



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة تيسمسيلت - أحمد بن يحيى الونشريسي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



شہادہ مشارک

يمنح كل من السيد رئيس الملتقى العلمي الوطني والسيد عميد الكلية هاته الشهادة
للسيد (ة): أ.د / د / أ / ط.د / ب: زلاقي حنان

نظير مشاركته (ا) في فعاليات ملتقى علمي وطني حول:

المؤسسات الناشئة والتكنولوجيا: أفق جديدة لبيئة الأعمال الرقمية في الجزائر

المنعقد يوم 29 سبتمبر 2025 بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيسمسيلت
بمداخلة موسومة بـ: تسريع نمو المؤسسات الناشئة باستخدام أداة **Lean canvas** (من التخطيط الرشيق إلى التنفيذ الفعال)

عميد الكلية

رئيس الملتقى العلمي الوطني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تيسمسيلت - أحمد بن يحيى الونشريسي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



بالتعاون مع :

مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة بجامعة تيسمسيلت

ملتقى علمي وطني عبر تقنية التحاضر عن بعد حول:

المؤسسات الناشئة والتكنولوجيا:

أفق جديدة لبيئة الأعمال الرقمية في الجزائر

يوم 29 سبتمبر 2025

الساعة 00 : 13

رئيس الملتقى الوطني : د زرادنة محمد



الرئيس الشرفي للملتقى

أ.د جمال الدين سحنون عميد الكلية



المشرف العام للملتقى

أ.د مركان محمد البشير نائب عميد الكلية

رئيس الملتقى الوطني

د. زرادنة محمد

المنسق العام للملتقى

د شنة جمال

رئيس اللجنة العلمية للملتقى

د. عبد الحميد فضيلة

رابط الجلسة الافتتاحية

<https://meet.google.com/fre-zbgn-bcz>

الجلسة الافتتاحية : 13:00 – 13:30



تلاوة آيات بينات من الذكر الحكيم

الاستماع للنشيد الوطني الجزائري

كلمة أ.د. سحنون جمال الدين ... عميد الكلية

كلمة د. زرادنة محمد... رئيس الملتقى الوطني

كلمة أ.د مركان محمد البشير ... المشرف العام للملتقى

الإعلان الرسمي عن افتتاح أشغال الملتقى الوطني

الجلسة الأولى (افتراضية): من 13:30 – 15:00

الجلسة برئاسة: د عبد الحميد فضيلة

المتدخل	جامعة الانتماء	عنوان المداخلة
أمير صفيية	المركز الجامعي البيض	دور آليات التمويل المالي في ترقية الاستثمار والمبادرات المقاولاتية: دراسة حالة
		L'environnement des startups en Algérie
نواري خيرة	l'université de Bejaia	منصات التجارة الإلكترونية ودورها في استدامة المؤسسات الناشئة
		جامعة اليزي
YOUSSEF MZIN		

أثر إستراتيجيات التسويق الرقمي على تنافسية المؤسسات الناشئة	جامعة تيسمسيلت	يخلف صفيحة
أثر منظومة الإبتكار على التحول الرقمي في المؤسسات الناشئة من الفكرة إلى التنفيذ-دراسة ميدانية الجزائر-	المركز الجامعي البيض	عمريو عبد الكريم صكري أيوب
التجربة الصينية في بناء بيئة أعمال رقمية: دروس للمؤسسات الناشئة في الجزائر	جامعة باتنة 1 جامعة الجزائر 03 جامعة باتنة 1	نوره زمورة فطيمة حميد فاتن زغدار
التكنولوجيا المالية وتمويل المؤسسات الناشئة: نحو تعزيز كفاءة التمويل وتعظيم فرص النمو - دراسة تحليلية لمنصات التمويل الجماعي في الجزائر -	جامعة قسنطينة 2	جفوط عبد الرزاق بن زين وداد
الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة(Big Data) ثنائية التحول الذكي في التسويق المعاصر	جامعة الجزائر جامعة الجلفة جامعة تيسمسيلت	لعطوي جلول الجيلاي ميسومي سماعيل عيسى
شركات غيرت قواعد اللعبة: عرض تجارب عالمية لمؤسسات ناشئة نجحت في تحقيق الريادة والتميز في بيئة الاعمال الرقمية.	جامعة الجلفة	سعيدي محمد كريم عز الدين علي
مناقشة عامة		

رابط الجلسة الأولى: (<https://meet.google.com/pym-nohy-ozz>)



الجلسة الثانية (افتراضية): من 13:30 - 15:00

الجلسة برئاسة: د. شنة جمال

المتدخل	جامعة الانتماء	عنوان المداخلة
عبد الهادي مراح ميلود بن خيرة طارى عبد القادر	جامعة الجزائر 3	تطور الأنظمة البيئية للشركات الناشئة في ظل الذكاء الاصطناعي 2020-2025 - عرض تجارب دولية-
بسام خيرة	جامعة التكوين المتواصل ديدوش مراد	التعليم المقاولاتي كآلية لتعزيز إنشاء المؤسسات الناشئة
أزمور رشيد على دحمان محمد	جامعة عين تموشنت	المؤسسات الناشئة في عصر التكنولوجيا: إطار مفاهيمي، الواقع الجزائري، والتحديات المستقبلية"

استراتيجيات التسويق الرقمي في المؤسسات الناشئة: مقاربة تطبيقية لآفاق بيئة الأعمال الرقمية في الجزائر	جامعة تيسمسيلت	عبد الحميد فضيلة حنصال ابتسام ناقل زينب
الجامعات كمحرك لريادة الأعمال القائمة على التكنولوجيا : اطار مفاهيمي متكامل للموارد لنقل التكنولوجيا ونجاح الشركات الناشئة	المركز الجامعي مغنية	محمد زين بوحجار عمار
المؤسسات الناشئة في العالم الرقمي: استراتيجيات تسويقية فعالة (من الفكرة الى السوق)	جامعة الشلف	كوثر حاج نعاس فاطمة الزهرة بوغاري
La réalité de financement des startups en Algérie	l'Université de Sétif	Anouar BOUMELIT
مقارنة تجريبية للتنبؤ بأداء المؤسسات الناشئة باستخدام نموذج LSTM - عرض تجارب دولية -	جامعة تيسمسيلت جامعة المدية	عوار عبد القادر هdroق أحمد
اطار مفاهيمي حول المؤسسات الناشئة في عصر التكنولوجيا	المركز الجامعي البيض المركز الجامعي البيض جامعة مستغانم	عبد الحليم ميلودي اكرام منال عزام إبراهيم سليماني
La transformation numérique comme levier d'optimisation des processus internes dans les startups en Algérie	جامعة بسكرة جامعة تيسمسيلت	ZEMOURA DJAMEL BOUSSAADIA ZAHIA
مناقشة عامة		

رابط الجلسة الثانية: (<https://meet.google.com/oyw-jhuo-jdb>)

الجلسة الثالثة (افتراضية): من 13:30 - 15:00

الجلسة برئاسة: د. زهرة مصطفى



عنوان المداخلة	جامعة الانتماء	المتدخل
تحليل مقارن للتجارب الدولية في دعم بيئة الأعمال الرقمية وتنمية المؤسسات الناشئة : أليات النجاح والدروس المستفادة	جامعة الوادي	الحاج العربي منصوري
	جامعة ورقلة	يوسف بوزيان
Digital Leadership Paradigms: An Analysis of Global Excellence in the Digital Business Startups Achieving Environment	المدرسة العليا للتجارة - الجزائر	أقبو نبى نور جهان
التجارة الإلكترونية داعم أساسى لبيئة الأعمال الرقمية: دراسة مسحية لتجارب دولية رائدة	المركز الجامعي - البيض	معروف جيلالي
		عامر جوهر

المؤسسات الناشئة: صناعة الابتكار في وجه التحديات	المركز الجامعي البيض	مختراري فتحة
	جامعة تيسمسيلت	زرادنة محمد
	جامعة المسيلة	بوسعادة مراد
تسريع نمو المؤسسات الناشئة باستخدام أداة Lean Canvas (من التخطيط الرشيق إلى التنفيذ الفعال)	جامعة مسيلة	مشتر فاطمة
	جامعة سطيف	ريوح منال
	جامعة مسيلة	زلاقي حنان
دور مسرعات الاعمال في نجاح المؤسسات الناشئة-تجربة دولة أستونيا-	جامعة ورقلة	إلهام منصوري
	جامعة بسكرة	شيماء منصوري
Growth Hacking Through Digital Marketing: A Modern Strategy for Algerian Start-Ups - A Comparative Analysis of Yassir and Radjem Studio	University Centre Nour El Bachir –El bayadh	Aouad Abdesselam Belahoual
	Higher School of –Oran- Economics	Kerim Zana Khouloud
المؤسسات الناشئة الإبتكارية في إيطاليا – دراسة تحليلية للفترة الممتدة ما بين 2011-2024	المركز الجامعي أفلو	عبد فريد زكريا ماحي محمد
التحول الرقمي كآلية لتشجيع المؤسسات الناشئة في الجزائر	جامعة تيسمسيلت	زيان موسى مسعود زيان بروجية علي قيداون أبوبكر الصديق
مناقشة عامة		

رابط الجلسة الثالثة: (<https://meet.google.com/ywy-ovsg-zwi>)

الجلسة الرابعة (افتراضية): من 13:30 - 15:00

الجلسة برئاسة: د. مركان محمد البشير



عنوان المداخلة	جامعة الانتماء	المتدخل
الابتكار وريادة الأعمال الرقمية: تعزيز نمو الشركات الناشئة من خلال التقنيات الحديثة ونماذج الأعمال الرقمية الفعالة	جامعة باتنة 1	دai سارة
	جامعة باتنة 1	فروجي نوح
	جامعة تيسمسيلت	بلال فاطمة زهراء
التحول نحو الأعمال الذكية: مدى جاهزية المؤسسات الناشئة الجزائرية لتبني حلول الذكاء الاصطناعي - دراسة حالة شركتي يسير وتم	جامعة تيارت	بطيب عبد الوهاب
		برية سيف الدين
دور الحكومة في تعزيز ودعم المؤسسات الناشئة لتحقيق النمو الاقتصادي	جامعة تيسمسيلت	مكاوي عمر
مدى فعالية اختيارات التسويق الرقمي في نجاح المؤسسات	جامعة تيارت	بطاهر بختة

