جامعة يحي فارس - المدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم الاعلام والاتصال والمكتبات

رهانات الاستراتيجية الاتصالية على ضوء الثقافة التنظيمية للمؤسسات الناشئة

دراسة ذات طرق مختلفة على عينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، نظام (ل.م.د)، في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: اتصال تنظيمي

إعداد الطالب:
بلال عويش

إشراف:
أ.د/ إيدير معياش

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
أ.د/ نادية بوخرص	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	رئيساً
أ.د/ إيدير معياش	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	مشرفاً ومقرراً
د. وردية راشدي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	عضواً مناقشاً
د. إلهام صفرة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	عضواً مناقشاً
أ.د/ طالب كيحول	أستاذ التعليم العالي	جامعة خميس ميانة	عضواً مناقشاً خارجيا
أ.د/ ميلود بوخنون	أستاذ محاضر "أ"	جامعة وهران 01	عضواً مناقشاً خارجيا

السنة الجامعية: 2026/2025



" يَا يَحْيَىٰ خُذِ الْكِتَابَ بِقُوَّةٍ "

شكر وتقدير

عملاً بقول المصطفى صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"، وتتويجاً لرحلة علمية طويلة وشاقة، لا يسعني في هذا المقام إلا أن أرفع أكف الضراعة والحمد للمولى عزوجل، الذي بنعمته تتم الصالحات، فله الحمد أولاً وآخراً على ما وهب من علم، وما منح من صبر، وما أسبغ من توفيق لإتمام هذا العمل الذي ما كان ليرى النور لولا فضله وكرمه.

ويتجسد شكر الله في شكر من سخّرهم ليكونوا عوناً وسنداً في هذا الدرب، و أتقدم في مقدمتهم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان إلى أستاذي الفاضل ومشرفي القدير، الدكتور إيدير معياش، لم يكن مجرد مشرف أكاديمي يوجه بقلمه، بل كان أبا روحيا يوجه بقلبه، ومرشدا حكيما يزرع الثقة ويبدد القلق، لقد كان لدعمه المعنوي والنفسي، الذي سبق كل دعم علمي آخر، الأثر البالغ في شحذ همتي وتجاوز الصعاب، فلك مني، أستاذي الجليل، كل التقدير والاحترام على سعة صدرك، وعمق توجيهك، ونبل أخلاقك.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى من كان له الدور الأساسي في إتاحة فرصة هذا المسار البحثي، البروفيسور مصطفى سحاري، رئيس المشروع، لقد كانت رؤيته وجهوده في فتح هذا المشروع هي البو ابة التي عبرت منها إلى رحاب البحث العلمي، و أتاحت لنا الفرصة للاستفادة والمضي قدما في مسار الدكتوراه، فله كل الشكر على هذه المبادرة القيمة التي فتحت آفاقًا جديدة.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعميق الامتنان إلى هيئة التدريس الكريمة بقسم الإعلام والاتصال، كل باسمه ولقبه، فمن أساتذتي الأفاضل، استنرت بعلومهم، وتزودت بتوجيهاتهم القيمة التي كانت بمثابة منارات تضيء دربي البحثي

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل من قريب أو بعيد، أخص بالذكر السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بقبول قراءة ومناقشة هذه الأطروحة، فملاحظاتهم وتوجيهاتهم ستكون نبراساً يضيء ما تبقى من مسيرتي العلمية، كما أتوجه بامتنان عميق إلى أفراد عينة الدراسة، من مؤسسي وقادة المؤسسات الناشئة، الذين رغم انشغالاتهم الجمة، تفضلوا بمنحي جزءاً من وقتهم الثمين للإجابة على استبيان الدراسة، فلولا تعاونهم وتجاوبهم لما خرج هذا العمل من حيز التنظير إلى و اقع التطبيق.

وإن كان لكل نجاح شريك، فإن شريكة هذه الرحلة، زوجتي الغالية منادي مريم، تستحق من الشكر أعظمه ومن الامتنان أعمقه، شكراً على إيمانك بي حين ترددت، وعلى صبرك الذي لا ينضب حين طال الطريق، وعلى تضحياتك الصامتة التي وفرت لي البيئة الهادئة والسكينة اللازمة لإنجاز هذا البحث. لقد كنتِ السند الذي لا يميل، والنور الذي يبدد عتمة التعب، فلكِ كل الحب والتقدير.

إلى كل هؤلاء، ولكل من لم تسعفني الذاكرة بذكره، أقول من أعماق القلب: شكراً لكم.

إهداء

إلى الروح التي تسكن ذاكرتي، وصاحب الوصية الخالدة التي حُفرت في وجداني...

إلى من كانت آخر كلماته لي قبل أن يرتحل إلى دار السلام:

"دراستُك... دراستُك... دراستُك"

إلى أبي العظيم عيّاش، الذي كانت سنو اتي القليلة معه عمراً كاملاً من المعاني، غرس فيّ ما أنا عليه اليوم، وما أرجو أن أكونه غداً...

رحمك الله يا من علّمني أن العلم وصية لا تموت.

إلى والدتي الكريمة حفظها الله وأطال عمرها

إلى من يعجز اللسان عن وصفها، وتفيض عند ذكرها المشاعر والدموع...

إلى شريكة الدرب، وملهمة الروح، وسندي الذي لا يميل...

إلى زوجتي الحبيبة، صديقتي، وكل شيء في حياتي، الدكتورة مريم منادي،

أمدها الله بموفور الصحة ومدد العلوم ودرجات المر اتب العليا

وإلى رياحين عمري، وقُرّة عيني، ووعد المستقبل الأسطع...

إلى من في عالمي هم الأروع...

إلى حبيباتي الأربع:

بشرى، عبد الرحمان، مريم، ومعاذ

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الأطروحة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة المعقدة بين الاستراتيجية الاتصالية والثقافة التنظيمية في المؤسسات الناشئة الجزائرية، باعتبار هذه العلاقة "رهاناً" حاسماً يحدد مسارات نجاحها أو فشلها في بيئة اقتصادية نامية تسعى إلى نهضة اقتصادية تعتمد على الابتكار والتكنولوجيا عن طريق وضع نموذج اقتصادي يمنح الشباب عامة، والشباب الجامعي خاصة، الذي يتسم بروح المبادرة، فرصة قيادة هذا التحول الاقتصادي، بعيدا عن اقتصاد الريع والثروات الطبيعية. لكن هذه الرغبة في التحول تصطدم بثقافة ترسخت لدى المجتمع الجزائري، والتي أقل ما يقال عنها، أنها لا تتناسب مع الطموحات الكبيرة للتنمية الاقتصادية للجزائر، أين نجد أن فرصة التحول والنمو والاستدامة عملية صعبة ومعقدة ثقافيا أكثر منها اقتصاديا وماليا. إن هذه الثقافة مثلما تؤثر على عقلية الفرد كعنصر مجتمعي، تؤثر على الكيانات ذات الطبيعة التنظيمية، لا سيما في الجوانب الاستراتيجية والاتصالية لهذه الكيانات.

انطلقت الدراسة من إشكالية تتمحور حول الكيفية التي ترهن بها الثقافة التنظيمية – والتي تعتبر جزء هام وأساسي من الثقافة المجتمعية عامة - فعالية الاستراتيجية الاتصالية – كجانب أساسي لأي مؤسسة في عصر متخم بالاتصال - لهذه الكيانات الجديدة المتمثلة في المؤسسات الناشئة. وللإجابة على هذه الإشكالية، تم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي** ذي المقاربة المختلطة التي تدمج بين المقاربة الكمية والكيفية، وللحصول على البيانات اللازمة، تم الاعتماد على معاينة احتمالية للوصول إلى عينة مكونة من 23 مؤسسة ناشئة، من مجتمع بحث متاح يتكون من 230 مؤسسة ناشئة. وتم الوصول فعليا إلى 18 مؤسسة. وبناءا على هذه العينة، تم تصميم أداة كمية في جمع البيانات متمثلة في **استبيان** مكون من (100) فقرة، موزعة على عشرة أبعاد رئيسية، تم تطويرها بناءً على تحليل مفهومي معمق ربط بين أبعاد الاستراتيجية الاتصالية (القيادة، المناورة، اتخاذ القرار) وأبعاد مقابلة من الثقافة التنظيمية (روح الفريق، التكيف، الابتكار، وغيرها). كما تم الاعتماد على أداتين كيفيتين تتمثلان في المقابلة المتعمقة ومجموعات النقاش المركزة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها تشخيص ما أسميناه **" الشخصية التنظيمية المزدوجة "** للمؤسسة الناشئة الجزائرية، والتي تتجلى في امتلاكها **" نواة صلبة وغلافاً هشاً "** فالنتائج أثبتت وجود علاقة واضحة بين الممارسات الاتصالية والثقافية الداخلية، حيث تُمارَس "القيادة" بفعالية لبناء "روح الفريق" وتحقيق " التكيف "، وتُتخذ "القرارات" بناءً على قناعة راسخة بأهمية "التركيز الاستراتيجي" و"الاتساق الداخلي". في المقابل، كشفت النتائج عن وجه آخر يرهن فعالية الاستراتيجية الاتصالية بأبعاد الثقافة التنظيمية والذي يتمثل في ضعف وهشاشة الممارسات **الخارجية**، يتضح من خلال تردد واضح في استخدام "المناورة" لبناء الصورة الذهنية، وتجنب للأنماط التنافسية، بالإضافة إلى فجوة في استخدام الأدوات "الرمزية" لترسيخ ثقافة الابتكار. تؤكد هذه النتائج أن الرهان الأكبر الذي يواجه هذه المؤسسات لا يكمن فقط في التحديات الهيكلية الخارجية، بل في تحديات داخلية تتعلق بالقدرة على ترجمة القوة والثقافة الداخلية إلى استراتيجية اتصالية مؤثرة وقادرة على نمو المؤسسات الناشئة واستدامتها.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية الاتصالية، الثقافة التنظيمية، المؤسسات الناشئة، القيادة الاتصالية، المناورة، اتخاذ القرار، النظام البيئي الريادي.

Abstract:

This thesis aimed to reveal the complex relationship between communication strategy and organizational culture in Algerian start-ups, considering this relationship to be a decisive factor that determines their success or failure in a developing economic environment seeking economic revival based on innovation and technology by establishing an economic model that gives young people in general, and university students in particular, who are characterized by a spirit of initiative, the opportunity to lead this economic transformation, away from a rentier economy and natural resources. However, this desire for transformation clashes with a culture that is deeply rooted in Algerian society, which, to say the least, is not in line with Algeria's grand ambitions for economic development, at a time when the process of transformation, growth, and sustainability is considered more difficult and complex culturally than economically and financially. This culture affects not only the mindset of individuals as members of society, but also organizational entities, particularly in terms of their strategic and communication aspects.

The study began with a question about how organizational culture - which is an important and fundamental part of general societal culture - affects the effectiveness of communication strategy, a fundamental aspect of any institution in an era full of communication, for these new entities represented by start-ups. To answer this problem, a descriptive analytical approach was used, combining quantitative and qualitative approaches. To obtain the necessary data, a probability sampling technique was used to reach a sample of 23 startups from an available research community consisting of 230 startups. A total of 18 startups were actually reached. Based on this sample, a quantitative data collection tool was designed in the form of a questionnaire consisting of 100 statements, distributed across ten main dimensions, developed based on an in-depth conceptual analysis linking the dimensions of communication strategy (leadership, maneuvering, decision-making) and corresponding dimensions of organizational culture (team spirit, adaptability, innovation, etc.). Two qualitative tools were also used: in-depth interviews and focus groups.

The study concluded with a set of important findings, most notably the diagnosis of what we called the “dual organizational personality” of Algerian start-ups, which is manifested in their possession of a "solid core and a fragile shell .“ The results demonstrated a clear relationship between internal communication and cultural practices, where ”leadership“ is exercised effectively to build ”team spirit“ and achieve ”adaptation,“ and ‘decisions’ are made based on a firm conviction of the importance of ”strategic focus“ and ”internal consistency." On the other hand, the results revealed another aspect that compromises the effectiveness of the communication strategy in terms of organizational culture, namely the weakness and fragility of external practices, as evidenced by a clear reluctance to use “maneuvering” to build a mental image, avoidance of competitive patterns, as well as a gap in the use of “symbolic” tools to consolidate a culture of innovation. These results confirm that the biggest challenge facing these institutions lies not only in external structural challenges, but also in internal challenges related to the ability to translate internal strength and culture into an effective communication strategy capable of growing and sustaining start-ups.

Keywords: Communication Strategy, Organizational Culture, Startups, Communicative Leadership, Maneuver, Decision-Making, Entrepreneurial Ecosystem.

خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول: تصميم البحث ومراجعة الأدبيات

المبحث الأول: إشكالية الدراسة

المبحث الثاني: التحليل المفهومي وبناء الفرضيات الفرعية

المبحث الثالث: أهمية وأهداف الدراسة

المبحث الرابع: أسباب اختيار الموضوع

المبحث الخامس: منهج الدراسة ومقارباتها

المبحث السادس: أدوات الدراسة وأساليب القياس

المبحث السابع: مجتمع البحث وعينة الدراسة

المبحث الثامن: مفاهيم الدراسة

المبحث التاسع: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الاستراتيجية الاتصالية: المفهوم، الأبعاد، والتحديات

المبحث الأول: مدخل إلى وظيفة التخطيط الإداري

المبحث الثاني: خطوات وتقنيات التخطيط

المبحث الثالث: مفهوم الاستراتيجية

المبحث الرابع: مقدمة في التخطيط الاستراتيجي

المبحث الخامس: مفهوم الاستراتيجية في سياق الاتصال التنظيمي

المبحث السادس: الاستراتيجية الاتصالية وأسس تصميمها وإدارتها.

المبحث السابع: آفاق الاستراتيجية الاتصالية في البيئة الرقمية

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية في سياق الأعمال

المبحث الثالث: مكونات وأنواع الثقافة التنظيمية:

المبحث الرابع: التأثير والتأثر في الثقافة التنظيمية

المبحث الخامس: تشكل وتغيير الثقافة التنظيمية

المبحث السادس: التكامل بين الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي والتحديات التي تواجههما

الفصل الرابع: المؤسسات الناشئة في الجزائر

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الناشئة: مقاربة مفاهيمية

المبحث الثاني: المفاهيم ذات الصلة بالمؤسسة الناشئة

المبحث الثالث: التطور التاريخي للمؤسسات الناشئة في الجزائر

المبحث الرابع: دورة حياة المؤسسة الناشئة

المبحث الخامس: مقاربة تركيبية للنماذج النظرية

المبحث السادس: المؤسسات الناشئة في السياق الجزائري

الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: عرض وتحليل خصائص العينة وأداة الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل توجهات أفراد العينة نحو أبعاد الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الكيفية (المقابلات ومجموعة النقاش)

المبحث الخامس: المناقشة العامة للنتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث السادس: الاستنتاجات النهائية، محددات الدراسة، وآفاق البحث المستقبلية

المبحث السابع: التوصيات العملية والتطبيقية

الخاتمة

مقدمة

في خضم التحولات الهيكلية التي يعيشها الاقتصاد العالمي، والتي تتجه بثبات نحو نماذج قائمة على المعرفة والابتكار، برزت المؤسسات الناشئة كقوة دافعة ومحرك أساسي للتنمية المستدامة. تتجاوز هذه الكيانات مفهوم الشركات التقليدية، لتمثل نموذجاً اقتصادياً فريداً يعتمد على الابتكار والقدرة على النمو المتسارع، والمرونة الفائقة في التكيف مع بيئة تتسم بالغموض وعدم اليقين. وإدراكاً لهذه الأهمية، سعت العديد من الدول، ومن بينها الجزائر، إلى تبني هذا النموذج كخيار استراتيجي للاقلاع الاقتصادي، وخلق فرص عمل نوعية، وتقليل الاعتماد على الموارد الطبيعية، وهو ما تجسد في سلسلة من التشريعات والمبادرات الحكومية الهادفة إلى خلق نظام بيئي داعم لريادة الأعمال.

إلا أن الانتقال من نموذج اقتصادي تقليدي إلى اقتصاد قائم على الابتكار لا يمثل مجرد تحدٍ تقني أو مالي، بل هو في جوهره تحدٍ ثقافي تنظيمي عميق. فالمؤسسة الناشئة، لكي تنجح، تتطلب بيئة تنظيمية ذات خصائص محددة: ثقافة تشجع على التجربة والخطأ، وتقدر المخاطرة المحسوبة، وتدعم الشفافية والتواصل المفتوح، وتتبنى هياكل تنظيمية مسطحة ومرنة. هذا النموذج الثقافي يصطدم في الواقع الجزائري بمنظومة ثقافية سائدة، سواء على مستوى الأطر الإدارية البيروقراطية، أو على مستوى العلاقات الاقتصادية التقليدية، أو حتى على مستوى التحديات الداخلية التي تواجهها هذه المؤسسات في بناء هويتها الخاصة.

في قلب هذه الجدلية بين الثقافة المنشودة والواقع السائد، يبرز متغير الاستراتيجية الاتصالية كعامل حاسم ومحوري. فالاتصال لم يعد مجرد سلوك تلقائي في المؤسسة، بل هو الأداة التي من خلالها تُصاغ الرؤى، وتُبنى الثقافات، وتُدار العلاقات مع أصحاب المصلحة، وتُبنى السمعة، وتُحشد الموارد. إن فعالية الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الناشئة ليست معطىً قائماً بذاته، بل هي نتاج مباشر ومرهون بطبيعة ثقافتها التنظيمية. فالثقافة هي التي تحدد ما يمكن قوله، وكيف يمكن قوله، ولمن يمكن قوله. وبالمقابل، فإن الاستراتيجية الاتصالية الواعية والمنهجية تساهم في تشكيل وتدعيم وتغيير تلك الثقافة.

ففي عصرنا الحالي المتخم بالاتصال، تتجسد العلاقة بين المؤسسات وجمهورها في مشهد معقد وديناميكي. لم يعد الاتصال مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل أصبح جوهر بناء الثقة، تعزيز السمعة، وخلق الولاء. مع تدفق المحتوى اللامتناهي عبر القنوات الرقمية، تواجه المؤسسات تحديًا كبيرًا في جذب

انتباه جمهورها والاحتفاظ به. يتطلب هذا الأمر تبني استراتيجيات اتصال شفافة، تفاعلية، ومخصصة، وفي نفس الوقت حذرة ويقظة. فالخطأ الاتصالي يكلف أكثر من الخطأ المالي بكثير. ثم إن الاتصال المؤسساتي يتجاوز مجرد الإعلان ليشمل الحوار المفتوح والاستجابة الفعالة. المؤسسات التي تنجح في فهم احتياجات جمهورها، وتقديم محتوى ذي قيمة، والمشاركة بصدق في الفضاء الرقمي، هي التي ستتمكن من بناء علاقات قوية ومستدامة، وتحويل التخمة الاتصالية إلى فرصة للنمو والتميز.

تؤثر هذه التخمة الاتصالية بشكل عميق في الثقافة التنظيمية للمؤسسات وتتأثر بها. ففي بيئة يغمرها سيل المعلومات والإشعارات، قد تجد المؤسسات نفسها أمام تحدي الحفاظ على تركيز موظفيها وتماسكهم وولائهم. يمكن أن يؤدي هذا الفيض إلى إرهاق الموظفين، تقليل الإنتاجية، وتشتيت الانتباه عن الأهداف الرئيسية. لذا، تبرز الحاجة إلى ثقافة تنظيمية تتناسب وروح العصر المتسم بالتطور التكنولوجي والداعم للتواصل المفتوح والمكثف. عن طريق تحديد أولويات الاتصال الداخلي والخارجي على حد سواء. ومما تتميز به المؤسسات الناشئة في الدول المتقدمة هو استخدام قنوات اتصال فعالة ومباشرة تعزز ثقافة الاستماع والتغذية الراجعة، بدلاً من مجرد إرسال المعلومات، وبناء ثقافة تقدر جودة الاتصال على كميته، وتوفر مساحات للتركيز والتفكير الهادئ. وهذا ما يمثل رهانا حقيقيا بالنسبة للمؤسسات الناشئة في الجزائر، التي استوحت فكرة المؤسسات الناشئة من دول متقدمة، تتميز بثقافة تنظيمية تختلف عن تلك الموجودة في المجتمع والمؤسسات الجزائرية.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتاحة، تم التوصل إلى أن هناك دراسات تتناول المؤسسات الناشئة من جوانب تشريعية واقتصادية وتنظيمية، للوصول إلى مؤشرات نجاح أو فشل هذا النوع من المؤسسات في الجزائر، أو حتى تحديد نقاط الضعف والقوة، وتوضيع آليات التغيير والإصلاح اللازمة، لا سيما من الناحية التمويلية والتشريعية والتعليمية. إلا أن بحث الاتصال في علاقته بالثقافة التنظيمية للمؤسسات الناشئة، يبقى دون دراسات متخصصة ودقيقة. خاصة إذا أخذنا في عين الاعتبار خصائص العصر الذي نعيش فيه، والذي يتسمع بعصر الاتصال بامتياز. من هذا المنطلق، تتأسس إشكالية هذه الدراسة، التي تسعى إلى سبر أغوار العلاقة العضوية بين هذين المتغيرين في السياق الخاص والمُستجد للمؤسسات الناشئة في الجزائر. ففي حين تناولت العديد من الدراسات كل متغير على حدة، تبقى هناك فجوة معرفية واضحة في فهم طبيعة "الرهانات "التي تفرضها الثقافة التنظيمية السائدة على فعالية الاستراتيجية الاتصالية لهذه الكيانات الحيوية.

سعيًا للإجابة على التساؤلات المطروحة، وتحقيقاً للمقصد العلمي، انتظمت هذه الدراسة في خمسة فصول متكاملة، تُشكل في مجموعها جسراً معرفياً يربط بين الأطر الفلسفية والممارسة الميدانية؛ حيث خُصص **الفصل الأول** لضبط "المقاربة المنهجية"، وفيه تم رسم خارطة الطريق الإجرائية، بدءاً من صياغة الإشكالية وبناء الفرضيات العشر، وصولاً إلى تصميم نموذج الدراسة المطور (**MECS-STARTUP**) الذي يعد حجر الزاوية في قياس الاستراتيجية الاتصالية.

وفي **الفصل الثاني**، تم استعراض "الاستراتيجية الاتصالية" من منظور تحليلي، تتبعنا فيه مسار تطور الوظيفة التخطيطية من أطرها الإدارية التقليدية إلى فضاءات الاتصال الاستراتيجي الرقمي، مع تسليط الضوء على تقنيات التخطيط الحديثة ونموذج مخطط الأعمال (**BMC**) كأداة للنمذجة في البيئات المبتكرة. تلاه **الفصل الثالث** الذي غاص في "الثقافة التنظيمية"، مفككاً شيفراتها من قيم ورموز ومعتقدات، ومستعرضاً نماذج قياسها العالمية، مع التركيز على العلاقة الجدلية التي تجعل من الثقافة "الجذر" المحرك للاتصال التنظيمي. أما **الفصل الرابع**، فقد رسم خريطة سياقية للمؤسسات الناشئة (**Startups**) في الجزائر، مبرزاً خصوصية نظامها البيئي، ومراحل نموها، وجدلية البقاء في ظل التحديات المقاولاتية المعاصرة.

أما **الفصل الخامس**، فيمثل ذروة التحليل الميداني والمساهمة الأصيلة للدراسة؛ حيث لم يكتفِ باختبار الفرضيات إحصائياً عبر حزم (**SPSS**)، بل اعتمد على استراتيجية "التثليث المنهجي" (**Triangulation**) عبر المزاوجة بين البيانات الكمية والنتائج الكيفية المستخلصة من المقابلات المتعمقة ومجموعات النقاش المركزة. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم "قراءة تكاملية" تزاوج بين صلابة الأرقام وعمق المعاني الذاتية للقادة، وصولاً إلى فهم كيفية ارتهان الاستراتيجية بالثقافة.

تكمن أهمية هذه الأطروحة في قيمتها المزدوجة؛ فمعرفياً، تسعى لسد فجوة بحثية عبر تقديم نموذج قياس مبتكر (**MECS**) يتلاءم مع خصوصية البيئة الجزائرية. وعملياً، تطمح لتزويد صناع القرار ورواد الأعمال برؤية استراتيجية تساهم في مأسسة الفعل الاتصالي وتحويل الثقافة التنظيمية من معتقدات صامتة إلى محركات للنمو الاقتصادي والاستدامة المؤسساتية

الفصل الأول:

تصميم البحث ومراجعة الأدبيات

المبحث الأول: إشكالية الدراسة

يمثل النموذج الاقتصادي المبني على المؤسسات الناشئة كخيار استراتيجي أحد النماذج المنتشرة في العقدين الأخيرين من القرن الواحد والعشرين، والذي بدأت بوادره الأولى في السنوات الخمس الأخيرة من القرن العشرين في أمريكا على وجه التحديد، لكنه لم يتم تبنيه بشكل رسمي إلا بعد الأزمة المالية لسنة 2008. أما إطلاق المشاريع الناشئة فيعود إلى زمن أبعد نسبيا، إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، لكن العالم إذ ذاك كان في ذروة الثورة الصناعية، والنموذج الاقتصادي الشائع إذ ذاك هو مقاولاتية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا النظام الاقتصادي عرف نجاحا معتبرا في العديد من الدول على رأسها الصين. مع ذلك كانت هناك العديد من المبادرات التي يمكن تصنيفها ضمن المؤسسات الناشئة. إلا أن الانتقال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات والمعرفة، ساهم في تحول الثقافة الاقتصادية والرؤى الخاصة بها، وأنتج لنا أشكالا جديدة من التفكير الاقتصادي. كان عنوانها اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة، والذي يتمحور حول المبادرة المقاولاتية ذات الخصائص التكنولوجية والأبعاد الابتكارية والأهداف التنموية السريعة، عوضا عن التركيز على الصناعات التقليدية والتي تتطلب رؤوس أموال كبيرة وإجراءات بيروقراطية معقدة ونموا متباطئا.

إن هذا التحول خلق فجوة كبيرة بين الأساليب القديمة والحديثة في الإدارة والتعامل مع الموارد البشرية والمادية وغير المادية، ويمكن التعبير عن هذا الوضع بثورة في الثقافة التنظيمية للمؤسسات، وتتجلى نتائج هذه الفجوة على ثلاث مستويات، المستوى الأول يتعلق بالثقافة التنظيمية لمؤسسات البيئة الخارجية الحكومية والشبه حكومية، فمما لا شك فيه أن هذه المؤسسات الناشئة ستعمل في بيئة اقتصادية ما، هذه البيئة تتكون من مؤسسات ضريبية وأخرى تأمينية وثالثة تمويلية ورابعة إدارية تنظيمية إلى غيرها من المؤسسات، هذه المؤسسات كلها تعمل وفقا لنظام يتعارض بشكل تام وروح المؤسسات الناشئة ومنطلقاتها التنظيمية التي تتطلب خروجا تاما من كل هذه البيروقراطيات التقليدية، أما المستوى الثاني فيتعلق بالثقافة التنظيمية للمؤسسات غير الحكومية والتي تمثل جماعات المصالح المشتركة والمتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين، والذين اعتادوا على طرق تقليدية معينة في التعامل والتعاقد والاتفاق، ويتمثل المستوى الثالث في الثقافة التنظيمية الداخلية للمؤسسات الناشئة نفسها، خاصة ما له علاقة بالموارد البشرية والعلاقة بين أصحاب المشروع وفرق العمل العاملين على نجاح مؤسسة ذات مخاطرة كبرى.

بناء على ما سبق، يتضح أن المشكل بأبعاده الثلاث يزيد من تعقيد نجاح هذا النموذج الاقتصادي الواعد، وإذا أخذنا في الاعتبار الفارق الكبير بين التقدم الحاصل في أمريكا على سبيل المثال، وقارناه بدولة تسعى من أجل بناء اقتصاد وطني بعيد عن المحروقات مثل الجزائر، وكلا الدولتين تعول على ذات النموذج، فلك أن تتصور حجم المشكلة في الثقافة التنظيمية للمؤسسات والفارق بينهما لكل من الدولتين، فالجزائر وبداية من سنة 2016 بدأت تسعى لتبني هذا النموذج، وإلى اليوم، ورغم أن المساعي حثيثة، إلا أن التقدم ليس بالشكل الكبير، رغم سن العديد من القوانين، وإطلاق مجموعة من المبادرات، إلا أن الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية تبقى مرهونة للبيئة الاقتصادية التقليدية والمتخلفة بشكل أساسي، وراهنة لنجاح النموذج الاقتصادي الجديد.

ومن رهانات الثقافة التنظيمية ذات الأهمية الحيوية يبرز الاتصال المؤسساتي والتنظيمي على رأس القائمة، فلا يخفى أن للاتصال دورا أساسيا في إدارة التغيرات ولأزمات في المؤسسة، كما يدخل بشكل أساسي في العملية التسويقية، وهو روح الثقافة التنظيمية والرابط بين عناصرها، فالاتصال يمكن أن يكون الدرع الواقي للمؤسسة من الأزمات الداخلية والخارجية، كما يمكن أن يكون القوة الحيوية التي يعتمد عليها في علاج الأزمات وردم الفجوات، لكن المشكلة الأساسية ليست في الاتصال في حد ذاته، إنما ينبع المشكل من مكانة الاتصال في الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية، ومن تصورات رواد الأعمال والمدراء ومسؤولي مختلف المشاريع والمؤسسات عن الاتصال وأهميته، وباعتبار أن الاتصال قيمة جوهرية في المؤسسات بصفة عامة، كما أن ثقافة الاتصال هي احد العناصر التنظيمية، فالاتصال هو جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية، ونجاحه أو فعاليته هو من فعالية ونجاح وقوة الثقافة التنظيمية للمؤسسات، والعكس صحيح.

ويأخذ الاتصال عدة أشكال في المؤسسة، فإضافة على الاتصال الإداري نجد الاتصالات التسويقية، والعلاقات العامة، واتصال الفعاليات أو الأحداث، والاتصال المالي، والاتصال البيئي، والعلاقات مع الصحافة والمؤثرين، وغيرها من أشكال الاتصال التي تظهر بشكل متفاوت من مؤسسة لأخرى. إن الاتصال وأنواعه وأشكاله لا يتم الاستفادة منا بنجاعة إلا إذا كانت مهيكلة في استراتيجية معينة، أو مدبرة في خطة كاملة، فالاستراتيجية تمثل المرشد الذي يجعل من العمل التنظيمي بما فيه الاتصال أكثر فعالية وحكمة، بل ويجعل منه قابلا للتطبيق والتقييم. وهنا تجدر الإشارة إلى أن التخطيط الاستراتيجي للاتصال يختلف عن الاستراتيجية الاتصالية وعن الاتصال الاستراتيجي، رغم ما بين

المفاهيم الثلاثة من قرب وترابط، فالتخطيط الاستراتيجي للاتصال يتمحور حول مجموعة من الخطوات المعروفة الواجب اتباعها تكتيكيا، أما الاتصال الاستراتيجي فهو أحد أنواع الاتصال، مثله مثل اتصال الفعاليات أو الاتصال الرقمي، والاستراتيجية الاتصالية والتي تعتبر موضوع هذه الدراسة هي دليل إرشادي ذا خصائص معينة يوجه المؤسسة نحو أهدافها التنموية الكبيرة.

تتناول هذه الدراسة بالبحث والتحليل مفهوم الاستراتيجية الاتصالية كمتغير تابع في علاقته مع الثقافة التنظيمية، سواء تعلق الأمر بطبيعة هذه العلاقة أو مستواها او حتى أشكالها، والتي تم الاصطلاح عليها في هذه الدراسة بالرهانات، التي ترهن وتحدد وتتدخل في النتيجة النهائية لفعالية الاستراتيجية الاتصالية. والتي بدورها تعتبر الطاقة الحيوية المحركة لنجاح أو فشل المؤسسات والشركات بصفة عامة، والشركات الناشئة بصفة خاصة.

وعليه؛ يمكن صياغة الإشكالية السابقة في السؤال التالي:

إلى أي مدى تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية في بناء وتوجيه الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسات الناشئة الجزائرية، وكيف ترهن هذه الثقافة نجاعة الاستراتيجية الاتصالية واستدامتها؟

قبل الشروع في بناء الفرضيات الفرعية عن طريق التحليل المفهومي؛ ومن خلال الإشكالية السابقة فإن الافتراض الرئيس للدراسة يتمثل في:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الاستراتيجية الاتصالية، ترهن نجاعة واستدامة الأداء الاتصالي للمؤسسات الناشئة في الجزائر

المبحث الثاني: التحليل المفهومي وبناء الفرضيات الفرعية

الفرضية هي تخمين أولي، يقدم الباحث من خلاله تفسيرات واستنتاجات حول العلاقة بين متغيرين أو أكثر، تتسم هذه الفرضيات بأنها تقريرية وإثباتية، لكنها ليست نهائية وقابلة للفحص والاختبار. وهناك نوعان منها، الفرضيات البحثية والفرضيات الإحصائية. تندرج فرضيات هذه الدراسة ضمن النوع الثاني، والتي يمكن تعريفها على أنها **(صديق، 2023، صفحة 1855)**: " ادعاء أو تصريح حول معلم غير معلوم تخضع للاختبار الإحصائي الذي يحدد قبولها أو رفضها، والفرضية الإحصائية التي تخضع للاختبار تسمى بالفرضية الصفرية H_0[1] " ففي حالة ما إذا كانت الفرضية متوافقة مع الهدف المراد قياسه مع عدم وجود ما يدعو لرفض النتائج تسمى فرضية العدم ويرمز لها بـ H_0،وهي فرضية نتمسك بها ولا نرفضها إلا إذا توفرت دلائل قوية من العينة تقود إلى رفضها. أما في حالة ما تم افتراض بديل عن فرضية العدم فتسمى الفرضية البديلة ويمز لها بـ: H_1، وتبنى على أساس أن فرضية العدم غير صحيحة. وتصنف الأخطاء على نوعين؛ الأول يحدث عندما نقوم برفض الفرض العدم في حين أنه صحيح وذلك باحتمال قدره α، أما النوع الثاني فيقع عندما نقبل الفرض العدم في حين أنه خطأ وذلك باحتمال مقداره β[2].

من خلال ما سبق، قد تم وضع افتراضات بديلة في الدراسة الخاصة بهذه الاطروحة، أي أننا نرفض الفرض العدم، فإذا كان هذا الرفض غير مؤكد (غير صحيح) عند احتمال ($\alpha \leq 0.05$) فهذا يعني أن هناك علاقة وأنه علينا التحول للفرض البديل، أما إذا لم يتحقق هذا الاحتمال، فهذا يعني أنه يتوجب علينا قبول الفرض العدم، أي عدم وجود العلاقة.

H_0 = ليس هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة والتأثير على روح الفريق للمؤسسات الناشئة في الجزائر.

نحن نرفض أنه ليس هناك .....، ونفترض بديلا عن هذا الفرض (الفرض الصحيح) هو:

H_1 = هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة والتأثير على روح الفريق للمؤسسات الناشئة في الجزائر.

والدليل الإحصائي على صحة الفرض البديل هو وجود احتمال مقداره: ($\alpha \leq 0.05$)

ومن الطرق العلمية المتينة في بناء الفرضيات البحثية هو أسلوب التحليل المفهومي، والذي يقوم على تفكيك المفاهيم التي تشكل الإشكالية أو الفرض الرئيس، من المجرد إلى المجسد والقابل للقياس، ووفقا لموريس أنجرس **(أنجرس م.، 2004)** فإن التحليل المفهومي هو "سيرورة تدريجية لتجسيد ما نريد ملاحظته في الواقع، يبدا هذا التحليل أثناء شروع الباحث في استخراج المفاهيم من فرضيته، ويستمر هذا التحليل أثناء تفكيك مفهوم لاستخراج الابعاد أو الجوانب التي ستأخذ بعين الاعتبار، ثم يتم تشريح كل بعد وتحويله إلى مؤشرات أو ظواهر قابلة للملاحظة." وعليه تم تحليل مفاهيم الفرض الرئيس تبعا لهذا الأسلوب مع شيء من الطرح الجديد، والمتمثل في ظهور الأبعاد في فرضيات فرعية، قبل تفكيكها إلى مؤشرات واستخدامها في أدوات البحث المختلفة، وهذا وفقا للخطوات التالية:

المطلب الأول: المفهوم الأول (المتغير المستقل) الثقافة التنظيمية

تم الاعتماد في تفكيك مفهوم الثقافة التنظيمية على ووجود مقاييس علمية معتمدة ومجربة ومدروسة، وتتمثل في كل من: نموذج OCAI، نموذج DOCS، نموذج OCP ونموذج OCI. وقد تم التطرق إلى جميع هذه النماذج بالشرح والتفصيل في القسم النظري. وبما أن أبعاد الثقافة التنظيمية المستخرجة وفقا لهذه النماذج كثيرة ومتعددة، وفي كثير من الأحيان متطابقة أو متشابهة، فقد تم انتقاء الأبعاد وفقا لمعيارين اثنين: الأول؛ عدم تكرار الأبعاد المتطابقة أو المتشابهة. أما المعيار الثاني؛ التركيز على الأبعاد التي تخدم أهداف الدراسة دون غيرها.

جدول رقم (01) : يمثل الأبعاد الثقافة التنظيمية

الرقم	المفهوم	النموذج	الأبعاد	أنواع الثقافة المقاسة
المتغير المستقل	الثقافة التنظيمية	نموذج OCAI	الخصائص المهيمنة، القيادة التنظيمية، إدارة الموظفين، الترابط التنظيمي، التركيز الاستراتيجي، معايير النجاح.	ثقافة العشيرة، ثقافة الإبداع، ثقافة السوق، ثقافة التسلسل الهرمي.
		نموذج DOCS	**الأبعاد**	**الأبعاد الفرعية**
			المشاركة	التمكين، بناء الفريق، وتطوير القدرات.
			الاتساق	القيم الأساسية، الاتفاق، التكامل.
			التكيف	خلق التغيير، تركيز العملاء، التعلم التنظيمي
			المهمة	التوجيه الاستراتيجي والنية، الأهداف والغايات، الرؤية.
		نموذج OCP	**الأبعاد**	
			الابتكار	
			التركيز على النتائج	

			الاهتمام بالتفاصيل	
			التركيز على الأفراد	
			روح الفريق	
			العدوانية	
			الاستقرار	
		نموذج OCI	**الأبعاد**	**الأبعاد الفرعية**
			الأنماط البناءة	الإنجاز، التطوير الذاتي، التشجيع الإنساني، الانتساب.
			الأنماط السلبية/الدفاعية	الموافقة، الاعتمادية، التبعية، التجنب.
			الأنماط العدوانية/الدفاعية	المعارضة، القوة، التنافس، الكمال.

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثاني: المفهوم الثاني (المتغير التابع) الاستراتيجية الاتصالية

بما أنه ليس هناك نموذج معين ومعروف لقياس وتقييم الاستراتيجية الاتصالية – وفقا لما تم الاطلاع عليه من مصادر ومراجع – وتبعا لمجال الدراسة بالنسبة للاستراتيجية الاتصالية والمتمثل في المؤسسات الناشئة في الجزائر، فإنه تم الاجتهاد في وضع نموذج خاص بقياس الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحت مسمى: MECS–STARTUP و–MECS SME. وفقا لما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02) : يمثل أبعاد الإستراتيجية الاتصالية

الرقم	المفهوم	النموذج	أبعاد الإستراتيجية	مكونات الاستراتيجية	أبعاد الاتصال التنظيمي
المتغير التابع	الاستراتيجية الاتصالية	نموذج مقترح MECS–STARTUP – MECS–SME	**أسلوب للقيادة** **وسيلة للمناورة** **نمط لاتخاذ القرار**	الهدف التنموي طويل المدى المشكلة التنموية الكبرى الأيديولوجية التوجيهية الشاملة + سرعة النمو الابتكار والتكنولوجيا المخاطرة	سمعة المؤسسة، الصورة الذهنية، التفاهم والتنسق، اللغة والرموز، الأساليب والسياسات، التأثير. الاقناع.

المصدر: من إعداد الباحث.

يعتمد هذا النموذج على تفكيك الاستراتيجية إلى ثلاثة أبعاد وظيفية، وستة مكونات هيكلية، وسبعة أبعاد اتصالية تنظيمية، كما يلي:

أولاً: أبعاد الاستراتيجية في نموذج MECS

تُمثل هذه الأبعاد الزوايا الثلاث التي يُنظر من خلالها للفعل الاستراتيجي داخل المؤسسة الناشئة أو المصغرة:

1. **أسلوب للقيادة:** ويشير إلى الدور المحوري للقائد أو رائد الأعمال في توجيه الجهود والفرق نحو الرؤية المشتركة، حيث تُعد القيادة في هذا النموذج محركاً للقيم ومنطلقاً للعملية الاتصالية.
2. **وسيلة للمناورة:** تُفهم الاستراتيجية هنا كأداة ذكية للتموضع التنافسي في السوق، والتعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية لضمان التفوق والحضور.
3. **نمط لاتخاذ القرار:** يركز على الميكانيزمات التي تُبنى عليها الخيارات الكبرى للمؤسسة، ومدى انسجامها مع الأهداف التنموية بعيدة المدى.

ثانياً: مكونات الاستراتيجية في البيئة المقاولاتية

لتحديد جوهر التخطيط الاستراتيجي، حدد النموذج ستة مكونات أساسية تشكل هيكل الممارسة الاستراتيجية في المؤسسات الناشئة:

- **الهدف التنموي طويل المدى:** الغايات الاستراتيجية الكبرى التي تمثل أفق المؤسسة.
- **المشكلة التنموية الكبرى:** التحدي الميداني الذي تسعى المؤسسة لمعالجته من خلال حلولها المبتكرة.
- **الأيديولوجية التوجيهية الشاملة:** منظومة القيم الفلسفية والمبادئ التي تؤطر هوية المؤسسة وسلوكها.
- **سرعة النمو(Scalability)** : القدرة على التوسع السريع والمطرد، وهي الميزة الفارقة للمؤسسات الناشئة.
- **الابتكار والتكنولوجيا:** الاعتماد على التقنيات الحديثة والحلول الإبداعية كأساس للمنافسة.
- **المخاطرة:** الجاهزية للتعامل مع عدم اليقين والمغامرة المحسوبة في بيئة ريادة الأعمال.

ثالثاً: أبعاد الاستراتيجية الاتصالية (الاتصال التنظيمي)

تتحول الاستراتيجية من الجانب التخطيطي إلى الجانب الإجرائي عبر سبعة أبعاد اتصالية تنظيمية ترهن فعالية الأداء العام:

1. **سمعة المؤسسة:** القيمة الرمزية والانطباع الراسخ لدى الجمهور الخارجي.
2. **الصورة الذهنية:** التصور المبني في أذهان أصحاب المصلحة حول هوية المؤسسة.
3. **التفاهم والتنسيق:** قدرة النظام الاتصالي على خلق انسجام بين مختلف الوحدات والفرق الداخلية.
4. **اللغة والرموز:** الأدوات الدلالية والتعبيرية المستخدمة لترسيخ الثقافة الابتكارية.
5. **الأساليب والسياسات:** القواعد والبروتوكولات المنظمة لتدفق المعلومات والممارسات الاتصالية.

6. **التأثير:** القدرة على تغيير الاتجاهات وتحفيز السلوك التنظيمي الداعم لروح الفريق.
7. **الإقناع:** المهارات الاتصالية الموجهة لكسب الثقة وإقناع الأطراف الفاعلة (المستثمرين والعملاء) بالنموذج الاقتصادي للمؤسسة.

يخلص هذا المطلب إلى أن نموذج **MECS (STARTUP/SME)** لا يكتفي بالجمع بين المفاهيم، بل يؤسس لعلاقة عضوية تربط بين **أبعاد الاستراتيجية الثلاثة**)القيادة، المناورة، واتخاذ القرار) و**الأبعاد السبعة للاستراتيجية الاتصالية** .فوفقاً لهذا النموذج، لا تخرج الممارسة الاتصالية (من سمعة، وصورة، وإقناع...) عن كونها التمظهر الإجرائي واللغوي للخيارات الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة ومكوناتها الستة الأساسية (كالابتكار والمخاطرة وسرعة النمو).

وبذلك، فإن نموذج **MECS** يطرح رؤية تكاملية تجعل من "الاستراتيجية الاتصالية" مرآة عاكسة لجوهر "الاستراتيجية الكلية"؛ حيث تتحول أهداف النمو والمناورة من مجرد خطط صامتة إلى تفاعلات اتصالية مهيكلة، تضمن للمؤسسة الناشئة تموضعاً ذكياً وقدرة على التأثير في محيطها التنافسي.

المطلب الثالث: العلاقة بين أبعاد المتغير التابع والمستقل وتبريرها المنهجي

انطلاقا من تفكيك مفهومي الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية، ومن أجل اثبات العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرين، فإنه يتعين علينا القيام بعملية ربط بين أبعاد المفهومين في فرضيات بديلة وفقا لما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3) : العلاقة بين أبعاد المتغير التابع والمستقل وتبريرها المنهجي

الرقم	أبعاد الاستراتيجية	أبعاد الاتصال (التنظيمي)	أبعاد الثقافة التنظيمية
01	القيادة	التأثير	روح الفريق
02		التفاهم	التكيف
03		اللغة	المشاركة
04		الرموز	الابتكار
05	المناورة	صورة المؤسسة	المهمة
06		سمعة المؤسسة	الأنماط العدوانية الدفاعية
07		الأساليب المؤسسية	الأنماط السلبية الدفاعية
08	القرار	السياسة	التركيز الاستراتيجي
09		الاقناع	التركيز على الافراد
10		التنسيق	الاتساق

المصدر: من إعداد الباحث.

بناءا على الجدولين السابقين، يمكن وضع العديد من الافتراضات الفرعية، والتي لها علاقة بالافتراض الرئيس من جهة، وتربط بين أبعاد المفهومين بشكل علمي. لكن المشكلة التي تواجه الباحث هي الاحتمالات الكثيرة التي يمكن ان تكون فرضية فرعية. والسؤال الذي يحتاج إلى إجابة هو: على أي أساس منهجي سيتم اختيار الفرضيات الفرعية التي سيتم اختبارها من ضمن عشرات الفرضيات التي يمكن استخراجها انطلاقا من الجدولين السابقين؟

إن الإجابة على هذا السؤال تعتمد على أولوية الأبعاد المختارة ومناسبتها لأهداف الأطروحة، فكلما كان البعد يخدم أهداف الأطروحة بشكل واضح ومباشر، سيتم اعتباره أولوية، وعليه فإن عدد الفرضيات سيكون بنفس عدد الأهداف. أي أن كل فرضية سيتم اختبارها، ستمثل بالنسبة للبحث، عنصر يساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه الأطروحة. وعليه فإن بناء الفرضيات سيكون وفقا لهذا المنهج ووفقا للطريقة الموضحة في الجداول رقم (03).

المطلب الرابع: تصميم الفرضيات الفرعية.

بناءا على المنهج المذكور آنفا، وبناء على الطريقة الموضحة في الجداول أعلاه فإن الفرضيات البديلة والفرعية التي سيتم اختبارها هي كالتالي:

الفرضية الأولى: H_1

هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كل من القيادة والتأثير على روح الفريق للمؤسسات الناشئة في الجزائر.

الفرضية الثانية: H_2

هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كل من القيادة والتفاهم من أجل التكيف في المؤسسات الناشئة في الجزائر.

الفرضية الثالثة: H_3

هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كل من القيادة وأهمية اللغة في تحقيق المشاركة التنظيمية للمؤسسات الناشئة في الجزائر.

الفرضية الرابعة: H_4

هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كل من القيادة ودور الرموز في تعزيز الابتكار في المؤسسات الناشئة بالجزائر.

الفرضية الخامسة: H_5

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كل من المناورة وبناء صورة ذهنية متناسبة لمهمة المؤسسة الناشئة في الجزائر.

الفرضية السادسة: H_6

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين كل من المناورة والاعتماد على الأنماط الدفاعية العدوانية في بناء سمعة المؤسسات الناشئة بالجزائر.

الفرضية السابعة: H_7

هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كل من المناورة وتأثير الأنماط السلبية الدفاعية على أساليب الاتصال في المؤسسات الناشئة في الجزائر.

الفرضية الثامنة: H_8

هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كل من اتخاذ القرار ودور سياسة الاتصال في التركيز الاستراتيجي للمؤسسات الناشئة في الجزائر.

الفرضية التاسعة: H_9

هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كل من اتخاذ القرار وعملية الاقناع المركز على الأفراد في لمؤسسات الناشئة في الجزائر.

الفرضية العاشرة: H_{10}

هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كل من اتخاذ القرار والتنسيق من أجل خلق الاتساق الداخلي للمؤسسات الناشئة بالجزائر.

المبحث الثالث: أهمية وأهداف الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من تداخل ثلاث مستويات من المتغيرات، كل واحد منها يشكل أهمية متفردة في مجال الاتصال التنظيمي، فالاستراتيجية الاتصالية تمثل الجانب الحيوي لأي مؤسسة، اما الثقافة التنظيمية تعبر عن شخصية وهوية هذه المؤسسة، وليس أي مؤسسة مقصودة بهذا البحث، إنما هو شكل محدد من أشكال المؤسسات، ألا وهو المؤسسات الناشئة، والتي مثلما تستند على نموذج اقتصادي فريد، فإنها تتطلب عمليات وممارسات ومبادئ مختلفة ومتميزة، وليس التميز هنا تعبير عن الأهم بدل المهم، أو الجديد بدل القديم، ولا حتى الممتاز بدل الجيد، إنما هو بحث عن المناسب والموافق والمتلائم بدل الناشز وغير المتناسق. وباختصار يمكن القول إن أهمية الموضوع تنبع من إعادة بعث البحث في الاستراتيجية الاتصالية في علاقتها مع الثقافة التنظيمية وفقا لشروط عمل تنظيمي ومؤسساتي جديد، مما يجعل من هذا العمل سعي للإبداع وابتكار الحلول الاتصالية انطلاقا من الوصف والتحليل، بدل الاكتفاء بوصف الواقع وتشخيص الأسباب. علاوة على باقي الأهداف العلمية والعملية الأخرى والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- تحديد طبيعة العلاقة بين كل من الاستراتيجية الاتصالية والثقافة التنظيمية للمؤسسات الناشئة، وإبراز نقاط التشابه والاختلاف في العلاقة بين هذين المتغيرين بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات وغيرها من الأنواع المؤسساتية التقليدية؛
- رصد المؤثرات التي تنتجها الثقافة التنظيمية الجديدة للمؤسسات الناشئة والتي ترهن نجاح أو فشل العملية الاتصالية واستراتيجياتها المختلفة؛
- عرض وتحليل الاستراتيجيات الاتصالية المختلفة، وكذا الأبعاد الثقافية التنظيمية للمؤسسات الناشئة في البيئة الاقتصادية للجزائر. بغرض وضع تصنيف لأنواع الاستراتيجيات الاتصالية السائدة، ومعرفة المناسب وغير المناسب منها للمؤسسات الناشئة؛
- وضع نموذج لقياس وتقييم وتغيير الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسات المصغرة والمتوسطة، والمؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة على وجه التحديد؛
- ابتكار استراتيجيات اتصالية جديدة تتناسب مع الثقافة التنظيمية والبيئة الاقتصادية الجديدة للمؤسسات الناشئة في الجزائر؛

- إبراز دور الاتصال في الصيرورة التي بها تتشكل الثقافة داخل المؤسسات الناشئة، والمسارات التي تتخذها في فرض هيمنتها وتأثيرها على بناء سمعة المؤسسة وحضورها في أوساط الجماهير من جهة، وعلى الأداء العام وفعالية الخطط والأنشطة من جهة ثانية؛
- إعادة صياغة مفهوم الاستراتيجية الاتصالية وفقا لمتطلبات البيئة الاقتصادية الجديدة للمؤسسات. وابتكار استراتيجيات اتصالية جديدة تتناسب والثقافة التنظيمية للمؤسسات الناشئة في الجزائر؛
- تحديد المكونات الأساسية للاستراتيجية الاتصالية وأبعادها المختلفة بالنسبة للمؤسسات الناشئة على وجه الخصوص، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام؛
- المساهمة في نشر ثقافة المقاولاتية وروح الابتكار والابداع من خلال فهم ونمذجة الاتصال واستراتيجياته المختلفة بالنسبة للمؤسسات ذات الطابع التجاري والربحي والاقتصادي؛
- وضع تصور عام وواضح لمفهوم المقاولاتية والمؤسسات الناشئة في الجزائر من وجهة نظر اتصالية تنظيمية، باعتبار أن الاتصال مكون لا يمكن الاستغناء عنه في مجال المقاولاتية وريادة الأعمال.

