



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية
جامعة مولود معمري تيزي وزو



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال

دور إستراتيجية الاتصال في تحسين صورة المؤسسة الناشئة

Start-up-

دراسة حالة للمؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي
وزو

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

تحت إشراف:

د. مباركة منماني

إعداد الطالبتين:

- جميلة غزلي
- طاوس عياد

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

شكر و تقدير

قال رسول الله الكريم صلى الله عليه و سلم : من لم يشكر الناس لم يشكر الله عزوجل وانطلاقا من مبدأ أنه لا يشكر الله الذي لا يشكر الناس ، نتقدم بالشكر

لجامعة

مولود معمري.

والمشرفة الفاضلة الدكتور: منماني مباركة

كل عبارات الشكر و التقدير لن توفيك حقك، لقد بذلتني جهودا مضاعفة في العمل وكان ذلك من جميل أخلاقك ، نسأل الله أن يجزيك عنا كل خير.

إهداء

يسعدني أن أهدي عملي هذا:

إلى التي اقترن اسمها بالجنة ، إلى التي أرادتني أن أضع بصمتي في الوجود إلى سندي
وقوتي في هذه الحياة

♥أمي الغالية♥

إلى الذي علمني أن الحياة صبر و كفاح ، إلى الذي زرع في روحي حب النجاح

♥أبي الغالي♥

إلى من شاركوني الحزن الدافئ وكانوا لي ابتسامة إخوتي حفظهم الله

♥جدتي أطال الله من عمرها♥

دون أنسى شموع حياتي وصناع ابتسامتي في جميع أوقاتي من صبر طويلة فترة دراستي و
دعمني خلال مشواري في رحلتي خالي و خالاتي وأبنائهم كل بأسمائهم

إلى رفيقة دربي التي قاسمتني شقاء وعبء هذا العمل "جميلة"♥

طاوس

إهداء

يسعدني أن أهدي عملي هذا

إلى الراحلة من حياتي، الحاضرة في قلبي، إلى من تحملت الأشواك لتحميني وتمهد لي
طريق العلم إلى من احتوت مسيرتي وتفاصيل حياتي يا صاحبة القلب الكبير
كنت أتمنى وجودك بحياتي في هذا اليوم المميز والدتي الحبيبة رحمة الله عليها
إلى من أنفق علي، ومنحني الثقة بالنفس، إلى مصدر شجاعتني، نبع الحنان
♥"أبي الغالي" ♥

إلى من هم أعز الناس على قلبي في هذه الدنيا إخوتي..... ♥

حفظهم الله وسدد خطاهم

إلى رفاق الدرب أصدقائي وزملائي في الدراسة ♥

إلى رفيقة دربي التي قاسمتني شقاء وعبء هذا العمل "طاوس"

جميلة

فهرس المحتويات:

	الشكر و عرفان
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	مقدمة
الإطار المنهجي	
10	-تحديد الإشكالية.
11	-التساؤلات الفرعية.
12	-أهمية الدراسة.
13	-أهداف الدراسة.
14	-أسباب اختيار الموضوع.
15	-الدراسات السابقة.
22	-التحديد المفاهيمي والإجرائي للدراسة.
26	-مجالات الدراسة.
28	-أدوات جمع البيانات.
32	-عينة الدراسة.
الإطار النظري	
	الفصل الأول : مدخل مفاهيمي إلى الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة:
36	تمهيد:
	المبحث الأول: ماهية اتصال المؤسسة.
37	1- مفهوم اتصال المؤسسة.

41	2- أشكال الاتصال داخل المؤسسة.
44	3- شبكات ومحددات الاتصال المؤسسي.
49	4- معوقات الاتصال المؤسسي.
52	5- شروط فعالية اتصال المؤسسة
55	6- أهمية الاتصال في المؤسسة.
57	7- أهداف اتصال المؤسسة.
	المبحث الثاني: الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة
58	1- مفهوم الاتصال الداخلي.
59	2- وسائل الاتصال الداخلي.
63	3- أهداف الاتصال الداخلي.
65	4- مفهوم الاتصال الخارجي.
66	5- وسائل الاتصال الخارجي.
73	6- أهداف الاتصال الخارجي.
	المبحث الثالث: مدخل إلى الإستراتيجية الاتصالية والتفكير الاستراتيجي في المؤسسة:
74	1- مفهوم الإستراتيجية الاتصالية.
78	2- أنواع الإستراتيجية الاتصالية
81	3- أهمية وضع الإستراتيجية في المؤسسة.
83	4- مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية.
89	5- أساليب التخطيط الإستراتيجية الاتصالية.
93	6- معوقات الإستراتيجية الاتصالية.
97	7- أهداف وضع الإستراتيجية الاتصالية.

99	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للمؤسسات الناشئة.
101	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الناشئة.
102	1-تعريف المؤسسات الناشئة.
104	2-الجدور التاريخية لمصطلح "startup".
106	3-دورة حياة المؤسسات الناشئة.
108	4-خصائص ومميزات المؤسسات الناشئة.
111	5-أهمية المؤسسات الناشئة.
113	6-أهداف المؤسسات الناشئة.
114	7-الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
118	8-تجربة بعض الدول في مجال المؤسسات الناشئة
	المبحث الثاني: المؤسسات الناشئة في الجزائر
125	1-تطور المؤسسات الناشئة في الجزائر.
128	2-القانون التأسيسي للمؤسسات الناشئة في الجزائر.
136	3-الإستراتيجية الجديدة لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر.
137	4-مصادر تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر.
144	5-نماذج لشركات ناشئة ناجحة.
146	6-التحديات والمعوقات التي تواجهها المؤسسات الناشئة في الجزائر.
148	7-مقومات نجاح المؤسسات الناشئة في الجزائر.
151	خلاصة الفصل

	الفصل الثالث: تكوين صورة المؤسسة
153	تمهيد:
	المبحث الأول: مفهوم صورة المؤسسة
154	1-تعريف صورة المؤسسة.
155	2-خصائص صورة المؤسسة.
156	3-مكونات صورة المؤسسة.
159	4-أنواع صورة المؤسسة .
160	5-أهمية صورة المؤسسة.
	المبحث الثاني: صورة المؤسسة وعلاقتها بهوية المؤسسة
161	1- هوية المؤسسة وصورتها العمومية
162	2-أساس هوية المؤسسة (مهمتها أو مشروعها)
163	3-شروط الصورة وعلاقتها بهوية وشهرة المؤسسة.
167	4-صورة المؤسسة وهويتها.
170	5-تحديد أهداف الصورة.
171	خلاصة الفصل
	الإطار التطبيقي
173	تمهيد
174	1- نبذة للمؤسسة الناشئة "خليها علينا":
174	2- تعريف المؤسسة الناشئة "خليها علينا":
175	3-البطاقة الفنية للمؤسسة الناشئة "خليها علينا"
176	4- طبيعة نشاطاتها وأهم القيم المضافة
177	5-الإستراتيجية الاتصالية والتسويقية المعتمدة من طرف المؤسسة"خليها علينا"

179	دراسة وتحليل النتائج
233	نتائج الدراسة
238	خاتمة
240	توصيات
242	قائمة المراجع
260	الملاحق

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	
60	يوضح الاتصال النازل	01
61	يوضح الاتصال الصاعد	02
63	يوضح الاتصال الأفقي	03
106	يمثل دورة حياة المؤسسات الناشئة	04
110	يمثل خصائص المؤسسات الناشئة	05
127	يمثل ترتيب الدول الخمسة الإفريقية بناء على عدد المؤسسات الناشئة	06
158	يمثل مكونات صورة المؤسسة	07
165	يمثل مستويات الشهرة الممكنة	08
166	يمثل علاقة الشهرة بالصورة	09
169	يمثل العلاقة بين الهوية و الصورة	10
170	يمثل خطوات تصميم الصورة المرغوبة	10

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
179	توزيع العمال حسب متغير الجنس	01
180	توزيع العمال حسب متغير السن	02
181	يمثل توزيع العمال حسب متغير المستوى التعليمي	03
182	يمثل توزيع العمال حسب متغير صنف الوظيفة	04
183	يمثل توزيع العمال حسب متغير التخصص	05
184	يمثل القائم بوضع الخطة الاتصالية في المؤسسة الناشئة "خليها علينا"	06
185	يمثل مدة إستراتيجية الاتصال المعتمدة من طرف المؤسسة الناشئة "خليها علينا"	07
187	يمثل أهداف الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الناشئة "خليها علينا"	08
188	يبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة الناشئة "خليها علينا" اثر وضع إستراتيجية اتصالية خارجية؟	09
190	يوضح ما إذا كان إعداد إستراتيجية الاتصال يتطلب فريق عمل خاص في المؤسسة الناشئة "خليها علينا"	10
191	يوضح إن كان موظفي المؤسسة يشارك في وضع إستراتيجية اتصال الخاصة بالمؤسسة الناشئة "خليها علينا"	11
192	من طرف الاتصالية يوضح مدى التزام العمال بتطبيق الإستراتيجية	12

	المؤسسة الناشئة "خليها علينا"	
193	يوضح نوع الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في المؤسسة الناشئة "خليها علينا" لتحسين صورتها	13
194	لمؤسسة الناشئة "خليها علينا" بالاتصال يوضح مدى اهتماما التسويقي	14
196	يبين ضرورة وضع خطط إستراتيجية خاصة للاتصال التسويقي في المؤسسة الناشئة "خليها علينا"	15
197	يوضح أي العناصر الاتصالية التسويقية التالية الأكثر تأثيرا في سلوك الزبائن وفي تحقيق أهداف المؤسسة وحسب الأولوية في المؤسسة الناشئة "خليها علينا"	16
198	يوضح مدى تركيز الإستراتيجية الاتصالية التسويقية المتبعة من طرف مؤسسة "خليها علينا" على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن	17
199	يوضح طبيعة علاقة مؤسسة "خليها علينا" وزبائنها	18
200	يوضح أسباب وجود علاقة حسنة بين مؤسسة "خليها علينا" وزبائنها	19
201	يبين إذا ما الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة الناشئة "خليها علينا" ناجحة في جذب زبائنها	20
203	يبين ما إذا كانت المؤسسة الناشئة "خليها علينا" تقوم بعملية تقييم لمختلف أنشطتها و نوع التقييم الذي تعتمده	21
206	يمثل الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة الناشئة "خليها علينا" في تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية لتحسين الصورة الذهنية	22

208	يمثل مدى فعالية الوسائل المعتمدة في تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية لتحسين الصورة الذهنية في المؤسسة الناشئة "خليها علينا"	23
209	يبين ما إذا كانت مؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو حاضرة دائما في أماكن باللوحات الاشهارية إلكترونية جذابة	24
211	يمثل نوع الاتصال الأكثر استخداما لمزاولة الوظيفة في المؤسسة الناشئة "خليها علينا"	25
212	يوضح نوع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة الناشئة "خليها علينا"	26
214	يوضح مدى استخدام المؤسسة الناشئة "خليها علينا" لمواقع التواصل الاجتماعي للتعرف بمنتجاتها	27
216	يوضح ما إذا كانت المؤسسة تقوم بدورات تكوينية في مجال الاتصال من أجل اكتساب العامل كفاءة اتصالية يمكن استغلالها لتحسين صورة المؤسسة	28
217	يبين وسائل الاتصال الحديثة التي تعتمدها المؤسسة الناشئة "خليها علينا" في تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية لتحسين صورتها.	29
219	يبين مدى سعي المؤسسة الناشئة "خليها علينا" لتحسين صورتها الداخلية والخارجية.	30
220	يوضح مدى اهتمام المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بإظهار الصورة الحسنة أمام زبائنهم.	31
221	يمثل مدى مساهمة الإعلانات الالكترونية في خلق صورة حسنة للمؤسسة الناشئة "خليها علينا".	32

222	التسعين الإلكتروني يعمل على ترك انطباع جيد يوضح إذا ما للمؤسسة الناشئة "خليها علينا".	33
223	يبين الأثر الواضح لسياسة التسويق الإلكتروني في تحسين صورة المؤسسة الناشئة "خليها علينا".	34
224	يوضح إذا ما تقديم المعلومات الدقيقة للزبون و أثارة انتباهه بالوسائل الترويجية الحديثة المختلفة يحفز على التعامل مع المؤسسة الناشئة "خليها علينا".	35
225	يوضح إذا ما استخدام إستراتيجية اتصالية جيدة يؤثر على واقع الصورة الخارجية للمؤسسة الناشئة "خليها علينا".	36
226	يوضح الأساليب المعتمدة من طرف المؤسسة الناشئة "خليها علينا" لتحسين صورتها الخارجية.	37
228	يبين سعي المؤسسة الناشئة "خليها علينا" لتحسين صورتها الداخلية والخارجية.	38
229	يبين إذا ما كانت الإستراتيجية الاتصالية الجيدة تؤثر على واقع الصورة الخارجية للمؤسسة الناشئة "خليها علينا".	39
230	يبين تقييم الصورة الداخلية والخارجية للمؤسسة الناشئة "خليها علينا".	40
231	يمثل على أي أساس تقييم الصورة الخارجية للمؤسسة الناشئة "خليها علينا"	41

ملخص الدراسة:

تعد الإستراتيجية الاتصالية عنصراً حيوياً لنجاح أي منظمة أو مؤسسة، سواء كانت حكومية، أو غير حكومية، أو تجارية، فهي تعمل كإطار عمل شامل يحدد كيفية نقل الرسائل والأهداف إلى الجمهور المستهدف بطرق فعالة ومؤثرة. تكمن الغاية المرجوة من الدراسة في التعرف على دور إستراتيجية الاتصال في تحسين صورة المؤسسة الناشئة - دراسة حالة لمؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو، فالدراسة تهدف إلى توضيح الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في هذه المؤسسة الناشئة، والخطط المعتمدة في جذب الزبائن والعملاء و أهم المقومات الاتصالية خاصة في ظل المنافسة الموجودة في مختلف المؤسسات وهذا من اجل تحقيق الريادة والمكانة العالية في السوق الذي تنشط فيه، إذ أن الإستراتيجية الاتصالية تمثل الدعامة الرئيسية الأساسية في تحقيق التنسيق و التفاهم بين مختلف المستويات الإدارية في هذه المؤسسة الناشئة، وتكون النتيجة النهائية هي فعالية هذه المؤسسة وكفاءتها بشكل يؤدي إلى استمراريتها و نموها في المحيط الذي تنشط فيه

ويتمحور السؤال الجوهري حول ما هو دور إستراتيجية الاتصال في تحسين صورة المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو؟

ويتفرع عنهم مجموعة من التساؤلات التالية:

- هل تتبع المؤسسة الناشئة خليها علينا إستراتيجية اتصالية فعالة تسعى من خلالها لتحسين صورتها الخارجية؟
- ما هي نوع الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في مؤسسة خليها علينا؟
- ماهي الأدوات المستخدمة من طرف مؤسسة خليها علينا في تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية لتحسين صورة المؤسسة؟
- هل ساهمت الإستراتيجية الاتصالية المتبعة من طرف المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي في تكوين صورة حسنة لدى جمهورها الخارجي؟

ومن خلال السياق المنهجي اعتمدنا على منهج دراسة حالة الملائم لطبيعة دراستنا وكما اعتمدنا على كل من أداة الاستمارة كأداة أساسية وكذا المقابلة و الملاحظة كأداتين ثانويتين. يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع أفراد الموظفين العاملين على مستوى مؤسسة-start up أما عينة الدراسة فتتمثل في عينة قصدية و عددها 30.

في الأخير لقد توصلنا إلى أهم النتائج التالية :

➤ تعمل المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو بتوظيف نسبة كبيرة من أفراد متخصصين في الإعلام الآلي.

➤ التزام العمال بتطبيق الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الناشئة "خليها علينا" يعد أمرا بالغ الأهمية لنجاح المؤسسة.

➤ اعتماد المؤسسة الناشئة "خليها علينا" على الإستراتيجية الإبداعية والتسويقية في تكوين الصورة الذهنية فاستخدام استراتيجيات إبداعية يميز المؤسسة عن منافسيها.

➤ تعتبر المؤسسة الناشئة "خليها علينا" الإشهار من العناصر الاتصالية التسويقية الأكثر تأثيرا في سلوك الزبائن وفي تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين صورتها.

➤ تعتمد المؤسسة الناشئة "خليها علينا" على مواقع التواصل الاجتماعي في تطبيق إستراتيجيتها الاتصالية وتحسين صورتها.

Résumé :

une stratégie de communication est un élément essentiel au succès de toute organisation ou institution, qu'elle soit gouvernementale, non gouvernementale ou commerciale. Elle agit comme un cadre complet qui définit comment transmettre des messages et des objectifs au public cible de manière efficace et influente. L'objectif de cette étude est d'identifier le rôle de la stratégie de communication de l'image de la Start-up, étude de cas de la Start-up- « **KHELIHA 3LINA** » à TiziOuzou. L'étude vise à clarifier la stratégie de communication adoptée dans cette Start-up- , les plans adoptés pour attirer les clients et les prestataires, et les composants de communication les plus importants. Surtout à la concurrence qui existe dans diverses Start-up ceci afin d'atteindre un leadership et une position élevée sur le marché ; car la stratégie de communication représente le pilier principal pour parvenir à la coordination et à la compréhension entre les différents niveaux administratifs de cette Start-up, dont le résultat final est l'efficacité de cette société de manière à assurer sa continuité dans l'environnement dans lequel elle évolue.

La question principale est : **quel est le rôle de la stratégie de communication dans l'amélioration de l'image de la Start-up « kheliha 3lina » à TiziOuzou ?**

Il comprend un ensemble de questions suivantes :

- La Start-Up « **kheliha 3lina** » suit-elle une stratégie de communication efficace à travers laquelle elle cherche à améliorer son image externe?
- Quel est le type de stratégie de communication adoptée par la Start-Up « **kheliha 3lina** » ?
- Quels sont les outils utilisés par la Start-Up « **kheliha 3lina** » pour mettre en œuvre la stratégie de communication visant à améliorer l'image de l'organisation ?

- La stratégie de communication suivie par la Start-Up « **kheliha 3lina** » à la wilaya de Tizi Ouzou a-t-elle contribué à créer une bonne image auprès de son public externe ?

De par le contexte méthodologique, nous nous sommes appuyés sur une approche d'étude de cas adaptée à la nature de notre étude. Nous nous sommes également appuyés sur le questionnaire comme outil principal, tandis que l'entretien et l'observation étaient des outils secondaires.

La population étudiée est le nombre total d'employés travaillant au niveau de la Start-up , tandis que l'échantillon étudié est raisonné de 30.

Finalement, nous sommes arrivés aux résultats suivants sur la base des questions et de l'entretien.

- La Start-Up « **kheliha 3lina** » à la wilaya de Tizi Ouzou en employant un pourcentage important d'individus spécialisés dans le domaine de l'informatique.
- L'engagement des travailleurs à mettre en œuvre la stratégie de communication de la Start-Up « **kheliha 3lina** » est crucial au succès de l'organisation.
- La Start-Up « **kheliha 3lina** » s'appuie sur la stratégie créative et marketing pour créer une image pour la société.
- La Start-Up « **kheliha 3lina** » considère la publicité comme l'un des éléments de communication marketing qui a le plus d'influence sur le comportement des clients et dans l'atteinte des objectifs.

- La Start-Up « **kheliha 3lina** » s'appuie sur les réseaux sociaux pour mettre en œuvre sa stratégie de communication et améliorer son image
-
-

مقدمة:

تواجه المؤسسات الناشئة العديد من التحديات التي تتطلب استراتيجيات فعالة للتواصل من أجل تحقيق النمو والاستقرار في الأسواق المستهدفة. ويعتبر الاتصال المؤسسي أحد الأدوات الحيوية التي تمكن المؤسسة من بناء علاقات إيجابية مع مختلف الأطراف المعنية، سواء كانت داخلية مثل الموظفين، أو خارجية مثل العملاء والمستثمرين والمجتمع بشكل عام. هذا النوع من الاتصال يسهم بشكل كبير في تشكيل صورة إيجابية للمؤسسة، مما يعزز من فرص نجاحها واستدامتها في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار.

ويعد الاتصال في وقتنا الراهن عملية حيوية ومستمرة تتمثل في تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين الأفراد أو المجموعات، بحيث يشكل أساس التفاعل البشري ويعتبر جوهر العديد من الأنشطة اليومية، سواء في الحياة الشخصية أو في مجالات العمل والتعليم والإعلام و كذلك يعزز الفعالية والكفاءة في التواصل بين الأفراد والمجموعات.

يلعب الاتصال دورًا حيويًا ومحوريًا في حياتنا اليومية، حيث يشكل أساس التفاعل بين الأفراد ويساهم في تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف الشخصية والاجتماعية والمهنية كذلك بناء علاقات أقوى، وحل المشكلات بطرق بناءة، وتحقيق النجاح في مختلف المجالات.

كما أن الاتصال قبل أن يصبح علمًا في التاريخ الحديث، كان ولا يزال مقومًا أساسيًا من مقومات الوجود الإنساني. بجميع أشكاله، ويعبر الاتصال عن الروابط والصلات بيننا وبين الآخرين، فإن لم ينجح هذا الاتصال تعطلت الحياة واضطربت كل العلاقات. ومن الصعب تخيل وجود مجتمع من المجتمعات، أو أي مؤسسة من المؤسسات، بدون ممارسة العملية الاتصالية. فالاتصال يمثل عصب الحياة، عصب التقدم، التفاهم، حل المشكلات، والتعامل مع الأزمات. وبدونه لا تستقيم العلاقة بين البشر، وتراجع قدرة المجتمعات على التكيف والتطور.

يتضح مما سبق أن للعملية الاتصالية الجيدة دورا هاما في أداء المؤسسات حيث تمثل عامل أساسي في تكوين القرارات الناجحة و التي تشكل حجر الأساس في العملية الإدارية، كما أن العملية الاتصالية الجيدة تعتبر حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة فهي تسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز بيئة العمل، ودعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ومن المعروف أن الإستراتيجية الاتصالية من العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق و الوسائل المساهمة في تطبيق الإستراتيجية ، فهي عامل مهم في التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجيا في مختلف الميادين ، فالإستراتيجية الاتصالية هي التي تحدد لنا الأهداف العامة للمؤسسة أو فشلها ، وتعتمد معظم المؤسسات على بناء إستراتيجية اتصالية من أجل أداء وظائفها وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها عن طريق التنسيق بين مختلف أعضائها كما أنها أداة حيوية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها بفعالية. ومن خلال التخطيط الجيد والتنفيذ المنظم يمكن للمؤسسات تحسين تواصلها مع جمهورها وتعزيز سمعتها وتحقيق نجاح مستدام، وفي هذا السياق، يهدف هذا البحث إلى استكشاف دور الإستراتيجية الاتصالية في تحسين صورة المؤسسات الناشئة (دراسة حالة للمؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو).

لقد قسمنا هذه الدراسة بعد استهلانا بالمقدمة إلى ما يلي:

الإطار المنهجي: تناولنا من خلاله تحديد إشكالية الدراسة و التساؤلات وتحديد أهم المفاهيم أهمية الدراسة والدراسات السابقة بالإضافة إلى تحديد المفاهيم ثم عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع حول إستراتيجية الاتصال.

أما الإطار النظري: فقد قسم إلى ثلاثة فصول:

فالفصل الأول تناولنا من خلال مباحث تحت عنوان "مدخل إلى الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة" تناولنا فيه ماهية اتصال المؤسسة ، الاتصال الداخلي و الخارجي في المؤسسة، إضافة مدخل إلى الإستراتيجية الاتصالية والتفكير الاستراتيجي في المؤسسة.

أما الفصل الثاني و المعنون ب"مدخل مفاهيمي للمؤسسات الناشئة." تناولنا فيه، أولاً ماهية المؤسسات الناشئة، أما ثانياً المؤسسات الناشئة في الجزائر.

وفي الفصل الثالث فكان بعنوان " تكوين صورة المؤسسة " الذي تطرقنا فيه أولاً إلى مفهوم صورة المؤسسة ثم ثانياً توصلنا إلى صورة المؤسسة وعلاقتها بهوية المؤسسة.

الإطار التطبيقي:

أخيراً خصصنا الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية واشتمل على عنصرين تفرغ البيانات وتحليلها ونتائج وتضمنت (النتائج العامة، النتائج في ضوء التساؤلات الفرعية للدراسة والنتائج في ضوء الدراسات السابقة).

الإطار المنهجي

1. إشكالية الدراسة :

يدرك الباحثون والممارسون للاتصال بان نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة يقتضي في إطار استراتيجي وعملي ديناميكي واضح المعالم من اجل التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية المعقدة، والتي يقتضي تحليلها لوضع الأهداف ورسم السياسات وصياغة الرسائل وتحديد الوسائل للوصول إلى الوضعية المرغوبة تحقيقا لسياسة هذه المؤسسة.

أصبح الاتصال في المؤسسات من أهم العناصر المساعدة على تنفيذ إستراتيجية خاصة بالمؤسسة، مما استدعى مراعاته في المخطط الاتصالي من أجل تلبية أهداف المصلحة و تحقيقها يتم عبر تطوير شبكة العلاقات البشرية و الاجتماعية بين الأفراد وبين المنظمة، إذ يساعد المؤسسة على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، و تحديد ما الذي تريد القيام به لإنجاز أهدافها و تحقيقها ، ويتم هذا باهتمام المنظمة بمحيطها الخارجي وكذا المنافسين في مجال نشاطها بالإضافة إلى اهتمامها بمحيطها الخارجي الواسع، و جب عليها أيضا إعداد خطة اتصالية داخلية من خلال التعرف على جوانب القوة و الضعف في محيطها الداخلي و لذلك تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة مما يساهم في تحقيق أهدافها ولتحقق المؤسسة التكيف مع محيطها من الضروري لها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في إدارتها نظرا لما له أهمية فعالة في تحقيق التكيف.

تعد المؤسسة الناشئة **start up** من مؤسسات ذات تاريخ تشغيلي قصير والتي غالبا ما تكون حديثة النشأة وتكون في طور النمو والبحث عن الأسواق، مما يكون هذا النوع من الشركات مصدر جذب الكثير من المستثمرين ورجال الأعمال وشركات رأس المال، كما أنها تتميز بسرعة نموها بالرغم من المخاطر العالية التي تواجهها بإمكانها تحقيق عائد عالي جدا. وتعتبر إستراتيجية الاتصال في المؤسسات الناشئة من بين العوامل المساعدة في تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة، كما أصبح لها

دورا كبير في نجاح المؤسسة، فالمؤسسات حاليا تعيش في بيئة تنافسية كبيرة و متغيرات البيئة المحيطة بها، و من هنا تظهر الحاجة إلى ضرورة معرفة هذه المؤسسات بما يدور في محيطها و ما يوجد فيه من أحداث لتتمكن من فرض نفسها و مكانتها في محيطها، فهي مطالبة بالاهتمام بالاتصال و أهمية علاقته بها، حتى تتمكن من الاستفادة منه في التوجيه و المتابعة بمختلف مهامها من الإعداد للخطط و البرامج إلى التنفيذ و المراقبة ثم التقييم لنتائجها. ومن بين هذه المؤسسات الناشئة نجد مؤسسة "خليها علينا"تعد نموذجا جيدا لدراسة كيفية تطبيق الاستراتيجيات الاتصالية لتعزيز الصورة المؤسسية. وتقدم المؤسسة خدمات متنوعة تربط العملاء بمقدمي الخدمات عبر منصة رقمية مبتكرة، مما يخلق سوقا تفاعلية تعزز من قيمة و تنافسية المؤسسة. وكان تأسس هذه المؤسسة بهدف تلبية احتياجات السوق المحلي من خلال تقديم خدمات موثوقة وسهلة الوصول، مع التركيز على الجودة والأمان في التعاملات. هذا ما يدفعنا إلى طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو دور إستراتيجية الاتصال في تحسين صورة المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو؟

ويتفرع هذا التساؤل المحوري إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تتبع المؤسسة الناشئة خليها علينا إستراتيجية اتصالية فعالة تسعى من خلالها لتحسين صورتها الخارجية؟
- ما هي نوع الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في مؤسسة خليها علينا؟
- ماهي الأدوات المستخدمة من طرف مؤسسة خليها علينا في تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية لتحسين صورة المؤسسة؟
- هل ساهمت الإستراتيجية الاتصالية المتبعة من طرف المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي في تكوين صورة حسنة لدى جمهورها الخارجي؟

2. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في معرفة وسائل الاتصال المستعملة في تنفيذ الإستراتيجية المتبعة من قبل القائمين على تطوير عملية الاتصال، وكذا مدى اهتمام المؤسسات الناشئة باختيار استراتيجيات الاتصال الفعالة لتواصلها مع جماهيرها، ولتحقيق أهدافها الاتصالية.

❖ الأهمية البالغة التي أصبحت تمثلها الإستراتيجية الاتصالية في تشكيل صورة المؤسسة .

❖ كما تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعتبر من أهم الدراسات التي تناولت الربط بين موضوعين حيويين وهامين وهما الإستراتيجية الاتصالية و المؤسسة الناشئة.

وتكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في:

❖ تحقيق التراكم العلمي وهذا من خلال إنجاز دراسات وأبحاث تساهم في مساعدة الطلبة و الأساتذة في إنجاز مختلف البحوث العلمية والمذكرات الجامعية.

❖ تتناول الدور الذي تلعبه الإستراتيجية الاتصالية كأداة لتشكيل صورة المؤسسة .

❖ يمكن التأكيد أن هذه الدراسة تمثل إضافة لأدبيات الإدارة الإستراتيجية والمؤسسات الناشئة وهي بذلك تسد فجوة في هذا المجال.

❖ تسليط الضوء على أهم التوجيهات الحديثة التي يمكن اعتمادها للرفي بالاقتصاد الوطني ألا وهو التوجيه نحو دعم قطاع مؤسسة ناشئة وتفعيل دوره كأداة لخلق الثروة وتحقيق التنمية الاقتصادية.

❖ توفير فرص عمل دائمة لفئة الشباب، لاسيما بعد أن تزايد إدراك السلطات الوطنية لأهمية هذا القطاع، من خلال تبني استراتيجيات واضحة لترقية وتطوير قطاع المؤسسات الناشئة.

- ❖ ارتفاع مستوى التعقد والتغيير وبيئة المؤسسات، الأمر الذي أدى إلى زيادة أهمية التحليل الإستراتيجية كعملية ضرورية لبقاء المؤسسات الناشئة واستقرارها.
- ❖ مساعدة المسؤولين والمهتمين بالمؤسسات الاقتصادية على إيجاد الآليات والحلول المناسبة لنجاح تطبيق التحليل الاستراتيجي من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف بالبيئة الداخلية، وكذا الفرص والتهديدات التي تتجها البيئة الخارجية، بالإضافة إلى إظهار مدى أهمية في اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المثلى من أجل السير الحسن لنشاطات المؤسسة الناشئة.

3. أهداف الدراسة:

- ❖ توضيح خصوصيات وتجليات المخطط الاتصالية في المؤسسات الناشئة عبر مراحلها الرئيسية
- ❖ الكشف عن إستراتيجية الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الناشئة والتي تسعى من خلالها لتحسين صورتها.
- ❖ معرفة ما إذا كانت المؤسسة الناشئة خليها علينا تسعى إلى تحسين صورتها الخارجية.
- ❖ إبراز أهم الاعتبارات والمعايير التي تعتمدها المؤسسات الناشئة في بناء إستراتيجيتها الاتصالية.
- ❖ التعرف على نوع الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة الناشئة لتحسين صورتها .
- ❖ جذب اهتمام الشباب لموضوع إنشاء هذا النوع من المشاريع.
- ❖ الكشف عن أهمية الإستراتيجية الاتصالية في بناء الصور الحسنة للمؤسسة .
- ❖ إظهار الدور الذي تلعبه المؤسسات الناشئة في التنمية الاقتصادية.

❖ تحديد الآفاق والتحديات والعوائق التي تواجه هذه المؤسسة الناشئة في تيزي وزو و محاولة إيجاد حلول لها للنهوض بهذا القطاع.

4. أسباب اختيار الموضوع:

أ. الذاتية:

- كون موضوع الدراسة ينتمي إلى تخصص الاتصال.
- الميل لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالمؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة.
- الرغبة في معرفة إذا كانت هذه المؤسسة فعالة في تقديم الخدمات.
- الرغبة في الاطلاع على الموضوع وإثرائه، وإمكانية الاستفادة من نتائجه من طرف المؤسسات.

ب. الموضوعية:

- عدم توفر دراسات سابقة حول عملية الاتصال في المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي.
- حدوث الضجة حول مؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو في مواقع التواصل الاجتماعي.
- أن يكون هذا الموضوع فاتحة للدراسات وبحوث ميدانية أخرى تثري وتعمق في مختلف جوانب التحليل الاستراتيجي، وأهميته في مواجهة التغيرات التي تحصل في البيئة ومواجهتها بأساليب علمية.
- أهمية الإستراتيجية الاتصالية على الأداء التنظيمي ككل للمؤسسة (صورة، سمعة وشهرة المؤسسة، الأداء والرضا الوظيفي، الميزة التنافسية ... الخ).

5. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة احد الأجزاء المهمة من خطة البحث العلمي ،و تعد بمثابة الجزء الثاني المتعلق بالإطار النظري لمنهج البحث العلمي المقدم، وترتبط به بصورة مباشرة ووثيقة وهي تمثل أرضية صلبة غنية بالمعلومات لمن لديه الرغبة في التعرف على كل جوانب موضوع البحث، كما تعتبر مرجعية علمية يعتمد عليها الباحثين والطلبة في بحوثهم ودراساتهم لإثرائها كونها تمثل أبعاد متغيرات الدراسة التي نحن بصددھا.

وبهذا تعرف الدراسات السابقة على أنها مجموعة الدراسات والأبحاث التي تناولت الموضوع الذي يقوم الباحث بدراسته وتلعب هذه الدراسات دورا كبيرا في إعطاء فكرة عامة عن البحث الذي يقوم به وعن مراحل تطوره.

الدراسة الأولى: دراسة الباحث "عمر تيمجدين" تحت عنوان "دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (بورج بوعريريج)" دراسة وصفية تحليلية للوقوف على دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -مؤسسة كوندور-. رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي بجامعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية بجامعة محمد خيضر بسكرة (2012/2013).

ولقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح ماهية إستراتيجية التنوع مع عرض لمختلف الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسة الصناعي.
- إيضاح معنى تقييم أداء المؤسسة الصناعية ومؤشرات قياسه.
- تبيان مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بإستراتيجيتها لتتويعھا.

• -تسليط الضوء على مدى فعالية هذا البديل الإستراتيجي (التنوع)، ودرجة ارتباطه بالنتائج المحققة من طرف المؤسسة في ظل اشتداد المنافسة. وهذا من خلال إنجاز دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعية جزائرية. كما تهدف الدراسة من خلال تحقيق هذه الأهداف إلى إثراء المكتبة بمرجع علمي جديد، وأن يؤسس كأرضية لدراسات أخرى في هذا المجال.

- منهج الدراسة:

• تبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية التحليلي للوقوف على دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -مؤسسة كوندور-

• محاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني للمؤسسة محل الدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة .-مؤسسة كوندو-

• محاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني للمؤسسة محل الدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة.

- نتائج الدراسة: ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

• -تعتبر إستراتيجية التنوع من استراتيجيات النمو والتوسع التي تحقق للمؤسسة مكاسب إيجابية.

- جعل المؤسسة تتمتع بحافزة أنشطة متنوعة تسمح لها بالحصول على أرباح من أنشطة متعددة، أي تقليص الخطر الناتج من تبعية المؤسسة لمردود نشاط وحيد.

• -إن التنوع أصبح من الاستراتيجيات المهمة للمؤسسة من أجل البقاء في ظل بيئة دائمة التغير، حيث لا يكمن الهدف فقط في كيفية كسب زبائن جدد وإنما في كيفية المحافظة عليه ومسايرة أنواقه .

• مفهوم الأداء يختلف باختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه، فهناك عدة مؤشرات يتم من خلالها متابعة وتقييم الأداء من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية على مستويات مختلفة .

• إن لإستراتيجية التنوع أثر بارز على أداء المؤسسة الصناعية، حيث تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق، فالمؤسسة الأكثر تنوعا في محفظة الأنشطة هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة¹.

الدراسة الثانية: دراسة الباحثة "بوهلة شهيرة" بعنوان "إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر" دراسة وصفية تحليلية لمؤسسة "موبيليس". رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال استراتيجي بجامعة الجزائر 03/2011/2012.

ولقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

• إبراز الدور والمكانة التي أصبح يحتلها الاتصال في المنظمة، وخاصة مع التغيرات المتسارعة في العديد من الميادين، ومحاولة الكشف عن أهمية بناء خطط اتصالية محكمة ومدروسة خاصة في ظروف المنافسة واتساع الجمهور وتنوعه.

• التأكيد على ضرورة التكامل بين الاتصال الداخلي والخارجي للمنظمة، وبالتالي التكامل بين الصورتين الداخلية والخارجية خصوصا في بيئة تنافسية.

• بحث واقع التخطيط للاتصال بالمؤسسات العمومية الجزائرية والكشف عن مدى احترامها للمراحل المنهجية من أجل إعداد خطة اتصالية لمواجهة المؤسسات المنافسة خصوصا وأنها مؤسسات خاصة.

¹ عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013.

منهج الدراسة:

- تبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي التي تستهدف الحصول على معلومات دقيقة وكافية حول إستراتيجية الاتصال والأداء التنافسي للمؤسسة.
- اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي ثم حاولت مسح كل الأدبيات المتعلقة بالموضوع ومن ثم القيام بوصف مفردات الدراسة بمؤسسة "موبيليس" وما يتعلق بموظفي المؤسسة.
- تحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى نتائج عامة.

نتائج الدراسة: ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن اهتمام مؤسسة "موبيليس" بالجانب الاتصالي أدى إلى التركيز في كفاءة مواردها البشرية حيث استعانة بالعديد من الأفراد المتخصصين في علوم الإعلام والاتصال.
- المؤسسة تعمل على تحقيق العديد من الأهداف على رأسها تحفيز الزبون على الشراء والدفع من مستوى الخدمات وتكون صورة ايجابية وخلق سمعة طيبة.
- يصير نوع من الصراع على مستوى الداخلي للمؤسسة وذلك لوجود العديد من المشاكل التي تعاني منها الموظفون خصوصا فيما يتعلق بضعف التعاون بين العاملين.
- إن عدد الإطارات يمثل النسبة الأكبر مقارنة بفئة الأعوان يشكلون مع بعضهم البعض منظومة اتصالية من خلال تكاتف الجهود بين الفئتين من أجل صياغة إستراتيجية اتصالية من بداية التخطيط لها وصولا إلى مرحلة التنفيذ.

الدراسة 03: دراسة الباحث "بن قيط الجودي" تحت عنوان "إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية دراسة وصفية للإدارة الإستشفائية بالأغواط. رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال كلية العلوم السياسية والإعلام معهد علوم الإعلام والاتصال بجامعة الجزائر -03- (2011-2012)

ولقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على وجود إستراتيجية متبعة للاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية والإدارة الإستشفائية بالأغواط خصوصا كحالة.
- البحث على مدى تطبيق هذه الإستراتيجية.
- تحديد عملية وأشكال الاتصال داخل الإدارة الإستشفائية.
- التعرف على نجاح الإستراتيجية الاتصالية للإدارة الإستشفائية عموما والأغواط خصوصا، أم عدم نجاحها، والتعرف على الصعوبات والمعوقات والأسباب التي تحاول دون ذلك.

- **منهج الدراسة:** تعد هذه الدراسة من البحوث الوصفية التي تستهدف:

- وصف المواقف والظواهر والأحداث.
- جمع الحقائق الدقيقة عنها بهدف تحديد الظاهرة أو الموقف الحدث تحديدا دقيقا، - رسم صورة متكاملة تتسم بالواقعية والدقة، والظاهرة هنا هي الاتصال للإدارة الإستشفائية وإستراتيجيته في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية والمؤسسات الإستشفائية بالأغواط كحالة.
- تبنت هذه الدراسة المنهج المسحي الذي يعتبر من أهم المناهج العلمية والأكثر استخداما في بحوث الإعلام والاتصال.

- **نتائج الدراسة:**

- ماهية العلاقات العامة في وزارة الصحة مازال محدودا جدا، ينحصر في تنظيم المؤتمرات والقيام بإجراءات التأشيرات وحجوزات الفنادق وبعض الاتصالات، والتنسيق مع وسائل الإعلام.

- المحدود للعلاقات العامة في الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسات الصحية في الدولة، وكذلك في أوقات المشاكل والأزمات.

- انعدام دور العلاقات العامة في البحث والتخطيط والمساهمة في اتخاذ القرارات نظرا للمكانة الضعيفة لأقسام العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- عدم اقتناع المسؤولين بأن للعلاقات العامة دور في هذا المجال.¹

الدراسة الرابعة: "قبايلي حياة"، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، دراسة وصفية تحليلية للشركة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHAZ.

رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع: تسيير المنظمات بجامعة أحمد بوقرة بومرداس 2007/07/10.

ولقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز الدور والمكانة التي أصبح يحتلها الاتصال الداخلي في المنظمة وخاصة ما يشهده العالم من تغيرات متسارعة في الكثير من الميدان التكنولوجي.
- إبراز العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي وهوية المنظمة والتأثير المتبادل بينهما.
- ضرورة التكامل بين الاتصال الداخلي والخارجي للمنظمة وبالتالي التكامل بين الصورتين الداخلية والخارجية.
- بحث إشكالية عدم كفاءة الاتصال الداخلي في المنظمات الجزائرية وبحث مدى احترامها لمراحل إعداد الخطة الإستراتيجية له.

- منهج الدراسة:

- تبنت هذه الدراسة المنهج التحليلي الوصفي.

¹ الجود بن قيط ، إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، معهد علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر 03، 2011/2012.

- شرح عملية الاتصال الداخلي وأهدافه وكيفية الوصول إلى خطة اتصال متكاملة قابلة للتنفيذ.

- الاعتماد في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة الحالة والذي تمثل في المسح المكتبي، المقابلات الشخصية، طريق الاستقصاء والعينة.
- الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية في جمع وتفريغ البيانات.

نتائج الدراسة:

- الشيء الذي يلفت الانتباه في الشركة هو وجود دائرة للاتصال الداخلي والعلاقات الخارجية ووجود مسؤول عن هذه الدائرة ملم بجميع جوانب الاتصال ويمتلك القدرات ما تهيئه لهذا المنصب.

- مستوى الإدراك: تدني المستوى التعليمي و الثقافي في الشركة والذي يعود على مستوى الفهم والاستيعاب لدى الأفراد مما يؤثر على عملية الاتصال الداخلي بها وعلى سير العمل بداخلها.

- ما تم ملاحظته كذلك نقص الكفاءات الشابة والتي تؤثر على السرعة في العمل وهذا ما يدل على ضعف سياسة التوظيف التي تنتجها الشركة.

- التكوين في ميدان الاتصال : تقوم المؤسسة بتوفير دورات تكوينية في مجال الاتصال ورغم أنها قليلة إلا انه تبين أهمية الاهتمام الذي توليه الإدارة لعملية الاتصال الداخلي.

- مشاكل الاتصال: كل جزء من التنظيم أو كل مستوى تنظيمي يقوم بمعالجة المشاكل التي تخصه فقط¹.

استفدنا من خلال هذه الدراسات الجانب النظري من خلال الاستعانة ببعض المعلومات التي لن نجدها في المراجع كالمفاهيم المتعلقة بالمحاور الأساسية في الدراسة، أما فيما

¹ حياة قبالي ، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، حالة شركة الوطنية لإنجاز القنوات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم تسيير تنظيمات، جامعة بومرداس، 2007.

يخص الجانب المنهجي فقد استفدنا من كيفية تطبيق المناهج و أدوات جمع البيانات وكذا الاستفادة في بناء الاستمارة وصياغة تساؤلاتها

6. التحديد المفاهيمي والإجرائي للدراسة:

تتنوع المفاهيم والمصطلحات بتنوع العلم واختصاصاته في العلوم الإنسانية وكذا بتنوع مجالاتهم، ويمكن تحديد مفاهيم الدراسة التي يجب الوقوف عليها في أي بحث علمي فهذه المصطلحات كفيلة بتسهيل عملية البحث وقد وردت بعض المفاهيم التي يجب الوقوف عندها لتعريفها.

1- الإستراتيجية Strategos :

(أ) لغة: مشتقة من الكلمة اليونانية "strategos" التي تعني القائد العسكري والتي تتكون من كلمتين "stratos et agein" الأولى تعني الجيش والثانية تعني القيادة، وبنفس المعنى تم تقديمها في القواميس العسكرية على أنها فن توفيق عمل القوة العسكرية والسياسية والأخلاقية الموظفة في مسار الحرب أو الدفاع عن الدولة.¹

(ب) اصطلاحاً: يعتبر مصطلح الإستراتيجية من العبارات القديمة التي استخدمت منذ قرون، حيث أصبح الكثير من الأفراد يتبادلون عبارة الإستراتيجية في سياق حديثهم التنظيمي والسياسي أو العسكري وربما الرياضي أيضاً إضافة إلى ميدان الأعمال.²

- هي الخطط والوسائل التي تسعى إلى معالجة الوضع الكلي لصراع أو مشكلة من أجل تحقيق أهداف يتعذر تنفيذه من دون تصميم وتخطيط.³

(ج) الإجرائي: هي تصور مؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو لوضعها المستقبلي، من خلال وضع جملة من الخطط العملية الدقيقة والمدروسة وتحديد الطرق التي تسلكها وذلك بغرض تحقيق أهدافها وغايتها المرجوة وما ينبغي الوصول إليه في المدى البعيد.

¹ كاتب غير محدد، المنجد الأبجدي، ط2، دار المشرق للنشر والتوزيع، بيروت، ص63.
² عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين إدارة المؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره ص7.
³ د.مي العبد الله: المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال المشروع العربي لتوحيد المصطلحات، ط1، النهضة العربية_بيروت لبنان، 2014، ص114.

2-الاتصال Communication:

(ا) لغة: هو كلمة لاتينية جاءت من communis ومعناها Commom أي مشترك أو عام وبالتالي فن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو فعل.¹

(ب) اصطلاحا: يعرف بأنه التفاعل بواسطة الرموز والإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوكا معينا عند المتلقي.²

-الاتصال انه عملية نقل المعلومات والآراء والمهارات والأفكار بواسطة رموز.³

(ج) الإجرائي: هو عملية تفاعلية بين أفراد مؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي يتم من خلالها تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بينهم من أجل تحقيق أهداف مرغوية.

3-الإستراتيجية الاتصالية La Stratégie De Communication :

تعتبر الإستراتيجية الاتصالية من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمنظمة ضمن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي، وفي مختلف الميادين الأخرى ونظرا للخصائص التي يتميز المحيط المعترف للمنظمة جعل الاتصال اليوم جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي.⁴

هي حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، ففي كل مجتمع لابد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة.⁵

¹ بسام عبد الرحمان المشابفة: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص23.
² حسن عماد مكاوي (وآخرون)، نظريات الإعلام، الدار العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص04.
³ نضال فلاح وآخرون: نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، دار الإعصار للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص11.
⁴ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص71.
⁵ شعبان عماد الدين ، دور استراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2019/2018.

هي مجموعة من الآليات التي يتم من خلالها تحقيق فعالية الاتصال والتي تمثل في احتلال المساحات الإعلامية، وتوفير الميزانية المقارنة مع المنافسين والمتابعة من الرئيس والاستمرارية والتميز والثقافة والواقعية والانتشار وحسن التوقيع.¹

إجرائيا: مجموعة من الإجراءات المتتالية والمتنافسة التي تضعها مؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي لتحقيق أهدافها الاتصالية المسطرة مسبقا، يعبر عنها في خطة عمل محكم وواضح plan ، تعمل المؤسسة على تطبيقه على المدى القريب، المتوسط و البعيد.

3- المؤسسة L'entreprise :

أ- لغة: يعرفها قاموس اللغة العربية بأنها التأسيس مشتق من الفعل أسس بمعنى بناء ووضع قواعد البناء وأسس.²

ب- اصطلاحا: يعرف "ناصر دادي" عدون المؤسسة على أنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا(أنتاج+تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه".³

كما تعرف أيضا: هي كيان اجتماعي يسعى إلى تحقيق أهداف محددة ولها بناء وظيفي واضح ومقصود ومحددات واضحة.⁴

ويعرفها مكتب العمل الدولي: هي مكان لمزاولة نشاط اقتصادي وله سجلات مستقلة.

¹ناصر قاسمي، مصطلحات وسياسية في علم الاجتماع والإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2017، ص34.

²محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، ط1، دار الجامعة، مصر، 2004، ص219.

³ناصر دادي عدون، عنوان الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص11.

⁴نبيل جواد: إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ط1، مجد المؤسسة الجامعية، بيروت، 2007، ص19.

ج- المفهوم الإجرائي: المؤسسة تنظيم إنتاجي معين، الهدف من مؤسسة خليها علينا هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج.

4- المؤسسة الناشئة Startup Company :

المؤسسة الناشئة أو المؤسسة الحديثة (Startup company) هي مؤسسة ذات طابع تشغيلي قصير، غالبا ما تكون في طور النمو والبحث عن الأسواق. ويعرف مع أوكسفورد Start-up بأنه عمل تجاري أنشئ حديثا وهو أيضا نفس التعريف القانوني المتعمد في بعض الدول مثل الولايات المتحدة وبريطانيا، إلا أن هذا المصطلح لا يزال غامضا غير مفهوم الدلالة تماما من الناحية العلمية، ويعاني من القصور، وهو تسمية أي عمل تجاري جديد بأنه start-up، سواء كان إنشاء مطعم صغير في زاوية أو إنشاء شركة ستحقق نموا سريعا إيرادات كبيرة جدا.

و من بين مجالات تعريف هذا المصطلح يصنف تعريف هذا الكتاب "ستيف بلانك" بأنها لأفضل و الأكثر دلالة والأكثر اعتمادية عند المستثمرين ورواد الأعمال . حيث يعرف الشركة الناشئة بأنها مؤسسة شكلت بغرض البحث عن نموذج ربحي قابل للتكرار والتوسع، والذي يتطلب الابتكار على مستويات عدة، فالمؤسسة الناشئة تبتكر منتجا جديدا كليا أو تبتكر صيغة فريدة منتج قديم فهي تمتلك الطموح للتوسع بشكل كبير.¹

ويرى "الساحلي" أن المؤسسة الناشئة تتميز بالطموح نحو التوسع الكبير ، اجتهاد في الإبداع والابتكار و الحلم بأحداث ايجابية في المجتمع ، مما يعزز ظاهرة لجوء المؤسسات العملاقة إلى الاستحواذ على المؤسسات المبتكرة تأكيد بأن الأسلوب الإبتكاري سهل التطبيق

¹أمنية زرارة، تسويق المشروع المقاولاتي للمؤسسات الناشئة في الجزائر، أطروحة الدكتوراة في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية جامعة باجي مختار، عنابة، 2017، ص30.

في مؤسسات صغيرة فأصبحت معظم الشركات العملاقة تفضل الاستثمار في شركات ناشئة كطريقة أقل مخاطرة من الاستثمار داخليا في الابتكار المؤسسي.

إضافة إلى ذلك تتمتع المؤسسة الناشئة حسب (Salles ..M) بالعديد من المزايا الأخرى في مجالات المهارات التنظيمية ، والقدرة على الابتكار و قربها من المتعاملين معها و قدرتها على التكيف مع التغيرات. كما أن سرعة التطور التكنولوجي أدى إلى زيادة معدل تغير التقنية الإنتاجية المستخدمة في العديد من الصناعات، حيث أصبح من الأهمية العمل على إقامة مصانع أصغر حجما و أقل تكلفة استثمارية على أن يركز كل مصنع في إنتاج عدد قليل من السلع الدقيقة أو التي تتطلبها صناعات معينة وتوفير مستلزمات الإنتاج التي تحتاجها المؤسسات الصناعية الكبيرة فهذه المؤسسات هي الأقرب إلى خلق الثروة من المؤسسات الكبيرة.¹

ج- الإجرائي: شركة تم تأسيسها حديثا تهدف إلى تطوير منتج أو خدمة فريدة وتقديمها إلى السوق، غالبا ما تركز المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو على نماذج الأعمال المبتكرة و القابلة للتطوير مع إمكانية النمو السريع.

7- مجالات الدراسة:

لقد تم تحديد هذه الدراسة على ثلاثة مجالات والتي تتمثل في:

❖ **المجال الزمني:** امتد المجال الزمني لإنجاز هذه الدراسة من أواخر شهر جانفي حيث تم إعداد الإطار المنهجي، ثم الانتقال إلى الإطار النظري ثانيا ومن ثم الانتقال إلى الجانب الميداني وفي شهر ماي تم معالجة البيانات وتحليلها واستنباط نتائج الدراسة مع نهاية شهر ماي.

¹ أمينة زرارة، تسويق المشروع المقاولاتي للمؤسسات الناشئة، مرجع سبق ذكره، ص30-31.

❖ **المجال المكاني:** يمثل هذا الأخير في مكان إجراء الدراسة الحالية والممثل في المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي 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 "خليها علينا" بولاية تيزي الذين يتمثلون 30 موظف و موظفة.

- منهج الدراسة:

يعد المنهج الركيزة الأساسية في أية دراسة كونه يعمل على توضيح مختلف الإجراءات و الخطوات المتبعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف بموضوعية ودقة.

فقد نجد عدة تعاريف للمنهج:

أسلوب للتفكير و العمل يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره و تحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة¹.

كما يعرف بأنه : الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة و الذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث².

نظرا لتعدد و تنوع مناهج البحث فإنه يتحتم على الباحث اختيار المنهج المناسب الذي يخدم بحثه بطريقة منهجية سليمة، وبما أن دراستنا تتدرج ضمن الأبحاث الوصفية التي تهدف لدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بتبعية ظاهرة أو موقف معين بهدف الحصول على معلومات دقيقة و كافية للإلمام بالموضوع. وبناء عليه فإن البحث يسعى إلى التعرف عن واقع تطبيق استراتيجيات الاتصال في المؤسسة الناشئة و مساهمتها في تحسين صورة المؤسسة ومنه فالمنهج الملائم لهذه الدراسة هو منهج دراسة حالة.

¹محمد سرحان، مناهج البحث العلمي، ط3، الكتب صنعاء، اليمن، 2019، ص35.

²محمد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص35.

ويعرف منهج دراسة حالة على أنه البحث المتعمق الذي يهتم بجميع جوانب المتعلقة بموقف معين أو موضوع واحد وبصورة مفصلة ودقيقة، ويعد هذا المنهج الأسلوب المناسب لجمع معلومات تفصيلية للوصول إلى النتائج الأفضل لتلك الحالة.

كما يعرف أنه هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما أو مجتمعا محليا أو مجتمعا عاما، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك يقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة لها¹

وقد اعتمدنا هذا المنهج نظرا لأننا نريد البحث عن معلومات حول مدى فعالية استراتيجيات الاتصال المتبعة من طرف المؤسسة الناشئة و دورها في تحسين صورة المؤسسة من خلال ذلك سنقوم بتشخيص المشكلة والوصف الموضوعي للظاهرة ودراستها من كل جوانبها بدءا بالمكانة التي تحتلها إستراتيجية الاتصال في المؤسسة الناشئة وما هي المعايير التي تعتمدها هذه المؤسسات في بناء إستراتيجية اتصالية وكيف يمكن أن تساهم هذه إستراتيجية الاتصال المجسدة لديها في تحقيق أهداف المؤسسة العامة.

8. أدوات جمع البيانات:

تعتبر مرحلة جمع البيانات مرحلة مهمة في البحث فهي تحتاج إلى اهتمام كبير من طرف الباحث لأن الاختيار الأمثل للأدوات يساعد في تسهيل جمع البيانات بأكبر قدر ممكن لهذا نجد معظم الباحثون يستخدمون أدوات متعددة.

ونظرا لطبيعة البحث الذي نحن بصدد دراسته والذي يتمحور حول دور تطبيق الإستراتيجية الاتصالية لتحسين صورة المؤسسة الناشئة لتبين أهمية تطبيق إستراتيجية

¹مبارك الدوسري، "منهج دراسة حالة" موضوع على الموقع الإلكتروني التاليم الاطلاع عليه يوم 2024 /03/10 الساعة 3 مساء: 2024/03/10 mubarak2111@hotmail.com.

اتصالية فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، فإننا اعتمدنا على كل من الأدوات البحثية الآتية: أولاً استمارة الاستبيان كأداة أساسية، المقابلة والملاحظة كأداتين ثانويتين.

1- استمارة الاستبيان: تعتبر أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحت عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها¹.

