

## النظام البيئي للمؤسسات التوسعية في الجزائر

Scale ups Ecosystem in Algeria  
L'écosystème des Scale ups en Algerieطلبة صبرينة<sup>1\*</sup>

تاريخ الإرسال: 2024/02/28 تاريخ القبول: 2024/03/08 تاريخ النشر: 2024/06/01

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على النظام البيئي الذي تنشط فيه المؤسسات الناشئة والذي يمكنها من الانتقال من مؤسسة ناشئة startup إلى توسعية scale up، حيث توصلت الدراسة إلى موضوع الاهتمام بالمؤسسات الناشئة والتوسعية لا يزال في بداياته في الجزائر، وأن الجزائر برغم الجهود المبذولة في توفير القاعدة القانونية والهياكل المرافقة مازالت تمتلك نظام بيئيا فتيا يتسم بعدم النضج والتنوع وتغيب فيه الآليات الحديثة لدعم توسيع المؤسسات الناشئة وولا يرقى بعد لأن يضمن مسار انتقال وتوسع هذه المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: النظام البيئي لتوسيع المؤسسات؛ المؤسسة الناشئة؛ المؤسسة التوسعية؛ الجزائر.

**Abstract:**

This study aimed to try to shed light on the ecosystem in which start ups are active, which enables them to move from a start up to scal-up, where the study found that the subject of interest in emerging and expansion institutions is still in its infancy in Algeria, and that Algeria, despite the efforts made in providing the legal base and accompanying structures, still has a young ecosystem characterized by immaturity and diversity and the absence of modern mechanisms to support emerging and expansion institutions and does not yet live up to Ensures the path of transition and scaling up of start-ups.

**Keywords:**

Scale ups ecosystem; start up ; scale up ;Algeria

**Résumé:**

Cette étude visait à tenter de faire la lumière sur l'écosystème dans lequel les startups sont actives, ce qui leur permet de passer d'une start-up à une scale -up, où l'étude a constaté que le sujet d'intérêt pour les institutions émergentes et en expansion en est encore à ses balbutiements en Algérie, et que l'Algérie, malgré les efforts déployés pour fournir la base juridique et les structures d'accompagnement, a encore un écosystème jeune caractérisé par l'immaturité et la diversité et l'absence de mécanismes modernes pour soutenir les start ups et de scale ups et n'est pas encore à la hauteur Assure la voie de la transition et de scaling up des start ups.

\*المؤلف المراسل

<sup>1</sup>Sabrina Tolba, university of Abd Elhamid Mehri Constantine 2 , GMES:Algeria, [Sabrina.tolba@univ-constantine2.dz](mailto:Sabrina.tolba@univ-constantine2.dz).

**Mots clés:** scale ups ecosystem ; start-up ; scale up; Algerie.

## مقدمة

تعد المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها وعبر مختلف مراحل حياتها نواة أي اقتصاد، ومع تطور التكنولوجيا المتسارع في العالم، برز نوع من المؤسسات الاقتصادية وسم بالمؤسسات الناشئة يعتمد على الابتكار والتكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي، والتي اعتبرت أداة انتعاش الاقتصاد ومحرك عجلة تنميته وذلك من خلال قدرتها على خلق الثروة، بسبب قابليتها للنمو والتوسع مما يسمح لها بمجارات الأسواق العالمية، كذلك إمكانية امتصاصها للبطالة من خلال خلق فرص عمل ضمن الأنشطة والوظائف التي تخلقها. ليرز مصطلح جديد آخر يرتبط أساسا بهذه المؤسسات وهو المؤسسة التوسعية.

إن المسار الحتمي للمؤسسات الناشئة هو التوسع والنمو السريع أو الزوال، وإن لرؤية المقاول وعوامل أخرى أثر كبير في تحديد هذا المسار، ونظرا لارتفاع معدل المخاطرة الناجم عن تبني أفكار ابتكارية، غالبا ما تكون المؤسسات الناشئة ضعيفة وهشة لا تستطيع الصمود والاستمرار ولا التوسع ضمن بيئة شديدة المنافسة. ما جعل أمر توفير أنظمة بيئية تنافسية، تعيش وتنمو بداخلها جد ضروري، وهو ما يكفله النظام البيئي للمؤسسات الناشئة والتوسعية أو نظام بيئي المقاولاتي مبتكر، يختص بالمؤسسات الناشئة والتوسعية دون غيرها من المؤسسات نظرا للاختلاف الجوهرية بينها وبين المؤسسات الأخرى، والذي تتفاعل ضمنه العديد من الهيئات والأعوان بطريقة متداخلة ومتشابكة تضمن خلق مناخ صحي لهذا النوع من المؤسسات.

تعول الجزائر كثيرا على المؤسسات الناشئة وخاصة التوسعية منها بغرض خلق ديناميكية جديدة في الاقتصاد، لهذا عملت على إعطاءها الأولوية وتوفير كل الآليات اللازمة لتعزيز نموها وتطورها، وهذا من خلال بناء نظام يعتمد أساسا على تكييف نظامها المقاولاتي الموجود أصلا، ووفق رؤية جديدة مختلفة، بإضافة هيئات وآليات جديدة موافقة لطبيعة ومتطلبات المؤسسات الناشئة والتوسعية.

من هنا ومن خلال ما سبق تبرز إشكالية هذه الدراسة والمتمثلة في التساؤل التالي:

ما مدى امتلاك الجزائر لنظام بيئي مشجع ويضمن توسع المؤسسات ؟

والذي سنتدرج في الإجابة عليه من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما مفهوم المؤسسات الناشئة والتوسعية ؟

- ما هي مميزات مكونات النظام البيئي للمؤسسات التوسعية في الجزائر؟

- ما مدى نضج النظام البيئي للمؤسسات التوسعية في الجزائر؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة ضمن هذه الدراسة اعتمدنا الفرضية التالية:

النظام البيئي لتوسيع المؤسسات في الجزائر لا يزال في مرحلة التأسيس ويفتقر إلى مقومات نظام بيئي محفز لتوسيع المؤسسات الناشئة.

ولمعالجة موضوع النظام البيئي للمؤسسات التوسعية قسمنا الورقة إلى المحاور التالية

- من المؤسسة الناشئة إلى التوسعية،

- من النظام البيئي للمؤسسات الناشئة إلى النظام البيئي للمؤسسات التوسعية

- مكونات النظام البيئي للمؤسسات التوسعية في الجزائر.

- تحليل مدى نضج النظام البيئي للمؤسسات التوسعية في الجزائر.

## 1- من المؤسسة الناشئة إلى التوسعية

يرجع أصل المؤسسات الناشئة إلى المفهوم الإنجليزي **Start-up** الذي ينقسم إلى قسمين **Start**: وتشير إلى الإنطلاق، **up**: وتشير إلى النمو القوي،

من منظور الاقتصادي، يشير المصطلح إلى مؤسسة مؤقتة، تقوم على فكرة الإنشاء والنمو السريع، عن طريق إيجاد النموذج الاقتصادي المناسب الذي يسمح بذلك. فهي فكرة لمنتوج أو خدمة جديدة يتم تجسيدها في سوق مذبذبة، مما يستدعي لتوجيه ورأس مال المخاطر لإحداثها على أرض الواقع (بحي، 2020).

