « startup » وترقية مشاريع الابتكارعينة من المؤسسات في ولايتي عنابة وسوق أهراس**،مذكرة ماستر،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس،2017-2018.

- ✓ كلما كانت الفكرة من البداية مقبولة ومنطقية كلما أدى ذلك لنجاح المؤسسات الناشئة .
- ✓ يعتبر اختيار الفريق من الضمانات الأساسية لنجاح المؤسسات الناشئة.
- ✓ يمكن للنموذج التجاري أن يجنب المؤسسات الناشئة الكثير من الصعوبات و المخاطر.
- ✓ هناك عدة طرق لتمويل المؤسسات الناشئة.
- ✓ يلعب الموقع الإستراتيجي دورا هاما في نجاح المؤسسات الناشئة.
- ✓ تساهم أنشطة الابتكار المختلفة في تطوير وإنجاح المؤسسات الناشئة .

وفي الأخير قدم الباحث مجموعة من التوصيات والمتمثلة في:

- ✓ الاهتمام بقطاع المؤسسات الناشئة وذلك من خلال تعزيز التسهيلات المقدمة من طرف الدولة، من تمويل وتسهيل الإجراءات...
- ✓ تكريس وتدريس ماهية هذا القطاع بالجامعات.
- ✓ إعطاء تصاريح استخدام التكنولوجيا والحصول عليها.
- ✓ إنشاء مراكز للتدريب والتكوين على مفاهيم المخاطرة.

الدراسة الرابعة: بعنوان:[9] استخدامات وسائط الإعلام الجديد لتطوير رأس المال العلائقي بالمؤسّسات النّاشئة – دراسة ميدانية على عيّنة من المؤسّسات الناشئة بولاية قالمة–.

هدفت الدراسة إلى التعريف برأس المال العلائقي كموضوع جديد بالنسبة للشركات الناشئة، والتركيز على أهميته:

إبراز الدور المهم الذي تلعبه وسائط الإعلام الجديد كمكون أساسي لتكوين العلاقات في المؤسسات الناشئة.

تقديم تصور علمي وعملي شامل لمعرفة مدى تفعيل المؤسسات الناشئة لوسائط الإعلام الجديد قصد إنشاء رأس مال علائقي يحقق لها التفوق.

من الناحية المنهجية اعتمدت الدراسة على15 مؤسسة بولاية قالمة حيث قام بتوزيع استبيان، وبعد حصوله على البيانات وتحليلها توصل إلى مجموعة من النتائج:

- ✓ المقاولون الجدد يعتبرون وسائط الإعلام الجديد جد مهمة مع وجود تباين في أنماط استخدامها في عملية تطوير رأس المال العلائقي، كذا فاعلية هذه الوسائط في تطوير علاقات المؤسسة خاصة عبر مواقع التواصل الاجتماعي وهذا لا ينفي تعرض أصحاب المؤسسات الناشئة لمجموعة من المعوقات أهمها المشاكل المتعلقة

[9]علام محمد رضا ،**دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات في الجزائر دراسة تحليلية للفترة (2005–2016)**،مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018.

- ✓ بتكوين العلاقات أيضا المشاكل التقنية، ورغم كل ما يتميز به هذه الوسائط في تكوين رأس المال العلائقي لم تحض بالأولوية والقيمة الملازمة من طرف أصحاب الشركات.

الدراسة الخامسة: بعنوان: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات في الجزائر دراسة تحليلية للفترة (2005–2016).

هدفت الدراسة إلى إعطاء إطار مفاهيمي شامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع تبيان مميزاتها وأهميتها.

- ✓ محاولة إعطاء تعريف للصادرات مع تبيان خصائصها وأهم نظرياتها.
- ✓ معرفة واقع تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال دراسة إحصائية تحليلية.
- ✓ إلقاء نظرة حول واقع الصادرات خارج المحروقات في الجزائر.
- ✓ معرفة مدى نجاعة هذه الإستراتيجية في ترقية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات.

اعتمد الباحث في دراسته على عينية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبعد تحليل البيانات توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج:

- ✓ يشهد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تطورا كبيرا من حيث التعداد الإجمالي خلال الفترة المدروسة ويعود هذا الاهتمام المتزايد من قبل الدولة بهذه المشروعات، وتمثل المؤسسات الخاصة الأغلبية الساحقة، تأتي بعدها مؤسسات الصناعات الحرفية والمؤسسات العمومية بنسبة جد ضئيلة حيث يعود هذا لمختلف إجراءات إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني وبرامج الخوصصة.
- ✓ يعرف توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تذبذبا واختلالا كبيرا من حيث التوزيع الجهوي في الجزائر حيث تتركز معظمها في الجهة الشمالية من الوطن فيما تتركز نسبة متوسطة في الهضاب العليا أما منطقة الجنوب والجنوب الكبير فتعرف تمركزا ضعيفا، أما من حيث توجهات نشاطها فهي تتوجه بكثرة نحو أنشطة الخدمات بأكثر من نصف التعداد الإجمالي تليها مؤسسات البناء والأشغال العمومية بما يقارب الثلث.
- ✓ تعاني الصادرات الجزائرية إشكالية التبعية للمحروقات فهي مهيمنة بشكل شبه كلي طوال فترات الدراسة، بالرغم من مختلف الجهود التنموية لترقيتها بالاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية الصادرات خارج المحروقات حيث لم تساهم بالشكل المنتظر منها، ويبقى إنتاجها موجه للسوق المحلية بشكل كبير.
- ✓ تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية العديد من المشاكل التي تعيق تصديرها من أهمها معيقات الجانب التنظيمي والتشريعي وإشكالية منافسة المنتجات المستوردة وإشكاليات غياب الدعم المالي واللوجيستي وكذا إشكالية غياب الخبرات التسويقية.

ومن خلال دراسته لواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتصدير خارج المحروقات في الجزائر والمعيقات التي تواجهها هذه المشروعات.

- ✓ قدم مجموعة من التوصيات والمتمثلة في:
- ✓ تشجيع ومتابعة نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل يحقق التوازن الجهوي مما يتيح تكافؤ الفرص والاستغلال الأمثل للطاقات.
- ✓ تقديم الدعم المالي وتسهيل الإجراءات التمويلية والاهتمام بإجراء الدورات التدريبية والتسويقية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في مجال التسويق والتسيير.
- ✓ غرس ثقافة التصدير لتشجيع تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحثها على إنتاج منتجات تنافسية يمكن أن توجه للأسواق العالمية وذلك عن طريق التغطية التأمينية المناسبة والحوافز الضريبية والجبائية المناسبتين.
- ✓ ضرورة الاهتمام بإنشاء شبكة متكاملة من المعلومات المرتبطة بالتصدير حتى يتمكن المصدر من الاطلاع على كافة تطورات الأسعار العالمية ومن ثم رسم خطته التصديرية.

الدراسة السادسة: بعنوان:[10]برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر –واقع وأفاق– دراسة حالة : Ansej – Angem, Cnac, لولاية باتنة – محضنة سيدي عبد لله لولاية الجزائر العاصمة–

هدفت دراسة أمال بعيط من أجل ترقية وتطوير النظام المقاولاتي قامت الجزائر بتطبيق جملة من الإصلاحات واستحداث مجموعة من الآليات والعديد من الأجهزة المتخصصة في المرافقة المقاولاتية بهدف تهيئة الأرضية الملائمة لنشاط المقاولين ومؤسساتهم المصغرة مما يساهم في توسيع النسيج المؤسساتي وانخفاض معدلات البطالة ومن هذا المنطلق تم طرح الإشكالية التالية ما مدى نجاعة برامج المرافقة المقاولاتية المنتهجة من طرف الدولة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما هدفت الدراسة إلى:

- ✓ محاولة البحث في موضوع المقاولاتية باستعراض بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين.
- ✓ إبراز الدور الفعال للمرافقة المقاولاتية،كأسلوب فعال للنهوض بالمؤسسات المصغرة، والتخفيف من حدة البطالة.
- ✓ تشخيص بيئة الأعمال في الجزائر (مؤشرات بيئة الأعمال، منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) بالاعتماد على تقارير هيئات واضحة ودولية، وكذا عرض مختلف الإصلاحات المقترحة من (2001-2015) في إطار برنامج إنعاش النمو .

[10]أمال بعيط، **برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر– واقع وأفاق – دراسة حالة: Ansej ,Angem, Cnac – لولاية باتنة –محضنة سيدي عبد لله لولاية الجزائر العاصمة** –أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة باتنة 2016— 2017.

- ✓ تسليط الضوء على آليات التمويل المصغرAngem, Ansej، Cnac التي وضعت من طرف الدولة الجزائرية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني والمحلي.
- ✓ التعرف على دور مكانة نظام المحاضن في مرافقة الشباب حاملي المشاريع الجديدة في إنشاء وتنمية مشاريعهم الخاصة، وإبراز ما توصلت إليه الجزائر في مجال إنشاء حاضنات الأعمال.

اعتمدت الباحثة في دراستها على محضنة سيدي عبدا لله بالجزائر العاصمة,البرامج المساندة الحكومية لبدء المشروعات المصغرة والصغيرة Angem، Ansej، Cnac لولاية باتنة.

- ✓ بعد تحليل البيانات بالاعتماد على طريقة المنهج الوصفي التحليلي توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- ✓ المرافقة المقاولاتية من أهم العناصر التي يحتاجها المقاول عند بداية إنشائه لمشروعه حتى يتمكن من إطلاق منتجه في السوق، وحتى يقنع المستهلكين به فحتى لو كانت الفكرة جيدة وكان الفرد يمتلك مهارات وقدرات مقاولاتية إلا أن هناك بعض العراقيل التي يمكن أن توقف أو تؤجل مساره نحو المقاولاتية.
- ✓ بيئة الأعمال والتي يمكن اعتبارها كمحيط مقاولاتي، تؤثر على كل مرحلة من مراحل العملية المقاولاتية، فقد تكون بمثابة محفز كما قد تكون مثبطا لإنشاء المؤسسات، لهذا وجب وضع آليات لمرافقة المقاول في المراحل بغية التكيف مع ديناميكية هذا المحيط.
- ✓ إن النمو الاقتصادي والذي يعبر عنه بالناتج المحلي الإجمالي PIB ومستوى التشغيل، يكون نتيجة للديناميكية الاقتصادية والمتمثلة في الحركية المقاولاتية، أي خلق أو توسيع المؤسسات التي تتزامن مع وجود فرص مقاولة مع القدرة على المقاولة من طرف الأفراد(الكفاءة،الدوافع) وهذا لا يتأتى إلا بوجود آليات داعمة تقدم برامج تكوينية في مختلف الميادين وهذا لتحسين مستوى المقاولين.
- ✓ حاضنات الأعمال التكنولوجية آلية دعم جد مهمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة ولتلك التي هي في طور الإنشاء بصفة خاصة، نظرا لتركيزها على مرافقة الأفكار الإبداعية، فهي آلية بديلة فعالة تضمن انطلاقة سليمة لنشاطها، كما تضاعف من فرص بقائها واستدامتها، مما يمكنها من المساهمة بفعالية في تحقيق التنمية الاقتصادية.
- ✓ تشكل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشبابAnsej،الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغرAngem والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC، أداة لتجسيد سياسة الحكومة فيما يخص دعم المقاولاتية وانشاء المؤسسات في مختلف القطاعات.
- ✓ تسلهم حاضنة سيدي عبد الله في إنشاء المؤسسات العاملة في مجال تكنولوجيا الإعلام والإتصال والتجسيد الفعلي لأفكار مبدعيها.

وفي الأخير قدم الباحث مجموعة من التوصيات الخاصة ببرامج التمويل المصغر وهي:

- ✓ تحسين قدرتها المالية والإدارية حتى يتسنى لها تقديم الدعم المالي والمرافق للمؤسسات المصغرة، ووضع هيئة رقابية على مستوى البرامج المرافقة الثلاث لمكافحة الفساد الإداري خاصة في مرحلة دراسة الملفات وقبولها وحتى التمويل.
- ✓ اضفاء الشفافية في منح القروض من طرف البنوك.
- ✓ تمويل المشاريع التي تساهم في التنمية المحلية، من خلال دعم الأنشطة المنتجة والمشاريع ذات قيمة مضافة عالية، تلبي احتياجات السوق المحلية والوطنية وحتى الدولية، بالإضافة إلى المشاريع التي يتعهد أصحابها بتوفير مناصب شغل.
- ✓ يجب إعدا برامج خاصة لتدريب المرافقين وتأهيلهم لمهنة المرافقة.
- ✓ انشاء مدارس مخصصة لتكوين المرافقين، إما أن تكون تابعة للتعليم العالي أو أن تمثل في مدارس حرة على غرار ماهو موجود في الدول.

المبحث الثاني: الإطار النظري للمؤسسات الناشئة STARTUP

مقدمة

الشركات الناشئة، لها موضع اهتمام خاص بسبب خصائصها مقارنة بالشركات الصغيرة والمتوسطة و حتى الكبيرة. مصطلح "المؤسسة الناشئة أو startup" مستخدم بشكل كبير،ولكن دون وجود تعريف دقيق لهذا المصطلح،و يرى الباحث أنه من الضروري أن يقترح من خلال المبحث بعض التعاريف وخصائص ومراحل نمو هذا النوع المؤسسات ،كما تطرقنا كذلك لخطوات إنشاء المؤسسة الناشئة .

و من جهة أخرى فإن الموضوع الذي تناوله بحثنا مرتبط بعوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة، ومن أجل تقييم عوامل النجاح والفشل رأى الباحث أنه يجب تحديد المؤشرات تقييم النجاح والفشل في هذه المؤسسات.

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الناشئة« startup»

إن إمكانية تحديد مفهوم المؤسسات الناشئة «**startup**» يبقى صعبا، و هذا راجع إلى اختلاف وجهات النظر بين مختلف المهتمين بهذا القطاع من باحثين و منظمات دولية، إلى جانب صعوبة الفصل بين المؤسسات الناشئة « **startup**» والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونظر للتباين الكبير حول مفهومها بين أنظمة الدول المختلفة ولعدم وضوح مصطلحها القانوني أيضا، وجدنا أنه لابد أن ننطلق في دراستنا من مفهوم شامل للمؤسسات .و تقديم أنواعها ومختلف تصنيفاتها وكذلك تحديد أسبابها، وإيضاح أهميتها وأهدافها ،ثم بعد ذلك نحاول بلورة وتحديد فكرة شاملة لتصورنا لمفهوم للمؤسسات الناشئة «**startup** » .

1-ماهية المؤسسة

1- تعريف المؤسسة: ترى النظرية الكلاسيكية الجديدة بأن المؤسسة عبارة عن عون اقتصادي رشيد، يسعى كغيره من الأعوان إلى تعظيم منفعته من خلال تعظيم حجم الإنتاج والربح. كما ترى نظرية تكاليف المعاملات بأن

2- المؤسسة بديل للسوق ينتج عن إخفاقات هذه الأخيرة. أما نظرية حقوق الملكية فتعتبران أن المؤسسة التي هي مجموعة من حقوق الملكية لا تخرج عن كونها خيالا قانونيا في حين نجد أن أصحاب وأتباع نظرية الوكالة يعرفون المؤسسة بأنها لا تزيد عن كونها عقد من العقود، أصحاب الاتجاه التنظيمي فإنهم يفضلون النظر إلى المؤسسة في شكل نظام مفتوح يتأثر بمحيطه و يتأقلم معه[11] كما تعرف المؤسسة على أنها وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة أنشطة مقننة وفي إطار حدود معينة[12] كذلك يمكن القول عنها وحدة اقتصادية، مؤلفة من مجموعة أفراد متضامنين تربطهم علاقات معينة من أجل تحقيق هدف معين[13]. وتعتبر كذلك المؤسسة الاقتصادية منظومة بشرية وتكنولوجية قائمة على أسس قانونية بين المالك والمستفيد من أجل تبادل قيم موزونة،[14]وتعرف أيضا هي نظام اجتماعي مفتوح تعمل لتحقيق أهدافها الموضوعة وتؤكد تعريف المؤسسة كنظام على تكوينها من أجزاء مترابطة ومتعاونة ولها أهداف مشتركة، كما تعتبر المؤسسات نظما مفتوحة على البيئة الخارجية وهذه تتيح للمؤسسة الحصول على الموارد من البيئة وكذلك تصدر إليها خدماتها.[15]

2-1 أسس المؤسسات:

ونعني بالأسس العناصر الضرورية التي تقوم بها المؤسسة، وتتمثل فيما يلي:

أولا: العنصر البشري:

تنشأ المؤسسة عن تجمع أشخاص للقيام بنشاطات مختلفة وفق أدوار يضعها النظام الداخلي من خلال مبدأ السلطة والمسؤولية والذي يحدد العلاقات فيما بينهم كرؤساء ومرؤوسين، وتهدف هذه النشاطات إلى تحقيق هدف كإنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو فكرة لأفراد المجتمع.[16]

---

[11]- عيسى حيرش، "**المؤسسة الاقتصادية الإسلامية وتمويلها**"، الطبعة الاولى، دار الهدى، الجزائر، 2013 ، ص27.

12- علي عبد الهادي، "**تحليل وتصميم المنظمات**"، الطبعة الاولى، الدار الجامعية، القاهرة،2002، ص19.

13- نبيل جواد، "**إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"، الطبعة الأولى ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، لبنان 2007، ص19.

14- محمد مسن ،"**تدبير المؤسسات تقنيات واستراتيجيات**"، الطبعة الأولى ،دار ألفا، القاهرة ،،2008، ص14.

15- زايد مراد، "**الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات**"، الطبعة الأولى، دار الحلزونية ،مصر ،2012، ص06.

16- زايد مراد، "**الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات**"، المرجع نفسه ، ص10-22.

كما يعتبر العنصر البشري أهم عناصر مدخلات العمل، فاستخدام العنصر البشري ما هو إلا عملية استثمار لتحقيق الفائدة والمنفعة للمنظمات، وتسهم في تنمية الجانب الاقتصادي والاجتماعي لكل بلد.[17]

ثانية: خاصية الرسمية و القانونية:

لا يمكن لهذا التجمع البشري الذي أسميناه مؤسسة أن يكون تجمعا مشروعا يمارس نشاطه داخل المجتمع إن لم يخضع لشروط قانونية يحكم نشاطاته وأهدافه وعلاقاته في المجتمع، ضمن ما يسمى بالترخيص والتصريح، وهو عبارة عن موافقة الحكومة أو من ينوب عنها بالسماح للمؤسسة والقبول لها لدخول المجتمع ضمن أصناف ونشاطات القانون وتخدم المجتمع وتعط لها شرعية الوجود والحركة. ويتجسد هذا من خلال توافق عملها مع النظام القانوني السائد في البلد.

ثالثا: الناحية النظامية أو وجود نظام إداري:

إن عملية إخضاع كافة نشاطات المنظمة وعلاقاتها الداخلية والخارجية لأنظمة متخصصة تحكم أوجه النشاطات المختلفة، وتلزمها بضرورة التقيد بما تمليه تلك الأنظمة أمر في غاية الأهمية لضبط تلك الأنشطة ومساراتها المختلفة من جهة وتمكينها من تحقيق أهدافها وفق الخطة والتنظيم من جهة أخرى.

رابعا: الموارد المادية:

تعتبر الموارد المالية الطاقة التي تغذي كافة الأنشطة والعلاقات داخل وخارج المؤسسة بعد الموارد البشرية، لذا نرى كيف يركز القانون عل ضرورة بيان مصادر تمويل المنظمة وكيفية استخدام تلك الموارد أثناء ممارستها لأنشطتها المختلفة.

خامسا: التواجد الفعلي للمؤسسة وأنشطتها:

يركز هذا الأساس عل ضرورة وجود مقر معروف وعنوان واضح للمؤسسة في المجتمع الذي تعمل فقيه كما يشير إلى ضرورة وجود نشاط ملموس للمؤسسة ينعكس فيما تقدمه من انتاج ملموس.

سادسا: مبدأ الإنفاق والتعاون:

رأينا من خلال مفهوم المؤسسة ضرورة اتفاق أفراد العنصر البشري على القيام بما يوكل إليهم من أنشطة وما يطلب منهم من التزامات تجاه رؤسائهم ومرؤوسيهم وأن يتعاونوا معا لتحقيق أهداف المؤسسة.

---

[17]- زايد مراد ،"**الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات**" مرجع سابق، ص10-12.

1-3 أهمية وأهداف المؤسسة.

أولا: أهمية المؤسسة: [18]

بالاختصار تكمن أهمية المؤسسة في كونها أداة حشد الموارد وتوجيهها لتحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة، وانتاج الخدمات والبضائع بكفاءة، إضافة إلى توفير المجال للإبداع في التسيير، والتكيف والتأثير في التغير البيئي.

ثانيا: أهداف المؤسسة:

إن للمؤسسات ثلاثة أهداف أساسية مقبولة على نطاق واسع تتمثل في:
الكفاية في مجالات تحقيق أهداف المجتمع وحاجاته، وتحقيق سعادة الأعضاء العاملين فيها، الاهتمام والعناية بالمجتمع وصيانته.

2-تعريف المؤسسات الناشئة وخصائصها:

إن أي مؤسسة ناجحة اليوم انطلقت من فكرة مشروع وتجسدت بما لها من إمكانيات و موارد وتبنت إستراتيجيات وسياسات وخطط بما يتناسب مع رؤيتها ورسائلها وأهدافها، ولعل أهم مرحلة من دورة حياة المؤسسات هي بدايتها في شكل مؤسسة ناشئة، ولأهميتها سنورد مجموعة من التعاريف كالأتي:

2-1: التعريف بالمؤسسة الناشئة:

تطلق تسمية مشروع ناشئ **STARTUP** على البراعم أو المنشآت الشابة (**jeunes pouces**،أو (**jeunes entreprises**)، أي تلك المنشآت التي تكون في المراحل المبكرة من نموها،و تكون في مرحلة دراسة القابلية التي تشهد البحث والتطوير السابقة للانطلاق، والتي تهدف لإثبات قابليتها التقنية والسوقية، والمنشآت التي تكون في مرحلة انطلاقها أو السنوات الأولى من حياتها.

حسب قاموس Larousse[19]، يعرفها كشركة شابة مبتكرة في قطاع التكنولوجيات الجديدة.

[18] رافدة الحريري، "**اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية**" ، الطبعة الاولى، دار اليازوري، عمان ،2014، ص41

[19]- **La rousse 2019**.

الشركة الناشئة هي شركة حديثة العهد يتم تأسيسها بواسطة رائد أعمال أو مجموعة من الأفراد لهم صفة الرائد، بهدف تطوير منتَج أو خدمة مميزة لإطلاقها في السوق. بحسب طبيعتها، تميل الشركات الناشئة التقليدية إلى التمتع بأعمالها المحدودة عند التأسيس وانطلاقها من مبلغ استثماري أولي يضعه المؤسسون أو أحد من أقاربهم[20].

