

دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم الابتكار داخل المؤسسات الناشئة

-المؤسسة الناشئة Uber كأنموذج-

*The role of the blue ocean strategy in supporting innovation within the startup - Startup Uber as a model-*نورهان شويب^{*1}، ميلود برني²¹ المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة –(الجزائر)، مخبر دراسات استراتيجيات التنوع الاقتصادي لتحقيقالتنمية المستدامة، n.chouieb@centre-univ-mila.dz² المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة (الجزائر)، مخبر الرقمنة والاستشراف الاقتصادي في الجزائر،m.bourni@centre-univ-mila.dz

تاريخ النشر: 2023/12/14

تاريخ القبول: 2023/11/10

تاريخ الاستلام: 2023/06/30

ملخص: هدفت هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على أهمية ودور عنصر الابتكار والإبداع باعتباره حجر الزاوية الذي تقوم عليه استراتيجية المحيط الأزرق، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في ضبط متغيرات الدراسة، والتركيز على إبراز العلاقة القائمة بينهما. من خلال عرض تجربة المؤسسة الناشئة *Uber* الرائدة. وقد توصلت هذه الورقة البحثية إلى إثبات الأهمية الكبيرة لهذه الاستراتيجية في دعم الابتكار داخل المؤسسات الناشئة وهذا ما تم تأكيده من خلال النجاح الذي حققته المؤسسة الناشئة *Uber*. مما أوجب ضرورة توصية المؤسسات الناشئة خاصة الوطنية منها بتبني استراتيجية المحيط الأزرق للاستفادة من الفرص التي توفرها داخل الأسواق المحلية الجزائرية. الكلمات المفتاحية: المؤسسات الناشئة، استراتيجية المحيط الأزرق، المصفوفة الاستراتيجية، المؤسسة الناشئة *Uber*.

تصنيف M130:JEL ، L190.

Abstract: This research paper aimed to highlight the role of innovation and creativity as essential elements of this blue ocean strategy, the descriptive analytical approach was used to identify the variables in this study. This research paper thus found evidence of the great importance that the blue ocean strategy acquires in supporting innovation within startups, and this was confirmed by the qualitative leap made by Uber. Necessitating the need to recommend startups to adopt this strategy.

Keywords: startups, blue ocean strategy, innovative value, strategic matrix, startup Uber.

Jel Classification Codes: M130, L190

*المؤلف المرسل

1. مقدمة:

تعتبر المؤسسات الناشئة حديث الساعة نظرا للمزايا التي توفرها للاقتصاديات المعاصرة، فهي تفتح مجالات استثمارية متنوعة من خلال قدرتها على امتصاص الاختلالات الاقتصادية بفضل دورها الريادي القائم على خلق أفكار إبداعية مبتكرة تمكنها من فرض نفسها وخلق مساحة خاصة بها داخل سوق المؤسسات الكبرى المهيمنة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصناعة. وبالرغم من هذا إلا أنها تعاني من صغر حجم هذه المساحة التي تنعدم في الكثير من الأحيان نتيجة الوضع الذي تعاشيه بيئة الأعمال العالمية الحالية وما تشهده من تدافع وتضارب نحو المنافسة داخل أسواقها الحمراء.

ولعكسة هذا التيار والهروب من هذا المحيط الأحمر بإمكان المؤسسات الناشئة الولوج إلى عالم اقتصادي جديد يقوم على الفوارق المستحدثة التي لم تصل إليها ولم تستثمر فيها كبريات المؤسسات المحلية والعالمية بعد، حيث لن تتمكن من تحقيق هذه الخطوة إلا عن طريق التخلي عن الفكر التنافسي التقليدي الذي تنتهجه الأسواق الحمراء القائمة. والتوجه نحو محاولة احداث موازنة بين القيمة المبتكرة والتكلفة المنخفضة وهو حجر الزاوية الذي تركز عليه استراتيجية المحيط الأزرق.

1.1 إشكالية الدراسة: مما سبق تبلور معالم إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن لاستراتيجية المحيط الأزرق أن تساهم في دعم الابتكار والابداع داخل المؤسسات الناشئة؟

وللإجابة على التساؤل المحوري تم تبسيطه إلى جملة من الأسئلة الفرعية الآتية:

- كيف يكمن لأبعاد مصفوفة الاستراتيجية أن تمكن المؤسسات الناشئة من خلق القيمة المبتكرة؟
- هل استطاعت المؤسسة الناشئة Uber النجاح في كونها أفضل تجربة رائدة عالميا في مجال نقل سيارات الأجرة بالاعتماد على استراتيجية المحيط الأزرق فقط؟
- ماهي العوامل التي تنازلت عليها المؤسسة الناشئة Uber لتحقيق الثنائية (التخفيض/ الاستبعاد)؟
- ماهي العوامل التي ركزت عليها وأوجدتها المؤسسة الناشئة Uber لتنفيذ الثنائية (الزيادة/ الابتكار)؟

2.1 الفرضيات: تبعا لموضوع الدراسة واستجابة لتحقيق أهدافها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: تساهم استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الابداع والابتكار اللازم داخل المؤسسات الناشئة من خلال التنفيذ الصحيح لأدواتها.

الفرضيات الفرعية: تندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية جملة من الفرضيات الفرعية كالآتي:

- يساهم البناء الصحيح لأبعاد مصفوفة الاستراتيجية وفق تأثير العناصر الأساسية للمنافسة داخل الصناعة القائمة إلى تمكن المؤسسات من خلق القيمة؛
- تعتبر شركة Uber أفضل مؤسسة ناشئة عالميا حسب التصنيف العالمي بفضل اعتمادها على استراتيجية المحيط الأزرق؛
- حددت شركة Uber العوامل التي تتموقع دون معايير الصناعة القائمة لتطبق عليها الثنائية (التخفيض/ الاستبعاد)؛
- حددت شركة Uber مجموعة العوامل التي هي فوق معايير الصناعة أو التي لم تعرضها الصناعة بعد ولها قيمة للعملاء لتحقيق من خلالها الثنائية (الزيادة/ الابتكار).

3.1 أهداف الدراسة: تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحقيق جملة من التوجهات، تتمثل في:

- تقديم عرض مفاهيمي للتعريف باستراتيجية المحيط الأزرق وأهميتها في تحقيق ابتكار القيمة داخل المؤسسات الناشئة؛
- تقديم نظرة عامة عن العوامل الأساسية لقيام المؤسسات الناشئة؛
- تسليط الضوء على حاجة المؤسسات الناشئة إلى الابتكار خلال دورة حياتها لتحقيق مساحة سوق جديدة خاصة بها؛
- محاولة لفت انتباه أصحاب المؤسسات الناشئة خاصة في الجزائر إلى الاستفادة من تجربة نجاح المؤسسة الرائدة Uber.

