جامعة يحيى فارس –المدية–

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

الإستراتيجية الاتصالية لحاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الناشئة

دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة المدية من28 مارس 2025 إلى 01 جوان 2025

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبتين:

– بوقلقال سلمى

– بوقلقال سارة

إشراف الأستاذة:

– فندوشي ربيعة

الموسم الجامعي: 2025/2024

جامعة يحيى فارس –المدية–

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

الإستراتيجية الاتصالية لحاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الناشئة

دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة المدية من 28 مارس إلى 01 جوان 2025

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبتين:

– بوقلقال سلمى

– بوقلقال سارة

إشراف الأستاذة:

– فندوشي ربيعة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الصفة	الرتبة	الجامعة
سميرحراث	رئيسا	أستاذ محاضر	يحيى فارس بالمدية
ربيعة فندوشي	مقررا	أستاذ التعليم العالي	يحيى فارس بالمدية
محمود عياد	مناقشا	أستاذ محاضر	يحيى فارس بالمدية

الموسم الجامعي: 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

نتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان والحمد في المقام الأول والأخير إلى المولى عزوجل، الذي بفضله وتوفيقه تمكنا من إنجاز هذه المذكرة.

كما نرفع أسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذتنا الفاضلة " الأستاذة فندوشي ربيعة" التي لم تدخر جهدا في مرافقتنا، فكان دعمها لنا موجها وناصحا، أثرى عملنا وساهم في توجيهه نحو الأفضل.

فجزاها الله عنا خير الجزاء، وأسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير.

إهداء

الحمدلله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله ترفع الهمم وتذلل العقبات، الحمدلله الذي علمني ما لم أكن أعلم، وألهمني الصبر في درب طال، وكتب لي هذا التوفيق في آخر المطاف.

إلى من كانت دعواتهم لي في جوف الليل جسرا أعبر به كل ضعف، ورضاهم غيمة ظللتني وقت العتب، وابتسامتهم ضياء يبدد كل يأس، إلى من علموني أن الحلم لا يورث، بل ينتزع بالتعب، وأن المجد لا يهدى، بل ينتصر له بالصبر...

إلى أبي الغالي، جبل عز لا يميل، وسقف أمان لا ينكسر، إلى أمي الحبيبة، نور القلب، وسر التوفيق، وملاك الرحمة على الأرض... أهديكما ثمرة كل سهر وتعب، وكل خطوة في هذا الطريق، فأنتم الأصل، وأنتم الدعاء المجاب.

إلى إخوتي الأعزاء، رفاق طفولتي، وسندي وقت الشدة، من كانوا السند الصامت، والدعم القوي من خلف الستار، وإلى كل من زرع في قلبي بذرة أمل، أو رسم على ملامحي بسمة، أو كان لي عونا بكلمة، أو دعما بصمت.

إلى روح جدتي الطاهرة، التي وإن غابت بجسدها، ما غابت عن قلبي يوما، إلى من كانت حضن الأمان ودعاءها سر التيسير، رحمك الله رحمة واسعة، وجعل مثواك الجنة.

إلى أساتذتي الكرام، أنتم مشاعل النور في هذا الطريق، ومفاتيح المعرفة التي فتحت لي أبوابا كنت أجهلها.

وإلى نفسي التي تعبت، فصبرت، وسهرت فأدركت.

أهدي هذه المذكرة لا كختام، بل كبداية لطريق أكبر، سائلة من المولى عزوجل أن يبارك في خطواتي القادمة، ويجعل هذا العلم شاهدا لي لا علي، ونورا أضيئ به درب الحياة.

سلمى

إهداء

إلى التي طالما اعتبرتها نور أيامي وبهجة عمري إلى أغلى ما في الوجود إلى والدتي الحنون.

إلى من عانى مشاق الحياة إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من منحني الثقة في النفس والقوة وكان دعما لي إلى أبي الغالي.

إلى من كانت لقلوبهم بصمة في طريقي العلمي إلى اخواتي العزيزتين وأخي الغالي.

إلى كل الأساتذة بقسم اتصال وعلاقات عامة بجامعة يحي فارس بالمدية عامة، والاستاذة المشرفة فندوشي ربيعة خاصة.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي، أتمنى ان يرزقكم الله الفرح والسعادة والتوفيق.

وما توفيقي إلا بالله العلي العظيم.

سارة

ملخص الدراسة:

تهدف دراستنا إلى تسليط الضوء على الإستراتيجية الاتصالية لحاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الناشئة، وذلك بغرض الكشف عن دور الاتصال في دعم وتوجيه المشاريع الناشئة، باعتباره أحدة المكونات الأساسية لنجاح الحاضنة في أداء مهامها.

وقد اعتمدنا منهج دراسة حالة كإطار منهجي عام لجمع المعطيات وتحليلها، وذلك بالاستناد إلى أداة المقابلة الموجهة إلى عينة قصدية من الفاعلين داخل حاضنة أعمال جامعة المدية، من مدير الحاضنة، والأساتذة. كما تم تحليل البيانات نوعيا للكشف عن الأهداف الاتصالية المسطرة، الوسائل المعتمدة، التحديات، والفرص المستقبلية لتحسين الأداء الاتصالي.

وقد بينت النتائج أن الإستراتيجية الاتصالية تلعب دورا محوريا في دعم المشاريع الناشئة من خلال تسهيل التكوين، الإرشاد. كما كشفت عن وجود صعوبات المرتبطة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية، نقص الموارد البشرية والمادية. كما كشفت النتائج عن وعي متزايد بأهمية الإستراتيجية الاتصالية، ووجود فرص لتطوير الأداء الاتصالي عبر الوسائل الرقمية.

Study summary:

Our study aims to highlight the communication strategy adopted by business incubators and its role in supporting emerging projects. Aiming to explore how communication contributes to the support and guidance of emerging businesses, considering it one of the core elements necessary for the incubator’s success in fulfilling its objectives.

A case study approach was adopted as a general methodological framework for collecting data and analyzing it, this involved using a qualitative interview tool with a targeted sample group of participants, including the incubator director and teachers involved with the business incubator at Médéa University, the data were analyzed qualitatively to understand the main communication goals, the tools used, the challenges faced, and the future opportunities to improve communication performance.

The results showed that the communication strategy plays an important role in supporting emerging projects by facilitating with training and mentorship. The study also found challenges in creating and applying the communication strategy, such as a lack of human and material resources. In addition, the results showed an increasing awareness of the importance of strategic communication and promising opportunities for improving communication performance through digital means.

الكلمات المفتاحية:

الإستراتيجية الاتصالية، حاضنات الأعمال، المشاريع الناشئة، الوسائل الرقمية.

خطة بحث

- ملخص الدراسة
- مقدمة
- الفصل الأول: الإطار المنهجي
- الإشكالية وتساؤلات الدراسة
- أهمية الدراسة
- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- مجتمع البحث والعينة
- منهج الدراسة وأدواته
- حدود الدراسة
- الدراسات السابقة
- الفصل الثاني: الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة
- المبحث الأول: ماهية المؤسسة
- المطلب الأول: مفهوم المؤسسة
- المطلب الثاني: أنواع المؤسسة
- المطلب الثالث: مفهوم الاتصال المؤسساتي
- المطلب الرابع: أهداف الاتصال المؤسساتي
- المبحث الثاني: ماهية الإستراتيجية الاتصالية
- المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية
- المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية الاتصالية
- المطلب الثالث: مراحل صياغة الإستراتيجية الاتصالية
- المطلب الرابع: أنواع الإستراتيجية الاتصالية
- المبحث الثالث: آليات الإستراتيجية الاتصالية
- المطلب الأول: أهداف الإستراتيجية الاتصالية
- المطلب الثاني: أساليب التخطيط للإستراتيجية الاتصالية والصعوبات التي تواجهها

- المطلب الثالث: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية
- المطلب الرابع: آفاق الإستراتيجية الاتصالية
- الفصل الثالث: حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الناشئة
- المبحث الأول: ماهية المؤسسات الناشئة
- المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الناشئة
- المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الناشئة
- المطلب الثالث: واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر وأهم التحديات التي تواجهها
- المطلب الرابع: علاقة الإعلام والاتصال بالمؤسسات الناشئة
- المبحث الثاني: ماهية حاضنات الأعمال
- المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال
- المطلب الثاني: نشأة حاضنات الأعمال
- المطلب الثالث: أنواع حاضنات الأعمال
- المطلب الرابع: أهداف حاضنات الأعمال
- المبحث الثالث: آليات حاضنات الأعمال
- المطلب الأول: أهمية حاضنات الأعمال
- المطلب الثاني: الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال
- المطلب الثالث: آليات عمل حاضنات الأعمال
- المطلب الرابع: علاقة حاضنات الأعمال بالمؤسسات الناشئة
- الفصل الرابع: الإستراتيجية الاتصالية لحاضنة الأعمال لجامعة المدية ودورها في دعم المشاريع الناشئة
- المبحث الأول: بطاقة فنية لحاضنات الأعمال بجامعة المدية
- المطلب الأول: نبذة عن حاضنة جامعة المدية
- المطلب الثاني: هيكلها التنظيمي
- المطلب الثالث: أهداف حاضنة أعمال جامعة المدية
- المطلب الرابع: أهمية حاضنة الأعمال
- المبحث الثاني: تحليل البيانات
- المطلب الأول: إعداد وتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية لحاضنة أعمال جامعة المدية لدعم المشاريع الناشئة

- المطلب الثاني: الأهداف الاتصالية والبرامج المرافقة لحاضنة الأعمال بجامعة المدية في دعم المشاريع الناشئة
- المطلب الثالث: الوسائل الاتصالية وآليات تنفيذها في دعم المشاريع الناشئة داخل حاضنة أعمال جامعة المدية
- المطلب الرابع: تحديات وآفاق الإستراتيجية الاتصالية لحاضنة الأعمال بجامعة في خدمة المشاريع الناشئة
- نتائج الدراسة
- الخاتمة
- قائمة المراجع والمصادر
- قائمة الملاحق
- فهرس المحتويات

مقدمة:

يعتبر الاتصال أداة حيوية لتنفيذ العديد من المهام والوظائف التي تسهم في تسهيل العمل الإداري والفني. فهو نشاط إنساني يهدف إلى تلبية الاحتياجات والمصالح، ويعزز التواصل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات، بما في ذلك داخل المؤسسات. فتبرز فعاليته في قدرته على زيادة الإنتاج وتحسينه، وتقديم خدمات متميزة، خاصة عندما تكون العملية الاتصالية متوازنة ومدروسة.

تلعب الاستراتيجية الاتصالية دورا محوريا في نجاح حاضنات الأعمال، حيث أصبحت ضرورة ملحة لضمان الاستمرارية وتحقيق النجاح. فتعتبر هذه الاستراتيجية جوهر حاضنة الأعمال، نظرا لقدرتها على إحداث تغييرات إيجابية، حيث تقدم مجموعة من الخدمات والتسهيلات والدعم الاستشاري للشركات الناشئة خلال فترة زمنية محددة. ولا يقتصر دور الحاضنة، حسب ما تشير إليه الأدبيات، على تقديم الدعم المادي والتقني فقط، بل يتعداه ليشمل بناء جسر للتواصل الفعال مع مختلف الجهات المعنية، سواء داخل الجامعة أو خارجها. فهي تعمل على ربط التكنولوجيا والتعليم بالقطاع الاقتصادي، مما يجعلها أداة اقتصادية حيوية.

وتكونت دراستنا من المقدمة، الفصل المنهجي، الفصل النظري، الفصل التطبيقي، الخاتمة.

المقدمة تضمنت عرضا لموضوع الدراسة ولمحتوياته.

الفصل الأول يتمثل في الإطار المنهجي الذي يتضمن فيه إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، منهج البحث وأدواته، مجتمع البحث والعينة، تحديد المفاهيم والمصطلحات، وكذا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني تضمن الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، المبحث الأول حول ماهية المؤسسة تضمن أربع مطالب، المطلب الأول ماهية المؤسسة، المطلب الثاني أنواع

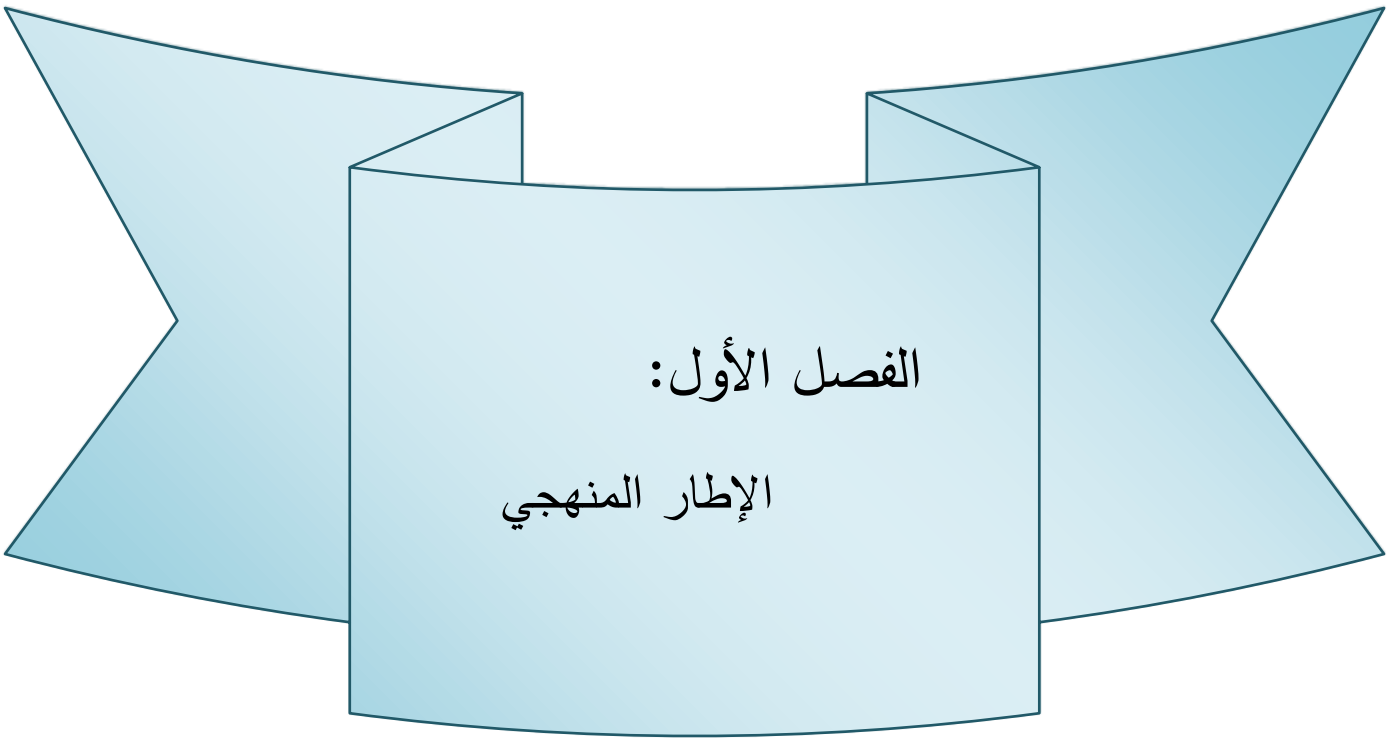
المؤسسة، المطلب الثالث مفهوم الاتصال المؤسساتي، المطلب الرابع أهداف الاتصال المؤسساتي، وفي المبحث الثاني عنوانه ماهية الاستراتيجية الاتصالية تضمن أربع مطالب المطلب الأول مفهوم الإستراتيجية الاتصالية، المطلب الثاني خصائص الإستراتيجية الاتصالية، المطلب الثالث مراحل صياغة الإستراتيجية

الاتصالية المطلب الرابع أنواع الإستراتيجية الاتصالية، المبحث الثالث بعنوان اليات الإستراتيجية الاتصالية تضمن اربع مطالب المطلب الأول، المطلب الأول اهداف الاستراتيجية الاتصالية المطلب الثاني أساليب التخطيط للإستراتيجية الاتصالية والصعوبات التي تواجهها، المطلب الثالث مبادئ الاستراتيجية الاتصالية، المطلب الرابع آفاق الاستراتيجية الاتصالية.

الفصل الثالث تضمن حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الناشئة، المبحث الأول حول ماهية المؤسسات الناشئة تضمن أربع مطالب، المطلب الأول مفهوم المؤسسات الناشئة، المطلب الثاني أهمية المؤسسات الناشئة، المطلب الثالث واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر وأهم التحديات التي تواجهها، المطلب الرابع علاقة الاعلام والاتصال بالمؤسسات الناشئة، وفي المبحث الثاني الذي عنوانه ماهية حاضنة الأعمال تضمن كذلك أربع مطالب، المطلب الأول مفهوم حاضنة الأعمال، المطلب الثاني نشأة حاضنة الأعمال، المطلب الثاني نشأة حاضنة الأعمال، المطلب الثالث أنوع حاضنة الأعمال، المطلب الرابع أهداف حاضنة الأعمال.

أما المبحث الثالث بعنوان آليات حاضنات الأعمال والتي تنقسم إلى أربع مطالب المطلب الأول أهمية حاضنة الأعمال، المطلب الثاني الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال، المطلب الثالث آليات عمل حاضنات الأعمال، المطلب الرابع علاقة حاضنة الاعمال بالمؤسسات الناشئة.

الفصل الرابع: قد خصص هذا الجانب الميداني للدراسة، حيث تضمن الإستراتيجية الاتصالية لحاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الناشئة، وقد ضم العناصر التالية: المبحث الأول بطاقة فنية لحاضنة أعمال جامعة المدية، والمبحث الثاني تضمن تحليل البيانات، ليتم الوصول في الأخير إلى نتائج الدراسة وخاتمة.


الفصل الأول:
الإطار المنهجي

الإشكالية:

يشهد العالم في الفترة الأخيرة تحولات سريعة، في ظل هذه التحولات ظهرت المشاريع الناشئة كقوة دافعة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد أصبح الاهتمام بها أمرا ضروريا لما لها من أهمية كبيرة في تطوير التنمية المستدامة، وخلق فرص عمل جديدة وزيادة الناتج المحلي الإجمالي. أما من الناحية الاجتماعية، فتؤدي إلى التقليل من حدة البطالة، وتحسين مستوى المعيشة وتعزيز الابتكار والإبداع. استطاعت المشاريع الناشئة أن تفرض نفسها كبديل للمؤسسات التقليدية القديمة، وأن تواجه العديد من التحديات خلال مراحل تطورها، ولنجاح هذه المؤسسات وتحقيق نموها واستمراريتها، يتطلب الأمر توفر نظام بيئي قوي ومتكامل يدعمها في جميع مراحلها، بدءا من مرحلة الفكرة وحتى مرحلة النمو والتوسع. كما تعد المؤسسات الناشئة سواء على المستوى العالمي أو في السياق الجزائري على وجه الخصوص، ركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية والابتكار. ومع ذلك، فإن المؤسسات تواجه تحديات جمة قد تعيق مسار نموها وتهدد استدامتها، مما يستدعي ضرورة التدخل الفعال لتقديم الدعم اللازم.

ومن هذا المنطلق، تسعى الجزائر إلى مواكبة الدول المتطورة من خلال تبني سياسات خاصة بالشركات الناشئة، وقد أصبح من الواضح أن الاهتمام بمشاريع الشركات الناشئة قد ازداد بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة. وفي ظل ظرف ثلاث سنوات، تم سن العديد من المراسيم، من أبرزها المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020، والذي يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و " حاضنة أعمال" وتحديد مهامها وتشكيلها وسيرها. وفي هذا المجال، تعتبر شركة GRODESTO جو جاستو أول مؤسسة ناشئة في الجزائر تحصل على علامة مشروع مبتكر في 12 أوت 2021 من قبل اللجنة الوطنية لتصنيف المؤسسات الناشئة.[1]

فالمؤسسات الناشئة عرضة لمواجهة المنافسة في السوق التي تضعفها أو توقفها عن العمل، لذا وجب تقديم المساعدة لها، نظرا للدور الذي تؤديه في دعم الاقتصاد الوطني. وفي هذا الإطار، تبرز حاضنات الأعمال كآلية محورية يمكن من خلالها تعزيز قدرات هذه المؤسسات وتذليل العقبات التي تواجهها، وذلك من خلال تقديم الدعم المالي والإداري والفني، والعمل على استدامتها عبر إعطائها دفعا أوليا لتخطي

[1] - أمين مير، المؤسسات الناشئة في الجزائر ودورها في التنمية، إشراف: عبدلي مباركة، المركز الجامعي صالحي أحمد_ النعامة_ معهد الحقوق، قسم القانون الخاص، تخصص قانون أعمال، سنة 2023/2022، ص 03.

مرحلة الانطلاق، كما تعمل أيضا على تقليص الفشل المبكر، وتساهم في توفير بيئة داعمة للمشاريع الناشئة. وبهذا، أصبحت هذه الحاضنات بمثابة الآلية التي تعتمدها الدول لتحقيق الاستدامة وضمان البقاء والاستمرارية لمؤسستها الناشئة الصغيرة والمتوسطة. وقد أثبتت هذه الحاضنات نجاعتها في العديد من الدول، من خلال توفير الدعم الأساسي الذي يدفع المؤسسات الناشئة نحو النجاح. وقد تزايد دورها بشكل ملحوظ، حيث تقدم تسهيلات لرواد الأعمال. ونتيجة ذلك، تساهم حاضنات الأعمال في نمو الشركات الصغيرة وزيادة قدرتها على البقاء والنمو، ومن بين هذه الدول التي أدركت أهمية حاضنات الأعمال، تبرز الجزائر كنموذج يحتذى، فقد اعتمدت الجزائر نظام الحاضنات كآلية محورية لتقديم الدعم والمرافقة، وذلك في إطار رؤية شاملة تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وللإشارة تنقسم الحاضنات إلى مجموعة من الأنواع، والمتمثلة في: حاضنات أعمال عامة، حاضنات أعمال متخصصة... والتي تم إنشاؤها لتأكيد الدور الجديد والحساس لها، والذي يساهم في التنمية الاقتصادية من جهة، ومن جهة أخرى في تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في الطلبة الجامعيين الموجودين على مقاعد الدراسة أو الطلبة الذين تخرجوا من الجامعة أو الأفراد المبتكرين من المجتمع المحلي. وعلى غرار الحاضنات الجامعية، تشهد حاضنة جامعة يحيى فارس بالمدية دورا حيويا في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال والابتكار بين الطلبة والباحثين، من خلال تقديم برامج تدريبية متخصصة، كما أنها تساهم في تحويل الأفكار المبتكرة إلى مشاريع ناجحة، وتعمل على تأهيل جيل جديد من رواد الأعمال القادرين على المساهمة في تحقيق أهداف التنمية الوطنية.

ولا يقتصر دور الحاضنة، حسب ما تشير إليه الأدبيات، على تقديم الدعم المادي والتقني فقط، بل يتعداه ليشمل بناء جسر للتواصل الفعال مع مختلف الجهات المعنية، سواء داخل الجامعة أو خارجها. ويعد الاتصال الفعال من الركائز الأساسية لنجاح أي مشروع، وهو ما يفترض أن تسعى إليه حاضنة جامعة المدية من خلال تنظيم فعاليات متنوعة مثل أيام العروض التقديمية، وورش العمل المتخصصة في التسويق الرقمي بهدف توفير منصة لتبادل المعرفة والخبرات بين رواد الأعمال والمستثمرين المحتملين. وتبقى مسألة مدى مساهمة هذه الفعاليات في بناء علاقات شراكة استراتيجية مع الفاعلين الاقتصاديين وتسهيل عمليات التفاوض مسألة تستدعي التحقق والدراسة.

كما يستوجب التأكد من مدى اعتماد الحاضنة على استراتيجية اتصالية متكاملة تهدف إلى بناء هوية قوية ومتميزة، وتحديد الجمهور المستهدف بدقة، واختيار الوسائل الاتصالية الأكثر فعالية. ويعد توظيف وسائل

الإعلام الرقمية، بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية، عنصرا أساسيا في الترويج للأنشطة وتسليط الضوء على قصص نجاح الشركات الناشئة.

وتكمن أهمية الدراسة كذلك في فحص مدى التزام الحاضنة بتقييم فعالية استراتيجيتها الاتصالية بصفة دورية، من خلال تحليل البيانات وتقييم النتائج، بما يساهم في تطوير الأداء وتعزيز مكانتها كمركز محوري لدعم الابتكار وريادة الأعمال. كما يندرج ضمن ذلك تقييم مدى وعيها بأهمية الاستثمار في الشباب المبتكر كمحرك أساسي لتحقيق التنمية المستدامة والأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

استنادا إلى ما سبق، نطرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم الإستراتيجية الاتصالية لحاضنة الأعمال لجامعة المدية في دعم المشاريع الناشئة للطلبة؟

تنبثق عن هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

1- ما هي مراحل إعداد وتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية لحاضنة الأعمال بجامعة المدية في دعم المشاريع الناشئة للطلبة؟
2- ماهي الأهداف التي تسعى حاضنة أعمال جامعة المدية إلى تحقيقها من خلال إستراتيجيتها الاتصالية والبرامج المرافقة لها في إطار دعم المشاريع الناشئة للطلبة؟
3- ما هي الوسائل التي تعتمدها حاضنة جامعة المدية لتطبيق إستراتيجيتها الاتصالية في دعم المشاريع الناشئة للطلبة؟
4- ما هي تحديات وآفاق الإستراتيجية الاتصالية لحاضنة جامعة المدية من أجل دعم المشاريع الناشئة للطلبة؟

1 _أسباب الدراسة :

أولا: أسباب ذاتية:

تعود الأسباب الذاتية لاختيارنا لهذا الموضوع إلى:

1) اهتمامنا الشخصي بمجال ريادة الأعمال وأهمية الاتصال في نجاح المشاريع الناشئة.
2) ترتبط بالرغبة في تسليط الضوء على واقع حاضنات الأعمال في الجزائر، وخاصة تجربة جامعة المدية.
3) تكسبنا مهارات من الميدان تساعدنا في مستقبلنا المهني.

ثانيا: أسباب موضوعية:

أما فيما يتعلق بالأسباب الموضوعية التي دفعتنا إلى إنجاز هذا البحث هو:

1) تزايد دور حاضنات الأعمال في الوقت الحالي، مما أدى بهذا إلى نقص الدراسات التطبيقية حول الموضوع.
2) يعتبر موضوع الإستراتيجية الاتصالية لحاضنات الأعمال والمشاريع الناشئة من المواضيع المعاصرة كونها أصبحت ركيزة أساسية داخل المؤسسات.
3) تسليط الضوء على الأهمية الأساسية التي تلعبها حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة وتعزيز استدامتها في إطار الاقتصاد والمجتمع الجزائري.

2_أهداف الدراسة :

من بين الأهداف المرتقبة لهذه الدراسة، هي:

1. استكشاف المكونات الأساسية للإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من قِبل حاضنة أعمال جامعة المدية في متابعة المشاريع الناشئة.
2. توضيح دور الإستراتيجية الاتصالية في تحسين قنوات التواصل بين الحاضنة والمشاريع الناشئة، وتحليل مدى تأثيرها على نمو هذه المشاريع.
3. رصد التحديات والصعوبات التي تواجهها الحاضنة عند تطبيق استراتيجيتها الاتصالية في متابعة المشاريع الناشئة.
4. تقييم الأدوات والآليات المستخدمة لقياس فعالية الإستراتيجية الاتصالية ومدى نجاحها في تحقيق أهداف الحاضنة.

3_ أهمية الدراسة :

تكتسي هذه الدراسة أهمية علمية وعملية بارزة، حيث تسهم من الناحية العلمية في إثراء الدراسات الأكاديمية حول الإستراتيجية الاتصالية في حاضنات الأعمال، خاصة في السياق الجزائري، من خلال تحليل تجربة محلية متمثلة في حاضنة جامعة المدية.

أما من الناحية العملية، فإن نتائج هذه الدراسة ستساعد في تحسين أداء حاضنة جامعة المدية عبر تقديم مقترحات عملية لتطوير إستراتيجيات الاتصال، بما يعزز قدرتها على مرافقة رواد الأعمال بشكل أكثر فعالية، كما توفر الدراسات توصيات يمكن أن يستفيد منها صناع القرار والمسؤولون عن الحاضنات في بناء إستراتيجيات أكثر كفاءة.

4_ تحديد مفاهيم الدراسة:

أولا: الإستراتيجية:

"يعرف قاموس ويبستر websters new world dictionary الإستراتيجية على أنها: "علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية."[1]

الإستراتيجية الاتصالية هي: مجموع القواعد التي توضع على أساسها صيغة الاتصال وتتضمن الهدف منه وخواصه والجمهور الموجه إليه.[2]

التعريف الإجرائي: الإستراتيجية الاتصالية هي خطة منهجية تقوم على آليات وتقنيات، يكون الهدف منها هو توجيه العملية الاتصالية نحو أهداف محددة، وذلك عبر عدة وسائل مع تحديد الجمهور المناسب لضمان التأثير المضمون بفعالية أكثر، وتُوظف هذه الاستراتيجية في سياق الحاضنة لتحقيق أهدافها في دعم وتوجيه المشاريع الناشئة والتواصل الفعّال مع رواد الأعمال.

ثانيا: حاضنات الأعمال:

لغة: " لفظا مأخوذ من جذر الفعل حضن، مثلا: يحضن الطير بيضة والأم أطفالها."

---

[1] – عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة المنصورة، بدون طبعة، بدون دار نشر، بدون سنة النشر، ص 17.

[2] – حكيمة جاب الله، إستراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية الإنسانية، المجلد 07، العدد 02، 2019، ص 99.

اصطلاحا: "وهي الفترة بين إصابة الفرد بالمرض وظهور أماراته. فيما يعني بالحاضنة incubator طير حاضنة، والمحتضن جهاز لحضانة البيض أو تفقيسه صنعا."

تعرف أيضا بأنها: "آلية من الآلية المعتمدة لدعم المنظمات الصغيرة المبتدئة، فهي مؤسسة قائمة بذاتها تتمتع بالشخصية الاعتبارية، وتوفر مجموعة من الخدمات والتسهيلات للمنظمات الصغيرة لتتجاوز أعباء مرحلة الانطلاق، وقد تكون حاضنة أعمال مؤسسة خاصة أو مختلطة أو تابعة للدولة، وهذه الأخيرة تعطي دعما أقوى."[1]

التعريف الإجرائي: تسعى المؤسسات التي تعنى بنمو المشاريع الناشئة إلى توفير بيئة ملائمة تشمل مكاتب وخدمات إدارية، مما يعزز الابتكار ويشجع على تطوير الأفكار الجديدة. في هذا السياق، تبرز حاضنة الأعمال بجامعة المدية كأحد النماذج الفعالة، حيث تقدم الدعم الضروري للمشاريع الناشئة داخل الوسط الجامعي، مما يسهم في تعزيز روح ريادة الأعمال بين الطلاب.

ثالثا: المشاريع الناشئة:

التعريف الاصطلاحي: عرفها القاموس الفرنسي على أنها: "مؤسسات شابة مبتكرة في قطاع التكنولوجيات والإعلام والاتصال الحديثة."

كما عرفها القاموس الإنجليزي بأنها: "مشروع صغير في بدايته، وتتكون من جزأين start وتتضمن فكرة الانطلاق، أما up تشير إلى فكرة النمو القوي."

التعريف الفقهي: تعرف على أنها: " كل مؤسسة شابة وديناميكية مبنية على التكنولوجيا والابتكار، والذي يحاول مؤسسها الاستفادة من تطوير منتج أو خدمة غير معروفة من أجل إنشاء أسواق جديدة.[2]

التعريف الإجرائي: هي منشآت حديثة تعتمد على أفكار معتمدة، كما تنمو هذه المؤسسات وتتوسع في الأسواق لتطوير منتجات أو خدمات جديدة. وتندرج ضمن هذا المؤسسات الناشئة الخاصة بالطلبة، حيث يقوم هؤلاء بتحويل أفكارهم المبتكرة إلى مشاريع قابلة للتطوير والنمو داخل السوق.

---

[1] –إيثار عبد الهادي ال فيجان، سعدون محسن سلمان، دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثلاثون، 2012، ص 10،11.

[2] –الزهرة بوصوفة، المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي 254/20، دائرة البحوث والدراسات والقانونية والسياسية، المجلد 07، العدد 02، 2023/06/01، ص 127.

5 _ مجتمع البحث والعينة:

أولا: مجتمع البحث:

وهو المجتمع الذي يجري الباحث بحثه عليه. فإن سعى الباحث إلى دراسة مشاكل طلبة الجامعات العراقية مثلا فإن عليه أن يحدد ويعرف مجتمع البحث الأصلي أولا.

في إطار دراستنا، يتمثل مجتمع البحث في: جميع الفاعلين داخل حاضنة أعمال جامعة المدية، الذين لهم علاقة بوضع وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية الاتصالية، من بينهم مدير حاضنة أعمال جامعة المدية الأستاذ حاج الله مصطفى، سكرتاريا، 06 أساتذة مدربين، بالإضافة إلى المجلس العلمي ولجنة التنسيق.[1]

ثانيا: عينة الدراسة:

لإجراء دراسة علمية دقيقة، من الضروري اعتماد منهجية تتناسب مع طبيعة البحث، وفي هذا الإطار، يتم تحديد نوع العينة المختارة باعتبارها عنصرا أساسيا في جمع البيانات وتحليل الظاهرة المدروسة.

تعريف العينة: "هي مجموعة من وحدات المعاينة تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية، ويجب أن تكون ممثلة تمثيلا صادقا ومتكافئا مع المجتمع الأصلي، ويمكن تعميم نتائجها عليه."[2]

تتمثل عينة دراستنا، في العينة القصدية: يكون الاختيار في هذا النوع من العينات على أساس حر من قبل الباحث وحسب طبيعة بحثه، بحيث يحقق هذا الاختيار هدف الدراسة أو أهداف الدراسة المطلوبة.[3]

تمثلت عينة البحث في ستة أساتذة، من بينهم الأستاذ حاج الله مصطفى، مدير حاضنة أعمال جامعة المدية، والذي يتمتع بخبرة تفوق عشر سنوات في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. كما شملت العينة مجموعة من الأساتذة والمدربين الذين يساهمون في دعم وتكوين المشاريع الناشئة داخل الحاضنة. من بين هؤلاء، الأستاذ محمد بولصنام، أستاذ تعليم عالي متخصص في المحاسبة، والأستاذ بن كحلة عبد الغاني، أستاذ محاضر في الاقتصاد والمالية الدولية، الذي يركز على الجوانب الاقتصادية والمالية في

1– مقابلة مع كاتبة الحاضنة، يوم الأربعاء 02 جويلية 2025، على الساعة 11:00.

2 – سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، نبلاء ناشرون وموزعون، 2019، ص 85.

3 – محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، الجمهورية اليمنية صنعاء، دار الكتب، رقم الإيداع (561) لسنة 2015، ص 175.

الحاضنة. بالإضافة إلى ذلك، توجد الأستاذة بلطرش رزيقة، المدربة الدولية في ريادة الأعمال، الحائزة على دكتوراه في علوم التسيير، والأستاذة سايج آسيه، المحاضرة التي تمتلك ثلاث سنوات من الخبرة في الحاضنة. وأخيرا، الأستاذ بوخرص عبد العزيز، أستاذ محاضر متخصص في إدارة الأعمال. تم اختيار هؤلاء الأساتذة نظرًا لامتلاكهم معلومات دقيقة حول الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة داخل الحاضنة.

6 – منهج الدراسة وأدواته:

بعد إلمامنا بموضوع الدراسة من جميع جوانبه، وبما أن الدراسة تعتمد على حاضنة جامعة المدية، فلا بد علينا من تحديد منهج معين للوصول إلى نتائج محددة، وذلك باستعمال أدوات البحث العلمي.

أولا: المنهج:

يقدم المنهج الفلسفي تعريفا للمنهج بأنه: "وسيلة محددة توصل إلى غاية معينة، ويعرف "بتل" المنهج بصفة عامة الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها." [1]

ويعرف أيضا: المنهج method: "هو الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه العالم في بحثه أو دراسة مشكلته والوصول إلى حلول لها أو إلى بعض النتائج."[2]

المنهج المعتمد في دراستنا هو: دراسة حالة

يعتمد هذا المنهج على جمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة عن حالة فردية واحدة أو عدد محدود من الحالات، وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من ظواهر، حيث تجمع البيانات عن الوضع الحالي للحالة المدروسة، وكذلك عن ماضيها وعلاقاتها من أجل فهم أعمق وأفضل للمجتمع الذي تمثله.[3]

---

[1] – عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الطبعة الأولى 2002، الطبعة الثانية 2004 مصححة ومنقحة ومزيدة، دار النمير دمشق حلبوني– شارع مسلم البارودي، 2004/2/25، ص 1.

[2] – عبد الرحمن العيسوي، مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، بدون طبعة، دار الراتب الجامعية، بدون سنة نشر، ص 13.

[3] – ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي، ط الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2008م/ 1429هـ، ص 55.

في هذه الدراسة، اعتمدنا على منهج دراسة الحالة، الذي يوفر لنا إمكانية إجراء تحليل عميق لظاهرة الاستراتيجية الاتصالية لحاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الناشئة، مع التركيز على حاضنة جامعة المدية. يتيح هذا المنهج جمع بيانات شاملة من مصادر متنوعة، مثل الوثائق الرسمية والمقابلات...، مما يساعد في تشكيل رؤية متكاملة حول طبيعة الاتصال داخل حاضنة جامعة المدية وتأثيره على دعم المشاريع الناشئة.

تم اختيار هذا المنهج لأنه يمكننا من دراسة الظاهرة في سياقها الواقعي، مما يعزز فهمنا للعوامل المؤثرة فيها بشكل دقيق، ويساهم في تحليل العلاقات بين الفاعلين في هذا المجال، مما يساعدنا على استخلاص نتائج دقيقة تدعم أهداف البحث من خلال استكشاف الجوانب العملية والواقعية للحاضنة.

ثانيا: أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات عنصرا أساسيا في البحث العلمي، حيث تتيح للباحث تحويل الظواهر والمتغيرات إلى حقائق موثوقة ودقيقة. تسهم هذه الأدوات في تقديم رؤية شاملة وعميقة، مما يعزز من دقة ومصداقية النتائج من خلال استهداف عينات الدراسة بطريقة منهجية.

اعتمدنا على أداة المقابلة كوسيلة لجمع البيانات.

1- المقابلة: هي عبارة عن حوار يدور بين الباحث (المقابل)، والشخص الذي تتم مقابلته (المستجيب). يبدأ هذا الحوار بخلق علاقة وئام بينهما، ليضمن الباحث الحد الأدنى من تعاون المستجيب. ثم يشرح الباحث الغرض من المقابلة. وبعد أن يشعر الباحث بأن المستجيب على استعداد للتعاون، يبدأ بطرح الأسئلة التي يحددها مسبقا... ثم يسجل الإجابة بكلمات المستجيب. وهكذا يلاحظ أن المقابلة عبارة عن استبانة شفوية.[1]

في سياق هذه الدراسة، تم اعتماد أداة المقابلة كوسيلة فعالة لجمع معلومات دقيقة وشاملة حول الإستراتيجية الاتصالية لحاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الناشئة. وقد ساهمت هذه الأداة في الحصول على بيانات تفصيلية من المشاركين في حاضنة جامعة المدية، مما أتاح لنا فهما أعمق للواقع المدروس وتحليلا أكثر دقة للعلاقات داخل الحاضنة. وقد اعتمدنا أربعة محاور، حيث يتضمن

[1] – ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 109.

كل محور مجموعة من الأسئلة، ليصل إجمالي عدد الأسئلة إلى 29 سؤالاً. وقد خضعت هذه المقابلة للتحكيم من قبل الخبراء المذكورين في جدول الملحق رقم 2.

6-حدود الدراسة:

تمت دراسة موضوعنا ضمن حدود زمانية ومكانية معينة، وذلك على النحو التالي:

1. الحدود الزمنية: 20 ماي 2025- 01 جوان 2025
2. الحدود المكانية: حاضنة أعمال جامعة المدية.
3. الحدود البشرية: أعضاء فريق حاضنة أعمال جامعة المدية.

7-الدراسات السابقة:

تتعدد الدراسات والكتابات التي يستند إليها الباحث، حيث تبرز أهمية الأبحاث السابقة في فهم المشكلة التي يسعى لدراستها. هذه الدراسات توفر له رؤى متعددة، مما يمكنه من الاستفادة من نتائجها كنقاط انطلاق لبحث جديد يكمل ما تم التوصل إليه سابقًا.

الدراسة الأولى:

الإستراتيجية الأمنية: أنواعها، تقنياتها ومتطلباتها، للدكتور فضيل دليو والأستاذ عاطف كلاع، نشر المقال في مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، عدد صفحات هذا المقال 62 صفحة، نشر هذا المقال سنة 2017.

وصل المقال الموسوم بـ "الاستراتيجية الأمنية: أنواعها، تقنياتها ومتطلباتها" إلى أن الأمن يمثل أحد المرتكزات الأساسية في حياة الأفراد والمجتمعات، وقد شهد هذا المفهوم تطورًا ملحوظًا، حيث انتقل من الطابع العسكري الصرف إلى أبعاد شاملة تشمل الأمن السياسي والاقتصادي والاجتماعي وحتى البيئي. كما بيّن المقال أن الاستراتيجيات الأمنية تتنوع بين وقائية، ردعية واستباقية، وتستند في تنفيذها إلى تقنيات حديثة كالمراقبة الإلكترونية وتحليل البيانات الاستخباراتية، مع التأكيد على ضرورة توفر موارد بشرية مؤهلة وبنية تحتية قوية لضمان فعالية هذه الاستراتيجيات.

تعقيب الدراسة:

تظهر الدراسة المعنونة "الاستراتيجية الأمنية: أنواعها، تقنياتها ومتطلباتها" تداخلا مفهوميا مع موضوع "الاستراتيجية الاتصالية لحاضنات الأعمال"، حيث يتشارك المجالان في ضرورة التخطيط الاستراتيجي الذي يتكيف مع التغيرات البيئية ويستثمر في الموارد البشرية والتكنولوجية لضمان تحقيق الفعالية. كما أن الاستراتيجية الأمنية تتطلب تنسيقا بين مختلف الجهات، فإن الاستراتيجية الاتصالية في الحاضنات تعتمد على التكامل بين الأطراف المعنية لدعم المشاريع الناشئة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مما يبرز أهمية النهج التشاركي في كلا السياقين.

الدراسة الثانية:

إستراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات، للدكتورة حكيمة جاب الله، نشر في المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد رقم 07، العدد 02، عدد صفحات المقال يتمثل في 113 صفحة، استلم هذا المقال بتاريخ 2019/09/07، وقبل بتاريخ 2019/11/20.

تتناول هذه المداخلة الإشكالية المتعلقة بدور استراتيجيات الاتصال في إدارة الأزمات، حيث تهدف إلى فهم الأسس التي تعتمد في اختيار هذه الاستراتيجيات وطرق تفعيلها خلال الأزمات. بعبارة أخرى، تسعى الإشكالية إلى استكشاف العلاقة بين البعد الاتصالي والقدرة التنظيمية على التعامل مع الأزمات بفعالية.

لم يتم تحديد المنهج المستخدم في هذا المقال بشكل صريح. ومع ذلك، من خلال الموضوع والمفاهيم المرتبطة بإستراتيجيات الاتصال وإدارة الأزمات، يمكن الاستنتاج بأن الباحثة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. يعتبر هذا المنهج مناسبا لدراسة الظواهر من خلال وصفها وتفسيرها استنادا إلى البيانات المتاحة، مما يساعد في فهم كيفية تفعيل إستراتيجيات الاتصال في سياق إدارة الأزمات.

تعقيب الدراسة:

يتقاطع مضمون المقال مع موضوع مذكرتنا من حيث التركيز على أهمية إستراتيجيات الاتصال في تحقيق الأهداف التنظيمية، بينما يستعرض المقال دور الاتصال في إدارة الأزمات كأداة للتوجيه والتحكم في الظروف الحساسة. يركز موضوع مذكرتي على الإستراتيجية الاتصالية كوسيلة لدعم المشاريع الناشئة داخل الحاضنات من خلال تعزيز الصورة الإيجابية ونقل المعرفة وبناء الثقة بين المعنيين. كما أن استخدام المقال للمنهج الوصفي التحليلي أتاح للباحث تحليل وظائف الاتصال في سياق الأزمات، مما يلهمنا لتبني

منهجية مشابهة لدراسة وظائف الاتصال في بيئة الحاضنات التي تسهم بدورها بالديناميكية وتحتاج إلى تدخل إستراتيجي مدروس.

الدراسة الثالثة:

دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة حاضنة ميلة– سنة 2021–2022، للطالبين: بوفنغور نبيل، بولفراخ عبد الغاني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، والمتمثل عدد صفحاتها في: 81 صفحة.

