

منهجية المؤسسة الناشئة المرنة لمواجهة حالة عدم اليقين عند رواد الأعمال

The Lean Startup Methodology for Entrepreneurs to Cope with Uncertainty

د. نجاح بولودان

جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، bouloudene_nadjah@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2024/12/25

تاريخ القبول: 2024/10/31

تاريخ الاستلام: 2024/09/23

Abstract:

This study aims to highlight a methodology that entrepreneurs can adopt for decision-making in an environment characterized by uncertainty, which aligns with the nature of their emerging firms in terms of scarcity of financial and material resources, and the need to achieve rapid growth in the face of significant risk.

The study found that this methodology provides flexibility in determining the attractiveness of market opportunities, designing the initial business model, and improving it according to validated learning dynamics. However, there are challenges such as defining the minimum viable product and the potential for entrepreneur bias when testing hypotheses or making decisions about continuity or pivoting.

Keywords: lean startups, lean canvas, Customer development, Market opportunity navigator, Minimum viable product.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على منهجية يمكن لرواد الأعمال اعتمادها لاتخاذ القرار في بيئة تتسم بعدم اليقين، والتي تتماشى وطبيعة مؤسساتهم الناشئة من حيث قلة الموارد المالية والمادية، وضرورة تحقيق نمو سريع في ظل المخاطرة الكبيرة التي تتحملها.

توصلت الدراسة إلى أن هذه المنهجية توفر المرونة في تحديد مدى جاذبية الفرص في السوق، وتصميم نموذج الأعمال الأولي وتحسينه وفق ديناميكية التعلم المصادق عليه، غير أنه توجد صعوبات كتحديد الحد الأدنى من المنتجات القابلة للتطبيق، وإمكانية تحيز رائد الأعمال عند اختبار الفروض أو اتخاذ القرار الاستثمارية أو التمحور.

كلمات مفتاحية: المؤسسات الناشئة المرنة، نموذج الأعمال المرن، تطوير العملاء، مستكشف فرص السوق، الحد الأدنى من المنتجات قابلة للتطبيق.

1. مقدمة:

نتج عن التطور التكنولوجي الذي عرفه العالم ظهور نماذج أعمال جديدة مولدة للقيمة بموارد قليلة أساسها الابتكار، فلم تعد المؤسسات الكبيرة وحدها صاحبة الاحتكار وقيادة السوق، بل ظهرت مؤسسات صغيرة تخلق قيمة معتبرة وتنمو بوتيرة سريعة من خلال توفير مناصب عمل وأسواق جديدة لحاملي الأفكار الإبداعية إصطلح عليها بالمؤسسات الناشئة.

اختلفت الأدبيات حول خصائص هذا النوع من المؤسسات، وهذا راجع إلى التغيرات التي عرفها النظام البيئي خصوصا مع ظهور فقاعات الإنترنت التي غيرت حياة الناس بشكل جذري، وغيّرت طريقة التفكير في عالم الأعمال، إلا أن جل الدراسات تتفق حول الصفة الأساسية للمؤسسات الناشئة وهي حالة عدم اليقين والمربطة بنشاطها الأساسي وهو الابتكار.

كما تواجه المؤسسات الناشئة عدة صعوبات أثناء ممارسة نشاطها، فبناء مشروع تجاري من الصفر مهمة صعبة وخصوصا تسيير فترة الإنطلاق، ظف إلى ذلك تبنيها أفكار مستحدثة وإبداعية تتسم بدرجة عالية من المخاطرة يعرضها لمشاكل منها تمويلية كامتناع البنوك، أو مشاكل تسويقية باعتبارها مؤسسات حديثة النشأة ومنتوجها جديد في السوق، وتؤكد دراسات أن حوالي 25% من المؤسسات الناشئة تفشل في السنة الأولى بسبب عدم الخبرة ونقص المهارات التسويقية. (دريين، 2022، ص56)

إشكالية الدراسة:

يعتبر إتخاذ القرار أصعب ممارسة إدارية لرائد الأعمال لأنه يحدد مصير المشروع إما الاستمرارية والنمو أو الرجوع إلى الخلف، وما يزيد من الأمر خطورة هو ظروف إتخاذها، فكلما كانت البيئة تتصف بعدم اليقين كانت القرارات على درجة عالية من المخاطرة، هذا ما دفع برواد الأعمال والباحثين الأكاديميين إلى استحداث أدوات تساعد في التقليل من درجة المخاطرة، واختلفت درجة فاعليتها في الميدان العملي من مؤسسة إلى أخرى وهذا راجع بالأساس إلى خصوصية الصناعة ودرجة تعقد البيئة. ونسعى من خلال هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على أحد الأدوات الحديثة التي تتماشى وطبيعة المؤسسات الناشئة. ونسعى إلى الاجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى فاعلية منهجية المؤسسات الناشئة المرنة في مواجهة عدم اليقين لرواد الأعمال

عند اتخاذ القرار؟

الأسئلة الفرعية: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تبلورت منهجية المؤسسات الناشئة المرنة Lean startup ؟
- هل يمكن تكيف هذه المنهجية حسب طبيعة كل مؤسسة ناشئة؟
- ماهي أهم الصعوبات التي يواجهها رائد الأعمال عند تطبيق هذه المنهجية؟
- أهمية الدراسة:** تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال العناصر التالية:
- الدور الذي أصبحت تلعبه المؤسسات الناشئة ومساهمتها بشكل متزايد في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والتنوع الاقتصادي المحلي.
- التحديات التي تواجهها المؤسسات الناشئة وخصوصا حالة عدم اليقين والتي تدفع الكثير منها إلى الانسحاب من السوق في الفترة الأولى من الإنشاء.
- ضرورة تبني منظور استراتيجي صحيح للمؤسسات الناشئة، حيث تعتبر منهجية المؤسسات الناشئة المرنة من أهم الأدوات المعتمدة لأنها المناسبة لطبيعة خصوصيتها.
- أهداف الدراسة:** نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:
- تقديم عرض مفصل لمنهجية المؤسسات الناشئة المرنة بغرض اعتمادها من قبل رواد الأعمال الجزائريين خاصة.
- تحليل أدوات استكشاف الفرص السوقية وتحديد جاذبيتها.
- تحديد مكونات نموذج الأعمال المرن والذي يتماشى وطبيعة المؤسسة الناشئة.
- التعرف على أهم الأدوات المساعدة على تطوير العملاء.
- تحليل الإيجابيات والسلبيات الناتجة عن تطبيق منهجية المؤسسات الناشئة المرنة.
- منهجية الدراسة:** تماشيا مع طبيعة الدراسة فقد اعتمدنا المنهج الوصفي والذي نجده الأنسب في جمع الأفكار المختلفة حول مختلف جوانب منهجية المؤسسات الناشئة المرنة، والعمل على تحليلها واستخلاص نقاط القوة والضعف فيها، ووفق هذا المنهج تم تقسيم الدراسة إلى العناصر التالية:
- مدخل لرواد الأعمال والمؤسسات الناشئة.
- الجذور الفكرية لمنهجية المؤسسات الناشئة المرنة.
- مراحل تطبيق منهجية المؤسسات الناشئة المرنة.
- تقييم منهجية المؤسسة الناشئة المرنة.

الدراسات السابقة: تعددت الدراسات التي تناولت موضوع المؤسسات الناشئة المرنة، واخترنا منها التالي:

دراسة: (2020) Diego Souza Silva et al lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for BusinessModel Innovation: A Systematic and Research Agenda

إنطلقت هذه الدراسة من أن إبتكار نموذج الأعمال والتحقق منه أمر صعب على المؤسسات الناشئة، وقد ظهر عدد من المنهجيات مثل Lean Startup، والمنهجيات الرشيقة، وتطوير العملاء لتقليل عدم اليقين بشأن المشاريع القائمة على الابتكار، والمساهمة في التحقق من صحة نموذج الأعمال. وعلى الرغم من شعبيتها فإن الأدبيات التي عالجت هذا الموضوع تفتقر إلى تحليل متكامل ومنظم لتأثيراتها وإمكاناتها. أجرى المؤلفون مراجعة منهجية شاملة للأدبيات حول هذا الموضوع، وقاموا بتحليل مجموعة مكونة من 71 ورقة بحثية، ومن أهم النتائج المتوصل إليها: نضوج تيار البحث العلمي خصوصاً المنشورات في المؤتمرات والمجلات الكبرى، مع هيمنة التحقيقات التجريبية في المنطقة الأوروبية، كما تزايد المقالات حول هذا الموضوع في العديد من مجالات التكنولوجيا. ومع ذلك فإن الأدبيات حول هذا الموضوع لا تكفي لتقديم التوجيه لمساعدة الممارسين ورواد الأعمال على تبني هذه المنهجيات.

دراسة: Jonathan. York , Jeffrey Danes, (2014) Customer Development, Innovation, and Decision-Making Biases in The Lean Startup

تستعرض هذه الدراسة الأبحاث ذات الصلة بتطوير المنتجات الجديدة، وتطوير العملاء، والمؤسسات الناشئة المرنة، ويرى الباحثان أنها منهجيات جديدة ومستخدمة بشكل متزايد في ريادة الأعمال، والتي تعتمد على اختبار الفرضيات ولكن ليس بالمعنى التقليدي، حيث يتم تشجيع رائد الأعمال على مسح البيئة، وجمع المعلومات، وتشكيل وتقييم التخمينات المدروسة من أجل إصدار أحكام وقرارات دقيقة. تقدم الدراسة مراجعة لنموذج تطوير العملاء للأنشطة الريادية، ونقداً لمنهجية اختبار الفرضيات، وطرق تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الناشئة من خلال دراسة منهجية لأنماط اتخاذ القرار في نظام الحدس، والنظام المنطقي والعقلاني.