4.1 أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من الدور الكبير الذي تتمتع به المؤسسات الناشئة خلال الوقت الحالي سواء على الجانب المحلي أو العالمي في الدفع بعجلة التنمية الاقتصادية، من خلال التوصل وإثبات مدى مناسبة استراتيجية المحيط الأزرق كخيار استراتيجي حديث لإنجاح الفكر الابتكاري التي تقوم عليه المؤسسة الناشئة. وذلك عن طريق استخدام أبعاد مصفوفة الاستراتيجية التي تسمح ببناء منحنى استراتيجي جديد للمؤسسات الناشئة والذي يضمن بدوره لهاته الأخيرة سقوا زرقاء توفر لها تحقيق الريادة والتميز، مما يساعد في لفت انتباه وتوعية المؤسسات الناشئة الجزائرية لضرورة الاستفادة من هذا التوجه الابتكاري لخلق فرص تتناسب مع طبيعة البيئة الاقتصادية الجزائرية الحالية.

5.1 منهج الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في التعريف بمتغيرات الدراسة وبناء العلاقة القائمة بينهما وبالتالي تحديد حقيقة احتياج المؤسسات الناشئة إلى استراتيجية المحيط الأزرق للوصول إلى الابداع والابتكار هذا من جهة، ومن الجهة الثانية ضبط الطريقة الصحيحة التي يتوجب تنفيذ من خلالها هذه الاستراتيجية داخل هذا النوع من المؤسسات. وهذا من خلال عرض تجربة المؤسسة الناشئة Uber الرائدة في استخدام استراتيجية المحيط الأزرق.

2. التأصيل النظري للمؤسسات الناشئة:

تعتبر المؤسسات الناشئة من المصطلحات الحديثة من جهة ومن النماذج الاقتصادية الرائدة مؤخرًا من جهة أخرى التي تسعى كل الاقتصاديات إلى تطويرها ودعمها، نظرا للدور الحاسم الذي تلعبه في التطوير الاقتصادي خاصة أنها تتمتع بالقدرة على التكيف مع متغيرات ومتطلبات المجتمع.

1.2 ماهية المؤسسات الناشئة:

ظهر مصطلح المؤسسات الناشئة عقب الحرب العالمية الثانية، حيث كان ينظر إليها على أنها مجرد مرحلة مؤقتة أو شركة ذات تاريخ تشغيلي قصير. ثم انتشر هذا المصطلح عالميا بعد فقاعة الدوت كوم.

1.1.2 تعريف المؤسسة الناشئة: يعرف القاموس الفرنسي المؤسسة الناشئة بأنها: "تلك المؤسسة الشابة أو الفتية ذات فكرة إبداعية والمبتكرة، والتي تكون خاصة في المجالات التقنية التكنولوجية." (larousse, 2021)

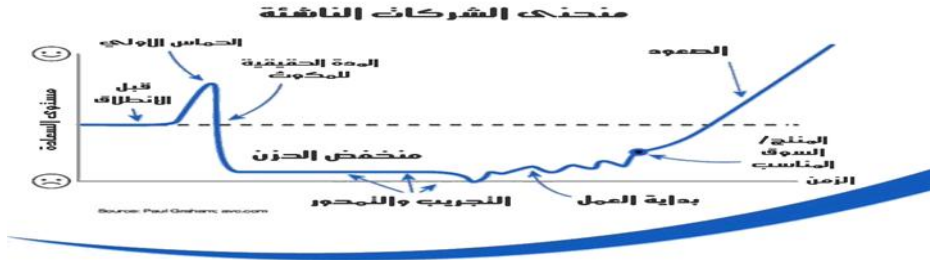
وترى Neil Blumenthal الرئيس التنفيذي والشريك المؤسس لشركة Warby Parker أنها: "شركة تعمل على حل مشكلة لا يكون الحل فيها واضحا والنجاح فيها غير مضمون." (Sonnby & Knutsson, 2022, p. 25)

أما Poul Ghraham مؤسس أكبر حاضنة أعمال Y Combinator يعرفها بأنها: "هي مؤسسة مصممة للنمو السريع، ولا يجب أن ترتبط بحدثة التأسيس أو مجال التكنولوجيا، أو بالتمويل عن طريق رأس المال المخاطر، الرابط الأساسي والوحيد هو النمو وكل عامل آخر يرتبط مع المؤسسة الناشئة يتبع النمو." (Ghraham, 2012)

ومن خلال التعريفات السابقة الذكر يمكن القول إن المؤسسة الناشئة هي عبارة عن: "مؤسسة تجسد فكرة إبداعية مبتكرة تكون حديثة النشأة، تعمل على تقديم خدمة أو منتج جديد في بيئة أعمال تسودها حالة من عدم التأكد، تتميز بقدرتها العالية على النمو والتطور، حيث لا يجب أن

ترتبط بالضرورة بالجانب التكنولوجي فقط. كما أنها تتعرض لدرجة كبيرة من المخاطر تهدد استمرارها وتقدمها."

الشكل 1: منحى المؤسسة الناشئة startup



المصدر: (قصورى، 2020، صفحة 19)

حيث يتضح من خلال الرسم البياني الموضح في الشكل المراحل الأساسية لدورة حياة المؤسسة الناشئة، فنجد أن قبل الانطلاق تعرف المؤسسة موجة من الحماس الأولي الذي يدفع بها إلى اكتشاف السوق لأول مرة التي تكون فيها نقص الخبرة العامل الأول. مما ينتج عن ذلك تدهور في قيمتها السوقية وتبقى تعاني من انخفاض متتالي في الأرباح يتبعه جملة من التجارب والمحاولات للتكيف مع الطبيعة التنافسية للسوق. إلى أن تتمكن من إيجاد المنتج المناسب لها والذي يحقق الرضا العام لعملائها المستهدفين، وهنا يمكن القول إنها في مرحلة الانطلاق الفعلية التي تمكنها من فرض نفسها في السوق وتحقيق الأرباح اللازمة لبقائها واستمرارها.

2.1.2 خصائص المؤسسة الناشئة: يمكن تقسيم خصائصها إلى أربعة أبعاد أساسية، تم التوصل إليها عن طريق تجميع تلك الخصائص المشتركة لعينة من معظم المؤسسات الناشئة الحديثة والقائمة بذاتها.

جدول 1: الخصائص الأساسية للمؤسسة الناشئة start up

الأبعاد	الخصائص
المنظمة	- منظمة صغيرة الحجم - حديثة النشأة - بيئة متجانسة - قليلة التمايز - مركزية
الملكية	- المؤسس هو المالك ذاته - القرار يكون بديهيا - الإشراف المباشر
الاستراتيجية والابتكار	- استراتيجية التسويق المتخصص - القرارات الخطيرة بدل الأمانة - الابتكار السريع - نقص الأبحاث حول المنتج
التمويل	- الاعتماد على المدخرات الذاتية
النمو	- معدلات نمو متسارعة - قدرة تشغيلية كبيرة
التوسع	- الانتشار العمودي والأفقي

المصدر: (Rahmat, Djoko, & Mohammad , 2018, p. 44.45)

2.2 الابتكار والمؤسسات الناشئة:

يقوم أساس فكرة تكوين المؤسسة الناشئة إلى كيفية النظر خارج الصندوق والبحث في الجزئيات الموجودة مسبقا، من أجل التمكن من خلق ابتكار مميز يمكن هذا النوع من المؤسسات من اختراق حدود الصناعة التي تفرضها المؤسسات القائمة والمسيطرة عليها.

