

جماعات الممارسة الافتراضية كوسيلة لتحقيق نمو المؤسسة الناشئة

-دراسة حالة مؤسسة jumia كنموذج مقترح-

**Virtual communities of practice as a way to achieve growth of a startup
-jumia enterprise case study as a suggested model-**

سوداني لينة¹، طوارف محمد عامر²

Soudani lina¹, Touaref Mohamed Amer²

¹ مخبر الشراكة والاستثمار في الفضاء الأورو مغاربي، جامعة فرحات عباس سطيف1 (الجزائر)،

linasoudani.univ-setif.dz

² مخبر المالية والحكومة والنهوض الاقتصادي، جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)،

touarefmohamedamer@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/01/31

تاريخ القبول: 2021/01/11

تاريخ الاستلام: 2020/12/20

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص واقع جماعات الممارسة الافتراضية ومساهمتها في تحقيق النمو والتوسع لدى المؤسسات الناشئة، والتعرف أكثر على هذه الجماعات في الواقع العملي من خلال دراسة حالة مؤسسة jumia بالجزائر كنموذج.

توصلت الدراسة إلى أن جماعات الممارسة الافتراضية لها دور كبير في تطوير العلاقات المتبادلة بين المؤسسات الناشئة ومختلف الأطراف الأخرى، وهذا ما لاحظناه من خلال تجربة jumia، حيث ظهر ذلك من خلال مبادرات تهدف إلى اكتساب المعرفة وتشاركها وتطويرها بين العمال على الانترنت بهدف تعزيز علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة، مما انعكس إيجابيا على نمو المؤسسة بحيث بلغت نسبة زوار الموقع الإلكتروني ل jumia في الجزائر 1.3 مليون، وانتشر توزيع الطلبات إلى 43 ولاية بعدما كان محصورا على الجزائر ووهران، و بلغ عدد الذين قاموا بتحميل تطبيق jumia 123 ألف جزائري عام 2016 أي بنسبة فاقت 56% مقارنة بعام 2015.

كلمات مفتاحية: جماعات الممارسة الافتراضية، خلق المعرفة، مشاركة المعرفة،

المؤسسات الناشئة.

تصنيفات JEL : M10 ,M13.

Abstract:

This study aims to diagnose the reality of virtual communities of practice and their contribution to the growth and expansion of startups, and to learn more about these communities in practice through a case study of the Jumia Foundation in Algeria as a model.

The study found that virtual practice communities have a great role in developing mutual relationships between startups and various other parties, and this is what we observed through the experience of jumia, as this was demonstrated through initiatives aimed at acquiring, sharing and developing knowledge among workers on the Internet with the aim of strengthening their relationships with the parties. The same interest, which was reflected positively on the growth of the enterprise, so that the percentage of visitors to the website of jumia in Algeria reached 1.3 million, and the distribution of requests spread to 43 states after it was limited to Algeria and Oran, and The number of Algerians who downloaded the jumia application reached 123 thousand in 2016, an increase of 56% compared to 2015.

Keywords: virtual communities of practice ; knowledge creation ; knowledge sharing ; startups.

JEL Classification Codes: M10, M13.

المؤلف المرسل: سوداني لينة، الإيميل: lyna.soudani94@gmail.com

1. مقدمة:

تزايد الاهتمام في العصر الحالي بالمؤسسات الناشئة، خاصة مع التطور التكنولوجي الحاصل والذي تعتمد عليه هذه المؤسسات بشكل أساسي، وهذا الاهتمام راجع الى كمية الأرباح التي يمكن ان تحققها مقارنة بالتكاليف التي تتحملها، الا انه بالرغم من هذه المزايا تبقى هذه المؤسسات معرضة للخسارة وعدم الاستمرار، خاصة إذا لم تقدم أفكارا إبداعية ومنتجات وخدمات جديدة تجعلها تنمو وتتخطى الحدود

الدولية، وهذا ما تحاول جماعات الممارسة الافتراضية تحقيقه بطريقة او اخرى، لذا يدفعا ذلك ل طرح الإشكالية التالية:

هل تعتبر جماعات الممارسة الافتراضية وسيلة لتحقيق نمو المؤسسة الناشئة؟

أهداف الدراسة

نسعى في هذه الدراسة الى التعرف على جماعات الممارسة الافتراضية، والمؤسسات الناشئة بالتفصيل، وكيفية عمل كل منهما للتحقق إذا كانت هذه المؤسسة فعلا تساهم بشكل او اخر في تحقيق النمو السريع للمؤسسة الناشئة، والتي يعد من أهدافها الأساسية، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة jumia واقتراحها كنموذج يحتذى به.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال أهمية جماعات الممارسة بصفة عامة، والافتراضية بصفة خاصة باعتبارها أحد أنواعها، والدور الكبير الذي تلعبه في خلق المعارف ومشاركتها، وهو الأساس التي تقوم عليه المؤسسات الناشئة التي تبحث دائما على التعلم، التطوير والابتكار.

هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا بحثنا إلى 3 محاور، تناول المحور الأول جماعات الممارسة الافتراضية، أما المحور الثاني تناول المؤسسات الناشئة، بينما خصصنا المحور الثالث لعرض تجربة مؤسسة jumia مع جماعات الممارسة الافتراضية باعتبارها شركة ناشئة.

2. جماعات الممارسة الافتراضية

تشير الأدبيات الى ان استعمال الانترنت يؤدي الى نمو المؤسسات الناشئة و جعلها عالمية بشكل اسرع، و هذا يتطلب معرفة صريحة و ضمنية، بالنسبة للأولى يمكن توثيقها، و نشرها بسهولة أما الثانية من الصعب التعبير عنها، و هنا نجد أن في كثير من الأحيان مؤسسو الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا لا يكونون على دراية بالمعرفة التي يمتلكونها، أو كيف تكون هذه المعرفة ذات قيمة للعملاء المحتملين، لأنه و بساطة لا يمكن ملاحظة المعرفة الا من خلال الممارسة في سياق معين (Maltby, 2012, p. 23).

قبل التحدث عن جماعات الممارسة الافتراضية لا بد من التعرّيج على مصطلحين رئيسيين هما المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية، حيث تعرف المعرفة الضمنية على أنّها: " المعرفة المكتسبة عن طريق العمليات الفردية الداخلية مثل : الخبرة، التفكير، و استيعاب المواهب الشخصية، و بالتالي لا يتم ادارتها بنفس طريقة المعرفة الصريحة، فلا يمكن نقل المعرفة الضمنية عن طريق المحاضرات أو مراجعتها في قواعد البيانات، الكتب و المنشورات، فهي تقتضي استيعابها في العقل البشري من خلال: التعلم الشبكات ، التفاعل و الاتصال المباشر، و مشاركتها في نطاق العمل حيث تمنح المؤسسة قيمة أكبر " (بلقوم، 2013، صفحة 42).

أما بالنسبة للمعرفة الصريحة فهي: "المعرفة المكتوبة او المرمزة التي تحتويها المراجع، الكتب، المدونات، التقارير، ووسائط تخزين المعلومات الرقمية، لذلك فهي سهلة الوصف والتحديد وقابلة للترميز، ويمكن إعادة قراءتها وانتاجها وتخزينها واسترجاعها، المعرفة الصريحة هي المعادل الموضوعي للمعرفة الضمنية" (بلقوم، 2013، صفحة 43).

يمكن الان التحدث عن جماعات الممارسة الافتراضية بشكل أوضح، الا ان هذا المصطلح يحتوي على شق اول هو جماعات الممارسة و الذي يقصد بها: " مجموعات من الافراد يتشاركون نفس المهارات و أو مصالح مشتركة، و يكون ذلك من خلال تفاعلهم وجها لوجه او من خلال لقاءات افتراضية، و التي ينتج عنها تبادل و اكتساب المعرفة كما تهدف الى حل المشاكل " (Thoer, 2018, pp. 3-4)، كما يعرفها (Lave and Wenger) على أنّها "مجموعة من الأشخاص يلتقون معا لتبادل المصالح و الأهداف المشتركة بهدف تبادل المعلومات، و تطوير المعرفة و تطوير انفسهم على الصعيدين الشخصي و المهني" (Agrifoglio, 2015, p. 26).

تعد جماعات الممارسة الافتراضية احد أنواع جماعات الممارسة، و ان اول من نشر هذا المصطلح (1994) Rheinglod، ثم تم تنقيحه لاحقا بواسطة (Wenger 2002) حيث تعرف على أنّها "جماعات يتم فيها الاتصال عن طريق التكنولوجيا، و هذا لا ينفي اللقاءات التي تقام وجها لوجه على أساس منتظم لحد ما" (Tessier, Bourdan, & Kimble, 2014, p. 125).

