

واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر: فرص وتحديات النجاح- دراسة حالة المؤسسة

الناشئة khidma-Tech

*The reality of Startups in Algeria: opportunities and challenges of success - Khidma-Tech as a case study*

نورة برايس\*

جامعة باجي مختار-عناية-الجزائر

Beraisnora@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/06/30

تاريخ القبول: 2024/05/01

الاستلام: 2024/02/06

**الملخص:**

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر والإحاطة بعوامل نجاحها والتحديات التي تواجهها وقد تعرضها للفشل، وبغية الإجابة على إشكالية الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأيضاً منهج دراسة حالة لتغطية حالة المؤسسة الناشئة khidma-Tech، ليتم تحليل وضعها الاستراتيجي باستخدام تحليل SWOT. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الناشئة في الجزائر تواجه تحديات، حيث برزت مشكلة التمويل كأبرز عائق لإنشاء هذه المؤسسات دون تفعيل دور حاضنات الأعمال، إضافة إلى مشكلة عدم تقبل الزبون للخدمات الرقمية ونقص الثقافة الإلكترونية، غير أن العمل الدؤوب لتطوير الخدمات وكسب ثقة العملاء وطموح استهداف السوق، كلها تعد من الفرص المتاحة للشباب المبتكر والطموح.

الكلمات مفتاحية: مؤسسة ناشئة، تحليل SWOT، الفرص والتهديدات، مؤسسة khidma-Tech.

تصنيف JEL: G32 ; L20

**Abstract**

This study aimed at highlighting the reality of startups in Algeria, and factors of their success and challenges that confront them and expose them to failure as well. To answer the problem of the study, a descriptive analytical approach was applied. A case study approach to cover the case of Khidma-Tech startup, to analyze the strategic situation using a Swot analysis was adopted. The study found that Start-ups in Algeria face several challenges that may expose them to failure, as the financing problem has emerged as the biggest obstacle to start-ups without activating the role of business incubators in addition to lack of customer acceptance of digital services. Diligent work to develop services and gain customer trust, and ambition to target the market are all opportunities available to innovative and ambitious youth.

**Keywords** Startups, Swot Analysis, Opportunities and Threats, Khidma Tech

**JEL classification codes:** L20 ; G32

\*المؤلف المرسل: نورة برايس. beraisnora@gmail.com

## مقدمة

في ظل التغيرات العالمية الجديدة التي فرضت تبني حلول جديدة للمشاكل الاقتصادية القائمة، بات الاهتمام بقطاع المؤسسات الناشئة أمرا متزايدا لما لها من دور ريادي في تحقيق النمو الاقتصادي واستدامته وتفعيل التنمية الاجتماعية بما فيها دعم سياسة التشغيل والتقليص من حدة البطالة، ففي الوقت الراهن تعتبر المؤسسات الناشئة " Start-up " مدخلا حيويا للنمو الاقتصادي، نظرا لارتكازها بالأساس على الأفكار الابتكارية والتكنولوجية.

كغيرها من الدول، تسعى الجزائر إلى تحقيق معادلة التنمية الاقتصادية بالتوجه إلى نظام اقتصادي جديد مبني على المعرفة والتكنولوجيا، حيث اتجهت الحكومة صوب دعم إنشاء المؤسسات الناشئة وذلك من خلال إرساء العديد من البرامج الداعمة واتخاذ القرارات ومنح التسهيلات لتعزيز بيئة أعمال هذه المؤسسات ومن ثم زيادة فرص نجاحها، غير أن طبيعة المؤسسات الناشئة التي تتضمن مخاطر عالية وعدم التهيئة الكافية لبيئة أعمالها خاصة في الجزائر، يضعها أمام مواجهة تحديات كثيرة منها المالية ونقص الخبرة والخوف من الفشل.

- إشكالية الدراسة:

مما سبق تم طرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر، بين فرص النجاح المتاحة والتحديات التي تواجهها وتعرضها للفشل (دراسة حالة مؤسسة ناشئة)؟

- فرضية الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضية التالية:

تواجه المؤسسات الناشئة " Start-up " في الجزائر تحديات كثيرة ما قد يعرضها للفشل، رغم الجهود المبذولة لدعمها وتعزيز بيئة أعمالها.

- أهداف الدراسة:

- الوقوف على واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر، من حيث التعرف على الإجراءات والتحفيزات المصدرة لدعم وتعزيز بيئة أعمال هذه المؤسسات؛
- الإحاطة بمختلف التحديات التي تواجهها المؤسسات الناشئة في الجزائر، من خلال دراسة حالة إحدى المؤسسات الناشئة الكائن مقرها بولاية عنابة، ليتم تحليل نقاط قوتها وضعفها، الفرص والتهديدات التي تواجهها وذلك باستخدام تحليل SWOT.

• منهج الدراسة:

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض ماهية المؤسسات الناشئة وتحليل دورها وأهميتها، إضافة لمنهج دراسة حالة لإحدى المؤسسات الناشئة الكائن مقرها بولاية عنابة، ليتم تحليل SWOT لهذه الأخيرة، بالاعتماد على المعلومات المجمعة عن طريق المقابلة مع مؤسس المؤسسة الناشئة Khidma Tech، لبغية الحصول على إجابات واضحة وصريحة تمكن من تغطية إشكالية الدراسة للخروج بنتائج منطقية.

I- مفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها:

يعتبر مصطلح Start-up إنجليزي الأصل، يتكون من كلمتين Start وتشير إلى فكرة الانطلاق و up بمعنى النمو، وهو ما يفيد عند تركيب المعنى أن المؤسسة الناشئة هي عبارة عن مشروع صغير بدأ للحظة وانطلق لينمو، ما يجعلها تتميز بعدة خصائص بحسب طبيعتها.

وقد عرفها Eric Reis: "بأنها كيان بشري صمم لخلق منتج جديد أو خدمة جديدة في ظل ظروف عدم اليقين". (Ries, 2011,p37)

أما بحسب Patrick Fridenson ، فإن الشركة الناشئة لا تتعلق بالعمر ولا بالحجم ولا بقطاع النشاط، ويجب أن تستوفي الشروط التالية: (أبو بكر، 2021، صفحة 359)

- نمو قوي ومحتمل؛
- تحتاج لتمويل مغامر؛
- استخدام تكنولوجيا حديثة؛
- سوق جديد مع صعوبة تقييم المخاطرة.
- وتتميز المؤسسات الناشئة بمجموعة من الخصائص منها:
- مؤسسات حديثة التكوين تبدأ من أفكار مفترضة في ذهن رائد الأعمال بهدف الخروج بمنتج مطور أو خدمة مبتكرة لإطلاقها في السوق، ثم تنتقل لتصبح مؤسسة كبيرة أو تتعرض للفشل وتنتقل لفرصة أخرى (اسماعيل، 2021، ص 73).
- مؤسسات يافعة يسيرها رائد الأعمال عن طريق الخوض في المخاطر التي يعمل على إدارتها بعقلانية ما يضمن تعظيم الفرص والعوائد (صولي، 2020، صفحة 3)
- مؤسسات تعتمد على التكنولوجيا لإشباع حاجات السوق بطريقة ذكية وعصرية؛
- تعمل ضمن فريق عمل مكون بهدف تخصيص الإمكانيات كل حسب مهارته في مجاله،