أن القيمة المضافة لهذه الدراسة تكمن في سعيها الحثيث لتحقيق "التناغم المنهجي" بين ثلاثة مرتكزات: **الثقافة التنظيمية** كجذر، و**الاستراتيجية الاتصالية** كمسار، و**المؤسسات الناشئة** كبيئة متفردة بخصائصها. إن تحديد هذه الأهداف لا يتوقف عند عتبة التوصيف الأكاديمي، بل يتجاوزه إلى ابتكار حلول إجرائية ونماذج قياس أصيلة (مثل نموذج **MECS**) تهدف في جوهرها إلى ردم الفجوة بين الممارسات التقليدية ومتطلبات العصر الرقمي.

بناءً على ما سبق، تتحول هذه الأهداف من مجرد غايات بحثية إلى خارطة طريق تسعى لإعادة الاعتبار للاتصال كعنصر بنيوي يرهن نجاعة واستدامة النموذج الاقتصادي الجديد في الجزائر. فمن خلال فهم الكيفية التي تُشكل بها الثقافةُ الاتصالَ، وكيف يُعزز الاتصالُ الثقافةَ، نضع اللبنات الأولى لبناء هوية مقاولاتية قادرة على الصمود والابتكار والمنافسة العالمية.

المبحث الرابع: أسباب اختيار الموضوع

إضافة إلى الأهمية التي يكتسيها موضوع المؤسسات الناشئة في الوقت الراهن، والذي تم الإشارة إليه في المبحث السابق، يوجد هناك العديد من الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعت بالباحث إلى اختيار هذا الموضوع، ويمكن إيجازها في التالي:

المطلب الأول: الأسباب الذاتية

تتلخص الأسباب ذات العلاقة بذات الباحث فيما يلي:

- **من جانب موضوع الاستراتيجية الاتصالية:** باعتبار تخصص الباحث في الاتصال التنظيمي، أين تمثل الاستراتيجية الاتصالية أحد المفاهيم الأساسية، والتي – رغم وجود دراسات كثيرة تتناولها – إلى أنها موضوع يتجدد بشكل دائم، فهو بحاجة مستمرة لكشف أغواره.
- **من جانب موضوع الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية أحد أهم العناصر ذات الصلة بالاتصال التنظيمي، كما لها علاقة بموضوع أعم وأشمل، ألا وهو الثقافة بصفة عامة. ولطالما شغل هذا الموضوع الباحث، لما يعتقد أنه ذا تأثيرات حاسمة في جميع مناحي الحياة.
- **من جانب المؤسسات الناشئة:** ابتكار أفكار وحلول جديدة وتحويلها إلى مشاريع ومؤسسات ناشئة، يعتبر النشاط الرئيس في حياة الباحث الاجتماعية.

المطلب الثاني: الأسباب الموضوعية

تتلخص الأسباب الموضوعية في النقاط التالية:

- **السبب الفكري:** هناك اعتقاد واسع الانتشار بين الطلبة والأوساط الجامعية بصفة خاصة، وعموم الناس والذي يعتبر أن ميادين العلوم الإنسانية والاجتماعية ليس له علاقة المقاولاتية وأشكالها المختلفة كالمشاريع والمؤسسات الناشئة. وتأتي هذه الدراسة لتساهم في توضيح مدى ارتباط هاته الميادين المقاولاتية والمؤسسات الناشئة.
- **السبب العلمي:** هناك العديد من الأطروحات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وموضوع الاستراتيجية الاتصالية وموضوع المؤسسات الناشئة، كل موضوع على حدا، مع ربطه بمفاهيم ومتغيرات مختلفة. لكن دراسة هذه المواضيع في علاقتها مع بعض في الجزائر يعتبر نادر أو غير موجود؛ خاصة موضوع الاتصال بالمؤسسات الناشئة – على الأقل في المستودعات الرسمية للأطروحات الجامعية –ولهذا جاءت هذه الأطروحة لتغطي هذا النقص.

- **السبب الثقافي:** هناك توجه عام في الجزائر نحو نشر ثقافة المقاولاتية في الأوساط الجامعية، تقوده كل من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات المصغرة والمؤسسات الناشئة، ولهذا جاءت هذه الأطروحة لتساهم في تعزيز هذه المبادرة من جانب أكاديمي.
- **السبب الاقتصادي:** يعتبر ابتكار استراتيجيات وأساليب جديدة للاتصال تتناسب مع المؤسسات الناشئة في الجزائر أحد الأهداف التي تصبو إليها هذه الأطروحة. أي المساهمة في دعم النمو الاقتصادي عن طريق توفير أدوات وأساليب مبتكرة لأصحاب المؤسسات الناشئة.

إن اختيار موضوع البحث جاء استجابةً لتقاطعٍ منهجي بين الاعتبارات الذاتية المرتبطة بتخصص الباحث وخبرته الميدانية في بيئة المقاولاتية، وبين الضرورات الموضوعية التي تمليها الفجوة المعرفية في المكتبة الأكاديمية الجزائرية حول الاتصال في المؤسسات الناشئة. إن هذا الاختيار يتجاوز مجرد الرصد الوصفي ليساهم في تكريس دور العلوم الإنسانية والاجتماعية في دعم المشاريع الابتكارية، تماشياً مع التوجهات الاستراتيجية الوطنية نحو بناء اقتصاد المعرفة؛ وهو ما يجعل من هذه الدراسة مسعىً علمياً يهدف لتوفير أدوات وأساليب اتصالية مبتكرة، تضمن للمؤسسات الناشئة فاعليتها التنظيمية وتعزز من فرص استدامتها في النسيج الاقتصادي.

المبحث الخامس: منهج الدراسة ومقارباتها

يعتبر المنهج العلمي الأساس الذي يقوم عليه أي عمل علمي، فلا يمكن التوصل إلى نتائج تكتسي مصداقية علمية، إلا إذا كانت مبنية وفقا لمنهج محكم وخطة واضحة. وأي منهج علمي إلا وله أدواته الخاصة، التي يستعين بها من أجل جمع وتحليل البيانات، والتوصل عن طريق كل ما سبق إلى إنجاز معرفي علمي نافع.

المطلب الأول: منهج الدراسة

إن النموذج المنهجي المعتمد في هذه الدراسة هو نموذج منهج البحث الميداني الذي يسمح بدراسة طرق العمل والتفكير والإحساس لدى مجموعة معينة. **(أنجرس، 2004، صفحة 106)**، يأخذ هذا النموذج شكلين أساسيين: الأول المنهج الوصفي والثاني المنهج التحليلي، وتسمى كذلك بالمسوح الوصفية والتحليلية، لأنها تقوم على مسح جميع مفردات الظاهرة أو عينة منها، ثم تقوم بوصفها وتحليلها إحصائيا، فالمنهج الوصفي يحاول أن يصور أو يوثق الظروف او الاتجاهات الحالية، وهذا يعني أن تفسر ما هو موجود في هذه اللحظة، أما المنهج التحليلي فيصف سبب وجود مواقف محددة وشرحها، وهذا المنهج يتضمن عادة فحص متغيرين أو أكثر وذلك لاختبار الأسئلة البحثية وفرضية البحث. **(ويمر ودومينيك، 2013، صفحة 328)**.

إلا أن هناك العديد من المقاربات المنهجية لهذا النموذج ببعديه الوصفي والتحليلي، أو بالأحرى هناك مقاربتين أو اتجاهين أساسيين؛ المقاربة أو الاتجاه الكمية، والمقاربة أو الاتجاه الكيفي. والتي يطلق عليهما في بعض الأحيان تسمية المنهج، إلا أنهما شكلان يتم التقرب من خلالهما إلى الطرق والأساليب والأدوات المناسبة في جمع ووصف وتحليل البيانات. فالمنهج الوصفي أو التحليلي أو الوصفي التحليلي يمكن أن يكون كميا أو كيفيا. أي أنهما صفتان أو طريقتان تحدد الكيفية التي سنعتمدها أو نركز عليها في إطار عملية البحث. وليست خطوات منهجية دقيقة مثلما ما نجد في المنهج العلمي. نعم؛ يمكن القول إن هاتين المقاربتين تؤثران على اختيار الأدوات أكثر من تأثيرهما على اختيار المنهج. كما أن الفصل الكامل بين المقاربتين يعتبر أمرا متعذرا، فلا يمكن أن تخلو المقاربات الكمية من خصائص المقاربات الكيفية، كما لا يمكن أن تخلو المقاربات الكيفية من خصائص المقاربات الكمية، ولهذا نجد

أنه برز على السطع مفهوم المقاربات المختلطة، أو المناهج العلمية المبنية على تعدد المقاربات المنهجية.

وبعد تحديد المفاهيم الخاصة بإعدادات المنهج والاتجاهات الخاصة به، وكذلك الأساليب والأدوات المستخدمة، سيتم تصميم خارطة منهجية يتم من خلالها توضيح جميع مراحل إنجاز هذه الأطروحة.

المطلب الثاني: الاتجاه الكمي في المنهج الوصفي التحليلي

تعود الأصول النظرية للاتجاه الكمي إلى البراديغم الوضعي، والذي ينطلق من فكرة أن المناهج التجريبية المطبقة في العلوم الطبيعية يمكن سحبه وتطبيقه على الظواهر الإنسانية والاجتماعية. لقد لاقى هذا الاتجاه قبولا واسعا من طرف الباحثين، رغم الممانعة وعدم الاعتراف من طرف الباحثين في مجال العلوم الطبيعية. إذن فالاتجاه الكمي يتحدد حسب **(Colin M, Déliste M, 1995, p108)** في " افتراض كون مجموعة مواضيع ملاحظة قابلة للمقارنة فيما بينها ويمكن لهذه المواضيع أن تكون أفرادا مثلما في أغلب التحقيقات يمكن أن تكون جماعات أو مؤسسات أي مجتمعات." نلاحظ هنا أن كولين ودي ليست قد جعلا من المقارنة أساسا لتحديد ما يمكن ملاحظته، أي أننا لا يمكن الحكم على الملاحظة أنها ملاحظة إن لم تكن هناك إمكانية مقارنة ما نلاحظه بغيره. ولا يقتصر ما نلاحظه على الأفراد، فقد يكون جماعات أو مؤسسات. إذ فالإتجاه الكمي في المنهج العلمي **(Colin M, Déliste M, 1995, p108)** هو " طريقة تستند إلى القياس، تسمح بالمقارنة بطريقة موضوعية مختلف المواضيع قيد الدراسة وهي ميزة لا تتوفر عليها المناهج الأخرى غير الكمية."

عن قضية الموضوعية في هذا الاتجاه تأخذ معنى أكبر من مجرد الجانب الأخلاقي، أي عدم تدخل الأهواء والأحكام المسبقة، بل هي تحيل إلى عدم إعطاء أي تفسر للظاهرة، ماعدا وصف الخصائص الملاحظة والتي يمكن مقارنتها. ثم إن أي تحليل، لا ينبغي أن يكون مبنيا على تأويل أو تفسير انطلاقا من " فهم ذاتي". إنما يجب أن يكون مقتصرا على ربط العناصر الملاحظة بعضها ببعض ومقارنة بعضها ببعض. والتوصل إلى نتائج من خلال هذه العملية المبنية على أسس إحصائية رياضية من جهة، ومنطقية من جهة ثانية.

إلا أن هذا المفهوم الخاص بالموضوعية والذي يستند إلى براديغم وضعي حداثي، قد لاقى في النصف الثاني من القرن العشرين نقدا واسعا. خاصة بعد ما ظهر ما يعرف بما بعد الحداثة، والتي

أخضعت كليات ومسلمات وأسس التي أنتجها القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين إلى الفحص والتمحيص والنقد وحتى الرد والرفض. ومما تم الاهتمام به هو نظرية المعرفة، والتي تولد عنها عدة اتجاهات علمية ومنهجية، من أهمها ما يسمى بالاتجاه الكيفي.

المطلب الثالث: الاتجاه الكيفي في المنهج الوصفي التحليلي

لكل اتجاه أصوله النظرية التي تحكم ظهوره وتطوره، ومثلما ذكرنا أن الوضعية هي أساس الاتجاه الكمي، فإن للإتجاه الكيفي أصولا غير وضعية، إنما تتمثل بشكل أساسي وفقا لـ **(شارلين هس بيبر، 2011، صفحة 68)** " يعمل الباحثون الكيفيون – بصورة عامة – تحت المظلة التأويلية، وعلى وجه الخصوص ما قدمته المنظورات الفكرية الاثنوميثودولوجية، والظاهراتية، والنسوية والنقدية من إسهامات في مجال البحث الكيفي." أي أن الأساس الذي ينطلق منه الباحثون في هذا الاتجاه هو فهم الكيفيات التي تتم بها الظواهر، وتفسيرها بناء على المعاني التي تولدت عندنا حول الظاهرة، وليست الخصائص الموجودة في الظاهرة نفسها. وهنا لابد من التأكيد على أن الاتجاه الكيفي الصرف، ينطلق من ذاتية البحث العلمي. أي أن المعنى لا يمكن أخذه عن المبحوث كشيء نقوم بدراسته، إنما يتم فهمه منه ككائن ذا خصائص نفسية وثقافية لا يمكن مقارنتها مع خصائص كائن آخر. فيصبح الباحث في هذا الاتجاه هو الأداة نفسها، أما المبحوث فيصبح هو الباحث بإنتاجه للمعنى وتفسيره لذاته. ويقال في الذاتية مثلما قيل في الموضوعية، فالذاتية لا تعني أبدا الحكم الشخصي المسبق الذي ينطوي على تحيز وميلان، إنما يقصد بالذاتية ما يمكن أن يفهمه الباحث من ملاحظته للظواهر أو ما يقدمه المبحوث من تفسير لذاته كظاهرة أو جزء من ظاهرة ما.

وكملخص لما سبق ذكره يقول **(كريم و سعود، 2016، صفحة 92)** " إذن ما دامت المسألة تتعلق بفهم الظواهر فإن أفضل الطرق لتحقيق ذلك هو الحدس والمعايشة الوجدانية لتجارب الآخرين، ففي نظر فيبر المنهج عبارة عن وسيلة للحصول على المعرفة، وهو بذلك يخضع للقانون الذي يحكم جميع الوسائل. أي الملائمة والفعالة، وهذا ما ينطبق على المناهج الكيفية والتي تهدف أساسا إلى فهم الظاهرة موضوع الدراسة وعليه ينصب الاهتمام هنا أكثر على حصر معنى الأقوال التي تم جمعها أو السلوكيات التي تمت ملاحظتها."

المطلب الرابع: اتجاه الطرق المختلط في المنهج الوصفي التحليلي

إن تعذر إنجاز بحث كمي تتوافر فيه الشروط الإحصائية والرياضية في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية أمر أثبت نجاعته – المحدودة – في مجالات محدودة مثل بحوث السوق والاتصال الجماهيري، لكن في ظواهر ذات طبيعة نفسية وثقافية واجتماعية صرفة، قد تشكلت قناعة عامة بعدم مصداقية وموثوقية النتائج المتوصل إليها بناء على دراسات ذات اتجاه كمي. أما الاعتماد على الاتجاه الكيفي قد يثبت فعالية كبيرة في المجتمعات الصغيرة جدا وسير الأفراد والحالات المتناثرة هنا وهناك. أما في دراسة المجتمعات الكبيرة والتوصل إلى حالات تعميم ولو نسبية، فإن الأمر متعذر بشكل كامل في حالة الاعتماد على هذا الاتجاه.

لهذا نجد أن البحوث التي تعتمد على الاتجاه الكمي والاتجاه الكيفي في نفس الوقت، تعتبر بحوثا ذات مصداقية، كما يمكن تعميم النتائج المتوصل عليها في مجتمعات مشابهة وفي سياقات زمكانية متشابهة ومتقاربة. وفي هذا السياق يذكر **(لونيس، 2022، صفحة 197)** " أن الجمع بين النزعتين الكمية والكيفية في المشروع نفسه، يهدف إلى الاستفادة من مزاياهما معا للوصول إلى فهم شامل وحقيقي للظاهرة المدروسة، ويدرك الباحثون الذين يؤمنون بهذه الفكرة وجود خلافات بين المنهجين، لكنهم يدركون أيضا إمكان الانسجام والتوافق بينهما." ويأخذ الاتجاه المختلط عدة أشكال؛ مثل الجمع المتعاقب للاتجاهين عن طريق استخدام أحدهما في مرحلة أولى من مراحل البحث ثم استخدام الآخر في باقي مراحل البحث. أو الجمع المتزامن للاتجاهين؛ أي الاستعانة بكلا الاتجاهين في جميع مراحل البحث جنبا إلى جنب. أو الجمع التخصيص، كتخصيص الاتجاه الكمي والتحليل الخاص به إلى عناصر تتلاءم معه، وتخصيص الاتجاه الكيفي إلى عناصر ذات طبيعة ثقافية معقدة يصعب ملاحظة خصائصها ومقارنتها. ثم الجمع بين النتائج المتوصل إليها وفقا لتحليل متكامل. أو حتى الجمع بين مختلف الشكال في البحث نفسه وهذا ما نقوم عليه هذه الدراسة.

المبحث السادس: أدوات الدراسة وأساليب القياس.

مثلما تفرض طبيعة الدراسة نماذجها الإرشادية ومناهجها العلمية واتجاهاتها البحثية، فإن هذه الأخيرة تفرض الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، فأدوات البحث العلمي هي جزء من منهجه، والمنهج بلا أدوات يصبح بدون فعالية. إذن فالأدوات هي التي تعطي للمنهج العلمي فعاليته. لقد اعتمدنا في هذا البحث على أدوات متعددة وكثيرة، ويعود الأمر إلى الأسباب التالية:

- الغنى المعرفي الذي تتميز به موضوع البحث، والذي يشتمل جوانب ثقافية وأخرى اقتصادية وثالثة اتصالية تنظيمية.
- التنوع المنهجي؛ والذي يتراوح بين المنهج الوصفي التحليلي، باتجاهين مختلفين، أحدهما كمي والآخر كيفي.
- الخصائص التي تتميز بها العينة المراد دراستها، والمتمثلة في أراد طبيعيين ومنويين في الوقت ذاته، فالمقاول صاحب المؤسسة الناشئة، يحمل صفتين مختلفتين، صفة المؤسسة وصفة الفرد الطبيعي.

وعليه يمكن تقسيم الأدوات المستخدمة إلى نوعين، أحدهما أدوات كمية والأخرى أدوات كيفية.

المطلب الأول: الأساليب الكمية في جمع البيانات

وهي الأدوات المستخدمة في الاتجاه الكمي ويمكن تحديدها في ثلاث أدوات:

1- الملاحظة في عين المكان: تعتبر هذه الأداة أساسية في أي بحث علمي، إذ منها ينطلق البحث وتظهر معالمه. لكن الشائع في هذه الأداة أنها ترد كثيرا في الأدبيات العلمية – من خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة– لكن يغيب توظيفها بشكل فعال. وهناك فرق بين الملاحظة كأداة لجمع البيانات، والملاحظة كأسلوب لفهم الظاهرة وتفسيرها. فالملاحظة كأداة لجمع البيانات تعتبر أداة كمية، أي أنها تنطلق من تسجيل خصائص الظاهرة كما يتم مشاهدتها في الواقع. أما في الحالة الثانية فهي أداة كيفية تنطلق من فهم الظاهرة وتفسيرها وفقا لما تم مشاهدته، وهي التي تسمى الملاحظة الكيفية.

إذن فالملاحظة العلمية المنظمة كأداة لجمع البيانات الكمية **(أنجرس م.، 2006، صفحة 184)** هي عبارة عن: " تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما (قرية جمعية، إلخ) بصفة مباشرة وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات" وهنا يجب ملاحظة الفرق بين الملاحظة في عين المكان كأداة كمية وبين طبيعة المعلومات التي يتم جمعها، والتي قد تكون كمية

وقد تكون كيفية. فالمعلومات الكيفية في كلام الباحث السابق يقصد بها **(بوزيد و بلحماري، 2024، صفحة 231)**" البيانات التي لا يمكن قياسها كميا باستخدام وحدات معينة. مثل: الجنس والمستوى التعليمي" ولهذا نجد أنا الباحث يكمل في نفس السياق كلامه بقوله **(أنجرس م.، 2006، صفحة 184)**" يمكن لعملية جمع المعطيات من خلال الملاحظة أن يسيطر عليها الطابع الكمي، ويمكن كذلك للملاحظة في عين المكان أن تأخذ أشكالا عديدة: بالمشاركة أو دون مشاركة، مستترة أو مكشوفة" .

فالملاحظة في عين المكان سواء أكانت بالمشاركة أو دونها فإنها تبقى " ذات طابع كمي"، رغم أن هناك من يجعل من الملاحظة دون مشاركة أداة كمية، والملاحظة بالمشاركة أداة كيفية، وهذا لا يستقيم. لأن الفرق بين الاتجاه الكمي والكيفي ليس له علاقة بطبية أو نوع البيانات التي يتم جمعها، إنما بطريقة فهم وتفسير الظواهر. فأدوات جمع البيانات في الاتجاه الكيفي ماهي في الحقيقة إلا أساليب للفهم والتفسير، على عكس الاتجاه الكمي، الذي تقتصر وظيفة الأداة فيه على جمع البيانات وفقا لطريقة منظمة يمكن تحليلها إحصائيا فيما بعد. إضافة إلى أن استخدام الملاحظة في عين المكان بالمشاركة أو دونها ما هما إلا شكلان لنفس الأداة، ولا يمكن أن يؤثر الشكل في الطبيعة الأصلية للأداة.

1-1- إطار الملاحظة (شبكة الملاحظة ودفتر المشاهدات)

كيف سيتم توظيف الملاحظة في هذه الدراسة؟ للإجابة على هذا السؤال لابد من معرفة أن الملاحظة مثلها مثل الإستبيان والمقابلة، لها شكلها وتصميمها الخاص، فالاستبيان يتم تنفيذه عن طريق الإستمارة، والمقابلة عن طريق دليل المقابلة، اما الملاحظة فلديها ما يعرف بإطار الملاحظة والذي هو عبارة عن **(أنجرس م.، 2006، صفحة 234)**" أداة تستعمل في جمع المعطيات أثناء إجراء الملاحظة في عين المكان" يتأخذ هذا الإطار شكلان مختلفان، وكلاهما سيتم الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

1-2- شبكة الملاحظة

هي أداة دقيقة جدا لجمع المعلومات، أي أنها قليلة الليونة. وهذا لأنها تستخدم طرق قياس إحصائية محددة، كالأرقام من واحد إلى عشرة، أو عبارات مغلقة مثل يوجد أو لا يوجد، قوي أو ضعيف.. إلخ ويتم تصميمها بناء على التحليل المفهومي، أي تتضمن الأبعاد والمؤشرات الخاصة بمفاهيم الدراسة.

1-3- دفتر المشاهدات

وهو أداة أكثر ليونة من شبكة الملاحظة، ويأتي على شكل أسئلة مفتوحة، يصف من خلالها الباحث ما يشاهده عن طريق عبارات أو فقرات، مثل وضع مؤشر البرمجيات المستعملة في الاتصال،

ثم ترك المساحة الكافية لتعبير عن هاته البرمجيات، لأنه يصعب حصرها في قائمة واحدة، وتختلف من فرد إلى آخر.

2- الاستبيان العلمي/ مقياس ليكرت

الاستبيان أو الإستمارة أو الاستقصاء، كلها مصطلحات مختلفة لشيء واحد، وهو وثيقة تحتوي على قائمة من الأسئلة التي تم صياغتها بناء على مؤشرات وأبعاد المفاهيم التي يتم دراستها. والاستبيان هو أشهر أداة في الدراسات والمناهج ذات الاتجاه الكمي. فعن طريق هذه الأداة يمكن جمع بيانات كبيرة في وقت وجيز.

فالاستبيان **(أحمد و أمين، 2023، صفحة 304)** عبارة عن " مجموعة من الأسئلة تتوافق مع محاور الظاهرة قيد الدراسة وتكون ملمة بها والتي يمكن التوصل من خلالها إلى حقائق تلامس الواقع، ويعرف أيضا على أنه : مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها."

أما بخصوص مقياس " ليكرت " فإنه ليس استبيانا مستقلا، غنما هو جزء من الاستبيان. أي أن هناك أبعادا لا يمكن قياسها إلا عن طريق هذا المقياس، وهي الأبعاد التي تعبر عن الاتجاهات والقيم والسلوكيات، وعليه فإن الاستبيان الخاص بهذه الأطروحة هو استبيان مركب من أسئلة عادية ومفتوحة، إضافة إلى عبارات مقياس ليكرت، والتي سنعتمد فيها بدائل خماسية، حتى يمكن التوصل إلى نتائج تفصيلية دقيقة.

أما بخصوص ماهية مقياس ليكرت **(Pornel & Saldaña, 2013, pp. 12-19)** " قد طُوِّر في الأصل على يد رينسيس ليكرت (ليكرت، 1932) لقياس موقف الفرد تجاه ظاهرة معينة. ومنذ ذلك الحين، انتشر استخدام مقياس ليكرت في مجالات مختلفة، مثل التعليم والإدارة والقيادة والطب والزراعة. ويُعدّ من أكثر الصيغ شيوعًا في المسوحات. يُميّز **(أوبيرساكس، 2006)** مقياس ليكرت بالسمات الرئيسية التالية:

- احتوائه على عدة بنود؛
- ترتيب مستويات الاستجابة أفقيًا؛
- ربط مستويات الاستجابة بأعداد صحيحة متتالية؛
- ربط مستويات الاستجابة أيضًا بعلامات لفظية متباعدة بشكل متساوٍ تقريبًا."

2-1- بناء الاستبيان وتصميمه:

قبل الوصول إلى الشكل النهائي للاستبيان، يمر بعدة مراحل، يمكن إيجازها في:

- **مرحلة التحليل المفهومي:** انطلق بناء الاستبيان من عملية "التحليل المفهومي" التي تم تفصيلها في هذا الفصل، حيث تم تفكيك المتغيرين الرئيسيين (الاستراتيجية الاتصالية والثقافة التنظيمية) إلى أبعادهما الرئيسية، تم ربط كل بعد من أبعاد الاستراتيجية الاتصالية (القيادة، المناورة، اتخاذ القرار) ببعد مقابل من أبعاد الثقافة التنظيمية التي تم استقاؤها من نماذج نظرية معتمدة: OCAI, DOCS,OCI.
- **مرحلة صياغة الفقرات:** بناءً على هذا الربط، تم صياغة (100) فقرة لقياس الأبعاد العشرة التي تمثل فرضيات الدراسة، بواقع (10) فقرات لكل بعد. تم الحرص على أن تكون صياغة الفقرات واضحة، ومباشرة، وخالية من الغموض أو ازدواجية المعنى، وموجهة بشكل دقيق لقياس المؤشر المستهدف.
- **مرحلة تصميم المقاييس:** تم اعتماد مقياسين مختلفين داخل الاستبيان الواحد ليتناسب مع طبيعة كل متغير:

✓ **مقياس ليكرت الثلاثي:** تم استخدامه لقياس الأبعاد السبعة الأولى (المرتبطة بمحوري القيادة والمناورة). يتدرج المقياس من (1=نادراً، 2=أحياناً، 3=دائماً)، وهو مقياس مناسب لقياس تواتر وتكرار الممارسات والسلوكيات الفعلية.

✓ **مقياس ليكرت الخماسي:** تم استخدامه لقياس الأبعاد الثلاثة الأخيرة (المرتبطة بمحور اتخاذ القرار). يتدرج المقياس من (1=غير موافق بشدة، إلى 5=موافق بشدة)، وهو مقياس مثالي لقياس درجة الموافقة على الآراء والقناعات.

2-2- مكونات الاستبيان:

تكون الاستبيان في صورته النهائية من جزأين رئيسيين:

✓ **الجزء الأول: البيانات الديمغرافية والتنظيمية:** ويشمل (6) أسئلة تهدف إلى جمع معلومات أساسية عن مفردة العينة والمؤسسة التي تنتمي إليها، وهي: (الاسم التجاري، نوع الوسم، قطاع النشاط، المرحلة الحالية للمؤسسة، الموقع الجغرافي، حجم الفريق العامل).

✓ **الجزء الثاني: قياس متغيرات الدراسة** :ويشمل (100) فقرة موزعة على المحاور والأبعاد العشرة التي تمثل فرضيات الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

✓ **الجدول رقم 04: توزيع فقرات الاستبيان على محاوره وأبعاده**

الشكل رقم (01) : توزيع فقرات الاستبيان على محاوره



ثانيا: البيانات الخاصة بالعلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الاستراتيجية الاتصالية.

المحور الأول: العلاقة بين القيادة والتأثير مع روح الفريق للمؤسسات الناشئة في الجزائر.

7. هل تساهم رؤية وتوجيهات قيادة المؤسسة الواضحة في شعور الفريق بوحدة الهدف والعمل معا لتحقيقه؟

دائما		أحيانا		نادرا	

8. هل يشجع أسلوب تواصل القيادة (مثل الاستماع) على الشعور بالتقدير المتبادل وتعزيز التعاون الفعال داخل الفريق؟

دائما		أحيانا		نادرا	

9. هل يؤدي الدعم الذي تقدمه القيادة (مثل توفير الموارد، المساندة عند الصعوبات) إلى بناء الثقة وتشجيع أعضاء الفريق على المبادرة ومساعدة بعضهم البعض؟

دائما		أحيانا		نادرا	

10. هل يساهم تفويض القيادة للصلاحيات ومنح الاستقلالية في زيادة التزام أعضاء الفريق بأهداف المؤسسة وشعورهم بالمسؤولية الجماعية عن النتائج؟

دائما		أحيانا		نادرا	

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم (02) : نموذج من الاستبيان يبين كيفية استعمال مقياس ليكرت

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
104.	مصلحة العاملين لابد أن يتم مراعاتها في أي قرار حتى يمكن تنفيذه					
105.	لابد من التنسيق الأفقي والعمودي بشكل دائم قبل اتخاذ أي قرار					
106.	الاتساق الداخلي هو العمود الفقري لاتخاذ قرارات متماسكة وقوية					

المصدر: من إعداد الباحث.

2-3- تحكيم الاستبيان (الصدق الظاهري):

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وقبل توزيعها على العينة النهائية، تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على لجنة من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات علوم الإعلام والاتصال ومنهجية البحث العلمي. وقد تكونت لجنة التحكيم من كل من:

1. الدكتورة/ هاجر بن عمار
2. الدكتورة/ هالة دغمان

3. الدكتورة/ أميرة موسى

وقد طُلب من السادة المحكمين تقييم الاستبيان من حيث مدى وضوح فقراته، وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى انتماء كل فقرة للبعد المخصص لها، بالإضافة إلى تقييم مدى شمولية الأداة لأهداف الدراسة وإشكاليتها.

2-4- نتائج التحكيم:

بعد استلام ملاحظات السادة المحكمين، تم حساب نسبة الاتفاق بينهم على صلاحية فقرات الاستبيان، حيث بلغت نسبة الاتفاق الإجمالية ما يقارب 88% وقد تركزت معظم الملاحظات على ضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات التي قد تحمل أكثر من معنى، وتدقيق بعض المصطلحات لتكون أكثر تماشياً مع السياق الجزائري. بناءً على هذه التوجيهات القيمة، قمنا بإجراء التعديلات المقترحة، مما أدى إلى رفع درجة وضوح الأداة وتماسكها، والخروج بها في صورتها النهائية التي تم استخدامها في الدراسة الميدانية. هذا الإجراء يمنح الاستبيان درجة عالية من الصدق الظاهري، ويؤكد أنه يقيس بالفعل ما وُضع لقياسه.

2-5- توزيع الاستبيان، تحديات الاستجابة، وجمع البيانات:

نظراً للطبيعة الجغرافية المشتتة لمجتمع الدراسة، وصعوبة الوصول المباشر إلى قادة المؤسسات الناشئة الذين يتميزون بانشغالهم الدائم وضغط الوقت، فقد تم الاعتماد على التوزيع الإلكتروني للاستبيان كونه الوسيلة الأكثر فعالية وكفاءة للوصول إلى العينة المستهدفة. تم تصميم الاستبيان باستخدام منصة "نماذج جوجل(Google Forms) "، وتم إرسال الرابط بشكل شخصي إلى أفراد العينة النظرية الذين تم اختيارهم عشوائياً والبالغ عددهم (23) مفردة، وذلك عبر قنوات الاتصال المتاحة البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي (الوتسآب والمسنجر).

وقد امتدت فترة جمع البيانات على مدار ستة أسابيع، تم خلالها بذل جهود حثيثة لضمان الحصول على أعلى معدل استجابة ممكن. شملت هذه الجهود إرسال رسائل تعريفية مفصلة توضح أهداف الدراسة وأهميتها الأكاديمية، مع التأكيد على سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. كما تم إرسال رسائل تذكيرية دورية للمشاركين الذين لم يقوموا بتعبئة الاستبيان.

وعلى الرغم من هذه الجهود، واجهت عملية جمع البيانات تحديات ميدانية حقيقية تعكس طبيعة مجتمع البحث، تمثلت هذه التحديات في صعوبة التفاعل مع بعض أفراد العينة، وعدم استجابة البعض الآخر، وهو أمر متوقع في الدراسات التي تستهدف فئة المديرين ورواد الأعمال، ونتيجة لذلك، من أصل

(23) استبياناً تم إرسالها، تمكّنا من استرجاع (18) استبانة صالحة للتحليل، وهو ما يمثل معدل استجابة بلغ 78.2%.

ورغم أن حجم العينة الفعلي (18 مفردة) يقل عن الحجم النظري المستهدف، إلا أنه يظل حجماً مقبولاً في إطار الدراسات الاستكشافية التي تتناول ظواهر حديثة ومعقدة، خاصة بالنظر إلى صعوبات الميدان. وقد تم اعتماد هذه الاستجابات النهائية كأساس للتحليل الإحصائي، حيث تم تفريغها من منصة "نماذج جوجل" بشكل مباشر ودقيق في برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) استعداداً لمرحلة التحليل التي سيتم عرضها في الفصول اللاحقة.

المطلب الثاني: الأساليب الكيفية في جمع البيانات

وهي الأساليب التي مكن من خلالها فهم الظواهر وتفسيرها في الاتجاه الكيفي ويمكن تحديدها في أداتين اثنتين:

1- المقابلة المتعمقة

تختلف المقابلة المتعمقة في الاتجاه الكيفي عن المقابلة في الاتجاه الكمي، فبينما تقتصر هذه الأخيرة على محاولة افتكاك أجوبة محددة من مبحوث يتم حصره بأسئلة معدة مسبقا، فإن المقابلة المعمقة تختلف بشكل جذري، فهي لا تبحث عن إجابات لأسئلة محددة من طرف الباحث، بقدر ما هي مساعدة المبحوث على التعبير الصادق عن أفكاره ومشاعره بشكل تشاركي.

وعليه يمكن تعرف المقابلات المعمقة **(شارلين هس بيبر، 2011، صفحة 225)**على أنها " نوع من الشراكة في خلق المعنى بين الباحثين القائمين بإجراء المقابلة والمبحوثين الذين تجري معهم المقابلات، وتتيح هذه الجلسات فرصة للباحثين للتعرف على الحياة الاجتماعية من خلال رؤى وخبرة ولغة من يعيشونها. كما تتاح للمبحوثين فرصة ليشاركوا بتقديم حكاياتهم، ونقل معرفتهم، وطرح رؤاهم الشخصية حول طائفة من الموضوعات. لذلك تعتبر المقابلات الكيفية نوعا خاصا من الحوار المنتج للمعرفة، والذي يجري بين طرفين. وتعد العلاقة القائمة بين الباحث الذي يجري المقابلة والمبحوث الذي تجري مقابلته أمرا في غاية الأهمية لعملية خلق المعنى."

اعتمدت الدراسة في شقها الكيفي على "**دليل مقابلة معمقة** "مصمم وفق **نموذج النوعي المكثف،** استهدف قادة ومؤسسي عينة الـ 18 مؤسسة ناشئة. لا تهدف هذه الأداة في دراستنا إلى مجرد جمع

معلومات وصفية، بل تسعى إلى "تجسير الفجوة" بين الأرقام الإحصائية والواقع السلوكي المعيش. وقد تم بناء الدليل وفق خمسة محاور استراتيجية تربط جدلياً بين **الجذر التنظيمي** (الأبعاد الثقافية OCAI/DOCS) وبين **المسار الحركي** (نموذجMECS) وذلك من خلال:

- **سبر الأغوار الثقافية:** استكشاف الافتراضات الكبرى التي وضعها المؤسس عند اللبنة الأولى، وفهم "الشيفرة الأخلاقية" التي تميز الفريق عن الشركات التقليدية.
- **تفكيك الفعل القيادي:** رصد كيفية تحول القائد إلى "رسالة اتصالية حية" تستخدم الإقناع والرموز لتشكيل رؤية مشتركة في ظل "عدم اليقين".
- **تحليل المناورة والتموضع:** فهم الاستراتيجيات الاتصالية "غير المكتوبة" التي تتبعها المؤسسة للمناورة في السوق الجزائري المعقد وإدارة سمعتها أمام الثقافة التقليدية للمحيط.
- **إنتاج "البيانات الكثيفة(Thick Data) ":** حيث تسمح هذه الأداة بتفسير "المسكوت عنه" في ردود الأفعال، وتحويل الرموز اللفظية إلى وحدات معنى تفسر قوة أو ضعف الارتباطات الإحصائية التي أظهرتها نتائج الاستبيان.

2- مجموعة النقاش المركزة

مجموعة النقاش المركزة أو المجموعات البؤرية، هي أسلوب لفهم الظاهرة عن طريق المناقشة التي يمكن من خلالها الحصول على معاني متنوعة لأشخاص يشتركون في نفس الحالة أو الظاهرة محل الدراسة، هذه المعاني يمكن أن تساعدنا في تفسير وفهم وتحليل الظاهرة المدروسة.

وتعرف مجموعة النقاش المركزة **(نعمة، 2020، صفحة 166)** على أنها " شكل من أشكال المقابلات الكيفية، والتي يستخدمها الباحث الذي يدير مناقشة الجماعة لتوليد بيانات كيفية، والحصول على بيانات هامة للبحث الذي يقوم به. والعنصر المميز لطريقة المجموعات البؤرية هو استخدام مناقشات المبحوثين كأسلوب من أساليب جمع البيانات"

تم توظيف **مجموعة النقاش المركزة** كأداة تكميلية تهدف إلى رصد "المعنى الجماعي" الذي يتشكل عبر التفاعل المشترك بين رواد الأعمال. ولتجاوز "تحيز الباحث" وضمان تلقائية الحوار، تم تنفيذ هذه

الأداة تحت غطاء "**ورشة عمل تدريبية** "متخصصة في هندسة الاتصال التنظيمي، مما حول جلسة النقاش إلى منصة تفاعلية حية .وتتجلى القيمة المنهجية لهذه الأداة في دراستنا في:

- **الانتقال من الفردي إلى التشاركي:** رصد كيفية تصادم أو اتفاق الرؤى الاستراتيجية للقادة عند وضعها في سياق نقاش جماعي حول تحديات النمو (Scalability) والمخاطرة.
- **تحليل "جدلية البيئة":** استنطاق الصراعات القيمية التي تعيشها المؤسسات الناشئة في مواجهة البيئة الخارجية (البيروقراطية، الجمود التشريعي)، وكيف تنعكس هذه الجدلية على استدامة هويتها الاتصالية.
- **تحقيق الموثوقية العالية:** حيث سمحت المجموعة البؤرية بمقارنة ما أدلى به القادة في مقابلاتهم الفردية مع ما يدافعون عنه أمام أقرانهم، مما كشف عن "الهوية الثقافية الحقيقية" للمؤسسة بعيداً عن المثالية الخطابية، ووفر مادة خاماً للتحليل الظاهراتي والموضوعي لرهانات الاستراتيجية الاتصالية.

المطلب الثالث: أساليب تحليل البيانات

تمثل أساليب تحليل البيانات تقنيات فنية أو طرق منهجية محددة تساعدنا في عملية التحليل، ولكل من المقاربتين الكمية والكيفية أساليب خاصة في تحليل البيانات.

1- الأساليب الكمية في تحليل البيانات

هناك العديد من الأدوات والبرامج التي يتم الاستعانة بها من أجل تحليل البيانات الكمية، ويعتبر برنامج SPSS من أبرزها، خاصة في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية. مع ذلك فإن التطور الحاصل على مستوى الأدوات التحليلية، أفرز عدة خيارات متنوعة وسهلة الاستخدام، خاصة تلك التي تعتمد على لغات البرمجة والذكاء الاصطناعي.

1-1- برنامج SPSS لتحليل البيانات الكمية

يتم التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والتي وجد أنها تحقق أهداف البحث الحالي. ويمكن استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل بيانات عن طريق هذا البرنامج:

- **الجداول التكرارية:** تنظم وتلخص البيانات الإحصائية فيما يسمى بالتوزيع التكراري، وهو عبارة عن جدول يجمع ويلخص البيانات وفق فئات معينة، وكل فئة تمتاز بصفات معينة.
- **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:** وهذا قصد معرفة اتجاه أجوبة المستقصى منهم ومدى توفر العناصر الدالة على كل من المتغيرين التابع والمستقل.
- **معامل الارتباط:** تم التأكد من العلاقة بين المتغيرات باعتماد معاملات الارتباط.
- **معامل ألفاكرومباخ:** وهذا قصد قياس مدى ثبات المقياس المستخدم في الدراسة؛
- **التحليل الإحصائي الوصفي:** يتم استخدامه بهدف توصيف خصائص عينتي الدراسة وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري؛
- **معامل التحديد (التفسير):** وهذا لتحليل مدى تفسير المتغير المستقل وأبعاده لتباين المتغير التابع؛
- **تحليل التباين الأحادي:** لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية بدلالة المتغيرات الديموغرافية والشخصية في حالة وجود أكثر من فئتين؛
- **اختبار(T) لعينتين مستقلتين:** وهو خاص بإجراء المقارنة بين مجموعتين مستقلتين مثل خاصية نوع الوسم.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط:** وهذا لاختبار مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، بالإضافة إلى الوصول لمعادلة الانحدار الخطي الخاصة بكل علاقة من العلاقات الموجودة في نموذج الدراسة.

1-2- برنامجي إكسال وغوغل شيت.

بما أن الاستبيان تم تصميمه وتوزيعه إلكترونيا باستخدام نماذج غووغل google forms، فإن العمليات الأولى المتعلقة بما يسمى تنظيف البيانات تتم عن طريق برنامج غوغل شيت وبرنامج إكسال، باعتبار هذين البرنامجين مدمجين مع خدمة نماذج غوغل، وعلى سبيل المثال، تم استخدام برنامج غوغل شيت في إلغاء الأجوبة المتكررة، أو الاستمارات غير المكتملة، وكذلك تلك الاستمارات غير التي يمكن أن يطلق عليها أنها وهمية.

2- الأساليب الكيفية في تحليل البيانات

تُعد الأساليب الكيفية في تحليل البيانات أداة حاسمة لفهم الظواهر المعقدة من خلال الغوص في التجارب البشرية والسياقات الاجتماعية. تركز هذه الأساليب على جمع البيانات غير الرقمية مثل النصوص والصور والمقابلات، وتُستخدم لاستكشاف المعاني والدوافع والتفسيرات، مما يوفر رؤى عميقة لا يمكن

للأساليب الكمية وحدها تحقيقها، وقد تم الاعتماد على التحليل الظاهراتي والتحليل الموضوعي كأسلوبين تحليليين كيفيين.

2-1- التحليل الظاهراتي:

الوصف: يسعى إلى فهم ووصف جوهر أو معنى تجربة معيشة لعدد من الأفراد حول ظاهرة معينة. يركز على التصورات الذاتية والمشاعر والمعاني التي ينسبها الأفراد لتلك التجربة.

الهدف: فهم المعنى العميق لتجربة إنسانية معينة من منظور المشاركين أنفسهم.

الخطوات: وفقل لـ (حنان و هجيرة، 2023)

تنطوي خطوات التحليل الظاهراتي حسب " تكانو " الخطوات التالية

- يقرأ الباحث نسخ المقابلات لفهم خبرات المشاركين من خلالها، وهذه العملية تسعى لوصف البحث لما يفكر فيه المشاركين من خلال المعاني التي يستخلصها الباحث من اللغة المكتوبة؛
- يراجع الباحث نسخ المقابلات لاستخراج العبارات والجمل المرتبطة بالظاهرة قيد الدراسة، والهدف من هذه الخطوة استخلاص وحدات المعنى من بين هذه الجمل؛
- يتم تحويل وحدات المعنى إلى لغة الباحث، ويتم استخراج الموضوعات الأساسية لخبرات المشاركين من بين الجمل والعبارات ووحدات المعنى التي تم تحويلها إلى لغة الباحث؛
- تنظم هذه العاني في مجموعات (عناقيد) من الموضوعات المرتبطة، وبعد ذلك يقوم الباحث بمقارنة مجموعات الموضوعات، ويتم تحديد الموضوعات المحورية والفئات التي تندرج تحتها؛
- يتم تنظيم جميع النتائج في صورة وصف شامل؛
- الخطوة الأخيرة تمثل في اختبار مدى صدق التفسيرات.

2-2- التحليل الموضوعي:

الوصف: هو من أكثر الأساليب مرونة وشيوعًا. يتضمن تحديد الأنماط والمعاني المتكررة الموضوعات أو الثيمات عبر مجموعة البيانات (مثل نصوص المقابلات أو الملاحظات الميدانية). يمر الباحث بمراحل من التعرف على البيانات، ثم الترميز الأولي، ثم البحث عن الموضوعات وتجميع الرموز تحتها، ومراجعة الموضوعات وتسميتها، وأخيرًا كتابة التقرير.

الخطوات:

تتلخص خطوات التحليل الموضوعي في المقاربة الكيفية في وفقا لـ **(Braun & Clarke, 2006)** في المراحل التالية:

- **التعرف على البيانات:**

نسخ البيانات (إذا لزم الأمر) وقراءتها وإعادة قراءتها وتدوين الأفكار الأولية

- **إنشاء الرموز الأولية:**

ترميز السمات المثيرة للاهتمام في البيانات بطريقة منهجية عبر مجموعة البيانات بأكملها وتجميع البيانات ذات الصلة بكل رمز

- **البحث عن الموضوعات:**

تجميع الرموز في مواضيع محتملة. جمع جميع البيانات ذات الصلة بكل موضوع محتمل.

- **مراجعة الموضوعات:**

التحقق من الموضوع والعمل فيما يتعلق بالمقتطفات (المستوى 1) ومجموعة البيانات بأكملها (المستوى 2)، إنشاء " خريطة "موضوعية للتحليل

- **تحديد الموضوعات وتسميتها:**

التحليل المستمر لتحسين تفاصيل كل موضوع، والقصة العامة التي يرويها التحليل، إنشاء تعريفات وأسماء واضحة لكل موضوع.

- **إعداد التقرير النهائي:**

فرصة للتحليل واختيار أمثلة مقتطفات حية ومقنعة، والتحليل النهائي للمقتطفات المختارة. ربط التحليل بالسؤال البحثي والأدبيات، وإعداد تقرير أكاديمي للتحليل

يؤكد هذا المبحث أن هندسة أدوات الدراسة استندت إلى رؤية تكاملية تجمع بين المقاربتين الكمية والكيفية، استجابةً لثراء الموضوع وتعدد أبعاده في بيئة المؤسسات الناشئة. فمن خلال المزاوجة بين الاستبيان والملاحظة والمقابلة المتعمقة، تحقق "التثليث المنهجي "الذي يضمن دقة البيانات وعمق تفسيرها. كما عززت أساليب التحليل الإحصائي عبر (SPSS) والتحليل الموضوعي والظاهراتي من صدق الأداة وثباتها. وبذلك، توفر هذه المنظومة المنهجية الرصينة قاعدة صلبة للانتقال من مرحلة التقصي إلى مرحلة استعراض النتائج ومناقشتها، مما يسمح بفهم أعمق للعلاقة بين الاستراتيجية الاتصالية والثقافة التنظيمية في سياقها الميداني الفعلي.

المبحث السابع: مجتمع البحث وعينة الدراسة

بما أن موضوع هذه الدراسة يتمحور حول طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية للمؤسسات الناشئة في الجزائر، فغن مجتمع الدراسة يتمثل بدئيا في جميع من يملك صفة أو علامة مؤسسة ناشئة، سواء أكانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين. وهؤلاء من سيتم وضع حدود لهم في العنصر الخاص بمجتمع البحث، أما العينة؛ فهي ذلك الجزء الذي سيتم اختياره واخضاعه لعملية الاختبار والفحص.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة:

يُعد التحديد الدقيق لمجتمع البحث خطوة أساسية لضمان صحة الدراسة وإمكانية تعميم نتائجها. غالبًا ما يتم هذا التحديد عبر مرحلتين رئيسيتين: أولاً، يتم تعريف المجتمع الأصلي أو النظري، وهو المجموعة الكلية التي يرغب الباحث في تعميم النتائج عليها والتي تشترك في خصائص معينة. ثانيًا، يتم تحديد المجتمع المتاح أو المستهدف، وهو الجزء من المجتمع الأصلي الذي يمكن للباحث الوصول إليه فعليًا وتطبيق الدراسة عليه ضمن حدود الموارد والوقت المتاح، مع تحديد خصائصه ومعايير الاشتمال والاستبعاد بوضوح **(Creswell & Creswell, 2018)** .

1- تحديد مجتمع البحث الأصلي أو النظري مع تعريفه

الاستراتيجية الاتصالية هي عمل مؤسسي، يهدف إلى توجيه الإدارة العليا إلى أفضل السبل لتحقيق الأهداف التنموية الكبيرة بعيدة المدى، والاتصال المقصود هو الاتصال التنظيمي والمؤسساتي، وليس غيره من أنواع الاتصال المختلفة، وعليه فمجال الدراسة ومجتمع البحث هو المؤسسات الناشئة، وهذا النوع من المؤسسات حديث في الجزائر، بل حتى في العالم. فالجزائر لم تعرف هذا الشكل من لمؤسسات إلا في العشر سنوات الأخيرة، حتى وإن كانت الجوانب القانونية والتنظيمية لم تكتمل إلى يومنا هذا، لكنها عرفت في الخمس سنوات الأخيرة تقدما كبيرا، هذا ما جعل عدد المؤسسات الناشئة في الجزائر **(الخبر، 2024)** لا يتجاوز 2300 مؤسسة إلى غاية شهر جويلية 2024، وهو عدد ضئيل جدا إذا تم مقارنته مع بعض الدول.

