

جامعة غليزان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحليل استراتيجيات الشركات الناشئة مقابل الشركات

العملاقة: دراسة حالة شركة تسلا وجنرال موتورز

Analysis of Strategies of Startups versus Large Corporations : Case Study Tesla & General Motors

تحت إشراف:

الدكتورة: بن عبد الله رشا

من إعداد الطالب (ين):

لعربي ترغات

لعور عبد القادر

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

جامعة غليزان

أستاذ محاضر أ

رفافة عبد العزيز

مشرفا

جامعة غليزان

استاذة محاضرة أ

بن عبد الله رشا

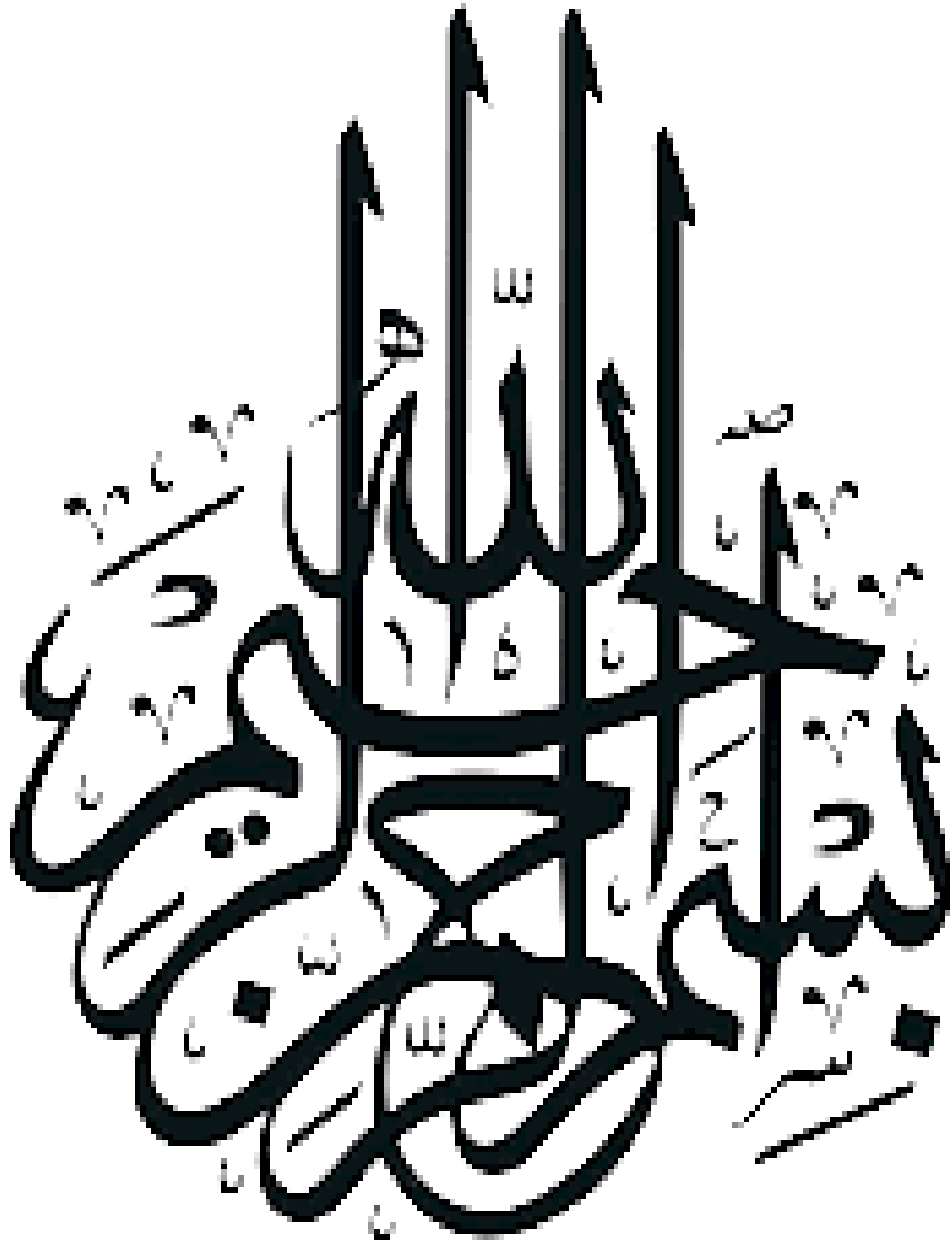
مناقشا

جامعة غليزان

استاذة محاضرة أ

دحماني هوارية

السنة الجامعية: 2025/2024



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبتوفيقه لنا تم إنجاز هذا العمل المتواضع، الذي نسأل الله أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل من قرأه أو عمل به.

نتقدّم بأسمى آيات الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذة المشرفة الفاضلة الدكتورة بن عبد الله رشا، التي كان لها الفضل الكبير في إنجاز هذا العمل، فقد كانت بحق قدوة في الإخلاص والتفاني، ولم تبخل علينا بتوجيهاتها السديدة وملاحظاتها القيّمة، ودعمها المتواصل طيلة فترة إعداد هذه المذكرة. فجزاها الله عنا خير الجزاء.

كما نعبر عن خالص شكرنا وعظيم امتناننا لأعضاء لجنة المناقشة، لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل، وتقييمه، وإثرائه بملاحظاتهم البناءة، التي كان لها بالغ الأثر في تطويره وتحسينه.

ولا يفوتنا أن نوجّه جزيل الشكر والتقدير إلى كافة أساتذة قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، لما قدموه من علم ومعرفة طوال مسيرتنا الدراسية، ولكل الزملاء والأصدقاء الذين كانوا لنا عوناً وسنداً في مختلف مراحل هذا المسار العلمي، فلكم جميعاً منا كل التقدير والعرفان.

الإهداء

لا شيء أعز من ربّي، رب الكون، الذي لم يبخل برحمته ونعمه، له الشكر والحمد،

حمداً كثيراً لا نهاية له.

إلى ينبوع الحنان الذي انفجر يوماً، ليلهمني الصبر والمثابرة؛ إلى التي احترقت حتى تراني

اليوم أشع علماً ونوراً، أُمي العزيزة.

إلى كل من ثابر الصعوبات وقهر المستحيلات من أجل أبي العزيز.

إلى أعز ما أملك: ابني الغالي سيد أحمد، وإخوتي، وكل أفراد عائلتي.

إلى كل زملائي في العمل بمديرية التربية.

إلى رفيقي في هذا العمل المتواضع، لعور عبد القادر.

إلى روح والدة التي ساعدتنا للوصول إلى هذا اليوم الأخت والأستاذة المحترمة بن عبد

الله رشا.

لعربي ترغات

الإهداء

إلى كل هؤلاء، وبكل المعاني والاحترام والوفاء، أهدي ثمرة جهدي.

إلى من كان لهم الفضل - بعد الله - في وصولي إلى هذه اللحظة...

إلى من سهرت أعينهم ليلاً، وامتألت قلوبهم دعاءً وقلقاً...

إلى والديّ رحمه الله الى والدي العزيزة، سندي وفخري، من علماني أن الإرادة لا تُهزم،

وأن الطموح لا سقف له...

أهديكما ثمرة جهدي، ونتيجة سنوات من العمل والتعب، فأنتم الأحق بها قبلي.

إلى إخوتي وأخواتي، من كانوا مصدر دعمٍ وابتسامَةٍ طوال الطريق...

إلى أصدقائي الذين شاركوني هذا الدرب بجلوه ومرّه، ووقفوا بجاني في كل

المنعطفات...

إلى أساتذتي الكرام، من منحوني من علمهم وخبراتهم، فكنتم مناراتٍ في دربي...

إليكم جميعاً... أهدي هذه الرسالة، مع كل الحب والامتنان.

لعور عبد القادر

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الاستراتيجيات التي تعتمدها الشركات الناشئة مقارنة بتلك التي تتبناها الشركات العملاقة، من خلال دراسة حالة لشركتي تسلا (Tesla) كنموذج للمؤسسات الابتكارية الناشئة، وجنرال موتورز (General Motors) كمؤسسة عملاقة تقليدية. اعتمدت الدراسة على متغيرين أساسيين: نوع المؤسسة كمتغير مستقل، ونوع الاستراتيجية المتبعة كمتغير تابع، مع التركيز على جوانب مثل القيادة، الابتكار، الثقافة التنظيمية، وأسلوب التوسع. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مدعومًا بتحليل دراسة حالة مقارنة، وذلك من خلال نماذج مثل SWOT. أظهرت النتائج أن تسلا تتميز بالمرونة، وسرعة التكيف، والابتكار، بفضل قيادتها التحويلية وثقافتها المفتوحة، بينما تعتمد جنرال موتورز على الاستقرار التنظيمي والتوسع طويل الأمد بفضل بنيتها الراسخة. وتخلص الدراسة إلى إمكانية تحقيق تكامل استراتيجي بين النموذجين، شرط توفر بيئة قانونية وتنظيمية محفزة، وهو ما يفترض إليه السياق الجزائري حاليًا بسبب البيروقراطية وضعف التحفيز، مما يستدعي إصلاحات هيكلية لدعم الشراكة بين المؤسسات المختلفة.

كلمات مفتاحية: مؤسسات ناشئة، مؤسسات عملاقة، استراتيجيات، ابتكار.

Abstract

through a case study of Tesla as an innovative startup and General Motors as a traditional corporate giant. The research focuses on two main variables: the type of organization (independent variable) and the strategic approaches applied (dependent variable), including aspects like leadership, innovation, organizational culture, and expansion. The study employs a descriptive analytical method, supported by a comparative case analysis and SWOT framework. The findings show that Tesla stands out for its flexibility, adaptability, and innovation, driven by transformational leadership and an open culture, while GM excels in organizational stability and long-term expansion through a structured system. The study concludes that strategic complementarity between startups and large firms is possible if a supportive legal and institutional environment exists. However, the Algerian context remains constrained by bureaucracy and weak incentives, calling for structural reforms to encourage collaboration between diverse business models.

Keywords: Startups, Large firms, Strategy, Innovation.

فهرس المحتويات

أ الشكر والتقدير:
ب الإهداء
د الملخص:
هـ فهرس المحتويات
ي قائمة الجداول:
ك قائمة الأشكال:
ل قائمة الاختصارات:
2 الفصل الأول: مقدمة عامة
2 1. تمهيد:
3 2. صياغة الإشكالية:
3 3. الأسئلة الفرعية:
3 4. الفرضيات:
3 5. أهداف الدراسة:
3 6. أهمية الدراسة:
3 7. أسباب اختيار الموضوع:
3 8. حدود الدراسة:
3 9. منهج الدراسة:
3 10. محددات الدراسة:
4 11. هيكل الدراسة:
5 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
6 1. تمهيد:
7 2. مفهوم المؤسسات الناشئة:
7 1.2. تعريف المؤسسة الناشئة:
7 1.1.2. التعريف العام للمؤسسات الناشئة:
8 2.1.2. التعريف القانوني للمؤسسات الناشئة:

9 2.2. خصائص المؤسسة الناشئة:
9 1.2.2.1. حديثنة العهد و التكوين:
9 2.2.2. شركات أمامها فرصة للنمو التدريجي و المتزايد:
10 3.2.2. شركات تتعلق بالتكنولوجيا وتعتمد بشكل رئيسي عليها:
10 4.2.2. شركات تتطلب تكاليف منخفضة:
10 3.2. لاسرراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسات الناشئة:
10 1.3.2.1. اسرراتيجية التحول الرقمي والابتكار التكنولوجي:
10 2.3.2. اسرراتيجية التمويل البديل عبر رأس المال المخاطر:
11 3.3.2. اسرراتيجية الاستفادة من حاضنات الأعمال ومسرعات النمو:
11 4.3.2. اسرراتيجية الدعم الحكومي والتنظيمي:
11 5.3.2. اسرراتيجية الابتكار المفتوح والتعاون:
11 6.3.2. اسرراتيجية التوسع الدولي:
11 3. مفهوم المؤسسات العملاقة:
12 1.3.1. التعريف العام للمؤسسة العملاقة:
12 1.1.3.1. التعريف القانوني للمؤسسة العملاقة:
12 2.1.3.1. التعريف الأكاديمي للمؤسسة العملاقة:
12 2.3. خصائص مؤسسات العملاقة:
12 1.2.3.1. رأس مال ضخم:
13 2.2.3. عدد كبير من العمال:
13 3.2.3. بنية تنظيمية معقدة:
13 4.2.3. انتشار جغرافي واسع:
13 5.2.3. تأثير اقتصادي كبير:
14 3.3. لاسرراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسات العملاقة:
14 1.3.3.1. الاسرراتيجية التوسعية:
14 2.3.3.2. الاسرراتيجية التنويع:
14 3.3.3.3. الاسرراتيجية القيادة بالتكلفة:
14 4.3.3.4. الاسرراتيجية الشراكات و التحالفات:
14 5.3.3.5. الاسرراتيجية التمايز:

15 العلاقة بين مؤسسات الناشئة و العملاقة: 4.
15 1.4. أوجه التكامل بين الشركات الناشئة و العملاقة في الجزائر:
15 1.1.4. الابتكار مقابل الموارد:
15 2.1.4. الوصول إلى السوق:
15 3.1.4. الوصول إلى السوق:
15 2.4. أوجه التنافس بين الشركات الناشئة و العملاقة:
15 1.2.4. التهديد الإبتكاري:
16 1.2.4. الإستحواذ و الإحتواء:
16 3.4. الأثر الاقتصادي للعلاقة بين الناشئة و العملاقة:
16 1.3.4. التدمير الخلاق:
16 2.3.4. خلق فرص عمل:
16 3.3.4. تعزيز التنافسية:
16 4.4. نماذج التعاون الناجحة:
16 1.4.4. الشراكات الإستراتيجية:
16 2.4.4. حاضنات و مسرعات الأعمال:
17 5.4. التحديات التي تواجه العلاقة بين الناشئة و العملاقة:
17 1.5.4. الفجوة الثقافية:
17 2.5.4. البيروقراطية:
17 6.4. تحليل SWOT للعلاقة بين الشركات الناشئة و العملاقة في الجزائر:
18 7.4. دورة حياة المؤسسات الناشئة و العملاقة:
19 5. الدراسات السابقة و تميز الدراسة الحالية:
19 1.5. الدراسات العربية:
19 2.5. الدراسات الأجنبية:
20 3.5. تميز الدراسة الحالية:
20 1.3.5. التحليل المقارن المباشر:
21 2.3.5. الدمج بين النظري و الميداني:
21 3.3.5. البعد السياقي الجزائري:
21 4.3.5. الهدف التطبيقي المزدوج:

215.3.5.فتح آفاق جديدة للبحث:
226.الخلاصة:
23 الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية وتحليل البيانات
241.تمهيد:
252.شركة تسلا(Tesla):
251.2.التعريف و النشأة:
262.2.خصائصها كشركة ناشئة:
263.شركة جنرال موتورز(General Motors):
261.3.النشأة والتطور:
272.3.الهيكل الإداري و الثقافة:
273.3.خصائصها كشركة عملاقة:
284.تحليل القيادة في الشركتين:
281.4.أسلوب القيادة في الشركة تسلا:
282.4.أسلوب القيادة في الشركة جنرال موتورز:
293.4.مقارنة بين الأسلوبين:
295.الاستراتيجيات المعتمدة لشركة تسلا و لشركة جنرال موتورز:
291.5.الاستراتيجيات المعتمدة لشركة جنرال موتورز(General Motors):
291.1.5.الابتكار والتطوير التكنولوجي:
292.1.5.التوسع في الأسواق العالمية:
293.1.5.تحسين الكفاءة التشغيلية:
302.5.الاستراتيجيات المعتمدة لشركة تسلا (Tesla):
301.2.5.الابتكار والتفوق التكنولوجي:
302.2.5.استراتيجية التكامل الرأسي:
313.2.5.التوسع العالمي السريع:
314.2.5.بناء العلامة التجارية و التسويق المباشر:
315.2.5.الإستدامة و البيئة:
316.الثقافة التنظيمية و الأداء:
311.6.ثقافة الإبتكار في تسلا:

31 2.6. ثقافة التنظيم والإنضباط في جنرال موتورز:
32 3.6. تأثير الثقافة على الأداء في كل شركة.
32 7. تحليل SWOT لشركة تسلا (Tesla) و جنرال موتورز (GM)
33 1.7. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر لشركة تسلا (Tesla)
34 2.7. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر لشركة جنرال موتورز (GM)
34 3.7. مقارنة بين الشركتين (GM و Tesla)
35 8. أوجه التكامل والتنافس بين الشركات الناشئة والعملاقة تسلا و جنرال موتورز نموذجًا.
35 1.8. أوجه التكامل الممكنة:
35 2.8. أوجه التهديد و المنافسة:
37 10. خلاصة:
38 الفصل الرابع:
39 1. الخاتمة:
39 2. نتائج الدراسة:
40 3. مقترحات الدراسة:
41 قائمة المراجع:

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
18	الفرق بين دورة حياة كل من الشركات الناشئة والعملاقة	الجدول رقم (1.2)
35	جدول مقارنة بين الشركتين GM و Tesla	الجدول رقم (1.3)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الفصل – رقم الشكل
18	تحليل SWOT للعلاقة بين الشركات الناشئة والعملاقة	الشكل رقم (1.2)
25	مخطط ارادات شركة تسلا 2008 حتى 2020	الشكل رقم (1.3)
27	مخطط ارادات شركة جنرال موتورز 2013 حتى 2024	الشكل رقم (2.3)
33	تحليل SWOT لشركة تسلا	الشكل رقم (3.3)
34	تحليل SWOT لشركة جنرال موتورز	الشكل رقم (4.3)

قائمة الاختصارات

المصالح باللغة الإنجليزية	المصالح باللغة العربية	الاختصار
General Motors	جنرال موتورز	GM
Strengths	نقاط القوة	S
Weaknesses	نقاط الضعف	W
Opportunities	الفرص	O
Threats	التحديات	T

الفصل الأول

مقدمة عامة

1. تمهيد

تُعد المؤسسات الاقتصادية، بمختلف أنواعها وأحجامها، من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز النمو الاقتصادي. وتمتاز هذه المؤسسات بتنوع إمكاناتها وأهدافها، مما يدفعها إلى تبني استراتيجيات تتلاءم مع طبيعة نشاطها والبيئة التي تعمل فيها. وفي هذا السياق، تلعب المؤسسات الناشئة دورًا فاعلاً في تعزيز الابتكار وتقديم حلول جديدة، بينما تعتمد المؤسسات العملاقة على استراتيجيات توسعية منظمة تستند إلى قدراتها المالية والبشرية الكبيرة، مما يمكنها من الهيمنة على الأسواق (عبدلي، 2023).

وفي ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة، يبرز دور المؤسسات الناشئة كأحد المحركات المحتملة لتنويع الاقتصاد، غير أن هذه المؤسسات تواجه تحديات حقيقية، مثل محدودية التمويل وضعف الخبرة في التسيير. في المقابل، تستفيد المؤسسات الكبيرة من موارد متنوعة تمنحها مرونة أكبر وقدرة على التكيف مع متغيرات السوق.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الاستراتيجيات التي تتبعها كل من المؤسسات الناشئة والمؤسسات العملاقة، مع التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه، وكيفية تأثرها بالظروف الاقتصادية المحلية، إضافة إلى تقييم مساهمة كل نوع منها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

2. صياغة الإشكالية.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم وتحليل أوجه التشابه والاختلاف بين الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسات الناشئة وتلك التي تستخدمها المؤسسات الكبيرة، وذلك في مواجهة التحديات البيئية والاقتصادية التي تواجه المؤسسات الجزائرية.

كيف تختلف الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات الناشئة عن تلك التي تنتهجها المؤسسات العملاقة؟

الأسئلة الفرعية

- ما هي أبرز الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات الناشئة في النمو والبقاء؟
- كيف تستخدم المؤسسات الكبيرة التخطيط الاستراتيجي لتوجيه أنشطتها؟
- ما هي العوامل التي تؤثر في اختيار الاستراتيجية بناءً على حجم المؤسسة؟

3. الفرضيات

- تختلف استراتيجيات المؤسسات الناشئة عن المؤسسات العملاقة من حيث الأهداف، الموارد، والمخاطر.
- تعتمد المؤسسات الناشئة على الابتكار والمرونة، في حين تركز المؤسسات العملاقة على التوسع والحفاظة.
- يؤثر السياق الاقتصادي والتنظيمي المحلي بشكل كبير على اختيار وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة.

4. أهداف الدراسة

- التعرف على خصائص المؤسسات الناشئة مقابل العملاقة في مجال التسيير الاستراتيجي.
- تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين استراتيجيات هذه المؤسسات في الجزائر لتحديد الأساليب المشتركة والمميزة.
- تطوير اقتراحات عملية للمؤسسات الناشئة مستوحاة من تجارب المؤسسات العملاقة التي يمكن أن تقدم دروساً قيمة في الاستراتيجيات.
- المساهمة في تطوير الأدبيات الحالية المرتبطة بالتسيير الاستراتيجي ضمن السياق الجزائري.

5. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في تسليطها الضوء على أحد المواضيع الحيوية في مجال الإدارة، حيث تقدم فهماً معمقاً لممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لنوع المؤسسة. كما تعالج الفجوة بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية، خاصةً في السياق الجزائري الذي يشهد زيادة في عدد المؤسسات الناشئة.

6. أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة الفردية في التعمق في مجال التسيير الاستراتيجي للمؤسسات.
- التزايد في دور المؤسسات الناشئة في تعزيز الاقتصاد الوطني.
- الحاجة إلى فهم استراتيجيات نجاح الشركات العملاقة وكيفية الاستفادة منها.
- قلة الدراسات التي تقارن بين هذين النموذجين في السياق الجزائري.

7. حدود الدراسة

- الحدود المكانية تشمل المؤسسات الناشئة والعملاقة في العالم.
- الحدود الزمانية تمتد على مدى الفترة بين عامي 2003 و2024.
- الحدود الموضوعية للدراسة على تحليل استراتيجيات الإدارة، دون التطرق إلى الجوانب التقنية أو الإنتاجية لهذه المؤسسات.

8. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بتجميع البيانات النظرية المتعلقة باستراتيجيات المؤسسات، ثم تحليلها ومقارنتها بين النموذجين موضع الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام أسلوب دراسة الحالة عبر تحليل مؤسسات كمثال واقعي.

9. محددات الدراسة

- هناك نقص واضح في جمع بعض البيانات الميدانية الدقيقة.
- تواجها صعوبة في الوصول إلى المسؤولين الاستراتيجيين في المؤسسات.
- تفاوت حجم المؤسسات قد يؤدي إلى تأثير على عملية المقارنة بين الكمية والكيفية

10. هيكل الدراسة

يأتي هذا العمل في إطار مقارنة منهجية ونظرية شاملة، حيث يتناول **الفصل الأول** العناصر الأساسية للدراسة مثل الإشكالية، والأهداف، والفرضيات، والمنهج المستخدم. أما **الفصل الثاني** فيركز على تحليل المفاهيم المرتبطة بالمؤسسات الناشئة والعملاقة، مع عرض للعلاقة بينهما استناداً إلى الدراسات السابقة، حيث ان الفصل الثالث اخذنا مثال عن شركة تسلا كشركة ناشئة و جنرال موتورز كشركة عملاقة، الفصل الرابع عبارة عن الخاتمة العامة و تم فيه إجابة عن الإشكالية وحدد فيه نتائج الدراسة و مقترحات الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1. تمهيد

شهد العالم في السنوات الأخيرة تبدلات اقتصادية عميقة، فرضت على مختلف الجهات الاقتصادية إعادة النظر في أساليب الإدارة والتنظيم، بما يواكب متطلبات السوق والتغيرات المتسارعة في حقل التكنولوجيا والمنافسة. وفي هذا السياق، ظهرت الشركات الناشئة كقوة جديدة في عالم الأعمال، بفضل مقدرتها على الابتكار، وسرعة التلاؤم، وتقديم حلول فعالة لمشكلات معقدة، في حين حافظت الشركات الضخمة على حضورها القوي من خلال استقرارها المالي، وانتشارها العالمي، وخبرتها الطويلة في إدارة الموارد.

ويطرح هذا التنوع في النماذج المؤسسية إشكالية أساسية تتعلق بمقارنة مسارات النمو والتأثير بين الطرفين، خاصة في ظل التحديات التي تفرضها الرقمنة والعولمة، حيث بات من الضروري فهم مكانة كل نموذج ضمن المنظومة الاقتصادية، ومدى قدرته على الاستمرارية والمساهمة في التنمية. كما سنتناول فيه أربعة محاور: أولاً تعريف دقيق للمؤسسة الناشئة والمؤسسة العملاقة، ثم نحاول أن نفهم طبيعة العلاقة بينهما كما تنعكس في الواقع العملي. بعدها نعود إلى ما كتب في هذا المجال من دراسات سابقة، وأخيراً، نسلط الضوء على ما يميّز هذه الدراسة الحالية من حيث الطرح والخصوصية الجزائرية.

2. مفهوم المؤسسات الناشئة:

تُعد الشركات الناشئة "startups" منبعاً أساسياً للإبداع وتوفير وظائف، وقد أضحى الوسيلة لدعم التطور في معظم بلدان العالم، نظراً لأهميتها الاستثمارية والتنموية الناتجة عن انخفاض تكاليفها ومرونتها ومشاريعها الجديدة، وسهولة انتشارها جغرافياً، ومساهمتها في زيادة معدل النمو الاقتصادي باعتبارها القوة الاقتصادية الدافعة لاقتصادات الدول.

1.2. تعريف المؤسسة الناشئة:

لا يوجد تعريف متفق عليه بشأن تعريف المؤسسات الناشئة فمعظم الباحثين اختلفوا في تسميتها تعريفها، لذلك سنحاول عرض التعريفات العامة التي جاءت في هذا الصدد ثم نرجع الى التعريف القانوني للمؤسسات الناشئة.

1.1.2. التعريف العام للمؤسسات الناشئة :

تعرف المؤسسة الناشئة startup اصطلاحاً حسب القاموس الانجليزي على أنها مشروع صغير بدأ للتو وكلمة "start-up" تتكون من جزأين "start" وهو ما يشير إلى فكرة الانطلاق و "up" وهو ما يشير لفكرة النمو القوي (بوالشعور , شريفة، 2018).

بدأ استخدام المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، وذلك مع بداية ظهور شركات رأس مال المخاطر ليشيع استخدام المصطلح بعد ذلك. وفي أيامنا الحالية يوجد المصطلح ويعرفه القاموس الفرنسي "Larousse" يشير إلى أنها تلك المؤسسات الفنية المبدعة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال ومهمتها خلق وتسويق تكنولوجيايات جديدة.

ويعرفها الباحث "Erice Reis" بأنها تلك الدراسات التي تهدف الى تطوير وتوزيع منتج جديد في ظل درجة عليا من عدم التأكيد (الكريم، صفحة 16).

وتعرف المؤسسة الناشئة على أنها شركة ذات تاريخ تشغيلي قصير، وهذه الشركات تكون غالباً حديثة الإنشاء، وتكون في طور النمو والبحث عن الأسواق، وأصبح هذا المصطلح متداولاً على نطاق عالمي بعد فقاعة الدوت كوم يقوم المؤسسون بتصميم المؤسسات الناشئة لتطوير نماذج أعمال قابلة للتطوير بكل فعالية (بوالشعور , شريفة، صفحة 240).

وقد عرفها "paul graham" في مقاله المشهور "growth" على أنها شركة صممت لتنمو بسرعة، وكونها تأسست حديثا لا يجعل منها شركة ناشئة في حد ذاتها كما أنه ليس من الضروري أن تكون الشركات الناشئة تعمل في مجال التكنولوجيا أو ان تمول من طرف مخاطر أو مغامر، والأمر الوحيد الذي يهم هو النمو وأي شيء آخر يرتبط بالشركات الناشئة يتبع النمو.

كما تعتبر المؤسسة الناشئة حديثة العهد يتم تأسيسها بواسطة رائد أعمال أو مجموعة بهدف تطوير منتج أو خدمة مميزة لإطلاقها في السوق بحسب طبيعتها، وتميل المؤسسات الناشئة التقليدية إلى التمتع بأعمالها المحدودة عند التأسيس وانطلاقها من مبلغ استثماري أولي يضعه المؤسسون أو أحد من أقاربهم كما أنها تتميز بارتفاع عدم التأكد ومخاطرة عالية في مقابل تحقيقها (بوالشعور , شريفة).