وهو أيضا أداة لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون لفظيا في إجاباتهم على أسئلة التي يتضمنها الاستبيان²

تعرف أيضا عبارة عن قائمة من الأسئلة يطلب من المفحوص الإجابة عنها لكي نعرف رأيه أو اتجاهه أو ميله إزاء موضوع معين، وغالبا ما تستخدم هذه الوسيلة أو هذه الأداة من أدوات جمع البيانات في المنهج الوصفي³.

ولقد تناولنا في استمارة الاستبيان الأسئلة المغلقة و المفتوحة إضافة إلى أسئلة الرأي العام التي تسمح للمبحث أي تفسح المجال له للتعبير عن كل أرائه بكل حرية و شفافية بحيث تتضمن أربعة محاور وكل محور يحتوي على مجموعة من الأسئلة كالاتي :

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: الإستراتيجية الاتصالية المتبعة من طرف مؤسسة "خليها علينا"

المحور الثالث: الأدوات المستخدمة من طرف مؤسسة "خليها علينا" في تنفيذ

الإستراتيجية الاتصالية لتحسين الصورة الذهنية.

¹مصطفى ربحي عليان، مناهج أساليب البحث العلمي نظرية و التطبيق، الطبعة، دار صفاء و التوزيع، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، 2000، ص84.

²حمد جلال الغندور، البحث العلمي بين النظرية و التطبيق، دار الجوهرة للنشر و التوزيع، مصر، 2015، ص25.

³د.سيد سليمان عبد الرحمان، مناهج البحث، د ط، عالم الكتب، جامعة عين الشمس، مصر، 2014، ص266.

المحور الرابع: مساهمة إستراتيجية الاتصال في تشكيل صورة حسنة لدى الجمهور الخارجي للمؤسسة الناشئة "خليها علينا".

2-المقابلة: هي عملية اجتماعية صرفه تحدث بين شخصين، الباحث والمبحوث، أو المقابل الذي يستلم المعلومات ويجمعها ويصنفها، والمبحوث الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته عن الأسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل¹.

• **نوع المقابلة المستخدمة في بحثنا هي المقابلة المقننة وهي التي تكون أسئلتها محضرة مسبقا من طرف الباحث لطرحها للمبحوث.**

كما تعرف أنها يتم تحديد أسئلتها مسبقا في إطار نظامي مضبوط لا يسمح للمبحوث الخروج منه كما يلتزم الباحث بطرحها كما هي دون إضافات، ومن أجل تحقيق ذلك تستخدم الأسئلة المغلقة للحصول على إجابة محددة في شكل تأكيد الشيء أو نفيه، وعادة ما يستخدم هذا النوع من المقابلات في البحوث الكمية التي تتطلب معلومات و بيانات يمكن التعبير عنها إحصائيا، أي قابلة للقياس في شكل استمارة الاستبيان لكن مع فارق إشراف صاحب البحث على طرح الأسئلة على مسيرة المؤسسة و تسجيل الأجوبة².

تحتوي المقابلة على ثلاثة محاور التالية وهي:

- **المحور الأول:** واقع الاتصال الخارجي في مؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو.
- **المحور الثاني:** اعتماد مؤسسة "خليها علينا" على تخصصات الاتصال الخارجي.
- **المحور الثالث:** دور الاتصال الخارجي في تحسين صورة مؤسسة "خليها علينا"

ثالثا الملاحظة: تعتبر الملاحظة خطوة مهمة جدا في البحوث العلمية لذلك ينبغي أن لا يخلو أي بحث منها فهي تعرف على أنها الأداة الأساسية في معظم البحوث، ومن أهم

¹ أد عمار بوحوش و آخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، دط، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية الاقتصادية، برلين ألمانيا، 2019، ص70.
² مليكة غواظني، أدوات جمع المعطيات، مجلة العلوم الإنسانية- المجلد 05، العدد02، المركز الجامعي علي كفي تندوف-الجزائر، 2021، ص184.

أدوات البحث العلمي، حيث تعطي معلومات لا يمكن الحصول عليها أحيانا باستخدام الطرق الأخرى لجمع البيانات.

وتعرف الملاحظة أيضا أنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم وخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته¹.

ولقد اعتمدنا على الملاحظة بدون مشاركة من خلال التردد على المؤسسة الناشئة خليها علينا و تسجيل بعض الملاحظات التي استفدنا منها كثيرا في دراستنا هذه .

مجتمع البحث وعينة الدراسة:

أ- المجتمع البحث:

هو المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة. ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر من المجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث دراسته ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته. لأنه يصعب الوصول إلى هذا المجتمع المستهدف بضخامته، فيتم التركيز على المجتمع المتاح أو الممكن الوصول إليه والاقتراب منه لجمع البيانات، والذي يعتبر عادة جزءا ممثلا للمجتمع المستهدف ويلبي حاجات الدراسة وأهدافها، وتختار منه عينة البحث.

وبالنسبة لمجتمع البحث الخاص بدراستنا فيتمثل في كل موظفين المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو، فمن خلال العنوان الفرعي للدراسة يتضح بان مجتمع بحثنا هم موظفين المؤسسة الناشئة.

¹اسماعيل اوسعد ، خاشا أحلام، توظيف المؤسسات التجارية للمؤثرين عبر وسائط التواصل الاجتماعي وأثره على السلوك الاستهلاكي، دراسة وصفية تحليلية على مستخدمي تطبيق يسير لشباب ولاية تيزي وزو، مذكرة ماستر، تخصص اتصال تنظيمي، قسم العلوم الإنسانية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2023، ص17.

ب- عينة الدراسة:

تعد طريقة اختيار الباحث لعينة الدراسة من أهم الخطوات في البحث العلمي، التي تعمل على الأنساق و الارتباط بين مشكلة البحث و أهدافه وأدواته من ناحية ومدى مهارة الباحث من ناحية أخرى.

تعرف العينة على أنها نموذجاً يشمل جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعنى بالبحث، إن المعاينة أو اختيار العينة قائم على أسس علمية صحيحة بطريقة الاحتمالات و كل وحدة من وحدات العينة يجب أن تخضع لشروط معين¹.

ويمكن تعريفها أيضاً، على أنها الطريقة التي يبني عليها الباحث دراسته، و يجب أن تكون ممثلة لمجتمع الدراسة حتى يتمكن الباحث من تعميم النتائج أو حتى التنبؤ بواسطتها للمستقبل.

اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية التي تتدرج ضمن العينات الغير احتمالية. والتي تعرف بأنها يتم اختيارها من مجتمع الدراسة على أساس الرأي التقديري للباحث². فهي من العينات التي تناسب هذا النوع من البحوث الكيفية والكمية ، ويشمل عدد أفراد العينة القصدية 30موظف و موظفة. و عليه تتمثل عينة الدراسة في عمال المؤسسة حديثة النشأة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو.

¹ عمر عبد الله، زين الكاف، تطبيق العمليات الإحصائية في البحوث العلمية برنامج، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة القانون و الاقتصاد، 2014، ص94.

² ناجي ذيب العال: بحوث التسويق "مدخل منهجي تحليلي"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015 ص181.

خلاصة:

لقد تطرقنا في الإطار المنهجي إلى المفاهيم و المصطلحات التي تساعدنا على فهم والتحكم المحتوى باعتماد المؤسسة كنموذج لأجل معرفة ما هو سائد في وقتنا الحالي ، من طرق اتصالية والدور الذي تلعبه إستراتيجية الاتصال في تحسين صورة المؤسسة الناشئة، فتعتبر الإجراءات المنهجية أساسية لضمان جودة ومصداقية البحث العلمي. إنها توفر الأساس الذي يقوم عليه العلم، مما يتيح للباحثين تقديم إسهامات موثوقة وقيمة للمجتمع العلمي والمجتمع ككل كمحاولة للإجابة عن التساؤلات لنستخلص نتائج عملية قابلة للتطبيق.

الإطار النظري

الفصل الأول:

مدخل مفاهيمي إلى الإستراتيجية الاتصالية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية اتصال المؤسسة.

المبحث الثاني: الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة.

المبحث الثالث: مدخل إلى الإستراتيجية الاتصالية والتفكير الإستراتيجي في المؤسسة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد ازداد تطور الاتصال وأهميته بالتطور الذي صاحب حياة الإنسان وتحكمه في الوسائل التي تجسد العملية الاتصالية وتعمل على إنجازها وبفضل انطلاقتها التي شهدتها العالم في ميدان الاتصال.

وأصبح هذا الأخير هاما في التنمية والتطور في شتى المجالات، أين أبرز دوره ومكانته وتفتنت له العديد من المؤسسات فاعتمدت عليه ببناء استراتيجيات واضحة وفعالة وسوف نتناول في هذا الفصل صورة عامة حول الاتصال المؤسسة، عناصره وخصائصه، بالإضافة إلى خصائص الإستراتيجية ومستويات وضعها وأهميتها.

المبحث الأول: ماهية اتصال المؤسسة

1- مفهوم اتصال المؤسسة:

بديهى جدا أن يكون للاتصال أهمية كبرى في العلاقات الاجتماعية، فهو العملية التي تسمح بتحديد المعاملات فيها بين الأفراد والسؤال الذي يمكن طرحه، ما هو مفهوم الاتصال المؤسساتي؟ وقبل الخوض في تحديد هذا المفهوم المركب فلا بد أن نشير إلى علاقة الاتصال بالمؤسسة.

ينظر إلى المؤسسة على أنها وحدة اجتماعية، تتكون من مجموعة أفراد ينقلون فيما بينهم طبيعة النشاط والوظيفة التي يؤدونها في المؤسسة، وهذا ما يجعلنا نحاول توظيف الاتصال ليس فقط كوظيفة طبيعية في المجتمع، وإنما كوظيفة أساسية داخل المؤسسة القائمة على تنظيم وتوجيه المعاملات التي تحدث بداخلها من أجل تحقيق الهدف المنشود.

ولبيان هذه العلاقة يطرح أ. سيمون **A.Simon** نقاط الاختلاف الموجودة بين الاتصالات التي تحدث داخل المؤسسة وبين ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد، فيقول:

1- الجماهيرية التي يتوجه إليها الراديو، التلفزيون ليس بينهم أي قاسم مشترك إلا المصطلح التقني كما أنهم لا يتقاسمون معرفة مخصصة، فمن الصعب معرفة أفكار وتوجهات الجماهير في نفس الوقت الذي يتلقون فيه الرسائل من وسائل الإعلام.¹

وحسبه، توقف دور وسائل الاتصال الجماهيري على إرسال المادة الإخبارية والإعلامية دون أن يكون لذلك استجابة من قبل المستقبل على عكس ما يحدث بين الطرفين أو

¹ مایسة زرابی، دور الاتصال المؤسساتي في ترقية أداء المؤسسة العمومية-دراسة ميدانية بمديرية التجارة بولاية برج بوعريريج-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد بوضیاف المسيلة، 2016، ص24

شخصين داخل المؤسسة ويمتلكان نفس مجال التخصص والمعرفة، الشيء الذي يسمح لهم بالحوار والاتصال وإرسال وتبادل رموز مفهومه في إطار التأثير والتأثر.

وحسبه أيضا، تتم عملية استقبال الأفراد للمعلومات والأوامر في إطار معاملاتهم مع مختلف أجهزة المؤسسة وأعضائها انطلاقا من تجربة طويلة في المعاملات والمعرفة المعمقة للمحيط الداخلي التي تسمح بتكوين رصيد معرفي عن كل شخصية وقدراتها.

2- ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد هو اتصال جامد فليس هناك تفاعل فالعملية تنحصر في إرسال المعلومات فقط، ليس هناك عامل التفاعل الذي نجده في الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة¹.

كما يطرح (سيمون A.Simon) أيضا مصطلح الدور الاجتماعي فيقول: "أن الأدوار داخل المؤسسة على عكس مختلف الأدوار التي يقوم بها الأفراد هي ليست فقط الفكرة التي يجب أن يحفظوها بل هم على ارتباط أو علاقة معه".

على غرار ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيري والأفراد من عملية تقنية فقط قائمة على نقل المعلومات دون وجود تفاعل وانسجام، فإن وظيفة الاتصال داخل المؤسسة هو كل فعل اتصالي يكون الهدف منه تبادل المعلومات والتفاعل فيما بين أعضائها وتحقيق أدوار منسجمة.

حسب "أحمد خاطر": هو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة وخارجها، والاتصال كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل ويستطيع الرئيس الأعلى أو معاونه تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعات نحو الهدف"، وهي أيضا: "عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير العمل، مما ينمي

¹ مابسة زرايبي ، دور الاتصال المؤسسي في ترقية أداء المؤسسة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص25.

الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالاهتمام، وهذا ما يعزز شعورهم بالرضا والاستقرار النفسي".

ويضيف أيضا أنه: "تجميع للبيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية وذلك بنقلها وإذاعتها، بحيث تمكن الفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر ومعلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات لتغيير هذا السلوك وتوجيهه لوجهة معينة، كما يمكن اعتباره أحد مقومات قيام أي مؤسسة من حيث عناصر التنظيم الإداري.¹

الجلي من هذا التعريف، أن الاتصال يساهم داخل المؤسسة في إدارة وتسيير الموظفين بهدف التأثير والتأثير على سلوكياتهم وفق ما يتناسب مع توجهات الإدارة، وإن كان أحمد خاطر أعتبر الاتصال المؤسسي "عملية إدارية تنظيمية للموارد البشرية دون تحديد الأطراف أو الفروع الإدارية مختصة في ذلك"، فان ألكس مكايي **Alkes Michelin** يعتبره "مجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية المنجزة من قبل مسؤولي الاتصال الداخلي أو المتخصصين الآخرين والذين يقومون بوضع سياسة اتصالية للمؤسسة، حيث تهدف هذه الأنشطة إلى تسهيل التدخل واحتواء الأفراد مع قيم المؤسسة، وكذا تحريك وتفعيل العمل المشترك من أجل السماح للآخرين بإيجاد معنى لأنشطتهم داخل المؤسسة وعلى كل: " هو ذلك النشاط الذي يشمل القاعدة والقمة والمشاركة في إدارة الأفراد بهدف تحريكهم وتحقيق التماسك الاجتماعي داخل المؤسسة، وذلك باستعمال عدة وسائل أهمها "جريدة المؤسسة، الملصقات، الاجتماعات.²

الجدير بالتنويه، أن الاتصال المؤسسي ليس بالعملية الإدارية التي تهدف إلى تسيير الموظفين، وإنما هو مجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية التي تقوم بها المديرات والمصالح المتخصصة التي تستعمل العديد من الوسائل " كإصدارات الكتابية مثلا"، وذلك

¹ أحمد خاطر، مقدمة في الإدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعة الحديثة، القاهرة، 1982، ص139.

² Alces Marchelli : « cc les sciences de l'information et de la commotion », édition hachette, Paris,1995,p166 .

وفق أهداف محددة بهدف تحقيق انسجام اجتماعي بين الإدارة والموظفين قصد توجيه نشاطهم وسلوكهم وفق إستراتيجية مؤسستهم.

الملاحظ من التعريفين السابقين أن الاتصال المؤسساتي: "هو العملية التي توجه من خلالها إدارة المؤسسة أو مديريات الاتصال سلوكيات الموظفين وفق أهدافها"، لكن السؤال المطروح:

هل يمكن تحديد معنى الاتصال المؤسساتي فقط في تلك العملية التي تحدث بين القمة والقاعدة؟

فحسب "محمد العطروري": هو العملية التي عن طريقها يمكن إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى قصد إحداث تغيير، وقد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل والعكس، أو على المستوى الأفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع وإلا كان مجرد ضوضاء، لا فائدة منه ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات أو البيانات لإعطاء التعليمات أو التوجيهات بقضية تسهيل العمل.

وعليه، فالالاتصال المؤسساتي "هو كل عملية يهدف من ورائها أي عضو في المؤسسة تمرير رسالة معينة بهدف إحراز تغيير على الطرف الآخر سواء كانت هذه الرسالة تتضمن معلومات، تعليمات أو توجيهات، القصد منها السير الحسن لنشاط المؤسسة".

على ضوء ما سبق، لا يمكن تحديد مفهوم الاتصال المؤسساتي فقط بمجموع الأنشطة الإعلامية الاتصالية التي تهدف من ورائها إدارة المؤسسة إلى تمرير رسائلها قصد توجيه سلوك الموظفين وفق اتجاهاتها، وإنما هو ذلك الفعل الاتصالي شكله العام الذي يحدث بين أي فرد داخل المؤسسة يكون بهدف منه تحقيق الانسجام والتقارب بين كل الأطراف من أجل الأداء الحسن لنشاطاتها.¹

¹زرايبي مایسة، دور الاتصال المؤسساتي في ترقية أداء المؤسسة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص25.

2- أشكال الاتصال داخل المؤسسة:

إن أشكال الاتصال داخل المؤسسات يمكن أن تتخذ الأسلوبين التاليين:

أ- الاتصال الشخصي interpersonal communication

ب-الاتصال بين الجماعة intergroup communication

الاتصال الشخصي:

يتمثل الاتصال الشخصي، باتصال بين شخصين وجها لوجه، وهو في الإطار التنظيمي يمثل أشكالا من المقابلات التي يمكن أن تكون فعالة إذا أحكم إدارتها. فعن طريق الاتصال الشخصي يتم أحيانا حل بعض مشاكل المؤسسة، واتخاذ قرارات هامة تؤثر في تطوير للمؤسسة، واتخاذ قرارات هامة تؤثر في تطوير المؤسسة أو التخطيط لها.

وهناك أشكال عدة من المقابلات التي تعتمد على الاتصال الشخصي وتستخدمها المؤسسات ومن هذه الأنواع:

1- مقابلة التوظيف: هي المقابلات التي تجريها الشركات والمنظمات بهدف اختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل وظيفة أو وظائف شاغرة. فهي مقابلة ذات طابع رسمي يقوم بها أحد المختصين بهدف تقييم مؤهلات مرشح لشغل وظيفة.¹

2- مقابلة المعلومات: وهي المقابلة التي تتم بهدف الحصول على معلومات من مستجوب حول مسألة ما. فقد يستدعي رئيس التحرير مدير تحريره ليحصل منه على معلومات عن أهم الأخبار التي ستنتشر في الصفحة الأولى، أو قد يستدعي مدير محطة تليفزيون مهندسي الصيانة ليتعرف على المشاكل التي تواجه قسمه.

¹إسماعيل حمد أحمد ،الدليل العملي لإعداد مقابلات التوظيف، إصدارات المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، العدد01، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان 2009.

3- المقابلة الاستشارية: يستخدم الطبيب والأخصائي الاجتماعي أو النفسي هذا النوع من المقابلة في تشخيص حالات العملاء من المرضى وذوي المشكلات، والتعرف على العوامل الأساسية المؤثرة في حدوث تلك المشكلة التي يعاني منها المبحوث.

4- مقابلة التقييم: ومهمة هذه المقابلة تقييم كفاءة أداء الفرد لعمله.

5- المقابلة الانضباطية(التأديبية): ومهمتها تصحيح موقف أو سلوك للموظف مثل إضاعة الوقت، التأخر عن الحضور، الغياب... الخ ومن ثم فئن هذه المقابلة تصمم بحيث تحدد الحقائق حول الحالة المعنية بالمقابلة ومن ثم لتتيح لنا التقييم المناسب.

6- المقابلة الإقناعية : ومهمة هذه المقابلة أن تغير سلوك أو قيم أو مواقف الشخص الذي تجري معه المقابلة.

7- مقابلة ترك العمل: وهي المقابلة التي تجري مع شخص يرغب في ترك العمل ويكون هدفها الحيلولة دون فعل ذلك، إذا كان هذا الشخص ذا كفاءة وتركه للعمل يسبب خسارة للمؤسسة ليس سهلاً تعويضها.

الاتصال بين الجماعة: الاتصال بين الجماعة هو عنصر أساسي في إدارة المؤسسات، وعلى سبيل المثال فان الاتصال بين الجماعة يحقق جملة من الوظائف في إطار المؤسسة. وهذه الوظائف هي:

• وظائف تتعلق بمهام العمل.

• وظائف اجتماعية.

أ-وظائف تتعلق بمهام العمل:

1- اجتماعات صنع القرارات: وفي العادة يتم صنع القرارات إذا كانت تهم سياسة المؤسسة وإستراتيجيتها من مجموعة من المختصين والمديرين بحيث يتم اتخاذ القرار بعد دراسته والتشاور في أفضل البدائل المتاحة.¹

¹خليل صالح أبو اصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1998، ص54.

- 2- برامج التدريب: والتدريب في العادة يتم لمجموعة من الأفراد والاتصال بينهم يكون اتصالاً بين الجماعة وليس فردياً.
 - 3- اجتماعات الأقسام: وهذه الاجتماعات تتم بين أفراد القسم ككل، وبين مجموعة من الأقسام لمناقشة مسألة ما تهم المؤسسة.
 - 4- المؤتمرات: وهي التي تنظمها المؤسسة لمناقشة موضوع خاص ويشمل مشاركين من خارج المؤسسة.
 - 5- اجتماعات حل المشاكل والصراعات في المؤسسة.
 - 6- اجتماعات المديرين التنفيذيين.
 - 7- اجتماعات تقديم المعلومات لأفراد المؤسسة.
 - 8- ندوات التوجيه التي يمكن أن تعقدها المؤسسة.
 - 9- اجتماعات المؤسسين والمساهمين.
- أ- الوظائف الاجتماعية:

وتتمثل بالأحداث الاجتماعية، مثل حفلات التكريم والوداع والرحلات... الخ، والاجتماع في أثناء تناول الطعام أو الشراب، وبالإضافة إلى الإشاعات والاجتماعات غير الرسمية لأفراد المؤسسة وتدخل في صميم عمل العلاقات العامة في المؤسسة.¹

¹ خليل صالح أبو اصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، مرجع سبق ذكره، ص54.

3- شبكات ومحددات الاتصال المؤسساتي:

أولاً: شبكات الاتصال في التنظيم المؤسساتي:

يقوم الاتصال التنظيمي عادة على شبكة مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته، فهي قنوات رسمية تحدد أوضاع الفاعلين وأدوارهم في إرسال المعلومات والتوجيهات الصادرة عن المستويات العليا، وفي هذا الشأن يقول دافيزوسكوت أنه بدون اتصال يتعذر وجود التنظيم في حد ذاته، كما أن شبكات الاتصال الرسمي في أي مؤسسة أو تنظيم داخل بناء السلطة وتنطوي على قنوات مختلفة بين الأقسام، وإلى جانب هذه الشبكات الرسمية توجد شبكات أخرى للاتصال غير الرسمي تعبر عن العلاقات الشخصية المتبادلة بين أعضاء التنظيم¹ وقد أظهرت بعض البحوث تعدد أنماط الاتصالات داخل التنظيم وتستند عموماً إلى أربع أبنية من الشبكات هي:

1- شبكة الدائرة: يمكن للشخص الاتصال بالفردين المجاورين عن اليمين وعن اليسار ولكنه لا يستطيع الاتصال بالآخرين.

2- شبكة السلسلة: هذا الشكل يمكن الفرد من الاتصال بجاريه إلا أن الشخصين في طرفي السلسلة لا يستطيعان على الاتصال إلا بشخص واحد فقط، وفي هذا الشكل تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام باللائم، ويمتاز هذا الشكل من الاتصال بالبطء الشديد.

3- شبكة العنقود: هذا الشكل يمكن شخصاً واحداً (مساعد المدير) من الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجة.

1. د. أحمد مداس، الاتصال التنظيمي حقل معرفي مميز، جامعة زيان عاشور، الجلفة رقم 1، 2016، ص 92.

4-شبكة العجلة: ضمن هذا الشكل يكون هناك شخص محوري وفي الغالب يكون المدير حيث يكون هو المصدر الرئيسي للاتصال ومن ثم تتم اتصالات الأفراد من خلاله فقط.

5-شكل النجمة: في هذا الشكل يمكن لأي شخص الاتصال مع أي شخص آخر وبدون أي قيود وباستخدام جميع قنوات الاتصال، ولذا فان هذا الشكل يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة.¹

ولقد تطور البحث في المجال إلى حد الاهتمام بالمسافة الفيزيقية بين الأفراد داخل التنظيمات والذين يشكلون شبكات اتصال متعددة حيث أن ذلك يؤثر على سلوك الأفراد وعلى تدفق المعلومات وإدراك المراكز وبروز القادة وبطريقة مماثلة فان عدد قنوات الاتصال وتنظيمها بين الأفراد يمارس تأثيرا قويا على التنظيم في حد ذاته لذلك يمكن القول إن هذه الشبكات تؤثر على النمو التنظيمي وكفاءة حل المشكلات وحتى ردود أفعال الأعضاء لأن الاتصال يقع في قلب التنظيم. إن شبكة الاتصال على مستوى التنظيم هي الأساس أو القاعدة التي تقوم عليها كل العمليات الأخرى وهي المحرك والمغذي الذي يقوم بتزويد كل مكونات التنظيم بالتغذية المعلوماتية اللازمة على المستوى الداخلي للتنظيم (التغذية الذاتية) أو على المستوى الخارجي (التفاعل الخارجي)، وتأخذ شبكات الاتصال شكل السهام الموجهة ذات الإرسال والاستقبال، ويلعب الاتصال التنظيمي دورا هاما في تحديد مسارات العمل التنظيمي ومتطلباته حيث يعتبره الكثير من الباحثين محور وعماد العملية التنظيمية.²

¹مسعودة واضحي عبد الحميد ومعول ، الاتصال المؤسساتي دوره في تحسين الخدمة العمومية-دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية للأمراض العقلية بتيارت-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2020، ص39-40.
²د.أحمدمداس ، الاتصال التنظيمي حقل معرفي مميز مرجع سبق ذكره، ص93.

ثانيا: محددات الاتصال المؤسسي:

1-المحددات الداخلية: هي المحددات التي تكون من داخل البيئة التنظيمية وهي تشكل الاتجاه الذي تسير عليه المنظمة وهي القيم التنظيمية، طبيعة العمل، سلوك العامل في المنظمة، الإنتاج، الأداء، الفعالية، الكفاءة، حجم المنظمة، بيئة العمل¹.

تقسيم العمل في المنظمة: يهدف هذا التقسيم إلى تحقيق التنسيق بين كافة الجهود والأنشطة ما بين الأقسام والفروع والمكاتب وينقسم هذا التقسيم إلى:

- **التقسيم على أساس الوظيفة أو طبيعة النشاط:** يعتبر هذا النمط من التقسيم من أكثر الأنماط انتشارا، ويقوم هذا النوع من التنظيم على أساس توزيع العاملين بالمنظمة على الوظائف التي يؤديونها، ويعني ذلك أن العاملين الذين يقومون بنفس العمل يوزعون على نفس القسم.

- **التقسيم وفقا لنوع الخدمة:** وفيه يتم تقسيم النشاطات حسب نوع الخدمة المقدمة ففي المؤسسات الكبيرة نجد قسما للمستخدمين وقسما للمصالح الاقتصادية وقسما آخر للاتصالات.

- **التقسيم وفق المرحلة الخدمية:** إن إتباع هذا النمط من التقسيم يترتب عليه وجود تنسيق وتعاون بين مختلف مفاصل العملية الخدمية، حيث تعتمد كل مرحلة من المراحل على ما تسبقها من مراحل، كما أن أي تعطيل بمرحلة مقدمة له تأثيره على المراحل اللاحقة.

- **التسلسل الرئاسي:** يؤثر هذا الشكل من التقسيم تأثيرا عميقا على شكل التفاعل بين أعضاء المؤسسة واتصالها عبر المستويات التنظيمية المختلفة، ذلك أن تنظيم مراكز الرئاسة بطريقة معينة، وقد حدد حدود العلاقات بين هؤلاء الأعضاء ومجالها ونمطها هذا. ويشير مفهوم الرئيس إلى الشخص الذي يكلف بمهمة الإشراف على وحدة أو جماعة عمل.

¹بسكر حدة، المناخ التنظيمي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 08، العدد 04، 2019، ص159.

وفضلا عن طباعها الرسمي تتميز هذه العلاقات بأنها مقتصرة على مجال العمل حيث تتحصر المهام الموكلة لكل من الرئيس والمروؤوس، فالرئيس يقوم بتعريف الأدوار للمرؤوسين وتوضيح المهام الواجب تأديتها في المنظمة وكيفية تأدية هذه المهام ومتى يتم الانتهاء منها.

القواعد والإجراءات التنظيمية: يعتبر هذا التقسيم عنصرا حاسما في المؤسسة استنادا للدور الكبير الذي يلعبه في تحديد مختلف النشاطات داخلها، فضلا عن توجيه التفاعلات بين أعضائها وضبط سلوكياتهم أثناء العمل، فهي التي تحدد ما هو مسموح به من سلوك وما هو ممنوع داخل العمل، كما أن الإجراءات تشير إلى الخطوات التنفيذية للعمل خطوة بخطوة وما يتضمن ذلك من نماذج مستخدمة وتوقيعات وأختام. وتجدر الإشارة بان القواعد والإجراءات تسير وفق الضوابط والمواد القانونية بشكل دقيق.¹

2- المحددات الخارجية:

إن وجود حدود لكل منظمة يعني أن هناك شيئا يعني بيئة خارج المنظمة، أي جميع العوامل الخارجية التي تؤثر على عمل المؤسسة والتي يتوجب التعامل معها من أجل الحفاظ على سير عملها.² يعرفها "روينز" بأنها "جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة. وهذا عكس البيئة الداخلية للمؤسسة، ويقصد بالبيئة الخارجية مختلف العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية التي تتأثر بموجبها المؤسسة في أداء وتفعيل أنشطتها وسنتناولها فيما يلي:

جميع العوامل الخارجية التي تؤثر على عمل المؤسسة والتي يتوجب التعامل معها من أجل الحفاظ على سير عملها.

¹ مایسة زرابی، دور الاتصال المؤسسي في ترقية أداء المؤسسة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 41.
² عليهفاء، بيئات العمل الخارجية والداخلية وثقافة المؤسسة، مقال منشور على الموقع التالي: academy.hsoub.com، 15 تاريخ الاطلاع/2024/03، ساعة 14:00.

- **عناصر البيئة السياسية:** يلعب النظام السياسي في البلاد دورا جوهريا ومحورا في توجه التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية بحتمية الملكية العامة وتبعية القرارات والقوانين الدستورية والمركزية، فالمؤسسة هي صورة مصغرة عن طبيعة الحكم القائم في الدولة.
- **عناصر البيئة الاقتصادية:** إن جودة ونوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة العمومية تتوقف على ما يعود من الإيرادات والأرباح الاقتصادية، فكلما كان اقتصاد البلد متقدما ومزدهرا ويحقق فائضا في المداخل كلما كانت درجة الاتفاق أكبر على القطاع العمومي الخدماتي، فالعلاقة بينهما علاقة تأثر وتأثير.
- **عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية:**

-**القيم الاجتماعية:** تشير القيم الاجتماعية إلى مجموع المعتقدات التي يعتقد الأفراد بقيمتها ويلتزمون بها وبضمانها، وتتضمن البيئة الثقافية عددا كبيرا من القيم الاجتماعية، قيم الذر، قيمة الكبير، القرابة، والقيم الجمعية (العائلة والعشيرة) المرتبطة بها، فضلا عن قيم الشورى، المساواة، التواضع والارتباط.

-**قيم العمل وأخلاقياته:** يقصد بأخلاقيات العمل معنى وأهمية وتصور الفرد لمتطلبات العمل، فالعمل بالنسبة للفرد في المجتمع يجب أن يلتزم بمختلف الضوابط والقوانين دون الممارسات العشوائية وغير المؤسسة، بعبارة أخرى يجب أن يتحلى الفرد الموظف بالإلزامات وقوانين العمل وليس الثقافة الشعبية أو التجمعات القائمة على الضوضاء والفوضى.

-**عادات وأعراف المجتمع:** تتمثل في موضوع المقاييس التقليدية التي تعتقد بجدارتها بعض الفئات في المجتمعات العربية مثل العادات والتقاليد والأعراف والتي تلزمهم بأنماط من السلوك المقبول اجتماعيا.¹

¹ مابسة زرايبي ، دور الاتصال المؤسستي في ترقية أداء المؤسسة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص43.

• **العناصر التكنولوجية:** إن التقدم والتطور التكنولوجي في مجال المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال يؤثر بشكل كبير على أنشطة المؤسسة العمومية بالإيجاب في حالة مواكبتها لمتطلبات العصر وتفعيل آليات التطور التكنولوجي وتوظيفه في أفضل أوجهه، كما يؤثر بالسلب في عدم اعتمادها على عصريتها وظائفها وأنشطتها الخدمية المختلفة متجاوزة في تلك الطرق التقليدية في التسيير خاصة في خضم ما يشاهده العالم اليوم من حركة تكنولوجية غير مسبوقة.¹

4- معوقات الاتصال المؤسسي:

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزييفها أو التقليل من أهميتها فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال، وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة يمكن الإلمام ببعضها من خلال تصنيفها إلى معوقات شخصية ومعوقات تنظيمية وأخرى بيئية وهي:

أولاً: المعوقات الشخصية: وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسيان، وذلك نظراً إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي على عم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها، ومن المعوقات الشخصية التي تواجه الاتصال الإداري² ما يلي:

¹ مایسة زرابی، مرجع سبق ذكره، ص43.
² فائزة روم، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 71، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جانفي 2012، ص53.

1) صعوبات اللغة: تعد اللغة من العوائق الهامة التي تؤثر في نجاح عملية الاتصال فهي مادة التعبير عن موضوع الاتصال فعندما تكون الكلمات ذات معانٍ مختلفة أو الصياغة معقدة فإن المستقبل لا يفهم ما يعنيه المرسل وقد تكون المعاني غير واضحة بسبب التفاوت في التعليم والثقافة أو بسبب نوع من التخصص كذلك طريقة النطق توحى يعني يخالف مفهومها العادي فقد تحمل هذه الطريقة معنى التقدير.¹

2) الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل: يؤثر العامل النفسي بشكل مباشر في عملية التفاعل مع مضمون الرسالة سواء من حيث إعداد المرسل وتحضيره لها أو من حيث استقبالها من المستقبل والعمل بها والاستجابة لها، حيث يختلف الأمر إذا أحس أي منهما بالخوف أو عدم الثقة أو القلق عما إذا شعر بالاستعداد النفسي والارتياح والتفاعل والروح المعنوية العالية حيث ينعكس ذلك مباشرة في عملية تفسير الرسالة والموضوعية في ذلك.

3) الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل: هذا الاختلاف يعيق عملية الاتصال فالمرؤوس يميل غالباً إلى تشويه الحقائق وعدم الصراحة والمكاشفة مع رئيسه ذي المنزلة العالية والنفوذ الكبير. والقليل من المرؤوسين على استعداد لتزويد رئيسهم بتغذية راجعة صريحة وصحيحة فيما يتعلق بقرارات الرئيس وإجراءاته لأنهم قلقون مما سيكون عليه رد فعل الرئيس.

4) البعد المكاني بين المرسل والمستقبل: يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة وذات الفروع والأقاليم الشاسعة سلباً على عملية الاتصال حتى بوجود الوسائل التكنولوجية المتطورة من انترنت وهواتف وغيرها.

5) الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل: تعتبر الفروق الشخصية القائمة بين المرسل والمستقبل كاختلاف العادات والقيم أو عدم اتفاق الخبرات والمشاعر والسلوكيات من العقبات التي تقف أمام الاتصال وتحد من فاعليتهم، حيث سيذهب تفكير كل منها إلى ناحية

¹ سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص254.

مختلفة عن الآخر، الأمر الذي سيؤثر حتمت في عملية اشتراكها واندماجها مع مضمون الرسالة والاستجابة لها والتأثير والتأثر بها والعمل بموجبها.

(6) المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها: تعد كثرة الاتصالات في المنظمة من اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع ما أو عدة مواضيع أمر مقلق وعبء ثقيل للعمال كما أنه مضيعة لوقت المسؤولين بالمنظمة، وفي المقابل تعد قلة الاتصالات إلا للضرورة القصوى من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم الوضوح وحجب المعلومات الهامة والأساسية في العمل مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وإلى فشله.¹

ثانياً: المعوقات التنظيمية:

وتتضمن تلك الصعوبات والمشكلات الناشئة عن سياسات المنظمة، وهيكلها التنظيمي، ومناخها التنظيمي وثقافتها، فالمناخ المؤازر والسائد يساعد على نجاح عملية الاتصال، في حين أن المناخ التنظيمي القهري أو القسري يؤثر سلباً على الاتصال.

ويصنف أحد الكتاب معوقات الاتصال إلى معوقات ناشئة عن المرسل، ومعوقات ناشئة عن المستقبل، ومعوقات بيئية.

وتشمل المعوقات الناشئة عن المرسل:

-عدم وضوح الفكرة لديه.

-عدم اختيار الوسيلة المناسبة.

-استخدام مفردات غير مألوفة.²

-كثرة المعلومات في الرسالة.

¹ سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص25.
² فائزة رويم، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة مرجع سبق ذكره، ص55.

-إصدار إيماءات وحركات غير لفظية بشكل ملفت للنظر ومتناقض مع معاني الرسالة.

-حجم الجماعة المستقبلة للرسالة.

-اختلاف المركز الوظيفي أو الاجتماعي أو السياسي.

-مصادقية مرسل الرسالة.

أما المعوقات التي يسببها المستقبل:

-الإدراك الانتقائي.

-التحيز الشخصي ضد المرسل.

-درجة ثقة المستقبل بمصادقية المرسل.

-الحالة النفسية والفيزيولوجية له.

وفيما يتعلق بالمعوقات البيئية فتضمن:

-معوقات مكانية.

-تشويش وسائل الاتصال.

-معوقات ناشئة عن السياسة العامة.¹

5-شروط فعالية اتصال المؤسسة:

1-مقومات التفعيل لأطراف الاتصال:

على اعتبار أن أطراف الاتصال لهم أهداف ومصالح معينة هي سبب أو مبرر وجود

الاتصال لتحقيق هذه المصالح المشتركة، فإن تفعيل الاتصال يتطلب المقومات التالية:

¹د.حريم حسين ، السلوك التنظيمي:سلوك الأفراد والجماعاتفي منظمات الأعمال، ط4، دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2013، ص264

- النوايا والاتجاهات الإيجابية لدى أطراف الاتصال.
- عمق الاقتناع بأهمية توسيع منطقة المصالح المشتركة.
- التزام الأطراف منهج مكسب/ مكسب وليس مكسب/ خسارة أو خسارة/ مكسب.
- التمتع بمجموعة من السمات الشخصية التي توفر لديهم خاصية الموضوعية والحياد والتوازن النفسي والذهني عند الاتصال بالآخرين.
- تملك مجموعة من المهارات الفنية والسلوكية والإدارية اللازمة لتفعيل الاتصال.
- بناء وتحديث الحد الأدنى من المعرفة عن الطرف الآخر من حيث السمات الشخصية والنوايا والاتجاهات والثقافة والقيم اهتمامات وأولويات.
- التقدير الموضوعي الصحيح للقدرات الذاتية له وللآخرين، ويتضمن ذلك التقييم العادل لنقاط القوة ونقاط الضعف.
- الاستفادة من الممارسات السابقة في الاتصال، والحرص على تطبيق مبدأ عدم تكرار الخطأ.
- الاستعداد لتقديم تنازلات بالقدر الذي يدعم استمرارية الاتصال وتوسيع نطاق المصلحة المشتركة.
- الممارسة الصحيحة لعملية الإدارة في الاتصال من تخطيط وتنظيم وتوزيع مهام وتوجيه ومتابعة وتقييم.¹

2- مقومات التفعيل في العناصر الأخرى لنموذج الاتصال:

بالإضافة إلى أهمية مقومات التفعيل المرتبطة بأطراف الاتصال، يتطلب نجاح عملية الاتصال توفر مقومات محددة للعناصر الأخرى في نموذج الاتصال، ومن هذه المقومات ما يلي:

¹د.مصطفى محمود أبو بكر، الاتصال الفعال: مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، دط، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007، ص114.

- وضوح نطاق وموضوعات الاتصال وقضاياها المرتبطة بالأهداف والمنافع المستهدفة من الاتصال.
- تحديد وتصنيف الأهداف إلى مستويات واضحة وفق أولوياتها وحدود التمسك بها أو تأجيلها أو التنازل عنها.
- دقة وموضوعية الرسالة التي يتم تحديدها وإرسالها أو تبادلها بين أطراف الاتصال، وأن يسهل تفهمها واستيعابها والتحمس لها.
- توفر البيانات والمعلومات الأساسية عن موضوعات وقضايا الاتصال ومجالاته مع تحديث تلك البيانات والمعلومات والتأكد من جودتها.
- ملائمة وكفاءة وسائل أو أدوات الاتصال، حيث تتوافق خصائصها ومتطلباتها مع إمكانيات وقدرات أطراف الاتصال وتلبي توقعاتهم، وكذلك تلاؤم قنوات وتوقيت وبيئة عملية الاتصال.
- توافق مسارات وقنوات الاتصال مع عناصر نموذج الاتصال الأخرى وخاصة مع أنواع وخصائص البيانات والمعلومات المتداولة وما تنقله من رسالة لتحقيق أهداف عملية الاتصال.¹
- يتم ممارسة عملية الاتصال في توقيت ملائم وفي زمن مناسب للحالة النفسية والذهنية لأطراف الاتصال وأهدافه.
- أن يكون المناخ العام ومكونات البيئة الخارجية مواتية وداعمة لممارسة عملية الاتصال، سواء كان ذلك يتعلق بالبيئة الثقافية والاجتماعية والقيمية أو البيئة التشريعية والقانونية والأمنية، أو البيئة السياسية والدولية في مجالات ومواقف الاتصال ذات الطابع السياسي أو النطاق الدولي.²

د.مصطفى محمود أبو بكر، الاتصال الفعال:مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص114.

د.مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص115.

6- أهمية الاتصال المؤسسي:

إن الاتصال يعتبر عملية اجتماعية، لا يمكن أن تعيش بدونها، أي جماعة إنسانية أو منظمة اجتماعية، وعلى ذلك فإن الاتصال بعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية، وتتنقل أشكالها ومعناها من جيل لآخر عن طريق التعبير والتسجيل والتصميم، حيث لا يمكن لجماعة أن تنشأ وتستمر، دون اتصال يجري بين أعضائها ولهذا فإن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى يتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل، وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها، أو على اتجاهاته أو على مهارته.

1- أهمية الاتصال المؤسسي بالنسبة للفرد:

لا تتوقف أهمية الاتصال المؤسسي عند هذا الحد، بل تمس كذلك أفراد التنظيم وفي هذا السياق يقول "الشريف سوامي" **SouamiChrif**: "أن الاتصال الداخلي هو البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص، وتقوية روح الجماعة وبذلك خلق ثقافة المؤسسة"، بالإضافة إلى تقوية روح الجماعة، وتحقيق انتماء الفرد إلى المؤسسة واكتسابه هوية في محيط عمله، يسمح الاتصال الداخلي برفع الروح المعنوية للأفراد، فهذه الأخيرة "تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الاتصال لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه"، وهذا ما يحفز الفرد ويزيد من دافعيته إلى العمل ويحقق له الرضا الوظيفي.¹

كما يسمح للفرد باكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته، وتنمي مهاراته وهذا عن طريق الاحتكاك بالآخرين، وبتبادل الخبرات يزيد التفاهم والتعاون بين أفراد المؤسسة، هذا ما تسعى

¹حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، د ط، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص387.

المؤسسة لتحقيقه عن طريق الاستثمار في المورد البشري، الذي يعد عنصر مهم في تحقيق الثروة للمؤسسة.

2- أهمية الاتصال المؤسسي بالنسبة لثقافة المؤسسة:

للاتصال الداخلي بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحدة وإيجابية عن المؤسسة، كما يرى 'سانسوليو' Sainsaulieu " أن المؤسسة منبع للتعلم الثقافي"، فمن خلالها يتم إعادة تنشئة الفرد واكتسابه لقيم ومعايير وسلوكيات جيدة ويعتبر الكثير من الباحثين، من بينهم عمر أكتوف "أن الهدف من الاتصال الداخلي هو جعل المعلومة تمثل فلسفة المؤسسة، تاريخها تقاليدها، أهدافها وسياستها، من أجل خلق الشعور بالانتماء، وهذا لا ينعكس فقط على هوية المؤسسة، بل يتعداه إلى المجتمع ككل باعتبار المؤسسة أداة للبناء الاجتماعي.¹

3- أهمية الاتصال المؤسسي بالنسبة للمؤسسة:

بالنسبة للمؤسسة، تعتمد كافة العمليات الإدارية، على نظام الاتصال مما يسمح باتخاذ القرار، التوجيه والتنسيق، "إذ عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل، والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد"، بالإضافة إلى ذلك يعتمد على الاتصال الداخلي في توجيه العاملين، بحيث يستطيع المسير باستخدام سبل الاتصال المتاحة، أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات، وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة.

كما يرى "بيتر دروكر" P.Drucker أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة يجب أن تحدد أهداف كل مستوى، بحيث يساهم جزئياً في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، وهذا ما

¹ جمال سالم، منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط، 8-9 أبريل 2002.

يتطلب درجة عالية جدا من التنسيق بين مختلف المستويات الهيراركية ويتوقف على وجود قنوات اتصالية جيدة في المؤسسة فالاتصال بمثابة الغراء والصمغ الاجتماعي الذي يتخذ لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها، أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها.¹

7- أهداف الاتصال داخل المؤسسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي تتمثل في:

- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
- إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين الأعضاء والإدارة العليا.²
- جعل الرؤساء قريبين بالمرؤوسين حيث يصبحون أكثر قدرة على حل مشاكلهم وتقوية روح التعاون بينهم.
- إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها وتنسيق العمل بما يخدم المنظمة وأهدافهم.³
- تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات، فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة أفراد منفصلين عن بعضهم البعض.

¹ محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، القاهرة، 1995، ص223.

² محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، ط1، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008، ص17-18.

³ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص15.

- يمثل الاتصال جزء هام في عمل المدير حيث هذا الأخير يتصل بكل أفراد المؤسسة في جميع المستويات الإدارية.¹

المبحث الثاني: الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة.

1- مفهوم الاتصال الداخلي:

يعتبر الاتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة المختلفة ، و بين السلطة المركزية ، و عملية نقل المعلومات و تبادل الأفكار قد تكون بشكل عمودي في الاتجاهين الأعلى و الأدنى للمؤسسة ، كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات التنظيمية ، من نفس المستوى و هذا ما يمكن أن نعبر عنه بالاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة ، الذي يتولد داخله تنظيم رسمي بين الهيئات والأفراد المختلفين.

هو مجموع النشاطات الموضوعية و الموجهة للتعريف بمشروعية الاختبار للتعريف بمشروعية الاختيار لمجموع².

وهو الاتصال الذي يتم داخل المنظمات و يسعى إلى ضمان انسياب المعلومات و الأفكار من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين و انتقال رجح الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة³.

¹حسن راوية، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999، ص190، 188.
²د.سامية عواج ، الاتصال في المؤسسة ، مركز الكتاب الأكاديمي ، الجزائر، ص67، 2020.
³د.سامية عواج، مرجع سبق ذكره، ص67.

يعرفه "إبراهيم" أو "عرقوب" بأنه : "عبارة عن اتصال المنطوق و المكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي ، يساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"¹.

في حين يعرفه "فؤاد شريف" على أنه : "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفير لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت."²

ويعرف "LOSADA VEZQUEZ" الاتصال الداخلي على أنه : "مجموعة العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي ، والتي تتم في شكل تعبير رسمي مقصود للمؤسسة (بصفتها القائم بعمليات الاتصال)، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتسيير تكوين صورة معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تتسجم مع واقعها وانتصاراتها وأهدافها وأحاسيسها وطلبات محيطها."³

2- وسائل الاتصال الداخلي:

لنتمكن المؤسسة من تبليغ رسالتها لطاقمها العامل تستعين بعدة وسائل تتحدد حسب مسار الرسالة والجمهور الذي تستهدفه ومن أهمها:

أ. الوسائل الاتصالية الداخلية النازلة تتمثل :

- كشف المعلومات: تضم الرسائل والنقاط، وهي دورية، متغيرة وتساير الحاضر.
- دفتر الاستقبال: يعتبر من الوسائل الأولى، المستعملة في الاتصالات النازلة.
- لوحة الإعلانات الضرورية : تستقبل المعلومات ،من إدارة الأفراد والنواب والنقابات.

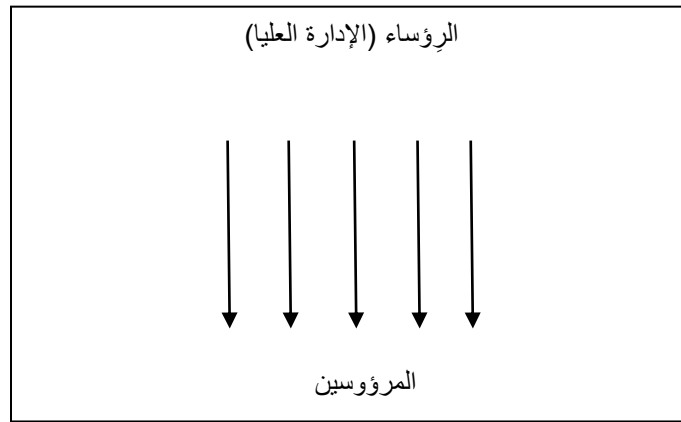
¹وفاء خنيفر ، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية (دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA ،مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص تسويق الخدمات ،كلية علوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرياح -ورقلة ،2014،ص3.

²وفاء خنيفر، مرجع سبق ذكره، ص ص 3-4.

³محي الدين ، أو مدور مفيدة،دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال(دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة 8 ماي 1945 -قالمة ،2022،ص43.

- جريدة المؤسسة: تعد عاملاً مهماً للاتصال، كما انتشرا داخل المؤسسات.
- الاجتماعات: نشاط اجتماعي يأخذ شكل الحوار حول موضوع ما، وهناك عدة أنواع منها: اجتماع التفاوض والاجتماع الهادف لاتخاذ القرار...
- الأبواب المفتوحة: وسيلة غير مكلفة، تستخدم لإعطاء إرشادات داخلية وخارجية.
- العلاقات العامة: تولى أهمية الجمهور الخارجي والداخلي على حد سواء.

الشكل رقم (01) يوضح الاتصال النازل¹:



المصدر: محمد أبو سمرة الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص47.

ب. الوسائل الاتصالية الداخلية الصاعدة:

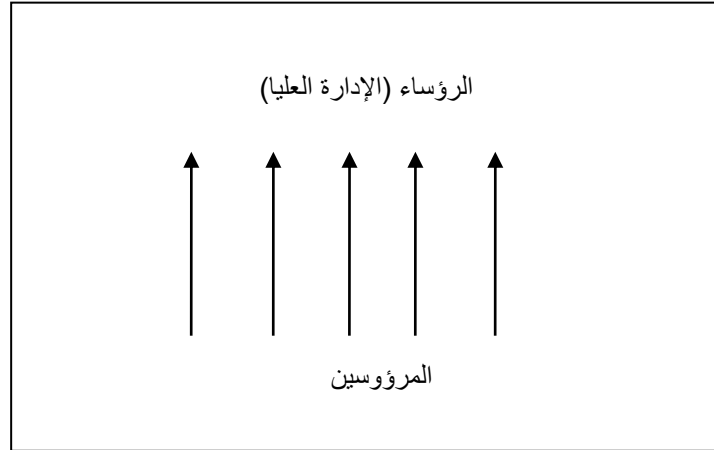
➤ التحقيقات وسير الآراء: وتعد أكثر الوسائل استعمالاً للبحث المنظم عن تطلعات واتجاهات وانشغالات العمال، حيث تسمح بتقييم الحالة النفسية للمستأجرين ونوعية الجو الداخلي.

➤ صندوق الأفكار والاقترحات والشكاوي تضعه المؤسسة بغرض التعرف على وجهة نظر العمال حول مختلف المواضيع.

¹مالك غلال و آخرون، الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ليسانس، تخصص اتصال، قسم علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018-2019، ص23-24.

➤ مجموعة التشاور: هي اجتماع فريق من العمال الممثلين لأهم الوظائف الرئيسية من عدة المستويات وفي النهاية تقرير يضم اقتراحات وحلول للموضوع المعالج.

الشكل رقم (02) يوضح الاتصال الصاعد¹:



المصدر: محمد أبو سمرة الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص47.

ج. حلقات نوعية:

وتتمثل في مجموعات صغيرة من 5 إلى 10 أفراد يعملون تطوعاً يجتمعون بصفة مستمرة، لدراسة سبل تحسين النوعية أو الإصلاحات المقدمة كحلول المشاكل العالقة، يتم ذلك سنوياً أو دورياً.

¹ عبد الناصر جردات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة (بين النظرية والتطبيق)، ط 1، دار البازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص116.

د. وسائل الاتصال الأفقية: متعددة منها:

- المقابلات: أداة فعالة، و المقصود بها التفاعل اللفظي الذي يتم بين فردين في موقف مواجهة ونقاش حول موضوع أو مسألة معينة وذلك لتحقيق.
- الهاتف : يستخدم في مختلف الإدارات بالمؤسسة لتبادل المعلومات.
- الندوات : ذات مضامين مختلفة ، تحصرها شخصيات متخصصة لمناقشة موضوع ما.

➤ النشرات الخاصة التي تصدرها المؤسسة : تستهدف جماهير معينة و تتطلب تغطية مكثفة.

- الجريدة الداخلية للمؤسسة : تصدر دور بالتوزيع على الموظفين والعملاء.
- الملصقات : قد تأخذ قد تأخذ شكل لافتة كبيرة ، تعلق في مكان عام للترويج لفكرة أو نظام أو عمل.

➤ لوحة الإعلانات : تستخدم لأخبار العمال بالتعليمات الخاصة بمجال عملهم.

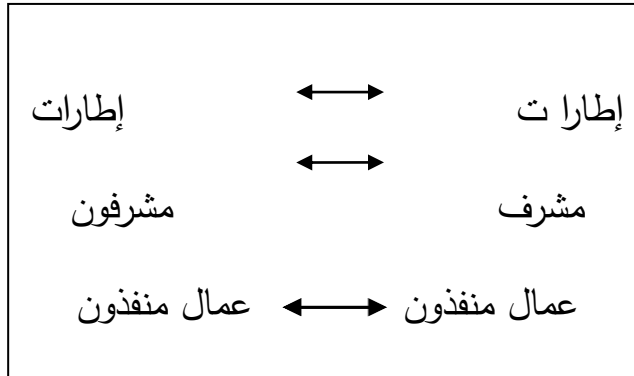
➤ أسلوب الاتصال الحديث : تتميز بالسرعة والكفاءة والفورية التي تسمح بتوجيه الرسائل لشخص أو أشخاص محددين.²

➤ التقارير: يزداد الاعتماد على التقارير في المؤسسات الكبيرة أكثر منه في المؤسسات الصغيرة، والتقارير قد تكون دورية تحتوي إحصائيات و بيانات تقدم في فترات معينة أو تقارير عن موضوعات معينة ويجب أن تكون ملخصة لأن الكثير من الرؤساء لا يتسع وقتهم لقراءة التقارير المطلوبة.³

¹وفاء مزعاش ، واقع تطبيق استراتيجيات الاتصال في المؤسسات الناشئة، (دراسة وصفية على عينة من المؤسسات الناشئة بولاية قالمة)، مذكرة، تخصص اتصال وعلاقة عامة ، كلية العلوم الانسانية وعلم الاجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة ،2018،ص38.

³منال ببيخ ، وسام بلغياط ،واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، (دراسة حالة المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير) ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قالمة ، 2022 ،ص54.

الشكل رقم (03) يوضح الاتصال الأفقي



المصدر: محمد أبو سمرة الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص47.

3- أهداف الاتصال الداخلي:

إن الاتصال وسيلة و ليست في حد ذاتها ،وإن نجاح الإدارة في بلوغ أهدافها لا يتوافق فقط على فهم المرؤوسين للتوجيهات والأوامر والإرشادات على تفهم المدير. إنها علاقة تبادلية من الفهم المشترك، وأن العملية الاتصال الداخلي في أي مؤسسة أهداف يمكن إجمالها في النقاط التالية¹.

أ- أهداف الاتصال الداخلي خاصة بالقيادة:

- الاتصالات الأفقية وسيلة التنسيق فهي تؤدي إلى تبادل المعلومات بين الإدارات فيتم التنسيق بين جهود قادتها.

- تمكن الإدارة العليا من الحصول على قدر كافي من المعلومات بين الإدارات تمكنها من اتخاذ القرارات الهامة.

¹ إبراهيم خريس ضرار العتيبي ، ، العملية الادارية مبادئ وأصول وعلم وفن ، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص203.

