

المؤسسات الناشئة ونموذج تطوير العميل: دراسة حالة بعض المؤسسات الناشئة بسيدي بلعباس  
**Startups and Customer Development Model: Case study some startups in Sidi Bel  
 Abbas**

بن شواط سمية<sup>1</sup>، قادري رياض<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المركز الجامعي مغنية - تلمسان (الجزائر)، benchouatsoumia@gmail.com

<sup>2</sup> المركز الجامعي مغنية - تلمسان (الجزائر)، kadri.riadh@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/09/30

تاريخ القبول: 2021/09/30

تاريخ الإرسال: 2021/07/05

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بأحد أحدث المفاهيم المتداولة "المؤسسات الناشئة" وعرض أهم خصائصها وما يميزها عن المؤسسات التقليدية، أيضا التطرق لنموذج تطوير العميل والبحث عن أهم تحديات حاملي الأفكار بالبيئة المقاولانية من خلال القيام بدراسة سيكولوجية بالتقرب من سبعة مقاولين بولاية سيدي بلعباس. من بين نتائج الدراسة المتوصل إليها أن أكثر ما يميز المؤسسات الناشئة عن غيرها هو الابتكار والنمو وهي معرضة للفشل أكثر من مرة ولهذا جاءت النماذج الجديدة لتفادي هذا الأخير، أكثر عقبة بطريق المبتكر لتحسيد مؤسسته الناشئة يتمثل في خوفه من سرقة أفكاره ويليهما مشكل التمويل أما أكثر ما يساهم بفشل المؤسسة الناشئة انغماس المقاول بفكرته وتطويرها بدون التأكد من وجود سوق أو خلقه لسوق جديد يجعل الفشل المبكر نتيجة حتمية.

**كلمات مفتاحية:** مؤسسات ناشئة؛ ستارت اب، نموذج تطوير العميل؛ عراقيل حامل الأفكار، تحديات المقاول.

تصنيفات JEL: M13

**Abstract:**

This study aimed to introduce one of the most recent concepts "Startups" and show the important characteristics and what distinguishes them from traditional enterprises, also we introduce the customer development model and search for the important challenges of ideas bearers in the entrepreneurial environment through carrying out a psychological study by approaching seven innovators in the region of Sidi-Bel-Abbes. Among the result, the most characteristic that distinguishes startups from others enterprises is innovation and growth and that prone them to failure more than once and for this the new models came to avoid the latter, the fear from stealing the idea of innovator is the most obstacle to embody his startup followed by the problem of financing. As for what contributes most to the inevitable failure of the start-up, the entrepreneur's immersion in his idea and development without verifying the existence of market or creating it for a new market.

**Keywords:** Startups; Customer development model; Innovator hurdles; entrepreneur challenges.

**JEL Classification Cods :** M13

## المقدمة:

من أبرز المصطلحات الحالية بالجزائر إنشاء المؤسسات الناشئة وقد تزايد الاهتمام بها نظرا لمساهمتها في نمو الناتج المحلي الإجمالي الوطني، والنمو في الإنتاجية وإيجاد وظائف جديدة خاصة بالبلدان النامية أين تُعدّ المقاولاتية بديلا مهما بسبب ظروف سوق العمل غير المواتية. أكثر ما يُعرف عن المؤسسات الناشئة خطر تعرضها للفشل المبكر، وكثيرا ما تداول مصطلح Startup في الوقت الحاضر بمختلف الأوساط وكلّ حسب مفهومه .

سنحاول من خلال البحث تبيان المفاهيم المتعلقة بتسمية المؤسسة ناشئة startup وما يميزها عن المؤسسات التقليدية، إضافة لأهم التحديات التي يواجهها حاملي الأفكار المبتكرة والعراقيل التي تحد من تحسيدهم لأفكارهم على أرض الواقع ثم عرض نموذج تطويل العميل كحل لتقليل خطر الفشل. يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال الإشكالية الرئيسية التالية :

هل يساهم نموذج تطوير العميل في التقليل من خطر فشل المؤسسات الناشئة بمنطقة سيدي بلعباس؟

**الفرضيات:** كمحاولة لتحليل الإشكالية محل الدراسة قمنا بوضع الفرضيات التالية :

1. أصحاب الأفكار المبتكرة لهم نظرة صحيحة تجاه المؤسسة الناشئة ومفهومها؛
2. تؤثر العوامل الديمغرافية في خلق المؤسسة الناشئة؛
3. يؤثر نقص الخبرة والتمويل سلبيا في سيرورة إنشاء المؤسسات الناشئة؛
4. يساهم نموذج تطوير العميل في تجنب الفشل المبكر للمؤسسات الناشئة.

## الدراسات السابقة :

دراسة: (Ferreira & Fernandes, 2017) بعنوان تأثير تعليم ريادة الأعمال على نوايا ريادة الأعمال. كانت الدراسة استقصائية تناولت 125 طالب جامعي بالبرازيل، حيث درست أثر المتغيرات الديمغرافية، الكفاءة الذاتية، الاستباقية والمخاطرة على النية المقاولاتية. وخلصت النتائج الى تأثير المتغيرات الديمغرافية والمخاطرة على النية المقاولاتية وعدم تأثير الكفاءة الذاتية والاستباقية .

دراسة: (Ghezzi, Cavallaro, Rangone, & Balocco, 2015) بعنوان دراسة مقارنة حول تأثير تصميم نموذج الأعمال منهجية المؤسسات الناشئة اللينة مقابل خطة العمل التقليدية على أداء الشركات الناشئة على الهاتف المحمول، هي دراسة مقارنة حول تأثير تصميم نموذج الأعمال ونهج المؤسسات الناشئة اللينة مقابل خطة الأعمال التقليدية على أداء الشركات الناشئة لتطبيقات الأجهزة المحمولة، وقد كانت دراسة تجريبية مقارنة على أربع شركات ناشئة تركز على تطبيقات الهاتف المحمول، وقد خلصت النتائج إلى أن استخدام تصميم نموذج العمل ومنهجية المؤسسات الناشئة اللينة يتفوق على مخطط العمل التقليدي. تبين الدراسة أهمية التحول من الأساليب القديمة الى ما يناسب ويلائم التطورات الحالية في سياق المعلومات والاتصالات، وللاستجابة السريعة في ظل التعلم المتجدد والمتكرر مباشرة من السوق .

دراسة: (Del Bosco, Roberto, & Mazzucchelli, 2019) بعنوان تعزيز المقاولاتية: نموذج أعمال مبتكر لربط الابتكار وإنشاء المشاريع الجديدة، يقدم المقال في ظل دراسة حالة لشركة إيطالية e-Novia المعروفة ب "مصنع

الشركات" ليعين أثر تعزيز روح المبادرة عن طريق نموذج أعمال مبتكر حيث يربط ما بين الابتكارات الأكاديمية وتطويرها وبين تأسيس الشركات الناشئة لاستغلالها تجارياً. ويتميز هذا النموذج بالجمع بين أشكال دعم أصحاب رؤوس الأموال وتوفير البنية التحتية المادية ويوفر الكفاءات الفنية كما يعطي الجوانب الإدارية والمالية. تبين هذه الدراسة نجاح نموذج مبتكر لاحتضان الأفكار وتحويل الابتكارات الى أعمال تجارية بأرباح عالية بالتوجيه والدعم المالي والغير المالي .