كما قال محمود حازم أن كلمة ستارت اب تطلق على الشركة الناشئة إلا أنها مرتبطة أكثر بالشركات التكنولوجية أو التقنية الناشئة التي تعتمد على الإبداع بالدرجة الأولى.و عادة ما تتكون من 2إلى 50موظف.[21] إضافة إلى التسارع في النمو بمعدلات كبيرة.

يقول " نيل" أن الشركة الناشئة هي شركة تعمل على إيجاد حل لمشكلة غير واضحة و كيف يمكن حلها.و نجاح هذا الحل غير مضمون.[22]

كما يستعمل مصطلح **startup** للتعبير عن الأعمال الصغيرة التي تحاول تحقيق أرباح عالية وتكون كبيرة في المستقبل،وذلك بمقابل المخاطرة العالية التي تخوضها في بيئة أعمالها.[23]

حسب Eric Ries أحد المنظرين لهذا المفهوم في كتابه the lean startup:

المؤسسة الناشئة هي كيان بشري صممت لخلق منتج جديد أو خدمة جديدة في ظل عدم تأكد. [24]

وأضاف الكاتب أن المؤسسة الناشة تعتمد بالدرجة الأولى على ما يسمى" الابتكار المستمر" ، بمعنى أنه يجب علينا تغيير طريقة تطور الشركات الناشئة وكيفية تنفيذ المشاريع، وهذه المقاربة تهتم بمحركين للنمو: رأس المال والإبداع البشري. لأن النمو المتسارع يقوم على "التعلم المصدق" وعلى دورات تطوير المنتج وقياس التقدم ومعرفة ما يريده العملاء حقًا.

في حين يرى Patrick Fridenson أن كون مؤسسة ناشئة ليس مسألة عمرها أو حجمها أو قطاع نشاطها، ولكن يجب توفر أربع شروط كالتالي:[25]

- ✓ النمو المحتمل عال: فعندما تقدم المؤسسة الناشئة منتوجا جديدا أو خدمة جديدة لسوق غير مشبعة نجدها تتوسع داخل السوق بمعدلات متسارعة ما يحقق لها معدل نمو كبير مستمر.

[20]- http://blog.hotmart.com
[21] - Startup.me24/02/2011
[22]- https://alrab7on.com
[23]- https://www.forbes.com22/02/2018
[24]- Eric Ries, 2011,The lean startup, The Grown puplishing, 1ST ed, New York,P37.
[25]- Gaelle,2007,Dis: ***C est quoi une start-up… ?*** .magazine Wydden. Article paru le 14/07/2019. En ligne disponible sur : www. Wydden.com

- ✓ استعمال تكنولوجيا جديدة : بمعنى المنتوج الجديد أو الخدمة الجديدة تعتمد على تقنيات جديدة في حل مشكلات المستهلك الغير متوفرة في السوق
- ✓ تحتاج إلى تمويل ضخم، والحصول على مختلف أشكال المساهمة: باعتبار أن صاحب فكرة إنشاء المؤسسة الناشئة والذي في البداية يكون في مواجهة صعوبات تتعلق أكثر بالتمويل.
- ✓ أن تكون في سوق جديدة وصعوبة تقدير خطرها.

ظهر مؤخرا في الجزائر اهتمام من طرف السلطات العمومية الجزائرية للمؤسسات الناشئة، حيث أن المراهنة عليها أصبح كبير كي تساهم في خلق الثروة وأن تكون بديل حقيقي للنفط والغاز في تعبئة الموارد. ولهذا السبب أنشئت وزارة خاصة بالمؤسسات الناشئة، و كذا أصدرت الجزائر قانونا خاص ينظم هذه المؤسسات في الجزائر تحت رقم: العدد 20 لسنة 2018 مؤرخ في 17 أفريل 2018 والمتعلق بالمؤسسات الناشئة.

من الناحية القانونية المؤسسة الناشئة هي كل شركة تجارية مكونة طبقا للتشريع الجاري به العمل و المتحصل على علامة المؤسسة الناشئة طبقا للشروط الواردة بهذا القانون والمتمثلة فيما يلي[26]:

- ✓ ألا يكون قد مرّ على تكوينها أكثر من ثماني (8) سنوات.
- ✓ ألا يتجاوز عدد مواردها البشرية ومجموع أصولها ورقم معاملاتها السنوي أسقفا تضبط بأمر حكومي
- ✓ أن يملك رأس مالها بنسبة تفوق الثلثين أشخاص طبيعيون أو شركات استثمار ذات رأس مال تنمية أو صناديق مشتركة للتوظيف في رأس مال تنمية أو صناديق مساعدة على الانطلاق أو غيرها من مؤسسات الاستثمار بحسب التشريع الجاري به العمل أو شركات ناشئة أجنبية،
- ✓ أن ينبني منوالها الاقتصادي على الصبغة المجددة خصوصا منها التكنولوجية،
- ✓ أن ينطوي نشاطها على إمكانية هامة للنمو الاقتصادي

كما يهدف القانون رقم 20 لسنة 2018 مؤرخ في 17 أفريل 2018 والمتعلق بالمؤسسات الناشئة. إلى وضع إطار محفز لبعث وتطوير مؤسساتّ ناشئة تقوم خاصة على الابتكار و التجديد واعتماد التكنولوجيات الحديثة وتحقيق قيمة مضافة عالية وقدرة تنافسية على المستويين الوطني والدولي .

الشركة الناشئة هي شركة حديثة العهد يتم تأسيسها بواسطة رائد أعمال أو مجموعة، بهدف تطوير منتَج أو خدمة جديدة مميزة لإطلاقها في السوق. بحسب طبيعتها، تميل الشركات الناشئة إلى التمتع بأعمالها المحدودة عند التأسيس وانطلاقها من مبلغ استثماري أولي يضعه المؤسسون أو أحد من أقاربهم. ونشاطها يرتكز أساسا على التكنولوجيا الإبداعية.

[26] - قانون رقم 20 لسنة 2018 مؤرخ في 17 أفريل 2018 والمتعلق بالمؤسسات الناشئة

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن المؤسسة الناشئة هي مجموع الموارد البشرية والمالية والمادية التي ترصد لأجل ترقية فكرة إبداعية قد تكون جديدة أو موجودة في أسواق خارج نطاقها الذي ستستهدفه. عادة ما يكون تمويلها متعاملين اقتصاديين كالبنوك والمؤسسات الرائدة والهيئات الحكومية الداعمة، أو من التمويل الذاتي.

2– 2: خصائص المؤسسات الناشئة:

تتصف المؤسسات الناشئة بمجموعة من الخصائص التي تجعلها قادرة على النمو والتطور، ولأهم هذه الخصائص نجد: [27]

- ✓ روح المبادرة و الابتكار: وهي تعني الاندفاع المستمر للانطلاق من فكرة المشروع وتجسيدها على أرض الواقع ، فالذي يمتلك روح المبادرة نجده يمتلك روح الإبداع وروح المخاطرة، وهي أساس الانطلاق في المؤسسات الناشئة.
- ✓ إمكانها إنشاء العديد من الوحدات الصناعية، التي تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من السلع خاصة الاستهلاكية منها
- ✓ حداثة النشأة والبحث عن أسواق: ويكون من خلال تقديم نموذج تجاري يتحدد من خلاله نوعية الخدمة أو المنتج الجديد ومنافعه وكذا خصائص السوق المستهدفة.
- ✓ تتميز المنشآت الصغيرة بقدرتها العالية على توفير فرص العمل: إضافة إلى أن تكلفة فرصة العمل المتولدة في المنشأة الصغيرة تكون عالية في استيعاب وتوظيف العمالة نصف الماهرة أو حتى غير الماهرة.
- ✓ المساهمة في إستراتيجية التنمية المحلية، و ذلك كون العديد من الدول تضع خططا للتنمية المحلية، بهدف توزيع السكان على أكبر مساحة ممكنة وتخفيف الضغط على المدن الكبيرة. لتحقيق هذا، يتوجب تأمين الشروط التالية: فرص عمل جديدة، سلع وخدمات وأماكن للسكن. ومن الواضح أن المنشآت المصغرة وخصوصا

الصناعية منها تمثل آلية ضرورية لهذه الأنشطة وتساهم في تنمية المناطق المعنية، نظرا لإمكانية تمركزها بالمدن الصغيرة.

27–محمد سبتي، **فعالية رأس المال المخاطر في تمويل المشاريع الناشئة دراسة حالة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة** ،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009–2008، ص:10.

قدرتها على ابتكار وتطوير منتجات جديدة، نظرا لانخفاض تكلفة ذلك ب16 مرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة (حسب دراسة أمريكية[28])

- ✓ قدرة تأقلمها مع المحيط الخارجي وامتداد نشاطها إلى المناطق النائية إضافة إلى قلة الانتشار الجغرافي .
- ✓ مرونة التفاعل مع المناخ الاستثماري وقدرتها على التأقلم مع التغيرات التي تحدث في محيطها.
- ✓ الانخفاض النسبي للتكاليف الرأسمالية في مرحلة الإنشاء، وقلة التدرج السلطوي
- ✓ استخدام تقنية إنتاجية أقل تعقيدا وأقل كثافة رأسمالية، ولهذا فهي تعتمد نسبيا على اليد العاملة
- ✓ لحماس والتحفيز العاليين، نظرا لملكيتها الفردية أو العائلية
- ✓ ربحية عالية نظرا لصغر رأسمالها (لرفع المالي).
- ✓ سرعة الاستجابة لحاجيات السوق، وذلك أن صغر الحجم وقلة التخصص وضآلة رأس المال كلها عوامل تسمح بتغيير درجة ومستوى النشاط أو طبيعته على اعتبار أنه سيكون أقل كلفة بكثير مما لو تعلق الأمر بمؤسسة كبرى أو متوسطة.
- ✓ دقة الإنتاج والتخصص مما يساعد على اكتساب الخبرة والاستفادة من نتائج البحث العلمي وتجسيد كل المبادرات الرامية إلى الاستفادة من التطور التكنولوجي، مما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية ومن خلالها تخفيض مستوى التكلفة
- ✓ سرعة الإعلام وسهولة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات يمكنها من التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماع.

2– 3: أهداف المؤسسات الناشئة:

للمؤسسات الناشئة كغيرها من المؤسسات عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها، فالنظريات الاقتصادية وعلى غرار بعض المدارس في فترة الستينات والتي كانت ترى أن الأسبقية يجب إعطاؤها للصناعات الثقيلة، إلا أن بعد هذه الفترة برزت اتجاهات أخرى ترى في المؤسسة المصغرة و الناشئة وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المنافسة العامة داخل الأسواق

[28] - Pierre BATTINI**, Capital Risque : Mode d'emploi, Ed Organisation**, 3ème édition, Paris, 2001, P : 66.

وبالإضافة لخلق مناصب شغل دائمة، حيث يعتبر هذا الهدف جوهريا من جراء خلق هذا النوع من المؤسسات التي أكدت نجاحها وفعاليتها في البلدان الصناعية، والتي ترى أن بإمكان هذا النوع من المؤسسات أن تكون أكثر فعالية في البلدان التي هي في طريق النمو، باعتبار أن هذه المؤسسات لا يتطلب إنشاؤها إمكانيات 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 تمّ التخلي عنها لأي سبب كان، ومثال ذلك إعادة تنشيط الصناعات التقليدية ،المناولة في قطاع الصناعة وقطاع البناء والأشغال العمومية .... الخ

- ✓ استحداث فرص عمل جديدة سواء بصورة مباشرة، وهذا بالنسبة لمستحدثي المؤسسات أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين، ومن خلال الاستحداث لفرص العمل يمكن أن تتحقق الاستجابة السريعة للمطالب الاجتماعية في مجال الشغل

- ✓ إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض المؤسسات العمومية أو بفعل تقليص حجم العمالة فيها، جراء إعادة الهيكلة أو الخوصصة، وهو ما يدعم إمكانية تعويض بعض الأنشطة المفقودة

- ✓ يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطن الأنشطة في المناطق النائية مما يجعلها أداة هامة لترقية وتثمين الثروة المحلية وإحدى وسائل الاندماج والتكامل بين المناطق[29]

- ✓ يمكن أن تكون حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة والمتفاعلة معها، والتي تشترك في استخدام ذات المدخلات.

- ✓ تمكين فئات عديدة تمتلك الأفكار الاستثمارية الجيدة ولكنها لا تملك القدرة المالية والإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.

- ✓ تشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستخدميها ومستخدميهم، كما تشكل مصدرا إضافيا لتنمية العائد المالي للدولة من خلال الاقتطاعات والضرائب المختلفة

[29]–نور الدين زين، اشكالية تمويل المؤسسات المصغرة دراسة ميدانية الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ولاية الوادي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ، 1112 -2013، ص: 12.

4- أنواع الشركات الناشئة[30]:

تتعدد أنواع الشركات الناشئة حسب الهدف من إنشائها، وتتمثل أهم أنواع الشركات:

- ✓ الشركات التطوعية: هي الشركات غير الربحية وهي تهدف إلى خدمة الأشخاص الغير قادرين ماديًا على تسديد احتياجاتهم المعيشية المختلفة.
- ✓ الشركات التجارية: هي بالطبع الشركات التي تهدف إلى تحقيق الأرباح المختلفة من خلال الترويج لمنتج أو سلعة معينة من خلال استخدام الأساليب المختلفة.
- ✓ الكيانات المالية: هي الشركات التي يتحكم فيها رؤوس الأموال.
- ✓ البنوك: هي التي تدخر الأموال وتقوم باستثمارها في المشاريع التنموية المختلفة.

2-5 خطوات تأسيس الشركات الناشئة

تحتاج الشركات الناشئة عند تأسيسها إلى توافر الموارد المادية مثل الموارد اللازمة للإنتاج والآلات والوسائل الأخرى التي تدفع حركة التشغيل كما يجب توافر الموارد الفكرية المتمثلة في الأيدي العاملة المهرة التي تستطيع إدارة وتشغيل المشروع، ومن أهم خطوات تأسيس الشركات الناشئة الناجحة.

تحديد هدف الشركة:

يعتبر تحديد هدف الشركة من أهم عوامل ونجاح تأسيس الشركات الناشئة لأن الهدف يتوقف عليه نجاح الشركة وتحقيق العائد المرجو منها وكلما كان الهدف محدد ومدروس كلما كان أكثر قابلية للنجاح والتنفيذ على أرض الواقع، وعند تحديد الهدف يجب أن يكون مختلف ومتميز عن أفكار المنافسين.

أ- تقيم هدف وفكرة إنشاء الشركة:

في الخطوة التالية بالطبع يتم تقييم هدف الشركة واختبار مدى ملائمته للتطبيق على أرض الواقع قبل البدء في شراء المعدات والوسائل تجنبًا للإنفاق غير المبرر.

ب- وضع خطة العمل:

تساعد خطة العمل الجيدة في ترتيب الأفكار وتحديد الأهداف المرجو تحقيقها من إنشاء الشركة كما تعمل خطة العمل على جذب رؤوس الأموال للاستثمار في الشركة وتشمل خطة العمل إعداد دراسة جدوى فنية واقتصادية وتشغيلية للشركة لكي يتم وضعها في أطار التنفيذ.

ت- تحديد مصادر التمويل:

[30] شركة-ناشئة-ناجحة/ https://www.muhtwa.com-

من غير الممكن الشروع في إنشاء أي شركة بدون تحديد رؤوس الأموال ومصادر التمويل لأن نقص التمويل قد يتسبب في فشل الشركة، ويمكن الحصول على مصادر التمويل من خلال عرض خطة العمل على المستثمرين والبنوك التي تدعم الاستثمار.

ث- اختيار مقر الشركة:

لا يتطلب مقر الشركة إنفاق الأموال الطائلة حيث إنه من الممكن اختيار مقر للشركة قريب من موقع العمل ولا يشترط في البداية أن يكون كبير أو صغير.

ج- تقنين أوضاع الشركة:

لا يكتمل تأسيس أي شركة ناجحة بدون إكمال النصاب القانوني لها والذي يتم من خلال تسجيل الشركة وقبل ذلك قد تتسبب أي خطوة تنفيذية يتم القيام بها في إعاقة عمل الشركة.

ح- اختيار فريق العمل:

يجب عند اختيار فريق العمل الحرص على انتقاء العناصر القادرة على تنفيذ هدف الشركة و الارتقاء بها لذلك يجب جمع بين ذوي الخبرة والمهارة كما يجب اختيار العناصر الشابة لأنها تتمتع بطاقة وطموح كبير.

خ- تسجيل الشركة إلكترونيًا:

أصبحت الشبكات الإلكترونية مثل جوجل وفيس بوك وتويتر أكثر زيارة من قبل الكثير؛ لذلك يجب إنشاء موقع الكتروني للشركة وتسجيل حسابات لها على الشبكات الاجتماعية المختلفة بما يسهل على الجمهور المستهدف زيارتها في أي وقت والاستعلام عنها.

د- التسويق الإعلامي للشركة:

يلعب التسويق دور هام في تعريف الشركة ونشاطاتها للجمهور ويجب أن يتم التسويق عبر كافة الطرق الإعلامية حيث إنه من الممكن طباعة بطاقات إعلانية وتوزيعها على الجمهور كذلك يمكن إرسالها عبر الوسائل الإلكترونية المختلفة.

2-4 مراحل تطور المؤسسات الناشئة:

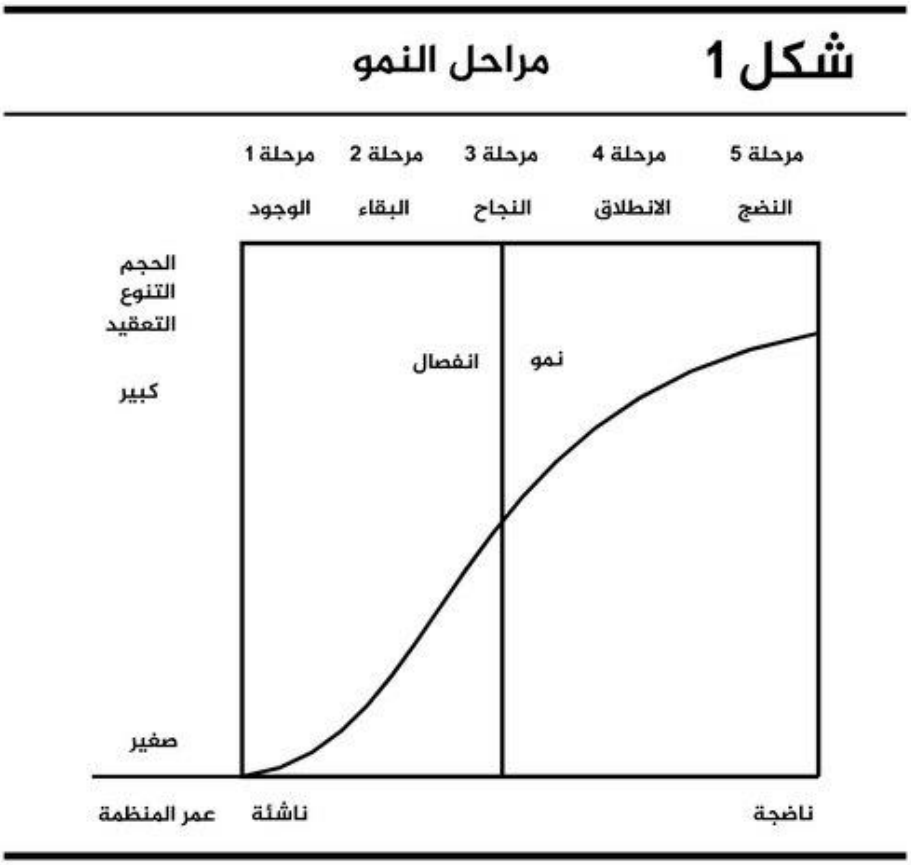
في دراسة [31]أجراها باحثون أمريكيون من جامعة كاليفورنيا وساوثرن ميثوديست، تناولت مراحل النمو للشركات الناشئة، أشار الباحثون إلى وجود فروق جوهرية الكبيرة بين الشركات الناشئة والشركات الأخرى فيما يخص مراحل النمو.

[31]- Neil C,Churchill and Virginal L.lewis"**The five stages of small Business review**" Reprint 83301, may-june1983 P1-11

وعزز الباحثون هذه الفروق إلى الاختلاف في حجم الشركة ومن ثم القدرة على النمو، إلى جانب اختلاف الهيكل التنظيمي والأساليب الإدارية لكل منهم، فضلًا عن مساحة الاستقلالية الكبيرة التي تتمتع بها الشركات الناشئة.

وأشار الباحثون في الدراسة التي نشرتها مجلة **هارفارد بزنس ريفيو**: إلى أن نطاق البحث عن مراحل النمو يشمل الشركات الناشئة فقط، ومن شأنه أن يفيد مالكي هذه الشركات في تحديد أولويات العمل على نحو أفضل.

الشكل رقم 1 : مراحل تطور ونمو المؤسسة الناشئة.



المصدر:

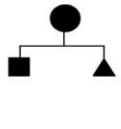
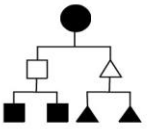
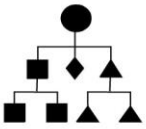
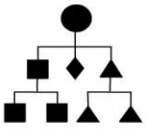
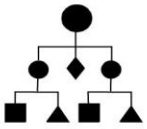
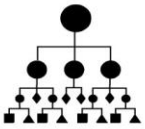
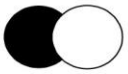
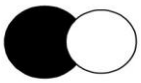
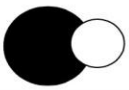
Neil C,Churchill and Virginal L.lewis"**The five stages of small Business review**" Reprint 83301, may-june1983 P1-11

فعلى سبيل المثال لا يمثل التخطيط الاستراتيجي أو مراقبة عمليات التشغيل أولوية قصوى للشركات الناشئة على خلاف ما يمثله التخطيط المالي والنقدي من أولوية هامة بالنسبة لها.

وقد أورد الباحثون في دراستهم نموذجًا يمثل المراحل الخمس التي تمر بها الشركات الناشئة في رحلة النمو، وهي: الوجود- البقاء- النجاح- الانطلاق- النضج..

