

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال



## الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات الناشئة بالجزائر

دراسة حالة لمؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: إتصال تنظيمي

إشراف الأستاذ:

عبد القادر صديقي

إعداد الطالبتين:

ياسمين مسيلي

أمينة خليفي

السنة الجامعية: 2022 - 2023

## شكر وعرّفان

قال الله تعالى: (رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ)

الآية 19: سورة النمل

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا مباركا فيه على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم والبصيرة.

يشرفنا أن نتقدم بالشكر والثناء الخالص إلى نبع العون، إلى من وجهنا دون وهن.

إلى أستاذنا الفاضل " عبد القادر صديقي " الذي كان مشرفا وناصحا مرشدا وناقدا. على قبوله الإشراف على هذا العمل، وتقديمه لنا النصح والتوجيه المتواصل فكان مثالا للأستاذ المهتم والأستاذ المعاملة والأستاذ الأخلاق فزرع فينا معاني إتقان العمل، لك منا جزيل الشكر وخالص العرفان نسأل الله العظيم أن يجازيك عنا وعن طلبة العلم خير جزاء، والشكر موصول إلى كل أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال...

كما نتوجه بالشكر إلى كل من أمدنا بيد العون من قريب أو من بعيد.

## إهداء

إلى من قال فيهما الله تعالى: " ووصينا الإنسان بوالديه إحساناً "

إلى رمزي العطاء والتضحية أمي الفاضلة وأبي الكريم.

إلى جميع إخوتي وأخواتي، إلى زملائي وزميلاتي.

إلى رفيقة الدرب الأخت والزميلة "ياسمين".

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا العمل.

## إهداء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولم لا؛ فلقد ضحّت من أجلي  
ولم تدّخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام. إلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة  
تحت قدميها، ووقّرها في كتابه العزيز أُمِّي الحبيبة  
نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه  
صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.  
فلم يبخل عليّ طيلة حياته والدي العزيز  
إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة  
أهدي تخرجي إلى من كان سبب فرحتي شمعة دري  
وأتمنّى أن يحوز على رضاكم  
أما الشكر والتقدير تستحقه أنتِ يا صديقتي العزيزة،  
إليكِ أنتِ يا رفيقة الدرب، ورفيقة الرحلة "أمنية" يا من قدمتي العطاء ولم تنتظري رد الجميل،  
أهدي إليكِ أجمل العبارات التي تحمل كل الشكر والتقدير.

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات الناشئة بالجزائر، دراسة حالة مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة.

ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على منهج دراسة حالة كونه الأمثل لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ذلك من أجل الوصول إلى نتائج ذات مصداقية، لهذا الغرض استخدمنا أدوات جمع البيانات التي تتمثل في استمارة الاستبيان، المقابلة والملاحظة، كحوصلة لما جاء في مضمون هاته الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج وذلك من خلال النقاط الآتية:

➤ إن إستراتيجية الاتصال الخارجي من أهم أنواع الاستراتيجيات المعتمدة عليها من طرف المؤسسة بنسبة 28,57% حيث تعتمد على اختيار أنسب وسائل وأساليب الاتصال لتحسين صورتها لدى جمهورها الخارجي وكسب رضاهم وحل الأزمات التي تعاني منها المؤسسة بمنهجية وتخطيط لتحقيق فعاليتها، وتعتمد أيضا على إستراتيجية الاتصال الداخلي وإستراتيجية الإعلام بنسب متساوية 22,85% لتحسين صورتها لدى الجمهور الداخلي ولكسب رضاهم بالاعتماد على علاقات عامة فعالة واختيار أنسب وسائل اعلامية جماهيرية ذات تأثير كبير وفعال للتأثير في جمهورها الخارجي باستخدام إستراتيجية الإعلام.

➤ أهم مراحل إعداد خطة إستراتيجية اتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة BK FIRE دراسة وتحليل وضعية أو حالة المؤسسة، معرفة كل المشاكل الاتصالية وأسباب بروزه، تحديد الجمهور المستهدف، ضبط الأهداف الاتصالية للإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، تحديد الأساليب الاتصالية والوسائل الملائمة للمؤسسة، تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية، مراقبة وتقييم الإستراتيجية الاتصالية، تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الإستراتيجية - الإستراتيجية الاتصالية - المؤسسات الناشئة.

## **Résumé :**

L'étude vise à identifier la stratégie de communication dans les institutions émergentes en Algérie, étude de cas de la Fondation BK FIRE à Alger.

Dans cette étude, nous nous sommes appuyés sur une approche d'étude de cas car elle est optimale pour collecter des données et des informations liées au sujet de l'étude afin d'atteindre des résultats crédibles. Pour cela, nous avons utilisé des outils de collecte de données, qui sont le formulaire de questionnaire, l'entretien et l'observation, comme synthèse de ce qui a été dit dans le contenu de cette étude, nous avons atteint un ensemble de résultats à travers les points suivants :

- La stratégie de communication externe est l'un des types de stratégies les plus importants sur lesquels s'appuie l'institution avec un taux de 28,57%, car elle dépend du choix des moyens et méthodes de communication les plus appropriés pour améliorer son image auprès de son public externe, obtenir sa satisfaction, et résoudre les crises dont souffre l'institution avec méthodologie et planification pour atteindre son efficacité. Cela dépend également de la stratégie de communication interne. Et la stratégie

médiatique, dans des proportions égales de 22,85%, est d'améliorer son image auprès du public interne et obtenir leur satisfaction en s'appuyant sur des relations publiques efficaces et en choisissant les médias de masse les plus appropriés avec une influence grande et efficace pour influencer son public externe en utilisant la stratégie médiatique.

- Les étapes les plus importantes de l'élaboration d'un plan de communication stratégique sur lequel s'appuie la Fondation BK FIRE sont l'étude et l'analyse de la situation ou de la situation de l'institution, la connaissance de tous les problèmes de communication et les raisons de leur émergence, l'identification du public cible, la fixation des objectifs de communication. De la stratégie de communication de l'institution, déterminer les méthodes et moyens de communication appropriés à l'institution, mettre en œuvre la stratégie de communication, suivre et évaluer la stratégie de communication, identifier les forces et les faiblesses de l'organisation.

**Mots clés :** Stratégie – Stratégie de communication – Startups.

## خطة الدراسة

### مقدمة

### الإطار المنهجي

1 - إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

2 - أسباب اختيار الموضوع

3 - أهمية الدراسة

4 - أهداف الدراسة

5 - منهج وأدوات الدراسة

6 - مجتمع البحث وعينة البحث

7 - تحديد المفاهيم

8 - الدراسات السابقة

### الإطار النظري

#### الفصل الأول: الإستراتيجية والإستراتيجية الاتصالية

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

المطلب الثاني: التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي

المطلب الثالث: أنواع الإستراتيجية

المطلب الرابع: خصائص الإستراتيجية

المطلب الخامس: مراحل إعداد الإستراتيجية

المطلب السادس: أهمية الإستراتيجية

المطلب السابع: معوقات تنفيذ الإستراتيجية

**المبحث الثاني: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية**

المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية الاتصالية

المطلب الثاني: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية

المطلب الثالث: أنواع الإستراتيجية الاتصالية

المطلب الرابع: خصائص الإستراتيجية الاتصالية

المطلب الخامس: أسباب الإستراتيجية الاتصالية

المطلب السادس: مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية

المطلب السابع: معوقات الإستراتيجية الاتصالية

**الفصل الثاني: المؤسسات الناشئة والمؤسسات الناشئة في الجزائر**

**المبحث الأول: ماهية المؤسسات الناشئة**

المطلب الأول: تعريف ونشأة المؤسسات الناشئة

المطلب الثاني: دورة حياة المؤسسات الناشئة

المطلب الثالث: دور وأهمية المؤسسات الناشئة

المطلب الرابع: خصائص ومميزات المؤسسات الناشئة

المطلب الخامس: صعوبات خلق المؤسسات الناشئة

المطلب السادس: عوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة

المطلب السابع: الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني: واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر

المطلب الأول: إحصائيات تطور المؤسسات الناشئة في الجزائر

المطلب الثاني: المؤسسات الناشئة في القانون الجزائري

المطلب الثالث: شروط قيام المؤسسات الناشئة

المطلب الرابع: خطوات إنشاء مؤسسة الناشئة

المطلب الخامس: ملامح دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر

المطلب السادس: آليات دعم المؤسسات الناشئة

المطلب السابع: تأثير المؤسسات الناشئة في الاقتصاد الوطني

الإطار التطبيقي

عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة

1 – تعريف مؤسسة BK FIRE

2 – الهيكل التنظيمي لمؤسسة BK FIRE

3 – البطاقة الفنية لمؤسسة BK FIRE

4 – خدمات ومنتجات مؤسسة BK FIRE

5 – عرض وتحليل النتائج

5 – 1 التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

5 – 2 التحليل الكيفي للجداول المركبة

6 – نتائج الدراسة

6 - 1 النتائج الجزئية للدراسة

6 - 2 النتائج العامة للدراسة

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

## مقدمة:

يمثل الاتصال أهم أسلوب للتواصل مع الآخرين على كافة المستويات وفي مختلف مجالات الحياة، فهو لم يعد اليوم مجرد هدف يرجى تحقيقه، بل أصبح وسيلة وغاية ملحة لتحقيق الأهداف لكونه عملية يتم وفقها نقل المعلومات والأفكار للأفراد والجماعات في المنظمة. وفي ظل التطورات التي عرفتتها البشرية تم تحويل مسار الاتصال ونقله إلى بعد آخر، مما أدى إلى ظهور أنواع جديدة له، لكن بالرغم من اختلاف أنواعه وطرقه وحتى وسائله يبقى المصدر الأول والجوهر الأساسي الذي تندرج ضمنه مختلف الفروع المتعلقة بالأنشطة الإنسانية المتعددة.

بما أن المؤسسات اليوم أصبحت تدرك مدى أهمية وجود الاتصال من خلال الدور الذي يلعبه في ممارسة كافة العمليات التنظيمية والإدارية كالتنظيم والتنسيق والتوجيه أصبح يقتضي وضعه في إطاره الاستراتيجي العملي والديناميكي ليكون أكثر فعالية و قدرة على تحقيق الأثر والأهداف المطلوبة، إذ أصبح الفرق بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة الغير الناجحة لا يرتبط بمدى توفر الموارد والإمكانات المادية أو قوتها، بقدر ما يرتبط بوجود إستراتيجية تنظيمية فعالة تسمح بالتفاعل الايجابي وتمكن من تحقيق التآزر والتعاون بين مختلف المدخلات لتحقيق الثروة للمؤسسة أو بما يعرف بالقيمة المضافة.

لذلك تلعب الإستراتيجية الاتصالية دورا فعالا في تطوير المؤسسات حيث أصبحت ضرورة ملحة لا بد منها وذلك من أجل أن تتمكن المؤسسات من تحقيق الاستمرارية وضمان النجاح وهذا ما يتمخض من إعداد إستراتيجية اتصالية مدروسة ومخططة تتماشى مع الظروف العصرية وتساعد في تطوير إجراءات العمل وتسيير تنظيمه. لهذا تعتبر الإستراتيجية الاتصالية أحد الدعائم الرئيسية لأي منظمة إن لم نقل نواتها نظرا لاستطاعتها على إحداث فروق كبيرة للمؤسسة وأيضا مساهمتها في جعل هذه الأخيرة دائمة الاطلاع والتواصل مع بيئتها الخارجية ومتغيراتها.

على اعتبار المؤسسات أنها منظمات تسعى للريادة في سوق عملها ومجالها سواء على النطاق المحلي أو الدولي، نجد المؤسسات الاقتصادية والصناعية بمختلف أنواعها تصنف حسب الحجم إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة من جهة ومؤسسات كبرى من جهة أخرى وهذا التصنيف يعتبر مفيدا في

عدة مجالات، أين تعمل هذه المؤسسات على تحسين صورتها وجودة المنتجات أو الصناعات التي تقدمها فنجدها تتنافس فيما بينها من أجل خلق أو تطوير إستراتيجيتها الاتصالية لإيصال رسالتها وتوسيع نشاطاتها في محيط ونطاق أوسع، سعياً منها على الريادة في السوق الوطنية والعالمية. تعرف المؤسسات الكبرى بأنها مشاريع أو منشآت ضخمة قائمة على رأس مال كبير جداً غالباً ما تدخل في أعمال كبيرة وصناعات تنافس بها في الأسواق العالمية وتحتل مئات الموظفين من ذوي الخبرة والمهارات العالمية. بينما تم التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجريدة الرسمية للاتحاد الأوروبي بأنها مؤسسات تشغل من 10 إلى 50 عاملاً، ولا يتعدى أو يتجاوز رقم أعمالها السنوي أو ميزانيتها 10 مليون دولار. بالإضافة إلى شرط الاستقلالية، حيث لا يمكن اعتبار مؤسسة ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا كان يتم التحكم في 25%، أو أكثر من رأس المال وحقوق التصويت فيها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ومن خلال واحد أو أكثر من المؤسسات العامة والسلطات العمومية بشكل فردي وعام معاً.

مع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها، تعددت المشاريع وتنوعت، وازداد التنافس في السوق الوطنية والدولية والعالمية ككل، وظهر ما يسمى بالمؤسسات الناشئة start-up إذ تعرف بأنها " تلك المؤسسات الفتية المبدعة الشابّة والديناميكية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال المبنية على التكنولوجيا والابتكار حيث يحاول مؤسسوها الاستفادة من تطوير منتج أو خدمة غير معروفة من أجل إنشاء أسواق جديدة، مهمتها خلق وتسويق تكنولوجيا جديدة ". وتعتبر المؤسسات الناشئة أداة هامة لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في الدول النامية والمتقدمة، باعتبارها عصب الاقتصاد

ونواة حديثة لأفكار إبداعية تنمو لتصبح مشاريع عملاقة، فهي تسمح لتلبية الحاجات الاجتماعية والاقتصادية في الأماكن التي لا يمكن للمشروعات الكبيرة أن تؤدي هذا الدور، كما أنها تعد من أهم المؤسسات المعتمد عليها لتحقيق التنويع الاقتصادي وخلق حركة اقتصادية جديدة وذلك نظراً لأفكارها الإبداعية ومشاريعها المبتكرة الخلاقة للثروة، زيادة على مرونتها وانخفاض تكلفتها إنشائها.

الجزائر كغيرها من الدول اهتمت بهذا النوع من المؤسسات في السنوات الأخيرة محاولة منها الاعتماد عليها كأهم البدائل للتنويع في اقتصادها مستقبلا. وفي هذا الإطار تعتبر شركة BK FIRE بالجزائر العاصمة شركة ناشئة صناعية، نامية وناشطة في الاقتصاد الجزائري تمتلك رأس مال معتبر وأيضا مدعومة وممولة من طرف الدولة الجزائرية ومن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة، حاصلة على براءة اختراع لي روبوت ينشط في مجال إطفاء وإخماد الحرائق. ونظرا للمنافسة القوية في هذا المجال أصبح ملزما عليها تبني إستراتيجية اتصالية واضحة المعالم في جدولها كمنقطة جد مهمة في بناء علاقات جيدة مع زبائنها ولفرض نفسها والحرص على مكانتها في السوق وأيضا من أجل بيع وتسويق منتجاتها وتحقيق الأهداف التي ترمي إليها.

ونحن في هذه المذكرة نتناول موضوع: الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات الناشئة بالجزائر (دراسة حالة لمؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة)، وتم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وأربع فصول (فصل منهجي، فصلين نظري وفصل تطبيقي) وخاتمة.

تناولت مقدمة الدراسة طرح من العام إلى الخاص للموضوع.

الإطار المنهجي: خصصناه لموضوع الدراسة وتطرقنا فيه لأهم الخطوات المنهجية وهي طرح الإشكالية وتساؤلاتها، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة، منهج الدراسة وأدواته، مجتمع البحث وعينة الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة.

أما الإطار النظري فقد شمل على فصلين كالتالي: الفصل الأول بعنوان الإستراتيجية والإستراتيجية الاتصالية وقد تم تقسيمه إلى مبحثين كل مبحث ب سبع مطالب. المبحث الأول بعنوان ماهية الإستراتيجية والمبحث الثاني بعنوان مفهوم الإستراتيجية الاتصالية، أما الفصل الثاني تحت عنوان المؤسسات الناشئة والمؤسسات الناشئة في الجزائر وتم تقسيمه هو أيضا بدوره إلى مبحثين كل مبحث بسبع مطالب. المبحث الأول ماهية المؤسسات الناشئة والمبحث الثاني بعنوان واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر.

أما الجانب التطبيقي تحت عنوان عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث تطرقنا من خلاله إلى بطاقة فنية عن مؤسسة BK FIRE، الهيكل التنظيمي، خدمات ومنتجات BK FIRE، ثم يليه التحليل الكمي والنوعي للجداول البسيطة والمركبة، عرض المقابلة، بعدها نتائج الدراسة حيث شملت النتائج الجزئية والعامية، وأخيرا خاتمة كحوصلة لأهم ما جاء في الدراسة وأهم النتائج المتحصل عليها.

## 1 - الإشكالية:

يعتبر الاتصال الركيزة الأساسية للتواصل في حياتنا بصفة عامة وفي طبيعة تعاملاتنا بصفة خاصة حيث لا يمكن لأي كان الاستغناء عنه فهو أساس كل نظام أو هيئة اجتماعية عمومية كانت أو خاصة وهو مطلب لا بد من توفره حتى تصل إلى تحقيق أهدافها وغاياتها، كما أن الاتصال عنصر أساسي داخل المؤسسات باختلاف أنشطتها ومجالاتها سواء كانت خدماتية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية أو غيرها....

ولهذا أدركت المؤسسات أهميته البالغة نظرا للعلاقة الرابطة بينه وبين فعاليته ومدى قدرته على زيادة الإنتاج وتحسينه وتقديم أفضل المنتجات. خاصة إذا كانت العملية الاتصالية عملية منظمة ومتناسقة فهي تبلوره في لب إستراتيجيتها فتحوله عاملا ضروريا يساهم في الحفاظ على مكانتها أمام منافسيها.

وباعتبار أن المؤسسات الناجحة تسعى للتعرف على رغبات الجمهور وكسب ثقته وتأييده ولأنه هو من يقوم بتنفيذ السياسات الداخلية للمؤسسة التي ترسمها وهو من يقرر زوالها أو بقائها، أدركت هذه المؤسسات انه لا يمكنها أن تحقق نجاحا إذ انفصلت عن الجمهور أو عزلت نفسها عنه وهذا كله لا يكون إلا من خلال بناء إستراتيجية اتصالية فعالة مخططة ومدروسة وذلك بتنسيق الاتصال وتحسينه بين العمال والإدارة العليا لهذه المؤسسات.

من هنا تفتنت المؤسسات الناشئة مدى أهمية وضع إستراتيجية اتصالية منظمة ومحددة على جميع وحداتها وهذا بتطبيق وإعداد إستراتيجية وخطة واضحة ودقيقة تتماشى مع الظروف العصرية للمؤسسة التي تحتوي على الأهداف الاتصالية التي تسعى المؤسسة للوصول إليها كتحسين صورتها لدى الجمهور الداخلي والخارجي، التعريف بالمؤسسة منتجاتها أو خدماتها وغيرها. ومن هذا المنطلق تبرز إشكالية بحثنا من خلال طرحنا للتساؤل الرئيسي التالي: هل يتم تطبيق الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات الناشئة الجزائرية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي إلى جملة من التساؤلات الجزئية والفرعية نذكرها كالتالي:

- ما الإستراتيجية الاتصالية؟
- ما مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية؟
- ما العراقيل التي تواجه الإستراتيجية الاتصالية؟
- ما نوع الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف مؤسسة BK FIRE؟
- ما أهم الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما من طرف مؤسسة BK FIRE؟

## 2 - أسباب اختيار الموضوع:

- لكل بحث سبب أو مجموعة من الأسباب التي تدفع الباحث لاختيار موضوع دون غيره، واختيارنا لموضوع دراستنا هذا بعنوان " الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات الناشئة بالجزائر"، لم يكن محض الصدفة بل كان نتيجة لمجموعة من الأسباب نوجزها فيما يلي:
- اهتمامنا بموضوع الاتصال في المؤسسة والفضول العلمي الذي يدفعنا إلى معرفة الإستراتيجية الاتصالية التي تنتهجها المؤسسات الناشئة.
  - الرغبة في التقرب من المؤسسة للاستفادة من إستراتيجيتها الاتصالية وتدوين إطار نظري وتطبيقي يساعدنا في حياتنا العملية مستقبلا.
  - الرغبة في تنمية مجال تخصصنا.
  - الارتباط المباشر بموضوع دراستنا.
  - الاهتمام الكبير بالاتصال وبالإستراتيجية الاتصالية في مؤسسة BK FIRE باعتبار هذه الأخيرة عامل من العوامل التي تحقق أهداف المؤسسة وتضمن استمراريتها.
  - الاهتمام الكبير بالاتصال وبالإستراتيجية الاتصالية في مؤسسة BK FIRE باعتبار هذه الأخيرة عامل من العوامل التي تحقق أهداف المؤسسة وتضمن استمراريتها.
  - إثراء المكتبة الجامعية بدراسة حول موضوع الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات الناشئة بالجزائر.
  - قلة الدراسات المتعلقة بعملية الاتصال والبعد الاستراتيجي في المؤسسات الناشئة.

### 3 - أهمية الدراسة:

#### 3 - 1 الأهمية العلمية:

- تسليط الضوء على أهمية وخصائص الإستراتيجية الاتصالية والدور الذي تلعبه في المؤسسات الناشئة.
- أهمية الإستراتيجية الاتصالية التي تلعب دورا هاما في تحقيق ما تطمح إليه المؤسسة ومختلف أقسامها.
- إثراء البحث العلمي وهذا من خلال زيادة التراكمية العلمية لمختلف الأبحاث والدراسات التي تكون عوننا وسندا بالنسبة للأساتذة والطلبة الجامعيين لإنجاز والقيام بمختلف المشاريع البحثية والمحاضرات.

#### 3 - 2 الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العلمية لدراستنا في تلك القيمة المضافة التي تقدمها للمجتمع والموظفين وكذا صناع القرار من (مدراء ومسيرين ومسؤولين) حيث أنها تفيد التخطيط في المجال الإداري في المؤسسات الناشئة خاصة حول أهمية تبني إستراتيجية اتصالية فعالة ومدروسة، كما يمكن من خلال هذه الدراسة المساهمة في تحسين مستوى مسيري المؤسسة محل الدراسة وذلك بإبراز العلاقة الترابطية بين إستراتيجية الاتصال والمؤسسات الناشئة والإمام بجانب من النتائج والمشاكل التي تعاني منها المؤسسات في هذا الميدان والتي تفتح آفاق جديدة للبحث والدراسة، كما يمكن من خلال هذه الدراسة إبراز خلفية مساهمة الإستراتيجية الاتصالية في زيادة فعالية وكفاءة الاتصال على مستوى مؤسسة BK FIRE وذلك من خلال تسليط الضوء على مختلف الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في الإدارة على مستوى المؤسسة.

## 4 - أهداف الدراسة:

- بطبيعة الحال لكل دراسة علمية أهداف معينة يسعى الباحث لتحقيقها والوصول إليها وللتحكم الجيد في موضوعه، ويمكن إبراز أهداف هذه الدراسة فيما يلي:
- تهدف لمعرفة واقع تطبيق الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الناشئة محل الدراسة.
  - ترمي لجمع المعلومات النظرية حول موضوع الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات الناشئة وإسقاط هذه المعلومات على الواقع الحالي من خلال الدراسة الميدانية.
  - الوصول إلى نتائج تخدم دراستنا وتفيد في توسيعها.
  - تسعى لمعرفة الاهتمام الذي توليه المؤسسات الناشئة للإستراتيجية الاتصالية وكيف تستعملها لتحسين عملها وكسب ثقة جمهورها الداخلي والخارجي.
  - تهدف أيضا لقياس مدى فعالية الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة وكذلك تسليط الضوء على كيفية تنفيذ الأهداف الإستراتيجية داخليا وخارجيا.

## 5 - منهج الدراسة وأدواته:

تندرج دراستنا ضمن البحوث الوصفية التحليلية التي تعرف على أنها أحد طرق البحث العلمي الذي تدرس الواقع أو الظاهرة موضوع البحث كما هي في الواقع، والتي تمكن الباحث من وصف الظواهر العلمية التي ينتمي إليها وصفا دقيقا من أجل الوصول إلى الاستنتاجات التي تساهم في التصوير والتغيير. وهذه الظواهر تكون إما مسحية أو وصفية أو تحليلية.<sup>1</sup>

عرفها إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلىج: "على أنها دراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع، وتهتم بوصفها وصفا دقيقا، وتعبر عنها تعبيرا كيفيا عن طريق وصف الظاهرة مع بيان خصائصها أو

<sup>1</sup> - إسماعيل عبد الغني العمراني، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا للنشر والتوزيع صنعاء، 2019، ص 67.

تعبيراً كمياً فيعطينا وصفاً رقمياً مع بيان مقدار هذه الظاهرة أو درجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر الأخرى.<sup>1</sup>

تبرز أهمية هذه الدراسة التي تهتم بدراسة الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات الناشئة في الجزائر، باستخدام أسلوب قابل لدراسة بعض المشكلات والظواهر حيث توصف الظاهرة محل الدراسة دون تدخل في إحداث تغيير عناصرها وشكلها، إضافة إلى ظاهرة الاتصال في المؤسسة وأهدافها، وكيفية الوصول إلى وضع خطة إستراتيجية اتصالية متكاملة قابلة للتنفيذ وتبسيط الضوء عليها.

## 5 - 1 منهج الدراسة:

أ - تعريف المنهج: عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إنتاج خطوات فكرية منظمة وعقلانية هادفة إلى بلوغ نتيجة ما، وذلك بإتباع منهج معين يتناسب مع طبيعة الدراسة التي سنتطرق إليها. فكل دراسة تستدعي منهجاً ملائماً بما يختلف باختلاف طبيعة الدراسة المراد إنجازها.

يعني: "الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة من خلال العناصر المكونة لها والعلاقات السائدة داخلها، كما هي في الحيز الواقعي وضمن ظروفها الطبيعية غير المصطنعة من خلال جمع المعلومات والبيانات المحققة لذلك."<sup>2</sup>

كما حدد مفهوم المنهج بأنه الوعي بالموضوع من خلال معرفة الخطوات المتبعة من أجل اكتماله وتبينه وهو كذلك الذي سيسلكه الباحث في جمع معلوماته المتعلقة بالدراسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، مناهج وطرق البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 75.

<sup>2</sup> - أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص 95.

<sup>3</sup> - عقيل حسين عقيل، فلسفة المناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1999، ص 47.

المنهج المستخدم: واعتمدنا على منهج دراسة حالة لأنه يعمل على دراسة الظواهر كما هي في الواقع، حيث يقوم بوصفها وصفا دقيقا، وأهم ما يميز منهج دراسة حالة هو توفره لبيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة، كما يقوم بدراسة الظواهر بشكل متعمق وبعدها يتم تعميم النتائج على الظواهر المشابهة.

باعتمادنا على هذا المنهج سنحاول إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي للوصول إلى تعميمات حول موضوع الإستراتيجية الاتصالية في مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة، وكذلك استندنا على هذا المنهج حتى نضبط دراستنا في حيز يمكننا من دراسة جوانبه وتأثيراته على متغيرات الدراسة.

ب - تعريف منهج دراسة حالة: يمكن تعريف منهج دراسة حالة على أنه عبارة عن بحث متعمق لحالة محددة عن ماضيها وعلاقتها من أجل فهم أعمق وأفضل للمجتمع الذي تمثله بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات متشابهة.<sup>1</sup>

## 5 - 2 أدوات الدراسة:

هي مجموعة من الوسائل والأساليب المختلفة التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام لدراسته، ونظرا لطبيعة موضوع دراستنا فقد قمنا باستخدام ثلاثة أدوات لجمع البيانات وتحليلها، وهي كالتالي:

### أ - الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الوسائل المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في جمع المادة العلمية والحقائق من مكان إجراء الدراسة، والملاحظة كوسيلة بحث تتمتع بفوائد كثيرة تميزها عن الوسائل الأخرى

<sup>1</sup> - محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب صنعاء، اليمن، 2019،

حيث تعطي للباحث إمكانية ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين والاطلاع على أنماط وأساليب معيشتهم، ويتبع الباحث ملاحظة الأجواء الطبيعية غير المصطنعة لمجتمع البحث. حيث أن المبحوثين لا يعرفون أن سلوكهم وعلاقاتهم تحت الحراسة والفحص. لذا يكون تصرفهم طبيعي وتكون علاقاتهم وتفاعلاتهم سليمة بعيدة عن التصنع والتكلف.<sup>1</sup>

ونظرا لخصوصية موضوع الدراسة، فقد قمنا باستخدام الملاحظة العلمية بدون مشاركة، وذلك بملاحظة الظواهر أثناء حدوثها بصفة تلقائية بدون تدخل من أجل الوصول إلى نتائج غير خاضعة لأدوات القياس، وقد استخدمنا الملاحظة بدون مشاركة طيلة ترددنا إلى المؤسسة موضوع الدراسة، حيث كنا نوظفها لاستخلاص البيانات المتعلقة بنشاط المؤسسة مع جمهورها الداخلي والخارجي، وكيف ساهمت الإستراتيجية الاتصالية في محاولة تطوير وتحسين أداؤها.

#### – تعريف الملاحظة بدون مشاركة:

عرفها الباحث إحسان محمد الحسن على أنها: "الملاحظة البسيطة فيما يقوم الباحث بدراسة الظاهرة موضع البحث عن كذب دون أن يشترك في أي نشاط تقوم به المؤسسة وهي لا تتضمن أكثر من النظر والاستماع ومتابعة الظاهرة دون مشاركة، أي مراقبة العمال في مكان العمل عن بعد، وملاحظة سلوكهم بحيث يقوم الباحث بتسجيل ما يراه وما يسمعه دون علمهم، ومن أهم ما يميز هذه الملاحظة هو أنها تهيئ الباحث لملاحظة السلوك الفعلي للظاهرة كما تحدث في ظروفها الطبيعية دون تصنع."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> – إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، الطبعة الثالثة، دار الطليعة، بيروت، 1994، ص 104.

<sup>2</sup> – المرجع السابق، ص 107.

## ب - استمارة الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أدوات البحث الشائعة في العلوم الإنسانية وخاصة علوم الإعلام والاتصال، حيث يستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال البحث، وقد استخدمنا استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في دراستنا كونها تساعد الباحث على جمع المعلومات من عينة كبيرة العدد مهما تميزت بالانتشار والتشتت بالإضافة إلى أن عدم تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين أثناء الاستقصاء، ويوفر كثيرا من الجهد والوقت ويساعد على التصنيف البيانات وتبويبها مما يرفع درجة الثبات والدقة في النتائج.<sup>1</sup>

لقد قمنا باستخدام استمارة الاستبيان كأداة أساسية تمكننا من جمع البيانات الخاصة بالدراسة، أين حاولنا قدر الإمكان أن تكون أسئلة الاستمارة واضحة بعيدة عن الغموض وتغطي جميع فصول الجانب النظري والأسئلة الفرعية للدراسة. كما تضمنت الاستمارة على البيانات الشخصية وأربع محاور وهي موزعة على 22 سؤالاً. حرصنا على ترتيب الأسئلة وتوضيحها وإعطائها صيغة مباشرة دون وضع الفرد المستجوب في حالة من الغموض أو الحرج. وتتفرع استمارة استبيان إلى 4 محاور هي:

## البيانات الشخصية

المحور الأول: طبيعية الاتصال السائد في المؤسسة.

المحور الثاني: الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها داخل المؤسسة.

المحور الثالث: الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها خارج المؤسسة.

<sup>1</sup> - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الطبعة الثانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006، ص 140.

المحور الرابع: النظرة المستقبلية للمؤسسة الناشئة محل الدراسة.

### ج - المقابلة:

طريقة منظمة تمكن الفرد من التعرف على الحقائق الغير معروفة مسبقا في الدراسات الميدانية، عن طريق أسئلة يلقيها الباحث على فرد آخر الذي يلتقي به وجها لوجه ليتم من خلالها معرفة رأيه في موضوع معين أو الكشف عن اتجاهات فكرية ومعتقداته.

تعتبر المقابلة وسيلة من وسائل جمع البيانات بالاعتماد على الحديث بين الباحث والمبحوث إلى جانب أنها عملية من عمليات التفاعل الاجتماعي.

تهدف المقابلة إلى الوصول إلى الحقيقة في موضوع معين يسعى الباحث إلى التعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وهي أداة فعالة في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية بشكل فوري.<sup>1</sup>

يقول موريس أنجرس: " أن مقابلة هي اكتشاف الحوافز العميقة للأفراد أو التطرق لميادين مجهولة أو التعرف على المعاني التي يمنحها الأشخاص للأوضاع التي يعيشونها."<sup>2</sup>

قمنا بإعداد مجموعة من الأسئلة التي تتوافق مع موضوع بحثنا تحت عنوان الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات الناشئة في الجزائر محل الدراسة، وعليه أجرنا هذه المقابلة مع: السيد شيباني محمد مسؤول الموارد البشرية في مؤسسة BK FIRE كالتوس بالجزائر العاصمة على الساعة 11:30 يوم 2023 / 06/21.

<sup>1</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، مؤسس الورق، عمان، 2000، ص 165.

<sup>2</sup> - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 62.

## 6 - مجتمع البحث وعينة الدراسة:

## 6 - 1 مجتمع البحث:

نعني بمجتمع البحث جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها في الواقع، وأن دراسة مجتمع البحث الأصلي كله يتطلب وقتا طويلا وجهدا شاقا وتكاليف مادية مرتفعة، وعليه يكفي أن يختار الباحث عينة مماثلة لمجتمع بحث تحقق أهداف البحث وتساعد على انجاز مهامه والعملية التي تتم بهذا الشكل يطلق عليها اسم المعاينة.<sup>1</sup>

وعليه فان مجتمع دراستنا هو جميع عمال مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة.

## 6 - 2 عينة الدراسة:

يعرف محمد عبد الحميد العينة على أنها: "عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منهجيا ويسجل من خلال هذا التعامل البيانات الأولية المطلوبة ويشترط في هذا العدد أن يكون ممثلا لمجتمع البحث في الخصائص والسمات التي يوصف من خلالها."<sup>2</sup>

نظرا لمحدودية مجتمع بحثنا، فقط قمنا بحصر شامل لجميع مفردات مجتمع البحث. من الجنسين الذي يبلغ عددهم 35 مفردة ولهذا اتجهنا للعينة القصدية التي تعني انتقاء الباحث لأفراد عينته بشكل قصدي بما يخدم أهداف دراستنا وبناء على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة، من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص وغيرها. وهذه العينة غير ممثلة لكافة وجهات النظر، ولكنها تعتبر أساس متين للتحليل العلمي ومصدر في العلوم التي تشكل قاعدة مناسبة.

<sup>1</sup> - محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 2001، ص20.