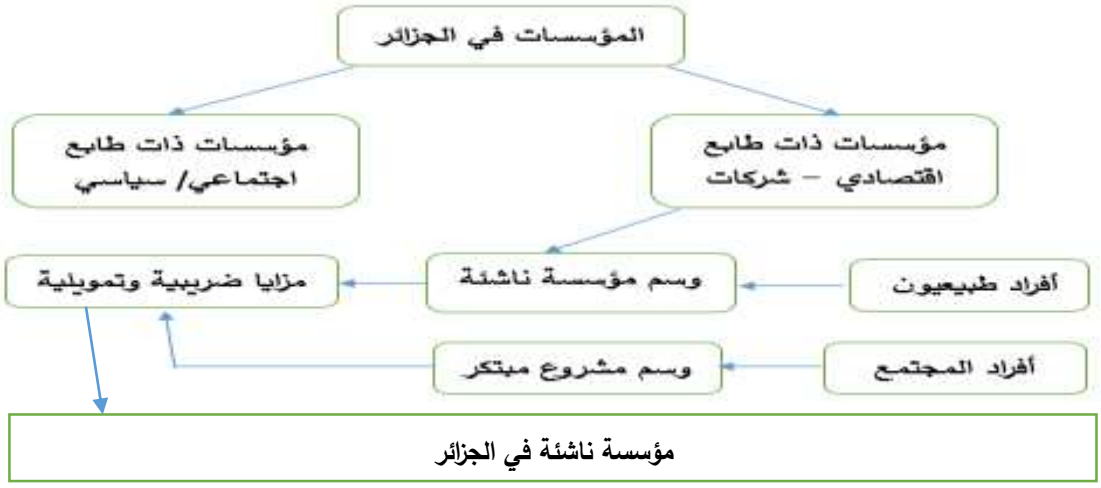
تجدر الإشارة إلى أن مؤسسة ناشئة في الجزائر يعتبر وسم تمنحه الجهات المختصة لمن يطلبه وتتوفر فيه الشروط اللازمة، وهذا الوسم ليس دائم، إنما محدد بفترة زمنية محددة وإن كانت قابلة للتجديد. وهنا لابد من تفصيل حتى يمكن تصور وفهم مجتمع البحث، فالمؤسسة في مفهومها المعروف هي

عبارة عن كيان قانوني، يخضع لتنظيم معين حسب طبيعة النشاط والأهداف، وفي الجزائر المؤسسات نوعان؛ مؤسسات اقتصادية تجارية وتسمى بالشركات، ومؤسسات ذات طابع اجتماعي أو سياسي تأخذ عدة أشكال ومسميات، كالأحزاب السياسية والجمعيات بمختلف موضوعاتها.

من خلال المقدمة السابقة يمكن التوصل إلى أن المؤسسات الناشئة في الجزائر هي مؤسسات من النوع الأول، أي أنها ذات طابع اقتصادي هادف للربح، لكن الأمر المهم هو أن المؤسسات الناشئة في الجزائر تأخذ شكلين أساسيين، الأول هو عبارة عن مؤسسة اقتصادية تقليدية، تقدم طلب للحصول على وسم مؤسسة ناشئة، فتحوز عليه وتتحول بمقتضى هذا الوسم إلى شكل جديد يخضع لتنظيم مختلف من حيث الإدارة والتمويل وغيرها من الأمور. أما الشكل الثاني فهو عبارة عن فكرة مشروع يتقدم بها شخص أو مجموعة أشخاص، ويتم تسجيلها في المنصة الإلكترونية المخصصة لهذا الغرض، وبعد استيفاء الشروط يتم منحهم وسم مشروع مبتكر، رغم عدم امتلاكهم لأي مؤسسة من قبل وغير مسجلين في المركز الوطني للسجل التجاري كغيرهم من المؤسسات الاقتصادية. وليسوا مطالبين بالتسجيل بعد حصولهم على العلامة. مع ذلك يستفيدون من نفس المزايا التي يحصل عليها أصحاب وسم علامة مؤسسة ناشئة من المؤسسات التقليدية. ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

من خلال الشكل السابق يمكن أن نلاحظ أن هناك فرق بين " وسم مؤسسة ناشئة " و " وسم مشروع مبتكر"، كما أن هناك طرفا ثالثا يشكل عنصرا مستقلا فيمن يمكنهم الحصول على العلامتين، وهم الأفراد الطبيعيون، أي من يملكون سجلا تجاريا لكنهم ليسوا بشركات، وهؤلاء يختلفون عن افراد

الشكل رقم (03) : يمثل رسم توضيحي يمثل المؤسسات الناشئة في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث.

المجتمع من حيث إمكانية حصولهم على وسم مؤسسة ناشئة، أما أفراد المجتمع ممن لا يملكون شركات ولا سجلا تجاريا، فلا يستطيعون الحصول إلا على وسم مشروع مبتكر.

إلا أن أهم ما يتوصل إليه هذا التحليل هو أن جميع من يتحصل على علامتي " مؤسسة ناشئة أو مشروع مبتكر" يستفيد من نفس المزايا الضريبية والتمويلية، ويتم التعامل معه بنفس التنظيم والتشريع القانوني، وهذا ما يجعل ممن يحصل على علامة مشروع مبتكر، يزاول نشاطه الاقتصادي بكامل الحقوق والواجبات الخاصة بالمؤسسات والشركات، فيكتسب صفة المؤسسية بمجرد حصوله على وسم مشروع مبتكر، ويظهر هذا من خلال قدرته على فتح حساب بنكي تجاري، وصناعة ختم خاص، واستخراج الرقم الجبائي والاشتراك في صندوق للتأمينات وغيرها من الواجبات والحقوق الخاصة بالشركات. إضافة إلى أن مختلف تصريحات وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة ووزير التعليم العالي والبحث العلمي **(meta، 2025)** واقتصاد المعرفة في مختلف تصريحاته، يكتفي بذكر مصطلح مؤسسة ناشئة للإشارة إلى كل من حصل على وسمي " مؤسسة ناشئة " و " مشروع مبتكر"

وعليه، يمكن تحديد مجتمع الدراسة الأصلي أو النظري في كل المؤسسات والأفراد الطبيعيون والأفراد بصفة عامة الذين تحصلوا على علامة مؤسسة ناشئة و/أو علامة مشروع مبتكر والذين يتمثل عددهم في 2300 مؤسسة وفرد إلى غاية شهر جويلية 2024. وتم الحصول على هذا العدد من طرف التصريح الرسمي لوزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة للتلفزيون العمومي بتاريخ: 18 جويلية 2024. **(التلفزيون العمومي الجزائري، 2024)**، وهكذا يمكن القول إن مجتمع البحث أصبح واضحا، وحتى يمكن **القول إنه مجتمع منسجم ومحدد وقابل لاستخراج العينة منه بشكل احتمالي.**

2- تحديد المجتمع المستهدف أو المتاح

بعد تحديد المجتمع النظري للدراسة، تأتي الخطوة الثانية والمتمثلة في تحديد المجتمع المستهدف أو المتاح، وهو الجزء من المجتمع الأصلي الذي يمكن للباحث الوصول إليه فعليًا وتطبيق الدراسة عليه ضمن حدود الموارد والوقت المتاح، مع تحديد خصائصه ومعايير الاشتمال والاستبعاد بوضوح **(Creswell & Creswell, 2018)**. وقد تم تحديده بنسبة 10 بالمئة من المجتمع الأصلي، أي 230 مفردة، وهي مرقمة ومضبوطة بشكل كامل في الجدول المرفق (أنظر الملحق رقم:)

3- خصائصه ومعايير الاشتمال والاستبعاد

يمكن القول أن معايير الاشتمال هي نفسها معايير الاستبعاد، وهي كالتالي:

- **الإتاحة:** ويقصد بها القدرة على الوصول إلى المعلومات الكاملة بالشركات، والقدرة على الاتصال بهم، وكذلك الاستجابة الفعلية وقبول المواعيد.
- **التواصل:** وجود وسائل اتصال يمكن خلالها الحصول على استجابة اتصالية.
- **الاستمرارية:** لا يكفي وجود اسم الشركة والمعلومات الخاصة بها، بل استمرار وجودها، هذا من ناحية، واستمرار اتسامها بعلامة مؤسسة ناشئة، لأن هناك العديد من المؤسسات استنفذت مدة العلامة، وأصبحت مؤسسة عادية عوضا عن كونها مؤسسة ناشئة.
- **التجانس:** لابد من التأكد من أن جميع أفراد مجتمع البحث يمكن إطلاق عليه مؤسسة ناشئة.

المطلب الثاني: عينة الدراسة

قد يكون من الأفضل في الدراسات العلمية هو مسح شامل لجميع مفردات مجتمع البحث، لا سيما إذا كان هذا المجتمع غير متجانس وصغير الحجم، لكن إذا كان مجتمع البحث كبير فيصبح تناول جميع مفردات مجتمع البحث بالدراسة أمر متعذر، خاصة إذا أخذنا في الحسبان الإمكانات المادية والظروف الزمنية للباحث. ولهذا يلجا الباحثون إلى اختيار جزء من مجتمع البحث، ليكون نموذجا مقتدر عليه من طرفهم، هذه العملية تسمى " المعاينة " والتي تخضع لقواعد علمية واضحة، كما تتخذ أشكال وأحجام متنوعة. وقد تم الاعتماد على هذا الأسلوب رغم أن حجم مجتمع البحث المستهدف أو المتاح يبدو صغيرا نوعا ما (230 مفردة) لعدة أسباب، وهي نفس الأسباب التي تدخلت في تحديد حجم هذه العينة وهي كالتالي:

- يبقى عدد 230 مفردة كبيرا بالنسبة لأطروحة دكتوراه، يقوم بإنجازها طالب واحد وأستاذ مشرف، وليس مؤسسة بحثية، فالجانب المتعلق بالوقت يعتبر عامل حسم في الاختيار النهائي لطريقة التعامل مع مجتمع البحث، إضافة إلى الجوانب المادية والعوائق المتعلقة بالتواصل مع الأفراد والمؤسسات الذين يشكلون مجتمع البحث.
- طبيعة مفردات مجتمع البحث تلعب دورا أساسيا، إذ أن هناك فرق بين الأفراد والمؤسسات في مجتمع البحث، فالأفراد يمكن التوصل إلى أكبر عدد ممكن خاصة مع التطور التكنولوجي، لكن إذا تعلق الأمر بالأفراد الطبيعيون (أي الذين يمثلون عملا تجاريا مسجلا بأسمائهم) أو المؤسسات فإن الأمر يصبح مختلفا ويحتاج إلى جهد ووقت أكبر.

- هنا قد يتم التساؤل عن سبب عدم اختيار أسلوب دراسة الحالة بما أن مجتمع البحث يتكون من مؤسسات، والجواب على هذا التساؤل هو أن المؤسسات المعنية في هذه الدراسة هو المؤسسات الناشئة، والتي تتصف بخصائص لعل أبرزها هو صغر حجمها من الجانب البشري، والذي قد يتمثل في شخص واحد، أو في بضعة أشخاص في أحسن الأحوال. والذين يمثلون الشركة كملاك وطاقم إداري وموظفون في نفس الوقت، فتجد صاحب الشركة هو المدير والعامل فيها. وهذا ما يمنع من دراسة حالة واحدة، إذ تعتبر – من وجهة نظر الباحث – غير معبرة وغير كافية لاختبار فرضية الدراسة والتوصل إلى إجابة شافية عن سؤال الإشكالية.
- يتبقى في الأخير أحد الأسباب المهمة ألا وهو طبيعة مفاهيم ومتغيرات الدراسة والمنهج المستخدم، بما أن الاستراتيجية الاتصالية والثقافة التنظيمية كلاهما مفهومان يتسمان بأبعاد ثقافية واضحة والتي تقتضي طرق ومناهج كيفية، إضافة إلى ضرورة البعد الكمي والإحصائي الذي تفتضيه غاية التعميم النسبي. ما يدفعنا إلى الاعتماد على طريقة المناهج المختلطة، والاعتماد على مقاربات كمية وأخرى كيفية في هذه الدراسة، يقتضي أن يكون هناك عينة ذات خصائص تمثيلية وهي سمة خاصة بالمقاربات الكمية من ناحية، ومن ناحية ثانية الاستغناء على فكرة التعميم المطلق التي لا تتناسب والمناهج الكيفية.

في الأخير يمكن أن نوجز القول في أن اختيار طريقة المعاينة رغم أن مجتمع البحث يبدو صغيرا إلى حد ما، يعود إلى الجوانب المادية والزمنية والتواصلية، لكن بدرجة أكبر، لأنه ذا صلة بطبيعة مفردات مجتمع البحث والأهداف العلمية والمنهجية من هذه الأطروحة والتي تتلخص في فهم طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية الاتصالية والثقافة التنظيمية للمؤسسات الناشئة، وابتكار استراتيجيات جديدة بناء على النتائج المتوصل إليها، والتي تقتضي دراسة عينة تمثيلية تخدم أغراض التعميم النسبي وليس المطلق والذي نجده في الأبحاث الكيفية. وعليه فإن النسبة التي سيتم الاعتماد عليها في اختيار العينة هي **10%**.

1- المعاينة وتحديد مفردات العينة

بما أن مجتمع الدراسة معروف ومحدد، وبما أن القائمة الاسمية الخاصة بهذا المجتمع يمكن الحصول عليها، فإن العينة سيتم اختيارها بشكل احتمالي، وتعرف هذه الطريقة على أنها طريقة لاختيار مفردات البحث بشكل احتمالي؛ وسميت كذلك وفقا لـ **(عيسى يونسي، 2021، صفحة 533)** لأنها " تعتمد على نظرية الاحتمالات التي تسمح بحساب الممكن أي احتمال وقوع حدث. وتكون المعاينة

احتمالية إذا كان لكل عنصر من مجتمع البحث الأصلي حظ محدد ومعروف ليكون من العناصر المكونة وذلك وفقا لمعايير رياضية حسابية."

وقد تم الاعتماد على المعاينة الاحتمالية العشوائية البسيطة، وهذا عن طريق الخطوات التالية:

1- الحصول على قائمة المؤسسات الناشئة من طرف وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات المصغرة والمؤسسات الناشئة.
2- كتابة اسم كل مؤسسة في قصاصة خاصة بها ووضعها جميعا في سلة مهيأة لذلك.
3- القيام بسحب عشوائي عن طريق أخذ ورقة واحدة كل مرة وفتحها وكتابة المعلومات الخاصة بها في جدول خاص بهذا الغرض.
4- تكرر هذه العملية 23 مرة حتى الحصول على جميع المفردات والمتمثل في 23 مفردة أي 10 بالمئة من مجتمع البحث.

2- العينة الفعلية للدراسة: بين ضرورات التمثيل المنهجي وتحديات الواقع الميداني

لقد تم تصميم الإطار المنهجي لهذه الدراسة في الأصل بناءً على مبدأ المعاينة الاحتمالية العشوائية، بهدف الوصول إلى عينة نظرية تمثل (10%) من مجتمع الدراسة المتاح، أي (23) مؤسسة. هذا التوجه كان يهدف إلى تحقيق درجة من التمثيلية التي تسمح بالتعميم النسبي للنتائج، وهو ما يتماشى مع الطبيعة المختلطة (كمية وكيفية) للدراسة.

ومع ذلك، فإن الأبحاث التي تتناول فاعلين اقتصاديين مثل المؤسسات، وخاصة **المؤسسات الناشئة**، تختلف جوهرياً عن الدراسات التي تستهدف الأفراد، فالمؤسسة ليست مجرد "مفردة" سلبية، بل هي كيان ديناميكي معقد، والوصول إلى صانع القرار فيها يتطلب تجاوز حواجز متعددة، وبعد جهود ميدانية حثيثة، استقرت العينة الفعلية للدراسة عند **(18) مؤسسة مستجيبة.**

إن هذا العدد، الذي قد يبدو صغيراً بالمعايير الإحصائية البحتة، يجب فهمه في ضوء ثلاثة اعتبارات منهجية حاسمة تبرر كفايته العلمية في سياق هذه الأطروحة تحديداً:

أ- طبيعة وحدة التحليل

وحدة التحليل في هذه الدراسة ليست "الفرد" بل "المؤسسة الناشئة" ككيان، التعامل مع المؤسسات يتسم بصعوبات لوجستية ومؤسسية معروفة في أدبيات البحث الميداني، منها: ضيق وقت صناع القرار، السياسات الداخلية للسرية، أو عدم الرغبة في المشاركة في بحوث أكاديمية قد لا تعود عليهم بمنفعة مباشرة. وفي سياق المؤسسات الناشئة الجزائرية، تتضاعف هذه التحديات نظراً لحداثة النظام البيئي وتركيز هذه الكيانات على البقاء والنمو في بيئة تنافسية. لذلك، فإن الحصول على استجابة كاملة ومعمقة

من (18) مؤسسة يمثل في حد ذاته إنجازاً ميدانياً مهماً، ويوفر بيانات أثرى بكثير من الحصول على مئات الاستجابات السطحية من الأفراد.

ب- عمق أداة القياس مقابل حجم العينة:

لقد اعتمدت الدراسة على أداة قياس (استبيان) معمقة ومفصلة تتجاوز **(100)عبارة**. هذا التصميم لم يكن عشوائياً، بل كان يهدف إلى تحقيق "**العمق على حساب الاتساع (Depth over Breadth)** " فبدلاً من استهداف عينة كبيرة بأداة قياس سطحية، تم تفضيل استهداف عينة يمكن الوصول إليها بأداة شاملة تستقصي كافة أبعاد العلاقة المعقدة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية، إن حجم البيانات المستخلصة من كل مفردة من مفردات العينة الثماني عشرة يعوض جزئياً عن صغر حجم العينة الإجمالي، ويسمح بتحليل وصفي غني ومفصل للاتجاهات السائدة.

ج- التوجه المنهجي نحو المقاربة المختلطة

إن الإطار المنهجي لهذه الدراسة لم يُبنَ على أساس كونه دراسة كمية بحتة تهدف إلى التعميم الإحصائي الصارم. بل هو بحث ذو توجه مختلط يميل نحو التفسير والفهم العميق .وفي هذا النوع من البحوث، تتغير دلالة "حجم العينة، وعلى عكس دراسات الحالة التي قد تكتفي بمؤسسة واحدة أو اثنتين لتحقيق عمق شديد على حساب أي تعميم، فإن هذه الدراسة تقع في منطقة وسطى، فهي تتجاوز محدودية دراسة الحالة الواحدة من خلال شمولها لـ (18) حالة، مما يسمح برصد الأنماط والاتجاهات المشتركة بينهم، وفي نفس الوقت، تعترف الدراسة بأن حجم العينة لا يسمح بالتعميم الإحصائي القوي الذي تتطلبه الدراسات المسحية الكبرى.

لذلك، فإن التحليل الكمي في هذه الأطروحة سيلعب دورا وصفيا واستكشافيا بالدرجة الأولى، حيث سيتم استخدامه لتحديد ملامح الظاهرة ورسم اتجاهاتها العامة. أما عبء التفسير والتحليل العميق والوصول إلى استنتاجات جوهرية، فسيقع على عاتق البيانات الكيفية التي سيتم جمعها عبر المقابلات المعمقة والملاحظة. وبهذا التكامل، تصبح البيانات الكمية بمثابة " الخارطة " التي تظهر " ماذا " يحدث، بينما تأتي البيانات الكيفية لتشرح " كيف " و" لماذا " يحدث ذلك.

3- العينة النهائية

بناءً على ما سبق، فإن حجم العينة البالغ (18) مؤسسة ناشئة يُعتبر كافياً وملائماً لأغراض هذه الدراسة، نظراً لطبيعة وحدة التحليل، وعمق أداة القياس، والتوجه المنهجي المختلط الذي يوازن بين الوصف الكمي والفهم الكيفي، مما يضمن تحقيق أهداف البحث والإجابة على إشكاليته بشكل علمي ورصين. وعليه، فقد تمثلت عينة الدراسة النهائية بعد الاستجابة في المفردات التالية:

الجدول رقم (04) : يمثل عينة الدراسة النهائية.

الرقم	تعيين مفردة العينة	مجال النشاط	ملاحظات
01	////////////////	تكنولوجيا صحية	تحفظ عن الاسم التجاري
02	////////////////	خدمات ومنصات رقمية	تحفظ عن الاسم التجاري
03	////////////////	خدمات ومنصات رقمية	تحفظ عن الاسم التجاري
04	Sou-Min	صناعة الغذائية	
05	Fredoc	خدمات ومنصات رقمية	
06	Mk Gateau	خدمات ومنصات رقمية	
07	////////////////	خدماتي	تحفظ عن الاسم التجاري
08	Edtech	تكنولوجيا تعليمية	
09	Val mar	تكنولوجيا زراعية	
10	smart securite de gaz	تكنولوجيا متقدمة	
11	VALMAR	تكنولوجيا نظيفة وبيئة	
12	Baby protector	تكنولوجيا صحية	
13	////////////////	تكنولوجيا تعليمية	تحفظ عن الاسم التجاري
14	MARCHI APP	خدمات ومنصات رقمية	
15	ELECTRIC COOLER	تكنولوجيا نظيفة وبيئة	
16	////////////////	تجارة إلكترونية ومنصات	تحفظ عن الاسم التجاري
17	////////////////	تكنولوجيا قانونية	تحفظ عن الاسم التجاري
18	Novo1st	خدمات ومنصات رقمية	

المصدر: من إعداد الباحث

إن عملية تحديد مجتمع البحث وعينته في هذه الدراسة انتقلت من الحصر الشامل للمجتمع النظري المتمثل في كافة الكيانات الحاصلة على وسم "مؤسسة ناشئة" أو "مشروع مبتكر" في الجزائر، وصولاً إلى استخلاص عينة فعلية قوامها (18) مؤسسة مستجيبة. ورغم التحديات اللوجستية والميدانية التي قلصت حجم العينة عن مستهدفها النظري، إلا أن هذا العدد يكتسب مشروعيته العلمية من كونه يعكس واقع "وحدة التحليل" المؤسساتية المعقدة، ويتناغم تماماً مع المقاربة المنهجية المختلطة التي تتبناها الأطروحة؛ حيث تم تفضيل "العمق التحليلي" عبر أداة قياس شاملة (تتجاوز 100 عبارة) على حساب "الاتساع الإحصائي" البحت. وبذلك، تشكل هذه العينة المختارة نموذجاً تمثيلياً كافياً لرصد الأنماط الاتصالية والتنظيمية السائدة، مما يضعنا أمام قاعدة بيانات صلبة تسمح بالانتقال من الوصف الكمي إلى الفهم الكيفي العميق للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية في بيئة ريادة الأعمال الجزائرية.

المبحث الثامن: مفاهيم الدراسة

هناك ثلاث مفاهيم أساسية في هذه الأطروحة؛ وهي الإستراتيجية الاتصالية، الثقافة التنظيمية والمؤسسات الناشئة، ويتفرع من هذه المفاهيم الثلاث، سبع مفاهيم فرعية ذات صلة بفرضيات الدراسة وهي: الاتصال، الاستراتيجية، التنظيم، الثقافة، المقاولاتية (المؤسسات)، علامة مؤسسة ناشئة، علامة مشروع مبتكر.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

يعتبر الاتصال من المفاهيم الغنية بالمعاني، وهذا لكون الاتصال موضوع تتقاطع عنده تخصصات مختلفة، وكل تخصص يضفي على الاتصال طابعه الخاص.

1-1- التعريف اللغوي للاتصال:

تعود كلمة اتصال إلى الأصل **(ابن فارس، مقاييس اللغة، 1974، صفحة 115)**" وصل " أي أن الواو والصاد واللام ثلاثة أحرف أصل في الكلمة. وتدل على " ضم شيء إلى شيء حتى يعلقه" وهذا المعنى المعجمي هو أقرب معنى للاتصال في معناه العلمي الحديث، وهو الذي عليه أغلب المعاجم مثل الصحاح ولسان العرب والمعجم الاشتقاقي. أما باقي المعاني فهي بعيدة الاتصال في معناه المعاصر. وإذا جئنا إلى القيام بإسقاط لهذا المعنى، لوجدنا أن نقل المعلومات والإعلام هو ضم لمعلومات من شخص إلى شخص حتى تعلق المستقبل من المرسل. وكذلك الكلام بالنسبة إلى الكلام والإشارات، فهي تضم المعاني التي يرسلها المرسل إلى المستقبل، الذي يسمعها ويبصرها ويدركها فتعلق في نفسه وهكذا دواليك.

أما في المعنى اللغوي لكلمة إتصال في اللغات الأوروبية **(عواج، 2019، صفحة 145)** " فيعود أصل كلمة Communication إلى جذور الكلمة اللاتينية Communis التي تعني "الشيء المشترك"؛ أما الفعل اللاتيني لجذر الكلمة Communicare فمعناه "يذيع أو يشيع " ومن هذا الفعل اشتق من اللاتينية والفرنسية نعتبـ Communique الذي يعني "بلاغ رسمي" أو بيان أو توضيح حكومي." ومن هذا يتضح جليا أن المعنى اللغوي المعاصر لكلمة اتصال والذي تأسس عليه التعريف الاصطلاحي مستمد من الأصل اللاتيني أكثر مما هو مستمد من الأصول العربية للكلمة. فمعنى الشيء المشترك يشبه معنى الضم في اللغة العربية، لكن معنى شيوع وذيوع الشيء هو المعنى الذي هيمن على مفهوم الاتصال في القرن العشرين.

1-2- المعنى الاصطلاحي للاتصال

قد يبدو للوهلة الأولى أن مفهوم الاتصال قد أشبع بحثا وتوضيحا، لكن الأمر غير ذلك، فكثرة تناول الاتصال من مختلف المشارب جعل من وضع تعريف جامع للاتصال، أمر في غاية الصعوبة، وفي هذا السياق يقول **(إحدادن، 2001، صفحة 9)** عن مصطلح الاتصال " قد استعملها عماء النفس والاجتماع بكثرة، وأثروا مهناها ونوعوها تنويعا. فهم يرون بصفة إجمالية أن الاتصال عملية تبادل للمعاني فيها طرفان: مرسل ومستقبل. والتبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر، فإن وقع بين شخصين فإنهم يسمونه بالاتصال الفردي الشخصي وهو اتصال بدائي وإن وقع بين مرسل وعدد كبير من الأشخاص فإنهم يسمونه بالاتصال الجماعي أو الجمعي أو الجماهيري، وهو الاتصال المتطور" وبالتوقف عند هذا المفهوم الذي تم كتابته قبل أزيد من ثلث قرن، فإن الاتصال لا يقتصر على معنى تبادل للمعاني فيها طرفان، بل إن الاتصال قد يكون مجرد تشارك للمكان أو الزمان، وهذا المعنى الذي نجده عند أصحاب مدرسة آلتو بالو، فالاتصال هو حالة غير واعية أكثر منها فعل تبادلي **(حـــدّار، 2023، صفحة 135)** " فالتواصل حسب رأي بيردويستل لا يحدد فقط الرسالة ولا حتى في التبادل أو التفاعل، وإنما يقتضي أيضا أن يتضمن النسق والسياق الذي يجعل منها جميعها أمرا ممكنا" ثم إن اشتراط وجود طرفين في العملية الاتصالية شرط غير صحيح، فالاتصال يمكن أن يكون ذاتيا، والمعنى هنا لا يتم تبادله بالقدر الذي معاني أخرى قد أنتجها العقل المفكر في سياق زمني ومكاني معين. والاتصال الجمعي يختلف بشكل أساسي عن الاتصال الجماهيري، ولا يمكن الجمع بينهما، فالاتصال الجمعي هو أحد أقدم أنواع الاتصال، وهو مرتبط بوجود الجماعة. أما الاتصال الجماهيري فهو الاتصال المعاصر والحديث، والذي ارتبط ظهوره بظهور مفهومي: الجمهور والمجتمع الجماهيري، منذ نهاية القرن الثامن عشر حتى القرن العشرين.

والاتصال وفقا لبعض التعريفات الحديثة **(مكاوي و السيد، القاهرة، الصفحات 25,24)** هو { " العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقى ومرسل الرسالة – كائنات حية أو بشر أو آلات – في مضامين اجتماعية معينة، وفيها يتم نقل أفكار ومعلومات منبهات) بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين، فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية"

أو هو " النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذيوع أو الانتشار أو الشيوع لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية، وذلك عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين"

أو هو " العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع، وبين الثقافات المختلفة، لتحقيق أهداف معينة".

من خلال التعاريف السابقة يمكن ملاحظة أن التركيز صار على إدراج عناصر متعددة في العملية الاتصالية، وكذلك التركيز على التفاعل والتبادل والبعد الآلي والتقني، والأبعاد الثقافية والاجتماعية المختلفة.

1-3- التعرف الإجرائي للاتصال

من خلال ما سبق ذكره في التعريف اللغوي والاصطلاحي للاتصال، وبناء على التطورات الحاصلة على المستوى التكنولوجي، وكذا تطور البحث العلمي في مجال الاتصال، فإنه يمكن وضع تعريف للاتصال وفقا لما تقتضيه المتغيرات السابقة، ووفقا لما تقتضيه استخدام مفهوم الاتصال في هذه الدراسة، فالاتصال هو الوجود المشترك، أي أن الاتصال لا يقع في الزمن أو في المكان، بقدر ما يكون هو نفسه موجدا للزمان والمكان، فلا يمكن إلا أن نتواصل، لأن وجودنا هو بداية التواصل. ولا يمكن للتواصل أن ينتهي بعد انعدامنا. إذن فالاتصال هو كل ما يصدر من الموجودات بما فيها الكائنات البشرية، وما يقع عليها من لحظة وجودها إلى ما لا نهاية.

إذن الاتصال في هذه الدراسة هو كل ما يصدر من المنظمات والمؤسسات من أفعال وقرارات بشكل مباشر أو غير مباشر، وبشكل مقصود أو غير مقصود. ويتم تشاركه داخليا وخارجيا، ضمن سياق تنظيمي وعملي هادف، ووفقا لنسق متعدد الأبعاد، تكون الثقافة هي النسق الأساسي فيه.

المطلب الثاني: مفهوم الاستراتيجية

يعتبر مفهوم الإستراتيجية من المفاهيم المنشرة بكثر، والتي يتم استخدامها بدلالات متنوعة، لكن في الغالب ما تطلق كصفة على الأشياء ذات الأهمية البالغة، وذات الأبعاد المستقبلية البعيدة المدى.

1- التعريف اللغوي للاستراتيجية

الاستراتيجية لغة مأخوذة من الكلمة اللاتينية استراتيجيوس، وتعني فن الحرب، أو فن إدارة الدفاع، وهي ترجمة لمصطلح strategy الموجود في اللغة الإنجليزية، وتقابل مصطلح strategic باللغة الفرنسية و strategos في اللغة اليونانية تاريخيا، والتي كانت تعني فن قيادة القوات وإدارة

العمليات الحربية أو فن الجنرال، وذلك لكونها نشأت أصلا ضمن المفاهيم العسكرية، وكانت تهتم بخطط الحروب في مجال القيادة والمناورة وإدارة المعارك وسبل تهيئة الإمكانيات المتاحة والتعامل مع الظروف المحيطة لرسم الخطط العسكرية ومفاجأة العدو **(النعيمي، 2021، صفحة 17)**.

2- التعريف الاصطلاحي للاستراتيجية

أما الاستراتيجية اصطلاحا فقد تنوعت معانيها لدى الباحثين والمؤسسات العلمية تنوعا كبيرا، حتى صار من الصعب تصور فكرة الاستراتيجية بشكل عام، فمنهم من يركز على المستقبل في تعريفها، وآخرون يركزون على المدى الزمني البعيد، بينما تميل المنظمات التجارية إلى التركيز على التنافسية، وآخرون على الآثار القوية والكبيرة، إلى غيرها من الاعتبارات، فوفقا لكلية هارفارد للأعمال فالاستراتيجية هي مزيج من الفن والعلم وهي عملية تحفز تغيرات كبيرة، لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق نتائج مميزة، وتتعلق بفهم ما تفعله، وبالنظرة البعيدة المدى إلى المستقبل. **(كلية هارفارد لإدارة الأعمال، 2011، صفحة 17)**، إذن فهذا التعريف هو تعريف إجرائي عملي، كما أنه تعريف خاص بمنظمات الأعمال التجارية على وجه التحديد، إضافة إلى أنه ينظر إلى الاستراتيجية على أنها عملية تحث وتحدث التغيير، والتغيير هو من يحقق التميز والتأثير، كأن هذا التعريف قصر مفهوم الاستراتيجية على إحداث التغيير، وليس قيادة المنظمة بما فيها قيادة التغيير لإنجاز أقصى ما يمكن أن تسعى إليه هذه المنظمة.

وفقا لتجميعه لعدد معتبر من التعاريف الخاصة بالاستراتيجية، قام الأستاذ صلاح النعيمي بتقسيم مفهوم الاستراتيجية وفقا لثلاثة اعتبارات رئيسية، الأولى اعتبار الاستراتيجية كخطة أو مجموعة أفعال، والثاني باعتبارها نمط من القرارات، والثالث باعتبارها أسلوب أو وسيلة، فوفقا للاعتبار الأول هي الخطط أو الأفعال والجهود التي تساعد المنظمة في إنجاز أغراضها المقصودة (حيث تشير الخطط إلى الاستراتيجية المقصودة، بينما تشير الأفعال إلى الاستراتيجية المتحققة فعلا)، أما الاستراتيجية وفقا للاعتبار الثاني هي مجموعة من القرارات والنشاطات ذات العلاقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معين، ,أخيرا الاستراتيجية وفقا للاعتبار الثالث هي شبكة معقدة من الأفكار والرؤى والخبرات والأهداف والذكريات والتصورات والتوقعات التي توافر إرشادات عامة، وتتضمن إجراءات محددة باتجاه تحقيق الغايات **(النعيمي، 2021، الصفحات 22,21,20)**.

3- التعريف الإجرائي للاستراتيجية

ووفقا لدراسة موسعة قام بها الباحث الصيني من جامعة شنغهاي شو باو يو، شملت أزيد من 90 تعريفا للاستراتيجية لباحثين عبر مختلف العالم، في الفترة الزمنية الممتدة من منتصف القرن العشرين إلى غاية إجرائه للدراسة، فقد توصل إلى أن هناك ثلاثة عناصر يجب أن تكون في تحديد مفهوم الاستراتيجية في أي مجال كان، هذه العناصر الثلاث تتمثل في: أولا عنصر الهدف التنموي طويل المدى، ثانيا عنصر القضايا الكبرى في التنمية، ثالثا وأخيرا، عنصر الأيديولوجية التوجيهية الشاملة. وبناءا على هذه العناصر الثلاثة فإنه يعرف الاستراتيجية على أنها " دليل إرشادي شامل، يوجه التكتيكات، من أجل حل مشكلات التنمية الرئيسية للمؤسسة في تحقيق هدفها التنموي". **(Yu, 2021, p. 38)**، وهذا بعد أن لاحظ أن أغلب التعريفات السابقة كانت تركز على عنصرين: الأول هو الهدف، والثاني هو الدليل التوجيهي لإنجاز الهدف. إن العناصر الثلاثة الآنفة الذكر والتي تعتبر اركان أي لأي استراتيجية حسب يو، تحتاج منا إلى شرحها والتعليق عليها، وبعدها سنقوم بالإشارة إلى عناصر الاستراتيجية وفقل مينتزبورغ والعناصر العامة لتحديد مفهوم الاستراتيجية.

المطلب الثالث: الإستراتيجية الاتصالية

نشأ مفهوم الإستراتيجية ضمن المفاهيم العسكرية، وهي تعني فن الحرب والمراوغة أو فن الجنرال وإدارة القوات، وذلك لاهتمامها بخطط الحروب في مجال القيادة والمناورة وإدارة المعارك وسبل تهيئة الإمكانيات المتاحة والتعامل مع الظروف المحيطة لرسم الخطط العسكرية ومفاجأة العدو **(النعيمي، 2021، صفحة 17)**، بعدها تم استعارتها لتصبح جزء هام من عالم المؤسسات والأعمال، خاصة مع تعقد بيئات العمل المؤسساتي، وازدياد حدة المنافسة، لتصبح الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والاستراتيجيون عناصر أساسية في قاموس الإدارة والأعمال، ويتجاور مفهوم الإستراتيجية مع مفهوم سياسة المؤسسة وتكتيكات العمل، وبينما يقصد بسياسة المؤسسة القواعد العامة التي بني عليها نظام عمل المؤسسة، فإن التكتيك هو الجانب التشغيلي والعملي للأهداف، كذلك يقترب مفهوم الإستراتيجية من مفهوم التخطيط الاستراتيجي، فالتخطيط الاستراتيجي هو الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها بأساليب وأنماط إستراتيجية، بينما الإستراتيجية هي ذات الأنماط والأساليب مثلما سنرى في التعاريف الآتية.

1- التعريف الاصطلاحي للاستراتيجية الاتصالية

بناء على ما سبق يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها وضع الأهداف بناءً على تكوين البيئة والموارد المتاحة في المنظمة ثم تخصيص هذه الموارد من أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة يمكن الدفاع عنها. الإستراتيجية هي وظيفة من وظائف الإدارة العامة، وهي تتعلق بالشركة بأكملها وهي جزء من المدى الطويل. بعيدًا عن التكتيكات المتنوعة والتكيفات المؤقتة والتغيرات التشغيلية، فهي تستند إلى اتساق واستمرارية العمل بمرور الوقت**(Leroy, 2021, p. 5)**. أهم شيء يمكن ملاحظته من خلال هذا التعريف هو ذكره الغاية من وضع الأهداف وهو الحصول على ميزة تنافسية مستدامة يمكن الدفاع عنها، فالجزء الأول من التعريف مشترك بين التخطيط والاستراتيجية، لكن التركيز على البيئة التنافسية والدفاع عنها على المدى الطويل هو لب تعريف الإستراتيجية، ولهذا نرى أن الباحث استبعد الجانب التكتيكي والتشغيلي لوضع الأهداف وتكوين وتخصيص البيئة والموارد من مفهوم الإستراتيجية.

2- التعريف الإجرائي للاستراتيجية الاتصالية

بناء على ما سبق؛ الاستراتيجية هي أسلوب قيادي ووسيلة مؤسسية للمناورة في البيئة التنافسية، ونمط لاتخاذ القرارات الهامة، عن طريق وضع خطة عمل لتحقيق غايات المنظمة على المدى البعيد وفقا لمنظورها، فالسلوك الاستراتيجي والقرارات المصيرية هي وظيفة القيادة العليا للمؤسسة وليس أي موظف أو أي شخص، واعتبارها أحد وسائل المؤسسة لأنها في الحقيقة أداة يتوسل بها للحصول على أداء مرض، وهذا الأداء المرضي هو معنى المنافسة، والتنافسية شرط لوجود الإستراتيجية، فلا يمكن الحديث عن الإستراتيجية في مجال تحتكره مؤسسة ما، أو لا تهتم به أي مؤسسة، وكونها نمط لاتخاذ القرارات يحيلنا على الثبات والتشابه والاستدامة في القرارات، وكل هذا يكون وفقا لخطة تشمل أفعال مباشرة لتحقيق الغايات وفقا لمنظور المنظمة بما يتوافق مع سياستها وثقافتها التنظيمية.

المطلب الرابع: مفهوم الثقافة التنظيمية

إذا اعتبرنا أن الثقافة هي ذلك الكل المتناسق الذي يتشاركه أفراد الجماعة في المجتمع، والمتعلق بالعادات والتقاليد والقيم والافتراضات والعلاقات الاقتصادية والعلوم والفنون والحرف والأدوات المستخدمة، واعتبرنا أن التنظيم هو وظيفة إدارية تهدف إلى توزيع الأدوار بين العاملين في مؤسسة ما، والسهر على إدارتها وتنميتها، أو هي الكيان المعنوي القانوني الذي يجمع بين الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف

مشتركة، فإنه يمكن أن نقول أن الثقافة التنظيمية هي ذلك الكل الرمزي والمادي الذي ينتجه الإنسان بعناية ويتبناه داخل المؤسسة ويتشاركه مع أعضائها.

1- التعريف الاصطلاحي للثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية وفقا لـ: إدغار شين **(MacQueen, 2020, p. 11)** هي " نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي نجحت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صالحة، وبالتالي، يجب تدريسها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بهذه المشكلات" من خلال هذا التعريف الذي يعتبر أساسي في موضوع الثقافة التي يعتبرها أمر نقوم بتعلمه في سياق بيئة عمل مؤسساتي بغرض التكيف وحل المشكلات. أي أن الثقافة التنظيمية في هذا المفهوم تعتبر شيئا موجودا بشكل مسبق في أي مؤسسة، أي أنه يوجد معها أو يتم التحضير له حتى قبل تواجد المؤسسة. وينمو من خلال المسار المليء بالتجارب بالنسبة للمؤسسة. ويتم تدريسه وتعليمه بالنسبة للأعضاء الجدد.

ففي المفهوم السابق نجد أن الثقافة التنظيمية هي معطى اجتماعية بيئي، وليست أساس إنساني وأخلاقي قيمي، فكل فرد له ثقافته الخاصة، وافتراضاته المسبقة. لكن بمجرد دخوله المؤسسة سيجد أمامه نمط جديد من الثقافة، عليه أن يتعلمه بغض النظر عن توافقه أو اختلافه مع ثقافته الخاصة. وهنا يظهر مدى تأثر ثقافة الأفراد ومن بعدهم ثقافة المجتمع بالثقافة التنظيمية للمؤسسات، ووفقا لـ **(Fabiano Larentis, 2018, p. 06)** " الثقافة التنظيمية ليست كلاً متجانسًا ومتماسكًا أو ترتيبًا دائمًا للثقافات الفرعية. إنها تمثل مجموعات من التعبيرات الثقافية من أنواع ومستويات مختلفة وهي شبكة من المعاني التي تتدفق داخل وخارج الفضاء التنظيمي، وتكون متناقضة وغامضة ومتماثلة ومتنوعة ومتكاملة في نفس الوقت، مما يمثل التجانس والتباين التنظيمي."

ومن التعاريف الجامعة لمفهوم الثقافة التنظيمية نجد **(عباس، 2012، الصفحات 122-123)** " أنها مجموعة المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ويتم الشعور بها ويسارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة، فهي تمثل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكهم ومن ثم على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها"

إذن يمكن تحديد مجموعة من العناصر التي تشكل لنا مفهوم الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

- تظهر الثقافة التنظيمية قبل أو مع ظهور المؤسسة، ويتم التحضير لها مثلما يتم التحضير لباقي مكوناتها. ثم تنمو وتتطور مع استمرار هذه المؤسسة.
- يتم تعليم وتعلم الثقافة التنظيمية كمنهج تفكير للأعضاء الجدد.
- الثقافة التنظيمية ليست بالضرورة منسجمة ومتكاملة بشكل مطلق في المؤسسة، إنما الهدف هو تقليل حجم التناقض وحصر الفوضى الناجمة عن تداخل الثقافات الفرعية.
- الثقافة التنظيمية لها هدف رئيس هو: تحقيق استدامة المؤسسة وإنجاز أهدافها.
- الأعضاء الجدد يشاركون في نمو الثقافة التنظيمية للمؤسسة رغم مقاومة الأعضاء القدم.

2- التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

"مجموعة متكاملة ومتطورة من المعتقدات، القيم، الافتراضات، وأساليب التفكير والسلوك المشتركة بين أفراد المؤسسة. تتكون هذه الثقافة مع نشأة المؤسسة وتنمو مع تجاربها، وتُلقن للأعضاء الجدد كمنهج للتكيف وحل المشكلات داخليًا وخارجيًا، بهدف تحقيق استدامة المؤسسة وأهدافها. ورغم تعدد الثقافات الفرعية للأفراد، تعمل الثقافة التنظيمية على تقليل التناقضات وتوجيه الجهود المشتركة، مع إفساح المجال لمساهمة الأعضاء الجدد في تطويرها".

المطلب الخامس: مفهوم المقاولاتية

المقاولاتية هي العمل الطبيعي للإنسان عبر العصور، وهي الصنائع التي هي أساس العمران، وفقا لتعبير المؤرخ وعالم الاجتماع ابن خلدون، ففي كتابه المقدمة قسم العمل إلى طبيعي وغير طبيعي، فالعمل غير الطبيعي هو الوظائف، والعمل الطبيعي هو التجارة والصنائع والمهن، وبما أن المؤسسات الناشئة هي أحد المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة، وهي أحد أشكال المقاولاتية، فلابد من تعريف المقاولاتية، لأن هذا المصطلح سيتكرر كثيرا في هذه الدراسة.

1- التعريف اللغوي للمقاولاتية

المقاولاتية لغة هي صيغة مبالغة على وزن مفعلة تقتضي مشاركة من أطراف متعددة وأصل اشتقاقها الفعل قال يقول قولا وقاوله في أمره وتقاولا أي أوضحا فالمقاولة معناه المفاوضة والمجادلة.

2- التعريف الاصطلاحي للمقاولاتية

تختلف تعاريف المقاولاتية باختلاف الزوايا المنظور إليها ويذكر **(السبتي، 2019، صفحة 4)** منها: تعريف الباحثان (Venkataraman) و (Shane) المقاولة بأنها: السلسلة من المراحل يتم فيها اكتشاف فرص لخلق سلع وخدمات مستقبلية، يتم تقييمها واستغلالها.

وعرف (Robert Hisrih) المقاولاتية على أنها: السيرورة التي تهدف إلى إنتاج منتج ذو قيمة وذلك بإعطاء الوقت والجهد اللازمين، مع تحمل المخاطر الناجمة عن ذلك بمختلف أنواعها (مالية، نفسية اجتماعية)، وبمقابل ذلك يتم الحصول على إشباع مادي ومعنوي.

وتعرفها (**EGER–GERMIOU, 2013, p. 8**)" سلوك مقاولاتي مبني على روح المقاولاتية وإجراءات خلق مؤسسة" ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن التعريفان الأولان ركزا على المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها، بينما التعريف الأخير فركز على المقاولاتية باعتبار أنها خصائص نفسية وسلوكية في الأفراد تدفع بهم إلى إجراءات معينة لتأسيس مؤسسة، ومما لا شك فيه أن هذه المؤسسة ستقوم بإنتاج أو تقديم منتج أو خدمة ما.

3- التعريف الإجرائي للمقاولاتية

المقاولاتية **هي كل عمل منظم يقوم به الإنسان مقابل عائد مادي يرجوه ماعدا الإجارة والوظائف.** فقولنا عمل منظم فيه إشارة إلى ما للدولة والقانون فيه من يد، فليس من المقاولاتية أعمال الاحتيال والسرقة، ولا تلك الأعمال العشوائية والعبثية التي يقوم بها أناس ليست من الصناعة ولا الزراعة ولا التجارة وليست من الإجارة والوظائف، وأهم صفتين للعمل غير المنظم هو صغره الكبير وانقطاعه السريع وتفلته من أي قانون. اما قولنا مقابل عائد مادي، فيه إشارة إلى أن أصل المقاولاتية هو العائد المادي، أما العمل الذي يرجى منه عائد غير مادي فهو عمل شبيه بالعمل المقاولاتي وليس عمل مقاولاتي حقيقيا، مثلما يطلق على العمل الجمعوي الاجتماعي والثقافي **المقاولاتية الاجتماعية** وما شابهها، فهو من باب التشبيه والتقريب فقط.

المطلب السادس: المؤسسة الناشئة

يقع الخلط الكبير في الأوساط البحثية حول مفهوم المؤسسات الناشئة، ومن خلال لقراءة لعدد من الأبحاث لاحظنا أن الكثيرين يميلون إلى الاعتقاد أن المؤسسة الناشئة هي المؤسسة الصغيرة، أو هي المؤسسة التي نشأت للتو وهي في بداياتها وأنها ستصبح متوسطة ثم كبيرة، وهذا الاعتقاد يدحضه الباحثون المتخصصون والقوانين والتنظيمات الوطنية والدولية في تحديد ماهية المؤسسة الناشئة، فالمؤسسة الناشئة هي علامة وسمة لنشاط مؤسسي معين، وليست نوع من أنواع المؤسسات، هذه العلامة قد تكون لدى المؤسسات الصغيرة، المتوسطة أو حتى الكبيرة، مادام نشاطها يتسم بعلامات معينة فهي ناشئة ولو بعد مئة عام.

1- التعريف الاصطلاحي للمؤسسات الناشئة

مبدئيا، يمكن تعريف المؤسسة الناشئة على أنها مؤسسة بشرية مصممة لإنشاء منتج أو خدمة جديدة في ظل ظروف من عدم اليقين الشديد، ووفقا **لبول غراهام** في مقاله الشهير "النمو" فالمؤسسة الناشئة هي مؤسسة مصممة لتنمو بسرعة، وكون أنها حديثة التأسيس لا يجعل منها مؤسسة ناشئة، كما أنه ليس من الضروري أن تكون هذه الأخيرة عاملة في مجال التكنولوجيا، أو أن تحصل على التمويل من قبل مغامر، إنما الأمر الوحيد الذي يهم هو النمو أو أي شيء آخر يتبع النمو. **(بريك، 2020، صفحة 28)**، من خلال هذان التعريفان نلاحظ أن المؤسسة الناشئة هي مؤسسة بشرية، أي المكون الرئيس لها هم البشر وليس الروبوتات أو الآلات الصناعية، تأسست بغرض إنتاج خدمة جديدة، أي أنها تتسم بطابع الابتكار، والاستثمار في الابتكار عادة ما يكون محفوف بالمخاطر وعدم اليقين من نجاح هذه الخدمة، اما التعريف الثاني فقد أزاح الاعتقادات الخاطئة حول المؤسسات الناشئة بشكل صريح وواضح، تبقى قضية اعتباره أن المؤسسات الناشئة ليس من الضروري تكون عاملة في مجال التكنولوجيا فيه نظر، لأن هذا الأمر متوقف على مفهوم التكنولوجيا، فإذا كان المقصود بها تقنيات ذات خصائص مادية ومعلوماتية معينة فهذا صحيح، أما إذا كان المقصود بالتكنولوجيا وفقا لبيتر ثيل مؤسس شركة باي بل(PayPal) في كتابه من صفر إلى واحد، هو العمل مع الآخرين لابتكار شيء يستطيع نقلنا من الحاضر إلى مستقبل أفضل **(ثييل، 2021، صفحة 10)**، ففي هذه الحالة نقول أن العمل في مجال التكنولوجيا شرط لإطلاق اسم المؤسسة الناشئة على مؤسسة ما.

2- التعريف الإجرائي للمؤسسات الناشئة

المؤسسة الناشئة هي مجموعة من الناس يتعاونون على انشاء وتطوير منتج أو خدمة مبتكرة، تتسم بالنمو السريع في بيئة من عدم اليقين الشديد، بغرض الانتقال من الحاضر لمستقبل أفضل، وبالنسبة للجزائر فهي تأخذ شكلين محددين: علامة مشروع مبتكر، وعلامة مؤسسة ناشئة. فالمؤسسة الناشئة إذن لا يمكن أن تكون جزء من مؤسسة كبيرة بسبب التعقيدات البيروقراطية المانعة للنمو السريع، كما أنها – وفقا لبيتر ثيل – يصعب او يستحيل أن تكون بشخص واحد، **(ثييل، 2021، صفحة 10)**، هؤلاء الأشخاص متفقين على قناعة واحدة وهي نجاح ابتكار ما في نقل البشرية لمستقبل أفضل، هذا النجاح يتجسد في نمو سريع في بيئة أقل تنافسية لكنها شديدة لشك وعدم اليقين.

المبحث التاسع: الدراسات السابقة

إن الاطلاع على الأدبيات السابقة يعتبر خطوة مهمة وأساسية في مسار الباحث كما أنها تعتبر من أهم عناصر وأجزاء البحث العلمي، حيث تكمن أهميتها في توضيح معالم الموضوع للباحث، مما يساهم في استكمال جوانب النقص من خلال الاستفادة من النتائج السابقة المتوصل إليها، كما أنها توفر على الباحث الكثير من الجهد وتجنبه التكرار، وتساعده في بناء تصور منهجي سليم وتحديد أدوات جمع البيانات، وانطلاقا من هذه الأهمية البالغة للدراسات السابقة، تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدبيات الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة، وفيما يلي استعراض لمختلف الدراسات، ثم مناقشتها ومقارنتها بدراستنا.

المطلب الأول: الدراسات الخاصة بمتغير المؤسسات الناشئة

1- الدراسة الأولى: دراسة الباحث ياسين تليلي، بعنوان: " دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة عل نجاح أو فشل المؤسسات الناشئة في الجزائر" دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الناشئة في إطار أجهزة الدعم في الجزائر.