دراسة: (Blank, Why the lean start-up changes everything, 2013) بعنوان لماذا منهجية المؤسسات الناشئة اللينة تغير كل شيء؟، يقدم المقال نموذج أعمال المؤسسات الناشئة اللينة ويربطه بنموذج تطوير العميل مع توضيح مختلف استعمالاته وأهميته لمختلف أنواع المؤسسات باعتماد استراتيجيات مواكبة للتطورات الحاصلة.

### أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذا البحث في التركيز على المفاهيم الخاصة بالمؤسسات الناشئة وتفرقتها بخصائصها عن المؤسسات التقليدية، إضافة لعرض نموذج تطوير العميل كحل لا يضمن النجاح وإنما يُجنب الفشل الكبير ثم أهم المشاكل التي تعيق تقدم أصحاب الأفكار المبتكرة لتحسيدها وخلق مؤسستهم الناشئة.

## 1- ماهية المؤسسات الناشئة

كثيراً ما تداول استعمال مصطلح "مؤسسات ناشئة" بالأوساط الأكاديمية والعملية، من خلال هذا المحور سنحاول إرساء المفاهيم المتعلقة بهذا النوع من المؤسسات بهدف الاستعمال المستقبلي له باحترام خصائصه.

### 1-1- تعريف المؤسسات الناشئة

تُعرف وزارة الاقتصاد الفرنسية المؤسسات الناشئة "start up" أنها البراعم الخضراء "jeune pousse" للاقتصاد الجديد، وهي المؤسسات التي تراهن على الابتكار واستقباله من طرف السوق المحتملة حيث تبدأ عملها على مبدأ المغامرة وهو أمر محفوف بالمخاطر (Marty, 2002, p. 6).

المؤسسة الناشئة ليست سوى المرحلة الأولى من المشروع، من المفروض أنها مؤسسة تتمتع بالنمو النمو (Ferré, 2000, p. 9). يبين التعريف أن المؤسسات الناشئة ماهي الا مرحلة مؤقتة وتمثل المرحلة المبدئية للمشروع .

المؤسسات الناشئة هي مغامرات بشرية تهدف إلى إنشاء منتجات أو خدمات جديدة ثم بيعها في ظل ظروف عدم التأكد الشديد من حيث البحث والتطوير أو من السوق المحتملة. يتم إنشاؤها عادة من طرف مقاولون يفتقرون إلى الأموال اللازمة للنمو، وإمكاناتها الكبيرة على النمو هو ما يقنع بعض المستثمرون بالمشاركة في هذه الرحلة الخطيرة للغاية وبذلك سيتعين على المؤسسين إظهار قوة إقناع لتلقي المساعدات الممكنة التي توفر لهم الوقت والمال لتنفيذ مشروعهم المقاولي مما سيزيد من فرص نجاحهم (Nyffeler, Claude, & Valéry, 2013, p. 62). يظهر التعريف ارتباط المقاول بفكرته كجزء من مغامرته بالحياة والسعي وراءها لتحقيقها والامان بها كما يظهر جانب الخطر فالمغامرة محفوفة بمخاطر الفشل .

كما يقول البروفسور ورائد الأعمال ستيف بلانك أحد أبرز الأسماء في "وادي السيليكون" أن المؤسسة الناشئة ليست نسخة مصغرة من المؤسسات الكبرى، وهي لا تُنمّع وفقاً للخطط الرئيسية. هي تلك المؤسسات التي تنتقل من فشل إلى فشل بسرعة حتى تحقق النجاح في الأخير حيث تتعلم باستمرار من الزبائن وهو ما يعلمها التكيف، التكرار وتحسين الأفكار

الأولية (Blank, Why the lean start-up changes everything, 2013, p. 5). ويُعرفها أنها "منظمة مؤقتة تستخدم للبحث عن نموذج عمل قابل للتكرار والتطوير (Blank, Why the lean start-up changes everything, 2013, p. 5). ويعتبر التعريف الأكثر اعتمادا بين المقاولين بحيث يؤكد على ضرورة تكرار نموذج العمل وتطويره لضمان الاستمرار في تدفق الأرباح والتوسع لتحقيق النمو السريع .

أما Paul Graham مؤسس حاضنة الأعمال Y Combinator فيعرف المؤسسة الناشئة في مقاله "Startup=Growth" أنها "مؤسسة مصممة للنمو بسرعة وحدائث تأسيسها لا تجعل منها مؤسسة ناشئة. كما أنه ليس شرطا أن تعمل المؤسسات الناشئة بمجال التكنولوجيا، أو يتم تمويلها عن طريق رأس المال المخاطر. الشيء الأساسي الوحيد هو النمو. كل شيء آخر نربطه مع المؤسسات الناشئة يتبع النمو (Graham, 2020). يركز التعريف على واقع كل المؤسسات الناشئة المشهورة التي حققت نجاحا باهرا والتي تشترك جميعها في النمو الكبير والسريع .

كل تعريف به قصور معين ويختلف جزئيا عن الآخر حيث يركز كل تعرف على نقطة معينة وقد تطور مفهوم المؤسسات الناشئة مع انتشارها وتوسعها ويمكن تعريفها أنها مؤسسات حديثة النشأة تُبنى على أساس فكرة مبتكرة من طرف مقاول يتميز بخصائص معينة وهدفها النمو الذي تحققه سريعا كما لا يمكن حصرها في المجال التكنولوجي. تواجه خطرا عاليا بالفشل كونها تعتمد على منتجات أو خدمات مبتكرة تخترق بهم أسواق غير مشبعة أو تخلق أسواقا جديدة كليا بالتالي هي تعمل في ظروف عدم التأكد الشديد ولذا يقوم المؤسسون بتصميم نموذج أعمال قابل للتطوير بشكل فعال.

## 1-2- خصائص المؤسسات الناشئة

يمكن استخلاص مجموعة من المميزات تخص بها المؤسسات الناشئة من مختلف التعاريف وكذا تقاسم مختلف المؤسسات الناشئة الناجحة مجموعة من الخصائص.