ركزت الإشكالية على الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة، بحيث تم طرح السؤال كالتالي: ما هو دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم وضع التساؤلات الفرعية التالية:

أ- ماهي حاضنات الأعمال؟

ب- ماهي المؤسسات الناشئة وماهي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

ت- ماهي حاضنة أعمال ولاية ميلة (حاضنة تاجنانت) ومادوها في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة؟

تناولت هذه الدراسة دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على حاضنة ميلة –تاجنانت– كنموذج تطبيقي، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات، بالإضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات الهامة، أبرزها ضرورة تعزيز البحث العلمي في مجال حاضنات الأعمال وتوسيع نطاق إنشائها جغرافيا وقطاعيا، كما أكدت على أهمية رفع مستوى التكوين والتمويل المخصص لهذه الحاضنات، بالإضافة إلى تعزيز الوعي بدورها في دعم المشاريع الناشئة، ومن الضروري أيضا تعزيز الشراكات مع مؤسسات الاستثمار، وتبسيط شروط الاحتضان، فضلا عن اعتماد آليات حديثة لتقديم ومتابعة أداء المؤسسات المحتضنة لضمان استمراريتها ونجاحها يعد انتهاء فترة الاحتضان.

التعقيب على الدراسة:

تتوافق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في استكشاف دور حاضنات الأعمال في تعزيز المشاريع الناشئة، حيث تبرز كل منهما أهميتها في تقليل معدلات الفشل، كما تتناولان حاضنات الأعمال كحالة دراسية، مما يضفي على تحليلهما طابعا واقعيا، ومع ذلك، يكمن الاختلاف الرئيسي في زاوية المعالجة، حيث تركز الدراسة الأولى على التأثيرات الاقتصادية والتنظيمية للحاضنات، بينما تسلط دراستنا الحالية الضوء على البعد الاتصالي، مستكشفة كيف يمكن أن تكون الإستراتيجية الاتصالية أداة فعالة في تطوير الحاضنات وجذب المشاريع الناشئة.

الدراسة الرابعة:

الإستراتيجية الاتصالية كخيار استراتيجي وعلمي تنتهجه المؤسسات: آلياته وخطواته، للباحثة سامية خبيزي. نشر هذا المقال في المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 08/ العدد02/ استلم هذا المقال بتاريخ 2020/06/13، وقبل ب: 2020/10/19.

تناول المقال أهمية اعتماد المؤسسات الإستراتيجية اتصالية فعالة كخيار استراتيجي عملي، يشير إلى نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة يتطلب وضعها ضمن إطار استراتيجي ديناميكي يأخذ في الاعتبار التغيرات البيئية والتكنولوجية. كما يؤكد على ضرورة تكامل الإستراتيجية الاتصالية مع الأهداف العامة للمؤسسة، مما يسهم في تحسين الأداء العام وتعزيز التفاعل مع الجمهور الخارجي والداخلي. اعتمد المقال على الإشكالية التالية: هل تعد الإستراتيجية الاتصالية المنتهجة من قبل المؤسسة الشبانية (المركب الرياضي الجواري) آلية مجسدة لسياستها؟

وقد تفرعت عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات التالية:

-ما هو مفهوم الإستراتيجية والإستراتيجية الاتصالية؟

-ماهي أنواع الإستراتيجية الاتصالية؟

-ماهي مبادئ الإستراتيجية الاتصالية؟

-ماهي المراحل الواجب اتباعها لتجسيد الإستراتيجية الاتصالية؟

-ما هو المخطط الاتصالي المنتهج من قبل المركب الرياضي الجواري كجزء من الإستراتيجية الاتصالية؟

–فيم تكمن آفاق الإستراتيجية الاتصالية؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لتحليل دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن حاضنات الأعمال تعلب دورا مهما في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، خاصة من حيث تقليل نسب فشلها.

تعقيب الدراسة:

يتقاطع موضوع الدراسة مع موضوع مذكرتنا من حيث التأكيد على أهمية دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة، خاصة عبر تقديم خدمات المرافقة والتوجيه والتمويل، وهو ما يعزز أهمية وجود إستراتيجية اتصالية فعالة تبرز هذه الأدوار وتعرف بها لدى الفاعلين الاقتصاديين والشباب، كما تؤكد الدراسة على ضرورة تطوير وتوسيع الحاضنات وهو ما يدعم الطرح القائل بضرورة توظيف الاتصال الاستراتيجي لتوسيع الأثر وتحقيق أهداف لتنمية المقاولاتية.

الفصل الثاني:

الإستراتيجية الاتصالية

تمهيد:

أصبحت الإستراتيجية الاتصالية اليوم ضرورة حتمية في ظل بيئة اتصالية معقدة ومتغيرة، إذ لم يعد الاتصال مجرد وظيفة مساندة داخل المؤسسة، بل أداة استراتيجية تسهم في تحقيق أهدافها وتدعيم صورتها وتعزيز علاقاتها بمختلف الفاعلين. وتعرف الاستراتيجية الاتصالية على أنها خطة شاملة ومنظمة تهدف إلى توجيه عمليات الاتصال وفق رؤية محددة ومنسجمة مع أهداف المؤسسة، مع مراعاة طبيعة الجمهور المستهدف والبيئة الاتصالية المحيطة.

إن بناء هذه الإستراتيجية يتطلب فهما دقيقا للمؤسسة، رسالتها وأهدافها، إلى جانب تحليل نقاط القوة والضعف، وتحديد التحديات والفرص، ما يستوجب تخطيطا محكما ومتابعة دقيقة. وتعد هذه الإستراتيجية أداة فعالة لترسيخ الهوية المؤسسية وبناء الثقة وتحقيق التماسك الداخلي والتفاعل الخارجي. كما تكمن فاعلية الإستراتيجية الاتصالية في قدرتها على تنسيق وتوجيه الجهود الاتصالية المختلفة، سوا كانت داخلية أو خارجية، إعلامية أو ترويجية، تقليدية أو رقمية، فهي تتيح للمؤسسة التحكم في صورتها الذهنية وتسهم في بناء علاقات متوازنة مع جمهورها كما أنها تدعم قدرتها على التكيف مع المتغيرات الطارئة والأزمات المحتملة.

بناء على ما سبق، يهدف هذا الفصل إلى تقديم نظرة شاملة ومعمقة حول الإستراتيجية الاتصالية من مختلف جوانبها النظرية والعملية، سنتناول أولا تعريف الإستراتيجية الاتصالية وتحديد خصائصها، لننتقل بعدها إلى عرض أنواعها ومراحل إعدادها، مع التطرق إلى العناصر التي تقوم عليها والأهداف التي تسعى إل تحقيقها، كما سنبرز الأهمية التي تكتسبها هذه الإستراتيجية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى المبادئ التي تؤطرها والآفاق المستقبلية لتطبيقها وكذا الكيفيات العملية لتنفيذها في السياقات المؤسسية المختلفة.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة

لقد احتلت المؤسسة مكانة بارزة في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف توجهاتهم الأيديولوجية. باعتبارها الوحدة الأساسية في الدورة الاقتصادية، تمثل المؤسسة تنظيمًا يجمع بين عدة عوامل بشرية ومادية ضرورية لتحقيق النشاط الاقتصادي.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة

_ عرفها فرانسوا بيرو بأنها: "منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفة."

_ ويرى أيضا بأن: "المؤسسة تقوم بتركيب السلطات."

_ تعتبر الوحدة الاقتصادية الكيان الذي يقوم بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية والعمليات المرتبطة بها، مثل التخزين والشراء والبيع، بهدف تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المؤسسة.

_ هي: "الوحدة الاقتصادية التي تجتمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.[1]

_ تعرف أيضا: تعتبر المؤسسة تنظيما إنتاجيا يهدف إلى خلق قيمة سوقية محددة من خلال دمج عوامل الإنتاج المختلفة. تقوم هذه المؤسسة ببيع المنتجات في السوق لتحقيق الأرباح، والتي تُحسب من خلال الفرق بين الإيرادات الكلية الناتجة عن ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة، وتكاليف الإنتاج.

_ أو هي: المؤسسة هي كيان يجمع بين أفراد يمتلكون مهارات متنوعة، حيث تستثمر رؤوس الأموال والموارد لتحقيق إنتاج سلعة معينة، يمكن بيعها بسعر يفوق تكلفتها.[2]

المطلب الثاني: أنواع المؤسسة

1-الهدف من تقسيم المؤسسات إلى أنواع متعددة:

من بين الأهداف الرئيسية وراء تقسيم المؤسسات الاقتصادية هو تسهيل رسم خطة وطنية اقتصادية سنوية أو ثلاثية...، بحيث ترتكز الخطة الاقتصادية سواء كانت سنوية وسداسية أو ثلاثية، على تقسيم المؤسسات

[1] –فوزي محيريق بن الجيلاني، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، 2020، ص 24، 25.

[2] – جميلة وادة، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات العولمة، عبد الغفور دادنة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم اقتصادية، 101،2012"، ص08.

والشركات –مثلا– إلى قطاعات، وهذا التقسيم يمكن الدولة من التركيز على قطاع مستهدف دون آخر، وهو ما يضفي نوع من الفعالية على الخطة الاقتصادية للدولة، بخلاف لو كانت خطة تستهدف كل القطاعات.

فمثلا تعرف الدولة من خلال معطيات التقسيم عدد المؤسسات العاملة في القطاع الصناعي وفي القطاع الزراعي، ومن خلال هذا التقسيم أيضا يمكن أن توجه الدولة تمويل أو خدمات أو تحفيزات جبائية وغيرها لقطاع دون آخر.

إن تقسيم المؤسسات يسهل تقدير المداخيل من الضرائب على هذه المؤسسات، ويضاف إلى ذلك تصنيف المؤسسات العمومية والخاصة والتي تقوم بعمليات تصدير واسعة وهو ما يحقق مداخيل إضافية لميزانية الدولة.

2 – تقسيم المؤسسات وفقا للقطاعات الاقتصادية الكلية العامة :

- التقسيم التقليدي للقطاعات الاقتصادية:

يتبع التقسيم التقليدي للقطاعات الاقتصادية النهج التالي:

أ– القطاع الأولي:

ويتضمن استرداد المواد الخام، مثل الذرة والفحم والأخشاب والحديد، وإنتاجها، (من أمثلة العاملين في القطاع الأولي عمال المناجم والصيادون...).

ويجمع أيضا تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة (الفلاحة) بمختلف أنواعها ومنتوجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري....

ب– القطاع الثانوي:

ويضم تحويل المواد الخام أو المواد الوسيطة إلى سلع، مثل تصنيع السيارات من الصلب، أو الملابس من الأنسجة. (من أمثلة العاملين في القطاع الثانوي عمال البناء والخياطون).

فالقطاع الثانوي يتمثل في قطاع الصناعة، أي المؤسسات الصناعية، وهي مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتوجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط، وتشمل

بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتوجات غذائية وصناعية مختلفة، بالإضافة إلى صناعات تحويل وتكرير الموارد الطبيعية من معادن وطاقة وغيرها.

ت- القطاع الثالث:

ويتضمن تقديم الخدمات للمستهلكين والشركات، مثل مؤسسات التعليم والتكوين، والمؤسسات المالية والبنوك.

فالقطاع الثالث يضم كل المؤسسات الخدماتية، أي المؤسسات المنتجة للخدمات (التوزيع، النقل، السياحة، البنوك، التأمين...).

2- تقسيمات القطاعات العامة من الإستراتيجية إلى الخيرية :

بغض النظر عن تقسيم القطاعات الاقتصادية السابقة، فإن التقسيم يكون بناء على أهمية القطاع الاقتصاد العالمي بشكل عام هذا من جهة، ثم بناء على الأهمية الاقتصادية للدولة من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس يمكن أن نقسم القطاعات الاقتصادية إلى:

- القطاع الصناعي:

وهو القطاع المحرك للاقتصاديات، ولذلك تسمى الدول الاقتصادية الأولى في العالم بالدول الصناعية، ويدخل في هذا القطاع كل الصناعات الثقيلة والمتوسطة والخفيفة، والصناعات التحويلية وغيرها.

- قطاع الخدمات:

وهو القطاع المرافق للقطاع الصناعي من جهة ويقدم خدمات للمستهلك النهائي من جهة ثانية، ويدخل في ذلك النقل والاتصالات والتعليم والصحة...

- القطاع الخيري التكافلي:

وهو قطاع مهم تنشط فيه عديد المؤسسات سواء الرسمية كصندوق الزكاة أو المؤسسات الأهلية، وهو قطاع مهم جدا والفارق بينه وبين القطاعين الأول والثاني أنه لا يهدف إلى الربح، ويدخل في ذلك مؤسسات الزكاة والأوقاف والجمعيات الخيرية والتكافل الاجتماعي.

3 -أنواع المؤسسات بطبيعة القطاع العاملة فيه:

- مؤسسات القطاع الصناعي:

وهي المؤسسات التي تشتغل بالصناعات الثقيلة أو الخفيفة أو المتوسطة كمؤسسات التعدين ومؤسسات صناعة السيارات.

- مؤسسات القطاع الزراعي:

يشتغل في القطاع الزراعي عديد المؤسسات والشركات التي تباشر العمليات الزراعية مباشرة، أو تعمل كمؤسسات تنتج سلع تستعمل في النشاط الزراعي.

- مؤسسات الفلاحة والصيد البحري:

ونقصد بها المؤسسات التي تهتم بالفلاحة وبتربية الحيوانات المنتجة للحوم والحليب وغيرها، وكذا المؤسسات العاملة في قطاع الصيد والتصبير للغلال البحرية.

- مؤسسات قطاعات الصناعة الغذائية:

ما يميز مؤسسات الصناعات الغذائية أنها ترتبط بقطاع الزراعة والفلاحة، بحيث تستعمل مخرجات القطاعين إلى إعادة توضيب أو تحويل المنتجات الزراعية إلى منتجات غذائية للاستهلاك والتصدير.

- مؤسسات القطاع التجارية:

والمؤسسات التجارية تعتمد على الشراء والبيع كوسيط بين المنتج والمستهلك وما بينهما من تجار الجملة والتجزئة. ومؤسسات الاستيراد والتصدير تدرج ضمن هذا النوع من المؤسسات.[1]

المطلب الثالث: مفهوم الاتصال المؤسساتي

_ عرف جاكوبسون الاتصال المؤسساتي: "إجمالي نشاط الاتصال الناتج من قبل شركة لتحقيق أهدافها المخطط لها."

[1] فوزي محيريق بن الجيلاني، مرجع سبق ذكره، ص 40، 44.

_ أما LIBAERT فقد عرق الاتصال المؤسساتي على أنه: " عملية الاستماع وإصدار الرسائل والمعلومات إلى جماهير معينة، تهدف إلى تحسين صورة المؤسسة، تعزيز علاقاتها، منتجاتها أو خدماتها للدفاع عن تواجدها في قطاع نشاطها.[1]

_ يعرف أيضا على أنه: أحد وظائف الإدارة التي توفر إطاراً فعالاً لتنسيق جميع الاتصالات الداخلية والخارجية. يهدف هذا الاتصال إلى إنشاء والحفاظ على سمعة إيجابية للمنظمة بين مختلف أصحاب المصلحة الذين تعتمد عليهم.

_ يعرف الاتصال المؤسساتي بأنه: أداة إدارية تعتمد على الوسائل الاتصالية للتواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي، مع التركيز على تحقيق الأهداف العامة بكفاءة وفعالية. الهدف هنا هو خلق بيئة مناسبة تعزز العلاقات مع الفئات المستهدفة. يمكن اعتبار الاتصال المؤسساتي نظامًا متكاملا يشمل جميع الاتصالات التي تنتجها المؤسسة، والتي تستهدف الفئات ذات الصلة.[2]

- يعرف الاتصال المؤسساتي: يشمل الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها المؤسسات التي تؤدي خدمات عامة، مثل مؤسسات الدولة والإدارات العمومية والجماعات المحلية، مجموعة متنوعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تعزيز التواصل مع المواطنين وتلبية احتياجاتهم.[3]

المطلب الرابع: أهداف الاتصال المؤسساتي

تتأثر عملية الاتصال بشكل كبير بالبيئة الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، حيث لا تحدث في فراغ. إن الاتصال الفعال هو الذي يترك أثرا في الأفكار والاتجاهات والسلوك، ويحقق أهدافا محددة ومدروسة. سنقوم بتوضيح مجموعة من الأهداف في الفقرات التالية:

1. **أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين:**

[1] – إيمان لمين، كريمة عثماني، الاتصال المؤسساتي: إشكالية المفهوم وتحديات التبني، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 33، عدد 02، ديسمبر 2022، ص 338.

[2] – حنان منصور، الاتصال المؤسساتي كرافد لتحسين صورة المؤسسة، ص 03.

[3] – كمال فار، الاتصال المؤسساتي والخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة ولاية وبلدية برج بوعريريج، إشراف فتحية معتوق، جامعة الجزائر 03، كلية علوم الإعلام والاتصال قسم علوم الاتصال، تخصص الاتصال المؤسساتي، 2018، ص 19.

إن أي اتصال داخل المؤسسة يجب أن يعمل على جعل الموظفين ملمين إلماما تاما بما يجري داخلها من أمور تهمهم، وهذا بقيام الإدارة علاقات مع الموظفين على أسس التفاهم والثقة، وأن تزيد من إنتاجيتهم ومردوديتهم عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل. فالعاملون يهمهم أن يعرفوا عن نشاطات وعمليات المؤسسة، إنتاجها ومستقبلها والقرارات المهمة المتخذة في المستوى الإداري الأعلى لأنها تؤثر على مستقبلهم ومستقبل مؤسستهم. ومعلومات عن السياسة المتبعة لاسيما التي تؤثر على العاملين ومستقبلهم الوظيفي، والمعلومات التي تتصل ببعض المشاكل التي تصادف عمل المؤسسة التي قد تؤدي إلى زيادة تضامنهم وتعاونهم لمواجهتها، ومعلومات تتصل بالنشاط الوظيفي من خلال تزويد العاملين بمهارات وخبرات ومعلومات جديدة، وتكون إجابات عن استفسارات العاملين المتصلة بنشاط المؤسسة وظروفها ومحيطها والتوقعات المستقبلية.

2. أهداف الاتصال بالنسبة للقيادات الإدارية:

عادة ما تكون الأعمال التي يقوم بها المديرون على مختلف المستويات مترابطة، وعندما يتخذ أحد المديرين قرارا معينا فإنه عادة ما يقوم بالاتصال بمديري الإدارات الأخرى لتنسيق الجهود معهم ومعرفة ما يقومون به.

والنظام الذي يراد وضعه لكي يسير عليه العامل في إدارة معينة يجب أن يكون متفقا ومنسقا مع السياسة العامة للمؤسسة ولكي يتم التنسيق بين جهود القادة الإداريين لا بد أن يكون هناك نظام اتصالي فعال يتيح انسياب قدر كاف من المعلومات والبيانات بين مختلف الإدارات تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المهمة وتوصيلها خاذ القرارات المهمة وتوصيلها إلى العاملين وفي نفس الوقت معرفة آرائهم ووجهات نظرهم ومشاكلهم، ويمكن تحقيق هذا عن طريق نظام اتصال فعال ذو اتجاهين.

3. أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور والعملاء:

إن للاتصال بين المؤسسة وجمهورها وعملائها أهمية خاصة، فالمؤسسة تهتم لإقامة نظام اتصال فعال معهم يمكنها من توصيل حقيقة الجهود المبذولة لتحسين الإنتاج أو الخدمة التي تقدمها، فاستمرار المؤسسة ونموها وبقائها يتوقف على رضا الجمهور عنها ونوعية الخدمات المقدمة وكذلك مختلف الجهود التي تقوم بها، والعملاء يمثلون عنصرا مهما، فتطورها وتحقيقها لأهدافها يتوقف على نوعية الخدمات المتوفرة والصورة الطيبة التي ترسم عن المؤسسة، وهذا كله عبر أساليب المؤسسة المتعددة والمتنوعة ووسائلها

والتعرف على رأي الجمهور والعملاء في نشاطاتها وجهودها واقتراحاتهم وشكاويهم لتحسين الخدمة المقدمة.[1]

المبحث الثاني: ماهية الإستراتيجية الاتصالية

الإستراتيجية الاتصالية تعتبر بمثابة خارطة طريق تحدد كيفية التواصل مع الجمهور المستهدف لتحقيق أهداف محددة، فهي عملية متكاملة تهدف إلى بناء علاقات قوية ومستدامة مع مختلف الأطراف المعنية.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية

1-الإستراتيجية :

تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الإستراتيجية، حيث يرى بعضهم على أنها:

تعكس الاستراتيجية، بمعناها العام، الخيار المفضل الذي يتم اتخاذه من بين مجموعة من الخيارات، بهدف تحقيق رسالة وأهداف الشركة أو المنظمة. تسعى هذه الاستراتيجية إلى توجيه المنظمة نحو الاتجاه الذي اختارته لنفسها في المستقبل، مما يسهم في تحقيق رؤيتها وغاياتها المحددة.

"اشتقت كلمة إستراتيجية من كلمة "إستراتيجوس" اليونانية الأصل وتعني فن القيادة، وقد اقتصر استخدام مفهوم الإستراتيجية منذ عدة قرون على العمليات الحربية، وانتقل بعد ذلك إلى مجال الأعمال في النصف الأخير من القرن العشرين."

ويشير توماس –thomas– إلى الإستراتيجية على أنها: "الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها، والتقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت." [2]

[1] – مسعودة وضاحي، عبد الحميد معول، الاتصال المؤسساتي ودوره في تحسين الخدمة العمومية دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية للأمراض العقلية لولاية تيارت، إشراف موسى بن عودة، جامعة ابن خلدون –تيارت– كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2020، ص 30،31.

[2] – سامية خبيزي، الإستراتيجية الاتصالية كخيار استراتيجي وعملي تنتهجه المؤسسات: آلياته وخطواته، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد08/ العدد02، 2020/06، ص432.

- في المجال العسكري تعرف الإستراتيجية حسب ليدل هارت بأنها: "فن وتوزيع واستخدام الوسائل العسكرية لتحقيق الأهداف السياسية، وبعبارة أخرى طرق استخدام القوة العسكرية لتحقيق الأهداف السياسية"
- أما في علم الاجتماع فتعرف الإستراتيجية بأنها: النشاط المتعلق بتحقيق الأهداف والغايات المحددة يتطلب وضوحًا في تحديد هذه الأهداف، مثل تعميم التعليم الإجباري أو محو الأمية. بناءً على ذلك، تركز الاستراتيجية على القضايا المرتبطة بتحقيق هذه الأهداف، مما يسهم في توجيه الجهود والموارد بشكل فعال نحو تحقيق النتائج المرجوة.
- الإستراتيجية تمثل الأداة الأساسية لتحقيق الأهداف السياسية المحددة، حيث تركز على الأساليب والوسائل بدلاً من الأهداف نفسها. إنها تعكس العلاقة بين الحاضر والمستقبل من خلال تحديد المناهج والأدوات وفقاً لرؤية مستقبلية للأهداف ونظرة فلسفية للتطور. كما يشير الدكتور علي الدين هلال، فإنها تتطلب بالضرورة اختيار تصور معين على حساب آخر، وبديل على بديل، استناداً إلى تلك الرؤية والنظرة.[1]

2-الإستراتيجية الاتصالية:

تتكون هذه العملية من خطوات علمية مدروسة ومنظمة، تتميز بطبيعتها الشاملة التي تتكامل مع مراحل التخطيط الاستراتيجي الإداري في جميع قطاعات المجتمع. يهدف هذا التكامل إلى تحقيق أهداف متكاملة تخدم الاتجاهات المستقبلية لكل من المؤسسة وجماهيرها، مما يسهم في ضمان أن يكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا.

- تعرف بأنها: "إستراتيجية الاتصال هي بمثابة نظام نظري وتطبيقي يهدف إلى توفير الأسلوب الأمثل لوضع سياسات الاتصال موضع التنفيذ."[2]
- حسب أحمد زكي فإن الإستراتيجية الاتصالية هي: "مجموعة القواعد التي توضع على أساسها صيغة الاتصال، وتتضمن الهدف وخواصه والجمهور الموجه إليه."

[1] – فضيل دليو، عاطف كلاع، الإستراتيجية الأمنية: أنواعها، تقنياتها ومتطلباتها، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، 2017، ص 36.

[2] – أميرة بوشاهد، بثينة حدادة، رانية رمضاني، إستراتيجية الاتصال الفعال لدعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية الناشئة، دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE) –قالمة– أشراف: أمال عباينية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، 2023، ص 33.

- ويعرف فيليب كوتلر (philppe kotler) الإستراتيجية الاتصالية على أنها: "أسلوب للمؤسسة الذي من خلاله تحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية والإمكانيات المتاحة في السوق من ناحية أخرى، وهو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة كمجال للاستثمار."
- أما بيير غرغوري (pierre grigory) فيرى أنها: "مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة للاتصال بمحيطها للتأثير على الجماهير."[1]
- عرفها ناصر دادي عدون: هي عملية إدارة وتنظيم وتنسيق مختلف أشكال الاتصال داخل المؤسسة بما يضمن تحقيق الأهداف العامة. يتطلب ذلك تعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد، وكذلك بين هؤلاء والأطراف المعنية بالمؤسسة.
- أما بيتر دروكر يعرفها: "هي عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة وقياس نتائجها مقارنة بالتوقعات وذلك من خلال رجع الصدى المنتظم.[2]

المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية الاتصالية

تتميز الاستراتيجية الاتصالية بخصائص متعددة ومتنوعة، وتكتسب أهمية متفاوتة لكل من له علاقة بالمؤسسة. من بين هذه الخصائص ما يلي:

أ- **الشمولية:**

بما أن الإستراتيجية هي التصور (أو الوضعية المستقبلية) الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة.

ب- **موجهة لنظام مفتوح:**

[1] – كمال فار، الإستراتيجية الاتصالية ودورها في تكوين الصورة العاطفية للعلامة التجارية، مجلة الإعلام والمجتمع، المجلد 02، العدد 03، سبتمبر 2018، ص 08.

[2] – محمد ياسر حميدية، دور الإستراتيجية الاتصالية في تفعيل معايير الجودة الشاملة، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بالمدية خلال الفترة من 03 أفريل إلى 08 جوان 2023، إبراهيم سعد الشاكر فزاني، جامعة يحيى فارس المدية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال، ص 29.

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا يتفاعل مع بيئته الخارجية، وتتكون من أنظمة أساسية مثل التسويق والإنتاج والموارد البشرية، التي تعمل بشكل متكامل ومترابط لتحقيق الأهداف الرئيسية. تأتي الإستراتيجية الاتصالية لتقدم رؤية مستقبلية، حيث تقوم بدراسة وتحليل هذا النظام بكافة مكوناته، وتوجيهه بما يضمن تحقيق تلك الرؤية.

ت- **مجموعة من القرارات:**

تتضمن القرارات الإستراتيجية توجيهات أساسية تحدد مسار المؤسسة ومستقبلها، بينما تشمل القرارات الروتينية تلك التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون جزءا من الأنشطة اليومية.

ث- **إلزامية الوقت:**

إن الالتزام بالوقت في الجانب الإستراتيجي يعد أمرا بالغ الأهمية، حيث يتطلب الأمر صياغة وتطبيق الإستراتيجية الاتصالية في الوقت المناسب. أي تأخير، خاصة في ظل بيئة متغيرة، قد يؤدي إلى فقدان فعالية هذه الإستراتيجية.

ج- **الوضوح والإقناع:**

يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية مقنعة من حيث الأهداف والصياغة وكذلك التطبيق ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة أو تعارض في الأهداف.

ح- **أسلوب المشاركة:**

لضمان نجاح صياغة الإستراتيجية الاتصالية، من الضروري إشراك مختلف الكفاءات داخل المؤسسة واستشاراتهم بشأن القضايا المتعلقة بهذه الإستراتيجية. بعد ذلك، يتعين على الإدارة العليا اتخاذ القرار المناسب بشأن الإستراتيجية الاتصالية. ستساهم هذه الاستشارة في تعزيز الالتزام بتطبيق الإستراتيجية، مما يشعر الأفراد بأن لهم دورا فعالا وانتماء للمؤسسة.

خ- **محددة من حيث المراحل:**

هناك تباين في الآراء حول هذه النقطة، حيث يعتقد البعض أن العملية تمر بثلاث مراحل: الصياغة، التطبيق، والرقابة. بينما يرى آخرون أنها تتكون من مرحلتين فقط: الصياغة والتطبيق، مع اعتبار أن

الرقابة ليست مرحلة نهائية، بل هي عملية مستمرة تشمل جميع المراحل، حيث تتم على مستوى الصياغة والتطبيق معا.

د- **المرونة:**

الإستراتيجية الاتصالية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغير ميولاته المستقبلية، تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات، تطبق متى حدثت وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

ذ- **تخصيص الموارد:**

تعمل الإستراتيجية الاتصالية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.[1]

المطلب الثالث: مراحل صياغة الإستراتيجية الاتصالية:

تمر خطة الاتصال في المؤسسة بعدة مراحل لإعدادها، حيث تتوزع هذه المراحل على ثلاثة مراحل رئيسية: مرحلة ما قبل وضع الخطة، مرحلة إعدادها، ومرحلة متابعة تنفيذها. وفقا للكتاب، هناك أربع مراحل تتعلق بالإعداد وأخرى بالتنفيذ كما يلي:

1) تحديد أهداف الاتصال.
2) دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي.
3) تعيين الأهداف les cibles وتكييف الوسائل.
4) اختيار وسائل وروابط الاتصال.
5) التنفيذ.

وفيما يلي شرح كل عنصر أو مرحلة من هذه المراحل كالتالي:

[1] – عماد الدين شعبان، دور الإستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC (سونلغاز) –بسكرة–، إشراف داود جفافلة، جامعة محمد خيضر–بسكرة– قطب شتمة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الإنسانية، 2019، ص38–40.

1/**تحديد الأهداف:** يعتبر تحديد الأهداف مرحلة مهمة بالنسبة لوضع استراتيجية الاتصال، كما أن هذه المرحلة تمر بنقطتين:

أ_ تحديد الأهداف العامة: هذا العنصر يعود إلى المدير بشكل حصري، كونه الشخص الوحيد القادر على ضمان تماسك الجميع. بالإضافة إلى ذلك، هو الذي يتخذ القرارات، حيث تعكس الأهداف رؤية استراتيجية للمسيرين. يتضمن تحديد الأهداف العامة أيضا محاولة لفهم وتأكيد قبول الأهداف الخاصة باستراتيجية الاتصال من قبل الجميع، مما يعني أن تحديد الأهداف العامة يمكن أن يتم بشكل مباشر من قبل هيئة الإدارة ككل.

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

- ❖ تسلسل النشاطات في كل المستويات.
- ❖ مصداقية المنهجية انطلاقا من مشاركة كل مسير.
- ❖ تلاحم الجميع حول الأهداف التي تسمح بتجنب الغموض.

هذا ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن هذه المرحلة ترتكز على مجموعة من النقاط التالية وهي:

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

_ إدماج الإدارة، ضمن الإستراتيجية العامة وذلك على اعتبار أن أهداف إستراتيجية الاتصال لا تقتصر على سير المعلومة وضمان وصولها إلى المستقبل فقط، وإنما الأهم من ذلك يجب معرفة مدى رد فعلهم الإيجابي وإدراج جميع ردود الأفعال ضمن إستراتيجية محددة.

2/دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة :

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بكل من:

- البحث عن هوية المؤسسة وصورتها: هوية المؤسسة تعبر عن إسمنت المؤسسة، فالهوية القوية تسمح بتحقيق الانسجام، وهكذا فكل عمل اتصال يرتبط بهوية المؤسسة يدعم هذا الانسجام.

فالمؤسسة كشخص معنوي مثل الشخص الحقيقي، لها هوية تحدد من خلال عدد من العوامل منها: هياكلها، أنظمتها، تاريخها، المجموعات الثقافية التي تكونها...

وصورة المؤسسة تنتج أو هي انعكاس للهوية، وتقيم من خلال المكونات الأساسية، وعادة ما يكون الحديث عن صورة المؤسسة الخارجية من خلال عمليات التسويق(marketing) أما الصورة الداخلية فتنتج عن إدراك أو معرفة الهوية في الداخل.

- تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة وتكيفها: تقوم إدارة الاتصال بتحديد الأهداف بناء على رؤيتها لواقع المؤسسة وما تأمل تحقيقه منها. يتم استكمال هذه الأهداف من خلال مقارنتها بالواقع الفعلي للمؤسسة، مما يضمن توافقها مع الظروف الحالية.
- تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة: تتيح الدراسة الثقافية الاجتماعية رسم خريطة لقنوات الاتصال، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وهي ضرورية لفهم كيفية التواصل داخل المؤسسة. من المهم التعرف على هذه القنوات وإجراء التعديلات اللازمة عليها لضمان استخدامها بشكل أمثل وفعال. عادة ما يتم تنفيذ هذه العمليات من قبل مجموعة مؤقتة تشكلها الإدارة لهذا الغرض، حيث يتم تحديد صلاحيتها وتنتهي مهمتها بمجرد إتمام العمل المطلوب.

3/تعيين المستقبل وتكييف الرسائل:

بعد تحديد الأهداف النهائية للتواصل، يجب تحويلها إلى رسائل اتصال مناسبة وتحديد المستهدفين لهذه الرسائل. يتعين تكييف المحتوى بما يتناسب مع هؤلاء المستقبلين، الذين يمكن أن يكونوا أفرادا داخل المؤسسة أو مجموعات متجانسة من الأشخاص. هؤلاء المستهدفون قد يكونون مباشرين أو غير مباشرين، ويجب أن تكون الرسائل مصممة بعناية لتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.

4/اختيار وسائل وروابط الاتصال:

تتنوع وسائل الاتصال بين الشفهية والكتابية، ويمكن تصنيفها إلى فئات مختلفة. فبعضها لا يتيح أي خيار للمستخدم ويكون تحت إدارة السلطة الرئاسية، بينما تشمل الفئة الأخرى تلك التي يشارك فيها المواطن، مثل الاجتماعات العملية، حيث يمكن أن يكون للمستخدم دور إيجابي.

من المهم أن نلاحظ أن فعالية الاتصال تزداد كلما اقتربت وسائل الاتصال من العلاقات الشخصية. أما بالنسبة للروابط، فإن زيادة عدد الوسطاء بين المرسل والمستقبل تؤدي إلى زيادة احتمالية تحريف

المعلومات، مما يعني أن تحريف المعلومات يتناسب طرديا مع كثرة الوسائط، ويتطلب وجود مؤهلات ومميزات شخصية عالية.

5/تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية:

تنفيذ إستراتيجية الاتصال يتطلب فترة زمنية تتراوح بين سنتين إلى خمس سنوات، حيث يتم تحديد العناصر الأساسية اللازمة لتطبيق الإستراتيجية ومتابعتها، تشمل هذه العناصر الأهداف، والخلايا الاتصالية، والجمهور المستهدف، بالإضافة إلى الوسائل والوسطاء، والتواريخ المحددة، والتكاليف المرتبطة بها، فضلا عن القيود أو التحديات التي قد تواجه العملية الاتصالية.[1]

المطلب الرابع: أنواع الإستراتيجية الاتصالية

تعمل كل مؤسسة على تفعيل إستراتيجية اتصالية على مستويات مختلفة لضمان تحقيق الأهداف المسطرة، وتتنوع الإستراتيجيات الاتصالية بتنوع عوامل التصنيف، فهناك من يصنفها إلى إستراتيجية داخلية وخارجية انطلاقا من مبدأ أن العملية الاتصالية تستهدف جمهورا داخليا يتمثل في العمال، وآخر خارجيا يتمثل في العملاء والمتعاملين مع المؤسسة.

1. **إستراتيجية الاتصال الداخلي:**

إن الاتصال الداخلي في المنظمة يعد عنصرا أساسيا يتطلب وضعه ضمن إطار إستراتيجي، حيث يسهم بشكل فعال في تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة. يعتمد ذلك على السياسات والطرق المعتمدة لتحقيق الأهداف المحددة. كما أن إستراتيجية الاتصال الداخلي تتشابه بشكل كبير مع تلك المخصصة للاتصال الخارجي، مما يعكس أهمية التنسيق بينهما لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

ومن بين أهداف إستراتيجية الاتصال الداخلي نجد:

- إيصال المعرفة لكافة المستويات الإدارية.
- ترسيخ الثقافة المؤسسية وتعزيزها.
- توجيه العاملين وتنسيق جهودهم بما يحقق الأهداف المؤسسية.

[1] – الجودي بن قيط، إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالأغواط، جامعة الجزائر–03– كلية العلوم السياسية والإعلام معهد علوم الإعلام والاتصال، 2012، ص64.

وعلى ذلك نجد ان المنظمة تتكيف وفق البيئة الموجودة فيها إن كانت سياسية، اقتصادية، ثقافية أو اجتماعية، لذلك نجد أنه من أسباب إعداد إستراتيجية الاتصال الداخلي:

أ/ الحاجة للاتصال "le besoin de communiquer":

يعتبر الاتصال نتاجا للعلاقات الإنسانية، حيث يعرفه المتخصصون في العلوم الاجتماعية كحاجة أساسية للإنسان وأداة رئيسية لتعريف الفرد في سياقه الاجتماعي. من هذا المنظور، يتضح أن الاتصال يعتمد بشكل كبير على الأفراد واحتياجاتهم.

ب/ الإدارة الإستراتيجية"la volontè stratègique":

يعتبر الاتصال الداخلي نشاطا استراتيجيا يتوجب أن ينبثق عن الإدارة الإستراتيجية التي تتبناها المديرية العامة، حيث يسهم في تشكيل هوية المنظمة ويساعد في تحقيق أهدافها العامة. لذا، لا يمكن للمديرية العامة أن تتجاهل دورها في عملية الاتصال، بل يجب أن تكون جزءا فعالا منها لضمان نجاحها واستدامتها.

2. **إستراتيجية الاتصال الخارجي:**

تعرف إستراتيجية الاتصال الخارجي بأنها خطة عمل محددة تتضمن تحديد المسؤوليات والأولويات والميزانية والأطر والإجراءات اللازمة لإنشاء وتوزيع المعلومات المتعلقة بعلاقة المنظمة مع الأطراف الخارجية. تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

- تلبية احتياجات ملتقى الخدمة والمعنيين.
- بناء سمعة طيبة للمؤسسة تساهم في جذب المستثمرين.
- المشاركة في تنمية المجتمع المحلي.
- بناء معرفة عن المنافسين.
- الدخول في مشروع الحكومة الإلكترونية.[1]

وقد حدد الباحثون خمسة 05 أنواع أساسية للإستراتيجية الاتصالية، وهي كالتالي: [2]

[1] – عماد الدين شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 45، 46.

[2] – محمد ياسر حميدية، مرجع سبق ذكره، ص 37.

1- الإستراتيجية الاتصالية الجماعية: تعتبر هذه الاستراتيجية وسيلة تواصل بين المؤسسات العاملة في قطاع اقتصادي محدد، تهدف إلى تطوير ودعم وحماية المنتجات داخل نفس القطاع الصناعي. تلعب هذه الاستراتيجية دورًا حيويا، حيث تسهم في تعزيز وحماية السوق المستهدفة، مما يضمن استدامة النمو والتنافسية بين الشركات المعنية.

2- الإستراتيجية الاتصالية المؤسساتية: الاتصال الاستراتيجي يركز على المؤسسة، حيث يهدف إلى تشكيل صورة واضحة تعكس وجودها وأهدافها. يجب أن تعبر هذه الصورة عما تفعله المؤسسة، وما تعرف القيام به، بالإضافة إلى فلسفتها وشرعيتها. بعبارة أخرى، تسعى المؤسسة من خلال استراتيجيتها الاتصالية إلى توضيح هويتها ورؤيتها.

3- الإستراتيجية الاتصالية للعلامة: تعتبر هذه الاستراتيجية مركزة على سلامة العلامة التجارية للمؤسسة دون الاعتماد على مرجع محدد. على سبيل المثال، يمكن أن يعتبر اتصال العلامة التجارية لشركتي بيبسي وكوكا كولا مثالا واضحا، حيث يمكن أن يتداخل هذا الاتصال مع الاتصال المؤسسي، خاصة عندما يكون اسم المؤسسة هو نفسه اسم العلامة التجارية.

4- الإستراتيجية الاتصالية للمنتج: يركز الاتصال المنتج على المنتج ذاته، حيث يمكن أن يتطابق اسم المنتج مع اسم العلامة التجارية أو المؤسسة. هذه الحالة قد تؤدي إلى بعض الغموض، كما هو الحال مع "Mars bar" الذي يحمل اسم العلامة التجارية في الوقت نفسه.

5- الإستراتيجية الاتصالية الكلية: يجب على المؤسسة أن تنفذ اتصالات مؤسسية وعلمية ومنتجة، حيث يتعين عليها مراقبة التناسق بين هذه الاستراتيجيات في إطار استراتيجيتها الاتصالية.[1]

المبحث الثالث: آليات الإستراتيجية الاتصالية

لفهم دور الاتصال داخل حاضنة أعمال جامعة المدية، من الضروري التطرق إلى الأسس التي تقوم عليها الإستراتيجية الاتصالية.

المطلب الأول: أهداف الإستراتيجية الاتصالية

من بين الأهداف التي تدفع المؤسسة لوضع إستراتيجية اتصالية، وهي:

[1] – كمال فار، مرجع شبق ذكره، ص 9.

- ✓ تسعى المؤسسة إلى تحديد الصورة التي ترغب في تجسيدها، أي الأهداف التي تسعى للتواصل وتحقيقها من خلالها.
- ✓ يجب تحديد الجمهور المستهدف وترتيبه بناء على دوره في تحقيق الأهداف، ثم يتعين تحديد الوسائل المستخدمة للتواصل معهم.
- ✓ يعتبر التنسيق بين أشكال الاتصال المختلفة التي تعتمدها المؤسسة أمرا حيويا، حيث تعكس هذه الاتصالات الصورة التي تسعى المؤسسة إلى تقديمها.[1]

هناك أهداف أخرى منها:

- ✓ تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- ✓ تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.
- ✓ إعداد الموظفين لأي تغير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.
- ✓ تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.
- ✓ تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال المفتوحة.
- ✓ تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.[2]

المطلب الثاني: أساليب التخطيط للإستراتيجية الاتصالية والصعوبات التي تواجهها

أ/ أساليب التخطيط للإستراتيجية الاتصالية:

عند إعداد إستراتيجية اتصالية هناك العديد من أساليب التخطيط الإستراتيجي، من أهمها:

---

[1] – أمال بوعبدالله، وئام صديقي، دور الإستراتيجية الاتصالية في تحسين صورة المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر ميلة،فطيمة لبصير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية والتجارية، 2021، ص 29،30.

[2] – أسامة بوضياف، فارس قبي، إستراتيجية الاتصال في حاضنة الأعمال دراسة ميدانية بحاضنة أعمال بالمسيلة، إشراف فطوم بلقبي، جامعة محمد بوضياف المسيلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقا عامة، 2023، ص 38.

1. أسلوب التحليل: يستخدم هذا الأسلوب في تحليل النظام الاتصالي ووسائله ومؤسساته من خلال دراسة الاحتياجات البيئية وإمكانياتها، بالإضافة إلى تحليل الجماهير التي ستتعامل مع هذه الأنظمة. كما يتضمن هذا التحليل دراسة السياسات التي قد تعيق أو تدعم تطور النظام الاتصالي، مما يساعد في فهم الصورة الاجتماعية الواقعية بشكل أفضل.

من أساليب التحليل نجد:

– أسلوب تحليل الإمكانيات وتقويتها: تتجلى أهمية هذا التحليل في تركيزه على تقييم إمكانيات المؤسسات الاتصالية وقدراتها، حيث يسهم في دراسة فعالية النظام الاتصالي ووسائله. كما يوفر معلومات حيوية للمخططين وصانعي القرار الاستراتيجي حول الأساليب التي يحتاجون إليها. تشمل البيانات المستخلصة من هذا الأسلوب معلومات كمية ونوعية وإحصاءات وغيرها، مما يعزز من فهمهم للأداء الاتصالي.

– أسلوب التنبؤ: تقدم هذه الأساليب معلومات تساهم في تطوير الأوضاع المستقبلية للمجتمع أو لقطاع معين، كما تتيح إمكانية توقع النتائج المحتملة. وتزداد أهمية هذه التنبؤات وأساليبها، حيث أنه من الخطر أن يكتفي المجتمع ومؤسساته بالتعامل مع الواقع الراهن فقط، بل يجب أن يكون هناك تفاعل مع الحاضر والمستقبل في آن واحد.

