

ديناميكيات الابتكار في مساحات العمل المشتركة الجزائرية الداعمة لقطاع المؤسسات الناشئة *The Dynamics of Innovation in Algerian co-Working Spaces Supporting the Startup Sector*

د. بوزيدي سعاد

مخبر الإقتصاد غير الرسمي والمؤسسات والتنمية

جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر

sdbouzidi@yahoo.com

ط.د. بن فاضل وسيلة

مخبر الإقتصاد غير الرسمي والمؤسسات والتنمية

جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر

wassila.benfadel@univ-tlemcen.dz

تاريخ القبول: 2020/09/24

تاريخ الاستلام: 2020/02/19

الملخص: تدرس هذه الورقة نظرية القدرة الديناميكية للابتكار لـ (Lawson & Samson) كنهج لفهم إستراتيجية الابتكار في صناعة مساحات العمل المشتركة الجزائرية. أُجريت مقابلات مع مركزي "Sylabs" و "The address" لمساحات العمل المشتركة بالجزائر العاصمة، ووجدنا أن قدرة هذه الأخيرة على الابتكار تتم من خلال الديناميكية التي يتم بها تنظيم الابتكار استراتيجيا داخل حلقة مكوناتها هيكل وذكاء تنظيمي وثقافة وكفاءات ذات جودة عالية ومواكبة للتغيرات التكنولوجية العالمية، وذلك بالشكل الذي يدعم المؤسسات الناشئة التي تنشط فيها. هذه الورقة هي واحدة من الأعمال الأولى التي تستخدم نهج القدرة الديناميكية لـ (Lawson & Samson) لفهم القدرة على الابتكار في مساحات العمل المشتركة.
الكلمات المفتاحية: مساحات عمل مشتركة، مؤسسات ناشئة، قدرات الابتكار، ديناميكيات ابتكار

Abstract: This paper applies Lawson & Samson, 2001's approach to understanding innovation strategy in the Algerian co working spaces industry. Interviews were conducted with " sylabs"& " the address" co-working space in Algiers, we found that the latter's capability to innovate is through the dynamic in which innovation is organized strategically within a circle. of its components, organizational intelligence, culture, and high-quality competencies in line with global technological, in the manner in which it is done. Supports the startups in which they are active. This paper is one of the first to use the Lawson & Samson dynamic capability approach to understand the potential for innovation in co-working spaces.

Key Words: Coworking spaces; Startups; Innovation capability; Dynamic innovation.

JEL Classification : O31, D21

*مرسل المقال: بن فاضل وسيلة (wassila.benfadel@univ-tlemcen.dz).

المقدمة:

تنشط المؤسسات بكل أحجامها وأعمارها في بيئة متغيرة باستمرار، مما يحتم عليها الحاجة المستمرة إلى تحليل الفرص المحتملة التي من شأنها تقديم ابتكارات معينة. هذه الفرص من الممكن أن تكون أحداث غير متوقعة، أو حلول جديدة لمشاكل قائمة، أو تغييرات في الصناعات والأسواق والتركيبية السكانية، وطريقة التفكير، أو حتى اختراع معرفة جديدة. لذا، هناك حاجة ماسة إلى العمل الجاد والواعي والعمليات الممنهجة لاقتناص الفرص، والاستفادة من الأوضاع التي تفرضها التغيرات البيئية لبلورة ابتكارات من شأنها المساعدة في تحقيق المكانة المطلوبة، ومن الفرص التي ظهرت للوجود مؤخراً، سواء بالنسبة للمؤسسات الناشئة أو الكبرى هي مساحات العمل المشتركة. هذه الأخيرة التي عرفت انتشاراً واسعاً، واعترافاً كبيراً بدورها الحيوي في دعم تلك المؤسسات في جميع أنحاء العالم، خاصة المؤسسات الناشئة.

إشكالية البحث: من هذا المنطلق تنبثق الإشكالية الرئيسية لدراستنا في التساؤل التالي: كيف يتم بناء القدرات الابتكارية في مساحات العمل المشتركة الجزائرية بالشكل الذي يدعم المؤسسات الناشئة؟

هدف البحث: موضوع مساحات العمل المشتركة هو مجال دراسة ناشئ، وقليلة جداً هي تلك الدراسات التي اهتمت بتناوله، خاصة تلك التي تعنى بدراسة وتحليل الابتكار فيه. لذا تهتم هذه الورقة بفهم المحركات التي لها تأثير على بناء قدرات الابتكار في هذه المساحات، لأنه وبدعم من هاته القدرات ستمكن أي مساحة من تقديم مخرجات ابتكاريه، سواء كانت مؤسسات ناشئة قائمة فيها، أو مشاريع مشتركة بينها وبين هياكل أخرى في النظام الايكولوجي.

المنهج و الأدوات: سوف نعتمد أساساً على المنهج المقارن بين مساحتي العمل محل الدراسة، بناءً على مجموعة من المعايير، كالثقافة و المناخ، الهياكل و الأنظمة، الذكاء التنظيمي و غيرها.

تقسيمات البحث: لبلوغ الهدف المنشود و المتمثل في تقديم إجابة وافية لسؤال الإشكالية، قسمنا العمل إلى جزء نظري (المراجعة الأدبية للموضوع) و جزء خص المقارنة في ذاتها، قبل أن نختتم بعرض لأهم النتائج التي توصلنا إليها و نحللها.

1. المراجعة الأدبية للموضوع:

1.1. مساحات العمل المشتركة:

منذ حوالي عام 2001، ظهرت سلسلة من آليات المشاركة للقيام بإرشاد رواد الأعمال في المراحل المبكرة من مشاريعهم. في البداية جاء "اللقاء"، وهو طريقة لدعوة الأفراد ذوي التفكير المماثل إلى تجمع غير رسمي لمناقشة كتاب أو لعبة أو تعلم رمز كمبيوتر. (Pauline, 2015, p. 37) ثم في سنة 2005، قام أحد مبرمجي الكمبيوتر بسان فرانسيسكو "Brad Neuberger"، بإنشاء أول مساحة عمل مشتركة، وذلك بعد استئجاره لفضاء في "Spiral Muse"، وإدخال بعض التعديلات الهيكلية البسيطة عليه، وتحويلها إلى مكاتب صالحة للعمل، ثم بعد ذلك قام بنشر دعوة للانضمام إلى الفضاء عبر مدونته مقابل دفع جزء من رسوم الإيجار. (Neuberger, 2014)

كانت هذه الدعوة بمثابة النقطة المحفزة لانتشار ظاهرة مساحات العمل المشتركة، خاصة وأن "Neuberg" نجح في جمع متشابهي التفكير في فضاء تعاوني مشترك يتميز بالجو المحفز على مشاركة المعرفة، والتقارب الجسدي الذي من شأنه أن يشجع على بناء الشبكات التعاونية لفرق المؤسسات الناشئة، وعلى هذا الأساس انتشرت هذه المساحات، وعرفت قبولا كبيرا من طرف العديد من دول العالم.