و في كتابه **The lean Startup** اعتبر **Eric Ries** المؤسسة الناشئة مفهوم يشير إلى كيان يقوم في ظل ظروف عدم الأكادة بإنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة (Ries، 2011).

وقد اعتبر **Fridenson Patrick** أن مصطلح ومفهوم المؤسسة الناشئة ليس مرتبطا فقط بالعمر ولا بالحجم ولا بقطاع النشاط، بل لابد أن تستوفي الخصائص التالية (أمير، 2022):

- احتمالية النمو القوي والحاجة إلى تمويل ضخم.

- اعتماد التكنولوجيا الحديثة.

- سوق جديد وصعوبة تقييم المخاطرة

وعليه فإن المؤسسة الناشئة تعمل على تطوير أفكار إبداعية جديدة أو موجودة في الأسواق الخارجية، وتتألف من مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية، وغالبًا ما يتم تمويلها من قبل متعاملين اقتصاديين مثل البنوك والمؤسسات الرائدة وهيئات الدعم التي صُممت من قبل الحكومة.

على عكس المؤسسات الناشئة لم يحض مفهوم المؤسسة التوسعية بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين إلا حديثًا، فمفهوم Scale ups، المعروف أيضا باسم المؤسسات عالية النمو أو الغزلان، هي ظواهر اكتسبت شعبية على مدى العقود القليلة الماضية عبر الأدبيات الأكاديمية وكذلك ممارسة الأعمال. فالعائد للأدبيات السابقة يجد أن جذورها تمتد إلى كتابات Birch الذي اعتمد مصطلح الغزلان عام 1995 للإشارة إلى المجموعات الصغيرة من المؤسسات ذات النمو المرتفع والتي اعتبرت مصدر جد مهم للعمالة.

لكن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية اعتبرت أن مصطلح "غزال" ينطبق فقط على الشركات الناشئة ذات النمو المرتفع، أو بشكل أكثر تحديدًا على الشركات التي يقل عمرها عن خمس سنوات.

ليشرح بعد ذلك كل من Johansson و Henrekson ظاهرة "التوسع" كظاهرة دون ضبط المصطلح بالإشارة إلى وصول المؤسسات إلى نطاق جديد من النشاط الاقتصادي، وعادة ما يتم اعتباره مرحلة نمو مرتفع من حيث التوظيف. من خلال العوامل التي تسبق اللحظة التي تدخل فيها المؤسسات مرحلة النمو المرتفع، والتي تصاحب مرحلة النمو المرتفع وتتبع أداء المؤسسات بعد التوسع على سبيل المثال من حيث: (Johansson و Henrekson، 2010، الصفحات 228-244)

- الأمور المالية مثل الاستثمار أو الوصول إلى التمويل أو الهيكل المالي،

- الأنشطة المبتكرة بما في ذلك الوصول إلى الأصول،

- قدرة المؤسسة، على تحقيق التدويل أو الإنتاجية أو الوصول إلى المهارات أو المسؤولية الاجتماعية للشركات.

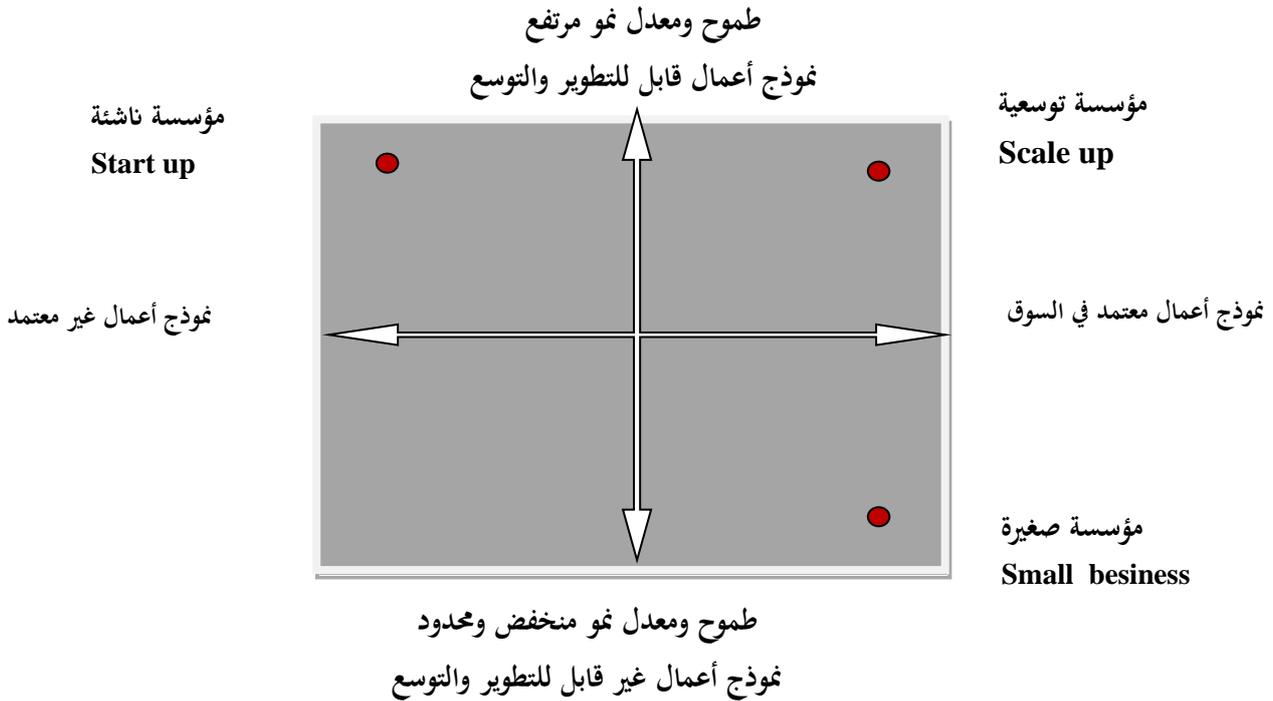
لتستخدم بعد ذلك صاحبة رأس المال الاستثماري Aileen Lee مصطلح اليونيكورن عام 2013، حيث اختارت الحيوان الأسطوري للإشارة إلى ندرة هذا النوع من المؤسسات الناجحة. (Barge, Dalziel, Zhao)، و (Walker، 2019)

ويعد التعريف التشغيلي الأكثر قبولًا واعتمادًا للتوسع هو التعريف الذي اقترحه منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والذي يعرف من خلاله التوسع بكونه "مؤسسة ذات معدل نمو سنوي يبلغ 20 في المائة أو أكثر سنويًا في الموظفين

و/أو معدل دوران الموظفين خلال فترة قياس لا تقل عن ثلاث سنوات. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون لدى المؤسسة ما لا يقل عن 10 موظفين بدوام كامل، وأن تحقق 5 ملايين يورو في حجم الأعمال في بداية فترة المراقبة (OECD, 2017).