ومن بين أهم أساليب التنبؤ:

- أسلوب التنبؤ الذاتي: هو أحد الأساليب الكمية التي تعمل على تجميع أكبر قدر من آراء المحكمين والخبراء في مجالات عديدة حول الاحتمالات المستقبلية في فترة محددة.
- أسلوب التنبؤ الإحصائي: هو أحد الأساليب الكمية التي تعتمد على تحليل التسلسل الزمني للمتغيرات التي حدثت في الماضي، ومراقبة أوضاعها الحالية بهدف الوصول إلى التوقعات والاتجاهات المستقبلية المطلوبة.
- أسلوب تحليل الأثر المتداخل: هذا الأسلوب نوعي وهو عبارة عن محاولته لاكتشاف وتحليل العلاقات المتداخلة والتفاعلات الكامنة بين بين الحوادث والظروف المحتملة في المستقبل.
- أساليب الخيارات الاستراتيجية واتخاذ القرار: تتجلى أهمية هذه الأساليب في اتخاذ القرارات الصحيحة، ولكن لا يمكن استخدامها جميعا دفعة واحدة في عملية التخطيط الإستراتيجي. بدلا

من ذلك، ينبغي اختيار أسلوب واحد يتناسب مع الأهداف التي تسعى إليها الرؤية المستقبلية للمجتمع. في بعض الأحيان، قد يكون من الضروري دمج أكثر من أسلوب لتحقيق التوافق المناسب، وذلك بسبب اختيار الأساليب المذكورة. فلكل أسلوب ميزاته وقيوده، مما يساعد التفكير الدقيق في كيفية استخدامه.

- أسلوب التنبؤ التفسيري: يعتمد هذا الأسلوب الكمي على نماذج علمية تهدف إلى إنشاء تصورات مصطنعة للظروف المستقبلية، مما يسمح باختبار نماذج التغيرات السلوكية لفهم كيفية التعامل معها.
- أسلوب الاستقراء: يشير هذا المفهوم إلى أهمية استقراء الماضي كخطوة أساسية للتخطيط للمستقبل، وغالبا ما يتم تطبيق هذا الأسلوب في سياق متغير واحد أو من خلال وسيلة واحدة.
- أسلوب الومضة الذهنية: يتمثل التفكير في مشكلة معينة في استكشاف الأفكار التي يمكن أن تساعد في مواجهة هذه المشكلة. يسهم هذا الأسلوب في التعرف على العناصر البيئية ونظامها الاتصالي، مما يعزز الفهم الشامل للتحديات المطروحة.
- أسلوب النظم: يستخدم في تحليل عناصر النظام الاتصالي وكيفية تفاعلها مع نفسها من ناحية ومع العناصر البيئية من ناحية ثانية.
- أسلوب السيناريو: هو من الأساليب النوعية، يقوم على بناء تصور لكيفية حدوث متغيرات المستقبل وغالبا ما تنقسم هذه السيناريوهات إلى متشائم–متفائل– معتدل، ولكل سيناريو منها احتمالاته، ويكون السيناريو المعتدل هو القاعدة لأنه يقوم على متغيرات معروفة واتجاهات ثابتة.
- أسلوب دلفي: يعتمد هذا الأسلوب على جمع آراء مجموعة من المتخصصين في مجالات معينة بشكل منفصل، حيث يتم تصنيف هذه الآراء وعرضها على المجتمعين بهدف إضافة معلومات جديدة تتعلق بالاتجاهات المستقبلية. تعرض المعلومات التي تم التوصل إليها مرة أخرى لزيادة دقتها وتقييمها. وتكرر هذه العملية عدة مرات حتى لا يحدث أي تغيير في الآراء.

ب/ الصعوبات التي تواجه الإستراتيجية الاتصالية:

تبدأ عملية الاتصال من المرسل وتنتهي عند المستهلك، وخلال هذه العملية قد تواجه مجموعة من المعوقات التي تؤثر سلبا على وضوح المعلومات. هذه المعوقات يمكن أن تحد من فعالية الاتصال، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية، هي:

أولا: صعوبات شخصية:

يختلف الأفراد في ميولاتهم، لذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أم يستلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره ومستوى إدراكه.

من بين الصعوبات نجد:

- تباين الإدراك: إن تباين الأفراد في إدراكهم لمواقف مختلفة يعود لاختلافاتهم الفردية والبيئية، مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.
- إدراك انتمائي: يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن من قيم واتجاهات وآراء وافكار.
- الانطواء: عدم مخالطة الاخرين أو تبادل المعلومات.
- حسب المعلومات وعدم الإدلاء بها: أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.
- سوء العلاقة بين الافراد وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة او ناقصة.

ثانيا: الحواجز التعبيرية:

يمكن ايجاز هذه الحواجز في النقاط التالية:

أ- تغيير المعنى المقصود: قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية، مثل وجود عيوب في العصب البصري أو ضعف في نقل الرسالة نتيجة لتغيرات في موجات الإرسال. في حال حدوث ازدواج في المعنى أو الفكرة، يمكن التغلب على ذلك من خلال ما يعرف بالتقمص، حيث يضع الشخص نفسه في مكان آخر

ب- عقبات تعبيرية: تحتوي العديد من الكلمات على معان متعددة تعتمد على السياق الذي تستخدم فيه. قد تتشارك بعض الكلمات نفس المعنى والمفهوم في لغة وثقافة معينة، بينما قد لا يكون لها نفس الدلالة في لغات وثقافات أخرى.

ت- القابلية للقراءة: عندما نستخدم كلمات تتكون من عشرة أحرف وجمل مركبة في الكتابة، يصبح من الصعب على القارئ العادي فهم محتوى الرسالة. لذا، من الضروري تبسيط الاتصال من خلال استخدام لغة سهلة وواضحة لضمان وصول الرسالة بفعالية.

ثالثا: المعوقات التنظيمية:

إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد، ومن ذلك:

- ✓ غموض الأدوار وعدم تحديد السطحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي الى تشويش الاتصالات.
- ✓ مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الافراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مركز التنفيذ، الامر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.
- ✓ عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية لفترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
- ✓ القصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية، فالبيئة من يزود المؤسسة بالمعلومات من المستهلكين والموردين وسوق العمل.[1]

المطلب الثالث: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية

يجب أن تتضمن الإستراتيجية الاتصالية مجموعة من المبادئ الأساسية لضمان ملائمتها وتنظيمها بشكل فعال، وهي:

- ❖ **التواجد Existence:** تفتقر العديد من المنظمات إلى وجود إستراتيجية فعالة للتواصل، حيث تكتفي باتخاذ قرارات تكتيكية دون وجود رؤية شاملة.
- ❖ **الاستمرارية:** تعتبر إستراتيجية الاتصال عملية مستمرة ودائمة، ولتحقيق أداء فعال، يجب أن تمتد لعدة سنوات. من الضروري أن تتكيف هذه الإستراتيجية مع التغيرات المهمة والدائمة في مجال الاتصال.
- ❖ **الشفافية والوضوح:** لكي تكون الإستراتيجية فعالة ومفهومة، يجب أن يكون الاتصال واضحا وبسيطا، مما يسهل على المستهدفين فهم الرسالة.

[1] – أميرة بوشاهد، بثينة حدادة، رانية رمضاني، استراتيجية الاتصال الفعال لدعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية الناشئة دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية(ANADE)– قالمة–، إشراف أمال عباينية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2023.

- **الواقعية:** يجب أن يكون الاتصال متسقا مع الواقع ليكون مقبولا من قبل الموظفين، حيث أن الاتصالات المضللة أو غير الواقعية تؤدي على رفض الرسائل المرسلة، كما تساهم في تشويه صورة المنظمة.

أشار مايكل مولن: "إننا نضر بأنفسنا وبالرسالة التي نحاول إيصالها عندما نتصرف وكأننا نقوم بشيء ما لمجرد الحصول على التقدير. إن الأذى يكون أكبر عندا لا تتطابق كلماتنا مع أفعالنا.

- **التماسك:** يجب أن يكون الاتصال منسجما ومتماسكا مع قرارات المنظمة ككل.
- **القبول الداخلي:** قبول هذه الإستراتيجية من قبل كل المسؤولين في المنظمة وكل العاملين بها.

وهناك مبادئ أخرى للإستراتيجية الاتصالية تتلخص في:

- **مرئية ويمكن الوصول إليها:** يجب على الإدارة العليا أن تقدم رسائل تتعلق بالعمل أو الوعي العام، بينما يتولى المديرون مسؤولية إيصال رسائل تتعلق بالوعي الفردي.
- **توصيل الرؤية:** يتم تعزيز الرغبة في تغيير الموظفين من خلال التواصل الفعال الذي يوضح أهمية التغييرات في بيئة العمل، بالإضافة إلى العواقب الإيجابية والسلبية التي تطرأ على الموظفين. كما يسلط الضوء على التحسينات المتوقعة التي يمكن أن يحققها الموظف، مما يساعدهم على تصور كيفية تغيير أساليب عملهم في المستقبل.
- **الكفاءة والاحترافية:** يجب استخدام مجموعة متنوعة من وسائل وقنوات الاتصال، مع التأكيد على أهمية التواصل وجها لوجه كلما كان ذلك ممكنا.
- **ذات الصلة، مفتوحة وصادقة:** يجب أن تكون المعلومات محدثة ومتسقة، ويجب أن تعكس الموقف بدقة.
- **في الوقت المناسب، مرنة وملائمة:** يجب أن تكون المعلومات متاحة عند الحاجة، ويجب تقديمها بدقة من خلال الأساليب المناسبة والأشخاص المؤهلين. من الضروري تجنب الازدواجية والتحميل الزائد للمعلومات لضمان فعالية التواصل.
- **شاملة ومركزة:** يجب أن تتناول الاتصالات جميع المشكلات التي قد يرغب الجمهور في الحصول على معلومات عنها.

- **واضحة ومباشرة وثنائية الاتجاه:** من الضروري توفير تغذية راجعة تتيح للجمهور طرح الأسئلة وإثارة القضايا المثيرة للقلق. يجب استخدام لغة بسيطة وواضحة، مع تجنب الاختصارات، لضمان أن كون الرسائل القصيرة مفهومة وسهلة القراءة.

المطلب الرابع: آفاق الإستراتيجية الاتصالية

تسعى المؤسسة من خلال إستراتيجيها في الاتصال إلى تحقيق مجموع من الأهداف المهمة، مما يبرز دورها الحيوي وتأثيرها على مختلف الجوانب المتعلقة بالعمل والعاملين، نذكر منها:

- **تحفيز المستخدمين:** يتضح اليوم لدى الكثير من مديري المؤسسة أن تحفيز الموظفين يعد أمرا أساسيا لتطوير مؤسساتهم. يتطلب ذلك من المؤسسة خلق بيئة مناسبة تعزز من ظهور وتطور الأفراد، مما يستدعي فهما عميقا لطبيعة المؤسسة ودورها. يجب على الموظف أن يحصل على إجابات لأسئلة متعددة، مثل: ماهي أهداف المؤسسة؟ وما نوع الثقافة والقيم التي تتبناها؟ كيف تنظر المؤسسة من الخارج وماهي مكانتها؟ بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يعرف كل موظف موقعه داخل الهيكل التنظيمي وما يمكنه تقديمه للمؤسسة، حتى لا يشعر باللامبالاة تجاه عمله.
- **تنسيق الأفعال:** قد تظهر بعض انقسامات بين الأطراف المعنية في العملية الاتصالية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى عدم التجانس بسبب نقص المعلومات على المستوى العام. لتحقيق التنسيق الفعال، يجب على المدير أن يكون على دراية بالأهداف الإستراتيجية وخطط العمل، وأن يكون قادرا على نقل المعلومات الضرورية إلى فريقه وإعادة توجيهها. يمكن للمدير تعزيز التنسيق من خلال الاجتماعات الشهرية التي تعقب اجتماعات الإدارة العليا، أو من خلال لقاءات رؤساء الوحدات مع المدير العام. فلا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية دون تنسيق فعال لأفعالها ومبادرتها.
- **تغيير التصرفات والعقليات:** تواجه المؤسسات اليوم تحديات متعددة نتيجة للتغيرات الداخلية والخارجية التي تستدعي التكيف لضمان استمراريتها. من بين هذه التغيرات، نجد تحول مجالات النشاط، زيادة حدة المنافسة، وتطور التكنولوجيا والاستثمارات. قد تنشأ مقاومة للتغيير بسبب التعديلات التي تطرأ على الثقافة التنظيمية والهياكل الإدارية والتكنولوجيا المستخدمة، وذلك نتيجة لتمسك الأفراد بالأساليب التقليدية. هنا تتجلى أهمية الإستراتيجية الاتصالية في التصدي لمقاومة

التغيير، من خلال تقديم إجابات شافية على التساؤلات المطروحة، مع التركيز على تقليل حدة المعارضة التي غالبا ما تنبع من الرغبة في الحفاظ على الوضع الراهن.

- **تحسين الإنتاجية:** يمكن للمؤسسة أن تحقق هدفها المنشود إذا تمكنت من إنجاز الأهداف الثلاثة المذكورة سابقا، حيث يلعب الاتصال دورا حيويا في الوصول إلى هذه الغاية من خلال توفير المعلومات اللازمة وتعريف الأفراد بالخطوات والإجراءات والقواعد والمعارف المطلوبة. تسعى الإدارة إلى تحقيق مجموعة من الآفاق من خلال تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية، التي تهدف إلى تحفيز الموظفين عبر تقديم معلومات تتعلق بطبيعة المؤسسة وأهدافها، بالإضافة إلى توضيح طرق أداء المهام لتحقيق الأهداف وضمان تنسيق الجهود. كما تسعى الإدارة إلى تقديم المعلومات الضرورية حول دواعي التغيير وطرق تطبيقه، مما يساعد على تقليل محاولات مقاومته. من خلال هذه الآفاق، يمكنهم الوصول إلى الهدف الأساسي المتمثل في تحسين الإنتاجية وزيادة مستوى الأداء.[1]

[1] – سامية خبيزي، مرجع سبق ذكره، ص 451.

الفصل الثالث:

حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الناشئة

تمهيد:

تعتبر حاضنات الأعمال آلية مؤسساتية حديثة، ظهرت استجابة للتحولات الاقتصادية العالمية وازدياد الحاجة إلى تنمية روح المبادرة والابتكار، خاصة لدى فئة الشباب. وقد برز دورها كأداة فعالة في دعم المشاريع الناشئة عبر توفير بيئة ملائمة لتطور الأفكار وتحويلها إلى مشاريع واقعية، يتم ذلك خلال مجموعة من الخدمات المتمثلة في الإرشاد، التكوين، التمويل....

تعد الحاضنات أحد المحركات الأساسية لتعزيز التنمية المستدامة وخلق مناصب الشغل، لما لها من دور في تقليص نسب فشل المؤسسات الناشئة خلال المراحل الأولى من عمرها. في هذا السياق، تكتسب دراسة حاضنة الأعمال أهميتها في الكشف عن آليات الدعم المعتمدة ومدى فعاليتها في مرافقة المشاريع نحو النجاح والاستمرارية في السوق.

المبحث الثالث: ماهية المؤسسات الناشئة

أصبحت في الآونة الأخيرة تلقى اهتمام عالميا نظرا لما تقدمه من فرص عمل وتحسين الدخل وقد سعت كافة الجهات الحكومية والقطاع الخاص الى توفير البنية التحتية لهذه المؤسسات كي تنمو وتزدهر، حيث أصبحت تعتبر المؤسسات الناشئة من محركات النمو الاقتصادي والتنمية في أي دولة في العالم برتبها سواء كانت متطورة أو نامية أو سائرة في طريق النمو.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الناشئة

هناك مجموعة من التعاريف التي تخص المؤسسات الناشئة، من بينها:

- تعرف المؤسسة الناشئة startup اصطلاحا حسب قاموس كامبريدج الإنجليزي Cambridgedictionary على أنها مشروع صغير بدأ للتو، أو نشاط تجاري أو مجموعة الأنشطة التي يتولد عنها بدء نشاط تجاري جديد والتي تحتاج إلى توليد سريع للإيرادات.

وهي كلمة مركبة يعني المصطلح الأول start البدء أو الانطلاق، أما المصطلح الثاني up يعني التحرك أو التوجه نحو موقع أعلى، بالتالي فهي تعني الانطلاق والنمو القوي، ومن هنا يتجلى المفهوم الاصطلاحي المذكور سابقا.

- حسب قاموس الأعمال Business dictionqry المؤسسة الناشئة هي المرحلة المبكرة من دورة حياة المؤسسة حيث ينتقل رائد الأعمال Entrepreneur من مرحلة الفكرة إلى تأمين التمويل، ووضع الهيكل الأساسي للأعمال، وبدء العمليات والتجارة.[1]
- في وصف اخر للمؤسسة الناشئة، عرفت على انها منظمة تهدف الى زيادة الإيرادات وعدد الموظفين في اقل من 10 سنوات. وهي تهتم بتطوير نموذج تجاري او تقنية مبتكرة للغاية، ويتم تحديد الابتكار في نموذج الاعمال من خلال تحديد العناصر التالية:
  - من يكون العميل وماذا يكتسب.
  - كيف وبأي العمليات يتم الحصول على القيمة.

[1] –السعيد بن لخضر، صورية شبني، ياسمينة مخناش، أحمد بريك، مفهوم المؤسسات الناشئة في الجزائر بين التبني والواقع، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، ISSN: 2572-9750، ص 27.

- كيف يتم تحقيق الربح.[1]

- يرى PATRICK FRINDSON بأن: المؤسسة الناشئة هي كيان لا يتعلق بالعمر ولا بالحجم ولا بقطاع النشاط، بل يجب أن تتضمن الشروط الأربعة التالية:
  - نمو قوي محتمل.
  - استخدام التكنولوجيا حديثة.
  - تحتاج لتمويل ضخم.
  - سوق جديد مع صعوبة تقيم المخاطرة.
- إن المؤسسات الناشئة هي مؤسسات حديثة النشأة انطلقت من فكرة مشروع، تسعى لإنتاج سلع وخدمات في السوق، ولها احتمال نمو سريع جدا، وقد تنشط في أي قطاع، ولكن في الأغلب يكون في مجال التكنولوجيا الحديثة، وتقوم بالمخاطرة في مقابل تحقيق نمو قوي وسريع مع احتمال جنيها لأرباح ضخمة في حالة نجاحها.[2]

وتمر حياة المؤسسات الناشئة بستة مراحل أساسية هي:

_المرحلة الأولى (الابداع): تتمثل في الفكرة التي تسمح بتلبية شريحة من العملاء المستهدفين، والتي تتميز بالأبداع وبالتالي فهي تشكل انطلاقة المؤسسة الناشئة.

_المرحلة الثانية (الانطلاق): هي نقطة البداية تتميز هذه الخطوة بوجود نقطة سوداء لان معدل الفشل مرتفع للغاية، حيث بلغ معدل وفيات المؤسسات الصغيرة 70% في اول عامين و90% في السنوات الخمس الأولى. وفي هذه المرحلة تلجا معظم الشركات الناشئة الى التمويل الذاتي على أساس الأسهم ومساعدة الاسرة والأصدقاء والزملاء، وأحيانا الى المستثمرين من القطاع الخاص مع غياب البنك عن التمويل، راس المال الأساسي (رأس المال الاولي) ضروري في هذه المرحلة الحرجة من بدء التشغيل.

---

[1] صارة لعمامرة، وفاء تبينات، المؤسسات الناشئة: نماذج عالمية ناجحة وواقع المؤسسات الناشئة في الجزائر_ تحديات وعراقيل، journal of economics and international trade، العدد 03، 2021، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف_ميلة (الجزائر)، ص01.

[2] – أمين مير، المؤسسات الناشئة في الجزائر ودورها في التنمية، إشراف مباركة عبدلي، المركز الجامعي صالحي أحمد–النعامة– معهد الحقوق قسم قانون الخاص، 2023، ص 14.

_المرحلة الثالثة(النمو): في هذه المرحلة توسع المؤسسة الناشئة أنشطتها، المنتجات والخدمات للحصول على مكانة جيدة في السوق فالمؤسسات الناشئة لديها طموح نحو توسع كبير، حيث الابداع والابتكار هما محركا التغيير الإيجابي في بيئة تنافسية، في هذه المرحلة لا تمتلك المؤسسات الناشئة القدرة المالية اللازمة على الرغم من ان المخاطر هنا توصف بانها اقل، حيث لا يزال التمويل براس المال المخاطر هي الوسيلة المفضلة في مرحلة النمو على الرغم من اللجوء الى التمويل التقليدي.

_المرحلة الرابعة (النضج): في هذه المرحلة تميل المخاطر الى الانخفاض، ويصبح للمؤسسات الناشئة القدرة على الافتراض من البنوك التقليدية، مع بقاء التمويل براس المال المخاطر كجزء مهم في تنمية المؤسسات الناشئة بهذه المرحلة.

_المرحلة الخامسة (التدهور): هي مرحلة الشيخوخة حيث تجد الشركة نفسها واجهت عدة قضايا منها موضوع الميراث، الملكية وتويع الثروة.

_المرحلة السادسة (إعادة إطلاق او استراتيجية التغيير): هذه المرحلة الأكثر أهمية في حياة المؤسسة الناشئة، على مالك المؤسسة الناشئة تبني استراتيجية تحافظ على مؤسستهم القائمة، وعادة ما تتمثل هذه الإستراتيجية في الابتكار. ويجب أن تتم إعادة الاطلاق على سبيل المثال عن طريق تحسين نموذج المنتج بشكل كبير.[1]

عادة ما يتم الخلط بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصوصا الصغيرة منها، إلا أن هناك اختلافات جوهرية بينهما وهو ما سنوضحه من خلال هذه الجزئية.

1_ أوجه الاختلاف بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : يمكن ابراز اختلاف المؤسسات الناشئة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من النقاد والمتمثل في :

أ- الحداثة: المؤسسة الناشئة هي مؤسسة حديثة تتاح فيها الفرصة لكل موظف ليكون رائد اعمال، فهي تحترم موظفيها وافكارهم على مستوى أساسي منضبطة في التنفيذ الصارم لأعمالها الأساسية فبدون انضباط لا يوجد ابتكار تمتلك المؤسسة الناشئة كمؤسسة حديثة أداة جديدة في

[1] –رميساء نجاة مواسيم، سومية بلغنو، مساهمة الجامعة في دعم الابتكار لخلق المؤسسات الناشئة بالجزائر_ دراسة حالة دار المقاولاتية بجامعة غليزان، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مخبر الأنظمة المالية والمصرفية والسياسات الاقتصادية الكلية في ظل التحولات العامية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف_ الجزائر، العدد2022،2، ص307_322

ترسانتها وهي اليد العاملة المؤمنة المتحمسة والمكرسة لمشروع واحد وهذه الأخيرة قادرة على التجربة بسرعة وتوسيع نقاط تأثيرها. على عكس المؤسسات الناشئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤسسات كلاسيكية تقدس الإدارة، وتقيد حرية موظفيها، التزاماتها متعددة قانونية، جبائية...الخ.

ب- دورة حياة المؤسسة وفقا لنموها: ان اخلاف دورة حياة المؤسسات الناشئة عن دورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن ان يرجع الى كون ان كل منهما تختار طرقا مختلفة للحصول على الموارد وتحويلها، وفق هياكل تنظيمية معينة، وتنتهج استراتيجيات مختلفة لتوجيه نشاطاتها وخلق قيمة.

يمكن طرح الاختلاف بين دورتي حياة المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لنموها من خلال النقاط التالية:

_ دورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسيطة تبدأ بالانطلاق مرورا بالبقاء والاستقرار انتهاء بالنضج وذلك وفق علاقة طردية بين النمو (حجم المؤسسة) وعمر المؤسسة والتي تتخللها أزمات تفصل بين كل مرحلة وأخرى، بينما تمر المؤسسات الناشئة بسلسلة من التراجع والتقدم الغير قابل للتنبؤ بين مرحلتي الانشاء الى غاية إيجاد نموذج الأعمال، لتدخل بعد ذلك في مرحلة النمو السريع وتتحول بين مؤسسة ناشئة الى شركة كبيرة.

_ انتقال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مرحلة الى أخرى ينطوي على حل جملة من المشاكل التي غالبا ما تخص الجانب التنظيمي، في حين ان المؤسسات الناشئة لا تواجه هذا النوع من المشاكل الا بعد المرحلة الرابعة أي بعد إيجاد نموذج الاعمال، فانتقالها من المرحلة الأولى الى غاية المرحلة الرابعة يكون يتجاوز مشاكل غالبا ما تتعلق بالمنتج او الخدمة (السوق، العملاء، الجودة).

_ معدلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال دورة حياتها ضئيلة نوعا ما مقارنة بمعدلات نمو المؤسسات الناشئة، وهو ما يدعمه التعريف السابق المؤسسات الناشئة كون انها مؤسسات تستهدف منتجاتها سوق جد كبير، وهذا عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي توجه منتجاتها لأسواق محدودة.[1]

[1] – سعيد بن لخضر، صورية شنبي، ياسمينة مخناش، احمد بريك، ص 31،32.

ت- التمويل: تميل المؤسسات الناشئة التي غالبا ما تحتاج الى تمويل كبير الى تفضيل تقسيم المخاطر مع المستثمرين بدلا من دفع الفائدة على الفروض، بمعنى اللجوء الى الاستثمار بدلا الاقتراض من البنوك وذلك كون انها تفتقر الى التدفق النقدي في المدى القصير، كما انها تجدر الإشارة الى ان البنوك من جهتها كذلك تحجم عن تمويل هذا النوع من المؤسسات نظرا لارتفاع المخاطر بها في حين يتوجه المستثمرين لاستثمار في هذه الأخيرة سعيا منهم للحصول على العائد الضخم المحتمل في حالة نجاحها. على عكس المؤسسات الناشئة فالبنوك تمثل اول وجهة للحصول على التمويل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يعتمد هذا النوع من المؤسسات على نموذج أعمال واضح مبني على تجارب قليلة، سيتم التحسن فيه وتطويره هذا ان لم يتم تنبيه بحالته الاصلية الامر الذي يخفض من درجة المخاطر بها وتجعل حصولها على التمويل خصوصا القروض البنكية أسهل من جهة، اما من جهة أخرى فإن قرار الاستثمار يتنافى مع اهداف مؤسسيها الذين يسعون الى الاحتفاظ بالسيطرة الملكية، الامر الذي يجعلهم يفضلون الحصول على التمويل من خلال المؤسسات المالية، على عكس مؤسسي المؤسسات الناشئة. يمكن القول كذلك ان حصول كلا النوعين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنها من توفر دعما أكبر المؤسسات الناشئة.

ث- الاهداف: تبدأ المؤسسات الناشئة صغيرة مع رؤية كبيرة للغاية، فرائد الاعمال يسعى لإيجاد نموذج الاعمال الذي يحقق النمو الهائل في الاجل القصير، حتى يتمكن من تطوير المؤسسة الى شركة كبيرة تنشئ صناعة جديدة تماما لها تأثيرها في الأسواق المحلية والعالمية، لتدر بعد ذلك إيرادات هائلة، على غرار المؤسسات الناشئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتبع نموذج أعمال معروف و مستقر يضمن لها تحقيق إيرادات في المدى القصير، ويؤمن لها مركز قابل للاستمرار ماليا في السوق المحلية لفترة طويلة من الزمن لتتمكن من النمو على المدى الطويل.

ج- استراتيجية الخروج(التخارج)exit strate gy: تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا طابع الملكية الفردية او العائلية او شركات الأشخاص ونادرا ما تظهر في شكل شركات أموال، الامر الذي يجعل مالكيها في غنى عن تطوير استراتيجية الخروج فهم مسؤولين بشكل كامل عن مستقبل مؤسساتهم سواء قرروا امتلاكها بشكل دائم ودمجها طرح أسهمها للاكتتاب او حتى التخلي عنها عن طريق بيعها او نقل ملكيتها.[1]

[1] مرجع سبق ذكره، ص 33.

ح- على عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤسسات الناشئة يتولد عن لجوئها الى التمويل عن طريق الاستثمار علاقة طويلة المدى بين مؤسسيها والمستثمرين بطريقة تحدد التدفق النقدي وحقوق السيطرة، طبيعة هذه العلاقة تخلق نوع من الالتزام بين الطرفين، نظرا لكون المؤسسات الناشئة لا تمتلك تدفقات نقدية لدفع الفوائد على الديون أو أرباح الأسهم يتم انشاء العقود تسمح بحقوق التحكم في قرارات الخروج فد ينطوي الخروج الناجح على الاكتتاب العام الاولي IPO أو الاستحواذ على البيع التجاري.

2_ أوجه التداخل بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الغيرة والمتوسطة :

رغم الاختلافات التي تم ذكرها في الفرع الأول إلا أنه لا يمكن نفي إمكانية تداخل مفهومي المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تعددت تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بناء على نوع المعايير التي يتم الاعتماد عليها في وضع تعريف لهذه الأخيرة والتي انقسمت ضمن مجموعتين: معايير كمية تعني بالمؤشرات الاقتصادية والنقدية تتمثل في معياري عدد العمال ورأس المال المستثمر، ومعايير نوعية تخص الملكية والمسؤولة والاستقلالية، بالأخذ بتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائم على معيار عدد العمال وبحسب الواد 5،6،7 من القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائري فإنها مؤسسات إنتاج سلع او خدمات او كلاهما توظف ما بين(1_250) عاملا، من جهة أخرى يتراوح عدد عمال المؤسسات الناشئة(10_249) عاملا غير ان معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست مؤسسات ناشئة وذلك بناء على جملة الخصائص التي تميزها عن هذا الأخيرة.

2_1 خلق فرص العمل : تتشارك كل من المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التقليص من معدلات البطالة من خلال خلق فرص العمل، فقد اشارت العديد من الأبحاث الاقتصادية التي تم اجراءها حول صافي خلق فرص العمال الى الدور الكبير الذي تلعبه كلتاهما في خلق فرص العمل، خاصة المؤسسات الناشئة التي تضم 20 موظفا على الأقل والمؤسسات الصغيرة العاملة في القطاع لمدة تتراوح ما بين سنة الى خمس سنوات، بالإضافة الى المؤسسات ذات التأثير العالي والتي تعمل في المتوسط لمدة 25 سنة.[1]

[1] –مرجع سبق ذكره، ص 34.

المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الناشئة.

يمكن تبيان أهمية المؤسسات الناشئة فيما يلي:

_الأهمية الاقتصادية: تشغل المؤسسات الناشئة حيزا في خارطة الاقتصاديات المستمرة، حيث تلعب دورا هاما في محتوى الاقتصاد الوطني من خلال تدعيم المتغيرات الاقتصادية وتحقيق التطور الاقتصادية وتحقيق التطور الاقتصادي، وكذلك الدور الذي تلعبه في خدمة المشروعات الكبرى حيث تشهد المؤسسات الناشئة صعودا هاما ولعل ذلك يكسبها شهرة اكبر تؤثر إيجابا على حصة تلك المؤسسات في مختلف المتغيرات الاقتصادية، حيث قال في ذلك (سيلفان فيكام) بان: عدد المشروعات الصغيرة لم يتوقف عن التزايد في البلدان الصناعية، لمواجهة عالمية الأسواق ويبدو ان الفكر التقليدي الذي يحرص على زيادة الوحدات الكبرى المترابطة لم يعد ملائما.

_ الأهمية التنافسية: تساهم المؤسسات الناشئة بفعالية في تحقيق التطور الاقتصادي، باعتبارها عاملا هاما للمنافسة، وذلك راجع للطبيعة الخاصة التي تميز تلك المؤسسات، اذ تحتل مرتبة بين المشروعات الصناعية الكبرى والاستقلاليات الفردية الصغيرة جدا، وقد انتهت الدراسات الحديثة المتعلقة ببحث القواعد اللازمة للصعود التنافسي ان المؤسسات الناشئة تبني اسواقا تتميز بانها أكثر قدرة على الصعود التنافسي، وذلك راجع لميزة الابداع والابتكار التي تتمتع بها هذه المؤسسات. هذا يزيد من التنافس فيما بينها لأنه كلما كان النشاط مزدهرا فان عدد المؤسسات الراغبة في التقدم الى هذا النشاط يكون كبيرا.

_ الأهمية الاجتماعية: لقد برهنت هذه المؤسسات خلال عقود مضت على قدرتها في زيادة حجم العمالة والتوظيف وامتصاص نسب البطالة، حيث بينت تجارب الدول التي ازدهرت فيها هذه المؤسسات واستطاعتها تامين نسب عالية من حجم التوظيف في تلك البلدان، وعليه يمكن اعتبارها أكثر ديناميكية من المشروعات الكبرى في مجال خلق الوظائف، والحد من عوامل الهجرة الى مناطق الجذب السكاني، وذلك راجع لقدرتها على التعدد داخل كافة القطاعات، وعلى نطاق جغرافي واسع.[1]

[1] صارة لعمامرة، وفاء تبينات، المؤسسات الناشئة نماذج عالمية ناجحة، وواقع المؤسسات الناشئة في الجزائر تحديات وعراقيل، jornal of economics and international trade، مجلد03، 2021، ص 04،03.

المطلب الثالث: واقع وافاق المؤسسات الناشئة في الجزائر والتحديات التي تواجهها

يعتبر موضوع المؤسسات الناشئة في الجزائر من القضايا البارزة في بيئة الأعمال المحلية في الآونة الأخيرة. ومع ذلك، فإن الجزائر تواجه تحديات كبيرة في تطوير هذا النوع من المؤسسات، حيث يعاني القطاع من تأخر تكنولوجي ملحوظ، بالإضافة إلى غياب ثقافة الابتكار وريادة الأعمال. كما أن الإنفاق الحكومي على البحث العلمي والتطوير لا يتجاوز 1% من الناتج المحلي الإجمالي لعام 2016، مما يضع الجزائر في المرتبة 64 عالمياً في هذا المجال.

بالرغم من وجود العديد من المبادرات في انشاء المؤسسات الناشئة الا انه لا تجد تجربة رائدة، كما انه معظم المؤسسات الناشئة الموجودة تنشط في مجال التسويق الالكتروني، ما انها عبارة عن مجرد تجارب سابقة في العالم.

1_ مناخ الأعمال للمؤسسات الناشئة في الجزائر : تسعى الجزائر إلى تعزيز دور المؤسسات الناشئة، خاصة في ظل تراجع أسعار النفط، كجزء من استراتيجيتها لتنويع الاقتصاد. يركز هذا التوجه على أهمية المؤسسات في خلق القيمة المضافة وتوفير فرص العمل، مع تعزيز الابتكار. يعتمد نجاح تشجيع إنشاء هذه المؤسسات على مجموعة من العوامل الاقتصادية الكلية مثل نظام الحوكمة وبيئة الأعمال المناسبة والتمويل الكافي، بالإضافة إلى عوامل جزئية تتعلق بالمهارات الإدارية والتكنولوجية اللازمة.

نجاح وتطور المؤسسات الناشئة يعتمد على بيئة أعمال مواتية وأن ضعف نشاط المؤسسات الناشئة في الجزائر عائد لعدة أسباب يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الميزانية الموجهة للبحث العلمي في الجزائر لا يتعدى 1% من PIB
- غياب سياسة واضحة تعنى بالابتكار بالاشتراك مع جميع الفاعلين سواء الدولة المؤسسات خاصة أو عمومية، الجامعة.
- ضعف العلاقة بين الجامعة مراكز البحوث والنسيج الاقتصادي.
- غياب احصائيات حول عدد المؤسسات الناشئة الناشطة في الجزائر.[1]

[1] منى بسويح، ياسين ميموني، سفيان بوقطاية، واقع و آفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد: 03، 2020، ص 410، 411.

- صعوبة إيجاد التمويل الكافي للمشاريع الابتكارية للمؤسسات الناشئة في الجزائر.
- غياب الإطار القانوني المنظم لعمل الشركات الناشئة في الجزائر.
- غياب النظام البيئي الخاص بالشركات الناشئة.

2-**النظام التعليمي والكفاءات في الجزائر** : إن تحويل الأفكار إلى مشاريع إبداعية ومؤسسات ناشئة يتطلب توافر كفاءات تكنولوجية وإدارية، وهذا يتوقف بشكل أساسي على وجود نظام تعليمي يتماشى مع متطلبات سوق العمل. يرتبط الابتكار بشكل وثيق بعملية استثمار الكفاءات المتاحة وتلبية احتياجات السوق. تعتبر الجامعات المصدر الرئيسي لنشر المعارف التكنولوجية والعلمية وتخريج الكفاءات العلمية والإدارية. ومع ذلك، فقد اتبعت الجامعة الجزائرية منذ فترة طويلة توجهًا اجتماعيًا بعيدًا عن دورها الأساسي في تلبية احتياجات السوق والاندماج الاقتصادي، حيث إن معظم الأبحاث التي تُجرى في الجامعات لا تعكس الواقع الاقتصادي في الجزائر. تعاني البلاد من ضعف في هياكل البحث، وقلة الإنتاجات العلمية، ونقص عدد الباحثين، بالإضافة إلى عدم توافق التكوينات الجامعية مع متطلبات سوق العمل، مما يستدعي إدماج المقاولاتية كعنصر أساسي في العملية التعليمية.

3-حا**ضنات الاعمال التكنولوجية ودورها في دعم المشاريع الناشئة** : في إطار برنامج الجزائر الإلكترونية، تم إطلاق استراتيجية وطنية تهدف إلى تعزيز وتطوير الحظائر التكنولوجية، حيث تم إنشاء عدة حاضنات في مختلف مناطق البلاد، مثل الحظيرة التكنولوجية في سيدي عبد الله عام 2010، وحاضنة التكنولوجيا في وهران عام 2012، وحاضنة جامعة باتنة عام 2013. يهدف هذا المشروع إلى تقديم دعم شامل للمبادرات الإبداعية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومرافقتها حتى الوصول إلى مرحلة تأسيس الشركات الناشئة، من خلال إبرام اتفاقيات مع الوكالة الوطنية للحظائر التكنولوجية والمؤسسات التابعة لها. كما تم تعزيز قطاع التعليم العالي بإنشاء حاضنات أعمال داخل الجامعات، حيث تركز هذه الحاضنات على دعم حاملي الشهادات الجامعية وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لنضوج مشاريعهم، مما يمكنهم من أن يصبحوا رواد أعمال ناجحين.[1]

[1] – مرجع سبق ذكره، ص 412.

تعتبر حاضنة المشاريع بجامعة الحاج لخضر أول حاضنة تكنولوجية تُؤسس داخل الجامعات الجزائرية، حيث أُطلقت في بداية عام 2013. جاءت هذه المبادرة نتيجة اتفاقية بين الوكالة الوطنية لتطوير وترقية الحظائر التكنولوجية في سيدي بلعباس والمديرية العامة للبحث العلمي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. تهدف الحاضنة إلى دعم حاملي الشهادات الجامعية من خلال تزويدهم بالمعارف والتقنيات اللازمة لتطوير مشاريعهم، مما يسهم في تحويلهم إلى رواد أعمال ناجحين. بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر حاضنة جامعة المسيلة تجربة رائدة بدأت في عام 2018، حيث أشار مدير الجامعة البروفيسور كمال بداري إلى أن الحاضنة توفر بيئة ملائمة لمرافقة الطلبة الذين يمتلكون مشاريع قابلة للتطبيق، مع تحمل الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي والتنمية التكنولوجية لكافة الأعباء المتعلقة بتسيير الحاضنة.

4-**افاق المؤسسات الناشئة في الجزائر** : تسعى الجزائر في الآونة الأخيرة الى زيادة الاهتمام ودعم المؤسسات الناشئة خاصة مع وجود إرادة سياسية حقيقة من طرف السلطات العمومية للتوجه نحو تنويع الاقتصاد والبحث عن بدائل حقيقية للمحروقات، ان بوادر هذا الاهتمام تتجسد في انشاء وزارة خاصة مكلفة بالشركات الناشئة واقتصاد المعرفة ا لها مهام وضع خارطة طريق تصب في تشجيع حاملي الأفكار على خلق مؤسساتهم وتقديم كل الدعم سواء من ناحية التمويل وتوفير البيئة القانونية لمثل هذا النوع من المؤسسات. من اهم الإجراءات المتخذة في سبيل دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر نذكر منها:

- وضع إطار قانوني وتنظيمي ووظيفي لبدء العمل، بالإضافة إلى تحديد الأساليب والوسائل اللازمة لتقييم أدائها. كما سيتم إعداد خارطة طريق لتمويل هذا المشروع، والتي ستشمل مصادر التمويل مثل سوق الأسهم ورأس المال المخاطر.
- انشاء صندوق خاص بتمويل المؤسسات الناشئة بالتعاون مع البنوك العمومية.
- مشروع انشاء مجلس وطني للابتكار.
- وضع خارطة طريق لتمويل هذا النوع من المؤسسات، باشراك البورصة وراس المال الاستثماري، وتحديد كيفية مساهمة المغتربين، وتطبيق اليات اعفاء ضريبي" شبه كلي"، لتمكين الشباب من الاسهام بفعالية في فك ارتباط الاقتصاد الوطني بالمحروقات.
- انشاء "مدينة المؤسسات الناشئة"، التي ستكون بمثابة مركز تكنولوجي متعدد الخدمات، بجاذبية عالية، ما يسمح بتعزيز مكانة الجزائر كقطب افريقي للإبداع والابتكار.[1]
-

[1] – مرجع سبق ذكره، ص 413.

- تسعى الوزارة من جانبها إلى وضع الأطر القانونية اللازمة لمعاهد نقل التكنولوجيا خلال الربع الأول من عام 2020. وستبدأ المرحلة التجريبية من خلال إنشاء مركزين متخصصين في الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء بالتعاون مع الكفاءات الجزائرية المقيمة في الخارج، وذلك عبر جامعتين.
- اصلاح معمق للنظام الجبائي وكل ما يتبعه من تنظيمات وتحفيزات جبائية لفائدة المؤسسات خاصة الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- قانون المالية لسنة 2020 جاء بتدابير وتحفيزات جبائية جديدة لفائدة أصحاب المؤسسات الناشئة لا سيما التي تنشط في مجالات الابتكار والتكنولوجيات الجديدة وذلك من خلال اعفائها من ضريبة على الأرباح والرسم على قيمة المضافة بهدف ضمان تطوير أدائها مما يسمح بحقيق تنمية اقتصادية مستدامة لبلادنا على المدى المتوسط.

تضمن القانون الجديد إعفاءات ضريبية وجمركية خلال مرحلة الاستغلال، بالإضافة إلى تسهيل وصول المؤسسات إلى الأراضي اللازمة لتوسيع مشاريعها الاستثمارية. وقد تم الإعلان عن الإطلاق الرسمي للصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة، الذي يهدف إلى مساعدة الشباب أصحاب المشاريع على تجاوز البنوك والإجراءات البيروقراطية. خلال الاجتماع الأخير لمجلس الوزراء برئاسة رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون، أوضح وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ياسين جريدان، أن وزارته تعمل على إنشاء إطار قانوني وتنظيمي للشركات الناشئة، بما في ذلك وضع تعريف قانوني لها وللحاضنات، وتحديد معايير تقييم أدائها. وأكد ممثل الحكومة أن التسهيلات المقدمة تهدف إلى تنظيم عمل هذه المؤسسات، على عكس السنوات السابقة التي كانت فيها تعمل في بيئة غير واضحة، معلنًا عن استعداد وزارته لمنح علامة المؤسسة الناشئة عبر الموقع الإلكتروني بعد صدور القانون في الأيام القليلة المقبلة. كما أعلن عن وضع خارطة طريق لتمويل هذا النوع من المؤسسات، بإشراك البورصة ورأس المال الاستثماري، وتحديد كيفية مساهمة المغتربين، وتطبيق آليات إعفاء ضريبي "شبه كلي"، لتمكين الشباب من الإسهام بفعالية في فك ارتباط الاقتصاد الوطني المحروقات. كما تتضمن خارطة الطريق إنشاء "مدينة الشركات الناشئة"، التي ستكون بمثابة مركز تكنولوجي متعدد الخدمات، بجاذبية علية، ما يسمح بتعزيز مكانة الجزائر كقطب إفريقي للإبداع والابتكار.[1]

[1] – مرجع سبق ذكره، ص 414.