الناشرة		
مساهمة الرقمنة في تدنية التكاليف التشغيلية في المؤسسات الناشئة (إشارة إلى بعض التجارب الرائدة)	جامعة تيسمسيلت	مجدي سالم عادل
	جامعة المسيلة	مصطفاوي الطيب
	جامعة المسيلة	رغبة طلال
المؤسسات الناشئة وأدوات التمويل الحديثة - قراءة تحليلية لتجارب دولية رائدة -	المركز الجامعي البيض	موفق سهام
		ريحة قواديرية
		بورداش شهرزاد
دور حاضنات الأعمال الرقمية في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة: دراسة حالة حاضنات الأعمال الرقمية في الجزائر	جامعة الشلف	سمير شقللو
		بن مريم محمد
		بلحمرى أحمد
تحديات المؤسسات الناشئة في بيئة الأعمال الرقمية في الجزائر (قراءة تحليلية في مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية في الجزائر)	جامعة سعيدة	شيخي عائشة
		شيخي مختارية
التسويق بالمحظى كرافعة لنمو المؤسسات الناشئة - مؤسسة "HubSpot" أنمودجا -	جامعة قالمة	هناه رمضانى
		علي معمرى
المؤسسات الناشئة بالجزائر	جامعة تيسمسيلت	بلحاج بن زيان جليلة
دور حاضنات الأعمال والمسرعات في دعم نجاح المؤسسات الناشئة: دراسة تحليلية	جامعة معسكر	بشرونل فيصل
	جامعة البويرة	بن نعمن محمد
	جامعة تيسمسيلت	رملاوي عبد القادر
مناقشة عامة		

رابط الجلسة الرابعة: <https://meet.google.com/zvh-jbiq-bdz>

الجلسة الخامسة (افتراضية): من 13:30 - 15:00

الجلسة برئاسة: د حنصال ابتسام



المتدخل	جامعة الانتماء	عنوان المداخلة
قادة عبد القادر	جامعة غليزان	التسويق الرقمي كمدخل لمواجهة التحديات وتعزيز فرص نمو الشركات الناشئة دراسة حالة شركة Yassir في الجزائر -
		نحو بيئة أعمال رقمية محفزة لنمو المؤسسات الناشئة في الجزائر: دروس من التجربة الإستونية
قريني محمد عبد اللولة	جامعة غردية	الإستراتيجيات الحديثة لتعزيز الإبتكار في المؤسسات الناشئة
		(الأليات وعوامل النجاح)
لوجاني عبد الوهاب	جامعة تيسمسيلت	
	جامعة سيدى بلعباس	جودي عبد الحق

المؤسسات الناشئة بالجزائر ودورها في الاقتصاد الرقمي	جامعة تيسسمسيلت	جمال شنة
	جامعة خميس مليانة	حسين وارد
	جامعة خميس مليانة	هشام زروقي
Islamic financing formulas their Role in promoting Emerging businesses- showcasing successful experiences	University of tissemsilt	Morkane mohamed El Bachir
تجربة e-Residency في إستونيا: نموذج عالمي لتحفيز بيئة الأعمال الرقمية ودعم المؤسسات الناشئة	جامعة تلمسان	بلحاج رضوان
دور المؤسسات الناشئة في تمويل الاقتصاد الوطني: مدخل لصناعة السياسة الاقتصادية الكلية	جامعة المسيلة	قرطاط يونس
تجارب رواد الأعمال عبر الانترنت في الولايات المتحدة (منصة Shopify)	جامعة تبسة	بلال بخوش
	جامعة الجزائر	عبدالسميع طاهر
الافق الاستراتيجية لدعم وتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر	جامعة سيدى بلعباس	قلوش عبد الله
		قازي أول محمد شكري
		سحنون سمير
Strategic Analysis of the position of Startups in Algeria in the Context of the Digital Economy: An Approach Using SWOT and PESTEL Matrices	University of Tiret	Daifalah Ahmed
	University of Tiret	Douma nasreddine
	University of Algeria	Sahouane Ali
العوائق الثقافية والاجتماعية أمام تبني التكنولوجيا في ريادة الأعمال الرقمية بالجزائر: نحو سياسات محلية داعمة للتحول الرقمي	جامعة تيسسمسيلت	بلكاوي سارة
مناقشة عامة		

رابط الجلسة الخامسة: (<https://meet.google.com/ujc-ejsd-kix>)



الجلسة الختامية

على الساعة 15:00

- قراءة توصيات الملتقى : د شنة جمال
- كلمة ختامية: رئيس الملتقى الوطني د زرادنة محمد
- الإعلان عن رفع فعاليات الملتقى: عميد الكلية أ د سحنون جمال الدين

رابط الجلسة الختامية

<https://meet.google.com/gch-xgpw-fcg>



تعليمات الملتقى

من أجل السير الحسن لأشغال الملتقى يجب على الأساتذة الأفضل إتباع الخطوات التالية:

- الدخول بالأسماء الحقيقية لكل باحث مدرج في البرنامج والتحضير المسبق لعرض الباوربوانت؛
- استعمال المتصفح **Google chrome** أثناء التحاضر؛
- استعمال السماعات للاستماع الجيد وتفادي الصدى؛
- ضرورة التأكد من جاهزية الميكروفون والكاميرا قبل بداية أشغال الملتقى؛
- غلق الميكروفون والكاميرا أثناء الاجتماع، واستعمال أيقونة طلب التدخل؛
- وجوب ضمان تدفق جيد للأنترنت، لضمان جودة التدخل أثناء التحاضر.

جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي-تسمسليت-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملتقى الوطني حول: المؤسسات الناشئة والتكنولوجيا أفق جديدة لبيئة الأعمال الرقمية في الجزائر

يوم 29 سبتمبر 2025

عنوان المداخلة: تسريع نمو المؤسسات الناشئة باستخدام أداة **Lean Canvas** (من التخطيط الرشيق إلى التنفيذ الفعال)

محور المداخلة: التكنولوجيا

مشتر فطيمة¹، ربوح منال²، زلاقي حنان³

¹ جامعة محمد بوضياف-المسيلة، fatima.mechter@univ-msila.dz

² جامعة فرجات عباس-سطيف، manel.rebbouh@univ-msila.dz

³ جامعة محمد بوضياف-المسيلة، hanane.zelagui@univ-msila.dz

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة موضوع: تسريع نمو المؤسسات الناشئة باستخدام أداة Lean Canvas (من التخطيط الرشيق إلى التنفيذ الفعال)، حيث تناولت الورقة البحثية أهمية التخطيط الرشيق كأسلوب حديث يساعد رواد الأعمال من العمل بكفاءة أكبر، من خلال تحويل أفكارهم إلى خطط قابلة للتنفيذ بسرعة وفعالية، ويرجع ذلك إلى أن أساليب التخطيط التقليدية تلتزم بخطة ثابتة منذ البداية وتكون مقعدة وتسهلك الكثير من الوقت والجهد، وتعبر أداة Lean Canvas كبديل مبسط يركز على العناصر الأساسية التي تهم المستثمرين والعملاء، تعمل هذه الأداة على توجيه التركيز نحو مشاكل العملاء وقيمتهم الفريدة والقنوات والمقاييس الرئيسية، بدلاً من مجرد التركيز على المنتج أو الحل بحد ذاته، هذا ما يمكن المؤسسات من التحقق من صحة أفكارها بشكل متواصل ومستمر مما يقلل من مخاطر تطوير منتج لا يجد قبولاً كبيراً في السوق

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الناشئة، التخطيط الرشيق، الأدوات المبتكرة، Lean Canvas

Summary: This research paper aims to study the topic of accelerating the growth of startups using the Lean Canvas tool (from agile planning to effective execution).

The paper addresses the importance of agile planning as a modern approach that helps entrepreneurs work more efficiently by transforming their ideas into actionable plans quickly

and effectively. This is because traditional planning methods are often rigid, complex, and consume a great deal of time and effort.

The Lean Canvas tool serves as a simplified alternative that focuses on the core elements of interest to investors and customers. Instead of solely concentrating on the product or solution, this tool directs the focus toward customer problems, the unique value proposition, key channels, and key metrics. This continuous validation of ideas minimizes the risk of developing a product that fails to gain significant market acceptance.

Keywords: Startups, Innovative Tools, Lean Canvas

1. مقدمة:

تعد المؤسسات الناشئة جزءاً حيوياً ومحال اهتمام جدید للعديد من دول العالم التي تسعى إلى تطوير اقتصاداتها الوطنية، وضمان التنمية المستدامة، وهذا نظراً لإسهامها الكبير تحفيز النمو الاقتصادي، من خلال توفير فرص عمل جديدة، والتحفيز على الابتكار وتعزيز المنافسة.

تواجه المؤسسات الناشئة في بدايتها العديد من الصعوبات والتحديات التي تحدد استمراريتها وخروجها ناجحة من السوق، حيث أن نسبة فشلها مرتفعة جداً، غالباً ما يكون السبب هو ضعف التخطيط واستراتيجية العمل، بالإضافة إلى عدم فهم احتياجات السوق ولعملاء بشكل كافٍ، نقص التمويل والتدفق النقدي، والمنافسة الشديدة. تعد أداة Lean Canvas إطار عمل إستراتيجي للمؤسسات الناشئة التي تستخدمها من أجل تبسيط عملية التخطيط وأعمالهم، فهي توفر توفر إطاراً منظماً لتطوير أفكار الأعمال واختبارها، مما يتيح إجراء تعديلات وتكرارات سريعة، من خلال التركيز على التخطيط الرشيق والتنفيذ الفعال.

الإشكالية: على ضوء ما سبق ذكره تتجلى إشكالية الرئيسية لهذا البحث والتي يمكن صياغتها على النحو التالي: **كيف يمكن لأداة Lean Canvas أن تساهم في تسريع نمو المؤسسات الناشئة من خلال الجمع بين التخطيط الرشيق والتنفيذ الفعال؟**

- الأسئلة الفرعية: يندرج تحت إشكالية البحث الأسئلة الفرعية التالية:

► ماهي أهم تحديات المؤسسات الناشئة؟

► كيف يمكن أن تكون Lean Canvas بمثابة خارطة طريق للتخطيط الرشيق؟

► كيف يمكن أن يساهم للتخطيط الرشيق في تسريع نمو المؤسسات الناشئة من خلال Lean Canvas؟

- الفرضيات: للإجابة على إشكالية البحث والأسئلة الفرعية تم اقتراح الفرضيات التالية:

► تواجه المؤسسات الناشئة مجموعة من التحديات الجوهرية التي تحدد بقاءها ونموها.