وهي دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح–ورقلة– 2022، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز وتحديد وتحليل أهم العوامل المؤثرة على بقاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، سواء كانت هذه العوامل متعلقة بخصائص المؤسسة أو بالعمليات المقاولاتية، أو المتعلقة بالبيئة الخارجية، كما سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تقديم نظرة شاملة للأكاديميين والمقاولين على حد سواء حول مختلف العوامل التي من شأنها التأثير على قدرة المؤسسات الناشئة في الجزائر في الحفاظ على بقائها واستمرارها أو توقفها وفشلها.

إن السعي لتحقيق هذه الأهداف يعتبر ذا أهمية كبيرة، فأي بحث علمي لا يخلو من هدف معين يرجوا الباحث تحقيقه، فهي بمثابة المحفز لإيجاد حلول لمشكلات، أو تقديم اكتشافات جديدة تساهم في تقدم العلوم وتطورها، وإن الأهداف المراد تحقيقها في هذه الدراسة والمتعلقة بتحديد العوامل المساهمة في نجاح واستمرار الشركات الناجحة أو فشلها يعتبر أمرا بالغ الصعوبة، فمهما حاول الباحث إبراز هذه العوامل، إلا أنها تبقى نسبية، خاصة فيما يتعلق بشخصية المقاول التي بدورها تتعرض للكثير من

المتغيرات وملامحها شديدة التغير، أو العوامل الخارجية المؤثرة التي تتعدد وتتنوع ولا يمكن حصرها، خاصة ما تعلق بالبعد الثقافي، حيث يتوقف نجاح المؤسسات الناشئة على الإبتكار والتطور والتغيير وتوظيف التكنولوجيا المتطورة، في مقابل ذلك تكون هناك مقاومة للتغيير قد تعيق تطور المؤسسة. هذا البعد بالنسبة إلى دراستنا يعتبر ذا أهمية كبرى، فاعتمادنا على هذه الدراسة سيساعدنا على فهم العوامل المتعلقة بالبعد الثقافي للمؤسسة، مما يسهل علينا تحديد فروض الدراسة.

لتحقيق هذه الأهداف طرح الباحث تساؤلا رئيسيا مفاده: **ما هي العوامل المؤثرة على بقاء المؤسسات الناشئة في الجزائر؟** وللإجابة على هذه الإشكالية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي، كما تم الاستعانة بكل من الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، والمقابلة كأداة ثانوية داعمة، ولتحليل البيانات المتوصل إليها تم الاعتماد على ما يسمى ب "نماذج تحليل البقاء على قيد الحياة"، وهي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تُستخدم لتحليل البيانات المتعلقة بالوقت حتى وقوع حدث معين. هذا الحدث يمكن أن يكون أي شيء مثل الوفاة، أو فشل منتج، أو انسحاب عميل، أو غيرها من الأحداث ذات الطابع الزمني **(كريم أ.، 2018، صفحة 06)**. هذه النماذج مفيدة بشكل خاص عندما لا تكون جميع البيانات مكتملة، أي عندما يكون هناك مراقبة للوقت ولم يحدث الحدث المطلوب لجميع العينة. أو ما يطلق عليها نماذج المدة، واعتمد الباحث تحديدا نموذجي الذي يُستخدم لتقدير دالة البقاء على قيد الحياة بدون افتراضات حول شكل توزيع البيانات، ويعرض النتائج عادة في منحنى **كابلان–ماير**، الذي يظهر نسبة البقاء مقابل الزمن. ونموذج (Cox) الذي يفترض أن التأثير النسبي لكل متغير مستقل على خطر الحدث هو ثابت بمرور الوقت، دون افتراضات حول شكل دالة البقاء.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- أولا، بخصوص البعد المتعلق بخصائص شخصية المقاول، فإن المؤسسة تكون أكثر قدرة على البقاء وتنجح إذا كان صاحبها رجلا من الفئة العمرية بين 30– 39 سنة؛ ذو مستوى تعليمي جامعي؛ إضافة إلى وجود مقاولين في محيطه (العائلة، الأصدقاء) ؛ ولديه خبرة مهنية سابقة؛ ويكون مدفوعا بحب العمل الحر لإنشاء مؤسسات؛ أما متغيرات وضع المقاول قبل الإنشاء؛ الخبرة المقاولاتية؛ فهي غير مؤثرة.
- ثانيا، فيما يخص البعد المتعلق بخصائص المؤسسة فإن تحسن فرص بقاء ونجاح المؤسسة الناشئة إذا كان هناك تشابه بين نشاط المؤسسة الحالي ونشاط صاحبها في الماضي؛ إذا كان رأس مالها

صغيرا أقل من1.000.000 دج؛ وشكلها القانوني إما شخص معنوي أو عن طريق الاعتماد؛ ومواردها البشري يعتمد على صاحب المؤسسة وأفراد من العائلة؛ وأهم عملائها هم أما أفراد أو مؤسسات؛ وعددهم يفوق 10، يرتكزون على المستوى المحلي والجهوي؛ أما بالنسبة لمتغيرات حجم العمالة فهو غير مؤثر على بقائها.

- ثالثا، فيما يخص بعد العمليات المقاولاتية فإن احتمال بقاء المؤسسات الناشئة يزيد إذا تم اللجوء مشورة المهنيين عند إنشائها؛ وإذا تم إنجاز دراسة الجدوى أو مخطط الاعمال خاص بها (دراسة جدوى مالية وتجارية) قبل إنشائها وفي حالة استفادة صاحبها من تكوين أو تدريب في المقاولاتية عند إنشائها؛ وعند قيام صاحبها بربط علاقات تعاون أو شراكة مع الزبائن والموردين ومؤسسات أخرى؛ وإذا كانت نوع الإستراتيجية موضع التنفيذ عند الانطلاق أما التركيز على سوق معينة أو تقديم منتجات مختلفة عن منتجات المنافسين.

- رابعا، فيما يخص متغيرات البيئة الخارجية فإن احتمال بقاء المؤسسات الناشئة يزيد إذا كانت المنافسة إما ضعيفة أو منعدمة أو متوسطة؛ إذا كان قطاع النشاط ضمن المهن الحرة؛ وإذا كانت تنشط في منطقة حضارية؛ وقد استفادت من إعفاءات أو تخفيضات ضريبية وجبائيه ودعم جزء من أجور عمال المؤسسة؛ أما بالنسبة لتنافسية الصناعة؛ المرافقة في مرحلة انطلاق النشاط؛ الحصول على شبكات التوزيع؛ الحصول على المعلومات؛ إجراءات الحصول على التمويل البنكي فهي غير مؤثرة.

تلتقي هذه الدراسة مع دراستنا في معالجة متغير المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال تأثرها وارتباطها بالعوامل التي تساهم في تطورها أو تؤدي إلى فشلها، ففي حين قدم الباحث العديد من العوامل التي تؤثر في بقاء المؤسسة على قيد الحياة، أو فشلها وانتهائها، نحن نحاول أن نسلط الضوء على عامل واحد والتركيز عليه ودراسته بعمق، ألا وهو عامل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الناشئة، والتي نعني بها جملة العوامل الداخلية المكونة للثقافة التنظيمية من قيم ومعتقدات وممارسات وأساليب اتصال، والتي تعتبر تحديا ورهانا حقيقيا لنجاح المؤسسة، وإن الاعتماد على هذه الدراسة في هذه الجزئية ساهم كثيرا في بناء الفرضية المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في تحقيق فعالية كبيرة للاستراتيجية الاتصالية المتبعة بالمؤسسات الناشئة الجزائرية محل الدراسة، ومما لا شك فيه أن دراستنا ستكون لها مخرجات عملية تساهم في تطوير المعرفة العلمية والميدانية للباحثين والمقاولين على حد سواء كما هو الحال في الدراسة المعتمد عليها.

نقد وموقع الدراسة الحالية: تُعد دراسة (تليلي) من الدراسات الهامة في السياق الجزائري لتناولها الشمولي لعوامل النجاح والفشل، إلا **أن نقطة قصورها المنهجية**، من منظور دراستنا، تكمن في تعاملها مع "الثقافة" كعامل ضمني ضمن "خصائص المقاول" أو "البيئة" دون إفراده كمتغير مستقل بأبعاده ومكوناته العميقة (القيم، الرموز، الطقوس)، كما أنها لم تتطرق إطلاقاً إلى البعد الاستراتيجي للاتصال كعامل حاسم. **وهنا تكمن الفجوة الأولى** التي تسعى دراستنا لمعالجتها، من خلال الانتقال من العوامل العامة إلى التحليل العميق للعلاقة الجدلية بين الثقافة التنظيمية والاتصال.

المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بمتغير الاستراتيجية الاتصالية

يعتبر مفهوم الاستراتيجية الاتصالية في هذه الدراسة هو أهم مفهوم، باعتباره المتغير التابع محل الدراسة، وعليه سيتم عرض الدراسات السابقة الخاصة بهذا المفهوم.

1- الدراسة الأولى:

بعنوان "رهانات الاستراتيجية الاتصالية عبر الويب للمؤسسة الجزائرية" دراسة تحليلية للاتصال عن طريق الويب لمؤسسة كوندور.

من إعداد الباحث عبد الرؤوف فهدي، وهي دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بكلية الإعلام والاتصال والسمعي البصري، قسم الاتصال والعلاقات العامة، جامعة صالح بوبنيدر-قسنطينة03- سعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في:

- رصد مدى مراهنة المؤسسات الجزائرية -ممثلة بمؤسسة كوندور- على الاتصال عن طريق الويب في إعداد استراتيجية اتصالية لتحقيق غايات معرفية، عاطفية وسلوكية.
- محاولة الكشف عن نظرة المؤسسات الجزائرية إلى الويب الاجتماعي كوسيلة للانفتاح على المحيط والتفاعل مع الجماهير وبناء العلاقات الاجتماعية ذات البعد العاطفي.
- الوقوف على مدى إيمان مؤسسة كوندور بالاستثمار عن طريق الاتصال عبر الويب، وإبراز التوجه العام للمؤسسة من خلال تواجدها عبر الشبكة التفاعلية في ظل إقبال الأفراد على تحقيق إشباعاتهم النفسية والثقافية والاقتصادية بالاعتماد على الويب.

انطلق الباحث في هذه الدراسة من إبراز أهمية الويب الاجتماعي، وضرورة تحول المؤسسات الجزائرية الكبيرة والمتوسطة نحو هذا التطور التكنولوجي الذي فرض واقعا جديدا لا يمكن لأي مؤسسة خدماتية أن تبقى في معزل عنه، بل إن التسارع الزمني هو المحدد الرئيسي في عملية الانتقال هذه، من

ممارسات تقليدية إلى ممارسات تعتمد على الويب في عملية الاتصال والتواصل، هذا التطور الذي منح للمؤسسات قدرة على بلوغ أكبر قدر ممكن من الجماهير الجديدة، وكسب ولاء الزبائن الحاليين، من خلال المزايا التي يقدمها والخدمات التي يوفرها، لتحقيق فعالية عالية للاستراتيجية الاتصالية، لا يمكن تجاهله، فبعد إدراكها لأهميته أدرجته ضمن رهاناتها وآفاقها المستقبلية، من هنا تشكل هاجس هذه الدراسة للباحث، وجسده في شكل تساؤل جوهري مفاده: **ما هي رهانات الإستراتيجية الاتصالية عبر الويب لمؤسسة كوندور؟**

وانبثقت عن هذه الإشكالية مجموعة التساؤلات الفرعية التي تساهم في تحديد وتوضيح معالم الدراسة، وهي كالتالي:

- ما مدى اعتماد مؤسسة كوندور على الويب والخدمات المتنوعة التي تتيحها في نشر مضامينها والتواصل مع جماهيرها؟
- هل يعد الويب رهانا ترتكز عليه مؤسسة كوندور ضمن نشاطها الاتصالي وضمن استراتيجيتها الاتصالية؟
- هل لمؤسسة كوندور استراتيجية اتصالية واضحة الملامح تراهن عليها رهان معرفي وعاطفي وسلوكي؟
- ما مدى تفاعل جمهور المؤسسة مع مضامين مؤسسة كوندور المنشورة ضمن فضاءاتها على الويب؟
- ما هي عائدات مؤسسة كوندور من وراء اعتمادها على الويب كأداة اتصالية مهمة ضمن الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة؟
- ما هي تحديات المؤسسة من وراء تواجدها ضمن الويب والاتصال من خلاله وما هي آفاقها؟

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، حيث قام الباحث بتحليل نشاط مؤسسة كوندور من خلال موقعها الإلكتروني والقيام بمسح شامل ل 331 صفحة، كما قام بتحليل صفحتها على الفيسبوك من خلال 41 منشور في مدة 21 يوما في الفترة الزمنية الممتدة من شهر جانفي إلى مطلع شهر جوان.

وقد أجابت الدراسة على الإشكال الجوهري من خلال النتائج المتوصل إليها، حيث أكدت أن مؤسسة كوندور تراهن على الويب وتجعله من أولوياتها الاتصالية، وظهر ذلك جليا من خلال التواجد الكبير على مختلف المنصات التي يستخدمها جمهورها المستهدف، في مقدمتها موقع الويب الذي يعتبر الأكثر زيارة من خلال المستخدمين وذلك لما يوفره من معلومات وبيانات كبيرة تهمهم، ثم يليه الفيس بوك من خلال نسبة التفاعل وعدد المنشورات. وتصدرت المواضيع التجارية موقع الويب نظرا لتوجه

مؤسسة كوندور إلى خلق واجهة للمؤسسة هدفها التسويق والترويج للمنتجات، وبالرغم من اهتمام مؤسسة كوندور للتواجد عبر الويب إلا أنها أهملت عناصر مهمة لتفعيل الاتصال كما أغفلت العديد من الخدمات التقنية والمعرفية التي تساهم في منحها المزيد من الانفتاح والمرئية والتفاعل من طرف الجمهور المستهدف

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في محور الإستراتيجية الاتصالية الذي يعتبر متغيرا تابعا في دراستنا، في حين تم اعتباره متغيرا مستقلا في هذه الدراسة، وتبرز أهمية دراسة هذا المتغير في كونه رهانا لنجاح المؤسسة، فالاستراتيجية الاتصالية هي أمر كثير الحساسية وكثير التغير، وفقا للتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والثقافية والبيئية والتنظيمية للمؤسسة، والقيام بإعداد استراتيجية اتصالية وفقا لهذه التغيرات خاضع للتخطيط الدقيق والرؤية الواضحة والتنظيم المحكم والتمكن التام من فهم البيئة لتكون الاستراتيجية موائمة وتحقق أهداف المؤسسة، في الوصول إلى جماهيرها والمحافظة على بقائها في السوق، وبناء سمعتها الجيدة، والصورة الذهنية السليمة.

نقد وموقع الدراسة الحالية: تقدم هذه الدراسة رؤية مهمة حول أهمية الويب كأداة استراتيجية، لكنها **تقتصر منهجياً** على تحليل "المحتوى الرقمي" لمؤسسة تقليدية واحدة (كوندور)، دون الغوص في كيفية **تشكّل** هذه الاستراتيجية من داخل الثقافة التنظيمية للمؤسسة. دراستنا الحالية تتجاوز تحليل المخرجات الاتصالية (الموقع والصفحة) إلى تحليل **العمليات الثقافية-التنظيمية** التي تنتج هذه الاستراتيجيات في سياق المؤسسات الناشئة التي تختلف جذرياً عن المؤسسات الكبرى.

2- الدراسة الثانية:

بعنوان "استراتيجية الاتصال بالجامعة لنشر الثقافة المقاولاتية لدى الطلبة" دراسة ميدانية في جامعة عنابة.

من إعداد الباحثة فاطمة الزهراء عزيزي، وهي دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بكلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، قسم الاتصال والعلاقات العامة، جامعة قسنطينة 03، تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول أهمية استراتيجية الاتصال داخل المحيط الجامعي ودوره في نشر الثقافة المقاولاتية لدى طلبة الجامعة الجزائرية، من خلال طرحها التساؤل الجوهري التالي: **ما أثر استراتيجية الاتصال بالجامعة في نشر الثقافة المقاولاتية لدى طلبة جامعة عنابة؟** وأخذت جامعة عنابة كنموذج لإجراء الدراسة الميدانية، كما افترضت الباحثة في هذه الدراسة فرضية رئيسية أولى مفادها: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة** ($\alpha \geq 0.05$) يتم قلب العلامة **لاستراتيجية الاتصال الجامعي**

على نشر الثقافة المقاولاتية لدى طلبة جامعة عنابة. وفرضية رئيسة ثانية مفادها: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين التعليم المقاولاتي الجامعي ونشر الثقافة المقاولاتية لدى طلبة جامعة عنابة.** وفرضية رئيسية ثالثة مفادها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الثقافة المقاولاتية لدى طلبة جامعة عنابة تعزى للمتغيرات الشخصية) الجنس والسن والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي، والكلية) .

ومن خلال الإشكالية سابقة الذكر سعت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر استراتيجية اتصال في جامعة عنابة وقياس مستوى الثقافة المقاولاتية السائدة، وتحديد العلاقة بين هذين المتغيرين) أي استراتيجية الاتصال والثقافة المقاولاتية) وفي الأخير هدفت إلى اقتراح إستراتيجية اتصالية فعالة يتم انتهاجها بالمؤسسة الجامعية الجزائرية تساهم في تفعيل آليات ترسيخ الثقافة المقاولاتية. ولتحقيق الأهداف البحثية سالفة الذكر، وللإجابة على الإشكالية اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي كأحد أهم المناهج البحثية موائمة لمواضيع الاتصال، معتبرة أنها دراستها تفسيرية وصفية، حيث يسعى هذا النوع من الدراسات إلى جمع البيانات من مجتمع البحث ومحاولة وصف وتفسير وتحليل العلاقة الحاصلة بين المتغيرات، ولإجراء هذه الدراسة سلطة الضوء على مجتمع البحث المكون من كل الطلبة الجامعيين الذين يدرسون بجامعة عنابة خلال السنة الدراسية 2021/2020، في كافة الأطوار التعليمية الثلاث ليسانس، ماستر، دكتوراه والموزعين على سبع كليات، وتكونت عينة هذه الدراسة من 375 مفردة مسحوبة عشوائيا أجريت عليها الدراسة من خلال استخدام الأدوات العلمية الخاصة بجمع البيانات من ملاحظة ومقابلة واستبيان، بالإضافة إلى المقابلة مع عدد من القائمين على استراتيجية الاتصال بجامعة عنابة. ولتحليل النتائج استخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتوصلت إلى مجموعة من النتائج هي كما يلي:

- وجود مستوى مرتفع لتواصل الطلبة مع جامعة عنابة.
- وجود مستوى مرتفع من الثقافة المقاولاتية لدى طلبة جامعة عنابة.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية الاتصالية ونشر الثقافة المقاولاتية لدى طلبة جامعة عنابة
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الاستراتيجية لدى طلبة جامعة عنابة تعزى لمتغير الجنس والسن والحالة الاجتماعية، بينما توجد فروق تعزى لمتغير

المؤهل العلمي، ولصالح حاملي شهادة الليسانس، وكذلك وجود فروق تعزى لمتغير الكلية، ولصالح كلية الحقوق3 .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الثقافة المقاولاتية لدى طلبة جامعة عنابة تعزى لمتغير الجنس والسن والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والكلية .

كما خلصت هذه الدراسة إلى اقتراح استراتيجية اتصالية من شأنها تعزيز الثقافة المقاولاتية لدى طلبة الجامعات الجزائرية.

تعد هذه الدراسة من بين أهم الدراسات التي سلطت الضوء على موضوع المقاولاتية وعلاقته بالاستراتيجية الاتصالية، ومن خلال هذين المتغيرين تتقاطع مع دراستنا بشكل كبير، باعتبار المؤسسات الناشئة في أصلها مؤسسة مقاولاتية، والجامعة مؤسسة بحثية تساهم في خلق المؤسسات الناشئة، فمن خلال الاستراتيجية الاتصالية التي تبنتها الجامعات، بشكل عام والجامعة محل الدراسة بشكل خاص، أبرزت مدى مساهمتها في نشر الثقافة المقاولاتية وسط الشباب الجامعي، وعليه فإن متغير الاستراتيجية الاتصالية هو متغير ذا أهمية كبرى، وفي دراستنا اعتمدنا على مخرجات هذه الدراسة لفهم كيفية بناء استراتيجية اتصالية، مع محاولة فهم علاقتها بمتغير الثقافة التنظيمية للمؤسسة الناشئة واكتشاف مدى تأثرها بها في إشكاليتنا محل الدراسة.

نقد وموقع الدراسة الحالية :تربط هذه الدراسة بذكاء بين استراتيجية الاتصال والثقافة المقاولاتية، وهو ما يتقاطع مع اهتماماتنا، **إلا أن منظورها يختلف جذرياً**؛ فهي تدرس الاتصال **كأداة لنشر الثقافة (من الجامعة إلى الطلبة)**، بينما دراستنا تفحص كيف أن **الثقافة (داخل المؤسسة الناشئة) هي التي ترهن وتحدد طبيعة استراتيجية الاتصال**، أي أن دراستنا تقلب منظور العلاقة السببية وتدرسه في سياق مؤسسات الأعمال الفعلية وليس في سياق مؤسسة تعليمية.

المطلب الثالث: الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية

1- الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية: دراسة ميدانية ببلديات إغيل علي، آيت رزين وتازمالت (ولاية بجاية)

وهي دراسة معدة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه من إعداد الباحث حفصي عميروش، ضمن تخصص التنظيم السياسي والإداري بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، سنة 2019. تمحورت دراسة هذا الباحث حول محاولة إبراز دور الثقافة التنظيمية الموجودة

بالإدارة المحلية الجزائرية في تحقيق عصرنة الإدارة المحلية من خلال تنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية، حيث انطلق من مسلمة تفضي إلى أن هناك تحول كبير بفعل التطور التكنولوجي، والذي لا يمكن تجاهله في الإدارة من خلال فرض تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا الأخير الذي قد يصطدم بثقافة تنظيمية تقاوم التغيير، وعليه لابد من الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة التي تعد رهانا في تحقيق النجاح أو فشل التغيير المطلوب، وعليه طرح الباحث تساؤلا جوهريا مفاده: **هل الثقافة التنظيمية السائدة بالإدارة المحلية الجزائرية ملائمة لتفعيل الإدارة الإلكترونية؟** ولتشريح أدق لهذه الإشكالية طرح الباحث مجموعة تساؤلات فرعية يحاول فيها تفكيك عناصر الثقافة التنظيمية التي حددها في ثلاث أبعاد في هذه الدراسة وهي القيم، الثقافة البيروقراطية، القيادة، وعلى هذا الأساس طرح التساؤلات التالية:

1- هل القيم التنظيمية السائدة بالإدارة المحلية الجزائرية ملائمة لتفعيل الإدارة الإلكترونية؟

2- ما مدى تأثر الثقافة البيروقراطية السائدة بالإدارة المحلية على تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية؟

3- هل القيادة على مستوى البلديات مدعمة لتطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية؟

4- ما هو واقع تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية على مستوى البلديات المدروسة؟

ونظرا لأهمية الدراسة في محاولتها لإبراز الأهمية البالغة للثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية الإدارية من خلال تنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية، فإن الباحث لم يكتفي بطرح التساؤلات، ففي سبيل الإجابة على التساؤلات المطروحة سعت الدراسة إلى اختبار مجموعة من الفروض هي كالتالي:

- ضعف القيم التنظيمية الحديثة بالإدارة المحلية الجزائرية يعيق تفعيل الإدارة الإلكترونية؛
- الثقافة البيروقراطية السلبية بالإدارة المحلية تكبح تفعيل الإدارة الإلكترونية؛
- ضعف سمات القيادة التحويلية على مستوى البلديات محل الدراسة، تنقص من قدرتها على تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- تمثل معوقات الثقافة التنظيمية، سببا في تأخر بعض تطبيقات الإدارة الإلكترونية على مستوى البلديات المدروسة.

وقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في إطار الإشكالية المطروحة، وذلك من خلال التركيز على القيم التنظيمية، والثقافة البيروقراطية، والقيادة المحلية وواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى ثلاث بلديات تابعة لولاية بجاية، تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- دراسة القيم التنظيمية السائدة بالإدارة المحلية ومدى ملاءمتها لتفعيل الإدارة الإلكترونية، من خلال التركيز على مدى وجود قيم تنظيمية حديثة تساهم في خلق بيئة تنظيمية محفزة لتبني وقبول التغيير.

- تحليل الثقافة البيروقراطية السائدة بالإدارة المحلية ومعرفة مدى تلاؤمها وتفعيل مشاريع الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال إبراز دور الثقافة البيروقراطية في دعم أو كبح تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية.
- دراسة القيادة المحلية ومعرفة مدى قدرتها على ضمان التطبيق الفعال لمشاريع الإدارة الإلكترونية من خلال التركيز على دور القيادة التحويلية كنمط قيادي تعطي قدرة للإدارة الإدارة الإلكترونية على مواكبة التحول لنط الإدارة الإلكترونية.
- الوقوف على واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية، وأهم المعوقات التي تواجهها.

وللإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، الذي يقوم على وصف الظاهرة وتجزئتها وتحليلها إلى عناصر ووصفها وصفا دقيقا، حيث تم توظيف هذا المنهج لوصف أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بإدارات البلديات محل الدراسة وواقع الإدارة الإلكترونية بها، بناءا على استجابات الموظفين المبحوثين وما لاحظه الباحث أثناء قيامه بالدراسة الميدانية. بالإضافة إلى اعتماده على منهج دراسة الحالة من خلال القيام بدراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية بجاية، وللحصول على المعلومات والبيانات التي ستجيب على تساؤلات هذه الدراسة وتختبر صحة الفرضيات فقد استعان الباحث بالأدوات العلمية الثلاث: الاستبيان، المقابلة، والملاحظة، حيث اعتمد على الاستبيان كأداة رئيسية من خلال تطبيق الاستمارة على 216 مفردة من الموظفين الإداريين بثلاث بلديات تابعة لولاية بجاية مختارين بطريقة عمدية بحكم أن الموظفين هم المعنيون بتطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية، كما قام بإجراء مقابلات مع مجموعة من المسؤولين، واعتبر كل من المقابلة والملاحظة أدوات مساعدة لتفسير وفهم المعلومات المتحصل عليها من الاستبيان، حيث جعل من الملاحظة أداة للتعرف على مؤشرات الثقافة التنظيمية المساعدة على تبني وتطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال السلوكيات التنظيمية الممكن مشاهدتها، كما جعل من المقابلة أداة للتواصل المباشر مع مسؤولين من البلديات الثلاث محل الدراسة والمتمثلين في الأمناء العامين ورؤساء المصالح وبعض المنتخبين المحليين، الذين يملكون سلطة القرار في بناء ثقافة تنظيمية جديدة موائمة للتغيرات التكنولوجية الحديثة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وفقا للأبعاد الثلاث التي قام الباحث بالتركيز عليها، وهي كما يلي:

النتائج المتعلقة بمحور القيم التنظيمية:

قام الباحث في هذا الجزء من الدراسة بعرض النتائج المتعلقة بمحور القيم التنظيمية المدعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية، وذلك من خلال سبعة مؤشرات تتمثل في كل من قيم: المشاركة، الإبداع، التدريب والتكوين، التركيز على العملاء، المرونة، وضوح الأهداف والانتماء الوظيفي؛ وخلص إلى ما يلي:

1. إهمال قيمة المشاركة كأحد أهم أبعاد القيم التنظيمية المدعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
2. إنخفاض قيمة الإبداع والإبقاء على الطرق التقليدية المألوفة في العمل.
3. ضعف الاهتمام بالتدريب والتكوين الذي يساهم في رفع كفاءة الأفراد قصد التحكم في التكنولوجيا، ومن ثم استغلالها لصالح العمل الإداري.

وبناءا عليه استنتج الباحث أن البيئة الثقافية لإدارات البلديات محل الدراسة تفتقر للقيم التنظيمية الحديثة والمدعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهو ما يخلق مشاكل عدة في إحداث التغيير بالإدارة المحلية، كما أن القيم التنظيمية بالإدارة تتأثر بالقيم الاجتماعية السائدة بالبلديات والثقافة التنظيمية السائدة بالإدارة الجزائرية، مما ينتج تناقضا بين القيم التقليدية والقيم الحديثة، ما يساهم في خلق أنماطا سلوكية تعيق وتفشل عملية الإصلاح والتغيير بالإدارة؛

ثانيا: الثقافة البيروقراطية بالإدارة المحلية الجزائرية:

قام الباحث في هذا الجزء من الدراسة بوصف الثقافة البيروقراطية السائدة بإدارات البلديات محل الدراسة، وذلك من خلال أربعة أبعاد تتمثل في: الإجراءات والقوانين، التنسيق، تقسيم الوظائف والتسلسل الهرمي للمسؤوليات، والهدف من ذلك معرفة ما إذا كانت الثقافة البيروقراطية تلك تكبح تطوير الإدارة الالكترونية أم العكس، وتوصل إلى:

1. التنظيم البيروقراطي بالبلديات محل الدراسة يعاني من عدة مشاكل وسلبيات، ففيما يخص القوانين والإجراءات المعمول بها خلصت الدراسة إلى أنها تتسم بالغموض لدى الموظفين مما يسبب في إعاقة الأداء الفعال لمهامهم الإدارية؛

2. يعاني التنظيم البيروقراطية بهذه البلديات من ضعف التنسيق على مستوى وحداتها ومصالحها الإدارية، وهو ما يفسره ضعف تدفق المعلومات بإداراتها، ويرجع ذلك للمظاهر البيروقراطية السلبية السائدة بالإدارة المحلية الجزائرية عموما كاحتكار المعلومة وعدم مشاركتها؛

وعليه استخلص الباحث أن كل هذه المشاكل التي يعرفها التنظيم على المستوى المحلي، انعكست سلبا على سلوك الموظفين المحليين، كعدم مشاركة المعلومات بالإدارة، وضعف الاتصال والعمل الجماعي، مما ساهم في خلق بيئة ببيروقراطية جامدة مقاومة لأي استراتيجية تغيير، بما في ذلك التحول إلى نمط الإدارة الالكترونية.

ثالثا: القيادة المحلية التحويلية ودورها في تطبيق مشاريع الإدارة الالكترونية.

يستعرض الباحث في هذا المحور، توجهات استجابات أفراد عينة البحث تجاه مدى وجود قيادة محلية على مستوى البلديات محل الدراسة قادرة على تأطير سلوك الموظفين وتوجهاتهم من أجل تطبيق فعال لمشاريع الإدارة الالكترونية، وحدد بعد القيادة في أربع مؤشرات أساسية، وهي: **التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، الاهتمام بالموظفين.**

ويرى الباحث أن توفر قيادة محلية تحويلية يعتبر من بين أهم تحديات الحكومة في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية على المستوى المحلي، خصوصا في ظل تغير القيادة السياسة على مستوى هذه المؤسسات، فكلما جاء أعضاء منتخبين جدد على رأس المجالس الشعبية البلدية يأتون بنظرة وفلسفة جديدة مختلفة عن سابقتها، مما يخلق نوع من التوتر داخل التنظيم الإداري للبلديات وينعكس سلبا على أدائها.

وفي محور آخر يحاول فيه الباحث أن يسلط الضوء على واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية على مستوى البلديات محل الدراسة، حيث خلص إلى أهم المعوقات التي تقف وراء تأخر مشاريع الإدارة الالكترونية في مقدمتها تلك المتعلقة بالجانب التنظيمي، ومعوقات تتعلق بالبنية التحتية للتكنولوجيات المعلومات والاتصالات، والمعوقات ذات الطابع القانوني التشريعي، ومعوقات ذات العلاقة بالمورد البشري.

ومن خلال هذه النتائج المتوصل إليها، وكإجابة على التساؤل الجوهري الذي طرحه الباحث يمكن القول إن الثقافة **التنظيمية السائدة بإدارات البلديات لا تتلاءم ومتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية..**

كما أكد الباحث **صحة الفرضيات** القائلة أن:

- ضعف القيم التنظيمية الحديثة بالإدارة المحلية يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- الثقافة البيروقراطية السلبية بالإدارة المحلية يكبح تفعيل الإدارة الإلكترونية.
- ضعف سمات القيادة التحويلية على مستوى بلديات محل الدراسة، ينقص من قدرتها على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- تمثل معوقات الثقافة التنظيمية، سببا في تأخر بعض تطبيقات الإدارة الإلكترونية على مستوى البلديات محل الدراسة.

أثبتت هذه الدراسة ضعف في الثقافة التنظيمية مما سبب عرقلة في تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية، وهنا تجدر الإشارة إلى أهمية الثقافة التنظيمية في تجسيد مبدأ الفعالية، وقد تساهم مخرجات هذه الدراسة في إعادة النظر في التحديات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، ويتم تغييرها إلى ما يتناسب مع روح العصر والتطور التكنولوجي الحاصل، ومحور التقاطع مع دراستنا يكمن في هذا العنصر الهام حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا إذا ما كانت ثقافة جيدة وراقية ومتحضرة ومواكبة للتطور، إلا أن الفرق الجوهري بين دراستنا وهذه الدراسة يكمن في أن مجال دراستنا هو المؤسسات الناشئة أي القطاع الخاص الذي يسعى دائما إلى النمو والتطور وتحقيق المزيد من النجاح متخذا في ذلك كل الأسباب والعوامل المساهمة في نموه، بينما دراسة الباحث كانت تسلط الضوء على القطاع الحكومي الذي يتسم بالتعقيد والغموض وعدم تقبل التجديد والتغيير.

نقد وموقع الدراسة الحالية :تبرز هذه الدراسة بوضوح كيف يمكن للثقافة التنظيمية (خاصة البيروقراطية) أن تكون **عائقاً** أمام التغيير التكنولوجي. وهذه نتيجة تدعم فرضياتنا، **لكن مجالها الميداني (الجماعات المحلية)** يمثل النقيض التام لمجال دراستنا، فبينما تدرس هي الثقافة المقاوِمة للتغيير في القطاع العام، تسعى دراستنا لفهم الثقافة المُؤسِّسة للتغيير في **قطاع المؤسسات الناشئة** الذي يفترض فيه أن يكون الابتكار هو القاعدة.

2- الدراسة الثانية

بعنوان: متغيرات الثقافة التنظيمية كمحدد للإبداع_ دراسة حالة مؤسسة البوفال POVAL

من إعداد الباحثة باصور عقيلة، وهي أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه في تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، سنة 2021.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول محاولة إبراز متغيرات الثقافة التنظيمية لمؤسسة بوفال ومساهمتها في تشجيع أو تثبيط الابتكار، وذلك وفقا للتساؤل الجوهري الذي تم صياغته كالتالي: **ما هي حدود مساهمة الثقافة التنظيمية في تشجيع أو تثبيط الإبداع في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة؟**

وانبثق من هذا التساؤل الرئيس مجموعة التساؤلات الفرعية هي كالتالي:

- ما مدى تأثير متغيرات الثقافة التنظيمية (التفاوت السلطوي، تجنب عدم التأكد، والجماعية مقابل الفردية) في تشجيع أو تثبيط الإبداع في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير التحفيز كمتغير وسيط على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير السياق الثقافي والاجتماعي كمتغير معدل على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير إدراك متغيرات ثقافة المؤسسة، في تشجيع أو تثبيط الإبداع في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة؟

ولأجل التعمق أكثر في مشكلة الدراسة وفهم طبيعتها وكافة أبعادها، حاولت الباحثة أن تختبر مجموعة من الفرضيات، باعتبار أن الفرضية بمثابة مرحلة الربط بين الأسباب والمسببات، كما تعتبر تخمين مبدئي وتفسير أولي يساعد الباحث في الوصول إلى نتائج كما أنها تمد الباحث بالأسباب المسؤولة عن الظواهر والأحداث والظروف، وبناءا على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية المذكرة آنفا، قامت الباحثة بصياغة الفروض كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

تساهم متغيرات الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة.

أما الفرضيات الفرعية فهي:

- لمتغيرات الثقافة التنظيمية) التفاوت السلطوي، تجنب عدم التأكد، والجماعية مقابل الفردية)تأثير في تشجيع الإبداع في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة.
- للتحفيز تأثير وسيط على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة.
- السياق الثقافي والاجتماعي له تأثير معدل على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة.
- لإدراك عينة الدراسة لأبعاد الثقافة التنظيمية، تأثير في تشجيع أو تثبيط الإبداع في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة.

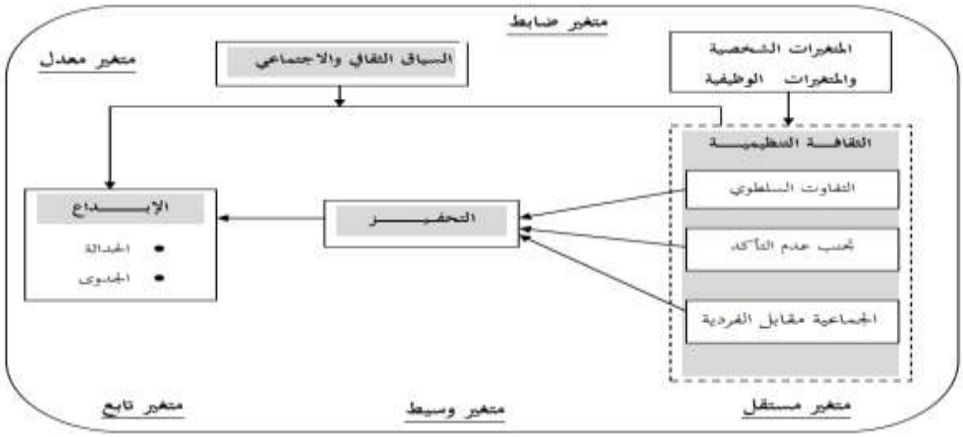
سعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية تحاول من خلالها إيجاد التنظير المناسب لأبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع وكذا التحفيز والسياق الاجتماعي والثقافي وآليات تطبيقه ميدانيا وذلك مساهمة منها لسد الفجوة البحثية التطبيقية والمعرفية في بيئة الأعمال الجزائرية.

ونختصر الأهداف المراد تحقيقها فيما يلي:

- التعرف على مدى توافر متغيرات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة، من خلال تشخيص الثقافة السائدة، ومدى تجسد متغيرات الدراسة ضمن البيئة محل الدراسة.
- التعرض إلى موضوع الإبداع وتشخيص واقعه في الجزائر باعتباره موضوع يحتاج إلى الكثير من البحث خاصة في ظل التطورات الإقتصادية والتكنولوجية الهائلة التي يشهدها العالم.
- تحديد الخصائص والسلوكيات الحالية، وتحليلها لفرز ما يشجع الإبداع، وما يثبطه لغرض تقديم الحلول الممكنة للارتقاء بمستوى الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.
- توضيح طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها وبين الإبداع في ظل سياق ثقافي واجتماعي وتفسير طبيعة هذه العلاقة في بيئة العمل الجزائرية.

قدمت الباحثة في هذه الدراسة نموذجا تصوريا مستندا إلى أربع متغيرات أو محاور أساسية، يتمثل المحور الأول في الثقافة التنظيمية بمستوياته الثلاث، والمحور الثاني الإبداع، بمستويين، والمحور الثالث التحفيز، وأخيرا المحور الرابع السياق الثقافي والاجتماعي، وهذا لأجل بناء المقاربة الكمية التي ستعتمد عليها في الدراسة، عملا بمنهجية النمذجة البنائية في دراسة البنية المفاهيمية للنموذج ودراسة العلاقة بينهما، هذا النموذج قائم على تحليل العلاقات بين المتغيرات السابقة في إطار ما يسمى بنمذجة المعادلات الهيكلية، وهي عبارة عن طرق أو استراتيجيات إحصائية متقدمة في تحليل البيانات تُستخدم بغرض تفسير العلاقات بين المتغيرات بهدف اختبار صحة شبكة تلك العلاقات جملة واحدة دون الحاجة إلى تجزئتها، حيث تعطي هذه النمذجة تقديرا لمدى قوة العلاقات المفترضة بين المتغيرات، والشكل الموالي يوضح بناء النموذج التصوري للدراسة:

الشكل رقم (04) : يمثل نموذج تصوري لدراسة متغيرات الثقافة التنظيمية كمحدد للإبداع



المصدر: (باصور، 2021)

اعتمدت الباحثة على المنهج الفرضي الاستنتاجي، من خلال استقراء المفاهيم وأنماط نظرية من البيانات التي تيم ملاحظتها وتبرز أهميته في البحوث العلمية ليسر مجرد وصف الظاهرة فقط بل يحلل واقعها ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة والوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن الظاهرة المدروسة.

استهدفت الدراسة مؤسسة بوفال كمجال للدراسة الميدانية، وهي مؤسسة مكونة من عدد كبير من الموظفين والعمال، فتمثل مجتمع بحث هذه الدراسة في كل الأفراد الذين ينتمون إلى هاته المؤسسة، ووقع الاختيار على 200 مفردة كعينة للدراسة تم اختيارها عن طريقة المعاينة الطبقية العشوائية تمثلت في كل من الإطارات السامية والمتحكمين في وحدات الإنتاج.

لجمع المعطيات اللازمة استعانت الباحثة بأدوات البحث العلمي المتمثلة في الاستبيان والمقابلة والملاحظة، حيث قامت بتوزيع الاستبيان على عدد مفردات عين البحث المتمثلة في 200 مفردة من الإطارات السامية والمتحكمين في وحدات الإنتاج، بالإضافة إلى الملاحظة من خلال مشاهدة سلوكيات العاملين داخل المؤسسة وعلاقتهم فيما بينهم وبعض الممارسات التي لها علاقة بالثقافة الإبداعية السائدة.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج تؤكد فيها صحة الفرضيات المطروحة سابقا:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الإبداع بمؤسسة بوفال من وجهة نظر المبحوثين.

تم تأكيد هذه الفرضية، من خلال النتيجة التي المتوصل إليها أن الثقافة التنظيمية في مؤسسة بوفال تؤثر إيجابيا على الإبداع وبدرجة متوسطة، إذ لأنهل تشكل أساسا لفهم الاتجاهات والدوافع للإبداع، كما تؤثر على الفعالية التنظيمية وتساهم في تنمية القدرات الإبداعية من خلال تجسيد مبدأ المرونة في التعامل مع المستجدات لدى كل من الإدارة والأفراد العاملين بالمؤسسة.

- يوجد أثر وسيطي ذو دلالة إحصائية للتحفيز في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع بمؤسسة بوفال من وجهة نظر المبحوثين.

تم تأكيد هذه الفرضية من خلال النتيجة المتوصل إليها أن التحفيز يعتبر آلية تؤثر بطريقة غير مباشرة في زيادة علاقة الثقافة التنظيمية على الإبداع، على اعتبار الحوافز تثير دافعية عمال مؤسسة بوفال، وتوقظ قدراتهم الإبداعية.

- يوجد أثر معدل ذو دلالة إحصائية للسياق الثقافي والاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع بمؤسسة بوفال من وجهة نظر المبحوثين.

تم تأكيد هذه الفرضية من خلال النتيجة المتوصل إليها، أن قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع ترتفع بتدخل المتغير المعدل والمتمثل في السياق الثقافي والاجتماعي، الذي يشمل سياق القيادة والإشراف على العمل والتشجيع على التعبير عن الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات، كما أن أعضاء ثقافة مؤسسة بوفال يحملون قيم التعاون والتنظيم، وعليه كل هذه الظروف والشروط تحقق معدل تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الإبداع.

نقد وموقع الدراسة الحالية :تعد هذه الدراسة الأقرب لروح أطروحتنا بربطها المباشر بين الثقافة والإبداع، لكنها **تنظر إلى الإبداع كـ"مُخرَج" أو نتيجة للثقافة**، دون أن تتعمق في **الآليات الاتصالية والاستراتيجية** التي تترجم هذه الثقافة الإبداعية إلى ميزة تنافسية في السوق، دراستنا تكمل هذا الطرح من خلال إضافة متغير "الاستراتيجية الاتصالية" كحلقة وصل حيوية بين الثقافة الداخلية والنجاح الخارجي.

المطب الرابع: خلاصة تحليلية للدراسات السابقة

بعد العرض المفصل لمختلف الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية، سواء في سياقاتها العامة أو في بيئة المؤسسات الناشئة، نخلص إلى رؤية تركيبية تحدد موقع هذه الأطروحة ضمن التراكم المعرفي السابق، وذلك من خلال المحاور التالية:

1. التركيب العام لنتائج الدراسات السابقة

أجمعت أغلب الدراسات (مثل دراسة دنيسون، ودراسات كيم وكاميرون) على وجود علاقة طردية قوية بين نمط الثقافة السائد وكفاءة الأداء المؤسسي. إلا أن الملاحظ هو ندرة الدراسات التي ربطت "بشكل مباشر وصريح" بين **الثقافة التنظيمية** كمتغير مستقل و**الاستراتيجية الاتصالية** كمتغير تابع في بيئة "المؤسسات الناشئة" تحديداً. فمعظم الأدبيات ركزت على الشركات الكبرى المستقرة، بينما تظل المؤسسات الناشئة بيئة خصبة تتسم بالمرونة والغموض التنظيمي، مما يجعل هذه الأطروحة إضافة نوعية لسد هذه الفجوة المعرفية.

2. مجالات الاستفادة الميدانية والمنهجية

تم استثمار الدراسات السابقة في صياغة هذه الأطروحة عبر ثلاثة مستويات أساسية:

أ- المستوى النظري والمفاهيمي:

- **بناء الإطار المفهومي:** استمدت الدراسة تعريفاتها الإجرائية من النماذج الأكثررصانة، خاصة نموذج "مناخ التنظيم (OCAI) "ونموذج دنيسون(DOCS) .
- **صياغة الفرضيات:** ساعدت نتائج الدراسات السابقة في بناء فرضيات الدراسة لاسيما فيما يتعلق بتأثير "ثقافة الإبداع" و"ثقافة الرسالة" على صياغة الاستراتيجيات الاتصالية المناورة.

ب- المستوى المنهجي (الأدوات والقياس):

- **بناء الاستبيان:** تم الاعتماد على مقاييس مجربة عالمياً (مثل مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في دراسات القيادة والاتصال) وتكييفها مع البيئة الجزائرية.
- **التثليث المنهجي:** استلهمنا من الدراسات الكيفية الرائدة (مثل دراسات شارلين هس بيبر) ضرورة دمج "المقابلة المتعمقة" و"الملاحظة" لتعويض صغر حجم العينة (18 مؤسسة)، وهو ما يمنح النتائج عمقاً تفسيرياً لا توفره الأرقام وحدها.

ج- المستوى التحليلي (تفسير النتائج):

ستشكل الدراسات السابقة "المرجع المقارن" عند تحليل البيانات الميدانية؛ حيث سيتم ربط نتائج المؤسسات الناشئة الجزائرية بما توصلت إليه الدراسات في بيئات أخرى، لتحديد مواطن الخصوصية والتشابه في الثقافة المقاولاتية الجزائرية.

3. الفجوة البحثية والقيمة المضافة (الأصالة العلمية)

تتمثل القيمة المضافة لهذه الدراسة، مقارنة بما سبقها، في النقاط التالية:

1. **الخصوصية السياقية:** معالجة إشكالية الثقافة التنظيمية في ظل "وسم مؤسسة ناشئة" بالجزائر، وهو سياق قانوني واقتصادي حديث جداً(2020-2024) .
2. **الربط الاستراتيجي:** تجاوز الوصف البسيط للاتصال إلى تحليل "الاستراتيجية" (القيادة، المناورة، اتخاذ القرار) وعلاقتها بالقيم التنظيمية المضمرة.
3. **المنهج المختلط:** تقديم قراءة سوسيو-اتصالية تجمع بين صرامة الإحصاء (SPSS) وعمق التحليل الظاهراتي لتجارب المؤسسين.

ملاحظـــة منهجيـــة: تـم الاعتمـاد علـى "تحـدي العينـة الصـغيرة" الـذي أشـارت إليـه بعـض الدراسـات السـابقة كفرصـة للتحـول نحـو **التحليـل المكثـف**، وهـو مـا يبـرر اسـتخدام اسـتبيان طويل (100 فقرة) ومقابلات معمقة لضمان ثراء البيانات.

وختامـاً لهـذا المطلـب، نخلـص إلـى أن التحليـل النقـدي والتركيبـي للدراسـات السـابقة قـد شـكّل الجسـر الـرابط بـين الإرث المعرفـي القـائم والتوجـه البحثـي الأصـيل لهـذه الدراسـة؛ فمـن خـلال تشـخيص **الفجـوة المنهجيـة والموضـوعية** فـي الأدبيـات السـابقة، تمكنّـا مـن ضـبط بوصـلة البحـث نحـو السـياق الجزائـري المسـتحدث للمؤسسـات الناشـئة، وبنـاء أدواتنـا القياسـية بصـرامة علميـة تـزاوج بـين **عمـق المقاربـة الكيفيـة ودقـة التحليـل الكمـي** .وبـذلك، لا تُعد هذه المراجعـة مجـرد اسـتعراض تـاريخي، بـل هـي **التأسـيس المرجعـي** الـذي يبـرر مشـروعية إشـكاليتنا، ويـدعم القيمـة المضـافة التـي تسـعى هـذه الأطروحـة لتقـديمها فـي فهـم التفاعـل الحيـوي بـين الثقافـة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية.

خاتمة الفصل

بناءً على ما تم بسطه في مباحث هذا الفصل، يمكن القول إننا أرسينا **القاعدة البنيوية** لهذه الأطروحة؛ حيث انتقلنا من توصيف "الرهان الاقتصادي" للمؤسسات الناشئة في الجزائر وما يحيط به من تحديات في الثقافة التنظيمية، إلى صياغة "إشكالية" مركزية تبحث في جدلية العلاقة بين **الثقافة كجذر** و**الاستراتيجية الاتصالية كتمظهر حركي.**

لقد سمح لنا **التحليل المفهومي** الدقيق بتفكيك المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) عبر نماذج عالمية رصينة، وفي المقابل، قدمنا إضافة نوعية متمثلة في نموذج **(MECS-STARTUP)**المقترح؛ الذي لا يقيس الاتصال كنشاط تقني، بل كأداة "قيادة ومناورة" مرتبطة عضوياً بجوهر ريادة الأعمال. كما أن تبنينا **للمنهج الوصفي التحليلي ذو الاتجاه المختلط،** وتوظيف أسلوب "التثليث" بين الاستبيان المعمق والمقابلات الظاهراتية، قد وفر لنا شبكة أمان منهجية تضمن النفاذ إلى المعاني العميقة خلف الأرقام، مبررةً بذلك كفاية العينة المستهدفة رغم تحديات الميدان.

إن هذا الفصل يمثل في جوهره "**العقد البحثي** "الذي نلتزم فيه بالانتقال من التراكم المعرفي الذي رصدته الدراسات السابقة إلى إنتاج معرفة أصيلة تتناسب والخصوصية الجزائرية. وبضبطنا للمفاهيم الإجرائية وتحديد المسارات المنهجية، نكون قد استكملنا "الخارطة" التي سيوجهنا بوصلتها في الفصول القادمة نحو **الإطار النظري المفصل،** تمهيداً للاختبار الميداني الذي سيحول هذه الفرضيات والنماذج إلى نتائج علمية تساهم في دعم اقتصاد المعرفة في الجزائر.