1.2.2 أسباب توجه المؤسسات الناشئة نحو الابتكار: يتجسد الابتكار داخل المؤسسات الناشئة في القدرة على التوصل إلى شيء جديد قد يكون سلعة صناعية أو استهلاكية تشبع احتياجات الأفراد، لذا تكمن أهم أسباب التوجه نحو الابتكار في العناصر الآتية الذكر: (قصورى، 2020، صفحة 22.21)

- تتمتع مدير المشروع أو المقاول بروح المبادرة وبمهارات المفاوضة في اكتشاف الفرص؛
- بساطة التنظيم والتوجيه نحو النشاط الأساسي سواء سلعة أو خدمة جديدة؛
- صغر حجم المؤسسة الناشئة والاستثمارات المحدودة يوفر لها إمكانية التجديد بأقل مخاطر؛
- محاولة خلق مكان قريب من السوق يمكنها من الاستجابة المباشرة للتغيرات السريعة الحاصلة؛
- اعتماد استراتيجية البحث والتطوير التي تقود إلى تحقيق تحسينات إبداعية لمخرجات المؤسسة؛
- يساهم الابتكار في خفض التكاليف، رفع العوائد، وتوسيع الحصة السوقية للمؤسسة الناشئة.

2.2.2 الابتكار داخل المؤسسة الناشئة: نظرا للأهمية الكبيرة التي تتمتع بها العملية الابتكارية داخل المؤسسة الناشئة بصفة خاصة في اتخاذ القرارات التنظيمية وحل المشكلات باختلاف أشكالها، ظهر السعي لتنمية وتعزيز هذه العملية من خلال ما يلي: (عابدي وزنادي، 2021، صفحة 312.313)

أ. البنية العضوية: تقوم على تحويل البنية الهرمية للمؤسسة إلى بناء أفقي يعتمد على مفهوم فريق العمل، حيث أن التشابك بين الموظفين ينتج الأفكار الإبداعية التي تكسر الحواجز التنظيمية.

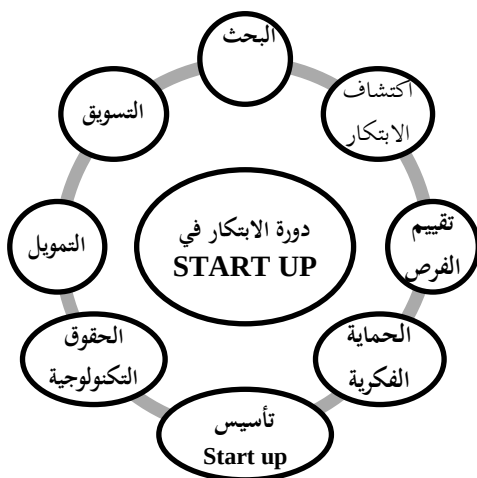
ب. إقامة شبكات الابتكار: تحفز شبكات الابتكار والتطوير المؤسسات الجديدة من خلال أساليب متنوعة منها: إتاحة التعلم والتدريب المستمر، توفير ترميز المعرفة الضمنية، وتسهيل انتشار التنمية الاقتصادية.

ت. فرق مشروع الابتكار: تظهر أهمية وجود فرق الابتكار من خلال التفاعلات بين العاملين بالمؤسسة مثل: مخزون المعرفة المشترك، السلوك المشترك في معالجة المواضيع الرئيسية، وامتلاك هوية مجموعة العمل.

حيث وضعت جامعة تورنتو (U of T) The University of Toronto منهجا خاصا بعملية الابتكار داخل المؤسسات الناشئة التي تنتهي الملكية الفكرية الخاصة بها إلى مكتب النظام الايكولوجي الخاص بريادة الأعمال التابع للجامعة (IOP)، والذي يعمل على دفع عجلة الابتكار وتوفير آليات الدعم

المتوافقة مع احتياجات المؤسسات الناشئة بهدف زيادة فرصة تطوير المنتجات بنجاح في السوق.
(University of Toronto, 2021, p. 14.15)

الشكل 2: دورة الابتكار في المؤسسة الناشئة



المصدر: (University of Toronto, 2021, p. 13)

يتم تصور هذه الحلقة على أنها مستمرة ومتجددة طيلة دورة حياة المؤسسة الناشئة تعمل من خلالها على المحافظة على تميز منتجاتها في السوق لضمان حصتها السوقية بإتباع مجموعة من المراحل تتمثل أولاً في القيام بعملية البحث والتطوير تحت إشراف طاقم البحث، من ثم تنتقل إلى الكشف على الابتكار المحقق وعرضه للاكتتاب العام، تليها مرحلة تقييم الفرصة المتاحة من خلال تحليل السوق، وبالتالي يتوجب حماية الملكية الفكرية وإتباع الإجراءات القانونية اللازمة من أجل تأسيس المؤسسة الناشئة رسمياً ووضع اللوائح التنظيمية التي تقوم عليها. يلي هذه المرحلة عملية تطوير المنتج والبحث في التقنيات المناسبة لتسويقه في السوق. هنا تسعى المؤسسة إلى تحقيق العوائد المالية المتوافقة مع جملة التكاليف الناتجة عن كل هذه المراحل المتتالية من حياتها. (University of Toronto, 2021, p. 15)

3. المحيط الأزرق كخيار استراتيجي للمؤسسات الناشئة

خلال الخمس والعشرين من الأعوام الماضية كان التركيز الوحيد على الاستراتيجيات التابعة للمحيط الأحمر القائمة على تعظيم المنافسة، ولكن مع تجاوز العرض للطلب توجب على المؤسسات تجاوز فكرة المنافسة والبحث في سبل المحافظة على الأداء العالي لاغتنام فرص الربح والنمو. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى التوجه نحو اكتشاف أسواق زرقاء توفر مساحة كافية للمؤسسة لممارسة نشاطها.

1.3 مفاهيم أساسية حول استراتيجية المحيط الأزرق:

تقوم السوق الحالية التقليدية أو الحمراء على تقييد حدود الصناعة والعمل بالقواعد التنافسية المعمول بها، وبهذا تحاول المؤسسات اكتساب حصتها السوقية في ظل ازدحام الأسواق بالمنافسين. ومن هنا ظهرت استراتيجية المحيط الأزرق لتوفير حلول استراتيجية جديدة تسمح للمؤسسات الناشئة أو القائمة بذاتها خلق مساحة لها بعيدة تماما عن المنافسة. (Kim & Mauborgne, 2005, p. 07.08)

1.1.3 تعريف استراتيجية المحيط الأزرق: تم تقديم استراتيجية المحيط الأزرق سنة 2004م من قبل الباحثين W.Chan Kim & Renee Mauborgane وهما أستاذان في كلية إنسايد احدى أفضل كليات إدارة الأعمال في العالم، كما تم تصنيفهم في المرتبة الأولى كأفضل المفكرين الإداريين في العالم من قبل Thinkers50.