2. مدخل لرواد الأعمال والمؤسسات الناشئة: أصبح مصطلح رائد الأعمال والمؤسسات الناشئة من المصطلحات الواسعة الانتشار بين الباحثين الأكاديميين والأجهزة الحكومية في الدول، لما تلعبه هذه المؤسسة من دور كبير في تنشيط العجلة الاقتصادية ومواكبة التطور التكنولوجي، لكون طبيعتها تتميز بالمرونة وسهولة التكيف وتقبل الأفكار الجديدة.

1.2 من هم رواد الأعمال؟: تعتبر دراسات Schumpeter أولى الدراسات التي اهتمت بعالم ريادة الأعمال ورواد الأعمال حيث اعتبره جوهر التطور الاقتصادي في نظريته للتطور الاقتصادي (1912) أو الديناميكا الاقتصادية، الذي يرى أن الابتكارات والتطورات التقنية هي أساس التطور الاقتصادي، ويعرف رائد الأعمال بأنه الشخص الذي يقوم بوظائف المشروع الرئيسية، ويكون مسؤول عن اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر، وبالتالي يجب أن تتوفر في رائد الأعمال روح المسؤولية التي تعتبر ضرورية من أجل إدارة المشروع بطريقة عقلانية وفعالة، فهو الشخص الذي يجتمع فيه وظيفتان: تحمل المسؤولية عن المخاطر التي يتعرض لها المشروع، والقيام بالأعمال الإدارية. (خلاف، 2022، ص 40).

وعموماً فإن الريادي هو: (النجار، العلي، 2008، ص 9، 10)

- الوكيل الذي يقوم بتوجيه وسائل الإنتاج من أجل تقديم قيمة جديدة، التي تؤهله لإعادة تأسيس موارده المالية، بالإضافة إلى تحديد الأجور والفوائد والأرباح.
- الشخص المجدد الذي يزاوّل التغيير في الأسواق من خلال تقديم منتجات بأنماط جديدة.
- الشخص الذي يحاول سدّ النقص أو الثغرات في الأسواق من خلال أنشطته المختلفة، وهذه الأنشطة تعني القيام بمشروع في أسواق غير كاملة، أو أسواق لازالت متطلبات الإنتاج فيها غير متوفرة بالكامل.
- الفرد الذي يدرك فرص السوق ويستجيب لها.
- الشخص الذي يقوم بعملية تحديد وتطوير وصياغة الرؤية الجديدة للأعمال، من خلال فكرة جديدة أو فرصة جديدة أو طريقة جديدة لأداء الأعمال.
- إن التوجه نحو اختيار الأفراد لإنشاء مقاولاتهم الخاصة مصدره ثلاثة عوامل، التي تشكل العديد من الشروط التي تمكن من المرور إلى هذه العملية وهي: الدوافع الشخصية، المهارات الفردية ووجود الفرص . من بين الدوافع لخلق مؤسسات الناشئة، تمثل الرغبة في الاستقلال والرغبة في السيطرة والإرادة كي يكون الفرد سيد مستقبله وهي تعتبر حوافز قوية (مقدم، دحماني، عاهد، 2021، ص 270)، ولكي ينجح رائد الأعمال لابد من توفره على مقومات النجاح في هذا المجال، ولابد على كل من يرغب في دخول مجال ريادة الأعمال أن يعمل جاهداً على تقوية خصائص رواد الأعمال المتميزين والتي من أهمها: الشغف، الثقة بالنفس، الاستقلالية، الحاجة إلى الإنجازات، الإبداع، تقوية العلاقات الانسانية و الاجتماعية. (أوكيل، 2017، ص 63-70)

2.2 مفهوم المؤسسة الناشئة: إن الظهور الأول لهذا المصطلح في الأدبيات الاقتصادية كان مع بداية السبعينات إذ انطلق من المعنى اللغوي والمقصود بها في التسمية العلمية الأجنبية (Startup) وتنقسم إلى

جزئين "Start" أي الانطلاق و "up" أي النمو القوي، وفي اللغة الفرنسية فهي "Jeune entreprise innovante" أي مؤسسة شابة مبتكرة والتي تنشط بالأساس في قطاع التكنولوجيا الحديثة. وبشكل عام هي مؤسسة تقدم خدمة مبتكرة أو منتج مبتكر جديد ويقدم لسوق كبير مع قبول المخاطرة العالية، في سبيل الحصول على أرباح ضخمة في حالة نجاحها مقارنة بحجم استثماراتها. (بوالشعور، 2018، ص420) حسب هذا التعريف فقد ارتبط المعنى شيئاً فشيئاً بمجال التكنولوجيا الحديثة من خلال استخدامه للدلالة على المشاريع الصغيرة الحديثة. وتوالت التعاريف المقدمة للمؤسسات الناشئة في أدبيات إدارة الأعمال والمقاولية نتيجة للتباين الكبير في النظام البيئي المقاوِلي مع مرور الوقت، والمتغيرات التي تشهدها البيئة عامة، فحسب Ries Eric (2011) أحد المنظرين لهذا المفهوم في كتابه The Lean Startup عرف المؤسسة الناشئة بأنها: كيان بشري صمم لخلق منتج جديد في ظل حالة عدم التأكد العالية. (Ries, 2011, p27) وبضبط أكثر لمحددات المؤسسة الناشئة نقترح التعريف التالي: هي مؤسسة سريعة النمو يتراوح عمرها بين 4 أو 5 سنوات، عدد عمالها لا يقل عن 10 عمال، معدل النمو السنوي يفوق 20% ويقاس بعدد العمال أو بحجم الإيرادات. (النوي، 2023، ص21)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد خصائص المؤسسات الناشئة فيما يلي: (ديناوي، زرواط، 2020، ص328)

- مؤسسة حديثة العهد: تتميز المؤسسات الناشئة بكونها مؤسسات شابة يافعة وأمامها خياران: إما التطور والتحول إلى مؤسسة ناجحة، أو إغلاق أبوابها والخسارة.
- مؤسسة أمامها فرصة للنمو التدريجي والمتزايد: من السمات التي تحدد معنى المؤسسة الناشئة، هي إمكانية نموها السريع وتوليد إيراد أسرع بكثير من التكاليف التي تتطلبها للعمل.
- مؤسسة تتعلق بالتكنولوجيا وتعتمد بشكل رئيسي عليها: يعتمد هذا النوع على التكنولوجيا للنمو والتقدم، والاعتماد على التمويل من خلال المنصات على الانترنت ومن خلال الفوز بمساعدة ودعم من قبل حاضنات الأعمال.
- مؤسسة تتطلب تكاليف منخفضة: يشمل معنى المؤسسة على أنها تتطلب تكاليف صغيرة جداً بالمقارنة مع الأرباح التي تتحصل عليها، وعادة ما تأتي هذه الأرباح بشكل سريع وفجائي بعض الشيء.

3.2. معوقات نجاح المؤسسات الناشئة: من أهم معوقات نشاط هذه المؤسسات نذكر ما يلي:
(بايزيد، 2022، ص62)

- **المعوقات التنظيمية:** تتعلق باللوائح والتشريعات والقوانين التي تؤثر على بيئة وتكلفة الأعمال بشكل عام، كالتعقيد في إجراءات إنشاء المؤسسات الناشئة، وصعوبة الحصول على التراخيص الرسمية لها.
- **انعدام الخبرة لدى أصحاب المؤسسات الناشئة:** إن تأسيس مؤسسة ناشئة أمر يحتاج لخبرات متنوعة، بالإضافة إلى المستوى العلمي والتقني الكبير، وهذه الخبرات إن لم تتوفر لدى صاحب المؤسسة سيضطر أن يشترئها من خلال قبول تمويل من مستثمر لديه الخبرة في ذلك.
- **مشكلة التمويل:** بعد مشكل التمويل من أكبر العقبات التي تتعرض لها المؤسسة الناشئة، ويعود ذلك لعدة أسباب أهمها عدم مخاطرة المستثمرين في دعم هذه المؤسسات حتى يصبح لها قاعدة من العملاء الفعليين، وانتظار بعض المستثمرين المبادرة من تمويل شركات مستثمرة كبرى لدعم المؤسسة الناشئة، وهذا يأخذ فترة طويلة تعرقل نشاطها، وأيضاً عدم توفر الضمانات الكافية لحصولها على القروض.
- **صعوبات التسويق:** إن انخفاض الإمكانيات المادية للمؤسسات الناشئة يؤدي إلى ضعف كفاءتها التسويقية، إضافة إلى عدم خبرتها في المجال التسويقي التي تحد من استهدافها للأسواق التي تشهد منافسة قوية في الوقت الحالي.

3. الجذور الفكرية لمنهجية المؤسسات الناشئة المرنة: يرجع تبلور فكرة المؤسسات الناشئة المرنة إلى مجموعة من المفاهيم الإدارية حيث قام Eric Ries (2011) بتكييفها ووضع المبادئ الأساسية لمنهجية المؤسسات الناشئة المرنة، وقد استمدت اسمها من ثورة التصنيع المرن Lean manufacturing الذي تم تطويره في شركة Toyota، والذي انبثق من تبني هذه الشركة لفلسفة الإدارة الرشيقة والتي تركز على مبدأ التفكير الخالي من الهدر، مع منهجية تطوير العملاء لأستاذه (Blank (2006، وباعتماد نموذج الأعمال المقدم من طرف Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur (2010) اقترح منهجيته الجديدة التي اصطلح عليها Lean Startup.

1.3 الإدارة الرشيقة كتوجه عملي للتقليل من الهدر: هي طريقة إدارية تتضمن المبادئ الرئيسية للرشاقة من أجل تنظيم العمل وتحسين الكفاءة وأداء الأعمال والتقليل من الهدر، وتهدف أيضاً إلى تحسين خدمة العملاء وبناء علاقات جيدة وقوية مع الموردين، وزيادة درجة المرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات، كما تهدف إلى تحسين مستويات الجودة، وخفض مستويات المخزون وزيادة الإنتاجية.