من جهة أخرى، تعمل الوزارة على وضع الأسس القانونية لمعاهدة نقل التكنولوجيا، خلال الربع الأول من عام 2020، على أن تنطلق المرحلة التجريبية عبر جامعتين بإنشاء مركزين مختصين بالذكاء الصناعي وانترنيت الأشياء التي تعمل بالتعاون مع الكفاءات الجزائرية بالخارج. وقال في نفس السياق أن الشباب يحتاج إلى أشياء ملموسة حيث أمر بإنشاء صندوق خاص بدعم المؤسسات الناشئة. ومخاطبا الوزراء المعنيين قال الرئيس: تملكون الآن سلطة القرار وصندوق تمويل ستكونون أعضاء في مجلس إدارته، وعليكم بالميدان لتجسيد مشاريعكم لصالح الشباب. وكان الرئيس الجمهورية قد أمر خلال اجتماع الوزراء المنعقد في 5 يناير الفارط بإعداد برنامج استعجالي للمؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة فيما يتعلق بإنشاء صندوق خاص او بنك موجه لتمويلها. كما شدد على ضرورة اصلاح معمق للنظام الجبائي وكل ما يتبعه من تنظيمات وتحفيزات جبائية لفائدة المؤسسات خاصة الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما تضمن القانون إعفاءات من الضرائب والرسوم الجمركية في مرحلة الاستغلال مع إقرار تسهيل وصول هذه المؤسسات الى العقار لتوسعه مشاريعها الاستثمارية. ويمكن تلخيص اهم الافاق فيما يلي:

- انشاء صندوق استثماري مخصص لتمويل ودعم المؤسسات الناشئة.
- انشاء مجلس اعلى للابتكار والذي سيكون حجر الزاوية للتوجه الاستراتيجي في مجال تثمين الأفكار والمبادرات المبتكرة والامكانيات الوطنية للبحث العلمي، في خدمة تنمية اقتصاد المعرفة.
- وضع الإطار القانوني الذي يحدد مفاهيم المؤسسات الناشئة والحاضنات وكذا المصطلحات الخاصة بالنظام البيئي لاقتصاد المعرفة. من اجل تسهيل إجراءات انشاء هذه الكيانات. علاوة على عملية اعداد النصوص التنظيمية ذات الصلة، التي ستفضي الى مراجعة النصوص الموجودة من اجل تكييف اليات التمويل مع دورة نمو المؤسسات الناشئة.
- تحويل الوكالة الوطنية لرقية الحضائر التكنولوجية وتطويريها الى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تحويل قطب الامتياز الجهوي التكنولوجي HUB للمؤسسات الناشئة، الذي يجري إنجازه من قبل شركة سوناطراك على مستوى حديقة الرياح الكبرى دنيا بارك، الى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة.[1]

[1] – مرجع سبق ذكره، ص 415، 416.

- تمكين حاملي المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة، من الاستفادة من المساحات المتاحة داخل المؤسسات التابعة لقطاعي الشباب والتكوين المهني على المستوى الوطني.
- تهيئة الجماعات المحلية لمساحات مخصصة للمؤسسات الناشئة مع إعطاء الأولوية للمناطق التي توفر فيها إمكانات كبيرة من حاملي المشاريع المبتكرة، لا سيما ولايات بشار، ورقلة، وقسنطينة، وهران، تلمسان، سطيف، باتنة، قبل توسيع هذا المسعى الى كامل التراب الوطني.

5-**مستقبل المؤسسات الناشئة** : يرى الخبير الاقتصادي عبد الرحمان عيه أن الوزارات المنتدبة الجديدة ذات الطابع الاقتصادي، التي تم إنشاؤها في إطار التشكيل الحكومي الجديد والتحولات الجارية في الجزائر نحو الإصلاح العميق، تحمل مفهوماً موحداً، خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات الناشئة. وأكد عيه أن مستقبل هذه المؤسسات يتطلب من الوزارات المعنية، التي تشرف على هذه الكيانات، القيام بعمليات مرافقة فعالة لتفادي الإفلاس الذي يهددها، ولإعادة إحياء الثقة لدى أصحابها، مما يسهم في تطويرها لتصبح مؤسسات صغيرة ناجحة. كما أشار إلى أن الوزارات المنتدبة، مثل وزارة الحاضنات والمشاريع الناشئة واقتصاد المعرفة، تتبنى نفس المفهوم المتعلق بالمؤسسات الناشئة، معتبراً أن الوضع الحالي غير منطقي ويحتاج إلى تحسين لتعزيز أداء هذه المؤسسات بما يعود بالنفع على أصحابها ويدعم الاقتصاد الوطني.

دعا المتحدث القائمين على المؤسسات الناشئة إلى ضرورة تغيير الذهنيات وتهيئة بيئة ملائمة لدعم هذه المؤسسات، التي تعتمد عليها الدولة بشكل كبير لتعزيز الاقتصاد وخلق فرص عمل للشباب، خاصة بعد التحديات التي واجهتها في السنوات الماضية. وأشار إلى أن التسمية الجديدة للوزارات المنتدبة تحمل طابعًا اجتماعيًا أكثر من كونها اقتصاديًا، مطالبًا أصحاب هذه المؤسسات بتحسين أدائها والخدمات المقدمة، وهو ما يتطلب تغييرًا في الذهنيات. كما شدد على أهمية مكافحة العراقيل الإدارية التي تعترض طريق المؤسسات الناشئة الصغيرة. من جهة أخرى، دعا الخبير الاقتصادي وزير المالية الجديد، عبد الرحمان راوية، إلى خلق بيئة مناسبة للمؤسسات الناشئة، من خلال وضع استراتيجية تسرع من دراسة الملفات ومنح القروض، مشيرًا إلى أن الوزير السابق لم يكن متعاونًا بما يكفي، مما أدى إلى تباطؤ في قطاع المالية، مطالبا إياه بدعم هذه المؤسسات.[1]

[1] – مرجع سبق ذكره، ص 416، 417.

هذا ويعلق أصحاب المؤسسات الناشئة امالا كبيرة على الوزارة المنتدبة الجديدة المكلفة بالمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة لمعالجة كل الإشكالات التي تعترضهم في الميدان، حيث يتطلعون لإزالة العراقيل البيروقراطية وحل اشكال التجارة الالكترونية، ولم لا تنظيم لقاء بين جميع أصحاب المؤسسات الناشئة للخروج بحلول ممكنة لتطوير عملها. بدورهم، ثمن خبراء اقتصاديون استحداث وزارات منتدبة جديدة في حكومة الوزير الأول، عبد العزيز جراد، مشددين على ضرورة رفعها لرهان القضاء على البيروقراطية ودعم المشاريع الشيبانية وتطوير التجارة الخارجية.

6- **التحديات التي تواجهها المؤسسات الناشئة في الجزائر** : تخضع المؤسسات الناشئة خلال مزاولتها لنشاطها لمجموعة من التحديات حيث تشمل ما يلي :

- أن شركات الناشئة في الجزائر" تخشى من عدم تلقي رواتبها من قبل المؤسسات لان هذه الأخيرة تمتلك كل القوة.. كما ان التشريع الجزائري لا يحمي الخدمات المبتكرة لذلك حتى لو رفعت الشركات الناشئة دعوى قضائية ضد الشركة الزبون لعدم دفعها نظير الخدمة سيكون ذلك عديم الفائدة بل يحتاج الى وقت ومكلف.
- ان الدور الذي تلعبه الصفقات عموما، والصفقات عموما، والصفقات الحكومية خصوصا، فاذا كان التشريع المعمول به يعطي الحق لهذا النوع من المؤسسات في 20% من الصفقات العمومية فانه يؤكد انه " لم يطبق الا في حدود ضيقة مما يؤدي بها الى عدم القدرة على التعايش والاستمرار".
- ان أصعب ما تواجهه أي منظمة في عصرنا الراهن، وخاصة المنظمات المنشئة حديثا هو " المنافسة" بالمعنوي الواسع، وبما يعينه ذلك من المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية، وجوده المنتجات، ورضا العملاء وضمان ولائهم لمنتجاتها، غيرها من أنواع المنافسات المتعددة والمختلفة، وحتى المنافسة في اجتذاب الكفاءات البشرية المتميزة في سوق العمل بل وأيضا الحفاظ عليها دون اجتذاب المنافسين لتلك الكفاءات.[1]

[1] – مرجع سبق ذكره، ص418.

- **السوق الصغير:** على الرغم من أن عدد الشركات الناشئة في العالم العربي أقل مقارنة بنظيراتها الغربية، إلا أن هذا الأمر يمكن تفسيره بحجم السوق العربي المحدود. هناك عدة عوامل تسهم في صغر هذا السوق، مثل عدد السكان، ونسبة انتشار الإنترنت، وسهولة الدفع الإلكتروني، بالإضافة إلى الثقافة المتعلقة بالشركات الناشئة. ومع ذلك، تسعى الشركات في هذا السوق الصغير إلى تقديم خدمات تستهدف أكبر شريحة ممكنة من الجمهور.
- **رواد أعمال بدون خبرة:** تأسيس شركة ناشئة يتطلب مهارات وخبرات متنوعة تتجاوز مجرد قراءة الكتب أو مشاهدة الأفلام الوثائقية عن قصص النجاح. حتى لو كنت مبرمجًا بارعًا ولديك معرفة بعدة لغات برمجة ومشاريع سابقة، فإن فهم أساسيات الإدارة مثل الهيكل التنظيمي، فرق العمل، التسويق، والاستراتيجية يعد أمرًا ضروريًا. إذا لم تكن لديك هذه الخبرات، فقد تحتاج إلى الحصول عليها من خلال جذب مستثمر يمتلك المعرفة والشبكات اللازمة، مما يتطلب منك تقديم حصة من شركتك. يجب أن ندرك أن المعارض والمؤتمرات ليست سوى وسائل للتواصل وبناء العلاقات، وليست كافية لصنع رواد الأعمال.
- **فريق العمل:** يظهر هذا التحدي بداية من أنه لا يوجد قسم موارد بشرية في الشركة منوط به استقطاب الموظفين للعمل بها، بل يبدأ الأمر بالبحث في دائرة المعارف والطلب منهم ترشيح بعض الموظفين وهنا يدخل عامل المحاباة بالمنتصف ليؤثر على مبدأ التوظيف بناء على الكفاءة وليس المجاملة.
- **التمويل:** تتفق جميع الشركات الناشئة على أن التحدي الأكبر الذي تواجهه هو الحصول على التمويل بمختلف أنواعه، سواء كان تمويلًا أوليًا لإطلاق الشركة أو تمويلًا للنمو لتوسيع الأعمال أو تمويلًا تسريعًا لزيادة النمو بشكل أسرع. ولحسن الحظ، بدأت تظهر في المنطقة العربية مبادرات وشركات استثمار مخاطر ومسرعات نمو، وإن كان ذلك بشكل تدريجي وخجول، بهدف تشجيع وتسهيل الحصول على التمويل. ومع ذلك، لا يزال هذا غير كافٍ، حيث توجد فجوة بين الشركات الناشئة العربية التي اعتمدت على تمويل ذاتي ورفضت عروض التمويل التي تلقتها لأنها لم تتوافق مع رؤيتها.[1]

[1] – مرجع سبق ذكره، ص 419.

- **التشريعات:** معظم دول العالم العربي لا تحوي قوانين التي تتعلق الشركات الخاصة بها على أية مواد تتعلق بالشركات. بل معظمها قوانينها تعود لعقود مضت لم تكن قد ظهرت عبارة الشركات الناشئة حتى. ومعاملة الشركة الناشئة مثلها أي شركة الناشئة بالضرورة لمقر فيزيائي وموظفين متواجدين فيه، كما انها ليست مطالبة بتحقيق أرباح، وحتى تقاسم الحصص بين الشركاء المؤسسين قد يخضع لتفاهمات تختلف عن تل الموجودة في الشركات التقليدية.[1]

المطلب الرابع: علاقة الإعلام والاتصال بالمؤسسات الناشئة

تعتبر المؤسسات الناشئة من أبرز العوامل المحورية في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في العصر الحالي، خاصة في ظل التحول الرقمي وازدهار ثقافة ريادة الأعمال. تنشأ هذه المؤسسات غالبًا من مبادرات شبابية تعتمد على الابتكار والتكنولوجيا، لكنها تواجه تحديات متعددة، مثل إثبات وجودها في سوق تنافسية، وجذب العملاء، وبناء صورة إيجابية عنها. في هذا السياق، تبرز أهمية الإعلام والاتصال كأداة استراتيجية تساعد هذه المؤسسات على تجاوز التحديات وتحقيق نمو مستدام.

يعتبر الإعلام والاتصال عنصرا أساسيا في تشكيل هوية المؤسسة الناشئة وتعزيز علاقاتها مع بيئتها الداخلية والخارجية. فالاتصال المؤسسي يتجاوز مجرد نقل المعلومات ليشمل إدارة السمعة، وتسويق الرؤية والمنتجات، وجذب التمويل والشركاء. من خلال استخدام أدوات الإعلام الرقمي مثل منصات التواصل الاجتماعي، والمواقع الإلكترونية، والبودكاست، يمكن للمؤسسة الناشئة أن تبني لنفسها مكانة إعلامية قوية رغم قيود مواردها المالية.

من الناحية العملية، تؤكد التجارب العالمية والمحلية أن المؤسسات الناشئة التي تستثمر في استراتيجيات اتصال فعالة تحقق نتائج أفضل من حيث الوصول الى الجمهور المستهدف والتأثير فيه، فبفضل الاعلام الرقمي، لم تعد هذه المؤسسات تعتمد فقط على الوسائل التقليدية باهظة التكلفة، بل أصبحت قادرة على بناء حملات اتصالية منخفضة التكاليف وذات تأثير واسع. كما أن الاعلام الجديد مكن هذه المؤسسات من التواصل المباشر مع جمهورها ما يفتح المجال أمام التفاعل الفوري بناء الثقة، والاستفادة من التغذية الراجعة لتحسين الخدمات أو المنتجات.

[1]– مرجع سبق ذكره، ص 420.

وعلى مستوى البيئة الجزائرية تلعب المؤسسات الناشئة دورا متزايدا في الاقتصاد الوطني، لا سيما بعد تبني الدولة لسياسات تشجيع الابتكار ودعم المقاولاتية من خلال إنشاء هيئات مثل "الوكالة الوطنية للمؤسسات الناشئة"، وحاضنات الأعمال غير أن التطور لم يواكبه تطور مماثل في الخطاب الإعلامي الموجه نحو هذه المؤسسات اذ لا تزال تعاني من ضعف التغطية الإعلامية وغياب استراتيجيات اتصال واضحة تتيح لها مخاطبة الجمهور بفعالية.

يُعد الإعلام المؤسساتي ركيزة أساسية ينبغي أن تُبنى استراتيجياته على أسس علمية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة المؤسسة الناشئة، أهدافها، وتركيبة جمهورها المستهدف. وتكمن أهمية هذا النوع من الإعلام في قدرته على تمكين المؤسسة من إنتاج محتوى يعكس هويتها بوضوح ويعزز تموقعها في السوق التنافسي. كما أن تطور وسائل الاتصال الرقمي أفرز جمهوراً جديداً لم يعد يكتفي بدور المتلقي بل أصبح طرفاً فاعلاً في صناعة الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال التفاعل والمشاركة المستمرة عبر المنصات الرقمية.

تتسم العلاقة بين الإعلام والاتصال من جهة، والمؤسسات الناشئة من جهة أخرى، بطابع استراتيجي وتكامل ضروري خاصة في ظل التحولات الرقمية واقتصاد المعرفة. فلم يعد الإعلام مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل تحول إلى أداة محورية في خلق القيمة المضافة، تعزيز التنافسية، وضمان استمرارية المؤسسة. وعليه، فإن إدماج الاتصال ضمن الرؤية الاستراتيجية منذ بدايات تأسيس المؤسسة يُعد ضرورة وليس خياراً، لتحقيق حضور فعّال ومؤثر في البيئة الاقتصادية والاجتماعية.[1]

[1] شوقي شادلي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر، اشراف إبراهيم بختي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، ص 101،105.

المبحث الثاني: ماهية حاضنات الأعمال

تعتبر حاضنات الأعمال وسيلة إستراتيجية لتعزيز ريادة الأعمال، حيث توفر بيئة ملائمة لدعم المشاريع الناشئة وتقديم أنواع متعددة من الدعم الفني والاستشاري، مما يزيد من فرص نجاحها ويساهم في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال

- تعرف الحاضنة على أنها: "موقع مادي يوفر مجموعة من الخدمات المحددة للأفراد أو الشركات الصغيرة، وقد يشمل ذلك توفير المساحات المكتبية التي تحتاج إليها الشركات لبدء نشاطها، وذلك بشروط تأجير مرنة وكذلك توفير الدعم المادي والتقني اللازم لهذه المشروعات، مثل: التسويق والتسهيلات القانونية والمالية والموارد البشرية وغيرها من الخدمات الداعمة للشركات الشابة وتساعدها على البقاء والنمو خلال مرحلة التشغيل." [1]
- "المصطلح حاضنة مشتق من المعنى الأساسي لمصطلح رعاية الذي هو تطوير المؤسسات الناشئة في بيئة محمية، ويتم إدارة الحاضنة من قبل مختصين صناعيين من المنظمات الحكومية الخاصة وأحيانا من قبل الجامعات."
- كما عرفت الجمعية الوطنية الأمريكية لحاضنات الأعمال هذه الهيئات بأنها تهدف إلى دعم المؤسسات الناشئة والمبدعة ورجال الأعمال الجدد. حيث توفر لهم الموارد اللازمة والدعم المطلوب، بما في ذلك الخبرات، والمساحات، والدعم المالي، لمساعدتهم في تجاوز التحديات والمراحل الأولية للتأسيس والانطلاق.
- أو هي: "بناء مؤسساتي حكومي أو خاص يمارس مجموعة من الأنشطة التي تستهدف تقديم المشورة والنصح، والمساعدات المالية والإدارية والفنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء في المراحل الأولى لبدء النشاط أو أثناء ممارسته. كما توفر هذه الحاضنات فرصا للشراكة في الخدمات المكتبية والتجهيزات والآلات ونقل التقنيات وغيرها. كما أنها مؤسسة تسعى إلى توفير الجو الملائم

[1] – فاطمة معمري، مندر لعساسي، حاضنات الأعمال الجامعية كداعم للمقاولين الشباب من خريجي الجامعة–حاضنة أعمال جامعة وهران أحمد بن بلة نموذجا– مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2023، ص 22،23.

للمشاريع الصغيرة لضمان نجاحها أو لتجاوز مرحلة الانطلاق لتدفعها تدريجيا لتصبح مؤهلة وقادرة على النمو."[1]

-كما تعرف أيضا: تعتبر هذه التقنية من الأدوات الأساسية التي تدعم المؤسسات الناشئة، حيث توفر لها الوسائل والدعم الضروري لإنشاء مؤسسات خاصة أو مختلطة، مما يساعدها على تجاوز التحديات المرتبطة بمرحلة التأسيس. بالإضافة إلى ذلك، تقوم هذه التقنية بتنفيذ استراتيجيات التسويق وترويج المنتجات الخاصة بتلك المؤسسات.[2]

المطلب الثاني: نشأة حاضنات الأعمال

فكرة احتضان الأعمال:

- إن ظاهرة احتضان الأعمال ورعاية المشروعات الصغيرة في بداية مراحلها تعد ظاهرة حديثة في ميدان الاقتصاد والأعمال، حيث يرجع بروز هذه الظاهرة إلى خمسينات القرن 20، ثم عرفت تطورا ملحوظا أدى إلى تحقيق نتائج إيجابية في دعم وتطور المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة، حيث بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية، وحققت نتائج ملموسة لتتسع التجربة إلى دول أوروبية وعربية.

مفهوم فكرة احتضان الأعمال:

- يرجع مفهوم احتضان الأعمال أساسا إلى الحاضنة التي يوضع فيها الأطفال حديثي الولادة فور ولادتهم، وهذا قصد تحسين الظروف الخاصة بهم، وذلك عن طريق توفير كل المتطلبات التي تسمح بتجاوز هذا النقص في النمو، ومغادرة الحاضنة في أحسن الأحوال، وهذا ما ينطبق على المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة في بداية تأسيسها حيث تحتاج إلى حضانة ورعاية وتوجيه، فهي تفتقر إلى المقومات التي تسمح لها بالنمو بصورة ذاتية ومستقلة، فالعديد من المؤسسات تفشل

[1] – أمال مطابس، حاضنات الأعمال بوابة الطالب نحو إنشاء المؤسسات "حاضنات الأعمال بجامعة الأغواط نموذجا"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 07، العدد01، 2023، ص 262.

[2] – Boughefa abdelhdi, the role of business incubators in supporting and fimanicing startups in algeria, vol 4, no 1, 2022, p 98.

في مراحل الانطلاق الأولى، بسبب عدم توفر آليات الحضانة التي تمدها بالدعم والمرافقة اللازمين للبقاء والنمو.

وقصد التقليص من معدلات الفشل التي تواجه المؤسسات الجديدة برزت فكرة حاضنات الأعمال والتي تهدف أساسا إلى احتضان ورعاية أصحاب الأفكار الجديدة والمشروعات ذات النمو العالي داخل حيز مكاني يقدم خدمات أساسية مشتركة لدعم المبادرين ورواد الأعمال من أصحاب الأفكار الجديدة، وتسهيل فترة بداية المشروع انطلاقا من توفير الموارد المالية اللازمة لهذه المشروعات، وكذلك مواجهة المخاطر العالية المترتبة على إقامتها وتوفير الخدمات الإدارية الأساسية، وتقديم الاستشارات الفنية المتخصصة والمساعدات التسويقية.

نشأة حاضنات الأعمال:

إن نشأة حاضنات الأعمال ترجع إلى الخمسينات من القرن الماضي، ولقد ارتبط بالمشروعات الرائدة والمبتكرة كأساس لقبول احتضان المشروعات لها، وكون التجربة انتشرت لتشمل العديد من الدول حيث بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية، أين تم إنشاء أول حاضنة أعمال سنة 1959 بالمركز الصناعي لبتافيا the batavia industriel center. بمدينة نيويورك عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها بعد أن توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته المجهزة بالأثاث والمعدات المكتبية للأفراد الراغبين في إقامة مشروعهم مع توفير النصائح والإرشادات والاستشارات لهم، ولاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا حيث اشتهر joseph mancusotd في قائمة مبتكري آلية الحاضنات إلى أن توفي في أفريل 2008. [1]

لم تنتشر فكرة الحاضنات بسرعة، ولكن مع تزايد الاهتمام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مختلف أنحاء العالم منذ أواخر السبعينات، أصبح مفهوم الحاضنات مرتبطا بتطوير هذا القطاع الاقتصادي، مما يسهم في تحقيق التنمية. حتى عام 1980، لم يتجاوز عدد حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية إثنتي عشرة حاضنة.

[1]– نبيل بوفنغور، عبدالغاني بولفراخ، دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة حاضنة ميلة، إشراف شراف عقون، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، 2022، ص 2.

ثم ارتفع عدد الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى 15 حاضنة في أوائل الثمانينات، وإلى 20 حاضنة في عام 1984 إلى 70 حاضنة في الولايات المتحدة الأمريكية. وتلتها الصين في عدد الحاضنات والتي وصلت إلى 800 حاضنة.

بعد ظهور حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأت هذه الظاهرة تنتشر في أوروبا، حيث تبرز ألمانيا وفرنسا وبريطانيا كدول رائدة في هذا المجال. كانت فرنسا أول من أطلق تجربة الحاضنات التي تم إنشاؤها على مساحة 500 متر مربع، حيث تم اختيار مشروع TACOMAK من خلال الأعمال واختيار 300 مشروع واحتضان 15 منها. كما أن "مترو وليس" كان أول قطب تقني في فرنسا، وقد تأسس منذ عام 1964. وبداية عمل الحاضنات وحتى عام 2002، بلغ عدد الحاضنات في فرنسا 112 حاضنة و48 قطبا تقنيا.

بدأت في بريطانيا أول الحاضنات الإنجليزية، ففي عام 1971 تم إنشاء حديقتي التقنية بجامعتي هريوت وكمبريدج، وحتى نهاية 1989 وصل عدد الحاضنات في بريطانيا إلى 36 حديقة تقنية، ووفقا للتقرير السنوي ل businesss Incubation (United kingdom ukbi) فإن عدد الحاضنات في بريطانيا وصل عام 2000 إلى قرابة 270 حاضنة.

أما بالنسبة لألمانيا فقد بدأت أول تجاربها في إقامة الحاضنات عام 1983 بمبادرة من الجامعة التقنية ببرلين، وتعدى عدد الحاضنات نهاية عام 2010 إلى 330 حاضنة و67 حديقة تقنية. ووفقا للتقرير السنوي الصادر عام 2004 ل national business incubation association nbia وهي الجمعية القومية الأمريكية لحاضنات الأعمال، إن عدد الحاضنات في الإتحاد الأوروبي يزيد على 900 حاضنة. ولقد تربعت الصين نهاية عام 2010 على المركز الثاني. ويعود تاريخ أول حاضنة في الصين إلى عام 1987 Wuhan Donbhu Businees Incubation Centre ولقد تم إقامة نماذج منفردة من الحاضنات في الصين. ولقد تم إقامة 54 حديقة تكنولوجية خلال التسعينات، وصلت إلى 465 حاضنة حتى أكتوبر 2002، جميعها تقريبا حاضنات تكنولوجية.

بجانب المرحلتين الزمنيتين أعلاه (الثمانينات والتسعينات) يشير البعض إلى أن ما شهدته حاضنات الأعمال بدءا من العام 1998 يعد نقطة تحول جوهرية تعبر عن التحول نحو العمل في عصر العولمة، ويطلق البعض على حاضنات هذه المرحلة بحاضنات الجيل الثالث، إذ تم التحول إلى إنشاء حاضنات تهدف إلى الربح مستفيدة من التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم الدعم الذي

أسهم في خلق نوع جديد من الحاضنات يعرف بالمشاريع المستندة إلى المعرفة – Knowledge Based Ventures وقد أسهمت بعض تلك الحاضنات في تحقيق النمو الاقتصادي، وأدت هذه التطورات إلى ظهور ما يعرف بالحاضنات الافتراضية Virtual Incubators أو ما يعرف بالحاضنات عديمة الجدران أو الحدود.

ظهرت فكرة الحاضنات في دول الشرق الأوسط وإفريقيا خلال التسعينات بدعم من الإتحاد الأوروبي والبنك الدولي، حيث لعبت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية دورا بارزا، خاصة في دول العالم الثالث وأوروبا الشرقية بعد انهيار الإتحاد السوفياتي. تم إنشاء أولى الحاضنات في أوائل التسعينات، وكانت أول حاضنة في جمهورية مصر العربية في عام 1995، حيث أسست الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال كأول منظمة غير حكومية تهتم برعاية المشروعات الصغيرة، بتمويل من الصندوق الاجتماعي للتنمية. كانت الخطط تهدف إلى إنشاء حوالي 20 حاضنة قبل عام 2003، ولكن العدد الحالي للحاضنات في مصر لم يصل بعد إلى هذا الرقم.

لقد حققت كل من مصر والأردن وتونس قدرا من التقدم في تطبيق مفهوم حاضنات الأعمال، فتعددت التجارب وحققت نتائج ملموسة، كما انتشر مفهوم الحاضنات في باقي منطقة الشرق الأوسط والدول العربية. وتوجد الآن الحاضنات وحدائق العلوم والتكنولوجيا في سلطنة عمان وقطر والبحرين ولبنان والسودان، كذلك بدأت تجربة الحاضنات في الجزائر والمغرب وليبيا وسوريا ولبنان والإمارات العربية.[1]

أما بالنسبة لمفهوم حاضنات الأعمال وفق المشرع الجزائري:

بناء على المشرع الفرنسي، جمع المشرع الجزائري مفهوم المحاضن (الحاضنات) والمشاتل في صيغة واحدة، هذه الأخيرة تم تعريفها وفقا للمرسوم التنفيذي 03-78 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423هـ الموافق ل 25 فيفري 2003م المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات وهي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تتكفل بمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها، فهي بذلك عبارة عن هياكل استقبال مؤقتة موجهة لأصحاب المشاريع الجديدة تهدف إلى دعم وتسيير ظروف التأسيس والانطلاق، وذلك من خلال توفير محلات للإيواء بما تشمله من الخدمات الضرورية كوسائل الاتصال وغيرها ولمدة زمنية محدودة، وتقديم خدمات متخصصة كالإعلام

[1] – كردي، أحمد، 08 أكتوبر 2020، نشأة وتطور مفهوم حاضنات الأعمال، موقع اسأل للأعمال، تم الاسترجاع في 25 ماي 2025، http:// ask2business.com.

الآلي والتكوين (حسب اختصاص المشاتل) وكذا تقديم الاستشارات في المجالات المحاسبية والقانونية والضريبية والتجارية وغيرها والقيام بعملية التنشيط، كعقد ندوات ومحاضرات...

وتتخذ المشاتل حسب المرسوم التنفيذي رقم 78/03 أحد الأشكال الثلاثة التالية:

- **المحضنة:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.
- **ورشة الربط:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاعات الصناعات الصغيرة والمهن الحرفية.
- **نزل المؤسسات:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

يظهر أن المشرع الجزائري قد قام بتصنيف أشكال المشاتل وفقًا لنوع القطاع الذي تنتمي إليه المشاريع. حيث تُعنى المحاضن (الحاضنات) بالمؤسسات التي تعمل في قطاع الخدمات، بينما تتولى نزل المؤسسات مسؤولية المؤسسات العاملة في مجال البحث. هذا التصنيف يختلف عن المفاهيم السائدة في الدول المتقدمة والنامية، حيث لا تقتصر الحاضنات على قطاع الخدمات فقط، بل تشمل جميع القطاعات، مع تركيز خاص على البحث والتكنولوجيا. وبالتالي، فإن الحاضنة تختلف عن المشتلة، حيث تركز الأولى على دعم ومرافقة حاملي المشاريع والأفكار أثناء تأسيس مؤسساتهم، بينما تقتصر وظيفة الثانية على استضافة المؤسسات الناشئة وتقديم الخدمات اللازمة لها.

كما بين المشرع الجزائري أشكال وأنواع حاضنات الأعمال والهيئات العامة والمنظمات التي تديرها، فقد تكون حاضنة الأعمال عامة أو خاصة، مؤسسة صناعية أو تجارية، مؤسسة غير هادفة للربح أو هادفة للربح، حيث يحدد عدد المؤسسات الصغيرة داخل الحاضنة ما بين 20 إلى 50 مؤسسة، فكلما زاد العدد تعقدت الإدارة، لكن في نفس الوقت يساهم في رفع مردودية الحاضنة.

كما يمكن إنشاء مشاتل المؤسسات أيضا في شكل شركات ذات أسهم تخضع للقانون التجاري، الهدف الأساسي لإنشاء حاضنات الأعمال (مشاتل المؤسسات) هو ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهناك عدة أهداف أخرى من وراء إنشائها، كما تقوم بعدة أدوار، لاتزال التجربة في مجال احتضان الأعمال في بدايتها مقارنة بالكثير من الدول الأخرى، ومع هذا قررت الحكومة في 2003 إنشاء 14 مشتلة، منها 10 محاضن و4 ورشات ربط، وهي:

- محضن الأغواط ومقرها مدينة الأغواط.
- محضنة باتنة ومقرها مدينة باتنة.

- محضنة البليدة ومقرها مدينة البليدة.
- محضنة تلمسان ومقرها مدينة تلمسان.
- محضنة سطيف ومقرها مدينة سطيف.
- محضنة عنابة ومقرها مدينة عنابة.
- محضنة قسنطينة ومقرها مدينة قسنطينة.
- محضنة وهران ومقرها مدينة وهران.
- محضنة الوادي ومقرها مدينة الوادي.
- محضنة تيزي وزو ومقرها تيزي وزو.
- ورشة ربط الجزائر ومقرها مدينة الجزائر.
- ورشة ربط قسنطينة ومقرها مدينة قسنطينة.
- ورشة ربط وهران ومقرها مدينة وهران.
- وفي 2004 تقرر إنشاء محضنة الجزائر ومقرها مدينة الجزائر.

بلغ عدد المشاتل 2013 اثنتا عشرة (12) مشتلة، وهي: وهران، عنابة، برج بوعريريج، غرداية، باتنة، بسكرة، خنشلة، أم البواقي، ميلة، أدرار، البيض وسيدي بلعباس.

وفي الإحصائيات الواردة من طرف وزارة الصناعة ووفق المرسوم رقم 36 الصادر ب أفريل 2020 فلقد بلغ عدد المحاضن سبع عشرة محضنة (17)، أين تم استقبال 467 مؤسسة، منها مؤسسة تم احتضانها (85 تم إيوائها داخل المحاضن)، بمقابل ذلك تم نجاح وإنشاء 61 مؤسسة من إجمالي المؤسسات المحتضنة والتي تشغل أكثر من 463 عامل.

–إن مفهوم ومهام حاضنات الأعمال وفق لقانون الجزائري السابق عرف خلطا إلى حد ما، حيث تم إعطائها طابع الخدمة العمومية على مختلف أنشطتها، لكن بصدور المرسوم التنفيذي رقم 254/20 مؤرخ في 15 سبتمبر 2020 والمتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال" وتحديد مهامها وتشكيلها وسيرها والصادر بتاريخ 2020/09/21، حيث تتشكل هذه اللجنة من تسعة أعضاء دائمين ممثلي مختلف الوزارات التي لها علاقة بالأنشطة الاقتصادية والتكنولوجيا والابتكار، إضافة إلى عضو اخر غير دائم مهمته المساعدة وفقا لمكتسباته ومهارته والتي تحدده اللجنة وأعضاؤها الدائمون.

وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 254/20 فقد تم استحداث علامة حاضنة أعمال يتم منحها من طرف اللجنة السابقة الذكر، وذلك لكل هيكل خاص أو عام أو بالشراكة بين القطاعين العام والخاص يقدم دعما للمؤسسات الناشئة وحاملي المشاريع المبتكرة، لتصبح كيانا قانونيا مختصا في احتضان المؤسسات والمشاريع المبتكرة، أين تم السماح للقطاع الخاص أن يدخل هذا الميدان أي إنهاء فكرة الخدمة العمومية للمحضنة، وتوضع المحضنة قانونيا تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[1]

المطلب الثالث: أنواع حاضنات الأعمال

تتعدد أنواع حاضنات الأعمال، ويعود هذا التنوع إلى الأهداف التي أنشئت من أجلها. وقد اعتمد البحث على تصنيفين رئيسيين يوضحان هذه الأنواع، وهي:

التصنيف الأول: يضم كل من الآتي:

أولا: حاضنات الجيل الأول (حاضنات التقانة الأساسية): تسهم المنظمات التي تعتمد بشكل أساسي على المعرفة، مثل تلك التي تنتج الحواسيب، في تعزيز الابتكار، حيث تتجاوز قيمة المكونات التقنية المستخدمة في إنتاجها تكاليف المواد الخام والعمالة. وتكون هذه الحاضنات مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالجامعات ومعاهد البحث والمدارس الفنية، مما يعزز من قدرتها على تطوير منتجات ذات قيمة مضافة عالية.

ثانيا: حاضنات الجيل الثاني: ذات الطابع التقليدي: تتضمن المنظمات الزراعية والصناعية والغذائية، بالإضافة إلى الصناعات اليدوية والميكانيكية وغيرها من القطاعات. وتحظى هذه المنظمات بدعم من مراكز الأبحاث والمدارس الفنية، كما ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالجماعات المحلية والجمعيات مثل الغرف التجارية والصناعية.

[1] – sabrina tolba, amira tolba, sandra saibi, A theoretical approch of business in cubators in algeria, Journal of Management, Organizations and Strategy JMOS Spatial and entrepreneurial development studies laboratory, vol 04, no 01, year 2022, p 188, 190.

ثالثا: حاضنات الجيل الثالث: مراكز التجديد: تقدم الخدمات المتخصصة كالدورات الفنية الاستشارية إضافة إلى الخدمات الخاصة.

التصنيف الثاني: ويشمل كلا من الآتي:

أولا: الحاضنة الإقليمية: تهتم بمنطقة جغرافية لتنميتها واستغلال مواردها المحلية.

ثانيا: الحاضنات الدولية: تهتم باستقطاب رأس المال الأجنبي ونقل التقانة بهدف تحقيق الجودة العالية والقدرة على التصدير للخارج.

ثالثا: الحاضنات الصناعية: تقام داخل منطقة صناعية، إذ يتم ربط المنطقة المحتضنة بالمصانع الكبرى لتبادل المنافع، وذلك بعد تحديد احتياجات هذه المنطقة من الصناعات المساندة.

رابعا: حاضنات القطاع المحدد: تركز على قطاع أو نشاط محدد بهدف خدمته، وتدار بواسطة خبراء مختصين بالنشاط المحدد.

خامسا: الحاضنات التقنية: تهدف المنظمة إلى تعزيز المستوى التقني لديها من خلال استثمار تصميمات مبتكرة لمنتجات جديدة وتوفير المعدات والأجهزة اللازمة. كما تسهم في مساعدة الباحثين على الانتقال من مرحلة الابتكار في المختبر إلى مرحلة تسويق نتائج أبحاثهم بشكل تجاري.

سادسا: حاضنات الأبحاث التقانية: تنتمي هذه المؤسسات إلى الجامعات أو مراكز الأبحاث، وتهدف إلى تعزيز أفكار وأبحاث الأعضاء في هذه المراكز، مع الاستفادة من ورش العمل والمعامل المتاحة في الجامعات.

سابعا: الحاضنات الافتراضية: تقدم الحاضنة جميع خدماتها باستثناء توفير العقار، بما في ذلك مراكز تنمية المنظمات الصغيرة والمتوسطة المعروفة بالغرف التجارية الصناعية.

ثامنا: حاضنة الأنترنيت: تعتبر حاضنات الأعمال أدوات حيوية تدعم منظمات الإنترنت في مسيرتها نحو النمو والوصول إلى مرحلة النضج. وقد زادت الحاجة إلى هذه الحاضنات بشكل ملحوظ مع تزايد حجم التجارة الإلكترونية، مما يعكس أهمية دورها في تعزيز الابتكار وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق النجاح في هذا المجال.

تاسعا: الأنواع الأخرى من الحاضنات: تشمل الحاضنات أنواعًا متخصصة مثل حاضنات الأعمال الزراعية، وحاضنات تربية الحيوانات وتحسين السلالات، بالإضافة إلى حاضنات صناعة الأدوية وحاضنات المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات والإلكترونيات وغيرها.[1]

المطلب الرابع: أهداف حاضنات الأعمال

تعمل حاضنات الأعمال على تحقيق عدة أهداف نوجزها فيما يلي:

- ✓ توفير بيئة عمل ملائمة يعزز من نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة.
- ✓ تهدف الجهود إلى تقليل تكاليف إنشاء المؤسسات الصغيرة وتعزيز فرص نجاحها، مما يسهم في دعم رواد الأعمال وتحفيز الابتكار في السوق.
- ✓ حماية الملكية الفردية.
- ✓ تتطلب المساهمة الفعالة في استثمار نتائج البحث العلمي والابتكارات وتحويلها إلى مشاريع واقعية وقابلة للتطبيق.
- ✓ إنشاء وتفعيل قنوات تواصل بين أصحاب المشاريع المحتضنة والجهات المعنية يساهم في تعزيز استفادتهم من الخدمات المقدمة من قبل هذه الجهات.
- ✓ تقديم مجموعة شاملة من الخدمات التي تهدف إل تطوير مهارات وقدرات رواد الأعمال العاملين في المشاريع مما يسهم في تعزيز حصتهم السوقية وزيادة نجاحاتهم.
- ✓ المساهمة في تعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين المشروعات الصغيرة فيما بينها من ناحية وبينها وبين المشروعات الكبيرة من ناحية أخرى.
- ✓ المساهمة في حل المشكلات التي تواجه رواد الأعمال والمشروعات الصغيرة وتقليل مخاطر المرافقة في مرحلة تأسيس وبناء وتشغيل المشروع.

ومن بين الأهداف نذكر أيضا:

- ✓ تشجيع المشاريع التنموية التي تخدم احتياجات المجتمع.

[1] – فريد محمد موسى الغول، محمد أحمد أبو بكر الأحمر، دور حاضنات الأعمال في نشر ثقافة ريادة الأعمال، مجلة القرطاس، العدد 14، 2021، ص 327، 328.

- ✓ تحفيز الابتكار والإبداع بين الطلاب والخريجين.
- ✓ يجب تبني الأفكار والمشاريع الناشئة بطرق مبتكرة تلبي الاحتياجات المحلية بشكل خاص، مع ضرورة أن تحقق هذه المشاريع فوائد اقتصادية واجتماعية.
- ✓ تقديم الدعم الفني والمالي، بالإضافة إلى تعزيز القدرات واحتضان الأفكار ذات العائد الاقتصادي الذي يسهم في تحويل هذه الأفكار إلى مؤسسات ناشئة.[1]

المبحث الثالث: آليات حاضنات الأعمال

تلعب حاضنات الأعمال دورًا متزايد الأهمية في دعم المشاريع الريادية، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة في مراحلها الأولى. يعتمد نجاح هذه الحاضنات على مجموعة من الآليات والخدمات التي تُمكّنها من مرافقة رواد الأعمال وتوفير بيئة ملائمة لنمو مشاريعهم. سيتناول هذا المبحث أهمية حاضنات الأعمال والخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى آليات عملها، مع التركيز على طبيعة العلاقة التي تربطها بالمؤسسات الناشئة.

المطلب الأول: أهمية حاضنات الأعمال

تؤدي حاضنات الأعمال دورا حيويا في دعم المشروعات الناشئة، حيث تسهم في تطويرها وتعزيز نموها من خلال توفير مجموعة شاملة من الخدمات الأساسية. تشمل هذه الخدمات الاستشارات المتعلقة بتطوير الأعمال، والتي تغطي جوانب اجتماعية واقتصادية وتسويقية، بالإضافة إلى تقديم الدعم اللازم لتمثيل هذه المشروعات في بعض الأحيان. من خلال هذه الجهود، تساهم حاضنات الأعمال في ضمان استمرارية المشروعات الصغيرة على مسار النمو والازدهار.[2] تكمن أهمية حاضنات الأعمال فيما يلي:

- ✓ تساهم في نتائج البحث العلمي والابتكارات والابداعات في شكل مشروعات تجعلها قابلة للتحول إلى الإنتاج.

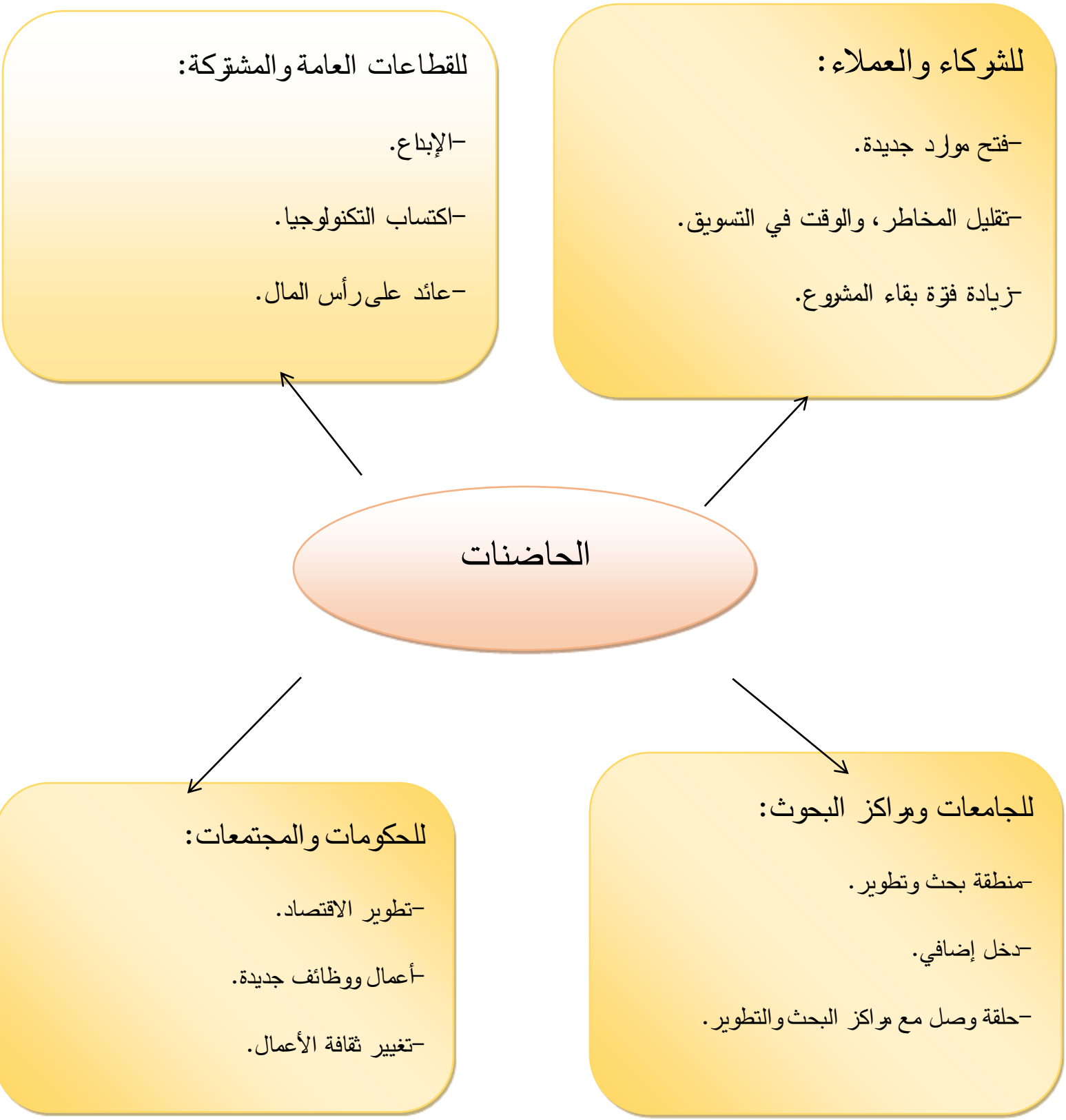
[1] – Souad DJECHAM, MOHAMED KHALDI, BUSINESS INCUBATORS AS A PILLAR FOR STARTUP IN ALGERIA: REALITY AND CHALLENGES, VOL 4, NO 1, YEAR 2022, P 9.