وقد عرفها رائد الأعمال الشهير ستيف بلانك على أنها منظمة مؤقتة تبحث عن نموذج اقتصادي يسمح بالنمو، مربح بشكل متكرر ويمكن قياسه، أنها تختبر نماذج اقتصادية مختلفة وتكتشف بيئتها وتكيف معها تدريجيا، أي أن الشركة الناشئة يجب أن تعمل على نجاح مشروعها بشكل سريع وله تأثير على السوق الذي تود التواجد والعمل به.

بشكل فوري، أي أنها فكرة ورؤية يقوم بتجسيدها عامل المشروع، وتعمل في سوق غير مستقرة في كثير من الأحيان لاقتراح منتج أو خدمة جديدة.

وعليه يمكن تعريف المؤسسات الناشئة على أنها مؤسسة تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير، بغض النظر عن حجم الشركة أو قطاع أو مجال نشاطها كما أنها تتميز بارتفاع عدم التأكد، ومخاطرة عالية في مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع مع احتمال جنيها لأرباح ضخمة في حالة نجاحها (بوالشعور , شريفة، 2018).

2.1.2. التعريف القانوني للمؤسسات الناشئة.

من المتعارف عليه أن المشرع لا يخوض عادة في تقديم تعريفات للمصطلحات القانونية وليس من شأنه القيام بذلك تاركا للفقهاء أو المختصين في المجال تولي التعريف المناسب للمؤسسات الناشئة، ورغم ذلك فقد سعى المشرع الجزائري لتعريف المؤسسة الناشئة أو المبتكرة في مضمون المادة 06 من القانون -15-21 المتضمن القانون التوجيهي

حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على النحو التالي: "هي المؤسسة التي تتكفل بتجسيد مشاريع البحث الأساسي أو التطبيقي أو تلك التي تقوم بأنشطة البحث والتطوير". (القانون -15-21، 2015)

كما حاول المشرع الجزائري الإشارة إلى المؤسسة الناشئة في أحكام بعض القوانين كالقانون 17-2002 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محتوى المادة 21 التي نصت على أنه تنشأ لدى الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة صناديق ضمان القروض وصناديق الاطلاق وفقا للتنظيم الساري المفعول، بهدف ضمان قروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية المؤسسات الناشئة في إطار المشاريع المبتكرة" (القانون 17-02، 2017).

والقانون 19-04 المتضمن قانون المالية لسنة 2020 في فحوى المادة 69 المتعلقة بمجموعة من الامتيازات الجبائية التي تستفيد منها المؤسسة الناشئة (19-14، 2019).

2.2. خصائص المؤسسة الناشئة.

تتميز الشركة الناشئة بسمات متعددة فهي تقوم بدور أساسي في اقتصاد اليوم وأيضاً تمثل المحرك الأساسي للإبداع والنمو الاقتصادي، وهذا ما يجعلها ذات أهمية كبيرة لكونها قادرة على التلاؤم السريع وتقديم حلول حديثة مبتكرة.

1.2.2. حديثة العهد والتكوين.

معظم المؤسسات الناشئة نجدها في السوق التجريبية بحيث من المعروف أن تبدأ بأفكار مفترضة من صاحب المشروع (إسماعيل، 2021)، وتتميز الشركات الناشئة بكونها مؤسسات فنية وصغيرة، وأمامها مساران، إما التطور والتحول إلى شركة ناجحة أو إقفال أبوابها والخسارة.

2.2.2. شركات أمامها فرصة للنمو التدريجي والمتزايد.

من إحدى الصفات التي تحدد مفهوم الشركة الناشئة start up هي إمكانية تطورها السريع وتحقيق إيرادات أسرع بكثير من المصاريف التي تتطلبها للعمل، بعبارة أخرى، الشركة الناشئة، هي الشركة التي تملك إمكانية تصعيد عملها التجاري بسرعة، أي زيادة الإنتاج والمبيعات منه دون رفع التكاليف.

كنتيجة على ذلك ينمو هامش الأرباح لديها بشكل كبير، وهذا يعني أن الشركات الناشئة لا تقتصر بالضرورة على أرباح أقل لأنها صغيرة بل العكس هي شركات قادرة على توليد أرباح كبيرة جدا (بورنان، 2020).

3.2.2. شركات تتعلق بالتكنولوجيا وتعتمد بشكل رئيسي عليها.

تتميز هذه الشركات بأنها تقوم بأعمالها التجارية على أفكار رائدة Innovative وإشباع لحاجيات السوق بطريقة ذكية وعصرية حيث يعتمد بحثها على التكنولوجيا لغرض النمو والتقدم، والعثور على التمويل من خلال المنصات على الأنترنت، ودعم حاضنات الأعمال (حبيبة، 2020).

4.2.2. شركات تتطلب تكاليف منخفضة.

يشمل معنى الشركة الناشئة على أنها تتطلب تكاليف صغيرة جدا بالمقارنة مع الأرباح التي تحصل عليها وعادة ما تأتي هذه الأرباح بشكل سريع ومفاجئ بعض الشيء (بورنان، 2020).

3.2. لاستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسات الناشئة

1.3.2. استراتيجية التحول الرقمي والابتكار التكنولوجي

تُعد الرقمنة والابتكار التكنولوجي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الناشئة في الجزائر لتعزيز تنافسيتها وتوسيع نطاق خدماتها. من خلال تبني تقنيات حديثة وتطوير حلول رقمية مبتكرة، تسعى هذه المؤسسات إلى تلبية احتياجات السوق المتغيرة بسرعة.

2.3.2. استراتيجية التمويل البديل عبر رأس المال المخاطر

نظراً للتحديات التي تواجهها المؤسسات الناشئة في الحصول على التمويل التقليدي، تلجأ العديد منها إلى مصادر تمويل بديلة مثل رأس المال المخاطر. يُعتبر هذا النوع من التمويل محفزاً للابتكار، حيث يوفر الدعم المالي للمشاريع ذات المخاطر العالية ولكن ذات الإمكانيات الكبيرة للنمو (ريم، 2021).

3.3.2. استراتيجية الاستفادة من حاضنات الأعمال ومسرعات النمو

تلعب حاضنات الأعمال ومسرعات النمو دورًا حيويًا في دعم المؤسسات الناشئة من خلال توفير بيئة ملائمة للنمو، تشمل الإرشاد، التدريب، والوصول إلى شبكة من المستثمرين. تُساهم هذه الهياكل في تقليل معدلات الفشل وتعزيز فرص النجاح للمشاريع الناشئة (بلكعلول هشام، 2024).

4.3.2. إستراتيجية الدعم الحكومي والتنظيمي

تعمل الحكومة الجزائرية على توفير بيئة تنظيمية ملائمة من خلال سن قوانين وتشريعات تدعم إنشاء وتطوير المؤسسات الناشئة. يشمل ذلك تقديم حوافز ضريبية، تسهيلات إدارية، وإنشاء صناديق دعم وتمويل مخصصة (حويشي، 2022).

5.3.2. استراتيجية الابتكار المفتوح والتعاون

تتبنى بعض المؤسسات الناشئة في الجزائر استراتيجيات الابتكار المفتوح، حيث تتعاون مع جهات خارجية مثل الجامعات، مراكز البحث، والعملاء لتطوير منتجات وخدمات جديدة. يساهم هذا النهج في تسريع عملية الابتكار وتوسيع قاعدة المعرفة (زكرياء، 2023).

6.3.2. استراتيجية التوسع الدولي

تسعى بعض المؤسسات الناشئة الجزائرية إلى التوسع في الأسواق الدولية من خلال تصدير منتجاتها وخدماتها، أو من خلال شراكات استراتيجية مع شركات أجنبية. يُعتبر هذا التوجه وسيلة لتعزيز النمو وزيادة الإيرادات (خوجة، 2023).

3. مفهوم المؤسسات العملاقة:

تعرف الشركات العملاقة، والتي يشار إليها أحيانًا بالمؤسسات الكبيرة أو الضخمة، بأنها تلك المؤسسات التي تتسم بحجم كبير من حيث رأس المال المستثمر، وعدد العمال، وحجم الإنتاج، وانتشارها الجغرافي، وقدرتها التنافسية العالية، وتأثيرها في الاقتصاد المحلي والعالمي.

ويُعرفها الخبير الجزائري عبد الحميد براهيمى بأنها:

"وحدات اقتصادية ضخمة الحجم، تسيطر على مفاصل الاقتصاد وتتحكم في السلاسل الإنتاجية، وتُمارس نفوذًا كبيرًا على السوق، سواء على المستوى الوطني أو الدولي" (الحميد، 2009)

1.3. التعريف العام للمؤسسة العملاقة

المؤسسة العملاقة هي وحدة اقتصادية كبيرة الحجم، تتجاوز قدراتها الموارد التي تمتلكها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتميز بانتشارها الواسع، وامتلاكها لرأس مال ضخم، وعدد كبير من العمال، وتتمتع بتأثير قوي على الأسواق الوطنية والدولية. (نادية، 2017)

1.1.3. التعريف القانوني للمؤسسة العملاقة

لا يُعرف القانون الجزائري المؤسسة العملاقة بشكل مباشر، لكنه يميزها عن باقي المؤسسات من حيث الحجم (عدد العمال يفوق 250 عاملاً) وحجم رقم الأعمال (أكثر من 2 مليار دينار جزائري سنويًا)، وذلك وفقًا لما ورد في المرسوم التنفيذي رقم 02-17 المتعلق بتصنيف المؤسسات الاقتصادية (02-17 مرسوم، 2017).

أم تعريفها على وفق تصنيف الأوربي، تُصنّف المؤسسة على أنها عملاقة (Large Enterprise) إذا كانت توظّف أكثر من 250 شخصًا، ويزيد رقم أعمالها السنوي عن 50 مليون يورو، أو يتجاوز مجموع أصولها السنوية 43 مليون يورو. (التوصية/EC2003/361، 2003)

2.1.3. التعريف الأكاديمي للمؤسسة العملاقة

هي مؤسسة ذات قدرة إنتاجية وتنظيمية ضخمة، تتميز بالهيكل الهرمي المعقد، وتلعب دورًا محوريًا في الاقتصاد الوطني، إذ تؤثر في السياسة الاقتصادية والاجتماعية، وتمتلك طاقات تصديرية واستثمارية عالية. (عبدالرزاق، 2020)

2.3. خصائص مؤسسات العملاقة

1.2.3. رأس مال ضخم:

الكيانات الاقتصادية الضخمة تتألق بقدرتها على امتلاك ثروات هائلة، الأمر الذي يمكنها من المجازفة في استثمارات بمقاييس فلكية والتوسع في مناطق جغرافية جديدة سعيًا وراء فرص. هذه الأموال تمثل أيضًا حصنًا قويًا في وجه المخاطر الاقتصادية الكبيرة، كالتغيرات المفاجئة في السوق أو حتى الأزمات المالية العنيفة. إضافةً إلى ذلك،

تتيح لها الفرصة للاستثمار في ممتلكات ثابتة، مثل العقارات والمعدات الكبيرة، مما يرفع من قدرتها التنافسية في الأسواق، سواء كانت محلية أو عالمية.

2.2.3. عدد كبير من العمال:

تعتبر العمالة جزءًا أساسيًا من خصائص المؤسسات العملاقة، حيث توظف هذه الشركات عادة عددًا كبيرًا من العمال في مختلف القطاعات. من خلال توفير فرص العمل على نطاق واسع، تساهم هذه المؤسسات في دعم الاقتصاد المحلي وتوفير الوظائف لمختلف فئات المجتمع. كما أن لديها القدرة على تقديم تدريب مستمر للعمال وتحسين مهاراتهم بما يتناسب مع حاجات السوق (موساوي-حسان، 2019).

3.2.3. بنية تنظيمية معقدة:

تتميز المؤسسات العملاقة بوجود بنية تنظيمية معقدة تتضمن عدة أقسام ووحدات إدارية تعمل في تناغم لتحقيق أهدافها. هذه البنية تشمل عادة هيكل تنظيمي متدرج مع وجود إدارات مختلفة ومتخصصة في مجالات مثل التسويق، الإنتاج، المالية، الموارد البشرية وغيرها. هذا الهيكل يعكس قدرة المؤسسة على إدارة حجمها الكبير بشكل فعال (بلقاسم-كريم، 2021).

4.2.3. انتشار جغرافي واسع:

تتمتع المؤسسات العملاقة بوجود انتشار جغرافي واسع يشمل العديد من الأسواق الإقليمية والدولية. هذا الانتشار يعزز من قدرتها على التوسع في أسواق جديدة، ويعطيها قدرة على تنويع مصادر الإيرادات. كما يساعدها في مواجهة التقلبات الاقتصادية في أسواق معينة بفضل تعدد مناطق نشاطها (رابح-فريدة، 2018).

5.2.3. تأثير اقتصادي كبير:

تتمتع المؤسسات العملاقة بتأثير اقتصادي كبير في الأسواق التي تعمل بها. من خلال حجمها الكبير، يمكن لهذه المؤسسات التأثير على الاقتصاد الوطني والعالمي، سواء من خلال إحداث تغييرات في الأسعار أو من خلال التحكم في سلاسل الإمداد. هذا التأثير يعكس حجم النمو الذي تساهم فيه هذه المؤسسات، مما يعزز من قوتها الاقتصادية (محمدرحماني، 2019).

3.3. لاسراريحيات المعتمدة من قبل المؤسسات العملاقة

1.3.3. الاسراريحية التوسعية

سعى المؤسسات العملاقة إلى التوسع في الأسواق الإقليمية والدولية لزيادة حصتها السوقية وتنويع مصادر الإيرادات. على سبيل المثال، قامت شركة "كوندور" الجزائرية بتبني اسراريحية التوسع من خلال التصدير والتحالفات الاسراريحية، مما ساهم في تعزيز حضورها الدولي. (نجلاء، 2024)

2.3.3. اسراريحية التنويع

تلجأ المؤسسات العملاقة إلى تنويع منتجاتها وأسواقها لتقليل المخاطر المرتبطة بالاعتماد على منتج أو سوق واحد. مثال على ذلك، مجمع "عمر بن عمر" للعجائن الذي وسّع نشاطه ليشمل أسواقاً دولية من خلال تبني اسراريحيات متنوعة مثل التصدير والاستثمار الأجنبي المباشر (نجيب، 2019)

3.3.3. اسراريحية القيادة بالتكلفة.

تركز هذه الاسراريحية على تقليل التكاليف لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات بأسعار منخفضة. تتطلب هذه الاسراريحية استثمارات كبيرة في التكنولوجيا وتحسين العمليات لتحقيق كفاءة عالية (علال، 2020).