► تعتبر Lean Canvas أداة تخطيط استراتيجي بسيطة وفعالة، يمكنها أن تكون بمثابة خارطة طريق للتخطيط الرشيق عبر التركيز على العناصر الأساسية للنموذج التجاري.

► التخطيط الشيق هو منهجية عمل تعتمد على المرونة والتحسين المستمر، مما يجعله مناسباً جداً للمؤسسات الناشئة التي تحتاج إلى التكيف بسرعة مع التغيرات.

- أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

► تحليل التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الناشئة.

► تقييم فعالية أداة **Lean Canvas** كخارطة طريق للتخطيط الشيق، وتحديد كيفية استخدامها لتوجيه عملية تطوير المنتج وتحفيض المخاطر.

► دراسة تأثير التخطيط الشيق على تسريع نمو المؤسسات الناشئة من خلال أداة **Lean Canvas**.

- منهجية الدراسة: بالنظر إلى طبيعة موضوع الدراسة، وسعياً للإجابة عن الإشكالية المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي، فقد تم استخدام المنهج الوصفي لتوضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمؤسسات الناشئة، التخطيط الشيق، وأداة **Lean Canvas**.

2. الدراسات السابقة:

- دراسة (حسن طاهر عبد العزيز دنديس) بعنوان: تحديات تطبيق مبادئ التصنيع الشيق في الشركات صغيرة ومتعددة الحجم في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2018، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ نظام التصنيع الشيق في الشركات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى أن الضعف في الموارد العمالية ذوي الكفاءة ومقاومة التغيير من الموظفين وضعف التدريب ونقص المعرفة حول التصنيع الشيق وغياب فكرة الابداع والابتكار لدى العمال أهم خمس تحديات تطبيق التصنيع الشيق.

- دراسة (عروف راضية) بعنوان: دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير المؤسسات الناشئة الزراعية- نماذج لبعض المؤسسات الناشئة الزراعية بالجزائر-، مقال في مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة تبسة، 2025، هدفت هذه الدراسة إلى تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي كآلية حديثة في بناء وتطوير المؤسسات الناشئة الزراعية في الجزائر، وهذا في ظل التحولات الرقمية الكبيرة ومساهمتها الكمية المتزايدة في المعلومات، لضرورة تكثيف منظومة الاقتصاد نحو نمط جديد من المؤسسات الناشئة، وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من الجهد المبذول في تطبيق تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وكذلك المؤسسات الناشئة الزراعية إلا أنها ما تزال فتية وتحتاج الكثير من الوقت لكي تنتضج وتصبح قادرة على المساهمة الفعلية في الاقتصاد الوطني.

- دراسة (هاني عبد الحفيظ العزب، وآخرون) بعنوان: أثر تطبيق نظام التصنيع الشيق على الربحية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، مقال في المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 2016، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق نظام التصنيع الشيق بأبعاده المختلفة (العمليات والمعدات، التخطيط والرقابة، الموارد البشرية، العلاقة مع الموارد، العلاقة مع العميل) على أبعاد الربحية في الشركات الصناعية الأردنية وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو

دالة إحصائية عند مستوى معنوية (<0.05) بين نظام التصنيع الرشيق بمحاوره ككل وبين الربحية بمحاورها ككل، وكذلك وجود علاقة ذات دالة إحصائية بين كل محور من محاور نظام التصنيع الرشيق وبين مقاييس الربحية ككل.

3. دراسة (بايزيد كمال) بعنوان: **أهمية ومعوقات المؤسسات الناشئة (قراءة في تقرير الشركات الناشئة العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالأردن**، مقال في مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي أفلو، 2022، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مكانة هاته المؤسسات في الاقتصاد الوطني ومدى مساحتها في عملية التنمية، بالإضافة إلى التطرق لمختلف المعوقات التي تعرقل نشاطها، وتوصلت الدراسة إلى مساهمة هذه المؤسسات بأداء عالي في الاقتصاد الأردني من حيث المساهمة في الصادرات أو من حيث خلقها للوظائف، مع المساهمة المعتبرة في الناتج المحلي الإجمالي مقارنة بمساهمة قطاع تكنولوجيا الاعلام والاتصال الأردني.

4. الإطار المفاهيمي للمؤسسات الناشئة

1.3 تعريف المؤسسات الناشئة: تعرف المؤسسة الناشئة startups اصطلاحا حسب القاموس الإنجليزي: على أنها مشروع صغير بدا للتو وكلمة -up- تتكون من حزتين (start) والتي تشير إلى فكرة الانطلاق وup والتي تشير لفكرة النمو القوي، وببدأ استخدام مصطلح start-up بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، وذلك مع بداية ظهور شركات رأس المال المخاطر(Capital-risque) ليشيع استخدام المصطلح بعد ذلك، وفي أيامنا الحالية يوجد مصطلح يعرفه القاموس الفرنسي La rousse على أنها المؤسسات الشابة المبتكرة في قطاع التكنولوجيا الحديثة، بينما عرفها Paul Graham في مقاله المشهور (Growth) على أنها شركة صممت لتنمو بسرعة Growth- start up وكونها تأسست حديثا لا يجعل منها شركة ناشئة في حد ذاتها -كما أنه ليس من الضروري أن تكون الشركات الناشئة تعمل في مجال التكنولوجيا، أن تموي من قبل المخاطر أو مغامر، أو أن تكون لها نوع من خطط الخروج، الأمر الوحيد الذي يهم هو النمو ، وأي شيء آخر يرتبط بالشركات الناشئة يتبع النمو وحسب Paul Graham فإن النمو الجيد يكون بين 05 و 07 % أسبوعيا، وأحيانا بشكل استثنائي 10 %، وحسب باتريك فريديسن وهو أن تكون الشركة الناشئة لا يتعلق بالعمر ولا بالحجم ولا بقطاع النشاط، ويجب الإجابة على أربع أسئلة:¹

- استخدام تكنولوجيا حديثة.
 - نمو قوي محتمل.
 - تحتاج تمويل ضخم، جمع التبرعات الشهيرة.
 - أن تكون متأكدة من أن السوق جيد يصعب تقييم المخاطر.
- وتعرف على أنها " رياضة الأعمال تعامل مع الفكرة والإبداع والابتكار وتطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة والفرص وما شابه ذلك، أي أن فكرة المؤسسات الناشئة تدور حول مبدأ تحويل الأفكار إلى أعمال وخلق القيمة والاعتراف بالفرص وتقييمها واستغلالها، وتعرف أيضا بأنها المؤسسة التي تدرك فرص السوق، بل تحاول أيضا خلق مثل هذه الفرص بنفسها، من الضروري أن تكون نسبة الابتكار وخلق القيمة مرتفعة حتى تحظى بمستثمرين.²

- وتعزف أيضا على أنها: مؤسسات مبتكرة تنتج منتجات جديدة تتميز بمستوى مخاطرة عال.³
- حسب المادة الحادية عشر من المرسوم التنفيذي رقم 254-20 المتضمن إنشاء اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر وحاضنة أعمال" عرفت المؤسسة الناشئة على أنها: كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري وتحترم المعايير، حيث لمنح علامة مؤسسة ناشئة يجب توفر مجموعة من الشروط والمعايير في هذه المؤسسة وهي كالتالي:⁴

- ألا يتجاوز عمر المؤسسة ثمان سنوات.
- أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات مبتكرة.
- ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية.
- أن يكون رأس المال الشركة مملوكا بنسبة 50% على الأقل من أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على هذه العلامة.
- أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية.
- ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل.

2.3 خصائص المؤسسات الناشئة: تمثل خصائص المؤسسات الناشئة فيما يلي:⁵

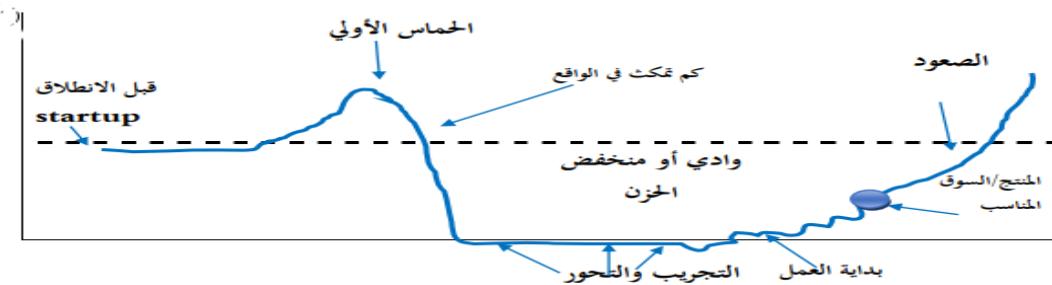
- مؤسسة حديثة العهد: تميز المؤسسات الناشئة بكونها شابة يافعة وأمامها خيارات إما التطور والتحول إلى مؤسسة ناجحة، أو أخلاق أبوابها والخسارة.
- مؤسسة أمامها فرصة للنمو التدريجي والمزيد: من السمات التي تحدد معنى المؤسسة الناشئة، هي إمكانية نمو السريع وتوليد إيراد أسرع بكثير من التكاليف التي تتطلبها للعمل.
- مؤسسة تتعلق بالتقنيات وتعتمد بشكل رئيسي عليها: يعتمد هذا النوع على التقنيات للنمو والتقدم، وال Thur على تمويل من خلال المنصات على الانترنت ومن خلال الفوز بمساعدة ودعم من قبل حاضنات الأعمال.
- مؤسسة تتطلب تكاليف منخفضة: يجل معنى المؤسسة على أنها تتطلب تكاليف صغيرة جدا بالمقارنة مع الأرباح التي تحصل عليها، وعادة ما تأتي هذه الأرباح بشكل سريع وفجائي بعض الشيء.

