

**How to Cite:**

Mouna, A., Youcef, A., & Mahyiddine, M. (2024). Innovation green business models in startups: Case study of the Algerian Startup Ecotashira. *International Journal of Economic Perspectives*, 18(11), 2546–2558. Retrieved from <https://ijeponline.org/index.php/journal/article/view/738>

## **Innovation green business models in startups: Case study of the Algerian Startup Ecotashira**

**PhD. Araar Mouna**

University of Larbi Tebessi Tebessa, Entrepreneurship and Organization  
Management Laboratory, Algeria  
Email: [mouna.araar@uni-tebessa.dz](mailto:mouna.araar@uni-tebessa.dz)

**Dr. Abaidia Youcef**

University of Larbi Tebessi Tebessa, Entrepreneurship and Organization  
Management Laboratory, Algeria  
Email: [youcef.abaidia@uni-tebessa.dz](mailto:youcef.abaidia@uni-tebessa.dz)

**Dr. Mekahlia Mahyiddine**

University of Larbi Tebessi Tebessa, Entrepreneurship and Organization  
Management Laboratory, Algeria  
Email: [Mahyiddine.mekahlia@uni-tebessa.dz](mailto:Mahyiddine.mekahlia@uni-tebessa.dz)

**Abstract**---This article explores the crucial role that startups play in fostering green business model innovation by identifying several key concepts and their interrelationships. Through a case study of the startup Ecotashira, which aims to provide innovative solutions in the field of sustainable vertical farming through its innovative product eco dalle tile, by analyzing their current business model, identifying strengths and weaknesses along with potential opportunities and threats and this enhancing the understanding of how these enterprises can contribute to driving sustainable development and the many challenges they face in the field of green innovation in Algeria, The findings of the study indicate that startups occupy a central role in providing innovative solutions that facilitate environmental conservation while enhancing economic productivity, helping existing organizations to change their traditional business models in strategic partnerships, and this helping to create a more sustainable future for future generations. The study concludes with key recommendations.

**Keywords**---Green business models, startup, innovation, Ecotashira.

## I. تمهيد:

في ظل التحديات البيئية المتزايدة التي يواجهها العالم اليوم، ومع تزايد الوعي بالآثار السلبية للتغير المناخي، واستنزاف الموارد الطبيعية، والتلوث البيئي على الاقتصاد والمجتمع، أصبح التوجه نحو نماذج الخضراء ضرورة ملحة وليس مجرد خيار. إلا أن الأمر ليس بالسهولة المتوقعة بل يتطلب إعادة تفكير في كفاءات إنشاء وتنفيذ هذه النماذج، وهنا يأتي دور الابتكار كعنصر حاسم في هذا التحول الأخضر والذي لا يقتصر على تقديم منتجات وخدمات صديقة للبيئة فحسب، بل يمتد ليشمل إعادة تصميم لسلسلة القيمة، من خلال تطوير تقنيات جديدة للإنتاج، العمليات، التوريد وحتى التسويق بطريقة تراعي الاعتبارات البيئية. والجزائر، كغيرها من الدول النامية، في مرحلة انتقالية نحو اقتصاد أكثر استدامة، تسعى جاهدة لتشجيع الابتكار في نماذج الأعمال الخضراء، وفي هذا السياق، برزت المؤسسات الناشئة كمحرك رئيسي للابتكار في هذا المجال، حيث تقدم من خلالها حلولاً مبتكرة تساهم في معالجة المشكلات البيئية وتحقيق التنمية المستدامة.

لهذا نجد أن العديد من المؤسسات الناشئة الجزائرية التي تبنت هذا النهج من الابتكار، خصوصاً من فئة الشباب خريجي المعاهد التقنية والجامعات أنها لاتزال في مراحل إنشائها الأولى نظراً لحدثة الموضوع، ولعل من بينها المؤسسة الناشئة **Ecotashira** كنموذج يحتذى به في البحث عن حلول مبتكرة في مجال الأعمال الخضراء.

### الإشكالية:

على ضوء ما سبق يمكن أن تتمحور إشكالية هذا المقال حول السؤال الرئيسي التالي:

كيف تساهم المؤسسة الناشئة **Ecotashira** في النهوض بالابتكار ضمن نماذج الأعمال الخضراء؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الأساليب التي اتبعتها **Ecotashira** لتطوير وتنفيذ ابتكارها في مجال نماذج الأعمال الخضراء؟
- كيف تؤثر الابتكارات التي تقدمها الشركة على الاقتصاد المحلي والعالمي من جهة وعلى البيئة من جهة أخرى؟
- كيف يمكن تعزيز دور المؤسسات الناشئة في دفع عجلة الابتكار في نماذج الأعمال الخضراء على المستوى الوطني؟

### الفرضيات:

استناداً إلى الإشكالية والأسئلة الفرعية، نقترح الفرضيات التالية:

- يؤدي الابتكار في نماذج الأعمال الخضراء التي تقدمها هذه المؤسسات إلى تحسين الأداء البيئي وخلق فرص اقتصادية جديدة في الجزائر.
  - يلعب التعاون بين المؤسسات الناشئة والجهات الحكومية والأكاديمية دوراً حاسماً في تعزيز الابتكار في نماذج الأعمال الخضراء.
  - تؤثر السياسات الحكومية الداعمة للابتكار الأخضر بشكل إيجابي على قدرة المؤسسات الناشئة على تطوير وتنفيذ نماذج أعمال مستدامة.
- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة:
- تساعد هذه الدراسة في فهم كيف تساهم المؤسسات الناشئة، في تعزيز الابتكار في نماذج الأعمال الخضراء، مما يعكس تحقيق أهداف الاستدامة البيئية.

- الحلول العملية التي تقدمها هذه المؤسسات لمواجهة التحديات البيئية الحالية.

- تعزيز الوعي بأهمية نماذج الأعمال الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة.

### أهداف الدراسة:

- تحديد دور المؤسسات الناشئة في تعزيز الابتكار في نماذج الأعمال الخضراء.
- التعرف على التحديات التي تواجهها المؤسسات الناشئة في تنفيذ نماذج الأعمال الخضراء.
- تقديم توصيات عملية للمؤسسات الناشئة لتعزيز الابتكار في نماذج الأعمال الخضراء بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة.