[2]–أمل هاشم علي، حاضنات الأعمال ودورها في دعم رواد الأعمال ودعم التنمية الاقتصادية، المجلد الحادي عشر، العدد الأول الجزء الثاني، ص 260.

- ✓ تساهم في تطوير الموارد البشرية ومعالجة مشكلة البطالة من خلال توفير فرص عمل مناسبة للباحثين عن وظائف.
- ✓ تتيح فرصة للاستثمار في مجالات تعود بالنفع على الاقتصاد الوطني، مثل حاضنات الأعمال التكنولوجية، وحاضنات الصناعات الصغيرة، بالإضافة إلى حاضنات المشاريع المعلوماتية وغيرها من المجالات الدائمة.
- ✓ تنمية تقاليد العمل الحر، وتنمية مهارات إدارة المشروع الصغير.
- ✓ الترويج للمبادرات التكنولوجية، سواء كانت تتعلق بالمنتجات أو الخدمات، يسهم في تحقيق قيمة مضافة عالية.
- ✓ تساهم رعاية المشاريع الجديدة في مراحلها المختلفة، من البداية إلى النمو والنجاح، في خلق فرص عمل مباشرة وغير مباشرة.
- ✓ تقديم الدعم في تجاوز التحديات الإدارية التي تواجه بدء المشاريع يعد أمرا حيويا لتحقيق معدلات نمو مرتفعة، يتم ذلك من خلال توفير خدمة شاملة من الخدمات المشتركة، تشمل الاستشارات والدعم في مجالات متعددة، يتم التعاون مع الجامعات ومراكز البحث العلمي، بالإضافة إلى المراكز الصناعية المحلية والعالمية لتعزيز فرص النجاح والنمو للمشاريع.
- ✓ تحقيق الاتصال والترابط بين المشاريع داخل الحاضنة والمشاريع الكبيرة والمتوسطة من خلال التعاقد لتوريد المكونات والإجراءات وقطع الغيار والخدمات.
- ✓ إقامة مجموعة من الخدمات المتميزة (الجودة، قاعدة المعلومات الفنية والتجارية...)
- ✓ قيام الحاضنة بدور الوسيط الناجح بين الجامعات ومراكز البحوث ورأس المال المخاطر وقطاع الأعمال.[1]

يمكن أن نلخص أهمية حاضنات الأعمال في الشكل التالي:

[1] – نبيل بوفنغور، عبد الغاني بولفراخ، مرجع سبق ذكره، ص 18،19.


للشركاء والعملاء:
-فتح موارد جديدة.
-تقليل المخاطر، والوقت في التسويق.
-زيادة فترة بقاء المشروع.
للقطاعات العامة والمشتركة:
-الإبداع.
-اكتساب التكنولوجيا.
-عائد على رأس المال.
الحاضنات
للجامعات ومراكز البحوث:
-منطقة بحث وتطوير.
-دخل إضافي.
-حلقة وصل مع مراكز البحث والتطوير.
للحكومات والمجتمعات:
-تطوير الاقتصاد.
-أعمال ووظائف جديدة.
-تغيير ثقافة الأعمال.

الشكل يبين: أهمية حاضنات الأعمال بالنسبة للجامعات ومراكز البحث والتجمعات والحكومات والشركات والعملاء.[1]

المطلب الثاني: الخدمات الأساسية التي تقدمها حاضنات الأعمال

تقدم الحاضنات مجموعة متكاملة من الخدمات المتنوعة التي تتفاوت من حاضنة لأخرى ومن مشروع لآخر، وذلك نتيجة لاختلاف الأنشطة والاهتمامات، سنستعرض فيما يلي أبرز هذه الخدمات:

- الخدمات الاستشارية: تشمل هذه الخدمات إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات، بالإضافة إلى تقديم استشارات في مجال الجودة الشاملة، والتي غالبا ما تواجهها المشاريع المقاولاتية، كما تتضمن هذه الخدمات الاستشارات التسويقية وإدارة الأعمال الفنية والمالية والإدارية والمحاسبية للمشروعات، تليها الاستشارات القانونية وحماية الملكية الفردية.
- الخدمات المعلوماتية والسكرتارية: تعتبر خدمات الإدارة جزءا أساسيا من مهام الحاضنة، حيث تقوم بتدريب الكوادر الإدارية اللازمة وتوفير خدمات الحاسوب، بالإضافة إلى ذلك، تشمل هذه الخدمات أعمال التصوير والطباعة، فضلا عن خدمات الهاتف والفاكس والأنترنيت.
- خدمات تنمية الموارد البشرية: تتعلق تهيئة القوى العاملة في المشروعات المقاولاتية بتوفير خدمات تربط العاملين بالحاضنات وأسواق العمل، بالإضافة إلى تنمية مهارات هؤلاء الأفراد وتعزيز التعاون مع الجهات التنموية المختلفة.
- الخدمات العامة: تتمثل الخدمات المقدمة في توفير المكاتب وأماكن التخزين، بالإضافة إلى نظام آلي للعلاقات العامة، كما تشمل المشاركة في المؤتمرات والمعارض العالمية، وتقديم خدمات الصيانة، فضلا عن المساعدة في الحصول على التمويل المناسب من خلال التنسيق مع الجهات المعنية بهذا النوع من المشاريع. [2]

[1] - مرجع سبق ذكره، ص 19.

[2] –وفاء سعيدي، ليليا بن منصور، حاضنات الأعمال كآلية لاستدامة المشاريع المقاولاتية دراسة حالة مشتلة المؤسسات محضنة خنشلة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 46، 2017، ص 513، 514.

المطلب الثالث: آليات عمل حاضنات الأعمال

يتمثل الهدف الرئيسي لحاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة التحديات التي تواجهها في مرحلة الانطلاق. يمكن لأي رجل أعمال، أو جامعة، أو شركة قائمة، أو مركز أبحاث أن يقوم بإنشاء حاضنة أعمال كمشروع استثماري يقدم الخدمات والمساعدات اللازمة لهذه المؤسسات.

يمكن للحكومات أيضًا إنشاء حاضنات أعمال لدعم بعض المشاريع، وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومع ذلك، تختلف آلية عمل هذه الحاضنات وطرق تفعيلها من دولة إلى أخرى بناءً على الظروف المحلية المتاحة. يمكن توضيح آلية عمل الحاضنات الناجحة من الناحية النظرية في النقاط التالية:

تعمل حاضنات الأعمال على تقديم حزمة من الخدمات للمشاريع خاصة الصغيرة، وهذه الخدمات لا تقدم إلا للأعضاء المنتسبين للحاضنة (يختلف الأمر حسب النظام الداخلي للحاضنة)، وقاموا بتقديم طلبات من أجل المساعدة لهذه المؤسسات. بعد تأسيس الحاضنة وتوفير المكان المناسب فإن طلبات الانتساب من قبل أصحاب المبادرات من الشباب الذين يحملون أفكارا جديدة لتنفيذها تبدأ بالتوافد على الحاضنة، وتقوم لجنة متخصصة بدراسة جميع الطلبات المقدمة إليها ومن ثم إصدار قرارها بشأن قبول أي نوع منها، ومن ثم تعمل على تقديم حزمة من الخدمات والتسهيلات: من مكان عمل المؤسسات ، خدمات إدارية استشارية مالية وقانونية، وغيرها من الخدمات، والتي تقدم مقابل إيجار أو رسم احتضان، ويتم توقيع عقد بين المؤسسات والحاضنة يتضمن تعهد من المؤسسات بدفع رسوم الاحتضان وإخلاء الحاضنة بعد فترة زمنية محددة، وهذا لكي يتاح للحاضنة استيعاب مؤسسات أخرى، بحيث تتعهد الحاضنة بتقديم كافة الوسائل اللازمة لدعم المؤسسات الصغيرة وهو إجراء معمول به في كثير من الدول التي طورت مجال الحاضنات. [1]

[1] – لطيفة كلاخي، واقع حاضنات الأعمال في بعض الدول العربية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقصادية–28(1)، ص 298.

تعتبر الحاجة إلى الدعم من الحاضنة أحد أهم المعايير الي تحدد انضمام المشروعات إليها. يجب أن تكون هذه المؤسسات قائمة على أفراد مؤهلين يمتلكون أفكارا مبتكرة مما يسهم في تعزيز نموهم السريع ويساعدهم على التخرج من الحاضنة في أقرب وقت ممكن. وفيما يلي إجمال الشروط الواجب توافرها في هذه المؤسسات:

- ❖ يجب أن يكون لدى الريادي رؤية واضحة لمشروعه أو فكرة عمل محددة.
- ❖ يهدف المشروع إلى خدمة المجتمع الذي يتم إنشاؤه فيه، بالإضافة إلى توفير فرص عمل للأفراد.
- ❖ تشترط بعض الحاضنات على المتقدمين أن يكون لديهم التمويل الكافي أو القدرة على تأمين المبلغ المطلوب.
- ❖ أن يكون لدى المشروع قابلية للتوسع والنمو.
- ❖ يجب أن يتمتع المشروع المتقدم للاحتضان بمعدل نمو سريع يتيح له التخرج ضمن الإطار الزمني المحدد.

–شهد العالم في بداية القرن الواحد والعشرين ثورة تكنولوجية ومعلوماتية غيرت القواعد الأساسية في الأسواق وصناعة الحاضنات، حيث أصبح الوصول السريع إلى السوق والبقاء فيه من العوامل الرئيسية لنجاح الحاضنات في عصر الأنترنيت. وقد أدى ذلك إلى ظهور مؤسسات مشتركة وزيادة كبيرة في جاهزية رأس المال، مما جعل الحاجة إلى الإدارة تتفوق على الحاجة إلى الجانب الفني والخبرة. كما تلعب حاضنات الأعمال دورا مهما في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال رعية الأفكار الإبداعية والأبحاث التطبيقية، وتحويل البحث العلمي إلى مشاريع صغيرة، مما يعزز من دور المشاريع التكنولوجية كآلية رئيسية للتطور. بالإضافة إلى ذلك، توجه حاضنات الأعمال الاستثمارات نحو القطاعات ذات الإنتاجية العالية، مما يسهم في تحسين ظروف المعيشة للأفراد ذوي الدخل المحدود.[1]

[1] – مرجع سبق ذكره، ص299.

تؤثر الحاضنات بشكل كبير على الاستثمار من خلال معالجة التحديات التي يواجهها المستثمرون في العديد من المشكلات التي قد تعيق استثماراتهم، بالإضافة إلى الجهات المتعددة التي يتعاملون معها، مما يؤثر سلبا على استمرارية مشاريعهم. لذا، فإن دعم الاستثمارات وتعزيز تأثيرها على النمو الاقتصادي. وبالتالي، تبرز أهمية الحاضنات في تعزيز النمو والاستقرار الاقتصادي، مما يستدعي ضرورة تفعيل دورها في هذا السياق، مع ضرورة إزالة بعض القيود والمشكلات التي قد تعيق فعاليتها. تتجلى هذه التحديات في مشكلتين رئيسيتين:

الأولى: تتعلق بمستوى التوقعات المرتبطة بالمنافع التي تحصل عليها المنشآت المحتضنة، حيث قد يرتفع الطموح في الوقت الذي تكون فيه القدرات المالية والبشرية للحاضنة غير كافية لتلبية هذه التوقعات.

أما المشكلة الثانية: فتتعلق بجودة الاتصالات وردود الفعل من الأجهزة المستهدفة، والتي تلعب دورا مهما في تسهيل عمل المنشآت المحتضنة، حيث أن التباين في طبيعة هذه المنشآت يمثل تحديا إضافيا.[1]

المطلب الرابع: علاقة حاضنات الأعمال بالمؤسسات الناشئة

- دور حاضنات الأعمال في تعزيز إطلاق ودعم الشركات الناشئة، تتمثل في:

1 _ الخدمات المقدمة من قبل حاضنة الأعمال :

تعمل حاضنة الأعمال على احتضان المشاريع بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو لمنشآت الأعمال، ودعم المقاولين الجدد ومساعدتهم على إطلاق مشروعات ناشئة start-up وعليه تعمل حاضنة الأعمال على تزويد المقاولين بالأدوات اللازمة لنجاح المشروع.

تسعى حاضنات الأعمال لتوفير مجموعة شاملة من الخدمات للمساعدة على إطلاق المشاريع الناشئة كما يلي:[2]

[1] – مرجع سبق ذكره، ص 299.

[2] – شريفة بوالشعور، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة startups: دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2018، ص 423.

1. **خدمات السكريتاريا:** تشمل هذه الخدمات جميع جوانب الدعم السكرتاري المشترك، مثل استقبال وتنظيم المراسلات عبر الهاتف، الفاكس، والبريد الإلكتروني، بالإضافة إلى طباعة النصوص، تصوير المستندات، وحفظ الملفات، وغيرها من المهام ذات الصلة.
2. **بنى تحتية/ تسهيلات وخدمات أساسية:** تقوم حاضنات الأعمال بتأسيس مصانع في مساحات مكتظة بالمباني، مع تقديم شروط مرنة وأسعار معقولة. قد يكون بعض العملاء بعيدين عن موقع الحاضنة، مما يستدعي تقديم الدعم والاستشارات عبر الإنترنت. هذا النموذج يتناسب مع المقاولين الذين يحتاجون إلى نصائح من الحاضنات، لكنه لا يلبي احتياجات أولئك الذين ما زالوا بحاجة إلى مكاتب ومستودعات.
3. **خدمات الأعمال:** تتطلب معالجة التحديات الفنية والمالية والإدارية والقانونية التي يواجهها المشروع إيجاد حلول فعالة ومناسبة.
4. **تقديم التمويل ووسيلة للوصول إلى الممولين:** ليس بإمكان الجميع الحصول على التمويل اللازم لبدء مشروع جديد وتحقيق الربحية. تلعب برامج الحاضنات دورًا مهمًا في تسهيل الوصول إلى الموارد المالية، حيث تعمل على جمع التمويل ورأس المال المغامر من خلال شبكة من مقدمي الخدمات الخارجيين.
5. **الربط بالأفراد والربط الشبكي:** تهدف الحاضنات إلى تعزيز التعاون والتنسيق مع المؤسسات المتخصصة، حيث تتعاون بشكل كبير مع الجامعات ومراكز البحث العلمي والحدائق التكنولوجية. وفي بعض الحالات، تسعى إلى ربط رواد الأعمال الجدد بأشخاص يمتلكون القدرة على الاستثمار في مشاريعهم المستقبلية، مما يعزز مفهوم التعاون بين المشاريع.
6. **التعليم ووسيلة للوصول إلى المعرفة:** تقدم حاضنات الأعمال الدعم في مجالات البحث والاستشارة والتدريب الأولي، بالإضافة إلى المساعدة في تطوير المنتجات والتسويق. تلعب هذه الحاضنات دورًا حيويًا في سد الفجوة الناتجة عن عدم قدرة الأفراد على استثمار الوقت والمال اللازمين للحصول على درجة جامعية في إدارة الأعمال. من خلال برامجها، توفر الحاضنات التدريب الأساسي للمقاولين، مما يسهم في تعزيز مهاراتهم وقدراتهم في السوق.[1]

[1] – مرجع سبق ذكره، ص 424.

7. **بناء علامة تجارية:** تعتبر حاضنات الأعمال بيئة مثالية لإطلاق المشاريع التجارية، حيث تساهم في زيادة فرص النجاح وتعزيز الأفكار المبتكرة. كما تعمل على ضمان استمرارية المؤسسات المحتضنة وتساعد في بناء هويتها التجارية الخاصة.
8. **إدارة البرامج.**

- مراحل احتضان الشركات الناشئة من قبل حاضنات الأعمال:

تتم رعاية ومتابعة المشروعات الملتحقة بالحاضنة خلال المراحل المختلفة من عمر هذه المشروعات على ثلاث مراحل، وهي:

- ✓ **المرحلة الأولى:** قبل الاحتضان: تتمحور هذه المرحلة حول دعم رائد الأعمال في تطوير فكرة مشروعه، وذلك قبل انضمام المؤسسة الناشئة إلى الحاضنة. يتطلب الأمر إجراء لقاء بين رائد الأعمال وإدارة الحاضنة بهدف تحليل الفكرة وتقييم جدواها، بالإضافة إلى تقييم مستوى الإبداع من خلال كفاءات داخلية ولجان خارجية. كما تسهم حاضنة الأعمال في مساعدة رائد الأعمال على تحديد فكرة مشروعه بدقة، ووضع نموذج عمل من خلال الإجابة على أسئلة مثل: من هم المستهلكون المستهدفون؟ وما هي قنوات التوزيع؟ ومن يقوم بإنشاء وتمويل المشروع؟ كما تشمل هذه المرحلة إعداد خطة عمل تتضمن تقديرات مالية. يتضمن التدريب في هذه المرحلة تطوير المهارات الإدارية والتخصصات القانونية مثل حقوق الملكية والتشريعات الإدارية، مع الإشارة إلى أنه ليس من الضروري أن يكون رائد الأعمال حاصلاً على درجة أكاديمية.
- ✓ **المرحلة الثانية:** مرحلة الاحتضان أو انضمام المشروع للحاضنة: تستمر هذه المرحلة من بدء تنفيذ فكرة المشروع حتى الوصول إلى مرحلة النضج والتوسع، والتي تمتد عادة من سنة إلى ثلاث سنوات. خلال هذه الفترة، تسعى الحاضنة إلى تسهيل عملية تنفيذ الفكرة على أرض الواقع بأقل التكاليف الممكنة، حيث تقدم مجموعة من الخدمات الضرورية. بعد انضمام رائد الأعمال إلى الحاضنة، يمكنه الاستفادة من البنى التحتية المتاحة مثل المكاتب والمرافق بأسعار معقولة.[1]

[1] - مرجع سبق ذكره، ص 425.

تختلف الخدمات المقدمة حسب طبيعة الحاضنة ونوع المشروع، كما تعمل الحاضنة على جمع التمويل اللازم من خلال التبرعات والتمويل الجماعي، بالإضافة إلى تقديم الإشراف والتوجيه خلال مراحل تنفيذ المشروع. كما توفر الإدارة استشارات فنية متخصصة وتستمر في تقديم التدريب، مما يساعد الشركة الناشئة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة.

- ✓ **المرحلة الثالثة:** مرحلة التخرج من الحاضنة: تعتبر هذه المرحلة النهائية للمشروعات داخل الحاضنة، حيث يتم تحقيق الأهداف المنشودة وتوسيع نشاط الشركة الناشئة، مما يتيح لها الظهور في عالم الأعمال كفكرة مبتكرة. مع توسع سوقها من النطاق المحلي إلى العالمي، يتم وضع خطة للخروج تحددها الحاضنة بعد العمل على تدويل المشروع وتسويقه إلكترونياً. تعتمد معايير التخرج على عدة عوامل مثل عوائد الشركة ومستوى التوظيف، بدلاً من التركيز على مدة البرنامج. ورغم أن المشروع يصبح مستقلاً وقادراً على العمل خارج الحاضنة، إلا أن ذلك لا يعني انقطاعه عنها بالكامل، بل يمكنه الاستمرار في الاستفادة من خدماتها وإرشاداتها حتى بعد التخرج.[1]

[1]- مرجع سبق ذكره، ص 426.

الفصل الرابع:

الإستراتيجية الاتصالية لحاضنة الأعمال لجامعة المدية ودورها في دعم المشاريع الناشئة.

تمهيد:

يعد الجانب التطبيقي أهم مرحلة من مراحل البحث العلمي التي ينتقل فيها الباحث من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي، وذلك للحصول على مختلف النتائج والتفاصيل المراد البحث عنها، وذلك من خلال جمع المعلومات حول موضوع مذكرتنا وتحليلها. في هذا الفصل سنقوم بإجراء دراسة ميدانية حول حاضنة جامعة المدية بهدف فهم الإستراتيجية الاتصالية التي تتبناها حاضنات الأعمال، وكذلك تقييم دورها في دعم المشاريع الناشئة واحتضانها ضمن البيئة الجامعية.

سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: بطاقة فنية عن حاضنة جامعة المدية
- المبحث الثاني: تحليل البيانات واستخلاص النتائج

المبحث الأول: بطاقة فنية لحاضنة الأعمال بجامعة المدية

يتضمن هذا المبحث أربعة مطالب وهي كالآتي:

المطلب الأول: نبذة عن حاضنة جامعة المدية

حاضنة الأعمال الجامعية لجامعة يحي فارس بالمدية، هي مصلحة تحت إشراف الجامعة تابعة لوزارة التعليم العالي تخضع لوصاية المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي تهتم بتأطير ومرافقة الطلبة الجامعيين بهدف جعلهم رواد أعمال ذوو كفاءات علمية ومهنية متميزة جدا.[1]

تم استحداث حاضنة الأعمال الرقمية BUSSINES SEED "بذرة الأعمال" بمواصفات دولية لمرافقة الطلبة حاملي المشاريع المبتكرة، توفير خدمات رقمية من أجل تسجيل الطلبة الذين يرغبون في الاستفادة من خدمات اختيار فريق العمل –توظيف أعضاء فريق المؤسسة– تبادل الأفكار والتجارب والخبرات، التفاوض مع الشركاء الاقتصاديين للحاضنة. فمن خلال برامج حاضنة الأعمال الرقمية، فإنها تساعد في تحويل الأفكار المبتكرة إلى واقع ملموس، فتبحث حاضنة الأعمال عن الشباب رواد الأعمال القادرين على تحدي الصعاب من خلال إتاحة الفرصة لهم لاستخدام التقنيات المبتكرة لتصنيع نموذجهم الأولي الذي من شأنه أن يقدم حلول للمؤسسات، ورجال الأعمال والمستثمرين.[2]

تعد حاضنة جامعة المدية فضاء جامعيا مخصصا لدعم الابتكار وتعزيز ريادة الأعمال لدى الطلبة والباحثين وحاملي المشاريع المبتكرة. أنشئت الحاضنة بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09 جوان 2022، كمصلحة مشتركة للبحث العلمي داخل الجامعة، بهدف احتضان الأفكار وتحويلها إلى مشاريع ناشئة ذات قيمة مضافة.

تعمل حاضنة جامعة المدية على:

- مرافقة حاملي الأفكار من مرحلة التصور إلى غاية إنشاء المؤسسات الناشئة.
- تقديم الدعم التقني والعلمي والإداري من خلال التأطير الجامعي والخبراء.

[1] – متحصل عليه من موقع www.univ-medea.dz. بتاريخ: 22/ 06/ 205، على الساعة: 18:08.

[2] متحصل عليه من موقع www.univ-medea.dz بتاريخ 2025/05/23، على الساعة: 20:00.

- توفير فضاءات عمل وتجهيزات رقمية وتكنولوجية متخصصة.
- خلق روابط بين الجامعة والقطاع الاقتصادي لتسويق الابتكارات.

المطلب الثاني: هيكلها التنظيمي

1) مدير الحاضنة:
   - المسؤول الأول عن التسيير الإداري والعلمي للحاضنة.
   - يشرف على تنفيذ البرامج ويمثل الحاضنة أمام الهيئات الداخلية والخارجية.
2) الأمانة العامة:
   - تسيير شؤون الإدارية والمالية.
   - متابعة الملفات اليومية، الأرشفة، إعداد المراسلات ومحاضر الاجتماعات.
3) خلية المواكبة والتوجيه:
   - استقبال ومرافقة حاملي المشاريع.
   - تقديم الدعم في صياغة نماذج الأعمال ومخططات المشاريع.
4) خلية التكوين والمرافقة التقنية:
   - تنظيم دورات تكوينية في ريادة الأعمال، الملكية الفكرية، التسويق...
   - تأطير حاملي المشاريع ومتابعة تطوراتهم.
5) خلية العلاقات مع المحيط الاقتصادي:
   - بناء الشراكات مع المؤسسات الاقتصادية والهيئات الداعمة.
   - تنسيق احتضان المشاريع المشتركة وتمويلها.
6) خلية الإعلام والاتصال والتسويق:
   - الترويج لنشاطات الحاضنة.
   - إدارة الموقع الإلكتروني وصفحات التواصل الاجتماعي.
7) مجلس تنسيق الحاضنة:
   - هيئة استشارية تعنى بتوجيه السياسات العامة للحاضنة.
   - تضم أساتذة جامعيين، ممثلين عن القطاع الاقتصادي.

المطلب الثالث: أهداف حاضنة جامعة المدية:

تسعى حاضنة جامعة المدية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تتماشى مع توجها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتدعم الانتقال نحو اقتصاد المعرفة والابتكار. وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

أ- دعم روح المقاولاتية والابتكار:

تعزيز ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة والباحثين وتشجيعهم على تطوير أفكار مبتكرة قابلة للتحول إلى مشاريع اقتصادية ناجحة.

ب- مرافقة حاملي المشاريع الناشئة:

تقديم الإرشاد والدعم التقني والإداري للمبتكرين في جميع مراحل تطوير مشاريعهم، من الفكرة إلى مرحلة إنشاء مؤسسة ناشئة.

ت- الربط بين الجامعة والقطاع الاقتصادي:

تسهيل انتقال البحث العلمي نحو التطبيق الاقتصادي من خلال إقامة شراكات مع مؤسسات اقتصادية وقطاعات صناعية دائمة.

ث- تثمين نتائج البحث العلمي:

تشجيع تحويل مخرجات البحث الجامعي إلى منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة يمكن تسويقها محليا ودوليا.

ج- توفير بيئة عمل محفزة ومهيأة:

تهيئة فضاءات عمل وتوفير تجهيزات تكنولوجية وإعلام آلي حديثة لدعم الابتكار والتجريب.

ح- المساهمة في التنمية المحلية والوطنية:

من خلال دعم مشاريع مبتكرة تساهم في حل مشكلات مجتمعية واقتصادية وتنموية، خاصة على المستوى المحلي.

خ- التحفيز على خلق مؤسسات ناشئة:

دعم مسار المؤسسات المصغرة والناشئة (STARTUPS) داخل المنظومة الجامعية.[1]

هناك أهداف أخرى، والمتمثلة في:

- ✓ تهدف هذه المبادرة إلى دعم خريجي الجامعات والمعاهد العليا في إنشاء مؤسساتهم ومشاريعهم الخاصة، مما يسهم في تعزيز روح ريادة الأعمال وتوفير فرص العمل.
- ✓ تقليل مخاطر الأعمال المرتبطة بالمراحل الأولى لبداية نشاط المشروع وتقليص الفترة الزمنية اللازمة لتنمية نشاط المشروع وتطوير إنتاجه مع زيادة معدلات النجاح وتشجيع الأفكار المتميزة وضمان ديمومة المؤسسة المحتضنة عن طريق مساعدتها للتوصل إلى أنواع جديدة من المنتجات أو مجالات جديدة من النشاط.
- ✓ تكوين جيل من الرياديين القادرين على خلق فرص عمل ذات قيمة مضافة، وتخريج مؤسسات ناجحة تمتلك القدرة على البناء في مجال ريادة الأعمال.[2]

المطلب الرابع: أهمية حاضنات الأعمال

- ✓ تقديم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الناشئة.
- ✓ تربط المؤسسات الناشئة والمبتكرة بالقطاعات الإنتاجية وحركية السوق ومتطلباته.
- ✓ توفير فرص عمل للراغبين بأن يكونوا رجال أعمال حقيقيين وتساعدهم على البدء على نحو صحيح وتجاوز الطرق الوعرة في بداية حياتهم.

[1] – مقابلة مع السيد مصطفى حاج الله مدير حاضنة جامعة المدية، مقابلة أجرتها الباحثتان يوم الأحد بحاضنة جامعة المدية الموافق ل 11/ ماي/ 2025.

[2] – شهيرة يحياوي، أمال يحياوي، دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة، إشراف ناجية شيخ، جامعة مولود معمري تيزي وزو كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق تخصص قانون خاص، 2023، ص 27.

- ✓ تعمل على إقامة ودعم مشروعات إنتاجية أو خدمية صغيرة أو متوسطة تعتمد على طرق تقنيات مناسبة وابتكارات حديثة.
- ✓ تقديم الدعم والمساندة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق معدلات نمو وجودة عالية.
- ✓ تتيح الفرصة للاستثمار في مجالات ذات قيمة مضافة للاقتصاد الوطني، مثل حاضنات الأعمال التكنولوجية، وحاضنات الصناعات الصغيرة، بالإضافة إلى حاضنات مشاريع المعلوماتية وغيرها من المجالات الداعمة.
- ✓ تساعد المؤسسات الناشئة والمتوسطة في التغلب على التحديات الإدارية والمالية والفنية والتسويقية التي غالبا ما تواجهها خلال مرحلة التأسيس. [1]
- ✓ توفر الحاضنات أماكن ومساحات متنوعة ومجهزة لإقامة مشروعات متخصصة أو غير متخصصة.
- ✓ توفر الحاضنات جميع أنواع الدعم من دعم فني وإداري وتسويقي للمشروعات المشتركة بها.
- ✓ تدار هذه الحاضنات عن طريق إدارة مركزية متخصصة في إدارة المشروعات المشتركة بشكل مستمر.
- ✓ تقدم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الناشئة.[2]

المبحث الثاني: تحليل البيانات

تناولنا في هذا المبحث عملية جمع البيانات، حيث قمنا بتفريغها ومن ثم تحليلها وتفسيرها.

المطلب الأول: إعداد وتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية لحاضنة أعمال جامعة المدية لدعم المشاريع الناشئة

يتضمن هذا المطلب مجموعة من المعلومات التي تم تفريغها وتحليلها من الأسئلة الموجهة لأعضاء الحاضنة، وكانت على النحو التالي:

1- الجهات المسؤولة عن صياغة الإستراتيجية الاتصالية داخل حاضنة أعمال جامعة المدية:

[1] – SABRINA TOLBA, AMIRA TOLBA, SANDRA SAIBI. OP, CIT, P : 182.

[2] – لطيفة كلاخي، واقع حاضنات الأعمال في بعض الدول العربية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، 28(1)،ص 297.

تبين من إجابات المبحوثين أن هناك تباين نسبي عند تحليل الأجوبة حول الجهة المسؤولة عن إعداد الخطة الإستراتيجية بالتنسيق مع جهات متعددة.

تم اعتماد الاستراتيجية بناء على توجيهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة الرقمنة والمؤسسات الناشئة، حيث تعمل الحاضنة على تنفيذ هذه التوجيهات بشكل فعال في الميدان. ضمن هذا التوجيه لا تقتصر مسؤولية إعداد الإستراتيجية على مدير الحاضنة فقط، بل يشترك في تنفيذها مجموعة من الفاعلين مثل المدربين والأساتذة... أشار بعض المجيبين إلى أن إعداد الاستراتيجية الاتصالية يتم عبر اللجنة العلمية المختصة بالحاضنة. تتولى هذه اللجنة مسؤولية وضع التصورات العامة وتحديد الأهداف الاتصالية التي تتماشى مع رؤية الحاضنة ورسالتها، كما تسعى إلى تنسيق الجهود بين مختلف الأطراف المعنية لضمان فعالية الخطاب الاتصالي. علاوة على ذلك يعتبر إشراك اللجنة العلمية في هذه العملية عنصرا حيويا لتحقيق التكامل بين الجوانب الأكاديمية والتطبيقية، مما يسهم في بناء استراتيجية اتصالية قائمة على أسس علمية واضحة وقابلة للتنفيذ.

تم الإشارة إلى مركز دعم المقاولاتية CDE كجهة رئيسية في تطوير الاستراتيجية بالتعاون مع مدير الحاضنة والأساتذة. فيعتبر هذا المركز عنصرا حيويا نظرا لدوره في دعم الطلبة الذين يمتلكون أفكارا ومشاريع، مما يمنحه خبرة عملية يمكن الاستفادة منها في صياغة استراتيجية اتصالية أكثر واقعية وفعالية. كما يسهم هذا التعاون في توحيد الجهود وتبادل الخبرات بين مختلف الهيئات داخل الجامعة، مما يعزز من فعالية الخطط التواصلية ويضمن توافقها مع احتياجات الطلبة والبيئة الاقتصادية المحيطة. كما طرح بعض الأساتذة المجلس العلمي كمساهم في تطوير الإستراتيجية الاتصالية، كما أن رأي آخر يعتبر بأن إعداد الخطة الإستراتيجية تكون عن طريق مجموعة مختصة من داخل وخارج الجامعة يجمعهم عمل تعاوني عبر الاتصال المؤسساتي، وهذا يدل على انفتاح حاضنة جامعة المدية على محيطها الخارجي أيضا.

تبين من خلال تحليل إجابة مدير الحاضنة والأساتذة المنخرطين فيها، أن إعداد الإستراتيجية الاتصالية لحاضنة أعمال جامعة المدية هي عملية يتشارك فيها عدة جهات، والمتمثلة في: الوزارتين الوصيتين، مركز دعم المقاولاتية، إدارة الحاضنة، والهيئات الأكاديمية (الأساتذة، المدربون، عمداء الكليات، رئاسة الجامعة). ومن خلال ردود المبحوثين الستة، تبين عدم وجود توافق حول الجهة المسؤولة عن إعداد الإستراتيجية الاتصالية. مما يعكس أن تجربة الحاضنة التي بدأت في 09 جوان 2022 لم تتوصل بعد

إلى تحديد الجهة المشرفة بشكل واضح. هذا من جهة، ومن جهة أخرى، عدم وجود منصب لمختص في الإعلام والاتصال، مما جعل الحاضنة يشاركون بآرائهم واقتراحاتهم وخبراتهم في إعداد وتكييف الخطة الواردة من الوزارة.

2- المساهمون في تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية بحاضنة جامعة المدية:

في ضوء تحليل إجابات المبحوثين، أجمع فريق حاضنة أعمال جامعة المدية كله على أن هناك مساهمين آخرين في تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية، لكن برز هناك اختلاف في تلك الجهات.

يرى حاج الله مصطفى، مدير حاضنة أعمال جامعة المدية وأستاذ في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، لديه خبرة أكثر من 10 سنوات، أن تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية يتطلب تعاونا فعالا مع مجموعة من الأساتذة من بينهم الأستاذ محمد بولصنام، الأستاذ عبد الغني بن كحلة، الأستاذة سايج آسية وغيرهم من الأساتذة والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين، هذه الرؤية تعكس أهمية التعاون بين البيئة الداخلية والخارجية لحاضنة أعمال جامعة المدية، مما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة بشكل جماعي.

يشير رأي آخر إلى أن تنفيذ الاستراتيجية يعتمد على توجيهات وزارة التعليم العالي، حيث ترسل هذه التوجيهات إلى الجامعة لاعتمادها، مما يعكس الطبيعة المركزية للقرار وتنفيذه على المستوى المحلي. يوضح هذا الطرح أن إعداد الاستراتيجية الاتصالية لا يتم بشكل مستقل عن التوجيهات الوزارية، بل يتبع هيكلا هرميا يبدأ من الوزارة كجهة مخططة ومشرعة، وينتهي بالجامعة كمؤسسة تنفيذية. كما يبرز ذلك القيود المفروضة على استقلالية الحاضنة في تحديد توجهاتها الاتصالية، مما يستدعي الالتزام بالإطار العام الذي تحدده السلطة المركزية. ومع ذلك، فإن التطبيق المحلي يمنح الحاضنة بعض المرونة للتكيف مع خصوصيات البيئة الجامعية والجمهور المستهدف، مما يؤكد على أهمية تحقيق توازن بين الالتزام بالتوجيهات المركزية والقدرة على التكيف في التنفيذ الميداني للاستراتيجية.

كما أضيف أيضا بأن مدير الحاضنة لا يعمل لوحده بل يتم ذلك بالتشاور مع مدير الجامعة ونائبه المكلف بالبيداغوجيا، بالإضافة إلى التنسيق مع الواجهات الجامعية الأخرى خاصة مركز دعم المقاولاتية CDE، هذا يشير على أن هناك وجود رسمية في عملية تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية. كما أشير أيضا إلى أن المدربين ولجان الحاضنة يتشاركون في تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية الخاصة بحاضنة أعمال جامعة

المدية خاصة في المرافقة والتكوين، وهذا ما يبرز وجود أهمية وعلاقة تفاعلية بين الحاضنة وأعضاء الكليات. أفاد الأستاذ عبد الغني بن كحلة أستاذ محاضر في تخصص اقتصاد ومالية دولية، أن الحاضنة قد شهدت دمجا بين المساهمين الأكاديميين والشركاء الصناعيين وفريق دعم المقاولاتية ضمن فريق عمل متكامل، حيث يساهم كل أستاذ بخبراته ومعرفته لتحقيق الأهداف المشتركة الخاصة بحاضنة أعمال جامعة المدية.

يتضح من خلال التحليل أن حاضنة أعمال جامعة المدية تعتمد على التعاون والتشاور بين المستويات الإدارية المختلفة، بما في ذلك وزارة التعليم العالي والجامعة، بالإضافة إلى الأساتذة والمدربين. تأخذ الحاضنة في اعتبارها أيضا المحيط الخارجي، مما يسهم في تطوير استراتيجية فعالة ومتنوعة. يعكس هذا النهج التشاركي أهمية التنسيق بين الأطراف المعنية لضمان نجاح العمليات الاتصالية والتنظيمية. كما يتيح للحاضنة الاستفادة من الخبرات المتنوعة وتكييف استراتيجيتها مع التغيرات في البيئة الجامعية والاقتصادية، مما يعزز قدرتها على تلبية احتياجات الطلبة حاملي المشاريع، ويجعل منها منصة ديناميكية تجمع بين التوجيه الأكاديمي والدعم الميداني الفعال.

3- الخطوات المعتمدة عند الشروع في إعداد الإستراتيجية الاتصالية:

قي سياق بناء إستراتيجية اتصالية فعالة، تعد الخطوات المنهجية المعتمدة في الإعداد من الركائز الجوهرية، وقد سعى هذا السؤال إلى الكشف عن المراحل المعتمدة من طرف القائمين على حاضنة أعمال جامعة المدية عند الشروع بإعداد هذه الإستراتيجية.

تظهر أجوبة الأساتذة أن إعداد الإستراتيجية الاتصالية داخل الحاضنة تتم وفق منهجية تدريجية منظمة، تنطلق من جمع المعلومات إلى غاية ترجمتها إلى خطط تنفيذية دقيقة. يتفق الأساتذة على أن الانطلاقة تبدأ من تحليل الوضع الراهن عبر جمع المعطيات من مختلف الأطراف (الأساتذة، الطلبة، الإدارة) مع مراعاة السياق المؤسسي والهيكلي للحاضنة. بعد ذلك، انتقل بعض الأساتذة إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية، حيث ترسم الخطوط العريضة لما يجب تحقيقه خلال السنة، ثم تترجم هذه الأهداف إلى خطط سنوية تشمل أهدافا مرحلية قابلة للقياس، وتحول كل واحدة منها إلى مهام ميدانية محدودة. فبحسب دراسة أخرى المعنونة ب دراسة الإستراتيجية الاتصالية كخيار إستراتيجي وعملي تنتهجه المؤسسات: آلياته وخطواته حول الخطوات، فينطلق وضع الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة من تحديد الأهداف الاتصالية

والتي تكون منبثقة من أهداف الإستراتيجية العامة، وهي نتاج تفكير مشترك بين مدير أو مسير المؤسسة والأطراف الفاعلة داخلها، توضح هذه الفقرة أن الإستراتيجية الاتصالية لا تبنى بمعزل عن التوجهات العامة للمؤسسة، بل تعد امتدادا لها، بحيث تنطلق من تشخيص دقيق لوضعية الاتصال الداخلي ومن فهم شامل لبيئة المؤسسة، فهذه تعد مرحلة هامة لوضع الأهداف الاتصالية[1] .

كما أكدت بعض الآراء على أهمية التحسيس والتكوين كخطوات مبدئية مرافقة لإعداد الإستراتيجية الاتصالية. وذلك عبر تنظيم أيام تحسيسية بكل الكليات، وإشراك المدربين في تقييم طبيعة المشاريع وتصنيفها، وهذا ما يسمح بتوجيه الجهود بدقة، فقامت حاضنة أعمال جامعة المدية بأول دورة تكوينية للطلبة المسجلين في مشروع مؤسسة ناشئة في شهر أفريل، في نفس الشهر قامت الحاضنة خلال أسبوع واحد بدورتين تكوينيتين لكل الكليات المتواجدة في جامعة المدية. أبرز رأي آخر أن أهمية التنسيق بين مختلف الأطراف، سواء داخل الجامعة أو مع الجهات المعنية مثل الوزارة. في هذا الإطار، قام وزير التعليم العالي ومدير جامعة المدية بافتتاح المزرعة التجريبية التابعة لحاضنة الجامعة في 22 أفريل 2025، حيث كانت هذه الزيارة الوحيدة للوزير خلال هذا الشهر[2]. وقد تحقق هذا الإنجاز في إطار ديناميكية جماعية تجمع بين التخطيط الاستراتيجي والتقييم التكويني والتشغيلي، مما يعكس نوعاً من الحوكمة الاتصالية المبنية على التعاون والتكامل بين أعضاء الجامعة والجهات الخارجية. أظهرت إجابات أساتذة حاضنة أعمال جامعة المدية بخصوص الخطوات المعتمدة في إعداد الإستراتيجية الاتصالية وجود تقارب كبير مع ما ورد في الجانب النظري لمذكرتنا خاصة فيما يتعلق بتحديد أهداف دراسة المحيط وتحديد الجمهور المستهدف، ففي الجانب النظري تبدأ العملية بتحديد الأهداف العامة والخاصة، ثم تحليل المحيط الاجتماعي والثقافي بنية تعيين الفئات المستهدفة وتكييف وسائل الاتصال المناسبة، بعدها المرور إلى اختيار الوسائل وقنوات الاتصال، وأخيرا تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية. بالمقابل، أظهرت إجابات الأساتذة نوعا من الاجتهاد التطبيقي الذي يعكس تكييفا علميا مع خصوصية بيئة الحاضنة الجامعية، حيث أشار بعضهم إلى وجود خطوات إضافية "كالتنسيق بين المدربين والإدارة"، "إعداد تدريجي للطلبة"، بالإضافة إلى "تنظيم أيام تحسيسية لتشخيص وتسهيل المشاريع"، كما وردت بعض الممارسات المميزة مثل ما أشار إليه أحد الأساتذة بشأن ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف سنوية، ثم إلى مهام تنفيذية دقيقة، وهذا ما يعكس توظيف بمبدأ التخطيط المرحلي القائم على التدرج.

[1] – سامية خبيزي، مرجع سبق ذكره، ص 452.

[2] – متحصل عليه من الصفحة الرسمية للحاضنة، تاريخ الاطلاع: 2025/06/24، بتوقيت: 07:31.

يمكن القول إن حاضنة أعمال جامعة المدية لا تقتصر على اتباع الخطوات النظرية فحسب، بل تسعى إلى تطويرها وتطبيقها عمليا بما يتناسب مع بيئتها الخاصة. وهذا يعكس وعيها بأهمية التخطيط الاتصالي كأداة فعالة لدعم المشاريع الناشئة. يظهر هذا الاتجاه قدرة الحاضنة على الانتقال من المفاهيم النظرية إلى التطبيق العملي، من خلال تكييف النماذج مع الواقع الجامعي واحتياجات الطلاب. كما يدل على إدراك عميق بأن نجاح الاستراتيجية الاتصالية يتطلب تفاعلا مستمرا مع المحيط وتحديث الآليات بما يتماشى مع المستجدات، مما يعكس نضج المؤسسة في الممارسة الاتصالية ورؤيتها المرنة التي تجمع بين الإطار العام والخصوصية الميدانية.

4- الإستراتيجية الاتصالية وتحويلها إلى أنشطة علمية على أرض الواقع، والمشرف على هذا التنفيذ:

بعد وضع الإستراتيجية الاتصالية، من المهم معرفة كيف تطبق فعليا على أرض الواقع، لهذا الغرض، تم سؤال الأساتذة حول كيفية تحويل الإستراتيجية الاتصالية إلى أنشطة علمية ومن الذي يشرف على هذا التنفيذ داخل حاضنة أعمال جامعة المدية. فتشير معظم إجابات الأساتذة إلى أن تحويل الإستراتيجية الاتصالية إلى أنشطة علمية تتم من خلال الورشات التكوينية، الندوات، وبرامج التدريب الموجهة نحو الطلبة المستهدفين بالمرافقة والدعم، وقد تم التأكيد على أن هذه الأنشطة تتم تحت إشراف مباشر لمدير الحاضنة والمدربين والأساتذة المكونين، مما يعكس هيكلة واضحة في تقسيم المهام والتنفيذ.

