

## المحور الثاني: صياغة مشكلة المؤسسة الناشئة باستخدام العصف الذهني

### الدرس الثاني: مشكلة المؤسسة الناشئة

#### الفئة المستهدفة:

درس : مشكلة المؤسسة الناشئة موجه لطلبة السنة أولى ماستر ، تخصص تسيير واقتصاد

مؤسسة.

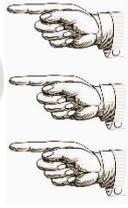
#### أهداف الدرس:

يهدف من خلال درسنا الى الوصول الى النقاط التالية:

تعريف الطالب بالمؤسسة الناشئة.

تبيان للطالب خصائصها ومراحل حياتها.

تقديم للطالب اهم نقاط نجاح وفشل المؤسسات الناشئة.



#### الفكرة الرئيسية من الدرس:

### "تعريف الطالب بمشكلة المؤسسة الناشئة".

#### اشكالية التي يقوم عليها الدرس:

يقوم الدرس على اشكالية رئيسية تتمثل في:

**ما هي المؤسسة الناشئة؟ وفيما تتمثل خصائصها ومراحل حياتها وكذا عوامل فشلها ونجاحها؟**

#### الحجم الساعي للدرس:

1 ساعة ونصف عن طريق تقنية التحاضر عن بعد تطبيق Zoom

#### أولاً: مفهوم المؤسسة الناشئة:

#### 1/ تعريف المؤسسة الناشئة:

عرف القاموس الفرنسي المؤسسة الناشئة على أنها: "مؤسسات شابة مبتكرة في قطاع

التكنولوجيات والإعلام والاتصال الحديثة"،<sup>1</sup> كما عرفها القاموس الإنجليزي بأنها: مشروع صغير في بدايته

وتتكون من جزأين Start وتتضمن فكرة الإنطلاق أما Up تشير إلى فكرة النمو القوي.<sup>2</sup>

كما تعرف على انها تلك المؤسسات الفتية المبدعة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، ومهمتها

خلق وتسويق تكنولوجيات جديدة، كما انها تهدف إلى تطوير وتوزيع منتج جديد في ظل درجة عالية من

حالة عدم التأكد.<sup>3</sup>

## المحور الثاني: صياغة مشكلة المؤسسة الناشئة باستخدام العصف الذهني

وتعرف وفق التشريع الجزائري كما ورد في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 20/254، من خلال شروطها التالية:<sup>4</sup>

- أن تكون المؤسسة خاضعة للقانون الجزائري، و هو معيار إقليمي فصلت فيه أحكام القانون التجاري وألزمت على كل مؤسسة تنشط داخل التراب الوطني بالخضوع للقانون التجاري الجزائري.
- أن لا يتجاوز عمر المؤسسة 08 سنوات، دون أن يبين لنا نص المادة بداية احتساب هاته المدة، وحسب أحكام المادة 14 فان مدة 08 سنوات تحتسب بداية من حصولها أول مرة على مؤسسة ناشئة، لأنها نصت على منحها هذه العلامة لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، أي أن علامة مؤسسة ناشئة لمدة أربع سنوات متتالية فقط، و هي مدة 08 سنوات كعمر علامة مؤسسة ناشئة في كل الأحوال.
- أن يكون نشاط وأعمال المؤسسة منصب على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، مهما كانت طبيعتها أو نوعها، وأن يتضمن النشاط فكرة مبتكرة، بما يساهم في استقطاب كفاءات الأفكار المبدعة، لكنه لم يبين معيار تصنيف الفكرة الابتكارية.
- عدم تجاوز رقم أعمال المؤسسة للحد الذي تفرضه اللجنة المختصة، دون أن يتم تحديده في أحكام المرسوم التنفيذي، و في كل الحالات لن تتجاوز الحد الأقصى لمعيار رقم الأعمال لمنح صفة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحددة ب 04 مليار دينار جزائري، كما تضمنه تعريف هاته المؤسسات.
- أن تكون نسبة 50% على الأقل من رأسمال المؤسسة، مملوك من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق الاستثمار المعتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى تجوز على علامة مؤسسة ناشئة.
- أن يتضمن نشاط المؤسسة إمكانيات نمو كبيرة، لتسريع خروجها من فترة الاحتضان و المساهمة في بعث المشاريع ذات الكفاءة في النمو و التطور، و هي خاصية ملتصقة بالمؤسسات الناشئة في كل بلدان العالم.
- أن لا يتجاوز عدد عمال المؤسسة 250 عامل، و هو الحد الذي تم اعتماده للتمييز بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والمؤسسات الكبيرة، مما يدل على تأثير أحكام المرسوم التنفيذي رقم 20/254 بمفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

