

المؤسسات الناشئة ونموذج تطوير العميل - دراسة حالة: بعض المؤسسات الناشئة بمنطقة سيدي بلعباس

Startups and Customer Development Model
Case study: some startups in region of Sidi Bel Abbas

بن شواط سمية^(أ) / قادري رياض^(ب) / لعوج زاوي^(ج)

(أ): طالبة دكتوراه، مخبر MIFMA، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، benchouatsoumia@gmail.com

(ب): أستاذ محاضر أ، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، kadri.riadh@yahoo.fr

(ج): أستاذ محاضر أ، جامعة جيلالي اليابس، الجزائر، laouedjz@yahoo.com

قبول المقال للنشر: 2021/12/31

تاريخ إرسال المقال: 2020/06/14

الملخص:

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 المقاولاتية 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 لتجسيد 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.

الكلمات المفتاحية: مؤسسات ناشئة، نموذج تطوير العميل، عراقيل حامل الأفكار.

Abstract:

This study aimed to introduce one of the most recent concepts "Startups" and show the most important characteristics and what distinguishes them from traditional enterprises, also we introduce the customer development model and search for the most 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 Abbas. Among the result that 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 the 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 a market or creating it for a new market.

Key Words: startups, customer development model, innovator hurdles.

*: Corresponding author : Benchouat soumia, E-mail: benchouatsoumia@gmail.com

1. مقدمة:

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 تُعد 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 وكل حسب مفهومه.

1.1. إشكالية الدراسة: 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 تجسيدهم لأفكارهم على

أرض الواقع ثم عرض نموذج تطوير 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؟

2.1. الفرضيات: كمحاولة لتحليل الإشكالية محل الدراسة قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- أصحاب الأفكار المبتكرة لهم نظرة صحيحة تجاه المؤسسة الناشئة ومفهومها.
- تؤثر العوامل الديمغرافية في خلق المؤسسة الناشئة.
- يؤثر نقص الخبرة والتمويل أكثر ما يعرقل خلق المؤسسات الناشئة.
- يساهم نموذج تطوير العميل في تجنب الفشل المبكر للمؤسسات الناشئة.

3.1. الدراسات السابقة:

دراسة (Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., & Ratten, V. (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 المقاولانية. وخلصت النتائج الى تأثير المتغيرات الديمغرافية والمخاطرة على النية المقاولانية وعدم تأثير الكفاءة الذاتية والاستباقية.

دراسة (Ghezzi, A., Cavallaro, A., Rangone, A., & Balocco, R. (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 4 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 ويلئم التطورات الحالية في سياق المعلومات والاتصالات، وللاستجابة السريعة في ظل التعلم المتجدد والمتكرر مباشرة من السوق.

دراسة (Del Bosco, B., Chierici, R., & Mazzucchelli, A. (2019) بعنوان تعزيز المقاولانية: نموذج أعمال مبتكر لربط الابتكار وإنشاء المشاريع الجديدة، يقدم المقال في ظل دراسة حالة لشركة إيطالية e-Novia المعروفة ب "مصنع الشركات" لبيان 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 يغطي 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, S. (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.

4.1. 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 لتجسيدها وخلق مؤسساتهم الناشئة.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2. ماهية المؤسسات الناشئة

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

1.1.2 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 تمتهن 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 المقاولاتي مما سيزيد من فرص نجاحهم (Nyffeler, 2013, p 21). يظهر التعريف ارتباط المقاول بفكرته كجزء من مغامرته بالحياة والسعي وراءها لتحقيقها والايمان بما 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 تُتبع وفقا 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, 2013, p 5). ويُعرفها أنها "منظمة مؤقتة تستخدم للبحث عن نموذج عمل قابل للتكرار والتطوير" (Blank, 2013, p 5). يعتبر 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 و حداثة 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, 2012, paulgraham.com). يركز التعريف على واقع كل المؤسسات الناشئة المشهورة التي حققت نجاحا باهرا والتي تشترك جميعها في النمو الكبير والسريع.