يتضح من خلال إجابات الأساتذة أن هناك منهجية تنفيذية تعتمد على التنسيق بين أعضاء الفريق داخل الحاضنة، حيث يتم توزيع الأدوار بشكل مدروس، مما يتيح لكل أستاذ القيام بمهامه بالتشاور والتفاهم مع زملائه. يعكس هذا التنظيم الداخلي قدرة الفريق على تطبيق الاستراتيجية الاتصالية بشكل فعال. كما يتضمن العمل جانبا بيداغوجيا من خلال التكوين وورشات العمل التطبيقية، مما يعد وسيلة فعالة لتحويل مضامين الاستراتيجية الاتصالية إلى واقع ملموس. وقد تم تنظيم التكوين خلال شهر أبريل أربع مرات بالتعاون بين الحاضنة ومختلف الكليات المعنية. أشار الأستاذ عبد الغني إلى إضافة مهمة تتعلق بتفكيك الاستراتيجية الاتصالية إلى أنشطة علمية محددة، مع تعيين مدير اتصال للإشراف على التنفيذ وتحقيق الأهداف المحددة. تعكس هذه الإضافة الوعي بتقنيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، حيث يتم تحويل الوثيقة الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية مصغرة تحت إشراف مختص في الاتصال، مما يضمن توافق الأداء الاتصالي مع الأهداف المرسومة. كما تظهر هذه الإضافة نوعا من التخصص في إدارة التنفيذ، حيث لا

يقتصر الأمر على الهيكل الإداري التقليدي، بل يتضمن وظيفة جديدة تتمثل في مدير الاتصال الذي يجسد الأبعاد الاتصالية، مما يدل على وجود اجتهاد ملحوظ داخل المؤسسة.

كما قدم الأستاذ محمد بولصنام وهو أستاذ التعليم العالي تخصص محاسبة لدى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أن هناك فرق بين الإستراتيجية الاتصالية كإطار عام طويل المدى، وأن الخطط التشغيلية الواقعية قصيرة المدى، وهذا يدل على أن هناك مراحل للإدارة الإستراتيجية لتحديد الرؤية، بعدها وضع الأهداف ثم تنفيذ الأنشطة. كما شدد الأستاذ على أن كل "محور إستراتيجي يحول إلى نشاط علمي محدد". وهو ما يظهر تسلسل منهجي في العمل. إن هذا التصور يمثل إضافة نوعية توضح على أنه لا يوجد هناك أشغال على مستوى الممارسة فقط، بل يسمح الجانب النظري والإستراتيجي في التخطيط والتنفيذ.

تتسم إجابات الأساتذة الأربعة بالتقارب، حيث يتم تنفيذ الأنشطة العلمية مثل الورشات والندوات والبرامج التدريبية تحت إشراف مدير الحاضنة. تعتبر هذه الأنشطة جزءا محوريا من الاستراتيجية الاتصالية للحاضنة، حيث تهدف إلى توعية الطلبة وتحفيزهم على الابتكار، بالإضافة إلى تزويدهم بالمهارات الضرورية لتطوير مشاريعهم. كما يتيح هذا النوع من الأنشطة الميدانية خلق بيئة تفاعلية مباشرة بين الأساتذة والطلبة وحاملي المشاريع، مما يعزز فعالية التواصل الداخلي ويساهم في تحقيق الأهداف التكوينية والتنموية للحاضنة.

غير أن الأستاذين قدما بعدا استراتيجيا من خلال تفكيك الاستراتيجية إلى خطط جزئية تحت إشراف مدير اتصال مختص، بالإضافة إلى التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي. يعكس هذا الجهد سعيا لتجاوز المفاهيم التقليدية في إدارة الاتصال داخل الحاضنة، ويظهر وعيا بأهمية توزيع المهام وتحديد المستويات التنظيمية في العملية الاتصالية. من خلال هذا التوجه، يتم الانتقال من الرؤية العامة إلى إجراءات تفصيلية قابلة للتنفيذ والمراقبة، مما يعكس رغبة في تحسين الأداء الاتصالي وفق منهج علمي يتكيف مع المتغيرات ويعزز القدرة على مواجهة التحديات، مما يمنح الاستراتيجية طابعا مرنا وفعالا بعيدا عن العشوائية التي قد تعيق تحقيق الأهداف.

5- برمجة الأنشطة الاتصالية داخل الحاضنة:

يعتبر الجدول الزمني أداة تنظيمية تساهم في ضمان تنفيذ الأنشطة في وقتها المحدد، وتحقيق الأهداف دون تأخير، من خلال هذا السؤال جمعنا إجابات الأساتذة لمعرفة مدى التزام الحاضنة ببرمجة الأنشطة

الاتصالية وفق جدول زمني مضبوط. أظهرت إجابات الأساتذة أن هناك توافق واضح حول أهمية وجود جدول زمني مضبوط يوجه تنفيذ الأنشطة الاتصالية داخل الحاضنة، وقد عبر الأساتذة الستة عن هذه البرمجة بعبارات مختلفة، لكنها تصب في نفس الاتجاه:

أوضح مدير حاضنة أعمال جامعة المدية الأستاذ حاج الله مصطفى أن هناك حالات استثنائية، حيث قد تظهر المستجدات تتطلب إعادة برمجة بعض الأنشطة، يعكس الأمر مرونة هيكلية تسمح بالتكيف مع الظروف الغير متوقعة. كما أكد البعض على أن الأنشطة تنظم وفق خطة زمنية دقيقة، مع وضع معايير قياسية لضمان الالتزام بكل مرحلة. يعتبر هذا النهج دليلا على وجود رؤية تنظيمية واضحة، حيث يساهم التخطيط الزمني في تنظيم سير الأنشطة وتجنب العشوائية أو التداخل بينها. كما تساعد المعايير القياسية في تقييم فعالية التنفيذ وجودته. تتيح هذه المنهجية متابعة مستمرة وتحديد الانحرافات في الوقت المناسب، مما يعزز القدرة على التكيف والتعديل عند الحاجة، ويساهم في تحقيق الأهداف الاتصالية والتكوينية ضمن المواعيد المحددة وبأقصى كفاءة. كما أشار أستاذ آخر إلى أن الحاضنة تحدد مسبقا فترة زمنية لكل نشاط، مثل "أسبوع تكويني" فيتم الإعلان عنه حوالي أسبوع قبل، مثل ما نشرت حاضنة الأعمال لجامعة المدية يوم 22 جوان 2025 نداء مستعجل لوجود دورة تكوينية هامة مبرمجة يوم 23 جوان 2025 للطلبة حاملي المشاريع الناشئة[1]، وهذا يعكس تنسيقا دقيقا بين النشاط والجمهور المستهدف في تلك اللحظة. يظهر هذا الأسلوب في البرمجة قدرة الحاضنة على التخطيط المسبق وتنظيم الموارد البشرية واللوجستية بما يتناسب مع خصوصية كل نشاط وأهدافه. كما يضمن هذا التحديد الزمني حضور وتفاعل الفئة المستهدفة، سواء كانوا طلبة أو حاملي مشاريع أو شركاء من خارج الجامعة، مما يعزز من فعالية النشاط ويحسن نتائجه. تعتبر جميع الأنشطة مرتبطة بعنصر الزمن، سواء من حيث التوقيت أو التنفيذ، مما يعكس البعد العملي والتنظيمي في إدارة الأنشطة داخل الحاضنة. يظهر هذا الارتباط الوعي بأهمية الزمن كعنصر حيوي لنجاح البرامج المخططة، حيث يسهم الالتزام بالجدول الزمني في تحقيق التناغم بين مختلف العمليات وضمان تسلسل منطقي ومدروس في تنفيذ كل مرحلة. كما أن ضبط التوقيت يعزز من إمكانية التنسيق بين المشاركين، مما يساعد على تجنب التداخل أو التأخير، وبالتالي يعزز من كفاءة الأداء العام ويعطي انطباعا عن الحاضنة كمؤسسة منظمة وفعالة في إدارة مواردها الزمنية والبشرية.

[1] – متحصل عليه من الصفحة الرسمية لحاضنة أعمال جامعة المدية على الفيسبوك، بتاريخ 23 جوان 2025، على الساعة 11:32.

أشار أيضا أستاذ إلى أن التزامات كل عضو (مدرب، إداري...) تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد الجدول الزمني، ما يظهر مراعاة الطابع البشري والتنظيمي في نفس الوقت.

إن إجابات الأساتذة تظهر توافقا واضحا على أن تنظيم الأنشطة الاتصالية داخل حاضنة أعمال جامعة المدية يتم وفق جدول زمني محدد ومدروس مسبقا، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة النشاط والفئة المستهدفة والتزامات الفريق. كما تشير بعض الإجابات إلى وجود مرونة تنظيمية تسمح بإجراء تعديلات في حالات الطوارئ أو المستجدات. يعكس هذا الأسلوب إدارة اتصالية منهجية تراعي متطلبات الدقة والفعالية، مع الحفاظ على أهمية التكيف مع المتغيرات. إن التوازن بين التخطيط والانفتاح على التعديل يعد مؤشرا على نضج في إدارة الاتصالات، حيث تسعى الحاضنة إلى تنفيذ أنشطتها في ظروف مثالية، مع ترك مجال للتكيف مع التحديات المفاجئة أو استغلال الفرص الجديدة.

6- أهمية الشراكات في تفعيل الإستراتيجية الاتصالية:

في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة الجامعية، لم تعد الإستراتيجية الاتصالية تعتمد فقط على الموارد الداخلية، بل أصبحت العلاقات التفاعلية مع الفاعلين الخارجيين تشكل أحد الركائز الأساسية لنجاحها.

بينت إجابات الأساتذة أن هناك وجود شبه إجماع على أهمية الشركات المؤسساتية في تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية داخل حاضنة أعمال جامعة المدية، فقد أشار أغلبهم إلى أن الحاضنة لا يمكن أن تعمل في عزلة لوحدها، بل تحتاج إلى شبكة علاقات واسعة تشمل جهات فاعلة داخلية وخارجية. فداخليا فقد تم التأكيد على دور رئاسة الجامعة، عمداء الكليات، بالإضافة إلى مركز دعم ريادة الأعمال. أما خارجيا، فقد تمت الإشارة إلى الوزارة الوصية، الندوة الجهوية للجامعات، البنوك، المؤسسات الاقتصادية، الهيئات البحثية، بالإضافة إلى مكاتب الربط مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي والذي يعرف ب مكتب "Blue".

كما أشارت دراسة إحدى المذكرات المعنونة بالاتصال المؤسساتي بالمؤسسة الاقتصادية الشركة الوطنية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع تيميمون يجب على المؤسسة أن يكون لديها تكوين وتطوير قدرات موظفي المؤسسات الاقتصادية لكي يتم تحسين قدراتهم التواصلية واستعمال الأدوات المساعدة على ذلك، فبينت النتائج على أن هناك نقص في قدرات الموظفين ويجب الاستعانة والاتيان به لتسهيل العملية.[1]

[1]1-عبد الله فرح الله، بلالي بوفلجة، الاتصال المؤسساتي بالمؤسسة الاقتصادية الشركة الوطنية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع تيميمون، إشراف وردة بداش، جامعة وهران2 محمد بن أحمد تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، 2014، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر.

من خلال إجابات الأساتذة تبين أن هناك ديناميكية مؤسساتية واضحة حيث تسعى حاضنة اعمال جامعة المدية الى تكوين علاقات استراتيجية اتصالية مع الأطراف الأخرى كما أشاروا الى وجوب اشراك مختصين في المحيط الاقتصادي لتقييم المشاريع، يعكس توجها علميا نحو إشراك خبراء من الميدان لضمان صلاحية المبادرات المدعومة. كما كشفت الإجابات على أن هناك وعي ودراية واضحة بأهمية الشراكات والعلاقات المؤسسية في تنفيذ الإستراتيجية، حيث أجمعت آراء الأساتذة الستة على ضرورة انفتاح حاضنة أعمال جامعة المدية على محيطها الداخلي والخارجي، وهذا دليل على وجود ديناميكية في الأداء الاتصالي.

إن نجاح الاستراتيجية الاتصالية يعتمد بشكل كبير على تكامل الجهود بين مختلف الأطراف المعنية، سواء داخل الجامعة أو مع مؤسسات الدعم المحلية. يتطلب ذلك إنشاء شبكة تعاون فعالة تضم جميع الشركاء، مما يعزز من فعالية الرسائل الاتصالية ويوسع نطاق تأثيرها. كما يساهم هذا التكامل في تحقيق توافق في الأهداف ويعزز من تعبئة الموارد والخبرات لدعم المشاريع الناشئة. في هذا السياق، يعتبر الاتصال عملية تشاركية تتطلب الثقة والتنسيق المستمر لتحقيق رؤية مشتركة تدعم ريادة الأعمال الجامعية.

7- دور قنوات الاتصال في دعم فعالية التعامل داخل حاضنة الأعمال

تعد قنوات الاتصال أدوات محورية في تفعيل العلاقة بين الحاصنة ومختلف الفاعلين من داخل الجامعة وخارجها، بما يشمل الإدارة، الطلبة، المدربين، والشركاء الخارجيين.

أوضح مدير الحاضنة الأستاذ مصطفى حاج الله أن هناك قناتين أساسيتين تتمثل في: المراسلات والاتصال المباشر، أي أن الحاضنة توظف هاتين الوسيلتين في التعامل مع الفاعلين، مما يوحي بطابع رسمي وكلاسيكي في الاتصال. كما أشار أستاذ آخر على أن التواصل يكون من خلال العلاقات الخاصة تكون تابعة للجامعة، يعني أن حاضنة جامعة المدية توظف علاقاتها المؤسسية والشخصية لتسويق نشاطاتها وتسهيل التواصل يعتبر أنه توظيف غير رسمي. يعكس هذا الأسلوب مرونة واحة في الممارسات الاتصالية داخل الحاضنة، حيث يتم استغلال الشبكات المتاحة في الوسط الجامعي لتجاوز البيروقراطية والتأخير الإداري، مما يساهم في تحقيق نتائج أسرع. بالنسبة للأستاذة آسية هي أستاذة محاضرة لديها خبرة 03 سنوات في حاضنة أعمال جامعة المدية ولديها خبرة سنة واحدة في مركز دعم المقاولاتية CDE، قدمت إجابة توضح فيها قنوات متعددة، والمتمثلة في التواصل الرسمي، بحيث أن مدير حاضنة جامعة المدية يصل بنواب العمداء عبر الهاتف والإيميل. بالنسبة للتنسيق الداخلي يكون عن طريق الاجتماعات مع

المدربين، بالإضافة إلى الوسائط الاجتماعية والمتمثلة في صفحة الفيسبوك الرسمية للحاضنة. كما برز رأي آخر أن تنوع القنوات يكون في المنصات الرقمية والاجتماعية، ورش العمل والنشرات لضمان التواصل الفعال مع جميع الأطراف. كما أدلى أستاذ على أهمية اختيار الوسيلة حسب طبيعة العملية الاتصالية، بمعنى أن التوظيف يكون وفق دراسة مسبقة لكل موقف. في الأخير قدم الأستاذ بولصنام إجابة أكثر شمولا حيث قال بأن الحاضنة عليها أن تستخدم كل قنوات الاتصال، من الاتصال المباشر عبر المراسلات الرسمية والاجتماعات، أو عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي بوجود مجموعات عبر الواتساب الخاصة بالطلبة وفريق العمل، أو عبر الصفحة الرسمية للحاضنة، وهذا يبين أن حاضنة أعمال جامعة المدية توظف القنوات الرقمية لتقريب المسافة وضمان سرعة التفاعل.

أظهرت ردود الأساتذة الستة أن حاضنة أعمال جامعة المدية تعتمد استراتيجيات مرنة في استخدام قنوات الاتصال، حيث تجمع بين الأساليب الرسمية مثل المراسلات الهاتفية والاجتماعات، والأساليب الرقمية كالفيسبوك والواتساب، بالإضافة إلى قنوات أخرى تتناسب مع طبيعة الفاعلين. وهذا يعكس تفاعل الحاضنة مع محيطها الداخلي والخارجي، ويظهر وعيها بأهمية تكييف أدوات الاتصال لتلبية احتياجات الجمهور المستهدف، سواء كانوا من الإدارات الجامعية أو الطلبة أو المدربين أو الشركاء من المؤسسات الخارجية. إن استخدام قنوات متعددة يسهم في تسهيل نقل المعلومات وسرعة الاستجابة، مما يعزز من بناء علاقات تواصلية فعالة ومستدامة. كما أن هذا التنوع يعد دليلا على وجود استراتيجية اتصالية شاملة تأخذ بعين الاعتبار الزمن والسياق وطبيعة العلاقات بين الأطراف، مما يعزز من دور الحاضنة في بيئتها الجامعية والاجتماعية والاقتصادية.

المطلب الثاني: الأهداف الاتصالية والبرامج المرافقة لحاضنة أعمال جامعة المدية في دعم المشاريع الناشئة

8- أهداف الحاضنة من حيث زمن ومدة تنفيذها:

من بين المبادئ الأساسية في الإستراتيجية الاتصالية هو التخطيط للأهداف من حيث زمن ومدة التنفيذ خاصة حاضنة أعمال جامعة المدية والتي تتعامل مع المشاريع الناشئة، فمن خلال إجابات الأساتذة تبين أن الحاضنة تعتمد تسطيرا زمنيا يراعي مختلف مراحل إنشاء وتطوير المشاريع الناشئة. كما تبين أن هناك تقراب بين أجوبة الأساتذة، فمدير حاضنة أعمال جامعة المدية قدم تصورا عاما بأن الأهداف متعددة، وتحدد حسب طبيعة الفئة المستهدفة، كما أنها تتنوع بين الأهداف الآنية المرتبطة بالتكوين كتزويد الطالب

بالمهارات الأساسية، والأهداف البعيدة والتي تسعى لإخراج مؤسسات ناشئة تكون قادرة على الاندماج في السوق والمساهمة في التنمية الاقتصادية. أما الأستاذ عبد الغني تحدث عن أهداف قصيرة المدى (شهرية) وأهداف متوسطة المدى (سنوية) واهداف بعيدة المدى (خمس سنوات)، كما ركز على ضمان تحقيق الرؤية الشاملة، من خلال إجابته توضح أن هناك أهداف زمنية واضحة. بينما أوضح الأستاذ عبد العزيز، المحاضر في تخصص إدارة أعمال، أن الهدف من حاضنة أعمال جامعة المدية هو دعم وإنجاح كل المشاريع الناشئة تحت قرار 12 75 المرسوم الوزاري، وبين أن كل مشروع ناشئ يخضع لبرنامج تكويني مخصص، وهذا يدل على أن مدة التنفيذ تخضع لضوابط قانونية وتنظيمية تحددها الوزارة. كما تحدث أستاذ آخر عن الهدف العام والمتمثل في تخرج المؤسسات الناشئة وربطه بدراسة مسبقة لكل مشروع وتكييف الخطة التجريبية حسبه، وهذا يدل على ان مدة تنفيذ الأهداف تختلف من مشروع لآخر. و قدم آخر بأن الأهداف تسطر في بداية السنة، وصنفها إلى 04 مراحل: فالمرحلة الأولى هي تسجيل الطلبة في مشاريع المؤسسات الاقتصادية، بعدها تكون مرحلة انتقاء المشاريع، ثم تأتي مرحلة تكوين الطلبة الخريجين، وأخيرا مرحلة مناقشة المشاريع.

تظهر إجابات الأساتذة أن هناك تخطيطا منهجيا لكل مرحلة من مراحل المشاريع الناشئة، حيث تركز الفكرة المقاولاتية على الانتقال من التصور النظري إلى تجسيدها كمشروع اقتصادي فعلي. يتضمن هذا التخطيط تحديد الأهداف المرحلية والوسائل اللازمة، بالإضافة إلى تطوير المهارات المطلوبة لدى الطلبة، مما يضمن انتقالا سلسا ومنظما من الفكرة إلى التطبيق. يعكس هذا التوجه وعي الحاضنة بأهمية المنهجية في احتضان الأفكار الريادية، مع التركيز على تحقيق نتائج ملموسة قابلة للقياس. كما أظهرت الإجابات أن التعامل مع أهداف الحاضنة يتم عبر مراحل تبدأ من التكوين الأولي وصولا إلى تأسيس المشروع، مما يدل على وضوح رؤية أعضاء الحاضنة في دعم المشاريع الناشئة. يتم توفير بيئة متكاملة تساهم في تطوير القدرات الفردية، وتقديم الإرشاد التقني والقانوني، بالإضافة إلى توفير الفرص للتواصل مع الشركاء والمؤسسات الداعمة. يعكس هذا المسار التدرجي التزام الحاضنة بمرافقة شاملة ومستدامة، تبدأ من الفكرة وتنتهي بإدماج المشروع في السوق، مما يعزز فرص نجاح المبادرات الريادية في الوسط الجامعي.

9- الأهداف الخاصة بحاضنة أعمال جامعة المدية:

تلعب الأهداف الخاصة دورا محوريا في تجسيد الرؤية الإستراتيجية لحانة الأعمال، فتترجم الأهداف إلى أهداف دقيقة ومباشرة. من خلال إجابات الأساتذة الستة، هناك تنوع في الأهداف الخاصة التي تسعى حاضنة أعمال جامعة المدية لتحقيقها.

مدير الحاضنة مصطفى حاج الله صرح بأن الحاضنة تهدف لتسهيل وتيسير الإجراءات الإدارية للطلبة وهذا يمكنهم من إنجاز المشاريع في أقل مدة ممكنة. كما يشير إلى وجود بيئة إدارية مرنة ومحفزة تراعي خصوصية الطالب وتضمن له ظروفا مشجعة لتجسيد فكرته وتحويلها إلى مشروع. بينما الأستاذ بولصنام والأستاذة آسية كانت لديهم إجابات متشابهة وهي وجود تركيز واضح على استقطاب أكبر عدد من الطلبة والمشاريع من مختلف التخصصات، فحاضنة أعمال جامعة المدية تعتبر على أنها بيئة الابتكار، فالهدف الأساسي لا يتوقف عند الحصول على شهادة أو وسم مؤسسة ناشئة، بل إن الحاضنة تسعى إلى استمرارية المشروع وتوسعه. من جهة أخرى، أوضح الأستاذان أن حاضنة الأعمال تقدم دعما فنيا وماديا، بالإضافة إلى تدريب حاملي المشاريع واحتضانهم حتى انتهاء فترة الاحتضان. وهذا يعكس قدرة حاضنة أعمال جامعة المدية على الجمع بين الإرشاد والتكوين، مما يوفر بيئة شاملة تلبي احتياجات رواد الأعمال الجامعيين من جوانب معرفية وتقنية، فضلا عن الإمكانيات اللازمة لتحقيق مشاريعهم. يشمل الدعم الفني المساعدة في إعداد النماذج الاقتصادية، ودراسات السوق، وتطوير المهارات الريادية، بينما يسهم الدعم المادي في تخفيف الأعباء التي قد تعيق انطلاق المشروع. أما التكوين، فهو عملية مستمرة ترافق صاحب المشروع طوال فترة الاحتضان، مما يمكنه من اكتساب المعارف والأدوات اللازمة للاندماج المهني بثقة واستقلالية. ركز الأستاذ على دعم الابتكار وتعزيز ريادة الأعمال وبناء شراكات إستراتيجية من أجل استدامة المشاريع، من خلال قوله تبين بأن الأهداف تشير إلى وعي الحاضنة بأهمية الانفتاح على البيئة الاقتصادية والمهنية.

تباينت وجهات نظر الأساتذة، حيث انقسموا بين من يركز على الجوانب الإجرائية ومن يضيف أهدافا استراتيجية مستقبلية مثل الشراكات. فمن خلال إجابات الأساتذة الستة، يتضح أن الحاضنة لا تقتصر على الأهداف التقليدية، بل تسعى لتحقيق نتائج متعددة تشمل تسهيل الإجراءات، تعزيز الاستقطاب، وتكوين ومرافقة الطلبة. كما يبذل فريق الحاضنة جهودا لصياغة أهداف تطلعية تتجاوز الإطار البيروقراطي نحو نموذج أكثر نضجا واستراتيجية. يعكس هذا التنوع في الآراء عمق الرؤية التي يتبناها الفاعلون داخل الحاضنة، حيث تمتد مهامها لتشمل التموقع الاستراتيجي في المنظومة الجامعية والاقتصادية. كما يدل هذا الطموح على وعي متزايد بأهمية بناء شراكات فعالة وتوسيع آفاق التعاون مع مختلف المؤسسات،

بهدف دعم المشاريع الناشئة وضمان استمراريتها، وتحقيق تأثير ملموس يتجاوز النتائج الفورية نحو بناء قاعدة ابتكارية مستدامة داخل الجامعة.

10- الأهداف الخاصة بالطلبة (أثناء إعداد المذكرة وبعد مناقشتها):

في إطار دعم الطلبة الجامعيين وتحفيزهم على الابتكار والريادة، تعمل حاضنة أعمال جامعة المدية على تسطير مجموعة من الأهداف الموجهة للطلبة سواء أثناء فترة إعداد مذكرات التخرج أو بعد مناقشتها. من خلال تحليل إجابات الأساتذة، لاحظنا أن أهداف الحاضنة الموجهة للطلبة أثناء إعداد المذكرة وبعد مناقشتها تتقاطع في النقاط التالية:

صرح أحد الأساتذة بأن الحاضنة تمكن الطلبة من تجسيد أفكار مشاريعهم على أرض الواقع عبر التدريب، التوجيه والمتابعة. فهذه المراحل تمكن الطالب من تحويل مذكرة من مجرد بحث أكاديمي إلى مشروع تطبيقي على أر الواقع. كما أوضحت إجابات أخرى أن الجوانب التكوينية تتطلب تعريف الطلاب بالمحاور الأساسية التي يجب عليهم إعدادها في مشروعهم مما يستدعي تنظيم أيام تكوينية تعريفية بالحاضنة فكانت أول دورة تكوينية لهذا العام يوم 15 أفريل 2025 تعريفية بالحاضنة وأهم النقاط الواجب على الطالب معرفتها [1]، بعد ذلك، مرحلة انتقاء المشاريع، حيث تهدف الحاضنة إلى اختيار المشاريع القابلة للتطوير لتصبح مشاريع اقتصادية، تلي هذه المرحلة مرحلة التكوين للطلبة الخريجين والتي تمثل جزءا كبيرا من أهداف الحاضنة، حيث تركز على تعزيز فهم الطلاب لطبيعة المشاريع الناشئة، وأخيرا، مرحلة مناقشة مذكرات المشروع، حيث يتم توزيع المهام بين أعضاء الفريق، مما يتيح لكل مجموعة من المكونين في الحاضنة المشاركة الفعالة في هذه المناقشات. كما تم ذكر أيضا أهمية نشر الثقافة الريادية والمقاولاتية، خاصة عند الطلبة في طور التخرج، والتي تعتبر من الأهداف الجوهرية للحاضنة.

يتضح من إجابات الأساتذة أن الأهداف المتعلقة بالطلبة تركز على دمج المذكرة الأكاديمية بالمشاريع العملية، مما يسهل انتقالهم من الدراسة إلى عالم ريادة الأعمال. كما تشير الآراء إلى رغبة في جعل مشاريع التخرج أكثر واقعية وقابلة للتطبيق، مما يعزز من قيمة المذكرة الجامعية كخطوة أولى نحو إنشاء مشاريع اقتصادية ناجحة. يعكس هذا التوجه رغبة حقيقية في تقليص الفجوة بين التعليم الأكاديمي والممارسة العملية، حيث تصبح المذكرة الجامعية مشروعا أوليا يمكن تطويره واستثماره. يتيح الربط بين المذكرة والمشروع إعادة تقييم دور التعليم الجامعي ليكون موجها نحو تقديم حلول واقعية تلبي احتياجات

[1] – متحصل عليه من الصفحة الرسمية للحاضنة على الفيسبوك، يوم 24 أفريل 2025، على الساعة 16:50.

السوق، مما يسهم في تعزيز ثقافة الريادة بين الطلاب. من خلال هذا النهج، تهدف الحاضنة إلى تحويل الطالب من مجرد متلق للمعرفة إلى فاعل اقتصادي قادر على بناء مشروعه الخاص انطلاقا من فكرة أكاديمية مدروسة وبمرافقة منهجية.

11- صياغة الأهداف والاعتماد على نموذج محدد كنموذج SMART:

تعد صياغة الأهداف داخل حاضنة أعمال جامعة المدية من بين الأسس التنظيمية، حيث أنها تسمح بضبط الخطط الاستراتيجية بدقة، كما أن نموذج SMART يعد من أكثر النماذج استخداما، وهو آلية لتحديد الأهداف لكي تكون محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومرتبطة بالوقت.[1] فكلمة SMART تتكون من الحروف الأولى الخمس صفات الأساسية للهدف السليم، وهي: SPECIFIC, MEASURABLE, ATTAINABLE, RELEVANT, TIMELy.[2]

أجمع بعض الأساتذة على أن صياغة الأهداف داخل حاضنة أعمال جامعة المدية تتم بطريقة مدروسة، تكون عبر اجتماعات أو نقاشات مع الأساتذة المشرفين، كما أوضحوا أن الأهداف لا توضع بطريقة عشوائية، بل تكون وفق معايير دقيقة تراعي خصوصية الحاضنة والبيئة الجامعية. أكدت بعض الآراء على اعتماد الحاضنة لنموذج SMART في صياغة الأهداف، مما يبرز أهمية أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس والتحقيق ضمن إطار زمني واضح. يعتبر هذا النموذج من الأدوات الأساسية في التخطيط الاستراتيجي، حيث يسهم في تحويل الرؤى العامة إلى أهداف عملية يمكن تنفيذها ومتابعتها بدقة. فكون الهدف محددا يعني وضوحه، بينما يتيح كونه قابلا للقياس تقييم التقدم نحو تحقيقه. كما يضمن كونه قابلا للتحقيق واقعيته بناء على الإمكانيات المتاحة، في حين يوفر الارتباط بالنتائج والزمن إطارا لضبط التنفيذ والالتزام بالمواعيد. يعكس اعتماد هذا النموذج التوجه العلمي والمنهجي للحاضنة في إدارة مشاريعها، مما يعزز فعاليتها التنظيمية وقدرتها على تحقيق نتائج ملموسة ومدروسة. كما قال الأستاذ عبد العزيز إلى أن الحاضنة تعتمد على نموذج SWOT كأداة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، فيعرف هذا النموذج على أنه أداة مهمة للتخطيط في ريادة الأعمال، يساعد على تقدير النقاط القوية والضعف الداخلية للمشروع أو الشركة، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية، يتم إجراء نموذجSWOT:

[1] –المتوصل إليه عبر الموقع: https://www.riable.com|smart-goals بتاريخ: 23/06/ 2025، على الساعة: 17:16.

[2] – المعطيات الواردة من الموقع : https://www.nour.academy.com تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2025/06/23، على الساعة: 17:30.

تحليل النقاط القوية STRENGTHS، تحليل الضعف WEAKNESSES، تحليل الفرص OPPORTUNITIES، تحليل التهديدات THREATS[1]. مما يعكس استخدام هذا النموذج مقاربات تخطيطية متكاملة. يعتبر كذلك وسيلة استراتيجية لتحديد العوامل المؤثرة على الحاضنة سواء كانت اقتصادية أو مؤسساتية أو اجتماعية. يتيح هذا التحليل فهما دقيقا لوضعية الحاضنة، مما يسهم في اتخاذ قرارات أكثر توافقا وواقعية مع الظروف المحيطة. إن دمج هذا النموذج مع نموذج SMART يدل على وجود وعي تنظيمي بأهمية تكامل أدوات التخطيط، مما يعزز قدرة الحاضنة على التكيف واتخاذ خطوات مدروسة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة ومرونة. أشار رأي آخر إلى أن أهداف حاضنة أعمال جامعة المدية تتماشى مع الاستراتيجية الوزارية، مما يدل على حرص الحاضنة على التوافق مع التوجهات العامة التي تحددها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. يبرز هذا التوافق أهمية تشجيع روح المبادرة وتعزيز ثقافة المقاولاتية داخل الجامعة. كما يعكس قدرة الحاضنة على تعديل برامجها ومشاريعها لتتوافق مع السياسات الوطنية، مما يزيد من فرص دعمها وتوسيع شراكاتها المؤسسية. لذا، فإن التوافق مع الاستراتيجية الوزارية لا يُعتبر مجرد التزام إداري، بل يمثل خطوة نحو توحيد الجهود الوطنية لبناء نظام متكامل لريادة الأعمال الجامعية.

انفردت إجابة الأستاذ بولصنام على أن صياغة الأهداف لا تأتي فقط من داخل الحاضنة، بل تستمد من الخارج كتجربة المشاريع السابقة مع مراعاة متطلبات التمويل، كما أن مرونة الحاضنة في صياغة أهدافها تكون حسب إمكانياتها التنظيمية والبشرية.

تعتمد حاضنة أعمال جامعة المدية بشكل كبير على منهجية علمية واضحة في تحقيق أهدافها، حيث تتبنى نموذج SMART وتعمل على تكييفه بما يتناسب مع بيئتها الجامعية والمشاريع التي تدعمها. يعكس هذا النهج التزام الحاضنة بأسس تنظيمية دقيقة تتيح لها صياغة أهداف واقعية وقابلة للقياس والتنفيذ ضمن أطر زمنية محددة، مما يعزز من كفاءة أدائها وفاعلية تدخلاتها. كما أن مراعاة خصوصيات المحيط الجامعي يعكس قدرتها على موائمة هذه النماذج مع احتياجات الطلبة والمشاريع الناشئة، مما يضمن توافق الأهداف مع الواقع ويساهم في تحقيق نتائج عملية ملموسة تتماشى مع البيئة الأكاديمية والاجتماعية التي تعمل فيها.

[1]– متحصل عليه من موقع: https://www.geekadmin.com تم الاطلاع عليه يوم 2025/06/24، على الساعة: 18:29.

12- تمييز الأهداف الاتصالية بين التي تخدم صورة المؤسسية للحاضنة وتلك التي تخدم أصحاب المشاريع من الطلبة:

يعد التمييز بين الأهداف الاتصالية المؤسسية والتي تخدم أصحاب المشاريع من الطلبة خطوة ضرورية في التخطيط الاتصالي داخل الحاضنة الجامعية. فكل من هذه الأهداف يهدف إلى تحقيق غرض مختلف، ولكنها يشتركان في تحقيق الأهداف الأساسية للحاضنة.

تتجه معظم آراء الأساتذة نحو فكرة أن التمييز بين الأهداف ليس ضروريا، حيث يعتبرون أن كل هدف يعزز الآخر بشكل طبيعي. وقد أكد مدير الحاضنة والأستاذ بولصنام على أن تمكين الطالب من إنجاز مشروعه هو الهدف الرئيسي، مما يعني أن نجاح أي مشروع فردي ينعكس إيجابا على الحاضنة كمؤسسة. يعكس هذا التوجه رؤية تكاملية داخل الحاضنة، حيث تعتبر الأهداف مترابطة وليست منفصلة، فمثلا، يسهم تحقيق هدف تكوين الطالب في تسهيل تجسيد المشروع، ويعزز من مصداقية الحاضنة. يتماشى هذا المنظور مع فلسفة الحاضنات الحديثة التي تركز على التفاعل البناء بين مكونات المنظومة الريادية، مما يعني أن تطور الطالب ونجاح مشروعه وتوسيع شبكة الشركاء كلها عوامل تدعم بعضها البعض وتساهم في تعزيز مكانة الحاضنة كفاعل استراتيجي في دعم ريادة الأعمال الجامعية. بينما برز رأي آخر بأن الأهداف الاتصالية التي تخدم الصورة المؤسسية للحاضنة والتي تخدم أصحاب المشاريع من الطلبة تعتبر أنها علاقة طردية، بحيث كلما كانت هناك مشاريع متقدمة وحققت نتائج تعززت صورة الحاضنة. كما لخصت الأستاذة بلطرش رزيقة، المدربة دولية في مجال ريادة الأعمال الحائزة على دكتوراه في علوم التسيير، إلى أن جميع الأهداف تصب في نفس الاتجاه، يعني أن التخطيط الاتصالي يبنى على وحدة واحدة. كما تظهر إجابة أخرى بأن هناك خدمة جماعية لدى الحاضنة، وتبين أن الأهداف التي تخدم المشاريع نفسها التي تخدم أهداف الحاضنة. بينما قال أستاذ آخر قدم تحليل مختلف، حيث قال بأن الأهداف المؤسسية تركز على سمعة الحاضنة وعلى الصورة الذهنية، بينما توجد أهداف فردية تركز على دعم احتياجات الطلبة، مرافقة مشاريعهم وتمكينهم من الوصول لمرحلة التجسيد. إجابة الأستاذ تبين أن هناك فهما لمبادئ الاتصال التنظيمي، فكل رسالة اتصالية يجب أن تصاغ بطريقة تفصيلية وموجهة لكل طرف.

يتبين من خلال التحليل أن معظم أساتذة حاضنة أعمال جامعة المدية يرون وجود تكامل بين الأهداف المؤسسية وأهداف طلبة أصحاب المشاريع الناشئة، مما يدل على أن ممارساتهم الاتصالية تستند إلى

نتائج ميدانية بدلا من الاعتماد على نماذج نظرية. ومع ذلك، تميز الأستاذ عبد الغني برأيه حيث أشار إلى وجود هدفين مختلفين. يعكس هذا التكامل بين الأهداف فهما عمليا لدور الحاضنة، حيث تركز الجهود على دعم الطالب وتمكينه من تحقيق مشروعه، مما يسهم أيضا في تحقيق أهداف الحاضنة كمؤسسة أكاديمية وتنموية. كما أن التركيز على النتائج الميدانية يدل على أن الفعل الاتصالي داخل الحاضنة يستند إلى تجارب حقيقية تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات البيئة الجامعية ومتطلبات السوق، بعيدًا عن التعقيدات النظرية. أما رأي الأستاذ عبد الغني في تقسيم الأهداف إلى شقين، فيعكس نظرة تحليلية تميز بين الأهداف القصيرة المدى الموجهة للطلبة والأهداف البعيدة المدى التي تدعم تطور الحاضنة كمؤسسة، مما يضفي طابعًا استراتيجيًا على عملية التخطيط والاتصال داخلها.

المطلب الثالث: الوسائل الاتصالية وآليات تنفيذها في دعم المشاريع الناشئة داخل حاضنة أعمال جامعة المدية

13- الوسائل الاتصالية التي تعتمدها حاضنة أعمال جامعة المدية:

تقدم حاضنة أعمال جامعة المدية مجموعة متنوعة من وسائل الاتصال لضمان وصول المعلومات، مما يسهل التفاعل مع الطلبة ويعزز الأنشطة المختلفة. تتنوع هذه الوسائل وفقا للأهداف الاتصالية المحددة، مما يساهم في تحقيق فعالية أكبر في التواصل. وقد أشار بعض الأساتذة إلى أهمية التنوع بين الوسائل الحضورية كالاجتماعات، حيث قام مدير حاضنة جامعة المدية بعقد اجتماعين خلال شهر ماي[1]، بالإضافة إلى الوسائل الرقمية كالصفحة الرسمية للحاضنة، وسائل الإعلام الرقمية. فالاجتماعات واللقاءات الحضورية تستخدم لتقريب المسافات وتسهيل الفهم المباشر، بينما يتم استخدام الوسائل الرقمية حسب الفئة المستهدفة، فالفيسبوك يستخدم كقناة فعالة للتفاعل والتواصل مع الطلبة، فيتم تغيير الوسائل حسب السياق. أشارت أستاذة أخرى إلى أن الحاضنة تعتمد على الاستضافة الميدانية كوسيلة للتواصل المباشر مع الطلبة، مما يعزز من مصداقية الرسائل الاتصالية ويكمل الوسائل الرسمية. يعكس هذا الأسلوب حرص الحاضنة على إقامة علاقة مفتوحة مع الطلبة، مما يتيح تبادل الأفكار والرد على الاستفسارات بشكل فوري، وبالتالي يقلل من الفجوة بين الطلبة والإدارة. تساهم الاستضافة الميدانية، سواء من خلال اللقاءات المفتوحة أو الزيارات الموجهة، في خلق بيئة تفاعلية تساعد الطلبة على فهم مهام الحاضنة وتعزز شعورهم بالانتماء والثقة في الخدمات المقدمة. كما تعكس هذه الطريقة وعي الحاضنة بأهمية الاتصال غير الرسمي

[1] – متحصل عليه من الصفحة الرسمية للحاضنة على الفيسبوك، يوم 2025/06/24، على الساعة: 20:00.

في دعم الاتصال الرسمي، من خلال كسر الحواجز التقليدية وخلق مناخ أكثر ديناميكية ومرونة في التعامل مع الفئة المستهدفة.

يوضح آخر بأهمية استخدام وسائل التواصل المباشر مع الطلبة والمشاريع لتقليل الفجوة المعلوماتية وتوجيههم بشكل دقيق، بينما يتم التواصل غير المباشر مع الهيئات التابعة، حيث تنفذ هذه المشاريع داخل مركز دعم المقاولاتية CDE. يظهر هذا التمييز بين نوعي الاتصال وعيا تنظيميا بأهمية اختيار القناة المناسبة وفقا لطبيعة الطرف المعني. يتيح التواصل المباشر مع الطلبة تقديم دعم فردي وفوري يتناسب مع خصوصية كل مشروع، مما يسهم في توضيح الأمور وزيادة الفهم والمشاركة الفعالة في عملية الاحتضان. في المقابل، يعكس الاتصال غير المباشر مع الهيئات بعدا تنسيقيا رسميا يهدف إلى تنظيم العلاقات المؤسسية وتوحيد الجهود في إطار تكاملي، حيث تلعب مراكز مثل CDE دورا أساسيا في احتضان المشاريع وتوفير التسهيلات الإدارية واللوجستية، ضمن رؤية شاملة لدعم ريادة الأعمال في الوسط الجامعي. يظهر رأي آخر أن الحاضنة تعتمد على أدوات رقمية متخصصة، مثل مكتب BLUE الذي يتولى إدارة العلاقات الخارجية، بالإضافة إلى استخدام منصات التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك. يعكس هذا التوجه وعيا متقدما بأهمية الرقمنة في تعزيز التواصل مع البيئة المحيطة، سواء كانت مؤسساتية أو مجتمعية. يعتبر مكتب BLUE أداة تنظيمية متخصصة تهدف إلى بناء شبكة علاقات فعالة مع الشركاء، وتعزيز صورة الحاضنة لدى الفاعلين الاقتصاديين والتعليميين. في الوقت نفسه، تستخدم المنصات الرقمية كوسيلة سريعة ومرنة للتفاعل مع الطلاب، ونشر المعلومات، والإعلان عن الأنشطة، واستقبال الاستفسارات. إن الجمع بين الوسائل الرقمية المتخصصة ووسائل التواصل الاجتماعي يشكل استراتيجية متكاملة توازن بين الرسمية والانفتاح، مما يعزز فعالية الرسائل الاتصالية وانتشارها، ويمنح الحاضنة حضورا رقميا واضحا وفعالا في محيطها الجامعي والمهني. يتضح من إجابته أن الحاضنة تتمتع بقدرة على الانفتاح على محيطها الخارجي، مما يدل على عدم ارتباطها فقط بمحيطها الداخلي.

يتضح من تحليل الإجابات أن حاضنة أعمال جامعة المدية تعتمد على مجموعة متنوعة من وسائل الاتصال، حيث تشمل التواصل المباشر من خلال الاجتماعات وورش العمل، بالإضافة إلى الوسائل الرقمية مثل الصفحة الرسمية على فيسبوك. يتم توجيه الاتصال وفقا لطبيعة المشروع والفئة المستهدفة، مما يعكس استراتيجية اتصالية متعددة القنوات تلبي احتياجات الجمهور. تبرز مرونة هذه الوسائل وقدرتها على التكيف مع مختلف مستويات التواصل، مما يعزز فرص التفاعل الفعال مع الفاعلين داخل الجامعة وخارجها. كما أن تخصيص الرسائل لكل فئة يضمن دقة الاتصال ويقلل من احتمالات سوء الفهم، مما

يدل على وعي استراتيجي بأهمية تكامل الأدوات الاتصالية لتحقيق الأهداف ودعم المشاريع الناشئة بكفاءة.

14- استخدامات الوسائل الاتصالية حسب طبيعة النشاط داخل الحاضنة:

تعتبر الوسائل الاتصالية ركيزة أساسية لتسيير نشاطات الحاضنة سواء على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي، وتتعدد الوسائل باختلاف المجال المستخدم فيه.

