



جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الانسانية  
فرع علوم الاعلام و الإتصال

## دور الإتصال الداخلي في التنظيم لإنجاح المؤسسات الناشئة

دراسة حالة مؤسسة "kheliha 3lina" بولاية تيزي وزو



مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال

تخصص : إتصال تنظيمي

تحت إشراف :

بسمينة حناش

من إعداد :

كاهنة حمري.

كهينة غربي.

2025 - 2024

السنة الجامعية:

## كلمة شكر

قال رسول الله ﷺ

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي لرضوانه وتقديره واعترافنا منا بالجميل نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "حناش ياسمينه" التي لم تبخل علينا بنصائحها القيمة في هذه الدراسة صاحبة الفضل بعد الله عز وجل في توجيهنا ومساعدتنا في إتمام هذا العمل، داعينا من الله أن يمدنا بالعمر والصحة والعافية ويجعل ما بذلته من جهد في ميزان حسناتها فلك منا يا أستاذتنا كل الشكر.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم لمناقشة وتقييم مذكرتنا،

ونتقدم بوافر الشكر والامتنان وأخص الاحترام والتقدير لأساتذة علوم الإعلام و الاتصال على كل مجهوداتهم وعلى دعمهم لنا.

كما نتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة من خلال نصحننا وتشجيعنا ولو بكلمة طيبة من القريب أو البعيد.

وفي الأخير نرجو أن ينال جهدنا هذا القبول، والكمال لله.

الطالبان:

غربي كهينة

حمري كاهنة

## الإهداء

أهدي هذا النجاح الى الذي زين إسمي بأجمل الألقاب ، من دعمني بلا حدود و أعطاني بلا مقابل الى من علمني أن الدنيا كفاح و سلاحها العلم و المعرفة ، إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق داعمي الأول في مسيرتي و قوتي و سندي بعد الله إلى فخري و إعتزالي والدي.

إلى من جعل الجنة تحت أقدامهم و إحتضنني قلبها قبل يدها و سهلت لي الشدائد بدعائها لي.

القلب الحنون و الشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي و نجاحي و مصباح دربي الذي وهج حياتي والدتي.

و إلى ضلعي الثابت أخي العزيز

و لكل من كان عوناً و سنداً لي في هذا الطريق أهديكم هذا الإنجاز و ثمرة نجاحي الذي لطالما تمنيته ، ها أنا اليوم أتممت أول ثمراته راجية من الله تعالى التوفيق.

كهينة غربي

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه الى من أوصاني بهما الله برا واحسانا والذي الكريمين، أطال الله في عمرهما ،وألبسهما لباس الصحة والعافية.

إلى من جمعنا معهم بيت واحد و كانوا خير سند، أخواتي الأعزاء جميعا.

الى رفقاء الدرب من غادرونا وبقيت كلماتهم واقعا في آذاننا إلى من علمني حرفا طيلة مسار الدراسي ولم يبخل بعطائه.

إلى نفسي التي راهنت على النجاح، اصبري وصابري فلا يزال الطريق طويل وإلى كل من اتسع قلبي لهم وضافت هذه الورقة عن ذكرهم اهديكم عمل المتواضع عرفان لكم بالجميل وتقديرا لجهودكم.

كاهنة حمري

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر و العرفان
	فهرس المحتويات
	ملخص
	مقدمة

### الفصل الاول : الإطار المنهجي

	تمهيد
16	الإشكالية
17	تحديد التساؤلات الفرعية
18	أهمية الدراسة
18	أهداف الدراسة
20	أسباب إختيار الموضوع
21	منهج الدراسة و أدواته
24	مجتمع البحث و عينة الدراسة
26	تحديد مفاهيم الدراسة
31	الدراسات السابقة

	الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول الإتصال التنظيمي
	المبحث الأول : ماهية الإتصال التنظيمي
40	تمهيد
41	مفهوم الإتصال التنظيمي
42	هياكل الإتصال التنظيمي
46	عناصر الإتصال التنظيمي
47	أهمية الإتصال التنظيمي
48	أهداف الإتصال التنظيمي
	اليات الإتصال التنظيمي
49	وسائل الإتصال التنظيمي
50	وظائف الإتصال التنظيمي
51	خصائص الإتصال التنظيمي
52	شروط فاعلية الإتصال التنظيمي
53	معوقات الإتصال التنظيمي
55	خلاصة
	تمهيد
	الفصل الثاني : ماهية المؤسسات الناشئة
	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الناشئة
57	مفهوم المؤسسة
58	مفهوم المؤسسات الناشئة
59	الجنور التاريخية لمصطلح start up

60	مراحل إنشاء المؤسسة الناشئة
61	خصائص المؤسسات الناشئة
62	أهمية المؤسسات الناشئة
	المبحث الثاني: الإطار القانوني للمؤسسات الناشئة في الجزائر
63	القانون التأسيسي للمؤسسات الناشئة في الجزائر
64	هياكل دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر
	نماذج الحاضنات في القانون الجزائري
67	عوامل أستدامة المؤسسات الناشئة
69	الفرق بين المؤسسات الناشئة و الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
71	المعوقات و التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة
	الإطار التطبيقي
76	نبذة للمؤسسة الناشئة "خليها علينا"
77	تعريف للمؤسسة الناشئة "خليها علينا"
78	البطاقة الفنية للمؤسسة الناشئة "خليها علينا"
79	طبيعة نشاط مؤسسة "خليها علينا"
80	الخدمات التي تقدمها "خليها علينا"
81	دراسة و تحليل النتائج
102	نتائج الدراسة
103	خاتمة
	قائمة المراجع

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
80	يبين توزيع العمال حسب متغير الجنس	1
	يبين توزيع العمال حسب متغير السن	2
81	يبين توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	3
	يبين الرتبة المهنية	4
82	يبين سنوات الخبرة	5
83	يبين الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة لتحسين الإتصال التنظيمي	6
84	يبين نوع الإتصال السائد في المؤسسة	7
	يوضح مدى فعالية الوسائل المعتمدة في إيصال المعلومات	8
85	يبين إذا كانت المؤسسة حاضرة في أماكن إلكترونية جذابة	9
	يبين مدى إنجذاب الزبائن للوحات الإشهارية	10
86	يبين الأنواع الإتصالية المستخدمة لمزاولة الوظيفة في المؤسسة	11
87	يبين مدى إستخدام المؤسسة لمواقع التواصل الإجتماعي	12
88	يبين الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة	13
	يوضح إذا كانت المؤسسة تقوم بدورات إلكترونية في مجال	14

	الإتصال	
89	يبين مدى فعالية الإتصال على إنتاجية الموظفين	15
	يوضح مدى مساهمة الإتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة	16
90	يبين تأثير الإتصال التنظيمي على نجاح المؤسسات الناشئة	17
91	يبين الجدول أبرز التحديات التي تواجه الإتصال داخل المؤسسة	18
	يبين أداء الإتصال في مؤسسة خليها علينا	19
92	يبين مدى توازن الإتصال الرسمي و غير الرسمي	20
	يبين الجدول آراء الموظفين حول البرامج التدريبية	21
93	يبين مدة الدورات	22
	يبين الجدول مدى تقبل الموظفين للبرامج التدريبية	23
94	يبين مدى تأثير فعالية الإتصال في ضعف البنية التحتية التكنولوجية داخل المؤسسة	24
95	يبين مدى تأثير غياب القنوات الواضحة بين الإدارة و الموظفين	25
	يبين مدى تأثير قلة الخبرة الإدارية في التواصل	26
96	يبين مدى تأثير العوائق التنظيمية	27
	يبين الجدول أبرز التحديات التي تواجه الإتصال داخل المؤسسة	28
97	يمثل الجدول فعالية الوسائل في إيصال المعلومات حسب المستوى التعليمي	29
98	يمثل الجدول أنواع الإتصال المستخدمة في مزاولة الوظيفة حسب الرتبة المهنية	30

99	يبين مساهمة الإتصال التنظيمي حسب الرتبة المهنية	31
100	يمثل الجدول ضعف البنية التكنولوجية وتأثيرها على فعالية الإتصال داخل المؤسسة حسب متغير الجنس	32
101	يمثل الجدوال أبرز التحديات التي يواجهها الإتصال التنظيمي حسب سنوات الخبرة	33

## ملخص الدراسة:

يعد الاتصال التنظيمي عنصرا حيويا لنجاح أي مؤسسة، فهي تعمل على تحديد كيفية نقل الرسائل و الأهداف الى الجمهور بطريقة فعالة، تكمن غاية الدراسة في التعرف على دور الاتصال التنظيمي في نجاح المؤسسة الناشئة-دراسة حالة مؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو، والدراسة تهدف الى توضيح مدى فعالية الاتصال التنظيمي في نجاح المؤسسات الناشئة، وأهم المقومات الموجودة في ظل المنافسة الشديدة في مختلف المؤسسات الناشئة، كل هذا من أجل تحقيق الريادة والمكانة الأعلى في السوق، اذا أن الاتصال التنظيمي يمثل العمود الفقري الأساسي في تحقيق التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية لدى هذه المؤسسة الناشئة ولتحقيق النتيجة المرجوة منها .

من خلال السياق المنهجي إعتمدنا على منهج دراسة حالة الملائم لدراستنا، و بالأدوات التالية الملاحظة و المقابلة، والإستبيان كأداة أساسية. يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع أفراد الموظفين العاملين على مستوى مؤسسة "خليها علينا" أما عينة الدراسة فهي عينة قصدية عددها 25.

يتمحور السؤال الرئيسي حول دور الاتصال التنظيمي في نجاح المؤسسات الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو؟

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

1. الاتصال التنظيمي الفعال يُعد ركيزة أساسية في نجاح المؤسسة، حيث يُسهم في تعزيز الإبداع، وتحسين جودة اتخاذ القرار، ورفع مستوى الانسجام بين مختلف مستويات الإدارة.
2. تعتمد المؤسسة على مزيج من الاتصال الرسمي وغير الرسمي، غير أن عدم وضوح التوازن بينهما يطرح تحديات تنظيمية قد تؤثر سلبًا على بيئة العمل.

3. وسائل الاتصال الحديثة، خصوصًا وسائل التواصل الاجتماعي (مثل أنستغرام)، تلعب دورًا محوريًا في التعريف بخدمات المؤسسة والترويج لصورتها، مما يدل على وعي المؤسسة بأهمية الإعلام الرقمي.

4. تُعاني المؤسسة من ضعف في البنية التحتية للاتصال، خاصة عند حدوث أعطال تقنية أو غياب قنوات تواصل واضحة، وهو ما يؤثر على تدفق المعلومات ويشكل عائقًا أمام الفعالية التنظيمية.

## **Résumé d'étude :**

**La communication organisationnelle constitue un élément vital** pour le succès de toute entreprise. Elle permet de déterminer comment les messages et les objectifs sont transmis au public de manière efficace.

L'objectif de cette étude est d'analyser le rôle de la communication organisationnelle dans le succès d'une entreprise émergente — étude de cas de l'entreprise "Kheliha 3lina" située dans la wilaya de Tizi Ouzou. L'étude vise à mettre en évidence l'efficacité de la communication organisationnelle dans les entreprises émergentes, ainsi que les principaux facteurs qui leur permettent de se démarquer dans un environnement fortement concurrentiel. Tout cela dans le but d'atteindre le leadership et une position élevée sur le marché.

La communication organisationnelle représente en effet la colonne vertébrale essentielle pour assurer la coordination entre les différents niveaux administratifs de cette jeune entreprise et pour atteindre les résultats escomptés.

Dans le cadre méthodologique, nous avons adopté la méthode de l'étude de cas, qui convient à notre recherche, en nous appuyant sur les outils suivants : l'observation, l'entretien et le questionnaire comme outil principal.

La population d'étude est constituée de l'ensemble des employés travaillant au sein de l'entreprise « Khaliha Alina », tandis que l'échantillon de l'étude est un échantillon intentionnel de 25 individus.

La question principale porte sur le rôle de la communication organisationnelle dans le succès des entreprises émergentes, en prenant comme cas l'entreprise « Khaliha Alina » dans la wilaya de Tizi Ouzou.

L'étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont :

1. La communication organisationnelle efficace constitue un pilier fondamental de la réussite de l'entreprise, car elle contribue à renforcer la créativité, à améliorer la qualité de la prise de décision et à favoriser l'harmonie entre les différents niveaux hiérarchiques.
2. L'entreprise adopte un mélange de communication formelle et informelle, mais l'absence d'un équilibre clair entre les deux représente un défi organisationnel pouvant affecter négativement le climat de travail.
3. Les moyens de communication modernes, en particulier les réseaux sociaux (tels qu'Instagram), jouent un rôle central dans la promotion des services et de l'image de l'entreprise, ce qui reflète sa conscience de l'importance des médias numériques.
4. L'entreprise souffre d'une faiblesse au niveau de l'infrastructure communicationnelle, notamment en cas de pannes techniques ou d'absence de canaux de communication clairs, ce qui entrave la circulation de l'information et nuit à l'efficacité organisationnelle.

## مقدمة

في ظل التغيرات الجذرية التي يشهدها العالم المعاصر، من التطورات التكنولوجية المستمر، بات مفهوم الإتصال التنظيمي يشكل ركيزة أساسية في مختلف مجالات الحياة، والعمود الفقري الذي تستند اليه المؤسسات في تحقيق أهدافها وبناء بيئة عمل فعالة ومنسجمة. فالمنظمة الناجحة لا تقاس فقط بمدى كفاءة أنظمتها وهيكلها ، بل أيضا بقدرتها على إيصال الأفكار وتبادل المعلومات وتحفيز الأفراد من خلال قنوات إتصال فعالة ومترابطة، حيث أن الإتصال التنظيمي أكثر من مجرد تبادل الكلمات فهو عملية ديناميكية تساهم في صنع القرارات وتعزيز الإنتماء وبناء ثقافة تنظيمية تعكس هوية المؤسسة وقيمتها. وفي هذه الوتيرة نجد أن المؤسسات الكبرى تعتمد على أنظمة معقدة وراسخة. في حين نجد أن المؤسسات الناشئة التي تمثل الكيان الريادي الجديد للسوق، و أحد أهم محركات التنمية الإقتصادية في العالم، والتي تسعى الى إثبات نفسها وتقديم قيمة مضافة، وحلول مبتكرة لمشكلات قائمة وتساهم في خلق فرص عمل وتنشيط الإقتصاد المحلي والعالمي، الا أنها تواجه العديد من التحديات في طريق نجاحها ، من بين هذه المؤسسات الناشئة الناشطة هذه الأيام نجد مؤسسة "خليها علينا" التي بدأت تعرف رواجاً كبيراً على المستوى الوطني نتيجة النجاح الذي حققته في فترة قصيرة، حيث أنها شركة تسعى بالنهوض بقطاع خدماتي من خلال تطبيقها الحديث مما يسهل على العميل أو الزبون الوصول الى خدمته بكل أرياحية وسهولة وذلك بفضل التطبيق الذي أنشأته على منصة أبل ستور وبلاي ستور تحت اسم "kheliha 3lina" يسهل فيه التواصل بين الزبون والعامل في غضون ثواني.

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الإتصال التنظيمي في نجاح المؤسسات الناشئة، مؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو.

وقد تم تقسيم الدراسة الى عدة جوانب:

الاطار المنهجي وتناولنا من خلاله تحديد إشكالية الدراسة والتساؤلات وتحديد أهم المفاهيم، أهمية الدراسة وأهدافها بالإضافة إلى عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع حول الاتصال التنظيمي.

ثم الاطار النظري الذي قسم الى فصلين: حيث جاء في الفصل الاول مبحث تحت عنوان "مدخل مفاهيم حول الإتصال التنظيمي" تناولنا فيه ماهية الإتصال التنظيمي ،هياكله، أنواعه ،أهدافه، الاليات، الوسائل، الوظائف، الخصائص والمعوقات.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان "ماهية المؤسسات الناشئة ". تناولنا فيه أولا ماهية المؤسسات الناشئة أما ثانيا الإطار القانوني للمؤسسة الناشئة في الجزائر.

يليهما الإطار التطبيقي حيث خصصناه للدراسة الميدانية وإشتمل على عنصرين العنصر الاول التعريف بالمؤسسة والعنصر الثاني تفريغ البيانات وتحليلها.

وأخيرا استنتاج نتائج الدراسة ومن ثم الإجابة على الإشكالية والتساؤلات الدراسة.

# الإطار المنهجي

### الإشكالية:

يعد الاتصال التنظيمي المحرك الأساسي للتفاعلات الإنسانية والاجتماعية لأية مؤسسة أو منظمة، مهما كانت طبيعتها، سواء كانت خدماتية، تجارية، إقتصادية...

فبدون وجود شبكة أو قناة اتصال، من الصعب تصور بناء أو استمرار أي مؤسسة، إذ يُعتبر الاتصال الشريان الأساسي الذي لا يمكن الاستغناء عنه. فلا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها أو تستمر بفعالية دون تفعيل وظائف وعمليات الاتصال، كالتخطيط والاستراتيجيات والسياسات. فوجود المؤسسة لا يتوقف فقط على توفر الموارد البشرية والمادية، بل أيضًا على تحسين جودة الاتصال داخلها، والذي تنتقل من خلاله المعلومات والبيانات بين العملاء والموظفين، بهدف تقوية العلاقات الإنسانية. هذا ما يؤدي إلى التواصل والتفاعل بين الأفراد والجماعات. وقد أدرك بعض الباحثين أهمية وسائل الاتصال في حركة العلاقات الاجتماعية وتحسين معدلات الأداء الوظيفي ومستويات الإنتاج داخل المؤسسة. لذا، يُعد الاتصال التنظيمي القلب النابض للمؤسسة. ولا يمكن لأي مؤسسة أن تتخلى عن هذه العلاقات. تستخدم المنظمات الحديثة وسائل متعددة لنقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والاقتراحات بين جميع المستويات التنظيمية في كل الاتجاهات، سواء كانت شفوية، كتابية، سمعية بصرية، أو تكنولوجية، دون إغفال دور وسائل الاتصال الإلكترونية كشكل من أشكال الاتصال التنظيمي.

وقد اختلفت وتعددت وسائل الاتصال التنظيمي بهدف إيصال مختلف المعلومات والبيانات بأكثر فعالية والسعي لتحقيق أهداف وغايات المنظمة. وتُعد جماعة العمل جزءًا هامًا من المؤسسة، كونها تمثل النواة الأساسية للتنظيم، وتتكون من مجموعة من العناصر البشرية المتفاعلة فيما بينها والعناصر المادية من جهة أخرى. فالعلاقات تخلق نوعًا من الارتباط بين الأفراد لتلبية متطلبات التنظيم عن طريق وسائل الاتصال.

غالبًا ما تكون المؤسسات الناشئة شركات أو مشاريع جديدة تنشأ بهدف تطوير أفكار مبتكرة أو تقديم حلول غير تقليدية لتلبية احتياجات محددة أو حل مشكلات قائمة في السوق. وتعمل هذه المؤسسات في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والمخاطرة العالية، مع التركيز على النمو السريع والتوسع. وغالبًا ما تعتمد المؤسسات الناشئة على التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطوير منتجاتها وخدماتها، وتعمل على إيجاد نماذج عمل جديدة تتحدى الطرق التقليدية في تلبية احتياجات العملاء. وتمثل المؤسسات الناشئة

جزءًا حيويًا من منظومة ريادة الأعمال، التي تهدف إلى اكتشاف نماذج أعمال مبتكرة تتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، كما تلعب دورًا بارزًا في دفع عجلة التنمية الاقتصادية. ومن أجل أن تحقق المؤسسة الناشئة نتائج أفضل في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، التي تتم من خلالها العلاقات المبنية على الترابط والتساند والتضامن بين أفراد الجماعة، يُعد الاتصال التنظيمي عنصرًا أساسيًا وضروريًا داخل وخارج المؤسسة، كونه يعمل على التفاعل بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

و نظرًا لأهمية موضوع دراستنا جاءت هذه الدراسة لتبحث عن دور الاتصال الداخلي في نجاح المؤسسات الناشئة. و على رأسها مؤسسة "خلها علينا" بولاية تيزي وزو .

بناء على ما سبق ذكره يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي :

ما دور الاتصال الداخلي في نجاح المؤسسة الناشئة "خلها علينا"؟

### • التساؤلات الفرعية :

1. أهمية الإتصال الداخلي في التنظيم في المؤسسات الناشئة؟
2. ما هي أنواع الاتصال التنظيمي المتعارف عليها في المؤسسات الناشئة؟
3. كيف يساهم الاتصال التنظيمي الداخلي في نجاح المؤسسة الناشئة؟
4. ما هي أهم التحديات التي تواجه الاتصال التنظيمي الداخلي في المؤسسات الناشئة محليًا وعالميًا؟

### أهمية الدراسة:

تحدد أهمية الدراسة من خلال القيمة النوعية والإضافة الكبيرة التي يمكن أن تقدمها للمجتمعات أو المؤسسات أو الأفراد، أو للجماعات أو للمؤسسات العلمية والجامعية، كونها تقدم إطارًا مرجعيًا في تصور ودراسة المحيط المؤسسي في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والعلمية. وتتجلى أهمية دراستنا فيما يلي:

### 1. الأهمية العلمية:

- تتحقق من خلال تحقيق وتعبيد التراكمية العلمية والمعرفية، وذلك بتزويد المكتبات الجامعية ومختلف المكتبات بمختلف الدراسات والأبحاث ذات الأهمية والتوعية المناسبة، سواء علميًا بالنسبة للطلبة أو كإطار مرجعي وعلمي للأساتذة الجامعيين في إنجاز مختلف البحوث والمقالات والمحاضرات والمدخلات العامة والنوعية.

- يؤدي ذلك إلى الارتقاء بالمستوى العالمي للجامعة، من خلال تنشيط النقاش العلمي الصادق في مختلف المجالات العلمية، وتبادل الأفكار والآراء بين مختلف الباحثين والدارسين في شتى الميادين، وتمحيص تلك الآراء والأفكار التي تتضمنها تلك الدراسات العلمية بكثير من الدقة والموضوعية والشفافية.

### 12. الأهمية العملية:

تتمثل فيما يلي:

- التعرف ورصد نقاط القوة والضعف في مجال الاتصال التنظيمي على مستوى المؤسسات، وإمكانية اقتراح وتحديد الأساليب المتعلقة بالاتصال على مستوى المؤسسات، وذلك من خلال تحريرها وتدعيمها واستدراك مواطن النقص والخلل فيها، ليكون الاتصال التنظيمي فعالاً وبنياً.
- مساعدة صانع القرار على مستوى المؤسسات الناشئة (مدراء ومسؤولون) في إعداد الخطط والسياسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي، والهادفة إلى تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية.
- اكتساب وإهداء الموضوعية بمختلف المعلومات والبيانات المتعلقة بالمسائل الاتصالية والتنظيمية، والتي تهدف إلى تطوير وتحسين مستوى الوعي الوظيفي للموظفين والعمال، مما يحقق أهداف وغايات هذه المؤسسة.

### أهداف الدراسة:

- أي دراسة مهما كان مجالها تقوم وتتأسس على أهداف معينة، تسعى إلى تحقيقها. لذا، فإن الباحث مطالب برسم الخطوط العريضة لدراسته بغية تحقيق مجموعة من الأهداف المتماثلة فيما يلي:
- توضيح مدى أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في المؤسسة الناشئة "خلها علينا" بولاية تيزي وزو.
- التعرف على أحد أنواع الاتصال التنظيمي في مؤسسة "خلها علينا" بولاية تيزي وزو.
- إبراز أهم التحديات التي تواجه الاتصال التنظيمي في المؤسسة الناشئة "خلها علينا" بولاية تيزي وزو.

### أسباب اختيار الموضوع:

أ. الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالمؤسسات الناشئة، مما يسمح لنا باكتساب المعلومات والخبرات التنظيمية المتعلقة بهذه المؤسسات الناشئة.
- ميلنا إلى حب المغامرة، وهذا من خلال إجراء دراسات ميدانية أمبريقية التي تعتمد على العد والقياس والإحصاء والتحليل والاستنتاج.

### ب. الأسباب الموضوعية:

- مناسبة هذا الموضوع لتخصصنا الأكاديمي الذي يعني بدراسة الاتصال في مختلف التنظيمات والمؤسسات، كوننا في علوم الاتصال، تخصص اتصال تنظيمي.
- قابلية الموضوع للدراسة من الناحية النظرية والمنهجية والتطبيقية.
- ازدياد أهمية موضوع الاتصال التنظيمي في وقتنا الحالي لدى الباحثين والدارسين في مختلف المجالات، ومدى مساهماته في إنجاح المؤسسات الناشئة.

### مجالات الدراسة:

- امتد المجال الزمني لإنجاز هذه الدراسة من شهر جانفي، حيث تم في البداية إعداد الإطار المنهجي، تلاه مباشرة بناء الإطار النظري. بعد ذلك، تم الانتقال إلى الجانب الميداني من الدراسة، بينما حُصص شهر ماي لمعالجة البيانات وتحليلها. وفي بداية شهر جوان، تم استخلاص نتائج الدراسة وتفسيرها وفق الأهداف المحددة
- المجال المكاني: يمثل هذا الأخير في مكان إجراء الدراسة الحالية والممثل في المؤسسة الناشئة "خلها علينا" بولاية تيزي وزو والتي تقع وسط مدينة تيزي وزو في ضواحي ملعب أول نوفمبر.
- المجال البشري: يمثل المجال البشري في مجتمع البحث والعينة التي ستجرى عليها دراستنا الحالية حيث تتمثل في مجموعة من موظفين المؤسسة الناشئة "خلها علينا" بولاية تيزي وزو الذين يمثلون 25 موظف وموظفة.

### منهج الدراسة وأدواته:

#### منهج الدراسة:

عند القيام بأي دراسة علمية لا بد من إتباع خطوات علمية منظمة وعقلانية هادفة إلى بلوغ نتيجة ما، وذلك بإتباع منهج يناسب الدراسة التي نتطرق إليها.

ويعرف المنهج على انه مجموعة من القواعد والأسس التي يعتمدها الباحث للوصول إلى الحقيقة في مجال علمي ما . كما يمكن أن يشير إلى الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة معينة، بهدف اكتشاف الحقيقة أو البرهنة عليها بشكل عام. يعتبر المنهج فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الإجراءات والخطوات التي تؤدي إلى الكشف عن الحقيقة المجهولة، وإثباتها للآخرين الذين يجهلونها.<sup>1</sup> وبما أن دراستنا تتمحور حول دور الاتصال التنظيمي في نجاح المؤسسات الناشئة، فإن المنهج المناسب والملائم لهذه الدراسة هو منهج "الوصفي".

منهج الدراسة:

يعتبر المنهج طريقة منتظمة لدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بظاهرة أو موقف أو أحداث بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحتها، وتماشيا مع طبيعة الدراسة الميدانية وأهدافها استخدامنا المنهج الوصفي لوصف ظاهرة انجاح الإتصال التنظيمي في المؤسسات الناشئة. و المنهج الوصفي من المناهج العلمية التي تتناول المشكلة الاجتماعية بطريقة موضوعية من خلال البيانات التي يتحصل عليها باستخدام ادوات و تقنيات البحث العلمي و دراسة وتحليل و تفسير الظاهرة من خلال تحديد و توظيف خصائصها و ابعادها و توظيف العلاقة بينهما لهدف الوصول لوصف علمي متكامل لها . عينة الدراسة: من اجل الوصول إلى نتائج واقعية وموضوعية لابد من تحديد العينة للدراسة تحديدا واقعيا وواضحا، وهي جزء من الكل فهي ممثلة للمجتمع المصحوبة من تمثلية صادقا<sup>2</sup>. و لقد تم الاعتماد على العينة القصدية: في بعض الاحيان يسعى الباحث لتحقيق هدف او غرض معين فيقوم اختيار أفراد العينة بما يخدم و يحقق هذا الغرض و الهدف. ومن اجل ذلك قمن باختيار جمهور المؤسسة و هم موظفين مؤسسة خلمها علينا بولاية تيزي وزو وقدر العدد ب 25 موظف (ذكر و أنثى).

<sup>1</sup> جزاري مليكة، حسيني تسديت، دور الاتصال التنظيمي في فعالية المؤسسات العمودية الإدارية الجزائرية، مذكرة ماستر، مولود معمري تيزي وزو، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، فرع علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال المؤسسات والمنظمات، 2018/2017، ص9  
<sup>2</sup> بالقاسم سلاطونية و حسين الجيلاني : منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004 ص ص 167، 168

## أدوات البحث العلمي:

تعتبر أدوات البحث العلمي من الوسائل التي يستعين بها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة في البحث. وقد اعتمدنا في بحثنا هذا التقنيات التي تسمح للباحث بجمع المعطيات من الواقع. تُعرف أدوات البحث العلمي، حسب تعريف الباحث أحمد بن مرسي، على أنها "تلك الوسائل المختلفة التي يستعملها الباحث في جمع البيانات المستهدفة في البحث، ضمن استخدامه لمنهج معين أو أسلوب محدد.<sup>1</sup> وفي بحثنا هذا، استخدمنا استمارة الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات.

