

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية و الحضارة
قسم علوم الإعلام و الإتصال



الموضوع :

النشاط الإقتصادي للصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة ASF
و دوره في دعم رواد الأعمال STARTUP

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال
تخصص إتصال و علاقات عامة

إشراف الأستاذ الدكتور : عطاء الله طريف

إعداد الطالب : هواري عبد الرزاق

لجنة المناقشة		
الصفة	الرتبة	أعضاء المناقشة
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	محمد موسى
مناقشا	أستاذ التعليم العالي	شربالي الحسين
مناقشا	أستاذ التعليم العالي	رجهاني يوسف
مشرفا	أستاذ التعليم العالي	طريف عطاء الله

السنة الدراسية 2023 — 2024

الإهداء

إلى من أدين لهم بالفضل ولو وقفت الدهر كله إكراما لهم لما وفيتهما
حقهما والديا الكريمين

الى زوجتي الغالية رفيقة دربي الأستاذة أمال خليفي
الى فلذات كبدي تسنيم و محمد طه

الى أخوتي كل باسمه و جميل وسمه و حبه و مقامه من بكرها عبد المجيد الى آخر
عنقودها الأستاذة صفية

الى روح الفقيد الدكتور ميهوب هوارى رحمه الله

الى الأستاذة الدكتورة جميلة حميداش المشرفة على مذكرة التخرج سنة 2007

الى الأستاذة الدكتورة راضية عيمور

الى الدكتور عبد القادر علال

الى الدكتور عبد القادر النوعي رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال

الى الدكتور جعيرن معمر

الى الأستاذ الدكتور بوقرين عيسى عميد الكلية

الى الأستاذ جمال قميري الأمين العام للكلية

الى الدكتور خضرون تواتي

الى الدكتور يوسف رحمانى حاضنة الأعمال لجامعة الأغواط

الى الدكتورة فايزة بكار أستاذة بالمدرسة العليا للصحافة

الى الدكتورة سمية منصوري

الى الأستاذ منور ويس مدير التنسيق للإذاعات الجهوية

الى الأستاذ بشير عبد الحفيظي مدير إذاعة الأغواط

شكر و عرفان

الشكر الخاص أولا لمشرف رسالتي الأستاذ الدكتور عطاء الله طريف الأخ و الصديق و الرفيق و الأستاذ لما أبداه من جهد ووقت وعلم وفكر في تدقيق مواد المذكرة والذي جمع بين أصالة المثقف، ونزاهة المعلم والذي لفت نظري إلى كثير من نقاط البحث برحابة تميزت بشفافية الرؤية كما أثنى بخالص الشكر والمودة جهود الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة مناقشة الرسالة الذين لم يبخلوا بأرائهم وتوجيهاتهم لإثراء هذا العمل وترويضه

إلى أساتذتي الذين أخذت العلم عنهم في جامعة الجزائر و جامعة الأغواط عبر قسم العلوم الإدارية و الحقوق و قسم علوم الإعلام والإتصال

الى كل من تتلمذت على أياديهم في العمل الإعلامي والعلاقات العامة ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير للدكتور حسام الدين قريبيز لما بذله من جهد خاص في تدقيق الرسالة في شقها المتعلق بالمؤسسات الناشئة

لكل من يعرفني والى كل من وقف بجانبى ومد لي يد العون والمساعدة اليهم جميعا كل الشكر والتقدير

الصفحة	
IV	شكر وعرفان
01	مقدمة
03	الملخص
04	الإطار العام للدراسة
05	إشكالية الدراسة
05	تساؤلات الدراسة
06	تحديد المفاهيم والمصطلحات
08	أسباب إختيار الدراسة
11	أهداف الدراسة
12	أهمية الدراسة
12	نوع الدراسة
12	منهج الدراسة
12	مجتمع الدراسة
12	حدود و أدوات الدراسة
13	الدراسات السابقة
54-15	الفصل الأول : الإتصال المؤسساتي
16	تمهيد الفصل
17	المبحث الأول : مدخل إلى الإتصال المؤسساتي
17	المطلب الأول : مفهوم الإتصال المؤسساتي و أنواعه
17	الفرع الأول مفهومه
20	الفرع الثاني : أنواع الإتصال المؤسساتي
22	المطلب الثاني :عناصر و مراحل الإتصال المؤسساتي
22	الفرع الأول : عناصر الإتصال المؤسساتي
23	الفرع الثاني :مراحل الإتصال المؤسساتي

24	المطلب الثالث : أهميته و اهدافه
24	الفرع الأول : أهمية الاتصال المؤسساتي
25	الفرع الثاني : أهداف الاتصال المؤسساتي
30	المبحث الثاني : استراتيجيات الاتصال داخل المؤسسة
30	المطلب الأول : أساليب التخطيط الاستراتيجية الاتصال
34	المطلب الثاني : عملية تنفيذ استراتيجية الاتصال
37	المطلب الثالث : وسائل الإتصال المرتبطة بالإتصال المؤسساتي
45	المبحث الثالث : الإتصال المؤسساتي في المؤسسات الجزائرية
46	المطلب الأول : تطور الاتصال المؤسساتي في الجزائر
47	المطلب الثاني : أهداف الاتصال المؤسساتي في المؤسسات الجزائرية
49	المطلب الثالث : أدوات وتقنيات الاتصال المؤسساتي المستخدمة
51	المطلب الرابع : تحديات الاتصال المؤسساتي في الجزائر
52	المطلب الخامس : خصائص الإتصال المؤسساتي
54	خلاصة الفصل الأول
107-55	الفصل الثاني : المؤسسات الناشئة
56	تمهيد الفصل
58	المبحث الأول : ماهية المؤسسات الناشئة
58	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الناشئة
58	الفرع الأول: تعريف المؤسسات الناشئة
60	الفرع الثاني: أهمية المؤسسات الناشئة
61	الفرع الثالث : اهداف المؤسسات الناشئة
63	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الناشئة
63	الفرع الأول : دورة حياة المؤسسات الناشئة
65	الفرع الثاني : مميزات وخصائص المؤسسات الناشئة

68	الفرع الثالث : عوامل نجاح و فشل المؤسسات الناشئة
71	المطلب الثالث :الفرق بين المؤسسات الناشئة و المؤسسات المصغرة
71	الفرع الأول : أوجه التشابه و الاختلاف
72	الفرع الثاني : العلاقة التكاملية بينهما
74	المبحث الثاني :واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر
74	المطلب الأول : تعريف المؤسسات الناشئة في الجزائر
74	المطلب الثاني : تطور قطاع المؤسسات الناشئة في الجزائر
74	الفرع الأول : تطور قطاع المؤسسات الناشئة في الجزائر
76	الفرع الثاني : نماذج عن مؤسسات ناشئة جزائرية ناجحة
78	المطلب الثالث : التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة الجزائرية
79	المطلب الرابع : دور الدولة في دعم المؤسسات الناشئة
81	المبحث الثالث : آليات ترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر
81	المطلب الأول : الدعم الفني و التقني (غير مادي)
81	الفرع الأول : إقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة
88	الفرع الثاني: حاضنات الأعمال
90	الفرع الثالث : مسرعات الأعمال للمؤسسات الناشئة
98	المطلب الثاني : التمويل (المادي)
98	الفرع الأول : صندوق تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر
105	الفرع الثاني : التسهيلات و الإمتيازات
121-108	الفصل الثالث: الأنشطة الاتصالية لصندوق تمويل المؤسسات الناشئة
109	مقدمة الفصل
10	المبحث الأول : ماهية الأنشطة الاتصالية
10	المطلب الأول : تعريف الأنشطة الإتصالية
111	المطلب الثاني : تقييم فعالية الأنشطة الاتصالية للصندوق

114	المطلب الثالث : تحليل محتوى الرسائل الاتصالية للصندوق
116	المبحث الثاني : استراتيجيات الاتصال
116	المطلب الأول : استراتيجيات الاتصال المعتمدة من قبل الصندوق
118	المطلب الثاني : وسائل وأدوات الاتصال المستخدمة
120	المبحث الثالث : تحديات وآفاق تطوير الأنشطة الاتصالية للصندوق
120	المطلب الأول : التحديات التي تواجه الأنشطة الاتصالية للصندوق
121	المطلب الثاني : فرص تحسين وتطوير الاستراتيجية الاتصالية
121	المطلب الثالث : توصيات لتعزيز فعالية الأنشطة الاتصالية
-126	الفصل الرابع : الجانب التطبيقي للدراسة
127	المبحث الأول: لمحة عن الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة (ASF)
127	المطلب الأول : ماهية الصندوق
127	الفرع الأول : تعريف الصندوق
129	الفرع الثاني : أهداف الصندوق
129	المطلب الثاني : مميزات و خصائص و آليات الصندوق
129	الفرع الأول : مميزات الصندوق
130	الفرع الثاني : خصائص الصندوق
131	الفرع الثالث : آليات عمل الصندوق
133	المبحث الثاني : نشاط الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة (ASF)
133	المطلب الأول : النشاط العام
133	الفرع الأول: الحصول على علامة مؤسسة ناشئة
134	الفرع الثاني : الإجراءات الواجب إتباعها أمام اللجنة الوطنية للحصول على علامة مؤسسة ناشئة

136	المبحث الثالث : الأدوات العلمية المستعملة
136	المطلب الأول : الملاحظة العلمية
136	الفرع الأول : تحليل محتوى المنصات الرقمية للصندوق.
139	الفرع الثاني : رصد التغطية الإعلامية لأنشطة الصندوق.
141	المطلب الثاني : المقابلة
144	المطلب الثالث : تقييم فعالية الأداء بصفة عامة الاتصالية الحالية للصندوق
144	الفرع الأول : استراتيجية الاتصال الشاملة للصندوق
146	الفرع الثاني : الصندوق بين الواقع و المأمول
154	الخاتمة
158	قائمة المصادر و المراجع

مقدمة

تقود مبادرات الشركات الناشئة دورا مهما وأساسيا في إستراتيجيات التنمية الاقتصادية في معظم دول العالم والدول النامية بشكل خاص ومنها الجزائر، حيث أصبحت تلك المبادرات محطة انطلاق أساسية لزيادة الطاقة الإنتاجية والمساهمة في معالجة مشاكل الفقر والبطالة.

وتشكل الشركات الصغيرة و المتوسطة نحو 90% من إجمالي الشركات العالمية وتوفر 50% من الوظائف في العالم وفقا للمرصد العالمي لريادة الأعمال¹، بينما يتوقع أن يصل عدد رواد الأعمال في العالم إلى 582 مليون شخص بنهاية 2024.

وتبلغ القيمة الإجمالية للشركات الناشئة حاليا أكثر من 3.8 تريليونات دولار مما يشكل إضافة مهمة [للناتج المحلي الإجمالي](#) لمعظم الاقتصادات السبعة الكبرى، إذ بلغ الاستثمار المجازف عالميا نحو 300 مليار دولار عام 2020، إلا أنه لم يتجاوز حتى مليونات الدولارات في المغرب العربي وهو ما يشير إلى الفرص الممكنة في السوق².

وتولي [الجزائر](#) أهمية خاصة لدعم رواد الأعمال والشركات الناشئة وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتشجيع الابتكار وريادة الأعمال بوصفها إحدى ركائز النموذج الاقتصادي المستقبلي للجزائر وخططها الإستراتيجية التي تتماشى مع مبادئ الدولة والرؤية الاقتصادية الجديدة وبحسب وكالة الأنباء الجزائرية APS فإن نحو أزيد من ألف شركة ناشئة مسجلة تم تمويل 120 شركة ناشئة لحد الآن يتوقع لها أن تسهم بزيادة الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 2-4% بحلول 2033 وإيجاد نحو 200 ألف فرصة عمل وتعزيز التنوع الاقتصادي، فضلا عن استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر³.

مما سبق لا يمكن إهمال أهمية و واقع النشاط الاتصالي بالمؤسسة الجزائرية خاصة الاقتصادية التي لا تكون لها المصادقية إلا إذا تدعم بوظيفة أخرى و هي وظيفة العلاقات العامة التي لا تقل أهمية عن عملية الاتصال، على اعتبار أن كلاهما يعملان في إطار الامام بالعديد من المعلومات الخاصة بالبيئتين الداخلية و الخارجية من خلال التركيز أساسا على التخطيط لهذه العملية في إطار الاستراتيجية العامة ووفقا للعديد من المعايير والأسس التي تسير عليها المؤسسات وبالخصوص المؤسسة الجزائري فإننا نجد اليوم تؤكد على حتمية بذل العديد من الجهود عن طريق الاستعانة بالعديد من الوسائل الحديثة في المجال الاتصالي متجاوزة بذلك كل الامكانيات الكلاسيكية من أجل بلوغ الأهداف المرغوبة وهذا من خلال المؤهلات الاتصالية والتنظيمية التي يمتاز بها المختصون في هذا المجال بالمؤسسة وفي إطار الأهمية البالغة

1 - موقع قناة الجزيرة الإخبارية

2 - موقع قناة الإقتصاد السعودية

3 - موقع وكالة الأنباء الجزائرية

التي تقدمها المؤسسات الجزائرية لمنظومة النشاط الاتصالي و العلاقات العامة، استدعى منا الأمر الحديث على الإتصال المؤسسي ماهيته أهدافه و خصائصه و الإستراتيجيات العامة بالإضافة الحديث عن صندوق تمويل المؤسسات الناشئة و دور النشاط الاتصالي في عمله اليومي مروراً بالمؤسسات الناشئة كأحد الأليات الفعالة في عمله بالإضافة الى مختلف الأليات الداعمة من ريادة الأعمال و الحاضنات و مسرعات الأعمال

الملخص :

شركة ناشئة هي شركة صغيرة وحديثة العهد لا تزال في طور التطوير .عادةً ما تكون الشركات الناشئة صغيرة الحجم وتمولها وتديرها في البداية مجموعة من المؤسسين أو حتى شخص واحد .تقدم هذه الشركات منتجًا أو خدمة غير متوفرة في أي مكان آخر بالسوق ، أو حتى لو كانت موجودة ، يعتقد المؤسسون أنها تُقدم بجودة رديئة .لها تأثير كبير على اقتصاد اليوم وتزيد من نمو كل اقتصاد.

غالبًا ما تتجاوز تكاليف الشركات الناشئة دخولها في المرحلة الأولى من التحسين والاختبار والتسويق .لذلك ، فإنهم يحتاجون عادةً إلى تمويل .من أكثر التحديات التي تواجه رواد الأعمال اتخاذ قرار بشأن تقييم الشركة .إن تقييم الشركات الناشئة أمر صعب .لأن هذه الشركات لا تحقق دخلاً .هناك طرق مختلفة في الأدبيات لتقييم ما قبل النقد مثل طريقة بيركوس ، وطريقة تجميع عوامل المخاطرة ، وطريقة تقييم بطاقة الأداء ، وطريقة المعاملات المقارنة ، وطريقة القيمة الدفترية ، وطريقة القيمة التصفوية ، وطريقة التدفق النقدي المخصوم (DCF) ، وطريقة شيكاغو الأولى ، وطريقة رأس المال المخاطر .تعتبر طريقة رأس المال المخاطر الطريقة الأكثر شيوعًا واستخدامًا . نظرًا لأن الشركات الناشئة ليس لديها تاريخ طويل ولم تحقق ربحًا بعد ، يُعتبر الاستثمار فيها مخاطرة عالية .الشركات الناشئة لديها معدل فشل مرتفع .وبالتالي ، لا يضع المستثمرون في اعتبارهم الفكرة فحسب ، بل يأخذون أيضًا في الاعتبار خبرة فريق الإدارة .ونتيجة لذلك ، فإن الخصائص المحددة لكل شركة ناشئة والمرحلة الحالية تحدد القيمة.

Abstract :

Startup is a young company that has just started developing. Startups are usually small and initially funded and operated by either a number of founders or a single person. They offer a product or service that is not available anywhere else on the market, or even if there are on the market, the founders believe that they are presented in poor quality. They have a huge impact on the today's economy and they increase the growth of each economy.

The costs of Startups tend to exceed their incomes in the initial phase of improvement, testing and marketing. Therefore, they usually need funding. One of the most challenging issues for an entrepreneur is to decide on company valuation. The valuation of startups is difficult. Because, these companies do not generate income. There are different methods in the literature for pre-Money Valuation such as Berkus Method, Risk Factor Summation Method, Scorecard Valuation Method, Comparable Transactions Method, Book Value Method, Liquidation Value Method, Discounted Cash Flow (DCF) Method, First Chicago Method, The Venture Capital Method. The Venture Capital Method is the most popular and used method. Since startups do not have a long history and are not yet profitable, investing in them is considered highly risky. Startups have a high failure rate. Thus, investors not only consider an idea, but also take into account the management team's experience. As a result, each startup's specific features and the current stage determine the valuation.

الإطار العام و المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 4- أسباب إختيار الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- أهمية الدراسة
- 7- نوع الدراسة
- 8- منهج الدراسة
- 9- مجتمع الدراسة
- 10- حدود و أدوات الدراسة
- 11- الدراسات السابقة

إشكالية الدراسة :

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية :

إلى أي مدى تساهم الاستراتيجية الاتصالية للصندوق في تحقيق أهدافه المتمثلة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة، وكيف يمكن تطويرها لتلبية احتياجات المستفيدين بشكل أكثر فعالية ؟
و يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية :

1. ما مدى فعالية القنوات الاتصالية المستخدمة حاليًا في الوصول إلى الفئات المستهدفة من رواد الأعمال والمؤسسات الناشئة ؟
2. كيف يدرك المستفيدون جودة ووضوح المعلومات المقدمة من قبل الصندوق، وهل تلبي احتياجاتهم المعرفية ؟
3. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه الصندوق في إيصال رسائله وخدماته إلى المستفيدين المحتملين ؟
4. إلى أي درجة يساهم النشاط الاتصالي للصندوق في بناء الثقة وتعزيز سمعته بين أصحاب المصلحة في بيئة ريادة الأعمال ؟
5. كيف يمكن تطوير استراتيجية اتصالية متكاملة تدعم أهداف الصندوق وتستجيب للتغيرات في بيئة الأعمال والتكنولوجيا ؟
6. ما هي آليات التغذية الراجعة المستخدمة لقياس تأثير الأنشطة الاتصالية، وكيف يمكن تحسينها ؟
7. كيف يمكن للصندوق أن يوازن بين الشفافية في التواصل وحماية المعلومات الحساسة المتعلقة بالمشاريع الممولة ؟
8. ما هي أفضل الممارسات في مجال الاتصال التي يمكن للصندوق تبنيها لتعزيز دوره في دعم منظومة ريادة الأعمال ؟

ومن أجل الإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

- 1- فرضية تنوع القنوات " : استخدام مزيج متنوع من قنوات الاتصال (الرقمية والتقليدية) يزيد من وصول الصندوق إلى شريحة أوسع من المستفيدين المحتملين".
- 2- فرضية جودة المحتوى " : كلما ارتفعت جودة ووضوح المعلومات المقدمة من قبل الصندوق، زادت ثقة المستفيدين وإقبالهم على برامج الدعم".
- 3- فرضية التفاعل " : زيادة التفاعل المباشر مع المستفيدين عبر منصات التواصل الاجتماعي يؤدي إلى فهم أفضل لاحتياجاتهم وتحسين الخدمات المقدمة".
- 4- فرضية الشفافية " : كلما زادت شفافية الصندوق في التواصل حول معايير الاختيار وعمليات التمويل، ارتفعت مصداقيته بين أصحاب المصلحة".

- 5- فرضية التكيف التكنولوجي " : تبني الصندوق لتقنيات اتصال حديثة (مثل تطبيقات الهاتف المحمول أو منصات البث المباشر) يحسن من كفاءة التواصل مع جيل الشباب من رواد الأعمال".
 - 6- فرضية التغذية الراجعة " : وجود آليات فعالة للتغذية الراجعة يساهم في تحسين مستمر لجودة الخدمات والمعلومات المقدمة من قبل الصندوق".
 - 7- فرضية التوافق الاستراتيجي " : كلما كانت الاستراتيجية الاتصالية متوافقة مع أهداف الصندوق العامة، زادت فعاليتها في دعم نمو المؤسسات الناشئة".
 - 8- فرضية الاتصال الداخلي " : تحسين الاتصال الداخلي بين أقسام الصندوق يؤدي إلى تناسق أفضل في الرسائل الموجهة للمستفيدين".
 - 9- فرضية التأثير الاقتصادي " : الاستراتيجية الاتصالية الفعالة للصندوق تساهم في زيادة عدد المؤسسات الناشئة الناجحة، مما يؤثر إيجابياً على النمو الاقتصادي".
- هذه الفرضيات تغطي جوانب متعددة من النشاط الاتصالي للصندوق وتوفر إطاراً للبحث والتحليل. يمكن اختبار هذه الفرضيات من خلال جمع و تحليل البيانات النوعية للدراسة

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة الى

- التعرف على طبيعة الأنشطة التي يقدمها الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة ASF في دعم رواد الأعمال
- إبراز مختلف الطرق و الأنشطة الاتصالية للصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة ASF
- التعرف على طبيعة التحديات و إبراز المعوقات الاتصالية التي تواجه الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة ASF
- معرفة الرؤية و الإستراتيجية الاتصالية في دعم رواد الأعمال
- سبل الوصول الى الأفق و الأبعاد للأنشطة الاتصالية للصندوق الوطني لتمويل الشركات الناشئة ASF مستقبلاً

تحديد المفاهيم و المصطلحات :

الاتصال المؤسسي : الاتصال المؤسسي هو عنصر حيوي في إدارة وتطوير المؤسسات الحديثة و هو مجال ديناميكي يتطور باستمرار مع تغير البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية

نجاح المؤسسات في العصر الحالي يعتمد بشكل كبير على قدرتها على التواصل بفعالية مع جميع أصحاب المصلحة وبناء علاقات قوية ومستدامة معهم.

النشاط الإتصالي : هو عنصر أساسي في جميع جوانب الحياة الشخصية والمهنية. نجاح الأفراد والمؤسسات يعتمد بشكل كبير على قدرتهم على التواصل بفعالية وكفاءة.

و مع التطور المستمر في وسائل الاتصال، يصبح من الضروري تطوير المهارات والاستراتيجيات الاتصالية باستمرار للتكيف مع المتطلبات المتغيرة للعصر الحالي.

الاستراتيجية الاتصالية : خطة شاملة ومنهجية لتوجيه جميع الأنشطة الاتصالية للصندوق نحو تحقيق أهدافه.

اقتصاد المعرفة : هو نموذج اقتصادي يعتمد بشكل أساسي على إنتاج المعرفة واستخدامها وتوزيعها كمحرك رئيسي للنمو والتنمية. في هذا النوع من الاقتصاد، تكون المعرفة والابتكار والتكنولوجيا هي المصادر الرئيسية للقيمة والثروة. **رواد الأعمال :** هم الأشخاص الذين يبدأون مشاريع تجارية جديدة، متحملين المخاطر المالية بهدف تحقيق الربح.

حاضنات الأعمال : هي مؤسسات تهدف إلى دعم وتطوير المشاريع الناشئة والشركات الصغيرة في الجزائر.

مسرعة الأعمال : هي نوع من برامج دعم الشركات الناشئة، وهي تختلف عن حاضنات الأعمال في بعض الجوانب **مؤسسة ناشئة :** هي شركة أو مشروع حديث التأسيس يهدف إلى تطوير وتقديم منتج أو خدمة مبتكرة في ظروف تتسم بعدم اليقين وقابلية التوسع العالية.

تتميز هذه المؤسسات بسعيها لحل مشكلة معينة بطريقة فريدة، مع التركيز على النمو السريع والقدرة على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة.

الصندوق : مؤسسة مالية تهدف إلى دعم وتمويل المؤسسات الناشئة والمشاريع الريادية.

الشفافية الاتصالية : درجة الوضوح والانفتاح في تبادل المعلومات بين الصندوق والأطراف المعنية.

الفعالية الاتصالية : مدى نجاح الصندوق في تحقيق أهدافه الاتصالية وإيصال رسائله بالشكل المطلوب.

القنوات الاتصالية : الوسائل والمنصات التي يستخدمها الصندوق للتواصل مع جمهوره (مثل وسائل التواصل الاجتماعي، الموقع الإلكتروني، الاجتماعات المباشرة)

الجمهور المستهدف : الفئات التي يسعى الصندوق للوصول إليها والتأثير فيها من خلال نشاطه الاتصالي.

التغذية الراجعة : المعلومات والردود التي يتلقاها الصندوق من المستفيدين والأطراف المعنية حول نشاطه الاتصالي.

الاتصال الداخلي : عمليات تبادل المعلومات والتواصل بين مختلف أقسام وموظفي الصندوق.

إدارة السمعة : الجهود المبذولة لبناء وحماية صورة الصندوق الإيجابية لدى الجمهور والأطراف المعنية.

الاتصال الاستراتيجي : استخدام الاتصال بشكل مخطط ومدروس لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للصندوق.

المحتوى الاتصالي : المواد والرسائل التي ينتجها ويوزعها الصندوق لجمهوره (نصوص، صور، فيديوهات، إلخ).

أسباب إختيار الدراسة :

1- الأسباب الذاتية : يمكن أن تكون متنوعة ومرتبطة بشكل وثيق بتجاري الفردية وطموحاتي الخاصة و منها :

الشغف بالابتكار :

- الرغبة في خلق شيء جديد وفريد
- الاهتمام بحل المشكلات بطرق مبتكرة

الطموح الشخصي :

- الرغبة في تحقيق النجاح العلمي
- السعي لتحقيق الذات وترك بصمة في الجامعة عبر مختلف الكليات
- أفضل المرونة في العمل وصنع القرار

التحدي :

- الاستمتاع بمواجهة التحديات وحلها
- الرغبة في اختبار قدراتي الشخصية العلمية المكتسبة

التأثير الاجتماعي :

- الرغبة في إحداث تغيير إيجابي في المجتمع الجزائري عموما و الأغواطي خصوصا
- الاهتمام بخلق التحفيز مع الآخرين

التجارب السابقة :

حب ريادة الأعمال و المؤسسات الشبابية و طرق التواصل بينهم من خلال تطبيقات تفتح سوق العمل و تكافؤ الفرص عن طريق الاقتصاد التضامني

الفضول العلمي :

- كطالب بقسم علوم الإعلام و الإتصال ماستر تخصص إتصال و علاقات عامة من الرعيل الأول خريج إعلام و اتصال سنة 2007 و خبرتي البسيطة المقدرة ب 13 سنة كمرافق لإنشاء المشاريع يقع على عاتقي إبراز الدور المهم و المحوري للإتصال المؤسسي في خلق فضاء مهم و مريح للجمهور الداخلي و الخارجي و منه مساهمة فعالة في ريادة المؤسسة في المجال كفرصة ثمينة للشباب الجزائري خاصة الطلبة أصحاب المشاريع
- الاهتمام بفهم آليات نجاح الشركات الناشئة
- الرغبة في دراسة تأثير ريادة الأعمال على الاقتصاد الجزائري

التطور المهني :

- السعي لاكتساب مهارات جديدة ومتنوعة ترتبط بمجال وظيفتي
- الرغبة في تطوير الذات في مجال دراسات المال و الأعمال و الإعلام و الإتصال

الاستجابة للفرص السوقية :

- ملاحظة فجوة في السوق يمكن استغلالها
- الإيمان بفكرة نجاح المؤسسات الناشئة وإمكانية نجاحها

التحفيز الثقافي :

- تأثير ثقافة المجتمع التي تشجع ريادة الأعمال خاصة بين أوساط الشباب لأنها أصبحت حديث العام و الخاص
- الرغبة في المساهمة في التنمية الاقتصادية للبلد

2- الأسباب الموضوعية :

الأهمية الاقتصادية :

- دور المؤسسات الناشئة في خلق فرص العمل
- مساهمتها في النمو الاقتصادي والابتكار

التحولات التكنولوجية :

- تسارع التطور التكنولوجي وتأثيره على الأعمال
- ظهور مجالات جديدة للابتكار و الاستثمار

التغيرات في سوق العمل :

- زيادة الطلب على المهارات الريادية مؤخرا
- تغير طبيعة الوظائف التقليدية كثيرا

السياسات الحكومية :

- زيادة الدعم الحكومي لريادة الأعمال من خلال صندوق تمويل المؤسسات الناشئة

- وجود برامج وحوافز لتشجيع المؤسسات الناشئة

التحديات العالمية :

- دور الشركات الناشئة في معالجة قضايا مثل التغير المناخي و الإقتصاد الأخضر و توزيع المياه و التسويق و الطب و المواصلات
- الحاجة إلى حلول مبتكرة للمشكلات الاجتماعية و البيئية و الثقافية و الفنية

تطور النظام البيئي لريادة الأعمال :

- نمو شبكات الدعم مثل الحاضنات و المسرعات خاصة الحاضنة الرقمية
- زيادة فرص التمويل للمشاريع الناشئة

العولمة والأسواق الناشئة :

- فتح أسواق جديدة و فرص عالمية للشركات الناشئة خاصة في قارة إفريقيا و تربع الجزائر في المجال
- زيادة التنافسية على المستوى الدولي

التغيرات الديموغرافية :

- ارتفاع نسبة الشباب في المجتمع الجزائري
- تغير أنماط الاستهلاك والحاجة إلى خدمات جديدة

الاهتمام الأكاديمي والبحثي :

- زيادة الدراسات حول تأثير ريادة الأعمال و آليات تمويل المؤسسات الناشئة
- الحاجة إلى فهم أعمق لعوامل نجاح الشركات الناشئة تماشيا و البيئة التي نشأت فيها أي أخذ بعين الاعتبار الموروث الثقافي للمجتمع

التحول نحو اقتصاد المعرفة :

- أهمية الابتكار والإبداع في الاقتصاد الحديث
- دور المؤسسات الناشئة في تسريع هذا التحول

- الأهمية الكبيرة للمؤسسات الناشئة لدى صناع القرار السياسي نظرا للدور المهم الذي تلعبه في عملية التنمية المحلية و تحسين المرفق العام و توفير مناصب الشغل
- الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية :

- دور الشركات الناشئة في تطوير حلول مستدامة
- زيادة الوعي بأهمية الأعمال ذات التأثير الاجتماعي
- إدراك أهمية فتح مختلف قنوات التواصل مع الجمهور الداخلي و الخارجي للمؤسسة في تطور الصندوق على أساس تفادي الوقوع في نفس أخطاء المؤسسات المالية السابقة
- و أهم نقطة الموضوع جديد و حديث الساعة بين الطلبة و المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و عدم تناوله من قبل الطلبة إلا حديثا اي سنوات 2022 و 2023 فقط

أهداف الدراسة :

- تقييم فعالية النشاط الاتصالي للصندوق من خلال قياس مدى وصول رسائل الصندوق إلى الجمهور المستهدف و تحديد قنوات الاتصال الأكثر فعالية
- فهم احتياجات المستفيدين بتحديد المعلومات التي يحتاجها رواد الأعمال والمؤسسات الناشئة و فهم كيفية تفضيل المستفيدين لتلقي المعلومات
- إبراز دور تحسين الشفافية من خلال تقييم مدى وضوح المعلومات المقدمة عن برامج الدعم والتمويل و تحديد أي ثغرات في المعلومات المتاحة
- تقييم مستوى الوعي بوجود الصندوق وخدماته بين الفئات المستهدفة تحديد أي سوء فهم أو معلومات خاطئة منتشرة
- تطوير استراتيجية اتصال و جمع المعلومات لتصميم حملات اتصالية أكثر فعالية و تحديد أفضل الممارسات في التواصل مع رواد الأعمال
- قياس مستوى التفاعل مع منشورات الصندوق على وسائل التواصل الاجتماعي و تحليل نوعية التعليقات والاستفسارات الواردة
- قياس تأثير الاتصال لتحديد تأثير التواصل الفعال على عدد الطلبات المقدمة للصندوق و قياس تأثير حملات التوعية على مشاركة المؤسسات الناشئة
- تطوير المحتوى الأكثر قيمة للمستفيدين و اكتشاف اهتمامات الجمهور المستهدف

أهمية الدراسة :

السعى للوصول الى إبراز مختلف الأنشطة الإتصالية الداخلية و الخارجية للصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة ASF و مدى تأثير العمل الإتصالي في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر و تطويرها داخليا و خارجيا بالإعتماد على مختلف الوسائل المتوفرة تماشيا و الجمهور المستقبل او الفئة المستهدفة

نوع الدراسة :

الدراسة الوصفية التحليلية :

تهدف إلى وصف الظاهرة (النشاط الاتصالي للصندوق) وتحليلها إعتمدت على الدراسة الوصفية التحليلية لأجمع بين الوصف الدقيق والتحليل العميق حيث شملت تقديم صورة شاملة عن الوضع الحالي بتحليل العلاقات بين مختلف جوانب النشاط الاتصالي مما يسمح باستخلاص استنتاجات وتوصيات مبنية على البيانات إستنادا الى :

- تحليل فعالية قنوات الاتصال المختلفة و تقييم جودة ووضوح الرسائل الاتصالية
- دراسة مدى تلبية احتياجات المستفيدين المعلوماتية
- تحليل التفاعل والاستجابة على منصات التواصل الاجتماعي
- تحديد نقاط القوة والضعف في النشاط الاتصالي ووضع استراتيجيات مستقبلية مبنية على أدلة واقعية و منطقية

منهج الدراسة :

للإجابة على الإشكالية تم إنتهاج المنهج الوصفي للإلمام بجميع جوانب الموضوع بالإعتماد على التحليل و معالجة مختلف الإحصائيات و التقارير و المنشورات الصادرة عن المؤسسات و الهيئات الرسمية للدولة و كذا المواقع بالإضافة الى عرض أسباب و اهمية الدراسة في المذكرة

مجتمع الدراسة :

الجمهور الداخلي المتمثل في عمال الصندوق بكل رتبهم ووظائفهم
الجمهور الخارجي المؤسسات الناشئة في الجزائر و رواد الأعمال والمؤسسون
المستثمرون وأصحاب رأس المال الاستثماري.
مقدمو الخدمات الداعمة (الحاضنات والمسرعات)

حدود الدراسة و أدواتها :

المكان : الجزائر العاصمة الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة ASF المدينة الجديدة سيدي عبد الله ،
باستعمال تقنية المقابلة العلمية للحصول على مختلف الإجابات المدونة في التساؤلات الفرعية للإشكالية عبر الواتس
أب و الهاتف المحمول و الإيميل

الدخول الى مختلف المواقع الخاصة بالمؤسسات الناشئة في الجزائر

مختلف المواد المسموعة و المرئية و المكتوبة التي تناولت موضوع الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة

الزمان : بداية من شهر أفريل 2024

الدراسات السابقة :

- 1- دراسة بعنوان : الأنشطة الإتصالية للمجتمع المدني و دورها في تحقيق التنمية المستدامة ، إعداد الدكتورة محمد على هاجر قسم الإعلام ،مجلة البحوث الإعلامية ، العدد 69 ، جامعة حلوان ، 2023
- 2- دراسة بعنوان : الأنشطة الإتصالية لجهاز العلاقات العامة و مدى أهميتها و انعكاسها على الجمهور : إعداد الدكتور محمد هاشم السلحوس ، مجلة إتحاد الجامعات العربية ، العدد 15 ، سنة 2018
- 3- إستراتيجية الإتصال وواقع العلاقات العامة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، إعداد الدكتورة بن قيلة أمانة و الدكتور سعيد سبعون ، مجلة التنمية و الموارد البشرية ، العدد 01 ، سنة 2023
- 4- مذكرة بعنوان : إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر ، دراسة حالة الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة ASF ، خلال الفترة 2020- 2022 ، إعداد الطالبتين حسنية مفلح ، هالة زواويد ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر ، سنة 2022-2023
- 5- مذكرة بعنوان : إتجاهات الطلبة نحو مشروع إنشاء المؤسسات الناشئة ، دراسة ميدانية على عينة من الطلبة بجامعة عمار ثليجي الأغواط ، إعداد الطالبين هامل محمد الحبيب ، حاجي محمد ، جامعة المجاهد عمار ثليجي الأغواط ، سنة 2022-2023
- 6- مذكرة بعنوان : المؤسسات الناشئة في الجزائر ، إعداد الطالبين زايدي عبد الكريم ، زيوش أسامة ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج ، سنة 2022-2023
- 7- مذكرة بعنوان : أفاق تمويل المؤسسات الناشئة و أثرها على التنمية المحلية في الجزائر ، إعداد الطالبين بكار زكرياء ، مرنيز كمال ، جامعة مستغانم ، سنة 2022-2023
- 8- مذكرة بعنوان : طرق تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر ، دراسة حالة شركة يسير YASSIR إعداد الطالبتين شهبوب نسرين ، مخلوف نسيم ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، سنة 2022-2023
- 9- مذكرة بعنوان : تصورات الطلبة المقبلين على التخرج لمشروع مؤسسة ناشئة و براءة إختراع ، إعداد الطالبتين صوان صبرينة ، قطيش جهينة ، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة ، السنة الجامعية 2022-2023

- 10- مذكرة بعنوان : الإتصال المؤسسي و دوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مديرية التوزيع لسونلغاز لولاية تيزي وزو ، إعداد الطالبتين سامية عمروس و ليزا بالول ، جامعة مولود معمري تيزي وزو ، السنة الجامعية 2020-2021
- 11- دراسة حول فعالية الاتصال في صناديق الاستثمار :العنوان: "تأثير استراتيجيات الاتصال على أداء صناديق رأس المال الاستثماري" الباحث: د. محمد أحمد السنة: 2020 الأهداف: تقييم العلاقة بين فعالية الاتصال وأداء الصناديق الاستثمارية النتائج الرئيسية: وجدت الدراسة علاقة إيجابية بين جودة الاتصال وثقة المستثمرين
- 12- دراسة عن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي :العنوان: "دور منصات التواصل الاجتماعي في تعزيز التواصل بين الصناديق والمؤسسات الناشئة" الباحثة: د. سارة البلوشي السنة: 2021 المنهجية: دراسة حالة لخمس صناديق استثمارية في الشرق الأوسط النتائج: أظهرت زيادة في مشاركة رواد الأعمال عند استخدام استراتيجيات تواصل رقمية فعالة
- 13- بحث حول الشفافية في الاتصال :العنوان: "أثر الشفافية الاتصالية على سمعة صناديق دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة" الباحثون: د. علي حسن ود. فاطمة الزهراء السنة: 2019 المنهجية: استبيان شمل 500 مؤسسة ناشئة النتائج: وجدت علاقة قوية بين شفافية الصناديق في التواصل وثقة رواد الأعمال
- 14- دراسة مقارنة للاستراتيجيات الاتصالية :العنوان: "مقارنة استراتيجيات الاتصال بين صناديق الدعم الحكومية والخاصة" الباحث: د. خالد العمري السنة: 2022 المنهجية: تحليل محتوى لـ 20 صندوق دعم في 5 دول عربية النتائج: أظهرت اختلافات في أساليب التواصل بين القطاعين، مع تفوق القطاع الخاص في استخدام التقنيات الحديثة
- 15- دراسة عن تأثير الاتصال على نجاح المشاريع :العنوان: "العلاقة بين جودة التواصل من صناديق الدعم ومعدل نجاح المؤسسات الناشئة" الباحثة: د. نور الهدى بنعيسى السنة: 2023 المنهجية: دراسة طولية لـ 100 مؤسسة ناشئة على مدى 3 سنوات النتائج: وجدت ارتباطاً إيجابياً بين فعالية التواصل من الصناديق ومعدلات نمو ونجاح المؤسسات الناشئة
- بصفة عامة ومن خلال مجمل ما توصلت إليه عبر الدراسات السابقة إستفدت من الشق المتعلق بالإتصال المؤسسي و النشاط الإتصالي و المؤسسات الناشئة و ريادة الأعمال بصفة عامة لكن في الشق المتعلق بالصندوق كنشاط عام و نشاط إتصالي تنعدم المصادر و المراجع و لها أسبابها نذكر منها حادثة الصندوق من جهة التخوف و الهاجس لدى فئة الشباب حاملي المشاريع من التقدم للإستثمار من جهة أخرى

الفصل الأول : الإتصال المؤسسي

مقدمة الفصل :

المبحث الأول : مدخل إلى الإتصال المؤسسي

المطلب الأول : مفهوم الإتصال المؤسسي و أنواعه

الفرع الأول مفهومه

الفرع الثاني : أنواع الإتصال المؤسسي

المطلب الثاني :عناصر و مراحل الإتصال المؤسسي

الفرع الأول : عناصر الإتصال المؤسسي

الفرع الثاني :مراحل الإتصال المؤسسي

المطلب الثالث : أهميته و اهدافه

الفرع الأول : أهمية الاتصال المؤسسي

الفرع الثاني : أهداف الاتصال المؤسسي

المبحث الثاني : استراتيجيات الاتصال داخل المؤسسة

المطلب الأول : أساليب التخطيط الاستراتيجية الاتصال

المطلب الثاني : عملية تنفيذ استراتيجية الاتصال

المطلب الثالث : وسائل الإتصال المرتبطة بالإتصال المؤسسي

المبحث الثالث : الإتصال المؤسسي في المؤسسات الجزائرية

المطلب الأول : تطور الاتصال المؤسسي في الجزائر

المطلب الثاني : أهداف الاتصال المؤسسي في المؤسسات الجزائرية

المطلب الثالث : أدوات وتقنيات الاتصال المؤسسي المستخدمة

المطلب الرابع : تحديات الاتصال المؤسسي في الجزائر

المطلب الخامس : خصائص الإتصال المؤسسي

خلاصة الفصل الأول

تمهيد الفصل :

يعد موضوع الهوية المؤسسية من المواضيع الحديثة التي تنامي الاهتمام بها في الآونة الأخيرة وهذا راجع لما لها من دور إيجابي بالنسبة للمؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وهذا لتكون لنفسها هوية قوية تميزها عن غيرها من المؤسسات، كما أنها تعكس أهداف المؤسسة ومبادئها وما وجدت من أجله، حيث تعتمد الكثير من المؤسسات على أنشطة إدارية مختلفة، وعلى العديد من الأساليب والإجراءات التي تسمح لها بالتعريف بنفسها وبمنتجاتها وفلسفتها وأنشطتها ومبادئها، ومن بين الأساليب التي تسمح للمؤسسة بتحقيق ذلك نجد الاتصال المؤسسي، إذ يعد هذا الأخير من أهم اتصالات المؤسسة الذي تعتمد عليه للتواصل خاصة مع الجماهير الخارجية ومختلف الفاعلين والمتفاعلين معها، للتعريف بنفسها وإبراز علامتها التجارية وتوسيع شهرتها وتحسين صورتها.

المبحث الأول : مدخل إلى الإتصال المؤسسي

المطلب الأول : ماهية الإتصال المؤسسي

الفرع الأول : مفهومه

لعل أفضل طريقة للتعريف بالإتصال المؤسسي هو النظر الى الطريقة التي تطورت فيها هذه الوظيفة في الشركات فحتى السبعينيات من القرن الماضي كان الممارسون يستخدمون مصطلح العلاقات العامة لوصف التواصل مع الجهات المعنية فوظيفة العلاقات العامة و التي كانت تعد وظيفة تكتيكية في معظم الشركات تنحصر معظمها في الإتصال مع الصحافة، ومع الشركاء، غير أن مستخدمي الشركة و متعاملها بدأوا بالمطالبة بالمزيد من المعلومات عن الشركة. وبدأ الممارسون في وقت لاحق بالنظر للإتصال بأنه أكثر من "العلاقات العامة" فقط ⁴

وهنا بدأت الجذور الأولى لتشكيل وظيفة جديدة للإتصال المؤسسي وجاءت هذه الوظيفة الجديدة لدمج مجموعة واسعة من التخصصات المتخصصة بما في ذلك التصميم و الإعلان والاتصال الداخلي للموظفين وإدارة الأزمات والعلاقات الإعلامية و العلاقات مع المستثمرين والجمهور هذه الخصائص الهامة للوظيفة الجديدة يركز على المنظمة ككل، وأهمية صورتها لدى أصحاب المصلحة الرئيسية، الداخلية والخارجية على حد سواء.

ويمكن وصف الاتصال المؤسسي بأنه الوظيفة المسؤولة عن الإشراف وتنسيق العمل المنجز من قبل الممارسين في التخصصات المختلفة مثل وسائل الإعلام ، العلاقات والشؤون العامة والاتصال الداخلي، ويعرف **فان ريال** الاتصال المؤسسي بأنه أداة للإدارة من طريق الوسائل الاتصالية المستخدمة للإتصال الداخلي والخارجي، بأنه العمل بكل فعالية وكفاءة ممكنة ، مع التركيز على الهدف العام"، ويقصد هنا الهدف العام خلق جو ملائم للعلاقات مع الفئات المستهدفة ذات الصلة به. ⁵

ويعد الاتصال المؤسسي وظيفة الإدارة التي توفر إطارا للتنسيق الفعال لجميع الاتصالات الداخلية والخارجية مع الهدف العام من إنشاء والمحافظة على سمعة المنظمة المواتية مع مجموعات أصحاب المصالح التي تقوم عليها المنظمة التابعة. ويسلط **ريتشارد إيدلمان** الرئيس التنفيذي لشركة **إدمان** أكبر وكالة للعلاقات العامة المستقلة في العالم، يسلط الضوء على الاتصال المؤسسي على النحو التالي:

- كنا نتبع الذيل الذي يهزه الكلب، ولكن الآن بوجود الاتصال المؤسسي أصبح المبدأ للنظم وراء العديد من الأعمال". و المقصود أن جزء صغير هو المسيطر على كل شيء. إذا كنت تصف الوضع بأنه الذيل يهز الكلب

4 - على عوجة ، الأسس العلمية للعلاقات العامة ، الطبعة الثالثة ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1985 ، ص 21

5 - طاهر مرسى عطية ، فن وعلم العلاقات العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1994 ، ص 16

يعني أن أقل جزء مهم من الوضع له تأثير كبير جدا على الجزء الأكثر أهمية. أما اليوم فاستدامة ونجاح الشركة يعتمد على كيفية النظر من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين للاتصال على أنه جزء هام من بناء وصيانة وحماية سمعة المنظمة

6

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

ولبيان هذه العلاقة يطرح "سيمون" نقاط الاختلاف الموجودة بين الاتصالات التي تحدث داخل المؤسسة وبين ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد فيقول: الجماهيرية التي يتوجه إليها الراديو، التلفزيون، ليس بينهم أي قاسم مشترك إلا- المصطلح التقني كما أنهم لا يتقاسمون معرفة مخصصة فمن الصعب معرفة أفكار وتوجيهات الجماهير في نفس الوقت الذي يتلقون فيه الرسائل من وسائل الإعلام.