الفصل الثاني:

الاستراتيجية الاتصالية: المفهوم، الأبعاد، والتحديات

مقدمة:

في سياق بيئة الأعمال المعاصرة، التي تتسم بالديناميكية الشديدة والتنافس المحموم، لم تعد القدرة على اتخاذ قرارات صائبة مجرد ميزة، بل أصبحت شرطاً أساسياً لبقاء المؤسسات ونموها. ومن بين جميع الوظائف الإدارية، تبرز وظيفة "التخطيط الاستراتيجي" كعملية محورية تُمكّن المنظمات من استشراف المستقبل، وتحديد وجهتها، وحشد مواردها لتحقيق أهدافها طويلة المدى. إن هذه العملية لا تقتصر على الجوانب التشغيلية أو المالية فحسب، بل تمتد لتشمل أحد أهم أصول المؤسسة وأكثرها حيوية :**الاتصال.** يهدف هذا الفصل إلى بناء الإطار النظري للمتغير التابع في هذه الدراسة، وهو "**الاستراتيجية الاتصالية** ."ولتحقيق ذلك، سينطلق الفصل من تأسيس مفاهيمي لوظيفة التخطيط الإداري، لينتقل منها إلى استكشاف ماهية "الاستراتيجية" و"التخطيط الاستراتيجي" كمدخل أساسي لفهم بعدها الاتصالي. سيتم بعد ذلك الغوص في جوهر الفصل، من خلال تفكيك مفهوم "الاستراتيجية الاتصالية"، وتحديد أسس تصميمها وإدارتها، والتمييز بينها وبين المفاهيم القريبة منها مثل "الاتصال الاستراتيجي."

وأخيراً، ونظراً لأن المؤسسات الناشئة تنشط بشكل أساسي في الفضاء الرقمي، سيختتم الفصل بتحليل واقع وآفاق الاستراتيجية الاتصالية في ظل البيئة الرقمية، والتحديات والفرص التي تفرضها هذه البيئة على المؤسسات. يهدف هذا البناء المتدرج إلى تزويد القارئ بفهم عميق وشامل للاستراتيجية الاتصالية، مما يمهد الطريق لتحليل علاقتها بالثقافة التنظيمية في الفصول اللاحقة.

المبحث الأول: مدخل إلى وظيفة التخطيط الإداري

في عالم تتسارع وتيرة التغيرات فيه، وتتزايد فيه التحديات والفرص على حد سواء، لم يعد مجرد "التخطيط" بالمعنى التقليدي كافيًا لضمان بقاء المؤسسات ونموها. لقد أثبتت التجارب أن النظرة قصيرة المدى، التي تركز على الجدولة وتوزيع المهام ضمن إطار ثابت، باتت عاجزة عن استيعاب التحولات الجذرية في البيئات التشغيلية. من هنا، نشأ تحول نوعي في الفكر الإداري، قاد إلى الانتقال من مفهوم التخطيط الإداري الذي غالبًا ما يتسم بالصلابة والتركيز على التفاصيل التشغيلية، إلى مفهوم "التفكير الاستراتيجي" الأكثر شمولية وديناميكية.

يركز التفكير الاستراتيجي على استشراف المستقبل، تحليل البيئة الداخلية والخارجية بعمق، وتحديد الاتجاهات الكبرى التي تمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية مستدامة، وتكييف استجاباتها للمتغيرات غير المتوقعة. إنه ليس مجرد عملية تخطيط لوضع الأهداف والخطط، بل هو طريقة تفكير متكاملة تتغلغل في كل جوانب المؤسسة، وتدفعها نحو الابتكار والمرونة والقدرة على إعادة تعريف ذاتها باستمرار. سيتناول هذا المبحث رحلة هذا التحول، مستكشفًا الفروقات الجوهرية بين المفهومين، ومسلطًا الضوء على الأهمية المتزايدة للتفكير الاستراتيجي كركيزة أساسية لنجاح المؤسسات في القرن الحادي والعشرين.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط

يمثل التخطيط واحد من أربع وظائف تقوم عليهم الإدارة الحديثة، بالإضافة إلى التنظيم والقيادة والرقابة، وتذكر أغلب الأدبيات العلمية في مجال الإدارة التخطيط على رأس هذه الوظائف، لما له من أهمية وظيفية وأسبقية زمنية، فالتخطيط هو الإطار الذي تنتظم من خلاله باقي الوظائف وكذلك مختلف العناصر المتعلقة بالإدارة مثل تحديد الموارد والجمهور المستهدف والوسائل الضرورية وغيرها، وقد حضي التخطيط بعناية كبيرة من طرف الباحثين، فألفوا فيه الكتب وأنجزوا حوله الدراسات المختلفة، من خلال هذا الفصل سنعرض أهم ما توصل إليه علماء الإدارة في مجال التخطيط مبرزين أهميته وأفضل السبل لوضع وتنفيذ خطة متكاملة.

1- تعريف التخطيط:

سنستعرض من خلال هذا العنصر مفهوم التخطيط لغة واصطلاحا

1-1- التخطيط لغة:

مصدر للفعل خطط، ويدور معنى التخطيط حول التهيئة والاستعداد، فيقال خطط الأرض أي جعل لها خطوطا وحدودا وهيأها للعمارة؛ وقام بتخطيط أرضه استعداد لبنائها **(المعاني، 2023)**. وأما الخطة فيدور معناها اللغوي حول القصد والعزيمة، يقول الجوهري في الصحاح " الخطة بالضم: الأمر والقصة، قال تأبط شرا:

هما خطتا إما إسار ومنة وإما دم والقتل بالحر أجدر

أراد : هما خطتان، فحذف النون استخفافا، يقال: (جاء وفي رأيه خطة)، أي : جاء وفي نفسه حاجة عزم عليها، ويقال خطة نائية، أي مقصد بعيد. **(الجوهري، 2009، صفحة 328)**.

وعليه يمكن أن نخلص إلى أن التخطيط من حيث اللغة هو استعداد وتهيئة وعزم على شيء مستقبلي بهدف إنجازه.

1-2- التخطيط اصطلاحا:

ساهم العديد من العلماء في وضع تعريفات للتخطيط، كل واحد منهم ينطلق من مجاله وتجربته العلمية والعملية، أما التخطيط المقصود به هنا هو التخطيط الإداري والذي يعتبر أحد وظائف العملية الإدارية، وهو الوظيفة الأولى التي تقوم عليها باقي الوظائف الإدارية. **(العزاوي، 2011، صفحة 91)**. ويمكن عرض بعض التعاريف واستخلاص المفهوم العام للتخطيط من خلال ما يلي:

التخطيط هو وضع أهداف المنظمة وتقرير كيف يتم تحقيق هذه الأهداف. وهو تحديد أهداف المنظمة وتقرير أفضل السبل لإنجازها، كما أنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته. وهو عملية فكرية تعتمد على المنطق والتريث حيث يبذل فيها الجهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل السبل لتحقيقها. **(العزاوي، 2011، صفحة 92)**.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن التخطيط هو عملية فكرية متعلقة بما يمكن إنجازه في المستقبل، فلا يتم التخطيط للماضي ولا للحاضر، فالماضي نقيمه والحاضر نقوم بتنفيذ ما خططنا له، أي تنفيذ الخطط المعدة مسبقا، وهو عملية فكرية تعتمد على الخيال والقدرة على تصور الأشياء قبل حدوثها، ويعتبر وضع الأهداف وتوضيح الرؤى من أركان التخطيط الأساسية، فالأهداف توضع وفقا لمناهج وطرق معينة كما سنرى، وكذلك الرؤى تكتب وتوضح بوصف جميع التفاصيل الخاصة بما سنبلغه في المستقبل، هذه العمليات ينتج عنها وضع خطة محكمة أو أكثر، وفي الأخير – وهذا ربما أهم شيء في التخطيط – تحديد الأساليب والكيفيات والطرق التي سنتبعها لتنفيذ وإنجاز الخطة، أي

التوجه نحو اختبار ما قد تم إدراكه في وعينا وخيالنا، وهاته الطرق والأساليب هي ما يطلق عليه اسم الاستراتيجية.

ملاحظة: يجب التفريق بين مفهوم التخطيط ومفهوم الخطة، فالتخطيط يعني المراحل الفكرية والذهنية الخاصة بالنشاط والتي تبدأ بالتفكير في الهدف وكيفية تحقيقه والموازنة بين الظروف المستقبلية التي قد تساعد أو تعوق تحقيقه. بينما الخطة هي تفعيل للمراحل الواجب القيام بها وتحديد الاختصاصات والمهام وتوقيت إتمام كل مرحلة من المراحل للوصول إلى الهدف المنشود. **(العزاوي، 2011، صفحة 92).**

المطلب الثاني: أهمية التخطيط وأهدافه

تنبع أهمية التخطيط وأهدافه من دوافع تجعل منه ضرورة ملحة أكبر من أي وظيفة إدارية أخرى، ولطالما قيل أن كل دقيقتين تمضيهما في التخطيط يوفران عليك جهد 10 دقائق في التنفيذ، رغم أن الشائع في الثقافات العامية أن الأهم هو الإنجاز، ولا يمكن للإنجاز أن يكون إلا إذا كانت هناك خطة محكمة، مع أننا نسلم أن التخطيط الذي لا يترجم إلى خطة قابلة للتنفيذ يعتبر تخطيط عقيم أو لا يمكن اعتباره تخطيط أصلا، وما هو إلى أماني وأحلام يقظة يعيشها من افتقد مهارة التخطيط الفعلي.

فالدافع للتخطيط هو ضمان مستوى عالي من التنسيق، وبالتالي تفادي تعارض وتضارب الأهداف والمصالح، كما يضمن التخطيط عدم تبديد الوقت والجهد والمال في مشاريع وبرامج مكررة، فالأشياء كما يقال تحدث مرتين، مرة في أذهاننا ومرة في واقعنا، والمخطط الجيد يمكن له تفادي مكامن الضعف واستدراكها في المستوى الأول أي في خيالنا قبل أن تصير واقعا فاشلا، وهذه هي خاصة التخطيط الجوهرية، أي إمكانية اختبار الأشياء في تصوراتنا قبل أن تحدث بمزاياها ونقائصها، وهذا ما يضمن تجنب حدوث الاستغلال الجائر للموارد والإمكانيات، لا سيما في المجالات المحدودة منها أو غير المتجددة، كما يعمل التخطيط على تجسير القوة في مستويات الدخل والنمو المعيشي والحياة بشكل عام، وتأمين الاستفادة من تراكم المنجزات العملية والثقافية عبر الزمن، وتفادي الوقوع في أخطاء الذين سبقونا، والانطلاق من النقطة التي توقف عندها غيرنا بدول العودة إلى نقطة الصفر. **(المغربي، 2020، الصفحات 16-17).**

ويمكن تلخيص أهمية وأهداف التخطيط في النقاط التالية:

1- أهمية التخطيط: (المغربي، 2020، صفحة 14)

- يوضح التخطيط اتجاهات المنظمة.

- يساعد التخطيط على وجود إطار موحد للعمل.
- يساعد التخطيط على اكتشاف الفرص والمخاطر المستقبلية.
- التخطيط هو أداة تحقيق الرقابة.
- يؤدي التخطيط إلى حماية المنظمة من أثار القرارات المنفصلة والغير مترابطة..

2- أهداف التخطيط:

- تحقيق في زيادة معدلات الإنتاج في شتى القطاعات والأنشطة.
- العمل على نمو المؤسسة و/ أو رفع المستويات المعيشية للسكان في شتى مجالات الحياة.
- الزيادة في كفاءة وفعالية المؤسسات والعاملين بها.
- تحديد حجم أداء المؤسسة والعاملين فيها وقياس ما يحرزونه من تقدم.
- الربط بين كافة المجهودات والتطلعات وفقا لبرنامج واضح ومعد مسبقا.
- نقل المؤسسة والأفراد إلى التفكير في المستقبل بدل الغرق في أخطاء الماضي.
- توفير الأدوات والبدائل التي تحتاج إليها المؤسسة في جميع المراحل والحالات التي تمر بها. **(شيرمان، 2010، الصفحات 34-35).**

ختاماً لهذا المطلب، نخلص إلى أن التخطيط يمثل الضمانة الأساسية لنجاعة الفعل التنظيمي، حيث لا تقتصر أهميته على رسم المسارات المستقبلية فحسب، بل تمتد لتشمل تقليل مخاطر عدم اليقين وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛ وبناءً عليه، فإن تحديد الأهداف بوضوح يحول التخطيط إلى أداة قياس ومعايرة تضمن اتساق الممارسات اليومية مع الرؤية الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، مما يعزز من قدرتها على النمو والاستدامة في بيئة مقاولاتية دائمة التغير.

المطلب الثالث: أنواع التخطيط ومستوياته

التخطيط عدة أنواع تصنف حسب مستوى التأثير أو المدة الزمنية أو الوظيفة أو غيرها من الاعتبارات، فنجد على سبيل المثال الأنواع الثلاثة المشهورة، التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي والتخطيط التكتيكي، كما أن هناك التخطيط المالي والسكاني والسياسي وغيرها من الأنواع والمستويات التي سنعرضها مفصلة في هذا المحور.

1- مستويات التخطيط.

للتخطيط ثلاث مستويات، المستوى الشخصي وهو عبارة عن عملية ذهنية يقوم بها الشخص بغرض تصور مستقبله وتنظيم حياته وإنجاز أهدافه الشخصية، أما التخطيط المؤسساتي وهو التخطيط الذي نقوم بدراسته في هذه الأطروحة وهو التخطيط الإداري الذي يعتبر وظيفة إدارية رئيسة، تقوم به

جميع المؤسسات بمختلف أحجامها وأنواعها، اما التخطيط العام أو الحكومي فهو يشمل وضع السياسة العامة عن طريق القوانين والمراسيم والقواعد السياسية والاجتماعية والاقتصادية لبلد ما، وفقا لرؤية وتصور وأهداف النظام الحاكم.

- **التخطيط الشخصي** وهو تدبير كل الوسائل والأفكار التي تساعد الفرد في تحديد هدفه ومن ثم الوصول إلى غاياته عبر أحسن استغلال للفرص والموارد المتاحة. **(العسال، 2015، صفحة 74)** أي أن التخطيط هنا عملية شخصية يقوم بها الفرد لصالحه الشخصي، وهي مهارة يستخدمها بشكل دائم ويومي من أجل تنظيم حياته والاستفادة القصوى من قدراته وإمكانياته.
- **التخطيط المؤسساتي** هو ما يعرف بالتخطيط الإداري وبالإضافة إلى التعاريف السابقة له، فإنه يمكن اعتبار التخطيط أحد الوظائف الأساسية للمدير، وهو نشاط ذهني وإجرائي ينطوي على خطوات محددة لمواجهة الأحداق القادمة، تتضمن ما يجب عمله والمكان والزمان والكيفية التي يجب أن يتم بها، كما تم تعريف التخطيط على أنه عملية اتخاذ القرار لما سيتكون مستقبلا، وكيف سيتم؟ ووقت اتمامه ومن سيقوم به وفقا لخطوات معينة ومحددة ومركبة وفقا لدراسات علمية سليمة وإحصائيات وتقديرات مستقبلية. **(معهد الكويت للأبحاث العلمية، 2007، صفحة 10)**
- **التخطيط العام أو الحكومي** ويطلق عليه التخطيط للتقدم الاقتصادي والاجتماعي وهو القدرة على السيطرة على موارد المجتمع المادية والبشرية والمالية وحسن استخدامها وتنميتها كما وكيفا بشكل مستمر لصالح الإنسان، الذي يعتبر فاعل رئيس في ترشيد إرادة التغيير في إطار الاختيار الاجتماعي. **(مسعود، 1984، صفحة 11)**

ويبنى هذا المستوى على افتراضات أساسية هي:

- وجود سلطة تخطيطية مركزية لها قدرة التصرف على إصدار القرارات التنفيذية ومتابعتها في مجمل الاقتصاد الوطني.
- إجراء مسح متكامل لمعرفة الواقع المراد تغييره من حالة التخلف المركبة إلى حالة التقدم المتكامل الجوانب.
- تواجد الكوادر المتخصصة للقيام بهذه المهام التخطيطية المعقدة والمتشابكة. (مسعود، 1984، الصفحات 12-13).

وعليه يمكن أن نخلص إلى أن مستويات التخطيط الثلاث تشترك في المسميات إلا أنها تختلف في معاني كل عنصر من العناصر، فتوضيح الرؤى ووضع الأهداف، أو تحديد الموارد والإمكانيات، أو اختيار الاستراتيجيات كلها عناصر متشابهة في التسمية مختلفة في المعنى حسب كل

مستوى، ويبقى التخطيط الإداري المؤسساتي هو المستوى الأكثر أهمية والذي يحظى باهتمام الباحثين. ويعود هذا لعدة اعتبارات أهمها أن التخطيط الشخصي متعلق بالمصالح الشخصية للأفراد وليس هذا ما يسعى إليه البحث العلمي، أما التخطيط الحكومي فهو تخطيط سياسي أيديولوجي بالدرجة الأولى، يعتمد على أجهزة الدولة التي تسيطر على موارد البلد ومصادر المعلومات، وبالتالي فهو تخطيط يخضع لتوجهات السلطة الحاكمة أكثر من خضوعه لمبادئ علمية للتخطيط، ليبقى التخطيط الإداري المؤسساتي عملية علمية وظيفية تهدف لخدمة المصلحة الجماعية والعامة في نفس الوقت.

2- أنواع التخطيط

وفقا لأربعة تصنيفات، هناك العديد من أنواع التخطيط، التي تشمل مجالات عدة وأغراض مختلفة، وإن كانت تشترك في المبدأ إلا أن كل توع له خصوصيته وتوقيته المناسب.

أ- أنواع التخطيط وفقا لحجم الأثر:

- **التخطيط الاستراتيجي:** وهو التخطيط الذي يهتم بالشؤون العامة للمنظمة ككل، وهي ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا.
- **التخطيط التكتيكي:** وهو الذي يهتم بتصور وتنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية، وهذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن هو المسؤول على إنجازه.
- **التخطيط التشغيلي:** يهتم بالتفاصيل وتوفير خطوطا مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير، مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية. **(شمطو، 2017، الصفحات 54-55)**

ب- أنواع التخطيط وفقا للمدة الزمنية:

- **التخطيط قصير المدى:** تتراوح مدته وفقا للعديد من المختصين من 6 أشهر إلى 3 سنوات، ونقصد بالمدة الزمنية هي الصورة المستقبلة التي سيكون عليها ما نخطط له بعد المدة المذكورة.
- **التخطيط متوسط المدى:** وهو التخطيط الذي يتوقع الوصول إلى نتائجه بعد سنتين أو ثلاث سنوات على الأقل، وتجدر الملاحظة هنا أن هذه المدد تقديرية تختلف من مشروع لآخر ومن مؤسسة لأخرى.

- **التخطيط طويل المدى:** عادة ما يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي وهو الطي يكون على المدى البعيد وأقل ما يكون هو خمس سنوات فما فوق، بل تعتبر خمس سنوات قليلة نوعا ما إذا اعتمدنا على المعني الحرفي لكلمة بعيد، سيكون الأمر يفوق العشر سنوات. **(البرزنجي، 2014، صفحة 62)**

ج- أنواع التخطيط وفقا للوظيفة.

- **التخطيط السياسي:** ويطلق عليه التخطي القومي والاستراتيجي لما له من تأثير على شريحة واسعة من الناس، وهو تكييف الوسائل والإمكانيات المتاحة ووضعها في خدمة الأهداف العامة للدولة للوصول إلى تحقيق أهداف معينة. **(كاخيا، 2008، صفحة 109)**
- **التخطيط الاقتصادي:** في الغالب يكون مجاورا للتخطيط السياسي، إلا أنهما يختلفان، فالتخطيط الاقتصادي هو الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المالية والطبيعية والبشرية لإحداث التنمية المقصودة في جميع قطاعات النشاط الاقتصادي. **(عمر ع.، 2011، صفحة 688)**
- **التخطيط التربوي:** وهو أحد أهم أنواع التخطيط الاجتماعي ويسمى كذلك التخطيط للتدريس وهو العملية التي تؤدي إلى وضع خطة تدريسية تتضمن مواقف تعليمية بما تشمله من عمليات أخرى تقوم على تحديد الهدف واختيار الأساليب والإجراءات التي تساعد في تحقيقها وتقويمها وتنفيذها. **(كنازة، 2020، صفحة 647)**
- **تخطيط القوى العاملة:** هناك اختلاف بين المراجع الاقتصادية في تحدي مفهوم القوى العاملة أساسا، فالعديد من الاقتصادين لا يجدون فرقا بين المصطلحات التالية: القوى البشرية، القوى العاملة، السكان القادرين على العمل، السكان النشيطون، مع ذلك يمكن تعريف التخطيط للقوى العاملة على أنه مجموعة الأعمال والأنشطة التي تمكن المديرين على مستوى أي مؤسسة، وبتعاون منسق مع مختلف المستويات التنظيمية، في تحديد وتحليل وتقييم وتقدير احتياجات المؤسسة من قوى عاملة. **(عشوي، 2006، صفحة 88)**
- **التخطيط السكاني:** ويطلق عليه كذلك التخطيط المحلي وهو عملية ترمي إلى السيطرة على كيان المدينة أو القرية على نحو متوافق مع الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والطبيعية والسياسية، كما يهتم التخطيط العمراني بتحديد استعمالات الأراضي والتي تتمثل في (الكثافات السكانية، ارتفاعات المباني، البنية الأساسية، مشروعات الإسكان، شبكات الطرق) **(صالحة، 2017، صفحة 22)**

- **تخطيط الإنتاج:** هو وظيفة الإدارة التي ترتكز على التهيؤ والاستعداد للمستقبل، أو أنه العمل المحدد مسبقا لما براد القيام به في المستقبل فيما يخص موارد المؤسسة المطلوبة للإنتاج ووضع الخطط التفصيلية لهذه الموارد، وكيف يمكن أن تستخدم لتصنيع منتجات معينة. **(بوكليخة، 2014)**
- **التخطيط المالي:** هو مجموعة الخطط اللازمة للحصول على الموارد وتحديد استخداماتها خلال مدة محددة من الزمن لتعظيم ثروة المساهمين، كما أن التخطيط المالي يتناول تحديد الحاجة للأموال وكمية هذه الحاجة ومدتها وتوقيتها ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طريقة تسديدها وإدارتها. **(يوسفي، 2023، صفحة 135)**
- **التخطيط التسويقي:** هو عبارة عن عملية إدارية يتم من خلالها تحديد الأهداف التسويقية، تنمية أكبر عدد من بدائل المزيج التسويقي التي توصل إلى تحقيق هذه الأهداف، التقييم والمفاضلة بين هذه البدائل واختيار المزيج التسويقي المناسب وأخيرا خلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج التسويقي المختار. **(لحول، 2022، صفحة 323)**

هذه أشهر وأهم الأنواع وفقا للوظيفة، ويبقى هناك العديد من الأنواع التي لا تقل في الحقيقة عن أهمية هذه الأنواع إلا أنها تدخل بشكل أو آخر في واحدة من الأنواع السابقة مثل تخطيط البيع والتخطيط الاجتماعي والتخطيط الطوبوغرافي وغيرها من الأنواع.

د- التخطيط وفقا للمستوى التنظيمي

- **التخطيط المركزي:** وتهتم به الإدارة العليا والهيئات الإدارية والمدير التنفيذي ويشاركهم في الإعداد العاملون والمستشارون والقيادات الدنيا.
- **التخطيط التشاركي:** إن مفهوم التخطيط بالمشاركة يعني أن تشارك المجتمعات المحلية في كل مراحل التخطيط وهي: تقييم الوضع، تحددي المشكلات، ترتيب الأولويات، تحديد الاحتياجات التنموية، إعداد خطط التنمية وكذلك متابعة وتقييم هذه الخطط.
- **التخطيط الفردي:** وهو الذي ي قوم به الأفراد على شكل برامج وجداول عمل قد تكون يومية أو أسبوعية وغير ذلك يضعها الفرد لغرض تنفيذ جانبا من المهام الموكلة له ضمن الخطة العامة للقسم أو الغدارة العليا.
- **تخطيط العمل والبرامج:** وتختص به الأقسام واللجان والإدارات الدنيا ويشاركها في الإعداد العاملون والخبراء. **(الكرخي، 2014، صفحة 35)**

المطلب الرابع: مقومات التخطيط

للتخطيط الإداري خاصة ما تعلق منه بإدارة المشاريع خطوات واضحة، ينبغي على كل مدير أو مسؤول مشروع ما، بل على كل إنسان أن يكون على اطلاع عليها، ومن أجل فعالية هذه الخطوات هناك مبادئ ومقومات عامة يجب مراعاتها لكل من يمارس عملية التخطيط، سنوضحها من خلال هذا المحور ثم نعرج على خطوات وتقنيات التخطيط بالشرح والتفصيل.

- **السياسات:** هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة سلفا بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. **(البرزنجي، 2014، صفحة 60)**

- **الرؤى والأهداف:** تستند أي عملية تخطيط على وضع الرؤى وتحديد الأهداف التي تحقق هذه الرؤى، أما الرؤى في تصورات مستقبلية لمستقبل منشود، أي كيف أتصور مؤسسة ما أو مشروع ما أو فكرة ما بعد سنوات من الآن، أما الأهداف فهي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، ومجموع هذه الهداف والنتائج يساوي الرؤية التي وضعتها. وهناك عوامل من الواجب توافرها في الأهداف أهمها : درجة الوضوح، وقوة الإيمان والقناعة بالهدف، والواقعية والتناسق والانسجام، ومشروعيته وقابليته للقياس. **(البرزنجي، 2014، صفحة 59)**
- **التنبؤ:** يتعلق التخطيط دائما بالمستقبل، وعليه سيكون من الطبيعي أن يحتل التنبؤ محور العملية التخطيطية، وهو نشاط ذهني مرتبط بوجود الإنسان، وهو نتيجة لارتباط النشاط الإنساني بعنصر الوقت، ويعرف بأنه توقع التغيرات التي قد تقع في المستقبل. **(البرزنجي، 2014، صفحة 60)**
- **تدبير الوسائل والإمكانيات:** لابد أن تنطوي فكرة التخطيط على تدبير الوسائل والامكانيات المختلفة فلا يمكن تصور تخطيط دون التفكير في ما يلزم من وسائل من أجل المضي قدما، ومن المعايير التي ينبغي مراعاتها في مبدأ تدبير الوسائل والامكانيات: الدقة والواقعية، تحدي المصدر والمدة الزمنية، التكلفة المالية واستمرارية توفر الإمكانيات. **(البرزنجي، 2014، صفحة 61)**
- **تدبير المهام والإجراءات:** آخر مبدأ من مبادئ التخطيط هو تضمنه لوضع المهام والإجراءات، وهي الجانب التفصيلي والتشغيلي للأهداف، فكل هدف يتجزأ للعديد من المهام والإجراءات، ولهذا نجد الكثير من الناس تخلط بين ما هو هدف وما هو مهمة وإجراء. وبشكل مختصر هي الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والمدة الزمنية اللازمة لإتمام العمل. **(البرزنجي، 2014، صفحة 60).**

ملخص المبحث:

يُشكل التخطيط الإداري الركيزة الجوهرية التي تستند إليها كفاءة العمل المؤسسي، حيث تطور من مجرد وظيفة تقليدية تُعنى بالجدولة والمهام التشغيلية إلى مفهوم "التفكير الاستراتيجي" الشامل الذي يستشرف المستقبل ويحلل البيئات بمرونة وديناميكية. وتتجلى ماهية التخطيط كعملية فكرية منطقية تسبق التنفيذ وتؤسس لاتخاذ قرارات واعية حول ماهية الأهداف وكيفية تحقيقها، مع ضرورة التمييز المنهجي بين التخطيط كمرحلة ذهنية تأملية توازن بين الظروف المستقبلية، والخطة كإطار إجرائي مفصل يحدد المهام والاختصاصات والمدد الزمنية للوصول إلى الغايات المنشودة.

تكمن أهمية التخطيط في كونه الأداة الفعالة لضمان التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية وتفادي تضارب المصالح، مما يسهم في الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل احتمالات الفشل في بيئات الأعمال المعاصرة التي تتسم بعدم اليقين. وتتعدد مستويات التخطيط وأنواعه لتشمل الأبعاد الاستراتيجية بعيدة المدى، والتكتيكية، والتشغيلية، فضلاً عن التنوع الوظيفي (المالي، التسويقي، الإنتاجي) الذي يغطي كافة جوانب المنظمة؛ إذ ترتهن نجاعة هذه المسارات بمدى توافر مقومات أساسية تبدأ بوضوح السياسات والرؤى ودقة التنبؤ، وتنتهي بتدبير الإمكانيات والمهام الكفيلة بتحويل التصورات الذهنية إلى ممارسات ميدانية تحقق الاستدامة والنمو.

المبحث الثاني: خطوات وتقنيات التخطيط

صاحب التطور التكنولوجي تطور الإدارة على مستوى الممارسات السلوكية أو الأدوات المستعملة، وع هذا التطور لم يبق التخطيط مجرد ورقة وقلم وتأمل المستقبل، بل استطاع العقل البشري تطوير العديد من الأدوات ذا الخصائص الحاسوبية التي تساعد الانسان على التفكير والتخطيط والتنفيذ والمتابعة بشكل فعال. لكن قبل الحديث عن هذه التقنيات بشيء من التفصيل لأهميتها البالغة في التخطيط بصفة عامة والتخطيط للاتصال على وجه الخصوص سنذكر الخطوات التي يمر بها التخطيط بشكل إجمالي.

المطلب الأول: خطوات التخطيط

الفرق بين خطوات التخطيط ومبادئه المذكورة سابقا أن المبادئ تخص العناصر التي يجب أن تتوفر في أي تخطيط، بغض النظر عن الكيفية التي يتم بها التخطيط، أما خطوات التخطيط فتركز على أفضل الكيفيات والتسلسل المنطقي والزمني المبني على مبادئ التخطيط من أجل وضع وتنفيذ الرؤى والأهداف، حتى وإن كان هناك اختلاف في ترتيب الخطوات وتحديد المراحل إلا أن هناك أساس منطقي عادة ما يكون مميزا لأي تخطيط عن باقي السلوكيات التي لا علاقة لها بالتخطيط.

الخطوة 1: توضيح نطاق المشروع

أول شيء في عملية التخطيط هو تحديد نطاق المشروع، والذي يشمل عناصر مثل المجال المتخصص والعناصر التي سيتم التركيز عليها، والأشياء التي سيتم تأجيله أو استبعادها، فعلى سبيل المثال وفي مشروع انتاج وتسويق منتج رقمي، سنحدد المجال بشكل واضح، هل هو تطبيق إلكتروني أم موقع ويب أو منصة ويب، أم هو كلاهما وعلى أيهم سأركز، وهل للمنتج هذا جوانب مادية غير المنتج الإلكتروني، كما علي تحديد النطاق الجغرافي، هل سيتم تسويقه وطنيا أم دوليا، هل هو مخصص لناطقين بلغة ما أم عدة لغات، كذلك الأمر بالنسبة للجمهور، أي جمهور سيشمله نطاق مشروعي، هل هو الجمهور العام أم جمهور معين... إلخ.

ووفقا لـ بيرناردیان فإنه من الضروري تحديد ما هو داخل بشكل واضح ضمن نطاق المشروع وما هو ليس كذلك. سيؤدي ذلك إلى تجنب التعديل اللانهائي للمشروع، وسيساعد على تحديد مسؤوليات جميع أصحاب المصلحة المعنيين بالمشروع. **(bernardin, 2017, p. 169)**، فإنه لا يدخل في وظيفة التخطيط الصدف والحظوظ، فبغض النظر عن المفاجآت التي ستصادفك في الطريق، رغم كونها

قد تكون إيجابية، إلا أنه إن لم يكن نطاق المشروع محدد بشكل واضح فلن تفيدك مكاسب لم تخطط لها ولا تدخل في نطاق مشروعك بالقدر الذي ستضر به، فإذا نظرنا إلى منصة فيسبوك على سبيل المثال، فمن أول ما بدأت كان نطاقها تشارك الصور، ورغم ما عرفته الساحة من تطورات فقد بقيت محافظة على هذا النطاق، ولما أرادت توسيق نطاق العمل خططت له من جديد، فمنصة فيسبوك لم تطلق خدمات الفيديو وتطورها إلا بعد أزيد من عشر سنوات من إطلاق الفيسبوك.

الخطوة 2: تحديد شجرة مخرجات المشروع

لكل مشروع مخرجات متوقع من عملية التخطيط والعمل، سواء كانت هذه المخرجات على شكل خدمات أو سلع، في بداية أي مشروع أو إدارة أي عمل علينا تحديد هذه المخرجات بشكل دقائق، وفي الحقيقة تمثل هذه المخرجات نتائج ما نعمل من أجله، وهي ما يمكن أن نطلق عليها اسم الأهداف، وتسميتها بالمخرجات يكون أشمل، لأن المخرجات تشمل الأهداف والرؤى والمهام، فالرؤى هي الصورة الكاملة للمشروع في المستقبل كما نريده أن يكون، أو النتيجة الكبرى التي نود تحقيقها، أما الأهداف فهي المهام الكبيرة من أجل الوصول إلى هذه النتيجة، وأخيرا المهام وهي الأهداف الصغيرة التي تحقق لنا الأهداف الرئيسية.

تستخدم لهذا الغرض العديد من الأدوات، لعل من أشهرها أداة هيكل تقسيم العمل WBS والتي سنتعرف عليها في المحور التالي، وأداة هيكل تقسيم المنتج PBS، في هذا الصدد يؤكد ثيري كوك في كتابه أساليب الأساليب والمعلوماتية على شجرة المهام (المخرجات) لا تزال إلى حد ما ذات أهمية كبيرة، أثناء تقدير المهام وتحديد المخرجات، بينما يبدأ المشروع وأثناء صيرورته يتم تنقيح شجرة المهام للسماح بمتابعة دقيقة للمشروع، هذا التنقيح لا يمس بالضرورة شجرة المخرجات كلها، لكن يعدل على المهام التي هي في مرحلة التنفيذ أو المهام اللاحقة **(Coq, 2012, p. 189)**.

الربط بين أداتي هيكلة المشروع وأداة هيكلة المنتج يضمن صلابة المشروع، كما يقوي جودة التقديرات للتكاليف الناتجة عن هذه التحليل المزدوج

الخطوة 3: تحديد الأنشطة التي سيتم تنفيذها لتحقيق النتائج

بعد الفراغ من تحديد نطاق المشروع وتحديد مخرجاته، يتم تحديد قائمة الأنشطة والتي يمكن تعريفها على أنها: قائمة لكل ما يجب القيام به من أجل إتمام المشروع، أي جميع الأنشطة الواجب إكمالها للوصول إنجاز هدف من الأهداف. وقائمة الأنشطة تختلف عن شجرة المخرجات، لكنها تمثل

الجانب التفصيلي والفردي في غالب الأحيان الذي يجب إنجازه من أجل الوصول إلى جزء معين من المخرجات، يتم تحديد الأنشطة المطلوبة لإنجاز العمل المحدد في وثيقة تقسيم العمل السابقة (شجرة مخرجات المشروع)، بمجرد تحديد فريق المشروع للأنشطة، يقوم الفريق بتنفيذ الأنشطة بشكل متسلسل وفقًا للطريقة المحددة **(Appercel, 2021, p. 178)**.

هنا يجب أن نلاحظ أن الأنشطة يجب أن تكون نابعة من الأهداف والأهداف يجب أن تكون نابعة من الرؤى، فالكثير من الذين يصطدمون بمشكلة عدم نجاح مخططاتهم، يكون السبب الرئيس فيها هو التضارب بين الرؤى والأهداف والأنشطة، فبينما يضع رؤية معينة لمشروعه، يتجه إلى وضع أهداف لا علاقة لها بهذه الرؤية، وليس نابعة منها، بل نابعة من رغبة في نفسه، فكل هدف يوضع لا يكون مستمدا بشكل منسجم وواضح من الرؤي، حكمه الفشل من البداية، ونفس الكلام ينطبق على الأنشطة، فالأنشطة والمهام التفصيلية هي فروع للأهداف، والأهداف فروع للرؤى، والثلاثة تشكل لنا مخرجات المشروع ونتائجه المرجوة.

الخطوة 4: تسلسل الأنشطة

مثلما تم الإشارة إليه سابقا، فالأنشطة نابعة من شجرة المخرجات، وموضوعة فيه وفق تسلسل معين، فكل نشاط له ارتباط معين بنشاط آخر. يهدف هذا التسلسل إلى تنظيم الأنشطة وحفظ الجهود أن تضيع سدى، فكل مشروع يقوم بقيادته وتنفيذه فريق كامل، يكلف كل شخص بالقيام بمهمة معينة، ومن أجل توزيع منطقي للمهام ومنظم، لابد ان توضع بشكل متسلسل، تنظيما للجهود وتهيئة للفريق للنشاط التالي الذي سيقوم به.

يبقى السؤال المطروح هو على أي أساس يمكن وضع تسلسل للأنشطة والمهام؟ غالبا ما يكون معيار الأولوية هو معيار للتسلسل، فكل نشاط يوضع في مكانه حسب أولويته، وفي هذا السياق تذكر منظمة الأمم المتحدة للتغذية والزراعة (فاو) بعض الطرق لتحديد الأولويات نوجزها فيما يلي:

- المدة التي يستغرقها تنفيذ النشاط
- حجم النشاط وأهميته الاقتصادية
- مناسبة التاريخ للنشاط.
- أهميته بالنسبة للأطراف الفاعلة. **(FAO, 2018, p. 117)**

الخطوة 5: تقدير الموارد

يفترض في وضع أي خطة أن تراعي تقدير الموارد اللازمة لتنفيذها، فلا يمكن تصور العزم على تنفيذ شيء دون النظر الإمكانيات والوسائل، بغض النظر عن طبيعة هذه الوسائل، فقد تكون مهارات معينة كما قد تكون أشخاص ينبغي أن يكونوا ضمن فريقك، أو ربما آلات وأموال وتكنولوجيات معينة، وبشكل مختصر يمكن حصر هذه الموارد في ثلاثة أشكال:

- **موارد مادية تكنولوجية:** تشمل الموارد التكنولوجية كل المواد ذات الطبيعة التقنية، سواء أكانت أنظمة أو آلات فنية معينة، فنحن في عصر يتم الاعتماد فيه على التكنولوجيا أكبر من أي شيء آخر، لما لها من خصائص تزيد من سرعة التنفيذ واتقانه، كيف لا ولكل عصر روح وروح هذا العصر هو التكنولوجيا.
- **موارد مادية ومالية:** نقصد بالموارد المادية كل من العقارات والمنقولات التي ليست تكنولوجيا مثل الأراضي والبنايات والمكاتب والأوراق والأقلام وغيرها من الوسائل الضرورية، اما الأموال فيقصد بها الذهب والأوراق المالية والعملات الرقمية والسندات وما شابهها.
- **موارد بشرية:** الإنسان هو الإنسان وهو أعظم موارد المشاريع والمؤسسات، فلا يقوم أي مشروع مهما كان إلا بإنسان أو أكثر، ومهما تطورت التكنولوجيا والروبوتات والذكاء الاصطناعي، يبقى الانسان هو أعظم الموارد خاصة الانسان ذو المهارة العالية والكفاءة المرتفعة.

تجدر الإشارة إلى أن كل من العناصر السابقة اللاحقة والتي تدخل ضمن نطاق خطوات ومراحل التخطيط الإداري توصلنا إلى ما يعرف بمخطة العمل، فمخرجات التخطيط نفسه هو مخطط خطة للعمل، يمثل تحديد الموارد أحد أهم عناصرها، التي يتعثر العديد من الناس في تقديرها، إما بالمبالغة وإما بالاستهانة والتقليل من أهميتها، ولهذا من أجل وضع خطة عمل محكمة يجب على المدير أو صاحب المشروع أن يخصص الموارد اللازمة **(Mario, 1999, p. 78)**.

الخطوة 6: تقدير مدد النشاط وإنشاء الجدول الزمني.

يحتاج المشروع إلى مدة زمنية لإنجازه، كما تحتاج الأنشطة المقسمة والقدرة داخله إلى مدد وأوقات معينة ومحددة بشكل مسبق، كل هذا يطلق عليه إدارة وقت الوقت، فالزمن هو عمر المشروع، غما ينجز فيه وإما يصبح بلا فائدة أو ناقص الفعالية، وكلما طال الوقت كلما زادت التكاليف في غالب الأحان، وأحيانا ولأغراض استراتيجية معينة يكون طول مدة المشروع في صالحه، وليس مهم ما يحتاجه المشروع وأنشطته من وقت بالقدر الذي يهم أن يكون هذا الوقت محدد مسبقا وبشكل مدروس.

عملية تقدير مدد الأنشطة تتضمن تقدير الوقت الضروري من أجل إنجاز الأنشطة كل على حدا، وكذلك إنجاز المشروع بمجملهـ كل مهمة تكون جزء من نشاط هي في الحقيقة كيان أساس مترجم بوقت بداية ووقت نهاية، والذي بدوره يكون من ضروريات الإنجاز معد بشكل مسبق ... تقسيم الأنشطة الأطول من حيث المدة يسمى المسار الحرج (سيتم شرحه في التقنيات)، والذي يتميز بكون كل تأخر في أحد الأنشطة يشكل مسارا حرجا يؤثر على المشروع برمته. **(Andrieux, 2012, p. 205)**

الخطوة 7: تقدر المخاطر وحساب الاحتمالات

طريق المنظمات وإدارة المشاريع محفوف بالمخاطر، ومهما كانت الخطة جيدة والإمكانيات كبيرة، لا يعني أبدا أنها ستلم من الفشل أو من متاعب ستظهر على مدى الطريق، ومن خصائص التخطيط وأبعاده التي تعطي له أهمية بالغة، أنه يقدر النجاح مثلما يقدر الفشل، فهو يضع رؤى وأهداف ويقدر لها موارد ومدة زمنية، مثلما يقدر احتمالات الفشل والخسارة ويتصور لها حلولا وبدائل، ويختلف تقدير المخاطر قليلا عن حساب الاحتمالات مثلما سنرى في هذا المحور.

يمكن اعتبار المخاطر كمؤشرات على النتائج في حالة عدم وصول المشروع إلى أهدافه، يندرج مفهوم المخاطر تحت إطار عدم اليقين حين يتعلق الأمر بالجدول الزمني وتكاليف المشروع، عدم اليقين يشمل نقص اليد العاملة والأحوال الجوية وتأخيرات التموين، أو النتائج المخيبة للآمال لمهام حرجة. المهمة الأساسية لرئيس مشروع تتضمن في البداية تطوير خطة لتسيير المخاطر (وتسمى بخطة الاستمرارية). خطة تسيير المخاطر تحدد النشاطات الرئيسية وتحصي الحلول الوقائية للتعامل مع ما هو غير متوقع في الحالات المشكلة. تحدد الخطة المصممة جيدا الخطر وتتوقع تأثيراته، سواء كانت مقبولة أو لا حول المشروع. **(Krajewski, 2010, p. 88)**

إذا انطلقنا من فكرة أن تقدير المخاطر مشروط بحالة عدم صيرورة الأمور بشكل طبيعي، فإن تقدير المخاطر في هذه الحالة يهدف إلى وضع حلول لمشاكل مفترضة، وهذا لا يشبه في الحقيقة ما يسمى بالخطة البديلة، فالخطة البديلة هي خيار استراتيجي، قد يتخذه المسؤول سواء وصل المشروع لأهدافه أم لم يصل، بل قد يكون لأسباب متعلقة بالمنافسة أو أسباب اقتصادية وسياسية معينة، فالخطة البديلة هي خطة كاملة مثلها مثل الخطة المعمول بها، أما تقدير المخاطر فهو متعلق بنشاطات معينة وحالات معينة، إذا حدثت نحافظ على الخطة في مجملها، ونتخذ إجراءات وتعديلات معينة بقدر يسمح باستمرارية الخطة وليس استبدالها.

هناك طريقتين من أجل توزيع الاحتمالات على المدد الزمنية بغرض دمج مفهوم عدم اليقين في مخطط الشبكة، (يشير مفهوم مخطط الشبكة إلى العمليات والأحداث اللازمة لتحقيق المشروع، فضلاً عن ترابطها المنطقي والزمني. **(Thommen, 2021, p. 331)**)، الطريقة الأولى هي محاكاة الحاسوب والثانية التحليل الإحصائي، مع الطريقة الأولى مدة كل نشاط تحدد بشكل عشوائي انطلاقا من توزيعها للاحتمالات، أما في طريق التحليل الإحصائي نجد ثلاثة تقديرات للمدة: المتفائل والاحتمالي والمتشائم، فالأول يعبر به عن الحد الأدنى للمدة التي تسمح بالانتهاء من النشاط، مع شرط أن يكون كل تقدم استثنائي جيد، أما الثاني فيعبر به عن طول المدة المحتمل الضروري من أجل القيام بالنشاط، والثالث يعبر به عن تقدير أطول مدة ضرورية من أجل الانتهاء من النشاط. **(Krajewski, 2010, p. 88)**

المطلب الثاني: تقنيات التخطيط

رغم أن التخطيط عملية ذهنية بالدرجة الأولى، إلا أن الباحثين استطاعوا أن يصمموا نماذج معلوماتية، تساعد على تصور المستقبل وتوزيع الأنشطة والمهام على الجداول الزمنية، تعمل هذه النماذج التقنية على ضبط عملية التخطيط، وتسهيل عملية المتابعة، وتقليل الأخطاء وسوء التقدير، مما يجعل من فهم هذه التقنيات هو فهم للتخطيط في حد ذاته.

تقنية 01: هيكل تقسيم العمل WBS :

ظهرت هذه التقنية أول شيء في وزارة الدفاع الأمريكية، وتم تطويرها وتنقيحها منذ سنة 1957، وأول استعمال لها عبر المنظمات غير الدفاعية كان من طرف معهد إدارة المشاريع (PMI)، وعرفت في العقدين الأخيرين تنقيحات وتطور كبير، ليتم أتمتتها بحيث يمكن استخدامها بشكل مستقل، كما أنها تدخل ضمن تطبيقات إدارة المشاريع وتحليل البيانات. الهدف من WBS هو تقسيم جميع أعمال المشروع إلى أجزاء أصغر يمكن التحكم فيها. تكمن مصلحته في حقيقة أنه يجعل من الممكن العمل على مكونات يسهل تقديرها وتخطيطها والتحكم فيها.

يعرف معهد إدارة الأعمال (PMI)، تقنية هيكل تقسيم العمل على أنها «تقسيم هرمي إلى مخرجات محددة للعمل الذي سيتم تنفيذه". كما أن هناك نوعان من الهياكل: الأول هيكل تقسيم العمل حسب المخرجات والثاني هيكل تقسيم العمل حسب المراحل. النوع المفضل والأكثر انتشارًا هو هيكل تقسيم

العمل حسب المخرجات. يتعلق الاختلاف الرئيسي بين النوعين بطبيعة العناصر المحددة في المستوى الأول من الهيكل (WBS, 2023) .

تعتبر حزمة العمل أهم عنصر في هيكل تقسيم العمل، هذه الحزمة يتم تجزئتها إلى مخرجات معية، والمخرجات إلى مخرجات أخرى وهكذا، حتى يشمل جميع المخرجات، وبهذا يكون المشروع قدم اكتمل، أي وصف مئة بالمئة لمخرجات المشروع، فحزم العمل تصف المخرجات الإجمالية بنسبة مئة بالمئة، والمخرجات التفصيلية المقسمة تصف مئة بالمئة من حزم العمل، وهذا ما يطلق عليه قاعدة 100%. يستفاد من هذه التقنية تحديد جميع المهام الواجب إنجازها وفقط، وهذا ما يصرف عن المشروع مشكلة بذل العمال مجهودات في أعمال غير منتظرة ولا متوقعة، كما تفيدنا هذه التقنية في تفادي نسيان أنشطة معينة، أو القيام بها بأكثر من مرة من طرف أكثر من شخص، كما تفيدنا في اختصار وربح الوقت، كما أنها تساعدنا على التحكم في المشروع ومتابعته والتقليل من التكاليف غير المبررة، وأخيرا يساعد على التواصل الفعال والشعور بالانسجام بين فريق العمل. **(Drecq, 2020, pp. 52,53)**

الشكل رقم (05): رسم توضيحي عن استخدام هيكل تقسيم العمل في مشروع بناء منزل



المصدر: (WBS, 2023)

تقنية 02: مصفوفة تتبع المتطلبات RTM :

عندما نبدأ في مشروع، يُطلب منا تلبية احتياجات أصحاب المصلحة. يعرف مدير المشروع أن إرضاء العميل يمثل أولوية. عندما يزداد عدد أصحاب المصلحة، يكون السياق غير مؤكد، ويكون المشروع مبتكرًا، ويصبح من الصعب التحكم في المتطلبات التي يجب تغطيتها. تعد مصفوفة التتبع طريقة ممتازة للتركيز على ما يجب تغطيته فيما يتعلق بنواتج المشروع. ووفقا لمجلة هارفارد بيزنس ريفيو فإن مصفوفة تتبع المتطلبات أداة تستخدم في إدارة المشاريع لتتبع توافق النتائج لنهائية بالمتطلبات الأساسية.**(HBR, 2023)**

إذن فالفرق الأساسي بين هذه الأداة وأداة هيكل تقسيم العمل يكمن في توافق المتطلبات مع المخرجات وتغطيته، وتقسيم المخرجات إلى مخرجات أكثر تفصيل، فبينما تهتم أداة wbs بالتقسيم المخرجات وتوزيعها ضمن حزم عمل معينة لتشمل جميع مخرجات المشروع، فإن أداة RTM تركز على توافق ما تتطلبه مهمة ما من وقت أو تكلفة أو موارد بصفة عامة، مع ما ينتج من هذه المهمة من مخرجات. يتم الاستعانة بهذه التقنية في حالات متعددة، منها تغير مدير المشروع، فالمدير الجديد يحتاج إلى تتبع المتطلبات التي اقتضاها المشروع أو أحد أنشطته، ليتمكن من المتابعة والتقييم، كما أنها تستعمل حتى وإن لم يتغير المدير، حتى يتسنى معرفة ومتابعة كل نشاط ومتطلباته ومدى توافقها مع المخرجات.

ملاحظة: يمكن تطبيق هذه التقنية بشكل يدوي، أو عن طريق برامج مثل: Excel, Atlassian, BI.

الشكل رقم (06) رسم توضيحي قالب مصفوفة إمكانية تتبع متطلبات Parasoft DTP مدمج مع Altassian Jira

JIRA Requirement		Tests					Files		Reviews	
Key	Summary	Success %	Total							
PAR-1231	User Story 979	70.00%	10	7	1	2	1	111	2 / 2	0 / 0
PAR-1220	User Story 968	60.00%	5	3	2	0	1	76	2 / 2	0 / 0
PAR-10	Search for transactions	100.00%	2	2	0	0	0	0	0 / 0	0 / 0
PAR-1039	User Story 787	100.00%	2	2	0	0	2	0	0 / 0	0 / 0
PAR-250	Staff panel is hidden for non-staff users	100.00%	2	2	0	0	2	724	0 / 0	0 / 0
PAR-270	User Story 18	100.00%	2	2	0	0	1	22	0 / 0	0 / 0
PAR-290	User Story 38	100.00%	2	2	0	0	1	0	0 / 0	0 / 0
PAR-590	User Story 338	100.00%	2	2	0	0	0	0	0 / 0	0 / 0
PAR-280	User Story 28	100.00%	2	2	0	0	1	79	0 / 0	0 / 0
PAR-632	User Story 380	100.00%	1	1	0	0	0	0	0 / 0	0 / 0

المصدر: (Camacho, 2023)

تقنية 03: طريقة MoSCoW:

ويسمى أيضًا تحليل و تحديد أولويات MoSCoW، وهو اختصار مأخوذ من كل فئة من فئات الأولوية الأربع التالية:

يجب أن يكون لديك Must have: هذه هي الاحتياجات الأساسية الضرورية لنجاح المشروع. من المستحيل التسليم إذا لم تتم تغطية هذه الحاجة، وإلا فإن المشروع يعتبر فاشلاً؛

ينبغي أن يكون لديك Should have: هذه احتياجات مهمة ولكنها ليست حيوية. يمكن تسليمها في وقت لاحق حتى لو كانت مهمة مثل "ضرورية"، يمكننا الانتظار؛

يمكن أن يكونCould have : هذه احتياجات مرغوبة ولكنها ليست ضرورية. تعتبر الحاجة راحة للمستخدم. نحن ندرك ذلك، فقط إذا كانت لدينا القدرة على القيام بذلك في الوقت المحدد؛

أرغب ولكن لن تحصل عليه Would like but won't get: أقل المتطلبات الأساسية التي ستكون خارج نطاق المشروع. سنختار التخلي عنها أو تنفيذها لاحقًا. **(Drecq, 2020, p. 60)**

في الحقيقة، لا يكفي أن تقسم المهام وتتبع المتطلبات ومدى توافها مع هذه المهم، بل يحتاج مدراء المؤسسات والمشاريع إلى تحديد أولويات المخرجات، أي نخرج من المخرجات له أولوية في الإنجاز، وأولويه في تغطية المتطلبات، أداة موسكو مخصصة لهذا الشأن، فمن خلال طرح الأسئلة الأربعة السابقة، يمكن أن تحدد أولوياتك، فالمهام والأنشطة التي تقع ضمن نطاق ما يجب أن يكون لديك، تكون هي الأولوية رقم واحد وبالتالي يمكن اتخاذ القرارات المناسبة اتجاه هذه المهام، سواء ما تعلق بالموارد أو الجدولة الزمنية، أما الأنشطة التي تقع ضمن نطاق ما ينبغي أن يكون والحاجة إلى أن يكون والرغبة في الحصول عليه، يأتي تاليا لهذه وبشكل ترتيبي من حيث الأولوية.