3.3 أهمية المؤسسات الناشئة: تلعب المؤسسات الناشئة بتحفيز أفكارها الاستثمارية ورؤوس أموالها الصغيرة دورا معتبرا في عملية التنمية، فهي تساهم في تحقيق الإقلاع الاقتصادي والتنوع الاقتصادي للدول التي تفتقر إلى ذلك، وتمس أهمية هذه المؤسسات الجانب الاجتماعي والاقتصادي لعملية التنمية، دون أن ننسى أنه مع بروز التنمية المستدامة وتطور وظائف هذه المؤسسات بز ما يعرف بالمؤسسات الناشئة الخضراء التي تساهم في تحقيق البعد البيئي بالإضافة إلى الأبعاد السابقة، وعلى العموم ففي إطار تحديد أهمية هذا النوع من المؤسسات نجد أنه تعلم المؤسسات الناشئة على كل مما يلي:⁶

- خلق فرص للعمل بشكل مباشر أو غير مباشر مما يساهم في القضاء على مشكلة الفقر ومشكلة البطالة.

- أداة فعالة لتوطن الأنشطة في المناطق النائية مما يجعلها أداة هامة لترقية تثمين الموارد المحلية وإحدى وسائل التكامل والاندماج بين المناطق.
 - تساهم في تكين الفعالت التي تتملك الأفكار الاستثمارية ولا تمتلك القدرات المالية والإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.
 - تساهم في تزويد السوق بمختلف المنتجات الممكنة وبالتالي تساهم في إحلال الواردات.
 - تساهم في تزويد مختلف المشاريع بما تحتاج إليه في عملية الاستثمار.
 - تساهم في تحسين النمو الاقتصادي من خلال القيم المضافة التي تتحققها.
- 4.3 دور حياة المؤسسات الناشئة:** أن ما يميز المؤسسات الناشئة هو النمو المستمر، إلا أن الواقع غير ذلك، فهذه المؤسسات كثيراً ما تتعرض وتمر بمراحل صعبة وتذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها نحو القمة، ويمكن ابراز ذلك من خلال المنحى التالي والمصمم من قبل Graham Paul⁷:

الشكل 01: دور حياة المؤسسة الناشئة



المصدر: بسويح مني، واقع وآفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر، حلويات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، 2020، ص 402.

المرحلة الأولى: وتبدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة، حيث يتم شنح ما أو مجموعة من الأفراد بطرح نموذجي أولى لفكرة عادلة أو جديدة إبداعية أو جديدة أو حتى مجنونة، ومن خلال هذه المرحلة يتم التعمق في البحث ودراسة الفكرة جيداً ودراسة السوق والسلوك وأذواق المستهلك المستهدف للتأكد من إمكانية تفيذه على أرض الواقع وتطويرها واستمرارها في المستقبل، والبحث عن من يمولها، وعادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى ذاتي، مع إمكانية الحصول على بعض المساعدات الحكومية.

المرحلة الثانية: مرحلة الانطلاق، في هذه المرحلة يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة، وربما أصعب شيء يمكن أن يواجه المقاول في هذه المرحلة هو أن تجد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع

ويغدو مادياً، وعادةً ما يلحاً رائد الأعمال في هذه المرحلة إلى ما يعرف ب(Friends, Family, Fools)، فغالباً ما يكون الأصدقاء، والعائلة هم المصدر الأول الذي يلحاً إليهم المقاول للحصول على التمويل، أو يمكن الحصول على تمويل من قبل الحمقى وهم الأشخاص المستعدين للمقاومة بأموالهم إذا صح القول خاصة عند البداية حيث تكون درجة المخاطرة عالية. في هذه المرحلة يكون المنتج بحاجة إلى الكثير من الترويج كما يكون مرتفع السعر، ويبدأ الإعلام بالدعابة للمنتج.

المرحلة الثالثة: مرحلة مبكرة من الإقلاع والنمو : يبلغ فيها المنتج الذروة ويكون هناك حماس مرتفع، ثم ينتشر العرض ويبلغ المنتج الذروة في هذه المرحلة يمكن أن يتسع النشاط إلى خارج مبتكريه الأوائل، فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عددعارضين للمنتج ويبدأ الفشل، أو ظهور عوائق أخرى يمكن أن تدفع المنحني نحو التراجع،

المرحلة الرابعة: الانزلاق في الوادي، وبالرغم من استمرار الممولين المغامرين (رأس المال المغامر) بتمويل المشروع إلا أنه يستمر في التراجع حتى يصل إلى مرحلة يمكن تسميتها وادي الحزن أو وادي الموت، وهو ما يؤدي إلى خروج مشروع من السوق في حالة عدم التدارك خاصة وأن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون جد منخفضة.

المرحلة الخامسة: تسلق المنحدر، يستمر رائد الأعمال في هذه المرحلة بإدخال تعديلات على منتجه وإطلاق إصدارات محسنة، لتبدأ الشركة الناشئة بالنهوض من جديد بفضل الاستراتيجيات المطبقة واكتساب الخبرة لفريق العمل، ويتم إطلاق الجيل الثاني من المنتج وضبط سعره، وتسويقه على نطاق واسع.

المرحلة السادسة: مرحلة النمو المرتفع، في هذه المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل نهائى وينخر من مرحلة التجربة والاختبار، وطرحه في السوق المناسبة، وتبدأ الشركة الناشئة في النمو المستمر وأخذ المنحني بالارتفاع، حيث يحتمل أن 22% إلى 32% من الجمهور المستهدف قد اعتمد الابتكار الجديد، لتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة.

5.3 تحديات المؤسسات الناشئة، تتمثل تحديات المؤسسات الناشئة فيما يلي:

التحديات المالية: يعد التمويل جزءاً لا يتجزأ من عملية بدء التشغيل، ستواجه أي شركة ناشئة مشاكل مالية لعدة أسباب وفي مراحل مختلفة، وهذا ما قد يدفع بعض الشركات إلى تغيير منتجاتها أو خدماتها الأساسية فقط من أجل ضمان بقائها، ومع ذلك قد تفقد مكانتها ووضعها الأصلي.

الموارد البشرية: تبدأ الشركات الناشئة عادة بمؤسس واحد أو بعض المؤسسين ومع مرور الوقت يحتاج المؤسس إلى المزيد من الخبراء لتطوير النموذج الأولي، وهو ما يطرح أمامه تحدي التفاوض مع الأشخاص وتكوين فريق وتعيين موظفين آخرين هذه العملية بالغة الأهمية للنجاح، وإذا كان المؤسس يفتقر إلى المعرفة الكافية بال المجال فقد تفشل الشركة الناشئة بسبب مشاكل إدارة الموارد البشرية.

- **آليات الدعم:** هناك عدد من آليات الدعم التي تلعب دوراً مهماً في دورة حياة الشركات الناشئة، تشمل آليات الدعم هذه الحاضنات، وجمعيات العلوم والتكنولوجيا، والمسرعات، ومراكز تطوير الأعمال الصغيرة، وما إلى ذلك، يؤدي عدم الوصول إلى آليات الدعم خذه إلى زيادة لساطر الفشل.

- **العناصر البيئية:** تعد بيئة الشركة الناشئة أكثر صعوبة وحرجة من بيئة شركة قائمة ما يجعل العديد من الشركات الناشئة تفشل بسبب قلة الاهتمام بالعناصر البيئية مثل الاتجاهات الحالية، والقيود في الأسواق، والمسائل القانونية ومن بين أهم العناصر البيئية التي تطرح تحديات أمام الشركات الناشئة نجد

● **التسويق:** من السهل البدء في العمل على فكرة ما ولكن العثور على سوق مستهدف مناسب وقاعدة عملاء محددة يشكل عقبة أمام الشركات المبتدئة، لأنها مكلفة جداً الاستعانة بمصادر خارجية من شركات الإعلان كما يمكن أن يكون توظيف موظف بدوام كامل لإدارة وسائل التواصل الاجتماعي أمراً مكلفاً خاصة وأن هذه النفقات تكون على جانب أعلى في المراحل الأولية من بداية النشاط.

● **المنافسة:** تدخل المنافسة الشرسة إحدى أكبر التحديات التي تواجهها الشركات الناشئة، خاصة في ظل ظهور العديد من نماذج الأعمال التجارية عبر الإنترنت، والتي شكل تحدياً بالنسبة لأصحاب المشاريع الناشئة.

5. التخطيط الرشيق

1.5 تعريف التخطيط الرشيق: هو نهج من لإدارة المشاريع، يركز على قابلية التكيف والتعاون والتحسين المستمر، في حين أن المنهجيات التقليدية عادةً ما تتضمن خططاً تفصيلية بشكل مُسبق، فإن التخطيط الرشيق يتيح إجراء تعديلات بناءً على ملاحظات المستخدمين.⁸

ويعرف أيضاً على أنه: هو عملية تنظيم وإدارة العمل بطريقة من، فبدلاً من اتباع خطة صارمة وثابتة، تتضمن عملية التخطيط الرشيق تقسيم المشروع إلى مهام أصغر، وتحديد أولوياتها، وإنجازها في دورات قصيرة تسمى دورات سريعة، يساعدنا هذا النهج على تعديل خطة المشروع المزنة كلما جمعنا معلومات جديدة أو حصلنا على ملاحظات من العملاء.⁹

2.5 فوائد التخطيط الرشيق: مع التغير المستمر في احتياجات المستخدمين وزيادة تعقيد مشاريع التطوير، يمكن أن يؤدي التحول إلى التخطيط الرشيق إلى زيادة كفاءة دورات التطوير، فيما يلي بعض فوائد التخطيط الرشيق للمشاريع¹⁰:

- **تحسين قابلية الاستخدام:** يضمن دمج ملاحظات من المستخدمين وأصحاب المصلحة الآخرين أن البرنامج يلبي احتياجاتكم.

- **التسليم التدريجي:** يتم تقسيم المشاريع الرشيقية إلى أجزاء صغيرة يمكن إدارتها، مع اعطاء الأولوية لتسليم الميزات الأكثـر قيمة في مرحلة مبكرة من دورة حياة المشروع للحصول على ملاحظات أسرع.

تحسين المستمر: تعمل الفرق الرشيقية بانتظام على مراجعة عملياتها والبحث عن فرص لتحسين الكفاءة والجودة والفعالية بمرور الوقت

- **القدرة على التكيف**: توفر المرونة مساحة واسعة للمرونة: فهي تشجع على تكيف خطة المشروع بناءً على المتطلبات والأولويات وظروف السوق المتغيرة.