أولاً. تطور مفهوم الإدارة الرشيقة: بدأ مفهوم الإدارة الرشيقة في صناعة السيارات اليابانية، ثم انتشر استخدام جوهره الأساسي في العديد من المنظمات، ومن خلال البحث في مختلف الأدبيات التي عالجت الموضوع يمكن القول أن الإدارة الرشيقة أصبحت الفلسفة شائعة بعد تأليف الباحثين Jones ، Ross ، Womack سنة 1990 كتاب بعنوان **الآلة التي غيرت العالم**، وقد تطور مفهوم الإدارة الرشيقة بشكل مستمر على مر السنين، بالرغم من أن معنى الرشاقة يدل على النحافة والأناقة، لكن مفهومها في مجال الإدارة يركز على تعزيز الإنتاجية الإجمالية للمنظمة، وتجنب الهدر الزائد، وتبسيط الضوء على العوامل المهمة التي تخلق قيمة أكبر، وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات. (عبد الله وآخرون، 2023، ص245)

كما عرفت الإدارة الرشيقة بأنها قدرة المنظمات على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة، والتفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة، وإنتاج منتجات جديدة غير متوقعة، والاستفادة من خبراتها في اقتناص الفرص التسويقية وتجنب التهديدات، لتكون الأساس للنجاح المنشود والاستدامة، وإعادة تحديد القيمة من عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها ومقارنتها بالمنافسين. (قنديل، 2023، ص265)

وتعرف أيضاً بأنها قدرة المنظمة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، حيث أنها تمثل المنهج الإداري الذي يركز على القيم والانسياب والسعي نحو الأفضل من خلال عمل الفريق، بالإضافة إلى حسن استخدام الحقائق العلمية والبيانات وسرعة التجاوب مع التحديات وكذلك الفرص التي تتاح، والتخلص كلياً من كل أنشطة لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل. (عبد العلي، 2023، ص103-104)

من كل ما سبق يمكن القول أن الإدارة الرشيقة مفهوم متعدد الأوجه يعمل على بذل جهود متعددة على مستويات مختلفة لإزالة كافة أشكال الهدر، وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد سواء مادية أو مالية أو بشرية، بالإضافة إلى عنصر مهم وهو الوقت من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية.

ثانياً. مبادئ الإدارة الرشيقة: في كتاب الآلة التي غيرت العالم قام الباحثون بتعريف مصطلح الرشاقة وفقاً لمبادئ هي: (زكريا، ماضي، 2021، ص76)

- تركيز القرارات على فلسفة طويلة الأمد، وتقليل التكاليف على المدى القصير وخلق تدفق مستمر في عمليات المؤسسة من أجل مواجهة المشاكل.

- التأكيد في ثقافة المؤسسة على ضرورة التوقف عند الحاجة وفي الوقت المناسب لمعالجة المشاكل، من أجل ضمان مستوى جيد من الجودة من أول إنتاج.

- احترام الشركاء وتشجيعهم بالسعي دوماً نحو الأفضل والتحسين وتكريس مبدأ العمل الميداني، من أجل معرفة ماذا يجري بالضبط وفهم الوضعية بالشكل الصحيح.
- اتخاذ إجراءات المناسبة ومن دون تسرع، وبتوافق مع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة، وأن يتم العمل على تحديد أسباب مشاكل المؤسسة والعمل على علاجها بشكل مستمر.

ثالثاً. مفهوم التصنيع المرن: عرف نموذج التصنيع المرن لأول مرة بواسطة نظام إنتاج شركة تويوتا اليابانية، ففي سنة 1950 كانت شركة هي الرائدة لمجموعة طرق التصنيع المتقدمة التي تهدف إلى تقليل الموارد المأخوذة من المنتج الفردي ودون التضحية بالإنتاجية وسعياً للانسيابية خلال تكامل عملية الإنتاج، وباستخدام مفاهيم حذف وتقليل الهدر المطورة من قبل هنري فورد في بداية سنة 1900 استطاعت الشركة أن تبتكر ثقافة تنظيمية ركزت على التحديد والتنظيم وحذف كل الهدر من عمليات الإنتاج. (دنديس، 2018، ص10). ويعتبر التصنيع المرن منهج متعدد الأبعاد يتكون من الإنتاج بالحد الأدنى من الفاقد أو التلف، وانسيابية وتدفق دون انقطاع، مع صيانة شاملة للمعدات، كما يطلب تمكين وتدريب القوى العاملة، مما يعزز الأداء التنافسي. ويؤكد Mohoney في دراسة أن أسلوب الإنتاج الرشيق يعمل على تحسين الإنتاج بنسبة 30% وتخفيض في العيوب بنسبة 20% وتخفيض في وقت الانتظار بنسبة 75%، فضلاً عن التخفيض في المخزون بنسبة 75%.

2.3 اعتماد نماذج الأعمال لخلق القيمة: لقد أدت تكنولوجيا المعلومات إلى تطوير أنواع جديدة من العلاقات بين المنظمات والمستهلكين وحتى بين المستهلكين أنفسهم، وأدى هذا الواقع الجديد إلى التشكيك في الطرق التقليدية لتنظيم المؤسسة وطرقها في إدارة علاقاتها مع العملاء، فظهر مفهوم نموذج الأعمال التجاري Business Model لتحديد هذه التغيرات وتزويد الباحثين بأسلوب تحليل جديد.

أولاً. مفهوم نموذج الأعمال: يعود تاريخ ميلاد مفهوم "نموذج الأعمال التجاري" إلى الستينيات، لكنه ظهر بشكل عملي منذ منتصف التسعينيات مع تطور الإقتصاد الرقمي، وأصبح مصطلح مألوفاً منذ ذلك الحين في أدبيات ريادة الأعمال والإدارة، فهذا الأسلوب الجديد في التحليل يساعد المؤسسات على مواجهة تحديات جديدة، ويبدو مفيداً بشكل خاص للمؤسسات العاملة في بيئة لا يعرف فيها السوق المحتمل. (Mandli, Taoufik, 2019, p 679) ويعرف بشكل عام على أنه: مجموعة من الإجراءات (الأنشطة والتبادلات)، في بيئة (النظم البيئية)، لخلق القيمة والتقاطها وتشغيلها وتحويلها (تطور الموارد

(المهارات) (Dibi, 2022,p6) ، ويعتبر نموذج الأعمال أداة تحليل أكثر ملاءمة لشرح ظاهرة خلق القيمة، إذ يساهم في تقليل مخاطر فشل المشاريع الجديدة من خلال السماح للمؤسسة بمحاكاة وتحليل التأثير المحتمل للمتغيرات، كما يعتبر كأداة اتصال يساعد المديرين في تبرير التغييرات التي يريدون إجرائها لطمأنة أصحاب المصلحة. ويرتكز هذا النموذج على ثلاثة مداخل أساسية هي، (Mandli, Taoufik, 2019, p 680-681)

أ- نموذج الأعمال كمدخل اقتصادي لخلق القيمة: يشير نموذج الأعمال إلى تطوير الفهم الجيد للمنطق الاقتصادي العام للمؤسسة وأهدافها الاستراتيجية وقيمتها المقترحة، فمن خلاله يمكن الإجابة على السؤال المهم: كيف يمكن للمؤسسة تحقيق الربح؟، إذ يوضح كيفية إتاحة عرض القيمة للعميل بتكلفة مناسبة وتوليد الإيرادات التي تجعل من الممكن تحقيق ربح، وبأسلوب آخر يمثل مجموعة من الافتراضات حول سلوك العملاء والمنافسين والتكاليف والإيرادات.

ب- نموذج الأعمال نظام لإكتساب القيمة: حسب هذا المدخل يعتبر نموذج الأعمال وصف للأدوار والعلاقات وتدفق المنتجات والمعلومات والأموال والمزايا التي يستفيد منها الشركاء، وهو جهاز يسمح للمؤسسة باكتساب القيمة الاقتصادية والاستفادة منها، ويساعد في التعبير عن عرض القيمة للعملاء المستهدفين، وتحديد آليات توليد الإيرادات وتحديد هيكل التكلفة المتعلق بعرض القيمة، كما يعرف أيضا وفق هذا المدخل على أنه ترجمة الإتفاق التي يلتزم به أصحاب المصلحة الذين يوفر الموارد والمهارات، عندما يكونون مقتنعين بأن عرض القيمة هو مصدر لخلق القيمة، وأن يسمح لهم بالحصول على أرباح كافية، لذلك فإن نموذج الأعمال ليس مجرد افتراضات تصف المنطق الاقتصادي المطلوب لخلق القيمة، بل هو أيضا نظام لتقاسم هذه القيمة بين أصحاب المصلحة المعنيين.

ج- نموذج الأعمال مصدر للميزة التنافسية: إن قضايا التصميم الجيد لنموذج العمل مترابطة جميعها وتكمن في قلب التوجه الاستراتيجي الأساسي حول كيفية بناء ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق أرباح عالية، وحسب هذا المدخل فإن النموذج يسمح للمؤسسة الحصول على ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بمنافسيها من خلال جودة مكوناته وجودة الروابط بينها، وجودة ديناميكيتها. وبهذا المعنى فإن نموذج الأعمال تقرير مفصل حول الطريقة التي تشكل بها المؤسسة مواردها وتستخدمها لتقديم عرض منتج لعملائها بقيم أكبر من تلك التي يقدمها منافسوها، وبالتالي تحقيق أرباح عالية حاليا وعلى المدى الطويل.