1. مؤسسة حديثة النشأة، شابة ومؤقتة: تعيش بالسوق التجريبية فالمعروف أن المؤسسة الناشئة تبدأ من الحالة الذهنية لصاحب المشروع، أي من عملية التفكير الذي يؤدي إلى الخروج للعمل (قبل أن تسجل قانونيا) ثم تنتقل للتخرج-scale "up" لتصبح مؤسسة كبيرة أو تتعرض للفشل وتنتقل إلى فرصة أخرى؛

2. الابتكار: تتميز المؤسسات الناشئة بالابتكار والتطوير الدائم بحيث قد يكون في خلق منتج جديد، أو تعديل منتج قديم بابتكار جديد، بخدمة جديدة، طريقة توريد جديدة وما الى ذلك؛

3. القدرة العالية على النمو والتطور: أكثر صفة تشارك بها المؤسسات الناشئة هي القدرة على النمو واكتساح الأسواق وتحقيق إيرادات سريعة وكبيرة جدا مقارنة بتكاليف التأسيس والعمل وهي ما يشجع أصحاب الأموال على تمويلها، فهي مؤسسات تتطور سريعا ولها القدرة على توليد أرباح كبيرة جدا؛

4. الخطر في ظل ظروف عدم التأكد الشديد: تعتمد المؤسسات الناشئة على الابتكار الذي يتميز بعدم وجود سوقه بعد وإن وُجد فهو غير مشبع وبالتالي صعوبة القيام بأبحاث السوق نظرا لقلّة المعلومات إذا تجد المؤسسات الناشئة نفسها تعمل في الجهول؛

5. البحث عن نموذج عمل مبتكر: بهدف اختراق سوق موجود بفكرة مبتكرة جديدة أو خلق سوق جديد يلي حاجة لم تكن موجودة. ويتميز نموذج عملها بأنه غير سابق الوجود وقابل للتكرار لتحقيق تدفقات ربحية وقابل للتطور حيث يضمن لها التوسع والنمو؛
6. نوع السوق: بالعودة لتاريخ المؤسسات الناشئة فقد تجلت وظهرت من ولأجل الانترنت وتألفت في مجال التقنية والتكنولوجيا فقد اتجهت نحو الأسواق الرقمية أما حالياً فهي تخترق جميع الأسواق وحتى التقليدية مثل الفلاحة والصناعة والتعليم والصحة وغيرهم فهي لم تعد حصراً بقطاع التكنولوجيا؛
7. الفريق: عادة ما يكونّ المفاوض فريق بهدف تخصيص الإمكانيات كل حسب مهارته في مجاله خاصة أن أغلب أصحاب المؤسسات الناشئة شباب جامعي أو خريج جامعات عادة ما تكون خبرته قليلة حيث يعملون على تحقيق التكامل بين أعضاء الفريق لإنتاج الفكرة وإطلاق مؤسستهم (Blank & Euchner, 2018, p. 17)؛
8. التركيز على منتج/ خدمة واحدة: عادة ما يركز المفاوض وفريقه على الفكرة المبتكرة الأساسية الواحدة ويطورها حتى لا يتشتت ذهنهم حتى تصل للمطلوب كون التعامل مع الابتكار حساس ويتطلب الكثير من الجهد؛
9. التمويل والمستثمرون: عادة ما يبدأ المفاوض بالاعتماد على التمويل الذاتي أو من طرف الأصدقاء والعائلة لكن كل مؤسسة ناشئة تقوم في اقتصاد المعرفة نجدها تتجه نحو نوعين من المستثمرين خاصة: أصحاب رأس المال المخاطر وملائكة الأعمال "business Angel" حيث يوفرون لها رؤوس أموال التي تسمح لها بالنمو والتطور (Blank, 2019). من الشائع استخدام مصطلح "startup" بأوساط الأعمال الجزائرية حيث أصبح متداول على أنه مؤسسات صغيرة حديثة النشأة وما هذا الا جزء من خصائص المؤسسات الناشئة، كما أصبح مصطلح "Business Angel" متداول بأي وسط تمويلي والغرض منه أي نوع من الشراكة. وهذا يتعارض مع ما هو معروف بأوساط المؤسسات الناشئة بالعالم عامة.

### 1-3- عراقيل وتحديات المؤسسات الناشئة

- من أبرز ما يعرقل المؤسسات الناشئة يمكن تلخيصه في: (Nabil, 2007، الصفحات 97-108)
1. عراقيل إدارية: من أبرز ما يعرقل سير خلق المؤسسات الناشئة البيروقراطية عند القيام بإجراءات التأسيس. بالعودة للجزائر يستغرق إنشاء مؤسسة حوالي الشهر بينما بالولايات المتحدة يستغرق 24 ساعة.
  2. عراقيل تسويقية: نقص الإمكانيات للمؤسسات الناشئة خاصة يجعل منها تعكف عن التطور والنمو، وبالتالي عدم المتابعة حيث تتمثل الإمكانيات في المال والمعلومات للبحث والتقصي والخبرة. يُعتبر السبب الرئيسي في فشل المؤسسات الناشئة بالجزائر حيث يتم بناء منتجات أو تقديم خدمات مع عدم معرفة كيفية تصريفها وتعديلها مع ما يلائم المستهلك.
  3. عراقيل فنية: تعتمد المؤسسات الناشئة على فريقها إن تم جمعه، حيث لا تتحمل نفقات عمال مؤهلين وتكون مجرد فكرة لم تتخرج بعد، ويعد سبباً في حجب الرؤية الجيدة لمختلف الجوانب السوقية والتقنية لتطوير المنتج أو الخدمة مع ما يريده الزبون.

4. عراقيل تمويلية: تحتاج المؤسسة الناشئة في تطوير فكرتها لتمويل دراسات السوق ولتجربة المنتج أو الخدمة وقد تعيد التجربة عدة مرات مما يتطلب أموال ويحد عدم توفرها من قدرات المبتكر. وبعد الارساء على نموذج عمل جيد وحديد مع ضمان زبائن وتصريف لمنتجها أو خدمتها تحتاج لتمويل كبير لنموها وتطورها. أغلب الملتقيات الوطنية بالمجال تُجمع على أن التمويل حد ضروري وأكبر تحدي للمؤسسات الناشئة.

5. بُعد الجامعة ومراكز البحث العلمي عن المحيط بالواقع لحل مختلف جوانب المشاكل وتوجيه الرواد، أيضا التخلف التقني، وعدم مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال العالمية (الدفع الالكتروني، والتجارة الالكترونية...) (bouchaour, 2018، صفحة 427)

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

## 2- نموذج تطوير العميل

### 2-1- الفرق بين نموذج تطوير المنتج ونموذج تطوير العميل (Blank & Dorf, 2012, pp. 33-34)

1. نموذج تطوير المنتج: نموذج معروف وسائد في أوساط المؤسسات التقليدية وهو ما تقوم عليه حيث تقوم المؤسسة ببناء المنتج وتقوم بتطويره وتعديله حسب السوق اعتمادا على بحوث السوق وتتبع المنافسة عن طريق تحقيق جودة أو تخفيض تكاليفه لطرحه بسعر أقل وما إلى ذلك من استراتيجيات. فخلاصة هي الطريقة المنهجية التي تبدأ أولا من بناء المنتج ثم تقوم بعد ذلك بالبحث عن العملاء. يُعتبر إتباع هذا النموذج أمرا مجهدا يحتاج أموالا لتغطية تكاليف انتاج المنتج أو تجهيز الخدمة لتقديمها من جهة كما يستنزف الوقت من جهة أخرى، ثم يتم تقديمه بالسوق للعملاء. تواجه المؤسسة باتباع هذا النموذج خطر عدم رغبة العملاء به ويتضاعف الخطر باتباع هذا النموذج من طرف المؤسسات الناشئة، حيث غالبا ما يكون المبتكر خاصة في المجالات التقنية يسعى وراء فكرته وتحويلها لشيء ملموس ويسعى لتطويرها وترتيبها وتحميلها لتكون على أكمل وجه بنظره وبالأخير يجد نفسه أمام مشكلة تصريفها مما قد يكلفه خسارة أمواله التي أنفقها في تطوير المنتج ووقته مما يعود عليه بإحباط نفسي يحد من قدراته.