4.3.3. اسراريحية الشراكات والتحالفات

تلجأ المؤسسات إلى إقامة شراكات اسراريحية مع شركات أخرى لتعزيز قدراتها التنافسية، سواء من خلال تبادل المعرفة أو الوصول إلى أسواق جديدة. مثال على ذلك، عقدت بعض المؤسسات الجزائرية تحالفات اسراريحية مع شركات أجنبية لتطوير منتجاتها وخدماتها (الزهران، 2018).

5.3.3. اسراريحية التمايز

تسعى المؤسسات إلى تقديم منتجات أو خدمات فريدة تميزها عن المنافسين. يُعتبر الابتكار والجودة العالية من العوامل الرئيسية في هذه الاسراريحية. على سبيل المثال، تعتمد بعض المؤسسات الجزائرية على الابتكار في منتجاتها لتعزيز مكانتها في السوق (أمين، 2017).

4. العلاقة بين مؤسسات الناشئة و العملاقة

تُعتبر العلاقة بين الشركات الناشئة والشركات الضخمة في الجزائر محوراً هاماً لفهم حيوية الاقتصاد الوطني، خاصةً في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة والإبداع. تتصف هذه العلاقة بالتكامل والتنافس في آنٍ واحد، حيث تطمح الشركات الناشئة إلى تقديم حلول مبتكرة، بينما تملك الشركات الضخمة الموارد والخبرة الضرورية لدعم هذه الابتكارات أو التنافس معها.

1.4. أوجه التكامل بين الشركات الناشئة والعملاقة في الجزائر

1.1.4. الابتكار مقابل الموارد

تُعتبر الشركات الناشئة في الجزائر من أبرز مصادر الابتكار التقني وريادة الأعمال، بينما تمتلك المؤسسات العملاقة الموارد والخبرة الإدارية الكافية لتحويل هذه الابتكارات إلى منتجات قابلة للتسويق. ويشير عابدي محمد السعيد (2021) إلى أن العلاقة التفاعلية بين الابتكار في الشركات الناشئة والإمكانات اللوجستية للشركات الكبرى تخلق بيئة خصبة للتكامل الاقتصادي في الجزائر.

2.1.4. الوصول إلى الأسواق

من خلال الشراكات الاستراتيجية، تُمكن الشركات الكبرى الناشئة من اختراق أسواق جديدة عبر شبكاتها التوزيعية. كما أوضحت دراسة لمولاي أمينة (2020) أن التعاون بين الناشئة والكبرى يُعد محفزاً رئيسياً لتوسع الأعمال، خاصة في قطاعات التكنولوجيا والخدمات الرقمية.

3.1.4. تعزيز القدرة التنافسية

تُظهر العلاقة تكاملاً في التنافسية، حيث تستفيد المؤسسات العملاقة من مرونة الناشئة، بينما تحصل الأخيرة على بنية تنظيمية قوية. هذا ما تؤكدته دراسة بن قادة وسيلة (2019) التي أبرزت أن التعاون يعزز من الأداء التنافسي للطرفين ضمن بيئة ريادة الأعمال في الجزائر.

2.4. أوجه التنافس بين الشركات الناشئة والعملاقة

1.2.4. التهديد الابتكاري

الشركات الناشئة تفرض تحديات مباشرة على النماذج التقليدية للمؤسسات الكبرى، خصوصاً من خلال الحلول الرقمية، مما يُجبر الكبار على تبني استراتيجيات تجديدية. وقد أكد ذلك بوضيف عبد القادر (2020) في تحليله لدور الابتكار التكنولوجي في تهديد النماذج السوقية التقليدية.

4.2.2.4. الاستحواذ والاحتواء

في كثير من الحالات، تسعى الشركات العملاقة لاحتواء التهديد بشراء الشركات الناشئة. لكن هذا الأمر قد يؤدي إلى طمس هوية الابتكار وروح الريادة، كما أشار إلى ذلك شريط عبد المجيد بنيمنة في دراسته حول استراتيجيات التملك والاندماج في السوق الجزائري.

4.3.4. الأثر الاقتصادي للعلاقة بين الناشئة والعملاقة

4.3.4.1. التدمير الخلاق

يتفق اقتصاد الشركات الناشئة مع نظرية التدمير الخلاق التي أشار إليها شومبيتر، والتي أكدتها دراسة جزائرية ميدانية للباحث بن يمينة عبد الحكيم، حيث بين أن الابتكارات الصغيرة تُسهم في إزالة نماذج قديمة مما يفتح آفاقاً اقتصادية جديدة (عبدالحكيم، 2022).

4.3.4.2. خلق فرص عمل

الشركات الناشئة تُعد مصدرًا مهمًا لتوليد مناصب شغل، لا سيما في قطاعات التكنولوجيا والاقتصاد الرقمي. فقد ساهمت المؤسسات الناشئة بنسبة معتبرة في التوظيف المحلي خلال السنوات الأخيرة.

4.3.4.3. تعزيز التنافسية

وجود مؤسسات ناشئة بجانب العملاقة يخلق نوعًا من الضغط التنافسي المستمر، مما يدفع نحو تجديد المنتجات وتحسين جودة الخدمة كما خلصت إليه دراسة بن حمو عبد القادر التي تناولت تأثير البيئة التنافسية على أداء المؤسسات الجزائرية (القادر، 2020).

4.4. نماذج التعاون الناجحة

4.4.1. الشراكات الاستراتيجية

تُعتبر الشراكات الاستراتيجية من أبرز الآليات التي تربط بين الناشئة والكبرى، وقد أشارت هذه دراسات إلى أن هذه الشراكات في الجزائر ما زالت تحتاج إلى تأطير قانوني وتشريعي يضمن التوازن بين الطرفين.

4.4.2. حاضنات ومسرعات الأعمال

بادرت بعض المؤسسات الكبرى، على غرار "سوناطراك" و"جيزي"، بإنشاء حاضنات أعمال لدعم المشاريع الناشئة، كما أوضح تقرير لوزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة (الوزارة، 2022). وتُعد هذه المبادرات خطوة استراتيجية

تهدف إلى تعزيز بيئة ريادة الأعمال في الجزائر، عبر توفير إطار تنظيمي وتقني يساعد الشباب المبتكرين على تحويل أفكارهم إلى مشاريع قابلة للتطبيق.

تلعب حاضنات الأعمال دورًا محوريًا في تقليص الفجوة بين الفكرة والسوق، من خلال تقديم خدمات متنوعة تشمل التكوين، التوجيه، الاستشارة القانونية والمالية، فضلاً عن تسهيل الوصول إلى التمويل الأولي والشراكات الصناعية. ويلاحظ أن توجه الشركات الكبرى نحو الاستثمار في هذا المجال يعكس إدراكها لأهمية دعم الابتكار كرافعة للنمو الاقتصادي، وأيضاً كوسيلة لتجديد استراتيجياتها الداخلية عبر التفاعل مع ديناميكية المؤسسات الناشئة.

وفي هذا السياق، تسعى "سوناطراك" من خلال حاضنتها إلى دعم مشاريع التكنولوجيا الخضراء والطاقة، بما ينسجم مع توجهات التحول الطاقوي والابتكار البيئي، في حين تعمل "جيزي" على تشجيع الحلول الرقمية والتطبيقات المبتكرة في قطاع الاتصالات والخدمات الذكية. ويمثل ذلك تحولاً نوعياً في دور المؤسسات الكبرى، من مجرد كيانات اقتصادية إلى شركاء فاعلين في منظومة ريادة الأعمال الوطنية.

5.4. التحديات التي تواجه العلاقة بين الناشئة والعملاقة

1.5.4. الفجوة الثقافية

تُظهر البحوث، مثل دراسة باجي نوال ، أن الاختلاف في الثقافة التنظيمية بين الشركات الناشئة والمؤسسات العملاقة يُمكن أن يخلق صعوبات في التنسيق والتفاهم بين فرق العمل (نوال، 2020).

2.5.4. البيروقراطية

ذكرت دراسة لمعهد التخطيط الوطني أن الإجراءات البيروقراطية الثقيلة في المؤسسات الكبرى غالباً ما تُعيق سرعة اتخاذ القرار، وهو ما ينعكس سلباً على أي شراكة مرنة مع الشركات الناشئة (معهد_التخطيط_الوطني، 2021).

6.4. تحليل SWOT للعلاقة بين الشركات الناشئة والعملاقة في الجزائر

يعكس تحليل SWOT التفاعلات الأساسية بين الشركات الناشئة والعملاقة:

- **نقاط القوة:** الناشئة مرنة وسريعة التكيف وتُبدع في تقديم حلول غير تقليدية. العملاقة تمتلك رأس المال، الموارد البشرية المؤهلة، والقدرة على التوسع. يجمع هذا التكامل بين الإبداع والتنفيذ الفعال، إن هذا التعاون يخلق مزايا تنافسية مزدوجة.

- **نقاط الضعف:** تعاني الناشئة من نقص التمويل وصعوبات في الوصول إلى السوق، في حين تُواجه الشركات العملاقة تحديات في التحديث والمرونة. هذا التباين قد يُولد صراعات في إدارة المشاريع المشتركة (زينب، 2021).
 - **الفرص:** الجزائر تعمل على بيئة تشريعية جديدة لريادة الأعمال، من خلال قانون الاستثمار ودعم الحاضنات، وهو ما فتح المجال أمام مزيد من التعاون بين الطرفين كما ورد في تقرير الوزارة المنتدبة المكلفة بالمؤسسات الناشئة.
 - **التحديات:** من أبرز التحديات الاستحواذ القسري على الناشئة، ضعف حماية الملكية الفكرية، والبيروقراطية التي تُعطل الشراكات (فاطمة، 2020).
- كما أننا لخصنا تحليل SWOT للعلاقة بين الشركات الناشئة والعملاقة في الجزائر في جدول الآتي:

1.2. تحليل SWOT للعلاقة بين الشركات الناشئة والعملاقة



Source : https://media.licdn.com/dms/image/v2/D4D12AQGwKKJm2pRclA/article-cover_image-shrink_600_2000/article-cover_image-shrink_600_2000/0/1690202236659?e=2147483647&v=beta&t=c4GdOWP2zprUsixWq470Bz9uE2V3XNL5IrXZrfy5

7.4. دورة حياة المؤسسات الناشئة و العملاقة

تَمَّزَّ المنشآت، باختلاف أنواعها وأحجامها، بمراحل متعددة منذ تأسيسها إلى استقرارها أو تغييرها. وتُعرف هذه المراحل مُجمعةً باسم دورة حياة المؤسسة، وهي تصور تطور البنية التنظيمية والإدارية للمنشأة عبر الزمن.

ورغم تشابه المراحل الكبرى (كالإنشاء، النمو، النضوج، الانحدار)، إلا أن سرعة التطور، وطبيعة التحديات، وأسلوب التكيف يختلف اختلافاً كبيراً بين المؤسسات الجديدة التي تتسم بالمرونة والمخاطرة، والمنشآت الضخمة التي تتسم بالاستقرار والتعقيد التنظيمي.

1.2. الفرق بين دورة حياة كل من الشركات الناشئة والعملاقة

المرحلة	المؤسسات الناشئة	المؤسسات العملاقة
الإنشاء	تبدأ بفكرة مبتكرة، تأسيس بسيط، تمويل محدود	مرحلة قديمة، تجاوزت التأسيس منذ سنوات
النمو	توسع سريع، تجريب نموذج الأعمال، جذب استثمار	توسع رأسي وأفقي، زيادة الفروع
النضج	استقرار نسبي، حاجة إلى إعادة الابتكار	استقرار تنظيمي، تطوير داخلي
التراجع أو التجديد	خطر الانهيار إن لم تُجدد ذاتها	عادة تعيد الهيكلة أو تندمج

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معلومات السابقة

5. الدراسات السابقة وتميز الدراسة الحالية

1.5. الدراسات العربية

لقد شهدت الساحة الأكاديمية العربية اهتماماً متزايداً بدراسة المؤسسات الناشئة والتحديات التي تواجهها، وكذا استراتيجيات المؤسسات الكبرى، غير أن أغلب هذه الدراسات ركزت على جانب واحد دون الجمع بين النموذجين في تحليل مقارن.

- **بن عيسى (2021):** هدفت دراسته إلى تسليط الضوء على التحديات التي تعترض المؤسسات الناشئة في الجزائر، وبيّن أن ضعف التمويل، وعدم الاستقرار التنظيمي، وغياب الحوافز الضريبية، كلها عوامل تحدّ من قدرة هذه المؤسسات على وضع استراتيجيات فعالة للنمو والتوسع. وقد أوصى الباحث بضرورة تفعيل صناديق رأس المال المخاطر وتحسين الإطار القانوني لدعم رواد الأعمال (بن عيسى، 2021).
- **قريشي (2020):** تناولت دراسته أثر الاستراتيجية التسويقية في بقاء المؤسسات الصغيرة في السوق المحلي، حيث أظهرت النتائج أن غياب رؤية تسويقية واضحة وافتقار هذه المؤسسات لآليات البحث السوقي يُؤثر

سلبًا على قدرتها في المنافسة. وقد خلص إلى أن وجود استراتيجية واضحة، ولو محدودة الإمكانيات، قد تُحدث فرقًا حاسمًا في بقاء المؤسسة (نادية، 2017).

- **بوخروبة وبلعالية (2018):** ركزت الدراسة على الاستراتيجيات التوسعية التي تنتهجها المؤسسات الصناعية الكبرى في الجزائر، مشيرة إلى أن هذه المؤسسات تعتمد بشكل كبير على السياسات الحكومية والإعفاءات الضريبية في دعم توسعها. كما بيّنت أن هناك ضعفًا في مواكبة هذه المؤسسات للمتغيرات التكنولوجية، مما يجعلها أحيانًا عرضة للمنافسة من طرف مؤسسات ناشئة أكثر مرونة (بوخروبة وبلعالية، 2018).
- **زواويد ومفلح (2022):** تطرقت إلى مسألة التمويل البديل كاستراتيجية تمويلية جديدة للمؤسسات الناشئة، واقترحت دمج نماذج مثل التمويل التشاركي والمنصات الرقمية ضمن البيئة الجزائرية، مما قد يُعزز قدرات هذه المؤسسات على تنفيذ استراتيجيات ابتكارية دون انتظار التمويل البنكي التقليدي (مفلح_زواويد، 2022).

