

توظيف تقنية "Lean Start-up" في تسويق أفكار وابتكارات

المؤسسات الناشئة

Using "Lean Start-up" technology to market startup ideas and innovations

¹زهيوه كريمة

أستاذة محاضرة أ / جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري (الجزائر)

karima.zehioua@univ-constantine2.dz

قُدم للنشر في: 20.09.2023 & قُبِل للنشر في: 15.12.2023, نشر في: 2023-12-26

الملخص:

قد تبدو فكرة التخطيط دون فائدة في عالم غير مؤكد للغاية خاصة للمؤسسات المبتكرة الشابة التي ولدت، أكثر من غيرها، في بيئة تتميز بالتغير السريع ويصعب التنبؤ بها. ناهيك عن الفشل الذي يحدث بالعديد منها. لتجاوز هذه الاشكالية، توفرت العديد من الأساليب من أمثال التفكير التصميمي (Design Thinking)، تحليل المخاطر، النمذجة المالية، "Lean Start-up" وغيرها. تقترح التقنية الأخيرة التعلم السريع والمتكرر عن طريق التجربة والخطأ. يأتي ذلك بتحليل العديد من الفرضيات أو السيناريوهات، قياسها للتحقق من صحة كل منها مع الاعتراف بالحاجة للتعديل المتواصل للنموذج الأولي (MVP)* وصولاً للصيغة النهائية للمنتج بناء على ردود أفعال العملاء. تهدف من وراء ذلك الحفاظ على مواردها الشحيحة ومساعدتها على تحقيق تطابق جيد بين المنتج - السوق. أمام هذه المزايا، لا تخلو هذه التقنية من العيوب التي يتعين على المؤسسات الناشئة الاستجابة لمجموعة من الشروط حتى تستفيد منها.

الكلمات المفتاحية: اقتصاد المعرفة، المؤسسات الناشئة، حلقة التعلم، الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق، التجربة والخطأ.

تصنيف JEL: ، M30 ، O30، Q55

Abstract :

In an uncertain world, the concept of planning may appear futile, particularly for young innovative organizations that, more than others, were born into an environment marked by rapid change and difficult to predict, not to mention the failure that befalls many of them. Many methods and techniques are available to overcome this problem, including design thinking, risk analysis, financial modeling, "lean start-up," and others. The Lean Start-up methodology advocates for rapid and iterative learning through trial and error. This is accomplished by analyzing numerous hypotheses or scenarios, measuring them to ensure their validity, and recognizing the need for continuous modification of the prototype (MVP) until the final version of the product based on customer feedback. It aims to conserve its limited resources while also assisting it in achieving a good product-

¹ المؤلف المراسل

* Minimum Viable Product = الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق

market fit. In addition to these benefits, this technology has some drawbacks, including the requirement that emerging institutions meet a set of conditions in order to benefit from it.

Keywords: knowledge economy, lean Start-up, learning cycle, Minimum Viable Product (MVP), trial and error.

Jel Classification Codes: M30, O30, Q55.

مقدمة :

عملت الجزائر منذ استقلالها على تحقيق التنمية الاقتصادية فحاولت بداية تأسيس قاعدة صناعية (1977/1967)، تلتها الإجراءات المالية والتجارية لتصلح آليات الاستثمار (1991) مرورا بإعادة هيكلة الملكية (1994) وقوبا عند إعادة تنشيط الاقتصاد من خلال القروض الموسعة لعدة فترات (2019/1999). لكن باءت كل هذه المحاولات بالفشل ولم تقدم الكثير بالرغم من تداول حكومات متتالية بأوجه مختلفة تسعى دائما بفكرة تحقيق اقتصاد متنوع يخدم متطلبات المجتمع.

يصعب تحقيق اقتصاد متنوع الا بوجود استراتيجية واضحة قائمة على تنوع المؤسسات الناشئة في مختلف القطاعات الصناعية، الفلاحية مرورا بالخدمية وصولا للمؤسسات الناشئة. تمثل هذه الأخيرة توجهها اقتصاديا جديدا ينقل الاقتصاد من تقليدي مبني على المادة الأولية الى آخر حديث مبني على المعرفة، المعلومات والتقنيات الرقمية المتطورة. ساهمت هذه الأخيرة على ظهور نماذج أعمال حديثة تقوم أساسا على أفكار مبتكرة وإبداعية هدفها تحقيق النمو السريع. فمع الاهتمام المتزايد بهذه الأخيرة، شجعت الجزائر حركية انشاء هذه المؤسسات وفتح نطاق الحرية الاقتصادية في بيئة الأعمال هدفها عصرة الاقتصاد الوطني في ظل فضاء الابداع، الابتكار والسماح بتنوع الاقتصاد. نستدل في ذلك بالحوار الصحفي الذي أجراه الرئيس عبد المجيد تبون مع صحيفة " " L'Opinion الفرنسية، أكد من خلاله أن "مستقبل الاقتصاد الوطني مرهون بالمؤسسات الناشئة التي أصبحت حقيقة". وتعزينا لما سبق، اعتبر الرئيس في كلمة ألقاها عند افتتاح الندوة الوطنية للمؤسسات الناشئة " الجيريا دبسرابت، 2020" أن " تنظيم هذه

التظاهرة يؤكد إيماننا المطلق بنموذج اقتصادي جديد لوطننا مبني على المعرفة، تكون فيه الشركات الناشئة قاطرة حقيقية له".¹ كان هذا الاهتمام الذي حظيت به المؤسسات الناشئة في الجزائر خلال السنوات الأخيرة من قبل السلطات الرسمية دافعا لبلبل المزيد من الجهود أمام العديد من الصعوبات التي تواجهها بالنظر لحداثة عهدها في الجزائر وتبنيها لأفكار مستحدثة وإبداعية والتي تكون عادة عالية المخاطر. ويهدف تجاوز العديد من العوائق التزمت الجزائر بتوفير بيئة تشجع على نموها وبقائها من خلال اعلان عدة قرارات لتنفيذ استراتيجية تطوير المؤسسات الناشئة وطرق تمويلها. بناء على ذلك، تكون الجزائر قد اتخذت توجهها جديدا لدعم الشباب المبتكر وصاحب الأفكار الجديدة يعمل على تعزيز دور المؤسسات الناشئة وتكريس مساهمتها في التنمية الاقتصادية عبر تسهيل انتشارها. يكون ذلك بوضع آليات تهم بإنشاء المؤسسات الناشئة هدفها الانتقال من اقتصاد أحادي الاتجاه إلى نظيره المتنوع، المبتكر والمتطور في ظل الأفكار والمشاريع الابتكارية التي تسمح بالرقى للاقتصاد الوطني ضمن هذه المؤسسات الذي يتوقع لها مستقبلا رائجا تماشيا مع التوجه نحو الرقمنة والقائم أساسا على مجموعة من المتطلبات تتقدمها المعرفة التسويقية.

في الواقع، التوجه نحو الرقمنة والاقبال الكبير عليها فرضتها معطيات جديدة بمحيط أفرزه التطور التكنولوجي وبسط منطقته انتشار الأنترنت. فتحت هذه الأخيرة فرصا واعدة يكون محركها الأساسي التسليح بأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال. ساعدت هذه المعطيات وغيرها - على مر السنين- على تطور فلسفة التسويق ومساره بحيث ساهمت في تغيير أسلوب الممارسات التسويقية وتطبيقاتها التي أصبحت تتم معظمها عبر فضاء افتراضي تحركه أطراف افتراضية. جاء هذا التطور في صالح جيل الشباب مستخدمي

¹ عراب فاطمة الزهراء، صديقي خضراء، دور الدولة في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر الجديدة - دراسة في قرار انشاء صندوق تمويل المؤسسات الناشئة، حوليات جامعة بنغازي في العلوم الاقتصادية، المجلد 08، العدد 1، 2021، ص 34؛