<sup>2</sup> - محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، الطبعة الأولى، عالو المكتبات، القاهرة، 1997، ص133.

## 7 - تحديد المفاهيم:

تعتبر خطوة تحديد المفاهيم خطوة مهمة من خطوات البحث العلمي، والتي لا يجب تجاوزها. لأنها تمكننا من رسم وتوضيح أهدافنا التي نطمح إلى الوصول إليها من ذلك. وهذا خلال المفاهيم الإجرائية التي تعمل على ضبط المعنى وسنتطرق إلى تحديد المفاهيم والمصطلحات التي لها علاقة بموضوع دراستنا:

## ● الإستراتيجية:

اصطلاحاً: هي فن من فنون العسكرية يتناول وسائل التي يجب الأخذ بها في قيادة الجيوش. كان يستعمل في الميدان العسكري، ولكن بمرور الزمن أصبح يستخدم مصطلح الإستراتيجية في ميدان الأعمال وعلى مستوى الأجهزة الحكومية وغيرها من المنظمات. حيث يعرف بأنها هي خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة، وتحديات البيئة والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد.<sup>1</sup>

أما إجرائياً: هي مجموعة من الطرق والعمليات التي تقوم بها المنظمات أو الإدارة أو المؤسسات معينة من أجل تحقيق أهدافها وذلك بتصميم مجموعة من العمليات والأنشطة واحترام الخطوات اللازم اتباعها، لتفادي عرقلة تنفيذ المهمات والنشاطات.

<sup>1</sup> - عيسى السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديد الإسكندرية، مصر، 1992، ص 53.

● الإستراتيجية الاتصالية:

اصطلاحاً: تعرف بأنها مجموعة القرارات الهامة التي تتخذها المؤسسة بغرض تحقيق أهداف معينة، وذلك باستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة.<sup>1</sup>

تعرف أيضاً بأنها مجموعة من القرارات الكبرى التي تتخذها المؤسسة من أجل التعريف بالقرارات الهامة في الاتصال تحديداً للأهداف المرجوة منها والوسائل المستعملة فيها.<sup>2</sup>

أما إجرائياً: هي مجموعة متكاملة من القرارات المترابطة لأجل خلق خطة عمل تتخذها المؤسسة بغرض تحقيق الغايات والأهداف التي تصبو إليها المؤسسة أو المنظمة، وذلك بوضع مخطط اتصالي واختيار الوسائل اللازمة.

● المؤسسات الناشئة:

اصطلاحاً: يمكن تعريف المؤسسات الناشئة على أنها مؤسسة تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير، وبغض النظر عن حجم الشركة أو القطاع أو مجال النشاط، فإنها تتميز أيضاً بارتفاع درجة عدم اليقين والمخاطرة العالية مقابل تحقيق نمو قوي وسريع، وفي حالة نجاحه يمكنها تحقيق أرباح ضخمة.<sup>3</sup>

أما إجرائياً: رغم تعدد التعريفات والمفاهيم حول مصطلح المؤسسات الناشئة إلا أنه لحد الساعة لم يتم تحديد مفهومها بشكل نهائي ومطلق ويتم الخلط في التعريف بينها وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الجزائر.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح المغربي، إدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 36.

<sup>2</sup> - فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 18.

<sup>3</sup> - شريفة بوالشعور، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2018، ص 420.

## 8 – الدراسات السابقة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع سجلنا بعض الدراسات التي تتعلق بالإستراتيجية الاتصالية

**الدراسة الأولى:** دراسة قبائلي حياة بعنوان "إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة"، أطروحة

لنيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2007/07/10 .

تدور إشكالية الباحثة حول الاتصال الذي هو أحد العوامل الهامة المساعدة على تنفيذ إستراتيجية المنظمة مما استدعى وضعه في إطار استراتيجي والذي يمثل وضع في تعاون مختلف اشكال الاتصال الداخلي في المنظمة من اجل تلبية اهداف المصلحة العامة وتحقيقها يتم ويكون عبر تطور علاقات بشرية واجتماعية بين الافراد بينهم وبين المنظمة، وكذا تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، تحديد الوسائل المادية والبشرية والمالية لتنفيذ هذه الخطة التي تتماشى مع الإستراتيجية للمنظمة وعلى الأساس كان السؤال الرئيسي: ما مدى أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة؟

وطرحت الباحثة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي؟ وما هي المكانة التي يحتلها في المنظمة؟
- ما المقصود بإستراتيجية الاتصال الداخلي؟ وكيف تؤثر على الإستراتيجية العامة للمنظمة؟
- ما واقع الاتصال في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات؟

وجاءت هذه التساؤلات لتحقيق أهداف محددة هي:

- إبراز دور والمكانة التي أصبح الاتصال يحتلها في المنظمة وخاصة ما شهده العالم من تغيرات متسارعة في الكثير من الميادين وخاصة 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.

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسة التحليلية وصفية، حيث توصلت الباحثة بإلقاء الضوء على واقع الاتصال الداخلي في المنظمة إلى النقاط التالية:

- وجود قسم خاص أو خلية خاصة بالاتصال والعلاقات الخارجية، حيث يمتلك قدرات التي تؤهله المنصب لكونه متخرج من كلية الإعلام والاتصال بالإضافة إلى ذلك لديه معرفة جيدة بالشركة أو المنظمة ولكل العاملين والمتعاملين فيها.
- مشاكل الاتصال: منه مشكل الاتصال على مستوى مديرية معينة.
- إستراتيجية الاتصال في الشركة ليست لها أهمية حيث لا يوجد تخطيط مسبق لهذه العملية وهي تحتوي على نقص العناصر في كل سنة، وسيتم تغيير المبالغ فيه فقط.
- نقص كبير في استخدام التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال والاستعانة بالوسائل الكتابية في كل العمليات التي تقوم بها المنظمة.

أوجه التشابه:

- ✓ تطرق كلا الدراستين إلى الإستراتيجية الاتصالية.
- ✓ استخدام كلا الدراستين لنفس أدوات البحث العلمي.

أوجه الاختلاف:

- ✓ تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث المنهج.

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية:

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية:

لغة: يرجع أصل كلمة الإستراتيجية (Stratégie) إلى الكلمة اليونانية (Strategos) وتعني فنون الحرب.

حيث كان القادة الموهوبين يمارسونه عن حدس وعبقورية ثم تطور إلى علم أسس وقواعد.

اصطلاحاً: انطلاقاً من الجذور العسكرية للإستراتيجية يعرفها قاموس:

"westerns new Word dictionary "

الإستراتيجية على أنها: " علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية "<sup>1</sup>

ويعرفها "كلوفيتس" Carl von Clausewitz في كتابه المشهور

" Principes Fondamentaux de Stratégie militaire " بأنها: فن استخدام المعارك

كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب. أي أن الإستراتيجية تضع مخطط الحرب وتحدد التطور المتوقع لمختلف المعارك التي تتألف منها الحرب، كما تحدد الاشتباكات التي ستقع في كل معركة."<sup>2</sup>

ثم انتقل مصطلح الإستراتيجية من المجال العسكري إلى مجال المؤسسات للاستفادة منه ولقد

عرف مصطلح الإستراتيجية في المؤسسة عدة تعريفات ومعاني:

<sup>1</sup> - عادل بركان، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد الشريف مساعديه سوق أهراس، 2010/ 2011، ص59.

<sup>2</sup> - ليدل هارت، الإستراتيجية وتاريخها في العالم، ترجمة: الهيثم الأيوبي، الطبعة الرابعة، دار الطليعة للطبع والنشر، بيروت، 2000، ص274.

حسب "Chandler" الإستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.<sup>1</sup>

ويمكن أيضا للإستراتيجية أن تعني: " عملية خلق وضع منفرد للمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة من الأنشطة المختلفة عما يؤديه المنافسون".<sup>2</sup>

وحسب تعريف " هنري منت زبرج " هي " الخطة " أو " الاتجاه " أو " المنهج " والعمل على الموضوع لتحقيق هدف ما. وهي " الممر " أو " الجسر " الذي يأخذنا من هنا إلى هناك، وهي " الأسلوب " ونعني بذلك " نمط " أو " طريقة العمل " والثبات على سلوك معين، فالمؤسسة التي تدخل في مشاريع مخاطرة على سبيل المثال نقول عنها أنها تتبنى إستراتيجية المخاطرة.<sup>3</sup>

حيث توصل بعد اطلاعه على آراء مجموعة كبيرة من شروحات الباحثين، في النهاية إلى ما يعرف بنموذج "5P" لتعريف الإستراتيجية وهو:

❖ **P (Plan) الخطة** : فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف أو حالة معينة.

❖ **P (Ploy) المناورة** : القصد منها خداع المنافسين و الالتفاف حولهم.

❖ **P (Pattern) النموذج** : و هو سلوك معتمد و مهيكّل للوصول إلى المركز.

❖ **P (Position) الموقع** : البحث عن موضوع مناسب مقارنة بالمنافسة يضمن نوعا من

الاستقرار البيئية.

<sup>1</sup> - بادية بوعزة، دور نظام المعلومات في دعم وتوجيه إستراتيجية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016/2015، ص33.

<sup>2</sup> - محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2007 / 2008، ص11

<sup>3</sup> - طارق محمد السيدان، محمد أكرم العدلوني، كيف تكتب خطة إستراتيجية؟، الطبعة الأولى، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2014، ص18.

## ❖ P (Perspective) النصور والتطلع : تصور و إدراك الأشياء في المستقبل.<sup>1</sup>

إن هذه العناصر الخمس مرتبطة فيما بينها، وتظهر إجمالاً في شكل خلاصات وإسهامات متراكمة لمجموعة من المفكرين، تهدف إلى إبراز الارتباط الوثيق والقوي بين التفكير والفعل في الإستراتيجية.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي:

لقد تطور الفكر الإستراتيجي عبر مراحل متعددة، حيث أثرت على هذا الموضوع مدارس مختلفة وأشهرها:

مدرسة " هارفارد " ( Harvard ) : يتفق الكاتب و الباحثون بأن مدرسة هارفارد تعتبر نقطة انطلاق التفكير الإستراتيجي حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينات مادة إدارية جديدة تعرف بسياسة الأعمال.<sup>2</sup>

وقد تطور الفكر الإستراتيجي في المؤسسات عبر أربعة مراحل وهي:

❖ **المرحلة الأولى: الموازنات الرقابة:** ظهرت في بداية القرن العشرين وفي هذه المرحلة يتم التأكيد على تقليل الانحرافات عن طريق وضع موازنة سنوية للأقسام المختلفة، مع محاولة تحليل وتصحيح الانحرافات عن تلك الموازنات، وتقوم على أساس أن الماضي يعيد نفسه.

❖ **المرحلة الثانية: التخطيط طويل المدى:** ظهر هذا المفهوم في بداية الخمسينات من القرن الماضي ويركز على توقع النمو وإدارة التعقيدات والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو أن اتجاهات الماضي وما حدث بها من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً.

<sup>1</sup> - عمر تمجددين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013، ص8.

<sup>2</sup> - صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006/2007، ص20.

❖ المرحلة الثالثة: التخطيط الإستراتيجي: ظهر التخطيط الإستراتيجي في الفترة ما بين (1975 – 1965) في الولايات المتحدة الأمريكية، ويهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية، وتقوم على أساس أن تفسيرات الماضي ليست كافية، فسوف يحدث بعد الخروج عن الماضي، وذلك نتيجة التغير في القدرات أو الظروف المحيطة، ويحتاج الأمر في الحالتين إلى إجراء التعديلات الإستراتيجية المطلوبة ويتضمن هذا التغير التحرك إلى سوق جديد.<sup>1</sup>

❖ المرحلة الرابعة: الإدارة الإستراتيجية: ظهر هذا المفهوم في منتصف السبعينات، وهي تلك الإدارة التي تهتم بتحديد الأهداف الإستراتيجيات والسياسات والتنظيمية والتنبؤات التي تعتمد عليها المؤسسة في المستقبل، وهي تهتم كذلك بإعداد الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها وتقوم بمتابعة وتقييم الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة ومن ثم استنتاج نقاط القوة والضعف وتسعى هذه الإدارة إلى اتخاذ القرارات إستراتيجية التي تساعد المؤسسة على التكيف مع الأوضاع المستقبلية لمواجهة مختلف التحديات والعوائق التي قد تواجهها عند ممارسة نشاطها في السوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد بوظلعة، دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، 2008/2007، ص ص 15-16-17.

<sup>2</sup> - ماس فرحات سليمي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بدون طبعة، دار الخلدونية للنشر، القبة القديمة، الجزائر، 2018، ص 107.

### المطلب الثالث: أنواع الإستراتيجية:

هناك عدة أنواع من الإستراتيجيات أشهرها:

❖ **الإستراتيجية الدفاعية:** هذا النوع من الإستراتيجيات يكون موجها بالدرجة الأولى للاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة، أي البيئة الداخلية، حيث يستهدف إما علاج ضعف أو مواجهة تهديدات داخلية، سواء كان من خلال تطبيق مجالات العمل أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي، أو تأهيل الأفراد كما تستخدم هذه الإستراتيجية لمواجهة التهديدات في البيئة الخارجية العامة أو الخاصة (التنافسية).<sup>1</sup>

❖ **إستراتيجيات التكامل:** التكامل الأمامي، التكامل الخلفي والتكامل الأفقي، تجمع أحيانا تحت مسمى إستراتيجيات التكامل، هذه الأخيرة تسمح للمؤسسة بالحصول على رقابة أكبر على الموزعين، الموردين أو المنافسين حيث:

✓ **التكامل الأمامي:** يعني محاولة المنظمة الحصول على ملكية أو رقابة أكبر على منافذ التوزيع بالشراء أو الاندماج.

✓ **التكامل الخلفي:** عبارة عن إستراتيجية للبحث عن الملكية أو رقابة أكبر على عارضي المؤسسة. تعتمد هذه الإستراتيجية خصوصا عندما يكون الموردون الحاليون للمؤسسة غير موثوق بهم، أو مكلفين جدا، أو لا يلبيون حاجات المؤسسة بشكل كافي.

✓ **التكامل الأفقي:** يعني السيطرة على المنظمات المنافسة بالشراء والتملك وتعتبر هذه الأخيرة أحد توجهات إدارة الأعمال الإستراتيجية، كإستراتيجية للنمو فهو يساعد على رفع اقتصاديات السلم ويعزز تحويل الموارد والكفاءات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، كيف تكتب خطة إستراتيجية؟، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup> - فضيلة حويو، إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 46-47.

❖ **إستراتيجية الاستقرار:** يقصد بإستراتيجية الاستقرار إبقاء وضع المؤسسة على ما هو عليه وهي وضعية تتبناها المؤسسات في حالات مختلفة نذكر منها:

– رغبة المؤسسة في تركيز كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية، بهدف تقوية وتحسين مزاياها التنافسية.

– اعتقاد المؤسسة بأن أدائها مرضي وهي تنافس بالدرجة الكافية ومقتنعة بمستويات الأرباح الحالية التي تحققها، فهي تعيش حالة طمأنينة تجاه أوضاع السوق.<sup>1</sup>

❖ **الإستراتيجية الهجومية:** هذا النوع من الإستراتيجيات يكون موجهها للاهتمام بظروف البيئة التنافسية، وتستهدف بناء الموقع التنافسي للمنظمة من خلال عدة أساليب وطرق تأخذ أشكالاً متعددة منها: التوسع الأفقي، تنمية مجالات العمل، الابتكار والتجديد، غزو مختلف شرائح المجتمع.<sup>2</sup>

❖ **إستراتيجية التنوع:** هناك نوعين رئيسيين للإستراتيجية التنوع " التنوع المتجانس " والتنوع الغير متجانس " حيث:

❖ **التنوع المتجانس:** عبارة عن إضافة سلع أو خدمات جديدة ترتبط بالمنتجات الأساسية.

❖ **التنوع الغير متجانس:** نقصد به إضافة سلع أو خدمات جديدة لا علاقة لها بالمنتجات الحالية، بمعنى أن هذا النوع يعتمد على تكنولوجيات أو أساليب إنتاج مختلفة، ويشبع حاجات مختلفة عن تلك التي يشبعها المنتج الحالي.<sup>3</sup>

1 – أمينة بن قارة، أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص 17.

2 – طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، كيف تكتب خطة إستراتيجية؟، مرجع سبق ذكره، ص 27.

3 – فضيلة حويو، إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

### المطلب الرابع: خصائص الإستراتيجية:

من خصائص الإستراتيجية الجيدة لدينا:

- 1 - إحداث التطوير والابتكار.
- 2 - السرعة في تطبيق إجراءاتها.
- 3 - ذات تأثير كبير وواسع النطاق.
- 4 - يمكن تطويرها وتعديلها لمقابلة رد فعل.
- 5 - تعتمد على خطوات عملية ونظريات راسخة.
- 6 - تعمل على تحقيق رسالة المنظمة بطريقة شاملة.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: مراحل إعداد الإستراتيجية:

إن مرحلة إعداد الإستراتيجية تتطلب جهوداً كبيرة من طرف أي إدارة من أجل توفيق بينها وبين الموارد المتاحة، قصد بناء مركز إستراتيجي تنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء من خلال تحسين أدائها.

فيمكن اختصار مراحل إعداد إستراتيجية من خلال أربعة مراحل وهي:

#### ❖ مرحلة صياغة الرسالة وتحديد الأهداف الإستراتيجية:

إن صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية يساعد في تحديد الاتجاه المستقبلي لها، هذا حسب بعض الكتاب، وكذلك يساعد في تعريف العاملين والأطراف ذات المصلحة والمجتمع ككل بهوية

المؤسسة واتجاهات النمو الخاصة بها، أما أهدافها تتمثل في النهايات التي تسعى للوصول إليها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>2</sup> - مصطفى لطرش، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018/2017، ص 34.

❖ مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال استخدام **Swot Matrix** :

يتم من خلاله استعراض جميع التغييرات العالمية والخارجية وتحليلها لاكتشاف ما توفره البيئة الخارجية من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات، بالإضافة لاستخدام (PPESTT) وهي كلمة مشتقة (من العناصر الستة التي تبرز التغييرات التي تحدث في البيئات):

- السياسية: Political.
- الطبيعة: Physical.
- الاقتصادية: Economic.
- الإجتماعية: Social.
- التكنولوجية: Technological.
- التجارية: Trade.

**طريقة SWOT MATRIX:**

S : Strength : مصادر القوة .

W : Weakness : مصادر الضعف.

O : Opportunities : الفرص .

T : Threat : التهديدات.

تقوم المؤسسة بإجراء تحليل SWOT وفقا للمعلومات تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد استراتيجية التي تحقق الموازنة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى. تمثل مصفوفة SWOT أسلوبا متميز في تحليل الفرص والتهديدات وتحديد أوجه القوة والضعف في المؤسسة. وتستخدم النتائج التي تتوصل إليها من مصفوفة

SWOT في التخطيط الاستراتيجي للاستفادة من الفرص المتوقعة والمحتملة أيضا. وتوضح المصفوفة التالية كيفية تحليل الفرص والتهديدات وأوجه القوة والضعف في المؤسسة باستخدام مصفوفة .SWOT

الشكل (1): تحليل الفرص والتهديدات وأوجه القوة والضعف في المؤسسة باستخدام مصفوفة

SWOT

SWOT

(TWOS)

MATRIX

<p>مصادر الضعف</p> <p style="text-align: center;"><b>W</b></p> <p>أذكر مصادر الضعف هنا؟</p>	<p>مصادر القوة</p> <p style="text-align: center;">STENGTH</p> <p style="text-align: center;"><b>W</b></p> <p>أذكر مصادر القوة الداخلية هنا؟</p>	<p>العوامل الداخلية</p> <p style="text-align: center;">IFAS</p> <p>العوامل الخارجية</p> <p style="text-align: center;">EFAS</p>
<p>اصنع استراتيجيات</p> <p style="text-align: center;"><b>WO</b></p> <p>لاستخدام لتغطية مصادر الضعف</p>	<p>اصنع استراتيجيات</p> <p style="text-align: center;"><b>SO</b></p> <p>لاستخدام مصادر القوة لانتهاز الفرص المتاحة</p>	<p>الفرص</p> <p style="text-align: center;"><b>W</b></p> <p>أذكر الفرص المتاحة؟</p> <p style="text-align: center;">Opportunities</p>
<p>اصنع استراتيجيات</p> <p style="text-align: center;"><b>WT</b></p> <p>لتقليل مصادر الضعف للحد الأدنى وتجنب التهديدات؟</p>	<p>اصنع استراتيجيات</p> <p style="text-align: center;"><b>ST</b></p> <p>لاستخدام مصادر القوة لتجنب التهديدات؟</p>	<p>التهديدات</p> <p style="text-align: center;"><b>W</b></p> <p>أذكر التهديدات الخارجية</p> <p style="text-align: center;">Threat</p>

المصدر: (محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي كيف تربط بين الحاضر

والمستقبل، الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2008، صفحة 69)

## ❖ تحليل وضع المنافسة:

وذلك بالنظر إلى القوى الخارجية للتهديد والتي تتمثل في حالة المنظمات التجارية مثلا في ظهور عناصر جديدة تدخل السوق لأول مرة أو ظهور منتجات جديدة، ولهذا لا بد في مثل هذه الحالة الأخذ بعين الاعتبار المقدرة الاقتصادية للمنظمة وللمنظمات المنافسة ووضع السوق الاقتصادية للعملاء والتغيير في وضع المنافسة والتفاعل بينهما ويستحسن الأسلوب التفريقي في التفكير.<sup>1</sup>

## ❖ تحديد الخيار الإستراتيجي:

إن هدف المنظمة في دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية هو تحديد نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات لتتمكن من تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية الموجودة.<sup>2</sup>

## ❖ تنفيذ وتقييم ومراقبة الإستراتيجية:

- تنفيذ الإستراتيجية: بمعنى: " إيصال وتفسير الخيار الإستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية والبشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة "

- تقييم ومراقبة الإستراتيجية: تعني الرقابة الإستراتيجية " عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة " على تطبيق إستراتيجية بصورة كفئة وفعالة وبما سيضمن تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، من دون هدر في الموارد والقدرات المادية والتنظيمية. كما تعرف بأنها: " العملية

<sup>1</sup> - محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-44.

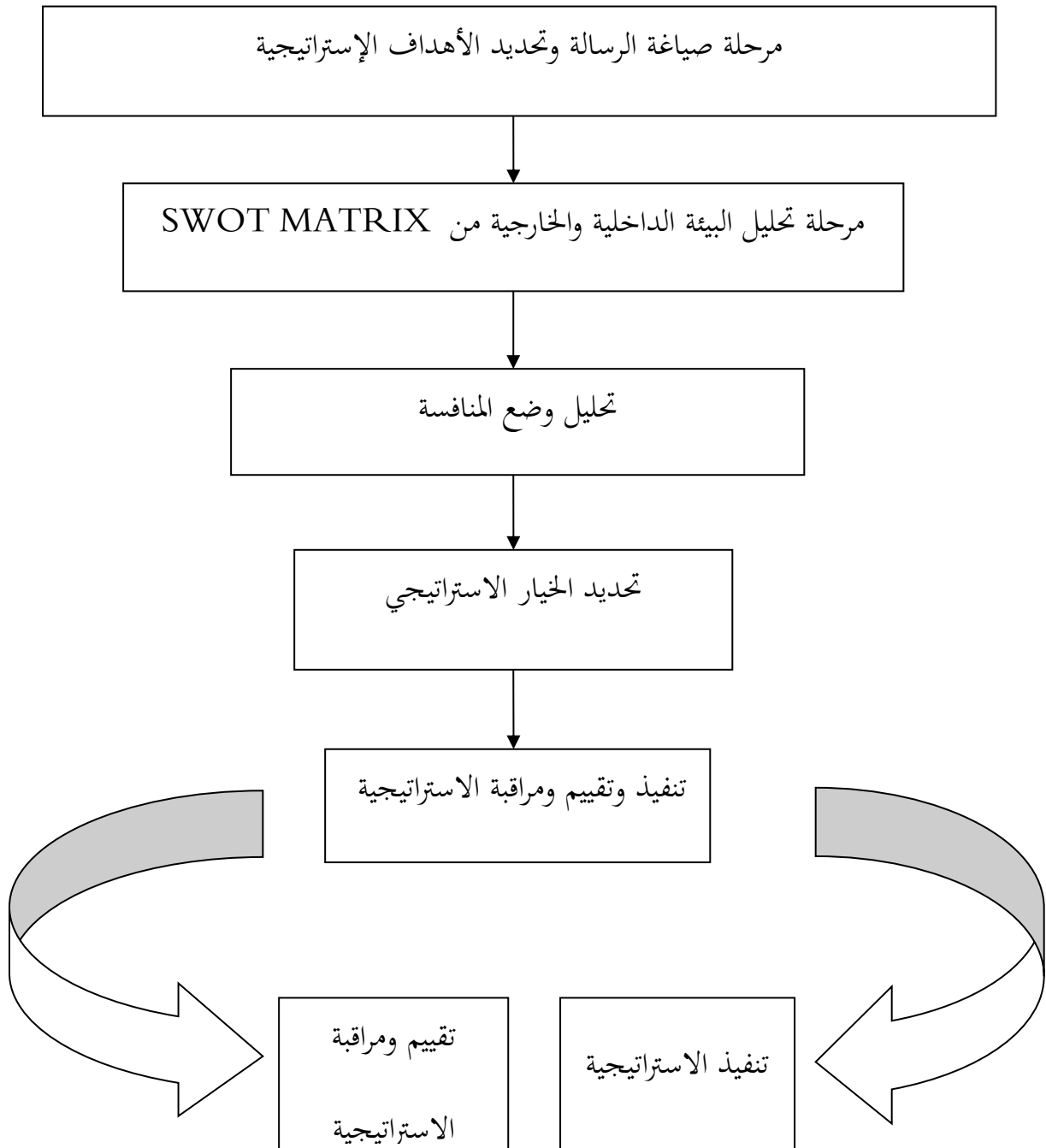
<sup>2</sup> - كوثر بلحوت، بن ترباح بن ترباح، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأغواط، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، 2020، ص 5.

التي يراقب من خلالها المدراء أنشطة المؤسسة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفعالية الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفعالية والكفاءة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - صونية كيلاي، مشاهدة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية تطبيق الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 50-54.

الشكل (2): مراحل إعداد الإستراتيجية



إعداد الطالبتين

### المطلب السادس: أهمية الإستراتيجية:

للإستراتيجية أهمية متعددة نذكر منها:

- ترشيد اتخاذ قرارات العملية الإدارية في المؤسسات وسيطرة الإدارة فيها على المواد المتاحة.
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.
- تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التنظيم (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة السفلى) عن مستقبل التنظيم وسبل استمراره ونجاحه وتطوره.
- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية.
- تزويد المنظمة بالبيانات والمعلومات الحقيقية عن بيئتها الداخلية والخارجية ووضعها في موضع المبادلة للتعامل مع أي تغيرات بيئية غير متوقعة.<sup>1</sup>

### المطلب السابع: معوقات تنفيذ الإستراتيجية:

هناك عدة عوامل تؤدي إلى هجر الخطة الإستراتيجية بعد وضعها، ومن أسباب نهاية مصير

الخطة الإستراتيجية لدينا:

- الخطة الإستراتيجية الداخلية حيث أنها من وضع مستشارين دون شراكة من أصحاب المصالح وخاصة العاملين في المنظمة والمخولون بتنفيذها.
- سوء المناخ التنظيمي وغياب الاتصال الفعال ونقص القيادة المؤهلة.
- الافتقار إلى روح العمل الجماعي وعدم الاستقرار الإداري.
- القصور الذاتي لا يساعد على اتخاذ القرار.
- الخطة ليست واقعية فالأهداف ليست متنسقة من الموارد المادية والبشرية.

<sup>1</sup> - عادل بركان، واقع التخطيط في المنشأة الرياضية، مرجع سبق ذكره، ص 62-63.

- البنية النظامية لا تمثل الأهداف الإستراتيجية.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية:

### المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية الاتصالية:

تعتبر الإستراتيجية الاتصال من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الاستراتيجية العامة للمنظمة، وإذا كانت هذه الإستراتيجية تعد بعديا بالنسبة للإستراتيجية العامة للمنظمة فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي وفي مختلف الميادين الأخرى، ونظرا للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الاتصال اليوم جزء لا يتجزأ من التفكير الإستراتيجي.<sup>2</sup>

تعرف الإستراتيجية بأنها: "مجموعة القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها التي تتخذها المؤسسة بغرض تحقيق أهداف معينة وذلك باستعمال وسائل إتصال وتقنيات متعددة."<sup>3</sup>

تعرف أيضا بأنها: "هي مجموعة من القرارات الكبرى التي تتخذ من بين الاختيارات الهامة في الاتصال، تحديدا للأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه، أي أن الإستراتيجية الاتصالية تتعلق بكل ما له صفة الارتباط والتنسيق في أداء عمل ما أو السعي لتحقيق غاية مشتركة، إضافة على استعمالها كافة أشكال ووسائل الاتصال الشخصية والجماعية."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - مريم مشتة، معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع، جامعة محمد لامين دباغين سطيف2، 2019/2018، ص124.

<sup>2</sup> - حياة قبائلي، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بوقرة بومرداس، 2007/2006، ص88.

<sup>3</sup> - حمزة علي، أمينة عياد، الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة خدماتية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في وسائل الإعلام والمجتمع، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2016/2015، ص41.

<sup>4</sup> - عيسى بوكروموش، إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2013/2012، ص13.

ومن هذا نستخلص أن الإستراتيجية الاتصالية هي فن توجيه وتنسيق الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الاتصال، وأنها تنطوي على تحديد الجمهور الذي سوف يستقبل الرسالة وتحديد مضمون ذلك الرسالة وتعتمد على مختلف أنواع من الاتصالات.

### المطلب الثاني: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية:

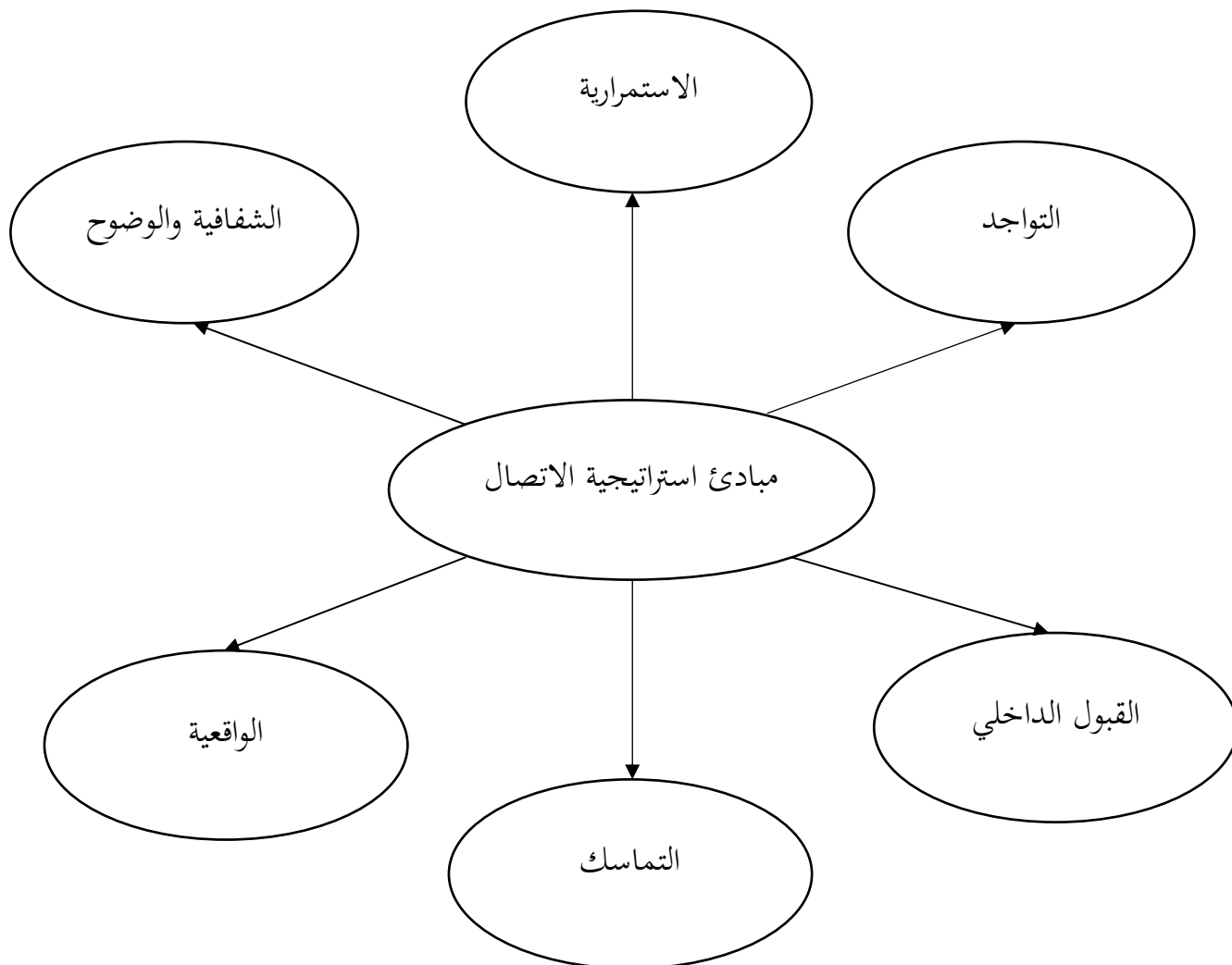
أن الإستراتيجية الاتصالية تعتبر فن إدارة مجموعة الاستعدادات للوصول إلى الهدف المطلوب، كما يجب توفر بعض المبادئ الأساسية لتكون مقبولة من طرف المنظمة:

- **التواجد (Existence)** : إن العديد من المنظمات لا تمتلك إستراتيجية حقيقية للإتصال ولكي تكفي بالقرارات التكتيكية فقط.
- **الاستمرارية (Continuité)**: إستراتيجية الاتصال عملية دائمة ومستمرة ولتحقيق الأداء الناجح لا بد من أن تكون لعدة سنوات، كما يجب أن تكون مواكبة للتغيرات الهامة والدائمة في الاتصال.
- **الشفافية والوضوح (Transparence et Clarté)** : لتكون إستراتيجية الاتصال مفهومة وذات فعالية لا بد من وضوح وبساطة الاتصال وأن يكون سهل الفهم بالنسبة للمستهدفين.
- **الواقعية (Réalisme)** : لا بد أن يكون الاتصال متماسك مع الحقيق ليكون مقبول من طرف العاملين فالاتصال الخادع أو الغير الواقعي كنتيجة له ترفض رسائله، كما يساهم في تشويه صورة المنظمة.

- التماسك (Cohérence): يجب أن يكون الاتصال منسجما ومتماسكا مع جميع قرارات المنظمة.
- القبول الداخلي (Acceptabilité Interne): يجب قبول هذه الإستراتيجية من طرف المسؤولين في المنظمة ومن قبل أيضا العاملين بها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حمزة عليلي، أمينة عياد، الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة خدماتية، مرجع سبق ذكره، ص 40.