3.5 مستويات التخطيط الرشيق: تمثل فيما يلي: ¹¹

- **الرؤية**: توفر الرؤية نظرة عامة على الهدف النهائي للمؤسسة، وهي استراتيجية وتحاوز أي مشروع واحد، توفر الرؤية طريقة لتقدير الإجراءات ذات الصلة من خلال سؤال بسيط، (كيف يساهم هذا في تحقيق الرؤية؟) تكون الرؤى في أفضل حالاتها عندما تكون مثيرة وملهمة وقابلة للتحقيق وجريئة، عادةً ما يقاس نطاق الرؤية بالسنوات.

-**خارطة الطريق**: خارطة الطريق هي مجموعة من النتائج الرئيسية لتحقيق الرؤية، يتم توثيق كل نتيجة على أنها (ملحمة) (قصة كبيرة ومتصلة)، من منظور "العميل" (حيث يتم تعريف العميل على أنه أي شخص سيستخدم النتيجة ويستفيد منها). نطاق خارطة الطريق هو 18 شهراً اسمياً.

-**الإصدار**: الإصدار هو مجموعة من أهم (أكبر قيمة) قصص خارطة الطريق التي يمكن تقديمها في وقت قصير نسبياً - قصير بما يكفي بحيث لا يتغير تركيز العمل خلال الإطار الزمني للإصدار (ثلاثة أشهر بشكل اسمي)، يتم ترتيب القصص حسب الأولوية بحيث إذا تأخر الجدول الزمني، يتم إكمال وتسليم القصص الأكبر قيمة.

-**التكرار**: التكرار هو دورة عمل قصيرة (تستغرق أسبوعين في العادة)، يقوم خلالها الفريق بتسليم مجموعة فرعية مفيدة من الإصدار، يجب أن تكون كل قصة للتكرار صغيرة بما يكفي ليتم إكمالها خلال التكرار، يبدأ كل تكرار بالتخطيط وينتهي بمراجعة ما تم تسليمه واستعراض حيث يتم مناقشة التحسينات على عملية Agile ، التكرار هو جوهر Agile ، لأنه يعزز الشعور القوي بالعمل الجماعي والتركيز والتقدم.

-**اليوم**: يجتمع أعضاء الفريق كل يوم في اجتماع قصير وحيوي يقفون فيه، حيث يجبر كل شخص على ثلاثة أسئلة: ماذا أنجحت أمس؟ ماذا سأنجح اليوم؟ ما هي العوائق المحتملة التي قد تعيق تقدمي؟ الغرض من الاجتماع اليومي هو مواءمة وتنسيق عمل الفريق، بالإضافة إلى تشجيع المسائلة عن التقدم المحرز.

4.5 منهجيات التخطيط الرشيق: تمثل منهجيات التخطيط المرن فيما يلي: ¹²

- **سکروم(Scrum)** : هو إطار عمل رشيق لتطوير البرمجيات مصمم لتقدير القيمة بشكل متكرر وتدرججي، يركز هذا الفرع من المنهجيات الرشيقية على تبني استراتيجية تطوير منتج شاملة ومرنة، حيث يعمل فريق التطوير كوحدة واحدة لتحقيق هدف مشترك، تشمل العناصر الأساسية لإدارة المشاريع باستخدام سکروم ما يلي :

• **الدورات**: (Sprints) هي دورات عمل قصيرة ومحددة بوقت، يركز فيها الفريق على إنجاز مجموعة من المخرجات من قائمة مهام المنتج، تستمر هذه الدورات عادةً من أسبوع إلى 4 أسابيع، مما يحافظ على تركيز المشروع ومرoneyته.

- **الاجتماعات اليومية (Daily Stand-up Meetings):** تُعرف أيضًا باسم "الاجتماعات اليومية لسكروم"، وهي اجتماعات قصيرة (عادةً من 15 إلى 20 دقيقة) تُعقد كل يوم خلال الدورة، يستغل الفريق هذا الوقت لمناقشة التقدم، وتحديد العقبات، والتأكد من توافق الجميع.
- **قائمة مهام المنتج (Product Backlog):** هي قائمة ذات أولوية بالميزات، والمتطلبات، والإصلاحات للمشروع بأكمله. إنها وثيقة حية تتتطور على مدار المشروع مع ظهور معلومات جديدة.
- **قائمة مهام الدورة (Sprint Backlog):** هي مجموعة فرعية من قائمة مهام المنتج، وتشمل قائمة محددة بالبنود التي سيعمل عليها فريق التطوير خلال دورة معينة، تُنشأ هذه القائمة أثناء تخطيط الدورة وتعكس ما يعتقد الفريق أنه يمكن إنجازه في ذلك الإطار الزمني.
- **اجتماعات مراجعة الدورة (Sprint Review Meetings):** تُعقد في نهاية كل دورة، وهي فرصة للفريق لعرض ما أنجزوه وجمع الملاحظات من أصحاب المصلحة.
- **الاجتماعات الاسترجاعية للدورة (Sprint Retrospectives):** اجتماع آخر يُعقد في ختام الدورة، وهو فرصة للفريق للتفكير فيما سار على ما يرام، وما لم يسر كذلك، وكيف يمكنهم تحسين عملتهم للدورة التالية.

ـ كانبان (Kanban) : هو إطار عمل بصري يُستخدم في التخطيط الرشيق وتطوير البرمجيات. يركز على التسلیم المستمر ويشجع الفريق على تحديد حجم العمل قيد الإنجاز (WIP) لتقليل المدر وتحسين سير العمل، تساعد لوحات كانبان على تصور سير العمل، حيث تمثل الأعمدة المراحل المختلفة للعملية، على سبيل المثال، تصنف لوحة كانبان بسيطة من ثلاثة أعمدة المهام تحت المشروع إلى: "قيد الانتظار (To-do)" ، و"قيد التقدم (In-progress)"، و"تم الإنجاز (Done)" ، تقدم لوحات كانبان أيضاً مرونة في إدارة المهام وتتيح رؤية واضحة لحالة بندو العمل.

ـ التصنيع الحالي من الهدر (Lean Manufacturing): تطوير البرمجيات الحالي من الهدر (Lean Software Development) هو منهجية رشيقه مستوحة من مبادئ التصنيع الحالي من الهدر، تعرف هذه منهجية أيضاً بنهج الحد الأدنى للمنتج القابل للتطبيق (Minimum Viable Product - MVP) ، وتركز على تحسين الإنتاج وتقليل الهدر، تعمل هذه منهجية على تقليل الخطوات غير الضرورية في عملية التطوير، وتعطي الأولوية للتركيز على الميزات الأساسية، وتشجع على تعاون الفريق، يساعد استخدام هذه الطريقة في عملية التخطيط الرشيق على خفض التكاليف ويتبع الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء المتغيرة والاتجاهات السوق.

¹³ 5.5 مبادئ التخطيط الرشيق: لإجراء تخطيط رشيق بفعالية، تتطلب الفرق مجموعة من المبادئ وهي:

- **التخطيط على مستويات متعددة:** التخطيط السريع ليس نشاطاً ملحة واحدة، ولكنه عملية مستمرة ومتكررة تحدث على مستويات مختلفة من التفاصيل والآفاق الزمنية. على سبيل المثال، يمكن لفرق التخطيط على المستوى الاستراتيجي (الرؤية، خريطة الطريق، المحفظة)، والمستوى التكتيكي (الإصدار، المنتج، الميزة)، والمستوى التشغيلي (النكرار، السباق، المهمة). كل مستوى من مستويات التخطيط له غرضه ونطاقه ومدته الخاصة، ويجب أن تكون متواقة ومتسقة مع بعضها البعض.

- **التخطيط بشكل تعاوني:** التخطيط الرشيق ليس نهجاً من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى، ولكنه عملية تعاونية ومشاركة تتضمن جميع الأدوار وأصحاب المصلحة ذوي الصلة، مثل مالك المنتج والتطوير الفريق ومدير سكرروم والعملاء والمستخدمين والجهات الراعية. من خلال التخطيط معاً، يمكن لفرق الاستفادة من وجهات نظر المشاركين ومعارفهم ومهاراتهم المتنوعة، والتأكد من أن الجميع لديهم فهم مشترك والتزام بالخططة.

- **التخطيط لتحقيق القيمة:** لا يعتمد التخطيط الذكي على المهام أو الأنشطة، بل على القيمة والنتائج. يجب أن تركز الفرق على تحديد وتقليم عناصر العمل الأكثر قيمة وأهمية أولاً، وترتيب أولوياتها وفقاً لقيمة أعمالهم، وقيمة العميل، والمخاطر، والإلحاح، والتأثيرات. يجب على الفرق أيضاً تحديد وقياس القيمة التي تقدمها باستخدام مقاييس واضحة ذات معنى، مثل رضا العملاء والإيرادات والجودة وتعليقات المستخدمين.

- **التخطيط للتغيير:** التخطيط الرشيق ليس جامداً أو ثابتاً، ولكنه مرن وقابل للتكييف، يجب أن تتوقع الفرق التغيير وتقبله، وأن تكون مستعدة لتعديل خططها بناءً على المعلومات الجديدة وتعليقات التي تتلقاها، ويجب على الفرق أيضاً مراجعة خططها وتحديثها بانتظام، واستخدام البيانات والأدلة التجريبية للتحقق من صحة افتراضاتها وقرارتها. يجب على الفرق أيضاً تحب الإفراط في التخطيط أو التخطيط الناقص، وإيجاد التوازن الصحيح بين التخطيط الكافي والتخطيط أكثر من اللازم.

- **التخطيط للتعلم:** لا يقتصر التخطيط الرشيق على التنفيذ فحسب، بل يتعلق أيضاً بالتعلم والتحسين. يجب على الفرق استخدام خططها كدليل، وليس كعقد، والتعامل معها كفرضيات، وليس كحقائق، يجب على الفرق أيضاً تجربة واختبار أفكارهم وحلولهم، والتعلم من نجاحاتهم وإخفاقاتهم. يجب على الفرق أيضاً إجراء مراجعات ومراجعات في نهاية كل تكرار أو سباق، وتحديد وتنفيذ التحسينات والإجراءات التي يتعين عليهم اتخاذها لتحسين عملية التخطيط وأدائهم.