في تعريفه لهذه المساحات، أشار إليها البنك الدولي على أنها "مساحة عمل قائمة على العضوية تسمح لمجموعات متنوعة من المهنيين المبدعين المستقلين والأفراد الذين يعملون عن بُعد بالعمل في بيئة مشتركة، وذلك بهدف مساعدة أصحاب القيم المشتركة على تطوير أوجه التآزر المحتملة"، (Mulas, Nedayvoda, & Zaatari, 2017) وحسب (Waters-Lynch & Potts, 2017, pp. 4-5)، فإن مفهوماً مساحات العمل المشتركة يطلق على بيئات مكتبية مشتركة تنشط فيها مجموعة غير متجانسة من العمال (بدلاً من موظفي منظمة أو صناعة واحدة) لاستخدامها كمكان عملهم أو الانخراط في التفاعل الاجتماعي والتعاون أحياناً في المساعي المشتركة، وعادةً ما يتم تشغيلها وإدارتها من قبل جهات خارجية، كرجال أعمال أو مؤسسات خاصة، وغالباً ما يفرضون رسوماً شهرية للوصول إليها وإلى الخدمات المصاحبة لها.

في بحثه حول الخصائص التي تميز مساحات العمل المشتركة، قدم (Weijs-Perrée & all, 2019) جملة من الخصائص التي اشتركت في تقديمها عدد من الأدبيات السابقة. الخصائص التي تميز مساحات العمل المشتركة، والتي اشتركت في تقديمها خمس أدبيات فما أكثر سندرجهما في الجدول التالي:

الجدول 1: الخصائص المتفق عليها من طرف الأدبيات السابقة لمساحات العمل المشتركة

الخاصية	عدد الأدبيات التي ذكرت الخاصية
مساحة عمل مرنة (مشتركة)	5
عقد إيجار مرن	9
إمكانية الوصول إلى الأدوات والموارد الشبكة	6
الأجواء والجمال الداخلي	7
مساحات تعاونية	5
إمكانية وجود غرف فردية مغلقة (للتكيز)	6
فعاليات الشبكات وورشات العمل	6

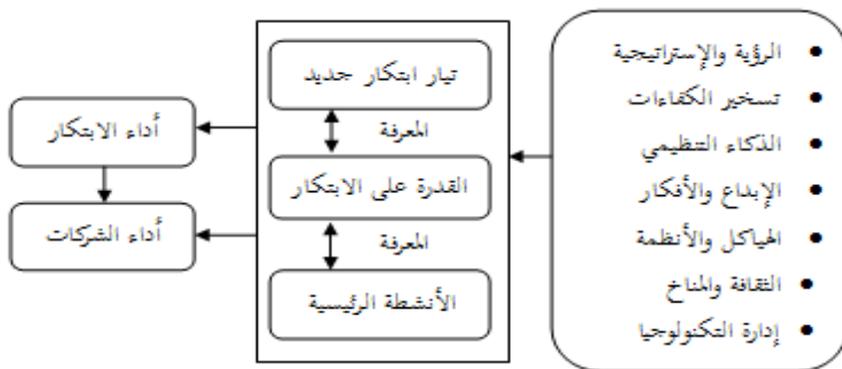
المصدر: من إعداد الباحثين بناء على (Weijs-Perrée & all, 2019, p. 537)

2.1. نموذج القدرة على الابتكار ل (Lawson & Samson, 2001):

تم إجراء القليل من البحوث في مجال مساحات العمل المشتركة، ونقطة الابتكار في هذه المساحات، بالكاد تم التحقيق فيها. قدم (Capdevila, 2015) وجهة نظره في هذه النقطة من خلال ارتكازه على أربعة جوانب رئيسية لتحليل الابتكار في مساحات العمل المشتركة، المفهوم المكاني، المساحة، الأحداث والمشاريع، وارتكزت (Cheah & Ho, 2019) في ذلك على حجم الشركات المستأجرة والمناخ الاجتماعي للمساحة، ومع

ذلك، لم يتم لحد الآن تقديم نهج محدد يدرس الابتكار في هذه المساحات، ولا يزال هناك بعض الجوانب المثيرة للاهتمام وذات الصلة التي يتعين معالجتها لتحليل القدرة على الابتكار فيها. تلك الجوانب كشفت عنها الأديبات التي تناولت تفسير القدرة على الابتكار داخل المنظمات بشكل عام، حيث أظهرت هذه الأخيرة العديد من النظريات، والتي تندرج تحت ثلاث تيارات واسعة: التيار الأول يعتبر الابتكار نتيجة للتطوير التنظيمي، وغالبا ما تندرج تحته نظريات التصميم التنظيمي التي تركز على الخصائص الهيكلية التنظيمية الدافعة للابتكار. (Lawrence (Mintzberg, 1979); (Lorsch, 1967) & Lorsch، يركز على الابتكار كعامل محدد لأداء المؤسسات ونموها التنظيمي، وتندرج تحته نظريات الإدراك والتعلم التنظيمي التي تركز على الأسس المعرفية لخلق استراتيجية أعمال موجهة نحو بناء القدرة الابتكارية للمنظمة. (Bartel & Garud, 1996)(Glynn, 2009) (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) أما التيار الثالث فيركز على فهم كيفية تكيف المنظمات مع التطورات البيئية والتكنولوجية الجديدة، ويدعو إلى وجوب التوازن بين عدة عوامل مساهمة في خلق القدرة على الابتكار، (Lawson & Samson, 2001) النظريات المساندة لهذا التيار تستند على التغير والتكيف التنظيمي، وتعتبر أن الابتكار يتشكل من خلال الاستجابة للتغيرات البيئية الحاصلة والتأثير عليها وتشكيلها. (Teece, (Burgelman, 2002) (2007). ويركز بحثنا الحالي على نموذج القدرة على خلق وإدارة الابتكار لـ (Lawson & Samson, 2001) &، لأنه يجمع بين عدة جوانب مهمة، ويعتبر أن القدرة على الابتكار تتكون من خلال العملية الرئيسية داخل الشركة، والتي أسمياها بقدرات أعلى رتبة، أي القدرة على تشكيل وإدارة قدرات متعددة، والمنظمات التي تمتلك ذلك تستطيع دمج القدرات والموارد الرئيسية لشركاتها لتحفيز الابتكار بنجاح. (Lawson & Samson, 2001, p. 380) إقترح الباحثان نموذجاً يشمل سبعة عناصر رئيسية مذكورة في الشكل 1. هذه العناصر تعد لبنات أساسية للقدرة الديناميكية للابتكار في أي منظمة.