- تمكن القائد من توصيل آرائه و توجهاته وتعليماته ووجهة نظره إلى العاملين. كما تمكنه من أن يتعرف على آراء العاملين ووجهات نظرهم و مشكلاتهم (الاتصال ذو الاتجاهين).

ب- أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للعاملين:

تعريف العاملين بأهداف المنشأة والتغيرات التي تطرأ على سياستها، وإلمامهم بصفة عامة إماما تاما بما يجري داخل المنشأة من أمور تهمهم، مما يوفر الثقة بين القيادة والعاملين ويشعروا بالانتماء و يقيمتهم و يرفع روحهم المعنوية ويزيد من كفاءتهم الإنتاجية ويقلل من الشائعات. وبنال العاملون من خلال الاتصال قسطا من التوجيه والتعليم والتدريب، الذي يؤدي إلى زيادة مهاراتهم ويحسن أدائهم وتشكيل سلوكهم واتجاهاتهم بما يتفق وأهداف المؤسسة.¹

ج- أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور:

الجمهور له أهمية بالنسبة للمؤسسة الاجتماعية حيث أنها غالبا مؤسسة خدمات. لذلك فالمؤسسة يهتما إقامة نظام للاتصال بالجمهور يمكنها من أن توصل حقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة. وكذلك يهتما أن يتعرف الجمهور على حقيقة هذه الجهود. والمؤسسة يهتما بالدرجة الأولى التعرف على رأي الجمهور في نشاطها وكذلك تسعى المؤسسة إلى التعرف على شكاوي ومقترحات الجمهور لتحسين خدماتها.²

¹ محمد أمين زويل، الاتصالات و سيكولوجية العلاقات الإنسانية، الطبعة 01، دار مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2010، ص 21.
² محمد أمين زويل، مرجع سبق ذكره، ص 21.

4- مفهوم الاتصال الخارجي:

هو الاتصال الذي يتم بين المؤسسة الإدارية وغيرها من المنظمات خارج المنظمة، فعلى المؤسسات الإدارية الاتصال بالرأي العام لإعلامه مما يجري من النشاطات ومن حلول للمشاكل الجماهيرية، وقد يحدث اتصال عكسي من الجمهور إلى المؤسسة.

تعرفه "**Marie Helen Westphalen**" على أنه جميع العمليات الاتصالية الموجهة نحو الجمهور الخارجي للمؤسسة: الجمهور الواسع، الصحفيين، الممولين، العملاء، الجماعات المحلية، المنظمات الدولية، عكس الاتصال الداخلي الموجه للطاقت المؤسسة أو المنظمة، وبالتالي فالالاتصال الخارجي هم مجموع المعلومات و النشاطات التي ترسلها المؤسسة إلى المحيط الخارجي بالكمية و الكيفية التي تساهم في تحقيق أهدافها المسطرة، عليه فإن الاتصال الخارجي لابد أن يخضع لسياسة جادة من قبل لمسؤولين و القائمين بالاتصال من أجل بناء علاقات إيجابية مع الجمهور الخارجي و بالتالي كسب ثقة و اهتمام المحيط الخارجي بكل مستوياته، وبهدف الاتصال الخارجي على العموم إلى إمداد المحيط الخارجي بمعلوماته متنوعة من شأنها إفادة الجمهور وخدمة الرسالة التي تريد المؤسسة بنائها، بالتالي تصبح كل فئة أو مجموعة أو فرد أهدافا توجه إليها الرسائل الإعلامية و الإخبارية و يصبحون أطرافا نشيطين و فاعلين في عملية الاتصال، باعتبار أن العملية الاتصالية ليست مجرد عملية ارتجالية كما بضنها البعض، بقدر ما هي عملية تخضع لدراسة وتحليل وهي بمثابة البوصلة التي توجه المسار الاتصالي للمؤسسة وهو ما يسمى بالاستراتيجية الاتصالية¹.

ويعرفه "**محمد سليمان الطماوي**": بأنه الاتصال الذي يتم بين المؤسسة الإدارية الواحدة، و بين غيرها من المؤسسات الإدارية الأخرى في المجتمع كانت أو الدولة أو على مستوى

¹ عمر بوالظمين ، مؤتمر الاتصال الخارجي للمؤسسة، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة-2،-2023.

عالمي، سواء كانت هذه المؤسسات إدارية بحتة أو غير إدارية، ومهما كان هدفها، وكذلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية والجمهور بشكل عام أو جمهورها الخاص¹.

ويعتبر أيضا حلقة الوصول بين المؤسسة والمجتمع المحيط به، ففي كل مجتمع لا بد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة لها صلات مع أفراد ذلك المجتمع ولا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكون هناك ثقة متبادلة بينها وبين جماهيرها (عالم تنشيط الشباب. الاتصال و العلاقات فيء ي مؤسسات الشباب. أعمال الندوة الوطنية لمدير ديار الشباب بمعهد تقمرين. الجزائر. مارس افريل. 1998. ص108)².

5- وسائل الاتصال الخارجي:

تعني الاتصالات الخارجية بأنها مجموعة جهود خارج المؤسسة لهذا تعمل إدارة المؤسسة على توسيع نطاق الاتصالات من خلال اعتمادها على مجموعة من الوسائل تقوم بالتخطيط والتنظيم لها واختيار الوقت المناسب لتوجيهها إلى الجماهير للمؤسسة بصفة أساسية، فهي تركز على أهداف المؤسسة ونشاطاتها وبالتالي فهي من العناصر الايجابية التي تشتمل عليها صورة المؤسسة³.

¹سامية خبيزي ، "مكانة الاتصال الداخلي و الخارجي في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد01، دراسة في ديوان مؤسسات الشباب وملحقاته-تيسميسيلت، الشهر02، 2020، ص162.

²عبد القادر طش ، "الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسات الشبابية الرياضية"، مجلة علمية محكمة تصدر عن معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضيات، العدد07، جامعة الجلفة، 2015، ص146.

³أحمد محمد المصري، العلاقات العامة، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر 2003، ص23.

ومن بين هذه الوسائل ما يلي :

أولاً: وسائل الاتصال المكتوبة.

فهي تتم عن طريق الكلمات المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه، وهذا من طلب كثير في المؤسسات كبيرة الحجم والمعقدة التنظيم ولنجاحها يجب أن تتسم بالبساطة والوضوح والدقة.

_ ويتحقق الاتصال الكتابي بإتباع وسائل متباينة أهمها:

أ- التقارير: وهي من الوسائل التي يرفعها العاملون للمدير وتعتبر وسيلة اتصال صاعد ولا بد أن تحتوي على العناصر التالية:

- وظيفة المرسل إليه، المرسل، التاريخ.
- توضيح ما إذا كان الرد مطلوباً.
- صياغة الرسالة صياغة تفصيلية، محددًا بها المسؤوليات والصلاحيات أو الوجبات الخاصة.

ب- المراسلات: وتستعمل لإعلام عملاء بالذات عن معلومات خاصة بالمؤسسة كتقديم خدمة جديدة أو إجراء تخفيضات على السلع تنتجها المؤسسة ومواعيدها¹.

ج- الصحافة: بمفهومها الحالي فان تاريخها يبدأ بعد اختراع العالم الألماني "غوتنبرغ" للطباعة ، إذ أن الثروة الصحفية حدثت بعد اختراع الطبعة². ويمكن استخدام البيانات الصحفية والبرق الصحفي للتواصل مع وسائل الإعلام والعامّة ، كما أن وسائل الاعلام

¹ عبد الرزاق بواليار، صابرين نصري، الاتصال الخارجي ودوره في تحسين الخدمة العمومية، دراسة ميدانية ببلدية بئر العاتر- تبسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص، إعلام واتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي التبسي-تبسة، 2019، ص، ص27-28.

² كنعاني، ماهر نعمان ، مدخل في الاعلام، دط، وزارة الثقافة و الإرشاد، مكان النشر بغداد، 1968، ص31 .

المطبوعة تتفوق على الوسائل الأخرى بالنسبة للجمهور القارئ وذلك لنا تتميز به من مقدرة على عرض التفاصيل الدقيقة¹.

ثانيا: الوسائل السمعية البصرية

أ- التلفزيون: يعتبر من أنجح الوسائل الإعلامية على الإطلاق وأكثرها شعبية وله خصائص لا يمكن إنكارها فهو وسيلة سمعية بصرية تجذب العين والأذن يملك قدرة كبيرة على التأثير ويعد الأقرب للاتصال المباشر بين المؤسسة وجمهورها لذلك نجد أغلب المؤسسات تميل إلى هذه الوسيلة مستغلة التطورات الحاصلة في عالم الصوت و الصورة ما يضاعف من الإثارة والتشويق².

ب- الإذاعة: هو بث عبر الموجات الكهرومغناطيسية ذات نبضات عالية يستطيع تجاوز كل الحدود الجغرافية والسياسية ويمكن ربط المستمعين بشكل غير مباشر وسريع، كما انها تقوم ببث برامج مختلفة قد تكون ذات طابع ترفيهي أو تثقيفي أو إعلامي يعمل على تحقيق أهدافها في المجتمع و تحقيق تأثيرها على الفرد³.

ثالثا: وسائل الاتصال الشفوي:

هي مجموعة الوسائل الاتصالية التي تستخدم اللغة المنطوقة أو الشفوية من أجل توصيل الرسالة إلى المستقبل وغالبا ما يتم ذلك وجها لوجه ويسمى ذلك بالاتصال اللفظي فهي تشمل الوسائل التالية:

أ/المناقشات: هو نشاط جماعي لأخذ طابع الحوار الكلامي المنظم الذي يدور حول المشكلة أو موضوع تشعر الجماعة بحماس لمحاولة الخروج منها، ويتم في المناقشة تحديد

¹ حكيم بوت، "أساليب الاتصال الخارجي"، موضوع على الموقع الإلكتروني التالي: www.ejaba.com، منذ شهر.
² غيغوب عبد المؤمن، إسحاق عسيلة، دور الاتصال الخارجي في تحسين صورة المؤسسة الخدمائية، دراسة ميدانية على عينة من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص اتصال تسويق، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل، 2018، ص42.
³ دعاء عبدالله، "دور الإذاعة في المجتمع"، موضوع على الموقع الإلكتروني التالي: www.Www.Mawdoo3.com، 09:05، 9 أوت 2023.

الجوانب المختلفة للمشكلة ثم تحليلها ويشترك فيها جميع أفراد الجماعة محاولين تبادل أكبر قدر من الحقائق والمعلومات خلال وقت محدد، وفي نهايتها يمكن لكل فرد أن يكون قد اكتسب أفكار جديدة وحقت تجانس عناصرها من وسائل الأخرى.

ب/ الندوات:¹ وهي عبارة عن مناقشة متكاملة بين مجموعة من المختصين في موضوع معين وجمهور معين في جوانب مختلفة من هذا الموضوع، ويتناول المختصون من جوانبه المتعددة كل منهم يتبادل من زاويته.

ج/ الاجتماعات: وهي وسيلة هامة تلتقي فيها غدارة المؤسسة وجها لوجه مع أفراد الجمهور الخارجي أو ممثلين لهم لتبادل وجهات النظر فيما بينهم، ويمكن عن طريق هذه الوسيلة التعرف على آراء هذا الجمهور نحو سياسة المؤسسة وأنشطتها، كما أنها تستخدم في تزويد هذا الجمهور بالمعلومات والمعارف التي يرغب في التزويد بها عن المؤسسة.

د/ المقابلات: هي التفاعل اللفظي الذي يتم بين فردين في مواقف مواجهة بحيث يحاول كل واحد منهما أن يستشير بعض المعلومات أو التغيرات لدى الآخر والتي تدور حول خبراته.

هـ/ المعارض: فهي وسائل لعرض فكرة أو التعبير عنها، وذلك بترتيب الأجسام وخاصة الحي منها ترتيباً مقصوداً وفق خطة موضوعه، ويهتم المعرض بإبراز صورة مجسمة عن نشاط المؤسسة، وذلك بترتيب وتنظيم معين بشكل يجذب انتباه الجماهير ولتعرف من خلاله جهود وخدمات المؤسسة.

و/ المؤتمرات:² تمثل المؤتمرات أحد الوسائل التي تستعملها المؤسسة المساعدة على جذب الجمهور لموضوع معين أو حدث أو إقناع المسؤولين الحكوميين بما تصل إليه المؤتمرات

¹ فيصل أبو عيشة: المؤتمرات الصحفية (ماهيتها، وظائفها، تنفيذها)، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص (27-28).

² فيصل أبو عيشة، مرجع سبق ذكره، ص ص27-28.

من توصيات فهي تعتبر أحد أنواع الاجتماعات الإعلامية المنظمة، يعقد بمعرفة أخصائي العلاقات العامة أو مكاتب الصحافة ويلتقي فيه ممثلو أجهزه أو مؤسسات برجال الإعلام المطبوع والمسموع والمرئي في مكان مناسب بصفة دورية أو طارئة، وذلك لتوجيه رسائل اتصالية مختلفة و متعددة الأنواع من هؤلاء إلى جمهور هذه الرسائل بتعريف بما يدور حوله من أحداث ووقائع، أو بما يقوم به هؤلاء من أنشطة تتصل بمجالات أعمالهم واختصاصهم باستخدام طريقة الحديث الصحفي لتصل إلى أكبر عدد ممكن من الناس.

رابعاً: وسائل الاتصال التكنولوجي

وتتمثل في:

1- **الفاكس:** عبارة عن جهاز يقوم ببث الرسائل النصوص والصور والوثائق المكتوبة عبر خطوط الهاتف العادي ولهذا فهو يشبه آلة التصوير الصغيرة غير أنها مزودة بهاتف أو متصلة به وإرسال الوثيقة أو الرسالة بالفاكس ما على المرسل إلا أن يضعها في الجهاز ثم يدير رقم هاتف جهاز فاكس المرسل إليه وبمجرد أن يفتح الخط أو يتم الاتصال تتحرك الفاحصة الإلكترونية في جهاز الإرسال تتحول الصفحة المرسله إلى مجموعة من الإشارات الكهربائية الرقمية مرة أخرى إلى صورة من الوثيقة الأصلية ثم يطبع نسخة طبق الأصل منها.

ب- **الهاتف:** هو نوع من الاتصال الشخصي المباشر في مجال العلاقات العامة وتبرز أهمية في الكلمة المسموعة و المباشرة يكون لها تأثير قوي على الشخص الآخر الذي يتم التحدث معه، ومن خلال الحديث الهاتفية يمكن تبادل الرأي و المناقشة وإزالة الخلافات بسرعة وتكلفة بسيطة ويعتبر الهاتف وسيلة سريعة للاتصال بين المسؤولين بالمؤسسة و جماهيرها الخاصة العاملين وموردين ومستثمرين وغيرها¹.

¹مصطفى ربحي عليان، محمود عدنان الطوباسي: الاتصال و العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر ، ط1، عمان، 2005، ص117.

ج- الانترنت: عبارة عن شبكة ضخمة من شبكات الحاسوب الممتدة عبر الكرة الأرضية بكافة دولها، إذ يستخدم الشبكة هذه أكثر من 400 مليون مستخدم من جميع دول العالم، وهي اتفاقية عملاقة بين مليون الحواسيب للارتباط مع بعضها البعض ولهذا يطلق عليها (شبكة الانترنت) وهي شبكة عالمية مفتوحة تجعل المشترك قادرا على الوصول إلى آلاف المصادر والخدمات المختلفة في مجال المعلومات¹..

د/ التلكس (المبرقة) Telex

التللكس نظام لنقل الرسائل باستخدام جهاز يسمى المبرقة وقد كانت المبرقة أول جهاز تم استخدامه في إرسال الرسائل بالكهرباء ومعظم رسائل البرق كان يتم إرسالها في وقت من الأوقات بتخصيص شفرة معينة لكل حرف عن طريق مفتاح المبرقة ثم تقوم المبرقة بتحويل النقط (...) والشرطات (---) الخاصة بالشفرة إلى نبضات كهربائية وإرسالها عبر أسلاك البرق وتعرف الشفرة الخاصة بالمبرقة.

هـ/ التليتكس (تبادل النصوص عن بعد) Télétex²

يعد نظام تبادل النصوص عن بعد أو ما يسمى التليتكس حالة متقدمة على نظام المبرقة أو التلكس و تطوير لها حيث أن التليتكس يجمع بين عمل التلكس الاعتيادي وعمل نظام معالجة النصوص الذي يعمل بواسطة الآلة الكاتبة الإلكترونية والشاشة المرئية المثبة فيها مع وجود إمكانية لتخزين المعلومات المطبوعات وبذلك يمكن إعداد نص كامل من المعلومات بواسطة الآلة الكاتبة ثم قراءته على الشاشة وتعديل قبل إرساله إلى المستقبل أو الجهات المعنية في أي وقت وهذا يعني أن تبادل الرسائل والمعلومات يكون الكترونيا من وحدة الذاكرة (Mémoire) إلى وحدة ذاكرة ثانية أو أكثر وعبر شبكة الاتصالات.

¹مصطفى ربحي عليان، محمد عبد الدبس، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، الأردن، 1999، ص106.

²مصطفى ربحي عليان، محمد عبد الدبس، نفس المرجع، صص106-107.

رابعاً: تقنيات الاتصال الخارجي

للاتصال الخارجي مجموعة التقنيات التي يعتمد عليها في أداء مهامه، حيث أن لكل تقنية دورها في إنجاح نشاط المؤسسة الاتصالي، وتتمثل هذه التقنيات أساساً فيما يلي:

1-العلاقات العامة: علماً له قواعد و أصول، فهي تعني بدراسة سلوك الأفراد والجماعات و قياس وتحليل الرأي العام، بقصد تنظيم العلاقات العامة الإنسانية على أسس من التعاون والمحبة و الوعي، ويتضمن التخطيط العلمي لبرامج العلاقات العامة، ويهتم بالتوصيل الجيد للمعلومات بين الهيئة التي يعينها الأمر وبين جمهورها، بهدف تحقيق المصلحة المتبادلة بينهما، والوصول إلى درجة عالية في المساندة الكلية و المشاركة الوجدانية.

تسعى العلاقات العامة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- أن تكون الشركة رائدة في صناعة ما في بعض الأسواق الممتازة.
- أن تجعل المستهلك يشعر برضا مستمر ومتزايد في الأسواق الحالية والجديدة.
- أن تنتج ربحاً مناسباً، بحيث تستطيع أن تدفع عائداً معقولاً لحملة الأسهم، وان توفر الموارد اللازمة للتوسع واستقرار الشركة في المستقبل.
- أن تجعل المستهلك يشعر برضا مستمر و متزايد في الأسواق الحالية و الجديدة.
- تحقيق السمعة الطيبة للمنظمة وتدعيم صورتها الذهنية¹.

2-الإعلان: هو وسيلة غير شخصية لتقديم وترويج أفكار السلع أو الخدمات من قبل جهة معلومة مقابل أجر مدفوع، فالإعلان إذن هو وسيلة من وسائل البيع غير الشخصي و شكل من أشكال، حيث يتم اتصال المعلن بالمستهلكين المرتقبين من خلال وسائل النشر العامة².

¹د مريهان منصور أبوسنة، محاضرة بمقياس العلاقات العامة والإعلان، قسم الإعلام التربوي،كلية التربية النوعية ،جامعة المنوفية، مصر ص37.
²ردوان، ندوة بعنوان الاتصال الخارجي للمؤسسة، هيئة الاقتصاد الإسلامي، الثلاثاء 11مارس-21:34.

وبصفة عامة يسعى الإعلان إلى هدفين رئيسيين هما:

هدف تجاري: هو هدف اقتصادي محض، يمكن أن يتعلق بمدخل العلامة أو بنمو المبيعات وحمايتها.

هدف اتصالي: يتمثل في إيصال رسالة خاصة إلى الجمهور، تساعد في عملية البيع، والأهداف الإشهارية يمكن أن تكون موجهة نحو المستهلك ونحو الموزع¹.

6- أهداف الاتصال الخارجي:

تختلف أهداف الاتصال الخارجي من مؤسسة إلى أخرى تبعا لاختلاف الهدف والوظيفة التي تمارسها، ومع وجود هذا الاختلافات الأساسية والجوهرية فإن هدف الاتصال الخارجي من حيث المبادئ الأساسية يستلزم تحقيق التعاون بين المؤسسات والجمهور المستهدف.

والاتصال الخارجي في أي مؤسسة يهدف إلى تحقيق ما يلي:

-إعلام المواطنين إلى الإدارة العليا في المؤسسة حيث يساعد وصول الرغبات و الطلبات محاولة تلبيةها قدر الإمكان.

-الاهتمام والتأكيد على الاتصال بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى سواء تلك التي تنشأ به معها في الإنتاج والخدمات، والتي تختلف عنها في ذلك بواسطة المطبوعات والاتصالات إلى غيرها من وسائل الاتصال².

أما الدكتور محمد فهمي العطروري فقد شملها في النقاط التالية:

- الكشف عن اتجاهات وميول جمهور المؤسسة.
- وضع البرامج الملائمة مع اتجاهات الجمهور و توضيحها له.
- التوعية بالأهداف العامة للمؤسسة والتعرف بالخدمات التي تؤدي بها.

¹ عبد السلام أبو قحف، هندسة الإعلان والعلاقات العامة، مكتبة وطبعة الإشعاع، القاهرة، ص ص 95-96.
² سليمان جاسم فخري وآخرون، العلاقات العامة، ط1، وزارة التعليم العالي، بغداد، 1981، ص85.

- تعبئة الجماهير وتنمية الاهتمام المشترك والتعاون المتميز بينه وبينها.
- كسب تأييد الجماهير وخلق نوع من التكامل معه بالرفع من مستوى الخدمات وحسن أدائها.
- تصحيح الأفكار الخاطئة عن المؤسسة ومحاربة الإشاعات التي تمسها.
- تطوير التعاون والتعامل مع أجهزة الإعلام المختلفة.
- خلق علاقات تعاون بين المؤسسات.
- اكتساب حرب المنافسة بتحويل المستهلكين للسلع المنافسة إلى سلع المعلن عنها¹.

المبحث الرابع: مدخل إلى الإستراتيجية الاتصالية والتفكير الاستراتيجي في المؤسسة:

1/ مفهوم الإستراتيجية الاتصالية:

من الكلمة اليونانية استراتيجوس Strategy اشتقت كلمة الإستراتيجية وهي تعني فن القيادة أو فن القوات والمعدات من وإلى ارض strategos المعركة من اجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الفوز على الأعداء. وقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والبياديين ولم يعد استخدامها قاصرا على العمليات العسكرية بل نجد قد امتد الى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة والاقتصاد والاجتماع والإدارة².

فقد عرف "توماس Thomas الإستراتيجية على أنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها ونين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية ومن الملاحظة هذا التعريف يركز على الأبعاد التالية:

¹ محمد فهمي العطروري، العلامات الإدارية في المؤسسات العامة، دط، عالم الكتب للنشر، 1969، ص320.
² د. عبد المعطي ابو الرب، ندوة الإدارة الإستراتيجية، القسم، العام لكلية الأعمال - رابع قبل (التخصص)، قسم خاص لطلبة المستوى الثالث والرابع، 2013.

1_ الإستراتيجية تخلق درجة من التطابق تتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسيين هما:

ا_ أهداف المنظمة وغاية المنظمة.

ب_ رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل بها تلك المنظمة.

وتتفق كل هذه التعارف بشكل أو بآخر على أن الإستراتيجية هي:

1/ خطة ديناميكية من قبل المنشأة أو نمط من القرارات والتصرفات اللازمة لإنجاز نهاية أو غاية معينة (أهداف، غايات، رسالة المنشأة).

2/ استجابة أو مبادرة من قبل المنشأة لتعديل موقفها التنافسي إزاء تصرفات وردود أفعال المنافسين وصولاً إلى وضع مستقبلي أفضل.

3/ تكيف أو توافق أو توازن أو تأقلم لاستغلال موارد المنشأة (قدرات وإمكانات) في مواجهة ظروف البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

تعتبر الإستراتيجية الاتصالية من بين العوامل الهامة و المساعدة في عملية تحديد الطرق و الوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمنظمة، إذا كانت هذه الإستراتيجية تعد بعدية بالنسبة للإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعتبر عامل دعم لها، فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي في مختلف الميادين، ونظراً للخصائص التي تميز تغيرات في محيط المؤسسة يجب أن يكون الاتصال جزءاً من التفكير الاستراتيجي، فهو يدعم منطق السيناريوهات التي تستعمل العملية الإستراتيجية¹.

ويعرف "فيليب كوتلر" الإستراتيجية الاتصالية على أنها: أسلوب المؤسسة بأن تبذل و تحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية، والإمكانات المتاحة في

¹ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، (دراسة نظرية تطبيقية)، دط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص71.

السوق من ناحية أخرى، وهو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة كمجال للاستثمار¹.

تعرف الإستراتيجية الاتصالية على أنها خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماعيتها معا، وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا².

وعليه يمكن أن نعرف إستراتيجية الاتصال -إجرائيا- على أنها خطة لتوجيه أنشطة و موارد المؤسسة إمكانياتها المتاحة بالشكل الذي يدعم ويضمن تدفق المعل ومات في كل الاتجاهات، في إطار سياستها الاتصالية التي تعتبر عن مجموعة القواعد والقرارات المحددة مسبقا لوقت محدد للوصول إلى بعض الأهداف العامة.

وهناك من يري بأن إستراتيجية الاتصال نمط يتعلق بتفاعل اجتماعي خاص، من أجل التنظيم الرمزي للفضاء العام و إستراتيجية الاتصال هي "عبارة عن نسق منظم ومبرمج مبني على عمليات رمزية (خطاب، صورة، تظاهرات مختلفة...) تهدف إلى السماح للمتلقي باتخاذ القرار فيما بعد ويعبر عنه الملتقي بسلوك فعلي في الواقع، حيث أن الرسالة الملائقة من طرف الأشخاص تصبح متداولة بينهم"³.

يرى **بيارقريغوري Pierre GRIGORY** فيرى أن الإستراتيجية الاتصالية هي " مجموعة من وسائل المنافسة التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على جمهورها".

¹philipekoderK, **marketing management 7**, edition,paris,1999,p34.

²محمد محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط1، دار المهندس للطباعة، دمايط الجديدة، 2005، ص105.

³شهيرتبهولة ، استراتيجية الاتصال و دورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (موبليس)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اتصال استراتيجي، قسم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر3، 2012، ص22.

فالاستراتيجية الاتصالية مبنية على قاعدة معلومات إرشادية وموجهة النتائج المرجوة تجمع أوامر العاملين تحت لوائها وهي أساسا تشكل رباطا لعناصر الخطة التي قد درست الواقع المحلي، وهي تمتد في المؤسسة من سنتين إلى خمسة سنوات من خلال إعداد خطط عمل سنوية، وفيها تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق إستراتيجية ومتابعتها ابتداء من الأهداف الخلايا الاتصالية والمستهدفين والوسائل والوسائط والتواريخ، إلى التكاليف المتعلقة بها والحدود أو القيود الممكن أن تواجهها العملية الاتصالية¹.

-كذلك إستراتيجية الاتصال هو ذلك المجهود الفكري الذي يعمل على تحديد تقرير مختلف الطرق والإجراءات التنفيذية، والتي من خلالها يستطيع أن يحقق النظام الاتصالي دوره الاستراتيجي المتكامل ، والذي يتعامل مع مختلف التغيرات المستقلة من خلال تخسير مختلف الموارد الاتصالية والمالية داخل إطار الأغراض والأولويات التي تخدم المؤسسة والجاهير، ولتحقيق غايات و أهداف متكاملة مع مراعاة القيم و الإيديولوجيات التي تيسر عليها المجتمع للحصول على نتائج المرجوة²

كما تعرف الإستراتيجية الاتصالية على أنها الاختيار بين مختلف الطرق الممنوحة لأخصائي التسويق من أجل التعرف بالمنتوج أو الخدمة، و تتمثل هذه الطرق عموما في الاتصال المباشر، بمعنى وجه لوجه بين البائع و الزبون المحتمل والاتصال غير المباشر كالإشهار والترويج للمبيعات، فطبيعة المنتوج والسوق هما اللذان يقومان بتحديد و الإستراتيجية الاتصالية للمنظمة أو المؤسسة³.

¹ أمال بدرين، استراتيجيات الاتصال، محاضرة بمقياس إستراتيجية الاتصال، السنة الثالثة لسانس ، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، 2020، ص12.

² محمد محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، مرجع سبق ذكره، ص150.

³ أمال بن يوسف وآخرون، إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة التربوية الجزائرية، دراسة ميدانية على ثانوية بن ناعة السعيد عين الحجل-أنموذج، مذكرة مكملة لنيل شهادة لسانس، تخصص اتصال، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020، ص32.

2/ أنواع الإستراتيجية الاتصالية:

1) إستراتيجية الاتصال الداخلي:

هي فن تسيير وانسجام ووضع أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة و تحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية و اجتماعية بين الأشخاص الماديين الذين يكونون المؤسسة من جهة، ولين هؤلاء المؤسسة من جهة أخرى، فهي شمل كل الرموز المرتبطة بتاريخها وثقافتها و قيمها وأيضاً وسائل نقلها المرتبطة بتاريخها و ثقافتها وقيمها وأيضاً وسائل نقلها المشتركة¹.

1-2 أهداف الإستراتيجية الداخلية للمؤسسة:

➤ **هدف توجيهي²:** من خلال الاتصال يتم توجيه العاملين بالمؤسسة في مختلف مهامهم ومناصبهم وأصبح الآن أكثر أهمية في المؤسسات الخدماتية، خصوصاً التي تتعامل بكثرة مع الزبائن في الخارج وتسعى إلى إرضائهم مع المنافسة الشرسة في هذا القطاع.

➤ **تحفيز المستهدفين:** تمكن الاتصالات الجيدة العامل من التعبير عن آرائه إلى الإدارة الممثلة في رؤسائه، مما هياً له فرصة الحصول على ما يلزمه من معلومات لتذليل ما يواجهه من صعوبات وعراقيل في التنفيذ، وهذا ما يؤدي إلى تحفيزه للقيام بعمله على أحسن وجه، و بالتالي تكتسب هذا الرهان المتمثل في تحسين الإنتاجية و المنافسة داخا المؤسسة.

➤ **تنسيق الأفعال:** لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها ومبادراتها، وقد يؤدي غياب المعلومة على المستوى العام إلى نشوء الخلل وعدم التجانس الذي قد يؤدي إلى ظهور انقسامات بين مجموع أطراف العملية الاتصالية داخل المؤسسة، ولكي يتحقق التنسيق الكافي فلا بد على المسير أن يكون قادراً على بث المعلومات الضرورية لمساعدته وأن يكون قادر على عادة صعود المعلومات.

¹ناصر دادى عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية)، مرجع سبق ذكره، ص 72.

²ناصر دادى عدون، نفس المرجع ص 72-73.

➤ **تغيير التصرفات والعقليات:** يعمل الاتصال على مواجهة المتصلبات في المواقف، وتقديم الإجابات الضرورية للاستفسار المطروحة دون إهمال أهم جانب من العملية وهو التقليل من حدة المعارضة الناتجة غالباً من الرغبة في التمسك بما اعتدنا عليه.

➤ **التعليم و التثقيف:** إن الاتصال الداخلي في المؤسسة يهدف إلى إكساب المدخلين فيه وخصوصا العاملين معارف ومهارات ومفاهيم جديد سواء في إطار عملهم أو خارج إطار عملهم، وهذا يؤدي بالضرورة إلى تحفيزهم للإطلاع أكثر على المستجدات والمشاركة في القرارات.

➤ **الترويج و الترفيه:** إن الاتصال الداخلي الناجحة هي التي تسعى إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين بالمؤسسة من أجل تحسين الإنتاج، وهذا ما وضحه "هالسي" في قوله بأن "الروح المعنوية هي الاستعداد الوجداني الذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته، دون أن يعترضهم مزيه من التعب والاجتهاد وهي الالتزام الأدبي من قبل العاملين ببذل الجهد لتأكيد سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها".

➤ **هدف اجتماعي:** يتمثل في خلق درجة من التفاعل الاجتماعي و الإنساني بين المرسل والمستقبل، بهدف تحسين وتدعيم الروابط و العلاقات الاجتماعية والإنسانية سواء داخل العمل ويمتد حتى خارجه، من خلال إيجاد حلول للمشاكل الاجتماعية و الشخصية للعنصر البشري من خلال الاتصال الغير رسمي في المؤسسة.

➤ **هدف تنظيمي وإداري:**¹ يتحقق هذا الهدف عندما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل داخل المؤسسة وتوزيع المسؤوليات، ودعم التفاهم بين العاملين فيما بينهم وما بين الإدارة العليا والعاملين. ويكون ذلك أساسا باستخدام وسائل الاتصال الحديثة وإدخال تكنولوجيا المعلومات بسهولة.

¹ شهيرة بوهلة، الإستراتيجية الاتصالية و دورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

2-1- إستراتيجية الاتصال الخارجي:

إن إستراتيجية الاتصال الخارجية عبارة عن برنامج متكامل ومسطر من حيث الأساليب و وسائل الاتصال، يهدف إلى تعرف الجمهور المستهدف بالمؤسسة ومنتجاتها و محاولة التأثير على آرائهم لجعلهم يفضلونها على المؤسسات المنافسة الأخرى¹.

كما يعرف النظر إلى الإستراتيجية الاتصالية الداخلية على أنها ذلك المخطط الذي يحتوي على مجموعة تدخلات من الاتصال قادرة على مستوى الجمهور المستهدف، وذلك لحل المشاكل وفق إطار زمني محدد مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة².

2-2- أهداف الإستراتيجية الخارجية:

تهدف إستراتيجية الاتصال الخارجية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إشباع حاجات العملاء و رغباتهم من خلال ومن خلال توفير السلع والخدمات التي تستجيب لهذه الحاجات والرغبات.

- تزويد الجمهور بالإحقاق حول أنشطتها و فعاليتها و الحصول على التغذية العكسية منه.

- إبرام الاتفاقيات و المعاهدات بين الأطراف ذات العلاقة كافة لتحقيق منافع متبادلة.

- التوفيق بين مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بالأنشطة، والتي تتمثل في إشباع رغبات المستهلكين وحاجاتهم الأرباح لأصحاب المنظمة، ثم رفاه المجتمع.

- الكشف عن اتجاهات و ميول جمهور المؤسسة.

- وضع برامج تتلائم مع الأهداف العانة للمؤسسة و التعرف بالخدمات التي تؤديها.

¹Francis Merlin, B2B Stratégie de Communication, 2^{ème} édition , Organisation, France, 2000, p27.

²www.manger-go.com/Communication.htm, Consulté le 26/02/2011.

- تصحيح الأفكار الخاطئة عن المؤسسة و محاربة الإشاعات التي تمسها.
- خلق علاقات التعاون بين المؤسسة و مؤسسات أخرى¹.

-/2 أهمية الإستراتيجية الاتصالية:

1. التعرف على العوامل الخارجية و الداخلية المؤيدة إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
2. تحقيق أفضل انجاز من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا.
3. تعطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجيهات واضحة للمستقبل.
4. تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات، وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
5. تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
6. تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء، أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة فعاليات المنظمة.
7. إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفوة.
8. توفير المعايير الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب.
9. القدرة التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
10. المساعدة في وضع الخطط الهجومية المنافسين.

¹حميد الطائي، بشير العلق، أساسيات الاتصال نماذج و مهارات، د ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص112.

12. الاقتصاد في استخدام الموارد، لان الموارد تستخدم وفقا للطرق المرسوم و لتحقيق الأهداف.
13. أهداف الإستراتيجية تكون واضحة و دقيقة و مدروسة، وهذا ما يساعد على توجيه جهود المنشأة باتجاه الصحيح.
14. تقلل من حالات المخاطرة وعدم التأكيد¹.
15. تمكن الإستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل المنظمة.
16. تفيد الإستراتيجية في إعداد الكوادر العليا حيث يساعد اشتراك المديرين في إعداد الإستراتيجية في تنمية الفكر لديه.
17. تساعد الإستراتيجية على تخصيص الفائض من الموارد.
18. التأكد من أن العمليات المسطرة والمخطط لها تتناسب مع أفاق جمهور المؤسسة.
19. التأكد أن تلك العمليات تغطي وتشمل مجموع الرسائل المناسبة للجمهور المستهدف لمختلف فئاته مناسبة أيضا للمرسلين للرسائل الاتصالية.
20. تسمح عملية إعداد خطة اتصالية من إدخال عمليات جديدة يفرضها حدث طارئ أو غير متوقع.²

¹الجود بن قيط، استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص ص 48-48.

²نبيل مرسل، التخطيط الاستراتيجي، د ط، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1996، ص 24.

4-مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية:

هنالك عدة مراحل تمر عليها عملية إعداد إستراتيجية الاتصال الخاصة بأية مؤسسة، كما يشترك في هذه العملية عدد كبير من الفاعلين بداية من التخطيط إلى التنفيذ، ويتفق الباحثون بأنه هنالك ثلاثة مراحل يتم وفقها وضع إستراتيجية اتصالية وهي كالتالي:

• **مرحلة البحث:** وتتمثل في وصف وتشخيص وضع المؤسسة وذلك بتحميل أشكال الاتصال فيها والنقائص الموجودة في كل اتصال، بالإضافة إلى تحميل الثنائية المتمثلة في الجمهور المستهدف والرسالة الموجهة إليه، فتشخيص وضعية المؤسسة هي دراسة تقييمية لها، وتساهم في اختيار الإستراتيجية الملائمة لها.

• **مرحلة التفكير:** والتي يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص وضع الجمهور المستهدف الداخلي والخارجي الخاص بها، فهذه المرحلة تحمل جميع الأهداف الخاصة بموقع المؤسسة في محيطها وتميزها عن منافسيها من خلال منتجاتها أو خدماتها أو اتصالاتها، بالإضافة إلى تحديد الجمهور المستهدف واختيار الرسالة المناسبة للتأثير عليها.

• **مرحلة التنفيذ:** بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف، يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص ميزانية معينة تتعايش مع إمكانيات المؤسسة وذلك بالتنفيذ عن طريق خطة اتصالية محكمة.¹

وفيما يلي نتناول هذه المراحل كل على حدا:

1-تحديد الأهداف:

أول مرحلة لوضع الإستراتيجية هي مرحلة وضع الأهداف، وأهداف إستراتيجية الاتصال تنتج بشكل مباشر من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وهي كترجمة للنظرة الإستراتيجية للمسير. ويتم عادة تحديدها من طرف المقرر (الرئيس أو المدير العام، أو مجلس الإدارة) ،

¹د.أمينة كلفاح ، محاضرة بمقياس استراتيجيات الاتصال، السنة الثالثة ليسانس أكاديمي تخصص اتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الأمير خالد الجزائري، 2020.

ضمانا للانسجام العام في المؤسسة، ومع التشاور والحوار مع مختلف الأطراف على مستوى الهرم الإداري أو أحيانا إعلامهم للاستفادة من التغذية العكسية

وهناك من لخص أهداف إستراتيجية الاتصال في ثلاثة نقاط رئيسية:

-وضع الاتصال الداخلي على أسس سليمة.

-تطوير العلاقات في المؤسسات التي تعتبر مجتمعات.

-السماح بالاتصال ما بين الموظفين الموزعين في أماكن مختلفة و أحيانا تحت علامات

مختلفة و أحيانا تحت علامات مختلفة.

كما حدد جامس جورج James George الأهداف الإستراتيجية للبرنامج الاتصالي على

النحو التالي:

- الاتصال فقط قد يكون الهدف الاستراتيجي هو مجرد إيصال رسالة إلى جمهور

محدد.

- فهم الرسالة وتذكرها وهنا يكون الهدف الاستراتيجي فهم الرسالة من قبل أفراد

الجمهور المستهدف وتذكرها.

- قبول الأفكار المتضمنة في الرسالة يتجاوز الهدف هذا مجرد فهم الجمهور للرسالة

وتذكرها إلى تقبل الأفكار الواردة فيها وتبنيها كأفكار له.

حتى تنجح الإستراتيجية الاتصالية ويصبح بالإمكان تجسيدها يجب أن تحدد الأهداف

العامّة لها وهذه الأهداف تسمح بدورها بتحديد الأهداف الخاصة للاتصال في المؤسسة.¹

¹د.سامية خبيزي، الإستراتيجية الاتصالية كخيار إستراتيجي وعملي تنتجه المؤسسات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، University of Algiers 3، العدد02، 2020، ص 429 455.

أ- **تحديد الأهداف العامة:** وهذا العنصر يعود للمدير وحده لاعتباره الشخص الوحيد الذي بإمكانه أن يضمن تلاحم الجميع من جهة، ومن جهة ثانية فإنه هو المقرر، والأهداف العامة محاولة التعرف و التأكد من القبول الجماعي للأهداف الخاصة لإستراتيجية الاتصال، وهذا يمكن أن يعني تحديد الأهداف العامة مباشرة هيئة الإدارة ككل.

ب- **تحديد الأهداف الخاصة:**¹ على خلاف المرحلة السابقة فإن تحديد الأهداف الخاصة يستوجب إشراك الجميع في هيئة الإدارة، وذلك بالنظر إلى خصوصيات المرحلة والتي تتضمن:

- تسلسل النشاطات في كل المستويات.

- مصداقية المنهجية انطلاقا من مشاركة كل مسير.

- تلاحم الجميع حول الأهداف التي تسمح بتجنب الغموض.

هذا ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن هذه المرحلة تركز على مجموعة من النقاط

التالية وهي:

- منهجية التخطيط، لأن كل خطوة تتعلق بنشاط الاتصال يجب أن تكون في إطار منهجي، وجلك بغية التحقيق من الفروقات من جهة، ومن جهة أخرى تخفيض المخاطر والخسارة.

- إدماج الإدارة، ضمن الإستراتيجية العامة وذلك على اعتبار أنها المعنى الأول بتطبيق هذه الإستراتيجية والمسؤولة على نجاحها.

- النقطة الثالثة تتعلق بالتغذية المرتدة، وذلك على اعتبار أن أهداف إستراتيجية الاتصال لا تقتصر على سير المعلومة وضمان وصولها إلى المستقبل فقط، وإنما الأهم من ذلك يجب معرفة مدى رد فعلهم الإيجابي وإدراج جميع ردود الأفعال ضمن إستراتيجية محددة.

¹الجودينقيط، إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص63.

2-دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي:

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتحليل محيطها بشكل دائم ومتواصل للحصول على معلومات جديدة من بيئتها حتى تتفادى أي نتيجة غير متوقعة تهدف للمساس بمصالحها وحياتها وكذا استقرارها، فنجد أن المؤسسة دائما ما تعتمد على ثالث أدوات لتحليل محيطها والتي تتجلى في أداة تحليل البيئة الكلية PESTEL من أجل التحكم في البيئات الستة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، الإيكولوجية، القانونية التشريعية) ومعرفتها والحصول على معلومات عليها، أما التحليل الثاني يرتبط بتحليل الموقف SWOT وهو مصطلح انجليزي مختصر لأربع كلمات مواطن أو نقاط القوة (Strength(S) ، مواطن الضعف (Weakness(W) ، الفرص المتاحة (Opportunities (O) ، التهديدات والمخاطر (Threats (T) ، أما التحليل الثالث والمهم أيضا هو تحليل (Stakeholders) أي الفاعلين ويركز هذا التحليل على معرفة الفاعلين الذين تتعامل معهم المؤسسة، ليتم وضعهم في شكل تسلسلي حسب الأولوية والأهمية، هذا التحليل يوضح رؤية المؤسسة على المستوي الداخلي والخارجي .

في هذه الخطوة يتم تشكيل مجموعة عمل مؤقتة من طرف الإدارة للقيام بمختلف العمليات، وتحدد صلاحياتها، وتنتهي أو تحل بمجرد نهاية عملها، وقد تكون اللجنة أيضا دائمة.¹

تقتضي الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة التعرف على المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة وتتم هذه الخطوة على ما يلي:

¹ناصر داديدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص174.

أ- البحث عن هوية المؤسسة وصورتها: وهوية المؤسسة تعتبر عن اسمنت المؤسسة، فالهوية القوية للمؤسسة تسمح بتحقيق الانسجام، وهكذا فكل عمل اتصال يرتبط بهوية المؤسسة يدعم هذا الانسجام.

فالمؤسسة كشخص معنوي مثل الشخص الحقيقي، لها هوية تحدد من خلال عدد من العوامل منها: هياكلها، أنظمتها، تاريخها، المجموعات الثقافية التي تكونها... الخ. وصورة المؤسسة تنتج أو هي انعكاس للهوية، وتقيم من خلال المكونات الأساسية، وعادة ما يكون الحديث عن صورة المؤسسة الخارجية من خلال عمليات التسويق (marketing) أما الصورة الداخلية فتنتج عن ادراك أو معرفة الهوية في الداخل.

ب- تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة وتكييفها: تحدد الأهداف من طرف إدارة الاتصال، انطلاقا من تصورها لواقع المؤسسة وما ترجوه منها، وهذه الأهداف بعرضها على واقع المؤسسة الحقيقي يتم اكتمالها.

ج- تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة: الدراسة الثقافية الاجتماعية تسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال، سمواء الرسمية، وهي الضرورية للقيام بالاتصال والواجب معرفتها بالمؤسسة، والقيام بتعديلات عليها للاستعمال الأمثل والفعال. وتتم مختلف هذه العمليات عادة من طرف مجموعة مؤقتة، يتم تكوينها من طرف الإدارة لهذا الغرض، وتحديد صلاحيتها، وتنتهي أو تحل بمجرد نهاية العمل.¹

3- تعيين المستقبلين وتكييف الرسائل:

بعد تحديد أهداف الاتصال النهائية للاتصال يجب ترجمتها إلى رسائل اتصال وتعيين المستقبلين الذين ترسل إليهم وتكييفها مع المستقبلين المحتفظ بهم. والمستقبلون هم أشخاص في المؤسسة أو مجموعات منسجمة من الأشخاص الذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية، ويمكن أن يكونوا مباشرين أو غير مباشرين.

¹ الجود بن قيط، إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص64.

4- اختيار وسائل وروابط الاتصال:

أدوات الاتصال هي الوسيط أو الحامل للرسائل الاتصالية الموجهة نحو المستهدفين، والحامل أو الأداة تستعمل أو تكيف مع المستهدف وتختار حسب معيار الفعالية، إذ ليس كل رسالة وكل مستهدف يستعمل معه نفس الأداة.

في هذه الخطوة يتم الاختيار بين العديد من الوسائل بناء على الإمكانيات والموارد المتاحة وكذا طبيعة الأهداف والجمهور المستهدف والرقعة الجغرافية المراد الوصول إليها وتغطيتها، ومن بين هذه الوسائل نجد: المقابلات، الاجتماعات المحاضرات، الندوات واللقاءات، الورشات، المؤتمرات، المهرجانات، المعارض، الأبواب المفتوحة، التعليمات، الخ...

الهاتف، القنوات التلفزيونية، المحطات الإذاعية، الجرائد والصحف المكتوبة والالكترونية، المدونات، المواقع الالكترونية، المدونات، المواقع الإلكترونية، صفحات الانترنت، مواقع التواصل الاجتماعي... الخ

بعد اختيار القنوات الاتصالية المناسبة يتم اختيار الأنشطة والمواد والبرامج والتي يقصد بها تلك المواد والفعاليات والقوالب والأشكال التي يتم استخدامها في القنوات الاتصالية المختارة لتنقل الرسالة إلى الجمهور المستهدف.¹

5- تنفيذ استراتيجية الاتصال:

تنفيذ إستراتيجية الاتصال التي تعد مسبقا ومرتبطة بفترة زمنية قد تكون بين سنتين إلى خمس سنوات وفيها تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الإستراتيجية ومتابعتها ابتداء من

¹سامية خبيزي، الإستراتيجية الاتصالية كخيار إستراتيجي وعملي تنتجه المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص458.

الأهداف، الخلايا الاتصالية، والمستهدفين، والوسائل، والوسطاء، والتواريخ، إلى التكاليف المتعلقة بها، والحدود أو القيود التي تواجهها العملية الاتصالية.¹

5-أساليب التخطيط الاستراتيجي:

إن إعداد استراتيجيات اتصالية يتم بالاعتماد على العديد من الأساليب العلمية، ومناهج أساليب التخطيط لإستراتيجية الاتصال نجد ما يلي:

1-أساليب التنبؤ والتحليل: تهدف هذه الأساليب في الوصول إلى توقعات يمكن الاعتماد عليها في مواجهة ما قد يحدث من تغيرات وتحديات وتهديدات خلال فترة زمنية مستقبلية التي يحددها المخططون، وذلك من خلال وضع رؤية مستقبلية لكل أهدافها وغاياتها ورسالتها بناء على ما تصل إليه التنبؤات التي تعتمد على النتائج التي تصل إليها هذه الأساليب، "ويستخدم هذا الأسلوب في تحليل عناصر النظام الاتصالي ووسائله ومؤسساته وفي تحليل الاحتياجات البيئية وإمكاناتها، وكذلك تحليل الجماهير التي سوف يتعاملون معها وفي تحليل السياسات التي تعيق أو تفيد تطور النظام الاتصالي وهذا يعين تحليل الصورة الاجتماعية الواقعية".

-أساليب التحليل:من بين هذه الأساليب نجد:

أسلوب تحليل الإمكانيات وتقويمها: وهو الأكثر توافقا لمتطلبات التخطيط لإستراتيجية الاتصال وترجع أهميته كونه يختص في تحليل إمكانيات النظم الاتصالية وقدراتها، كما يعمل على تقييم عناصر النظام الاتصالي ووسائله وقدراته بالكيفية التي يحتاج إليها المخططون ومتخذو القرار الاستراتيجي، سواء فيما يتعلق بالنواحي البشرية، إن هذا الأسلوب يعتبر شكل من أشكال معالجة المعلومات ومن خلال هذه المعلومات التي يوفرها الأسلوب التحليلي

¹د.إبراهيم جياوي، استراتيجية الاتصال، سنة أولى ماستر علم الاجتماع و الاتصال، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، 2018.

يمكن تحديد واقع النظام الاتصالي وإمكاناته وقدراته، ونقاط ضعفه وقوته وهذا يؤدي إلى التزام المخططين بالإمكانات المتوفرة لهم حول النظام الاتصالي ودرجاته.¹

-أساليب التنبؤ: وهو أحد الأساليب التخطيطية الهامة ، يساعد على التوقع بالأحداث المستقبلية باعتماد الأساليب الرياضية والإحصائية لهذا قيل عنه أنه الفن المساعد والداعم للعملية التخطيطية ومن طرق التنبؤ ما يلي:²

1. أسلوب التنبؤ الذاتي: هو أحد الأساليب الكمية التي تعمل على تجميع أكبر قدر من آراء المحكمين والخبراء في مجالات عديدة حول الاحتمالات المستقبلية خلال فترة زمنية محددة، ثم يتم التعرف على الاتجاه السائد لهذه الآراء الخاصة بالمحكمين والخبراء والتي تمثل الاحتمالات المستقبلية.

2. أسلوب التنبؤ الإحصائي: هو أحد الأساليب الكمية التي تقوم على متابعة التسلسل الزمني لمتغيرات حدثت في الماضي، ومتابعة أوضاعها في الحاضر لنصل إلى الاحتمالات والاتجاهات المستقبلية المطلوبة، ويمكن أن يغطي هذا الأسلوب فترات زمنية طويلة سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل ويربط بينها برسوم بيانية.

3. أسلوب التنبؤ التفسيري: أيضا من الأساليب الكمية يعتمد على نماذج بحوث علمية لإحداث تصور مصطنع للأوضاع المستقبلية، لكي يتم تجريب نماذج التغيرات السلوكية من أجل التعرف على كيفية التعامل معها.

2- أسلوب الاستقراء: يقصد به استقراء الماضي من أجل التخطيط للمستقبل وغالبا ما يطبق هذا الأسلوب في متغير واحد ولوسيلة واحدة، حيث أن هذا الأسلوب يفترض أن الاتجاهات الماضية يمكن أن تمتد للمستقبل.

¹أ.د. محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط1، دار المهندس للطباعة، القاهرة، 2008، ص138.
²د.مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دط، بيت الغشام للنشر والترجمة، قطر، 2014، ص38.

3- أسلوب الومضة الذهنية: وهو وضع الفكر في مشكلة معينة للوصول إلى الأفكار التي يمكن بها مواجهة هذه المشكلة، ويفيد هذا الأسلوب في التعرف على العناصر البيئية ونظامها الاتصالي ومغزاها من أجل الوصول إلى رؤية معمقة لطبيعتها وكيفية تفاعلها.

4- أسلوب النظم: يستخدم في تحليل عناصر النظام الاتصالي وكيفية تفاعلها مع نفسها من ناحية ومع العناصر البيئية من ناحية ثانية.

5- أسلوب السيناريو: هو من الأساليب النوعية، يقوم على بناء تصور لكيفية حدوث متغيرات المستقبل وغالبا ما تنقسم هذه السيناريوهات إلى: متشائم- متفائل- معتدل، ولكل سيناريو منها احتمالاته ويكون السيناريو المعتدل هو القاعدة، لأنه يقوم على متغيرات معروفة واتجاهات ثابتة.

6- أسلوب دلفي: يقوم هذا الأسلوب على جمع آراء عدد من المختصين في مجالات معينة كل على حدة، ثم تصنف هذه الآراء وتعرض عليهم مجتمعين لكي يحدفوا بالإجماع بعض المعلومات غير الممثلة للاتجاهات المستقبلية، ثم تعرض المعلومات التي استقر عليها رأيهم مرة أخرى لزيادة تمحيصها وتقويمها وتكرر هذه العملية عدة مرات حتى لا يصبح هناك مجال للتغير.

7- أسلوب تحليل الأثر المتداخل: هذا أسلوب نوعي وهو عبارة عن محاولة لاكتشاف وتحليل العلاقات المتداخلة والتفاعلات الكامنة بين الحوادث والظروف المحتملة في المستقبل.¹

8- أساليب الخيارات الإستراتيجية واتخاذ القرار: تكمن أهمية كل هذه الأساليب في عملية اتخاذ القرارات الصائبة إلا أنها لا تستخدم دفعة واحدة في عملية التخطيط لإستراتيجية الاتصال وإنما يجب القيام باختيار واحدة من هذه الأساليب بما يتناسب والأغراض التي

¹ محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي الاتصالي، مرجع سبق ذكره، ص56.

تستدقها الرؤية المستقبلية للمجتمع، وقد يضطر إلى إحداث توافق بين أكثر من أسلوب للوصول إلى ما هو مناسب، وذلك يرجع إلى العديد من الاعتبارات التي تحكم الاختيار بين الأساليب سابقة الذكر، وذلك لأن لكل أسلوب قدراته ولكل أسلوب حدوده ومن بين هذه الاعتبارات نجد ما يلي:

- عند محاولة التنبؤ بالأهداف المستقبلية يمكن حدوث تغيرات غير متوقعة في البيئة الخارجية المحيطة بالمجتمع على المستوى الدولي.

- عند تغير المدى الزمني للخطة الإستراتيجية، فإذا كان التخطيط لإستراتيجية الاتصال يغطي مدة زمنية قدرها سبع سنوات، ورأت الإدارة زيادتها إلى عشر سنوات مثلاً: فيكون على الإدارة أن تختار أسلوباً للتنبؤ تتناسب قدرته مع مدة أطول.

- تزايد الاعتماد على التنبؤ لتزايد الإيمان بأهميته، مما يفتح الطريق أمام خيارات كثيرة ويكون على الإدارة الإستراتيجية تحديد الأنسب منها،

- مدى توفر المهارات البشرية القادرة على استخدام أساليب التنبؤ تؤدي إلى تفضيل أسلوب منها على الآخر أو إلى دمج أكثر من أسلوب منها. إن درجة الدقة المطلوبة في نتائج التنبؤ، يتطلب إحداث مقارنة بين النتائج التي حققتها الأساليب التي اعتمدت عليها الإدارة الإستراتيجية من قبل لتحديد مدى دقة كل منها وتختار كل من بينها الأكثر دقة، لتحقيق المزيد من الثقة والدقة فيما تعتمد عليه من تنبؤات مستقبلية في مواجهة التحديات والتحديات القادمة.¹

¹ محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص146.

6- معوقات الإستراتيجية الاتصالية:

المعوقات أو العوائق هي تلك الحواجز والصعوبات التي تحول دون الوصول إلى الهدف المعنى أو النتيجة المرجوة، وقد تعرض الاستراتيجية الاتصالية في العادة مجموعة من العوائق تعمل على تشويش في المعلومات لذلك عند البدء في إعداد الخطة لابد من أخذها بعين الاعتبار حيث تعمل هذه المعوقات كالتالي:

- **التغير والتبدل السريع في البيئة:** بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (خمس سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وأن التغييرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

- **عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية:** بالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية حيث أن الخطة هي أولاً وأخراً تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وإن استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

- **مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:** أن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.¹

- **الموارد المالية للمنظمة:** من المعروف إن أية خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها

¹ محمد البادي، التخطيط لإستراتيجية الاتصال، نفس المرجع السابق، ص 148.

منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.

- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي: أن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع عدم وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية.

- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية: إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراف بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بها المنظمة وتعمل على تطورها يلهي المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الأمام.

- المعلومات والبيانات الإحصائية: تقوم الخطة الإستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبعكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة.

- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات: يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها حيث أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.¹

1. الحواجز التعبيرية:

تبدو هذه العراقيل نظرا لاستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني ومن هذه العوائق نذكر:

¹د.مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مرجع سبق ذكره، ص77-78.

- **تغيير المعنى المقصود:** قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجه الإرسال.
 - **العقبات التعبيرية:** الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه وقد تكون لها نفس المعنى.
 - **القابلية للقراءة:** من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يصمم الاتصال لتثبيت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة.
 - **التوقيت:** يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد، بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط.
 - **التجريد:** نقصد بها إهمال التفاصيل حيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما ندركها وليس كما هي موجودة.¹
- 2. المعوقات الشخصية:** وهي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد القائمة على مدى حكمه وحالته النفسية والعاطفية، طباعه ونزعتة، وكون العاملين بشر يختلفون في ميولاتهم وحاجاتهم ومشاكلهم النتيجة لذلك يتفاوتون في إدراكهم ووزنهم للأمور بطريقة متباينة، فمن هذه المعوقات نجد:
- **تباين الإدراك:** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.
 - **الإدراك الانتقائي:** يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه فيعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأفكار.

¹ محمود سلمان العمياني، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، د.ب، 2004، ص252.

- الانطواء: عدم التعامل مع الآخرين أو تبادل المعلومات والتفاعل معهم.
- حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها: كالإفراط في كتابة التقارير وعدم الإدلاء بالمعلومات.
- سوء العلاقات بين الأفراد: يؤدي ذلك إلى تشويه أو نقص المعلومات المتبادلة بين هذه الأطراف التدخل الذاتية هذا فتؤثر على العملية الاتصالية.
- 3. المعوقات التنظيمية: إن الملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد ومن ذلك:
- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات، أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات.
- مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ والأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها¹.
- تعدد المستويات الإدارية الذي ينجز عنه طول المسافة بين القاعدة والقمة أي الهرم في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات التحريف.

¹ أمين خوجة فارس وآخرون، الإستراتيجية الاتصالية ودورها في إدارة تداعيات الأزمة الصحية كوفيد دراسة ميدانية في مؤسسة تسيير مطار محمد بوضياف قسنطينة، مذكرة ماستر، اتصال وعلاقات عامة، كلية عوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة صالح بوبنيدر-قسنطينة 2022، 3 ص 68.

7- أهداف وضع الإستراتيجية الاتصالية¹:

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تشجيع كل موقف من نشأته تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مضللة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرضة.
- إعداد الموظفين إلى تغيير في أساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيعة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.
- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال المفتوحة.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.
- تحقيق بيئة معرفية اتصالية أكثر شمولاً على الصاعدين الداخلي والخارجي.
- المساهمة في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة وخارجها، ونقل المعلومات المناسبة لمتخذي القرارات في الوقت المناسب.

¹توماس وهلين، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياضي، 1990، ص77

-توفير معلومات وبيانات وإحصائيات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما

يخدم أغراض التنمية الشاملة والمستدامة.

-زيادة التنسيق والتعاون بين الجهات الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحقيق الأمور

المشتركة.

الخلاصة:

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الإستراتيجية الاتصالية من بين العوامل التي تساعد في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة، كما أنها تعتبر الصورة التي يظهر بها التسيير الاستراتيجي لجمهور المؤسسة مما يجعلها تصل إلى ما تريد تحقيقه والقيام بأعمالها على أكمل وجه.

الفصل الثاني:

مدخل مفاهيمي للمؤسسات الناشئة

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الناشئة.

المبحث الثاني: المؤسسات الناشئة في الجزائر.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

أصبحت المؤسسات الناشئة ضرورة ملحة في ظل التغيرات التي أصبحت يشهدها العالم، خصيصا مع بداية القرن الحالي ميولا كبير للاقتصاديات نحو المؤسسات الناشئة لما لها من آثار إيجابية من حيث النمو وحماية الاقتصاد من صدمات الشبكات الكبرى، هذا التغير جعل الدول و المؤسسات تركز أكثر فأكثر على هذا النوع من المؤسسات.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الناشئة.

1_ تعريف المؤسسات الناشئة:

معنى المؤسسة الناشئة حرفيا و كمصطلح إنجليزي الأصل هو **start-up** والذي يتكون من كلمتين مجزئتين إلى **Start-up** التي الانطلاق بمعنى النمو، وهو ما يفيد عند تركيب المعنى أن هذه المؤسسة عبارة عن مشروع صغير بدأ للحظة أو النمو وانطلق نموه، أما بالاصطلاح الفرنسي فتعرف بـ *jeune entreprise novatrice dans le secteur des nouvelles technologie* بمعنى المؤسسات الشابة المبتكرة في قطاع التكنولوجيا الحديثة؛ أي أنها عبارة عن مؤسسات ذات طابع تكنولوجي¹.

وهناك من عرف المؤسسة الناشئة **Srart-up** على أنها "ريادة الأعمال تتعامل مع الفكرة و الإبداع و الابتكار و تطور المنتجات أو الخدمات الجديدة و الفرص و ما شابه ذلك، أي أن فكرة المؤسسات الناشئة تدور حول مبدأ تحويل الأفكار إلى أعمال و خلق القيمة و الاعتراف بالفرص و تقييمها و استغلالها" وأيضا تعرف بأنها: "المؤسسة التي تدرك فرص السوق، بل تحاول أيضا خلق مثل هذه الفرص بنفسها، من الضروري أن تكون نسبة الابتكار وخلق القيمة لديها مرتفعة حتى تحظى بمستثمرين².

كما تعرف أنها مؤسسة تسعى لتسويق و طرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير، وبعض النظر عن حجم الشركة، أو قطاع أو مجال نشاطها، كما تتميز بارتفاع عدم التأكد، ومخاطرة عالية في مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع مع احتمال جنيها لأرباح ضخمة في حالة نجاحها³.

¹د مخانشة أمنة، "المؤسسات الناشئة في الجزائر-الإطار المفاهيمي والقانوني"، جامعة محمد لمين ذباغين سطيف، العدد 01، 2021/11/30.

²مخانشة أمنة، مرجع سبق ذكره.

³د. عمار حياهم، المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر، د ط، الناشر مخبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التطوير المحلي، البويرة، ص 17.

عرفها بول غراهام (Paul Graham) على أنها " شركة ناشئة صممت للنمو بسرعة، وكونها تأسست حديثا لا يجعل منها شركة ناشئة في حد ذاتها، كما أنه ليس من الضروري أن تكون الشركات الناشئة تعمل في مجال التكنولوجيا أو من قبل مخاطر أو مغامر، أو أن يكون لها نوع من خطط الخرج، الار الوحيد الذي يهم هو النمو وأي شيء آخر يرتبط بالشركات الناشئة يتبع النمو، فحسبه يكون النمو الجيد بين 5 و 6 % أسبوعيا و أحيانا يصل 10%.

أما حسب باتريك فريدينس Patrick Fridenson لكي تكون شركة ناشئة لا يتعلق الأمر بالعمر ولا بالحجم ولا بقطاع النشاط، بينما يجب الإجابة على 04 تساؤلات هي: - نمو قوي متحمل؛ استخدام تكنولوجيا حديثة؛ - تحتاج لتمويل ضخم؛ - أن تكون متأكد من أن السوق جديد حيث يصعب تقييم المخاطرة، من هنا عرفها على أنها مؤسسة تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير، وبغض النظر عن حجم الشركة، أو قطاع أو مجال نشاطها، كما أنها تتميز بارتفاع عدم التأكد و مخاطرة عالية في مقابل تحقيقها لنمو قوي و سريع جنبها لأرباح في حال نجاحها¹.

تعرف المؤسسات الناشئة على أنها: " شركات صغيرة حديثة التكوين تعتمد على التكنولوجيا، لابتكار أشياء جديدة على مستوى المنتج أو الخدمة والابتكار على مستوى النموذج الربحي والابتكار على مستوى التوسع، تسعى لطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة بغض النظر عن حجم الشركة أو مجال نشاطها، وتتميز بارتفاع عدم التأكد ومخاطرة عالية في مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع وكبسها لأرباح ضخمة².

¹مجموعة المؤلفين، المؤسسات الناشئة و الحاضنات، ط 2021، دار شارع القدس-الأعشاش، الوادي الجزائري، ماي2021، ص 173-172
²إنصافقصورى، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في دعم الإبداع و الابتكار بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الاقتصاد و الماناجمانت، المجلد 19، العدد 02، 2020، ص19.

تعرف المؤسسات الناشئة على أنها حديثة العهد يتم تأسيسها رائد أعمال أو مجموعة، بهدف تطوير منتج أو خدمة مميزة لإطلاقها في السوق، بحسب طبيعتها، إذا تميل المؤسسات الناشئة التقليدية إلى التمتع بأعمالها المحدودة منذ التأسيس وانطلاق من مبلغ انتظاري أولي يضعه المؤسسون أو أحد من أقاربهم، تقدم المؤسسات الناشئة على أعمال تجارية قابلة للنمو، وتتمو بطريقة سريعة و فعالة بالمقارنة مع شركة تقليدية صغيرة أو متوسطة الحجم¹.

2_ الجذور التاريخية لمصطلح "Startup":

إنّ الحديث عن الجذور التاريخية لمصطلح "Startup" يقودنا إلى منتصف الماضي، وبالتحديد تلك الفترة التي ظهر فيها تمويل رأس المال المخاطر، فالعديد من الباحثين الذين تناولوا موضوع المؤسسات الناشئة يشرون إلى أن 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 و الباحثين الأكاديميين في تلك الفترة.

وتعود أولى استخدام إلى عام 1976 في مقال بعنوان The Unfashionable Busniss Of Investing In Startup Data Processing Filed في مجلة Forbes الأمريكية التي تهتم بإحصاء أرصدة أغنياء العالم و ثرواتهم و تتبع المسار المالي و الاقتصادي للمؤسسات العالمية، ليعاد استخدامه في عام 1977 في مقال بعنوان An Incubator For Startup Compainies, espacially in the fastgrowth, highttechnology Field في مجلة Business Week الأمريكية التي تخص بتغطية الأخبار المالية والاقتصادية التي تخص عالم الأعمال بشكل عام. بعدها بحوالي سنتين عاود ذات المصطلح الظهور مجددا من قبل David Birch في مقال له بعنوان The Job

¹ وليد درويش ، محاضرات في مقياس المؤسسات الناشئة start-up، السنة الثالثة لسانس، جامعة عباس لغرور-خنشلة، كلية العلوم و التكنولوجيا، 2023.

GenerationProcess يشير فيه إلى أهمية المشاريع الصغيرة في خلق و توليد مناصب عمل جديدة في خضم التغيرات التي مست هيكل الصناعة الأمريكية في تلك الفترة، والتي أسفرت عن ارتفاع معدلات البطالة وتزايد التيارات المنادية بضرورة توجيه الاقتصاد الأمريكي نحو الاهتمام بالمؤسسات و المشاريع الصغيرة، وفي عام 1984 استخدام كل من Rogers EveretteSilicpnValley : Growth Of High–Technology Culture في إشارة منها إلى تلك المؤسسات التي لديها ارتباط وثيق بالتكنولوجيا المتقدمة و برأس المال المخاطر، والتي كانت الصبغة الغالبة على شركات وادي السيليكون SiliconValley في ظل تنامي ثقافة التكنولوجيا المتقدمة آذاك¹.

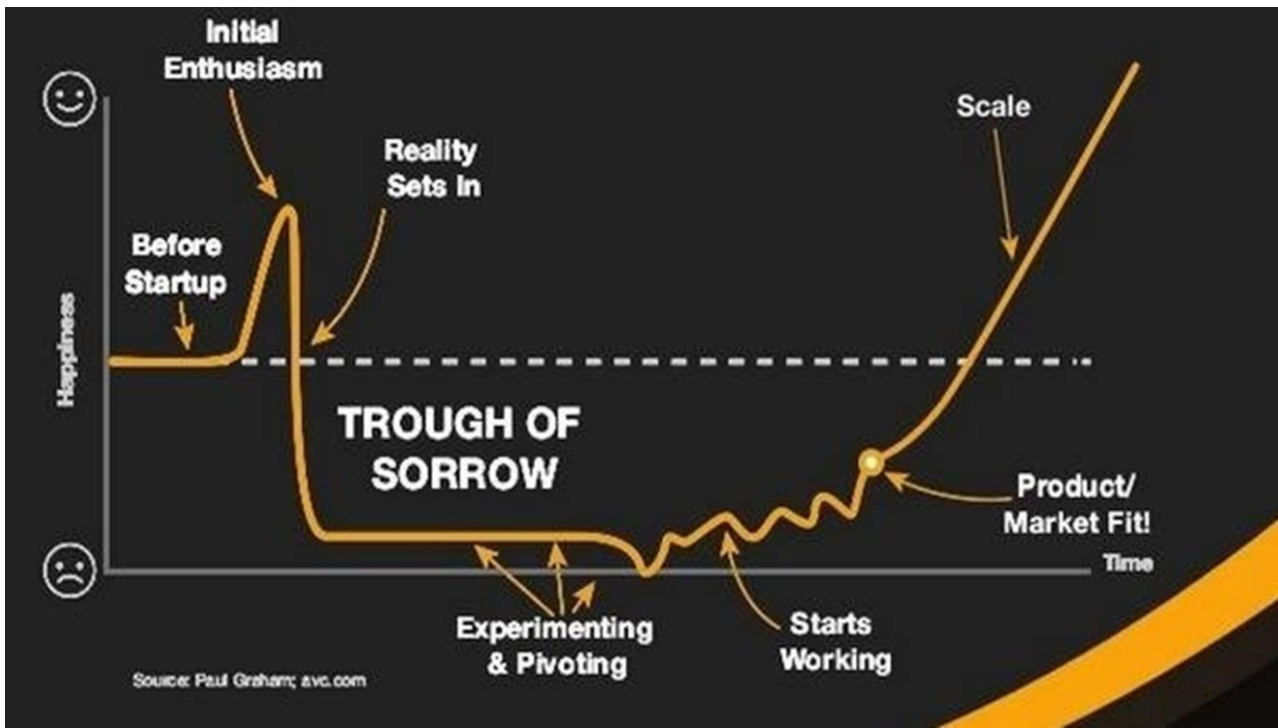
وقد أشيع استخدام المصطلح على هذا النحو بعد ذلك. وإضافة لهذا الارتباط، توجد علاقة قوية بين مصطلح **Startup** وتمويل رأس المال المخاطر الذي شكل أهم شرارات الانطلاق لهذه المؤسسات إذ يشير Cockeayn إلى أنه في بعض الأدبيات أعتمد المصطلح كمفردات لهذه الأخيرة².

¹محمد الأمين النوي، محمد دهان، نحو تنظير أدق لمفهوم المؤسسات الناشئة و خصائصها: دراسة منهجية منفصلة، مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد03، المجلد14، المدرسة العليا للتجارة، العاصمة، الجزائر، 2020، ص03.
²محمد الامين النوري، مرجع سبق ذكره، ص03.

3_دورة حياة المؤسسات الناشئة:

من خلال التعريف المقدم قد يتخيل إلينا أن ما يميز المؤسسات الناشئة هو النمو المستمر، إلا الواقع غير ذلك، فهذه المؤسسات كثيرا ما تتعثر وتتمر بمرحل صعبة و تذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها نحو القمة، ويمكن إبراز ذلك خلال المنحنى التالي: (حملاوي، 2021 الصفحات 14-16)

شكل رقم (01): دور حياة المؤسسات الناشئة



المصدر: (شريفة، 2018، صفحة 420) حاضنات الأعمال التقنية و دورها في دعم

المؤسسات الناشئة الابتكارية في الجزائر

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول بأن المؤسسات الناشئة تمر بست مراحل:

تتمتع المؤسسة بدورة حياة على غرار أي كائن، ففي المؤسسات الناشئة تبدأ دورة الحياة منذ تأسيس الشركة وتكتمل بالنمو و الازدهار أو بالتراجع، بحيث لن تتمكن من التحول لإحدى المؤسسات المتوسطة.

ويمكن القول أن المؤسسات الناشئة تمر بخمس مراحل:

- 1- مرحلة ما قبل انطلاق المؤسسة الناشئة من خلال طرح نموذج أولي لفكرة إبداعية أو جديدة حيث يتم في هذه المرحلة التعمق في البحث، دراسة الفكرة والبحث عن تمويل.
- 2- مرحلة انطلاق المؤسسة الناشئة من خلال طرح الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، وقد يكون التمويل هنا من طرف العائلة، الأصدقاء أو المقامرون، حيث تكون درجة المخاطرة عالية.
- 3- مرحلة مبكرة من الإقلاع و النمو أين يكون المنتج قد بلغ الذروة، وهنا يمكن أن يكون هناك ضغط سلبي من خلال العديد من العوائق التي تؤدي إلى تراجع المنحنى.
- 4- مرحلة الانزلاق في الوادي، حيث رغم استمرار الممولين المغامرين بتمويل المشروع إلا أنه يواصل التراجع إلى وادي الموت وهو ما يعني خروج المشروع من السوق إذا لم يتم التدارك.
- 5- مرحلة تسلق المنحدر من خلال العمل على تعديل المنتج عن طريق إصدارات جديدة محسنة، وهكذا تبدأ المؤسسة الناشئة بالنهوض من جديد بفضل الجيل الثاني من المنتج.¹

¹ حرمة محمد، خميرة عبد الله، إدارة المؤسسات الناشئة في الجزائر اهداف و تحديات (دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-CNAC- وكالة أدرار، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الاعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، جامعة أحمد دراية-أدرار، 2022، ص ص 7-8.

4_ خصائص و مميزات المؤسسات الناشئة:

على الضوء التعريفات السابقة يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسات الناشئة:

- ✓ مؤسسات حديثة العهد أي المؤسسات الفنية وليست مؤسسات صغيرة حيث ترتكب أخطاء كثيرة في تصنيف المؤسسات الصغيرة و قبولها على أنها مؤسسات ناشئة.
- ✓ تتميز المؤسسات الناشئة بكونها مؤسسات فنية يافعة وأمامها خياران إما التطور و التحول إلى مؤسسات ناجحة أو خاسرة الخروج من السوق.
- ✓ المؤسسات الناشئة ترتبط بالتكنولوجيا وتعتمد بشكل رئيسي عليها حيث تقوم أعمالها التجارية على أفكار زائدة وعلى إشباع احتياجات السوق بطريقة ذكية وعصرية.
- ✓ مؤسسات أمامها فرصة للنمو التدريجي و المتزايد حيث تتميز المؤسسات الناشئة بإمكانية النمو السريع و تولد إيراد أسرع بأكثر من التكاليف التي تتطلبها للعمل.
- ✓ المؤسسة الناشئة هي المؤسسة التي تنمو بسرعة حيث تتميز بزيادة الإنتاج و المبيعات دون زيادة التكاليف، مما يؤدي إلى النمو هامش الأرباح لديها بشكل كبير أي مؤسسة قادرة تولد أرباح كبيرة جدا.
- ✓ المؤسسات الناشئة تعتمد على التكنولوجيا للنمو و التقدم، والحصول على التمويل من خلال المنصات على الانترنت ومن خلال الحصول على مساعدة ودعم حاضنات الأعمال
- ✓ المؤسسات الناشئة تتطلب تكاليف منخفضة مقارنة بالأرباح التي تحصل عليها، وعادتا ما تأتي هذه الأرباح بشكل سريع و فجائي ومن الأمثلة أمازون Amazon، جوجل Google، مايكروسوفت Microsoft... الخ¹.

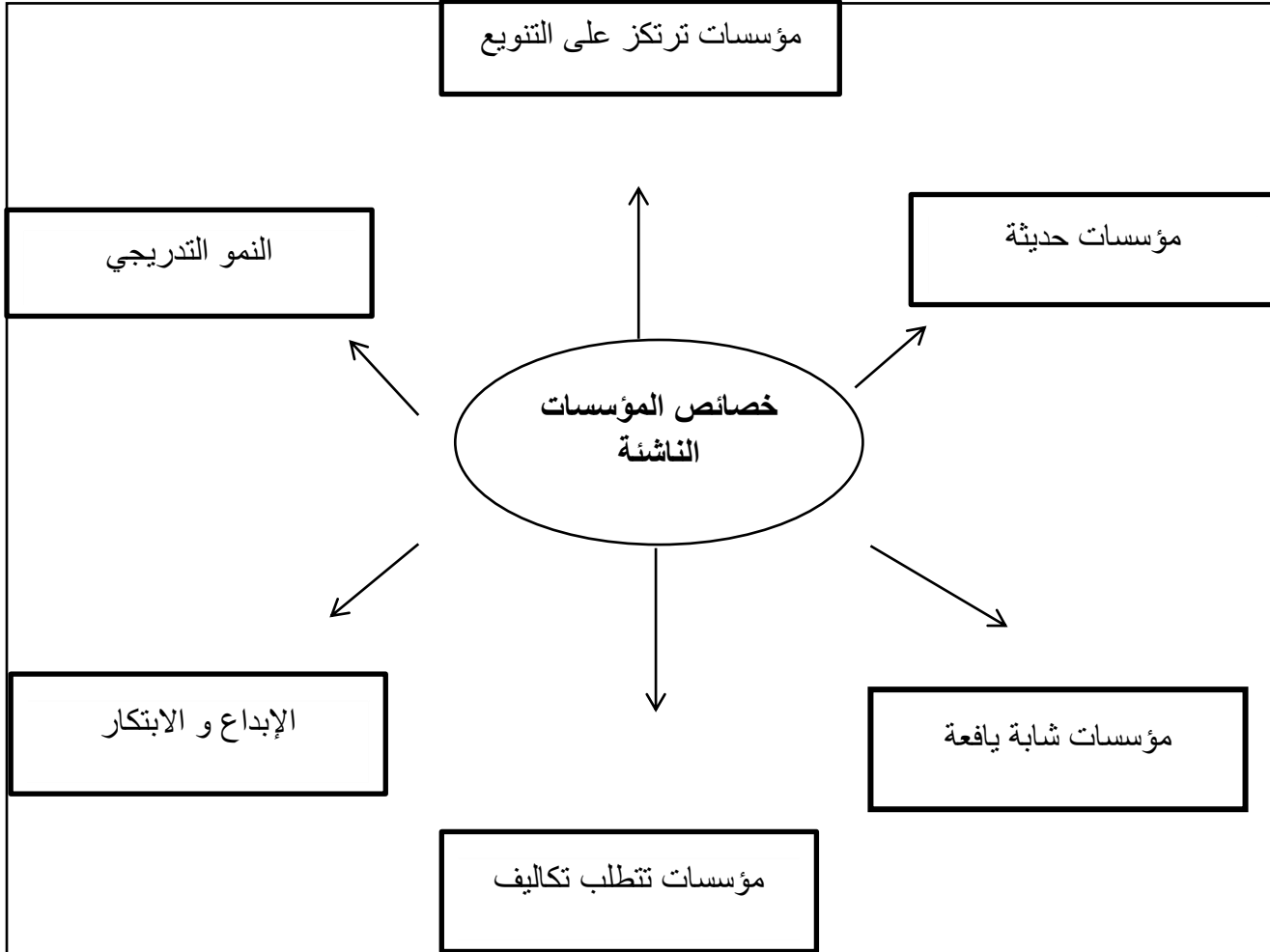
بالإضافة إلى بعض المميزات الأخرى سوف نلخصها في النقاط التالية:

¹جريدة بلعة، رأس المال المخاطر: طريقة رائدة لتمويل المؤسسات الناشئة الجزائرية، كتاب جماعي دولي محكم بعنوان إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية و المستحدثة، جامعة جيجل، الجزائر، 2021، ص278.

- إمكانية النمو قوية.
- جمع التبرعات في معظم الحالات.
- احتمالات الفشل في تحقيق الهدف و إدارة.
- مرحلة تجريبية قبل إطلاقه في السوق.
- موهبة معينة لتنظم المشاريع و قيادة الأعمال.
- تمنح درجة عالية من الحرية للموظفين للسماح لهم بالتركيز و بشكل اعتيادي على المهمة التي يقومون بها فقط.
- صورة للحدائثة و التعصب.
- الارتفاع بسبب صغر حجم الشركة عند إنشائها.
- التأسيس في قطاع عمل تجاري مبتكر.
- روح المبادرة¹.

¹ Hakim boudiaf, Samir Mellal (2017), "le rôle de la communication visuelle digitale dans commerecials, numéro spécial01, p35- l'internalisation D'une start-up" Revue des science 43.

الشكل رقم (02): خصائص المؤسسات الناشئة



المصدر: مرياح ياسين طه ياسين وآخرون "المؤسسات الناشئة بين آلية الدعم وواقع التسيير في الجزائر"، المجلد 07، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد 03، الجزائر، 2020، ص ص 422-436.

5- أهمية المؤسسات الناشئة:

إن بلدان العالم السائرة في طريق النمو، في تنميتها تواجه تحديات هائلة عديدة منها: التجهيز الصناعي غير الموجود تقريبا، البطالة المتفشية، فقر السكان، ومستويات التعليم والتدريب التي تحتاج للترقية، إضافة إلى التكاليف المعيشية المرتفعة باستمرار على الرغم من الاستثمارات الكبيرة التي استثمرت مليارات في بناء الهياكل الأساسية والأشغال العامة فقط، تاركة قطاعات اجتماعية هامة. فيرى الخبراء في المجال أن المؤسسات الناشئة لها دور مهم لمواجهة هذه التحديات وكذا إسهامها في النهوض باقتصادياتها كونها تساهم في الناتج المحلي الإجمالي وتعجل بنموها. ويمكننا تلخيص أهمية ودور المؤسسات الناشئة في الدول السائرة في طريق النمو خاصة كالتالي:

- توفير فرص العمل الحقيقية المنتجة ومكافحة مشكلة البطالة: حيث تتميز بالقدرة العالية توفير فرص في العمل، إضافة إلى قدرتها استيعاب وتوظيف عمالة بخبرة قليلة أو حتى بدون خبرة وهو ما يمتص طالبي العمل خاصة ذوي الشهادات، أصحاب الأفكار وخريجي الجامعة. وبالتالي الرد المباشر على مشكلة البطالة حيث تكافح الدول نفسها لخلق ظروف عمل على الرغم من سيرها في طريق النمو¹.

- الابتكار في البحث والتطوير: ولا سيما في مجال التكنولوجيا، وهو أداة ضرورية أكثر من أي وقت مضى لتنمية أي بلد في العالم والقدرة على ابتكار وتطوير منتجات بتكلفة أقل ب24 مرة مقارنة بالمؤسسات الكبرى (حسب دراسة أمريكية)².

- زيادة الإنتاجية والحفاظ على التنافسية: حيث لعبت دورا محوريا في العشرينات والسنوات الماضية وذلك باستخدامها أدوات ووسائل وكذا تقنيات إنتاجية حديثة قللت من

¹حسين يوسف، صديقي سماعيل، دراسة ميدانية لواقع إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد01، 2021-12-17، ص71.

التكاليف. ورفعت من مستوى جودة المنتجات، وكذلك مما ساعدها على ذلك تبنيها للإستراتيجية التكنولوجية التي أكسبتها ميزة تنافسية.

- نشر القيم الإيجابية في المجتمع: تعالج العديد من أهم المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من خلال الأبحاث التي تقوم بها المؤسسات الناشئة، لتطوير وكذا إدخال قيم جديدة للمجتمع والمساهمة في تطوير ثقافة المستهلك وتشجيعه على تقبل التغيير.

- المساهمة في التطوير النسبي الاقتصادي: تعالج القضايا الاقتصادية من خلال أبحاثها وتساهم المؤسسات الناشئة في نشر القيم والمبادئ الاقتصادية والتنظيمية الإيجابية كالمبادرة، الإبداع، الابتكار، إدارة الوقت، الكفاءة والفعالية. كما تساهم في إنتاج سلع وخدمات مبتكرة وجديدة مما يؤدي إلى التنوع في المنتجات، والمساهمة في تطوير إنشاء الأنسجة الاقتصادية الجديدة الأخرى التي تدعم الأنسجة التقليدية كالزراعة.

- استثمار المدخرات وتعزيز وجذب المستثمرين ورأس المال الأجنبي: القدرة على توظيف مدخرات صاحب أو أصحاب المشروع بدلا من بقائها مكتنزة أو موظفة في مجالات لا تخلق قيمة مضافة، مما يسمح بإحداث تراكم رأسمالي وكذا نقل شريحة أفراد من دخل أقل إلى دخل أعلى (إعادة توزيع الدخل) وجذب المستثمرين المحليين الأجانب¹.

- المساهمة في النمو الاقتصادي: نظرا لما توفره من خلق وظائف جديدة على المدى الطويل ونمو دخلها السنوي الذي يساهم في خلق الثروة والمساهمة في الناتج الداخلي الخام، إضافة إلى كون غالبية هذه المؤسسات تحتاج أسواق عالمية وبالتالي جلب عملة أجنبية.

- مرونتها وقدرتها على التأقلم والاستجابة السريعة: من خلال مرونة عملياتها وسلاسة الحلول التي تجلبها، تأتي المؤسسات الناشئة بحل مشاكل تكاليف الإنتاج للشركات الكبرى والحلول للمشاكل الثقيلة التي كثيرا ما تفرضها الدول على السكان.

¹ حسين يوسف، نفس المرجع، دراسة ميدانية لواقع إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، ص72.

- تمكن الشركات الناشئة من إنتاج متطلبات السوق المحلي مما يساهم في إحلال الواردات وتنمية الصادرات وبالتالي توفير نقد أجنبي.

- آثار أحسن بالنسبة للمشاريع المبتكرة خاصة في مجال التكنولوجيات الحديثة.¹

6- أهداف المؤسسات الناشئة:

المؤسسات الناشئة كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تحقيقها فالنظريات الاقتصادية وعلى غرار بعض المدارس في فترة التسعينات والتي كانت ترى الأسبقية يجب إعطاؤها للصناعات الثقيلة إلا أن بعد هذه الفترة برزت اتجاهات أخرى ترى أن المؤسسة الصغيرة وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المنافسة العامة داخل السوق بالإضافة إلى خلق مناصب شغل دائمة الترقية، حيث يعتبر هذا الهدف جوهريا من جراء هذا النوع من المؤسسات أن تكون أكثر فعالية في البلدان التي هي في طريق النمو، باعتبار أن هذه المؤسسات لا يتطلب إنشاؤها إمكانات مالية أو مادية كبيرة فيرمي إنشائها إلى: ج²

- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية باستحداث أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذا إحياء أنشطة اقتصادية ثم التخلي عنها لأي سبب كان، ومثال ذلك تنشيط الصناعات التقليدية المتأولة في قطاع الصناعة وقطاع البناء والأشغال العمومية... الخ.

¹يعقوببايبي، الشركات الناشئة ودورها في تحقيق الإنعاش الاقتصادي-مع الإشارة لحالة الجزائر-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945-قائمة-، 2022، ص12.

²مروررمضاني، بوقرة كريمة، تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر-نماذج لشركات ناشئة ناجحة عريبا-، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد03، 2020، ص280.

- استحداث فرص عمل جديدة سواء بصورة مباشرة، بالنسبة لمستحدثي المؤسسات أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدام الأشخاص الآخرين.
- إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض المؤسسات أو بصورة غير مباشرة، بالنسبة لمستحدثي المؤسسات أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين.
- يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطن الأنشطة في المناطق النائية مما يجعلها أداة هامة لترقية واثمين الثروة المحلية وإحدى وسائل الاندماج والتكامل بين المناطق.
- تهدف أن تكون حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة والمتفاعلة معها، والتي تشترك في استخدام ذات المداخلات.
- تمكين فئات عديدة من المجتمع التي تمتلك الأفكار الاستثمارية الجيدة ولكنها لا تمثل القدرة المالية والإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.¹

7- الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد شاع عند الكثير من الأفراد في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واعتبارها على أنها مؤسسات ناشئة، حيث اعتقد البعض أن المؤسسة الناشئة هي مؤسسة صغيرة أو متوسطة في بداية إنشائها، وهذا نظرا للانتشار الواسع في مجال العمال، كما يعتقد أصحاب الأفكار والأعمال التجارية أن مشروعاتهم التجارية يمكن تصنيفها مع المشروعات الناشئة، وأنها تملك صفة الريادية وتنتمي لمجال الأعمال، في حين يمكن أن تكون مشروعا تجاريا

¹ حرمة محمد خميرة عبد الله، إدارة المؤسسات الناشئة في الجزائر أهداف وتحديات -دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، 2022، ص11.

صغيرا. ومن هنا يتجلى لنا تحديد أهم المميزات الموجودة بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹ من حيث:

أولا: الهدف من التأسيس أو الطبيعة الإبداعية

1. المؤسسات الناشئة

المؤسسات الناشئة يقتضي لإنشاء شركة ناشئة، في أي مجال من تلك المجالات، يكون لدى صاحب الفكرة التصور الذي يجعله يعتقد أن شركته بدأت لتكون مشروع قابل للتطوير وشركة كبيرة، ويقدم من خلالها منتج أو خدمة تحدث تأثيرا على السوق والصناعة بشكل عام، وتغيير في سلوك المستهلك أيضا، ومن الممكن أن تخلق سوق مستهلكة جديدة من الأساس.

2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتم إنشاء هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يتوافق مع السوق المحلية، فهي لا تقدم أفكار ابتكارية أو حلول مبتكرة من أجل تلبية حاجيات الناس، فهي تسعى إلى تحقيق التوسع والوصول إلى معدلات عالية من الربح، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتجه نحو التقليد أكثر من الشركات الناشئة.

ثانيا: خطوات التأسيس

1. المؤسسات الناشئة

تتركز معظم الشركات الناشئة على عنصر الابتكار عند العمل على تقديم منتج أو خدمة، وهذا ما يجعل فرص الدعم لها منخفضة سواء من المستثمرين أو من خلال الاعتماد على القروض البنكية، ويقتصر مجهوده على رائد الأعمال، فلا وجود لنموذج أعمال معين

¹ عليخيتي، سليمة بوعويبة، المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 04، 2020، ص 541.

أن يتبعه، أو المعرفة بالعدد الفعلي للموظفين أو العمال، لأن الأمر كله يعتمد على التجربة الفعلية.¹

2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إتباع خطة عمل واضحة، فيمكن لصاحب المشروع أن يستلهم من تجارب ومشروعات المحيطين به، ويبدأ في التجهيزات والخطوات بشكل سريع، فهو يتمتع بفرص أكبر للحصول على التمويل اللازم.²

ثالثا: البيئة الصناعية أو السوق المحلي

1. المؤسسات الناشئة

إن عدم وجود منهجية عمل واضحة لهذه الشركات، التي تعتمد بصورة كبيرة على الابتكار والتجربة، إلى جانب قدرتها المحدودة في توفير فرص العمل، كونها تتيح فرص ليست معروفة من البداية، تجعل وجود فرص تدعيمها وتساهم من نجاحها أقل نسبيا.³

2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة في أسواق محددة ومستقرة، ونجدها تؤثر بشكل واضح على الاقتصاد المحلي من خلال توفير فرص عمل بصورة أكبر، كما أن احتياجاتها التمويلية ليست ضخمة فهو يقدم تسهيلات وقروض تمويلية تسمح لها بتحقيق أرباح بصفة تدريجية.⁴

¹ علي بخيتي سليمة بوعونية ، المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات، مرجع سبق ذكره، ص541.
²حسن الحسينيفلاح، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل إستراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق، عمان، 2006، ص45.
³بخيتي علي، بوعونية سليمة، نفس المرجع علي بختي نيسليمة بوعونية ، المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات، مرجع سبق ذكره ، ص541.
⁴أمينةمزيان ، خديجة إمانعماروش ، "الشركات الناشئة في الجزائر بين واقعها ومتطلبات نجاحها في المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر، كلية للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي، جامعة ألكلي محند أولحاج، ص35.

رابعاً: التمويل

1. المؤسسات الناشئة

تعتمد المؤسسات الناشئة على مصادر تمويلية حديثة ومختلفة تركز على فتح رأس مالها لفترة محددة كرأس مال المخاطرة (Risk Capital) وريادة الأعمال.

2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتمد مصادر تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة على التمويل التقليدي كالقروض البنكية، فمسألة تمويل مشروع صغير أو متوسط تعتمد على صاحب المشروع نفسه، يقوم بتمويله من ماله الشخصي أو من خلال اقتراض البنوك، والمنح التمويلية المتاحة (أجهزة الدعم والمرافقة).¹

خامساً: مدة المشروع أو الفكرة

1. المؤسسات الناشئة

تكون مدة الشركات الناشئة مؤقتة، كونها تتحول بسرعة إلى مؤسسات كبيرة أو تبقى مشروعاً صغيراً، لأنها تعمل على منتج أو خدمة يمكن تكرارهما وقابلان للتطوير.²

2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتمد استمرار المشروعات الصغيرة أو المتوسطة على قدرة أصحابها على تحقيق الاستقرار والربح، وبالتالي يمكن توسيع نطاقها قليلاً، وتظل ناجحة ومستمرة إلى فترة غير معلومة.³

¹ بشير عبد الحميد و حكيم زيدي ، التعليم المقاولاتي كأحد الآليات لخلق مؤسسات ناشئة: دراسة حالة حاضنة-جامعة المسيلة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 2020، 06، ص 205.

² أمينة مزيان، خديجة إمانعماروش ، "الشركات الناشئة في الجزائر بين واقعها ومتطلبات نجاحها في المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 35.

³ علي خنتي سليمان عويبة ، المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات، مرجع سبق ذكره ، ص 542.

8- تجربة بعض الدول في مجال المؤسسات الناشئة:

توجد بالعالم الجديد من التجارب الناجحة في المؤسسات الناشئة، حيث كان لها الأثر الكبير في إرساء وتطوير اقتصاد بلدانها ودفعها نحو النجاح والتطور حيث أن دول عديدة تعمل بجد على تعزيز وتطوير قطاع المؤسسات الناشئة، تحاول هذه الدول توفير بيئة مألئة وموارد للشركات الناشئة بما في ذلك التمويل والتدريب والتوجيه.

في هذا المبحث سنتطرق إلى تجربة الدول المتقدمة في أولاً وتجربة الدول النامية ثانية.

أولاً: تجربة الدول المتقدمة

انتهجت العديد من الدول المتقدمة سياسة ناجحة في تطوير ودعم المؤسسات الناشئة وذلك بتوفير كل ما يلزمها من أجل المضي قدماً، بالنظر لأهميتها البالغة في تطوير اقتصاديات الدول ودفع عجلة التنمية.

1. التجربة اليابانية:

لقد انتهجت اليابان سياسة رشيدة في دعم المؤسسات الناشئة، حيث قامت بتوفير الدعم اللازم والمساعدات الضرورية لها، إدراكاً منها لأهميتها في تحقيق التنمية. في سنة 1963 أصدرت اليابان قانون أساسي للمشروعات الناشئة رقم 154 وتم تعديله في 2 عام، 1999 يحدد معنى المؤسسات الناشئة وأهم العراقيل التي تواجهها.¹ تشير لإحصائيات أنه في الفترة بين 1984 - 1996 ساهمت المؤسسات الناشئة في اليابان في تلبية حاجيات المؤسسات الكبرى بنسبة %72 من المستلزمات الصناعية المعدنية، و%76 من الصناعات الكهرومنزلية %79 من حاجيات الصناعات الهندسية بالإضافة إلى مساهمتها بنسبة %84.4 من حجم العمالة الصناعي.²

¹ السيد عبدة أبو سيد أحمدفتحي ، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص157.
² السعيد دراجي، التجربة اليابانية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدروس المستفادة منها، مداخلة للمشاركة في المنتدى الوطني حوا استراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص18.

إن نجاح التجربة اليابانية لم يكن من فراغ، بل كان سبب السياسة الحكيمة التي انتهجتها والتي تمثلت في:

- إنشاء المؤسسات التمويلية لتوفير التمويل والدعم اللازم للمشروعات.
- إلزام الشركات التي تحصل على مناقصات حكومية أن يكون نصيب الشركات الناشئة ليس بأقل من 30% من قيمة المناقصة.
- تقديم القروض البنكية بشروط ميسرة.
- التأمين على المشروعات الناشئة خوفاً من إفلاسها، حيث يمكن للمشروع الصغير المساهمة وبقسط تأميني يدفع شهرياً وتقوم بموجبة هيئة المشروعات الصغيرة والمتوسطة اليابانية بتسديد ديون المشروع.
- إعداد برامج تدريبية وفنية خاصة بالمشروعات الناشئة.
- التسويق للمشاريع الصغيرة والناشئة وذلك بإقامة المعارض الدولية ومعاونتها علي تسويق منتجاتها.
- توفير نظام ضريبي يشجع على الاستثمار في إدخال التكنولوجيات الحديثة، ونظام ضريبي آخر يشجع على إقامة الصناعات الصغيرة في المناطق النائية.¹

2. التجربة الإيطالية

تعتبر المؤسسات الناشئة في إيطاليا نموذجاً ناجحاً ومتميزاً، وتعرف هذه المؤسسات بأنها مجموعة متخصصة من الشركات المستقرة في منطقة جغرافية ومعيّنة وتقوم بتصنيع منتج معين، بحيث يتم التعاون والتنسيق بين الشركات المشاركة في المجموعة الصناعية الواحدة، فتكتمل الشركات بعضها البعض وتعمل على تقسيم مراحل الإنتاج فيما بينها، لسهولة وسرعة انجاز العمل وهذه العملية تعتبر إحدى مميزات الشركات الناشئة على العموم، ونجاح هذه المؤسسات يعود إلى ما يلي:

¹نبيل محمد شبلي، دور حاضنات المشروعات الصغيرة في دعم الإبداع العربي، مجلة آفاق اقتصادية، عدد97، جامعة دبي، 2004، ص32.

- عدم اعتبار الشركات الصغيرة كيان مستقبلي، لكن جزء من مجموعة مترابطة وذات عالقات متداخلة بين بعضها البعض.
- وجود درجة كبيرة بين التعاون والتنسيق بينهما.
- تتميز السياسات التي تهدف إلى تنمية وتطوير هذه المؤسسات بالمرونة والديناميكية، بحيث تكون مفتوحة إلى شكل من أشكال التجمعات الصناعية التي تضمن تنافسية المنتج سواء في الداخل أو الخارج بالإضافة إلى ضمان الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.
- التمرکز الجغرافي والمتخصص قطاعيا، حيث قدر عدد العناقيد 200 عنقودا يعمل بها حوالي 2.200.000 عامل في القطاع الصناعي، وتقدر عدد المؤسسات بها 90.000 مؤسسة برقم أعمال يقدر ب67 مليار أورو ويحجم صادرات يتعدى 90مليار دولار.¹

ثانيا: تجربة الدول النامية

على غرار الدول المتقدمة حاولت الدول النامية كذلك تقديم الدعم الكافي للمؤسسات الناشئة لتطوير اقتصادها وتحقيق التطور.

سنتناول أولا التجربة المصرية ثم سنتعرف على التجربة الهندية ثانيا

1. التجربة المصرية

تعد التجربة المصرية في مجال تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة من أنجح التجارب العربية بالرغم من حداثتها نسبيا، وترجع نقطة البداية في برنامج الحكومة المصرية للاهتمام بالمؤسسات الناشئة إلى سنة 1991 حينما أنشأ الصندوق الاجتماعي للتنمية، وقد اتخذت مصر خطوات مهمة لتعزيز سياستها الخاصة بهذا القطاع ففي نوفمبر 2016 أطلقت وزارة

¹شوقي جباري، حمزة لعوادي، قراءات في التجاربالدولية الرائدة الاستراتيجية العناقيد الصناعية تجربة ايطاليا الثالثة ووادي السليكون نموذجين، المجلة الجزائرية للعمولة والسياسات الاقتصادية، العدد03، سنة 2012، ص45.

التجارة والصناعة المصرية إستراتيجية وطنية لتعزيز التنمية الصناعية والتجارة الخارجية حتى عام 2020، تم تطويرها وبدعم من الاتحاد الأوروبي.¹

هناك العديد من المزايا والآثار التي تتميز بها المؤسسات الناشئة وتعطيها القدرة على أداء دور مهم وحيوي في تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد المصري، وتتمثل خاصة في النقاط التالية.

- المساهمة الكبيرة في خلق فرص العمل وبالتالي تخفيف مشكلة البطالة التي تعاني منها البلدان النامية بشكل عتم، وبالتالي تساهم في تخفيف مشكلة الفقر.
- المساهمة بنشر الصناعات جغرافيا وتنويع الإنتاج، وبالتالي تساهم في تحقيق المرونة والاستقرار في النشاط الاقتصادي.
- المساهمة في التنمية الإقليمية والعمرانية في مصر، حيث أن العديد من المشروعات الصغيرة تنتشر في الريف وفي المدن الصغيرة فإنها تلعب دورا إيجابيا في إعادة توزيع الدخل سواء من حيث الوظيفة أو من حيث الجانب الإقليمي.
- بما أن المشروعات الصغيرة تتميز باستخدام الموارد المحلية فإنها تساهم في خلق الروابط بينها وبين القطاعات الاقتصادية الأخرى مثل الزراعة وقطاع النقل وغيرها، كما أن المشروعات الناشئة يمكن أن تقوم بإنتاج القطع و الأجزاء التي تحتاجها المشروعات الكبيرة، وذلك تحقق الترابط فيما بين المشروعات الكبيرة والمشروعات الصغيرة.
- تساهم في خلق المهارات والقدرات الفنية الإدارية، الأمر الذي يساهم أيضا في خلق طبقة من المنظمين والمبدعين التي تفنقدهم كثير من البلدان النامية.
- تساهم المؤسسات الناشئة من خلال توليد الدخل في تشجيع المدخرات التي تعتبر مصدرا للاستثمارات القطاعية أو الفردية.²

¹حسانين موسى ، تجارب دولية رائدة للمؤسسات الناشئة وأهميتها في الجزائر، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية و الإدارية، العدد02، المركز الجامعي أفلو ، الجزائر، 2022، ص121.

²حسانين بن موسى، تجارب دولية رائدة للمؤسسات الناشئة وأهميتها في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص121.

توجد في مصر العديد من المؤسسات الناشئة نذكر بعضا منها

شركة مكسب MAXAB :

من أهم الشركات الناشئة في مصر التي تأسست في عام 2018 حيث تساهم في تعزيز الربط بين الأطراف المنخرطة في سلسلة التوريد، وتعتبر بمثابة منصة التجارة الإلكترونية تهدف إلى ربط موردي السلع الاستهلاكية مثال الأغذية ومواد البقالة مع تجار التجزئة الصغار والمحلات التجارية في المناطق ذات الخدمة الضعيفة، كما تهدف الشركة حسب موقعها الإلكتروني إلى إعادة هندسة وبناء سوق الأغذية والبقالة باستخدام تقنيات معتمدة على البيانات وسلاسل التوريد الحديثة.

مؤسسة كراود أناليزر (CROWD ANALYZER): الريادة العربية في تحليل بيانات

وسائل الإعلام الاجتماعية:

تم تأسيس هذه الشركة في عام 2013 في قرية المعرفة بدبي، بينما يقع مقرها الرئيسي في منطقة المعادي بالقاهرة.

ينطوي دورها بجمع وتحليل المحتوى العربي وملايين البيانات من وسائل الإعلام الاجتماعية وتقديم الرؤى و الأفكار حول هذا المحتوى، كما لها القدرة على التمييز بين اللهجات العربية المتعددة. خلال سنوات تمكنت من احتلال المراتب الأولى لتحليل المحتوى العربي على شبكة الانترنت التي تلجأ إليها الكثير من المؤسسات الناشئة في منطقة الشرق الأوسط.¹

نواة: "أول مركز بحثي خاص متعدد التخصصات":

توفر منصة نواة للبحث العلمي منصة علمية تخدم أكثر من 100 ألف باحث وعالم مصري يمكنهم إجراء البحوث المعمقة وتحليل العينات البحثية الخاصة بهم بواسطة أحدث

¹حسانين موسى ، تجارب دولية رائدة للمؤسسات الناشئة وأهميتها في الجزائر، مرجع سبق ذكره مرجع سبق ذكره، ص123.

الأجهزة العلمية غير المتاحة في الجامعات المصرية من خلال الموقع الإلكتروني على الإنترنت.¹

2. التجربة الهندية

يضم قطاع المؤسسات الناشئة في الهند أكثر من 40 مليون وحدة صناعية وهو ما يشكل 95% من عدد المؤسسات أغلبها مؤسسات مصغرة شكلت ما نسبته 85%، ويرجع نجاح هذا القطاع إلى تضافر مجموعة من العوامل، بالإضافة إلى العمالة المتوفرة نظرا للكثافة السكانية الكبيرة، وتتميز هذه المؤسسات بالقدرة الكبيرة على خلق فرص العمل، بالإضافة إلى التنوع في الصناعات وتشجيع العمل الحر، وقد كان لها الدور الكبير في التنمية التي يشهدها القطاع الصناعي والتنوع في المنتجات.

تعود أهم أسباب نجاح قطاع المؤسسات الناشئة في الهند إلى ما يلي:

- السياسة الحكومية:

إن المصالح والفوائد المتبادلة بين قطاع المؤسسات الناشئة والحكومة الهندية حالت دون الانقسام بينهما، فمن ناحية لا تستطيع تلك الصناعات الصغيرة والمتوسطة التخلي عن الدعم الحكومي في ظل التطورات العالمية وسيادة مبادئ المنافسة وآليات السوق الحرة، ومن ناحية أخرى وجدت الحكومة في ذلك القطاع ضالتها المنشودة لتوفير فرص العمل اللازمة لمواجهة البطالة وهو بعد اجتماعي في غاية الأهمية خاصة في ظل استخدام الصناعات الثقيلة للتكنولوجيا قليلة العمالة، فضال عن تغطية الطلب المحلي على المنتجات، وتوفير العملة الصعبة والتصدير أيضا، ومن هنا جاء الاهتمام الحكومي بذلك القطاع.²

¹ عاطف الشبراوي، حاضرات الأعمال في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 2006/04/18، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص78.
² حسانين موسى، تجارب دولية رائدة للمؤسسات الناشئة وأهميتها في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 119-120.

- الدعم الحكومي:

تعددت أشكال الدعم الحكومي لقطاع المؤسسات الناشئة لتشمل أربع قنوات رئيسية تتمثل في:

- الحماية: حيث أصدرت الحكومة قرارا بتخصيص 80 سلعة استهلاكية تقوم بانتاجها الصناعات الصغيرة والمتوسطة فقط، ومن ثم ضمنت لها عدم المنافسة من كيانات أكبر منها وبالتالي الحماية والاستقرار.
- التمويل: بمعنى السماح لتلك المشروعات بالحصول على قروض ائتمان بنسب فائدة منخفضة للغاية لتلبية احتياجاتها التمويلية وتوفير السيولة اللازمة لها وبآجال مختلفة.
- توفير البنية الأساسية لتلك المشروعات: في مقدمتها التدريب وتطوير مهارات الإدارة والتكنولوجيا، وإقامة المجمعات الصناعية، فضلا عن المساعدة في عنصر التسويق، والربط بين أصحاب الصناعات الصغيرة ومساعدتهم على أن يكونوا صناعات مغذية للمشروعات الكبرى، بتوفير البيانات والمعلومات والفرص المتاحة من خلال قاعدة بيانات متكاملة.
- السماح للصناعات الكبيرة بتصنيع السلع المخصصة للصناعات الصغيرة: بشرط تصدير 50% من منتجاتها للخارج مما يساهم في تحسين موقف ميزان المدفوعات والميزان التجاري، وتوفير العملة الصعبة والتواجد في الأسواق العالمية مثلما يحدث في صناعة البرمجيات.¹

¹ موقع <http://www.siironline.org>، تاريخ الإطلاع 2024/04/11.

المبحث الثاني: المؤسسات الناشئة في الجزائر

1- تطور المؤسسات الناشئة في الجزائر:

يعتبر موضوع الشركات الناشئة من أكثر المواضيع التي تسلطت عليها الأضواء في بيئة الأعمال الجزائرية مؤخرًا، وتجدر الإشارة أن الجزائر تأخرت قليلاً في إطلاق هذا النوع من المشاريع، خاصة في ظل التأخر التكنولوجي على مختلف الأصعدة، بالإضافة إلى ضعف الانفاق الحكومي على البحث العلمي والتطوير الذي لم يتجاوز 7% من إجمالي الناتج المحلي سنة 2016.

بالنسبة للجزائر وبالرغم من وجود بعض المبادرات المحدودة في إنشاء شركات ناشئة، إلا أنه ولحد الآن لا توجد تجربة رائدة، كما يلاحظ أن أغلب الشركات الناشئة تنشط في مجال التسويق الإلكتروني، كما أنها مجرد محاكاة لتجارب سابقة في العالم، كما هو الحال بالنسبة لأنجح الشركات الناشئة على المستوى الوطني، شركة واد كنيس (ouedkniss.com) وهو موقع الكتروني مخصص للإعلانات تم اطلاقه سنة 2006، وهو عبارة عن اعادة لفكرة تم تطبيقها في فرنسا (leboncoin.f).

كما في تطور المؤسسات الناشئة هناك نظرة ترتبط بالنظرة الثقافية المجتمعية، وهذا يجعل الشاب الجزائري الراغب في الاستثمار في هذا الميدان يخضع للتأثيرات المحيطة، فنحن عندما نرى مؤسسة ناشئة لا نعيرها أهمية، فنجد مثلاً الشباب حين يرغب في إجراء تريبص فإنه يختار ويفضل أكبر المؤسسات على مؤسسات صغيرة، والسبب هو اعتقادهم بأن المؤسسة الصغيرة أو الناشئة لا تملك شيئاً تمنحه إياه أو تضيفه لهم، لكن الواقع هو عكس ذلك تماماً فالطالب أو المتربص يمكنه أن يتعلم الكثير من الأشياء في المؤسسات الناشئة بدل المؤسسات الكبيرة.¹

¹ حسين يوسف، صديقي إسماعيل، دراسة ميدانية لواقع إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص77.

المؤسسات الناشئة لا تتمتع بسمعة جيدة في الجزائر بسبب تلك النظرة المجتمعية والثقافية الضيقة، فعادة يعتبرون بأن أصحابها يضيعون وقتهم أو يمارسون نشاطا ليس ذي قيمة، ولكن في الدول الأخرى فإن نشاط هذه المؤسسات الناشئة هي من تخلق الثروات وتوفر سوق العمل في سبيل المثال فإن 100 ألف مؤسسة صغيرة بعائد 200 أورو شهريا، هذا يعطي رقما هائلا في صيد الأعمال ومجال التوظيف، لأن 100 ألف مؤسسة صغيرة يديرها شخصين أو ثلاثة تساوي 100 ألف منصب شغل.

منذ إطلاق الانترنت في بداية سنة 2000 لقد تحصلنا حاليا على تغطية أشمل وتدفع جيد للانترنت وهذا ما يجعل من المؤسسات الناشئة شكل استراتيجي واعد خلال العشر سنوات المقبلة ستكون هناك مؤسسات ناشئة مبتكرة ستغير سوق التجارة الالكترونية وهذا بعد أن يتم تقنين هذا السوق وتأطيره بنصوص تشريعية. بفضل جدية الشباب ستكون الأرضية مهيئة لذلك، لذا لا أرى مانعا في نجاح هذه المؤسسات خلال العشر سنوات المقبلة ستكون هناك مؤسسات ناشئة مبتكرة ستغير سوق التجارة الالكترونية.

نعم هناك إرادة جيدة ولكن تقابلها عراقيل بيروقراطية، لأن الإداريين لم يتم ترويضهم وتدريبهم على تسهيل منح الوثائق في أقل مدة ممكنة، ولكن نلاحظ أن السجل التجاري الذي كان يستغرق ثلاث أشهر بات الحصول عليه ممكنا في 48 ساعة ومجرد أن تكون الوثائق كاملة فإن يتوجب انتظار شهرين ونصف لتكون المؤسسة الناشئة قادرة على العمل في الميدان، ولكن إذا قارننا ذلك بدولة الإمارات فنحن بعيدين كل البعد، ولكن مع ذلك نلاحظ تغييرا بالمقارنة مع سنة ألفين.