2. نموذج تطوير العميل: على نقيض النموذج السابق قدم ستيف بلانك نموذج تطوير العميل الذي يتبع منهجية Lean Startup وغيرها من مناهج المقاولاتية التي تنص على ضرورة تحديد شريحة العملاء أولا والتركيز على احتياجها الذي لم يلي بعد ثم تنتقل للبحث عن الحل وبنائه. ولتقليل المخاطر يشترط النموذج أن يكون المنتج يُودي الغرض أو الحاجة التي أنشئ لأجلها فقط دون أن يكون كامل فتطوير المنتج سيكون مستمر بلا توقف بعد نجاحه وإطلاق المؤسسة، حيث يتم التركيز على تحديد الشريحة أو الشرائح المستهدفة وفهم مشاكلها واحتياجاتها أولا. ما يلاحظ أن العديد من أصحاب الأفكار يتجنبون هذه الطريقة فهم يرون أنها متعبة وخاصة أن تجسيد فكرتهم لا يُرى بشكل ملموس، ولكن بالعودة لأهميتها فهي تُجنب الفشل حيث قد يُرفض المنتج قبل الشروع بتجسيد الفكرة وبالتالي فهي تجنب المقاول تضييع الوقت والجهد والمال فالعائد الحقيقي لا يُقدر ببناء منتج أو خدمة ليس لها إقبال من جمهور. فهذا النموذج لا يضمن النجاح غير أنه يُجنب الفشل.

## 2-2- تقديم نموذج تطوير العميل (Blank, 2020)

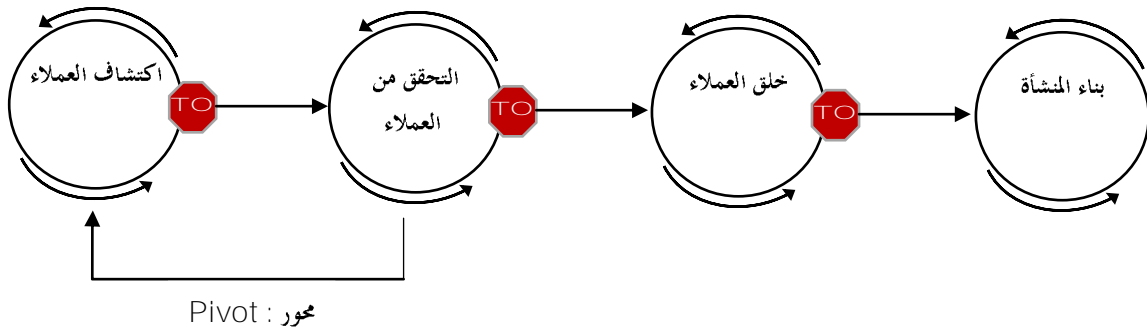
تم تقديم النموذج من طرف ستيف بلانك المعروف بعراب وادي السيليكون، أحد رواد الأعمال المصنف ضمن العشرة مؤثرين في وادي السيليكون وفقاً لصحيفة «سان خوسيه ميركوري نيوز» سنة 2009 كما صنفته مجلة «هارفارد بزنس ريفيو» من بين أساتذة الابتكار في العالم سنة 2012، وقد ساهم في تطوير عدة مؤسسات ناشئة .

وقد كان النموذج حجر الأساس لمنهجية المؤسسات الناشئة المرنة القائمة على التعلم والتجريب والإصدار المتكرر للمنتج قياساً بأراء العملاء، والتي روج لها إريك ريس وساهم ستيف بلانك بإطلاقها حيث بينت أن المؤسسات الناشئة تتطلب مجموعة من الأدوات الخاصة بها لتنجح.

نموذج تطوير العملاء عبارة عن خطوات لاكتشاف والتحقق من وجود السوق وتحديد المنتج أو الخدمة المراد تقديمها وذلك ببناء ميزات للمنتج مع ما يتوافق واحتياجات العملاء عن طريق اختبار الطرق الصحيحة لاكتساب العملاء، ويتبع منهج علمي يتمشى عملياً لاختبار الفرضيات الموضوعية بالنموذج وتصحيحها مع ما يتمشى والسوق ويتبع الخطوات التالية: اكتشاف العملاء، التحقق من صحة العملاء، خلق العملاء، ثم بناء المنشأة.

إن هذه الخطوات تتشابك بسلسلة فيما بينها وتشكل في مرحلتين هما مرحلة البحث ومرحلة التنفيذ، ويساهم النموذج في تطوير المنتج بأقل تكاليف مع ما يتمشى وحاجيات الزبون بدءاً من البحث عن هذا الأخير، والشكل التالي يوضح النموذج:

الشكل رقم (01): نموذج تطوير العميل



Source: Blank, Steve. The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win. John Wiley & Sons, 2020, p25.

مبدأ العمل بالنموذج: كل خطوة ممثلة بدائرة وهي تكرارية وهذا ما تشير إليه الأسهم المحيطة بكل دائرة، وقبل المرور للخطوة الموالية تستوقفنا لوحة قف وهنا يقوم صاحب الفكرة أو الفريق بالقرار بالانتقال للخطوة الموالية أو إعادة الخطوة بناء على النتائج المتحصل عليها من كل خطوة .

المحور: Pivot مصطلح استعمله إريك ريس في مجال المقاولاتية ويعني به تغيير وجهة المشروع كلياً وبناء شيء آخر بديل عن الهدف الذي أنشئ لأجله المشروع. نجده من الخطوة الثانية ويرجعنا للأولى وهو تعبير عن تغيير المنتج أو الخدمة كلياً

التي قد تصادف المبتكر وهو بطريقه لاختبار نموذج مما تتيح له أبوابا لاكتشاف أفكار جديدة ويغير مساره بفكرة جديدة ويعيد الخطوات من الأول (Cooper & Vlaskovits, 2010, p. 44).