تقنية 04: تخطيط الموجة المتدحرجة:

عندما تبدأ مشروعًا، يكون لديك في بعض الأحيان مستوى غير كافٍ من المعرفة بالمهام التي يجب تنفيذها في المشروع بأكمله. لذلك لا يمكنك تحديد جدول زمني مفصل بمرور الوقت. في بعض الأحيان، قد يكون من المجدي محاولة التخطيط للإجراءات قبل عدة أشهر بينما تنتظر عودة بعض القرارات الهيكلية والمهمة. أو يتغير العالم المحيط بالمشروع بسرعة كبيرة بحيث يكون من الضروري تعديله باستمرار. من ناحية أخرى، يمكن أن يكون التخطيط التفصيلي للأسابيع والأشهر القادمة كافياً لبدء المشروع. **(Drecq, 2020, p. 62)**

عند التخطيط لمشروع ما في منظمة، ليس دائما يكون هناك وفرة كافية في البيانات، كذلك تختلف بيئة الأعمال بين التغير وعدم اليقين والثبات، أداة تخطيط الموجة المتدحرجة يستخدم في حالات عدم اليقين، سواء ما تعلق منها بانعدام البيانات، أو بطبيعة البيئة المتغيرة، لكن على المدير أن يمضي في مشروعه، ولا يبقى في حالة انتظار، وفي هذه الحالة يتم وضع خطة بشكل متدحرج عبر الزمن، موجة تلو الموجة، كل موجة تعبر عن توفر بيانات كانت غائبة، أو وضوح والتأكد من وضع كان غامض، أي التخطيط بشكل متكرر حسب موجة البيانات أو التغيرات.

تقنية 05: طريقة المسار الحرج CPM:

في عام 1957، طورت شركة DuPont طريقة لإغلاق المصانع الكيماوية لصيانتها وإعادة تشغيلها. نظرًا لتعقيد هذه العملية، تم اختراع طريقة المسار الحرج (CPM)، يمكن استخدام هذه الطريقة في أي نوع من المشاريع: البناء، وتطوير البرمجيات، والبحث، وتطوير المنتجات والهندسة، وصيانة التركيبات.. إلخ بمجرد أن يتضمن مشروعك أنشطة مترابطة، يمكن استخدام عملية الجدولة هذه. يحدد ما هي المهام الحرجة. يجب إكمال هذه المهام في الوقت المحدد، وإلا فسيتم اختراق المدة الإجمالية للمشروع.

إذن، ما هو المسار الحرج الذي يجب على إكماله في الوقت المحدد؟ هو النشاط الذي لو حدث به تأخير أثناء التنفيذ فإنه يؤدي إلى تأخير المشروع كله بنفس المقدار وهو المسار الذي يربط بين الأنشطة الحرجة وهو يبدأ من بداية المشروع وينتهي عند نهاية المشروع، وهو أطول مسار من حيث المدة الزمنية في المخطط الشبكي. ولابد في استخدام هذه التقنية من رسم الشبكة وحساب الأزمة أولا، والذي يكون إما يدويا أو باستخدام الحاسب الآلي، بعد الحصول على شبكة العمل يتم إجراء الحسابات لأزمنة البدء والانتهاء المبكرة للأنشطة، وكذلك يتم الحصول على الفائض لتلك الأنشطة والذي من خلاله يتم تحديد الأنشطة الحرجة وبالتالي المسار الحرج الذي يمثل بدوره أقل وقت من الممكن أن ينجز فيه المشروع. **(عمر و المحياوي، 2017، صفحة 122)**

الشكل رقم (07) رسم توضيحي نموذج لرسم شبكة العمل وحساب المسارات والمسار الحرج.



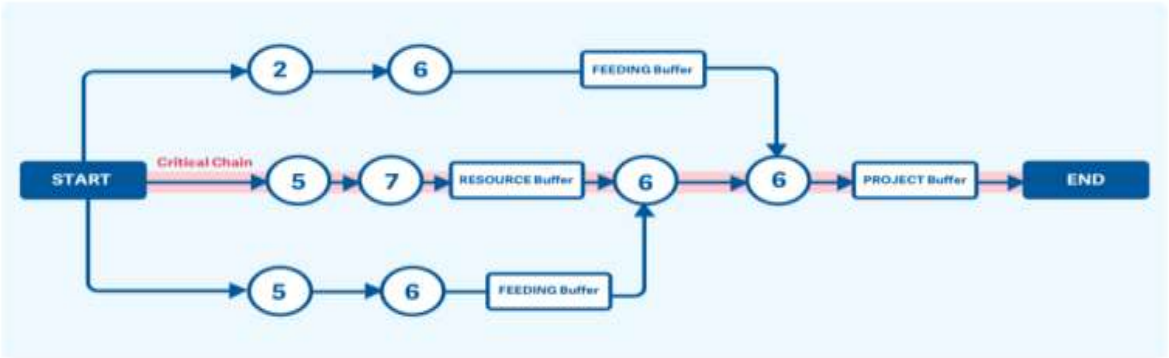
(جامعة المنارة، 2023)

تقنية 06: طريقة السلسلة الحرجة CCPM:

في كتابه الهدف، المنشور عام 1984، يقترب الياهو جولدرات لأول مرة من مفهوم نظرية القيود، في عام 2002، في كتابه (السلسلة الحرجة) الذي نشرته، قام بتكييف النظرية مع إدارة المشروع. يقدم عددًا من الحلول لإيقاف المزالق التقليدية للميزانية وتجاوز التكاليف أو الحد من محيط المشروع الأولي. توفر السلسلة الحرجة مزايا لا يمكن إنكارها في إدارة المشاريع المتعددة وإدارة البرامج. غالبًا ما تتم مقارنة هذه التقنية بسباق التتابع. تعمل بعض الموارد بينما ينتظر البعض الآخر دورهم. يسمح التسليم للمورد التالي بزيادة السرعة (تبدأ المهام في أقرب وقت ممكن وليس على أبعد تقدير). إنها طريقة مليئة بالفطرة السليمة والتي تتطلب مع ذلك نقلة نوعية من جانب بعض مديري المشاريع. في الواقع، تتمثل إحدى النقاط الرئيسية الأصلية حقًا في تجنب حماية كل مهمة من مهام المشروع على حدة، بل بالأحرى تأمين المشروع ككل. **(Drecq, 2020, pp. 74,75)**

تختلف طريقة السلسلة الحرجة عن تقنية المسار الحرج، ففي هذه التقنية يتم التركيز على حماية المشروع ككل وليس كل مهمة على حدى مثل ما رأيناه في أداة المسار الحرج، كما أن السلسلة الحرجة تتمحور حول المخازن المؤقتة، وليس حول الجدول الزمني، هذه الأداة تقسم المخازن المؤقتة إلى ثلاثة أنواع: مخازن مؤقتة للمشروع، مخازن مؤقتة للتغذية، ومخزون مؤقت للموارد، إذن فإدارة مشروع السلسلة الحرجة هي منهجية لإدارة المشاريع تساعد المدراء على مراقبة الموارد الأساسية وتحديد أولويات المهام التابعة داخل المشروع. يستخدم تسوية الموارد لتحسين استخدام الموارد. يمكن أن يؤدي الاستخدام غير الفعال إلى خلق تحديات تجارية وحتى يؤدي إلى خسائر.

الشكل رقم (08): رسم توضيحي لاستخدام أداة السلسلة الحرجة.



(Mission Control, 2023)

تقنية 07: طريقة تجانس وتسوية الموارد:

الموارد البشرية ضرورية لتنفيذ المشروع. وهي ليست عشوائية أو خارجة عن طاق التخطيط. في كثير من الأحيان، تكون مستعرضة وتنتمي إلى أقسام مختلفة أو يتم تعيينها مؤقتًا للمشروع، لا يعتمد تحسين المشروع على جدولة العمل فحسب، بل يعتمد أيضًا على تخصيص الموارد البشرية المرتبطة بالأنشطة الهامة. ينم استخدام هذه الأداة عندما تكون هناك حاجة إلى موارد مثل الآلات أو الأشخاص أكثر مما هو متاح، أو ربما هناك حاجة إلى شخص معين في كلتا المهمتين، سيتعين إعادة جدولة المهام بشكل متزامن أو حتى بشكل متتابع لإدارة القيد. تخطيط المشروع تسوية الموارد هي عملية حل هذه التعارضات.

وفقا لجمعية إدارة الأعمال، الفرق بين تجانس الموارد وتسوية الموارد يكون كالتالي:

- يتم استخدام تجانس المورد عندما يكون تعارض بين الوقت والأولويات. الهدف هو إكمال العمل في التاريخ المطلوب مع تجنب فترات الذروة والانخفاضات في الطلب على الموارد. بينما يتم استخدام تسوية الموارد عندما تكون القيود المفروضة على توافر الموارد ذات أهمية قصوى. إنه يجيب ببساطة على السؤال "بالموارد المتاحة، متى سينتهي العمل؟"؛
- القليل من الموارد التي يمكن إعادة استخدامها لا حدود لها، لذلك يجب تعديل الجدول الزمني لمراعاة التوافر المحدود للموارد بمرور الوقت. هناك طريقتان للتوفيق بين حدود الموارد والقيود الزمنية؛ تجانس الموارد (أو جدولة موارد محدودة الوقت) وتسوية الموارد (أو جدولة الموارد المحدودة)؛
- سيتم تحقيق ملف تعريف مورد متجانس عن طريق تأخير بعض الأعمال. سيؤدي هذا إلى إزالة بعض المرونة من الجدول وقدرته على التعامل مع التأخيرات التي لا مفر منها، ولكن الميزة عادة ما تكون استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة وفعالية من حيث التكلفة.**(APM, 2022)**

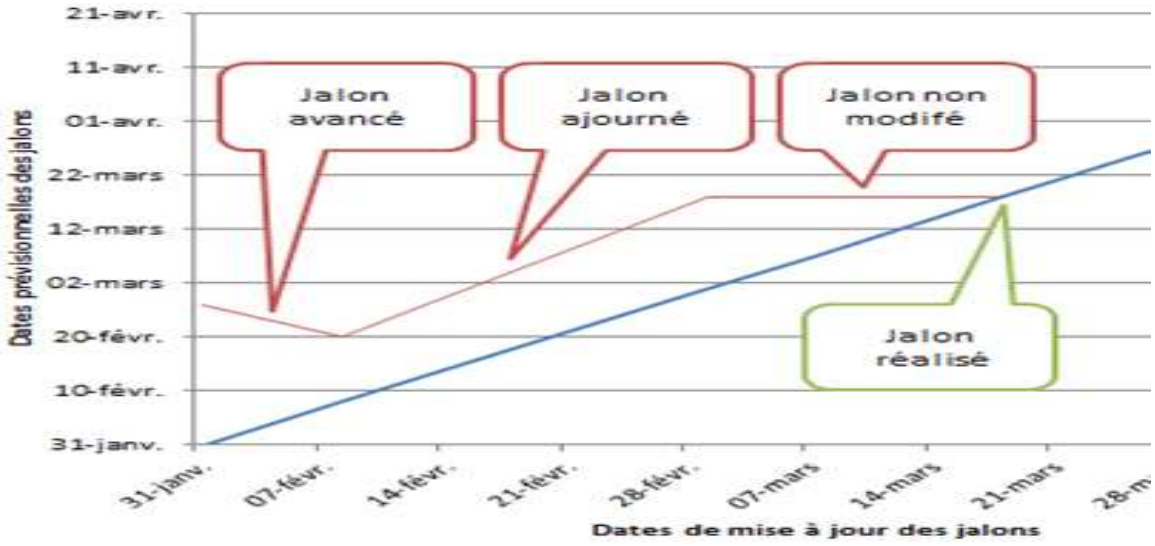
في الأخير، يمكن الإشارة إلى أنه في كثير من الحالات، قد يتطلب الأمر مزيجًا من التجانس والتسوية. هذا صحيح بشكل خاص في أبعاد البرنامج والحافظة.

تقنية 08: مخطط التوقيت TEMPS – TEMP :

عند تقييم المشروع المنجز، يستخدم الفريق مصفوفة التتبع لضمان تغطية جميع المتطلبات والتحقق منها وإكمالها لتلبية احتياجات العملاء. يجب أن تأخذ عملية التحقق بعد ذلك في الاعتبار مراجعة مصفوفة التتبع. تتم هذه المراجعة عن طريق وضع معالم، تمثل هذه المعالم نقطة عبور، وهي لا تحتوي على أي قيمة زمنية، تستخدم هذه المعالم كنقطة للتحقق بين خطوتين أو مرحلتين أو بين نشاطين من

أنشطة المشروع، يتم التتبع على رسم بياني للمعالم المتعامدة. يتم عرض تواريخ التنبؤ للوصول إلى المعالم الرئيسية في الإحداثي. في كل مراجعة، يعلن مدير المشروع عن الإنجاز المحتمل لحدث رئيسي ويعطي تنبؤًا بتاريخ تحقيق كل من المعالم القادمة. ما عليك سوى الإشارة إلى سطر الحالة (الخط الرأسي المقابل في الإحداثي السيني لتاريخ المراجعة) الذي تم الوصول إليه (عند تقاطع خط الحالة وقطر الرسم التخطيطي) وتواريخ التنبؤ من قبل مدير المشروع للمعالم المستقبلية (Drecq, 2020).

الشكل رقم (09): رسم توضيحي يوضح المعالم في طريقة مخطط التوقيت.



(aSpark, 2021)

المطلب الثالث: نموذج مخطط الأعمال التجارية

يختلف نموذج مخطط الأعمال التجارية عن أي نموذج للتخطيط ، لأنه نموذج يقدم عرض مميز لشكل جديد من أشكال المؤسسات وإدارتها، وهو المؤسسات الناشئة، فمخطط الأعمال التجارية الذي تم ابتكاره سنة 2010، جاء كمرحلة مكملة ومساعدة لمراحل الإدارة السابقة، فمن الإدارة التقليدية ووظيفة التخطيط، إلى الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، بعدها مع مطلع الألفية الثالثة انتشرت فكرة الإدارة الاستراتيجية، لتظهر على رأس العقد الأول من القرن الواحد والعشرين أداة مخطط الأعمال التجارية، كوسيلة لإدارة المشاريع والمؤسسات، وليست أي مشاريع أو مؤسسات، إنما المشاريع والمؤسسات الناشئة، ذات الخصائص الثورية والمتقلبة والمتسارعة النمو، فهي وسيلة تخطيط وإدارة استراتيجية لنوع خاص من المشاريع والمؤسسات، هذه المؤسسات هي عنصر من عناصر دراستنا، لهذا كان لزاما علينا ذكرها والتعريف بها.

1- مفهوم نموذج الأعمال:

قبل أن نعرف ما هو نموذج العمل التجاري، لابد من معرفة ما هي نماذج الأعمال، فوفقا لروبرت ديسمارتو وزملاؤه فإن نموذج الأعمال هو " تمثيل للاستراتيجية التنافسية لشركة معينة والتي تحدد، في صورة رسم تخطيطي، كيفية تنظيم الشركة لمواردها البشرية والمادية والمالية لإنشاء القيمة والتقاطها ومشاركتها. فيما يتعلق "بكيفية" التنظيم، يظهر إجماع على تحديد أربعة عناصر أو منطق محدد يجب مراعاته: "العملاء"، و "الخبرة"، و "الشبكة"، و "الإيرادات"، و "القيمة الاقتصادية المضافة" **(Desmarteau, Saives, & Holford, 2013, p. 166)** وفقا لهذا التعريف فإن نموذج الأعمال هو تمثيل بصري مختصر للاستراتيجية التنافسية لشركة أو مشروع ما، وعليه، فإن نموذج الأعمال هو ضمن صلب موضوع الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، والذي سنعرض من خلال هذا العنصر لنبذة تاريخية عن نمذجة الأعمال، وشرح لأهم العناصر الخاصة بنماذج الاعمال.

2- نبذة تاريخية عن نموذج الأعمال

يعود مفهوم نموذج الأعمال إلى بدايات القرن العشرين، وذلك مع ظهور نموذج الأعمال المسمى الطعم والخطاف، يتضمن هذا النموذج تقديم منتج رئيسي بسعر منخفض جدا، بخسارة غالبا («الطعم»)، ثم فرض مبالغ تعويضية متكررة على العبوات الجديدة أو الخدمات أو المنتجات المرتبطة به («الخطاف»). في خمسينيات القرن العشرين، ظهرت نماذج أعمال جديدة من مطاعم ماكدونالدز وشركة تويوتا. يعزى ابتكار نماذج الأعمال في ستينيات القرن نفسه إلى شركتي وول مارت وهايبرماركتس. برزت نماذج أعمال جديدة في سبعينيات القرن العشرين قدمتها شركتا فيديكس وتويز آر أص، أما نماذج الثمانينيات فقدمتها شركة بلوك باستر، وهوم ديبوت، وإنتل، وديل، بينما قدمت شركات مثل خطوط ساوث ويست الجوية، ونتفليكس، وإيباي، وأمازون، وستاربكس نماذج التسعينيات. **(ويكيبيديا، 2022).**

ووفقا **لغاي ورومان** **(Parmentier & Gandia, 2022, p. 26)** فإن "أول عمل جدي على نموذج الأعمال ظهر في نهاية التسعينيات، ومن خلال إجبار الاستراتيجية على إعادة اختراع نفسها في هذه الفترة نفسها، تساءل الاستراتيجيون عن نماذج جديدة قادرة على تجميع الأبعاد المعقدة بأدوات أكثر اكتمالا وأكثر دقة من الأدوات التقليدية. أدى هذا الزخم إلى ولادة نموذج الأعمال. وكان الهدف هو وضع نموذج "للواقع" التنظيمي للشركة، وخاصة لتحسين أداء عملية صنع القرار. ومن خلال التركيز على الطبيعة الأكثر نظامية للمنظمة، سعى الممارسون إلى تمثيل تنظيم العناصر الأساسية للاستراتيجية في شكل مجرد وهيكلي من أجل جعل نموذج الأعمال أداة للتفكير الاستراتيجي."

3- عناصر نموذج الأعمال:

تختلف العناصر المكونة لنموذج الأعمال من نموذج لآخر، وتقل وتكثر حسب كل نموذج، إلا أن هناك عناصر أساسية، يجب أن تكون في أي نموذج، حتى يمكن أن نطلق عليه نموذج أعمال. هذه العناصر هي:

3-1- العملاء:

العملاء هم جوهر أي نموذج أعمال. إنهم الأفراد أو المنظمات التي تستهدفها الشركة بمنتجاتها أو خدماتها، فهم يمثلون مصدر الإيرادات الرئيسي. في سياق نموذج الأعمال، يُعد فهم العملاء عملية تحليلية متعمقة تشمل:

- **تجزئة العملاء:** تحديد مجموعات مميزة من العملاء بخصائص واحتياجات وسلوكيات متشابهة. هذا يسمح بتركيز الجهود التسويقية وتصميم عروض قيمة محددة لكل شريحة. على سبيل المثال، قد تكون لديك شريحة عملاء من الشركات الصغيرة، وشريحة أخرى من الأفراد الذين يبحثون عن حلول معينة.
- **القيمة المقترحة:** ما هي المشكلة التي تحلها الشركة لهؤلاء العملاء؟ ما هي الاحتياجات التي تلبيها؟ وما هي المزايا والفوائد التي تقدمها والتي تجعلهم يختارون منتجاتها أو خدماتها على المنافسين؟ يجب أن تكون القيمة واضحة ومغرية لشريحة العملاء المستهدفة.
- **القنوات:** كيف تصل الشركة إلى عملائها لتقديم القيمة المقترحة؟ يمكن أن تكون هذه القنوات مادية (مثل المتاجر الفعلية، مندوبي المبيعات) أو رقمية (مثل المواقع الإلكترونية، تطبيقات الهاتف، وسائل التواصل الاجتماعي).
- **العلاقات مع العملاء:** نوع العلاقة التي ترغب الشركة في إقامتها والحفاظ عليها مع عملائها. هل هي علاقة شخصية (مساعدة فردية)، أو خدمة ذاتية (خدمة العملاء عبر الإنترنت)، أو مجتمعات (منصات يشارك فيها العملاء خبراتهم).

فهم العملاء ليس مجرد معرفة من هم، بل فهم عميق لسلوكياتهم، دوافعهم، آلامهم، وأهدافهم.

3-2- الخبرة:

في سياق نموذج الأعمال تشير إلى الكفاءات الأساسية والموارد الرئيسية التي تمتلكها الشركة وتستخدمها لتقديم قيمتها المقترحة بكفاءة وفعالية. يمكن تقسيمها إلى:

3-2-1- الموارد الرئيسية:

الأصول الضرورية لتشغيل نموذج الأعمال. يمكن أن تكون:

- **مادية:** مثل المصانع، المعدات، المباني، المركبات، أنظمة نقاط البيع.
- **فكرية:** مثل براءات الاختراع، حقوق النشر، العلامات التجارية، المعرفة السرية، قواعد البيانات، برمجيات خاصة.
- **بشرية:** الموظفون ذوو المهارات والكفاءات العالية، مثل المهندسين، المصممين، العلماء، فرق المبيعات.
- **مالية:** السيولة النقدية، خطوط الائتمان، احتياطيات الأسهم.

3-2-2- الأنشطة الرئيسية:

أهم الإجراءات التي يجب أن تقوم بها الشركة لتشغيل نموذجها بنجاح. هذه الأنشطة ضرورية لتقديم القيمة المقترحة، الوصول إلى الأسواق، الحفاظ على علاقات العملاء، وتحقيق الإيرادات. يمكن أن تشمل:

- **الإنتاج:** تصميم، تصنيع، وتسليم المنتج بكميات كبيرة أو بجودة عالية.
- **حل المشكلات:** تقديم الاستشارات، إدارة المشاريع، أو تقديم خدمات مخصصة.
- **المنصات/الشبكات:** إدارة وتطوير وصيانة المنصات مثلeBay ، فيسبوك. أو الشبكات مثل شركات بطاقات الائتمان.
- **البحث والتطوير:** الابتكار المستمر للمنتجات أو الخدمات.

الخبرة هي ما يميز الشركة ويمنحها ميزة تنافسية، فهي تمثل القدرات الداخلية التي تستخدمها الشركة لخلق القيمة.

3-3- الشبكة:

الشبكة تشير إلى الشراكات الرئيسية التي تقيمها الشركة لتحسين نموذج أعمالها. لا تستطيع معظم الشركات امتلاك جميع الموارد أو أداء جميع الأنشطة بمفردها بكفاءة. لذلك، تعتمد على شركاء خارجيين لتعزيز قدراتها وتقليل المخاطر واكتساب موارد إضافية. يمكن تصنيف الشراكات الرئيسية إلى:

- **تحالفات استراتيجية بين غير المنافسين:** شركات تتعاون مع بعضها البعض لتحقيق أهداف مشتركة دون أن تكون متنافسة مباشرة.
- **التعاون التنافسي:** شراكات استراتيجية بين المنافسين، غالبًا لتقليل المخاطر أو تطوير معايير صناعية جديدة.

- **المشاريع المشتركة:** تطوير أعمال جديدة مع شريك.
- **علاقات المشتري–المورد:** شراكات موثوقة لضمان توريد المدخلات الأساسية أو توزيع المنتجات.

ويمكن تلخيص أسباب إقامة الشراكات في:

- **تحسين الاقتصاد على نطاق واسع:** تقليل التكاليف عن طريق الحصول على موارد أو أنشطة من شركاء أكثر كفاءة.
- **تقليل المخاطر وعدم اليقين:** التعاون مع شركاء في بيئة تنافسية لتقاسم المخاطر المرتبطة بالاستثمار في التكنولوجيا الجديدة أو دخول أسواق جديدة.
- **اكتساب موارد أو أنشطة معينة:** الوصول إلى معرفة معينة، تراخيص، أو عملاء من خلال الشركاء.

الشبكة توسع نطاق تأثير الشركة وقدرتها على تحقيق القيمة المقترحة.

3-4- الإيرادات:

الإيرادات تمثل الشريان المالي لنموذج الأعمال. هي الأموال التي تحققها الشركة من عملائها مقابل القيمة التي تقدمها. تُعد الإيرادات مؤشرًا حيويًا لنجاح الشركة وقدرتها على تحقيق الاستدامة والنمو.

تتضمن الإيرادات تحليلًا لـ:

3-4-1- مصادر الإيرادات: الطرق المختلفة التي تولد بها الشركة النقد من كل شريحة عملاء.

يمكن أن تكون هذه المصادر متنوعة وتشمل:

- **بيع الأصول:** بيع منتج مادي.
- **رسوم الاستخدام:** الدفع مقابل استخدام خدمة معينة (مثل دقائق الهاتف، رسوم توصيل).
- **رسوم الاشتراك:** الدفع المنتظم للوصول المستمر إلى خدمة مثل: Netflix.
- **الإقراض/التأجير/الترخيص:** الدفع مقابل استخدام مؤقت لأصل معين أو حق استخدام ملكية فكرية.
- **رسوم الوساطة:** عمولة على التسهيل بين طرفين (مثل سمسار العقارات).
- **الإعلانات:** توليد الإيرادات من الإعلانات التي تعرضها الشركة.

3-4-2- آليات التسعير:

الكيفية التي يتم من خلالها تحديد سعر المنتجات أو الخدمات، يمكن أن تكون هذه الآليات:

- **ثابتة:** أسعار محددة مسبقًا بناءً على القيمة، قائمة الأسعار، أو حجم المنتج.
- **ديناميكية:** تتغير الأسعار بناءً على السوق (العرض والطلب)، المزادات، أو المفاوضات.

فهم كيفية توليد الإيرادات وكميتها أمر حاسم لتقييم جدوى واستدامة نموذج الأعمال. يجب أن تكون هذه الإيرادات كافية لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح.

هذا، ويعتبر نموذج الأعمال التجارية BMC أحد أشهر نماذج الأعمال استخداما، وهذا لما يتوفر عليه من خصائص تتناسب والنظام البيئي للمؤسسات المصغرة والناشئة، وهذا ما سيتم شرحه في العنصر الموالي.

المطلب الرابع: مفهوم مخطط نموذج الأعمال التجارية

نموذج العمل التجاري هو أداة تسمح بالتخطيط الاستراتيجي و/أو وضع استراتيجية في "نموذج" واحد معد مسبقا، يتيح هذا النموذج " إمكانية تحديد النموذج الاقتصادي لشركة أو منتج أو خدمة من خلال دمج جميع المكونات المهمة للتكلفة أو الكسب" **(Moran, 2020, p. 54)**، على سبيل المثال وضع الأهداف وتحديد القيم والجمهور المستهدف والمكاسب المتوقعة، كلها يتم عرضها في ورقة واحدة وفقا لنموذج جاهز. تم ابتكار هذا النموذج سنة 2010 من طرف **أليكس أوستر فالدر وإيف بينور**، وهذا من خلال كتابهما **(ابتكار نموذج العمل التجاري)**.

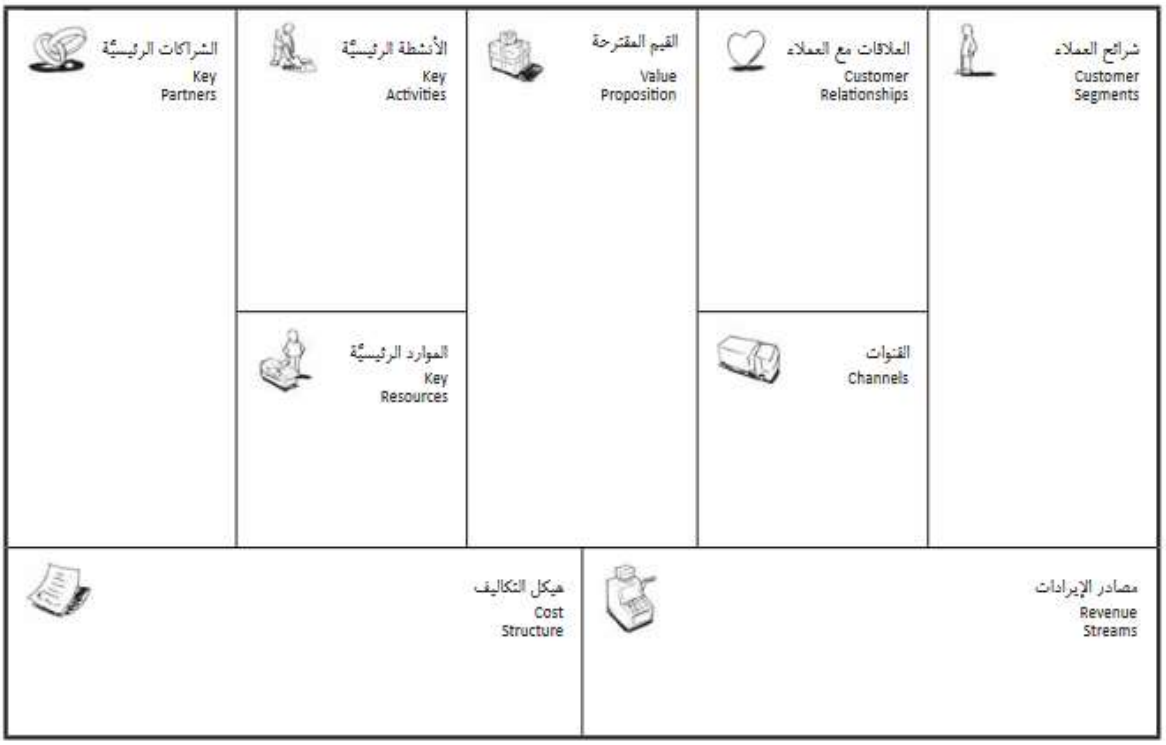
ووفقا **لمحمد حبش** فإن " مخطط نموذج العمل التجاري هو طريقة بصرية تخطيطية يمكن استخدامها أثناء مرحلة التخطيط للمشروع من أجل تدارك الوقوع بالأخطاء قدر الإمكان" **(حبش، 2015)**، من خلال هذا التعريف ندرك أن مخطط الأعمال هو طريقة تخطيطية، وكان من الأحرى قول تخطيطية استراتيجية، لأن هذه الطريقة تتوافر فيها عناصر التخطيط الاستراتيجي، فالمشاريع أو المؤسسات الناشئة تعتمد على الابتكار، الذي هو حل لمشكلة – تنموية – ما بطريقة جديدة، وكذلك يتوفر عنصر الهدف التنموي، فمن أساسيات العمل الريادي هو النمو السريع، كما يمكن اعتبار العمل الريادي نفسه هو الأيديولوجية والدليل التوجيهي. وللتعريف أكثر بنموذج الأعمال سنعرض المخطط مع الشرح المفصل لعناصره.

1- شكل مخطط نموذج الأعمال التجارية

يتكون شكل مخطط نموذج الأعمال التجارية من تسعة عناصر، موزعة على ثلاث مناطق رئيسية، منطقة اليسار، منطقة اليمين ومنطقة الوسط، هذا التقسيم مستوحى من طريقة عمل الدماغ البشري، التي تتكون من فصين متقابلين، الفص الأيسر والخاص بالعمليات المنطقية، والفص الأيمن الخاص بالعاطفة والخيال، فالفص الخاص بالعمليات المنطقية يقابل الكفاءة في نموذج مخطط نموذج الأعمال

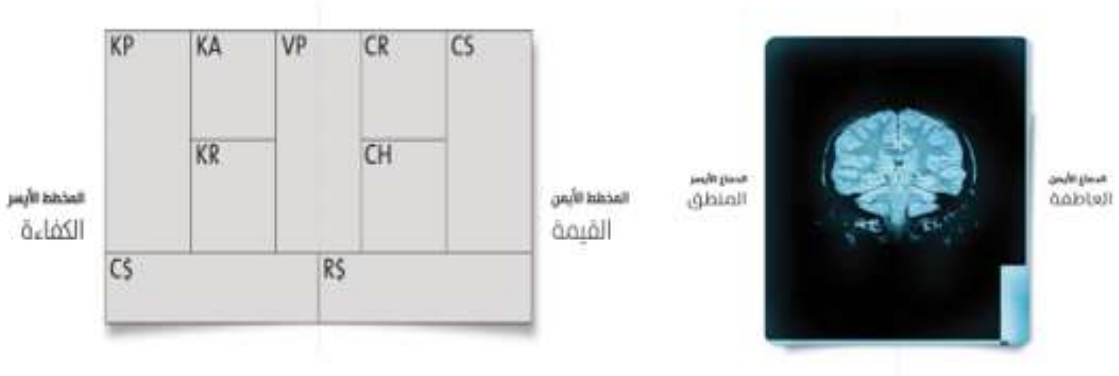
التجارية، والفص الخاص بالعاطفة والخيال يقابل القيمة، ووفقا للشكلين التاليين، يتضح شكل نموذج مخطط نموذج الأعمال التجارية وعلاقته بطريقة عمل الدماغ البشري.

الشكل رقم (10): رسم توضيحي مخطط نموذج الأعمال



المصدر: (أولسترفاردر و بينور، 2013، صفحة 44)

الشكل رقم (11) رسم توضيحي محاكي نموذج مخطط نموذج الأعمال التجارية لفصي الدماغ



المصدر: (أولسترفاردر و بينور، 2013، الصفحات 49,48)

2- شرح عناصر مخطط نموذج الأعمال التجارية

- **شرائح العملاء:** العملاء هم كل الأفراد والجماعات والمنظمات والكيانات التي يفترض أن تستفيد من منتجات وخدمات الشركة، ويشكل العملاء جوهر أي نموذج من نماذج العمل التجاري، ووفقا لأوسترفالدر و بيلور **(أولسترفاردر و بينور، 2013، صفحة 20)** فإن مجموعة العملاء تمثل شرائح مختلفة في الحالات التالية: إذا كانت احتياجاتهم تستدعي عرضا خاصا لكل منها وتبرره، إذا كان يمكن الوصول إليهم من خلال قنوات توزيع مختلفة، إذا كانت أوضاعهم تستدعي أنواعا مختلفة من العلاقات، إذا كانت قدراتهم على توليد أرباح متباينة بشكل جوهري، إذا كان لديهم استعداد لدفع أموال مقابل جوانب مختلفة للعرض. وهناك أنواع مختلفة من شرائح العملاء وهذه بعض الأمثلة: الأسواق الجماهيرية، الأسواق المتخصصة، التمييز والتنويع؛ أي التمييز بين شرائح العملاء وتنويعهم، والأسواق متعددة الجوانب.
- **القيم المقترحة:** عن القيم المقترحة هي السبب الذي يكمن خلف توجه العملاء إلى منشأة معينة دون غيرها، فالقيم المقترحة هذه إما أن تحل مشكلة يعانيها المستهلك، وإما تلبي إحدى احتياجات المستهلك. وبهذا المعنى تكون القيم المقترحة عبارة عن مجموعة من المنافع تقدمها المنشأة لعملائها، سواء كانت جديدة ومبتكرة، أو مماثلة لعروض تجارية قائمة لكن مع خصائص وصفات إضافية. **(أولسترفاردر و بينور، 2013، صفحة 22)**

- **القنوات:** تتمثل القنوات هنا في فئتين، الأولى قنوات التواصل، والثاني قنوات التوزيع، تشكل كل منهما حلقة الوصل بين المنشأة وعملائها. وهذه القنوات هي الواجهة التي يلمسها العملاء والتي تلعب دورا مهما في تجربة العميل، وتؤدي القنوات وظائف متعددة منها: رفع مستوى معرفة العملاء في تقييم القيم المقترحة الخاصة بالمنشاة، مساعدة العملاء في تقييم القيم المقترحة الخاصة بالمنشأة، إتاحة الفرصة للعملاء لشراء منتجات أو خدمات محددة، إيصال القيم المقترحة إلى العملاء، توفير دعم ما بعد البيع للعملاء. **(أولسترفاردر و بينور، 2013، صفحة 26)**

- **العلاقات مع العملاء:** وهي العلاقات التي تؤسسها المنشأة مع شرائح محددة من العملاء، وقد تكون مدفوعة بـ: اكتساب العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، تنشيط المبيعات. **(أولسترفاردر و بينور، 2013، صفحة 28)**

- **مصادر الإيرادات:** وهي المبالغ المالية النقدية التي تولدها المنشأة من أية شريحة من شرائح العملاء (ينبغي طرح التكاليف من الإيرادات لمعرفة الأرباح). يمكن أن ينطوي نموذج الأعمال على نوعين مختلفين من الإيرادات، إيرادات المعاملات وهي الإيرادات الناتجة عن مدفوعات العملاء لمرة واحدة. إيرادات متكررة، وهي الإيرادات الناشئة عن دفعات متواصلة إما لتحقيق القيم المقترحة وإما لتوفير دعم ما بعد بيع العملاء. **(أولسترفاردر و بينور، 2013، صفحة 30)**
- **الموارد الرئيسية:** وهي أهم الأصول اللازمة لنجاح نموذج العمل التجاري، وقد تكون هذه الموارد الرئيسية مادية أو مالية أو فكرية أو بشرية. ويمكن أن تكون مملوكة للمنشأة أو مستأجرة من قبلها أو يتم الحصول عليها من شركاء رئيسيين. **(أولسترفاردر و بينور، 2013، صفحة 34)**
- **الأنشطة الرئيسية:** هي أهم الأشياء التي ينبغي للمنشأة القيام بها لإنجاح نموذج العمل التجاري الخاص بها.
- **الشراكات الرئيسية:** تتمثل في شبكة الموردين والشركاء التي تساعد على نجاح نموذج العمل التجاري.
- **هيكل التكاليف:** هو جميع التكاليف الناجمة عن تشغيل نموذج معين للعمل التجاري. **(أولسترفاردر و بينور، 2013، الصفحات 36-41).**

خلاصة القول، يمثل **مخطط نموذج الأعمال (Business Model Canvas)** ثورة في الفكر التخطيطي الحديث، كونه أداة استراتيجية بصرية تدمج كافة مفاصل المشروع الناشئ في لوحة واحدة شاملة. وتتجلى عبقرية هذا المخطط في محاكاته لطبيعة العقل البشري، حيث يزاوج بين "الكفاءة المنطقية" (الفص الأيسر) و"القيمة العاطفية" (الفص الأيمن) من خلال تسعة عناصر متكاملة؛ تبدأ بتحديد شرائح العملاء والقيم المقترحة، وتنتهي بضبط هياكل التكاليف ومصادر الإيرادات. وبذلك، لا يعد المخطط مجرد خارطة طريق اقتصادية، بل هو "دليل توجيهي" يسمح للمؤسسة الناشئة بالمناورة والابتكار، وتدارك الأخطاء في مراحل التأسيس الأولى، مما يضمن اتساق الرؤية الاستراتيجية مع الواقع التنفيذي والميداني.

المطلب الخامس: العمليات التجارية

إذا كان مخطط نموذج الأعمال يمثل "الهيكل النظري" أو التصور الذهني لكيفية خلق القيمة، فإن العمليات التجارية تمثل "المحرك الإجرائي" والترجمة الميدانية لهذا النموذج. فلا يمكن لأي استراتيجية أو نموذج عمل أن يجد طريقه للتنفيذ دون تصميم دقيق للعمليات التي تحول الموارد والمدخلات إلى

مخرجات ذات قيمة. وتعد هذه العمليات بمثابة الشرايين التي تضمن انسيابية الأنشطة داخل المؤسسة، خاصة في البيئات الابتكارية التي تتطلب دقة عالية في التنفيذ وسرعة في الاستجابة للمتغيرات.

عرض المطلب (التوسع التحليلي): تُعرف العمليات التجارية **(Camarinha-Matos et al., 2023)** بوصفها عنصراً جوهرياً في البنية التشغيلية، فهي "مجموعة المهام، والأحداث، والموارد ذات الصلة منطقياً، واللازمة لتحقيق النتيجة المرجوة". ومن أجل ضمان فاعلية هذه العمليات في تحقيق أهداف المؤسسة، يتم تصميمها وفق سبعة عناصر تكاملية تضمن الإحاطة بكافة أبعاد النشاط التشغيلي:

1. **المنتج أو الخدمة:** وهي المخرج النهائي الذي تولده العملية، ويمثل القيمة المضافة التي يسعى العميل للحصول عليها.
2. **عرض العملية (الوظيفة):** ويُعنى بتحديد مهام سير العمل(Workflow) ؛ أي ترتيب الخطوات من البداية وحتى النهاية لضمان عدم حدوث تداخل أو ضياع في الجهد.
3. **عرض السلوك:** يركز على الكيفية الإجرائية لتنفيذ هذا السير ؛ أي القواعد والبروتوكولات التي تحكم حركة المهام وتفاعلها.
4. **الدور التنظيمي والمشاركون:** يحدد القوى البشرية المسؤولة عن التنفيذ، مع توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح لضمان المساءلة والاتساق.
5. **المعلومات:** تشمل كافة البيانات المستخدمة كمداخلات أو تلك التي يتم توليدها كفائض معرفي أثناء التنفيذ، وهي حجر الزاوية في اتخاذ القرار.
6. **التكنولوجياك** وتتمثل في الأدوات، والبرمجيات، والعتاد الذي يدعم العملية، ويسهم في أتمتتها ورفع كفاءتها الإنتاجية.
7. **الربط المنطقي والموارد:** وهي المزامنة بين الأحداث والموارد المادية والزمنية المتاحة لضمان الوصول إلى النتيجة بأقل تكلفة وأعلى جودة.

إن تصميم العملية التجارية وفق هذا الإطار يضمن للمؤسسة، وخاصة الناشئة منها، القدرة على محاكاة نموذج عملها واقعياً، وتحديد نقاط الاختناق قبل البدء الفعلي، مما يقلل من هدر الموارد ويعزز من فرص الاستدامة.

نخلص في نهاية هذا المطلب إلى أن العمليات التجارية هي الجسر الرابط بين "التخطيط الاستراتيجي" و"الأداء التشغيلي". فبدون عمليات مصممة بعناية، يظل نموذج العمل مجرد وعود نظرية غير قابلة للتحقق. إن التكامل بين العناصر السبعة المذكورة يمنح المؤسسة "الرشاقة التنظيمية" اللازمة لتحويل الأفكار المبتكرة إلى نتائج ملموسة، مما يجعل من هندسة العمليات ركيزة أساسية لنجاعة أي استراتيجية اتصالية أو تنظيمية تهدف إلى التميز والنمو.

المبحث الثالث: ماهية الاستراتيجية ومقوماتها

يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط بصفة عامة، فالاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي متوازيان مع التخطيط، ومن المهم معرفة أنه لا يمكن الاستغناء عن التخطيط بالكلية، بينما يمكن الاستغناء عن غيره في أوضاع وظروف معينة، ومن الملاحظ في القرنين العشرين والواحد والعشرين انتشار فكرة الاستراتيجية انتشارا كبيرا، حتى طبعت بها مختلف مجالات الحياة الاجتماعية الفردية والتنظيمية، فمثلما نجد التخطيط الاستراتيجي، نجد التفكير الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية، والتسويق الاستراتيجي، والقرار الاستراتيجي، والمنظمة الاستراتيجية، بل حتى أننا نجد وظيفة الاستراتيجي كفرد يقوم بمهمة ضمن طاقم عمل المؤسسة، من خلال هذا المحور سنعرض فكرة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بشكل تفصيلي.

المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية

الاستراتيجية لغة مأخوذة من الكلمة اللاتينية استراتيجيوس، وتعني فن الحرب، أو فن إدارة الدفاع، وهي ترجمة لمصطلح strategy الموجود في اللغة الإنجليزية، وتقابل مصطلح strategic باللغة الفرنسية و strategos في اللغة اليونانية تاريخيا، والتي كانت تعني فن قيادة القوات وإدارة العمليات الحربية أو فن الجنرال، وذلك لكونها نشأت أصلا ضمن المفاهيم العسكرية، وكانت تهتم بخطط الحروب في مجال القيادة والمناورة وإدارة المعارك وسبل تهيئة الإمكانيات المتاحة والتعامل مع الظروف المحيطة لرسم الخطط العسكرية ومفاجأة العدو **(النعيمي، 2021، صفحة 17)**.

أما الاستراتيجية اصطلاحا فقد تنوعت معانيها لدى الباحثين والمؤسسات العلمية تنوعا كبيرا، حتى صار من الصعب تصور فكرة الاستراتيجية بشكل عام، فمنهم من يركز على المستقبل في تعريفها، وآخرون يركزون على المدى الزمني البعيد، بينما تميل المنظمات التجارية إلى التركيز على التنافسية، وآخرون على الآثار القوية والكبيرة، إلى غيرها من الاعتبارات، فوفقا لكلية هارفارد للأعمال فالاستراتيجية هي مزيج من الفن والعلم وهي عملية تحفز تغيرات كبيرة، لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق نتائج مميزة، وتتعلق بفهم ما تفعله، وبالنظرة البعيدة المدى إلى المستقبل. **(كلية هارفارد لإدارة الأعمال، 2011، صفحة 17)**، إذن فهذا التعريف هو تعريف إجرائي عملي، كما أنه تعريف خاص بمنظمات الأعمال التجارية على وجه التحديد، إضافة إلى أنه ينظر إلى الاستراتيجية على أنها عملية تحث وتحدث التغيير،

والتغيير هو من يحقق التميز والتأثير، كأن هذا التعريف قصر مفهوم الاستراتيجية على إحداث التغيير، وليس قيادة المنظمة بما فيها قيادة التغيير لإنجاز أقصى ما يمكن أن تسعى إليه هذه المنظمة.

وفقا لتجميعه لعدد معتبر من التعاريف الخاصة بالاستراتيجية، قام الأستاذ صلاح النعيمي بتقسيم مفهوم الاستراتيجية وفقا لثلاثة اعتبارات رئيسية، الأولى اعتبار الاستراتيجية كخطة أو مجموعة أفعال، والثاني باعتبارها نمط من القرارات، والثالث باعتبارها أسلوب أو وسيلة، فوفقا للاعتبار الأول هي الخطط أو الأفعال والجهود التي تساعد المنظمة في إنجاز أغراضها المقصودة (حيث تشير الخطط إلى الاستراتيجية المقصودة، بينما تشير الأفعال إلى الاستراتيجية المتحققة فعلا)، أما الاستراتيجية وفقا للاعتبار الثاني هي مجموعة من القرارات والنشاطات ذات العلاقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معين، ,أخيرا الاستراتيجية وفقا للاعتبار الثالث هي شبكة معقدة من الأفكار والرؤى والخبرات والأهداف والذكريات والتصورات والتوقعات التي توافر إرشادات عامة، وتتضمن إجراءات محددة باتجاه تحقيق الغايات **(النعيمي، 2021، الصفحات 22,21,20)**.

ووفقا لدراسة موسعة قام بها الباحث الصيني من جامعة شنغهاي شو باو يو، شملت أزيد من 90 تعريفا للاستراتيجية لباحثين عبر مختلف العالم، في الفترة الزمنية الممتدة من منتصف القرن العشرين إلى غاية إجرائه للدراسة، فقد توصل إلى أن هناك ثلاثة عناصر يجب أن تكون في تحديد مفهوم الاستراتيجية في أي مجال كان، هذه العناصر الثلاث تتمثل في: أولا عنصر الهدف التنموي طويل المدى، ثانيا عنصر القضايا الكبرى في التنمية، ثالثا وأخيرا، عنصر الأيديولوجية التوجيهية الشاملة. وبناءا على هذه العناصر الثلاثة فإنه يعرف الاستراتيجية على أنها " **دليل إرشادي شامل، يوجه التكتيكات، من أجل حل مشكلات التنمية الرئيسية للمؤسسة في تحقيق هدفها التنموي**". **(Yu, 2021, p. 38)**، وهذا بعد أن لاحظ أن أغلب التعريفات السابقة كانت تركز على عنصرين: الأول هو الهدف، والثاني هو الدليل التوجيهي لإنجاز الهدف. إن العناصر الثلاثة الآنفة الذكر والتي تعتبر اركان أي لأي استراتيجية حسب يو، تحتاج منا إلى شرحها والتعليق عليها، وبعدها سنقوم بالإشارة إلى عناصر الاستراتيجية وفقل مينتزبورغ والعناصر العامة لتحديد مفهوم الاستراتيجية.

المطلب الثاني: العناصر الثلاثة للاستراتيجية وفقا للباحث يو

تُعد محاولة ضبط مفهوم "الاستراتيجية" من أعقد المهام في الفكر الإداري، نظراً لتعدد المدارس الفكرية وتجزؤ الرؤى حولها؛ وفي هذا السياق، يبرز إسهام الباحث "**يو شيو–باو (Xiu–bao Yu)** "

الذي سعى لتجاوز النظرة التجزيئية للاستراتيجية عبر اقتراح إطار متكامل يجمع بين الجوانب النظرية والممارسة الميدانية .ينطلق "يو" من افتراض مؤداه أن أي قرار استراتيجي ناجح يجب أن يرتكز على توازن دقيق بين ثلاثة عناصر جوهرية تشكل "جوهر المفهوم الاستراتيجي"، وهي: **الأهداف طويلة المدى (Long–term goals)** التي ترسم الغاية النهائية، **المشاكل التنموية الكبرى (Major development issues)** التي تواجه المؤسسة وتتطلب حلاً ابتكارياً، و**المبادئ التوجيهية الشاملة (Overall guiding principles)** التي توحد الفعل التنظيمي وتوجهه نحو تحقيق تلك الأهداف ومعالجة تلك المشكلات. يهدف هذا المطلب إلى تفكيك هذه العناصر الثلاثة، موضحاً كيف يؤدي غياب أي منها إلى قرار استراتيجي غير متوازن أو مضلل، وهو ما يمثل حجر الزاوية في بناء المكونات الاستراتيجية لنموذجنا المقترح **(MECS)** .