- تتطلب تكاليف منخفضة إذا ما قورنت بالأرباح التي تحصل عليها، وعادة ما تأتي هذه الأرباح بشكل سريع وفجائي (بنوجعفر، 2020، ص 94)
- عادة ما يبدأ رائد الاعمال بالاعتماد على التمويل الذاتي أو التمويل من طرف الأصدقاء والعائلة، وتتجه نحو المستثمرين خاصة أصحاب رأس المال المخاطر؛
- السرعة في الاستجابة للتغيرات حتى تعزز أدائها (بوفرح، 2022، ص 161).
- أما نقاط الضعف يمكن عرضها فيما يلي: (مداحي، 2020، ص 143)
- عدم القدرة على اختيار وصياغة استراتيجية العمل؛
- عدم قدرتها على تكوين شبكة فعالة للتوزيع بسبب ضعف وقلة امكانياتها؛
- صعوبة بلوغها الموارد التمويلية لعدة أسباب لعل اهمها انعدام الضمانات؛
- لا يمكن استفادتها من اقتصاديات الحجم لصغر حجمها.

## II- عوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة:

تمر المؤسسات الناشئة بمراحل مختلفة خلال عمرها التشغيلي، حيث تعتبر السنوات الأولى من عمرها الأكثر عرضة للفشل، وعليه تستعمل العديد من الدراسات مؤشر البقاء والاستمرارية كدلالة على نجاح المؤسسة الناشئة وفي هذا السياق سندعرض عوامل نجاح المؤسسات الناشئة وأسباب فشلها كالآتي:

الجدول رقم(1): عوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة

أسباب فشل المؤسسات الناشئة	أسباب نجاح المؤسسات الناشئة
عدم تحديد الهدف والرؤية الواضحة المستقبلية	الإبداع والابتكار: الاعتماد على فكرة إبداعية لخلق منتجات وخدمات جديدة وابتكار طرق لتسويقها وكسب أكبر عدد من الزبائن.
فقدان الحافز والحماس للمضي قدما في المشروع في ظل وجود صراعات بين فريق العمل	البداية مع الأشخاص المناسبين والجديرين (فريق العمل) خاصة عند اختيار الممول؛ واختيار الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة مع ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة المسؤولة في الإدارة
صعوبة الوصول إلى التمويل أو الاعتماد على صبيغ تمويلية خاطئة	توفر مصادر تمويلية متنوعة بين التمويل الذاتي والبدائل التمويلية المتاحة مع سهولة الحصول عليها توفر إيرادات كافية لتغطية مختلف التكاليف والاقتصاد في الانفاق الى أقل قدر ممكن
إهمال دراسة الجدوى وعدم دراسة السوق وتحليل سلوك المستهلك وعدم الاستجابة لمتطلبات العملاء والزبائن	دعم أنشطة البحث والتطوير ما يسمح بنمو حجم الاعمال والحصة السوقية ونمو الربحية وتعظيمها مستقبلا لضمان البقاء والاستمرارية
— نقص المعرفة، افتقار المورد البشري للكفاءة والخبرة — الركود الابداعي والتخلف التقني وعدم مواكبة التكنولوجيا الحديثة	— الاعتماد على أدوات التكنولوجيا الحديثة و إدارة المخاطر بكفاءة سواء على : — المستوى الاقتصادي: التأقلم مع متغيرات السوق المحلي و الدولي — المستوى البيئي: ابتكار حلول وخدمات ذات اثر إيجابي على البيئة — المستوى الاجتماعي: ابتكار خدمات ومنتجات تفيد المجتمع مع ضرورة مراقبة آثار الأنشطة والعمليات على هذه المستويات ما يسمح بتحقيق التنمية المسؤولة وبالتالي الاستمرارية والبقاء
عدم توفر الدعم الكافي والمرافقة اللازمة لإنجاح المؤسسة	توفر وتفاعل أجهزة الدعم والمرافقة (الحاضنات والمسرعات)
الإدارة غير الفعالة (قرارات متسرعة)	وجود تحفيزات جياثيه خاصة في السنوات الاولى لبداية النشاط

المصدر: من إعداد الباحثة

### III- واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر وتحديات تنميتها:

تسعى الدولة الجزائرية لإنشاء مشاريع ناشئة ضمن التوجهات التي يحملها النموذج الاقتصادي الجديد "رؤية الجزائر في أفق 2030"، ويتجسد ذلك من خلال إرساء تنظيم قانوني للمؤسسات الناشئة واتخاذ عدة قرارات وتفعيل آليات في سبيل دعم هذه المؤسسات، ولكن تبني هذا التوجه يتطلب مواجهة بعض التحديات التي قد تعيق نجاحها.

#### 1. التنظيم القانوني للمؤسسات الناشئة في الجزائر:

حسب ما تضمنته احكام المرسوم التنفيذي رقم 20 - 254 المؤرخ في 27 محرم 1442 الموافق لـ 15 سبتمبر 2020، المتعلق بإنشاء مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة الأعمال مع تحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها، حدد المشرع الجزائري المقصود من المؤسسة الناشئة: فالمؤسسة الناشئة تجمع بين فكرة الإنشاء وفكرة النمو القوي (المرسوم التنفيذي رقم 2020/25، ص11)، فهي مؤسسة تتميز بالنمو المحتمل القوي واستخدام التقنيات الجديدة المبتكرة. ، وفي أحكام المادة 11 منه في الفصل الرابع المعنون بـ " شروط منح علامة مؤسسة ناشئة "بحسب المعايير التالية: (المرسوم التنفيذي رقم 20-254، 2020،

- يجب أن تكون المؤسسة الناشئة خاضعة للقانون التجاري الجزائري؛
- يجب أن لا يتجاوز عمر المؤسسة ثماني 8 سنوات؛
- يجب أن يعتمد أن نموذج أعمال المؤسسة منصب على المنتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو فكرة مبتكرة؛
- يجب أن لا يتجاوز رقم الأعمال السنوي للمؤسسة المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية؛
- يجب أن يكون رأس مال الشركة مملوكا بنسبة 50 % على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق الاستثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة مؤسسة ناشئة؛
- يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية؛
- يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل .

رغم توافق هذا المفهوم مع ما هو متداول في التعريفات العامة المتناولة في غالبية الدول، إلا أننا نستنتج من فحوى المادة أعلاه اعتماد المشرع على عدة معايير، في حين أهمل معايير أخرى لم يدرجها مثلا الابتكار كمعيار أساسي لمنح علامة مؤسسة ناشئة أو كالبعد التكنولوجي، وهو ما يدل لا محالة على عدم حصر

المشرع الجزائري المؤسسات الناشئة في قطاع محدد، أو حتى معيار المخاطرة كون هذه المؤسسات تنطلق من العدم لتخاطر إما النجاح أو الفشل.