الشكل (03): مخطط مبادئ الإستراتيجية الاتصال



إعداد الطالبتين

## المطلب الثالث: أنواع الإستراتيجية الاتصالية:

يوجد عدة إستراتيجيات الاتصالية حيث سوف نركز على سبع إستراتيجيات هامة وهي:

**1- إستراتيجية الإعلام:** يكون الاتصال في هذه الإستراتيجية ذات اتجاه واحد، ويعبر مضمونه الاتصالي عن رؤى المؤسسة، ويحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد. وفي هذه الإستراتيجية يتم تقديم المعلومات للجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات.

**2- إستراتيجية الإقناع:** تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المؤسسة للجماهير، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين. وتسعى إستراتيجية الإقناع إلى خلق قاعدة للعلاقات الإستراتيجية مع الجماهير لإحداث التغيير في المعرفة، والاتجاهات، والسلوكيات الخاصة بالجماهير.

**3- إستراتيجية الحوار:** تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين، والمضمون الاتصالي الذي يعكس وجهة نظر الطرفين: المؤسسة، وجمهورها. وتتضمن هذه الإستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المؤسسة، وأخذ رأيه في القضايا المختلفة. ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار، إذ تعمل المؤسسة على تسهيل إشراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها.

**4- إستراتيجية بناء الإجماع:** تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين، من المؤسسة إلى الجماهير المستهدفة وبالعكس، وتتناول بناء الجسور بين المؤسسة والمحيط الذي

تعمل فيه، أو بين الموظفين، ويمكن الاستعانة بهذه الإستراتيجية لتحقيق عملية الاتفاق المشترك بين الأطراف عندما يكون هناك تعارض وتضارب في المصالح.<sup>1</sup>

**5- إستراتيجية الاتصال الداخلي:** تعتبر أهم نقطة يجب أن تليها المؤسسات المختلفة الاهتمام الكبير سواء كانت هذه الأخيرة كبيرة أو صغيرة الحجم إذ أن أي منظمة تحاول إقامة مشروع ناجح تفرض به نفسها على الواقع أو المحيط الخارجي فلا بد أولاً أن تعني بجوهرها الذي يعتمد بالدرجة الأولى على المناخ الاتصالي السائد لذلك ولهذا الغرض فانه من الضروري تقييم وضعية هذا الجانب الحساس ولا فلا يمكن أن تكون هناك قيادة إستراتيجية أبدا لا للجماهير العامل ولا للخطوات الممهدة لتحقيق الأهداف البعيدة من خلال وضع خطط اتصالية مدروسة.<sup>2</sup>

**6- إستراتيجية الاتصال الخارجي:** تعتمد هذه الإستراتيجية على مجموعة من الخطوات التواصلية التي تقوم بالمؤسسة بهدف التواصل مع محيطها الخارجي، فالوظيفة الإنتاجية للمؤسسة لم تعد كافية ولم تعد المحدد الأساسي لعملها، إذ صار من اللازم مواكبة الجهود الإنتاجية بوظيفة تواصلية تستطيع من خلالها الانفتاح على الشركاء والزبائن وخلق جو من الثقة معهم.

<sup>1</sup> - منى بن سليمان بن عبد الله الزدجالية، الإستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر مواقع الإلكترونية في الوحدات الحكومية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، مجلد 02، العدد 06، عمان، ديسمبر 2014، ص76.  
<sup>2</sup> - Dominique Beau, Sylvain Daudel, Stratégie d'entreprise et communication, Dunod, Paris, 1992, p71.

7- إستراتيجية الإشهار: لا يوجد الإعلان الحديث أبداً خارج الإستراتيجية، تعتمد الشركة على إستراتيجية الإشهار للترويج للسلع أو الخدمات، وتحقيق أهداف معينة وكذلك تحقيق أرباح معتبرة للمؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: خصائص الإستراتيجية الاتصالية:

أهم الخصائص التي تتميز بها الإستراتيجية الاتصالية هي:

1- العمل في بيئة متغيرة لتحديد الأهداف حسب الأولوية وتحديد الجمهور المستهدف لمخاطبته بالرسالة المناسبة باختيار الوسائل الاتصالية، ولتذليل صعوبة العمل على هذه البيئة المتغيرة فإن الإستراتيجية الاتصالية بحاجة إلى ما يسمى قائمة التدقيق والفحص لإمكاناتها وتحديد مواطن ضعفها فيما يخص علاقاتها بالمحيط الخارجي وبوسائل الاتصال المتاحة لها وبأنواع الشركاء القادرين على دعمها.

2- اعتمادها على صياغة مصداقية دائمة لها بفعل عملها على تطوير خطاب راق مع جمهورها يتسم بمواكبة آراء وصدى الواقع ويلتمس مواطن النقد على الموضوع الذي تعمل على تسويقه، ومن ثم تسعى لتفادي أي عارض يمس مصداقيتها وبشكل تحدياً أمام وصول رسالتها إلى الجمهور كما أرادها المرسل.

3- اعتمادها على تمديد إتصالاتها عبر كافة وسائل الاتصال المتاحة، حيث أن ما أضاف للإستراتيجية الاتصالية قوة في هذا العصر تدعمها بشبكات التواصل الاجتماعي والمدونات التي أصبحت من أكبر منافسي وسائل الاتصال الحديثة في قدرتها على الوصول

<sup>1</sup> - Virginie de Barnier, Henri Joannis, Marketing et création publicitaire : réseaux sociaux, mobile, TV, radio, print, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2016, p35-p37.

إلى جماهير أكثر تحديدا بفعل فكرتها القائمة على تدوين خصوصيات المستخدمين وتفضيلاتهم في كافة شؤون حياتهم.

4- قدرتها على تحقيق قدر كبير من التفاعلية الاتصالية التي تفتقدها وسائل الإعلام التقليدية.

5- الإستراتيجية ترتبط بالمواظبة والاستمرار والتكرار على الدوام لأجل الحصول على نتائج حقيقية.<sup>1</sup>

**المطلب الخامس: أسباب إعداد الإستراتيجية الاتصالية:**

### 1- الحاجة للإتصال **Le besoin de communiquer**:

وجد الإتصال مصدره في العلاقات العامة بين البشر، ويعرف المختصون الاجتماعيون الإتصال على أنه حاجة إنسانية أساسية أو أسلوب أولي مكلف بتعريف الفرد الاجتماعي من هذا المنطلق يتضح أن الإتصال يستند على الأفراد وحاجاتهم. وككل نشاط إتصالي تنفذ إستراتيجية الإتصال مقابلة لحاجات الفرد الطبيعي والمعنوي، في إطار المنظمة هذه الحاجة يمكن أن تنتج عن المشاركة في عمل جماعي أو فريق عمل أو غيرها.

### 2- الإرادة الإستراتيجية **La volonté stratégique**:

الإتصال باعتباره نشاط إستراتيجي عليه أن ينتج عن الإرادة الإستراتيجية التي تحملها المديرية العامة في اعتبار أنه سيشارك في إعداد هوية المنظمة، وتساعد في تلبية أهدافها العامة لذلك لا يمكن للمديرية العامة أن تبقى خارج عملية الإتصال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عيسى بوكروش، إستراتيجية الإتصال في الحملات الإعلامية، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-43.

<sup>2</sup> - حياة قبائلي، إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-90.

## المطلب السادس: مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية:

هناك من يقسمها حسب بعض الباحثين إلى خمس مراحل كما يلي:

- تحديد أهداف الاتصال.
- دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي.
- تعيين الأهداف وتكييف الوسائل.
- اختيار الأدوار والوسطاء.
- التنفيذ.

### 1- تحديد أهداف الاتصال:

إن أول مرحلة لوضع إستراتيجية هي مرحلة وضع الأهداف، وأهداف إستراتيجية الاتصال تنتج من الاستراتيجية العامة للمؤسسة. فنحدد أولاً من طرف المقرر الرئيس أو المدير العام، أو مجلس الإدارة، وهو في هذا المعنى ضامن للانسجام العام في المؤسسة باعتبار إشراك مختلف الأطراف على مستوى الهرم الإداري فيها بواسطة التشاور والحوار والاستفادة من التغذية العكسية أحياناً. وتأخذ هذه العملية وقتاً قد يطول أو يقصر حسب طبيعة وأهمية القرار ودرجة تأثيره في المؤسسة، حيث يتراوح القرار من مبرمج إلى غير مبرمج أو من إستراتيجي إلى عملي أو تنفيذي.

ومن الأهداف العامة للاتصال:

- ✓ إعطاء معنى داخلي لحدث داخلي أو خارجي.
- ✓ تجنيد الموارد البشرية حول مشروع وطموح معين.
- ✓ السماح لكل شخص بتنمية مشروع فردي ضمن مشروع جماعي وهو مشروع المؤسسة.
- ✓ إنشاء روح الجماعة.

### 2- دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة:

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة ب:

- البحث عن هوية المؤسسة وصورتها: فالهوية تعبر عن اسمت المؤسسة فقوتها تسمح بتحقيق الانسجام، والمؤسسة كشخص معنوي لها هوية تحدد من خلال هياكلها، أنظمتها، قيمها، تاريخها، ... الخ. وصورة المؤسسة انعكاس للهوية، فصورتها الخارجية تقدم من خلال عمليات التسويق، أما الداخلية فتنتج عن معرفة الهوية من الداخل.
- تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة وتكييفها: تحدد الأهداف من طرف الإدارة الاتصال انطلاقا من تصورها لواقع المؤسسة وما ترجوه، وتحديد التطلعات وما ينتظره الأفراد في ميدان الاتصال، أخطار المعارضة والتراجعات مع هوية وصورة المؤسسة كما هي داخليا.
- تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة: الدراسة الثقافية الاجتماعية تسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال سواء الرسمية أو غير الرسمية، وهي ضرورية للقيام بالاتصال والواجب معرفتها في المؤسسة والقيام بتعديلها للاستعمال الأمثل والفعال. وتتم مختلف هذه العمليات عادة من طرف مجموعة عمل مؤقتة يتم تكوينها من طرف الإدارة وتحدد صلاحيتها، وتنتهي بمجرد نهاية عملها.<sup>1</sup>

### 3- تعيين المستقبلين وتكييف الوسائل:

بعد تحديد أهداف الاتصال النهائية، يجب ترجمتها إلى رسائل إتصال وتعيين المستقبلين للإتصال التي ترسل إليهم وتكييفها مع المستقبلين المحتفظ بهم، والمستقبلين هم أشخاص من المؤسسة أو مجموعات منسجمة من الأشخاص والذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية، ويمكن أن يكونوا مباشرين أو غير مباشرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Fanelly Nguyen-THANH, La communication une stratégie au service de l'entreprise, Édition Economica, Paris, 1991, p57-p78.

<sup>2</sup> - محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2009/2008، ص 69.

## 4- اختيار الحوامل والوسطاء:

إن عملية الاتصال بالمؤسسة تتم عبر حوامل ووسطاء، وحجم المؤسسة وعدد الأشخاص تفرض هؤلاء الوسطاء، أدوات الاتصال هي ما يحمل عليها الرسائل نحو المستهدفين. هناك عدد كبير من الوسائل الحاملة للمعلومات في الاتصال، منها الشفهية: الهاتف والاجتماعات، المحاضرات، إلى المرئية: أفلام، ملصقات، المكتوبة: التعليمات، الجريدة، الحوامل المغناطيسية أو الآلية: تلكس،... وغيرها. أما الوسطاء بين المرسل والمستقبل، هم الذين تمر عليهم الرسالة قبل وصولها إلى المستقبل، قد يكونوا أشخاص أو جماعات أو نظام بكامله، ويطلب منهم إحياء المعلومة وإعطاء معنى للأشخاص الموجهة إليهم. واختيارهم يكون حسب الهدف من الرسالة. وهذه العناصر تفيد في تحديد كل من الوسائل والوسطاء، وتحديد أدوارهم فيها، حسب الرسائل المراد نقلها، واختيار الوقت المناسب والأداة.

## 5- تنفيذ إستراتيجية الاتصال:

إن تنفيذ إستراتيجية الاتصال والتي تعد في مدة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات، تأتي من خلال إعداد خطط عملية سنوية، تحدد فيها العناصر اللازمة لتطبيق الإستراتيجية ومتابعتها، ابتداءً من الأهداف، الخلايا الاتصالية، المستهدفين والوسائل، الوسطاء والتواريخ، إلى التكاليف، والقيود الممكن أن تواجهها عملية الاتصال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص70.

### المطلب السابع: معوقات إعداد إستراتيجية الاتصالية:

إن العملية الاتصالية تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستقبل، من خلال هذه العملية تتعرض لبعض المعوقات المختلفة التي تعوق من صلاحية وفعالية العملية وتشويش المعلومات، لذلك قبل الشروع في إعداد خطة الإستراتيجية الاتصالية، لابد من أخذ بعين الاعتبار هذه المعوقات وتمحور فيما يلي:

#### أولاً: المعوقات الشخصية: تتمثل في:

- ✓ سوء التفاهم بين العمال.
- ✓ قلة الاتصال بين العمال والمسؤولين.
- ✓ عدم التخصص في ميدان الاتصال.
- ✓ وجود الرجل المناسب في المكان الغير المناسب.
- ✓ ثانياً: معوقات تنظيمية: تتمثل في:
- ✓ التوزيع الغير الملائم للمهام.
- ✓ عدم الاستقرار التنظيمي.
- ✓ عدم وضوح الأهداف المحددة.
- ✓ عدم احترام المواعيد المحددة
- ✓ الفوضى في إعداد مراحل الإستراتيجية الاتصالية.

#### ثالثاً: معوقات تقنية: تتمثل في:

- ✓ عدم التحكم في التكنولوجيا الاتصال.
- ✓ الاعتماد على وسائل التقليدية اليدوية.
- ✓ التعطل المستمر في الآلات المستخدمة.
- ✓ عدم توفر الجودة في الوسائل المستخدمة.

#### رابعاً: معوقات نفسية اجتماعية: تتمثل في:

- ✓ قلة التعاون والتضامن بين العمال.
- ✓ المراقبة الشديدة للمسؤولين على العمل.
- ✓ عدم الثقة في النفس بين العمال.
- ✓ انطواء وعزلة العمال.
- ✓ عدم احترام آراء العمال.

خامسا: معوقات بيئية: تتمثل في:

- ✓ الحيز المكاني المخصص لتحديد الإستراتيجية ضيق.
- ✓ عدم وجود مكان محدد للتفكير في الإستراتيجية الاتصالية.
- ✓ عدم وفرة الإمكانيات المادية في مكان تحديد الإستراتيجية الاتصالية.

سادسا: معوقات لغوية: تتمثل في:

- ✓ عدم التحكم في اللغة المستخدمة.
- ✓ عدم ملائمة اللغة المستخدمة.
- ✓ عدم استيعاب المعنى المقصود من الرسائل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حياة قبائلي، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 93-94.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الناشئة:

المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسات الناشئة:

إن الحديث عن جذور التاريخية لمصطلح المؤسسات الناشئة يقودنا بشكل مباشر إلى منتصف القرن الماضي، وبالتحديد تلك الفترة التي ظهر فيها تمويل رأس المال المخاطر *Capitale risque*. فالعديد من الباحثين الذين تناولوا موضوع المؤسسات الناشئة يشيرون إلى أن بدايات ظهور هذا المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، لكن في الحقيقة لا توجد دلائل على استخدام هذا المصطلح من طرف الكتاب والباحثين الأكاديميين في تلك الفترة وتعود أول استخدامها إلى عام 1976 في مقال بعنوان "The Unfashionable business of investing in Startup Data Processing Field" نشر في مجلة فوربس *Forbes* الأمريكية التي تهتم بإحصاء أصدقاء العالم وثوراتهم وتتبع المسار المالي والاقتصادي للمؤسسات العالمية، ليعاد استخدامه عام 1977 في مقال آخر بعنوان "An Incubator dor startup Campanies, Espacially in the fast growth, High technology Field" في مجلة "businessweek" الأمريكية التي تختص بتغطية الأخبار المالية والاقتصادية التي تخص عالم الأعمال بشكل عام.

بعدها بحوالي سنتين عاد المصطلح لظهور مجددا من قبل "David Birch" في مقال بعنوان

"The Job Generation Process" يشير فيه إلى أهمية المشاريع الصغيرة في خلق وتوليد مناصب عمل جديدة في خصم 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 والمشاريع الصغيرة.

وفي عام 1984 استخدم من "Larsen Judith and Rogers Everett" المصطلح في كتاب لهما بعنوان

"Silicon Valley Fever: Growth of High-Technology Culture" في إشارة منهما إلى تلك المؤسسات التي لديها ارتباط وثيق بالتكنولوجيا المتقدمة ورأس مال المخاطر، والتي كانت الصبغة الغالبة على الشركات السيلكون "Silicon Valley" في ظل تنام الثقافة التكنولوجية المتقدمة آنذاك وقد شاع استخدام المصطلح على هذا النحو بعد ذلك. وإضافة لهذا الارتباط توجد علاقة قوية بين مصطلح start up وتمويل رأس المال المخاطر الذي شكل أهم شرارات الانطلاق لهذه المؤسسات، إذ يشير "Daniel Cockayne" إلا أنه في بعض الأدبيات أعتمد المصطلح كمرادف لهذا الأخير، أما استخدامه في الأعوام الأخيرة بات طبيعة حتمية لما له القدرة على تحقيق الإقلاع والتنوع الاقتصادي والدفع بعجلة التنمية وتعزيز الإنتاجية المحلية وهو ما تؤكد سياسات الدعم والتحضير من طرق الدول لمرافقة هذه المؤسسات وتطويرها.<sup>1</sup>

وتعرف المؤسسة الناشئة على أنها شركة ذات تاريخ تشغيل قصير، والتي غالبا ما تكون حديثة الإنشاء وفي الطور النمو والبحث عن الأسواق، وبدأ هذا المصطلح متداولاً على النطاق عالمي بعد فقاعة الدوت كوم، حيث يقوم المؤسسون بتصميم الشركات الناشئة لتطوير نموذج أعمال قابل للتطور بشكل فعال.<sup>2</sup>

ويمكن تعريف المؤسسات الناشئة على أنها مؤسسة تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير، وبغض النظر عن حجم الشركة أو القطاع أو مجال النشاط، فإنها تتميز

<sup>1</sup> - محمد الأمين نوي، محمد دهان، نحو تنظير أدق لمفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها، مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج الاقتصاد العالمي، مقال 04، العدد 14، الجزائر، 2020، ص3.

<sup>2</sup> - سمرة حميش، المؤسسات الناشئة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في الحقوق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021/2020، ص8.

أيضا بارتفاع درجة عدم اليقين والمخاطرة العالية مقابل تحقيق نمو قوي وسريع، وفي حالة نجاحه يمكنها تحقيق أرباح ضخمة.<sup>1</sup>

حسب القاموس كامبريدج الإنجليزي عرف مصطلح المؤسسة الناشئة Start-up على أنها مشروع صغير في بداية مهده، بحيث كلمة Start-up تتكون من جزأين "Start" يشير إلى فكرة الانطلاق و "up" هو ما يشير لفكرة النمو القوي.<sup>2</sup>

ويعرفه القاموس الفرنسي "LAROUSSE": هي مؤسسة ابتكارية ناشئة "Jeune entreprise innovante" خاصة في قطاع التكنولوجيات الحديثة، تمثل المؤسسات الناشئة "Startups" بشكل خاص الاقتصاد الأمريكي الجديد، الذي يسير تطوره جنبا إلى جنب مع تقدم الأنترنت. ولا يزال نمو واستدامة هذه المؤسسات غير مؤكد، فهي تستفيد من مصادر تمويل محددة. هذه هي شركات رأس المال الاستثماري التي تجمع الأموال اللازمة لتطوير المؤسسة، هم مرتبطون بإدارتها ويتقاضون أجورهم عند بلوغ مرحلة النضج. يمكن للأشخاص الذين يملكون موارد كبيرة دعم هذه المؤسسات وهؤلاء هم رعاة الأعمال. يمكن إدراج المؤسسات الناشئة التي اكتسبت قدرا معينا من المصداقية في الأسواق المالية، ولاسيما في ناسداك Nasdaq أو في الحالة الفرنسية سوق الأسهم الجديدة.<sup>3</sup>

أما تعريف "Paul Graham" في مقاله المشهور عن النمو Growth على أنها شركة صممت لتنمو بسرعة (growth=startup) وأن تكون الشركة حديثة التأسيس لا تجعلها شركة ناشئة بحد

<sup>1</sup> - شريفة بوالشعور، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2018، ص 420.

<sup>2</sup> - تقي الدين غويني، أهمية التوجه نحو تبني اقتصاد المعرفة في خلق المؤسسات الناشئة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021/2020، ص 25.

<sup>3</sup> - LAROUSSE, sur <https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/start-up/93701>, consulter le 13.05.2023 à 01 :30.

ذاتها، كما أنه ليس من الضروري أن تكون تعمل في مجال التكنولوجيا، أو أن تحصل على تمويل من طرف رأس المال المخاطر أو المغامر (VENTURE OR FUNDING CAPITAL)، الأمر الوحيد الذي يهم هو النمو.

حسب "Paul Graham" معدل النمو الجيد خلال Y Combinator هو 5 إلى 7% في الأسبوع، إذا تمكن من الوصول إلى 10% في الأسبوع فأنت تبلي بعمل جيد وعلى يقين عما تفعله، إذا كان بإمكانك إدارة 1% فقط، فهذا يدل على أنك تكتشف عما تفعله.<sup>1</sup>

عرفها رائد الأعمال الشهير "Steve Blanck" على أنها منظمة مؤقتة تبحث عن نموذج اقتصادي يسمح بالنمو، ومربح بشكل متكرر ويمكن قياسه. وتختبر نماذج اقتصادية مختلفة وتكتشف بيئتها وتكيف معها تدريجيا، يعني يجب على المؤسسة الناشئة أن تعمل على نجاح مشروعها بشكل سريع، بحيث له تأثير على السوق الذي تود التواجد والعمل به بشكل فوري، أي أنها فكرة ورؤية يقوم بتجسيدها صاحب المشروع.<sup>2</sup>

وجاء بعده "Dave Macclure" مؤسس حاضنة الأعمال الشهير "500 startup" الذي تشابه كثيرا مع تعريفه من منظور أن العناصر التي ذكرها في تعريفه تسعى المؤسسة الناشئة لتحقيقها تمثل أهم أجزاء نموذج الأعمال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> – Paul Graham, Startup=Growth, sur [www.paulgraham.com/growth.html](http://www.paulgraham.com/growth.html) , septembre 2012, consulter le 13.05.2023 à 02 :45.

<sup>2</sup> – سمرة حميش، المؤسسات الناشئة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص9.

<sup>3</sup> – محمد الأمين نوي، محمد دهان، نحو تنظير أدق لمفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها، مرجع سبق ذكره، ص8.

ويعرفها "Jacquin" بأنها مؤسسة تتميز بابتكارات جذرية لمنتجات قطاع تكنولوجيا واعد، وأسواقها تنمو بسرعة وفي وقت وجيز، وهيكل رأس مالها مفتوح والشكل الغالب هو التمويل الخارجي من أجل تلبية احتياجاتها من رأس المال.<sup>1</sup>

يرى "Eric Ries" أحد منظورين لهذا المفهوم في كتابه The Lean Startup: المؤسسة الناشئة هي كيان بشري صمم لابتكار منتج جديد أو خدمة جديدة في ظل حال عدم اليقين.

وحسب "Patrick Fridenson" أن تكون المؤسسة الناشئة لا تتعلق بالعمر ولا بالحجم ولا بالقطاع ومجال النشاط، ويجب ان تتضمن وتستوفي الشروط الأربعة التالية:

- نمو قوي محتمل.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- توفير تمويل ضخم والحصول على مختلف أشكال المساهمة.
- التأكد من أن السوق جديد حيث يصعب تقييم المخاطرة.<sup>2</sup>

ومن خلال تعريفات استخلصنا تعريف للمؤسسات الناشئة وهي مؤسسة حديثه النشأة تم إنشائها من فكرة ذات إمكانيات النمو السريع، تسعى لتسويق وطرح منتج أو خدمة مبتكرة من خلال استهدافها سوق كبير لتلبية حاجيات واشباعات المستهلكين، ولديها احتمالات كبيرة لنمو في وقت وجيز جدا وأخذ الريادة.

<sup>1</sup> – Jean Jacquin, Les Jeunes entreprises innovantes: une priorité pour la croissance, Édite par la documentation française, 2003, P07.

<sup>2</sup> – هشام بروال، جهاد خلوط، التعليم المقاولاتي وحتمية الابتكار في المؤسسات الناشئة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 20، العدد 03، 2017، ص 20.

## المطلب الثاني: دورة حياة المؤسسات الناشئة:

النمو القوي المستمر ليس السمة المميزة للمؤسسات الناشئة، وغالبا ما تتعثر هذه الشركات دون علم منها، حيث تمر بمراحل صعبة وتقلبات شديدة للوصول إلى القمة.

## أولا: مرحلة قبل الانطلاق:

يتم طرح نماذج أولية لأفكار إبداعية أو جديدة أو حتى مجنونة من قبل شخص ما أو مجموعة من الأشخاص في هذه المرحلة يتم البحث بعمق، ودراسة الأفكار جيدا، ودراسة السوق وسلوك وأذواق المستهلكين المستهدفين لضمان إمكانية تنفيذها وتطويرها واستدامتها في المستقبل، والبحث فيما يتعلق بالتمويل، عادة ما يتم تمويله ذاتياً في البداية، مع إمكانية الحصول على بعض المساعدة من قبل الحكومة أو القطاع الخاص.

## ثانيا: مرحلة الانطلاق:

في هذه المرحلة يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة، وربما أصعب شيء يمكن أن يواجهه صاحب الفكرة في هاته المرحلة هو أن يجد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع ويمولها ماديا، فغالبا ما يكون الأصدقاء والعائلة (FFF (Friends, Family, Fools هم المصدر الأول الذي يلجأ إليهم المقاول للحصول على التمويل، أو يمكن الحصول على تمويل من قبل الأشخاص المستعدين للمغامرة بأموالهم عند البداية حيث تكون درجة المخاطرة عالية. وفي هذه المرحلة يكون المنتج بحاجة إلى الكثير من الترويج كما يكون مرتفع السعر، ويبدأ الإعلام بالدعاية للمنتج.

ثالثا: مرحلة الحماس:

يبلغ فيها المنتج الذروة ويكون هناك حماس مرتفع، ثم ينتشر العرض ويتوسع النشاط إلى خارج مبتكره الأوائل، فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد المعارضين للمنتج ويبدأ الفشل أو ظهور عوائق أخرى ممكن أن تدفع المنحنى نحو التراجع.

رابعا: مرحلة الانزلاق التدريجي:

بالرغم من استمرار الممولين المغامرين برأس المال المغامر بتمويل المشروع إلا أنه يستمر في التراجع حتى يصل إلى مرحلة يمكن تسميتها مرحلة التحور من المستقبل، وهو ما يؤدي إلى خروج المشروع من السوق في حالة عدم التدارك خاصة وأن معدلات النمو تكون جد منخفضة في هذه المرحلة.<sup>1</sup>

خامسا: مرحلة تسلق المنحدر:

يستمر رائد الأعمال في هذه المرحلة بإدخال التعديلات على منتجه وإطلاق إصدارات محسنة له لتبدأ المؤسسة الناشئة بالنهوض من جديد بفضل الاستراتيجيات المطبقة واكتساب الخبرة لفريق العمل ويتم إطلاق الجيل الثاني من المنتج وضبط سعره وتسويقه على نطاق أوسع.<sup>2</sup>

سادسا: مرحلة النمو والصعود:

في هاته المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل نهائي ويخرج من مرحلة التجربة والاختبار وطرحه في

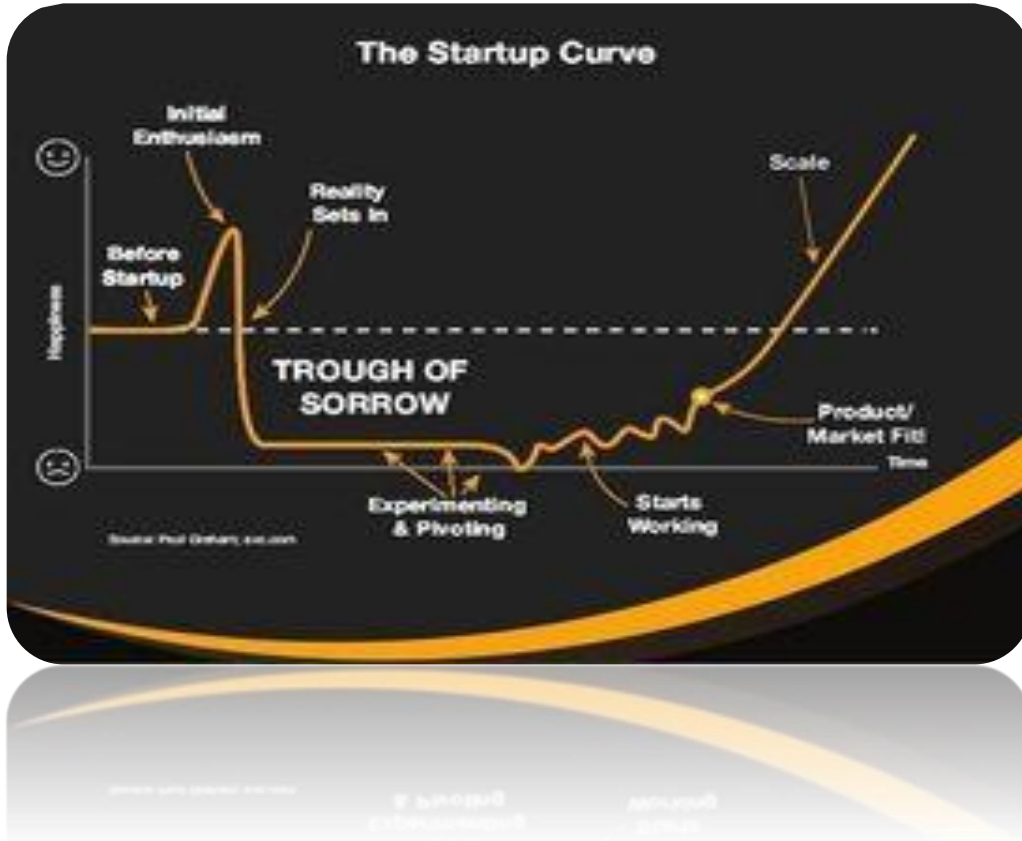
<sup>1</sup> - سيد أحمد قادري، ناجم مراد مولاي، أهمية حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الناشئة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في العلوم التجارية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2021/2020، ص10.

<sup>2</sup> - شريفة بوالشعور، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة، مرجع سبق ذكره، ص422.

السوق، وتبدأ المؤسسة في النمو المستمر ويأخذ المنحنى بالارتفاع، لتبدأ مرحلة تحقيق الأرباح الضخمة واقتصاديات الحجم.<sup>1</sup>

ويمكن ابراز ذلك من خلال المنحنى التالي والمصمم من قبل Paul Graham:

الشكل (04): منحنى لدورة حياة المؤسسة الناشئة



<sup>1</sup> - سيد أحمد قادري، ناجم مراد مولاي، المرجع السابق، ص 14.

## المطلب الثالث: دور وأهمية المؤسسات الناشئة:

إن البلدان النامية تواجه في تنميتها العديد من التحديات والمشاكل كالتجهيز الصناعي، البطالة، الفقر ومستوى التعليم المتدبذب، إضافة إلى التكاليف الكبيرة والمكلفة بالرغم من العدد الهائل من الاستثمارات التي استثمرتها في مجال بناء الهياكل الأساسية والأشغال العامة، متناسية القطاعات الاجتماعية، حيث يرى الخبراء أن الشركات الناشئة لها دور مهم في مواجهة هاته التحديات والنهوض باقتصادها. نظرا لمساهمتها في الناتج المحلي الاجمالي حيث يمكننا تلخيص دور هاته المؤسسات الناشئة فيما يلي:<sup>1</sup>

## أولا: خلق فرص العمل وتخفيض مستويات البطالة:

تساهم هذه الشركات في توفير فرص العمل لأفراد المجتمع، وذلك لإمكانية النمو السريع لهاته الشركات ما يخول لها بتوليد فرص التشغيل، كما اثبت الباحثون ان هذه الشركات وفرت حوالي 5 ملايين فرصة عمل سنويا من 2005/1992 وهو مستوى عالي يقدر بحوالي أربع اضعاف من شركات الاخرى.

## ثانيا: زيادة إنتاج السلع والخدمات:

إن تكنولوجيا الشركات الناشئة أعلى بشكل لا يناسب حجمها مما يؤدي الى زيادة السلع والانتاج حسب

"Swisher et Ritchie" من مركز Intercommunale de développement (Intercommunale de développement économique et d'aménagement IDEA) حيث وجد الباحثون في 2017 ان الشركات

<sup>1</sup> - إسماعيل صديقي، يوسف حسين، دراسة ميدانية لواقع انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص71.

التي تتمتع بمنتجات عالية هيا الشركات الشابة، كما تقدم مساعدات غير متناهية في السلع والخدمات.

### ثالثا: إحدات تأثير إيجابي في المجتمع:

بما ان للمؤسسات الناشئة تأثير على الإبداع في المجتمع، فحصرنا يمكنها المساعدة في إحدات تغيير وخلق عقلية جديدة تتماشى معه، مما يجعل المجتمع يحس بوجود مسؤوليات جديدة في عملهم وتطورهم الوظيفي.

### رابعا: فتح أسواق جديدة:

تخلق المؤسسات الناشئة اسواقا جديدة او تقوم بتحليل الاسواق القديمة من خلال تقديم منتجات تغير واقع الاقتصاد العالمي، وذلك بخلق تقنيات جديدة تستفيد منها المؤسسات الناشئة، وهذه الاخيرة تخلق قيمة هائلة مقارنة بالشركات الناضجة، مما يدعوا للمنافسة ويدفع بالاقتصاد نحو النمو.

### خامسا: تعزيز البحث العلمي:

تساهم الشركات الناشئة بدور كبير في تطوير البحث العلمي لأنها تتعامل مع التكنولوجيا والخدمات المعرفية، حيث لهذه الشركات فريق يعمل في الابتكار ويحافظ على سر الشركة، ويساهم في التطور العلمي التطبيقي في الجامعات والمعاهد والمؤسسات التعليمية الاخرى، كما أن هذه الشركات تشجع الطلاب والباحثين على تطبيق افكارهم من خلال العمل في المؤسسات الناشئة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - خير الدين بوزرب، أبوبكر خوالد، تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الواقع والمأمول، مقال منشور في إطار الكتاب الجماعي الدولي بعنوان إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والمستحدثة، جامعة جيجل، مارس 2021، ص362.