وحسبه تتوقف دور وسائل الاتصال الجماهيرية على إرسال المادة الإخبارية والإعلامية دون أن يكون لذلك استجابة من قبل المستقبل على عكس ما يحدث بين الطرفين أو شخصين داخل المؤسسة يمتلكان نفس مجال التخصص والمعرفة الشيء الذي يسمح لهم بالحوار والاتصال بإرسال وتبادل رموز مفهومه في إطار عملية التأثير والتأثر. وحسبه أيضا تتم عملية استقبال الأفراد للمعلومات والأوامر في إطار لمعاملاتهم مع مختلف أجهزة المؤسسة وأعضائها انطلاقا من تجربته طويلة في المعاملات والمعرفة العميقة للمحيط الداخلي التي تسمح بتكوين الرصيد المعرفي عن كل شخصية وقدراتها .

ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد هو اتصال جامد فليس هناك تفاعل فاعلية تنحصر في إرسال المعلومات فقط ليس هناك عامل التفاعل الذي نجده في الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة.

وحسب "أحمد خاطر" هو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة وخارجها والاتصال كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل ويستطيع الرئيس الأعلى أو معاونيه تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعات نحو الهدف وهي أيضا عملية نفسه تتطلب قدرا مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير العمل مما ينمي الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالاهتمام وهذا ما يعزز شعورهم بالرضا والاستقرار النفسي.⁷

6 - غريب سيد أحمد ، علم إجتماع الإتصال و الإعلام ، دار المعرفة الجامعية ، 2004 ، ص 139

7 - أحمد خاطر :مقدمة في الإدارة المؤسسات الاجتماعية، القاهرة، دار الكتاب الجامعية، 2010 ، ص145.

الفصل الأول : الاتصال المؤسسي

التعريف الاصطلاحي: هو تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لإستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات هابطة صاعدة أفقية داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسيير عملية التواصل ونقلها بين مختلف العاملين.

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب : بأنه عبارة عن اتصال انساني منطوق ومكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي، الجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين .

التعريف الإجرائي : نستنتج أن الاتصال المؤسسي هو عبارة عن أعمال متبعة لإقامة علاقات بين عمال المؤسسة العمومية وهو يرمي إلى انجاز مهام موحدة وبلوغ أهداف مشتركة.

و يمكننا تعريف الاتصال المؤسسي عمومًا بأنه الممارسات والسبل التي تتواصل من خلالها أي مؤسسة مع شركائها وفئاتها المستهدفة. وقد يكون هذا الاتصال داخليًا أو خارجيًا.

ويتمثل الاتصال الداخلي للمؤسسة في البروتوكول الذي ينظم عملية تبادل المعلومات بين الموظفين والإداريين والأقسام المختلفة في المؤسسة. ويوفر ذلك بيئة عمل صحية للموظفين ويسهل عملهم ويعزز التعاون فيما بينهم، كما أن هذا النوع من التواصل يعرّفهم برؤية المؤسسة وأهدافها، مما يجعلهم أكثر تفاعلاً ويمنحهم شعورًا بأنهم بالفعل شركاء في أي نجاح تحقّقه المؤسسة.

أما الاتصال الخارجي فيكون مع أشخاص وكيانات خارج المؤسسة مثل الإعلام والجهات الحكومية والمستثمرين والعملاء والجمهور وغيرهم من الشركاء والأطراف.

تتبع المؤسسات استراتيجيات تواصل متعددة تختلف بحسب الجمهور الذي تستهدفه. فعلى سبيل المثال، هناك التواصل الكتابي، ككتابة التقارير الداخلية والخارجية للمؤسسة وتقديمها للمعنيين؛ والتواصل اللفظي، مثل عقد الاجتماعات وإجراء المقابلات؛ والتواصل غير اللفظي، مثل عرض الصور والرسومات التوضيحية والبيانية.

ويختلف الهيكل التنظيمي لقسم الاتصال من مؤسسة لأخرى، خاصة عندما يتعلق الأمر بالاتصال الخارجي، والذي قد يشمل في بعض الأحيان أقسامًا وإدارات فرعية مثل العلاقات الإعلامية والاتصال التسويقي والعلاقات العامة. ولكن يبقى الغرض من الاتصال الخارجي بشكل عام واحد، وهو تبادل المعلومات من أجل بناء هوية المؤسسة وتعزيز سمعتها بين الجماهير المستهدفة وزيادة الوعي بعلامتها التجارية وتكوين صورة إيجابية عنها أمام الشركاء الخارجيين.

الفصل الأول : الاتصال المؤسسي

ولتوضيح الصورة أكثر، نأخذ على سبيل المثال العلاقات الإعلامية والتي تعنى بالتواصل مع وسائل الإعلام والعمل على ضمان نقلها رسالة المؤسسة بصورة إيجابية وبمصادقية. أما الاتصالات التسويقية، والتي غالبًا ما تكون من اختصاص قسم التسويق، فالهدف منها التأثير على العملاء الحاليين والمحتملين لزيادة الطلب على منتجات أو خدمات المؤسسة. في حين تركز العلاقات العامة بشكل أساسي على تعزيز الروابط بين المؤسسة والجمهور.

وهناك علاقة قوية بين الاتصال والإعلام، فالأخير نوع من أنواع الاتصال كذلك، ولكن مع مجموعة كبيرة من الجمهور، ولذلك يعرف في بعض الأوقات بـ “الاتصال الجماهيري”.

إن صياغة الرسالة الصحيحة هي مفتاح تحقيق الاتصال لأهدافه وأثره المنشود. وتختلف رسائل الاتصال بحسب الجمهور المستهدف والغرض منها وكذلك وسيلة التواصل التي قد تكون بيانًا صحفيًا أو منشورًا عبر وسائل التواصل الاجتماعي، أو تقريرًا، أو عرضًا تقديميًا، أو مؤتمرًا، صحفيًا، أو اجتماعًا، أو رسالة قصيرة، أو مكالمة هاتفية.

وتتضمن مسؤوليات أخصائي الاتصال مهام مثل التواصل مع مختلف الشركاء من وسائل إعلام ومؤسسات حكومية وجهات تنظيمية، وإنتاج المحتوى مثل البيانات الصحفية والخطابات والعروض التقديمية ورسائل البريد الإلكتروني. أما على المستوى الإداري فقد يكون عليه وضع استراتيجية الاتصال وبروتوكولات الاتصال الداخلي، وتخطيط حملات الاتصال، ووضع خطة مسبقة للاتصال في حال حدوث أزمات، وتوزيع المهام على فريق العمل وتدريبه والإشراف عليه، وإعداد مختلف التقارير.

يبدو مستقبل العمل في مجال الاتصال مبشرًا إلى حد كبير، حيث أصبحت معظم المؤسسات والشركات أكثر تفهمًا لأهمية امتلاك استراتيجيات اتصال ذات كفاءة عالية. كما أن دراسة هذا المجال لا تمنحك فقط فرصة العمل في أقسام الاتصال المؤسسي، فهي تفتح لك أيضًا آفاق العمل في مجالات مثل العلاقات العامة، والتسويق، والصحافة، والإعلام. المهم هو أن تستكشف بنفسك كل مجال من خلال القراءة، والتحدث مع أصحاب الخبرة، والبحث عن فرص للتدريب، ثم تحدد بعد ذلك ما يناسب مهاراتك وإمكاناتك، وما تشعر بشغف نحوه.

الفرع الثاني : أنواع الإتصال المؤسسي

الاتصال في المؤسسة هو عملية إرسال أو إستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرم في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء ومعلومات ضرورية عن إجراءات الأعمال والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسات وقرارات من المستويات العليا إلى المستويات السفلى، في شكل تقارير وبيانات وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وينقسم الاتصال إلى ما يلي:

- 1- **اتصال صاعد : communication ascendante** هو عملية إرسال المعلومات من المرؤوسين إلى الجهات العليا، متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ وصعوبات تطبيق الإجراءات وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء المهني والإنتاج.
- 2- **اتصال نازل : communication descendante** هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الادارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محدودة ونظم القوانين وأساليب تطوير الأداء وقواعد الجزاء والعقاب ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة لتنفيذ القرارات اليومية.
- 3- **اتصال أفقي : communication latéral** العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا، أو هو الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد والجماعات المختلفة التي تبنى قواعد وأساليب للتعاون خاصة بها ومناسبة لمستوياتها المهنية. كثيرا ما يلجأ إلى الاتصالات الأفقية نظرا للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلاله تبادل أطراف الحديث عكس قد ما يحدث في الاتصالات الصاعدة خاصة في حالة عدم ديمقراطية القائد والإدارة وفي حالة تعقد الإجراءات التي بغرضها التنظيم الرسمي⁸.
- 4- **اتصال لفظي** : تلك العملية التي تهدف إلى التعبير المباشر، واللفظي عن صعوبات- التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية أو تتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل أو أخطاء معينة في التسيير أو عن احد جوانب الصراع التنظيمي وهذا يعتبر من مستويات الاتصال.
- 5- **اتصال غير لفظي : communication verbale** هو تلك الرسالة الرمزية الموجهة إلى الجهات العليا المتضمنة عدم الرضا عن العمل في احد جوانبه المتضمنة رد فعل لوضع غير مرضي يكون في شكل سلوكيات تنظيمية مثل الغيب الجمود ومقاومه التغيير
- 6- **اتصال غير الرسمي** : يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي بل ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة.
- 7- **الاتصال الرسمي** : حيث يكتب هذا الاتصال إلزاما ثقيلًا على العاملين نظرا لأنه يقوم على المتابعة والرقابة او لمحاسبة وشتى أنواع الضغوط لما يبحث العاملون عن آليات اتصال أخرى للتحرر من ضغوط الاتصال الرسمي نظرا للخصائص التي تميز بها فمنها عدم الخوف من العقاب والتحرر من مراقبة الإدارة و العفوية والسرعة وتحقيق الاشباع النفسية والاجتماعية التي لا يجدها العاملون في الاتصال الرسمي.

8 - إبراهيم عبد العزيز شيخا ، أصول الإدارة العامة، ط 2 القاهرة، دار المعرفة، 2005 ، ص 212

المطلب الثاني : عناصر و مراحل الإتصال المؤسسي

الفرع الأول : عناصر الإتصال المؤسسي

تعتبر عملية الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أو أكثر أن يشترك في فكرة أو مفهوم أو عمل معين وهذا يعني أن أحد الطرفين لديه معلومات أو مهارات معينة يوجب نقلها للطرف الآخر.

تعتمد العملية على مجموعة من العناصر المتصلة والمتداخلة والمتشابكة مع ظروف النفسية واجتماعية تؤثر على انتقال الأفكار والمعلومات بين الأفراد و الجماعات فهي تؤثر وتتأثر ببعضها لا بد من تكاملها فلا تتم إذا غاب أحد هذه العناصر وتمثل في ما يلي:

المرسل : هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال ويقصد بها مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يرد التأثير في الآخرين بشكل معين بشاركه في أفكاره واتجاهات معينة، أن يحدد ويتطلب من المرسل إن يحدد الفكرة التي يرغب في توصيلها ثم القيام بدراستها وجمع المعلومات عندها وتنظيمها وتحديد الوسيلة التي يتضمنها لنقلها ثم القيام بشرحها وتوضيحها.

الرسالة : يمكن أن نقول إن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل أو هي الهدف الذي تهدف إلى العملية لتحقيقه وهي المنبه الذي ينقلك به وتتضمن أفكار ومعاني تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها ورمزياً سواء باللغة المنطوقة أو الغير المنطوقة وهي عبارة عن الرموز التي تحملها الأفكار والمعلومات وتأخذ عدة أشكال مثل الكلمات والحركات والأصوات والأرقام والصور وتتوقف فعالية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي تقدم بها.

الوسيلة : هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل فهي وسيلة بينها وبدونها تتوقف العملية وعلى المرسل تحديد نوعية الوسيلة الأكثر تعبيراً وفعالية على المستقبل ومراعاة الاتجاهات و سلوكيات المرسل وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشخصية كالمقابلات الشخصية الاجتماعية الندوات والمؤتمرات والمحادثات الشخصية والاتصالات المكتوبة والمذكرات و المنشورات⁹.

المستقبل : هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه رسالة ويستقبلها من خلال الحواس المختلفة بحل رموزها وينظم المعلومات ويحاول إن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات.

رجع الصدى : يعني رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها إلى أنه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير الرسالة السابقة، هناك أربع طرق للنظر إلى رجع الصدى فقد يكون داخليا يتبع من إحساس المرسل بفعالية

9 - سائلة محمد بونعمان، أحمد عثمان، الاتصال والإعلام وتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ص 23

الفصل الأول : الاتصال المؤسسي

الرسالة وتأثيرها وقد يكون خارجية يتبعهم من المتلقين وقد يكون صوريا أو مؤجلا ويمكن أن يصل المستقبل دون عوائق وقد يكون مقيدا أن يقوم المستقبل بناء على ما تلقاه من معلومات وفهمه وتفسيره.¹⁰

الفرع الثاني : مراحل الإتصال المؤسسي

إن عملية الاتصال تمر بمراحل لتنفيذ العملية الاتصالية إذ تتلخص هذه المراحل في ¹¹:

مرحلة إدراك الرسالة: « Message conceived » في هذه المرحلة قد يتخذ المرسل قراره باتخاذ الرسالة أو المصدر ويتخذ كذلك أمر أن يرسل الرسالة الاتصالية الذي قد ينتج عن ذلك حاجة أو مؤثر يدفعه بإرسال الرسالة.

مرحلة الترميز: « Encoding Transmitting » هي مرحلة تحويل المرسل أفكاره إلى معاني ورموز لغوية، حيث يقوم المصدر هنا أو صاحب الرسالة بصياغة مشاعره ونواياه لرسالات اتصالية على شكل رموز منطوقة أو مكتوبة غير منطوقة فنجاح الرسالة يتوقف على مدى إختيار الرموز المناسبة للمستقبل والموقف الاتصالي الاجتماعي.

مرحلة اختيار الوسيلة أو قناة الاتصال « Medium & Channel Selected » إن الوسيلة الاتصالية يجب أن تكون مكتوبة شفوية مرئية، فهي عملية اختيار الرسالة أو الوسائل التي تناسب طبيعة الرسالة وطبيعة الجمهور المستهدف، فقد يختار المرسل وسيلة واحدة أو عدة وسائل سمعية كالإذاعة أو بصرية سمعية.

مرحلة الرموز: « Decoding Receiving »

هي عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية الجديدة إلى معاني ففي هذه المرحلة يقوم المستقبل باستقبال الرسالة الاتصالية وفك رموزها وتحليلها وتفسيرها وفهم معناها وذلك لتحقيق الهدف الكلي من الاتصال، لذا يجب أن تعتمد على الوضوح والبساطة حتى يتمكن المستقبل من استيعابها ومن ثم الرد عليها .

مرحلة الاستجابة أو ردود الفعل على الرسالة: Feedback response فالاستجابة تعني مدى قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل، فكلما فهم المستقبل الرسالة الاتصالية وحلل رموزها وفهم معناها واستجاب معها كلما كانت النتائج إيجابية وساهم ذلك في نجاح العملية الاتصالية وبخلاف ذلك تكون سلبية.

التي تعتمد بدورها على مهارات الاتصال التي تتطلب لعناصر اتصالية أو مكونات تتم بشكل فعال ومؤثر ومتأثر فعملية الاتصال تحتاج في مختلف مستوياتها الى مجموعة من المهارات الاساسية يجب على المرسل أو المستقبل أن يتقنها بكفاءة، حيث تتلخص هذه المهارات في:

مهارة القراءة: « Reading skill »

10 - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ،الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003 ، ص 36

11 - ختام العناني: الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الحامد، عمان، 2007، ص 53- 54.

هذه المرحلة من أبرز المهارات التي لا يمكن الاستغناء عنها وخاصة بالنسبة للمستقبل فهي غذاء للفكر وتمكن الفرد من تلبية احتياجاته اليومية ومساعدته على التعامل مع الآخرين فمن خلالها يتعلم الفرد كيف يقرأ ويفهم ويقارن ويستنتج ما يقرأ واستخدامه في حل مشكلات الحياة اليومية ، فالقراءة تعد من أهم أساليب اكتساب المعرفة و الثقافة فهي عنصر فعال في تنمية المفاهيم والقيم عند القارئ وتطوير خبراته مع الآخرين ¹² ، فالغاية من القراءة هو الوصول إلى المعنى بسرعة وبسهولة والتركيز على المفردات... وذلك لتحقيق اتصال فعال ¹³

مهارة الكتابة « writing skill »

تعد مهارة الكتابة من المهارات الأساسية للاتصال الكتابي، فالكتابة تحتاج لتدريس منظم لأنها ليست مهارة طبيعية فهي تمتاز بالتدقيق وهي كذلك مهارة حركية يلزم فيها تدريب اليد على الحركات للقيام بالكتابة، وتعرف الكتابة بأنها نظام للاتصال الانساني بواسطة الرموز البصرية أو الإشارة وهي طريقة مباشرة لتسجيل وإيصال الافكار والمعلومات وهي نتائج للعقل واليد معا في تمثيل مرئي ومسجل على الورق ¹⁴

وهنا لابد من التأكيد على أن الكتابة غاية في الأهمية وهذا لما تتطلبه من مقومات التأليف حتى يتمكن من أن نتحصل على مادة اتصالية ناجحة ¹⁵

مهارة التحدث >> Talking skill

إن التحدث فن شخصي يعتمد على شخصية الفرد وإبداعه لأنه مهارة وموهبة تحتاج الى التدريب والتنمية على التحدث بفاعلية مع تجنب الوقوع في الأخطاء الخاصة بالحديث والعمل على توجيه الاسئلة الى المستمع بطريقة تمكنه ايضا رسالته بشكل فعال للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة ¹⁶.

المطلب الثالث : أهمية و أهداف الإتصال المؤسسي

الفرع الأول : أهمية الإتصال المؤسسي

لا يمكن تصور أي مؤسسة بدون اتصال، فهو يعتبر العصب الحيوي لكل الأنشطة الفردية والجماعية والمؤسسية ، فالإتصال هو الوسيلة التي من خلالها يتم نقل المعلومات والبيانات والاحصاءات عبر القنوات المختلفة " فهو محور كل

12 - ربحي مصطفى عليان عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2005، ص: 143 - 145

13 - ختام العناتي المرجع السابق، ص: 124

14 - ربحي مصطفى عليان عدنان محمود الطوباسي، المرجع السابق، ص: 150

15 - ختام العناتي المرجع السابق، ص: 120

16 - حميد الطائي بشير العلاق أساسيات الاتصال نماذج ومهارات دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2009، ص: 104

الفصل الأول : الاتصال المؤسسي

العمليات في المؤسسة رسمية كانت أو غير رسمية بحيث يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة وحركية الجماعات والدافعية والبيئة التنظيمية والتغيير التنظيمي والعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة " .

وعليه يمكن إيجاز أهمية اتصال المؤسسة في النقاط التالية:

- إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والارشادات والرد على تساؤلات المرؤوسين وتقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم وامدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها وامدادهم بالآليات الضرورية للتصحيح الذاتي للأخطاء واكتشافها¹⁷
- اتصال المؤسسة هو همزة وصل تجمع كافة أجزاء التنظيم الإداري حيث يرى **مورفي** أن الاتصال أساس لكل تنظيم ناجح.
- تمكين العاملين في الإدارة من وضع واعداد الخطة من معرفة حقيقة الثورة المادية والبشرية الموجودة وعلى الدراسات الاحصائية الدقيقة وتبدأ بتشخيص المشكل ثم البحث عن البدائل وتقييم لكل بديل وتنتهي باختيار البديل الأمثل
- فاعلية الرقابة وتتوقف على سهولة الاتصال ووضوح القنوات
- رفع معنويات العاملين بحسب أهميته ودوره في المؤسسة مما يؤدي إلى تحسين أدائه.
- توفير المعلومات عن الظروف المحيطة للمؤسسة لدى عمالها وكذا الشرح وتفسير القرارات بكل وضوح بما يقطع الطريق أمام الشائعات¹⁸
- العمل على ضمان الاستقرار في المؤسسة وتحقيق أقصى قدر من الفعالية وهو نشاط رسمي وغير رسمي في آن واحد ونشاط جماعي تفاعلي نلاحظه من خلال اندماج الأفراد في الجماعات وتأثرهم بها وبخصائصها السلبية والإيجابية سواء المتعلقة منها بإنجاز المهام أو بالعلاقات الاجتماعية المختلفة ، لذا فأى عملية تغيير تنطلق من بناء استراتيجية للاتصال داخل المؤسسة¹⁹

الفرع الثاني : أهداف الاتصال المؤسسي

وعلى ضوء كل ما سبق يمكننا القول على ان الأهداف الأساسية للاتصال بشكل عام تهدف الى تحقيق هدف وهو التأثير في المستقبل حيث يتمثل الهدف الاساسي للاتصال في نقل المعنى وعليه تستهدف العملية الاتصالية في عمومها التغيير في المعلومات وتزويد المتلقي بمعلومات صحيحة وجديدة.

17 - ناصر قاسمي ، ص 15

18 - سامية عواج ، ص 84

19 - ناصر قاسمي ، ص 16

لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى ²⁰:

هدف توجيهي: يمكن أن يتحقق ذلك عندما يتجه الاتصال الى كسب المستقبل اتجاهات جديدة او تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها. ولقد وضع من خلال الدراسات العديدة التي أجريت ان الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

هدف تثقيفي : يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم وتوسيع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

هدف تعليمي: اتجاه الاتصال نحو اكتساب المستقبل خبرات جديدة ومهارات ومفاهيم جديدة.

هدف ترفيهي او ترويحي :

يتمثل هذا الهدف في اتجاه الاتصال نحو ادخال البهجة والسرور والاستمتاع الى نفس المستقبل.

هدف إداري : أي اتجاه الإتصال نحو تحسين سير العمل و توزيع المسؤوليات و دعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة

هدف إجتماعي : اتاحة الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضهم و بذلك تقوى الصلات الإجتماعية بين الأفراد يسعى الاتصال المؤسسي لتحقيق جملة من الأهداف نظرا بأن كل عملية اتصالية في المؤسسة لا تكون إلا من خلال وجود أهداف تسعى للوصول إليها من أجل التنسيق والرقابة، فالاتصال يبحث عن اليات تنشيط المؤسسة و توجيهها نحو أهدافها المختلفة و ربط قنواتها الفرعية في المؤسسة ضمن أنساق المهام المختلفة لأجل ربط هذه الأنساق في النسق الاتصالي للمؤسسة ولذلك ينبغي تحقيق الأهداف الفرعية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتندرج هذه الأهداف في 21 :

- أن الاتصال يعمل على تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل مشكلات الاتصال في أوانها ومشاكل التسيير عبر أنماط مختلفة التي تتمثل في الاجتماعات وحل الاختلافات بين العاملين أشكال الصراع القائمة في المؤسسة، كما يعمل كذلك الاتصال على إمداد الإدارة بمختلف المعلومات التي تحتاجها لسير مهامها وقيادتها ، والإشراف على عملية التوجيه لتحقيق التنسيق المتكامل داخل المؤسسة والوقوف على معاينة تخص البيئة الخارجية والداخلية التي تقف على جهود خاصة لحل المشاكل وتحسين جودة وزيادة فعالية المؤسسة، ومعرفة القرارات من خلال البحث والاعلام لتحقيق الأهداف الاتصالية الخاصة بالإدارة.

20 - مي العبد الله ، مرجع سبق ذكره، ص 28 - 29

21 - ناصر قاسمي ، ص 17

الفصل الأول : الاتصال المؤسسي

- يهدف الاتصال المؤسسي لإشراك العاملين في الأمور الداخلية للمؤسسة واستشاراتهم ومعرفة ما يجري في المؤسسة بطريقة تبني علاقات عمالية تؤدي لزيادة الثقة والتفاهم وتزيل الشكوك كما تخلق هذه العملية الرضا في المؤسسة وبين العاملين.
- مراقبة ومتابعة سير العمل وباحترام تنفيذ المهام والبحث عن الخطط الجديدة التي تزيد من نجاح المؤسسة من خلال متابعة عملية التقييم المستمر لخطط الإدارة.
- درجة قبول الأدوار التنظيمية من خلال معالجة الصراع وتخفيف التوتر وتحديد الأدوار من خلال توفير المعلومات في وسائل الإعلام المختلفة والاجتماعات والانترنت.
- يسعى الاتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الثقة كما يهدف إلى خلق الرضا الارتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم البعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة وكان الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة وذلك بإبداء آرائهم اتجاه المواضيع المطروحة²²
- تسطير الأهداف التي تجعل مؤسسة لتحقيقها لهذه المشاركة من إيجابيات في تعزيز ثقتها هؤلاء العمال بأنفسهم، وكذا بأنهم ذات جدوى في هذه المؤسسة مما يؤثر بالإيجاب في نجاح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاج أو نوعية الخدمات المقدمة، ولكن في نفس الوقت على القائم بالاتصال أثناء إشراكه للعمال في عملية تصدير الأهداف أن يتجلى بالأمانة التي تشمل قول الحق والنزاهة واعطاء كل ذي يحاول قدر استطاعته أن يمارس الموضوعية وعدم الانحياز والإدارة السليمة هي التي تشجع على اختلاف الرأي وحرية التعبير
- والتنافس البناء والحوار الفعال²³

1- الأهداف الاتصالية الخاصة بالقيادة الإدارية :

تدور في مجملها حول تمكين القائد، من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة الأمر الذي من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين، وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين الأنشطة والإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

فالقائد الإداري يجب أن يكون على دراية تامة بكل الإحداث التي تقع في المؤسسة وحتى خارجها ولذلك يجب أن يتحلى بعدة صفات والمتمثلة في ما يلي:

22 - خيري خليل الجميلي: الإتصال، رسائله في المجتمع الحديث، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1117 ص 35

23 - (صموئيل حبيب : كيف يكون علاقات ناجحة مع الناس؟، (ط1 ، القاهرة، دار الثقافة، ص 59

الفصل الأول : الاتصال المؤسسي

الذكاء :والذي يتطلب القدرة على التحليل والتفهم للمشاكل المعقدة التي تواجهه .

النضج الاجتماعي : حيث انه لا يجعله عاجزاً عن الحركة ولا النصر أو النجاح أو - نسيان للأهداف المرجوة تحقيقها.

التحفيز الذاتي : فالقائد الناجح يكون مدفوعاً إلى عمله بحوافز داخلية نابعة من - نفسه. المقدرة على فهم الناس

والتعامل معهم :فالمدير أو القائد الناجح هو أصلاً خبير - بالعلاقات الإنسانية أوّسس تنظيمها .²⁴

2- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور : وتتمثل في أقامه النظام اتصالي للمؤسسة يمكنها من توصيل حقيقة

الجهود التي تبذلها وكذا ترسيخ صورته المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي يقوم بها وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها والتعرف

على أري الجمهور فيها وكذا مقترحاته وتحسين خدماتها.²⁵

فالمؤسسة من اجل تحقيق أهدافها وايصالها للجمهور تقوم بنشاط نظام اتصالي لها يكون بمثابة قناة واسطة بينها وبين

هذا الجمهور بغض النظر عن مضمون هذه الأهداف التي قد تتعلق بزيادة الأرباح أو كسب جماهير جدد أو دعم آراء

الجماهير السابقين كما يهدف الاتصال المؤسسات إلى إحداث تغيير في البيئة أو في الآخرين من خلال تحديد وصول

الرسالة الاتصالية إلى طرف المقصود في الاتصال.

3- مبادئ الإتصال الفعال

كما عرفنا أن الاتصال جزء لا يتجزأ من عمل كل المؤسسة. فصفة عامة لابد من وجود لكل مؤسسة مجموعة من

المبادئ التي تقوم عليها اذ تمثلت هذه المبادئ في²⁶:

وضوح الرسالة ويتم وضوحها من خلال الألفاظ والمصطلحات والتعابير والرموز اللغوية، ووضوحها لكل مستويات

خاصة إذا كانت موجهة لمستويات مختلفة بحيث الرسالة لا تحتل إلا مضمونا واحدا.

كفاية المعلومات أن تكون المعلومات كافية بحيث أن كل ما هو وارد في الرسالة يغني المرسل اليه.

سرعة الانتقال لابد من أن تضمن انتقالها من في الوقت المناسب والمكان المناسب والوسيلة المناسبة

نطاق الاتصال وفي هذا المبدأ يكون مصدر الرسالة هو المصدر الحقيقي لضمان الاستجابة لأن الرسالة تتضمن أوامر

محددة يوجب أن تكون واردة من الإدارة العليا أو الرئيس.

مبدأ الوحدة والتنسيق والتكامل إن العملية الاتصالية تحقق جملة من الأهداف الاتصالية باعتبار الاتصال وسيلة

لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية من خلال التكامل والانسجام داخل المؤسسة وتحقيق التنسيق بين المهام.

24 - .خيري خليل الخليلي، مرجع سابق، ص 36

25 - .(علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، (القاهرة، مكتبة عربية، ص 284

26 - ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص : 69.

4- شروط فعالية الإتصال داخل المؤسسة

إن المؤسسات الناجحة تؤدي لزيادة فعالية المؤسسة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية النظم الاتصالية ويندرج هذا ضمن العمليات الاتصالية التي تجري في المؤسسة والتي يسهل القيام بها باعتبارها عملية فنية وعلمية أيضا فتستوجب هذه العملية بعض الشروط لتحقيق الفعالية الكاملة في المؤسسة وتتمثل في ²⁷:

التخطيط الجيد للاتصالات: فكلما حللت المعضلة تحليلا علميا وكافيا كلما زادت وضوحا وبقينا، وفي هذه الخطوة نحو التخطيط الاتصالي وغالبا ما يعود لفشل الاتصالات الإدارية وعدم التخطيط الجيد وعدم الأخذ بالحسبان. لذلك يوجب ضرورة تحديد الأهداف الفعلية الاتصالية، وكذا تحديد الوسيلة الملائمة لعملية الاتصال وبعدها يأخذ بعين الاعتبار عن تحديد اللغة وأخذ الرموز المفهومة من قبل المرسل إليه مع تحري الدقة. أي في هذه العملية وجب عدم استعمال الرموز التي تحمل معاني مزدوجة أو الناقصة وذلك خاصة للرسائل المكتوبة.

استشارة الآخرين في تخطيط الاتصالات: وفي هذه الخطوة يستلزم من التأكد بأن المرسل قد قام بنقل ما أراده بوضوح وشفافية ويتم ذلك بمراجعة ما كتب واستشارة بعض الأشخاص للتأكد ما يريد فعلا من قراءتهم للرسالة وكذلك الدعوة للتأكد بأن المستقبل قد فهم الرسالة.

إجادة فن الاتصالات: عند الاتصال المباشر يوجب على المرسل أن يتيح للطرف الآخر الفرصة الكافية للتعبير عن أفكاره والإنصات لأجل فهم ما يريد قوله فعلا كما يقول هاملت في هذا الصدد أمنح كل شخص إذنك مع قليل من صوتك"، ولا يقطعه إلا لإزالة التشتت أو لأجل الاستفسارات التي تساعد على فهم الأمور.

الحصول على التغذية العكسية : و ذلك بمتابعة الاتصالات إذ قد تضع الجهود الاتصالية دون أن تتيح لنا بمعرفة مدى نجاح الرسالة، وما لم تتابع عملية الاتصال من خلال عملية رجع الصدى من قبل المستقبل لفهم الرسالة لمعرفة مدى نجاح العملية الاتصالية.

معرفة الظروف المحيطة: توجد هناك شروط وعوامل تؤثر في العمليات الاتصالية، ويستلزم على الإداري الناجح في المؤسسة أن يكون ملما بالظروف التي يتم خلالها الاتصال ويعمل على إزالة المعوقات والعوامل الخارجية السلبية التي يمكن أن تحد هذه الشروط إذ لا بد من:

5- استخدام وسائل اتصالية أكثر فهما ومصداقية.

6- تفهم طبيعة المرسل إليه وظروفه وحاجاته.

7- الأخذ بعدد المستويات الإدارية بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة.

27 - صبرينة رماش مرجع سبق ذكره، ص ص 105 106

8- في حالة وجود ضوضاء والتشويش لابد من تكرار الإرسال لتمكن الرسالة من التحقق واستخدام قنوات اتصاليه مختلفة وعديدة.

المبحث الثاني : إستراتيجيات الإتصال المؤسسي

المطلب الأول : أساليب التخطيط الاستراتيجية الاتصال

تعد الاستراتيجية الاتصالية للمنظمة على أنها مخطط عام لأجل الوصول إلى هدف ما، فهي تسعى إلى ترجمة الفرص المدركة إلى نتائج ناجحة، فالاستراتيجية هي " تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لغرض تحقيق الأهداف ²⁸.

فالمؤسسة تعتمد على خطط استراتيجية محكمة وذلك لتوضيح أهدافها بحيث تساعدها على اختيار الاستراتيجية المناسبة فهو يعتبر من أهم عوامل نجاحها.

وبناء على ذلك يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية تحليلية " تهدف إلى تنفيذ الاستراتيجيات التي تم بالفعل تحديدها مسبقا ، فهو يركز على كيفية تحقيق الأهداف الشاملة بعيدة المدى للمنظمة ككل ، وهو يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنظمة والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها كما أنه يرتبط بالإدارة العليا حيث أنه الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج ²⁹

ولعملية التخطيط ثلاث مقومات أساسية تتضمن تحقيق التكامل بين الأهداف والخطة وعناصر التوجيه مما يضمن نجاح التخطيط وفاعليته في تحقيق أهداف المنظمة فمن خلال تماشي العاملين مع الخطة الموضوعة من طرف المنظمة ووضوحها تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المرغوبة، وحتى تتم عملية تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية بنجاح وجب الاعتماد على أساليب علمية تمثلت في ³⁰ :

1- أساليب التنبؤ : تهدف إلى توقعات يمكن الاعتماد عليها في مواجهة ما قد يحدث من تغيرات وتحديات

وتحديات خلال الفترة الزمنية المستقبلية التي يحددها المخططون، وذلك ليتمكنوا من تحديد الرؤية المستقبلية لمجتمعهم بكل أهدافها وغاياتها و رسالتها بناء على ما تصل إليه التنبؤات التي تعتمد على النتائج التي تصل إليها هذه الأساليب، وتستخدم هذه الأساليب في تحليل عناصر النظام الاتصالي ووسائله ومؤسسته، وفي تحليل احتياجات البيئة وإمكاناتها ، وفي تحليل الجماهير التي سوف يتعاملون معها، وفي تحليل السياسات التي تعوق أو

28 - فضيلة سليمان داوود و اخرون ، التفكير الإستراتيجي التخطيط و السيناريو ، منصة كتبنا للنشر الشخصي ، ص 10 ، 11

29 - ثابت أنيس أبو صيام ، استراتيجيات إدارة المؤسسات الإجتماعية ، دار أمجد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 ، ص 91

30 - محمد البادي ، التخطيط الإستراتيجي للإتصال ، ط 1 ، دار المهندس للطباعة ، دمايط الجديدة ، 2008 ، ص 134 135

تقيد تطور النظام الاتصالي، إلى جانب تحليل اتجاهات القوى السياسية والاقتصادية المؤثرة فيه والتي تعني بصفة عامة تحليل الصورة الاجتماعية الواقعية القائمة³¹.

2 - أساليب التحليل : من بين الأساليب الأكثر توافقا لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي للاتصال نجد:

أسلوب تحليل الامكانات وتقويمها :

ترجع أهمية هذا الأسلوب إلى أنه أسلوب لتحليل إمكانيات النظم الاتصالية وقدرتها كما ترجع أهميته إلى أن هذه العملية التي تقوم بها تعد أمر ضروري للتخطيط الشامل للاتصال، فهو يعمل على تقييم عناصره ووسائله وقدراته بالكيفية التي يحتاجها المخططون واتخذوا القرار الاستراتيجي، سواء من النواحي المادية أو من الناحية البشرية والبنائية فهو يعتبر شكلا من أشكال معالجة المعلومات والتي تتعلق بالنظام الاتصالي أو بالاحتياجات المستقبلية حيث تشمل المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال استخدامنا لهذا الأسلوب مواد كمية ووصفية وإحصاءات وأوصاف تاريخية إلى جانب مواد تتصل بالبناء الداخلي للنظام الاتصالي ومؤسساته ووسائله، ومواد قانونية وتنظيمية أخرى، ويمكن أن تشمل هذه المعلومات أيضا حقائق مستقبلية تتصل بالاتجاهات والتطورات بعيدة المدى³² ويتشكل من هذه المعلومات قاعدة للمعلومات التي يحتاجها المخططون لمعرفة ما يتعلق بخطةهم الاستراتيجية أو بخطةهم التكتيكية.

وعليه فمن خلال هذه المعلومات التي يوفرها هذا الأسلوب، يصبح لدى المخططون أرضية واقعية صلبة، ذلك لتوفرهم على المعلومات الواقعية والمستقبلية عن واقع النظام الاتصالي وإمكاناته وقدراته، ونقاط قوته وضعفه ومما لا شك فيه أن هذه المعلومات سوف تؤدي إلى التزام المخططين بالإمكانات المتوفرة لهم حول مستوى النظام الاتصالي ودرجته.

أساليب التنبؤ:

تعد أساليب التنبؤ من الأساليب التي يجب توفرها خلال الفترة المستقبلية، فلا يمكن القيام بالتخطيط الاستراتيجي للاتصال بدون الاعتماد على المعلومات المستقبلية التي توفرها أساليب التنبؤ، فهذه الأساليب تقدم معلومات تسمح بتصور الأوضاع المستقبلية للمجتمع أو لقطاع من قطاعاته. كما تسمح بتوقع الكيفية التي يتحقق بها هذا التصور المستقبلي، وكذلك تسمح بتوقع النتائج التي يمكن أن تتحقق. "ومما يزيد من أهمية هذا التنبؤ وأسايبه أنه أصبح من الخطورة أن يكتفي المجتمع ومؤسساته بالتعامل مع الواقع فقط، بل لابد أن يكون التعامل مع الحاضر والمستقبل معا،

31 - محمد البادي مرجع ص 135

32 - محمد البادي ، ص 140

وأن ينطلق من الواقع إلى المستقبل، من خلال قدرته على التوقع والتنبؤ في مواجهه الظروف والتغيرات والتحديات والتهديدات المستقبلية. ومن أهم هذه الأساليب نجد هناك نوعين منها تتمثل في ³³:

الأساليب الكمية:

أسلوب التنبؤ الذاتي : يقوم على تجميع أكبر قدر من آراء المحكمين والخبراء في مجالات عديدة حول الاحتمالات المستقبلية خلال الفترة الزمنية المحددة التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي بشقيه الإداري و الاتصالي بحيث يقوم المخططون بالتنسيق والتوفيق بينها وذلك للتعرف على الاتجاه السائد على هذه الآراء بحيث يصبح الاتجاه الذي يمثل اتجاهات المحكمين والخبراء حول هذه الاحتمالات المستقبلية.

أسلوب التنبؤ الاحصائي: يقوم على متابعه التسلسل الزمني لمتغيرات حدثت في الماضي ومتابعة أوضاعها في الحاضر لنصل إلى احتمالات تتابعها في المستقبل ويستخدم هذه الأساليب الإحصائية لتوضيح التسلسل الزمني للمتغيرات موضوع الدراسة إلى جانب الرسوم البيانية ويمكن أن يغطي هذا الأسلوب فترات زمنية طويل سواء في الماضي أو الحاضر أو في المستقبل ويربط بينها برسوم بيانية وذلك لتوضيح سهولة الاتجاهات المستقبلية المطلوبة.

أسلوب التنبؤ التفسيري : يعتمد على نماذج بحوث العمليات لإحداث تصور مصطنع للأوضاع المستقبلية، وذلك ليتمكن المخططون من التعرف أو تجريد نماذج التغيرات أو السلوكيات من أجل التعرف على كيفية التعامل معها.

الأساليب النوعية:

أسلوب السيناريو: يقوم هذا الأسلوب على تصور كيفية حدوث المتغيرات المستقبلية وغالبا ما تنقسم هذه السيناريوهات إلى ثلاثة أنواع هي:

- متشائم
- متفائل
- معتدل

حيث لكل سيناريو منها احتمالاته. ويكون السيناريو المعتدل القاعدة، لأنه يقوم على متغيرات معروفة واتجاهات ثابتة في حين يبنى السيناريو المتشائم والمتفائل انطلاقا من السيناريو المعتدل ليمثل طرفي النقيض لهذا السيناريو المعتدل.

أسلوب دلفي : يقوم هذا الأسلوب على تجميع آراء عدد من المتخصصين في مجالات معينة كل على حدى ثم تصنف هذه الآراء وتعرض عليهم مجتمعين حتى يحدفوا منها بالإجماع المعلومات التي لا تمثل الاتجاهات المستقبلية ثم تعرض

المعلومات التي استقر عليها اجتماعهم على كل منهم مرة أخرى لزيادة تمحيصها وتقويمها ويتم تكرار هذه العملية عدة مرات حتى لا يتم إحداث أي تغيير وبذلك تكون هذه الصورة النهائية التي اجتمعوا عليها الممثلة بالاتجاهات المستقبلية. أسلوب تحليل الأثر المتداخل : هو عبارة عن محاولة لاكتشاف وتحليل العلاقات المتداخلة والتفاعلات الكامنة بين الحوادث والظروف المحتملة في المستقبل، لكن تكمن صعوبة هذا الأسلوب في مدى احتمال التعرف على التأثيرات المتداخلة بين هذه المتغيرات فهي قد تكون ضمنية وغير ظاهرة أو علانية.

وتستخدم هذه الأساليب النوعية الثلاثة الأخيرة في تحليل الفرص والتهديدات الكامنة على مستوى المجتمع كله أو على المستوى الدولي كما أنها تتناسب إلى حد كبير مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي والإداري والاتصالي.

أساليب الخيارات الاستراتيجية واتخاذ القرار : يعمل القائمين على تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية بوضع خيارات استراتيجية كثيرة ومتعددة، حيث يكون عليهم بعد القيام بدراستها وتحليلها أن يختاروا من هذه الخيارات من سوف تطبق وهذا هو مضمون القرار الاستراتيجي والذي بناء عليه يتم تتابع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري والاتصالي، لكي تتكامل معا وتوضع الإجابة السليمة والقابلة للتنفيذ.

ويعتمد المخططون في تصميمهم للاستراتيجية على خيارات عديدة تقوم على نظريات الاتصال المستمدة من علوم كثيرة كالاتصال والاجتماع والاقتصاد والنفوس والإدارة المستمدة من خبرات المخططين السابقة، ومن خلال هذه الخيارات الاستراتيجية يحاولون الفروض الجامدة لهذه النظريات إلى أفعال مادية يفترض أنها سوف تحقق الأغراض المستهدفة ، وذلك من خلال بناء السيناريوهات والتصورات المصطنعة والاعتماد على أساليب الحوار والنقاش عن طريق القيام بورشات عمل بين الخبراء لمناقشة سياسة معينة أو خطة معينة ³⁴.

وبالرغم من أهمية كل هذه الأساليب إلا إنها لا تستخدم دفعة واحدة في عملية التخطيط الاستراتيجي للاتصال بل يجب اختيار واحدة منها بما تناسب الأغراض التي تستهدفها الرؤية المستقبلية للمجتمع، وقد يضطر الى إحداث توافق بين أكثر من أسلوب للوصول إلى ما هو مناسب، حيث يعود ذلك إلى العديد من الاعتبارات التي تتحكم في الاختيار بين هذه الأساليب، ذلك لأن لكل أسلوب قدراته وحدود هومن بين هذه الاعتبارات تجد ما يلي ³⁵

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

34 - محمد البادي ص 149

35 - شهيرة بوهلة استراتيجية الاتصال و دورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليسرسالة ماجستير تخصص اتصال استراتيجي، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 2011-2012، ص 30-31

الفصل الأول : الاتصال المؤسسي

- عند تغير المدى الزمني للخطة الاستراتيجية، فإذا كان التخطيط لاستراتيجية الاتصال يغطي مدة زمنية قدرها سبع سنوات، ورأت الإدارة زيادتها إلى عشر سنوات مثلا فيكون على الإدارة أن تختار أسلوب التنبؤ متناسب قدرته مع مدة أطول.
- تزايد الاعتماد على التنبؤ لتزايد الايمان بأهميته، مما يفتح الطريق أمام خيارات كثيرة ويكون على الإدارة الاستراتيجية تحديد الأنسب منها.
- مدى توفر المهارات البشرية القادرة على استخدام أساليب التنبؤ تؤدي الى تفضيل أسلوب منها على الآخر أو الى دمج أكثر من أسلوب منها.
- إن درجة الدقة المطلوبة في نتائج التنبؤ، يتطلب إحداث مقارنة بين النتائج التي حققتها الأساليب التي اعتمدت عليها الإدارة الاستراتيجية من قبل لتحديد مدى دقة كل منها وتختار من بينها الأكثر دقة لتحقيق المزيد من الثقة والدقة فيما تعتمد عليه من التنبؤات مستقبلية في مواجهة التحديات والتهديدات القادمة.