1.2 أهمية جماعات الممارسة الافتراضية:

يمكن ادراج أهمية جماعات الممارسة الافتراضية في النقاط التالية: (Georg, Gotto,

Turnbull, Summers, & Blue-Bannig, 2019, p. 1)

- توفر سياقاً مشتركاً للأشخاص للتواصل ومشاركة المعلومات؛
- تفتح مجالاً للحوار بين الأفراد الذين لديهم مصالح مشتركة؛
- تحفز التعلم عن بعد؛
- تعمل على التقاط ونشر المعارف الجديدة؛
- تقدم عمليات تعاونية، وتشجع التدفق الحر للأفكار والمعلومات، وتساعد الناس على تنظيم الاعمال الهادفة.

2.2 أهداف جماعات الممارسة الافتراضية:

تتلخص اهداف جماعات الممارسة الافتراضية فيما يلي: (Blachmore, 2010, p. 119)

- انشاء منتدى لتطوير العلاقات والثقة من خلال التفاعلات بين الأعضاء؛
- اتاحة الفرصة للعديد من المبدعين لمشاركة أفكارهم وابداعاتهم؛
- انشاء قائمة من المشاكل المتوقع حدوثها من اجل إيجاد حلول لها؛
- التركيز على استخدام التكنولوجيا لتسهيل عملية التعلم ومشاركة المعارف ومنها تعظيمها وحل المشاكل
- استخراج المعارف الضمنية وتعظيمها ثم تحويلها الى منتجات وخدمات لصالح العملاء.

3.2 تصنيف خصائص هيكلية جماعات الممارسة الافتراضية:

يتم التطرق الى هذه الخصائص بالتفصيل في الجدول التالي:

الجدول (01): تصنيف هيكله جماعات الممارسة الافتراضية

النشاط	نوع المعرفة	التفاعل الاجتماعي			التعاون	الديناميكية التنظيمية
		طبيعة الاتصال	الجوانب الزمنية	طبيعة العلاقات الاجتماعية		
الجماعات الافتراضية	مقننة وضمنية، استكشافية واستغلالية	التفاعل الاجتماعي عن طريق التكنولوجيا أي مقابل الشاشة، الاتصال يكون عن بعد طويل وقصير الاجل، التطوير عن طريق التفاعل السريع وغير متزامن، الثقة من خلال التفاعل والسمعة.	طويلة و قصيرة الاجل، متطورة بسرعة من خلال التفاعل السريع.	الثقة تكون من خلال السمعة، اما العلاقات الاجتماعية تكون متوسطة الى حد ما.	تدرجي وجذري	تدار بعناية من طرف المشرفين على الجماعة او تسلسل التكنولوجيا، افتراضية، التفاعل الاجتماعي بواسطة التكنولوجيا، التواصل طويل وقصير الاجل، الثقة مبنية على السمعة، الأثرولوجيا غنية على شبكة الانترنت لكن التنظيم ذاتي.

Source : (Amin & Roberts, 2006, p. 7)

4.2 التحديات التي يمكن ان تواجه جماعات الممارسة:

هناك مجموعة من التحديات والعراقيل التي يمكن ان تعترض سبيل هذه الجماعات وهي على النحو الآتي: (Blachmore, 2010, pp. 16-18)

- التحدي الأول يكمن في دفع اعضاء الجماعة من القراءة الى المشاركة وطرح أفكارهم؛
- الاختلاف في المستويات بين الأعضاء، لذا على المسؤول الاخذ بعين الاعتبار هذه النقطة وأن يستخدم مصطلحات بسيطة يفهمها الجميع؛
- سرية التبادلات، حيث يتردد الكثير من الناس في الكشف عن أنفسهم في أماكن افتراضية ويخشون ان كلماتهم ستخرج من هذه الأماكن التي يفترض انها سرية، لذا يجب العمل على هذه النقطة وذلك من خلال التوقيع على عقد او ميثاق من اجل حماية السرية.

3. المحور الثاني: المؤسسات الناشئة

يمكن تعريف المؤسسة الناشئة انها "مؤسسة صغيرة تستكشف فرصا تجارية جديدة، وتعمل على حل مشكلة مستعصية الحل والسوق يكون شديد التقلب، كما ان المؤسسة حديثة التأسيس لا يجعلها بحد ذاتها مؤسسة ناشئة حيث يعتبر عدم اليقين والنمو السريع هما السماتان الرئيسيتان اللتان تميزان المؤسسة الناشئة" (Giardibo , Unterkalmsteiner, Paternoster, Gorachek, & Abrahaisson, 2014, p. 28).