6. أداة Lean Canvas النشأة المكونات المميزات

1.6 تاريخ نشأة Lean Canvas

نشر آش موريا نموذج (Lean Canvas) في كتابه "إدارة الأعمال الرشيقية (Running Lean)" عام 2010. وقد قام بتطويره كاستجابة لنموذج "لوحة نموذج العمل التجاري (Business Model Canvas)" للأليكس أوستفالدر، كما هو موضح في كتاب "ابداع نموذج العمل التجاري (Business Model Generation)" يوضح موريا أن "العديد من الأمثلة في الكتاب كانت توضح نماذج أعمال لشركات معروفة مثل Apple وSkype"، بعد

أن حققت نجاحها". ويضيف: "كنت مهتماً أكثر بـ'عملية التعلم' التي أوصلتهم إلى هناك"، قام موريا بتكييف خطط أوستفالدر البسيط المكون من صفحة واحدة، بهدف جعل الوثيقة "عملية قدر الإمكان" و"خطة تكتيكية أو خططاً أساسياً يوجه رائد الأعمال أثناء انتقاله من مرحلة الفكرة إلى بناء شركة ناشئة ناجحة."

من نموذج الأعمال الحالي، أزال موريا عناصر مثل الشركاء الرئيسيين والأنشطة الرئيسية وعلاقات العملاء والموارد الرئيسية. ثم استبدلها بالمشكلة والحل والمقاييس الرئيسية والميزة غير العادلة.

يشرح موريا أن هذه الإضافات تهدف إلى مساعدة رواد الأعمال على التركيز على المخاطر المحتملة لأعمالهم، وهي فكرة مستوحاة من مبادئ منهجية "الشركات الناشئة الرشيق" لإريك ريس.¹⁴

2.6 تعريف Lean Canvas: هي أداة مصممة لمساعدة رواد الأعمال على تخطيط أعمالهم. إنه بديل لخطة العمل التقليدية، والتي يمكن أن تستغرق وقتاً طويلاً وتتكلفة إنتاجها، Lean Canvas هي وثيقة من صفحة واحدة تحدد العناصر الأساسية التسعة لنموذج العمل: المشكلة، شريحة العملاء، عرض القيمة الفريد، الحل، القنوات، تدفقات الإيرادات، المقاييس الرئيسية، الميزة غير العادلة وهيكل التكلفة. يسمح هذا الإطار البسيط لأصحاب المشاريع بتحديد شرائح العملاء الرئيسية وعرض القيمة بسرعة وكفاءة، بالإضافة إلى التركيز على إنشاء نموذج أعمال بسيط.¹⁵

2.6 المكونات الرئيسية في Lean Canvas: يتكون نموذج Lean Canvas من 09 وحدات كما يلي:¹⁶

- **شرائح العملاء:** يختص بالتركيز على العملاء المستهدفين وأين يمكن العثور عليهم، هذا مشابه جا لفئة العملاء في نموذج الأعمال هنا، من الضروري أن نفهم من هو العميل المثالي، وكيف يمكن التقرب منه وتوصيل القيمة المعروضة له/لها، تعرف أكثر على شرائح فئات العملاء.

- **المشكلة:** يعتبر تحديد المشكلة واحداً من أهم الخطوات التي يمكن اتخاذها في طريق حل هذه المشاكل، بالنسبة للشركات التي تقوم بتطوير منتجات وخدمات جديدة، أو حتى لرواد الأعمال في المشاريع التقنية، فهذه عملية هامة يتم من خلالها تحديد فرصة للمشروع الريادي عبر حل هذه المشكلة. علاوة على ذلك، فإن تحديد المشكلة بشكل صحيح هو ما يميز الشركات الناشئة الناجحة عن الآخرين، ساعد نموذج العمل الرشيق في تثبيت مبدأ أن حل المشكلة يعد حاسمة في تطوير الأعمال. يحدد هذا المربع المشاكل ذات الأولوية القصوى التي يواجهها الزبائن هنا، من المفيد التركيز فقط على المشكلة الأساسية التي يواجهها الزبائن أو المشكلات الثلاثة الأولى على الأكثر.

-**عرض القيمة الفريد:** القيمة المعروضة المميزة هي ببساطة مساعدة العملاء على إنجاز الوظائف والمهام باستخدام طريقة فريدة، ترتبط هذه القيمة المعروضة ارتباطاً وثيقاً بالعميل، وتحدف إلى حل مشكلة العميل / الألم المحدد في الصورة الرمزية للعميل، يعد مصطلح "عرض القيمة الفريد" مسمى براق يستهدف تأكيد أن القيمة المعروضة يجب أن تكون مميزة، تشير القيمة أحياناً إلى "المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة"، لكنه في الواقع يشمل تفاصيلاً أكثر من ذلك بكثير، المزيد من التفاصيل عن القيمة المعروضة.

الحلول: يتطلب إيجاد الحل المناسب وقتا وجهدا، هنا، يمكن استخدام إطار نموذج عرض القيمة الفريدة والذي يمكن أن يساعد كثيرا في اكتشاف الحل أو القيمة التي ينبغي تقديمها. تنص استراتيجية اللين "Lean" على أن هذا الحل عبارة عن مسودة تحتاج إلى تحسين مع كل دورة من مراحل التطوير، بحيث يتم تطوير النموذج كمسودة أولى ثم يتم العودة للنظر في كل المكونات وتطويرها مرة ثانية وثالثة وهكذا.

القنوات: تصف "القنوات" كيفية وصول القيمة المعروضة إلى العميل، هنا، نأخذ في الاعتبار الطرق المختلفة التي تمكننا من الوصول إلى العميل وتقديم عرض القيمة، تعرف أكثر على القنوات.

تدفقات الإيرادات: يصف تدفق الإيرادات كيف تولد الأعمال الدخل، الإيرادات مصطلح واسع إلى حد ما، ويشير إلى الدخل الذي تتحقق الشركة خلال فترة زمنية ما، تعرف أكثر على مصادر تدفق الإيرادات

هيكل التكلفة: تعتبر التكاليف الثابتة والمتغيرة جزءا أساسيا من التكاليف التي يستلزمها نجاح أي مشروع تجاري. تعرف أكثر على هيكلية التكاليف.

المقاييس الأساسية: تم تقديم المقاييس الرئيسية هنا بدلا من الموارد الرئيسية في نموذج الأعمال لمساعدة رواد الأعمال على فهم متى يسيرون على المسار الصحيح من خلال قياس مؤشرات أعمالهم وتقديرها ومراقبتها.

3.6 كيفية استخدام Lean Canvas

الشكل 02: نموذج Lean Canvas الذي اقترحه آش موريا

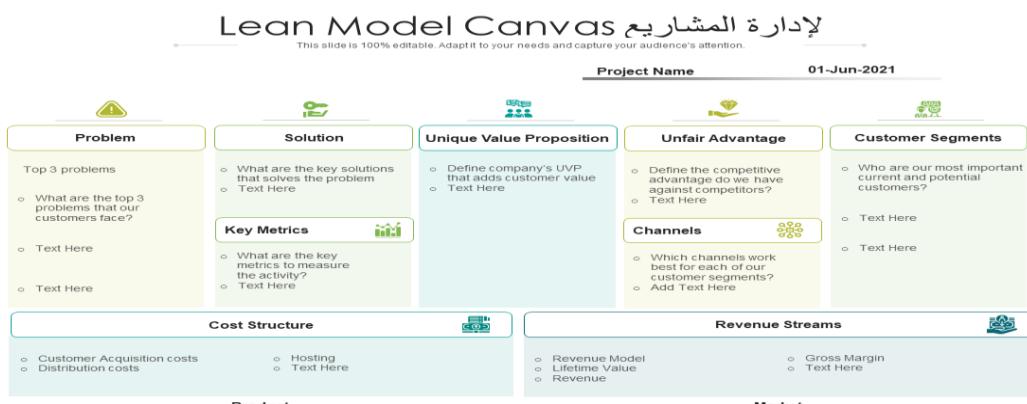


Source: <https://business-builder.cci.fr/guide-creation/la-bonne-idee-de-creation-dentreprise/lean-canvas-la-mise-en-pratique-du-lean-startup>

هناك تسعه مربعات في Lean Canvas : المشكلة، والحل، والمقاييس الأساسية، وعرض القيمة الفريدة، والميزة غير العادلة، والقنوات، وشائعات العملاء، وهيكل التكلفة، وتدفقات الإيرادات، يخدم كل صندوق غرضا محددا في مساعدة الأعمال على تحضير استراتيجيتها، تشكل هذه الصناديق التسعه جسم Lean Canvas ويجب ملؤها بالترتيب من اليسار إلى اليمين، المربع الأول هو المشكلة وهو المكان الذي تحدد فيه المشكلة التي سيحلها عملك، يمكن أن يكون هذا أي شيء من حاجة المستهلك إلى مشكلة على مستوى الصناعة، المربع الثاني هو الحل

حيث تشرح كيف ستحل المشكلة، تأكّد من أن تكون محدّداً في هذا المربع لأنّه حجر الزاوية في اللوحة القماشية بالكامل، المربع الثالث هو المقاييس الأساسية وهو المكان الذي تسرد فيه مؤشرات النجاح الرئيسية لمشروعك مثل تكلفة اكتساب العملاء أو عائد الاستثمار، يجب أن تكون هذه المقاييس قابلة للقياس وسهلة الفهم للمستثمرين أو الشركاء المحتملين، المربع الرابع هو عرض القيمة الفريدة حيث تشرح ما الذي يجعل حلك مختلفاً عن أي شيء آخر في السوق، المربع الخامس هو ميزة غير عادلة حيث تشرح ما الذي يجعل حلك يبرز من المنافسة وينحك ميزة عليها، يمكن أن يكون هذا أي شيء من التكنولوجيا المسجلة الملكية إلى ميزة المحرك الأول، المربع السادس هو القنوات حيث تسرد كيف تخطط للوصول إلى عملائك المحتملين مثل الإعلان عبر الإنترنت أو طرق التسويق التقليدية، المربع السابع هو شرائح العملاء حيث تسرد من هم عملاؤك المستهدفون ولماذا يجب عليهم شراء منتجك أو خدمتك، يمكن أن يشمل ذلك الخصائص الديموغرافية مثل العمر أو الجنس أو الموقع ولكن أيضاً الاهتمامات أو القيم التي تتعلق بمنتجك أو خدمتك، المربع الثامن هو هيكل التكلفة حيث تحدد تكلفة إنتاج الحل وتقدّمه بالإضافة إلى تكلفة اكتساب العملاء، أخيراً، المربع التاسع والأخير هو Revenue Streams وهو المكان الذي تسرد فيه مقدار الأموال التي تتوقع جنيهاً من كل شريحة من العملاء بالإضافة إلى نوع طرق الدفع التي ستقبلها (بطاقات الائتمان، PayPal، إلخ). ستساعدك هذه المعلومات على التخطيط للنفقات المستقبلية والميزانية لجهود التسويق، من خلال ملء هذه المربعات التسعة بالمعلومات ذات الصلة حول فكرة عملك، يمكنك بسرعة رسم استراتيجية لإطلاق منتجك أو خدمتك والحصول على فهم أفضل لما يتطلبه الأمر لإنجاحها. يوفر Lean Canvas أيضاً مثيلاً مريئاً رائعاً لما يجب القيام به ويسمح لأصحاب المشاريع بتعديل استراتيجية بسهولة بناءً على التعليقات أو المعلومات الجديدة التي يتلقونها، يمكن أن يساعد استخدام Lean canvas رواد الأعمال على توفير الوقت والمال عند التخطيط لاستراتيجية أعمالهم لأنّها تساعدّهم على التركيز على العناصر الأكثر أهمية في خطة أعمالهم وتنعّهم من الانغماس في التفاصيل الأقلّ أهمية، كما أنه يسهل على المستثمرين أو الشركاء فهم ما ستذهب إليه أعمالهم وينحّهم الثقة في استراتيجية الشركة وإمكانات النجاح.¹⁷