المطلب الثاني : عملية تنفيذ استراتيجية الاتصال

تعد عملية تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية مرحلة بالغة الأهمية نظرا لأن التنفيذ الجيد يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المسطرة، وهذه المرحلة لا تتم إلا بمراعاة مجموعة من المراحل هي : تحليل الوضع البيئي (نقاط القوة والضعف الفرص والتهديدات وكذا تحديد أهدافها بالإضافة إلى تحديد الجمهور المستهدف بشكل دقيق والرسالة الاتصالية كما يجب مراعاة الوسائل الاتصالية والأنشطة والزمان والمكان والخطط اللازمة مع الأخذ بعين الاعتبار تحديد الميزانية المناسبة وذلك لضمان السير الحسن للأنشطة³⁶.

فعملية تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية عادة ما تكون تحت مسؤولية مصلحة أو جهة معينة كالمديرية المكلفة بالاتصال ويعين على رأسها مسؤولاً أو مديرا يتحمل المسؤولية أمام الإدارة العليا للمؤسسة عن مختلف الأعمال التي توكل اليه من أجل نجاح الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة ، وبصفة أساسية يمكن القول أن وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ يتطلب المرور بالمراحل التالية :

- **تحديث رزنامة العمل :** يمكن تنفيذ استراتيجية الاتصال بالاعتماد على عنصرين أساسيين هما: أن يتم تحديد تواريخ تنفيذ مختلف الاجراءات المتخذة في الخطة الاتصالية المراد انجازها في المشروع الاتصالي وتحديد مختلف مراحل مخطط العمل من أجل تنفيذها في آجالها المحددة مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار كل من المتطلبات الداخلية (توفير المصدرين

36 - عبد الرزاق سعيد: مقومات بناء الاستراتيجية الاتصالية في المنظمات والمؤسسات المختلفة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية مجلد، 12،

العدد 02 المنصة الجزائرية للمجلات العلمية الجزائر، ص ص 126121

للسائل توفير قنوات بثها والمستقبلين لها والتماسك بين مختلف الدعامات الداخلية والأحداث الداخلية) و المتطلبات الخارجية (التواريخ الزمنية المحددة لتنفيذ مختلف العمليات الاتصالية تكون مرتبطة بمختلف الأهداف الخاصة بالاستراتيجية الاتصالية)، والمتطلبات الحالية لمختلف حملات الاتصال الخارجي والجو الداخلي للمنظمة ونتائج المنظمة

37

تحديد الميزانية: إن أي استراتيجية اتصالية تحتاج إلى الموارد المالية والبشرية من أجل تحقيق عملية التنفيذ الجيد للاستراتيجية وعليه فالقائمين على إعداد الاستراتيجية الاتصالية مطالبون بتحديد ميزانية الأنشطة والبرامج الاتصالية المختلفة وكذا العمل على توفير المواد البشرية المؤهلة لعملية التنفيذ³⁸

فكل منظمة تقوم بإعداد خطة اتصالية تفكر سنويا في برنامج نشاطاتها من خلال تحديد ميزانيتها، وهذا ما يظهر كعنصر محرك لخطة العمل السنوي. فالميزانية التقديرية للاتصال عبارة عن رقم النشاط الاتصالي المستقبلي في المنظمة على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد، ومن أجل تحديد الميزانية الكلية لاستراتيجية الاتصال هناك أربع طرق تستعملها المؤسسة لتحديدتها هي³⁹

إعتماد المؤسسة على الموارد المتاحة : تعتبر من أكثر الطرق سهولة فهي تعمل على تثبيت ميزانية الاتصال وذلك في ظل الامكانيات المالية المتوفرة ويتم هذا بعد القيام بتقدير الرقم الأعمال للسنة المقبلة فيتم دراسة مختلف التكاليف المتعلقة بالنشاط المقبل مع الربح المستهدف أما الباقي فيخصص للاتصال وهذه العملية تتم من خلال التنبؤ برقم الأعمال للسنة القادمة دون الأخذ بعين الاعتبار الميزانية المخصصة للاتصال.

النسبة المئوية من رقم الأعمال المرتقب : تحديد ميزانية الاستراتيجية الاتصالية وذلك انطلاقا من تحديد النسبة المئوية من رقم الأعمال المرتقب مع الأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل منها:

- التطبيقات العادية للمؤسسة اتجاه علامتها ومنتجاتها فتأخذ نفس النسبة المئوية وكل سنة.
- تطبيقات القطاع الاقتصادي من خلال تحديد نسبة مئوية مساوية لمتوسط النسبة المطبقة من طرف باقي مؤسسات القطاع لعلامتها ومنتجاتها.
- تطبيقات أهم المنافسين وذلك بتبني نسبة مئوية تساوي أو تفوق تلك التي حددها المنافسون حسب الأهداف المتبعة.

37 - شهيرة بوهلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 50، 51.

38 - عبد الرزاق سعيد ، ص 126

39 - شهيرة بوهلة ص 52 53

الفصل الأول : الاتصال المؤسسي

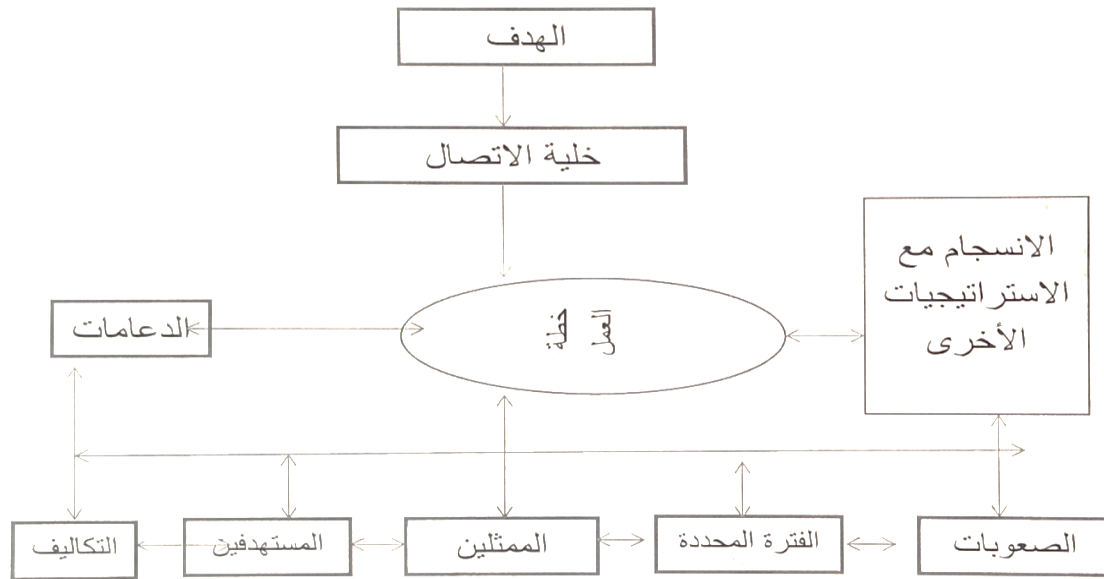
تحديد ميزانية الاتصال انطلاقاً من ميزانية المنافسة : تقوم المؤسسة بأخذ في الحسبان الضغوطات المنافسة تحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ استراتيجية الاتصال فقد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك ارتباط بين حجم الحصة السوقية لمنتج معين والحصة التي تمثلها ميزانية الاتصال المخصصة له بالنسبة لمجموع نفقات الاتصال في نفس القطاع.

اعتماد المؤسسة على الأهداف الاتصالية والإمكانات التي تسمح بتحقيقها، وبتقدير تكاليف هذه الإمكانيات والمجموع الكلي المحصل عليه في شكل ميزانية الاتصال.

تحضير مشروع خطة العمل: يقوم فريق العمل بإعداد خطة عمل، حيث يتم إعدادها بإثبات متتابع لفرضيات العمل " مع الأخذ في الحسبان لما تم تحديده مسبقاً من أهداف وبدائل ومستهدفين بالإضافة إلى الصعوبات التي تواجهها ومحاولة الانسجام مع الاستراتيجيات الأخرى في المنظمة"⁴⁰

وعليه فالخطة هي الترجمة الفعلية لنشاطات وأهداف المنظمة المراد تنفيذها خلال مدة زمنية معينة ووفقاً لأهداف واستراتيجيات موضوعة مسبقاً فمن خلال ظهور هذه الإجراءات والنشاطات في حيز التنفيذ الفعلي للقائمين على العملية الإدارية تكون بمثابة البناء الفعلي للخطة⁴¹.

والشكل الموالي يوضح عناصر إعداد خطة الاتصال:



الشكل (01): عناصر خطة العمل الاتصالية

40 - شهيرة ص

41 - ثابت أنس أبو صيام ص 74

المطلب الثالث : وسائل الإتصال المرتبطة بالإتصال المؤسسي

الفرع الأول : وسائل الإتصال و الإعلام

شهد العالم مع نهايات القرن الماضي بروز مؤسسات حديثة تسمى ناشئة تعتمد بشكل رئيس على تكنولوجيا للمعلومات، وساهم في هذا البروز التطور التكنولوجي في مجال الإعلام والاتصال، وظهر مجتمع معلوماتي قائم على أساس التداول الحر للمعلومات فالיום يجب على جميع المنظمات من جميع الأحجام والتي تعمل في مختلف القطاعات والمجتمعات أن تجد سبل لإنشاء علاقات ناجحة وفعالة مع اصحاب المصلحة والوظيفة الإدارية التي ظهرت للتعامل مع مثل هذه المهمة في الاتصال المؤسسي بفضل الوسائل الاتصالية الخاصة بها والتي بدورها ستساهم بشكل مباشر في تحسين صورة المؤسسة.

1- **العلاقات العامة :** تعرفها جمعية العلاقات العامة الدولية بأنها وظيفة الادارة والمستثمرة والمخططة التي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها والحفاظ على استمرارية التفاهم والتعاطف والتأييد ⁴² كما عرفها القاموس الأمريكي للعلاقات العامة بأنها الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق علاقات طيبة مع الجمهور ⁴³ أما فيما يخص البحث العلمي فيهتم الباحثون بشكل أساسي بنظرائهم ويبحثون عن تشكيل هوية علمية تنبع أساسا من الاعتراف من قطاع البحث العلمي ⁴⁴ وتغز العلاقات العامة هذا المنظور من خلال كسب تفاهم وتأييد الجمهور الذي يهيمه أنشطة البحث العلمي بفضل الأنشطة التي تقوم بها مراكز البحث لتحقيق علاقات متينة مع الجمهور.

وعليه فالعلاقات العامة في نشاط اتصالي يهدف إلى تكوين علاقة متينة بين المركز والفئة المستهدفة بفضل التعبير الصادق عن واقع البحث العلمي

2- **العلاقات مع الصحافة :** تعد الصحافة من أهم الوسائل التي تصل إلى الغالبية العظمى يوميا، ولهم بها علاقة وثيقة كبيرة، والصحافة يمكن استخدام وظيفتها كصحافة رأي وصحافة خبر ⁴⁵ وتعد إقامة علاقات متميزة بين مركز البحث والصحافة أمراً لا مناص منه في الوقت الراهن المتميز بكثرة الوسائط، وتعدد المستعملين واختلاف الغايات لكل منهم. وبالتالي فالحفاظ على علاقة متينة بين الصحافة ومراكز البحث يساهم في تعريف الجمهور بنتائج البحث وكذا إعطاء نظرة تنسم بالموضوعية حيال الأحداث الجارية

- 42

- 43

- 44

45 - غريب أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 148

ومن ضمن الوسائل المستخدمة عند التعامل مع الصحافة الوسائل الكتابية كالبائانات الصحفية التي تهدف إلى نشر معلومة أو خبر حول المركز ويكون موجها للصحافة اليومية ونجد الملف الصحفي الذي يقدم مجموعة معلومات عامة بمناسبة تنظيمها الهيئة العلمية كالملتقيات أو الندوات والهدف منه تسهيل عمل الصحفي من خلال إعطائه جميع المعطيات لكتابة مقاله فضلا عن ذلك نجد المؤتمر الصحفي، والذي يقام بعدما تتوفر أخبار مهمة حول المركز ويجب عرضها على الرأي العام.

3- **الأبواب المفتوحة :** تعد من الأساليب الأكثر شيوعا للتعريف بالمؤسسات ومنتوجاتها، وتتمثل في تنظيم أيام مفتوحة في مقر المركز، حيث يشارك فيها كل العاملين وحتى الباحثين لاستقبال الزوار والتعريف بأعمالهم البحثية. كما يمكن مرافقة الزوار لرؤية محتوى المركز وكيفية العمل فيه.

4- **المطبوعات الإشهارية :** تتمثل في كل من المطويات والكتيبات والملصقات، وتعد من ضمن أساليب التعريف بالمركز. ومن المفروض أن تجيب المطوية على جميع تساؤلات الفئة المستهدفة من تاريخ المؤسسة ووظائفها وتخصصاتها. كما يفيد الكتيب بالتعريف بمنتجاته العلمية من منشورات وكتب ومجلات علمية والملصقة هي وسيلة اتصالية مطبوعة سواء ملصقة على الجدران أو الواح خاصة بالإشهار ويتم تجهيز الملصقة عن طريق طبع كميات كبيرة من الورق لها مقاسات محددة

5- **الموقع الإلكتروني :** يعتبر واجهة لأي مؤسسة مهما كان نوعها، وأصبح مفتاح الوصول للفئة المستهدفة وخاصة بالنسبة مراكز البحوث ويعني هذا الأخير بنشر البحوث والمقالات العلمية لغاية التعريف بالإنتاج العلمي وتعزيز مرتبة المركز كما يساهم الموقع الإلكتروني في تعزيز صلة الوصل بين الباحثين ونظرائهم الآخرين من المراكز البحثية والشركاء الاقتصاديين المحتملين ولا يمكن للموقع الإلكتروني أن يلعب دوره بشكل إذا لم تحين المعلومات وهذا ما يساهم في المحافظة على العلاقة الافتراضية التي تشكلت بين صورة المركز ومستخدمي الموقع وكثيرا ما تتيح المواقع الإلكترونية للباحثين النشر بمختلف أنواعه سواء أكانت مقالات علمية محكمة، وتقارير، ودراسات ومراجعة كتب وتساهم نوعية المنشورات وجودتها وحجمها في تعزيز فرص الحصول على تصنيف جيد من قبل المؤسسات المختصة في إصدار مثل هذا النوع من التصنيفات.

6- **اللوحات الاعلانية :** هي نوع من الاشهار الخارجي ، تعلق وتضاء بالشوارع والميادين... وهي تظهر بأحجام كبيرة مما يؤدي الى لفت انتباه المارة، لكن التكلفة المرتفعة لإقامة اللافتات الضخمة تجعل المعلن يتعاقد عليها لمدة طويلة، مما يشكل عبئا على المؤسسات في تأمين ميزانيات الإشهار لهذه الوسيلة⁴⁶

غير أن هذا الشكل من الوسائل الاتصالية تستخدم بكثرة من طرف المؤسسات التجارية، ونادراً ما نجد مؤسسة غير ربحية تستخدمه لتكلفتها المرتفعة، من تصميم للإعلان وصولاً لعرضه. كما يوجد أنواع لمثل هذه الوسيلة من الأشهر على وسائل المواصلات وكذا الاعلانات الكهربائية.

7- **اللوحات التذكارية :** وهي التي يتم رسمها وإعدادها بواسطة الفنانين على لوحات من الصاج المدهون⁴⁷ وتكون الغالب أمام مقر المؤسسة ما يقلل من تأثيرها حيث تقتصر على المارة والجمهور الذي يعرف القراءة فقط.

8- **المركبات والمواد والمعدات :** يمكن وضع اللوغو والعنوان على المركبات والمواد والمعدات، وذلك للتعريف بالمؤسسة، وتستهدف هذه الوسيلة فئة كبيرة من الجمهور كما تعد وسيلة غير مكلفة.

9- **المواد الترويجية :** تقوم بعض المؤسسات بإرسال عينات صغيرة من بضاعتها إلى الجمهور والغرض من ذلك إعطاء فرصة للعميل باستعمال السلعة فإذا مانالت استحسانه كان من المرجح أن يرسل في طلبها، هذا فيما يخص المؤسسات التجارية، أما المؤسسات الخدمية فتستطيع إرسال هدايا نهاية السنة، أو منتجاتها العلمية قصد التأثير وخلق نوع من الولاء لدى الفئة المستهدفة.

10- **الصور الخاصة بالمؤسسة :** و تبدأ باللوغو والشعار وتنتهي بمدى انتماء موظفيها والمساهمة في التعريف وتحسين صورة المؤسسة الذين يعملون في اطارها

11- **الإنتاج السمعي البصري :** ويتمثل في فيلم للمؤسسة البحثية والصورة البصرية الثابتة المعبرة عن تاريخ المؤسسة ونشاطاتها، كما يمكن تصوير المحاضرات والمليقيات والنشاطات الثقافية والعلمية لعرضها في مناسبات أخرى كالأبواب المفتوحة. كما يمكن أن تنتج المؤسسة البحثية فيلماً وثائقياً عن موضوع من موضوعات بحثها تساهم في تعريف الجمهور به عن طريق عرضه في الملتقيات، أو في القنوات المختصة والملاحظ أن هذا النوع من وسائل الاتصال غير مستعمل بصفة كبيرة من قبل مراكز البحوث نظراً لكلفته العالية والطابع المتخصص للإنتاج العلمي للمعرض. غير أن المراكز البحثية المختصة في العلوم الانسانية تستطيع القيام بهذا النوع من الانتاج نظراً لطبيعة البحوث المتعلقة بالظواهر الاجتماعية، والثقافية والسياسية، ولا يمكن أن يتأتى ذلك إلا في مناخ الحرية يسمح بسهولة الوصول والتحليل.

12- **الرعاية :** تعمل المؤسسة على تقديم دعمها لمالي لشخص أو مؤسسة تتكفل بالقيام ببعض الأنشطة، مقابل أن يقوم هذا الأخير بضمان بعض الاشهار عنها وعن منتجاتها أو خدماتها.

13- الحملات الاشهارية : يعرفه قاموس لاروس في دائرة المعارف الفرنسية أنه مجموعة الوسائل المستخدمة التعريف الجمهور بمنشأة تجارية أو صناعية، واقناع بامتياز منتجاتها وألا يعاز إليه بطريقة ما عن حاجاته إليه⁴⁸

أما الدكتور محمود عساف فيعرفه على أنه مختلف نواحي النشاط التي تؤدي الى نشر أو إذاعة الرسائل الاعلانية المرئية والمسموعة على الجمهور بغرض حثه على التعامل مع المنشأة أو من أجل سياقه للتقبل الطيب لأفكار أو أشخاص أو منشأة تعلن عنها و عليه فالإشهار هو وسيلة تعريف بالمؤسسة ومنتجاتها سواء كانت تجارية أو خدماتية، تكون من طريق وسائل تتلاءم مع طبيعة كل منشأة وذلك بالتعريف بمزاياها ومحاولة إقناع الفئة المستهدفة بجدوى إما شرائها أو تحسين الفكرة حولها.

وللإشهار ثلاثة أبعاد :⁴⁹

بعد استعمالي وظيفي مصدره الإنتاجية التقنية للسلعة أو الخدمة وتقنيته الإقناعية تقوم على البرهنة والتدليل العقلي على فائدة المنتج وتطبيقاته اليومية.

بعد رمزي يعمل على تقرير قيم اجتماعية معينة للسلعة أو الخدمة تضيفي على مقتنها القيمة المستهدفة.

بعد خيالي يجعل من المنتج أو الخدمة تعبيرا عن حوافز، حاجات ودوافع الفرد غير العقلانية، معبرا بذلك عن أحلام وحياة ينشدها ويطمح إلى لتحقيقها.

الفرع الثاني : الجمهور المستهدف من قبل القائم على الاتصال

قبل التطرق إلى الجمهور المستهدف من قبل القائم بالاتصال، يجب أن تحدد الشروط الاساسية التي يجب أن تتوفر في القائم بالاتصال المرسل، حيث حدد ديفيد برلو " أربع شروط هي كالآتي

مهارات الاتصال عند المصدر : توجد خمس مهارات أساسية يجب أن تتوفر للمصدر، اثنان منهما تتعلقان بوضع الفكرة في رموزها: مهارة الكتابة، ومهارة التحدث واثنتان متصلتان بفك الرموز هما مهارة القراءة، ومهارة الاستماع، أما المهارة الخامسة فهي القدرة على التفكير

اتجاهات المصادر : تؤثر اتجاهات المصدر نحو نفسه، ونحو الموضوع، ونحو المتلقي على عملية الاتصال بشكل مباشر. فإذا كان اتجاه المصدر نحو ذاته سلبيا يحتمل أن يؤثر هذا التقسيم للذات على نوع الرسالة التي يصنعها، وعلى تأثيرها من ناحية أخرى، وتؤثر اتحاد الفرد نحو ذاته على الطريقة التي يتصل بها، فالثقة بالنفس عند المصدر تولد عند المتعاملين معه ثقة فيما يقوله أو يفعله، وإذا كان الاتجاه الفرد تحوله موضوع إيجابيا سيكون الاتصال فعالا. أما إذا لم يؤمن المصدر

48 - المرجع نفسه ، ص 209

49 - على عجوة ، مرجع سبق ذكره ، ص 53

بصدق ما يقوله ويقتنع به، يصبح من الصعب عليه أن يقنع الآخرين بجوانب الموضوع كذلك يؤثر اتجاه المصدر نحو المتلقي في نجاح الاتصال، فحين يدرك المتلقي أن المصدر يحترمه ويتعاطف معه، يصبح ثقل انتقادا لرسائله ويزداد احتمال تفهمه واستيعابه للأفكار المقدمة. مستوى معرفة المصدر: من الواضح أن قدر المعرفة التي لدى المصادر عن الموضوع يؤثر في رسالته فنحن لا نستطيع أن نقول مالا نعرفه، ولا نستطيع أن نتنقل بفعالية مضمونا لا تفهمه من ناحية أخرى إذا كان المصدر متخصصا أكثر من اللازم فقد لا ينجح في نقل المعاني المطلوبة لعدم قدرته على التبسيط، واستخدامه مصطلحات قد لا يستطيع المتلقي أن يفهمها.

النظام الاجتماعي والثقافي : يتأثر القائم بالاتصال بمركزه في النظام الاجتماعي والثقافي. فلكي تحدد تأثير الاتصال علينا أن نعرف أنواع النظم الاجتماعية التي يعمل في إطارها القائم بالاتصال، ومكانته في النظام الاجتماعي، والأدوار التي يؤديها والمهام التي يجب أن يقوم بها

والوضع الذي يراه الناس فيه كما أننا في حاجة إلى معرفة الإطار الثقافي الذي يعايشه، والمعتقدات والقيم المسيطرة عليه، وأنواع السلوك المقبولة وغير المقبولة، وتطلعاته وتوقعاته والاحيان هذه معنى هذا أن مركز المصدر في النظام الاجتماعي والثقافي سيور على سلوكه الشخصي بشكل عام.

يستخدم الباحثون والممارسون مصطلح الجمهور أو الغدة للمستهدفة للإشارة إلى الجماهير الفعلية أو المحتملة للمستهدفة من الرسائل الاتصالية، ويستخدم أيضا للإشارة إلى قطاع معين من السوق، وتعني جماعات ذات خصائص جغرافية وثقافية مشتركة تجعلها تستجيب للرسالة بطريقة متشابهة، وقد يشير مصطلح الجمهور إلى الجماعات التي لديها عيرات وقيم، ورموز مشتركة، وهي التي تسما بالصغيرة ... ولتنوع وتعدد الجماهير التي تتعامل معها المنظمة من جماعات فاعلة ونشطة، أطلق الباحثون على الجماهير المدعمة أو المائدة مصطلح الجماهير الأساسية **Stakeholders**، وهي تلك التي يمكن أن تتأثر بسلوكيات المنظمة وتؤثر فيها ومثلما تعددت تعريفات الجمهور، اختلف الباحثون في تصنيفه أيضا، وبأني تقسيم الجمهور إلى داخلي وخارجي الكلاسيكية، الأهمية كل منهما لنجاح العملية الاتصالية وتحقيق أهداف المنظمة. وتتفق معظم الدراسات على أهمية الدور الاتصالي مع الجمهور، والعكاس ذلك على الولاء للمنظمة، والالتزام بسياساتها.

كما يصنف الجمهور وفقا لمعيارين أساسيين هما: مستوى معرفة الجمهور الموضوع معين ومستوى تورط أو انخراط الجمهور في هذا الموضوع. وتأتي أهمية هذين العاملين من كونهما يرتبطان بالدراسات المعاصرة في علم النفس الاجتماعي ودراسات السلوك من جانب، وإمكانية الاستفادة منهما في تفسير الكيفية التي يستجيب بها الجمهور للرسالة وسبب هذه الاستجابة من حالب آخر ويتمتع الجمهور الخارجي بالخصائص في :

الجمهور النشطة Active Publics وهي الجماهير التي يكون لديها درجة عالية من المعرفة، ودرجة عالية من التورط أو الانخراط في المنظمة أو في قضية ما، ومن ثم يكونون مهيبين لمراقبة تصرفات المنظمة والمشاركة فيها إذا لزم الأمر.

الجمهور المدركة Aware Publics وتتضمن الجماعات التي يكون لديها معرفة ودراية بالمنظمة أو مواقعها، ولكنها قد لا تتأثر مواقف المنظمة بطريقة مباشرة.

الجمهور المستثار Arused: Publies يكون لدى هذا الجمهور درجة منخفضة من المعرفة بالمنظمة وعملياتها، ولكنه يكون علدياً بالقضايا المحتملة أو المتوقعة، لأن مستوى تورطه والخرائطه يكون مرتفعاً.

الجمهور غير النشط : Inactive Publies هو الجمهور الذي تكون لديه درجة منخفضة من كل من المعرفة، ودرجة منخفضة من التورط في التفاعل مع المنظمة سواء منتجاتها أم عدساتها أم بالقضايا المطروحة.

عدم وجود جمهور : No Publics يتكون هذا الجمهور من الأفراد والجماعات التي ليس لديها أي معرفة بالمنظمة وللرجلها أو بالقضية المطروحة، وفي الوقت نفسه ليسوا متورمان أو منخرطين في أي عمل أو نشاط مع المنظمة، ومع ذلك فبمجرد حصول هذا الجمهور على مستوى من المعرفة أو التورط، يتحول إلى جمهور غير نشط. لذلك يجذب البعض هذا الجمهور على أنه من الجماهير المحتملة أو المتوقعة على المدى الطويل.

الفرع الثالث : معوقات الإتصال المؤسسي

تتعرض عملية الاتصال في المؤسسة أو المنظمة لعوائق غالباً ما ترجع للنسق الداخلي أو النسق الخارجي وبطبيعة الحال إن هذه المعوقات قد تقلل من فاعلية الاتصال بين الأفراد ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

عدم وجود خطة جيدة للاتصال:

بما أن التخطيط عمليه ضرورية للاتصال المؤسسي وخاصة في تحديد الأهداف فإن لم يوجد تخطيط جيد للاتصال تكون الجهود ليست موجهة لتحقيق الأهداف الاتصالية

التنظيم غير الجيد :

فالمنظمات الغير جيدة يمكن أن تعاني من معوقات وعراقيل في العملية الاتصالية داخل المؤسسة

عدم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة

الوسيلة التي يعتمد عليها الاتصال هي التي تمثل الأسلوب الذي يستخدم في نقل الرسائل من المرسل إلى المتلقي. وإن استخدام وسيلة غير مناسبة يعتبر عائق في سبيل تحقيق فعالية اتصالية ، فإن نقل أي رسالة تتعلق بالآراء والمشاعر يفضل أن تكون شفوية وجها لوجه تمثل إعلان التقدير أو عدم الرضا⁵⁰

حجم المؤسسة:

فكلما كان حجم المؤسسة كبيرا تعقدت العمليات الاتصالية داخل المنظمة وتطلبت نظاما خاصا المنظمة. ووسائل متماشية مع حجم المنظمة

خصائص التنظيم الرسمي :

إن اعتماد المؤسسة على أنماط الاتصال الرسمي يؤثر نوعا ما في العملية الاتصالية وفي فعاليتها فالمبالغة في القوانين والالتزام والتشدد يحدث نوع من إعاقة وثقل في العملية الاتصالية والتفاني في أداء المهام مما يؤدي هذا الخواص لعدم تجانس جماعات العمل وخلق تفاوت بينهم وعدم تأييد الأعضاء لأي عملية تغيير.

طبيعة العمل في المؤسسة:

الاتصال يتأثر حسب طبيعة العمل داخل المؤسسة فالمؤسسة العسكرية مثلا تتطلب أنماط اتصالية تستوجب السرية المطلقة. فالوسائل الاتصالية قد لا تتوفر في المؤسسات المدنية نظرا للفعالية. فالمؤسسات سواء كانت اشهارية أو صناعية أو تجارية كل هذه المؤسسات لها خصوصيات نمطية اتصالية ووسائل معتمدة بحثة

فهم الرسالة :

لكي نفهم الرسالة لابد أن يكون لها نفسا المعنى الذي يكون لدى المرسل والمستقبل لتحقيق الفعالية الاتصالية الموجودة ويستلزم ذلك أن يستخدم طرف الرسالة كالمصطلحات والمفاهيم المتداولة بينهم.

استرجاع المعلومات: هي دليل المرسل إليه للرسالة وفهمه لها والذي يعبر عنها من خلال الاستجابة لمضمون الرسالة وحتى في حالة الرد بعدم الفهم والرد بطلب توضيح فهو يعد ذلك استرجاع جيد يعني أن المرسل إليه لم يباشر في تطبيق المحتوى إلا بعد الفهم المطلق⁵¹

عدم توافق الإشارات غير اللفظية مع الرسالة اللفظية: إن هذه الاشارات تكون عائق لوصول الرسالة مما يؤدي إلى الإرباك والتشويش وعدم التأكد لدى المستقبل، مثال: ان يستدعي المدير موظفا مجتهدا ويبلغه بقرار نقله بينما يكون

50 - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: الاتصال التنظيمي، ط1، دار حميثا للنشر السودان 2020، ص 137

51 - ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

ذهن المدير منهمكا في مشكلة اخرى فيستقبل الموظف الخبر على أنه عقوبة له .. ومن المعوقات الأخرى التي تعيق العملية الاتصالية في المؤسسة نذكر منها: التعمد في حجب المعلومات خشية إحداث تأثير سيء على الشخص الآخر، والأقوال السطحية التي لها طابع التحيز، أو التبسيط الزائد عن الحد وانشغال الأشخاص بأعمال أخرى والثقة الزائدة عن الحد بمعرفة شعور الآخرين غموض الرسالة وقد تمنع بعض العادات ارسال الأفكار إلى أعلى السلم الإداري⁵².

الفرع الرابع : مهارات الإتصال المؤسسي

مهارات الاتصال المؤسسي (**Organizational Communication Skills**) هي مجموعة من القدرات التي تمكن الأفراد داخل المؤسسة من تبادل المعلومات والأفكار بفعالية وكفاءة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة. هذه المهارات تعتبر أساسية لنجاح المؤسسات في بيئة العمل المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. وفيما يلي أبرز مهارات الاتصال المؤسسي:

الاتصال اللفظي

- التحدث بوضوح وفعالية : القدرة على التعبير عن الأفكار والآراء بوضوح، واستخدام لغة مناسبة للجمهور المستهدف.
- الإصغاء النشط : الاستماع بانتباه لما يقوله الآخرون، مع إظهار الاهتمام والفهم من خلال الردود المناسبة.

الاتصال الكتابي

- الكتابة بوضوح ودقة : القدرة على كتابة تقارير، رسائل بريد إلكتروني، وعروض تقديمية بأسلوب واضح وموجز.
- تنظيم المحتوى : تنظيم المعلومات بشكل منطقي وجذاب لضمان سهولة الفهم والمتابعة.

الاتصال غير اللفظي

- لغة الجسد : فهم واستخدام تعابير الوجه، الإيماءات، وتوضيحات الجسم لتعزيز الرسائل اللفظية.
- التواصل البصري : استخدام التواصل البصري لتعزيز الثقة وبناء علاقات فعالة.

الاتصال الرقمي

- استخدام التكنولوجيا بفعالية : القدرة على استخدام أدوات الاتصال الرقمي مثل البريد الإلكتروني، برامج إدارة المشاريع، ومنصات التواصل الاجتماعي.
- التواصل الافتراضي : المهارة في إدارة الاجتماعات الافتراضية عبر منصات مثل زووم أو مايكروسوفت تيمز بفعالية.

52 - حمد عبد الفتاح بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 139.

الاتصال بين الثقافات

- فهم التنوع الثقافي : إدراك واحترام الفروق الثقافية والتواصل بطريقة تتناسب مع ثقافات مختلفة.
- الانفتاح والتكيف : القدرة على التكيف مع أساليب الاتصال المتنوعة والثقافات المختلفة داخل المؤسسة.

التواصل الجماعي والعمل الجماعي

- إدارة الاجتماعات : القدرة على تنظيم وإدارة الاجتماعات بفعالية لضمان مشاركة الجميع وتحقيق الأهداف المحددة.

- التعاون : تشجيع العمل الجماعي وبناء بيئة تعاونية تتسم بالاحترام المتبادل والثقة.

حل المشكلات والنزاعات

- التفاوض والإقناع : القدرة على التفاوض بفعالية وإقناع الآخرين بوجهات النظر المختلفة.
- إدارة النزاعات : القدرة على التعامل مع النزاعات داخل الفريق بشكل بناء والتوصل إلى حلول مرضية لجميع الأطراف⁵³.

التغذية الراجعة والبناء

- تقديم التغذية الراجعة : القدرة على تقديم ملاحظات بناءة بطريقة تشجع على التحسين المستمر.
- استقبال التغذية الراجعة : تقبل الملاحظات والنقد البناء بصدر رحب واستخدامها لتحسين الأداء.

الاتصال الاستراتيجي

- تحديد الأهداف : القدرة على تحديد أهداف الاتصال بوضوح والتخطيط لتحقيقها.
 - قياس النتائج : تقييم فعالية جهود الاتصال وتعديل الاستراتيجيات بناءً على النتائج المحققة.
- تطوير هذه المهارات يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة كفاءة الأداء الفردي والجماعي، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها على المدى الطويل.

المبحث الثالث : الإتصال المؤسسي في المؤسسات الجزائرية

الاتصال المؤسسي في الجزائر شهد تطوراً ملحوظاً في العقود الأخيرة، متأثراً بالتحولات الاقتصادية والتكنولوجية. يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على واقع وتحديات الاتصال المؤسسي في المؤسسات الجزائرية.

53 - عقبة الصباغ ، لغة الجسد و أثرها على إنجاز أهداف التفاوض التجاري ، رسالة ماجستير في التسويق ، جامعة حلب 2015 ، ص 59

المطلب الأول : تطور الاتصال المؤسسي في الجزائر

- مرحلة ما قبل التسعينيات: محدودية الاتصال المؤسسي بسبب هيمنة القطاع العام.
- فترة التسعينيات: بداية الاهتمام مع الانفتاح الاقتصادي.
- الألفية الجديدة: تطور ملحوظ مع دخول الشركات الأجنبية ونمو القطاع الخاص.
- مرحلة ما قبل الاستقلال قبل 1962 :
 - الاتصال المؤسسي كان محدودًا جدًا ومقتصرًا على الإدارة الاستعمارية الفرنسية.
 - كان التركيز على الدعاية السياسية أكثر من الاتصال المؤسسي بمفهومه الحديث.
- مرحلة ما بعد الاستقلال 1962-1988 :
 - هيمنة القطاع العام على الاقتصاد.
 - الاتصال المؤسسي كان أقرب إلى الإعلام الحكومي والدعاية.
 - محدودية وسائل الاتصال، مع التركيز على الصحافة المكتوبة والإذاعة.
- مرحلة الانفتاح الاقتصادي 1988-1999 :
 - بداية الاهتمام بالاتصال المؤسسي مع بدء الإصلاحات الاقتصادية.
 - ظهور بعض الشركات الخاصة وبداية الاهتمام بصورة المؤسسة.
 - إدخال مفاهيم جديدة في الإدارة والتسويق.
- مرحلة التحول والنمو 2000-2010 :
 - دخول شركات أجنبية إلى السوق الجزائرية، مما أدى إلى نقل خبرات جديدة.
 - زيادة الوعي بأهمية الاتصال المؤسسي في بناء سمعة الشركات.
 - بداية استخدام الإنترنت في الاتصال المؤسسي.
 - إنشاء أقسام للعلاقات العامة والاتصال في الشركات الكبرى.
- مرحلة التطور الرقمي 2010-الحاضر :
 - انتشار واسع لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الاتصال المؤسسي.
 - زيادة الاهتمام بالتسويق الرقمي وإدارة السمعة الإلكترونية.
 - ظهور وكالات متخصصة في الاتصال المؤسسي والتسويق الرقمي.
 - تبني استراتيجيات اتصال متكاملة تجمع بين الوسائل التقليدية والرقمية.

الفصل الأول : الاتصال المؤسسي

• التحديات الحالية والاتجاهات المستقبلية :

- التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة.
- تطوير الكفاءات المحلية في مجال الاتصال المؤسسي.
- مواجهة تحديات الأزمات (مثل جائحة كوفيد-19) وتطوير استراتيجيات اتصال الأزمات.
- زيادة التركيز على المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة في الاتصال.
- دور التعليم والتدريب :

- إدخال تخصصات الاتصال المؤسسي في الجامعات الجزائرية.
- زيادة الدورات التدريبية المتخصصة في هذا المجال.
- التعاون مع مؤسسات دولية لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات.

هذا التطور يعكس التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي شهدتها الجزائر على مدى العقود الماضية. الاتصال المؤسسي في الجزائر لا يزال في مرحلة النمو والتطور، مع وجود فرص كبيرة للتحسين والابتكار في المستقبل.

المطلب الثاني : أهداف الاتصال المؤسسي في المؤسسات الجزائرية

الاتصال المؤسسي في المؤسسات الجزائرية يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية. فيما يلي شرح مفصل لهذه الأهداف:

1. تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة :

- بناء هوية مؤسسية قوية ومميزة.
- تعزيز السمعة الإيجابية للمؤسسة في السوق المحلي والدولي.
- إبراز القيم والرسالة الخاصة بالمؤسسة.

2. تعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة :

- بناء جسور التواصل مع العملاء والموردين والشركاء.
- تقوية العلاقات مع الجهات الحكومية والتنظيمية.
- التفاعل الإيجابي مع المجتمع المحلي.

3. دعم استراتيجيات التسويق والمبيعات :

- المساهمة في زيادة الوعي بالعلامة التجارية.

- دعم حملات الترويج للمنتجات والخدمات.
 - تعزيز ولاء العملاء من خلال التواصل المستمر.
4. تحسين الاتصال الداخلي :
- تعزيز الروح المعنوية للموظفين وزيادة انتمائهم للمؤسسة.
 - ضمان تدفق المعلومات بشكل فعال داخل المؤسسة.
 - دعم ثقافة مؤسسية إيجابية وتعاونية.
5. إدارة الأزمات والمخاطر :
- تطوير استراتيجيات للتعامل مع الأزمات المحتملة.
 - الحفاظ على ثقة الجمهور خلال الأوقات الصعبة.
 - التخفيف من الآثار السلبية للشائعات والمعلومات المضللة.
6. دعم عمليات التغيير والتطوير :
- تسهيل عمليات التحول الرقمي والتكنولوجي.
 - شرح وتبرير القرارات الاستراتيجية للجمهور الداخلي والخارجي.
 - تعزيز قبول التغييرات التنظيمية والهيكلية.
7. تعزيز الشفافية والمصداقية :
- نشر المعلومات الدقيقة والموثوقة عن أداء المؤسسة.
 - الالتزام بمبادئ الحوكمة الرشيدة والمسؤولية الاجتماعية.
 - بناء الثقة مع المستثمرين والمساهمين.
8. دعم التنافسية في السوق :
- إبراز نقاط القوة والميزات التنافسية للمؤسسة.
 - مواجهة المنافسة من خلال استراتيجيات اتصال فعالة.
 - تعزيز مكانة المؤسسة في القطاع الذي تعمل فيه.
9. تحقيق التكامل بين وسائل الاتصال المختلفة :
- الجمع بين الوسائل التقليدية والرقمية بشكل فعال.
 - ضمان اتساق الرسائل عبر جميع قنوات الاتصال.

- تحسين فعالية الحملات الاتصالية من خلال التكامل.
10. المساهمة في التنمية المستدامة :

- إبراز مبادرات المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية.
- دعم الأهداف البيئية والاجتماعية للمؤسسة.
- تعزيز صورة المؤسسة كشريك مسؤول في المجتمع.

تحقيق هذه الأهداف يتطلب تخطيطاً استراتيجياً دقيقاً وتنفيذاً منهجياً لبرامج الاتصال المؤسسي. مع تطور البيئة الاقتصادية والتكنولوجية في الجزائر، تستمر هذه الأهداف في التطور والتكيف لتلبية احتياجات المؤسسات والسوق المتغيرة.

المطلب الثالث : أدوات وتقنيات الاتصال المؤسسي المستخدمة

المؤسسات الجزائرية تستخدم مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات في اتصالها المؤسسي، تتراوح بين الوسائل التقليدية والحديثة. فيما يلي شرح مفصل لهذه الأدوات والتقنيات:

1. العلاقات العامة والإعلام :

- المؤتمرات الصحفية وإصدار البيانات الصحفية.
- تنظيم الأيام المفتوحة والمعارض.
- إدارة العلاقات مع وسائل الإعلام.
- إعداد التقارير السنوية والنشرات الإخبارية.

2. الإعلان في وسائل الإعلام التقليدية :

- الإعلانات التلفزيونية والإذاعية.
- الإعلانات في الصحف والمجلات.
- اللوحات الإعلانية في الأماكن العامة.

3. الاتصال الرقمي :

- إنشاء وإدارة المواقع الإلكترونية الرسمية.
- استخدام منصات التواصل الاجتماعي (فيسبوك، انستغرام، لينكدإن).
- تطوير تطبيقات الهواتف الذكية للتواصل مع العملاء.
- حملات التسويق عبر البريد الإلكتروني.

4. الاتصال الداخلي :

- النشرات الداخلية الإلكترونية والمطبوعة.
- الاجتماعات الدورية وورش العمل.
- استخدام الإنترنت وتطبيقات التواصل الداخلي.
- لوحات الإعلانات التفاعلية.

5. المسؤولية الاجتماعية للشركات :

- تنظيم وتنفيذ مبادرات اجتماعية وبيئية.
- نشر تقارير الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.
- التعاون مع المنظمات غير الحكومية والجمعيات الخيرية.

6. تنظيم الفعاليات :

- المؤتمرات والندوات المتخصصة.
- حفلات إطلاق المنتجات الجديدة.
- المشاركة في المعارض التجارية المحلية والدولية.

7. الاتصال المرئي :

- تصميم الهوية البصرية للمؤسسة (الشعار، الألوان، الخط)
- إنتاج مقاطع الفيديو التعريفية والترويجية.
- استخدام الإنفوجرافيك لتبسيط المعلومات المعقدة.

8. التسويق المحتوى :

- إنشاء ونشر المدونات والمقالات على الموقع الرسمي.
- إصدار الكتيبات والأدلة التعريفية.
- إنتاج البودكاست والفيديوهات التعليمية.

9. العلاقات مع المستثمرين :

- عقد اجتماعات المساهمين.
- إصدار التقارير المالية الدورية.
- تنظيم جولات للمستثمرين والمحللين الماليين.

10. إدارة الأزمات :

- إنشاء غرف عمليات للتعامل مع الأزمات.
- تطوير بروتوكولات الاتصال في حالات الطوارئ.
- التدريب على سيناريوهات الأزمات المحتملة.

11. الرعاية والدعم :

- رعاية الأحداث الرياضية والثقافية.
- دعم البرامج التعليمية والأكاديمية.
- المشاركة في المبادرات الوطنية.

12. التسويق الشفهي :

- تشجيع العملاء على مشاركة تجاربهم الإيجابية.
- برامج السفراء للموظفين والعملاء.
- إدارة المراجعات والتقييمات عبر الإنترنت.

13. تحليل البيانات والقياس :

- استخدام أدوات تحليل وسائل التواصل الاجتماعي.
- إجراء استطلاعات الرأي وقياس رضا العملاء.
- تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للحملات الاتصالية.

تجدر الإشارة إلى أن استخدام هذه الأدوات والتقنيات يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب حجمها، قطاعها، وأهدافها الاستراتيجية. كما أن هناك توجهًا متزايدًا نحو التكامل بين مختلف هذه الأدوات لتحقيق أقصى تأثير ممكن في الاتصال المؤسسي.