سادسا: المساهمة في النمو الاقتصادي:

ويعود لما توفره من مناصب جديدة على المدى البعيد إلى زيادة دخلها السنوي الذي يساعد في خلق الثروة والمساعدة في الناتج الخام. بالإضافة إلى جلب العملة الصعبة نظرا لاحتياجها في المؤسسات الناشئة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: خصائص ومميزات المؤسسات الناشئة:

للمؤسسات الناشئة عدة خصائص تميزها عن المؤسسات التقليدية وتتمثل في:

- تتميز المؤسسات الناشئة بكونها شركات شابة يافعة وأمامها خياران إما التطور والتحول إلى شركات ناجحة، أو الخسارة وإغلاق أبوابها.
- هي مؤسسات قابلة للارتقاء والنمو التدريجي والمتزايد، وهذه الأخيرة هي أحد سمات والتي تقوم بتحديد معنى الشركة الناشئة Startup.
- تتميز الStartup بأنها مؤسسة تقوم أعمالها التجارية على أفكار رائدة Innovative، وإشباع لحاجات السوق بطريقة ذكية وحديثة.
- تتميز المؤسسات الناشئة بأن لها تكاليف منخفضة بالمقارنة مع الأرباح التي يتم الحصول عليها، ومن العادي أن تنمو بشكل مفاجئ. مثال: الشركات مثل أمازون، Apple، جوجل أو ميكروسوفت وقد بدأت في المنازل. بحيث الفرضية الأساسية للمؤسسات الناشئة هي المحافظة على تكاليف منخفضة للحصول على الأرباح والمزايا بطريقة أسرع.

<sup>1</sup> - إسماعيل صديقي، يوسف حسين، دراسة ميدانية لواقع انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 73.

➤ المؤسسة الناشئة هي تلك الشركة الجديدة التي لها علاقة كبيرة بالتكنولوجيا بشكل عام، كونها تتميز بعمل تجاري يقوم على أفكار رائدة، واستعداد كبير للريادة والابتكار وإشباع لحاجات السوق ويعتمد رواد الأعمال الجدد على التكنولوجيا للنمو وذلك للعثور على التمويل من خلالها.

➤ تتميز المؤسسة الناشئة بالمرونة والقدرة على التأقلم مع التغيرات التي تحدث في محيطها.

➤ للمؤسسة الناشئة إمكانية النمو السريع والقدرة على توليد أرباح كبيرة.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: صعوبات خلق المؤسسات الناشئة:

من أبرز ما يعرقل المؤسسات الناشئة نجد:

❖ عراقيل إدارية: من أبرز ما يعرقل خلق المؤسسات الناشئة عند القيام بإجراءات التأسيس.

بالعودة للجزائر يستغرق إنشاء المؤسسة حوالي شهر بينما في الولايات المتحدة يستغرق 24 ساعة.

❖ عراقيل تسويقية: نقص الامكانيات للمؤسسات الناشئة يجعلها تعكف عن التطور والنمو،

وبالتالي عدم المتابعة. حيث تتمثل الامكانيات في المال والمعلومات اللازمة للبحث والتقصي ويعتبر السبب الرئيسي في فشل المؤسسات الناشئة بالجزائر. كما يتم تصنيع منتج او تقديم خدمه بعدم معرفة كيفية معالجتها وتعديلها بما يلائم المستهلك.

❖ عراقيل فنية: تركز المؤسسات الناشئة على فريقها ان تم جمعه، بينما لا تتحمل نفقات العمال

المؤهلين وتكون مجرد فكرة لم تتخرج بعد، وهذا ما يعد سببا في حجب الرؤية لمختلف النواحي السوقية والتقنية لتطوير المنتج او الخدمة لما يريده الزبون.

<sup>1</sup> - تقي الدين غويني، أهمية التوجيه نحو التبنّي اقتصاد المعرفة في خلق المؤسسات الناشئة، مرجع سبق ذكره، ص30.

❖ **عراقيل تمويلية:** من المؤكد أن التمويل يشكل تحديا كبيرا للمؤسسات الناشئة، خاصة في مراحلها الأولى حيث تحتاج إلى تمويل فكرة العمل واختبارها، ومن المهم أن تتعلم المؤسسة الناشئة كيفية التعامل مع المستثمرين وتقديم خطط العمل والتقارير المالية بشكل فعال وشفاف لجذب الممولين. كما يمكن أيضا الاستفادة من المشاريع المستقبلية والبرامج الحكومية المتاحة لدعم المؤسسات الناشئة وتوفير التمويل اللازم لتطوير أعمالها.

❖ **اضافه لهذا** قد نجد عراقيل تشريعية لم تظهر الوضعية القانونية للمؤسسات الناشئة خاصة قبل تأسيسها حيث تقوم بنشاط هدفه تجاري ولكن لم تصل لمرحلة تحقيق الإيرادات. وكذلك قد تحصر الدولة المؤسسات الناشئة بالتكنولوجيا غير ان الواقع يخلق مؤسسات ناشئة بمجالات مختلفة مثل: الفلاحة، الطب...<sup>1</sup>

### المطلب السادس: عوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة:

يعتمد نجاح المؤسسة الناشئة على عوامل كثيرة ومن أهمها الابداع والابتكار اللذان يعتبران عاملين رئيسيين في قيام الشركة التي تنافس الشركات الأخرى، إلا أن هذه الشركات تواجه عراقيل وصعوبات تعرقل نشاطها وأكثر مشكل قد تواجهها هو مشكلة التمويل نتطرق في مطلبنا هذا إلى عوامل نجاح المؤسسة الناشئة وأسباب فشلها.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: عوامل نجاح المؤسسات الناشئة:

تمر المؤسسات الناشئة بمراحل مختلفة من أجل بقائها واستمراريتها في السوق لكي تنال نصيبا كبيرا من الاهتمام في المرحلة الأولى، حيث يسعى رواد الاعمال الى تحقيق التميز والجودة العالية في

<sup>1</sup> - إسماعيل صديقي، يوسف حسين، دراسة ميدانية لواقع انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص76.

<sup>2</sup> - سمرة حميش، المؤسسات الناشئة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص19.

المنتجات والخدمات التي يقدمونها، وقد قدمت مجلة فوريس 10 نصائح يمكنهم الاستفادة منها على تخطي المرحلة الأولى والمحافظة على ازدهارها ويمكن إيجازها فيما يلي:

#### أولاً: الحصول على حجم تمويل كبير:

المؤسسات الناشئة نادراً ما تملك 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 عليها إيجاد خطة عمل تتناسب مع حجم المخاطر المحتملة.

#### ثانياً: إنشاء مجلس الإدارة:

يتميز رواد الأعمال بدوافع تمتعهم بالشغف والطموح وهذا ما يحفزهم على إنشاء مؤسساتهم وتحقيق أرباح، إلا أنهم يحتاجون أيضاً إلى الخبرة وتكوين علاقات مع رواد القطاع الذي يعملون به لذلك عليهم إنشاء مجلس إدارة يضم رجال أعمال وخبراء متمدرسين، ولا بد من إشراكهم في عملية صنع القرار.

#### ثالثاً: التركيز على الإبداع بدل المنافسة:

يتعين على أصحاب المؤسسات الناشئة المحافظة على تحقيق مستويات مرتفعة من الإبداع في مجالهم، بدلاً من التركيز على التغلب على المنافسين، وذلك من خلال إضافة مزايا والحرص على تقديم أشياء جديدة ومبتكرة للعملاء.

#### رابعاً: الاهتمام بتعيين موظفين أكفاء:

يجب على أصحاب المؤسسات الناشئة اختيار الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة من أجل تنمية مؤسساتهم، مما يضمن الاستمرار في تحقيق الأرباح لاحقاً.

**خامسا: التركيز على تنمية المبيعات:**

يتطلب في المرحلة الثانية تحقيق النمو من حياة المؤسسة والاهتمام بتنمية المبيعات، وذلك عن طريق تشكيل فريق محترف يعمل على الوصول إلى الأهداف والمتطلبات الخاصة بالمؤسسة، ولذلك وجب على أصحاب المشاريع الحرص على توفير اللوازم فضلا على تحسين علاقات المؤسسات مع عملائها.

**سادسا: توفير فريق من القادة المحترفين:**

المؤسسة الناشئة تحتاج الى قادة محترفين من أجل تدريب الموظفين والإشراف عليهم والحفاظ على روح الفريق مع محاولة تعزيز النمو وتحقيق أهداف الشركة، حيث أن تعيين أفضل الموظفين وإنتاج السلع والخدمات بجودة عالية لا يعد كافيا لتحقيق أفضل المبيعات دون مدربين مبدعين ومحترفين.

**سابعا: التمييز بين التسويق والمبيعات:**

في المرحلة الثانية يختلف الدور الذي يلعبه كل من المبيعات والتسويق في نمو المؤسسة، فالتسويق يجسد العلامة التجارية بعرض مواصفات المنتجات ومزاياها وأسعارها وأشكالها، أما المبيعات فيكمن دورها في بناء العلاقات وتلبية الاحتياجات وتقديم العروض وعقد الصفقات، فيتطلب هذان الجانبان مهارات مختلفة إلا أنهما يكملان بعضهما البعض.

**ثامنا: بناء علاقات وطيدة مع العملاء:**

تهتم المؤسسات الناجحة بإبقاء علاقات جيدة مع عملائها وخاصة في السنوات الأولى من نموها، بالإضافة إلى تقديم خدمات تفوق كل التوقعات وذلك من أجل كسب ولائهم بهذه الطريقة وخاصة لتوسيع قاعدة العملاء.

تاسعا: إنشاء ثقافة مؤسسية إيجابية:

يحتاج أصحاب المؤسسات الناشئة إلى غرس ثقافة مؤسسية ناجحة تحدد نمو المؤسسة وكذا تطوير الموظفين من أجل انسجام طموحاتهم وهذا من خلال تعزيز هذه الثقافة والحرص على إتباع قيمها الإيجابية مما يساهم على البقاء طويلا في عالم الأعمال.

عاشرا: التمييز بين القيادة والإدارة:

تنطوي هاتين المهارتين على مفهوم مختلف حيث تلهم وتشجع القادة العاملين على بذل قصارى جهدهم، بينما الإدارة تحث الموظفين على واجباتهم كي يتم الحصول على بيئة تناسبهم.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: عوامل فشل المؤسسات الناشئة:

المؤسسات الناشئة في بدايتها تتعرض للكثير من المشاكل التي تؤدي بصاحبها للشعور بالفشل وأنه لا يستطيع أن يكمل المشروع، لأنه يهمل الكثير من الخطوات التي يجب اتباعها من أجل البدء. وسنعرض النقاط التي يجب مراعاتها لتفادي الأسباب التي تؤدي بالفشل:

أولا: عدم القيام بدراسة المشروع قبل تنفيذه:

ان عدم القيام بدراسة المشروع قبل بدء تنفيذه يعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الفشل، فيجب القيام بالدراسة الكافية قبل تنفيذ أو إنشاء أي مشروع والاستعانة بالأشخاص ذوي خبرة مناسبة لدراسة مدى الربح والخسارة التي يمكن أن يتعرض لها المشروع.

ثانيا: الافتقار للخبرة:

ومن الأسباب الكبيرة في فشل أي مشروع هو أن يشرع صاحب الفكرة في مجال ليس لديه أي

<sup>1</sup> - مجموعة مؤلفين، حاضنات الأعمال السبيل لتطوير المؤسسات الناشئة، فرقة البحث التحليل القطاعي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة 2020، ص ص 85-86-87.

خبرة فيها حتى ولو كان في هذا المجال يحقق الكثير من الأرباح مع الآخرين، لذلك فإنه على أي مقاول مبتدئ أن يبدأ في المجال الذي يعرفه حتى لا يعرضه ذلك للفشل فالخبرة تمثل الحد الفاصل بين نجاح وفشل أي مشروع كان.<sup>1</sup>

### ثالثا: الافتقار إلى التخطيط الإستراتيجي:

العديد من أصحاب المشاريع يهملون عملية التخطيط لاعتقادهم بعدم ضرورتها في المؤسسات الناشئة، ولكن تخطي مرحلة التخطيط تؤدي اعتياديا لفشل أو لاستمرارية المشروع، إذا بدون أي خطة استراتيجية لن يتمكن المشروع من تحقيق القوة التنافسية في السوق والمحافظة عليها حيث أن وضع خطة استراتيجية محكمة تؤدي بصاحبها لتقدير إمكانيات عملها ومعرفة حاجيات وإشباع المستهلك المستهدف.<sup>2</sup>

### رابعا: عدم توفير مصادر التمويل:

في أي مشروع مهما كان صغير يحتاج إلى التمويل حتى يكون جاهزا للعمل به، وقلة مصادر التمويل تؤدي إلى إيقاف المشروع وعدم اكتماله، وبالتالي صاحب المشروع يخسر الكثير من الوقت والأموال.

### خامسا: عدم الاهتمام بالدعاية والتسويق:

عدم توفير الدعاية اللازمة تؤدي إلى الخسارة والفشل، فيجب الحرص على عملها حتى تضمن ترويج مشروعك لفئة كبيرة من الأشخاص وبالتالي يكون سبب من أسباب نجاحه.

<sup>1</sup> - تقي الدين غويني، أهمية التوجه نحو تبني اقتصاد المعرفة في خلق المؤسسات الناشئة، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> - فاطمة بلقواسمي، أحمد بن يوسف، أهمية التعلم في تخفيف حدة تعثر الشركات الناشئة "Start-up" في الجزائر، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 02، العدد 01، 2020، ص 124.

سادسا: الاهتمام بالأرباح دون النظر لجودة المنتجات:

أغلب المستثمرين يفكرون كيفية جني الأرباح دون النظر الى جودة المنتج الذي يقدمه للعملاء فدائما ما ينجذبون إلى المنتجات الجيدة مهما كان سعرها، ولكن يفضلون أن تكون المنتجات بأسعار تنافسية للسوق حتى تضمن بناء قاعدة عملاء كبيرة.

سابعا: اختيار موقع غير ملائم:

من الأسباب التي تؤدي إلى الفشل هو اختيار موقع غير مناسب، فدائما أي مشروع يستدعي إلى التفكير العميق لاختيار مكان حيوي يضم الكثير من الأشخاص حتى يضمن لصاحبها رضا المستهلك وإمكانية التوسع وكذلك وفود الكثير من الزبائن إلى النشاط الخاص به.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - تقي الدين غويني، أهمية التوجه نحو تبني اقتصاد المعرفة في حلق المؤسسات الناشئة، مرجع سبق ذكره،

المطلب السابع: الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

مع ترويج الهائل لمفهوم "ريادة الأعمال" في العالم والظهور الكبير للمؤسسات الناشئة، حدث صراع بين مفهوم المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن هنا وجب التفرقة بينهم والجدول التالي يوضح الفروق:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المؤسسات الناشئة	نوع المؤسسة المعيار
<p>تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) عادة على انها الشركات التي تملك عددا محدودا من الموظفين والموارد المالية والتقنية، وتشغل دورا هاما في الاقتصاد المحلي والعالمي، وفي العادة تختلف تعريفات ال SMEs من خلال بلد لأخر، لكن عموما يتم تعريفها بناءا على عدد الموظفين أو الايرادات السنوية أو حجم الأصول.</p>	<p>المؤسسات الناشئة هي تعريف لكلمة ستارت اب (Startups) وهي شركات حديثة تم تأسيسها من قبل رائد اعمال أو مجموعة تهدف إلى تطوير وتسويق منتجات أو خدمات جديدة في السوق التنافسي، وقد ميز المؤسسات الناشئة بمستوى عالي من الابتكار والابداع وتسعى الى النمو السريع بمساعدة رؤوس الاموال الخاصة او المستثمرين الملائمين.</p>	<p>التعريف Defnition</p>

<p>يعمل بنموذج عمل مثبت نجاحه مسبقا وسوق واضح ومعروف، كذا نوع العملاء والخدمة وواضحة، لا يزعم المشروع بانه يبتكر شيء جديد.</p>	<p>الابتكار أساس قيامها، بحيث تقدم خدمات ومنتجات جديدة ومبتكرة للعملاء التي يمكن أن تساهم في تحسين حياتهم بشتى الطرق، وتقوم على التخمين والافتراضات التي سيتم اختيارها والتأكد منها بعد التشغيل ثم الثبات عليها او تغييرها.</p>	<p>الابتكارات <b>Innovation</b></p>
<p>القابلية للتوسع محدودة، إذ نجح المشروع فستتوسع في عدد الفروع وتتوسع في الخدمات وعدد العملاء.</p>	<p>القابلية للتوسع كبيرة في زمن قياسي وأن تصبح ناجحة ومزدهرة في المستقبل.</p>	<p>القابلية للتوسع <b>Scalability</b></p>
<p>يكون نمو المبيعات إذ نجح المشروع الرسم البياني للعائدات والأرباح تصاعدي بشكل عقلاي ومتوقع.</p>	<p>تكون سرعة النمو المبيعات والاستخدام متصاعد بشكل ملفت بعد استيراد رأس المال الأولي.</p>	<p>سرعة النمو <b>Growth Rates</b></p>
<p>عادة ما يكون تمويلا شخصيا أو عائليا أو من طرف صديق، أو اقتراض من أحد البنوك، أو تمويل من بنك التنمية الاجتماعية، أو مؤسسة رسمية مماثلة.</p>	<p>لقد بدأت كمشروع صغير، لكنها تطلب جولات منتظمة من الاستثمار الجريء إذا ثبت أنها قادرة على التوسع والنمو بسرعة.</p>	<p>التمويل <b>Financing</b></p>

<p>يعتمد على الحلول والأنظمة التقنية الموجودة عادة (نظام المحاسبة، نظام إدارة الموظفين...) والتكنولوجيا هي مساعد المشروع، وليست جوهر وأساس المشروع.</p>	<p>تعتبر التكنولوجيا والابتكارات داخلها أساسية وضرورية حتى تتمكن من التوسع والنمو بسرعة.</p>	<p><b>التكنولوجيا Technology</b></p>
<p>يحتاج صاحب المؤسسة أن يكون عقلاني وليس بالضرورة إلى صفات خاصة تميزه، ويتمتع بالقدرة على التواصل الجيد مع الآخرين وكذلك ذو مقدرة إدارية مقبولة لتسيير المشروع بكفاءة وفعالية.</p>	<p>إن نجاح أي شركة ناشئة بعد إثبات قدراتها على التوسع والنمو، يتطلب من القوى العاملة أن تتوسع بشكل كبير، لإدارة هذا التوسع الشاسع والنمو وزيادة عدد الموظفين وتحتاج إلى مهارة القيادة والإدارة بالإضافة إلى الخبرة العلمية.</p>	<p><b>فريق العمل والقيادة Team and Team Leaders</b></p>
<p>لا يوجد إستراتيجية معينة فمهما كان المشروع مربح فإن صاحبه سيتعلق به ويبدع في افكاره بكل عقلانية.</p>	<p>يسعى المؤسسين دائما لجني ارباح ضخمة خلال فترة زمنية وجيزة، وذلك من خلال تقديم عروض للاستحواذ على الشركة الناشئة أو من خلال بيع الحصص لأكبر المستثمرين أو دخول شركتهم سوق الأسهم للتداول بعد سنوات.</p>	<p><b>الإستراتيجية Startegy</b></p>

إعداد الطالبتين اعتمادا على المراجع السابقة

المبحث الثاني: واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر:

المطلب الأول: إحصائيات تطور المؤسسات الناشئة في الجزائر:

يعتبر موضوع الشركات الناشئة من أكثر المواضيع التي تسلطت عليها الأضواء في بيئة الأعمال الجزائرية مؤخرا، ويجب الإشارة أن الجزائر قد تأخرت قليلا في إطلاق هذا النوع من المشاريع وخاصة في ظل التأخر التكنولوجي على مختلف الأصعدة. بالإضافة إلى ضعف إنفاق الحكومة على البحث العلمي والتطوير الذي لم يتجاوز 7% من إجمالي الناتج المحلي سنة 2016.<sup>1</sup>

05 أكتوبر 2017

أوضح السيد عبد الكريم بن صاولة على هامش حفل تدشين حاضنة على مستوى المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيا الإعلام والاتصال لوهران أن عدد المؤسسات الناشئة قد ارتفع بشكل ملموس منذ تطبيق النموذج الجديد للحاضنات مطلع سنة 2016 كما سمحت أيضا بإنشاء عشرات المؤسسات الناشئة التابعة للحظيرة التكنولوجية هي مؤسسات نجحت في تسويق تطبيقاتها وحلولها في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في السوق المحلية وحتى الخارجية. ورافقت هذه الحظيرة منذ استحداثها سنة 2014 أكثر من 350 حامل لمشاريع ونجحت في إطلاق 50 مؤسسة ناشئة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - إسماعيل صديقي، يوسف حسين، دراسة ميدانية لواقع انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 78-79.

<sup>2</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، الحظيرة التكنولوجية لسيدى عبد الله رافقت حوالي 50 مؤسسة ناشئة منذ استحداثها، <https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/48151-50> ، 05 أكتوبر 2017، تاريخ الاطلاع 19 جويلية 2023 على الساعة 19:32.

29 أكتوبر 2017

أكد وزير التعليم العالي والبحث العلمي الطاهر حجار يوم الاحد 29 أكتوبر بوهان أن برنامج الحكومة يستهدف إحداث ما يزيد عن 40 ألف مؤسسة مبتكرة على المستوى الوطني خلال سنتي 2017 و2018.<sup>1</sup>

03 مارس 2018

أكد وزير الداخلية والجماعات المحلية نور دين بدوي في كلمة له بمناسبة انطلاق الطبعة الثانية لتطوير المؤسسات الناشئة لولاية الجزائر على ضرورة الاقتداء بالتجربة الناجحة لولاية الجزائر بخصوص تطوير المؤسسات الناشئة الشبانية من أجل تعميمها على مستوى 48 ولاية وهذا لفائدة الشباب المتخرج من الجامعات والمعاهد والحامل لأفكار مبتكرة. كما ذكر أنه تم إشراك الكثير من المؤسسات الناشئة في مشروع الجزائر مدينة ذكية من أجل تطوير حلول مبتكرة وعملية تسهيل ظروف العيش في المدينة وقد تم من خلال هذه الطبعة الثانية لتطوير المؤسسات الناشئة بولاية الجزائر عرض انجازات بعض المؤسسات الناشئة التي حققت نجاحا كبيرا في النوات الجزائري على غرار موقع "واد كنيس" وموقع "اومبلوا تاك".<sup>2</sup>

30 أبريل 2018

تم إطلاق أول حاضنة افريقية بالجزائر بهدف تقديم الدعم ونشر نظام بيئي من شأنه حماية وترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر وكذا البلدان الإفريقية الأخرى وتطمح هذه المؤسسة التي تحمل اسم

<sup>1</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، نحو إحداث أزيد من 40 ألف مؤسسة مبتكرة وطنيا خلال سنتي 2017 و2018، <https://www.aps.dz/ar/economie/49067-40-2017-2018>، 29 أكتوبر 2017، تاريخ الاطلاع 19 جويلية 2023 على الساعة 20:00.

<sup>2</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، ضرورة تعميم تجربة ولاية الجزائر لتطوير المؤسسات الناشئة عبر 48 ولاية، <https://www.aps.dz/ar/algerie/53991-48>، 03 مارس 2018، تاريخ الاطلاع 19 جويلية 2023 على الساعة 20:20.

"انكيوب مي" احضني في دعم النسيج المقاوالاتي في الجزائر وأفريقيا كما تهدف إلى تعزيز فرص المؤسسات الناشئة في بلوغ أهدافها بتدليل مخاطر فشلها المسبق.<sup>1</sup>

**30 ديسمبر 2018**

أفاد والي ولاية الجزائر العاصمة عبد القادر زوخ من خلال إشرافه على افتتاح الطبعة الأولى للقاء الفاعلين في النظام الاقتصادي التكنولوجي والمقاوالاتي بالمركز التكنولوجي دار تاك بحضيرة الرياح الكبرى بأولاد فايت على أن أزيد من 300 مؤسسة ناشئة مختصة في مجال التكنولوجيا الرقمية والحلول المبتكرة تساهم في تجسيد مشروع الجزائر العاصمة مدينة ذكية ومشاريع أخرى وذكر أنه تم في المجموع إنشاء 12 محاضن منذ سنة 2017، في إطار المخطط الإستراتيجي لعصرنة العاصمة الممتد لغاية 2035 عبر إنشاء مؤسسات ناشئة تكون حلولها المبتكرة إستراتيجية لتحويل العاصمة إلى مدينة ذكية، لافتا أن مجمع سونطراك شريك فعال في مرافقة هذه الشركات الناشئة.<sup>2</sup>

**06 جانفي 2019**

أكد باحثون جزائريون بمناسبة منتدى نظمته إتصالات الجزائر على رأسهم الباحث بلقاسم حبة على أهمية وضرورة توفير نظام بيئي ملائم لترقية الابتكار والابداع من خلال مرافقة المؤسسات الناشئة "انطلاقا من فكرة الى غاية تجسيد المشروع". وخلال هذا المنتدى الذي يتطلع ليصبح فضاء لتقاسم الخبرة والتحفيز بالنسبة للطلبة في مجال تكنولوجيا الاعلام والمقاولتية. دعا هذا الباحث إلى وضع جهاز

<sup>1</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، دعم المؤسسات الناشئة: إطلاق أول حاضنة أفريقية بالجزائر،

<https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/56131-2018-04-30-17-25-11>

11-25-17 ، 30 أبريل 2018، تاريخ الاطلاع 19 جويلية 2023 على الساعة 20:50.

<sup>2</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، أزيد من 300 مؤسسة ناشئة لتجسيد مشروع الجزائر العاصمة مدينة ذكية،

30 ديسمبر 2018، <https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/64746-300> ،

2018، تاريخ الاطلاع 19 جويلية 2023 على الساعة 21:20.

يسمح بالإسراع في وتيرة تجسيد المشاريع المبتكرة "من خلال التعاون في بيئة مختلفة عن المؤسسة الكلاسيكية واعتماد نماذج عمل جديدة".<sup>1</sup>

14 سبتمبر 2019

أكد الوزير الأول نور الدين بدوي بالجزائر عن تشجيع خلق المؤسسات الناشئة من خلال إعفائها من كل الضرائب والرسوم. وهذا ما تضمنه مشروع قانون المالية لسنة 2020.<sup>2</sup>

17 نوفمبر 2019

تم عقد الندوة الدولية لدعم المؤسسات الناشئة والتي انبثقت منها جملة من التوصيات تمحورت أساسا حول وضع إطار تنظيمي يحدد القانون الأساسي للمؤسسات الناشئة والسهر على وضع منظومة مندجبة لهذه المؤسسات تتشكل من كافة الفاعلين والمتدخلين بمختلف فئاتهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، تكنولوجيات الاعلام والاتصال: الدعوة الى توفير بيئة مناسبة لبروز مؤسسات ناشئة في الجزائر، - <https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/64948-2019-01-06-09-43-33>

06 جانفي 2019، تاريخ الاطلاع 19 جويلية 2023 على الساعة 22:00.

<sup>2</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، مشروع قانون المالية 2020: اعفاء المؤسسات الناشئة من كل الضرائب والرسوم، <https://www.aps.dz/ar/economie/76369-2020> ، 14 سبتمبر 2019، تاريخ الاطلاع

19 جويلية 2023 على الساعة 22:30.

<sup>3</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، وضع إطار تنظيمي يحدد القانون الأساسي للمؤسسات الناشئة،

<https://www.aps.dz/ar/economie/79760-2019-11-17-09-36-25> ، 17

نوفمبر 2019، تاريخ الاطلاع 19 جويلية 2023 على الساعة 22:45.

22 ديسمبر 2019

أعلن رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون بالجزائر العاصمة عن استحداث وزارة خاصة بالمؤسسات الناشئة والمصغرة إذ صرح باستحداث أكبر عدد من الحاضنات على مستوى جل المدن الكبرى للبلاد والتي ستكون تابعة لوزارة المؤسسات الناشئة والمصغرة.<sup>1</sup>

13 أكتوبر 2021

أكد المنتدب لدى الوزير الأول المكلف باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة "ياسين المهدي وليد" في أشغال الندوة الجهوية بقسنطينة حول المؤسسات الناشئة بأن 63% من المؤسسات الناشئة المستحدثة في الفترة الممتدة ما بين 2020 و2021 حصلت على الوسم. وأفاد في هذا الإطار بأن 624 مؤسسة ناشئة نالت الوسم على المستوى الوطني و6657 شخص مسجل عبر الموقع الرسمي للوزارة من بينهم 2000 طلبوا الحصول على الوسم. واعتبر هذه الاحصائيات تعكس أداء التدابير الحكومية التي وضعت في خدمة المؤسسات الناشئة التي تعتبر بمثابة الحلقة الأقوى لمشروع بناء اقتصاد المعرفة الذي يسمح بالمضي قدما نحو جزائر أفضل وصرح أيضا أن عدد حاضنات الاعمال قد قفز من 14 إلى 29 حاضنة خلال 6 أشهر الأخيرة مضيفا بأن الأمر يتعلق في هذا الصدد بالأداء العالي للحاضنات التي تعتبر كما قال محرك النظام البيئي للمؤسسات الناشئة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، الاعلان عن استحداث وزارة خاصة بالمؤسسات الناشئة والمصغرة،

22 ، <https://www.aps.dz/ar/economie/81445-2019-12-22-13-33-44>

ديسمبر 2019، تاريخ الاطلاع 19 جويلية 2023 على الساعة 23:15.

<sup>2</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، 63 بالمائة من المؤسسات الناشئة مستحدثة ما بين 2020 و2021 حصلت على

الوسم، <https://www.aps.dz/ar/economie/113972-63-2020-2021> ، 13 أكتوبر

2021، تاريخ الاطلاع 19 جويلية 2023 على الساعة 23:50.

14 أكتوبر 2021

أكد الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة ياسين المهدي وليد أن صندوقا بقيمة 1 مليار دج قد تم تخصيصه لتمويل المؤسسات الناشئة.<sup>1</sup>

29 أكتوبر 2021

حسبما كشفه المدير العام للصندوق الجزائري للمؤسسات الناشئة، أحمد حفطاري. أن الصندوق قام بتمويل 65 مشروعا في عامه الأول أي منذ تأسيسه في أكتوبر 2020.<sup>2</sup>

05 مارس 2022

كشف الوزير الأول ايمن بن عبد الرحمان في هذا اليوم بالجزائر العاصمة، لدى اشرافه على افتتاح الطبعة الثانية للمؤتمر الوطني للمؤسسات الناشئة " أليريا ديسروبت 2022"، عن استفادة 390 حامل مشروع مبتكر من الدعم المالي للصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة الذي انشئ نهاية 2020. وفي هذا الصدد أكد مدير مساهمات الصندوق أنه تم تخصيص أغلفة مالية لحاملي المشاريع المبتكرة بلغت 510 مليون في مطلع 2021.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، تخصيص 1 مليار دج لتمويل المؤسسات الناشئة، <https://www.aps.dz/ar/economie/113991-1>، 14 أكتوبر 2021، تاريخ الاطلاع 20 جويلية 2023 على الساعة 00:17.

<sup>2</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، الصندوق الجزائري للمؤسسات الناشئة مول 65 مشروعا في عامه الأول، <https://www.aps.dz/ar/economie/114849-65>، 29 أكتوبر 2021، تاريخ الاطلاع 20 جويلية 2023 على الساعة 00:35.

<sup>3</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، افتتاح الطبعة الثانية للمؤتمر الوطني للمؤسسات الناشئة تحت رئاسة الوزير الأول، <https://www.aps.dz/ar/economie/122354-2022-03-05-10-51-51>، 05 مارس 2022، تاريخ الاطلاع 20 جويلية 2023 على الساعة 00:50.

10 ماي 2022

وقع كل من المدير العام للمسرّع العمومي للمؤسسات الناشئة أليجريا فانفور (A.venture) السيد علي زروقي والمدير العام لصندوق الاستثمار الجزائري (Alf) الحسين جمال بحضور وزير المالية عبد الرحمان راوية والوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة ياسين المهدي وليد على اتفاقية في إطار تنويع اليات تمويل المؤسسات الناشئة ومرافقتها وأشار السيد وليد أن هذه الاتفاقية ستسمح للمؤسسات الناشئة التي بلغت مستوى معين من النضج من خلال رقم أعمال هام بالاستفادة من تمويل ثان معتبر قد يبلغ 1,5 مليار دينار أي عتبة تمويل تفوق تلك التي يضمنها صندوق المؤسسات الناشئة الجزائري والتي تقدر ب 20 مليون دينار كأقصى حد.<sup>1</sup>

30 نوفمبر 2022

قامت الحكومة الجزائرية بتحضير بورصة الجزائر لإنشاء سوق خاصة بتبادل الأسهم وتمويل المؤسسات الناشئة تماشيا مع السياسة الاقتصادية الجديدة للجزائر الهادفة لدعم تأسيس ونمو مثل هذه المؤسسات حسبما أفاد به المدير العام لبورصة الجزائر يزيد بن موهوب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، تمويل المؤسسات الناشئة: اتفاقية بين أليجريا فانفور وصندوق الاستثمار الجزائري، 10 ماي 2022، تاريخ الاطلاع 20 جويلية 2023 على الساعة 01:25. <https://www.aps.dz/ar/economie/125560-2022-05-10-12-52-41> ، 10

<sup>2</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، نحو إنشاء سوق ببورصة الجزائر خاص بتمويل المؤسسات الناشئة، 30 نوفمبر 2022، تاريخ الاطلاع 20 جويلية 2023 على الساعة 01:45. <https://www.aps.dz/ar/economie/135413-2022-11-30-14-38-56> ، 30

19 جانفي 2023

كشف وزير اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمصغرة ياسين المهدي وليد، خلال لقاء الحكومة بالولاية، المنعقد يوم الخميس 19 جانفي 2023 بالجزائر العاصمة عن تسجيل دائرته الوزارية لأكثر من 5000 مؤسسة ناشئة، حازت أكثر من 1100 منها على علامة شركة ناشئة أو مشروع مبتكر وقال الوزير في كلمة القاها بمناسبة هذا اللقاء أن الأرقام التي سجلتها الجزائر لحد الان في هذا القطاع "استثنائية وتبعث على الفخر".<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، مؤسسات ناشئة: احصاء أكثر من 5000 مؤسسة، <https://www.aps.dz/ar/economie/137964-5000> ، 19 جانفي 2023، تاريخ الاطلاع 20 جويلية 2023 على الساعة 02:03.

## المطلب الثاني: المؤسسات الناشئة في القانون الجزائري:

أصدر المشرع الجزائري المرسوم التنفيذي رقم 20 / 254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 المتعلق بمنح علامة " الشركات الناشئة " وتتولى اللجنة الوطنية هاته المهمة وهذا حسب ما نصت عليه المادة 2 من المرسوم التنفيذي المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة " مؤسسة ناشئة "، " مشروع مبتكر " وحاضنة أعمال " وتحديد مهامها وتشكيلها وسيرها، وقد ذكر هذا المرسوم في فصله الرابع مجموعة من الشروط التي بموجبها تمنح علامة مؤسسة ناشئة، حيث نصت المادة 11 منه على احترام المعايير التالية:

- ✓ يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة 8 سنوات.
- ✓ يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة.
- ✓ يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية.
- ✓ يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل.
- ✓ يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية.
- ✓ أن يكون رأس مال الشركة مملوكا بنسبة 50% على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق تمويل.