وصمم الباحثون نموذج المراحل الخمس استنادًا إلى 5 عوامل إدارية، وهي: نمط الإدارة- الهيكل التنظيمي- وجود نظم رسمية- إستراتيجية الشركة- دور المالك في الشركة.كما في الشكلين التالين:

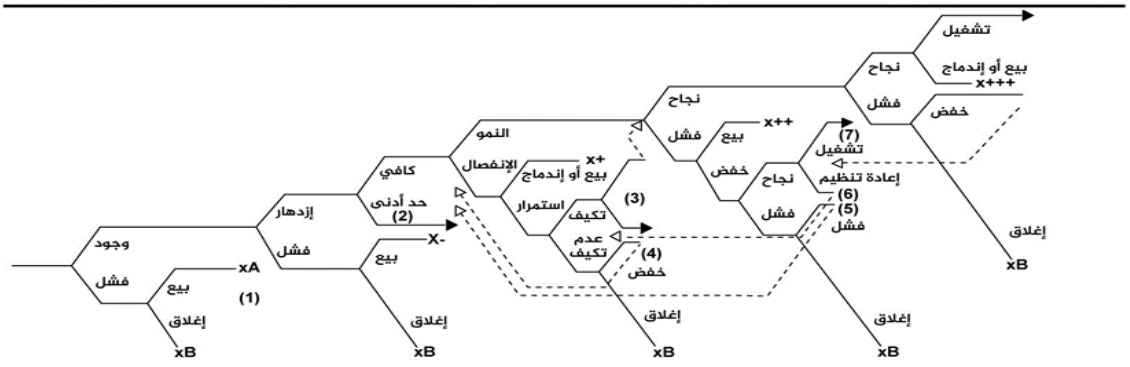
شكل 2 خصائص الشركات الناشئة في كل مرحلة من مراحل النمو

	مرحلة 1 الوجود	مرحلة 2 البقاء	مرحلة 3-أ النجاح-الانفصال	مرحلة 3-ب النجاح-النمو	مرحلة 4 الانطلاق	مرحلة 5 النضج
نمط الإدارة	إشراف مباشر	إشراف غير مباشر	تفويض وظيفي	تفويض وظيفي	تقسيم العمل	تنفيذي واستشاري
الهيكل التنظيمي						
وجود نظم رسمية	الحد الأدنى أو غير موجود	الحد الأدنى	أساسي	نامي	ناضج	شامل
استراتيجية الشركة	الوجود	البقاء	الحفاظ على الوضع الراهن	توجيه الموارد للنمو	النمو	إعادة الاستثمار
الشركة والمالك						

*الدائرة الأصغر تمثل المالك. الدائرة الأكبر تمثل الشركة.

المصدر: lewis"The five stages of small Business review" Reprint 83301, may-.Neil C,Churchill and Virginal L june1983 P1-11

شكل 3 مراحل تَقدُم الشركات الناشئة



المصدر: lewis"The five stages of small Business review" Reprint 83301, may-.Neil C,Churchill and Virginal L june1983 P1-11

وفيما يلي سنكتشف ونوضح كل مرحلة من المراحل الخمس لنمو الشركات الناشئة، ونعرف خلالها عوامل تحقيق النجاح في كل مرحلة، وما هي المشكلات الرئيسية التي ينبغي حلها للعبور من مرحلة إلى المرحلة التي تليها:

أولا: مرحلة الوجود: يتعلق نجاح الشركات الناشئة في هذه المرحلة بأمرين أساسيين، وهما قدرة الشركة على تقديم المنتج المطلوب، وقدرتها على جذب عملاء لشرائه. من الضروري الإجابة عن أسئلة أساسية في هذه المرحلة؛ وهي:

هل يمكن الحصول على عدد كاف من العملاء؟ وهل يمكن إخراج المنتجات إلى النور؟، وهل يمكن للمنتجات أن تكون على مستوى جودة يضمن للشركة استمرارية النشاط؟

هل في الإمكان تحقيق التوسع في كل من الإنتاج وقاعدة العملاء بما يزيد من حجم المبيعات؟

هل هناك ما يكفي من رأس المال المطلوب لمرحلة البدء هذه؟

و تكون العوامل الإدارية التي سبق الإشارة إليها؛ في مرحلة الوجود على النحو التالي:

- ✓ **النمط الإداري:** إشراف مباشر من المالك.
- ✓ **الهيكل التنظيمي:** في الحدود الدنيا
- ✓ **وجود نظم رسمية:** في الحدود الدنيا أو غير موجودة.
- ✓ **إستراتيجية الشركة:** البقاء على قيد الحياة.
- ✓ **دور المالك في الشركة:** ببساطة المالك هو الشركة، فهو يمول ويشرف ويقوم بكل مهام الإدارة..

إذا ما فشلت الشركة في هذه المرحلة (النقطة 1) سيكون مصيرها إما الإغلاق عند نفاذ رأس المال التشغيلي، أو بيع الشركة بقيمة أصولها دون خسارة، أو إشهار الإفلاس والذي يمثل أسوأ السيناريوهات..

و إذا ما نجحت الشركة في تحقيق الوجود في هذه المرحلة، ستنتقل إلى المرحلة التالية:

ثانيا– مرحلة البقاء

بعدما أثبتت الشركة نجاحًا عمليًا على أرض الواقع، ينبغي عليها في هذه المرحلة إدارة كل من الإيرادات والمصروفات على أفضل نحو ممكن. وتقديم إجابات على السؤالين التاليين:

هل يمكن الحصول على تمويل كاف لاستبدال أو إصلاح أصول الشركة أثناء تآكلها خلال عمليات التشغيل؟

هل يمكن الحصول على تمويل كاف للتوسع في الإنتاج، بما ينقل الشركة من طور الإنتاج دون خسائر إلى طور تحقيق أرباح؟

وتتسم مرحلة البقاء من حيث العوامل الإدارية الخمس بالآتي:

- ✓ **النمط الإداري:** إشراف غير مباشر.
- ✓ **الهيكل التنظيمي:** مركب حيث يوجد مدير مبيعات أو مدير عام.
- ✓ **وجود نظم رسمية:** يوجد نظام للتنبؤ بالإيرادات والمصروفات.
- ✓ **إستراتيجية الشركة:** البقاء على قيد الحياة
- ✓ **دور المالك في الشركة:** لا يزال المالك والشركة كيانًا واحدًا

بعض الشركات الناشئة تبقى على قيد الحياة لبعض الوقت في هذه المرحلة وتحقق أرباحًا هامشية (النقطة 2). وقد تفشل وينتهي بها المطاف إلى بيعها بخسارة طفيفة، أو تغلق نهائيًا وتختفي بعيدًا عن الأنظار.

أما إذا نجحت الشركة في تحقيق أهداف هذه المرحلة وهي كبر حجم الشركة وزيادة أرباحها فإنها تنتقل إلى المرحلة الثالثة.

ثالثا– مرحلة النجاح:

في هذه المرحلة يقع على عاتق إدارة الشركات الناشئة الاختيار بين قرارين استراتيجيين، إما تحقيق الاستقلالية للشركة بانفصالها عن المالك (النجاح– الانفصال)، أو توجيه الموارد لصالح تحقيق نمو إضافي والحصول على حصة أكبر من السوق (النجاح–النمو).

وفيما يلي ملامح كل مرحلة فرعية منهم على حدة:

أ – النجاح– الانفصال:

في المرحلة السابقة حققت الشركة نجاحًا اقتصاديًا مرضيًا وأصبحت تجني أرباحًا متوسطة أو فوق متوسطة. وبالتالي فقد تحقق لها الاستقرار الذي يكفل الاستمرار على هذا الحال إلى أجل غير مسمى، شريطة ألا ينل من هذا الاستقرار متغيرات بيئية خارجية أو فشل إداري يؤدي إلى انخفاض تنافسية المنتجات.

مع استمرارية نجاح الشركة واستقرار سير العمل بها، يبدأ المالك في الانفصال تدريجيًا عن الشركة سواء كان السبب في ذلك هو تأسيسه لأنشطة تجارية في مكان آخر، أو بسبب مشاركة آخرين في صنع القرارات.

وتتسم مرحلة الانفصال من حيث العوامل الإدارية الخمس بالآتي:

- ✓ **النمط الإداري:** تفويض وظيفي.
- ✓ **الهيكل التنظيمي:** آخذ في النمو.
- ✓ **وجود نظم رسمية:** نظم مالية وتسويق وإنتاج أساسية.
- ✓ **إستراتيجية الشركة:** الحفاظ على الوضع الراهن.
- ✓ **دور المالك في الشركة:** انفصال المالك عن الشركة.

قد تبقى العديد من الشركات الناشئة في هذه المرحلة الفرعية دون الانتقال إلى المراحل التي تليها (النقطة 3)؛ يعود سبب ذلك إلى طبيعة السوق التي لا تسمح بالنمو أو إلى صغر حجم المجتمع الذي تمارس فيه الشركة نشاطها.

وقد يقرر صناع القرار بيعها في صفقة رابحة أو دمجها مع كيان أكبر.

أما إذا فشلت الشركة في التكيف مع الوضع الجديد"الانفصال" (النقطة 4)، فسيتم تقليص النفقات والعودة لمرحلة البقاء السابقة أو يتم إغلاقها.

وإذا نجحت الشركة في التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ففي هذه الحال من الممكن أن يتم تغيير الإستراتيجية باتجاه النمو السريع والقفز إلى المرحلة الرابعة (الانطلاق)

2- النجاح – النمو

في هذه المرحلة الفرعية يقرر مالك الشركة شحذ كل الموارد المتوفرة باتجاه تحقيق النمو والحصول على حصة سوقية

أكبر وينبغي الاهتمام في هذه المرحلة بعنصرين اثنين، الأول هو ضمان استمرار قدرة النشاط الأساسي للشركة على توليد أرباح بمعدلات أعلى من متطلبات التمويل، والثاني هو الاهتمام بتطوير القدرات الإدارية للمديرين بما يتلائم مع توسع أنشطة الشركة.

وتتسم مرحلة النمو من حيث العوامل الإدارية الخمس بالآتي:

- ✓ **النمط الإداري**: تفويض وظيفي.
- ✓ **الهيكل التنظيمي**: آخذ في النمو.
- ✓ **وجود نظم رسمية**: آخذه في النمو.
- ✓ **استراتيجية الشركة**: توجيه الموارد للنمو.
- ✓ **دور المالك في الشركة**: المالك هو الناشط الأكبر في ممارسة أعمال الشركة.

إذا فشلت الشركة في تحقيق هدف النمو في هذه المرحلة، قد يتم اكتشاف الأسباب في الوقت المناسب، ومن ثم يتم تصحيح الاتجاه، واتخاذ قرار الانفصال عن المالك (المرحلة الفرعية النجاح – الانفصال). أو قد يفوت أوان ذلك فتتراجع الشركة إلى المرحلة السابقة (البقاء)، وذلك قبل أن تزداد الأمور سوءًا وتشهر الإفلاس، أو تلجأ لتخفيض أسعار المنتجات لبيعها بشكل عاجل.

أما إذا نجحت الشركة في أول محاولاتها للنمو خلال هذه المرحلة، فستنضج هذه "المحاولة" وتتحول إلى "إستراتيجية نمو" في المرحلة التالية.

رابعا- مرحلة الانطلاق:

ينصب الاهتمام في هذه المرحلة على تسريع نمو الشركة، وأيضًا على توفير مصادر تمويل لتلبية متطلباته. و تكون الأسئلة المطروحة بقوة هي:

هل يمكن للمالك تفويض المهام للآخرين بنجاح في ظل النمو السريع والمعقد التي تحققه الشركة، مع الالتزام بوضع ضوابط للأداء وقدرة على اكتشاف الأخطاء؟

هل توجد مصادر تمويل كافية لتلبية المتطلبات المتزايدة للنمو، ولأجل ذلك هل يوجد لدى المالك استعداد للاستدانة بنسبة أعلى من نسبة أسهمه بالشركة؟

وتتسم مرحلة الانطلاق من حيث العوامل الإدارية الخمس بالآتي:

- ✓ **النمط الإداري:** تقسيم العمل.
- ✓ **الهيكل التنظيمي:** آخذ في النمو.
- ✓ **وجود نظم رسمية:** دقيقة وشمولية ناضجة.
- ✓ **إستراتيجية الشركة:** النمو.
- ✓ **دور المالك في الشركة:** قدر معقول من الانفصال بين المالك والشركة.

إذا لم تستطع الشركة تحقيق النمو السريع في هذه المرحلة، فيمكن عرضها للبيع في صفقة رابحة على أن يحدث ذلك في الوقت المناسب.

وفي كثير من الأحيان تفشل الشركات الناشئة التي تصل إلى مرحلة الانطلاق في تحقيق النمو المطلوب لهذه المرحلة، إما لوقوعها في فخ النمو الأسرع من اللازم، وبالتالي نفاد مصادر التمويل، أو لفشل المالك تفويض مهامه بفعالية.

يضطرها هذا الفشل إلى تخفيض نفقاتها، ومن ثم تكون على موعد مع أحد السيناريوهين: الأول: تتدارك الفشل وتستعيد توازنها وتحافظ على استمرارية النجاح (النقطة 7). والثاني: تتراجع إلى مرحلة النجاح –الانفصال لتعيد تنظيم العمل ثم تحاول النمو مجددًا (النقطة 6). أما إذا كان الوضع سيئًا للغاية، وحققت الشركة فشلًا بعد تخفيض النفقات، فستتراجع إلى ما هو أكثر من ذلك (النقطة 5) عائدة إلى مرحلة البقاء أو يتم إغلاقها.

و في حال تخطي الشركة مرحلة الانطلاق بنجاح على المستوى الإداري والمالي، وهو الأمر الذي قد يحدث في غياب الإدارة الأصلية واستبدالها بأخرى جديدة؛ ستشكل مرحلة الانطلاق مرحلة محورية في حياة الشركة، تكون بعدها على مشارف تحولها إلى شركة كبيرة.

خامسا: – مرحلة النضج:

اهتمام الشركة الرئيسي في هذه المرحلة ينصب على توحيد الأرباح الناجمة عن النمو والتحكم فيها، بالإضافة إلى الحفاظ على مزايا الشركات الناشئة مثل مرونة الاستجابة لأي متغيرات قد تحدث، والحفاظ على روح المبادرة.

وعلى صناع القرار أي المدير في هذه المرحلة الإسراع بتطوير النظام الإداري بما يواكب النمو الذي حدث، وكذلك استخدام أساليب إدارية أكثر احترافية كالميزانيات والتخطيط الاستراتيجي والإدارة بالأهداف..

و تكون العوامل الإدارية الخمس في مرحلة النضج على النحو التالي:

- ✓ **النمط الإداري:** تنفيذي واستشاري.

- ✓ **الهيكل التنظيمي**: آخذ في النمو.
- ✓ **وجود نظم رسمية**: شاملة ومتطورة.
- ✓ **إستراتيجية الشركة**: إعادة الاستثمار.
- ✓ **دور المالك في الشركة**: انفصال تام بين المالك والشركة.

في هذه المرحلة تكون الشركة قد حققت هدفها النهائي، وكل عناصر النجاح المطلوبة باتت متوفرة من مصادر تمويل كافية، وإدارة كفء، ومزايا الحجم الصغير للشركة.

بإمكان الشركة في هذه المرحلة أن تصبح قوة هائلة في السوق، إذا ما حافظت على روح المبادرة الخاصة بها.

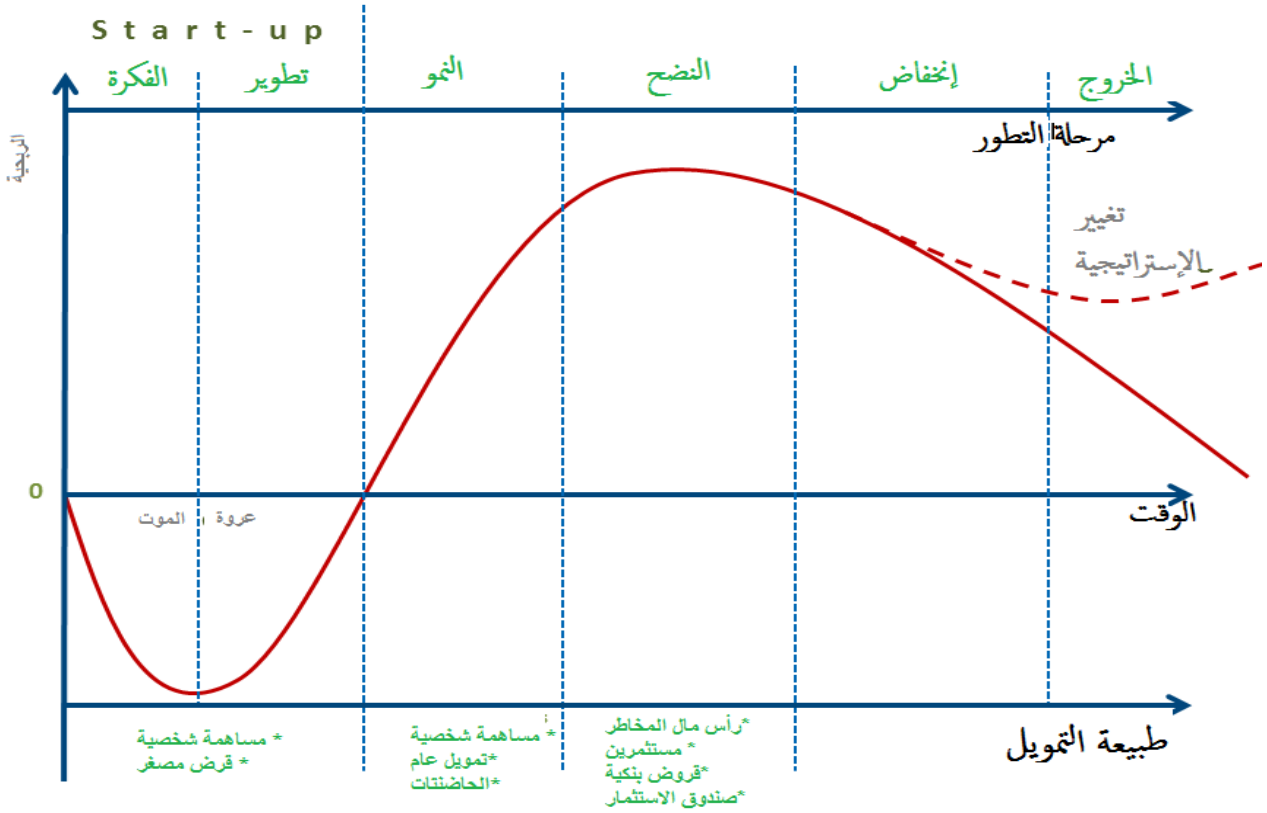
أما إذا لم تحافظ عليها، فستدخل في مرحلة سادسة غير حميدة وهي "مرحلة الجمود" حيث تميل الإدارة إلى تجنب المخاطر والبعد عن القرارات الإبداعية.

عادة ما تدخل مرحلة الجمود هذه الشركات الكبيرة التي يساعدها استقرار البيئة الخارجية وعدم حدوث تغييرات كبيرة فيها، على الحفاظ على حصتها السوقية الكبيرة وقوتها الشرائية ومواردها المالية. غير أن المنافسين الآخرين الذين استقلوا قطار النمو السريع عادة ما يلاحظون هذه التغييرات قبلها.

هناك وجهة نظر أخرى فيما يخص مراحل تطور المؤسسات الناشئة، فهناك نموذج ألفرد مارشال وهو أول من وضع نموذج يمثل فيه مراحل دورة حياة المؤسسة الناشئة كما في الشكل التالي: [32]

[32] - http://analyzethiz.fr/business/differentes-sources-financement-startups/

دورة حياة المؤسسة الناشئة



المصدر : http://analyzethiz.fr/business/differentes-sources-financement-startups

المطلب الثاني: مؤشرات تقييم نجاح المؤسسات الناشئة

من خلال اطلاعنا على أدبيات البحث والدراسات السابقة التي اهتمت بتقديم مؤشرات النجاح والفشل للمؤسسات الناشئة، تبين لنا أن أسلوب القياس يكون من خلال اتجاهين هما، القياس الكيفي والذي يعتمد على مؤشرات كيفية، والقياس الكمي والذي يعتمد على مؤشرات كمية ، وفيما يلي محتوى ومضمون هذه المؤشرات.

1: المؤشرات الكيفية:

نعني بالمؤشرات الكيفية بأنها مجموعة من معايير التقييم التي تركز وصف كيفي لمستوى تطور أداء المؤسسة الناشئة، فمن خلال الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها رصدنا مجموعة من المؤشرات اقترحها الباحثين للتقييم الكيفي للمؤسسة الناشئة وهي:

1-1 البقاء في السوق:

حسب كل من (Lachmann, 2010 ; Hatch, 2010)[33] [34] المؤسسة الناشئة الناجحة هي المؤسسة التي لم تفعل طيلة حياتها إجراءات التصفية، أو إعلان أصحابها بالإفلاس، ويعني هذا أن أصحاب المؤسسة الناشئة فقدوا القدرة على الالتزام بتسديد ديونهم .ويشير الباحثين أن يكون القياس حسب معدل الخمس سنوات السابقة طيلة نشاطها، لأن هناك احتمال أن تندمج المؤسسة مع مؤسسات أخرى في إطار التحالفات، وهذا لا يعني أن المؤسسة فاشلة، فان هي اندمجت فعلا فهذا يعني أن المؤسسة الناشئة لها مقومات البقاء.فالمؤشر الرئيسي لقياس مدى بقاء المؤسسة في السوق هو مؤشر الإفلاس.

من الناحية القانونية، يحدد المشرع الجزائري شروط الإفلاس فيما يلي[35]:

- التوقّف عن دفع المال: هو الشرط الرئيسيّ والمباشر في إعلان الإفلاس التجاريّ، فعندما يتوقّفُ التاجر عن دفع المال إلى الدائنين لفترة زمنيّة طويلة، تتجاوز المدة المتّفقَ عليها من أجل سداد الدفعات الماليّة، يصنّف عندَها التّاجر بأنه مفلس قانونيّاً، ويتمّ اتخاذ الإجراءات القانونيّة بحقّه خلال فترة إشعاره بالدفعات المترتّبة عليه.
- وفاة التّاجر: في حال توفّي التاجر أثناءَ عمله، أو خلال فترة إعلانه للإفلاس، وعدم توافر أي مصادر ماليّة دائمة تساهمُ في سداد المبالغ المترتبة عليه بعد وفاته، يتمّ حصر ممتلكاته، وأصوله وبيعها لتوفير قيمة المبالغ المدينة المترتبة عليه.

[33] Lachmann, J., (2010), « **Stratégie et Financement de l'Innovation** », Economica, Paris.
[34] Hatch, L., (2010), businessweek.com/magazine/contents/10_34/b4192020505301.htlm.

[35] بولو دنين أحمد، **مختصر في القانون التجاري الجزائري**، الطبعة الأولى، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2011.

- تصفية حصة التاجر: عندما يقومُ التاجر بتصفية حصّته في الشركة، أو السوق التجاريّ؛ بسبب تعسره عن سداد الالتزامات الماليّة المترتبة عليه، تُحوَّل قيمة حصة التاجر إلى الأطراف الدائنين بناءً على اتفاقٍ مباشر مع التاجر، أو من خلال الاستعانة بتطبيق الأحكام القانونيّة.

1-2 مدى تجسيد فكرة المشروع التي أعتمدها صاحب المؤسسة[36] :

تعد تجسيد فكرة المؤسسة الناشئة على أرض الواقع من المراحل الحاسمة في حياة المؤسسة وهي من بين عوامل الأساسية لنجاح المؤسسات الناشئة وهي قدرة صاحب المؤسسة على تجسيد الفكرة على أرض الواقع التي تعكس قابلية استغلال المشروع، والالتزام بتنفيذه.