المطلب الرابع : تحديات الاتصال المؤسسي في الجزائر

1- التحديات :

- نقص الكوادر المتخصصة في بعض المؤسسات.
- صعوبة التكيف مع التحول الرقمي السريع.
- الموازنة بين المتطلبات المحلية والعالمية.
- محدودية الميزانيات المخصصة للاتصال في بعض المؤسسات.

- التغلب على الحواجز الثقافية واللغوية.

2- دراسات حالة لمؤسسات جزائرية رائدة:

- سوناطراك: استراتيجيات اتصال متطورة لتعزيز صورتها محلياً ودولياً.
- اتصالات الجزائر: استخدام مكثف للتقنيات الحديثة في التواصل مع العملاء.
- بنك التنمية المحلية : تركيز على الاتصال الرقمي والخدمات المصرفية الإلكترونية.
- شركة سونلغاز : من خلال الهيكل التنظيمي المعتمد مؤخراً و الذي يقضي بوجود مصلحة خاصة بالاتصال و العلاقات العامة

3- دور الحكومة والتشريعات:

- وضع أطر قانونية لتنظيم الاتصال المؤسسي.
- تشجيع الاستثمار في قطاع الاتصالات والتكنولوجيا.
- دعم برامج التدريب والتأهيل في مجال الاتصال.

4- اتجاهات مستقبلية:

- زيادة الاعتماد على تحليل البيانات في صناعة القرارات الاتصالية.
- التركيز على الاتصال المستدام والمسؤول اجتماعياً.
- تطوير استراتيجيات اتصال متعددة القنوات.
- الاهتمام بإدارة السمعة الإلكترونية.

المطلب الخامس : خصائص الإتصال المؤسسي

الاتصال المؤسسي في المؤسسة الجزائرية يعد عنصراً حيوياً في نجاح وتطور المؤسسات إليك بعض الخصائص التي يمتاز بها :

1. استراتيجيات الاتصال المؤسسي :

- تطوير خطط اتصال شاملة ومتكاملة.
- استخدام مزيج من وسائل الاتصال التقليدية والرقمية.
- التركيز على بناء العلاقات مع وسائل الإعلام.
- تعزيز الاتصال الداخلي لتحسين أداء الموظفين.

2. أدوات الاتصال المؤسسي المستخدمة :

○ المواقع الإلكترونية ومنصات التواصل الاجتماعي.

○ النشرات الصحفية والتقارير السنوية.

○ الفعاليات والمؤتمرات.

○ الحملات الإعلانية والتسويقية.

3. دور الثقافة التنظيمية :

○ تأثير القيم والتقاليد الجزائرية على أساليب الاتصال.

○ أهمية مراعاة الخصوصيات الثقافية في صياغة الرسائل.

4. التحول الرقمي في الاتصال المؤسسي :

○ زيادة الاعتماد على المنصات الرقمية.

○ استخدام تحليلات البيانات لتحسين استراتيجيات الاتصال.

○ تحدي سد الفجوة الرقمية في بعض المناطق.

5. تدريب وتأهيل الكوادر :

○ الحاجة إلى تطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين.

○ أهمية التدريب المستمر في مجال الاتصال المؤسسي.

6. قياس فعالية الاتصال المؤسسي :

○ استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).

○ إجراء استطلاعات رأي دورية.

○ تحليل التغطية الإعلامية والتفاعل على وسائل التواصل الاجتماعي.

7. التكامل مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة :

○ ضرورة ربط الاتصال المؤسسي بأهداف المؤسسة الشاملة.

○ دور الاتصال في دعم التحول الاستراتيجي للمؤسسات الجزائرية.

8. الاتجاهات المستقبلية :

○ زيادة التركيز على الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

○ تطوير استراتيجيات اتصال أكثر تخصيصاً وتفاعلية.

○ الاستفادة من التكنولوجيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي في الاتصال.

خلاصة الفصل الأول :

يجب أن تعلم أن الاتصال مجال ممتع ومثير، ولكنه بالطبع لا يخلو من التحديات شأنه شأن أي مجال آخر. ويستقطب هذا المجال أصحاب المهارات الإبداعية خاصة مهارات الكتابة لأنها أساس أي رسالة أو محتوى سيتم صياغته، وكلما كنت أكثر تمكنًا من اللغة وامتلكت مهارات السرد، كانت فرص نجاحك فيه أفضل. ولكي تكون أكثر تميزًا يُفضل أن تكون لديك مهارات تواصل جيدة وقدرة على إدارة الوقت بكفاءة. وستحتاج أيضًا في أحيان كثيرة للعمل تحت الضغط لإنهاء مهام عملك وفق المواعيد النهائية.

الفصل الثاني : المؤسسات الناشئة

مقدمة الفصل

المبحث الأول : ماهية المؤسسات الناشئة

المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الناشئة

الفرع الأول : تعريف المؤسسات الناشئة

الفرع الثاني : أهمية المؤسسات الناشئة

المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الناشئة

الفرع الأول : دورة حياة المؤسسات الناشئة

الفرع الثاني : مميزات وخصائص المؤسسات الناشئة

المطلب الثالث : المؤسسات الناشئة و المؤسسات المصغرة

الفرع الأول : الفرق بين المؤسسات الناشئة و المؤسسات المصغرة

المبحث الثاني : واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر

المطلب الأول : تعريف المؤسسات الناشئة في الجزائر

المطلب الثاني : تطور قطاع المؤسسات الناشئة في الجزائر

المطلب الثالث : التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة الجزائرية

المطلب الرابع : دور الدولة في دعم المؤسسات الناشئة

المبحث الثالث : آليات ترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر

المطلب الأول : الدعم الفني و التقني (غير مادي)

الفرع الأول : إقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة

الفرع الثاني : حاضنات الأعمال

الفرع الثالث : مسرعات الأعمال للمؤسسات الناشئة

المطلب الثاني : التمويل (المادي)

الفرع الأول : صندوق تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر

الفرع الثاني : التسهيلات و الإمتيازات

تمهيد الفصل :

ارتبط ظهور المؤسسات الناشئة بظهور حاضنات الأعمال التي من شأنها توفير المناخ المناسب والأمثل لنشاط هذه المؤسسات من خلال الدعم الذي تقدمه ، انطلاقا من فكرة المقاولاتية، ويعود تأسيس أول حاضنة أعمال إلى سنة 1959 في بنافيا في نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية هدفها الأساسي دعم المؤسسات الجديدة

start up وإلى غاية السبعينيات ظلت هذه هي الفكرة السائدة إذ يركز مفهوم الدعم أساسا لإيجاد طرق للتمويل من أجل تجسيد أفكار أصحاب المؤسسات الناشئة على أرض الواقع، واليوم أصبحت الفكرة أكثر انتشارا ولم تعد مقتصرة على دولة دون أخرى للتوجه الاقتصادي العام لدعم هذه المؤسسات الناشئة. وقد برزت عدة نماذج لذلك في عدة دول أوروبية وجنوب أمريكا و كوريا و الصين و جنوب إفريقيا و بعض الدول العربية منها الجزائر تشهد الجزائر في السنوات الأخيرة نموا متزايدا في قطاع المؤسسات الناشئة، مدفوعا برغبة الدولة في تنويع الاقتصاد وتشجيع ريادة الأعمال بين الشباب. ومع ذلك، لا يزال هذا القطاع يواجه عدة تحديات:

1. البيئة التنظيمية: رغم التحسينات الأخيرة، لا تزال البيروقراطية والإجراءات المعقدة تعيق نمو الشركات الناشئة.
 2. التمويل: صعوبة الحصول على رأس المال الاستثماري، خاصة في المراحل الأولى.
 3. البنية التحتية: الحاجة إلى تحسين البنية التحتية التكنولوجية والرقمية.
 4. الموارد البشرية: نقص في المهارات التقنية والإدارية المتخصصة.
 5. ثقافة ريادة الأعمال: الحاجة إلى تعزيز ثقافة المخاطرة والابتكار في المجتمع.
- رغم هذه التحديات، هناك فرص واعدة للمؤسسات الناشئة في قطاعات مثل التكنولوجيا المالية، التجارة الإلكترونية، والخدمات الرقمية. كما أن الدعم الحكومي المتزايد يبشر بمستقبل أفضل لهذا القطاع

بالنسبة للجزائر تضمن المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 إنشاء اللجنة الوطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة و مشروع مبتكر وحاضنة أعمال⁵⁴ وتم استحداث هذه اللجنة بهدف المساهمة في تشخيص المشاريع المبتكرة وترقيتها والمشاركة في ترقية النظم البيئية للمؤسسات الناشئة. وتتكون اللجنة التي يرأسها الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات الناشئة سابقا و حاليا وزير إقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة و المؤسسات الصغيرة ممثلين عن تسعة قطاعات وزارية ، وهي المالية و التعليم العالي والبحث العلمي و البريد والمواصلات و الصناعة

والفلاحة ، الصيد البحري و الرقمنة ⁵⁵، ويعين أعضاء اللجنة من طرف الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة بناء على اقتراحات الوزارات الوصية لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد

وبحسب المرسوم يمكن للجنة التي تجتمع مرتين على الأقل في الشهر ، وأن تستعين بكل شخص أو هيئة يمكن أن يساعدها في أشغالها كما يمكن للجنة أن تجتمع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسها ، الذي يعد جدول الأعمال ويحدد تاريخ الاجتماعات وتتداول اللجنة لغرض منح العلامات وإلى جانب دراسة الطلبات المودعة بعد رفض منح العلامة ولا تصح هذه المداولات إلا بحضور نصف أعضائها على الأقل على أن لا يتعدى أجل الرد على الطلبات المودعة 30 يوما ⁵⁶.

55 - الجريدة الرسمية

56 - حراب فاطمة الزهراء صديقي خضرة دور الدولة في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر الجديدة محليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية على الخط، 2021 المجلد 08، العدد 01 (2021)، ص 37 سن 38،

المبحث الأول : ماهية المؤسسات الناشئة

المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الناشئة

الفرع الأول : تعريف المؤسسات الناشئة

تعريف ستيف بلانك :

- " المؤسسة الناشئة هي منظمة مؤقتة تبحث عن نموذج أعمال قابل للتكرار وقابل للتوسع".

تعريف إريك ريس :

- " المؤسسة الناشئة هي مؤسسة بشرية مصممة لإنشاء منتج أو خدمة جديدة في ظل ظروف من عدم اليقين الشديد".

- المؤسسات الناشئة هي شركات حديثة التأسيس تسعى لتطوير منتج أو خدمة مبتكرة وقابلة للتوسع في ظروف عدم اليقين.

- كما تعتبر المؤسسات الناشئة من المفاهيم الحديثة في مجال الأعمال و يشهد تطور كبير حيث تعددت

التعاريف نذكر منها : حسب " Eric Ries " أحد المنظرين لهذا المفهوم **The Lean**

Startup المؤسسة الناشئة هي كيان بري صممت لخلق منتج جديد او خدمة جديدة في ظل حالة عدم

تأكد شديدة، أي تقديم منتج او خدمة جديدة مع عدم التأكد على بيئة الأعمال المحيطة بها.⁵⁷

- وقد عرفها **GRAHAM PAUL** في مقاله **growth** على أنها شركة صممت للنمو بسرعة ، أي

growth =start-up ، و لكونها تأسست حديثا لا يجعل منها شركة ناشئة **start company**

في حد ذاتها .⁵⁸

- وحسب القانون الإنجليزي تعرف المؤسسة الناشئة " startup " على أنها مشروع صغير بدأ للتو، وكلمة "

" start-up تتكون من جزئين " start " وهو ما يشير الى فكرة الانطلاق، " up " وهو ما يشير لفكرة

النمو القوي ، وبدأ استخدام المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة وذلك مع بداية ظهور شركات رأس

المال المخاطر ليعم استخدام المصطلح بعد ذلك⁵⁹.

57 - أميرة سلوي، جريدة سلامية ، دور رأس مال المخاطر في تمويل الشركات الناشئة ، مذكرة ، إدارة مالية ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، 2021/2020 ، ص 24

58 - المرجع السابق

59 - بالشعور شريفة ، دور الحاضنات في دعم و تنمية المؤسسات الناشئة startup , مجلة البشائر الاقتصادية , 2018 , المجلد 04 , العدد 2 , نوفمبر 2021 , ص 420

الفصل الثاني : المؤسسات الناشئة

- حسب باتريك فريدسن " Partrick Fridenson " هو ان تكون شركة ناشئة لا يتعلق الموضوع بالعمر ولا بالحجم ولا بقطاع النشاط ويجب الإجابة على أربع تساؤلات التالية:
 - نمو قوي محتمل
 - استخدام تكنولوجيا حديثة
 - تحتاج تمويل متأكد من السوق الجديد يصعب تقييم المخاطرة
 - ان تكون متأكد من ان السوق جديد حيث يصعب تقييم المخاطرة ⁶⁰

الباحث	السنة	التعريف
Albert & Mougenot ³	1988	هي كل مؤسسة تواجهها حالة من عدم اليقين الاقتصادي في نظامها الأيكولوجي الذي تنشط فيه.
Albert ⁴	2000	هي ذلك النوع من المؤسسات التي تواجهها حالة من عدم اليقين بشكل أكثر من المؤسسات التقليدية والكبرى.
Colombo & Delmastro ⁵	2001	تلك المؤسسات التي تنشط في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالتحديد في قطاع الأنترنت والبرمجيات، مهمتها الأساسية تطوير وإنتاج تكنولوجيا الاتصال والالكترونيك.
Grundeï & Talaulicar ⁶	2002	هي المؤسسات حديثة النشأة التي تختص بتقديم منتجات أو خدمات التكنولوجيا الحديثة كالتكنولوجيا الحيوية والانترنت.
Jacquin ⁷	2003	هي مؤسسات تميزها ابتكارات جذرية في قطاعات تكنولوجية واعدة، ونمو سريع في السوق، وهيكل رأسمال مفتوح وتمويل خارجي.
Park ⁸	2005	هي مؤسسة تعتمد على التكنولوجيا كجزء رئيسي من عملية تطوير منتجاتها أو من إستراتيجية إنتاجها وتسويقها في تحقيق النمو السريع.
Ries ⁹	2010	هي مؤسسة صممت لتقديم منتجات أو خدمات جديدة في ظل حالة شديدة من عدم اليقين.
Blank ¹⁰	2010	هي منظمة مؤقتة مصممة للبحث عن نموذج عمل قابل للتكرار والتطوير والتوسع.

الفصل الثاني : المؤسسات الناشئة

11	Graham	2012	هي مؤسسة صممت لتنمو بسرعة، وكونها أسست حديثاً أو أن يكون لها ارتباط بالتكنولوجيا الحديثة، أو أن تكون قد تلقت تمويلها من رأس المال المخاطر لا يجعل منها بالضرورة مؤسسة ناشئة.
12	Robehmed	2013	هي كل مؤسسة تمتلك قدرات كبيرة في النمو، شرط ألا يتجاوز عمرها 3 سنوات، ولا توظف أكثر من 80 عامل، ولا تتعدى أرباحها 20 مليون دولار.
13	Wilhelm	2014	هي كل مؤسسة لم يتعدى معدل إيراداتها 50 مليون دولار في السنة، وعدد عمالها الـ 100 موظف، وقيمتها السوقية الـ 500 مليون دولار.
14	ISED	2016	كل مؤسسة سريعة النمو يرتاح عمرها بين 4 أو 5 سنوات، لا يقل عدد عمالها عن 10 عمال، يفوق معدل نموها سنوي 20 % ويقاس بعدد العمال أو حجم الإيرادات.

شكل يوضح أهم تعريفات المؤسسات الناشئة

الفرع الثاني: أهمية المؤسسات الناشئة

تلعب المؤسسات الناشئة بتجسيد افكارها الاستثمارية و رؤوس أموالها الصغيرة دوراً معتبراً في عملية التنمية، فهي تساهم في تحقيق الإقلاع الاقتصادي و التنوع الاقتصادي للدول التي تفتقر الى ذلك، وتمس أهمية هذه المؤسسات الجانب الاجتماعي و الاقتصادي لعملية التنمية، دون ان ننسى انه مع بروز التنمية المستدامة و تطور وظائف هذه المؤسسات برز ما يعرف بالمؤسسات الناشئة الخضراء التي تساهم في تحقيق البعد البيئي بالإضافة الى الابعاد السابقة، وعلى العموم ففي اطار تحديد أهمية هذا النوع من المؤسسات نجد انه تعمل المؤسسات الناشئة على كل مما يلي:

- خلق فرص للعمل بشكل مباشر أو غير مباشر مما يساهم في القضاء على مشكلة الفقر ومشكلة البطالة.
- أداة فعالة لتوطن الأنشطة في المناطق النائية مما يجعلها أداة هامة لترقية تهيئة الموارد المحلية و إحدى وسائل التكامل والاندماج بين المناطق.
- تساهم في تمكين الفئات التي تمتلك الأفكار الاستثمارية ولا تمتلك القدرات المالية والإدارية على تحويل هذه الأفكار الى مشاريع واقعية.
- تساهم في تزويد السوق بمختلف المنتجات الممكنة وبالتالي تساهم في تنقيص الواردات.
- تساهم في تزويد مختلف المشاريع بما تحتاج اليه في عملية الاستثمار.
- تساهم في تحسين النمو الاقتصادي من خلال القيم المضافة التي تحققها.

الفرع الثالث : اهداف المؤسسات الناشئة

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

1. النمو السريع :

- تحقيق معدلات نمو عالية في فترة زمنية قصيرة.
- توسيع قاعدة العملاء بسرعة.
- زيادة الحصة السوقية في مجال عملها.

2. الابتكار والتطوير :

- تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق.
- تطوير تقنيات جديدة أو تحسين التقنيات الموجودة.
- خلق أسواق جديدة أو إعادة تشكيل الأسواق القائمة.

3. جذب التمويل :

- الحصول على تمويل من المستثمرين أو رأس المال الاستثماري.
- تأمين موارد مالية كافية لدعم النمو والتوسع.
- تحقيق تقييم مرتفع للشركة.

4. بناء العلامة التجارية :

- إنشاء هوية قوية ومميزة للشركة.
- زيادة الوعي بالعلامة التجارية في السوق.
- بناء سمعة إيجابية في مجال عملها.

5. تحقيق الربحية :

- الوصول إلى نقطة التعادل المالي في أقرب وقت ممكن.

- تحقيق أرباح مستدامة على المدى الطويل.
- تعظيم القيمة للمساهمين والمستثمرين.

6. توسيع نطاق العمليات :

- التوسع جغرافياً إلى أسواق جديدة.
- تنويع خطوط المنتجات أو الخدمات.
- زيادة قدرات الإنتاج أو تقديم الخدمات.

7. بناء فريق عمل قوي :

- جذب واستبقاء المواهب المتميزة.
- تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية وديناميكية.
- تعزيز الابتكار والإبداع داخل الفريق.

8. تحقيق الاستدامة :

- ضمان استمرارية العمل على المدى الطويل.
- تطوير نموذج أعمال قابل للتكرار والتوسع.
- بناء قاعدة عملاء مخلصين ومستدامة.

9. التأثير الاجتماعي والبيئي :

- المساهمة في حل المشكلات المجتمعية أو البيئية.
- تبني ممارسات الأعمال المسؤولة والمستدامة.
- خلق قيمة مضافة للمجتمع إلى جانب تحقيق الأرباح.

10. التميز التكنولوجي :

- الريادة في استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- تطوير حلول تقنية متقدمة لتحديات السوق.
- الاستثمار في البحث والتطوير.

11. تحقيق الاستقلالية المالية :

- تقليل الاعتماد على التمويل الخارجي مع مرور الوقت.
- بناء تدفقات نقدية قوية ومستقرة.

○ تحقيق الاكتفاء الذاتي المالي.

12. الاستحواذ أو الاندماج :

○ التموضع كهدف جذاب للاستحواذ من قبل شركات كبرى.

○ البحث عن فرص الاندماج مع شركات أخرى لتعزيز النمو.

○ تحقيق خروج ناجح للمؤسسين والمستثمرين الأوائل.

المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الناشئة

الفرع الأول : دورة حياة المؤسسات الناشئة

على الرغم من انطواء المؤسسة الناشئة على فكرة مبتكرة حديثة ما قد يجعل امر نجاحها ونموها السريع يبدو سهلا الا ان الامر غير ذلك فهي قائمة على مخاطرة كبيرة خاصة في بدايتها الأولى فهذه المؤسسات كثيرا ما تتعثر وتمر بمراحل صعبة وتذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها نحو القمة مما يستوجب مرفقتها ودعمها غداة انشائها، و أهم هذه المراحل نذكر منها :

مرحلة ما قبل الانطلاق : حيث يقوم شخص ما او مجموعة من الأفراد بطرح نموذج أولي لفكرة إبداعية أو جديدة، ويتم خلال هذه المرحلة التعمق في البحث ودراسة الفكرة جيدا ودراسة السوق والسلوك وأذواق المستهلك المستهدف للتأكد من إمكانية تنفيذها على أرض الواقع وتطويرها و إستمرارها في المستقبل، والبحث على من يمولها وعادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى ذاتيا مع إمكانية الحصول على بعض الدعم الحكومي .

مرحلة الانطلاق : في هذه المرحلة يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج او الخدمة، حيث تكون غير معروفة، وربما أصعب شيء يمكن ان يواجهه المقاتل في هذه المرحلة هو إيجاد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع ويمولها ماديا (رأس المال المغامر)

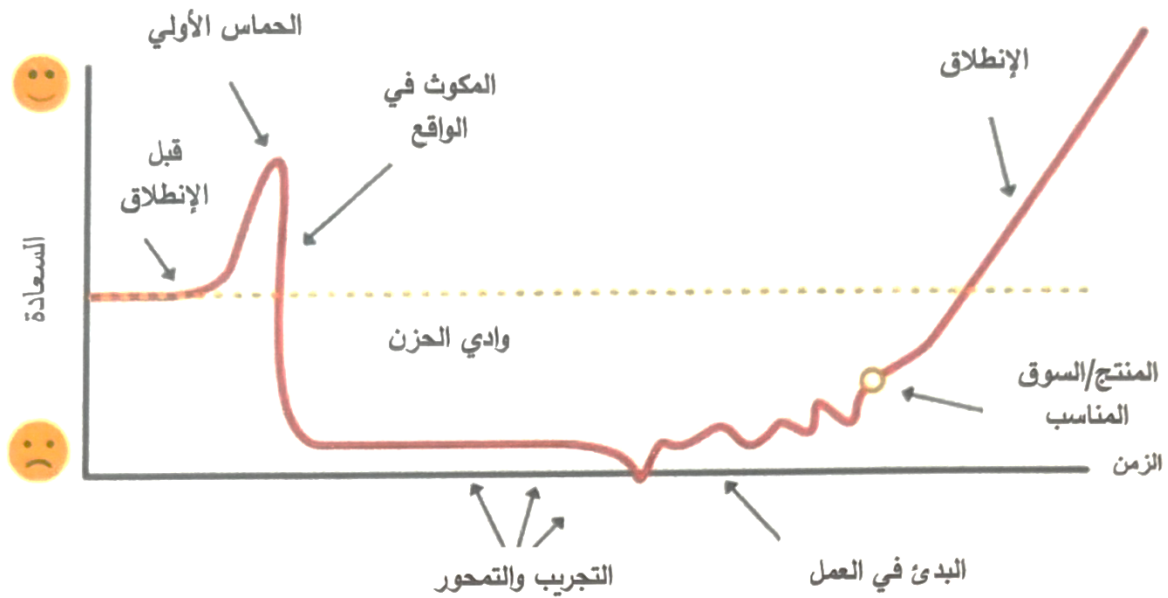
مرحلة مبكرة من الإقلاع و النمو : يبلغ فيها المنتج الذروة ويكون هناك حماس مرتفع، ثم ينتشر العرض ويبلغ المنتج الذروة ، في هذه المرحلة يمكن أن يتوسع النشاط الى خارج مبتكريه الأوائل فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد المعارضين للمنتج ويبدأ الفشل او ظهور عوائق أخرى ممكن أن تدفع المنحنى نحو التراجع.

الفصل الثاني : المؤسسات الناشئة

الانزلاق في الوادي : بالرغم من استمرار الممولين المغامرين (رأس المال المغامر) بتمويل المشروع الا انه يستمر في التراجع حتى يصل الى مرحلة يمكن تسميتها " وادي الحزن " او " وادي الموت "، و هو ما يؤدي الى خروج المشروع من السوق في حالة عدم التدارك خاصة وأن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون جد منخفضة⁶¹.

تسلق المنحدر : يستمر رائد الاعمال في هذه المرحلة بإدخال تعديلات على منتجه وإطلاق إصدارات محسنة، لتبدأ الشركة الناشئة بالنهوض من جديد بفضل الاستراتيجيات المطبقة اكتساب الخبرة لفريق العمل، ويتم إطلاق الجيل الثاني من المنتج وضبط شعره وتسويقه على نطاق أوسع.

مرحلة النمو المرتفع : في هذه المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل نهائي ويخرج من مرحلة التجربة والاختبار وطرحه في السوق المناسبة، وتبدأ الشركة الناشئة في النمو المستمر ويأخذ المنحنى بالارتفاع، حيث يحتمل أنه من 0 الى 20 من الجمهور المستهدف قد اعتمد الابتكار، لتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق أرباح ضخمة⁶²

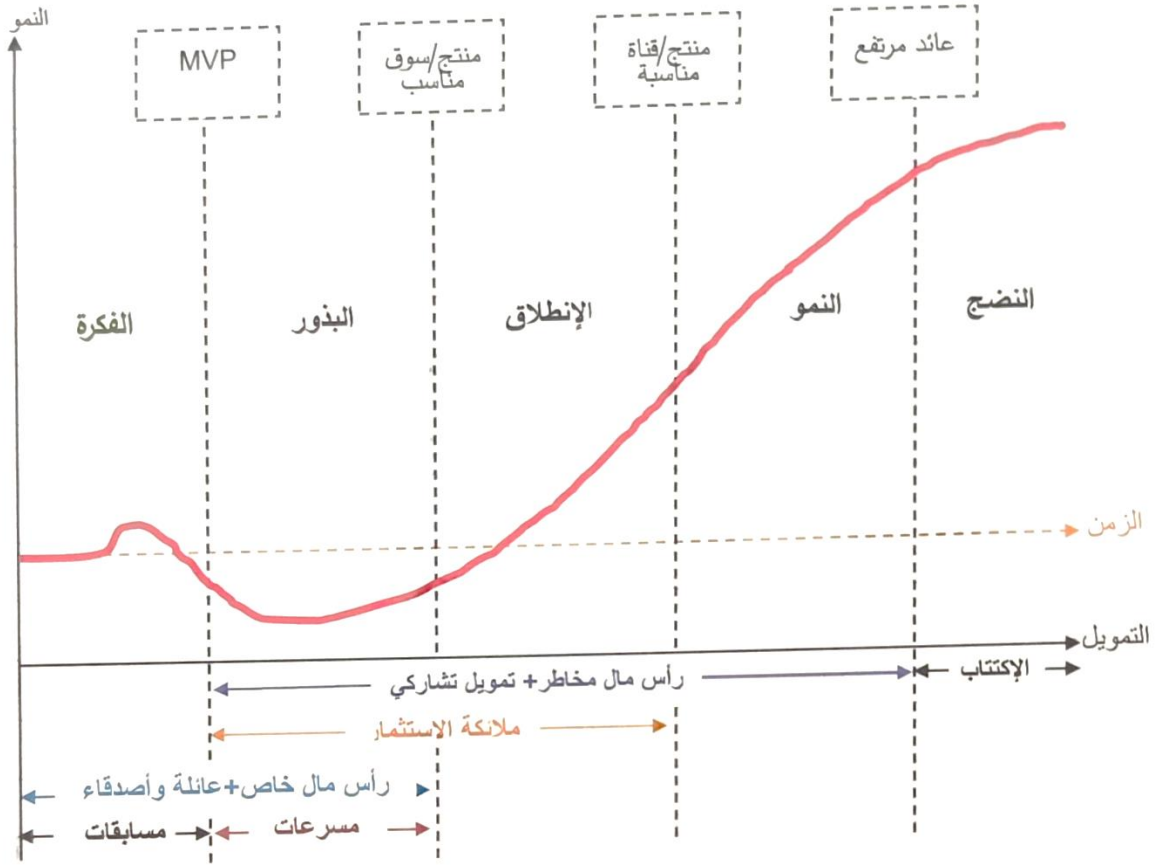


الشكل التالي : يوضح منحنى حياة المؤسسات الناشئة⁶³

61 - قلوب عبد هلال، حاكم حميد، إستراتيجيات تمويل المؤسسات الناشئة برأس المال المخاطر في الجزائر، مجلة الدراسات التجارية والإقتصادية المعاصرة 10-12، ص 29\20\2222، ص 92-93

62 - المرجع السابق ، ص 93

63 - المصدر : شريفة بوالشعور، دور حاضرات الاعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة دراسة حالة الج ا زئر، مجلة البشائر .الاقتصادية، المجلد ال ا ربع، العدد 02 ، جامعة سكيكدة، الج ا زئر، 2002 ، ص 220



شكل يوضح مراحل دورة حياة المؤسسات الناشئة

الفرع الثاني : مميزات، خصائص وعوامل نجاح و فشل المؤسسات الناشئة

أولا : مميزات المؤسسات الناشئة

تتميز المؤسسات الناشئة بمجموعة من المميزات من بينها ما يلي:

- شركات حديثة العهد: تتميز الشركات الناشئة بكونها شركات شابة يافعة وأمامها خياران اما التطور او التحول الى شركات ناجحة، او اغلاق أبوابها والخسارة.
- دعم الشركات الكبرى بحيث تعمل المؤسسات الناشئة في توفير المنتجات الوسيطة للشركات الكبرى .⁶⁴
- شركات امامها فرصة للنمو التدريجي والمتزايدة من احدى أسرع بكثير من التكاليف التي تتطلبها للعمل.
- شركات تتعلق بالتكنولوجيا وتعتمد بشكل رئيسي عليها يعتمد مؤسسو الشركات الناشئة على التكنولوجيا للنمو والتقدم والعثور على التمويل من خلال المنصات على الانترنت ومن خلال الفوز لمساعدة ودعم من قبل حاضنات الاعمال والحضائر التكنولوجية

64 - بوضار لميس، بو البعير عائدة، واقع تمويل الشركات الناشئة في الجزائر، مذكرة [على الخط]، إقتصاد نقدي وبنكي، المركز الجامعي بالصوف ميلة 2021/2020 ص

- شركات تتطلب تكاليف منخفضة يشمل معنى الشركة الناشئة على انها شركة تتطلب تكاليف صغيرة جدا بالمقارنة مع الأرباح التي تحصل عليها، وعادة ما تأتي هذه الأرباح بشكل سريع وفجائي بعض الشيء.

ثانيا : عيوب المؤسسات الناشئة

- افتقارها للقدرة على وضع استراتيجية للعمل
- ضعف القدرة على تكوين شبكة توزيع فعالة نظرا لقلة الإمكانيات⁶⁵
- صعوبة الحصول على الموارد المالية وهذا راجع أساسا لضعف الهيكل التمويلي وقلة الضمانات
- يشكل حجمها الصغير عائقا لها في الإستفادة من اقتصاديات الحجم وهذا نظرا لإنخفاض تكاليف الإنتاج بزيادة حجمه فينتج عنه توزيع التكاليف الثابتة على أكبر عدد من وحدات الإنتاج.

ثانيا : خصائص المؤسسات الناشئة

تحقيق نمو متزايد بفضل تحقيق إيرادات مرتفعة يصاحب ارتفاع المخاطر الإستثمار في الشركات الناشئة عوائد مرتفعة كون التكاليف المرتفعة تكون بشكل أساسي في مرحلة البحث و التطوير، لاسيما تلك الشركات الناشطة في القطاع التكنولوجي والقائمة على منتجات غير ملموسة حيث يمكن إعادة إنتاج وتوزيع المنتج بشكل ال متناهي وغير ملموس فعال عبر الإنترنت مثال كالتطبيقات الهاتفية فهي منتجات لا تنزول ولا تحتل ككل المنتجات القائمة على المعرفة وهذا ما يسمح بتحقيق مداخيل متزايدة مقابل تكاليف متناقصة مما يعطي فرصة لتحقيق إيرادات مرتفعة

66

أسواق غير مستقرة أو مستحدثة تعمل الشركات الناشئة في ظروف عدم اليقين وعدم الإستقرار في أسواق يصعب تقديرها ولهذا قد لا تتوفر على مخطط أعمال دقيق كونها ستطرح منتجات جديدة غير معروفة وغير مرغوبة بعد وهنا يكمن التحدي في إيجاد عمال محتملين وتحديد كيفية الوصول إليهم وإمكانية إقناعهم لإستهلاك المنتج. فكلما استطاعت الشركة إيجاد أسواق جديدة كلما ضمنت نموها وبالتالي عززت مكانتها كشركة ناشئة

التركيز على الإبداع و الابتكار و هو يعبر عن القدرة على إنتاج أفكار جديدة لحل المشكلات بطريقة إيجابية ومفيدة للفرد و المجتمع كما يعبر عن كفاءة الفرد وثقته واستعداده وتركيزه وتنظيمه لقدراته وإرادته وخياله وتجاربه ومعلوماته فالإبداع هو أحد الركائز الإستراتيجية للشركات الناشئة التي تعمل على استقطاب الكفاءات الإبداعية ونشر الثقافة

65 - سبتي محمد، فعالية رأس مال المخاطر في تمويل الشركات الناشئة دراسة حالة المالية الجزائرية الوروبية للمساهمة، finalip، مذكرة]على الخط]، إدارة مالية، جامعة منتوري قسنطينة، (2220/2221)، ص13

66 - 1 مزيان أمينة، عماروش خديجة إيمان، الشركات الناشئة في الجزائر بين واقعها ومتطلبات نجاحها، حمدي هاني، [على الخط]، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي، 22، فيفري 2222، ص 33.

الإبداعية في الشركة مع إعطاء مساحة وحرية للإبداع والمخاطرة للجميع من أجل إيجاد المنتجات الجديدة بسرعة كبيرة تعطيها ميزة الأسبقية هذا الإبداع و الابتكار ليس بالضرورة أن يكون في القطاع التكنولوجي كمثال لذلك نحتاج شركة Impossible Foods التي استطاعت أن تبتكر وصفة لصنع اللحوم والأجبان انطلاقاً من مستخلصات نباتية طبيعية تحصل من خلالها على نفس مذاق اللحوم والأجبان الحيوانية وقد حققت بذلك نمواً كبيراً في قطاع الصناعة الغذائية

من الناحية الهيكلية والتنظيمية عادة ما تتميز الشركات الناشئة لاسيما في بداياتها بهيكل غير رسمية وأقل هرمية وهذا حتى يضمن المكاول المرونة والسرعـة التي يحتاجها لاسيما في بداية دورة حياة شركته

الخصائص الإستراتيجية والتطويرية وهذا بالإعتماد على إستراتيجية التخصص والتطور المستمر من ناحية العملاء والمنتجات والأسواق وال يكون ذلك ممكناً إلا بوجود سياسات ابتكارية مستمرة ومنفتحة⁶⁷

الخصائص التمويلية بهدف دعم النمو المتسارع للشركات الناشئة و إرتفاع تكاليف هذا النمو لاسيما فيما يتعلق بالإنفاق على البحث والتطوير وتكاليف تنفيذ الابتكارات الجديدة تلجأ عادة هذه الشركات إلى فتح رأسمالها للممولين الخارجيين لاسيما رأس مال المخاطرة ملائكة العمال التمويل الجماعي ضمان القروض... الخ⁶⁸

أهمية الشركات والتعاون مع أصحاب المصالح وهذا حتى تستطيع الشركة الناشئة التركيز على تطوير منتجها وتسويقه تلجأ إلى بناء تحالفات إستراتيجية من أجل تعزيز الجهود والإسراع في تجسيد واستغلال فرص العمال وبالتالي نموها وهذا دون منح الشركاء كل الصلاحيات حتى تصبح الشركة الناشئة دون تأثير وأن تفعل كل شيء بمفردها وإلا ستحرم من شركاء أكثر كفاءة منها

أهمية أرس المال البشري والفكري وهذا لإرتكاز الشركات الناشئة على موارد تتعلق بالملكية الفكرية، العالمة التجارية السمعة براءات الاختراع وكفاءة الفريق المؤسس. فحسب **Éric RIES** الشركة الناشئة هي " تنظيم بشري مصمم لإستحداث منتجات أو خدمات في ظل ظروف من عدم اليقين القصوى

خصائص المؤسسين والذين يتميزون بقدرات إبداعية عالية ومستوى تعليمي مرتفع مع روح مخاطرة وحس وهذا رغم افتقارهم أحياناً إلى المهارات التسييرية اللازمة بالإضافة إلى قدرتهم على تكوين شبكة عالقات فعالة تساعدكم بشكل خاص في الحصول على التمويل اللازم واقتحام الأسواق الجديدة

67 - المرجع السابق ، ص 34

68 - المرجع السابق ، ص 34

السرعة تنشط الشركات الناشئة في محيط أعمال يتسم بالتسارع والتغير المستمر مما يحتم عليها التكيف وسرعة الإستجابة للتغيرات حتى تعزز أدائها وفعاليتها.

الفرع الثالث:عوامل نجاح و فشل المؤسسات الناشئة

أ - عوامل النجاح : يستوجب رواج الشركات الناشئة توافر إطار شامل ومتكامل يركز على مجموعة من العوامل لعل أهمها ما يلي:

- وجود نظام بيئي مناسب للأعمال رغم الدور الأساسي لرائد الأعمال وأهميته، إلا أن نجاحه كثيرا ما يتوقف على توفير بيئة ملائمة ومناخ أعمال يدعم ويشجع الأفراد الذين يمتلكون أفكارا إبداعية ويملكون استعدادات وقدرات لتجسيدها على أرض الواقع .
- الإبداع والابتكار بشكل مستمر يعتبر الإبداع والابتكار أساس الانطلاقة الصحيحة للشركات الناشئة والذي يحدد وجود كيانها أو زواله، بحيث أن استمرار الشركة الناشئة في النمو وتوسيع أسواقها والصمود أمام المنافسة لا يمكن أن يكون إلا عن طريق الأصالة في إيجاد منتج جديد مختلف عما يقدمه المنافسون .
- تجدر الثقافة الريادية والتعليم الريادي حيث أنه كلما كانت الثقافة الريادية سائدة كلما انتشر رواد الأعمال أكثر، بما فيهم مؤسسو الشركات الناشئة .وفي نفس المنظور، يؤثر التعليم بمختلف مستوياته على نجاح الشركات الناشئة باعتبار مؤسساته بما فيها الجامعة المكان الأنسب لضمان إمدادات مستمرة من الأفراد الذين يملكون أفكارا جديدة، تكنولوجيات ومعارف مستحدثة .
- تميز رائد الأعمال بسماته الشخصية الريادية يعتبر رائد الأعمال الفاعل الأساسي في ارتقاء الشركة الناشئة لما يتميز به من صفات وسمات شخصية خاصة كالحاجة إلى الإنجاز، المخاطرة، المبادرة والابتكار والتي يجب أن تعزز بمختلف المهارات اللازمة لقيادة شركته منها مهارات إدارية، اجتماعية، شخصية أو ريادية بحتة، حيث يتسم رواد الأعمال الناجحون التحدي والمجازفة والمخاطرة وروح المبادرة وتقبل الفشل.
- تنوع وحداثة المصادر التمويلية إذ يركز تمويل الشركات الناشئة على المصادر التالية رأس مال المخاطرة **capital venture, risque capital** : وهو عبارة عن استثمار متوسط أو طويل الأجل من خلال المشاركة في رأس مال الشركة الناشئة التي تكون غير مسعرة وهذا لفترة محددة وعلى مراحل مختلفة .
- ملائكة الأعمال **Angel Business** الذين يستثمرون بنفس طريقة شركات رأس مال المخاطرة لكن بصفتهم أفراد عادة ما يكونون الأثرياء الذين لديهم خلفية تجارية أو رواد أعمال سابقين، ويتدخلون في

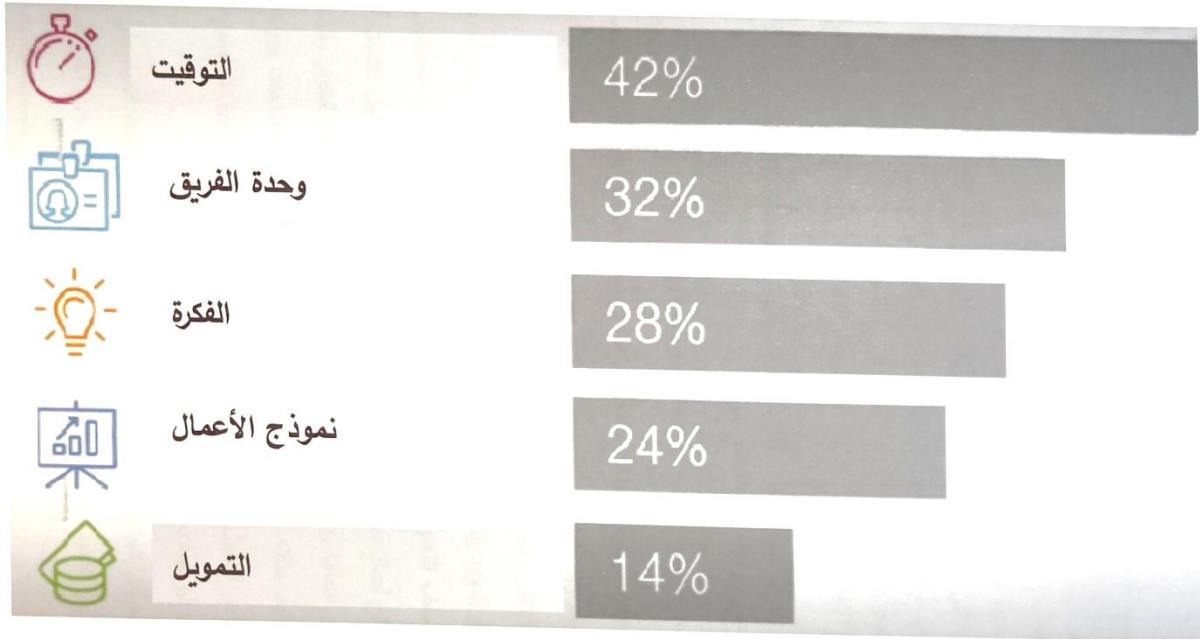
الغالب لتمويل المرحلة الأولى من حياة الشركة الناشئة، كما يساهمون أيضا بتقديم خبراتهم التسييرية والاستشارية واستغلال شبكة علاقاتهم لصالح الشركات الناشئة و رواد الأعمال المبتدئين.

- التمويل الجماعي: **financement participatif, crowdfunding** و الذي يعتبر وسيلة تمويل مستحدثة تستخدم الأنترنت للتوسط بين رواد الاعمال الباحثين عن التمويل و الأفراد الراغبين في دعمهم استثمارهم، و هذا عبر منصات منشأة خصيصا لجمع المبالغ المالية المنشودة مقابل حصولها على عمولة تتراوح عادة بين 0% 50% من المبالغ المحصلة في حالة نجاحها في رصد المبلغ الكلي الذي طلبه رائد الاعمال خلال حملة جمع المبلغ التي تكون لفترة محددة سلفا، و إلا لن نأخذ المنصة أية عمولة
- سوق الأوراق المالية :حيث أنه يمكن لبعض الشركات الناشئة تمويل نموها ببيع حصص من أسماها الى المستثمرين من المؤسسات العمومية والمستثمرين من القطاع الخاص في سوق الأوراق المالية، ويكون ذلك عادة في مراحل النضج من دورة حياة الشركة الناشئة.
- تعدد أجهزة الدعم وآليات المرافقة :تؤدي أجهزة الدعم والمرافقة دورا أساسيا في تسهيل وتسريع مسار إنشاء الشركة من خلال توفير عدة خدمات على غرار تقديم المعلومات، التوعية، التحفيز، التكوين، الاعداد، الإرشاد، التمويل والمشاركة، الى جانب الخدمات اللوجستية وكذا تسهيل تواصل رائد الاعمال مع مختلف الشركاء والهيئات التي سيتعامل معها، ويمكن تصور عدة أشكال وأجهزة المرافقة كالإرشاد، التدريب، المشتلات والحاضنات ولعل هذه الاخيرة تمثل الأكثر أهمية ونجاحا.