## 2-3- خطوات تطبيق النموذج

كما رأينا سابقا بالشكل الموضح تتمثل في أربع خطوات كالتالي: (Blank, 2020, pp. 20-24)

1. اكتشاف العملاء: بعد تجهيز نموذج العمل الخاص بالفكرة المبتكرة للمنتج أو الخدمة لا ينصح النموذج بالتطبيق المباشر لخلق المؤسسة، وإنما التوقف عن التفكير والشروع باختبار فرضيات النموذج وذلك بمقابلة العملاء والتأكد من صحة فرضيات النموذج وإما قد تكشف لنا عن عدم توافق وهنا يتم تعديل النموذج بدقة وتفصيل أكثر. ويتم تفصيل هذه الخطوة كالتالي:

- وضع فرضيات النموذج: تدون الفرضيات بشكل موجز مع تحديد كيفية اختبارها والوقت اللازم للقيام بالاختبار.
- اختبار المشكل: والغرض معرفة "هل الناس تهم؟"، يتم اختبار جميع الفرضيات عن طريق الخروج والبحث عن أفراد الشريحة المستهدفة بطرح الفكرة أولا على الأصدقاء والمقربين، ثم تقديم المشكل لاستنتاج إن كان يستحق الحل وتحويل الفرضيات إلى حقائق من خلال تجربتها عن طريق منهجية المؤسسات الناشئة اللينة المتمثلة في اختر-قيم-تعلم ثم أخذ القرار بتجاهل الفكرة ان لم يكن هناك من هم مستعد للدفع من أجل اقتناء المنتج أو استعمال الخدمة أو استبدالها عن طريق تعديلها بالآراء المجمعة. يجب الانتباه أن هذه ليست مرحلة التسويق وإنما هي مرحلة الاختبار وإيجاد شريحة تبحث عن حل ومستعدة لشراء المنتج أو الخدمة وتسمى الشريحة ب "المناصرين الأوائل Earlyvangelists": والهدف من هذه المرحلة هي إيجاد نموذج العمل الملائم.

- اختبار حلول المنتج: يتم بهذه المرحلة تحضير نموذج (Prototype) بصورته الأولية والمعروف ب (MVP): للمناصرين الأوائل، تمثل الخطوة مرحلة التعلم بأقل الموارد في سبيل تحسين نموذج العمل والمنتج بسرعة وبدرجة عالية من الكفاءة، فيجب الانتباه أنها ليست مرحلة بيع وإنما التعلم من المناصرين الأوائل عن إدراك الحلول التي يقدمها المنتج.
- التحقق من نموذج العمل واتخاذ القرار بالتعديل أو المتابعة: يتم التحقق من النتائج وتقييمها عن طريق دراسة تفاعل المناصرين الأوائل مع الحل المقدم والمنتج بصورته الجوهرية، واستنتاج صحة النموذج بما يتعلق ببيع المنتج وبالتالي تدفق إيرادات.

الهدف من خطوة اكتشاف العملاء إيجاد نموذج العمل الملائم وتحديد السوق بمعنى التحقق من وجود عملاء.

2. التحقق من صحة العملاء: يتم بهذه المرحلة استقطاب المزيد من المناصرين الأوائل وتجربة، قياس ومن ثم تعديل المنتج أو الخدمة وفقا لتفاعلهم مع المنتج بصورته الجوهرية وبالتالي تحسين النسخة الأولية، وتهدف هذه الخطوة إلى تطوير عملية مبيعات قابلة للتكرار وقابلة للتطوير أثناء البيع إلى المناصرين الأوائل والتأكد من الوصول لنموذج ربحي حيث ان لم يتحقق معهم فلن يكون مع مجموعة أخرى. فهي الخطوة التي توضح إذا كان هناك مستقبل للفكرة، ويعود القرار هنا دائما لأصحاب الأعمال وأصحاب المصلحة بناء على عوامل مثل رأس المال والنفقات التي ستؤثر على جدوى العمل. ويتم تقسيم هذه الخطوة كالتالي:



- الاستعداد للبيع: يتم التحقق ما إذا كان هذا العمل يستحق القيام به وتكرس عدة سنوات له، وتقصي الإيرادات المتولدة ومدى كفايتها وتحقيق الأرباح والنمو حسب توقعات المؤسسين والمستثمرين. يتم العمل بهذه الخطوة على مختلف الخطط والادوات للحصول على العملاء وتحديد أدوات لمراقبة النتائج.
- البيع للمناصرين الأوائل: الاختبار الحقيقي هي امكانية البيع وتصريف المنتج أو الخدمة، بهذه الخطوة لا يزال المنتج غير مكتمل والهدف هنا تتبع سبب شراء العملاء أو سبب امتناعهم عن اقتنائه ومما يسهل هذه الخطوة هو التواصل مع العملاء على مستوى شخصي كون التعامل مع فئة صغيرة.
- تطوير المنتج وتوقع المنشأة: هنا عند تحقيق مبيعات وتجميع بيانات أكثر عن مستخدمي المنتج أو الخدمة يتم تحسين المنتج بالإضافة إلى محاولة زرع المنتج في ذهن المستخدم (Positioning) ووضع مكان له بالسوق.
- التحقق: يتم هنا التحقق من ملاءمة المنتج والسوق عن طريق التحقق من كفاءة المنتج، خريطة المبيعات، قنوات التوزيع ونموذج العمل واتخاذ القرار حول الانتقال للخطوة الموالية أو إعادة الخطوة الحالية.
- تعتبر أول خطوتين عن مرحلة البحث وهي ما يتطلب التعديل كثيرا لاختراق السوق وضمان مكان به، أما الخطوتين اللاحقتين فيمثالان مرحلة التنفيذ .

3. خلق العملاء: بعد الانتهاء من البحث عن نموذج عمل قابل للنمو والاستمرار تأتي هنا مرحلة تنفيذ ذلك بمستوى عالي من النمو. الهدف هنا هو جعل الأعمال مستدامة من خلال معرفة التوسع والتركيز على زيادة الطلب بعد بناء استراتيجية من أجل تحديد السوق، جزء منه أو حتى تعريف سوق جديد وكيفية العمل في هذا السوق، وبناء الطلب النهائي والتوجه نحو النمو والعمل بكفاءة. إن النقطة الرئيسية في هذه المرحلة هي ضمان الاستدامة للعمل خلال استراتيجية نمو دقيقة.

4. بناء المنشأة: تعتبر الخطوة الأخيرة من عملية تطوير العملاء، ففي هذه النقطة المؤسسة الناشئة قد نمت فكرتها ووضعت أرجلها في السوق وتبدأ ملامح تخرجها إلى مؤسسة أو شركة نظرا لضرورة التوسع والكبير الذي يحتاج إلى معرفة ودراية كافية لإدارة مؤسسة بهذا الحجم وقد لا يملكها الفريق المؤسس. لذلك قد تتضمن هذه المرحلة تحديد الأدوار، وإنشاء أقسام رسمية، وتوظيف المزيد من الأشخاص لمساعدة الفريق، أو قد يتم البحث عن لديهم الخبرة لإدارة الشركة لتحقيق أهداف أكبر.

تساعد منهجية تطوير العملاء الاحتياجات الفريدة للمؤسسات الناشئة وقد تعيد المؤسسة الناشئة الخطوة أكثر من مرة وتأخذ وقت طويل للوصول إلى الخطوة النهائية غير أنها تُجنب الخسارة الكبيرة وذلك بضمان وجود سوق لتصريف المنتج أو الخدمة، فمعظم المؤسسات الناشئة تفشل الناشئة لأنها لم تطور سوقها، وليس لأنها لم تطور منتجاتها.