### منهجية الدراسة :

نظراً لطبيعة الدراسة وتماشياً مع الموضوع في محاولة لتحقيق أهداف الدراسة، كان من الضروري اتباع المنهج الوصفي التحليلي والذي يتم من خلاله استكشاف العناصر الأساسية للدراسة وتحديد العلاقة بينهما، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، لما له من دور في إبراز العلاقة بين العناصر المدروسة بكل واقعية

أولاً: المؤسسات الناشئة

لم يكن ظهور المؤسسات الناشئة وليد الصدفة أبدا وإنما كان سببه الثورة الرقمية وتراكماتها خلال القرن الماضي ، أما فيما يتعلق بعبارة "المؤسسات الناشئة"، فقد تم استخدامها لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1976 حين تحدثت مجلة FORBS الأمريكية الشهيرة في إحدى مقالاتها عن انتشار شركات متخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، (Roucham Benziane , Mahmoudi Houcine, 2021) ، نذكر منها :

-شركة Hewlett-Packard في عام 1939 والمعروفة ب HP حيث قام David Packard بتصميم وتطوير شركته والتي حققت نجاحا هائلا في مجال الكمبيوتر .

-شركة Apple في عام 1976. Steve Jobs اطلق مفهوم الكمبيوتر الشخصي في مرابه ، جنبا إلى جنب مع صديقه Steve Wozniak .

-شركة Microsoft على Bill Gates والمتخصصة في البرمجيات بواشنطن.

-في عام 1994 العملاق Amazon الموقع المتخصص في التجارة الإلكترونية عالميا على يد Jeffrey Bezos .

-في عام 1997 GOOGLE في مرآب لتصليح السيارات من طرف Larry Page و Sergueï Brin .

-في 2004 Facebook على يد Mark Zuckerberg في ولاية كاليفورنيا.

ومع الاعتقاد بان الإنترنت أصبحت مصدر لتحقيق الشهرة والثروة ظهرت العديد من المؤسسات الناشئة في تلك الفترة أطلق عليها بمؤسسات الدوت كوم (Com) ، لكن في أواخر التسعينيات خرجت الأمور عن السيطرة وبدأت تلوح مظاهر أزمة في الأفق أطلق عليها بأزمة او بفقاعة الدوت كوم (Osterwalder, 2004)

أظهرت هذه الأزمة أن تواجد المؤسسات على مستوى الإنترنت ليس هو الشيء الذي يخلق النجاح وإنما أشياء أخرى كثيرة كالانطلاق من الاحتياجات الفعلية للعميل والبحث على الحلول البسيطة التي تخلق الثروة حتى وان بقيت ضمن دائرة الرقمية كخاصية تميزها.

### 1. تعريف المؤسسات الناشئة

ليس هناك تعريف متفق عليه عالميا ولهذا ارتأينا أن نورد البعض منها:

-هي عبارة عن منظمة مؤقتة تبحث عن نموذج عمل قابل للتكرار وقابل للتطوير (Nyman, 2020)

-ERIC RIES في كتابه The Lean Startup والذي يعتبر من أهم المراجع يعرفها بأنها : هي مؤسسة إنسانية صممت

لخلق منتج جديد او خدمة جديدة في ظل عدم التأكد (Caillard & Paris, 2018)

-وضع LUGER تعريف يتضمن السمات الأكثر استخداما وتطبيقا في عملية تحديد وقياس ما إذا كانت المؤسسة ناشئة أصلا، من بين

المعايير هي: مؤسسة جديدة -مستقلة-نشطة (Luger & Koo, 2005)

-PAUL GRAHAM عرفها على انها منظمة صممت لتنمو بسرعة، كما أنه ليس من الضروري أن تعمل في القطاع التكنولوجي أو

أن تحصل على تمويل مخاطر أو أن يكون لها أي نوع من "خطط الخروج"، الشيء الوحيد الأساسي هو النمو وكل شيء آخر يتم ربطه بها فهو يتبع النمو (Paul Graham).

-تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الناشئة

أصدر المشرع الجزائري المرسوم التنفيذي رقم 20/254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 المتعلق بإنشاء اللجنة الوطنية للمنح علامة "مؤسسة الناشئة" و "المشاريع المبتكرة" و "الحاضنات" مع تحديد مهامه وتشكيلها وطريقة سيرها، وقد ذكر هذا المرسوم في فصله الرابع عن شروط منح علامة "مؤسسة ناشئة"، حيث نصت المادة 11 منه على أنه: تعتبر "مؤسسة ناشئة" كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري وتحترم المعايير التالية:

-يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة ثماني سنوات.

-يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة الناشئة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة؛

-يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحددها اللجنة الوطنية.

-أن يكون رأسمال الشركة مملوكا بنسبة 50 %، على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمد أو من طرف مؤسسات

أخرى حاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة".

-يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيها لكفاية.

-يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل

مما سبق نستنتج أن المؤسسة الناشئة هي فكرة إبداعية (منتج أو خدمة أو طريقة تسويق) يتبناها رائد أعمال أساسها حل مشكلة وفي بحث

دائم ومتواصل على نموذج أعمال مثالي مريح ومستدام وقابل للتطبيق في الواقع و النمو في ظل ظروف عدم التأكد والمخاطرة العالية.

## 1.1 أهميتها

### 1.1.1 من الناحية الاقتصادية:

- على المستوى الفردي تمثل فرصة للثراء، حيث تشير البيانات التجريبية إلى أن اغنياء العالم هم في الغالب أصحاب مؤسسات ناشئة؛  
- على المستوى الكلي تساهم في النمو الاقتصادي نظرا لسهولة انشاءها مقارنة بالمؤسسات الأخرى ومساهمتها المميزة في خلق نماذج أعمال مبتكرة باستخدام موارد قليلة (المورد المعرفي هو المميز لها) ومتوفرة محليا مما يجعل قيمتها المضافة كبيرة مقارنة بإنجاز مشاريع اقتصادية ضخمة وانخفاض فاتورة الاستيراد؛

- رفع قيمة الصادرات وجلب العملة الصعبة وهذا لطبيعة الخدمة او المنتج القابل للتكرار والتطوير بما يسمح له بغزو الاسواق العالمية؛  
- زيادة الوعاء الضريبي للدولة: في حالة ما اذا أصبحت المؤسسة ناشئة ذات قيمة سوقية كبيرة ستساهم بالضرورة في زيادة الوعاء الجبائي؛  
- امتصاص البطالة: تساهم المؤسسات الناشئة في امتصاص البطالة وهذا من خلال خلق فرص عمل ضمن سلاسل القيمة فشركة TRANSDEV توظف أكثر من 80.000 شخص (Caillard & Paris, 2018) أوبر حاليا 30,400 موظفًا (بريان دين 2024)؛

### 2.1.1 من الناحية الاجتماعية:

- تحسين حياة عملائها، فهي منبع للحلول الذكية والمبتكرة والتي تعود بالنفع على المجتمع؛  
- المحافظة على المواهب وراس المال الفكري؛  
- تساهم في القضاء على نظرية التواكل وانتظار الوظيفة في القطاع العام او الخاص ؛  
- تنمية روح المبادرة الفردية والإبداعية لدى الشباب فهي ملجأ للمبتكرين أصحاب الأفكار الخلاقة؛  
- أداة لتحقيق التنمية المستدامة اذ لا يمكن ان تعيش المؤسسة الناشئة في بيئة اجتماعية متدهورة يسودها الفقر حتى وان حققت أرباح  
فهي مؤقتة لهذا تسعى الى الاهتمام بمشاكل المجتمع الذي تعيش فيه

(Azoulay et al., 2001)

ثانيا: مفهوم نموذج الأعمال الخضراء

ان مفهوم نماذج الأعمال الخضراء يقودنا بالأساس الى فهم نموذج الأعمال أولا، وذلك من اجل اتضاح الصورة أكثر.