ب - عوامل الفشل : يلاحظ الاهتمام الكبير الذي حظي به موضوع المؤسسات الناشئة و زيادة الاعمال في الجزائر خلال السنوات الاخيرة سواء من قبل السلطات الرسمية أو الهيئات الاكاديمية، إلى أن هذا النوع من المؤسسات الناشئة **startups** يواجه العديد من الصعوبات نظرا لحدائة عهده في الجزائر من جهة، يعتبر موضوع المؤسسات الناشئة من أكثر المواضيع التي تسلطت عليها الاضواء في بيئة الاعمال الجزائرية مؤخرا، وتجدد الإشارة أن الجزائر تأخرت كثيرا في إطلاق هذا النوع من المشاريع، خاصة في ظل التأخر التكنولوجي على مختلف الاصعدة، بالإضافة إلى ضعف الانفاق الحكومي على البحث العلمي والتطوير الذي لم يتجاوز 7 % من إجمالي الناتج المحلي سنة 2007 محتلة بذلك المرتبة 72 على المستوى العالمي النسبة للجزائر وبالرغم من وجود بعض المبادرات المحدودة في إنشاء شركات ناشئة، إلا أنه لا توجد تجربة رائدة، كما يلاحظ أن أغلب المؤسسات الناشئة تنشط في مجال التسويق الالكتروني، كما أنها مجرد محاكاة لتجارب سابقة في العالم . كما تواجه المؤسسات الناشئة في الجزائر صعوبات في مجال التمويل بسبب ضعف تكييف النظام المالي المحلي مع متطلبات المحيط الاقتصادي الجديد، ويتجلى ذلك في:

الفصل الثاني : المؤسسات الناشئة

- غياب أو نقص كبير في التمويل طويل المدى.
- نقص المعلومات المالية كالإعفاءات.
- ضعف الشفافية في منح القروض.
- محدودية صلاحيات الوكالات البنكية في منح القروض بسبب عدم الاستقلالية النسبية.
- هشاشة العلاقة بنك / مؤسسة إذ تعتبر البنوك إحدى مصادر الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات، حيث أصبحت المؤسسة مجبرة على التخفيض من استثماراتها وبالتالي مستويات الشغل بها



شكل يوضح عوامل نجاح و فشل المؤسسات الناشئة

المطلب الثالث : الفرق بين المؤسسات الناشئة و المؤسسات المصغرة

الفرع الأول : أوجه التشابه و الاختلاف

هناك فروق مهمة بين المؤسسات الناشئة والشركات المصغرة من حيث الأهداف، النموذج التجاري، والنهج العام في العمل والتوسع. يمكن توضيح هذه الفروق على النحو التالي: المؤسسات الناشئة (Startups) تعتمد على : الابتكار والتكنولوجيا: تعتمد المؤسسات الناشئة بشكل كبير على الابتكار والتكنولوجيا لتقديم حلول جديدة أو تحسين المنتجات والخدمات الموجودة.

غالبًا ما تكون هذه المؤسسات في مجالات مثل التكنولوجيا، البرمجيات، التطبيقات، والابتكارات التقنية. النمو السريع والتوسع: تهدف المؤسسات الناشئة إلى تحقيق نمو سريع وتوسيع نطاق أعمالها في فترة زمنية قصيرة. تبحث هذه المؤسسات عادة عن تمويل من المستثمرين لجعل هذا النمو ممكنًا. النموذج التجاري القابل للتكرار والتوسع: تركز على تطوير نموذج تجاري يمكن تكراره بسهولة في أسواق جديدة، مما يتيح لها التوسع بسرعة.

تتضمن خطط عملهم عادة استراتيجيات للانتشار في أسواق محلية وعالمية. المخاطرة العالية والعوائد المحتملة: تعتبر المخاطرة عالية في المؤسسات الناشئة، لكن العوائد المحتملة كبيرة إذا نجحت الفكرة.

تميل إلى جذب الاستثمارات من رؤوس الأموال المغامرة والمستثمرين الملاك الذين يبحثون عن عوائد عالية. الفرق الديناميكي والشغف: يتكون فريق العمل عادة من أفراد ديناميكيين وملتزمين، مستعدين للعمل لساعات طويلة لتحقيق أهداف الشركة.

الشركات المصغرة (Small Businesses)

التركيز المحلي أو الإقليمي: تركز الشركات المصغرة عادة على تقديم منتجات أو خدمات لسوق محلي أو إقليمي. تشمل هذه الشركات محلات التجزئة، المطاعم، ورش العمل، والخدمات الشخصية مثل الحلاقين. النمو المستدام ولكن بطيء: تهدف الشركات المصغرة إلى تحقيق نمو مستدام على المدى الطويل، ولكن بوتيرة أبطأ مقارنة بالمؤسسات الناشئة.

تعتمد بشكل رئيسي على التمويل الذاتي أو القروض المصرفية التقليدية. النموذج التجاري التقليدي: تعتمد على نماذج تجارية تقليدية تركز على الربحية والاستدامة أكثر من التوسع السريع. تكون العمليات التجارية عادة بسيطة وتستهدف تلبية احتياجات السوق المحلي.

الفصل الثاني : المؤسسات الناشئة

مخاطر أقل وعوائد مستقرة: تكون المخاطر أقل مقارنة بالمؤسسات الناشئة، كما أن العوائد تكون أكثر استقرارًا.

تركز على تحقيق أرباح ثابتة ومستدامة على المدى الطويل.

الهيكل التنظيمي: تتكون من فريق عمل أصغر حجمًا، وغالبًا ما تكون الإدارة شخصية ومباشرة من قبل المالك أو عدد قليل من المديرين.

أمثلة عملية : مثال على مؤسسة ناشئة : شركة تقنية تعمل على تطوير تطبيق مبتكر للهواتف الذكية يهدف إلى تغيير طريقة التواصل بين المستخدمين، تستهدف التوسع عالميًا بسرعة، وتبحث عن استثمارات كبيرة لتحقيق ذلك.

مثال على شركة مصغرة : مطعم محلي يقدم أطباق تقليدية، يركز على جذب العملاء في المنطقة المحيطة به، ويهدف إلى تحقيق نمو مستدام وزيادة الربحية على المدى الطويل دون خطط توسع كبيرة خارج المنطقة.

الخلاصة : المؤسسات الناشئة والشركات المصغرة تختلف بشكل كبير في أهدافها، استراتيجياتها، ومقارباتها للنمو والتوسع. بينما تسعى المؤسسات الناشئة لتحقيق نمو سريع وتوسع عالمي من خلال الابتكار وجذب الاستثمارات، تركز الشركات المصغرة على النمو المستدام والاستقرار المالي في السوق المحلي أو الإقليمي. كلا النوعين يلعب دورًا مهمًا في الاقتصاد، حيث تساهم المؤسسات الناشئة في تقديم حلول جديدة وتحفيز الابتكار، في حين تساهم الشركات المصغرة في توفير الخدمات الأساسية ودعم الاقتصاد المحلي.

الفرع الثاني : العلاقة التكاملية بينهما

الشركات الناشئة والشركات المصغرة نوعان من الأعمال ، لكنهما يختلفان في جوانب عدة. فيما يلي شرح مفصل للاختلافات بين الاثنين:

المؤسسة الناشئة: هي شركة تم تأسيسها حديثًا تهدف إلى تطوير منتج أو خدمة فريدة وتقديمها إلى السوق. غالبًا ما تركز الشركات الناشئة على نماذج الأعمال المبتكرة والقابلة للتطوير مع إمكانية النمو السريع.

المشاريع المصغرة: هي شركات صغيرة تعمل عادة على المستوى المحلي أو الإقليمي. تتميز بوجود عدد صغير من الموظفين و إيرادات منخفضة نسبيًا.

إمكانيات النمو

المؤسسة الناشئة: تُعرف الشركات الناشئة بإمكانياتها العالية للنمو. بما أنها تهدف إلى توسيع نطاق عملياتها بسرعة والحصول على حصة أكبر في السوق. غالبًا ما تسعى الشركات الناشئة للحصول على تمويل من أصحاب رأس المال الاستثماري أو المستثمرين الملاك لتمويل خطط النمو الخاصة بهم.

المشاريع المصغرة: عادة ما تكون المشاريع الصغيرة ذات إمكانيات نمو محدودة. و قد تركز على خدمة سوق متخصصة أو مجتمع محلي معين. في حين أنها يمكن أن تنمو وتتوسع إلى حد ما ، فإن نموها عادة ما يكون أكثر تدريجيًا ومقيّدًا مقارنة بالشركات الناشئة.

التمويل

المؤسسة الناشئة: تتطلب الشركات الناشئة عادةً تمويلًا كبيرًا لتغذية خطط النمو وجهود البحث والتطوير. غالبًا ما تبحث عن استثمار خارجي من أصحاب رأس المال الاستثماري أو المستثمرين الملاك أو من خلال حملات التمويل الجماعي.

المشاريع المصغرة: تعتمد المشاريع الصغيرة عادة على المدخرات الشخصية أو قروض الأعمال الصغيرة أو المنح لبدء عملياتها والحفاظ عليها. احتياجاتهم المالية أصغر بشكل عام مقارنة بالشركات الناشئة.

الابتكار

المؤسسة الناشئة: تتميز الشركات الناشئة بتركيزها على الابتكار. و تسعى جاهدة لتطوير منتجات أو خدمات أو نماذج أعمال جديدة تقدم عروض قيمة فريدة للعملاء.

المشاريع المصغرة: قد لا تتمحور المشاريع الصغيرة حول الابتكار. لأنها غالبًا ما تقدم سلعة أو خدمات أثبتت نجاحها في السوق.

المخاطر

المؤسسة الناشئة: ترتبط الشركات الناشئة بمخاطر أعلى بسبب طبيعتها المبتكرة وعدم اليقين في النجاح في السوق والمنافسة المحتملة. تفشل غالبية الشركات الناشئة ، ولكن تلك التي تنجح يمكن أن تحقق عوائد كبيرة.

المشاريع المصغرة: تميل المشاريع الصغيرة إلى أن تكون لديها مخاطر أقل لأنها غالبًا ما تلي سوقًا محليًا معينًا وتوفر السلع أو الخدمات مع طلب ثابت. كما أن لديها قاعدة عملاء مستقرة ، ولكن إمكانيات نموها محدودة أكثر.

قابلية التوسع

المؤسسة الناشئة: تهدف الشركات الناشئة إلى تحقيق قابلية التوسع السريع ، مما يعني أن لديها القدرة على تنمية قاعدة عملائها وإيراداتها ووجودها في السوق بشكل كبير خلال فترة قصيرة.

المشاريع المصغرة: عادة ما تكون المشاريع الصغيرة أقل قابلية للتطوير مقارنة بالشركات الناشئة. قد يوسعون عملياتهم إلى حد ما ، ولكن نموها يكون بصفة أكثر تدريجية ويقيده عوامل مثل حجم السوق والطلب المحلي.

المبحث الثاني : واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر

المطلب الأول : تعريف المؤسسات الناشئة في الجزائر

في الجزائر ظهرت اول محاولة لتعريف المؤسسات الناشئة في الجزائر عند صدور المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المتضمن انشاء اللجنة الوطنية لمنح علامة" المؤسسة الناشئة "و" مشروع مبتكر "و" حاضنة اعمال"، ففي المادة الحادية 11 من هذا المرسوم تم وضع مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوافر عليها المؤسسة حتى تمنح علامة مؤسسة ناشئة، فهذه الأخيرة هي عبارة عن كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري⁶⁹ او التي تستوفي الشروط التالية:

- يجب أن لا يتجاوز عمر المؤسسة 2 سنوات.
 - ان يعتمد نموذج اعمالها على منتجات او خدمات ذات فكرة مبتكرة.
 - ان لا يتجاوز رقم اعمالها السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية
 - ان يكون رأس مالها مملوكا بنسبة 50 % على الأقل من قبل اشخاص طبيعيين او صناديق استثمار معتمدة او من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة مؤسسة ناشئة.
 - يجب ان تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية.
 - يجب ان لا يتجاوز عدد العمال 250 عامل.
- وعليه يمكن تعريف مؤسسات الناشئة على انها مؤسسات حديثة النشأة تبتكر منتجا (خدمة) جديدا كليا أو في شكل صيغة فريدة لمنتج قديم، تمتلك الطموح للتوسع بالشكل الكبير، وتسعى غالبا لإيجاد نموذج يحقق الطموح خلال السنوات الأخيرة.
- وعليه فالمؤسسة الناشئة هي شركة خاضعة للقانون الجزائري، عمرها أقل من 8 سنوات، يعتمد نموذج أعمالها على منتجات أو خدمات أو أفكار مبتكرة.

المطلب الثاني : تطور قطاع المؤسسات الناشئة في الجزائر

الفرع الأول : تطور قطاع المؤسسات الناشئة في الجزائر

التطور التاريخي :

- بدأ الاهتمام بالمؤسسات الناشئة في الجزائر بشكل جدي في السنوات الأخيرة.
- تم إطلاق مبادرات حكومية لدعم ريادة الأعمال منذ عام 2020.

الإطار القانوني :

- صدور المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المتضمن انشاء اللجنة الوطنية لمنح علامة " المؤسسة الناشئة " و "مشروع مبتكر "و" حاضنة اعمال" الخاص بالمؤسسات الناشئة.

القطاعات الرئيسية :

- التكنولوجيا والتجارة الإلكترونية.
- الخدمات المالية التكنولوجية.(Fintech)
- الزراعة الذكية والتكنولوجيا الخضراء.
- الصحة الرقمية والتعليم الإلكتروني.

التمويل :

- إنشاء صندوق الجزائر للمؤسسات الناشئة (ASF) في 2020.
- ظهور بعض شركات رأس المال المخاطر والملائكة المستثمرين.
- محدودية مصادر التمويل مقارنة بالدول المتقدمة في هذا المجال.

البنية التحتية :

- إنشاء حاضنات أعمال ومسرعات في الجامعات والمدن الكبرى.
- تطوير مناطق تكنولوجية مثل حظيرة سيدي عبد الله التكنولوجية.

التحديات :

- البيروقراطية وتعقيد الإجراءات الإدارية.
- محدودية الخبرات في مجال إدارة المؤسسات الناشئة.
- صعوبات في الوصول إلى التمويل الكافي.
- ضعف ثقافة ريادة الأعمال والابتكار في المجتمع.

الدعم الحكومي :

- إطلاق برنامج "الجزائر الناشئة" لدعم المبتكرين ورواد الأعمال.
- تقديم إعفاءات ضريبية وجمركية للمؤسسات الناشئة المعتمدة.

النظام البيئي :

- تطور تدريجي في النظام البيئي لريادة الأعمال.

الفصل الثاني : المؤسسات الناشئة

- زيادة عدد الفعاليات والمسابقات الخاصة بالمؤسسات الناشئة.

الفرع الثاني : نماذج عن مؤسسات ناشئة جزائرية ناجحة

شركة **GARINI** كشركة ناشئة اعتمدت في تمويلها في مرحلة التأسيس على الأموال الخاصة للمؤسسين والتي كان مصدرها الأساسي عوائد خدمات يقدمونها للغير، هذا الأمر ساهم بشكل كبير في انطلاقة الشركة وعدم تعثرها خاصة وهي التي أوجدت حل لمشكل يعاني منه المواطن الجزائري بشكل يومي وتصدر الإشارة أن الإستراتيجية التمويلية التي سطرها الشركة تعتمد على أربع مصادر وهي:

- التمويل الذاتي : عوائد خدمات مقدمة للغير (أعمال حرة عبر الأنترنت)
 - الجوائز المقدمة في مسابقات وفعاليات المؤسسات الناشئة سواء على المستوى الوطني أو الخارجي
 - عوائد تنظيم الدورات و الفعاليات الرياضية
 - الدعم المقدم من طرف الصندوق الوطني لتمويل الشركات الناشئة، ورغم أن ملف الدعم قد تم إيداعه سنة 2020 إلا أن الرد عليه لم يستلم بعد.
- هذه الإستراتيجية سمحت للشركة بالانطلاقة الجيدة وربح الوقت والاستفادة من ميزات وتحفيزات الدولة للمؤسسات الناشئة، وأيضاً سمحت لها بوضع رؤية مستقبلية لتوسيع النشاط وتطويره.

شركة **SARL ARTEC INT** شركة ناشئة تنشط في مجال رقمنة أنظمة تطوير الشركات الكبيرة ، والتي اعتمدت بطبيعة الحال في تمويلها على التمويل الذاتي في مرحلة التأسيس نظراً لعدم توفر خيارات تمويلية عديدة وعدم قدرتها على تقديم ضمانات للجهات المقرضة.

وقد اعتمدت المؤسسة في تمويلها على تقديم خدمات بمقابل مادي يعاد استثماره أما بخصوص طلب الدعم من الصندوق فهو ليس ضمن الخطة التمويلية لهذه المؤسسة نظراً لتجاوزها المراحل التي قد تحتاج فيها لتمويل الصندوق.

شركة **روبوكيدس** شركة ناشئة تنشط في مجال الذكاء الاصطناعي وتدريب الأطفال على صناعة الروبوتات، اعتمدت في تمويلها في بدايتها على التمويل الذاتي من المدخرات خاصة و التخطيط لطلب الدعم من الصندوق الوطني لتمويل الشركات الناشئة وذلك بعد استكمال تحضير الملف الخاص بالمشروع، خاصة بعد حصولها على علامة شركة ناشئة (LABEL).

الفصل الثاني : المؤسسات الناشئة

شركة يسير هي شركة ناشئة جزائرية خاصة تم إنشاؤها عام 2017 بواسطة مهدي يطو ونور الدين الطيبي استمدت تسميتها من تسهيل تيسير عملية النقل عبر تطبيق الهاتف المحمول المتاح على أنظمة آي أو إس و الأندرويد من أي مكان و أي زمان و حصرت عملها على الجزائر العاصمة فقط و منها أنتشر التطبيق عبر 25 ولاية من الجزائر و الآن يسير موجودة في ثماني دول هي الجزائر ، ألمانيا ، كندا ، ساحل العاج ، فرنسا ، المغرب ، السنغال ، تونس و 45 مدينة ، حيث تضم أكثر من 5 ملايين مستخدم. و تغطي الشركة حوالي 80 ٪ من سوق النقل حسب الطلب في المغرب العربي.

تحمل شعار سائق سعيد – مسافر سعيد بناء على:

الوقت و الثمن و المدة و الجودة

الجدول يوضح تطور نمو شركة يسير خلال الفترة الزمنية 2017 – 2020⁷⁰ :

السنوات	2017	2018	2019	2020
عدد الموظفين	6	80	200	--
عدد السائقين	300	5000	12000	40000
عدد مرات تنزيل التطبيق	1000	500000	مليون و 800 ألف	أكثر من 2 ملايين
عدد الولايات و الدول	1	12	17	25 ولاية جزائرية و 5 دول
رقم الأعمال	300 مليون سنتيم	200 مليار و مليون سنتيم	--	--

شركة واد كنيس **ouedkniss** و هو موقع الكتروني مخصص للإعلانات، تم اطلاقه سنة 2007 ، وهو عبارة عن اعادة لفكرة تم تطبيقها في فرنسا **le boncoin.fr**

70 - موقع يوتوب فيديو يوضح تطور مؤسسة يسير

المطلب الثالث : التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة الجزائرية

التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة الجزائرية متعددة ومتنوعة. إليك نظرة عامة على أبرز هذه التحديات:

1. التمويل :

- صعوبة الحصول على رأس المال الأولي.
- محدودية خيارات التمويل التقليدية والاستثمارية.
- نقص في شبكات المستثمرين الملائكة ورأس المال المخاطر.

2. البيئة التنظيمية والقانونية :

- تعقيد الإجراءات البيروقراطية لتأسيس وتشغيل الشركات.
- عدم مرونة قوانين العمل والضرائب بما يتناسب مع طبيعة الشركات الناشئة.
- صعوبة الحصول على التراخيص اللازمة في بعض القطاعات.

3. البنية التحتية التكنولوجية :

- ضعف شبكات الإنترنت في بعض المناطق.
- محدودية الوصول إلى التقنيات الحديثة وأدوات التطوير.

4. الموارد البشرية :

- نقص في المهارات التقنية المتخصصة.
- صعوبة جذب واستبقاء المواهب بسبب المنافسة العالمية.
- فجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل في مجال التكنولوجيا.

5. السوق المحلي :

- محدودية حجم السوق المحلي لبعض المنتجات والخدمات المبتكرة.
- صعوبة التوسع إقليميًا ودوليًا بسبب القيود التنظيمية.

6. ثقافة ريادة الأعمال :

- الحاجة إلى تعزيز ثقافة المخاطرة والابتكار في المجتمع.
- نقص في برامج التوجيه والإرشاد لرواد الأعمال الشباب.

7. التسويق والوصول إلى العملاء :

- صعوبة بناء الوعي بالعلامة التجارية في سوق تنافسي.

○ تحديات في تبني التقنيات الرقمية للتسويق والمبيعات.

8. التحديات الاقتصادية الكلية :

○ تقلبات سعر الصرف وتأثيرها على التكاليف والأرباح.

○ الاعتماد الكبير للاقتصاد الوطني على قطاع النفط والغاز.

9. حماية الملكية الفكرية :

○ ضعف آليات حماية براءات الاختراع والعلامات التجارية.

○ مخاوف من سرقة الأفكار والابتكارات.

10. الوصول إلى الأسواق العالمية :

○ صعوبات في التصدير والتعامل مع الأنظمة الجمركية.

○ تحديات في التنافس مع الشركات العالمية.

التوجهات المستقبلية :

• زيادة الاهتمام بالتحول الرقمي والاقتصاد المعرفي.

• توجه نحو تعزيز الشراكات بين الجامعات والقطاع الخاص.

المقارنة الإقليمية :

• الجزائر في مرحلة متأخرة نسبياً مقارنة ببعض دول المنطقة مثل مصر والمغرب وتونس.

• جهود حثيثة للحاق بركب التطور في مجال المؤسسات الناشئة.

المطلب الرابع : دور الدولة في دعم المؤسسات الناشئة

دور الدولة في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر يتجلى في عدة مبادرات وإجراءات. إليك نظرة عامة على هذا الدور:

1. التمويل والدعم المالي :

○ إنشاء صندوق تمويل المؤسسات الناشئة.

○ تقديم قروض ميسرة وضمانات للقروض البنكية.

○ منح إعفاءات ضريبية للشركات الناشئة في مراحلها الأولى.

2. الإطار القانوني والتنظيمي :

○ سن قوانين خاصة بالمؤسسات الناشئة لتسهيل إنشائها وتشغيلها.

○ تبسيط الإجراءات الإدارية لتأسيس الشركات.

- إنشاء هيئات متخصصة لدعم ومتابعة المؤسسات الناشئة.

3. البنية التحتية :

- إنشاء حاضنات أعمال ومسرعات في مختلف أنحاء البلاد.
- تطوير مناطق تكنولوجية ومجمعات للابتكار.
- تحسين البنية التحتية الرقمية وشبكات الإنترنت.

4. التعليم والتدريب :

- دمج مفاهيم ريادة الأعمال في المناهج التعليمية.
- إقامة شراكات بين الجامعات والقطاع الخاص لتطوير المهارات.
- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لرواد الأعمال.

5. الترويج وبناء الوعي :

- تنظيم معارض ومؤتمرات لعرض ابتكارات الشركات الناشئة.
- إطلاق حملات إعلامية لتشجيع ريادة الأعمال.
- تكريم رواد الأعمال الناجحين وإبراز قصص نجاحهم.

6. التعاون الدولي :

- عقد اتفاقيات مع دول أخرى لتسهيل نقل الخبرات والتكنولوجيا.
- تسهيل مشاركة الشركات الناشئة في المعارض الدولية.
- جذب الاستثمارات الأجنبية في قطاع التكنولوجيا والابتكار.

7. حماية الملكية الفكرية :

- تعزيز آليات حماية براءات الاختراع والعلامات التجارية.
- تقديم الدعم القانوني للشركات الناشئة في قضايا الملكية الفكرية.

8. تسهيل الوصول إلى الأسواق :

- دعم مشاركة الشركات الناشئة في المناقصات الحكومية.
- تقديم حوافز للشركات الكبرى للتعاون مع المؤسسات الناشئة.

9. البحث والتطوير :

- زيادة الاستثمار في مراكز البحث والتطوير.

○ تقديم منح بحثية للمشاريع المبتكرة.

هذه المبادرات تهدف إلى خلق بيئة داعمة للمؤسسات الناشئة في الجزائر. ومع ذلك، فإن فعالية هذه الجهود تعتمد

على التنفيذ المستمر والتكيف مع احتياجات السوق المتغيرة

المبحث الثالث : أليات ترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر

المطلب الأول : الدعم الفني و التقني (غير مادي)

الفرع الأول : إقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة

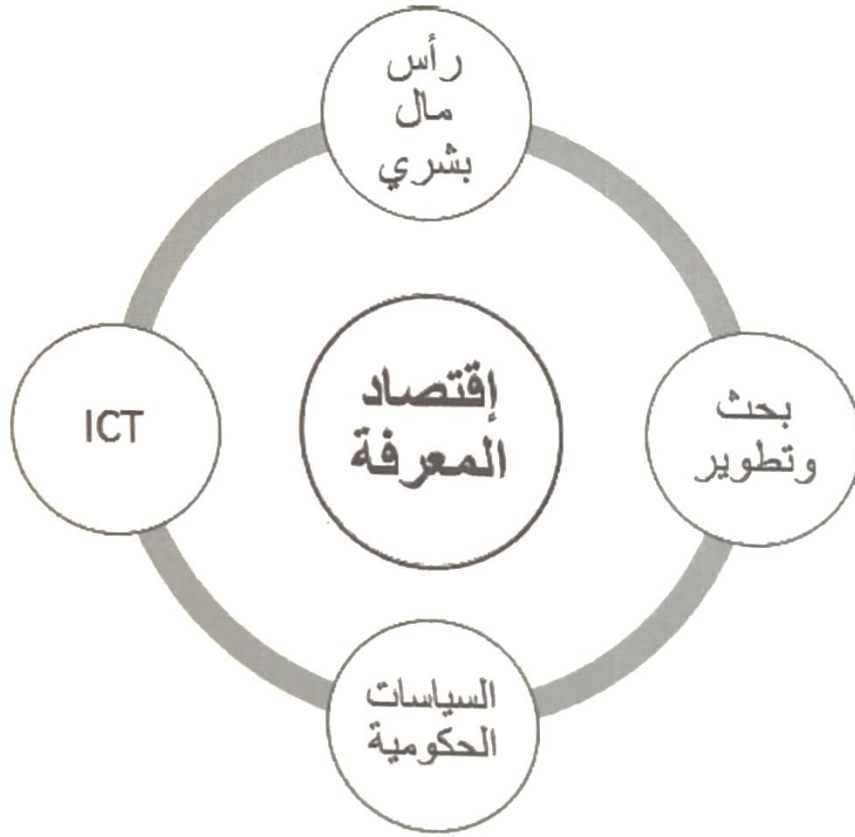
اقتصاد المعرفة والمشاريع الناشئة هما مفهومان مترابطان يلعبان دوراً مهماً في دفع عجلة النمو الاقتصادي والابتكار في

المجتمعات الحديثة الجمع بينهما يمكن أن يؤدي إلى نتائج مثمرة من خلال تعزيز الابتكار وتحقيق تقدم اقتصادي

ملموس إليك كيف يتفاعلان وكيف يمكن الاستفادة من هذه العلاقة:

اقتصاد المعرفة يعتمد بشكل أساسي على:

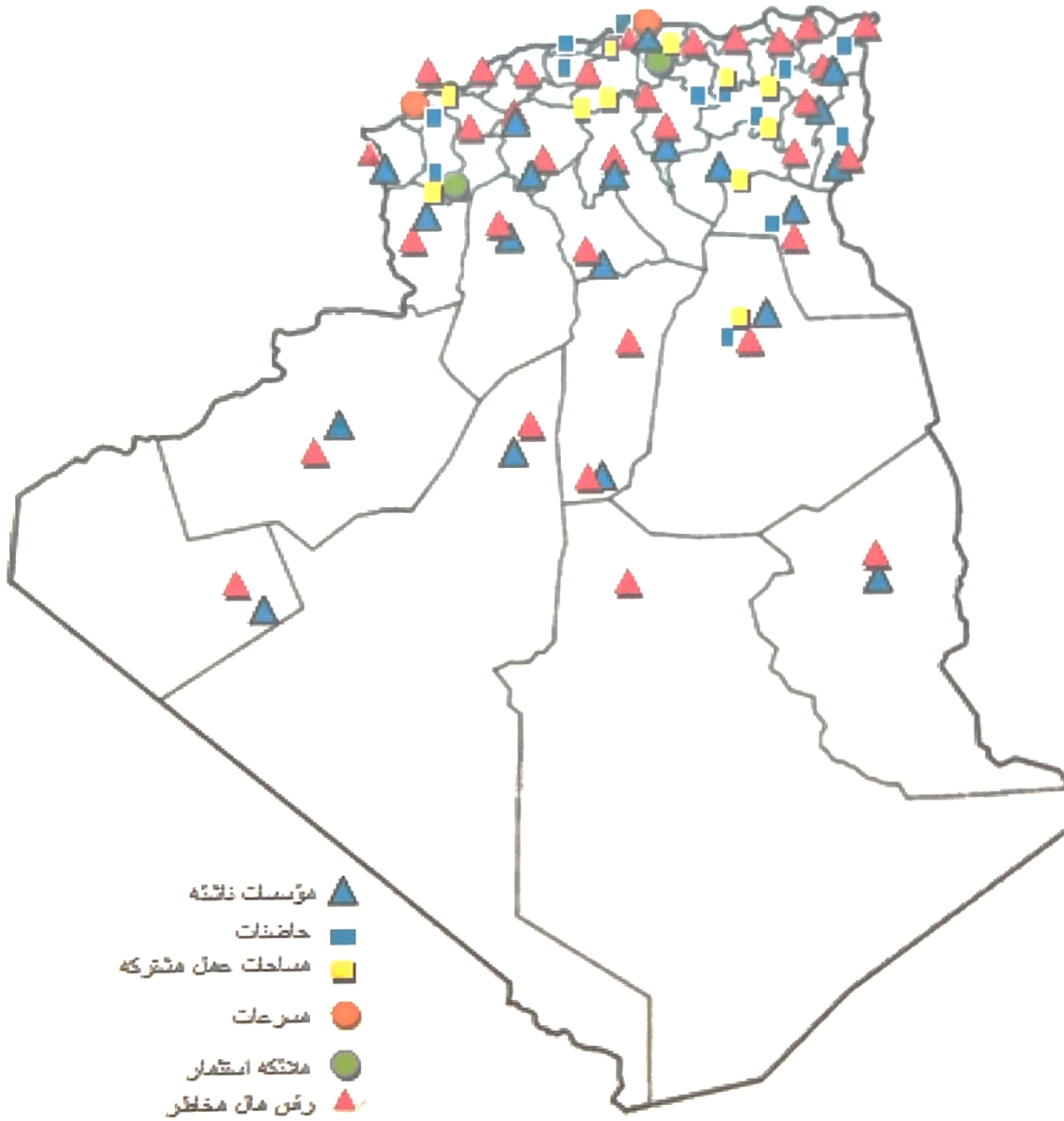
1. المعرفة والابتكار : المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي. الشركات التي تبتكر تكتسب ميزة تنافسية.
2. التكنولوجيا : الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات وتطوير منتجات وخدمات جديدة.
3. التعليم والتدريب : الاستثمار في التعليم المستمر والتدريب لضمان وجود قوة عمل ماهرة ومتعلمة.
4. البحث و التطوير : التركيز على الأنشطة البحثية والتطويرية لإيجاد حلول جديدة وتحسين المنتجات والخدمات الحالية.
5. التواصل والشبكات : بناء شبكات قوية من التعاون بين المؤسسات الأكاديمية، الحكومية، والشركات الخاصة.



شكل يوضح ركائز اقتصاد المعرفة

العلاقة بين المؤسسات الناشئة و اقتصاد المعرفة تلعب دورًا حيويًا في اقتصاد المعرفة من خلال:

1. الابتكار والتجريب : الشركات الناشئة غالبًا ما تكون مصدرًا رئيسيًا للابتكار، حيث تجلب أفكارًا جديدة وتطبقها بسرعة.
2. التكيف والمرونة : المؤسسات الناشئة قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والتكنولوجيا.
3. استخدام التكنولوجيا : تعتمد الشركات الناشئة على التكنولوجيا لتعزيز الكفاءة، التواصل، والوصول إلى الأسواق العالمية.
4. الريادة الشبابية : الكثير من الشركات الناشئة يقودها شباب متعلمون لديهم القدرة على استغلال الفرص الجديدة والتفكير خارج الصندوق.
5. التمويل الذكي : الاستفادة من رأس المال المغامر والمستثمرين الملائكة للحصول على التمويل اللازم للنمو والتوسع.



التوزيع الجغرافي لأليات دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر

التفاعل بين اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة

- الدعم الحكومي والسياسي: الحكومات يمكن أن تلعب دورًا كبيرًا من خلال وضع سياسات تشجع على البحث و التطوير، وتوفير بيئة تشريعية مناسبة للشركات الناشئة.
- حاضنات الأعمال: إنشاء حاضنات ومسرعات أعمال تقدم الدعم اللازم للشركات الناشئة من خلال المساحات المكتبية، الاستشارات، وشبكات التواصل.

الفصل الثاني : المؤسسات الناشئة

- التعاون مع الجامعات : الشركات الناشئة يمكن أن تستفيد من التعاون مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية للوصول إلى الأبحاث الحديثة والمواهب الشابة.
- المنصات الرقمية : استخدام المنصات الرقمية لتسويق المنتجات والخدمات، وتوسيع نطاق الوصول إلى العملاء على مستوى عالمي.
- الابتكار المفتوح : تبني مفهوم الابتكار المفتوح، حيث يتم التعاون مع شركاء خارجيين لتطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة.

التحديات : رغم الفرص العديدة، هناك تحديات تواجه المؤسسات الناشئة في اقتصاد المعرفة، منها:

1. الحصول على التمويل : صعوبة الوصول إلى التمويل اللازم للنمو والتطوير.
2. المنافسة الشديدة : التنافس مع الشركات الكبيرة والمتقدمة تكنولوجياً.
3. التغيرات التكنولوجية السريعة : مواكبة التغيرات السريعة في التكنولوجيا والأسواق.
4. المواهب والمهارات : الحاجة المستمرة لتوظيف وتدريب العمالة الماهرة.

خصائص المؤسسات الناشئة :

- الابتكار: تقدم حلولاً جديدة لمشاكل قائمة أو تلي احتياجات جديدة.
- قابلية النمو السريع: لديها إمكانية التوسع بسرعة في السوق.
- التمويل: غالباً ما تعتمد على التمويل الخارجي (رأس المال المخاطر، الملائكة المستثمرين).
- المخاطرة العالية: تعمل في بيئة غير مؤكدة وتواجه احتمالية فشل كبيرة.
- المرونة : قادرة على التكيف السريع مع تغيرات السوق

حيث يمكن القول أن اقتصاد المعرفة يتيح فرصاً كبيرة للمؤسسات الناشئة لتحقيق الابتكار والنمو من خلال الدعم المناسب والتفاعل مع المكونات المختلفة لاقتصاد المعرفة، يمكن للشركات الناشئة أن تسهم بشكل كبير في التنمية الاقتصادية والتكنولوجية. الاستثمار في التعليم، البحث والتطوير، وإنشاء بيئة داعمة للأعمال الناشئة هي مفاتيح النجاح في هذا الاقتصاد المعتمد على المعرفة.

كما تقرر أغلب الدراسات الحديثة على الأهمية الاستراتيجية للمعرفة باعتبارها مؤشراً لخلق القيمة، ومصدراً للميزة التنافسية وذلك من خلال تداخلاتها مع تسيير الكفاءات، لذا لا بد من تسييرها للاستفادة منها ، وهذا ما جعل المختصون يهتمون بالدراسة النظرية لتسيير المعرفة التي تمتد جنود حقل المعرفة وإدارة المعرفة إلى الفكر الاقتصادي الذي

كان سائدا في القرن التاسع عشر والذي يبحث في عوامل الإنتاج مثل الأرض، رأس المال، العمل والمعرفة وهي العوامل التي تحدد النمو الاقتصادي لبلد ما، وكذلك نجاح المنظمات به وقد اعتبرت معارف العاملين ميزة أساسية لتقدم المنظمة. وكانت المنظمات تحاول باستمرار أن تحقق تراكم وتطبيق للمعرفة أملا في بلوغ الازدهار ومضاعفة مزاياها التنافسية ان تبني نسق اقتصادي متطور يركز على المعرفة والابتكار يتطلب جودة التعليم وفعاليته ، وتشجيع المواد العلمية والتقنية والتكنولوجية وتحديثها وتكييفها مع البيئة الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد، وتطوير أقطاب امتياز بالشراكة مع المؤسسات الاقتصادية، وتعزيز البحث العلمي والتكنولوجي ودعم التعاون بين الجامعات ومراكز البحوث والمؤسسات الاقتصادية⁷¹

حيث ان المؤسسة الاقتصادية الكثيفة المعرفة في نشاطها و التي تعمل دائما على تنمية وبناء رأسمالها الهيكلي فإنها بلا شك تساهم في رفع المعارف المتواجدة في المجتمع وبالتالي المساهمة في تعليم الافراد وزيادة اندماج اقتصاد المعرفة ، مثلا مؤسسات قطاع الاتصالات والهواتف الذكية من شأنها تعليم افراد المجتمع على استخدام تكنولوجيات جديدة و اقتصاد المعرفة على أنه النظام الذي يقوم على رأس المال الفكري، بحيث يشير إلى القدرة على الاستفادة من الاكتشافات العلمية والبحوث الأساسية والتطبيقية، وقد أصبح اقتصاد المعرفة يشكل مكوناً كبيراً من جميع الأنشطة الاقتصادية في معظم البلدان المتقدمة حيث يعد أحد المكونات الهامة للقيمة من الأصول غير الملموسة مثل قيمة المعرفة العمالية أو الملكية الفكرية وقد أفرزت التحولات الاقتصادية العالمية نمطا جديدا في مجال الأعمال يحتل فيه الاقتصاد المبني على المعرفة أهمية كبرى وأصبح فيه مصدرا للثروة، والجزائر في السنوات الأخيرة باتت تسعى جاهدة إلى خلق نموذج اقتصادي جديد بعيدا عن الربيع الذي اعتمد عليه اقتصاد البلاد منذ عقود، وبالتالي أصبح الاستثمار ودعم المؤسسات الناشئة من أولويات صانع القرار الاقتصادي،الجزائري من أجل المساهمة في دفع عجلة التنمية وتعزيز الآلة الإنتاجية المحلية كما أن تبني رواد الأعمال أصحاب هذه المؤسسات لأفكار مبتكرة وابداعية تكون في الغالب عالية الخطورة، يجعلها تعاني من أجل الحصول على التمويل اللازم من جهة، وصعوبة كسب ثقة الزبائن والنمو من جهة أخرى، لذا كان لزاما على السلطات الجزائرية اصدار جملة من القرارات لدعم هذه المؤسسات أهمها إنشاء صندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية للمؤسسات الناشئة وهو الذي يتولى تمويل كل العمليات، كما تم استحداث وزارة منتدبة لدى الوزير الأول مكلفة باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة سنة 2020 و ترقيتها الى وزارة قائمة بذاتها سنة 2022 قصد ضبط احتياجات القطاعات المختلفة وتحديد الطلبات والعروض قصد منحها للمؤسسات الناشئة ولتسهيل العملية تم

الفصل الثاني : المؤسسات الناشئة

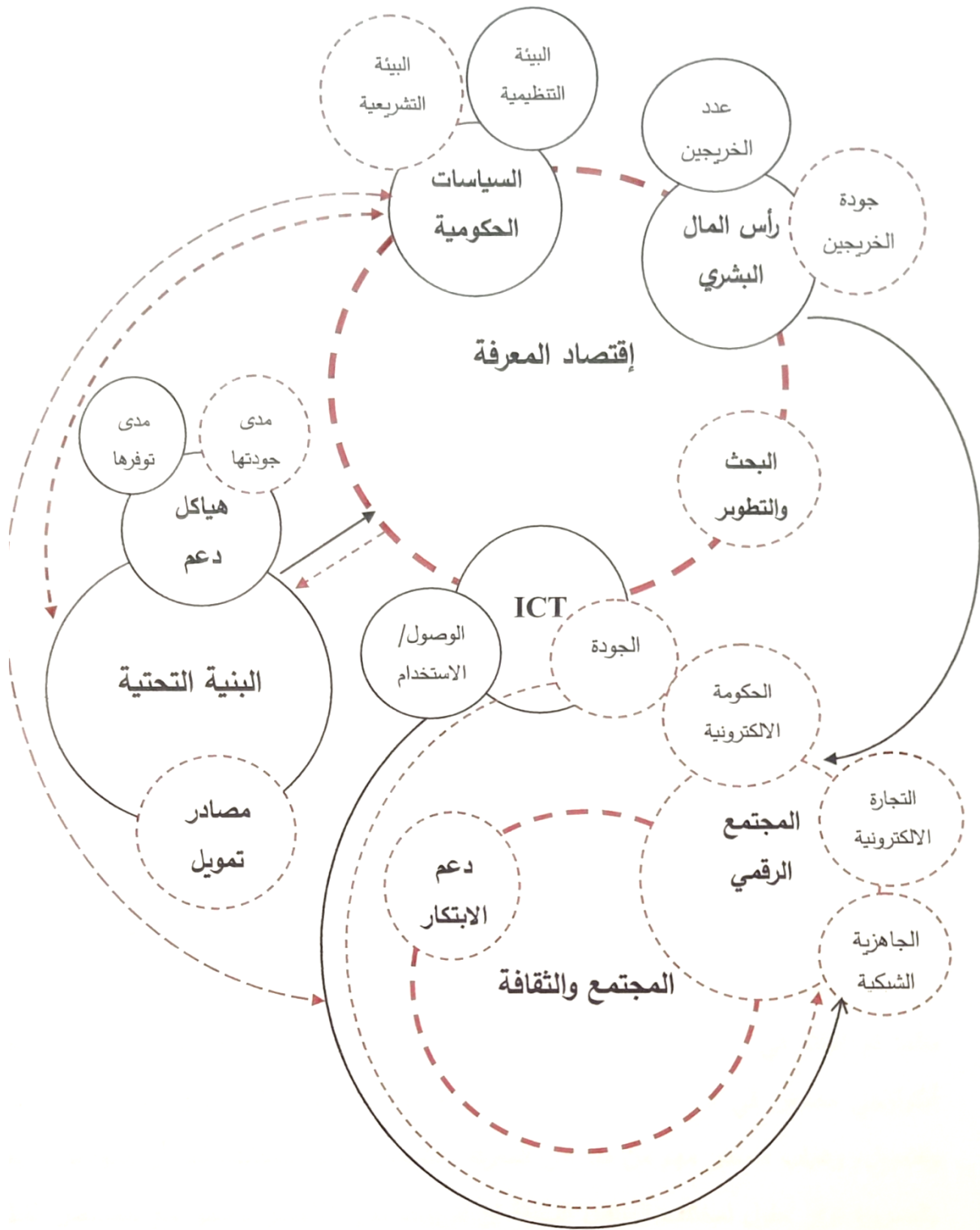
تنصيب لجنة وطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة أعمال لتسهيل الولوج إلى الامتيازات والتمويل والحصول على العروض من القطاعات والمؤسسات العمومية

تعتمد السياسة الاقتصادية الجديدة على طرق لإنشاء حاضنات الأعمال، وهذا من أجل المساهمة في نقل التكنولوجيا والخبرة الفنية والتأسيس لاقتصاد وطني من نوع آخر، قائم على المعرفة والتكنولوجيا.

أما فيما يتعلق بالإسراع في تحقيق الانتقال الرقمي وتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر تلتزم الحكومة بترقية منظومة حاضنة للمؤسسات الناشئة والاقتصاد الرقمي من خلال إنشاء إطار تنظيمي للابتكار المفتوح ووسائل الدفع الإلكتروني وإصدار النصوص التطبيقية من أجل التمويل التشاركي علاوة عن مراجعة الإطار التشريعي للتجارة الإلكترونية لجعلها أكثر مرونة مع المؤسسات الناشئة كما يتضمن المخطط تبسيط إجراءات إنشاء المؤسسات لصالح المؤسسات الناشئة وغيرها من المستثمرين المبتدئين و إنشاء المؤسسات الناشئة لأصحاب الأعمال الحرة و المقاولين الذاتيين وتعزيز دور المؤسسات الناشئة كاداة للإشراك المالي من خلال الدفع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية.

و يقترح المخطط إنشاء مديريات جهوية لصندوق تمويل المؤسسات الناشئة الجزائرية وإطلاق برنامج للإسراع في إنشاء المؤسسات الناشئة من خلال مسرع عمومي و إنشاء حاضنات و مسرعات في كل ولايات البلاد مع وضع نظام لتقييم الحاضنات وتأهيل مستواها و استحداث "مخبر مالي" لصالح المؤسسات الناشئة التي تنشط مجال التكنولوجيا المالية زيادة عن ذلك، تسعى الحكومة الى إحصاء التصنيفات الدولية المتعلقة بالمؤسسات الناشئة و الاختراع و اقتصاد المعرفة وتحسين مرتبة الجزائر وتقليل أعباء أرباب العمل لصالح المؤسسات الناشئة وتشجيع رأسمال المخاطر بالنظر إلى دوره الأساسي في تمويل الابتكار وأيضا تخفيف الإجراءات الإدارية لإنشاء صندوق للاستثمار وصندوق إيداع مشترك للابتكارات.

ومن التدابير الرامية لتطوير المؤسسات الناشئة، إدخال تدابير تحفيزية مع الإعفاء الضريبي للمبالغ المستثمرة في المؤسسات الناشئة (حقوق المساهمين) وتسهيل طرق الاستفادة من الدفع الإلكتروني لصالح المؤسسات الناشئة واستغلال صناديق الاستثمار الولائية لتمويل المؤسسات الناشئة و تعزيز التعاون مع صناديق الاستثمار الكفيلة بالاستثمار في المؤسسات الناشئة في الجزائر و كذا تشجيع المؤسسات الناشئة الأجنبية، ولاسيما الإفريقية على الاندماج في المنظومة الحاضنة الجزائرية.



