

## دور الشركات الناشئة في تعزيز الإبداع الإستراتيجي - دراسة حالة شركة يسير الجزائرية

الباحثة: سماح كواشي - باحثة مستقلة - الجزائر

البريد الإلكتروني: Samahalmi3@gmail.com

تاريخ التقديم للنشر: 2023/10/16 تاريخ القبول للنشر: 2023/11/17

### الملخص:

عملت هذه الدراسة على تسليط الضوء على الشركات الناشئة والدور الذي تلعبه لتعزيز الإبداع الإستراتيجي من خلال تحديد المكانة التي يحظى بها في هذه المؤسسات وأهميته في خلق مزايا تنافسية جديدة والتي تعتبر من بين الخصائص المميزة للشركات الناشئة الناجحة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اختيار شركة "يسير" الجزائرية كنموذج للشركات الناشئة الناجحة، وبتطبيق نموذج مصفوفة النمو لـ Igor Ansof مع إدراج الإبداع الإستراتيجي كبعد ثالث في المصفوفة لتحديد التغير الذي يلعبه في الإستراتيجيات التنافسية و اختراق الأسواق الجديدة والذي نتج عنه مصفوفة النمو و الإبداع الإستراتيجي التي تشمل ثمان وضعيات إستراتيجية: أربعة منها جديدة يظهر فيها اعتماد الإبداع الإستراتيجي في المنظمة بشكل كبير، أما الأربعة الباقية فتتمثل الإستراتيجيات الأساسية في مصفوفة النمو، والتي تعتبر القاعدة الأساسية لمصفوفة النمو والإبداع الإستراتيجي وخلصت الدراسة إلى أن الإبداع الإستراتيجي يعد أحد أهم عناصر زيادة التنافسية، لأنه يجمع بين التفكير المنظم للاستراتيجية والتفكير الابتكاري للإبداع، يمكن أن يؤدي هذا المزيج إلى تحسين حل المشكلات وزيادة الميزة التنافسية والقدرة على التكيف في عالم سريع التغير، مما يفيد كل من المنظمات والأفراد. الكلمات المفتاحية: الشركات الناشئة، الإبداع الإستراتيجي، شركة يسير، مصفوفة النمو لأنسوف.

### Abstract :

This study aimed to shed light on startups and the role they play in enhancing strategic creativity by determining the position they enjoy in these institutions and its importance in creating new competitive advantages, considered among the distinctive characteristics successful emerging businesses.

To achieve the objectives of this study, the Algerian company "Yassir" was chosen as a model for emerging companies, characterised by its targeting on the digital products market and its rapid response to the needs of society.

This study try to apply Igor Ansof's growth matrix model with the inclusion of strategic creativity as a third dimension in the matrix to determine the change it plays in competitive strategies and penetrating new markets, which results in the

growth and strategic creativity matrix that includes Eight strategic positions: Four of them are new, in which the adoption of strategic creativity in the organization appears to a large extent, As for the remaining four, they represent the basic strategies in the growth matrix, which is considered the basic rule for the growth matrix and strategic creativity.

The study concluded that strategic creativity is one of the most important elements of increasing competitiveness, because it combines the structured thinking of strategy with the innovative thinking of creativity. This combination can lead to improved problem-solving, competitive advantage, and adaptability in a rapidly changing world, benefiting both organizations and individuals.

Keywords : Startups, strategic innovation, Yassir Company, Ansoff's growth matrix.

#### مقدمة.

مع انفتاح معظم الاقتصاديات العالمية على التطور التقني و التكنولوجيا الكبير الذي يشهده العصر الحالي تزايد الاهتمام كثيرا بموضوع الشركات الناشئة ، ويعود هذا الاهتمام المتزايد الى إدراك أهمية الشركات الناشئة في النهوض باقتصاديات الدول وتحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة ، بالإضافة الى التطور العلمي والتكنولوجي الذي تفعله في المجتمع لمواكبة التغيرات الاقتصادية العالمية، وتوجهات الثورة الصناعية الرابعة التي تعمل على التحول من اقتصاد المعرفة الى الاقتصاد الرقمي، اين تعتبر الشركات الناشئة نموذجا ناجحا يواكب المتطلبات الاقتصادية المتسارعة في تحقيق الاحتياجات المتطورة والمتزايدة وكذا تسارع تحقيق الأرباح، بفضل منتجاتها المبتكرة وتفكيرها العصري والحديث وتسارع وتيرة نموها وتوسعها وبالتالي تسارع إيراداتها مقارنة بتكاليفها المنخفضة ، لأن غالبية الشركات الناشئة تعتمد ابتكارات التكنولوجيا وتطبيقات الإنترنت كالتسويق الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعية وغيرها، كما تعمل هذه الشركات على إجراء بحوث خاصة من أجل معرفة احتياجات السوق وتحديد المشكلات وإيجاد حلول من خلال ابتكار وتصميم وتطوير المنتجات والخدمات التي تساهم في تسهيل الحياة اليومية.

#### المبحث الأول: الإجراءات المنهجية والدراسات السابقة.

الشركات الناشئة هو مصطلح ليس بالحديث ويعود ظهوره الى ثلاثينيات القرن الماضي بعد مرحلة الكساد بدأت الشركات الجديدة بالظهور، إلا ان فقاعة الانترنت ساهمت بانتشار وتوسع هذا النوع من الشركات في فترة زمنية قصيرة، ولعل عملاق التجارة الإلكترونية "أمازون" خير دليل على ذلك ، هذا التوسع والانتشار السريع خلق بيئة شديدة المنافسة و متسارعة النمو ، مما يحتم عليها ابتكار استراتيجيات تساعد

في الحفاظ على مركزها التنافسي في سوق مضطرب ذو ديناميكية تنافسية بامتياز، ويعتبر الإبداع الاستراتيجي كفاءة أساسية في المنظمة لأنه من القوى الدافعة لتوليد أفكار وأساليب جديدة لتحسين المخرجات (سلع أو خدمات) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### أهمية البحث.

تتجلى أهمية بحثنا هذا من خلال استعراضنا للعديد من المفاهيم والتعاريف والمصطلحات الخاصة بكل من الإبداع الاستراتيجي والشركات الناشئة على أن يكون هذا البحث مرجع متواضع للمهتمين بهذا النوع من الدراسات.

كما يعتبر هذا البحث محاولة لإثراء وتحسيس كل من المسيرين والمساهمين في الشركات الناشئة بأهمية وضرورة انتهاج الإبداع الإستراتيجي لما له من الأثر البالغ في تحقيق أهداف هذه الشركات في ظل شدة المنافسة والتسارع الاقتصادي العالمي.

### أهداف البحث.

يعمل بحثنا على تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- معرفة مدى إدراك الشركات الناشئة لأهمية الإبداع الإستراتيجي في ظل ديناميكيات السوق المعاصرة وما تقتضيه شدة المنافسة القائمة.
- تحديد المكانة التي يحظى بها الإبداع الإستراتيجي في الشركات الناشئة.
- اقتراح مجموعة من التوصيات التي تمكن الشركات الناشئة من تبني الإبداع الإستراتيجي كتوجه استراتيجي لتحقيق النجاح الإستراتيجي.

### اشكالية البحث.

- هل تعمل الشركات الناشئة على تعزيز مكانة الإبداع الإستراتيجي؟
- ما المطلوب من الشركات الناشئة لتعزيز الإبداع الإستراتيجي؟
- لماذا يتوجب على الشركات الناشئة انتهاج الإبداع الإستراتيجي كمحرك لسلوكها التنظيمي؟
- هل تؤمن شركة يسير بانتهاج الإبداع الإستراتيجي لتحقيق النجاح الإستراتيجي؟

### الفرضيات.

للإجابة على الإشكالات السابقة اعتمدنا الفرضيات التالية:

- يعتبر الإبداع الإستراتيجي ضرورة من ضرورات بقاء ونمو واستمرارية الشركات الناشئة.
- تعمل الشركات الناشئة على تعزيز الإبداع الإستراتيجي من خلال تبني تفكير استراتيجي منظم يساهم في تعزيز وتفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.

• تعمل شركة يسير على التركيز على الإبداع الإستراتيجي واستحداث أساليب جديدة لتلبية احتياجات المستهلك.

### منهج البحث.

اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي لاستعراض مختلف المفاهيم والمصطلحات الأساسية المتعلقة بالشركات الناشئة والإبداع الإستراتيجي، بالإضافة الى المنهج التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة وتحليل مختلف التقارير الاقتصادية لشركة يسير الجزائرية وأيضاً لمعالجة وتحليل البيانات المالية والاقتصادية ذات الخصائص النوعية للشركة كونها من الشركات الناشئة الناجحة لمعرفة مدى اعتمادها على الإبداع الإستراتيجي.

### خطة البحث.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية والدراسات السابقة.

المبحث الثاني: وضع الإطار المفاهيمي لكل من الشركات الناشئة والإبداع الإستراتيجي.

المبحث الثالث: دراسة خاصة لشركة يسير الجزائرية.

### الدراسات السابقة.

❖ دراسة للكاتب: **Markides Costas** بعنوان (الإبداع الاستراتيجي) **Innovation**

### :<sup>1</sup> Strategic

هدف الباحث في هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على وضع الإطار المفاهيمي للإبداع الإستراتيجي، ولإثراء الموضوع اعتمد الباحث على دراسة تحليلية لوضع ثلاثين شركة كانت قد تمكنت من تحقيق النجاح في مجال الإبداع الاستراتيجي.

ومن أهم نتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة هي أن العمل المبدع هو ليس في أداء العمل بشكل أفضل من المنافسين بل تطوير وأداء العمل بطرق مختلفة، كما أكد على أهمية الإبداع التكنولوجي الجديد الذي يمنح للشركات رخص المنافسة والقيادة لمختلف الصناعات وكذلك الأسواق الجديدة، وأضاف ان الاستراتيجية الأكثر فاعلية والتي تعمل بنجاح في هذا الوضع هي استراتيجية الخروج عن المألوف وانتهاك القواعد والطرق المتداولة أي اعتماد الإبداع الإستراتيجي.

❖ الدراسة: محمد عمير نهار الموارد البشرية ودورها في تحسين الابداع الاستراتيجي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Markides Costas : Strategic Innovation , MITSLOAN Management Review, Vol 38, Issue 3 , Spring 1997, available on : <https://sloanreview.mit.edu/issue/spring-1997/>

<sup>2</sup> محمد عمير نهار "الموارد البشرية ودورها في تحسين الابداع الاستراتيجي" مقال في المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية المجلد الثامن، العدد الرابع 2017 جامعة قناة السويس كلية التجارة مصر.

عملت هذه الدراسة على تحديد العلاقة بين الموارد البشرية والإبداع الإستراتيجي وأهمية الجانب الفكري للموارد البشرية بالنسبة للإبداع الإستراتيجي، باعتبار أن العنصر البشري من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة فهي العنصر المسؤول عن جميع عمليات التسيير و الإدارة لمدخلات المنظمة و مخرجاتها للوصول الى أهدافها، وقد توصلت الدراسة الى أن الاهتمام بالعنصر البشري ورفع كفاءته و التمكن من تطبيق واستخدام التقنية المعلوماتية الحديثة بشكلها الأمثل يمكن المورد البشري من تعزيز مستويات الإبداع الإستراتيجي مما يزيد في القدرة التنافسية للمؤسسة و يمكنها من اللحاق بركب الشركات الرائدة في مجالها.

### ❖ دراسة بعنوان الإبداع الإستراتيجي خارطة طريق مفاهيمية ( Strategic Innovation: A

#### <sup>3</sup>(Conceptual Road Map

هدفت الدراسة إلى قياس مدى قدرة الشركة على إحداث تغييرات جذرية على قواعد المنافسة، سواء مع الشركات الراسخة أو الداخلين الجدد إليها، وتم تدعيمها بدراسة مفصلة لاثنتين من كبريات الشركات العالمية وهما شركة (Canon) وشركة (Dell) وقد توصل الباحثان إلى استنتاج وجوب تغيير نموذج الأعمال باعتماد ثلاثة ميادين للهجوم وهي:

– من هم زبائننا؟

– ماهية القيمة التي ترغب المنظمة بتقديمها للزبائن؟

– كيف تتمكن المنظمة من خلق هذه القيمة؟

وتعتبر هذه التساؤلات بمثابة الأساس الذي يعمل على تحديد نموذج الأعمال فبفضلها يتم تحديد الفئة المستهدفة وكذا القيمة الإضافية التي يقدمها هذا المنتج للزبون ليتم بعدها تصميم عملية خلق القيمة عندها يصبح لدينا ثلاث مجالات يمكن من خلالها أن تتغير قواعد اللعبة إلى قواعد انتصار وتفوق على المنافسين، بطرح منتج جديد يحقق قيمة مضافة جديدة.

### ❖ دراسة لمعن وعد الله المعاضدي وايمن جاسم محمد "مدى المتوافر من أبعاد الإبداع

#### الإستراتيجي في المنظمات الصناعية العراقية"<sup>4</sup>.

توضح الدراسة مجموعة من المفاهيم المتعلقة بمفهوم الإبداع الإستراتيجي وأهم ما يميزه عن الإبداع التقليدي، كما تركز على أبعاد الإبداع الإستراتيجي ومدى ارتباطها بسلوكيات وتوجهات المنظمة وتأثيرها على رؤيتها المستقبلية لتقوم بتطبيقها على عينة من المؤسسات الصناعية العراقية لتحديد المتوفر من هذه الأبعاد وما هو والواجب توفيره لتحقيق أفضل النتائج.

<sup>3</sup> دراسة بعنوان الإبداع الإستراتيجي خارطة طريق مفاهيمية (Strategic Innovation: A Conceptual Road Map) مقال من MIT Sloan Management Review, Vol45, Issue 2, winter 2001

<sup>4</sup> معن وعد الله المعاضدي وايمن جاسم محمد "مدى المتوافر من ابعاد الابداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العراقية" عبارة عن مقال في مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد \_ جامعة الموصل، العدد 102، مجلد 33، سنة 2011.