الأنترنت الذين يوصفون بكونهم جيل "Google" ويتعلق الأمر بالشباب المولودين بعد عام 1993¹ يتمتع أغلبهم بثقافة رقمية مقبولة التي تطورت بفعل تعودهم على الاستخدام الواسع للهواتف الذكية، اللوحات الرقمية و أجهزة الحاسوب و غيرها. جذب هذا التطور هذا الجيل الذي نشأ وترعرع على التقنيات الرقمية حيث أقبل المبتكرون والمبدعون منهم على انشاء المؤسسات الناشئة مستغلين ما جادت به التطورات التكنولوجية. شجعت هذه الأخيرة على ظهور مفاهيم جديدة، تقنيات حديثة وأشكال متطورة للتسويق التي هيئت له المجال للتطور مرتكزا على التفاعلية، السرعة، الاستهداف والجاذبية لصالح المستهلكين الذين أصبحوا أكثر تشددا.²

يعتبر التسليح بالمعرفة التسويقية غير كافيا لتوفر بعض الاعتبارات التي يتعين أخذها تماشيا مع خصوصية المؤسسات الناشئة. يتطلب نجاح هذه الأخيرة أسلوبا تسويقيا معينا يتلائم مع هذه الخصوصيات خاصة أمام تواجدها بسوق افتراضي تجمل عنه الكثير وتفتقد

للمعرفة المسبقة والخبرة بكل متغيراته تتقدمها تلك المرتبطة أساسا بالمستهلك الافتراضي. (Consommateur hypothétique) أمام هذا الوضع، وتفاديا للفشل السريع وتجنبا لهدر الموارد الضئيلة، تحاول المؤسسة الناشئة التكيف معه عند نية ولوجه. يكون ذلك بالاعتماد على الأدوات والأساليب التي تحقق لها النجاح خاصة أن العلم لم يخل في هذا المجال. يعتبر اعتماد التسويق بصفة عامة من قبل الشركات الناشئة له أهميته الحيوية، فقد يضمن لها السبل الكفيلة لتنمية قدراتها، ضمان بقائها واستمراريتها ضمن قلة الموارد ونقص المعرفة والخبرة بمختلف متغيرات السوق الافتراضي. (Marché hypothétique) في هذا السياق، جاءت تقنية "Lean Start-up" كأداة مساعدة على تجاوز عقبات القيد السالف ذكرهما بحيث تسمح للمؤسسة الناشئة مزاوله نشاطها بأكثر أريحية ضمن سوق افتراضي خاصة إذا علمنا أن خصوصيتها تجعلها تختلف عن تلك الخاصة بالمؤسسات القائمة. تكمن هذه الخصوصية أساسا في تعامل الشركات الناشئة مع مستهلكين مفترضين لا وجود لهم بعد على أرض الواقع وبالتالي افتقارها للمعرفة المسبقة عنهم، ناهيك عن قلة مواردها. على خلاف المؤسسات القائمة التي تتميز بالوجود الفعلي للسوق والمعرفة المسبقة باحتياجاتهم ورغباتهم. أمام هذه الوضعية، تقترح هذه التقنية أسلوبا جديدا لجمع أكبر قدر من المعرفة حول المستهلكين واحتياجاتهم بشكل منهجي، سريع وناجح قصد الحفاظ على مواردها الشحيحة ومساعدتها على تحقيق تطابق جيد للمنتج - السوق (Product-market fit).³

على ضوء ما سبق، يمكن بلورة الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

➤ كيف تستفيد المؤسسات الناشئة من تقنية "Lean Start-up" في تجاوز قيدي قلة الموارد ونقص المعرفة المسبقة بالسوق الافتراضي؟

وحتى تتعمق أكثر في هذه الإشكالية، نثرها بجملة من التساؤلات الفرعية:

- ماذا عن المساهمة الحقيقية لتقنية "Lean Start-up" للمؤسسات الناشئة؟
- كيف تساهم تقنية "Lean Start-up" في نجاح المؤسسات الناشئة؟
- هل تجلب حقا الفوائد التي تُعد بها؟
- أليست لها عيوب قد تضر ببعض المؤسسات الناشئة؟

¹Chankova mariya. Les TIC dans l'enseignement supérieur. In S. Coculescu & D. CosteaEds. De La Linguistique à La Didactique. Nouvelles Tendances En Didactique DuFLE, 127-138, 2016. p1.

² زهيوه كريمة، أثر التحول الرقمي على المؤسسات السياحية: عرض بعض حلول مواجهة مقاومة التغيير من قبل موظفي القطاع السياحي، الملتقى الوطني الموسوم بـ "التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، المنعقد يوم 23 سبتمبر 2021، بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ص 271.

³Terseleer Alexandre , Witmeur Olivier, Lean Startup : Mode ou Nouvelle Bonne Pratique ?, De Boeck Supérieur | « Entreprendre & Innover », 2013/3, n° 19, p23

- هل يمكن تطبيقها على جميع أنواع المؤسسات؟
- أين يكمن الاختلاف بين المؤسسات الناشئة ونظيرتها القائمة عند تطبيقها؟
- هل تكفي هذه التقنية لوحدها في تحقيق نجاح المؤسسات الناشئة؟

هي أسئلة وأخرى سيتم مناقشتها تزامنا مع التأكيدات المتكررة لصناع القرار في كل مناسبة على التزامهم بتدعيم المؤسسات الناشئة. تكون هذه المناقشة ضمن العناصر التي تمثل محتوى هذا المقال. يركز هذا الأخير على مختلف الانشغالات المطروحة منذ وقت ليس بالقريب على طاولة النقاش حول موضوع المؤسسات الناشئة. نقف بداية عند مفهوم "Lean Start-up" دون أن ننسى التطرق لأصل هذه التقنية. نعالج بعدها آلية عمل تقنية "Lean Start-up" نركز خاصة على اعداد اقتراح القيمة (زوج منتج- سوق). نقف من خلاله عند حلقة التعلم عبر مبادئها الثلاث دون تجاهل مبادئ إدارة الموارد. تزامنا مع ذلك نتناول تقنية "Lean Start-up" من منظور المزايا / العيوب وشروط الاستفادة منها. نحرص بعدها على دعم الدراسة بالرجوع للمؤسسات الناشئة في الجزائر بين النظري والتطبيقي. نهي في الأخير مناقشة التساؤلات الواردة أعلاه بخاتمة الدراسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا يحتل أهمية كبيرة في اقتصاديات مختلف دول العالم في الوقت الراهن. لقد أصبح موضوع المؤسسات الناشئة في الجزائر يثير الكثير من النقاش خاصة مع التوعية للعوائد النفطية. نتيجة لذلك، تواجه الجزائر معادلة صعبة تستدعي منها إعطاء الأهمية الكافية لمؤسسات الناشئة التي من شأنها إعطاء دفعة قوية لتحقيق النمو الاقتصادي وتنويعه خاصة ان العلم لم يخل في هذا المجال. فقد أتاح العديد من الأدوات والتقنيات التي من شأنها النجاح هذا النوع من المؤسسات. تتقدم هذه التقنيات "Lean Start-up" التي تخدم أساسا خصوصيتها والتي تتمثل في قلة الموارد ونقص المعرفة والخبرة بمختلف متغيرات السوق الافتراضي. بناء عليه، أصبح من الضروري الوقوف عند هذا الموضوع وإعطاء الأهمية الكافية نظرا لما يشكله من رافد أساسي للنهوض باقتصاديات الدول.

أهداف الدراسة:

تتلخص أهم أهداف الدراسة في:

- الحاجة للعديد من الدراسات عن كيفية تطبيق تقنية "Lean Start-up"؛
 - الخلفية النظرية والتاريخية للمؤسسات الناشئة؛
 - الوقوف عند خصوصية المؤسسات الناشئة؛
 - التعرف على مساهمة تقنية "Lean Start-up" في النجاح المؤسسات الناشئة؛
 - الوقوف عند كيفية استفادة المؤسسات الناشئة من هذه التقنية.
- لكن ما يشغلنا حاليا مفهوم "Lean Start-up". وقوفا عند هذا الانشغال، نجد من الضروري اثارته بمختلف المعلومات الواردة عنه بأدبيات الدراسة ضمن العنصر أدناه.