### أولاً: الملاحظة :

تُعد الملاحظة أول أداة من أدوات جمع البيانات في البحث العلمي. وهي المشاهدة الدقيقة لظاهرة من الظواهر أو مجموعة منها، بالاستعانة بالأدوات والأجهزة والأساليب التي تتفق مع طبيعة هذه الظواهر. فهي ملاحظة منهجية يقوم بها الباحث بدقة مستهدفاً الكشف عن تفاصيل الظاهرة والعلاقات الخفية أو الظاهرة التي يُحتمل أن توجد بين عناصر ما أو بينها وبين الظواهر الأخرى<sup>2</sup>

وقد عرفها ديليو بأنها: "هي من أقدم أدوات جمع البيانات وتتمثل أساساً في استخدام حواس الباحث والمرصد أو مشاهدة ومراقبة الأشياء والوقائع والأشخاص. ويمكن القيام بها بشكل مفصل من خلال تحليل سلوك المبحوثين إلى أفعال بسيطة وأحداث وأنشطة مترابطة وأحياناً من دون الحاجة إلى وساطة لغوية، لكنها لكي تكون صالحة علمياً يجب أن تكون قصدية (ليست عابرة أو ناتجة عن الصدفة) ومنهجية وموجهة معرفياً تبعاً لأهداف البحث وقابلة للتكرار<sup>3</sup> فضيل.

والملاحظة أيضاً هي إحدى أدوات تجميع البيانات التي يستخدمها الباحث لدراسة سلوك معين أو ظاهرة محددة يصعب دراستها بأدوات البحث الأخرى، وذلك يرجع لدورها في جمع المعلومات عن الظاهرة المحددة.<sup>4</sup>

وقد استخدمنا الملاحظة البسيطة بدون مشاركة، وذلك من خلال تواجدها على مستوى مؤسسة "خليها علينا" حيث لاحظنا طريقة وكيفية عمل الاتصال التنظيمي والإدارة ومدى تأثيره على سير العمل، وما سجلناه من تحديات التي تواجه المؤسسة في عملية التواصل الداخلي، مثل التأخر في نقل المعلومات وضعف التفاعل بين الأقسام. وقد تبين لنا من خلال ملاحظتنا أن فعالية الاتصال التنظيمي تلعب دوراً

<sup>1</sup> أحمد بن مرسل، منهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

<sup>2</sup> وليدة حدادي، أدوات البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، مجلة جامعة سطيف، مجلد 23، عدد 47، 2019، ص 290

<sup>3</sup> فضيل دليو، مدخل إلى منهجية البحث العلمي، منشورات مخبر الاستخدام والتلقي في الجزائر، الجزائر، مارس 2014، ص 289

<sup>4</sup> عسيلة إسحاق، الجادري، عدنان وقتيلي، عامر قنديلجي، وعبد الرزاق أبو بصل، فريد عوض، 2006، مناهج البحث العلمي، الكتاب الأول، أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

أساسياً في تحسين الأداء وتعزيز الثقة بين الفرق مما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. كما تم رصد بعض الممارسات الناجحة التي تعكس جودة اتصال داخلي والتي يمكن تعميمها على مؤسسات ناشئة أخرى لتحقيق نجاح مستدام.

### ثانياً المقابلة :

تعد هذه الأداة مساعدة ومدعمة لدراستنا الحالية حيث تعتبر، من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، وما تعد من الخبر الوسائل شرعاً وما عالية في الحصول على البيانات الضرورية.

وقد عرف "أنجلس" المقابلة بأنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو آخرون بعدم حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتي حياً والعلم<sup>1</sup> المقابلة هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الافرد بكيفية منعزلة، يكون أيضاً في بعض الحالات مساءلة جماعات بطريقة نصف مراجعة. تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين، المقابلة هي أفضل التقنيات لكل من يريد استكشاف الحوافز العميقة للأفراد ، واكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية لكل حالة ، كما أننا نهدف من خلال استعمالنا لهذه الوسيلة ليس فقط الحصر.<sup>2</sup> الوقائع بل إلى التعرف أيضاً على المعاني التي يمنحها الأشخاص لا وضاع التي يعيشونها .

### نوع المقابلة :

المستخدمة في بحثنا هي المقابلة المقننة و التي تكون أسئلتها محظرة مسبقاً من طرف الباحث لطرحها للمبحوث . و قد استخدمنا فيها الاسئلة المغلقة للحصول على إجابة محددة في شكل تأكيد الشيء أو نفيه، كما تتطرقنا أيضاً الى الأسئلة المفتوحة التي أضافت سياقاً و تفصيل غنية لهذه البيانات.

### ثالثاً:الاستبيان :

تعتبر أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إستمارة معينة تحت عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبأتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>عمار بوحوش و مجمد محمود النيبان . مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث - ديوان المطبوعة الجامعية الجزائر 2007. ص 75-76

<sup>2</sup>موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية (تدريبات عليه) - دار القصبه للنشر الجزائر

2004 - 2000 م ص 197

<sup>3</sup>مصطفى ربحي عليان، مناهج أساليب البحث العلمي نظرية و تطبيق، دالر صفاء و التوزيع ،جامعة البلقاء التطبيقية، عمان 2000، ص 84

تعرف أيضا أنها عبارة عن قائمة من الأسئلة يطلب من المبحوث الإجابة عنها لكي نعرف رأيه أو إتجاهه أو ميله إزاء موضوع معين، وغالبا ماتستخدم هذه الوسيلة او هذه الأداة من أدوات جمع البيانات في المنهج الوصفي.<sup>1</sup>

ولقد تناولنا في استمارة الإستبيان الأسئلة المغلقة و المفتوحة ، بحيث تتضمن أربعة محاور وكل محوار يحتوي على مجموعة من الأسئلة كما يالي :

المحور الأول:البيانات الشخصية .

المحور الثاني:الإتصال التنظيمي داخل مؤسسة خليها علينا.

المحور الثالث: تأثير الإتصال التنظيمي على نجاح مؤسسة خليها علينا.

المحور الرابع: كيفية تحسين الإتصال التنظيمي داخل مؤسسة خليها علينا.

**مجتمع البحث وعينة الدراسة :**

ا/مجتمع الدراسة:

بعد تحديد مجتمع الدراسة، من أهم الخطوات الأساسية في البحث العلمي، كونه يساهم في جمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة المدروسة بهدف الوصول إلى نتائج وأهداف علمية وموضوعية ومنطقية بعيدًا عن إتباع العشوائية والحدس والتخمين. يُعرف مجتمع البحث على أنه:

"المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج جيدة ، ويتمثل هذا المجتمع في الكل أو المجموع الأكبر من المجتمع المستهدف الذي يرغب الباحث في تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته، إلا أنه يصعب الوصول إلى هذا المجتمع المستهدف بصعوبة ضخامته، فيتم التركيز على المجتمع المتاح أو الممكن الوصول إليه لجمع المعلومات والبيانات والذي يعتبر عادة ممثلاً للمجتمع المستهدف، ويلبي حاجات الدراسة وأهدافها، ويعتبر المجتمع المتاح من المجتمع المستهدف".<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر لمجتمع الدراسة هو "المجموعة الكلية من العناصر التي نعمم عليها نتائج البحث حيث أن دقة الباحث على اختيار العينة التي تمثل مجتمع الدراسة تؤدي إلى نجاح الدراسة ، فبقدر ما تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي بقدر ما تكون النتائج صادقة".

ويُعرف مجتمع الدراسة في العلوم الإنسانية بأنه "مجموعة مستهدفة أو غير مستهدفة من العناصر والمفردات المحددة مسبقا، التي تركز عليها الملاحظات.

<sup>1</sup>د.سليمان عيد الرحمان،مناهج البحث ،د،ط عالم الكتب ،جامعة عن الشمس،مصر 2014 ص266 .  
<sup>2</sup>محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيق، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص96

يمثل مجتمعُ دراستنا، في مجموع الأفراد الموظفين على مستوى المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو .

ب/ عينة الدراسة:

إن اختيار عينة الدراسة، يعد محورًا أساسيًا في أي دراسة علمية، وهذا من أجل تجنب الوقوع في أخطاء تؤثر على مصداقية النتائج المتوصل إليها. كما أن اختيار عينة مناسبة للدراسة يوفر الكثير من الوقت والجهد.

في المقابل، يمثل دراسة العينة المختارة جزءًا أساسيًا من البحث العلمي، كما أن ذلك الجزء المختار يمثل مجتمع البحث الكلي وتكون ممثلة للمجتمع، ويشترط للعينة أن تكون فيها جميع الصفات الأصلية . وطبقًا لطبيعة الدراسة، وفي تعميم النتائج على المجتمع الكلي ووحدات العينة، وقد تكون أشخاصًا، وشورعًا، أو مدنًا، أو غير ذلك من الأشياء.

تعرف العينة أيضًا بأنها ذلك الجزء المختار من مجتمع البحث الكلي، وتكون ممثلة لهذا المجتمع، ويشترط للعينة أن تكون فيها جميع الصفات الأصلية التي اشتقت منه ، وطبقًا لطبيعة الموضوع المدروس، وهي تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة، وقد تكون أشخاصًا كما تكون أحياء أو مدن، أو غير ذلك.

واعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية التي تندرج ضمن العينات الغير الاحتمالية. و التي تعرف بانها يتم اختيارها من مجتمع الدراسة على أساس الرأي التقديري للباحث<sup>1</sup>. فهي من العينات التي تناسب هذا النوع من البحوث الكمية و الكيفية، ويشمل عدد أفراد العينة القصدية 25 موظف و موظفة.وعليه تتمثل عينة الدراسة في عمال المؤسسة حديثة النشأة خليها علينا بولاية تيزي وزو .

<sup>1</sup>ناجي ذيب العال: بحوث التسويق، مدخل منهجي تحليلي، ط1 دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2015 ص181

## تحديد مفاهيم الدراسة

### 1/ الاتصال (Communication)

#### تعريف الاتصال

##### / لغويًا:

الأصل في اللغة العربية: كلمة "اتصال" مشتقة من الفعل "وصل"، وتعني بلوغ الشيء أو الوصول إليه. فتقول: "وصل فلان إلى الشيء وصولًا" أي بلغه وانتهى إليه. و"أوصلني الخبر" أي بلغني إياه.<sup>1</sup> ايضاً عرف في لسان العرب بأنه "بلوغ الغاية" أو "اتصال شيء بشيء وعدم انقطاعه". أي وصولها اليه و إبلاغه إياه.

الأصل في اللغة الإنجليزية: كلمة "Communication" مشتقة من الكلمة اللاتينية "communis"، وتعني "مشترك". وعندما نتواصل، فإننا نحاول خلق حالة من الاشتراك أو التوافق مع الآخرين، أي أننا نحاول مشاركة معلوماتنا وأفكارنا واتجاهاتنا معهم، وجعل المرسل والمستقبل على نفس الموجة في فهم الرسالة.<sup>2</sup> توضح هذه التعريف كيف أن مفهوم "الاتصال" متجذر في فكرة الربط والمشاركة، سواء في اللغة العربية أو الإنجليزية.

<sup>1</sup> بدر ناصر حسين، مفهوم الاتصال (Communication)، البعد النفسي والاجتماعي أنموذجًا، مجلة مركز الدراسات الحضارية والتاريخية، جامعة بابل - العراق - العدد 3 لسنة 2011، ص 193  
عنقود عبد المؤمن، عسيلة إسحاق، 2018/2017، دور الاتصال الخارجي في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وتسويق، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.<sup>2</sup>

و لقد عرفه قاموس المورد بأنه "تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الكلام والكتابة أو الإشارات، سواء كانت إشارات سمعية أو بصرية، سلكية أو لاسلكية".

هذا التعريف يعطينا نظرة عامة على الوسائل المتنوعة التي يمكن من خلالها تحقيق الاتصال، مع التركيز على تبادل المعلومات والأفكار.

تتفق معظم التعريفات الحديثة للاتصال على أنه عملية تبادلية بين طرفين أو أكثر، تقوم على العلاقة بين المرسل والمستقبل، وتشمل تبادل المعاني باستخدام نظام معين من الإشارات والرموز، يكون مفهومًا لدى الطرفين.<sup>1</sup>

ذا التعريف يركز على الجانب التفاعلي للاتصال، مؤكدًا على أهمية وجود فهم مشترك بين الأطراف المشاركة.

بشكل عام، يمكن القول إن هذه التعريفات تتكامل لتشكل فهمًا شاملاً لعملية الاتصال، مع التركيز على جوانبها اللغوية، والوسائل المستخدمة، والتفاعل بين الأطراف.

ب/ اصطلاحا.

لقد عرفه "جهان رشتي" بأنه: العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي و مرسل الرسالة. كائنات حية أو بشر آلة في مضامين اجتماعية معينة. وفيها يتم نقل الأفكار و المعلومات (منبهات) بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين، فالإتصال يقوم على مشاركة المعلومات و الصور الذهنية و الآراء.<sup>2</sup>

هذا التعريف يركز على الجانب الاجتماعي للاتصال، ويؤكد على أهمية تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد.

وعرفه "احدادن" التفاعلات الاجتماعية عن طريق الشارات والكلمات. مثل هذه الرسائل ترمي إلى وجود تفاعل بين الأفراد فيما بينهم. وفي المعنى القديم التي كانت تحمله كلمة اتصال هي الوصول أو البلوغ بصورة إجمالية هي عملية تبادل المعاني تتكون من موصل ومستقبل وهذا لا يحدث إلا إذ وقع بين شخصين أو أكثر حيث إذا وقع بين شخصين يسمى اتصال شخصي، بينما إذ وقع بين شخص أو عدد من الأشخاص فإنه يعتبر اتصال جماهيري<sup>3</sup>

هذا التعريف يوضح أن الاتصال يمكن أن يكون شخصيًا أو جماهيريًا، ويؤكد على أهمية وجود مرسل ومستقبل للرسالة.

<sup>1</sup> أحمد بن مرسل، الإتصال وأشكاله المختلفة، الجزائر، 1998، ص 63، 78، 200

<sup>2</sup> عيد الله ثاني محمد القدير، ابستمولوجيا علوم الإعلام والاتصال، منشورات دار الأديب 2017، ج 13

<sup>3</sup> الحوش مازن سليمان، الهاشمي قراني، الإتصال في المؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33، ص 529

وعرف أيضا على أنه: إيصال المعلومات والفهم وذلك بهدف إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين لذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل واحد ومستقبل واحد، فترسل المعلومات والفهم من المرسل إلى المستقبل.<sup>1</sup>

هذا التعريف يركز على الهدف من الاتصال، وهو إحداث تغيير في سلوك الآخرين.

### إجرائيا:

الاتصال هو عملية تتم بين شخصين أو أكثر تكون عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارات ويتم فيها تبادل المعلومات والأفكار والآراء ويهدف إلى تحقيق العمومية لموضوع أو قضية معينة، المقصود في دراستنا الحالية بالاتصال هو ذلك الاتصال التنظيمي الذي يتم بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية بالمؤسسة الناشئة" خليها علينا" بولاية تيزي وزو وهذا من أجل تبادل الآراء والأفكار والمعلومات التي تسمح بتحسين وتطوير وتعزيزات الأداء الوظيفي وتكون النتيجة النهائية زيادة وكفاءة هذه المؤسسة الناشئة وضمان استمرارية مهامها ووظائفها في إطار المحيط الذي تنشط فيه.

### 2/الاتصال الداخلي :

تطرق العديد من الباحثين لمفهوم الاتصال الداخلي حيث توصلوا إلى وضع العديد من التعاريف، ونذكر منها:

يُعرف الاتصال الداخلي بأنه عملية اتصال داخل المنظمات، وهو أيضًا عملية نشر المعلومات بين الأفراد والجماعات في إطار حدود معينة من أجل تحقيق أهدافها وأغراضها.

الاتصال الداخلي في المؤسسة هو إيصال المعلومات من عضو إلى آخر بمرورها من مركز اتخاذ القرار المباشر إلى مراكز أخرى لتنفيذ العمل أو إيصال القرارات إلى مختلف الأجهزة والأطراف، والهدف من كل ذلك هو إحداث تغيير في تصرفات الأفراد والجماعات.<sup>2</sup>

و هذا التعريف ركز على الاتصال كعملية لنشر المعلومات وتحقيق الأهداف. و يوضح آلية الاتصال في المؤسسة وكيفية تأثيره على تصرفات الأفراد و يركز على الجانب العملي للاتصال التنظيمي، ولكنه قد يكون محدودًا في تغطية جوانب أخرى مثل الاتصال غير الرسمي.

<sup>1</sup>خولة جرادى، ادور التكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة، مؤسسة اتصالات الجزائر عنابة نموذجًا، مذكرة ماستر وتخصص اتصال تنظيمي كلية الآداب والعلوم الإنسانية قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة باجي مختار عنابة 2013/2020، ص 10.

<sup>2</sup>خالفي خالد، حكيم خلفاوي، الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار، جامعة خميس مليانة، المجلد 03، العدد 01، 2022/04/10، ص 23 .

عد الاتصال التنظيمي وظيفة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تيسير كافة الأنشطة المراد تحقيقها.

ويُعرف كذلك، بأنه ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتُستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية واللوائح الإعلانية<sup>1</sup>

هذا التعريف يركز على أهمية الاتصال التنظيمي في تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة. ويؤكد على دور الاتصال في تيسير الأنشطة وتحقيق الأهداف

ويربط الاتصال بالسلطة والتأثير على دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي. هذا التعريف يسلط الضوء على الجوانب الاجتماعية والنفسية للاتصال التنظيمي.

### إجرائيًا:

الاتصال الخارجي هو مجموع العمليات الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة مع محيطها الخارجي، بما يشمل الزبائن، الشركاء، الموردين، وسائل الإعلام، المجتمع، والمستثمرين. يهدف هذا النوع من الاتصال إلى بناء صورة إيجابية للمؤسسة، تعزيز سمعتها، والترويج لمنتجاتها أو خدماتها، إضافة إلى إقامة علاقات استراتيجية تساعد على تحقيق أهدافها العامة..

### 3/ التنظيم (organisation):

يرى "بارسونز" أن التنظيم عبارة عن نسق فرعي يدخل ضمن نسق اجتماعي أكبر وأشمل وهو المجتمع، ويرى كذلك أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية تتوفر على أهداف محددة.

ويشترط "بارسونز" على أن تكون تلك الأهداف واضحة تعمل على تحقيقها، ويتطلب تحقيق الأهداف وجود إجراءات تنظيمية وبذلك يصبح شرط توضيح الأهداف وتوافر الإجراءات التنظيمية كافلين بتمييز التنظيم من المجتمع.<sup>2</sup>

يعرفه "دونالد كسلو": "التنظيم هو ترتيب الأعمال أو الأنشطة إلى وحدات طبيعية وسهلة القيادة مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون ويختصون للقيام بتلك الأعمال المختلفة".

<sup>1</sup> دريدي فاطمة، زرفاوي أمال، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 4، العدد 2، ديسمبر 2021، ص 130 .

<sup>2</sup> بوقرة كمال اوزناجي بسام، فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة في أثر المعوقات الثقافية جامعة باتنة العدد (12) جانفي 2012، ص 134

ويعرفه لويس ألن " بأنه عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أداءه مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات الضرورية لتمكين الأشخاص من العمل بأكثر مما فاعلية وتحقيق الأهداف".<sup>1</sup>

إجرائيا:

التنظيم هو عملية بواسطتها توضع قوانين وقواعد يجب إتباعها وتنفيذها لتحقيق النظام في المؤسسة. والمقصود في دراستنا الحالية بالتنظيم هي تلك العملية أو الوظيفة التي يتم من خلالها الوضع الأمثل للموارد المادية والبشرية والمالية وهذا من خلال وضعها في مكانها المناسب والملائم من أجل تحقيق التفاعل والتواصل البناء من خلال مرونة وسهولة تدفق وانسياب المعلومات والبيانات وعبر قنوات اتصال فعالة تؤدي إلى زيادة مستوى وكفاءة المؤسسة الناشئة خليها علينا بولاية تيزي وزو.

#### 4/ المؤسسات الناشئة (Start Up):

لقد عرفها "إيريس ريس" (Eric Ries) " الشركة الناشئة هي كيان بشري صُممت لإنتاج منتج جديد أو خدمة جديدة في ظل حالة عدم تأكد شديد، وحسب هذا التعريف فإن المؤسسة تقدم منتج أو خدمة جديدة مع التأكد من بيئة الأعمال المحيطة بها".<sup>2</sup>

وتعرف أيضًا المؤسسات الناشئة بـ (Start Up) بشكل عام على أنها مؤسسة جديدة يؤسسها المقاولون من خلال الجمع بين الأفكار التجارية والمصادر المالية كما تعرف بأنها منظمة مؤقتة مصممة للبحث عن نماذج أعمال اقتصادية قابلة للتكرار والتطوير.<sup>3</sup>

#### تعريف المؤسسات الناشئة قانونا:

إن تحديد تعريف المؤسسات الناشئة أمرا ضروريا لكل باحث وكذا أمام مقرري السياسات التنموية في مختلف الدول مما يسهل عليهم إعداد برامج تنموية ووضع مخططات استراتيجية ذلك لتعدد مفاهيم المؤسسات الناشئة في العالم. " فحسب القانون الانجليزي تعرف المؤسسة الناشئة على أنها مشروع صغير

<sup>1</sup>عوين محمد الصالح، إشكالية التنظيم في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة دائرة الدابيلة الوادي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 19 جامعة البليدة 2 لونيبي علي ص 207.

<sup>2</sup>هشام بروال، بهاء خلوط، التعليم المقاولاتي وحثمية الابتكار في المؤسسات الناشئة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد 3، المجلد 20، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021.

<sup>3</sup>صورية بوطرفة، نجوى نصيرة، دور المؤسسات الناشئة في تحقيق التنمية المستدامة - حالة الجزائر - مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 5، العدد 1.

بدأ للتو، فالمؤسسات الناشئة تعتبر مؤسسات حديثة النشأة تبتكر منتجا أو خدمة جديدة كليا أو في شكل صيغة فريدة لمنتج قديم تمتلك الطموح بالشكل الكبير " وتسعى غالبا لإيجاد نموذج ربحي يحقق الطموح خلال السنوات الأخيرة.<sup>1</sup>

إجرائيًا :

المقصود بالمؤسسات الناشئة (Start Up) في دراستنا الحالية هي مؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو، التي تتضمن عدد محدود من الأفراد والموظفين، وهي ذات هيكل تنظيمي غير معقد إذ تستهدف تحسين وتطوير فعاليتها الإدارية ومركزاتها التنظيمية من خلال الاتصال التنظيمي الذي يعمل على تحقيق الترابط والتفاعل والتنسيق في أداء، مختلف الوظائف والأدوار بشكل متناسق ومناسب مما يضمن استمراريته ونموها وتطورها في الإطار المحيط الذي تنشط فيه.

### الدراسات السابقة :

#### الدراسة الأولى :

تعتبر الدراسات السابقة تلك الدراسات الجد مهمة للباحث العلمي التي لها أهمية بالغة في حقول المعرفة والإطلاع عليها كون المعرفة العلمية عبارة عن تراكم للمعارف السابقة وإمتدادا لها، من خلالها تعطي للباحث العديد من المعارف التي تساعده في إختيار المنهج المتبع والأدوات التي يستفيد منها في البحث ولقد اعتمدنا في دراستنا على الدراسات التالية:

دراسة الباحث "أيت طيب عراب" تحت عنوان "الإتصال التنظيمي و علاقات السلطة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية". تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة النقل البحري للمسافرين بالجزائر Algérie ferries . بجامعة الجزائر 3 كلية علوم الإعلام و الإتصال قسم علوم الإتصال تخصص اتصال تنظيمي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم الإعلام و الإتصال سنة 2021/2020.

تناولت الإشكالية التالية :

كيف يساهم الإتصال التنظيمي في هيكلة و تأطير علاقات السلطة في المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين Algérie ferries في الجزائر؟

و التي اندرجت تحت التساؤلات التالية:

1. هل تقوم مؤسسة النقل البحري للمسافرين في الجزائر بتفعيل آليات الإتصال التنظيمي من أجل

بلورة و تنظيم علاقات السلطة فيها؟

2. هل يوجد علاقة بين الإتصال التنظيمي و علاقات السلطة في تشكيل التفاعلات الاجتماعية و

الوظيفية بين العمال في المؤسسة محل الدراسة؟

3. ما هي العوائق التي تحول دون الوصول الى إتصال فعال يضمن الاستقرار التنظيمي للمؤسسة و

العمال على حد سواء ؟

تهدف هذه الدراسة الى محاولة التعرف على علاقة الإتصال التنظيمي بتحديد علاقات السلطة في مؤسسة النقل البحري للمسافرين، و الإحاطة بالجوانب المعرفية حول موضوع علاقات السلطة و الإتصال التنظيمي من حيث .... الوظيفي و الهيكل للمؤسسة، أيضا إبراز مكانة الإتصالات الإدارية في كل المستويين

الرسمي و الغير رسمي ، و أهميتها في تقريب وجهات النظر بين الإدارة والفاعلين في المؤسسة ، و محاولة تشخيص ووصف طبيعة الإتصال و مستوياته من خلال دراسة العلاقات الوظيفية في كل أبعادها في مؤسسة النقل البحري للمسافرين في الجزائر، و محاولة معرفة مدى مساهمة و مشاركة الفاعلين في عملية صنع القرارات داخل المنظمة كل حسب تخصصه و مكانته.

و قد اعتمد الباحث في دراسته على منهج دراسة حالة ، كما اعتمد أيضا على أدوات جمع البيانات الملاحظة ، المقابلة ، و الإستمارة، و قد اعتمد الباحث على مجتمع البحث الذي يتمثل في الإداريين و العمال التنفيذيين على مستوى المقر الإجتماعي لمؤسسة النقل البحري للمسافرين في الجزائر، البالغ عددهم 258 عامل و اعتمد الباحث على عينة الحصصية و هي عينة غير احتمالية.

و قد توصل الباحث في نهاية دراسته إلى مجموعة من النتائج التي تتمثل فياؤل ما تم تسجيلها عند بداية الاحتكاك بمحيط المؤسسة و عما لها واطاراتها، ثم الاداره العليا ككل وجود خلل البنيوي و هيكل على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

غياب رؤية واضحة حول الاهمية العلمية للاتصال في تحسين المؤسسة الذهنية لدى عمالها خاصة على مستوى الداخلي .

عدم وجود سياسة واضحة او استراتيجية تبين طريقة التي تتمكن من خلالها المؤسسة في التعاطي مع أزمة إتصال إنسداد قنواته الرسمية والغير الرسمية.

عدم وجود قوانين منظمة لعلاقات العمل التي من خلالها يتم معرفة حقوق واجب كل طرف في المؤسسة.

### تعقيب على الدراسة:

#### أوجه الاختلاف:

تختلف هذه الدراسة في العينة حيث إتمدنا على العينة القصدية اما هذه الدراسة اعتمدت على العينة الحساسيه الغير احتمالية، اختلفت من حيث مكان الدراسة دراسته في جامعه الجزائر في حيث دراساتنا في مولود معمري تيزي وزو ، وإختلفت من حيث المؤسسة هذه الدراسة درست الإتصال التنظيمي وعلاقات السلطة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية أما دراستنا عن الإتصال التنظيمي في المؤسسات الناشئة.

#### او جه التشابه:

تشابه هذه الدراسة في أدوات جمع البيانات حيث إتمدت كلا دراستنا على الملاحظة المقابلة للاستبيان كما تشابهت أيضا في منهج الدراسة منهج دراسة حالة و تشابهت أيضا من حيث طرح الفرضيات والتساؤلات وبعض المعارف.

### الدراسة الثانية:.

تعتبر الدراسات السابقة تلك الدراسات الجد مهمة للباحث العلمي، التي لها اهمية بالغة بحقول المعرفة والاطلاع عليها، كون المعرفة العلمية عباره عن تراكم في المعارف السابقة و امتدادها من خلالها تعطي للباحثة العديد من المعارف ،التي تساعد في اختيار المنهج المتبع والادوات التي يستفيد منها في البحث. ولقد اعتمدنا في دراستنا على الدراسة التالية:

دراسة الباحثة "العربي بن داوود" تحت عنوان فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية تم اجراء هذه الدراسة في مركب الرافعات والمجاري س P.G. عين السمارة في قسنطينة بجامعة قسنطينة ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع الديموغرافيا ،جامعه منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية سنة 2008 2007 .

تناولت الإشكالية التالية ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة لمسألة الاتصال التنظيمي؟ وما مدى فعاليته في انتمائها وتطويرها ؟

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن انماط الاتصال وخصائصهم والوسائل، وكذلك القنوات المتبعه في العمليه الاتصاليه التي ابرز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعاليه.