#### 1. تعريف نموذج الأعمال

يعتبر نموذج الأعمال من المفاهيم الجديدة اين تعود جذوره إلى تسعينيات القرن العشر حيث ان معظم التعريفات تتمحور حول مفاهيم القيمة وعرضها وكيفية انشاءها (Daniela Eskelson (IASS) et al., 2016) من اهم التعاريف نذكر:  
- يقول Alexander Osterwalder ، مطور أداة Business Model Canvas 2010 أن "نموذج الأعمال يصف الأساس المنطقي لكيفية إنشاء القيمة وتقديمها والتقاطها (Business model - Wikipedia) ؛  
- هو مفهوم مجرد يصف كيف تكسب المؤسسة عوائدها (Racquez, 2018)؛

- هو بيان لكيفية تحقيق المؤسسة للأرباح والحفاظ على تدفق أرباحها بمرور الوقت: (Solesvik et al. 2022)

- يتمثل الهدف الرئيسي لنموذج العمل في الإجابة على السؤال التالي : ماذا يقدم ؟ لمن؟ وماذا يتوقع في المقابل؟ لذلك فان الفكرة الاساسية تدور حول القيمة (Racquez, 2018) ؛

- هي وحدة تحليل جديدة، تقدم منظورا نظاميا حول كيفية "القيام بالأعمال التجارية"، يشمل جميع الأنشطة التي تؤديها الشركة ، مع التركيز على خلق القيمة وكذلك كيفية الحصول عليها (Zott et al, 2011)

مما سبق نستنتج بان نموذج الأعمال يوضح كيف تقوم أي مؤسسة بإنشاء قيمة لعملائها، من خلال ابتكار منتج أو خدمة، او تحسين التصميم، او زيادة إمكانية الوصول إليه، كما انه يتضمن ثلاث جوانب اساسية هي: عرض القيمة (المنتج/الخدمة، وشرائح العملاء)، وإنشاء القيمة وتسليمها (العلاقات مع الزبائن والأنشطة الرئيسية، والموارد، والقنوات، والشركاء)، والحصول على القيمة (هيكل التكلفة وتدفقات الإيرادات). (Daniela Eskelson et al, 2016)

#### 2. الفرق بين نموذج الأعمال ومخطط نموذج الأعمال

هناك أحيانا خلط بين المفهومين، فاذا كان نموذج الأعمال هو التصور لكيفية خلق المؤسسة للأرباح فمخطط نموذج الأعمال Business Model Canvas ما هو الا تمثيل بصري غاية في الدقة لنموذج الأعمال في شكل مخطط مبسط يتضمن تسع عناصر مرتبطة ببعضها وتتفاعل فيما بينها لتحقيق ابعاد القيمة الثلاث السابقة.

-كما انه يعتبر أداة مهمة في الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال لكونها طريقة عملية تساعد في وصف، تصميم، ابتكار، وتوجيه نموذج أعمالها بشكل شامل. (Van Beers et al, 2015)

- هي لغة مشتركة لوصف نماذج الأعمال التجارية تصورها وتقديرها وتغييرها ابتكار نموذج العمل التجاري (Osterwalder, 2017) مما سبق نستنتج بان مخطط نموذج الاعمال يمكن اعتباره كخريطة بصرية تتكون من تسع مكونات رئيسية تساعد المؤسسات على تحديد كيفية خلق وتقديم واستغلال القيمة وذلك لمرونته مما يسهل على رواد الأعمال والمدراء تخطيط استراتيجية شاملة لأعماله (الشكل رقم 01)

**الشكل 1 : مخطط نموذج الاعمال ل Alexander Osterwalder**



المصدر: Osterwalder 2017

### 3 . تعريف نموذج الأعمال الخضراء

من خلال مفهوم نماذج الأعمال المذكور سابقا يمكن تعريف نموذج الأعمال الخضراء كمايلي:  
- هي نماذج الأعمال التي تدعم تطوير المنتجات والخدمات والأنظمة ذات المنافع البيئية، التي تقلل من استخدام الموارد الطبيعية وتجعل من النفايات قابلة للحياة اقتصاديًا ، مما يجعل تأثيرها البيئي أقل من نماذج الأعمال التقليدية، مثل إنتاج منتجات أو خدمات خضراء، أو تخضير جزء من سلسلة القيمة (Brabec, 2010).  
- يصف نموذج الأعمال الخضراء كيف تقوم المؤسسة، من خلال نشاطها التجاري الأساسي، بإنشاء وتقديم واستقطاب قيمة ذات فائدة بيئية واقتصادية واجتماعية، ( Brindusa Burrows, Imola Antal 2018 )  
- هي نماذج تهدف إلى خلق القيمة من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية القيمة، مع خفض التكاليف وفي الوقت نفسه تقليل التأثير البيئي الضار (Solesvik et al. 2022)  
من خلال ما سبق نستنتج بان نماذج الاعمال الخضراء هي نماذج يتم فيها دمج الاهتمامات البيئية في تصميم وتشغيل نماذج الأعمال، من خلال تصميم نموذج جديد (سواء منتج او عمليات) او تغيير جزء او أجزاء من سلاسل القيمة، وبالتالي تستحوذ على القيمة الاقتصادية والبيئية.