وهذا وتمنح علامة " مؤسسة ناشئة " للمؤسسة لمدة (4) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها وهذا حسب المادة 14 من المرسوم التنفيذي 20/254.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020، المتعلق بإنشاء اللجنة الوطنية لعلامات "الشركات الناشئة" و "المشاريع المبتكرة" و "الحاضنات" وتحديد مهامها وتشكيلها وسيرها، الجريدة الرسمية عدد 55 المؤرخ في 21 سبتمبر 2020، ص 11.

## المطلب الثالث: شروط قيام المؤسسات الناشئة:

يعرف العالم تقدم وتطور تكنولوجيا سريع جدا خاصة في مجال الابتكار والاختراع، فالابتكار يؤثر بشكل كبير على الاقتصاد وذلك لأنه يحقق قيمة اقتصادية عظيمة مع ضمان فرص العمل، ومع ظهور اقتصاد المعرفة كمصدر للثروة ورأس المال أصبح الابتكار ضرورة محتمة لرفع القدرة التناسبية للمؤسسة وللإقتصاد العالمي ككل، إضافة إلى عوامل أخرى مهمة تساعد في نجاح وتطوير المؤسسة الناشئة نتطرق إليها كما يلي:

## أولاً: الابتكار:

إن الابتكار هو ترجمة لكلمة innovation والذي ترجمه كتاب "بيتر داركر" Innovation and Entrepreneurship إلى مصطلح "التجديد والمقاولة" مع التأكيد على أن التجديد يعني المنتج الحالي في حين أن "داركر" في كتابه استخدم كلمة innovation ما يعني الابتكار بالمعنى الواسع أكثر مما يعني التجديد وفي الغالب يخلط معظم الناس مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى كالريادة والاختراع، الإبداع والتحسين وغيرها... الخ، وفي الآونة الأخيرة طغت المنافسة القوية على بيئة الأعمال ما حتم عليها تبني استراتيجيات قائمة على الابتكار، وهذا لأن الابتكار هو قدرة الشركة على الوصول إلى ما هو جديد وإلى ما يزيد لها قيمة أكبر وأسرع أمام منافسيها في السوق، وهذا يعني أن الابتكار لم يتوقف عن كونه يوفر فكرة جديدة بل ذهب إلى تحقيق أهداف الشركة في السوق.

فالابتكار هو كل فكرة أو ممارسة أو تعبير جديد يتبناه الفرد. وبالتالي فإن التركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار الأخرى بل التركيز على درجة تبنيها.

ثانيا: البيئة القانونية:

تعتبر القوانين والتشريعات أحد المصادر الأساسية التي تهيئ البيئة اللازمة لنجاح المؤسسات وتتميز معظم القوانين التشريعية المحفزة لأنشطة المؤسسة وللاقتصاد المعرفي في الدول المتقدمة بأنها تتخذ قوانين جديدة وأدوات تشريعية أكثر مرونة وبساطة من القوانين التقليدية.<sup>1</sup>

ثالثا: التمويل:

الشركة الناشئة هي مجموع الموارد البشرية والمادية والمالية التي تخصص لأجل تطوير فكرة إبداعية قد تكون جديدة أو موجودة سابقا، وعادة ما يكون تمويلها من متعاملين اقتصاديين كالبنوك والمؤسسات الرائدة والهيئات الحكومية الداعمة.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - جلييلة بن عياد، دور المؤسسات الناشئة في التنمية الاقتصادية، مجلة الدراسات القانونية، المجلد 02، العدد 01، 2022، ص ص 161-162.

<sup>2</sup> - هشام بروال، جهاد خلوط، التعليم المقاولاتي وحتمية الابتكار في المؤسسات الناشئة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

## المطلب الرابع: خطوات إنشاء مؤسسة ناشئة:

يعتبر تأسيس مؤسسة ناشئة حلم كل شاب واعد يرغب في دخول مجال ريادة الأعمال ويسعى إلى تجسيد فكرته على ارض الواقع، ليستقل بمشروعه الخاص أو ليتخلص من رئيس الوظيفة التي يكبح إبداعه ومهاراته وارتباطه بأوقات ومهام يومية لا يجد متعة في انجازها، مع ذلك فان تأسيس شركة ليس بتلك السهولة التي يعتقدونها البعض، إذ أن الكثير من الشركات الناشئة تفشل في غضون سنوات قليلة من تأسيسها ويتطلب إنشاءها تنفيذ بعض الخطوات الهامة في بناء شركة ناجحة ومثمرة وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى خطوات إنشاء مؤسسة ناشئة:

## أولاً: العثور على فكرة الشركة:

رحلة رائد الأعمال نحو تأسيس شركة ناشئة تبدأ بإيجاد فكرة مناسبة. فرحلة الألف ميل تبدأ بخطوة، وأفضل طريقة لذلك تكون بالعثور على مشكلة يعاني منها المجتمع أو فئة منه ومحاولة إيجاد فكرة لحلها.

## ثانياً: دراسة السوق:

وهي جمع وتفسير وتحليل للبيانات والمعلومات حول السوق المستهدفة واحتياجاتها ودراسة المنافسين إلى جانب المستهلكين الفعليين والمحتملين وسلوكياتهم وموقعهم الجغرافي، كل ذلك باستخدام الأساليب والمناهج التحليلية.

## ثالثاً: حماية حقوق الملكية الفكرية:

تعني حماية عملك أو علامتك التجارية أو أي ملكية ناتجة عن الإبداع من الأشخاص الذين قد يسرقون أفكار مشروعك ويستخدمون ملكيتك الفكرية دون إذن منك.

## رابعاً: اختيار اسم للشركة:

يمكن أن يعده بعض رواد الأعمال أمراً بديهياً وليس بتلك الأهمية اللازمة، والأمر عكس ذلك حيث يعد اختيار الاسم المناسب عملاً مؤثراً في مدى نجاح الشركة أو المؤسسة بحيث قد يؤدي اختيار اسم خطأ إلى عواقب قانونية وتجارية يصعب تجنبها لذلك يجب أن يكون سهلاً.

## خامساً: اختيار الشريك المناسب.

معظم الشركات في العالم التي عرفت نجاحاً كبيراً تم تأسيسها من طرف شخصين على الأقل، فبعض المستثمرين ينظرون إلى المؤسسين وفريق العمل قبل الاطلاع على الفكرة، لذلك وجب البحث عن شخص لديه سجل من الانجازات أو الخبرات في مجال معين ولديه علاقة بمجال هذه الشركة أو أحد أقسامها كالسويق والمبيعات، بحيث يجب التعرف عليه وعلى شخصيته.

## سادساً: كتابة خطة العمل:

وهي أحد أهم الخطوات التي لا بد لأي رائد أعمال القيام بها لضمان سلكه الطريق الصحيح في تأسيس شركة ناجحة، أين يجب التحديد فيها ما يراد انجازه بالعمل الجديد، وتحديد الأهداف والتحديات والطرق الواجب إتباعها لتجاوز تلك التحديات.

## سابعاً: جمع رأس المال اللازم لتأسيس الشركة:

ويعتبر هذا العنصر أكبر عائق يواجه المفاوض في تأسيس الشركة الخاصة به بحيث نجد أن التمويل من أكبر عوامل نجاح وفشل غالبية الشركات الناشئة في العالم، لان قلة أو عدم امتلاك المال الكافي لتسيير الشركة خاصة في سنواتها الأولى يعني فشلها في أول الطريق. وتوجد عدة مصادر فعالة يمكن لرواد الأعمال الحصول بواسطتها على رأس مال لبدأ تأسيس شركتهم كالتمويل الذاتي من المدخرات الشخصية أو العائلة أو الأصدقاء أو القروض البنكية وحتى حاضنات الأعمال والأجهزة الداعمة من طرف الدولة.

## ثامنا: توظيف فريق العمل:

من أحد الأمور التي من الضروري تعلمها مبكرا هو كيفية توظيف وإدارة فريق العمل بشكل فعال، نظرا لأهمية فريق العمل في الشركة الناشئة والبحث عن أفضل الموظفين المحتملين وإجراء مقابلات العمل مع أكبر عدد من المتقدمين لدرس إمكانيات ومهارات كل موظف والتقرير بعناية الشخص الملائم لأداء الوظيفة، لأن تكوين فريق عمل ذو خبرة وكفاءة عالية أمر مهم لكل مؤسس.

## تاسعا: بناء نموذج أولي للشركة:

بمعنى أدنى وأبسط نموذج قابل للتجريب يكون عليه المنتج أو الخدمة ويتضمن الوظائف الرئيسية التي يتم تقديمها للجمهور بهدف حبس نبض السوق وجمع المعلومات اللازمة لمعرفة مدى قابلية العملاء المستهدفين للمنتج النهائي قبل طرحه رسميا في السوق.

## عاشرا: اختيار مقر الشركة:

وصول أي رائد أعمال إلى هذه المرحلة أمر عظيم، إلا أنه لا بد من التفكير كثيرا قبل تأجير مقر الشركة لأنها أحد أكبر النفقات التي يمكن أن تتكبدها أي شركة ناشئة بجانب الأجور، وأول سؤال يجب طرحه هل يمكن القيام بأعمال الشركة عبر الانترنت أم تحتاج إلى مقر فعلي للشركة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - لميس بولصوار، عائدة بوالبعير، واقع تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميله، 2021/2020، ص ص 11-12-13.

## المطلب الخامس: ملامح دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر:

## الفرع الأول: تشجيع الشباب.

اعتمدت الجزائر أساليب متعددة من أجل تشجيع الشباب على إنشاء الشركات الناشئة في مختلف الميادين من خلال تنظيم العديد من الملتقيات والندوات والمعارض في العديد من الولايات وهذا من أجل تقريب الشباب من هذا المجال وتشجيعهم عليه وذلك من خلال مرافقتهم بالعديد من التحفيزات والتسهيلات التي تسمح لهم بتحقيق نجاحات عديدة وهذا ما سيزيد من إقبال الشباب على إنشاء الشركات الخاصة بهم.

وفي هذا المجال نظم مؤخرا ملتقى في أدرار حول الشركات الناشئة، حيث أكد مشاركون في إحدى الورش تكوينية حول كيفية إنشاء مؤسسة ابتكارية ناشئة نظمت في إطار "منتدى أدرار للمؤسسات الناشئة" أين أصبحت هذه الأخيرة تشكل رهانات حقيقيا للاقتصاد الرقمي والحديث

وقد تضمن اللقاء عدة توجيهات قدمها المؤطرين حول كيفية إنشاء وإنجاح هذه المؤسسات التي تعد قفزة نوعية في نجاعة المنظومة الاقتصادية الرقمية الحالية والتي تعتمد عليها اقتصاديات العديد من البلدان في العالم.

وفي هذا الجانب يرى المنظمين أن التوجه نحو هذا المجال سيضع عجلة التنمية في مسارها الصحيح بحيث سيساعد في القضاء على الأفكار والذهنية السلبية المحبطة لعزيمة الشباب ولأفكارهم الإبداعية، كما يسمح ذلك بتصحيح المفهوم الحقيقي للمؤسسة الناشئة في تعاملها مع السوق من المنظور العالمي باستغلال التكنولوجيا الحديثة التي تستهلك من طرف الشباب في أمور هامشية رغم الإمكانيات المعتبرة التي تسخرها الدول لهذا المجال وذلك نظرا لجدوى هذه الأخيرة أي المشاريع الابتكارية في الاقتصاد الرقمي واقتصاد المعرفة.

## الفرع الثاني: إجراءات عملية لمرافقة الشباب.

كشفت الوزارة الأولى في فترة سابقة عن وضع جملة من الإجراءات التي تهدف إلى تعزيز وتنويع مداخل الاقتصاد الوطني وأعلنت عن تسهيلات لفائدة الشباب المستثمر من أصحاب الشركات الناشئة بما فيه تخصيص 3 آلاف محل تجاري لفائدتهم وصندوق وطني لدعمهم.

تهدف الحكومة من خلال هذه الإجراءات إلى البحث في مشاريع الشباب أصحاب الشركات الناشئة بحلول ذكية أين قررت إنشاء مناطق لفائدتهم كالصندوق الوطني لدعم الشركات الناشئة، كما تم وضع تسهيلات تسمح لصغار المستثمرين لتسجيلها في السجل التجاري.

وتهدف أيضا من خلال هذه الإجراءات وغيرها إلى حماية الاقتصاد الوطني وتنويعه خصوصا وأن قانون المالية 2020 حمل مساعي تعزيز الاقتصاد الوطني وتحسين مناخ الأعمال وذلك بتنويع وتوسيع مصادر التمويل إلى جانب تحسين مداخل الإيرادات العائدة لميزانية الدولة. كما شددت الدولة لما تضمنه قانون المالية الجديد على إعفاء المؤسسات الشبابية واستثمارات الشباب حاملي المشاريع من الضرائب والرسوم المختلفة وإقرار تحفيزات لهم وتسهيل وصولهم إلى العقار لتوسيع مشاريعهم.<sup>1</sup>

## المطلب السادس: آليات دعم المؤسسات الناشئة:

## أولا: حاضنات الأعمال:

نظرا للدور الذي أصبحت تلعبه المؤسسات الناشئة في الاقتصاد الوطني وبسبب هشاشة هذه المؤسسات أمام مواجهة المنافسة الدولية الحادة عمدت الحكومات إلى توفير عدد من آليات الدعم، ولعل من أبرز هذه الآليات حاضنات الأعمال التكنولوجية. فحاضنات الأعمال هي بنية دعم لمشاريع

<sup>1</sup> - سمرة حميش، المؤسسات الناشئة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص ص 28-29-30.

إنشاء الأعمال، وتقوم هذه الأخيرة بتقديم التسهيلات والمساعدات اللازمة لإنشاء المؤسسات خصوصا القائمة على المبادرات التكنولوجية إلى أن تصبح قادرة على المنافسة في السوق.<sup>1</sup>

وللتقليل من معدلات الفشل التي تصيب المؤسسات الجديدة ظهرت فكرة حاضنات الأعمال والتي تهدف أساسا إلى احتضان ورعاية أصحاب الأفكار الجديدة والمشروعات ذات النمو العالي داخل حيز مكاني محدد صغير نسبيا، يقدم خدمات أساسية ومشاركة لدعم المبادرين ورواد الأعمال من أصحاب الأفكار الجديدة والتكنولوجية وتسهيل فترة البدء في إقامة المشروع، وذلك على أسس ومعايير متطورة ومن خلال توفير الموارد المالية المناسبة لطبيعة هذه المشروعات ومواجهة المخاطر العالية المترتبة على إقامتها<sup>2</sup>، نجد أيضا أن حاضنات الأعمال تهدف إلى دعم التنمية الاقتصادية وتنمية روح المغامرة والمخاطرة لدى المستثمرين ورجال الأعمال الجدد.

وتصنف حاضنات الأعمال حسب الملكية إلى ثلاثة أنواع:

- **حاضنات أعمال خاصة:** تسعى إلى تحقيق أرباح وتصنف ضمن القطاع الخاص.
- **حاضنات أعمال عامة:** لا تسعى إلى تحقيق الأرباح بصفة مباشرة لكن تحظى بدعم ورعاية من قبل الجهات الحكومية، وهدفها تحقيق التنمية الاقتصادية.
- **حاضنة مختلطة:** وهي تدخل ضمن النوعين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - علاء الدين بوضياف، محمد زويير، دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، 2020، ص 89.

<sup>2</sup> - نعم حسين نعمة، دور حاضنات الأعمال في تمويل المشاريع الصغيرة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 40، العدد 112، 2017، ص 74.

<sup>3</sup> - حدة عابد، دور حاضنات الأعمال في دعم وتمويل المشاريع المقاولاتية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في العلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016/2017، ص 39.

## ثانيا: صناديق تمويل المؤسسات الناشئة:

إن صناديق تمويل المؤسسات الناشئة الذي تم إنشاؤها في الجزائر تعتمد على آلية تمويل قائمة على الاستثمار في رؤوس الأموال وليس ميكانيزمات التمويل التقليدية المختلفة القائمة على القروض، ناهيك على كونها فرصة لإبعاد الشباب عن البيروقراطية الإدارية فهي آلية تمويلية جديدة تمكن الشباب أصحاب المشاريع من تفادي البنوك وما ينجز عنها من ثقل بيروقراطي من خلال هذه الوسيلة التي تتمتع بالمرونة التي تتطلبها المؤسسات الناشئة.<sup>1</sup>

## 1- الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب:

الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب هي هيئة عمومية ذات طابع خاص، انشأت سنة 1996 تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويتولى وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقتصاد المعرفة متابعة نشاطاتها، استحدثت هذه الوكالة بغرض مرافقة الشباب ذوي المشاريع قصد إنشاء أنشطة إنتاجية وخدمائية أو توسيعها وفق مقاربة اقتصادية تهدف إلى خلق ثروة ومناصب شغل جديدة، ولها فروع جهوية ومحلية، إذ تضم شبكة تتكون من 51 فرع تغطي كل الولايات وكذا العديد من الملحققات المتواجدة على مستوى بعض المناطق وتتسم بعدة مهام نذكر منها:

- تشجع كل الأشكال والتدابير المساعدة على ترقية تشغيل الشباب من خلال برامج التكوين والتشغيل والتوظيف الأولى.
- تقوم بتسيير مخصصات الصندوق الوطني لدعم وتشغيل الشباب ومنها الإعانات، والتخفيضات في نسب الفوائد.
- إتاحة المعلومات الاقتصادية والتقنية والتشريعية لأصحاب المشاريع.
- تقديم الاستشارات لأصحاب المشاريع والمتعلقة بالتسيير المالي.

<sup>1</sup> - جلييلة بن عياد، دور المؤسسات الناشئة في التنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 165.

– كما تساعد الوكالة الشباب الراغبين في إنشاء مؤسساتهم الخاصة، وتقدم لهم بعض الإعانات لتحقيق هدفهم.<sup>1</sup>

## 2- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر:

تم استحداث الوكالة مع بداية سنة 2004، وهي جهاز خاص بالقرض المصغر تحت تسمية الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، والتي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ومن أبرز مهامها إقامة اتفاقيات مع البنوك لتوفير التمويل اللازم، وتقديم الاستشارة والمساعدة للمستفيدين من جهاز القرض في مجال التركيب المالي ورصد القروض، وإقامة اتفاقيات مع كل هيئة أو منظمة يكون هدفها تحقيق عمليات الإعلام والتحسيس ومرافقة المستفيدين من جهاز القرض المصغر في إطار انجاز نشاطاتهم.<sup>2</sup>

## ثالثا: شركات رأس المال المخاطر:

فيما يتعلق بهذا النوع من تمويل فهو اتجاه يفضل التمويل بالأموال الخاصة المتمثل فراس المال المخاطر على التمويل البنكي وعدم اللجوء لسوق رأس المال. فحسب BAATTINI فان خصائص مصادر الأموال الأكثر ملائمة لهذا النوع من المشاريع كما يلي:

- تحمل أخطار المنشأة.
- البقاء لفترة طويلة وكافية تحت تصرف المنشأة.
- تمنح من دون ضمانات.
- لا تطالب بتوزيعات أو تسديدات آنية، بل تكون التوزيعات فقط على حال النجاح وتحقيق الأرباح.

<sup>1</sup> – سميحة بوعيني، أسية كرومي، دراسة تقييمية لواقع تمويل وتنشيط المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، 2020، ص 171.

<sup>2</sup> – المرجع نفسه، ص 174.

هذه الخصائص تقود إلى استبعاد فكرة اللجوء إلى القروض البنكية التقليدية وباعتبار تمويل من رأس المال المخاطر كأحسن بديل تمويلي للمشاريع الناشئة.

#### رابعاً: البنوك:

حاجة المؤسسات الناشئة للأموال هي حاجة دائمة ومستمرة وليست ظرفية، ومن هنا فعلاقة المؤسسة بالبنك أيضاً علاقة دائمة تقوم على تبادل المنافع من الطرفين فالمؤسسة تحصل على الخدمة والبنك يحصل على مكافأة لقاء الخدمة المقدمة كما أن هذه العلاقة تقوم على أساس قواعد وأصول العمل البنكي المالي.<sup>1</sup>

#### المطلب السابع: تأثير المؤسسات الناشئة على الاقتصاد الوطني:

قامت الحكومة الجزائرية بالتفكير في نموذج اقتصادي جديد بغية تشجيع الاستثمار وخلق مناصب شغل وتنويع الاقتصاد الوطني خارج مجال المحروقات من أجل الدفع بعجلة التنمية وبالاقتصاد الوطني من جهة ومن جهة ثانية مد اليد والاهتمام بالشباب أصحاب المشاريع لتوفير فرص عمل واسترجاع الأدمغة المهاجرة للخارج وينتظر من هذه المؤسسات أن تكون منبعا للحلول الذكية والمبتكرة لفائدة التنمية الوطنية وأن تحتل مكانة مهمة في الاقتصاد الوطني وذلك من خلال مساهمتها بصفة فعالة في التخفيف من الأزمة الاقتصادية والاجتماعية.

إن الجزائر من الدول الداعمة للمؤسسات الناشئة لإدراكها بأهمية دور هذا القطاع في توسيع قاعدة الاقتصاد الوطني خاصة بعد ثبوت فشل التجارب السابقة وانعكاسها على المجتمع لذا كان لا بد من إيجاد حلول كفيلة بتحقيق التنمية المستدامة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - جلييلة بن عياد، دور المؤسسات الناشئة في التنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص 165-166.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص ص 170-196.

كما أن الدولة الجزائرية تراهن على المؤسسات الناشئة لتنويع القوة المحركة للنمو الاقتصادي والفوز في معركة العولمة، لذلك قامت بمختلف مؤسساتها بتوفير بنية تحتية تكنولوجية مختصة بمجال تبادل المعلومات والاتصال كمسؤولية اجتماعية واقتصادية. وذلك من خلال خلق أماكن تهدف إلى ترسيخ تناغم بين عدة عوامل كالموهبة والتكنولوجيا والمعرفة لتطوير السلوك فيما يخص تنظيم المشاريع وتشجيع تطوير المؤسسات الجديدة والتي تسمح لصاحب المشروع بتطوير تفكيره وكذلك نضوج مشروعه.<sup>1</sup>

وتعد المؤسسات الناشئة قوة أساسية في حركة الاقتصاد الوطني في الأقطار المتقدمة والنامية على حد سواء وهي تستند على مفتاح مهم قائم على الإبداع ومن أهم ما توفره هذه المؤسسات للاقتصاد الوطني:<sup>2</sup>

#### أولاً: خلق الثروة:

إن المؤسسات الناشئة في الجزائر قادرة على خلق ثروة على غرار ما وصلت إليه اليوم العديد من بلدان العالم، إذ تمكنت من توفير عائدات كبيرة إذ تساعد هذه المؤسسات على زيادة الدخل الوطني في مدة قصيرة نسبياً نظراً لسهولة إنشائها، ففترة الإنشاء قصيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة وبذلك يكون دخولها بشكل أسرع في الدورة الإنتاجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - علاء الدين بوضياف، محمد زويير، دور التكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الناشئة مع الإشارة إلى تجربة الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، 2020، ص 377.

<sup>2</sup> - علاء الدين بوضياف، محمد زويير، دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>3</sup> - نشأت مجيد حسن الوندأوي، أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية وسبل النهوض بها في العراق، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 06، العدد 03، 2008، ص 124.

ثانيا: خلق مواطن شغل جديدة:

إن المؤسسة الناشئة تساهم في تطوير التشغيل الذاتي وتشجيع الاستثمار وهذا بسبب اعتمادها على رأس المال محدود لبداية النشاط، إذ بإمكانها خلق مواطن شغل جديدة وتخفيض نسبة البطالة، إضافة إلى الحد من موجة هجر الأدمغة، كما تساهم في خلق ثقافة وتنمية روح المبادرة الفردية والإبداعية لدى الشباب. فهذه الأخيرة تعمل على تنمية المبدعين والرياديين، فقد لوحظ انه من خلال هذه المشاريع قد ظهرت العديد من الاختراعات وذلك لوجود بيئة تساعد على ذلك وهذا الأمر الذي تفتقده المشاريع الكبرى.

لذلك تعد المؤسسة الناشئة إستراتيجية لبناء والمحافظة على الرأسمال الفكري للشباب والحد قد الإمكان من هجرته وحل الكثير من المشاكل التي يعانون منها. ويظهر ذلك على المستويات التالية:

- القضاء على الفقر.

- توفير فرص العمل والحد من مشكل البطالة.<sup>1</sup>

ثالثا: تحقيق التنمية المستدامة:

إن مفهوم التنمية المستدامة شائع في الأوساط الاقتصادية يشير إلى التنمية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية التي تلي الاحتياجات الخاصة، والتنمية المستدامة ليست حالة ثابتة من الانسجام وإنما هي عملية تغيير وذلك التغيير في المؤسسة يتمشى مع الاحتياجات المستقبلية فضلا عن الاحتياجات الحالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - جلييلة بن عياد، دور المؤسسات الناشئة في التنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص170-171.

<sup>2</sup> - صورية بوطرفة، نجوى نصر، دور المؤسسات الناشئة في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص ص975.

تعتبر المشاريع الناشئة من المحركات الأساسية للنمو الاقتصادي وللتخطيط المستقبلي لهاته المؤسسات، وتعد أيضا من أهم الدعائم لضمان التنمية المستدامة، وهذا قد بدا الاهتمام بها في دول العالم باختلاف مستوى تقدمها وتطورها، يأخذ حيزا أكثر أهمية مع مرور الوقت، حيث ذهبت الدول إلى ضرورة تشجيع المنشآت الصغيرة واستخدامها كأداة لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المسطرة في أي بلد بعد أن كان الاهتمام يتركز بشكل كبير على الشركات والمركبات الكبيرة والضخمة.<sup>1</sup>

فالجزائر بحاجة إلى تحول اقتصادي جذري وتعد المؤسسات الناشئة الأداة الفعالة لإحداثه وذلك من خلال خلقها لمنتجات ونماذج أعمال جديدة مبنية على الابتكار فيؤدي نجاحها إلى التحسين في نوعية الحياة وتعزيز التنمية المستدامة.

<sup>1</sup> - جلييلة بن عياد، دور المؤسسات الناشئة في التنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص172.

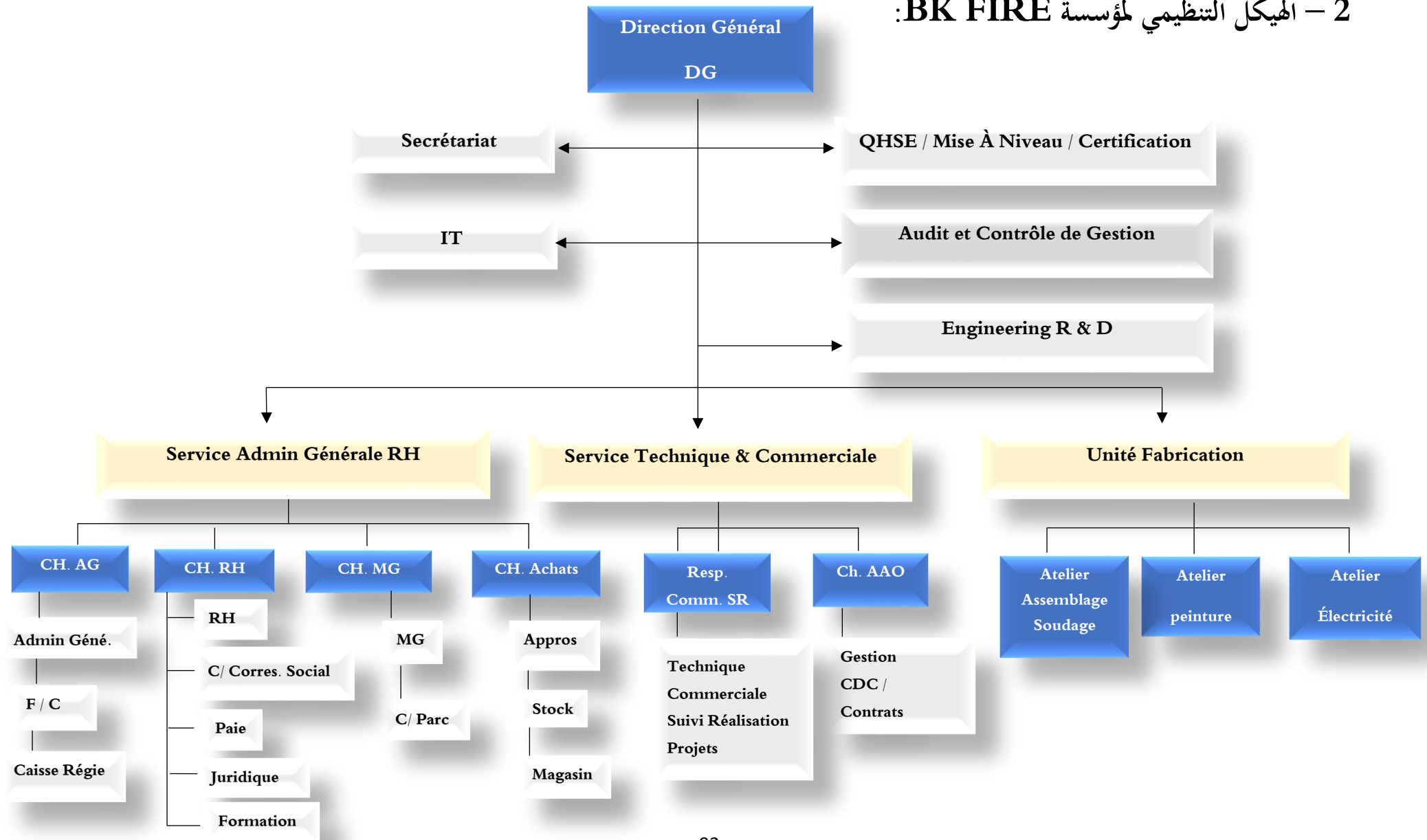
### 1 - تعريف مؤسسة BK FIRE:

BK FIRE هي شركة جزائرية مختصة في صناعة أنظمة ومعدات مكافحة الحرائق تم تأسيسها عام 2015 من طرف السيد خالد باسطة، وهي مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري. استفادت المؤسسة من خبرة غنية ومهارات لا مثل لها وهذا من أجل ضمان مستوى عالي من الخدمات التي يقدمونها ولحسب ثقة العديد من الشركات والمتعاملين معها ذوي الشهرة الوطنية الدولية. وقد قام طاقم BK FIRE وهم عبارة عن 35 شخص بالمساهمة في تحقيق فكرة اختراع روبوت التي تبادرت إلى ذهن السيد خالد باسطة في 15 نوفمبر 2019، ولكن تعطلت لمدة سنتين بسبب جائحة كورونا ليتم إصدار "ICOSIUM" في 15 نوفمبر 2021 وهو عبارة عن روبوت مختص بمكافحة الحرائق الأول من نوعه في الجزائر وإفريقيا مزود بمدفع مائي وصندوق التحكم ووحدة كاميرا قيد التطوير على استعمال الذكاء الاصطناعي مستقبلا. بناء على هذا الاختراع تم منح مؤسسة BK FIRE علامة "مؤسسة ناشئة" من طرف وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة يوم 19 سبتمبر 2022.



صورة روبوت ICOSIUM المقدمة من طرف المؤسسة

2 - الهيكل التنظيمي لمؤسسة BK FIRE :



3 – البطاقة الفنية لمؤسسة BK FIRE:

رمز مؤسسة BK FIRE



المؤسس والمسير : خالد باسطة

تسمية: BK FIRE

شعار: Ne laissez pas le feu Consumer Vos Bien!

N° 64 cite said hadjar saoula Alger :

+213 555 983 120 :

bkfiredz :

<http://www.linkedin.com/in/bkfire/> :

[imindustrielle@gmail.com](mailto:imindustrielle@gmail.com) :

[www.bkfire.dz](http://www.bkfire.dz) :

4 - خدمات ومنتجات مؤسسة BK FIRE:

4 - 1 الخدمات:

- تركيب شبكات للحماية من الحرائق.
- تركيب أنظمة الكشف عن الحرائق.
- تركيب نظام الإطفاء الآلي (أنظمة الرش، الإطفاء بالغاز).
- الأمن الصناعي والحماية من الحرائق.

❖ مجالات التدخل:

- SSI (أنظمة الحماية من الحرائق).
- استخراج الدخان.
- تقسيمات / أبواب إيقاف النار.
- شبكات ضد الحرائق تقليدية بالمضخات.
- إطفاء تلقائي باستخدام الرشاشات.
- إطفاء آلي بالرغوة.

❖ مجالات الصيانة الخاصة بالمؤسسة:

- صيانة أنظمة الكشف.
- صيانة محطات الضخ وشبكات مكافحة الحريق.
- زيارات دورية للمواقع مع تقديم النصائح (عقود واتفاقيات الصيانة).

❖ مهما كان نوع الموقع:

- ERP (مؤسسة ذات صلة بالجمهور).
- مباني صناعية.

• مواقع النفط.

#### 4 - 2 المنتجات:

- إنتاج وصيانة مضاد الانزلاق.
- تصنيع وصيانة مضخات المحركات
- تصنيع خزائن RIA
- صناعة روبوت الاطفاء "ICOSIUM"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرق مؤسسة BK FIRE.

5 - عرض وتحليل النتائج:

5 - 1 التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة:

البيانات الشخصية:

1- توزيع العينة وفق متغير الجنس:

جدول رقم (01) يبين توزيع أفراد المبحوثين وفق متغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإجابة
88,57%	31	ذكر
11,42%	04	أنثى
100%	35	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر من العمال والتي تمثل 88,57% من جنس ذكر، في حين أن النسبة الأقل تمثل 11,42% من جنس الإناث.

يرجع تفسير هذه النسبة العالية لدى الذكور لكون هذه المؤسسة تعمل على توظيف واستقطاب الذكور الذين يتمتعون بمتطلبات جسدية وعضلية من أجل أداء مختلف الوظائف والمهام، بالإضافة إلى كون هذه المؤسسة صناعية بامتياز تختص بصناعة مختلف اللوازم والعتاد المستخدمة لإخماد الحرائق والنيرون. أما النسبة القليلة والمحدودة لدى الإناث فيمكن أن نرجعها إلى كونهن يقعن عليهن العمل على مستوى الإدارة من أجل التنظيم والتنسيق الأنسب لمختلف الموارد البشرية والمادية

والمالية وتنفيذ مختلف الإستراتيجيات والخطط والسياسات الرامية إلى زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية والتنظيمية لهذه المؤسسة الصناعية BK FIRE بالجزائر العاصمة.

## الإطار التطبيقي

في الأخير نستنتج بأن الذكور الأكثر وجودا وسيادة على مستوى المؤسسة وهذا يرجع إلى كون هذه الأخيرة BK FIRE مؤسسة صناعية تعمل على توظيف الأفراد الذين يتمتعون بقدرات عضلية وجسمانية ومورفولوجية هائلة من أجل أداء مختلف المسؤوليات والمهام الموكلة إليهم على أحسن وجه ممكن وفق نظم وموضوعية سليمة.