فمن خلال التعريف السابقة يمكننا القول ان المؤسسات الناشئة هي مؤسسات حديثة النشأة في عالم ريادة الاعمال، تكون تكاليفها منخفضة عند الانطلاق مقابل أرباحها السريعة، في ظل قابليتها السريعة للنمو وذلك يعتبر اهم مميزاتها كون ان تسميتها وفقا لترجمة معناها المتمثل في الانطلاقة قوية النمو، وكذلك تتسم بالقدرة على التوسع باعتمادها على التكنولوجيا الحديثة و المتطورة.

### 2/ خصائص المؤسسة الناشئة:

تتمثل خصائص المؤسسة الناشئة في مايلي:<sup>5</sup>

## المحور الثاني: صياغة مشكلة المؤسسة الناشئة باستخدام العصف الذهني

أ/ مؤسسة حديثة النشأة، شابة ومؤقتة: كونها تعيش السوق التجريبي فهي تبدأ من الحالة الذهنية لصاحب المشروع (عملية التفكير الذي يؤدي إلى الخروج للعمل أي قبل التسجيل قانونياً)، ثم تنتقل للتخرج "Scale Up" لتصبح أما مؤسسة كبيرة أو تتعرض للفشل وتنتقل إلى فرصة أخرى.

ب/ الابتكار: كونها تتميز بالتطوير الدائم بحيث تكون غايتها أما خلق منتج جديد أو تعديل منتج قديم بابتكارات جديدة (أما خدمة جديدة، طريقة توريد جديدة وما إلى ذلك).

ج/ القدرة العالية على النمو والتطور: هي مؤسسات تتطور سريعاً ولها القدرة على توليد أرباح كبيرة جداً مقارنة بتكاليف التأسيس والعمل، وهذا ما يشجع أصحاب الأموال على تمويلها.

د/ الخطر في ظل ظروف عدم التاكيد الشديد: تعمل المؤسسات الناشئة في المجهول كونها تعمل على سوق غير موجود واقعياً وان وجد فهو غير مشبع مما يجعل هناك صعوبة بدراسته لقلّة المعلومات حوله.

هـ/ البحث عن نموذج عمل مبتكر: حيث يتميز نموذج عملها بأنه غير سابق الوجود أما باختراق سوق موجود بفكرة مبتكرة جديدة أو خلق سوق جديد يلبي حاجة لم تكن موجودة، كما ان نموذج عملها يركز على قابلية التكرار لتحقيق تدفقات ربحية وقابلة للتطور، بما يضمن لها التوسع والنمو.

و/ نوع السوق: ظهرت فكرة المؤسسات الناشئة من ولأجل الانترنت وتالقت في مجال التقنية والتكنولوجيا، لذا فان اول بروز لها بالاسواق الرقمية أما حالياً فهي تخترق جميع الاسواق وشتى المجالات فلاحه، صناعة والتعليم والصحة وغيرهم بحيث لم تعد حكرًا على قطاع التكنولوجيا.

ز/ الفريق: اغلب اصحاب المؤسسات الناشئة شباب جامعي أو خريج جامعات عادة ما تكون خبرته قليلة حيث يعملون على تحقيق التكامل بين أعضاء الفريق لانجاح الفكرة واطلاق مؤسستهم.

ح/ التركيز على منتج/خدمة واحدة: عادة ما يركز رائد العمل على فكرة اساسية مبتكرة واحدة ويطورها ذلك خشيت تشتت ذهنه حتى وصول للمطلوب كون التعامل مع الابتكار حساس ويتطلب الكثير من الجهد.

ط/ التمويل والمستثمرون: عادة ما يبدأ المقاول بالاعتماد على التمويل الذاتي أو من طرف الاصدقاء والعائلة، لكن المؤسسة الناشئة تقوم في اقتصاد المعرفة نجدها تتجه نحو نوعين من المستثمرين خاصة: أصحاب راس المال المخاطر وملائكة الاعمال "Business Angel"، حيث يوفرون لها رؤوس أموال التي لها بالنمو والتطور.