أما عن طريقة الحصول على علامة مؤسسة ناشئة في الجزائر، فإنه يتعين على صاحب المؤسسة الراغب في الحصول على علامة " مؤسسة ناشئة (label startup) " ، تقديم طلب عبر البوابة الالكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة <https://startup.dz/> ، لأنه من خلالها تحظى المؤسسة ببعض المزايا الضريبية (بنان، 2022، ص18)، مثل إعفاءات جبائية تصل إلى خمس سنوات، إعفاء التجهيزات التي تقتنيها المؤسسات الناشئة من الرسم على القيمة المضافة، بالإضافة إلى الحصول على الدعم من الوزارة المكلفة بهذا القطاع، ويجب أن تكون المؤسسة الناشئة مرفقة بالوثائق التالية :

- نسخة من السجل التجاري وبطاقة التعريف الجبائي والاحصائي؛
- نسخة من القانون الأساسي للشركة؛
- شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) مرفقة بالقائمة الاسمية للأجراء؛
- شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء (CASNOS)؛
- نسخة من الكشوف المالية للسنة الجارية؛
- مخطط أعمال المؤسسة مفصلا؛
- المؤهلات العلمية والتقنية والخبرة لمستخدمي المؤسسة؛
- وعند الاقتضاء كل وثيقة ملكية فكرية وأي جائزة أو مكافئة متحصل عليها .

ويتم الرد على كل طلب للحصول على علامة "مؤسسة ناشئة" في أجل أقصاه 30 يوما ابتداء من تاريخ إيداع الطلب من خلال البوابة الالكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة.

## 2. مبادرات الحكومة الجزائرية لدعم المؤسسات الناشئة:

### 1.2 استحداث وزارة خاصة بالمؤسسات الناشئة والمصغرة واقتصاد المعرفة:

وتم ذلك بتاريخ 2020/01/08، حيث عملت الوزارة الخاصة بالمؤسسات الناشئة على مرافقة الشباب الجزائري الباحث عن الولوج لميدان الابتكار.

### 2.2 قرار الإطلاق الرسمي "للصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة، : Alegria startup Fund"

وكان يوم 03 أكتوبر 2020، وهو أول آلية عمومية تمويلية جديدة قائمة على الاستثمار في رؤوس الأموال، حيث يسمح الصندوق بتسريع الإجراءات الإدارية عبر المنصة الرقمية " 1 er ministre. Dz" مما يسهل الحصول على التمويل وتأطير المؤسسات الناشئة، في بداياته استثمر الصندوق في رؤوس أموال أكثر من

70 مؤسسة ناشئة كما تجاوز حجم الاستثمارات للشركات الناشئة أكثر من مليار و200 مليون دج (زواق، 2022، ص12).

### 3.2 قرارات لدعم المؤسسات الناشئة بالجزائر وهي: (بنوجعفر، 2020، ص98)

- إطلاق أول مسرع حكومي للمؤسسات الناشئة " Alegria venture " ، والذي يؤثر بطريقة مميزة في المؤسسات المبتكرة حيث يسمح لها بتسويق مشاريعها وربطها بالمستثمرين؛
- إنشاء مجلس أعلى للابتكار، الذي سيكون حجر الأساس للتوجه الاستراتيجي في مجال ترمين الأفكار والمبادرات المبتكرة والإمكانات الوطنية للبحث العلمي في خدمة اقتصاد التنمية؛
- تعميم عملية الدفع الإلكتروني في مختلف القطاعات الحيوية؛
- تمكين حاملي المشاريع المبتكرة وأصحاب المؤسسات الناشئة من الاستفادة من المساحات المتاحة داخل المؤسسات التابعة لقطاعي الشباب والتكوين المهني على المستوى الوطني؛

### 4.2 الإجراءات التحفيزية لفائدة المؤسسات الناشئة:

تم الإعلان عن اجراءات تحفيزية جديدة وهي: (<https://news.radioalgerie.dz/ar/node>)

- الاستفادة من المرافقة المالية والدعم من طرف حاضنات الأعمال الموزعة على التراب الوطني؛
- تقديم شروحا حول كيفية تكفل الدولة بمصاريف براءات الاختراع
- وضع الاطار التنظيمي للابتكار وتدعيم وسائط الدفع الالكتروني، ومراجعة الاطار التشريعي للتجارة الالكترونية أي تحيين القانون التجاري بما يجعله أكثر مرونة مع المؤسسات الناشئة؛
- تبسيط إجراءات إنشاء المؤسسات الناشئة، حيث تم إصدار العديد من النصوص التنظيمية مما أدى إلى ارتفاع ملحوظ في عدد المشاريع المبتكرة التي تحصلت على علامة " Label " ؛
- إبرام اتفاقية بين الجامعات ووزارة المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة لتمكين الطلاب الخريجين سنة 2023 من تحويل أفكارهم لمؤسسات ناشئة وفقا للقرار الوزاري "1275"، ما يجعل من الجامعة قاطرة للإقلاع الاقتصادي

### 3. تحديات تنمية المؤسسات الناشئة في الجزائر:

#### 1.3 التحديات التمويلية:

- ضعف الأطر القانونية الاستعانة وصعوبة تحضير دراسة الجدوى لعدم توفر البيانات والمعلومات من جهة وارتفاع تكاليف اعدادها من جهة أخرى،

- تحديات الخاصة بتمويل المؤسسات الناشئة، كفاءته وشروطه وخاصة ما تعلق بصناعة رأس المال المخاطر، وقد بدأت تظهر مبادرات وشركات الاستثمار المخاطر وحتى مسرعات الاعمال لتسهيل الحصول على التمويل (العربي، 2021، ص472)
- افتقار المؤسسات الناشئة للخبرة في أسس المعاملات البنكية.
- الموارد البشرية:
- يشرع رائد الأعمال بانتقاء أعضاء ذو جودة عالية لتكوين فريق عمل متكامل موثوق بهم لبدأ نشاط مؤسسته والذين يكونون عادة متخصصين في مجالات مختلفة، وقد يؤدي الفشل في الحصول على فريق العمل الجيد إلى بداية زوال المشروع (Bairw, 2019, p242)
- أن أغلبية طالبي العمال هم الخرج و الجامعات الذين ينقصهم الكثير من الخبرات ويرجع ذلك إلى وجود فجوة بين ما يتم تدريسه للطلاب في الجامعة والمعرفة المطلوبة في سوق العمل.