ومن أهم توصيات هذه الدراسة العمل على إنشاء توافقات استراتيجية وإمضاء عقود مع مراكز البحث العلمي والجامعات وحتى الشركات الرائدة في مجال صناعتها لتحقيق أفضل النتائج والامتيازات من عملية الإبداع و ضرورة بناء مرونة هيكلية خاصة لتسريع عملية الاستجابة لجميع التغيرات التي تشمل العملية الإبداعية، ومنها إشراك المورد البشري في عملية صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة لتحفيز النزعة الإبداعية لديهم وتعزيز ثقافة الإبداع بين الأفراد العاملين فيها مما يسرع عملية الاستجابة لجميع التغيرات التي تستوجبها العملية الإبداعية، وبالتالي ضرورة تطوير أبعاد عملية الإبداع المشار إليها سابقا وتفعيلها أكثر لتعزيز عملية الإبداع الإستراتيجي، لتكون ذات فاعلية وكفاءة لرفع القدرات التنافسية للمنظمة .

❖ دراسة نسرين جاسم محمد حول تأثير مقدرات الإبداع الإستراتيجي في النجاح الاستراتيجي سنة

5.2013

ركزت هذه الدراسة على تحديد مقدرات الإبداع الإستراتيجي بأبعادها الخمسة ومدى تأثيرها على النجاح الإستراتيجي بأبعاده الثلاثة باعتبارهما من أهم العناصر التي تضمن مواكبة التغيرات الديناميكية للأسواق والمنظمات المعاصرة ، حيث تمكنا من التعرف على العلاقة التي تربط هذين المتغيرين ، بشكل نظري و حتى تطبيقي بفضل دراسة ميدانية في شركة صناعة البطاريات في وزارة الصناعة و المعادن ، و تبين من خلال نتائج هذه الدراسة تكامل دور مقدرات الإبداع الإستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي بفضل قوة ارتباط مقدرات الإبداع الإستراتيجي ببعد البقاء والاستمرار في ميدان المنافسة بالإضافة الى تبني استراتيجية البحث والتطوير من خلال التعلم التنظيمي واستخدام فرق العمل المؤهلة ، وبالتالي فإن توافق و ارتباط كل هذه الأبعاد مع رؤية ورسالة المنظمة يضمن توجيهها نحو مواكبة جميع التطورات والمستجدات في بيئة المنافسة لتحقيق النجاح الإستراتيجي .

❖ دراسة لميهفان شريف يوسف بعنوان "إثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق الإبداع الإستراتيجي

6"

يهدف الباحث في هذه الدراسة لمعرفة الدور الذي يلعبه التوجه الإستراتيجي في عملية تحقيق الإبداع الإستراتيجي، لأن توجه المنظمة الإستراتيجي هو المحدد الرئيس لجميع تحركاتها المستقبلية فتحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة يمكن باقي الإدارات والوحدات من تصميم المخططات المستقبلية وتخصيص الموارد اللازمة لإنجازها بكفاءة عالية، ويعتبر هذا الأخير مجرد انعكاس لدقة وجودة التوجه الإستراتيجي للمنظمة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التوجه الإستراتيجي والإبداع الإستراتيجي، التي بدورها تعمل على احداث أثر إيجابي معنوي بين التوجه والإبداع الإستراتيجي

5 نسرين جاسم محمد: دراسة" تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي"، مجلة دنانير، العدد 4، سنة 2013

6 ميهفان شريف يوسف: "إثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الابداع الاستراتيجي دراسة تحليلية الآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة دهوك" في العراق، سنة 2017.

ومن أهم ما يقترحه الباحث أنه ينبغي على المنظمة تحديد رؤيتها الاستراتيجية بشكل جيد وواضح، لجميع طاقمها البشري سواء عمال أو موظفين أو مدراء لإقناعهم وتحفيزهم على الايمان بهذه الرؤية وتجسيدها على أرض الواقع.

❖ **دراسة للمؤلف: د ليتيم ناجي ود. بوطغان ليلي. الدراسة بعنوان: دور استراتيجيات الابداع في تطوير مهارات الفرد داخل المؤسسات الجزائرية<sup>7</sup>.**

اهتمت هذه الدراسة بالإحاطة بمختلف القضايا والمفاهيم المتعلقة بمفهوم الإبداع الإستراتيجي وتركز بشكل خاص على مستويات الإبداع داخل المؤسسات الجزائرية، وماهية استراتيجيات التنمية الإبداعية المعتمدة فيها، وتبين من خلال هذه الدراسة النتائج التالية: أنه من ضروري تفعيل استراتيجيات الإبداع في مختلف المؤسسات والعمل على تطوير مهارات رأس المال البشري، عن طريق تبني برامج تنموية بشكل دوري لرفع مهارات وكفاءة الأفراد داخل المنظمة وإنشاء مخططات إبداعية واضحة تتماشى مع مختلف التطورات العلمية والتقنية واستخدام مختلف التكنولوجيات الحديثة لإتقان أساليب العمل المتطورة، والعمل على نشر وترسيخ التفكير الإبداعي داخل المنظمة لينتشر الأفراد قيمة الإبداع والعمل بها طيلة حياتهم، كما أن تبني مختلف الأفكار والمشاريع الإبداعية المبتكرة و المنتجة ودعمها وتطويرها، يسمح بخلق مزايا تنافسية جديدة ومتجددة باستمرار وبالتالي نجد أن الإستراتيجيات الإبداعية تحمل الكثير من السمات والمرتكزات والعناصر والقيم التي تمكنها من التأثير في تفكير الأفراد وإدماجهم في منطقة التفكير الإيجابي المبدع والمنتج.

❖ **دراسة من اعداد سارة بن تومي بعنوان الدراسة "محددات تطوير الإبداع الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر<sup>8</sup>.**

عملت هذه الدراسة على تسليط الضوء على الأهمية الكبيرة التي أصبح يحظى بها قطاع الاتصالات في الآونة الأخيرة و كذا حصر محددات تطوير الإبداع الإستراتيجي في جميع المنظمات الاقتصادية بشكله العام و في مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر بشكل خاص، في وقت أصبح يفرض حتمية تبني الإبداع الاستراتيجي لأجل التعايش في بيئة شديدة المنافسة تستند على قاعدة المعلوماتية والتقنية التي تتمتع بديناميكية متسارعة، وأثري الموضوع بدراسة تحليلية لقطاع الاتصالات بالجزائر بمختلف متعامليه الثلاثة: موبيليس وجيزي و أوريدو، معتمدنا في ذلك على التحليل والاستبيان والتقارير السنوية لسلطات الضبط للبريد والاتصالات في الجزائر للإجابة على اشكالية الدراسة: ماهية محددات الابداع الاستراتيجي بمؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر وقد اختتمت الاطروحة باستخلاص النتائج التالية:

<sup>7</sup> ليتيم ناجي وبوطغان ليلي: دور استراتيجيات الابداع في تطوير مهارات الفرد داخل المؤسسات الجزائرية، مقال في مجلة "دراسات اقتصادية"، العدد 38، اوت 2019، جامعة سكيكدة، الجزائر.

<sup>8</sup> سارة بن تومي بعنوان "محددات تطوير الإبداع الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر": أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر سنة 2020.

- شدة المنافسة من أهم العوامل المساهمة في ظهور ما يسمى بالإبداع الاستراتيجي.
  - الإبداع الاستراتيجي هو خلق منتجات جديدة لتلبية احتياجات جديدة، او هو عملية اكتشاف الفرص من مختلف الثغرات.
  - تراجع سوق الهاتف الثابت عالميا ومحليا بسبب الهواتف الذكية ومختلف تطبيقات الانترنت.
  - شدة المنافسة وتنوع العروض في تقديم خدمات الجيل الثالث والرابع.
- ❖ دراسة للأستاذتين: سارة ماضي وسعيدة بودريمة: المؤسسات الناشئة الخضراء كتوجه جديد نحو ريادة الاعمال المستدامة: عرض " التجربة الألمانية " :<sup>9</sup>

تعمل هذه الدراسة على تسليط الضوء على الشركات الناشئة الخضراء كتوجه جديد لتحقيق ريادة الأعمال المستدامة باعتبار أن الشركات الناشئة من اللبنة الأساسية التي تعمل على التطوير والابتكار باستمرار وإدراجه في السوق لتحقيق النمو المستدام.

كما تعمل على توضيح العلاقة بين ريادة الأعمال المستدامة والتنمية المستدامة والتطرق الى الشركات الناشئة الخضراء بنوع من التفصيل وتناولت التجربة الألمانية بنوع من التفصيل كمثال حي لها.

- ❖ BENACHENHOU, farida, & KARA Mostefa : **Environment for the creation of business incubators and startups in Algeria : opportunities and obstacles** <sup>10</sup>, *Entrepreneurial Business and Economics Review, Genetics & Biodiversity Journal*, 2022.

ركزت هذه الدراسة على تجربة الجزائر في هذا المجال حيث تحاول حاضنات الأعمال أن تلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز الاقتصاد الوطني ، خاصة بعد إنشاء وزارة تعنى بالشركات الناشئة والاقتصاد المعرفي ، والتي تعمل على توفير إطار قانوني واقتصادي مرنا متوافقا مع الاقتصاد الوطني، يعمل على استثمار الأفكار الابتكارية وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية ناجحة ، فالابتكار أمر ضروري لإدارة هذه المؤسسات في الوقت الحالي للحفاظ عليها ودعمها لاكتساب القدرة التنافسية من خلال التحسين والتعديل المستمر ومع ذلك ، لا تزال الجزائر تفتقر إلى عدد من حاضنات الأعمال اللازمة لتعزيز توجه الاقتصاد الوطني نحو اقتصاد المعرفة بسبب العقبات والصعوبات التي يواجهها قطاع الشركات الناشئة ، بما في ذلك الحاجة إلى تبسيط شروط إنشاء الحاضنات المساعدة لتغلب الشركات الناشئة الجزائرية على أعباء ومخاطر مراحل

<sup>9</sup> سارة ماضي وسعيدة بودريمة: المؤسسات الناشئة الخضراء كتوجه جديد نحو ريادة الاعمال المستدامة، عرض " التجربة الألمانية "، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 3، 2021، ص ص 264 \_ 286.

<sup>10</sup> BENACHENHOU, farida, & KARA Mostefa : Environment for the creation of business incubators and startups in Algeria: opportunities and obstacles, *Entrepreneurial Business and Economics Review, Genetics & Biodiversity Journal*, 2022, 6(3), 90–99. <https://doi.org/10.46325/gabj.v6i3.253>

التأسيس ، مما يساهم في التطور التكنولوجي وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة ، وبناء على نتائج هذه الدراسة تمكنت من تقديم التوصيات التالية لريادة الأعمال في الجزائر:

- التركيز على الترويج الإعلامي للحاضنات ودورها الاقتصادي والاجتماعي كأحد أفضل الطرق لدعم الشركات الناشئة.

- زيادة الاستثمار في مجال البحث والتطوير من خلال ربط مراكز البحث العلمي والتحصيل ببيئة الأعمال.  
- العمل على توفير البيئة المناسبة للحاضنات من خلال إنشاء شبكة من الاتصالات والعلاقات بين مختلف المؤسسات.

- وضع وتطوير القوانين واللوائح المنظمة التي تضمن التعاون بين القطاعين العام والخاص.

### **Chaima Djalit : The motivations to create start-ups in the developing countries : Explorative study of Algerian entrepreneurs<sup>11</sup>: 2021-06**

تهدف الدراسة إلى حصر وتحديد الحوافز التي تعمل على دفع وإغراء المستثمرين لتأسيس الشركات الناشئة في البلدان النامية وتحديدًا الجزائر ، وتوضيح العلاقة بين الحوافز وأبعادها ثلاثة الاجتماعية منها والشخصية والاقتصادية مع الشركات الناشئة كمتغير تابع وقد اعتمدت الدراسة في ذلك على المقابلات الشخصية مع رواد أعمال ، بما فيهم أولئك الذين يمتلكون شركة ناشئة ومختلف المستثمرين في المشاريع المبتكرة من مناطق مختلفة من ربوع الوطن مثل المسيلة وبسكرة و سكيكدة، وقد أظهرت تحليلات بيانات المقابلات الشخصية عدة نتائج أهمها أن هناك تأثيرًا كبيرًا للحوافز الاجتماعية والشخصية والاقتصادية على إنشاء الشركات الناشئة في الجزائر ، كما كشفت عن تأثيرًا آخر لنوع آخر من الحوافز وهو آليات الدعم والتي تعتبر العامل الأكثر تحفيزًا لإنشاء الشركات الناشئة بين رواد الأعمال الجزائريين وحتى المستثمرين الأجانب .

#### ● **الاستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية.**

تسعى هذه الدراسة لإبراز دور الاستراتيجيات التنافسية ومدى تأثيره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تسمح للمنظمات بخلق مكانة اقتصادية خاصة بها في السوق الإقليمية وحتى الدولية بفضل تمكنها من السيطرة على السوق، وقد أكد الباحثون على أهمية تبني الاستراتيجيات التنافسية الخاصة بالرجوع الى

<sup>11</sup> Chaima Djalit :The motivations to create start-ups in the developing countries: Explorative study of Algerian entrepreneurs: 2021-06, available on : <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/26269>

النتائج التي حققتها على ارض الواقع على جميع المنظمات بشكل عام والمنظمات الجزائرية بشكل خاص من خلال دراسة خاصة لعينة من المؤسسات الجزائرية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

استعرضنا فيما سبق مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الاستراتيجي بشكل عام وأخرى قد ركزت على الشركات الناشئة بشكل من الخصوصية ولم تتطرق أي دراسة لموضوع الإبداع الاستراتيجي بشكل خاص في المؤسسات الناشئة وهذا ما نعد إليه من خلال هذه الورقة البحثية.

### المبحث الثاني: وضع الإطار المفاهيمي لكل من الشركات الناشئة والإبداع الاستراتيجي

#### أولاً: وضع الإطار المفاهيمي للشركات الناشئة.

**تعريف الشركات الناشئة:** على العموم لا يوجد تعريف خاص وعالمي للشركات الناشئة فمعظم التعريفات تعتبر عامة ومتفق عليها من قبل الأكاديميين والدراسات.

✓ هي شركة حديثة النشأة تعمل لأجل ابتكار منتج جديد خاص او إضافة خصائص جديدة لمنتج قديم قصد تحديثه، تمتلك طموحا توسعيا كبير وتعمل على ايجاد النموذج الربحي الأفضل لتحقيق طموحها<sup>12</sup>.