لذا تعرف المحيطات الزرقاء على أنها: "الأسواق التي لم يتم إنشاؤها بعد، والتي يمكن من خلال اكتشافها فتح مجال للطلب جديد وواسع لا مكان فيه للمنافسة، ولا جدال فيه من قبل الشركات الراغبة والقادرة على متابعة التحركات الاستراتيجية الخاصة به." (Leavy, 2018, p. 11)

كما تعرف استراتيجية المحيط الأزرق على أنها: "عملية خلق طلبا جديدا في سوق غير متنازع عليها بدلا من التنافس وجها لوجه مع الموردين الحاليين لصناعة ما قائمة، حيث يتم انشاؤها من خلال تمكين المؤسسة من تحقيق ابتكار يمنح قيمة لكل من العميل والمؤسسة معا. والذي يجب أن يرفع من مميزات السوق من جهة، ويقلل أو يلغي الأقل قيمة منها للسوق الحالية." (Dimitrios , 2014, p. 649)

وينظر إلى استراتيجية المحيط الأزرق على أنها: "السعي المتزامن والمتواصل لتحقيق التمايز في إطار المحافظة على التكلفة المنخفضة لفتح مساحة سوق جديدة من خلال إعادة بناء حدود الصناعة وإنشاء سوق غير متنازع فيه ولم يتم الاستيلاء عليه بعد." (Kim & Mauborgne, 2021, p. 04)

لذا يمكن تعريف استراتيجية المحيط الأزرق إجرائيا بسيطا على أنها: "منهجية التسيير مستحدثة تعتمد على إلغاء فكرة المنافسة عن طريق اكتشاف أسواق جديدة خارج حدود الصناعة القائمة."

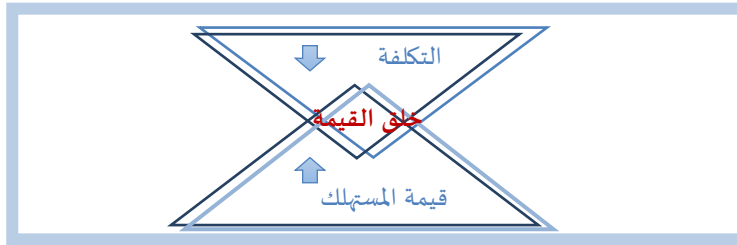
2.1.3 ابتكار القيمة حجر الزاوية لاستراتيجية المحيط الأزرق: تعمل استراتيجية المحيط الأزرق على جعل المنافسة أمرا غير مطروحا أمام المؤسسة، فبدلا من البحث في سبل هزيمة المنافس داخل السوق الحمراء يتوجب عليها خلق قفزة في القيمة بالنسبة إليها وإلى المستهلكين. ومن ثم فتح مساحة

سوق جديدة غير مطروحة، ويكون ذلك بالأخذ بعين الاعتبار ما يلي: (W.Kim & Mauborgne, 2005, p. 05)

أ. القيمة دون القدرة على الابتكار (الخلق): تدفع بالتركيز على إيجاد القيمة بتسلسل متزايد، وهو أمر يحسن من قيمة منتجات المؤسسة لكنه غير كاف على خلق التميز في السوق؛
ب. الابتكار دون قيمة: يتجه نحو التكنولوجيا وريادة السوق، وهو نشاط بعيد عن متطلبات المستهلكين.

يقوم ابتكار القيمة ضمن استراتيجية المحيط الأزرق على إعادة النظر في حدود السوق وإعادة بنائها حسب معتقدات اللاعبين داخل تلك الصناعة، عن طريق إحداث توازن بين الابتكار والوسيلة، والسعر والتكلفة. حيث يتم تحقيق وفورات في التكلفة من خلال القضاء على العوامل المنافسة أو حتى تقليلها، ويتم زيادة القيمة من خلال رفع وإنشاء عناصر لم تقدمها الصناعة بعد، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي: (Dehkordi & other, 2012, p. 378)

الشكل 3: ابتكار القيمة لاستراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: (Dehkordi & other, 2012, p. 479)

2.3 تفعيل استراتيجية المحيط الأزرق داخل المؤسسة الناشئة:

تقدم استراتيجية المحيط الأزرق بيئة مناسبة ومنهجاً واضحاً للمؤسسات الناشئة يمكنها من إيجاد سوق جديدة بعيداً عن المنافسة تمارس فيه نشاطها بكل أريحية وتعرض فيه منتجاتها المبتكرة.

1.2.3 أهمية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق داخل المؤسسات الناشئة: تبرز ملامح الأهمية التي تتمتع بها هذه الاستراتيجية لخدمة هذا النوع من المؤسسات من خلال: (Startup Sloth, 2022)

(Wayra telefonica innovation, 2023)

- تمكن استراتيجية المحيط الأزرق من تمييز فكرة المؤسسة الناشئة عن باقي المنافسين، كما أنها توفر فرصة الحصول على حصة سوقية كبيرة وربحية عالية بعيداً عن المنافسة؛

- تسهل آليات الاستراتيجية للمؤسسات الناشئة الطريقة لتحقيق التوازن بين التمايز والتكلفة المنخفضة من خلال استخدام مصفوفة الاستراتيجية والاجابة على تساؤلاتها الرئيسية؛
- تقدم استراتيجية المحيط الأزرق نهجا استباقيا للمؤسسات الناشئة التي تتطلع إلى التأمين والتمويل وإيجاد المستثمرين لتبني الفكرة من خلال فتح جوانب جديدة ومبتكرة للاستثمار؛
- يعتبر التغيير الاستراتيجي مهمة غير ممكنة بالنسبة للمؤسسات القائمة بذاتها نظرا للمخاطر المحيطة به التي قد تصل إلى فقدان المؤسسة ل حصتها في السوق الحمراء، فهو فرصة واعدة بالنسبة للمؤسسات الناشئة داخل السوق الزرقاء دون القلق حول أعمالها التجارية من الضغوطات التنافسية؛

- تشكل استراتيجية المحيط الأزرق معبر أمان للمؤسسة الناشئة يمكنها من تجاوز مخاطر المراحل الأولى لها وإثبات وجودها بعيدا عن المنافسة، خاصة في ظل ما تفتقر إليه من موارد مالية، موظفين، عملاء دائمين، علامة تجارية رائجة... وغيرها.

2.2.3 ركائز بناء استراتيجية المحيط الأزرق داخل المؤسسات الناشئة: تعتمد استراتيجية المحيط

الأزرق على مجموعة من الآليات في وضع خطة متجددة للمؤسسات، تساعد في خلق سوقها الخاصة.