وقد اعتمدت البحتة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت ايضا على ادوات جمع البيانات وهي الملاحظة والمقابلة.

بالاضافة على اعتمادها على العين العشوائية التطبيقية ومجتمع الدراسة الذي يتمثل في الادارين وعددهم 175.

ولقد توصلت هذه الباحثة في نهايه دراستها الى مجموعة من النتائج التي تتمثل فيما يلي:  
الكشف من خلال فعالية الاتصال الافقي بين العمال في مختلف المستويات ذلك من خلال مؤشرات محورت حولها اسئلة الاستمارة. الكشف عن البيانات الاحصائية اي ان اغلبيه العمال ونسبتهم قدرت ب 64%. كما يؤكد ان العلاقات بين العمال حسنة هذا راجع الى الوظائف والمصالح المشتركة التي تلعب دور في توطيط العلاقات بين الافراد في المؤسسة الواحدة.

ان اساس تكوين العلاقات بين العمال في الزمالة والصداقة والتي قدرت بنسبه 61%، فهذه العلاقات قد تكون رسمية او غير رسمية.

كشفت المعطيات الكمية ان نسبه 31% من العمال يؤكدون ان الاتصال الافقي له شأن كبير في حل المشكلات العمال المتعلقة بالعمل ويقرون بان لزملائهم دور ايجابي في ذلك.

### تعقيب على الدراسة .

#### اوجه الاختلاف.

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا كون دراستنا اعتمدت على المنهج دراسه حالة اما منهج هذه الدراسة فهو المنهج الوصفي.

كما تختلف ايضا في الادوات البحثية كون في دراستنا اعتمدنا على ثلاث ادوات والتي هي الملاحظة المقابلة الاستبيان، اما في هذه الدراسة اعتمد الباحث على الملاحظة المقابلة فقط.

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في العينة حيث اعتمدنا في دراستنا العينة القصدية الغير احتمالية، اما في هذه الدراسة اعتمد الباحث على العينة العشوائية التطبيقية.

تختلف ايضا هذه الدراسة في دراسة الاتصال في المؤسسة العمومية، اما دراستنا فهي عن الاتصال في المؤسسة الناشئة.

#### اوجه التشابه.

تشبه هذه الدراسة مع دراستها هنا كون كلاهما يتناولان موضوع الاتصال في المؤسسة .

تتشابه ايضا من حيث العناصر دراسة التنظيم الرسمي الغير الرسمي. تتشابه في استمارة الاستبيان وكيفية استخدام ادوات الدراسة.

### الدراسة الثالثة:

دراسة الباحثة "يعقوب فريال و طبايبيّة صليحة" تحت عنوان "الشركات الناشئة و دورها في تحقيق الإنعاش الإقتصادي مع الاشارة لحالة الجزائر" تمت إجراء هذه الدراسة في جامعة 8ماي 1945 \_قائمة \_ كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم العلوم الإقتصادية ، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات . مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الإقتصادية. السنة الجامعية 2022/2021. تناولت الإشكالية ما مدى مساهمة قطاع الشركات الناشئة في تحقيق الإنعاش الاقتصادي في الجزائر؟ والتي اندرجت تحت التساؤلات التالية:

1 ما المقصود بالشركات الناشئة؟

2 ما هي الاهداف المرجوة من تطبيق سياسة الإنعاش الإقتصادي؟

3 ما هي الطرق والإستراتيجيات التي إتبعها الجزائر لدعم الشركات الناشئة لتحقيق الإنعاش الاقتصادي؟ تهدف هذه الدراسة الى الإلمام بدور الشركات الناشئة في إنعاش الاقتصاد الوطني وذلك من خلال:

التعرف على كل ما يتعلق بالشركات الناشئة و أهميتها إِب

راز مفهوم سياسة الإنعاش الإقتصادي والظروف التي تساهم في استنهاها الوقوف على مدى مساهمة الشركات الناشئة في إنعاش الإقتصاد الجزائري الفرضيات:

يقصد بالشركات الناشئة تلك الشركات والمشاريع الريادية التي تصب كل جهودها على مشروع أو خدمة يرغب صاحب المشروع بخدم بخدها للسوق

تهدف سياسه سياسه سياسة الانعاش الاقتصادي الى دفع عجله التنمية الاقتصاديه و ومعالجه اختلافات القائمه عمدت الحكومه الجزائريه الى وضع برنامج وقوانين تهدف الى دعم الشركات الناشئه من اجل النهوض بالاقتصاد الوطني وكذلك دفع عجله التنمية وقد اعتمدت الباحثين في دراستهما على الوصف التحليلي .

تعقيب الدراسة:

اوجه الاختلاف:

اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في المنهج كون دراستنا اعتمدت على منهج دراسة حالة أما منهج هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما تتحلّى ايضا في ادوات البحثية حيث هذه الدراسة لم تستخدم

أدوات بحثية في حين أن دراستنا استخدمت أدوات دراسة تمثلت في المقابلة الملاحظة الاستبيان ومن حيث العينة تستخدم أيضا هذه الدراسة في أن دراستنا اعتمدت على العينة القصدية الغير احتمالية.

أوجه التشابه:

تشابهت هذه الدراسة في موضوع الدراسة كلاهما يتحدث عن المؤسسات الناشئة التشابه من حيث طرح الأسئلة والفرضيات.

### خلاصة

في الإطار المنهجي تطرقنا إلى المفاهيم و المصطلحات التي سعدتنا بدورها على فهم المحتوى باعتماد المؤسسة كنموذج لأجل معرفة ماهو سائد في وقتنا الحالي ، من طرق الإتصال و الدور الذي تلعبه في نجاح المؤسسة الناشئة ، كما تعتبر الإجراءات المنهجية ضرورية لضمان جودة و مصداقية البحث العلمي .

# الإطار النظري

## الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول الاتصال التنظيمي

المبحث 1: ماهية الاتصال التنظيمي .

المطلب 1: مفهوم الاتصال التنظيمي.

المطلب 2: هياكل الاتصال التنظيمي .

المطلب 3: عناصر الاتصال التنظيمي .

المطلب 4 : أهمية الاتصال التنظيمي.

المطلب 5: أهداف الاتصال التنظيمي .

المبحث 2: اليات الاتصال التنظيمي .

المطلب 1: وسائل الاتصال التنظيمي.

المطلب 2: وظائف الاتصال التنظيمي.

المطلب 3: خصائص الاتصال التنظيمي.

المطلب 4 : شروط فاعلية الاتصال التنظيمي.

المطلب 5: معوقات الاتصال التنظيمي .

خلاصة .

تمهيد:

في هذا الفصل سنتناول مفهوم الإتصال التنظيمي وهياكله، و أهميته و أهدافه وألياته و أهم خصائصه و أخيرا معوقاتة، و ذلك نظرا إلى أن الاتصال هو أساس العلاقات الاجتماعية وضرورة حتمية في عالمنا المتطور. وقد اكتسب أهمية متزايدة في المؤسسات مع التطورات التي شهدها العالم في أواخر القرن التاسع عشرة وأوائل القرن العشرين. حيث يعتبر الاتصال عنصرا أساسيا لاستمرار المؤسسات، إذ يساهم في دعم وظائفها الإدارية من خلال تجميع ونقل المعلومات الضرورية في مختلف الاتجاهات . لذا يعتبر الاتصال التنظيمي عنصرا حيويا وضروريا لاستمرار المنظمة ونموها، حيث يساهم في نقل المعلومات وتوجيه الموظفين وتحفيزهم. كما يساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول الاتصال التنظيمي .

المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي

-لقد حاول الكثير من العلماء و المفكرين تسليط الضوء على مفهوم الاتصال التنظيمي من عدة جهات ومختلف المجالات وهنا ستأتي بعض التعاريف التي توصلوا إليها.

الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة ،وينحدر من السلطات في تسير الأفراد، على دافعية الأفراد و التماسك الاجتماعي للمؤسسة ،وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.<sup>1</sup>

الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال الذي يحدده المدير في المؤسسة و يتمثل في الاتصال الرسمي الذي يتحدد بين المسؤولين و السلطات، و ي المقابل الاتصال الغير الرسمي يتحدد بين العاملين على أساس الشخصية.<sup>2</sup>

أما بالنسبة (Annie Bartoli) فان الاتصال التنظيمي هو نتائج تفاعل أربع متغيرات هي الإستراتيجية، الهياكل ، الثقافة و السلوكيات ، و كل ما كان هذا التفاعل ايجابي انه يؤدي إلى ارتاع الحالة المعنوية للأفراد وكذا استجابتهم في مختلف المستويات التنظيمية ، لأنه يحدد الواجبات و الحقوق الخاصة بالعمل للفرد و الطرية الملائمة لانجازه.

يعرف الاتصال التنظيمي بأنه : "عملية اتصال داخل المنظمات ،وهو أيضا عملية نشر المعلومات بين الأفراد و الجماعة في إطار<sup>3</sup> حدود معينة من اجل تحقيق أهدافها و أغراضها".

عرفته منال طلعت محمود " الاتصال التنظيمي هو عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها و خارجها ،وهو وسيلة تبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط و التماسك و من خلاله يحقق الرئيس الأعلى و معاونيه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف .

<sup>1</sup>Alex muchielle(6) :les science de l'information et de la communication, édition bachette ,paris

, 2001 p 67

<sup>2</sup>- صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية للنشر الإسكندرية ،2007،ص 421.

## المبحث 2: هياكل الاتصال التنظيمي

هيكل الاتصال هو تنظيم تبادل المعلومات بين المشتركين وذلك من أجل الأهداف المسطرة.<sup>1</sup> حيث يعتبر الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد كيفية توزيع المهام والمسؤوليات داخل المنظمة حيث يهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية ، حيث لا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد إلى أبعد الحدود ، الأدوار التنظيمية التي ترتبط بمناصب العمل ، ويتخذ في هذه الحالة أنماطا وأشكالا رسمية وغير رسمية .

### أولا: الاتصال الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم بالتنظيم بين أعضائه بخصوص العمل سواء كان هذا الاتصال بين المديرين او المرؤوسين او بين مدراء الأقسام فيما بينهم أو بين المرؤوسين المشرفين او المرؤوسين فيما بينهم.<sup>2</sup> ويتم هذا النوع من الاتصال على المستوى الإداري في الهيئات او المؤسسات بطريقة رسمية يتم الاتفاق عليها ، ويعتمد على الرسائل و المذكرات و التقارير ، و تتوافر في كل مؤسسة شبكة اتصالات رسمية يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي ، تقوم بالربط بين الوحدات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي.<sup>3</sup> و هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها البعض. و بالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل و في هذه الحالة ينقل أوامر و تعليمات و توجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى.<sup>4</sup> و يندرج تحت الاتصال الرسمي كل من :

### الاتصال الرسمي النازل:

وطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى الأسفل ، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه ، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا ، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة ، و لذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر و التوجيه و التعليم.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>-مصطفى عشوي ،أسس علم النفس صناعي – تنظيمي ، مؤسسة وطنية للكتاب ، 1992 ، ص 141 .  
<sup>2</sup>- محمد الفاتح محمود بشير المغربي ،الاتصال التنظيمي ،جامعة القرآن الكريم و العلوم الإسلامية ، السودان ،دار حميثرا للنشر الطبعة الأولى 2020،ص 15 .  
<sup>3</sup>-دارين سوانج ، الاتصال التنظيمي و تأثيره على اتخاذ القرار ،جامعة منتوري قسنطينة ،رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ،2009/2008 ،ص 51 .  
<sup>4</sup>- فلاق غانية ، بوعراب مريم ،واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الثقافية دار الثقافة مولود معمري بتيزي وزو  
<sup>5</sup>-بوعطيط جلال الدين ،الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ،جامعة منتوري محمود قسنطينة ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،قسم علم النفس و العلوم التربوية و الأروطونيا ،2009/2008 ،ص 41 .

و قد حدد "كارتر" و "كان" أغراض الاتصالات النازلة فيما يلي:

- توفير التوجيهات و التعليمات الخاصة بالمهام و المهن.

- توفير المعلومات اللازمة عن المهمة.

- توفير المعلومات عن التطبيقات و الإجراءات التنظيمية.

- إمداد المرؤوسين بالتغذية الرجعية عن أداء اتمهم.

تقديم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف في الأذهان. والمعلومات التي

تناسب من الأعلى إلى الأسفل غالبا ما تكون عرضة للتحريف و سوء الفهم.<sup>1</sup>

و يقصد بها انساب و تدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات التي تليها في الهيكل التنظيمي في

إطار علاقة السلطة ، و تكون من الرئيس إلى مرؤوسيه في شكل تعليمات أو أوامر أو قرارات و توجيهات .

حيث يقوم المرؤوس التابع بنقلها إلى مرؤوسيه حتى تصل إلى مواقع التنفيذ و غالبا ما يحدث تشويه و

تحريف هذه الرسائل بسبب تعقد أو تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، ولهذا يلجأ المرسل

إلى المتابعة و التأكد من وصولها و فهمها بشكل صحيح و تنفيذها عن طريق الحصول على ردود أفعال من

المستقبلين على شكل تغذية عكسية.<sup>2</sup>

الاتصال الرسمي الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى):

-ويتجلى هذا النوع من الاتصال من العمال إلى الإدارة ، ليستهدف عملية الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات و

انشغالات العمال . فهي الاتصالات التي تصدر عن فئة العمال و المنفذين المتواجدين بأدنى السلم

الإداري في اتجاه المسؤولين و الأطر داخل التنظيم ، و تحت و اقتراحاتهم المختلفة ، فهو بالتالي يهدف إلى

إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومة لرؤسائهم ، ومنه زيادة دور المرؤوس في المشاركة في العملية

الإدارية.<sup>3</sup>

يرى ليفزي "livesy" أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل و المعاني بأشكالها و أنواعها

المختلفة من قاعدة الهرم او السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح و المرن ، الذي يتيح

للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال و التواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر ، ط2 ، 2006 ، ص 37.

<sup>2</sup>- محمد دويس ، أثر الاتصال الداخلي في تفعيل أداء العنصر لبشري بالمؤسسات ، جامعة الجزائر 1 ، كلية الحقوق بنعكنون ، 2010/2011 ، ص

28.

<sup>3</sup>- شريبط الشريف محمد ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم

علم النفس و العلوم التربوية و الأروطونيا ، 2008/2009 ، ص 53.

<sup>4</sup>- وليد عطية، القيادة الإدارية ودروس في فعالية الاتصال التنظيمي ، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم

الاجتماعية ، 2014/2015 ، ص 103.

وهو الاتصال الذي يتم من خلال المرؤوسين في مستويات الدنيا إلى الرؤساء في المستويات العلى ، أي أنه عكس الاتصال النازل ، وهذا النوع من الاتصال يكون مهما للغاية حيث يعكس الأوضاع الإنتاجية أو التشغيلية أو الإدارية و التنظيمية السائدة في مستويات التنظيم الدنيا ، ومن ثم فهو يعطي صورة واضحة للرؤساء ، إذ ما أحسن استخدامه عند سياسات افنتاج و التسويق و التمويل و الأفراد و التي يشغلها المرؤوسون.<sup>1</sup>

### الاتصال الرسمي الأفقي:

و يتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على المستوى الإداري نفسه ، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق و التكامل ، و هذا النوع من الاتصالات ضرورية لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.<sup>2</sup>

و تمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة و يعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة و هي أكثر من ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب و الانسجام بين مختلف الأقسام و الإدارات و ضمان عدم التداخل و تحقيق التكامل داخل المؤسسة ، و لا نتحصر فائدة الاتصالات الأفقية في تسهيل انجاز العمل و إنما يمكن أن توفر الدعم العاطفي و الاجتماعي للفرد. و الفهم المتبادل بين الزملاء و هو أحد أسباب قوة جماعة الزملاء.<sup>3</sup>

و هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور و تبادل الخبرات و المعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا و غرضها يتمثل في : عمليات التنسيق داخل الإدارة و إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارات المنظمة ، استعماله للارتياح النفسي و ي هذه الاتصالات الصاعدة عادة على انشغالات العمل و مشاكلهم المهنية و التطبيقية ،

الذي يتحقق من خلال تبادل أطراف الحديث عكس الاتصال الصاعد خاصة في حالة عدم ديمقراطية القائد و الإدارة.<sup>4</sup>

### الاتصال الرسمي المحوري :

<sup>1</sup> -يوحجر فانتن ، معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة ، فسم العلوم الاجتماعية ، شعبة علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، 2016/2015 ، ص 81.

<sup>2</sup> - الدكتور بشار حزي ، الاتصال التنظيمي ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ، 2020 ، ص 21.

<sup>3</sup> - بوبكر حكيم ، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، كلية العلوم الإنسانية ، شعبة العلوم الإعلام و الاتصال ، 2020/2019 ، ص 32.

<sup>4</sup> - بلغوئي محمد ، الاتصال التنظيمي و تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، كلية العلوم الاجتماعية ، شعبة علوم الإعلام و الاتصال ، تخصص اتصال تنظيمي ، 2019/2018 ، ص 30.

و يطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل . وكلها تصب في معنى واحد و الذي يمثل في أنها تناسب بين الأفراد في مستويات ادارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.<sup>1</sup>

و هو تبادل المعلومات في مستويات تنظيمية مختلفة ليس بينهم علاقة تنظيمية مباشرة و خصوصا في مجال تقييم التقارير و إصدار التعليمات و الأوامر أي الاتصال بين فرد في مستوى إداري معين مع فرد في مستوى إداري أعلى أو أدنى في دائرة أو قسم آخر ، حيث يستخدم هذا النوع من الاتصالات لتسريع تدفق المعلومات و تحسين استعمالها و تكاتف الجهود من أجل تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

### الاتصال غير الرسمي :

و يتم الاتصال الغير الرسمي خارج التنظيمات و الطر الرسمية حيث تربط بين الأفراد صلات شخصية و علاقات إنسانية تؤدي إلى التقارب و المشاركة و التفاعل لتبادل الآراء و الاتجاهات في سائر الأوقات بعيدا عن كل شكلية التواصل الرسمي بالموازاة مع الاتصال الرسمي في المنظمة نظرا للطبيعة الاجتماعية الملازمة للإنسان و رغبته في تحقيق أغراضه و أهدافه الخاصة بالتعاون مع غيره .

فهو عبارة عن الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات و الأفكار أو وجهات نظر في الموضوعات التي تهمهم و تتصل بعملهم، أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمية.أو أو تعبير عن خطوط تحددها ، و تدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم مثل اللقاءات غير رسمية في أية مناسبة من مناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص مثلا حينما يتقابل زميل في جهة بزميل في جهة أخرى في حفلة و يتبادلان وجهات النظر في موضوع يهمهما.<sup>3</sup> يحدث هذا النوع خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال غير الرسمي نتيجة لسعي العاملين أو بعرضهم لمشاكل مشتركة لتحقيق أهداف مشتركة. والاتصال الغير الرسمي يمكن أن يكون أحد معوقات العمل إذا أخذ شكل التكتل ضد أهداف المنظمة من قبل العاملين، و يمكن أن تستفيد منه الإدارة في تحقيق أهدافها. و الإدارة الحكيمة هي التي تتعارف على مسارات الاتصال الغير الرسمي و تحلل محتواه، ثم تواجه الاتصالات الغير الرسمية إلى الأهداف العامة و ليس لتحقيق أهداف خاصة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - الدكتور بشار حزي ، مرجع سابق ،ص 22.

<sup>2</sup> - بلالي عبد المالك ، ثقافة العمل لدى العامل و أثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة الجزائر 2 ، أبو القاسم سعد الله ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، 2015/2014 ، ص 174

<sup>3</sup> - أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات الإعلام ، القاهرة ، دار الكتاب المصري اللبناني ، 1981، ص 44-51.

<sup>4</sup> - الدكتور مرتضى البشير الأمين ، الاتصال التنظيمي ، دار أمواج لنشر و التوزيع عمان الأردن ، 2016 ، ص 111.

### المطلب 3: عناصر الاتصال التنظيمي .

#### المرسل: source :

هو الجهة التي تنقل الرسالة، المعلومات او الافكار او البيانات إلى الطرف الاخر وهذا قصد اثاره سلوكيات محددة لديه، وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة وليس بالضرورة أن يكون المرسل هو المدير بل قد يكون أحد المرؤوسين هو الذي يتولى عملية بث هذه المعلومات<sup>1</sup>

#### الرسالة: message

و هي جوهر عملية الإتصال، أي بدون رساله سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك إتصال، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث إستخدام الرموز والمصطلحات حيث لا تحمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتناسب مع مقدرة فهم المستلم اللغوية.<sup>2</sup>

#### القناة: medium :

وتسمى أيضا الوسيلة، وهي القناة أو الإدارة التي تستخدم في نقل الرسالة أو المعلومة، وقد تكون هذه الوسيلة إما لفظية مثل: النشرات، او الخطابات. أما الكتابية كالكتب والمذكرات والتقارير. وحتى تصويرية كالصور أو الرسوم التوضيحية، هذا بالإضافة إلى جملة من الرسائل. كالتلفون، الفاكس، المقابلات الشخصية، كما يمكن ان تكون الوسيلة رسمية او غير رسمية.

فالرسمية منها هي التي يعترف بها الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتقارير والخطابات مثلا اما الوسائل الغير رسمية كالأحاديث الودية، والحفلات، والمناقشات في فترات الراحة فهي مهمه ايضا، وعليه فكلاهما ضروري بالنسبة للمؤسسة.

ويتوقف إختيار الوسيلة على عدة عوامل منها:

مدى أهميه الرسالة.

درجة سرية الرسالة.

السرعه اللازمة لإجراء الإتصال.

<sup>1</sup> بريقة سهيلة، أساليب الإتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، ع 24، جامعة قاصدي مريح ورقلة، الجزائر، جوان 2016، ص 217.

<sup>2</sup> بشار حزي، الاتصال التنظيمي من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 14.

تكلفه استخدام الرسالة.

عدد الأفراد المطلوب للوصول إليهم.<sup>1</sup>

المستقبل: receiver :

هو الطرف الآخر الذي يجعل دائرة الإتصال تكتمل لأنه مصاب عملية الإتصال وهو المقصود بها لان المستقبل، يرغب في إثارة سلوك أو دافع أو إتجاه عنده وفي الحالات العادية للإنسان هو المستقبل ولكن حديثا إقتبس علم المعلوماتية informatique الصيغة لصناعة وتشغيل الكمبيوتر على غرار نظام عمل الذهن البشري خصوصا حيث يغذي كمبيوتر رئيسي بعض المحطات الفرعية بالحلول والمعلومات ويتلقى منها المعطيات.<sup>2</sup>

المطلب 3: أهمية الاتصال التنظيمي ::

لا يمكن تصور خلو أي مؤسسة من الإتصال مهما كان نوع المؤسسة وشكل الإتصال الموجود بها ، لأنه يعتبر الأساس داخلها منها:

-التخطيط للعمل:

يتم تحديدها بواسطة أنظمة الإتصالات و ذلك من خلال المقابلات و الاجتماعات و القرارات المكتوبة.

-توفير المعلومات المتكاملة:

تسعى أنظمة الإتصالات التنظيمية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب

للعاملين، والمديرين بغرض التصرف الملائم وإتخاذ القرارات السليمة

-الإبتعاد عن التخمين و التقدير الشخصي :

وذلك باتباع الأسلوب المناسب للإتصال، حيث أن وجود نظام للإتصال يجبر المدير أو المسؤول على

إستخدام الأسلوب المناسب للإتصال، وفي التوقيت السليم مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج

والأشكال الملائمة للمنظمة .

-تحقيق الدقة في المعلومات :

هنا يساعد نظام الإتصالات التنظيمية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات و توفير معلومات

متكاملة يؤدي إلى صحة التصرف و إتخاذ القرار.

-تحقيق وإنجاز وسرعة تبادل المعلومات :

<sup>1</sup>العربي بن داود،فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ،مذكره لنيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة منتوري قسنطينة، 2007 /2008 ص 144.

<sup>2</sup>حجازي مصطفى، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ،ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،بيروت ،لبنان، 1990، صفحة 27.

إن وجود نظام للاتصال التنظيمي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الإتصال وذلك لأنها تحدد متى يبدأ الإتصال وبأي أسلوب وفي ظل أي ظرف من الأطراف المشتركة لها - تحقيق عدالة العمل:

يحقق نظام الإتصال التنظيمي نظام الشورى والتبادل الرائي بين اطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل .

-تنفيذ العمل بكفاءة عالية:

تسير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم قدرات عالية على الحديث والإستماع والمناقشة وكتابة التقارير، وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الافراد على الإتصال.

-الرقابة على العمل<sup>1</sup>:

من خلال الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى إلتزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية، وتوفر المعلومات يحدد مقدار الإنحراف بين التنفيذ والمخطط وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية هذه الإنحرافات بقصد تصحيحها.

المطلب 5 : أهداف الاتصال التنظيمي .

إن نجاح أي منطقة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة بذاتها، وإنما هي عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة، حيث تعتبر الاتصالات وسيلة في إدارات الأنشطة الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال المساعدة في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها ومعالجة المشاكل وتقييم الأداء وإنتاجية العمل . و من هنا يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي يحققه و التي لخصها الدكتور صالح بن نوار فيما يلي :

-تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات : يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات و أفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض ، و بالتالي تفقد التصرفات التنسيق و تميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

-المشاركة في المعلومة : يساعد الاتصال علة تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم و تساعد هذه المعلومات بدورها على:

<sup>1</sup>سارة نسامو، زينب قلالي، الإتصال التنظيمي في ظل جائحه كورونا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة أحمد دراية، ولاية أدرار، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإجتماعية، 2020- 2021 ص 23- 24.

I. توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

II. توجيه الأفراد في أداء مهامهم و تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

III. تعريف الأفراد بنتائج أعمالهم.

-اتخاذ القرارات : يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ قرار معين يحتاج القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات و تقييم نتائجها<sup>1</sup>.

## المبحث الثاني : اليات الاتصال التنظيمي.

### المطلب 1 : وسائل الاتصال التنظيمي .

هناك عدة أنواع من وسائل الاتصال التنظيمي ، يمكن تصنيفها إلى المجموعات التالية:

1-الوسائل الشفهية: هي أكثر اتساعا في غالب الأوقات ، تسمح بتمرير الرسائل الراجعة ، و هي ضرورية للرسائل الخاصة جدا .تتكون من الأحاديث الشفهية المباشرة ،الاجتماعات و الندوات ،المقابلات ،الأحاديث المسجلة و المذاعة.

2-الوسائل الكتابية: تعتبر دعامة تعليمات المصلحة ، يذكر منها: التقارير و الاقتراحات ، الأوامر الكتابية و القرارات الإدارية، الدوريات و الشكاوي المكتوبة ، صحيفة المؤسسة ، سجل الاستقبال ، الإعلانات ..... تسمح بنقل الأوامر ، و نشر المعلومات و نقل التعليمات ، نشر النتائج ، و حتى ان يبقى الاتصال المكتوب الأكثر شيوعا ،فإن دعاماته تتطور ، حيث يتم استبدال الورق تدريجيا بالوسائل الإلكترونية للوصول إلى " صفر ورق " ، في بعض المؤسسات ، و من خصائص المكتوبة مصداقية المعلومة.

3-الوسائل المصورة: و تسمى الدعامة السمعية البصرية ، مثل:التلفزيون و الشرائح الفيلمية ، الأفلام و الصور الفوتوغرافية و اللوحات المرسومة.

و هناك دعامة أخرى تتمثل في :

-التقنيات المعلوماتية : مثل البريد الإلكتروني و الشبكات الرقمية .

-الآلات :من الدعامة الأولى للإعلام يذكر أدوات الإنتاج ، حيث تعمل بطريقة ملموسة ، تطور المنتج و تحولاته و مكان العامل و إيقاعه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحلام كحلوش ، دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمانية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،قسم العلوم الإنسانية ، 2015 / 2016 ،ص 60.

<sup>2</sup>-فندوشي ربيعة ، محددات استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مجال الاتصال التنظيمي ، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال ، كلية علوم الإعلام و الاتصال ،قسم علوم الاتصال ،جامعة الجزائر 3 ،2012/2013 ،ص 24.

## المطلب 2 : وظائف الاتصال التنظيمي .

وظائف الإتصال التنظيمي: يقصد بوظيفة الإتصال مامدى إستعمال الإتصال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة وتأثير هذا الإتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وبناء على ذلك سنقوم بعرض أهم وظائف الإتصال داخل المنظمة بحيث هي شكل من أشكال التنظيم والإدارة.