1-3.مقارنة الشركة مع نظيراتها من نفس الحجم أو في نفس النشاط: [37] :

ويعني ذلك أن أصحاب المؤسسات الناشئة أحيانا ما يقارنون مؤسساتهم مع مؤسسات أخرى، إما من نفس القطاع أو مؤسسات من قطاعات أخرى من نفس الحجم، فالمؤسسة الناشئة الناجحة هي المؤسسة الرائدة والمتفوقة مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

1-4 جودة المنتج أو الخدمة ورضا الزبون[38]:

تحرص العديد من المؤسسات على تطوير و تحقيق مستوى جودة خدماتها ومنتجاتها لنيل رضا زبائنها، فالجودة التي نجدها في منتجات المؤسسات الناشئة هي عبارة عن المنافع الجديدة التي يقدمها المنتج للعملاء، فكلما كانت هذه المنافع كبيرة ومفيدة أثرت إيجابا على رضا العملاء.

1-5.مدى امتلاك المؤسسة لبراءة اختراع[39]:

امتلاك المؤسسة الناشئة لبراءة اختراع معناه أن نشاطها ومنتجاتها أو خدماتها التي تقدمها تلقى القبول العام، فامتلاك براءة الاختراع يعني أن المؤسسة تنفرد داخل الأسواق بمنتجات ابتكاريه جديدة تعطيها التفوق على منافسيها.

2: المؤشرات الكمية:

[36] Zouaoui, M., et al., (2009), « **Entreprendre et innover dans une économie de la connaissance** », in Actes du 6ième Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sophia-Antipolis, France.

[37] -

[38] -Miller, D., (1986), "**Configuration of Strategy & Structure: Towards a Synthesis",** Strategic Management Journal, vol. 7, n°3, pp. 233-249.

[39] -Renucci, A., (2008), **« Innovations financières dans l'industrie du capital-risque** », rapport du Conseil d'Analyse Economique, n°75.

2-1 الأداء الاقتصادي والمالي:

إن مفهوم الأداء يختلف باختلاف الجهة أو القطب المحدد له فينظر قطب العملاء إلى أداء المؤسسة في قدراتها على توفير السلع والخدمات التي تشبع رغباتهم بأسعار معقولة، وينظر قطب المهنيين أو الموظفين إليه في قدرة المؤسسة على ضمان استمرارية العمل وفي جو ملام، وينظر قطب الدولة إليه في قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مالية جيدة وهذا لرفع حصيلة الضرائب والمساهمة في زيادة الدخل القومي، وينظر قطب المسيرين إلى الأداء في الكفاءة والفعالية، نتمثل المؤسسة على تحقيق النتائج بأدنى التكاليف، والفعالية هي قدرة المؤسسة على بلوغ الأهداف المسطرة.

حسب Mandru, 2010 [40] الأداء الجيد للمؤسسة الناشئة عندما يكون نموها متسارع وتكون المداخيل والفائض الإجمالي للتشغيل وعائدات الاستثمار إيجابياً ومتزايداً، كذلك الربحية (معدل العائد الداخلي) تعد مؤشر الذي يعتمد عليه أصحاب رؤوس الأموال لتقييم نجاح المؤسسة الناشئة ، حيث أصحاب رؤوس الأموال تقوم بتحديد هذا المؤشر قبل قرارهم الاستثماري وهو أحد المعايير الرئيسية لاختيار الشركات التي يوافقون على تمويلها

كما لا يمكن أن يكون التقييم الجيد للأداء إذا لم يحسن المسيرين اختيار وانتقاء المعايير والمؤشرات التي تعكس أداء المؤسسة الناشئة. ومن اجل تخطي هذه الأشكال يمكن الاعتماد على إحدى الطرق التي تساعد على تحديد المعايير والمؤشرات، من بين جملة من الطرق نذكر الطريقة التي مضمونها ما يلي:[41]

- ✓ تحديد الأهداف والمهام الأساسية،
- ✓ تحديد عوامل النجاح،
- ✓ إيجاد المؤشرات التي تسمح بضبط أو مراقبة عوامل النجاح .

بتطبيق الطريقة السابقة على الوظيفة المالية للمؤسسة تتحدد معايير ومؤشرات الأداء المالي كما يلي:

- ✓ معيار التوازن المالي: ويدرس من خلال رأس مال العامل، الخزينة، جداول التمويل.
- ✓ معيار السيولة واليسر المالي ويدرس من خلال المقارنة بين الأصول السائلة والالتزامات قصيرة الأجل، والمقارنة أيضا بين التدفقات النقدية والالتزامات طويلة الأجل.
- ✓ معيار المردودية : ويدرس من خلال مقارنة النتائج بالوسائل المستخدمة في تحقيقها .
- ✓ معيار إنشاء القيمة: ويدرس عموما بما يسمى بالقيمة الاقتصادية المضافة.

2-2 مؤشر النمو:

---

[40] Mandru, L., , (2010), "**The diagnosis of bankruptcy risk using score function**", Recent Advances in Artificial Intelligence, Knowledge Engineering and Data Bases, WSEAS.

[41] عادل عشي –**لأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية :قياس وتقييم –دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة** (2000- 2002) مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية- ص:151

هو تنمية وقدرة المؤسسة على البقاء وتأثيرها الاقتصادي، و النمو ظاهرة معقدة ومتعددة الأوجه وصعبة ويتفق الباحثون على استخدام مؤشرات مثل المبيعات، عدد الموظفين، الحصة السوقية، عدد العملاء، الاستثمارات في البحث والتطوير أو إجمالي أصول المؤسسة، ويمكن إن يستند تقدير النمو على تحديد معدل النجاح في الشركات الناشئة ونمو هذه المؤشرات.،و يكون نجاح المؤسسة الناشة إذا تحقق :

- ✓ زيادة كل من رقم الأعمال ، الربح ، فائض التشغيل الإجمالي ، القيمة المضافة و القدرة على التمويل الذاتي.
- ✓ تحسن إنتاجية رأس المال .
- ✓ الزيادة في عدد عمال في المؤسسة .
- ✓ انخفاض مخاطر الإفلاس والقدرة على تسديد الديون المترتبة عليها.
- ✓ – الاستقلالية المالية والقدرة على التمويل الذاتي .

والجدول التالي يقدم أهم المؤشرات التي قدمها الباحثين، وتم اقتراحها كي تكون مهمة لتقييم مدى نجاح المؤسسات الناشئة:

الجدول رقم 01 : مِؤشرات تقييم نجاح المؤسسة الناشئة

المؤشرات الكيفية	المؤشرات الكمية
مدى امتلاك المؤسسة لبراءة اختراع	رأس مال العامل، أصول المؤسسة
جودة المنتج أو الخدمة ورضا الزبون	زيادة المبيعات، الحصة السوقية، عدد العملاء،
مقارنة الشركة مع نظيراتها من نفس الحجم أو في نفس النشاط	الاستثمارات في البحث والتطوير
مدى تجسيد فكرة المشروع التي أعتمدها صاحب المؤسسة	إنتاجية رأس المال، الاستقلالية المالية
البقاء في السوق	والقدرة على التمويل الذاتي، مؤشر مخاطر الإفلاس،
	القيمة المضافة، معيار المردودية، معيار السيولة، جداول التمويل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مساهمة الباحثتين

المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة:

إن أي نشاط اقتصادي مهما كان حجمه وموقعه يقع بين واقع، ولابد لهذا النشاط من مجارات هذا الواقع والعيش معه ،نحن نتحدث عن نجاح أو فشل الأعمال والمؤسسات، فالنجاح وان تعددت أسبابه وسبله فلابد للعمل أن يبذل كاملا . كذلك للفشل أسبابه ونتائجه وعواقبه ولابد للعمل تجنبه والابتعاد عنه. في إطار هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أهم أسباب نجاح وفشل المؤسسات الناشئة من جهة، مركزيين على الأسباب الداخلية، بمعنى عوامل النجاح الداخلية للمؤسسة الناشئة، ثم بعد ذلك أسباب النجاح والفشل الموجودة في البيئة الخارجية .

1- العوامل الداخلية لنجاح وفشل المؤسسات الناشئة startup:

ونقصد بها العوامل والمتغيرات الموجودة داخل البيئة التنظيمية للمؤسسة، بمعنى العوامل التي يمكن السيطرة عليها. وقد قسمناها إلى صنفين، الصنف الأول فيه مجموعة من العوامل المتعلقة بصاحب المؤسسة، وهي في مجملها عوامل شخصية خاصة به وحده، أما الصنف الثاني فهي العوامل المتواجدة والمرتبطة بالتنظيم. وفيما يلي عرض لهذه العوامل:

1-1- العوامل المتعلقة بصاحب المؤسسة:

أولا: شخصية صاحب المؤسسة :

وفقًا ل (1978، بيريمان) ، هناك نوعين من الشخصيات القيادية :

- ✓ **رائد الأعمال أو القائد:** الذين يبنون إدارة أعمالهم حول ثلاثة مبادئ وهي النمو والاستقلالية والثروة. في هذا المنظور ، يتم تشجيع الابتكار بقوة الذي يؤدي بدوره إلى استثمارات كبيرة ، يمكن لهذا النوع من المديرين الاستعانة بمصادر التمويل الخارجي المختلفة .
- ✓ **القادة الإداريون:** الذين يتناسبون مع التعريف الكلاسيكي للإدارة، وهو تعريف الشركات الكبيرة. و بالفعل، فإن إدارتها موجهة نحو البحث عن الأداء العالي عبر عمليات صنع القرار التي يفترض أن تكون عقلانية. تشجيع الابتكار والتحكم فيه بشكل جيد نسبيًا.

نعطي مكانة أولى للاستعدادات والمؤهلات النفسية والشخصية لصاحب العمل الصغير، والمعارف والمهارات الإدارية التي يحتاجها حتى يقيم ويدير عملا ناجحا، ولكن الشخص الذي يتمتع بهذه المؤهلات يحتاج معارف ومؤهلات محددة.

وفي إطار هذه الدراسة، فأصحاب المؤسسات الناشئة في الجزائر الذين لهم صفة رائد الأعمال، الذين يراعون ثلاثة مبادئ في تطوير مؤسساتهم الناشئة، وهي النمو والاستقلالية والثروة. فمثل هؤلاء لهم ميولات لتشجيع الابتكار بقوة والذي بدوره يؤدي إلى استثمارات كبيرة ، يمكن لهذا النوع من الشخصيات القيادية الاستعانة بمصادر التمويل الخارجي المختلفة . فشخصية وسلوك صاحب المؤسسة المبنية على ثلاث مبادئ النمو والاستقلالية والثروة لهم فرص

كبيرة للنجاح في بيئة الأعمال الجزائرية، لأن رغبتهم الشديدة في النمو الاستقلالية تدفعهم للبحث عن الحلول للمشكلات التي تقف عائقا لتطورهم.

ثانيا: الخبرة[42]:

هي المعرفة ببواطن الأمور، ونقصد بها المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة التي يمتلكها الشخص. ونشير هنا أن هذه القدرة فطرية عفوية وعميقة، ويكتسبها الإنسان من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين سابقا، كأن تكون له خبرة في مؤسسات أخرى، ويؤدي تكرار هذا العمل إلى الخبرة ويكسبها عمقا أكبر. وتترافق أيضا مع المعرفة الإجرائية أي معرفة كيفية عمل شيء ما وليس مجرد معرفة خبرية (قولية).

كما تعتبر الخبرة أيضا عامل من عوامل النجاح المؤسسة الناشئة، ففي المستقبل وحين تصل المؤسسة إلى مستوى نمو كبير تعتمد هذه المؤسسات على برامج ثقيلة في البحث و التطوير ، وهذا يعكس بشكل عام فضل معرفة ومهارات صاحب المؤسسة .

ولهذا السبب، نضن في إطار هذه الدراسة أن صاحب المؤسسة الناشئة إن كان قد عمل في مؤسسات سابقة نشاطها له علاقة مع المؤسسة التي أنشأها فمن المحتمل وحسب سياق الأعمال الجزائري أن تزيد فرص النجاح له. فالخبرة السابقة تلعب دور ايجابي.

ثالثا: التواصل الجيد:

يعد أداة أساسية في تحقيق الإنتاجية والحفاظ على علاقات العمل القوية على جميع مستويات المنظمة، فأصحاب العمل الذين يستثمرون الوقت والطاقة في تقديم خطوط اتصال واضحة سوف يبنون الثقة بسرعة بين العاملين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والإنتاج والمعنويات بشكل عام. فقد توصلت دراسات أن ثقة القائد وطريقة الاتصال بينه وبين مرؤوسيه تعمل أكثر على تنفيذ الأوامر والقرارات إلى جانب الزيادة في مستوى أداء المؤسسات[43] .

رابعا: عمر صاحب المؤسسة:

يرى (Cressy ، 1994) [44] بأن رجال الأعمال الشباب لديهم معدل نجاح أدنى مقارنتا برجال الأعمال الأكبر سنا . و يمكن تفسير ذلك كون رجل الأعمال الأكبر سناً نجده أكثر خبرة وبالتالي يمكنه من تنمية رأس المال بسهولة مقارنة بالأقل سنا.

42عي بن محمد بن علي الزين الشريف الجرجاني،**كتاب التعريفات**، دار الكتب العلمية بيروت لبنان1983

43 – نور الدين بوراس، **دور القيادة إالدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمركب المنحمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة**، رسالة ماجستير في علم اجتماع العمل، كلية العلوم إلنسانية واالجتماعية جامعة بسكرة 2014/2013(غير منشورة)

44 -Cressy, R., (1994), *"***The importance of human resources skills in the creation and survival of enterprises***"*, Paper presented at EUROPMI Conference 1–2 September 1994.

ومع ذلك، فإن العلاقة بين العمر ونجاح المؤسسات الناشئة لا تزال مثيرة للجدل ومتباينة فيما بينها. وقد أظهرت بعض الدراسات أن رجال الأعمال الشباب هم أكثر عرضة للنجاح لأنهم أكثر حماسًا وطموحًا، ونخص بالذكر دراسة (Pleschak، 1997) [45].

خامسا: جنس صاحب المشروع[46]:

تلعب خاصية الجنس دورًا مهما في نجاح الشركات الناشئة ؛ بمعنى أن تلك التي أنشأتها النساء تكافح بقوة من أجل النمو مقارنة بالرجال.

سادسا: الرغبة في الحرية والاستقلالية:

ونعني رغبة الشخص في إنشاء عمل أو نشاط اقتصادي مستقل، وتظهر أكثر هذه الرغبة عن العاملين في المؤسسات الاقتصادية الذين لهم رغبة في إنشاء مؤسسة خاصة بهم.

يعطي العمل الخاص صاحبه الحرية الكاملة بإدارته كما يختار، بل أن يكفيه لما يناسب حياته الخاصة، مثلا وهذا ما يدفع الكثير من النساء إلى تفضيل إقامة أعمالا خاصة بهن مثل: محل الحلاقة والتجميل، ورشة للخياطة...الخ، ولأنهن يستطعن العمل بالوقت والشكل الذي يناسبهن، وهذا غير ممكن في الأعمال المتوسطة الحجم التي تستدعي أنظمة لتحديد سلطات والتزامات كل طرف، كما يستفيد من كل العوائد التي يحققها العمل عوضا عن الحصول على الراتب وبعض المزايا لو عمل كموظف لدى آخرين، مما يعطيه الحافز للتفرغ للعمل وبذل أقصى جهده لإنجاحه، فرغبة صاحب المؤسسة في الحرية تدفعه أن ينفرد بعمل خاص يسعى من خلاله إلى تحقيق الذات، فهو محفز للعمل وتحقيق النجاح.[47]

1-2. عوامل متعلقة بالبيئة التنظيمية للمؤسسة:

أولا: مدى امتلاك المؤسسة لسياسة تدريب وتكوين العاملين:

ونعني بالتدريب بأنه: " عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي".
" نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم".

[45] -Pindyck, R.S., (1988), "**Irreversible investment, capacity choice, and the value of the firm**", American Economic Review, 78, 5, 969-985.
[46] - Cliff, J. E., et al. (2004), "**Walking the talk? Gendered rhetoric vs action in small firms**", Organization Studies, vol. 26, n° 1, 2004, p. 63-91.

47سعاد نائف بربوطي ، "ادارة الأعمال الصغيرة(أبعاد للريادة)،" الطبعة الاولى ،دار وائل للنشر، الاردن ، 2005 ،ص ص79-82.

وهو مجموعة من الجهود والنشاطات التي تهدف إلى إعطاء الموظف المزيد من المعلومات، والمعارف، والمهارة، والخبرة التي تحسّن وترفع مستوى أدائه في العمل، أو تطوِّر ما لديه من خبرات ومهارات حالية يستفيد منها في عمله الحالي أو تعدّه لعمل في المستقبل.

يتناول التدريب سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، تجعله يسلك طريقاً وأسلوباً مختلفاً في أداء عمله، وفي الحقيقة إنّ التدريب يشمل العامل ، المدير، فكلّ مِن هؤلاء يحتاج إلى تطوير، وتعديل مهاراته، وقدراته، وهذا التطوير والتعديل يستفيد منه الموظف نفسه كما تستفيد منه المؤسسة بشكلٍ عام وينعكس على أدائها وإنتاجها.[48]

كما للتدريب أهمية بالغة متمثلة أساسا في :

- ✓ إعطاء الموظف الجديد الخبرة والمعرفة الكافيّة بكيفية أداء عمله بطريقة صحيحة ومُرضية، وتطوير خبرات وقدرات الموظف الموجود حالياً بأي مؤسسة أو منظمة لرفع كفاءته وتحسين أدائه لعمله وتكييفه مع ظروف العمل الموجودة.
- ✓ إعداد الموظفين الذين سيتولّون مواقع وظيفيّة أعلى وأصعب مسؤولية بالشكل الذي يمكنهم من ذلك، حيث إنّها تتطلب مستوى أعلى من الكفاءة والقدرات والمسؤولية، ويكون ذلك بشرح طبيعة هذه المسؤوليات لهم وما تتطلبه منهم، وتعريفهم بطبيعة العمل الذي سيقومون به.
- ✓ تطوير وتحسين سلوكيات الموظفين والعاملين في كيفية تعاملهم مع زملائهم ومدرائهم، كما يتضمن التدريب أيضاً المحافظة على التوازن النفسي للموظفين ورفع وتحسين معنوياتهم.
- ✓ تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل؛ لأنّ التدريب يمنحهم المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل، وهذا يؤدّي في النهاية إلى تطوير العلاقات البشريّة والسلوكيّة.
- ✓ رفع قدرة المديرين الحاليّين الموجودين في المؤسسة وإعداد المديرين القادمين لتولّي مناصبهم.
- ✓ تعريف المسؤولين والموظفين بالبيئة المحيطة بالعمل من بيئة ثقافيّة، واقتصاديّة، واجتماعيّة، وعادات.
- ✓ تحسين وزيادة إنتاجيّة المؤسسة.

ومن دوافع التدريب نجد[49]:

- ✓ زيادة الإنتاج: فعند تعريف العاملين بكيفية أداء عملهم بالطريقة الصحيحة هذا يؤدي إلى تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
- ✓ الاقتصاد في النفقة: حيث إن التدريب الذي يرفع كمية الإنتاج يعود بمردودٍ اقتصادي أكبر على المؤسسة من تكلفة التدريب نفسه؛ لأنّها ترفع كفاءة العاملين.

[48] شهيرة دعدوع، **مفهوم التدريب وأهميته**،اخر تحديث 4:28 أغسطس،2016.

[49] مرجع سبق ذكره

- ✓ تحسين معنويات العاملين: حيث إنّ العامل أو الموظف يشعر بجدية ورغبة المؤسّسة في تطويره وتقوية علاقته بالمهنة التي يعيش هو وعائلته منها، فهذا يسبّب تحسين أدائه ورفع معنوياته وكفاءته.
- ✓ تقليل مخاطر وحوادث العمل: وذلك لأنّ التدريب يقوم بتعريف العاملين بكيفيّة تشغيل الآلات وكيفية التعامل معها وتجنّب خطرها، وكذلك كيفية التعامل مع المواد الخطرة وكيفيّة حملها ونقلها وتخزينها.
- ✓ تقليل الصرف: لأنّ العامل عندما يعلم كيف يقوم بعمله على أكمل وجه وبطريقة مثلى فإنّ ذلك يقلل من مستوى الرقابة والإشراف عليه.
- ✓ سهولة وبساطة متطلبات التكوين: يمكن لإنسان شبه أمي، بل أمي وبرأسمال محدود جدا، أن يقيم عملا يدر عليه دخلا كافيا لإعالة أسرته، فهو يستطيع الحصول على الترخيص بسهولة وبدون الحاجة إلى دراسات ووثائق، كما لا يحتاج إلى أنظمة معقدة لإدارة العمل حيث يمكنه ببساطة خدمة منطقة صغيرة وهذا ما ينطبق على الشاب أو الشابة المتعلمين أيضا، حيث أن إجراءات التأسيس ومتطلبات إقامة وإدارة العمل الصغير بسيطة جدا مقارنة مع إقامة وإدارة الأعمال متوسطة الحجم والكبيرة.ذ

ثانيا: التكنولوجيا (أو المنتج) ومعرفة السوق:

خصائص الشركة وأنشطتها يمكن أن تساهم في نجاحها. وفقًا لـ (Williamson.1981)[50] ، فالشركة ذات الرأس المال المعرفي من المرجح أن تبتكر وبالتالي المزيد من فرص النمو. يجب على الشركات الناشئة التدقيق في هذا الجانب بما أنها تقوم بالبحث والتطوير بهدف الوصول إلى الابتكارات التكنولوجية ،والابتكار في حد ذاته هو تقديم شيء جديد ، لا يزال غير معروف في السوق .

يشكل هذا العمل مجال عدم اليقين، ولكنه إذا تحققت النتائج فإنه يوفر للشركات فرصة لخلق ميزة تنافسية؛ وبالتالي الحد من المنافسة في منتجاتها أو خدماتها. إلا أن عدم اليقين من نتائج البحث والتطوير يشكل خطر رئيسي للشركة. التحدي الأكبر لهذه الشركات هو تطوير منتج مبتكر يتكيف مع السوق الحالية ويضع شروط نجاحها. الصعوبة في تحقيق هذا الهدف غالبًا ما يرجع إلى ضعف التقدير أو الجهل بالسوق (المنتج) أو الخدمة غير ملائمة للسوق أو وقت مبكر جدًا أو متأخر لطرح المنتج الجديد للسوق (Blazy and Combier، 1997)[51]

بالإضافة إلى ذلك، نقترح أن يكون لهذا المنتج قيمة. لذلك يجب أن تستغل الفرص بما يناسب قدرات المؤسسة، وضرورة البحث عن السبل الأنسب للقضاء على التهديدات، فجودة المنتج إن كانت فيه خصائص نادرة و غير موجودة في منتجات المنافسين وغير قابلة للتقليد يكون أسلوب جيد.

[50] -Williamson, O.E., (1981), "***The modern corporation: origines, évolution, attribues***", Journal of Economic Literature 19: 1537–1568.

[51] -Blazy, R., et Combier, J., (1997), ***« La défaillance d'entreprise : causes économiques, traitement judiciaire et impact financier »,*** INSEE Méthodes, n° 72-73, Économica.

كما أن المعرفة بالسوق من خلال إجراء دراسة سوقية دقيقة أكثر من ضرورية، لأن نتائجها تساهم إلى حد بعيد في الإعداد الجيد لمشروع البحث والتطوير. فالمؤسسات الناشئة التي تنجح وتنمو وتتطور بمعادلات متسارعة حتما يكون أصحابها مدركين لخصائص ومتطلبات السوق.