- **عنصر الهدف التنموي طويل المدى:** لابد لأي استراتيجية من هدف، بل لابد لأي شخص أو منظمة أو دولة من هدف أو مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، فالهدف يمكن أن نعبر عنه بالمسلمة والبديهية الأولى لأي موجود، وإلا صار كل موجود عبثي وعدمي، والهدف المقصود به هنا هو الهدف التنموي، أي الهدف الذي يسعى إلى نواتج ومخرجات تنموية، ولس أهداف تخريبية أو عبثية أو عدمية، كما أن الجانب الزمني مهم في الاستراتيجية، وهو أحد أركانها التي لا تنفك عنها، وعليه لا يمكن اعتبار أي عملية على أنها استراتيجية إن لم يتوفر هذا الشرط، وليس هناك تحديد دقيق للمدة الزمنية لمعنى طويل المدى، لأن هذا الأمر متوقف على طبيعة الهدف وحجمه.
- **عنصر المشكلة التنموية الكبرى:** ينبع الهدف التنموي من وجود مشكلة تنموية، أي أن هناك دافع، وليس أي دافع بل الدافع الذي ينبع من وضع أو حاجة تحل مشكلة تنموية، وحاجة الاستقرار والازدهار والاستدامة هي من الحاجات التنموية الأساسية والكبرى، ولا تدخل بعض القضايا وإن كانت تنموية في هذا السياق، لأنه لزم أن تكون كبرى وكي تكون كذلك لابد من أن يكون تأثيرها كبير جدا.
- **عنصر الأيديولوجية التوجيهية الشاملة:** مع وجود هدف تنموي ناتج عن قضية تنموية كبرى، لابد من دليل توجيهي شامل، يشمل وضع خطة وعدد من التكتيكات، كما يشمل مراعات السياسات والأيديولوجيات ذات الصلة، فلا يمكن التحدث عن الاستراتيجية في سياق أهداف وقضايا تنموية تخالف أو تناقض السياسة التنظيمية لشركة ما على سبيل المثال، أو أيديولوجية نظام دولة أو حزب أو جيش معين.

تأسيساً على ما سبق، نخلص إلى أن الاستراتيجية وفق منظور الباحث "يو" ليست مجرد مسار إجرائي، بل هي منظومة متكاملة ترتهن نجاعتها بالتوازن الدقيق بين "الهدف التنموي" كغاية مستقبلية، و"المشكلة الكبرى" كدافع موضوعي للابتكار، و"الأيديولوجية التوجيهية" كإطار قيمي ومنظم للفعل التنظيمي. إن هذا التثليث المفاهيمي هو ما يمنح القرار الاستراتيجي صفته العلمية ويجنبه العبثية أو التشتت؛ وبناءً عليه، يشكل هذا الإطار حجر الزاوية في بناء نموذجنا المقترح(MECS) ، حيث يسمح بضبط المسارات الاتصالية للمؤسسة الناشئة ضمن رؤية استراتيجية واعية تجمع بين الطموح التنموي والالتزام بالفلسفة الهوية للمنظمة.

المطلب الثالث: العناصر الخمسة للاستراتيجية وفقا لـ مينتزبورغ

يمثل فكر "هنري مينتزبورغ (Henry Mintzberg) "انعطافة جوهرية في الأدبيات الإدارية، حيث سعى إلى كسر القالب التقليدي الذي يحصر الاستراتيجية في عملية "التخطيط" الجامدة والموجهة للمستقبل فقط. يرى مينتزبورغ أن الاستراتيجية ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد، لا يمكن اختزالها في وثيقة مكتوبة، بل هي مزيج ديناميكي يجمع بين التوجهات المقصودة، والسلوكيات المتراكمة، والمكانة الذهنية للمنظمة. ومن هذا المنطلق، اقترح إطاره الشهير المعروف بـ**(5Ps)** ، والذي يقدم رؤية بانورامية للاستراتيجية عبر خمسة مداخل متكاملة تمنح المؤسسة مرونة عالية في فهم هويتها التنظيمية وآليات مناورتها في البيئة التنافسية.

تسمى هذه العناصر **5Ps** لأن كل عنصر من العناصر الخمسة التالية يبدأ بحرف P، وهي وفقا للنعيمي **(النعيمي، 2021، الصفحات 23,22)** كالتالي:

- **خطة:** تشتمل على أفعال مباشرة لتحقيق مجموعة من الغايات، وهي بذلك تتشابه مع مفهوم التخطيط الاستراتيجي؛
- **نمط:** لكونها تمثل أشكالا ثابتة من سلوك الماضي، يرافق الاستراتيجية المتحققة عوضا عن المخططة أو المقصودة؛
- **موقف:** يتضمن موقف ومكانة العلامة التجارية، المنتجات أو موقع الشركات في السوق، اعتمادا على الإطار المفاهيمي للزبائن أو أصحاب المصلحة، وحينئذ فإن الاستراتيجية تحدد من خلال العوامل المؤثرة خارج المنظمة؛
- **مناورة:** إذ أنها بمثابة مناورات مقصودة للتغلب ببراعة على المنافسين؛

- **منظور:** وتعد بوصفها منظورا لتنفيذ الاستراتيجية اعتمادا على نظرية الأعمال، او طبيعة نطاق المنظور العقلي أو العقائدي للمنظمة.

نخلص من استعراض العناصر الخمسة لمينتزبورغ إلى أن قوة الاستراتيجية تكمن في قدرتها على المزاوجة بين "الخطة" كفعل مقصود و"النمط" كسلوك واقعي متجذر في الماضي، وبين "الموقف" التنافسي الخارجي و"المنظور" القيمي والعقائدي الداخلي للمنظمة. إن هذا التكامل المنهجي هو ما يحول الاستراتيجية من مجرد غايات مجردة إلى "مناورات" ذكية تضمن التفوق ببراعة؛ وبالنسبة للمؤسسات الناشئة، فإن تبني هذا المنظور الخماسي يساعدها على بناء استراتيجية اتصالية مرنة تتجاوز الخطط الورقية لتصبح "عقيدة تنظيمية" وسلوكاً ميدانياً قادراً على مواجهة تحديات عدم اليقين وتحقيق الاستدامة.

المطلب الرابع: عناصر عامة حول الاستراتيجية

إن الإحاطة بمفهوم الاستراتيجية تتطلب تجاوز التعريفات المجردة نحو فهم المكونات البنيوية والعمليات الديناميكية التي تمنح الفعل الاستراتيجي روحه وشرعيته التنظيمية. فالتفكير الاستراتيجي لا يعمل بمعزل عن السياق العام للمؤسسة، بل ينمو ضمن شبكة معقدة من العناصر المتداخلة التي تحدد هويتها ومسارها التنافسي. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا المطلب إلى ضبط وتحديد جملة من المفاهيم المفتاحية التي تشكل الجوهر التشغيلي للاستراتيجية؛ بدءاً من الغايات القصوى التي تحرك المنظمة، وصولاً إلى الأدوات التكتيكية اليومية، مروراً بأدوار الفاعلين والسياسات التي تضبط إيقاع التموضع في بيئة معولمة تتسم بالتنافسية الحادة.

من خلال هذا العنصر سنحدد مفاهيم بعض العناصر التي ستصادفك حتما وأنت تبحث في مفهوم الاستراتيجية، وهي إما عمليات أو صفات هامة تكون ضمن السياق العام لأي استراتيجية.

- **الرسالة والغاية:** وتسمى كذلك المهمة الأساسية هي الجواب عبى سؤال، ماذا بعد تحقيقك لهدف المؤسسة؟ فالرسالة هي غاية تسمو عن شيء يمكن إنجازه، إنما هي نهاية الإنجاز وغايته القصوى، أن تجعل الناس يشعرون بالسعادة هي رسالة يمكن أن تحققها بتقديم خدمات ذات جودة عالية، فالهدف الأساسي هو خدمة ذات جودة تعود عليك بربح مادي، أما سعادة الناس بمنتجك فهو أكبر من مجرد هدف تنموي.
- **الأطراف الفاعلة:** تتكون الاستراتيجية من خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء. من الجيد أن تتذكر أنه من المهم أن تأخذ في الاعتبار التوقعات الحالية والمستقبلية لعملائك لأنها تشكل قضية مهمة في تفكيرك الاستراتيجي. خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة مثل المساهمين،

الذين يتوقعون ربحًا، والموردين والمقاولين من الباطن والسلطات العامة ومجموعات حماية المستهلك، وكذلك موظفيك أو نقاباتك العمالية. يجب أن يشارك أصحاب المصلحة هؤلاء قدر الإمكان في عملية التفكير الاستراتيجي الخاصة بك. **(Vas, 2020, p. 4)**

- **السياسة التنظيمية:** تعتبر المؤسسة ككل فاعل في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، في بيئة أصبحت معولمة، إنه العلم الإداري لحرية الشركات والنظام الأكثر ارتباطا بالإدارة العامة للشركات، سياسة الشركة هي تعبير عن الإرادة الحرة للمدير، الذي يقرر الأهداف العامة التي ستتبعها الشركة والاستراتيجيات التي ستطورها لتحقيق هذه الغاية. **(Giboin, 2022, p. 14)**
- **التنافسية والمناورة:** التنافسية هي ميزة الأسواق المعاصرة، فماعدا بعض المجالات المحتكرة، فإن جميع الأعمال تجد نفسها في مواجهة مع مشاريع، منتجات وخدمات قوية في السوق، هذا ما يجعل من التنافسية ميزة أساسية لأي استراتيجية، فالاستراتيجي حال وضعه لاستراتيجيته لابد وأن يراعي هذه الميزة، وعليه سيجد نفسه أما نوع من المناورة واللعب على مستويات متعددة.
- **التكتيكات:** هي وسيلة تشغيلية للأنشطة والمهام الخاصة باستراتيجية معينة، وتسمى كذلك الاستراتيجيات التشغيلية، ويتم تنفيذها في جميع أقسام الشركة بشكل يومي لتحقيق الأهداف المحددة.

بناءً على ما سبق، نخلص إلى أن الاستراتيجية هي نتاج تكامل عضوي يجمع بين "الرسالة" كغاية سامية تسمو فوق الأهداف المادية، و"السياسة التنظيمية" كإرادة حرة تضبط توجهات المدير، وبين "التكتيكات" والمناورات كأدوات ذكية للمواجهة التنافسية. إن هذا المزيج بين تطلعات أصحاب المصلحة والقدرة على المناورة يضمن للمؤسسة تحويل الرؤى الذهنية إلى واقع ملموس يحقق القيمة لكافة الأطراف؛ وبذلك، تشكل هذه العناصر القاعدة الصلبة التي يستند إليها نموذجنا المقترح **(MECS)** لفهم كيفية ممارسة الاستراتيجية كفعل اتصالي وقيادي يتسم بالاتساق والنجاعة في مواجهة تحديات المحيط.

المطلب الخامس: أنواع الاستراتيجية

تتعدد أنواع الاستراتيجيات وتتنوع بتنوع الحقول المعرفية والمستويات التنظيمية التي تُطبق فيها؛ فهي ليست قالباً جامداً، بل هي أدوات مرنة تتشكل وفقاً لطبيعة الغايات المرجوة وظروف البيئة المحيطة. فبينما تركز بعض الاستراتيجيات على الهيكل العام للمنظمة وموقعها التنافسي في السوق، تنصرف أخرى إلى الجوانب الوظيفية والتقنية كالتسويق، والرقمنة، والاتصال، أو الأبعاد القيمية والابتكارية التي تميز الفكر المقاولاتي. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا المطلب إلى استعراض طائفة واسعة من أنواع الاستراتيجيات، مسلطاً الضوء على الفروقات الجوهرية بينها، بدءاً من الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة

وصولاً إلى الاستراتيجيات التخصصية والتشغيلية، وذلك لضبط تموضع "الاستراتيجية الاتصالية" ضمن هذا النسيج الإداري المعقد وفهم تقاطعاتها مع المسارات الاستراتيجية الأخرى.

الاستراتيجية عدة أنواع وفقا للمجالات أو أبعاد أخرى وهي:

- **استراتيجية المؤسسات:** هي دليل متفق عليه للعمل الذي يجب أن يقود الأعمال إلى النجاح في السوق من خلال تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسة. صياغة الاستراتيجية هي المهمة الرئيسية لرائد الأعمال والرئيس التنفيذي للشركة، ولكن مهمة المديرين المتوسطين ومديري المشاريع تنفيذ هذه الاستراتيجية وتحويلها إلى نتائج. **(مثابر، 2022)**
- **استراتيجية الأعمال:** تختلف استراتيجية الأعمال عن استراتيجية لمؤسسة، فبينما الأولى تمثل بيان عام للهدف التنموي للمؤسسة، وسياستها العامة، فإن استراتيجية الأعمال هي بيان خاص بأحد مشاريع المؤسسة، أو أحد المشاريع بصفة عامة،
- **استراتيجية التغيير:** تبني تصور ذو أبعاد عميقة، واختيار ذو رؤية واسعة النطاق ممتدة عبر الزمن لتستشرف آفاق المستقبل المرجو تحقيقه خلال عشرين عاما من الزمان، ومن هنا فإنها اختيار من بين خيارات ومسارات متعددة لإعادة صياغة الواقع الحاضر لتحقيق آمال المستقبل. **(الحيالي، 2015، صفحة 48)**، ويمكن تمييز ثلاث استراتيجيات للتغيير: الاستراتيجية العقلانية التجريبية، استراتيجية التثقيف الموجهة، استراتيجية القوة القسرية.
- **استراتيجية الاتصال:** مخطط عام لسياسة الاتصال بالمؤسسة وهي عبارة عن مشروع شامل ومتجانس وفعال، بحيث يتم في تحديد الأهداف واخيار الوسائل المناسبة لتحقيقها، كما أنها مجموعة من الوسائل المتناسقة التي تسمح للمؤسسة بالاتصال ببيئتها والتأثير على الجمهور. **(حمزة و رتيبة، 2021، صفحة 379)**
- **الاستراتيجيات التسويقية:** هو الوسيلة التي تستخدمها إدارة التسويق عند تخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلقة بالمنتج الذي سيتم تقديمه للسوق مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. **(كافي، 2021، صفحة 123)**
- **استراتيجية رقمية:** لا يختلف اثنان في كون العصر الذي نعيشه منذ خمسة أو ستة عقود هو العصر الرقمي، الذي تحولت في البيانات من أشكال تناظرية وحرفية شكل واحد ومهيمن، ألا وهو التمثيل الرقمي للبيانات، ليصل العالم اليوم إلى رقمنة شبه كاملة لجميع مناحي الحياة، من على هذه الأرضية ظهرت الاستراتيجية الرقمية والتي تعني " مجموعة الأساليب والتقنيات الرقمية التي تسمح للشركة ببناء ميزة تنافسية." **(Timsit, 2018, p. 22)**؛

- **استراتيجية الابتكار:** قدرة المنظمة على الابتكار تنبع من نظام الابتكار، أي مجموعة متماسكة من العمليات والهياكل المترابطة التي تملي كيف يتم البحث عن مشاكل وحلول جديدة، ويجمع الأفكار في مفهوم الأعمال وتصاميم المنتجات ويختار المشاريع للتمويل. تتضمن أفضل الممارسات الفردية المفاضلات. يتطلب اعتماد ممارسة محددة عادةً عددًا كبيرًا من التغييرات التكميلية لبقية نظام الابتكار الخاص بالمنظمة. لن تتمكن شركة بدون استراتيجية ابتكار من اتخاذ قرارات المقايضة واختيار جميع عناصر نظام الابتكار. تساعدك استراتيجية الابتكار الواضحة على إعداد نظام مصمم خصيصًا لاحتياجات المؤسسة التنافسية المحددة. **(Estay, Rey, & Steffan, 2021, p. 134)**؛
- **الاستراتيجيات المقاولاتية:** تمثل فكرة استراتيجية المقاولاتية (وتسمى كذلك ريادة الأعمال)، والمعروفة أيضًا باسم "ريادة الشركات"، مجموع أبعاد الابتكار والمخاطرة واكتشاف الفرص التجارية. عرّف **Corvin** و **Slevin** استراتيجية ريادة الأعمال على أنها موقف استراتيجي للشركة، يتميز برغبة قوية في المبادرة والابتكار والمخاطرة؛ ولكن أيضًا من خلال الاستجابة السريعة للتغيير. **(ABOUSAID & ANGADE, 2019, p. 21)**
- **استراتيجيات التنمية:** فن استخدام موارد الدولة وإمكانياتها لتحقيق الأهداف العامة المسطرة لها، والرؤية الشاملة لتحقيق العدالة الاجتماعية والرفاهية الشاملة القادرة على الارتقاء بعملية نشر القيم الحضارية. **(آكلي، 2015، صفحة 302)**
- **استراتيجية التدويل:** تهدف استراتيجية التدويل إلى فتح أسواق جديدة على المستوى الدولي من خلال إيجاد منافذ تجارية. إنها استراتيجية توسع هجومية. قد يتضمن أيضًا العثور على مرحلات النمو في سوق تاريخية أصبحت منخفضة الأجر. هذا توسع جغرافي للنشاط وليس نقله بشكل صارم. هذا توسع جغرافي للنشاط وليس نقله بشكل صارم. **(Dufour, 2022)**
- **الاستراتيجية التنافسية:** تتبلور مهمة الاستراتيجية التنافسية في البحث عن الميزة التنافسية من خلال دراسة وفهم المؤسسة لسلسلة قيمها، حيث تحقق بهذا كسبها ومحافظتها وتأكيدها للميزة التنافسية وتشير هذه الأخيرة إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، ولها ثلاث مكونات أساسية: طريقة التنافس وتشمل على عدة استراتيجيات كاستراتيجية التسعير والتوزيع، ميدان المنافسة، ويتضمن اختيار الأسواق والمنافسين، وأساس التنافس ويشمل على الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة. **(نحاسية، 2008، الصفحات 90,79)**

- **الاستراتيجية التشغيلية:** هي الطريقة والوسائل التي يتم تنفيذ بها الأعمال على المدى الطويل، وفقا لدليل يحدد ويوجه كل نشاط وفقا لبرنامج زمني معين، وضع الخطة هو الهدف من عملية التخطيط، والتخطيط الاستراتيجي، والاستراتيجية التشغيلية توجهنا وتحدد كيفية تنفيذ هذه الخطة. وكيفية استغلال الموارد والتحكم في الجدول الزمني.
- **استراتيجية التخصيص:** تتمثل استراتيجية التخصص في الحفاظ على الشركة في مجال أو قطاع نشاط واحد من أجل تطوير واستغلال مهارات معينة، دون السعي لإضافة مجالات جديدة، قد تكون هذه الاستراتيجية ضيقة أو مقيدة إذا حددت أنشطتها بمنتج واحد، او منطقة جغرافية محدودة، وقد تكون واسعة النطاق إذا تسعت في منتجات القطاع الذي تعمل فيه، أو المناطق التي تتواجد بها. (Demil, Lecocq, & Warnier, 2013, p. 176)
- **استراتيجية التكامل الرأسي:** تتكون هذه الاستراتيجية من شركة تتولى عمليات المنبع و /أو المصب من موقع أصلي في سلسلة التصنيع والتسويق للمنتج، ويكون هذا عندما تستثمر الشركة في مراحل أكثر تقدما من التطوير أو التوزيع من خلال القيام بما كان حتى ذلك الحين نشاط عملائها، واستيعاب نشاط الموردين. (Demil، Lecocq، و Warnier، 2013، صفحة 178)
- **استراتيجية التنويع:** التنويع يعني أن تشرع الشركة في أنشطة جديدة لها، سواء من حيث المنتجات أو الأسواق الجديدة، وتأتي أسباب هذه الاستراتيجية من منطق دفاعي، عندما يتعلق الأمر بمسألة استكمال أو استبدال نشاط أساسي ناضج. أو في حالة تدهور أو غموض في آفاق تنمية هذا النشاط. وأحيانا تأتي من منطق هجومي عندما تسعة الشركة في دفع ميزة تنافسية تمتلكها، أو حتى تتوافق مع استثمار بسيط للموارد المتاحة. (Demil، Lecocq، و Warnier، 2013، صفحة 181).

ختاماً لهذا المطلب، نخلص إلى أن هذا التعدد الواسع في أنواع الاستراتيجيات يعكس شمولية الفكر الإداري وقدرته على الإحاطة بكافة مفاصل العمل المؤسسي؛ غير أن نجاعة المؤسسة، ولاسيما "المؤسسة الناشئة"، لا تكمن في تبني نوع واحد منها بمعزل عن الآخر، بل في قدرتها على تحقيق التكامل والانسجام بين استراتيجيتها المقاولاتية القائمة على الابتكار والمخاطرة، واستراتيجيتها الاتصالية التي تضمن إيصال هذه القيمة بفعالية. وبناءً عليه، يمثل هذا التنوع المنطلق الأساسي لبناء نموذجنا المقترح(**MECS**) ، حيث يتم استثمار عناصر "المناورة" و"التنويع" و"التنافسية" لرسم مسار اتصالي يتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع تحديات البيئة الرقمية، وتحويل الأهداف التنموية إلى نتائج ملموسة تحقق الاستدامة والنمو.

المطلب السادس: مفاهيم ذات صلة بالاستراتيجية

من خلال هذا العنصر سيتم عرض مجموعة من المفاهيم ذات الصلة بالاستراتيجية درءا للخلط في المعاني المحددة لكل مفهوم، وكذلك حتى لا يتم تجاهل مفهوم معين على أساس أن له نفس المعنى مع غيره من المفاهيم.

- **الإدارة الاستراتيجي:** هي الإدارة التي لها علاقة بالقيادة والتنظيم والتغيير، وهي وظيفة المديرية العامة في المؤسسة، إنها ليست تجميعًا بسيطًا لوظائف أخرى مثل التسويق أو التمويل أو الإنتاج أو الموارد البشرية **(Garrette, Durand, & autres, 2019, p. 05)**، بينما كل وظيفة يمكن أن تكون لها استراتيجيتها الخاصة، لابد من انبثاق هذه الاستراتيجيات من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، إذن الإدارة الاستراتيجية هي تلك التي تقوم بها القيادة الإدارية العليا بغرض التنظيم وإحداث التغيير؛
- **القيادة الاستراتيجية:** القدرة على فهم العناصر الرئيسية للتفكير الاستراتيجي المبدع، وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتنفيذها، فضلا عن فهم الخطة الاستراتيجية وتدوينها. (إبراهيم و صالح، 2019، صفحة 64)
- **التخطيط الاستراتيجي:** هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في عين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية في المنظمات ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة وأسلوب المنافسة، وهو أحد المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية ويختلف عن التخطيط التقليدي حيث يعتمد على التبصر بوضع المنظمة في المستقبل واختيار الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى. **(ذيب، 2016، صفحة 8)**
- **الأهداف الاستراتيجية:** هي الأهداف الرئيسية التي تود المؤسسة أن تحققها على المدى الطويل، بعبارة أخرى هي الهدف التنموي بعيد المدى الذي من أجله تم تأسيس المنظمة أو إطلاق المشروع.،
- **التحليل الاستراتيجي:** بعد توضيع الرؤية وتحديد الهدف التنموي، المبنيان على قضايا تنموية كبرى، يأتي دور التحليل الاستراتيجي، لدعم الاستراتيجية كلما تقدمت إلى الأمام، ففي كثير من الأحيان لا يمكن تحديد الهدف بشكل كامل من الأول، بل يتم إصدار بيان الاستراتيجية، والذي يحتوي على الهدف والقضايا التنموية والدليل التوجيهي، ثم يقوم التحليل الاستراتيجي –كلما تقدمت الاستراتيجية– في إتمام توضيح الرؤية والهدف التنموي، وللتحليل الاستراتيجي مستويان: التحليل الاستراتيجي الداخلي ويتمحور حول البيئة الخارجية (الكلية والصغيرة) للمؤسسة (Vas, 2020, p. 39)، والتحليل الاستراتيجي الداخلي والذي يعالج نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها، كما يعالج ما لها من فرص وما يمكن أن تواجهه من مخاطر. **(Neysen, 2017, p. 73)**

- **التشخيص الاستراتيجي:** يؤدي التشخيص الاستراتيجي إلى تعميق معرفة الشركة وبيئتها. ويستخدم التشخيص حسب القطاع أدوات التحليل الاستراتيجي للحصول على رؤية واضحة لقضايا السوق والمنافسة. كما يسمح التشخيص الداخلي بمعرفة مفصلة عن الشركة في كل من وظائفها والعمليات الحالية. ويعتبر التشخيص التنظيمي لحظة مهمة في فهم أداء الشركة. **(Estay, Rey, & Steffan, 2021, p. 82)**
- **القرار الاستراتيجي:** هو خيار يختاره متخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة بعد اجتيازها لمرحلة التقويم، وعلى وفق ذلك فإن القرار الاستراتيجي يعد المرحلة الأكثر أمية بين مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية. **(محمد، 2012، صفحة 21)**
- **التفكير الاستراتيجي:** في معناه البسيط هو تحليل الفرص والمشكلات من المنظور الاوسع، وفهم التأثير المحتمل لأفعال المرء في الآخرين، حيث يتصور المفكرون الاستراتيجيون ما قد يحدث، أو يمكن أن يحدث، ويتخذون نهجا شاملا للتعامل مع القضايا والتحديات اليومية، إضافة إلى أنهم يجعلون القيام بذلك عملية مستمرة، بدلا من القيام به بوصفه حدثا يحدث مرة واحدة. **(كلية هارفرد لإدارة الأعمال، 2016، صفحة 15)**
- **الاستراتيجيون:** هم الأشخاص الذين يقومون بالدور الاستراتيجي في منظمات الأعمال، من خلال القيام بالتفكير والتحليل والعمل والتأثير على الآخرين بطرق تعزز من الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. **(المحمدي، 2020، صفحة 52)**
- **التغيير الاستراتيجي:** هو نشاط وفعل تنفيذي يتم على أوسع نطاق لتغيير الهيكل الخاص بالمنظمة وعملها الأساسي واتجاهها النشاطي في المستقبل، وبشكل يكاد يكون كليا أو جذريا. **(الحيالي، 2015، صفحة 48)**

تأسيساً على هذا العرض المفاهيمي، نخلص إلى أن الاستراتيجية ليست مجرد مصطلح أحادي المعنى، بل هي منظومة متكاملة تتداخل فيها الرؤية القيادية مع العمليات الفكرية والإجرائية المعقدة؛ فالتكامل بين التفكير الاستراتيجي والتحليل والقرار يمثل المحرك الأساسي لإحداث التغيير وضمان التنافسية. وبذلك، فإن هذا الضبط الدقيق للمفاهيم يرفع الغموض عن التداخلات الوظيفية، ويؤسس لقاعدة نظرية رصينة تسمح بفهم الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسات الناشئة كفعلٍ إداري وقيادي شامل يتجاوز الأطر التقليدية، وهو ما يخدم أبعاد نموذجنا المقترح (MECS) في رصد التفاعلات الحيوية بين الثقافة التنظيمية والأداء الاستراتيجي الميداني.

المبحث الرابع: مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو أحد المفاهيم المحورية في المؤسسات بصفة عامة، والتي يتقاطع عندها مفهوم التخطيط مع مفهوم الاستراتيجية، ورغم أن المفهوم مركب من المفهومين السابقين، إلا انه يكتسي معاني خاصة ومتميزة تختلف عن معاني التخطيط والاستراتيجية منفردتين، كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية ووظيفة أساسية في جميع المنظمات الحديثة، بشتى مجالاتها وأحجامها وأهدافها، فهو يراعي ماضي المؤسسة بالتشخيص مثلما يراعي حاضرها بالتحليل، ويتوجه نحو المستقبل بالتوقع ووضع الجداول الزمنية لمختلف الأنشطة. كذلك فالتخطيط الاستراتيجي يأخذ من التخطيط المبادئ والخطوات، ويأخذ من الاستراتيجية بعد المدى والتأثير والسياسة التوجيهية.

المطلب الأول: فلسفة ومدارس التخطيط الاستراتيجي

مثلما أشرنا سابقا، فالتخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط التقليدي، من خلال تحديدينا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وفلسفته، سنتمكن من تمييز الاستراتيجية والتخطيط عن التخطيط الاستراتيجي، رغم أن أوجه التدخل تبدو كبيرة، ومن الصعوبة بمكان فصلهم بشكل نهائي، هذا ما سنلاحظه من خلال مدارس التفكير الاستراتيجي، التي توضح توجهات الإدارة في صياغة الاستراتيجية، وفي نفس الوقت عملية التخطيط الاستراتيجي، فوفقا لتصورنا للعناصر الثلاث، وإذا افترضنا أن المنظمة مركبة، فالتخطيط هو هيكلها ومحركها، والاستراتيجية هي الدافع للانطلاق والوجهة والطريق الأساسي الذي نسلكه، أما التخطيط الاستراتيجي فهو الوسائل والمحطات والطرق الفرعية التي لا تخرج عن الوجهة النهائية والطريق الرئيس ضمن ذات الهيكل والمحرك.

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

بشكل أساسي يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه عرض ذا أهمية متميزة لنجاح الشركة، التي تحتل مكانة معينة في السوق، وتستخدم موارد محددة. **(Gruning & Kuhn, 2015, p. 62)**، يبقى هذا التعريف عام، يعطي فكرة غير واضحة وغير مفصلة عن التخطيط الاستراتيجي، إلا أن أهم ما جاء فيه، أن التخطيط الاستراتيجي عرض ذا أهمية متميزة، فهو يختلف عن التخطيط التقليدي، رغم أن الباحثين يرون أن الخطوات هي نفسها، لكن من حيث المبدأ والخصائص يختلفان، فكلا النوعين – على سبيل المثال – يهتمان بالوقت والتحليل والأهداف، إلا أن الفرق يمكن ان نميزه بالنوعية، ففي عنصر الوقت التخطيط التقليدي عادة ما يكون قصير المدى وفي سباق مع الزمن، بينما التخطيط

الاستراتيجي يكون طويل المدى ويركز على نوعية الإنجاز بغض انظر عن طول المدة. **(السعبري، 2013، صفحة 84)**.

بناء على المبحث السابق حول التخطيط والاستراتيجية، يمكن أن نحدد الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي انطلاقا من ثلاث عناصر:

- بينما يركز التخطيط على التشخيص وتحليل الوضع الراهن من أجل تحديد الأهداف بصفة عامة على المدى القصير، والاهتمام بوضع التكتيكات والأنشطة اليومية وتنفيذها وفقا لرزنامة زمنية محددة، يركز التخطيط الاستراتيجي على تحليل الرؤى وتصور المستقبل من أجل وضع أهداف تنموية كبرى، يمكن تحقيقها على المدى الطويل.
- ينطلق التخطيط التقليدي من حل المشاكل العادية، أو تحقيق أهداف انطلاقا من توفر موارد معينة وضرورة الاستثمار فيها، أو التوصل إلى نتائج مرغوبة متعلقة بالوضع الاجتماعي والاقتصادي، على عكس التخطيط الاستراتيجي الذي ينطلق من دافع رئيسي، يتمثل في وجود مشكلة حقيقية، عادة ما تكون تنموية كما قد تكون سياسية أو أمنية أو اقتصادية، هذه المشكلة كبيرة بالقدر الذي تأخذ منا جهدا مضنيا في التفكير طويل المدى، مع مراعاة الوضع الحالي عن طريق تحليله وفهمه، واستشراف المستقبل وتصوره وبنائه، وليس مجرد الوصول إليه.
- يستند التخطيط التقليدي على توجيهات القائد حسب الحاجة، وسياسة المنظمة المتخيلة في وعي أعضائها، بينما يعتمد التخطيط الاستراتيجي على دليل توجيهي وأيديولوجية شاملة لجميع التفاصيل الخاصة برسالة المنظمة ورؤيتها وطريقة تنفيذ الأنشطة، فلا يكفي أن تتصور سياسة المنظمة الحالية، أو المتعلقة بنشاط معين، بل لابد من تصور جميع السياسات لجميع الأنشطة وفي جميع المراحل والأزمنة، وهذا ا يحتاج إلى تواجد دليل توجيهي مفصل.

2- فلسفة التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع المستقبل البعيد، والقضايا والأهداف التنموية الكبيرة، وقبل أن نعرض أهمية التخطيط الاستراتيجي، سنقوم أولا بعرض تطور التفكير في عملية التخطيط الاستراتيجي، إن التفكير في حقيقة وماهية ظاهرة ما، أو عملية ما أو أي موجود، هي ما تسمى بفلسفته، تساعدنا هذه الفلسفة في فهم أعمق وأشمل للموضوع، ويمكن تلخيص الفلسفات التخطيطية حسب الباحثين حمدان وإدريس **(حمدان و إدريس، 2019، الصفحات 18-24)** فيما يلي :

- **فلسفة الأمثلية:** ترى أن تعظيم الأرباح، وزيادة الإنتاجية، وتقليل الهدر إلى أقصى حد، وخفض التكاليف، ضرورات حتمية من ضرورات الخطة، كما أنها تهتم بعمل أحسن ما يمكن عمله، وليس مجرد العمل الجيد أو الممتاز، أو الكافي، تعتبر هذه الفلسفة أن الخيارات المعروضة أمام المنظمة يمكن معرفتها، وتحديد خصائصها، وتقدير نتائجها بدقة، وتتوفر لدى متخذ القرار القدرة والوسائل على القيام بذلك، وبالتالي، اختيار البديل الأمثل من بين هذه البدائل. وتعتبر هذه الفلسفة معيارية، أي أنها تبحث فيما يجب أن يكون، أكثر من تقديم تفسير لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- **فلسفة الرضا:** ترجع أفكار هذه الفلسفة إلى الباحث هيربرت سيمون، والتي انتقد من خلالها فلسفة الأمثلية، باعتبارها غير ممكنة التطبيق على المشكلات الواقعية المعقدة، وعرفت هذه الفلسفة بفلسفة الرضا لكونها تقوم على أساس عمل الشيء جيدا، وبما فيه الكفاية وليس بالضرورة بأحسن ما يمكن عمله، إن كون البيئة واسعة ومعقدة، وإن متخذ القرار محدود الوسائل والقدرات والإمكانات، ووجود العديد من الأطراف ذات المصلحة المختلفة في أهدافها وتوجهاتها، والتي يفترض ان يشملها القرار فإن هذه الأمور أدت إلى ضرورة العمل ضمن بدائل محدودة وممكنة، وعلى الإدارة أن تتخذ البديل المرضي لجميع هذه القيود والمحددات وليس البديل الأمثل.
- **فلسفة التكيف:** هذه الفلسفة ترى ضرورة استجابة المنظمة للتغيرات في بيئة أعمالها الخارجية، ووضعها الداخلي وضرورة تكييف حالتها وتصوراتها ونشاطاتها وفقا لهذا التغيير، إن خاصية المرونة ميزة أساسية في هذه الفلسفة، حيث تجعل المنظمة أكثر قدرة على مواجهة التغيرات البيئية بنجاح، إن التخطط المستند على فلسفة التكيف يتميز باعتقاد مفاده أن قيم التخطيط الرئيسية لا تقع فقك في إطار مضمون الخطة، وإنما تشمل إجراءاتها وأساليبها أيضا، ولا تبقى محصورة في إطار ناتجها النهائي.

3- مدارس مينتزبورغ للفكر الاستراتيجي

بلور مينتزبورغ وباحثون آخرون تسعة مدارس للفكر الاستراتيجي تنبثق من اتجاهين رئيسيين، لكل اتجاه مدارس متنوعة، ويقدم لنا موقع هارفارد بزنس ريفيو **(HBR, 2023)** شرحا مختصرا لها وفقا للتالي:

الاتجاه التصوري: ويعنى باقتراح طرق لصياغة الاستراتيجية في ظل دراسة متغيرات المحيط ومحاولة التأقلم معه من أجل تحقيق الربح، وينقسم إلى ثلاث مدارس هي:

- **مدرسة التصميم:** وفقا لهذه المدرسة، فإن صياغة الاستراتيجية عملية منفصلة عن تنفيذها، وتعتمد على طريقة تفكير استباقية، إذ لا يوجد فيها مكان للارتجال، وخير مثال على هذه المدرسة نموذج "سوات" (SWOT).
- **مدرسة التخطيط:** تعتمد هذه المدرسة على فرضيات تقديرية ثم صياغة الاستراتيجية بناء على هذه الفرضيات، وهي مدرسة فكرية عادة ما تتبناها الشركات التي تعتمد على الموارد الطبيعية وتقديرات استغلالها على المدى البعيد، مثل الشركات النفطية.
- **مدرسة التموضع:** يمثل فيها منطق المنافسة حجر الزاوية، إذ تتنافس الشركات من أجل استغلال وحيازة الموارد المتاحة التي تخلق القيمة للزبائن، وبالتالي تكون الميزة التنافسية فيها لصالح الشركة التي تستطيع أن تحتل موقعا متميزا بواسطة ضغط التكلفة أو التميز بالجودة في مجال نشاط محدد في فترة زمنية محددة، وكمثال عنها أعمال بورتر حول تحليل المحيط وقوى التنافس والميزة التنافسية.

الاتجاه الوصفي: ويتمحور حول دراسة القرارات الاستراتيجية التي تم اتخاذها خلال التجارب السابقة، وذلك في ضوء التحليل الممنهج المستنبط من مختلف العلوم الأساسية، وينقسم هذا الاتجاه إلى ست مدارس هي:

- **مدرسة ريادة الأعمال:** تتبع الاستراتيجية وفقا لهذه المدرسة من رؤية أو تصور فرد واحد، ثم تعدل باستمرار أثناء تنفيذها لتلائم الرؤية الريادية.
- **مدرسة المعرفة:** وفقا لهذه المدرسة، فإن الاستراتيجية عبارة عن عملية ذهنية تأخذ بعين الاعتبار عدوة زوايا لقراءة الواقع والبيئة المحيطة التي يصعب فهمها، وبالتالي فإن صياغة الاستراتيجية ليست عملية مخططة وإنما هي عملية ناشئة وتدريجية.
- **مدرسة التعلم:** وفقا لهذه المدرسة، فإن صياغة الاستراتيجية غير منفصلة عن تنفيذها، وتبنى على التعلم الجماعي، والمبادرات الشخصية في حل المشاكل التي ينتج عنها تعلم ممارسات جديدة مفيدة للشركة.
- **المدرسة الثقافية:** وفقا لهذه المدرسة، فإن عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية متجذرة في القيم الاجتماعية والسلوك الذي يتشاركه موظفو الشركة، رؤية هذه المدرسة مفيدة بشكل خاص لفهم التحالفات الاستراتيجية وعمليات الاندماج والاستحواذ.

- **مدرسة السياسة أو القوة:** وفقا لهذه المدرسة، تنشأ الاستراتيجية نتيجة لوجود قوتين مفاوضتين أسيتين: الأولى هي التفاعل الحاصل بين مصالح مختلف أفراد الشركة، والثانية هي التفاعل الحاصل بين مصالح الشركة وطرف خارجي مثل الموردين أو الحكومة.
- **مدرسة المحيط:** تنشأ فيها الاستراتيجية نتيجة تفاعل الشركة مع مختلف عوامل المحيط الخارجي، والتي تجبر الشركة على حيازة قدر معين من الكفاءات من أجل المواجهة والاستمرار.

المطلب الثاني: ضرورة التخطيط الاستراتيجي ومسؤولية إعداد الخطة الاستراتيجية

ظهر التخطيط الاستراتيجي في خمسينيات وستينيات القرن العشرين، بعدما كانت الشركات تعتمد على التخطيط المالي والتخطيط المبني على التنبؤ، وظهرت بعده ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية، التي أصبح التخطيط الاستراتيجي جزءا منها، شمل هذا التطور بعض الجوانب التي فرضتها ظروف كل حقبة زمنية، فالمبادئ والمراحل في الحقيقة هي نفسها، في جميع مراحل تطور الفكر التخطيطي، وتتميز كل مرحلة وكل مستوى من مستويات التخطيط بخصائص تميزه عن غيره، وتبقى ضرورة التخطيط في جميع مراحله الجانب الأكثر وضوحا وثباتا، من خلال هذا المحور سنقدم عرض لموجز لضرورة التخطيط لاستراتيجي ومسؤولية إعداد الخطة الاستراتيجية، كما سنعرض الجوانب التي يتميز بها التخطيط الاستراتيجي من خلال مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية.

التخطيط الاستراتيجي، سواء أنجحت الخطة أو لم تنجح، يعتبر ضرورة ملحة، فالتخطيط الاستراتيجي في الحقيقة يساعد قادة المنظمة في اتخاذ القرارات الصحيحة، وترشيد النفقات وتجنب الغموض، واقتناص الفرص والاستعداد للأزمات وتجنب المخاطر، أ ما إذا نجحت الخطة فبالإضافة إلى ما سبق، ستكون المنظمة حققت التغيير الازم، أو أنجزت الهدف المرجو، ووفقا للباحث نادية العارف **(كولال و غول، 2023، صفحة 558)** فإن ضرورة التخطيط الاستراتيجي تتمثل في النقاط التالية :

- يزود المؤسسة بمرشد حول ما الذي تسعى إلى تحقيقه؛
- يزود المسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير في المؤسسة ككل؛
- يساعد المؤسسة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها؛
- يساعد المؤسسة على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛
- يزيد وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المتاحة؛
- يجعل المدير خلاقا ومبتكرا ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقيا لها كما أنه يفيد في إعداد كوادر الغدارة العليا؛

- يوضح صورة المؤسسة أمام كافة جماعات أحاب المصالح.

وبناء على الضرورة الكبرى للتخطيط الاستراتيجي، يتضح أنه لا يقوم به أي أحد في المنظمة، بل هو من اختصاص القادة والإدارة العليا، مع مشاركة جميع طاقم المنظمة، وحتى أصحاب المصلحة،

المطلب الثالث: مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية ونماذجها

في الواقع، لا تختلف خطوات ومراحل وحتى عناصر إعداد خطة استراتيجية مع إعداد خطة تقليدية، أول شيء هو مسح المراحل الراهنة، أو ما يعرف بتقرير الرسالة، حيث يتم تحديد الإمكانيات والمشكلات. ثانيا يتم إعداد تقرير الرؤية، والذي يتناول التحول المستقبلي من خلال الأهداف المحورية لتحقيق هذا التحول، ثالثا وبالاعتماد على أساليب البرمجة الخطية ونظرية التوقعات العقلانية والتحليل العنقودي والتحليل العالمي وتحليل المسار وغيرها من الأدوات يتم تحضير التحليل الكمي والوصفي، ليلي هذه الخطوة الهامة الخطوة الرابعة، وهي صياغة الخطة الاستراتيجية، والتي بموجبها يتم تحويل المهمة الاستراتيجية أو الهدف التنموي الكبير إلى مجموعة من الخطط وتكاملها في إطار تركيبي واحد يكفل عملية التغيير بعيدة المدى، بعدها كمرحلة خامسة وسادسة يتم تنفيذ الخطة ومتابعة التنفيذ. **(كولال و غول، 2023، صفحة 560)**

يتم إعداد الخطة الاستراتيجية عادة وفقا للخطوات السابقة، لكن لكل مؤسسة وضعها والافتراضات التي تستند عليها، لهذا نجد أن هناك نماذج مختلفة لإعداد الخطة الاستراتيجية وإن اشتملت على نفس الخطوات والعناصر، ومن النماذج المتداولة وفقا لمجيد الكرخي **(الكرخي، 2014، الصفحات 86-96)** ما يلي:

- **نموذج التخطيط المبني على النتائج:** منهج يعمل على حث الأجهزة والمؤسسات للتركيز على تحقيق النتائج، عن طريق توضيح كيفية تحقيق الإنجازات وإظهار مدى كفاءة مؤسساتهم في تقديم خدمات ذات قيمة عالية للمستفيدين، وجذب العناصر المبدعة والملتزمة بتحقيق أفضل النتائج والحفاظ عليها في هذه المؤسسات.
- **النموذج الخطي:** يعتمد النموذج الخطي على أساس تكامل القرارات والتصرفات والخطط من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العليا للمنظمة.
- **النموذج التكييفي:** يعتمد هذا النموذج على التناسق والتطابق بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها، حيث تحتل التغيرات في البيئة أهمية كبيرة في استراتيجية المنظمة، ولهذا فهي تهتم بملاحظة هذه

التغيرات وتكييفها، وتحرص على تعديل برامجها ونمط خدماتها بهدف مواجهة التغيير في حاجات الفئات المستهدفة وأصحاب المصالح والمنظمات الأخرى.

- **النموذج التفسيري:** يقوم هذا النموذج على مجموعة من المتغيرات المتشابكة عندما يكون واقع المنظمة التنظيمي غير متجانس، وهذا ما يدعو إلى مساهمة عدد كبير من الأطراف في تفسير هذا الواقع ووضع الاستراتيجية، وعليه تعتبر الدافعية المحرك الأساس لهذا النموذج، ولا تلعب المعلومات عادة دورا حاسما في حركة المنظمة وتطورها وبناء استراتيجيتها.
- **النموذج الكلي:** يعتمد هذا النموذج على مبدأ صياغة الاستراتيجية من العام إلى الخاص، أي دراسة المنظمة بشكل شامل ثم الانتقال إلى تحليل أنشطتها الفرعية وعليه يفترض النموذج البدء بصياغة رسالة المنظمة ومن ثم تحليل البيئة الخارجية ويتبع ذلك تحليل البيئة الداخلية لغرض تحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة.
- **النموذج الجزئي:** يتبنى هذا النموذج منهجا مغايرا للنموذج الكلي، حيث يبدأ من الجزء وينتقل إلى الكل، مبتدئا بدراسة الأنظمة الوظيفية الفرعية في البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف فيها، ومن ثم ينتقل إلى البيئة الخارجية وهكذا.
- **النموذج الموضوعي:** سمي بالموضوعي لكونه يفترض الموضوعية في تحليل واقع المنظمة وإعطائها الأولوية على العوامل والظروف الذاتية، ولهذا قد لا يأخذ بالحسبان النشاط السلوكي والعوامل الإنسانية التي قد تلعب دورا هاما في اتجاهات ونشاطات المنظمة.
- **النموذج التحليلي:** يدعو هذا النموذج إلى اعتماد الأسلوب التحليلي في بناء الاستراتيجية دون الحاجة إلى توصيف برامجها وإجراءاتها وسياستها، ولهذا يحتاج إلى حشد كبير من الطاقات والمستلزمات لتحقيق اهداف استراتيجية.
- **النموذج الوصفي:** يعطي هذا النموذج للجانب الوصفي دورا حاسما في بناء الاستراتيجية، دون الاستغراق في التحليلات الكمية التي قد لا تتوفر لها البيانات والمعلومات اللازمة لإنجازها بالشكل المطلوب.
- **نموذج هارفارد:** يعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي طرحت موضوع الإدارة الاستراتيجية وقد استفادت من مكوناته معظم النماذج المبكرة، ويدعو النموذج إلى تحديد الموارد المتاحة للمنظمة وتحديد أهدافها وسياستها ومن ثمة إحداث موازنة بين عوامل القوة والضعف في البيئة الخارجية، وعوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية. ووفق هذا النموذج تبنى الاستراتيجية على مرحلتين: الأولى، مرحلة التوجه الاستراتيجي للمنظمة، الثانية، مرحلة التنفيذ.

- **نموذج أصحاب المصالح:** يؤكد هذا النموذج على أن الأفراد والجماعات والمنظمات والمؤسسات ذات العلاقة بالمنظمة تؤثر وتتأثر بقراراتها وأفعالها، وينطلق هذا النموذج من الفكر الإداري والتقليدي الذي يبحث عن تحقيق مصالح أصحاب العلاقة بالمنظمة كأصحاب رؤوس الأموال من المساهمين وغيرهم.
- **النموذج التنافسي:** يركز هذا النموذج على أن مستقبل أي منظمة، مرهون بالقوى التنافسية التي تحيط بها، وهذا ما يدفعها للتعامل مع مجموعة القوى الفاعلة في البيئة التنافسية وهي: المساومة مع المشترين والمنتجات البديلة والمنافسة مع الموردين والمنافسين الجدد، والمنافسة مع المنظمات المشابهة القائمة وما شابه.
- **نموذج التخطيط:** يؤكد نموذج التخطيط على إجراء الدراسات التي تشمل كافة الجوانب التي تحيط بالمنظمة من أجل توفير البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة، ولهذا يدعو النموذج إلى إيجاد قاعدة معلومات كافية لأجل تحقيق حالة الوضوح والتكييف بين المنظمة وبيئتها الخارجية قبل الشروع في صياغة الاستراتيجية.
- **نموذج السبعة أبعاد:** وهو نموذج تطويري لنموذج التخطيط يهدف إلى تفادي عدم كفاية التحليلات الكمية لضمان نجاح الاستراتيجية، وهذا طرح النموذج أبعاد مضافة إلى البعدين اللذين يعتمدهما نموذج التخطيط وهما البناء؛ أي اتخاذ القرارات، والعمل الاستراتيجي. أما الأبعاد المضافة فهي الإجراءات التنظيمية التي توفر الرقابة على البعدين أعلاه والأساليب الإدارية، وكيفية أداء العاملين في المنظمة لأعمالهم بما يتوافق مع الوصف السائد، والمهارات التي يتمتع بها العاملون في المنظمة، وأخيرا الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل وتوجيه جميع طاقاتها وقراراتها باتجاهه.
- **نموذج ستنير:** بموجب هذا النموذج فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ من مرحلة التخطيط التي تركز على الجوانب الأربعة الأساسية التالية: الأطراف الخارجية، الإدارة الداخلية، قاعدة البيانات، التقويم والتحليل، ثم تبدأ مرحلة وضع الخطة التي تتضمن تحديد الأهداف والسياسات والبرامج وتليها مرحلة خطة البرامج الزمنية والتي تنقسم إلى برامج متوسطة المدى وقصيرة المدى ويلي ذلك استراتيجية النفيذ ومن ثمة المتابعة والتقييم.
- **نموذج هوشين:** يركز هذا النموذج على القيم ويربط بين الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، ويخصص بندا للسيناريوهات البديلة ويوصي بتعديل الخطة عند الحاجة.
- **نموذج كوفمان:** يقوم هذا النموذج على الإجابة على الأسئلة التالية: أين نريد أن نذهب؟ ولماذا؟ وماهي مستلزمات ذلك؟ كما أنه يركز على تلمس مستقبل المنظمة جيدا قبل وضع الأهداف،

وعلى هذا يجري تحديد الأسس والقيود التي تحيط بالمنظمة ومن ثم تشخيص الواقع والمشاركة الميدانية والمجتمعية وبعدها تحدد المنطلقات الاستراتيجية ومن ثم توضع الرؤية والرسالة والأهداف العامة والاستراتيجية وتتبعها الخطة التنفيذية وخطة المتابعة والتقييم.

- **نموذج فيفر:** يؤكد هذا النموذج على ثقافة المنظمة، والتكامل بين الخطط الإدارية والوظيفة وتحليل الواقع وأداء المنظمة وتحليل الفجوات وتحديد القيم.
- **نموذج التخطيط الاستراتيجي الأساسي:** هذا النموذج تأخذ به المنظمات الصغيرة جدا غير الربحية، والتي لم تكن قد جربت التخطيط الاستراتيجي، ويتضمن تحديد الرسالة والأهداف وسبل تحقيق كل هدف والمتابعة.
- **نموذج التخطيط الاستراتيجي القائم على القضايا الأساسية:** هو نموذج أكثر شمولية وفعالية من نموذج التخطيط الاستراتيجي الأساسي، يتضمن هذا النموذج تقييم البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد كل من القضايا الرئيسية والأهداف والبدائل والبرامج التي تندرج تحت كل هدف، كذلك مراجعة الرؤية والرسالة والقيم، وبعدها بناء الخطة التنفيذية وتوثيقها، والتي ينبثق منها الخطط التشغيلية، وأخيرا متابعة وتقييم ومراجعة وتحديث وثيقة الخطة.
- **نموذج التآلف:** يناسب هذا النموذج المنظمات التي تريد التغيير، او التي تريد اكتشاف أسباب العطل في عملياتها، وكذلك المنظمات التي تدير عمليات كثيرة وتريد رفع كفاءتها. ويحرص هذا النموذج على إيجاد تآلف متين وقوي بين رسالة المنظمة ومواردها لأجل ضمان تشغيل المنظمة بفعالية.
- **التخطيط القائم على السيناريو:** يعتبر هذا النموذج ذي فائدة كبيرة في المنظمة التي تريد أو تؤكد على تحديد القضايا والأهداف، كذلك يحتاجه المخططون الذين يتعمقون في التفكير الاستراتيجي، وتتمثل خطواته في: تحديد القوى الخارجية وتصور وضع المنظمة بالنسبة لأي تغيير يحصل في هذه القوى، تحديد التغيرات التي قد تحدث للمنظمة نتيجة تغير القوى الخارجية، تحديد الكيفية التي يتم التعامل بها مع هذا الوضع.
- **التخطيط الاستراتيجي العضوي:** وهو النموذج التقليدي الذي يتبع الخطوات التالية: تقييم البيئة الخارجية والداخلية، وضع تحليل سوات، تحديد القضايا وأولوياتها، وضع البرامج، تحديد قيم وثقافة المنظمة "استخدام السيناريو"، تحديد الرؤية.