\*Business Angel: المستثمر الملاك بالإنجليزية: (Angel investor) هو شخص ثري يقدم رأس المال للشركات الناشئة غالباً مقابل سندات قابلة للتحويل أو حصص في المشروع. يقوم أحياناً عدة مستثمرين ملائكة بالتجمع معاً لتشكيل مجموعة استثمارية يشتركون فيها بالاستثمارات والبحوث، ويسمى أيضاً المستثمر المزود بتصميم شخص طبيعي يستثمر في رأس مال شركة خاصة في شركة مبتكرة، في مرحلة ما قبل الإنشاء أو مرحلة البدء ("في فتيلة")، خلال فترة أعلى مخاطر الاستثمار.

## المحور الثاني: صياغة مشكلة المؤسسة الناشئة باستخدام العصف الذهني

كما يمكن إجمال خصائص المؤسسات الناشئة في النقاط التالية:<sup>6</sup>

-نمو قوي محتمل؛

-استخدام تكنولوجيا حديثة؛

-لا تحتاج لتمويل ضخيم، جمع التبرعات الشهيرة؛

-تنشط في سوق جديد حيث يصعب تقييم المخاطرة

ثانيا: مراحل حياة المؤسسة الناشئة:

من خلال التعاريف السابقة قد يخيل إلينا أن ما يميز المؤسسات الناشئة Startup هو النمو المستمر، إلا أن الواقع غير ذلك، فهذه المؤسسات كثيرا ما تتعثر وتمر بمراحل صعبة وتذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها نحو القمة، ويمكن ابراز ذلك من خلال المنحنى التالي والمصمم من قبل Paul Graham:

الشكل 1: منحنى حياة المؤسسة الناشئة:



المصدر: شريفة بوالشعور، دور حاضنات الاعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة Startups (دراسة حالة الجزائر)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص 421.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول بأن الشركات الناشئة تمر بستة مراحل:<sup>7</sup>

1/ المرحلة الأولى: تبدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة:

حيث يقوم شخص ما، أو مجموعة من الأفراد بطرح نموذج أولي لفكرة ابداعية أو جديدة أو حتى مجنونة، وخلال هاته المرحلة يتم التعمق في البحث، ودراسة الفكرة جيدا ودراسة السوق والسلوك وأذواق المستهلك المستهدف للتأكد من امكانية تنفيذها على أرض الواقع وتطويرها واستمرارها في المستقبل، والبحث عن من يمولها، وعادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى ذاتي، مع امكانية الحصول

## المحور الثاني: صياغة مشكلة المؤسسة الناشئة باستخدام العصف الذهني

على بعض المساعدات الحكومية.

### 2/ المرحلة الثانية: مرحلة الانطلاق:

في هذه المرحلة يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة، وربما أصعب شيء يمكن أن يواجه المقاول في هاته المرحلة هو أن تجد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع ويمولها مادياً، وعادة ما يلجأ رائد الأعمال في هذه المرحلة إلى ما يعرف بـ: FFF (Friends, Family, Fools) فغالبا ما يكون الأصدقاء والعائلة هم المصدر الأول الذي يلجأ إليهم المقاول للحصول على التمويل، أو يمكن الحصول على تمويل من قبل الحمقى وهم الأشخاص المستعدين للمغامرة بأموالهم اذا صح القول خاصة عند البداية حيث تكون درجة المخاطرة عالية، في هذه المرحلة يكون المنتج بحاجة إلى الكثير من الترويج كما يكون مرتفع السعر، ويبدأ الاعلام بالدعاية للمنتج.

### 3/ المرحلة الثالثة: مرحلة مبكرة من الاقلاع والنمو:

يبلغ فيها المنتج الذروة ويكون هناك حماس مرتفع، ثم ينتشر العرض ويبلغ المنتج الذروة في هاته المرحلة يمكن أن يتوسع النشاط إلى خارج مبتكريه الأوائل، فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد المعارضين للمنتج ويبدأ الفشل، أو ظهور عوائق أخرى ممكن أن تدفع المنحنى نحو التراجع.

### 4/ المرحلة الرابعة: الانزلاق في الوادي:

وبالرغم من استمرار الممولين المغامرين (رأس المال المغامر) بتمويل المشروع إلا أنه يستمر في التراجع حتى يصل إلى مرحلة يمكن تسميتها وادي الحزن أو وادي الموت، وهو ما يؤدي إلى خروج المشروع من السوق في حالة عدم التدارك خاصة وأن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون جد منخفضة.