إن ما يجب أن يتغير هو عقلية بعض الموظفين من أجل العمل بذكاء جماعي من اجل إعتبار المؤسسة والتعامل معها كشريك لا كمنافس. لقد لمسنا نتائج مذهلة في الميدان، فكل شخص ينجز عمله بطريقته وفي نفس الوقت يسير فريق صغير، وإذا أضفنا لهذا كله

مجهودات الفريق فإننا سنرى نتائج مبهرة ونموا جديرا بالاهتمام لتلك المؤسسات ومن هذا المنبر أدعو الشباب لاستثمار أفكارهم في الميدان عوض الذهاب للدراسة في الخارج، فهؤلاء الشباب يمكنهم النجاح في الوطن وبسهولة شريطة التحلي بالصبر، وبطبيعة الحال هناك مؤسسات ستفشل وبالطبع لا وجود لمؤسسة في العالم نجحت من اليوم الأول.¹

تأتي الجزائر حسب موقع Ranking Startup المتخصص في اكتشاف الشركات الناشئة من جميع أنحاء العالم. في المرتبة ستة (6) بمئة وثلاثة عشر (113) مؤسسة ناشئة متخلفة بذلك عن الدول الخمسة إفريقيةا، بناء على الوارد في الجدول التالي:²

الجدول(01): يمثل ترتيب الدول الخمسة الأفريقية بناءً على عدد المؤسسات الناشئة:

الترتيب	الدولة	عدد المؤسسات الناشئة
01	نيجيريا	777
02	مصر	614
03	جنوب افريقيا	465
04	كينيا	313
05	غانا	125
06	الجزائر	113

2-الإطار القانوني للمؤسسات الناشئة في الجزائر

انتشار مصطلح المؤسسات الناشئة عبر دول العالم والمفاهيم المقترنة به وتداركا أيضا للميزات الهامة التي تخص هذا النوع من المؤسسات، جعل الدولة الجزائرية تسمح هي الأخرى ببيروزها في الجزائر، وترك الفرص لعملها وفق أطر قانونية واضحة المعالم خلال

¹حسين يوسف، صديقي اسماعيل، مرجع سابق، ص78.
²حرمة محمد، خميرة عبد الله، إدارة المؤسسات الناشئة في الجزائر أهداف وتحديات-دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة أدرار، مرجع سبق ذكره، ص16.

مطلع سنة 2020، أين تم إصدار منظومة القانونية يغلب عليها الطابع التنظيمي، إذا صدرت مجموعة من المراسيم التنفيذية المتفرقة بدلا من قانون تشريعي أساسي، فمنها الهادفة مباشرة للمؤسسات الناشئة أهمها المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المتعلق بإنشاء مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة الأعمال مع تحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها وكذا شروط منح كل عالمة، والمرسومين التنفيذيين رقم 20-55 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، في حين صدرت نصوص قانونية أخرى هادفة لدعم هذه المؤسسات.

2- القانون التأسيسي للمؤسسات الناشئة في الجزائر:

أولا: النصوص المنظمة للمؤسسات الناشئة

يعتبر صدور النصوص المنظمة للمؤسسات الناشئة بادرة أولى من قبل الدولة، لتجسيد سعيها نحو التوجه إلى تشجيع هذا النوع المؤسسات، وتداركا منها على ضرورة تنظيمها وتحديد عملها وسيرها وطرق ترقيتها.

ولعل أهم هذه المراسيم المرسوم التنفيذي رقم 20-250 المتعلق 779 بإنشاء مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة الأعمال، مع تحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها، وكذا شروط منح كل عالمة، والمرسومين التنفيذيين رقم 20-54 المتضمن تحديد صلاحيات وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة والرسوم رقم 20-55 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة.¹

¹مخاتشة أمينة، المؤسسات الناشئة في الجزائر-الإطار المفاهيمي والقانوني-، مجلة صوت القانون، العدد01، 2021، ص779

1. المرسوم التنفيذي رقم 20-254

بخصوص التعريف القانوني للمؤسسات الناشئة عرفها المشرع الجزائري من خلال المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020، يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة أعمال، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها، فقد عرف المؤسسة الناشئة على أنها "تعتبر مؤسسات ناشئة كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري¹ وتحترم المعايير التالية:

- أن تكون المؤسسة خاضعة للقانون الجزائري، وهو معيار إقليمي فصلت فيها أحكام القانون التجاري وألزمت على كل مؤسسة تنشط داخل التراب الوطني بالخضوع للقانون الجزائري.
- أن لا يتجاوز عمر المؤسسة 8 سنوات، دون أن يبين لنا نص المادة بداية احتساب هاته المدة، وحسب أحكام المادة 14 فإن مدة 8 سنوات تحتسب بداية من حصولها أول مرة على علامة مؤسسة ناشئة، لأنها نصت على منحها هذه العلامة لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، أي أن علامة مؤسسة ناشئة لمدة أربع سنوات متتالية فقط، وهي مدة 8 سنوات كعمر علامة مؤسسة ناشئة في كل الأحوال.
- أن يكون نشاط وأعمال المؤسسة منصب على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، مهما كانت طبيعتها أو نوعها، وهو التعريف الذي تضمنته أحكام القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث النشاط، وأن يتضمن النشاط فكرة مبتكرة. بما يساهم في استقطاب الكفاءات والأفكار. المبدعة، لكنه لم يبين معيار تصنيف الفكرة الابتكارية، في ظل التجاذب التي تكتنف مفهوم الابتكار، كما سوف نرى لاحقا.

¹بوصوفة الزهرة، المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 20-254، دائرة البحوث والدراسات والقانونية والسياسية، العدد 02، 2023، ص128.

- عدم تجاوز رقم أعمال المؤسسة للحد الذي تفرضه اللجنة المختصة، دون أن يتم تحدي في أحكام المرسوم التنفيذي، وفي كل الحالات لن يتجاوز الحد الأقصى لمعيار رقم الأعمال لمنح صفة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحدد ب 04 مليار دج، كما تضمنه تعريف هذه المؤسسات.
- أن تكون نسبة % 50 على الأقل من رأس مال المؤسسة، مملوك من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق الاستثمار المعتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى تحوز على عالمية مؤسسة ناشئة.
- أن يتضمن نشاط المؤسسة إمكانيات نمو كبيرة، لتسريع خروجها من فترة الاحتضان والمساهمة في بعث المشاريع ذات الكفاءة في النمو والتطور، وهي خاصية ملتصقة بالمؤسسات الناشئة في كل بلدان العالم.
- أن لا يتجاوز عدد عمال المؤسسة 250 عامل، وهو الحد الذي تم اعتماده للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، مما يدل على تأثير أحكام المرسوم التنفيذي رقم 20-254، بمفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹

2. المرسوم التنفيذي رقم 20-54

تم تعديل اسم الوزارة المهمة بالمؤسسات الاقتصادية الجديدة من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة وهذا بموجب المرسوم الرئاسي رقم 20-01 الذي يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، والذي صاحبه إصدار مرسوم تنفيذي رقم 20-54 الذي يحدد صلاحيات وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة حيث تم النص

¹حرمة محمد، خميرة عبد الله، إدارة المؤسسات الناشئة في الجزائر أهداف وتحديات-دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة أدرار، مرجع سبق ذكره، ص13.

صراحة في المادة الأولى منه على اعتبار أن المؤسسات الناشئة وعلى غرار المؤسسات الصغيرة هي ضمن السياسة العامة للحكومة وبرنامجها مع توكيل الوزير المكلف بذلك إعداد برنامج وطني لذلك.

يمارس الوزير صلاحياته على جميع النشاطات المتصلة بتطوير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة والحاضنات واقتصاد المعرفة. وبهذه الصفة، يكلف بالتشاور مع الدوائر الوزارية والمؤسسات والهيئات والحركة الجمعوية المعنية على الخصوص، بتنفيذ السياسة والإستراتيجية الوطنية لترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة والحاضنات واقتصاد المعرفة، لاسيما الاقتصاد الرقمي، ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة، ترقية وتطوير الحاضنات والحضائر السبيريانية والأقطاب التكنولوجية وأقطاب الابتكار والأقطاب التنافسية، وترقية نقل التكنولوجيا وتثمين منتجات البحث.

كما يكلف في مجال ترقية وتطوير المؤسسات الناشئة، بإعداد واقتراح سياسة وإستراتيجية تطوير المؤسسات الناشئة وتنفيذها وضمان متابعتها، اقتراح الإطار التشريعي والتنظيمي المتعلق بالمؤسسات الناشئة، اقتراح كل عمل وتدبير من شأنه تحفيز إنشاء المؤسسات الناشئة وترقيتها وتطويرها وتسهيل الإجراءات المتعلقة بذلك، اقتراح كل تدبير من شأنه دعم تنافسية وديمومة المؤسسات الناشئة، إعداد سياسة دعم الابتكار والبحث والتطوير في المؤسسات الناشئة بالتشاور مع القطاعات المعنية، وضع هياكل الدعم التي تتكفل بحاملي المشاريع، وضع آليات التمويل الملائمة للمؤسسات الناشئة وتسهيل الوصول إليها، واقتراح كل عمل أو تدبير في إطار التكوين لفائدة المؤسسات الناشئة.¹

¹مخاتشة أمينة، المرجع السابق، ص783.

3. المرسوم التنفيذي رقم 20-55

بالإضافة إلى إنشاء الوزارة المكلفة بترقية تطوير المؤسسات الناشئة تحت إشراف وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، تم إنشاء هيئة مساعدة لها متمثلة في الإدارة المركزية تابعة مباشرة للوزارة المعنية تشتمل الإدارة المركزية تحت سلطة الوزير.

وتتكون من الأمين العام الذي يساعده مديرا (2) دراسات، ويلحق به مكتب البريد والمكتب الوزاري للأمن الداخلي للوزارة وكذا رئيس الديوان الذي يساعده (8) مكلفين بالدراسات والتلخيص يكلفون بتحضير وتنظيم مشاركة الوزير في النشاطات الحكومية، والنشاطات المرتبطة بالعلاقات مع البرلمان وتنظيم علاقات الوزير مع وسائل الإعلام وأنشطته في مجال العلاقات الدولية والعلاقات العامة ومختلف الهيئات، متابعة أيضا نقل التكنولوجيا والنظام البيئي المبتكر وبرامج التنمية الرئيسية في القطاع، متابعة الملفات المتعلقة بالتطور الرقمي مع تحليل الوضع العام للقطاع وتوحيد تقارير النشاط.

بالإضافة إلى المفتشية العامة التي يحدد تنظيمها وسيرها بموجب مرسوم تنفيذي وتشتمل هي الأخرى على الهياكل الآتية: مديرية المؤسسات الصغيرة والنظم البيئية، مديرية المؤسسات الناشئة، مديرية اقتصاد المعرفة، مديرية المشاتل والحاضنات والمسرعات، مديرية أنظمة المعلومات، مديرية التعاون، مديرية التنظيم والدراسات القانونية، مديرية الإدارة العامة.

فبموجب صدور هذا المرسوم التنفيذي رقم 20-55 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للوزارة تم وضع مديرية مخصصة بالمؤسسات الناشئة وتم تسميتها بمديرية المؤسسات الناشئة بوصفها المكلفة مباشرة بترقية تطوير المؤسسات الناشئة من خلال اعتماد كل السبل الممكنة لدعمها وتكلفتها على الخصوص، بإعداد واقتراح عناصر

السياسة والإستراتيجية لترقية وتطوير المؤسسات الناشئة، وتنفيذها وضمان متابعتها، اقتراح الإطار التشريعي والتنظيمي المتعلق بالمؤسسات الناشئة، إعداد واقتراح تدابير دعم الابتكار والبحث والتطوير في ميدان المؤسسات الناشئة، وتنفيذها وضمان متابعتها، اقتراح الإطار التشريعي والتنظيمي المتعلق بالمؤسسات الناشئة، إعداد واقتراح تدابير دعم الابتكار والبحث والتطوير في ميدان المؤسسات الناشئة، المساهمة في تعريف عالمة "المؤسسة الناشئة"، اقتراح كل إجراء أو تدبير محفز لإنشاء مؤسسات ناشئة وترقيتها وتطويرها، تسهيل إجراءات إنشاء المؤسسات الناشئة وتطويرها ووضع إطار تعاوني يشجع على ذلك واقتراح كل إجراء أو تدبير يهدف إلى تحسين التنافسية للمؤسسات الناشئة و دعم تطورها وديمومتها .

و على المستوى العلمي تم توزيع مهام هذه المديرية على مديريتين فرعيتين: كل في اختصاصها إذ تختص المديرية الأولى والمسلمات بالمديرية لتطوير المؤسسات الناشئة بعده صلاحيات أبرزها : تنفيذ سياسة وإستراتيجية ترقية و تطوير المؤسسات الناشئة وضمان متابعتها ، اقتراح الإطار التشريعي و التنظيمي المتعلق بالمؤسسات الناشئة، اقتراح آليات تمويل تتكيف مع المؤسسات الناشئة و تسهيل الاستفادة منها، اقتراح هياكل دعم لحاملي مشاريع المؤسسات الناشئة، اقتراح كل إجراء و تدبير يشجع على إنشاء مؤسسات ناشئة وترقيتها وتطويرها إعداد بطاقة وطنية 60 للمؤسسات الناشئة تحيينها.

في حين تكفل المديرية الثانية المسماة بالمديرية الفرعية للنظام البيئي للمؤسسات الناشئة بتوفير المناخ البيئي المناسب لسير المؤسسات الناشئة وتكلف على الخصوص، حسب المادة 03 من المرسوم التنفيذي أنفا، باقتراح برامج تطوير النظام البيئية المخصصة للمؤسسات الناشئة اقتراح اطر للتعاون قصد إنشاء وتطوير

المؤسسات الناشئة داخل النظم البيئية التي تشجع الابتكار ونقل التكنولوجيا واقتراح آليات تمويل لتطوير النظم البيئية المخصصة للمؤسسات الناشئة¹.

ثانياً: النصوص المنظمة للهيئات الداعمة للمؤسسات الناشئة

1. المرسوم التنفيذي رقم 20-356

أنشأت ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-356، والتي أطلق عليها تسمية "ألجيريا فانتور" كمؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي، ويعني بالأشخاص العمومية التابعة للقانون الخاص، يكون موضوع نشاطها تجارياً وصناعياً مماثل للنشاط الذي تتولاه الأشخاص الخاصة، تتخذها الدولة والجماعات المحلية كوسيلة لإدارة مرافقتها ذات الطابع الصناعي والتجاري، وهي تخضع في هذه الأحكام القانون العام والقانون الخاص معاً كل في نطاق معين. تعد مؤسسة "ألجيريا فانتور" حسب المرسوم التنفيذي 20-356 المؤرخ في 30 نوفمبر 2020 الذي يتضمن إنشاء مؤسسة ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة، ويحدد مهامها وتنظيمها وسيرها، بأنها "مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمى مؤسسة ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة، تحمل التسمية المختصرة (ألجيريا فانتور) وتدعى في صلب النص (المؤسسة)"، وبأنها "أداة السلطات العمومية لتنفيذ السياسة الوطنية لترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة، لاسيما منها الحاضنات والمسرعات وتطوير الابتكار"².

2. المرسوم التنفيذي رقم 16-205

إن صدور مرسوم تنفيذي رقم 16-205 المؤرخ في 25 جويلية 2016 جاء كأساس قانوني تدعيمي للمؤسسات الناشئة من الجانب المالي بحيث يكلف بموجبه

¹مخاشنة أمينة، مرجع سابق، ص785.

²بورزيق خيرة، مؤسسة "ألجيريا فانتور" كجهاز جديد لترقية وتسيير هياكل دعم الشركات الناشئة، مجلة الدراسات الأكاديمية، العدد 04، 2021، ص05،04.

مؤسسات ذات طابع خاص تدعى مؤسسات رأس المال الاستثماري تساهم في ترقية عمل المؤسسات الناشئة من زاوية تمويلها أو مساعدتها على النمو. تم التفكير في إنشاء أجهزة مختصة لمراقبة هذه المؤسسات قصادا من الحكومة الجزائرية بوضع إطار قانوني للمؤسسات الناشئة، يجعلها تستفيد من دعم مالي للدولة ومن دعم مالي خارجي، ومن دعم مالي أصحاب المشاريع المبتكرة. على الأقل في المدى المتوسط والتمثلة في شركات رأس المال الاستثماري يتكفل بكافة المخاطر خاصة في حالة فشل مشروع المؤسسات الناشئة. فهي عبارة عن أسلوب أو تقنية لتمويل الصناعات الناشئة، بواسطة مؤسسات تدعى مؤسسات رأس المال الاستثماري، وهذه المؤسسات التقدم رؤوس أموال في صورة قروض كما هو الحال في التمويل المصرفي، بل تقوم على أساس المساهمة أو المشاركة، بمعنى آخر المساهم ليحصل على أدنى ضمان مقابل ذلك بل يخاطر بأمواله في سبيل نجاح المؤسسة الناشئة، و ما يميز هذه التقنية، أنه إضافة لحصول المؤسسة على التمويل، تستفيد أيضا من الخبرة و الكفاءة التي يتمتع بها الممولين في مجالات الاستثمار. وفي الجزائر ورد هذا النوع من الشركات في القانون رقم 06-11؛ نظرا لما تتصف به المؤسسات المتعلقة بشركة الرأسمال الاستثماري الناشئة من صعوبة بلوغها الموارد التمويلية؛ نتيجة ضعف هيكلها التمويلي، وقلة ضمانات ذلك؛ وغياب مرجعية مالية أمام المؤسسات الحديثة منها، والذي ينص في المادة 2 منه على أنه " تهدف شركة الرأسمال الاستثماري إلى المشاركة في رأسمال الشركة وفي كل عملية تتمثل في تقديم حصص من أموال خاصة أو شبه خاصة لمؤسسات في طور التأسيس أو النمو أو التحويل أو الخصخصة".¹

¹مخاتشة أمينة، مرجع سابق، ص792.

3- الإستراتيجية الجديدة لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر

ومن خلال القرارات المتخذة من قبل الحكومة بأن مستقبل الاقتصاد الوطني مربوط بالشركات الناشئة الجزائرية، وأبرز هاته القرارات:

- إنشاء صندوق استثماري مخصص لتمويل ودعم المؤسسات الناشئة وذلك لحل مشكل التمويل. تم إطلاقها خلال مؤتمر خاص بالشركات الناشئة ويعتمد هذا الصندوق في تمويل المشاريع بالأساس على الاستثمار في رؤوس الأموال وليس ميكانيزمات التمويل التقليدية التي تعتمد على القروض.
- وضع إطار قانوني خاص بإنشاء الشركات الناشئة STARTUP، وإعداد نصوص تنظيمية.
- استحداث وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الناشئة والمصغرة ووضع على رأسها شاب له خبرة في المجال.
- استحداث وزارة منتدبة للحاضنات، دورها هو دعم ومرافقة الشركات الناشئة.
- أصحاب المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة، يمكنهم الاستفادة من المساحات المتاحة داخل المؤسسات التابعة لقطاعي الشباب والتكوين المهني عبر أنحاء الوطن.
- إنشاء مجلس أعلى للابتكار يقوم بتثمين الأفكار والمبادرات المبتكرة والإمكانات الوطنية للبحث العلمي، وهو في خدمة تنمية اقتصاد المعرفة.
- تعميم الدفع الالكتروني في مختلف القطاعات الحيوية.
- إعفاءات جبائية تصل إلى خمس سنوات.
- تسهيلات التمويل لنشاطات المؤسسات الناشئة، بالأخص إعطاء القروض البنكية لتسديد الأعباء الاستثمارية لها.

- إصدار تعليمية بتطبيق مضمون قانون المالية التكميلي والذي يعني أصحاب الشركات الناشئة من ضريبة الدخل الإجمالي.
- إعفاء من الرسم على النشاط المهني لمدة ثلاث سنوات بعد تاريخ الشروع في النشاط.
- إعفاء التجهيزات التي تفتتها الشركات الناشئة لإنجاز مشاريعها من الرسم على القيمة المضافة.
- أرضية رقمية خاصة بالشركات الناشئة تم إطلاقها هدفها محاربة البيروقراطية والتي ستسهل الإجراءات الإدارية دون استخراج أي وثائق وبدون التوجه للإدارة <http://startup.dz>
- فتح المجال لشركات رأسمال الاستثمار بحيازة أكثر من 10% من أسهم الشركات الناشئة.¹

4-مصادر تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر:

اعتبر تمويل المؤسسات الناشئة من أهم المشاكل التي تعترضها، لذا كان لابد من ابتكار أدوات تمويلية متعددة ومتنوعة حتى تتماشى والتطور والتنوع الذي شاهده الحاجات التمويلية، ولعل من نتائج التطور المستمر للوسائل التمويلية ظهور أنماط جديدة تختلف عن الأنماط التمويلية التقليدية.

وفي الواقع، توفر البيئة الجزائرية لتمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة الجديدة صيغ تمويل كلاسيكية، مثل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، والصندوق الوطني للتأمين على البطالة، والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، وهذه الصيغ غير مناسبة للمؤسسات

¹ حرمة محمد، خميرة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص14.

الناشئة، فالواقع يستدعي تبني صيغة التمويل عن طريق رأس المال المخاطر Risk Capital.

ورغم أنه قد تم إنشاء صندوق تمويل المؤسسات الناشئة مطلع سنة 2021؛ والمتواجد حاليا بستة عشر ولاية عبر الوطن، إلا أنه كان بمثابة حل مؤقت فقط، لأن القوانين التي تتضمن صيغة التمويل بالمخاطرة لم تصدر بعد في الجزائر، وذلك نتيجة عدم تطور النظام المصرفي الجزائري ووجود تداخل بين عمل البورصة والبنوك في الجزائر.

وربما ستسعى الجزائر مستقبلا لفتح رأس المال أمام القطاع الخاص، من أجل تمويل المؤسسات الناشئة عن طريق "رأس المال المخاطر". وهذا بمساعدة بورصة الجزائر التي يجب أن تفعل، لأن تفعيل هذه الأخيرة هو السبيل الوحيد الذي يضمن تمويل هذه المؤسسات مستقبلا.¹

1. الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE:

Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entreprenariat

تم إنشاء هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020، وما هي إلا امتداد مع تعديل وإتمام للوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب التي أنشأت بموجب المرسوم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996. وهي هيئة ذات طابع خاص.

¹ليتيم نادية، المؤسسات الناشئة: دراسة في مقومات النجاح، مجلة قضايا معرفية، العدد 02، 2022، ص 131.

1. مهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية:

وكون أن استحداث هذه الوكالة غير التوجه من الاجتماعي الذي كان معمول به في الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب إلى الاقتصادي، وعليه تم إدراج مهام جديدة تتلاءم مع هذه المقاربة الاقتصادية:

- إعداد البطاقة الوطنية للنشاطات التي يمكن استحداثها من طرف الشباب أصحاب المشاريع وتحيينها دوريا بالاشتراك مع مختلف القطاعات.
- تشجع استحداث وتطوير الأنظمة البيئية بناء على فرص الاستثمار المتاحة من مختلف القطاعات التي تلبي احتياجات السوق المحلي أو الوطني.
- السهر على عصرنه وتوحيد معايير إنشاء المؤسسات المصغرة ومرافقتها ومتابعتها.
- إعداد وتطوير أدوات الذكاء الاقتصادي وفق نهج استشرافي، بهدف تنمية اقتصادية متوازنة وفعالة.
- العمل على عصرنه ورقمنة آليات إدارة وتسيير الوكالة وجهاز استحداث المؤسسات المصغرة.
- تشجيع تبادل الخبرات من خلال برامج المنظمات والهيئات الدولية والشراكة مع الوكالات الأجنبية المختصة في دعم المقاولاتية وترقية المؤسسات المصغرة.¹

2. الشروط الأساسية للتأهيل:

لدعم وتنمية المقاولاتية ليعبر فيها عن رغبته في إنشاء مؤسسة مصغرة والتي يشترط في تكوينها توفر ثلاث شروط منها:

¹بودرة فاطمة، فعالية الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE في بعث الروح في المؤسسات المتعثرة في الجزائر (دراسة تحليلية)، مجلة الميقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 01، 2022، ص118.

- شرط السن: يشترط في الشباب أو الشاب أصحاب المشاريع المصغرة أن تتراوح أعمارهم من 18 سنة إلى 55 سنة.
- شرط التأهيل العلمي والمهني: يجب أن يتوفر في الشباب أصحاب المشاريع المصغرة شرط الكفاءة المهنية كأن يكون قد عمل مسبقا حيث اكتسب خبرة من خلال عمله أو شرط التأهيل العلمي، كأن يكون حامل لشهادات في مجال مشروعه المصغر.
- شرط البطالة: يشترط في الشباب أصحاب المؤسسات المصغرة أن يكونوا في وضعية بطالة عند تقديم هو طلب الحصول على قرض وفي حال توفر هذه الشروط يتصل الشاب بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية وذلك لإيداع ملفاتهم.¹

ج- المراحل المرافقة من طرف الوكالة :

فكرة المشروع، التسجيل عبر الموقع الإلكتروني، استقبال وتوجيه، إعداد المشروع، تكوين صاحب المشروع ، المصادقة على المشروع من قبل لجنة انتقاء واعتماد تمويل المشاريع، موافقة البنك، الإنشاء القانوني للمؤسسة، تمويل المشروع، الانطلاق في النشاط، متابعة النشاط.

د- صيغ التمويل المعتمدة:

هناك ثلاثة تركيبات تمويلية تتم من خلال هذه الوكالة، والتي تتجسد في:

- **التمويل الذاتي:** يتمثل في المساهمة الشخصية لأصحاب المشاريع والتي تكون نسبة 100% لقيمة 10.000.000 دج.

¹فوجيل مختار سليم، حسان توفيق الأمين، دور الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في دعم المشاريع المقاولاتية دراسة حالة وكالة تيارت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2023، ص32.

- التمويل الثنائي: يتكون الهيكل التمويلي هنا من طرفين: فتكون المساهمة الشخصية لطالب المشروع 50%، وقرض بدون فوائد من قبل الوكالة الوطنية بنفس النسبة 50% علما أن قيمة القرض لا تتجاوز 10.000.000 دج.
- التمويل الثلاثي: يتكون الهيكل المالي هنا من ثلاثة أطراف: طالب مشروع، الوكالة الوطنية لدعم وتطوير المقاولاتية، بالإضافة إلى تمويل البنك.¹

2-الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر:

يعد القرض المصغر أداة فعالة لمحاربة الهشاشة إذ أنه يساعد فئة من الأشخاص المحرومين من تحسين ظروف معيشتهم وهذا من خلال استحداث نشاطات خاصة بهم تمكنهم من الحصول على مدا خيل وعليه أنشأت الجزائر الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04- 14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 كانت موضوعة تتبع رئيس الحكومة مباشرة لتوضع بعدها تحت وصاية الوزير المكلف بالتضامن الوطني بموجب مرسوم رئاسي رقم 08-10 مؤرخ في 27 جانفي 2008 تتمتع بالشخصية المعنوية لديها فروع وتنسيقات في كامل التراب الوطني تقو م بالأسام بدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تتمثل مهام الأساسية للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في:

- تسيير جهاز القرض المصغر وغف التنظيم المعمول به.
- دعم ومراقبة المستفيد من القرض المصغر.
- منح سلف بدون فائدة.
- إبلاغ المستفيدين ذوي المشاريع المؤهلة للجهاز بمختلف المساعدات التي ستمنح

لهم.¹

¹مشري محمد الناصر، المرتكزات الإستراتيجية للنهوض بالمؤسسات الناشئة في الجزائر، جامعة مساعدية محمد الشريف سوق أهراس، المؤتمر العلمي 2023، ص8.

- متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام دفتر الشروط الذي يربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.
- تشكيل قاعدة بيانات حول الأنشطة والأشخاص المستفيدين من الجهاز.
- تكوين علاقة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التمويل الثلاثي للمشاريع ومراقبة المستفيدين من القرض المصغر في إطار تنفيذ أنشطتهم.

وتتمثل الخدمات والقروض التي تقدمها الوكالة فيما يلي:

سلفة صغيرة بدون فائدة لا تتجاوز 100000 دج وقد تصل إلى 250000 دج على مستوى ولايات الجنوب مع انعدام المساهمة الشخصية للمستفيد لترتفع إلى قروض معتبرة مقدرة 1000000 دج موجهة لخلق نشاطات والتي تستدعي تمويلا مركبا مع البنوك وتبلغ المساهمة الشخصية في هذه الصيغة بالمئة. وتمنح الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر إلى جانب المساعدات المالية مساعدات غير مالية كالتوجيه والمرافقة الدراسة التقنية والاقتصادية للمشروع والتكوين وتسيير المؤسسة وكذا إعطاء الفرصة للمستفيدين للمشاركة في المعارض والصالونات أين يتم التعارف بينهم وكذا اكتساب الخبرات اللازمة بالإضافة إلى خلق فضاءات لتسويق منتجاتهم وعرضها للجمهور.

وبلغة الأرقام بلغ عدد القروض الممنوحة من طرف من طرف الوكالة إلى غاية 31-12-2021 أكثر من 942214 قرض منها أكثر من 599907 قرض ممنوح للنساء و 342307 قرض ممنوح للرجال وبلغت عدد مناصب الشغل المستحدثة إلى 1379721 منصب شغل، أما اللذين استفادوا من الخدمة الغير المالية فبلغ عددهم 349715 شخص.

ولد قادة مختار، دور الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر والمؤسسات الناشئة في تعزيز اقتصاد المعرفة في الجزائر - بين الواقع¹ والمأمول، مجلة قضايا معرفية، العدد 02، 2022، ص 183.

ورغم تلك الأرقام المهمة التي ذكرناها إلا أن جهاز القرض المصغر في حقيقة الأمر لم يعنى بالاهتمام الكافي من طرف الوزارة المعنية كإعدام الرقمنة وضيق المقرات وعدم اعطائه استقلالية كافية من أجل تحقيق نتائج مرضية وواقعية في الميدان.¹

3- الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة:

قامت الدولة الجزائرية بإنشاء نظام بيئي يركز على سهولة تمويل مشاريع الشباب المبتكرة من خلال صندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية للمؤسسات الناشئة بطريقة سلسلة بعيدة عن التمويل التقليدي للبنوك وتفاديا للمشاكل البيروقراطية الإدارية.

تم تكريس الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة بموجب المادة 131 من القانون المالية لسنة 2020، ويتولى هذا الصندوق تمويل المشاريع الناشئة وتحمل الأعباء بما فيها تغطية الخسائر الممكنة للمشروع وهذا بوضع تحت تصرفهم خدمات الحصول على التمويل لنشاطها والذي يدخل ضمن منظور شامل وهو دعم المقاولاتية في الجزائر.

في هذا الإطار، أعلنت الحكومة في الندوة الوطنية للمؤسسات الناشئة "الجيريا ديسرابت 2020" المنظمة في بداية أكتوبر قرار الإطلاق الرسمي للصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة، وبدأ هذا الأخير مهامه في ظل غياب نص تنظيمي ينظم سير عمله، حيث شرع في جانفي 2021 عملية تمويل الموجة الأولى من المؤسسات الناشئة المتحصلة على التصنيف عقب منح علامة "مؤسسة ناشئة"، وكانت حوالي عشر مؤسسات ناشئة تحصلت على علامة قدمت طلباتها للحصول على تمويل من الصندوق.

كما صرح المدير العام للصندوق أنه يوجد حوالي 60 مشروعا مبتكرا قيد الدراسة والتمويل من قبل الصندوق، وحدد سقف الاستثمار التي يمنحها للمؤسسات التي تحمل علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" ما بين 2 مليون و 20 مليون دينار، وعندما يقوم

¹ ولد قادة مختار، المرجع السابق، ص 184.

الصندوق بمنح التمويل فإنه يصبح مساهما في المؤسسة الناشئة بهدف تطوير قدراتها التقنية، وفي هذا الإطار ستستفيد من كل الآليات والإمكانيات التي يحوزها الصندوق من خبراء وشبكة مختصين وغيرها من الوسائل التي تمكنها من تطوير قدراتها، وبالموازاة يقوم بمتابعة هذه المشاريع الممولة بصفة دائمة ودقيقة علاوة على قيامه بزيارات ميدانية على مستوى هذه المؤسسات لضمان نجاح هذه المشاريع.

في السياق ذاته، وحسب تصريح الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة فإنه تم تخصيص مليار دينار لتمويل المؤسسات الناشئة، وهذا التمويل يدخل في رأس مال المؤسسة لمدة ست سنوات ولا يخضع للمسعى التقليدي، على غرار ذلك المطبق في إطار أجهزة دعم التشغيل¹.

5- نماذج لشركات ناشئة في الجزائر:

بما أن الجزائر تشهد حاليا تحولا نحو تعزيز روح ريادة الأعمال و تطوير الشركات الناشئة، فقد شهدت السنوات الأخيرة ارتفاعا ملحوظا في عدد الشركات الناشئة التي على تقديم حلول ابتكارية و تلبية احتياجات السوق المحلية.

أولا: شركة يسير.

تعتبر شركة يسير من بين الشركات السابقة في استخدام التكنولوجيا المتطورة لتقديم خدمات متنوعة لاسيما في مجال النقل، حيث تم انتخابها في عام 2019 من قبل المنتدى الاقتصادي العالمي من بين 100 شركة ناشئة عربية و الخامسة في المنطقة المغاربية التي تشكل الثورة الصناعية، ومن بين أفضل 12 شركة ناشئة في إفريقيا².

¹دراني ليندة، استراتيجيات دعم وتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر كرهان للحد من البطالة، مجلة الدراسات القانونية، العدد02، تيزي وزو، 2022، ص158.

²خديجة ايمانعماروش ، أمينة مزيان ، "تجربة شركة يسير كنموذج واعد للشركات الناشئة في الجزائر"، مرجع سبق ذكره ، ص91.

تقدم يسير خدمة نقل متبكر يمكن استخدامها عن طريق الهاتف الذكي في أي مكان وفي أي وقت حيث تسمح للجميع بحجز سائق و التحرك بأمان و ترتفع شعار "سائق سعيد، راكب سعيد" وتركز على المبادئ التالية¹:

- بساطة الاستخدام: يكفي أن يقوم الزبون بتنزيل التطبيق على هاتفه، أما السائقون ف لديهم نسخة خاصة للتنقل.
- تقديم خدمة ذات جودة: وهذا بتقليص وقت الانتظار بالنسبة للزبون و السائق، تقديم خدمة آمنة و تحسين التواصل بين السائق و الزبون.

ثانيا موقع SIAMOIS QCM.

هي أول منصة الكترونية جزائرية موجهة لطلبة الطب المقبلين على اجتياز امتحان التخصص، أنشأت في 10 جوان 2017، تتيح للطلبة توفير الوقت و الجهد و المال من خلال تقديم أكثر من 50.000 سؤال وحالة طبية منصفة حسب المصدر و التخصص و درجة الصعوبة، كما تمكنهم المنصة من إضافة ملاحظاتهم، وتصنيفهم لأسئلة و الحالات مما يوفر لهم بيانات تحليلية حول أدائهم، وتعتبر الوحيدة في مجالها في الجزائر ما يجعلها فكرة ابتكارية².

تعتبر Siamois QCM مثالا على المؤسسات الناشئة في الجزائر التي تستخدم التكنولوجيا لتوفير حلول مبتكرة في مجال معين. وتعكس رؤية الشركة التزامها بتطوير الحلول التقنية المتقدمة وتعزيز الابتكار في المجالات الرقمية³.

ثالثا مؤسسة GLOBAL OPPORTUNITES.

¹ خديجة ايمانماروش ، أمينة مزيان،ص92.
² عبد الجليل جباري ،لطيفة جباري ، "واقع و آفاق تطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر"، المجلد 16، العدد02، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، 2022، ص600.
³ موقع www.pointstartdz.com، تاريخ الاطلاع 2023/05/23.

وهي أول منصة الكترونية جزائرية لاكتشاف الفرص المتاحة أمام الشباب، تم إنشائها في 11 أبريل 2019 بالبلدية، توفر المنصة فرص منخفضة التكلفة بالإضافة إلى البحث عن محتويات أكاديمية ومهنية مهمة للتطوير الذاتي المستمر، إلى جانب توفير فرص لاكتساب خبرة دولية مفيدة وفرض عالمية لتحقيق أحلامهم من خلال تعزيز عقلية (Can do) و تطوير مهارات الثقة بالنفس وريادة الأعمال بالإضافة إلى الدرجة الجامعية التي تجعل الخارجيين أكثر مهارة و خبرة، وهي تنافس بذلك في فكرتها مؤسسات ناشئة دولية مثل edonix الهندية و i love coding الأمريكية¹.

6- التحديات والمعوقات التي توجهها المؤسسات الناشئة:

تعتبر الشركات الناشئة الجزائرية من بين الشركات العربية التي واجهت العديد من التعثرات والعقبات نذكر منها ما يلي: (ديناوي أنفال، 2021، ص ص: 333-334).

• **التمويل:** تتفق كل الشركات الناشئة بأن أبرز تحدي أمامها هو الحصول على تمويل بمختلف

أشكاله. سواء تمويل بذرة للبدء بإطلاق الشركة أو التمويل نمو لتوسيع أعمالها أو تمويل تسريع لزيادة النمو بمعدل أسرع، هناك فجوة ما بين الشركات الناشئة المناسبة لتلقي النمو، والمستثمرين (أفراد أو شركات) الذين يعرضون أموالهم لضخها فيها، لكن التمويل لا يمثل مشكلة للجميع مع أنه تحدي مهم، هناك العديد من الشركات الناشئة الجزائرية التي مولت نفسها بنفسها ورفضت عروض التمويل التي وصلتها كونها لم تتفق مع رؤيتها.

• **السوق الصغير:** مع أن الشركات الناشئة في الجزائر عددها قليل إلا أن هذا له تبريره بصغير حجم السوق العربي عموما و الجزائري خصوصا هناك عدة عوامل تلعب دور بجعله صغيرا سواء عدد السكان، نسبة انتشار الانترنت، تسهيل الدفع الالكتروني،...إلخ.

¹ عبد الجليل جباري ، لطيفة جباري ، "واقع و آفاق تطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص600.

• **التشريعات:** الجزائر لا تحتوي قوانين الشركات الخاصة بها على أية مواد تتعلق بالشركات الناشئة، بل معظمها قوانين تعود لعقود مضت لم تكن ظهرت عبارة الشركات الناشئة حتى ومعاملة الشركة الناشئة مثلها مثل أي شركة محدود المسؤولية يضيف عليها أعباء لا تتناسب مع طبيعتها.

• **رواد أعمال بدون خبرة:** تأسيس شركة ناشئة يحتاج لخبرات متنوعة من رواد الأعمال¹.

• **فريق العمل :** تعاني الشركات الناشئة من عدم قدرتها بسرعة الحصول على موظف مناسب لإنجاز مشروع مستعجل، فقد تنشر عدة إعلانات لكن طالما هي شركة ناشئة لم يسمع بها الكثيرون فلن يظهر الإعلان للمهتمين فعلاً. أحد الحلول لمثل هذا النوع من التحديات هو توظيف المستقلين نظراً لطبيعة المشروع المؤقتة، لكن كيف نصل لهؤلاء؟ يمكن ان نصل إليهم في البحث في منصات العمل الحر التي توفر مختلف من المهارات التي يمكنك طلبها و التعاقد معها لإنجاز العمل المطلوب بدقة واحترافية، كما توفر هذه المنصات الاستثمارات اللازمة حسب مجال نشاط المؤسسة الناشئة بفضل الخبراء القائمين عليها².

• **توظيف المواهب المناسب:** حتى إذا امتلك صاحب المشروع المهارات الإدارية المطلوبة، فإنه سيظل بحاجة إلى إيجاد المواهب المناسبة للعمل معه لضمان نجاح شركته الناشئة.

• **ضعف مهارات البحث عن التمويل:** يجب اختيار الوقت المناسب لتقديم منتج متناسب مع احتياجات الشركة الناشئة جفي الوقت الحالي و المستقبلي.

¹أصارةلعمامرة ، وفاء تيبينات، "المؤسسات الناشئة: نماذج عالمية ناجحة، وواقع المؤسسات الناشئة في الجزائر"-تحديات وعراقيل-، المجلد03، العدد01، 2021، ص13.

²عثمان ولد الصافي ، مصطفى العرابي ، "التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة في الجزائر و آليات دعمها و مرافقتها"، مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة غرداية، المجلد07، العدد03، 2021/01/31، ص 474.

- تقديم المنتج المناسب للسوق المناسب: يجب اختيار الوقت المناسب لتقديم منتج يتناسب مع احتياجات المستهلكين و تطلعاتهم و توقعاتهم، ويجب أن يحل مشكلة لا تعالجها المنتجات التي في السوق¹.

7- مقاومات نجاح المؤسسات الناشئة في الجزائر:

سنحاول إبراز أهم العوامل التي تشكل المقومات الضرورية لنجاح المؤسسات الناشئة.

➤ وجود الفكرة الإبداعية: يعرف الإبداع بأنه: "هو إدخال شيء جديد و مختلف، قد يتمثل في أفكار حول منتجات أو تجهيزات أو حول طرق صنع جديدة أو خدمات جديدة أو كفاءات اتصال أو أشكال تنظيم جديدة². كما يعرف على أنه: الإتيان بشيء جديد و مفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل الشركة، من خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد ككتبي التغيير و تشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل و محبة والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف و المرونة و المساهمة في حل المشاكل³.

➤ الحصول على حجم تمويل كبير: نادرا ما تمتلك المؤسسات الناشئة سيولة نقدية كافية لتمويل عملها مما يساعدها على تعزيز نموها، وبذلك فهي تحتاج إلى مصادر تمويل متنوعة وهو ما ينطوي على مخاطرة جديدة، ولذلك يجب خطة عمل تتناسب مع حجم المخاطر المحتملة.

➤ إنشاء مجلس إدارة: يتميز رواد الأعمال بأن لديهم دافع فضلا عن تمتعهم بالشغف و الطموح وهو ما يحفزهم على إنشاء مؤسساتهم و تحقيق أرباح، إلا أنهم يحتاجون أيضا

¹ أصارة لعمامرة ، وفاء تيبينات، "المؤسسات الناشئة: نماذج عالمية ناجحة، وواقع المؤسسات الناشئة في الجزائر"-مرجع سبق ذكره، ص14.

² حمود عبد الله العنزي، بلال لعويل، "قيادة الإبداع وابتكار حتمية التبنّي وضرورة التفعيل"، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد01، المجلد08، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر، 2021، ص34.

³ محمد داود، إدارة التميز و الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص21.

إلى الخبرة و تكوين علاقة مع رواد القطاع الذي يعملون به لذلك فإن عملهم إنشاء مجلس إدارة يضم رجال أعمال وخبراء متمرسين ولا بد من إشراكهم في عملية صنع القرار.

➤ **الاهتمام بتعيين موظفين أكفاء:** يستوجب على أصحاب المؤسسات الناشئة اختيار نخبة من الموظفين ذوي الخبرة و الكفاءة من أجل تنمية مؤسساتهم مما يضمن الاستمرار في تحقيق النجاح.

➤ **التركيز على تنمية المبيعات:** يتطلب تحقيق النمو في المرحلة الثانية من حياة المؤسسة الاهتمام بتحقيق المبيعات، وذلك عن طريق تشكيل فريق مبيعات محترف يعمل على تحقيق الأهداف و المتطلبات الخاصة بالمؤسسة، ولذلك يجب أصحاب المشروعات الحرص على تدريب أفراد الفريق بتوفير كل الأدوات و الظروف التي يحتاجونها فضلا على تحسين علاقات المؤسسات مع عملائها.

➤ **توفير فريق من القادة المحترفين:** تحتاج المؤسسة الناشئة إلى قادة محترفين من أجل تدريب الموظفين و الإشراف عليهم و الحفاظ على روح الفريق و محاولة تعزيز النمو و تحقيق أهداف الشركة، حيث أن تعيين أفضل الموظفين وإنتاج سلع و خدمات عالية الجودة لا يعد كافيا لتحقيق أفضل المبيعات من دون مدبرين محترفين ومبدعين.

➤ **التمييز بين التسويق و المبيعات:** يختلف الدور الذي يلعبه كل من المبيعات و التسويق فهذا الأخير يجسد العلامة التجارية ويعرض مواصفات المنتجات و مزاياها و أسعارها و أشكالها، أما المبيعات فيكمن دورها في بناء العلاقات وتلبية الاحتياجات وتقديم العرض و عقد الصفقات ويتطلب هذان الجانبان مهارات مختلفة إلا أنهما يكملان بعضهما البعض.

➤ **إنشاء ثقافة مؤسسية إيجابية:** إن أصحاب المؤسسات الناشئة بحاجة ماسة إلى غرس ثقافة مؤسسة إيجابية تحدد طريق عمل الموظفين و نمو المؤسسة و المديرين وتنسجم

مع رؤيتهم وقيمهم وطموحاتهم من خلال تعزيز هذه الثقافة و الحرص على إتباع قيمها وأعرافها الإيجابية وهو ما يساعد على الصمود في عالم الأعمال المتقلب.

➤ **التميز بين القيادة و الإدارة:** على الرغم من التكافل بين هاتين الماهرتين إلا أنهما تتطويان على مضمون مختلف، حيث تهتم القيادة بإلهام الموظفين وتشجيعهم على بذل قصارى جهدهم في العمل، بينما تتطوي الإدارة على إرشاد الموظفين لواجباتهم و مهامهم وتسعى لإيجاد بيئة عمل مناسبة¹.

➤ **التمتع بمهارتي الذكاء الاجتماعي و العاطفي:** ملما بذكاء الأعمال صادقاً مع نفسك وتجاه زملائك، مع إدراك أهمية التعامل بالعواطف واستخدام المعلومات العاطفية لتوجيه التفكير والسلوك والتميز بين المشاعر المختلفة.

➤ **الإدراك بالدور والمسؤوليات:** تحمل تبعات دورك و المسؤوليات المترتبة عليه: حتى تحقق النجاح، وكذا عند الأخطاء و المخاطر أو القصور².

¹لميس بوضوار ، عاندة بوالبعير ، واقع تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر (دراسة حالة الشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة **FINALEP** ، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي، قسم العلوم الاقتصادية و التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميله، 2021، ص ص 13-14

²خالد إدريس، عوامل نجاح الثمانية الكبرى **THE GREAT**، د ط ، دبي، 2022، ص 69.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل مجموعة من التعاريف المتعلقة بالمؤسسات الناشئة أما ما يطلق عليها باسم **Srart-up**، وأهم الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وكذلك أهداف تمويلها، إضافة إلى أهم المقومات التي تساعد المؤسسات على التقدم والنجاح. وانطلاقاً مما تم التطرق إليه في هذا الفصل، نستنتج مما سبق أن الشركات الناشئة بدأت من فكرة ريادية ابداعية، إلى أن أصبحت الخيار الأمثل في مجال الأعمال أرضاً خصبة مهمة لخلق فرص العمل والثروة، والتي بدورها تضمن عودة الاقتصاد إلى مسار النمو العالمي، الأمر الذي يستلزم ضرورة الاهتمام بهذه الشريحة من المؤسسات وفق متطلبات نجاحها لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

الفصل الثالث

تكوين صورة المؤسسة.

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم صورة المؤسسة.

المبحث الثاني: صورة المؤسسة وعلاقتها بهوية المؤسسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل الإحاطة بجوانب الصورة الذهنية للمؤسسة التي تسعى هذه الأخيرة إلى تحسينها في أذهان زبائننا، باعتبار الزبون العنصر المهم والفعال لأي مؤسسة، حيث أن القرارات المتخذة في المؤسسة تبنى على رغبات زبائننا لتحقيق رضاهم ومن ثم كسبهم والاحتفاظ بهم لتحقيق النجاح، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين يتعرض المبحث الأول إلى مفهوم صورة المؤسسة، أما المبحث الثاني يتعرض إلى صورة المؤسسة وعلاقتها بهوية المؤسسة.

المبحث الأول: مفهوم صورة المؤسسة

1-تعريف صورة المؤسسة:

يعرف **combin** صورة المؤسسة بأنها عبارة عن مجموعة من التمثيلات الذهنية الإدراكية و الحسية لفرد أو مجموعة من الأفراد اتجاه مؤسسة معينة.¹

كما تعرفها "كاثرين باري **cathrine paris**" على أنها عبارة عن حوصلة لمجموعة من الصور المختلفة فيما بينها كل واحدة منها خاصة بجمهور معين و جانب من جوانب المؤسسة وهي تتفاعل فيما بينها لتعطي في النهاية صورة واحدة هي صورة المؤسسة.²

و حسب تعريف معهد البحث و الدراسات الإعلامية I . R. E. P فإن صورة المؤسسة لدى جمهور معين تتمثل في جميع التمثيلات الغير مادية التي تتكون عند الأفراد الذين ينتمون إلى هذا الجمهور.³

من خلال هذه التعاريف يمكننا القول أن الصورة هي:

- الصورة تتعلق بإدراك الفرد.
- الصورة عبارة عن خلاصة ذهنية، شخصية، منحازة، مستقرة، انتقائية ومبسطة، يقوم لها الفرد لعناصر البيئة التي يعيش فيها.
- صورة المؤسسة هي نتيجة لتفاعل مجموعة من الصور التي تتمتع بها مختلف العناصر المكون لها لدى الجمهور.

¹ Jean jacques Combin, Ruben, Chupitaz : **marketing stratégique et operationnel**, des marketinga l'orientation marché (1) Dunod, Paris, 5éd, 2002, P246.

² Calprine Paris : **40 fiches marketing** (le génie des glossiers, 2002) p99.

³ Lendrevie J, lindonmercator : op.cit, p p774.775.

2- خصائص صورة المؤسسة:

من خلال التعاريف السابقة يمكن لنا أن نستخلص مجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

الصورة عبارة عن مجموعة التمثيلات الذهنية وفيها الصورة التلقائية Spontané والصورة الكامنة Latente فعندما نسأل المستهلك بطريقة غير موجهة فإنه يتذكر جزءا من الصورة فقط وهو ما يمثل الصورة التلقائية وعندما نسأله بأكثر عمق من خلال أسئلة دقيقة أو باستعمال تقنيات الإسقاط فإنه سيتذكر تداعيات Association أخرى تمثل الصورة الكامنة.

الصورة شخصية ومنحازة : ويمكن للصورة أن تكون مختلفة بدرجة كبيرة من شخص لآخر فإنه لا يمكننا الاكتفاء بالصورة المتوسطة بالسوق ككل وعن ما يجب تحديد الصورة في كل قطاع سوقي.

الصورة مستقرة نسبيا : تمثل صورة المؤسسة تعبيراً عن معارف واتجاهات الأفراد في فترة معينة هذه الاتجاهات بطبيعتها تتميز بأنها مستقرة.

أما الرضا وعدم الرضا فهما لا يؤثران في الصورة إلا بتكرار التجربة في نفس الاتجاه أو في حالة ما إذا كانت درجتها عالية كما يضاف إلى هذا أن التغييرات الهامة التي تحدث في الصورة تعود إلى أحداث كبرى نذكر منها:

يعتبر الاستقرار النسبي للصورة إذا كانت جيدة مميزة تتمتع بها المؤسسة بحيث أن هذا الاستقرار يمثل أساساً لكسب ولاء المستهلكين وهي ميزة ممتدة في الزمن لأن المنافسة لا يمكنها القضاء بسهولة على صورة المؤسسة الجيدة وفي المقابل فإن هذا الاستقرار يعتبر عيباً في حالة ما إذا كانت الصورة غير حميدة بما أنها تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً من أجل تعديلها.

الصورة انتقائية ومبسطة: الصورة هي ملخص عن المؤسسة يقوم به الفرد من أجل تبسيط إدراكه للعديد من المؤسسات التي غالبا ما تكون متشابهة فيما بينها لذلك فعندما تقوم بتحليل الصورة يجب التركيز على الأهم فالصورة التلقائية في الغالب تكون معبرة بشكل كبير وأما الصورة الكامنة فتحليلها يمكن أن يكون مهما لكن يجب اتخاذ الاحتياطات اللازمة في ذلك.

3- مكونات صورة المؤسسة:

الصورة عبارة عن نظام تشكله العديد من العديد المترابطة فيما بينها في المؤسسة.

الصورة هي الكل المؤسسة كشخصية معنوية منتجاتها وعلامتها كلها تعتبر مصدر الإشارات والرسالات التي ستكن محل إدراك مختلف الجماهير المستهدفة.

أ- المؤسسة في حد ذاتها:¹ تسعى المؤسسة إلى التعريف بنفسها وذلك من خلال الاتصال وكلما كانت شهرتها جيدة كانت ثقة الجمهور فيها كبيرة ومن أجل تدعيم هذه الثقة يمكنها إبراز على مختلف عوامل الاتصال التي تعتمد عليها رمزا مرفوقا أو لإشعار ومن خلال الاتصال أيضا تسعى المؤسسة إلى تكوين الصورة التي ترغب فيها وهذا بالعمل على إبراز ماهيتها وإمكانيتها التقنية والبشرية والمالية والقيم التي تربط بها (المساهمة في التطور... الخ) ويعمل الجمهور على تثمين الاتصال بالاستناد إلى جودة الرسالة والوسائل المستعملة وفي بعض الأحيان يتم ربط صورة المؤسسة بصورة مديرها وهذا خاصة في حالة المؤسسات التي يديرها أشخاص يعرفون كيفية استعمال طرق الاتصال المتاحة لهم وهناك الكثير من العناصر الأخرى التي يمكن لها أن تساهم في تكوين صورة المؤسسة منها نوعية المستخدمين، الزي الخاص بهم، كيفية استقبال الزبائن عبر الهاتف... الخ.

¹Dement.L et autres; communication des entreprises : stratégies et pratiques, (NATHANE, 2000), p7.

ب- **المنتجات:** تعتبر المنتجات من العناصر التي تساهم في بناء صورة المؤسسة لدى الجماهير المستهدفة هذه الأخيرة تحدد أدائها واتجاهاتها من خلال الإعلانات، نقاط البيع كيفية عرض المنتجات، الغلاف والمعلومات التي تحملها، التصميم، سعر البيع، فالسعر المرتفع يدل على الجودة أما السعر المنخفض فيقابله انخفاض في الجودة ، كما يمكن تثمين المنتجات من خلال الذوق، الجودة، سهولة الاستعمال، جودة الخدمات ما بعد البيع... الخ¹.

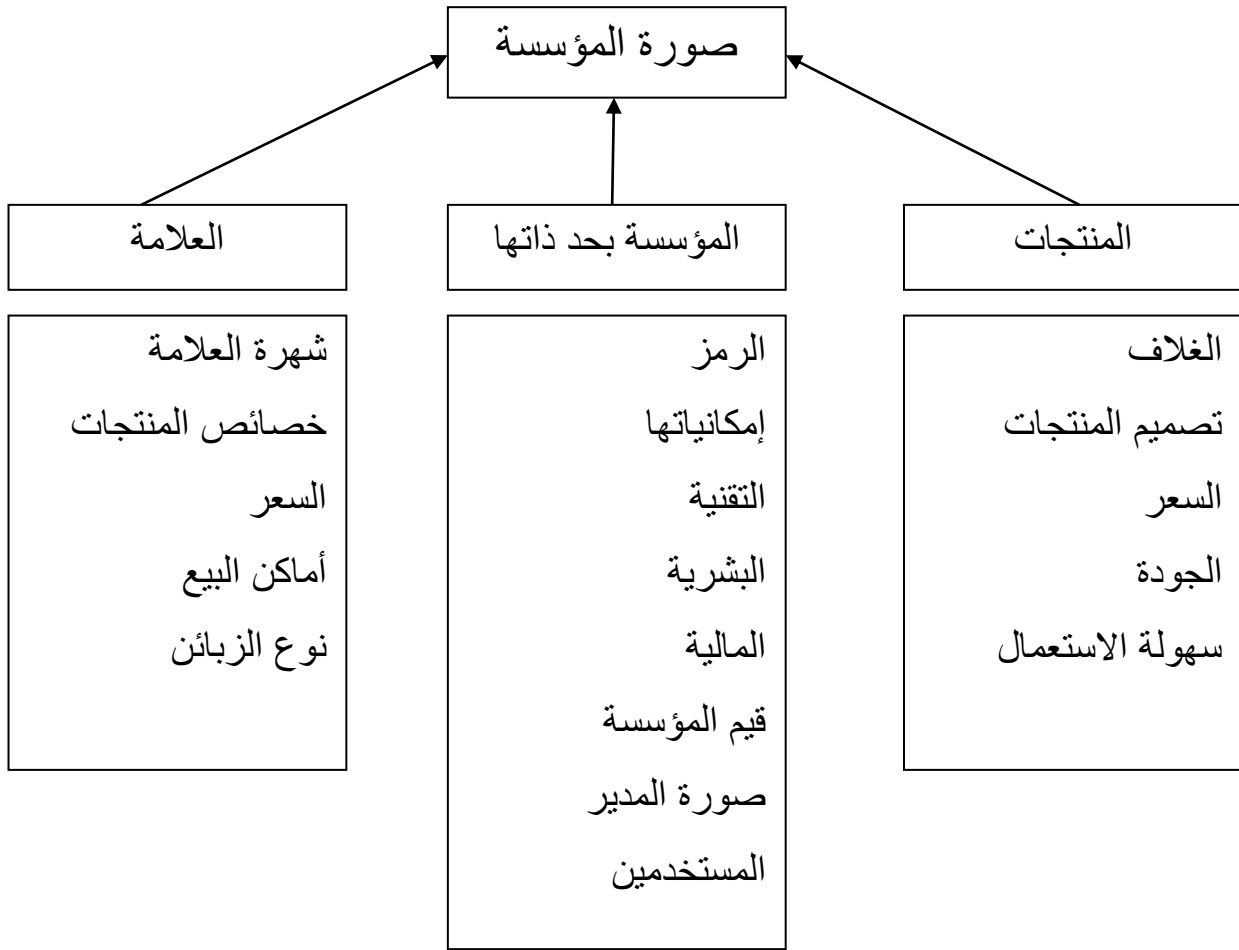
ج- **العلامة:** العلامة هو اسم كلمة، إشارة، رمز، رسم، أو تشكيلة، مما سبق الهدف منها هو التعريف بمنتجات المؤسسة وتمييزها عن منتجات المنافسة² وما يميز المنتجات عن العلامة هو أن هدف هذه الأخيرة تتميز بأنها دائمة وهو بمثابة الروح التي تسمح للمنتجات الجديدة بالاستمرار بعدما ما تختفي تلك المنتجات القديمة، وتتشكل صورة العلامة من جميع التمثيلات التي ترتبط وهي تتعلق بشهرة العلامة، خصائص وجودة المنتجات، الأسعار المطبقة، أماكن البيع الخاصة بها، نوع المستهلكين الذين يشترونها كما أنها ترتبط أيضا بالقيمة الذهنية المنسوبة إليها خاصة في حالة المنتجات ذات النوعية العالية³.