الشكل 1: نموذج (Lawson & Samson, 2001) للقدرة الديناميكية على الابتكار



Source: (Lawson & Samson, 2001, p 388)

فحسب (Lawson & Samson, 2001, pp. 389-395) فإن غياب رؤية شاملة طويلة الأجل واستراتيجية فعالة للابتكار، يقلل من فرص ازدهار الأعمال. كما أن استخدام الشركة لمواردها بالطريقة الصحيحة يؤدي إلى الابتكارات المثمرة وإلى الاستفادة بشكل أفضل من نمو أعمالها المتواصل. بعد ذلك، يُفترض من الذكاء التنظيمي امتلاك المعرفة اللازمة لإدارة عمليات الابتكار والتعرف على أصحاب المصلحة في الشركة، كما أن الإبداع

وإدارة الأفكار بالإضافة إلى هياكل وأنظمة الشركة هي عوامل حاسمة إلى حد ما في بناء عمليات الابتكار هذه. إضافة إلى ذلك، فإن وجود ثقافة تعزز من الابتكار إلى جانب أنظمة وهياكل أخرى أمر جوهري. حدد (Lawson & Samson, 2001) أربعة مكونات للثقافة التنظيمية والمناخ: أ) تحمل الغموض من خلال تحقيق مستوى من التحكم في عدم اليقين وإدارة المعلومات الفعالة؛ ب) تمكين الأفراد من خلال الاستثمار في قدراتهم؛ ج) تخصيص وقت إبداعي من خلال السماح بالمواعيد النهائية المرنة والبيئة القابلة للاختراق و د) تبادل المعرفة والتواصل بين داخل الشركة وشبكتها عن طريق التبادلات عبر التكنولوجيا والتبادل الوظيفي. آخر جزء معروض في الشكل 1 هو إدارة التكنولوجيا التي تلعب دورًا كبيرًا في عالم الأعمال اليوم لخلق ابتكارات أكثر فعالية. وبناء على النموذج المقدم في الشكل 1، فإن هذه الورقة تهدف إلى تقديم تحليل شامل للقدرة على الابتكار داخل مساحات العمل المشتركة، وفهم الديناميكية التي يسير وفقها هذا الأخير لدعم المؤسسات الناشئة فيها. ورقتنا هذه هي واحدة من الأعمال الأولى التي تطبق نهج إدارة الابتكار ل (Lawson & Samson, 2001) في مساحات العمل المشتركة. ونسعى من خلالها إلى إثراء البحث في الموضوع وسد الفجوة البحثية في مجال قدرات الابتكار في مساحات العمل المشتركة التي أفرزتها الأدبيات السابقة.

2. دراسة مقارنة بين حالي مساحات عمل مشتركة:

ركزنا في ورقتنا هذه على حالي دراسة لمساحتي عمل مشتركة ناشطة بالجزائر، وفي كل حالة من الحالات التي تم التوجه إليها بالدراسة، قمنا بجمع البيانات الأولية عن طريق المقابلة شبه المنظمة، قمنا بتطوير أسئلة المقابلة بناء على أهدافنا البحثية، واستكمالاً للمعلومات التي تم جمعها من المواقع الإلكترونية الرسمية الخاصة بكل مساحة، أو تلك التي تم إرسالها لنا عبر الإيميل. وكانت أسئلتنا موجهة بالدرجة الأولى بهدف جمع مادة غنية لتحليل مدى تطابق المراكزين محل الدراسة مع المعايير المتفق عليها في تصنيف مساحات العمل المشتركة عالمياً والواردة في الجدول 1، وبعد جمع الأجوبة والقيام بالملاحظة المباشرة للمكان، تأكدنا من إمكانية تصنيفها على ذلك النحو، بعد ذلك، ركزنا على تحليل مدى قدرة هذه الأخيرة على خلق وإدارة الابتكار حسب نموذج (Lawson & Samson, 2001) السابق. وساعدنا هذا التحليل في فهم الديناميكية التي يسير وفقها الابتكار داخل هذه المساحات بالكيفية التي تدعم المؤسسات الناشئة. ساعدتنا المقابلات على اكتساب فهم عبر مستويين: مستوى مؤسسي هذه المساحات، ومستوى وافدي المساحة من أصحاب المؤسسات الناشئة. بالإضافة إلى المقابلات، أجريت مراجعة للأدبيات السابقة. كان الهدف منها هو تحديد الأدبيات المرتبطة بالموضوع، وكذا المعطيات ذات الصلة به، والتي ستوفر لنا معلومات أساسية أعمق عن الجوانب التي أثارها المقابلة. كما أفادتنا تلك المعلومات الإضافية في تعزيز متانة النتائج.

3. النتائج والمناقشة:

1.3. مساحات العمل المشتركة محل الدراسة:

يوجد عدد من مساحات العمل المشتركة التي تنشط مؤخرًا في الجزائر، إلا أننا، ركزنا في دراستنا على نموذجين من هذه المساحات، الأولى هي "The address"، والثانية "Sylabs". تم اختيارنا لهاتين المساحتين على أساس كونها أول وأكبر مساحتي عمل مشتركة تم إنشاؤها في الجزائر، وعلى أساس نجاحها الملحوظ، والصدى

الكبير الذي حققته لدى وسائل الاعلام وفي وسط ريادة الاعمال والمؤسسات الناشئة الجزائرية، وسنحاول عرض النموذجين بشكل من التفصيل في الجدول التالي:

الجدول 2: عرض توضيحي لمساحتي "The address" و "Sylabs"

" Sylabs "	"The address "
عبد الله مالك	مروان أودية
المؤسس	المؤسس
الجزائر العاصمة	الجزائر العاصمة
المكان	المكان
نهاية 2015	فيفري 2016
تاريخ التأسيس	تاريخ التأسيس
1	2
محطات المساحة	محطات المساحة
1	3
فريق إدارة المساحة	فريق إدارة المساحة
عدد المؤسسات الناشئة	عدد المؤسسات الناشئة
18 مؤسسة مقيمة / 70 مؤسسة مرت.	85 مؤسسة بين المقيمة والمارة على الفضاء
الرؤية الاستراتيجية	الرؤية الاستراتيجية
نعمل من أجل إدراج مبادرات ريادة الأعمال، وخاصة الشباب منها، في المشهد الاقتصادي الجزائري الذي يشهد تغييرا سريعا. وذلك بهدف المساهمة في بنا النظام الأيكولوجي الجزائري	نسعى إلى جمع مزيج ذكي من الابتكار والإبداع والمل، والتعاون تحت سقف واحد لتحقيق أقصى تأثير، بهدف المساهمة في نجاح أعضائنا من خلال تقديم أفضل خدمات البنية التحتية والدعم
بنية التحتية	بنية التحتية
مكاتب فردية أو جماعية، مكاتب افتراضية، قاعات مؤتمرات وأحداث واجتماعات، ورشات عمل تدريبية	مساحات مكتبية ملموسة وافتراضية، إضافة إلى قاعات للإجتماعات والأحداث والمؤتمرات.
الدعم والخدمات المقدمة	الدعم والخدمات المقدمة
<ul style="list-style-type: none"> ● وصول متميز إلى مجتمع متحمس من رجال أعمال، مستقلين، مطورين، وشركات ناشئة؛ أخرى؛ ● مساحة للعمل الجماعي مجهزة في قلب الجزائر العاصمة ، واتصال إنترنت فعال، وبيئة إنتاجية؛ ● مرونة الاشتراك في المساحة (شهري أو ربع سنوي أو سنوي)؛ ● تقديم مجموعة واسعة من الأدوات والنصائح والدعم الشخصي واتصال الأعمال لمن يرغب في إطلاق أو تطوير أعماله؛ ● خدمات الراحة وتقديم الأكل. 	<ul style="list-style-type: none"> ● طريقة عمل مختلفة تتميز بالتعاون من أجل خلق قيمة مضافة ● مساحة عمل مجهزة بتدفق عالي للإنترنت، وبجميع الأدوات والمعدات التي يحتاجها رواد الأعمال مكتبهم أثناء التنقل. ● الاستفادة من الأنشطة والفعاليات. ● الحصول على العضوية الكاملة في مجتمع يشاركك نفس الأهداف، مما يسمح لك ببناء شبكتك المهنية؛ ● المرونة الزمانية والمكانية في الاشتراك؛ ● خدمات الراحة وتقديم الأكل.
سعر	سعر
6.900 دج / فرد الواحد	9.000 دج / فرد واحد
25.000 دج / فريق مؤسسة ناشئة يصل إلى 4 أفراد.	15.000 دج / فردين
	22.000 دج / ثلاثة أفراد
المكاتب / شهر / د	المكاتب / شهر / د
ج	ج
http://sylabs-dz.com/	https://coworking.theaddress-dz.com/
الموقع الإلكتروني	الموقع الإلكتروني