الشكل 03: مثال عن نموذج Lean Canvas



Source : <https://www.slideteam.net/blog/aelaa-10-qawalib-qumashiat-mae-eayinat-waamthila?lang=Arabic>

3.6 فوائد Lean Canvas : تمثل فيما يلي:¹⁸

- السرعة في الإنشاء والتحديث: قد تستغرق النماذج التجارية التقليدية وقتا طويلا، مع Lean Canvas ، يمكن للمؤسسين رسم أفكارهم في دقائق، مما يجعلها مواتية لجلسات العصف الذهني والتغييرات المتكررة.
- التركيز على النقاط الأساسية: يركز Lean Canvas فقط على المهام والعناصر الأكثر أهمية، مما يضمن الوضوح والتواصل الفعال.
- هيكل التكلفة ومصادر الدخل: تتيح فهم واضح لنموذج التسعير ومصادر الدخل المحتملة، وهو أمر بالغ الأهمية لجذب المستثمرين وتوجيه نمو شركتك الناشئة.
- التوجه نحو القيمة: يتيح مربع "القيمة الفريدة المقترحة" في Lean Canvas للشركات الناشئة تحديد ميزتها التنافسية أو ميزتها غير العادلة في السوق.

7. علاقة Lean Canvas بالنمو السريع والتنفيذ الفعال

يساهم Lean Canvas في النمو السريع والتنفيذ الفعال للشركات الناشئة عن طريق التركيز على المشكلة والحلول، والتحقق السريع من الافتراضات من خلال التجربة والتجربة، وتحديد أولويات العناصر الأساسية للعمل، مما يقلل من خاطر إهانة الموارد ويمكن الشركات من التكيف بسرعة مع ظروف السوق المتغيرة

1.7 مساعدة Lean Canvas في النمو السريع¹⁹

- التركيز على حل المشكلة: بدلاً من بناء منتج كامل أولاً، يركز Lean Canvas على فهم المشكلة التي يعاني منها العميل، مما يسمح للشركات الناشئة بإيجاد حلول ذات قيمة حقيقة وتحقيق توازن المنتج مع السوق بشكل أسرع
- التجربة والتجربة السريع: شجع Lean Canvas رواد الأعمال على التحقق من صحة افتراضاتهم من خلال التجربة المستمرة وتجربة الأفكار بناءً على ملاحظات العملاء، مما يساعدهم في عملية التطوير والتحقق من صحة نموذج العمل .
- وثيقة حية ومرنة: يعتبر Lean Canvas وثيقة حية يمكن تعديلها بسهولة في المراحل المختلفة لتطوير الأعمال، مما يسمح بالتكيف السريع مع الظروف المتغيرة في السوق وزيادة سرعة النمو .

2.7 علاقة Lean Canvas بالتنفيذ الفعال²⁰:

- تحديد المجالات عالية المخاطر: يركز Lean Canvas على المجالات التي تنطوي على أكبر قدر من عدم اليقين والمخاطر في الشركات الناشئة، مما يساعد على معالجتها مبكراً ويساهم في التنفيذ الفعال وتجنب الأخطاء المكلفة .

- **الأولوية للعناصر القابلة للتنفيذ:** يوجه النموذج رواد الأعمال إلى تحديد العناصر الأكثر خطورة في نموذج العمل والتي تؤدي مباشرة إلى اتخاذ إجراءات، مما يحسن من كفاءة التنفيذ ويوجه الموارد نحو الأولويات الصحيحة .

- **تبسيط عملية تخطيط الأعمال:** من خلال تقديم إطار عمل من صفحة واحدة، يُبسط عملية التخطيط، مما يمكن المؤسسين من التركيز على الجوانب الأساسية لنماذج أعمالهم وتنفيذها بفاعلية وكفاءة أكبر.

3.7 نماذج واقعية Lean Canvas الناجحة

- **شركة Apple**

الشكل 04 : Lean Canvas شركة Apple

Lean Canvas Analysis of Apple

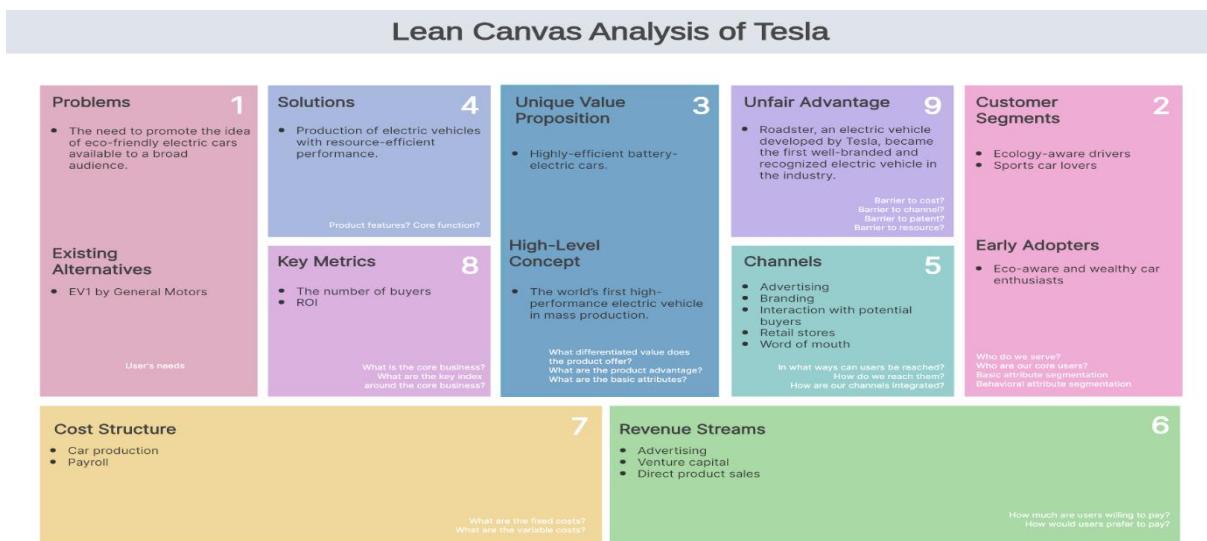


Source : <https://boardmix.com/examples/lean-canvas-example/>

في مثال Apple's lean canvas ، يمكننا أن نرى أن المشكلة الرئيسية هي أن أجهزة الكمبيوتر كانت بعيدة عن أن تكون سهلة الاستخدام ، وبالتالي يجب أن يكون قطاع المستخدمين هو كل من يستخدم الكمبيوتر ، مثل موظفي المكاتب والطلاب ، لذا فإن الحل والقيمة الفريدة التي تقدمها الشركة هو جهاز كمبيوتر محمول يتميز بسهولة الاستخدام وتصميم عصري ، القنوات التي اختاروها هي الإعلانات والتواصل المباشر مع العملاء والتسويق الشفهي ، يأتي مصدر الإيرادات من المبيعات المباشرة ، وتحتوي هيكلية التكاليف على تكاليف الإنتاج والتسويق. المقاييس الرئيسية لشركة Apple هي عائد الاستثمار وعدد العملاء الأوائل ، وأخيراً الميزة غير العادلة للعلامة التجارية هي استراتيجية لها الواضحة والموجزة للإصدارات المستقبلية.

- **شركة Tesla**

الشكل 05 : Tesla Lean Canvas

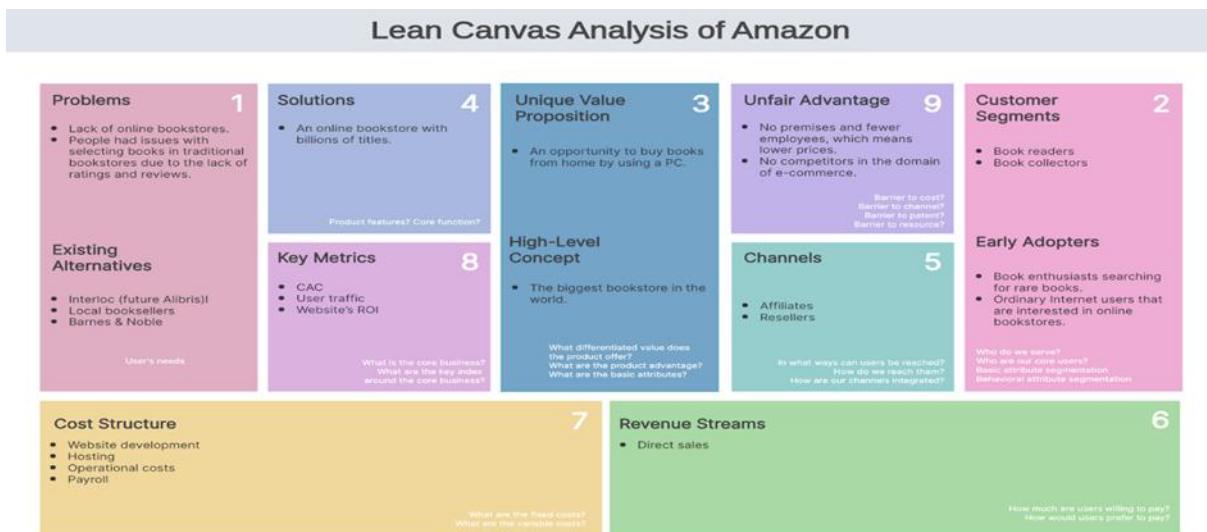


Source : <https://boardmix.com/examples/lean-canvas-example/>

يوضح مثال Tesla على نموذج Lean Canvas أن المشكلة الرئيسية هي الترويج للسيارات الصديقة للبيئة لعدد أكبر من الناس، وبالتالي فإنهم يستهدفون السائقين المهتمين بالبيئة ومحبي السيارات الرياضية، القيمة الفريدة التي تقدمها العلامة التجارية والحل الذي تقدمه هو السيارات الكهربائية ذات الأداء الفعال، القنوات التي تستخدمها هي الإعلان والتفاعل المباشر مع المشترين ومتاجر البيع بالتجزئة والتسويق الشفوي تأتي إيراداتها من المبيعات المباشرة ورأس المال الاستثماري، وتكون هيكلية تكاليفها من إنتاج السيارات والإعلان، الميزة غير العادلة لـ Tesla هي سيارة Roadster ، والتي تعد أشهر سيارة كهربائية على الإطلاق.