كل تعريف به قصور معين حيث يركز على نقطة معينة ويختلف كل تعريف جزئيا عن الآخر وقد تطور مفهوم المؤسسات الناشئة مع تطورها وانتشارها ويمكن تعريفها أنها مؤسسات حديثة النشأة تُبنى على أساس فكرة مبتكرة من طرف مقول يتميز بخصائص معينة وهدفها النمو الذي تحققه سريعا كما لا يمكن حصرها في المجال التكنولوجي. تواجه خطرا عاليا بالفشل كونها تعتمد على منتوجات 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.

2.1.2 خصائص المؤسسات الناشئة

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

- مؤسسة حديثة النشأة، شابة ومؤقتة: فهي في السوق التجريبية حيث المعروف أن المؤسسة الناشئة تبدأ من الحالة الذهنية لصاحب المشروع، أي من عملية التفكير الذي يؤدي إلى الخروج للعمل (قبل أن تسجل قانونيا) وبالتالي هي شابة وتكون لفترة معينة ثم تنتقل للتخرج "scale-up" لتصبح مؤسسة كبيرة أو تتعرض للفشل وتنتقل إلى فرصة أخرى.
- الابتكار: تتميز المؤسسات الناشئة بالابتكار والتطوير الدائم بحيث قد يكون في خلق منتج جديد، أو تعديل منتج قديم بابتكار جديد، بخدمة جديدة، طريقة توريد جديدة وما إلى ذلك.
- 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.
- الخطر في ظل ظروف عدم التأكد الشديد: بما أنه تركز على الابتكار فالسوق غير موجود وإن وُجد فهم غير مشبع وبالتالي صعوبة القيام بأبحاث السوق نظرا لقلّة المعلومات إذا تجد المؤسسات الناشئة نفسها تعمل في المجهول.
- البحث عن نموذج عمل مبتكر: بهدف اختراق سوق موجود بفكرة مبتكرة جديدة أو خلق سوق جديد يلبي حاجة لم تكن موجودة. ويتميز نموذج عملها بأنه غير سابق الوجود وقابل للتكرار لتحقيق تدفقات ربحية وقابل للتطور حيث يضمن لها التوسع والنمو.
- نوع السوق: بالعودة لتاريخ المؤسسات الناشئة فقد تجلت وظهرت من ولأجل الانترنت وتألقت في مجال التقنية والتكنولوجيا فقد اتجهت نحو الأسواق الرقمية أما بانتشارها فهي حاليا تخترق أسواق تقليدية مثل الفلاحة والصناعة والتعليم وغيرهم.
- الفريق: عادة ما يكون المقاول فريق يهدف تخصيص الإمكانيات كل حسب مهارته في مجاله خاصة أن أغلب أصحاب المؤسسات الناشئة شباب جامعي أو خريج جامعات عادة ما تكون خبرته قليلة حيث يعملون على تحقيق التكامل بين أعضاء الفريق لإنجاح الفكرة وإطلاق مؤسستهم.

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

- التمويل والمستثمرون: عادة ما يبدأ المقاول 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.

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.

3.1.2 الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات التقليدية

تختلف المؤسسات الناشئة عن المؤسسات التقليدية بعدة نقاط أهمها وأبرزها طريقة تفكير كل منهما مختلفة جدا، وأغلب الأخطاء المرتكبة اعتبار المؤسسات الناشئة مؤسسات صغيرة وللتوضيح يعرض الجدول التالي أهم الاختلافات المستنتجة من مختلف التعاريف:

جدول رقم(01): الفرق بين المؤسسات الناشئة و التقليدية

المؤسسات التقليدية	المؤسسات الناشئة
قد تكون حديثة أو قديمة النشأة	مؤسسة حديثة النشأة.
يتم انشاؤها في شكل محدد (صغيرة، متوسطة، كبيرة) وتحافظ عليه، وقد تقرر لاحقا النمو أو الانكماش.	مؤسسة مؤقتة ثم تتخرج.
الابتكار غير أساسي لوجودها، قد نجد بها مصلحة البحث والتطوير للحفاظ على مكانها بالمنافسة.	الابتكار أساس وجودها.
قد تأخذ وقتا طويلا لتصل مرحلة النضج مقارنة بنشأتها.	النمو والتطور المبكر.
الفكرة تقليدية موجودة مع توفر المعلومات الخاصة بها.	الإيمان بالفكرة الجديدة والعمل في المجهول لنقص المعلومات.
سوق موجود وتدخل المؤسسة المنافسة لتصريف منتجاتها وخدماتها، وهي مبنية بعناية ومتفاعلة مع السوق. قد يكون السوق في ظل احتكار، احتكار قلة، منافسة...	تحترق سوق غير مشبع بفكرة مبتكرة، أو تخلق سوق جديد لا تضمن فيه تصريف منتجاتها أو خدماتها فهي مبنية على المراهنة بقيمة الابتكار واستقباله بالسوق. تلي حاجة جديدة وبالتالي احتكار السوق قبل تقليد المنتج أو الخدمة.
خطر الفشل ضئيل سواء كان نشاطها في ظروف التأكد أو عدم التأكد لكن يكفي استراتيجية محكمة لإنجاح الشركة في ظل المنافسة القائمة حيث المعلومات متوفرة.	تعمل في ظل عدم التأكد وبالتالي تواجه خطر عال نحو الفشل حيث يكون أكبر بأضعاف مقارنة بالمؤسسات التقليدية.
تعيش بيئة أعمال تقليدية.	تحتاج بيئة مقاولانية خاصة لدعمها ولتحيا فيها.
تقوم في ظل اقتصاد تقليدي وهذا لا يمنع استفادتها من اقتصاد المعرفة لتطورها.	تقوم في ظل اقتصاد المعرفة.
تطبيق وتنفيذ نماذج موجودة مسبقا بناء على معلومات متوصل إليها سابقا أيضا.	البحث عن نموذج العمل الملائم وتجربة العديد من النماذج وتعديلها قبل الوصول للنموذج الملائم، ومن مبادئها التجريب والتعلم.
تعمل في ظل رسمية المكاتب ووجوب احترام بدلات العمل الخاصة وعادة ما تكون العلاقات بين رئيس ومرؤوس أي مدير وعمال.	تقوم بمكان خاص بشخصيتها (كمكان مفتوح، وجود أرائك بدل المكاتب.. عدم وجوب ارتداء بدلات رسمية، وضع صور وملصقات خاصة بالفريق... وتعتمد على الفريق، وروح الفريق هي القوة الدافعة

	نحو نجاحها. هيكلها التنظيمي يشجع على مزيد من الأفقية.
وجود اليد العاملة المؤهلة بسوق العمل.	صعوبة وجود اليد العاملة المؤهلة كونها تطلب خصائص معينة ترغب بالتجديد وتقبل التغيير.
قد تركز على منتج أو خدمة واحدة كما قد تهتم بأكثر من واحد، وعادة ما تبحث عن الاستقرار وإن اعتمدت التجديد يكون صغير نسبيا ومجرد تعديلات صغيرة خوفا من عدم تقبل التغيير فهي تشجع على الاستقرار.	تركز على منتج أو خدمة واحدة وتعتمد على منهج التعلم والتجديد الدائم، كما تشجع على التغيير الدائم وتعمل بمحيط يتميز بعدم الاستقرار.
قد يكون رأس مالها من ممتلكات شخصية، أو عن طريق شراكة كما قد تكون عن طريق الاقتراض من البنوك وجهات حكومية خاصة.	الحاجة إلى اللجوء إلى مستثمرين مثل أصحاب رأس المال المخاطر أو ملائكة الأعمال، كون البنوك والجهات الحكومية لا تستثمر بمشاريع ذات خطر عال.
البحث في رغبات الزبائن وتلبيتها، مراقبة المنافسين والمنافسة.	التعلم من الجمهور ومحاولة اكتشاف العملاء لإنشاء مكان لها بالسوق، وتلبية حاجات جديدة لم يتم تلبيتها بعد أو حتى اكتشافها.

المصدر: من إعداد الباحثين

2.2. تحديات وعقبات خلق المؤسسات الناشئة

من أبرز ما يعرقل المؤسسات الناشئة يمكن تلخيصه في: (جواد، 2007، ص 97-108)

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.