قدم الأستاذ بولصنام تمييزا واضحا بين الوسائل الاتصالية التقليدية والحديثة. تتمثل الوسائل التقليدية في الإذاعة والتلفاز، حيث شهد يوم 20 أفريل 2025 تغطية إعلامية لتنظيم حاضنة الأعمال بجامعة المدية لفعالية التسجيل في جائزة رئيس الجمهورية للباحث المبتكر، وفي 22 من نفس الشهر، تم عرض مداخلة في التلفزيون العمومي حول زيارة وزير التعليم العالي وتدشينه لعدة مشاريع، خلال هذا الشهر كانت هناك تغطيتين إعلاميتين، مما يعزز صورة حاضنة أعمال جامعة المدية في الفعاليات الرسمية[1]. في المقابل، تستخدم الوسائل الحديثة مثل الفيسبوك لإبلاغ الطلبة بالمستجدات والتواصل غير الرسمي مع فريق الحاضنة، بالإضافة إلى وجود مجموعات على الواتساب التي تسهل التواصل بين الأعضاء بشكل غير رسمي. يعكس هذا التمييز فهما عميقا لدور كل وسيلة حسب السياق والهدف. فالوسائل التقليدية، رغم قلة تفاعلها، تعزز البعد المؤسسي وتمنح الحاضنة حضورا رسميا يتناسب مع بعض المناسبات. بينما توفر الوسائل الرقمية مرونة وسرعة في التواصل، مما يخلق بيئة تفاعلية خاصة مع الطلبة. كما أن استخدام تطبيقات مثل الواتساب يعزز من الديناميكية وسرعة التنسيق داخل الفريق، مما يدعم الجوانب التشغيلية بشكل غير رسمي لكنه فعال. هذا التنوع في الأدوات يشير إلى اعتماد الحاضنة على استراتيجية اتصالية مدروسة تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الرسالة والجمهور والسياق، مما يجعل الاتصال داخل الحاضنة متكاملا ومتوافقا مع مختلف الظروف.

أشار رأي آخر إلى أن نوع الاتصال يتغير وفقا لنوع النشاط، حيث يتم التواصل بشكل مباشر أثناء التدريبات، بينما يتم استخدام الاتصال غير المباشر في عمليات التقييم. يعتبر هذا الاختلاف بين الوسيلتين توجها منهجيا في اختيار الأسلوب المناسب الذي يتماشى مع طبيعة التفاعل.

[1] – متحصل عليه من الصفحة الرسمية للحاضنة، يوم 23 أفريل 2025، الساعة 21:00.

تلعب وسائل الاتصال دورا مهما في تعزيز جهود التوعية وتنظيم اللقاءات مع الفاعلين في المجالات الاجتماعية والاقتصادية، مما يدل على أن حاضنة أعمال جامعة المدية تتمتع بعلاقات استراتيجية مع محيطها الخارجي. توافق عدد من الأساتذة على أهمية استخدام التكوين الحضوري مع ورش التدريب التي تعتمد على الوسائل التقليدية مثل الندوات وورش العمل. بالإضافة إلى ذلك، تستخدم النشرات التوعوية والمنصات الرقمية لنشر المعلومات وزيادة وعي الطلبة، حيث يعتبر الفيسبوك الوسيلة الأساسية للتواصل مع الطلبة وإبلاغهم بالمستجدات وتنظيم التفاعل اليومي فنشرت صفحة الفيسبوك بوجود ورشة تكوينية حول كيفية الحصول على "لابل مشروع مبتكر"[1]. كما تعقد لقاءات مع الشركاء باستخدام وسائل رسمية تهدف إلى تعزيز العلاقات. يعكس هذا التوجه تنوع أدوات الاتصال بما يتناسب مع طبيعة كل نشاط والجمهور المستهدف، حيث يوفر التكوين الحضوري فرصا للتفاعل المباشر، مما يعزز فعالية التدريب ويتيح للطلبة التفاعل مع المعلومات والخبرات بشكل فعلي. في المقابل، تستخدم النشرات والمنصات الرقمية لتوسيع نطاق التأثير وتوصيل الرسائل بسرعة، بينما تعتبر صفحة الفيسبوك قناة حيوية لنشر التحديثات اليومية وتحفيز التفاعل بين الطلبة.

تستخدم حاضنة أعمال جامعة المدية مجموعة متنوعة ومتكاملة من وسائل الاتصال، تتناسب مع طبيعة الأنشطة المختلفة. حيث تعتمد الوسائل التقليدية في الفعاليات الرسمية لتعزيز الصورة المؤسسية، بينما تخصص الوسائل الرقمية للتواصل اليومي الفعال مع الطلبة. يعكس هذا التنوع مرونة الحاضنة واحترافيتها في إدارة تواصلها، حيث يتم استثمار الطابع الرسمي للإذاعة والتلفزيون واللقاءات المباشرة خلال الفعاليات الكبرى لخلق انطباع إيجابي وتعزيز الحضور المؤسسي. من جهة أخرى، توفر الوسائل الرقمية مثل الفيسبوك والواتساب تواصلا سريعا ومستمرا يتناسب مع احتياجات الطلبة اليومية، مما يتيح للحاضنة التفاعل الدائم مع جمهورها. تعكس هذه الاستراتيجية المزدوجة وعيا تنظيميا في إدارة الاتصال، وتظهر أن الحاضنة تتبنى منهجا مرنا يتماشى مع تنوع الأنشطة والأطراف المعنية، مما يعزز فعالية التواصل ويرسخ مكانتها كفاعل ديناميكي في الوسط الجامعي.

15- فاعلية الوسائل الاتصالية الحالية في دعم الطلبة داخل حاضنة أعمال جامعة المدية:

[1] – متحصل عليه من الصفحة الرسمية للحاضنة على الفيسبوك، تاريخ الاطلاع 24/ 06/2025، الساعة 14:00.

تلعب الوسائل الاتصالية دورا حاسما في دعم المشاريع الطلابية، حيث أنها تساهم في تسهيل عملية التواصل ونقل المعلومات، هناك وجهتين نظر صرحا بها الأساتذة الستة.

يرى معظم الأساتذة بأن الوسائل غير كافية، فأشاروا إلى ضرورة تعزيز وتطوير الوسائل الحالية، كما تركز حاضنة أعمال جامعة المدية على تطوير الوسائل الرقمية ومواكبة التحولات التكنولوجية الحديثة. كما أشار أستاذ آخر إلى أن تعزيز الجانب الرقمي يعد أمرا أساسيا لرفع الكفاءة، بينما اعتبر أستاذ آخر أن مرحلة الانطلاق تتطلب تحسين الوسائل بشكل تدريجي. تعكس هذه الآراء الوعي الاستراتيجي بأهمية التطوير المستمر، وتؤكد أن الوضع الحالي للحاضنة لا يلبي جميع الاحتياجات. يشير هذا التباين في وجهات النظر إلى إدراك مشترك لضرورة تحديث الأدوات والأساليب المستخدمة في الاتصال، ولكن بدرجات متفاوتة من حيث السرعة والموارد المتاحة.

تتباين الآراء حول كفاية الوسائل التعليمية، حيث يرى البعض أنها كافية نسبياً، بينما يؤكد آخرون على أن الوسائل الحديثة تلبي احتياجات الواقع والإمكانات المتاحة. من جهة أخرى، هناك وجهة نظر مختلفة تشير إلى أن هذه الوسائل متكاملة، نظرا لأن الطلاب الحاليين يتمتعون بخصائص رقمية، مما يجعل الوسائل الحالية ملائمة ومتوافقة مع متطلباتهم. رأي آخر يشير إلى أن الوسائل المتاحة كافية، لكنه يربط فعاليتها بواقع الإمكانيات المتوفرة داخل حاضنة أعمال جامعة المدية. هذا الربط يجعل مستوى الرضا عنها نسبياً، حيث يتأثر بالسياق الداخلي لهذه الحاضنة.

تعكس هذه الآراء توازنا بين الواقعية والطموح، حيث يدعو الرأي الأول إلى ضرورة التطوير والتحسين، بينما يرى الرأي الثاني أن الوسائل المتاحة حاليا تعتبر كافية إلى حد ما، مع الاعتراف بوجود بعض النقائص التي يمكن معالجتها في المستقبل.

يمكن اعتبار الوسائل الحالية مقبولة في الوقت الراهن، لكنها لا تلبي الاحتياجات المستقبلية. لذا، من الضروري تطوير الوسائل الرقمية لضمان تقديم دعم أفضل للمشاريع الناشئة وتحقيق الأهداف الاتصالية بكفاءة أعلى. يعكس هذا التقييم فهما واقعيا لوضع حاضنة أعمال جامعة المدية، حيث تلبى المتطلبات الأساسية من خلال الوسائل المتاحة، مع إدراك واضح لحدودها في مواجهة التحديات المستقبلية. إن تطوير الوسائل الرقمية يعتبر شرطا أساسيا لمواكبة التحول التكنولوجي في مجال ريادة الأعمال، كما يساهم في تحسين تجربة الطالب، وتسهيل التفاعل مع مختلف الأطراف، وتوسيع نطاق التأثير الاتصالي للحاضنة. هذا التوجه لا يعكس فقط طموحا نحو التحديث، بل يظهر وعيا مؤسساتيا بأهمية اعتماد أدوات

مرنة وحديثة وقابلة للتوسع تتماشى مع ديناميكية البيئة الجامعية وسرعة تطور احتياجات أصحاب المشاريع الناشئة.

16- آليات تحسين الوسائل الاتصالية في الحاضنة بناء على ملاحظات الطلبة:

تعد الوسائل الاتصالية عنصرا أساسيا لنجاح العلاقة بين الحاضنة الجامعية والمعنيين بها، من بينهم الطلبة. تشير إجابات الأساتذة إلى أن حاضنة أعمال جامعة المدية لا تقتصر على الوسائل الاتصالية المتاحة، بل تسعى بشكل دوري لتحسينها وتكييفها استنادا إلى تفاعل الطلاب وملاحظاتهم.

أكد مدير حاضنة جامعة المدية حاج الله مصطفى أن الحاضنة تركز على تعزيز فعالية وسائل الاتصال، وتشجع الطلاب على استخدام الوسائل الحديثة، مما يعكس التحول الرقمي الذي تشهده حاضنة أعمال جامعة المدية. يعكس هذا التوجه اهتماما بتكييف أساليب الاتصال مع التطورات التكنولوجية، حيث لم يعد الاتصال مقتصرا على الطرق التقليدية، بل أصبح استخدام الوسائل الرقمية جزءا أساسيا من استراتيجية الحاضنة. إن تشجيع الطلاب على استخدام هذه الوسائل لا يسهم فقط في تحسين التفاعل والمشاركة، بل يعزز أيضا من مهاراتهم الرقمية، مما يهيئهم للاندماج في بيئات العمل الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيا. كما أن هذا التحول الرقمي يمثل خطوة مهمة نحو تعزيز ثقافة الابتكار داخل الحاضنة، ويؤكد التزامها بتطوير أدواتها لتلبية احتياجات المشاريع الناشئة ومتطلبات العصر الرقمي، مما يعكس وعيا مؤسساتيا بأهمية التحديث والتكيف مع السياق الرقمي المتسارع.

أشار الأستاذ بولصنام إلى أن الحاضنة لم تكن تمتلك صفحة رسمية أو وسائل تواصل اجتماعي أخرى، ولكن استنادا إلى آراء الطلاب، تم إنشاء صفحة رسمية على الفيسبوك. يهدف هذا الإجراء إلى تحسين جودة التواصل، مما يعكس وجود علاقة تفاعلية واضحة بين إدارة الحاضنة وطلابها. يظهر هذا التفاعل استجابة الحاضنة لاحتياجات الطلبة وتطلعاتهم، مما يدل على انفتاحها على الملاحظات الميدانية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات. بالإضافة إلى ذلك، فإن إنشاء صفحة رسمية على الفيسبوك لا يعتبر مجرد وسيلة إعلامية، بل أداة للتقارب، تتيح للطلاب متابعة المستجدات والمشاركة في الأنشطة وطرح انشغالاتهم بشكل مباشر. يعزز هذا النوع من التفاعل الثقة بين الطرفين، ويظهر أن الحاضنة تعتمد على نهج تشاركي في إدارة الاتصال، حيث يعتبر الطالب شريكا في تحسين الأداء وليس مجرد مستفيد من الخدمات. كما تمت الإشارة إلى أن تطوير الوسائل يتم بشكل دوري، سواء كان ذلك سنويا أو في كل دورة دراسية. وتم التطرق إلى اهتمام حاضنة أعمال جامعة المدية بمشاغل الطلبة، حتى من خلال الرسائل الخاصة،

مما يعزز من قنوات التغذية الراجعة. كما أضيف أن هناك نقطة مهمة وهي تقييم الأداء والتركيز على الوسائل المتطورة، وهذا يدل على محاولة الجمع بين آراء الطلبة وتحسين قنوات الاتصال.

تعبر الأستاذة آسية عن وجهة نظر فريدة، حيث تشير إلى أن بعض المرافق تعتمد على مجموعات عبر الواتساب دون الحصول على تصريح مسبق. وتؤكد أن هناك وسائل تحتاج إلى تحسين أو استجابة لملاحظات وآراء الطلبة. كما تقترح أن تركز الأستاذة على تعزيز التطبيق العملي بدلا من تطوير الوسائل فقط.

تتبنى حاضنة أعمال جامعة المدية نهجا تشاركيا في إدارة مواردها، حيث تعطي أهمية لآراء الطلاب في تحسين الأدوات المستخدمة. تتم عملية التطوير بشكل منظم، مع إجراء تقييمات دورية تعكس وعي المؤسسة بأهمية التكيف مع التحولات الرقمية والتواصلية. هذا يشير إلى وجود علاقة تفاعلية بين الحاضنة وطلابها، حيث تدرك الحاضنة أن فعالية أدواتها تعتمد على إشراك الفئة المستهدفة في عملية التحسين والتقييم. كما أن اعتمادها على تقييمات دورية يعكس وجود آليات مؤسساتية تقيم الأداء الاتصالي بشكل مستمر، مما يوفر تغذية راجعة تسهم في تصحيح المسار وتطوير الخدمات. هذه الديناميكية تعزز من ثقافة مؤسساتية مرنة تستجيب لتحديات العصر الرقمي، مما يعزز جودة التواصل ويرسخ مكانة الحاضنة كمجال حيوي يجمع بين التكوين والابتكار والمرافقة الفعلية..

17- تكييف الوسائل الاتصالية مع مراحل إعداد المشروع:

تتطلب كل مرحلة من مراحل إعداد مذكرة مؤسسة ناشئة جهدا تنظيميا، حيث أن الاتصال يلعب دورا هاما في متابعة الطلبة وتقديم الدعم في الوقت المناسب لهم.

أشار أربعة أساتذة إلى أن كل مرحلة من مراحل إعداد مذكرة المؤسسة الناشئة تتطلب وسائل اتصال خاصة تتناسب مع طبيعة كل مرحلة واحتياجات الطلاب. يعكس هذا التوافق اعتماد الحاضنة على منهجية منظمة في التواصل، تأخذ بعين الاعتبار الفروقات بين مراحل المشروع، بدءا من الفكرة وصولا إلى التأسيس. ففي مرحلة التوجيه الأولى، قد يكون الاتصال المباشر والإرشاد الفردي هو الأنسب، بينما تتطلب المراحل اللاحقة، مثل الدراسة التقنية أو إعداد خطة العمل، تنظيم ورش عمل أو لقاءات جماعية أو تقديم محتوى رقمي توعوي. كما أن تنوع احتياجات الطلاب وفقا لمستوى تقدمهم يستدعي مرونة في اختيار الوسائل، لضمان تقديم المعلومات المناسبة في الوقت المناسب. إن هذا التكييف بين الوسيلة والمرحلة يعد دليلا على نضج الاتصال داخل الحاضنة، ويؤكد أن العملية ليست عشوائية، بل تستند إلى

وعي عملي وبيداغوجي يمكن الطلاب من تحقيق أقصى استفادة في كل خطوة من مسارهم المقاولاتي. بينما قام أستاذان آخران بتفصيل هذه الفكرة بشكل أكبر، فإن المرحلة الأولى تتطلب تنظيم ندوات جماعية توفر بيئة مناسبة للطلاب، حيث لا يحتاجون في هذه المرحلة إلى تواصل مباشر مع الأساتذة والمكونين. بعد ذلك، يتقدم الطلاب نحو التكوين الفردي والدعم الشخصي وفقا لاحتياجاتهم، والتي تشمل التواصل حول الخطة المالية للمشروع، مما يستدعي تفاعلا مباشرا مع المشرف. كما أبرز أحدهم وجود مسار متكامل يبدأ بالتكوين، يليه المرافقة، ثم المناقشة، وأخيرا الاحتضان، مما يعكس دعما واضحا في مجال الاتصالات. يظهر هذا التسلسل المنهجي أن حاضنة أعمال جامعة المدية لا تقتصر على تقديم خدمات منفصلة، بل تعتمد على إطار شامل يواكب الطالب في مختلف مراحل تطور مشروعه. تركز مرحلة التكوين على بناء المعارف والمهارات الأساسية، بينما توفر المرافقة دعما شخصيا وتقنيا لتطوير الفكرة. تعتبر المناقشة محطة لتقييم النضج المعرفي والعملي، في حين يمثل الاحتضان تتويجا لهذا المسار، حيث يهيأ المشروع للانطلاق في بيئة حقيقية. ما يميز هذا المسار هو اعتماده على التواصل المستمر والموجه، مما يضمن وضوح الأدوار وتنسيقا فعالا بين الطالب وفريق الحاضنة، وبالتالي، فإن الاتصالات في هذا الإطار تعتبر أداة تنظيمية واستراتيجية تسهم في التوجيه والتحفيز والمتابعة الدقيقة لمسار الطالب المقاول.

بينما كانت إجابتان مختصرتان، فقد أجابت الأستاذة سامية بنعم فقط، مما قد يدل على قلة خبرتها في الحاضنة أو على تحفظها في الرد. من جهة أخرى، اعتبر الرأي الآخر أن الوسائل تتشابه في معظم الحالات، لكنه لم ينكر وجود وسائل مخصصة لبعض المشاريع.

تعتمد حاضنة أعمال جامعة المدية على تنويع وسائل الاتصال وفقا لمتطلبات مذكرة المؤسسة الناشئة. في البداية، تستخدم الوسائل الجماعية، ثم يقوم فريق الحاضنة بتوجيه الدعم والتواصل بناء على طبيعة المشروع واحتياجات الطالب. تشير الإجابات إلى وجود تنظيم جاد يهدف إلى نجاح مشاريع الطلبة، مما يعكس قدرة الحاضنة على التكيف مع المراحل المختلفة التي يمر بها الطالب. تستثمر الوسائل الجماعية، مثل الورشات والندوات، في مرحلة الانطلاق لنشر المعلومات العامة والتحفيز الجماعي، بينما تخصص وسائل أكثر فردية ومباشرة في المراحل اللاحقة، حين تتبلور خصوصية كل مشروع. هذا التدرج يبرز مرونة في الأداء الاتصالي، ويؤكد أن الحاضنة تكيف أدواتها وفقا للفئة المستهدفة وسياق العمل. التنظيم الجاد الذي يشير إليه الأساتذة يجسد وجود خطة عمل واضحة تأخذ بعين الاعتبار الزمن والموارد والنتائج، مما يسهم في خلق بيئة احتضان احترافية تضمن مرافقة فعالة وتسعى لتحويل المذكرة الأكاديمية إلى مشروع اقتصادي قابل للتطبيق.

18- تسخير الوسائل الاتصالية لمتابعة الطلبة بعد التخرج:

تشكل مرحلة ما بعد التخرج نقطة تحول حاسمة في مسيرة الطالب المقاول، حيث تنتقل أفكاره من الإطار الأكاديمي إلى واقع السوق. يتطلب ذلك من حاضنة أعمال جامعة المدية الاستمرار في تقديم الدعم الاتصالي لضمان نجاح المشاريع في البيئة الاقتصادية. لذا، يصبح استخدام الوسائل الاتصالية خيارا استراتيجيا لمرافقة الخريجين وتعزيز العلاقة بين الطالب والمؤسسة. من خلال إجابات الأستاذة، يتضح وجود تصنيفين رئيسيين. الأول يشير إلى وجود متابعة للطلاب بعد التخرج، حيث يعتبر أن هناك نوعا من التواصل المستمر مع الخريجين. فتظهر بعض الإجابات أن الخريجين يستمرون في التواصل مع الحاضنة من خلال مشاركتهم في الفعاليات، بالإضافة إلى دورهم في تعزيز مهارات الطلاب الجدد. كما يعتبر هؤلاء الخريجون جزءا أساسيا من البيئة الاقتصادية المحيطة. كما يشير البعض إلى وجود برامج دعم تلزم الحاضنات بالاستمرار في التواصل مع المشاريع حتى بعد تخرجها، خاصة إذا كانت تلك المشاريع بحاجة إلى دعم فني. تظهر مرحلة الاحتضان كامتداد طبيعي لعملية الدعم، حيث تستهدف هذه المرحلة الطلاب بعد تخرجهم، مما يساهم في تجسيد أفكارهم ومشاريعهم. رأي آخر يشير إلى ضرورة متابعة الخريجين عبر قنوات متخصصة مثل البريد الإلكتروني والمجموعات الخاصة بالمؤسسات الناشئة، مما يضمن استمرار الدعم لهم بعد التخرج. يبرز هذا الرأي أهمية مرحلة ما بعد الاحتضان، حيث تستمر العلاقة بين الطالب والحاضنة في شكل مرافقة خفيفة تواكب تطور المشروع في بيئته الحقيقية. إن استخدام قنوات متخصصة يضمن خصوصية المعلومات واستمرارية التواصل بشكل احترافي ومنظم، مما يتيح للحاضنة تقديم الإرشاد عند الحاجة ومتابعة تطورات المشروع أو توفير فرص تمويل وتدريب إضافية. كما يعزز هذا النوع من القنوات مفهوم الشبكة المهنية الممتدة، ويقوي انتماء الخريجين إلى الحاضنة، مما يسهم في بناء مجتمع مقاولاتي متكامل وديناميكي يدعم نفسه على المدى الطويل.

يتضح من خلال إجابات الأساتذة أن هناك اعترافا بأهمية المتابعة بعد التخرج، رغم أن التنظيم الكامل لهذه المتابعة لم يتحقق بعد. ومع ذلك، يبذل فريق حاضنة أعمال جامعة المدية جهودا ملحوظة لتوسيع آليات التواصل مع الخريجين.

من جهة أخرى، أشار أحد الأساتذة إلى غياب فعالية الوسائل الاتصالية المتاحة بعد التخرج، حيث يرى أن حاضنة الأعمال لا تمتلك حاليا الأدوات اللازمة لضمان استمرار التواصل، مما يشكل نقطة ضعف في هذا الجانب. كما وجد بأن المتابعة تكون غالبا من مركز تطوير المقاولاتية، وهذا قد يعكس غياب

متابعة واضحة ضمن الحاضنة نفسها، بل تعتمد على جهة خارجية في هذه المرحلة. رغم توفر بعض وسائل الاتصال لمتابعة الخريجين، إلا أن هذه الممارسات لا تزال غير مكتملة. يعتقد البعض أن التواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني كاف، بينما يرى آخرون أن هناك نقصا في التواصل يتطلب معالجة. لذلك، من الضروري وضع خطة اتصالية شاملة ومستدامة لضمان تواصل فعال مع الخريجين.

تظهر الاختلافات في إجابات الأستاذة نتيجة لتباين مواقعهم الإدارية وخبراتهم في المجال، بالإضافة إلى اختلاف مدى تواصلهم مع مراحل ما بعد التخرج. حيث يرى البعض أن المتابعة غير فعالة بسبب غياب آليات الاتصال المستمرة، بينما يؤكد آخرون على وجود جهود متفاوتة لمرافقة الخريجين عبر البريد الإلكتروني أو منصات التواصل الاجتماعي.

المطلب الرابع: تحديات وآفاق الإستراتيجية الاتصالية لحاضنة الأعمال لجامعة المدية في خدمة المشاريع الناشئة

19- تركيبة فريق العمل داخل حاضنة أعمال جامعة المدية:

تظهر إجابات الأساتذة الستة أن حاضنة أعمال جامعة المدية تعتمد على هيكل تنظيمي متكامل يتكون من ثلاثة مستويات رئيسية: العلمي، التدريبي، والإداري. تتضمن اللجنة العلمية مجموعة من الأساتذة، من بينهم مدير الحاضنة، الذين يعتبرونها القلب النابض للحاضنة من حيث وضع الخطط الاستراتيجية ودراسة المشاريع والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير البرامج والمرافقة. تعقد اللجنة اجتماعات دورية لمتابعة الأنشطة وتقديم الاقتراحات لتحسين الأداء. يتكون فريق التدريب والمرافقة من مدربين ومكونين متخصصين يركزون على الجانب العلمي للمشروع، حيث يقومون بتنظيم ورش عمل ولقاءات تكوينية وتقديم استشارات خلال مرحلة إعداد المذكرة وبعد التخرج. بالإضافة إلى ذلك، هناك طاقم إداري وتنفيذي مسؤول عن إدارة الشؤون اليومية والمهام التنظيمية لضمان سير العمل داخل الحاضنة.

أشار الأستاذ إلى أهمية الدمج بين الخبرات الأكاديمية والتطبيقية في الحاضنة، حيث يعتمد هذا النموذج على مجموعة من الخبراء المهنيين والأكاديميين الذين يسعون لتحقيق أهدافها. يعكس هذا الدمج التكامل الضروري بين النظرية والتطبيق، إذ يضمن الأكاديميون جودة التعليم من خلال تأسيس قاعدة معرفية

علمية متينة، بينما يساهم المهنيون بخبراتهم العملية في توصيل الطلبة بمتطلبات السوق. هذا التوازن يعزز فعالية البرامج التدريبية ويوفر دعما شاملا للمشاريع الناشئة، سواء من حيث التفكير الاستراتيجي أو الحلول العملية. كما يعكس هذا النهج إدراك الحاضنة لأهمية تنوع الخلفيات في فريقها، مما يمكنها من تلبية احتياجات الطلبة المتنوعة ويعزز من مقاربة شاملة تجمع بين التعليم، التوجيه، والتطبيق الفعلي في بيئة احتضان مهنية.

تظهر الإجابات أن حاضنة أعمال جامعة المدية تعتمد على هيكل تنظيمي متكامل يتضمن لجانا علمية ومدربين وخبراء إداريين. يتيح تنوع فريق العمل تقديم دعم شامل للطلاب، حيث تتولى اللجان العلمية مسؤولية الإشراف على الجوانب الأكاديمية وضمان جودة المحتوى، بينما يركز المدربون على تطوير المهارات العملية والمقاولاتية. من جهة أخرى، يضمن الخبراء الإداريون سير العمل بشكل منظم وفعال. هذا التنوع لا يقتصر على التخصصات فحسب، بل يسهم أيضا في خلق بيئة عمل متوازنة تدعم الطلاب من جميع النواحي: الأكاديمية والمهنية والتنظيمية، مما يعكس نضج البنية المؤسسية للحاضنة ويعزز قدرتها على مواجهة التحديات المرتبطة بالمشاريع الناشئة.

20- اهمية العنصر البشري في تفعيل الإستراتيجية الاتصالية:

كشفت آراء الأساتذة على أن العنصر البشري يعتبر الأساس الحيوي لنجاح الإستراتيجية الاتصالية داخل حاضنة أعمال جامعة المدية.

كشف الأستاذ بولصنام أن تنوع التخصصات في فريق حاضنة أعمال جامعة المدية يلعب دورا مهما في صياغة الاستراتيجية الاتصالية، حيث يسهم هذا التنوع في اختيار الرسائل والوسائط المناسبة بدقة. كما أن الخبرة العلمية والتجربة الميدانية للعاملين في الحاضنة تعزز من التفاعل الفعال مع مختلف المواقف الاتصالية، مما يجعل الاستراتيجية تتطور باستمرار من خلال الممارسات اليومية. وبالتالي، فإن العنصر البشري يعد محوريا في تعديل أو إعادة صياغة الأساليب بما يتناسب مع الاحتياجات المتغيرة. وأشار الأساتذة إلى أهمية التفاعل كفريق داخل الحاضنة، حيث لا يمكن تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية دون وجود تنسيق داخلي وتوزيع واضح للمهام، مما يجعل العمل داخل الحاضنة عملا جماعيا بين الأعضاء. من جهة أخرى، أكد رأي آخر على أن عنصر المرافقة والتحفيز يعكس قدرة الأفراد على فهم تطلعات الطلبة ودعمهم، حيث يلعب التضامن والتعاون بين أعضاء الفريق دورا أساسيا في نجاح الاستراتيجية الاتصالية.

يعتبر العنصر البشري العامل الأساسي والحاسم في تحديد فعالية الاستراتيجية، حيث إن نجاحها لا يعتمد فقط على الخطة الموضوعة، بل يتطلب أيضا وجود أفراد قادرين على تنفيذها بفاعلية.

إن العنصر البشري يتجاوز كونه مجرد حلقة وصل، فهو الذي يضع الاستراتيجيات ويطبقها على أرض الواقع، مع القدرة على التكيف مع المتغيرات. كل مرحلة من مراحل الاستراتيجية الاتصالية تتطلب نوعا مختلفا من التفاعل، والذي يتم من خلال الأفراد. يبرز هذا الأمر أن نجاح أي استراتيجية لا يعتمد فقط على الأدوات والتقنيات، بل يتوقف أيضا على قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات، والتكيف مع المستجدات، وفهم طبيعة الجمهور المستهدف. فالعنصر البشري هو الذي يحدد الرسائل، ويختار القنوات المناسبة، ويحدد توقيت التنفيذ، مما يجعله عنصرا محوريا في تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات فعالة. كما أن مرونته وقدرته على التقييم المستمر تشكلان أساسا للتعامل مع التحولات الاتصالية، سواء داخل المؤسسة أو في محيطها الخارجي. لذا، فإن الاستثمار في تأهيل الفريق وتطوير مهاراته الاتصالية يعد ركيزة أساسية لضمان تنفيذ ناجح للاستراتيجية الاتصالية.

21- أهمية العنصر التقني في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية:

يعتبر العنصر التقني عنصرا مهما في الرقمنة، حيث يسهم بشكل كبير في تعزيز فعالية التواصل داخل المؤسسات، وخاصة في الحرم الجامعي كحاضنات الأعمال. أجمعت معظم آراء الأساتذة على أهمية العنصر البشري في تعزيز الفعالية الإستراتيجية داخل الحاضنة، حيث يعتبر بأنه عنصر مساند في التسيير والربط بين مختلف الفاعلين.

أكد مدير الحاضنة مصطفى حاج الله أن العنصر التقني يعد عاملا أساسيا في تعزيز العلاقة بين الطلاب والإدارة، مما يسهل الإجراءات والمهام المرتبطة بعملهم. كما أشار العديد من الأساتذة إلى أن التكنولوجيا تلعب دورا حيويا في تعزيز كفاءة العمل، حيث تساهم التطورات التكنولوجية في تحسين سهولة ومرونة العمليات داخل المؤسسات. وفي هذا السياق، أكد الأستاذ على أهمية دمج العنصر التقني مع العنصر البشري، مما يعزز الفعالية الاستراتيجية ويساعد في تحقيق الأهداف المنشودة. كما اختصرت الأستاذة رأيها في أن العنصر التقني يسهل العمليات اليومية بشكل كبير. واعتبر رأي آخر أن نجاح الاستراتيجية يعتمد بشكل أساسي على البنية التحتية التقنية، حيث تعد هذه البنية شرطا ضروريا لتنفيذ الاستراتيجية الاتصالية بفعالية. يتضح من خلال هذه الآراء أن العنصر التقني لا يستخدم كوسيلة مساعدة، بل يعد أداة محورية لتحسين التواصل، تنظيم العمل وتفعيل مختلف مراحل تنفيذ الإستراتيجية.

من خلال المقابلة التي أجريناها، اتضح أن إحدى الأستاذات لم تتمكن من الإجابة على هذا السؤال. قد يكون ذلك مرتبطا بعدم تخصصها المباشر في الجانب التقني أو لعدم توفر معلومات دقيقة لديها حول هذا الموضوع. وقد تم أخذ هذا الغياب بعين الاعتبار، ولكن دون أن يؤثر ذلك على التحليل.

يعتبر العنصر التقني ركيزة أساسية في تطوير وتنفيذ الاستراتيجية الاتصالية داخل حاضنة أعمال جامعة المدية، حيث يسهم في تسهيل الإدارة وتعزيز التفاعل وتوفير بيئة تواصل فعالة. ومع ذلك، فإن فعالية هذا العنصر تعتمد على جاهزية البنية التحتية الرقمية وتكاملها مع العناصر الأخرى، بما في ذلك العنصر البشري. يبرز هذا الأمر أهمية وجود نظام متكامل يعمل بتناغم، حيث لا تكفي الأدوات التقنية مثل المنصات الرقمية أو تطبيقات التواصل لتحقيق نتائج فعالة دون وجود فريق مؤهل لإدارتها واستثمارها بذكاء. كما أن البنية التحتية وحدها لا تكفي، بل تحتاج إلى دعم من سياسات تنظيمية واضحة وتدريب مستمر للعاملين. لذا، فإن نجاح الاستراتيجية الاتصالية يتطلب تناغما حقيقيا بين الجوانب التقنية والكفاءات البشرية والإطار التنظيمي، مما يمكن الحاضنة من بناء نظام اتصال فعال وديناميكي يتكيف مع متطلبات المرحلة.

22- العوامل المؤثرة على نجاح الإستراتيجية الاتصالية:

تتأثر الإستراتيجية الاتصالية بعدة عوامل قد تعيق نجاحها أو تعيق تنفيذها، وهذا ما أشار إليه الأساتذة الستة من خلال إجاباتهم على الأسئلة.

اتفقت آراء معظم المشاركين على وجود عوامل أخرى تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الاستراتيجية الاتصالية. وقد تم تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث فئات رئيسية، حيث أشار البعض إلى وجود عوامل تنظيمية وإدارية تتعلق بجودة العمل الجماعي، وتنظيم المهام داخل حاضنة أعمال جامعة المدية، بالإضافة إلى طبيعة التعاون بين الفاعلين وكفاءة الإدارة. أشير أيضا إلى أن العوامل الخارجية تؤثر بشكل كبير على الإستراتيجية المعتمدة، حيث تشمل هذه العوامل التمويل، البيئة التنظيمية، ودعم الإدارة العليا. يمكن أن تكون هذه التأثيرات إيجابية أو سلبية، مما ينعكس على فعالية لتنفيذ ويؤثر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية. لم يسجل أي رأي معارض حول وجود عوامل مؤثرة، حيث قدم جميع الأساتذة أفكارا تدعم أو تعزز هذه الفكرة جزئيا. ومع ذلك، لم تجب أستاذتان على هذا السؤال، مما قد يشير إلى عدم تخصصهما في الجانب الإداري أو صعوبة تحديد العوامل المؤثرة أو نقص خبرتهما في هذا المجال، وهو ما قد يكون السبب وراء عدم إجابتهما.

تظهر إجابات الأساتذة أن الاستراتيجية الاتصالية في حاضنة أعمال جامعة المدية لا يمكن أن تتشكل بمعزل عن البيئة التنظيمية والبشرية المحيطة بها، بل تتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية مثل طبيعة العمل الجماعي والموارد المتاحة. هذه العوامل قد تعيق أو تعزز الفعالية الاتصالية، مما يستدعي الانتباه إليها خلال مراحل التخطيط والتنفيذ. كما يبرز هذا التصور أن الاتصال داخل الحاضنة يتجاوز كونه مجرد عملية تقنية أو إدارية، بل هو نتاج تفاعل معقد بين البيئة الداخلية، مثل التكوين المهني للفريق والعلاقات بين الأعضاء، والعوامل الخارجية كسياسات الجامعة ودعم الوزارات. لذا، فإن نجاح أي استراتيجية اتصالية يعتمد ليس فقط على جودة الرسائل والوسائل المستخدمة، بل أيضا على مدى توافقها مع السياق التنظيمي والموارد المتاحة، مما يتطلب تخطيطا دقيقا يأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة ويضع سيناريوهات مرنة لتحقيق الأهداف بشكل فعال ومستدام.

23- استقلالية الحاضنة في إعداد إستراتيجيتها الاتصالية:

تعد الاستقلالية في تطوير وتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية من المؤشرات الأساسية التي تعكس فعالية ومرونة الهيكل التنظيمي داخل الحاضنات الجامعية. فـأجمعت أغلب الآراء على أن الحاضنة تمتلك درجة من الاستقلالية في إعداد إستراتيجيتها الاتصالية، إلا أن هذه الإستراتيجية ليست مطلقة.

أكد مدير الحاضنة الأستاذ حاج الله مصطفى على أن الحاضنة لديها حرية كاملة في تطوير استراتيجيتها الاتصالية. من ناحية أخرى، أشار رأي آخر إلى وجود استقلالية كبيرة في التنفيذ، إلا أن الجامعة ملزمة بالالتزام بالخطوط العريضة التي تحددها الوزارة، مما يستدعي احترام هذا التدرج الإداري. كما تم التأكيد على أهمية التنسيق مع الوزارة المعنية. يعكس هذا التباين في الآراء توازنا دقيقا بين الاستقلالية التشغيلية والضوابط المؤسساتية، حيث تمنح الحاضنة المرونة في اختيار الوسائل والآليات المناسبة لطبيعتها المحلية وخصوصية جمهورها، لكنها تبقى خاضعة لرؤية استراتيجية أوسع تحدد على المستوى الوزاري. يعتبر هذا التنسيق بين الحرية والتنظيم أمرا جوهريا لضمان الانسجام بين الأهداف المحلية للحاضنة والخطط الوطنية للتعليم العالي وريادة الأعمال، مما يعكس نضجا مؤسساتيا يتيح اتخاذ قرارات اتصالية مرنة وفعالة دون الإخلال بالمسؤولية والانضباط الهيكلي، مما يسهم في نجاح الاستراتيجية الاتصالية ضمن إطار واضح ومشروع. في حين أوضح الأستاذ عبد العزيز أن حاضنة أعمال جامعة المدية تتمتع بصلاحيات واسعة لكن كلها تصب في إطار توجيهات الوزارة. بينما أوضحت الأستاذة أن هناك رؤية أكثر تنظيما، حيث اعتبرت أن الحاضنة ليست كيانا مستقلا، بل هي جزء من الجامعة التي تتبع بدورها الوزارة. وهذا يشير

إلى أن الاستراتيجية الاتصالية تخضع لمنطق من الأعلى إلى الأسفل، مما يعني أن التعليمات تأتي من الوزارة، وتقوم الحاضنة بتنفيذ ما يطلب منها. من جهة أخرى صرح الأستاذ عبد الغني بأن التبعية للوزارة تحد من الاستقلالية الكاملة وقد تؤثر على مرونة اتخاذ القرارات داخل الحاضنة.

إن حاضنة أعمال جامعة المدية تتمتع بقدر من الاستقلالية في تطوير استراتيجيتها الاتصالية، خصوصا في الجوانب التطبيقية، لكنها تبقى تحت تأثير الإطار العام الذي تحدده الوزارة المعنية. وهذا يعني أن الحاضنة لديها مساحة من الحرية تتيح لها تعديل أدوات الاتصال وتنفيذ المبادرات التي تتناسب مع طبيعة جمهورها وخصوصيات بيئتها الجامعية، مما يمنحها مرونة في العمل الميداني والتجريبي. ومع ذلك، فإن هذه الحرية ليست مطلقة، بل يجب أن تتماشى مع التوجهات العامة للوزارة التي تحدد السياسات الكبرى والخطوط العريضة التي ينبغي الالتزام بها. يعكس هذا الوضع نظاما إداريا يعتمد على التدرج في المسؤولية، حيث يتم التنسيق بين الجوانب المركزية والمحلية لضمان توافق الأداء الاتصالي مع الأهداف الوطنية دون تقييد روح المبادرة على المستوى المحلي.

24- تأثير الازدواجية المؤسسية على فعالية حاضنة الأعمال:

أظهرت آراء الأساتذة تنوعا في المواقف بخصوص تأثير الانتماء المزدوج لحاضنة أعمال جامعة المدية، إذ يرى البعض أن هذه الازدواجية تخلق تحديات تنظيمية واتصالية، في حين يعتبرها الآخرون أنها فرصة لتنسيق أفضل ودعم أوسع.

من جهة ركز مدير حاضنة أعمال جامعة المدية مع الأستاذ عبد الغني على الجانب السلبي، حيث اعتبر مدير الحاضنة أن هناك اشكالا في نقص التنسيق والتواصل بين الهيئتين المشرفتين، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومؤسسة الرقمنة الناشئة، وهذا قد يؤدي إلى تكرار المهام أو عدم توافق التعليمات مما قد يؤثر على فعالية الأداء. أما الأستاذ عبد الغني فقد أكد على أن تعدد الجهات المشرفة قد يؤدي إلى تحديات في تحديد الأولويات، مما قد يعيق التنفيذ العملي للإستراتيجيات الاتصالية، وهذا ينعكس سلبا على تحقيق الأهداف المسطرة لحاضنة أعمال جامعة المدية. كما عبر أستاذين عن موقف إيجابي، حيث رأى الأول أن هذه الشراكة الثنائية في الإشراف تدعم العمل، خاصة من حيث الانضباط في تنفيذ الإستراتيجيات. بينما اعتبر آخر بأن العلاقة ليست ازدواجية، بل هي علاقة تنسيقية في الأساس، وتهدف إلى تكامل الأدوار بين الهيئتين لتحقيق الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة. أما نوع آخر فقد قدم مقاربة

وسطية، حيث أشار إلى أن الحاضنة تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتنسيق أهدافها مع مؤسسة الرقمنة ضمن إطار توأمة مؤسسية بين الوزارتين.

يمكن اعتبار الانتماء المزدوج لحاضنة أعمال جامعة المدية سلاحا ذو حدين في تحقيق التوازن بين الوزارتين المعنيتين. فقد تمكنت الحاضنة من إدارة العلاقة بين الطرفين بفعالية من خلال آليات تنسيق واتصال محكمة. هذا الانتماء، الذي يجمع بين وزارة التعليم العالي والهياكل الوزارية المعنية بريادة الأعمال، يمثل تحديا مؤسساتيا يتطلب مرونة كبيرة في الإدارة والتواصل. من جهة، يتطلب هذا الوضع الالتزام بمتطلبات كل جهة، ومن جهة أخرى، يتيح فرصا لتعزيز التكامل بين التعليم والممارسة المقاولاتية. نجاح الحاضنة في هذا السياق يعكس نضجا تنظيميا، حيث تتمكن من بناء جسور تواصل مستدامة وضمان تناغم السياسات وتنفيذ البرامج المشتركة. كما أن هذا الانتماء المزدوج يتيح للحاضنة توسيع نطاق تأثيرها، بشرط الحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة وشفافة ومنظمة، مما يضمن الفعالية ويجنب التداخل أو التكرار في المهام.

25- تحديات تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية في الحاضنة الجامعية وسبل معالجتها:

تعد الإستراتيجية الاتصالية في حاضنة أعمال جامعة المدية عنصرا محوريا لضمان تحقيق الأهداف الاتصالية الداخلية والخارجية. من خلال إجابات الأساتذة اتضح أن هناك صعوبات متعددة الابعاد.

أوضح مدير الحاضنة أن ضعف التواصل بين الهيئات المعنية، مثل الوزارة والجامعة ومؤسسات الدعم، يعيق فعالية تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية. لذا، من الضروري اقتراح تشكيل لجان مشتركة لتوحيد الرؤى وتقاسم المسؤوليات بين هذه الجهات. يعتقد البعض أن أبرز التحديات تكمن في صعوبات البرمجة المركزية ونقص التمويل المخصص للحاضنة، مما يؤدي إلى تأخير تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية. كما أشار الأستاذ إلى أن بعض المشاريع تبقى عالقة بسبب البطء في الإجراءات المركزية، مما يؤثر سلبا على استمرارية العمل الاتصالي. ويشير الأستاذ عبد الغني إلى أن محدودية الموارد المالية تشكل عائقا، فالحل المقترح هو تنويع مصادر التمويل عبر بناء شراكات مع الفاعلين الاقتصاديين، بالإضافة إلى الاعتماد على الحلول المبتكرة كي تضمن الحاضنة استدامة النشاط الاتصالي كاستخدام الوسائط الرقمية منخفضة التكلفة.

تظهر آراء الأساتذة أن التحديات التي تعترض سبيل إعداد وتنفيذ الاستراتيجية الاتصالية لا تقتصر على غياب الرؤية أو ضعف الإدارة، بل تشمل أيضًا نقص الموارد وغياب التنسيق في الهيكل التنظيمي. لذا،

تتمثل الحلول المقترحة في ضرورة توزيع الأدوار بشكل واضح وتعزيز ثقافة الاتصال الداخلي. كما ينبغي تفعيل الشراكات الأفقية والعمودية مع الهيئات الوزارية والجامعات والمؤسسات الداعمة، بالإضافة إلى الاستثمار في الكفاءات والرقمنة لضمان استدامة هذه الاستراتيجية.