وكما يبينه الشكل 1، فإن المؤسسة التوسعية تختلف عن المؤسسة الناشئة والصغيرة في كون المؤسسة الناشئة هي مشروع يبدأه حامل لفكرة يبحث عن تجسيدها من خلال إمكانية الحصول على فرصة كبيرة وتأثير في السوق، بينما المؤسسة التوسعية **Scale up** هي مؤسسة معتمدة من السوق ولديها طموحات نمو عالية وإمكانات لأعمال قابلة للتطوير. ورغم أن كلاهما يظهران إمكانات نمو عالية، إلا أن المؤسسة الناشئة في مرحلتها المبكرة بينما أثبتت المؤسسة في حال التوسع بالفعل قوة منتجها ونموذج أعمالها في السوق وأثبتت استدامتها. (Zhao, Dalziel, Barge, & Walker, 2019)

شكل 01: المؤسسة الناشئة والتوسعية



المصدر: Zhao, M., Dalziel, M., Barge, B., & Walker, A. (2019). *Characteristics of scale-ups and the impact of scale-up support programmes: A literature review*. Vesa Salminen.

فمفهوم التوسع يشير إلى مؤسسة اجتازت مرحلة بدء التشغيل. وبالتالي، لديها نموذج أعمال مثبت، وتنمو بمعدلات عالية.

إن المتأمل لمفهومى المؤسسات الناشئة والمؤسسات التوسعية يجد هذه الأخيرة ليست مجرد مؤسسات ناشئة اجتازت مرحلة السقوط في واد الفشل، وهو ما يوضحه الشكل 2 وأن هذه المؤسسات من خلال نموها السريع وقدرتها على التوسع هي المسئول عن توفير مناصب عمل دائمة وزيادة مستوى الإنتاج والصناعة من خلال اعتمادها على الابتكارات والتقنيات وأنظمة الذكاء في مختلف القطاعات.

## شكل 02: خطوات ومراحل التحول من مؤسسة ناشئة إلى توسعية



Stéphane Ruiz Coupeau ,Nuria Villén Medina de start up a scale up; análisis de necesidades y barreras, Campanillas, Malaga (España), 2017.

ولا يزال مفهوم توسع المؤسسات Scale up مفهوماً جديداً الطرح ما يقودنا إلى ضرورة الفصل بين هذا المفهوم ومفهوم آخر وهو نمو المؤسسات، ففي الوقت الذي يرتبط مفهوم النمو بزيادة في الحصة السوقية ومستوى الإنتاج الذي يقابله زيادة بنفس المستوى في النفقات فإن مفهوم التوسع يشير إلى زيادة في حجم الإنتاج والحصة السوقية ولكن بالمقابل مستوى متناقص في تكاليف والنفقات، ففي حال التوسع على الرغم من زيادة العملاء والإيرادات بشكل كبير، يجب أن تزيد التكاليف بشكل تدريجي فقط (إن وجدت). وبالتالي، لا تشهد عمليات التوسع نمواً خطياً ثابتاً في جميع الاتجاهات. بدلاً من ذلك، ينظرون إلى منحنيات "عصا الهوكي" هذه في مقاييس نموهم. يتم تحقيق ذلك في كثير من الحالات من خلال الأنظمة التي تضيف الإيرادات بشكل كبير دون الحاجة إلى زيادة التكاليف بنسب متساوية.

### 1-1- أهمية المؤسسات التوسعية

يرتبط مفهوم المؤسسات الناشئة والمشاريع التجارية الجديدة بتجربة التقنيات والمفاهيم ونماذج الأعمال الجديدة، وغالباً ما يتم الاستشهاد بها في الأدبيات كمحركات للنمو الاقتصادي من خلال القيمة المبتكرة التي تجلبها إلى السوق. ومع ذلك، نظراً لنقص النضج والتحقق من صحة السوق، غالباً ما لا تتحقق أهداف المؤسسات الناشئة التي تحقق النمو

والابتكار بل وقبل ذلك القدرة على البقاء، وهو ما يؤكد ارتفاع معدل فشل المؤسسات الناشئة، فحوالي 90 بالمائة من المؤسسات الناشئة ليست قادرة على الاستمرار لأكثر من خمس سنوات. من ناحية أخرى، بالمقابل فإن المؤسسات التي استطاعت الاستمرار والنمو وتوسيع نطاقها والتي كانت أقل عرضة للخطر هي تلك التي أثبتت بالفعل نماذج أعمالها وتحققت من صحتها بشكل كاف في السوق لتكون قادرة على تحقيق نمو سريع. على هذا النحو، فهم في وضع أقوى للمساهمة بشكل مؤثر في تحويل ممارسات الأعمال والصناعات الحالية. وبالتالي فبمجرد أن تكتسب المؤسسات الناشئة ما يكفي من قوة جذب السوق وتنمو للوصول إلى مرحلة التوسع، فإنها تصبح قادرة على دفع الابتكار والتغيير لإحداث تأثير.

أشارت العديد من الدراسات إلى أن عمليات التوسع تولد حصة كبيرة بشكل غير متناسب من جميع الوظائف الصافية الجديدة مقارنة بالمؤسسات غير عالية النمو، في هولندا وحدها مثلاً، ساهمت عمليات التوسع في خلق حوالي 232 ألف وظيفة من 2016-2019.

وبسبب الآثار غير المباشرة الناجمة عن عمليات التوسع، فإنها تولد أيضاً فوائد إيجابية مثل تعزيز الإنتاجية أو زيادة الابتكار للصناعات أو المناطق بأكملها لا تؤدي أنشطتهم التجارية إلى خلق فرص عمل مباشرة والمساهمة في خلق فرص العمل فحسب، بل إنهم يقودون الابتكار ويطورون القطاعات من خلال إدخال تقنيات ونماذج أعمال جديدة إلى السوق. وعلى هذا النحو، تعد عمليات التوسع مصادر مهمة للتوظيف ونمو الإنتاجية والابتكار (OECD، 2017) فعلى سبيل المثال، يولد الطلب المتزايد على المدخلات المتأتمية من عمليات التوسع فرصاً للموردين لاستغلال وفورات الحجم ويسهل تحسين التكنولوجيا على نطاق سلسلة القيمة بأكملها (Director of Communities, Economy and Transport, 5 March 2019)

### 1-2- العوامل المتحكمة في توسيع المؤسسات وانتقالها من ناشئة إلى توسعية

هناك عدد من العوامل الرئيسية التي تؤثر على عملية التوسع، بما في ذلك الخصائص الخاصة برواد الأعمال والخصائص الخاصة بالمؤسسة وبيئة الأعمال.