✓ هي مجموعة الشركات الجديدة وخاصة في قطاع التكنولوجيا وهي اعمال جديدة نسبيا، وتكون صغيرة ولاسيما تلك المدعومة براس مال استثماري وعادة ما تكون داخل تلك القطاعات المرتبطة ارتباطا وثيقا بالتقنيات الجديدة<sup>13</sup>.

✓ ويعرفها المشرع الجزائري على أنها هي كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري وتحترم المعايير التالية<sup>14</sup>:

- يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة (08) سنوات.
- يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة.
- يجب ألا يتجاوز رقم الاعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية.
- يجب أن يكون رأس مال الشركة مملوكا بنسبة 50 % الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة".

<sup>12</sup> Guillaume Cairou : Startup République, [Cherche Midi](#), Paris, 2018, p 10.

<sup>13</sup> Dictionary of accounting and finance, Bloomsbury, Qatar Foundation Publishing, Doha, 2010, p 301.

<sup>14</sup> المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 20 – 254 المؤرخ في 15 – 09 – 2020.

- يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية.
- يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل.

✓ هي شركة صغيرة الحجم لازالت في المراحل الأولى من نشاطها عادة ما تؤسس من قبل مؤسسين يتراوح عددهم من 1 الى 3، ويركزون على الطلب المتوقع في السوق من خلال تطوير منتج أو خدمة معينة.<sup>15</sup>

وأرى شخصيا "أن الشركات الناشئة هي شركات حديثة النشأة وتتميز باعتمادها على التكنولوجيا وبطبيعتها منتجاتها المبتكرة وقابليتها الكبيرة للتوسع على عكس الشركات التقليدية، كما ان لديها قدرة تنافسية كبيرة بفضل تطوير وتسويق المنتجات والخدمات باستخدام التقنيات التكنولوجية المبتكرة مما يمنحها القدرة على تعطيل الأسواق الحالية أو إنشاء أسواق جديدة تماما".

#### خصائص ومميزات الشركات الناشئة:

من خلال التعاريف السابقة التمسنا أن الشركات الناشئة تتمتع ببعض الخصائص والمميزات التي تجعلها تتميز عن غيرها من المؤسسات والتي سنتطرق إليها في الاتي<sup>16</sup> :

#### أولا - خصائص الشركات الناشئة:

**الابتكار:** يعتبر من النقاط الجوهرية التي تهدف لتقديم أفكار أو منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة في السوق كطرح منتج جديد أو خدمة جديدة أو اقتراح سلاسل توريد جديدة، وغالبًا ما يعتمدون على أحدث التقنيات والأساليب التكنولوجية أو الأساليب المبتكرة والفريدة من نوعها لحل مختلف المشكلات أو تلبية مختلف الاحتياجات المادية وغير المادية.

**قابلية النمو والتوسع:** هي تركز بشدة على النمو والتطور والتوسع، مما يعني أن لديها قدرة عالية على النمو والتوسع السريع وبالتالي اكتساح الأسواق وتحقيق أرباح كبيرة بشكل سريع، مقارنة مع تكاليف تأسيسها مما يغري المستثمرين ويشجعهم على تمويلها، ذلك بفضل تكيفها مع مختلف المتغيرات ومرونة نماذج أعمالها مما يسمح لها بالتوسع بكفاءة والاستحواذ على حصص كبيرة في السوق وبالتالي تحقيق عوائد كبيرة على الاستثمار.

**مخاطر عالية وعدم اليقين:** تعمل الشركات الناشئة في بيئة مجهولة ذات مخاطر عالية باعتبارها تركز على الابتكار والتوسع، فأسواقها غير موجودة أحيانا (المنتجات الجديدة) أو جديدة وغير مشبعة، مما يصعب

<sup>15</sup> <https://hbrarabic.com/list-view/%d8%a5%d8%af%d8%a7%d8%b1%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%b4%d8%b1%d9%83%d8%a7%d8%aa-%d8%a7%d9%84%d9%86%d8%a7%d8%b4%d8%a6%d8%a9/>

<sup>16</sup> حسين يوسف، صديقي إسماعيل: مقال بعنوان "دراسة ميدانية لواقع انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر" من حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 08 العدد: 1 - 2021، ص 73 - 74.

مهام أبحاث التسويق ويرفع درجات المخاطرة وعدم اليقين ومن أبرز التحديات التي تواجهها مثل التحقق من صحة السوق وتأمين التمويل وبناء قاعدة عملاء وإنشاء نموذج إيرادات مستدام في هذه الظروف الغامضة ولهذا تفشل العديد من الشركات الناشئة بسبب المخاطر الكامنة التي تنطوي عليها.

**ثقافة ريادة الأعمال:** الشركات الناشئة مدفوعة بثقافة ريادة الأعمال، وتتميز بالتكيف بسرعة والاستعداد لتحمل المخاطر، والسعي لتحقيق أهداف طموحة عادة ما يتميز مؤسسو وموظفو الشركات الناشئة بالحماس الفائق والإيمان والإخلاص لرؤيتهم.

**ثقافة الفريق:** أين يقوم صاحب الفكرة أو المشروع بتشكيل فريق خاص يؤمن برؤية ورسالة المؤسسة ويتمتع بمهارات خاصة ومتنوعة كل حسب مجال تخصصه، وعادة ما يكون أعضاء الفريق من الفئات الشابة من خريجي الجامعات وذوي المهارات والخبرات، حيث يعملون على تحقيق التكامل بين أعضاء الفريق لتجسيد أفكارهم على أرض الواقع وتحقيق أهداف مشروعهم.

**جمع الأموال:** غالبًا ما يبدأ صاحب الفكرة أو المشروع بالتمويل الذاتي أو من طرف بعض الأصدقاء وسرعان ما يزداد نموها وتتطلب الشركات الناشئة تمويلًا إضافيًا لدعم خطط النمو الخاصة بها، وبالتالي يتجهون للحصول على بعض الدعم الحكومي أو استثمارات فردية من أصحاب رؤوس الأموال أو المستثمرين الملائكة " Business Angel"<sup>17</sup>

أو ما يطلق عليه اسم Justed Ventures - كأسلوب آخر من التمويل للشركات الناشئة<sup>18</sup> حيث تقدم الشركة دعماً لإستراتيجية العلامة التجارية مقابل أسهم ويكون أكثر في المراحل الأولى لتأسيس الشركة، وهو أحدث أسلوب استثماري أطلقته مؤخرا الوكالة الإبداعية، Justed Studio. " تحديدا 15 ماي 2023

**الاضطراب:** تهدف الشركات الناشئة إلى تحطيم الصناعات أو الأسواق الحالية من خلال تقديم منتجات جديدة وحلول مبتكرة تتحدى وتنافس الطرق التقليدية للقيام بالأشياء، وبذلك هي تسعى إلى خلق ميزة تنافسية جديدة خاصة، من خلال تقديم عروض قيمة وفريدة مما يمكنها من الحصول على حصة السوقية كبيرة تهدد باقي المنافسين.

**التركيز على المنتج الواحد:** تعمل الشركات الناشئة على التركيز على منتج أو خدمة واحدة كونها مبتكرة أو تأتي بصورة غير مسبوقة، بالتالي تتطلب جهدا كبيرا لتلقى رواجها واسعا وتفرض نفسها في سوق، ومن الممكن أن تنتقل بعدها إلى منتجات أخرى تحت إطار سياسات النمو والتوسع.

<sup>17</sup> هو مصطلح متداول في الأوساط المالية والتمويلية يهدف إلى الشراكة بأي شكل من الأشكال.

18 Trevor Clawson : Strategic Thinking: Can Creativity Supercharge A Startup?  
<https://www.forbes.com/sites/trevorclawson/2023/05/31/strategic-thinking-can-creativity-supercharge-a-startup/>

**التنوع السوقي:** غالباً ما يرتبط مفهوم الشركات الناشئة بعالم التقنية والتكنولوجية الحديثة كونها تعتمد هذه الأساليب لتقديم أي منتج أو خدمة بشكل مبتكر، هذا ما جعلها تعتمد الأسواق الرقمية بشكل كبير، ومع نموها وتطورها السريع أصبحت تنشط أيضاً في الأسواق التقليدية باختلاف مجالاتها كالتعليم والتجارة والفلاحة والصناعة.

#### ثانياً - مميزات الشركات الناشئة:

**الحدثة:** تتميز الشركات الناشئة بكونها شركات حديثة النشأة وسرعان ما تنمو لتجد نفسها أمام خياران إما أن تقاوم وتواصل نموها لتصل الى مقام الشركات الكبيرة والناجحة أو أن تخسر موقعها وتغلق أبوابها، وما نلفت الانتباه إليه هنا هو الخطأ الشائع في تصنيف معظم الشركات الصغيرة على أنها من الشركات الناشئة حتى وإن كانت في السوق قبل عقود من الزمن.

**التقنية والتكنولوجيات الحديثة:** ترتبط الشركات الناشئة Startup بالتكنولوجيا ارتباطاً وثيقاً وتعتمد عليها بشكل رئيسي وتعتبر من أهم مواردها لأنها شركات تقوم على أساس الإبداع والابتكار في تلبية مختلف الاحتياجات بشكل عصري وبطرق مبدعة وذكية، كما تعتمد عليها في التمويل والتوسع والشهرة من خلال المنصات الإلكترونية لتحظى بالقبول والدعم من قبل حاضنات الأعمال.

**التكاليف التأسيسية:** تتميز Startup بسهولة انشائها مقارنة بالتأسيس الشركات التقليدية فهي تتطلب تكاليف بسيطة بالمقارنة مع العائد الربحي الذي تحققه بشكل سريع وفي فترة وجيزة.

**النمو السريع:** كما تتميز Startup بوتيرة نمو سريعة مع توليد أرباح كبيرة بفضل تطوير وارتقاء أعمالها التجارية وزيادات انتاجها ومبيعاتها وحصصها السوقية وتوسعها في الكثير من الأسواق بدون زيادات في التكاليف، مما يمكنها من تحقيق هوامش ربح كبيرة، أي هي شركات حديثة النشأة وصغيرة وقادرة على تحقيق هوامش أرباح كبيرة.

#### بعض المميزات الأخرى للشركات الناشئة 19:

##### تعتبر مهمة وليست عملاً:

تتميز الشركات الناشئة باختلاف نظرتها للعمل فتحقيق أهدافها هو مهمة ينبغي أن تنجز مهما كانت الظروف، مبتعدة بذلك عن المفاهيم التقليدية للعمل الذي يقيد بساعات عمل خاصة وأجر معين، لذلك نجد العاملين في الشركات الناشئة يعملون باستمرار بما فيهم المدراء أو المالكين لها ولا يتقيدون بساعات عمل معينة لأجل تحقيق أهدافها المنشودة.

19 أسامة طلعت: ماهي الشركة الناشئة وسماتها وكيفية تمويلها، موقع الراحون، 12 مايو 2023، <https://www.alrab7on.com/what-is-a-startup/>

### البعد عن السياسة:

كما ذكرنا سابقاً أن الشركات الناشئة تسعى دوماً لتحقيق أهدافها مهما كانت الظروف، كأن تسعى الشركة للنمو والتوسع بدءاً بدول الجوار، فالمنتج الذي يلقى نجاحاً محلياً أكيد سيلقى تقبلاً كبيراً في دول الجوار من مرجعية تقارب الذهنيات مثلاً استثمار شركة ناشئة ونجاحها رغم الصراعات السياسية القائمة.

### التحكم المالي الدقيق:

يحرص أصحاب الشركات الناشئة على المراقبة المالية والحرص أكثر على حركة التدفقات النقدية ويتم الوقوف عليها كأنها ممتلكاتهم الخاصة (وقد تكون ذات ملكية خاصة) وهذا لأن خسارة الأموال تعني الفشل والإفلاس كونها شركة حديثة النشأة.

### القيادة القوية والنظام الوظيفي الكفاء:

يتمتع مدراء الشركات الناشئة بالقوة وتبني مبادئ إدارية إيجابية مثل الحرص على رفع معنويات الفريق ليسير العمل في جو مرح يساعد على الإنجاز بفاعلية أكثر، فبيئة العمل الإيجابية لها أثر كبير على تحفيز الإنتاج والابتكار،

هذا بدل الجو الروتيني الذي يخلق ضغوطات ومشاحنات بين عناصر الفريق، ويصبح الاهتمام منصب فقط على الساعات والأجور والاستحقاقات.

### العميل هو محور الاهتمام الرئيسي:

تهتم الشركات الناشئة بالعميل اهتمام خاص وتعتبره أهم أصل من أصولها، لذلك تسعى لإرضائه بتقديم منتجاتها على النحو المطلوب وتهتم بتقييمه لمنتجاتها وتوفر له خدمات ما بعد البيع لكسب ولائه عن طريق التواصل بثقة وأمانة وشفافية كل هذا لضمان الاستمرارية والنمو.

### أهمية ودور الشركات الناشئة في اقتصاد الأعمال:

تعتبر الشركات الناشئة جزءاً مهماً في الاقتصاد والنظام البيئي للأعمال لأنها من محركات النمو الاقتصادي، بما توفره من مناصب شغل ومنتجات وخدمات مبتكرة سعيها منها لتحقيق مستويات أعلى من الرفاهية الاجتماعية، فبالرغم من صغر حجمها في بداية أعمالها إلا أنها تعمل على خلق قيمة مضافة كبيرة وتحقق أرباحاً كبيرة في فترة زمنية وجيزة وبالتالي فهي تحدث تغييرات هامة في نوعية الحياة في المجتمع، ولها أيضاً تأثير كبير في خلق اقتصاد أفضل لكل دولة تدعم عمل هذه الشركات منذ تأسيسها، الشركة الناشئة تفرض الدخول إلى عالم الرقمية والتطور التكنولوجي على الاقتصاد الموجودة فيه خلال اعتماد التكنولوجيا الجديدة وتطبيقها في قطاعات عدة وتجعل العميل يتلمس الرفاهية التي تحققها التكنولوجيا وتتجسد الأهمية الكبرى للشركات الناشئة في النقاط التالية:

### قيادة عجلة الابتكارات:

تتمتع الشركة الناشئة بقدرة كبيرة على ابتكار أفكار ومنتجات وخدمات جديدة بفضل الروح الريادية وشغف النمو والتميز وكذا تلبية مختلف احتياجات ورغبات المستهلك المحلي والعالمي، فالتقنيات والابتكارات التي تدرجها في الأسواق تلهم باقي منافسيها من الشركات الناشئة والتقليدية على اتخاذ قرارات أسرع لتطوير أعمالها لتقديم منتجات وخدمات قادرة على منافسة هذه المنتجات المبتكرة بهدف تحقيق البقاء.