الانتاج :لا يمكن باي حال من الأحوال فصل الإتصال التنظيمي الرسمي في المؤسسة عن عملية الإنتاج، المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الانذارات وابداء الاعجاب، فتسرب المعلومات بين اعضاء التنظيم يحدد سير الانتاج من حيث كميته ونوعيته كما تحدد التوجهات هذا فيما يخص الاتصالات الرسمية أما بالنسبة لتاثير الاتصالات غير رسمية بين جماعة العمل فإنها تساهم في التحكم في الإنتاجية حسب ما اكدته تجارب

هاوثورن، حيث تكون الإتصالات غير الرسمية هي المتحكم في العملية الإنتاجية وغالبا ما تكون الاتصالات في هذه الحالة لفظية في شكل شائعات أو قد تكون غير لفظية في شكل ايماءات او إشارات أو صور لحمل دلالات بحسب ثقافة مجموعة العمل في المعلومات المنقولة ضمن النسق الإتصال تسمح لفاعلين بتدوير الفعل أو النشاط الذي يقومون به كما تجعل في موقع جيد بالمؤسسة وتمنحهم نوعا من السلطة.<sup>1</sup>

### الابداع

وظيفة الإبداع تعد الأقل إستعمالا وهي تجد مقاومة شديدة، من طرف العمال كونهم قد اعتادوا نمطا معيناً من العمل، والإبداع يكون فيه بذل الجهد من أجل التنفيذ، وعندما يكون بذل الجهد هنا تكون مقاومة من طرف العمال، وتصلب في المواقف لأنهم يجدون صعوبة في التكيف مع الوضع الجديد والإبداع بعدين:

**البعد الأول:** تقديم الأفكار والإقتراحات والمخططات والمشاريع الجديدة.

**البعد الثاني:** وهو عملية تنفيذ وتطبيق البعد السابق.

وهنا يلعب الإتصال دورا مهما في تحقيق كل من البعدين، وذلك بوضع برنامج أو برامج تهدف الى القضاء أو التقليل من عملية المقاومة، وإقناع العمال بتبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل وتنظيم بضرورة

<sup>1</sup>جمال الدين عاشوري،الاتصال التنظيمي و السلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ،رسالة ماجستير في علم اجتماع العمل و التنظيم ،جامعة محمد باغين سطيف 02 ،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ،قسم علم الاجتماع، 2014/ 2015، ص 35.

توفير جسر نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل وفي ابتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات.<sup>1</sup>

### الصيانة (المحافظة):

يسهم الإتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن لتدعيم التفاعلات بين الفاعلين وتقويم قيم العمل لديهم، يتمثل دور الإتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام تتمحور حول حفظ الذات وما يرتبط بها من مشاعر وعواطف، بتزويد الفاعلين بالأمن وروح الإلتزام من خلال السلوكيات الإتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم، مثل الزيارات الميدانية ولوحات التقدير، لأن الإتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الإحساس بالإلتزام التنظيمي والتعلق بالمؤسسة بشكل أكبر، أما مهمة تغيير مواقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيه فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي فتتمحور حول التفاعل خصائص الفاعل مع خصائص وظروف بيئته العمل فغياب الإتصال داخل المؤسسة ينتج عنه عدم قدره الفاعل على النقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل، كما لا يمكنه التدقيق مع مسؤوله المباشر في اطار مهمته وأهدافه وأفاقه، ولا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه، الأمر الذي يدفع به الى النظر الى مؤسسته نظره سلبية لشعوره بالاغتراب فيها في حين تعبر مهمه ضمان استمرار العملية الإنتاجية والإبداعية عن اعتبار المؤسسة نسق مشكل من أجزاء متفاعلة فيما بينها، لهذا فإن وظائفها تربط ببعضها في المؤسسة حيث تعتبر الإنتاج والإبداع والصيانة ووظائف يسهم الإتصال التنظيمي في تحقيقها والتاثير في توجيهها، إلى جانب تأثير أجهزة أخرى على المستوى التنظيمي كالقيادة ومختلف مستويات الإشراف والنقابة و ممثلي العمال.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: خصائص الإتصال :

#### 1- الإتصال عملية هادفة:

يهدف الإتصال إلى تحقيق هدف محدد وهو إرسال المعلومات والبيانات ( أو نقل فكرة أو الترقية أو التعليم) وفهمها من الطرف الآخر وبذلك يتطلب مجموعة من الإجراءات والخطوات المرتبطة ببعضها مثل تصميم الرسالة، وإرسالها، و الإشراف على وصولها، واستقبال الرد.

#### 2- الإتصال عملية ديناميكية:

<sup>1</sup>قاسم فتيحة، التفاعل الإجتماعي بالمؤسسات الاتصال التنظيمي،مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية،مج1،ع 23، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2015، ص95.  
<sup>2</sup>جمال الدين عاشوري، المرجع السابق، ص 36.

تتضمن عملية الإتصال تفاعلات بين المرسل والمستقبل، الأول يؤثر و الآخر يتأثر و لا تتوقف عملية الإتصال عن هذا الحد بل قد يتبادل الطرفان الأدوار بينهما و بذلك فإن عملية الإتصال متغيرة من حيث الزمان و المكان ، أي أن عملية الإتصال عملية ديناميكية و ليست إستاتيكية و مثال ذلك ما يحدث في الفصل بين المعلم و تلاميذه .

### 3- الإتصال عملية منظمة:

تتصف عملية الإتصال بأنها منظمة فهي باعتبارها عملية تعليم تعتبر بالضرورة عملية مقصودة يتم تخطيطها وتصميمها و تنفيذها و إدارتها بصورة منظمة لإحداث التعلم، ومن جانب آخر يقوم كل عنصر من عناصر عملية الإتصال بادوار محددة ، فالمرسل مثلا يقوم بعملية ترميز الرسالة، والمستقبل عليه فك رموز الرسالة لترجمتها وتفسيرها.

### 4-الإتصال عملية دائرية:

عملية الإتصال ليست عملية خطية تسير في إتجاه واحد من المرسل الى المستقبل وتتوقف عند ذلك الحد ولكنها عملية دائرية تبدأ بالمرسل لنقل رسالة إلى المستقبل حيث يكون له رد فعل عن طريق التغذية الراجعة فيستقبل المرسل الرسالة لبدأ نشاطا جديدا لتحقيق هدف آخر أو يعدل في الرسالة الأولى إن لم يتحقق الهدف منها وهكذا تستعمل عملية الإتصال.

### 5- الإتصال عملية متنوعة:

يمتاز الإتصال الإنساني بأنه عملية إجتماعية لا تتوقف عند إستخدام اللغة اللفظية: الشفهية أو التحريرية فقط بل يتم أيضا إستخدام اللغة غير اللفظية كالإشارات والحركات والاماءات.<sup>1</sup>  
المطلب 4: شروط فاعلية الاتصال التنظيمي.

تكون الاتصالات فعالة في حالة تركها آثار إيجابية عند المستقبل وتقبلها منه وتجاوبها معه ولتحقيق ذلك وجب الإلتزام ببعض الشروط التي يمكن إيجارها فيما يلي:

- توخي الصدق والاخلاص عند مزاوله عمليه الإتصال .
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم المعلومات دون زيادة او نقصان. ديمقراطية الإتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد والنقد البناء.
- عدالة توزيع المعلومات على الافراد دون محابات.
- أن يوضع الإتصال بناء على اهداف محددة مسبقا وخطة جيدة.

<sup>1</sup> خضرة عمر المفلاح، الاتصال المهارات والنظريات وأسس العامة، ط 1 مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 23.

- أن يوضع في ضوء إحتياجات المنظمة الإتصال الجيد لا يتطلب من الرئيس تخطي مرؤوسيه وإتصال بالعاملين تحت إمرتهم.
- الإصغاء الجيد هو جزء فعال في عملية الإتصال الجيد.<sup>1</sup>

### المبحث الخامس: معوقات الاتصال التنظيمي:

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو إستلامها أو تؤثر في كميتها ، فهي تعمل على تشتيت المعلومات ، و تشويها فتقلل من فعالية عملية الاتصال و بالتالي تسهم التقليل من الوصول إلى أهدافها المنشودة.

ويرى بعض الباحثين الإداريين أن معوقات الاتصال عبارة عن المؤثرات التي تحد من فاعلية الاتصال أو تأخر أو تعطل تدخل وانتساب كمية المعلومات أو تشوه المعنى الوارد في كمية المعلومات عن طريق التقصي أو الزيادة أو التحريف المقصود أو الغير المقصود.<sup>2</sup>

من بين هذه المعوقات :

1- المعوقات الشخصية : وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل و المستقبل في عملية الاتصالات و تحدث فيها أثر عكسي ، و ذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم و في عواطفهم و في مدى فهمهم للاتصال و الاستجابة له ، و كذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي إلى عدم تعاونهم و بالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض ، مما يعقد عملية الاتصال و يحد من فاعليتها.<sup>3</sup>

### 2- المعوقات النفسية والاجتماعية: وتتمثل في:

- كثرة عدد الأفراد المشكلين للتنظيم ، ووجود فروق نفسية و اجتماعية بينهم .
- الفهم السيئ لمبادئ و أبعاد العملية الاتصالية لدى الإدارة العليا ، وهذا يظهر في نقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من الأسفل .
- تدخل الجماعات الغير الرسمية في العملية الاتصالية داخل التنظيم .

<sup>1</sup> شريط الشريف محمد، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكره تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/ 2008 ، ص 65.

<sup>2</sup> -أميمه عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في جامعة من وجهة نظر الأستاذة ،رسالة ماجستير ،جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية ، 2013/2014 ، ص 92.

<sup>3</sup> -بلخير مهدي ، فائزة رويم ، الملتقى الدولي حول المعانات في العمل ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، دس ، ص 287.

- تميز بعض أطراف العملية الاتصالية بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية بصفة جديدة.<sup>1</sup>

3-المعوقات التنظيمية: وهي من أهم العوائق التي تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة و التي تتمثل في:

- عدم مطابقة التنظيم المخطط مع التنظيم المطبق .
- عدم اعتراف العاملين بالمخطط التنظيمية .
- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسيّر فيها المعلومات في كل الاتجاهات .
- عدم معرفة غالبية العمال حقيقة عملهم مما يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-زياد الدين خرشي ، دور الاتصال في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ،مذكرة ماجستير ، تخصص علم الاجتماع، 2010، ص 58

<sup>2</sup>-وفاء جنيفر ، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية ، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، 2005/2004، ص 25.

## خلاصة الفصل :

في ضوء ما قدم سابقا يتضح لنا حاليا مدى أهمية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة من أجل تحقيق تفاعل أكبر، و ذلك من خلال الاهتمام به و مواجهة كل العراقيل التي من شأنها أن تضعف العملية الاتصالية ، لأنه يعتبر الجهاز العصبي لها و أن قدرته على خلق تدفق معلوماتي داخل التنظيم بين أصحاب السلطات المختلفة، تنعكس إيجابيا على منجزات المؤسسة.

## الفصل الثاني: أساسيات حول المؤسسات الناشئة

المبحث الأول : ماهية المؤسسات الناشئة.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم المؤسسات الناشئة.

المطلب الثالث: الجذور التاريخية لمصطلح start up.

المطلب الرابع: مراحل إنشاء مؤسسة ناشئة.

المطلب الخامس : خصائص المؤسسات الناشئة.

المطلب السادس: أهمية المؤسسات الناشئة.

المبحث الثاني : الإطار القانوني للمؤسسات الناشئة في الجزائر.

المطلب السادس: أهمية المؤسسات الناشئة.

المبحث الثاني : الإطار القانوني للمؤسسات الناشئة ف

المطلب الأول: القانون التأسيسي للمؤسسات الناشئة في الجزائر.

المطلب الثاني: هيكل دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر.

المطلب الثالث : نماذج الحاضنات في القانون الجزائري.

المطلب الرابع : عوامل إستدامة المؤسسات الناشئة.

المطلب الخامس: الفرق بين المؤسسات الناشئة و الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

المطلب السادس : المعوقات والتحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الناشئة.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة.

لقد حظيت المؤسسة كمجال للبحث باهتمام الكثير من المختصين من ميادين علمية مختلفة ، فكانت محل اهتمام الاقتصادية والمهندسين و علماء النفس والاجتماع ، و على إثر ذلك ظهرت مجموعة من المفاهيم التي حاولت تحديد ملامح المؤسسة و أهدافها ، و هي في الحقيقة تعكس التوجهات الإيديولوجية لهؤلاء الباحثين ، و مرتبطة بالمجالين الزماني و المكاني اللذين تمت فيها الدراسة .

عرف "كاهن": المؤسسة على أنها تنظيم مستقل يقوم على تنسيق مجموعة من الموارد البشرية، و المادية و المالية من أجل تحقيق أهداف اقتصادية بصورة مستقرة و نظامية و يحصر نشاط المؤسسة في المجال الاقتصادي و ما يميزها هو نشاطها المادي للبحث ، و هو يلتقي مع تعريف "كارل ماكس" عندما عرف المؤسسة الرأسمالية على أنها "تتمثل في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت و تحت إدارة نفس رأس المال و في نفس الوقت و المكان ، من أجل نفس النوع من السلع".<sup>1</sup>

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها: " كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا ، في إطار قانوني ، و اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج ، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاد بين آخرين ، أو القيام بكليهما معا ، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه ، و تبعا لحجم و نوع نشاطه".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- هامل مهدي، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية ، دراسة حالات لوحات من المؤسسات الصناعية و الخدمية ، أطروحة دكتوراه العلوم في تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، قسم علوم الاجتماع ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2009/2008، ص 20.

<sup>2</sup>- ناصر دادي عدوان ، اقتضا المؤسسة، الطبعة الأولى ، دار العجدية العامة ، الجزائر 1998.

المطلب الثاني: مفهوم المؤسسة الناشئة.

تعرف المؤسسة الناشئة startup اصطلاحاً حسب قاموس كامبريدج الإنجليزي Cambridge Dictionary على أنها مشروع صغير بدأ للتو ، أو نشاط تجاري أو مجموعة الأنشطة التي يتولد عنها بدء نشاط تجاري جديد و التي تحتاج إلى توليد سريع للإيرادات ، و هي كلمة مركبة يعني المصطلح الأول START البدء أو الانطلاق أما المصطلح الثاني up فتعني التحرك أو التوجه نحو موقع أعلى ، بالتالي فهي تعني الانطلاق و النمو القوي ، ومن هنا يتجلى المفهوم الاصطلاحي المذكور سابقاً.<sup>1</sup>

مؤسسة تسعى لتسويق و إطلاق منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف سوقاً كبيراً ، بغض النظر عن حجم الشركة أو القطاع أو مجال النشاط ، و يتميز بدرجة عالية من عدم اليقين و ارتفاع المخاطرة مقابل تحقيق نمو قوي و سريع مع إمكانية تحقيق أرباحاً ضخمة إذ نجحت.<sup>2</sup>

هي مشاريع ريادية حديثة التأسيس ، تقدم منتجات أو خدمات إبتكارية و غير مسبوقة ، أو تطرح صيغاً حديثة و مبتكرة لمنتجات قائمة ، و تتميز هذه المؤسسات بطموحها للنمو و التوسع بشكل كبير ، و تسعى جاهدة لتطوير نماذج عمل مريحة و ناجحة.<sup>3</sup>

المطلب الثالث: الجذور التاريخية لمصطلح "start up".

إن الحديث عن الجذور التاريخية لمصطلح "start up" يقودنا إلى منتصف الماضي، وبالتحديد تلك الفترة التي ظهر فيها تمويل راس المال المخاطر، في العديد من الباحثين الذين تناولوا موضوع المؤسسات الناشئة يشرون إلى ان بدايات ظهور هذا المصطلح من طرف الكتاب بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، لكن في الحقيقة لا توجد دلائل على استخدام هذا المصطلح من طرف الكتاب والباحثين الاكاديميين في تلك الفترة.

وتعود اولى استخدام الى عام 1976 في مقال بعنوان of Investing in The unfashionable Business start up data processing في مجلة Forbes الأمريكية التي تهتم باحصاء ارصده اغنياء العالم وثرواتهم وتتبع المسار المالي والاقتصادي للمؤسسات العالمية ليعاد استخدامه في عام 1977 في مقال بعنوان Incubateur for startup companies especially in the fastgrowth, hight technology Field في مجلة Business week الأمريكية التي تخص بتغطية الأخبار المالية والاقتصادية التي تخص عالم

<sup>1</sup>-السعيد بن لخضر ، سورية شنلي ، مخناش ياسمينه ، أحمد بريك ، مفهوم المؤسسات الناشئة في الجزائر بين التباين و الواقع ، مجلة البحوث الإدارية الاقتصادية ، 2020/07/10 ، ص 27.

<sup>2</sup>- أصالة مرغمي ، محدة العناق ، العلاقات العامة الالكترونية لدى المؤسسات الناشئة ، 2022 ، ص 49.

<sup>3</sup>-مورس هاجر ، مهني ميساء ، دور صديق التمويل في دعم و تمويل المؤسسات الناشئة المركز الجامعي ، عبد الحفيظ بو الصواف ، ميله ، 2024/2023

الأعمال بشكل عام. بعدها بحوالي سنتين عاودت ذات المصطلح الظهور مجددا من قبل Dived Brich في مقال بعنوان the job Generation process يشير فيه إلى أهمية المشاريع الصغيرة في خلق وتوليد مناصب عمل جديدة في خصم التغيرات المنادية بضرورة توجيه الاقتصاد الأمريكي نحو الإهتمام بالمؤسسات والمشاريع الصغيرة وخضم التغيرات التي مست هيكل الصناعة الأمريكية في تلك الفترة، والتي أسفرت عن ارتفاع معدلات البطالة ، و تزايد التيارات المنادية بضرورة توجيه الإقتصاد الأمريكي نحو الإهتمام بالمؤسسات والمشاريع الصغيرة في عام 1984 استخدم كل من Rogers EveretteSilipnvalley : Growth of High-technology culture

في إشارة منها الى تلك المؤسسات التي لديها إرتباط وثيق بالتكنولوجيا المتقدمة وبراس المال المخاطر، والتي كانت الصبغة الغالبة على شركات وادي السيليكون SiliconVally في ظل تنامي ثقافة التكنولوجيا المتقدمة في ذلك الوقت.

ولقد أشيع استخدام المصطلح على هذا النحو بعد ذلك. واطافة لهذا الارتباط توجد علاقة قوية بين مصطلح start up وتمويل راس المال المخاطر الذي شكل اهم شرارات الإنطلاق لهذه المؤسسة اذ يشير Cockeayn الى أنه في بعض الأدبيات اعتمد المصطلح كمفردات لهذه الاخيرة.<sup>1</sup>

المطلب الرابع: مراحل إنشاء مؤسسة ناشئة.

تمربعدة مراحل وهي كالتالي:

### 1-الفكرة

تعني ان هناك فرصة استثمارية وحاجة اقتصادية و اجتماعية للمشروع، وهذه الفرصة تتحدد من خلال المعرفة باحتياجات السوق و المستهلكين، لسلع او خدمات معينة، وان هذه الفرصه متاحة كون انا النشاط الخاص بها غير مشبع تماما.

### 2-دراسه الجدوى:

سوق: في السوق نحتاج الى شرح العناصر التالية:

حالة السوق: في حالة نمو او تدهور.

تقييم حجم السوق: عدد العملاء، حجم التداول، التغيرات الاخيرة في اتجاهات السوق.....

من هو الزبون: ملف تعرفه ( متجانس او غير متجانس العمر الجنس.....).

لماذا يشتري: تحليل دوافع الشراء، تحليل توقعات العملاء، توفير الوقت المال الحاجة الى الامان.....

محمد الامين النوي، محمد دهان، نحو تنظيم أدق لمفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها: دراسة منهجية منفصلة، مجلة الاصلاحيات الاقتصادية<sup>1</sup>. والاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد 03، المجلد 14، المدرسة العليا للتجارة، العاصمة، الجزائر، سنة 2020 ص03

دراسة المنافسة: يجب ان تكون قادرة على تحديد المنافسين المباشرين وغير المباشرين ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنافسين؟ من هم المنافسين الرياديين وبما يتميزون؟ تحديد الميزة التنافسية الخاصة بك.

الموردين: عدد الموردين المحتملين، مع قياس اسعارهم.

### 3-الدراسة التقنية:

عرض المنتجات والخدمات ما المنتج الذي يشتريه ؟ خصائص المنتجات أو الخدمات، مستوى الجودة، المزايا، النطاق، الوظائف، التركيز، الحماية الصناعية، تحديد حجم الانتاج واسلوب الانتاج، وتوفير البيانات اللازمة لتقدير التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل السنوية.

4-دراسة الوسائل او الموارد البشرية: الهيكل التنظيمي، النوع العقد.

5-دراسة الوسائل المادية.

6-الدراسة التنظيمية: حيث تشتغل مع عناصر التالية.

إستراتيجية التسويق ضع اهداف محددة و استراتيجية واضحة.

إستراتيجية المنتج: الجودة المقدمة، ماهي المعايير التي ستسمح للمستثمرين بتفضيل منتجاتك أو خدماتك، وصف خدمة مابعد البيع و الضمانات المقدمة، أين يكمن إبتكارك.

إستراتيجية السعر:قارن سعرك مع سعر المنافسين، عمل هامش الربح الصافي الخاص بك كافي، تبرير أسعارك، ماهو السعر الذي يدفعه عميلك ؟.

إستراتيجية الترويج: وصف جميع واسائل الإعلان، تفصيل اجراءات الترويجية، الميزانية الترويجية.

إستراتيجية التوزيع : شبكة التوزيع الخاص بك.

الإستراتيجية المالية:رقم الأعمال و النتيجة ل3 سنوات ،التكلفة المالية للمشروع،الحاجة من التمويل،تفصيل مصادر التمويل.

فريق العمل: تعريف اعضاء الفريق نقاط القوة وخيارات الفريق مؤهلات ومهارات ووظائف الاعضاء.

-خطة العمل ونموذج العمل:

خطة العمل هي احد اهم الخطوات التي لا بد لاي رائد القيام بها ،لضمان اتباعه الطريق الصحيح في تأسيس الشركة الناجحة، بحيث يجب تحديد فيها ما يرد انجازه بالعمل الجديد وتحديد الاهداف والتحديات والطرق الواجب اتباعها لتجاوز تلك التحديات، حيث انها تعبر عن:

اداة الإدارة:معرفة من أين تبدأ.

اداة التنبؤ: تقييم الاحتياجات .

اداة التوجيه: شرح الوضع المستقبلي .

اداة العمل الجماعي: تجادل تفاهم .

اداة الاتصال: الدفاع و الطمأنينة والاقناع.

اداة التداول: التثمين والبيع.<sup>1</sup>

المطلب الخامس: خصائص المؤسسات الناشئة.

تتميز المؤسسات الناشئة انها تقوم اعمالها التجارية على افكار رائدة و اتباع حاجات السوق بطريقة ذكية و عصرية و من اهم خصائصها ، سنذكر ما يلي:

حادثة العهد التكوين : معظم المؤسسات الناشئة نجدها في السوق لتجريبية بحيث من المعروف ان تبدا بافكار مفترضة من صاحب المشروع.<sup>2</sup> و تتميز المؤسسات الناشئة بكونها مؤسسات شابة و يافعة و امامها خيارين اما التطور و التحول الى مؤسسة ناجحة او غلاق ابوابها والخسارة.

شركات امامها فرصة لنمو التديجي و التمايز: من احدى السمات التي تحدد معن الشركة (start up) هي امكانية نموها السريع وتوليد ايرادات اسرع بكثيرمن التكاليف التي تتطلبه للعمل ، بمعنى اخر ان الشركة الناشئة هي الشركة التي تتمتع بامكانيات الارتقاء بعملها التجاري بسرعة اي زيادة الانتاج و المبيعات منه دون زيادة التكاليف .

كنتيجة على ذلك ينمو هامش الارباح لديها بشكل كبير ، و هذا يعني ان الشركات الناشئة لا تقتصر بالضرورة على ارباح اقل لانها صغيرة بل العكس هي شركات قادرة على توليد ارباح كبيرة جدا.<sup>3</sup>

شركات تتعلق بالتكنولوجيا و تعتمد بشكل رئيسي عليها :

تتميز هذه الشركات بانها تقوم باعمالها التجارية على افكار رائدة innovative و اشباع لحاجيات السوق بطريقة ذكية و عصرية .حيث يعتمد بحثها على التكنولوجيا لغرض النمو و التقدم، و العثور على التمويل من خلال المنصات على الانترنت، و دعم حضنات الاعمال.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رشيد شداد ، عادل عبدوي، الإبتكار في المؤسسات الناشئة دراسة حالة المؤسسة الناشئة nahla delivery بعناية ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير ،تخصص مقاولاتية،جامعة8ماي 1945 قالمة ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،فسم علوم التسيير سنة 2021-2022 ،ص50

<sup>2</sup> حسين يوسف ، صديقي اسماعيل ، دراسة ميدانية لواقع انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر ،حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، المجلد 07،سنة 2021،ص73.

<sup>3</sup> مصطفى بورنان ،علي صولي،المرجع السابق،ص133.

<sup>4</sup> بلحاج حبيبة ، حضانات الاعمال التكنولوجية كاتبة لتحفيز الابداع في المؤسسات الناشئة في الجزائر ،التحفيزات و سبل التفعيل ،في حضانات الاعمال السبيل لتطور المؤسست الناشئة ، منشورات مخبر اقتصاد مالية Ecofima، جامعة 20 اوت 1955،سكيدة،ص98.

شركات تتطلب تكاليف منخفضة:

يشمل معنى الشركات الناشئة على انها تتطلب تكاليف صغيرة جدا بالمقارنة مع الارباح التي تحصل عليها و عادة ما تاتي هذه الارباح بشكل سريع و مفاجئ بعض الشيء.<sup>1</sup>

المطلب السادس: أهمية المؤسسات الناشئة.

يمكن تلخيص أهمية المؤسسات الناشئة فيما يلي :

توفير فرص العمل الحقيقية المنتجة و مكافحة مشكلة البطالة ، حيث تتميز بالقدرة العالية في توفير فرص العمل إضافة الى قدرتها على استيعاب و توظيف عمالة بخبرة قليلة أو حتى بدون خبرة ، و هو مايمتص طالبي العمل خاصة ذوي الشهادات و أصحاب الأفكار و خريجي الجامعات ، بالتالي الرد المباشر على مشكلة البطالة حيث تكافح الدول نفسها لخلق ظروف عمل على الرغم من سيرها في طريق النمو الإبتكار في البحث و التطور :ولاسيما في مجال التكنولوجيا الذي هو أداة ضرورية أكثر من أي وقت مضى لتنمية اي بلد في العالم و القدرة على إبتكار و تطوير منتجات بتكلفة أقل ب 24 مرة مقارنة بالمؤسسات الكبرى

زيادة الإنتاج و تنوع السلع و الخدمات : تتيح هذه الأهمية من كون المؤسسات الناشئة تعمل من خلال الإستخدام الأعظم للتكنولوجيا ، و هذه الخاصية تؤهلها الى لعب دور مهم و كبير في خلق تشكيلة سلعية و خدماتية متنوعة بالرغم من كونها شابة فهي تساهم في نمو السلع و الخدمات بشكل كبير أكثر من حجمها.

فتح أسواق جديدة :يعتبر إقتحام الأسواق واحد من أهم الأهداف التي تعمل عليها المؤسسات الناشئة فهي تسعى لخلق أسواق جديدة لمنتجات قديمة أو مستحدثة.<sup>2</sup>

تنمية مستويات البحث العلمي :ان استخدام المؤسسات الناشئة للخدمات القائمة على المعرفة و المبنية على التكنولوجيا تدفع بمؤسسات البحث العلمي و غل رأسها الجامعات على مواكبة التغير الحاصل في بيئتها فالأرتقاء بمستوى الجامعة سيمكن الطلبة و الباحثين و المؤسسات التعليمية الأخرى من تنفيذ أفكارهم بالعمل من خلال المؤسسات الناشئة.<sup>3</sup>

نشر القيم الإيجابية في المجتمع :من خلال بحثها على مجالات جديدة تنشط فيها و تعمل على ايجاد حلول لها و كذا نشر قيم جديدة في المجتمع .

<sup>1</sup> مصطفى بورنان ،علي صولي،المرجع السابق،ص 133.

<sup>2</sup>مرجع سبق ذكره ، الشركات الناشئة و دورها في تحقيق الإنعاش الإقتصادي .

<sup>3</sup>مشري محمد الناصر ،المرتكزات الإستراتيجية لهوض بالمؤسسات الناشئة في الجزائر ،جامعة مساعدية محمد الشريف سوق اهراس ،الجزائر ، المؤتمر العلمي 2023.

موروثها وقدرتها على التأقلم والإستجابة السريعة: من خلال المرونة التي تتميز بها عمالياتها وكذا القدرة التي يتمتع بها فريقها من مهارات و امكانيات تمكنه من التأقلم حعا الظروف و إيجاد حلول عبقرية و سريعة للمشاكل التي توجهها.

استمارة المدخرات و تعزيز و جذب المستثمرين و رأس مال أجنبي ،اعتماد هذه المؤسسات على التمويل الذاتي أو التمويل بالإعتماد على الأصدقاء و العائلة عند بداية المشروع ، حيث تساهم هذه المؤسسات في استثمار المدخرات و كذا تسعى إلى استقطاب رؤوس الاموال المخاطر و كذا راس المال الاجنبي الذي يرغب في الاستثمار و تمويل هذه المؤسسات .