#### 1-2-1- العوامل المتعلقة برائد الأعمال:

يمكن أن تؤثر خصائص رائد الأعمال بشكل حاسم على مسار ووتيرة تطوير الأعمال. بالنسبة للأفراد، فإن نية توسيع المؤسسات أمر بالغ الأهمية ويمكن وصفها بأنها مقدار الجهد الذي يرغب الفرد في بذله لتحقيق نتيجة معينة. وقد تم الاعتراف به كعامل مهم لتطوير الأعمال الناجحة، فمن المرجح ألا يبدأ رائد الأعمال الذي ليس لديه طموحات نمو عملية توسيع النطاق على الرغم من تحديد فرصة مربحة. قد يكون هذا هو الحال إذا كان الدخول في عالم ريادة الأعمال

حلا مؤقتا (على سبيل المثال لتجنب البطالة أو الخروج منها) أو ريادة الأعمال العصرية. وقد ينظر بعد ذلك إلى الالتزام طويل الأجل بالتوسع على أنه غير مناسب له. (Henrekson & Johansson, 2010)

### 1-2-2- العوامل المتعلقة بالمؤسسة

تتأثر قدرة المؤسسة على التوسع أيضا بقدرتها على الوصول إلى الموارد واستخدامها، أي المهارات والتمويل ورأس المال الاجتماعي. وفي معظم الحالات، ستكون هناك حاجة إلى موارد خارجية لزيادة العدد. تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الترابط بين الفرد والأعمال. يمكن تسهيل الوصول إلى الموارد الخارجية للأعمال التجارية من خلال الموارد الفردية (مثل المعرفة الواسعة بمجال الأعمال، وسجل ائتماني مستقر، وشبكة مهنية واسعة).

### 1-2-3- العوامل المتعلقة بالبيئة

هناك ثلاثة عوامل بيئية أساسية تؤثر على قدرة المؤسسة على التوسع: ظروف السوق، والمعايير الثقافية والمواقف الاجتماعية، والبيئة التنظيمية:

- ظروف السوق والتي تحدد الحجم الأمثل للشركات داخل السوق. وهذا يشمل ما إذا كان من السهل على المؤسسات الجديدة أن تدخل وأن تنمو المؤسسات القائمة. يتم تحديد الحجم الأمثل للشركة وتوزيع حجم المؤسسة داخل الصناعة أو المنطقة أو البلد من خلال عدة عوامل، لا سيما وفورات الحجم وتكاليف معاملات السوق وهيكل السوق وتأثيرات الشبكة والعوامل الخارجية للتكتل وبالمثل، تؤثر ظروف السوق الحالية والمتوقعة على تطلعات رواد الأعمال في نمو الأعمال. من المهم معرفة أن هذه الديناميات تتغير بسرعة مع ظهور الاقتصاد الرقمي، مما قد يؤدي إلى ظهور ديناميكيات الفائز يأخذ معظم مع عدد صغير من المؤسسات القادرة على استغلال الفرص لتحقيق نمو هائل. (Tom Mom, July 2021)

- كما أن تؤثر المعايير الثقافية والمواقف الاجتماعية (أي المؤسسات المعيارية) على توافر الموارد، أي رأس المال البشري والمالي والاجتماعي. كما يمكن أن تؤثر سلبا على التصورات الذاتية حول ما إذا كانت ريادة الأعمال نشاطا مناسباً، وتقلل من الثقة بالنفس وحتى تؤدي إلى التمييز. بالنسبة لريادة الأعمال الشاملة، يمكن أن يكون لها تأثيرات قوية على الأفراد الذين يختلفون عن "المتوسط".

- اللوائح أي قواعد تؤثر على النشاط التجاري، بما في ذلك اللوائح المباشرة (مثل الضرائب، وتسجيل الأعمال التجارية، والترخيص) واللوائح غير المباشرة (مثل تأثير التعليم على ريادة الأعمال). يمكن للبيئة التنظيمية التقليدية أن تزيد من تكاليف ممارسة الأعمال التجارية وتقلل من الفرص. عادة ما تكون هذه العقبات أكثر أهمية بالنسبة لرواد الأعمال من

الفئات الممثلة تمثيلاً ناقصاً والمحرومة لأن هؤلاء الأفراد غالباً ما يكون لديهم مستويات مهارة أقل من المتوسط وخبرة أقل في سوق العمل حتى يكونوا أقل قدرة على التنقل في البيئة التنظيمية.

## 2- من النظام البيئي للمؤسسات الناشئة إلى النظام البيئي للمؤسسات التوسعية

اكتسب مفهوم النظام البيئي لريادة الأعمال زخماً في السنوات الأخيرة كوسيلة لتصور وبناء مناخ أعمال داعم. يركز هذا المفهوم على رائد الأعمال الفردي، بدلاً من نهج "العنقود" أو "المنطقة الصناعية" التي تركز على المؤسسات. بالرغم من أن تعزيز النظم البيئية لريادة الأعمال يعني السعي إلى تحسين البيئة والظروف التي يعمل فيها رواد الأعمال على أرض الميدان. إلا أن الأدبيات المتعلقة بالنظم البيئية لريادة الأعمال وصفية إلى حد كبير، يعتقد أن نجاح النظم البيئية يعتمد على عدد وتنوع وقدرات الجهات الفاعلة- بما في ذلك رواد الأعمال ومنظمات تطوير الأعمال،- قوة الشبكات وفرص التعلم بينها، ومستوى الابتكار، والحوكمة والتنسيق بين الجهات الفاعلة وثقافة المخاطرة... الخ. أصبح مصطلح النظام البيئي لريادة الأعمال بكافة عناصره جزءاً لا يتجزأ من ظاهرة ريادة الأعمال والتنمية الاقتصادية بصفة عامة. وهذا لارتباط النمو الاقتصادي بشكل إيجابي من خلال النمو (السريع) لمزيد من المؤسسات، ما دفع العديد من الدول إلى توفير "نظاماً بيئياً" من أجل تنظيم نمو هذه المؤسسات وتوسيع نطاقه والحفاظ عليه (Onyemah, 2016).

إن الابتكار لا يحدث بمعزل عن غيره من الظواهر الأخرى بل هو نتيجة لشبكة قوية من تبادل المعارف داخل المنظمات وفيما بينها، أو النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال، والتي توفر الأساس للمؤسسات الناشئة لتزدهر وتنمو وتتوسع. وبالتالي فإن النظام البيئي لريادة الأعمال يشير إلى "مجموع العناصر الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية في منطقة معينة أو حيز جغرافي تشرف على دعم وتطوير ونمو المؤسسات الناشئة المبتكرة، حيث يتميز هذا النظام الإيكولوجي بالترابط بين الجهات الفاعلة والمنظمات والمؤسسات والبنية التحتية حيث غالباً ما تعتبر الاتصالات ذات وظيفة حتمية".