26- فرص تطوير الإستراتيجية الاتصالية الخاصة بحاضنة أعمال جامعة المدية:

إن الفرص المتاحة لتطوير الإستراتيجية الاتصالية لحاضنة أعمال جامعة المدية يعد عنصرا محوريا في تحسين فعاليتها وتأثيرها على المحيط الجامعي والاقتصادي، وفي ظل هذه التغيرات التكنولوجيا الموجودة، تسعى حاضنة جامعة المدية إلى استغلال هذه التحولات بما يخدم أهدافها في دعم المشاريع الناشئة. تظهر إجابات الأساتذة الستة أن هناك وعيا متزايدا بالإمكانات المتاحة لتعزيز الإستراتيجية الاتصالية للحاضنة، وقد تمحورت الآراء حول عدة فرص رئيسية:

حيث اعتبر مجموعة من الأساتذة أن الرقمنة تشكل فرصة محورية لتطوير الجانب الاتصالي، يكون ذلك عبر تسخير بعض منصات التواصل الاجتماعي وأدوات الاتصال الرقمية، وذلك لعرض أنشطة الحاضنة والتفاعل مع الجمهور المستهدف. أضاف رأي آخر أن التوسيع في عدد المشاريع والتطور الذي تشهده المؤسسات الناشئة في المحتوى الاتصالي متخصص حسب طبيعة كل مشروع، هذا التنوع يمثل فرصة لإعداد إستراتيجية اتصالية مخصصة ومرنة. بينما أشار آخر إلى أن الظرف الحالي يظهر مؤشرات انفتاح المؤسسات الناشئة على محيطها الخارجي، وهذا يوفر بيئة خصبة لتجديد الإستراتيجيات الاتصالية وجعلها أكثر تكاملا وواقعية. كما أشار أحد الأساتذة إلى أن وجود أعضاء نشطين من تخصصات متنوعة داخل الحاضنة يمثل فرصة لتبادل الأفكار والرؤى، حيث يسهم التكامل البشري في تطوير استراتيجية اتصالية فعالة. نظرا لعدم وجود مختص في الإعلام والاتصال ضمن الحاضنة، تسعى الحاضنة لاستقطاب أستاذ من هذا المجال ليقوم بوضع خطة استراتيجية في هذا السياق. كما أوضح أن الحاضنة تمتلك رغبة قوية في تحسين أدواتها وتقديم أفضل الحلول، حيث لم تسجل أي آراء متعارضة، بل كانت جميع الآراء متكاملة.

من خلال ردود الأساتذة، يتضح أن حاضنة أعمال جامعة المدية تمتلك مجموعة من الفرص الواعدة لتعزيز استراتيجيتها الاتصالية، والتي تشمل التحول الرقمي كوسيلة فعالة لتحسين قنوات الاتصال الداخلية والخارجية. كما أن تزايد حجم المشاريع وتنوعها، بالإضافة إلى الانفتاح على شراكات مع فاعلين آخرين، يسهم في تبادل الخبرات وتوسيع قاعدة الدعم المتاحة.

27- آفاق تطوير الوسائل الرقمية لدى حاضنة أعمال جامعة المدية:

أصبح من الضروري تعزيز الوسائل الرقمية وتطوير قنوات التواصل لتحقيق النجاح في الاستراتيجية الاتصالية داخل حاضنة أعمال جامعة المدية. تشير معظم آراء الأساتذة إلى وجود توجه إيجابي نحو توسيع وتحديث أدوات الاتصال الرقمي، رغم اختلاف درجات التطبيق والاستعداد بين الأفراد.

فأكد مدير الحاضنة مع أستاذ آخر على أن هناك وجود خطط ومشاريع مستقبلية لتوسيع نطاق التواصل خاصة مع الطلبة والأساتذة، إلى جانب تحسين البيئة الرقمية كالإكسترانت، وقاعدة البيانات... في حين ذكر رأي آخر أن الوقت الحالي صعب وجود مشاريع نظرا لغياب الدعم الفني والمالي. تشير هذه الآراء أن الحاضنة تعمل على تعزيز بنيتها التحتية الرقمية وتوسيع تواصلها. كما أكد الأستاذ أنه لا يوجد مشاريع حاليا، ومن الأحسن أن يكون في فريق الحاضنة أساتذة مختصين في الإعلام والاتصال، بحيث تكون لديهم نظرة مختلفة داخل الحاضنة.

تظهر النتائج أن هناك رغبة في تحسين وسائل التواصل الرقمية، إلا أن التنفيذ الفعلي لا يزال محدودا. يعود ذلك إلى عدة عوامل، منها نقص الموارد المتاحة، غياب التخطيط الواضح، بالإضافة إلى قلة الأساتذة المختصين في مجال الاتصال. فتظهر حاضنة أعمال جامعة المدية استعدادها للمشاركة في مشاريع رقمية مستقبلية، إلا أن تنفيذ هذه المشاريع يواجه عدة تحديات ملحوظة. من أبرز هذه التحديات نقص الموارد المتاحة، وضعف التنسيق بين الجهات الرسمية، بالإضافة إلى غياب خطة استراتيجية واضحة توجه هذه الجهود.

28- تصور مستقبلي لتشكيل فريق اتصال متخصص بالحاضنة:

إن نجاح الاستراتيجية الاتصالية لأي حاضنة جامعية يعتمد بشكل كبير على وجود فريق متخصص يمتلك الكفاءة والخبرة اللازمة. في هذا السياق، تسعى حاضنة أعمال جامعة المدية إلى تشكيل فريق دائم في مجال الاتصال، خاصة في ظل التطورات المستمرة في أدوات وتقنيات التواصل الرقمي ودعم المشاريع الناشئة. من خلال آراء الأساتذة، يتضح أن هناك تنوعا في الرؤى حول إمكانية إنشاء فريق دائم في هذا المجال.

أبرز مدير الحاضنة الأستاذ حاج الله مصطفى مع الأستاذ أهمية تشكيل فريق دائم ومتخصص في مجال الاتصال، يتكون من خبراء قادرين على تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية بكفاءة. يعكس هذا التوجه الوعي

المتزايد بأن المهام الاتصالية تتطلب مستوى عالٍ من الاحترافية والمتابعة المستمرة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال وجود فريق متخصص ومستقر يمتلك المهارات والمرونة اللازمة للتعامل مع مختلف الظروف التواصلية، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع المستجدات وتحديث الخطط الاتصالية بما يتماشى مع أهداف الحاضنة وتطور البيئة المحيطة بها. واقترح الأستاذ بولصنام تعزيز الفريق من خلال توظيف أساتذة متخصصين في الإعلام والاتصال، مما سيساهم في تعزيز قدرة الحاضنة على صياغة رسائل تواصلية فعالة ودقيقة. تأتي هذه المبادرة في إطار السعي لإضفاء بعد أكاديمي ومهني على النشاط الاتصالي داخل الحاضنة، مما يضمن التكامل بين الجوانب النظرية والتطبيقية في إعداد الاستراتيجيات الاتصالية. كما أن هذا الدعم البشري المتخصص سيغني محتوى الخطاب الموجه لمختلف الفئات المستهدفة، ويعزز من تناسق الرسائل وتكييفها مع خصوصيات الجمهور، مما يسهم في رفع مستوى التفاعل وبناء صورة إيجابية ومتميزة للحاضنة داخل الوسط الجامعي وخارجه. بينما يبرز رأي آخر التحدي المالي والإداري، معتبرا أن توظيف فريق متخصص في الظروف الحالية يظل صعبا بسبب غياب الدعم المالي والفني، وهو واقع تعيشه حاضنة أعمال جامعة المدية. أشارت الأستاذة سامية إلى وجود مكتب يعرف بمكتب BLUE، الذي يتولى مسؤولية الربط مع المحيط الخارجي. وأوضحت أن أي تطوير مستقبلي لفريق الاتصال يعتمد على قرارات إدارية رسمية، مما يدل على عدم قدرة الحاضنة على اتخاذ قرارات بشأن تشكيل الفريق. يعكس هذا الوضع التبعية الإدارية التي قد تقيد من حرية المبادرة الذاتية لدى الحاضنة، خاصة فيما يتعلق بتحسين أدائها الاتصالي. كما يبرز أهمية منح الحاضنة الجامعية استقلالية نسبية في اتخاذ قراراتها التنظيمية، مما يمكنها من تكييف بنيتها الداخلية وفقا لاحتياجاتها الفعلية ومتطلبات تواصلها مع مختلف الفاعلين داخل وخارج الجامعة.

يتضح من الإجابات أن هناك وعيا بأهمية التخصص في مجال الاتصال داخل حاضنة جامعة المدية، إلا أن تنفيذ هذا المفهوم لا يزال في مرحلة الانتظار. لتحقيق ذلك، يجب توفير موارد بشرية ومادية مخصصة، بالإضافة إلى ضرورة إشراك خبراء أكاديميين في الاتصال لتعزيز البعد الاستراتيجي والمهني. كما يتطلب هذا الجهد دعما مؤسساتيا واضحا يتمثل في قرارات تنظيمية وهيكلية، تتيح تشكيل فريق اتصال دائم ومنسجم، قادر على إعداد وتنفيذ خطط اتصالية فعالة. من شأن هذا التوجه أن يسهم في تحسين صورة الحاضنة، وتعزيز تواصلها مع شركائها، وزيادة حضورها في منظومة ريادة الأعمال الجامعية.

29- تقييم عمل حاضنة أعمال جامعة المدية خلال السنوات السابقة، وكيفية بناء مستقبلها:

يعتبر تقييم أداء حاضنة أعمال جامعة المدية خطوة حيوية لفهم مدى فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها. يعد هذا التقييم أداة أساسية لتحديد نقاط القوة والضعف في آليات العمل المتبعة، بالإضافة إلى تقييم مدى ملاءمة استراتيجيات الدعم والتوجيه المقدمة لرواد الأعمال الناشئين. كما يسهم هذا التقييم في تحسين جودة الخدمات، وتوجيه الموارد بشكل أكثر كفاءة، وضمان التكيف المستمر مع متطلبات البيئة الجامعية والسوقية المتغيرة.

أوضح مدير حاضنة أعمال جامعة المدية، مصطفى حاج الله، أن الحاضنة كانت لديها مشاريع محددة لكنها لم تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك بسبب قلة التعاون وعدم الاستجابة من الإدارات المعنية. وأعرب عن أمله في أن تشهد المستقبل تجارب متنوعة تسهم في تسهيل عمل الحاضنة وتعزيز التواصل مع الطلاب. كما أكد على أهمية توفير وسائل اتصال حديثة، وضرورة توظيف أستاذ مختص في الإعلام والاتصال لشرح مهام الحاضنة وخططها، مما سيمكنها من التواصل الفعال مع الإدارات وشرح استراتيجياتها المستقبلية. وشدد على أن وجود هيكل اتصالي واضح ومنظم يعد شرطا أساسيا لتحقيق الانسجام الداخلي وضمان التنسيق الخارجي مع مختلف الفاعلين، سواء داخل الجامعة أو في محيطها الاقتصادي والاجتماعي، مما يعزز فرص نجاح المبادرات الريادية ويوفر بيئة أكثر دعمًا للمشاريع الناشئة. كما أكد الأستاذ عبد العزيز أن الحاضنة تشهد تطورا مستمرا، إلا أن تحقيق الأهداف المرجوة يتطلب جهودا إضافية. يتضمن ذلك تحسين آليات العمل الداخلية، وتعزيز العلاقات مع الشركاء والمؤسسات الداعمة، فضلا عن رفع جودة الخدمات المقدمة لرواد الأعمال والمشاريع الناشئة. كما أن هناك حاجة لدعم إداري ومؤسسي أكبر، يتمثل في توفير موارد كافية وتسهيلات تنظيمية، مما يمكن الحاضنة من أداء دورها بفعالية ويساهم في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال في الأوساط الجامعية.

أشارت الأستاذة سامية إلى أن هناك فترات تتسم بالضغط، مثل فترة المناقشات، حيث نكون مشغولين بالتنسيق مع جميع الكليات في نفس الوقت. ويظهر الأستاذ عبد الغني تقدما ملحوظا، لكنه يحتاج إلى تحسينات إضافية في الجوانب التقنية والتنظيمية. يتطلب ذلك تعزيز مهاراته في استخدام الوسائل الرقمية الحديثة في التواصل، بالإضافة إلى تحسين آليات التخطيط والتنفيذ داخل الفريق. يستحسن أيضا تعزيز قدراته في التنسيق والإدارة، مما سيمكنه من توزيع المهام بشكل أكثر فعالية وضمان سير العمل بطريقة منظمة. التركيز على هذه الجوانب سيساهم في رفع جودة الأداء العام وتعزيز دوره في تحقيق أهداف الحاضنة. أشارت الأستاذة بلطرش إلى أن الفترة الماضية شهدت مرحلة فنية مهمة للحاضنة، حيث كانت البداية قوية وحققت الجامعة مراتب متقدمة في هذا المجال. يعكس هذا الأداء الجيد مدى الجدية والالتزام

في تنفيذ المهام، ويظهر وجود رؤية واضحة في الإدارة الفنية والتقنية للحاضنة. ومع ذلك، فإن هذه المرحلة، رغم قوتها، تحتاج إلى تقييم مستمر وتطوير الآليات المعتمدة للحفاظ على المكتسبات وضمان استمرارية الأداء بنفس الوتيرة، بل والسعي نحو تحقيق مستويات أعلى من التميز والتأثير داخل الجامعة وخارجها. كما صرح الأستاذ بولصنام إنه خلال السنوات الماضية، شهدت حاضنة جامعة المدية فترات نوعية تحت إدارة الدكتور عمر هارون. وقد كانت الحاضنة من بين الأوائل في الحصول على وسم لابل للمشاريع، كما أنها تحتضن أكبر عدد من المشاريع الناشئة. بالنسبة للأداء الاتصالي لدى حاضنة جامعة المدية، قال بأن الأداء يبقى في إطار الإستراتيجية العامة للحاضنة، أظن أن البعد الاتصالي في معادلة أهداف الحاضنة موجود، لأنه هو الذي يوصل ويترك صورة الحاضنة صورة جيدة للطلبة، والحاضنة تضم أكبر عدد من الطلبة. أظن إلى حد كبير أن حاضنة جامعة المدية نجحت في تواصل الاتصال سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية. تتميز الوسائل المستخدمة بتنوعها، حيث تعتمد الحاضنة بشكل كبير على التقنيات الحديثة بدلا من الوسائل التقليدية. فالوسائل التقليدية تعتبر وسائل مناسباتية فقط ولسنا مركزين عليها كثيرا، فحضورها من عدمه نظرا لأن العالم اليوم يتوجه للرقمنة. ويظهر أداء فريق العمل توافقا ملحوظا، خاصة في مجال التدريب. فيتمتع مدير الحاضنة بمرونة كبيرة، حيث يستمع لآراء الآخرين ويأخذ بنصائحهم. كما أن هناك تواصلا فعالا بين المستويات العليا والدنيا، مما يسهم في تعزيز التعاون داخل الفريق.

يعتبر الأداء الاتصالي في حاضنة جامعة المدية جزءا لا يتجزأ من الأداء الكلي، حيث لا يعتمد على استراتيجية مستقلة تعرف بالاستراتيجية الاتصالية، بل يعتبر جزءا من الاستراتيجية العامة للحاضنة. يتبع جزء كبير من هذا الأداء الوزارتين المعنيتين، بينما يُقر جزء آخر من قبل مدير الحاضنة وفريقه.لقد أثبتت الاستراتيجية الاتصالية فعاليتها في الوصول إلى الطلاب والأساتذة المشرفين، حيث تمكنت من إيصال أفكار الحاضنة بفعالية. كما أن الحاضنة استطاعت تحقيق جميع أهداف الاستراتيجية بنجاح. يبقى العمل على تحسين هذه الإستراتيجية من إطار خاص بها ويبقى هذا مشروط بإضافة بعض المختصين في مجال علوم الإعلام والاتصال لفريق عمل الحاضنة، وهذا سيقدم إضافة كبيرة.

نتائج الدراسة:

1. مراحل إعداد وتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية لحاضنة الأعمال بجامعة المدية في دعم المشاريع الناشئة للطلبة تمثلت في:

– إن إعداد الإستراتيجية الاتصالية لحاضنة جامعة المدية هي عملية تشاركية، يتشارك فيها عدة جهات والمتمثلة في: الوزارتين الوصيتين، مركز دعم المقاولاتية، إدارة الحاضنة، الهيئات الأكاديمية، الأساتذة، المدربون، عمداء الكليات، ورئاسة الجامعة.

– لم يتم الاتفاق بعد على الجهة المشرفة داخل حاضنة أعمال جامعة المدية.

– تعتمد حاضنة أعمال جامعة المدية على التعاون والتشاور بين المستويات الإدارية المختلفة والمتمثلة في وزارة التعليم العالي، الجامعة، الأساتذة، المدربين بالإضافة إلى المحيط الخارجي.

– الاستفادة من الخبرات المتنوعة وتكييف إستراتيجيتها مع تلبية احتياجات الطلبة حاملي المشاريع.

– إن حاضنة أعمال جامعة المدية لا تتبع الخطوات النظرية فقط، بل إنها تسعى إلى تطويرها وتطبيقها عمليا بما يتناسب مع بيئتها الخاصة.

– يتم تنظيم الأنشطة الاتصالية داخل حاضنة جامعة المدية تتم وفق جدول زمني محدود ومدروس، كما أن هناك مرونة تنظيمية تسمح بإجراء تعديلات في حالات الطوارئ والمستجدات.

2. الأهداف التي تسعى حاضنة أعمال جامعة المدية إلى تحقيقها من خلال إستراتيجيتها الاتصالية والمرافقة لها في إطار دعم المشاريع الناشئة:

– هناك خطة منهجية واضحة لكل مرحلة من مراحل المشاريع الناشئة، حيث تركز هذه الخطة على تحويل الفكرة إلى واقع ملموس يتمثل في مشروع اقتصادي.

– تتجاوز حاضنة أعمال جامعة المدية مجرد تسهيل الإجراءات، حيث تهدف إلى تحقيق أهداف استراتيجية طويلة الأمد، مثل بناء شراكات فعالة. يعكس هذا التوجه وجود رؤية متطورة داخل الحاضنة، التي تركز على دعم المشاريع الناشئة بطرق تضمن استمراريتها ونجاحها في المستقبل.

– تركز الأهداف المتعلقة بالطلبة على دمج المعرفة الأكاديمية مع المشاريع العملية الناشئة، مما يسهل عليهم الانتقال من الدراسة إلى عالم ريادة الأعمال. تهدف الحاضنة إلى تحويل الطالب من مجرد متلقٍ للعلم إلى فاعل اقتصادي قادر على إنشاء مشروعه الخاص.

– تعتمد حاضنة أعمال جامعة المدية على منهجية علمية محددة لتحقيق أهدافها، حيث تستخدم نموذج SMART وتقوم بتكييفه ليتناسب مع البيئة الجامعية والمشاريع التي تدعمها.

– يتحقق التكامل بين الأهداف المؤسسية وأهداف الطلاب الذين يسعون لإنشاء مشاريع ناشئة.

3. الوسائل التي تعتمدها حاضنة أعمال جامعة المدية لتطبيق إستراتيجيتها الاتصالية في دعم المشاريع الناشئة للطلبة:

– تعتمد حاضنة جامعة المدية على مجموعة متنوعة من وسائل الاتصال، حيث تشمل التواصل المباشر من خلال الاجتماعات وورش العمل، بالإضافة إلى الوسائل الرقمية مثل الصفحة الرسمية على الفيسبوك. يتم اختيار قنوات الاتصال المناسبة وفقًا لطبيعة المشروع والفئة المستهدفة.

– تعتمد حاضنة أعمال جامعة المدية على استخدام الوسائل التقليدية في الفعاليات الرسمية لتعزيز صورتها المؤسسية، حيث تعتبر هذه الوسائل مناسبة للأحداث الخاصة. في المقابل، تستخدم الوسائل الرقمية للتواصل اليومي الفعال مع الطلاب. يعكس هذا التنوع قدرة الحاضنة على التكيف واحترافيتها في إدارة قنوات التواصل.

– من غير الممكن الاعتماد على الوسائل الاتصالية الحالية في الحاضنة لتحقيق الأهداف المستقبلية. لذا، من الضروري العمل على تطوير الوسائل الرقمية لتقديم دعم أفضل للمشاريع الناشئة وتعزيز فعالية التواصل.

– تعتمد الحاضنة على تنويع الوسائل بما يتناسب مع متطلبات مذكرة المؤسسة الناشئة، مما يعكس وجود تنظيم جاد يسعى لتحقيق نجاح مشاريع الطلبة.

4. تحديات وآفاق الإستراتيجية الاتصالية لحاضنة جامعة المدية من أجل دعم المشاريع الناشئة للطلبة:

– تعتمد حاضنة أعمال جامعة المدية على هيكل تنظيمي متكامل يشمل لجانًا علمية ومدربين وخبراء إداريين، مما يضمن تنوع فريق العمل ويتيح تقديم دعم شامل للطلاب.

– إن العنصر البشري يعد ركيزة أساسية في الحاضنة، حيث يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات والتكيف مع التغيرات، فضلاً عن فهم طبيعة الجمهور المستهدف. بالإضافة إلى ذلك، هو المسؤول عن تحديد الرسائل واختيار القنوات المناسبة للمشاريع والطلاب.

–تتأثر حاضنة أعمال جامعة المدية بعدة عوامل داخلية وخارجية، كطبيعة العمل الجماعي والموارد المتاحة، هذه العوامل قد تعيق أو تعزز الفعالية الاتصالية.

– تتمتع الحاضنة بقدر من الاستقلالية في صياغة استراتيجيتها الاتصالية، خاصة في الجوانب التطبيقية.

– يتضح أن الانتماء المزدوج لحاضنة أعمال جامعة المدية، رغم التحديات التي يواجهها، يمثل فرصة حقيقية لتعزيز التكامل بين التعليم العالي وريادة الأعمال. وقد تمكنت الحاضنة من إدارة هذا التوازن بفعالية من خلال تنسيق منظم واتصال جيد، مما ساعدها على تحقيق الانسجام بين مختلف الأطراف المعنية.

– تتطلب مواجهة التحديات رؤية تنظيمية شاملة ترتكز على تعزيز التواصل الداخلي، وتوسيع نطاق الشراكات، وتطوير المهارات. هذه العناصر مجتمعة تسهم في تعزيز استدامة الاستراتيجية وفعاليتها على المدى الطويل.

– هناك رغبة ملحوظة لتحسين وسائل التواصل الرقمية، إلا أن تحقيق ذلك لا يزال يواجه صعوبات عديدة. تعود هذه التحديات إلى عدة عوامل، منها نقص الموارد المتاحة، وغياب التخطيط الفعال، وقلة الأساتذة المتخصصين في مجالات الإعلام والاتصال، بالإضافة إلى ضعف التنسيق بين الجهات الرسمية. كما أن غياب خطة استراتيجية واضحة يوجه هذه الجهود يزيد من تعقيد الوضع.

الخاتمة

الخاتمة:

تعتبر الإستراتيجية الاتصالية ركيزة أساسية لنجاح أي عمل داخل الجامعة، إذ تسمح ببناء علاقات بين مختلف الفاعلين من طلبة، أساتذة، شركاء اقتصاديين. وقد سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الإستراتيجية الاتصالية داخل حاضنة أعمال جامعة المدية، وذلك من خلال الكشف عن الأهداف الاتصالية التي تخص الحاضنة. فوجود اتصال داخل الحاضنة لا يقتصر على نقل المعلومة أو تنظيم الأنشطة فقط، بل هو أداة تخطيطية تسهم في بناء صورة الحاضنة وتحقيق أهدافها، بما يتماشى مع متطلبات البيئة الجامعية وسياق ريادة الأعمال في الجزائر.

نقدم بعض الاقتراحات التي من شأنها تحسين الاستراتيجية الاتصالية داخل حاضنة جامعة المدية:

- إنشاء خلية اتصال متخصصة داخل حاضنة أعمال جامعة المدية تضم مختصين في الإعلام والاتصال لضمان فعالية الإستراتيجية الاتصالية.
- وضع جدول زمني محدد للأنشطة التي تقوم بها الحاضنة، مع تصميم خطة اتصالية سنوية تتماشى مع الأهداف العامة والأهداف الخاصة بحاضنة أعمال جامعة المدية.
- بالنسبة لقنوات الاتصال يجب التنويع من خلال الاستخدام المزدوج بين الوسائل التقليدية والرقمية، بما في ذلك المنصات التفاعلية المخصصة للطلبة والمشاريع المحتضنة.
- مراجعة منتظمة للإستراتيجية الاتصالية عبر استبيانات تكون موجهة للمستفيدين كالطلبة، المدربين، الشركاء... من أجل تعديلها.


قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر:

1- القرآن الكريم

مراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب العربية:

1- العيسوي، عبد الرحمن، مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، بدون طبعة، دار الراتب الجامعية، بدون سنة نشر.

2-العسكري، عبود عبد الله، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الطبعة الأولى 2002، الطبعة الثانية 2004، دار النمير، دمشق،

3-المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

4-المحمودي، محمد سرحان علي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب، صنعاء، 2015.

5-المشهداني، سعد سلمان، منهجية البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2019.

6-محيريق بن الجيلاني، فوزي، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، 2020.

7-عليان، ربحي مصطفى، غنيم، عثمان محمد، أساليب البحث العلمي: الأسس النظرية والتطبيق العملي، ط. 2، دار صفاء، عمان، 2008.

ثانيا: المجلات:

8-بوصوفة، الزهرة، "المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال وفقًا لأحكام المرسوم التنفيذي 254/20"، دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، مج. 07، عدد 02، 2023.

9-جاب الله، حكيمة، "استراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مج. 07، عدد 02، 2019.

10-دليو، فضيل، كلاع، عاطف، "الاستراتيجية الأمنية: أنواعها، تقنياتها ومتطلباتها"، مجلة الباحث الاجتماعي، عدد 13، 2017.

11-خبيزي، سامية، "الاستراتيجية الاتصالية كخيار استراتيجي"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مج. 08، عدد 02، 2020.

12-سعيدي، وفاء، بن منصور، ليليا، "حاضنات الأعمال كآلية لاستدامة المشاريع"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 46، 2017.

13-كلاخي، لطيفة، "واقع حاضنات الأعمال في بعض الدول العربية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، عدد 28(1).

14-منصور، حنان، "الاتصال المؤسساتي كرافد لتحسين صورة المؤسسة"، بدون اسم مجلة.

15-فار، كمال، "الاستراتيجية الاتصالية ودورها في تكوين الصورة العاطفية"، مجلة الإعلام والمجتمع، مج. 02، عدد 03، 2018.

16-فيجان، إيثار عبد الهادي، سلمان، سعدون محسن، "دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد 30، 2012.

17-معمري، فاطمة، لعساسي، مندر، "حاضنات الأعمال الجامعية كداعم للمقاولين"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، مج. 07، عدد 02، 2023.

18-مطابس، أمال، "حاضنات الأعمال بوابة الطالب"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، مج. 07، عدد 01، 2023.

18-بوشاهد، أميرة، حدادة، بثينة، رمضاني، رانية، "استراتيجية الاتصال الفعال"، الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE)، 2023.

19-بن لخضر، السعيد، شنبي، صورية، مخناش، ياسمينة، بريك، أحمد، "مفهوم المؤسسات الناشئة في الجزائر"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية.

20-لعمامرة، صارة، تبينات، وفاء، "نماذج عالمية وواقع المؤسسات الناشئة"، Journal of Economics and International Trade، عدد 03، 2021.

21-بوسويح، منى، ميموني، ياسين، بوقطاية، سفيان، "واقع وآفاق المؤسسات الناشئة"، حوليات جامعة بشار، مج. 07، عدد 03، 2019.

22-بوالشعور، شريفة، "دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة"، مجلة البشائر الاقتصادية، مج. 04، عدد 02، 2018.

23-الغول، فريد محمد موسى، الأحمر، محمد أحمد أبو بكر، "دور حاضنات الأعمال في نشر ثقافة ريادة الأعمال"، مجلة القرطاس، عدد 14، 2021.

24-علي، أمل هاشم، "حاضنات الأعمال ودورها في دعم رواد الأعمال"، مج. 11، عدد 1، جزء 2.

ثالثا: مقابلة:

25-حاج الله، مصطفى، مقابلة مع مدير حاضنة جامعة المدية، أجرتها الباحثتان يوم الأحد، بحاضنة جامعة المدية، الموافق لـ 11 ماي 2025.

26- مقابلة مع كاتبة الحاضنة، أجرتها الباحثتان يوم الأربعاء 02 جويلية 2025، بحاضنة أعمال جامعة المدية.

رابعا: المذكرات الجامعية:

27-بوفنغور، نبيل وبولفراخ، عبد الغاني، دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2022.

28-بوشاهد، أميرة، حدادة، بثينة، رمضاني، رانية، إستراتيجية الاتصال الفعال لدعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية الناشئة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، 2023.

29-بوضياف، أسامة، قبي، فارس، إستراتيجية الاتصال في حاضنة الأعمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، 2023.

30-بن قيط، الجودي، إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والإعلام، معهد علوم الإعلام والاتصال، 2012.

31-حميدية، محمد ياسر، دور الإستراتيجية الاتصالية في تفعيل معايير الجودة الشاملة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة يحيى فارس المدية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، 2023.

32-شعبان، عماد الدين، دور الإستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، 2019.

33-وادة، جميلة، دادنة، عبد الغفور، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات العولمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، 2012،

34_وضاحي، مسعودة، معول، عبد الحميد، الاتصال المؤسساتي ودوره في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة ابن خلدون تيارت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2020.

35-يحياوي، شهيرة، يحياوي، أمال، دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون، جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق.

خامسا: المواقع الإلكترونية:

36- www.univ-medea.dz. بتاريخ: 22/ 06/ 205، على الساعة: 18:08.

37- www.univ-medea.dz بتاريخ 2025/05/23، على الساعة: 20:00.

38- الصفحة الرسمية للحاضنة، تاريخ الاطلاع : 2025/06/24، بتوقيت : 07:31.

39- الصفحة الرسمية لحاضنة أعمال جامعة المدية على الفيسبوك، بتاريخ 23 جوان 2025، على الساعة 11:32.

40- الصفحة الرسمية للحاضنة على الفيسبوك، يوم 24 أفريل 2025، على الساعة: 16:50.

41- https://www.riable.com|smart-goals بتاريخ : 06/23/ 2025، على الساعة : 17:16.

42- https://www.nour.academy.com تم الاطلاع عليه بتاريخ : 2025/06/23، على الساعة: 17:30.

43- https://www.geekadmin.com تم الاطلاع عليه يوم 2025/06/24، على الساعة : 18:29.

44- الصفحة الرسمية للحاضنة على الفيسبوك، يوم 2025/06/24، على الساعة : 20:00.

45- الصفحة الرسمية للحاضنة، يوم 23 أفريل 2025، الساعة 21:00.

46- الرسمية للحاضنة على الفيسبوك، تاريخ الاطلاع 24/ 2025/06، الساعة 14:00.

47-كردي، أحمد، 08 أكتوبر 2020، نشأة وتطور مفهوم حاضنات الأعمال، موقع اسأل للأعمال، تم الاسترجاع في 25 ماي 2025، http://www.ask2business.com.

سادسا: المراجع الأجنبية:

48-Boughefa Abdelhdi, The role of business incubators in supporting and financing startups in Algeria, Vol 4, No 1, 2022.

49- Sabrina Tolba, Amira Tolba, Sandra Saibi, A theoretical approach of business incubators in Algeria, Journal of Management, Organizations and Strategy (JMOS), Spatial and Entrepreneurial Development Studies Laboratory, Vol 04, No 01, Year 2022.

50- Souad Djecham, Mohamed Khaldi, Business incubators as a pillar for startup in Algeria: Reality and challenges, Vol 4, No 1, Year 2022.

الملاحق

الملحق الأول: استمارة المقابلة

جامعة يحيى فارس–المدية–

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

دليل المقابلة:

الإستراتيجية الاتصالية لحاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الناشئة

–دراسة حالة حاضنة جامعة المدية–

- في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقا عامة، تم تصميم دليل المقابلة حول الإستراتيجية الاتصالية لحاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الناشئة – دراسة حالة حاضنة جامعة المدية– من أجل توجيه الأسئلة على السادة مسيري حاضنة أعمال جامعة المدية.

إعداد الطالبتين:

– بوقلقال سلمى

– بوقلقال سارة

إشراف الأستاذة:

–فندوشي ربيعة

الموسم الجامعي: 2024_2025

مقابلة موجهة ل:

—

- مكان إجراء المقابلة:

- تاريخ إجراء المقابلة:

- مدة إجراء المقابلة:

الإشكالية:

يشهد العالم تحولات سريعة أفرزت بروز المشاريع الناشئة كقوة دافعة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ما جعل دعمها ضرورة لتعزيز التنمية المستدامة، الابتكار، وخلق فرص العمل. في هذا السياق، برزت حاضنات الأعمال كآلية محورية لمرافقة هذه المشاريع، من خلال تقديم الدعم المادي والفني ولإداري، والمساهمة في تخطي العقبات التي تواجهها. وقد تبنت الجزائر سياسة واضحة لدعم المؤسسات الناشئة عبر مراسيم تنظيمية مثل المرسوم التنفيذي 20-254، وتفعيل دور الحاضنات، من بينها حاضنة جامعة يحيى فارس بالمدية، التي تسعى إلى تعزيز ريادة الأعمال والابتكار لدى الطلبة والباحثين. وتتناول الدراسة دور الإستراتيجية الاتصالية للحاضنة في تحقيق هذه الأهداف، خاصة من خلال الوسائل الرقمية وتنظيم الفعاليات، مع التأكيد على أهمية هذه الإستراتيجية بانتظام لضمان الفعالية وتحقيق التنمية المستدامة.

سؤال الإشكالية:

كيف تساهم الإستراتيجية الاتصالية لحاضنة أعمال جامعة المدية في دعم المشاريع الناشئة للطلبة؟

انبثقت عنها التساؤلات التالية:

1. ماهي مراحل إعداد وتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية لحاضنة الأعمال بجامعة المدية في دعم المشاريع الناشئة؟
2. ماهي الأهداف التي تسعى حاضنة أعمال جامعة المدية إلى تحقيقها من خلال إستراتيجيتها الاتصالية والبرامج المرافقة لها في إطار دعم المشاريع الناشئة للطلبة؟
3. ماهي الوسائل التي تعتمدها حاضنة أعمال جامعة المدية لتطبيق إستراتيجيتها الاتصالية في دعم المشاريع الناشئة للطلبة؟
4. ماهي تحديات وآفاق الإستراتيجية الاتصالية لحاضنة أعمال جامعة المدية من أجل دعم المشاريع الناشئة للطلبة؟

أهداف الدراسة:

- استكشاف المكونات الأساسية للإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من قبل حاضنة أعمال جامعة المدية في متابعة المشاريع الناشئة.
- توضيح دور الإستراتيجية في تحسين قنوات الاتصال بين الحاضنة والمشاريع الناشئة وتحليل مدى تأثيرها على نمو هذه المشاريع.
- رصد التحديات والصعوبات التي تواجهها الحاضنة عند تطبيق استراتيجيتها الاتصالية في متابعة المشاريع الناشئة.
- تقييم الأدوات والآليات المستخدمة لقياس فعالية الإستراتيجية الاتصالية ومدى نجاحها في تحقيق أهداف الحاضنة.

تحديد بعض المصطلحات:

- الإستراتيجية:

_ حسب توماس–thomas– تعرف أنها: تلك الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت.

_ أو هو: علم وفن وضع الخطط العامة المدروسة بعناية والمصممة بشكل منتظم متلاحم متفاعل منسق لاستخدام الموارد على اختلافها لتحقيق الأهداف الكبرى.

- الاتصال:

_ هو: تلك العملية التي يتم من خلالها نقل رسائل معينة من مرسل إلى مستقبل.

_ يعرف أيضا: عملية تعدد الوسائل والهدف الذي يتصل أو يرتبط بالآخرين، ويكون ضروريا اعتباره تطبيقا لثلاث عناصر وهي: العملية، الوسيلة والهدف.

- الإستراتيجية الاتصالية:

_ تعرف على أنها: مجموع القواعد التي توضع على أساسها صيغة الاتصال، وتتضمن الهدف منه وخواصه والجمهور الموجه إليه.

_ فن للتسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المنظمة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين المؤسسة والجمهور الخارجي.

- التخطيط الإستراتيجي:

_ يعرف بأنه: عملية تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بما يحقق الأهداف المحددة، وفيها يتم إنشاء إستراتيجيات عمل محددة تتوافق مع رؤية الشركة وترجمتها إلى خطط عمل يتم نشرها على نطاق واسع بشكل يضمن انخراط أقسام الشركة المختلفة مثل المحاسبة والمالية، التسويق والموارد البشرية وغيرها، في تنفيذ هذه الخطط.

المحور الأول: إعداد وتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية في حاضنة جامعة المدية لدعم المشاريع الناشئة

1. في إطار تنفيذ نشاطات حاضنة جامعة المدية، تحتاج إلى خطة إستراتيجية اتصالية، من الذي يقوم بإعدادها؟

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

2. هل هناك مساهمين آخرين في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية؟

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

3. ماهي الخطوات التي تعتمدونها عند الشروع في إعداد الإستراتيجية الاتصالية؟

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

4. بعد إعداد الإستراتيجية الاتصالي، كيف يتم تحويلها إلى أنشطة علمية على أرض الواقع؟ ومن الذي يشرف على هذا التنفيذ؟

.....

.....

.....

.....

5. هل تتم برمجة الأنشطة الاتصالية وفقا لجدول زمني مضبوط؟

.....

.....

.....

.....

6. هل يتطلب تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية علاقات وشراكات مع جهات أخرى؟ ماهي هذه الهيئات؟

.....

.....

.....

.....

7. كيف يتم توظيف قنوات الاتصال لإنجاح التعامل معها؟

.....

.....

.....

.....

المحور الثاني: الأهداف الاتصالية والبرامج المرافقة في دعم المشاريع الناشئة

8. في إطار تسطير الحاضنة لأهدافها، هل يمكنكم توضيح أهداف الحاضنة من حيث زمن ومدة تنفيذها؟

.....

.....

.....

.....

9. هل يمكنكم تقديم بعض الأهداف الخاصة بالحاضنة؟ أو هناك أهداف تطلعية أخرى؟

.....

.....

.....

.....

10. هل يمكنكم توضيح الأهداف الخاصة بالطلبة (أثناء إعداد المذكرة وبعد مناقشتها)؟

.....

.....

.....

.....

11. كيف تصاغ هذه الأهداف؟ وهل تعتمدون على نموذج محدد مثل SMART أو غيره؟

.....

.....

.....

.....

12. كيف يتم التمييز داخل الحاضنة بين الأهداف الاتصالية التي تخدم الصورة المؤسسية للحاضنة وتلك التي تخدم أصحاب المشاريع من الطلبة؟

.....

.....

.....

.....

المحور الثالث: الوسائل الاتصالية وآليات تنفيذها في دعم المشاريع الناشئة داخل حاضنة جامعة المدية

13. ماهي الوسائل الاتصالية التي تعتمدها حاضنة جامعة المدية؟

.....

.....

.....

.....

14. كيف وفي أي مجال يتم استخدام كل وسيلة اتصالية (ذكر بعض الأمثلة)؟

.....

.....

.....

.....

15. هل تعتقدون أن الوسائل المتاحة حاليا كافية لدعم الطلبة؟ أم أن هناك وسائل أخرى يفضل إضافتها لتوسيع نطاق التواصل؟

.....

.....

.....

.....

16. هل تقوم حاضنة جامعة المدية بتطوير استخدام وسائل جديدة بناء على الملاحظات التي تتلقاها من الطلبة؟ وكيف يتم تحسين هذه الوسائل؟

.....

.....

.....

.....

17. هل تتطلب كل مرحلة من مراحل إعداد مذكرة مؤسسة ناشئة وسائل اتصالية خاصة؟

.....

.....

.....

.....

18. هل هناك تسخير لبعض الوسائل الاتصالية لمتابعة ومرافقة الطلبة بعد التخرج؟

.....

.....

.....

.....

المحور الرابع: تحديات وآفاق الإستراتيجية الاتصالية في خدمة المشاريع الناشئة

19. مما يتكون فريق العمل بالحاضنة؟

.....

.....

.....

.....

20. كيف يؤثر العنصر البشري في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية؟

.....

.....

.....

.....

21. كيف يؤثر العنصر التقني في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية؟

.....

.....

.....

.....

22. هل هناك عوامل أخرى تؤثر إيجابا أو سلبا على العوامل الإستراتيجية؟

.....

.....

.....

.....

23. هل الحاضنة لديها استقلالية وحرية في إعداد الإستراتيجية الاتصالية الخاصة بها؟

.....

.....

.....

.....

24. باعتبار أن الحاضنة تابعة لوزارة التعليم العالي ومؤسسة الرقمنة الناشئة، كيف تؤثر هذه الازدواجية في الانتماء على عملها؟

.....

.....

.....

.....

....

25. ماهي أبرز الصعوبات التي تواجهونها في إعداد وتطبيق الإستراتيجية الاتصالية؟ وكيف تقترحون حلها؟

.....

.....

.....

.....

26. ماهي الفرص المتاح لتطوير الإستراتيجية الاتصالية الخاصة بحاضنة أعمال جامعة المدية؟

.....

.....

.....

.....

27. هل هناك مشاريع مستقبلية لتوسيع نطاق التواصل أو تحسين الوسائل الرقمية (الانترنت، قاعدة البيانات، الاكسترانت...)؟

.....

.....

.....

.....

28. هل هناك تصور مستقبلي لتكوين فريق متخصص في الاتصال داخل حاضنة جامعة المدية أو توظيف خبراء دائمين؟

.....

.....

.....

.....

29. كيف تقيمون عمل الحاضنة خلال السنوات السابقة؟ وكيف ترون مستقبلها من كل الجوانب؟

.....

.....

.....

.....

....

الملحق الثاني: قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	التخصص	الجامعة
01	محمد بولصنام	أستاذ التعليم العالي	محاسبة	جامعة يحيى فارس كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
02	أحمد شريف بسام	أستاذ	علوم الإعلام والاتصال	جامعة يحيى فارس كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
03	بوضياف عادل	أستاذ التعليم العالي	علم النفس	جامعة يحيى فارس كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
04	إبراهيم سعد الشاكر فزاني	أستاذ	علوم سياسية وعلاقات دولية	جامعة يحيى فارس المدية

فهرس المحتويات:

شكر وتقدير .....-
إهداء .....-
ملخص الدراسة: .....-
خطة بحث .....-
مقدمة: .....أ
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
المبحث الأول: ماهية المؤسسة 6
المطلب الأول: مفهوم المؤسسة 6
المطلب الثاني: أنواع المؤسسة 6
المطلب الثالث: مفهوم الاتصال المؤسساتي 9
المطلب الرابع: أهداف الاتصال المؤسساتي 10
المبحث الثاني: ماهية الإستراتيجية الاتصالية 12
المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية 12
المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية الاتصالية 14
المطلب الثالث: مراحل صياغة الإستراتيجية الاتصالية: 16
المطلب الرابع: أنواع الإستراتيجية الاتصالية 19
المبحث الثالث: آليات الإستراتيجية الاتصالية 21
المطلب الأول: أهداف الإستراتيجية الاتصالية 21
المطلب الثاني: أساليب التخطيط للإستراتيجية الاتصالية والصعوبات التي تواجهها 22
المطلب الثالث: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية 26
المطلب الرابع: آفاق الإستراتيجية الاتصالية 27

الفصل الثالث: حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الناشئة.....

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الناشئة 33

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الناشئة 33

المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الناشئة. 38

المطلب الثالث: واقع وافاق المؤسسات الناشئة في الجزائر والتحديات التي تواجهها 39

المطلب الرابع: علاقة الإعلام والاتصال بالمؤسسات الناشئة 47

المبحث الثاني: ماهية حاضنات الأعمال 49

المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال 49

المطلب الثاني: نشأة حاضنات الأعمال 50

المطلب الثالث: أنواع حاضنات الأعمال 57

المطلب الرابع: أهداف حاضنات الأعمال 59

المبحث الثالث: آليات حاضنات الأعمال 60

المطلب الأول: أهمية حاضنات الأعمال 61

المطلب الثاني: الخدمات الأساسية التي تقدمها حاضنات الأعمال 63

المطلب الثالث: آليات عمل حاضنات الأعمال 64

المطلب الرابع: علاقة حاضنات الأعمال بالمؤسسات الناشئة 66

الفصل الرابع: الإستراتيجية الاتصالية لحاضنة الأعمال لجامعة المدية ودورها في دعم المشاريع الناشئة...

المطلب الأول: نبذة عن حاضنة جامعة المدية 73

المطلب الثاني: هيكلها التنظيمي 73

المطلب الثالث: أهداف حاضنة جامعة المدية: 74

المطلب الرابع: أهمية حاضنات الأعمال 76

المبحث الثاني: تحليل البيانات 77

المطلب الأول: إعداد وتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية لحاضنة أعمال جامعة المدية لدعم المشاريع الناشئة 77

المطلب الثاني: الأهداف الاتصالية والبرامج المرافقة لحاضنة الأعمال لجامعة المدية في دعم المشاريع الناشئة 86

المطلب الثالث: الوسائل الاتصالية وآليات تنفيذها في دعم المشاريع الناشئة داخل حاضنة أعمال جامعة المدية 93

المطلب الرابع: تحديات وآفاق الإستراتيجية الاتصالية لحاضنة الأعمال لجامعة المدية في خدمة المشاريع الناشئة 102

نتائج الدراسة: 113

الخاتمة: 117

قائمة المراجع والمصادر: 119

الملاحق .....