ويؤكد الباحثون على أن إحدى وظائف نموذج الأعمال هي صياغة الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة من خلالها إنشاء ميزة تنافسية مستدامة والحفاظ عليها، كما يتيح نموذج الأعمال فهم الكيمياء التي تعمل

بين الخيارات الاستراتيجية والأنشطة التشغيلية، وتحليل كيفية إدارتها لسلسلة القيمة بطريقة تحقق الفعالية والكفاءة. من خلال المداخل الثلاثة ويمكن تعريف نموذج الأعمال على أنه نموذج يترجم المنطق الاقتصادي الذي تنوي المؤسسة من خلاله إنشاء القيمة والحصول عليها من خلال عرض القيمة بطريقة فاعلة وكفاءة.

ثانياً. هيكلية نموذج الأعمال: نظّر العديد من المؤلفين في تعريف العناصر التي تشكل نموذج الأعمال وتراوحت هذه الأساليب من التعداد البسيط إلى الوصف التفصيلي للمكونات، واعتماداً على سياق دراستهم قدم الباحثون مكونات معينة لنموذج الأعمال منها ما استند على الوظائف أو التدفقات، حيث يرون أنها تتكون من ثلاثة تدفقات هي: تدفق القيمة لصالح العملاء والشركاء، وتدفق الإيرادات، وتدفق الخدمات اللوجستية. بينما ركز آخرون على تحديد المكونات الرئيسية لنموذج الأعمال على غرار Osterwalder الذي يعتمد في دراسته على تسعة مكونات موزعة على قسمين كالتالي (Osterwalder, Pigneur, 2010, p16-19)

أ- الجانب التسويقي من المشروع: حيث نهتم بخمسة عناصر مهمة تمثل واجهة المشروع، بمعنى الجزء الذي سيراه الجمهور والعملاء الذين سيشتركون المنتج، وهذه العناصر كالتالي: الجمهور المستهدف (العملاء)، القيمة المضافة، قنوات التواصل، العلاقات مع العملاء، مصادر الإيرادات.

ب. الجانب التنفيذي للمشروع: ويمثل الجزء غير المرئي للمشروع، أي ما يحدث خلف الكواليس ولا يراه الجمهور أو العملاء. ويتكون من أربعة عناصر رئيسية هي: الأنشطة الرئيسية، الموارد الرئيسية، الشراكات الرئيسية، هيكل التكاليف. ويمثل نموذج للعمل التجاري بالشكل التالي:

الشكل (1): مخطط لنموذج الأعمال

الشركاء	الأنشطة الأساسية	القيمة المقدمة	العلاقة مع العملاء	العملاء
	المواد		قنوات التواصل	
التكاليف		الإيرادات		

Source : Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, (2010), **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. Published by John Wiley and Sons, USA, p44

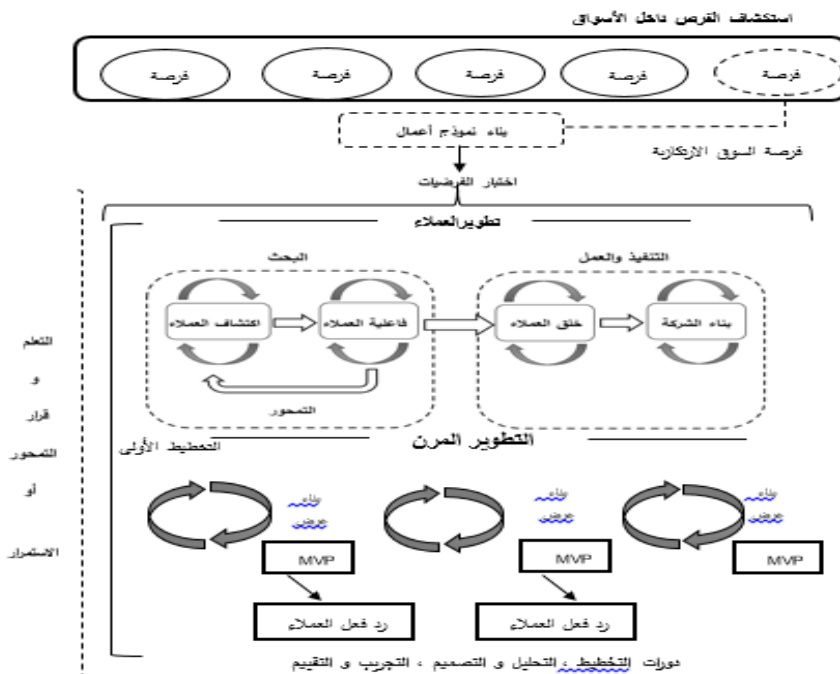
4. مراحل تطبيق منهجية المؤسسات الناشئة المرنة:

كانت دراسات Blank (2006) المنطلق الأول في بناء منهجية المؤسسات الناشئة، وهو رجل أعمال ومستثمر ناجح سعى إلى جعل عملية إنشاء المؤسسات أقل خطورة، وانتقد حقيقة أن العديد من المؤسسات الناشئة تبدأ بفكرة منتج ثم تنفق الكثير من الوقت والجهد والموارد المالية لإتقانها دون معرفة ما

إذا كانت قادرة على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق الإيرادات، فاقترح أن يتبنى رواد الأعمال عقلية التعلم المتطلعة إلى الخارج، وقد قدم مجموعة من الأدوات تطوير العملاء، والهندسة المرنة، لمساعدة رواد الأعمال على إنجاز أنشطة البحث والتعلم والتحقق. (Shepherd, Gruber, 2021, p286-269)

وقد استمد Eric Ries هذه الأفكار وعمل على تطويرها من خلال اقتراح اختبارات متكررة للفرضيات المجسدة في الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق، مستلهما أفكاره من أدوات بدء التشغيل ونظام إنتاج تويوتا، الذي كان شائعا باعتباره نهجا للتصنيع الخالي من الهدر، وأطلق على الجمع بين تطوير العملاء والتقنيات الرشيقة التكرارية اسم "Lean Startup" وقام بنشر هذا المفهوم في كتابه الذي يحمل نفس الإسم عام 2011. ويرى أن هذه المنهجية تسمح بإجراء تعديلات مستمرة باستخدام عجلة القيادة تسمى حلقة التغذية المرتدة القائمة على ثلاث خطوات البناء، التعلم، القياس Measure- Build- Learn، ومن خلال عملية التوجيه هذه يمكن أن ندرك إذا كان الوقت قد حان لإجراء منعطف حاد يسمى المحور أو ما إذا كان ينبغي المثابرة على الطريق الحالي. (Ries, 2011,p22)

شكل 2. الإطار العام لمنهجية المؤسسة الناشئة المرنة



Source : Dean A. Shepherd, Marc Gruber,(2021), **The Lean Startup Framework: Closing the Academic–Practitioner Divide**, Entrepreneurship Theory and Practice, 45(5) , p970

عرفت هذه المنهجية تعديلات من باحثين ورجال أعمال، حاولوا معالجة مجالات القصور التي صادفتهم عند تطبيقها على مستوى يثبتهم ومن أهمهم رجل الأعمال Ashe Mauryaa الذي قدم نموذج الأعمال المرن Lean canvas (2011)، وإضافة إلى مستكشف فرص السوق Market Opportunity Navigator الذي طوره Gruber and Tal (2017)، وقد استطاع كل من Shepherd & Gruber (2021) تجميع أجزاء هذه المنهجية في نموذج شامل كما هو مبين في الشكل أعلاه.

حسب هذا المنهج يجب أن يحقق أي قرار ريادي في مرحلة البدء هدفين أساسيين: تعظيم تعلم رائد الأعمال من جهة، وتقليل نفقاته من جهة أخرى، ولبولوج هذين الهدفين لابد على رائد الأعمال اتباع المراحل التالية:

1.4 إيجاد فرص في السوق وتحديد أولوياتها: إن فرصة السوق التي تسعى المؤسسة الناشئة إلى استغلالها تحدد المجال الذي تريد المنافسة فيه وخلق القيمة وتحقيق الاستمرارية، فيكون لها تأثيرا عميقا على فرص نجاحها، ومع ذلك غالبا ما يكون رواد الأعمال متفائلين للغاية بشأن إمكانيات السوق المستهدف الذي تم تحديده في البداية، ويصعب عليهم إجراء إعادة تشغيل في سوق بديل في حالة فشل الفرصة التي تم اختبارها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يحتاج رواد الأعمال أيضا إلى منظور واسع النطاق يسمح لهم بإجراء بحث واسع عن السوق المستهدف، لتمكينهم من تحديد مجموعة من فرص السوق واختيار موقع البداية الواعد لتطوير عملائهم وتصميم نموذج الأعمال.

ومن هنا تبرز الفائدة الكبيرة التي يحققها مستكشف فرص السوق Market Opportunity Navigator فهو أداة مهمة ضمن إطار عمل المؤسسات الناشئة المرنة، إذ يساعدها في الإجابة على التساؤل الأساسي أين نلعب؟ أي تحديد المجال الذي تريد المنافسة فيه، كما يساعدهم أيضا على تحديد مجموعة من الفرص في السوق واختيار موقع البداية الواعد.