#### 1.3 انواع نماذج الاعمال الخضراء

وفقاً للتقرير الذي تضمنته مبادرة green-win البلجيكية في سنة 2016 والذي حصل على تأييد من الاتحاد الأوروبي وأمانة الدولة السويسرية للتعليم والبحث والابتكار، استند التحليل إلى تصنيف نماذج الأعمال الخضراء إلى تصنيفين رئيسيين: نماذج الحوافز ونماذج دورة الحياة، وهي كمايلي (Daniela Eskelson 2016)

##### 3 . 1.1 Incentive models: نماذج الحوافز

يعتمد هذا النموذج على تحفيز المؤسسة لعملائها بطريقة تجعل جزء اوكل سلسلة القيمة خضراء، يندرج ضمنه :  
The Functional sales- المبيعات الوظيفية: تركز على بيع وظيفة المنتج وفوائده بدلاً من المنتج في حد ذاته، مما يحفز المؤسسة على تحسين الجودة وإطالة العمر الافتراضي او جعل المنتج أكثر متانة (Lindahl, 2001) او تقليل الحاجة إلى قطع الغيار ، او جعله أكثر كفاءة في استخدام الطاقة.  
يواجه هذا النموذج تحديات تتمثل في الحاجة لاستثمارات ضخمة وصعوبة إقامة شراكات ضمن سلسلة القيمة.  
- Energy services companies ESCO مؤسسات خدمات الطاقة : هي مؤسسة تقدم خدمات ذات علاقة بكفاءة استخدام الطاقة وتحقيق توفير في استهلاكها.

- (CMS) Chemical management services خدمات إدارة المواد الكيميائية : تهدف إلى إدارة المواد الكيميائية الخاصة بالعمل من الطلبية إلى التخلص منها كنفايات(Daniela Eskelson2016)، مثال على ذلك مؤسسة Univar Solutions الأمريكية المتخصصة في بيع العديد من المواد الكيميائية عبر شبكة واسعة من الموردين العالميين وبأسعار تنافسية (Univar Solutions.).

**2.1.3 Life-Cycle Models** نماذج دورة الحياة : تركز على جعل سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة خضراء ويمكن تقسيمها إلى عدة نماذج:

- Industrial Symbiosis التكافل الصناعي : أي الاستخدام المشترك للموارد والمنتجات الثانوية بين الجهات الصناعية الفاعلة ومن خلال روابط إعادة التدوير بين المؤسسات، بحيث تصبح نفايات أحدها هي مادة خام للآخرى، فالتعايش الصناعي له دور لتقليل التكاليف والآثار البيئية للمؤسسات المشاركة. (Daniela Eskelson2016)

مثال عن ذلك المنطقة الصناعية كالونديبورغ Kalundborg والمتواجدة في دولة الدنمارك  
- Cradle to cradle (C2C) : نموذج من المهد إلى المهد هو نموذج مستوحى من الطبيعة، قدمه William McDonough وBraungart Michael في عام 2002، يوضح هذا الإطار فلسفة صناعية جديدة (رملي حمزة، عروس نسرين، 2018، ص 30) مبنية على تطوير وتصميم منتجات مبتكرة خالية من النفايات ، أو نفايات يسهل دمجها في دورات قابلة لإعادة التدوير بالكامل وقابلة للتحلل الحيوي كي تساهم في تغذية التربة.

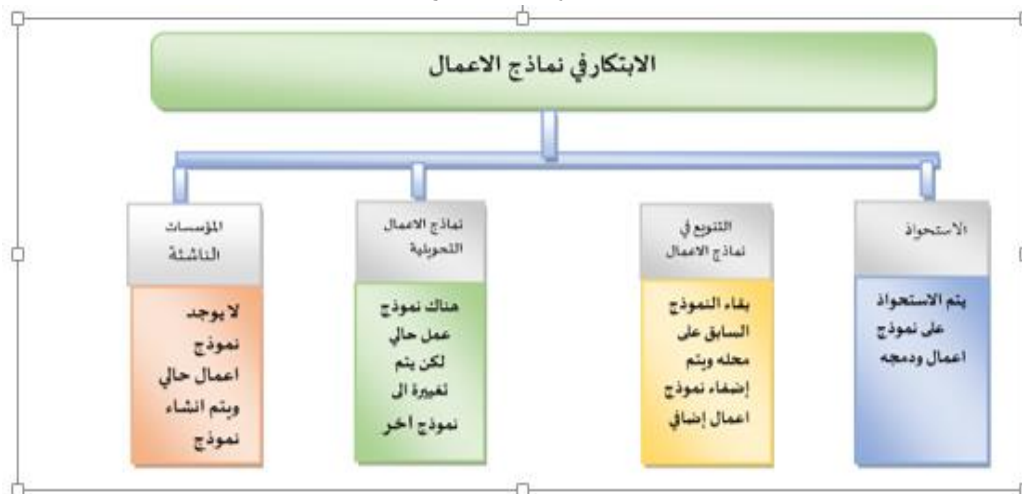
- (GSCM) Green Supply Chain Management : سلسلة التوريد الخضراء تركز على جميع التدفقات من المنبع إلى المصب وبالتالي خفض التكاليف والابتكار الأخضر في المواد الخام والمكونات والمنتجات وخدمات الشحن والتخزين والنقل (Daniela Eskelson2016)

- Take back management TBM إدارة الاسترداد: الذي يشجع على التدوير من خلال الاستخدام المتجدد للمواد لتقليل النفايات (Daniela Eskelson2016) مثال على ذلك ما تقوم به مؤسسة RECUPYL من استعادة ما يقارب من 98 % من مكونات بطاريات الليثيوم أيون المتواجدة في الهواتف المحمولة وأجهزة الكمبيوتر والسيارات الكهربائية(Brabec, 2010)

ثالثاً: دوافع وفرص المؤسسات الناشئة للابتكار في نماذج الأعمال الخضراء  
يشير الابتكار في نموذج الأعمال الأخضر إلى قيام المؤسسة بإعادة تصميم جزء أو عدة أجزاء من نموذج أعمالها، مما يتيح تحقيق قيمة اقتصادية مضافة، مع تقليل البصمة البيئية عبر مراحل دورة الحياة (Tanja Bisgaard, Kristian Henriksen, Markus Bjerre, 2012)

كما أنه يصف التحول من نموذج أعمال إلى آخر داخل المؤسسات قائمة أو بعد عمليات الدمج أو الاستحواذ، أو إنشاء نماذج أعمال جديدة وهذا يتحقق عن طريق المؤسسات الناشئة كما هو موضح في الشكل رقم 02

الشكل 02: أنواع الابتكار في نماذج الأعمال



المصدر: (Geissdoerfer et al, 2018)

كما هو موضح في الشكل فان المؤسسات الناشئة تعتبر محرك لابتكار لنماذج الاعمال الخضراء، حيث تتعاون مع المؤسسات القائمة والمؤسسات الأكاديمية والحكومات لتطوير حلول بيئية مبتكرة. من خلال تبادل المعرفة وتشارك الموارد، كما انها تساهم من خلال الشراكات في تسريع تحول نماذج الأعمال التقليدية نحو ممارسات أكثر استدامة وهذا بناء على خصائصها التالية:

- المرونة والرشاقة: فاتخاذ القرار من ايسر ما يكون ولا تستدعي اجتماعا او قرارا رسميا (Azoulay 2001)، مما يسمح لها بتبني أفكار جديدة بسرعة، كما يمكنها تعديل نماذج أعمالها بسهولة أكبر استجابة للتغيرات في السوق والتكنولوجيا.