1- مفهوم "Lean Start-up":

يُعد إنشاء مؤسسة ناشئة مشروعاً محفوفاً بالمخاطر أمام محيط يتسم بالتعقيد، وعدم اليقين وبتغيراته المتسارعة. أمام هذه الظروف، ظهرت نظريات وأساليب تساعد رواد الأعمال التعامل مع مثل هذا المحيط. تتقدم هذه الأساليب إحدى الطرق الشائعة التي ينادي بها الباحثون، المستثمرون ورواد الأعمال ويتم تدريسها عالميا بدورات زيادة الأعمال. تتمثل هذه الطريقة في "Lean Start-up" يستخدم رواد الأعمال هذه الطريقة بقصد الدخول للأسواق مع الحد الأدنى من المنتجات القابلة للتطبيق وبأقل تكلفة تفاديا للفشل

السريع وتجنباً لهدر الموارد الضئيلة محاولين التكيف مع نموذج العمل أثناء اختراقهم للسوق.¹ تكون بذلك حافزاً يدفع رواد الأعمال على مواصلة مشاريعهم حتى لو تعرضت تجارب استثماراته للفشل لأنه يكون قد تعلم درساً بشكل أفضل عن طريقة القيام بالأعمال مع تحمله الحد الأدنى من الموارد لتجربة فكرته. تثير هذه الطريقة تساؤلات عديدة ومختلفة تتقدمها تلك التي تتساءل عن ماهيتها، طبيعتها ومدى قابلية استخدامها مع المؤسسات الناشئة أو تفرد بها تلك الناشئة فحسب.

تمثل "Lean Startup" تياراً للفكر الريادي. تعرف نفسها أنها "حركة" عملت على تطوير طريقة للحد بشكل كبير من معدل فشل المؤسسات الناشئة. يستند هذا التيار على افتراض تعرض مشاريع رواد الأعمال لمخاطر غير ضرورية لتبني الأساليب التي تستخدمها المؤسسات الناضجة لتقديم منتجات وخدمات جديدة إلى السوق دون الانتباه أن وضعيتها تختلف تماماً عن المؤسسات الناضجة. يعود الاختلاف أساساً في انعدام المستهلكين في الوقت الراهن مما يصعب عليها معرفة احتياجاتهم.² على غرار المؤسسات الناشئة، حظيت هذه التقنية باهتمام العديد من المؤسسات القائمة حيث تجد أغلبها أنها وسيلة لرعاية ابتكار المنتجات الجديدة في الحالات التي تتصف بقدر كبير من عدم اليقين بشأن هوية العميل/المستهلك واحتياجاته. طبقاً لذلك، تُعرف المؤسسة الناشئة أنها "تلك المصممة لتقديم منتج أو خدمة جديدة في ظل حالة عدم اليقين الشديد".³ يندرج ضمن هذا التعريف أن تقنية "Lean Start-up" قابلة للتطبيق من طرف أي مؤسسة مهما كان حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه.⁴ ساند هذا الرأي كل من "Gbadegeshin, Heinonen" اللذان أكد على إمكانية تطبيق هذه التقنية على أي مؤسسة مهما كان حجمها بحيث يسمح لأصحاب المشاريع باختبار رؤيتهم وتعديلها وفقاً لنتائج الاختبارات الواردة عن السوق.⁵ كما أثبتت بعض الدراسات وجود محاولات لتطبيق هذه التقنية على هذا النوع من المؤسسات. نستدل في ذلك بأحد الدراسات التي أجريت على 170 مديراً تنفيذياً، أشارت نتائجها أن 82% منهم يستخدمون بعض عناصر تقنية "Lean Start-up" في مؤسساتهم.⁶ وقد برز دليلاً عن تبني مؤسسة كبيرة تقنية "Lean Startup" من شركة جنرال إلكتريك (GE) تمثل هذه الأخيرة من أكبر المؤسسات في العالم. فوفقاً لاحد أعضائها "Mark Little"، تنفق جنرال إلكتريك 5 مليارات دولار سنوياً على الابتكار، تتوفر على 50000 تقني الذين يعتبرون جد ناجحين في الأنشطة التجارية التي اختاروها. فقد اعتمدوا على تقنية "Lean Startup" ليظلوا قادرين على المنافسة في

¹De Cock Robin , Bruneel Johan, Bobelyn Annelies, Making the Lean Start-Up Method Work: The Role of Prior Market Knowledge, Journal of Small Business Management, 2019, p3.

² Terseleer, Witmeur, op-cit, p 22.

³ Gbadegeshin Saheed A, Heinonen Laura, Application of the Lean Start-Up Technique in Commercialisation of Business Ideas and Innovations, International Journal of Business Management and Research, Vol.43, Issue.1, 2016, p 1270.

⁴ Märijärvi, J., Hokkanen, L., Komssi, M., Kiljander, H., Xu, Y., Raatikainen, M., . . . Järvinen, J. (2016). Thecookbook for successful internal startups . DIGILE and N4S. Retrieved from http://n4s.dimecc.com/wordpress/wpcontent/uploads/2016/04/the_cookbook_for_successful_Internal_startups.pdf

⁵ Gbadegeshin, Heinonen, op-cit, p 1270

⁶Dennehy Denis, Kasraian Laleh, O'Raghallaigh Paidi, Conboy Kieran, Sammon Dave & Lynch Patrick, A Lean Start-up approach for developing minimum viable products in an established company, Journal of Decision Systems, 2019, p 2.

عالم سريع التغير.¹ بالمقابل، اختلف "Kirsner" عن بعض الباحثين و المهتمين بهذا المجال بحيث أكد صعوبة استخدامها في مثل هذه المؤسسات لأنها مخصصة فقط لتلك التي تشرع في إطلاق مؤسستها.²

أثبتت هذه التقنية فعاليتها للمؤسسات الناشئة وسرعان ما أصبحت النموذج الأساسي للابتكار المبتدئ والتغلب على التحديات التي تواجهها عادةً هذه المؤسسات من أمثال قيود الوقت، التكلفة ومواجهتهم منافسة المؤسسات القائمة التي تتميز بعمالة متنوعة، متعددة المهارات وتوفرهم على امكانيات الوصول إلى مجموعة كبيرة ومتنوعة من الموارد. وبالرغم من شيوع هذا الرأي، غالبًا ما تواجه العديد من المؤسسات القائمة كذلك قيودًا مماثلة.

في الواقع، ينفق العديد من رواد الأعمال طاقتهم ومواردهم لخلق منتجات من المفترض أن تلي الاحتياجات الافتراضية للمستهلكين الافتراضيين قبل دخول السوق. لكن غالبًا ما يدركون أن افتراضاتهم كانت خاطئة. تكمن الصعوبة الرئيسية لمشروع رواد الأعمال من جهلهم باحتياجات المستهلك الافتراضي، ملفه الشخصي وكيفية إرضائه. ومعالجة هذه الصعوبة، يقترح مؤيدو هذا التيار التحقق سريعًا من صحة العرض وبتكاليف أقل مع المستهلكين الافتراضيين. يكمن الهدف من هذا الاقتراح في تأكيد - أو إبطال - أكبر عدد ممكن من الفرضيات قبل الوصول إلى نقطة اللاعودة أين تكون بعدها الاستثمارات عالية جدًا بحيث لا يمكن إعادة ضبط العرض بسهولة. تفاديا لهذه الحالة، تحاول المؤسسة الناشئة التعرف أكثر على المستهلكين الافتراضيين واحتياجاتهم بشكل منهجي، سريع وناجح قصد الحفاظ على مواردها الشحيحة ومساعدتها على تحقيق تطابق جيد بين المنتج والسوق. بناء عليه، جاءت هذه التقنية لصالح المؤسسات الناشئة بحيث تحقق لهم - عند مرحلة الانطلاق - هدفين أساسيين: كسب المعلومات والمعارف الضرورية عن السوق مع التقليل من النفقات خاصة لقلتها. نتيجة لذلك، تقوم الفكرة الرئيسية لتقنية "Lean Start-up" على تزويد المؤسسات الناشئة ببعض الأدوات من أجل بداية ناجحة بعد أن تبين بعض الدراسات والأبحاث فشل معظمها. بالفعل، يتفق الجميع على أهمية مخاطر بدء مشروع خاصة إذا تم دمجها مع تطوير منتج تكنولوجي جديد يجب تسويقه وتوسيع نطاقه بعد تطوير النموذج النهائي له. تأتي هذه التقنية لتجاوز هذه المخاطر ومساعدة المؤسسات الناشئة التي تتصف بقلّة مواردها على اجتياز هدرها. تسمح هذه التقنية باختبار الأفكار الجديدة والحصول على آراء المستهلكين بطريقة تعزز نجاح المنتجات/ الخدمات والتطبيقات الجديدة في السوق. يكون ذلك عن طريق التعلم. يسمح هذا الأخير ببناء واختبار فكرة أو ابتكار معين، قياس نتائج الاختبار والتعلم منه عن طريق التعديل بناء على التغذية المرتدة للقياس والتعلم. يكون هذا الأخير بمثابة تجربة علمية لفكرة مبتكرة يحرص على التقليل من دورة حياة تطوير المنتجات الجديدة مع الوقوف ضد هدر الموارد.