\_ زيادة الانتاجية و الحفاظ على التنافسية ، تساهم هذه الشركات في زيادة الانتاجية و لميزة الابداع و الابتكار عامل مهما للمنافسة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الاطار القانوني للمؤسسات الناشئة.

#### المطلب الاول: القانون التاسيسي للمؤسسات الناشئة في الجزائر.

فيما يتعلق بتشجيع الاستثمار خارج المحروقات، اقر مشروع قانون المالية لسنة 2020 تسهيلات وتحفيزات جبائية لفائدة المؤسسات التي تنشط في مجالات الابتكار والتكنولوجيا الجديدة واعفائها من الضريبة على الارباح والرسم على القيمة المضافة بهدف مرافقتها في مرحلة الانطلاق وضمان تطوير لاحقا، وتعكس وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة على احداث اطار قانوني وتنظيم وتحديد طرق تقييم ادائها للمؤسسات الناشئة من خلال وضع خريطة طريق لدعم وتمويل هذه المؤسسات بإشراك البورصة وراس المال الاستثماري وتحديد كيفية مساهمة المغتربين وتطبيق اليات اعفاء ضريبي شبه كلي ، لتمكين الشباب من الاسهام بفاعلية في ذلك ارتباطا بالاقتصاد الوطني بالمحروقات وتمكينها من لعب دور هام بالاقتصاد الوطني.<sup>2</sup>

<sup>3</sup> كما تم انشاء صندوق راس مال استثماري بمشاركة البنوك العمومية والوكالة الوطنية للترقية والتطوير الحضائر التكنولوجية بهدف تشكيل شركة لتمويل المؤسسة الناشئة ،ونص قانون المالية التكميلي 2020 الذي يسمح لشركه الراس مالية بحيازة اكثر من 49% من حصص الشركة الناشئة بغيت دعم وتمويل المؤسسة الناشئة الذي يمثل التحدي الرئيسي لنمو هذه المؤسسات الناشئة ذات القدرات

<sup>1</sup> ريان عون الله ، عبد الحكيم معروف ، تحديات المؤسسات الناشئة في ظل الاقتصاد الرقمي ، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي (ل،م،د) قسم علوم المالية و المحاسبة كلية العلوم الاقتصادية و التجارة ، جامعة الشيخ العربي التبسي ، تبسة سنة 2024 ، ص 4.

<sup>2</sup> قشوري انصاف، قشوط الياس، شركة رأس المال المخاطر كآليه لتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر، مقال منشور في اطار الكتاب الجماعي الدولي بعنوان تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الاساليب التقليدية والمستحدثة، جامعه جيجل، 2020، ص 257.

<sup>3</sup> قشوري انصاف مرجع سبق ذكره.

المالية و بالنسبة لشركات الراس مالية الاستثمارية فقط نص قانون 2006 مساهمة هذه الشركات في المشاريع الاقتصادية بنسبة 49% كما تم اقتراح استحداث اربع انواع لمناطق اقتصادية على مستوى الوطن.

تكون حاضنة للمؤسسة الناشئة والاستثمارات الاخرى بمزايا مالية وجبائية محفزة و المؤسسة الناشئة هي مجموعة الموارد البشرية و المادية التي ترصد لاجل ترقية فكرة إبداعية قد تكون جديدة موجودة في اسواق خارج نطاقها الذي تستهدفه و عادة ما يكون تمويلها من متعاملين اقتصاديين كالبنوك و المؤسسة الرائدة والهيئات الحكومية الداعمة والملاحظة في الجزائر ان اكثر من 500 ألف مؤسسة ناشئة انشأت بتمويل من الوكالة.

**المطلب الثاني: هياكل دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر.**

تتمثل هياكل الدعم المؤسسات الناشئة فيما يلي:

**الحاضنات:**

وفقا للمادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 293\12 المؤرخ في رمضان 1433 الموافق ل 21 جويلية 2012 الذي يحدد مهام المصالح المشتركة للبحث العلمي والتكنولوجيا وتنظيمها وسيرها يتم تعريف الحاضنة كهيكل استقبال ومساندة مشروع ابتكاري ذي صلة مباشرة بالبحث تساعد صاحب المشروع على تحقيق واثبات امكانية تطبيقها في المدى البعيد وتقديم الدعم لاصحاب المشاريع في مجال التكوين و الاستشارة والتمويل مع مرافقتهم الى غاية انشاء المؤسسة.

تتواجد الحاضنات في كل من جامعهه البلديدة قاملة الوادي المسيلة عنابة ورقلة بومرداس المدرسة الوطنية متعدد التقنيات بقسنطينة<sup>1</sup>.

**المقاولاتية:**

بفضل الشراكة بين الجامعات والوكالة الوطنية لتنمية وتطوير المقاولاتية ,تم انجاز ما يقارب 58 دار مقاولاتية في الجامعة حيث تغطي كامل التراب الوطني ،قامت بتمويل عدة مشاريع في مختلف القطاعات . كالصيد البحري، البناء الى غير ذلك حيث يقوم بتدريب اكثر عدد ممكن من الطلاب على ثقافة وروح المقاولاتية حتى بعد انشاء مؤسستهم كتدريبهم على مسائل الإدارة والموارد البشرية المحاسبية وجميع مجالات الاهتمام ايضا من اجل تحسين فرص العمل وروح المبادرة لتأسيس مؤسستهم الحاضنة وتسهيل وتقديم الدعم لهم لتنفيذ افكارهم التجارية مما يؤدي الى خلق فرص عمل جديدة كما انها تقوم بدعم

<sup>1</sup>ايوب الحباكي مرجع سبق ذكره

المؤسسة الناشئة وذلك بمرافقة اصحاب المؤسسات وتقديم الاعانات المالية والشبه مالية وتسهيل اجراءات القانونية والاستماع نجاحات المؤسسة من اجل الشراكة افضل وتنمية محلية واقليمية وطنية. مشاتل المؤسسات:

وفقا للمادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 78-03 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423 الموافق ل 25 فيفري 2003. تعتبر مشاتل المؤسسات مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تخضع لاشراف الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيره والمتوسطه وتأتي المشاتل في احد الاشكال التالية:  
الحاضنة:

هيكل الدعم الذي يدعم صاحب المشاريع في قطاع الخدمات. ورشات عمل التتابع: هيكل الذي يدعم اصحاب مشاريع في قطاع الصناعات الصغيره والحرف. فندق المؤسسة: هيكل الدعم الذي يدعم اصحاب مشاريع في مجال البحث. حيث تتمثل مهمه هذه المشاتل في الاستقبال الايواء والدعم لقدرات ثمنية محدودة للشركات الناشئة واصحاب المشاريع مثلا ادارة، تأجير المحلات، تقديم الخدمات والنصائح الشخصية، وتقوم بتسيير وايجار المحلات، حيث تقوم بوضع محلات تحت تصرف المشاريع تناسب مساحتها مع طبيعه المشتلة واحتياجات نشاط المشروع.

وتتواجد هذه المشاتل في 13 ولاية ادرار، ام البواقي، باتنة، بسكرة، سيدي بلعباس، عنابة، ورقلة وهران البيض، تيزي بوعرييج، خنشلة، ميله غرداية<sup>1</sup>. نماذج حاضنات الاعمال في الجزائر:

تعتبر حاضنات الاعمال اطار يدعم ويمكن اصحاب المشاريع والرجال الاعمال من تبني الافكار المبتكره، لانها تقوم باخذ هذه الافكار وتطويرها واستثمارها، حيث يمكن ان توفق المتطلبات الضرورية لتنمية وتطوير المشروعات الجديدة من خلال امدادها بكل ما تحتاجه من عوامل الدعم لتنهض وتستقر وتنافس وتدوم، من ابرز هذه الحاضنات نذكر ما يلي:

حاضنة الاعمال بسيدي عبد الله الجزائر العاصمة. تتمتع حاضنه الاعمال سيدي عبد الله في الجزائر العاصمة بموقع مناسب بقلب الحظيره التكنولوجيه وقد صممت؛ لتكون حاضنة لدعم الابداع والابتكار في مجال التكنولوجيا الاعلام والاتصال.

<sup>1</sup>بصوار لميس، وبو البعير عائدة، واقع تمويل مؤسسة الناشئة في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصف، ميله، 2020 2021 ص 09.

أنشئت هذه الحاضنة بتاريخ 2009 /1/ 6 وهي تتقبل حاملي المشاريع لخلق المؤسسات المبدعة، وقد انطلقت سنة 2010 حيث رافقت أكثر من 350 حامل لمشاريع بمجال المقاوالاتيه، ونجحت باطلاق 50 مؤسسسه صغيرة وهذا حسب احصاء لسنة 2018.<sup>1</sup>

### الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار:

انشئت بموجب قانون الاستثمار، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، لها دور كحاضنة اعمال من خلال مركز دعم لانشاء المؤسسات المنصوص عليها في المادة 28 مكرر للمرسوم التنفيذي رقم 17 100، حيث تكلف مساعدة ودعم وانشاء وتطوير المؤسسات عن طريق تقديم خدمة الاعلام والتكوين والمرافقة، حيث يقدم خدمة المرافقة من الفكرة الى غاية مرحلة انجاز المشروع، ويطور بهذه الصفة خدمة جوهرية لفائدة حاملي المشاريع في اعداد مخطط الاعمال وتركيب المشروع.<sup>2</sup>

### الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالاتية .

كان يطلق عليها في السابق الوكالة الوطنية للدعم وتشغيل الشباب وهي مؤسسة عمومية، ذات تسيير خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. حيث غير اسمها ومهامها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20 329. انشأت هذه الوكالة لمساعدة فئة الشباب لانشاء مؤسسة من اجل المساهمة في تخفيض مستوى البطالة، وخلق فرص العمل لكن بالرجوع الى النصوص المحدده للمهام هذه الوكالة يتضح ان دورها الاساسي اصبح يمثل في تقديم الدعم لانشاء المؤسسسه المصغرة، حيث تظهر بانه لم يعد لها دور في مساعده المؤسسة الناشئة باعتبارها حاضنة للاعمال وبذلك نطرح تساؤل:

هل خرجت هذه الوكالة من قائمة الاعمال التابعة للدول ام لا تزال تقوم بهذه المهمة على الاقل بشقها التمويلي؟.

الاجابة عن هذا السؤال يتوافق على ماده توفير شروط انشاء المؤسسة المصغرة في مشروع المؤسسة الناشئة، فاذا توفرت تلك الشروط يمكن ان تعتبر الوكالة من بين الحاضنات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>سوري انصاف، حاضنات الاعمال التكنولوجية ودورها في دعم الابداع والابتكار بالمؤسسات الناشئة الجزائرية، مقال منشور في مجلة الاقتصاد والإدارة. المجلد 19 العدد 10. جامعه ابو بكر بن قايد تلمسان، الجزائر، ديسمبر 2020 ص 24.

<sup>2</sup>المرسوم التنفيذي رقم: 17- 100 مؤرخ في 2017/3/5 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم سته 356 والمتضمن صلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية عدد 16 المؤرخة في 8 مارس 2017.

<sup>3</sup>المرسوم التنفيذي رقم 20- 329 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 96- 296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق 8 سبتمبر سنة 1996 المتضمن انشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الاساسي ويغير تسميتها الجريدة الرسمية عدد 70 مؤرخة في 25 نوفمبر 2020.

الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة. ANGEM.

انشأت هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14 / 4 وهي من اليات التي وضعتها الحكومة لمحاربة البطالة، من خلال منح القروض المصغرة في اطار معينة او قد تساهم مع البنك في تمويل بعض المشاريع الاخرى التي تتطلب جانب تمويل اكبر حيث يمكن اعتباره حاضنة لمؤسسه ناشئة عن طريق التمويل على الاقل.<sup>1</sup>

نجد ان حاضنة الاعمال تلعب دورا حيويا في دعم المؤسسة الناشئة، وتحفيز الابتكار خاصة في الجزائر، رغم التحديات والعقبات التي توجهها الى ان تفعيل دورها يساهم بشكل كبير في الدفع عجلة التنمية الإقتصادية والتكنولوجية.

**المطلب الرابع:عوامل استدامة المؤسسات الناشئة.**

تلعب خصائص الشخصية للمقاول دورا هاما في نجاح واستدامة المؤسسات الناشئة، اما يتميز به من صفات وسمات شخصية خاصة :كاثقة بالنفس والمخاطرة و المبادرة و الإبتكار ،وهذه الصفات يتم تعزيزها بمختلف المهارات اللازمة لقيادة المؤسسة منها المهارات الإدارية ،الإجتماعية . حيث نجد ان العديد من الدراسات ربطت نجاح المؤسسة الناشئة بشخصية المقاول بشكل أساسي . والتي تتمثل في:

**المتغيرات المرتبطة برأس مال البشري المقاول :**

يعد رأس مال البشري مهم بشكل خاص للمؤسسات الناشئة التي تعاني من صعوبات مرحلة الإنطلاق مقارنة بالمؤسسات القائمة في السوق ، بسبب نقص المعلومات و المهارات.لذلك يمكن لرأس المال البشري زيادة اليقظة المقاولاتية لدى الفرد ،مما يسمح له باكتشاف و إستغلال الفرص التي لاتكون مرئية للآخرين.

اي يعتبر رأس المال البشري عاملا محددًا لبقاء المؤسسة على قيد الحياة.

تأثير الجنس على بقاء المؤسسة الناشئة.

ربطت العديد من الدراسات بين متغير الجنس وبقاء المؤسسات الناشئة.

في محاولة الإجابة عن سؤال أي المؤسسات أكثر إستدامة هل هي مؤسسات الرجال أو مؤسسات النساءية .؟

<sup>1</sup>المرسوم التنفيذي رقم 14 / 4 المؤرخ في 22 01 2004 يتضمن انشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المستغر والتحديد قانونها الاساسي المعدل والمتمم .الجريدةالرسمية عدد ستة المؤرخ في 25 يناير 2004 .

تظهر معظم الأدبيات ان معدلات البقاء على قيد الحياة للمؤسسات التي أنشأها الرجال ألى من التي أنشئتها النساء .في دراسة ميدانية على مايقارب 1000 مؤسسة جديدة تم إنشاؤها في هولندا،توصلت إلى أن المقاولاتية الرجالية أكثر تفوقا في الأداء على المقاولاتية النسائية ، من حيث البقاء و الأرباح و نمو الوظائف.

فيما قدمت دراسات اخرى نتائج عكس ذلك حيث تقول أن أداء المؤسسات المملوكة من طرف النساء أكثر اداء من المؤسسات المملوكة من طرف الرجال ، حيث ان الرجال و النساء لهم قدرات متماثلة لبدء المشروع و إدارته بنجاح .

بما يعني ان الجنس ليس له تأثير كبير على بقاء الأعمال.

تأثير العمر على بقاء المؤسسة الناشئة.

العلاقة بين تأثير المقاول و نجاح المؤسسة وإستدامتها لم يتم تحديده بوضوح ، اذا ان هناك تباين في آراء الباحثين حول هذه النقطة .

فيما يتعلق بالعمر تم العثور على علاقة ايجابية بين عمر المقاول و بقاء المؤسسة ، حيث أشارت الدراسات الى ان عمر المقاول قد يمنح المؤسسة خبرات متنوعة في القرارات الإدارية لكنه قد يسبب تباينا في القرارات ، حيث ان كبار السن من يميلون الى اتخاذ القرارات الأكثر تحفظا مقرنة بالشباب الذين يتمتعون بقدرة أكبر على المخاطرة و الإبتكار و الإبداع.

تأثير المستوى التعليمي للمقاول على استدامة المؤسسة الناشئة.

يعد مستوى التعليم أحد أكثر المتغيرات التي تمت دراستها في أعمال بقاء المؤسسة الناشئة ،فالتعليم مر تبط بالمعرفة و القدرة على حل المشكلات و لإنضباط و الثقة بالنفس ، حيث أظهرت الدراسات ان إرتفاع المستوى التعليمي يزيد من فرصة نجاح المؤسسة ، اذا يمتلك أصحاب التعليم العالي مهارات إدارية و حلول إبتكارية تساهم في إستمرارية المؤسسة ، و مع ذلك قد يكون هناك تأثير سلبي إذا يؤدي المستوى التعليمي العالي الى تعقيد القرارات او نقص المرونة في التعامل مع التحديات ، حيث يمكن ان يساعد التعليم العالي في الحصول على موارد مالية و إستثمارات تدعم إستدامة المؤسسات الناشئة .

تأثير المحيط المقاولاتي على بقاء المؤسسة الناشئة :

يقصد بالمحيط المقاول وجود آباء و أفراد من العائلة و الأصدقاء أو العاملين لحسابهم الخاص ، حيث ان وجودهم يساهم في نجاح المؤسسة من خلال تقديم الموارد والخبرات اللازمة .حيث ان المقاولين اللذين

لديهم أباء مقاولين يكونون أكثر خبرة و استعداد لمواجهة تحديات ريادة الأعمال، و الإنتماء الى شبكات اجتماعية و مهنية يساعد تسهيل الوصول الى التمويل والدعم.<sup>1</sup> بشكل عام تعتمد إستدامة المؤسسة الناشئة على تفاعل هذه العوامل معا، حيث يمكن لكل منهما أن يكون سلاحا ذو حدين بحسب الظروف المحيطة و أليات دعم الإدارة المتبعة.

**المطلب الخامس: الفرق بين المؤسسات الناشئة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.**

قد شاع عند الكثير من الأفراد في تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و اعتبارها على أنها مؤسسات ناشئة، حيث إعتقد البعض أن المؤسسة الناشئة هي مؤسسة صغيرة أو متوسطة في بداية إنشائها، وهذا نظرا للإنتشار الواسع في مجال العمال، كما يعتقد أصحاب الأفكار و الأعمال التجارية أن مشروعاتهم التجارية يمكن تصنيفها مع المشروعات الناشئة، و أنها تملك صفة الريادية و تنتمي لمجال الاعمال، في حين يمكن ان تكون مشروعا تجاريا صغيرا، و من هنا يتجلى لنا تحديد اهم المميزات الموجودة بين المؤسسات الناشئة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من حيث:

اولا: الهدف من التأسيس أو الطبيعة الإبداعية.

1. المؤسسات الناشئة :

المؤسسات الناشئة يقتضي لإنشاء شركة ناشئة، في اي مجال من تلك المجالات يكون لدى صاحب الفكرة التصور الذي يجعله يعتقد أن شركته بدأت لتكون مشروع قابل للتطوير و شركة كبيرة، و يقدم من خلالها منتج أو خدمة تحت تأثير على السوق و الصناعة بشكل عام، و تغيير في سلوك المستهلك أيضا، و من الممكن ان تخلق سوق مستهلكة جديدة من الأساس.

2. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تم انشاء هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بما يتفق من السوق المحلية، فهي لا تقدم افكار ابتكارية او حلول مبتكرة من اجل تلبية حاجيات الناس، فهي تسعى الى تحقيق التوسع و الوصول الى معدلات عالية من الربح، و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتجه نحو التقليد اكثر من الشركات الناشئة.

ثانيا: خطوات التأسيس.

1. المؤسسات الناشئة.

<sup>1</sup> \_ ياسين تليلي، دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على نجاح او فشل المؤسسات الناشئة في الجزائر، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المنشأة في إطار أجهزة الدعم في الجزائر جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، أطروحة مقدمة لإستكمال شهادة الدكتوراه تخصص إدارة و تسير المنظمات، سنة 2021، ص 25، 27 .

ترتكز معظم الشركات الناشئة على عنصر الإبتكار عند العمل على تقديم منتج او خدمة، وهذا ما يجعل فرص الدعم لها منخفضة سواء من المستثمرين او من خلال الإعتماد على القروض البنكية، ويقتصر مجهوده على رائد الأعمال، فلا وجود لنموذج أعمال معين ان يتبعه، او المعرفه بالعدد الفعلي للموظفين او العمال، لأن الأمر كله يعتمد على التجربة الفعلية.<sup>1</sup>

2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إتباع خطة عمل واضحة، فيمكن لصاحب المشروع ان يستلهم من تجارب ومشروعات المحيطين به، ويبدأ بالتجهيزات والخطوات بشكل سريع، فهو يتمتع بفرص أكبر للحصول على التمويل اللازم.<sup>2</sup>

ثالثا: البيئة الصناعية او السوق المحلي.

1. المؤسسات الناشئة.

ان عدم وجود منهجية عمل واضحة لهذه الشركات، التي تعتمد بصورة كبيرة على الإبتكار و التجربة ،الى جانب قدرتها المحدودة في توفير فرص العمل، كونها تتيح فرصة ليست معروفة من البدايه، تجعل وجود فرص تدعيمها وتساهم من نجاحها اقل نسبيا.

2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تنشيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة في أسواق محددة ومستقرة، ونجدها تؤثر بشكل واضح على الإقتصاد المحلي من خلال توفير فرص عمل بصورة أكبر، كما ان احتياجاتها التمويلية ليست ضخمة فهو يقدم تسهيلات وقروض تمويلية تسمح لها بتحقيق أرباح بصفه تدريجية.<sup>3</sup>

رابعا : التمويل.

1. المؤسسات الناشئة.

تعتمد المؤسسات الناشئة على مصادر تمويلية حديثة و مختلفة ترتكز على فتح رأس مالها لفترة محددة كرأس مال المخاطر ورياده الاعمال.

2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup> علي بختيتي سليمة بوعويبة ،المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع والتحديات،مجلة دراسات و أبحاث المجلة العربية في العلوم العربية في العلوم الإنسانية و الإجتماعية،العدد04،ص541.

<sup>2</sup> حسن الحسيني فلاح،ادارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي المنافسة والتميز،دار الشروق،عمان،2020،ص45.

<sup>3</sup>أمينه مزيان،خديجه امانعماروش،"الشركات الناشئة في الجزائر بين واقعها ومتطلبات نجاحها في المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الإقتصادي في الجزائر،كلية للعلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي جامعة ألكلي محند أولحاج ص 35.

تعتمد مصادر تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة على التمويل التقليدي كالقروض البنكية، فمسألة تمويل مشروع صغير او متوسط تعتمد على صاحب المشروع نفسه، يقوم بتمويله من ماله الشخصي او من خلال اقتراض البنوك، والمنح التمويلية المتاحة.<sup>1</sup>

خامسا: مدة المشروع او الفكرة.

### 1. المؤسسات الناشئة.

تكون مدة الشركات الناشئة مؤقتة، كونها تتحول بسرعة الى مؤسسات كبيرة او تبقى مشروعا صغيرا، لأنها تعمل على منتج او خدمة يمكن تكرارها وقابلان للتطوير.<sup>2</sup>

### 2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

يعتمد استمرار المشروعات الصغيرة او و المتوسطة على قدرة اصحابها على تحقيق الاستقرار والربح، وبالتالي يمكن توسيع نطاقها قليلا، وتظل ناجحة ومستمرة الى فترة غير معلومة.<sup>3</sup>

المبحث السادس: المعوقات والتحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة.

### 1. المعوقات:

تشكل المؤسسات الناشئة ركيزة أساسية في التنمية و الابتكار ، إلا أنها تواجه العديد من المعوقات التي تعيق نموها و استمراريتها ، و من بين هذه التحديات نذكر ما يلي :

العراقيل التمويلية : يمثل الحصول على التمويل الكافي لدعم الشركة الناشئة خلال مختلف مراحل دورة حياتها ، أكبر تحدي يواجه رواد الأعمال ، فبناء شركة من الصفر و ولوجها إلى عالم الأعمال يشهد منافسة شرسة و تغيرات دورية و الاستمرار فيه يتطلب تحسينات مستمرة . و تطوير لكافة مواردها ، وهو ما يعني نفقات كبيرة و مستمرة.<sup>4</sup>

العراقيل الإدارية : من أبرز ما يعرقل سير خلق المؤسسات الناشئة البيروقراطية عند القيام بإجراءات التأسيس ، بالعودة للجزائر يستغرق حوالي شهر بينما في الولايات المتحدة يستغرق أربعة و عشرين ساعة

<sup>1</sup> بشير عبد الحميد وحكيم زيدي التعليم المقارناتي كأحد الأليات لخلق مؤسسات ناشئة: دراسته حاله حاضنة جامعة المسيلة، مجله دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال العدد 20- 06 ص 205.

<sup>2</sup> امينه مزيان، خديجة امانعماروش، الشركات الناشئة في الجزائر بين واقعها ومتطلبات نجاحها في المؤسسات الناشئة ودورها في الانعاش الإقتصادي في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص35.

<sup>3</sup> علي بختيتي سليمة بوعويبة، المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات، مرجع سبق ذكره، ص 542.

<sup>4</sup> - الزهراء بن صفيان ، حسين ناصر الدين العوصي ، المؤسسات الناشئة و تحدياتها في الجزائر ، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية العدد 03، المجلد 7، جامعة طاهري مجد بشار ، الجزائر 2020، ص 319.

العراقيل التسويقية : نقص الإمكانيات للمؤسسات الناشئة خاصة ما يجعل منها تعكف عن التطور و النمو، و بالتالي عدم المتابعة حيث تتمثل الإمكانيات في المال و المعلومات للبحث و التقاضي و الخبرة ، يعتبر السبب الرئيسي لفشل المؤسسات الناشئة (خاصة في الجزائر)، حيث يتم بناء منتجات و تقيم خدمات مع عدم معرفة كيفية تصريفها و تعديلها مع ما يلاءم المستهلك<sup>1</sup>.

الرقمنة و خدمات الانترنت :تصدر الجزائر المرتبة غير متقدم بالنسبة لخدمات الانترنت ، الذي تحتكره في الجزائر شركة واحدة في السوق ليس لها منافس .كما أن الرقمنة لم تنفذ بعد معظم القطاعات .

اعتبارات اجتماعية و دينية و ترسبات النظام الاشتراكي (خاصة في الجزائر ) ، فالفرد الجزائري يتسم عموما بأنه محافظ ، و بالتالي فإن القروض الربوية هي عائق أمام رواد الأعمال ، و كذلك ليس سرا أن الجزائر من غداة الاستقلال إلى غاية العقود القليلة الماضية قد تبنت النظام الاشتراكي القائم على الملكية لوسائل الإنتاج و التوزيع، و على الرغم من أنها قد اعتمدت نظام اقتصاد السوق قبل سنوات غير أن بعض العارفين يصفون الوضع الحالي بأنه فترة انتقالية مازالت تشوبها ترسبات النظام الاشتراكي ، مثل خوف الممولين من المغامرة في مشاريع إبتكارية ، و الاعتماد بشكل أساسي على المشاريع المعتادة الآمنة.<sup>2</sup>

## 2. التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة.

نذكر منها ما يلي:

### التكتلات الاقتصادية والاتجاه نحو الاندماج:

ما يميز الساحة العالمية الآن هو توجه العديد من الدول للدخول في اتفاقيات اقتصادية و التكتلات لزيادة القوة التنافسية لهذه الدول فالسوق الأوروبية الموحد وقيامها أغرى العديد من الدول للدخول في تكتلات لمواجهة الكيانات الاقتصادية الأخرى، كما تميز عالم الأعمال بزيادة التركيز على الاندماج، الاستحواذ والتحالف فقط يعكس هذا الاتجاه الرغبة في زيادة الموقف والتنافسي للمؤسسات عن طريق تجميع الموارد وزياده الفعالية والوصول الى تحقيق ارباح اكبر.

### ثروة المعلومات:

يتميز النظام الاقتصادي العالمي الجديد بوجود ما يطلق عليه باسم الثروة الصناعية الثالثة، والتي تمثل ثروة عالمية في المعلومات، ولقد أصبحت تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي اذا انها تلعب دورا محوريا في تشكيلية ومحرك التغيير في جميع اجزائه والدلالة التي تعكسها مخرجات ثورة المعلومات بالنسبة

<sup>1</sup>-يوسف حسين ، إسماعيل صديقي ، دراسة ميدانية لواقع الإنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر ، حوليات بشار العلوم الاقتصادية ، مجلد العدد 1 2020/12/30، ص 76.

<sup>2</sup>- عائشة الصغراني، أمل مطايس ، المؤسسات الناشئة كأحد دعائم الاقتصاد الوطني (الواقع والتحديات ) ، مجلة اراء الدراسات الاقتصادية والإدارية ، جامعة الاغواط الجزائر 3 ، 2022/12/31، ص 93.

لاسواق العالم هي تقارب هذه الاسواق بشكل كبير وتغيير شكل الملكيات وتشجيع الاندماج بين المؤسسات الصغيرة في محاولة منها ادا الإستجابة لمتطلبات البيئة العالمية ، حيث نجد من اهم متطلباتها الانتاج المتخصص ، وكذا الانتاج بحجم كبير لتحقيق ما يطلق عليه بوفورات الحجم من ثم تخفي التكلفة وزياده المقدره التنافسية على المستوى العالمي.