¹Ibid , P160.

²FrencPons , André rechélieu , « la concurrence entre affrontement et connivence , la Revue Française de gestion ,N°148 , 2004 , P167.

³ Dément et autres ,OP.Cit , P7

شكل رقم 1: يمثل مكونات صورة المؤسسة:



4-أنواع صورة المؤسسة:

هناك ثلاث أنواع أساسية:

أ- **الصورة المرغوبة:** وهي تعتبر عن إدارة المدير أو الإداريين في المؤسسة وهي تستخلص من هوية هذه الأخيرة، ولا يمكننا تحديدها إلا من خلال إجراء لقاءات مع القمة الإستراتيجية أو من خلال عناصرها الرسمية¹ أو بتعبير آخر، تعتبر الصورة المرغوبة مرادفا للمتوقع بمعنى الإرادة الاستراتيجية في تطوير الصورة المدركة وتوقعها بصفة دقيقة في أذهان الجماهير المستهدفة ويميزها عن المنافسة².

ب- **الصورة المنشورة:** تتكون الصورة المنشورة من جميع الرسائل الصادرة من حول المؤسسة وهي تمثل نتيجة لكل التعابير الإرادية وغير الإرادية لهذه الأخيرة، تدعمها أو تعترضها مجموعة من الصور الأخرى كصورة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، صورة علاماتها ومنتجاتها، صورة بلدها الأصلي...الخ. لكن تتمكن من تحديد هذه الصورة، يجب علينا القيام بتحليل مواضيع ومعاني ما قيل من طرف المؤسسة بذاتها.

ج- **الصورة المدركة:** وهي الصورة المقصودة عادة بكلمة صورة المؤسسة، كما أنها تمثل أهم صورة لدى مسؤول التسويق أو الاتصال.

تشكل الصورة المدركة من جميع آراء الأفراد الذين ينتمون إلى الجماهير الداخلية والخارجية ويمكن لنا تحديدها من خلال الدراسات الكيفية كتحليل محتوى اللقاءات الجماعية أو الدراسات الكمية بالاعتماد على سلم الاتجاهات بحيث يمكننا قياس شهرة وعناصر الصورة كالقوة الديناميكية، التقدم، التقنية، جودة المنتجات، كفاءة المستخدمين، المناخ الاجتماعي، المساهمة في الاقتصاد الوطني.

¹Grille marion et autres : Marketing : mode d'emploi, (les édition d'organisation, Paris, Paris,2^eéd, 2002) ; P211.

²Lendrevie, J .brochand, B : op.cit.P150.

5- أهمية صورة المؤسسة:

تظهر أهمية صورة المؤسسة من خلال العناصر التالية:

- أ- الصورة تعمل كمرجع للإختبار: من خلال صورتها يمكن للمؤسسة أن تكتسب الثقة وأن تثير أحكام سلبية لا تتماشى مع مصالحها لدى الأطراف الذين هم على علاقة بها فالصورة تساهم في إنشاء هوية مميزة من خلالها يتم توجيه المستهلك في اختياراته والمواطن في رأئه، فإذا كانت المنتجات المتنافسة ذات خصائص متماثلة فإن قرارات المستهلك ستتوجه بالصورة والتي يدركها حول المنتج والعلامة أو المؤسسة¹.
- ب- الصورة أداة تميز: تعمل الصورة على تمييز المؤسسة على منافسيها وهي تسمح بتطوير اتجاهات ايجابية في صالحها من شأنها استمالة المستهلك واكتساب وفائه. إن إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة معناه إنشاء قيمة خاصة بها وهذا يساعد على:
- ✓ تبرير ارتفاع أسعار منتجاتها.
 - ✓ تسهيل عمليات تقديم المنتجات الجديدة بحيث أنها تستفيد مباشرة بالصورة المكتسبة من قبل.
 - ✓ سهولة التفاوض مع نقاط البيع لأنها تفضل علامات ذات شهرة واسعة وسمعة جيدة.
 - ✓ إفساح المنافسة من الاستثمار في نفس القطاع.
 - ✓ صورة المؤسسة تساعد المستهلك في معالجة المعلومات وهذا راجع إلى أنها تمثل ملخصا لمجموعة من الاعتقادات وهي عملية تبسيطية، كما أنها تسهل عملية التعرف على المنتجات وتكرار السلوكات اتجاهها أو كسب وفاء المستهلكين².

¹ bid , PP 9, 10.

² Lendrevie.J ,brochand B : publicitor, (Daloz, Paris ,5 e éd, 2001) PP149 ;150

المبحث الثاني: صورة المؤسسة وعلاقتها بهوية المؤسسة

1- هوية المؤسسة وصورتها العمومية:

إن اتصال المؤسسة هدف استراتيجي يعبر عنه خلال الدافعية واتخاذ القرارات على المستوى الداخلي وانعكاساتها الخارجية على بناء الصورة العمومية لهذه المؤسسة.

وإذا كان هذا النشاط يعتبر كلاسيكيا بالنسبة للمختصين في العلاقات العامة ضمن أي مؤسسة فإنه يفتقد على هيكله نظرية متماسكة وتطبيقات عملية أشمل وأدق نظرا لغلبة كفة الاهتمام الأكاديمي لصالح الاتصال الجماهيري والتفاعلي وتكنولوجياتها الحديثة. وهو الأمر الذي جعلنا نحاول هنا إلقاء الضوء على هذا المجال التواصلي الهام الذي فرضته متطلبات فاعلية أداء المؤسسات العمومية والخاصة التجارية منها والخدماتية. ومن أهم مجالات اتصال المؤسسة التي يكثر عليها الطلب حاليا هي تلك المتعلقة بهوية المؤسسة وصورتها العمومية وخاصة منها عناصرها الشعرية¹.

فهو ما تطلق عليه بعض المراجع اسم الاتصال المؤسسي وفيما يلي تفصيل لذلك من التصميم إلى الاتصال المؤسسي: لقد عرفت ثلاثينيات والأربعينيات من القرن 20 التطور التدريجي لوحدة الخبراء والمختصين في التصميم بطبقاته المتعددة التخصصات.

"بكيفية العمل اليومي للمؤسسة المعبر عن مجموع خصائصها المتميزة وأما فيما يتعلق بصورة المؤسسة فيمكن التعبير عنها بالنتيجة الخالصة لانعكاس الخارجي والداخلي لهذه الهوية أي النتيجة الإدراكية التصويرية للمستقبلين لرسائل المؤسسة المكونة من مختلف الإشارات التي تبثها".

¹فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشهار، علاقة عامة، علاقة مع الصحافة، ص 51، 52.

2- أساس هوية المؤسسة (مهمتها أو مشروعها):

لتقوية دوافع أعضاء المؤسسة ليكيفوا سلوكهم مع احتياجات مؤسستهم، يجب تحديد مهمة أو مشروع المؤسسة توظيفه ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، ويعتبر تقديم مشروع المؤسسة الأساس الاستراتيجي لأي اتصال داخلي أو خارجي، بل إنه يعتبر المحدد الأساسي لمجموع الاتصال الشامل ويجب أن تشخص أهدافه في وثيقة مرجعية للمؤسسة لشتى عليه من طرف أعضائها.

إن الميزة الأساسية لمشروع المؤسسة تتمثل في إعطائه الأولوية للعامل البشري عند عرض المهمات أو إنجازها وذلك باعتباره مصدر الفاعل النتائج المحققة في آن واحد. ومن جهة أخرى تقدر بأن المشروع الحقيقي للمؤسسة تقتضي مراجعة لهوية كمنطلق وكذا الصورة العمومية المرغوبة وذلك من خلال منهجية تقترح بالإضافة إلى إعداد الإستراتيجية وتصوير لمراقبة مستمرة ووضع إستراتيجية للصورة العمومية للمؤسسة وتتكون الهوية التخطيطية وهذه الحالة عبارة عن الرمزية التعبيرية وأما الهوية التصويرية فتبني انطلاقاً من تحديد ماهية المؤسسة وطبيعة عمارها¹.

¹فضيل دليو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام، دارالثقافة، للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص54.

3- شروط الصورة وعلاقتها بهوية وشهرة المؤسسة:

أولاً: شروط الصورة: من أهمها نذكر:

- أن تكون الصورة حقيقية: إن انحراف الصورة عن الحقيقة سرعان ما يلحق المساس بمصداقية المؤسسة، بحيث أنه يكفي إجراء اتصال واحد بها لكي ندرك هذا الانحراف وهذا من شأنه أن يبعث الشك وفقدان الثقة التي طالما عملت على تأسيسها من خلال الصورة، لذلك فإنه يجب على المؤسسة أن تعرف نفسها على حقيقتها وأن تكون صادقة في الداخل كما في الخارج.

- أن تكون الصورة إيجابية: هنا يتعلق الأمر بنتمين مؤهلات ومحاسن المؤسسة (Atouts) لكن في المقابل، يجب عدم المبالغة في ذلك بشكل يؤدي إلى لفت الأنظار إلى المؤسسة ومساراتها¹.

- أن تكون الصورة دائمة: أن تمثل الصورة لعدة سنوات وإن أمكن، ولما لا طول مدة حياتها، فديمومة الصورة إنما تدل على فعاليتها².

- أن تكون مميزة: وهذا خاصة داخل القطاعات التي تتميز بتشابه منتجاتها، حيث أن يجب على المؤسسة العمل على تطوير شخصية خاصة بها، بمعنى صورة مميزة وفريدة من نوعها³.

- الإستهداف من خلال الصورة: يجب أن تكون الصورة متجانسة مع قيم ومعتقدات الجماهير المستهدفة سواء داخليا أم خارجيا.

- أن تكون الصورة جذابة: الصورة الجذابة هي تلك التي تجذب أو تستميل الجماهير التي هي محل اهتمام لدى المؤسسة¹.

¹ Martin Ternois : *la communication de l'entreprise 107 fiches-outils*, (les éditions, d'organisation, Paris, 2000), P15.

² Westfen Marie Héléne ; *communicationle guide de la communication maeketing*, (DUNDOD, Paris, 3^eéd, 2001) P13.

³ Ibid, P14.

ثانيا: شهرة المؤسسة وصورتها:

الشهرة تقيس مدى حضور اسم المؤسسة في الأذهان، وذلك إما بطريقة تلقائية أم موجهة كما أنها تفترض توفر القدرة لدى المستهلك على ربط اسم المؤسسة بأحد منتجاتها أو مجال نشاطها، ويمكن أن نميز بين ثلاث أنواع للشهرة وهي²:

-**الشهرة التلقائية: (Spontanée):** وهي تمثل نسبة الأفراد الذين بإمكانهم ذكر، وبصفة تلقائية اسم المؤسسة، وهذا بعد أن نحدد لهم قطاع نشاطها، ويمكن الحصول عليها بطرح سؤال من النوع: ماهية مؤسسات الكمبيوتر التي تعرفها؟

-**الشهرة الموجهة: (Assistée):** يتم الحصول عليها عن طريق تقديم للأفراد المستجوبين قائمة تتضمن مجموعة من المؤسسات، ثم يطلب منهم تحديد تلك التي يعرفونها من هذه القائمة.

-**الشهرة في قمة الذهن: (Top Of Min)** وهي تتمثل في النسبة المؤوية للأفراد الذين يذكرون اسم المؤسسة بصفة تلقائية وفي المرتبة الأولى.

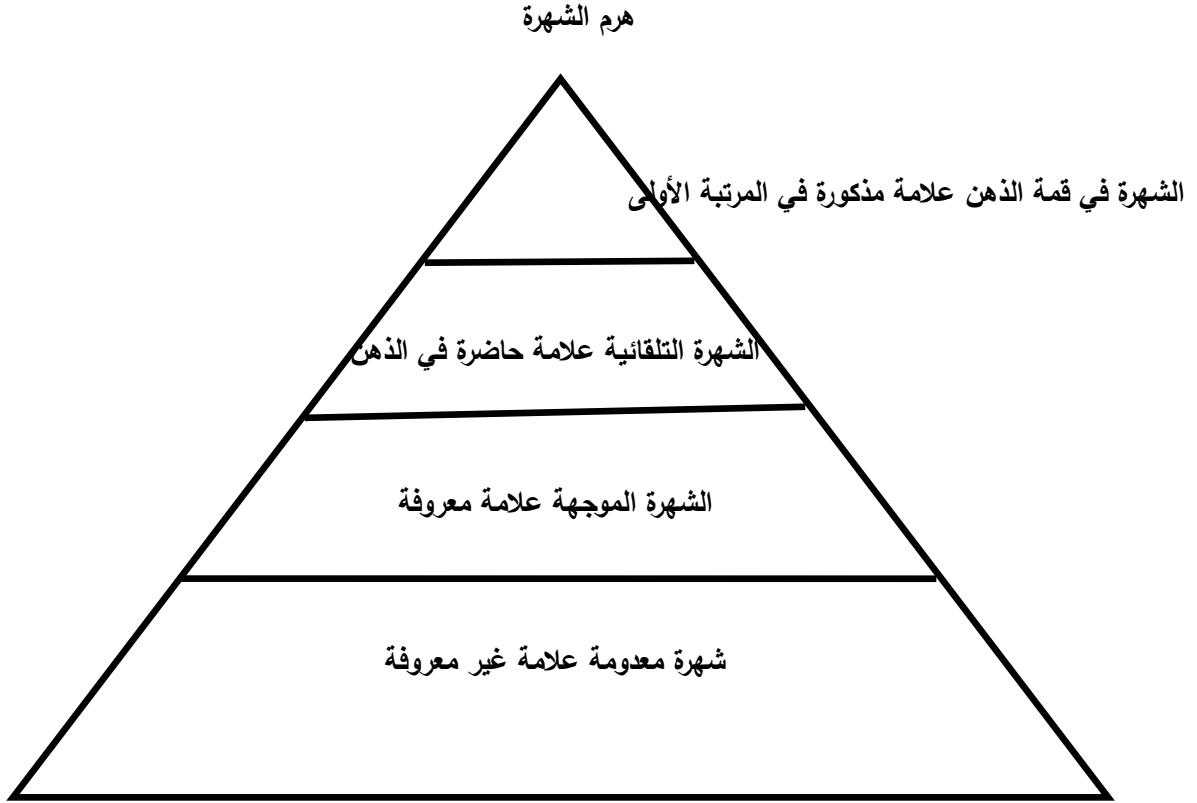
ويمكن لمستويات الشهرة التي تتحصل عليها وفقا لكل طريقة أن تكون متفاوتة فيما بينها، وهذا الجدول هو الحال في غالب الأحيان³.

¹MrtinTernois ; op. cit , P15.

²J.Lendrevie, D.Lindon ; 7^e éd, op, cit, pp75 ,76.

³Ibid, P76

يمثل الشكل رقم (2): مستويات الشهرة الممكنة.



وبصفة عامة، فإن شهرة المؤسسة عبارة عن النسبة المئوية لعدد الأفراد داخل جمهور معين والذين¹:

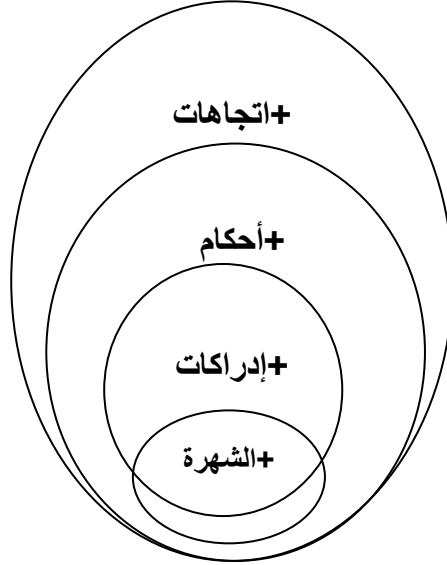
- ✓ يعلمون بوجود المؤسسة
- ✓ يعرفون بالإضافة إلى ذلك، نوع المنتجات أو القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه.

أما فيما يخص علاقة الشهرة بالصورة، فإن صورة المؤسسة عبارة عن جميع الإدراك، الأحكام والاتجاهات التي تحيط بشهرتها في ذهن الجمهور¹.

¹J.Lendrevie, brochard ; op. cit. P145.

لذلك فإنه يمكن لمؤسسة معينة أن تكون لها شهرة جيدة وصورة غير جيدة أو العكس بالعكس والشكل رقم 03 يمثل علاقة الشهرة بالصورة.

شكل رقم (3): علاقة الشهرة بالصورة عناصر صورة المؤسسة



¹ Henri Joannis : la stratégie marketing a la création publicitaire dans les magasins et les affiches à la télévision, a la radio (DUNOP, Paris. 1995), P421.

4- صورة المؤسسة و هويتها:

إن المفهوم القاعدي و الذي يمثل دعامة المؤسسة هو الهوية، والهوية القوية تمثل مصدر للتجانس بين مختلف النشاطات المؤسسة، ولهذا فإن كل نشاط اتصالي يستند إلى الهوية إنما يدعم هذا التجانس¹

المؤسسة كونها شخصية معنوية، فهي مثلها مثل الشخص الفيزيائي تملك هوية، تحدد من خلال العناصر التالية:

-مهمة المؤسسة **la mission de l'entreprise** : وهي عبارة عن فكرة للوجه الذي تريد أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا ، أو هي عبارة عن الصورة المثالية التي ترغب فيها الإدارة مستقبلا².

-**تركيبتها Structure** :وهي تشمل طبيعة و كامل التنظيم الفيزيائي للمؤسسة بمعنى³:

- الطابع القانون
- الهيئات المكونة لها
- التنظيم
- الأصول أو الخصوم
- المستخدمين
- التجهيزات و البيانات

¹Fanelley Nguyen Thanh : **la communication une stratégie au service de l'entreprise**, (iconomica, Paris, 1991) P61.

² Remi Pierre Heude : **communiquer c'est gagner les cinq étapes de la communication publicitaire** (JV et DS, Paris, 1998) P43.

³ Gille Marion et autres : op, cit, P209, 3.

-مختلف الأنظمة: وهي تمثل طريقة عمل المؤسسة وتشمل¹:

- أنظمة التسيير .
- أنظمة الإنتاج.
- أنظمة القيادة.
- أنظمة التحفيز.
- أنظمة العلاقات الإنسانية.

-ثقافة المؤسسة: تتكون لدى المؤسسة مع مرور الزمن، مجموعة من المعايير السلوكية التي تستند إلى مجموعة من القيم (اعتقادات ممتدة في الزمن) وهي تظهر على أشكال الروابط الاجتماعية، وهي ثقافة المؤسسة، ولهذه الأخيرة وظيفة تنظيمية، وهي آلية تسمح بتوحيد الأفراد داخل هيئة اجتماعية واحدة، تتواجد هي بنفسها داخل محيط اجتماعي ثقافي أوسع².

تمثل كل هذه التركيبات و الأنظمة والجماعات الثقافية الهوية الفيزيائية للمؤسسة، أما باقي العناصر الأخرى فهي تعبر عن هويتها المعنوية.

وفيما يخص علاقة الهوية بالصورة فإن هذه الأخيرة تمثل ذلك الجزء المدرك من هوية المؤسسة.

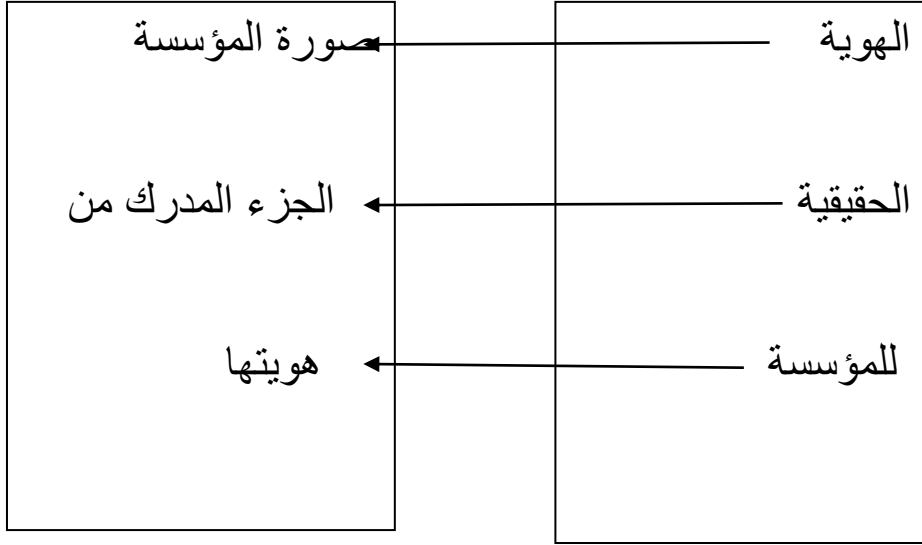
ومن النادر جدا أن نجدهما متطابقان والفاوق بينهما لا يبعث دائما للقلق إلا في حالة كونه كبيرا جدا أو أنه يتعلق بنقاط هامة. ومن شأنه المساس بثقة المستخدمين وفقدان تضامنهم مع المؤسسة³، ويمكن إبراز العلاقة التي تربط بين الهوية والصورة من خلال الشكل رقم (4)

¹ (3), (4) Fanelly Nguyen Thanh : op, citn, p61.

² Gille Maion Et autres, op cit ,P34.

³Fanelly Nguyen Thanh :

شكل رقم (4): العلاقة بين الهوية والصورة



من خلال ما سبق نلاحظ أن صورة المؤسسة عبارة عن تلك التمثيلات في ذهن الجمهور الناتجة من إدراكه للمؤسسة وعناصرها، كما يمكن اعتبارها بأنها تمثل تلك الأحكام و الاتجاهات المحيطة بشهرة تلك المؤسسة، وهي أيضا تمثل ذلك الجزء المدرك من الهوية، وهي بذلك تتميز بأنها شخصية منحازة، مستقرة نسبيا ومبسطة، كما أنها تستمد أهميتها من أنها تعمل كمرجع للاختيار، تسمح بتمييز المؤسسة عن منافسيها وتساعد المستهلك في معالجة المعلومات، والصورة المقصودة هنا، بطبيعة الحال هي الصورة المدركة التي عملت المؤسسة على تصميمها وإعطائها الوجه الذي ترغب فيه قبل أن تعمل على إيصالها إلى الجمهور المستهدف¹.

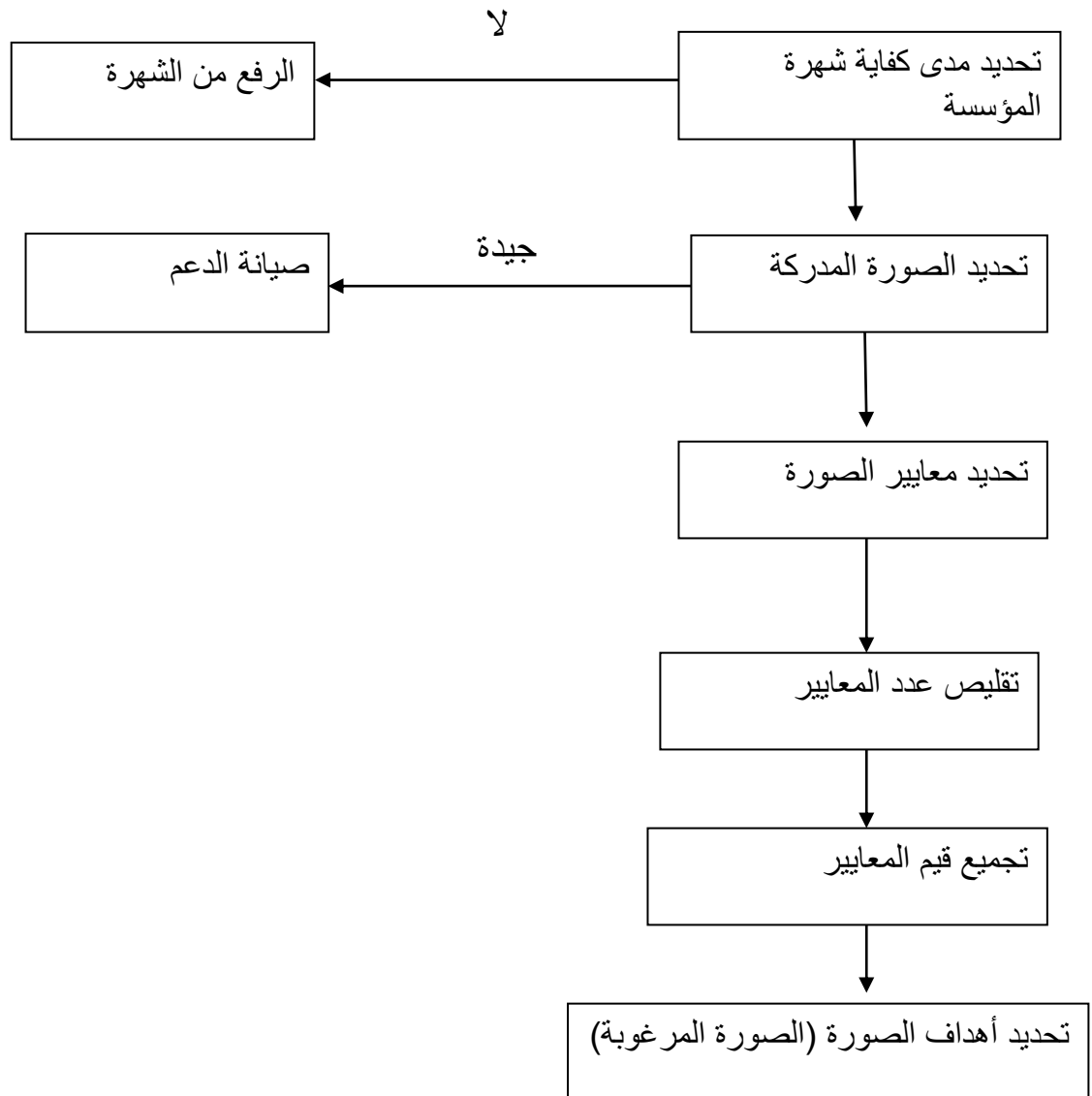
¹Fanelly Nguyen Thanh : op, cit, P61.

5- تحديد أهداف الصورة:

من خلال المعطيات التي يمكن أن توفرها هذه الدراسة يصبح من الممكن الحصول على تشخيص للصورة الحالية للمؤسسة بالنسبة للصورة المرغوبة ومنه يمكن توجيه السياسة الاتصالية وهذا بالإجابة على الأسئلة التالية: ما هي الإستراتيجية التي تسمح بذلك ؟ وما هي الآجال الضرورية لذلك¹؟

ويمكن لنا تلخيص خطوات تحليل الصورة الحالية للمؤسسة في الشكل التالي:

شكل رقم(5): خطوات تصميم الصورة المرغوبة



¹Kotler , P Dubois : op, cit , P555.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، أن الصورة الذهنية تلعب دور كبير في حياة المؤسسة ونموها وضمان استمراريتها يرتبط بالصورة التي يقدمها من التنظيم الداخلي للجمهور، أو خدمات الجمهور الخارجي ولهذا ينبغي على المؤسسة معرفة الانطباع أو الصورة التي يحملها الجمهور عنها ومن ثمة العمل على تحسينها وخلق الانطباع الجيد عنها لتصل في الأخير إلى الصورة التي ترغب في أن تكون عليها.

الإطار التطبيقي

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الجزء النظري إلى متغيرات الدراسة و التي هي الإستراتيجية الاتصالية والمؤسسات الناشئة والصورة الذهنية ، و قدمنا معلومات وفيرة و حاولنا الإلمام بجميع جوانبها و إبراز دور الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات الناشئة و أهمية الصورة الذهنية في ارتقاء المنظمة في بيئتها ، يأتي الآن إسقاط هذه الدراسة النظرية على المؤسسة الناشئة بهدف معرفة مدى اعتمادها على استخدام إستراتيجيات اتصالية و إن كانت تهتم بتطوير و تحسين صورتها الذهنية ، من أجل المساهمة في تطويرها الشامل و الرفع من مستواها و الإلحاق بالدول المتقدمة . و لهذا تم اختيار المؤسسة الناشئة "خليها علينا" لتطبيق هذه الدراسة عليها لكونها من المؤسسات الناشئة البارزة في ولاية تيزي وزو.

نبذة للمؤسسة الناشئة "خليها علينا"

يدفع العنوان إلى إمكانية القول أن مفهوم المؤسسة الناشئة "خليها علينا" عبارة عن منصة خدمات الكترونية لتقديم خدمات مختلفة عبر الانترنت، وتهدف هذه المؤسسة إلى جعل الحياة اليومية أسهل للمواطن الجزائري وذلك بواسطة التطبيق الالكتروني وهذا ما سهل في تشكيل الرقمنة.

1- تعريف المؤسسة الناشئة "خليها علينا":

مؤسسة ناشئة جزائرية 100% تقدم نفسها كمنصة تواصل بين مقدمي الخدمات والعملاء فهو تطبيق ويب يمكن تنزيله من App Store 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 الاستخدام للغاية (إتاحة الفرصة للجميع)، جودة خدمة العملاء و توفير خدمة ما بعد البيع.

كما يقدم العديد من المنتجات و الخدمات وسهولة الوصول إليها من أي جهاز محمول، في أي مكان و في أي وقت من خلال اتصال بسيط بالانترنت يضمن مقدمي خدمات معتمدين و مؤهلين (ملفات شخصية تم التحقق منها باستخدام بطاقة الهوية، بطاقة الإقامة، شهادة الميلاد والسجل الجنائي).

ومن ناحية يمكن لمقدمي الخدمات التسجيل في المنصة وإنشاء ملف تعريف احترافي و عرض مهاراتهم وخبراتهم وروابطهم على شبكات التواصل الاجتماعي، فمن ناحية اخرى يمكن للعملاء البحث عن مقدمي الخدمة بناء على معايير مثل الموقع، التخصص، والتوفر. بمجرد العثور العميل على مزود خدمة يلبي احتياجاتهم، يمكنه إرسال طلب

عرض أسعار، والتفاوض على شروط و أحكام المشروع، وتحديد موعد لإكمال المهمة المطلوبة.

1- البطاقة الفنية للمؤسسة الناشئة "خليها علينا":

- صاحبة المشروع: ماسيسيليا بوسافر
- تاريخ النشأة: أوت 2023
- تاريخ الانطلاق: 25 نوفمبر 2023
- الاسم القانوني: SNC MULTI SERVICE BOUSSAFEUR ET CIE
- مقر المشروع : تيزي وزو
- عدد العمال: صاحب المشروع +8 عمال مع الفروع الموجودة في الولايات الأخرى
- العنوان: Local N°21 RDC axe 1er Novembre Bat 1 Section 78
propriété 23 Part 21 TIZI OUZOU.
- قطاع النشاط: Prestations de services
- العناوين المتاحة على الانترنت: email

info@kheliha3lina.com Support@kheliha3lina.com

TEL : +213 550 71 26 82

+213 660 65 25 12

+213 770 74 43 61

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

3- طبيعة نشاطاتها وأهم القيم المضافة:

- وضع مقدمي الخدمات على اتصال مع العملاء.
- توفير الرؤية لمقدمي الخدمات.
- ضمان أمن التبادلات.
- منصة سهلة الاستخدام للغاية (إتاحة الفرصة للجميع).
- جودة خدمة العملاء و توفير خدمة ما بعد البيع.
- تعمل المنصة على ربط مقدمي الخدمات المؤهلين مع العملاء المحتملين الذين يحتاجون إلى خدماتهم، مما يسهل التبادلات و المفاوضات بين الطرفين.
- تسليط الضوء على مقدمي الخدمات وزيادة ظهوره للحصول على المزيد من الزبائن.
- تقوم المنصة بإعداد آليات التحقق من الهوية و إثبات الخبرة لضمان موثوقية مقدمي الخدمة والزبائن.
- 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.
- ✓ العناية و الجمال.
- ✓ نقل المسافرين.
- ✓ متجرين بيع السيارات.
- ✓ تنظيم الحفلات والأحداث.

5- الإستراتيجية الاتصالية والتسويقية المعتمدة من طرف مؤسسة "خليها علينا":

- ✓ تتبنى المؤسسة الناشئة "خليها علينا" التسويق الرقمي، باستخدام الشبكات الاجتماعية، والمراجع الطبيعية، الإعلانات عبر الانترنت، حملات البريد الالكتروني تستهدف الإعلان عن خدمات المنصة، بالإضافة إلى جميع طرق الإعلان المتاحة.
- ✓ تقديم العروض الترويجية باستخدام المؤثرين عبر مواقع التواصل الاجتماعي.
- ✓ تنظيم ندوات أسبوعية عبر الانترنت لعرض منصة خليها علينا للإجابة على أسئلة المستخدمين.
- ✓ إنشاء مقاطع فيديو تعليمية لشرح كيفية استخدام المنصة.
- ✓ استخدام شهادات العملاء الراضين لتسليط الضوء على مزايا المنصة.
- ✓ للمزيد من الوضوح حول الخدمات، مؤسسة خليها علينا تقوم بالمشاركة في العروض المهنية والمعارض الوطنية والمننديات لمقابلة العملاء المحتملين.
- ✓ توقيع اتفاقيات مع الشركات للتعاون B to B.

✓ تشجيع مقدمي الخدمات على استخدام المنصة من خلال العروض الخاصة، التخفيضات والاختبارات المجانية.

إستراتيجية التسعير:

1. A-3 اشتراك ربع سنوي 6000 DA Option Platinum
2. A-6 اشتراك نصف سنوي 10000 DA Option Silver
3. A-12 اشتراك سنوي 18000DA Option Gold

سيتم اختيار مزود الخدمة من قبل الزبائن (عامة الناس)، وسيطلب من هذا الأخير دفع ثمن هذه الخدمة المقدمة وفقا للمفاوضات المسبقة بين الطرفين.

6- دراسة وتحليل النتائج:

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): توزيع العمال حسب متغير الجنس:

النسبة %	التكرارات	الفئات
46.67%	14	ذكر
53.33%	16	أنثى
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة المدروسة من جنس الإناث حيث تقدر نسبتهم بـ 46.67%، وقد يرجع ذلك إلى كون مؤسسة **خليها عينا** بولاية تيزي وزو تعمل على جذب واستقطاب العنصر النسوي الذي يتوفر على مهارات وقدرات اتصالية وتفاعلية وإدارية وعلمية معتبرة و هامة من لباقة الحديث و الحوار و التعامل الجيد و الظهور بالمظهر اللائق عند التعامل و التفاعل مع الجمهور المستهدف من أجل تسويق منتجات و خدمات هذه المؤسسة بشكل مناسب وجيد و عال ، ومنه زيادة حجم مبيعات هذه المؤسسة وتحقيق الأرباح و البقاء في إطار المحيط الذي تنشط فيه لأطول فترة ممكنة، في حين نجد نسبة الذكور منخفضة حيث تمثل 53.3% من أفراد العينة المدروسة، وقد يرجع ذلك لما يمتازون به من صبر وقوة وشجاعة ومثابرة في أداء مختلف المسؤوليات والمهام الموكلة إليهم، التي تتطلب مجهودا عضليا وبدنيا كبيرا وهائلا ، إضافة إلى القدرة على مواجهة مختلف الأزمات والمشاكل و التعامل الهادئ مع الزبائن و العملاء بكل لباقة وتهذيب ، والتمتع بروح المسؤولية والمبادرة والإخلاص.

نستنتج مما سبق بأن مؤسسة **خليها علينا** بولاية تيزي وزو ، تعتمد على فئة الإناث أكثر من فئة الذكور نظرا لمختلف المهام لهذه المؤسسة و الذي يركز في الأساس على العملية التسويقية و التي تستقطب العنصر النسوي المعروف بتأثير أكثر من فئة الذكور على الجمهور الخارجي وعلى العموم يمكن القول أن النسب متقاربة نوعا مما يجعل المؤسسة نسقا تشاركي وتعاوني ، إذ أنها تعمل على توظيف الأفراد من إناث و ذكور مع توفير الإمكانيات و القدرات والمقومات الاتصالية.

الجدول رقم (02): يمثل توزيع العمال حسب متغير السن :

النسبة %	التكرارات	الفئات
63.3%	19	أقل من 30 سنة
36.7%	11	من 31 سنة إلى 40 سنة
0	0	من 41 سنة إلى 50 سنة
0	0	من 51 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يظهر لنا أن أغلب أفراد العينة المدروسة في المؤسسة الناشئة **"خليها علينا"** من الفئة العمرية أقل من 30 سنة و التي تقدر بنسبة 63,33% إذ تتسم هذه الفئة العمرية بالقوة والنشاط والحيوية والحركية والديناميكية والاستعداد الذهني ، من أجل أداء مختلف المهام والمسؤوليات والأنشطة والوظائف والأدوار الموكلة إليها على مستوى مؤسسة **"خليها علينا"** بولاية تيزي وزو بكل مسؤولية، من أجل تقديم الأمثل والأنسب والأفضل لتسويق مختلف منتجاتها وخدماتها، في حين نجد نسبة ب 36,66% للذين أعمارهم من 31 سنة إلى 40 سنة. بينما نجد أن الفئة منعدمة للذين تتراوح أعمارهم بين 41

إلى 50 سنة وكذا النسبة منعدمة للذين تساوي أعمارهم أو تفوق 51 وهذا ربما يعود إلى إستراتيجية المؤسسة الناشئة "خليها علينا" في التركيز على إعطاء فرصة للشباب وإظهار قدراتهم.

الجدول رقم (03): يمثل توزيع العمال حسب متغير المستوى التعليمي :

النسبة %	التكرارات	الفئات
3.33%	1	متوسط
3.33%	1	ثانوي
93.34%	28	جامعي
100%	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية التي تمثل نسبة 93.34% وهذه الفئة الجامعية، تتسم بمستويات تعليمية ومعرفية معتبرة وهامة وقادرة على أداء خدمات مؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو من خلال التزود مختلف المعلومات والبيانات وفق أسس علمية وموضوعية، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد من ذوي المستوى الثانوي بنسبة تمثل 3.33% وهي نفس النسبة للأفراد من ذوي المستوى المتوسط، و تتسم هاتين الفئتين بمستويات تعليمية صغيرة، ولكن مع مرور الوقت ونتيجة التفاعل المستمر والدائم، فإن ذلك يساهم في اكتسابهم وتلقيهم وتزودهم لمعلومات ومعارف وتقنيات معلوماتية وتواصلية، تسمح لهم بأداء مختلف مهام المؤسسة.

ومنه نستخلص في الأخير على أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، التي تتمتع بمستويات تعليمية هامة ورصيد علمي معتر، سمح لها بأداء مهام مؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع العمال حسب متغير صنف الوظيفة :

الفئات	التكرارات	النسبة %
رئيس القسم	6	22.2%
عامل إداري	15	55.6%
عامل مهني	6	22.2%
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة من العمال الإداريين بنسبة تقدر بـ 55.6% وتمثل هذه الفئة الموظفين الذين يقع على عاتقهم القيام بمهام ومسؤوليات المتعلقة بالمعاملات الإدارية من خلال تدوين وتسجيل مختلف التقارير والمعلومات والبيانات ومحاضر الاجتماعات وتدوين مختلف الحسابات المالية، والعمل على معالجتها وتحليلها حول ظروف عمل الموظفين، ونشر مختلف المستندات الطارئة والتغييرات الحاصلة على مستوى مؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو وهذا من خلال تعرفها وتحليلها لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه هذه المؤسسة في إطار البيئة الداخلية والخارجية التي تنشط بها، في حين نجد أن نسبة 22.2% من أفراد العينة المدروسة هم عمال مهنيين حيث تمارس هذه الفئة مهامهم في تسويق منتجات وخدمات المؤسسة "خليها علينا" في الميدان من خلال بذل مجهودات ذهنية وبدنية من أجل جذب مختلف الزبائن والعمال، كما نجد أن نفس النسبة من أفراد العينة المدروسة من رؤساء الأقسام أين تسهر هذه الفئة على سير وأداء عمال الأقسام مهامهم على أكمل وجه.

مما سبق نستخلص بأن مؤسسة "خليها" علينا بولاية تيزي وزو تعمل على توظيف الأفراد الذين يتمتعون بمقومات إدارية وتنظيمية وعلمية واتصالية وبدنية، وتقسيم مختلف المهام

والوظائف وتوصيفها وتنظيمها في هيكل تنظيمي، وهذا بهدف تحقيق التنسيق والانسجام والفهم ، بهدف تسويق مختلف منتجاتها وخدماتها إلى زبائنها وعملائها، والعمل على نيل رضاهم.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع العمال حسب متغير التخصص :

النسبة %	التكرارات	الفئات
226.3%	5	علوم إدارية و قانونية
831.5%	6	تسيير اقتصاد
42.10%	8	إعلام آلي
%100	19	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن موظفي مؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو ذوي تخصصات متعددة فنجد موظفي إعلام آلي بنسبة 42.10% كأكبر نسبة هذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة ، في حين نرى تسيير الاقتصاد تمثل نسبة 31.58% وهذا ما يقودنا إلى استنتاج أن التخصص يلعب دورا هاما في تحديد المناصب و المهام المسندة لكل الموظفين بالمؤسسة ، بينما نجد أن نسبة 26.32% من أفراد العينة المدروسة من ذوي تخصص علوم إدارية وقانونية و ضعف هذه النسبة راجع إلى المناصب الإدارية المختلفة في جميع التخصصات. كما نلاحظ ذكر مختلف التخصصات لمؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو كالموارد البشرية، بيطري، الهندسة المدنية.

المحور الثاني: الإستراتيجية الاتصالية المتبعة من طرف مؤسسة "خليها علينا".

الجدول رقم(6) :يمثل القائم بوضع الخطة الاتصالية في المؤسسة الناشئة "خليها علينا":

النسبة %	التكرارات	الفئات
66.7%	20	مختص في الاتصال
13.3%	4	موظف عادي
20%	6	الإدارة
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة والمقدرة ب66.7% من أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن القائم بعملية وضع الخطة الاتصالية على مستوى المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو مختص في مجال الاتصال، وهذا لتوفره على جملة من المقومات العلمية والقدرات والمهارات الاتصالية والتفاعلية مثل، مهارة الحديث والتواصل والحوار واللباقة والأدب، القدرة على مواجهة الأزمات والمشاكل والتعامل السليم معها، والتحلي بروح المسؤولية والمبادرة والالتزام والتفاني و الإخلاص والانضباط وكذا الحيوية والنشاط والحرص والصرامة التنظيمية، ومهارة الإقناع من خلال استخدام مختلف الحجج والدلائل، كما يملك القدرة والخبرة في استخدام تكنولوجيا الاتصالات الرقمية، في حين نجد نسبة 20% من أفراد عينة الدراسة يرون أن القائم بالخطة الاتصالية في مؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو هي الإدارة العليا وهذا ما يدل على كفاءات وخبرات المخصصين للإدارة العامة. وتليها نسبة 13.3% من أفراد العينة المدروسة يؤكدون أن الموظف العادي هو المكلف بإنجاز الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة .

في الأخير نستنتج أن القائم بعملية وضع الخطة الاتصالية في المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو في مجال تخصصه وهذا ما يجعله يتصف بجملة من المقومات العلمية و الإدارية والتنظيمية والاتصالية والبدنية والتفاعلية، الواجب توفرها فيه من أجل ضمان خطة اتصالية أمثل يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق أهدافها في أقل وقت وأقل جهد.

الجدول رقم (7): يمثل مدة إستراتيجية الاتصال المعتمدة من طرف المؤسسة الناشئة "خليها علينا" :

النسبة %	التكرارات	الفئات
73.34%	22	قصيرة (أقل من 6 أشهر)
23,33%	7	متوسطة (من ستة أشهر إلى عامين)
3,33%	1	طويلة (أكثر من عامين)
100%	30	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة المدروسة والمقدرة نسبتهم ب73,34% يؤكدون على أن الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف مؤسستهم هي إستراتيجية قصيرة الأجل (أقل من 6 أشهر) ،على اعتبار أن المؤسسات الناشئة تحتاج إلى التكيف السريع مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة، سواء كانت تغيرات في السوق، تكنولوجيا، أو احتياجات العملاء، تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها بشكل سريع، مما يساعد على تحسين صورتها بسرعة. فالمؤسسات الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو غالبا ما تكون لديها موارد مالية وبشرية محدودة، مما يجعل التخطيط قصير الأجل أكثر ملائمة لتحقيق

أهدافها. كما نجد أن نسبة 23.33% من عمال المؤسسة يؤكدون على أن مؤسستهم تتبع إستراتيجية اتصالية ذات الأجلال متوسط من ستة أشهر إلى عامين لتوفر توازنا بين المرونة والاستدامة، حيث يمكن للمؤسسات مراجعة وتعديل خططها بشكل دوري. وتليها نسبة 3,33% من أفراد العينة المدروسة ممن يرون أن الإستراتيجية الاتصالية المتبعة من طرف مؤسستهم لها أجل طويل أكثر من عامين في المؤسسة الناشئة خصوصا قد تكون أكثر تركيزا على تحقيق أهداف طويلة الأمد من أجل ضمان بقائها ونموها.

في الأخير نستنتج أن المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو تفضل بشكل كبيرا تباع استراتيجيات اتصالية قصيرة الأمد ، حيث تشكل النسبة الأكبر والمتمثلة بـ 72.4%، مما يعكس الحاجة إلى المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات. الاستراتيجيات متوسطة الأجل تأتي في المرتبة الثانية 24.1% مما يشير إلى أهمية تحقيق توازن بين المرونة والاستدامة.

الجدول رقم (8): يمثل أهداف الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الناشئة "خليها علينا":

النسبة %	التكرارات	الفئات
25%	19	تحفيز العمال
22,36%	17	تطوير الأنشطة
23,68%	18	المحافظة على سمعة المؤسسة
13,15%	10	تغيير السلوكيات
15,78%	12	رفع أداء العاملين
100%	76	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 25% يرون أن المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو تهدف من خلال الإستراتيجية الاتصالية المتبعة إلى تحفيز العمال فالعمال المحفزون يعملون بكفاءة أكبر مما يعزز الإنتاجية ، ثم تليها نسبة 23,68% من أفراد العينة يرون أن مؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو تهدف من خلال الإستراتيجية الاتصالية المتبعة للمحافظة على سمعتها حيث أن السمعة الجيدة تزيد من ثقة العملاء والمستثمرين، في حين أن نسبة 22,36% من أفراد العينة المدروسة يرون أن المؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو تهدف من خلال الإستراتيجية الاتصالية المتبعة إلى تطوير الأنشطة ، بينما نجد أن نسبة 15,78% يرون أن المؤسسة تسعى لهدف واضح وهو رفع أداء العاملين، أما النسبة الأقل والمتمثلة بـ 13,15% يرون أن الإستراتيجية الاتصالية تهدف لتغيير السلوكيات .

نستنتج من الجدول أعلاه أن تحفيز العمال والمحافظة على سمعة المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو وتطوير الأنشطة هي الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال الإستراتيجية الاتصالية المتبعة، مما يعكس التركيز على تحسين بيئة العمل وتعزيز النمو والابتكار. بينما تأتي أهداف تغيير السلوكيات ورفع أداء العاملين في مراتب أقل، إلا أنها لا تزال تحظى بأهمية كبيرة في سياق تحقيق الأداء الأمثل والتنمية الاستدامة.

الجدول رقم(9):يبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة الناشئة "خليها علينا" اثر وضع إستراتيجية اتصالية خارجية:

النسبة %	التكرارات	الفئات
16.83%	17	التعرف بالمؤسسة على أوسع النقاط
18.81%	19	بناء علاقات طيبة مع الزبائن
16.83%	17	كسب ثقة زبائننا و تسهيل أعمالهم
19.81%	20	تقديم أفضل الخدمات للمتعاملين
13.86%	14	تحسين مستوى الوظيفي للعامل
13.86%	14	المحافظة على سمعة المؤسسة
100%	101	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة المدروسة ونسبة 19.81% يؤكدون أن أهداف المؤسسة الناشئة "خليها علينا" من خلال الإستراتيجية الاتصالية الخارجية المتبعة هو تقديم أفضل الخدمات للمتعاملين، إذ تقديم خدمات ممتازة يعزز من سمعة المؤسسة في السوق. في حين نجد أن نسبة 18.81% من أفراد العينة المدروسة يرون أن هدف المؤسسة الناشئة "خليها علينا" من خلال الإستراتيجية الاتصالية الخارجية المتبعة هو بناء علاقات طيبة مع الزبائن إذ أن علاقات الجيدة تبنى من خلال معرفة التغذية الراجعة لتحسين الخدمات، بينما نجد فئة من أفراد العينة المدروسة والمقدرة بنسبة 16.83% يؤكد على أن المؤسسة تهدف من خلال الإستراتيجية الاتصالية الخارجية المتبعة للتعريف بالمؤسسة وخدماتها على أوسع النقاط، ونفس النسبة والمقدرة بـ 16.83% تؤكد أيضا أنها تسعى لكسب ثقة زبائنها وتسهيل أعمالهم فهي تعزز المصداقية والسمعة الحسنة. فيما نجد أقل نسبة من أفراد العينة المدروسة بـ 13.86% ترى أن هدف المؤسسة الناشئة هو تحسين المستوى الوظيفي للعمال والمحافظة على سمعة المؤسسة.

في الأخير نستنتج من خلال الجدول أن تقديم أفضل الخدمات للمتعاملين وبناء علاقات طيبة مع الزبائن هما الأهداف الأكثر أهمية في إستراتيجية الاتصال الخارجية للمؤسسة الناشئة "خليها علينا"، يليهما التعرف بالمؤسسة على أوسع النقاط وكسب ثقة الزبائن وتسهيل أعمالهم بنفس النسبة. تحسين المستوى الوظيفي للعامل والمحافظة على سمعة المؤسسة هما الأقل أهمية نسبيا، و لكنهما لا يزالان يشكلان أهدافا مهمة لتعزيز الأداء العام للمؤسسة. وهو ماتم تأكيده من خلال المقابلة مع مسيرة المؤسسة الناشئة "خليها علينا" حيث صرحت أن الاتصال الخارجي حقق الأهداف وذلك بتزايد عدد المتعاملين مع المؤسسة من يوم لآخر بوتيرة متسارعة.

الجدول رقم(10):يوضح ما إذا كان إعداد إستراتيجية الاتصال يتطلب فريق عمل خاص في المؤسسة الناشئة "خليها علينا":

النسبة %	التكرارات	الفئات
96.7 %	29	موافق
0 %	0	غير موافق
3.3 %	1	محايد
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد العينة المدروسة وبنسبة 96.7% يؤكدون على أن إعداد إستراتيجية الاتصال يتطلب فريق عمل خاص في "خليها علينا" بولاية تيزي وزو، فيما نجد أقل نسبة والمتمثلة بـ 3.3% تشير إلى أن هناك قلة قليلة من الأشخاص التي لم تحدد موقفها بوضوح من هذه القضية، أما النسبة منعدمة 0 تشير إلى عدم وجود معارضة لفكرة أن إعداد الإستراتيجية الاتصال يتطلب فريق عمل خاص.

نستنتج مما سبق أن هناك توافقا شبه كامل على أن إعداد إستراتيجية الاتصال يتطلب فريق عمل خاص هذا الأخير قد يكون لديه الخبرة اللازمة لوضع إستراتيجية اتصالية فعالة كما يساهم في تنسيق الجهود وتنظيم العملية بشكل أفضل ويكون أكثر تركيزا وتفانيا في تحقيق أهداف الاتصال المحددة، بينما لا يوجد أي اعتراض ونسبة جد منخفضة من الآراء المحايدة، فهذا يدل على أهمية التخصص والتنسيق والتركيز عند إعداد استراتيجيات الاتصال، قد يعتقد البعض أن الحاجة إلى فريق عمل خاص تعتمد على حجم المؤسسة أو نطاق الإستراتيجية الاتصالية.

الجدول رقم (11): يوضح إن كان موظفي المؤسسة يشاركون في وضع إستراتيجية اتصال الخاصة بالمؤسسة الناشئة "خليها علينا":

النسبة %	التكرارات	الفئات
60%	18	موافق
30%	9	غير موافق
10%	3	محايد
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60% من أفراد العينة يوافقون على مشاركة كل موظفي المؤسسة في وضع إستراتيجية اتصال خاصة بالمؤسسة، في حين نجد أن نسبة 30% من أفراد العينة المدروسة ينفون مشاركة كل موظفي المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو في وضع إستراتيجية اتصال الخاصة بالمؤسسة، أما أقل نسبة والتمثلة بـ 10% من بقية أفراد العينة المدروسة يجتمعون على محايدة هذه الفكرة.

نستنتج أن الأغلبية من موظفين المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو يوافقون على مشاركة موظفي المؤسسة في وضع الإستراتيجية الاتصالية المتبعة، وهذا يعكس تماما بالشفافية والمشاركة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. ومع ذلك يبدو أن البعض من الموظفين غير موافقين، وهذا يمكن أن يشير إلى وجود بعض الاعتراضات أو القلق بشأن مدى فعالية أو مناسبة هذا النهج. النسبة المئوية الباقية من المحايدين يمكن تفسيرها على عدم الانخراط الكامل في الموضوع.

الجدول رقم(12):يوضح مدى إلتزام العمال بتطبيق الإستراتيجية الاتصالية من طرف المؤسسة الناشئة "خليها علينا":

النسبة%	التكرارات	الفئات
96.6 %	29	نعم
3.4 %	1	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة الناشئة "خليها علينا" وبنسبة 96.6% أكدوا على أن العمال يلتزمون بتطبيق الإستراتيجية الاتصالية وهذا يشير إلى أن الإستراتيجية الاتصالية التي اعتمدها المؤسسة فعالة ومدروسة جيدا، وتلقى قبولا واسعا بين العمال، هذه النسبة المرتفعة تدل على أن المؤسسة قد تكون توفر التدريب والدعم اللازم للعمال لفهم وتنفيذ الإستراتيجية بشكل صحيح. كما نلاحظ نسبة صغيرة فقط 3.4% من أفراد العينة يرون أن العمال لا يلتزمون بتطبيق الإستراتيجية الاتصالية. هذه النسبة الصغيرة قد تشير إلى وجود بعض العقبات أو التحديات التي تواجه هذه الفئة المحدودة من العمال، ومن الممكن أن تكون الأسباب وراء عدم الإلتزام ترجع إلى الحاجة إلى تدريب إضافي، أو اختلاف في الفهم ، أو ربما عدم توافق الإستراتيجية مع بعض الأقسام أو المهام.

من خلال البيانات رأينا أن المؤسسة الناشئة "خليها علينا" تحقق نجاحا كبيرا في تطبيق إستراتيجيتها الاتصالية بين العمال، مع وجود فرص بسيطة للتحسين لضمان الإلتزام الكامل من جميع العمال.