### 2- توزيع العينة وفق متغير السن:

جدول رقم (02) يمثل توزيع أفراد المبحوثين وفق متغير السن

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإجابة
11,42%	04	من 22 سنة إلى 26 سنة
31,42%	11	من 27 سنة إلى 31 سنة
25,71%	09	من 32 سنة إلى 36 سنة
22,85%	08	من 37 سنة إلى 41 سنة
08,57%	03	أكثر من 42 سنة
100%	35	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية من (27 سنة إلى 31 سنة) يحتلون الصدارة والنسبة الأعلى التي تقدر ب 31,42%، ثم يليه المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة من (32 سنة إلى 36 سنة) بنسبة تمثل 25,71% وهاتين الفئتين تتسمان بالقوة والشباب والحيوية والنضج العقلي والنفسي وبالتركيز والإدراك الكثير والمعتبر الذي يسمح لها بأداء مختلف الأدوار والوظائف. وفي المرتبة الثالثة نجد الفئة العمرية الرابعة من (37 سنة إلى 41 سنة) بنسبة تمثل 22,85% وهذه الفئة المخضرة تتسم بدرجة عالية من القوة و أسس

## الإطار التطبيقي

الثقافة التنظيمية والاتصالية والإدارية والنضج العقلي البارز، وفي المرتبة الرابعة نجد الفئة العمرية الأولى من (22 سنة إلى 26 سنة) بنسبة 11,42% فهذه الفئة تتسم بالحماس والنشاط والدافعية والفضول مع نقص النضج والإدراك العقلي والسلوكي ولكنها ستتطور وتحسن مع مرور الوقت نتيجة التفاعل والتواصل مع مختلف المستويات التنظيمية ذات الخبرة والتمرس الإداري والتنظيمي الكبير. وفي آخر الترتيب نجد الفئة العمرية الخامسة (أكثر من 42 سنة) بنسبة وتقدر 8,57% وهذه الفئة العمرية تتسم بتوفر مهارات وقدرات تنظيمية نتيجة النضج النفسي والإداري والتنظيم العالي والمتميز الذي يسمح لها بأداء مختلف الأدوار والمهام أكمل وجه ممكن.

من هنا نستخلص في الأخير بأن أغلب الأفراد العاملين على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة شباب في مقتبل العمر وهذا يعود إلى كون هذه المؤسسة الصناعية الناشئة وفتية وحديثة النشأة لكن هذا لا يمنعها من توظيف بعض الأفراد الذين يتسمون بمهارات وقدرات تنظيمية وإدارية، بالمختصر تعمل هذه المؤسسة على المزج بين عنصر الشباب والخبرة.

### 3- توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (03) يمثل توزيع أفراد المبحوثين وفق متغير المستوى التعليمي

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية (%)
متوسط	09	25,71%
ثانوي	10	28,57%
جامعي	16	45,71%
المجموع	35	100%

يظهر لنا من خلال جدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي مستويات جامعية بنسبة تقدر 45,71% وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن هذه المؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة

## الإطار التطبيقي

تعمل على توظيف واستقطاب أفراد يتمتعون بمستويات تعليمية عالية تساهم في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة ونوعية عالية تنال رضا وقبول مختلف المتعاملين (الموردين، الممولين، الزبائن، المستهلكين، العملاء... إلخ)، وفي ثاني الترتيب نجد أفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تمثل 28,57%، أما في آخر الترتيب نجد أفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة تمثل 25,71% و هاتين الفئتين ذات مستويات تعليمية مختلفة ومتباينة حيث تسند إليها مهام ووظائف ومسؤوليات تتناسب وتتلاءم وتتناغم مع مستوياتهم التعليمية.

منه استنتجنا بأن الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية هي الغالبية على مستوى هذه المؤسسة لكونها توفر على مقومات ومؤهلات تعليمية عالية ومعرفية هامة معتبرة تسمح لها بأن تكون قيمة مضافة تساهم في تقديم منتجات وخدمات ذات نوعية وجودة عالية تنال رضا وقبول متعاملين مع مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة.

### 4- توزيع العينة وفق متغير المنصب:

جدول رقم (04) يمثل توزيع أفراد المبحوثين وفق متغير المنصب

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإجابة
02,85%	01	رئيس مصلحة
11,42%	04	مهندس
14,28%	05	إداري
11,42%	04	تقني
60%	21	عامل
100%	35	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة من العمال بنسبة تقدر ب 60%، وهؤلاء العمال مكلفون بأداء مهمات تتطلب مقومات مورفولوجية وجسمانية هائلة ومعتبرة من أجل صناعة منتجات متعلقة بإخماد النيران والحرائق. وفي المرتبة الثانية نجد أفراد المبحوثين الإداريين بنسبة تقدر ب 14,28% وهؤلاء مكلفون بتنظيم مختلف المهام والأدوار وتسيير الموارد البشرية والمادية وفق استراتيجيات وخطط وأساليب إدارية حديثة مثل استخدام ما يعرف بالإدارة الإلكترونية أو الرقمنة من أجل توفير الوقت والجهد والمال. وفي المرتبة الثالثة الأفراد بصفتهم مهندسين وتقنيين بنسبة متساوية تمثّلان 11,42%، حيث يقع عليهم مسؤولية الرقابة على مختلف المهام والوظائف في حالة وجود أخطاء وهفوات ومواطن الضعف في الاجراءات.

أما في آخر ترتيب نجد رؤساء المصالح بنسبه تمثل 2,85% إذ يقع على عاتقهم مسؤولية تسيير الموارد البشرية والمادية والمالية اعتمادا على برامج إدارية وتنظيمية تحدد لهم نطاق السلطة والمسؤولية والصلاحيات المستندة إليهم دون تداخل أدوار والسلطات.

في الأخير نستنتج بأن أغلبية الأفراد العاملين هم الغالبون على مستوى هذه المؤسسة كونهم تسند إليهم مهمات تتطلب توفر مقومات مورفولوجية وذهنية مناسبة لطبيعة المهام، لكن لا يمنع هذا من وجود إداريين ومهندسين وتقنيين ورؤساء مصالح يعملون على تسيير وإدارة الموارد البشرية إدارة عقلانية ورشيدة كون إدارة هذه الموارد يعد من أصعب الإدارات كونها تتطلب التعامل السلس والمرن مع مختلف العقليات والسلوكيات ومراعاة الظروف والنواحي النفسية والاجتماعية والثقافية وبعبارة أخرى تطبيق مقولة "خاطب الناس حسب عقولهم".

المحور الأول: طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة:

جدول رقم (05) يمثل نوع الاتصال السائد على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر

العاصمة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإجابة
37,14%	13	اتصال صاعد
28,57%	10	اتصال نازل
34,28%	12	اتصال أفقي
100%	35	المجموع

يظهر لنا من خلال جدول أعلاه أن معظم أفراد عينة يؤكدون بأن الاتصال الصاعد يعد من أهم أنواع الاتصالات السائدة على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة بنسبة تمثل 37,14%، ويتمثل هذا الاتصال في الاتصال الذي يكون من الأفراد العاملين (المرؤوسين) إلى المدراء، ويكون هذا الاتصال في صيغ متعددة مثل (الشكاوي، الاقتراحات والتقارير احتجاجات... إلخ) ويشترط في هذا الاتصال أن يكون مكتوبا رسميا. في ثاني ترتيب نجد الاتصال الأفقي بنسبة تمثل 34,28% أي ذلك الاتصال الذي يكون بين نفس المستويات الإدارية والتنظيمية بين مختلف الافراد العاملين، ويكون هدفه هو إرساء وتجسيد والتنسيق المشترك والفهم لمختلف الوظائف والمسؤوليات وفق أسس قويمه ومنظمة. أما في آخر الترتيب نجد الاتصال النازل بنسبة تمثل 28,57% ويكون هذا الاتصال من الرئيس الى المرؤوسين وتتمثل صيغ هذا الاتصال في الأوامر والتوجيهات والقرارات والتعليمات، ويهدف ذلك إلى تقويم مختلف مواطن الخلل والضعف وزيادة الفعالية الإدارية والتنظيمية على مستوى هذه المؤسسات.

## الإطار التطبيقي

في الأخير نستنتج أن الاتصال الصاعد هو الاتصال السائد والمهيمن على مستوى هذه المؤسسة، والذي يهدف إلى أداء مختلف الأدوار والمهام والوظائف وفق إستراتيجية منظمة وواضحة ومستعابة ومرنة وهذا حسب الظروف والمواقف.

جدول رقم (06) يمثل طبيعة الاتصال على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإجابة
54,28%	19	مباشر
45,71%	16	غير مباشر
100%	35	المجموع

يبرز لنا من خلال جدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن الاتصال المباشر هو ذلك الاتصال السائد والمهيمن على مستوى مؤسسة BK FIRE نسبة تقدر ب 54,28% ويمثل هذا الأخير في الاتصال المواجهي. ويتمثل في المقابلات الشخصية، الملتقيات، الندوات، الاجتماعات... أما في حين يؤكد بقية الباحثين بأن الاتصال غير المباشر هو الاتصال السائد والقائم على مستوى مؤسسة BK FIRE الذي يقدر بنسبة 45,71%، ويتمثل هذا الاتصال في الملصقات، لوحة الإعلانات، لوحة القيادة، والخرائط ومختلف القرارات والتعليمات والإرشادات التي نجدها في الجدران في مختلف المكاتب إضافة إلى الخرائط واللوحات التوجيهية.

من هنا نستنتج في الأخير على أن الاتصال المباشر هو الاتصال السائد والمهيمن على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة والذي يهدف إلى أداء مختلف المهام والأدوار والأنشطة في نسق منظم وواضح يسير وفق قواعد ومعايير قانونية وإدارية محددة المعالم.

جدول رقم (07) يمثل مدى وجود تبادل الآراء ومناقشة القرارات على مستوى مؤسسة BK

FIRE بالجزائر العاصمة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإجابة
74,28%	26	نعم
25,71%	09	لا
100%	35	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه ان معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون وجود تبادل الآراء ومناقشة القرارات على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة بنسبة 74,28%، حيث يتم تبادل الآراء من خلال المقابلات الشخصية والملتقيات وعقد الاجتماعات خلال الازمات التي تتعرض لها هذه المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية، وهذا من خلال الخروج بقرارات وحلول تؤدي للوصول إلى التوافق العام والاجتماع المشترك بين مختلف الفعاليات والمستويات الإدارية والتنظيمية وهذا في إطار فضاء متفتح وديمقراطي يضم التداول السلس للمعلومات والبيانات والحقائق لتجسيد ما يعرف بالديمقراطية التشاركية. في حين ينفي بقية أفراد المبحوثين ذلك بنسبة تقدر ب 25,71% وهذا مؤشر سلبي يعبر عن عدم وجود الاتصال وتعددية في الآراء وتنوعها وسيادة النمط الديكتاتوري الذي يمنع رأي الآخر.

من هنا نستنتج في الأخير على أن هناك تبادل الآراء والقرارات على مستوى مؤسسة BK FIRE هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الإدارة العليا للمؤسسة تعمل على فتح المجال لمختلف الأفراد العاملين لمنحهم حرية التعبير عن آرائهم بتقديم اقتراحاتهم وأفكارهم واتجاهاتهم مما يشجع على الإبداع وإبداء مختلف الأفكار.

## الإطار التطبيقي

جدول رقم (08) يمثل أهم المواضيع المناقشة على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإجابة
26,92%	07	أهداف المؤسسة
23,07%	06	مشاكل المؤسسة
23,07%	06	صعوبات العمل
26,92%	07	ظروف العمل
00%	00	مراحل تخطيط العمل
100%	26	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على أن أهداف المؤسسة وظروف العمل من أهم المواضيع المناقشة على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة بنسبة متساوية تقدر ب 26,92%. وهذه النسب تتعلق بأهداف وغايات المؤسسة والعمل على تحديدها من أجل تنفيذها وفق مؤشرات يمكن قياسها وتحقيقها على أرض الواقع، أما ظروف العمل فتتمثل في مناقشة مختلف الظروف التي تضمن توفير الحوافز المادية والمعنوية وخلق وتجسيد علاقات اجتماعية وإنسانية قوية بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية في إطار الجماعة وفق أسس التقدير والاحترام المتبادل من أجل تحقيق التنسيق والتفاهم المشترك في أداء مختلف المهام والأدوار بشكل جيد. في ثاني الترتيب نجد مناقشة مشاكل العمال والصعوبات العمل بنسبة متساوية تقدر ب 23,07%، وهذا من خلال توظيف وتطبيق مهارة الإصغاء والإنصات لمشاكل العمال والعمل على حلها بالإضافة

## الإطار التطبيقي

إلى مناقشة صعوبات العمل ومشاكلها والعمل على تذليلها وتوفير ظروف ملائمة ومناسبة لأجل تشجيع العاملين على تقديم الأداء الأمثل وتجسيد مبدأ الالتزام والولاء التنظيمي بمعنى الحرص والدفاع على صورة وسمعة المؤسسة من كافة حملات التشويه والتشهير التي تستهدف المساس بسمعتها ومكانتها في إطار المحيط الذي تنشط فيه. وفي آخر الترتيب نجد مراحل تخطيط للعمل بنسبة معدومة 00% وهذا يعد مؤشرا سلبيا على غياب التخطيط وغياب إستراتيجية من أجل تقسيم مختلف المهام والأدوار والمسؤوليات وفق أسس عملية قويمة.

في الأخير نستخلص أن أهداف المؤسسة وظروف العمل من أهم المواضيع التي تتم مناقشتها على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة كونها تعمل على تحديد الآفاق والأهداف التي ينبغي تحقيقها سواء على المدى القريب أو البعيد.

**جدول رقم (09) يمثل مدى أخذ اقتراحات العمال بعين الاعتبار على مستوى مؤسسة BK**

### FIRE بالجزائر العاصمة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإجابة
48,57%	17	نعم
51,42%	18	لا
100%	35	المجموع

يظهر لنا من خلال جدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين ينفون أخذ آرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة بنسبة تمثل 51,42% وهذا يدل على غياب ثقافة الاتصال والتحاور بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية لهذه المؤسسة مما يؤثر في إحداث تنسيق وتنظيم مختلف المهام والمسؤوليات المناسبة. في حين يؤكد بقية المبحوثين بأنه يتم أخذ آرائهم

## الإطار التطبيقي

وافكارهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن الإدارة العليا لهذه المؤسسة تعمل على تشجيع ثقافة الحوار والتفاعل التي تعمل على زيادة الكفاءة الإدارية والفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة الصناعية.

من هنا نستخلص في الأخير بأن عدم أخذ هذه المؤسسة لآراء واقتراحات العمال بعين الاعتبار يؤثر سلبا في تحقيق التنسيق والانسجام بين مختلف المستويات الإدارية وهذا ما يؤدي إلى عدم وجود فعالية ونقابة تنظيمية تعمل على تقديم أفضل المنتجات لتتال رضا وقبول واستحسان مختلف المتعاملين مع هذه المؤسسة.

**الجدول رقم (10) يمثل الإستراتيجيات الاتصالية الأكثر استخداما في مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة**

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإجابة
22,85%	08	إستراتيجية الإعلام
17,14%	06	إستراتيجية الحوار
22,85%	08	إستراتيجية الاتصال الداخلي
08,57%	03	إستراتيجية الإشهار
00%	00	إستراتيجية الإقناع
28,57%	10	إستراتيجية الاتصال الخارجي
100%	35	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن إستراتيجية الاتصال الخارجي من أهم الإستراتيجيات الأكثر استخداما على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة بنسبة 28,57% وهذا من خلال استخدام وتوظيف الاتصال مع مختلف المتعاملين معهم من زبائن وعملاء ومنظمات وموردين ممولين ومختلف المؤسسات التربوية والأمنية التي تتعامل معها بتزويدها بالعتاد والوسائل المستخدمة في إخماد الحرائق مثل: المدارس، المستشفيات، مراكز الشرطة، الفنادق... إلخ. يليه في المرتبة الثانية إستراتيجية الإعلام وإستراتيجية الاتصال الداخلي بنسب

متساوية تمثل 22,85% لكل واحدة منهما، حيث تتمثل إستراتيجية الإعلام في تزويد الجمهور الداخلي والخارجي بمختلف المعلومات والبيانات المتعلقة بنشاطات وخدمات هذه المؤسسة في إطار الشفافية والموضوعية وحق الجمهور في تلقي المعلومة، أما إستراتيجية الاتصال الداخلي فتتمثل في خلق واستحداث مختلف أشكال الاتصال الداخلي المتمثلة في الاتصال الصاعد والنازل والأفقي والاتصال غير الرسمي الذي يهدف إلى إحداث التنسيق والتفاهم وخلق العلاقات الإنسانية والاجتماعية مما يؤدي إلى زيادة المعنويات النفسية للعاملين من أجل تقديم الأداء الوظيفي والمهني الأمثل الذي يساهم في تقديم منتجات وخدمات في المستوى لتتال رضا وقبول مختلف المتعاملين بهذه المؤسسة، وفي ثالث الترتيب نجد إستراتيجية الحوار بنسبة تمثل 17,14% وهذا من خلال تبادل مختلف الآراء والافكار ووجهات النظر والاقتراحات بين الأفراد العاملين بهذه المؤسسة الصناعية وبين مختلف المستويات الإدارية العليا من أجل خلق اجماع عام ورأي توافقي حول مختلف السياسات والخطط والاستراتيجيات. أما في رابع الترتيب نجد إستراتيجية الإشهار بنسبة تمثل 8,57% وهي عبارة عن رسائل اتصالية تعمل على إبراز محاسن وإيجابيات المنتجات والخدمات من أجل ترويجها وكذا زيادة مبيعات المؤسسة ومنه تحقيق الأرباح. وفي آخر الترتيب نجد إستراتيجية الإقناع بنسبة معدومة تمثل 00% وهي إستراتيجية غير معمول بها على مستوى مؤسسة BK FIRE.

## الإطار التطبيقي

منه نستنتج بأن إستراتيجية الاتصال الخارجي هي الأكثر استخداما على مستوى هذه المؤسسة الصناعية بهدف تحقيق الانتشار وكسب الزبائن والعمل على تكوين صورة إيجابية حسنة وسمعة ذهنية عن منتجاتها المقدمة للجمهور الخارجي في المؤسسة فنية وناشئة.

المحور الثاني: الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها داخل المؤسسة:

الجدول رقم (11) يمثل أهم وسائل الاتصال المستخدمة داخل مؤسسة BK FIRE بالجزائر

### العاصمة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية (%)
وسائل سمعية بصرية	00	%00
وسائل شفوية	18	%51,42
وسائل مكتوبة	10	%28,57
وسائل إلكترونية	07	%20
المجموع	35	%100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن الوسائل الشفهية من أهم الوسائل الاتصالية المستخدمة على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة بنسبة تقدر بـ %51,42، وتتمثل هذه الوسائل في المقابلات الشخصية والندوات والملتقيات والاجتماعات الرامية إلى إحداث التنسيق والتفاعل في العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين مختلف مستويات هذه المؤسسة. في ثاني الترتيب نجد الوسائل المكتوبة بنسبة تقدر بـ %28,57، وتتمثل في التقارير والتوجيهات والقرارات ومحاضر الاجتماعات والنشرية والإعلانات ولوحات التوجيه على مستوى

## الإطار التطبيقي

المؤسسة. في ثالث الترتيب نجد الوسائل الإلكترونية بنسبة تمثل 20%، مثل: مواقع التواصل الاجتماعي، المواقع الرسمية، البريد الإلكتروني. وفي آخر الترتيب الوسائل السمعية البصرية معدومة تمثل 0% وهذا على المؤسسة استخدام الوسائل الإلكترونية والمكتوبة والشفهية من أجل تحقيق التوسع والانتشار وكسب الريادة في إطار المحيط الذي تنشط فيه.

منه نستخلص بأن مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة تعمل على استخدام الوسائل الشفهية بكثرة وبنسبة معتبرة من أجل تحقيق التنسيق والتفاهم بين المستويات الإدارية المختلفة مع تدعيم ذلك بتوظيف الوسائل الإلكترونية والمكتوبة من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية والانتشار والتوسع وخلق صورة ذهنية حسنة عن مختلف المنتجات والخدمات المقدمة للجمهور الخارجي لهذه المؤسسة.

الجدول رقم (12) يمثل مدى فعالية الوسائل الاتصالية المستخدمة على مستوى مؤسسة BK

### FIRE بالجزائر العاصمة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإجابة
60%	21	نعم
40%	14	لا
100%	35	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون فعالية وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة بنسبة تقدر ب 60%، كون هذه الوسائل الشفهية والمكتوبة والإلكترونية تتسم بالتنوع والتعدد وتتسم أيضا بالتدفق والانسياب السلس والمرن لمختلف المعلومات والبيانات بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية وتعمل على تبادل

الأفكار والآراء والاتجاهات في إطار فضاء ومناخ حر ومتفتح، مما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية التي تؤدي إلى تحديد أهداف وغايات هذه المؤسسة وفق مؤشرات ومعايير كمية ونوعية يمكن الاستناد عليها وتكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق على أرض الواقع، مثل السمعة والصورة الذهنية الحسنة والجيدة لدى عملائها وزبائننا عن منتجاتها وخدماتهم التي تقدمها وهذا من خلال التنسيق والتفاهم المشترك بين مختلف الفعاليات التنظيمية من أجل أداء مختلف في الوظائف التي تعمل على مواكبة ومسايرة مختلف التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية بهذه المؤسسة. في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك بنسبة تمثل 40% كون هذه الوسائل تواجه معوقات وصعوبات تمنع الانسياب السلس والمرن لمختلف المعلومات والبيانات وفق قنوات اتصالية محددة ومنظمة. ووجود معوقات تمنع حدوث الفهم السليم والاستيعاب الصحيح لمختلف المضامين والوسائل الاتصالية مثل عدم تحكم العاملين في استخدامها وإعطاء تأويلات وتفسيرات أخرى تشوه محتوى هذه الوسائل الاتصالية وتمنع حدوث التنسيق والتفاهم المشترك بين مختلف اقسامها الإدارية.

منه نستنتج أن معظم الأفراد المبحوثين يجمعون على فعالية ونجاعة الوسائل الاتصالية المستخدمة على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة وهذا يدل على أن اختيار وتوظيف هذه الوسائل الاتصالية يتم وفق إستراتيجية منظمة وصحيحة وهادفة إلى إحداث التفاهم والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية لهذه المؤسسة.

## الإطار التطبيقي

الجدول رقم (13) يمثل أهم المهارات اللازمة من أجل إجراء اتصال فعال على مستوى مؤسسة

### BK FIRE بالجزائر العاصمة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإجابة
25,71%	09	مهارة التنظيم والتخطيط
28,57%	10	مهارة العمل الجماعي
11,42%	04	مهارة الاستماع الجيد
34,28%	12	مهارة القيادة
100%	35	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن مهارة القيادة من أهم المهارات اللازمة والمناسبة من أجل إجراء اتصال فعال على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة بنسبة تمثل 34,28% كون الإدارة الرشيدة تعد مقوما أساسيا وعنصرا ضروريا من أجل التفاعل وتبادل الآراء والاقتراحات بين مختلف الوحدات الإدارية والتنظيمية، وهذا يتطلب إدارة أنسب وتسييرا صحيحا لمختلف الموارد المادية والمالية والبشرية، كما يتطلب توفر وتحلي القادة بشخصية قيادية مؤثرة وكاريزما قوية من أجل التأثير في اتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين على مستوى هذه المؤسسة. وفي ثاني الترتيب نجد مهارة العمل الجماعي بنسبة تقدر ب 28,57% وهذا من خلال تجسيد روح الفريق الواحد والعمل على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، مما يتطلب تظافر الجهود من أجل تجسيد التعاون والتضامن في جو من العلاقات الإنسانية والاجتماعية القوية والمتينة

التي يسودها الاحترام والتقدير المتبادل والثقة. أما في ثالث الترتيب نجد مهارة التنظيم والتخطيط بنسبة تمثل 25,71% وهذا من خلال التنظيم المحكم والمناسب لمختلف الموارد المادية والمالية والبشرية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا من خلال تناغم وتناسب المتطلبات العلمية والمعرفية مع المهام والأدوار الموكلة والمسندة إليهم. في آخر الترتيب نجد مهارة الاستماع الجيد بنسبة تمثل 11,42% إذ تعد هذه المهارة من أهم المهارات اللازمة من أجل إجراء اتصال فعال وإيجابي على مستوى هذه المؤسسة، وهذا من أجل حل مختلف المشاكل وإدارة مختلف الصراعات التنظيمية الموجودة بين مختلف فروع هذه المؤسسة مع مراعاة مختلف النواحي النفسية والاجتماعية وكذا المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة، خصوصا أثناء وقوع الأزمات المفاجئة سواء كانت داخلية أو خارجية. إذ أن الإصغاء الجيد للإدارة العليا لمختلف مشاكل العمال يؤدي إلى زيادة حماسهم ودافعيتهم نحو تقديم الأداء المهني الأمثل والأنسب، وهذا ما يؤدي إلى تجسيد روح المسؤولية والجدية والالتزام الوظيفي والولاء التنظيمي نتيجة إحساسهم بأهميتهم وقيمتهم على مستوى هذه المؤسسة.

من هنا نستخلص في الأخير على أن مهارة القيادة من أهم المهارات اللازمة والضرورية من أجل إجراء اتصال فعال على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة إذ تعد الركن الأساسي لتسيير الموارد البشرية والمادية والمالية، وهذه المهارة الهامة أي القيادة تستلزم أن تكون واقعا حقيقيا في كل مؤسسة مهما كانت طبيعتها، إذ أنها تقوم على تحديد التمييز المعمق والدقيق لمختلف أهداف وغايات المنظمات.

## الإطار التطبيقي

جدول رقم (14) يمثل مدلولات الاتصال الداخلي عند عمال مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإجابة
22,85%	08	يستخدمه العمال أو المدراء لتوفير المعلومات للأطراف الأخرى
28,57%	10	وسيلة لتكوين علاقات عمل والتفاعل الاجتماعي وبناء علاقات بين العمال
25,71%	09	وسيلة تمكن من التعبير عن شكاويهم
22,85%	08	وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والأوامر والتوجيهات بين العمال
<b>100%</b>	<b>35</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن الاتصال وسيلة لتكوين علاقات العمل والتفاعل الاجتماعي وبناء علاقات بين العمال بنسبة تمثل 28,57% من أهم مدلولات الاتصال الداخلي عند عمال مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة، وهذا من خلال خلق علاقات وروابط اجتماعية وإنسانية في إطار الجماعة من أجل تحقيق التنسيق والانسجام بين مختلف المستويات الإدارية في إطار تنظيمي حر ومتفتح يعكس تعدد الآراء وتنوعها. وفي ثاني الترتيب نجد استخدام الاتصال لدى العمال أو المدراء لتوفير المعلومات للأطراف الأخرى ووسيلة لنقل المعلومات والأفكار والأوامر والتوجيهات بين العمال بنسب متساوية تمثل 22,85% لكل واحدة

## الإطار التطبيقي

منهما، إن المستويات الإدارية المختلفة تعمل على اتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة وتحديد وصياغة أهداف وغايات المؤسسة من أجل إحداث الانسجام مشترك في إطار الجماعة، إذ يتوجب أن تكون هذه المعلومات ذات كمية ونوعية لازمة ومناسبة وهذا من خلال خلق وإنشاء بنك للمعلومات والبيانات للرجوع إليها أثناء الأزمات والمشاكل وفي وقت الحاجة إليها، أما كونه وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والأوامر والتوجيهات بين العمال اتت من أجل توضيح وتبسيط مختلف الإجراءات والقوانين واللوائح والمراسم التنظيمية والإدارية. بحيث تساعد العمال على أداء مختلف وظائفهم ومهامهم بشكل ملائم وهذا من خلال توفير رصيد هام ومعتبر من الثقافة التنظيمية والاتصالية لهذه المؤسسة. وفي آخر الترتيب نجد وسيلة تمكن العمال للتعبير عن شكاويهم بنسبة تمثل 25,71%، وهذا من أجل تحسين مختلف ظروف العمل وتقييم مختلف مواطن الخلل والضعف والقصور في مهام وسياسات وإستراتيجيات المنظمة وجعلها متناسقة ومتناغمة مع قدرات ومؤهلات العمال العلمية والنفسية والاجتماعية.

من هنا نستنتج أن الاتصال الداخلي يمثل داعمة أساسية وركيزة ضرورية من أجل بناء وخلق علاقات وظيفية واجتماعية قوية ومتينة بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، وكذا تجسيد روح الفريق الواحد والمشارك حول مختلف أهداف وغايات المؤسسة وكذا العمل على تسيير مختلف صراعاتها ونزاعاتها.

المحور الثالث: الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة:

الجدول رقم (15) يمثل مدى اعتماد مؤسسة BK FIRE على وسائل تنقل الرسالة

الاتصالية بفعالية للزبون

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإجابة
85,71%	30	نعم
14,28%	05	لا
100%	35	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون اعتماد مؤسسة BK FIRE على وسائل تنقل الرسالة الاتصالية بفعالية إلى الزبون بنسبة تمثل 85,71% وهذا من خلال استخدام مؤثرات عقلية وسلوكية ونفسية تساهم في استمالة الزبون نحو اقتناء مختلف منتجات هذه المؤسسة من خلال استخدام الشعارات الجذابة، الألوان والإيحاءات. في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك بنسبة تمثل 14,28% كون تلك الوسائل التي تنقل الرسائل لا تتسم بالوضوح والفهم وتتم وفق أسس تتسم بالعشوائية وعدم التنظيم والتنسيق والاختيار الغير واعى لهذه الوسائل، ولا تعمل هذه المؤسسة على القيام بدراسات الجمهور من أجل التعرف على أهم الوسائل الاتصالية الفعالة والناجعة والمؤثرة على سلوكياتهم واتجاهاتهم من أجل اقتناء منتجاتها.

منه نستخلص في الأخير اعتماد مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة على وسائل تنقل الرسالة الاتصالية بفعالية للزبون، وهذا من خلال الاعتماد على أسس ومعايير منطقية ومنظمة وواضحة مثل: الوضوح، الفعالية، قوة رسالة الاتصالية.

الجدول رقم (16) يمثل مدى استخدام وسائل اتصالية خارجية جذابة على مستوى

مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإجابة
85,71%	30	نعم
14,28%	05	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة يجمعون على استخدام مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة لوسائل اتصالية خارجية جذابة بنسبة تمثل 85,71% من خلال الاستعانة بالملصقات والمطويات والملتقيات والاشهارات المصورة وهذا من أجل التعريف برسالتها الاجتماعية وبمنتجاتها وخدماتها المقدمة للجمهور الخارجي المستهدف، بهدف استمالته وكسب وده وتأييده وعطفه. في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك بنسبة تمثل 14,28% ويمكن أن نرجع ذلك إلى كون هذه المؤسسة فنية وناشئة وحديثة الظهور تعمل على استخدام وسائل اتصالية من أجل تقوية الاتصال الداخلي الذي يمثل الداعمة الأساسية والركيزة الضرورية من أجل تحقيق التنسيق والتنظيم بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية ويعمل على خلق وتجسيد علاقات قوية ومتينة.

منه نستنتج في الأخير على أن مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة تعمل على استخدام توظيف وسائل اتصال خارجية جذابة تجمع بين القوة والوضوح واستخدام استمالات عقلية ونفسية وسلوكية من أجل التأثير على سلوكيات واتجاهات الزبائن والعملاء للاقتناء منتجاتها.

الجدول رقم (17) يمثل مدى مساهمة وسائل الاتصال الخارجي في تطوير مؤسسة BK

FIRE

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإجابة
68,57%	24	نعم
31,42%	11	لا
100%	35	المجموع

من خلال الجدول، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون مساهمة وسائل الاتصال الخارجي في تطوير مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة بنسبة تقدر ب 68,57%، وهذا من خلال تكثيف وتنوع الوسائل الاتصالية التي تتسم بالوضوح والدقة والتأثير من أجل زيادة تطوير وتنمية هذه المؤسسة. في حين ينفي بقية المبحوثين ذلك بنسبة تقدر ب 31,42%، وهذا يعود إلى تدعيم هذا الاتصال الخارجي بالاتصال الداخلي بمختلف أشكاله الرسمية (اتصال صاعد، اتصال نازل، اتصال أفقي) ويشترط أن يكون وفق معايير وقوانين منظمة تراعي التسلسل الهرمي والهيكلة التنظيمي الذي يحدد نطاق السلطة والمسؤولية وتوظيف مختلف المهام والوظائف والمسؤوليات لدى الأفراد والعمال بهذه المؤسسة والاتصال غير الرسمي الذي يكون وفق أسس غير تنظيمية ولا تحكمه قواعد وإجراءات قانونية وهدفه هو إحداث التنسيق والتفاهم بين مختلف المستويات الإدارية بهذه المؤسسة والتخفيف من حدة الضغوطات المهنية والترويج عن النفس.

منه نستخلص في الأخير مساهمة وسائل الاتصال الخارجي في تطوير وازدهار مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة، كونها مؤسسة فنية وناشئة وحديثة الظهور وهذا من أجل التعريف بنفسها وكسب السمعة والصورة الإيجابية لدى جمهورها الخارجي (الزبائن، العملاء، الموردين، الممولين... إلخ)

## الإطار التطبيقي

---

ومختلف المتعاملين المستهدفين من هذه المؤسسة، لكن يتوجب على هذه المؤسسة تدعيم الأساسية والرئيسية والركن بهدف تحقيق التنسيق والتفاهم والانسجام المشترك بين مختلف وحداتها الإدارية، إذ يمثل موظفي هذه المؤسسة "سفراء" يعملون على تقديم صورة جيدة عن هذه المؤسسة.

### المحور الرابع: النظرة المستقبلية للمؤسسة الناشئة محل الدراسة:

1. من خلال طرحنا السؤال: " ما تصورك المستقبل من أجل تطوير عملية الاتصال الداخلي وخارجيا في مؤسستكم؟" تلقينا الإجابات التالية: فتح قنوات اتصال داخلية وخارجية جديدة مواكبة لتكنولوجيا الاتصال"، "البحث عن شركاء متخصصين في مجال التسويق والإشهار" وكذلك " مواكبة تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة" والتي كانت بنسبة كبيرة أما بالنسبة للأجوبة الباقية فقد كانت بنسبة ضئيلة وشبه منعدمة والمتمثلة في "الاعتماد على نموذج تسيير الفعال للمؤسسة الناشئة الذي يعتمد على استراتيجية الاتصال داخليا وخارجيا"، " إدراج وسائل اتصال جديدة تنظيم اجتماعات متكررة للفرق العاملة مع العملاء لتقييم التقدم ومدى توافق المتطلبات مع احتياجاتهم" وأخيرا "تنوع وسائل الاتصال مع رفع كفاءته كلا منها."

وهذا يدل على أن غالبية العينة تتوافق وترى بأن الاتصال الحديث المتطور مع تكنولوجيا هو الحل لتطوير عملية الاتصال داخليا وخارجيا في المؤسسة.