أ. أبعاد مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق: تسمى أيضا بشبكة العمليات الأربعة حيث تعتبر هذه العمليات الركائز الرئيسية لصياغة استراتيجية المحيط الأزرق، وتحديد المنطلق الاستراتيجي الواجب السير على أساسه للوصول إلى سوق جديدة. لهذا فهي تصاغ على شكل مجموعة من الأسئلة تحدد من خلالها ماهية العوامل التي تتموضع تحت متوسط الصناعة ويجب التخفيض منها، والعوامل التي تتموضع فوق متوسط الصناعة فيجب الرفع منها، وكذا العناصر التي تشكل نقاط ألم حتمت ضرورة إلغائها كليا، بالإضافة إلى العناصر التي يمكن ابتكارها لخلق قيمة مضافة جديدة خاصة بمنتجاتها أو خدماتها تميزها عن المؤسسات القائمة. لذا فبعد وضع المؤسسة الناشئة لمصفوفة الاستراتيجية الخاصة بالصناعة التي ستنشط فيها من خلال الاجابة على كل سؤال وتحديد الطريقة المثلى للرفع من القيمة للمستهلكين ضمن تكلفة منخفضة، تستطيع أن تحدد الفجوة التي يجب عليها أن تعمل على الابتكار فيها لتحقيق مؤسسة ناشئة تسبح في محيطها الخاص بعيدا عن المنافسة.

(دخان، 2019، صفحة 65)

الشكل 4: مصفوفة العمليات الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: (دخان، 2019، صفحة 66)

ب. خطوات بناء المؤسسة الناشئة لاستراتيجية المحيط الأزرق: يتوجب على المؤسسة الناشئة

تحليل مجموعة من العوامل لتتمكن من إيجاد السوق المناسب لها والذي يتماشى مع منحنى أعمالها،

وتتمثل هذه العوامل في: (Dasha, 2021) (شين ورينيه، 2006، صفحة 104.90)

- الصناعات البديلة: المؤسسة الناشئة بشكل عام لا تتنافس فقط مع المؤسسات التي تعمل ضمن نفس مجال صناعتها، لكنها أيضا تنافس مؤسسات تنتج منتجات أو خدمات متشابهة مع خاصتها يمكن أن تكون مختلفة الشكل لكنها تقدم نفس الوظيفة والمنفعة أو لها نفس الهدف والغاية تعتبر عادة بديلة بعضها عن بعض. كمثال عن هذا: في سنة 2006 توجهت أذواق المشاهدين إلى الكوميديا وكانت كل من DVD أو YouTube يقدمان نفس الخدمة، لكن سنة 2007 تمكنت Netflix من اكتشاف سوق جديدة هي خدمة توفير السينما عبر الأنترنت لمشاهدة الأفلام بسهولة.

- المجموعات الاستراتيجية: تتمثل المجموعات الاستراتيجية في مجموعة من المؤسسات تعمل ضمن مجال صناعة ما وتنفذ استراتيجية متشابهة، حيث تتنافس على نفس العامل دون الاهتمام بما تقوم به المجموعات الأخرى. لذا يمكن للمؤسسات الناشئة الدخول للمحيط الأزرق عن طريق اختراق هذه الرؤية الضيقة، فمثلا: جمعت شركة Sonny بين ميزتين من مجموعتين مختلفتين بين جودة الصوت وأجهزة الراديو وأنتجت جهاز Walkman الشهير.

- سلسلة المستهلكين: عادة ينظر إلى الشخص الذي يدفع النقود مقابل الخدمة على أنه المستهلك الحقيقي لها وهذا الفكر خاطئ، حيث يؤدي تحدي هذا المنطق التقليدي إلى اكتشاف المحيط الأزرق الخاص بالمؤسسة الناشئة المتعلق بمجموعة المستهلكين المستهدفين.

- المنتجات والخدمات المكملة: نادرا ما يتم استخدام المنتج الخاص بالمؤسسة الناشئة بمفرده، ففي معظم الأحيان تكون هناك خدمات ومنتجات مرافقة له تقدمها مؤسسات من صناعات

أخرى. إذن فالقيمة المبتكرة تكون مخفية ضمن هذه الصناعات ويمكن التوصل إلى المحيط الأزرق عن طريق الاندماج فيها.

- الجاذبية العاطفية والوظيفية: بدميها تعمل كل المؤسسات على اختيار احدي الجانبين لإغراء مجموعة المستهلكين المستهدفين إما تعمل بشكل أساسي على السعر ويعتبر إغراء منطقيا، وإما تتجه للتنافس في مجال المشاعر والانجازات ليكون الإغراء عاطفيا. لذا يجب على أي مؤسسة ناشئة البحث في عامل أهملته الصناعات القائمة المشابهة لها فعلى سبيل المثال: ابتكرت Polaroid كاميرا Polaroid300 الفورية التي تستخدم ألواناً زاهية على عكس الكاميرات التقليدية وتشبه لعبة لطيفة أكثر من كونها قطعة حقيقية من المعدات، بهذه الطريقة أدخلت مكوّنًا عاطفيًا لمنتجها، وكونت سوقا جديدا خاصا بها.

- الاتجاهات المستقبلية: بطبيعة الحال يتوجب على المؤسسات الناشئة الاستفادة من الاتجاهات المعاصرة كالرقمنة، العولمة، التطور التكنولوجي... وغيرها، حتى تتمكن من استغلال الفرص المتاحة لابتكار أفكار جديدة تتلاءم مع عوامل القيمة المتغيرة للعملاء المستهدفين.

4. تجربة المؤسسة الناشئة UBER بالاعتماد على استراتيجية المحيط الأزرق

حقيقة أصبح الفكر الاستراتيجي يتجه نحو المبادئ التي تعمل بها استراتيجية المحيط الأزرق هروبا من الضغط الكبير التي تشهده ساحة الأعمال التجارية العالمية، ومن التشبع الحاصل في الأسواق العالمية والاختناق من المنافسة الشرسة بين المؤسسات الرائدة والكبرى التي تتمتع بحصتها السوقية الضخمة. مما صعب على أي مؤسسة ناشئة تحمل فكرة إبداعية مبتكرة من الدخول إلى السوق وإثبات نفسها في ظل ضعف مواردها ومقوماتها، لذا تعتبر مؤسسة Uber نموذجا رائدا يجب الاقتداء به في مجال المؤسسات الناشئة وبصفة خاصة للمؤسسات الناشئة الناشطة ضمن البيئة الاقتصادية الجزائرية.

1.4 تقديم شركة Uber كمؤسسة ناشئة:

يمكن القول إن مؤسسة Uber هي المؤسسة الناشئة الأكثر نجاحا في العالم الاقتصادي حاليا والتي استطاعت إعادة تعريف مفهوم النقل الجماعي، كما أنها استطاعت تعطيل عالم الأعمال خلال الخمس السنوات الأخيرة من خلال انتشارها السريع جدا الذي لم يقتصر فقط على احتكار صناعة سيارات الأجرة بل يمكن اعتبارها كواجهة للاقتصاد حسب الطلب. ونموذج أعمال يمكن لعشرات المؤسسات الناشئة في صناعات مختلفة الاستفادة منه كقالب لأفكارها.