ثالثا: التمويل:

تتفق معظم الدراسات على اعتبار الموارد المالية، (من حيث حجم رأس المال، وتوافر رأس المال المخاطر، والإعانات والمساعدات العامة) من المحددات الرئيسية لنجاح وتطوير المؤسسات الناشئة. حجم رأس المال في فترة الإنشاء يجب أن يكون كافية للسنوات الثلاث الأولى ، لضمان استمرارية و تطوير المؤسسة الناشئة و حمايتها من الأحداث الغير متوقعة " بمعنى آخر ، التمويل هو "الأكسجين" لتطوير الشركات. أنشطة البحث والتطوير مكلفة للغاية ومحفوفة بالمخاطر. إن تمويل هذه الشركات أصبح صعبًا بسبب القيود المالية ، وهي نتيجة لتقنين الائتمان الذي يديره المقرضون التقليديون (البنوك) والذي ينعكس في رفضهم تمويل هذه الشركات الناشئة، بسبب المخاطر العالية التي تمثلها أنشطتهم.

عندما يتم توفير التمويل ، تكون أسعار الفائدة مرتفعة ولا يمكن للشركات تحملها ، وهذا يتهدد ونموها بقاءها.[52]

رابعا: السلطة و إدارة المؤسسة :

أن أهمية كل من مفهوم القيادة والسلطة في المؤسسة هي من أهمية المتغيرات الثقافية التي تحدد من جهة مفهوم السلطة في المنظمات ومن جهة أخرى سلوك المسؤولين في ممارسة السلطة، خاصة فيما يتعلق بالنظريات السلوكية والنظريات الشرطية والموقفية.

ان ممارسة السلطة في المؤسسة لم تعد في يد شخص واحد كما يشير إليه التنظيم الرسمي مع التنظيم العلمي للعمل، بل أصبح من الممكن ممارستها من طرف فاعلين آخرين في المؤسسة في إطار الهياكل غير الرسمية

يلتزم العامل بأداء المسؤوليات والواجبات التي عهدت إليه، إلا أنه لا يمكن مساءلته بدون تفويض سلطة رسمية له بقدر واجباته ومهامه. فالسلطة أساس المسؤولية وهي التي تربط أجزاء و وحدات المنظمة ببعضها البعض وتحدد العلاقات الرأسية والأفقية فيها[53].

[52] Aaboen, L., et al., (2006), **"Corporate governance and performance of small high-tech firms in Sweden"**, Technovation, Vol.26

[53] -أكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية أ/ قسم العلوم الاقتصادية و القانونية العدد 16 – جوان 2016

كما أن خاصية مرونة النظام الإداري مهمة في الأعمال الصغيرة ، العمل الصغير الذي يتمتع بمرونة عالية نجد له قدرة على التغيير، هذه الميزة لا تتمتع بها الأعمال الكبيرة، وذلك المؤسسات التي تملك جهازا إداريا وتنظيما أقل مرونة يجعلها أقل قدرة على تحسس الأخطار والأخطاء ومعالجتها[54]

هذه المرونة والمزية المهمة هي نتيجة خصوصية مهمة وهي أن العمل صغير بعدد العمال، وبالتالي يملك تنظيما بسيطا لا يسمح بتخصص عالي كما يتطلب أن يتفرغ صاحبه كليا لشؤونه.

خامسا: الإستراتيجية:

تعد الإستراتيجية عامل رئيسي للنجاح، بمعنى أن المؤسسة الناشئة تكون لديها الفرصة لتقييم نقاط القوة والضعف فيما يتعلق بالبيئة وتحديد أولوياتها مع ضمان تخصيص مواردها.

يمكن التطرق إلى وظائف الإستراتيجية في المؤسسة عبر النقاط التالية[55]:

- السماح بتخطي التفكير المبني على العامل الربحي المحظ.
- الابتعاد عن المغامرة العشوائية عن طريق البرمجة.
- إمكانية إيقاف أو تغيير التطورات التي تعرض حياة المؤسسة للخطر.
- حشد موارد المؤسسة حول غايات مشتركة.

أما على مستوى النشاط فإنه على الإستراتيجية أن تجيب على ما يلي:

- درجة إقدام المؤسسة فيه.
- الهدف الذي تسعى المؤسسة من وراءه.
- تركيبة الفرص التنافسية، التي على المؤسسة الدفاع عنها عبر هذا النشاط.
- تكنولوجيات الإنتاج والطرق التي يتم تبنيها فيه.
- نمط التطور والتحالفات الممكنة عبر هذا النشاط.
- نمط التواصل مع النشاطات الأخرى.
- التطابق مع الموارد والكفاءات المالية للمؤسسة.
- التطابق مع احتياجات وتطلعات المجتمع.

[54] - Lean Startup , **« Adding an Experimental Learning Perspective to the Entrepreneurial Process»**, Universiteit Twente, Netherlands, and Technische Universität Berlin, Germanypd p6.

[55] -عريس طاهر" **التحكّم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية**" مذكرة تخرّج مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال جامعة الجزائر2007/2006 ص 8 و 9

ما على المستوى الكلي، فيجب على المؤسسة الإجابة على ما يلي:

- طبيعة النمو الذي ستحققه محفظة النشاطات.
- التطورات والتعاضد المشترك للنشاطات.
- منحنى تطوير القدرات والكفاءات المختلفة ونموذج التطوير.
- شكل الاتصال التنظيمي الذي يجب تحقيقه (صورة المؤسسة والتعامل مع الصحافة).

2- العوامل الخارجية لنجاح وفشل المؤسسات الناشئة startup:

2-1 السياق الاجتماعي الثقافي:

إن القيم الاجتماعية والثقافية هي عامل مهم في بيئة ريادة الأعمال،حيث تحفز بعض الثقافات إلى حد ما على المقاولاتية. هناك بيئة تساهم إيجابا في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال التشجيع على إنشائها، ونموها و تطويرها، و ذلك بتوفير مختلف الشروط الضرورية من دعم مالي و فني إلى جانب إعداد المقاولين ومرافقتهم، كل هذه عوامل تساهم في زيادة عدد المؤسسات الناجحة، لكن في بلدان أخرى نجد أن ظروف البيئة و ثقافتها تؤثر سلبا على وجود هذا النوع من المؤسسات.

في آسيا يلعب المفهوم الاجتماعي للمؤسس دورًا راسخًا، فمثلا تقوم الثقافة في اليابان على الاستقرار، نجاح صاحب المشروع يحظى بتقدير كبير بينما فشله يعتبر وصمة عار . على الرغم من هذا التصور ، هناك اهتمام معين في ريادة الأعمال ، حيث أن رواد الأعمال يعملون على الحد من مخاطرة ، من خلال كونهم دقيقين في اتخاذ القرارات على العكس في الولايات المتحدة ، فإن النجاح شيء عظيم والفشل ليس وصمَة عار. (Ray، 1994).[56]

2-2 السياق القانوني :

تمثل القوانين التي تخص الإفلاس كعامل يؤثر على فرص بقاء الأعمال التجارية.

في الولايات المتحدة، عندما تواجه الشركة صعوبة قضاء ديونها، يمكنها تقديم طلب للحماية بموجب القانون "الفصل 11" أو "الفصل 7". يسمح الفصل11 من القانون للشركة بإعادة تنظيم ديونها وإعادة التفاوض بشأنها، و يمكنها مواصلة أنشطتها على الرغم من الصعوبات التي تواجهها.[57]

"الفصل السابع" فيحكم بتصفية الشركة عندما لا يكون أمل في انتعاش الشركة وليس لها القدرة على تسديد ديونها.على العكس في فرنسا ، قبل عام 2005 ، كانت الشركات التي تخلفت عن سداد ديونها عرضة

[56] - Ray, M., (1994), "**The role of risk taking in Singapore**", Journal of Business Venturing, 9: 157-177.

[57] - https://www.uscourts.gov/services-forms/bankruptcy.

للإفلاس ، مما أدى إلى اختفاء عدد كبير من الشركات. فقط في عام 2005 تم تقديم إجراء الاحتياطي ، على غرار القانون الأمريكي. إنه يسمح للشركة تحتمي من الدائنين الذين يطالبون بتسديد الديون، من خلال منحها إمكانية إعادة التنظيم وبالتالي ضمان استدامتها.[58]

2-3ا البيئة الخارجية واختيار الموقع :

معظم الدول تشجع على أنشطة البحث وتطوير من خلال اعتمادها تدابير محددة. غالبًا ما تكون هذه التدابير أكثر تحفيزًا لإنشاء الشركات التكنولوجيا الجديدة. وهذه الآليات تختلف من بلد إلى آخر ، بعض البلدان أدركت بسرعة الرابط بين إنشاء و نجاح هذا النوع من الشركات وعلاقتها بالنمو الاقتصادي. وإدراكا لهذا الواقع ، أنشأت الحكومة الأمريكية عام 1953 جهاز SBA (قانون الأعمال الصغيرة) الذي يلزم الإدارات الأمريكية بتوجيه 23٪ من مشترياتها للشركات الصغيرة والمتوسطة و الناشئة. لضمان استهلاك منتجاتها.كما شجعت الاستثمار في هذه الشركات من خلال: برامج تسهيل القروض، وضمانات الاستثمارات وشركات رأس المال الاستثماري، وإنشاء سوق الأوراق المالية، والدعم المالي والمزايا الضريبية (تكاليف ضريبية منخفضة)، والتدريب والإشراف بواسطة الحاضنات أو الهياكل المخصصة. وهناك SBIR (أبحاث الابتكار في الأعمال الصغيرة) التي تم إنشائها في عام 1982. يشجع هذا البرنامج الباحثين على إنشاء شركات ناشئة لاستكشاف إمكاناتها التكنولوجية. تكون المساعدة لهذه الشركات ، على سبيل المثال ، توقيع عقود البحث والتطوير مع الوكالات الحكومية، على الرغم من أن برامج الحوافز الضريبية والبحث والتطوير العامة في الشركات ليست كل العناصر التي تؤثر على نجاح المؤسسات الناشئة ، فإن وجود المراكز الصناعية وخاصة المراكز الجامعية و مؤسسات التدريب يعد أيضًا محددات وجود الشركات التكنولوجيا.

هذا الأخير يستقر بالفعل في التجمعات الحضرية حيث توجد إمكانات كثيرة تعج برواد الأعمال ، يد عاملة مؤهلة وتعليما عاليا ، وسوقا محتملا كبيرا من العملاء والموردين وتدفقات المعرفة من الجامعات ومؤسسات البحث. [59]

يعتمد كذلك نجاح المؤسسات الناشئة أيضًا على حجم سوقها (محلي ، وطني ، إقليمي ، دولي). يجب على المؤسسة تنويع سوقها لزيادة فرص نجاحها ، على سبيل المثال التحول إلى السوق الدولية

كما أن حكومة لوكسمبورغ وشركة برايس ووترهاوس كوبرز أطلقت مؤخرًا برنامج مسرع (ACCELERATOR) برايس ووترهاوس كوبرز ،من أحد أهداف هذا البرنامج هو مساعدة الشركات الناشئة الأوروبية على النجاح في مشروع التدويل (internationalisation) في الولايات المتحدة. لكن هذه

[58] -Cornelli, F., et al. (2003), "**Stage financing and the role of convertible securities »**, The Review of Economic Studies.

[59] -Vesper, K., et Crosswhite, J., (1983), "**Faculty Start-ups from school without entrepreneurship courses"**, Frontiers of Entrepreneurship, P.72.

الإستراتيجية يمكن أن تؤدي إلى اختفاء أو فشل الشركات في حالة الظروف القاهرة (الحرب ، الكوارث الطبيعية ، الخ) أو عدم استقرار سعر الصرف .[60]

لجدول 02: ملخص عوامل نجاح المؤسسات الناشئة

العوامل	الخصائص الرئيسية لتعزيز النجاح
العوامل المتعلقة بصاحب المؤسسة	– لديه خبرة في إنشاء وإدارة الأعمال.
	–التواصل جيد ولديه شبكة.
	– مدرب وحاصل على مؤهلات جامعية.
	– ديناميكي ومتفائل
	– قائد ولديه حاجة للإنجاز.
البيئة والسياق الاجتماعي والثقافي	– وجود آليات مساعدة لإنشاء وتطوير المؤسسات .
	– تشجيع من المستثمرين الخواص مثل رأس المال المخاطر.
	– وجود دعم مالي وغير مالي عام (تطوير حاضنات الأعمال).
	– تشريع لحماية حقوق الملكية الفكرية.
التكنولوجيا و معرفة السوق	–المنتج يلبي احتياجات السوق.
	–المنتج ذو جودة عالية ومتوفر في السوق في الوقت المحدد.
السلطة و إدارة المؤسسة	– وظيفة الرقابة واختيار القرارات الإستراتيجية المناسبة لمجلس الإدارة.
	– المهارات العلمية والإدارية لفريق العمل.
إستراتيجية المؤسسة	– التركيز على اسواق واعدة ومحتملة.
	– إستراتيجية موجهة بالكامل نحو العملاء .
التمويل	– المساهمات المالية وغير المالية لرأس المال المخاطر.
	– الدعم العام (الإعانات ، الإعفاءات الضريبية ، إلخ).
	–عقود البحث بين المؤسسات الناشئة وشركة كبيرة.

المصدر : من إعداد الباحث إعتمادا على مساهمة الباحثتين

[60] Sapienza, H., et al. (2003), "**Effects of internationalization on young firms' prospects for survival and growth"**, Academy of Management Best Conference Paper, 2003 ENT: G1.

الجدول 03: ملخص عوامل فشل المؤسسات الناشئة

العوامل	الخصائص الرئيسية لتعزيز النجاح
التمويل	– رأسمال ضعيف.
	– تكلفة الضرائب المرتفعة وصعوبة مراقبة القوانين الضريبية
	– السيولة منخفضة .
صاحب الشركة	–نقص خبرة المدير بالإدارة.
	– مشاكل شخصية.
	– وفاة المدير .
السوق	–المنافسة.
	خطأ التموقع.
المنتج	– منتج قديم.
التنظيم	– مغادرة شخص في المؤسسة ذو دور رئيسي.
	– نقص المعلومات والنصائح.
	– نفص التوقعات والاحتمالات.
السلطة	– المنازعات مع الشركاء (الدائنون ، المساهمون)

المصدر : من إعداد الباحث إعتمادا على مساهمة الباحثتين

خاتمة الفصل :

تعتبر المؤسسات الناشئة مجرد تجربة حديثة العهد في الجزائر تحتاج إلى المزيد من التحسين ، إلا أن هذا لا يمنع من تجسيد فلسفة هذه المؤسسات ضمن مجموعة واسعة من آليات الدعم التي تعتمدها الجزائر، للارتقاء بقطاع المؤسسات الناشئة، الذي لازال يسجل وزن نسبي منخفض مقارنة مع الدور المحوري الذي يعول أن يلعبه ضمن خطة النهوض والتنمية الاقتصادية في الجزائر.

ومن أجل النهوض بهذه المؤسسات وجب فهم آليات عمل هذه المؤسسات من خلال دراسات سابقة، و وضع تعريف دقيق للمؤسسة الناشة، ومعرفة مراحل نموها، أو دورة حياتها.

حسب الدراسات السابقة، العديد من المؤسسات الناشئة تفشل في مرحلتها الأولى من الإنشاء ونسبة قليلة التي تنجح، وهذا راجع إلى مجموعة من العوامل المصنفة كالاتي :

عوامل الداخلية تتمثل في (الخبرة، وشخصية المدير، و التواصل الجيد...)، وعوامل متعلقة بالبيئة التنظيمية للمؤسسة (السلطة وإدارة المؤسسة، التمويل، الإستراتيجية...)، وكذا عوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية مثل (القيم الاجتماعية والثقافية، و السياق القانوني...). ومن أجل تقييم تأثير هذه العوامل على نجاح أو فشل المؤسسات الناشئة، تبين لنا أن أسلوب القياس يكون من خلال اتجاهين هما، القياس الكيفي والذي يعتمد على مؤشرات كيفية، والقياس الكمي والذي يعتمد على مؤشرات كمية.

الـــــجزء الـــتطبيقي

مقدمة الجانب التطبيقي:

تتوزع المنظومة البيئية التي تؤلف اقتصاد المعرفة بين المنظومة المالية، المستثمرون، التنظيم القانوني والبنية التحتية.ويتم تشكيل النظام البيئي للشركات الناشئة من قبل الجمهور، وأنواع مختلفة من المنظمات في موقع (مادي أو افتراضي) والتفاعل فيما بينها كنظام لإنشاء وتوسيع نطاق الشركات الناشئة الجديدة .ويمكن تقسيم هذه المنظمات إلى فئات مختلفة مثل الجامعات، منظمات التمويل، منظمات الدعم (الحاضنات، المسرعات، مساحات العمل المشتركة، إلخ)، منظمات الأبحاث، منظمات مزودي الخدمات (مثل الخدمات القانونية والمالية، إلخ) والشركات الكبيرة. تركز المنظمات المختلفة عادة على أجزاء محددة من وظيفة النظام البيئي. هناك العديد من نقاط القوة في النظام البيئي ابرزها دعم الحكومة من خلال إنشاء وزارة المؤسسات الناشئة.كما يحاول الوزير وفريق عمله الانخراط عن كثب مع مجتمع ريادة الاعمال والشركات الناشئة، والعمل على عدد من مبادرات للمساعدة في تحسين بيئة العمل والابتكار مع التركيز على الاستثمار والإصلاحات التنظيمية المطلوبة .

بيئة الأعمال الجزائرية للمؤسسات الناشئة:

من بين أهم المصادر المتوفرة لتقييم مدى جاذبية بيئة الأعمال في الجزائر هي تقارير التي يقدمها البنك الدولي و المؤسسة المالية الدولية بصفة دورية.

فمن خلال مسح شامل لأكثر من 145 دولة عبر العالم قام به البنك الدولي لدراسة كل ما يتعلق بالاستثمار الخاص في هذه الدول، وفي نفس الوقت لقياس كفاءة بيئة الأعمال، كما شارك أكثر من 3000 خبير محلي دولي في إعداد منهجية تقييم مناخ الأعمال المقدمة في هذه التقارير.

ولإجراء هذه المسوحات تم اختيار عدة مجالات لتحديد تكلفة المعاملات نذكر منها:

- ✓ إجراءات ومدة بدء النشاط : و ما يتطلبه من إجراءات و المدة التي يحتاج إليها كل منها و تكلفة هذه البداية ، ومدى حجم رأس المال المطلوب لبداية..
- ✓ تعيين و فصل العمال: و يؤخذ في هذا الاعتبار مؤشرات عن صعوبات التعيين ومدى جمود ساعات العمل ومدى صعوبة فصل العمال و تكلفة هذا الفصل.
- ✓ تسجيل الملكية : و يتضمن عدد الإجراءات و المدة و التكلفة.
- ✓ الحصول على الائتمان:و يتضمن تكلفة الضمانات، و مدى توافر الحقوق القانونية للدائنين و مدى توافر معلومات الائتمان.
- ✓ حماية المستثمر: و يتضمن مدى توفر الأطر القانونية التي تضمن تنفيذ التعهدات.
- ✓ تصفية المشروع: و يتضمن المدة التي يستغرقها ذلك و تكلفتها و نسبة استعاد

فمن خلال تحديد وضع الجزائر مقارنة بكل من المغرب وتونس نقدم الجدول التالي:

الجدول رقم04[61]: وضع الجزائر مقارنة بكل من المغرب وتونس

	الجزائر	المغرب	تونس	ملاحظات
عدد الأيام لإطلاق مشروع جديد	26	11	14	مدة طويلة في الجزائر
عدد الإجراءات لإنشاء مؤسسة تكلفة الإنشاء /الدخل حسب كل فرد	14 27.3%	غ م 12.3%	غ م 11%	4 أيام في المملكة العربية السعودية (التكاليف الإدارية = 0 في المائة في نفس الدولة)
عدد الأيام لتسجيل الملكية	52	82	57	مدة معقولة (يجب تحسينها)
تكلفة التسجيل مقارنة مع قيمة الملكية	9	6.1	6.1	مصاريف إدارية عالية في الجزائر
احترام العقد حسب اللجوء إلى المحاكم (بالأيام)	407	240	27	بطئ و عدم فعالية المحاكم في الجزائر (وجود رشاوى)
حماية المستثمرين (سلم من 1 ضعيف إلى 7 عالي	2	4	6	ضعف الكفاءة في الجزائر : عدم احترام للعقود
تكلفة حماية العقد بالمقارنة مع الناتج الداخلي /لكل فرد	28.7%	17.7 %	12 %	إجراءات مكلفة و بطيئة في الجزائر
صرامة قانون العمل (سلم من 1 جد مرن إلى 100 غير مرن	55	70	54	تشريعات غير مرنة و لكنها أحسن من المغرب
تكلفة تصريح حسب عدد أسابيع الأجر	17	101	27	تكاليف محدودة في الجزائر
عدد الأيام لتأكيد للتصريح بالإفلاس	42	20	15	مدد عالية جدا

المصدر: la pratique des affaire en Algérie. Maroc. et Tunisie banque mondial

يصادف صاحب المؤسسة الناشئة في الدول النامية صعوبات مرتين اكبر من نظيره في الدول المتقدمة من اجل إنشاء و تشغيل مؤسسة. ففي الدول الصناعية 6 إجراءات ، 8 في المائة من الدخل حسب كل ساكن و 27 يوم ضرورية في المتوسط لإنشاء مؤسسة معينة . أما في الدول النامية فيلزم لإنشاء مؤسسة 11 إجراء، 122 في المائة من الدخل حسب كل فرد و 59 يوم. ففي الجزائر تتراوح المدة 26 يوم.

- في دول المغرب العربي هناك مؤشرات مختلفة تم استعمالها لتقييم تسهيلات الاستثمارات في الدول الثلاثة، ماعدا المؤشر الذي يقيس تكلفة التصريح هو في صالح الجزائر الذي يكلف 17 أسبوع من الأجر مقابل 101 أسبوع في المغرب و 27 أسبوع في تونس.

- قوانين العمل تتميز بعدم المرونة في الجزائر و لكنها أحسن من المغرب . و على كل حال فان سوق العمل يتميز في دول

ضعيفة (Flexibilité) .المغرب العربي بعدم سيولته كما أن المرونة

– عدد الإجراءات الواجب ملئها لإنشاء مؤسسة اقتصادية في الجزائر يقدر ب 14 مقابل 6 في المتوسط في الدول المتقدمة.

[61] -la pratique des affaire en algerie. maroc. et tunisie banque mondial

– تكلفة إنشاء مؤسسة من الدخل حسب كل فرد تقدر ب 27.3 في المائة في الجزائر مقابل 12.3 في المائة في المغرب و 11 في المائة في تونس.

– كما أن المصاريف الإدارية لإنشاء مؤسسة جد عالية في الجزائر 0) في المائة في المملكة العربية السعودية .(عن حجم المصاريف الإدارية في الجزائر يتعلق أساسا بتكاليف التسجيل للملكية) مقارنة بقيمة هذه الأخيرة 9 : (في الجزائر مقابل 6.1 في المغرب وتونس.