### التطور التكنولوجي:

لقد ادى التقدم التكنولوجيا الى تسهيل عمليات الاتصال والانتقال بين الدول والسرعة في اداء المعاملات الاقتصادية الدولية سواء التجارية او المالية كما ادى الى تجاوز الحدود السياسية للدول، واتساع الاسواق بالصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية كما ادى الى تشابه انماط الاستهلاك في العالم بين شعوب في مختلف الثقافات كما أدى التقدم التكنولوجي بالمؤسسات للاهتمام بتنمية ونشر الاساليب الانتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا العالمية هدف لزياده من جودة المنتجات وتحسين الاداء الانتاجي داخل المؤسسات مما يحسن الدعم بمزايا التنافسية التي تتمتع بها مقارنة بالمنافسين.

### عالمية التجارة:

سعت دول العالم الى توسيع دائرة التجارة الدولية وجعلها عالمية من خلال انشاء اتفاقيات العامة للتجارة والتعريفه الجمركية والتي حلت محلها منظمة التجارة العالمية في سنة 1995 والتي تهدف الى تحرير التجارة العالمية، حيث ان هذه الاخيرة يمثل تحدي كبير بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة تلك التي تنتمي للدول العالم الثالث.

### عالمية الجودة:

ترتب عن ازدياد المنافسة العالمية ظهور ما يعرف بمتطلبات الجودة العالمية وذلك من اجل تحسين التجارة العالمية على نحو يحافظ على الرفع من جودة مايتداول فيها، وينشئ الجودة العالمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مودع مروة، أليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، فرع بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء متطلبات نيل شهادة الماستر للعلوم الاقتصادية تخصص مالية ونقود، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016 ص 52.

# الإطار التطبيقي

## نبذة للمؤسسة الناشئة "خلماعلينا":

مؤسسة خلماعلينا عبارة عن منصة خدمات إلكترونية لتقديم خدمات مختلفة عبر الإنترنت، و تهدف هذه المؤسسة إلى جعل الحياة اليومية أسهل للمواطن الجزائري و ذلك بواسطة التطبيق الإلكتروني و هذا ما سهل في تشكيل الرقمنة.:"

## 1. تعريف المؤسسة الناشئة "خلماعلينا":

مؤسسة ناشئة جزائرية 100% تقدم نفسها كمنصة تواصل بين مقدمي الخدمات والعملاء فهو تطبيق ويب و يمكن تنزيله من app store و play store ، هو تطبيق يروج لسوق عبر الانترنت يطابق العمالة المستقلة مع الطلب على الخدمات المحلية ، مما يسمح للعملاء بالعثور على مقدمي خدمات لإنجاز المهام اليومية المختلفة ببعض نقرات. يقوم هذا التطبيق على وضع مقدمي الخدمات على اتصال مع العملاء ، توفير الرؤية لمقدمي الخدمات، ضمان أمن التبادلات، منصة سهلة الإستخدام، جودة خدمة العملاء و توفير خدمة ما بعد البيع.

كما يقدم العديد من المنتجات و الخدمات و سهولة الوصول إليها من أي جهاز محمول ، في أي مكان و في أي وقت من خلال إتصال بسيط بالإنترنت يضمن مقدمي خدمات معتمدين و مؤهلين. و من ناحية يمكن لمقدمي الخدمات التسجيل في المنصة و إنشاء ملف تعريف احترافي و عرض مهاراتهم و خبرتهم و روابطهم على شبكات التواصل الإجتماعي، فمن ناحية أخرى يمكن للعملاء البحث عن مقدمي الخدمة بناء على معايير مثل:

الموقع ، التخصص، و التوفر، بمجرد عثور العميل على مزود خدمة يلبي احتياجاتهم ، يمكنه إرسال طلب عرض أسعار ، و التفاوض على الشروط، و أحكام المشروع، و تحديد موعد لإكمال المهمة المطلوبة

## 2. البطاقة الفنية للمؤسسة الناشئة "خلماعلينا":

- صاحبة المشروع: ماسيسيليا بوسافر.
- تاريخ النشأة: أوت 2023.
- تاريخ الإنطلاق : 25 نوفمبر 2023.
- الإسم القانوني: SNC MULTI SERVICE BOUSSAFER ET CIE :
- مقر المشروع: تيزي وزو.

• العنوان :

Local N 21 RDC axe 1er novembre Bat 1 section 78 propriété 23 part 21 Tizi ouzou.

• قطاع النشاط:

prestation de service.

• العناوين المتاحة على الأنترنت:

E-mail :

info@kheliha3lina.com support kheliha3lina.com

Tel:

+213 550712682

+231 6606652512

+213 770744361

Site Web : <https://linktr.ee/kheliha3lina>

طبيعة نشاطها:

- وضع مقدمي الخدمات على إتصال مع العملاء .
- توفير الرؤية لمقدمي الخدمات.
- ضمان أمن التبادل .
- منصة سهلة الاستخدام .
- جودة خدمة العملاء و توفير خدمة ما بعد البيع.
- تعمل المنصة على ربط مقدمي الخدمات المؤهلات مع العملاء المحتملين الذين يحتاجون إلى خدماتهم ، مما يسهل التبادل و المفاوضات بين الطرفين .
- تسليط الضوء على مقدمي الخدمات و زيادة ظهور للحصول على المزيد من الزبائن.
- تقوم المنصة بإعداد آلية التحقق من الهوية و إثبات الخبرة لضمان موثوقة مقدمي الخدمة و الزبائن.
- تتوفر خدمة دعم مخصصة للإجابة على أسئلة المستخدمين و حل أي مشاكل تمت مواجهتها.

الخدمات التي تقدمها :

يشارك التطبيق في ربط مقدمي الخدمات من أجل تلبية الاحتياجات المتنوعة للمتقدمين(العملاء)مثل:

- فرع السيارات.

- متاجر.
- بريكولاج.
- الصناعة.
- أعمال حرة.
- النظافة.
- التوجيه.
- مطعم.
- قطاع الصحة.
- قطاع الحرف التقليدية.
- لعناية و الجمال.
- نقل المسافرين.
- تنظيم الحفلات و الأحداث.

الاستراتيجية الإتصالية و التسويقية المعتمدة من طرف مؤسسة خليها علينا:

تتبنى المؤسسة الناشئة "خليها علينا" التسويق الرقمي، بإستخدام شبكات التواصل الاجتماعي ، و الإعلانات عبر الأنترنت، حملات البريد الإلكتروني تستهدف الإعلان عن خدمات المنصة ، بالإضافة إلى جميع طرق الإعلان المتاحة.

تقديم العروض الترويجية بإستخدام المؤثرين عبر مواقع التواصل الاجتماعي .

تنظيم ندوات أسبوعية عبر الأنترنت لعرض منصة خليها علينا للإجابة على أسئلة المستخدمين.

إنشاء مقاطع فيديو تعليمية لشرح كيفية إستخدام المنصة .

إستخدام شهادات العملاء الراضين لتسليط الضوء على مزايا المنصة.

للمزيد من الوضوح حول الخدمات، مؤسسة خليها عليها تقوم بالمشاركة في العروض المهنية و المعارض الوطنية و المنتديات لمقابلة العملاء المحتملين.

توقيع اتفاقيات مع الشركات للتعاون.

تشجيع مقدمي الخدمات على إستخدام المنصة من خلال العروض الخاصة ، التخفيضات و الإختبارات المجانية.

إستراتيجية التسعير :

اشترك ربع سنوي:

6000da option platinum

إشترك نصف سنوي:

da option silver10000

اشترك سنوي :

. da option Gold18000

سيتم إختيار مزود الخدمة من قبل الزبائن (عامّة الناس)، و سيطلب من هذا الأخير دفع ثمن هذه الخدمة المقدمة و فقا للمفاوضات المسبقة بين الطرفين.

دراسة وتحليل النتائج :

المحور الأول: البيانات الشخصية :

الجدول رقم (1): توزيع العمال حسب متغير الجنس:

الفئات	التكرارات	النسبة %
ذكر	10	40%
أنثى	15	60%
المجموع	25	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلى أن أغلب أفراد العين من جنس الإناث ، حيث تقدر نسبته 60% وهذا راجع إلى كون مؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو تعمل على استقطاب الإناث ، وذلك لتوفر على مهارات امتياز متفوقة مع امتلاك مظهر لائق ، والقدرة على التعامل الجيد مع الجمهور المستهدف ، من أجل تسويق المنتج بكفاءة عالية وهذا يؤدي إلى ارتفاع نسبة المبيعات ، أما نسبة الذكور فتمثل 40% وهي نسبة قليلة ، نسبة لي نسبة الإناث ، وهذا راجع إلى أن الذكور يمتازون بالصبر ، والقوه في مختلف المهام الموكل إليهم ، والتي تتطلب مجهودا عضليا وبدنيا ، بالإضافة إلى القدرة على مواجهة كل العقابات والأزمات ، والتعامل معها بهدوء ، مع العملاء والتمتع بروح المسؤولية.

نستنتج أن مؤسسة خليها علينا بولاية Tizi Ouzou تعتمد على فئة الإناث ، أكثر من فئة الذكور ، وهذا راجع إلى أن العملية التسويقية ، تستقطب الإناث أكثر من الذكور إلا أن الاختلاف بين النسبتين ليس باختلاف كبير مما يجعل المؤسسة من نسق تشاركي وتعاوني ، تعمل على توظيف الجنسين دون تفریق.

الجدول رقم(2): يبين الجدول توزيع العينة حسب متغير السن:

الفئات	التكرارات	النسبة %
أقل من 25	13	52%
من 25 الى 35	11	44%
من 36 الى 45	1	4%
أكثر من 45	/	/
المجموع	25	100%

من خلال إحصائيات الجدول الأعلى يظهر لنا أن أغلب أفراد العينة المدروسة في المؤسسة الناشئة "خليها علينا"، من الفئة العمرية أقل من 25 التي تقدر بنسبة 52% العالية إذاً أن هذه الفئة تتميز بالقوة، والذكاء، الديناميكية، وهذا يؤدي إلى التعامل بروح المسؤولية و المثابرة. ام فئة من 25 إلى 35 التي تمثل نسبتها 48% فهي متوسطة،

أما نسبة 45 فهي نسبة منعدمه وهذا يعود إلى تنظيم مؤسسة خليها علينا في التركيز على إعطاء فرصة لفئة الشباب لإظهار مواهبهم.

الجدور رقم (3): يبين الجدول توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الفئات	التكرارات	النسبة%
متوسط	1	4%
ثانوي	7	28%
جامعي	17	68%
المجموع	25	100%

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن اغلبية الأفراد المبحوثين، ذات مستوى تعليم جامعي، التي تمثل 68% وهذه الفئة تتسم بالمعرفة، والذكاء، والقدرة، على التعامل مع خدمات مؤسسة "خليها علينا" ونجد أن نسبة 4% تمثل المستوى متوسط وهي نسبة قليلة جدا، من حيث أنها تتصف بمستوى تعليمي صغير، أما نسبة 7% تمثل المستوى الثانوي وهي نسبة متوسطة.

نستنتج من هذه البيانات ميل الموظفين ذوي الخلفية الجامعية للإلتحاق بمؤسسة "خليها علينا" مما يدل على وجود وعي و تعليم كاف لديهم، و ضعف الفئة المتوسطة يشير إلى وجود حاجز معرفي أو إدراكي يمنعهم من التفاعل مع المؤسسة، أما الفئة الثانوية تشكل نسبة معتبرة، مايعني أنها فئة قابلة لتأهيل و التطوير، و قد تكون فئة مستهدفة جيدة للبرامج التدريبية أو التوعوية.

الجدول رقم (4): يبين الجدول توزيع العينة حسب الرتبة المهنية:

الفئة	التكرارات	النسبة
رئيس القسم	9	36%
عامل إداري	16	64%
المجموع	25	100%

البيانات في الجدول تبين لنا أن معظم أفراد العينة هم عملاء إداريين ، حيث تمثل نسبته 64% حيث أن هذه الفئة يكون دورها مهم ، وصعب ، في أن واحد ، حيث يجب عليهم القيام بمهام ومسؤولية المتعلقة بالمعاملات الإدارية ، من خلال التدوين والتسجيل مختلف التقارير والعمليات وتحليلها على مستوى مؤسسة "خليها علينا" بتيزي وزو.

مما سبق نستنتج أن مؤسسة خليها علينا " تركز على توظيف الأفراد ذوي الخبرات ، والمقاومة الإدارية ، والتنظيمية ، والاتصالية ، تقسم مختلف المهام والوظائف على مستوى الهيكل التنظيمي وهذا يهدف إلى تسويق مختلف المنتجات ، والخدمات إلى عملائها والعمل على نيل رضاهم.

الجدول رقم(5): يبين الجدول توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

الفئات	التكرارات	النسبة%
أقل من سنة	10	40%
من 1 إلى 3 سنوات	15	60%
المجموع	25	100%

يمثل الجدول أعلاه نسبة الموظفين من 1 إلى 3 سنوات بنسبة 60% و هي أعلى نسبة ، مايشير أن أغلبية الكدر لديهم خبرة عملية متوسطة ، و هي مؤشر على وجود موظفين قد تجوزو مرحلة التدريب الأولية و بدأوا في التكيف مع بيئة العمل ، وتمثل فئة أقل من سنة نسبة 40% ، و هي نسبة مرتفعة نسبيا و تدل على وجود نسبة كبيرة من الموظفين الجدد.

نستنتج مما سبق أن مؤسسة "خليها علينا" تشهد حركة توظيف نشيطة، و أن معظم الموظفين في المؤسسة يمتلكون خبرة تتراوح بين سنة إلى ثلاث سنوات، ويلهم من هم أقل خبرة. هذا يشير إلى أن الكادر الوظيفي يغلب عليه الطابع الشبابي أو حديث العهد بالمجال، مما يستدعي التركيز على برامج التأهيل والتدريب لضمان رفع كفاءتهم وتعزيز جاهزيتهم للمهام المطلوبة

المحور الثاني: الأدوات المستخدمة من طرف مؤسسة خليها علينا لتحسين الإتصال التنظيمي.  
الجدول رقم(6): يبين الجدول توزيع العينة حسب الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة الناشئة خليها علينا في تحسين الإتصال التنظيمي.

الفئات	التكرارات	النسبة%
الإشهار	18	72%
المطبوعات	3	12%
وسائل الإعلام	4	16%
وسائل إلكترونية	/	/
المجموع	25	100%

لاحظ في الجدول أعلى أن نسبة 72% من أفراد عينة مؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو، يجتمعون على أن الإشهار من العناصر الأساسية الاتصالية، التسويقية، أكثر تأثيرا في سلوك الزبائن، ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يمكن للوصول إلى أكبر قدر ممكن من الجمهور ونقل الرسالة بشكل واضح وجذاب، في حين أن 72% يرون أن ترويج المبيعات يكون عن طريق المطبوعات أحسن بينما نجد أن نسبة من أفراد العينة بنسبة 20% يرون أن وسائل الإعلام لها تأثير كبير، لتحقيق أهداف التسويق وغيرها.

يُظهر الجدول أن وسيلة "الإشهار" تُعد الوسيلة الأبرز والأكثر اعتمادًا من قبل أفراد عينة مؤسسة "خليها علينا"، مما يدل على أن المؤسسة تركز بشكل كبير على الإعلانات المباشرة في إيصال رسالتها للجمهور. في المقابل، هناك استخدام محدود للمطبوعات ووسائل الإعلام، بينما تغيب تمامًا الوسائل الإلكترونية عن الاستخدام، ما يشير إلى ضعف أو غياب التوجه نحو التسويق الرقمي، على الرغم من أهميته في العصر الحديث. يُوصى بإعادة النظر في تنوع أدوات الاتصال، لا سيما الوسائل الإلكترونية، لتعزيز الوصول والتفاعل مع الجمهور بشكل أوسع وأكثر فعالية.

الجدول رقم {7} يبين الجدول توزيع العينة حسب نوع الإتصال السائد في مؤسسة "خليها علينا"

الفئات	التكرارات	النسبة
الإتصال الرسمي	6	24%
الإتصال غير الرسمي	9	36%
كلاهما	10	40%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الإتصال بكلا نوعيه (الرسمي وغير الرسمي) هو الأكثر استخداماً، بنسبة 40%، يُشير الاعتماد الكبير على الدمج بين الإتصال الرسمي وغير الرسمي إلى بيئة عمل متوازنة، حيث يُسمح بالتواصل الحر والودي بين الموظفين، إلى يليه جانب الالتزام بالهيكل والضوابط الإدارية الرسمية. الإتصال الرسمي بـ 24% وهذا يعكس اهتمام المؤسسة بالحفاظ على النظام، نقل التعليمات بدقة، وتوثيق المعلومات. ثم الإتصال غير الرسمي بنسبة 36% وهذا يدل على توفر مساحات للتفاعل غير المقيد، مما يُسهم في تحسين العلاقات بين العاملين وتعزيز روح.

من خلال الجدول، يُستنتج أن مؤسسة "خليها علينا" تعتمد بدرجة أكبر على استخدام مزيج من الإتصال الرسمي وغير الرسمي، مما يدل على وجود توازن في أساليب التواصل داخل بيئة العمل. هذا يعكس حرص المؤسسة على الجمع بين الانضباط الإداري والانفتاح في العلاقات المهنية، وهو ما يُساهم في تحسين التفاعل بين العاملين وزيادة فاعلية التواصل داخل المؤسسة.

الجدور رقم (8): يبين الجدول توزيع العينة حسب مدى فعالية هذه الوسائل المعتمدة في إيصال المعلومات.

الفئات	التكرارات	النسبة%
فعالة جدا	18	72%
فعال الى حد ما	7	28%
غير فعال	/	/
المجموع	25	100%

يوضح الجدول أعلاه، الموظفين في عينة الدراسة في مؤسسة "خليها علينا" بتيزي وزو، أن الوسائل المعتمدة في إيصال المعلومات فعالة جدا حيث كانت نسبتهم 72%، بينما الموظفين الذين يشكل نسبة 28% أن هذه وسائل فعالة إلى حد ما، و يجب تحسينها. هناك نسبة معدومة من الذين يرون أنها غير فاعلة .

نستنتج من الجدول أن غالبية الموظفين يرون أن الوسائل المعتمدة في إيصال المعلومات فعالة جداً، بينما يرى عدد أقل منهم أنها فعالة إلى حد ما، ولا يوجد أي موظف يرى أنها غير فعالة. يمكن القول أن هذه الوسائل تؤدي دورها بشكل جيد في المؤسسة، مع وجود هامش بسيط للتحسين.

الجدول رقم (9): يبين الجدول توزيع العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة الناشئة خليها علينا لولاية تيزي وزو حاضرة في أماكن بلوحات إشهارية إلكترونية جذابة.

الفئات	التكرارات	النسبة%
نعم	21	84%
لا	4	16%
المجموع	25	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه عدد الموظفين الذين أكدوا وجود أماكن للوحات الإشهارية الإلكترونية الجذابة 21 موظف بنسبة 84% و هو ما يمثل الأغلبية، في المقابل 4 موظفين بنسبة 16% أفادوا بعدم وجود هذه اللوحات و هذا يعني أن نسبة كبيرة من الموظفين ترى أن المؤسسة توفر هذه الوسائل في حين نسبة أقل ترى العكس.

يتضح من الجدول أن أغلب الموظفين يرون أن المؤسسة تحتوي على أماكن مخصصة للوحات الإشهارية الإلكترونية الجذابة، بينما نسبة أقل ترى عكس ذلك. هذا يدل على أن المؤسسة تهتم نسبياً بجانب التواصل البصري والإشهار الداخلي، وهو ما يُعد عنصراً مهماً في جذب الانتباه ونقل المعلومات بطريقة حديثة. ومع ذلك، وجود بعض الآراء السلبية يشير إلى إمكانية تحسين أو تعميم هذه الوسائل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (10): يبين الجدول توزيع العينة حسب مدى إنجذاب الزبائن للوحات الإشهارية.

الفئات	التكرارات	النسبة%
غالباً	18	72%
أحياناً	7	28%
نادراً	/	/
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه ، أن تقييم تأثير اللوحات الإشهارية على جذب الزبائن للمؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو ، نجد النتائج أظهرت أن الألواح الإشهارية تلعب دور مهم في جذب الزبائن ، حيث أن نسبة الموظفين الذين يرون أن لها تأثير ، تصل إلى 72% ، وهذا يبين مدى فعالية فعاليتها لزيادة الإقبال لهذه المؤسسة ، وأيضا نجد 28% من المشتركين أكد أن اللوحات الإشهارية أحيانا ما تجذب الزبائن .  
بناء على هذه النتائج يمكن لمؤسسة الناشئة "خليها علينا" التركيز على تحسين تصميم محتوى الألواح الإشهارية لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن .

الجدول رقم {11}: يبين الجدول توزيع العينة حسب الأنواع الإتصالية المستخدمة لمزاولة الوظيفة في مؤسسة "خليها علينا".

الفئات	التكرارات	النسبة
تقنيات الإتصال الشفهية	10	40%
تقنيات الإتصل سمعية بصرية	3	12%
تقنيات الإتصال كتابية	4	16%
تقنيات الأتصال الحديثة	6	24%
تقنيات إتصال غير لفظية	2	8%
المجموع	25	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مؤسسة "خليها علينا" تبايناً واضحاً في تفضيل واستخدام الوسائل الاتصالية. يتضح أن تقنيات الاتصال الشفهي هي الأكثر استخداماً بنسبة 40% (10 تكرارات من أصل 25)، مما يدل على اعتماد كبير على الحوار المباشر في إنجاز المهام والتواصل بين الموظفين. تلتها تقنيات الاتصال الحديثة بنسبة 24% (6 تكرارات)، مما يشير إلى وعي المؤسسة بأهمية استخدام الوسائل الرقمية والتكنولوجية مثل البريد الإلكتروني والتطبيقات الذكية.

نستنتج من الجدول أن مؤسسة "خليها علينا" تعتمد بشكل كبير على تقنيات الاتصال الشفهي، مما يدل على أهمية التواصل المباشر في بيئة العمل. كما يظهر اعتماد ملحوظ على تقنيات الاتصال الحديثة، مما يعكس توجه المؤسسة نحو استخدام الوسائل الرقمية. في المقابل، يُلاحظ أن استخدام تقنيات الاتصال السمعي البصري والكتابي أقل، وهو ما يشير إلى إمكانية تطوير هذه الجوانب لتحسين فعالية التواصل. كما أن تقنيات الاتصال غير اللفظي تُستخدم بدرجة محدودة، رغم أهميتها في تعزيز الفهم والتفاعل بين

العاملين. وعليه، يمكن للمؤسسة تحقيق توازن أفضل من خلال تنوع وسائل الاتصال المستخدمة وتطويرها.

الجدول رقم (12): يبين الجدول توزيع العينة حسب مدى استخدام المؤسسة الناشئة خليها علينا لمواقع التواصل الإجتماعي لتعريف بمنتجاتها.

النسبة %	التكرارات	الفئات
/	/	لا
20%	5	نعم فيس بوك
80%	20	إنستغرام
/	/	يوتيوب
/	/	تويتر
/	/	تيك توك
100%	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في مؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو للتعرف على خدماتها، بالنسبة للفئة التي اجابت "بنعم". المنصة الأكثر استخداما هي انستغرام حيث يستخدمها 20 شخصا بنسبة 80%. وهذا ما يبين ان هذه المنصة أكثر تأثيرا، بسبب سهولة التفاعل مع المحتوى مما يجعله مناسباً للترويج للخدمات بصور وفيديوهات، ولأنه يشهد نموا ملحوظا بين فئات الشباب، ويعتبر أداءه فعالة في التسويق، بعدها تليه منصة فيسبوك التي يستخدمها 5 اشخاص بنسبة 20%، يشير الى ضعف الاستفادة من فيسبوك كوسيلة للتسويق لضعف التفاعل.

أما اليوتيوب و التيك توك و تويتر لم يتم استخدامه من طرف افراد العينة لأنهم يرون انه لا يساعد في الترويج عن خدماتهم.

بناء عن هذه النتائج نلاحظ ان مؤسسها خليها علينا تعتمد على منصة انستغرام بشكل كبير للتسويق وتعتبر كمنصة داعمة لها وللتعريف بخدماتها حيث تقدر بنسبة 80% وتليها منصة فيسبوك بنسبة 20%، من المهم

ايضا استكشاف منصات اخرى كتيك توك واليوتيوب والتويتير لجذب جمهور اوسع وضمان تحقيق تاثير اكبر على مختلف الفئة العمرية.

الجدول {13}: يبين الجدول توزيع العينة حسب رقم الأستراتيجية المعتمدة في مؤسسة "خليها علينا "

الفئة	التكرارات	النسبة
إستراتيجية الإعلام	8	32%
إستراتيجية الإقناع	5	20%
أستراتيجية الحوار	7	28%
أستراتيجية الجذب	5	20%
المجموع	25	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الموظفين يرون إستراتيجية الإعلام الأكثر إستخداما التي تقدر بنسبة 32%، مما يدل على إعتقاد المؤسسة على وسائل الإعلام لنشر رسالتها أو الوصول الى الجمهور ،تليها أستراتيجية الحوار بنسبة 28% وهذا يعكس أهمية الحوار و التواصل المباشر مع الجمهور ،بعدها إستراتيجية الإقناع بنسبة 20% نسبة معتدلة مما يعني أن المؤسسة تعمل أيضا على تغيير قناعة الجمهور من خلال الحجاج المنطقية و العاطفية،

أخيرا إستراتيجية الجذب بنسبة 20% بنسبة مساوية للإقناع ،مايشير الى إهتمام المؤسسة بإثارة إهتمام الجمهور أو جذبهم بطرق مبتكرة.

نستنتج أن مؤسسة "خليها علينا" تعتمد بشكل رئيسي على الإعلام والحوار كأدوات تواصل أساسية، مع دعم استراتيجيات الإقناع والجذب بنسبة متساوية، ما يدل على توازن في الأساليب لكنها تميل أكثر نحو التواصل الجماهيري والمباشر.

الجدول رقم {14}: يوضح ما اذا كانت المؤسسة تقوم بدورات تكوينية في مجال الاتصال من اجل اكتساب العامل كفاءة اتصالية يمكن أستغلالها لتحسين صورة المؤسسة.

الفئات	التكرارات	النسبة%
نعم	25	100%
لا	/	/

المجموع	25	%100
---------	----	------

يبين الجدول اعلاه أن نسبة 100% من أفراد العينة المدروسة اكدوا أن المؤسسة الناشئة "خلها علينا" تقوم بدورات تكوينية في مجال الإتصال. وهذه النسبة تدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتطوير مهارات الإتصال لدى العاملين بها وتدرك مدى أهمية الإتصال في تحسين صورة المؤسسة .  
 مما سبق نستنتج ان المؤسسة الناشئة "خلها علينا" بولاية تيزي وزو تقوم بجهود كبيرة في مجال تدريب العاملين على مهارات الاتصال ، مما يساهم في تحسين صورة المؤسسة وتعزيز كفاءتها.  
 المحور الثالث: تأثير الإتصال التنظيمي على نجاح مؤسسة خلها علينا.  
 الجدول رقم (15): يبين الجدول توزيع العينة حسب مدى فعالية الإتصال على إنتاجية الموظفين.

الفئات	التكرارات	النسبة%
نعم	25	%100
لا	/	/
المجموع	25	%100

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان 24 شخص بنسبة 96% من افراد العينة يرون أن الإتصال الفعال يؤثر بشكل ايجابي على إنتاجية موظفين مؤسسة "خلها علينا" بولاية تيزي وزو. وهذا يعكس الوعي الكبير بأهمية الإتصالات الفعالة في بناء وتعزيز صورة المؤسسة .  
 بينما نجد ان نسبة 4% من الموظفين يعتقدون ان الإتصال الفعال لا يؤثر على إنتاجية الموظفين. هذا يشير الى وجهة نظر مختلفة حول تأثير الإتصال على إنتاجات الموظفين. نستنتج من الجدول اعلاه النسبة الكبيرة من الردود الإيجابية تؤكد أن الإتصال الفعال يؤثر على إنتاجية موظفين مؤسسة "خلها علينا".  
 والإتصالات الفعالة تساهم في بناء سمعة جيدة وتعزز ثقة الجمهور بالمؤسسة. اما النسبة الصغيرة من الردود السلبية تشير الى تجارب سلبية ولكنها تشكل نسبة صغيرة مقارنة بالردود الإيجابية.  
 الجدول رقم (16): يوضح مدى مساهمة الإتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة .

الفئات	التكرارات	النسبة%
مساهمة كبيرة	23	%92
مساهمة متوسطة	2	%8

/	/	مساهمة ضعيفة
%100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 24 شخص بنسبة 96% من أفراد العينة يرون أن الإتصال التنظيمي يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف مؤسسة "خليها علينا"، وهذا يدل على ادراك المؤسسة لأهمية الإتصال داخلها.

بينما نجد نسبة 8% من الموظفين يرون ان المساهمة متوسطة، هذا يعني أن هناك فئة بسيطة ترى مجالاً لتحسين الاتصال .