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.

عراقيل فنية: تعتمد المؤسسات الناشئة على فريقها إن تم جمعه، حيث لا تتحمل نفقات عمال مؤهلين وتكون مجرد فكرة لم تخرج بعد، ويعد سببا في حجب الرؤية الجيدة لمختلف الجوانب السوقية والتقنية لتطوير المنتج أو الخدمة مع ما يريده الزبون.

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

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 مرحلة تحقيق إيرادات وبالتالي لا تجد لنفسها وضعا قانونيا. كذلك قد تركز الدولة المؤسسات الناشئة بالتكنولوجيا غير أن الواقع يخلق مؤسسات ناشئة بمجالات مختلفة مثل الفلاحة، الطب وما الى ذلك.

2.3. نموذج تطوير العميل

1.2.3 الفرق بين نموذج تطوير المنتج ونموذج تطوير العميل

نموذج تطوير المنتج: نموذج معروف وسائد في أوساط المؤسسات التقليدية وهو ما تقوم عليه حيث تقوم المؤسسة ببناء المنتج وتقوم بتطويره وتعديله حسب السوق اعتماداً على بحوث السوق وتتبع المنافسة عن طريق تحقيق جودة أو تخفيض تكاليفه لطرحة بسعر أقل وما إلى ذلك من استراتيجيات. فخلاصة هي الطريقة المنهجية التي تبدأ أولاً من بناء المنتج ثم تقوم بعد ذلك بالبحث عن العملاء .

يُعتبر إتباع هذا النموذج أمراً مجهداً يحتاج أموالاً 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 غالباً 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 تعريفها مما قد يكلفه خسارة أمواله التي أنفقها في تطوير المنتج ووقته مما يعود عليه بإحباط نفسي يجد من قدراته.

نموذج تطوير العميل: على نقيض النموذج السابق قدم لنا ستيف بلانك نموذج تطوير العميل الذي يتبع منهجية Lean Startup وغيرها من مناهج المقاولاتية التي تنص على ضرورة تحديد شريحة العملاء أولاً والتركيز على احتياجها الذي لم يلبى بعد ثم تنتقل بعد ذلك للبحث عن الحل وبناءه. ولتقليل المخاطر يشترط النموذج أن يكون المنتج يُؤدي 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 أولاً.

ما يُلاحظ 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 تُجنب المقاول تضییع 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.

2.2.3 تقديم نموذج تطوير العميل

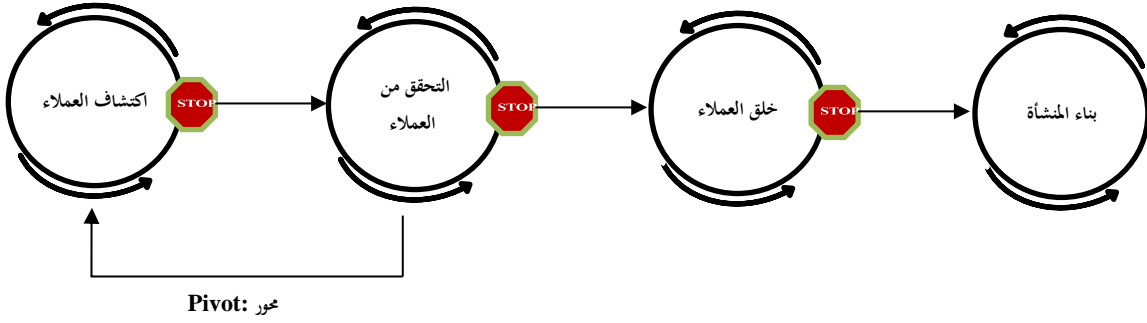
تم تقديم نموذج تطوير العميل من طرف ستيف بلانك المعروف بعرب وادي السيليكون، أحد رواد الأعمال المصنف ضمن 10 مؤثرين في وادي السيليكون وفقاً لصحيفة «سان خوسيه ميركوري نيوز» سنة 2009 كما صنفته مجلة «هارفارد بزنس ريفيو» من بين أساتذة الابتكار في العالم سنة 2012، وقد ساهم في تطوير عدة مؤسسات ناشئة .