### 2.3 التحديات التنظيمية والتشريعية:

- من مظاهرها طول فترة معالجة الملفات على مستوى المصالح المتخصصة، ونقص الأطر القانونية المنظمة لطبيعة المؤسسات الناشئة وطريقة عملها وعدم وضوحها وافتقارها للمرونة

### 3.3 التحديات التكنولوجية:

- غياب البنية التحتية التكنولوجية يحول دون استفاد المؤسسات الناشئة من الخدمات لعل أبرزها: العملات الرقمية وسوق الإقراض الجماعي؛ (عبد الرحيم، 2018، ص154)
- الأمن الالكتروني: إن المؤسسات الناشئة التي لا تمتلك نموذج أعمال، قد تواجه مخاطر الكترونية مرتفعة لأنها لا تدرك المخاطر المحتملة التي قد تنشأ بالنسبة لها،
- تحديات الثقافة والوعي:
- تعد الثقافة الجزائية سببا في تكييف الأفراد للنظر بازدراء إلى الفشل، كما أن الأفراد غالبا ما يقدمون آرائهم حول الفشل والإخفاق لكن نادرا ما يشجعون على تجاوزها،
- غالبا ما يكون الأفراد غير واعين بكيفية مساهمة المؤسسات الناشئة في النمو الاقتصادي وتوليد فرص العمل، والمساهمة في التنمية الاجتماعية؛ (Joshi, 2019,p189)
- إشكالية خلق الوعي في الأسواق، حيث تفشل المؤسسات الناشئة بسبب عدم الانتباه إلى القيود في الأسواق، فتزيد حدة الصعوبات عند طرح منتج جديد، فضلا عن حساسية المستهلكين الجزائريين للأسعار وعدم استعدادهم للدفع مقابل منتجات وخدمات مبتكرة؛



### 4.3 التحديات الاجتماعية والتسويقية:

- سلوك المستهلك الجزائري الذي يتغير بتغير المنطقة التي يقطن فيها الأمر الذي يجعل من الصعب على المؤسسات الناشئة أن تخلق استراتيجيتها التجارية ؛
- إشكالية هيكل الأسواق الجزائرية التي تعتبر أسواقا غير منظمة ومجزأة إلى حد كبير، فضلا عن غياب استراتيجية فعالة للعلامة التجارية المحددة لهوية المؤسسة الناشئة ؛
- افتقار رواد الأعمال إلى الارشاد والتوجيه الذي يعد أحد الأسباب الرئيسة لفشلهم وهذا دليل على أن الافتقار إلى التوجيه المناسب يمكن أن يكون نهاية لفكرة جيدة. (Kumar, 2018 , p4-5)
- التكلفة العالية للتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج باستخدام الطاقات المتجددة، نقص اليد العاملة المؤهلة لاستخدامها ومحدودية الموارد على كافة الأصعدة: البشرية، المالية والمادية؛

## IV- دراسة حالة المؤسسة الناشئة: " khidma-Tech "

### 1. تقديم مؤسسة خدمة التكنولوجيا المعلومات: " khidma-Tech "

كانت الانطلاقة الأولى لطرح فكرة إنشاء مؤسسة ناشئة من المؤسس بالجامعة سنة 2011، وذلك قبل التخرج من الجامعة، حيث تناقش المؤسس مع مجموعة من الأصدقاء على إنشاء مؤسسة مختصة بتطوير برامج الاعلام الآلي، وبعد التخرج تجسدت الفكرة وتم انشاء مؤسسة khidma-Tech سنة 2014، ويعني الجزء الأول من التسمية " khidma " طلب خدمة معينة، أما " Tech " فتشير إلى التكنولوجيا، بمعنى آخر طلب خدمة إلكترونية، ويشرف على أعمال المؤسسة فريق عمل يتكون من 10 أعضاء موظفين تم اختيارهم بشكل أساسي من كبار المطورين الذين لديهم عدة سنوات من الخبرة في تخصصات مختلفة في تكنولوجيا المعلومات والذين يتشاركون نفس شغف التطوير، ويشكل الأعضاء فريقاً موحداً ومتربطاً ومتكيفاً ومتحمساً وواسع الحيلة وجاهزاً لمواجهة الحياة المهنية.. ويتبنى فريق العمل مستوى المعايير والقواعد المعترف بها من قبل مجتمع والتي أثبتت فعاليتها في جميع أنحاء العالم، من أجل تقديم منتج بأعلى جودة ممكنة .

و يتمثل الهدف من شركة خدمة تكنولوجيا المعلومات في مساعدة المجتمع الجزائري على التعرف على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال إنتاج الخدمات والتطبيقات في هذا المجال والمساهمة في إنشاء محتوى الإنترنت الجزائري.

### 2. خدمات مؤسسة " khidma-Tech "

تتمثل أساسا في تقديم مساعدة بالتعرف على تقنيات المعلومات والاتصالات من خلال إنتاج الخدمات والتطبيقات في هذا المجال، والمساهمة في انشاء محتوى انترنت جزائري و رقمنة الخدمات في مختلف

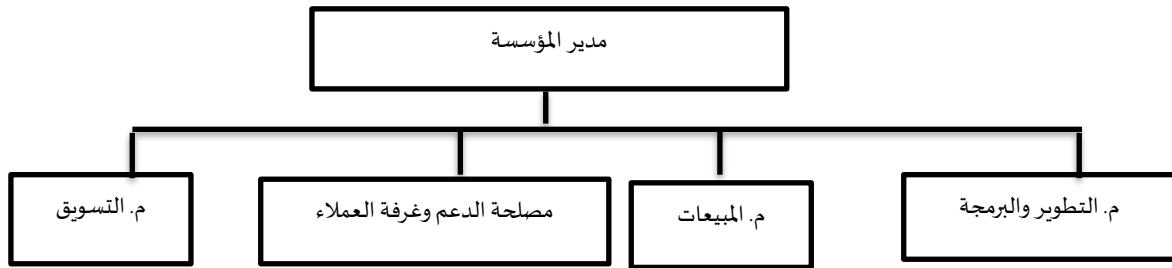
القطاعات سواء الصحة الرقمية والسياحة الرقمية، تصميم وإنتاج تطبيقات الهاتف المحمول على الهاتف الذكي والكمبيوتر اللوحي، تطوير WEB باعتباره يعد وسيلة أساسية لجعل منتجاتك أو خدماتك معروفة بشكل أفضل وبتكاليف منخفضة، وتطوير برمجيات مُصممة خصيصًا ومُخصصة بالكامل ومُكيفة وفقًا لاحتياجات العميل.

وتسعى مؤسسة "khidma-Tech" بشكل أساسي إلى تسهيل الولوج إلى أي خدمة في مجال الصحة الرقمية والسياحة الرقمية، وبشكل عام مساعدة المجتمع الجزائري بالتعرف على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال إنتاج خدمات وتطبيقات في هذا المجال والمساهمة في إنشاء محتوى إنترنت جزائري بحث يمكن من تقديم حلول رقمية لمشاكل وصعوبات تواجه المجتمع.

### 3. تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة khidma-Tech

يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة khidma-Tech ، بأنه أفقي يحدد العلاقات الموجودة بين مدير المؤسسة ومختلف المصالح، كما هو موضح بالشكل التالي :

شكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة khidma-Tech.



المصدر: <https://www.khidmatech.com/accueil.php?language=fr>

الملاحظ من الشكل السابق أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة " khidma-Tech " هو هيكل تنظيمي أفقي يحدد العلاقات الموجودة بين مدير المؤسسة وباقي الموظفين على مستوى مختلف المصالح التي تتمثل مهام كل منها فيما يلي :

— مدير المؤسسة: هو المسير التنفيذي والمشرف على كل الأعمال والنشاطات والخدمات داخل المؤسسة، يحق يكون المسؤول عن وضع استراتيجية المؤسسة، كما تكون له علاقة وطيدة مع مختلف المصالح، إذ يدرس مع ممثلي المصالح كل المشاكل التي تعرقل عمل المؤسسة كما يناقش معهم الحلول المقترحة،

— مصلحة التطوير والبرمجة: تتشكل من ثلاثة مهندسين تقنيين مختصين في إعداد البرمجيات والمواقع والتطبيقات باستخدام أحدث التكنولوجيات بهدف تطوير الخدمات المعروضة.