### 3- الدراسة الميدانية

قمنا بالتقرب من 7 مبتكرين على مستوى ولاية سيدي بلعباس، لهم أفكار مبتكرة بمجالات تقنية يريدون تجسيدها بإنشاء مؤسساتهم الناشئة حيث تمت الدراسة على أساس المقابلة والملاحظة بناء على الثقة المتبادلة لتقصي مشاكلهم من المحيط والبحث وراء السبب لعدم خلق مؤسساتهم لحد الآن وأسباب فشل من تقدم بالفكرة. وقد تمت الدراسة لمدة 18 ساعة مقسمة على 7 أيام بهدف تقديم حلول للمشاكل التي اعترضتهم بمكتب استشارات في مجال المؤسسات.

3-1- خصائص العينة

الجدول (01): العوامل الديمغرافية للمبتكرين

التخصص	المستوى	الحالة الاقتصادية	الحالة الاجتماعية	السن	الجنس	مجال الابتكار
01	ماستر	بطال	أعزب	أقل من 30	ذكر	الطب
02	ماستر	بطال	أعزب	أقل من 30	أنثى	الإعلام الإلكتروني
03	بكالوريا	صاحب مؤسسة	أعزب	أكبر من 30	ذكر	البيولوجيا والطاقات المتجددة
04	ماستر	بطال	أعزب	أقل من 30	أنثى	الطاقات المتجددة
05	ليسانس	موظف بقطاع النقل	متزوج	أكبر من 30	ذكر	النقل
06	دكتوراه	موظف بقطاع التعليم	متزوج	أكبر من 30	ذكر	الإلكترونيك
07	دكتوراه	عامل بالقطاع الخاص	متزوج	أكبر من 30	ذكر	الفلاحة

المصدر: من إعداد الباحثين

يعرض الجدول مجال فكرة المبتكرين دون عرض فكرتهم لحماية لخصوصياتهم وطلباتهم، مع إعطاء رقم لكل مبتكر.

3-2- تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

حاولنا جمع معلومات من العينة وترتيبها أولا من خلال رؤيتهم لمفهوم المؤسسة الناشئة، ثم لتقصي المشاكل التي اعترضتهم مع تبيان كل مبتكر ومرحلة تقدمه بالفكرة، بعد ذلك جمع المعلومات منهم حول مدى معرفتهم للنماذج الجديدة المساعدة على إنجاح المؤسسة الناشئة ومنها نموذج تطوير العميل.

1. بالنسبة لنظرة المبتكرين حول مفهوم المؤسسة الناشئة: اعتبر 6 من أصل 7 أفراد من عينة الدراسة أن المؤسسة الناشئة هي مؤسسة حديثة النشأة وتختلف عن المؤسسات الأخرى بعنصر الابتكار، وأحدهم من له فكرة أن المؤسسة الناشئة هي أي مؤسسة حديثة النشأة أو يريد صاحبها الاستثمار وهذا نقلا بنظره من مختلف مكاتب الاستشارة والمحاسبة التي زارها.
2. بالنسبة لمراحل ابتكاراتهم وما يعيق تقدمهم بالخط: يمثل الجدول رقم (2) ترجمة لتصريحاتهم وردود أفعالهم:

الجدول (02): مرحلة الفكرة المبتكرة في مسارها وأهم مسبب في عرقلة تجسيدها مع تأثير خبرة المقاتل

المبتكر	المرحلة الحالية من تطور الفكرة	أهم العراقيل	نظرة المبتكر لخبرته وتفكيره حولها
01	فكرته جاهزة واختراع بالنسبة له منذ سنتين ولم يفصح عنها لحد الآن.	خوفا من سرقة أفكاره لم يصرح بفكرته حتى الآن، وهو أكثر ما يشغله لمدة سنتين.	ليس له خبرة وبيحث عن الاستشارة.
02	في مرحلة بلورة الفكرة وتحضير نموذج العمل.	حماية الفكرة. نقص التوجيه لتطوير المنتج وكيفية طلب واستلام المواد التي سيبني عليها المنتج من خارج الجزائر.	ليس له خبرة ومحاولة اكتسابها بالمجال التقني عن طريق البحث.
03	مرحلة التأسيس مرت وتوقف العمل.	حماية الفكرة. عند اتخاذ قرار التأسيس كان المشكل بالتمويل وتحصل عليه من البنك وحاليا المشكل بالزبائن، عدم تصريف المنتج وتكاليف ترتفع إضافة للقروض البنكية.	له خبرة مسبقا بالتجارة، ودخول مجال الابتكار جعله يكتشف أنه كان فاقدا للخبرة في التعامل مع منتج جديد.
04	فكرة جاهزة وتوقف حالي.	نقص الخبرة مما سبب له عقدة في التعامل مع الإدارات التي تلقي منها الرفض لفكرته وتوقف عن تجسيدها.	ليس له خبرة جعله وسط الأعمال لا يفقه شيئا، وتوجه نحو البحث عن فريق.
05	فكرة جاهزة في انتظار ان تطبيق بعد	حماية الفكرة.	له خبرة بمجال النقل والتسيير.

		جائحة كورونا.
06	تم تصنيع المنتج الأولي وتوقف المشروع.	حماية الفكرة حتى خروجها للعلن. له خبرة واسعة.
07	مشروع جاهز وتوقف المشروع.	التمويل يمثل التحدي الأول الذي جعله يترك التوجه المقاولاتي والعمل لدى مؤسسة خاصة. أسس علمية.

المصدر: من إعداد الباحثين

3. بالنسبة لاستعمال النماذج الجديدة ومنها نموذج تطوير العميل: يمثل الجدول الموالي ترجمة لتصرفياتهم:

### الجدول (03): استعمال النماذج المساعدة لإنتاج المؤسسات الناشئة وتقصي معرفتهم بنموذج تطوير العميل

المبتكر	ترجمة سلوكياتهم حول معرفة النماذج المساعدة لخلق المؤسسات الناشئة	نظرتهم حول نموذج تطوير العميل بعد تعريفهم به بصفة عامة
01	لا فكرة لديه عن وجود نماذج خاصة بالمؤسسات الناشئة.	تقبل النموذج ولكن خبرته القليلة لم تجعله يستوعب كيفية قصد العملاء المحتملين.
02	البحث عن كيفية إنتاج المشاريع بصفة عامة، (التوجه نحو نماذج تقليدية)	فتح آفاق جديدة بهذا النموذج لأفكاره.
03	عدم درايته بنماذج المؤسسات الناشئة، وعدم توجيهه نحوها من طرف مكاتب الاستشارات.	تمنى لو استخدم النموذج، حيث أن سبب فشله عدم وجود زبائن.
04	لديه فكرة عن النماذج الجديدة من طرف حضور دورات تدريبية بدار المقاولاتية، لكن إيجاد صعوبة بتطبيقها على أرض الواقع.	فتح الطريق أمامه لتطوير فكرته بطرحها على المناصرين الأوائل.
05	لا يحتاج لنماذج جديدة والاعتماد على النماذج التقليدية.	السوق موجود وعدم الرغبة بتضييع الوقت بهذا النموذج.
06	لا يحتاج لنماذج أعمال جديدة ويعتمد على أن المنتج يسوق نفسه.	لا يهمه النموذج.
07	يقوم بأبحاثه بالتركيز على الجانب التطبيقي في تطوير ابتكاراته والقيام بجانب الأعمال من طرف فريق مختص.	الاهتمام بالنموذج وليس له استعداد للعمل به حيث يركز على أفكاره الكثيرة، ويتمنى عمل فريقه المختص بالأعمال به ولعل العمل به يقنع المستثمرين على تمويل أفكاره.