شكل يوضح خريطة تدفق المعرفة بين مكونات النظام الإيكولوجي للمؤسسات الناشئة الجزائرية

الفرع الثاني: دور حاضنات الأعمال في الجزائر

حاضنات الأعمال هي مؤسسات تهدف إلى دعم الشركات الناشئة ورواد الأعمال من خلال توفير الموارد والخدمات التي تساعدهم على تحويل أفكارهم إلى مشاريع ناجحة ومستدامة تقدم حاضنات الأعمال بيئة مناسبة لتطوير الأعمال عبر توفير التوجيه، والإرشاد، والمساحات المكتبية، والتمويل، والشبكات الاجتماعية.

حاضنات الأعمال

1- الجامعية أو الأكاديمية

تتبع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية وتهدف إلى تحويل الابتكارات البحثية إلى مشاريع تجارية.

2- حاضنات الأعمال الخاصة

تديرها شركات خاصة أو مستثمرون وتستهدف دعم الشركات الناشئة في مجالات محددة مثل التكنولوجيا أو الرعاية الصحية

3- حاضنة الأعمال الرقمية :

حاضنة الأعمال الرقمية هي مبادرة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر اذا تهدف إلى تمكين المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال وكذا تشجيع الابتكار. توفر الدعم الكامل، بدء من احتضان الأفكار إلى دخول السوق، حيث تضع مجموعة من الخبرات المحلية و الدولية. للحاضنة دور فعال في المساهمة في تعزيز ثقافة الابتكار من خلال بناء اقتصاد متنوع مبني على المعرفة.

تبحث حاضنة الاعمال عن الشباب رواد الاعمال القادرين على تحدي الصعاب من خلال اتاحة لهم الفرصة لاستخدام التقنيات المبتكرة لتصنيع نموذجهم الأولي الذي من شأنه ان يقدم حلول للمؤسسات ورجال الاعمال والمستثمرين يشمل :

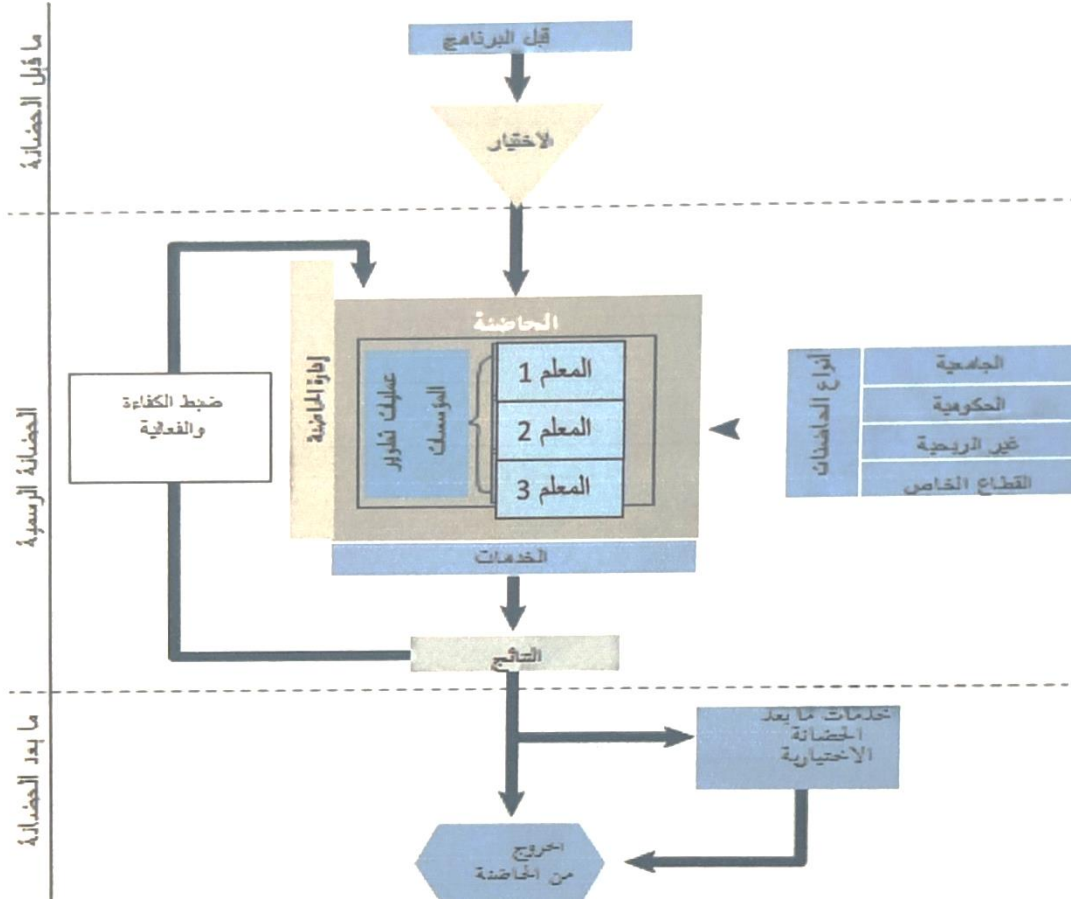
الدورات التكوينية : اذا كانت لديك فكرة تريد مشاركتها في دوراتنا التكوينية يمكنك من هنا الاطلاع على قائمة الدورات المفتوحة للتسجيل واختيار الدورة التي تناسب طرح فكرتك

رحلة المؤسسات الناشئة : في هذه المرحلة يجب أن تكون قادراً على إنشاء شركة ناشئة لتحقيق الفكرة التي اقترحتها خطوات

تطوير المؤسسات الناشئة : اذا كانت لديك فكرة تريد مشاركتها في دوراتنا التكوينية يمكنك من هنا الاطلاع على قائمة الدورات المفتوحة للتسجيل واختيار الدورة التي تناسب طرح فكرتك

الفصل الثاني : المؤسسات الناشئة

مساحات العمل الجماعي الرقمي اذا كانت لديك أفكار تريد مشاركتها مع غيرك من المبتكرين أو كنت تريد تشكيل فريق عمل متنوع ومتخصص، أو كنت رجل أعمال أو مؤسسة ناشئة وترغب في الحصول على خدمة رقمية أنت في الفضاء المناسب.



شكل يوضح نموذج حاضنات الأعمال

دور حاضنات الأعمال

الدعم المالي : توفير التمويل الأولي أو الوصول إلى المستثمرين والممولين.
التوجيه والإرشاد : تقديم المشورة من قبل خبراء ومستشارين في مختلف المجالات مثل التسويق، التمويل، التكنولوجيا، والإدارة.

البنية التحتية : توفير مساحات عمل مشتركة، وتجهيزات مكتبية، وخدمات تقنية.

التدريب والتعليم : تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتطوير المهارات الريادية والإدارية.

شبكات العلاقات : ربط رواد الأعمال مع شبكات المستثمرين، والشركاء المحتملين، والعلماء.

مراحل الدعم في حاضنات الأعمال

المرحلة التأسيسية : تقديم الدعم لتطوير الفكرة الأولية، وصياغة خطة العمل، وتأسيس الشركة.

مرحلة النمو : دعم توسيع قاعدة العملاء وزيادة الإنتاج وتحسين العمليات الداخلية.

مرحلة النضج : تقديم المشورة لتوسيع الأعمال والدخول إلى أسواق جديدة وتحقيق الاستدامة.

فوائد حاضنات الأعمال

زيادة فرص النجاح : الشركات الناشئة التي تتلقى الدعم من حاضنات الأعمال تكون لديها فرصة أكبر للنجاح والبقاء.

تقليل التكاليف : توفير الموارد المشتركة مثل المساحات المكتبية والمعدات يقلل من التكاليف التشغيلية.

تسريع النمو : الدعم المالي والإرشادي يساهم في تسريع نمو الشركات الناشئة.

بناء شبكات العلاقات : الوصول إلى شبكات واسعة من المستثمرين والشركاء والعملاء المحتملين.

التحديات التي تواجه حاضنات الأعمال

التوازن بين الدعم والاستقلالية : تقديم الدعم الكافي دون التأثير على استقلالية الشركة الناشئة.

التنوع في الاحتياجات : تلبية الاحتياجات المتنوعة للشركات الناشئة من مختلف القطاعات.

استدامة التمويل : تأمين التمويل الكافي للحاضنة نفسها لضمان استمرار تقديم الخدمات.

الخلاصة

حاضنات الأعمال تلعب دورًا حيويًا في دعم رواد الأعمال والشركات الناشئة من خلال توفير الموارد والإرشاد

والشبكات الضرورية لتحويل الأفكار المبتكرة إلى مشاريع ناجحة. تساهم الحاضنات في تعزيز النمو الاقتصادي، وتخفيف

الابتكار، وخلق فرص عمل جديدة، مما يجعلها عنصرًا أساسيًا في منظومة ريادة الأعمال.

الفرع الثالث : مسرعات الأعمال للمؤسسات الناشئة

تعريفها

مسرعات الأعمال هي برامج مصممة لدعم الشركات الناشئة في مراحلها الأولى من خلال توفير التوجيه، والتدريب،

والتمويل، والشبكات المهنية تهدف هذه البرامج إلى تسريع نمو الشركات الناشئة وتحضيرها لجولات التمويل المستقبلية

وتوسيع نطاق أعمالها بشكل أسرع مما يمكنها تحقيقه بمفردها.

مسرعات الأعمال تلعب دورًا مهمًا في تطوير الشركات الناشئة في الجزائر من خلال توفير الدعم اللازم لرواد الأعمال

لتحويل أفكارهم إلى مشاريع ناجحة. إليك بعض مسرعات الأعمال البارزة في الجزائر:

1. **Algeria Startup Challenge:** تقدم تحديات وورش عمل وبرامج تدريبية لدعم رواد الأعمال في تطوير أفكارهم ونقلها إلى مرحلة التطبيق العملي.
 2. **InnoDev:** مؤسسة تهدف إلى دعم الابتكار والتنمية من خلال توفير بيئة ملائمة للشركات الناشئة، وتشمل خدماتها التدريب والإرشاد وتوفير مساحات العمل المشتركة.
 3. **IncubMe:** برنامج يركز على تسريع نمو الشركات الناشئة في مختلف المجالات، حيث يوفر التمويل، والتدريب، والإرشاد من قبل خبراء الصناعة.
 4. **Cap Cowork:** مسرع أعمال يوفر مساحات عمل مشتركة بالإضافة إلى خدمات استشارية وبرامج تطويرية لرواد الأعمال.
 5. **CIARA:** مركز ابتكار وريادة الأعمال الجزائري (CIARA) يقدم مجموعة من البرامج والخدمات لدعم الشركات الناشئة في مختلف المراحل.
 6. **E-Tijara:** تركز على الشركات الناشئة في مجال التجارة الإلكترونية، وتوفر برامج تسريع، وتمويل، وإرشاد لمساعدة الشركات على النمو والتوسع.
- هذه المسرعات تسعى لتوفير البيئة الملائمة والدعم اللازم لرواد الأعمال في الجزائر، بما في ذلك التمويل، والإرشاد، والتدريب، وربطهم بشبكات الأعمال المختلفة.

الفصل الثاني : المؤسسات الناشئة

المعلومات	مسرعات خاصة	مسرّع A-Venture
معلومات عامة		
مطلق المسرّع	مستثمرين خواص	الحكومة بالشركة مع القطاع الخاص
التمويل الأولي	ذاتي	تمويل كلي من طرف شركة سوناطراك
المدة الزمنية	من 6 إلى 12 شهرا	من 6 إلى 12 شهرا
حجم المجموعة	من 05 إلى 10 أفواج	غ/م
هيكل البرنامج	معسكرات تدريبية من خلال مساحات عبر الموقع أو عبر الانترنت	معسكرات تدريبية من خلال مساحات عبر الموقع أو عبر الانترنت
خدمات الاستشارة والتوجيه		
بناء الفريق	نعم/لا	نعم/لا
نموذج عمل	نعم	نعم
التسويق	نعم	نعم
التصميم	نعم	نعم
أمور مالية	نعم	نعم
خدمات الموقع	نعم	نعم
خدمات أخرى		
يوم العرض الاختتامي	موجود	/
فرص الاستثمار	مقابل حقوق ملكية	غ/م
دعم ما بعد البرنامج	موجود	/
التركيز الاستراتيجي		
صناعة/ القطاع	عامة/ تكنولوجيا رقمية	مختلف المجالات
التركيز الجغرافي	منظم محلياً في مدن متعددة	وطني في مدن متعددة
إتصالات مفتوحة عبر الانترنت	منصات مفتوحة	منصات مفتوحة
معيّار الاختيار الأساسي	أفراد وفرق بصفة عامة/ أفراد وفرق بنموذج أولي	أفراد وفرق بنموذج أولي ونموذج عمل

شكل يوضح مختلف الخدمات المقدمة من طرف المسرعات في الجزائر

مميزات مسرعات الأعمال

- التوجيه والإرشاد :

- الحصول على مشورة من خبراء ورواد أعمال ذوي خبرة.
- توجيه استراتيجي لمساعدة الشركات على تحديد رؤيتها وأهدافها بوضوح.

1. التمويل:

- تقديم تمويل أولي أو مساعدة في الوصول إلى مستثمرين.
- في بعض الأحيان، يقدم البرنامج مبلغًا محددًا من المال مقابل حصة من الشركة.

2. شبكات العلاقات:

- توفير فرص للتواصل مع مستثمرين، وشركاء، وعملاء محتملين.
- تنظيم فعاليات وورش عمل للتفاعل مع النظام البيئي للشركات الناشئة.

3. الموارد والبنية التحتية:

- توفير مساحات عمل مشتركة ومجهزة بالكامل.
- إتاحة الموارد التقنية والدعم الإداري والقانوني.

4. التدريب والتعليم:

- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية حول مواضيع مختلفة مثل تطوير الأعمال، التسويق، التمويل، وإدارة المشاريع.

عمل مسرعات الأعمال

1. تقديم الطلبات والاختيار:

- تبدأ الشركات الناشئة بالتقديم للمشاركة في البرنامج.
- يتم اختيار الشركات بناءً على مجموعة من المعايير مثل الابتكار، وإمكانيات النمو، وفريق العمل.

2. البرنامج المكثف:

- يستمر البرنامج عادةً من 3 إلى 6 أشهر.
- يشمل ورش العمل، والتدريب الفردي، والتوجيه المستمر.

3. يوم العرض: (Demo Day)

- في نهاية البرنامج، تعرض الشركات الناشئة منتجاتها أو خدماتها أمام جمهور من المستثمرين والعملاء المحتملين.
- فرصة لجذب الاستثمار والاهتمام من الجهات المعنية.

فوائد مسرعات الأعمال

1. تسريع النمو:

- تساعد الشركات الناشئة على تحقيق نمو سريع وتطوير منتجاتها أو خدماتها بشكل أسرع.

2. تقليل المخاطر:

- توفير الدعم والإرشاد يقلل من المخاطر المرتبطة بإدارة الشركات الناشئة.

3. زيادة فرص التمويل:

- تسهيل الوصول إلى المستثمرين وزيادة فرص الحصول على التمويل.

4. تعزيز الابتكار:

- توفير بيئة محفزة للإبداع والابتكار من خلال التواصل مع رواد أعمال وخبراء آخرين.

أشهر مسرعات الأعمال عالميًا

- **Y Combinator:** واحدة من أشهر مسرعات الأعمال في العالم، تأسست في عام 2005. قامت بتمويل شركات ناجحة مثل **Airbnb** و **Dropbox**.
- **Techstars:** تقدم برامج تسريع في العديد من المدن حول العالم وتغطي مجموعة متنوعة من الصناعات.

الفصل الثاني : المؤسسات الناشئة

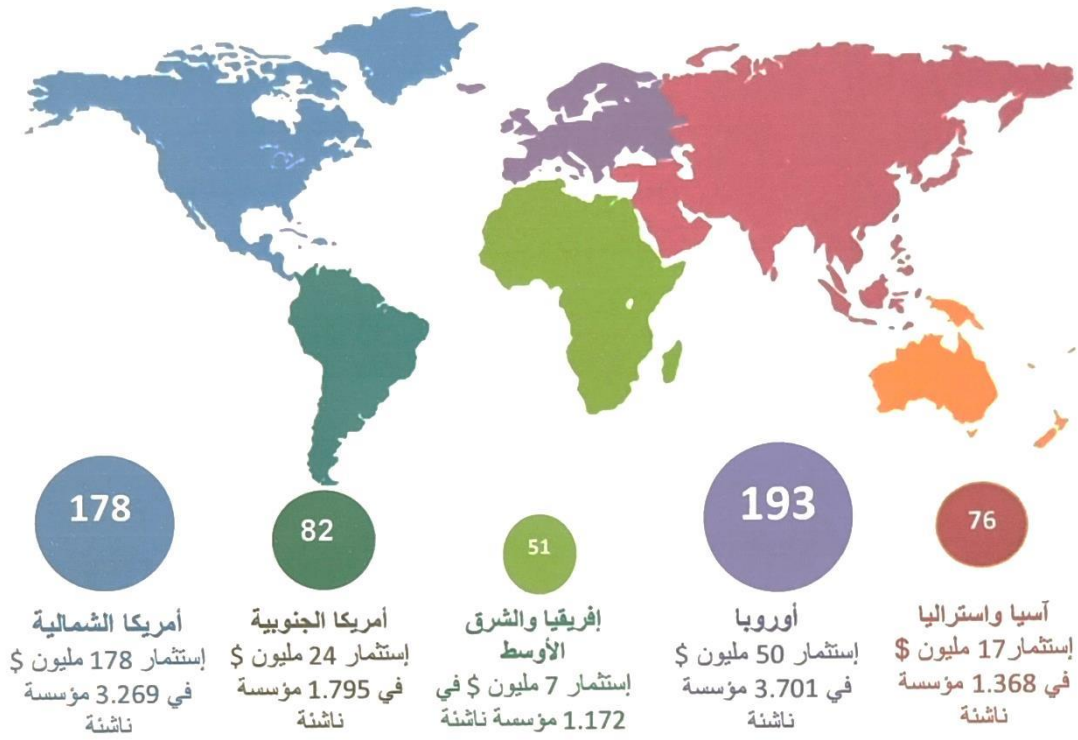
- **500 Startups** : تدير برامج تسريع واستثمار في الشركات الناشئة على مستوى عالمي.

نوع المسرع	التعريف والأهداف	أمثلة
مسرعات ابتكار	من أكثر المسرعات انتشارا ووضوحا، تهدف إلى الربح من خلال الاستثمار في المؤسسات الناشئة مقابل حقوق الملكية، يتم إطلاقها من طرف مستثمرين أو مهنيين أصحاب الخبرات.	المصري at 6 الأمريكي Ycominator العالمي Techstars الصيني Chinaccelerator
مسرعات شركات	مسرعات تطلقها الشركات لدعم رواد الأعمال والمخترعين و فرق المؤسسات الناشئة التي تخدم أهدافها المرجوة، والمتمثلة أساسا في دفع الابتكار الداخلي للشركة من خلال الاستثمار فيه.	Nike Accelerator Volkswagen Technology Accelerator The Microsoft Accelerator
مسرعات جامعية	هي مسرعات تعليمية غير ربحية، تهدف إلى تسويق البحث العلمي للجامعة وتسريع المؤسسات الناشئة التابعة للطلاب أو أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين	بنويويورك Kaplan EdTech بمصر V-Lab بستافورد StartX بتكساس UT Health Technovum
مسرعات اجتماعية	هي نوع قليل الوجود، تهدف إلى تعزيز الصالح العام، وتحقيق التنمية الاقتصادية المحلية والإقليمية، قد تسعى إلى تحقيق الربح كما قد يتم تأسيسها أيضًا بغرض غير ربحي.	Social good accelerator الأوروبي باركنساس ARK بلندن Social Accelerators

شكل يوضح أشهر أنواع المسرعات عالميا

التحديات التي قد تواجه مسرعات الأعمال

- اختيار الشركات المناسبة: التأكد من اختيار الشركات الناشئة التي لديها إمكانيات حقيقية للنمو والنجاح.
- توفير التمويل المستدام: تأمين التمويل الكافي لدعم البرامج والشركات الناشئة المشاركة.
- قياس النجاح: وضع معايير واضحة لقياس نجاح الشركات الناشئة وتأثير البرنامج على نموها



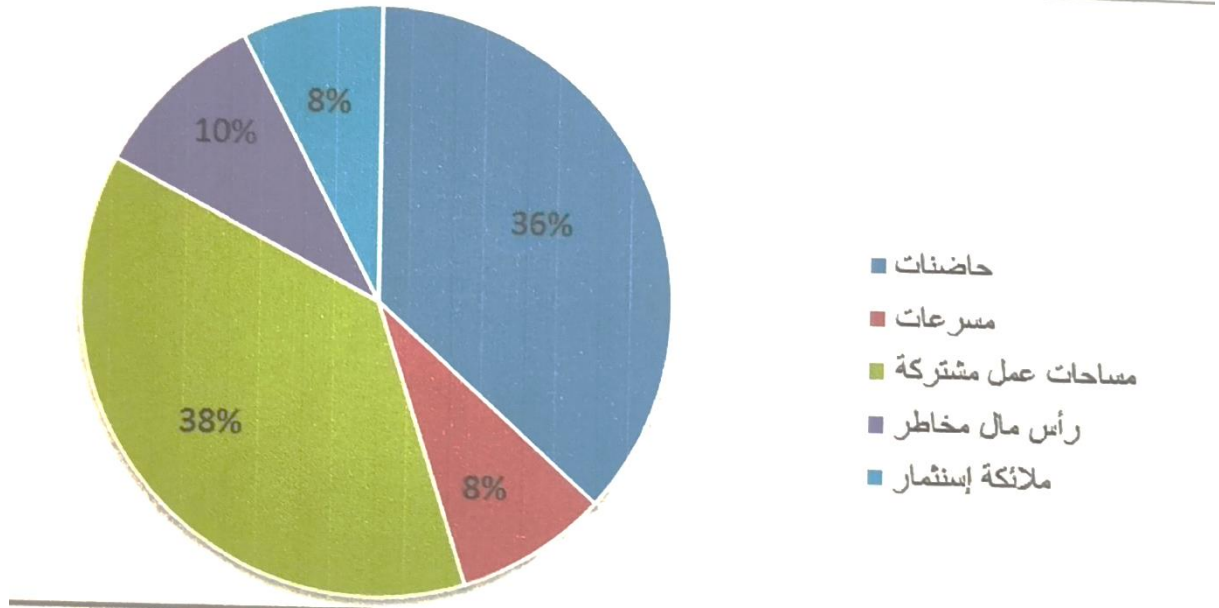
شكل يوضح توزيع مسرعات الأعمال في العالم لسنة 2016⁷²

الخلاصة

مسرعات الأعمال تلعب دورًا حيويًا في منظومة ريادة الأعمال، حيث توفر الدعم اللازم للشركات الناشئة لتحقيق نمو سريع ومستدام. من خلال التوجيه، والتمويل، والشبكات، تُمكن مسرعات الأعمال رواد الأعمال من تحويل أفكارهم إلى مشاريع ناجحة ومزدهرة.

الفرع السادس : الفرق بين حاضنات الأعمال و مسرعات الأعمال

المميزات	حاضنات الأعمال	مسرعات الأعمال
الهدف	دعم إنشاء وتطوير الأعمال	تسريع نمو الأعمال
المساحة المقدمة	غالبا	من حين لآخر، مع التركيز الأكبر على خدمات دعم الأعمال
محفظة الخدمات	• التدريب على مهارات ريادة الأعمال • التوجيه من خلال التركيز على نموذج الأعمال وخطة العمل الأولية. • التواصل مع رواد الأعمال والجهات الفاعلة الأخرى في النظام البيئي الريادي الأوسع. • الحصول على التمويل و المنح أو رأس المال الأولي. • الدعم الإداري والمعدات الخاصة.	• التوجيه المكثف مع التركيز على استراتيجية النمو • التواصل مع رواد الأعمال والجهات الفاعلة الأخرى في النظام البيئي الريادي الأوسع • الحصول على التمويل وحقوق الملكية
الخدمات المقدمة	حسب الطلب	إلزامي ومقدم في برنامج مهيكلي
فترة الدعم	غالبا ما يصل إلى 3 أو 4 سنوات أو أكثر	عادة من 3 إلى 6 أشه
معايير الاختيار والخروج	عادة ما تكون عمليات القبول جارية ويتم الاختيار وفقاً للتركيز والمعايير التي حددتها الحاضنة	يتم القبول عادة في أفواج نموذجية، من خلال عملية اختيار تنافسية
مرحلة الحياة / التعليم / الإرشاد	مراحل مبكرة أو لاحقة / ساعات قانونية/ تكتيكي كحد أدنى	مرحلة مبكرة / ندوات/ مكثف
نموذج الأعمال	غير ربحي في الغالب، مع تغطية تكاليف التشغيل من خلال رسوم الإيجار التي تم جمعها	ربحي في الغالب، مرتبط بالصناديق الرأسمالية الخاصة والمستثمرين الخواص والعموميين.



شكل يوضح التوزيع السنوي لإليات دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر لسنة 2020

المطلب الثاني : المادة (الحصول على التمويل و الإمتيازات)

الفرع الأول : صندوق تمويل المؤسسات الناشئة

تصدر هذه اللجنة القرار النهائي بشأن الملفات إما بالقبول، الرفض، أو تأجيل الملف إلى حين توفر الشروط المطلوبة للموافقة عليه.

تعتمد قيمة التمويل على طبيعة المشروع وقطاع النشاط وحاجته الفعلية للتمويل، ويتكفل الصندوق بتقييم الالتزامات والمخاطر.

يجدر بالذكر أنه بعد قبول الملف من قبل لجنة الاستثمارات، يتم التواصل مع صاحب المشروع لتوقيع عقد التعاون بين الصندوق والشركة الناشئة، واتخاذ خطوات أخرى مثل الدعم والإرشاد المضمون من قبل الصندوق، وتعديل نظام الشركة الناشئة لتضم الصندوق كشريك.

تبدأ مرحلة تمويل المشروع عند موافقة لجنة الاستثمارات على الملف، وهناك 3 مستويات للتمويل حسب القيمة الممنوحة:

○ 5 مليون دينار جزائري.

هذه التذكرة مخصصة للمشاريع المبتكرة التي لا تزال في مرحلة الفكرة ، فهي تسمح بوضع النسخة الأولى

من المنتج في السوق وجذب الزبائن الأوائل للمؤسسة الناشئة.

○ حتى 20 مليون دينار جزائري.

هذه التذكرة مخصصة للمؤسسات الناشئة الموجودة بالفعل في السوق والتي تحقق دخلاً ، فهي تسمح بتوسيع الحصة السوقية للمؤسسة وتطوير المنتج

○ حتى 150 مليون دينار جزائري.

هذه التذكرة مخصصة للمؤسسات الناشئة الموجودة بالفعل في السوق وأظهرت قدرتها على النمو، فهي تسمح للمؤسسات الناشئة بالوصول إلى إمكانياتها من خلال التدويل على سبيل المثال.

1- التمويل الذاتي : يمكنك بدء المشروع بتمويل ذاتي إذا كان لديك رأس المال الكافي

2- القروض البنكية : تقدم البنوك الجزائرية قروضاً مدعومة للمؤسسات الناشئة بالشراكة مع الصندوق يشترط علامة شركة ناشئة أو مشروع مبتكر من خلال الحصول على حصة من رأس مالها مع ترك أغلبية الحصص للأعضاء المؤسسين، و لفترة محدودة تتراوح ما بين 3 الى 7 سنوات.

الهدف الرئيسي هو تمكين حاملي المشاريع من تجسيد أفكارهم المبتكرة على أرض الواقع وتطوير شركاتهم الناشئة، من خلال استثمار تثريه شراكة ذات قيمة مضافة عالية و اهم البنوك هي :

- - بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)،
- - البنك الوطني الجزائري (BNA)،
- - القرض الشعبي الجزائري (CPA)،
- - الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك (CNEP)،
- - بنك التنمية المحلية (BDL)،
- - بنك الجزائر الخارجي (BEA) .

4- التمويل التشاركي : التمويل التشاركي في الجزائر هو مجال حديث ومتنامي يهدف إلى توفير منصات لجمع الأموال لدعم المشاريع الناشئة والمبادرات الفردية عبر مساهمات صغيرة من عدد كبير من الأفراد. على الرغم من التحديات التنظيمية والاقتصادية، إلا أن هناك اهتمامًا متزايدًا بالتمويل التشاركي كوسيلة لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال في الجزائر.

الوضع الحالي للتمويل التشاركي في الجزائر :

النمو والتطور: شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بالتمويل التشاركي، خاصة مع التوسع في استخدام الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي.

يتوجه العديد من رواد الأعمال نحو هذا النوع من التمويل كبديل للحصول على رأس المال اللازم لمشاريعهم. **البيئة التنظيمية:** لا يزال التمويل التشاركي في الجزائر يواجه تحديات تنظيمية، حيث أن القوانين والتشريعات المتعلقة بهذا المجال ليست واضحة تمامًا أو محدثة بشكل كامل.

تحتاج الحكومة إلى تطوير إطار قانوني وتنظيمي واضح لتعزيز الثقة بين المستثمرين والمساهمين وحماية حقوق جميع الأطراف.

منصات التمويل التشاركي: ظهرت بعض المنصات المحلية والإقليمية التي توفر خدمات التمويل التشاركي في الجزائر. ومع ذلك، فإن عدد هذه المنصات لا يزال محدودًا مقارنة بالدول الأخرى.

قد تكون هناك حاجة إلى المزيد من الدعم الحكومي والترويج لتشجيع استخدام هذه المنصات.

أنواع التمويل التشاركي في الجزائر :

التمويل التبرعي: (Donation-Based Crowdfunding)

يستخدم بشكل كبير في تمويل المشاريع الاجتماعية والخيرية والتعليمية.

يمكن للأفراد التبرع بمبالغ صغيرة لدعم قضايا إنسانية أو مشاريع مجتمعية.

التمويل بالمكافآت: (Reward-Based Crowdfunding)

يمكن للمساهمين الحصول على مكافآت غير مالية مقابل مساهماتهم، مثل الحصول على المنتج أو الخدمة عند إطلاقها.

يستخدم هذا النوع من التمويل بشكل رئيسي لدعم المشاريع الإبداعية والتقنية.

التمويل بالقروض: (Debt Crowdfunding)

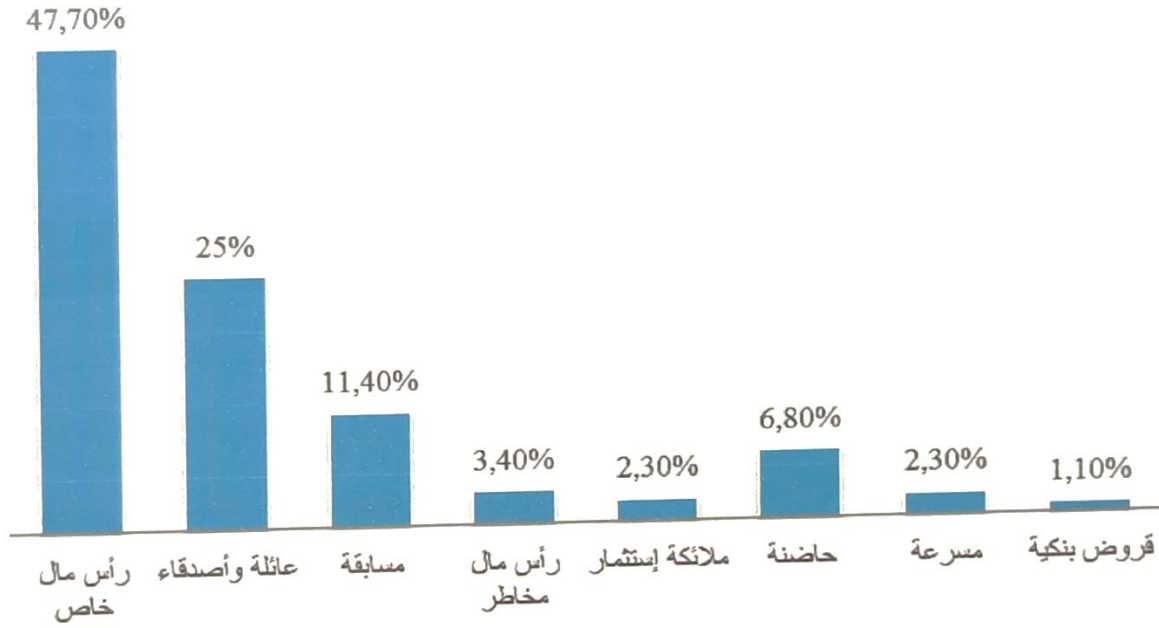
يتم من خلاله إقراض الأموال للمشاريع الناشئة مع توقع استردادها بفوائد.

يمكن أن يكون هذا النوع من التمويل جذابًا للمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تبحث عن تمويل دون التخلي عن حصص ملكية.

التمويل بالأسهم: (Equity Crowdfunding)

يحصل المساهمون على حصص في الشركة مقابل مساهماتهم المالية.

هذا النوع من التمويل لا يزال في مراحله الأولى في الجزائر ويتطلب إطارًا قانونيًا وتنظيميًا واضحًا.



شكل يوضح مصادر تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر

يلعب الرأسمال الاستثماري ، الذي يتمتع بخصائص محددة ، دورًا حاسمًا في النمو الاقتصادي . حيث يدعم المؤسسات في مختلف المجالات ، ويوفر التمويل ورأس المال اللازمين لتنميتها ، إضافة عن ذلك يدعم إدارتها أثناء القرارات الاستراتيجية . كما يتيح لها تحسين إمكاناتها لخلق قيمة لصالح شركائها و جميع عملائها.

وعليه رأس المال الاستثماري ، و الذي يسمى أيضًا **Private equity** أو **fond d'investissement**، هو نشاط يقدم المستثمرون من خلاله تمويلًا للأسهم أو شبه الأسهم للشركات الصغيرة والمتوسطة غير المدرجة في البورصة ، عن طريق أخذ حصص مؤقتة في رؤوس أموالهم.

و يهدف تحقيق مكاسب رأسمالية عند الخروج بعد خمسة (05) إلى سبع سنوات (07) بشكل عام تهدف صناديق الرأس مال الاستثماري إلى تمويل أربعة أنواع من الأنشطة التي تتوافق مع مراحل مختلفة من حياة المؤسسة :

رأس المال الابتكاري : يمول إطلاق نشاط المؤسسة، ويشمل رأس المال التأسيسي ورأس المال الإنشاء ورأس المال بعد الإنشاء.

- رأس المال التأسيسي : يتعلق بالمرحلة الأولى في حياة الشركة .في الغالبية العظمى من الحالات ، وهذا ينطوي على تمويل البحث والتطوير لمفهوم أولي.

الفصل الثاني : المؤسسات الناشئة

- رأس المال الإنشاء : يتيح إنشاء رأس المال تمويل تطوير المنتج أو التحقق من صحة التكنولوجيا.
 - رأس المال بعد الإنشاء : يمول النمو الأولي للشركة الجديدة بعد سنتين إلى خمس سنوات من التواجد
 - رأس مال التنمية : تستهدف بشكل رئيسي الشركات التي ترغب في تسريع نموها الداخلي والخارجي.
- يمثل هذا النوع من الاستثمار مخاطر أقل مقارنة برأس المال - الابتكار لأن الشركة المعنية لديها بالفعل نشاط وبالتالي الزبائن .
- رأس المال التحويلي : يرافق تحول الشركة ، لا سيما عندما يرغب غالبية المساهمين في الانسحاب.
- إنه يزود الشركة بخبرته الإستراتيجية والقانونية والمالية والبشرية ، من أجل إدارة هذا الوضع الحاسم لمستقبل الشركة . يتم تنفيذ معظم عمليات تحويل رأس المال من خلال **LBO (Leveraged Buy Out)** ، وهي عملية مالية تجمع بين حقوق الملكية والديون.
- رأس مال الإرتداد : مول إعادة هيكلة الشركة التي تواجه صعوبات .الهدف من آلية التمويل هذه هو تجنب تصفية الشركة المستهدفة .مستثمرو رأس المال يكتسب التحول عمومًا كل ، أو حصة الأغلبية ، من رأس مال الشركة التي تواجه صعوبة ، ثم يضخها بالموارد المالية التي تسمح بتنفيذ خطة التعافي.

الشركة	سنة التأسيس	حجم الاستثمار
المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة FINALEP	1991	8.5 مليار دج (2019)
الشركة المالية للاستثمار SOFINANCE	1998	10.50 مليون دج(2017)
الشركة الجزائرية السعودية للاستثمار ASICOM	2004	3 مليار دج (2019)
المغربية للاستثمار Maghreb invest	2001	65 مليون أورو (2006)
الجزائر استثمار	2009	01 مليار دج
أدفس الجزائر	2008	45 مليون أورو(2008)
صناديق الاستثمار الولائية	2009	48 مليار دج (2009)

شكل يوضح شركات رأس المال الإستثماري في الجزائر

الخطوات الإستراتيجية لرأس المال الإستثماري :

الفصل الثاني : المؤسسات الناشئة

نموذج العمل التجاري : أداة تتيح لحامل المشروع أن يجمع في وثيقة واحدة حالة الانعكاس على جميع المحاور التي تشكل المشروع ، وهي تشتمل على جزأين : أحدهما نوعي ، ويستأنف اختيارات الشركة واستراتيجياتها ، والآخر كمي يحتوي على جداول بأشكال لنتائج هذه الاختيارات

القروض البنكية	الرأسمال الإستثماري
تمويل الديون (ائتمان قصير أو متوسط أو طويل الأجل)	التدخل في الأسهم أو شبه الأسهم
وجود ضمانات حقيقية وشخصية لتأمين تدخل المقرضين.	عدم وجود ضمانات ، والضمانات الوحيدة هي جودة الإدارة وجودة المشروع الممول
العلاقة بين البنك والمقاول هي علاقة دائن ومدين	العلاقة بين رأس المال المستثمر والمقاول هي علاقة شركاء
التمويل السلبي ، يقتصر على مساهمة رأس المال	طريقة الشراكة الفعالة (التمويل والمساعدة الإدارية)
المبالغ المسددة التي سبق تحديدها في بنود العقد	لا تُعرف عوائد الاستثمار إلا في نهاية مدة الاستثمار
يتم تحديد الأجر مقدّمًا مقابل تقليل المخاطر إلى الحد الأدنى	مكاسب رأسمالية كبيرة متوقعة مقابل المخاطرة العالية.

تقييم المؤسسة : تتكون من احتساب القيمة المالية للشركة مع الأخذ بعين الاعتبار بياناتها المحاسبية السابقة وإمكانات تطويرها

معايير القرار : تعتمد معايير اتخاذ القرار لرائد الأعمال على عدة محاور : الإدارة ، والمنتج / السوق ، والاستراتيجية ، والجوانب المالية ، وإمكانات الخروج.

مقارنة الرأسمال الإستثماري مع طرق التمويل الأخرى

الرأسمال الإستثماري مقارنة بالقروض البنكية

الرأسمال الإستثماري مقارنة بسوق الأوراق المالية

سوق الأوراق المالية	الرأسمال الإستثماري
التمويل محجوز بشكل رئيسي للشركات الكبيرة المدرجة في البورصة	التمويل مخصص بشكل أساسي للشركات الصغيرة والمتوسطة غير المدرجة في البورصة
يختلف سعر الأوراق المالية حسب العرض والطلب	السعر المحدد بين بائع الأوراق المالية ومشتريها
العوائد النسبية	عوائد مطلقة
التدخل في مرحلة تطوير ونمو الشركة	التدخل في جميع مراحل حياة الشركة : الإنشاء والتطوير والنقل والتحول
يمكن تحويل الأوراق المالية بسهولة وفي أي وقت	لا يمكن تحويل الأوراق المالية بسهولة وفي أي وقت
النشر الدوري للمعلومات عن تطور الشركة	يمكن نشر القليل جداً من المعلومات للعامة

الفرع الثاني : التسهيلات و الإمتيازات

الإعفاءات الجمركية و التسهيلات الضريبية

تهدف إلى دعم هذه المؤسسات خلال مراحلها الأولى وتشجيع الابتكار والاستثمار في الاقتصاد المحلي. تقدم الحكومة الجزائرية مجموعة من الحوافز لتخفيف الأعباء المالية والإدارية على رواد الأعمال والشركات الناشئة، مما يمكنهم من التركيز على تطوير مشاريعهم وتحقيق النمو المستدام.

الإعفاءات الجمركية: الإعفاءات على استيراد المعدات:

المؤسسات الناشئة يمكن أن تستفيد من الإعفاءات الجمركية على استيراد المعدات والآلات اللازمة لتشغيل مشاريعها. هذا يساعد في تقليل التكاليف الأولية ويشجع على الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة.

الإعفاءات على المواد الخام: تسهيل استيراد المواد الخام الضرورية للتصنيع والإنتاج دون تحمل الرسوم الجمركية أو بتخفيضات كبيرة، مما يعزز من القدرة التنافسية للشركات الناشئة.

تسهيلات الإجراءات الجمركية:

الإجراءات المبسطة: تقديم إجراءات مبسطة وسريعة للتخليص الجمركي، مما يقلل من الوقت والتكلفة التي قد تستغرقها عمليات الاستيراد والتصدير.

الدعم الفني: توفير الدعم والمشورة الفنية للشركات الناشئة للتعامل مع الإجراءات الجمركية والامتثال للقوانين واللوائح الجمركية.

التسهيلات الضريبية :

الإعفاءات الضريبية:

تقدم الحكومة الجزائرية إعفاءات ضريبية للمؤسسات الناشئة لمدة تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات، حسب نوع المشروع والمنطقة الجغرافية التي يقع فيها. هذا يعفي الشركات من دفع ضرائب الدخل والمبيعات لفترة زمنية محددة.

الإعفاء من الضريبة على النشاط المهني:(TAP)

تخفيض أو إعفاء من الضريبة على النشاط المهني التي تفرض على الشركات الناشئة، مما يساعد في تقليل الأعباء المالية.

تخفيضات ضريبية:

تخفيضات على الضريبة على أرباح الشركات:(IBS)

تقديم تخفيضات على ضريبة الأرباح للمؤسسات الناشئة خلال السنوات الأولى من التشغيل، مما يتيح لها إعادة استثمار الأرباح في تطوير الأعمال.

تخفيضات على الضريبة على القيمة المضافة:(TVA)

تقديم تخفيضات أو إعفاءات على ضريبة القيمة المضافة على المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركات الناشئة، مما يزيد من قدرتها التنافسية في السوق.

التسهيلات الخاصة بالمناطق الاقتصادية الخاصة:

مناطق الاستثمار الخاصة: إنشاء مناطق اقتصادية خاصة تتمتع بامتيازات ضريبية وجمركية لتحفيز الاستثمار في مناطق معينة مثل الجنوب والمناطق النائية، حيث يمكن للشركات الناشئة الاستفادة من حوافز إضافية.

التسهيلات الجمركية والضريبية للمؤسسات الناشئة في الجزائر تعد جزءاً أساسياً من استراتيجية الحكومة لدعم وتنمية القطاع الخاص وتعزيز ريادة الأعمال. من خلال تقديم إعفاءات ضريبية وجمركية، بالإضافة إلى تسهيل الإجراءات الإدارية وتقديم الدعم الفني، تتيح هذه التسهيلات للشركات الناشئة التركيز على الابتكار والنمو، مما يعزز من تنافسية الاقتصاد الوطني ويخلق فرص عمل جديدة.

التسهيلات المالية :

- تقديم تمويل مباشر للشركات الناشئة بشروط ميسرة.
- منح قروض بدون فوائد أو بفوائد منخفضة.
- توفير رأس مال استثماري مقابل حصة في الشركة.
- تقديم منح لتمويل مراحل البحث والتطوير الأولية.

التسهيلات الإدارية :

- تبسيط إجراءات التقديم والحصول على التمويل.
- توفير مرشدين لمساعدة رواد الأعمال في إعداد خطط العمل والوثائق اللازمة.
- تسريع عملية مراجعة وتقييم المشاريع.
- تقديم المساعدة في التسجيل القانوني للشركات الناشئة.

التسهيلات التقنية والاستشارية :

- توفير خدمات استشارية في مجالات الإدارة والتسويق والتمويل.
- تقديم الدعم التقني في تطوير المنتجات والخدمات.
- توفير برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات رواد الأعمال.
- إتاحة الوصول إلى مختبرات ومرافق البحث والتطوير.

تسهيلات الشبكات والتواصل :

- تنظيم فعاليات للتواصل بين رواد الأعمال والمستثمرين.
- توفير منصات رقمية للتواصل وتبادل الخبرات بين الشركات الناشئة.
- تسهيل الوصول إلى شبكات الخبراء والمرشدين في مختلف المجالات.
- المساعدة في بناء شراكات مع الشركات الكبرى والمؤسسات الأكاديمية.

تسهيلات التسويق والترويج :

- المساعدة في الترويج للشركات الناشئة من خلال قنوات الصندوق.
- توفير فرص للمشاركة في المعارض والمؤتمرات المحلية والدولية.
- دعم جهود التسويق الرقمي للشركات الناشئة.
- تسهيل الوصول إلى الأسواق المحلية والإقليمية.

تسهيلات البنية التحتية :

- توفير مساحات عمل مشتركة بأسعار مخفضة.
- إتاحة الوصول إلى مراكز الابتكار والحاضنات التكنولوجية.
- تسهيل الحصول على خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتكاليف مخفضة.
- توفير مرافق للاجتماعات وعقد المؤتمرات.

تسهيلات قانونية وتنظيمية :

- تقديم المشورة القانونية في مجالات الملكية الفكرية وحقوق الطبع والنشر.
- المساعدة في التعامل مع اللوائح والتنظيمات الحكومية.
- تسهيل الحصول على التراخيص والموافقات اللازمة.
- توفير الدعم في قضايا الامتثال والحوكمة.