2. تم طرح السؤال: "حسب وضعية مؤسستكم كيف ترى فكره توسيع نشاط المؤسسة في ربوع الوطن؟" على العينة فكانت إجاباتهم كالتالي: "هدفنا هو توسيع نشاطنا عبر كامل التراب الوطني"، "توسيع خدمات الشركة حتى تشمل 58 ولاية"، "فتح ملحقات محلية و جهوية تعزز نشر نشاط الشركة في كامل ربوع الوطن"، و "الريادة في ميدان الحرائق" والتي كانت بنسبة كبيرة مقارنة بالأجوبة: "التوسع يكون حسب المتعاملين والمبيعات للمؤسسة فتح فروع محلية لتقديم خدماتها للشركات البعيدة"

وهذا يدل على أنه غالبية الفئة ترى بأن توسيعا ونشرا نشاط المؤسسة على كامل التراب الوطني هو الحل الأمثل لتوسيع نشاط المؤسسة.

3. من خلال طرحنا للسؤال: "ما نظركم لمستقبل BK FIRE؟" على أفراد العينة تلقينا إجابات والتي أجب عليها أكبر عدد من الأفراد العينة وهي "الريادة في سوق الجزائرية في مجال أنظمة مكافحة الحرائق"، "شركة متعددة الجنسيات ذات أسهم وتحتل الصدارة في صناعة أنظمة الحرائق" و"مستقبل

المشرق وواعد" أما بالنسبة للإجابات التالية "مستقبل واعد مع تحديد رؤيتها في مجال لنشاطاتها لأن تصبح رائدة فيها"، "مستقبل واعداء بناء على المسار الحالي الذي تسلكه الشركة"، "أن تتفرع وتصبح أكبر تجمعا للشركات الغذائية الصناعية في الجزائر" فقد تم الإجابة عليها بنسبة قليلة.

من خلال الإجابات أعلاه تم التوصل إلى أن المؤسسة تحظى بمستقبل واعد واحتلال الصدارة في صناعة أنظمة الحرائق.

4. لاقت الإجابة "استخدام وتطبيق رقمنة الإدارية" أكبر نسبة أجاب عليها أفراد العينة وهذا من خلال طرحنا لسؤال "ما الاقتراحات التي يمكن تقديمها لتحقيق فعالية استراتيجية الاتصال في المؤسسات الناشئة بشكل عام؟" أما الإجابات الباقية المتمثلة في: "استعمال الأمثل لوسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال التزامن مع تكنولوجيا الحديثة"، "فتح قنوات اتصال داخلية وخارجية لتسهيل عملية إيصال الاحتياجات والشكاوي" وكذلك "التواصل مع العملاء"، "تطوير شبكات الاتصال وتوفير الإنترنت مجاني وسريعة مع رقمنة كل شيء" واخيرا "الاستثمار في الموارد البشرية ورفع كفاءتها".

من خلال تحليل أعلاه نستخلص أن أفراد العينة أغلبيتهم تقترح حل الرقمنة الإدارية لتحقيق فعالية الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الناشئة وهذا مواكبة لعصر التطور التكنولوجي.

5 - 2 عرض الجداول المركبة وتحليلها:

الجدول رقم (18) يمثل علاقة الجنس والمنصب بمدى وجود تبادل للآراء والقرارات ومناقشتها

على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	المتغير	
%88,57	31	%25,71	09	%62,85	22	ذكر	الجنس
%11,42	04	%00	00	%11,42	04	أنثى	
<b>%100</b>	<b>35</b>	<b>%25,71</b>	<b>09</b>	<b>%74,28</b>	<b>26</b>	المجموع	
%02,85	01	%00	00	%02,85	01	رئيس مصلحة	المنصب
%11,42	04	%00	00	%11,42	04	مهندس	
%14,28	05	%00	00	%14,28	05	إداري	
%11,42	04	%00	00	%11,42	04	تقني	
%60	21	%25,71	09	%34,28	12	عامل	
<b>%100</b>	<b>35</b>	<b>%09</b>	<b>09</b>	<b>%74,25</b>	<b>26</b>	المجموع	

يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس بأن معظم الأفراد المبحوثين من الذكور يجتمعون على وجود تبادل للآراء والأفكار ومناقشتها على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة بنسبة تمثل 62,85%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث التي تقدر ب 11,48%.

بناء على هذه البيانات الرقمية يتضح لنا الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث يتفوقون على وجود تبادل وتفاعل وتواصل من خلال التعبير عن مختلف الآراء والأفكار والعمل على مناقشتها من أجل صنع واتخاذ القرارات الإدارية دون النظر إلى الاعتبارات العلمية واختلاف الجنس، ومن دون تمييز أو إقصاء أو التهميش أو ميل لطرف على حساب طرف آخر وهذا يعبر بشكل كبير عن وجود مناخ تنظيمي حر ومتفتح وديمقراطي يقوم على أسباب تبادل الآراء والأفكار والاقتراحات بين مختلف الوحدات الإدارية والتنظيمية على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المنصب فيظهر لنا بأن معظم أفراد عينة الدراسة من العمال يؤكدون على وجود تبادل للآراء والأفكار ومناقشتها على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة بنسبة تقدر ب 34,28%، وهذا في حالة وجود غموض وتعقيد في إجراءات وظروف العمل، وفي حالة وجود عراقيل ومعوقات تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين. وفي الثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الإداريين بنسبة تقدر ب 14,28%، كونهم يقع على عاتقهم تنفيذ وتطبيق مختلف السياسات والخطط والبرامج والوظائف الإدارية وفي حالة وجود التعقيد فإنهم يقومون بالتواصل والتفاعل مع الإدارة العليا لمؤسسة BK FIRE والعمل من أجل مناقشة تلك الآراء والأفكار والاقتراحات في إطار فضاء ونسق تعاوني وتشاركي مبني على روح الفريق الواحد بهدف تحقيق التنسيق والفهم المشترك والانسجام العام مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة التنظيمية والإدارية لهذه المؤسسة. وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من المهندسين والتقنيين بنسب متساوية تمثل 11.42%

لكل واحد منهما، ويكون هذا التفاعل والتبادل في الآراء والأفكار في حال وجود أعطاب أو خلل

على مستوى المعدات والوسائل بهدف إيجاد حلول لها وضمان السير الجيد والمناسب لوظائف ومهام هذه المؤسسة وفق طريقة سليمة وصحيحة. في آخر الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من رؤساء المصالح بنسبة منخفضة 2,85%، ويمكن تفسير هذه النسبة المحدودة إلى قلة عدد مفردات هذه الفئة التي تمثل مفردة واحدة حيث يقوم رؤساء المصالح بتوضيح وشرح مختلف الإجراءات والقوانين وأساليب العمل وطريقة أداء مختلف الوظائف والأدوار وفق أسس قويمية من أجل التقليل من هامش الخلل والخطأ.

في الأخير نستخلص بأن تبادل الآراء والأفكار واقتراحات العمل على مناقشتها على مستوى مؤسسة BK FIRE يعد عنصرا أساسيا ومقوما رئيسيا من أجل تحقيق التنسيق والانسجام والرأي التوافقي بين مختلف الوحدات الإدارية والتنظيمية وأداء مختلف الأدوار والوظائف وفق معايير علمية تعمل على إرساء وتكريس ثقافة تبادل الآراء والاتجاهات في إطار فضاء متفتح مبني على التواصل والتفاعل في جو من العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين مختلف الفعاليات التنظيمية والإدارية بهذه المؤسسة.

في الجهة المقابلة يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن معظم الأفراد المبحوثين من الذكور يتفوقون على وجود تبادل للآراء والأفكار ومناقشتها على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة بنسبة تمثل 25,71%، في حين نجد النسبة معدومة لدى الأفراد المبحوثين من الإناث التي تمثل 0%.

بناء على هذه المؤشرات الرقمية، يبرز لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من الذكور يروون أنه لا يوجد تفاعل تبادل للآراء والأفكار بين مختلف المستويات الإدارية بهذه المؤسسة BK FIRE وهذا مؤشر سلبي عن عدم وجود ثقافة الاتصال والتفاعل والتواصل في جو يعمل على تعدد الآراء والأفكار وتنوعها، مما يؤثر بشكل سلبي على كفاءة وفعالية المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المنصب فنلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة من العاملين ينفون وجود تبادل للآراء والأفكار والاقتراحات ومناقشتها على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة

بنسبة تمثل 25,71% وهذا يؤثر بشكل سلبي في أداء مختلف الوظائف والمهام والأدوار نتيجة غياب ثقافة الاتصال، التي تعد العنصر الأساسي في إحداث التنسيق والتفاهم بين مختلف الأقسام الإدارية والتنظيمية. ثم نجد بقية الأفراد المبحوثين من رؤساء المصالح وأعوان الإدارة والتقنيين والمهندسين بنسب مقربة تمثل 0% وهذه النسب تعكس بأن هناك تفاعل واتصال وتبادل للآراء والاتجاهات والعمل على مناقشتها بشكل جيد ومناسب بين مختلف فروع المؤسسة.

منه نستنتج بأن تبادل الآراء والاتجاهات ومناقشتها على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة هو السائد والمهيمن عليها، إذ أن التواصل والتفاعل بين مختلف فروعها من شأنه أن يعمل على إرساء وتجسيد العلاقات الإنسانية والاجتماعية وأيضا على تكريس أسس التعاون والتضامن الوظيفي بين مختلف الفروع على مستوى هذه المؤسسة.

## الإطار التطبيقي

الجدول رقم (19) يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والمنصب بأهم المهارات اللازمة من أجل إجراء اتصال فعال على مستوى مؤسسة

### BK FIRE بالجزائر العاصمة

المجموع		مهارة القيادة		مهارة الاستماع الجيد		مهارة العمل الجماعي		مهارة التنظيم والتخطيط		الإجابة	
		النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات		
%88,57	31	%34,28	12	%5,71	02	%28,57	10	%20	07	ذكر	الجنس
%11,42	04	%00	00	%5,71	02	%00	00	%5,71	02	أنثى	
<b>%100</b>	<b>35</b>	<b>%34,28</b>	<b>12</b>	<b>%11,42</b>	<b>04</b>	<b>%28,57</b>	<b>10</b>	<b>%25,71</b>	<b>09</b>	المجموع	
%28,57	10	%17,14	06	%00	00	%5,71	02	%5,71	02	متوسط	المستوى التعليمي
%25,71	09	%2,85	01	%5,71	02	%14,28	05	%2,85	01	ثانوي	

الإطار التطبيقي

%45,71	16	%14,28	05	%5,71	02	%8,57	03	%17,14	06	جامعي	
<b>%100</b>	<b>35</b>	<b>%34,28</b>	<b>12</b>	<b>%11,42</b>	<b>04</b>	<b>%28,56</b>	<b>10</b>	<b>%25,71</b>	<b>09</b>	المجموع	
%2,85	01	%00	00	%2,85	01	%00	00	%00	00	رئيس مصلحة	المنصب
%11,42	04	%2,85	01	%2,85	01	%2,85	01	%2,85	01	مهندس	
%14,28	05	%5,71	02	%00	00	%2,85	01	%5,71	02	إداري	
%11,42	04	%2,85	01	%00	00	%00	00	%8,57	03	تقني	
%60	21	%22,85	08	%5,71	02	%22,85	08	%8,57	03	عامل	
<b>%100</b>	<b>35</b>	<b>%34,28</b>	<b>12</b>	<b>%11,42</b>	<b>04</b>	<b>%28,57</b>	<b>10</b>	<b>%25,71</b>	<b>09</b>	المجموع	

يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، بأن معظم الأفراد المبحوثين الذكور يؤكدون على أن مهارة القيادة من أهم المهارات اللازمة لإجراء الاتصال الفعال على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة بنسبة تمثل 34,28% في حين نجد النسبة معدومة لدى الإناث التي تمثل 0%.

من خلال هذه الإحصائيات الكمية والرقمية يظهر لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من الذكور يركزون على مهارة القيادة التي تعد العنصر الضروري في أي مؤسسة وهذا من أجل تنسيق وتنظيم مختلف الموارد البشرية والمادية والمالية وإحداث التفاهم والانسجام في السلوكيات التنظيمية بين مختلف الفروع الإدارية بهذه المؤسسة، والعمل على إدارة الصراعات التنظيمية وفق أسس ودية وسلمية. أما النسبة الصفرية لدى الإناث فيمكن تفسيرها بأنهن يروون وجود مهارات أخرى لتجسيد الاتصال الفعال على مستوى هذا المؤسسة مثل: مهارة الإنصات - مهارة الحديث - مهارة الإقناع - مهارة التخطيط والتنظيم - مهارة العمل الجماعي... إلخ.

أما الجدول المتعلق بمتغير بالمستوى التعليمي فنلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة يؤكدون على أن مهارة القيادة من أهم المهارات اللازمة لإجراء الاتصال الفعال على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة بنسبة تمثل 17,14%، ثم يليه الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية بنسبة تمثل 14,28%. إذ تتسم الفئة ذات المستويات المتوسطة برصيد علمي وثقافي متوسط، وتحتاج إلى قيادة رشيدة من أجل توجيههم في أداء مختلف الوظائف والأدوار والمهام بشكل جيد، أما الأفراد المبحوثين ذوي المستويات الجامعية فيتسمون بتوفر مؤهلات ومكتسبات علمية عالية وراقية تتيح لهم تبادل الآراء والاقتراحات مع الإدارة العليا وتوجيه سلوكياتهم التنظيمية الوجهية الصحيحة والسليمة. وفي آخر الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة منخفضة تمثل 2,85%، وهذه الفئة ذات مستويات تعليمية متوسطة وهي

بحاجة إلى من يسيرها ويقودها ويوجهها لوجهة صحيحة من أجل أداء المهام الموكلة والمسندة إليها على أحسن مستوى ووجه مناسب.

أما الجدول المتعلق بمتغير المنصب نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة من العمال يؤكدون على أن مهارة القيادة من أهم المهارات اللازمة لإجراء اتصال فعال على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة بنسبة تمثل 22,85% وهؤلاء العمال بحاجة إلى من يوجههم ويسيرهم تسييرا جيدا، من أجل أداء مختلف المهام والوظائف والمسؤوليات على أحسن وجه ممكن. وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الإدارة بنسبة تمثل 5,71% وهذه الفئة تحتاج إلى قيادة من طرف الإدارة العليا بهدف توصيف المهام وتبادل الآراء والاتجاهات من أجل العمل تحت روح الفريق الواحد ولتحقيق الأهداف والغايات المرجوة. وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من المهندسين والتقنيين بنسب متساوية تمثل 2,85% لكل منهما، وهدف القيادة لدى هاتين الفئتين هو تقديم الإدارة العليا للتعليمات والإرشادات والأوامر حيث كيفية القيام بمختلف الوظائف على أكمل وجه ممكن، من أجل تجنب مواطن الخطأ والخلل والابتعاد عن سياسة الحدس والعشوائية والتكمن. أما في آخر الترتيب نجد المبحوثين من رؤساء المصالح بنسبة معدومة تمثل 0% وهذه النسبة الصفرية ترجع إلى محدودية أفرادها على مستوى عينة دراستنا الحالية التي تقدر بمفردة واحدة.

منه نستنتج بأن مهارة القيادة من أهم المهارات اللازمة والأساسية لإجراء اتصال فعال وناجح على مستوى هذه المؤسسة كونها تقوم على توجيه سلوكات الأفراد العاملين والتأثير عليهم، وهذا من خلال التفاعل في إطار الجماعة، مما يساهم في رفع معنوياتهم النفسية لأداء مختلف المهام والمسؤوليات المسندة إليهم بكل حيوية ونشاط وحماس، ومنه تحقيق الأهداف والغايات المتعلقة بهذه المؤسسة.

في ثاني الترتيب نجد مهارة العمل الجماعي، حيث يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون على أن مهارة العمل الجماعي، من أهم المهارات اللازمة لإجراء اتصال فعال على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة بنسبة تمثل 28,57% في حين نجد النسبة معدومة لدى الإناث تمثل 0%.

من خلال هذه المؤشرات الرقمية يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور يجمعون على أهمية مهارة العمل الجماعي على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة من أجل تجسيد التعاون والتساند بين علاقات الموارد البشرية مما يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعمال. أما النسبة المغربية لدى الإناث فنرجعها إلى محدودية أفرادها على مستوى عينة دراستنا الحالية، إضافة إلى أنهن يرين توفر مهارات أخرى من أجل إجراء الاتصال الفعال المتمثلة في التخطيط والتنظيم ومهارة الإنصات الجيد.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية يؤكدون على أن مهارة العمل الجماعي من أهم المهارات الواجب توفرها لإجراء الاتصال الفعال على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة بنسبة تمثل 14,28%، وهذه الفئة ذات المستوى التعليمي وثقافي في متوسط وهي تحتاج إلى العمل في إطار الجماعة من أجل اكتساب مهارات إدارية ومكتسبات علمية تسمح لها بتطوير مستوى ادائها المهني. وفي ثاني ترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 8,57% وهي فئة تتسم بتوفر قدرات ومؤهلات علمية راقية عالية، تسمح لها بالعمل في إطار الجماعة من أجل تلقين وتزويد الأفراد بمختلف المقاربات والأسس التنظيمية والإدارية والعلمية من دون تهميش أو إقصاء. وفي آخر الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسبة تمثل 5,71% وهي تتسم بمستويات

تعليمية متوسطة بحاجة إلى التفاعل في إطار الجماعة من أجل كسر مركب النقص وتحقيق التكيف والتأقلم السريع مع مختلف الفعاليات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المنصب فنلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من العاملين يؤكدون على أن مهارة العمل الجماعي، من أهم المهارات اللازمة لإجراء الاتصال الفعال على مستوى

مؤسسة BK FIRE بنسبة تمثل 22,85%، إذ أن هؤلاء العمال يمثلون النسبة الكبيرة على مستوى هذه المؤسسة، فهم بحاجة إلى العمل في إطار الجماعة مما يؤدي بشكل إيجابي إلى زيادة

مستوى معنوياتهم النفسية وتكريس مبدأ الالتزام والولاء التنظيمي الذي ينعكس بشكل إيجابي في زيادة الكفاءة المهنية والفعالية التنظيمية للمؤسسة. وفي ثاني الترتيب نجد الإداريين والمهندسين بنسب متساوية تمثل 2,85%، ويكون هدف العمل الجماعي بين هاتين الفئتين هو تجسيد التنسيق والفهم والانسجام المشترك في أداء مختلف الوظائف. وفي آخر الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من رؤساء المصالح والتقنيين بنسب صفرية تمثلان 0% لكل واحدة منهما، ويمكن تفسير هذه النسبة الصفرية إلى محدودية أفرادها على مستوى عينة دراستنا الحالية. إضافة إلى أنهم يروون بأن هناك مهارات أخرى لتجسيد الاتصال الفعال على مستوى المؤسسة تتمثل في مهارة الحديث، العرض، الإقناع مهارة القيادة، مهارة التنظيم... إلخ.

منه نستنتج بأن مهارة العمل الجماعي، تعد من أهم المهارات اللازمة والضرورية لإجراء اتصال فعال وناجح على مؤسسة BK FIRE وتؤدي إلى زيادة مستوى الأداء المهني والوظيفي للعمال ومنه تحقيق أهداف وغايات ومصالح هذه المؤسسة سواء على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد.

في ثالث الترتيب نجد مهارة التخطيط والتنظيم، إذ يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس بأن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور يؤكدون على أن مهارة التخطيط والتنظيم من أهم

المهارات اللازمة لإجراء اتصال فعال على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة بنسبة تمثل 20% في حين نجد النسبة لدى الإناث منخفضة تقدر ب 5,51%.

من خلال هذه المعطيات الرقمية يظهر لنا أن أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث يركزون على أهمية التخطيط والتنظيم لمختلف الخطط والسياسات والمهام والوظائف والموارد المادية والمالية والبشرية وفق معايير موضوعية وعلمية بعيدا عن الحدس والارتجالية والتسرع والتخمين، مما يؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة وفق نظرة استشرافية نحو المستقبل.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فنلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية يؤكدون على أن مهارة التنظيم والتخطيط من أهم المهارات اللازمة لإجراء الاتصال الفعال على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة بنسبة تمثل 17,14% وهذه الفئة ذات مستويات تعليمية هامة ومعتبرة ورصيد ثقافي يسمح لها بتنسيق وتنظيم مختلف الإمكانيات والموارد المتاحة بهذه المؤسسة والعمل على استغلالها استغلالا جيدا ومناسبا، وهذا من خلال خلق واستحداث قنوات اتصالية تعمل على التداول السلس والمرن لمختلف المعلومات والبيانات بين مختلف المستويات الإدارية بهذه المؤسسة. وفي آخر الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة والثانوية بنسب منخفضة تمثل 5,71% و 2,85% وهذه الفئتين ذات مستويات تعليمية متوسطة ولكن من خلال الانخراط وعقد الدورات التكوينية والتدريبية فإن ذلك يؤدي إلى أداء مختلف وظائفهم وادوارهم بشكل مناسب وصحيح وسليم، من خلال التقيد بمختلف أساليب التنسيق والتنظيم على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المنصب، فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من العمال والتقنيين يؤكدون على أن مهارة التنسيق والتنظيم من أهم المهارات اللازمة لإجراء الاتصال الفعال على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة بنسب متساوية 8,57% وهاتين الفئتين تحتاجان إلى تنظيم وتخطيط لمختلف المهام والوظائف والمسؤوليات المسندة إليها، في إطار نسق تعاوني تفاعلي

تضامني لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة، ثم نجد في ثاني الترتيب الأفراد المبحوثين من الإدارة بنسبة 5,71% ويهدف ذلك إلى تنظيم وتخطيط مختلف المهام والأدوار المسندة إلى الموارد البشرية من خلال الهياكل التنظيمية والعمل على توصيف تلك الوظائف والمهام من أجل تحديد نطاق السلطة والمسؤولية. وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من المهندسين، بنسبة تمثل 2,85% كونهم يقع عليهم عبء المهام والمسؤوليات ويحتاجون إلى التنظيم والتخطيط الذي يؤدي إلى وضوح المهام والأدوار والإجراءات وعدم وجود غموض وتعقيد، مما يؤدي إلى تحقيق الاتصال الناجح وتكون المحصلة النهائية زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية للمؤسسة.

منه نستنتج بأن مهارة التخطيط والتنظيم، من أهم المهارات اللازمة لتجسيد الاتصال الفعال على مستوى مؤسسة BK FIRE كون هاتين تعدان من أهم وظائف الإدارة التي تعمل على تحديد الأهداف والخطط والسياسات وفق توفر الإمكانيات المالية والمادية والبشرية المتاحة، وكذا التركيز على خلق أنماط اتصالية حديثة وعصرية تعمل على مواكبة مختلف التغيرات الواقعة والحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

في رابع الترتيب نجد مهارة الاستماع الجيد، حيث يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، على أن أفراد المبحوثين من الذكور والإناث يؤكدون على أن مهارة الاستماع الجيد من أهم المهارات اللازمة لتجسيد الاتصال الفعال على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة بنسب متساوية تمثلان 5,71%.

بناء على هذه المقاربات الكمية، يظهر لنا بأن أفراد المبحوثين من الذكور والإناث يجمعون على أهمية مهارة الإنصات والاستماع الجيد بين مختلف المستويات الإدارية من أجل حل مختلف المشاكل وإدارة وتسيير الصراعات والنزاعات التنظيمية والعمل على توجيهها الوجهة المناسبة والسليمة والصحيحة وفق أسس قوية تعمل على تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة الناشئة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فنلاحظ أن الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية والمستويات الثانوية، يؤكدون على أهم مهارة الاستماع الجيد من أهم المهارات اللازمة لإجراء اتصال فعال على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة بنسب متساوية تمثلان 5,71% لكل واحدة منها، أما بنسبة للأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية يروون أن الإصغاء تمثل مهارة اتصالية هامة، تسمح بتقبل مختلف الآراء والاتجاهات والاقتراحات وتبادلها في إطار مناخ تنظيمي حر ديمقراطي ومتفتح يساهم في التعرف على مختلف المشاكل والعراقيل التنظيمية والإدارية والعمل على إيجاد حلول واقعية وفعلية لها، وهذه الفئة تتسم بتوفر مكتسبات ومؤهلات علمية هامة تتيح لها استغلال هذه المهارة الاتصالية الهامة. أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية

فيتميزون بمستويات علمية متوسطة، وهم بحاجة إلى من يأخذ بأرائهم واتجاهاتهم واقتراحاتهم من خلال مهارة الاتصال الفعال بين مختلف المستويات الإدارية. وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة معدومة تمثل 0% وهذا يعود إلى كونهم محدودي العدد على مستوى عينة دراستنا، ويرون أن هناك مهارات أخرى تساهم في إجراء الاتصال الفعال مثل: مهارة الإقناع، التفاعل، الحديث، إدارة الأزمات... إلخ.

أما الجدول المتعلق بمتغير المنصب، يظهر لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين من العاملين، يؤكدون على أن مهارة الاستماع الجيد من أهم المهارات اللازمة لإنجاح وإجراء الاتصال الفعال على مستوى BK FIRE بالجزائر العاصمة بنسبة تمثل 11,42% وهذه الفئة العاملة هي الفئة الغالبة على مستوى عينة دراستنا وهي بحاجة إلى الإصغاء التام والجيد من الإدارة العليا من أجل تلبية مختلف

مطالبهم الاجتماعية والمادية وإشباع حاجاتهم النفسية من التقدير والاحترام والعمل على حل مشاكلهم وانشغالهم وفق قواعد وحضارية وسلمية. وفي ثاني الترتيب نجد رؤساء المصالح والمهندسين بنسب متساوية تمثلان 2,85% وهذا بهدف بناء التنسيق والتفاهم والانسجام في الأفكار والاتجاهات والاقتراحات بين هذه الأقسام الإدارية. وفي آخر الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الإداريين والتقنيين

## الإطار التطبيقي

---

بنسب صفرية تمثلان 0% وهذا يعود إلى محدودية أفراد هاتين الفئتين على مستوى عينة دراستنا إضافة إلى وجود مهارات وتقنيات اتصالية أخرى تعمل على إنجاح عملية الاتصال بهذه المؤسسة.

منه نستنتج بأن مهارة الإصغاء والاستماع الجيد، تعد من أهم المهارات اللازمة لإنجاح الاتصال الفعال وتجسيد على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة كونها تمثل همزة وصل ونقطة ربط بين مختلف الجماعات التنظيمية بهدف أداء مختلف الأدوار والوظائف والمهام وفق أسس صحيحة ومنظمة وسليمة.

6- نتائج الدراسة:

6 - 1 عرض النتائج الجزئية للدراسة:

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية التي اعتمدنا فيها على الاستمارة ومما لاحظنا في التحليل الكمي والكيفي للجداول إلى النتائج التالية:

1 - يتضح لنا أن الفئات التي تشتغل في المؤسسة هي فئة الذكور بنسبة 88,57% باعتبار أشغال المؤسسة ونشاطاتها يختص فيها فئة الذكور أكثر من الإناث.

2 - المؤسسة تتطلب الفئات النشيطة والشابة حيث توظف عمال من 27 سنة إلى 31 سنة بنسبة عالية وكذلك عمال من 32 سنة إلى 36 سنة القادرة على تسيير المؤسسة سواء على مستوى الإدارة أو فيما يتعلق بالنشاطات الأخرى.

3 - أغلب الموظفين في المؤسسة لديهم مستوى تعليمي، فالأغلبية يتراوح مستواهم بين الجامعي بنسبة عالية 45,71% وبين الثانوي، حيث يتضح أن موظفي المؤسسة ذو كفاءة عالية ومؤهلين للعمل.

4 - الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال الصاعد بنسبة عالية تقدر ب 37,14%.

5 - تعتمد المؤسسة على الاتصال المباشر في إيصال الرسائل بنسبة عالية 54,28%.

6 - من أهم المواضيع التي تناقش في المؤسسة هيا: ظروف العمل وأهداف المؤسسة بنسب متساوية تقدر ب 26,92% وتليها بعد ذلك مشاكل المؤسسة وصعوبات العمل بنسب متساوية أيضا قدرت ب 23,27%.

7 - تستخدم المؤسسة الوسائل الشفهية بنسبة عالية تقدر ب 51,42% تاليها في المرتبة الثانية الوسائل المكتوبة والإلكترونية بنسب متقاربة، تقدر ب 28,57% للإلكترونية اما المكتوبة تقدر ب

نسبة 20% وهذا راجع لاعتماد المؤسسة على الاتصال المباشر وسبب اعتمادها على الوسائل الشفهية تستعين بهذه الوسائل التقليدية رغم اعتمادها على التكنولوجيا الحديثة في وسائل الاتصال.

**8 -** تحتل الوسائل الشفهية المرتبة الأولى من حيث استخدامها على مستوى المؤسسة، حيث تعتبر أكثر فاعلية ودقة، ثم تأتي الوسائل المكتوبة في المرتبة الثانية الوسائل الالكترونية في المرتبة الثالثة أما الوسائل السمعية البصرية بنسبة معدومة.

**9 -** إن إستراتيجية الاتصال الخارجي من أهم أنواع الاستراتيجيات المعتمدة عليها من طرف المؤسسة بنسبة 28,57% حيث تعتمد على اختيار انسب وسائل وأساليب الاتصالية لتحسين صورتها لدى جمهورها الخارجي وكسب رضاهم وحل الأزمات التي تعاني منها المؤسسة بمنهجية وتخطيط لتحقيق فعاليتها، وتعتمد أيضا على إستراتيجية الاتصال الداخلي وإستراتيجية الإعلام بنسب متساوية 22,85% لتحسين صورتها لدى الجمهور الداخلي ولكسب رضاهم بالاعتماد على علاقات عامة فعالة واختيار أنسب وسائل اعلامية جماهيرية ذات تأثير كبير وفعال للتأثير في جمهورها الخارجي باستخدام إستراتيجية الإعلام.

**10 -** إن معظم العمال لا تأخذ آرائهم بعين الاعتبار تقدر نسبتهم ب 51,42% إلا فئة قليلة منهم باعتبارهم عمال عاديين في الورشات كالمدير العام ورؤساء الأقسام كقسم التسويق والفرع التجاري رئيس قسم الموارد البشرية.

**11 -** نستنتج حسب الذكور أن نسبة 62,85% تأخذ آرائهم بعين الاعتبار في مؤسسة BK FIRE التي تساهم بشكل فعال في الوصول إلى حل أي ضرر يحقق منفعة عامة للمؤسسة. أما بالنسبة للإناث فإن اقتراحاتهن تأخذ بعين الاعتبار بنسبة أقل مقارنة بفئة الذكور وهذا راجع لقلة العنصر النسوي في المؤسسة.

**12 -** أغلبية الباحثين أكدوا أن مهارة المناسبة لإجراء اتصال فعال في مؤسسة BK FIRE هي مهارة القيادة بنسبة 34,28%.

13 - أغلبية الباحثين يعتبرون أن الاتصال الداخلي عبارة عن وسيلة لتكوين علاقات العمل والتفاعل الاجتماعي وبناء علاقات بين العمال بنسبة 28,57%.

### 6 - 2 النتائج العامة للدراسة:

1- تعتمد مؤسسة BK FIRE صياغة الإستراتيجية الاتصالية على الأهداف العامة للمؤسسة، وتختلف الوسائل المستعملة لعملية الاتصال تبعاً للأهداف الرئيسية من العملية فقد تكون موجهة مباشرة لزبائن والموردين...

2- أهم مراحل إعداد خطة إستراتيجية اتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة BK FIRE دراسة وتحليل وضعية أو حالة المؤسسة، معرفة كل المشاكل الاتصالية وأسباب بروزه، تحديد الجمهور المستهدف، ضبط الأهداف الاتصالية للإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، تحديد الأساليب الاتصالية والوسائل الملائمة للمؤسسة، تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية، مراقبة وتقييم الإستراتيجية الاتصالية، تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

3- نوع الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في المؤسسة BK FIRE هو المزيج ما بين مختلف الاستراتيجيات: إستراتيجية الاتصال الخارجي، إستراتيجية الاتصال الداخلي وإستراتيجية الإعلام، إستراتيجية الحوار، إستراتيجية الإشهار، هذا يكون حسب نوع وطبيعة الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

4- معوقات في تحديد الإستراتيجية الاتصالية تتمثل فيما يلي:  
المعوقات الشخصية، معوقات تنظيمية، معوقات تقنية، معوقات نفسية اجتماعية، معوقات بيئية، معوقات لغوية.

### خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسات الناشئة بالجزائر تبين لنا أن المؤسسات الناشئة اليوم تعتبر من أهم محركات النمو الاقتصادي للدول، حيث تم تسليط الضوء عليها في الآونة الأخيرة من قبل الدولة الجزائرية لما لها من أهمية كبيرة في تطوير الاقتصاد الوطني، إذ تساهم من الناحية الاقتصادية في تحقيق التنمية للبلاد، وبالرغم من الإيجابيات التي تتمتع بها هذه المؤسسات إلا أنها معرضة أيضا لمشاكل وعوائق. كما أن الإستراتيجية الاتصالية تلعب دور جوهري ومحوري في قيام هذه المؤسسات بتوسيع نشاطها وتعزيز ميزتها التنافسية لتحقيق الريادة في السوق.

من جانب المؤسسات الناشئة في الجزائر فهي تتميز بتطور سريع وملحوظ وهذا راجع لآليات الدولة لدعم وتشجيع هذه المؤسسات ماديا ومعنويا وقانونيا وذلك بإنشاء وزارة خاصة بالمؤسسات الناشئة وكذا خلق حاضنات تدعمها وتمولها، محاولة منها تشجيع الشباب على تجسيد أفكارهم على أرض الواقع ودخول عالم المقاولتية.

وفي ختام بحثنا هذا قد اكتملت لدينا نظرة شاملة بشأن الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسات الناشئة وبعتمادنا على هذه الدراسة النظرية تمكنا بذلك من الوصول إلى جملة من نتائج أهمها:

✓ تعتمد مؤسسة BK FIRE صياغة الإستراتيجية الاتصالية على الأهداف العامة للمؤسسة، وتختلف الوسائل المستعملة لعملية الاتصال تبعا للأهداف الرئيسية من العملية فقد تكون موجهة مباشرة لزبائن والموردين...

✓ نوع الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في المؤسسة BK FIRE هو المزيج ما بين مختلف الاستراتيجيات: إستراتيجية الاتصال الخارجي، إستراتيجية الاتصال الداخلي

## خاتمة

---

وإستراتيجية الإعلام، إستراتيجية الحوار، إستراتيجية الإشهار، هذا يكون حسب نوع وطبيعة الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

✓ معوقات في تحديد الإستراتيجية الاتصالية تتمثل فيما يلي:

المعوقات الشخصية، معوقات تنظيمية، معوقات تقنية، معوقات نفسية اجتماعية، معوقات بيئية، معوقات لغوية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر:

القرآن الكريم:

- سورة النمل، الآية 19.

مرسوم تنفيذي:

- المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020، المتعلق بإنشاء اللجنة الوطنية لعلامات "الشركات الناشئة" و "المشاريع المبتكرة" و "الحاضنات" وتحديد مهامها وتشكيلها وسيرها، الجريدة الرسمية عدد 55 المؤرخ في 21 سبتمبر 2020.

ثانياً: المراجع:

الكتب:

- إسماعيل عبد الغني العمراني، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا للنشر والتوزيع صنعاء، 2019.
- إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، مناهج وطرق البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
- عقيل حسين عقيل، فلسفة المناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1999.