— مصلحة المبيعات: تتشكل من موظفين يتوليان مهمة بيع الخدمات المنتجة وتحصيل الإيرادات .

- مصلحة الدعم وغرفة العملاء: تعمل هذه المصلحة على مدار 24 ساعة، حيث يتولى موظفين مهمة الرد على تساؤلات الزبائن حول خدمات المؤسسة وذلك لمعالجة طلباتهم.
  - مصلحة التسويق: يتولى موظفين مهمة الترويج للخدمات التي تنتجها المؤسسة لكسب أكبر عدد من الزبائن وذلك من خلال الملصقات الاشهارية والحملات الاشهارية التحسيسية.
4. عرض أسئلة واجوبة المقابلة:

من أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة والتأكد من صحة الفرضية المتبناة، ستتم دراسة حالة المؤسسة الناشئة "khidma-Tech" الكائن مقرها بولاية عنابة، و فمن خلال تحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على نشاطها سيتم تحديد نقاط قوتها وضعفها، وأيضا فرص النجاح المتاحة والتهديدات التي تواجهها وقد تعرضها للفشل وذلك استخدام تحليل SWOT كأداة مناسبة من أدوات التحليل الاستراتيجي، وسيساعد في ذلك إجراء مقابلة مع مؤسس ومسير مؤسسة "khidma-Tech"، حيث تم تصميم وتوجيه له أسئلة المقابلة ضمن 4 محاور كمايلي:

- المحور الأول: (الأسئلة من 1 إلى 7): يستهدف فكرة إنشاء المؤسسة، المراحل والهدف؛
- المحور الثاني: (الأسئلة من 8 إلى 10): يستهدف كيفية تمويل المؤسسة الناشئة، المشاكل والحلول؛
- المحور الثالث: (الأسئلة 11 من إلى 17): يستهدف مجال العمل والنشاط والعوامل المؤثرة عليه؛
- المحور الرابع: (الأسئلة 18 من إلى 21): يستهدف واقع بيئة أعمال المؤسسات الناشئة في الجزائر والجدول التالي يلخص مجريات المقابلة مع مؤسس مؤسسة «khidma-Tech»، من أسئلة وأجوبة:

الجدول رقم(2): عرض أسئلة وأجوبة المقابلة مع مؤسس مؤسسة "khidma-Tech"

الأسئلة	الأجوبة
1. كيف جاءت فكرة إنشاء المؤسسة؟	لما كنت بالجامعة سنة 2011 وقبل التخرج تناقشت مع مجموعة من الأصدقاء على إنشاء مؤسسة مختصة ببرامج تطوير الاعلام الآلي، وبعد التخرج تجسدت الفكرة.
2. على ما يدل اسم المؤسسة "khidma-Tech"؟	تسمية " khidma " تعني طلب خدمة معينة، أما " Tech " فتشير إلى التكنولوجيا، بمعنى طلب خدمة إلكترونية.
3. قيم يكمن الابتكار في مؤسستكم؟	كانت الفكرة المبتكرة تتمثل في حجز المواعيد الطبية أو حجز غرف في الفنادق عن بعد دون عناء التنقل إلى المراكز الطبية أو الفنادق.
4. هل تحصلتم على علامة مؤسسة ناشئة "label"؟ ومتى كان ذلك؟	نعم، حصلنا على علامة مؤسسة ناشئة وقد كنا أول شركة ناشئة على مستوى ولاية عنابة حاصلة عليها وكان ذلك سنة 2021، كما قمنا بتأطير مجموعة من المؤسسات الناشئة كي تحصل على علامة "label"؛
إذا كان الجواب بنعم؛ فكيف تحصلتم على العلامة (الإجراءات المتبعة) وماهي مدة الانتظار؟	حصلنا على العلامة من خلال الولوج للمنصة الالكترونية <a href="https://startup.dz">https://startup.dz</a> ثم قمنا بفتح حساب خاص بالمؤسسة من خلال تسجيل المعلومات الشخصية وكذا تحميل الملفات والوثائق المطلوبة (عبارة عن شروط لمنح العلامة مثل: عمر المؤسسة أقل من 08 سنوات، تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستمرة، عدد العمال أقل من 250 عامل وأن يكون رأس مال المؤسسة مملوكا بنسبة 50%) وبعد ارسال الطلب قامت اللجنة الوطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة بدراسة الطلب وكان الرد بعد شهر.
5. مما يتكون فريق العمل؟	يتكون من مؤسسين والباقي (08) عمال مؤهلون في مجال تكنولوجيا المعلومات.
6. هل قمتم بدراسة الجدوى لمؤسستكم؟	نعم، قمنا بها باعتبارها مهمة جدا لانطلاق مشروعنا
هل قمتم بدراسة السوق واجراء تحليل لسلوك المستهلك الجزائري إذا كان يحتاج لتلك الخدمة؟	أكد قمنا بدراسة السوق كما اجرينا ابحاث عن المنافسين المحتملين فوجدنا أن هنالك منافسين لكهم لا يشكلون خطرا بالنسبة لنا .