ولم يرى أي من أفراد العينة أن مساهمة الإتصال التنظيمي ضعيفة، وهذا يشير الى عدم وجود مشكلات كبيرة في هذا الجانب.

الجدول رقم (17): يبين الجدول توزيع العينة حسب تأثير الإتصال التنظيمي على نجاح المؤسسات الناشئة.

النسبة %	التكرارات	الفئات
%40	10	تحسين إتخاذ القرارات
%8	2	تحسين الأداء العام
%52	13	زيادة رضى الموظفين
%100	25	المجموع

نلاحظ من الجدول اعلاه أن الموظفين يرون أن زيادة رضا الموظفين والذي يقدر بأعلى نسبة 52% . يؤثر بشكل كبير على نجاح المؤسسة الناشئة، مؤسسة "خليها علينا" ما يشير الى أن الإتصال التنظيمي يعد عاملاً أساسياً في تحسين رضا الموظفين. ونجد أيضاً تحسين اتخاذ القرارات بنسبة 40% ، حيث يرى الموظفون أن الإتصال الجيد داخل المؤسسة يساهم في توفير المعلومات الضرورية لإتخاذ قرارات سليمة وسريعة . ونجد بعدها تحسين الأداء العام بنسبة 8%، حصل على أقل نسبة لكن ذلك لا يعني ضعف أهميتها، بل قد يشير الى أن الأداء العام هو نتيجة عن العناصر السابقة .

نستنتج من الجدول أعلاه أن الإتصال التنظيمي يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في نجاح المؤسسات الناشئة حيث ينعكس أثره بوضوح على رضا الموظفين واتخاذ القرارات، مما يؤدي في نهاية المطاف الى تحسين الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (18): يبين الجدول توزيع العينة حسب أبرز التحديات التي تواجه الإتصال داخل المؤسسة الناشئة.

الفئات	التكرارات	النسبة%
غياب قنوات واضحة	12	48%
ضعف إستجابة الإدارة	5	20%
سوء إستخدام التكنولوجيا	/	/
قلة الإجتماعات الدورية	/	/
الأعطال التقنية	8	32%
المجموع	25	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غياب القنوات الواضحة هو أكبر التحديات بنسبة 48% ، ما يشير الى وجود خلل في البيئة التحتية للإتصال داخل المؤسسة وبعدها نجد ضعف استجابة الإدارة بنسبة 20%، يشير الى نسبة غير قليلة من الموظفين يرون أن الإدارة لا تستجيب لهم مما يعيق كفاءه الإتصال ونجد الأعطال التقنية بنسبة 32%، نسبة كبيرة تشير الى وجود أعطال تقنية تؤثر على جودة الإتصال، و هو يعد مؤشر على ضعف في البنية التحتية التقنية.

اما الاجتماعات الدورية لم يذكر كأحد التحديات ما قد يعني ان المؤسسة تعقد اجتماعات دورية كافية. وأيضا سوء إستخدام التكنولوجيا لم يذكر كأحد التحديات، وهذا يعني أن الموظفين يستخدمون التكنولوجيا بشكل جيد. نستنتج من الجدول أعلاه أن مؤسسة "خلها علينا" تعاني من مشاكل أساسية في وضوح قنوات الإتصال والأعطال التقنية حيث يدل على أن هناك قصور في البنية التنظيمية والتقنية للإتصال الداخلي ولم تعتبر قلة الاجتماعات الدورية وسوء استخدام التكنولوجيا تحديات بارزة حسب آراء الموظفين، مما قد يعكس توجهها إيجابيا في هذه الجوانب أو عدم وعي كاف بأثرها على الإتصال.

الجدول رقم {19} يبين أداء الإتصال في مؤسسة "خلها علينا"

الفئة	التكرارات	النسبة
نعم	20	80%

لا	5	%20
المجموع	25	%100

يشير الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من الموظفين التي تقدر نسبتهم 80% يرون أن أداء الإتصال في المؤسسة جيد ، أما النسبة 20% يرون العكس .مما يدل على وجود فئة من العاملين الغير راضين عن الإتصال داخل المؤسسة.

يتضح من نتائج الجدول أن أغلب المشاركين عبّروا عن رضاهم تجاه أداء الاتصال في المؤسسة، مما يشير إلى وجود مستوى مقبول من الفعالية في قنوات الاتصال. ومع ذلك، فإن وجود عدد من المشاركين الذين لم يبدوا نفس الرضا يدل على وجود بعض التحديات أو النواقص التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار لتحسين العملية التواصلية داخل المؤسسة.

الجدول رقم {20}: يبين الجدول توزيع العينة حسب توازن الإتصال الرسمي وغير الرسمي .

الفئة	التكرارات	النسبة
نعم	10	%40
لا	15	%60
المجموع	25	%100

تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية المشاركين بنسبة 60 لا يشعرون بوجود توازن بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة. هذا قد يعكس هيمنة الإتصال غير الرسمي على الاتصال الرسمي .

يتضح من الجدول أن أغلب المشاركين لا يرون توازنًا بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة، مما يشير إلى وجود خلل في تنظيم قنوات الاتصال. هذا الوضع قد يؤثر سلبيًا على فعالية التواصل، ويستدعي من المؤسسة العمل على إعادة ضبط العلاقة بين النوعين من الاتصال لضمان انسجام أكبر وتدفق معلوماتي أكثر سلاسة بين أفرادها.

المحور الرابع:كيفية تحسين الإتصال التنظيمي

الجدول رقم(21):يبين الجدول آراء الموظفين حول البرامج التدريبية.

الفئات	التكرارات	النسبة%
نعم	25	%100
لا	/	/
الى حد ما	/	/

المجموع	25	%100
---------	----	------

نلاحظ في الجدول أعلاه أن الموظفين مؤسسة "خلها علينا" بنسبة 100% أكدوا أن توفير برامج تدريبية في مهارات الإتصال يمكن ان تساهم في تحسين بيئة العمل.

لم يبدي أي موظف رأيا مخالفا أو متحفظا وهو ما يعد مؤشرا قويا للإجماع. نستنتج من الجدول اعلاه أن ان النتيجة تعكس توافقا تاما بين الموظفين في المواضيع المرتبطة بالتطوير المؤسسي. ووجود هذا الإجماع يدل على أن هناك إحتياجا حقيقيا ووعي واضح بين الموظفين بضرورة تطوير مهارات الاتصال.

الجدول رقم {22}: يبين الجدول توزيع العينة حسب مدة الدورات .

الفئة	التكرارات	النسبة
سنوية	3	%12
شهرية	22	%88
نصف شهرية	/	/
أسبوعية	/	/
المجموع	25	%100

هناك تركيز واضح على الدورات الشهرية، حيث تمثل النسبة الأكبر 88 من إجابات المشاركين، ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على هذا النمط الزمني في التكوين. وغياب الدورات نصف الشهرية والأسبوعية يشير إلى قلة أو انعدام المرونة في تنظيم التكوينات بشكل أكثر تكرارًا أو بحسب الحاجة، ووجود بعض الدورات السنوية يُظهر وجود نوع من التكوين طويل المدى أو المتخصص، لكنه غير شائع.

يعكس الجدول اعتماد المؤسسة بشكل شبه كلي على التكوينات الشهرية، مع غياب لخيارات أكثر كثافة مثل الأسبوعية أو نصف الشهرية. هذا يشير إلى حاجة محتملة لإعادة تنوع وتيرة التكوين حسب طبيعة المهام واحتياجات الموظفين، بما يضمن تطويرًا مستمرًا وأكثر تكيّفًا مع متطلبات العمل.

الجدول رقم (23): يبين الجدول توزيع العينة حسب مدى تقبل الموظفين للبرامج التدريبية.

الفئة	التكرارات	النسبة
عالي	18	%72
متوسط	7	%28
ضعيف	/	/
المجموع	25	%100

نلاحظ في الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين والتي تقدر بنسبة 72%، لديهم تقبل عالي للبرامج التدريبية، وهو مؤشر إيجابي يدل على فعالية البرامج التدريبية الحالية أو على وعي الموظفين بأهميتها. نتيجة متوسطة بنسبة 28%، تظهر أن هناك نسبة لا بأس بها من الموظفين الذين قد يحتاجون الى مزيد من التحفيز أو توضيح فوائد البرامج التدريبية لرفع تقبله من المستوى المتوسط الى العالي. كما أن عدم وجود أي نسبة تقبل ضعيفة يعكس رضا عاما وغياب ممانعة واضحة إتجاه تلك البرامج. نستنتج من الجدول أعلاه أن تقبل الموظفين للبرامج التدريبية إيجابي بشكل عالي بنسبة 72%، من الموظفين و 28% لديهم تقبل متوسط بينما لم يسجل اي تقبل ضعيف هذا يشير الى رضا عام عن البرامج التدريبية وفعاليتها في تلبية إحتياجات الموظفين ، ويعد مؤشرا مشجعا على استمرارية تلك البرامج.

المحور الثالث: معوقات الإتصال التنظيمي داخل مؤسسة "خليها علينا"

الجدول رقم {24} : يبين الجدول توزيع العينة حسب مدى تأثير فعالية الإتصال في ضعف البنية التحتية التكنولوجية داخل المؤسسة

الفئة	التكرارات	النسبة
نعم	15	60%
لا	10	40%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن 60% من الموظفين يرون أن ضعف فعالية الاتصال يؤثر بالفعل على البنية التحتية التكنولوجية، في حين أن 40% لا يعتقدون بوجود هذا التأثير. هذه النتائج تشير إلى أن الغالبية ترى وجود علاقة بين ضعف الاتصال والبنية التحتية التكنولوجية، ما يسلط الضوء على أهمية تحسين قنوات الاتصال الداخلي لتعزيز فعالية استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسة.

من خلال تحليل نتائج الجدول، يمكن استنتاج أن ضعف فعالية الاتصال يُعد من العوامل المؤثرة في تردي البنية التحتية التكنولوجية داخل المؤسسة، حيث إن غالبية المشاركين في الاستبيان بنسبة 60% أكدوا وجود هذا التأثير. ويعكس هذا أهمية تعزيز قنوات الاتصال الداخلي كأحد الحلول الممكنة لمعالجة مشكلات التكنولوجيا وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

الجدول رقم {25} : يبين الجدول توزيع العينة حسب مدى تأثير غياب القنوات واضحة بين الإدارة و الموظفين.

الفئة	التكرارات	النسبة
نعم	20	80%
لا	5	20%
المجموع	25	100%

يشير الجدول أعلاه إلى أن 80% من الموظفين يرون أن غياب هذه القنوات يؤثر سلبًا على العلاقة بين الإدارة والموظفين، بينما يرى 20% فقط أن هذا الغياب لا يحدث تأثيرًا ملحوظًا.

من خلال نتائج الجدول، يمكن استنتاج أن غياب القنوات الواضحة بين الإدارة والموظفين يُعد مشكلة مؤثرة داخل المؤسسة، حيث أكد أغلبية الموظفين على وجود تأثير سلبي لهذا الغياب. وهذا يدل على أهمية تعزيز قنوات الاتصال الفعالة والواضحة بين الإدارة والموظفين لضمان تحسين العلاقات الداخلية، وزيادة الفعالية في العمل، وتقليل حالات سوء الفهم أو التوتر داخل بيئة العمل.

الجدول رقم {26} : يبين الجدول توزيع العينة حسب مدى تأثير قلة الخبرة الإدارية في التواصل .

الفئة	التكرارات	النسبة
نعم	23	92%
لا	2	8%
المجموع	25	100%

23 فردًا من أصل 25 بنسبة 92% يرون أن قلة الخبرة الإدارية تؤثر سلبًا على عملية التواصل.بينما فقط 2 من الموظفين بنسبة 8% لا يعتقدون بوجود تأثير.

نستنتج من الجدول أن هناك إدراكًا عامًا داخل المؤسسة بأن التواصل يتأثر بشكل كبير بمستوى كفاءة وخبرة الإدارة. فقلة الخبرة قد تؤدي إلى ضعف في اختيار الوسائل المناسبة للتواصل، وسوء في فهم الرسائل المتبادلة، بالإضافة إلى ضعف في التعامل مع المشكلات والصراعات داخل المؤسسة.ويُحتمل أن تتسبب هذه العوائق في تراجع مستوى الأداء العام، وزيادة حالات الغموض والارتباك بين الموظفين، مما يعزز من أهمية تأهيل الكوادر الإدارية وتزويدهم بالمهارات الاتصالية اللازمة لقيادة فعالة.

الجدول رقم {27}: يبين الجدول توزيع العينة حسب مدى تأثير العوائق التنظيمية.

الفئة	التكرارات	النسبة
نعم	20	80%
لا	5	20%
المجموع	25	100%

يبين الجدول أعلاه 80 من العينة أقرروا بتأثيرها، وهذا يدل على وجود مشكلات تنظيمية تعيق العمل و الأداء في المؤسسة، أما نسبة 20 ترى أن العوائق التنظيمية لا تؤثر وهذا يعكس وجود إتفاق واسع بين الأفراد على أن العوائق التنظيمية تمثل عاملاً مؤثراً قد يعيق سير العمل .

نستنتج من الجدول أن معظم الموظفين يرون أن العوائق التنظيمية تؤثر على سير العمل، في حين أن عددًا أقل منهم لا يعتقد بوجود هذا التأثير. وهذا يشير إلى وجود قناعة عامة بأهمية التعامل مع العوائق التنظيمية وتحليلها بشكل أعمق لتحسين بيئة العمل وتسهيل الإجراءات التنظيمية.

الجدول رقم (28): يبين الجدول توزيع العينة حسب أبرز التحديات التي تواجه الإتصال داخل المؤسسة الناشئة.

الفئات	التكرارات	النسبة%
غياب قنوات واضحة	12	48%
ضعف إستجابة الإدارة	5	20%
سوء إستخدام التكنولوجيا	/	/
قلة الإجتماعات الدورية	/	/
الأعطال التقنية	8	32%
المجموع	25	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غياب القنوات الواضحة هو أكبر التحديات بنسبة 48%، ما يشير إلى وجود خلل في البيئة التحتية للإتصال داخل المؤسسة وبعدها نجد ضعف استجابة الإدارة بنسبة 20%، يشير إلى نسبة غير قليلة من الموظفين يرون أن الإدارة لا تستجيب لهم مما يعيق كفاءه الإتصال ونجد الأعطال التقنية بنسبة 32%، نسبة كبيرة تشير إلى وجود أعطال تقنية تؤثر على جودة الإتصال، و هو يعد مؤشر على ضعف في البنية التحتية التقنية.

اما الاجتماعات الدورية لم يذكر كأحد التحديات ما قد يعني ان المؤسسة تعقد اجتماعات دورية كافية. وأيضا سوء إستخدام التكنولوجيا لم يذكر كأحد التحديات، وهذا يعني أن الموظفين يستخدمون التكنولوجيا بشكل جيد. نستنتج من الجدول أعلاه أن مؤسسة "خلمنا علينا" تعاني من مشاكل أساسية في وضوح قنوات الإتصال والأعطال التقنية حيث يدل على أن هناك قصور في البنية التنظيمية والتقنية للإتصال الداخلي ولم تعتبر قلة الاجتماعات الدورية وسوء استخدام التكنولوجيا تحديات بارزة حسب آراء الموظفين، مما قد يعكس توجهها إيجابيا في هذه الجوانب أو عدم وعي كاف بأثرها على الإتصال. الجدول رقم {29}: يبين الجدول توزيع العينة حسب فعالية الوسائل في ايصال المعلومات حسب المستوى التعليمي.

الإحتمالات المتغيرات		فعالة جدا		فعالة إلى حد ما		غير فعال		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
المستوى المتوسط		/	/	/	/	/	/	/	/
التعليمي ثانوي		1	%4	/	/	1	%8		
جامعي		17	%68	7	%28	24	%98		
المجموع		18	%72	7	%28	25	%100		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع الموظفين بناء على المستوى التعليمي المختلفه، حيث رصد أن الأفراد من ذوي التعليم المتوسط لم يشاركوا إطلاقا، أي أنه لم يتم تسجيل أي حالات فعالة أو غير فعالة أو فعالة لحد ما، أي أن هذا دليل على ضعف الاهتمام بهذه الفئة أما بالنسبة لاصحاب التعليم الثانوي فقد كانت مشاركتهم محدودة للغاية حيث سجلت حالة واحدة وكانت في فئة فعالة جدا بنسبة 4% أي نسبة مساهمتهم كانت ضعيفة نسبيا.

وعلى النقيض من ذلك الفئة الجامعية شكلت النسبة الأكبر من المشاركين حيث بلغ عددهم 24 شخصا من أصل 25 أي بنسبة 96% و قد حظيت هذه الفئة بفاعلية عالية حيث 68% منهم كانوا في خانة فعالة جدا و 28% صنف تحت فعالة الى حد ما في حين لم تسجل أي حالات تفاعل غير فعالة او فعالة فقط.

نلخص من خلال قراءة معطيات الجدول أن المستوى التعليمي الجامعي هم الفئة الفعالة جدا في مؤسسة "خليها علينا" حيث يتم التركيز عليهم بنسبة كبيرة، وفي حين أن الفئتين الباقيتين لم تكن في المستوى المطلوب حيث كما تم ذكر من قبل تم تسجيل حالة واحدة فقط وذلك في المستوى التعليمي الثانوي. في الأخير يمكن القول أن المستوى التعليمي يلعب دورا مهما وهذا نظرا لأن المؤسسة تبحث عن الموظفين الذين يمتلكون واعيا أكبر وخبرة أوسع تؤهلهم لأداء العمل، في حين أن طلاب الثانوي قد يواجهون صعوبات في التعامل أو التفاعل معها ولا تلائم إحتياجاتهم التعليمية.

الجدول رقم {30}: يمثل الجدول توزيع العينة حسب أنواع الاتصال المستخدمة في مزاوله الوظيفة وفقا للرتبة المهنية .

المجموع		تقنيات اتصال غير لفظية		تقنيات اتصال حديثة		تقنيات اتصال سمعية بصرية		تقنيات اتصال كتابي		تقنيات اتصال شفهي		الإحتمالات المتغيرات	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%36	9	/	/	%16	4	/	/	%8	2	%12	3	رئيس القسم	الرتبة المهنية
%64	16	%8	2	%8	2	%12	3	%8	2	%28	7	عامل اداري	
%100	25	%8	2	%24	6	%12	3	%16	4	%40	10	المجموع	

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين الرتبة المهنية وأنواع قنوات الإتصال، ولوحظ أن الإتصال الشفهي هو الأكثر استخداما حيث بلغت عدد تكراراته 10 من أصل 25 أي ما يمثل نسبة 40% من إجمالي العينات، يليه تقنيات الإتصال الحديثة بنسبة 24% وهو أيضا يستخدم بكثرت من قبل من قبل رئيس القسم بنسبة 24%، ثم تقنيات الإتصال الكتابي موزعة بالتساوي بين رئيس القسم و عامل إداري بنسبة 16%، أما بالنسبة للتقنيات الإتصال السمعية البصرية يستخدم بشكل أقل بكثير بنسبة 12%، والأضعف استخداما هو تقنيات الإتصال الغير لفظية وذلك بنسبه 8% .

ونستنتج مما سبق أن الرتبة المهنية تؤثر بشكل واضح على نوع الإتصال المستخدم حيث نجد أن رؤساء الأقسام يميلون أكثر لإستخدام الإتصال الكتابي والحديث مما يعكس دورهم القيادي والحاجة لنقل التعليمات الواضحة و الدقيقة، في حين أن عمال الإدارة يعتمدون بشكل كبير على الإتصال الشفهي وذلك نظرا لطبيعة أعمالهم اليومية، التي تتطلب السرعة في التواصل أي اللإعتماد على التواصل المباشر

بين الموظفين أما الإتصال الغير لفظي فنجد أنه محدود الإستخدام هذا دليل على ضعف الوعي لأهمية هذا النوع من الإتصال ،وهذا التفاوت يبين اختلاف طريقة التعامل في مستويات الإدارة حيث أن الأعلى رتبة دائما ما يكون الإتصال بهم كتابيا ، في حين نلاحظ ان المستويات الأخرى يكون التعامل معهم بشفافية ولا تحتاج الى رسمية.

الجدول رقم {31}: يبين الجدول توزيع العينة حسب مساهمة الإتصال التنظيمي وفقا للرتبة المهنية.

المجموع		مساهمة ضعيفة		مساهمة متوسطة		مساهمة كبيرة		الإحتمالات المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%36	9	/	/	%4	1	%32	8	رئيس قسم	الرتبة المهنية
%64	16	/	/	%4	1	%60	15	عامل ادري	
%100	25	/	/	%4	2	%92	23		المجموع

يبين الجدول أعلى مدى مساهمة العاملين داخل مؤسسة "خلينا علينا" وذلك حسب الرتبة المهنية، حيث يتم تصنيف مستوى المساهمة إلى ثلاث فئات: مساهمة كبيرة، متوسطة وضعيفة، مع ذكر التكرارات والنسب لكل فئة.

توضح المعطيات أن أغلبية الموظفين والبالغ عددهم 25 ، يساهمون بشكل كبير في مجال عملهم . حيث قدرت المساهمة الكبيرة ب 92% وهي أعلى نسبة من إجمالي العينة، موزعة بتكرار 8 من رؤساء الأقسام أي ما يعادل نسبة 32% ، والتكرار 15 من العمال الإداريين أي ما يعادل نسبة 60%.

في المقابل، نجد المساهمة المتوسطة بنسبة 8% ، حيث أنها موزعة بالتساوي بين الفئتين ، أي كل فئة سجلت حالة واحدة فقط، في حين نجد أنه لم يتم تسجيل أي حالة في خانة المساهمة الضعيفة وهذا يبين غياب التراخي في أداء المهام داخل المؤسسة أو يعكس الثقافة المهنية القوية التي تشجع على المشاركة الفعالة والجدية في العمل . في حين نرى أن العمال الإداريين يشكلون الشريحة الأكبر من عينة الدراسة والتي تمثل 64% ، وقد سجلوا أعلى نسبة في المساهمة الكبيرة، وهذا دليل على الجهود المبذولة من طرف هذه الفئة، أما رؤساء الأقسام يشكلون نسبة أقل بنسبة 36%، حيث أن مستوى مساهمتهم مرتفع وذلك نظرا لدورهم القيادي في توجيه العمل الجماعي.

وفي الاخير يتبين أن المناخ المهني داخل المؤسسة يحفز ويدعم العاملين من مختلف رتبهم المهنية كما أن غياب المساهمة ضعيفة وندرة المساهمة المتوسطة يمثلان مؤشرا إيجابيا يمكن الإستناد إليه في دعم إستراتيجيات التطوير المهني وتحفيز الأداء المستقبلي.

الجدول رقم {32}: يبين الجدول توزيع العينة حسب ضعف البنية التكنولوجية وتأثيرها على فاعلية الإتصال داخل المؤسسة وفقامتغير الجنس.

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%40	10	%20	5	%20	5	ذكر	الجنس
%60	15	%20	5	%40	10	أنثى	
%100	25	%40	10	%60	15	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه ضعف البنية التكنولوجية على أساس متغير الجنس ذكر وأنثى. حيث أن البيانات توضح عدد التكرارات والنسب المئوية لكل الجنس حيث أن عدد الذكور الذين أجابوا بـ "نعم" بلغ عددهم 5 أشخاص أي ما يمثل نسبة 20% من إجمالي العينة، بينما الذين أجابوا بـ "لا" بلغ عددهم أيضا 5 أشخاص بنسبة 20%. وبالتالي فإن مجموع عدد الذكور في العينة هو 10 أشخاص وهو ما يمثل 40% من المجموع المشاركين في الدراسة. أما بالنسبة لجنس الإناث فقد بلغ عدد تكرارات الإجابة بـ "نعم" 10 أشخاص أي ما يعادل نسبة 40% ، في حين بلغ عدد الإجابة بـ "لا" 5 أشخاص فقط بنسبة 20% وهذا جامع للعدد الكلي للإناث وهو 15 شخص يمثلون 60% من مجموع العينة من خلال بيانات الجدول قد استنتجنا أن عدد الإناث التي بلغت نسبتهم 60% اكبر من عدد ذكور التي تتراوح نسبتهم 40% بمؤسسة "خلها علينا". أي أن الإناث تشكل غالبية العينة وهذا التوزيع يبين وجود فروق واضحة في الإستجابات حسب نوع الجنس. يمكن القول أن الجنس يلعب دورا في نمط الإجابة، وأن الإناث يظهرنا ميلا أكبر نحو الإجابات الإيجابية مما يعكس إختلاف في الإتجاهات والدوافع أو حتى التجربة بين الجنسين.

الجدول رقم {33}: يبين الجدول توزيع العينة حسب أبرز التحديات التي توجهها لإتصال التنظيمي وفقا لسنوات الخبرة.

المجموع		أخرى		أعطال تقنية		قلة الإجتماعات		قلة الإجتماعات		سوء استخدام التكنولوجيا		ضعف استجابة الإدارة		غياب قنوات واضحة		الإحتمالات المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	أقل من سنة	سنوات
%36	9	/	/	%12	3	/	/	/	/	/	/	%8	2	%16	4	من 1 إلى 3 سنوات	الخبرة
%64	16	/	/	%20	5	/	/	/	/	/	/	%12	3	%32	8		
%100	25	/	/	%32	8	/	/	/	/	/	/	%20	5	%48	12		المجموع

يظهر الجدول أعلاه تحليل حول أبرز التحديات التي تواجه الإتصال داخل مؤسسة "خليها علينا" ضمن فئتين زمنيتين مختلفتين من حيث عدد سنوات الخبرة، وهما فئة الموظفين الذين لم تتجاوز خبرتهم السنة الواحدة، وفئة أولئك الذين يمتلكون خبرة تمتد من سنة إلى ثلاث سنوات من خلال توزيع الجدول نلاحظ أن غياب قنوات واضحة بنسبة 48% وهي أعلى نسبة وتليها 32% التي تمثل الأعطاب التقنية. أما النسبة الأصغر فهي 20% والتي تمثل ضعف إستجابة الإدارة. أما الخانات الأخرى التي تمثل سوء إستخدام تكنولوجيا وقلة الإجتماعات لم تسجل أي نسبة وهذا دليل على أن العوامل ليست ذات تأثير ملموس في هذا السياق أو تكون ذات سياسات تنظيمية صارمة تقلل من فرص حدوثها من حيث المقارنة بين الفئات نرى أن الفئة أقل من سنة هما الأفراد الجدد الذين يكونون أكثر حرصا على الإلتزام وهذا لإثبات أنفسهم في حين آخر نرى أن المسؤوليات والتحديات تتراكم على الفئة من سنة إلى ثلاث سنوات وهذا لإمتلاكهم خبرة أطول مما يعرضهم لمزيد من العوامل الضاغطة التي قد تؤدي إلى الغياب.

ومن خلال جدول نستنتج أن مواطن الخلل هذه تستدعي تدخلات إدارية أو دعم نفسي. أو وضع خطط تطويرية لدعم الصحة النفسية للموظفين، وتحسين البيئة التقنية.

# نتائج الدراسة

## النتائج العامة للدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة الميدانية حول دور الاتصال التنظيمي في نجاح المؤسسات الناشئة إلى الاستنتاجات التالية:

• تقوم المؤسسة الناشئة خليها علينا بولاية تيزي وزو بتشغيل فئة أقل من 30 سنة لتمتعهم بالحيوية والطاقة العالية التي تمكنهم من العمل بجهد واستمرارية لفترات طويلة، مما يعزز من إنتاجية المؤسسة ونجاحها في السوق.

• تعتمد المؤسسة الناشئة "خليها علينا" على الاطارات ذوي الدرجات العليا التي تحمل شهادة الماستر وهذا يعزز من مصداقيتها وثقة العملاء والمستثمرين فيها، مما يمكن أن يساهم في جذب المزيد من الإستثمارات والدعم المالي.

تقوم المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بالإعتماد على العملاء الإداريين بوضع مقترحات لتفعيل الاتصال تنظيمي، بهدف تحقيق نجاح المؤسسة.

يجب على مؤسسة "خليها علينا" زيادة الموظفين الذين لديهم خبرة، و وضع إستراتيجية اتصالية تنظيمية جديدة فعالة بإشراف فريق عمل متخصص.

الإشهار هو الوسيلة الأكثر إستخداما و المعتمدة في مؤسسة "خليها علينا"

مؤسسة "خليها علينا" تعتمد على المزج بين الإتصال الرسمي و الغير رسمي و هذا حرصا على الضبط الإداري و الإنفتاح في العلاقات المهنية.

تعتمد مؤسسة "خليها علينا" على الإتصال الفعال و المفتوح، لتمكين العاملين التعبير عن آرائهم و طرحهم مما يعزز الإبداع و الإبتكار في العمال، و يدعم اتخاذ قرارات جماعية مدروسة، تساهم في نجاح المؤسسة تعتمد مؤسسة "خليها علينا" على اللوحات الإشهارية و تعتبرها من العناصر الأساسية في المؤسسة، حيث تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

معرفة مؤسسة "خليها علينا" أن اللوحات الإشهارية تعمل على جذب الزبائن، مما جعلها تهتم بها عن غيرها من الأدوات، حيث أن إعتماها عليها و إعتبارها من العنصر الأساسية ساهم لترويج للمؤسسة بشكل كبير.