أولا. تحديد الفرص (محفظة الفرص): هي مجموعة من الخيارات التي تعتمد على نفس الموارد ففي حالة فشل أحد الفرضيات يمكن التحول إلى الفرض الثاني بسلالة وبأقل تكلفة، وهنا تكمن جدارة رائد الأعمال في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو الشكل الذي تتخذه الفرضيات لاختبار الفرص المتاحة؟

- كيف ترتبط الفرضيات المحتملة مع بعضها من حيث تكوينها والمعلومات المجمعة، وتحليل النتائج؟
وهنا نرى أنه عندما يفهم رواد الأعمال أن بإمكانهم استغلال فرص السوق المتعددة، فإنهم غالبا ما

يدركون أن القرارات الرئيسية المبكرة كاختيار إسم علامة تجارية يمكن أن تناسب العديد من الأسواق، وتوظيف موظفين يتمتعون برأس مال بشري أكثر مرونة، ستعزز قدراتهم وتمنحهم مرونة أكبر في وقت لاحق. (Shepherd, Gruber, 2021, p971)

ثانيا. اختيار الخيار الأكثر وعدا: إن اختيار الفرض الواعد يعتمد بدرجة كبيرة على خبرة رائد الأعمال، والخلفيات التعليمية التي يمتلكها مما يوفر له المرونة المعرفية الكافية لتحديد الفرص الواعدة والمرجحة، وفهم الجاذبية النسبية لهذه الفرص آخذين بعين الاعتبار أيضا المستويات المختلفة من عدم اليقين المرتبطة بكل فرصة، فمن المهم تعزيز المعرفة حول كيفية اختلاف ظروف عدم اليقين بين الفرص وما تعنيه هذه الاختلافات بالنسبة لعملية بدء التشغيل، علاوة على ذلك فإن تحديد مجموعة من الفرص يسمح لهم بالمشاركة في تجارب متعددة في وقت واحد، إلى أنه في ظل ظروف عدم اليقين العالية يحتاج رواد الأعمال إلى الحصول على فرص متعددة لتحقيق المستقبل لإجراء تجارب متزامنة والتعلم بالتوازي، وبالتالي يمكن إنهاء الخيارات إذا أظهرت إمكانات ضعيفة (من اختبار الفرضيات)، ويتم إعادة توزيع الموارد إلى تلك الخيارات (أي الفرص المحتملة) التي تحقق الهدف، فعندما يكشف اختبار الفرضيات عن معلومات تشير إلى مستقبل إيجابي يقوم صاحب المشروع بإجراء المزيد من الاستثمارات والتي يشار إليها بممارسة الخيار. (Shepherd, Gruber, 2021, p971)

2.4 تصميم نموذج الأعمال المرن : بينما يساعد مستكشف فرص السوق رواد الأعمال في معرفة أين يلعبون؟، يحتاج رواد الأعمال أيضا إلى فهم كيفية اللعب في بيئة معينة لتطوير مشروع جديد قابل للنجاح، ويعد تصميم نموذج عمل للمؤسسة الناشئة بمثابة نقطة انطلاق رئيسية في رحلة التعلم، ونظرا لأن العديد من ميزاتها تعتمد على الافتراضات، فإن نماذج الأعمال يوفر إطارا يمكن من خلاله صياغة الفرضيات المتعلقة بإنشاء المشروع ونموه، بتعبير آخر تحديد الافتراضات التي تتعلق بإمكانية حل مشكلة العميل (المحتملة) من خلال منتج تقدم قيمة له، وما إذا كان بالإمكان إنشاء أعمال جديدة تولد قيمة. (Shepherd, Gruber, 2021, p973)

وقد حظيت نماذج الأعمال وتطبيقها على الشركات الناشئة باهتمام علمي كبير، فقدم الباحثون العديد من التمثيلات الرسمية لنماذج الأعمال، بالتركيز على الأنشطة وتسلسلها وعوامل تمكينها، ومن أهم الاسهامات في هذا المجال النموذج المقدم من قبل رجل الأعمال Ash Maurya مؤلف كتاب Running Lean سنة 2010 ، بهدف تنوير رواد الأعمال حول المخاطر المحتملة التي قد يواجهونها في تنفيذ مشاريعهم، و قدم نموذجه Lean canvas الذي يستوحى أفكاره و بناءه من نموذج

الأعمال المقدم من طرف Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur وطوره لبتماشى ومنهجية lean startup لرجل الاعمال Eric Ries، ويتميز نموذج الأعمال المرن عن النموذج التقليدي بالصفات التالية: (Ash Maurya,2012,p5-6)

- سهل التفسير بفضل وضوح محتواه وترتيب الأفكار حسب المكونات.
- يمكن تمثيلها على صفحة واحدة بحجم A4 أو على ملصق ليتم لصقه على الحائط.
- يسمح بمشاركة المعلومات بمرونة، وبالتالي يمكن لجميع أصحاب المصلحة المعنيين، مثل الشركاء والعملاء والمستثمرين وما إلى ذلك، من تحليلها بسهولة وفهم المعلومات الرئيسية.
- يعتبر أسهل في الاستخدام والتنفيذ مقارنة بنموذج الأعمال، والتي قد تستغرق أسابيع وأحيانا أشهر حتى يكتمل.

يمثل Lean Canvas في جدول مكون من 9 مكونات، الجزء الأيسر منها مخصص للمنتج والجزء الأيمن مخصص للسوق، وكان الاختلاف عن نموذج الأعمال التقليدي في العناصر التالية: (Ash Maurya,2022,p11-23)

- المشاكل بدلا من الشركاء: تتضمن هذه الخانة ذكر ثلاث مشكلات أساسية تزعج العملاء بشدة، ويجب عرض كل مشكلة بشكل واضح من خلال تحديد المخاوف والإحباطات التي تزعجهم، وأيضا الاحتياجات التي يسعون إلى تلبيتها والتي من أجلها سيتم تحفيزهم لطلب المنتج، كما أن فهم كيفية تصرف العملاء لحل هذه المشاكل والحلول التي اختاروها لهذا الغرض، تعبر عن عروض المنافسين المباشرين التي اختارها العملاء لتلبية احتياجاتهم، وهنا لا بد من التحليل الدقيق لنقاط القوة والضعف في عروض المنافسين، وتقييم ما إذا كانت حلولهم تلي متطلبات المستهلك بشكل كاف أم لا، بهذه الطريقة يمكن تحديد الفرص القيمة لتقديم المنتج المبتكر.

- الحلول بدلا من الأنشطة: في هذه الخانة يتم اقتراح الخطوط العريضة لحل كل المشاكل المذكورة سابقا وتشرح هذه الحلول عرض القيمة بشكل أكثر دقة، ومن الشائع أن يتم إعادة ترتيب أولويات مشكلات العملاء أو استبدالها بالكامل بمشاكل جديدة بعد إجراء عدد قليل من المحادثات مع العملاء المستهدفين، وعليه من الضروري عدم التسرع في تحديد الحل الخاص بشكل كامل من البداية، بدلا من ذلك يتم رسم أبسط شيء يمكن بناءه لمعالجة كل ما هو مدرج من مشاكل في نموذج العمل الحالي.

- مؤشرات الأداء الرئيسية بدلا من الموارد: تستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس مدى ملاءمة الإستراتيجية المعتمدة فيما يتعلق بالأهداف المحددة، من خلال هذا القسم يمكن التحقق من فعالية عرض

القيمة وتقييم مدى فاعلية المشروع، وذلك من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية المختلفة على سبيل المثال: عدد العملاء الجدد، حجم الطلب لكل عميل، القيمة العمرية للعميل، وتعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية أدوات لاتخاذ القرار والتي ستساعد في مراجعة استراتيجية العمل والتفكير في التعديلات المختلفة المخطط لها لتحقيق الأهداف.

- الميزة التنافسية بدلا من علاقات العملاء: عادة ما يكون هذا هو الجزء الأصعب في النموذج ويحتاج الكثير من البحث والتدقيق، فمعظم المؤسسين يقومون بإدراج أشياء كمزايا تنافسية لكن في الواقع ليست كذلك، كما أن الأمر الشائع أيضا في بيئة الأعمال أن الميزة التنافسية يتم تحقيقها عندما تكون المؤسسة هي المتحرك الأول، لكن كونها الأولى يمكن أن يكون في الواقع عيبا، حيث يقع معظم العمل الشاق المتمثل في تمهيد أرض جديدة على عاتق أصحاب هذه المؤسسة، ليتم الاستفادة منه من قبل المنافسين السريعين الذين تمكنوا من التفوق عليها بميزة تنافسية حقيقية.

وعليه فإن نموذج الأعمال المرن يوفر الوقت والجهد لرائد الأعمال، ويقدم له الخطوط الرئيسية للبدء في تحليل نشاطه، ويبقى المشكل الرئيسي هو خبرة رائد الأعمال وخلفيته العلمية والعملية باعتبارها المورد الأساسي في بناء النموذج.

3.4 التعلم المصادق عليه: يعتمد نموذج العمل الأولي للمؤسسة الناشئة على سلسلة من الفرضيات التي تحتاج إلى اختبار والتحقق من صحتها، ومن منظور lean Canvas تخضع العناصر التسعة للتعلم المصادق عليه، فرواد الأعمال الذين يعملون في ظل ظروف عالية من عدم اليقين يحتاجون الى تحويل افتراضاتهم لحقائق حول إنشاء مشاريع جديدة قابلة للاستمرار، وذلك من خلال اتباع المنطق الأساسي لاختبار الفرضيات المرتبط بالمنهج العلمي. تتطلب عملية اختبار الفرضيات أن يكون رائد الأعمال على استعداد لتقبل احتمال عدم تأكيد فرضياته، وفي هذه الحالة سيحتاج إلى تطوير فرضيات جديدة للاختبار التجريبي، حيث يقوم بفحص واختبار الفرضيات المتعلقة بالسوق والعملاء بناء على فرضية حجم السوق (أي مدى جاذبية فرصة السوق المستهدفة)، ويتضمن التعلم عناصر مثل: عرض القيمة للمؤسسة، وشرائح العملاء، وقنوات الوصول إلى العملاء، وتحاول الاختبارات الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية: هل يدرك العملاء أن لديهم مشكلة نحاول حلها؟ لو كان هناك حل هل سيشترونه؟ هل سيشترونه منا؟ هل يمكننا بناء حل لهذه المشكلة؟ (Shepherd, Gruber, 2021, p976).