- الابتكار: غالباً ما تتميز الشركات الناشئة بثقافة تشجع على التفكير خارج الصندوق وتجربة الأفكار الجديدة كما ان لديها استعداد أكبر لتحمل المخاطر وتجربة حلول غير تقليدية.

- التركيز على التكنولوجيا: الكثير من المؤسسات الناشئة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، مما يسهل دمج الحلول البيئية المبتكرة.

- استهداف أسواق جديدة: المؤسسات الناشئة غالباً ما تبحث عن فرص في أسواق غير مستغلة، بما في ذلك الأسواق الخضراء الناشئة كما يمكنها تطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات المستهلكين المهتمين بالبيئة.

- سهولة التعاون: -للمؤسسات الناشئة أكثر انفتاحاً على التعاون مع مؤسسات أخرى ومؤسسات بحثية، مما يسهل تبادل الأفكار وتطوير الابتكارات البيئية.

-سرعة التكيف مع التغيرات التنظيمية: المؤسسات الناشئة يمكنها التكيف بسرعة مع اللوائح البيئية الجديدة وتحولها إلى فرص للابتكار.

#### رابعاً: دراسة حالة المؤسسة الناشئة Ecotashira

تعتبر مؤسسة Ecotashira إحدى المؤسسات الناشئة التي اهتمت ضمن نماذج اعمالها بالابتكار البيئي من خلال تقديم حلول زراعية مبتكرة ومستدامة بيئياً من طرف رائدة الاعمال الدكتور فلة بوتوي الشخصية الرائدة في مجال الابتكار والاستدامة البيئية في الجزائر والمنطقة في صناعة البلاط العضوي المستدام المصنوع من مخلفات المحاصيل الفلاحية، مثل مخلفات النخيل. (Laurent N, 2024)

1. التعريف بمؤسسة: EcoTashira هي مؤسسة ناشئة جزائرية رائدة في الزراعة العمودية المستدامة. تأسست في أبريل 2023 في ولاية بسكرة الا ان فكرة المشروع كانت في سنة 2019، حيث لاحظت صاحبة المشروع نقصاً كبيراً في المساحات الخضراء داخل المناطق العمرانية، ما يؤدي الى ارتفاع درجة الحرارة وتلوث الهواء بسبب العمران والكثافة السكانية .

انطلقت الفكرة تحت مسمى ECO DALLES ثم استقر الاسم Ecotashira على ولحد الساعة وهي تعمل على تحسين وتطوير

نموذج اعمالها الاخضر من خلال التقنيات المتعلقة بزراعة العمودية.

الجدول التالي يتضمن معلومات حول المؤسسة:

الجدول رقم 01. معلومات عن المؤسسة

الرئيس التنفيذي للمؤسسة	رائدة الاعمال الدكتورة فلة توبي متحصلة على شهادة الدكتوراه في العلوم الزراعية في الجزائر العاصمة لديها شغف بالبستنة والزخرفة الخضراء كما انها تمتلك خبرة في مجال الفلاحة، ومعلومات وافية عن متطلبات النبات، وأنظمة السقي، والمعطيات البيئية مثل المناخ والتنوع البيولوجي، والتي سمحت بتوظيفها لإيجاد تقنية جديدة تتيح إقحام المساحات الخضراء داخل المناطق العمرانية بطريقة مبتكرة ومستدامة
رسالتها	- إحداث ثورة في المشهد الحضري في الجزائر من خلال حلول الخضراء المبتكرة ومشاريع التنمية الحضرية المستدامة. نحن نفخر بأننا مقيمون في الجزائر وملتزمون تماماً بإحداث تأثير إيجابي على مدن ومجتمعات وطننا الحبيب.
- نشاطها	صناعة البلاط العضوي المستدام eco dalle
فريق العمل	بوتي فلة -بوتي احمد - 5 عمال في مجالات التسويق والادارة
مجال النشاط	التكنولوجيا الزراعية، التكنولوجيا الخضراء , AgriTech, , GreenTech
نقاط تواجدنا:	ولاية بسكرة -الجزائر البريد الإلكتروني: Contact@ecotashira.com على الويب: https://ecotashira.com
الشعار	

من اعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة مع الرئيس التنفيذي للمؤسسة و موقع المؤسسة على الويب

## 2. مرحلة الفكرة:

### 1.2 المشكلة التي تسعى المؤسسة الى حلها :PROBLEM:

الانطلاقة كانت من دراسة المشكلة التي تعاني منها المنطقة محليا، وطنيا، وحتى عالميا، نذكر:

- نقص المساحات الخضراء في ظل الكثافة العمرانية
- غالبية المباني تفتقر الى التصميم الملمم (حيطان اسمنتية)
- ارتفاع مستويات الحرارة وتلوث الهواء في المدن الحضرية

### 2.2 القيمة المقترحة من طرف Ecotashira - value proposition :

تقدم المؤسسة مزاي كثيرة لعملائها تتمثل في تصميم منتجات صديقة للبيئة لإضفاء جمال ونضارة الطبيعة في أماكن متعددة تعمل على خفض الحرارة الداخلية للمباني بمعدل يصل إلى عشر درجات أقل، كما يساهم أيضاً في تنقية الهواء، بالإضافة إلى كونه عازلاً للصوت، و يخلق مساحة عيش أكثر صحة وجاذبية وإنتاجية أكبر للموظفين في مكاتب العمل و في المنشآت السياحية ، وباقل تكاليف

### 3 المنتج النهائي:

-تعمل Ecotashira على إعادة تدوير المواد الزراعية، وهي مواد خام يتم استردادها كمخلفات بأسعار رمزية. وتُصنع البلاطة dalles من ألياف النخيل وتستخدم لإنشاء حداث عمودية وافقية للمناطق الحضرية والشرفات أما بالنسبة للمساحات الخضراء المزروعة في هذه البلاطات بعد التصنيع أو حتى بعد التركيب، فهي تقدم نماذج وتصاميم مختلفة حسب الاستخدام (نباتات داخلية وخارجية متنوعة، نباتات عطرية، حداث نباتية عشب الأرضي للملاعب.