الإتصال الشفهي الذي تم الإعتماد عليه في مؤسسة "خليها علينا" أدى إلى تحقيق الشفافية و الدقة في نقل المعلومات لتفادي سوء الفهم داخل المؤسسة، و تطوير النظام و تحقيق المزيد من التفاعل الداخلي و تحسين بيئة العمال، و زيادة الإنتاجية.

تعتبر المؤسسة الناشئة "خليها علينا" مواقع التواصل الإجتماعي ذات أهمية كبيرة ومن العوامل المحورية ، حيث يتم الإعتماد على منصة الأنستقرام بشكل كبير في هذه المؤسسة لأنها الداعمة الأولى و المعرفة لخدماتها.

إن الإعتماد الكبير لمؤسسة "خليها علينا" على الإعلام و الحوار كأداة أساسية لتواصل يعد مؤشرا على نضجها و على البيئة الصحية التي هي فيها.

تقوم مؤسسة "خليها علينا" بترسيخ ثقافة التواصل الداخلي و ذلك من خلال وضع برامج تدريبية تساعد على تطوير المهارات الإتصالية ، مما يعزز الثقة بين مستويات الإدارة المختلفة و يؤدي الى الإنسجام التنظيمي.

تقيم مؤسسة "خليها علينا" فعاليات قنوات الإتصال التنظيمي ، حيث أن ذلك يؤدي الى تحسين فعاليات الإتصال و جودة العمال و تجاوز العقبات التي تعيق تدفق المعلومات بين المستويات.

يساهم الإتصال التنظيمي في مؤسسة "خليها علينا" بنسبة كبيرة في نجاحها ,وهذا بناء على آراء الموظفين. من خلال مؤسسة "خليها علينا" نرى ان رضا الموظفين من الأمور لأساسية التي تهتم بها و تسعى الى تحقيقها.

تعاني مؤسسة خليها علينا من مشاكل منها غياب قنوات واضحة في الإتصال مع الأعطال التقنية وهذا ناتج عن القصور في البنية التنظيمية التحتية.

يجب على مؤسسة "خليها علينا" التركيز على تحسين أداء الإتصال داخل المؤسسة و هذا نظرا لوجود عدد من الموظفين الذين هم غير راضين عنه.

غالبية الموظفين لا يرون توازنا بين الإتصال الرسمي و الغير رسمي ,وهذا قد يؤثر سلبا على المؤسسة. نلاحظ تقبل الموظفين للبرامج التكوينية وهذا دليل على النضج أي أن تقبلهم له يخلق بيئة عمل إيجابية.

ضعف فعالية الإتصال يؤثر على البنية التحتية التكنولوجية ، لهذا يجب على المؤسسة تعزيز قنوات الإتصال الداخلي و البحث عن حلول الممكنة لمعالجة هذا النوع من المشكلات.

تركيز مؤسسة "خليها علينا" الواضح على الدورات الشهرية هذا دليل على الإعتماد عاى النمط الزمني في التكوين.

رضا الموظفين على البرامج التكوينية دليل على فعاليتها.

غياب القنوات الواضحة بين الإدارة و الموظفين يمكن أن يخلق جو من عدم الإحترام داخل المؤسسة. قلة الخبرة في المؤسسة من المؤشرات السلبية الي يمكن أن تؤثر سلبا عليها وعلى سيرها.

العوائق التنظيمية تؤثر سلبا على حسن سير المؤسسة ،لذا واجب التعامل معها و تحليلها لتسهيل الإجراءات التنظيمية.

أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسة هو غياب قنوات إتصال واضحة و هذا يؤدي إلى خلل في البيئة التحتية للإتصال مما يؤثر سلبا على حسن سير مؤسسة "خليها علينا".

## خاتمة

يعتبر الإتصال التنظيمي عنصرا أساسيا في نجاح أي مؤسسة ، ويزداد أهميتها بشكل خاص في المؤسسات الناشئة التي تسعى لتحقيق النمو السريع والإبتكار في بيئته ديناميكية وتنافسية. والإتصال الفعال لا يتوقف فقط على توفير البيانات والمعلومات بل يشمل بناء الثقة وتعزيز الشفافية بين الموظفين والزبائن. في المؤسسات الناشئة يكون الإتصال مرنا وغير رسمي، ويصبح الإتصال المباشر أكثر أهمية. وهذا الأسلوب يشجع على تبادل الأفكار والملاحظات، ويعزز الشعور بالملكية والمسؤولية لدى جميع أفراد الفريق. ووضوح الرؤية والأهداف بالإضافة الى التعبير عنها بشكل فعال، يساعد في توجيه الجميع نحو تحقيق الغايات. على عكس المؤسسات الكبيرة ذات التسلسل الهرمي المعقد، تتميز المؤسسات الناشئة بقدرتها على تبني قنوات الإتصال المبتكرة والسريعة، مما يسهل إتخاذ القرارات وتبادل المعلومات بشكل فوري . ان بناء ثقافة إتصالية قوية في المؤسسات الناشئة يساهم في تجاوز التحديات والصعوبات التي تواجهها في مراحلها الأولى. بالإضافة الى ذلك فإن الإتصال يلعب دورا حاسما في بناء علاقات قوية مع المستثمرين والعملاء. فالمؤسسات الناشئة التي تستطيع أن توصل رؤيتها وقيمتها بوضوح ثقة ، تكون أكثر قدرة على جذب التمويل وبناء قاعدة عملاء . كما تم التأكيد على أن التواصل المستمر والشفاف مع الجمهور يساهم في بناء الثقة والمصداقية، وهما عنصران أساسيان لنجاح أي مؤسسة ناشئة. ويمكن للإتصال التنظيمي أن يساعد في تمييز المؤسسات عن منافسيها، من خلال تقديم رسائل واضحة ومتميزة تعكس رؤيتها وقيمتها.

في الختام يمكن القول ان الإتصال التنظيمي ليس مجرد أداة إدارية في المؤسسات الناشئة. بل هو عنصر أساسي في هويتها وثقافتها إنه المحرك الذي يدفع النمو والإبتكار ، ويعزز التعاون والثقة ويساهم في تحقيق النجاح المستدام في بيئة الأعمال التنافسية . فالمؤسسة الناشئة التي تولي إهتماما خاصا لجودة الإتصال الداخلي والخارجي، تكون أكثر إستعدادا لمواجهة المستقبل وتحقيق أهدافها الطموحة.

# قائمة المراجع

## المعاجم

- أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات الإعلام ، القاهرة ، دار الكتاب المصري اللبناني 1981.
- الكتب باللغة العربية
- أحمد بن مرسلبي ، منهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003.
- إسحاق عسيلة ، و اخرون ، مناهج البحث العلمي ، أساسيات البحث العلمي ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ط الاولى ، 2006.
- د.مرتضى البشير الأمين ، الاتصال التنظيمي ، دار أمواج لنشر و التوزيع عمان الأردن ، 2016.
- د.بشار حزي ، الاتصال التنظيمي ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ، 2020.
- د.سليمان عبد الرحمان ، مناهج البحث ، د، ط عالم الكتب ، جامعة عن الشمس ، مصر 2014
- بوفلجة غياث ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر ، ط2 ، 2006 ..
- حسن الحسيني فلاح ، ادارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي المنافسة والتميز ، دار الشروق ، عمان ، 2020.
- خالد خالفي ، حكيم خلفاوي ، الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار ، جامعة خميس مليانة ، المجلد 03 ، العدد 01 ، 2022.
- خضرة عمر المفلح ، الاتصال المهارات والنظريات وأسس العامة ، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2015.
- رشيدة سبتي ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، دار التنوير ، الجزائر ، ط1 ، 2014.
- صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية ، 2007.

- عبد الله ثاني محمد القدير، ابستمولوجيا علوم الإعلام والاتصال، منشورات دار الأديب 2017.
- عماربوحوش و محمد محمود النيبان . مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث - ديوان المطبوعة الجامعية الجزائر 2007.
- فضيل دليو، مدخل إلى منهجية البحث العلمي، منشورات مخبر الاستخدام والتلقي في الجزائر، الجزائر، مارس 2014 .
- موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، دار القصبه للنشر، الجزائر 2004 - 2000.
- مصطفى ربيح عليان، مناهج أساليب البحث العلمي نظرية و تطبيق، دالر صفاء و التوزيع، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان 2000.
- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيق، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
- مصطفى عشوي، أسس علم النفس صناعي – تنظيمي ، مؤسسة وطنية للكتاب ، 1992.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي،الاتصال التنظيمي ،جامعة القرآن الكريم و العلوم الإسلامية ، السودان، دار حميثرا للنشر الطبعة 1، 2020.
- مصطفى حجازي ، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والادارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان، ط1، 1990.
- ناصر دادي عدوان ، اقتصاد المؤسسة ،دار المحمدية العامة ، الجزائر، ط1، 1998.
- ناجي ذيب العال :بحوث التسويق ،مدخل منهجي تحليلي ، دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، ط1، 2015.

**الكتب باللغة الفرنسية:**

Alex muchielle(6) :les science de l'information et de la communication, édition  
bachette ,paris

## المقالات

- انصاف سوري ، حاضنات الاعمال التكنولوجية ودورها في دعم الابداع والابتكار بالمؤسسات الناشئة الجزائرية، مقال منشور في مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة ابو بكر بن قايد تلمسان، الجزائر، المجلد 19 العدد 01، 2020.
- انصاف قشوري ، قشوط الياس، شركة رأس المال المخاطر كأليه لتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر، مقال منشور في اطار الكتاب الجماعي الدولي بعنوان تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الاساليب التقليدية والمستحدثة، جامعه جيجل، 2020.
- السعيد بن لخضر ، سورية شنلي ، مخناش ياسمينه ، أحمد بريك ، مفهوم المؤسسات الناشئة في الجزائر بين التبانى و الواقع ، مجلة البحوث الإدارية الاقتصادية ، 2020 .
- الحوش مازن سليمان، الهاشي مقراني، الاتصال في المؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33.
- الزهراء بن صفيان ، حسين ناصر الدين العوصي ، المؤسسات الناشئة وتحدياتها في الجزائر ، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية العدد 03، المجلد 7، جامعة طاهري محمد بشار ، الجزائر 2020، ص 319.
- برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، ع 24، جامعة قاصدي مريح ورقلة، الجزائر، جوان 2016.
- بلخير مهدي ، فائزة رويم ، الملتقى الدولي حول المعانات في العمل ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، دس.
- بشير عبد الحميد وحكيم زيدي التعليم المقاولاتي كأحد الأليات لخلق مؤسسات ناشئة: دراسة حاله حاضنة جامعة المسيلة، مجله دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال العدد 20-06.
- بوقرة كمال اوزناجي بسام، فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة في أثر المعوقات الثقافية جامعة باتنة العدد 12، 2012.
- حسين يوسف ، صديقي اسماعيل ، دراسة ميدانية لواقع انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر ، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، المجلد 7، 2021.
- حبيبة بلحاج ، حضانات الاعمال التكنولوجية كاتبة لتحفيز الابداع في المؤسسات الناشئة في الجزائر ، التحفيزات و سبل التفعيل ، في حاضنات الاعمال السبيل لتطور المؤسسة الناشئة ، منشورات مخبر اقتصاد مالية Ecofima ، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة ، ص 98

- رشيد شداد ، عادل عبدوي، الإبتكار في المؤسسات الناشئة دراسة حالة المؤسسة الناشئة nahla delivery بعنابة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص مقاولاتية، جامعة8ماي 1945 قالمة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، 2017-2022.
- صورية بوطرفة، نجوى نصيرة، دور المؤسسات الناشئة في تحقيق التنمية المستدامة - حالة الجزائر - مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر،، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 5، العدد 1، 2021.
- عوين محمد الصالح، إشكالية التنظيم في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة دائرة الدابيلة الوادي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة2 لونيبي علي، العدد 19.
- علي بختيتي سليمة بوعويينة، المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع والتحديات، مجلة دراسات و أبحاث المجلة العربية في العلوم العربية في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد04.
- عائشة الصغراني ، أمل مطايس ، المؤسسات الناشئة كأحد دعائم الاقتصاد الوطني (الواقع والتحديات) ، مجلة اراء الدراسات الاقتصادية والإدارية ، جامعة الاغواط الجزائر 3 ، 2022.
- فاطمة دريدي ، امال زرفاوي ، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 4، العدد 2، 2021.
- فتيحة قاسم ، التفاعل الإجتماعي بالمؤسسات الاتصال التنظيمي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ،، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، مجلد1، العدد 23، 2015.
- محمد الامين النوي، محمد دهان، نحو تنظير أدق لمفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها: دراسة منهجية منفصلة، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسه العليا للتجارة، العاصمة، الجزائر، المجلد 14، العدد 03، سنة 2020 .
- مشرى محمد الناصر ، المرتكزات الإستراتيجية للنهوض بالمؤسسات الناشئة في الجزائر ، جامعة مساعدية محمد الشريف سوق اهراس ، الجزائر ، المؤتمر العلمي 2023.
- ناجي ذيب العال ، بحوث التسويق ، مدخل منهجي تحليلي ، دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، ط الاول، 2015.
- هشام بروال ، بهاء خلوط، التعليم المقاولاتي و حتمية الابتكار في المؤسسات الناشئة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 20، العدد 3، 2021.
- وليدة حدادي، أدوات البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، مجلة جامعة سطيف، المجلد 23، العدد 47، 2019.

- يوسف حسين ، إسماعيل صديقي ، دراسة ميدانية لواقع الإنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر ،  
حوليات بشار العلوم الاقتصادية ، مجلد 30 العدد 1، 2020.

### المذكرات:

- أميمة عناب ، معوقات الاتصال التنظيمي في جامعة من وجهة نظر الأستاذة ، رسالة ماجستير ، جامعة  
العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية ، قسم العلوم الاجتماعية ،  
2013-2014.

- أحلام كحلوش ، دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمائية الجزائرية ، رسالة ماجستير ،  
جامعة اعربي بن مهيدي أم البواقي ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، قسم العلوم الانسانية ، 2015-  
2016.

- أصالة مرغي ، محدة العناق ، العلاقات العامة الالكترونية لدى المؤسسات الناشئة ، مذكرة الماستر  
، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية فرع علوم الاعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات ، 2022-  
2023 .

- آيت طيب عراب ، الاتصال التنظيمي وعلاقات السلطة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة  
مؤسسة النقل البحري للمسافرين بالجزائر «Algérie Ferries» ، أطروحة دكتوراه الطور الثالث LMD في  
علوم الإعلام والاتصال ، تخصص اتصال تنظيمي ، جامعة الجزائر 3 ، كلية علوم الإعلام والاتصال ، قسم  
علوم الاتصال. 2020-2021.

- العربي بن داود ، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، كلية  
العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007 -2008.  
2020.

- بلالي عبد المالك ، ثقافة العمل لدى العامل و أثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و  
المتوسطة ، اطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 2 ، أبو القاسم سعد الله ، كلية العلوم الإنسانية و  
الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، 2014-2015.

- جلال الدين بوعطيط ، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري  
محمود قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم النفس و العلوم التربوية و الأطفونيا  
، 2008-2009.

- جمال الدين عاشوري ، الاتصال التنظيمي و السلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة  
ماجستير في علم اجتماع العمل و التنظيم ، جامعة محمد لامين دباغين سطيف 02 ، كلية العلوم الانسانية و  
الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، 2014 -2015.

- حكيمة بوبكر، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، كلية العلوم الإنسانية، شعبة العلوم الإعلام والاتصال، 2019.
- خولة جرادي، دور التكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة، مؤسسة اتصالات الجزائر عنابة نموذجاً، مذكرة ماستر وتخصص اتصال تنظيمي كلية الآداب والعلوم الإنسانية قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة باجي مختار عنابة 2013-2020.
- دارين سوايف، الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، 2008-2009.
- ريان عون الله، عبد الحكيم معروف، تحديات المؤسسات الناشئة في ظل الاقتصاد الرقمي، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماستر، قسم علوم المالية والمحاسبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارة، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2024.
- ربيعة فندوشي، محددات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الاتصال التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الاتصال، جامعة الجزائر 3، 2012-2013.
- زياد الدين خرشي، دور الاتصال في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع، 2010.
- سارة نسامو، زينب قلالي، الإتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020-2021.
- عبد المؤمن عنقود، اسحاق عسيلة، دور الاتصال الخارجي في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وتسويق، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، 2017-2018.
- غانية فلاق، بوعراب مريم، واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الثقافية، دار الثقافة مولود معمري بتيزي وزو نموذجاً، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية فرع علوم الاعلام والاتصال، جامعة مولود معمري بتيزي وزو، 2015-2016.
- فاتن بوحجر، معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، 2015-2016.
- ليس بصوار، وبو البعير عائدة، واقع تمويل مؤسسة الناشئة في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصف، ميلة، 2020-2021.

- مليكة جزاري ، حسيني تسعديت، دور الاتصال التنظيمي في فعالية المؤسسات العمودية الإدارية الجزائرية، مذكرة ماستر، مولود معمري تيزي وزو، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، فرع علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال المؤسسات والمنظمات، 2017-2018.
- محمد بلغوثي ، الاتصال التنظيمي و تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية ، مذكرة ماستر ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، كلية العلوم الاجتماعية ، شعبة علوم الإعلام و الاتصال ، تخصص اتصال تنظيمي ، 2018-2019
- محمد شريط الشريف ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم النفس و العلوم التربوية والأرطفونيا ، 2008-2009.
- مروة مودع ، أليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، فرع بسكرة ، مذكرة الماستر، العلوم الاقتصادية تخصص مالية ونقود، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015-2016.
- محمد دويس ، أثر الاتصال الداخلي في تفعيل أداء العنصر لبشري بالمؤسسات ، جامعة الجزائر 1 ، كلية الحقوق بنعكنون ، 2010-2011.
- مهدي هامل ، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية ، دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية و الخدمية ، أطروحة دكتوراه العلوم في تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، قسم علوم الاجتماع ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009.
- وفاء جنيفر ، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية ، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، 2004-2005.
- وليد عطية، القيادة الإدارية ودروس في فعالية الاتصال التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، 2014-2015.
- ياسين تليلي، دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على نجاح او فشل المؤسسات الناشئة في الجزائر ، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المنشأة في إطار أجهزة الدعم في الجزائر جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر ، أطروحة مقدمة لإستكمال شهادة الدكتوراه تخصص إدارة و تسيير المنظمات ، سنة 2021-
- . 2022

## المراسيم

- المرسوم التنفيذي رقم: 17- 100 مؤرخ في 2017/3/5 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم سته 356 والمتضمن صلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية عدد 16 المؤرخة في 8 مارس 2017.
- المرسوم التنفيذي رقم 20- 329 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 96- 296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق 8 سبتمبر سنة 1996 المتضمن انشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الاساسي ويغير تسميتها الجريدة الرسمية عدد 70 مؤرخة في 25 نوفمبر 2020.
- المرسوم التنفيذي رقم 4/ 14 المؤرخ في 2004 01 22 يتضمن انشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المستغر والتحديد قانونها الاساسي المعدل والمتمم. الجريدة الرسمية عدد ستة المؤرخ في 25 يناير 2004 .

الملاحق

ملحق رقم 1  
استمارة الإختيار



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

فرع علوم الاعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

استمارة استبيان حول موضوع

دور الاتصال التنظيمي في نجاح المؤسسات الناشئة

Star up

دراسة حالة المؤسسة الناشئة "خليها علينا"

بولاية تيزي وزو.



إشراف الأستاذة:

\_ ياسمينه حناش.

اعداد الطالبتين:

\_ كاهنة حمري .

\_ كهينة غربي.

في إطار اعداد مذكرة التخرج في علوم الإعلام والإتصال لنيل شهادة الماستر تخصص إتصال تنظيمي ، يشرفنا أن اضع بين أيديكم هذا الإستبيان بهدف الاجابة على الاسئلة المطروحة وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة. ونعدكم أن تحظى معلوماتكم بالسرية التامة ، نشكركم مسبقا على تعاونكم ومساهمتمكم في هذا العمال

السنة الجامعية : 2024- 2025

البيانات الشخصية:

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن:

من 25 الى 35 سنة

اقل من 25 سنة

أكثر من 45 سنة

من 36 الى 45

3- المستوى التعليمي:

جامعي

متوسط

ثانوي

4- الرتبة المهنية:

عامل اداري

رئيس القسم

5- سنوات الخبرة

من 1 الى 3 سنوات

أقل من سنة

المحور الأول : الوسائل المستخدمة من طرف مؤسسة "خليعنا" لتحسين الاتصال التنظيمي .

1- ما هي الأدوات المعتمدة من طرف مؤسستكم في تحسين الاتصال التنظيمي ؟

المطبوعات

الاشهار

وسائل الالكترونية

وسائل الاعلام

أخرى أذكرها.....

2- ماهو نوع الإتصال السائد في مؤسساتكم؟

<input type="checkbox"/>	إتصال غير رسمي	<input type="checkbox"/>	أتصال رسمي
<input type="checkbox"/> كلاهما			

3- هل ترى أن هذه الوسائل فعالة في إيصال المعلومات ؟

<input type="checkbox"/>	غير فعال	<input type="checkbox"/>	فعال الى حد ما	<input type="checkbox"/>	فعالة جدا
--------------------------	----------	--------------------------	----------------	--------------------------	-----------

4- هل مؤسساتكم حاضرة في أماكن بلوحات إلكترونية جذابة ؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

5- إذا كانت إجابتك "بنعم" هل يجذب لكم المزيد من الزبائن ؟

<input type="checkbox"/>	غالبا
<input type="checkbox"/>	أحيانا
<input type="checkbox"/>	نادرا

6- اي من هذه الأنواع الإتصالية تستخدمها في مزاولة وظيفتك ؟

<input type="checkbox"/>	تقنيات الإتصال الشفهية	<input type="checkbox"/>	تقنيات إتصال سمعية بصرية
<input type="checkbox"/>	تقنيات الإتصال الكتابية	<input type="checkbox"/>	تقنيات إتصال حديثة
<input type="checkbox"/>	تقنيات إتصال غير لفظية		

7- هل مؤسساتكم تستخدم مواقع التواصل الإجتماعي لتعريف بمنتجاتها؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

إذا كانت الإجابة "بنعم" ماهي المواقع الأكثر إستخداما من طرف مؤسساتكم ؟

<input type="checkbox"/>	انستغرام	<input type="checkbox"/>	فيسبوك
--------------------------	----------	--------------------------	--------

اليوتوب  تويتر  تيك توك

أخرى أذكرها.....

10- ماهي نوع الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسساتكم؟

استراتيجية الإعلام  استراتيجية الإقناع

استراتيجية الحوار  استراتيجية الجذب

المحور الثاني: مساهمة الاتصال التنظيمي في نجاح مؤسسة "خليها علينا".

1- في رأيك . مامدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة

مساهمة كبيرة  مساهمة متوسطة  مساهمة ضعيفة

2- برأيك . ما هو التأثير الأكبر للاتصال التنظيمي على نجاح المؤسسات الناشئة؟

تحسين اتخاذ القرار  زيادة رضا الموظفين

تحسين الأداء العام  أخرى

أذكرها.....

3- هل يؤدي الإتصال الفعال إلى تقليل الأخطاء و سوء الفهم في المؤسسة؟

نعم  لا

4- هل هناك توازن بين الإتصال الرسمي و غير الرسمي؟

نعم  لا

8- هل تقوم مؤسساتكم بدورات تكوينية في مجال الإتصال من أجل إكتساب العامل كفاءة إتصالية يمكن

إستغلالها لتحسين صورة المؤسسة ؟

نعم  لا

9- إذا كانت الإجابة ب "نعم" فهل هذه الدورات.

شهرية

سنوية

أسبوعية

نصف شهرية

### المحور الثالث: معوقات الإتصال التنظيمي داخل مؤسسة "خلمها علينا".

1- ضعف البنية التحتية التكنولوجية يؤثر على فعالية الإتصال داخل المؤسسة:

لا

نعم

2- غياب قنوات إتصال واضحة بين الإدارة و الموظفين يؤثر سلبا على الأداء.

لا

نعم

3- قلة الخبرة الإدارية تؤدي إلى سوء في التواصل.

لا

نعم

4- هل تعتقد أن هناك عوائق تنظيمية {مثل التسلسل الإداري أو البيروقراطية} تؤثر على فعالية الإتصال ؟

لا

نعم

5- ما هي أبرز التحديات التي تواجه الاتصال داخل مؤسساتكم؟

ضعف استجابة الادارة

غياب قنوات واضحة

قلة الاجتماعات الدورية

سوء استخدام التكنولوجيا

الأعطال التقنية

أخرى أذكرها.....

تم تحكيم الإستمارة من طرف الأساتذة التالية:

-الأستاذة بوشقورة

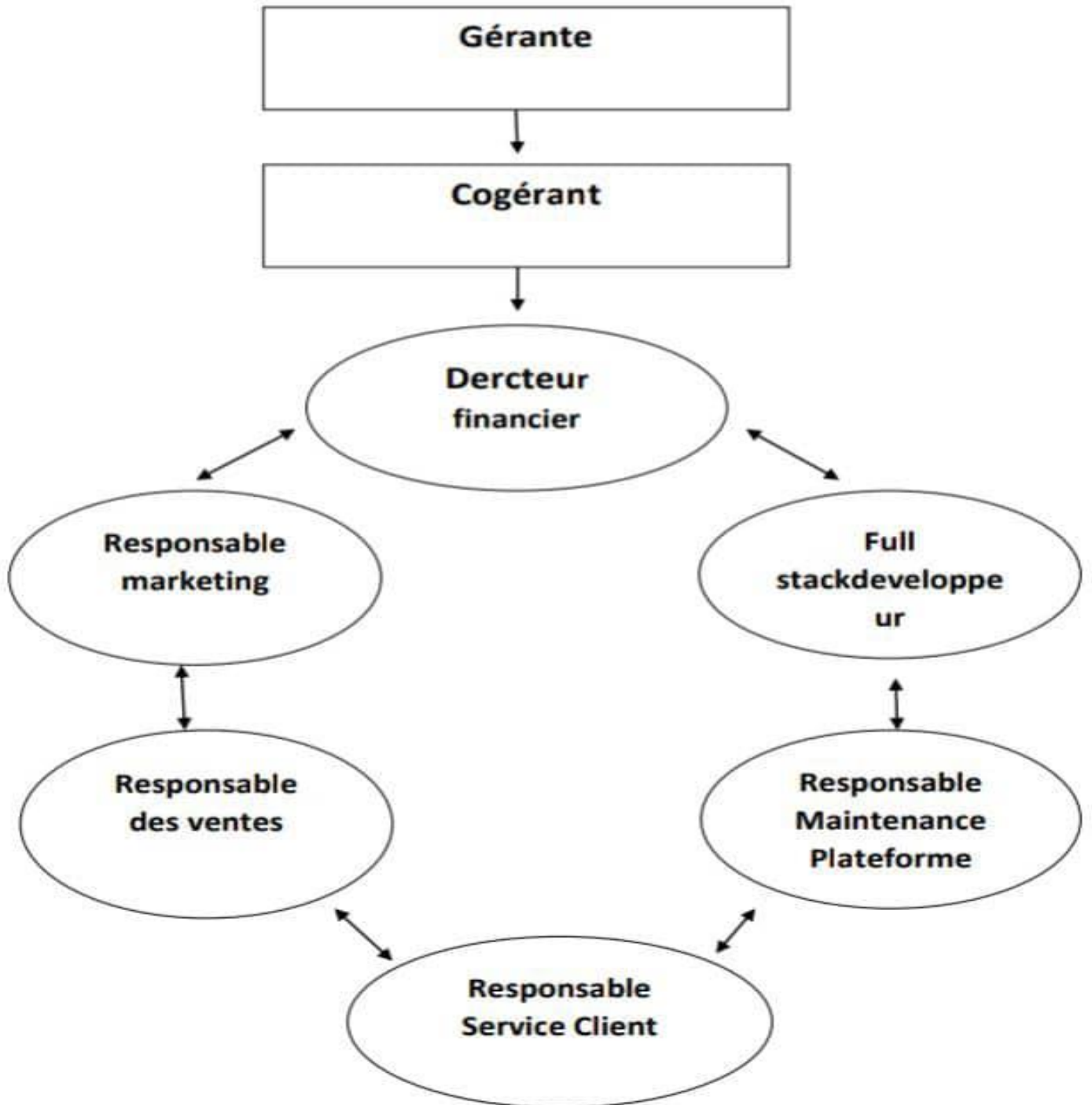
-الأستاذة منماني

-الأستاذة موساوي

ملحق رقم 02

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

# L'organigramme



ملحق رقم 03



**Kheliha & Lina**  
خليها علينا



Kheliha  
& Lina