## قائمة المصادر والمراجع

- محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب صنعاء، اليمن، 2019.
- احسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، الطبعة الثالثة، دار الطليعة، بيروت، 1994.
- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، مؤسس الورق، عمان، 2000.
- محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 2001.
- محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، الطبعة الأولى، عالم المكتبات، القاهرة، 1997.
- عيسى السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديد الإسكندرية، مصر، 1992.
- عبد الفتاح المغربي، إدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- ليدل هارت، الإستراتيجية وتاريخها في العالم، ترجمة: الهيثم الأيوبي، الطبعة الرابعة، دار الطليعة للطبع والنشر، بيروت، 2000.

## قائمة المصادر والمراجع

- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2007 / 2008.
- طارق محمد السيدان، محمد أكرم العدلوني، كيف تكتب خطة إستراتيجية؟، الطبعة الأولى، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2014.
- ماس فرحات سليمي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بدون طبعة، دار الخلدونية للنشر، القبة القديمة، الجزائر، 2018.

### الأطروحات:

- عادل بركان، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد الشريف مساعديه سوق أهراس، 2010 / 2011.
- بادية بوعزة، دور نظام المعلومات في دعم وتوجيه إستراتيجية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2015/2016.
- عمر تمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013.
- صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006/2007.
- محمد بوطلاعة، دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، 2007/2008.
- فضيلة حويو، إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2005.

## قائمة المصادر والمراجع

- أمينة بن قارة، أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.
- مصطفى لطرش، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018/2017.
- مريم مشته، معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، 2019/2018.
- حياة قبائلي، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بوقرة بومرداس، 2007/2006.
- حمزة علي، أمينة عياد، الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة خدماتية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في وسائل الإعلام والمجتمع، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2016/2015.
- عيسى بوكرموش، إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2013/2012.
- محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2009/2008.
- سمرة حميش، المؤسسات الناشئة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في الحقوق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021/2020.
- تقي الدين غويني، أهمية التوجه نحو تبني اقتصاد المعرفة في خلق المؤسسات الناشئة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021/2020.

## قائمة المصادر والمراجع

- سيد أحمد قادري، نجم مراد مولاي، أهمية حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الناشئة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في العلوم التجارية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2021/2020.
- لميس بولصوار، عايدة بوالبعير، واقع تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحفيظ بالصوف ميلة، 2021/2020.
- حدة عابد، دور حاضنات الأعمال في دعم وتمويل المشاريع المقاولاتية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في العلوم التجارية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، 2017/2016.

### مقالات علمية:

- شريفة بوالشعور، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2018.
- كوثر بلحوت، بن ترباح بن ترباح، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأغواط، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، 2020.
- منى بن سليمان بن عبد الله الزدجالية، الإستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر مواقع الإلكترونية في الوحدات الحكومية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، مجلد 02، العدد 06، عمان، ديسمبر 2014.
- محمد الأمين نوي، محمد دهان، نحو تنظير أدق لمفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها، مجلة الاصلاحات الاقتصادية و الاندماج الاقتصاد العالمي، مقال 04، العدد 14، الجزائر، 2020.
- هشام بروال، جهاد خلوط، التعليم المقاولاتي وحتمية الابتكار في المؤسسات الناشئة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 20، العدد 03، 2017.

## قائمة المصادر والمراجع

- إسماعيل صديقي، يوسف حسين، دراسة ميدانية لواقع انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2021.
- خير الدين بوزرب، أبوبكر خوالد، تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الواقع والمأمول، مقال منشور في إطار الكتاب الجماعي الدولي بعنوان إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والمستحدثة، جامعة جيجل، مارس 2021.
- مجموعة مؤلفين، حاضنات الأعمال السبيل لتطوير المؤسسات الناشئة، فرقة البحث التحليل القطاعي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة 2020.
- فاطمة بلقواسمي، أحمد بن يوسف، أهمية التعلم في تخفيف حدة تعثر الشركات الناشئة "Start-up" في الجزائر، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 02، العدد 01، 2020.
- جلييلة بن عياد، دور المؤسسات الناشئة في التنمية الاقتصادية، مجلة الدراسات القانونية، المجلد 02، العدد 01، 2022.
- علاء الدين بوضياف، محمد زوبير، دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، 2020.
- نغم حسين نعمة، دور حاضنات الأعمال في تمويل المشاريع الصغيرة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 40، العدد 112، 2017.
- سميحة بوعيني، أسية كرومي، دراسة تقييمية لواقع تمويل وتنشيط المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، 2020.
- علاء الدين بوضياف، محمد زوبير، دور التكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الناشئة مع الإشارة إلى تجربة الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، 2020.

- نشأت مجيد حسن الونداوي، أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية وسبل النهوض بها في العراق، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 06، العدد 03، 2008.
- صورية بوطرفة، نجوى نصره، دور المؤسسات الناشئة في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 01، 2022.

: مراجع باللغة الأجنبية

- Dominique Beau, Sylvain Daudel, Stratégie d'entreprise et communication, Dunod, Paris, 1992.
- Virginie de Barnier, Henri Joannis, Marketing et création publicitaire : réseaux sociaux, mobile, TV, radio, print, 4ème édition, Dunod, Paris, 2016.
- Fanelly Nguyen-THANH, La communication une stratégie au service de l'entreprise, Édition Economica, Paris, 1991.
- Jean Jacquin, Les Jeunes entreprises innovantes : une priorité pour la croissance, Édite par la documentation française, 2003.

المواقع الإلكترونية:

- LAROUSSE, sur <https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/start-up/93701> , Consulter le 13.05.2023 à 01 : 30.

- Paul Graham, Startup=Growth, sur [www.paulgraham.com/growth.html](http://www.paulgraham.com/growth.html) , septembre 2012 , Consulter le 13.05.2023 à 02 :45.
- وكالة الأنباء الجزائرية، الحظيرة التكنولوجية لسيدي عبد الله رافقت حوالي 50 مؤسسة ناشئة منذ استحداثها، <https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/48151-50> ، 05 أكتوبر 2017 ، تاريخ الاطلاع 19 جويلية 2023 على الساعة 19:32.
- وكالة الأنباء الجزائرية، نحو إحداث أزيد من 40 ألف مؤسسة مبتكرة وطنيا خلال سنتي 2017 و 2018 ، <https://www.aps.dz/ar/economie/49067-40> ، 29 أكتوبر 2017 ، تاريخ الاطلاع 19 جويلية 2023 على الساعة 20:00.
- وكالة الأنباء الجزائرية، ضرورة تعميم تجربة ولاية الجزائر لتطوير المؤسسات الناشئة عبر 48 ولاية، <https://www.aps.dz/ar/algerie/53991-48> ، 03 مارس 2018 ، تاريخ الاطلاع 19 جويلية 2023 على الساعة 20:20.
- وكالة الأنباء الجزائرية، دعم المؤسسات الناشئة: إطلاق أول حاضنة أفريقية بالجزائر، <https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/56131-2018-04-30-17-25-11> ، 30 أبريل 2018 ، تاريخ الاطلاع 19 جويلية 2023 على الساعة 20:50.
- وكالة الأنباء الجزائرية، أزيد من 300 مؤسسة ناشئة لتجسيد مشروع الجزائر العاصمة مدينة ذكية <https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/64746-300> ، 30 ديسمبر 2018 ، تاريخ الاطلاع 19 جويلية 2023 على الساعة 21:20.

- وكالة الأنباء الجزائرية، تكنولوجيات الاعلام والاتصال: الدعوة الى توفير بيئة مناسبة لبروز مؤسسات ناشئة في الجزائر، <https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/64948-2019-01-06-09-43-33>، 06 جانفي 2019، تاريخ الاطلاع 19 جويلية 2023 على الساعة 22:00.
- وكالة الأنباء الجزائرية، مشروع قانون المالية 2020: اعفاء المؤسسات الناشئة من كل الضرائب والرسوم، <https://www.aps.dz/ar/economie/76369-2020>، 14 سبتمبر 2019، تاريخ الاطلاع 19 جويلية 2023 على الساعة 22:30.
- وكالة الأنباء الجزائرية، وضع إطار تنظيمي يحدد القانون الأساسي للمؤسسات الناشئة، <https://www.aps.dz/ar/economie/79760-2019-11-17-09-36-25>، 17 نوفمبر 2019، تاريخ الاطلاع 19 جويلية 2023 على الساعة 22:45.
- وكالة الأنباء الجزائرية، الاعلان عن استحداث وزارة خاصة بالمؤسسات الناشئة والمصغرة، <https://www.aps.dz/ar/economie/81445-2019-12-22-13-33-44>، 22 ديسمبر 2019، تاريخ الاطلاع 19 جويلية 2023 على الساعة 23:15.
- وكالة الأنباء الجزائرية، 63 بالمائة من المؤسسات الناشئة مستحدثة ما بين 2020 و 2021 حصلت على الوسم، <https://www.aps.dz/ar/economie/113972-2021-10-13-63-2020-2021>، 13 أكتوبر 2021، تاريخ الاطلاع 19 جويلية 2023 على الساعة 23:50.
- وكالة الأنباء الجزائرية، تخصيص 1 مليار دج لتمويل المؤسسات الناشئة، <https://www.aps.dz/ar/economie/113991-1-2021-10-14>، 14 أكتوبر 2021، تاريخ الاطلاع 20 جويلية 2023 على الساعة 00:17.

## قائمة المصادر والمراجع

- وكالة الأنباء الجزائرية، الصندوق الجزائري للمؤسسات الناشئة مول 65 مشروعاً في عامه الأول، <https://www.aps.dz/ar/economie/114849-65>، 29 أكتوبر 2021، تاريخ الاطلاع 20 جويلية 2023 على الساعة 00:35.
- وكالة الأنباء الجزائرية، افتتاح الطبعة الثانية للمؤتمر الوطني للمؤسسات الناشئة تحت رئاسة الوزير الأول، <https://www.aps.dz/ar/economie/122354-2022-03>، 05-10-51-51، 05 مارس 2022، تاريخ الاطلاع 20 جويلية 2023 على الساعة 00:50.
- وكالة الأنباء الجزائرية، تمويل المؤسسات الناشئة: اتفاقية بين ألجيريا فانتور وصندوق الاستثمار الجزائري، <https://www.aps.dz/ar/economie/125560-2022-05>، 10-12-52-41، 10 ماي 2022، تاريخ الاطلاع 20 جويلية 2023 على الساعة 01:25.
- وكالة الأنباء الجزائرية، نحو إنشاء سوق ببورصة الجزائر خاص بتمويل المؤسسات الناشئة، <https://www.aps.dz/ar/economie/135413-2022-11-30>، 14-38-56، 30 نوفمبر 2022، تاريخ الاطلاع 20 جويلية 2023 على الساعة 01:45.
- وكالة الأنباء الجزائرية، مؤسسات ناشئة: احصاء أكثر من 5000 مؤسسة، <https://www.aps.dz/ar/economie/137964-5000>، 19 جانفي 2023، تاريخ الاطلاع 20 جويلية 2023 على الساعة 02:03.

ملحق رقم 01: إستمارة إستبيان

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

إستمارة إستبيان:

الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات الناشئة بالجزائر

دراسة حالة مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر قمنا بإعداد هذه الاستمارة وهي تتضمن مجموعة من الأسئلة، نرجو منكم الإجابة عنها لمعرفة رأيكم فيما يخص الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات الناشئة في الجزائر، وبالتالي فنجاح هذا البحث يرتكز على مدى تعاونكم في الإجابة عليها بكل صدق وعليه نؤكد لكم أن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع العلامة X أمام الخانة المناسبة لك.

إشراف الأستاذ:

صديقي عبد القادر

إعداد الطالبين:

أمينة خليفي

ياسمين مسيلي

السنة الجامعية: 2023/2022

البيانات الشخصية:

1 - الجنس: ذكر  أنثى

2 - السن:

من 22 إلى 26 سنة  من 32 إلى 36 سنة

من 27 إلى 31 سنة  من 37 إلى 41 سنة

أكثر من 42 سنة

3 - المستوى التعليمي:

متوسط  جامعي

ثانوي

4 - منصبك في المؤسسة:

رئيس مصلحة  إداري

مهندس  تقني

عامل

المحور الأول: طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة:

5- ما نوع الاتصال السائد بمؤسستكم؟

الاتصال الصاعد

الاتصال النازل

الاتصال الافقي

أخرى أذكرها.....

6 - كيف يكون الاتصال في مؤسستكم؟

مباشر  غير مباشر

7- هل يتم تبادل الآراء ومناقشة القرارات على مستوى مؤسستكم؟

نعم  لا

8 - إذا كانت إجابتك بنعم فأين يتم مناقشة هذه القرارات؟

.....  
.....

9 - ما المواضيع التي تتم مناقشتها؟

أهداف المؤسسة  مشاكل العمال  صعوبات العمل  
 ظروف العمل  مراحل التخطيط للعمل

أخرى أذكرها.....

10 - هل تؤخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار؟

نعم  لا

11 - ما الإستراتيجية الاتصالية الأكثر استخداما؟

إستراتيجية الإعلام  إستراتيجية الحوار  إستراتيجية الاتصال الداخلي  
 إستراتيجية الإشهار  إستراتيجية الإقناع  إستراتيجية الاتصال الخارجي

المحور الثاني: الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها داخل المؤسسة:

12 - ما وسائل الاتصال المستخدمة داخل مؤسستكم؟

- وسائل سمعية بصرية - وسائل شفوية
- وسائل مكتوبة - وسائل الإلكترونية

13 - هل ترى أن وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة كافية لتحقيق فعالية في الاتصال؟

- نعم  لا

14 - ما المهارات اللازمة لإجراء اتصال فعال؟

- مهارة التنظيم والتخطيط  مهارة العمل الجماعي
- مهارة الاستماع الجيد  مهارة القيادة

أخرى أذكرها.....

15- ماذا يعني لكم الاتصال الداخلي؟

- يستخدمه العمال أو المدراء لتوفير المعلومات للأطراف الأخرى.
- وسيلة لتكوين علاقات العمل والتفاعل الاجتماعي وبناء علاقات بين العمال.
- وسيلة تمكن من التعبير عن شكاويهم.
- وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والأوامر والتوجيهات بين العمال.

أخرى أذكرها.....

.....

المحور الثالث: الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها خارج المؤسسة:

16 - هل تعتمد مؤسسة BK FIRE على وسائل تنقل الرسالة الاتصالية بفعالية إلى الزبون؟

نعم  لا

17 - هل تستخدم وسائل اتصالية خارجية جذابة لكسب الزبون؟

نعم  لا

إذا كان الجواب ب "نعم" ما هي؟

.....

18 - في رأيك هل ساهمت وسائل الاتصال الخارجي في تطور مؤسستكم؟

نعم  لا

إذا كان الجواب ب "نعم" كيف ذلك؟

.....

.....

المحور الرابع: النظرة المستقبلية للمؤسسة الناشئة محل الدراسة:

19 - ما تصورك المستقبلي من أجل تطوير عملية الاتصال داخليا وخارجيا في مؤسستكم؟

.....  
.....  
.....

20 - حسب وضعية مؤسستكم كيف ترى فكرة توسيع نشاط المؤسسة في ربوع الوطن؟

.....  
.....

21 - ما نظرتكم إلى مستقبل BK FIRE؟

.....  
.....

22 - ما الاقتراحات التي يمكن تقديمها لتحقيق فعالية الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات الناشئة بشكل عام؟

.....  
.....  
.....

ملحق رقم 02: دليل المقابلة

مقابلة مع السيد شيباني محمد مسؤول الموارد البشرية في مؤسسة BK FIRE كالتوس  
بالجزائر العاصمة على الساعة 11:30 يوم 21/06/2023.

س 1 - هل تطبق مؤسستكم إستراتيجية إتصالية وما هو محتواها؟

ج 1 - نعم بالطبع تطبق مؤسستنا إستراتيجية إتصالية تحتوي على أهداف إتصالية تسعى  
المؤسسة للوصول إليها، وهذه الإستراتيجية مسطرة من طرف المدير العام للشركة.

س 2 - ما نوعها؟

ج 2 - مؤسستنا تطبق مزيج من الإستراتيجيات حسب احتياجاتها ومتطلباتها أهم إستراتيجية  
الاتصال الخارجي وإستراتيجية الإعلام.

س 3 - هل الإستراتيجية الاتصالية المطبقة في مؤسسة BK FIRE هي إستراتيجية ذات  
مدى بعيد أو مدى قريب أو إستراتيجية أزمات؟

ج 3 - الإستراتيجية الاتصالية المطبقة في مؤسسة BK FIRE هي إستراتيجية متزامنة مع  
وضعية المؤسسة.

- ماذا تقصدون بإستراتيجية متزامنة؟

- متزامنة أي إستراتيجية تتماشى مع ظروف وأزمات التي توجهها المؤسسة.

س 4 - منذ متى تطبقون هذه الإستراتيجية الاتصالية؟

ج 4 - نطبق الإستراتيجيات الاتصالية منذ البوادر الأولى لإنشاء وتسيير المؤسسة.

س 5 - هل تملكون مصلحة أو شخص مكلف بإعداد الإستراتيجية الاتصالية؟

ج 5 - نعم، مسؤول الموارد البشرية هو الشخص المكلف بإعداد الإستراتيجية الاتصالية على مستوى مؤسسة BK FIRE.

س 6 - على أي أساس توضع إستراتيجية الاتصال الخاصة بمؤسستكم؟

ج 6 - على أساس تحديد أهداف الاتصال لدينا والتي نكون في اكتساب الشهرة وتوقع عملاء وأسواق جديدة وكذا جذب متعاملين وشركاء جدد.

س 7 - ما الهدف من إستراتيجيتكم الاتصالية؟

ج 7 - تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم وإقتراحاتهم لتحسين الإنتاج وبيئة العمل وأخذ هذه الإقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا، وأيضا تحسين العلاقات بينها وبين جمهورها الخارجي والتعريف بمنتجاتها.

س 8 - ما تصورك المستقبلي من أجل تطوير عملية الاتصال داخليا وخارجيا في مؤسستكم؟

ج 8 - الإعتماد على نموذج التسيير الفعال للمؤسسة الناشئة الذي يعتمد على إستراتيجية الاتصال داخليا وخارجيا.

س 9 - حسب وضعية مؤسستكم كيف ترى فكرة توسيع نشاط المؤسسة في ربوع الوطن؟

ج 9 - توسيع النشاط يكون حسب حجم المبيعات وحجم المتعاملين مع المؤسسة.

س 10 - ما نظرتك لمستقبل BK FIRE؟

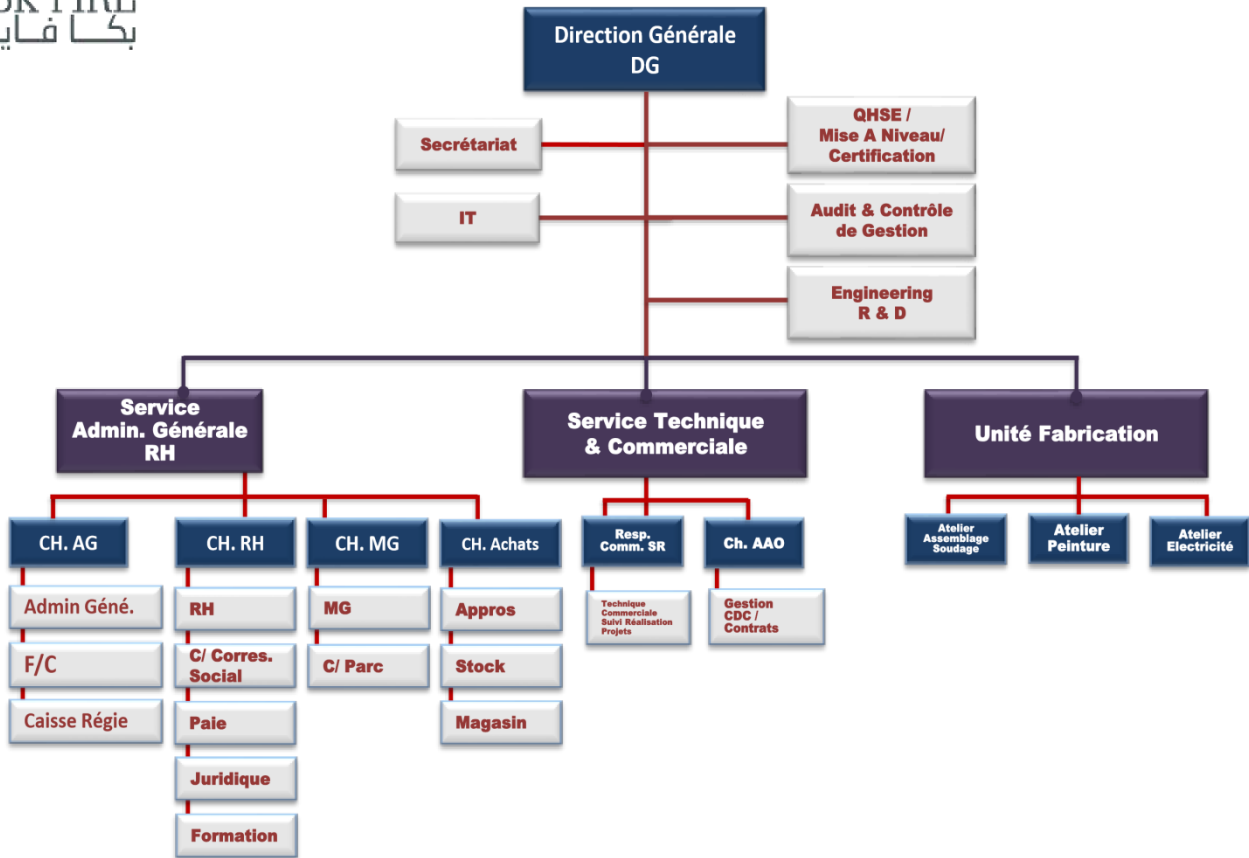
ج 10 - مستقبل واعد مع تحديد رؤيتها في مجال نشاطاتها لأن تصبح رائدة فيها.

س 11 - في الأخير ما الفائدة التي تم تحقيقها من خلال استخدامكم للإستراتيجية الاتصالية؟

ج 11 - الإستعمال الأمثل لوسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال (TIC).

ملحق رقم 03: هيكل التنظيمي

هيكل التنظيمي المقدم من طرف المؤسسة



Organigramme Fonctionnel Eurl BK Fire

ملحق رقم 04: صورة لمشاركة لسيد خالد باسطة مؤسسة BK FIRE في معرض للمؤسسات الناشئة في الجزائر بمشاركات اجنبية



ملحق رقم 05: تقديم روبوت إيكوزيوم

مطوية وصوره روبوت ICOSIUM المقدمة من طرف المؤسسة



ملحق رقم 06: علامة مؤسسة ناشئة تقدم للمؤسسات الناشئة من طرف وزارة  
اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة (LABEL)

إن رئيس اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال".

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 163-20 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1441 الموافق 23 يونيو 2020، المتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل والمتمم؛
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 20-306 المؤرخ في 27 صفر عام 1442 الموافق 15 أكتوبر سنة 2020، يتضمن تحديد صلاحيات الوزير المنتدب لدى الوزير الأول، المكلف باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 27 محرم عام 1442 الموافق 15 سبتمبر سنة 2020، يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال"، وتحدد مهامها وتشكيلها وسيرها.
- بمقتضى القرار المؤرخ في 16 ربيع الأول عام 1442 الموافق 2 نوفمبر سنة 2020 الذي يتضمن تعيين أعضاء اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال".
- بناء على مداوات اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال" خلال الاجتماع المنعقد بتاريخ 15 سبتمبر 2022

**المادة الأولى:**  
تمنح علامة "مؤسسة ناشئة" صالحة لمدة أربع (04) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، طبقا للمادة الرابعة عشر (14) من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 إلى المؤسسة :.....EURL BK.FIRE  
رقم التعريف الجبالي:(NIF).....001516101032411

**المادة الثانية:**  
ينشر هذا القرار في البوابة الالكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة.  
حرر بالجزائر في: 19 سبتمبر 2022

رئيس اللجنة الوطنية  
نور الدين ، واضح

وزارة الاقتصاد للمعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة  
اللجنة الوطنية لمنح العلامة  
"مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر"  
و "حاضنة أعمال"

رقم العلامة: 1509221430

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة"  
"مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال"

علامة  
"مؤسسة ناشئة"

**LABEL  
STARTUP**

ملحق رقم 07: تقديم تعريفي لمؤسسة BK FIRE وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

1

DEVELOPMENT

RESEARCH BK FIRE ALGERIA

CHALLENGE QUALITY NEEDS NO INTRODUCTION ENGINEERING

IT SPEAKS FOR ITSELF

ICOSIUM INNOVATION

CREATIVITY



2

Ne laissez Pas le Feu Consumer Vos Biens !  
NE LAISSEZ PAS LE FEU CONSUMER VOS BIENS !



Offre de Services Eurl BK Fire - Juin 2023 



3

## Qui Sommes-Nous ?

Créée en 2015 par Mr Khaled Basta, Eurl BK FIRE est une entreprise de droit algérien, spécialisée dans les systèmes de prévention et de protection contre les incendies.

Notre Société a bénéficié d'une riche expérience et d'un savoir-faire inégalé, et nous avons été toujours à la hauteur de nos prestations fournies pour gagner la confiance de plusieurs groupes de renommées nationale et internationale.

Nous vous offrons un package de prestations variées, incluant l'installation, la maintenance, la fabrication, la fourniture des équipements et matériels de protection et lutte anti incendie.

BK FIRE, en s'adaptant à toutes les situations rencontrées pour répondre amplement à toutes vos attentes, met son équipe pluridisciplinaire à votre entière disposition pour un accompagnement de qualité dans la réalisation de vos projets et ce en toute sécurité, fiabilité vous accompagner dans tous vos projets en toute sécurité, fiabilité et efficacité.



Offre de Services Eurl BK Fire - Juin 2023



4

## Ce que nous faisons ...

### Nos Services

### Nos Produits



Offre de Services Eurl BK Fire - Juin 2023



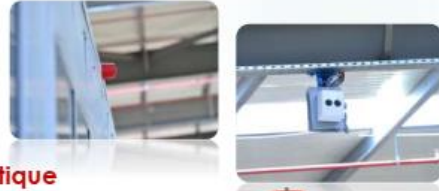


5

### 1. Installation réseaux anti-incendies



### 2. Installation Systèmes de détection incendie



### 3. Installation de systèmes d'extinction automatique (Systèmes Sprinklers, extinction avec Gaz)



Offre de Services Eurl BK Fire - Juin 2023



6

### 4. Sécurité Industrielle & Protection Incendie

#### ➤ Nos domaines d'interventions :

- SSI (Systèmes de sécurité incendie).
- Désenfumage.
- Compartimentages / Portes coupe feu.
- Réseaux incendies classiques avec pomperie.
- Extinctions automatiques avec Sprinklers.
- Extinctions automatiques à mousse.

#### ➤ Nos domaines de Maintenance :

- Maintenance des systèmes de détection.
- Maintenance des stations de pompage et réseaux anti-Incendies.
- Visites périodiques des sites avec conseils (contrats et conventions de maintenance).

#### ➤ Quelque soit la nature de votre site:

- ERP (Établissement, Relevant du Public).
- Bâtiments industriels.
- Sites pétroliers.

Offre de Services Eurl BK Fire - Juin 2023





Nos Produits



Offre de Services Eurl BK Fire - Juin 2023



Fabrication et Maintenance de Skid Anti-Incendies

Durant notre expérience professionnelle de plus de 13 ans, nous sommes arrivés à une auto-fabrication avec un taux d'intégration atteignant 65% de Produits et Main d'Œuvre Algérienne.



Notre équipe peut assurer une fabrication de 07 kits par mois. Cet objectif a été atteint en MARS 2021.



Notre spécialité principale est la fabrication et le montage des kits anti-incendie « All In One ».

Offre de Services Eurl BK Fire - Juin 2023

### Fabrication et Maintenance de Motopompes

• Les Motopompes tractables sont nos nouveaux produits développés en 2018. Leur fabrication est une satisfaction à la demande de nos clients spécialisés dans le secteur Gaz et Pétrole dans le sud de l'Algérie.



Offre de Services Euri BK Fire - Juin 2023

### Fabrication d'Armoires RIA

- Notre armoire est conçue entièrement en tôle d'acier avec revêtement polyester rouge permettant le rangement et la protection des RIA.
- Elle est compatible avec toutes les versions actuelles des RIA "POK".
- Elle est munie d'une porte avec ouverture vers la gauche ou vers la droite avec loquet de verrouillage.
- Elle est livrée sans RIA.
- Dimension: 1106 x 900 x 407



Offre de Services Euri BK Fire - Juin 2023



Fabrication de Robot Pompier « ICOSIUM »



... Une première en Algérie ...  
Le Génie de BK Fire s'est vu primé par la fabrication d'un **Robot Pompier** baptisé **Icosium**, résultat probant et le fruit de la recherche et de l'innovation de ses Ingénieurs dans le secteur de la lutte contre les incendies.

Offre de Services Eurl BK Fire - Juin 2023



Nos Références Professionnelles

Ils nous ont fait Confiance ... (1/2)



Offre de Services Eurl BK Fire - Juin 2023



15

**Nos Références Professionnelles**

Il nous ont fait Confiance ... (2/2)



Offre de Services Eurl BK Fire - Juin 2023



16

**Pour nous rejoindre :**

[www.bkfire.dz](http://www.bkfire.dz) / [contact@bkfire.dz](mailto:contact@bkfire.dz) / [kbasta@bkfire.dz](mailto:kbasta@bkfire.dz)

00213 661 54 58 20 / 00213 661 54 58 82 / 00213 555 98 31 20

*Merci et Au Plaisir de vous avoir parmi nos Clients !*

Offre de Services Eurl BK Fire - Juin 2023

فهرس المحتويات

	شكر وعران
	الإهداء
	ملخص
2	مقدمة
الإطار المنهجي	
6	1 - إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
7	2 - أسباب اختيار الموضوع
8	3 - أهمية الدراسة
9	4 - أهداف الدراسة
9	5 - منهج وأدوات الدراسة
15	6 - مجتمع البحث وعينة البحث
16	7 - تحديد المفاهيم
18	8 - الدراسات السابقة
الإطار النظري	
الفصل الأول: الإستراتيجية والإستراتيجية الاتصالية	
20	المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية
20	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
22	المطلب الثاني: التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي
24	المطلب الثالث: أنواع الإستراتيجية
26	المطلب الرابع: خصائص الإستراتيجية
26	المطلب الخامس: مراحل إعداد الإستراتيجية
33	المطلب السادس: أهمية الإستراتيجية
33	المطلب السابع: معوقات تنفيذ الإستراتيجية

34	المبحث الثاني: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية
34	المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية الاتصالية
35	المطلب الثاني: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية
38	المطلب الثالث: أنواع الإستراتيجية الاتصالية
40	المطلب الرابع: خصائص الإستراتيجية الاتصالية
41	المطلب الخامس: أسباب إعداد الإستراتيجية الاتصالية
42	المطلب السادس: مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية
45	المطلب السابع: معوقات إعداد الإستراتيجية الاتصالية
<b>الفصل الثاني: المؤسسات الناشئة والمؤسسات الناشئة في الجزائر</b>	
47	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الناشئة
47	المطلب الأول: تعريف ونشأة المؤسسات الناشئة
52	المطلب الثاني: دورة حياة المؤسسات الناشئة
55	المطلب الثالث: دور وأهمية المؤسسات الناشئة
57	المطلب الرابع: خصائص ومميزات المؤسسات الناشئة
58	المطلب الخامس: صعوبات خلق المؤسسات الناشئة
59	المطلب السادس: عوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة
65	المطلب السابع: الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
68	المبحث الثاني: واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر
68	المطلب الأول: إحصائيات تطور المؤسسات الناشئة في الجزائر
76	المطلب الثاني: المؤسسات الناشئة في القانون الجزائري
77	المطلب الثالث: شروط قيام المؤسسات الناشئة
79	المطلب الرابع: خطوات إنشاء مؤسسة الناشئة
82	المطلب الخامس: ملامح دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر
83	المطلب السادس: آليات دعم المؤسسات الناشئة

## فهرس المحتويات

87	المطلب السابع: تأثير المؤسسات الناشئة على الاقتصاد الوطني
الإطار التطبيقي	
عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة	
91	1 - تعريف مؤسسة BK FIRE
92	2 - الهيكل التنظيمي لمؤسسة BK FIRE
93	3 - البطاقة الفنية لمؤسسة BK FIRE
95-94	4 - خدمات ومنتجات مؤسسة BK FIRE
96	5 - عرض وتحليل النتائج
96	5 - 1 التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
121	5 - 2 التحليل الكيفي للجداول المركبة
135	6 - نتائج الدراسة
135	6 - 1 النتائج الجزئية للدراسة
137	6 - 2 النتائج العامة للدراسة
138	خاتمة
140	قائمة المصادر والمراجع
150	الملاحق
169	فهرس المحتويات
172	فهرس الجداول
174	فهرس الأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
<b>الجداول البسيطة</b>		
96	توزيع العينة وفق متغير الجنس	<b>01</b>
97	توزيع العينة وفق متغير السن	<b>02</b>
98	توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي	<b>03</b>
99	توزيع العينة وفق متغير المنصب	<b>04</b>
101	نوع الاتصال السائد على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة	<b>05</b>
102	طبيعة الاتصال على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة	<b>06</b>
103	مدى وجود تبادل الآراء ومناقشة القرارات على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة	<b>07</b>
104	أهم المواضيع المناقشة على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة	<b>08</b>
105	مدى أخذ اقتراحات العمال بعين الاعتبار على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة	<b>09</b>
106	الإستراتيجيات الاتصالية الأكثر استخداما في مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة	<b>10</b>
108	أهم وسائل الاتصال المستخدمة داخل مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة	<b>11</b>
109	مدى فعالية الوسائل الاتصالية المستخدمة على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة	<b>12</b>
111	أهم المهارات اللازمة من أجل إجراء إتصال فعال على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة	<b>13</b>
113	مدلولات الاتصال الداخلي عند عمال مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة	<b>14</b>

## فهرس الجداول

115	مدى اعتماد مؤسسة BK FIRE على وسائل تنقل الرسالة الاتصالية بفعالية للزبون	<b>15</b>
116	مدى استخدام وسائل إتصالية خارجية جذابة على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة	<b>16</b>
117	مدى مساهمة وسائل الاتصال الخارجي في تطوير مؤسسة BK FIRE	<b>17</b>
<b>الجداول المركبة</b>		
121	علاقة الجنس والمنصب بمدى وجود تبادل للآراء والقرارات ومناقشتها على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة	<b>18</b>
125	علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والمنصب بأهم المهارات اللازمة من أجل إجراء إتصال فعال على مستوى مؤسسة BK FIRE بالجزائر العاصمة	<b>19</b>

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
29	تحليل الفرص والتهديدات وأوجه القوة والضعف في المؤسسة باستخدام مصفوفة SWOT	01
32	مراحل إعداد الإستراتيجية	02
37	مخطط مبادئ إستراتيجية الاتصال	03
54	منحنى لدورة حياة المؤسسة الناشئة	04