-البلاطة مصنوعة من مواد عضوية متوافرة في البيئة الجزائرية، مع استعمال نظام سقي ذاتي، مدمج، موفر للطاقة والماء.

- إمكانية إعادة تدوير البلاطة بعد ثلاث سنوات من الاستخدام.

-إمكانية تجديد النباتات خلال فترة الاستخدام دون إعادة التركيب مما يقلل من تكلفة إعادة التركيب (الاستخدام المستدام

-تتكون البلاطة من إطار حديدي بأبعاد 60 سنتيمترا طولاً و60 سنتيمترا عرضاً، و5 سنتيمترات ارتفاعاً في حالتها الجافة، أما بعد التركيب والسقي فإن الارتفاع يصل إلى 8 سنتيمترات.

- جهاز الري الذكي:

البلاطة تتضمن فجوات مجهزة بحشو بطبقة عضوية من بقايا زراعية، ومزودة بنظام سقي مكون من أنبوب يعمل بتقنية النانو يطلق بخات صغيرة من الماء وبسرعات مساوية للكي يمتصها النبات، ما يُسهم في خفض تكاليف إنشاء الجدران النباتية، وبالتالي يمكن استعمالها في مساحات كبيرة.

يعد هذا النظام بمثابة تغيير جذري في مجال الزراعة المستدامة. بفضل هذه التقنية المبتكرة، يمكن التحكم في الري وتحسينه بنقرة واحدة فقط على التطبيق المحمول. ما يسمح بالحفاظ على موارد المياه بكفاءة

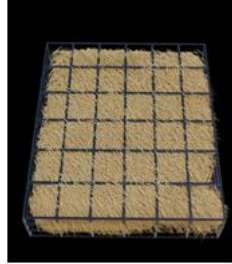
-في حالة تثبيت البلاطة على حائط مبنى تكون مزودةً بطبقة عازلة للرطوبة من جهة الحائط.

ومراحل تصميمه موضحة في الشكل رقم 03 كما يلي:

الشكل رقم 03: مراحل تصميم المنتج



المنتج النهائي



البلاطة مملوءة بالمخلفات الزراعية



البلاطة فارغة

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على صور مقدمة من صاحبة المؤسسة

4- الفئة المستهدفة: تركز Ecotashira على العملاء المؤمنين فعلا برسالتها والذين يمكنهم ان يجسدوا قيمها لهذا فهي تتعامل في بيع

أنواع مختلفة من الخضر الورقية التي تنتجها:



-المنشآت السياحية في المدن الجزائرية الكبرى والمكتظة بالسكان مثل العاصمة، ووهران، وعنابة، وقسنطينة، وهو موجه أيضاً إلى المدن في المناطق الجافة مثل بسكرة، والوادي، وغرداية، التي يمثل فيها البلاط العضوي حلاً بيئياً مهماً:

- الفنادق والمطاعم الفخمة والحدائق ومراكز التسوق
- مؤسسات الانجاز الخاصة ومطورو العقارات والمقاولين
- المندسين المعماريين ومهندس الديكور وقاعات الحفلات
- سكان البنايات والعمارات الضيقة،
- المؤسسات العمومية OPGI AADL(والعمومية)

## 5 . الشراكات الاستراتيجية:

في مجال التدريب والتدريب:

- تم الاعتماد على شراكات مفتاحية في هذا السياق وامضاء اتفاقيات تدريب في مجال التدريب والتشبيك مع كل من :
- حاضنة الاعمال pole pro لجامعة قلمة تكوين في المقاوالية.
- ANVREDET الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي في مجال الاحتضان.

- The Algerian Center for Social Entrepreneurship

في مجال التكوين والتشبيك للحصول على تمويلات. هي مبادرة من مملكة هولندا لرواد الأعمال الشباب -Orange Corner

في مجال الإنتاج

- الممولين بالبذور والمنتجات الزراعية، أدوات التزيين، الحديد، البلاستيك.
- الفلاحين بالمخلفات العضوية.

## 6 العلاقات مع الزبائن

-إجراء ورش عمل تفاعلية لرفع مستوى الوعي حول التنمية الحضرية المستدامة:

-التواصل عن طريق الموقع الالكتروني <https://ecotashira.com/products-services> -الفاسبوك -الانستغرام واللينكد

-الاتصال المباشر

## 7 الميزة التنافسية المستدامة: لدى Ecotashira: تتمثل في

ميزة التكلفة (السعر المنخفض)، ميزة الاستدامة البيئية وميزة الابتكار حيث ان البلاطة تختلف عن منافستها في السوق العالمي كما هو موضح في

الجدول رقم 02

الجدول رقم 02: مواصفات بلاطة Ecotashira مع منافسها

بلاطة المنافسين	بلاطة Ecotashira
-مربع من نظام الجايبون	-مربع من نظام الجايبون
- حوالي 400-600 دولار /متر المربع	-15 إلى 20 دولاراً
-الهيكل ضخيم 15 سم	-الخفة من خلال هيكل سمك 5 سم
-المتانة غير مؤكدة	-نظام ري غير هادر للماء
-الرطوبة غير كافية بسبب احتباس الماء في الركيزة	

من اعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة مع الرئيس التنفيذي للمؤسسة و موقع المؤسسة على الويب

اما المنتجات المنافسة في السوق العالمي فهي في الجدول رقم 03 :

الجدول رقم 03 : المنتجات المنافسة في السوق العالمي ل Ecotashira

الزراعة المائية: هي طريقة لزراعة النباتات بدون تربة، وهي تقنية شائعة في أنظمة الزراعة العمودية	
SUBSTRATE: هذه التقنية تستخدم وسطاً للزراعة، على عكس الزراعة المائية التقليدية التي لا تستخدم التربة. قد يوفر هذا بعض مزايا مثل احتفاظ أفضل بالمغذيات وتهوية أفضل للجذور	

من اعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة مع الرئيس التنفيذي للمؤسسة و موقع المؤسسة على الويب

### 8. نموذج الاعمال

اعتمدت المؤسسة على نموذج الباقات **PACKAGE MODEL** حيث تتضمن ثلاث باقات

الاساسي	المعتدلة	المميزة
المترب ب 65 دولار/ مترمربع	75 دولار/مترمربع	87 دولار/مترمربع
الخدمة ب 8 دولار/ مترمربع	الخدمة ب 8 دولار/مترمربع	الخدمة ب 30 دولار/مترمربع

### 9. الجوائز والتقدير

-تم تسجيل الفكرة في المعهد الوطني للملكية الصناعية، وخلال المدة ما بين 2021 و 2023، تلقى المشروع إشادة كبيرة وتوج في مسابقات محلية عديدة كمسابقة أحسن فكرة التي أقيمت في قطب الابتكار والشغل بجامعة قلمة واستفادت صاحبة الفكرة من تدريب ضمن حاضنة الاعمال.