تسهيلات التدويل :

- دعم جهود التصدير للشركات الناشئة.
- المساعدة في إقامة شراكات دولية.
- توفير معلومات عن الأسواق الخارجية وفرص التوسع.
- تسهيل المشاركة في برامج التبادل الدولي ورحلات العم

الفصل الثالث : الأنشطة الاتصالية لصندوق تمويل المؤسسات الناشئة

مقدمة الفصل

المبحث الأول : ماهية الأنشطة الاتصالية

المطلب الأول : تعريف الأنشطة الاتصالية

المطلب الثاني : تقييم فعالية الأنشطة الاتصالية للصندوق

المطلب الثالث : تحليل محتوى الرسائل الاتصالية للصندوق

المبحث الثاني : استراتيجيات الاتصال

المطلب الأول : استراتيجيات الاتصال المعتمدة من قبل الصندوق

المطلب الثاني : وسائل وأدوات الاتصال المستخدمة

المبحث الثالث : تحديات وآفاق تطوير الأنشطة الاتصالية للصندوق

المطلب الأول : التحديات التي تواجه الأنشطة الاتصالية للصندوق

المطلب الثاني : فرص تحسين وتطوير الاستراتيجية الاتصالية

المطلب الثالث : توصيات لتعزيز فعالية الأنشطة الاتصالية

تمهيد الفصل :

تعد الأنشطة الاتصالية جزءًا مهمًا من عمل صندوق تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر، حيث تهدف إلى نشر الوعي وتسهيل الوصول إلى خدمات الصندوق. فيما يلي نظرة عامة على هذه الأنشطة:

1. المنصات الرقمية :

- الموقع الإلكتروني الرسمي للصندوق، الذي يوفر معلومات عن الخدمات والشروط.
- حسابات على وسائل التواصل الاجتماعي لنشر الأخبار والإعلانات.

2. الفعاليات والمؤتمرات :

- تنظيم ورش عمل ومؤتمرات لتعريف رواد الأعمال بفرص التمويل.
- المشاركة في المعارض التجارية ومعارض الابتكار.

3. الشراكات الإعلامية :

- التعاون مع وسائل الإعلام المحلية لتغطية أنشطة الصندوق.
- إجراء مقابلات مع المسؤولين والمستفيدين لعرض قصص النجاح.

4. حملات التوعية :

- إطلاق حملات إعلانية لتشجيع الشباب على ريادة الأعمال.
- نشر مواد تعليمية حول كيفية التقدم للحصول على التمويل.

5. التواصل المباشر :

- إنشاء خط ساخن أو خدمة دردشة للرد على استفسارات رواد الأعمال.
- تنظيم جلسات استشارية مباشرة في مختلف المناطق.

6. النشرات الدورية :

- إصدار نشرات إخبارية منتظمة عن أنشطة الصندوق والشركات الممولة.

7. برامج التوعية في الجامعات :

- التعاون مع المؤسسات التعليمية لتعريف الطلاب بفرص التمويل.

تهدف هذه الأنشطة الاتصالية إلى زيادة الشفافية، وتشجيع المزيد من رواد الأعمال على الاستفادة من خدمات الصندوق، وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال في الجزائر.

المبحث الأول : ماهية الأنشطة الاتصالية

المطلب الأول: تعريف الأنشطة الاتصالية

- هي مجموعة الممارسات والعمليات التي تهدف إلى نقل المعلومات والرسائل بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي.
- تشمل كافة الجهود المنظمة والمخططة لتبادل المعلومات وبناء العلاقات مع الأطراف المعنية.

أنواع الأنشطة الاتصالية :

- الاتصال الداخلي: موجه للموظفين والعاملين داخل المؤسسة.
- الاتصال الخارجي: يستهدف الجمهور الخارجي كالعاملين والشركاء والمستثمرين.
- الاتصال التسويقي: يركز على الترويج للمنتجات أو الخدمات.
- العلاقات العامة: تهدف لبناء صورة إيجابية للمؤسسة.

وسائل الأنشطة الاتصالية :

- الوسائل التقليدية: المطبوعات، الإعلانات، المؤتمرات الصحفية.
- الوسائل الرقمية: مواقع الإنترنت، وسائل التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني.
- الاتصال المباشر: اللقاءات، الاجتماعات، المعارض.

أهداف الأنشطة الاتصالية :

- نشر المعلومات وزيادة الوعي بالمؤسسة وخدماتها.
- بناء وتعزيز العلاقات مع الأطراف المعنية.
- إدارة سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية.
- دعم أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

عناصر الأنشطة الاتصالية :

- المرسل: المؤسسة أو من يمثلها.
- الرسالة: المحتوى المراد إيصاله.
- الوسيلة: القناة المستخدمة لنقل الرسالة.
- المستقبل: الجمهور المستهدف.
- التغذية الراجعة: ردود الفعل والاستجابات.

استراتيجيات الأنشطة الاتصالية :

- تحديد الأهداف الاتصالية.
- تحليل الجمهور المستهدف.
- تصميم الرسائل المناسبة.
- اختيار الوسائل الفعالة.
- تنفيذ الخطط الاتصالية.
- قياس وتقييم النتائج.

المطلب الثاني: تقييم فعالية الأنشطة الاتصالية للصندوق

لتقييم فعالية الأنشطة الاتصالية لصندوق تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر، يمكن اتباع إطار تقييمي شامل يتضمن العناصر التالية:

1. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) أ. الوصول والانتشار :

- عدد الزيارات للموقع الإلكتروني
- عدد المتابعين على منصات التواصل الاجتماعي
- نسبة النمو في قاعدة المتابعين
- عدد مرات ظهور الصندوق في وسائل الإعلام

ب. التفاعل :

- معدل التفاعل مع المنشورات على وسائل التواصل الاجتماعي
- عدد التعليقات والمشاركات
- متوسط وقت البقاء على الموقع الإلكتروني
- معدل فتح النشرات الإلكترونية

ج. التحويل :

- عدد طلبات التمويل المقدمة
- نسبة الزيادة في عدد المستفيدين من خدمات الصندوق
- عدد الاستفسارات الواردة عبر قنوات الاتصال المختلفة

2. استطلاعات الرأي والدراسات :

- إجراء استبيانات دورية لقياس وعي الجمهور بالصندوق وخدماته
- تنظيم مجموعات تركيز لفهم تصورات المستفيدين المحتملين
- تحليل آراء المستخدمين والتعليقات على المنصات الرقمية

3. تحليل السمعة :

- رصد وتحليل التغطية الإعلامية (إيجابية، محايدة، سلبية)
- تتبع الكلمات المفتاحية والهاشتاغات المرتبطة بالصندوق على الإنترنت
- تقييم جودة العلاقات مع وسائل الإعلام والمؤثرين

4. قياس الأثر الاقتصادي :

- عدد الشركات الناشئة التي تم تمويلها نتيجة لأنشطة الاتصال
- حجم الاستثمارات الجديدة المجذوبة للقطاع
- عدد فرص العمل التي تم خلقها في الشركات الممولة

5. تحليل المنافسين :

- مقارنة أداء الأنشطة الاتصالية مع صناديق تمويل مماثلة محليًا وإقليميًا
- تحديد أفضل الممارسات في القطاع

6. تقييم فعالية القنوات :

- تحليل أي القنوات الاتصالية تحقق أفضل النتائج (ROI)
- قياس معدل تحويل كل قناة اتصالية

7. تحليل المحتوى :

- تقييم جودة وملاءمة المحتوى المنتج
- قياس مدى انتشار وتأثير الرسائل الرئيسية للصندوق

8. استجابة الجمهور :

- تحليل الوقت المستغرق للرد على استفسارات العملاء
- قياس مستوى رضا المستفيدين عن التواصل مع الصندوق

9. التكيف والمرونة :

- تقييم سرعة استجابة الصندوق للتغيرات في بيئة الأعمال

○ مدى تحديث استراتيجيات الاتصال بناءً على التغذية الراجعة

10. الاتساق والتكامل :

○ تقييم مدى اتساق الرسائل عبر مختلف القنوات

○ قياس التكامل بين الأنشطة الاتصالية المختلفة

11. التكلفة والعائد :

○ تحليل تكلفة كل نشاط اتصالي مقارنة بالنتائج المحققة

○ حساب العائد على الاستثمار في الأنشطة الاتصالية

12. التأثير طويل المدى :

○ تقييم التغيرات في الوعي العام بأهمية ريادة الأعمال والابتكار

○ قياس مساهمة الأنشطة الاتصالية في تحقيق أهداف الصندوق الاستراتيجية

لتنفيذ هذا التقييم، يمكن استخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات مثل تحليلات الويب، برامج إدارة وسائل التواصل الاجتماعي، استطلاعات الرأي، وأدوات مراقبة وسائل الإعلام. يجب إجراء التقييم بشكل دوري (مثلاً كل ربع سنة أو سنوياً) لتتبع التقدم وتحديد مجالات التحسين

المبحث السادس : تحديات وآفاق تطوير الأنشطة الاتصالية للصندوق

بالنسبة لموضوع "تحديات وآفاق تطوير الأنشطة الاتصالية للصندوق"، يمكننا تناول النقاط الرئيسية التالية:
التحديات:

1. تنوع الجمهور المستهدف وصعوبة الوصول لجميع الفئات بفعالية.

2. التطور السريع في وسائل الاتصال والتكنولوجيا.

3. المنافسة على الاهتمام في بيئة إعلامية مزدحمة.

4. محدودية الموارد المالية والبشرية المخصصة للأنشطة الاتصالية.

الآفاق والفرص:

1. الاستفادة من منصات التواصل الاجتماعي لزيادة التفاعل مع الجمهور.

2. تطوير محتوى رقمي جذاب ومتنوع (فيديوهات، انفوجرافيك، بودكاست).

3. بناء شراكات مع وسائل الإعلام والمؤثرين لتوسيع نطاق الوصول.

4. استخدام تحليلات البيانات لتحسين استهداف الرسائل وقياس الأثر

المطلب الثالث : تحليل محتوى الرسائل الاتصالية للصندوق

تحليل محتوى الرسائل الاتصالية لصندوق تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر يمكن أن يتم من خلال عدة جوانب. إليك إطارًا تحليليًا يمكن استخدامه:

1. الموضوعات الرئيسية :

- الدعم المالي والتمويل
- الابتكار وريادة الأعمال
- التنمية الاقتصادية
- خلق فرص العمل
- التحول الرقمي

2. نبرة الخطاب :

- تشجيعية وملهمة
- رسمية ومهنية
- تعليمية وإرشادية
- حماسية ودافعة للعمل

3. اللغة المستخدمة :

- مستوى التعقيد (بسيطة أم متخصصة)
- استخدام المصطلحات التقنية
- توظيف اللغة العربية الفصحى أو الدارجة الجزائرية

4. الجمهور المستهدف :

- رواد الأعمال الشباب
- أصحاب المشاريع القائمة
- المستثمرون والشركاء المحتملون
- عامة الجمهور

5. الرسائل الرئيسية :

- "الابتكار مفتاح التنمية الاقتصادية"

- "دعم الشباب لبناء مستقبل الجزائر"
- "تسهيل الوصول إلى التمويل للمشاريع المبتكرة"
- "بناء اقتصاد متنوع وقائم على المعرفة"

6. الأساليب الإقناعية :

- استخدام الإحصاءات والأرقام
- عرض قصص النجاح والشهادات
- الاستشهاد بآراء الخبراء
- توظيف العاطفة والحس الوطني

7. الوسائط المستخدمة :

- النصوص المكتوبة
- الصور والرسومات البيانية
- مقاطع الفيديو والصوت
- العروض التقديمية التفاعلية

8. التكرار والتأكيد :

- الكلمات والعبارات الأكثر تكراراً
- الشعارات والهاشتاقات المستخدمة
- الرسائل التي يتم التأكيد عليها في مختلف المنصات

9. الاتساق والتناسق :

- مدى اتساق الرسائل عبر مختلف القنوات
- التناسق بين الرسائل الموجهة للجماهير المختلفة

10. الشفافية والمصداقية :

- مدى توفير معلومات عن آليات عمل الصندوق
- الإفصاح عن النتائج والإحصاءات
- التعامل مع الانتقادات والتحديات

11. الدعوة إلى العمل :

- وضوح الخطوات المطلوبة من الجمهور
 - سهولة الوصول إلى المعلومات والخدمات
12. التطور الزمني :

- تغير الرسائل مع مرور الوقت
 - التكيف مع التطورات الاقتصادية والسياسية
13. الجوانب البصرية :

- استخدام الألوان والشعارات
 - تصميم المواد البصرية وجاذبيتها
14. المقارنة مع المؤسسات المماثلة :

- تميز الرسائل عن صناديق التمويل الأخرى
- التوافق مع الاستراتيجية الوطنية للابتكار

لإجراء هذا التحليل، يمكن جمع عينات من مختلف الرسائل الاتصالية للصندوق (منشورات على وسائل التواصل الاجتماعي، بيانات صحفية، مقاطع فيديو، إعلانات) وتحليلها وفقاً للمعايير المذكورة أعلاه. هذا سيوفر نظرة شاملة عن استراتيجية الاتصال للصندوق وفعاليتها في الوصول إلى أهدافه.

المبحث الثاني : استراتيجيات التواصل

المطلب الأول : إستراتيجيات الاتصال المعتمدة من قبل الصندوق

استراتيجيات الاتصال المعتمدة من قبل صندوق تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر تهدف إلى تحقيق التواصل الفعال مع جميع الأطراف المعنية. إليك نظرة مفصلة على هذه الاستراتيجيات:

1. التواصل الرقمي :

- إنشاء وتحديث موقع إلكتروني رسمي للصندوق.
- استخدام منصات التواصل الاجتماعي (فيسبوك، تويتر، لينكدإن) لنشر المعلومات والتفاعل مع الجمهور.
- إطلاق تطبيق للهواتف الذكية لتسهيل الوصول إلى خدمات الصندوق.

2. الحملات الإعلامية :

- تنظيم حملات إعلانية عبر وسائل الإعلام التقليدية (التلفزيون، الراديو، الصحف).

- إنتاج فيديوهات توعوية وإعلانية لنشرها عبر القنوات الرقمية.
 - استخدام لوحات الإعلانات في المدن الرئيسية للترويج لخدمات الصندوق.
3. الفعاليات والمؤتمرات :

- تنظيم مؤتمرات سنوية حول ريادة الأعمال والابتكار.
- المشاركة في المعارض التجارية والتكنولوجية المحلية والدولية.
- إقامة ورش عمل ودورات تدريبية لرواد الأعمال.

4. العلاقات العامة :

- إصدار بيانات صحفية منتظمة عن أنشطة وإنجازات الصندوق.
- تنظيم جولات إعلامية للمسؤولين التنفيذيين في الصندوق.
- بناء علاقات مع الصحفيين والمؤثرين في مجال الأعمال والتكنولوجيا.

5. التواصل المباشر :

- إنشاء مركز اتصال لخدمة العملاء والرد على الاستفسارات.
- تنظيم لقاءات دورية مع رواد الأعمال في مختلف المناطق.
- إرسال نشرات إخبارية إلكترونية للمشتركين.

6. الشراكات الاستراتيجية :

- التعاون مع الجامعات ومراكز البحث لنشر الوعي بخدمات الصندوق.
- إقامة شراكات مع المنظمات غير الحكومية المهتمة بريادة الأعمال.
- التنسيق مع الوزارات والهيئات الحكومية لتوحيد الرسائل الاتصالية.

7. التسويق بالمحتوى :

- نشر مقالات ودراسات حالة عن نجاحات الشركات الناشئة الممولة.
- إنتاج بودكاست أو سلسلة فيديوهات تعليمية حول ريادة الأعمال.
- تطوير دليل إرشادي للشركات الناشئة حول كيفية الاستفادة من خدمات الصندوق.

8. قياس وتحليل الأداء :

- استخدام أدوات تحليلية لقياس فعالية الحملات الرقمية.
- إجراء استطلاعات رأي دورية لتقييم وعي الجمهور بالصندوق.

○ تحليل التغطية الإعلامية وتأثيرها على سمعة الصندوق.

9. التواصل الداخلي :

○ تطوير استراتيجية اتصال داخلي لضمان توحيد الرسائل بين موظفي الصندوق.

○ عقد اجتماعات دورية لمناقشة استراتيجيات الاتصال وتحديثها.

10. إدارة الأزمات :

○ وضع خطة اتصال للأزمات لمواجهة أي تحديات أو انتقادات محتملة.

○ تدريب المتحدثين الرسميين على التعامل مع وسائل الإعلام في الحالات الحرجة.

هذه الاستراتيجيات مصممة لضمان وصول رسالة الصندوق إلى جميع الفئات المستهدفة وتعزيز صورته كداعم رئيسي للابتكار وريادة الأعمال في الجزائر

المطلب الثاني : وسائل وأدوات الاتصال المستخدمة

وسائل وأدوات الاتصال المستخدمة من قبل صندوق تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر متنوعة ومتكاملة لضمان وصول رسائله إلى مختلف الفئات المستهدفة. إليك تفصيلاً لهذه الوسائل والأدوات:

1. الوسائل الرقمية :

○ الموقع الإلكتروني الرسمي للصندوق

○ منصات التواصل الاجتماعي (فيسبوك، تويتر، إنستغرام، لينكدإن)

○ تطبيق الهاتف المحمول الخاص بالصندوق

○ البريد الإلكتروني للتواصل المباشر والنشرات الإخبارية

○ منصات الفيديو (يوتيوب، فيميو) لنشر المحتوى المرئي

2. وسائل الإعلام التقليدية :

○ التلفزيون (إعلانات، برامج حوارية، تقارير إخبارية)

○ الراديو (إعلانات، مقابلات، برامج متخصصة)

○ الصحف والمجلات (مقالات، إعلانات مطبوعة، ملاحق خاصة)

3. المواد المطبوعة :

○ كتيبات ومنشورات تعريفية عن الصندوق وخدماته

○ تقارير سنوية عن أداء الصندوق ونتائجه

○ ملصقات وبوسترات للفعاليات والحملات الترويجية

4. الاتصال المباشر :

○ خط هاتفي ساخن لخدمة العملاء

○ مركز استقبال للزوار والمستفيدين

○ خدمة الدردشة المباشرة عبر الموقع الإلكتروني

5. الفعاليات والمؤتمرات :

○ معدات العرض التقديمي (شاشات، أجهزة عرض)

○ منصات وأكشاك في المعارض التجارية

○ مواد ترويجية توزع خلال الفعاليات (أقلام، مفكرات، حقائب)

6. الوسائط المتعددة :

○ فيديوهات تعريفية وإرشادية

○ بودكاست حول ريادة الأعمال والابتكار

○ إنفوجرافيك لعرض البيانات والإحصاءات بشكل مرئي

7. الإعلانات الخارجية :

○ لوحات إعلانية في الشوارع الرئيسية

○ إعلانات في وسائل النقل العام

○ شاشات رقمية في المراكز التجارية والمطارات

8. أدوات التحليل والقياس :

○ برامج تحليل حركة الزوار على الموقع الإلكتروني

○ أدوات مراقبة وسائل التواصل الاجتماعي

○ استبيانات إلكترونية وورقية لقياس رضا المستفيدين

9. تقنيات الواقع المعزز والافتراضي :

○ تطبيقات الواقع المعزز للتعريف بمشاريع الشركات الناشئة

○ جولات افتراضية في مقر الصندوق أو الشركات الممولة

10. نظام إدارة علاقات العملاء (CRM):

- لتتبع التواصل مع المستفيدين وتحسين خدمة العملاء
 - لتخصيص الرسائل الاتصالية حسب احتياجات كل فئة
11. المنصات التعليمية الإلكترونية :

- دورات تدريبية عبر الإنترنت لرواد الأعمال
 - ندوات عبر الإنترنت (ويبينارات) حول مواضيع متخصصة
12. أدوات التعاون الداخلي :

- برامج إدارة المشاريع للتنسيق بين فرق العمل
- منصات التواصل الداخلي لضمان انسجام الرسائل الاتصالية

هذه الوسائل والأدوات مصممة للعمل بشكل متكامل لتحقيق أهداف الصندوق الاتصالية. يتم اختيار واستخدام هذه الأدوات بناءً على الجمهور المستهدف وطبيعة الرسالة المراد إيصاله

المبحث الثالث : التحديات و الفرص التي تواجه الأنشطة الاتصالية للصندوق

المطلب الأول : التحديات

1. تنوع الجمهور المستهدف :

- تحديد احتياجات كل فئة من الجمهور (مستفيدين، مانحين، شركاء، إعلام)
- تكييف الرسائل والقنوات لتناسب كل فئة
- ضمان الشمولية في الوصول لمختلف الفئات العمرية والاجتماعية

2. التطور التكنولوجي السريع :

- مواكبة التغيرات في منصات التواصل الاجتماعي وخوارزمياتها
- تطوير مهارات الفريق في استخدام التقنيات الجديدة
- الموازنة بين الوسائل التقليدية والحديثة

3. المنافسة على الاهتمام :

- إيجاد طرق مبتكرة لجذب الانتباه وسط الضجيج الإعلامي
- الحفاظ على مصداقية الرسائل مع جعلها جذابة
- تحقيق التوازن بين السرعة في النشر والدقة في المحتوى

4. محدودية الموارد :

○ تحديد أولويات الإنفاق على الأنشطة الاتصالية

○ تدريب وتطوير مهارات الفريق الحالي

○ الاستعانة بمصادر خارجية بشكل استراتيجي

المطلب الثاني : فرص تحسين وتطوير الاستراتيجية الاتصالية

الآفاق والفرص:

1. الاستفادة من منصات التواصل الاجتماعي :

○ تطوير استراتيجية متكاملة لكل منصة

○ إنشاء محتوى تفاعلي يشجع على المشاركة

○ استخدام الإعلانات المستهدفة للوصول لجمهور أوسع

2. تطوير المحتوى الرقمي :

○ إنتاج سلسلة فيديوهات قصيرة توضح أنشطة الصندوق

○ تصميم انفوجرافيك لتبسيط المعلومات المعقدة

○ إطلاق بودكاست يناقش قضايا تهم المستفيدين والمهتمين

3. بناء الشراكات :

○ التعاون مع وسائل الإعلام لنشر قصص النجاح

○ العمل مع المؤثرين لزيادة الوعي بأهداف الصندوق

○ إقامة فعاليات مشتركة مع المنظمات ذات الأهداف المتقاربة

4. استخدام تحليلات البيانات :

○ تطبيق أدوات تحليلية لفهم سلوك الجمهور

○ استخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين استهداف الرسائل

○ قياس أثر الحملات الاتصالية وتعديلها بناءً على النتائج

المطلب الثالث : توصيات لتعزيز فعالية الأنشطة الاتصالية

• فيما يتعلق بالمنظومة و التنسيق بين الفاعلين:

- تشجيع و السهر على وضع منظومة مندمجة للمؤسسات الناشئة تتشكل من كافة الفاعلين أو المتدخلين بمختلف

فئاتهم؛

الفصل الثالث : الأنشطة الاتصالية لصندوق تمويل المؤسسات الناشئة

- ترقية دور حاضنات المؤسسات على مستوى هذه المنظومة المندمجة: الجامعات، الحاضنات المتخصصة، الوسطاء المساعدون أو المسهلون، مشاتل المؤسسات الناشئة، الشركات والمتعاملين العموميين، البنوك، مراكز البحث و فضاءات التدريب و العمل التعاوني؛
- وضع إطار تنظيمي يحدد القانون الأساسي للمؤسسات الناشئة.
- إنشاء وكالة وطنية مكلفة بتنسيق هذا النظام، وكذا ترقية و مرافقة المؤسسات الناشئة و حاضنات المؤسسات؛
- خلق فضاءات التبادل و التشاور بين مختلف الفاعلين في المنظومة و تحديد الأطراف الأساسية لهذه المنظومة؛
- تطوير تجربة نقاط الاتصال على مستوى 48 ولاية من أجل ضمان دور المسهل والوسيط بين المؤسسات الناشئة من جهة، و الجماعات المحلية من جهة أخرى؛
- تعميم حاضنات المؤسساتية لا سيما منها تلك التابعة للجامعات و المؤسسات المحلية؛
- إثراء المنصة الالكترونية للمؤسسات الناشئة التي وضعتها وزارة الداخلية و فتحها أمام حاملي الأفكار المبتكرة *porteurs d'idées innovantes* قصد تمكينهم من تجسيد أفكارهم في شكل مشاريع حقيقية.
- تشجيع المؤسسات الناشئة على التكتل في شكل جمعيات محلية أو وطنية و خلق شبكات تعاون قصد توحيد جهودها.
- فيما يتعلق بالتمويل و مخطط الأعباء لفائدة المؤسسات الناشئة:
- تسهيل ولوج المؤسسات الناشئة للطلب العمومي عبر تكييف دفتر الشروط الذي يلزم بضرورة اللجوء إلى المناولة مع المؤسسات الناشئة؛
- إعادة تفعيل أحكام المادة 87 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العمومي، عبر إصدار قرار السيد وزير المالية، المبرمج في هذا الشأن بغرض دعم المؤسسات الصغيرة و المؤسسات الناشئة؛
- حث القطاعات الوزارية، الجماعات الإقليمية و المؤسسات الاقتصادية على ترقية الشراكة مع الشركات الناشئة و الشباب حاملي المشاريع المبتكرة؛
- اتخاذ تدابير تحفيزية (جبائية) من أجل حث المتعاملين العموميين و الخواص على اللجوء إلى الحلول المبتكرة التي تقدمها المؤسسات الناشئة؛

الفصل الثالث : الأنشطة الاتصالية لصندوق تمويل المؤسسات الناشئة

- إعطاء الطابع الدائم لتعليمية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية الموجهة للجماعات المحلية المتعلقة بتخصيص غلاف مالي بعنوان سنة 2020 يوجه لاقتناء حلول ذكية في مجال الخدمة العمومية؛
- تحفيز القطاعات الوزارية على تطوير تطبيقات قابلة للإدماج في بطاقة التعريف الوطنية البيومترية؛
- وضع آلية مركزية لمتابعة المشاريع المنجزة في إطار الشراكة بين الجماعات المحلية و المؤسسات الناشئة؛
- حث الجماعات المحلية على توقيع اتفاقات خبرة مع المؤسسات الناشئة المبتكرة؛
- إطلاق مشروع « الزبون الأول » تسمح للمؤسسات الناشئة الحصول على صفقة أولى عبر الطلب العمومي.
- تحيين مدونة برامج الاستثمار العمومي: المخططات البلدية للتنمية، ميزانيات الولاية و البلدية، عبر إدراج الحلول الجديدة المبتكرة.

• فيما يتعلق بالتكوين و التدريب المتخصص لفائدة المؤسسات الناشئة:

- برمجة إنشاء حاضنات مؤسسات على مستوى وزارة الداخلية الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية وكذا على مستوى الجماعات المحلية لا سيما الولايات، قصد المساعدة على ظهور مؤسسات ناشئة متخصصة في مجال الخدمات العمومية ذات الأولوية

(بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، الجباية المحلية، الميزانية المحلية، تسيير النفايات، الإنارة العمومية...)

- تنظيم دورات تكوين و تدريب لفائدة المؤسسات الناشئة و حواضن المؤسسات، حول مواضيع تتعلق بالمرافق العمومية الجوارية، ويجب أن تتم هاته الدورات التكوينية على مستوى الإدارات المحلية و المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي و التجاري المكلفة بتسيير المرفق العمومي من أجل ضمان تطوير حلول مناسبة؛
- إحياء دور حواضن المؤسسات في مجال التكوين و مرافقة المؤسسات الناشئة؛
- استحداث مسابقة وطنية سنوية " أفضل مؤسسة ناشئة " بغرض تشجيع الابتكار في الحلول الذكية بهدف تحسين وعصرنة المرافق العمومية الجوارية.

• فيما يتعلق بالتعاون الدولي و التبادل:

- تثمين و الاستفادة من خبرات النخبة المهاجرة و الجالية في الخارج في مجال مرافقة و تطوير المؤسسات الناشئة؛
- إدراج محور «المؤسسات الناشئة و الابتكار» من اتفاقيات و بروتوكولات التعاون الثنائي و المشترك (الاتحاد الأوروبي، اتحاد الإفريقي، اتحاد دول المغرب العربي)؛
- إدراج محور «ترقية المؤسسات الناشئة» ضمن اتفاقيات التعاون اللامركزي؛
- تشجيع و دعم إقامة علاقات تعاون بين المؤسسات الناشئة الجزائرية و نظيراتها الأجنبية؛

الفصل الثالث : الأنشطة الاتصالية لصندوق تمويل المؤسسات الناشئة

- استحداث مسابقة سنوية تحت مسمى « المؤسسة الناشئة للسنة » موجهة للمؤسسات الناشئة الإفريقية بغرض تعزيز التبادل بين الدول الإفريقية و الترويج لصورة المؤسسات الناشئة الجزائرية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى أهم المفاهيم الأساسية للمؤسسات الناشئة حيث تعرف على أنها مؤسسات حديثة التأسيس بمعنى أنها شابة ويافعة في عالم الأعمال وهو ما يؤكد اللفظ باللغة الأجنبية up-start، وتعتبر لبنة اقتصاد كل دولة حيث أن دورها يتزايد باستمرار ولذا يحتاج إلى دراسة معمقة ومتابعة أنشطتها لمعرفة كل الجوانب المساهمة في تأسيسها ونموها وضمان استمراريتها واحتلال مكانة في الأسواق المحلية والعالمية حيث أصبح التوجه إلى المؤسسات الناشئة ضرورة لا بد منها نظراً للنتائج الكبيرة المحققة

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: لمحة عن الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة (ASF)

المطلب الأول : ماهية الصندوق

الفرع الأول : تعريف الصندوق

الفرع الثاني : أهداف الصندوق

المطلب الثاني : مميزات و خصائص و آليات الصندوق

الفرع الأول : مميزات الصندوق

الفرع الثاني : خصائص الصندوق

الفرع الثالث : آليات عمل الصندوق

المبحث الثاني : نشاط الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة (ASF)

المطلب الأول : النشاط العام

الفرع الأول: الحصول على علامة مؤسسة ناشئة

الفرع الثاني : الإجراءات الواجب إتباعها أمام اللجنة الوطنية للحصول على علامة مؤسسة ناشئة

المبحث الثالث : الأدوات العلمية المستعملة

المطلب الأول : الملاحظة العلمية

المطلب الثاني : المقابلة

المطلب الثالث : تقييم فعالية الأداء بصفة عامة الاتصالية الحالية للصندوق

المبحث الأول: لمحة عن الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة (ASF)

المطلب الأول : ماهية الصندوق

الفرع الأول : تعريف الصندوق

صندوق الشركات الناشئة الجزائري هو نتاج عمل تعاوني بين الوزارة المنتدبة المسؤولة عن إقتصاد المعرفي والشركات الناشئة وستة بنوك عمومية ومساهمين في حصص متساوية يعتمد الصندوق في تمويل المشاريع بالأساس على الإستثمار في رؤوس الأموال، وليس ميكانيزمات التمويل التقليدية كالقروض ويتضمن هذا النوع من التمويل تحمل الخطر وهو أمر بالغ الأهمية فلا يمكننا الكلام عن مؤسسة ناشئة دون التطرق للمخاطرة في أرس المال ان المشاريع المبتكرة الممولة من الصندوق تخص 9 قطاع نشاط، سيما الخدمات و تكنولوجيايات الإعلام و الإتصال و الصحة والنقل و السياحة ، شركة برأس مال استثماري مخصصة لتمويل المؤسسات الناشئة و المشاريع المبتكرة⁷³ .

و يقوم على آلية تمويل أساسها الحصول على مساهمة في رأس مال المؤسسات الناشئة لمدة محددة، و الهدف من هذه الهيئة يتمثل في تطوير هذا المجال و إدراج المؤسسات الناشئة في مسار نمو مستدام فضلا عن مساعدة تلك المؤسسات على تصدير منتجاتها و خدماتها و القضاء على مشكل التمويل في الجزائر والذي يعد من أبرز العراقيل التي تواجه الشباب

كما يسمح الغرض الإجتماعي لصندوق ASF بتمويل الشركات الناشئة والمشاريع المبتكرة من خلال الحصول على حصص في رأس مالهم الاجتماعي. الهدف الرئيسي هو تمكين قادة المشروع من تجسيد أفكارهم المبتكرة وتطوير شركاتهم الناشئة ، من خلال استثمار تثريه شراكة ذات قيمة مضافة عالية⁷⁴ .

ويتدخل صندوق تمويل المؤسسات الناشئة ASF بمشاركته نيابة عن قادة المشاريع وأصحاب الشركات الناشئة وذلك لتحقيق وتعزيز الإنصاف وشبه الإنصاف:⁷⁵

- دراسة و ترقية السوق بالإضافة إلى خلق مناصب شغل دائمة ، حيث يعتبر هذا الهدف جوهريا من جراء خلق هذا النوع من المؤسسات أن تكون أكثر فعالية في البلدان التي هي في طريق النمو، باعتبار أن هذه المؤسسات لا يتطلب إنشاؤها إمكانيات مالية أو مادية كبيرة فيرمي إنشاؤها الى :

- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية بإستحداث أنشطة إقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل وكذا إحياء أنشطة إقتصادية ثم التخلي عنها لأي سبب، ومثال عن ذلك إعادة تنشيط الصناعات التقليدية

73 - عقبة حشاني ، المدير العام للصندوق ، سجلات الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة

74 - وكالة الأنباء الجزائرية ، صندوق تمويل المؤسسات الناشئة ، تخصيص 51 مليون دج ، يوم 17 ماي 2022

75 - المرجع السابق

- استحداث فرص عمل جديدة سواء بصورة مباشرة وهذا بالنسبة لمستخدمي المؤسسات أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين أداة فعالة لتوطن الانشطة في المناطق النائية مما يجعلها أداة هامة لترقية وتمتين الثروة المحلية وإحدى وسائل الاندماج والتكامل بين المناطق . حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة والمتفاعلة معها، والتي تترك في استخدام ذات المدخلات . تمكين فئات عديدة تمتلك الأفكار الاستثمارية ولكنها لا تملك القدرة المالية والإدارية على تحويل هذه الأفكار الى مشاريع واقعية

نظمت الحكومة الجزائرية بداية شهر أكتوبر 2020 الندوة الوطنية للمؤسسات الناشئة بمشاركة أكثر من ألف مشارك من مؤسسات ناشئة ، حاضنات أعمال و ممثلي هيئات حكومية ومالية و متعاملين اقتصاديين و خبراء و ممثلي جمعيات و جامعات و مراكز بحث⁷⁶.

ومن أهم مخرجات هذا اللقاء الذي يعتبر الأول من نوعه في الجزائر هو قرار لإطلاق الرسمي للصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة ASF ، الذي يهدف إلى تمكين الشباب أصحاب المشاريع من تفادي الإجراءات البيروقراطية⁷⁷ يعتبر 3 أكتوبر 2020 الإنطلاق الفعلي لإنشاء إطار قانوني يحدد معايير تأهيل الشركات الناشئة بإعتباره أول صندوق استثمار متخصص يهدف إلى دعم نمو الشركات الناشئة في الجزائر وتوفير الدعم المالي والاستراتيجي والتقني الذي تحتاجه، إضافة إلى تشجيع ريادة الأعمال وتعزيز الاقتصاد المعرفي في البلاد⁷⁸.

يُعد صندوق التمويل الجزائري أحد الركائز الأساسية لظهور بيئة مناسبة لإنشاء وتطوير الشركات الناشئة التي تتمتع بالقدرة على إضافة قيمة حقيقية للاقتصاد الجزائري، ويختلف عن التمويلات الموجودة لأنه يشترط من المستثمر قبول الدولة كشريك داخل الشركة، مع إمكانية الدخول إلى بورصة الجزائر في المستقبل.

يعمل ASF كشركة استثمارية في مجال رأس المال المخاطر، و هي على شكل شركة مساهمة (SPA).

برأس مال يبلغ 58 مليار دينار جزائري باتفاقية تسمح بإدارة أموال الولايات نيابة عن الخزينة العامة

حيث تملك البنوك الستة 1,2 مليار دينار من المبلغ الإجمالي⁷⁹

76 - موقع رئاسة الجمهورية الجزائرية

77 - بن جيمية مريم ، بن جيمية نصيرة ، الوالي فاطمة ، آليات دعم و تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر ، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، المجلد 7 ، العدد 3 لسنة 2020 ، ص 528

78 - موقع الصندوق ASF

79 - موقع الصندوق ASF

الفرع الثالث : أهداف الصندوق

- التحمل المالي للمخاطر، حيث يتدخل الصندوق في تمويل مشاريع يقبل قليل من المؤسسات تمويلها نظراً للمخاطر المتزايدة التي تواجهها.
- المرونة والاستجابة في التمويل، ومنح رواد الأعمال الوقت والطاقة الضرورية لتحقيق مشاريعهم.
- توفير فرص متساوية للشركات الناشئة الجزائرية، وتقديم نفس الدعم الذي يمكن أن تحصل عليه نظيراتها في البلدان المتقدمة.
- تطوير بيئة ريادة الأعمال
- دفع عجلة الاقتصاد الوطني من خلال الابتكار
- وضع الشركات الناشئة على مسار نمو طويل المدى
- إنشاء شركات ناشئة قادرة على تصدير منتجاتها
- الحصول على مكاسب رأسمالية عند التخرج لضمان استدامة الصندوق

المطلب الثاني : مميزات و خصائص و آليات الصندوق

الفرع الأول : مميزات الصندوق

- أسست الجزائر صندوق التمويل الجزائري لتعزيز الاقتصاد الوطني، عبر تسهيل إجراءات منح التمويل للشركات الناشئة. كما تعزم السلطات أن تظهر من خلاله إصرارها على تطوير قطاع الشركات الناشئة في الجزائر، مما يشجع المستثمرين على المشاركة بشكل أكبر في تمويل هذه الشركات والاستثمار فيها.
- يتمتع هذا الصندوق الجديد بمرونة في معالجة الملفات، ويقدم قيمة مضافة عالية لأصحاب المشاريع مقابل مبالغ مالية غالباً ما تكون متواضعة.
- يملك الصندوق الجزائري للتمويل مزايا مهمة، منها:

- التحمل المالي للمخاطر، حيث يتدخل الصندوق في تمويل مشاريع يقبل قليل من المؤسسات تمويلها نظراً للمخاطر المتزايدة التي تواجهها.
- المرونة والاستجابة في التمويل، ومنح رواد الأعمال الوقت والطاقة الضرورية لتحقيق مشاريعهم.
- توفير فرص متساوية للشركات الناشئة الجزائرية، وتقديم نفس الدعم الذي يمكن أن تحصل عليه نظيراتها في البلدان المتقدمة.

الفرع الثاني : خصائص الصندوق

الطبيعة القانونية :

- مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي.
- يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.
- يخضع للقوانين والتنظيمات المعمول بها في الجزائر.

الهدف الاستراتيجي :

- دعم وتطوير النظام البيئي للشركات الناشئة في الجزائر.
- المساهمة في تنويع الاقتصاد الوطني وتعزيز الاقتصاد المعرفي.
- تشجيع الابتكار وريادة الأعمال بين الشباب الجزائري.

نطاق التمويل :

- يركز على الشركات الناشئة المبتكرة في مختلف القطاعات.
- يغطي مراحل التمويل المختلفة من مرحلة الفكرة إلى مراحل النمو.
- يقدم تمويلاً يتراوح من المنح الصغيرة إلى الاستثمارات الكبيرة.

آليات التمويل :

- تقديم قروض بدون فوائد أو بفوائد منخفضة.
- الاستثمار المباشر في رأس مال الشركات الناشئة.
- منح تمويل غير قابل للاسترداد لبعض المشاريع المبتكرة.

معايير الاختيار :

- يعتمد على معايير محددة لتقييم المشاريع مثل الابتكار، القابلية للتطوير، وإمكانية النمو.
- يركز على المشاريع ذات الأثر الاقتصادي والاجتماعي.
- يهتم بالمشاريع التي تساهم في حل المشكلات المحلية والوطنية.

الحوكمة والإدارة :

- يدار من قبل مجلس إدارة يضم ممثلين عن مختلف الوزارات والقطاعات.
- يتمتع بآليات للرقابة والشفافية في اتخاذ القرارات.
- يخضع للتدقيق المالي والإداري وفقاً للقوانين الجزائرية.

الشمولية والتنوع :

- يستهدف رواد الأعمال من مختلف الفئات العمرية والخلفيات التعليمية.
- يغطي مختلف المناطق الجغرافية في الجزائر.
- يدعم التنوع في القطاعات والمجالات التكنولوجية.

التكامل مع السياسات الوطنية :

- يتماشى مع استراتيجية الحكومة الجزائرية لتطوير الاقتصاد الرقمي.
- يتكامل مع برامج وطنية أخرى لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- يساهم في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

المرونة والتكيف :

- قادر على تعديل استراتيجياته وفقاً للتغيرات في بيئة الأعمال.
- يتبنى أساليب مبتكرة في التقييم والمتابعة.
- يستجيب للاحتياجات المتغيرة للشركات الناشئة.

التعاون والشراكات :

- يبني شراكات مع الجامعات ومراكز البحث لتعزيز الابتكار.
- يتعاون مع المستثمرين الخاصين والصناديق الدولية.
- يشجع التعاون بين الشركات الناشئة والشركات الكبرى.

الفرع الثالث : آليات عمل الصندوق

آليات عمل صندوق تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر تشمل عدة جوانب لضمان الدعم الفعال للشركات الناشئة. إليك تفصيلاً لهذه الآليات:

1. التمويل المباشر :

- تقديم منح مالية للمشاريع المبتكرة.
- توفير قروض ميسرة بفوائد منخفضة أو بدون فوائد.
- الاستثمار المباشر في الشركات الناشئة مقابل حصة في الملكية.

2. عملية التقييم والاختيار :

- استقبال طلبات التمويل عبر منصة إلكترونية.
- تقييم المشاريع من قبل لجنة متخصصة تضم خبراء في مختلف المجالات.
- اعتماد معايير محددة مثل الابتكار، قابلية النمو، والأثر الاقتصادي.

3. الدعم الفني والإداري :

- توفير خدمات الاستشارة في مجالات الإدارة والتسويق والقانون.
- تقديم برامج تدريبية لتطوير مهارات رواد الأعمال.
- المساعدة في إعداد خطط العمل وعروض المستثمرين.

4. الشبكات والتواصل :

- تنظيم فعاليات للتواصل بين رواد الأعمال والمستثمرين.
- ربط الشركات الناشئة بشركاء محتملين في القطاع الخاص.
- تسهيل الوصول إلى الأسواق المحلية والدولية.

5. المتابعة والتقييم :

- مراقبة أداء الشركات الممولة بشكل دوري.
- تقديم الدعم المستمر لضمان نجاح المشاريع.
- تقييم النتائج والأثر الاقتصادي للتمويل المقدم.

6. الشراكات الاستراتيجية :

- التعاون مع الجامعات ومراكز البحث لدعم الابتكار.
- إقامة شراكات مع صناديق استثمار محلية ودولية.
- التنسيق مع الوزارات والهيئات الحكومية ذات الصلة.

7. التوعية والترويج :

- إطلاق حملات إعلامية للتعريف بخدمات الصندوق.
- تنظيم ورش عمل ومؤتمرات لنشر ثقافة ريادة الأعمال.
- إبراز قصص النجاح للشركات الممولة.

8. إدارة المخاطر :

- تنويع محفظة الاستثمارات لتقليل المخاطر.
 - وضع آليات لحماية الاستثمارات وضمان الاستخدام الأمثل للتمويل.
9. التكيف والتطوير :

- مراجعة وتحديث معايير التمويل بناءً على تطورات السوق.
 - تطوير آليات جديدة للدعم استجابة لاحتياجات الشركات الناشئة.
10. الشفافية والحوكمة :

- نشر تقارير دورية عن أداء الصندوق ونتائج التمويل.
- اعتماد معايير واضحة وشفافة في عملية اختيار المشاريع.

هذه الآليات مصممة لضمان فعالية الصندوق في دعم المؤسسات الناشئة وتحقيق أهدافه المرجوة

المبحث الثاني : نشاط الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة (ASF)

المطلب الأول : النشاط العام

الفرع الأول: الحصول على علامة مؤسسة ناشئة

نص المشرع على منح علامة مؤسسة ناشئة من خلال المرسوم التنفيذي 20/254 من خلال تحديد معايير منح علامة مؤسسة ناشئة ثم تحديد الإجراءات الواجب إتباعها للحصول على علامة مؤسسة ناشئة⁸⁰

1- معايير منح علامة مؤسسة ناشئة

جاء في المادة 11 من المرسوم التنفيذي 20/254 في الفصل الرابع المعنون بـ " شروط منح علامة مؤسسة ناشئة على مجموعة من المعايير يتم الاعتماد عليها حتى يتم من خلالها منح علامة مؤسسة ناشئة. وهذه المعايير نتناولها كالتالي: أن لا يتجاوز عمر المؤسسة ثماني 8 سنوات.

يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة.

يجب أن لا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية.

أن يكون رأسمال الشركة مملوكا بنسبة 50 بالمائة على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمد أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة مؤسسة ناشئة.

80 - المرسوم التنفيذي رقم 254/20 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 ، يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة و مشروع مبتكر و حاضنة أعمال و تحديد مهامهما و تشكيلهما و سيرهما ، الجريدة الرسمية رقم 55 سنة 2020

يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية.

يجب أن لا يتجاوز عدد العمال 250 عامل.