– أما في مجال حماية الاستثمارات ، فهي على أساس سلم من : 1 جد ضعيف إلى : 7 عالي جدا (فالجزائر موجودة في المستوى2 ، مقابل 4 في المغرب، و 6 في تونس .(ففي الجزائر ليس هناك احترام كافي للعقود حتى أن تكلفة حماية العقد) على أساس الناتج المحلي الإجمالي لكل فرد (يقدر ب 28.7 في المائة في الجزائر) أعلى مقارنة مع تونس 12 في المائة و المغرب 17.7 في المائة(، و 17.7 في المائة في المغرب و 12 في المائة في تونس.

و لاحترام العقود عن طريق اللجوء إلى المحاكم فيلزم 4.7 يوم في الجزائر مقابل 240 يوم في المغرب و فقط 27 يوم في تونس .

و نشير إلى انه في الجزائر فان بطئ و عدم فعالية الجهاز القضائي تم التأكيد عليها في هذا التقرير كما هناك إشارة إلى تزايد الرشوة و الفساد الإداري.

2– دور الدولة في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر:

سعت الحكومة الجزائرية منذ مدة في خلق هيئات مهمتها الأساسية دعم المؤسسات الصغيرة والتي من بينها المؤسسات الناشئة، وسميت هذه الهيئات بحاضنات الأعمال الصغيرة.

بالرغم من أن ظهور حاضنات الأعمال إلا أنه لم يكن لها أي حضور في الجزائر . فقد تم تعريفها وفقا للمرسوم التنفيذي 03-78 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 هـ الموافق ل 25 فيفري 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات على أنها: «مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي» وهدفها مساعدة ودعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة. والمشاتل . كما بين المشرع الجزائري أشكال وأنواع حاضنات الأعمال، والهيئات العامة والمنظمات التي تديرها، فقد تكون حاضنة الأعمال عامة أو خاصة، مؤسسة صناعية أو تجارية، مؤسسة غير هادفة للربح أو هادفة للربح

أما والمؤسسات الناشئة في الجزائر فهي تعاني جملة من النقائص، وتواجه تحديات تقف حائلا أمام تطورها، و يعود ذلك لعدة أسباب منها:[62]

[62] - وزي. عبد الرزاق، (**اشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير التفعيل: رؤية مستقبلية حالة حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري**" سبتمبر 2014)، بحث منشور في كتاب أبحاث المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، سبتمبر

- ✓ محدودية كل من فكرة حاضنات الأعمال والشركات الناشئة في الجزائر.
- ✓ ضعف المورد البشري وعدم تأهيله، وضعف مستوى مؤسسات التكوين
- ✓ افتقاره لخلفية كافية حول المقاولاتية في الجزائر، كما أن الحكومة لم تروج بالقدر الكافي لنشر ثقافة إنشاء المؤسسات في المؤسسات الجامعية.
- ✓ مشاكل التمويل بسبب الفساد: العديد من الأموال التي من المفروض أن تذهب لدعم المؤسسات الناشئة المنتجة يستفيد منها أشخاص ليس لهم علاقة بالعمل والإنتاج.
- ✓ تخلف الإجراءات البيروقراطية، وعدم مواكبة التشريعات والقوانين.
- ✓ تخلف الإنتاجية، وعدم مطابقة المعايير الدولية، مما يجعل من المنتج الجزائري عاجزا عن دخول أسواق كبرى نظرا لضعف تنافسيته.

مازالت الجزائر تعاني من نقص فادح في المؤسسات الناشئة ، حيث أن أغلبها لا يلبي الاحتياجات الحقيقية للسوق، وأغلبها ينشط في مجال التسويق الالكتروني هذا من جهة، ومن جهة أخرى يلاحظ تأخر اهتمام الجزائر بتأسيس حاضنات الأعمال تدعم المؤسسات الناشئة والتي تبقى جد محدودة، وهو ما يغيب دورها

كأداة دعم و عامل إنمائي للمؤسسات الناشئة، هذه الأخيرة التي تعاني كثيرا من ارتفاع معدلات الفشل بسبب نقص الدعم الحكومي في كل المجالات.

الجدول 05 : التدابير الحكومية التي تساهم في الشركات

طبيعة الخدمة المقدمة	التعيين	الجهاز
– تهتم بتنمية القدرات الفردية للأفراد لخلق نشاطهم الخاص. – يساعد مقدم الطلب في الحصول على قرض يسمح له بالحصول على المعدات والمواد الخام لبدء النشاط.	**الوكالة الوطنية لإدارة القروض المصغرة**. هذا الجهاز مخصص للشباب الذين تزيد أعمارهم عن 18 عامًا ، والذين ليس لديهم دخل أو دخلهم غير مستقر بشكل عام وكذا النساء الماكثات في البيت.	ANGEM
.مهام هذا الجهاز هو: – تشجيع ودعم ومرافقة الشباب لإنشاء الأعمال الصغيرة – يوفر عملية دعم ومرافقة المراحل المختلفة:	**الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب**. هذا الجهاز مخصص للشباب العاطلين عن العمل الذين تتراوح أعمارهم بين 19 و 35 عامًا والذين لديهم أفكارلإنشاء مشاريع التي لاتتجاوز	

ANSEJ	تكلفتها الإجمالية 10 ملايين دينار.	لإنشاء وإطلاق وتوسيع النشاط – مساعدة رجل الأعمال الشاب والإشراف عليهم ووضع خطة العمل ؛ – المساعدة في الحصول على تمويل بنكي (70٪ من التكلفة الإجمالية للمشروع) – التدريب ومرافقة الشباب في مجال إدارة الأعمال أثناء و بعد إنشاء مقاولتهم. – تم إنشاء هذه المؤسسة بهدف تسهيل وتشجيع ودعم الاستثمار لإنشاء الأعمال التجارية باستخدام صيغ الحوافز التي تستند بشكل أساسي إلى الإعفاء الضريبي وإجراءات التخفيض الضريبي.
ANDI	**الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار.**	تم إنشاء هذه المؤسسة بهدف تسهيل وتشجيع ودعم الاستثمار لإنشاء الأعمال التجارية باستخدام صيغ الحوافز التي تستند بشكل أساسي إلى الإعفاء الضريبي وإجراءات التخفيض الضريبي.
CNAC	**الصندوق الوطني للتأمين ضد البطالة.** هو نظام دعم لإنشاء وتوسيع الأنشطة وهي مخصصة للعاطلين عن العمل الذين فقدوا العمل لأسباب اقتصادية ، ويتراوح عمرهم بين 30 و 50 سنة. لا تتكفل هذه المؤسسة إلا في المشاريع التي لا تتجاوز تكلفتها القصوى 10 ملايين دينار.	مهمتها تجاه هذه الفئة من الشباب: – مساعدة رجل الأعمال خلال جميع مراحل المشروع مع إعداد خطة العمل – مساعدة رجل الأعمال في الحصول على تمويل بنكي (70٪ من التكلفة الإجمالية للمشروع) كما في نظام ANSEJ.
ANPT	**الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية و تطويرها.** مسؤولة على إنشاء نظام بيئي وطني يسمح بتطوير وازدهار النشاط الاقتصادي في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، بهدف ضمان كفاءة في الاقتصاد الوطني.	**رؤية** ترسيخ مكانتها كأول أداة عامة تنشئ صلة بين الشركاء الصناعيين والأكاديميين والاقتصاديين من أجل تعزيز نظام بيئي قوي ومزدهر في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المستوى الوطني. **مهمة** تطوير نظام بيئي ملائم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال إنشاء مجمعات

تكنولوجية. ترسيخ ثقافة الابتكار وتشجيع روح المبادرة من خلال إستراتيجية إدارة فعالة ومستدامة.		
هو صندوق موجه لتقديم الدعم الكامل أو الجزئي للمشاريع التي يعدها كل شخص معنوي عمومي أو خاص و يهدف إلى ترقية استخدام و تطوير تكنولوجيات الإعلام و الاتصال.	صندوق دعم استخدام و تطوير تكنولوجيات الإعلام و الاتصال يتم إدارة هذا النظام من قبل هيئتين: – لجنة FAUDTIC وهي هيئة مهمتها الرئيسية تصميم برنامج عمل لهذا الصندوق ومراقبة تنفيذه.. – الوحدة التشغيلية لـ FAUDTIC: هي هيئة مهمتها مراقبة وإدارة المشاريع الممولة من قبل الصندوق .	FAUDTIC

المصدر: تم جمع المعلومات المتعلقة بالجدول 06 من المواقع الإلكترونية للمنظمات المختلفة المذكورة أعلاه.

3– تجارب مؤسسات ناشئة في الجزائر :

سنحاول فيمايلي بعرض تجارب لمؤسسات ناشئة في الجزائر، ففي البداية سنستعرض تجربة ومسارات النجاح للمؤسسة المسماة "فريهالي" التي لها خصائص المؤسسة الناشئة، بعد ذلك سنستعرض تجربة "كورسيلا" العاملة في قطاع التعليم والتي حققت نجاحات متميزة طيلة فترة نشاطها في الجزائر. وفي الأخير، سنحاول تقديم مؤسسة "واد الكنيس" التي لها أيضا خصائص المؤسسة الناشئة، سنحاول استعراض مسارها التاريخي وأهم المحطات التي ميزت مسارها في الجزائر. وفيمايلي هذه المجموعة من التجارب للمؤسسات الناشئة الناجحة في الجزائر:

1.3. مؤسسة "فريهالي":[63]

أنشئت مؤسسة **"فريهالي" في منتصف سنة 2016 وتحديدا يوم** 03 جويلية 2016على يد ثلاثة مهندسين في الإعلام الآلي متحمسين للعمل المستقل، وهم كل من: حاشي شكيب، تكجوت رمزي، بن بليدية وليد، الذين يتشاركون نفس الشغف في ريادة الأعمال، المقاولاتية والتنمية البشرية.

[63] - تم تجميع كل هذه المعلومات من موقع المؤسسة : https://www.freehali.com

في ذلك الوقت كان هدفهم المشاركة في تحسين الحياة المهنية للخواص وتحديدا أصحاب المؤسسات الاقتصادية الخاصة، وتم هذا من خلال ربط المؤسسات المقاولاتية الراغبة في تعزيز أداءها التجاري. ففكر الشباب أصحاب مؤسسة فريهالي بفتح واطاتق منصة رقمية تهتم بنشاط واحتياجات فئة المؤسسات الخاصة العاملة في قطاع المقاولاتية تحت شعار "الكل بطريقة اقتصادية، سريعة وآمنة بنسبة 100٪، طريقة أذكى لإنجاز المهام

تم إطلاق المنصة رسميا في 01/11/2016، و تجمع اليوم آلاف المستخدمين الجزائريين مسجلين من 48 ولاية. انضم فريهالي إلى مسرّع الشركات الناشئة « معهد حبة » في مارس 2017. شركة SARL FREEHALI ترى النور رسميًا في سبتمبر 2017، و يقع مقرها الرئيسي في سيدي محمد الجزائر (ساحة 1 ماي)

أولا: مهمة المؤسسة:

مهمتنا المؤسسة هي تشجيع المقاولاتية وريادة الأعمال في الجزائر، وتمكين الشباب الجزائري الذي لديه أفكار وأحلام من تحقيقها على ارض الواقع . تسعى المؤسسة دوما إلى تحويل الأفكار إلى مشاريع، و تحقيق الأحلام على أرض الواقع.

ثانيا:تاريخ ومراحل إنشاء المؤسسة فريهالي:

مرت المؤسسة منذ أول يوم من إنشاءها بالعديد من المحطات التاريخية، وفيما يلي عرض لهذه المحطات:

- ✓ **03 جويلية 2016**: تأملات في الفكرة، إختيار و مناقشة نموذج و خطة العمل الأولى .
- ✓ **25 جويلية 2016**: اختيار اسم المنصة : مصدر الإلهام جاء استجابة للتفكير: عندما يريد جزائري أن يساعده شخص ما في مشروع معين، ما الكلمة التي يستخدمها؟ الجواب: « يا خو، افريهالي»
- ✓ 27 جويلية 2016 في نفس المساء الذي تم فيه اختيار الاسم، تم التأكد من توفر الاسم. تم شراء اسم النطاق بعد يومين
- ✓ 07 أوت 2016 برمجة النظام الأساسي، وتصميم المخطط البياني، وتطوير خطة التسويق.
- ✓ 11 سبتمر حماية اسم وشعار العلامة التجارية لدى المعهد الوطني للملكية الفكرية(INAPI)
- ✓ 10أكتوبر 2016 في هذا التاريخ، المنصة تشتغل أخيرًا (على الرغم من أنها لا تزال مليئة بالأخطاء....)
- ✓ 20أكتوبر 2016 دعوة المستقلين للتسجيل في المنصة وتقديم خدماتهم
- ✓ 1نوفمبر2016 تم اختيار تاريخ رمزي لإطلاق فريهالي للجمهور.
- ✓ 06نوفمبر 2016 صفحة فريهالي الرسمية على الفيسبوك تصل إلى 1000 معجب.
- ✓ 27نوفمبر2016 صفحة فريهالي الرسمية على الفيسبوك تصل إلى 10000 معجب.
- ✓ 01فيفري2016 فريهالي تنضم إلى مُسَرِع « معهد حبة » الواقع في سيدي محمد، ساحة أول ماي

بالجزائر العاصمة.

- ✓ 05سبتمبر2016 فريهالي تغطي عمليا كامل التراب الوطني بأكثر من 500 خدمة نُشرت من طرف مُستقلين من 45 ولاية.
- ✓ 19سبتمبر2016 نهاية الخطوات الإدارية لإنشاء شركة ش.ذ.م.م فريهالي SARL FREEHALI .
- ✓ 18جانفي2018 ولادة تميمة فريهالي، الجني « فريهايل ». و أنت؟ ما هي حاجتك؟
- ✓ 29مارس2018 تم تجاوز عتبة 1000 خدمة منشورة، مع كفاءات في كافة المجالات، تغطي كامل التراب الوطني.
- ✓ 04أفريل2018 فريهالي يكسب مدونة بالنسخة العربية، الفرنسية و الإنجليزية. موجهة للمقاولاتية و النجاح المالي.
- ✓ 11أفريل2018 تسجيل ش.ذ.م.م فريهالي Sarl Freehali كمزود لصالح المروجين من وكالة دعم تشغيل الشباب «أنساج ANSEJ»
- ✓ 82جوان2018 فريهالي فاز بالمركز الثالث في مسابقة الشركات الناشئة في قمة « الجزائر العاصمة مدينة ذكية ».

ثالثا: ما تقوم به المؤسسة فريهالي:

مؤسسة "فريهالي" هي منصة خدمات تسمح للجزائريين الذين لديهم مهارات من استثمارها ، والمساهمة في جعل المقاولين و أصحاب المشاريع الجزائريين الوصول بثقة إلى تجسيد مهارات هذه الكفاءات، دون تعب. وذلك من خلال منحهم القدرة على الاختيار والتفاوض مع عدة مُستقلين مجانا، في وقت واحد، ودون التزام.

أما والخدمات المتوفرة في فريهالي فهي متنوعة، وفيما يلي بعض منها:

- ✓ التصميم الجرافيكي (تصميم الشعارات، الملصقات الإعلانية، بطاقات الزيارات).
- ✓ البرمجة (إنشاء مواقع الويب، تطبيقات الهاتف).
- ✓ ترجمة المستندات: ترجمت العقود التي يبرمها الأطراف الجزائرية مع الأجانب. ولكن الترجمة لدواعي التحكم في المفاهيم والأفكار فقط، ليست بترجمة رسمية.
- ✓ كتابة المقالات المهنية لأصحاب المؤسسات الخاصة الذين يرغبون في نشر مقالات على مواقع الانترنيت
- ✓ تسيير الشبكات الاجتماعية وتقديم دروس دعم عن بعد لمختلف الفئات.
- ✓ تحرير الفيديوهات، الصوت، التسويق الرقمي، الحملات الإعلانية ... و أي خدمة يمكن القيام بها عن بعد.

ومن أهم شعارات المؤسسة نجد: "نحن نستجيب لحاجة حقيقية للثقة من خلال التموضع كوسيط بين الطرفين. وبالتالي نسمح بتعويض الزبون في حالة عدم استيفاء العمل المطلوب لشروط محددة مسبقًا. ومن ناحية أخرى، نضمن الدفع للمستقلين إذا تم استيفاء هذه المتطلبات."

وفيما يلي بعض التعليقات للمتعاملين مع المؤسسة والتي تعبر عن رضاهم اتجاه الخدمات التي تقدمها المؤسسة، واتي تعبر في نفس الوقت عن رضا المتعاملين مع المؤسسة:

التعليق 1: – شكرا جزيلا لكل فريق العمل في موقع Freehali حقيقة كانت تجربة فريدة من نوعها و أنا أنجز أولى الخدمات في هذا الموقع الرائع كيف لا و كل الظروف كانت مهيئة لإنجاح أول عملية بيع خاصة بي حيث اعتبرها خطوة مشجعة لي و لكافة الباعة في هذا الموقع كما انه بفريق الدعم الخاص بموقع Freehali الذي لم يبخل علينا بالنصائح و الإجابة على كل الاستفسارات و الأسئلة كما اشكر مجددا القائمين على الموقع على سرعة تنفيد طلبات سحب الأموال في اقل من 12 ساعة ميزة لن تجدها في مواقع الخدمات الأخرى , و في الأخير أتمنى للموقع و للجميع مزيدا من التقدم و عقبال مبيعات أخرى لي و لجميع الباعة.

–التعليق 2 : كنت أتصفح الانترنت باحثة عن عمل من البيت، فوجدت الكثير من مواقع الفريلانس الأجنبية، حيث يمكنك العمل، ويمكنك العثور على خدمات كثيرة تلبي رغبات الجميع دون عناء التنقل، تساءلت في نفسي لماذا لا يوجد في الجزائر مثل هذه المواقع، وهنا بادرت في البحث، فوقعت على موقع فريهالي، تمعنت في الموقع وقرأت كل الشروط والتحقت به فورا، وفعلا بعد فترة زمنية اتصل بي مدير شركة كبيرة، وهنا بدأت تجربتي الأولى في الموقع وكنت ناجحة 100% من ناحية العمل وإرضاء الزبون والدفع والتقييم، أشكر فريق عمل فريهالي على المساعدة وسرعة الإجابة لكل استفساراتي كجديدة في الموقع، مع تمنياتي لهم بالنجاح، والاستمرارية في خلق فرص عمل للشباب، وسهولة الحصول على الخدمات لإثبات أن الجزائريون جديرون بأن يسايروا التطورات العالمية في مجال العمل عن بعد.

– التعليق 3: موقع ممتاز، ومنصة مفيدة وآمنة ذات مصداقية واحترافية، شكرا للفريق العامل على التعامل الجدي والجيد، نتمنى لكم الاستمرارية والمزيد من التألق والنجاحات

الشكل رقم 05 : واجهة موقع فريهالي[64]



0697 81 55 53

DANS QUELLE CATÉGORIE SE SITUE VOTRE BESOIN ?

[64]- http://freehali.com/

2.3. تجربة مؤسسة كورسيلا[65] :

في اليوم العالمي للعدد π " International Day of Pi " الثابت الذي يستخدَم في الرياضيات باستخدام لرمز π

في عام 2012، أطلق أربعة طلّابٍ جزائريين، يدرسون علوم الحاسوب، نادياً علمياً تكنولوجياً أرادوا أن يستخدموه لتغيير عالم التعليم. وبذلك، غاص الفريق في واحدةٍ من المشاكل الأكبر التي تواجهها الجزائر، ألا وهي التعليم. قام الفريق المؤلّف من الطلّاب الأربعة إلى جانب ثلاثة عشر طالباً آخر، بإطلاق اسم "بينوفايت " Pinnovateعلى هذا النادي، وهو مزيج من (Pi العدد (π) وInnovate ابتكر) – تكريماً للعدد الشهير.

يقول رئيس عمليات التطوير، وليد زيوش: "التقينا للمرّة الأولى والفعلية، عندما أطلقنا النادي العلمي... وكما تعلمون، بما أنّنا من محبّي التكنولوجيا فقد التقينا أوّلاً عبر الإنترنت. أردنا أن نحلّ المشاكل التي تعاني منها الجزائر بالتكنولوجيا إذا أمكن، لذا حددنا هدفنا في يوم العدد (π).

فريق "بينوفايت"، حسام تغري ، خيرالدين فرفر، ورئيس قسم تكنولوجيا المعلومات في جامعة الطارف شوقي شمام، وهشام فندلي، ووليد زيوش.

وبعد ثلاث سنوات، استطاع زيوش وشركاءه، الرئيس التنفيذي هشام فندلي والمطوّر الرئيسيّ خيرالدين فرفر ومدير العلامة التجارية حسام تغري، تحويل النادي الجامعي إلى عملٍ تجاري، بإطلاق نظامٍ لإدارة المحتوى لمؤسَّسات التعليم العالي.

ومنتجهم الأوّل هذا الذي يُدعى" كورسيلا Coursella "والذي لا يجوز الخلط بينه وبين منصّة "كورسيرا " Courseraالشهيرة للمساقات المفتوحة عبر الإنترنت، يقوم باستبدال نظم إدارة الطلّاب والدروس الإلكترونية وغير الإلكترونية القائمة لدى الجامعات حالياً برزمة برمجياتٍ واحدةٍ قابلة للتكييف.

قد يبدو الأمر سخيفاً، لكنّه تغييرٌ هائلٌ بالنسبة إلى بلدٍ يعاني فيه النظام التعليميّ، فوفقا لأخر الإحصائيات فالنظام التعليمي في الجزائر مصنف في المرتبة 119 عالميا في أخر تصنيف لسنة 2019. ليتأقلم مع طفرةٍ سكانيةٍ ضخمة، حيث تتراوح أعمار ربع السكان ما بين 0 و14 عاماً.

وفي حديثٍ مع "ومضة" في تموز/يوليو، قال كريم سيدي سعيد، مؤسّس شركةٍ ناشئةٍ أخرى أعدّت برنامجاً للنظام التعليمي الجزائري هي "دراستيDirassati "، إنّ إضرابات المعلّمين واكتظاظ الصفوف الدراسية وسوء الكتب المدرسية، كلّها عوامل تضعف النظام التعليمي بأكمله.

يذكَر أنّ المعلّمين من المدرسة الابتدائية إلى الجامعة، يقيمون إضراباتٍ في عدة مرات، حيث يطالب الجميع بزيادةٍ في الرواتب ويطالب أساتذة الجامعة بتحسين الأداء الإداري و البيداغوجي المعاملات الجامعية والمساعدة في الإسكان.

[65] https://www.wamda.com/ar/2015/10/شركة-ناشئة-تسابق-نظام-التعليم-الجزائر

في شباط/فبراير، أفادت صحيفة" الفنار للإعلام Al-Fanar Media "أنّه ينقص البلاد حوالى 60 ألف معلّم، وبالأخصّ في مواد الرياضيات والفيزياء واللغات الأجنبية، وأنّ 16 ألف معلمٍ قد ناهزوا سنّ التقاعد.