- حصلت صاحبة المؤسسة مؤخراً على الجائزة الأولى في مسابقة Unlock her Future التي نظمها مجموعة The Bicester Collection البريطانية في لندن في مارس الماضي في مسابقة لريادة الأعمال النسائية في لندن، بسبب تأثيرها الكبير على الاقتصاد الأخضر (8 Mars : Célébrons Les Femmes Algériennes Inspirantes,.)  
- اختيرت من بين أكثر من 1000 مرشحة، وفازت بالجائزة الأولى في جائزة Castel الجزائر 2023 "الطبعة الثانية من صندوق fonds Pierre Castel « Agir pour l'Afrique "تشجع هذه الجائزة الالتزام بتطوير ريادة الأعمال الزراعية والغذائية الزراعية في أفريقيا.

### II. الطرق والأدوات

- المقابلة كأداة لجمع البيانات مما سمح لنا بالإلمام بجميع المعلومات المطلوبة.  
-أداة SWOT والتي سمحت بتحليل جميع العناصر الإيجابية والسلبية للمؤسسات الناشئة في تعزيز دورها كرافعة للابتكار في نماذج الاعمال الخضراء بالإضافة الى تحديد جميع الفرص والتهديدات المتوقعة من اجل تعزيز الأولي وتفادي الثانية.

### III. نتائج الدراسة

بناء على ما سبق يمكن تحليل بعض نقاط القوة والضعف لنموذج الاعمال والمؤسسة وهي موضحة في الجدول رقم 04

الجدول رقم 04: تحليل swot للمؤسسة الناشئة Ecotashira

نقاط القوة	نقاط الضعف
الخبرة العلمية والعملية فصاحبة المشروع تنحدر من منطقة زراعية في الواحات الجزائرية، حيث النشاط الرئيسي هو زراعة النخيل وتربية الأغنام (في بسكرة). استخدام مخلفات بساتين النخيل التي يتم حرقها حالياً في الحقل، مستفيدين من هذا المورد إلى أقصى حد للحد من تلوث الهواء الناجم عن احتراق هذه المخلفات.	نقص استخدام الاتمه في العملية الإنتاجية واتباع طرق تقليدية في الإنتاج عدم توفر طاقم العمل او فرق عمل على خبراء في مجال التسويق وتطوير استراتيجيات البيع

	<p><b>الجانب الاقتصادي</b></p> <p>إعادة تدوير المواد زراعية، وهي مواد خام يتم استردادها كمخلفات بأسعار رمزية مما يؤثر على التكلفة النهائية -تكلفة منخفضة جدا مقارنة بالمنافسين</p> <p><b>الجانب البيئي</b></p> <p>تعمل عملية إعادة تدوير مخلفات بساتين النخيل على تقليل حجم النفايات الملوثة، وبالتالي التخفيف من تلوث الهواء الناتج عن حرق هذه المواد، التي تتعرض في كثير من الأحيان للحرق -الزراعة بدون تربة تجنب أيضا مشكلات مثل التسميد الزائد الذي يسبب التلوث والهدر المائي</p> <p>- منتج مخصص للبناء المستدام والزراعة الحضرية، مما يقلل من التلوث، ويحسن جودة الهواء في المدن، ويقلل من درجات الحرارة في المناطق الحضرية ويغير المشهد الحضري بإضافة المساحات الخضراء الطبيعية.</p> <p>- توفير المياه: تعتبر الزراعة العمودية موفرة للماء بنسبة كبيرة من خلال استعمال نظام سقي ذاتي، مدمج، موفر للطاقة والماء فالبلاطة مزودة بنظام سقي مكون من أنبوب يعمل بتقنية النانو الحديثة في الري التي تسمح بتقليل الفاقد نتيجة التبخر أو التسرب.</p>
<p><b>التهديدات</b></p>	<p><b>الفرص</b></p>
<p>-المستوى المعيشي المتوسط للفرد الجزائري مما يوجي بان المنتج من الكماليات.</p> <p>- نقص الوعي البيئي بهذا النوع من مشاريع البناء في البلاد، الذي يُعدّ عاملاً ضرورياً لنجاح الفكرة فغياب ثقافة الزراعة العمودية بصقة خاصة والجانب البيئي بصفة عامة يقلل من فرص النجاح</p> <p>- المخاطرة وعدم اليقين في هذا النوع من الاستثمار، والحواجز المالية، ونقص المهارات، والقوانين التنظيمية، ونقص العوائد الاستثمارية في هذا النوع من نماذج الاعمال الخضراء، والفوائد غير المرئية على المدى القصير، او صعوبات التمويل لهذا النوع من نماذج الاعمال</p>	<p>سوق واعدة عالميا مستقبلا مثل أسواق دول الخليج العربي.</p> <p>يعتبر هذا المنتج الأول الذي يتم تصنيعه في الجزائر مما يمنحه ميزة تنافسية مستدامة</p> <p>- مواد أولية عضوية متوافرة في البيئة الجزائرية وبأسعار زهيدة؛</p> <p>- نقص المنافسة خصوصا على المستوى الوطني فالمشروع يتمتع بالريادة المطلقة، وحتى في السوق العالمية لايزال سوق الزراعة العمودية خصبا يسمح بالدخول للوافدين الجدد.</p>

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على استبيان المقابلة

#### IV.الخلاصة:

لقد اثبتت الدراسة ان المؤسسة الناشئة **Ecotashira** كنموذج رائد في مجال الابتكار لنماذج الأعمال الخضراء. من خلال جهودها المتواصلة، أن الاهتمام بالجانب الاقتصادي والبيئي وجهان لعملة واحدة يمكن أن يسيرا جنباً إلى جنب، دون أي خلل فنجاح المؤسسة سيؤدي بالضرورة إلى ضمان مستقبل واعد للمؤسسات التي تتبنى نهجاً مسؤولاً بيئياً. وذلك من خلال الجمع بين الابتكار التكنولوجي والوعي البيئي والاستراتيجيات التجارية الذكية، تمهد هذه المؤسسة الطريق نحو اقتصاد أخضر أكثر استدامة.