وضمن هذا الإطار يشير مفهوم النظام البيئي للمؤسسات الناشئة إلى:

منطقة محدودة تقريباً ضمن نطاق 50 كيلومتر أو سفر لمدة ساعة واحدة، تتكون من رواد الأعمال ومؤسساتهم الناشئة، بالإضافة إلى أنماط مختلفة من المؤسسات الداعمة، يتفاعلون كنظام معقد لتطوير المؤسسات القائمة داخل منطقة معينة

بينما يعتبر مفهوم النظام البيئي للمؤسسات التوسعية مفهوماً جديداً نوعاً ما مقارنة بمفهوم النظام البيئي للمؤسسات الناشئة والنظام البيئي لريادة الأعمال،

فالسمة المميزة للأنظمة البيئية لتوسيع المؤسسات هي القدرة على إنتاج ودعم وتغذية نمو هذه المؤسسات إلى وحدات أكبر. وعلى النقيض من النظم البيئية "الجنينية" التي تتميز بمستويات متواضعة نسبياً من ريادة الأعمال الموجهة نحو النمو، فإن النظم البيئية الداعمة للتوسيع لديها الميل إلى توليد عوامل خارجية وفرص إيجابية كبيرة لمكوناتها الرئيسية في مجال ريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة تسمح بل وتدفع هذه الأخيرة إلى التوسع (Brown & Mason, 2017) ولضمان قدرة هذه المؤسسات على الاستمرار في النمو والتغلب على "أودية الموت" التي تتخلل مسارها الانتقالي بين المؤسسة الناشئة إلى توسعية.

إن بناء وتعريف النظام البيئي لتوسيع المؤسسات لا يخرج عن الأطر المفاهيمية المختلفة لتحليل النظم البيئية في جميع الأدبيات. وجوهر استعارة هذا النظام البيئي هو أن عناصره تتفاعل بطرق تجعل "النظام البيئي بأكمله" مكتفياً ذاتياً (Onyemah, 2016).

فإذا أخذنا تعريف النظام البيئي الفعال لريادة الأعمال من قبل Belitski و Audretsch فنجده عبارة عن "نظام معقد من التفاعلات بين الوكلاء ضمن سياقات اجتماعية واقتصادية ومؤسسية ومعلوماتية مختلفة والتي تولد المزيد من الأعمال الجديدة والنمو"، بالإضافة إلى الفئات لتنمية واستدامة النظم الإيكولوجية للابتكار من قبل (Victor Mulas, 2016) "رأس المال البشري/الأشخاص"؛ "الأصول المادية/البنية التحتية"؛ "الأصول الاقتصادية"، و؛ "الحكومة والسياسة/البيئة التمكينية". علاوة على ذلك، إضافة إلى الركائز المحورية الثلاثة للنظام البيئي التي تم رواد الأعمال عندما يتعلق الأمر بنمو شركاتهم والتي تم تحديدها في دراسة أجراها المنتدى الاقتصادي العالمي (2013) في الاعتبار: "الأسواق التي يسهل الوصول إليها"، و"التمويل والتمويل". و"رأس المال البشري/القوى العاملة".

وانطلاقاً من تجميع هذه المقاربات، يمكن وضع مفهوم للنظام البيئي للمؤسسات التوسعية بكونه: "نظام معقد من التفاعلات والتعاون والتبادلات بين الوكلاء ضمن سياق مؤسسي وثقافي يعزز النمو السريع الدائم للمؤسسات خاصة منها الناشئة، وهو مرتبط ومرهون بسهولة الدخول إلى: السوق، والصناعات ذات الصلة والداعمة، والموهبة والمعرفة ورأس المال.

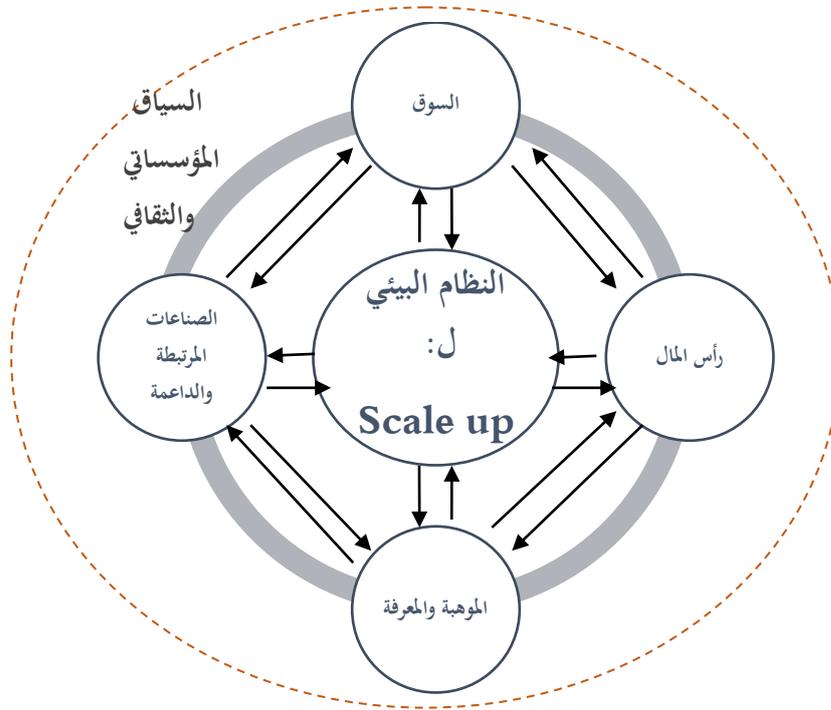
من هنا وانطلاقاً من الأدبيات السابقة والتعريف المقدم للنظام البيئي للتوسيع المؤسسات، فإن النظام لتوسيع المؤسسات الناشئة يعتمد على أربعة عناصر تتمثل في:

- الوصول إلى السوق،

- الصناعات ذات الصلة والمساندة،
- الموهبة والمعرفة
- ورأس المال.

حيث تتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض لدعم نمو وتوسيع المؤسسات من خلال التعاون والتبادلات ضمن النظام البيئي وتعتمد على السياق المؤسسي والثقافي وتعززه. هذه العناصر التي تساهم في نظام بيئي للتوسع تتفاعل بشكل جيد موضحة في الشكل 3 أدناه

الشكل 03: النظام البيئي للمؤسسات التوسعية ومكوناته



المصدر: , Tom Mom , Justin Jansen Scale up Ecosystems and The Future of Mobility, Deloitte The Netherlands, 2021, p:02.