من خلال هذه المادة يتضح أن المشرع قد حدد مجموعة من المعايير التي تمثل المؤشرات التقنية و الاقتصادية و هي : معيار الحد الأدنى و الحد الأعلى للعمالة، معيار رأسمال المستثمر ، معيار العمالة و رأسمال ، معيار حجم الإنتاج أو قيمة الإنتاج، معيار قيمة المبيعات معيار القيمة المضافة ، معيار الطاقة الإنتاجية، معيار كثافة العمل ، ومعيار الابتكار هذه هي المعايير التي حددها المشرع لمنح علامة مؤسسة ناشئة بالإضافة إلى إجراءات أخرى للحصول على علامة مؤسسة ناشئة.

الفرع الثاني : الإجراءات الواجب إتباعها أمام اللجنة الوطنية للحصول على علامة مؤسسة ناشئة

إن عملية إنشاء مؤسسة ناشئة جديدة من الناحية الواقعية تمر بالعديد من الخطوات والمراحل التحضيرية بدءا بالفكرة المبتكرة التي تستلهم من مصادر متعددة وصولا إلى دراسة هذا المشروع مما يسمح بتحديد معالم السوق، ووضع رقم أعمال تقديري، ثم الانتقال إلى مرحلة الدراسة المالية للمشروع لاختيار مصدر التمويل المناسب، ثم الانتقال إلى اختيار الشكل القانوني للمؤسسة ، انتهاء بمخطط العمل ومن ثم الانطلاق في النشاط .

أولا - التعريف باللجنة الوطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة و مشروع مبتكر وحاضنة أعمال وفقا لنص المادة 1 من المرسوم التنفيذي 254/20 تنشأ اللجنة الوطنية لدى الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة يحدد مقرها في مدينة الجزائر تتولى اللجنة المهام التالية⁸¹ :

- منح علامة مؤسسة ناشئة.

- منح علامة مشروع مبتكر.

- منح علامة حاضنة أعمال.

- المساهمة في تشخيص المشاريع المبتكرة وترقيتها.

- المشاركة في ترقية النظم البيئية للمؤسسات الناشئة.

تشكل اللجنة من الرئيس الذي يتمثل في الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة سابقا أما حاليا وزير إقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة و المؤسسات المصغرة أو ممثله بالإضافة الى الأعضاء وفقا لنص المادة 3 من المرسوم التنفيذي 254/20 و هم ممثل عن الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة، ممثل عن وزير المالية ممثل عن الوزير المكلف بالبريد و المواصلات السلوكية واللاسلكية ممثل عن الوزير المكلف بالصناعة ممثل عن الوزير المكلف بالفلاحة ممثل عن الوزير

81 - الجريدة الرسمية رقم 55 سنة 2020

المكلف بالصيد البحري و المنتجات الصيدية، ممثل عن الوزير المكلف بالرقمنة، ممثل عن الوزير المكلف بالانتقال الطاقوي و الطاقات المتجددة سابقا حاليا ألغيت الوزارة.⁸²

ثانيا - الإجراءات اللازمة للحصول على علامة مؤسسة ناشئة يتعين على المؤسسة الراغبة في الحصول على علامة مؤسسة ناشئة تقديم طلب عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة مرفقا بالوثائق التالية:

- نسخة من السجل التجاري و بطاقة التعريف الجبائي والإحصائي.

- نسخة من القانون الأساسي للشركة.

- شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية مرفقة بقائمة اسمية للأجراء.

- شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء.

- نسخة من الكشف المالي للسنة الجارية.

- مخطط أعمال المؤسسة مفصلا.

- المؤهلات العلمية و التقنية و الخبرة لمستخدمي المؤسسة.

- عند الاقتضاء كل وثيقة ملكية فكرية و أي جائزة أو مكافأة متحصل عليها.

يتم الرد على كل طلب للحصول على علامة مؤسسة ناشئة في أجل أقصاه 30 يوما ابتداء من تاريخ إيداع الطلب، و كل تأخر في تقديم جزء من الوثائق المطلوبة يوقف هذا الأجل ، كما يتعين على صاحب الطلب تقديم الوثائق الناقصة في أجل 15 يوما ابتداء من تاريخ إخطاره من طرف اللجنة الوطنية تحت طائلة رفض طلبه وفقا للمادة 12 من المرسوم التنفيذي 254/20 السالف الذكر .

تمنح علامة " مؤسسة ناشئة للمؤسسة لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها، أما في حالة رفض طلب ما فإنه يتعين على اللجنة الوطنية تبرير قرار الرفض و إخطار صاحب الطلب بذلك إلكترونيا، و يمكن للجنة الوطنية إعادة النظر في هذا القرار بناء على طلب مبرر من صاحب الطلب و يتم إخطاره بالرد النهائي الكترونيا في أجل لا يتجاوز 30 يوما ابتداء من تاريخ إيداعه الطلب، كما أن قرارات منح علامة مؤسسة ناشئة تنشر في البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة كما جاء في المادتين 14 و 15 من المرسوم التنفيذي 254/20

و عليه يعتبر موضوع المؤسسات الناشئة من أكثر المواضيع التي تسلطت عليها الأضواء في بيئة الأعمال الجزائرية مؤخرا و تجدر الإشارة إلى أن الجزائر تأخرت قليلا في إطلاق هذا النوع من المشاريع خاصة في ظل التأخر التكنولوجي على مختلف الأصعدة، و بالرغم من وجود بعض المبادرات المحمودة في إنشاء المؤسسات الناشئة إلا أنه ولحد الآن لا توجد

82 - تعديل الوزارات و التسميات طبقا للتعديل الوزاري الأخير

تجربة رائدة، كما يلاحظ أن أغلب المؤسسات الناشئة تنشط في مجال التسويق الإلكتروني كما أنها مجرد محاكاة لتجارب سابقة في العالم كما هو الحال بالنسبة لأنجح المؤسسات الناشئة على المستوى الوطني شركة واد كنيس و هو موقع إلكتروني مخصص للإعلانات تم إطلاقه سنة 2006

و قد أبدت السلطة الجزائرية و منذ سنة 2019 اهتماما كبيرا بدعم الشباب الباحث على خلق مؤسسته الناشئة هذا الاتجاه الذي يعبر عن إرادة سياسية في التغيير و التطوير الذي تجسد في الندوة الوطنية للمؤسسات الناشئة التي انعقدت في أكتوبر من عام 2020 بحضور الفاعلون السياسيون يتقدمهم رئيس الجمهورية و الوزير الأولو بمشاركة أكثر من ألف مشارك من مؤسسات ناشئة وحاضنات وممثلي هيئات حكومية و مالية ومتعاملين اقتصاديين و خبراء وممثلي جمعيات و جامعات و مراكز بحث و كان من أهم القرارات التي خرجت منها الندوة المهمة قرار الإطلاق الرسمي للصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة بهدف تمكين الشباب الطموح و أصحاب المشاريع من الحصول على تسهيلات مالية لتحقيقها على أرض الواقع⁸³



المبحث الثالث : الأدوات العلمية المستعملة

المطلب الأول : الملاحظة العلمية

الفرع الأول : تحليل محتوى المنصات الرقمية للصندوق.

لتحليل محتوى المنصات الرقمية للصندوق، سنتبع منهجية منظمة تغطي الجوانب الرئيسية للتواجد الرقمي. نفترض أن "الصندوق" هو مؤسسة جزائرية، وسنركز على المنصات الرقمية الشائعة الاستخدام. إليك تحليلاً مفصلاً:

1. الموقع الإلكتروني الرسمي :

○ تصميم وسهولة الاستخدام

○ جودة وحدثة المحتوى

- توفر المعلومات الأساسية (عن الصندوق، الخدمات، الاتصال)
- اللغات المتوفرة (العربية، الفرنسية، الإنجليزية)
- سرعة تحميل الصفحات
- توافق الموقع مع الأجهزة المحمولة

2. صفحة الفيسبوك :

- عدد المتابعين ومعدل نموهم
- تكرار النشر ونوعية المحتوى
- مستوى التفاعل مع المنشورات (الإعجابات، التعليقات، المشاركات)
- سرعة الاستجابة لاستفسارات المتابعين
- استخدام الوسائط المتعددة (صور، فيديوهات، بث مباشر)

3. حساب تويتر (إن وجد) :

- عدد المتابعين
- نشاط الحساب وتكرار التغريدات
- نوعية المحتوى (أخبار، إعلانات، تفاعلات)
- استخدام الهاشتاغات والمشاركة في المحادثات ذات الصلة

4. حساب لينكدإن :

- المعلومات المهنية عن الصندوق
- نوعية المنشورات (تقارير، أخبار القطاع، فرص العمل)
- التفاعل مع الشركات والمهنيين في القطاع

5. قناة يوتيوب (إن وجدت) :

- نوعية وعدد الفيديوهات المنشورة
- عدد المشتركين ومشاهدات الفيديوهات
- استخدام الفيديوهات التعليمية أو الإعلانية

6. حساب إنستغرام (إن وجد) :

- جودة الصور والفيديوهات القصيرة

- استخدام الستوريز والريلز
- التفاعل مع المتابعين والهاشتاغات المستخدمة
- 7. تحليل المحتوى عبر المنصات :
- اتساق الرسائل والهوية البصرية
- تنوع المحتوى (معلوماتي، ترويجي، تفاعلي)
- مدى تغطية أنشطة وخدمات الصندوق
- اللغة المستخدمة ومدى ملاءمتها للجمهور المستهدف
- 8. التفاعل والاستجابة :
- سرعة الرد على الاستفسارات والشكاوى
- نوعية وشمولية الردود
- وجود سياسة واضحة للتعامل مع التعليقات السلبية
- 9. حملات التسويق الرقمي :
- وجود حملات إعلانية مدفوعة
- استهداف الجمهور المناسب
- فعالية الحملات من حيث الوصول والتفاعل
- 10. تحليل SEO للموقع الإلكتروني :
- ترتيب الموقع في محركات البحث للكلمات الرئيسية
- جودة الروابط الداخلية والخارجية
- سرعة تحميل الصفحات وأداء الموقع
- 11. تكامل المنصات :
- مدى الترابط بين مختلف المنصات الرقمية
- سهولة الانتقال بين المنصات المختلفة
- 12. الأمن والخصوصية :
- وجود سياسة خصوصية واضحة
- استخدام بروتوكولات الأمان في الموقع الإلكتروني

13. تحليل البيانات والقياس :

- استخدام أدوات التحليل مثل Google Analytics
- تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للمنصات الرقمية

هذا التحليل سيوفر نظرة شاملة عن التواجد الرقمي للصندوق، مسلطاً الضوء على نقاط القوة والمجالات التي تحتاج إلى تحسين

الفرع الثاني : رصد التغطية الإعلامية لأنشطة الصندوق.

رصد التغطية الإعلامية لأنشطة الصندوق هو عملية مهمة لفهم كيفية تناول وسائل الإعلام للمؤسسة وأنشطتها. إليك منهجية شاملة لرصد وتحليل هذه التغطية:

1. تحديد نطاق الرصد :

- وسائل الإعلام التقليدية (صحف، مجلات، تلفزيون، راديو)
- المنصات الإلكترونية الإخبارية
- وسائل التواصل الاجتماعي
- المدونات والمنتديات ذات الصلة

2. تحديد فترة الرصد :

- يومي، أسبوعي، شهري، أو حسب الأحداث الهامة

3. استخدام أدوات الرصد :

- خدمات قصاصات الأخبار الإلكترونية
- أدوات مراقبة وسائل التواصل الاجتماعي
- خدمات تنبيهات Google

4. جمع البيانات :

- عدد المقالات/التقارير عن الصندوق
- نوع الوسيلة الإعلامية (مطبوعة، إلكترونية، مرئية، مسموعة)
- تاريخ النشر
- عنوان المقال/التقرير

○ الكاتب أو المصدر

5. تصنيف المحتوى :

○ إيجابي، سلبي، أو محايد

○ موضوع التغطية (مالي، اجتماعي، إداري، الخ)

○ حجم التغطية (مقال رئيسي، خبر قصير، تقرير مفصل)

6. تحليل المحتوى :

○ الرسائل الرئيسية المنقولة عن الصندوق

○ دقة المعلومات المقدمة

○ نبرة التغطية (نقدية، داعمة، تحليلية)

○ الاقتباسات المستخدمة من مسؤولي الصندوق

7. قياس الوصول والتأثير :

○ عدد القراء/المشاهدين المحتملين

○ مستوى التفاعل (تعليقات، مشاركات) في حالة المحتوى الإلكتروني

○ تأثير التغطية على سمعة الصندوق

8. تحليل الاتجاهات :

○ تطور التغطية الإعلامية عبر الزمن

○ القضايا الرئيسية التي تثير اهتمام وسائل الإعلام

○ مقارنة التغطية بفترات سابقة أو بمؤسسات مماثلة

9. تحديد المؤثرين الرئيسيين :

○ الصحفيين والكتاب الذين يغطون أخبار الصندوق بانتظام

○ وسائل الإعلام الأكثر اهتماماً بأنشطة الصندوق

10. تحليل الفجوات :

○ تحديد الجوانب التي لم تحظ بتغطية كافية

○ مقارنة التغطية الفعلية مع الرسائل التي يرغب الصندوق في إيصالها

11. إعداد التقارير :

- تقارير يومية للأخبار العاجلة
- تقارير أسبوعية أو شهرية للتحليل الشامل
- تقارير خاصة حول أحداث أو قضايا محددة

12. استخلاص النتائج والتوصيات :

- تحديد نقاط القوة والضعف في التغطية الإعلامية
- اقتراح استراتيجيات لتحسين التغطية الإعلامية
- تحديد فرص للتواصل الاستباقي مع وسائل الإعلام

13. متابعة وتقييم :

- تقييم فعالية الاستراتيجيات الإعلامية للصندوق
- تعديل خطط الاتصال بناءً على نتائج الرصد

14. الاستجابة للتغطية :

- وضع خطة للرد على التغطية السلبية أو غير الدقيقة
- الاستفادة من التغطية الإيجابية لتعزيز صورة الصندوق

من خلال هذا الرصد المنهجي، يمكن للصندوق فهم كيفية تصوره في وسائل الإعلام

المطلب الثاني : المقابلة

تعريفها و دورها

المقابلة العلمية هي أداة مهمة في البحث العلمي، خاصة في العلوم الاجتماعية والإنسانية. دعني أوضح دورها وأهميتها:

1. جمع البيانات :

- تتيح جمع معلومات مفصلة وعميقة
- تسمح بالحصول على بيانات نوعية قد يصعب جمعها بطرق أخرى

2. استكشاف الظواهر :

- تساعد في فهم وجهات نظر المشاركين وخبراتهم
- تكشف عن أبعاد جديدة للظاهرة المدروسة

3. تكوين الفرضيات :

- تساهم في تطوير أفكار جديدة للبحث

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي للدراسة

○ تساعد في صياغة فرضيات لاختبارها لاحقاً

4. التحقق من النتائج :

○ تستخدم لتأكيد أو توضيح نتائج تم الحصول عليها بطرق أخرى

○ تساعد في تفسير البيانات الكمية

5. مرونة في جمع المعلومات :

○ تسمح بتعديل الأسئلة وفقاً لسير المقابلة

○ تتيح متابعة النقاط المثيرة للاهتمام التي تظهر أثناء الحوار

6. بناء علاقات :

○ تساعد في بناء الثقة مع المشاركين في البحث

○ قد تفتح أبواباً لمزيد من التعاون في المستقبل

7. دراسة المواضيع الحساسة :

○ تسمح بمناقشة القضايا المعقدة أو الحساسة بطريقة مناسبة

○ توفر بيئة آمنة للمشاركين للتعبير عن آرائهم

إجراء المقابلة

من خلال إجراء مقابلات معمقة مع مسؤولي الصندوق السيدة عزة بومهراس مديرة تطوير البرامج بالصندوق

جرت المقابلة على النحو التالي :

السؤال	الجواب
متى كان الإنطلاق الفعلي للتمويل ؟	نهاية سنة 2021
عدد المشاريع الممولة الى يومنا هذا ؟	120 مؤسسة ناشئة
كم حصة الطلبة أصحاب وسام لابليل مؤسسة ناشئة ؟	5 طلبة موزعين كالتالي طالبين من جامعة سيدي بلعباس و طالبين من جامعة المسيلة و طالب من جامعة سطيف
كم عدد المشاريع لسنة 2024 ؟	عدد المشاريع المبتكرة المجسدة على أرض الواقع 23 مشروع.

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي للدراسة

لماذا حصة الطلبة منخفضة ؟	أغلب المؤسسات الناشئة التي تم تمويلها قديمة و موجودة في الميدان بمجرد انطلاق التمويل تحصلو عليه عكس الطلبة بسبب نقص الخبرة و عدم وجود مرافقة
كم يبلغ رأس مال الصندوق ؟	يبلغ رأسمال ASF 1,2 مليار دينار جزائري
كم عدد القطاعات التي يتم تمويلها ؟	18 قطاع يمول من قبل الصندوق في حافظة المشاريع: - التجارة الإلكترونية - الخدمات الإلكترونية. - الصحة الإلكترونية - التعليم الإلكتروني. - علم الروبوتات - البرمجيات - الصيدلة. - شبه الصيدلي - الصناعة - النقل واللوجستيك. - الأجهزة الإلكترونية ومكوناتها. - التكنولوجيا التربوية - التكنولوجيا المالية. - التكنولوجيا الخضراء - الألعاب الإلكترونية و الترفيه - البناء والأشغال العمومية. - الذكاء الاصطناعي - الرقمنة.
كم عدد اللجان الخاصة بالتمويل ؟	عدد لجان الاستثمار: 11 لجنة .
كم عدد الإتفاقيات ؟	عدد الالتزامات الاستثمارية: 71 اتفاقية.
كيف يتم التمويل ؟ ماهي الطريقة ؟ و ماهي الآليات ؟	يتكفل الصندوق بإعداد ملف يحتوي على معلومات المشروع، ثم يُعيّن مسؤول دراسة لمتابعة الملف وتحديد موعد للاجتماع بهدف تسريع الإجراءات، وتُخصّص جلسة لتقديم المشروع، شرح طريقة العمل وتحديد الأرقام المتوقعة والنقاش.
هل التمويل يكون عن طريق الحاضنات فقط ؟	نعم لا بد من وجود حاضنة سواء كانت خاصة أو عمومية أي جامعية

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي للدراسة

ماهو النشاط الإتصالي للصندوق ؟	يعتمد الصندوق على مختلف الوسائل و الأدوات الإلكترونية ؟
ماهي أهم وسيلة لعرض أعمالكم ؟	نعتمد على منصة لينكدين كثيرا
لماذا لينكدين فقط رغم وجود العديد من مواقع التواصل الإجتماعي ؟	حفاظا على الإحترافية
لكن لينكدين لا يستهوي الجزائريين كثيرا ؟	فيه إمكانية توسيع الشبكات لتشمل فيس بوك و إكس و إنستغرام
ماهي أهم وسيلة لضمان التواصل مع الجمهور الخارجي ؟	نعتمد على الهاتف المتنقل و تطبيق واتس أب إحترافي و الإيميل الرسمي للصندوق
كيف يمكن التواصل مع المشاريع المقبولة ؟	عن طريق إستمارة إلكترونية من البداية الى النهاية
هل يمكن إعتبار الصندوق في الجزائر العاصمة يحدث خلل في التواصل مع مختلف فئات الجمهور ؟	رغم كل المجهودات المبذولة لكن نرى انه لابد من وجود الصندوق في مختلف ارجاء الوطن عن طريق صناديق جهوية و محلية
هل إعلان الوزير الذي أنتم تحت وصايته من ولاية أدرار عن إستحداث صندوق جهوي يدخل في السياق ؟	نعم هذا أول بادرة خير و فيه التوسعة خلال هذه السنة باذن الله

المطلب الثالث : تقييم فعالية الأداء بصفة عامة الاتصالية الحالية للصندوق

الفرع الأول : استراتيجية الاتصال الشاملة للصندوق

لوضع استراتيجية اتصال شاملة وفعالة، يمكن النظر في النقاط التالية:

1. تحديد الأهداف: ما الذي يريد الصندوق تحقيقه من خلال اتصالاته؟
2. تحديد الجمهور المستهدف: من هم الفئات الرئيسية التي يريد الصندوق الوصول إليها؟
3. تطوير الرسائل الرئيسية: ما هي النقاط الأساسية التي يريد الصندوق إيصالها؟

4. اختيار قنوات الاتصال المناسبة: أين وكيف سيتم التواصل مع الجمهور المستهدف؟

5. وضع جدول زمني وميزانية للأنشطة الاتصالية.

6. تحديد مؤشرات لقياس نجاح الاستراتيجية.

و الإعتداد على النقاط التالية :

التعاون والشراكات الاتصالية مع مختلف الفاعلين في المجال

التعاون مع وسائل الإعلام المحلية والوطنية الرقمية و التقليدية

الشراكات مع المؤثرين ورواد الأعمال الناجحين في الداخل و الخارج

التنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى عن طريق السفارات و القنصليات و ممثلي الجالية من برلمانيين و ملحقيين

دبلوماسيين

المطلب الرابع : النظرة المستقبلية لدور الاتصال في نجاح الصندوق:

- عدد الطلبات المقدمة للتمويل
- عدد المتابعين على وسائل التواصل الاجتماعي
- مستوى المشاركة في الفعاليات والمؤتمرات
- عدد الشركات الناشئة التي تم تمويلها بنجاح

الاستدامة في الاتصال

.تطوير استراتيجيات اتصال طويلة المدى

ضمان استمرارية الرسائل عبر مختلف القنوات

.بناء علاقات دائمة مع أصحاب المصلحة من خلال ما سبق لابد من معرفة التحديات و الحلول للصندوق على

المدى القريب و البعيد

1- التحديات الاتصالية وسبل مواجهتها

.التنوع اللغوي والثقافي

الفجوة الرقمية

.محدودية الموارد

.التغيرات السريعة في التكنولوجيا

2- الحلول

.الابتكار في الاتصال

.استخدام التكنولوجيا الحديثة (الواقع المعزز، الذكاء الاصطناعي

تطوير تطبيقات للهواتف الذكية

.استراتيجيات التسويق المحتوى

.بناء العلامة التجارية للصندوق

.تطوير هوية بصرية متسقة

.صياغة رسالة ورؤية واضحة

بناء سمعة إيجابية في السوق

الفرع الثاني : الصندوق بين الواقع و المأمول

المعيقات

التنوع اللغوي والثقافي:

- صعوبة التواصل باللغات المختلفة (العربية، الأمازيغية، الفرنسية) بشكل متساوٍ.
- تحدي تكييف الرسائل لتناسب الخلفيات الثقافية المتنوعة في الجزائر.

الفجوة الرقمية:

- عدم تكافؤ الوصول إلى الإنترنت والتقنيات الرقمية في مختلف مناطق البلاد.
- صعوبة الوصول إلى رواد الأعمال في المناطق النائية أو الأقل تطوراً تكنولوجياً.

نقص الوعي العام:

- محدودية المعرفة العامة بوجود الصندوق وخدماته بين الفئات المستهدفة.
- صعوبة نشر ثقافة ريادة الأعمال والابتكار في المجتمع.

تعقيد المصطلحات التقنية:

- صعوبة تبسيط المفاهيم المالية والتقنية المعقدة للجمهور العام.

- تحدي شرح شروط وإجراءات التمويل بطريقة سهلة الفهم.
- سرعة تغير بيئة الأعمال:
- صعوبة مواكبة التطورات السريعة في عالم الشركات الناشئة والتكنولوجيا.
- تحدي تحديث المعلومات والرسائل الاتصالية بشكل مستمر.
- محدودية الموارد الاتصالية:
- نقص في الكوادر المتخصصة في الاتصال والتسويق.
- محدودية الميزانية المخصصة للأنشطة الاتصالية والترويجية.
- المنافسة على الانتباه:
- صعوبة جذب انتباه الجمهور في ظل كثرة المعلومات والرسائل الإعلامية.
- تحدي التميز عن المبادرات والبرامج الحكومية الأخرى.
- البيروقراطية والإجراءات الرسمية:
- بطء عمليات الموافقة على الحملات الاتصالية والمواد الترويجية.
- تعقيد إجراءات التواصل مع الجهات الحكومية الأخرى.
- مقاومة التغيير:
- صعوبة تغيير النظرة التقليدية تجاه ريادة الأعمال والمخاطرة.
- تحدي إقناع بعض الفئات بأهمية الابتكار والتكنولوجيا.
- قياس فعالية الاتصال:
- صعوبة تقييم أثر الحملات الاتصالية بشكل دقيق.
- تحدي ربط جهود الاتصال بنتائج ملموسة في دعم الشركات الناشئة.
- التعامل مع الأزمات:
- صعوبة إدارة التواصل في حالات الأزمات أو الانتقادات الموجهة للصندوق.
- تحدي الحفاظ على الشفافية مع ضمان سرية بعض المعلومات.
- التنسيق بين الجهات المختلفة:
- صعوبة ضمان اتساق الرسائل بين مختلف الإدارات والشركاء.
- تحدي التنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى في الرسائل الاتصالية.

التحديات

1. التحديات الاتصالية:

- صعوبة الوصول إلى جميع الفئات المستهدفة، خاصة في المناطق النائية.
- تبسيط المصطلحات التقنية والمالية لتكون مفهومة للجمهور العام.
- مواكبة التطورات السريعة في عالم التكنولوجيا وريادة الأعمال.
- التنافس مع مصادر المعلومات الأخرى لجذب اهتمام الجمهور المستهدف.

2. التحديات التنظيمية:

- تنسيق العمل بين مختلف الجهات الحكومية المشاركة في دعم المؤسسات الناشئة.
- تطوير آليات فعالة لتقييم واختيار المشاريع المستحقة للتمويل.
- ضمان الشفافية في عمليات اتخاذ القرار وتخصيص الموارد.

3. التحديات المالية:

- توفير تمويل كافٍ ومستدام للصندوق في ظل التقلبات الاقتصادية.
- تحقيق التوازن بين دعم أكبر عدد ممكن من المشاريع وتقديم تمويل كافٍ لكل مشروع.
- إدارة المخاطر المرتبطة بالاستثمار في الشركات الناشئة.

4. التحديات التقنية:

- بناء وصيانة منصة رقمية فعالة لتقديم الطلبات وإدارة المشاريع.
- ضمان أمن المعلومات وحماية البيانات الخاصة بالمشاريع والمستفيدين.
- مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال إدارة الصناديق الاستثمارية.

5. التحديات الثقافية:

- تغيير النظرة التقليدية تجاه ريادة الأعمال والمخاطرة في المجتمع الجزائري.
- تشجيع ثقافة الابتكار والإبداع في مختلف القطاعات.
- التغلب على الحواجز البيروقراطية التي قد تعيق نمو الشركات الناشئة.

6. تحديات التأثير والاستدامة:

- قياس الأثر الحقيقي للصندوق على النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل.
- ضمان استمرارية نجاح الشركات الناشئة بعد مرحلة التمويل الأولي.

- تطوير استراتيجيات للخروج من الاستثمارات بشكل يحقق العائد المطلوب.
- 7. تحديات التعاون الدولي:

- بناء شراكات مع صناديق ومؤسسات دولية لتبادل الخبرات والموارد.
- جذب الاستثمارات الأجنبية للمشاركة في تمويل الشركات الناشئة الجزائرية.
- مواءمة معايير الصندوق مع الممارسات الدولية في مجال تمويل الشركات الناشئة.

الفرص

فرص التوسع والنمو:

- إمكانية زيادة حجم التمويل المتاح مع نمو الاقتصاد الرقمي في الجزائر.
- فرصة لتوسيع نطاق الخدمات لتشمل الدعم الفني والاستشاري إلى جانب التمويل.
- إمكانية إنشاء فروع إقليمية لتحسين الوصول إلى المناطق المختلفة في الجزائر.

فرص التكنولوجيا والرقمنة:

- استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لتحسين عملية اختيار المشاريع.
- تطوير منصات رقمية متطورة لتسهيل التواصل مع رواد الأعمال وإدارة المشاريع.
- الاستفادة من التكنولوجيا المالية (Fintech) لتحسين آليات التمويل والمتابعة.

فرص الشراكات والتعاون:

- بناء شراكات مع الجامعات ومراكز البحث لدعم الابتكار والتطوير.
- التعاون مع الشركات الكبرى لخلق برامج تسريع أعمال مشتركة.
- فرص للتعاون مع صناديق استثمار إقليمية ودولية لتبادل الخبرات والموارد.

فرص تنويع المحفظة الاستثمارية:

- إمكانية الاستثمار في قطاعات جديدة وناشئة مثل التكنولوجيا الخضراء والطاقة المتجددة.
- فرصة لدعم الشركات الناشئة التي تعالج التحديات الاجتماعية والبيئية.
- إمكانية إنشاء صناديق متخصصة لقطاعات معينة (مثل الصحة، التعليم، الزراعة الذكية).

فرص تطوير السياسات والتشريعات:

- المساهمة في تطوير إطار قانوني وتنظيمي أكثر ملاءمة لنمو الشركات الناشئة.

- فرصة للعب دور محوري في صياغة سياسات الابتكار الوطنية.
- إمكانية المساهمة في تحسين بيئة الأعمال للشركات الناشئة في الجزائر.

فرص التأثير الاقتصادي والاجتماعي:

- إمكانية المساهمة بشكل كبير في خلق فرص عمل جديدة، خاصة للشباب.
- فرصة لتعزيز التنوع الاقتصادي وتقليل الاعتماد على قطاع النفط والغاز.
- إمكانية دعم الابتكارات التي تحل مشكلات محلية وتحسن جودة الحياة.

فرص التعليم وبناء القدرات:

- إمكانية تطوير برامج تدريبية متخصصة لرواد الأعمال الناشئين.
- فرصة لنشر ثقافة ريادة الأعمال والابتكار في المجتمع الجزائري.
- إمكانية تنظيم مسابقات وفعاليات لاكتشاف ودعم المواهب الشابة.

فرص التسويق والاتصال:

- إمكانية تطوير استراتيجيات تسويق رقمي فعالة لزيادة الوعي بخدمات الصندوق.
- فرصة لبناء علامة تجارية قوية كرائد في دعم الابتكار في الجزائر.
- إمكانية استخدام قصص النجاح لتحفيز المزيد من رواد الأعمال.

الفرع الثالث : الرؤية الإتصالية الإستراتيجية للصندوق

الشمولية والوصول:

- تهدف إلى الوصول إلى جميع الفئات المستهدفة في مختلف أنحاء الجزائر.
- تسعى لتجاوز الحواجز الجغرافية واللغوية والثقافية.

التحول الرقمي:

- التركيز على استخدام القنوات الرقمية لتعزيز التواصل الفعال.
- تطوير منصات تفاعلية لتسهيل الوصول إلى خدمات الصندوق.

بناء الوعي والثقة:

- تعزيز الوعي العام بدور الصندوق في دعم الابتكار وريادة الأعمال.
- بناء الثقة من خلال الشفافية والتواصل المستمر مع الجمهور.

التكامل مع الاستراتيجية الوطنية:

- الموازنة مع رؤية الحكومة الجزائرية لتطوير الاقتصاد الرقمي.
- دعم الجهود الوطنية في تنويع الاقتصاد وخلق فرص العمل.

التفاعل والمشاركة:

- تشجيع التفاعل المباشر مع رواد الأعمال والمبتكرين.
- خلق منصات للحوار وتبادل الأفكار بين مختلف أصحاب المصلحة.

التثقيف والتوعية:

- نشر المعرفة حول ريادة الأعمال والابتكار في المجتمع.
- تقديم محتوى تعليمي قيم حول مختلف جوانب إنشاء وإدارة الشركات الناشئة.

الاستدامة والتأثير طويل المدى:

- التركيز على بناء علاقات مستدامة مع الجمهور المستهدف.
- قياس وإبراز الأثر الاقتصادي والاجتماعي لنشاطات الصندوق.

المرونة والتكيف:

- تطوير استراتيجيات اتصالية قابلة للتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال.
- الاستجابة السريعة للتحديات والفرص الجديدة في مجال الاتصال.

الشراكات الاستراتيجية:

- بناء تحالفات مع وسائل الإعلام والمؤسسات التعليمية لتعزيز الرسالة.
- التعاون مع المؤثرين ورواد الأعمال الناجحين لنشر قصص النجاح.

الابتكار في الاتصال:

- استخدام أساليب مبتكرة في التواصل مثل الواقع المعزز والفيديوهات التفاعلية.
- تطوير حملات إبداعية تجذب انتباه الجيل الجديد من رواد الأعمال.

الشفافية والمساءلة:

- تبني نهج الشفافية في التواصل حول عمليات الصندوق ونتائجه.

- إنشاء آليات للتغذية الراجعة والتحسين المستمر.

التكامل بين القنوات:

- تطوير استراتيجية متعددة القنوات تجمع بين الوسائل التقليدية والرقمية.
- ضمان اتساق الرسائل عبر جميع نقاط الاتصال.

بناء مجتمع:

- تشجيع إنشاء مجتمع نشط من رواد الأعمال والمبتكرين حول الصندوق.
- توفير منصات للتواصل والتعاون بين أعضاء هذا المجتمع.

القيادة الفكرية:

- تموضع الصندوق كمصدر موثوق للمعلومات والرؤى في مجال الشركات الناشئة.
- المشاركة الفعالة في النقاشات الوطنية حول الابتكار والتنمية الاقتصادية.

الختامة

تسعى المؤسسات الجزائرية الحديثة إلى الارتقاء و التطور وكذلك النمو والحركة، فهي تحاول إيجاد العديد من البدائل من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية و العملية، وتستهدف بالدرجة الأولى الكثير من الطرق الاتصالية من طرق مسموعة، مرئية و مكتوبة تستعملها المؤسسة من أجل نقل المعلومة الصحيحة والدقيقة إلى كل الأطراف المعنية والمتعاملة معها انطلاقاً من الأفراد العاملين بها ومحاولة بذل العديد من الجهود من أجل تحسين العلاقات مع كل الأطراف الداخلية و الخارجية والهدف من ذلك كسب ثقتهم في سبيل تحقيق الولاء والالتقاء لهذه المؤسسة بطريقة مستمرة. إن الحديث عن أهمية وواقع العملية الاتصالية بالمؤسسة الجزائرية لن تكون له المصادقية إلا إذا تدعم بوظيفة أخرى و هي وظيفة العلاقات العامة التي لا تقل أهمية عن عملية الاتصال، على اعتبار أن كلاهما يعملان في إطار الامام بالعديد من المعلومات الخاصة بالبيئتين الداخلية و الخارجية من خلال التركيز أساساً على التخطيط لهذه العملية في إطار الاستراتيجية العامة ووفقاً للعديد من المعايير والأسس التي تدير عليها المؤسسات وبالخصوص المؤسسة الجزائري. إن المؤسسة الجزائرية وبالخصوص المؤسسة الاقتصادية أرسيلورميتال الجزائر والتي تم أخذها كعينة في هذا المقال على اعتبار انها تندرج ضمن المؤسسات الهامة التي تساهم مساهمة فعالة في بناء الاقتصاد الوطني للدولة الجزائرية، و بالتالي نجدها اليوم تؤكد على حتمية بذل العديد من الجهود عن طريق الاستعانة بالعديد من الوسائل الحديثة في المجال الاتصالي متجاوزة بذلك كل الامكانيات الكلاسيكية من أجل بلوغ الأهداف المرغوبة وهذا من خلال المؤهلات الاتصالية والتنظيمية التي يمتاز بها المختصون في هذا المجال بالمؤسسة. وفي إطار الأهمية البالغة التي تقدمها المؤسسات الجزائرية لمنظومة الاتصال والعلاقات العامة، استدعى منا الأمر الحديث على أهداف و أهمية العملية الاتصالية، بالإضافة إلى أهم الآليات الداعمة لهذه المنظومة داخل هذه المؤسسة، حيث أن الاتصال يساهم في اتخاذ قرارات التغيير جماعياً و تنفيذها، بالإضافة إلى العمل على المشاركة في المعلومة وكذا العمل على زيادة الوعي الجماعي.

في الختام، يمكن القول أن الأنشطة الإعلامية والاتصالية لصندوق تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر تلعب دوراً حيوياً في دعم مهمته الأساسية. بينما حقق الصندوق تقدماً ملحوظاً في هذا المجال، لا تزال هناك فرص للتحسين والتطوير،

خاصة في مجالات الرقمنة، الوصول الشامل، وقياس الأثر. استمرار تطوير وتحسين هذه الأنشطة سيكون أساسياً لنجاح الصندوق في تحفيز وتعزيز نظام بيئي قوي للشركات الناشئة في الجزائر.

هذا الاستنتاج الختامي يلخص بشكل جيد وشامل الوضع الحالي للأنشطة الإعلامية والاتصالية لصندوق تمويل

المؤسسات الناشئة في الجزائر. دعني أؤكد على النقاط الرئيسية وأضيف بعض التفاصيل:

الدور الحيوي: الأنشطة الإعلامية والاتصالية فعلاً تلعب دوراً محورياً في دعم مهمة الصندوق. هذا يشمل نشر الوعي،

جذب رواد الأعمال، وبناء الثقة في النظام البيئي للشركات الناشئة.

التقدم الملحوظ: من المهم الاعتراف بالتقدم الذي حققه الصندوق في مجال الاتصال. هذا قد يشمل تطوير استراتيجيات

اتصال متكاملة وتنوع قنوات التواصل.

فرص التحسين:

الرقمنة: تعزيز الحضور الرقمي وتطوير منصات تفاعلية أكثر تقدماً.

الوصول الشامل: تحسين الوصول إلى المناطق النائية وتجاوز الحواجز اللغوية والثقافية.

قياس الأثر: تطوير آليات أكثر دقة لقياس فعالية الأنشطة الاتصالية وتأثيرها على أهداف الصندوق.

أهمية التطوير المستمر: استمرار تحسين الأنشطة الإعلامية والاتصالية سيكون حاسماً لنجاح الصندوق على المدى

الطويل.

الهدف النهائي: تحفيز وتعزيز نظام بيئي قوي للشركات الناشئة في الجزائر، مما يساهم في التنمية الاقتصادية والابتكار.

لتعزيز هذا الاستنتاج، يمكن إضافة توصيات محددة أو خطوات عملية للمضي قدماً. على سبيل المثال:

تطوير استراتيجية رقمية شاملة تتضمن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التواصل.

إنشاء برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات الاتصال لدى موظفي الصندوق.

تعزيز الشراكات مع المؤسسات الإعلامية والأكاديمية لتوسيع نطاق التأثير.

إجراء دراسات دورية لفهم احتياجات وتوقعات الجمهور المستهدف بشكل أفضل.

هذه الإضافات يمكن أن تجعل الاستنتاج أكثر عملية وقابلية للتنفيذ، مما يوفر خارطة طريق واضحة لتطوير الأنشطة

الإعلامية والاتصالية للصندوق في المستقبل

قامت الدولة الجزائرية بإتخاذ العديد من التدابير و التسهيلات في اتجاه دعم النظام البيئي للمؤسسات الناشئة كنمط إقتصادي لتحقيق التنمية هذا ان دل على شيء انما يدل على الإهتمام الكبير الذي حظي به موضوع المؤسسات الناشئة في الجزائر خاصة استحداث هيئات تمويلية متخصصة وعلى رأسها الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة ، كآلية لدعم إنشاء الشركات و حاضنات الأعمال و مسرعات الأعمال و الرقمنة في العديد من المجالات ، الا أن هذا النوع من المؤسسات يواجه صعوبات عديدة نتيجة لحدائته و نظرا لتبنيه للأفكار الإبداعية ما دفع البنوك الى توخي الحذر لتمويل هذا النوع من المشاريع لا سيما أنها ذات مخاطر عالية في ظل التسارع التكنولوجي الحاصل فالقانون الجزائري استحدث ترسانة قانونية لمجموعة من الأليات من بينها أليات التمويل القائمة على الإستثمار في رؤوس الأموال تتكفل به هيئات معينة وفقا لأحكام معينة مختلفة عن أليات التمويل التقليدية القائمة على القروض من جهة و كسوها الطابع الإجتماعي من جهة أخرى

المراجع والمصادر

الكتب :

- على عجوة ، العلاقات العامة و الصورة الذهنية ، عالم الكتاب ، مصر 2003
- علي عجوة الأسس العلمية للعلاقات العامة، الطبعة الثالثة عالم الكتب، القاهرة، 1985
- مرسي عطية من وعلم العلاقات العامة، دار النهضة العربية، القاهرة 1994
- ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية تطبيقية ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2006
- سامية عواج ، الإتصال في المؤسسة المفاهيم و المحددات الإستراتيجية ، ط 1 ، المكتبة الوطنية ، عمان ، 2019
- محمد محمد البادي ، التخطيط الإستراتيجي للإتصال ، ط 1 ، دار المهندس للطباعة ، دمياط الجديدة ، 2008
- محمد الفاتح محمد البشير المغربي ، الإتصال التنظيمي ، ط 1 ، دار حمير للنشر و التوزيع ، السودان ، 2020

المذكرات :

- صبرينة رماش ، الفعالية الإتصالية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز ، أطروحة دكتوراه ، فرع التنمية و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2008-2009

- عقبة الصباغ ، لغة الجسد و أثرها على إنجاز أهداف التفاوض التجاري ، رسالة ماجستير في التسويق ، جامعة حلب ، 2015.

النصوص القانونية :

النصوص التنظيمية :

- مرسوم تنفيذي رقم 20-254 مؤرخ في 27 محرم 1442 الموافق 15 سبتمبر 2020، يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال"، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها.

- مرسوم تنفيذي رقم 20-356 مؤرخ في 14 ربيع الثاني 1442 الموافق 30 نوفمبر 2020، يتضمن إنشاء مؤسسة ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة ويحدد مهامها وتنظيمها وسيرها.

المواقع الإلكترونية :

<https://www.startup.dz>

<https://premier-ministre.gov.dz>

موقع مصالح الوزير الأول

موقع الجريدة الرسمية

موقع وزارة إقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة و المؤسسات المصغرة

موقع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

موقع جامعة المجاهد عمار ثليجي الأغواط

موقع حاضنة الأعمال بجامعة الأغواط

<https://business-seed.mesrs.dz>

موقع حاضنة الأعمال الرقمية

<https://asf.dz/contact>

موقع الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة

<https://aventure.dz>

موقع مسرع الأعمال للحاضنات

<https://moukawil.dz>

موقع المقاول الذاتي

موقع بنك الفلاحة و التنمية الريفية

موقع بنك التنمية المحلية

موقع القرض الشعبي الجزائري

موقع البنك الخارجي الجزائري

موقع البنك الوطني الجزائري

موقع الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط

موقع وكالة الأنباء الجزائرية

<https://radioalgerie.dz>

موقع الإذاعة الجزائرية

<https://www.startupranking.com/login>

الموقع العالمي للمؤسسات الناشئة

joep cornelissen: corporate communication, a guide to theory and practice, 3rd edition. sage. 2011, p 14.

الحمد العزازي أحمد ادرس: العلاقات العامة المعاصرة، وفعالية الإدارة المكتبة العلمية، مصر، 2004، من 10 صبرينة رماش الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2008/2009، ص 83

5 Kotler (1989), cited in Grunig. J.E. and Grunig. L.A. (1991). Conceptual differences in public relations and marketing: the case of health-care organizations', Public Relations Review, 17 (3): 257-278. quote on p. 261.

Kotler, P. and Mindak, W. (1978), Marketing and public relations: should they be partners or rivals?", Journal of Marketing, 42 (10): 13-20, quote on p17

See, for example, Brown, T.J. and Dacin, A. (1997). "The company and the product: corporate associations and consumerproduct responses', Journal of Marketing, 61 (January): 68-84.

Joep CORNELISSEN: CORPORATE COMMUNICATION, a guide to theory and practice, 3rd edition. SAGE. 2011. p

Gronstedt, A. (1996). "Integrated communications at America's leading total quality management corporations', PublicRelations Review, 22 (1): 25 42, quote on p. 26.

joep cornelissen : corporate communication, a guide to theory and practice, 3rd edition, sage, 2011. p 4.

C. B. M. Van Riel, Principles of Corporate Communication, 1st Edition, British library, 1995 :24.

Joep CORNELISSEN: CORPORATE COMMUNICATION. a guide to theory and practice. 3rd edition. SAGE, 2011. p

Axel Gryspeerdt, (2004). « Relations publiques et recherche en communication », Hermès. La Revue /1 (n° 38). p. 151

غريب سيد أحمد وآخرون: علم اجتماع الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، 2004، ص 139
صبرينة رماني: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2008/2009، ص 164.18 أحمد عادل راشد: الإعلان، دار النهضة العربية، بيروت.

محمد جودة ناصر : الدعاية والإعلان و العلاقات العامة، دار مجدلاوي، عمان، 1998، ص 102
أحمد عادل راشد : الإعلان، دار النهضة العربية، بيروت، 1981 ، ص 3

فضيل دليو : اتصال المؤسسة اشهار علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، من 46.45 حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة العاشرة، الدار المصدريّة اللبنانية، 2012، ص 45.46 راسم محمد الجمال، غيرت معوض عباد إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي، الطبعة الرابعة، الدار المصرية اللبنانية 2014، من 248/249 راسم محمد الجمال، خيرت معوض عباد: مرجع سبق ذكره، من 250 راسم محمد الجمال، ضرورت معوض عباد: مرجع سبق ذكره، ص 252/253

Source: Garfield, A. (2000) Everything's big at Barclays. The chairman's pay has quadrupled just as 171 branches are closing. The Independent, 30 March 2000.