7. كيف تجاوزتم النظرة التشاؤمية والمحبطة من المجتمع في بادئ الأمر؟	كان شغفنا بالتكنولوجيا أكبر بكثير وكنا جد مهوسين بالإعلام الآلي وعالم الرقمنة والبرمجيات.
8. كيف حصلتم على التمويل؟ هل صادفتكم صعوبات في الحصول على التمويل والمدة المستقرة لمعالجة ملفكم كانت طويلة وعرقلت مساركم؟	في بداية الأمر كان التمويل ذاتيا 100% وبعدها طلبنا الدعم المالي من الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة "ASF" وكان ذلك فعلا؛ لا، لم تكن هناك صعوبات في اجراءات الحصول على التمويل، كما أن المدة المستقرة لمعالجة الملف لم تكن طويلة، حيث أنه في ظرف 06 أشهر تمت كامل العملية من التسجيل في المنصة الالكترونية إلى غاية الحصول على التمويل.
9. هل المؤسسة ملكية فردية أم هناك شركاء؟ بأي نسبة مشاركة لكل شريك وهل كل شريك له حق التدخل في التسيير او ماهي حقوق كل شريك وهل من حقه حصة في الأرباح أو ماذا؟	نعم، هناك شركاء متمثلون في (المؤسس الثاني و صندوق تمويل المؤسسات الناشئة)؛ بالنسبة للصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة يمتلك ما نسبته 15% من رأس مال المؤسسة وليس له الحق بالتدخل في عملية التسيير؛ أما 85% المتبقية فهو مناصفة بيني وبين الشريك الثاني كما أننا المسؤولين عن عملية تسيير المؤسسة واتخاذ القرارات فيها.
10. ما كان دور حاضنات الأعمال والمسرعات في دعمكم؟	لم نتعامل مع الحاضنات، لكن تعاملنا مع مسرعة أعمال ولم تكن التجربة عند مستوى تطلعاتنا، بعدها قررنا أن نتعامل مع مسرعة إماراتية بدبي وكانت التجربة ممتازة جدا.
11. ما هو مجال عملكم؟	للمؤسسة منصتان رقميتان لتقديم الخدمات: - منصة في مجال رقمنة الخدمات في مجال الصحة: والتي تقدم خدمة البحث عن أحسن الأطباء والأخصائيين وحجز المواعيد الطبية لديهم ويكون ذلك عبر الموقع الالكتروني التالي: <a href="https://dzdoc.com">/https://dzdoc.com</a> - منصة متخصصة في السياحة الرقمية: تهدف لمساعدة محترفي خدمة الفنادق، وتسعى لإيجاد حلول برمجية وسهلة عبر الموقع الالكتروني التالي: <a href="https://hotelo.pro">/https://hotelo.pro</a>
12. ما كان هدفكم من نشاط المؤسسة؟	يكمُن هدفنا في: — تسهيل الولوج إلى أي خدمة في مجال الصحة الرقمية والسياحة الرقمية؛ — التقليل من مشكل الاكتظاظ عند الأطباء ففي حالة لم يستطيع المريض الذهاب للطبيب، فإنه يتحصل على استشارة طبية عبر الإنترنت من قبل الطبيب عبر مكالمة فيديو؛ — معرفة بتفاصيل موعدك قبل الذهاب للطبيب؛ — حجز الغرفة المتاحة التي تتوافق مع احتياج الزبون قبل الذهاب إلى الوجهة؛ — تسهيل عمل الموظفين في الاستقبال لدى الفندق وتنشيط السياحة داخل التراب الوطني.
13. هل تفكرون في توسع نطاق خدمتكم وتطويرها؟ اذا الجواب نعم، ما الإجراءات التي ستعمدون عليها لتحقيق هدفكم في التوسع	أکید بالطبع فنحن دوما في تطوير مستمر لتقديم خدمة مرضي من خلالها زبائننا؛ وتكمن الاجراءات التي نعتمد عليها لتحقيق هدف التوسع، في تكوين العاملين لاكتساب مهارات عالية وتكنولوجيا حديثة التي تخفف من التكلفة والتي بدورها تكسبنا ميزة تنافسية سريعة عالية.
14. ماهي الصعوبات والعراقيل المتوقع مواجهتها؟	من بين الصعوبات المواجهة نذكر المنافسة الشرسة، السوق الكبير التقليدي وغير ناضج، وكذا عقلية العملاء الجزائريين كونهم لا يدعمون المنتج المحلي أو الأفارقة الذين لا يثقون في المنتج الجزائري.
15. فيما تتمثل استراتيجية المؤسسة لتقديم خدمة مرضي بها زبائننا؟	هو كوننا نحرص على خدمات ما بعد البيع وهذا سر نجاح أغلب الشركات.
16. كيف تتم مراقبة الأداء؟ ماهي الأدوات المستخدمة لمراقبة أداءكم؟	تتم مراقبة الأداء من خلال لقاءات دورية مع الشريك لتحليل البيانات المحاسبية والقوائم المالية (عدد الزبائن الجدد، تطور رقم الأعمال و الالتزامات...) ويكون ذلك مرة كل 03 أشهر.
17. ما هو الدور الاقتصادي والاجتماعي الذي قدمته "khidma-Tech"؟	يمثل الدور الاجتماعي في تسهيل عملية حجز مواعيد طبية أو حجز غرف في الفنادق لأشخاص غير قادرين على التنقل، أما الدور الاقتصادي فيتمثل في تحقيق عائدات كبيرة وتوفير مناصب شغل.
18. كيف ترون واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر؟ وهل حقيقة تمكنتم من الاستفادة من الدعم المقدم من الوزارة المعنية؟	يعتبر واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر جيد خاصة بعد سنة 2020 عند استحداث الوزارة المكلفة باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والتي أتاحت جملة من التسهيلات ووفرت نظام بيئي ملائم لتطوير هذا النوع من المؤسسات.
19. فيما تتمثل التحديات التي تواجه نجاح وتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر والتي مررتكم بها شخصيا؟	هناك العديد من الصعوبات متمثلة أساسا في: الصعوبات المالية، صعوبات في عدم تقبل الزبون الخدمات وذلك بسبب أنها غير ملموسة أي يوجد نقص في الثقافة أو المعرفة الإلكترونية، المنافسة الشديدة ونقص التأهيل، التأطير والتكوين، سوق تقليدي غير ناضج؛
20. في رأيكم كيف يمكن مواجهة التحديات المعرقة لنشاطكم، وماذا تقترحون حسب خبرتكم وتجربتكم	يمكن مواجهة هذه العراقيل من خلال العمل الدؤوب واحداث تطوير مستمر لنوعية الخدمات المقدمة وكسب ثقة العملاء من خلال تقديم الخدمات ذات جودة عالية وبأسعار مغرية.
21. ما هي الافاق المستقبلية لمؤسستكم في ظل دعم الدولة لهذا القطاع؟	نطمح حاليا إلى استهداف كامل السوق الوطني والحصول على حصة سوقية كبيرة فيه سواء في مجال الصحة الرقمية أو السياحة الرقمية، أما مستقبلا فنطمح إلى اكتساح السوق الافريقية وذلك عام 2025.

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على المقابلة مع مؤسس مؤسسة "khidma-Tech"

## 5. تحليل SWOT لمؤسسة khidma-Tech

الجدول رقم (3): تحليل SWOT لمؤسسة khidma-Tech

تحليل SWOT		khidma-Tech
العوامل الداخلية	نقاط القوة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ فريق العمل يتكون من فئة الشباب الجاد والمبدع؛</li> <li>✓ تسعى لتطوير خدمات جديدة وتحسينها لإرضاء عملائها؛</li> <li>✓ الابتكار والتطوير الدائم والمستمر لخدماتها؛</li> <li>✓ أول مؤسسة ناشئة على مستوى ولاية عنابة تحصل على علامة "label Start-up" تنفرد بخاصية تكوين وتأطير المؤسسات الناشئة للحصول على هذه العلامة</li> </ul>
	نقاط الضعف	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الافتقار إلى التكوين الجيد للعمال في المجال التكنولوجي؛</li> <li>✓ غياب خطة تسويقية واضحة المعالم.</li> </ul>
العوامل الخارجية	الفرص	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الدعم الحكومي كونها معفية من الضرائب في الخمس سنوات الأولى؛</li> <li>✓ الدعم المالي من الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة.</li> </ul>
	التحديات	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ضعف في تدفق سرعة الانترنت؛</li> <li>✓ المنافسة الشديدة والشرسة؛</li> <li>✓ القوانين المعيقة للتجارة الدولية ما لا يسمح بالدخول للسوق الافريقية؛</li> <li>✓ بيئة الأعمال الصعبة في الجزائر وتأثيرها السلبي على نشاط الشركة.</li> </ul>

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماد على الجدول رقم 3 ومعلومات مقدمة من مؤسس مؤسسة khidma-Tech

## 6. تحليل نتائج المقابلة:

من خلال تحليل الإجابات عن أسئلة المقابلة التي أجريت مع مؤسس مؤسسة "khidma-Tech"، وايضا تحليل SWOT لهذه المؤسسة، تم التوصل الى النتائج التالية:

✓ المؤسسة الناشئة "Start-up" هي كل فكرة جديدة أُبتكرت لتلبية الحاجة لخدمات معينة أو منتجات لم يسبق لها الظهور من قبل، أملا لحل مشكل قائم في الواقع المعاش بأقل جهد وأقل تكاليف وفي أسرع وقت ممكن وذلك من خلال استخدام تقنيات التكنولوجيا المالية الحديثة لإنتاج تلك الخدمات والمنتجات.