### 1- مستوى السوق

- الأسواق وقاعدة العملاء عالية النمو، بما في ذلك:
- سلوكيات واحتياجات العملاء المماثلة عبر الأسواق ذات الصلة والدولية (جني وفورات الحجم)
- احتياجات العملاء ذات الصلة داخل الأسواق وعبرها (جني وفورات النطاق والبيع المتبادل)

• معدل انتشار التوسع العملاء

• الجهات الفاعلة المتنافسة (استعداد السوق للنمو)

## 2- التفاعل مع الصناعات ذات الصلة والداعمة

• مجموعة نشطة من الشراكات والتحالفات وعمليات الاندماج والشراء (لأسباب تتعلق بالابتكار والشرعية والحصول على الموارد)

• القرب من الصناعات ذات الصلة (عالية التقنية) (التأثيرات غير المباشرة والشبكات)

• الخدمات المهنية والاستشارية / الشركاء الرئيسيين:

- التطوير والاحتراف لعناصر المنظمة (مثل المالية، الموارد البشرية، والاستراتيجية، وتطوير المنتجات، والشؤون القانونية، والمبيعات / التسويق)

- المشورة المتخصصة المتعلقة بأنشطة معينة مرتبطة بالنمو (مثل عمليات الاندماج والشراء، والتوجيه نحو الاكتتاب العام الأولي، والتدويل)

## 3- التكوين والموهبة والمعرفة

• تنمية القدرات والقيادة (لتعزيز فرق تأسيسية أكبر ومتوازنة وظيفيًا تتمتع بطموحات النمو والمهارات التكميلية)

• توافر كبار المسؤولين التنفيذيين الخارجيين (لتشكيل فريق الإدارة العليا الأمثل الذي يتمتع بخبرة كبيرة سابقة في الصناعة)

• قوى عاملة متنوعة: ارتفاع عدد العلماء والمهندسين وعدد كاف من الموظفين الذين لا يحتاجون إلى مستوى عالٍ من التعليم (Walker، Barge، Dalziel، Zhao، 2019)

• ظروف عمل مرنة.

• المواهب الأجنبية و"أصحاب المشاريع العابرة للحدود الوطنية"

## 4- الحصول على رأس المال

• التدريب الكافي لتلبية احتياجات المستثمرين. • مشهد تمويلي متنوع

• "التمويل المتصاعد" لمساعدة الشركات على الانتقال بين أنواع التمويل المختلفة

• "الجيوب العميقة" و"صبر المستثمرين" للسماح باستثمارات كبيرة وطويلة الأجل

• الوصول إلى المؤسسات المالية الدولية

• فرص الخروج في كل مرحلة:

- بورصة نشطة للاكتتابات العامة الأولية في مراحل النمو اللاحقة
- عمليات الاندماج والشراء في مراحل النمو المبكرة

### 5- السياق المؤسسي والثقافي

- البنية التحتية (مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)
- المؤسسات الرسمية (الحكومية والتعليمية).
- جودة بيروقراطية عالية (مثل الاتساق والموثوقية واستقلالية القرارات والخدمات الحكومية)
- دعم الامتثال لبيئة مؤسسية متعددة البلدان بما في ذلك تخفيض الحواجز التجارية
- الشبكات التواصل، ونشر المعلومات، والتفاهم المتبادل للتطورات الجديدة
- "صانعو الصفقات": أولئك الذين يساعدون رواد الأعمال على التواصل مع أصحاب المصلحة المعنيين
- روح المبادرة: ثقافة طموحة وموجهة نحو النمو
- الأعراف المجتمعية: تحمل المخاطر. (Tom Mom, July 2021)

### 3- مكونات النظام البيئي للمؤسسات التوسعية في الجزائر

من خلال ما سبق إذا أردنا وضع نموذج للنظام البيئي للمؤسسات التوسعية في الجزائر، وإسقاط النموذج النظري على مختلف الفاعلين ضمن هذا النظام نجد أن هناك العديد من العناصر التي تؤثر في توسيع المؤسسات الناشئة يمكن حصرها في:

#### 1- سهولة الوصول إلى الأسواق من قبل المؤسسات

أظهرت العديد من الدراسات أن الحكم على رواج نظام بيئي يعتمد كثيرا على مدى رواج الأسواق وقاعدة العملاء عالية النمو، بما في ذلك تغيرات سلوك واحتياجات العملاء المماثلة عبر الأسواق ذات الصلة والدولية، إضافة إلى ارتفاع معدل انتشار التوسع وقابلية السوق للنمو وحد المنافسة ومعدل الإنفاق الاستهلاكي والجهات الفاعلة المتنافسة (استعداد السوق للنمو)

#### 2- (الوصول) إلى الهيئات المرافقة والداعمة

تمثل الهيئات الداعمة والمرافقة في الجزائر مصدرا مهما للمؤسسات التوسعية في مجال الخدمات المهنية والاستشارية

- التطوير والاحتراف لعناصر المؤسسة المالية، والموارد البشرية، والإستراتيجية، وتطوير المنتجات، والشؤون القانونية، والمبيعات.

- المشورة المتخصصة المتعلقة بأنشطة معينة مرتبطة بالنمو على غرار عمليات الاندماج والشراء، والتوجيه نحو الاكتتاب العام الأولي، والتدويل

إن ما يميز هيئات المرافقة في الجزائر هو كون جميعها يمتلك سيرورة تضمن ليس فقط مرافقة أفكار المؤسسات وتجسيدها على أرض الواقع بل ضمان توسعها، إذ يعتبر نظام شبكة المرافقة في الجزائر جد مترابط ومتطور من مشاتل وحاضنات أعمال ووكالات دعم وتطوير المقاولاتية.

### 3- التعليم والتكوين وتنمية المهوبة والمعرفة

على عكس المؤسسات الناشئة فإن المؤسسة التوسعية لا تحتاج إلى خدمة جميع هياكل المرافقة في المؤسسات الجامعية والتعليمية كونها اجتازت مرحلة بلورة الأفكار وحمايتها ومتابعة تجسيدها بل تحتاج فقط إلى بعض خدمات الحاضنات الجامعية التي تدعم المؤسسات التوسعية من خلال تقديم: الخدمات العامة، المتابعة والخدمات الشخصية، تسهيل العلاقات مع الممولين، خدمات البنى التحتية، خدمات الأعمال، خدمات الربط بالأفراد والربط الشبكي، خدمات التعليم والوصول إلى المعرفة، وخدمات بناء العلامة التجارية.

إضافة إلى الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية والتي أنشئت تحت وصاية الوزير المكلف بتكنولوجيات الإعلام والاتصال، والتي توفر من خلال حاضناتها استضافة ومرافقة حاملي الأفكار وجميع مشاريع تكنولوجيا الإعلام والاتصالات.

و الحقيقة لم يعد مطلوب من الجامعات حاليا الترويج والتشجيع لدخول عالم ريادة الأعمال فقط بقدر ما أصبحت تشكل شريك اقتصاديا فعالا في التجسيد الأفكار ومتابعتها وحتى المساهمة فيها وفق المنظور الجديد لانفتاح الجامعة على البيئة الاقتصادية

### 4- الحصول على رأس المال بالنسبة للمؤسسات التوسعية

حيث يعد التمويل عنصرا مهما لتوسيع المؤسسات سواء من حيث الوصول الى مصادر التمويل أو من حيث السياسات التمويلية والثقافة المالية.