2.5. الدراسات الأجنبية

شهدت الأدبيات الأجنبية تطورًا ملحوظًا في معالجة موضوع استراتيجيات الشركات، حيث ركز العديد من الباحثين على نماذج الشركات الضخمة واستراتيجياتها المعتمدة على البيانات والتخطيط بعيد المدى، في حين تناول آخرون حيوية المؤسسات الصاعدة واستجابتها السريعة للتغيرات السوقية. على أن أغلب هذه الدراسات بحثت كل نوع من الشركات بشكل منفصل، دون دمج تحليلي مقارنة بين النموذجين في سياق اقتصادي واحد.

- **Blank (2013):** في مقاله الشهير في "Harvard Business Review"، قدّم ستيف بلانك مفهوم "Lean Startup"، وهو نموذج استراتيجي مرن ومبتكر، يعتمد على التجربة والخطأ والاستجابة السريعة لاحتياجات السوق. وقد خلص إلى أن نجاح المؤسسات الناشئة لا يقوم على التخطيط المسبق فقط، وإنما على القدرة على تعديل الاستراتيجية بسرعة حسب تطور البيانات الميدانية (Blank, 2013).

- **Grant (2016):** في كتابه "Contemporary Strategy Analysis"، ناقش جرانت بعمق دور العوامل الداخلية والخارجية في توجيه استراتيجيات المؤسسات الكبرى، مؤكدًا أن التخطيط الاستراتيجي في الشركات العملاقة يركز على تحليل SWOT ودراسة البيئة الكلية (PESTEL) والبيئة التنافسية (Porter's 5 Forces). كما بيّن أن هذه المؤسسات تمتاز بالقدرة على تخصيص الموارد الكبيرة في عمليات الابتكار الطويل الأجل (Grant, 2016).

• **Pisano (2015):** أشار في مقاله "You Need an Innovation Strategy" إلى ضرورة أن تدمج المؤسسات الكبرى بين الهيكلة الصارمة والمرونة الابتكارية، وهو ما يصعب تحقيقه غالبًا. وركز على أهمية دعم المؤسسات الناشئة كمصدر خارجي للابتكار المفتوح، في سياق التعاون والشراكات الاستراتيجية (Pisano، 2015).

3.5. تميّز الدراسة الحالية

تفرد هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بعدة نقاط محورية تجعلها إضافة نوعية في مجال تحليل استراتيجيات المؤسسات، ويمكن تلخيص عناصر التميّز فيما يلي:

1.3.5. التحليل المقارن المباشر:

على عكس أغلب الأبحاث التي ركزت إما على الشركات الناشئة أو الضخمة على حدة، تعرض هذه الدراسة تحليلًا مقارنًا متوازنًا بين النموذجين في محيط واحد (الجزائر)، ما يسمح بفهم الاختلافات والتقاطعات في الاستراتيجيات المتبعة ضمن نفس الإطار الاقتصادي والاجتماعي.

2.3.5. الدمج بين النظري والميداني:

تعتمد الدراسة على إطار نظري ثري مأخوذ من الأدبيات القديمة والحديثة، بالإضافة إلى ذلك تتضمن دراسة تطبيقية لحالات فعلية لمؤسسات مبتدئة وعملاقة جزائرية. هذا المزج بين النظرية والتطبيق يدعم من موثوقية النتائج ويضيف إلى التحليل بعدًا عمليًا.

3.3.5. البُعد السياقي الجزائري:

بينما تعتمد أغلب الدراسات الخارجية على نماذج مُستوردة من بيئات اقتصادية متباينة (مثل أمريكا أو أوروبا)، تضع هذه الدراسة في الاعتبار خصوصيات البيئة الجزائرية، سواء من حيث الإطار التشريعي، أو السوق المحلية، أو الصعوبات التنظيمية، الأمر الذي يجعل نتائجها أجدى للتطبيق محليًا.

4.3.5. الهدف التطبيقي المزدوج:

لا تقتصر الدراسة على تحديد التباينات بين المنظمات، بل ترمي إلى استنباط عبر استراتيجية عملية من المؤسسات الضخمة، لكي تستفيد منها الشركات الوليدة، بما يعزز إنشاء نظام اقتصادي شامل يعتمد على التناغم بين الإبداع والمصادر.

5.3.5. فتح آفاق جديدة للبحث:

توفر الدراسة أرضية مستقبلية للبحث في العلاقة بين التجديد، الريادة، وهيكلية الاستراتيجية، بما يسمح للباحثين من تطوير نماذج محلية في إدارة المؤسسات وتحسين فعالية السياسات العمومية المساندة لها.

6. خلاصة

يُعدّ هذا الفصل حجر الأساس في بناء الإطار المفاهيمي الذي ينطلق منه البحث، حيث تم التطرق إلى جملة من المفاهيم النظرية المتعلقة بالمؤسسات الناشئة والمؤسسات العملاقة، وذلك بهدف ترسيخ الفهم العلمي الواضح لطبيعة كل نوع من هذه المؤسسات، واستخلاص نقاط الالتقاء والاختلاف بينهما.

في البداية، تم تناول مفهوم المؤسسة الناشئة باعتبارها كياناً اقتصادياً حديث النشأة، قائماً في الغالب على فكرة مبتكرة أو منتج جديد، ينشط في بيئة غير مستقرة، ويتميز بدرجة عالية من المخاطرة والمرونة. كما تطرق الفصل إلى الخصائص الجوهرية لهذه المؤسسات مثل سرعة التكيف، محدودية الموارد، والحاجة المستمرة للتمويل والدعم. وقد تم دعم هذا المفهوم بعدة تعاريف من مصادر أكاديمية دولية ومحلية، كما تم الإشارة إلى المعايير المعتمدة لتعريف "الناشئة" على المستوى الجزائري وفقاً لوزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة.

بالمقابل، تم استعراض مفهوم المؤسسة العملاقة بوصفها نموذجاً تقليدياً ومستقرًا للمؤسسات التي قطعت مراحل طويلة من النمو والتوسع. وتميزت هذه المؤسسات بحجمها الكبير، وتنوع نشاطها، واستقلاليتها المالية والإدارية، وقدرتها على التأثير في السياسات الاقتصادية. كما تم تحليل بنيتها الهيكلية والتنظيمية، والتي تتسم غالباً بالبيروقراطية والانقسام الوظيفي، والتسلسل الهرمي الواضح، وهو ما يعكس الفروقات العميقة بينها وبين المؤسسات الناشئة. وقد تضمن الفصل أيضاً مقارنة قانونية وتنظيمية، حيث تم عرض الإطار التشريعي الذي ينظم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مع التمييز بين النصوص القانونية التي تخص المؤسسات العملاقة وتلك التي تهدف إلى دعم ومرافقة المؤسسات الناشئة، لا سيما في ضوء الإصلاحات الاقتصادية الأخيرة.

أما في الجزء المتعلق بالدراسات السابقة، فقد تم استعراض عدد من البحوث والدراسات التي عالجت موضوع المقارنة بين المؤسسات الناشئة والعملاقة، سواء في السياق المحلي أو الدولي. وقد أظهرت هذه الدراسات تبايناً في النتائج، لكنها اتفقت على أن التفاعل بين النموذجين بات ضرورة اقتصادية، خاصة مع تطور مفاهيم الشراكة المفتوحة، والتكامل بين الابتكار السريع (من طرف المؤسسات الناشئة) والإمكانيات اللوجستية والمالية (التي توفرها المؤسسات العملاقة). كما أشارت بعض الدراسات إلى أن المؤسسات العملاقة بدأت في تبني سياسات "الابتكار الداخلي" من خلال إنشاء حاضنات أو دعم مشاريع ناشئة لتجديد أنظمتها من الداخل.

ويمكن القول إن هذا الفصل قد نجح في تقديم أرضية نظرية متينة لفهم الخصائص البنوية والتنظيمية لكلا النموذجين، كما ساهم في ربط المعطيات النظرية بالسياق الوطني، وهو ما يمهد للفصل الموالي المتعلق بالجانب التطبيقي والتحليلي المقارن.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية وتحليل البيانات

1. تمهيد:

بعد التأسيس النظري في الفصل الثاني، يأتي هذا الفصل لتقديم تحليل تطبيقي مقارنة بين شركتين تمثلان نموذجين مختلفين في عالم الأعمال: شركة Tesla كشركة ناشئة ابتكارية أحدثت تحولات جذرية في قطاع السيارات من خلال تركيزها على التكنولوجيا النظيفة والابتكار المتسارع، وشركة General Motors (GM) كشركة عملاقة تقليدية تتمتع بإرث طويل وخبرة راسخة في الصناعة منذ أوائل القرن العشرين. هذه المقارنة تسعى إلى توضيح كيف تختلف استراتيجيات كل من المؤسستين في التعامل مع تحديات السوق، إدارة الموارد، وتحقيق التوسع والنمو في بيئة اقتصادية وتقنية سريعة التغير.

تُعتبر Tesla حالة مميزة لدراسة الشركات الناشئة التي تخرج عن النمط التقليدي في نموذج الأعمال، حيث اعتمدت منذ تأسيسها على مخاطرة عالية في التمويل، وتبنت فلسفة الابتكار المستمر، مما مكّنها من التمتع بقوة في سوق السيارات الكهربائية والطاقة المتجددة (Tesla، 2023). بالمقابل، فإن GM تمثل نموذج المؤسسة العملاقة التي تعتمد على خبرة طويلة، هيكل تنظيمي متماسك، وانتشار عالمي، لكنها واجهت تحديات كبيرة في التكيف مع التغيرات البيئية والتحول نحو الاستدامة. (Motors، 2023).

سيتم في هذا الفصل الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية لمقارنة الأداء الاستراتيجي لكل من الشركتين، وذلك من خلال تحليل البيانات المالية، نماذج الأعمال، توجهات الاستثمار، ومدى تبني التحول الرقمي. كما يستند التحليل إلى تقارير سنوية رسمية، دراسات حالة منشورة، وتحليلات متخصصة في قطاع السيارات. (Liu، 2022) ومن خلال هذه الدراسة التطبيقية، نسعى إلى إبراز كيف يمكن للشركات الناشئة، رغم محدودية الموارد، أن تشكل تهديداً للمؤسسات العملاقة التقليدية، بل وتتفوق عليها في بعض الجوانب الاستراتيجية المرتبطة بالمرونة، الابتكار، وسرعة التكيف.

إن هذه المقارنة لا تهدف فقط إلى إبراز الفروق، بل تسعى كذلك إلى تقديم توصيات تستفيد منها الشركات الجزائرية سواء كانت في بداياتها أو في مرحلة النضج، لتتمكن من تحسين قدراتها التنافسية في بيئة إقليمية ودولية معقدة.

2. شركة تسلا (Tesla)

1.2. التعريف والنشأة



الصورة 01. شعار شركة Tesla

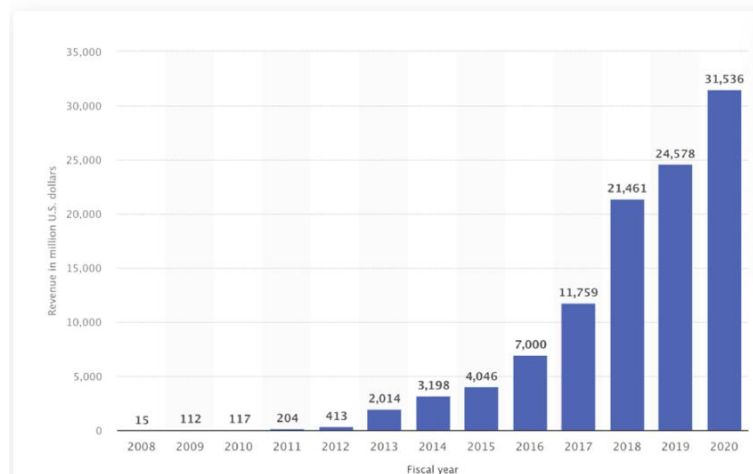
تُعد شركة Tesla من أبرز النماذج الحديثة للشركات الناشئة التي قلبت موازين صناعة السيارات. تأسست الشركة سنة 2003 في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، على يد مجموعة من المهندسين والمستثمرين، من بينهم Elon Musk ، الذي يُعد الشخصية الأبرز في تاريخ الشركة وتوسعها لاحقاً. (Tesla، 2023) جاءت تسلا بفكرة جريئة: إنتاج سيارات كهربائية بالكامل عالية الأداء، تكون صديقة للبيئة، وتضاهي أو تتفوق على السيارات التقليدية.

منذ إطلاق أول طراز لها "Roadster" في 2008، انطلقت تسلا في مسار تصاعدي، سواء من حيث القيمة السوقية أو التأثير في السوق العالمية، لتصبح اليوم رمزاً للابتكار والمخاطرة المدروسة في قطاع النقل.

1.3. مخطط ارادات شركة تسلا 2008 حتى 2020

Tesla's revenue from FY 2008 to FY 2020

(in million U.S. dollars)



Source :

<https://www.researchgate.net/publication/368492273/figure/fig3/AS:11431281120192720@1676390027754/Teslas-revenue-from-FY-2008-to-FY-2020-2021-https-wwwstatista-com-statistics-272.png> 17 :55 19/05/2025

2.2. خصائصها كشركة ناشئة

رغم أن تسلا تجاوزت حدود الشركات الناشئة من حيث الحجم والقيمة، إلا أنها لا تزال تُصنف ضمن "شركات الابتكار المزعزع (disruptive companies)"، نظرًا لتوجهها الثوري وسرعة تكيفها. من بين أبرز خصائصها كشركة ناشئة:

- اعتمادها على نموذج أعمال مرن ومتكيف
- ميلها إلى المخاطرة العالية والتمويل الذاتي أو التشاركي
- ثقافة تنظيمية تركز على الابتكار والتجريب
- قيادة كاريزمية متمثلة في شخصية Elon Musk التي جمعت بين الطموح التقني والجرأة الاستراتيجية (Liu، 2022)

3. شركة جنرال موتورز (General Motors)

1.3. النشأة والتطور

تأسست شركة General Motors سنة 1908 في مدينة ديترويت بولاية ميشيغان الأمريكية. وهي تُعد من أقدم وأكبر شركات صناعة السيارات في العالم، حيث لعبت دورًا محوريًا في تطوير الصناعة الأمريكية والعالمية على مدى أكثر من قرن. ضمت GM عبر تاريخها عدة علامات تجارية بارزة مثل Chevrolet ، Buick ، Cadillac، و GMC (Motors، 2023).