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

نموذج تطوير العميل عبارة عن أربع 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 عمليا 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 بسلاسة فيما بينها وتتشكل في مرحلتين هما مرحلة البحث ومرحلة التنفيذ، ويساهم النموذج في تطوير المنتج بأقل تكاليف مع ما يتمشى وحاجيات الزبون بدءا 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 أريك ريس في مجال المقاولانية 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 نموده مما يتيح له أبواباً لاكتشاف أفكار جديدة ويغير مساره بفكرة جديدة ويعيد الخطوات من الأول.

3.2.3 خطوات تطبيق النموذج

كما رأينا سابقاً وهي أربع خطوات تتمثل في :

أولاً: 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 أن فرضيات النموذج صحيحة 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 اختبار تلك الفرضيات والوقت اللازم للقيام بالاختبار.

- اختبار المشكل: والغرض معرفة "هل الناس تهتم؟"، يتم في هذه الخطوة اختبار جميع الفرضيات عن طريق الخروج والبحث عن أفراد الشريحة المستهدفة بطرح الفكرة أولاً 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 اختبار-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 وتُسمى 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 و بدرجة عالية من الكفاءة، فيجب الانتباه أنها ليست مرحلة بيع و إنما التعلم من المناصرين الأوائل عن ادراك 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 لحل المشكل ومع المنتج 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 للمنتج أو الخدمة المراد تقديمها.

ثانياً: التحقق من صحة العملاء: يتم بهذه المرحلة استقطاب المزيد من المناصرين الأوائل وتجربة، قياس ومن ثم تعديل المنتج أو الخدمة وفقاً 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 دائماً 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 وتكريس 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 وتموقع 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 كثيراً لاخترق السوق وضمان مكان به، أما الخطوتين اللاحقتين فيمثلان مرحلة التنفيذ.

ثالثا: 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.

رابعا: 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 والكبر 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: لأجل دراسة الجانب التطبيقي 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 المقاولاتي والبحث وراء السبب لعدم خلق مؤسساتهم لحد الآن وأسباب فشل من تقدم بالفكرة، وكانت الدراسة لمدة 10 ساعات مقسمة على 3 أيام بهدف تقديم حلول للمشاكل التي اعترضتهم بمكتب استشارات في مجال المؤسسات .

سنذكر مجال فكرة المبتكرين دون عرض فكرتهم حماية لخصوصياتهم وطلباتهم، مع إعطاء رقم لكل مبتكر.

1.3. خصائص العينة:

جدول رقم (02): العوامل الديمغرافية للمبتكرين

المبتكر	مجال الابتكار	الجنس	السن	الحالة الاجتماعية	الحالة الاقتصادية	المستوى	التخصص
01	الطب	ذكر	أقل من 30	أعزب	بطل	ماستر	بيولوجيا.
02	الاعلام الالي	أنثى	اقل من 30	أعزب	بطل	ماستر	اعلام الي.
03	البيولوجيا والطاقات المتجددة	ذكر	أكبر من 30	أعزب	صاحب مؤسسة.	بكالوريا	تسيير واقتصاد.
04	الطاقات المتجددة	أنثى	أقل من 30	أعزب	بطل.	ماستر	الطاقات المتجددة.
05	النقل	ذكر	أكبر من 30	متزوج	موظف بقطاع النقل.	ليسانس	هندسة.
06	الإلكترونيك	ذكر	أكبر من 30	متزوج	موظف بقطاع التعليم.	دكتوراه	الالكترونيك.
07	الفلاحة	ذكر	أكبر من 30	متزوج	عامل بالقطاع الخاص.	دكتوراه	تصميم هياكل الآلات.

المصدر: من إعداد الباحثين

2.3. تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

حاولنا جمع معلومات من العينة وترتيبها حسب دراستنا أولاً من خلال رؤيتهم لمفهوم المؤسسة الناشئة، ثم انتقلنا 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.