• سهولة الحصول على التمويل : والتي تعبر عن احتمالية حصول صاحب المؤسسة التوسعية على موارد مالية خلال مسار انتقاله من مؤسسة ناشئة إلى متوسعة ، إذ تختلف درجة السهولة من بيئة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى باختلاف التصور الثقافي ، ومستوى الثروة والحماية المتوفرة للمستثمرين التدريب الكافي لتلبية احتياجات المستثمرين ويرتبط ذلك بـ:

- مصادر تمويلية متنوعة
- تمويل مرن لمساعدة الشركات على الانتقال بين أنواع التمويل المختلفة
- "الجيوب العميقة" و"صبر المستثمرين" للسماح باستثمارات كبيرة وطويلة الأجل
- سهولة الوصول إلى المؤسسات المالية الدولية
- بورصة نشطة للاكتتابات العامة الأولية في مراحل النمو اللاحقة
- عمليات الاندماج والشراء في مراحل النمو المبكرة

إن مجمل هذه العناصر المرتبطة بالمشهد المالي والتعاملات لا يزال نوعا ما محدودا في الجزائر بالرغم من توفر العديد من المصادر والميكانيزمات على غرار إنشاء صندوق استثماري مخصص لتمويل ودعم المؤسسات الناشئة، يتميز بالمرونة وتحمل المخاطر، بمشاركة البنوك العمومية والوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية، ولعل ذلك يرتبط بصفة كبيرة بالضعف الثقافي المالية والتمويلية لدى أغلبية رواد الأعمال إضافة إلى عدم نضج المؤسسات المالية من بورصات وافتقار الجزائر إلى سوق مالي قوى يضمن توسيع المؤسسات ونشاطها بصفة عامة

#### 4- السياق المؤسسي والثقافي لتوسيع المؤسسات

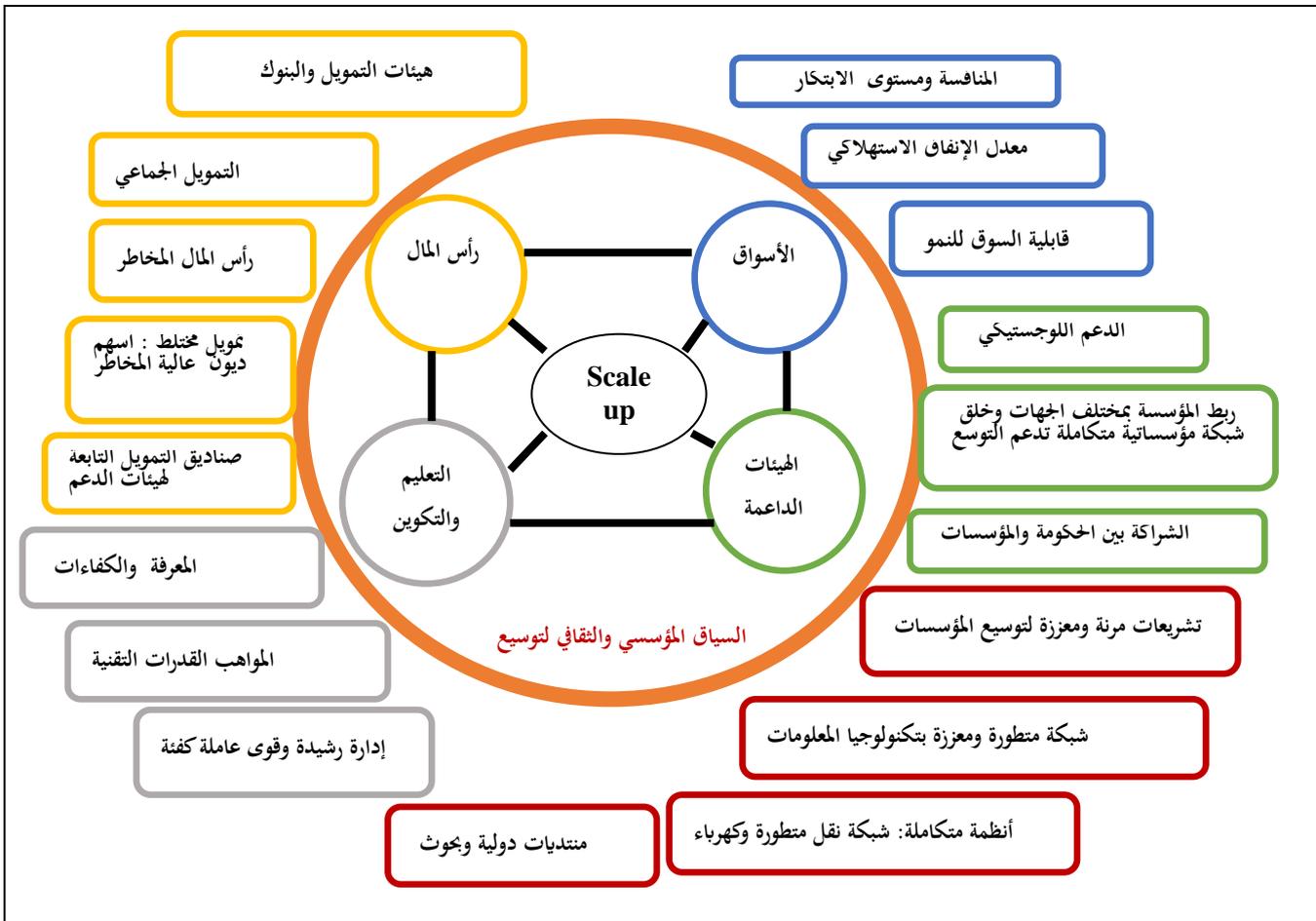
تعتبر البنية التحتية المتينة أساسا تركز عليه المؤسسات في نشاطها مهما كان مستواها ولعل عملية التوسع لا تخرج عن هذا النطاق حيث ترتبط نجاح توسيع المؤسسات الناشئة بـ:

- البنية التحتية (مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)
  - المؤسسات الرسمية (الحكومية والتعليمية). من سياسات وصناع القرار .
- فالعائد إلى القوانين الجزائرية في هذا المجال يلتمس تعددها ومواكبتها لظروف ومتطلبات السوق وواحتياجات المؤسسات، انطلاقا من القوانين المتعلقة بالاستثمار ماقبل الانفتاح الاقتصادي إلى قانون الاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني إلى القوانين الاستثمارية لما بعد الانفتاح الاقتصادي وصولا إلى المراسيم والقوانين الداعمة للابتكار والمؤسسات الناشئة وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحتى القوانين الخاصة بالجوائز الوطنية للمؤسسات المبتكرة والناشئة.
- ولعل ما دعم ذلك هو القرارات والخدمات الحكومية المتزايدة والمتنوعة التي عملت الدولة على تكييفها حسب احتياجات المقاولين، وفي هذا السياق قامت الحكومة بإنشاء مجلس أعلى للابتكار والذي يمثل أساسا للتوجه الاستراتيجي في مجال

تتمين الأفكار والمبادرات المبتكرة والامكانيات الوطنية للبحث العلمي. إضافة إلى وضع إطار قانوني يحدد مفاهيم المؤسسات الناشئة والحاضنات، والمصطلحات الخاصة بالنظام البيئي لاقتصاد المعرفة، إلى جانب تحويل الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة. وتحويل قطب الامتياز الجهوي التكنولوجي للمؤسسات الناشئة، الذي يجري إنجازه من قبل شركة سوناطراك إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة.