وفي هذا الصدد تعتمد هذه الخطوة على ضرورة تبني نموذج تطوير العملاء الذي قدمه Blank

لحل المشكلات تطوير المنتجات، وتكمن قوته في صرامته ومرونته، إذ يفصل النموذج جميع الأنشطة المتعلقة بالعملاء في المرحلة المبكرة إلى أربع خطوات سهلة الفهم، وتتشابه هذه الخطوات بسلاسة وتدعم أنشطة تطوير المنتجات الجارية للمؤسسة الناشئة، وتكمن آلية عمل هذا النموذج على النحو التالي:

أولا اكتشاف العملاء: في هذه المرحلة يتم صياغة خمس فرضيات هي فرضية المنتج، فرضية العميل، فرضية القناة والتسعير، فرضية خلق الطلب، فرضية نوع السوق وفرضية المنافسة يجب إجراء اختبار وتأهيل هذه الفرضيات مع العملاء المحتملين، للتحقق من أن المنتج أو التكنولوجيا المقترحة التعالج بالفعل مشكلة حقيقية في الصناعة. (Kadir et al,2020.p4257)، والقيام بذلك لا بد من ترك التخمين والخروج الخارج المبني من أجل معرفة ما هي مشاكل العملاء الحقيقية؟، وما هو الشيء في المنتج الذي يحل هذه المشاكل؟، ومن هم العملاء ومستخدمون الحقيقيون؟ ومن لديه القدرة على اتخاذ قرار الشراء أو التأثير عليه؟، ومن سينتهي به الأمر فعليا إلى استخدام المنتج؟ (Blank, 2006,p18). ومن خلال هذه المرحلة يتم ملاحظة احتياج معين أو مشكلة ما لدى فئة محددة من الأفراد، فيتم وصف ذلك الاحتياج ودراسته لبناء من يشبع تلك الحاجة، وبهدف التقليل من المخاطرة وهدر المال والوقت يتم الاعتماد على منتج مثل الحد الأدنى المطلوب الاختبار الفرضية المقترحة لإشباع الاحتياج، وتسمى هذه النسخة الخفيفة من المنتج

Minimum Viable Product

ثانيا التحقق من صحة العميل: في هذه المرحلة يتم اختبار نموذج أعمال المؤسسة الناشئة للتأكد من أنه يوجد عدد كافٍ من العملاء الراغبين في هذا المنتج، وهل يمكن لهذا السوق أن يحقق إيرادات كبيرة للمؤسسة؟، مع ضرورة ادخال تعديلات بشكل مستمر كلما دعت الحاجة إلى ذلك، حيث يتم تنفيذ عملية التحويل والعودة إلى المرحلة السابقة، وغالبا ما تكون المرحلة الأولى حيث يتم على مستواها صياغة افتراضات جديدة وإجراء اختبارات أخرى، والنتيجة تكون إما بناء منتج آخر مختلف، أو البحث عن سوق آخر، أو الاثنين معا، ولنجاح هذه الخطوة يجب اختبار جميع الافتراضات، كما يجب إطلاق المنتج في أقرب وقت ممكن لزيادة مستوى ردود الفعل، (York, Dance,2014,p 25)

ثالثا. خلق العميل: تهدف هذه المرحلة إلى التركيز أكثر للحصول على عملاء جدد للمنتج، بالاعتماد على العلاقات العامة، وبإجراء التدقيق الداخلي والخارجي (Kadir et al,2020.p4258)، وتختلف عملية خلق العملاء باختلاف نوع المؤسسة الناشئة فليست كلها متشابهة، فبعضها تدخل أسواق قائمة محددة جيدا من قبل منافسيها، وبعضها يخلق أسواق جديدة حيث لا يوجد منتج أو منافس، وبعضها يحاول

إنشاء مزيج من النوعين معا. (Blank ,2006,p19).

رابعا. بناء المؤسسة: هي المرحلة الذي تنتقل فيه من فريق تطوير العملاء غير الرسمي الذي يركز على التعلم والاستكشاف إلى أقسام رسمية مع رؤساء المبيعات والتسويق وتطوير الأعمال، ويركز المديرون التنفيذيون في هذه المرحلة على بناء أقسام موجهة نحو المهمة والتي يمكنها استغلال النجاح المبكر في السوق، وعلى النقيض من هذه العملية التدريجية، فإن التوسع المبكر يشكل لعنة على الشركات الناشئة. (Blank ,2006,p19)et Bahardin Kadir et al (2000) في دراستهم أن الخطوة الأولى المتمثلة في الوصول إلى العملاء قابلة للتطبيق في مختلف حالات المؤسسات الناشئة، لكن الخطوات الثلاث الأخرى قد تكون غير قابلة للتطبيق نتيجة لاختلاف مجالات التسويق . (Kadir et al 2020 p4258)

4.4 بناء الحد الأدنى من المنتجات القابلة للتطبيق: (Minimum Viable Products) في هذه المرحلة لابد على رواد الأعمال الاجابة على السؤال التالي: ما مقدار الوقت والطاقة والموارد الأخرى التي ينبغي عليهم استثمارها في بناء هذا المنتج واستخدامه في اختبار الفرضيات؟ وفي إطار منهجية المؤسسات الناشئة المرنة يقترح Ries أن يكون الحد الأدنى من المنتجات القابلة للتطبيق نسخة من المنتج تتيح دورة كاملة من حلقة البناء والقياس والتعلم بأقل قدر من الجهد و وقت التطوير، ولذلك فإنه سيحتوي فقط على الميزات المهمة للمنتج المتصور، وهو مصمم لاختبار فرضية محددة بسرعة، لأنه في ظل ظروف عالية من عدم اليقين لا يمكن لأي قدر من التصميم أن يتوقع التعقيدات العديدة لجلب المنتج للحياة في العالم الحقيقي، فالغرض منه هو التعلم، واختبار الافتراضات التي يقوم عليها نموذج أعمال المؤسسة الناشئة. (Ries, 2011,p22). ومن الأدوات التي يمكن اعتمادها لتصميم نموذج أولي نقترح منهجية التفكير التصميمي والتي تهدف إلى تصميم منتج ما (تصميم جرافيكي، تصميم منهج، تصميم برنامج أكاديمي، تصميم هندسي، تصميم أزياء) وذلك باتباع نفس الأساليب العلمية والعقلية التي يتبعها المصمم في عملية تحليل وحل المشاكل التصميمية، وفق مجموعة من المراحل ابتداء من التعاطف وصولاً إلى الاختبار. (وسام علي الحوام، 2023، ص 54). ويرى Tim Brown المدير التنفيذي لشركة IDIO أن التفكير التصميمي نظام يعتمد على الإحساس وعلى أدوات وأساليب المصممين، الذي تسمح للفرق متعددة المهارات من الابتكار الذي يتكيف مع احتياجات المستخدمين، وإمكانية تنفيذه والقدرة على الاستمرارية. (دموش أسامة، 2021، ص 371) وعلى الرغم من وجود بعض التحديات في بناء واستخدام MVP لاختبار الفرضيات كالقضايا القانونية والمخاوف بشأن المنافسين، ومخاطر العلامات التجارية، والتأثير على الروح

المعنوية، فإن أي ميزات يتم إضافتها له ولا تساهم في التعلم تعتبر مضیعة للموارد، كما يمكن أن يكون أقل مما يعتبر الحد الأدنى إذا فشل في جعل الرؤى والأفكار والمفاهيم غير الملموسة ملموسة وقابلة للمشاركة ومفهومة لأصحاب المصلحة المفترضين، ولتجنب هذا المشكل يمكن وضع نماذج مختلفة من MVPs اعتماداً على طبيعة الجمهور المستهدف (Ries, 2011,p22)

5.4 الاستمرار أو المحورية في مسار العمل: في هذه المرحلة يكون رائد الأعمال في نقطة مفصلية حول نجاح مؤسسته الناشئة، فبعد اختبار الفرضيات الأساسية التي بنى عليها مشروعه باستخدام التجارب، واستخدام المعلومات الناتجة لتشكيل فرضيات لاحقة من خلال عمليات تطوير العملاء وعمليات تطوير المنتجات الرشيقة، هنا لابد أن يتخذ القرار المصيري حول الاستمرار في الفكرة وتطويرها من خلال تطوير المنتج الذي يعتقد أنه يحل مشاكل العملاء المستهدفين، أو أنه يتمحور وينتقل إلى الفرضية التالية في قائمة البحث من أجل جمع المعلومات عليها واختبار مدى صحتها، وهذا قرار صعب لأن بيئة العمل والسوق تتصفان بعدم اليقين.

وحسب Ries (2011) كلما زاد استثمار الطاقة الإبداعية والموارد الأخرى في نموذج عمل معين لمؤسسة ناشئة زادت التكاليف وبالتالي زادت صعوبة اتخاذ قرار التحول، وهنا تؤكد منهجية المؤسسة الناشئة المرنة على أن رواد الأعمال يحتاجون إلى الشجاعة عند اتخاذ قرار التحول إلى المحور، وأن بعضهم قد يترددون في ذلك، حيث يغلب على مقاييس المبالغة والغرور إذ تقدم مؤشرات جيدة ولكن لا تعكس تقدم الحقيقي للمؤسسة الناشئة، وبالتالي فإنهم لا يشاركون في تكوين واختبار الفرضيات بشكل كافٍ و/أو يخشون أن يؤدي المحور إلى الفشل وانخفاض معنويات الموظفين. فقرار المحورية صعب للغاية لدرجة أن العديد من رواد الأعمال يفشلون في القيام بذلك على حساب مؤسستهم الناشئة. (Shepherd, Gruber,2021 ,p980)

5. تقييم منهجية المؤسسة الناشئة المرنة: حاولت منهجية المؤسسات الناشئة المرنة تقديم حلول لأهم المشاكل التي تصادف رواد الأعمال عند الانطلاق في فكرتهم و السعي لتجسيدها في أرض الواقع، وما يميز هذه المنهجية أنه يمكن لرواد الأعمال الحكم على مدى تقدمهم من خلال الاعتماد على مبدأ التعلم القابل للتحقق، فبناء على التجارب الناجحة في مجال المؤسسات الناشئة تبين أن السبيل ملء فجوة الجهول وحالة اللایقین السائدة في أوساط الريادة يكمن في جمع بيانات بشكل علمي وموضوعي من الجمهور المستهدف، ومن ثم التحقق من مدى قابلية شراؤه للمنتج المقترح، قبل العمل على تطويره وطرحه في الأسواق، وهذا هو السبيل الواقعي لتمتين أي فكرة ريادية وتحويلها بنجاح لمنتج يحقق المبيعات المرجوة،