- شركة Amazon

الشكل 06 : Amazon Lean Canvas



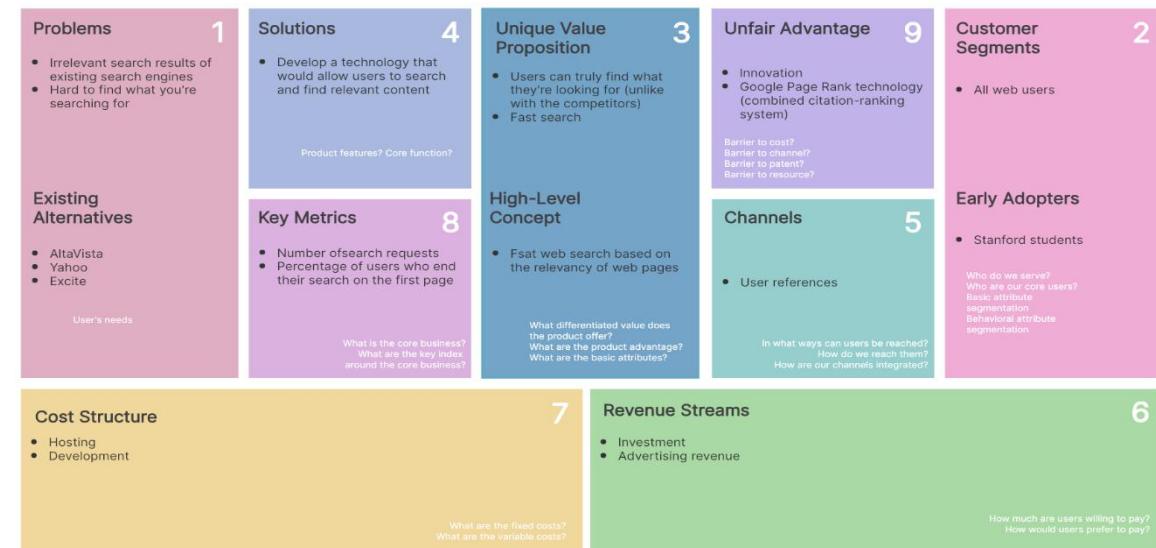
Source : <https://boardmix.com/examples/lean-canvas-example/>

يشير مثال نموذج Amazon البسيط إلى وقت إطلاقه في عام 1994 في ذلك الوقت، كانت المشكلة الرئيسية هي نقص المكتبات الالكترونية وعدم توفر تقييمات للكتب المتاحة بسهولة، لذلك قدمت الشركة عرضاً فريداً يتمثل في شراء الكتب عبر الإنترنت من خلال متجر إلكتروني يضم ملايين العناوين المتاحة، أما القنوات التي نراها في النموذج هي الشركات التابعة والموزعون للكتب، يأتي تدفق أمازون من المبيعات المباشرة، بينما تتضمن تكاليفها تطوير الموقع الإلكتروني واستضافته وصيانته، المقاييس الرئيسية هي تكلفة اكتساب العملاء وعائد الاستثمار، أخيراً تمثل الميزة التنافسية لأمازون في أنها لا تمتلك أي مبانٍ أو موظفين، مما ساهم في خفض أسعار المنتجات.

- شركة Google

الشكل 07: Google Lean Canvas

Lean Canvas Analysis of Google



Source : <https://boardmix.com/examples/lean-canvas-example/>

يوضح المثال التالي على نموذج Lean Canvas أن المشكلة الرئيسية التي تواجه Google هي نتائج البحث غير ذات الصلة على الإنترنت. لذلك، كانت القيمة الفريدة التي قدمتها لجميع مستخدمي الويب هي تقنية جديدة تسمح لهم بالبحث بسرعة عن أي شيء يحتاجون إليه. من المثير للاهتمام أن نرى أن القناة الوحيدة التي تستخدمها هي مراجع المستخدمين، تأتي إيرادات الشركة من الاستثمارات والإعلانات، بينما تتكون تكاليفها من تطوير الأداة واستضافتها. المقاييس الرئيسية هي عدد طلبات البحث وعدد النتائج التي يتصفحها كل مستخدم. الميزة غير العادلة لـ Google هي الابتكار الذي جلبته.

8. خاتمة:

في الأخير تعد Lean Canvas أداة قوية ونهاجا قائما حل مشكلات المؤسسات الناشئة ، فهي توفر طريقة بسيطة وشاملة لتخطيط الأعمال، مما يمزود المؤسسات الناشئة بخارطة طريق واضحة للتنقل في بيئه السوق المتقلبة، وذلك من خلال الجمع بينها والتخطيط الرشيق ، فكلالها يعتمد على المبادئ المنهجية للتحسين المستمر والابتكار، ومع ذلك يركز كل منهما على جوانب مختلفة: Lean Canvas يركز على صياغة نموذج العمل والتحقق من صحته للمؤسسات الناشئة، بينما التخطيط الرشيق فهو المنهجية الأشمل التي تستخدم Lean Canvas كأداة أساسية لتطوير المنتجات والخدمات التي تلبي حاجة حقيقة في السوق.

9. توصيات الدراسة:

بناءا على ما تم تقديمها خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من التوصيات التالية:

- البدء بفكرة مميزة ومبتكرة تقدم حلولا لمشاكل حقيقية في السوق وتستهدف شريحة كبيرة منه.
- استخدام أبحاث السوق لمعرفة توقعات العملاء ورغباتهم حول ما تقدمه.
- الاستثمار في البحث والتطوير ، مما يعزز من موقعها التنافسي.
- التحسين البنية التحتية للتكنولوجيا، فالاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وأنظمة الأتمتة يساعد الشركات الناشئة على تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية، مما يعد مؤشرا إضافيا على النمو.
- استخدام أبحاث السوق لمعرفة توقعات العملاء ورغباتهم حول ما تقدمه
- إجراء تحليل SWOT لفهم نقاط القوة والضعف في الشركة، والفرص والتهديدات في السوق، مما يساعد في صياغة استراتيجيات فعالة.
- إقامة تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات ناشئة أخرى.
- تقديم منح إلى المؤسسات الناشئة في قطاعات محددة، لدعم المؤسسات التي قد تظطر إلى الإغلاق مجرد أزمة نقدية قصيرة الأجل.
- توفير بيئه ملائمه ومشجعه وداعمه لنمو للمؤسسات الناشئة.

8. قائمة المراجع:

-
- ¹ - بن زاير مبارك وآخرون، المؤسسات الناشئة بين مشروع التأسيس وتحديات الواقع، حلويات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، ص 22.
- ² - مخانشة أمنة، المؤسسات الناشئة في الجزائر (الإطار المفاهيمي والقانوني)، مجلة صوت القانون، جامعة خميس مليانة، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص 771.
- ³ - خداوج ريح وشوقى قبطان، واقع المؤسسات الناشئة: عرض تجارب دولية وعربية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المكز الجامعي بريكة، المجلد 06، العدد 02، 2023، ص 116.
- ⁴ - زميت أسماء وبهادف رحمة، المؤسسات الناشئة في الجزائر بين تحديات الواقع ومتطلبات التطوير، مجلة بوداكس، جامعة مستغانم، المجلد 13، العدد 02، 2024، ص 04.
- ⁵ - نجاح بولودان، منهجية المؤسسة الناجحة المرونة لمواجهة حالة عدم اليقين عند رواد الأعمال، مجلة بوداكس، جامعة مستغانم، المجلد 13، العدد 02، 2024، ص 120.
- ⁶ - بايزيد كمال، أهمية ومعوقات المؤسسات الناشئة (قراءة في تقرير الشركات الناشئة العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالأردن)، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المكز الجامعي أفلو، المجلد 04، العدد 01، 2022، ص 61-62.
- ⁷ - بسويد مني، واقع وآفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر، حلويات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، 2020، ص 402-403.
- ⁸- <https://applyee.com/blog/agile-planning/>.
- ⁹ - <https://www.teamwork.com/blog/agile-project-planning/#what-is-agile-planning>
- ¹⁰ - <https://clickup.com/ar/blog/159331/how-to-create-an-agile-project-plan>
- ¹¹ - <https://www.vorne.com/learn/accelerants/agile/>
- ¹² - <https://clickup.com/blog/how-to-create-an-agile-project-plan/>
- ¹³ - <https://fastercapital.com/arabpreneur/>
- ¹⁴ - <https://www.canva.com/online-whiteboard/lean-canvas/>
- ¹⁵ - <https://fastercapital.com/arabpreneur/The-Lean-Canvas/>
- ¹⁶ - رفعت أبو شعبان، إطار نموذج الأعمال الرشيق Lean Canvas ، متوفرة على الرابط: <https://riable.com/read/lean-canvas/ar> ، تاريخ الاطلاع: 2025/08/27

¹⁷- <https://fastercapital.com/arabpreneur/The-Lean-Canvas>

¹⁸ - <https://startup-house.com/blog/lean-canvas-startup-business-model-guide>

¹⁹ - <https://visible.vc/blog/what-is-a-lean-canvas/>

²⁰ - <https://study.com/academy/lesson/lean-canvas-definition-principles.html>