ندرج تعريفا اخر للمؤسسة الناشئة الذي يقول: "تعرف المؤسسة الناشئة startup على انها مشروع صغير بدا للتو، وكلمة start-up تتكون من جزئين "start" وهو ما يشير الى فكرة الانطلاق، و "up" وهو ما يشير الى لفكرة النمو القوي" (بو الشعور، 2018، صفحة 420).

1.3 مميزات المؤسسات الناشئة:

تتميز المؤسسات الناشئة ببعض الخصائص التي تسمح لنا بتوضيح الرؤية عن مثل هذه المؤسسات نذكرها في النقاط التالية: (بوزان و صاولي، 2020)

1.1.3 مؤسسات شابة حديثة النشأة: امامها خياران اما التطور والنمو لتصبح مؤسسات ناجحة، أو الاعلاق أو الخسارة.

2.1.3 مؤسسات لديها فرصة للنمو والتزايد السريع: من المميزات التي تتمتع بها المؤسسات الناشئة انها سريعة النمو أي زيادة الإنتاج دون زيادة التكاليف، فهي شركات صغيرة قادرة على توليد أرباح كبيرة.

3.1.3 مؤسسات تركز على التكنولوجيا بشكل رئيسي: تقوم بالأساس على الأفكار الرائدة وتعتمد بشكل اول على التكنولوجيا من اجل النمو والتقدم والحصول على التمويل من منصات عبر الانترنت.

4.1.3 مؤسسات تتطلب تكاليف منخفضة: وهذا مقارنة بالأرباح التي تحققها و من امثلة المؤسسات الناشئة jumia، amazone، Google... الخ.

2.3 دورة حياة المؤسسات الناشئة:

بالرغم من ان التعريف ينص على ان المؤسسات الناشئة سريعة النمو، الا ان هذا لا يمنع مرورها بالعديد من المراحل الصعبة طيلة فترة حياتها، والشكل الموالي يبين هذه المراحل:

الشكل (01): دورة حياة المؤسسات الناشئة



المصدر: (بو ضياف و زوبير، 2020، صفحة 91)

4. المحور الثالث: دراسة حالة مؤسسة jumia

مؤسسة jumia هي مؤسسة افريقية متخصصة في التسويق الالكتروني تم انشاؤها في لاجوس عام 2012 وانتشرت عبر 14 دولة افريقية كما اشتركت مع اكثر من 50000 فرد وشركة وتعد المؤسسة الافريقية الأولى التي وصلت لبورصة نيويورك.

اعتمد مؤسسو jumia على المنتديات عبر الانترنت لتضخيم معارفهم الضمنية أولاً ثم تحويلها الى منتجات وخدمات، تمثلت في انشاء العديد من المنصات تتمثل في jumia travel, jumia food, jumia deals, jumia one, jumia pay حيث كان المؤسسون قادرين على انشاء علاقات تعاونية وعلاقات ثقة مع العملاء في العديد من الدول، واكتسبوا علاقات طيبة لكونهم محترمين وفاعلين وفعالين وهذا ما يترجمه الانتشار الواسع للمؤسسة.

1.4 واقع جماعات الممارسة الافتراضية ومساهمتها في نمو مؤسسة jumia:

ان جماعات الممارسة الافتراضية متواجدة بصفة بديهية في مؤسسة jumia وهذا ما تظهره لائحة القوانين والقواعد الموضوعة من طرفها ويمكن ملاحظتها من خلال البنود التالية (jumia, s.d.):

- Jumia هي منصة تجارة الكترونية رائدة تهدف الى الاستفادة من التكنولوجيا لتقديم خدمات مبتكرة عبر الانترنت، ومريحة وبأسعار معقولة للمستهلكين، ومساعدة الاعمال التجارية في النمو عبر المؤسسة للوصول للمستهلكين بشكل اسهل و اسرع، وهذا يتطلب جماعات ممارسة افتراضية من شأنها تضمن السير الجيد لهذه العملية؛
- تعتمد المؤسسة على جميع الشركاء الذين تعمل معهم بما في ذلك الموردين، المقاولين من الباطن والمستشارين، لتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما يدل على التشارك في المصالح والأهداف الذي يعد المبدأ الأول لجماعات الممارسة الافتراضية؛
- تراقب jumia وتحقق بنشاط أي تضارب في المصالح، حيث تعتبره نوع من الصراعات التي تستشكل مخاطر وتهديدات، وهذا يعزز مبدا تشارك المصالح الذي تقوم عليه جماعات الممارسة الافتراضية؛