في النهاية، يبقى التحدي الأكبر هو تعميم هذا النموذج وتشجيع المزيد من المؤسسات على اتباع نهج مماثل ، مما يساهم في بناء عالم أكثر استدامة للأجيال القادمة ، الا ان الامر لا يخلو من التحديات التي لا يجب الوقوف امامها والتي نذكر منها :

- نقص الوعي البيئي يشكل عائقاً كبيراً في تطور مشاريع البناء المستدام والزراعة العمودية في البلاد. فغياب الثقافة البيئية العامة وعدم إدراك أهمية هذه المشاريع يؤدي إلى ضعف الإقبال عليها وقلة الدعم المجتمعي لها. هذا النقص في الوعي يمتد ليشمل المستثمرين والمطورين العقاريين، مما يجعلهم يترددون في تبني هذه الأفكار المبتكرة

- المخاطرة وعدم اليقين يمثلان تحدياً جوهرياً في هذا النوع من الاستثمارات. فالمستثمرون يواجهون صعوبات في تقييم المخاطر المرتبطة بهذه المشاريع الجديدة نسبياً في السوق. كما أن عدم وجود تجارب سابقة كافية أو بيانات موثوقة عن الأداء يزيد من مستوى عدم اليقين، مما يجعل اتخاذ قرار الاستثمار أكثر صعوبة.

- الحواجز المالية تعد من أكبر التحديات التي تواجه تطوير المباني الخضراء والزراعة العمودية. فالتكلفة الأولية المرتفعة للإنشاء والتجهيز، إضافة إلى صعوبة الحصول على التمويل من المؤسسات المالية التقليدية، تشكل عائقاً كبيراً أمام المستثمرين. كما أن غياب الحوافز المالية والدعم الحكومي يزيد من صعوبة تجاوز هذه الحواجز.

التوصيات:

من خلال ماسبق و بناء على الواقع الملموس نورد جملة من التوصيات :

-الاستثمار في التعليم والتدريب فغي جميع المراحل التعليمية من خلال تنظيم ورش عمل وبرامج تدريب للشباب حول مضامين التنمية المستدامة والاعمال الخضراء، وكذا من التعاون مع الخبراء والمؤسسات الأكاديمية لتطوير المعارف اللازمة.

-انضمام المؤسسات الناشئة إلى مبادرات صناعية ترعى الاستدامة لتبادل المعرفة والموارد.

-زيادة الوعي بين افراد المجتمع من خلال إطلاق حملات تسويقية تثقيفية حول فوائد المنتجات المستدامة.

وتوضيح فائدة المنتجات المستدامة، حتى لو كانت أغلى في البداية، مع التدرج في التحول من خلال البدء بتغييرات صغيرة وتدرجية لتقليل التكاليف الأولية.

-تعزيز وتقوية الدعم الحكومي والحوافز المالية والتسويقية للمؤسسات الناشئة التي تتبنى الممارسات

المستدامة.

في الأخير تعتبر هذه الدراسة بادرة لفتح الافاق الى تناول دراسات أخرى مستقبلية في مجال المؤسسات الناشئة ودورها الديناميكي للابتكار في نماذج الاعمال الخضراء والمستدامة.

- المراجع:

المؤلفات

1. Brabec, M. (2010). *Business model vert : L'économie durable comme stratégie gagnante*. Dunod. Caillard, J.-F. & Paris, (2018). *La fabrique des start-up: Maîtriser les clés du nouvel entrepreneuriat*. Pearson.
2. Acquez, S. (2018). *Business model creation: Guide pratique pour les créateurs d'entreprise* (2ème édition). Edi.pro.
3. Azoulay, H., Krieger, E., & Poullain, G. (with Editions d'organisation). (2001). *De l'entreprise traditionnelle à la start-up: Les nouveaux modèles de développement*. Éditions d'organisation.
4. Daniela Eskelson. (2016). GREEN-WIN Green growth and win-win solutions for sustainable climate action 642018 RIA (D4.1)
5. Imola Antal, & Brindusa Burrows. (2018). *A Short Guide to Developing Green Business Models GREEN-WIN*

المقالات

6. Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation : A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
7. Laurent N. (2024, May 10). *Fella Bouti souhaite devenir leader dans la filière des murs végétaux naturels en Algérie*. <https://classe-export.com/index.php/pays/afrique/82637-fella-bouti-souhaite-devenir-leader-dans-la-filiere-des-murs-vegetaux-naturels-en-algerie/>
8. Lindahl, M. (2001). The Meaning of Functional Sales.
9. Luger, M. I., & Koo, J. (2005). Defining and Tracking Business Start-Ups. *Small Business Economics*, 24(1), 17–28.
10. Nyman, C. (2020). Finnish Startups: Success factors, challenges and reasons for failure [fi=Ylempi AMK-opinnäytetyö | sv=Högre YH-

- examensarbete | en=Master's thesis |].  
<http://www.theseus.fi/handle/10024/340480>
11. Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology – A Proposition in a Design Science Approach.
  12. Paul Graham. (n.d.). Retrieved October 9, 2024, from <https://paulgraham.com/index.html>
  13. Roucham Benziane, Mahmoudi Houcine. (2021). The evolution of scientific publishing about Startups in the third millennium: A Bibliometrics analysis. *Revue Organisation & Travail*, 10(4), 13.
  14. Solesvik, M. Z., Torgersen, M., Andersson, G., & Valter, P. (2022). Green Business Models: Definitions, types, and life cycle analysis. *Forum Scientiae Oeconomia*, 4, 199–217. [https://doi.org/10.23762/FSO\\_VOL10\\_NO4\\_10](https://doi.org/10.23762/FSO_VOL10_NO4_10)
  15. Tanja Bisgaard, Kristian Henriksen, Markus Bjerre. (2012). Green Business Model Innovation Conceptualisation, Next Practice and Policy (2012:12; p. 68). The Danish Business Authority, VINNOVA, TEKES, Innovation Norway and Innovation Centre Iceland (and Novitas Innovation, Hoegenhaven Consulting and COWI on behalf of the Danish Business Authority). [www.nordicinnovation.org/](http://www.nordicinnovation.org/)
  16. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
  17. بريان دين (n.d.). إحصائيات أوبر 2024. Retrieved October 7, 2024, from <https://backlinko.com/uber-users> (consulté le 01/10/2024)
  18. 8 Mars: Célébrons les Femmes Algériennes Inspirantes. (n.d.). Retrieved October 11, 2024, from <https://www.algerie360.com/8-mars-hommage-aux-femmes-algerienne-pionnieres-de-linnovation/> (consulté le 10/10/2024)
  19. Univar Solutions. (n.d.). *Distributeur de produits chimiques et d'ingrédients spécialisés de pointe* | Univar Solutions. Retrieved September 30, 2023, from <https://discover.univarsolutions.com/fr/> (consulté le 13/10/2024)