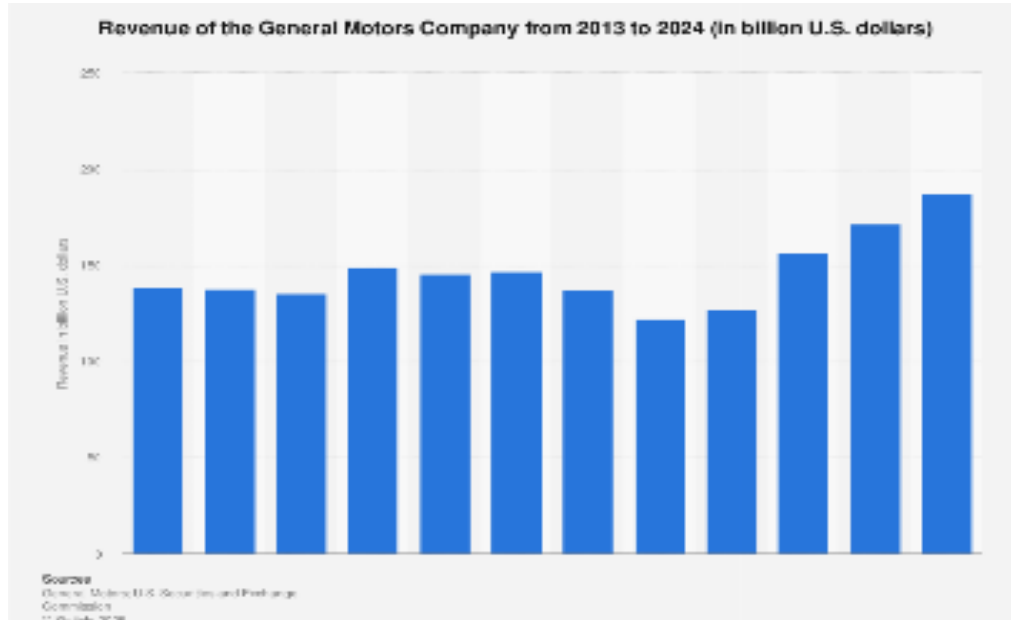


الصورة 02. شعار شركة

General Motors

مرت الشركة بمراحل متباينة، من توسع عالمي في القرن العشرين إلى أزمات حادة خلال الأزمة المالية العالمية سنة 2008، والتي أدت إلى إعلان إفلاسها المؤقت ثم إعادة هيكلتها بدعم حكومي.

1.3. مخطط ايرادات شركة جنرال موتورز من 2013 حتى 2024



Source :

<https://cdn.statcdn.com/Statistic/225000/225349-blank-355.png> 18 :26 19/05/2025

2.3. الهيكل الإداري والثقافة

تعتمد GM على هيكل تنظيمي تقليدي قائم على الهرمية الإدارية، مما يمنحها قدرة عالية على التحكم والمراقبة الداخلية. تسود ثقافة الانضباط والالتزام بالجودة في مختلف مستوياتها، مع تركيز كبير على تحسين العمليات التشغيلية والتوسع الآمن في الأسواق. (Lambert، 2020) رغم محاولاتها الأخيرة للانفتاح على الابتكار والتحول الرقمي، لا تزال البيروقراطية تحد من مرونتها مقارنة بشركات ناشئة كـ Tesla.

3.3 خصائصها كشركة عملاقة

يمكن تلخيص خصائص GM كشركة عملاقة في النقاط التالية:

- بنية تنظيمية ضخمة ومتشعبة انتشار
- جغرافي واسع يشمل مختلف القارات
- موارد مالية وتقنية قوية لكنها تتطلب وقتاً أطول لتغيير الاستراتيجيات

- ثقافة تنظيمية تميل إلى الاستقرار والتحفيز
- استراتيجيات طويلة المدى تعتمد على التحكم في سلاسل التوريد والتصنيع الضخم (Motors)، (2023).

4. تحليل القيادة في الشركتين

1.4. أسلوب القيادة في شركة تسلا

تُعرف شركة تسلا بأسلوب قيادي غير تقليدي يتجسد أساسًا في شخصية مؤسسها ومديرها التنفيذي إيلون ماسك، الذي يعتمد على ما يُعرف بالقيادة التحويلية. هذا النمط من القيادة يركّز على تحفيز الموظفين من خلال الرؤية المستقبلية، وتحدي الطرق التقليدية في العمل. ماسك لا يُدير الشركة فقط، بل يُلهم فريقه للعمل على أهداف بعيدة المدى، مثل تطوير الطاقة النظيفة وتوسيع استخدام السيارات الكهربائية. (Isaacson, 2023)

أحد أبرز جوانب هذا الأسلوب هو إعطاء مساحة كبيرة للابتكار والمخاطرة، وهو ما يظهر من خلال قرارات مثل تصنيع السيارات على نطاق واسع داخل مصانع "Gigafactory"، أو نشر براءات الاختراع علنًا لتسريع الانتقال إلى الطاقة المستدامة. مع ذلك، تشير بعض التقارير إلى أن بيئة العمل في تسلا قد تكون مرهقة، إذ يُتوقع من الموظفين العمل تحت ضغط دائم لتحقيق أهداف طموحة. (Yukl_G, 2013)

2.4. أسلوب القيادة في شركة جنرال موتورز

على العكس من ذلك، تتبع شركة جنرال موتورز نهجًا إداريًا أكثر تقليدية. القيادة هنا تعتمد على النظام، التسلسل الإداري، والقرارات التوافقية بين الأقسام. ماري بارا، المديرية التنفيذية، تُعرف بأسلوبها الهادئ والمنظم، حيث تعمل على تحديث الشركة تدريجيًا من خلال تبني استراتيجيات طويلة الأمد، خصوصًا فيما يتعلق بالتحول نحو السيارات الكهربائية. (Forbes, 2022)

تعتمد GM على فرق عمل متخصصة وهيكل تنظيمي متماسك، وتُولي أهمية كبرى للرقابة وضبط الجودة. هذه الطريقة في القيادة توفر نوعًا من الاستقرار والتدرج في التغيير، وهو أمر مناسب لشركة ضخمة عمرها أكثر من قرن، لكنها قد تجعل التكيف مع التغييرات السريعة في السوق أبطأ مقارنة بشركات ناشئة مثل تسلا. (Yukl_G, 2013)

3.4. مقارنة بين الأسلوبين

الفرق الرئيسي بين الشركتين هو أن تسلا تتحرك بسرعة وتعتمد على الأفكار الجديدة وتُجرّب تقنيات غير مألوفة، في حين أن جنرال موتورز تميل إلى التحفظ والتخطيط المسبق. قيادة تسلا مرنة وسريعة الاستجابة لكنها قد تفتقر أحياناً للانضباط، بينما قيادة جنرال موتورز منظمة وتقل فيها المفاجآت، لكنها أبطأ في التكيف مع التغيرات السريعة.

5. الاستراتيجيات المعتمدة لشركة تسلا و لشركة جنرال موتورز (General Motors)

1.5. الاستراتيجيات المعتمدة لشركة جنرال موتورز (General Motors)

1.1.5. الابتكار والتطوير التكنولوجي

تعتمد شركة جنرال موتورز بشكل أساسي على الابتكار والتطوير التكنولوجي كركيزة لاستراتيجيتها المستقبلية. تركز الشركة على تطوير السيارات الكهربائية والهجينة، مثل "Bolt EV" و "Ultium"، التي تستخدم بطاريات متطورة توفر مدى قيادة طويلاً وتكاليف تشغيل أقل (Smith, 2022). إلى جانب ذلك، تستثمر GM بشكل كبير في تقنيات القيادة الذاتية من خلال شركتها الفرعية "Cruise"، مما يعكس رغبتها في قيادة التحول نحو التنقل الذكي المستدام.

2.1.5. التوسع في الأسواق العالمية

تسعى جنرال موتورز إلى توسيع وجودها في الأسواق العالمية مع تركيز خاص على الأسواق ذات النمو المرتفع، خاصة السوق الصينية، التي تمثل أكبر سوق للسيارات الكهربائية في العالم. تعتمد الشركة على شراكات محلية وتحالفات استراتيجية لتعزيز موقعها في الصين، في حين تعيد هيكلة تواجدها في أسواق أوروبا وأمريكا الجنوبية بناءً على تقييمات الربحية وفرص النمو (Wang&Lee, 2023).

3.1.5. تحسين الكفاءة التشغيلية

تتبع جنرال موتورز استراتيجية واضحة لتحسين الكفاءة التشغيلية عبر تحديث خطوط الإنتاج واعتماد الأتمتة والرقمنة. هذا النهج يساهم في خفض التكاليف وزيادة جودة الإنتاج، فضلاً عن تعزيز قدرة الشركة على التعامل مع أزمات سلسلة التوريد، مثل نقص الرقائق الإلكترونية الذي أثر على قطاع السيارات عالمياً.

4.1.5. الاستدامة والمسؤولية البيئية

تلتزم شركة جنرال موتورز بخطط طموحة لتحقيق الحياد الكربوني بحلول عام 2040، مع التركيز على تقليل الانبعاثات عبر كافة مراحل التصنيع واستخدام مصادر طاقة متجددة. (Davis, 2023) كما تهدف الشركة إلى استخدام مواد صديقة للبيئة وتطوير تقنيات تقلل من البصمة الكربونية للمنتجات، مما يتماشى مع المعايير العالمية والطلب المتزايد على المنتجات المستدامة.

5.1.5. تنوع المنتجات والخدمات

تنوع جنرال موتورز منتجاتها وخدماتها يشكل عنصراً استراتيجياً أساسياً. إلى جانب السيارات التقليدية والكهربائية، تقدم الشركة حلول تنقل ذكية مثل خدمات تأجير السيارات والتوصيل، بالإضافة إلى توفير خدمات مالية متكاملة عبر "GM Financial" لدعم عملائها وتمكينهم من الوصول إلى منتجات الشركة بسهولة أكبر. يساهم هذا التنوع في تعزيز مصادر الدخل وتقليل المخاطر المرتبطة بالاعتماد على سوق السيارات التقليدي فقط.

2.5. الاستراتيجيات المعتمدة لشركة تسلا (Tesla)

1.2.5. الابتكار والتفوق التكنولوجي

تبنى شركة تسلا استراتيجية قائمة على الابتكار التكنولوجي كعنصر رئيسي في تميزها التنافسي. تركز تسلا على تطوير تكنولوجيا البطاريات المتقدمة، وأنظمة القيادة الذاتية "Autopilot"، والبرمجيات الذكية التي تحسن أداء السيارات بشكل مستمر عبر التحديثات عن بعد. (Miller&Brown, 2023) هذه الاستراتيجية تمنح تسلا القدرة على تقديم سيارات كهربائية ذات مدى طويل وأداء عالٍ، مما يميزها في سوق السيارات الكهربائية الناشئة.

2.2.5. استراتيجية التكامل الرأسي

تعتمد تسلا نموذج التكامل الرأسي حيث تتحكم في معظم مراحل الإنتاج بدءاً من تصنيع البطاريات في مصانعها (Gigafactories) وصولاً إلى التوزيع المباشر للعملاء دون الاعتماد على الوكلاء التقليدي (Johnson, 2024) يتيح هذا النموذج للشركة تقليل التكاليف، وتسريع الابتكار، والسيطرة على جودة المنتجات، وهو ما يمثل ميزة تنافسية رئيسية في صناعة السيارات

3.2.5. التوسع العالمي السريع

تسعى تسلا لتوسيع حضورها العالمي من خلال بناء مصانع إنتاج في مناطق استراتيجية مثل الولايات المتحدة، الصين، وأوروبا، بهدف تقليل تكاليف الشحن والضرائب، والاقتراب من الأسواق الرئيسية (Wang&Lee, 2023). كما تسعى إلى تسريع توافر سياراتها الكهربائية في الأسواق الناشئة عبر خطط توسيع واسعة، مما يعزز من حصتها السوقية بشكل كبير.

4.2.5. بناء العلامة التجارية والتسويق المباشر

تتميز تسلا باستراتيجية تسويق غير تقليدية تعتمد بشكل كبير على التفاعل المباشر مع العملاء عبر منصات التواصل الاجتماعي ومن خلال مؤسسها إيلون ماسك، بدلاً من الإنفاق الكبير على الإعلانات التقليدية (Smith, 2022). يساهم هذا الأسلوب في بناء علاقة وثيقة مع قاعدة العملاء وتعزيز الولاء للعلامة التجارية.

5.2.5. الاستدامة والبيئة

تركز تسلا في استراتيجيتها على دفع التحول العالمي نحو الطاقة النظيفة، من خلال تقديم حلول تنقل صديقة للبيئة تعتمد على الطاقة الكهربائية وتقنيات البطاريات القابلة لإعادة الشحن (Davis, 2023). كما توسع الشركة نشاطها ليشمل تخزين الطاقة وأنظمة الطاقة الشمسية، مما يجعلها لاعباً رئيسياً في قطاع الطاقة المستدامة.

6. الثقافة التنظيمية والأداء

1.6. ثقافة الابتكار في تسلا

تُجسّد ثقافة الابتكار جوهر شركة تسلا، وهي نابعة ليس فقط من رؤية إيلون ماسك، بل من بيئة داخلية تُشجّع على التجريب المستمر وتحدي المألوف. يُشجّع موظفو تسلا على التفكير خارج الصندوق، والمشاركة في مشاريع رائدة مثل القيادة الذاتية والبطاريات طويلة الأجل.

تتجلى هذه الثقافة في مبدأ "التحرّك السريع واقتحام الحدود"، حيث يتم تقليل البيروقراطية إلى الحد الأدنى، ويُعطى الموظفون مساحة لاتخاذ قرارات سريعة (Isaacson, 2023). هذا النهج يعزز الإبداع، لكنّه قد يؤدي أحياناً إلى ضغوط عمل وتطلب وقتاً إضافياً.

2.6. ثقافة التنظيم والانضباط في جنرال موتورز

في المقابل، تسيطر في جنرال موتورز ثقافة تنظيمية تقليدية تعتمد على التخطيط، الانضباط، والتدرّج في اتخاذ القرارات. منذ إعادة هيكلة الشركة بعد أزمته المالية في عام 2009، أصبحت أكثر تمسكاً بالإجراءات الرسمية والرقابة الداخلية.