2- أصل تقنية "Lean Start-up" من مرحلة التنظير الى مرحلة التطبيق

قدم "Eric Ries" مفهوم "Lean Start-up" عام 2008. لكن يمكن العثور على جذورها مع "Steve Blank, 2007". بالرغم من كونها تقنية يحركها أكثر الممارس، يمكن إرجاع جذورها الفكرية إلى التيارات الأدبية القائمة على الإدارة بما فيها الأدبيات المتعلقة بتطوير المنتجات، التخطيط القائم على الاكتشاف، التفكير التصميمي (Design Thinking)، تطوير العملاء، الإدارة الرشيقية وغيرها. (Management Agile) يتقدم هذه التيارات في اعداد "الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق" (MVP) التفكير التصميمي. يظهر ذلك في الجدول أدناه.³

¹Kiljander Harri, Hokkanen Laura, Komssi Marko, Yueqiang Xu , The Cookbook For Successful Internal Startups, Helsinki, Finland, 2016, p30.

² Kirsner, S. The barriers big companies face when they try to act like lean startups. Retrieved from <http://hb.r.org/2016/08/the-barriers-big-companies-face-when-they-try-to-act-like-lean-startups>, 2016,

³ De Cock Robin et al, op-cit, p 3.

الجدول 1: بعض المقاربات/ الوسائل المعتمدة في اعداد "الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق". (MVP)

عناصرها	الوسائل/ المقاربات	مراحل عملية تطوير "الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق". (MVP)
تحدي التصميم (design challenge) تباعد قبل التقارب (Diverger avant de Converger)	التفكير التصميمي	التعريف بالفكرة
MVP التمحور (Pivot)	"Lean Start-up"	اعداد اقتراح القيمة (Elaboration de la proposition de valeur (produit-marché))

المصدر:

Witmeur Olivier, (2016), Intégrer de nouvelles approches pour bâtir des start-up plus pérennes, *Entreprendre & Innover* Vol 1 (n° 28), p110.

عرفت تقنية "Lean Start-up" منذ إطلاقها شعبية متزايدة بين رواد الأعمال والأكاديميين على حد سواء. كانت هذه الطريقة تُستخدم في الأساس من قبل المؤسسات الناشئة عالية التكنولوجيا، إلا أن تطبيقاتها الحالية تجاوزت حدود هذه الأخيرة لتشمل كبرى المؤسسات، الحاضنات، المسرعات والجامعات في جميع أنحاء العالم. يأتي تطبيق أفكار هذه التقنية على عملية الابتكار بطريقة يترجم بموجبها رواد الأعمال رؤيتهم إلى فرضيات قابلة للخطأ، يُختبرونها باستخدام سلسلة من MVPs بمعنى "الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق". بناءً على ملاحظات الاختبار، يقررون بعدها المواصلة بنموذج العمل أو تغيير الاتجاه. نتحدث هنا عن "التمحور" (Pivot) لوصف تغيير المسار أو التخلي عنه مباشرة.¹ وحتى نبرز طريقة تطبيق هذه التقنية، يأتي العنصر الموالي للكشف عنها نظراً لأهميتها.

3-آلية عمل تقنية "Lean Start-up": اعداد اقتراح القيمة (زوج منتج- سوق)*

يُنظر أحياناً إلى تعريف ثم تطوير منتج أو خدمة مبتكرة على أنها عملية طويلة ومنظمة تنطوي على تطوير العديد من الوظائف. يقترح "Eric Ries"، مصمم "Lean Start-up"، طريقة مختلفة مستوحاة إلى حد كبير من تلك الحديثة المسماة الرشيقية (Agile)، المستخدمة لتطوير البرمجيات.² تظهر هذه الطريقة في الشكل 1 والتي سيتم شرحها أدناه.

بالاعتماد على أبحاث ودراسات "Ries, 2011"، يُعرف "Eisenmann et al, 2012" "Lean Start-up" أنها "المؤسسات الناشئة التي تتبع مقاربة مبنية على فرضيات لتقييم فرصة ريادة الأعمال وتطوير منتج جديد بسوق محدد".³ تقوم هذه المقاربة على ترجمة رؤية ريادية محددة إلى فرضيات قابلة للدحض فيما يتعلق بالمنتج الجديد الذي سيتم تقديمه للسوق. يأتي بعدها اختبار الفرضيات باستخدام سلسلة من "النماذج الأولية" (prototypes) المدروسة جيداً والمصممة للتحقق بدقة من صحة مميزات معينة للمنتج أو مواصفات نموذج العمل. في هذا السياق، تعتمد فرصة ريادة الأعمال على اعداد الحل بطريقة يمكن أن يحل مشكلة عميل أو مستهلك معين. تكون بذلك قد برهنت على قدرتها في الأخذ في الاعتبار بشكل صريح العديد من أوجه عدم اليقين فيما يتعلق بالقدرة الملائمة

¹ Idem, p 4.

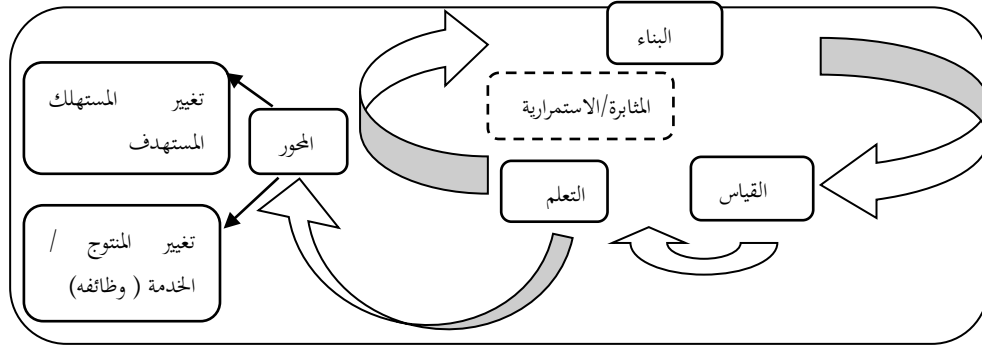
* Elaboration de la proposition de valeur (produit-marché)

² Witmeur Olivier, op-cit, p 111.

³ Rasmussen E.S, Tanev.S, Lean start-up: making the start-up more successful, *Start-up Creation II*, 2016, p 41.

حل معين تجاه مشكلة عميل معين.

شكل 1 . آلية عمل تقنية " Lean Start-up "

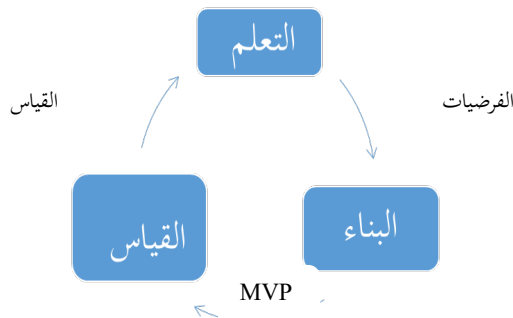


المصدر: من اعداد الباحثة بناء عن المعلومات الواردة عن:

- Tarseleer Alexandre , Witmeur Olivier, Lean Startup : Mode ou Nouvelle Bonne Pratique ?, De Boeck Supérieur | « Entreprendre & Innover », volume 3, n° 19, 2013 ;
- Dennehy Denis, Kasraian Laleh, O'Raghallaigh Paidi, Conboy Kieran, Sammon Dave & Lynch Patrick, A Lean Start-up approach for developing minimum viable products in an established company, Journal of Decision Systems, 2019.