الجدول السابق بمنحنا قراءة مختصرة للمساحتين محل الدراسة، ومن خلاله نستطيع إسقاط الخصائص التي تتميز بها المساحتين على الخصائص المتعارف عليها عالمياً، والتي تم إدراجها سابقاً في الجدول 1، وذلك بهدف التحقق من كون المساحتين محل الدراسة هي مساحات عمل مشتركة بالمعنى الحقيقي. والجدول التالي يوضح مدى مطابقة المساحتين للخصائص:

الجدول 3: الخصائص التي تتميز بها "the address" و "Sylabs"

"Sylabs"	" the address"	الخاصية
+	+	مساحة عمل مرنة (مشتركة)
+	+	عقد إيجار مرن
+	+	إمكانية الوصول إلى الأدوات والموارد الشبكة
+	+	الأجواء والجمال الداخلي
+	+	مساحات تعاونية
+	+	إمكانية وجود غرف فردية مغلقة (للتكيز)
+	+	فعاليات الشبكات وورشات العمل

المصدر: من إعداد الباحثين.

تمتلك كل من " the address " و "Sylabs" مساحات عمل مشتركة تعاونية، تتميز بالمرونة في المساحة التي تتراوح من مكتب مغلق إلى قاعات للأحداث والاجتماعات، وكذا المرونة في زمن استغلال المساحة من ساعة إلى سنة حسب احتياج الفرد. تقدم المساحتين إمكانية الوصول إلى مجموعة كبيرة من الأدوات والدعم والشبكات، وكذا الاندماج في ورشات العمل والفعاليات التي تقام عبر فضائها. كما يمكن للمنتمين إليها شغل مكاتب مغلقة ذات تركيز مرتفع سواء للعمل أو لعقد الاجتماعات والمؤتمرات المهنية، أما عن الأجواء والجمال الداخلي للمساحتين، فهي أجواء فريدة، حيث تم تصميم المكاتب بشكل مفتوح وعصري ومريح للعمل، ومصمم بشكل هندسي ملهم لابتداع وابتكار المنتجين، وليس هناك أصدق تعبيراً من صورة حقيقية للمكان، والتي يعرضها لنا الملحق 1.

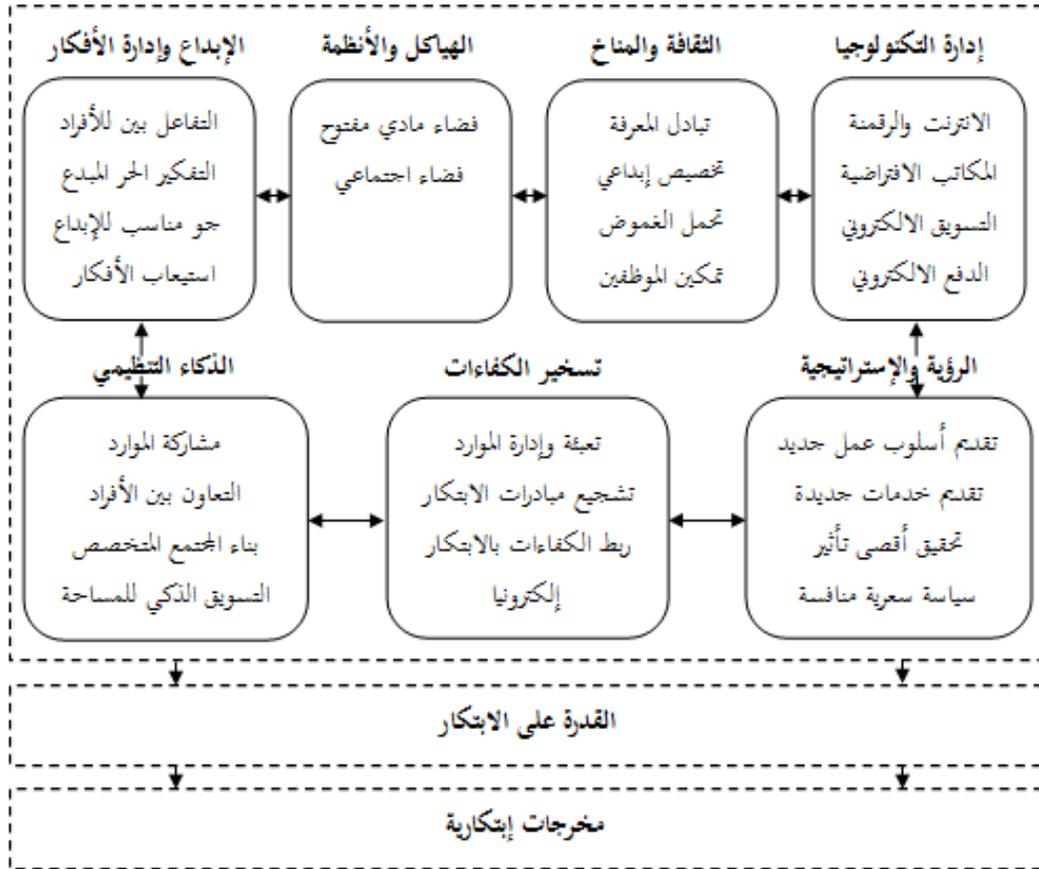
بمقارنة الخصائص التي تتميز بها المساحات محل الدراسة مع الخصائص المتفق عليها للمساحات العمل المشتركة عالمياً، نجد هناك تطابق كبير، وبالتالي يمكننا تصنيف هذه المراكز على أنها مساحات عمل مشتركة ذات تصنيف عالمي، وتشارك في الخصائص التي تتميز بها باقي المساحات حول العالم.