الجدول رقم(13):يوضح نوع الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في المؤسسة لتحسين صورتها:

النسبة %	التكرارات	الفئات
39.21%	20	الإستراتيجية الإبداعية
45.09%	23	الإستراتيجية التسويقية
9.81%	5	الإستراتيجية التنافسية
5.89%	3	الإستراتيجية التشغيلية
100 %	51	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن 45.09% من أفراد العينة يرون أن الإستراتيجية التسويقية هي الأكثر اعتمادا في المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو ، يشير ذلك إلى أن المؤسسة تركز بشكل كبير على التسويق كوسيلة رئيسية لتحسين صورتها، و قد تشمل هذه الإستراتيجية الحملات الإعلانية، تحسين العلامة التجارية، والتفاعل مع الجمهور عبر وسائل التواصل الاجتماعي، كما تأتي في المرتبة الثانية الإستراتيجية الإبداعية بنسبة 39.21% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة الناشئة تعتمد على الإبداع والابتكار في وسائل التواصل والرسائل الإعلانية لتعزيز صورتها، قد تشمل هذه الإستراتيجية استخدام الأفكار الجديدة والمحتوى المميز لجذب الانتباه. في حين نجد أن نسبة 9.81% من الموظفين يجتمعون على أن المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو تعتمد على الإستراتيجية التنافسية على اعتبار أن هذه المؤسسة تولي اهتماما أقل للمنافسة المباشرة مع المؤسسات الأخرى. قد يكون ذلك بسبب التركيز الأكبر على بناء صورة قوية ومستدامة بدلا من الدخول في مواجهات تنافسية. أما الإستراتيجية التشغيلية هي الأقل اعتمادا في المؤسسة

حسب 5.89% من الموظفين فهي لا تعتمد بشكل كبير على العمليات التشغيلية كوسيلة لتحسين صورتها. يمكن أن يكون ذلك نتيجة لاعتبار الأمور التشغيلية أكثر تعلقا بالكفاءة الداخلية بدلا من الصورة الخارجية.

نستنتج من خلال ما سبق أن هناك تركيز قوي على التسويق و الإبداع فالمؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو تعتمد بشكل كبير على الإستراتيجيتين التسويقية و الإبداعية لتحسين صورتها. هذا يشير إلى أن تحسين الصورة يعتمد على جذب الجمهور والتفاعل معهم من خلال رسائل إبداعية ومحتوى تسويقي فعال. كما رأينا أيضا أن الاعتماد محدود على التنافسية والتشغيلية، فالاعتماد الأقل على هذه الإستراتيجيتين قد يعكس توجه المؤسسة الناشئة نحو بناء صورة مستقلة وقوية بدلا من الدخول في منافسة مباشرة أو التركيز على الجوانب التشغيلية لتحسين الصورة.

الجدول رقم(14): يوضح مدى اهتمام المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بالاتصال التسويقي:

النسبة %	التكرارات	الفئات
76.7 %	23	دائما
10 %	3	نادرا
13.3 %	4	أحيانا
100 %	30	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 76.7% من أفراد العينة المدروسة في المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو يرون أن المؤسسة تولى أهمية للاتصال التسويقي بشكل كبير وهذا يشير إلى أن الاتصال التسويقي هو جزء أساسي ومتكامل من عمليات المؤسسة، ويعتمد عليه بشكل مستمر لتعزيز التفاعل مع الجمهور، وزيادة الوعي بالعلامة التجارية،

وتحقيق الأهداف التسويقية. أما نسبة 13.3% من الموظفين يرون أن المؤسسة تستخدم الاتصال التسويقي بشكل متقطع أو حسب الحاجة، يمكن أن يشير ذلك إلى وجود بعض الحالات التي قد لا تكون فيها حملات الاتصال التسويقي مستمرة، وإنما تستخدم بشكل موجه أو حسب متطلبات معينة. أما نسبة الأقل والمتمثلة بـ 10% من أفراد العينة المدروسة يرون أن الاتصال التسويقي يتم استخدامه نادراً، قد يكون هذا بسبب ظروف معينة أو أولويات أخرى داخل المؤسسة تجعل التركيز على الاتصال التسويقي أقل أهمية في بعض الأوقات.

بوجه عام تظهر البيانات أن المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو تعطي أهمية كبيرة للاتصال التسويقي، حيث يستخدم بشكل دائم في معظم الأوقات. هذا يعكس مدى إدراك المؤسسة لأهمية الاتصال التسويقي في تحقيق أهدافها وتوسيع نطاق تأثيرها، بالرغم من الأهمية العالية، هناك نسبة صغيرة تستخدم الاتصال التسويقي بشكل متقطع، مما قد يشير إلى ضرورة تحسين التكامل أو زيادة الموارد المخصصة لهذه الجهود، النسبة الصغيرة للاستخدام النادر تظهر أن هناك حالات قليلة جداً يتم فيها تقليل التركيز على الاتصال التسويقي، ربما لأسباب محددة تتعلق بالميزانية أو الأولويات الأخرى.

الجدول(15): يبين ضرورة وضع خطط إستراتيجية خاصة للاتصال التسويقي في المؤسسة الناشئة "خليها علينا":

النسبة %	التكرارات	الفئات
86.7 %	26	موافق
3.3 %	1	غير موافق
10 %	3	محايد
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة المدروسة وبنسبة 86.7% يوافقون على ضرورة وضع خطط إستراتيجية للاتصال التسويقي، هذا يدل على توافق عام على أهمية وجود إستراتيجية منظمة للتواصل مع الجمهور والتسويق للمنتجات أو الخدمات، في حين نجد أن النسبة صغيرة جدا والمتمثلة بـ 3.3% من أفراد العينة غير موافقين، يشير ذلك إلى أن هناك فئة قليلة لا ترى ضرورة لهذه الخطط، ربما لأسباب تتعلق بوجهات نظر مختلفة حول فعالية التسويق الاستراتيجي أو الاعتماد على أساليب تسويقية أخرى، بينما نجد أن نسبة 10% من الموظفين محايدون فهؤلاء ربما لم يتخذوا قرارا نهائيا وليس لديهم معرفة كافية بالموضوع لتحديد موقف محدد.

الجدول يظهر بوضوح أن هناك تأييدا واسعا لفكرة وضع خطط إستراتيجية خاصة للاتصال التسويقي للمؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو، نسبة التأييد الكبيرة تشير إلى إدراك المشاركين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في التسويق و تأثيره الايجابي المحتمل على نجاح المؤسسة. نسبة المعارضين والمحايدين قليلة، مما يدل على أن الأغلبية ترى أن هذه الخطط ستكون مفيدة وضرورية.

الجدول (16): يوضح أي العناصر الاتصالية التسويقية التالية أكثر تأثيرا في سلوك الزبائن وفي تحقيق أهداف المؤسسة وحسب الأولوية:

النسبة %	التكرارات	الفئات
30%	21	الإشهار
21.42%	15	ترويج المبيعات
21.42%	15	التسويق المباشر
17.16%	12	العلاقات العامة
10%	7	البيع الشخصي
100 %	70	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 30% من أفراد عينة المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو يجتمعون على أن الإشهار هو من العناصر الاتصالية التسويقية الأكثر تأثيرا في سلوك الزبائن وفي تحقيق أهداف المؤسسة، وقد يعود ذلك إلى قدرته على الوصول إلى جمهور واسع ونقل رسالة المؤسسة بشكل فعال وجذاب، في حين نجد أن نسبة 21,42% من الموظفين يرون أن ترويج المبيعات والتسويق المباشر يحتلان المرتبة الثانية بشكل متساو، على اعتبار أن ترويج المبيعات يمكن أن يشمل خصومات وعروضا تشجيعية تجذب العملاء مباشرة. بينما التسويق المباشر يتيح تواعلا أكثر شخصية واستهدافا دقيقا للجمهور المناسب. بينما نجد أن نسب 17.16% من أفراد العينة يرون أن العلاقات العامة لها تأثير في السلوك وتحقيق الأهداف حيث تسهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة وتعزيز الثقة والمصادقية بين الجمهور. ويعد البيع الشخصي الأقل تأثيرا بين العناصر الأخرى

حسب أفراد العينة والمقدرة بنسبتهم 10% ولكنه يبقى هاما لخلق علاقات شخصية ومباشرة مع العملاء، خاصة في الأسواق التي تتطلب تفصيلا وتخصيصا للمنتجات أو الخدمات. نستنتج من الجدول أن الإشهار هو العنصر الأكثر تأثيرا في جذب الزبائن تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يمكن الوصول إلى جمهور واسع ونقل الرسالة بشكل جذاب وفعال، لذا يعتبر من العناصر الأساسية في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، ويليه ترويج المبيعات والتسويق المباشر، ثم العلاقات العامة، وأخيرا البيع الشخصي، و ينبغي للمؤسسة التركيز على تعزيز هذه العناصر المختلفة بشكل متوازن لضمان تحقيق أقصى فائدة وتحقيق أهدافها التسويقية بشكل فعال.

الجدول(17): يوضح مدى تركيز الإستراتيجية الاتصالية التسويقية المتبعة من طرف مؤسسة "خليها علينا" على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن:

النسبة %	التكرارات	الفئات
80 %	24	دائما
6.7 %	2	أبدا
13.3 %	4	أحيانا
100 %	30	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 80% من عمال المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو يرون أن الإستراتيجية الاتصالية التسويقية المتبعة من طرف المؤسسة تركز بشكل دائم على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، هذه النسبة العالية تعكس فعالية الإستراتيجية في الوصول إلى جمهور واسع وجذب انتباههم. أما بعض المشاركين بنسبة 13.3% يعتقدون أن الإستراتيجية تركز أحيانا على جذب الزبائن. هذا يشير إلى أن هناك تباينا في فعالية الإستراتيجية ربما بسبب تنوع الوسائل الاتصالية أو اختلاف الفترات الزمنية لتطبيقها. بنسبة

قليلة جدا 6.7% من أفراد العينة يرون أن الإستراتيجية الاتصالية التسويقية لا تركز أبدا على جذب الزبائن. هذه النسبة الضئيلة يمكن أن تكون نتيجة لأسباب متعددة مثل قلة الإعلانات في بعض المناطق أو عدم تفاعل الزبائن المستهدفين بشكل كاف.

نستنتج مما سبق أن الإستراتيجية الاتصالية التسويقية لمؤسسة "خليها علينا" تركز بشكل كبير على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، حيث أن الأغلبية من أفراد العينة أشاروا إلى ذلك. ومع ذلك، هناك نسبة صغيرة تعتقد بأن التركيز ليس دائما موجودا، مما يستدعي مراجعة بعض الجوانب من الإستراتيجية لتحسين شامل في جميع الأوقات والمناطق المستهدفة.

الجدول (18): يوضح طبيعة العلاقة بين مؤسسة "خليها علينا" وزبائنها:

النسبة %	عدد التكرارات	الفئات
66.7 %	20	علاقة جيدة
23.3 %	7	علاقة حسنة
10 %	3	علاقة متوسطة
0 %	0	علاقة سيئة
100 %	30	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 66.7% من أفراد العينة ترى أن طبيعة علاقة المؤسسة الناشئة عليها علينا مع زبائنها هي علاقة جيدة، وهذا يشير إلى أن غالبية الزبائن راضون عن الخدمات أو المنتجات المقدمة. وتليها علاقة نسبة 23.3% من أفراد العينة المدروسة يؤكدون على أن علاقة مؤسسة عليها علينا مع زبائنها هي علاقة حسنة وهذا يؤكد أن هناك نسبة كبيرة أيضا تعتبر العلاقة إيجابية، وإن لم تصل إلى مستوى جيدة. بينما نجد أن نسبة

10% من الموظفين يجدون أن العلاقة عادية، هذه النسبة القليلة تشير إلى وجود فئة صغيرة من الزبائن قد تكون لديها بعض التحفظات أو المجالات التي يمكن تحسينها. في حين نجد أن النسبة منعدمة للعلاقة سيئة ، وهذا يعكس أداء إيجابيا للغاية للمؤسسة في عيون زبائنها.

نستنتج مما سبق أن رضا العملاء عن العلاقة مع المؤسسة مرتفع جدا، حيث أن الأغلبية ترى العلاقات جيدة وحسنة. على الرغم من النسبة العالية للعلاقات الإيجابية، يمكن للمؤسسة النظر في الأسباب التي جعلت البعض من الموظفين يصنفون العلاقة على أنها عادية والسعي لتحسين هذه الجوانب. أما عدم وجود نسبة لعلاقات سيئة هو مؤشر قوي على جودة الخدمة أو المنتج المقدم من قبل المؤسسة.

الجدول(19): يوضح أسباب وجود علاقة حسنة بين مؤسسة "خليها علينا" وزبائنها:

النسبة %	التكرارات	الفئات
36.17%	17	المعاملة الحسنة
34.04%	16	الخدمة الجيدة
29.79%	14	الترحيب والاستقبال
100 %	47	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 36.17% من موظفين المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو يرون أن العلاقة الحسنة التي تجمعهم مع الزبائن يعود إلى المعاملة الحسنة، وهذا يشير إلى أهمية الطريقة التي يتعامل بها الموظفون مع الزبائن وتأثيرها الكبير على رضاهم. في حين نجد أن نسبة 34.04% من أفراد العينة المدروسة يرون أن العلاقة الحسنة ترجع إلى جودة الخدمة المقدمة. وهذا يدل على أن الخدمة الجيدة تلعب دورا كبيرا

في تشكيل العلاقة بين المؤسسة وزبائنها. بينما نجد أقل نسبة والمتمثلة بـ 29.79% تربط العلاقة الحسنة بترحيب واستقبال الزبائن، هذا يشير إلى أن الانطباع الأولي والتجربة الأولية عند تواصل الزبائن مع المؤسسة تؤثر بشكل ملحوظ على تصنيف العلاقة.

في الأخير نستنتج أن المعاملة الحسنة هو العامل الأكثر تأثيراً على بناء علاقة حسنة بين مؤسسة "خليها علينا" وزبائنها، مما يشير إلى ضرورة التركيز على تدريب الموظفين على أساليب التعامل، تأتي الخدمة الجيدة في المرتبة الثانية بنسبة قريبة، مما يؤكد على ضرورة الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة في المنتجات أو الخدمات المقدمة لضمان رضا الزبائن. أما الترحيب و الاستقبال الجيد يلعبان دوراً مهماً أيضاً، وإن كان بنسبة أقل، مما يعني أن الانطباع الأولي مهم و يؤثر على العلاقة مع الزبائن.

الجدول (20): يبين إذا ما كانت الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة الناشئة "خليها علينا" ناجحة في جذب زبائنها:

النسبة %	التكرارات	الفئات
96.7 %	29	نعم
3.3 %	1	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة أفراد العينة الذين يرون أن الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو ناجحة في جذب الزبائن عالية جداً ومقدرة بـ 96.7%، هذه النسبة المرتفعة تعبر عن رضا كبير و إيجابية اتجاه الإستراتيجية، أما البقية من الموظفين بنسبة صغيرة جداً 3.3% يعتقدون أن الإستراتيجية غير ناجحة، هذا يعكس أن هناك قلة قليلة من الزبائن غير راضية عن الإستراتيجية.

نستنتج مما سبق أن النسبة الكبيرة من الردود الإيجابية تشير إلى أن الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي ناجحة جدا في جذب الزبائن. هذا يعتبر دليلا قويا على أن الأساليب المستخدمة تلبي توقعات واحتياجات العملاء، أما نسبة الردود السلبية الضئيلة تشير إلى وجود بعض النقاط التي قد تحتاج إلى تحسين أو إعادة نظر، ولكنها لا تشكل مشكلة كبيرة بالنظر إلى الرضا العام.

الجدول(21):يبين ما إذا كانت مؤسسة خليها علينا تقوم بعملية تقييم لمختلف أنشطتها و نوع التقييم الذي تعتمدها المؤسسة الناشئة "خليها علينا":

النسبة %	التكرار	الفئات	
16.6%	5	التقييم المسبق	موافق
83.3%	25	التقييم المستمر	
0	0	التقييم النهائي	
100%	30	المجموع	
0	0	غير موافق	
0	0	محايد	
100%	30	المجموع العام	

يوضح الجدول أعلاه أن إطار نوع التقييم المعتمد من طرف المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو، بحيث أظهرت النتائج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة (30 شخصا) أبدوا موافقتهم على النظام المتبع، مما يعكس توافقاً تاماً وثقة كبيرة بالنظام الحالي. توزعت الموافقات بين التقييم المستمر بنسبة % 83.3 و التقييم المسبق بنسبة %16.6 ، بينما لم يسجل أي شخص موافقته في التقييم النهائي. و يعكس ذلك التوزيع أن النظام المتبع يتمكن

من كسب رضا المشاركين بشكل كبير خلال المرحلة المستمرة، وهو ما قد يشير إلى تحسينات أو توضيحات قد تمت خلال هذه المرحلة.

من الجدير بالذكر أن عدم تسجيل أي شخص لموقف معارض أو محايد في جميع مراحل التقييم (التقييم المسبق، التقييم المستمر، والتقييم النهائي) يعزز من فرضية أن النظام المتبع شفاف وفعال ويحظى بقبول كامل من قبل العاملين. وهذا قد يكون نتيجة لعدة عوامل، منها وضوح الأهداف والمعايير، وتوفير الدعم اللازم للمشاركين لفهم وتطبيق النظام، بالإضافة إلى توفير قنوات فعالة للتواصل والتغذية الراجعة.

تعكس هذه النتائج أن النظام الحالي يلبي احتياجات وتوقعات العاملين بشكل كبير، ولكن من المهم الاستمرار في تحسينه لضمان استمرارية هذا الرضا، و يمكن تحقيق ذلك من خلال:

- التقييم المستمر: التأكيد على أهمية هذه المرحلة، التي حصلت على النسبة الأكبر من الموافقات، والعمل على تعزيزها. يمكن تحسين عملية التقييم المستمر من خلال توفير تغذية راجعة منتظمة وتحديثات دورية حول الأداء والتقدم.
- تعزيز المشاركة الشاملة: لضمان شمولية ودقة التقييمات المستقبلية، يجب على العاملين المشاركة في جميع مراحل التقييم، و يمكن تحقيق ذلك من خلال توعية العاملين بأهمية مشاركتهم وأثرها على تحسين النظام.
- تطوير آليات التغذية الراجعة: التأكيد من وجود قنوات مفتوحة وفعالة لتلقي ملاحظات العاملين وتطبيق التحسينات بناءً عليها، هذا يمكن أن يعزز من ثقة العاملين بالنظام ويشجعهم على المشاركة بشكل أكبر.

- تدريب وتطوير العاملين: توفير برامج تدريبية لتوعية العاملين على استخدام نظام التقييم بشكل صحيح وفعال، مما يعزز من كفاءتهم ويساهم في تحقيق أهداف التقييم بشكل أفضل.

في الختام، تعكس النتائج الإجمالية توافقاً تاماً ورضاً كبيراً من قبل العاملين تجاه نظام التقييم المعتمد في المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو. ومن المهم استثمار هذا نشاط الإيجابي من خلال الاستمرار في تحسين النظام وتطويره بما يتماشى مع احتياجات وتطلعات العاملين، لضمان تحقيق أداء متميز ومستمر في المستقبل.

المحور الثالث: الأدوات المستخدمة من طرف مؤسسة "خليها علينا" في تنفيذ إستراتيجية الاتصالية لتحسين صورة الذهنية:

جدول رقم (22): يمثل الوسائل المعتمدة من طرف مؤسسة الناشئة "خليها علينا" في تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية لتحسين الصورة الذهنية.

النسبة %	التكرارات	الفئات
19.01%	23	الإشهار
16.52%	20	المطبوعات
19.01%	23	وسائل الإعلام
14.87%	18	وسائل الالكترونية
15.70%	19	الأبواب المفتوحة
14.89%	18	الإتصال الشفهي
100%	121	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب نسبة والمقدرة بـ 19.01% من أفراد العينة في المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو يرون أن الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة في تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية لتحسين الصورة الذهنية هي الإشهار ونفس النسبة يتفقون على وسائل الإعلام وهذا يعود لقدرة هذه الوسائل على الوصول إلى جمهور واسع ونقل رسائل المؤسسة بشكل فعال وجذاب، مما يعزز الوعي العام والصورة الذهنية للمؤسسة ، في حين نجد أن نسبة 16.52% من الموظفين يجتمعون على المطبوعات حيث توفر وسيلة ملموسة يمكن أن تكون مفيدة في تعزيز الرسائل التسويقية والترويجية للمؤسسة. أما الأبواب المفتوحة تستخدم بنسبة 15.70% تعزز الشفافية والانفتاح بين المؤسسة وجمهورها،

هذه الفعاليات تساعد في بناء علاقة وثيقة بين المؤسسة والعملاء، مما يسهم في تحسين الصورة الذهنية وتعزيز الثقة. تحتل الوسائل الالكترونية والاتصال الشفهي نفس النسبة، وهي تعد وسائل فعالة للوصول إلى جمهور محدد بشكل دقيق. تحتل الوسائل الالكترونية والاتصال الشفهي نفس النسبة، وهي تعد أقل نسبة تقدر ب 14.89% بحيث يرون أن هذه الوسائل معتمدة من طرف المؤسسة حيث يعتبر الاتصال الشفهي وسيلة قوية لبناء علاقات شخصية مباشرة وتعزيز الثقة من خلال التفاعل المباشر.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو تعتمد على مجموعة متنوعة من الوسائل الاتصالية لتحسين الصورة الذهنية، مع التركيز بشكل خاص على الإشهار ووسائل الإعلام. تشير البيانات إلى أن هذه الوسائل تلعب دورا حيويا في بناء وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، وينبغي الحفاظ على تنوع واستخدام هذه الوسائل لتحقيق أقصى تأثير.

هذا ما تم تأكيده من خلال المقابلة مع مسيرة المؤسسة الناشئة "خليها علينا" حيث صرحت أن المؤسسة تعتمد على عدة وسائل، من بينها الإشهار بكثرة،الاتصال المباشر بال جماهير، تنظيم تجمعات في الأحياء الجامعية، المرور في القنوات التلفزيونية المختلفة ووسائل التواصل الاجتماعي. ، ومن الوسائل المعمول بها بشكل دائم الاتصال المباشر بالزبائن المحتملين سواء باللقاء المباشر أو عن طريق الاتصال الهاتفي أو وسائل التواصل الاجتماعي وذلك لتقريب مؤسستنا من الجمهور والتعريف بها وبمختلف الخدمات التي تقدمها.

جدول رقم (23): يمثل مدى فعالية الوسائل المعتمدة في تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية لتحسين الصورة الذهنية في المؤسسة الناشئة "خليها علينا":

النسبة %	التكرارات	الفئات
73.3 %	22	فعالة جدا
26.7 %	8	فعال إلى حد ما
0 %	0	غير فعال
100 %	30	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة المدروسة و المقدر ب 73.3% من عمال المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو قد أكدوا على أن الوسائل المعتمدة في تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة فعالة جدا، و هذا يعكس نجاحا كبيرا في تحقيق الأهداف المرجوة من تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ، فيما نجد أن نسبة 26.7% من الموظفين يرون أن الوسائل المعتمد لتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة فعالة إلى حد ما، وهذه النسبة تعني أن هناك بعض المجالات التي يمكن تحسينها أو تطويرها لتحقيق فعالية أكبر. في حين نجد عدم وجود أي نسبة تشير إلى أن الوسائل غير فعالة هو مؤشر إيجابي قوي على أن الإستراتيجية الاتصالية الحالية تلبى الأهداف بشكل عام.

نستنتج مما سبق أن النسبة العالية من الردود الإيجابية (فعالة جدا وفعالة إلى حد ما) تشير هذه البيانات إلى أن الوسائل المعتمدة من قبل المؤسسة الناشئة "خليها علينا" في تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية لتحسين الصورة الذهنية فعالة بشكل كبير، وعدم وجود أي نسبة

تشير إلى أن الوسائل غير فعالة. ينصح بالحفاظ على هذه الوسائل مع التركيز على التحسين المستمر والابتكار لضمان تحقيق أقصى تأثير إيجابي.

جدول رقم (24): يبين ما اذا كانت مؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزوحاضرة في الأماكن بالألواح إشهارية إلكترونية جذابة.

النسبة	التكرار	الفئات	
57.1 %	16	دائماً	نعم
39.3 %	11	أحياناً	
3.6 %	1	نادراً	
100 %	27	المجموع	
0 %	0	لا	
100 %	27	المجموع العام	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تقييم تأثير الألواح الإشهارية على جذب الزبائن للمؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو، حيث أظهرت النتائج أن الألواح الإشهارية تلعب دوراً مهماً في زيادة عدد الزبائن، من بين المشاركين بنسبة 57.1% أشاروا إلى أن الألواح الإشهارية تجذب الزبائن دائماً، مما يدل على فعالية هذه الوسيلة في تعزيز الوعي بالعلامة التجارية وزيادة الإقبال. بالإضافة إلى ذلك نجد نسبة 39.3% من المشاركين أكدوا

أن اللوحات الإشهارية تجذب الزبائن أحياناً، وهو ما يشير إلى أن التأثير الإيجابي للألواح الإشهارية ليس دائماً لكنه لا يزال قوياً.

أما نسبة 3.6% من أفراد العينة المدروسة أشاروا إلى أن اللوحات الإشهارية نادراً ما تجذب الزبائن، مما قد يعكس أن بعض العوامل، مثل تصميم الألواح أو مواقعها، يمكن أن تؤثر على فعاليتها. بينما أنه لم يسجل أي مشارك اعتراضاً على فعالية الألواح الإشهارية، حيث لم تكن هناك أي إجابات سلبية (لا) و هو ما تؤكد النسبة المنعدمة ، مما يعزز من فكرة أن هذه الوسيلة الإعلانية تحظى بقبول واسع بين المشاركين.

بناء على هذه النتائج، يمكن للمؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو التركيز على تحسين تصاميم الألواح الإشهارية واختيار مواقع إستراتيجية لزيادة تأثيرها. من المهم أيضاً مراعاة تجديد محتوى الألواح بانتظام لضمان جذب انتباه الجمهور المستهدف باستمرار. بالإضافة إلى ذلك، يمكن اعتبار اللوحات الإشهارية كجزء من إستراتيجية تسويقية متكاملة تشمل وسائل أخرى، مثل وسائل التواصل الاجتماعي، لضمان الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الزبائن وتعزيز العلامة التجارية بشكل فعال.

الجدول رقم (25): يمثل نوع الاتصال الأكثر استخدامًا لمزاولة الوظيفة في المؤسسة الناشئة "خليها علينا":

النسبة %	التكرارات	الفئات
56.67%	17	شفهي
30%	9	البريد الإلكتروني
13.33%	4	كتابي
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتصال الشفهي هو الأكثر استخدامًا في المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو وهو ما تمثله نسبة 56.67% من أفراد العينة، مما يشير إلى اعتماد كبير على التواصل المباشر والشخصي. وهذا النوع من الاتصال يعزز التفاهم الفوري والاستجابة السريعة بين الموظفين ومع الزبائن. أما نسبة 30% من أفراد العينة المدروسة يرون أن البريد الإلكتروني هو الأكثر استخدامًا مما يعكس أهمية استخدام الوسائل الإلكترونية في التواصل داخل المؤسسة ومع الزبائن، والبريد الإلكتروني يعتبر وسيلة فعالة للتواصل الرسمي وتوثيق المعلومات. في حين نجد أن الاتصال الكتابي لديه نسبة أقل ومتمثلة بنسبة 13.33% يشير هذا إلى استخدامه المحدود في توثيق المعلومات وتبادل المراسلات الرسمية مثل التقارير والمذكرات.

نستنتج من الجدول أعلاه أن الاتصال الشفهي هي الوسيلة الأكثر استخدامًا في المؤسسة الناشئة "خليها علينا" حيث أنها تعتمد بشكل كبير على التواصل المباشر والشخصي بين الأفراد. هذا يعزز العلاقات الداخلية وبتيح استجابة سريعة وفعالة للمشكلات والاحتياجات اليومية، كما يوضح أيضا الاستخدام الكبير للبريد الإلكتروني دور التكنولوجيا في تحسين

الكفاءة الاتصالية وتوثيق المراسلات الرسمية ويعتبر وسيلة فعالة للتواصل الرسمي والتوثيق. أما الاستخدام الأقل هو الكتابي مما يشير إلى أنه يستخدم أساساً للتوثيق الرسمي والمراسلات التي تتطلب صيغة رسمية ومكتوبة.

الجدول رقم (26): يوضح نوع الاتصال الأكثر استخداماً في المؤسسة الناشئة "خليها علينا"

النسبة %	التكرارات	الفئات
40%	12	الاتصال النازل
46.7%	14	الاتصال الأفقي
13.3%	4	الاتصال الصاعد
100 %	30	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 46.7% من أفراد العينة المدروسة يرون أن الاتصال الأفقي هو الأكثر استخداماً في المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو، مما يشير إلى أن التواصل بين الموظفين على نفس المستوى الإداري يحدث بشكل كبير. وهذا النوع من الاتصال يعزز التعاون وتبادل المعلومات بين الزملاء في نفس المستوى الوظيفي. فيما نجد أن نسبة 40% من أفراد العينة المدروسة يرون أن الاتصال النازل هو النوع الثاني الأكثر استخداماً، مما يعني أن التواصل من الإدارة العليا إلى الموظفين يحدث بشكل منتظم، وهذا يعود إلى أن الإدارة تمارس دوراً كبيراً في توجيه وإعطاء التعليمات للموظفين. أما الاتصال الصاعد هو الأقل استخداماً في المؤسسة وهذا ما تؤكدته نسبة 13.3% من أفراد العينة المدروسة، مما يدل على أن التواصل من الموظفين إلى الإدارة العليا يحدث بشكل أقل.

وهذا يوضح لنا وجود بعض القيود أو الحواجز أمام الموظفين في التعبير عن آرائهم أو تقديم تغذية راجعة للإدارة.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو تعتمد بشكل كبير على الاتصال الأفقي والنازل لتعزيز التعاون وتوجيه الموظفين. ومع ذلك هناك حاجة لتحسين الاتصال الصاعد لتعزيز المشاركة والشفافية بين الموظفين والإدارة. وينصح باتخاذ خطوات لتعزيز جميع أنواع الاتصال لضمان تحقيق تواصل فعال وشامل داخل المؤسسة.

الجدول رقم(27): يوضح مدى استخدام المؤسسة الناشئة "خليها علينا" لمواقع التواصل الاجتماعي للتعرف بمنتجاتها:

النسبة %	التكرار	الفئات	
79.3%	23	فيسبوك	نعم
86.2%	25	انستغرام	
55.2%	16	اليوتوب	
44.8%	13	تويتر	
72.4%	21	تيكتوك	
100%	98	المجموع	
0%	0	لا	
100%	100	المجموع العام	

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا استخدام مواقع التواصل الاجتماعي من قبل المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو للتعرف على منتجاتها، وتظهر لنا نتائج مهمة توضح تفضيلات المستخدمين. بالنسبة للفئة التي أجابت بـ "نعم"، كان الاستخدام الأكثر شيوعاً هو لمنصة إنستغرام، حيث يستخدمها 25 شخصاً بنسبة 86.2%. هذا يبرز إنستغرام كأحد أكثر المنصات تأثيراً، وهو ما يتماشى مع الاتجاهات العالمية، حيث يتميز بجاذبيته البصرية

وسهولة التفاعل مع المحتوى، مما يجعله مناسباً لترويج المنتجات بـ صور وفيديوهات عالية الجودة.

بعدها تليه منصة فيسبوك، التي يستخدمها 23 شخصاً بنسبة 79.3% ، على الرغم من أن فيسبوك يعتبر من أقدم وأشهر منصات التواصل الاجتماعي، إلا أنه لا يزال يحتفظ بمكانته كأداة قوية للتسويق والتواصل مع الجمهور، بفضل أدواته المتعددة مثل الإعلانات المدفوعة، والمجموعات، والتفاعل مع المنشورات.

أما يوتيوب، فقد استخدمه 16 شخصاً بنسبة 55.2% ، يشير هذا إلى استخدام متواضع نسبياً، مما يدل على أن المحتوى المرئي الطويل، مثل مقاطع الفيديو التعليمية أو الترويجية، قد لا يكون الخيار الأول بالنسبة للعاملين في المؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو، وربما يكون هذا بسبب تفضيل المحتوى القصير والمتجدد الذي توفره المنصات الأخرى.

وفيما يتعلق بتويتر، فقد استخدمه 13 شخصاً بنسبة 44.8%، تعكس هذه النسبة استخداماً محدوداً لتويتر، الذي يظل منصة مفضلة للأخبار السريعة والتواصل المباشر، لكن قد لا يكون الخيار الأول للترويج للمنتجات بالنسبة لمؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو.

أخيراً، تم استخدام تيك توك من قبل 21 شخصاً بنسبة 72.4% ، يعكس هذا الاهتمام المتزايد بتطبيقات الفيديو القصير، حيث يشهد تيك توك نمواً ملحوظاً بين فئات الشباب، ويعتبر أداة فعالة في التسويق عبر الفيديوهات القصيرة التي يمكن أن تكون جذابة وسهلة الانتشار.

بناءً على هذه النتائج، يمكن لمؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو أن تعزز استراتيجياتها التسويقية من خلال التركيز على إنستغرام و تيك توك، مع استغلال فيسبوك كمنصة داعمة، من المهم أيضاً استكشاف طرق لتحسين استخدام يوتيوب وتويتر لجذب جمهور أوسع وضمان تحقيق تأثير أكبر على مختلف الفئات العمرية والجغرافية.

الجدول رقم (28): يوضح ما اذا كانت المؤسسة تقوم بدورات تكوينية في مجال الاتصال من أجل اكتساب العامل كفاءة اتصالية يمكن استغلالها لتحسين صورة المؤسسة:

الفئات	التكرارات	النسبة
نعم	26	86.67%
لا	4	13.33%
المجموع	30	100%

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 86.67% من أفراد العينة المدروسة قد أكدوا أن المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو تقوم بدورات تكوينية في مجال الاتصال، وهذه النسبة العالية تدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتطوير مهارات الاتصال لدى العاملين بها وتدرّك مدى أهمية هذه المهارات في تحسين صورة المؤسسة. في حين نجد أن نسبة 13.33% فقط من الموظفين أشاروا إلى أن المؤسسة الناشئة "خليها علينا" لا تقوم بدورات تكوينية في مجال الاتصال، وهذه النسبة المنخفضة قد تشير إلى أن هناك بعض الأقسام أو الأفراد الذين لم يستفيدوا بعد من هذه الدورات، أو ربما هناك بعض التغيرات في وصول المعلومات حول هذه الدورات إلى جميع العاملين.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو تقوم بجهود كبيرة في مجال تدريب العاملين على مهارات الاتصال، مما يساهم في تحسين صورة المؤسسة وتعزيز كفاءتها العامة. ومع ذلك، لا يزال هناك مجال لتحسين التواصل الداخلي وضمان استفادة جميع العاملين من هذه الدورات التكوينية.

الجدول رقم(29):يبين وسائل الإتصال الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسة الناشئة "خليها علينا" في تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية لتحسين صورتها:

النسبة %	التكرار	الفئات	
75.9%	22	الواتساب	نعم
82.8%	24	انستغرام	
51.7%	15	تيلغرام	
55.2%	16	لينكد إن	
79.3%	23	إيميل	
100%	100	المجموع	
0%	0	لا	
100%	100	المجموع العام	

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن في إطار تقييم اعتمدت المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو على وسائل الاتصال الحديثة لتنفيذ الاستراتيجية الاتصالية وتحسين صورتها، وأظهرت النتائج أن هناك توافقا شاملا بين المشاركين حول أهمية هذه الوسائل فحين جاءت منصة إنستغرام في الرتبة الأولى بنسبة استخدام بلغت 82.8%، مما

يعكس قوة هذه المنصة في تقديم محتوى بصري جذاب وسهل التفاعل معه، وهو ما يساهم في تعزيز تواجد المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو على وسائل التواصل الاجتماعي وجذب جمهور واسع، ثم تلتها واتساب بنسبة 75.9%، حيث تُستخدم كوسيلة اتصال فورية وشائعة بفضل ميزاتهما في إرسال الرسائل والمجموعات، مما يسهل التواصل الداخلي والخارجي السريع والفعال.

البريد الإلكتروني جاء بنسبة استخدام 79.3%، مما يبرز دوره الأساسي في التواصل الرسمي وتوثيق المراسلات، مما يعزز الاحترافية والمصداقية، أما لينكد إن استخدم بنسبة 55.2%، وهو ما يعكس أهميته في بناء الشبكات المهنية والتواصل مع المهنيين والمختصين، مما يعزز من صورة المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو في المجتمع المهني. في حين نجد التليغرام بنسبة 51.7%، يشير إلى استخدامه المتزايد بفضل ميزات المتعلقة بالأمان وسعة المجموعات الكبيرة، مما يجعله أداة مفيدة للتواصل الجماعي ومشاركة الملفات الكبيرة.

من المهم ملاحظة أن جميع المشاركين أبدوا موافقتهم على استخدام هذه الوسائل، مما يدل على توافق تام حول أهمية هذه الأدوات في الاستراتيجية الاتصالية، بناء على هذه النتائج، يجب على المؤسسة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو تعزيز استخدام إنستغرام من خلال إنشاء محتوى بصري جذاب يعكس قيمة المؤسسة وتفاعلها مع الجمهور. كما يجب استغلال واتساب لتعزيز التواصل الفوري بين الموظفين والعملاء، وتطوير استراتيجيات عبر لينكد إن لتعزيز الحضور المهني للمؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو، استخدام تليغرام يمكن أن يكون مفيداً في الأنشطة التي تتطلب تواصل جماعي واسع وآمن، بشكل عام، تعكس هذه النتائج الحاجة إلى الاستمرار في تطوير وتكييف استراتيجيات الاتصال باستخدام هذه الأدوات الحديثة لضمان تحقيق تواصل فعال وتحسين صورة المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو بشكل مستمر.

المحور الرابع: مساهمة استراتيجية اتصال في تشكيل صورة.

الجدول رقم (30): يبين مدى سعي المؤسسة الناشئة "خليها علينا" لتحسين صورتها الداخلية و الخارجية:

النسبة %	التكرارات	الفئات
96.7%	29	نعم
3.3%	1	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 96.7% من أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو تسعى لتحسين صورتها الداخلية والخارجية، وهذه النسبة العالية تدل على أن الغالبية العظمى من أفراد المؤسسة تدرك أهمية الصورة المؤسسية وتسعى بجهد لتحسينها. أما نسبة الرفض منخفضة والمقدرة بـ 3.3% فقط يرون أن مؤسستهم لا تسعى لتحسين صورتها الداخلية والخارجية، هذه النسبة الضئيلة قد تشير على أن المؤسسة تفتقر إلى الموارد أو الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق لتحقيق هذا الهدف، أو ربما لديها أولويات أخرى تتقدم على تحسين الصورة المؤسسية.

النتائج توضح أن المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو تدرك أهمية تحسين صورتها الداخلية والخارجية وتسعى بجد لتحقيق ذلك. هذه الجهود تعزز من ثقة الموظفين والعملاء على حد سواء، وتساهم في تعزيز المصداقية والتنافسية في السوق ومع ذلك، يجب على المؤسسة الاستمرار في هذه الجهود وضمان تنفيذها بفعالية من خلال خطط واستراتيجيات واضحة.

الجدول رقم(31): يوضح مدى اهتمام المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بإظهار الصورة الحسنة أمام زبائنها:

النسبة %	التكرارات	الفئات
93.4%	28	موافق
3.3%	1	غير موافق
3.3%	1	محايد
100%	30	المجموع

نلاحظ في الجدول لأعلاه أن نسبة 93.4% من موظفين المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وز ويؤكدون على أن المؤسسة فقد تهتم بإظهار صورة حسنة أمام زبائنها، هذا يعكس التزام المؤسسة بتقديم صورة إيجابية وتعزيز سمعتها بين العملاء. أما نسبة قليلة من أفراد العينة والتي تمثل 3.3% يرون أنها لا تهتم ونفس النسبة لديهم رأي محايد، مما يعني أنهم ربما لم يلاحظوا أي جهد واضحة للمؤسسة في هذا المجال، أو أنهم ليسوا متأكدين من مدى اهتمام المؤسسة بالصورة الحسنة.

تعكس البيانات للمؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو أنها تولي اهتماما كبيرا بإظهار صورة حسنة أمام زبائنها، حيث يوافق الأغلبية من الموظفين على هذا. ومع ذلك يجب على المؤسسة أن تعمل على تحسين بعض الجوانب بناء على التغذية الراجعة السلبية والمحايدة لضمان رضا جميع العملاء وتعزيز صورتها بشكل أكبر.

الجدول رقم (32): يمثل مدى مساهمة الإعلانات الإلكترونية في خلق صورة الحسنة للمؤسسة الناشئة "خليها علينا" :

النسبة %	التكرارات	الفئات
66.66%	20	دائما
23.34%	7	أحيانا
10%	3	أبدا
100%	30	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة بنسبة 66.66% يرون أن الإعلانات الإلكترونية في المؤسسة الناشئة "خليها علينا" دائما تساهم بشكل كبير في خلق صورة حسنة أمام الزبائن، هذا يعكس فاعلية الإعلانات الإلكترونية كأداة رئيسية في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة. أما نسبة 23.34% من الموظفين يعتقدون أن الإعلانات الإلكترونية أحيانا تساهم في خلق صورة حسنة، حيث أنها ليست فقط فعالة، بل تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في تحسين الصورة الذهنية. فيها نجد أن النسبة الأقل من أفراد العينة والمقدرة بـ 10% يجتمعون على أن الإعلانات الإلكترونية أبدا لا تساهم في خلق صورة حسنة ولكن إلى حد ما هذا يعني أن هناك بعض القيود أو التحديات التي قد تقلل من فعالية هذه الإعلانات في نظر بعض الزبائن.

تعكس البيانات أن الإعلانات الإلكترونية تلعب دورا كبيرا وفعالا في خلق صورة حسنة للمؤسسة الناشئة "خليها علينا" أمام الزبائن، حيث يوافق الأغلبية من أفراد العينة على هذا.

وهو ما وجب على المؤسسة الاستمرار في تطوير استراتيجياتها الإعلانية الإلكترونية لتعزيز صورتها الذهنية بشكل أكبر.

الجدول رقم (33): يوضح إذا ما التسعير الإلكتروني تعمل في خلق صورة حسنة للمؤسسة الناشئة "خليها علينا":

الفئات	التكرارات	النسبة %
نعم	23	76.7%
لا	7	23.3%
المجموع	30	100%

نلاحظ في الجدول أعلاه أن 76.7% من أفراد العينة يرون أن التسعير الإلكتروني يترك انطباعا جيدا للمؤسسة الناشئة "خليها علينا"، ويعتبر وسيلة فعالة في بناء وتحسين صورة المؤسسة. فيما نجد أن نسبة لا بأس بها من الموظفين والمتمثلة بـ 23.3% تعتقد أن التسعير الإلكتروني لا يترك انطباعا جيدا، هذا يعني أن هناك رضا عاما عن هذه الطريقة، لكنها قد تكون أقل تأثيرا بالنسبة لبعض الزبائن مقارنة بالآخرين.

نستنتج أن النسبة الكبيرة من موظفين المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو تشير إلى أن التسعير الإلكتروني يعد وسيلة فعالة للغاية في ترك انطباع إيجابي عن المؤسسة، هذا يعكس نجاح هذه الإستراتيجية في جذب العملاء وإرضاءهم. رغم أن نسبة أقل ترى أنه يعمل على ترك انطباع جيد إلى حد ما، إلا أن هذا يبين وجود بعض المجالات التي يمكن تحسينها لتزيد من فعالية التسعير الإلكتروني وترضى جميع العملاء بشكل كامل.

الجدول رقم (34): يبين الأثر الواضح لسياسة التسويق الإلكتروني في تحسين صورة المؤسسة الناشئة "خليها علينا":

النسبة %	التكرارات	الفئات
76.7%	23	دائما
13.3%	4	أحيانا
10%	3	أبدا
100%	30	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 76.7% من عمال المؤسسة الناشئة "خليها علينا" أن سياسة التسويق لها أثر واضح في تحسين صورة المؤسسة. هذا يوضح لنا نجاح استراتيجيات التسويق الإلكتروني في تعزيز الصورة الذهنية الحسنة للمؤسسة لدى زبائنها. في حين نجد أن نسبة 13.3% من أفراد العينة تعتقد أن سياسة التسويق الإلكتروني تساهم كثيرا في تحسين صورة المؤسسة. هذا يدل على أنه ليس فقط فعالا، بل يلعب دورا كبيرا ومؤثرا في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة. بينما نجد أن النسبة الأقل والمتمثلة بـ 10% من أفراد العينة المدروسة يعتقدون أن سياسة التسويق الإلكتروني تساهم في تحسين صورة المؤسسة إلى حد ما، لهذا هناك بعض المجالات التي يمكن تحسينها لتحقيق تأثير أكبر.

نستنتج من البيانات أن سياسة التسويق الإلكتروني تلعب دورا كبيرا وواضحا في تحسين صورة المؤسسة الناشئة "خليها علينا"، حيث الأغلبية يجتمعون على هذا الرأي، بينما الأقلية ترى أن تأثيرها محدود نوعا ما. ينصح بالاستمرار في استخدام وتحسين استراتيجيات التسويق الإلكتروني لضمان تحقيق أقصى تأثير إيجابي.

الجدول رقم (35): يوضح إذا ما تقديم المعلومات الدقيقة للزبون و إثارة انتباهه بالوسائل الترويجية الحديثة المختلفة يحفز على التعامل مع المؤسسة الناشئة "خليها علينا":

الفئات	التكرارات	النسبة %
دائما	23	76.7%
أحيانا	5	16.7%
أبدا	2	6.6%
المجموع	30	100%

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 76.7% من أفراد العينة لمؤسسة الناشئة "خليها علينا" أن تقديم المعلومات الدقيقة و إثارة الانتباه بالوسائل الترويجية الحديثة يحفزهم على التعامل مع المؤسسة، وهذا يعكس أهمية الشفافية والدقة في المعلومات وكذلك الابتكار في الوسائل الترويجية الحديثة يحفزهم على التعامل مع المؤسسة. هذا يوضح لنا أهمية الشفافية والدقة في المعلومات وكذلك الابتكار في الوسائل الترويجية. في حين نجد أن نسبة 16.7% من الردود (أحيانا) ترى أن تقديم المعلومات الدقيقة واستخدام الوسائل الترويجية الحديثة يساهم كثيرا في تحفيزهم على التعامل مع المؤسسة. هذا يشير إلى أن هذه الإستراتيجية ليست فقط فعالة، بل تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في جذب الزبائن. فيما نجد نسبة أقل من الموظفين والمتمثلة بـ 6.7% تعتقد أن تقديم المعلومات الدقيقة واستخدام الوسائل الترويجية الحديثة يساهم في تحفيزهم على التعامل مع المؤسسة إلى حد ما. هذا يعني أن هناك بعض الجوانب التي يمكن تحسينها لتحقيق تأثير كبير.

نستنتج أن النسبة الكبيرة من الردود الإيجابية تؤكد أن تقديم المعلومات الدقيقة للزبائن يعزز من ثقتهم ويحفزهم على التعامل مع المؤسسة الناشئة "خليها علينا"، فالشفافية والدقة في المعلومات تعتبر من العوامل الرئيسية في بناء علاقة إيجابية مع العملاء ويمكن أن يكون له تأثير كبير على جذب الزبائن. أما النسبة القليلة التي ترى أن هذه الإستراتيجيات تحفزهم أحيانا وتشير إلى وجود بعض الجوانب التي يمكن تحسينها لتحقيق تأثير أكبر وضمان رضا جميع العملاء.

الجدول رقم (36): يوضح إذ كان استخدام إستراتيجية اتصالية جيدة يؤثر على واقع الصورة الخارجية للمؤسسة الناشئة "خليها علينا" :

الفئات	التكرارات	النسبة %
نعم	29	96.7%
لا	1	3.3%
المجموع	30	100%

نرى في الجدول أعلاه أن 96.7% من المستجوبين في المؤسسة الناشئة "خليها علينا" أن استخدام الإستراتيجية الاتصالية الجيدة تؤثر بشكل إيجابي على الصورة الخارجية للمؤسسة. وهذا يوضح لنا فهما واسعا لأهمية الاتصالات الفعالة في بناء وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور الخارجي، بينما نجد أن نسبة 3.3% فقط يعتقدون أن استخدام إستراتيجية اتصالية جيدة لا يؤثر على الصورة الخارجية للمؤسسة. وهذا قد يشير إلى بعض التجارب الفردية أو القضايا الخاصة التي لم تعالج بشكل كاف.

نستنتج من البيانات أن النسبة الكبيرة من الإجابات الإيجابية تؤكد أن استخدام إستراتيجية اتصالية جيدة هو عنصر حاسم في تحسين وتعزيز الصورة الخارجية للمؤسسة، كما أن الاتصالات الجيدة تساهم في بناء سمعة إيجابية وتعزز من ثقة الجمهور بالمؤسسة. قلة الردود السلبية تشير إلى أن هناك بعض التحفظات أو التجارب السلبية، ولكنها تشكل نسبة ضئيلة جداً مقارنة بالإجماع العام على أهمية الإستراتيجية الاتصالية.

الجدول رقم (37): يوضح الأساليب المعتمدة من طرف المؤسسة الناشئة "خليها علينا" لتحسين صورتها الخارجية :

النسبة %	التكرارات	الفئات
31.51%	23	بناء العلاقة الحسنة بين الجمهور الداخلي و الجمهور الخارجي
19.18%	14	تفعيل دور الإستراتيجية الاتصالية لضمان تحسين صورة المؤسسة
21.92%	16	الاستقبال الجيد
27.39%	20	تحسين نوعية الخدمة وجودة العمل
100%	73	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 31.51% من أفراد العينة أن بناء العلاقات الحسنة بين الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي هو الأسلوب الأكثر استخداماً لتحسين الصورة الخارجية للمؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو، هذا يبين لنا أهمية العلاقات الجيدة في بناء سمعة إيجابية وتعزيز الثقة بين المؤسسة وجمهورها. أما تحسين نوعية

الخدمة وجودة العمل يأتي في المرتبة الثانية حيث تمثل نسبة 27.39% من الموظفين يرون أن تقديم خدمات عالية الجودة يعتبر جزءا أساسيا من إستراتيجية تحسين الصورة الخارجية، الجودة العالية تساهم في رضا العملاء وتعزز السمعة الإيجابية ، ثم نرى نسبة 21.92% يعتقدون أن الاستقبال الجيد يعتبر أيضا جزءا مهما من إستراتيجية تحسين الصورة الخارجية، الاستقبال بطريقة محترمة وودية يساهم في خلق انطباع أولي إيجابي ويساعد في بناء علاقة جيدة مع الزبائن، أما أقل نسبة والمتمثلة بـ 19.18% فقط من يرون أن تفعيل دور الإستراتيجية الاتصالية لضمان تحسين صورة المؤسسة، هذا يدل على أن الاتصال الفعال يلعب دورا حاسما في تحسين الصورة الخارجية.

نستخلص من الجدول أن المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو تعتمد على مجموعة متنوعة من الأساليب لتحسين صورتها الخارجية، مع التركيز الأكبر على بناء العلاقات الحسنة وتحسين نوعية الخدمة. ينصح باستمرار في هذه الجهود مع تعزيز وتطوير الاستراتيجيات الاتصالية لضمان تحقيق تأثير أكبر وتحسين مستدام للصورة الخارجية للمؤسسة.

الجدول رقم(38):يبين سعي المؤسسة الناشئة "خليها علينا" لتحسين صورتها الداخلية والخارجية :

النسبة %	التكرارات	الفئات
96.7%	29	نعم
3.3%	1	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 96.7% من موظفي المؤسسة الناشئة "خليها علينا" يرون أن المؤسسة تسعى بجدية لتحسين صورتها الداخلية والخارجية، وهذا يبين التزام المؤسسة بتعزيز سمعتها وبناء صورة إيجابية بين كل من الموظفين والجمهور الخارجي. أما نسبة صغيرة جدا والمقدرة بـ 3.3% من المستجوبين يعتقدون أن المؤسسة لا تسعى لتحسين صورتها الداخلية والخارجية. هذا قد يشير إلى بعض التحفظات الفردية أو القضايا الخاصة التي لم تتم معالجتها بشكل كاف.

نستنتج من البيانات أن المؤسسة الناشئة "خليها علينا" تسعى بجدية لتحسين صورتها الداخلية والخارجية، حيث أن الأغلبية من أفراد العينة يوافق على ذلك. ينصح بالاستمرار في هذه الجهود مع التركيز على معالجة الردود السلبية القليلة وتعزيز قنوات التواصل لضمان تحقيق رضا شامل وتحسين مستدام للصورة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الجدول رقم (39): يبين إذا ما كانت الإستراتيجية الاتصالية الجيدة تؤثر على واقع الصورة الخارجية المؤسسة الناشئة "خليها علينا":

النسبة %	التكرارات	الفئات
96.7%	29	نعم
3.3%	1	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 96.7% من أفراد العينة يرون أن الإستراتيجية الاتصالية الجيدة تؤثر بشكل إيجابي على واقع الصورة الخارجية للمؤسسة الناشئة "خليها علينا"، وهذا يعكس الوعي الكبير بأهمية الاتصالات الفعالة في بناء وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة بين الجمهور الخارجي، بينما نجد أن نسبة 3.3% من الموظفين يعتقدون أن الإستراتيجية الاتصالية الجيدة لا تؤثر على الصورة الخارجية للمؤسسة. هذا قد يشير إلى بعض التجارب الفردية أو القضايا الخاصة التي لم تعالج بشكل كاف، أو إلى وجهات نظر مختلفة حول تأثير الاتصالات على الصورة المؤسسية.

نستنتج من الجدول أعلاه النسبة الكبيرة من الردود الإيجابية تؤكد أن الإستراتيجية الاتصالية الجيدة هي عنصر حاسم في تحسين وتعزيز الصورة الخارجية للمؤسسة الناشئة "خليها علينا". الاتصالات الجيدة تساهم في بناء سمعة إيجابية وتعزز من ثقة الجمهور بالمؤسسة. أما النسبة الصغيرة من الردود السلبية تشير إلى وجود بعض التحفظات أو التجارب السلبية، ولكنها تشكل نسبة ضئيلة جداً مقارنة بالإجماع العام على أهمية الإستراتيجية الاتصالية.

الجدول رقم (40): يبين تقييم الصورة الخارجية للمؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو :

الفئات	التكرارات	النسبة %
جيدة جدا	16	53.3%
حسنة	14	46.7%
سيئة	0	0%
سيئة جدا	0	0%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من نصف أفراد العينة المدروسة والمقدرة نسبتهم بـ 53.3% يقيمون أن الصورة الداخلية والخارجية للمؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو على أنها جيدة جدا، وهذا ما يوضح الرضا الكبير والاعتراف بجهودها في تحسين صورتها بين الموظفين والجمهور الخارجي، أما نسبة 46.7% من الموظفين يقيمون الصورة على أنها "حسنة"، مما يعني أن المؤسسة تحقق نجاحا ملحوظا في تقديم صورة إيجابية، لكنها قد تكون بحاجة لبعض التحسينات الطفيفة للوصول إلى تقييم "جيدة جدا" من جميع المستجوبين. كما نجد النسبة منعدمة بالنسبة لتقييمات سلبية ويشير ذلك إلى عدم وجود قضايا كبيرة أو مشاكل جوهرية تؤثر على الصورة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، هذا يعكس جهودا ناجحة في الحفاظ على سمعة إيجابية.

نستنتج من البيانات السابقة أن النسبة الكبيرة من التقييمات الإيجابية "جيدة جدا" و"حسنة" في المؤسسة الناشئة "خليها علينا" تشير إلى رضا عام عن الصورة المؤسسية. وهذا يبين

نجاح الاستراتيجيات المتبعة في تحسين وتعزيز الصورة الداخلية والخارجية. عدم وجود تقييمات سلبية يشير إلى أن المؤسسة لا تواجه مشاكل كبيرة تؤثر على صورتها. ويمكن اعتبار هذا مؤشرا إيجابيا على استقرار وفعالية الجهود المبذولة لتحسين الصورة.

تم تأكيد من خلال المقابلة مع مسيرة المؤسسة الناشئة "خليها علينا" حيث صرحت أنهم راضون ويخططون لتحسينها أكثر، قد حققت نجاح في تحسين صورتها الخارجية والدليل على ذلك تزايد عدد المتعاملين معها من مختلف الفئات من يوم لآخر.

الجدول رقم (41): يمثل على أي أساس تم تقييم الصورة الخارجية للمؤسسة الناشئة "خليها علينا":

الفئات	التكرارات	النسبة %
العلاقة مع الزبائن	20	40%
ارتفاع نسبة المبيعات	18	36%
الكفاءة و الولاء	12	24%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 40% من أفراد العينة في مؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو يرون أن العلاقة مع الزبائن أساس لتقييم الصورة الخارجية للمؤسسة وهذا يشير إلى أن تفاعلات المؤسسة مع عملائها تلعب دورا كبيرا في تشكيل الصورة العامة للمؤسسة، العلاقات الجيدة مع الزبائن تعزز من سمعة المؤسسة وتزيد من رضا العملاء. فيحين نجد أن نسبة 36% من الموظفين يرون أن ارتفاع نسبة المبيعات هو أساس مهم في تقييم الصورة الخارجية للمؤسسة، الأداء الجيد والنمو في المبيعات يعكسان قدرة المؤسسة

على تلبية احتياجات السوق وجذب العملاء، مما يساهم في تحسين صورتها العامة. بينما نجد أن نسبة 24 % من المستجوبين يعتقد أن الكفاءة والولاء هما أساس مهم في تقييم الصورة الخارجية للمؤسسة، الكفاءة تشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات أو منتجات بجودة عالية، و الولاء يعكس التزام الموظفين والعملاء بالمؤسسة. الكفاءة والولاء يعززان من ثقة الجمهور بالمؤسسة الناشئة.