بناء عليه، تقوم تقنية "lean startup" على تطوير المنتج أو الخدمة باتباع خطوات متتالية يقوم خلالها رائد الأعمال بالتحقق من ملاءمة اختياراته (أو فرضياته) من خلال مواجهة المستخدمين مباشرة. يمكن تلخيص هذه الخطوات في أربعة مبادئ أساسية: بناء، قياس، تعلم وإدارة الموارد. تشكل المبادئ الثلاثة الأولى دورة التعلم تختبر عندها المؤسسات الناشئة فرضية واحدة أو أكثر بصفة متكررة ومستمرة. يتم تلخيص مجموعة المبادئ الثلاثة الأولى بالشكل والذي يصف حلقة "البناء - القياس - التعلم". بالمقابل، يأتي المبدأ الرابع والأخير ليكون أكثر عموماً ويتعلق بتقليل التكاليف التي تعتبر غير قابلة للاسترداد. تظهر الآلية التي تعمل وفقها تقنية lean "startup" في الشكل 2.

شكل 2 . حلقة التعلم للمؤسسات الناشئة



المصدر:

Tarseleer Alexandre , Witmeur Olivier, (2013), Lean Startup : Mode ou Nouvelle Bonne Pratique ?, De Boeck Supérieur « Entreprendre & Innover », 2013/3, n° 19, p 24.

3-1-1 حلقة التعلم: تتكون هذه الحلقة من ثلاث مبادئ: "البناء - القياس - التعلم" التي تضمن صحة التعلم بناء على التغذية المرتدة. سيأتي الكشف عنها في العناصر أدناه.¹

3-1-1 مبدأ البناء: يهدف إلى إنتاج نموذج أولي بسيط للغاية للمنتج والذي يجسد الفكرة التي يرغب رائد الأعمال في اختبارها. لا ينبغي أن يكون هذا النموذج في صورته النهائية، قد يكون رسم شاشة بسيط، كتيب مسودة، نموذج بدائي للغاية، فيلم تمهيدي قصير، صفحة ويب، إلخ.² يتعلق الأمر إذن بالاستخدام المنهجي للنماذج الأولية (Prototypes)، التي كانت في البداية جد بدائية، لتتعدّل مع مرور الوقت بناء على التغذية المرتدة الواردة عن السوق. يعد النموذج الأولي ضروريًا لأنه يسمح بتحقيق تفاعلات ملموسة مع العملاء/المستهلكين المحتملين قبل تطوير المنتج النهائي. بلغة المؤسسات الناشئة، نتحدث عن "الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق" (Minimum Viable Product = MVP). يؤكد هذا المصطلح على أن النموذج الأولي يجب أن يكون أساسيًا قدر الإمكان - من أجل تجنب التكاليف غير الضرورية - بينما يظل قابلاً للتطبيق أين تكون فوائده المفترضة مرئية بوضوح للمستخدم. بناء عليه، يمثل "MVP" نموذج تجريبي يستخدم الحد الأدنى من الموارد. يضم خصائص أساسية يمكن للمستخدم النهائي استعمالها وإبداء ملاحظاته. يمثل إذن منتج أو خدمة شبه منتهية أو جاهزة تصل المؤسسة الناشئة للنموذج النهائي له بعد تكرار التجارب عنه مع المستخدمين الأوائل الذين لا يتأخرون عن ابداء آرائهم وتعليقاتهم عند تجربته مع اختبار امكاناته السوقية. تظهر إيجابيات هذه التقنية بحيث تزيد من دقة الاختبار، تقلل من التكلفة وتوفر الوقت. والجدير بالذكر أن كل " MVP " خاص بدورة تعلم، فقد تم تصميمه بهدف التحقق من صحة بعض الفرضيات المحددة وليس جميعها في وقت واحد، لاختبار ما إذا كان الحل يلبي الهدف. قد يقوم هدف الاختبار في البداية على التحقق من أن المنتج يلبي التوقعات أم أنه جذاب للمستخدم. يتعلق الأمر في وقت لاحق باختبار جاذبية التصميم، فعالية الوظيفة، أهمية سياسة التسعير وما إلى ذلك.

على ذكر الفرضيات، تعتبر هذه الأخيرة افتراضات يضعها رواد الأعمال عند بداية نشاطهم. تمثل تنبؤات يتوقع حدوثها مع التأكد على وجود نوعين من الفرضيات: فرضيتي القيمة والنمو. تُشير فرضية القيمة أن المنتج أو الخدمة ستحل مشاكل العميل/المستهلك أو تلبي احتياجاته. بالمقابل، تعكس فرضية النمو استمرار الفائدة المحققة من قبل المنتج/الخدمة.

3-1-2 مبدأ القياس: يمثل هذا الأخير ارتباط كل دورة بمقياس محدد يتوافق مع الفرضية المراد اختبارها. بعد مرحلة بناء النموذج الأولي، تأتي مرحلة القياس موضوعيا لرد فعل المستخدم من "MVP". تتجسد هذه الخطوة من خلال جمع البيانات الكمية الموضوعية عن استخدام النموذج الأولي (ووظائفه المختلفة) من قبل المستخدمين، وكذلك التغذية المرتدة النوعية عنه. يوفر تحليل هذه البيانات امكانية التحقق من صحة الفرضيات من عدمها، تحديد الاتجاه الذي يجب اتباعه في المستقبل من أجل الوصول، بعد عدة دورات، إلى ملاءمة جيدة بين المنتج والسوق. قد يحدث عدم تأكيد الفرضيات. تفترض هذه الحالة الزامية الرجوع أو تغيير الاتجاه. نتحدث هنا عن "التمحور" (Pivot) لوصف تغيير المسار بهدف اختبار فرضية أساسية جديدة. وعليه، يدل التمحور على تغيير جوهر في المنتج/الخدمة أو على الأقل في الطريقة التي كان من المفترض أن يتم تقديمه للسوق.

3-1-3 مبدأ التعلم: يشكل هذا المبدأ أساس هذه التقنية بحيث يتعلق بتبني ديناميكية التعلم من خلال التكرارات المتتالية والسريعة والقائمة على سلسلة من التجارب والخطأ. ووصولاً لاكتساب معرفة جيدة بالعميل/المستهلك، تحرص هذه التقنية على اتباع سلسلة من دورات التفاعل مع العملاء/المستهلكين المستهدفين. تسمح كل دورة لرجل الأعمال باختبار فرضية رئيسية لترجم فكرته. يتعلق الأمر بصياغة فرضية بشكل منهجي، تحديد مقياس يسمح بالتحقق من صحتها، إجراء تجربة على العميل المحتمل، جمع البيانات وفقاً للمقياس المختار وأخيراً استخلاص النتائج.

¹ Gbadegeshin, Heinonen, op-cit, p 1270.

² Witmeur Olivier, op-cit, p 112.

2-3 مبدأ إدارة الموارد: يمس هذا المبدأ عموما حلقة التعلم ويتعلق بتقليل التكاليف غير القابلة للاسترداد. يفترض تدخله عند جميع مراحل تطوير المؤسسة الناشئة. تحذف هذه الأخيرة إلى تحقيق المدخرات عند بحثها على أفضل "MVP" ضمن تلك المتعاقبة والمتكررة. فقد تضيع هذه المدخرات عند مواجهة محور للمؤسسة الناشئة.

بناء على ما ورد أعلاه، يعتبر " MVP " وسيلة أكثر فاعلية من مجرد تأكيد الافتراضات بحيث يعمل على بناء قاعدة عملاء منذ المراحل الأولى للمؤسسة. نتيجة لذلك، يمثل أكثر وسيلة مناسبة لمناقشة القيمة المقترحة للمنتج/الخدمة مع العملاء المحتملين مقارنة ببعض طرق بحوث السوق. في الواقع، حتى لو كان النموذج الأولي بسيطا جدا فإنه يجعل من الممكن ملاحظة سلوك العملاء وبالتالي إبراز نقاط القوة أو العيوب في العرض الذي كان من الممكن ألا يتم التعرف عليهم إذا كان رائد الأعمال قد اكتفى بمناقشة فكرته فحسب¹. ومن هنا تأتي أهمية دورة البناء - القياس - التعلم لبناء منتج بأقل تكلفة، بأسرع وقت ووضعته تحت تصرف العملاء مع قياس ملاحظاتهم و ردود أفعالهم. تحقق هذه الدورة التعلم من تلك التعليقات واستخدام هذا التعلم لتحسين المنتج بما يتماشى مع تطلعاتهم.