2.4. محركات القدرة على خلق وإدارة الابتكار في المساحات محل الدراسة:

بعد عرضنا لنماذج البحث، وتأكدنا من إمكانية إجراء الدراسة عليها وتعميم النتائج إلى باقي مساحات العمل المشتركة الأخرى؛ سواء داخل البلاد أو خارجها، نأتي الآن إلى إسقاط نموذج (Lawson & Samson, 2001) على المساحتين، وذلك بهدف قياس قدرة هذه الأخيرة على خلق وإدارة الابتكار، واستكشاف الديناميكية التي يسير بها هذا الأخير داخل تلك المساحات بالشكل الذي يساهم في دعم المؤسسات الناشئة فيها. بعد تحليل

المعلومات التي تم جمعها حول هذه المساحات و تحديد مدى مطابقتها للنموذج تم تلخيص النتائج الرئيسية لهذا البحث في الشكل التالي:

الشكل 3: نموذج القدرة على الابتكار في مساحات العمل المشتركة.



المصدر: من إعداد الباحثين

أ. الرؤية والاستراتيجية: تمتلك كلا المساحتين رؤية واضحة لعملها القائم، على أساسها يتم بناء قيم العمل، وهذه الرؤية منشورة كشعار للمركزين عبر موقعهما الإلكتروني. الشيء الذي يخطر ببال القارئ للوهلة الأولى عند قراءته لرؤية "The address" (أنظر الجدول 2) أنها قصيرة المدى وتفتقر إلى لمسة بناء أهداف على المدى الطويل؛ عكس ماهي قائمة عليه رؤية "Sylabs" الواضحة، والمبنية على أهداف كلية طويلة المدى، إلا أنه من الواضح جدا أنها مبنية على خطة فعالة تعكس إستراتيجيتها القوية لدعم وبناء الابتكار، يترجمها التوجه المركز نحو مزج الابتكار والابداع والتعاون والعمل، واتخاذهم كفرصة لازدهار أعمالها. لكن إستراتيجيتهم المبنية على المشاركة في بناء نظام إيكولوجي للبلاد بالتشارك مع "Sylabs" وبعض الجهات الأخرى الفاعلة، تكمل النقص الذي لمسناه في شعار الرؤية العام. بصفة عامة، دعونا نقول أن رؤية المساحتين محل الدراسة إن تم إضافة العناصر المتبقية من نموذج (Lawson & Samson, 2001) إليها بنجاح فتكون كأرضية خصبة لنمو الابتكار وإدارته، داخل المساحة وخارجها.

بغض النظر عن الشعار المعلق على أنه رؤية للمساحتين وأهدافها، قمنا بتوجيه سؤال لمؤسسي هاتين المساحتين حول الغرض الأساسي من إنشاءهم لهذا النوع من المراكز، وكان أجوبتهم تترجم سعيهم الكبير نحو المساهمة في بناء الابتكار في البلد، فهم لا يسعون إلى الربح المالي من وراء هذه المساحات، (بمقارنة ثمن المكاتب التقليدية غير المجهزة في نفس المكان الذي تتواجد فيه هذه المساحات حسب (ouedkniss.com)، نجدها 10 أضعاف المكاتب المجهزة بكل المرافق التي توفرها كل من "Sylabs" و "The address" كأقل تقدير) ونجاح الابتكار حسب رأيهم لا يقاس بمعدل العائد، بل بمستوى تحقيق أهدافهم المسطرة. في حديثنا مع مؤسسي هاتين المساحتين؛ لمسنا فيهم الروح الريادية الكبيرة، والرغبة في كونهم حلقة في سلسلة النظام الايكولوجي الكلي الداعم للمؤسسات الناشئة، حتى أن عملهم الإبداعي لم يقتصر على تطوير المشاريع القائمة داخل كل مساحة، بل تخطاه إلى المشاركة في مشاريع خارجية. ربما هذا ما ترجم لنا الثقافة الريادية الكبيرة التي يتم بها تسيير المساحتين.

من جهة أخرى، حسب (Markides, 1998)، يتم عرض سلوكيات أكثر ابتكاراً من قبل المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية هجومية بقصد خلق المستقبل، وهذا يجعلهم لاعبين مهيمين قادرين على كسر القواعد الصناعية المشتركة وإنشاء أسواق جديدة عن طريق تحفيز أنماط طلب جديدة. مساحات العمل المشتركة في الجزائر، سواء المركزين محل الدراسة أو المساحات الأخرى، تنشط في سوق عذراء، فكون هذه الظاهرة لا تزال في بداياتها ساعدها على خلق سوق عمل جديدة، وذلك من خلال فرض تحدي تبني طريقة جديدة تماماً للعمل، تساعدها على تحقيق أهدافها المسطرة. إذن، فالقدرة على الابتكار في إستراتيجية المساحتين تتجلى في تبني هاتين الأخيرتين إستراتيجية خلق سوق مبتكر لأسلوب عمل يدمج بين التيار الحديث للعمل المواكب للتطورات التنظيمية والتكنولوجية الحاصلة، وبين سياسة الأسعار التنافسية للغاية، والهادفة بالأساس إلى بناء مكانة كبيرة في السياق الكلي لنظام الابتكار في البلد.

ب. **تسخير قاعدة الكفاءات:** حسب (Burgelman & Maidique, 1988) فإن تسخير قاعدة الكفاءة ينطوي على الكفاءة التنظيمية لإدارة وتخصيص الموارد بشكل مناسب في المجالات المطلوبة وهو أمر أساسي لضمان الناتج المبتكر. تعزيز قاعدة الكفاءة في مساحات العمل المشتركة يتم من خلال ثلاث نقاط أساسية:

- تعبئة جملة من الموارد، والكفاءات العالية و المتنوعة لتشجيع ريادة الأعمال والمخاطرة؛
- الزيادة في مبادرات الابتكار وتحفيزه من خلال استثمار المعرفة ودمجها بالتقنيات والموارد الحديثة؛
- إنشاء وممارسة نماذج ابتكارية جديدة ونشر الابتكار المحلي عالمياً عن طريق منصات الاللكترونية التي تعد بمثابة محرك لأعمالها.

حيث تتبنى كلا المساحتين مجموعة من رواد الأعمال والمؤسسات الناشئة المبنية على الابتكار والمخاطرة، وتسعى إلى تزويدها بجملة من الموارد المادية والتنظيمية والتقنية، وعدد من المختصين ذو كفاءات عالية مثلما رأينا سابقاً، فهي بذلك تسعى إلى تطويرها، واعتبارها كمنتج رئيسي مبتكر من جهة، استخدامها ضمن سياق الابتكار الداخلي كمصدر للمعلومات وكآلية لنشر المعرفة داخل الفضاء وخارجه من جهة أخرى.