المصدر: من إعداد الباحثين

### 3-2- مناقشة النتائج

1. حول مفهوم المؤسسات الناشئة: يرى أحد المبتكرين أن المؤسسة الناشئة هي الحديثة النشأة نقلا عن مكاتب استشارات ومحاسبة بولاية سيدي بلعباس وهذا يدل على خلط المفاهيم وتداول المصطلح وكأنه موضة الأعمال للجدب، أما بقية المبتكرين فزيادة على حداثة النشأة ربطوا المؤسسة الناشئة بالابتكار وهو أساس وجودها مع عدم ذكر فكرة النمو و كيفية النمو وهو أكثر ما يميز المؤسسات الناشئة ويدفع بالمستثمرين لتمويلها والاستثمار بها فالطموح والمخاطرة بهدف النمو هو ما يجلب إيرادات أكبر ومستثمرين أكثر ويمثل ميزة رؤية المؤسسة الناشئة بالمستقبل. وبالتالي نفي الفرضية الأولى القائلة أن أصحاب الأفكار المبتكرة لهم نظرة صحيحة تجاه المؤسسة الناشئة ومفهومها.
2. حول العوامل الديمغرافية: تمثل الإناث 28,57% من مجموع العينة والباقي ذكور وليس هناك اختلاف بالتعامل معهم فلكل حامل فكرة اندفاع نحو تحقيق مؤسسته الناشئة، أما بخصوص العمر فالفئة الأكبر من 30 سنة تمثل 57.14% والباقي من أعمارهم أقل من 30 سنة وبالميدان ليس هناك فرق بالتعامل مع تجسيد أفكارهم إلا باندفاع من هم أقل عمرا

واستيعاب أكثر من طرف من هم أكبر عمرا. بخصوص الحالة الاجتماعية والاقتصادية والمتزوج يبحث عما هو أكثر استقرارا ويكتفي بوظيفة حيث لا يتحمل مخاطرة الاستثمار بأفكاره والتفرغ لخلق مؤسسته ولكنهم على استعداد لترك مناصبهم في حال نجحت مؤسستهم. وهناك حالة لم يتم فيها دعم أفكار المبتكر ماليا رغم نجاح المنتج من الناحية التقنية ليقرر بعدها العمل لدى شركة خاصة. أما بالنسبة للأفراد البطالين فالبطالة لم تؤثر بقراراتهم لخلق المؤسسة بل تأثر توجيههم بالفرصة الموجودة. بخصوص المستوى الدراسي فأغلبهم جامعيين وابتكروا أفكارهم من تخصصاتهم وبالتالي أفكارهم نتيجة توفر الشخصية اللازمة للمقاول وروح المخاطرة إضافة لما وفرته لهم الجامعة الجزائرية من دروس شجعهم للبحث وتطوير منتوجاتهم. إلا فرد واحد من العينة فاكنتسب فكرته من خلال خبرته في العمل لدى مخبر صيدلي. من التحليل السابق نؤكد أن بعض العوامل الديمغرافية تؤثر بخلق المؤسسة الناشئة على غرار عوامل أخرى مثل العمر.

3. حول أكثر العقبات المسببة لإلغاء أو تأخير خلق المؤسسة الناشئة: يُمكن تبيان أن أهم عائق للمقاول الجزائري هو خوفه من سرقة أفكاره المبتكرة ولنطق فكرته يتطلب وقتا طويلا مما يؤخر ظهورها وكما نعلم أن الوقت من رهانات الابتكار حيث قد يبتكر شخص آخر نفس الفكرة ويطورها في الوقت الذي لازال المبتكر الأول خائف من سرقتها. كما أن جميع المبتكرين و لأن تخصصاتهم تقنية يحتاجون التوجيه في مجال الأعمال لفهم السوق وهو ما جعل المبتكرين يقعون بمطبات كان من الممكن اجتنابها اذا وجدوا التوجيه، ثم نجد مشكل التمويل الذي جعل المبتكر رقم 07 يقصد الخواص للعمل و هنا يمكن القول أن المشكل في عدم استقطاب المستثمرين وإقناعهم بالمشروع رغم أنه قصد بعضهم بمتوجه المبتكر و لكن المستثمر يمول المشروعات التي يرى فيها نسبة عالية من النجاح لجني الأرباح والمبتكر رقم 03 رغم أنه كان يظن أن المشكل بالتمويل بالأول و بعد حصوله على التمويل فشل المشروع وأرجع السبب بعدم تصريف متوجه الذي جعله يتوقف حاليا، أما المبتكر رقم 04 فبسبب العراقيل الإدارية وعدم الاستقبال الجيد والتوجيه جعله يرى من الأمر مستحيل لتحقيق فكرته. أما بخصوص الخبرة فبرغم رؤية بعضهم لأنفسهم أنهم يملكونها إلا أن سير تجسيد أفكارهم توقفت، فالخبرة التقنية بالمخابر غير الخبرة بالأعمال وفهم السوق بل وخلقها حاليا، وحتى من له الخبرة بمجال الأعمال وحب البحث عن النماذج الجديدة خاصة في التعامل مع المؤسسات الناشئة والابتكار عامة. ومنه ننفي الفرضية الثالثة فليست أكثر العراقيل تمويلية ونقص الخبرة رغم أن غيابها يؤثر بصفة سلبية بل كيفية حماية الأفكار هي الانطلاقة للمبتكرين ثم الدعم والتوجيه للوصول لخلق مؤسسات ناشئة، بالتالي فإنجاح المؤسسات الناشئة يعتمد على البيئة المقاولاتية الداعمة.

4. حول النماذج الجديدة الخاصة بالمؤسسات الناشئة وبنموذج تطوير العميل: أكثر ما يشد الانتباه بالتجربة المبتكر رقم 03 حيث تعرض للفشل حاليا ويرى أنه لو استعمل نموذج تطوير العميل لحمى ماله ووقته، أما بالنسبة للمبتكر رقم 06 فرغم عرض نمودجه الأولي إلا أنه توقف حيث لا طلب على المنتج وهنا نستنتج أن رؤيته أن المنتج يسوق حاله لأنه مبتكر لا أساس لها من الصحة على أرض الواقع بل وحب التسويق له و قبل هذا تجهيز الأرضية قبل إطلاقه و النموذج المقدم أحسن حل لتجنب الفشل، كما صادفنا حالات أين ليس لهم الرغبة في تعلم نماذج جديدة ودخول مجال الأعمال بل مكافهم المخبر أين يقدمون أكثر. إضافة لهذا فهم لا يعلمون حتى باستعمال منهجية المؤسسات الناشئة اللينة ولا حتى بنموذج

العمل ويطورون منتوجاتهم حسب رؤيتهم الشخصية وليس رؤيتهم ما يريدونها العميل ومنه نؤكد الفرضية الرابعة حيث نعم، يساهم نموذج تطوير العميل في تجنب الفشل المبكر للمؤسسات الناشئة.