### الأسواق الجديدة:

الشركة الناشئة تتميز بطموحها العالي ومرونتها الكبيرة التي تمكنها من التحرك بسرعة لاقتناص جميع الفرص ودخول الأسواق الجديدة، كما تعمل على الوصول إلى أسواق عالمية باستمرار، وتدعم الأسواق المحلية من خلال جلب المزيد من الاستثمارات الأجنبية إلى الاقتصاد المحلي كالشراكات وطرح أسهمها في البورصات العالمية.

### خلق فرص العمل:

بسبب وتيرة النمو المتسارعة للشركات الناشئة فهي تخلق فرص عمل تؤدي إلى ازدهار في القطاع الخاص للأعمال، مما يسمح بانخفاض معدلات البطالة ويؤدي أيضاً إلى ارتفاع الناتج الإجمالي المحلي للفرد، مع وصول هذه الشركة الناشئة إلى الأسواق العالمية، كما تجذب الشركات الناشئة شريحة كبيرة من الكفاءات من الخريجين الجامعيين والمهنيين أصحاب الخبرة الذين يبحثون عن فرص عمل ذات استمرارية ودخل عالي.

### تحقيق الثروة:

تعد الشركات الناشئة مصدراً مهماً للنمو الاقتصادي من خلال تحقيق مكاسب إنتاجية وقيمة مضافة جديدة ومستمرة بفضل مبدأها القائم على الإبداع والابتكار، كلها عوامل حاسمة في تحريك عجلة الاقتصاد المحلي، و بذلك أصبحت من أهم المساهمين الأساسيين في اقتصاد الدولة، ولذلك تعمل الحكومات على تشجيع البرامج التي تركز على ريادة الأعمال من خلال توفير برامج دعم خاصة بإزالة جميع العقبات البيروقراطية وتسهيل عملية التواصل بين الشركات الناشئة وبين المستثمرين ورؤوس الأموال الضخمة (B2B) ومن خلال إقامة معارض والصالونات الدولية، لهذا أصبحت الشركات الناشئة من أكثر القوى الدافعة للاقتصاد ويجب أن يتم دعمها والوقوف وراءها بهدف تعزيز الإبداع والابتكار لجعل العالم مكاناً أفضل.

### ثانياً: وضع الإطار المفاهيمي للإبداع الاستراتيجي.

### مفهوم الإبداع الاستراتيجي:

"الإبداع الاستراتيجي هو عملية خلق استراتيجيات النمو والمنتجات الجديدة ووضع نماذج الأعمال التي تغير المنافسة في عالم الأعمال وتخلق قيمة مهمة جديدة للمستفيدين إن الإبداع الاستراتيجي هو المادة

الحيوية لفكرة العمل التجاري، بتغيير كل من أسواق الشركة وكفاءاتها ونظامها وهذا يعني شمولية الإبداع الاستراتيجي وتخصسه بتطوير المنظمة بأكملها<sup>20</sup>.

وأرى أن الإبداع الاستراتيجي هو " العملية التي تعمل على خلق وتوليد الأفكار الاستكشافية باستخدام الخيال ومساعدات البيئة المحيطة كالتجارب السابقة وعمليات العصف الذهني وتوليد الأفكار الإبداعية لخلق الاستراتيجية المناسبة بناء على استراتيجيات المنافسين، بناء عليه يتم توجيه الإبداع الاستراتيجي لتحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية التي تميزها عن باقي منافسيها".

تسلط هذه التعريفات الضوء على أهمية الإبداع الاستراتيجي في سياق صياغة الإستراتيجية وتؤكد دوره في تمكين المنظمات من البقاء والنمو والاستمرارية بالمحافظة على خاصية الميزة التنافسية المستجدة في البيئات المعقدة والتنافسية.

### عناصر الإبداع الاستراتيجي:

لتحقق المنظمة عملية الإبداع الاستراتيجي عليها أولاً حيازة عناصره ومن ثم العمل على التنسيق والتكامل بينها وبين مختلف الوحدات والهياكل التنظيمية<sup>21</sup>.

- **إبداع القيمة:** الإبداع الاستراتيجي في القيمة من حيث رفع قيمة العميل ليكون محط اهتمام المبدعين والمبتكرين لتلبية احتياجاته ورغباته بطرق غير مسبوقه لضمان ولائه وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.
- **إيجاد سوق جيد:** يتم إيجاد أسواق جديدة لتحقيق الإبداع الاستراتيجي من خلال طرح منتجات جديدة في السوق، أو إضافة مزايا تطويرية خاصة على منتج معين لاستهداف فئة معينة من الزبائن، أو استحداث طرق توزيع جديدة تؤدي الى أسواق أخرى أو اكتشاف فئة الزبائن المهملة من طرف بقية المنافسين، وتعمل عملية إيجاد الأسواق الجديدة على تفادي صراعات المنظمات المنافسة.
- **الإبداع في الوصول الى السوق:** يتحقق الإبداع الاستراتيجي هنا من خلال إيجاد سلاسل توريد وأساليب لتوزيع وتسويق المنتج بمزايا خاصة مفردة عما يعتمده باقي المنافسين، من حيث السعر والوقت وضمان وصول المنتج في أحسن صورة.
- **تحطيم المنافسة:** يظهر الإبداع الاستراتيجي هنا عند ضرب توازن الشركات المنافسة من خلال فك شيفرات تطور نماذج أعمالها ومنتجاتها، مما يسمح بتمزيق التنافس القائم بين الشركات، بالتالي من الأنسب خلق منتجات جديدة وإيجاد سلاسل توريد غير مألوفة للمنتجات الحالية، أو اختراق

<sup>20</sup> محمد عمير نهار: مرجع سابق ص 708.

<sup>21</sup> حاتم علي وعبد الله محمد عبد الله في دراسة بعنوان " بناء عناصر الإبداع الاستراتيجي من خلال مقومات الريادة الاستراتيجية"، مجلة اقتصاديات الاعمال ص 395، المجلد: 4 - العدد: 3، سنة 2023، مدينة تكريت العراق.

أسواق جديدة باستراتيجيات جديدة لتكسير قواعد المنافسة فيها هذا ما يؤدي الى عجز المنظمات المنافسة وفشلها في مواكبة هذه الميكانيزم الاستراتيجية.

### مقدرات الإبداع الاستراتيجي:

يري الكثير من الباحثين أمثال " Clarke , Charles, Govidujan " أن مقدرات الابداع الاستراتيجي تتمثل في العمل التنظيمي و العمل الفرقي لكن "مايز " أضاف استراتيجية البحث و التطوير وإستراتيجية زيادة القدرة على الإبداع لأن كل منهما تعملان على رفع القدرات الإبداعية للمنظمة، سنتطرق لعرض بسيط لأهم مقدرات الإبداع الاستراتيجي بما يتناسب مع دراستنا<sup>22</sup>.

- **التعلم التنظيمي:** إن مواكبة المنظمات لمختلف التطورات الاقتصادية الحديثة جعلها تخرج من النمط التقليدي لتدخل في نظام المنظمات المعاصرة المعرفية والمتعلمة، التي تتبني مبدأ المعرفة مسؤولية الجميع مع استمرارية التعلم، الذي يعمل على تنمية روح الابداع والابتكار ونقل المعرفة واكتساب المهارات المتجددة، التي تزيد من قدرات المنظمة على التكيف والتغيير المستمر لحل مشاكلها أو لتحقيق أهدافها فالمنظمة المبدعة يجب عليها أن تكون متعلمة إلا أن العكس غير صحيح فليست كل المنظمات المتعلمة مبدعة.
- **العمل الفريق:** هو مجموعة الأفراد ذوي الخبرات المختلفة والمتكاملة فيما بينها، لتحقيق هدف معين، فاجتماع هذه المؤهلات والكفاءات المختلفة يساهم في إنتاج بيئة مشجعة على الإبداع والابتكار لطرق مبتكرة وأساليب علمية حديثة في معالجة أي مشكلة أو تحقيق أي هدف.
- **تبنى استراتيجية خلق الإبداع:** عند تبني المنظمة لهذه الاستراتيجية يستوجب عليها تحضير بيئتها الداخلية بجميع عناصرها مثل التحكم بأحدث التقنيات التكنولوجية والتنظيم الإداري المبتكر وتوفير الموارد المادية المطلوبة وتوفير التمويل اللازم وغيرها من العناصر الداخلية كلها تعمل على تهيئة منظمة ذات إبداع استراتيجي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- **تبنى استراتيجية البحث والتطوير:** إن تبني المنظمات لهذه الاستراتيجيات يفرض عليها الاهتمام بأقسام البحث والتطوير، ووضع جميع التسهيلات للتعاون العلمي بين المنظمة ومختلف القطاعات الأخرى وتقديم التغطية المالية اللازمة لتشجيع الإبداع والابتكار لتطوير منتجاتها وخدماتها، لزيادة مقدرات الإبداع الاستراتيجي لهذه المنظمة.

<sup>22</sup> نسرين جاسم محمد: الإبداع الاستراتيجي وأثره في النجاح الاستراتيجي (دراسة ميدانية في الشركة العامة للبطاريات ووزارة الصناعة والمعادن)، جامعة بغداد العراق، مجلة دنانير، العدد: 4، ص 41.

## أبعاد الإبداع الاستراتيجي:

يعتبر الإبداع أحد متطلبات الاستمرارية والبقاء للشركات في العصر الحديث، وبحسب ما تفرضه قوانين المنافسة لا يكفي أن يكون الإبداع في قسم معين أو وحدة خاصة، بل يجب أن يشمل العديد من الفروع والأقسام في المنظمة ليكون استراتيجيا ولذلك ينبغي على المنظمة أن تمتلك وتتحكم في أبعاده التي تتمثل في العناصر التالية<sup>23</sup>:

- **عملية الإبداع المدارة:** ويقصد بها مجموعة العمليات التي تقتضي الإشراف ومتابعة العملية الإبداعية من بداية الفكرة الأولى إلى غاية تنفيذها، أي يعمل المدير والطاقت الإداري على دعم وتشجيع جميع ممارسات العملية الإبداعية، ويعتبر الالتزام بإدارتها من أهم الليات تعزيز الابداع فضلا عن جملة أخرى من الليات الدعم للإبداع الاستراتيجي.
- **استشراف الصناعة:** هي مجموعة العمليات التي تتابع عن كثب التطورات والتفاعلات والتدخلات التي يمكن أن تؤثر على أعمالها، والتي تكون من البيئة العامة و توفر للمنظمة الاستعدادات الاستباقية، لتدارك أي نقائص والحرص على تنفيذ مخططاتها الإبداعية في حالة القبول، وعلى العكس من ذلك ففي حالة رفض المجتمع لمنتج ما بسبب إشاعات أو مقاطعة خدمات معينة تدرك المنظمة نفسها قبل فوات الأوان.
- **التوافق الاستراتيجي:** أي توافق إدارة المنظمة مع كافة مواردها البشرية، لأنه إذا شعر الفرد أنه في بيئة لا ينتمي إليها من حيث القيم والمبادئ أو الأفكار يستحيل أن يبدع فيها، لأن الإبداع عملية معقدة وتتبع من العمق ولهذا يعتبر التوافق الاستراتيجي أحد شروط الإبداع، وهنا ينبغي أن تكون الإبداعات المتجددة لا تتعارض مع قيم الأفراد داخل المنظمة.
- **التقانات والقدرات الجوهرية:** وهي تشمل مجموعة الوسائل والأنشطة والخبرات المعرفية التي تعمل على تحويل الأفكار الإبداعية التي تشكل صورة متكاملة لمتطلبات الزبائن، إلى إجراءات فعلية تحول مدخلات المنظمة إلى مخرجات قابلة للاستهلاك بفضل الأصول الجوهرية للمنظمة.
- **تصورات الزبون:** هو النشاط الذي يهتم بوضع تصورات خاصة وقف متطلبات الزبائن وميولهم الاستهلاكية، ثم يجسدها على شكل سلوكيات ومنظورات ومناهج لتلبية احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين، وبذلك يتم اشراك الزبائن في العملية الإبداعية من خلال التواصل والتفاعل مع ميولا تهم ومتطلباتهم، لتضمن المنظمة ولائهم.

<sup>23</sup> ايمن جاسم محمد ومعن وعد الله المعاضيد: دراسة بعنوان "مدى المتوافر من ابعاد الابداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العراقية (دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33، العدد 102، سنة 2011، ص 107 - 109.

○ **استعدادية المنظمة :** ويقصد بها مدى استعداد المنظمة لتنفيذ الأفكار الإبداعية والاستراتيجيات المتجددة بأفضل صورة ، وذلك يفرض استعداد جميع الأقسام والوحدات التشغيلية والإدارية ماديا ومعنويا أي توفير جميع المتطلبات المادية (الموارد والمعدات والأدوات والتقنيات و المهارات وغيرها ) ، والمعنوية التي تتمثل في الإيمان و القناعة التامة بنجاح المنتج أو مختلف التغيرات، مما يخلق تحفيز معنوي ينمي الطموح الإيجابي لدى فريق العمل، لتحقيق أهداف المنظمة وبلوغ الجدوى المثلى من هذه التغيرات ، ويتحقق ذلك باختبار استعدادية المنظمة والتي تكون وفق ثلاث محاور أساسية هي : الاستعدادية الثقافية و الاستعدادية للعمليات و الاستعدادية الهيكلية .

○ **الاستعدادية الثقافية:** هي مدى ملائمة الاستراتيجيات الجديدة مع الثقافة المنظمة والتي تعبر عن الفكر الجماعي الذي ينشأ من تفاعل الأفراد مع الأحداث اليومية والسلوكيات التي تشكل بعض القيم والمعتقدات المشتركة، وقد تتطلب بعض الاستراتيجيات تغيير بعض الأفكار والمعتقدات في الفكر المنظمي، وهنا يجب الحذر وينبغي تبني سياسة الاقتناع للوصول إلى نتائج مثمرة.