أولاً: 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 نقلاً بنظره من مختلف مكاتب الاستشارة والمحاسبة التي زارها.

ثانياً: بالنسبة لمراحل ابتكاراتهم وما يعيقهم بالمحيط المقاولاتي: حاولنا تجميع المعلومات من تصريحاتهم وترجمة ردود أفعالهم من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (03): مرحلة الفكرة المبتكرة في مسارها وأهم مسبب في عرقلة تجسيدها مع تأثير خبرة المقاول

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.	خوفاً من سرقة أفكاره لم يصرح بفكرته حتى الآن، وهو أكثر ما يشغله لمدة سنتين.	ليس له خبرة ويبحث 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 ومحاوله 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 وحالياً المشكل بالزبائن، عدم تصريف المنتج وتكاليف ترتفع إضافة للقروض البنكية.	له خبرة مسبقاً بالتجارة، ودخول مجال الابتكار جعله يكتشف أنه كان فاقداً للخبرة في التعامل مع منتج جديد.
04	فكرة جاهزة وتوقف حالي.	نقص الخبرة مما سبب له عقدة في التعامل مع الإدارات الجزائرية التي تلقي منها رفض حد من فكرته وعزف عنها.	ليس له خبرة جعله وسط الأعمال لا يفقه شيئاً، وتوجه نحو البحث عن فريق.
05	فكرة جاهزة في انتظار التطبيق بعد جائحة كورونا.	حماية الفكرة.	له خبرة بمجال النقل والتسيير.
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.	له خبرة في مجالات مختلفة ومدعمة على أسس علمية.

المصادر: من إعداد الباحثين

ثالثاً: بالنسبة لاستعمال النماذج الجديدة ومنها نموذج تطوير العميل: حاولنا تجميع المعلومات من تصريحاتهم وترجمة ردود أفعالهم من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (04): استعمال النماذج المساعدة لإنجاح 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 إنجاح 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 يهتمه 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

4. مناقشة النتائج واقتراحات الدراسة:

1.4. تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

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 للجذب، أما بقية المبتكرين فزيادة على حداثة النشأة ربطوا المؤسسة الناشئة بالابتكار وهو أساس وجودها مع عدم ذكر فكرة النمو و كيفية النمو و هو 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.

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 كبير بالتعامل مع تجسيد أفكارهم إلا باندفاع من هم أقل عمرا واستيعاب أكثر من طرف من هم أكبر عمرا .

بخصوص الحالة الاجتماعية والاقتصادية فالمتزوج يبحث عما هو أكثر استقرارا ويكتفي بوظيفة حيث لا يتحمل مخاطرة الاستثمار بأفكاره والتفرغ لخلق مؤسسته ولكنهم على استعداد بترك مناصبهم في حال نجحت مؤسستهم. وهناك حالة أين دعم أفكاره وبعد نجاح ابتكاره من الناحية التقنية لم يجد التمويل اللازم للاستثمار وقرر العمل لدى شركة خاصة. أما بالنسبة للأفراد البطالين فرغم البطالة إلا أنها لم تؤثر بقراراتهم لخلق المؤسسة بل تأثر توجههم 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 شجعتهم للبحث وتطوير منتوجاتهم. إلا فرد واحد من العينة فرغم عدم دراسته بالجامعة إلا أنه اكتسب فكرته من خلال خبرته في العمل لدي مخبر صيدلي.

من التحليل السابق نؤكد أن بعض العوامل الديمغرافية تؤثر بخلق المؤسسة الناشئة على غرار عوامل أخرى مثل العمر. حول أكثر العقبات المسببة للإلغاء أو تأخير خلق المؤسسة الناشئة: يُمكن تبين أن أهم عائق للمقاول الجزائري هو خوفه من سرقة أفكاره المبتكرة ولنطق فكرته يتطلب وقتاً طويلاً 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 بمنتوجه المبتكر و لكن المستثمر يمول المشروعات التي يرى فيها نسبة عالية من النجاح لجنبي الأرباح والمبتكر رقم 03 رغم أنه كان يظن أن المشكل بالتمويل بالأول و بعد حصوله على التمويل فشل المشروع وأرجع السبب بعدم تصريف منتوجه الذي جعله يتوقف حالياً، 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 حالياً، وحتى من له الخبرة بمجال الأعمال وجب البحث عن النماذج الجديدة خاصة في التعامل مع المؤسسات الناشئة والابتكار عامة. ومنه نفي 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.