#### الخلاصة:

تعتبر المؤسسة الناشئة مؤسسة هشة تُبنى على الابتكار في مختلف المجالات من طرف مقاولين قد لا تكون لهم الخبرة الكافية لذا فهي تحتاج المرافقة والمساعدة، أهم الأهداف المسطرة للمؤسسة الناشئة حتى وقبل بدايتها التطور والنمو وهو ما يميزها للاستثمار فيها رغم مخاطر الاستثمار بما مقارنة بالمؤسسات التقليدية .

يختلف تأثير العوامل الديمغرافية على المقاولين فمنهم ما يؤثر إيجابيا مثل التخصص المدروس، ومنهم مالا يؤثر مثل العمر. أكبر العقبات اعتراضا لطريق إنشاء المقاول لمؤسسته الناشئة تتمثل في خوفه من سرقة فكرته المبتكرة، وعدم توفر التوجيه والدعم المعنوي والإرشاد في التعامل مع مختلف الأطراف المساهمة في البيئة المقاولاتية .

القيام بدراسات وبحوث لتطوير نموذج الأعمال المحضر مسبقا يسمح بالتعلم أكثر من طرف المقاول عن مؤسسته والاقناع بما وعيشها فهي ليست فقط مصدر رزقه بل تجربة بشرية بحياته جد مهمة. التعامل مع الابتكار حساس والتعامل بمنتجات مبتكرة في سوق غير متأكد منها يفرض خطورة بعدم تقبل المنتج ولهذا نموذج تطوير العميل يقدم لنا الحل الأمثل لهذا المشكل ويتمثل في أن بداية الدراسة تنطلق بالبحث عن العملاء ودراسة ما يتوقعونه ويريدونه لضمان تصريف المنتج.

#### توصيات الدراسة :

بعد دراستنا وتقربنا من المبتكرين وهم بأزماتهم حيث فرضت عليهم مشاكل وحاولنا إسقاط ما جاء بالأبحاث الأكاديمية على الواقع بالتقرب من مبتكرين فعلا لهم أفكار والنية لتحويلها وتجسيدها بمؤسسة ناشئة نقدم التوصيات التالية :

- وجوب إرساء المفاهيم الصحيحة الخاصة بالمؤسسات الناشئة في الأوساط العملية؛
- تقديم تسهيلات لتسجيل الأفكار المبتكرة حتى يسرع المقاولون بالانطلاق بالمرحلة الموالية؛
- توفير مراكز استشارة ودعم للمبتكرين، وتعميم فكرة الحاضنات لتوجه المقاول ووضع بطريق تأسيس مؤسسته؛
- العمل على جمع أفراد من مختلف التخصصات لتكوين فرق فالمؤسسة الناشئة تنجح بفريقها المتحمس والمنضبط حيث العديد من المبتكرين التقنيين ليس لهم الرغبة بتعلم وتطبيق نماذج جديدة ودخول مجال الأعمال والسوق فالفرق قد يخصص المهام ويحدد الأدوار ويعمل على تكامل أوجه المشروع لإنجاحه؛
- تسهيلات الولوج للمخابر بالنسبة إلى الطلبة المتخرجين لتطوير أفكارهم وتمويل فكرتهم المبدئية حيث العديد له أفكار مع عدم توفر الإمكانيات للتجريب؛
- المؤسسات الناشئة معرضة للخطر بنسبة كبيرة واتباع النماذج المقدمة من المختصين ومن لهم التجربة بمجال الأعمال على مستوى عالمي خطوة نحو تفادي الفشل؛
- أثبت نموذج تطوير العميل نجاحه مع مقدمه بالسليكون فالي، وهو نموذج لا يضمن النجاح ولكنه يجنب الفشل

الكبير؛

- التمويل الأولي نقتراح على المقاولين والحاضنات تشجيعهم على الأموال الذاتية ومن العائلة، فان لم يستثمر المقاول بفكرته فهو غير مقتنع بنجاحها ولا يستطيع أن يقنع آخرين، كما هناك منصات التمويل حاليا ومنها تكون فرصة لجمع الأموال وآراء عملاء محتملين وأشخاص مهتمين بمجال الأعمال مما يسمح بجمع معلومات والمساعدة على انهاء الخطوة المهمة من نموذج تطوير العميل؛
- توفير منصة رقمية لجمع الاحصائيات عن المؤسسات الناشئة بالجزائر توفر ارتداد المعلومات لدراستها والتعلم منها.

#### المصادر والمراجع:

1. Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91(5), 63-72.
2. Blank, S. (2019). *How to Convince Investors You're the Future not the Past*. Retrieved 07 01, 2020, from STEVE BLANK: <https://steveblank.com/category/customer-development/>
3. Blank, S. (2020). *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*. John Wiley & Sons.
4. Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. California: K & S Ranch. Inc.
5. Blank, S., & Euchner, J. (2018). The Genesis and Future of Lean Startup: An Interview with Steve Blank. *Research-Technology Management*, 61(5), 15-21. doi:DOI: 10.1080/08956308.2018.1495963
6. cherifa bouchaour .(2018) .The Role of business Incubators to support and Develop StartUps: The Case of Algeria .*al bashaer economic journal*.431 - 417 ،(2)4 ،
7. Cooper, B., & Vlaskovits, P. (2010). *The entrepreneur's guide to customer development: a "cheat sheet" to The Four Steps to the Epiphany*. CustDev.
8. Del Bosco, B., Roberto, C., & Mazzucchelli, A. (2019). Fostering entrepreneurship: an innovative business model to link innovation and new venture creation. *Review of Managerial Science*, 13(3), 561-574.
9. Ferré, J.-L. (2000). *Les start-up: nouvelle économie, nouvel eldorado?* Éditions Milan.
10. Ferreira, J. J., & Fernandes, C. I. (2017). The impact of entrepreneurship education programs on student entrepreneurial orientations: Three international experiences. *In Entrepreneurial Universities*, 287-302.
11. Ghezzi, A., Cavallaro, A., Rangone, A., & Balocco, R. (2015). A Comparative Study on the Impact of Business Model Design & Lean Startup Approach versus Traditional Business Plan on Mobile Startups Performance. *In ICEIS (3)*, 196-203.
12. Graham, P. (2020, 07 01). *Startup-growth*. Retrieved from <http://www.paulgraham.com/growth.html>
13. Jawad Nabil .(2007) .*Management and development of small and medium enterprises* . beirut: Majd University Foundation for Studies for publication and distribution.
14. Marty, O. (2002). La vie de Start-up (s') Investir dans les entreprises innovantes. *Gérer et comprendre Annales des Mines*(64), 4-15.
15. Nyffeler, N., Claude, S., & Valéry, N. (2013). *Livre blanc entreprise 2.0: Startup & PME*. Heig-vd.