○ **الاستعدادية العملية:** فيها الاستعداد يكون على مستوى الوحدات و الاقسام المسؤولة عن التنفيذ، وهنا الاستعدادية تنقسم إلى جزأين الجزء الأول يهتم بفهم بنية العمليات من حيث الأنظمة المعتمدة والإجراءات وتحديد جميع النقاط الحساسة فيها وحصر جميع مؤثراتها ومراقبة مستويات المرونة عند جميع مراحلها تحسبا للتعامل مع أي متغيرات أثناء التنفيذ، أما الجزء الثاني فيركز على فهم تدفق العمليات من حيث تحديد نقاط اتخاذ القرار والنقاط المهمة والعمليات التابعة لها وتفرع تدفق العمل، ويمكن تجسيده في مصفوفات بتفصيل الخطوات والتوقيت المناسبة لكل خطوة ويؤخذ بعين الاعتبار وقت الانتظار و وقت العمل و وقت الاستلام.

○ **الاستعدادية الهيكلية:** هي مدى استعداد هيكل المنظمة لاستقبال الأفكار والأساليب الإبداعية الجديدة، وما هي المرونة المطلوبة لتنفيذها، وما هو الهيكل التنظيمي والكادر المؤهل القادر على ادارتها وتشغيلها ووضعها حيز التنفيذ.

○ **التنفيذ المنظم:** هو المسار التنفيذي للإبداع الاستراتيجي والذي يشمل العديد من الأنشطة التي تستوجب دعم ووقوف ومشاركة مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة، خلال عمليات التحويل والتطوير والتصميم للمنتج وكذا الاختبارات الأولية السريعة، والوقوف على تقارير التغذية العكسية لقياس نسبة النجاح المحقق، ثم وضع نماذج اعمال خاصة، وتأسيس هيكل جديدة لتناسب المشاريع المستجدة الأخرى.

من خلال ما استعرضناه سابقا التمسنا أن الإبداع الاستراتيجي يلعب دورًا حيويًا في نجاح الشركات الناشئة، حيث يتيح لها تحقيق مزايا تنافسية مستدامة تميزها عن باقي المنافسين.

الطرق التي يمكن للشركات الناشئة من خلالها تعزيز الإبداع الاستراتيجي<sup>24</sup>:

- ✓ **ثقافة الشركات الناشئة:** تعمل الشركات الناشئة على التجرد من التفكير التقليدي في عالم الأعمال، وتعمل على بناء ثقافة مؤسسية خاصة تقدر العمل الإبداعي مهما كانت نتائجه وبما يحتويه من مخاطر، وتشجع الموظفين على الابتكار والتجريب والمخاطرة لاكتشاف أفكار وأساليب مستحدثة، كما ترحب بتنوع وجهات النظر المختلفة.
- ✓ **خلق بيئة تعاونية:** تشجيع التواصل والتفاعل بين أعضاء الفريق باعتماد جلسات العصف الذهني، لمشاركة المعارف وتبادل الخبرات وتعزيز التعاون لتوليد ابداعات وابتكارات جماعية.
- ✓ **تمكين وتشجيع الاستقلالية:** تفويض جزء من السلطة للموظفين لاتخاذ القرارات ومتابعة أفكارهم، أي منحهم المسؤولية واستقلالية وملكية عملهم، لتشجيع ريادة الأعمال الداخلية، حيث يتمتع الموظفون بحرية الابتكار داخل الشركة الناشئة.
- ✓ **تعزيز النظام الإيكولوجي للابتكار:** إقامة شراكات مع الجامعات أو المؤسسات البحثية أو خبراء الصناعة للاستفادة من المعارف والموارد الخارجية، الانخراط في مشاريع تعاونية أو المشاركة في الأحداث التي تركز على الابتكار لتحفيز الإبداع والوصول إلى شبكة أوسع.
- ✓ **تعزيز الشراكات الإستراتيجية:** تعاون مع شركاء استراتيجيين، مثل خبراء الصناعة أو الجامعات أو الشركات الناشئة الأخرى، للاستفادة من خبراتهم ومواردهم وشراكتهم، يمكن للشراكات الإستراتيجية تسريع العملية الإبداعية، أو توفير الوصول إلى أسواق جديدة، أو تعزيز قدرات الشركة الناشئة.
- ✓ **تعزيز التنوع:** اعتماد الشركات الناشئة على مبدأ تنوع فريق العمل لأجل تنوع الخبرات والمعارف والأفكار والآراء، بفضل تنوع الخلفيات وتنوع حصيلة وجهات النظر، وتختلف طريقة التعامل مع معالجة المشكلات مما ينتج حلول إبداعية أكثر.
- ✓ **توفير فرص التعلم:** اعتماد الشركات الناشئة على الاستثمار في التعلم المستمر باعتباره مبدأ أساسي لاستقطاب اليد العاملة الملائمة لثقافة الشركات الناشئة، والتي تؤمن بالتطور الوظيفي عن طريق التعلم المستمر ومن بين مبادرات التطوير المعتمدة، تقديم برامج تدريبية أو ورشات

<sup>24</sup> <https://www.rowadalaamal.com/%d8%a7%d9%84%d8%a5%d8%a8%d8%af%d8%a7%d8%b9-%d9%81%d9%8a-%d8%a7%d9%84%d8%b4%d8%b1%d9%83%d8%a7%d8%aa-%d8%a7%d9%84%d9%86%d8%a7%d8%b4%d8%a6%d8%a9-%d9%85%d8%a7-%d8%a3%d9%87%d9%85%d9%8a%d8%aa%d9%87%d8%9f/#:~:text=%D9%8A%D8%B9%D9%85%D8%84%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%88%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D8%AF%D8%A9%20%D9%84%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%85%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9,%D8%A3%D9%81%D9%83%D8%A7%D8%B1%20%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D8%AF%D8%A9%20%D9%88%D9%85%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%B1%D8%A9%20%D9%84%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%85%D9%88%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%88%D9%82.>

عمل أو فرص إرشاد لتعزيز مهارات التفكير الإبداعي للموظفين، واقتراح مفاهيم وأفكار إبداعية مبتكرة وإدراج أساليب تقنية جديدة بشكل دوري.

✓ **تشجيع التركيز على العملاء:** وضع العملاء في قلب عمليات الإبداع والسعي المستمر للحصول على تعليقاتهم ودمج آراءهم في تطوير المنتجات واستراتيجيات الأعمال، وتعزيز التواصل لوضع الحلول المبتكرة والموجهة للعملاء.

✓ **الترحيب بالفشل كفرصة تعلم:** عموماً هو أمر غير معتاد تبني مؤسسة ما مثل هذا المبدأ، إلا أنه واقعي البيئة التي تشجع الإبداع والابتكار يجب أن تكون بيئة متقبلة للفشل، وتشجع على المخاطرة وتجريب كل ما هو مبتكر أي تكون بيئة آمنة حيث ينظر إلى الفشل فيها على أنه نقطة بداية وانطلاق جديد للتعلم وانتهاج أسلوب آخر قادر على التحسين، ويتم الاحتفال بنتائج جميع التجارب سواء ناجحة أو فاشلة فنتائجها تعتبر بمثابة خبرات قيمة تساهم في النمو والابتكار.

✓ **بناء نموذج أعمال قابل للتطوير:** تعمل الشركات الناشئة على بناء نموذج أعمال خاص بها يتماشى مع طبيعة نشاطها، بينما تعمل أخرى على تطوير وصقل نموذج أعمالها باستمرار بإضافة لمسات إبداعية مبتكرة، ليكون قابلاً للتكيف ومتوافقاً مع ديناميكيات السوق ليدعم استراتيجياتها الإبداعية وتطلعات النمو المستدام لديها<sup>25</sup>.

**المبحث الثالث: دراسة نموذج شركة يسير وتطبيق نموذج مصفوفة النمو والإبداع الاستراتيجي.**  
**أولاً: نبذة تعريفية لشركة يسير.**

يسير هي شركة ناشئة جزائرية خاصة EURL تم تأسيسها في العام 2017 بواسطة الصديقان مهدي يطو ونور الدين الطيبي، وهي تقدم خدمات VTC خدمات النقل عبر تطبيق الهاتف المحمول المتاح على أنظمة iOS / Android. واختيرت تسمية "يسير" التي تجمع بين معني اليسر والسير للدلالة على تيسير عملية التنقل.<sup>26</sup>

تأسست الشركة برأس مال ابتدائي قدره 10000 دولار وقد تمكن الصديقان مهدي ونور الدين الطيبي من تطويره لتمكينها من أن تصبح الشركة الناشئة الأكثر قيمة في شمال أفريقيا حتى الآن.

<sup>25</sup> خالد أحمد: أربع استراتيجيات عمل تحتاجها كل شركة ناشئة لتحقيق نمو مستدام،

<https://www.meydanfz.ae/ar/%d8%a3%d8%b1%d8%a8%d8%b9-%d8%a7%d8%b3%d8%aa%d8%b1%d8%a7%d8%aa%d9%8a%d8%ac%d9%8a%d8%a7%d8%aa-%d8%b9%d9%85%d9%84-%d8%aa%d8%ad%d8%aa%d8%a7%d8%ac%d9%87%d8%a7-%d9%83%d9%84-%d8%b4%d8%b1%d9%83%d8%a9-%d9%86/>

<sup>26</sup><https://www.jeuneafrique.com/560363/economie-entreprises/start-up-de-la-semaine-yassir-lapplication-mobile-qui-veut-uberiser-le-transport-en-algerie/>

وأطلق التطبيق منتصف العام 2017 في الجزائر العاصمة ، وابتداء من 2018، وسّعت "يسير" نشاطها محليا و دوليا ليغطي حاليا 50 مدينة في ثمانية 8 دول هي ألمانيا ، كندا ، كوت ديفوار ، فرنسا ، جنوب أفريقيا، المغرب ، السنغال ، تونس ، حيث تضم أكثر من 5 ملايين مستخدم. وتغطي الشركة حوالي 80 ٪ من سوق النقل حسب الطلب في المغرب العربي.

تمكنت شركة يسير من جمع 193.25 مليون دولار خلال هذه السنوات الخمس من كبار المستثمرين العالميين<sup>27</sup> ، مما يجعلها واحدة من الشركات الأكثر قيمة في أفريقيا والشرق الأوسط، وتحصلت الشركة الجزائرية في 30 نوفمبر 2021 على تمويل بقيمة 30 مليون دولار من مستثمرين أمريكيين في وادي السيلكون (كاليفورنيا)).

وقد سمح هذا التمويل بمضاعفة حجم فريقها الهندسي ثلاث مرات لتلبية طموحاتها وتعزيز نموها في الأسواق الحالية من خلال المنتجات الحالية والجديدة، فضلا عن التوسع في أسواق جديدة في مختلف المناطق الاستراتيجية، خاصة في إفريقيا.

وفي 12 سبتمبر 2023، صادقت محكمة باريس التجارية على عرض يسير للاستحواذ على الشركة الفرنسية التابعة لشركة Flink، وهي منصة تسليم سريع من أصل ألماني<sup>28</sup> وكان المبلغ المدفوع هو 500,000 يورو، بينما تعهد المدير التنفيذي للشركة باستثمار 5 ملايين يورو لإعادة تمويل Flink France وبالتالي الحفاظ على 56٪ من وظائف الشركة البالغ عددها 270 وظيفة.<sup>29</sup> ووفقاً للتصنيف الذي أجرته مجلة فوربس الشرق الأوسط، صعدت يسير إلى المركز الخامس ضمن أفضل 50 شركة ناشئة ممولة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.<sup>30</sup> وقد وقرت "يسير" منذ إطلاقها أكثر من 40 ألف وظيفة غير مباشرة (سائقون وعمال توصيل) ويسجل التطبيق زيادة مطّردة من 20 إلى 40٪ في رقم أعماله الشهري<sup>31</sup>.

**بيانات تطور ونمو شركة يسير خلال الفترة 2017 – 2022<sup>32</sup>:**

27 <https://yassir.com/news/yassir-raises-150-million-in-series-b-funding-to-power-its-expansion-into-africa-and-throughout-the-world/>

28 <https://www.jeuneafrique.com/1482330/economie-entreprises/psg-flink-lalgerien-yassir-encre-de-plus-en-plus-sa-marque-aupres-des-diasporas-en-france/>

29 <https://www.lefigaro.fr/societes/le-livreur-a-domicile-flink-va-etre-repris-20230912>

30 <https://www.forbesmiddleeast.com/lists/50-most-funded-startups-2022/yassir/>

31 <https://www.france24.com/ar/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%85%D8%B1%D8%A9/20220410->

[-D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%B1-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D8%A7%D8%B4%D8%A6%D8%A9-%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%85-%D8%A8%D8%BA%D8%B2%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85](https://www.france24.com/ar/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%85%D8%B1%D8%A9/20220410-%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%B1-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D8%A7%D8%B4%D8%A6%D8%A9-%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%85-%D8%A8%D8%BA%D8%B2%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85)

[-D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%B1-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D8%A7%D8%B4%D8%A6%D8%A9-%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%85-%D8%A8%D8%BA%D8%B2%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85](https://www.france24.com/ar/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%85%D8%B1%D8%A9/20220410-%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%B1-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D8%A7%D8%B4%D8%A6%D8%A9-%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%85-%D8%A8%D8%BA%D8%B2%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85)