4- تقنية " Lean Start-up " بين المزايا / العيوب و شروط الاستفادة منها

تواجه المؤسسات الناشئة خلال السنوات الثلاث الأولى لنشئتها صعوبة بالغة، لكن عندما تتجاوزها تكون النتيجة في كثير من الأحيان أقل بكثير من التوقعات المنتظرة. وقد حلت العديد من الدراسات والأبحاث أسباب هذه الصعوبات. ركزت هذه الأخيرة على عدة أسباب تتقدمها تلك المرتبطة بمحدودية فرق ريادة الأعمال، نقص التركيز، ضعف دراسات السوق وخطة التسويق، نقص الموارد المالية، سوء اختيار نموذج الأعمال (Business model)، وغيرها.

وقوفا عند مزايا و عيوب تقنية " Lean Start-up " ركزت أحد الدراسات التي جرت بسنة 2013 والتي مست عشر (10) مؤسسة ناشئة والناشطة بميادين متنوعة مع اجراء مقابلات مع احدى عشر (11) مدرب الناشطين بلجيكا. توصلت إلى عدة نتائج، يمكن التطرق بداية لمزايا هذه التقنية مروراً بعيوبها دون تجاهل الشروط التي تسمح لاستفادة منها.²

1-4 مزايا تقنية " Lean Start-up "

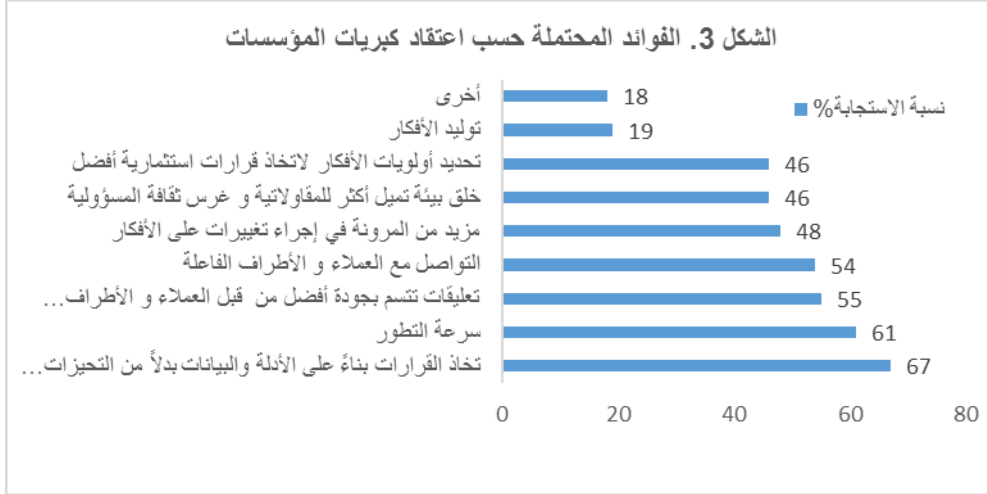
يمكن تلخيص أهم مزايا هذه التقنية ضمن النتائج المتوصل إليها من قبل الدراسة المذكورة أعلاه.

- إمكانية تأجيل أهم التكاليف وبالتالي تقليل المخاطر التي تواجهها المؤسسات الناشئة؛
- زيادة مرونة وقدرة رجل الأعمال على التكيف بحيث تفتح هذه التقنية المجال للاخذ بالمزيد من السيناريوهات والاستعداد لجميع الاحتمالات من خلال اللجوء للتكرارات وإدخال إمكانية التمحوّر (Pivot)؛
- تأثير أساليب تقنية " Lean Start-up " على واقعية نموذج الأعمال وتوقعات رواد الأعمال؛
- القدرة على التحقق سريعا من صحة العديد من الافتراضات الهامة؛
- فتح المجال أمام العملاء الافتراضيين لإبداء أفكار إضافية تغذي تلك المطروحة من طرف المؤسسات الناشئة؛
- بناء قاعدة عملاء منذ المراحل الأولى لإنشاء المؤسسة الناشئة.

تعتقد كبريات المؤسسات انه يمكن الاستفادة من العديد من الفوائد جراء اتباع مقارنة "Lean Start-up". تظهر هذه الاستفادة في الشكل 3. بالمقابل، تواجه تحديات في اعتمادها على هذه المقاربة والتي تظهر في الشكل 4.

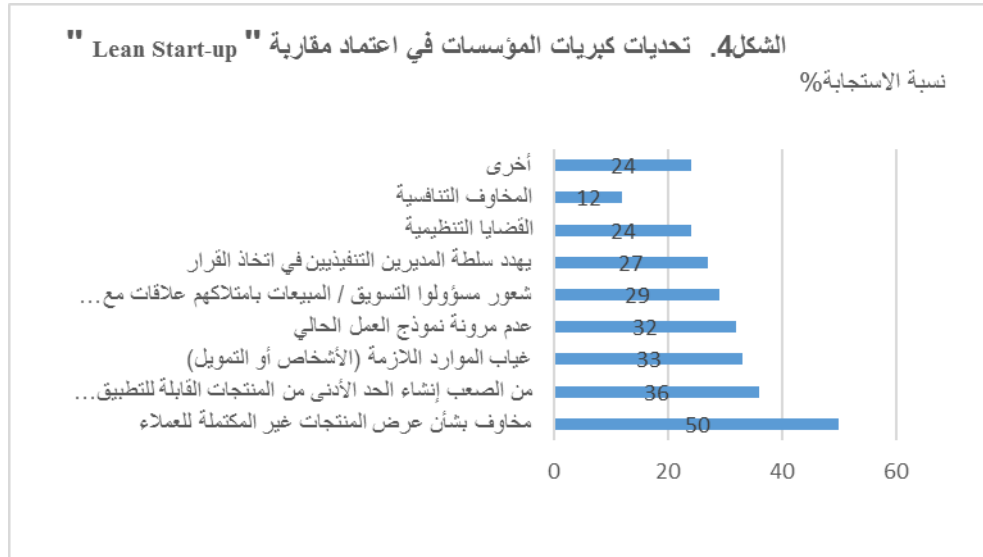
¹ Tersleer Alexandre , Witmeur Olivier, op-cit, p 23.

² Idem, p 26.



المصدر:

Jesemann Isebella, Beichter Tim, Hurberger Klaus, Constantinescu, Ruger Marc, (2020), Migration of the lean Start up approach from High- Tech startups towards product design in large manufacturing companies, Procedia CIRP, 91, p 597.



المصدر:

Jesemann Isebella, Beichter Tim, Hurberger Klaus, Constantinescu, Ruger Marc, (2020), Migration of the lean Start up approach from High- Tech startups towards product design in large manufacturing companies, Procedia CIRP, 91, p 597.

2-4 عيوب تقنية "Lean Start-up"

الى جانب هذه المزايا، لا تخلو هذه التقنية من المخاطر والعيوب التي يمكن ذكرها في الآتي:

- ضياع الوقت الذي يصاحب إجراء عدة دورات من التكرارات مع صعوبة تحقيقها؛
- الصعوبة التي تواجهها بعض المؤسسات الناشئة في جمع البيانات الموضوعية الكمية أو الملاحظات النوعية؛
- تكلفة النماذج الأولية وصعوبة اعداد المنتجات التي تكون في نفس الوقت قليلة وقابلة للتطبيق؛
- أهمية المنتج الأول الذي يحقق نجاحًا كافيًا لكسب ثقة العملاء والشركاء؛
- خطورة إلحاق الضرر بصورة العلامة التجارية بنموذج أولي رديء الجودة؛
- خطورة تعرض فكرة رائد الأعمال للسرقة من طرف أحد المنافسين؛
- الإحباط الذي يمكن أن يواجهه بعض رواد الأعمال نتيجة تعرضهم لخيبة أمل في اختبار فرضياتهم؛
- الصعوبة التي تواجه العديد من رواد الأعمال في فهم " MVP " و " pivot " من أجل توظيفها بحكمة؛
- صعوبة إقناع بعض الشركاء لإنتاج نموذج أولي فقير لا يُبرز بدقة مهاراتهم.

3-4 شروط الاستفادة من تقنية "Lean Start-up"

استنادًا إلى العيوب المذكورة أعلاه، يمكن تحديد أهم الشروط التي يجب أن تستجيب لها المؤسسات الناشئة حتى تستفيد من مزايا

تقنية "Lean Start-up".