- تؤكد jumia على عدم اخضاع أي عضو من أعضائها او شركائها الى العمل الجبري، وهذا ما يؤكد ان المؤسسة قائمة على جماعات الممارسة الافتراضية؛
- تسمح مؤسسة jumia لموظفيها بالانخراط في الجماعات والجمعيات وفقا للقوانين واللوائح المعمول بها؛
- تحافظ jumia على خصوصية البيانات وامن المعلومات بكافة اشكالها، حيث تعتبر أي تسرب لتلك المعلومات قد يؤثر سلبا عليها وعلى أرباحها النهائية، ويضر بسمعتها، وهذا ما يشكل ارضا خصبة لجماعات الممارسة الافتراضية، التي يعتبر الخوف من تسرب المعلومات أحد التحديات التي تواجهها.

ومنه نستنتج ان مؤسسة jumia قائمة بجد ذاتها على جماعات الممارسة الافتراضية، ولتعزيز ذلك سنقوم بعرض بعض الاحصائيات لنمو المؤسسة داخل الجزائر، وانتشارها على مستوى ولايات الوطن على النحو الآتي (echourouk, 2017):

حسب مسؤولة التسويق مريم تومي، فان عدد زوار أرضية البيع على الخط jumia يصل الى 1,3 مليون زائر يوميا داخل الجزائر، وأن العمال تضاعف ليصل الى 100 شخص مكلفين باستقبال ومعالجة طلبات الزبائن، وأن التوزيع أصبح يغطي 43 ولاية قبل أن يكون محصورا على الجزائر العاصمة وهران، كما ان jumia تتفاوض حاليا مع 210 بائع على مستوى الأرضية الالكترونية يعرضون أكثر من 13 ألف منتج، وهذا ما تقوم به جماعات الممارسة الافتراضية.

كما أوضحت أيضا ان المؤسسة تعمل على الانتشار أكثر عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وهو ما تحدثنا عنه في الجزء النظري، كما أوضحت انه وبنهاية 2016 كان نحو 123 ألف جزائري قد قاموا بتحميل التطبيق النقال ل jumia بزيادة 52 بالمائة مقارنة بسنة 2015.

هذه عينة عما يمكن ان تقدمه جماعات الممارسة الافتراضية للمؤسسات الناشئة، فأهميتها تزيد يوما بعد يوما وهذا ما فرضه علينا الواقع، خاصة مع جائحة كورونا التي اضطر من خلالها الجميع على العمل وراء الشاشة.

5. خاتمة:

إن جماعات الممارسة الافتراضية يمكن ان تكون قناة مهمة من خلالها تستطيع المؤسسة تخفيض تكاليفها، كما انها تساهم بشكل كبير في تطوير العلاقات المتبادلة مع الزبائن والشركاء، بالإضافة الى زيادة المعرفة الضمنية لدى العمال وتحويلها بسرعة الى خدمات ومنتجات يرغب الزبائن في الدفع لها، وهذا ما تم ملاحظته في مؤسسة jumia التي تقوم بالأساس على هذه الجماعات في مختلف المجالات.

يمكن التعلم من تجربة jumia أربعة دروس مهمة من مساهمة جماعات الممارسة الافتراضية في

كيفية استخدام المنتديات وشبكات التواصل الاجتماعي لنمو شركتهم الناشئة بسرعة وهي كالتالي:

- الاستفادة من المنتديات وشبكات التواصل الاجتماعي لأنها دولية: في البداية ان أغلى

أصول للشركة التقنية الناشئة هي المعرفة الضمنية لمؤسسيها، وأن شبكات التواصل الاجتماعي توفر للمؤسسين إمكانية الوصول الفوري الى مجتمع دولي كبير من العملاء المحتملين، الشركاء، الموظفين، والمنافسين... ومنه كلما زاد عدد التفاعلات لرواد الاعمال مع الاخرين، كلما زاد احتمال تعظيم معارفهم الضمنية.

- إن جماعات الممارسة الافتراضية توفر فرصا أكثر لأصحاب المشاريع للحصول على القيمة

المضافة من المعرفة، حيث تمكن من تحديد الافراد والمنظمات الأجنبية التي يمكن الاستفادة منها، والتفاعل مع العملاء الأجانب والشركاء وأصحاب المصلحة الاخرين من اجل تعظيم معرفتهم الضمنية وتحويلها الى منتجات وخدمات قابلة للتسويق.