بالإضافة إلى ذلك، فإنّ ظروف العمل صعبةٌ أيضاً، حيث أنّ الحكومة لا تُبدي أيّ رغبةٍ في التزحزح عن الأجور التي تدفعها والتي تتراوح بين 450 و550 دولاراً شهرياً. وفي حين لا تستطيع الحكومة تقليل كثافة الطلّاب في الصفوف، تُرغم المعلّمين المطالبين بهذه الحقوق على العمل لساعاتٍ أكثر.

"كورسيلا" التي تسير على خطى" بلاك بورد Blackboard "التي أنشئت في الولايات المتحدة و"أكادوكس" السعودية، واللتين لا تتوفران في الجزائر، تأسّسَت نتيجة نضال المؤسّسين عندما كانوا يرتادون "جامعة عنّابة."

وعن هذه التجربة، يقول زيوش إنّ التواصل عبر البريد الإلكتروني كان أمراً متعباً؛ وكانوا يرون الأساتذة يعانون من تغيّر قوائم عناوين البريد الإلكتروني مع كلّ فصلٍ جديد، وكانت خدمات تشارُك المستندات تعمّ بالإعلانات.

ويضيف أنّ بعض الطلاب حالوا إعداد نظامٍ باستخدام "فايسبوك"، إلّا أنّ "هذا الأخير مليءٌ بالأمورٌ المشتِّتة"، وهو ليس بديلاً لنظامٍ لائقٍ يركّز على الأمور الأكاديمية لا غير.

بعد تنظيم بضع فعاليات، من بينها "لينكس إنستول بارتي Linux Install Party "و"تيد إكس عنّابة " TedX Annaba، بدأ الجدّ. ففي كانون الثاني/يناير 2014، فاز الفريق بمسابقة "تي ستارت tStart "لروّاد الأعمال، عن منتَجه "كورسيلا"، إلى جانب أربع شركات ناشئة أخرى، بما فيها "دراستي" المنافسة له.

وفي آب/أغسطس من هذا العام، تخرّج بعدما أمضى عاماً في حاضنة أعمال "تي ستارت" في عنّابة. يعطي زيوش الفضل لحاضنة الأعمال وشركة الاتّصالات القطرية الراعية لها "أوريدو Ooredoo "، للمساعدة في تعليم الفريق كيفية تحويل "كورسيلا" إلى مؤسّسةٍ تجاريةٍ قادرةٍ على البقاء، وفتح الباب أمامها لتوقيع عقود عملٍ مع عميلَيها الأوّلين منذ ثلاثة أشهر.

والآن، تقوم كلّ من كلّية الأعمال في "معهد التنمية الإدارية MDI "و"معهد الإدارة الدولية INSIM " باختبار البرنامج. ويتوقع زيوش أن يتمكن من توقيع عقود مع المزيد من العملاء، من المدارس الثانوية والجامعات والكلّيات الخاصّة، قبل حلول نهاية العام. إلاّ أنّ أياً منها لم يردّ على "ومضة" قبل أن يُنشر هذا المقال.

أما بالنسبة لمنصة "كورسيلا" فيشرح صاحب المؤسسة:

إنّه "في الوقت الحالي لا نستهدف سوى الجزائر، لكنّنا منفتحون في الوقت عينه على منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا... و بعدما سبق أن ترجمنا المنصّة إلى ثلاث لغات، هي الإنجليزية والفرنسية والعربية، نعتقد أنّ ذلك كافٍ لبلوغ المنطقة".

هذه النقلة إلى منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا قد تحصل بدءاً بالبلدان المجاورة من المغرب وتونس، في الأشهر الستّ القادمة، كما أنّ الفريق يعمل على تطوير تطبيق لنظام "أندرويد.Android "

اعتمدَت الشركة الناشئة حتّى الآن سياسة حدّ النفقات والاستفادة من الموارد، ثمّ بعدما حصلت على حصّةٍ من مبلغٍ تمويليٍّ يبلغ مليونيَ دينار جزائري (19 ألف دولار) من خلال الحاضنة، لا تنوي الحصول على مستثمرين في المدى القريب. ويقول زيوش إنّه على الرغم من أنّ الشركة لم تبدأ بتحقيق الربح بعد، فهي لا تحتاج سوى إلى 10 عملاء يدفعون المال لبلوغ هذه النقطة.

يستخدم البرنامج الجزائريّ نظام تسعيرٍ شهريٍّ متدرّج لم يرغب المؤسِّسون في الكشف عنه، غير أنّ المنتَج الجزائري هذا ما زال حتّى الآن أغلى ثمناً من الخيارات الأخرى المتاحة في السوق الأميركية التي تشتدّ تنافساً. فهناك، يمكن أن تبلغ أسعار برمجيات إدارة التعليم التي تتوفّر كخدمة software-as-a-service، 199 دولاراً في الشهر لـ500 مستخدم نشط، وأن تصل إلى السعر المتدني 39 دولاراً في الشهر (يتعين على باعة التراخيص العاديين والنُظُم المفتوحة المصادر دفع تكاليف أكبر، وبالتالي يمكن أن تكون هذه أغلى بكثير).

وفي حين لم يجب مؤسِّس "أكادوكس"، مصطفى نابلسي على أيّ أسئلة، أخبرنا زيوش أنّ "كورسيلا" أرخص من البرنامج الذي تقدّمه الشركة السعودية المنافسة له. التحديات: الأمن على شبكة الإنترنت والبيروقراطية نظراً إلى الكمّ الهائل من البيانات المرتبطة بالطلّاب والدروس التي يحتفظ بها برنامج "كورسيلا"، لا بدّ أن يشكل الأمن عبر الإنترنت مصدر قلقٍ كبيرٍ لكلٍّ من العملاء والشركة الناشئة.

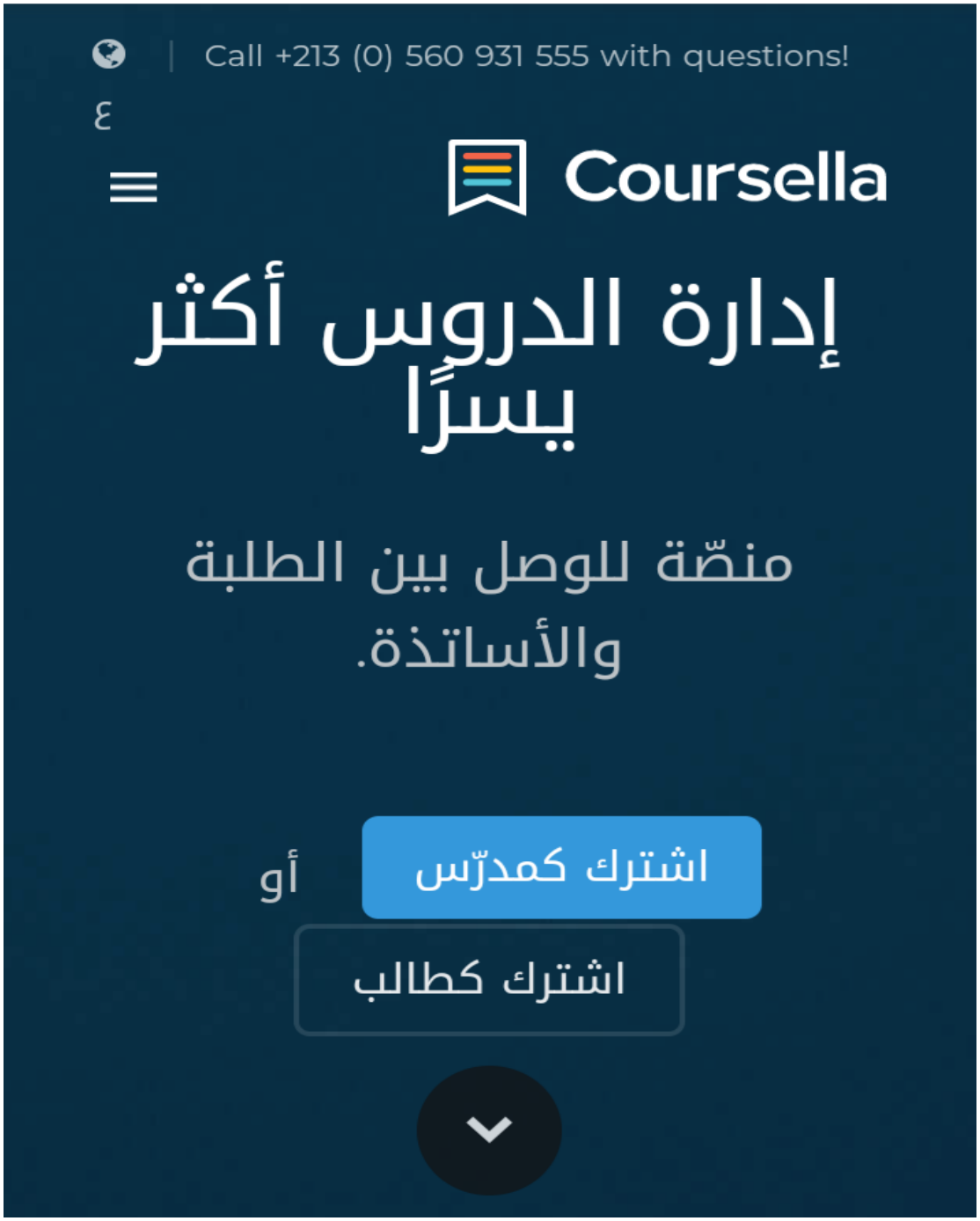
وبالتالي، إلى جانب مزايا أمن الإنترنت الأساسية التي تلجأ إليها الشركة مثل استخدام بروتوكولات https، تقوم "كورسيلا" بوضع معلومات المؤسّسات الفردية في "حاويات" باستخدام المنصّة مفتوحة المصدر "دوكر" Docker، ما يعني أنّ المعلومات سيتمّ حفظها في صوامع و يتمّ توزيعها على خادمَين اثنين، ما يصعّب على قراصنة الإنترنت النفاذ إليها.

أمّا المشكلة الأخرى، والتي تواجهها أيّ شركةٍ ناشئةٍ جزائرية، فهي تدبُّر الأمور في الجوّ البيروقراطي الذي يسود البلاد، وغير المواتي للشركات الناشئة بشكلٍ خاصّ. ويقول زيوش إنّه "من الصعب جدّاً إنشاء شركةٍ ناشئةٍ في الجزائر؛ فالدوائر الحكومية ليست فعالةً بقدر ما يجب."

وفيما تتجاوب مدارس القطاع الخاصّ الذي لا يزال وليداً مع مبادرات الشركة، تعاني هذه الأخيرة في التعامل مع الجامعات. "إنّ إدارات الجامعات صعبة جداً ولا يمكن النفاذ إليها،" كما يشرح زيوش، مضيفاً أنّه "من حسن الحظّ أنّ 'أوريدو' ساعدتنا على إنشاء شركةٍ ناشئة على مستوى هذه الإدارات. نحن الآن نستهدف الكليات والمدارس الثانوية الخاصّة لأنّ إداراتها أكثر تجاوباً بكثير."

إذا تمكنت "بينوفايت" من النموّ بسرعةٍ كافية لتنشئ سوقاً خاصّةً بها في شمال أفريقيا، سوف تكسب موطئ قدمٍ في وجه عشرات الشركات المنافسة المنتشرة في العالم. ولكن، على هذه الشركة الجديدة أوّلاً أن تثبت نفسها في بلدها الأمّ..

الشكل رقم 06 : واجهة موقع كورسيلا [66]



[66] -http://coursilla.com/

3.3. تجربة مؤسسة واد كنيس:

يعتبر موقع واد كنيس Ouedkniss أكبر دليل على أن ربح المال من الانترنت في الجزائر ممكن جدا بل قد يكون بأرباح خيالية .

بدأت قصة موقع واد كنيس Ouedkniss الموقع الرابع من حيث أكبر عدد الزيارات الالكترونية في الجزائر منذ سنة 2012 عندما عزمت الشرطة على إغلاق سوق شعبية في إحدى الضواحي تسمّى واد كنيس الواقع في القبة الجزائرية.

كانت أمنية بوزيد وأصدقاؤه الأربعة هشام سودة وأمين بن موفق وأحمد بو أمينة وجميل الدين ديب أن يكون لهم مدوّنة.

كان لدى هؤلاء بالفعل فكرة مسبقة عن إنشاء منصّة مخصصة للأصدقاء، ولكن إغلاق سوق واد كنيس دفعهم للإسراع في تنفيذ مخطّطهم.

أولا: تأسيس موقع واد كنيسOuedkniss :

إتخذ الأصدقاء من مقهى أنترنت قريب مقرّاً لهم ،و أنشئوا موقعهم الإلكتروني الذي أسموه واد كنيسOuedkniss ، كتحية للأسواق الشعبية التي يشعرون بأنها لعبت دوراً مهماً في هوية الجزائر.

يشير بوزيد إلى أنهم في تلك المرحلة لم يفكّروا في جني المال، ويقول إنه في العام 2006، لم يكن هناك الكثير من المواقع الإلكترونية الجزائرية ، بل كان يوجد عدد قليل من مدوّنات ''سكاي بلوغ Skyblog ''أو ما يعرف الآن باسم (Skyrock.com) منصة مدوّنات حظيت بشعبية في ذلك الوقت بين الناطقين بالفرنسية في جميع أنحاء العالم، والقليل من مواقع المعلومات.

لم يكن يحظى موقع واد كنيس Ouedkniss في سنته الأولى بأكثر من عشرين زائراً يوميا ،إضافة إلى بعض الإعلانات المبوبة المنشورة من قبل الأصدقاء، ومع ذلك، أخذ الأمر ينتشر تدريجياً.

في حي القبة القديمة، الواقعة في ضواحي الجزائر العاصمة ، قررت وادكنيس إنشاء مقرها. 5 من طلاب المرحلة الثانوية في سن 17 عامًا هشام ومهدي وأمين وأحمد وجميل القاطنين نفس الحي بالقبة القديمة أرادو تطوير فكرة بسيطة: إحياء منطقة واد كنيس ، في رويسو ، التي أغلقتها السلطات.

ثانيا: بداية التطور و النجاح

ففي العام 2007، دُعي الفريق إلى واحدة من أولى فعاليات التسويق الإلكتروني E-Marketing في الجزائر، فسجّل عندها موقع واد كنيس Ouedkniss نحو ألفي زائر في يوم واحد. إذ يذكر بوزيد هذا الأمر بالقول ''كان هذا قياسياً بالنسبة لنا ''.

عند دخولهم الجامعة، شهد الأصدقاء الخمسة نمواً حقيقياً في أعداد زائري الموقع، فكل واحد منهم استطاع بسهولة استقطاب المئات من الطلاب، أولئك شكلوا الهدف الأمثل في ذلك الوقت، بحيث كانوا مهتمّين بالإمكانيات التي توفرها الإنترنت، بالإضافة إلى أنهم أرادوا تجربة شيء جديد، وا سرعان ما انتشر الخبر بسرعة خارج الجامعة، وأصبح موقع واد كنيس ظاهرة بنفسه. يقول المؤسس: " يقول العديد من الناس أنهم بدأو باستخدام الانترنت بسبب موقع واد كنيس"

ويضيف أنه على وادكنيس أيضاً، اشترى كثيرون أغراضاً للمرة الأولى أونلاين، أو بحثوا عن شقة أو سيارة للمرة الأولى.

بعد ثلاث سنوات من تطوير منتجهم وإدخال التعديلات عليه، والسماح للجزائريين بأن يكون وادكنيس خاصاً بهم، قرّر الأصدقاء الخمسة تكثيف عملهم، وبدأوا بعد ذلك بتسويق الموقع لدى مستخدمي الانترنت، وركّزوا على إعلانات الإنترنت وعلى موقع التواصل الاجتماعي لتسويق الخدمة، ويفسّر بوزيد ذلك بالقول'' يمكنك العثور على مواطنين جزائريين لا يملكون بريداً الكترونياً أو لا يستخدمون الانترنت، لكنهم يستخدمون الفيسبوك ، لهذا قررنا أن نستهدفهم''.

ثلثا: تمويل موقع واد كنيسOuedkniss

أخذ الأصدقاء الخمس وقتهم قبل تمويل الموقع ،وذلك لأنهم كطلاب، كانوا مهتمين بتحقيق شيء ما وبنائه أكثر من أن يصبحوا أغنياء، أطلقوا عروضهم عام 2009، وهي عبارة عن اشتراك شهري يمنح المختصّين متجراً على الإنترنت مع عدد محدّد من الإعلانات المبوّبة، فواجهوا في البداية اعتراضات من بعض المستخدمين، الذين لم يكونوا جاهزين بعد لدفع المال مقابل خدمة اعتادوا الحصول عليها مجاناً، ولهذا عمل الفريق على تخفيض الأسعار إلى 1000 دينار جزائري لمئة إعلان، يعلّق بوزيد على الأمر، أنه ''كان رخيصاً جداً بحيث لم يستطع الناس رفض العرض''.

في نهاية العام 2011، لم تعرف الشركة الناشئة سوى مئة بائع محترف، ولكن النسخة الثانية اعتُبرت أنجح، خطوة مهمة لنجاح الموقع ،غيّر الفريق مقرّ عمله وقام بتوظيف مندوب مبيعات للوصول إلى أصحاب متاجر الانترنت في مقارّهم...

فكانت النتيجة أن ارتفعت أرقام متجر وادكنيس في سنة واحدة، ستة أضعاف تقريباً، بطبيعة الحال، لم تكن المتاجر الوسيلة الوحيدة للتمويل التي اكتشفها الفريق، إذ أنهم في العام 2010 بدأوا ببيع الإعلانات على موقعهم، ولكنها ''أخذت منا وقتاً طويلاً ''كما يقول المؤسس بحسرة، مضيفاً ''حاولتُ إدارة مبيعات الاعلانات بنفسي من العام 2009 حتى 2010، لكنني استسلمتُ في النهاية'' ، وهو يشرح أن المعلنين لم يكونوا يعرفون الإنترنت، ''فلقد كانوا قديمي الطراز ويظنون أن الإنترنت ليس جدّياً بما فيه الكفاية''.

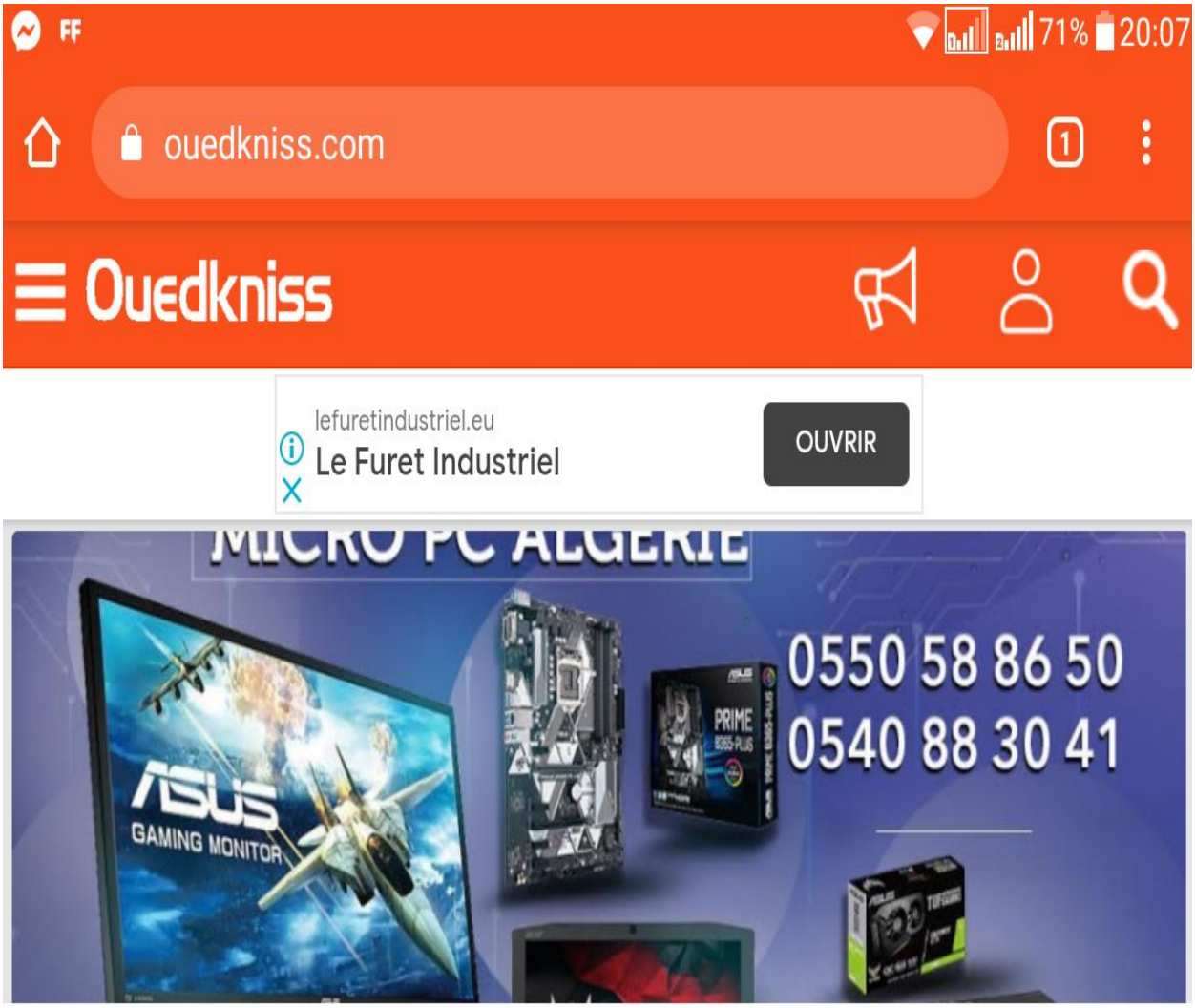
أما في الوقت الحالي، فإن هذه المؤسسة الناشئة أمّنت مساعدة خارجية لهذا العمل من قبل بعض الشبكات الإعلانية.

يعترف المؤسس أن الأمور باتت أفضل الآن، وذلك بفضل طاقم موظفي الإعلانات الشاب بالإضافة إلى طفرة الإنترنت، إلّا أن المعلنين لم يألفوا ثقافة الويب بعد، ويركّز على أن كثيرين ما زالوا يرفضون القيام بحملة (CPM) أي حيث يدفع المعلنون بالوحدات لكل ألف مشاهدة ويصرّون على احتساب الدفع باليوم. ولكن بالرغم من هذه الصعويات، يقول إن الموقع أصبح مربحاً أكثر من أي وقت ابتداءً من العام 2011. بعد12 سنة من الصبر والمثابرة، يفخر موقع وادكنيس ب 250،000 زيارة في اليوم. وهو كموقع جزائري، يُعدّ الأول من نوعه الذي يحصل على هكذا أرقام. في هذا الشأن، يقول بوزيد'' تلقينا عروضاً معظمها من الشرق الأوسط، تعود للعام 2008. ويتابع شارحاً لا نفضّل فكرة أن يكون لدينا مستثمرون، لأن لدينا رؤيتنا لما يمكن أن يكون عليه واد كنيس بعد عشرة سنوات.