- اختيار قطاع من السوق يتأثر بشكل طفيف بالمنافسين والبدائل المباشرة؛
- أن تكون المؤسسة الناشئة جزءًا من صناعة تسمح بتطوير نماذج أولية قابلة للتطبيق مع توفرها للعملاء بتكلفة معقولة وضمن إطار زمني معقول؛
- القدرة المستمرة على جمع المعلومات الموضوعية والتغذية المرتدة النوعية، مما يعني وجود اتصال منتظم مع مجموعة كافية من المشاركين الدائمين (panels) من العملاء المحتملين؛
- عدم اضطرار المؤسسات الناشئة الامتثال لمعايير التقييم الصارمة؛
- الحرص على أن تكون القيادة من طرف رجال أعمال (ومدربين) يتمتعون بالخبرة الكافية، الحافز والواقعية مع اتقان مبادئ تقنية "Lean Start-up" وتوظيفها بشكل مناسب دون الاستسلام أبدًا.

أمام هذه الشروط الواجب الالتزام بها قصد الاستفادة من تقنية "Lean Start-up" تتساءل عن واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر، وأين هي من هذه التقنية. في الواقع إجابة هذه التساؤلات وغيرها تدفعنا للوقوف بداية عند العنصر أدناه.

5- المؤسسات الناشئة في الجزائر بين النظري والتطبيقي

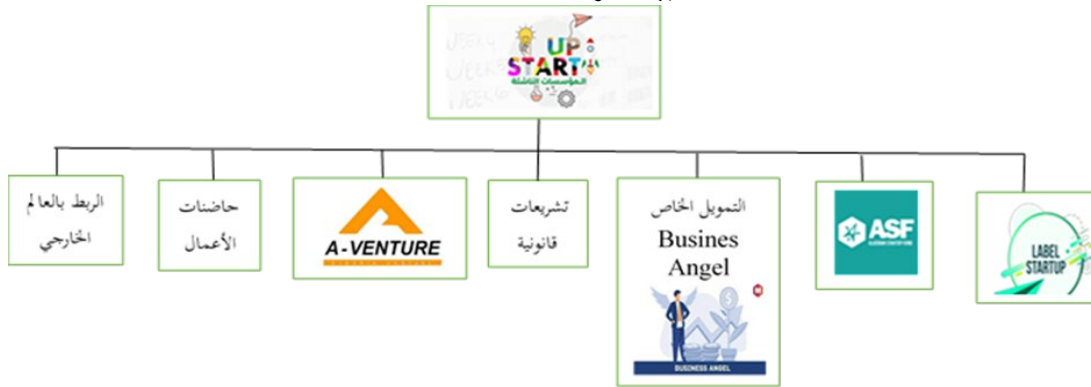
تسعى الجزائر من خلال سياستها الاقتصادية الجديدة إلى تطوير نظام بيئي ملائم وقوي يرمي إلى تنويع ومضاعفة الأجهزة المخصصة لإنشاء ودعم المؤسسات الناشئة لجعلها القاطرة التي تقود انتقال الاقتصاد الجزائري من نظام ريعي إلى نظيره الذي يعتمد على قطاعات منتجة وقائمة أساسا على اقتصاد المعرفة.

في الواقع، تُعول الجزائر على قطاع المؤسسات الناشئة لبناء اقتصاد متوازن ومتنوع يواكب التطورات الحاصلة في العالم ويواجه الآثار التي تعقب جائحة كورونا وذلك من خلال استغلال الثروة البشرية التي تزخر بها متمثلة في فئة الشباب. بناء عليه، تحرص الجزائر على دعم هذه الأخيرة، تحفيزها ودفعها للابتكار والابداع قصد خلق الثروة، التقليل من البطالة، النهوض بالاقتصاد، تطوير نظيره المعرفي والاعتماد على الذكاء الاصطناعي تماشيا مع الأنظمة الاقتصادية الحديثة. وقد سعت الدولة من خلال عدة إجراءات قانونية وعملية للمضي في هذا الاتجاه بتخصيص وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمصغرة، لدعم مناخ قيام وتطور المؤسسات الناشئة. عرفت بعدها انشاء بيعة لهذه الأخيرة التي تظهر في الشكل 5. تمحض عن هذه البيعة اعطاء للمؤسسات الناشئة علامة "La bell start-".

up". تعد هذه الأخيرة وثيقة مؤسسية بمثابة "جواز" للحصول على جميع التسهيلات التي تضعها الدولة لصالح المؤسسات الناشئة. استحدثت الوزارة المنتدبة بعدها صندوق وطني لتمويل المؤسسات الناشئة. (ASF) يعد هذا الأخير تمويلا خاصا للمؤسسات الناشئة عن طريق (Busines Angel) انتقلت بعدها الى تحويل وتكييف التشريعات القانونية كل هذا وجب تطويره فيما بات يسمى بالمرسع العمومي (Algeria-Venture) الذي يدفع بالمؤسسات الناشئة نحو النجاح إضافة الى حاضنات الأعمال بين القطاع العام والقطاع الخاص. تمت هذه الجهود لتحسين المناخ ضمن عملية جوهرية تتمثل في ربط الحلقة بالعالم الخارجي بين الجامعة، مؤسسات التكوين، المبتكر، المتعاملين الاقتصاديين، البنوك وسوق العمل مما أعطى حلقة متكاملة تسمح بتطوير المؤسسات الناشئة. يظهر ذلك جليا بالشكل 6.

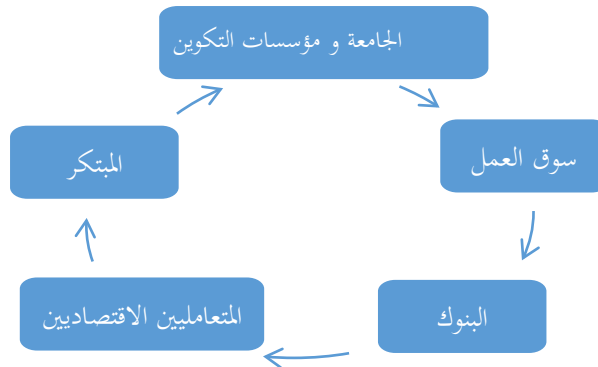
تكمن أهمية المؤسسات الناشئة التي تستطيع أن تكون في قلب التحول الاقتصادي الجزائري لكونها تتميز ببساطة الانطلاق، سرعة النمو، بمصاريف قليلة وعوائد كبيرة جدا. يعلم الجميع وجود مؤسسات ناشئة بدأت بـ 100 الى 200 دولار وأصبحت عوائدها ملايين الدولارات. تتصدر أنجح هذه المؤسسات الناشئة عالميا لسنة 2020 في الجدول 2. بالمقابل، تتقدم تلك الأكثر رواجاً في الجزائر والبارزة في الجدول 3.

الشكل 5. بيئة المؤسسات الناشئة













المصدر: من اعداد الباحثة بناء عن المعلومات الواردة أعلاه.

شكل 6. حلقة الربط بين مختلف عناصر العمليات



المصدر: من اعداد الباحثة استنادا للمعطيات الواردة أعلاه.

الجدول 2 . أنجح المؤسسات الناشئة في العالم لسنة 2020 الوحدة: مليار دولار

									140
16	16	17	18	18	20	36	46	56	
									
Door Dash	One97 Com	Epic Games	Kualshou	Airbnb	Plantir Technologies	Stripe	SpaceX	DIDI Chuxing	

المصدر: من اعداد الباحثة

تكمّن أهمية المؤسسات الناشئة التي تستطيع أن تكون في قلب التحول الاقتصادي الجزائري لكونها تتميز ببساطة الانطلاق، سرعة النمو، بمصاريف قليلة وعوائد كبيرة جدا. يعلم الجميع وجود مؤسسات ناشئة بدأت بـ 100 الى 200 دولار وأصبحت عوائدها ملايين الدولارات. تتصدر أنجح هذه المؤسسات الناشئة عالميا لسنة 2020 في الجدول أدناه. بالمقابل، تتقدم تلك الأكثر رواجاً في الجزائر والبارزة في الجدول 3.