✓ تعتبر مؤسسة khidma-Tech من الشركات الرائدة في مجالي الصحة الالكترونية والسياحة الإلكترونية في الجزائر، نظرا لما تتمتع به من نقاط قوة تجعلها متميزة في هذان القطاعان في الجزائر، رغم ما تتعرض له من تهديدات تعترض نجاحها.

✓ توفر تقنيات التكنولوجيا الحديثة المعتمدة لأصحاب المؤسسات الناشئة لا سيما مؤسسة khidma-Tech، أعباء القيام بدراسات الجدوى التي تعتبر عائقا أمامهم باعتبارها جد مكلفة، كما تسهل عليهم عمليات دراسة السوق وسلوك المستهلك.

✓ تركز المؤسسات الناشئة على تطبيقات التكنولوجيا الحديثة، فمؤسسة "khidma-Tech" تعمل من خلال منصتين إلكترونيتين هدفها تسهيل عملية تقديم الخدمات في مجال الصحة والسياحة الرقمية وتنشيط السياحة داخل التراب الوطني

✓ ما يميز المؤسسة الناشئة "khidma-Tech" كغيرها من المؤسسات الناشئة في الجزائر أنها تواجه صعوبات تمويلية، فمن جهة ونظرا لعدم كفاية الأموال الخاصة لصاحب الفكرة المؤسس، لجأ هذا الأخير الى البحث عن شريك يأمن بفكرته ويغامر بأمواله لتمويل بدأ نشاط المؤسسة وذلك على أمل الاستفادة من عوائد مالية ضخمة في حال نجاح المؤسسة، ومن جهة أخرى أتاحت مؤسسة "khidma-Tech" فرصة طلب الدعم من الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات وتم الحصول على الدعم المالي دون المرافقة ولم تكن هناك صعوبات في الإجراءات، غير ان نسبة هذا التمويل لم تتجاوز 15% ولم تلبى تطلعات صاحب المؤسسة الناشئة. على غرار تجربة المؤسسة الناشئة "khidma-Tech"، يمكن القول بأن المؤسسات الناشئة في الجزائر لاتزال تعاني جملة من التحديات التمويلية، سواء تعلق الامر بنقص رأس المال المشارك المغامر، أو عدم كفاية وفعالية الدعم المالي الحكومي، فضلا عن محدودية التمويل المصرفي لنقص الضمانات وارتفاع المخاطر بالمؤسسة الناشئة، الوضع الذي يشكل حقيقة عائقا أمام المؤسسة الناشئة ويحد من امكانية التوسع والابتكار فيها.

✓ لا تزال حاضنات الأعمال في الجزائر عاجزة عن تقديم الدعم المالي والتقني للمؤسسات الناشئة، لما تتميز به من تخلف وعدم مواكبتها للتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال وافتقارها للخبرة الكافية في مجال ريادة الأعمال، ويعود السبب في ذلك لحداتها مقارنة مع الحاضنات والمسرعات في دول أخرى مثل دولة الإمارات.

✓ تعتمد المؤسسات الناشئة في تقديمها لخدماتها على استراتيجيات معينة تكسب بها رضا زبائنها وعملائها للمحافظة على مكانتها في السوق، تتمثل هذه الاستراتيجيات في: خدمات ما بعد البيع، الالتزام بمواعيد التسليم والموثوقية بالإضافة إلى جودة الخدمات المقدمة والأمان...إلخ؛

✓ تطمح أغلبية المؤسسات الناشئة في تنويع نشاطها، تطوير منتجاتها وفتح فروع أخرى في مختلف ولايات الوطن ولما لا اكتساح السوق الدولية، لكن عائق التمويل ونقص التأطير والتأهيل يحول دون ذلك؛  
✓ إن الإرادة السياسية القوية للدولة المتمثلة في الاهتمام بقطاع المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة من خلال: انشاء الوزارة المكلفة بها وكذا تخصيص صندوق وطني " Alegria startup Fund " ، من شأنه تهيئة وتطوير نظام بيئي ملائم وتذليل الصعوبات أمامها؛

✓ لازالت المؤسسات الناشئة تعاني من تحديات الموارد البشرية ومنها ضعف المورد البشري وعدم تأهيله وافتقارهم لخلفية كافية حول المقاولانية في الجزائر، إضافة إلى ضعف البنية التحتية للاتصالات وعدم تغطية العديد من الأماكن بشبكة الانترنت،

✓ يمتلك الشباب الطموح أصحاب المؤسسات الناشئة نية وإرادة كبيرة للجعل من مؤسساتهم محركا أساسيا للاقتصاد الوطني وتعزيز الآلة الانتاجية الوطنية وبالتالي المساهمة الفعالة في حل المشاكل الاقتصادية وتحقيق التنمية وهذا اذا ما أُتيحت لهم الظروف المناسبة لذلك.

## V- خاتمة:

ما يمكن قوله هو أن الجزائر ومنذ مطلع 2020 قد سعت لتقديم مجموعة من الحلول لخلق نظام بيئي مشجع وملائم لقطاع المؤسسات الناشئة، وذلك من خلال تفعيلها لمجموعة من الاجراءات التحفيزية واستحداث وزارة خاصة بالمؤسسات الناشئة، انشاء مجلس أعلى للابتكار، حاضنات أعمال، صناديق تمويل وحظائر تكنولوجية، وانشاء أرضية رقمية لتسهيل الاجراءات الإدارية، غير أن التجربة الجزائرية في مجال الاقتصاد الرقمي والمؤسسات الناشئة لاتزال حديثة العهد، ما يجعل هذه المؤسسات تصطدم بجملة من التحديات .

### 1. نتائج الدراسة :

من هذه الدراسة التي تضمنت بالأساس تقييم واقع تبني الجزائر للمؤسسات الناشئة، تركيزا على دراسة حالة المؤسسة الناشئة "khidma-Tech" وذلك من خلال تحليل عوامل نجاحها وفشلها وتبسيط الضوء على التحديات والصعوبات التي تواجهها، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ إن من أهم ما تتميز به المؤسسات الناشئة- مؤسسة - "khidma-Tech" وجعلها في موقع قوة منافس، هو أنها تعتمد على فريق عمل جاد ومبدع ومبتكر يعمل باستمرار لتحسين خدماتها وتطوير خدمات جديدة اعتمادا على التكنولوجيات الحديثة، لإرضاء عملائها وإشباع حاجات السوق بطريقة ذكية؛

✓ إن من أهم الفرص المتاحة أمام المؤسسات الناشئة هي الدعم الحكومي، كونها معفية مؤقتا من الضرائب ولها حق الاستفادة من الدعم المالي من الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة، والأهم هو وجود سوق مفتوحة على الخدمات الرقمية المعتمدة على التكنولوجيا المالية الحديثة سواء على المستوى الافريقي أو الدولي، غير أن بيئة الأعمال في الجزائر الصعبة في ظل القوانين المعيقة للتجارة الدولية، قد لا تسمح بدخول تلك الأسواق ما يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة ويحول دون ضبطها لخطة تسويقية واضحة المعالم.