كانت بداية فكرة مؤسسة Uber كمؤسسة ناشئة في أحد الليالي الشتوية في مدينة باريس حيث حاول الصديقان Red soosh و Camp stambleupon عند خروجهما من أحد المؤتمرات التكنولوجية الحصول على سيارة أجرة لكنهما فشلا، وهنا خطرت الفكرة بتساؤل: ماذا لو كان بإمكاننا الحصول على سيارة الأجرة الآن من خلال طلبها عبر الهاتف؟ (ammar.eng، 2023)

وبالفعل انطلقت الفكرة كخدمة طلب سيارة ليموزين عبر أحد التطبيقات خلال المؤتمر، ثم استمر بتطوير الفكرة إلى أن تمكن عام 2009م من وضع نموذج عمل أولي لفكرة Uber Cab، وبحلول عام 2010 بدأ باختبار فكرته في مدينة نيويورك بواسطة ثلاث سيارات.

إن عبارة " اضغط على الزر... احصل على رحلة" هي الفكرة المبتكرة التي قامت عليها Uber كمؤسسة ناشئة تتجسد ببساطة في استخدام تطبيق الهاتف المحمول لحجز سيارة أجرة للانتقال من مكان إلى مكان آخر مع معرفة سعر الأجرة مسبقا، والمدة المقدرة للوصول، بالإضافة إلى إمكانية تقاسم كلفة الأجرة مع ركاب آخرين عبر التطبيق في نفس الوقت. وعلى الجهة المقابلة فإن Uber لا تمتلك سيارة أجرة واحدة أي أن كل هذه الطلبات يقوم بها سائقوا أجرة تقليديون يقتصر عملها فقط على تسهيل حصولهم على الطلبات بشكل منتظم وبأقل وقت ممكن على أن تتقاضى نسبة من 20 % إلى 25% من جميع الرحلات.

ومن هنا يمكن القول إن هذه المؤسسة الناشئة تمكنت من خلق مكان لها في السوق بموقع رسمي بمدينة سان فرانسيسكو بكاليفورنيا كأشهر مؤسسة ناشئة، وخلال عام واحد فقط تمكنت من الانطلاق نحو العالمية وانتقلت مباشرة إلى مزاوله نشاطها في باريس عام 2011م. أما سنة 2014م تمكنت خلالها من مد أعمالها نحو الشرق الأوسط وفتحت فروعها لها في كل من: الأردن، قطر، مصر، لبنان، والمملكة العربية السعودية... وغيرها. (uber.com، 2023)

2.4 استراتيجية المحيط الأزرق سرنجاح المؤسسة الناشئة Uber:

حقيقة تمكنت المؤسسة من خلق سوق لوحدها تمارس فيه صناعتها بعيدا عن كل المنافسين والصناعات المشابهة من خلال النظر خارج الصندوق والبحث عن أسواق جديدة لم يتم اكتشافها بعد، حيث طبقت المبادئ الأساسية التي تقوم عليها استراتيجية المحيط الأزرق، وتوصلت إلى خلق الابتكار من خلال تحقيق التوازن بين التمايز والتكلفة المنخفضة بالإجابة على أبعاد المصفوفة الاستراتيجية كالتالي: (Rongamini، 2021، p. 02)

- التخفيض من سعر سيارات الأجرة وعدم التنافس مع الأسعار المتداولة مقارنة بالصناعة التقليدية؛

- التخفيض من وقت انتظار سيارات الأجرة مقارنة بالصناعة سيارة الأجرة التقليدية؛
- التخلص من عنصر الوسيط كليا الذي يمثل شركة سيارة الأجرة في الصناعة التقليدية نظرا لأن السيارات المستعملة ليست مملوكة لمؤسسة Uber بل هي ملكا للسائقين العاملين لديها؛
- التخلص من تكاليف التشغيل والصيانة نهائيا الناتجة عن ملكية سيارات الأجرة المستعملة؛
- ابتكار منصة برمجية خوارزمية تقوم بحساب أجرة السيارة، بالمطابقة بين الراكب وسائق السيارة، وضع الخرائط لتجنب ضغوط حركة المرور؛
- الرفع من مستوى رضا العملاء من خلال إضافة خدمة تطبيق الهاتف المحمول التي تمكن من تحقيق التواصل المباشر، والتحقق من السائق والسيارة والعمل في نفس الوقت؛
- الرفع من جودة الخدمة عن طريق التوجه نحو تلبية الحاجيات التكميلية لعملائها والتي في الأصل كانت تابعة لصناعات ذات مجموعة استراتيجية مختلفة عنها؛
- من خلال ما تم ذكره يمكن المقارنة الآن بالاعتماد على نتائج المصفوفة الاستراتيجية بين صناعة Uber وصناعة سيارات الأجرة التقليدية، من خلال عناصر الجدول التالي:

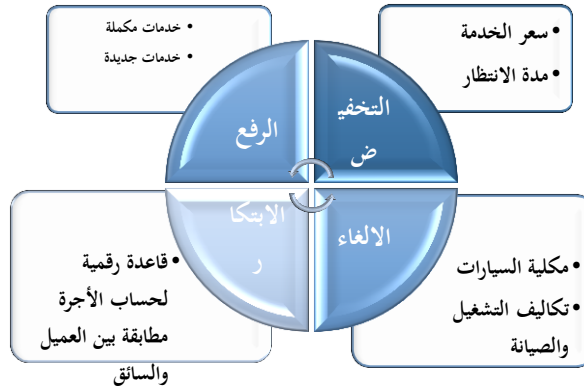
الجدول 2: المقارنة بين عناصر الخدمة المقدمة من المؤسسة Uber والصناعة التقليدية

سيارات الأجرة التقليدية	Uber	فئة الخدمة
منخفضة	مرتفعة	عدد سيارات الأجرة
منخفضة	مرتفعة	فئات سيارات الأجرة
منخفضة	مرتفعة	مدة الاستجابة
مرتفعة	منخفضة	تكاليف الخدمة
منخفضة	مرتفعة	رضا العملاء
منخفضة	مرتفعة	جودة الخدمة
مرتفعة	منخفضة	تسعيرة الخدمة

المصدر: (Rongamini, 2021, p. 03)

اعتمادا على استجابة المؤسسة الناشئة إلى أبعاد المصفوفة الاستراتيجية التي تم تحديدها من خلالها العوامل التي توجهت المؤسسة إلى تخفيضها، والعوامل التي عملت على الرفع منها، بالإضافة إلى العناصر التي تعتبر تحت المستوى العام للصناعة وتوجب عليها إلغائها نهائيا والعناصر المبتكرة التي اكتشفتها المؤسسة الناشئة Uber، حيث فتحت أمامها نوافذ على مناطق في السوق لم تلوث بعد بالمنافسة الشرسة. هذا وبالإضافة إلى نتائج الجدول الذي يوضح أوجه الاختلاف بين عناصر الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة الناشئة والخدمة التي تقدمها المؤسسات التقليدية، تمكنا من وضع مصفوفة استراتيجية المؤسسة الناشئة Uber كالآتي:

الشكل 5: مصفوفة الاستراتيجية المؤسسة الناشئة Uber

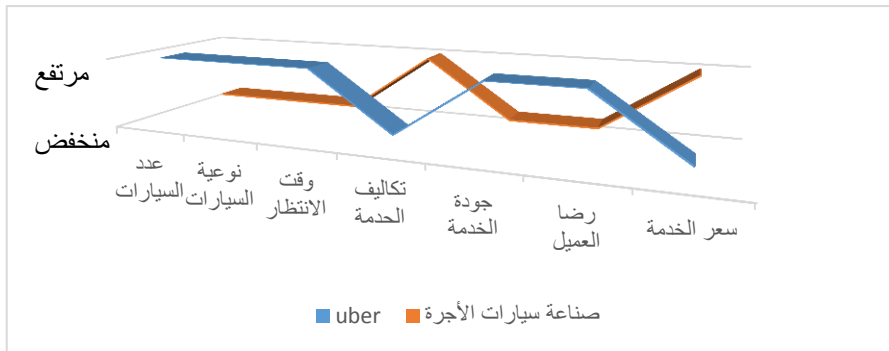


المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الجدول 2

ومن خلال مصفوفة الاستراتيجية يمكن التوصل إلى شراع استراتيجية المؤسسة الناشئة Uber

كما هو موضح من خلال الرسم البياني الآتي:

الشكل 6: شراع الاستراتيجية لمؤسسة UBER مقارنة مع صناعة السيارات التقليدية



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المتوصل إليها

يظهر الرسم البياني منحى صناعة سيارات الأجرة التقليدية بالمقارنة مع المؤسسة الناشئة Uber وذلك تبعا لتغيرات العوامل الرئيسية المؤثرة في سوق الصناعة الكلية، حيث يوضح قدرة المؤسسة الناشئة على تحقيق معدلات عالية في كل العوامل المحفزة على إقبال العملاء والتي تتمثل في: عدد سيارات الخدمة المتوفرة، تنوع فئات سيارات الخدمة، الوقت اللازم للخدمة، جودة الخدمة ورضا الزبائن. وفي القراءة المعاكسة نجد أن كل هذه العوامل تمثل عناصر ضعف بالنسبة للخدمة التي تعتمد عليها الصناعة التقليدية، أما بالنسبة للعوامل التي تشكل عائقا لقيمة المستهلك فقد يوضح المنحى أن المؤسسة تمكنت من إيجاد حلول لها نظرا لأنها تسجل معدلات منخفضة فيها مثل: تكلفة الخدمة وتسعيرتها. لذا فنتيجة لهذه المؤشرات يمكن القول إن بالفعل تمكنت Uber من تحقيق نفسها من مجرد فكرة إبداعية إلى مؤسسة ناشئة قائمة بذاتها عن طريق اكتشاف المحيط الأزرق المناسب لها والذي يخدم امكانياتها.

2.4 واقع المؤسسة الناشئة Uber حاليا وتطلعاتها:

صرح Dara Khosrochahi المدير التنفيذي للمؤسسة سنة 2019م: "بالطبع ... إن الانتقال من النقطة الأولى إلى التي تليها لم يكن سهلا ارتكبنا أخطاء كثيرة لكن أظهرنا بعض السمات التي جعلت من Uber شركة ناشئة ناجحة لحد كبير، هذا نتيجة احساسنا العالي بريادة الأعمال ورغبتنا في تحمل مخاطر قد لا يستطيع الآخرون تحملها. كما أننا ندرك أن احتياجات عملائنا تتغير لذا فنحن نتغير بطبيعة الحال ويتوجب علينا التحلي بالإبداع وإعادة ابتكار أنفسنا لأننا شركة لا تتكرر إلا مرة واحدة في الجيل وأمامنا فرصة هائلة..." (uber.com, 2023) لذا فهو واضح من البنية الفكرية الاستراتيجية التي يعتمدها أن المؤسسة تفهم بطريقة صحيحة تماما جوهر استراتيجية المحيط الأزرق وتتبع مبادئها بمنهجية واضحة. وهذا ما تعبر عنه المؤسسة من خلال أهم أنواع الخدمات التي تقدمها، والمتمثلة في:

الشكل 7: الخدمات الأساسية المقدمة من طرف المؤسسة الناشئة Uber

• الخدمة الأساسية للمؤسسة	Uber X
• خدمة طلب رحلة مشتركة من قبل عدد من الزبائن	Uber Pool
• خدمة تقدم سيارات مخصصة لعدد كبير من الأشخاص	Uber XL
• خدمة تقدم سيارات ذات رفاهية عالية	Uber Comfort
• خدمة مركبات تعمل بالطاقة الكهربائية صديقة البيئة	Uber Green
• خدمة تقدم التوصيل باستخدام السيارات الفاخرة	Uber Back
• خدمة تقدم التوصيل بواسطة الدراجات النارية	Bikes

المصدر: (uber.com, 2023)

كما أنها تمكنت من تحقيق العديد من الإنجازات في مجال صناعتها، من أهمها: (Much , 2022)

- تمتلك الآن 75 مليون راكب و3 ملايين سائق حول العالم؛
- تمكنت من دخول حيز عمل 614 مدينة ضمن 80 دولة حول العالم؛
- سجلت ما مجموعه 5 مليارات رحلة سنة 2017؛
- تمتلك أكثر من 19000 عامل تحت إشرافها حول العالم؛
- تستعمل خاصية UberEats وهو المحرك الرئيسي لإيرادات المؤسسة يعمل على توصيل طلبات الوجبات السريعة؛

كما تتطلع المؤسسة أن تصبح منصة تعمل بالكهرباء بالكامل وخالية من الانبعاثات بحلول عام 2040م، حيث تتوقع أن تكون 100٪ من الرحلات في مركبات عديمة الانبعاثات أو النقل الجماعي أو المركبات الصغيرة، والعمل مع المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص للمساعدة في تسريع الانتقال إلى طاقة أكثر استدامة عادلة ونظيفة.

4. خاتمة:

من خلال عرض وتفصيل متغيرات الدراسة وفهم الدور الذي تلعبه استراتيجية المحيط الأزرق بالاعتماد على أدواتها خاصة أبعاد المصفوفة الاستراتيجية في تحفيز ومساعدة المؤسسات الناشئة على الابتكار والإبداع، للوصول إلى تحقيق التوازن بين التكلفة المنخفضة والتمايز عن باقي المؤسسات التي تشغل معها نفس الصناعة. وبالتالي اكتشاف أسواق جديدة زرقاء بعيدة تماما عن المنافسة الدموية

التي تعتمد عليها المؤسسات الكبرى داخل أسواقها، وهذا ما أثبتته تجربة المؤسسة الناشئة الرائدة في مجال صناعة النقل بواسطة سيارات الأجرة Uber.