### 5/ المرحلة الخامسة: تسلق المنحدر:

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

### 6/ المرحلة السادسة: مرحلة النمو المرتفع:

في هاته المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل نهائي ويخرج من مرحلة التجربة والاختبار، وطرحه في السوق المناسبة، وتبدأ الشركة الناشئة في النمو المستمر ويأخذ المنحنى بالارتفاع، حيث يحتمل أن 20% إلى 30% من الجمهور المستهدف قد اعتمد الابتكار الجديد، لتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة.

## المحور الثاني: صياغة مشكلة المؤسسة الناشئة باستخدام العصف الذهني

ثالثا: الفرق بين المؤسسة الناشئة والمؤسسة التقليدية:

يمكن التمييز بين المؤسستين من خلال الجدول الموالي:

الجدول 1 الفرق بين المؤسسات الناشئة والتقليدية:

عناصر التمييز	مؤسسة ناشئة	مؤسسة تقليدية (كلاسيكية)
شكلها القانوني	تخلق مؤقتا ثم الانتقال إلى Graduate-up	تخلق في شكل محدد أو كبير، و الحفاظ عليه و قد تقرر لاحقا النمو أو الانكماش
حداتها	حديثة النشأة	قد تكون اما حديثة أو قديمة النشأة
الابتكار	الابتكار اساس وجودها	لا يوجد ابتكار فيها.
الفكرة	اساس وجودها فالإيمان بالفكرة امر جد ضروري وكذلك الدفاع عنها والعمل على انجاحها وتطبيقها واقعيًا للغاية الجوهرية من انشائها	تمتاز افكارها بالاقدمية، والنجاح من قبل وماهي الا تكرار لوجودها كونها ناجحة في الاصل.
النضج	يتم نضجها بسرعة كونها تمتاز بنمو السريع فنضجها يعد مبكر	تاخذ وقتها الكامل في النضوج
الهدف من انشائها	وجدت لغاية واحدة وهي النمو والتطور	وجدت لاجل الاستمرار والبقاء
النمو	تسارع نمو رقم الاعمال مقارنة بتكاليف انشائها	نموها يكون بشكل بطيء لانه لا يعد سبب وجودها فالاستقرار هو اساسها
السوق	سوقها يتمثل في السوق الرقمي كما انها اخترقت الاسواق التقليدية، ويمتاز السوق الذي تنشط به بالمجهول اما غير موجود في الاساس أو يجهل المنتج المسوق ضمنه	اسواق تقليدية موجودة معلومة المنتجات والخدمات
بيئة العمل	بيئة ريادة الاعمال (مقاولانية)	بيئة تقليدية
منهج العمل	منهجها البحث المستمر والتجديد	لا تحتاج للقيام بالابحاث خاصة في اسواق الاحتكار واحتكار القلة اين يفتقرا للمنافسة المشجعة على البحث
الاقتصاد	تقوم على اقتصاد المعرفة والمخاطرة والرقبي	تقوم على الاقتصاد التقليدي
نماذج الاعمال	مبتكرة لغاية الوصول الى نموذج الملائم	تطبيق نماذج موجودة سالفًا
تركيز المنتج	تركز على منتج/ خدمة واحدة	قد تشمل أكثر من منتج أو خدمة

المصدر: من اعداد الاستاذة

رابعا: عوامل نجاح وفشل المؤسسة الناشئة:

المؤسسات الناشئة كونها مؤسسة حديثة النشأة تواجه العديد من التحديات، ولكن هذا لا يمنع وجود فرص للنجاح تميزها عن قي المؤسسات، والحكومة الجزائرية اولت اهتمام كبير لهذا النوع من