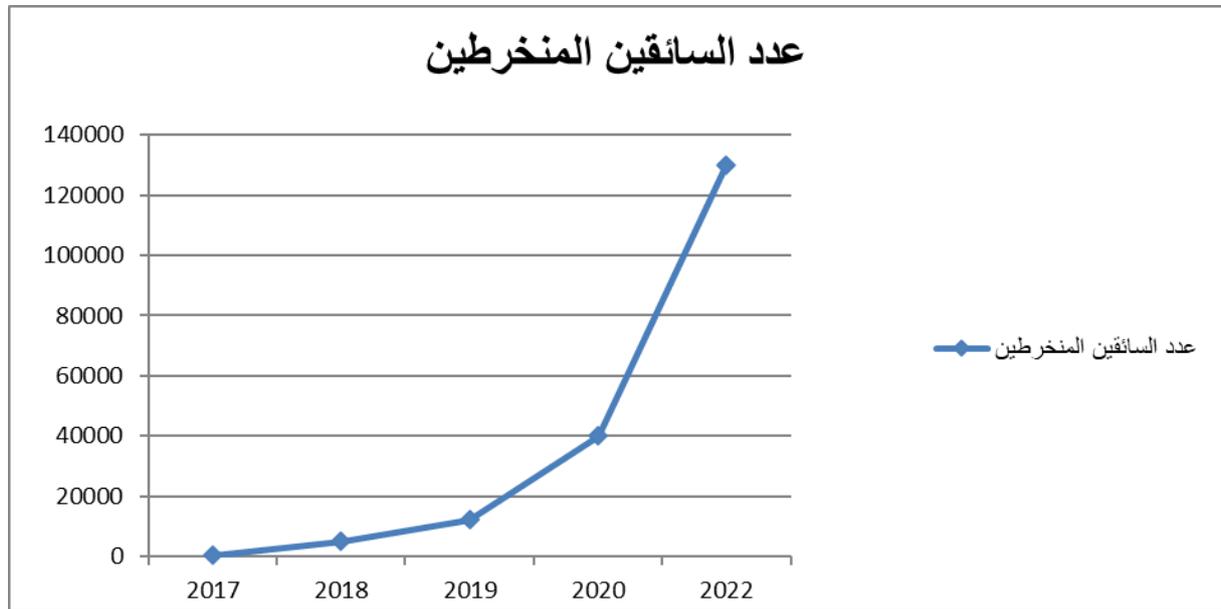
[-D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%B1-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D8%A7%D8%B4%D8%A6%D8%A9-%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%85-%D8%A8%D8%BA%D8%B2%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85](https://www.france24.com/ar/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%85%D8%B1%D8%A9/20220410-%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%B1-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D8%A7%D8%B4%D8%A6%D8%A9-%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%85-%D8%A8%D8%BA%D8%B2%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85)

32 <http://yassir.com> , <https://www.youtube.com/watch?v=tLPF0TkQc9o>

السنوات	2017	2018	2019	2020	2022
عدد الموظفين	6	80	200	760	1094
عدد السائقين المنخرطين	300	5000	12 000	40 000	130000
عدد مرات تنزيل التطبيق	1000	500000	1800000	2000000	5000000
رقم الاعمال	دينار جزائري 3000000	دينار جزائري 1200000	///	///	193,25 مليون دولار
عدد المدن المغطاة	1	12 ولاية جزائرية	17 ولاية جزائرية	25 مدينة في 5 دول	50 مدينة في 9 دول

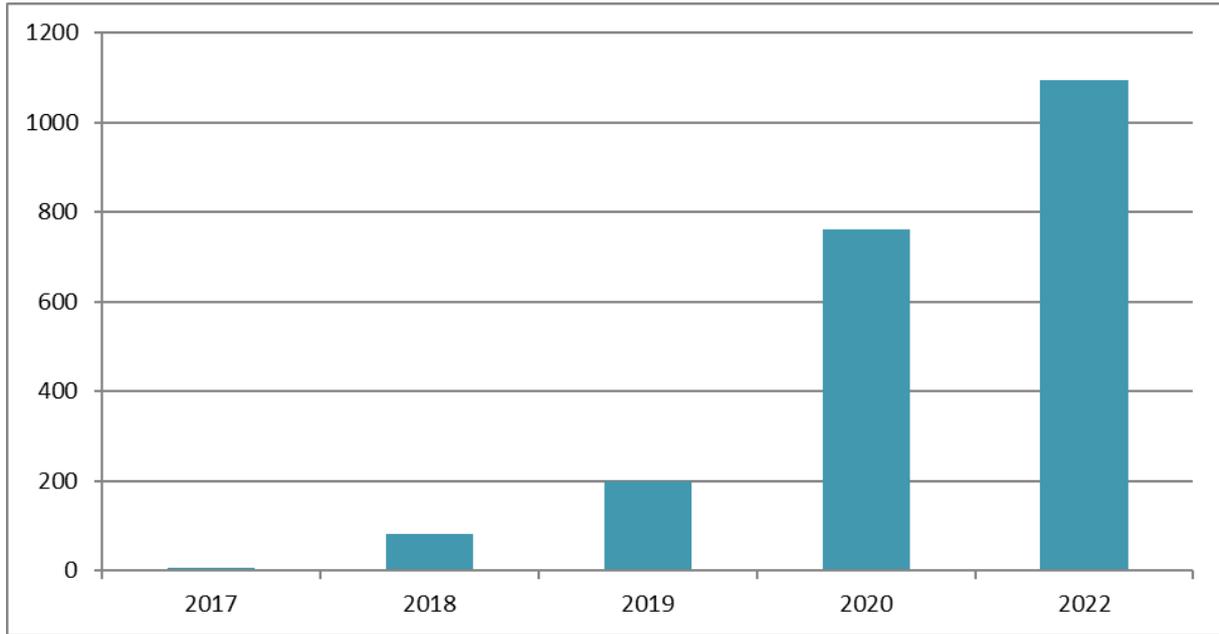
المصدر : من موقع الشركة.

الشكل 1: تطور عدد السائقين المنخرطين.



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على البيانات المجدولة اعلاه التي تبين نمو الشركة.

الشكل 2: تطور عدد الموظفين (غير السائقين) في الفترة من 2017 إلى 2022



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على البيانات أعلاه لتطور عدد الموظفين (غير السائقين) في الفترة من 2017 إلى 2022.

**التحليل الإحصائي:** من خلال تحليل الاشكال البيانية أعلاه نرى ان الشركة خلال سنواتها الثلاث الأولى كانت وتيرة نموها معقولة عادية، إلا أنه بعد 2019 حقق نموها قفزات نوعية، تجلى ذلك في ارتفاع عدد الزبائن وعدد الموظفين وعدد السائقين المنخرطين، بثلاثة اضعاف كل سنة بفضل تنويع مصادرها التمويلية، واستراتيجيات النمو والتوسع التي تعتمدها.

وتعتبر "يسير أكبر جهة توظف مهندسي الكمبيوتر في المغرب العربي - أكثر من 600 - وتطمح الشركة إلى مضاعفة هذا الرقم ثلاث مرات أو حتى أربعة أضعاف<sup>33</sup>."

#### منتجات شركة يسير:

إلى جانب خدمة سيارات الأجرة حسب الطلب، نوعت المجموعة من نشاطها وأصبحت توفر خدمات توصيل الوجبات والبقالة عبر الإنترنت، مع "يسير إكسبرس" ويبلغ "معدل وقت توصيل الوجبة 30 دقيقة وتستعد الشركة الناشئة لتطوير خدمات الدفع عبر الإنترنت الخاصة بها، وهو قطاع لا يزال في بداياته في الجزائر والمغرب وتونس، إذ يفضل العملاء دفع ثمن طلباتهم نقداً عند الاستلام.

<sup>33</sup> [https://www.lexpress.fr/monde/yassir-la-start-up-100-algerienne-qui-grandit-au-pas-de-course\\_2171478.html](https://www.lexpress.fr/monde/yassir-la-start-up-100-algerienne-qui-grandit-au-pas-de-course_2171478.html)

يقدم يسير، مثل تطبيقات Super Apps حول العالم، مجموعة واسعة من الخدمات بما في ذلك مشاركة الركوب وتوصيل الطعام / البقالة، والخدمات المالية التي يمكن للمستخدمين من خلالها الدفع والادخار والاقتراض رقمياً تشمل منتجات يسير الرئيسية ما يلي<sup>34</sup>:

- **Yassir Go** : هي منصة خدمات النقل تسمح للأفراد باختيار السائق و تحديد التسعيرة التي تناسبه.
- **Yassir Express** : خدمة توصيل البقالة والطعام التي تركز على التوصيل للمستخدمين في أقل من 30 دقيقة، إلى جانب طلب سيارات الأجرة، قامت المجموعة بتنوع نشاطها لتشمل توصيل الوجبات وتسوق البقالة عبر الإنترنت من خلال يسير إكسبرس. ويستجيب حوالي ثلاثين شاباً لـ 6000 طلب يومياً يتم تلقيها في مركز الاتصال بالجزائر العاصمة، ويقدر متوسط وقت تسليم الوجبة بثلاثين 30 دقيقة<sup>35</sup>.
- **Yassir Market** : هو تطبيق يسمح بالتسوق المباشر كأسلوب للتجارة إلكترونية فهي تربط بين المشترين والبائعين على غرار Tokopedia
- **Yassir Business** : تقديم خدمات النقل للشركات بأسلوب احترافي لتنظيم التنقلات في اطار العمل.

عوامل نجاح شركة يسير: يرتبط نجاح وتطور شركة يسير بالعوامل التالية<sup>35</sup>:

1. الخلفية التكوينية والعلمية لمؤسسي شركة يسير يتلخص فيما يلي:

✓ التكوين الذي خضع له المؤسسان السيد مهدي يطو والسيد نور الدين طيبي اللذين قاما بتأسيس شركة يسير سنة 2017 في الميدان التكنولوجي ، حيث تخرجا سنة 1998 من المدرسة الوطنية متعددة التقنيات بالحراش في العاصمة، كما استكمل نور الدين طيبي دراساته العليا في كاليفورنيا بجامعة ستانفورد (منطقة وادي السيليكون) وبعد تخرجه عمل في شركة (Antel) الشركة الرائدة في مجال المعالجات الدقيقة لأجهزة الكمبيوتر ومراكز البيانات)، وانتقل مهدي يطو الي كندا لإتمام دراساته العليا وبعد تحصله على شهادة الدكتوراه عمل في أكبر المختبرات العالمية للهندسة ؛

<sup>34</sup> <https://yassir.com/>

<sup>35</sup> <https://www.ereemnews.com/economy/2376609>

✓ تشبع الصديقان بثقافة ريادة الأعمال وعملها في الولايات المتحدة الأمريكية ضمن فرق عمل متعدد الكفاءات وتأسيسه لشركة خاصة به في منطقة وادي السيليكون أين حققت انتشارا واسعا في الولايات المتحدة والصين وسنغافورة؛

✓ تأسيس الصديقين سنة 2016 لشركة " technologies ya " والتي انبثقت منها شركة يسير؛

2. خصوبة وحادثة السوق الرقمي في الجزائر ما يشكل فرصا ذات مردودية عالية لمن يستطيع الولوج إليه واستغلاله؛

3. الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق من خلال مختلف المنتجات والخدمات، التي تنطوي على أفكار إبداعية أظهرت مدى مرونة شركة يسير، وقدراتها على استشعار حاجات السوق والمستهلكين بشكل مستمر والعمل على تلبيتها بشكل سريع.

#### تحديات الشركة:

- المنافسة الشديدة من قبل العديد من المتعاملين في الجزائر، بالإضافة إلى سيارات سيارات الأجرة أو التاكسي التقليدية، هناك شركات ناشئة مثل هيتش ، InDriver ، Coursa ، TemTem سيارات الأجرة وغيرها من تطبيقات VTC في الجزائر؛
- الاحتجاجات التي تقوم بها سيارات الأجرة التقليدية لما تسميه "المنافسة غير العادلة". وقد أدت الاحتجاجات إلى اعتداءات على مقر شركة يسير كما حصل في تونس؛<sup>36</sup>
- الإشكالات القانونية التي تعترض السائقين الذين لديهم وظائف ويستخدمون التطبيق لكسب دخل إضافي، يطرح هذا السؤال لموظفي الخدمة المدنية المؤمن عليهم بالفعل، والذين ليس لديهم الحق في ممارسة مهنة حرة لأنهم يحتاجون إلى التأمين من صندوق غير الموظفين (CASNOS). يتطلب القانون المنظم لنشاط العاملين لحسابهم الخاص أن يكون سائقو VTC منتسبين إلى CASNOS، وهو أمر محظور على موظفي الخدمة المدنية.<sup>37</sup>
- تأخر نظام الدفع الإلكتروني خاصة في الجزائر وتونس والمغرب والسنغال، إذ أكثر من 65% من سكان المغرب (أحد الأسواق الرئيسية ليسير) لا يمتلكون حسابا مصرفيا.<sup>38</sup>

<sup>36</sup> <https://www.ifm.tn/ar/article/%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF/%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%B1-%D8%AA%D9%86%D8%B4%D8%B1-%D8%A8%D9%84%D8%A7%D8%BA%D8%A7-%D8%AA%D9%88%D8%B6%D9%8A%D8%AD%D9%8A%D8%A7-%D8%A5%D9%84%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A3%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%AE%D9%84%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AD%D8%AF%D8%A7%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AE%D9%8A%D8%B1%D8%A9/65219>

<sup>37</sup> Norhan Chetti : Les taxis Yassir : ce que prévoit le gouvernement, <https://lalgerieaujourd'hui.dz/les-taxis-yassir-ce-que-prevoit-le-gouvernement/>

<sup>38</sup> <https://techcrunch.com/2022/11/07/yassir-pulls-in-150m-for-its-super-app-led-by-mary-meekeers-bond/>

## فرص النمو:

في مارس 2022 أعلنت شركة "يسير" عن خططها التوسعية في دول غرب إفريقيا وإنشاء مركز تكنولوجي في ألمانيا، تهدف الشركة من خلاله إلى جذب أفضل المواهب العالمية لمنحها ميزة تنافسية لتحفيز نموها وتعزيز مكانتها في البلدان التي تتواجد فيها بالفعل، تعمل استراتيجيات الشركة على مسارين واضحين للتوسع:

1. المزيد من التوسع الجغرافي؛

2. بناء مجموعة واسعة من الخدمات المالية؛

و حجة المزيد من التوسع الجغرافي واضحة، مع بناء الكثير من البنية التحتية التكنولوجية للشركة بالفعل على مدى السنوات القليلة الماضية، فإن التوسع في مناطق جغرافية جديدة يتطلب ببساطة عمليات تكامل جديدة للدفع بالإضافة إلى أموال مخصصة للعمليات والتسويق، وبالنظر إلى أن العديد من البلدان في أفريقيا رخيصة نسبياً للعمل فيها (فبالنسبة لجنوب أفريقيا على سبيل المثال، وفقاً لبحث أجرته Statista، من المتوقع أن ينمو السوق هناك إلى 7.3 مليون مستخدم بحلول عام 2027 ويشهد معدلات نمو سنوية مركبة تبلغ 12.5% على مدى السنوات الخمس المقبلة)<sup>39</sup>، فإن الميزانية العمومية الوافرة للشركة تجعل المزيد من التوسع الجغرافي محتملاً، هذا سيجعل يسير أكثر صعوبة في التنافس مع مرور الوقت.