التركيز في جنرال موتورز منصب على الجودة، السلامة، والاستدامة، مما يتطلب نمط عمل منظم يحترم التسلسل الهرمي ويراعي القواعد التنظيمية (Yukl_G, 2013). تُعرف جنرال موتورز أيضًا بثقافة التعاون بين الأقسام، وميلها إلى تشجيع العمل الجماعي طويل الأمد بدلاً من الإنجازات الفردية السريعة.

3.6. تأثير الثقافة على الأداء في كل شركة

يظهر تأثير الثقافة التنظيمية في تسلا وجنرال موتورز بوضوح على أدائهما. تمكنت تسلا، بفضل ثقافتها الابتكارية، من أن تتقدم بسرعة لتتصدر سوق السيارات الكهربائية، وأن تفرض نفسها كمنافس قوي للشركات العريقة. هذا الإنجاز تحقق بفضل روح المخاطرة والقدرة على التكيف.

أما جنرال موتورز، على الرغم من أنها تتحرك بوتيرة أبطأ، إلا أن ثقافتها المنضبطة مكنتها من الحفاظ على مكانتها العالمية، وتجاوز أزمات مالية وتنظيمية كبرى. يعتمد الأداء هنا على الثبات والاستقرار وليس على المجازفة. المفارقة أن كلا الثقافتين حققنا نتائج مهمة، لكن كل منهما وفق نموذج مختلف تمامًا. تسلا تقدم نموذج الشركة الثورية، بينما تمثل جنرال موتورز النموذج التنظيمي التقليدي.

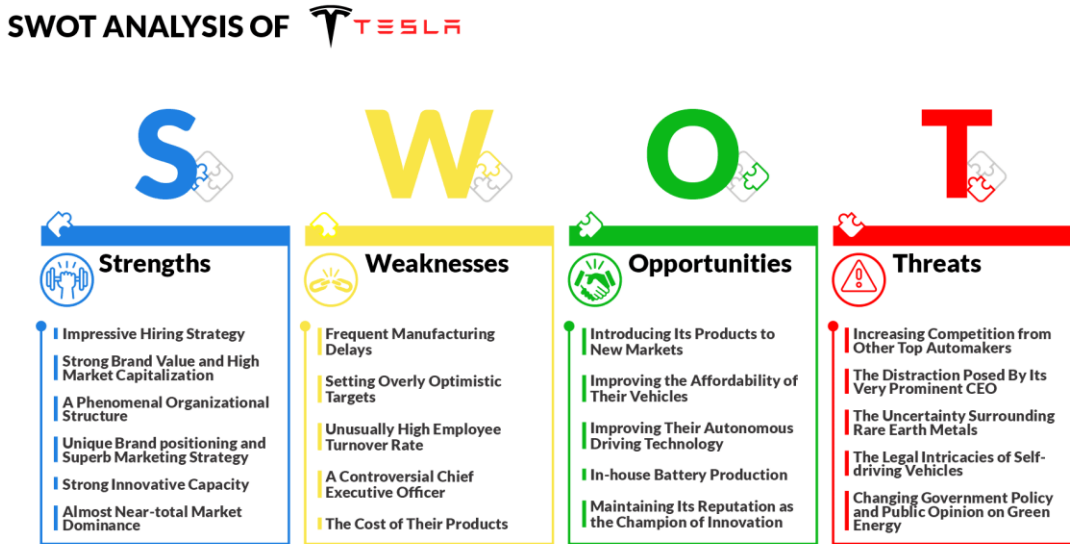
7. تحليل SWOT لشركة تسلا (Tesla) و جنرال موتورز (GM)

1.7. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر لشركة تسلا (Tesla)

- **نقاط القوة:** تتربع تسلا على عرش الابتكار في ميدان السيارات الكهربائية، وتزهو بعلامة تجارية لامعة وولاء زبائن راسخ. تفوقها التقني في ميدان البطاريات والقيادة الذاتية يمنحها صدارة تنافسية واضحة .
- **نقاط الضعف:** تعاني تسلا من صعوبات في سلاسة الإنتاج وجودة بعض النماذج، كما أن اتكائها الشديد على شخصية إيلون ماسك يمثل خطرًا مؤسسيًا.
- **الفرص:** الانتقال العالمي نحو الطاقة المستدامة يفتح أمامها آفاقًا واسعة للنمو، لا سيما مع تزايد الدعم الحكومي للسيارات الكهربائية في العديد من الدول.

- المخاطر: ازدياد حدة المنافسة من شركات كبرى مثل GM وفورد، إضافة إلى المخاطر التنظيمية والتقنية، قد يؤثر سلبًا على حصة تسلا في السوق العالمية.

1.3. تحليل SWOT لشركة تسلا

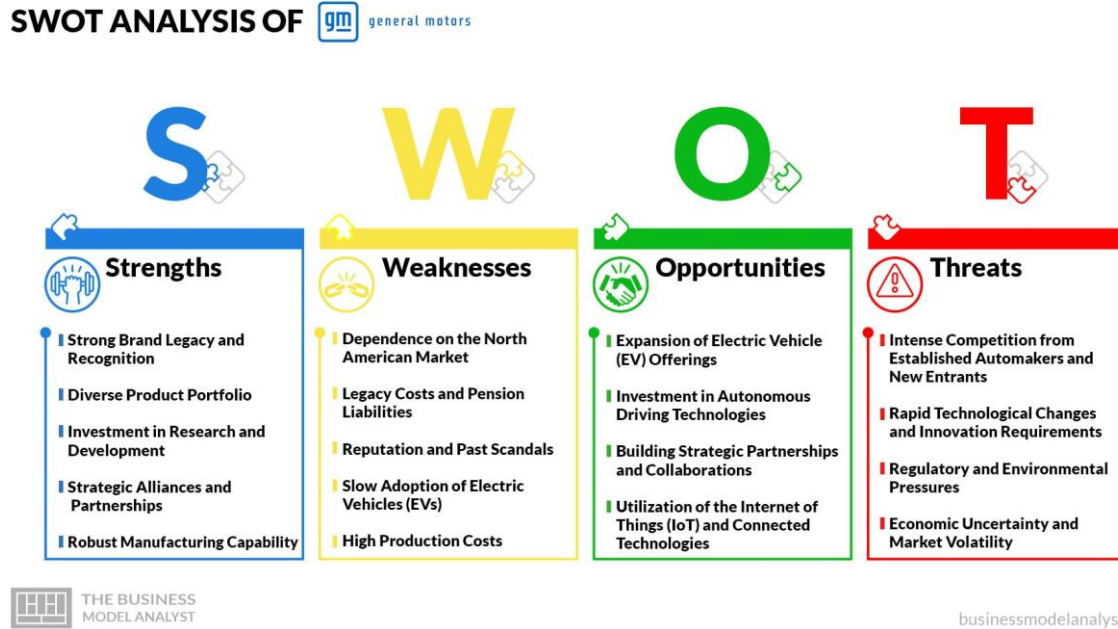


Source https://businessmodelanalyst.com/wp-content/uploads/2023/02/Tesla_swot.webp 22 :55 20/05/2025

2.7. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر لشركة جنرال موتورز (GM)

- نقاط القوة: تزخر GM بتاريخ عريق وخبرة صناعية واسعة، بالإضافة إلى بنية تحتية إنتاجية ضخمة. قدرتها على التأقلم وإعادة الهيكلة بعد أزمة 2009 أظهرت متانتها المؤسسية .
- نقاط الضعف: البيروقراطية الإدارية والبطء في تبني التقنيات الحديثة، مقارنة بمنافسيها الجدد، يعدان من أبرز التحديات الداخلية التي تعرقل تسريع الابتكار.
- الفرص: استثمار GM في تطوير بطاريات "Ultium" ومشاريع السيارات ذاتية القيادة، فضلاً عن التوسع في الأسواق الناشئة، يمنحها فرصة للمنافسة المستقبلية.
- المخاطر: تواجه GM ضغوطاً من الجهات التنظيمية وارتفاع تكاليف التحول إلى الطاقة النظيفة، إضافة إلى المنافسة الشرسة من شركات صينية وأمريكية صاعدة.

2.3 تحليل SWOT لشركة جنرال موتورز



Source : <https://businessmodelanalyst.com/wp-content/uploads/2025/01/General-Motors-SWOT-Analysis-Image-1.jpg> 23 :55 20/05/2025

3.7 مقارنة بين الشركتين (GM و Tesla)

من خلال التدقيق في التحليلين، يتجلى اختلاف بيّن بين تسلا وجنرال موتورز في طبيعة التحديات والفرص، وكذلك في طرق التعامل معها.

تسلا تستفيد من خفة الحركة والابتكار السريع، لكنها تعاني من قصور في البنية الإدارية والاستقرار على المدى الطويل. بينما جنرال موتورز تعتمد على التنظيم والخبرة، لكنها تواجه صعوبة في مواكبة سرعة التغيير.

في حين تشكل المرونة ميزة لتسلا، فإن الصلابة المؤسسية تمثل نقطة قوة لجنرال موتورز. من حيث الفرص، كلتا الشركتين تستفيدان من التحول نحو السيارات الكهربائية، لكن تسلا تقود الموجة بينما GM تلحق بها بوتيرة منظمة.

أما فيما يتعلق بالمخاطر، فكلاهما عرضة لضغوط السوق، إلا أن GM تواجه تحديات جمّة في تغيير ثقافتها التنظيمية، بينما تسلا تواجه خطر الاعتماد على قيادة فردية.

توضح هذه المقارنة أن الشركات الصاعدة مثل تسلا تحدث ثورة في السوق بفضل السرعة والجرأة، في حين تحافظ الشركات العملاقة مثل GM على وجودها من خلال التدرج، القدرة الإنتاجية، والشبكات العالمية .

1.3. جدول مقارنة بين الشركتين GM وTesla

العنصر	Tesla (شركة ناشئة)	General Motors – GM (شركة عملاقة)
المرونة والسرعة	عالية – تعتمد على الابتكار السريع وخفة الحركة	محدودة – الإجراءات أكثر تدرجًا وبيروقراطية
الإدارة والاستقرار	تعاني من ضعف نسبي في الهيكلة الإدارية والاستقرار طويل الأمد	تتمتع بخبرة تنظيمية وبنية إدارية قوية
الفرص	تقود التحول نحو السيارات الكهربائية	تواكب التحول بوتيرة منظمة
المخاطر	خطر الاعتماد على قيادة فردية (إيلون ماسك)	صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة
نقطة القوة	الابتكار والجرأة في اتخاذ القرار	التنظيم، الخبرة، والقدرة الإنتاجية العالية
التحديات	تحديات الاستدامة والنمو مع التوسع	بطء الاستجابة للتغيرات السريعة في السوق
التموقع السوقي	رائدة ومؤثرة في السوق الحديثة للسيارات الكهربائية	قوية في السوق التقليدية وتسعى للحاق بتغيراته
الانتشار العالمي	محدود نسبيًا لكنه ينمو بسرعة	واسع بفضل شبكة عالمية راسخة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معلومات السابقة

8. أوجه التكامل والتنافس بين الشركات الناشئة والعملاقة تسلا و جنرال موتورز نموذجًا

1.8. أوجه التكامل الممكنة

رغم التباينات الهيكلية بين الشركات الناشئة والشركات العملاقة، فإن البيئة الاقتصادية الحديثة أصبحت تفرض نوعًا من التكامل البنوي بين الطرفين، لا سيما في القطاعات الديناميكية مثل صناعة السيارات الكهربائية. فشركة تسلا، رغم بدايتها كشركة ناشئة محدودة الموارد، أثبتت قدرتها على تقديم نماذج ابتكارية غير مسبوقة في مجالات البطاريات، البرمجيات، والقيادة الذاتية. هذه الميزات تجعلها فاعلاً لا غنى عنه في سلسلة القيمة الحديثة لصناعة السيارات.

بالمقابل، تمتلك جنرال موتورز قدرة هائلة على الإنتاج واسع النطاق، وسلاسل توريد مستقرة تمتد لعقود، بالإضافة إلى شبكة توزيع عالمية. تكمن نقطة التكامل بين النموذجين في إمكانية أن تستفيد الشركات العملاقة من الابتكار السريع والجرأة التكنولوجية التي تميز الشركات الناشئة، بينما تستفيد الناشئة من خبرة الكبار في التصنيع، التنظيم، والامتثال للقوانين الدولية.

شهدنا بؤادر لهذا النوع من التكامل في عدد من التحالفات العابرة للحدود، منها الشراكات في تطوير تكنولوجيا الشحن أو توحيد أنظمة التشغيل في السيارات الكهربائية. ومن هذا المنطلق، لا يُعد التعاون بين تسلا و GM أمرًا مستبعدًا مستقبلاً في ظل التحديات المناخية العالمية وتزايد الطلب على السيارات المستدامة.

2.8. أوجه التهديد والمنافسة

رغم إمكانيات التكامل، تبقى المنافسة بين الشركات الناشئة والعملاقة سمة بارزة في الاقتصاد المعاصر. فنجاح تسلا الكبير في السوق العالمية أزعج المنظومة التقليدية التي تمثلها شركات مثل جنرال موتورز.

استطاعت تسلا أن تفرض نفسها من خلال نموذج قيادة كاريزمي وتحويلي، إضافة إلى استراتيجيات تسويقية جريئة واعتماد كلي على القنوات الرقمية، مما قلّص من دور الوسطاء ورفع من هوامش الربح. من جهة أخرى، تسعى جنرال موتورز إلى إعادة تشكيل مكانتها في السوق عبر التحول التدريجي نحو الكهرباء، واستثمار مليارات الدولارات في البحث والتطوير، مع محاولة إدماج خصائص "الناشئة" ضمن بنيتها البيروقراطية، مثل إنشاء فرق عمل صغيرة مستقلة، أو تبني منهجيات "أجايل" في تطوير المنتجات.

ورغم ذلك، تواجه GM تحديًا حقيقيًا في منافسة شركات شابة لا تزال تتسم بخفة البنية وسرعة التكيف، خاصة في ظل التغيرات السريعة في أذواق المستهلكين وتزايد الوعي البيئي. المنافسة هنا ليست فقط على المنتجات، بل على النموذج التنظيمي والثقافي نفسه.