حول النماذج الجديدة الخاصة بالمؤسسات الناشئة وبموضوع تطوير العميل: أكثر ما يشد الانتباه بالتجربة المبتكر رقم 03 حيث تعرض للفشل حالياً ويرى أنه لو استعمل نموذج تطوير العميل لحمى ماله ووقته، أما بالنسبة للمبتكر رقم 06 فرغم عرض نموذجه 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 وجب 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 مكانهم 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.

2.4. توصيات الدراسة:

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

- وُجوب 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 وممن 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 يجب الفشل الكبير.
- التمويل الأولي نقترح 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.

5. خاتمة:

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 بها مقارنة بالمؤسسات التقليدية.

يختلف تأثير العوامل الديمغرافية على المقاولين فمنهم ما يؤثر إيجابيا مثل التخصص المدروس، ومنهم ما لا 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 والافتناع بها 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.

قائمة المراجع:

1. نبيل جواد،(2007)، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد، بيروت، 352 صفحة.
2. Alvarez C., (2017), Lean customer development: Building products your customers will buy, O'Reilly Media, Inc., 238 pages.
3. Blank Steve and Bob Dorf, (2020), The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company, John Wiley & Sons, 608 Pages.
4. Blank Steve, (2020), The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win, John Wiley & Sons, 384 Pages.
5. Cooper Brant and Patrick Vlaskovits, (2010), The entrepreneur's guide to customer development: a "cheat sheet" to The Four Steps to the Epiphany, CustDev, 104 Pages.
6. Ferré Jean-Luc, (2000), Les start-up : nouvelle économie, nouvel eldorado ? Éditions Milan, 64 Pages
7. NYFFELER Nathalie, Claude SUPER, Valéry NAULA, (2013), livre blanc entreprise 2.0 : Startup & PME, heig-vd, 62 pages.
8. Ries E, (2011), The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses, Crown Business, 296 Pages.

9. بوالشعور شريفة، (2018)، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة Startups: دراسة حالة الجزائر، *مجلة البشائر الاقتصادية*، 4(2)، (ص ص 417-431)
10. Blank Steve, (2013), Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, n 91(5), (pp. 63-72).
11. Blank S. & Euchner J., (2018), The genesis and future of Lean Startup: An interview with Steve Blank, *Research-Technology Management*, 61(5), (pp 15-21).
12. Del Bosco B. & Chierici R. & Mazzucchelli A., (2019), Fostering entrepreneurship: an innovative business model to link innovation and new venture creation. *Review of Managerial Science*, 13(3), (pp. 561-574).
13. Ferreira João J & Fernandes Cristina I., (2017). The impact of entrepreneurship education programs on student entrepreneurial orientations: Three international experiences. In *Entrepreneurial Universities, Springer, Cham*, (pp. 287-302).
14. Filomena Tiago Pascoal, Francisco José Kliemann Neto and Michael Robert Duffeym, (2009), Target costing operationalization during product development: Model and application, *International Journal of Production Economics* , n 118.2, (pp. 398-409).
15. 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), (pp. 196-203).
16. Marty Olivier, (2002), La vie de Start Up. S'investir dans les entreprises innovantes, *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, n 67, (pp. 4-15).
17. Tokarev B. E. & Shkarovskiy S. I., (2020), Marketing and Product Development Interaction in Innovative Startups. In 2nd International Scientific and Practical Conference “**Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth**”(MTDE 2020) Atlantis Press. (pp. 49-54).
18. Blank Steve, (2019), How to Convince Investors You're the Future not the Past, <https://steveblank.com/category/customer-development/> , Accessed: 01/07/2020
19. Graham Paul, (2012), startup=growth, <http://www.paulgraham.com/growth.html> , Accessed: 01/07/2020