لأنه في الواقع ليس لدى المؤسسة الناشئة العملاء الذين تعتمد عليهم كحال المؤسسات القائمة ولا المعرفة باحتياجاتهم، كما أن العديد من رواد الأعمال الذين يقررون اتباع عملية متسلسلة ينفقون طاقتهم ومواردهم لإنشاء منتجات من المفترض أن تلبي الاحتياجات الافتراضية للمستهلكين قبل دخول السوق وهذا ما يسمى بقصر النظر التسويقي، وغالبا ما يدركون أن افتراضاتهم كانت خاطئة، فالصعوبة الرئيسية لمشروع ريادة الأعمال تأتي من عدم معرفة رواد الأعمال باحتياجات عملائهم في المستقبل وملفهم الشخصي وكيفية إرضائها. ولمعالجة هذا الأمر يدعم مؤيدو هذه المنهجية أهمية التحقق من صحة الفرض بسرعة كبيرة وبتكلفة أقل مع العملاء المحتملين، وبالتالي فإن الهدف هو تأكيد أو إبطال أكبر عدد ممكن من الفرضيات قبل الوصول إلى نقطة اللاعودة، والتي تكون بعدها الاستثمارات عالية جدا بحيث لا يمكن إعادة تكوين العرض بسهولة. إن تطبيق هذه المنهجية حقق العديد من المزايا والعيوب نوردنا في العناصر التالية: (Terseleer, Witmeu, 2013, p27)

1.5 مزايا المنهجية: من بين مزايا المؤسسات الناشئة المرنة نذكر:

- إمكانية تأجيل أهم التكاليف، وبالتالي تقليل المخاطر التي تمثلها.
- زيادة المرونة والقدرة على التكيف لرائد الأعمال، والتفكير من حيث التكرارات واعتماد فكرة المحور يمكن أن يسمح لهم أيضا بالنظر في المزيد من السيناريوهات، والاستعداد لجميع الاحتمالات.
- تأثير الأساليب اللينة على واقعية نموذج الأعمال وتوقعات رواد الأعمال.
- إمكانية التحقق من صحة عدة فرضيات مهمة بسرعة .
- التركيز على تحويل العملاء وبناء قاعدة عملاء من المراحل الأولى لبدء التشغيل.

2.5 عيوب المنهجية: إن تطبيق هذه المنهجية يتضمن مجموعة من المخاطر متمثلة في:

أولا. المخاطر العامة: تلك التي يمكن أن تؤثر على جميع أنواع المؤسسات الناشئة من بينها:

- ضياع الوقت الذي يمكن أن يصاحب إجراء عدة دورات من التكرارات.
- صعوبة تنفيذ التكرارات والإدارة في نفس الوقت.
- الصعوبة التي تواجهها بعض المؤسسات الناشئة في جمع المقاييس أو الملاحظات النوعية حسب الحالة.
- تكلفة النماذج الأولية وصعوبة بناء المنتجات التي تكون في نفس الوقت قليلة وقابلة للتطبيق.

ثانيا. المخاطر الموجودة في بيئة تنافسية: تؤثر على أولئك الذين يتعين عليهم مواجهة منافسين مباشرين:

- انخفاض فائدة اختبار المنتج / ملاءمة السوق عندما يكون دليل الجدوى موجودا بالفعل.

- أهمية المنتج الأول الذي يحقق نجاحا كافيا لكسب ثقة العملاء والشركاء.
- خطر إتلاف صورة العلامة التجارية بنموذج أولي رديء الجودة.
- الخطر المتمثل في أن أحد المنافسين سوف يسرق الفكرة من رائد الأعمال.

ثالثا. الاخطار المتعلقة بالملف الشخصي لرائد الأعمال:

- الإحباط الذي يمكن أن يشعر به بعض رواد الأعمال وخيبة أمل بعد فشل اختبار فرضياتهم.
- الصعوبة التي يواجهها العديد من رواد الأعمال في اختيار المستوى المناسب من التفاصيل للإصدارات المختلفة من النماذج الأولية ومعرفة متى يجب التركيز عليها.

ويضيف كل من Jonathan L. York , Jeffrey E. Danes أنه غالبا ما يفتقر رواد الأعمال إلى المعلومات المهمة فيما يتعلق بقرار ما ويفشلون في ملاحظة المعلومات المتاحة، ويواجهون قيود الوقت والتكلفة، فيميلون إلى الاعتماد على تفكير القائم على الحدس والرؤية الشخصية مما ينتج عنه تحيز إلى فكرة أو تحليل معين، وهذا لا يتماشى مع طبيعة المؤسسة الناشئة، ومن مظاهر التحيز نذكر: (York, Danes, 2014,p27-29)

- تحيز الاختيار: تكون البيانات التي يجمعها رائد الأعمال متحيزة إذا نظر فقط إلى الأصدقاء والزلاء والمصادر المعروفة لاختبار فرضياته.

- التحيز التمثيلي: بما أن بيئة المؤسسات الناشئة ديناميكية وغير مؤكدة، يكون من الطبيعي أن يعتمد على العينات الصغيرة غير عشوائية من البيانات.

- التحيز التأكيدي: حيث يميل رائد الأعمال إلى تفضيل المعلومات بطريقة تؤكد معتقداتهم السابقة، فإذا اعتقدنا بوجود مشكلة، فسوف نستمع إلى أي دليل يؤكد هذا الاعتقاد ونتجاهل كل ما عدا ذلك.

- تحيز الثقة المفرطة: تعد الثقة المفرطة ضرورية لرائد الأعمال، ولكن عندما تؤدي الثقة المفرطة إلى حجب الأدلة الجديدة أو وجهات النظر البديلة، مما يؤثر على عملية اتخاذ القرار حول الاستمرارية أو التمحور.

- تحيز التفاؤل: يشعر رواد الأعمال بتفاؤل شديد، والواقع أن التفاؤل قد يكون ضارا في اتخاذ القرارات بشأن نوع المخاطر التي يتعين عليهم تحملها.

6. الخلاصة :

مع التطور الكبير الذي تشهده بيئة الأعمال خصوصا الجانب التكنولوجي الذي زاد من درجة المخاطرة لكون البيئة غير مستقرة المعالم، أصبح البحث عن المعلومة المناسبة في الوقت المناسب من الأمور الصعبة على المؤسسات عموما والمؤسسات الناشئة خاصة، لكونها حديثة العهد في هذه بيئة وتحتاج إلى

اختيار الآلية المناسبة لجمع المعلومة وتطوير أفكارها التي تتماشى وطبيعتها، حتى تتمكن من رسم سياستها بدرجة عالية من الكفاءة، وقد حرص رجال الأعمال أولاً والأكاديميين بدرجة ثانية على استحداث طرق و مناهج عمل وأدوات تساعد رواد الأعمال في طرح فكرتهم بنجاح والاستمرارية فيها، وتعتبر منهجية المؤسسة الناشئة المرنة من الأفكار التي حاولت معالجة أوجه القصور والمساعدة في حل المشاكل التي تصادف رواد الأعمال، وما يزيد من درجة تقبلها وانتشارها في هذا المجال هو امكانية تكييفها مع المؤسسة الناشئة مهما كانت نوع نشاطها وبيئة عملها.

أولاً. النتائج: خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تهدف المؤسسات الناشئة إلى تحقيق العديد من الأهداف ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي وأبرزها خلق فرص عمل لدى الشباب ذوي الأفكار المبدعة والريادية خاصة في المجال التكنولوجي، وظهرت مجالات جديدة لخلق القيمة المضافة كالتسويق الالكتروني والأعمال الالكترونية، والتي تساهم في تسهيل الأوضاع الجديدة من ظهور الاقتصاد الرقمي والمعرفي الذي يعتبر مجال ثري للاستثمار وخلق الثروة.

- يؤكد رواد الأعمال والأكاديميين على ضرورة تغيير ممارسات ريادة الأعمال لتسليط الضوء على أدوات الإدارة الرشيدة في صندوق الأدوات لرائد الأعمال في القرن الحادي والعشرين، إذ يتم الاعتماد على هذا النهج عند تصميم نموذج الأعمال واختباره وإدخال التعديلات عليه بشكل مستمر، فمن الصعب الاعتماد على نسخة وحيدة من نموذج الأعمال، كون المؤسسة غير قادرة على التنبؤ بجميع الظروف التي يخضع لها المنتج أثناء سير العمل، نتيجة لدرجة المخاطرة العالية التي يتصف بها نشاطهم، مما ينتج عنه درجة عالية من عدم اليقين عند اتخاذ القرار، وهنا تكمن قوة المؤسسة وقدرتها في تعديل نموذج الأعمال بشكل يحافظ فيه على الأهداف ويضمن الاستمرارية بأقل تكلفة.

- إن اعتماد أصحاب المؤسسات الناشئة على النموذج الأعمال لرسم أعمالهم يمكنهم من تحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التطوير أو الصقل، مما يزيد من امكانية اكتشاف الفرص المحتملة للنمو والابتكار، وأيضاً تطوير مخطط يحدد الخطوات التي يتعين عليهم اتخاذها من أجل بدء أعمالهم أو تطويرها، غير أن النموذج التقليدي لا يتناسب مع طبيعة المؤسسة الناشئة لذلك ننصح رواد الأعمال بضرورة اعتماد نموذج الأعمال المرن الذي يركز في بنائه على تحديد مشاكل العملاء الحقيقية واقتراح حلول مناسبة لهم مع امكانية الاختبار والتعديل المستمر للوصول إلى أفضل عرض للقيمة.