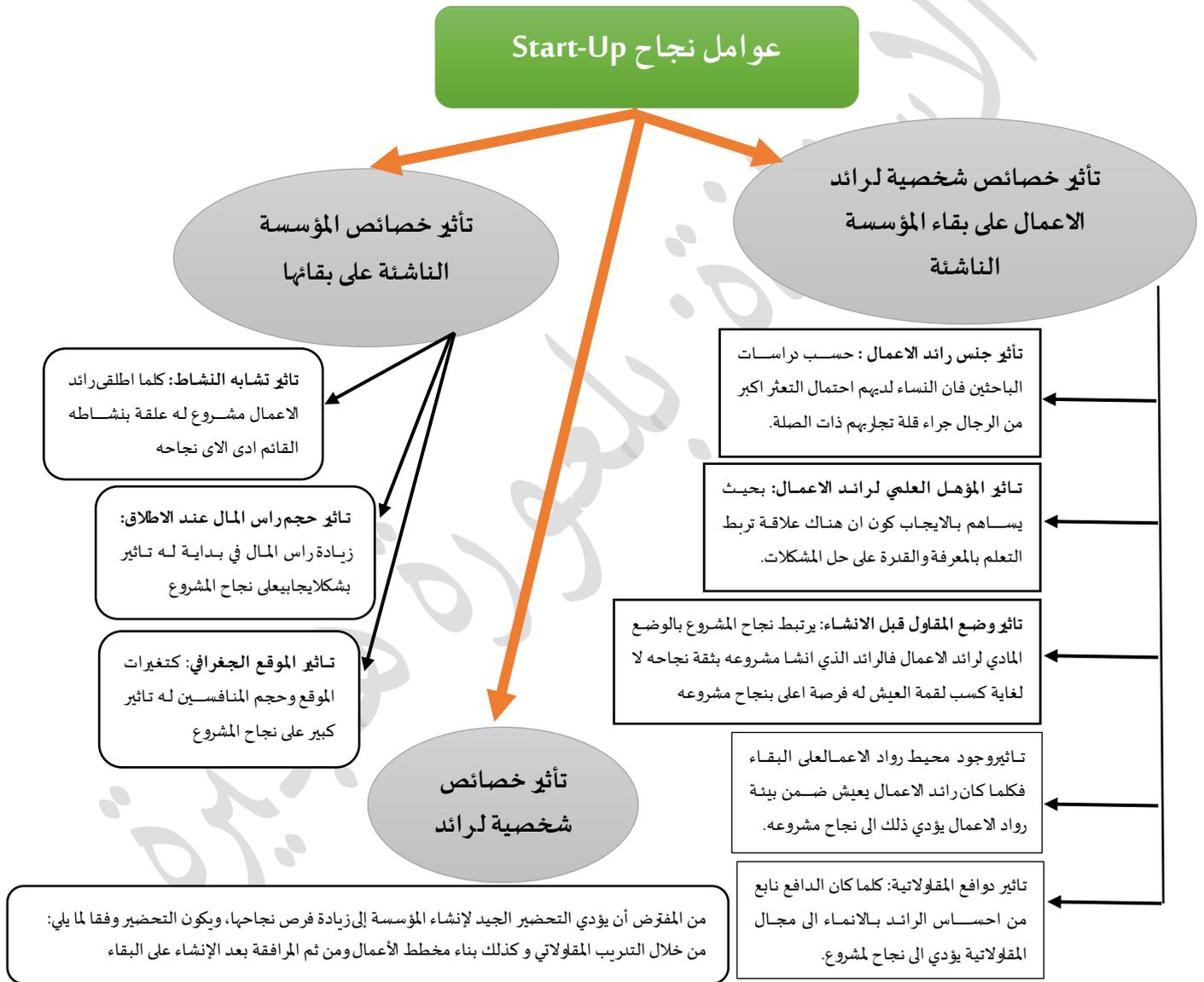
## المحور الثاني: صياغة مشكلة المؤسسة الناشئة باستخدام العصف الذهني

المؤسسات من خلال مجموعة من القوانين والإجراءات التي اتخذتها لنجاح هذه الأخيرة في بيئة الأعمال الجزائرية:

### 1/ العوامل التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة الناشئة:

وفقا للشكل الموالية سنجد العوامل التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة الناشئة، حيث تم الاعتماد على النموذج الثلاثي الابعاد مع استبدال كلمة النجاح بالبقاء كما يلي:

### الشكل 2 : عوامل نجاح مؤسسة ناشئة:



المصدر: من اعداد الاستاذة بالاستعانة بن ياسين تليلي، دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على نجاح أو فشل المؤسسات الناشئة في الجزائر (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المنشأة في إطار أجهزة الدعم في الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2022، ص 25-55.