- ✓ إن من أهم الصعوبات التي تعترض المؤسسات الناشئة- مؤسسة - "khidma-Tech" وتهدد نجاحها، نجد تلك التي تتعلق بالحصول على التمويل الملائم والكافي للبدء في المشروع أو تطويره، وبالأساس ب:
- عدم كفاية التمويل الذاتي ونقص رأس المال المغامر؛
- هشاشة العلاقة بين المؤسسات الناشئة والبنوك ورفض هذه الأخيرة تقديم القروض بسبب عدم كفاية الضمانات وارتفاع درجة المخاطرة، وانخفاض حجم الأصول الرأسمالية ونقص الخبرة في أساسيات التعاملات المصرفية؛
- عدم التشجيع والدعم لأنظمة التمويل خارج نظام القروض المصرفية، بهدف تنويع مصادر التمويل التي تعتمد على تقنيات التكنولوجيا المالية، لاسيما منها منصات التمويل الجماعي التي تلقى طلبا كبيرا من قبل الشباب الطموح الراغب في انشاء مؤسسة Start-up، وذلك لما تتميز به خصائص تتماشى وطبيعة هذه المؤسسات.
- غياب الدور الفعال لكل من شركات رأس المال المخاطر وحاضنات الأعمال، وذلك لعدم كفاءة الاطارات لإدارة وتسيير هذه الشركات، والتأخر التكنولوجي الذي تشهده البلاد على مختلف الأصعدة ما يحول دون قيامها بالدور المنوط بها،
- ✓ من الصعوبات التي تواجه المؤسسات الناشئة، نذكر أيضا:
- التخلف التقني وضعف البنية التحتية التكنولوجية في الجزائر وعدم مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال العالمية؛
- صعوبة إيجاد الموارد البشرية الكفؤة التي يعول عليها للمضي قدما في المشروع؛
- محدودية التعامل بوسائل الدفع الالكتروني في الجزائر ما يعيق إجراءات انشاء المؤسسات الناشئة ويحد من استفادتها من خدمات المؤسسات المالية؛
- غياب ثقافة المقاولاتية لدى الأفراد؛
- الخوف من الفشل وتوقعه قبل حدوثه؛
- من النتائج المتوصل اليها، نخلص للقول بأن المؤسسات الناشئة في الجزائر لاتزال تواجه تحديات كثيرة ، وذلك رغم الجهود المبذولة لدعها وتعزيز بيئة أعمالها. وهو ما يؤكد صحة فرضية الدراسة.
- 2. توصيات الدراسة:
- مما سبق وحتى تنجح المؤسسات الناشئة في الجزائر يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ✓ العمل على تعميم دراسة مقاييس ريادة الأعمال في المقررات الدراسية الجامعية في كل التخصصات
- ✓ تنفيذ تدابير تمويل فعالة للباحثين ورجال الأعمال والمؤسسات الناشئة؛



- ✓ العمل على تهمين الابتكارات ونتائج البحث العلمي؛
- ✓ العمل على فتح قنوات الاتصال والتواصل مع نماذج أجنبية ناجحة ورائدة في مجال المؤسسات الناشئة للاستفادة من تجاربها وخبراتها؛
- ✓ تحفيز رجال الأعمال والمستثمرين لتمويل المؤسسات المبتكرة ذات الامكانيات العالية عن طريق إنشاء منصات للتمويل الجماعي التي تجمع بين الطرفين بما يفيد في توفير التمويل للأفكار المبتكرة.

## VI-المراجع

### المراجع باللغة العربية

#### الكتب:

1. محمد مداحي وآخرون: عصنة الخدمة المصرفية مطلب لاستدامة المؤسسات الناشئة في الجزائر. كتاب جماعي حول المؤسسات الناشئة ودورها في الانعاش الاقتصادي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند اولحاج، 2020.

#### المقالات:

1. اسمهان بن لعلام، كريمة بنان.: المؤسسات الناشئة في الجزائر-الواقع والتحديات وفرص الانطلاق، مجلة الدراسات الاعلامية والإتصالية، المجلد 2 العدد2، 2022.
2. حسين يوسف، صديقي إسماعيل، دراسة ميدانية لواقع إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 08 العدد 01، 2021.
3. خير الدين بوزرب، خوالد ابو بكر، تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الواقع والمأمول، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية العدد 2021، 03.
4. زواق عائشة وآخرون: تمويل المؤسسات الناشئة في القانون الجزائري- صندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية للمؤسسات الناشئة نموذجا. المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد7 العدد1، 2022.
5. شريف غياط، منيرة بوفرّح: دور المؤسسات الناشئة في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة القضايا المعرفية، المجلد2 العدد2، 2022.
6. عائشة بنوجعفر وآخرون: المؤسسات الناشئة في الجزائر: الواقع والتحديات -مع الإشارة الى التجارب الرائدة في العالم العربي، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 8 العدد 1، 2021.
7. مصطفى بوزيان ، عل صولي: الاستراتيجيات المستحدثة في دعم وتمويل المؤسسات الناجحة (حلول لانجاح المؤسسات الناشئة). مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 11 العدد 1، 2020.

8. ولد الصافي عثمان، مصطفى العرابي: التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة في الجزائر واليات دعمها ومرافقتها. مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 7 العدد 3، 2021.
9. وهيبة عبد الرحيم: الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية –تحديات المنافسة والنمو-، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 21 العدد 1، 2018.
- القوانين والمراسيم:**

1. المرسوم تنفيذي رقم (20 / 25) المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 ، المتعلق بإنشاء اللجنة الوطنية العلامات المؤسسات الناشئة والمؤسسات المبتكرة والحاضنات وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55، الصادرة في 20 / 06 / 21
2. . المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020: المتعلق بإنشاء مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة الأعمال مع تحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها وكذا شروط منح كل علامة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55، 2020.
- المراجع باللغة الأجنبية:**

**Livres:**

1. Eric Ries, The learn Startup, 1er edition, The Crown publishing, New York, 2011.

**Articles :**

1. Bairw Chand, Issues Of Startup In India. Journal of Interdisciplinary Studies, vol2, N01, 2019.
2. Joshi, Startups in India: Challenges and opportunities journal of Interdisciplinary studies Vol 2, N0 1, 2019.
3. Kumar: Indian startups- issues, challenges and opportunities, Conference: Indian Startup Ecosystem-Challenges and Opportunities. Hyderabad, 2018.

**مواقع شبكة الأنترنت:**

1. <https://news.radioalgerie.dz/ar/node/>, consulté le 20/9/2023 .
2. [www.khidmatech.com/accueil.php? language=fr/](http://www.khidmatech.com/accueil.php? language=fr/), consulté le 25/11/2023.