- إن الحديث عن الميزة التنافسية باعتبارها مكون جديد في نموذج الأعمال المرن يجعلنا نقف عند نقطة مهمة يجب وضعها في الاعتبار وهي أن أي شيء يستحق النسخ سيتم نسخه، خاصة بمجرد أن تظهر نماذج أعمال قابلة للتطبيق، وهذا ما جعلنا نؤكد على أن الميزة التنافسية هي شيء لا يمكن نسخه أو شراؤه، وعليه يجب أن تكون أصلية ويصعب تكرارها لكي تنجح في فرض الابتكار وجذب اهتمام المتبنين الأوائل، ومن الأمثلة على الميزة الحقيقية التي تناسب المؤسسات الناشئة نذكر: المعلومات الداخلية، التأييد المناسب من الخبراء، فريق الأحلام، ترتيب محرك البحث، العميل الحالي.

- عند الحديث عن الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق (MVP) Minimum Viable Product لا بد أن يكون النموذج الأولي أساسيا قدر الإمكان من أجل تجنب التكاليف غير الضرورية بينما يظل قابلا للتطبيق، باحتوائه فقط على الميزات المهمة للمنتج المتصور وهو مصمم لاختبار فرضية محددة بسرعة، لأنه في ظل ظروف عدم اليقين لا يمكن لأي قدر من التصميم أن يتوقع التعقيدات العديدة لتقديم منتج يلي احتياجات العملاء ويقنعهم بالشراء، فالغرض منه هو التعلم واختبار الافتراضات التي يقوم عليها نموذج أعمال المؤسسة الناشئة.

- أثبتت منهجية المؤسسة الناشئة المرنة أنها أداة قوية وناجحة مهما كانت بيئة عمل المؤسسات الناشئة ودرجة تقبلها، لأنها تركز في الأساس على مبدئي التعلم القابل للتحقق والحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق، ولكنه لا ينطبق بشكل موحد على جميع أنواع المشاريع، وبالتالي فإن إحدى مسؤوليات رواد الأعمال والمدرّبين الذين يستخدمون هذا النهج هي دمجها مع أدوات تقليدية أخرى كأبحاث السوق، والتفكير التصميمي من أجل استكمال أوجه القصور الخاصة بهم، وهنا نؤكد على أن سر نجاح هذه المنهجية مرتبط بشكل أساسي على الخلفية العلمية والعملية لرائد الأعمال، لأن قرار الاستمرارية أو التمحور من أصعب القرارات التي تصادفهم في حياة مؤسساتهم، فلا بد من التحلي بالحكمة وعدم الغرور في تقييم المعارف والموارد المتاحة لهم والتمسك بآرائهم، لأنه من الأفضل مشاركة الأفكار مع العاملين والاستشاريين المتخصصين في مجال عمل المؤسسة.

ثانيا. المقترحات:

- ضرورة تركيز الأبحاث المستقبلية على تحسين فهم كيفية قيام الأفراد ذوي العقلية الريادية باستثمار مواردهم في أنشطة التعلم، أي كيف يسعون إلى فهم المشهد العام للفرص وكيفية التعمق فيها، لفهم ما إذا كانت توفر الأرضية الأكثر خصوبة لإنشاء مؤسسة جديدة.

- حتى ينجح رائد الأعمال في استكشاف العملاء وتطوير نماذج أولية قابلة للتطبيق بتكلفة صغيرة وضمن إطار زمني معقول، نقترح عليه التركيز على جزء من السوق يكون فيه تأثير المنافسة المباشرة والمنتجات البديلة ضعيفا.

- تدريب الأفراد وتطوير الخلفيات التعليمية والخبرة التي تساعد في توليد المرونة المعرفية الضرورية لعملية بدء التشغيل المرن.

- إدراج هذه المنهجية ضمن البرنامج التعليمي المقترح من قبل اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية، للطلبة حاملي المشاريع الابتكارية والمسجلين في حاضنات الأعمال الجامعية.

المراجع:

باللغة العربية:

1. بوالشعور شريفة، (2018)، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة Startup، مجلة البشائر الاقتصادية، 4(2)، ص ص 417-431
2. ديناوي أنفال عائشة، فاطمة الزهراء زرواط، (2021)، المؤسسات الناشئة قاطرة الجزائر للنهوض بالاقتصاد الوطني، التحديات وآليات الدعم، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، 7(3)، ص ص 326-340
3. حسن دنديس، (2018)، تحديات تطبيق مبادئ التصنيع الرشيق في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
4. حسين علي عبد الله وآخرون، (2023)، تأثير الإدارة الرشيقة في تعزيز جودة الخدمة التعليمية، بحث تحليلي لأراء أساتذة و طلبة الدراسات العليا، في كلية التربية البدنية و علوم الرياضة، Warith scientific journal، جامعة كربلاء، 5(13)، ص ص 242 - 260.
5. دموش أسامة، (2021)، التفكير التصميمي منهج لإدارة التحولات في المكتبات ومؤسسات المعلومات، دراسة استقصائية اتنوغرافية بشبكة المطالعة العمومية في الغرب الجزائري، مجلة الاعلام والمجتمع المجلد 8(3)، ص ص 369-394.
6. رشا الجوهرى، (2009)، دور نظم التصنيع المرنة في تحقيق خفض الاستراتيجي للتكلفة (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير، جامعة عين شمس.مصر
7. رضا حسين محمد قنديل، (2023)، دور الإدارة الرشيقة في تحسين السمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية العليا في مصر، المجلة العلمية للبحوث التجارية، 51(4)، ص ص 247-304
8. سرى عبد العلي، (2023)، أثر الإدارة الرشيقة على الابداع التنظيمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية في بغداد، مجلة الإدارة و الاقتصاد، جامعة المستنصرية، (138)، ص ص 100-114
9. سعيد أوكيل، (2017)، ريادة الأعمال أو المقاتلونية مقارنة شاملة وعملية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
10. عبيد زكرياء، محمد ماحي، (2021)، نمذجة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية عبر التصنيع والتفكير الرشيق لدى العاملين بالمؤسسات الصناعية، دراسة ميدانية للمجمع الصناعي صيدال، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، 5(2)، ص ص 72-90.

11. فايز النجار، عبد الستار العلي، (2008)، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد، الأردن.
12. كمال بايزيد، (2022)، أهمية ومعوقات المؤسسات الناشئة - قراءة في تقرير الشركات الناشئة العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الأردن - مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، 4(1)، ص ص 60-70
13. محمد أمين النوي، (2023)، دراسة تحليلية لعوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة في الجزائر واستراتيجيات تطويرها، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة فسنطينة 2. الجزائر.
14. آسيا مقدم، محمد ادريوش دحماني، مسعود عاهد بومدين، (2021)، التوجه المقاولاتي وتحفيز انشاء المؤسسة: دراسة عينة من المؤسسات بولاية سيدي بلعباس، مجلة دفاتر بواذكس، جامعة مستغانم، 10(1)، ص ص 267-291
15. محمد خلاف، (2022)، ريادة الأعمال، المقاولتية من الفكر الى التجسيد، الفا دو ك، الجزائر.
16. نصيرة دريبين، (2022)، المؤسسات الناشئة والابتكار التكنولوجي استعراض التجربة الإيطالية، مجلة رقمنة للدراسات الإعلامية والاتصالية، جامعة الجزائر 3، 2 (2)، ص ص 55-70.
17. وسام علي الحوام، (2023)، التفكير التصميمي كمدخل التنمية مهارات القرن الواحد والعشرون لدى دارسي الخزف بكلية الفنون، مجلة الفنون و العلوم التطبيقية، جامعة دمياط، 10(1)، ص ص 51-87

باللغة الاجنبية:

1. Diego Souza Silva et Al, (2020), Lean Startup, Agile Methodologies And Customer Development For Business Model Innovation: A Systematic Review And Research Agenda, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 26 (4), pp 595-628.
2. Abdessamad Dibi, (2022), Proposition D'un Business Model Pour Le Management Educatif, 11ème Colloque International AIRMAP : Visions Et Valeurs Du Management Public Dans Un Contexte De Crise(s), Rabat,
3. Alexandre Terseleer et Olivier Witmeu, (2013), Lean Startup : Mode Ou Nouvelle Bonne Pratique ?, Revue Entreprendre & Innover, 3(19). pp 21-28
4. Ash Maurya, (2012), Running Lean Iterate from Plan A to a Plan That Works, 2^{ed}, O'Reilly Media, Incorporated, USA.
5. Ash Maurya, (2022), Running Lean Iterate from Plan A to a Plan That Works, 3^{ed}, O'Reilly Media, Incorporated, USA.
6. Baharudin Kadir Shamsudin, M. F., Nurul, I., & Mohd, H., (2020), Relevance of Blank's Customer Development Model in Selected Cases of Market-Oriented R&D Commercialization in Malaysia, Test Engineering and Management, Vol 82, pp 4256 - 4259
7. Dean A. Shepherd, Marc Gruber, (2021), The Lean Startup Framework: Closing the Academic-Practitioner Divide, Entrepreneurship Theory and Practice, 45(5), pp 967-998
8. Eric Ries, (2011), The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically, Grown Business, USA
9. Jonathan. York, Jeffrey Danes, (2014), Customer Development, Innovation, and Decision-Making Biases in The Lean Startup, Journal of Small Business Strategy, 24(2), pp 21-39
10. Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, (2010), Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Published by John Wiley and Sons, USA
11. Steven G. Blank, (2006), The Four Steps to the Epiphany Successful Strategies for Products that Win, Printed by Lulu.com.
12. Youssef Mandli, Dagabri Taoufik, (2019), Le Business Model : Revue De La Litterature Et Perspectives De Recherche, Revue Internationale des Sciences de Gestion, 2(3), pp 677-698