## المحور الثاني: صياغة مشكلة المؤسسة الناشئة باستخدام العصف الذهني

2/العوامل التي تؤدي إلى فشل المؤسسات الناشئة:

هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى فشل الشركات الناشئة<sup>8</sup>:

- التخطيط غير كافي للأعمال؛
- رأس المال الأولي غير كافي لفترة بدأ التشغيل ومراحل التطوير بسبب التخطيط غير الكافي؛
- تقدير خاطئ لطلب السوق على المنتج أو الخدمة؛
- عدم القدرة على الإدارة؛
- عدم اختيار واستخدام المستشارين المهنيين الخارجيين المناسبين؛
- الاعتماد المفرط على فرد واحد أو على حدث معين متوقع؛
- عدم فهم متطلبات رأس المال للأعمال التجارية المتنامية؛
- سوء توقيت الإنفاق بسبب سوء التخطيط؛
- الوسيلة المناسبة بدلا من اتخاذ القرار المنطقي.

إضافة الى هذه العوامل توجد عوامل أخرى تؤدي إلى فشل المؤسسات الناشئة نذكر منها:<sup>9</sup>

- إهمال دراسة الجدوى: إذا كانت دراسة جدوى المشروع وعوائده المتوقعة وتكاليفه ومخاطرة مبنية على معلومات غير دقيقة وتتسم بالعمومية سيجعلها في القريب الأجل مهددة بصرف الكثير من الأموال والجهد والوقت دون رقابة أو مراعاة لمحدودية قدرتها.
- الاعتماد على صيغ تمويل خاطئة: كالقروض قصيرة الأجل أو صيغ تمويل لا تصل فيها نسبة صاحب المشروع أحيانا إلى 10% كما هو الحال في حالة القرض المصغر.
- عدم وجود الحافز والحماس للمضي في المشروع في ظل تشكيل فريق عمل يسوده الصراع.
- نقص الاستشارة المتخصصة وهيئات المرافقة وتأصيل الحكومية منها والخاصة.
- نقص الخبرة في المجال وعدم تلقي التكوين والتدريب اللازم لخوض فكرة المشروع.
- الهيكل التنظيمي يتسم بالركود الإبداعي ولا يحدث هندسة للموارد البشرية دوريا لتحسين أدائه ورفع كفاءته.

<sup>1</sup> حسين يوسف، صديقي اسماعيل، دراسة ميدانية لواقع انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد8، العدد01، 2021، ص 70.

<sup>2</sup> شريفة بو الشعور، دور حاضرات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة، Startups دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد4، العدد2، 2018، ص 420.

## المحور الثاني: صياغة مشكلة المؤسسة الناشئة باستخدام العصف الذهني

<sup>3</sup> المومن عبد الكريم، كرمية توفيق، عاشور حيدوشي، حاضنات الاعمال التقنية ودورها في دعم المؤسسات الناشئة الابتكارية بالجزائر، كتاب جماعي بعنوان: المؤسسات الناشئة ودورها في انعاش الاقتصاد في الجزائر، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي – حالة منطقة البويرة، البويرة، الجزائر، 2020، ص16.

<sup>4</sup> أنظر المادة 11 المرسوم التنفيذي رقم 20/254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 يتضمن انشاء لجنة وطنية لمنح العلامة "مؤسسة ناشئة"، مشروع مبتكر و "حاضنات الأعمال" و تحديد مهامها و تشكيلها و سيرها

<sup>5</sup>سمية بن شواط، رياض قادري، المؤسسات الناشئة ونموذج تطوير العميل (دراسة حالة بعض المؤسسات الناشئة بسيدي بلعباس)، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 9، العدد3، سبتمبر 2021، ص302-303.

<sup>6</sup> مولود قنوش، محمد هاني، عمرو هاني، عوامل ومحددات نمو المؤسسات الناشئة، كتاب جماعي بعنوان: المؤسسات الناشئة ودورها في انعاش الاقتصادي في الجزائر، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي – حالة منطقة البويرة، البويرة، الجزائر، 2020، ص52.

<sup>7</sup> شريفة بوالشعور، المرجع السابق، ص421-422.

<sup>8</sup> Adgali Dalal, The relationship between Business plan and the success of startups:an empirical study on Algerian startups **The relationship between Business plan and the success of startups:anempirical study on Algerian startups**, journal of economic & financial Research,oum el bouaghi Univerity, setember 2017, P11.

<sup>9</sup> هشام بروال، جهادخلوط، التعليم المقاولاتي وحتمية الابتكار في المؤسسات الناشئة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 20، العدد3، الجزائر، 2017، ص21.