وتتمثل الاستراتيجية الثانية في استخدام قاعدة مستخدميها وأعمالها الحالية كمنصة لإطلاق مجموعة قوية من المنتجات المالية التي تلبى احتياجات المستخدمين والشركات، هذا شيء بدأت الشركة بالفعل وتم التعبير عنه بوضوح كجزء أساسي من خطط نموها المستقبلية.

سيتمكن على الشركة التنقل في بيئات تنظيمية مختلفة للغاية عبر أسواقها المختلفة، والاستثمار في توطین المدفوعات وحوادم البيانات في مختلف البلدان<sup>40</sup>.

## ثانياً: تطبيق مصفوفة النمو والإبداع الاستراتيجي على شركة يسير

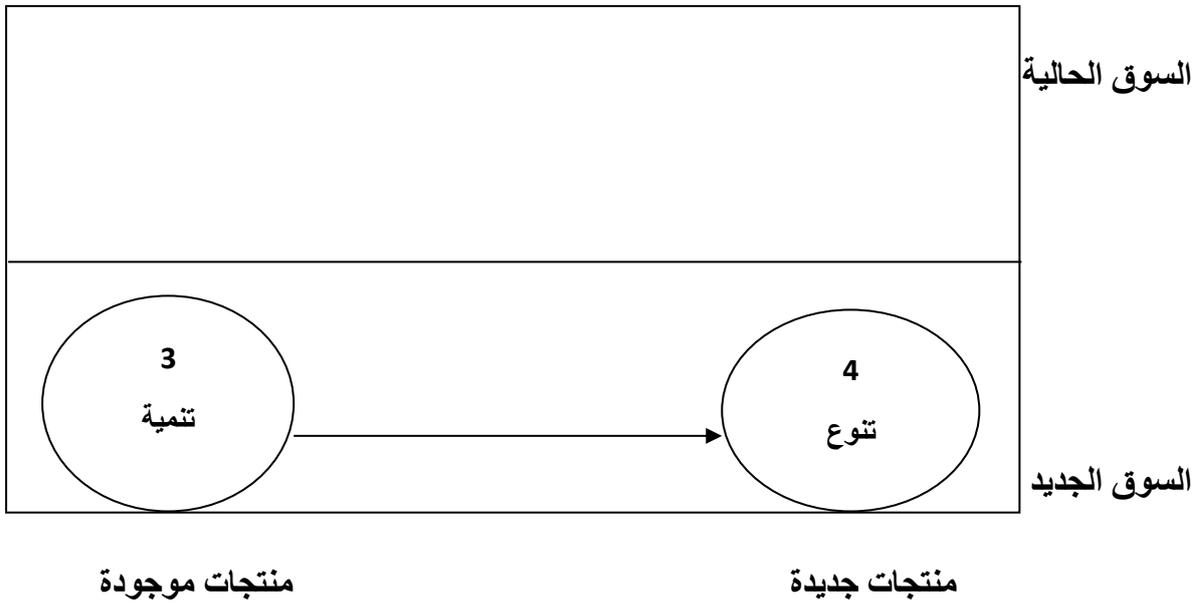
تم تطبيق نموذج مصفوفة النمو ANSOF<sup>39</sup> كونه يتناسب مع التوجهات الاستراتيجية لشركة يسير، من حيث التوسع الجغرافي وغزو الأسواق وأيضاً من حيث تنويع المنتجات وهما البعدين الرئيسيين لمصفوفة النمو، وقد قمنا بإضافة الإبداع الاستراتيجي كبعد ثالث للمصفوفة و منه نكون بصدد دراسة مصفوفة ثلاثية الأبعاد نتج عنها 8 أوضاع استراتيجية مختلفة سننظر إليها في الآتي:

39 <https://africanmarketingconfederation.org/online-shopping/>

40 MIKAL KHOSO : Yassir: Francophone Africa's Champion : A Super App from Algeria to the World, <https://www.reademergent.com/p/yassir-francophone-africas-champion>

**نموذج مصفوفة النمو<sup>41</sup>:** مصفوفة أنسوف او مصفوفة النمو هي المصفوفة التي وضعها العالم الروسي هاري إيجور أنسوف ( Harry Igor Ansoff ) كأداة لتخطيط استراتيجيات النمو و التسويق، وهي تعتمد أربع إستراتيجيات لتنمية الأعمال فهي تساعد الشركات على التطوير والنمو وتسلب الضوء على المخاطر والتهديدات المستقبلية ، وتركز على تحقيق التوازن بين مستوى الربح المطلوب و المخاطر المرتبطة بكل خيار من الخيارات الأربعة ، و للاستفادة الفعلية من هذه الاستراتيجيات بشكل افضل من الضروري الالتزام بترتيب الاستراتيجيات الأربعة على شكل حرف ( Z ) كما يلي :

الشكل رقم: 3 مصفوفة النمو Ansoff



المصدر: إبراهيم بخيتي: دور الإنترنت ومجالات تطبيقاته في التسويق، أطروحة دكتوراه بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011 ص 51.

استراتيجيات مصفوفة النمو: ينتج عن هذه المصفوفة أربع استراتيجيات نستعرضها فيما يلي:

- **استراتيجية اختراق السوق:** هنا تعمل الشركة على زيادة مبيعاتها من المنتجات الحالية المتواجدة في السوق الحالية بالاعتماد على تكثيف الجهود التسويقية بزيادة الحملات الاعلانية لجذب العملاء وتحفيزهم لاستخدام المنتج أكثر من مرة أو تخفيض السعر، هي استراتيجية الوضع الحالي باعتبار أن الأداء الحالي معروف لأن البيئة معروفة بالنمو وتمنح فرص لزيادة الأرباح.
- **استراتيجية تطوير المنتج:** تعتمد المنظمات هذه الاستراتيجية لأجل الحفاظ على حصتها السوقية وتعظيم أرباحها وخلق مصادر دخل جديدة، بطرح منتجات جديدة في السوق، طبعا بعد التغلغل

1. 41 إبراهيم بخيتي: دور الإنترنت ومجالات تطبيقاته في التسويق، أطروحة دكتوراه بجامعة الجزائر، 2002 ص 50.

في السوق وفهم طبيعة السوق ودراسة احتياجات العملاء، تتمكن من تقديم عروض جديدة متنوعة وذات جودة عالية.

إلا أن هذه الاستراتيجية تصحبها العديد من المخاطر كطول فترة تطوير المنتج، وما يتبعها من تغيرات كتغير الرغبات والاحتياجات والتوقعات وعدم التأكد من نجاح المنتج الجديد، أو دخول منتجات منافسة قبل دخول المنتج الجديد.

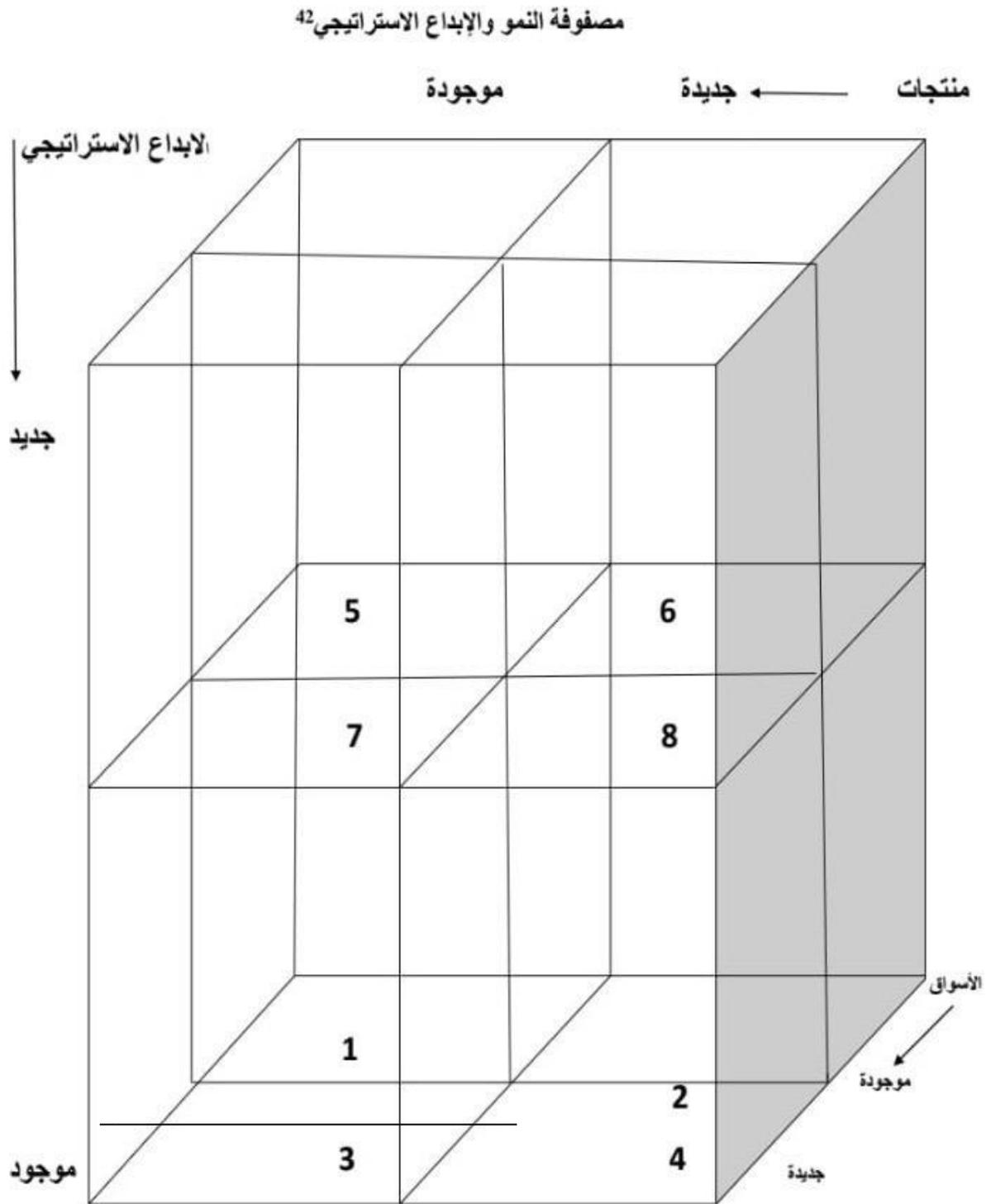
➤ **استراتيجية تطوير الأسواق:** تعمل هذه الاستراتيجية على استهداف شريحة أخرى من العملاء بنفس المنتجات الحالية أو البحث عن أسواق جديدة لتصريف المنتجات الحالية، ويرافق هذه التحركات الاستراتيجية عدة مخاطر من بينها ارتفاع تكاليف تطوير السوق في مقابل عدم التأكد من نتائج هذه الاستثمارات الضخمة، صعوبة التنبؤ في بيئة الأسواق الجديدة.

➤ **استراتيجية التنوع:** هذه الاستراتيجية تعمل على بيع منتج جديد في أسواق جديدة، بشكل مرتبط أي تكون الشركة في سوق محدد ومعروف مع تنوع قاعدة المنتجات والعروض الخاصة بها، أو بشكل غير مرتبط أي أن تدخل الشركة لأسواق جديدة وغير معروفة، وهنا تتحمل الشركة مخاطر الاستراتيجية السابقتين معا أهمها الأعباء المالية المرهقة التي تضم نفقات التطوير للمنتجات ونفقات التنوع والتوسع للأسواق، كثرة التعقيدات في العملية الإدارية بين الموردين والعملاء.

#### مصفوفة النمو والإبداع الاستراتيجي:

اعتمدنا هذه التسمية انطلاقاً من التركيز على الأبعاد التي تمثلها، فهي مصفوفة ثلاثية الأبعاد (المنتجات - الأسواق - الإبداع الاستراتيجي) تتكون من ثمانية مكعبات، حيث تمثل المكعبات الأربعة الأولى 1،2،3،4 قاعدة التحليل الإستراتيجي لـ ANSOFF، باستراتيجياتها الأربعة السابقة الذكر، وفيها بالكاد يظهر أثر الإبداع الاستراتيجي، بينما تمثل المكعبات الأربعة المتبقية في القمة 5،6،7،8 الإستراتيجيات التي تجسد فيها أثر الإبداع الاستراتيجي، والتي تقف على قاعدة المصفوفة التقليدية للنمو، وكل مربع من هذه المربعات يمثل إستراتيجية معينة، وكما يوضحها الشكل التالي:

مصفوفة النمو والإبداع الاستراتيجي<sup>42</sup>



<sup>42</sup> المصدر: إبراهيم بخيتي: دور الإنترنت ومجالات تطبيقاته في التسويق، أطروحة دكتوراه بجامعة الجزائر، 2002، ص54.