ت. **الذكاء التنظيمي:** حسب (Halal, 1997)، فإن الذكاء التنظيمي ظهر نتيجة الحاجة إلى تطبيق حجم المعرفة المرتفع في القرارات التنظيمية للمؤسسات خلال العقدين الماضيين، وحسب (Maries & Scarlat, 2011)،

فإن أهمية هذا الذكاء ترجع إلى حقيقة أنه لا يمكن استخدام الذكاء الفردي وحده للتغلب على القضايا المستقبلية؛ بل هناك حاجة لتطوير الذكاء الجماعي داخل المنظمة كضرورة. هذا هو المبدأ الذي تسيّر وفقه مساحات العمل المشتركة، حيث أن التفاعلات اليومية الحادثة في فضاءها، والتي للتصميم الهيكلي فضلا كبيرا فيها (مثلما سنرى لاحقا)، هي بدافع مشاركة المعرفة وخلق فريق واحد يساند في اتخاذ القرارات. لاحظنا أثناء تحليلنا لبعض المعطيات أن المساحات محل الدراسة تعتمد نقطة تنظيمية مهمة، وهي مشاركة الموارد وخلق جو للتعاون في فضاءها بهدف تقليل التكاليف التشغيلية. هذا الأمر هو حقيقة لا جدال فيها، إلا أن تقليل التكاليف التشغيلية لا يؤدي بالضرورة إلى حدوث ممارسات تشاركية خالقة للابتكار، بحثنا عن نقطة الذكاء التنظيمي من هذا الجانب، وتحصلنا على النتائج المدرجة في الشكل التالي:

الشكل 4: بناء المجتمع في مساحات العمل المشتركة



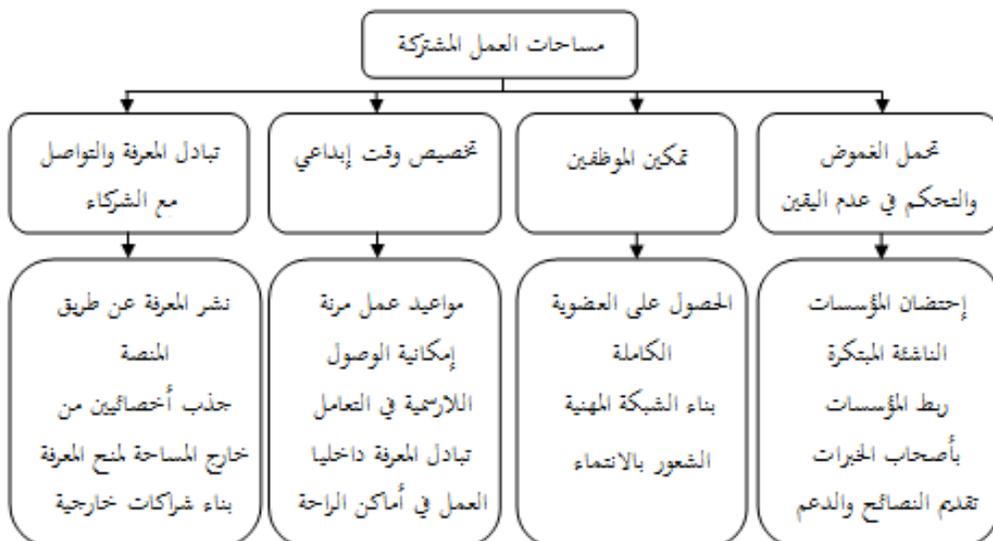
المصدر: من إعداد الباحثين

إتضح لنا أن التعاون الذي يتم بين المؤسسات الناشئة عبر الفضاء والذي يخلق مشاركة للمعرفة مثلما ذكرنا سابقا، يساهم بشكل كبير في بناء "المجتمع المتخصص"، وهو الشيء الذي يؤدي إلى تسهيل المعرفة داخل هذا التجمع. هذا التعاون ينبثق من التفاعل بين السلوك الفردي كالتبعية والشخصية، وبين السياق العام للمكاتب المفتوحة. في هذا الأمر، تم سؤال أصحاب المؤسسات الناشئة عن الدافع وراء ممارسة التعاون في مساحات العمل المشتركة. إحدى الأسباب كانت بهدف مساعدة الآخرين من أصحاب المؤسسات الناشئة، وتوجيههم نحو دخول مجال الابتكار، وبالتالي بناء مجتمعهم القوي. نقطة أخرى مهمة تم الحصول عليها، هي أن بناء المجتمع المتخصص يساعد في جذب أفراد لديهم نفس الاهتمام، أو ما يسمون بـ "الأقران" ذوي التفكير المشترك، وهذا الأمر يساعد على تكوين نقطة مركزية جاذبة ومساهمة في بناء الابتكار داخل المساحة وخارجها. سألنا مسؤولي المساحات إن سبق وإن أتى أشخاص إلى مساحتكم بسبب أن هناك أفراد في نفس تخصصهم، أم بسبب التصميم الجيد للمساحة، جاءت الإجابة أنه غالبا ما يأتي الأفراد بسبب التفاعلات التي تحدث هنا، وليس من أجل التصميم. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه المساحات طرق تنظيمية تعتمد على الأساليب الحديثة والذكية لاختراق أسواق جديدة، كالتسويق للمكان من خلال الفعاليات والأنجازات التي تقام عبرها، أو من خلال شعارات مميزة، أو نشر صور للمؤسسات تم دعمها سابقا في المساحة. ففي "Sylabs" مثلا يتم تنظيم ما متوسطه 150 حدث في السنة على أرضية فضاءها، وحتى عامنا هذا تم تكوين أكثر من 20 ألف فرد، وتنشط على متنها 18 مؤسسة ناشئة، و 70 مؤسسة مرت بالفضاء، وكلها إنجازات معلقة كشعار وصور عبر الواجهة الرئيسية لمنصتها الإلكترونية.

ث. الهياكل والأنظمة، والإبداع وإدارة الأفكار: تم تطوير الهياكل والأنظمة التنظيمية في كل من و "Sylabs" دون تسلسل هرمي، وبالشكل الذي يسمح بزيادة نطاق الابتكار داخلها مثلما يوضحه التصميم الهيكلي لمساحة "The address" المدرج في الملحق 2، حيث يتكون هيكلها من فضاءين أساسيين، فضاء مادي يتمثل في مكاتب عمل، وغرف اجتماعات ومؤتمرات، تتوفر فيها كل متطلبات العمل من إنارة، هاتف، أجهزة مكتبية، كراسي، طابعات، إنترنت وغيرها، وفضاء اجتماعي، يتمثل في أماكن للراحة والترفيه، والتي غابا ما تكون مطابخ صغيرة أو آلات تحضير القهوة، ومجهزة هي الأخرى بأرائك أو مقاعد، وأنترنت، ويسمح للأفراد العمل فيها أيضا. تصميم هذه المساحات هيكليا كان بغرض خلق احتكاك وتفاعل بين أصحاب المؤسسات الناشئة، أو بينهم وبين الوافدين إليها بغرض إقامة مؤتمرات أو لقاءات مهنية. وهذا سمح بتدفق المعرفة بينهم، ووفر لأعضاء الفريق وصولاً سهلاً إلى المعلومات المشتركة التي يحتاجونها للتعاون، و أدى إلى التسرعة اتخاذ القرارات، وقوة الاتصال. يساهم هذا التصميم أيضا في خلق أسلوب عمل يسمح بالتفكير الحر غير المقيد، ويساهم في استيعاب الأفكار. كما أن الدخول المتزايد وبشكل يومي للمؤسسات الناشئة الجديدة إلى الفضاء يساهم في خلق خط أنابيب للأفكار الجديدة، وكل ما سبق يساهم في خلق الابتكار المفتوح.