9. خلاصة

في هذا الفصل، تجسدت المبادئ النظرية لفهم الفوارق بين هياكل وسلوك الشركات الناشئة والضخمة من خلال مقارنة عملية. تمحورت الدراسة حول شركتي "تسلا" كنموذج لشركة ناشئة رائدة و "جنرال موتورز" كشركة عريقة في عالم صناعة السيارات. أظهرت المقارنة أن "تسلا" تعتمد أسلوب قيادة تحولي يركز على الإبداع والتجريب ورؤية المستقبل، بينما تتبنى "جنرال موتورز" نهجًا إداريًا تقليديًا يتميز بالهيكلية الصلبة والتنظيم الدقيق. علاوة على ذلك، أثبت التحليل أن الثقافة المؤسسية تؤدي دورًا حيويًا في تحديد أداء الشركة. "تسلا" تستثمر في ثقافة الإبداع والمرونة، بينما تركز "جنرال موتورز" على الاستقرار والالتزام. تنعكس هذه الاختلافات بشكل مباشر على سرعة اتخاذ القرارات، والقدرة على التكيف مع التغيرات في السوق، وفعالية الهيكل التنظيمي في تعزيز النمو.

أيضًا، سمح تحليل SWOT بتسليط الضوء على نقاط القوة والضعف لكل شركة، وتحديد أهم الفرص والتحديات التي تواجه كل نموذج. كشفت المقارنة أن الشركات الناشئة تتميز بجرأة التغيير وسرعة التكيف، بينما تتمتع الشركات الكبيرة بقوة التمويل وصلابة البنية التشغيلية. وهذا يجعل العلاقة بينهما "تكاملية تنافسية" أكثر من مجرد صراع مباشر.

بالنسبة لتطبيق هذا النموذج على البيئة الجزائرية، تبين أن السوق الجزائرية تفتقر إلى الديناميكية المطلوبة في العلاقة بين الشركات الناشئة والعملاقة. لا تزال بيئة الأعمال تعاني من تحديات تنظيمية وبيروقراطية تعيق إقامة شراكات فعالة بين الفاعلين الاقتصاديين المختلفين من حيث الحجم والأسلوب. ومع ذلك، تظل إمكانية تطبيق هذا النموذج في الجزائر ممكنة، وذلك من خلال توفير إطار قانوني مرن، وتشجيع التعاون بين القطاعين العام والخاص عبر برامج دعم، وحاضنات الأعمال، والتمويل المتخصص.

في النهاية، تؤكد هذه الدراسة العملية أن العلاقة بين الشركات الناشئة والعملاقة ليست علاقة تنافر، بل هي علاقة ديناميكية تعتمد على التخصص والتكامل والتنافس البناء. هذه العلاقة تشكل حجر الأساس في بناء اقتصاد قائم على المعرفة والإبداع، سواء في السياقات العالمية أو في بيئة مثل الجزائر، التي تطمح إلى تحقيق تحول اقتصادي شامل.

الفصل الرابع

الخاتمة العامة

1. الخاتمة

أظهرت المقارنة بين شركتي تسلا وجنرال موتورز كيف تختلف استراتيجيات المؤسسات الناشئة عن المؤسسات العملاقة من حيث الأهداف، الموارد، والمخاطر. فقد اعتمدت تسلا، باعتبارها مؤسسة ناشئة عند انطلاقتها، على الابتكار الجريء والتكنولوجيا الحديثة لتحقيق التميز، مع مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات السوقية، رغم محدودية مواردها ومواجهة مخاطر مرتفعة. في المقابل، سعت جنرال موتورز، كمؤسسة عملاقة، إلى الحفاظ على مكانتها من خلال استراتيجيات توسعية مدروسة، واستثمار موارد ضخمة لتدعيم استقرارها واستمرارها في السوق.

كما أكدت الدراسة أن السياق الاقتصادي والتنظيمي المحلي والدولي كان له دور حاسم في تشكيل خيارات كل من الشركتين؛ حيث استفادت تسلا من بيئة داعمة للابتكار في قطاع التكنولوجيا الخضراء، في حين واجهت جنرال موتورز تحديات التكيف مع التحولات السريعة في توجهات السوق نحو السيارات الكهربائية. بالتالي، يتضح أن نجاح كل من المؤسسات الناشئة والعملاقة يرتبط بمدى قدرتها على تبني استراتيجيات مناسبة لطبيعتها والسياسات التي تعمل فيها، مع ضرورة التوازن بين المرونة والموارد، وبين الابتكار والمحافظة.

2. نتائج الدراسة

في ضوء التحليل النظري والتطبيقي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الأساسية، نلخصها فيما يلي:

- تعتمد الشركات الناشئة، مثل تسلا، على نموذج قيادة تحويلي يركز على الإلهام والابتكار والمخاطرة، في حين أن الشركات العملاقة، مثل جنرال موتورز، تتبنى قيادة تقليدية تنظيمية تهدف إلى الاستقرار والتحكم.
- تلعب الثقافة التنظيمية دورًا مركزيًا في تحديد أداء المؤسسة، حيث ساعدت ثقافة الابتكار في تسلا على تحقيق اختراق سريع في السوق، بينما حافظت ثقافة الانضباط المؤسسي في GM على استمرارية الأداء ضمن بيئة تنافسية تقليدية.
- تحليل SWOT كشف عن نقاط قوة وضعف حقيقية في كل نموذج، كما أظهر الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، مما أتاح فهمًا أعمق لاستراتيجيات النمو والمخاطر التي تواجهها كل مؤسسة.
- العلاقة بين الشركات الناشئة والعملاقة ليست ثابتة، بل تخضع لعوامل متعددة منها نوع القطاع، سرعة التحول التكنولوجي، الهيكلة القانونية، والثقافة الاقتصادية السائدة في البيئة المحلية.

3. مقترحات الدراسة

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها، تقترح هذه الدراسة ما يلي:

- إعادة التفكير في الإطار التنظيمي الجزائري ليكون أكثر دعماً للتكامل بين المؤسسات، من خلال توفير حوافز ضريبية، وتسهيلات إدارية، ومرافقة قانونية للشركات الناشئة الراغبة في التعاون مع المؤسسات الكبرى.
- تشجيع خلق شبكات تكامل بين القطاعين العام والخاص، تشمل شركات عملاقة وناشئة في مشاريع مشتركة، خصوصاً في المجالات التكنولوجية والطاقة والنقل.
- تطوير برامج تكوين مزدوجة تستهدف القيادات الشابة في الشركات الناشئة والكوادر في المؤسسات الكبيرة، بهدف تعزيز التفاهم الاستراتيجي بين النموذجين.
- تعزيز دور الجامعات ومراكز البحث في الربط بين الابتكار الأكاديمي والاحتياجات الصناعية للمؤسسات الكبرى، من خلال إنشاء مختبرات مشتركة أو مسرّعات أعمال.
- تبني سياسات تمويل مرنة وتدرجية تدعم المشاريع الناشئة القابلة للتكامل مع هياكل إنتاجية أكبر، وتشجع على الاستثمار المشترك.
- تغيير الخطاب الإعلامي والمؤسسي نحو إبراز أهمية التعاون بين الشركات بدل تصويرها كمتنافسة فقط، ما يعزز من ثقافة الشراكة والتكامل داخل البيئة الاقتصادية الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراسيم والقوانين والتقارير الرسمية:

02-17 مرسوم (2017). المرسوم التنفيذي رقم 02-17 المؤرخ في 11 جانفي 2017، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. الجزائر: الرسمية للجمهورية الجزائرية.

19-14، ا. (2019). المادة 69 من القانون 14-19 المؤرخ في 11 ديسمبر 2019 المتضمن قانون المالية لسنة 2020، ج.ر، عدد 81. الجزائر: الجريدة الرسمية.

القانون 21-15، ا. ا. (2015). المادة 06 من القانون 21-15 المؤرخ في 30 ديسمبر 2015 المتعلق بالقانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطور التكنولوجي، العدد 71 معدل ومتمم بموجب القانون 02-20 المؤرخ في مارس 2020، عدد. الجريدة الرسمية. الجزائر: الجريدة الرسمية.

القانون 02-17. (2017). المادة 21 من القانون 02-17 المؤرخ في 10 جانفي 2017 المتعلق بالقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ج.ر عدد 2. الجزائر: الجريدة الرسمية.

التوصية/EC2003/361. (2003). المفوضية الأوروبية (European Commission)، التوصية رقم EC/361/2003 الصادرة في 6 ماي. اوروبا: التوصية الاوربية. Récupéré sur <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>

الوزارة، م. (2022). وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة. تقرير سنوي حول الحاضنات والشركات الناشئة في الجزائر. الجزائر: منشورات الوزارة.

معهد التخطيط الوطني. (2021). أثر البيروقراطية على فعالية الأداء المؤسسي في الجزائر. مطبعة المعهد الوطني للإحصاء والتخطيط.

ثانياً: المذكرات والأطروحات الجامعية:

أمين، م. (2017). مكانة الابتكار في الاستراتيجيات التنافسية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية. أطروحة دكتوراه. Récupéré sur <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/6614>

بلقاسم-كريم. (2021). تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسات الكبرى. أطروحة دكتوراه، جامعة وهران.

بلكعلول هشام، ط. م. (2024). دور حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر: دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة المسيلة. مذكرة ماجستير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج. Récupéré sur <http://10.10.1.6:4000/handle/123456789/5178>

حويشي، م. (2022). استراتيجية الحكومة الجزائرية في دعم المؤسسات الناشئة. مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة. Récupéré sur <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/30338>

عبدالرزاق، ب. (2020). إستراتيجيات التسيير في المؤسسات الكبرى. مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 2.

علال، م. (2020). الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة. مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 3. Récupéré sur <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/6614>

نادية، ق. (2017). التسويق الدولي للمؤسسة الجزائرية. مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 3.

نجلاء، ه. (2024). تشخيص مؤهلات المؤسسة الصناعية الجزائرية لبناء استراتيجيات النمو الدولي. مذكرة ماستر، جامعة سوق أهراس. Récupéré sur <https://dspace.univ-soukahras.dz/items/13b6a7ae-e43b-434a-b33e-eb436fe158b6>

نجيب، ك. م. (2019). استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في اختراق الأسواق الدولية - دراسة حالة مجمع عمر بن عمر للعجائن. مذكرة

ماستر، جامعة 8 ماي 1945 - قالة. Récupéré sur <https://theses-algerie.com/2905437765345570/memoire-de-master/universite-8-mai-1945---guelma>

الزهراء، ط. ف. (2018). التحالفات الاستراتيجية كأداة لاختراق المؤسسات للأسواق الدولية. مذكرة ماستر، جامعة المسيلة. Récupéré sur <https://asjp.cerist.dz/en/article/83656>

ثالثاً: باقي المراجع الأكاديمية والمقالات والدراسات:

إسماعيل، ح. ي. (2021). دراسة ميدانية لواقع إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، ص. 73.

بن عيسى. (2021). التحديات الاستراتيجية للمؤسسات الناشئة في الجزائر. مجلة الاقتصاد والتنمية، ص. 85-102.

بوخروبة وبالعالية. (2018). استراتيجيات التوسع لدى المؤسسات الصناعية الكبرى في الجزائر. مجلة دراسات اقتصادية، ص. 45-63.

بورنان، م. (2020). الإستراتيجية المستخدمة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة. مجلة دفاتر اقتصادية، مجلد 11، عدد 01، ص. 133.

بوالشعور، شريفة. (2018). دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 2، ص. 420.

حبيبة، ب. (2020). حاضنات الأعمال التكنولوجية كآلية لتحفيز الإبداع في المؤسسات الناشئة في الجزائر. منشورات مخبر اقتصاد مالية (Ecofima)، جامعة سكيكدة، ص. 98.

خوجة، أ. ي. (2023). المؤسسات الناشئة كتوجه حديث للتنمية الاقتصادية في الدول النامية. مجلة الدراسات التنموية وريادة الأعمال، (1)1، ص. 52-71.

زكرياء، ع. (2023). استراتيجيات الابتكار المفتوح وأداء المؤسسات الناشئة الجزائرية: الدور المعدل لوسائل التواصل الاجتماعي. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 8. Récupéré sur <https://www.researchgate.net/publication/371985741>

زينب، د. (2021). الفجوة بين المؤسسات الناشئة والكبرى: مقارنة تحليلية. مجلة العلوم الاقتصادية، ص. 75-90.

عبدالحكيم، ب. ي. (2022). أثر التدمير الخلاق على التنمية الاقتصادية في الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الوادي، ص. 35-52.

عبدلي، ح. (2023). النظام القانوني المستحدث لتمويل المؤسسة الناشئة في الجزائر. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، ص. 345-355. Récupéré sur <https://journals.univ-batna.dz/index.php/arsd/article/view/3224>

- فاطمة، ب. ع. (2020). حماية الملكية الفكرية في بيئة ريادة الأعمال بالجزائر. مجلة القانون والأعمال الدولي، ص. 88-101.
- محمد رحمانى. (2019). دور المؤسسات الكبرى في الاقتصاد الوطني. مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 2، ص. 40.
- مفلح زواويد. (2022). التمويل البديل كآلية لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر. مجلة العلوم المالية والمصرفية، ص. 55-73.
- موساوي-حسان. (2019). التوظيف في المؤسسات الكبرى: التحديات والفرص. دراسة حالة في الجزائر. مجلة الاقتصاد، العدد 12، ص. 34.

مراجع أجنبية:

- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review. Récupéré sur <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Forbes. (2022). How Mary Barra is reshaping GM. Récupéré sur <https://www.forbes.com>
- Grant, R. M. (2016). Contemporary Strategy Analysis. Text and Cases, p. 675. Récupéré sur https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Contemporary%20Strategy%20Analysis%20-%20Robert%20M.%20Grant.pdf
- Isaacson. (2023). Elon Musk. Simon & Schuster.
- Lambert, F. (2020). Tesla vs GM: Who is winning the EV race. Electrek. Récupéré sur <https://electrek.co/2020/07/20/tesla-vs-gm-ev-electric-vehicle-market/>
- Liu, Y. &. (2022). Strategic innovation comparison between Tesla and GM in the electric vehicle market. International Journal of Automotive Technology and Management, 22(1), 45-62. Récupéré sur <https://doi.org/10.1504/IJATM.2022.100471>
- Motors, G. (2023). General Motors Annual Report. Récupéré sur <https://investor.gm.com>
- Pisano, G. P. (2015). You Need an Innovation Strategy. Harvard Business Review. Récupéré sur Harvard Business Review
- Tesla. (2023). Tesla Annual Report 2023 (Form 10-K). Récupéré sur <https://ir.tesla.com>
- UNDP. (2023). Entrepreneurship and Innovation in North Africa: Opportunities and Challenges. United Nations Development Programme.
- Yukl_G. (2013). Leadership in Organizations. Pearson.