نستنتج من البيانات السابقة أن الصورة الخارجية للمؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو تعتمد بشكل كبير على العلاقة مع الزبائن، النسبة الأكبر من أفراد العينة تشير إلى أنها العامل الأكثر تأثيرا. هذا يعكس أهمية التركيز على تحسين تجربة العملاء وتعزيز التواصل معهم. أكثر من نصف المستجوبين يجتمعون على أن ارتفاع نسبة المبيعات يعتبر مؤشر قوي على الصورة الخارجية الإيجابية للمؤسسة، يعزز من صورتها في السوق، النمو في المبيعات قدرة المؤسسة على جذب العملاء وتلبية احتياجاتهم بكفاءة.

النتائج العامة للدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة الميدانية والتي تتمحور حول دور إستراتيجية الاتصال في تحسين صورة المؤسسة الناشئة إلى الاستنتاجات التالية:

➤ حسب ما أشارت إليه النتائج تعتمد المؤسسة الناشئة "خليها علينا" على فئة الإناث أكثر من فئة الذكور نظرا لمختلف المهام لهذه المؤسسة والذي يركز في الأساس على تحسين صورة المؤسسة والتي تستقطب العنصر النسوي المعروف بتأثيره أكثر من فئة الذكور على الجمهور الخارجي.

➤ 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 الإطارات ذوي الدرجات العليا التي تحمل شهادات جامعية وهذا يعزز من مصداقيتها وثقة العملاء والمستثمرين فيها، مما يمكن أن يسهم في جذب المزيد من الاستثمارات والدعم المالي، فتعتبر إستراتيجية رئيسية لتأمين الخبرة والمعرفة اللازمة لدعم نمو وتطور المؤسسة.

➤ تعمل المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو بتوظيف نسبة كبيرة من أفراد متخصصين في الإعلام الآلي لدعم التحول الرقمي و الابتكار، وتحقيق الكفاءة التشغيلية مما يعزز من قدرتها على النمو والتنافس في السوق بفعالية أكثر .

➤ تشير النتائج إلى أن الخطة الاتصالية في المؤسسة الناشئة "خليها علينا" يقوم بها مختص في الاتصال، على اعتبار أن المختصون في الاتصال يمتلكون معرفة واسعة بمجموعة متنوعة من أدوات ووسائل الاتصال، من التقليدية إلى الرقمية، مما يمكنهم من اختيار الأنسب لكل موقف.

➤ أشارت النتائج إلى أن المؤسسة الناشئة "خليها علينا" تفضل وضع استراتيجيات قصيرة الأجل (أقل من 6 أشهر)، لأن الاستراتيجيات قصيرة الأجل يمكن أن تحفز الفريق على تحقيق الأهداف بسرعة والشعور بالإنجاز المستمر، مما يعزز الروح المعنوية ويزيد من الدافعية، كما أن الشركات الناشئة تحتاج إلى الاستفادة من الفرص السريعة التي قد تظهر في السوق لهذا الاستراتيجيات قصيرة الأجل تمكن المؤسسة من التحرك بسرعة لاستغلال هذه الفرص قبل أن تفوته.

➤ يعتبر تحفيز العمال والمحافظة على سمعة المؤسسة من أهم أهداف المؤسسة الناشئة "خليها علينا" فتحفيز العمال يعزز من أدائهم وجودة عملهم، مما ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة. لأنه عندما يشعر الموظفون بالتحفيز والتقدير، يقدمون أفضل ما لديهم، مما يساهم في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة، فيلاحظ العملاء التفاعل الإيجابي والاحترافية من قبل الموظفين، مما يعزز من تجربتهم مع المؤسسة ويزيد من ولائهم لهذه المؤسسة.

➤ التزام العمال بتطبيق الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الناشئة "خليها علينا" يعد أمراً بالغ الأهمية لنجاح المؤسسة، ويضمن أن جميع الموظفين لديهم نفس الفهم للأهداف والأدوار والمسؤوليات، مما يحسن من التعاون الداخلي ويسهم في تقليل الفوضى وسوء الفهم، مما يزيد من كفاءة العمل والإنتاجية وتكوين صورة حسنة.

➤ اعتماد المؤسسة الناشئة "خليها علينا" على الإستراتيجية الإبداعية والتسويقية في تكوين الصورة الذهنية فاستخدام استراتيجيات إبداعية يميز المؤسسة عن منافسيها. ويساعد هذا التميز في جذب انتباه العملاء وتكوين صورة ذهنية فريدة في أذهانهم ، فالحملات التسويقية المبتكرة غالباً ما تكون أكثر جذباً بصرياً وتفاعلاً، مما يسهم في زيادة الوعي بالعلامة التجارية.

➤ اهتمام و حرص المؤسسة الناشئة "خليها علينا" للاتصال التسويقي ووضع خطط إستراتيجية خاصة بها يعكس وعياً بأهمية هذه العناصر بتطبيق خطط تسويقية إستراتيجية،

يمكن للمؤسسة من خلالها جذب المزيد من العملاء، وتحقيق زيادة ملحوظة في المبيعات والإيرادات.

➤ تعتبر المؤسسة الناشئة "خليها علينا" الإشهار من العناصر الاتصالية التسويقية الأكثر تأثيرا في سلوك الزبائن وفي تحقيق أهداف المؤسسة وقد يساعد على زيادة الوعي بالعلامة التجارية والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، مما يزيد من فرص تعرف العملاء المحتملين على العلامة التجارية وتذكرها.

➤ تعد طبيعة علاقة "خليها علينا" مع زبائنها جيدة بفضل التزام المؤسسة بتقديم خدمات عالية الجودة، والتواصل المستمر، والشفافية، والاستجابة لاحتياجات العملاء، مما يساهم في بناء علاقة طويلة الأمد ومستدامة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.

➤ تعتمد نجاح المؤسسة الناشئة "خليها علينا" على التقييم المستمر لثمكها من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، للتكيف مع التغيرات السوقية وتحقيق رضا العملاء.

➤ تبدو من خلال النتائج إستراتيجية "خليها علينا" في استخدام اللوحات الإشهارية الإلكترونية الجذابة فكرة مبتكرة وفعالة لجذب الزبائن، بحيث تكون في الأماكن التي يتواجد فيها الجمهور المستهدف بكثرة، مثل مراكز التسوق، الشوارع الرئيسية، والمناطق السياحية.

➤ تعتمد المؤسسة الناشئة "خليها علينا" على مواقع التواصل الاجتماعي في تطبيق إستراتيجيتها الاتصالية وتحسين صورتها. مثل التعاون مع المؤثرين على إنستغرام وتيك توك و الفيسبوك يساعد في الوصول إلى جماهير جديدة وزيادة المبيعات.

➤ تسعى المؤسسة الناشئة **خليها علينا** لتحسين صورتها الداخلية والخارجية والاهتمام بها أمام زبائنها، وكثيرا ما تساهم الوسائل الالكترونية بتقديم المعلومات الدقيقة للزبون و إثارة انتباهه بالوسائل الترويجية الحديثة المختلفة في خلق هذه الصورة الذهنية. و نرى أيضا أنها تسعى لبناء العلاقة الحسنة بين الجمهور الداخلي و الجمهور الخارجي وتحسين نوعية الخدمة وجودة العمل.

► يقوم عمال المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بوضع اقتراحات لتفعيل الإستراتيجية الاتصالية في أداء العاملين بهدف تحسين صورة المؤسسة:

- وضع إستراتيجية جديدة فعالة بفريق عمل خبير.

- على المؤسسة أن تسعى لبناء إستراتيجية اتصالية جيدة و ناجحة عن طريق إقامة علاقات طيبة بينها و بين زبائنها داخل و خارج المؤسسة و هذا عن طريق تفعيل أداء عمال وتطويرهم لذا يجب على إستراتيجية أن تكون فعالة لكي يكون أداء عمال فعال و بهذا المؤسسة تحسن صورتها الذهنية.

- أن يكون العامل هو بحد ذاته صانع لهذه الإستراتيجية و له رأي فيها ، فإستراتيجية الإبداعية مصنوعة من مزيج آراء العمال فهذا هو الاقتراح الأمثل لتفعيل الإستراتيجية ضمن أية مؤسسة لأن هذا العامل إذا شارك في صياغتها فبطبيعة الحال سيسعى وراء نجاح هذه الإستراتيجية فسيرتقي بذلك بنفسه أولا كونها عمل عليها و إتباعها حتى حصد ثمرة ذلك و كذلك يكون ارتقى بمؤسسته.

- التواجد في كل وقت ومكان وعدم الاستغناء عن الفراغات.

- إحضار خبير لتفعيل الإستراتيجية الاتصالية.

- التقييم المستمر و التحفيز و توفير البيئة العملية.

الختامة

خاتمة:

يُعتبر الاتصال من الركائز الأساسية التي يقوم عليها نجاح المؤسسات، لذا من الضروري التعرف على أهمية الاتصال داخل المؤسسة. فالعمليات الإدارية في أي مؤسسة تعتمد بشكل كبير على نقل وتبادل البيانات والمعلومات، مما يجعل الاتصال ضرورياً لتحقيق أهداف المؤسسة. من خلال الاتصال الفعال، يمكن للمؤسسة الاستفادة من العديد من الفوائد التي تسهم في نجاحها وبيئة عملها. ولكي تتمكن المؤسسة من أداء نشاطها وتحقيق أهدافها، يجب أن تحتوي على شبكة فعالة من الاتصالات. إن فهم أهمية الاتصال الفعال واستخدامه بشكل استراتيجي يمكن أن يكون له تأثير كبير على كيفية تصور الجمهور للمؤسسة، وعلى قدرتها في بناء علاقات قوية ومستدامة مع مختلف الأطراف المعنية.

فإن تطبيق الإستراتيجية الاتصالية يعد عنصراً حيوياً في تحسين صورة المؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق، خاصة المؤسسات حديثة النشأة. لكن نجاح الإستراتيجية الاتصالية يتطلب جهوداً متواصلة وتخطيطاً دقيقاً لجميع عناصرها، بدءاً من تحديد الأهداف والجمهور المستهدف، ووضع الرسائل المناسبة، واختيار القنوات الاتصالية الملائمة، وصولاً إلى تنفيذ الخطط والمتابعة والتقييم المستمر. كما أن التكامل والتنسيق بين مختلف أنشطة الاتصال الداخلية والخارجية أمر ضروري لضمان وحدة الرسالة وتحقيق أقصى استفادة. وينبغي أن تكون الإستراتيجية الاتصالية متناسقة مع أهداف الإستراتيجية للمؤسسة ككل. وفي ظل البيئة التنافسية اليوم وتزايد دور التكنولوجيا الرقمية، أصبح من الضروري على المؤسسات الناشئة الاستفادة من قنوات التواصل الحديثة والوسائط الاجتماعية لبناء علاقات قوية مع جماهيرها المستهدفة. فالمرونة والابتكار والتكيف مع المتغيرات هي المفاتيح الرئيسية لنجاح إستراتيجية اتصالية متميزة.

لقد أظهرت الدراسة أن المؤسسات الناشئة، نظراً لطبيعتها الديناميكية وسعيها الدائم للنمو والابتكار، تحتاج إلى استراتيجيات اتصالية مرنة ومتجددة. هذه الاستراتيجيات يجب أن تكون

مبنية على فهم عميق للجمهور المستهدف واستخدام الأدوات والوسائل الأكثر فعالية للوصول إليهم والتفاعل معهم بشكل إيجابي. كما تم التأكيد على أن التواصل المستمر والشفاف مع الجمهور يسهم في بناء الثقة والمصداقية، وهما عنصران أساسيان لنجاح أي مؤسسة ناشئة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للإستراتيجية الاتصالية أن تساعد في تمييز المؤسسة عن منافسيها، من خلال تقديم رسائل واضحة ومتميزة تعكس رؤيتها وقيمها. ومن المهم أيضا أن تكون الإستراتيجية الاتصالية قابلة للتقييم والتطوير المستمر، بما يتناسب مع التغيرات السريعة في الأسواق واحتياجات الجمهور. هذا سيمكن المؤسسات الناشئة من التكيف بسرعة مع التحديات والفرص، وبالتالي تعزيز قدرتها على النجاح والنمو وتحسين صورتها الخارجية .

في الختام، يمكن القول إن تبني استراتيجيات اتصالية فعالة ليس مجرد خيار بل ضرورة للمؤسسات الناشئة التي تسعى لبناء صورة إيجابية وقوية. نأمل أن تسهم هذه المذكرة فيتوضح أهمية ودور الإستراتيجية الاتصالية في تحقيق ذلك، وأن تكون مرجعا مفيدا للمؤسسات الناشئة في رحلتها نحو التميز والنجاح.

التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة لهذه الدراسة، يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي تصب في مجملها في تطبيق الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الناشئة وتحسين صورتها، وعليه نقترح ما يلي:

- ضرورة وجود إستراتيجية اتصال في المؤسسات حديثة النشأة ، فهي عامل من العوامل الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، فهي تتطلب فريق عمل خاص لإنجازها وإعدادها وتنفيذها وتقييمها.
- ضرورة الاعتماد على الأدوات والآليات العلمية والمنهجية لتحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية بهدف تحسن صورة المؤسسة .
- ضرورة إدماج نشاط البحث عن المعلومات فيما يخص البيئة الخارجية بشكل واضح و محدد لضمان الأفضلية والنجاح للمؤسسة .
- العمل على الاعتماد على الخبراء في مجال الاتصال ضروري في تنفيذ إستراتيجية الاتصال للمؤسسة .
- ضرورة توظيف مختصين في مجال الاتصال من أجل رسم سياسة اتصالية خاصة بالمؤسسة.
- تحديد مجموعة من الرسائل الأساسية التي تعبر عن قيم المؤسسة ورؤيتها وأهدافها، ضمان أن تكون هذه الرسائل متنسقة وواضحة عبر جميع القنوات الاتصالية تسعى من خلالها المؤسسة لتحسين صورتها .
- الاستفادة من منصات التواصل الاجتماعي المختلفة للتواصل مع الجمهور المستهدف وبناء علاقات إيجابية، من خلال نشر محتوى متنوع يشمل الأخبار، والتحديثات، والقصص الناجحة، ومشاركات العملاء.

- تصميم موقع إلكتروني يعكس هوية المؤسسة ويوفر معلومات شاملة عن منتجاتها وخدماتها، تحديث الموقع بانتظام لضمان تقديم أحدث المعلومات والأخبار.
- إقامة علاقات قوية مع الصحفيين والمؤسسات الإعلامية لتغطية أخبار المؤسسة بشكل إيجابي وإرسال بيانات صحفية منتظمة وتوفير معلومات قيمة للإعلاميين.
- تشجيع التفاعل المباشر مع الجمهور عبر الرد على استفساراتهم وتعليقاتهم بسرعة واحترافية مع تنظيم فعاليات وندوات وورش عمل تتيح للجمهور فرصة للتعرف على المؤسسة بشكل مباشر.
- إنتاج محتوى مفيد وذو قيمة للجمهور المستهدف، مثل المقالات التثقيفية، والفيديوهات التوضيحية، والدروس التعليمية، مشاركة النجاحات والتجارب الإيجابية للعملاء والموظفين.
- تصميم شعارات ورسومات وإنفوجرافيك تعبر عن هوية المؤسسة وتساعد في توضيح المعلومات بشكل مرئي، استخدام الصور والفيديوهات عالية الجودة لتعزيز الرسائل الاتصالية وبناء صورة حسنة للمؤسسة.
- استخدام أدوات تحليلية لقياس فعالية الإستراتيجية الاتصالية ومتابعة الأداء جمع التغذية الراجعة من الجمهور والعمل على تحسين الإستراتيجية بناءً على هذه البيانات.
- إقامة شراكات مع المؤثرين في مجال الصناعة لتعزيز الوصول إلى جمهور أوسع التعاون مع شركات ومؤسسات أخرى لتعزيز المصداقية وزيادة الفعالية الاتصالية.
- تبني ممارسات شفافة وصادقة في جميع جوانب العمل الإتصالي الاعتراف بالأخطاء والعمل على تصحيحها بسرعة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب بالعربية:

1. أ.د. حياهم عمار ، المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر، د ط، الناشر مخبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التطوير المحلي، البويرة، .
2. أبو اصبع صالح خليل ، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1998.
3. أبو قحف عبد السلام، هندسة الإعلان والعلاقات العامة، مكتبة وطبعة الإشعاع، القاهرة.
4. البادي محمد محمد ، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط1، دار المهندس للطباعة، دمياط الجديدة، 2005.
5. بلعة جويده ، رأس المال المخاطر: طريقة رائدة لتمويل المؤسسات الناشئة الجزائرية، كتاب جماعي دولي محكم بعنوان إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية و المستحدثة، جامعة جيجل، الجزائر، 2021.
6. بهجت جاد الله كشك محمد ، المنظمات وأسس إدارتها، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، القاهرة، 1995.
7. جواد نبيل: إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ط1، مجد المؤسسة الجامعية، بيروت، 2007.
8. حريم د.حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2013.
9. حسن راوية ،السلوك التنظيمي في المنظمات، د ط، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999.

10. حمد جلال الغندور، البحث العلمي بين النظرية و التطبيق، ط1، دار الجوهرة للنشر و التوزيع، مصر، 2015.
11. خاطر أحمد، مقدمة في الإدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعة الحديثة، القاهرة، 1982.
12. خالد إدريس، عوامل نجاح الثمانية الكبرى THE GREAT، د ط ، دبي، ،د ط ، دبي، 2022.
13. د. البادي محمد ، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط1، دار المهندس للطباعة، القاهرة، 2008.
14. د. الكرخي مجيد، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دط، بيت الغشام للنشر والترجمة، قطر، 2014.
15. د. عبد الرحمان سيد سليمان، مناهج البحث، د ط، عالم الكتب، جامعة عين الشمس، 2014.
16. دادي عدون ناصر ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، (دراسة نظرية تطبيقية)، د ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص71.
17. ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، الاردن، 1999.
18. ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، الاردن، 1999.
19. زويل محمد أمين ، الاتصالات و سيكولوجية العلاقات الانسانية، الطبعة 01، دار مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2010.
20. سرحان محمد ، مناهج البحث العلمي، ط3، الكتب صنعاء ، اليمن، 2019.
21. سعيد سلطان محمد: السلوك التنظيمي، ط1، دار الجامعة، مصر، 2004.

22. سلمان العميان محمود ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان،2004.
23. الصيرفي محمد ، الاتصالات الإدارية،ط1، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008.
24. الطائي حميد ، بشير العلق، أساسيات الاتصال نماذج و مهارات، د ط، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
25. عباس علي ، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
26. عبد الرحمان بسام المشابقة: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
27. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
28. عبد الناصر جردات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة (بين النظرية والتطبيق)، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
29. العتيبي ضرار ، إبراهيم خريس، العملية الادارية مبادئ وأصول وعلم وفن ، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
30. عدون ناصر دادي ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، د ط، دار الحمادية، الجزائر،2004.
31. العطروري محمد فهمي ، العلامات الإدارية في المؤسسات العامة، د ط، عالم الكتب للنشر، 1969.
32. العمياني محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، د.ب، 2004.

33. فتحي السيد عبدة أبو سيد أحمد، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
34. فخري سليمان جاسم وآخرون، العلاقات العامة، ط1، وزارة التعليم العالي، بغداد، 1981.
35. فضيل دليو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام، دار الثقافة ، للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
36. فلاح الحسيني حسن ، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل إستراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق، عمان، 2006
37. فلاح نضال وآخرون: نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، دار الإعصار للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
38. فيصل أبو عيشة: المؤتمرات الصحفية (ماهيتها، وظائفها، تنفيذها)، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
39. قاسمي ناصر ، مصطلحات وسياسية في علم الاجتماع والإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية 2017، ص34.
40. كاتب غير محدد، الأبجدي المنجد ، ط2، دار المشرق للنشر والتوزيع، بيروت.
41. كتاب جماعي، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، د ط، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية الاقتصادية، برلين المانيا، 2019.
42. مجموعة المؤلفين، المؤسسات الناشئة و الحاضنات، ط 2021، دار شارع القدس-الأعشاش، الوادي الجزائري، ماي 2021.
43. محمد داود، إدارة التميز و الابداع الإداري، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2020.

- 44.** محمود أبو بكر د.مصطفى ،الاتصال الفعال:مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، د ط، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007.
- 45.** مصطفى ربحي عليان، مناهج أساليب البحث العلمي نظرية و التطبيق، الطبعة، دار صفاء و التوزيع، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، 2000 .
- 46.** مصطفى ربحي عليان، محمود عدنان الطوباسي: الاتصال و العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر ، ط1، عمان، 2005.
- 47.** مكاوي حسن عماد (وآخرون)، نظريات الإعلام، 2007.
- 48.** نبيل مرسللي، التخطيط الاستراتيجي، د ط، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1996 .
- 49.** وهلين توماس ، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي، د ط ،الإدارة العامة للبحوث، الرياضي،1990.

الكتب باللغة الفرنسية:

1. Alces Marchelli : « cc les sciences de l'infirmination et de la commotion » , édition hachette, Paris,1995,p166 .
2. Calprine Paris : 40 fiches marketing (le génie des glossiers, 2002).
3. Dement.L et autres; communication des entreprises : stratégies et pratiques, (NATHANE, 2000).
4. Fanelley Nguyen Thanh : la communication une stratégie au service de l'entreprise, (iconomica, Paris, 1991).
5. Francis Merlin, B2B Stratégie de Communication, 2^{eme}édition , Organisation, France, 2000.
6. FrencPons , André rechéliu , « la concurrence entre affrontement et connivence , la Revue Française de gestion ,N°148 , 2004.

7. Grille marion et autres : Marketing : mode d'emploi, (les édition d'organisation, Paris, Paris,2^eéd, 2002) .
8. Hakim boudiaf, Samir Mellal , “le rôle de la communication visuelle digitale dans l’internalisation D’une start-up” Revue des sciencecommercials, numéro spécial01, 2017.
9. Henri Joannis : la stratégie marketing a la création publicitaire dans les magasins et les affiches à la télévision, a la radio (DUNOP, Paris. 1995)
10. Jean jacques Combin, Ruben, Chupitaz : marketing stratégique et operationnel, des marketing a l’orientation marché (1) Dunod, Paris, 5^eéd, 2002.
11. Lendrevie.J ,brochand B : publicitor, (Daloz, Paris ,5 e éd, 2001).
12. philipekoderK, marketing management 7, edition,paris,1999.
13. Remi Pierre Heude : communiquer c’est gagner les cinq étapes de la communication publicitaire (JV et DS, Paris, 1998) .
14. Westfen Marie Héléne ; communicationnel guide de la communication marketing, (DUNDOD, Paris, 3^eéd, 2001).

المعاجم:

1. مي عبد الله: المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال، المشروع العربي لتوحيد المصطلحات، النهضة العربية_بيروت لبنان، 2014.

المقالات:

1. الأمين النوي محمد ، محمد دهان، نحو تنظير أدق لمفهوم المؤسسات الناشئة و خصائصها: دراسة منهجية منفصلة، العدد02، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، 2020.
2. بختيتي علي، بوعويبة سليمة، المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد04، الجزائر، 2020.
3. بن موسى حسان، تجارب دولية رائدة للمؤسسات الناشئة وأهميتها في الجزائر، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية و الإدارية، العدد02، المركز الجامعي أفلو ، الجزائر، 2022.
4. بودرة فاطمة، فعالية الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولتية ANADE في بعث الروح في المؤسسات المتعثرة في الجزائر (دراسة تحليلية)، مجلة الميقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، العدد01، 2022.
5. بورزيق خيرة، مؤسسة "أجريا فانثور"; كجهاز جديد لترقية وتسيير هياكل دعم الشركات الناشئة،مجلة الدراساتالأكاديمية، العدد04، 2021.
6. بوصوفة الزهرة، المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي 20- 254، دائرة البحوث والدراسات والقانونية والسياسية، العدد02، 2023.
7. حدة بسكر، المناخ التنظيمي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد08، العدد 04، 2019.

8. حسين يوسف، صديقي سماعيل، دراسة ميدانية لواقع إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد01، 17-12-2021.
9. حمود عبد الله العنزي، بلال لعويل، "قيادة الابداع وابتكار حتمية التبنّي وضرورة التفعيل"، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد01، المجلد08، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر، 2021.
10. خبيزي سامية، "مكانة الاتصال الداخلي و الخارجي في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد01، دراسة في ديوان مؤسسات الشباب وملحقاته-تيسمسيلت، الشهر02، 2020.
11. د مخانشة أمّنة، "المؤسسات الناشئة في الجزائر-الإطار المفاهيمي والقانوني"، جامعة محمد لمين ذباغين سطيف، العدد01، 2021/11/30.
12. د. مداس أحمد، الاتصال التنظيمي حقل معرفي مميز، جامعة زيان عاشور، رقم1، 2016.
13. د.ابو الرب عبد المعطي ، ندوة الإدارة الاستراتيجية، القسم، العام لكلية الأعمال -رابع قبل (التخصص)، قسم خاص لطلبة المستوى الثالث والرابع، 2013.
14. د.سامية خبيزي، الإستراتيجية الاتصالية كخيار إستراتيجي وعملي تنتجه المؤسسات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، University of Algiers 3، العدد02، 2020.
15. د.كلفاح أمينة، محاضرة بمقياس استراتيجيات الاتصال، السنة الثالثة ليسانس أكاديمي تخصص اتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الأمير خالد الجزائري، 2020.
16. د.يحياوي إبراهيم، استراتيجية الاتصال، سنة أولى ماستر علم الاجتماع و الاتصال، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين ذباغين سطيف2، 2018.

17. دراني ليندة، استراتيجيات دعم وتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر كرهان للحد من البطالة، مجلة الدراسات القانونية، العدد02، تيزي وزو، 2022.
18. درويش وليد، محاضرات في مقياس المؤسسات الناشئة start-up، السنة الثالثة لسانس، جامعة عباس لغرور-خنشلة، كلية
19. ردوان، ندوة بعنوان الاتصال الخارجي للمؤسسة، هيئة الاقتصاد الإسلامي، الثلاثاء 11 مارس-21:34.
20. رمضان مروي، بوقرة كريمة، تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر- نماذج لشركات ناشئة ناجحة عربيا-، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد03، 2020.
21. رويم فائزة، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 07، جانفي 2012
22. شوقي جباري، حمزة لعوادي، قراءات في التجار بالدولية الرائدة الاستراتيجية العناقيد الصناعية تجربة ايطاليا الثالثة ووادي السليكون نموذجين، المجلة الجزائرية للعمولة والسياسات الاقتصادية، العدد03، سنة 2012.
23. عبد الجليل جباري، جباري لطيفة، "واقع و آفاق تطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر"، المجلد 16، العدد02، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، 2022.
24. عبد الحميد بشير وزيدي حكيم، التعليم المقاولاتي كأحد الآليات لخلق مؤسسات ناشئة: دراسة حالة حاضنة-جامعة المسيلة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد06، 2020.
25. عبد القادر طش، "الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسات الشبانية الرياضية"، مجلة علمية محكمة تصدر عن معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضيات، العدد07، جامعة الجلفة، 2015.

26. عماروش خديجة ايمان، مزيان أمينة، "تجربة شركة يسير كنموذج واعد للشركات الناشئة في الجزائر"-قراءة تحليلية-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد12، العدد02، جامعة بوقرة، الجزائر، جويلية2022.
27. عمر لعلاوي، الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد03، المجلد14، المدرسة العليا للتجارة، العاصمة، الجزائر، 2020.
28. غواظني مليكة، أدوات جمع المعطيات، مجلة العلوم الانسانية- المجلد 05، العدد02، المركز الجامعي علي كفي تندوف-الجزائر، 2021.
29. قصوري إنصاف، حاضنات الاعمال التكنولوجية ودورها في دعم الإبداع و الابتكار بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الاقتصاد و الماناجمانت، المجلد 19، العدد 02.
30. لعمامرة صارة، وفاء تبيينات، "المؤسسات الناشئة: نماذج عالمية ناجحة، وواقع المؤسسات الناشئة في الجزائر"-تحديات وعراقيل-، المجلد03، العدد01، 2021.
31. ليتيم نادية، المؤسسات الناشئة: دراسة في مقومات النجاح، مجلة قضايا معرفية، العدد2022، 02.
32. محمد أحمد إسماعيل، الدليل العملي لإعداد مقابلات التوظيف، إصدارات المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، العدد01، 2009.
33. مخانشة أمينة، المؤسسات الناشئة في الجزائر-الإطار المفاهيمي والقانوني-، مجلة صوت القانون، العدد01، 2021.
34. ولد قادة مختار، دور الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر والمؤسسات الناشئة في تعزيز اقتصاد المعرفة في الجزائر-بين الواقع والمأمول-، مجلة قضايا معرفية، العدد02، 2022.

المذكرات:

1. اوسعد سماعيل، خاشا أحلام، توظيف المؤسسات التجارية للمؤثرين عبر وسائل التواصل الاجتماعي وأثره على السلوك الاستهلاكي، دراسة وصفية تحليلية على مستخدمي تطبيق يسير لشباب ولاية تيزي وزو، مذكرة ماستر، تخصص اتصال تنظيمي، قسم العلوم الإنسانية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2023.
2. بخبخ منال ، بلغياط وسام ،واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، (دراسة حالة المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير) ، مذكرة ماستر ، تخصص علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة قالمة ، 2022 .
3. بدرين أمال ، استراتيجيات الاتصال، محاضرة بمقياس استراتيجية الاتصال، السنة الثالثة لسانس ، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، 2020.
4. بن قيط الجودي، إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية دراسة وصفية للإدارة الإستشفائية بالأغواط، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، 2011/2012.
5. بن يوسف أمال وآخرون، استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة التربوية الجزائرية، دراسة ميدانية على ثانوية بن ناعة السعيد عين الحجل-أنموذج، مذكرة لسانس، تخصص اتصال، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020.
6. بواليار عبد الرزاق ، صابرين ناصري، الاتصال الخارجي ودوره في تحسين الخدمة العمومية، دراسة ميدانية ببلدية بئر العائر-تبسة، مذكرة ماستر، تخصص إعلام واتصال، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي التبسي-تبسة، 2019.

7. بوسوار لميس، بوالبعير عاندة، واقع تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر (دراسة حالة الشركة المالية الجزائرية الأوروبية)
8. بوسوار لميس، بوالبعير عاندة، واقع تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر (دراسة حالة الشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة FINALEP ، مذكرة ماستر ، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي، قسم العلوم الاقتصادية و التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميله، 2021.
9. بوهلة شهيرة ، الاستراتيجية الاتصالية و دورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر (موبليس)، أطروحة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة 03، الجزائر، 2011-2012.
10. تيمجغدين عمر، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير، علوم اقتصادية: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013.
11. حرمة محمد، خميرة عبد الله، إدارة المؤسسات الناشئة في الجزائر اهداف و تحديات (دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-CNAC- وكالة أدرار، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الاعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، جامعة أحمد دراية-أدرار، 2022.
12. خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية (دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA ،مذكرة ماستر ، تخصص تسويق الخدمات ،كلية علوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرياح -ورقلة ، 2014.
13. الدين محي ، أومدور مفيدة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال(دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمه ، مذكرة ماستر ، تخصص علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة 8 ماي 1945 - قالمه، 2022.

14. زرارة أمينة ، تسويق المشروع المقاولاتي للمؤسسات الناشئة في الجزائر ،
أطروحة الدكتوراة في علوم الإعلام والاتصال، جامعة باجي مختار، عنابة، 2017.
15. زرايبي مایسة، دور الاتصال المؤسساتي في ترقية أداء المؤسسة العمومية-
دراسة ميدانية بمديرية التجارة بولاية برج بوعريريج-، مذكرة لنيل شهادة الماستر ،
اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد بوضیاف
المسيلة، 2016.
16. الشبراوي عاطف ، حاضنات الأعمال في تطوير المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة الملتقى الدوليحول متطلباتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول
العربية، 2006/04/18، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،
الجزائر.
17. شعبان عماد الدين ، دور استراتيجية الاتصال في تحسين الصورة الذهنية
للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال،
تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الإنسانية،
2019/2018.
18. طبايبة يعقوب، الشركات الناشئة ودورها في تحقيق الإنعاش الاقتصادي-مع
الإشارة لحالة الجزائر-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير
المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
جامعة 8ماي 1945-قالمة-، 2022.
19. غبغب عبد المؤمن ، عسيلة إسحاق ، دور الاتصال الخارجي في تحسين
صورة المؤسسة الخدمائية، دراسة ميدانية على عينة من زبائن مؤسسة اتصالات
الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص اتصال تسويق، كلية العلوم الانسانية
والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل، 2018.

20. فارس أمين خوجة وآخرون، الإستراتيجية الإتصالية ودورها في إدارة تداعيات الأزمة الصحية كوفيد دراسة ميدانية في العلوم و التكنولوجيا، 2023.
21. قبائلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، حالة شركة الوطنية لإنجاز القنوات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم تسيير منظمات، جامعة بومرداس، 2007.
22. قوجيل مختار سليم، حسان توفيق الأمين، دور الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في دعم المشاريع المقاولاتية دراسة حالة وكالة تيارت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2023.
23. مالك علال و آخرون، الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ليسانس، تخصص اتصال، قسم علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018-2019.
24. مزعاش وفاء، واقع تطبيق استراتيجيات الاتصال في المؤسسات الناشئة، (دراسة وصفية على عينة من المؤسسات الناشئة بولاية قالمة)، مذكرة، تخصص اتصال وعلاقة عامة، كلية العلوم الانسانية وعلم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2018.
25. مزيان أمينة، عماروش خديجة إمان، "الشركات الناشئة في الجزائر بين واقعها ومتطلبات نجاحها في المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر، كلية للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي، جامعة أكلي محند أولحاج.
26. واضح مسعودة ومعول عبد الحميد، الاتصال المؤسسي دوره في تحسين الخدمة العمومية-دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية للأمراض العقلية بتيارت-

مذكرة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،
جامعة ابن خلدون تيارت، 2020.

المؤتمرات:

1. د مريهان منصور أبوسنة، محاضرة بمقياس العلاقات العامة والإعلان، قسم الإعلام التربوي، كلية التربية النوعية، جامعة المنوفية.
2. د. ابو الرب عبد المعطي ، ندوة الإدارة الاستراتيجية، القسم، العام لكلية الأعمال - رابع قبل (التخصص)، قسم خاص لطلبة المستوى الثالث والرابع، 2013.
3. د. يحيى اوي إبراهيم ،استراتيجية الاتصال، سنة أولى ماستر علم الاجتماع و الاتصال، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، 2018.
4. ردوان، ندوة بعنوان الاتصال الخارجي للمؤسسة، هيئة الاقتصاد الإسلامي، الثلاثاء 11مارس-21:34.
5. مشري محمد الناصر، المرتكزات الإستراتيجية للنهوض بالمؤسسات الناشئة في الجزائر، جامعة مساعدية محمد الشريف سوقأهراس، المؤتمر العلمي 2023،

الأجنبية:

15. [www.manger-go.com /Communication htm](http://www.manger-go.com/Communication.htm), Consulté le 26/02/2011.

المواقع :

1. حكيم بوت، "أساليب الاتصال الخارجي"، موضوع على الموقع الإلكتروني التالي: www.ejaba.com، منذ شهر.
2. دعاء عبدالله، "دور الاذاعة في المجتمع"، موضوع على الموقع الإلكتروني التالي www.Mawdoo3.com، 09:05، 9 أوت 2023
3. مبارك الدوسري، "منهج دراسة حالة" موضوع على الموقع الإلكتروني التالي: mubarak2111@hotmail.com 2024/03/10
4. موقع <http://www.siironline.org>، تاريخ الإطلاع 2024/04/11.
5. موقع www.pointstartdz.com، تاريخ الاطلاع 2023/05/23.
6. هيفاء علي، بينات العمل الخارجية والداخلية وثقافة المؤسسة، مقال منشور على الموقع التالي: academy.hsoub.com، 2024/03/15، 2024/03/14:00.10

الملاحق

ملحق رقم 01 استمارة الاستبيان



جامعة مولود معمري تيزي وزو
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام و الاتصال

استمارة استبيان حول موضوع

دور إستراتيجية الاتصال في تحسين صورة المؤسسة الناشئة

Start-up-

دراسة حالة للمؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال تنظيمي

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور 01: البيانات الشخصية.

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

- أقل من 30 سنة - من 31 سنة إلى 40 سنة

- من 41 سنة - 50 سنة - من 51 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي

4- الرتبة المهنية:

رئيس القسم عامل إداري عامل مهني

5- ماهو مجال التخصص في دراستكم؟

- علوم إدارية و قانونية

- تسيير اقتصاد

- إعلام آلي

تخصص آخر أذكره.....

المحور (02): الإستراتيجية الاتصالية المتبعة من طرف مؤسسة "خليها علينا".

6- في مؤسستكم من يقوم بوضع الإستراتيجية الاتصالية؟

مختص في الاتصال موظف عادي الإدارة

7- هل هذه الإستراتيجية الاتصالية

• قصيرة (اقل من 6 أشهر)

• متوسط (من 6 أشهر إلى عامين)

• طويلة (أكثر من عامين)

8- فيما تكمن أهداف الإستراتيجية الاتصالية في مؤسستكم؟

• تحفيز العمال

• تطوير الأنشطة

• المحافظة على سمعة المؤسسة

- تغيير السلوكيات
- رفع أداء العاملين

أخرى تذكر

9- ماهي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة اثر وضع إستراتيجية اتصالية خارجية؟

- التعرف بالمؤسسة على أوسع النقاط
- بناء علاقات طيبة مع الزبائن
- كسب ثقة زبائنها و تسهيل أعمالهم
- تقديم أفضل الخدمات للمتعاملين
- تحسين مستوى الوظيفي للعامل
- المحافظة على سمعة المؤسسة

10- هل إعداد إستراتيجية الاتصال يتطلب فريق عمل خاص؟

- موافق غير موافق محايد

11- هل يشارك كل موظفي المؤسسة في وضع إستراتيجية اتصال الخاصة بالمؤسسة؟

- موافق غير موافق محايد

12- هل يلتزم العمال بتطبيق الإستراتيجية الاتصالية؟

- نعم لا

13- ما هو نوع الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في مؤسستكم لتحسين صورتها؟

- الإستراتيجية الإبداعية
- الإستراتيجية التسويقية
- الإستراتيجية التنافسية
- الإستراتيجية التشغيلية

14- هل تولى مؤسستكم أهمية للاتصال التسويقي؟

- دائما نادرا أحيانا

15- في رأيك هل على مؤسستكم أن تقوم بوضع خطط إستراتيجية خاصة للاتصال التسويقي؟

- موافق غير موافق محايد

16- في رأيك أي العناصر الاتصالية التسويقية التالية أكثر تأثيراً في سلوك العملاء وفي تحقيق أهداف المؤسسة؟ حسب الأولوية؟

- الإشهار
- ترويج المبيعات
- التسويق المباشر
- العلاقات العامة
- البيع الشخصي

17- هل تركز الإستراتيجية الاتصالية التسويقية المتبعة من طرف مؤسستكم على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن؟

- نعم أحيانا

18- ما طبيعة علاقة مؤسستكم مع الزبائن؟

- علاقة جيدة علاقة حسنة علاقة متوسطة علاقة سيئة

19- إذا كانت تجمعكم "علاقة حسنة" مع الزبائن إلي ماذا يرجع ذلك؟

- المعاملة الحسنة الخدمة الجيدة الترحيب والاستقبال

20- هل تعتقد أن الإستراتيجية المتبعة من طرف مؤسستكم ناجحة في جذب زبائنهم؟

- نعم لا

21- هل إستراتيجية الاتصال تتطلب التقييم و المتابعة؟

- موافق غير موافق محايد
- فإذا كانت الإجابة ب "نعم" فما هي نوع التقييم المعتمد من طرف مؤسستكم؟
- التقييم المسبق التقييم المستمر التقييم النهائي

المحور(03): الأدوات المستخدمة من طرف مؤسسة "خليها علينا" في تنفيذ استراتيجية الاتصالية لتحسين صورة الذهنية.

22- ما هي الوسائل المعتمدة من طرف مؤسستكم في تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية لتحسين الصورة الذهنية؟

- الإشهار
- المطبوعات
- وسائل الإعلام

- وسائل الالكترونية
- الأبواب المفتوحة
- الاتصال الشفهي

- أخرى تذكر.....

23- هل ترى أن هذه الوسائل فعالة؟

- فعالة جدا فعال إلى حد ما غير فعال

24- هل مؤسستكم حاضرة دائما في أماكن بلوحات إخبارية إلكترونية جذابة؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة ب"نعم" هل يجذب لكم المزيد من الزبائن؟

- دائما أحيانا نادرا

25- أي من هذه الأنواع الاتصالية تستخدمها في مزاولة وظيفتك؟

- شفهي كتابي البريد الالكتروني

أخرى تذكر.....

26- ما هو نوع الاتصال الأكثر استخداما في مؤسستكم؟

- الاتصال النازل الاتصال الأفقي الاتصال الصاعد

27- هل مؤسستكم تستخدم مواقع التواصل الاجتماعي للتعريف بمنتجاتها؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" ماهي المواقع الأكثر استخداما من طرف مؤسستكم؟

- فيسبوك
- انستغرام
- اليوتوب
- تويتر
- تيك توك

28- هل تقوم مؤسستكم بدورات تكوينية في مجال الاتصال من أجل إكساب

العامل كفاءة اتصالية يمكن استغلالها لتحسين صورة المؤسسة ؟

- نعم لا

29- هل تعتمد مؤسستكم على وسائل الاتصال الحديثة في تنفيذ الإستراتيجية

الاتصالية لتحسين صورتها؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" فما هي هذه الوسائل؟

- الواتساب
- انستغرام
- تيليجرام
- لينكد إن
- إيميل

المحور 04: مساهمة إستراتيجية اتصال في تشكيل صورة حسنة لدى الجمهور الخارجي للمؤسسة الناشئة "خليها علينا".

- 30- هل تسعى مؤسستكم لتحسين صورتها الداخلية والخارجية؟
نعم لا
- 31- هل تهتم مؤسسة "خليها علينا" بإظهار الصورة الحسنة أمام زبائنها؟
موافق غير موافق محايد
- 32- هل تساهم الإعلانات الالكترونية في خلق صورة حسنة لمؤسستكم؟
دائماً أحياناً أبداً
- 33- في رأيك تسعير الإلكتروني يعمل على ترك انطباع جيد لمؤسستكم؟
نعم لا
- 34- هل سياسة التسويق الإلكتروني لها أثر واضح في تحسين صورة المؤسسة؟
دائماً أحياناً أبداً
- 35- هل تقديم المعلومات الدقيقة للزبون و إثارة انتباهه بالوسائل الترويجية الحديثة المختلفة يحفز على التعامل مع مؤسستكم؟
دائماً أحياناً أبداً
- 36- هل استخدام إستراتيجية اتصالية جيدة يؤثر على واقع الصورة الخارجية للمؤسسة؟
نعم لا
- 37- ما هي الأساليب المعتمدة من طرف مؤسستكم لتحسين صورتها الخارجية؟
• بناء العلاقات الحسنة بين الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي

- تفعيل دور الإستراتيجية الاتصالية لضمان تحسين صورة المؤسسة
- الاستقبال الجيد
- تحسين نوعية الخدمة وجودة العمل

38- هل تسعى مؤسستكم لتحسين صورتها الداخلية والخارجية ؟

- نعم لا

39- هل الإستراتيجية الاتصالية الجيدة تؤثر على واقع الصورة الخارجية للمؤسسة؟

- نعم لا

40- كيف تقيم الصورة الداخلية والخارجية لمؤسستكم ؟

- جيدة جدا حسنة سيئة سيئة جدا

41- على أي أساس تم تقييمك للصورة الخارجية للمؤسسة؟

- العلاقة مع الزبائن
- ارتفاع نسبة المبيعات
- الكفاءة و الولاء

أخرى تذكر.....

ما هي اقتراحاتك لتفعيل الإستراتيجية الاتصالية لتفعيل أداء العاملين بهدف تحسين صورة المؤسسة؟

.....

.....

.....

ملحق رقم 02 المقابلة

جامعة مولود معمري تيزي وزو
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الانسانية
فرع علوم الاعلام و الاتصال

مقابلة حول موضوع

دور إستراتيجية الاتصال في تحسين صورة المؤسسة الناشئة

Start-up-

دراسة حالة للمؤسسة الناشئة "خليها علينا" بولاية تيزي وزو

مرحبا سيدة "ماسيسيليا بوسافر" كما تعلم فان موضوع دراستنا ينصب حول استراتيجيات الاتصال في المؤسسة حديثة النشأة والتي يلعب فيه مسؤول الاتصال دورا مهم خاصة عند صياغة وتنفيذ استراتيجية الاتصال، لذلك نرجو من سيادتكم المحترمة تزويدنا ببعض المعلومات بما يخدم أهدافنا في إطار البحث العلمي.

السنة الدراسية 2023-2024

كانت أسئلة المقابلة مقسمة إلى ثلاثة محاور، كل محاور يحتوي على مجموعة من أسئلة التالية:

المحور الثاني: واقع الاتصال الخارجي في مؤسسة "خليها علينا"

س1- هل توجد خلية إتصال في مؤسستكم أو قسم العلاقات العامة؟

✓ الهدف من السؤال معرفة ما إذا كانت لدى مؤسسة "خليها علينا" خلية إتصال.

ج1- نعم توجد.

س2- ماذا يعني لك الاتصال الخارجي؟

✓ الهدف من السؤال معرفة ما معنى الاتصال الخارجي للمؤسسة "خليها علينا" من

منظور المسؤول الاول عن المؤسسة .

ج2- هو من طرق التعريف بمؤسستنا

س3- متى بدأت المؤسسة تطبيق إستراتيجية الاتصال الخارجي؟

✓ الهدف من السؤال معرفة المدة الزمنية التي بأداة مؤسسة "خليها علينا" بتطبيق

إستراتيجية الإتصال الداخلي.

ج3- منذ نشأتها بنوفمبر 2023.

س4- ماهي طرق الاتصال الخارجي التي تعتمد عليها المؤسسة في التعامل مع هذه

ال جماهير الخارجية ؟

✓ الهدف من السؤال معرفة أهم طرق الإتصال الخارجي التي تعتمد عليها المؤسسة

الناشئة في تعاملها مع الجماهير .

ج4- مع أشخاص طبيعيين كالتجار والحرفيين ومع أشخاص معنويين كالمؤسسات

والشركات

س5- ماهي الاحداث التي تقوم المؤسسة بتنظيمها أو المشاركة فيها؟

ماهي الوسائل التي تعتمد عليها في تلك الاحداث؟

ماهي أهم النتائج التي حققتها المؤسسة لتنظيمها أو المشاركة في مثل هذه الأحداث؟
✓ الهدف من السؤال معرفة أهم الأحداث التي تقوم المؤسسة الناشئة "خليها علينا"
بتنظيمها و أهم النتائج التي تحققتها.

ج5- المشاركة في الحصص التلفزيونية التي تعنى بالتعريف بهذا النوع من المؤسسات.
تعتمد على عدة وسائل منها: الاتصال المباشر بالجمهور، تنظيم تجمعات في الأحياء
الجامعية، المرور في القنوات التلفزيونية المختلفة ووسائل التواصل الاجتماعي. من الوسائل
المعمول بها بشكل دائم الاتصال المباشر بالزبائن المحتملين سواء باللقاء المباشر أو عن
طريق الاتصال الهاتفي أو وسائل التواصل الاجتماعي وذلك لتقريب مؤسستنا من الجمهور
والتعريف بها وبمختلف الخدمات التي تقدمها.

س6- هل تحقق الاستراتيجية الاتصالية الاهداف المنطوة؟

✓ الهدف من السؤال معرفة إذا تحقق مؤسسة "خليها علينا" نتائج جيدة.

ج6- بالفعل، فإن الاتصال الخارجي حقق الأهداف وذلك بتزايد عدد المتعاملين مع مؤسستنا
من يوم لآخر بوتيرة متسارعة.

المحور الثاني: اعتماد مؤسسة خليها علينا على تخصصات الاتصال الخارجي.

س1- هل تعتمد المؤسسة على الاشهار؟

✓ الهدف من السؤال معرفة إذا ما كانت مؤسسة "خليها علينا" تعتمد على الإشهار.

ج1- نعم تعتمد عليه.

س2- ماهو الهدف من الوسائل الاشهارية؟

✓ الهدف من السؤال معرفة غاية الإشهار.

ج2- التعريف أكثر بالمؤسسة ونشاطاتها والخدمات التي تقدمها.

س3- ماهي الاستراتيجية الاتصالية التي تستعملها المؤسسة لتحسين صورتها؟

✓ الهدف من السؤال معرفة الإستراتيجية الاتصالية التي تستعملها المؤسسة لتحسين صورتها.

ج3- جدية فريقها القيادي وجودة الخدمة المقترحة للزبائن.

س4- ماهي الطرق التي تستخدمها المؤسسة في التعرف على الرأي الزبائن حول ما تقدمه من خدمات؟

✓ الهدف من السؤال معرفة الطرق التي تستخدمها مؤسسة "خليها علينا" في التعرف على الرأي الزبائن حول ما تقدمه من خدمات.

ج4-السؤال المباشر وطلب إبداء الرأي حول الخدمات المقدمة.

س5- هل تلجأ المؤسسة إلى تكوين علاقة ثقة مع الأجهزة الإعلامية التي تتعامل معها؟ (مع ذكر هذه الأجهزة)؟

✓ الهدف من السؤال إذ تلجأ مؤسسة "خليها علينا" إلى تكوين علاقة ثقة مع الأجهزة الإعلامية التي تتعامل معها.

نعم المؤسسة تعتمد على تكوين علاقة ثقة مع مختلف الأجهزة الإعلامية التي تتعامل معها وهذا نابع من قناعة الأعضاء المؤسسين بوزن الثقة في تعاملها مع الجميع، بما فيهم وسائل الإعلام المحلية منها والوطنية.

س6-فيما تتمثل أهداف تكوين العلاقات مع الصحافة؟

✓ الهدف من السؤال معرفة علاقة المؤسسة الناشئة "خليها علينا" بالصحافة.

ج6- مصداقية المؤسسة.

س7-هل تعتمدون على إستراتيجية تخطيطية في التعامل مع الأجهزة الاعلامية؟ فيما تتمثل؟

✓ الهدف من السؤال معرفة إذ تعتمد المؤسسة الناشئة "خليها علينا" على الاستراتيجية التخطيطية في التعامل مع الأجهزة الإعلامية.

ج7- نعم، وتتمثل هذه الاستراتيجية في إعداد مخطط للمشاركة في الحصص واللقاءات والحوارات التي تشارك فيها هذه المؤسسة.

المحور (03): دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين صورة مؤسسة "خليها علينا".

س1- هل أنتم راضون على سياسة الاتصال الخارجي المعتمدة في مؤسستكم؟

✓ الهدف من السؤال معرفة إذا مؤسسة "خليها علينا" راضون على سياسة الاتصال الخارجي.

ج1- نعم راضون ولو أننا نخطط لتحسينها أكثر.

س2- هل ساهمت الاتفاقيات في تحسين صورة المؤسسة؟

✓ الهدف من السؤال معرفة إذ كانت الاتفاقيات تساهم في تحسين صورة المؤسسة الناشئة "خليها علينا".

ج2- نعم، وبشكل كبير.

س3- هل هناك عملية تقييم المؤسسة حول فعالية تحسين صورتها بعد إعداد الإستراتيجية الاتصالية لها؟

✓ الهدف من السؤال معرفة إذ كانت لدى مؤسسة "خليها علينا" تقييم حول فعالية الاتصال الخارجية بعد إعدادها لها.

ج3- نعم.

س4- كيف تسعى مؤسستكم من خلال الإستراتيجية الاتصالية المتبعة لتحسين صورتها الخارجية؟

✓ الهدف من السؤال معرفة كيف تسعى المؤسسة الناشئة "خليها علينا" خلال الإستراتيجية الاتصالية المتبعة لتحسين صورتها الخارجية.

ج4- الاتصال المباشر بمختلف فئات الجماهير (التجار، الصناعيون، الطلبة...) وكذلك الحضور في مختلف معارض التعريف بهذا النوع من المؤسسات.

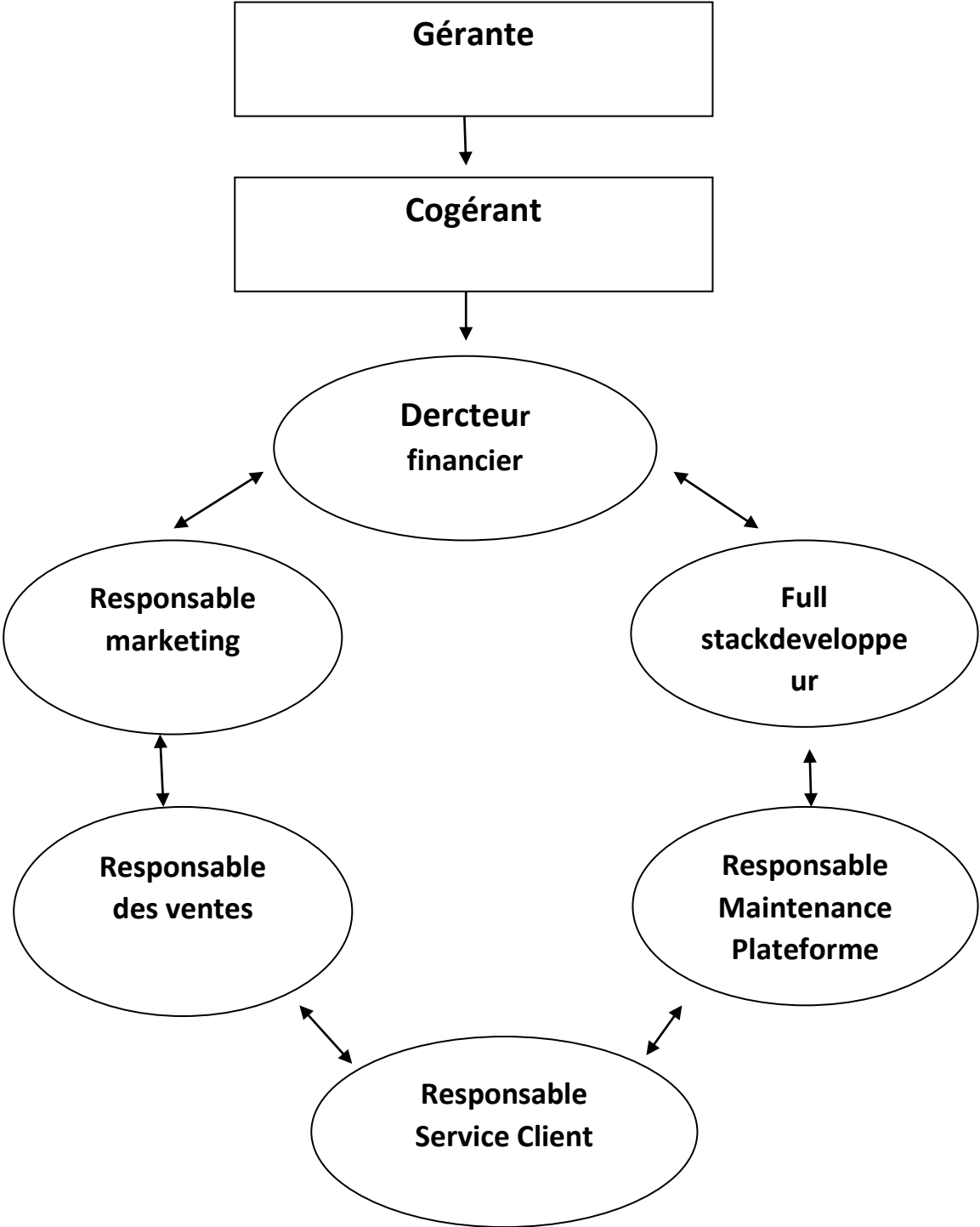
س5- ما مدى نجاح المؤسسة في تحسين صورتها الخارجي في مؤسستكم؟

✓ الهدف من السؤال معرفة ما مدى نجاح المؤسسة في تحسين صورتها الخارجية في المؤسسة الناشئة "خليها علينا".

ج5- نجحت المؤسسة في تحسين صورتها الخارجية والدليل على ذلك تزايد عدد المتعاملين معها من مختلف الفئات من يوم لآخر.

ملحق رقم 03 الهيكل التنظيمي للمؤسسة

L'organigramme



ملحق رقم 04



Kheliha & Lina
خليها علينا



Kheliha
& Lina