ج. الثقافة والمناخ: إن نجاح الابتكار مشروط بشكل حيوي بالثقافة التنظيمية والمناخ. لدى "Sylabs" و "The address" جملة من القيم التي تقوم عليها، والتي ترسم ثقافة معينة تسود مناخها، كالانفتاح، إمكانية مرونة الوصول، والتعاون المبني على عدم المنافسة. يبني وافدي المساحتين اعتقادهم على كون أن هذه المساحات تفيدهم على مستويات مختلفة، وبشكل أفضل من المكتب التقليدي المعزول. طبقنا ثقافة ومناخ الابتكار السائد في كل من "Sylabs" و "the address" مع مكونات الثقافة التنظيمية والمناخ المواتية للابتكار حسب (Lawson & Samson, 2001) وتحصلنا على النتائج المختصرة في الشكل التالي:

الشكل 6: مكونات الثقافة والمناخ التنظيمي لمساحات العمل المشتركة



المصدر: من إعداد الباحثين.

نلاحظ من الشكل الكيفية التي تتطابق القيم مع الشروط الأربعة التي فرضها نموذج (Lawson&Samson)، فالمساحتين محل الدراسة تتحمل الغموض وعدم اليقين باحتضان المؤسسات الناشئة المبنية على أفكار إبداعية، والمعروفة بعدم اليقين التام في معلومتها البيئية، ثم تقديم الدعم والتوجيه لها. على سبيل المثال، تقدم "Sylabs" إمكانية الوصول إلى مجتمع من رواد الأعمال والمطورين وأصحاب خبرات عالية من أجل الحصول على الدعم والتوجيه وبناء الشبكات. وتقدم "the address" إمكانية الحصول على العضوية في المساحة، مما يساعد على بناء الشبكة المهنية وخلق الشعور بالانتماء. من جهة أخرى، يعد تحديد وقت إبداعي من خلال السماح بالمواعيد النهائية المرنة والبيئة القابلة للاختراق، من أولويات كل من "Sylabs" و "the address"، وأحد المبادئ التي يسير وفقها العمل، حيث تتميز البيئة الداخلية للفضائين باللامرئية في التعامل، ومواعيد عمل مرنة أغلبها ذات طابع تعاوني. في سؤالنا لأصحاب المؤسسات الناشئة عن السبب الوجيه الذي دفعهم للولوج إلى هذه الفضاءات، واتخاذها كمكان عمل، كانت معظم الإجابات تتمحور حول دافع البحث عن التفاعلات الاجتماعية والجوانب غير الملموسة بما في ذلك اكتساب موارد وبناء شبكات جديدة، الحصول على التوجيه، والإحساس بالانتماء، أكثر من دافع تقليل التكاليف.

ثقافة هذه المساحات ليست مبنية على خلق التواصل وتبادل المعرفة داخليا فقط، بل تجاوزتها إلى عملها الدائم على نشر المعرفة خارجيا عن طريق منصتها، والتواصل مع مراكز أخرى لبناء شراكات ومشاريع إستراتيجية خارجية، لتعزيز مبادرات الابتكار، كاشتراك "Sylabs" مع "the address" وأكثر من 60 جهة أخرى فاعلة في النظام الأيكولوجي للمؤسسات الناشئة الجزائرية على غرار الحاضنات والمسرعات ومراكز البحث، في بناء مشروع مشترك يُعنى بتحليل النظام الأيكولوجي في الجزائر.

د. إدارة التكنولوجيا: تعد التكنولوجيا في مساحات العمل المشتركة ميزة لا تقدر بثمن، والتي تساعدها في زيادة رضا العملاء وتعزيز أداء أعمالها بالشكل المبتكر. فيما يخص المساحتين محل الدراسة، فالإستراتيجية التكنولوجية فيها تم لمسها من خلال اعتمادها على الأجهزة والخدمات التكنولوجية الأساسية للعمل، والتقنيات الحديثة لتحسين مردودية الوافدين والتواصل مع الآخرين بأفضل طريقة ممكنة، إضافة إلى تجهيز غرف الاجتماعات ومساحات العمل بما يكفي من الأجهزة اللوحية والشاشات وأجهزة العرض العامة، والطابعات الحديثة المربوطة بالإنترنت، والتي تلعب دورًا حاسمًا في العروض التقديمية واجتماعات العمل؛ يتم الاعتماد بشكل كبير على شبكة الإنترنت، واستخدامها لتقديم مكاتب افتراضية تماشي وخصائص بعض المؤسسات الناشئة، كالمؤسسات الرقمية أو الناشئة في مجال التطبيقات، أو لتقديم حجوزات للمكاتب الواقعية والافتراضية أو لحجز قاعات للأحداث والمؤتمرات. في كل من "Sylabs" و "The address"؛ تعد التكنولوجيا أمر لا بد منه لسيرورة نظام الوصول المتقدم إلى المساحة، أتاحت أحدث التقنيات للأعضاء والعملاء دخول مكان عملهم بدون مفاتيح مثلما يوضحه الملحق 3، وذلك باستخدام البطاقات الذكية، وبطاقات الشريط المغناطيسي فقط. كما أتاحت أنظمة الدفع الرقمي إمكانية رعاية الحجوزات والفواتير والمدفوعات بطريقة سريعة وسهلة، وخالية من المتاعب.

خاتمة:

دار هذا البحث حول صناعة مساحات العمل المشتركة، وبشكل خاص، دراسة قدرة هاته الأخيرة على خلق وإدارة الابتكار بالشكل الذي يدعم المؤسسات الناشئة فيها. قدمت ورقتنا وجهة نظر جديدة لفحص ديناميكية الابتكار في هذه المساحات، واعتمدنا نموذج (Lawson & Samson, 2001) للقدرة على الابتكار كنقطة مرجعية للدراسة. جذب اهتمامنا الواقع الجزائري لتطبيق تلك الدراسة، وعلى حد علمنا، دراستنا هي أول دراسة تصب اهتمامها في هذا المجال. بعد إجرائنا لتحليل عميق لمحتوى المقابلات التي تمت مع مؤسسي مساحتي عمل مشتركة بالجزائر، ومع المؤسسات الناشئة التي تتخذ منها مقرا للعمل، نتجت لنا مجموعة أوسع من العوامل التي استخدمناها فيما بعد لتطوير نموذج يتكون من سبع أبعاد أساسية لمقومات الابتكار في تلك المساحات، واستخلصنا من خلال ما عرضناه النتائج التالية:

- أثبتت مساحتي العمل المشتركة محل الدراسة قدرتهما الكبيرة على خلق وإدارة الابتكار من خلال نجاحها في إنشاء خدمات ذات قيمة مضافة للعملاء من الشركات الناشئة إلى الشركات الكبرى.
 - أثبتت المساحات محل الدراسة قدرتهما الكبيرة على مواكبة التغيير التكنولوجي، وذلك من خلال البنية التحتية لتقنية المعلومات ذات المستوى العالمي والابتكار المستمر في الخدمات المقدمة؛
 - تساهم إدارة الابتكار بكلا المساحتين في نجاح المؤسسات الناشئة فيها لكونها مدفوعة بمعرفة بشرية و إلكترونية ، وتفاعلات مرنة وغير رسمية تتناسب تماما وطبيعة هذه المؤسسات؛
 - لا يرى مؤسسو هذه المساحات المحتوى الإبداعي الذي ينشأ داخل فضاءهم كأعمال تجارية فقط، بل هو بمثابة شغف بالنسبة إليهم، ويسعون جاهدين لأن يكونوا جزء فاعل في النظام الأيكولوجي للابتكار؛
 - بالنسبة للمؤسسات الناشئة، لا ترى في هذه المساحات خيارا تفضيلا من حيث التكلفة، بل موطنا تشعر فيه بالانتماء لمجتمع قد يفيدهم في التقدم في أعمالهم من شتى الجوانب.
- النتائج السابقة تثبت الأهمية الكبرى التي تكتسبها هذه المساحات، ما يستدعي منا طرح التوصيات التالية:
- ننصح مساحات العمل المشتركة الأخرى بتبني النموذج المقترح لبناء قدراتها الابتكارية من أجل دعم أمثل للمؤسسات الناشئة من جهة، وتحقيق نتائجها المروجة من جهة أخرى؛
 - ندعو أصحاب المؤسسات الناشئة الجزائرية للولوج إلى هذه المساحات لما لها من دور كبير في مساعدتها على مواكبة التطورات الحاصلة والعمل بطريقة أذكى و كفاءة أعلى؛
 - ندعو مسيري مساحات العمل المشتركة في الجزائر إلى إيلاء اهتمام كبير للعوامل المؤثرة على الابتكار التنظيمي المذكورة في هذه المقالة لحل المشكلات والتحديات التنظيمية ؛
 - ندعو السلطات للالتفات إلى هذه المساحات، وتبنيها كآلية مهمة وداعمة لبناء قطاع المؤسسات الناشئة بالجزائر، والتركيز أكثر على عوامل وسبل دعمها وتطويرها.
- وبما أن الدراسات والأدبيات التي تناولت الموضوع شبه منعدمة، خاصة العربية منها، فإن دراستنا بذلك، تكون قد فتحت مجال بحث جديد للباحثين باللغة العربية، ولهذا توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالمواضيع ذات

الصلة، والتي نراها مثمرة إن لاقت المزيد من البحث مستقبلا. كدراسة واقع مساحات العمل المشتركة في الجزائر وآفاق تطويرها، إضافة إلى تشخيص الإمكانيات التي يتوفر عليها النظام الايكولوجي الجزائري ومدى ملاءمته لتبني مثل هذا النوع من هياكل الدعم، وحصص التحديات التي تواجهها فيه تحديدا.

قائمة المراجع:

- (s.d.). Récupéré sur ouedkniss.com.
- Bartel, C., & Garud, R. (2009). The role of narratives in sustaining organizational innovation. *Organization science*, 20 (1), 107-117.
- Burgelman, R. A. (2002). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative science quarterly*, 47 (2), 325-357.
- Burgelman, R. A., & Maidique, M. A. (1988). *Strategic management of technology and innovation*. Illinois: Irwin.: Homewood.
- Capdevila, I. (2015). Co-working spaces and the localised dynamics of innovation in Barcelona. *International Journal of Innovation Management*, 19 (3), 1540004.
- Cheah, S., & Ho, Y.-P. (2019). Coworking and sustainable business model innovation in young firms. *Sustainability*, 11 (10), 2959.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14 (4), 532-550.
- Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of management review*, 21 (4), 1081-1111.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62 (4), 461-473.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62 (4), 461-473.
- Halal, W. E. (1997, 10 1). *Organizational Intelligence: What is it, and how can managers use it?* Consulté le 08 14, 2020, sur strategy-business: <https://www.strategy-business.com/article/12644?gko=66a81>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International of innovation management*, 5, 377-400.
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization science*, 10 (5), 519-534.
- Maries, I., & Scarlat, E. (2011). Enhancing the computational collective intelligence within communities of practice using trust and reputation models. *In Transactions on computational collective intelligence III*, 74-95.
- Markides, C. (1998). Strategic innovation in established companies. *MIT Sloan Management Review*, 39 (3), 31.

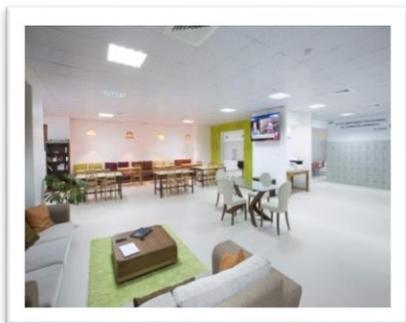
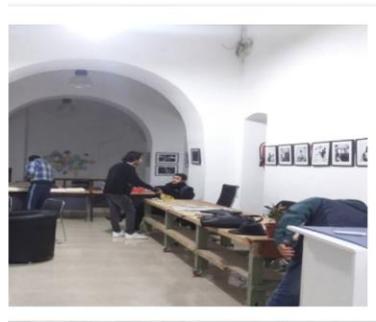
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. Mintzberg, Henry. Engle-wood Cliffs. J: *Prentice-Hall*.
- Mulas, V., Nedayvoda, A., & Zaatari, G. (2017). *Creative community spaces: spaces that are transforming cities into innovation hubs*. World Bank.
- Neuberg, B. (2014). *The Start of Coworking. (from the Guy that Started It)*. Consulté le 07 02, 2020, sur coding in paradise: http://codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start_of_coworking.html
- Pauline, A. (2015). I you build It will they come? the influence of spatial configuration on social and cognitive functioning and knowledge spillover in entrepreneurial co-working and hacker spaces. *journal of management policy and practice*, 16 (3), 37.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28 (13), 1319-1350.
- Waters-Lynch, J., & Potts, J. (2017). The social economy of coworking spaces: a focal point model of coordination. *Review of Social Economy*, 75 (4), 417-433.
- Weijs-Perrée, M., & all. (2019). Analysing user preferences for co-working space characteristics. *Building Research & Information*, 47 (5), 534-548.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods 4th edition*. United States: Library of Congress Cataloguing-in-Publication Data.

الملاحق:

الملحق رقم (1): صور لمساحتي العمل المشتركة محل الدراسة

The address

Sylabs



Source:(The address, 2020) ; (Sylabs, 2019)

الملحق رقم (2): التصميم الميكانيكي لمساحة "The address" للعمل المشترك



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الزيارة الميدانية للمكان.

الملحق رقم (4): أحدث التقنيات المتاحة لفتح الأبواب في "The address"



Source:(the address;, 2020)