الجدول 3. ترتيب الشركات الناشئة الأكثر رواجاً في الجزائر

ترتيبها	وصفها	مقر الشركة الناشئة	الشركة الناشئة
1	احتل موقع Siamois QCM المرتبة الأولى وهو عبارة عن منصة تدريب إلكترونية لطلاب الطب الجزائريين. توفر هذه المنصة الكثير من الوقت والمال كما تساعدهم أساساً على تنظيم عملهم.	Siamois QCM الجزائر العاصمة	
2	عادت المرتبة الثانية لموقع Batolis وهو موقع بيع إلكتروني جزائري 100٪، تم إنشاؤه في 2015 بواسطة SARL MAMS BROS	Batolis الجزائر العاصمة	
3	احتلت Sekoir المرتبة الثالثة وهي عبارة عن منصة لتبادل الأموال. تركز على توفير حلول لتحويل أموال آمنة ومأمونة مع جلب تحويل الأموال إلى أصولها من نظير إلى نظير.	سكوار جيجل	
4	كانت المرتبة الرابعة من نصيب YASSIR. تم إنشاؤها لبناء علاقات مفيدة بين مقدمي الخدمات وعمالهم المحتملين في مختلف المجالات من النقل، الصحة، الأغذية والخدمات اللوجستية وغيرها.	Yassir الجزائر العاصمة	
5	عادت المرتبة الخامسة إلى Zawwali وهو تطبيق يمكن ربط المستخدمين ببائعي التجزئة بأفضل سعر. يوفر فهرساً غنياً بالمراجع والخدمات عالية الجودة.	<i>zawwali</i> الجزائر العاصمة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع Startup Ranking | للمأخوذ عن:

<https://www.startupranking.com/top/algeria>

6- واقع وآفاق المؤسسات الناشئة

اهتمت الجزائر بالمؤسسات الناشئة، فقد سخرت جميع الظروف وسطرت القوانين التي من شأنها دعم هذه المؤسسات. بالإضافة لذلك، فتحت أمام الشباب كل الأبواب للولوج لعالم الاستثمار من خلال قانون الاستثمار الجديد بعد اجراء جملة من التعديلات التي مست مضامينه بما فيها التسهيلات قصد تحفيز المبدعين والمبتكرين في إنشاء المؤسسات الناشئة. لم تقف الدولة عند هذا الحد، بل احتضنت أول مؤتمر افريقي للمؤسسات الناشئة والذي يعتبر فرصة لتباحث أنجع الآليات لصالح ازدهار المؤسسات الناشئة وفتح آفاق عمل وخلق فرص جديدة بين مختلف المؤسسات الناشئة والبحث عن مصادر تمويلها. (جبلون، 2022) في نفس السياق، وصف "سهيل قسوم" عضو لجنة منح علامة المؤسسة الناشئة وخبير في الرقمنة "أن الكل يعلم بأن الجزائر كانت في حالة سبات منذ بضع سنوات ومنذ حوالي سنتين أو ثلاث سنوات استيقظنا من هذا السبات وهناك عمل جدي ومثمر أصبحنا نرى فيه المؤسسات الناشئة تنتج، تثمر وتثبت ريادتها على المستوى الأفريقي وحتى على المستوى العالمي".¹ و قد دعم "قسوم" نظريته التفاؤلية بكون المؤسسة الناشئة رغم صغر مدة نشأتها فقد تميزت بقدرتها الكبيرة و السرعة في النمو. تكون بذلك جد مختلفة عن المؤسسات العادية بحيث أعطت نفس جديد للتنمية الاقتصادية وبطريقة مختلفة عن المؤسسة العادية. نتيجة لذلك، حرصت الدولة على وضع برنامج لتنميتها أين بدأت تظهر بوادر ثماره. نستدل في ذلك بوجود هذه المؤسسات والتي ما فتئت تعرض خدماتها.¹ يظهر ذلك جليا ضمن عينة المؤسسات الناشئة المعروضة في الجدول رقم 3 والتي تعطي نظرة موجزة على أكثر المؤسسات رواجاً في الجزائر. فأمام هذه المعطيات، تظهر نية الجزائر الجديدة والإرادة السياسية في بعث روح جديدة للاقتصاد الوطني يكون محركه الأساسي المؤسسات الناشئة.

الخاتمة:

يتفق الجميع على أهمية تقنية "Lean Start-up" بحيث تقدم طريقة بسيطة تساعد رواد الأعمال على الانطلاق بشكل أسرع، بأقل تكلفة ومعرفة أوسع محققة التواجد السريع بالسوق. نتيجة لذلك، تظهر غالبا أنها أداة قوية ولكنها لا تنطبق بشكل موحد على جميع أنواع المشاريع. وعليه، فإن إحدى مسؤوليات رواد الأعمال والمدربين الذين يستخدمون هذه التقنية ضرورة دمجها مع الأدوات التقليدية الأخرى من أمثال أبحاث السوق، التخطيط، تحليل السيناريو وغيرها من أجل سد الثغرات الخاصة بكل منها. في هذا الصدد، نشير من المفيد تطوير ممارسات ريادة الأعمال مع الحرص على دمج هذه التقنية وأخرى ضمن "صندوق الأدوات" لرائد الأعمال. لكن نؤكد على عدم الوقوع في الاعتقاد أنها الحل الأمثل لكل المشاكل المحتملة التي قد تواجه رائد الأعمال.

قائمة المراجع :

1. عراب فاطمة الزهراء، صديقي خضراء، (2021) دور الدولة في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر الجديدة – دراسة في قرار انشاء صندوق تمويل المؤسسات الناشئة، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 08، العدد 1، ص ص 33-47؛
 2. زهوية كريمة، (2021) ، أثر التحول الرقمي على المؤسسات السياحية: عرض بعض حلول مواجهة مقاومة التغيير من قبل موظفي القطاع السياحي، الملتقى الوطني الموسوم بـ " التحول الرقمي في الجزائر كإلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، أم البواقي، الجزائر، ص ص 1-761.
- المقالات**
3. Chankova mariya, (2016), Les TIC dans l'enseignement supérieur. In S. Coculescu & D. CosteaEds. De La Linguistique à La Didactique. Nouvelles Tendances En Didactique DuFLE, 127–138,
 4. De Cock Robin , Bruneel Johan, Bobelyn Annelies, (2019), Making the Lean Start-Up Method Work: The Role of Prior Market Knowledge, Journal of Small Business Management, pp.1–21.

¹ جبلون أم كلثوم، (2022) المؤسسات الناشئة في الجزائر.. روح جديدة، المستثمر، المأخوذ عن الموقع التالي:
<https://almostathmir.dz>

5. Dennehy Denis, Kasraian Laleh, O'Raghallaigh Paidi, Conboy Kieran, Sammon Dave & Lynch Patrick, (2019), A Lean Start-up approach for developing minimum viable products in an established company, Journal of Decision Systems, pp1-9.
6. Gbadegeshin Saheed A, Heinonen Laura, (2016), Application of the Lean Start-Up Technique in Commercialisation of Business Ideas and Innovations, International Journal of Business Management and Research, Vol.43, Issue.1, , pp 1270-1285.
7. Kiljander Harri, Hokkanen Laura, Komssi Marko, Yueqiang Xu , (2016), The Cookbook For Successful Internal Startups, Helsinki, Finland, , pp 1-95.
8. Kirsner, S. (2016), The barriers big companies face when they try to act like lean startups. <http://hbr.org/2016/08/the-barriers-big-companies-face-when-they-try-to-act-like-lean-startups>.
9. Jesemann Isebella, Beichter Tim, Hurberger Klaus, Constantinescu, Ruger Marc, (2020), Migration of the lean Start up approach from High- Tech startups towards product design in large manufacturing compagnies, Procedia CIRP, 91, pp 594-599.
10. Märijärvi, J., Hokkanen, L., Komssi, M., Kiljander, H., Xu, Y., Raatikainen, M., . . . Järvinen, J. (2016). Thecookbook for successful internal startups . DIGILE and N4S. Retrieved from http://n4s.dimecc.com/wordpress/wpcontent/uploads/2016/04/the_cookbook_for_successful_Internal_startups.pdf
11. Terseleer Alexandre , Witmeur Olivier, (2016), Lean Startup : Mode ou Nouvelle Bonne Pratique ?, De Boeck Supérieur | « Entreprendre & Innover », 2013/3, n° 19, pp 21 à 28.
12. Witmeur Olivier, Intégrer de nouvelles approches pour bâtir des start-up plus pérennes, Entreprendre & Innover /1 (n° 28), pp. 108-115.