كما سبق يمكن اقتراح نموذج للنظام البيئي للمؤسسات التوسعية في الجزائر وفق ما هو موضح في الشكل 04

شكل 04: نموذج مقترح لمكونات النظام البيئي للمؤسسة التوسعية في الجزائر



المصدر : من إعداد الباحثة

1- تحليل مدى نضج النظام البيئي للمؤسسات التوسعية في الجزائر.

- من خلال تطرقنا للنظام البيئي للمؤسسة التوسعية في الجزائر، يمكن القول أنه مازال نظام فتي وحديث الناشئة يمتاز بـ:
- امتلاك الجزائر بيئة تحتية من شأنها أن تشكل لبنة قوية لنظام بيئي يسمح بتوسع المؤسسات الناشئة خاصة ما تعلق منها بالطرق وشبكة النقل والإمداد بالكهرباء والغاز.
  - مناخ تشريعي مشجع لتوسيع المؤسسات من خلال دعم نمو المؤسسات الناشئة وتوسيعها وتعزيز ذلك بتحفييزات الضريبية والغير ضريبية،
  - نظام بيئي للمؤسسات الناشئة جد حديث 02 سنة يتضمن هيئات داعمة تساعد كثيرا على تقوية النظام البيئي للمؤسسات الناشئة لكنه لم يصل بعد إلى مستوى النضج ونظام بيئي للمؤسسات التوسعية في إطار الإنشاء وغير واضح المعالم بعد،
  - تطور ملحوظ في مستوى التكوين في مجال ريادة الأعمال والابتكار وإدراج مقياس ريادة الأعمال في جميع التخصصات في الجامعات الجزائرية، لكن بالمقابل نقص كبير في التعليم الريادي بالمدارس. باعتبارها المكان الأول لتنمية مهارات الفرد ليكون رائد أعمال في المستقبل، معتمدا على نفسه فيما بعد لتوسيع مؤسسته
  - عدم وجود خبراء على مستوى أجهزة الدعم متخصصين في الاستشارة الخاصة بالتوسيع،
  - غياب شبكة وطنية تضمن التنسيق بين مكونات النظام البيئي للمؤسسات التوسعية،
  - غياب أنظمة بيئة محلية وحتى جهوية متطورة داعمة للتوسع،
  - غياب قاعدة بيانات واضحة وغياب نهائي للإحصائيات الرسمية الخاصة بالسوق الجزائري ونشاط المؤسسات فيه،

#### خاتمة

إن أهم ما يكمن الخروج به من هذه الورقة هي أن مفهوم توسيع المؤسسات أو المؤسسات التوسعية بالرغم من كونه امتداد للنجاح المؤسسات الناشئة إلا أنه لم يحضى باهتمام كبير من قبل الباحثين، وبالتالي حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على النظام البيئي للمؤسسات التوسعية بعد ضبط مفهوم المؤسسة التوسعية وإبراز الفرق بينه وبين مفاهيم أخرى مثل نمو المؤسسات الناشئة، ومن ثم التدقيق في مفهوم النظام البيئي للمؤسسات التوسعية و محاولة تحديد معالمهم ليتم وضع نموذج عام لنظام بيئي المؤسسة التوسعية Scale up ومحاولة استنباط عناصر النظام البيئي لتوسيع المؤسسات في الجزائر من خلاله، والذي تتفاعل ضمنه كل من:

- سوق ذو قدرة كبيرة على النمو

- هيئات داعمة وشبكة مؤسساتية متطورة

- تمويل

- تعليم وتكوين

- سياق مؤسسي وثقافي للتوسيع

في ختام هذه الورقة يمكن القول أن أهم ما يمكن الخروج به من خلال هذه الدراسة هو امتلاك الجزائر لنظام بيئي جد فتي للمؤسسات الناشئة وبالمقابل لا تزال في طور بناء نظام بيئي لتوسيع المؤسسات، حيث لا تزال العناصر الفاعلة في توسيع المؤسسات في الجزائر غير واضحة المعالم رغم ضرورتها لضمان نجاح الانتقال والتوسع السلس للمؤسسات الناشئة حتى لا تفشل.

وبالتالي ولتحقيق وبناء نظام بيئي يحقق توسع المؤسسات الناشئة يتعين توفير بنية تحتية متكاملة وسياق مؤسسي وثقافي داعم للتوسع تتفاعل ضمنه كل العناصر من سوق ذو قدرة عالية على النمو إلى شبكة متطورة ومرنة من هيئات المرافقة إلى قاعدة تعليم متطورة ومرنة ومواكبة لتطلعات رواد الأعمال.

#### المراجع:

- Daniel Isenberg and Vincent Onyemah .(2016) .Fostering Scaleup Ecosystems for Regional Economic Growth (Innovations Case Narrative: Manizales-Mas and Scale Up Milwaukee .*Innovations: Technology, Governance, Globalization*.79-60 ،
- Director of Communities, Economy and Transport 5) .March 2019 .(*Scale Up East Sussex* .
- Eric Ries .(2011 ) .*the lean startup* .New York: the Crown publishing.
- Justin Jansen Tom Mom) .July 2021 .(*Scaleup Ecosystems and The Future of Mobility* .The Netherlands: Deloitte.
- Magnus Henrekson ، Dan Johansson .(2010) .Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence .*The Author(s)*.244-228 ، (
- Michael Minges ، Hallie Applebaum Victor Mulas .(2016) .*Innovations: Technology, Governance, Globalization*.125-98 ، 11 ، ،

- Mimosa Zhao ،Margaret Dalziel ،Brian Barge و ،Ashley Walker .(2019) .  
*Characteristics of scale-ups and the impact of scale-up support programmes: A literature review* .Vesa Salminen.
- OCDE .(2022) .*Unleashing SME potential to scale up* .  
<https://www.oecd.org/cfe/smes/SMEs-scale-up-flyer.pdf>.
- OECD .(2017) .*Tax Incentives Compendium* .  
[http://www.oecd.org/sti/RDTaxIncentives\\_Compendium\\_2017.pdf](http://www.oecd.org/sti/RDTaxIncentives_Compendium_2017.pdf).
- Ross Brown و ،Colin Mason .(2017) .Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems .*Small Business Economics*.49 ،
- المرسوم الرئاسي ،يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية. ( 5 جانفي , 2020). (العدد 1 )، الصفحات رقم 20-01 .
- عائشة بنوجعفر، إبراهيم شا، و طبو ش أحمد. (2021). المؤسسات الناشئة في الجزائر: الواقع والتحديات. *حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية* ، 08 (01)، 90-107.
- عبد الحميد أمير. (2022). المؤسسات الناشئة ودورها في دفع عجلة التنمية. *الملتقى الوطني: المؤسسات الناشئة فاعل أساسي للتنمية المستدامة*، (صفحة 164). الجزائر.
- معمر خالد، ، شارف بن يحي. (2020). المؤسسات الناشئة بين الوجود الاقتصادي وإشكالية الإطار القانوني في التشريع الجزائري،. *المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية* ، المجلد 07 ( العدد 01)، 763.