## استراتيجيات مصفوفة النمو والابداع الاستراتيجي:

- نتنتج لنا هذه المصفوفة ثلاثية الابعاد ثمان **وضعيات** استراتيجية مختلفة نستعرضها في الاتي:
- **إستراتيجية الاختراق والتغلغل:** تتجسد هذه الاستراتيجية عند بدايات اعتماد الإبداع الاستراتيجي ولا يظهر أثره، وكأن التغيير لم يظهر أصلا، ولذلك تعتبر هذه الإستراتيجية نقطة البداية للمؤسسة، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو والإبداع الاستراتيجي في الخانة رقم 1، ونلاحظ هذا في شركة يسير في السنوات الأولى من عمر المؤسسة من خلال جدول بيانات تطور ونمو الشركة سنة 2017 بحيث كان عدد موظفيها 6 وعدد السائقين 300 في بداياتها.
  - **إستراتيجية التكيف وتطوير المنتجات:** تفرض هذه الإستراتيجية على المؤسسات التي تريد البقاء، عند اشتداد المنافسة لتجد الشركة نفسها مجبرة على توجه نحو تطوير منتجاتها، أو نحو نشاط جديد أو نحو منتج جديد، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي، بالخانة رقم 2، لم تواجه شركة يسير مثل هذا الوضع في بداياتها باعتبارها السبابة في هذا المجال والمنافسة ضعيفة.
  - **إستراتيجية تنمية السوق:** هي إستراتيجية توسعية تعتمد على المؤسسة لتصريف منتجاتها وتعظيم أرباحها، ورفع حصتها السوقية، وذلك بالبحث عن سوق جديد بنفس المنطقة الجغرافية أو خارجها، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو والابداع الاستراتيجي بالخانة رقم 3، ويظهر هذا بالنسبة لشركة يسير في جدول النمو والتطور للشركة خلال الفترة ما بين سنة 2019 و2018 عند توسيع خدمات الشركة خارج العاصمة لتشمل 12 ثم 17 ولاية جزائرية.
  - **إستراتيجية التنوع في المنتجات:** تعتمد إستراتيجية التنوع في المنتجات، عند شروع المؤسسة في طرح منتجات أو خدمات جديدة في سوق جديد يستخدم أساليب إبداعية معروفة سابقا وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو والإبداع الاستراتيجي في الخانة رقم 4، وملتصق هذا في تنوع شركة يسير لطرح خدماتها في مجال توصيل السلع والبقالة.
  - **إستراتيجية الأفضلية:** تعمل هذه الإستراتيجية على دفع المؤسسة إلى استغلال الإبداع الاستراتيجي بشكل أفضل في ظل السوق الموجود لأجل تصريف منتجاتها أو خدماتها الحالية بصيغة أفضل، وتتجسد هذه الحالة في مصفوفة النمو والابداع الاستراتيجي في الخانة 5، وقد عملت شركة يسير على تبسيط استخدام تطبيقاتها لتكون متاحة لجميع فئات المجتمع.
  - **إستراتيجية التغيير:** هي الاستراتيجية التي تنتج عند تغيير المؤسسة نوعية توجهها الإنتاجي عن طريق طرح خدمة أو سلعة جديدة في ظل السوق الموجود الحالي، نتيجة ظهور اثر اعتمادها للإبداع الاستراتيجي الجديد، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو و الابداع الاستراتيجي في الخانة رقم 6، ويتجلى هذا مع شركة يسير في طرح العديد من التطبيقات المختلفة مثل Yassir

Express هو تطبيق لتوصيل الوجبات بشكل سريع و Yassir Market الذي يوفر خدمة التسوق الإلكتروني ، و حتي مجال الخدمات المالية التي يمكن للمستخدمين من خلالها الدفع والادخار والاقتراض رقميا .

➤ **إستراتيجية التوسع:** تستخدم هذه الإستراتيجية لتستفيد المؤسسة من التوجه نحو الإبداع الاستراتيجي الجديد ، بغية توسيع قاعدة عملائها ، وزيادة توزيع منتجاتها أو خدماتها الموجودة في أسواق جديد ، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو و الإبداع الاستراتيجي في الخانة رقم 7، و نلتزم هذا في شركة يسير في توسعاتها الدولية التي تصل إلى 9 دول سنة 2022 ، بالإضافة إلى تصريحاتها حول خططها التوسعية في دول غرب إفريقيا وإنشاء مركز تكنولوجي في ألمانيا ، و تهدف الشركة من خلاله إلى جذب أفضل المواهب العالمية لمنحها ميزة تنافسية وتحفيز نموها لتكون صعبة المنافسة إقليميا ودوليا .

➤ **إستراتيجية التجديد :** تستخدم إستراتيجية التجديد عند استخدام الإبداع الاستراتيجي بشكل كامل في المؤسسة بداية بالرؤية الاستراتيجية ، ثم تنمية سلع و خدمات جديدة باعتماد أساليب تسويقية و التوسعية جديدة في الأسواق الحالية، أو الاستيلاء على سوق جديد ، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو و الإبداع الاستراتيجي بالخانة رقم 8، و هذا ما تجسد في شركة يسير عند استحواذها على الشركة الفرنسية، في 12 سبتمبر 2023 تمت المصادقة على عرض يسير للاستحواذ على الشركة الفرنسية التابعة لشركة Flink ، وهي منصة تسليم سريع من أصل ألماني<sup>43</sup> وكان المبلغ المدفوع هو 500,000 يورو بينما يتعهد نور الدين الطيبي وشريكه باستثمار 5 ملايين يورو لإعادة تمويل Flink France هذا بالإضافة إلى نواياها التوسعية الأخرى .

#### نتائج الدراسة:

- تبني الإبداع الاستراتيجي كتفكير منظمي يمكن الشركات الناشئة من حيازة الميزة التنافسية المتجددة؛
- يساهم الإبداع الاستراتيجي في ابتكار أساليب وحلول للتعامل مع مختلف المشكلات في مختلف الأقسام والوحدات؛
- استخدام الإبداع الاستراتيجي لتطوير التواصل مع العملاء لتحديد النهج السلوكي المنتشر في الفئة المستهدفة؛
- وضوح رؤية ورسالة المؤسسة يمكنها من توجيه الإبداع الاستراتيجي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية؛

43 <https://www.jeunefrique.com/1482330/economie-entreprises/psg-flink-lalgerien-yassir-encre-de-plus-en-plus-sa-marque-aupres-des-diasporas-en-france/>

- يحقق الإبداع الاستراتيجي نوعاً من التوازن حيث يعمل على ابتكار الحلول الإبداعية لمختلف المشكلات الحالية في المدى القصير، ويكمل عملية التوجيه والتخطيط الاستراتيجي في المدى البعيد؛
- تعتمد شركة يسير استراتيجية تنويع المنتجات لأنها تعمل على زيادة الأرباح من جهة وتقليل نسبة المخاطر من جهة أخرى؛
- تعمل شركة يسير على زيادة نموها من خلال التوسع في الأسواق المحلية والدولية؛
- تمنح مصفوفة النمو شركة يسير الإحاطة بجميع المخاطر المصاحبة لكل وضعية استراتيجية لتتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة؛
- تعمل مصفوفة النمو والإبداع الاستراتيجي على تحديد الفجوات والاحتياجات غير الملباة في السوق التي تشكل فرص للمنظمة؛
- تعمل مصفوفة النمو والإبداع الاستراتيجي على تشجيع المخاطرة المحسوبة لتجسيد الأفكار الإبداعية انطلاقاً من قاعدة الفشل هو جزء من العملية الإبداعية.

#### توصيات الدراسة:

- من خلال النتائج التي أفرزتها هذه الورقة البحثية يمكننا اقتراح بعض التوصيات التي تتلخص في الآتي:
- ✓ تكثيف الأعمال التحسيسية والتوعوية حول أهمية الإبداع الاستراتيجي في الشركات الناشئة، وأهمية هذه الأخيرة في اقتصاديات جميع الدول؛
  - ✓ خلق بيئة عمل مشجعة للتفكير الإبداعي من خلال التواصل المثمر لنقل المعارف والأفكار، والاحتفال بالحلول المبتكرة وتقديرها؛
  - ✓ تبني الأفكار الإبداعية المبتكرة وتشجيع أصحاب المشاريع الابتكارية لتجسيدها على أرض الواقع؛
  - ✓ إلغاء جميع العراقيل من خلال إصلاح المنظومة القانونية وسن تشريعات محفزة لأصحاب الأعمال والمشاريع؛
  - ✓ إقامة أيام إبداعية خاصة بالمؤسسة لاكتشاف مواهب إبداعية جديدة وتمنح الفريق التواصل والاحتكاك والعصف الذهني المنتج.
  - ✓ التركيز على إقامة الشراكات المثمرة مع أصحاب مراكز الأبحاث والتطوير والجامعات ومختلف الفاعلين والأعوان الاقتصاديين مثل الوكالة الإبداعية Justed Studio؛
  - ✓ الاستثمار في التعلم المستمر والتطور يمكن المنظمة من البقاء في الطليعة بتطبيق ومتابعة الاتجاهات التكنولوجية الحديثة.

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم بخيتي: دور الإنترنت ومجالات تطبيقاته في التسويق، أطروحة دكتوراه بجامعة الجزائر، 2002.
2. محمد عمير نهار: "الموارد البشرية ودورها في تحسين الابداع الاستراتيجي": المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية المجلد الثامن، العدد الرابع 2017، جامعة قناة السويس كلية التجارة، مصر.
3. معن وعد الله المعاضيدي وايمن جاسم محمد: "مدى المتوافر من ابعاد الابداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العراقية" عبارة عن مقال في مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل. العدد 102 مجلد 33 سنة 2011.
4. نسرين جاسم محمد: دراسة "تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي"، مجلة دنانير، العدد 4، سنة 2013
5. ميهفان شريف يوسف: "إثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الابداع الاستراتيجي دراسة تحليلية الآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة دهوك " في العراق، سنة 2017.
6. ليتيم ناجي، بوطغان ليلي: دور استراتيجيات الابداع في تطوير مهارات الفرد داخل المؤسسات الجزائرية، مقال في مجلة "دراسات اقتصادية"، العدد 38، اوت 2019، جامعة سكيكدة، الجزائر.
7. سارة بن تومي بعنوان "محددات تطوير الإبداع الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر": أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، سنة 2020.
8. سارة ماضي وسعيدة بودريمة: المؤسسات الناشئة الخضراء كتوجه جديد نحو ريادة الاعمال المستدامة، عرض " التجربة الألمانية"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 3، 2021.
9. حسين يوسف، صديقي إسماعيل مقال بعنوان "دراسة ميدانية لواقع انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر" من حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 08 العدد: 1 - 2021.
10. حاتم علي وعبد الله محمد عبد الله: "بناء عناصر الابداع الاستراتيجي من خلال مقومات الريادة الاستراتيجية" مجلة اقتصاديات الاعمال ص 395، المجلد: 4 - العدد: 3 سنة 2023 مدينة تكريت العراق.
11. نسرين جاسم محمد: الابداع الاستراتيجي وأثره في النجاح الاستراتيجي (دراسة ميدانية في الشركة العامة للطائرات ووزارة الصناعة والمعادن)، جامعة بغداد العراق، مجلة دنانير، العدد: 4.

12. ايمن جاسم محمد ومعن وعد الله المعاضيدي دراسة بعنوان "مدى المتوافر من ابعاد الابداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العراقية (دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى) مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33، العدد 102، لسنة 2011.  
النصوص القانونية:

1. المرسوم التنفيذي رقم 20 - 254 المؤرخ في 15 - 09 - 2020 (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية).

المراجع باللغتين الإنجليزية والفرنسية:

1. Markides Costas : Strategic Innovation , MITSLOAN Management Review, Vol 38, Issue 3 , Spring 1997, available on : <https://sloanreview.mit.edu/issue/spring-1997/>
2. Strategic Innovation: A Conceptual Road Map (MIT Sloan Management Review, Vol45, Issue 2, winter 2001
3. BENACHENHOU, farida, & KARA Mostefa : Environment for the creation of business incubators and startups in Algeria : opportunities and obstacles, Entrepreneurial Business and Economics Review, *Genetics & Biodiversity Journal*, 2022, 6(3), 90–99.  
<https://doi.org/10.46325/gabj.v6i3.253>
4. Chaima Djalit :The motivations to create start-ups in the developing countries: Explorative study of Algerian entrepreneurs: 2021-06, available on :  
<http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/26269>
5. Guillaume Cairou : Startup République, *Cherche Midi*, Paris, 2018.
6. Dictionnaire of accounting and finance, Bloomsbury, Qatar Foundation Publishing, Doha, 2010.
7. Norhan Chetti : Les taxis Yassir : ce que prévoit le gouvernement, <https://lalgerieaujourd'hui.dz/les-taxis-yassir-ce-que-prevoit-le-gouvernement/>
8. <https://techcrunch.com/2022/11/07/yassir-pulls-in-150m-for-its-super-app-led-by-mary-meekers-bond/>

9. <https://hbrarabic.com/list-view/%d8%a5%d8%af%d8%a7%d8%b1%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%b4%d8%b1%d9%83%d8%a7%d8%aa-%d8%a7%d9%84%d9%86%d8%a7%d8%b4%d8%a6%d8%a9/>
10. <https://www.jeuneafrique.com/560363/economie-entreprises/start-up-de-la-semaine-yassir-lapplication-mobile-qui-veut-uberiser-le-transport-en-algerie/>  
<https://yassir.com/news/yassir-raises-150-million-in-series-b-funding-to-power-its-expansion-into-africa-and-throughout-the-world/>
11. <https://www.jeuneafrique.com/1482330/economie-entreprises/psg-flink-lalgerien-yassir-encre-de-plus-en-plus-sa-marque-aupres-des-diasporas-en-france/>
12. <https://www.lefigaro.fr/societes/le-livreur-a-domicile-flink-va-etre-repris-20230912>
13. <https://www.forbesmiddleeast.com/lists/50-most-funded-startups-2022/yassir/>
14. <https://www.france24.com/ar/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%85%D8%B1%D8%A9/20220410-%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%B1-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D8%A7%D8%B4%D8%A6%D8%A9-%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%85-%D8%A8%D8%BA%D8%B2%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85>
15. <http://yassir.com>, <https://www.youtube.com/watch?v=tLPF0TkQc9o>
16. [https://www.lexpress.fr/monde/yassir-la-start-up-100-algerienne-qui-grandit-au-pas-de-course\\_2171478.html](https://www.lexpress.fr/monde/yassir-la-start-up-100-algerienne-qui-grandit-au-pas-de-course_2171478.html)

17.<https://yassir.com/>

18.<https://www.ifm.tn/ar/article/%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF/%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%B1-%D8%AA%D9%86%D8%B4%D8%B1-%D8%A8%D9%84%D8%A7%D8%BA%D8%A7-%D8%AA%D9%88%D8%B6%D9%8A%D8%AD%D9%8A%D8%A7-%D8%A5%D9%84%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A3%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%AE%D9%84%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AD%D8%AF%D8%A7%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AE%D9%8A%D8%B1%D8%A9/65219>

19.<https://africanmarketingconfederation.org/online-shopping/>

20.MIKAL KHOSO : Yassir : Francophone Africa's Champion : A Super App from Algeria to the World, <https://www.reademergent.com/p/yassir-francophone-africas-champion>