أما النجاحات التي حققتها مؤسسة واد كنيس نلخصها في مايلي:

- ✓ بعد تسع سنوات من وجوده ، أصبح واد كنيس رائدًا في الويب الجزائري. أكثر من مجرد نموذج نجاح تجاري في الجزائر، وهو الموقع الأكثر زيارة في الجزائر .
- ✓ في الأسبوع الأول كان لدى المؤسسة 70 زائرًا. أما في الوقت الحالي، يستقبل الموقع ما يقرب من 420.000 زائر يوميًا
- ✓ في عام 2009 بدأ الأصدقاء يدركون إمكانيات موقعهم، ولتطوير أعمالهم قرروا تقديم واجهة عرض للتجار مقابل ألف دينار شهريًا الذين يمكنهم الاستفادة من شعبية الموقع للوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء
- ✓ البدايات كانت صعبة ولكن مع الوقت بدأ الموقع يكتسب تدريجيًا جمهورًا إلا أن رواد الأعمال الشباب لا يفهمون بعد الفائدة التجارية للظهور على الشبكة واما اليوم هناك متاجر تعمل فقط في وادكنبس.
- ✓ حاليا، يوجد حوالي 700000 إعلان على الموقع مؤسسة وادكنيس.
- ✓ 1000 مؤسسة خاصة تتعامل مع مؤسسة وادكنيس.
- ✓ 60٪ من نشاط المؤسسة يتعلق بمبيعات السيارات المستعملة.
- ✓ في عام 2014 بلغت قيمة وادكنيس 4 ملايين دولار من قبل World Report Start-up ، وهي منظمة أبحاث السوق للشركات الناشئة. مثل هذا النجاح يجذب لا محالة الطمع، كما يؤكد لنا مهدي وأحمد: "في عالم المواقع ما يقدَّر قيمة الموقع ليس معدل حجم الأعمال، بل إمكاناته وسمعته.
- ✓ نمو في المبيعات بمعدلات متسارعة سنويا.
- ✓ مؤسسي المؤسسة لهم نشاط دولي في كل من الصين ومايكروصوفت في الولايات المتحدة الأمريكية.

الشكل رقم 07 واجهة موقع وادكنيس[67]



[67] -https://www.ouadkniss.com

خاتمة الجزء التطبيقي:

يتم تشكيل النظام البيئي للشركات الناشئة في الجزائر مقارنتا بالدول الشقيقة تونس، والمغرب من قبل أنواع مختلفة من المنظمات و الهياكل التي تفاعل فيما بينها لإنشاء ونمو وتوسيع نطاق المؤسسات الناشئة الجديدة ويمكن تقسيم هذه المنظمات إلى فئات مختلفة مثل ، منظمات التمويل،و الدعم (الحاضنات، المسرعات، مساحات العمل المشتركة، إلخ)، والهياكل مثل (ENGEM ,ENDEJ,CNAC ...)، و منظمات مزودي الخدمات (مثل الخدمات القانونية والمالية، إلخ).

كما سردنا مشوار بعض الشركات الناشئة التي أثبتت نجاعتها بتخطي العراقيل وتحقيق نجاحات باهرة مثل : ("وادكنيسOuedkniss " و"فريهالي" و " كورسيلاCoursella ")

الخـــاتمـــة

الخاتمة العامة:

حل القرن الحادي والعشرين والعالم يشهد مجموعة من التغيرات المتلاحقة والتي تتمثل أساسا في تطور تكنولوجيا المعلومات، والتكتلات الإقليمية التي أزاحت الحدود ووحدت الأسواق، ويسرت انتقال رؤوس الأموال والسلع والخدمات والعمالة بين أعضائها،وازدياد دور البنك وصندوق النقد الدوليين في توجيه الدول لاعتناق النظام الرأسمالي وفتح أسواقها، واتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة التي فتحت أسواق الدول الأعضاء وحررتها من القيود فجعلتها سوقا عالمية واحدة، وتعاظم دور الشركات متعددة الجنسيات، ومعايير الجودة العالمية التي هيأت معيارا عالميا لمنح شهادات الاعتماد لنظم الجودة في الشركات عبر العالم. وانتشار التجارة الالكترونية، وأنظمة الاتصالات التي يسرت تنقل المعلومات في حينها عبر مختلف بلدان العالم .

ومن أهم القطاعات الاقتصادية التي تتأثر بهذه المتغيرات قطاع المؤسسات الناشئة الذي علاوة على المشاكل التي تعترض تنميته في الدول النامية، في ظل هذه المتغيرات التي جاءت بها العولمة سيزداد ارتفاع حدة المنافسة على المؤسسات الناشئة داخليا وخارجيا، وسوف تواجه صعوبات كبيرة وتحديات تجعلها أمام منافسة صعبة وغير متكافئة للواردات الأجنبية ومع مثيلاتها من المؤسسات الأجنبية، والمؤسسات المتعددة الجنسيات التي تمتلك قدرات كبيرة وتقنيات حديثة ومتطورة، وبالتالي على المؤسسات الناشئة في الدول النامية والعربية أن تتحكم في الجودة والتكاليف، وتحترم المقاييس العالمية للجودة.وذلك يستلزم تطوير هذه المؤسسات لتستطيع أن تمارس وتستمر في ظل هذه التركيبة الجديدة، وعلاوة عن ضرورة توفير الإمكانيات المادية هناك حاجة لتدريب وتعليم أصحاب هذه المؤسسات كيفية التعامل مع المتغيرات العالمية وكيفية تحييدها والسيطرة عليها، فممارسات الأعمال في العقود القادمة وفي ظل التطور التقني تتطلب تغيرات وقدرات التعامل.

ومن اجل ذلك طورت الدول آليات حديثة لدعم هذا القطاع "بيئة مخصصة لمساعدة أصحاب المؤسسات الناشئة و تنمية و تطوير مؤسساتهم ، وحماية ورعاية هذه المؤسسات لمدة محددة، بما يخفف على هؤلاء المبادرين المخاطر المعتادة، ويوفر لهذه المؤسسات فرصا أكبر للنجاح و النمو، وذلك من خلال كيان قانوني مؤسس لهذا الغرض و يتمتع بالإمكانيات و الخبرات و العلاقات اللازمة لذلك ." ولقد أثبتت فعاليتها في دعم المؤسسات الناشئة وترقية الاقتصاد الوطني في معظم الدول المتقدمة.

وأمام الوضعية الحالية للمؤسسات الناشئة في الجزائر والتي رغم النتائج المحققة في السنوات الأخيرة لم ترقى إلى المستوى المطلوب، فمازالت هذه المؤسسات تواجه العديد من المشاكل والمعوقات التي تمنعها من القيام بدورها كاملا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتي تتمحور أساسا في ثقل المحيط الإداري وصعوبة الحصول على التمويل لإقامة المشروعات إضافة إلى ثقل الأعباء الجبائية وشبه البائية، والمنافسة غير الشرعية للقطاع غير الرسمي، وضعف التسيير وندرة الموارد البشرية المؤهلة.

كما تسهر وزارة المؤسسات الناشئة على إعداد جملة من التدابير التي من شأنها التخفيف من حدة هذه المشاكل.

توصلنا من خلال الدراسة التي قمنا بها إلى مجموعة من النتائج وللإجابة عن الإشكالية العامة ومن الأدبيات السابقة تبين لنا أن عوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة تنقسم إلى قسمين وهما:

محددات الداخلية لنجاح المؤسسات الناشئة :

✓ **محددات متعلقة بصاحب المؤسسة:**

– **شخصية صاحب المؤسسة:** تتميز شخصية صاحب المؤسسة الناشئة بالنزعة القيادية ، رغبته في الحرية والاستقلال

– **الخبرة:** ونقصد بها المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة التي يمتلكها الشخص. فكلما كان لصاحب المؤسسة الناشئة خبرة قبلية مكتسبة من مؤسسات أخرى عمل فيها زاد احتمال نجاحه.

– **التواصل الجيد:** وتعني الحفاظ على علاقات العمل القوية على جميع الافراد الذين يشتغلون مع صاحب المؤسسة، وكذا التواصل الجيد مع أطراف خارجية كالموردين والعملاء. ،

– **عمر صاحب المؤسسة:** العلاقة بين العمر ونجاح المؤسسات الناشئة لا تزال مثيرة للجدل فهناك من يرى أن رجال الأعمال الشباب لديهم معدل نجاح أدنى مقارنتا برجال الأعمال الأكبر سنا.و العكس فهناك من يرى أن رجال الأعمال الشباب هم أكثر عرضة للنجاح لأنهم أكثر حماسًا وطموحًا.

– **جنس صاحب المشروع:** يعنى أن المؤسسات التي أنشأتها النساء تكافح بقوة من أجل النمو مقارنة بالرجال.

– **الرغبة في الحرية والاستقلالية:** ونعني رغبة الشخص في إنشاء عمل أو نشاط اقتصادي مستقل، والحرية الكاملة بإدارته كما يختار، وما يناسب حياته الخاصة،

✓ **محددات متعلقة بالبيئة التنظيمية للمؤسسة:**

– **مدى امتلاك المؤسسة لسياسة تدريب وتكوين العاملين:** عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي.

– **التكنولوجيا ومعرفة السوق:** الشركة ذات الرأس المال المعرفي والتكنولوجي من المرجح أن تبتكر وبالتالي المزيد من فرص النمو

– **التمويل:** الموارد المالية، (من حيث حجم رأس المال، وتوافر رأس المال المخاطر، والإعانات والمساعدات العامة) من المحددات الرئيسية لنجاح وتطوير المؤسسات الناشئة.

– **السلطة و إدارة المؤسسة** : أن خاصية مرونة النظام الإداري مهمة في نجاح ونمو المؤسسات الناشئة

– **الإستراتيجية:** تعد الإستراتيجية عامل رئيسي لنجاح المؤسسة الناشئة

محددات النجاح الخارجية:

– **السياق الاجتماعي الثقافي:** تحفز بعض الثقافات إلى حد ما على المقاولاتية. هناك بيئة تساهم إيجابا في تنمية المؤسسات:و نجد أن ظروف البيئة و ثقافتها تؤثر سلبا على وجود هذا النوع من المؤسسات.

– **السياق القانوني:** تعد القوانين التي تخص الإفلاس كعامل يؤثر على فرص بقاء الأعمال التجارية.

– **البيئة الخارجية واختيار الموقع** : أدراك الحكومة بسرعة الرابط بين إنشاء و نجاح هذا النوع من الشركات وعلاقتها بالنمو الاقتصادي. و من المستحسن إنشاء المؤسسة في التجمعات الحضرية حيث توجد إمكانات كثيرة تعج برواد الأعمال ، يد عاملة مؤهلة وتعليما عاليا ، وسوقا محتملا كبيرا من العملاء والموردين وتدفقات المعرفة من الجامعات ومؤسسات البحث.

أما من خلال دراستنا للتجارب السابقة لبعض المؤسسات الناشئة نلخص النتائج الخاصة بمؤسسة واد كنيس فيمايلي:

- ✓ – بعد تسع سنوات من وجوده ، أصبح واد كنيس رائدًا في الويب الجزائري.
- ✓ في الأسبوع الأول كان لدى المؤسسة 70 زائرًا. أما في الوقت الحالي، يستقبل الموقع ما يقرب من 420.000 زائر يوميًا.
- ✓ في عام 2009 بدأ أصحاب المؤسسة يدركون إمكانيات موقعهم، ولتطوير أعمالهم قرروا تقديم واجهة عرض للتجار مقابل ألف دينار شهريًا الذين يمكنهم الاستفادة من شعبية الموقع للوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء
- ✓ البدايات كانت صعبة ولكن مع الوقت بدأ ت المؤسسة تكتسب تدريجيًا عملاء
- ✓ حاليا، يوجد حوالي 700000 إعلان على الموقع مؤسسة وادكنيس.
- ✓ 1000 مؤسسة خاصة تتعامل مع مؤسسة واد كنيس.
- ✓ 60٪ من نشاط المؤسسة يتعلق بمبيعات السيارات المستعملة.
- ✓ في عام 2014 بلغت قيمة وادكنيس 4 ملايين دولار من قبل World Report Start-up ، وهي منظمة أبحاث السوق للشركات الناشئة. مثل هذا النجاح يجذب لا محالة الطمع، كما يؤكد لنا مهدي وأحمد: "في عالم المواقع ما يقدَّر قيمة الموقع ليس معدل حجم الأعمال، بل إمكاناته وسمعته.
- ✓ نمو في المبيعات بمعدلات متسارعة سنويا.

التوصيات:

يتسم عالم المؤسسات الناشئة بالمخاطر والتهديدات كونها في عدم اليقين. ومن أجل تفادي هذه المخاطر و التهديدات نقدم مجموعة من التوصيات التي تستهدف من جهة رواد الإعمال، ومن جهة أخرى الحكومة الجزائرية من أجل الخروج بهذه المؤسسات إلى بر الأمان وهي:

توصيات لرواد الإعمال:

- يجب العمل في مؤسسة ناشئة من أجل اكتساب خبرة قبل الشروع في إنشاء مؤسسته الخاصة.

- يجب الاعتماد على التمويل الذاتي أو العائلي في فترة الانطلاق في المشروع الناشئ.

- يجب المشاركة في برامج تدريبية في ريادة الأعمال من أجل اكتساب صفة قائد، وتطوير مهارات إدارية.

- يجب استقطاب يد عاملة مؤهلة و أن يطور عملية الاتصال الداخلي و الخارجي.

توصيات للحكومة الجزائرية:

- ضرورة تقديم تعريف دقيق للمؤسسات الناشئة، مع التركيز على ربط التعريف برائد الأعمال بدلا من حصره في البعد المادي للمؤسسة.

- تكريس ثقافة ريادة الأعمال في الأوساط الطلابية .

- إعداد إستراتيجية شاملة لتنمية الحاضنات والمؤسسات الناشئة، بأخذ في الاعتبار احتياج السوق و أرباب العمل .

- التركيز على أهمية التنويع بين التمويل الرسمي(بنوك، حوافز، إعفاءات) والتمويل الغير رسمي: كرفع العراقيل المفروضة على التمويل.

- إصدار حزمة من الإصلاحات القانونية الجبائية التي تعفى أصحاب المؤسسات الناشئة من بعض الأعباء الجبائية لمدة زمنية معينة.

آفاق البحث:

لقد كانت هذه الدراسة محاولة للإحاطة بكل جوانب الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكننا الحصول عليها إلا أن هذا لم يكن ممكنا نظرا لشاسعة الموضوع وثراءه الفكري كونه يدرس جانب المؤسسات الناشئة وعوامل نجاحها وفشلها كأحد أهم القطاعات الاقتصادية في الوقت الحالي والذي

يمثل أحد أنواع المؤسسات الاقتصادية و من هذا المنطلق نود اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون مواضيع لدراسات مستقبلية:

- تسويق الخدمات السياحية من طرف المؤسسات الناشئة.

- المؤسسات الناشئة في ظل التنمية الشاملة بالجزائر.

- واقع وآفاق المؤسسات الناشئة في الدول العربية.

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع وفي جمع مادته العلمية و في دراسته وعرضه بالشكل الذي يخدم الغرض منه، ونختم بقول سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام

»اللهم علمني ما ينفعني وانفعني بما علمتني وزدني علما والحمد لله على كل حال. «

قـــائمة المـــــراجع

1- مراجع باللغة الأجنبية :

Aaboen, L., et al., (2006), "Corporate governance and performance of small high-tech firms in Sweden", Technovation, Vol.26
Matin Samson, les start-up en France comment l'expert-comptable peut-il apporter un accompagnement adapté tout au long de vie des startup ?Master Contrôle comptabilité Audit 2016/2017université de Gronoble Aples
Blazy, R., et Combier, J., (1997), *« La défaillance d'entreprise : causes économiques, traitement judiciaire et impact financier »*, INSEE Méthodes, n° 72-73, Économica.
Boyong Kim, Hyojinnand, Youngok, Critical succées Facteurs of a designe startup Business,18 July 2018
Cliff, J. E., et al. (2004), "Walking the talk? Gendered rhetoric vs action in small firms", Organization Studies, vol. 26, n° 1, 2004.
Cornelli, F., et al. (2003), "Stage financing and the role of convertible securities », The Review of Economic Studies.
Diane Saty Kouame , les facteurs de succés ou de d'échec des jeunes entreprises innovantes françaises, Selon leurs modes, de Financement et de gouvernance, En vue de l'obtention du Doctorat en sciences de Gestion,école doctorale de science juridique, politique, Economique et Gestion,Université de lorraine,3Avril 2012
Eric Ries, 2011,The lean startup, The Grown puplishing, 1ST ed, New York.
Hatch, L, (2010), businessweek.com/magazine/contents/10_34/b4192020505301.htlm
La rousse 2019
Lachmann, J., (2010), « Stratégie et Financement de l'Innovation », Economica, Paris.
la pratique des affaire en algerie. maroc. et tunisie banque mondial
Lean Startup , « Adding an Experimental Learning Perspective to the Entrepreneurial Process», Universiteit Twente, Netherlands, and Technische Universität Berlin, Germanypd .
Mandru, L., , (2010), "The diagnosis of bankruptcy risk using score function", Recent Advances in Artificial Intelligence, Knowledge Engineering and Data Bases, WSEAS.
Miller, D., (1986), "Configuration of Strategy & Structure: Towards a Synthesis", Strategic Management Journal, vol. 7, n°3.
Neil C,Churchill and Virginal L.lewis"The five stages of small Business review" Reprint 83301, may-june1983
Pierre BATTINI, Capital Risque : Mode d'emploi, Ed Organisation, 3ème édition, Paris,2001.
Pindyck, R.S., (1988), "Irreversible investment, capacity choice, and the value of the firm", American Economic Review.
Ray, M., (1994), "The role of risk taking in Singapore", Journal of Business Venturing, 9.

Sapienza, H., et al. (2003), "Effects of internationalization on young firms' prospects for survival and growth", Academy of Management Best Conference Paper, 2003 ENT: G1.
Sara Barata Carrilho, le développement des startups en contexte d'incertitude et l'analyse de la prise de décision dans une équipe multiculturelle , mémoire en vue de l'obtention du diplôme master en sciences de gestion. Université de catholique de Louvain (LSM). 2017/2018.
Vesper, K., et Crosswhite, J., (1983), "Faculty Start-ups from school without entrepreneurship courses", Frontiers of Entrepreneurship.
Williamson, O.E., (1981), "*The modern corporation: origines, évolution, attribues*", Journal of Economic Literature 19: 1537–1568.
Zouaoui, M., et al., (2009), « Entreprendre et innover dans une économie de la connaissance », in Actes du 6ième Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sophia-Antipolis, France.
Cressy, R., (1994), "The importance of human resources skills in the creation and survival of enterprises", Paper presented at EUROPMI Conference 1–2 September 1994.
Renucci, A., (2008), « Innovations financières dans l'industrie du capital-risque », rapport du Conseil d'Analyse Economique, n°75.

2- قائمة المراجع بالعربية :

أمال بعيط، برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر– واقع وأفاق – دراسة حالة: Ansej ,Angem, Cnac – لولاية باتنة –محضنة سيدي عبد الله لولاية الجزائر العاصمة –أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة باتنة 2016—2017
الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية أ/ قسم العلوم الاقتصادية و القانونية العدد 16 – جوان 2016
خياري ميرة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية أم البواقي،مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير تخصص مالية،تأمينات وتسيير المخاطر،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي،جامعة أم البواقي،2013/2012.
رافدة الحريري، "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية" ، الطبعة الاولى، دار اليازوري، عمان ،2014،
زايد مراد، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات"، الطبعة الأولى، دار الحلزونية ،مصر ،2012،
سعاد نائف برنوطي ، "ادارة الأعمال الصغيرة(أبعاد للريادة)،" الطبعة الاولى ،دار وائل للنشر، الاردن ، 2005 ،
سماح أسماء, دور الهيئات الداعمة لإنشاء وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تفعيل الدورالتنموي لها – دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية أم البواقي –مذكرة ماستر،قسم علوم التسيير،كليةالعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة ام البواقي،2014–2015.

شهيرة دعدوع، مفهوم التدريب وأهميته،اخر تحديث 4:28 أغسطس،2016
محمد بن علي الزين الشريف الجرجاني،كتاب التعريفات، دار الكتب العلمية بيروت لبنان1983
محمد مسن ،"تدبير المؤسسات تقنيات واستراتيجيات"، الطبعة الأولى ،دار ألفا، القاهرة ،،2008،
محمد سبتي، فعالية رأس المال المخاطر في تمويل المشاريع الناشئة دراسة حالة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة ،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009–2008،
عـادل عشي –لأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية :قياس وتقييم –دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2000– 2002) مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية– ص:151
علام محمد رضا ،دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات في الجزائر دراسة تحليلية للفترة (2005– 2016)،مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017– 2018.
عريـس طاهـر" التحكّـم في قيـادة المؤسـسات بواسطة لوحـات القيـادة الإستراتيجيـة" مذكرة تخرّج مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال جــامعة الجزائــر2007/2006
علي عبد الهادي، "تحليل وتصميم المنظمات"، الطبعة الاولى، الدار الجامعية، القاهرة،2002.
عيسى حيرش، "المؤسسة الاقتصادية الإسلامية وتمويلها"، الطبعة الاولى، دار الهدى، الجزائر، 2013 .
غليس سلمى،المؤسسات الناشئة « startup » وترقية مشاريع الابتكارعينة من المؤسسات في ولايتي عنابة وسوق أهراس،مذكرة ماستر،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس،2017–2018
قانون رقم 20 لسنة 2018 مؤرخ في 17 أفريل 2018 والمتعلق بالمؤسسات الناشئة
نبيل جواد، "إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الطبعة الأولى ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، لبنان 2007،
نور الدين بوراس، دور القيادة اإلدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العامليين: دراسة ميدانية بالمركب المنحمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع العمل، كلية العلوم اإلنسانية واالجتماعية جامعة بسكرة 2014/2013(غير منشورة)
وزي. عبد الرزاق، (اشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير التفعيل: رؤية مستقبلية حالة حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري" سبتمبر 2014)، بحث منشور في كتاب أبحاث المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، سبتمبر

3- مواقع أنترنت :

https://alrab7on.com
http://analyzethiz.fr/business/differentes-sources-financement-startups/
http://blog.hotmart.com
https://www.elikhbaria.com/الحكومة-تتجه-لدعم-أصحاب-المؤسسات-الناشئة .
https://www.forbes.com22/02/2018
https://www.freehali.com
Hatch, L, (2010), businessweek.com/magazine/contents/10_34/b4192020505301.htlm.
https://www.muhtwa.com/شركة-ناشئة-ناجحة
https://www.ouadkniss.com.
https://www. Startup.me/24/02/2011
https://www.uscourts.gov/services-forms/bankruptcy.
https://www.wamda.com/ar/2015/10/شركة-ناشئة-تسابق-نظام-التعليم-الجزائر .
https://www. Wydden.com Gaelle,2007,Dis: *C est quoi une start-up… ?* .magazine Wydden. Article paru le 14/07/2019.