- بالإضافة الى ذلك ان جماعات الممارسة الافتراضية تمكن من توفير الوقت خاصة في عملية الاتصالات، و تساعد على التعرف على قنوات الدخول الى الأسواق الجديدة، كما تشجع على عملية الابتكار المستمر لتلبية متطلبات العملاء، و هذا ما تم ملاحظته في مؤسسة jumia .
- **اثبات المصدقية:** لإثبات المصدقية في شبكات التواصل يجب على رائد الاعمال أن يكون عضوا جيدا في الجماعة، أي يلتزم بالقواعد والآداب الاجتماعية للجماعة وهذا ما تنص عليه قسيمة القوانين في مؤسسة jumia، بالإضافة الى اظهار الخبرة.
- **التركيز على خلق القيمة واكتسابها مبكرا:** ان جعل المؤسسة دولية يتطلب تلك الفرص لإنشاء والاستفادة من قيمة التفاعلات مع المنظمات الأجنبية، عن طريق جماعات الممارسة الافتراضية تصبح متوفرة في مرحلة مبكرة جدا، لذا يحتاج رواد الاعمال الى الاستثمار في خلق القيمة والاستحواذ عليها.
- **تصنيف المستخدمين وقيمتهم ومشاكلهم عند بداية التشغيل:** وهذا من اجل التأكد ان موارد المؤسسة الناشئة يتم انفاقها بشكل فعال، كما يمكن تنظيم المشاكل في فئات، وهذا ما نلاحظه في موقع jumia حيث ان كل الأنشطة والمجالات مبوبة بشكل احترافي وجيد.

6. قائمة المراجع:

Bibliographie

- Agrifoglio, R. (2015). *knowledge preservation throught community of practice: theoretical issues and empirical evidence*. Italy: spinger edition .
- Amin, A., & Roberts, J. (2006, octobre). *communities of practic? varities of situated learning*. Consulté le 11 5, 2020, sur DIME: dime-eu.org
- Blachmore, C. (2010). *social learning systems and communities of practice*. london: spinger.
- dfgf. (fgf). gdf. fdg: dfg.

- echourouk*. (2017, 10 4). Consulté le 11 9, 2020, sur echouroukonline: www.echoroukonline.com
- Georg, S., Gotto, I., Turnbull, A., Summers, J., & Blue-Bannig, M. (2019, 01 04). *community of practice development manual: a step-by-step guide for desining annd development a community of practice*. Consulté le 11 1, 2020, sur beach center on disability: www.beachcenter.org
- Giardibo , G., Unterkalmsteiner, M., Paternoster, N., Gorachek, T., & Abrahaisson, P. (2014). what do we know about software development in starups? *IEEE Software*, 31(5), 28-32.
- jumia*. (s.d.). Consulté le 11 9, 2020, sur jumia hub vendor: <https://vendorhub.jumia.dz/>
- Maltby, T. (2012, octobre). using social media to accelerate the internalization of startups from inception. *technology innovation management*, 10(2), 22-26.
- Tessier, N., Bourdan, I., & Kimble, C. (2014, 1). participer a une communauté de pratique virtuelle: retours d'expériences dans une multinationale de l'ingénierie. *recherche en science de gestion*(100), 121-140.
- Thoer, C. (2018). développer et animer une communauté de pratique virtuelle en contexte de ressources limitées. *technical report*, 10(2), 3-4.
- بلقوم, ف. (2013). انتاج و مشاركة المعرفة الرهان الجديد لادارة الموارد البشرية. تلمسان, كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير, قسم العلوم الاقتصادية, الجزائر: جامعة ابي بكر بلقايد.
- بو الشعور, ش. (2018). دور حاضنات الاعمال في دعم و تنمية المؤسسات الناشئة: startups دراسة حالة الجزائر. *البشائر الاقتصادية*. 4(2), 417-431 ,
- بو ضياف, ع & ., زويير, م. (2020). دور حاضنات الاعمال التكنولوجية في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر. *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية*. 4(1) ,
- بوزان, م & ., صاولي, ع. (2020). الاستراتيجيات المستخدمة في دعم و تمويل المؤسسات الناشئة (حلول لانجاح المؤسسات الناشئة). *دفاتر الاقتصادية*. 11(1), 131-148 ,