1.5 نتائج الدراسة: تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج لعل أبرزها ما يلي:

- تعتبر المؤسسات الناشئة الشكل المؤسسي المبتكر والفعال الذي يتناسب مع تغيرات البيئة الاقتصادية المعاصرة؛
- يمثل الابتكار والاتجاه نحو الأفكار والحلول الإبداعية الحل الوحيد والأمثل للمؤسسات الناشئة للتمكن من خلق مكان مناسب لها بين المؤسسات القائمة بذاتها؛
- تمثل استراتيجية المحيط الأزرق الاتجاه الاستراتيجي المعاصر الوحيد المناسب للمؤسسات الناشئة في ظل الوضعية الاقتصادية السائدة؛
- أثبتت تجربة المؤسسة الناشئة Uber ضرورة الوصول إلى القيمة المبتكرة بالاعتماد على أبعاد المحيط الأزرق للتمكن من خلق السوق الجديدة الخاصة بالمؤسسة الناشئة؛
- توجهت مؤسسة Uber لتخفيض عوامل المنافسة التي تحت مستوى الصناعة كالسعر والمدة، والرفع من عوامل أخرى كعرض خدمات جديدة مكتملة مكنها من أحداث الفارق والتميز عن باقي أطراف الصناعة التقليدية؛
- اعتمدت Uber على سياسة الإبداع عن طريق توفير خدمات مبتكرة لم تتوصل إليها الصناعة بعد مثل: قاعدة رقمية لاحتساب سعر الخدمة، بالإضافة إلى استبعاد كل العوامل التي تعرقل نموها أهمها جميع أنواع التكاليف التشغيلية.

2.5 توصيات الدراسة: تبعا للنتائج المتوصل إليها توصي هذه الدراسة بالاقترحات التالية:

- يتوجب على المؤسسات الناشئة التوجه نحو اكتشاف استراتيجيات جديدة لعل أبرزها استراتيجية المحيط الأزرق تسمح لها بالتوغل في أسواق مبتكرة تحميهم من الفكر التنافسي التقليدي؛
- ضرورة توجه ريادة الأعمال والأعمال المبادرتية خاصة وطنيا نحو هذا الفكر الحديث للتمكن من دعم البنية الاقتصادية الوطنية، ومنح فرص أكبر للمؤسسات الناشئة للنهوض والتقدم.
- ضرورة اهتمام المؤسسات الناشئة الجزائرية بالمدخل الاستراتيجية المستحدثة حتى تتمكن من اكتشاف مساحة خاصة بها داخل السوق المحلية الجزائرية.

6. قائمة المراجع:

1. ammar.eng (22, 05, 2023). تجارتننا. تاريخ الاسترداد 27, 05, 2023، من قصة نجاح شركة أوبر: <https://tजारatuna.com/?s=%D9%82%D8%B5%D8%A9+%D9%86%D+uber>
2. Dasha. (2021, 04 01). *How to find a blue ocean for your startup*. Retrieved 01 10, 2023, from <https://stfalcon.com/en/blog/post/finding-a-blue-ocean-for-your-startup>
3. Dehkordi, G. J., & other. (2012, 06). Blue Ocean Strategy: A Study Over A Strategy Which Help The Firm To Survive From Competitive Environment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 02(06), pp. 477-483.
4. Dimitrios , B. (2014). The Strategic Model of Innovation Clusters: Implementation of Blue Ocean Strategy in a typical Greek Region. *Procedia social and behavioral sciences*, 148, pp. 645-652.
5. Ghraham, P. (2012, 109). *Startup=Growth*. Retrieved 01 20, 2023, from Paul Ghraham: <http://www.paulgraham.com/growth.html>
6. Kim, C., & Mauborgne, R. (2021). *Blue Ocean Tools and Frameworks*. blueoceanstrategy.com.
7. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *blue ocean strategy How to Create Uncontested Market Space and*. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
8. larousse. (2021). *larousse*. Consulté le 01 20, 2023, sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/start-up/74493>.
9. Leavy, B. (2018). Value innovation and how to successfully incubate “blue ocean” initiatives. *STRATEGY & LEADERSHIP*, 03(46).
10. Much , N. (2022, 01 06). *Uber by the Numbers: Users & Drivers Statistics, Demographics, and Fun Facts*. Retrieved 01 13, 2023, from <https://muchneeded.com/uber-statistics/>
11. Rahmat, N., Djoko, G., & Mohammad , I. (2018, 01 18). Characteristics of startup company and its strategy: Analysis Of Indonesia Fashion startup Companies. (SPC, Ed.) *International Journal of Engineering & Technology*, 02(37), pp. 44-54.
11. Rongamini, w. (2021, 06 29). How Tech Startups can use Value Innovation: Analysis of Blue Ocean Strategy, Strategy Canvass and Four Actions Framework for Uber. *Recherch Gate*.
12. Sonnby, A. P., & Knutsson, P. (2022). Brand Building for Startups: A brand building framework for startups to establish a coherent and long-lasting brand. Sweden, KTH Industrial Engineering and Management, Stockholm.
13. Startup Sloth. (2022). *Applying the Blue Ocean Strategy Approach to a Startup*. Retrieved 01 05, 2023, from <https://startupsloth.com/applying-the-blue-ocean-strategy-approach-to-a-startup/>
14. Steve, B. (2013, 05). Why the learn start-up changes everythings. *Spotlight Entrepreneurship*.

15. uber.com. (2023). *Uber for Business*. (Uber Technologies Inc) Retrieved 04 27, 2023, from We reimagine the way the world moves for the better: https://www.uber.com/it/en/about/?uclid_id=95ae6d06-15a2-43f5-9c1e-b326da662e83
16. University of Toronto. (2021). *Start-Up Guidebook*. Banting Institute, 100 College St, Suite 413. Toronto: INNOVATIONS & PARTNERSHIPS OFFICE.
17. W.Kim, c., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. *ckaling 4 Grawth*, p. 05.06.
18. Wayra telefonica innovation. (2023, 01 05). *How to Use The Power of Blue Ocean Strategy for Your Startup*. Retrieved 01 10, 2023, from WAYRA: <https://www.wayra.de/blog/blue-ocean-strategy-value-curve>
19. انصاف قصوري. (2020, 12 26). *حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في دعم الإبداع والإبتكار* بالمؤسسة الناشئة الجزائرية. *Revenu D'economie Et De Management*. 19 (02)، الصفحات 18-28.
20. حسينة دخان. (2019). *استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال دراسة حالة متعاملي الهاتف بولاية المسيلة*. المسيلة، علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف .
21. محمد السعيد عابدي، و زينة زنادي. (2021, 11 02). *ترقية أنشطة الابتكار في عينة من المؤسسات الناشئة في الشرق الجزائري*. *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية*، 05 (02)، الصفحات 306-325.
22. و.كان شين، و موبورغن ريبييه. (2006). *استراتيجية المحيط الأزرق كيف تبدع سوقا جديدة* ستكون خارج إطار المنافسة. (حافظ جانوت، المترجمون) دمشق، سوريا: دار الفكر.