المطلب الرابع: تقنيات التخطيط الاستراتيجي

من خلال هذا العنصر سنقدم بعض التقنيات المتداولة للتخطيط الاستراتيجي، وهي كالتالي:

1- أداة تحليل "سوات" (swot):

تحليل "سوات" يلخص النتائج الهامة لتحليل البيئة وتحليل القدرات الاستراتيجية للمنظمة، وتسمية "SWOT" هي اختصار للكلمات: نقاط القوة (strenghts)، نقاط الضعف (weaknesses)، والفرص (opportunities)، والمخاطر (threats). بمعنى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة والفرص والتهديدات المتواجدة في البيئة الخارجية، وتعود فكرة "سوات" في كونه أداة لتحليل واقع بيئة المنظمة للكاتب (Philip Sielznich) لعام 1957 والتي تقوم على أساس المواءمة بين نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. **(لعور و دربوش، 2022، صفحة 744)**

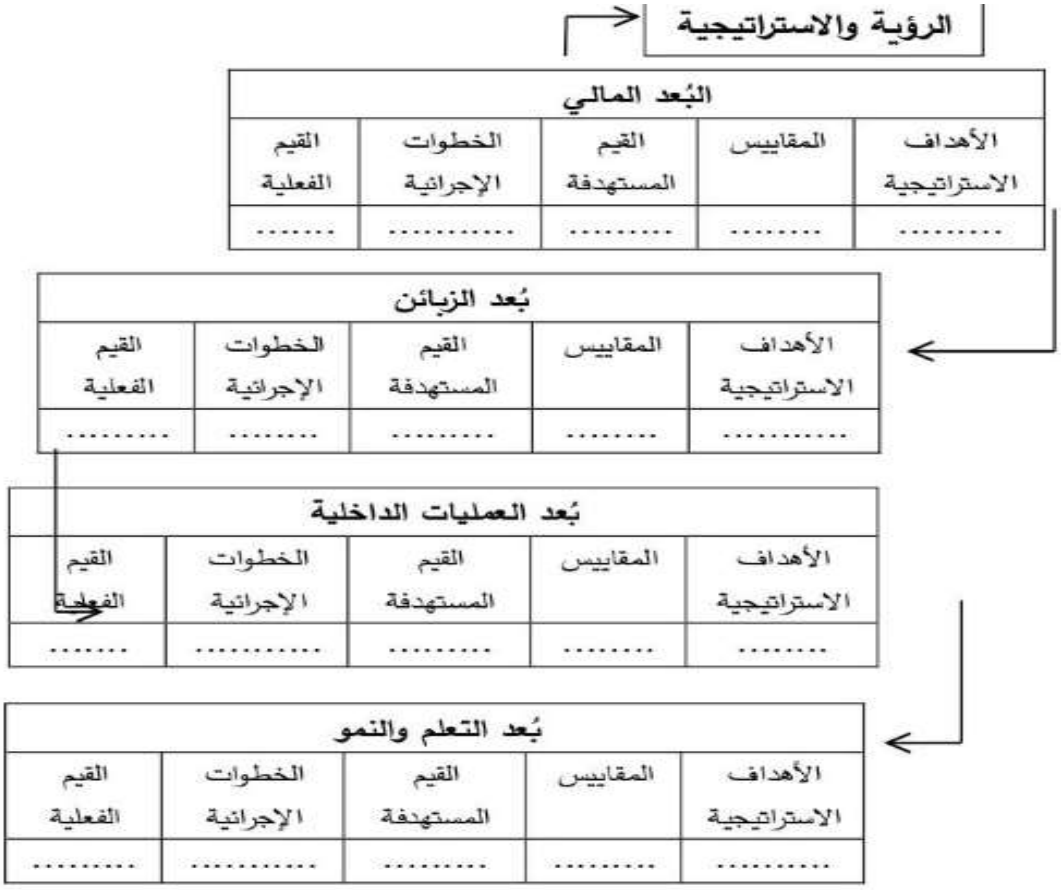
2- **أداة تحديد الأهداف والنتائج الرئيسية (OKR):**

يشير اختصار OKR إلى الأهداف والنتائج الرئيسية (Objectives and Key Results). تهدف هذه الأداة إلى مساعدة الشركة على تحديد الأهداف لتحقيقها. إنه نهج شمولي إلى حد ما لربط عمل الفريق بأهداف العمل الشاملة. عندما يفهم أعضاؤها كيف يساهم تنفيذ مهامهم اليومية في نجاح الشركة، فإنهم يصبحون أكثر تحفيزًا لتقديم أفضل ما لديهم.**(Team Asana, 2022)**

3- أداة بطاقة الأداء المتوازن (TBP):

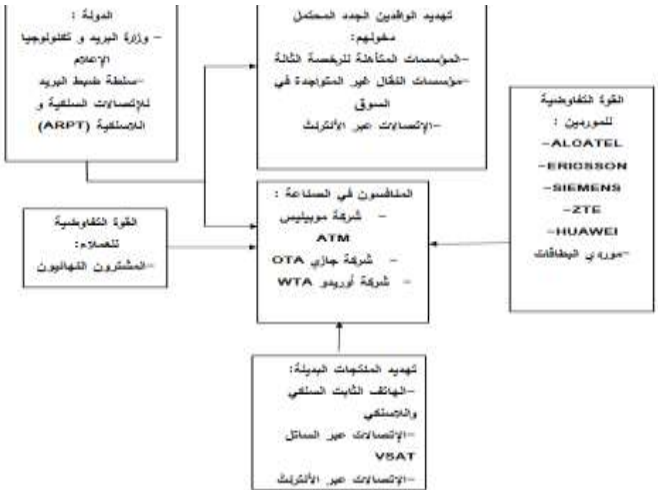
وفقا لـ غالم، بن خليف ومروش **(غالم، خليف، و مروش، 2022، صفحة 448)** فإن هذه الأداة هي " نظام يضم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة طريق شاملة للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي لا تستخدم إلا في مجال الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالأعمال لمساعدة التنسيق الفردي والتنظيمي وتحقيق الأهداف."، ومن خلال الشكل التاي يمكن تصور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (12): رسم توضيحي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (غالم، خليف، و مروش، 2022، صفحة 449)

الشكل رقم (13): ***رسم يوضح القوى الخمس لبوتر وتطبيقها على قطاع الاتصالات في الجزائر***



المصدر: (بلجازية، بولحية، و الشلبي، 2019، صفحة 475)

4- أداة القوى الخمس لبوتر:

تعتبر هذه الأداة وفقا لـ (بلجازية، بولحية، و الشلبي، 2019، صفحة 474) "من أشهر الدراسات التي اهتمت بالبيئة التنافسية للمؤسسة، ما يسمى لنموذج القوى الخمس لبوتر، والتي جمع فيها القوى التي تؤثر في صناعة المؤسسة، بحيث كل قوة من هذه القوى، يمكن ان تشكل فرصة أو تهديد للمؤسسة في بيئتها التنافسية." وتتمثل القوى الخمس لبوتر في: المنافسة القائمة في القطاع، المنافسون الجدد في السوق، القوى التفاوضية للمشترين، القوى التفاوضية للمولين، المنتجات والخدمات البديلة، ويقدم هؤلاء الباحثين اسقاطا لنموذج القوى الخمس لبوتر على قطاع الاتصالات في الجزائر، والذي من خلاله تظهر العناصر الخمس للأداة، وفقا للشكل التالي:

5- أداة فريو (VRIO)

حسب الباحثتين بن سترة وشيشة (سترة و شيشة، 2021، صفحة 185) فإن " أداة "فريو" ظهرت أول مرة سنة 1991، عندما ناقش بارني أربع صفات يجب أن تكون موجودة في موارد الشركة، إذا أرادوا المساهمة في بناء ميزتها التنافسية المستدامة، تم التعرف عليها في البداية باسم VRIN، ثم أصبحت فيما بعد VRIO. وتعتبر هذه الأداة، أداة تحليل استراتيجية للكشف عن الموارد والقدرات في المنظمات لتطوير ميزتها التنافسية". وتقوم هذه الأداة على افتراض مفاده امتلاك المنظمة لمقدرات ذات قيمة Valuable، نادر Rareness، متفردة (غير قابلة للتقليد) Inimitables، ومنظمة Organizational، وأن هذه المقدرات من شأنها أن تكون مصدرا لميزة تنافسية قابلة للبقاء. ويمكن الجمع بين هذه المقدرات مع آثارها على الميزة التنافسية من حيث القوة والضعف وفقا لإطار العمال التالي:

الشكل رقم (14): ***رسم توضيحي لإطار عمل أداة فريو (VRIO)***

هل المورد أو القدرة					
ذات قيمة	نادرة	مكلفة التقليد	مستغلة من طرف المنظمة	آثار تنافسية	القوة أو لضعف
لا	-	-	لا	عيب تنافسي	ضعف
نعم	لا	-	↕	التكافؤ تنافسية	القوة
نعم	نعم	لا	↕	ميزة تنافسية مؤقتة	القوة والكفاءة المميزة
نعم	نعم	نعم	نعم	ميزة تنافسية مستدامة لا	القوة والكفاءة المميزة المستدامة

المصدر: (سترة و شيشة، 2021، صفحة 187)

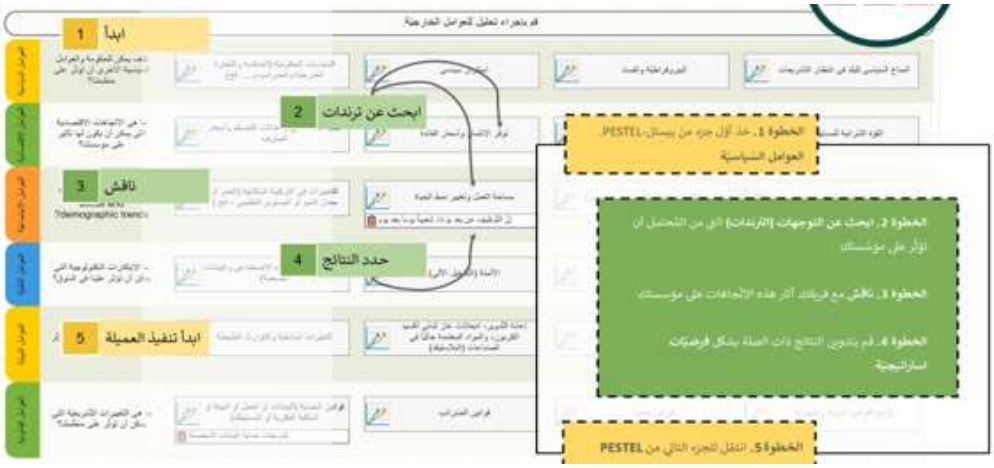
6- أداة نظرية القيود (TOC)

نظرية القيود حسب أمغار ومقري (جمال و زكية.، 2017، صفحة 505) هي " فلسفة الإدارة التي تحدد وترفع من مستوى القيود أو الاختناقات خلال مختلف مراحل العملية الإنتاجية من أجل تحقيق أقصى قدر من الربحية للشركة" وتتمثل خطوات نظرية القيود في : تحديد القيود، سواء أكانت بشرية، مادية أو فنية؛ استغلال القيود بأقصى مستوى ممكن؛ إخضاع كل مناصب العمل للاختناق والتركيز عليه؛ تحديد كيفية التغلب على الاختناق وإزالته؛ تكرار العمليات السابقة على الاختناق الذي يليه.

7- أداة تحليل باست/ باستل (PEST/PESTEL)

هو احد النماذج المعتمدة في تحليل بيئة اعمال المؤسسات والمنظمات على العموم، يساعد في عملية تقييم بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية وفق أبعاد معينة، بتقييم العوامل الرئيسية خارج إطار وحدود المؤسسة، والتي شهد لها بتأثرها المباشر وغير لمباشر على أداء اعمال المؤسسة، بحيث يمكن تطوير الاستراتيجيات للتغلب على المشكلات من أجل وضع أفضل، كما يمكن النموذج المؤسسة من فهم موقعها في بيئة نشاطها، ويتيح لها معرفة الاتجاهات والمسارات التي تفيد في تحديث الاستراتيجية والأهداف، ويمكن استخدام النموذج أيضا في التحقق من المخاطر والإفادة من الفرص واستغلال الإمكانيات. وفي هذا السياق يبرز نموذج "باستل" باعتباره إطار عمل يستخدم لتحليل ومراقبة وتقييم العوامل البيئية الكلية التي توؤثر على المؤسسة الناشطة، ويتركب هذا النموذج من ستة عوامل وهي: العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والبيئية، والقانونية. (قداوي، 2023، الصفحات 291,290).

الشكل رقم (15): ***رسم توضيحي شكل يوضح إطار عمل نموذج باستل ضمن 5 خطوات***



المصدر: (عمر رضا عبد الرزاق محمد، 2022)

8- أداة طريقة هوشين كانري:

هذه الطريقة مفيدة جدًا للتواصل بشكل فعال وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية لشركتك. إنه نظام تشارك فيه المنظمة بأكملها في عملية التخطيط الاستراتيجي. تُعرف هذه الأداة اليابانية، والتي يعني اسمها حرفيًا "إدارة البوصلة"، أيضًا باسم إدارة السياسات. أداة التخطيط الاستراتيجي هذه عبارة عن نهج من أعلى إلى أسفل يبدأ بقيام فريق الإدارة الخاص بك بتحديد أهداف طويلة المدى. ثم يتم تعديل هذه الأهداف وإبلاغها إلى الشركة بأكملها. يعد عقد اجتماعات منتظمة لتتبع التقدم وتحديث الجدول الزمني طريقة رائعة للتأكد من توافق جهود الجميع مع الأهداف العامة للشركة **(Team Asana, 2022)** .

تأسيساً على ما تم استعراضه في هذا المبحث، نخلص إلى أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد إجراء إداري تكميلي، بل هو منظومة فكرية وعملية متكاملة تمنح المؤسسة بوصلة التوجه في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين. لقد أظهرت المدارس الفكرية المتعددة –من التصميم إلى الثقافة والسياسة– أن صياغة الاستراتيجية هي مزيج بين العلم والفن، وبين التخطيط المحكم والتعلم المستمر.

إن الانتقال من التخطيط التقليدي إلى الاستراتيجي استوجب تبني فلسفات مرنة كالتكيف والرضا، والاعتماد على ترسانة من الأدوات التحليلية (مثلSWOT ، PESTEL، وVRIO) التي لا تهدف فقط لترشيد الموارد، بل لصناعة ميزة تنافسية مستدامة. وبناءً عليه، فإن مسؤولية إعداد الخطة الاستراتيجية تقع في جوهر العمل القيادي، حيث تتحول الرؤى المجردة عبر النماذج التفسيرية والكمية إلى مسارات إجرائية واضحة. ويشكل هذا الفهم المعمق للتخطيط الاستراتيجي القاعدة الأساسية التي سنبني عليها في الفصول القادمة كيفية هندسة "الاستراتيجية الاتصالية" للمؤسسات الناشئة، بما يضمن اتساق غاياتها الكبرى مع واقعها الثقافي والميداني.

المبحث الخامس: مفهوم الاستراتيجية في سياق الاتصال التنظيمي

يعتبر الاتصال نشاط حيوي داخل المنظمة، لهذا عرف اهتماما كبيرا من طرف مديري المؤسسات، وكذلك من طرف الباحثين في مجال الإدارة من مختلف التخصصات العلمية، والاتصال في مفهومه الواسع يشمل التواصل المباشر والشفوي داخل المنظمات، كما يشمل الاتصال غير المباشر باستعمال الوسائط التكنولوجية المختلفة، بمختلف الأشكال والأساليب، وجميع الاتجاهات والطرق، وهذا ما يطلق عليه الاتصال التنظيمي، كما أنه يتعدى أعتاب المنظمة الداخلية أو المشروع إلى علاقة المؤسسة بعالمها الخارجي، لتنضم العلاقات العامة واتصال المؤسسة واتصال الفعاليات وغيرهم إلى قائمة وظائف الاتصال في المؤسسة، لهذا نجد أن وظيفة التخطيط للاتصال وقيادته ومراقبته تعود إلى الإدارة العليا والمدراء التنفيذيون، وهذا لمركزيته وشموليته وأهميته في اتخاذ القرارات والحفاظ على استقرار المنظمات واستدامتها ونموها.

إذن فالاتصال ليس مجرد نشاط أو عملية عابرة، لذا تتجه المنظمات – لا سيما في عصر الويب 2.0 والذكاء الاصطناعي – إلى التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ووضع استراتيجية اتصالية داعمة لاستراتيجياتها العامة، كل هذا يتوج بتصميم خطة استراتيجية اتصالية، قابلة للتنفيذ والقياس والتقييم. من خلال هذا العنصر، سنتعرف على ماهية الاستراتيجية الاتصالية، التي تعتبر اللبنة الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي للاتصال، كما سنوضح الكيفية التي يتم بها أولا وضع استراتيجية اتصالية، ثم ثانيا وضع خطة استراتيجية للاتصال، وثالثا كيفية إدارتها ومتابعتها وقياسها، حتى نتمكن من تقييم فعاليتها، وبالتالي تطوير الاستراتيجية الاتصالية، والاستمرار في عملية التخطيط الاستراتيجي للاتصال بكفاءة وفاعلية.

المطلب الأول: من الاستراتيجية الاتصالية إلى الاتصال الاستراتيجي

من خلال هذا المحور، سنقوم بتحديد مفهوم استراتيجية الاتصال، لكن قبل ذلك، علينا توضيح مصدر هذه الاستراتيجية، والذي يتمثل في الاتصال الاستراتيجي، فمثلما هناك استراتيجية وتخطيط استراتيجي وخطة استراتيجية، بالمقابل نجد استراتيجية اتصالية، واتصال استراتيجي وكذلك خطة اتصالية استراتيجية.

أولاً: المصدر والجوهر؛ مفهوم الاتصال الاستراتيجي(Strategic Communication)

يُمثل الاتصال الاستراتيجي المظلة الكبرى والبيئة الفكرية التي تنبثق منها الاستراتيجية الاتصالية . لا يُنظر إلى الاتصال الاستراتيجي مجرد "نوع" من أنواع الاتصال، بل هو **فلسفة تنظيمية** تهدف إلى مواءمة كافة الأنشطة الاتصالية مع الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة.

يُعرف الاتصال الاستراتيجي بأنه "الاستخدام الهادف للاتصال من قبل المنظمة لتحقيق رسالتها " **(Hallahan et al., 2007, p. 3)**. وفي سياق المؤسسات الناشئة، يتجاوز هذا المفهوم مجرد نقل المعلومات إلى كونه الأداة التي من خلالها تُصاغ الرؤى وتُبنى الهوية التنظيمية وسط بيئة تتسم بعدم اليقين .إن الاتصال الاستراتيجي هو "الممارسة التي تضمن أن كل كلمة وصورة وفعل يصدر عن المؤسسة يساهم في بناء سمعتها وتحقيق ميزتها التنافسية.**(Argenti, 2015)** "

ومن هنا، فإن الاتصال الاستراتيجي هو **المصدر**؛ لأنه يحدد "لماذا" نتصل، بينما تأتي الاستراتيجية الاتصالية لتحدد "كيف" نصل إلى تلك الغايات.

ثانياً: ثلاثية التخطيط والاستراتيجية والخطة (المنظور العام)

لكي نفهم الاستراتيجية الاتصالية، يجب أولاً تفكيك الثلاثية التقليدية في الفكر الإداري، وهي:

1. **التخطيط الاستراتيجي(Strategic Planning)** : هو عملية ذهنية ونشاط إجرائي مستمر يهدف إلى استشراف المستقبل وتحديد المسارات الكبرى للمنظمة. هو "المنهجية" التي نتبعها لصناعة القرار الاستراتيجي.
2. **الاستراتيجية(Strategy)** : هي "الدليل الإرشادي الشامل" أو النمط السلوكي الذي يوجه المؤسسة . وفقاً لـ**(Yu, 2021)** ، تتكون من ثلاثة عناصر: الهدف التنموي طويل المدى، القضايا الكبرى، والأيديولوجية التوجيهية .هي "الرؤية والمسار."
3. **الخطة الاستراتيجية(Strategic Plan)** : هي الوثيقة المادية المكتوبة التي تترجم الاستراتيجية إلى جداول زمنية، وموارد، ومهام محددة. هي "الأداة التنفيذية."

هذا التمييز ضروري لأن الخلط بين "العملية" (التخطيط) و"المسار" (الاستراتيجية) و"الوثيقة" (الخطة) يؤدي إلى خلل في الممارسة الميدانية للمؤسسات الناشئة، حيث قد تمتلك المؤسسة "خطة" دون أن تمتلك "فلسفة استراتيجية" حقيقية.

ثالثاً: الإسقاط الاتصالي؛ الاستراتيجية الاتصالية مقابل الاتصال الاستراتيجي

بناءً على التمييز السابق، يمكننا الآن تحديد الفروق الجوهرية في السياق الاتصالي:

1. **التخطيط الاستراتيجي للاتصال(Strategic Planning for Communication)** : هو السلسلة المنهجية من الخطوات) مثل تحليل البيئةSWOT ، تحديد الجمهور، صياغة الرسائل (التي تتبعها المؤسسة الناشئة لتصميم عملها الاتصالي .هو "المختبر" الذي تُصنع فيه الاستراتيجية.
2. **الاستراتيجية الاتصالية(Communication Strategy)** : هي "المنظور" أو "المناورة" التي تختارها المؤسسة للتعامل مع جمهورها .هي ليست مجرد قائمة بالوسائط (مثل فيسبوك أو الموقع الإلكتروني)، بل هي **القرار الفكري** بكيفية وضع المؤسسة في أذهان الجماهير .على سبيل المثال، قد تكون استراتيجية المؤسسة الناشئة هي "المناورة بالابتكار" لتعويض ضعف مواردها المالية.
3. **الخطة الاتصالية الاستراتيجية :(Strategic Communication Plan)** هي الترجمة العملياتية للاستراتيجية .إذا كانت الاستراتيجية هي "بناء صورة ذهنية كقائد تكنولوجي"، فإن الخطة هي التي تحدد المنشورات اليومية، الحملات الممولة، والمقابلات الصحفية، والميزانية المرصودة لكل نشاط.

رابعاً: علاقة التكامل والرهان التنظيمي

في المؤسسات الناشئة الجزائرية، يبرز رهان حقيقي يتعلق بمدى وعي المؤسس بأن الاستراتيجية الاتصالية ليست مجرد "فعل إعلاني" بل هي وظيفة من وظائف الإدارة العليا .إن العلاقة بين هذه المفاهيم هي علاقة **تراتبية وتكاملية:**

- **الاتصال الاستراتيجي** يوفر الإطار القيمي والأيديولوجي (النابع من الثقافة التنظيمية للمؤسسة).
- **الاستراتيجية الاتصالية** تترجم هذا الإطار إلى مسارات تنافسية ومناورات رمزية.
- **الخطة الاتصالية** تضمن التنفيذ الدقيق ضمن الموارد البشرية والمالية المتاحة (التي غالباً ما تكون محدودة في مرحلة البذرة).

إن الفصل بين هذه المستويات يسمح للمؤسسة الناشئة بالمرونة؛ فبينما تظل "الاستراتيجية" ثابتة ومستقرة لضمان الاتساق، يمكن أن تتغير "الخطط" تكتيكياً لمواجهة تقلبات السوق الرقمي.

نخلص من هذا التحليل إلى أن الاستراتيجية الاتصالية هي "الجسر" الذي يعبر عليه الاتصال الاستراتيجي ليتحول من مجرد نوايا وأهداف مجردة إلى ممارسات ميدانية محكمة .بالنسبة للمؤسسة الناشئة في الجزائر، فإن الرهان لا يكمن في امتلاك "خطة اتصالية" فحسب، بل في امتلاك "وعي استراتيجي" يربط بين لغتها ورموزها (مكونات ثقافتها) وبين أهدافها التنموية الكبرى في السوق.

المطلب الثاني: مفهوم الاتصال الاستراتيجي

يُعد مفهوم الاتصال الاستراتيجي من أكثر المفاهيم تطوراً وحيوية في الدراسات التنظيمية المعاصرة؛ فهو يمثل نقطة الالتقاء بين "الإدارة الاستراتيجية" و"علوم الاتصال". ولم يعد يُنظر إليه كمجرد وظيفة تقنية تلي وضع الأهداف، بل كعملية تأسيسية تُبنى عليها شرعية المؤسسة وقدرتها على البقاء والتوسع.

أولاً: الجذور الفلسفية والتطور الاصطلاحي

يعود الظهور الفعلي لهذا المصطلح إلى تسعينيات القرن الماضي، حيث بدأ الباحثون يلاحظون أن النماذج التقليدية للاتصال (العلاقات العامة، الإعلانات، الاتصال الداخلي) لم تعد قادرة –بشكل منفصل– على مواجهة تعقيدات البيئة الرقمية والتنافسية. وبدلاً من تفتيت الجهد الاتصالي، برزت الحاجة إلى "رؤية شمولية" تدمج كافة الأنشطة الرمزية للمنظمة تحت مظلة واحدة تخدم "الغاية الكبرى."

إن الاتصال الاستراتيجي هو تطور نوعي انتقل بالاتصال من "الأداة (Tool) "إلى "الفلسفة " (Philosophy)؛ حيث لم يعد السؤال هو "كيف نعلن؟" بل "كيف نُشكل واقعاً ذهنياً ورمزياً يخدم وجودنا الاستراتيجي؟". وفي سياق المؤسسات الناشئة، تبرز هذه الضرورة لأنها تبدأ من "العدم الرمزي"، فهي بحاجة لاتصال استراتيجي يصنع لها هوية ومكاناً في سوق مزدحم.

ثانياً: التحديد المفاهيمي للاتصال الاستراتيجي

تعددت الزوايا التي تناول من خلالها الباحثون هذا المفهوم، ويمكن تصنيفها وفقاً لثلاثة اتجاهات رئيسية:

1. **الاتجاه الغائي(Halahan et al.)** : يُعرف "هالاهان" وزملاؤه الاتصال الاستراتيجي بأنه "الاستخدام الهادف للاتصال من قبل المنظمة لتحقيق رسالتها "(Hallahan et al., 2007, p. 3). يركز هذا التعريف على "القصدية"؛ أي أن كل فعل اتصالي (مهما كان بسيطاً) يجب أن يكون موجهاً نحو أهداف المنظمة طويلة المدى.
2. **الاتجاه الإداري(Argenti)** : يرى "أرجنتي" أن الاتصال الاستراتيجي هو الإدارة المتسقة لكافة الاتصالات الصادرة عن المؤسسة لضمان تقديم صورة موحدة أمام جميع الجماهير (المستثمرين، العملاء، الموظفين)(Argenti, 2015) . بالنسبة للمؤسسة الناشئة، هذا يعني "وحدة الخطاب" لتعويض ضعف العلامة التجارية في بداياتها.
3. **الاتجاه الرمزي والثقافي:** يذهب هذا الاتجاه إلى أن الاتصال الاستراتيجي هو عملية "صناعة المعنى" و"إدارة الرموز" داخل وخارج المؤسسة .فالمؤسسة لا تبيع منتجاً فحسب، بل تبيع "رؤية" أو "حلاً

لمشكلة"، والاتصال الاستراتيجي هو الذي يحول هذه الرؤية إلى ثقافة تنظيمية يتبناها الفريق ويثق فيها الجمهور.

ثالثاً: ركائز الاتصال الاستراتيجي في المؤسسات الناشئة

لكي يتحول الاتصال من فعل عشوائي إلى فعل استراتيجي، يجب أن يرتكز على أربع دعائم أساسية:

- **القصدية(Intentionality)** : لا مكان للصدفة في الاتصال الاستراتيجي؛ فكل منشور على منصات التواصل، وكل تصريح للمؤسس، وكل بريد إلكتروني داخلي، هو قرار مدروس يهدف لتعزيز السمعة أو الصورة الذهنية.
- **المواءمة(Alignment)** : يجب أن يتطابق ما تقوله المؤسسة مع ما تفعله (التوافق بين الهوية الرمزية والممارسة التنظيمية) .أي خلل في هذا التوازن يؤدي إلى أزمة "فقدان الثقة"، وهي أخطر ما يواجه المؤسسات الناشئة في الجزائر.
- **التكامل(Integration)** : الغاء الحواجز بين الاتصال الداخلي والخارجي، وبين التسويق والعلاقات العامة؛ بحيث تخدم كل هذه الأدوات غاية واحدة وهي "النمو المتسارع.(Growth) "
- **الارتباط بالثقافة التنظيمية:** الاتصال الاستراتيجي هو الذي ينقل قيم المؤسس ورؤيته (ثقافة الإبداع، المخاطرة) إلى أعضاء الفريق، محولاً إياهم إلى "سفراء" للعلامة التجارية.

رابعاً: مستويات ممارسة الاتصال الاستراتيجي

يمارس الاتصال الاستراتيجي تأثيره على ثلاث مستويات تنظيمية متداخلة:

1. **المستوى الإدراكي(Cognitive)** : يتعلق ببناء المعرفة والوعي بالعلامة التجارية للمؤسسة الناشئة.
2. **المستوى العاطفي(Affective)** : يهدف إلى كسب ثقة الجماهير وبناء ولاء المستثمرين والعملاء في ظل ظروف "عدم اليقين" التي تميز السوق.
3. **المستوى السلوكي(Conative)** : وهو المستوى الذي يهدف إلى دفع الجماهير لاتخاذ قرارات (شراء، تمويل، انضمام للفريق) تخدم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

خامساً: الاتصال الاستراتيجي كرهان للنجاح في البيئة الجزائرية

في ظل البيئة الاقتصادية الجزائرية الحالية، يواجه الاتصال الاستراتيجي للمؤسسات الناشئة تحديات كبرى (رهانات). فمن جهة، هناك رهان "الشرعية"؛ حيث يتعين على المؤسسة استخدام الاتصال لإقناع المحيط (البنوك، الإدارة، المستهلك التقليدي) بأن نموذجها المبتكر هو خيار آمن ومستدام .ومن

جهة أخرى، هناك رهان "المرونة"؛ حيث يجب أن يكون الاتصال استراتيجياً في أهدافه وتكتيكياً في أدواته الرقمية لمواكبة التغيرات السريعة في السوق.

إن الاتصال الاستراتيجي في المؤسسة الناشئة الجزائرية هو "الميزان" الذي يحفظ التوازن بين طموح المقاول وبين واقع الثقافة التنظيمية السائدة، فهو الأداة التي تحول "الفكرة المبتكرة" إلى "كيان مؤسساتي" معترف به ومؤثر.

بناءً على ما سبق، يمكننا صياغة تعريف إجرائي للاتصال الاستراتيجي في إطار هذه الأطروحة بأنه" :العملية التنظيمية الشاملة والمدروسة لتوظيف كافة الطاقات الرمزية والاتصالية للمؤسسة الناشئة، بهدف بناء صورة ذهنية متسقة مع مهمتها، وتجسير الفجوة بين طموحها الابتكاري وبيئتها الثقافية والتنافسية، وصولاً إلى تحقيق النمو المستدام."

المطلب الثالث: الأبعاد الاجتماعية والسياسية للاتصال والاستراتيجية.

إلى يومنا هذا، لا يزال تحديد مفهوم الاتصال يعتريه الكثير من الغموض، وهذا ناتج عن تعدد الزوايا والمشارب المعرفية التي تتناول هذه الظاهرة .هذا الغموض ليس مجرد ترف فكري، بل هو يؤثر بشكل مباشر وعميق على مفهوم "الاتصال الاستراتيجي" وكيفية ممارسته داخل التنظيمات .فإذا كان تعريفنا للاتصال ضيقاً، ستكون استراتيجيتنا قاصرة، والعكس صحيح.

أولاً: نقد المنظور التقني والوظيفي للاتصال

ينبثق المنظور التقني من إرث النماذج الرياضية والخطية للاتصال، حيث يُنظر إليه بوصفه مجرد "وسيلة" أو "قناة .(Medium) "في هذا السياق، تعتبر وسائل الإعلام، الهاتف، الأنترنت، الويب، والأقمار الصناعية هي "الاتصال" ذاته في نظر أصحاب هذا التوجه، وليس مجرد أدوات ناقلة له .إن هذا المنظور يختزل العملية الاتصالية في "الربط التقني" بين كائنين، متجاهلاً السياقات المحيطة بهذا الربط.

من جهة ثانية، نجد المنظور الوظيفي الذي يربط الاتصال بالإدارة، فيعتبره "وظيفة إدارية" تهدف إلى نقل وتبادل المعاني والمعلومات لضمان سير العمل التنظيمي، بغض النظر عن حجم المؤسسة أو نشاطها .ويتسق مع هذين الاتجاهين (التقني والوظيفي) ما أورده كل من "فولكهايمر وهايد " (Falkheimer & Heide) في تعريفهما للاتصال الاستراتيجي بأنه:" **استخدام هادف للاتصال من قبل منظمة أو كيان آخر للمشاركة في محادثة ذات أهمية استراتيجية لأهدافها، كما يمكن تعريفه**

على أنه دراسة الكيفية التي تستعمل بها المنظمات الاتصال بشكل هادف لأداء مهامها الشاملة " (Falkheimer & Heide, 2023, p. 218).

رغم دقة هذا التعريف في الجانب التنظيمي، إلا أنه يغفل أن الاتصال ليس مجرد "أداة لأداء المهام"، بل هو البيئة التي تُخلق فيها تلك المهام وتُكتسب منها شرعيتها.

ثانياً: البعد الاجتماعي والثقافي؛ الاتصال كبناء للواقع

في واقع الأمر، لا يمكن حصر الاتصال في بعديه الوظيفي والتكنولوجي؛ فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه، والمؤسسة (خاصة الناشئة) هي وحدة اجتماعية قبل أن تكون وحدة اقتصادية .إن البعد الاجتماعي للاتصال يركز على قدرة الرسائل والرموز على صياغة "الهوية التنظيمية" وبناء "الثقة " (Trust) بين الفاعلين.

في هذا الإطار، تتحول الاستراتيجية الاتصالية من مجرد "خطة إعلامية" إلى "فعل اجتماعي" يهدف إلى خلق انسجام بين ثقافة المؤسسة وقيم المجتمع المحيط بها .إن مراعاة الأبعاد الثقافية والنفسية تعني فهم "المسكوت عنه" في العملية الاتصالية، وفهم كيفية استقبال الجمهور للرسائل بناءً على خلفياتهم الذهنية والاجتماعية .بدون هذا البعد، يظل الاتصال الاستراتيجي "جسماً غريباً" لا يجد له صدى في البيئة الاجتماعية للمؤسسة.

ثالثاً: البعد السياسي والاستراتيجي؛ من التنظيم إلى القومية

لا يتوقف الاتصال الاستراتيجي عند حدود التفاهم الاجتماعي، بل يتجاوزه إلى منطقة "التأثير" و"الإقناع" و"إدارة القوة ."هنا يبرز البعد السياسي للاتصال، حيث تصبح الكلمات والصور أدوات لمناورات استراتيجية كبرى.

لقد وسّع "كريستوفر بول (Christopher Paul) "أفق هذا المفهوم لينتقله من الضيق المؤسساتي إلى الفضاء القومي والسياسي الشامل، حيث عرفه بأنه" **:إجراءات منسقة ورسائل وصور وأشكال أخرى من الإشارات أو المشاركة، تهدف إلى إعلام أو تأثير أو إقناع الجماهير المختارة لدعم الأهداف الوطنية** (Paul, 2011, p. 3) ".

يتضح من هذا التعريف أن الاتصال الاستراتيجي يتضمن أبعاداً سياسية عميقة تتمثل في:

1. **إدارة القوة الناعمة:** القدرة على الجذب والإقناع بدلاً من الإكراه.
2. **التأثير في الرأي العام:** توجيه تصورات الجماهير نحو أهداف محددة (سواء كانت أهداف دولة أو أهداف مؤسسة كبرى).

3. **التنسيق الاستراتيجي:** الربط بين الأفعال (Actions) والأقوال(Words) ؛ فالاتصال الاستراتيجي وفق هذا المنظور ليس ما "نقوله" فحسب، بل هو "الإشارات" المنبعثة من سلوكنا العام.

رابعاً: تكامل الأبعاد في سياق المؤسسات الناشئة بالجزائر

عند إسقاط هذه الأبعاد على "المؤسسات الناشئة في الجزائر"، نجد أن الاستراتيجية الاتصالية تواجه رهاناً مزدوجاً:

- **اجتماعياً:** يجب على المؤسسة الناشئة أن "تتواصل" لتنتزع اعترافاً اجتماعياً بوجودها في بيئة قد تتوجس من الابتكار أو التغيير الجذري. هنا يبرز البعد النفسي والاجتماعي في بناء "سمعة" تتجاوز المنتج لتصل إلى "القيمة المضافة للمجتمع."
- **سياسياً (بالمعنى الاستراتيجي):** تعمل المؤسسة الناشئة ضمن منظومة (Ecosystem) تتضمن فاعلين حكوميين، ومستثمرين، ومنافسين دوليين. الاتصال هنا يصبح أداة سياسية للتفاوض، ولإظهار المؤسسة كشريك في التنمية الوطنية (دعم الأهداف الاقتصادية للدولة)، مما يمنحها حماية وشرعية أكبر.

إن دمج هذه الأبعاد (التقنية، الوظيفية، الاجتماعية، والسياسية) هو ما يجعل من الاتصال "استراتيجياً" بحق. فهو يتطلب مهندس اتصال لا يجيد استخدام الأدوات الرقمية فحسب، بل يجيد قراءة الخارطة الاجتماعية والسياسية وتحليل الرموز النفسية لجماهيره.

إن الاتصال الاستراتيجي ليس مجرد "ترقية" للمصطلحات، بل هو اعتراف بأن كل عملية ربط تقني أو وظيفي هي في جوهرها **عملية اجتماعية، ثقافية ونفسية.** كما أنه يمتد من المستوى التنظيمي البسيط ليتقاطع مع المستويات القومية والسياسية، حيث يصبح الاتصال هو "الاستراتيجية" ذاتها، وهو الأداة التي تحول الموارد المادية المحدودة للمؤسسة الناشئة إلى "قوة رمزية" قادرة على التأثير والبقاء.

المطلب الرابع: أسس الاتصال الاستراتيجي القومي

ينتقل مفهوم الاتصال الاستراتيجي من أطره المؤسساتية الضيقة إلى فضاءات أرحب وأكثر تعقيداً عندما يتعلق الأمر بالمستوى القومي، حيث تتضاعف المسؤولية وتتشابك الغايات لتشمل الدولة بكافة مؤسساتها ومجتمعها. إن بناء نظام اتصالي وطني فعال لا يتم بشكل عشوائي، بل يستند إلى ركائز صلبة تضمن وحدة الرسالة وتناسق الأداء بين مختلف مفاصل الدولة، مع مراعاة الحركية الدائمة للجمهور المستهدف. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا المطلب إلى تفكيك الأسس الستة الجوهرية التي

يقوم عليها الاتصال الاستراتيجي القومي، والتي توازن بين ثبات الجوهر التخطيطي ومرونة الممارسة الميدانية، بما يضمن تحقيق أهداف التأثير والإقناع في بيئة وطنية تتسم بالتعددية والتغير المستمر.

هناك ستة أسس يقوم عليها الاتصال الاستراتيجي على المستوى الوطني، نذكرها مختصرة وفقا للتالي:

- **حركة وتغير الجهة المستهدفة:** تتغير الأهداف في إجراءات الاتصال الاستراتيجي بشكل كبير، وهذا نابع من تغير الجهة المستهدفة وحركتها، سواء كانت هذه الجهة المستهدفة متمثلة في افراد المجتمع، أو مؤسساته، أو حتى الأنظمة والتكنولوجيات المتاحة ضمن نطاق جغرافي معين؛
- **ثبات جوهر الاتصال الاستراتيجي:** لا يعني تغير الهدف والجهة المستهدفة، تغير في الاتصال الاستراتيجي، بل يبقى هذا الجوهر ثابت لا يتزعزع، لانطلاقه من عملية تخطيط استراتيجي، وميني على استراتيجية اتصالية مدروسة؛
- **أهمية ثلاثية الإعلام والتأثير والاقناع:** الاتصال الاستراتيجي يشمل العديد من العناصر، مثل النشر والاشهار والدعاية والعلاقات العامة والإعلانات والبلاغات وغيرهم، إلا أن اهم ثلاثة عناصر في الاتصال الاستراتيجي هي الإعلام، التأثير والاقناع، فالإعلام أثبتت التجارب والدراسات العلمية كم له من دور في عملية الاتصال الجماهيري، كما أن التأثير والاقناع، يعتبران وظيفتين أساسيتين في الاتصال الاجتماعي والسياسي؛
- **وضوح الأهداف:** الوضوح قيمة عقلية، وهو شرط أساسي في صياغة أهداف ذكية، فلا يمكن إنجاز أي هدف إلا القدر الواضح منه، وإلا كيف يمكن إطلاق برامج، واستغلال موارد، واعتماد سياسات، ثم السير نحو وجهة غير واضحة، فوضوح الهدف يبرر البرامج، ويشحذ الهمم؛
- **ضرورة التنسيق وعدم التضارب:** تتألف الدولة من مجموعة كبيرة من المؤسسات، لكل مؤسسة مجالها ونظامها الخاص، هذا ما قد يخلق تضاربا بين مؤسسات الدولة الواحدة، التي تنتهج نظام تواصلي استراتيجي معين، وعليه، فإن ضرورة التنسيق بين المؤسسات شيء لابد منه، لتفادي كل أنواع التضاربات.

- **الأعمال الاتصالية:** لابد أن تتبع الأعمال الاتصالية من استراتيجية واضحة، فالأعمال هي التي تعطي للتواصل الاستراتيجي مصداقيته، وناك سبل متعددة ووسائل مختلفة يمكن لمؤسسات الدورة أن تستغلها للقيام بأعمال اتصالية، على سبيل المثال، عقد لقاءات مع وسائل الإعلام، تنظيم المؤتمرات والمعارض، وفتح أبواب المؤسسات للجماهير وغيرها من الأعمال.

نخلص من استعراض هذه الأسس إلى أن نجاعة الاتصال الاستراتيجي القومي ترتهن بقدرة الدولة على تحويل هذه المبادئ إلى ممارسات ميدانية منسقة تتجاوز تضارب المصالح المؤسساتية. إن وضوح

الأهداف والتناغم بين القطاعات، مع التركيز على ثلاثية الإعلام والتأثير والإقناع، هو ما يمنح الخطاب الوطني مصداقيته وقدرته على توجيه الرأي العام وحماية المصالح العليا؛ وبذلك، تصبح الأعمال الاتصالية –من مؤتمرات ولقاءات إعلامية– جزءاً من استراتيجية كبرى لا تكتفي بنقل المعلومات، بل تصنع واقعاً تواصلياً يتسم بالاتساق والقوة، وهو ما يشكل حجر الزاوية في بناء صورة ذهنية قوية للدولة ومؤسساتها، بما فيها المؤسسات الناشئة التي تعمل ضمن هذا النظام البيئي القومي.

المطلب الخامس: الاتصال والاتصال الاستراتيجي في المؤسسات

يُشكل التمييز بين الاتصال والاتصال الاستراتيجي للمؤسسات نقطة محورية لفهم ديناميكيات العمل المؤسسي الفعّال. غالبًا ما يُخلط بين المفهومين، حيث يرى البعض أن الاتصال عملية طبيعية يتقنها الجميع بحكم الاستخدام اليومي للهواتف الذكية ووسائل التواصل. إلا أن هذا التبسيط يُغفل أن الاتصال الاستراتيجي تخصص قائم بذاته يتطلب بحثًا وتدريبًا مكثفًا، بخلاف الاتصال اليومي العادي.

يمكن تقسيم الاتصال داخل المؤسسة إلى ثلاثة أنواع رئيسية: الاتصال غير الرسمي، والاتصال القيادي، والاتصال الاستراتيجي. يتفاعل هذه الأنواع ولكن يجب النظر إليها بشكل منفصل نظرًا لاختلاف بيئاتها وأهدافها.

1– الاتصال غير الرسمي: ينشأ تلقائيا وعفويا، مثل طلب النصيحة بين الزملاء أو المحادثات الجانبية، ويمكن أن يشمل الشائعات. هو اتصال غير موجه لتحقيق أهداف مؤسسية محددة.

2– الاتصال القيادي: يُعد جزءًا أساسيا من مهام المديرين التنفيذيين وقيادة المؤسسة. يهدف إلى مساعدة أعضاء المؤسسة على أداء عملهم بأفضل شكل ممكن، ويُفهم غالبا على أنه اتصال من أعلى إلى أسفل، وإن كان الاتصال الداخلي يُفهم على نطاق أوسع ليشمل التفاعل في جميع الاتجاهات.

3– الاتصال الاستراتيجي: يُعد المظلة التي تجمع تحتها جميع جهود الاتصال الموجهة نحو تشكيل وتطوير وتوجيه التواصل الحاسم لنجاح المؤسسة. يتجاوز هذا المفهوم العلاقات العامة التقليدية ليشمل التسويق والعلامة التجارية لأصحاب العمل. يعنى الاتصال الاستراتيجي بعمليات تكوين الرأي لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ويدعم أهداف إدارة المؤسسة من خلال أنماط توضيحية، وتوجيه الانتباه، وتوفير فرص المشاركة. العلامات التجارية، والقصص المؤسسية، والسمعة هي جوانب جوهرية من الاتصال الاستراتيجي.

خلاصة القول، بينما يمثل الاتصال القيادي جزءًا داخليًا موجهًا من الاتصال، والاتصال غير الرسمي عملية عفوية، يُعد الاتصال الاستراتيجي هو الإطار الشامل والمخطط له الذي يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية، خاصة في أوقات التحولات الكبرى، وهو بدوره يخضع لعملية رقمنة مستمرة ليتناسب مع تحديات العصر.

المطلب السادس: خصائص الاتصال الاستراتيجي للمنظمات:

بما أن الاتصال الاستراتيجي يختلف عن الاتصال الإداري والمؤسساتي من ناحية، كما يختلف عن الاتصال غير الرسمي من ناحية ثانية، فإن لهذا النموذج من الاتصال سمات أساسية يتميز بها، يمكن أن نوجزها في أربع سمات.

2-1- الشمولية:

تُعد الشمولية سمة جوهرية للاتصال الاستراتيجي، كما يتضح من تعريف **(Zerfass & Zerfass, 2022)** الذي يشير إلى محاولة "تشكيل وتطوير وتوجيه التواصل الحاسم للنجاح في الشركات أو المؤسسات، ومنها وحولها". هذا يعني أن الاتصال الاستراتيجي لا يقتصر على جانب واحد من جوانب المؤسسة أو جمهور واحد، بل يشمل جميع الأبعاد والجهات الفاعلة. إنه يدمج وجهات نظر مختلفة، من "طريقة التفكير التقليدية للعلاقات العامة إلى التسويق والعلامة التجارية لصاحب العمل". في سياق تصميم استراتيجية الاتصال التشاركي، تعني الشمولية إشراك جميع أصحاب المصلحة المعنيين – داخليًا (الموظفين، المديرين) وخارجيًا (العملاء، الشركاء، المجتمع، وسائل الإعلام) – في عملية الاتصال. هذا يضمن أن الرسائل والأنماط التوضيحية وفرص المشاركة تدعم الأهداف الكلية للمؤسسة وتأخذ في الاعتبار عمليات تكوين الرأي المتنوعة. الاتصال الاستراتيجي الشمولي يرى المؤسسة كنظام اجتماعي متكامل، حيث تتفاعل جميع أجزائه مع بعضها البعض ومع البيئة الخارجية.

2-2- اليقظة:

تُعبر اليقظة عن الحاجة المستمرة للمؤسسة لمراقبة بيئتها الاتصالية الداخلية والخارجية وفهمها. في ظل كون الاتصال الاستراتيجي "يخضع لتغيير مستمر، وقد خضع لعملية رقمنة في السنوات الأخيرة"، فإن اليقظة تصبح ضرورية للتعامل مع هذه التغيرات. لا يقتصر الأمر على مجرد إيصال الرسائل، بل يتطلب فهم "عمليات تكوين الرأي لأصحاب المصلحة". هذا يعني أن المؤسسة يجب أن تكون متيقظة للمحادثات غير الرسمية (مثل الشائعات) وكذلك لآراء الجمهور الخارجي وملاحظاتهم. في تصميم استراتيجية الاتصال التشاركي، تتجلى اليقظة في الاستماع النشط والتغذية الراجعة المستمرة من

المشاركين. يسمح هذا للمؤسسة بتكييف استراتيجيتها بسرعة، وتصحيح المفاهيم الخاطئة، والاستجابة للتحديات أو الفرص الناشئة. اليقظة تمكن المؤسسة من "توجيه الانتباه" بفعالية وضمان أن التواصل لا يكون أحادي الاتجاه بل تفاعليًا ومستجيبًا.

2-3- التعدد :

تشير التعددية في سياق الاتصال الاستراتيجي إلى استخدام قنوات اتصال متعددة ورسائل متنوعة لتناسب الجماهير المختلفة والأهداف المتعددة. الحوار السابق يوضح أن الاتصال الاستراتيجي يشمل "العلامات التجارية والقصص والسمعة"، مما يشير إلى تنوع الأدوات والأساليب. كما يفرق بين "التواصل غير الرسمي، والتواصل القيادي، والتواصل الاستراتيجي"، موضحًا أن هذه الأنواع الثلاثة "تتفاعل في المؤسسة، ولكن يجب النظر إليها بشكل منفصل، نظرًا لاختلاف بيئاتها وأهدافها". في تصميم استراتيجية الاتصال التشاركي، تعني التعددية توفير "فرص مشاركة" متنوعة تتناسب مع احتياجات وتفضيلات أصحاب المصلحة المختلفين. قد يشمل ذلك ورش عمل وجهاً لوجه، منصات رقمية تفاعلية، استبيانات، اجتماعات مفتوحة، أو حتى استخدام الفن والقصص. الهدف هو الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من أصحاب المصلحة وتمكينهم من المساهمة بطرق متعددة، مما يعزز الشمولية ويضمن سماع أصوات متنوعة.

2-4- التركيز:

يعني التركيز في الاتصال الاستراتيجي تحديد أهداف واضحة ومحددة، وتوجيه الجهود الاتصالية نحو تحقيق هذه الأهداف بدقة. على الرغم من الشمولية والتعددية، لا يجب أن يكون الاتصال الاستراتيجي مشتتًا. فالحوار يشير إلى أن الاتصال الاستراتيجي يهدف إلى "دعم الأهداف الناتجة عن إدارة المؤسسة من خلال التواصل". هذا يتطلب فهمًا واضحًا لما يجب تحقيقه. في سياق تصميم استراتيجية الاتصال التشاركي، يعني التركيز تحديد المشكلة أو الفرصة التي تتطلب المشاركة، وتحديد الأهداف المحددة لهذه المشاركة. يجب أن تكون جميع الأنشطة الاتصالية موجهة نحو تحقيق هذه الأهداف، وتصفية أي تواصل لا يخدم الغرض الاستراتيجي. التركيز يساعد على ضمان أن الموارد تُستخدم بكفاءة وأن الجهود التشاركية تُحدث فرقًا ملموسًا بدلاً من أن تكون مجرد تمارين واسعة النطاق بدون اتجاه واضح. على سبيل المثال، إذا كان الهدف هو توعية المدراء التنفيذيين بدور التواصل الاستراتيجي، فإن الجهود ستركز على تصميم رسائل وقنوات تصل إليهم بفعالية.

خلاصة المبحث:

يعكس هذا المبحث رؤية تأصيلية متكاملة لمفهوم الاستراتيجية ضمن سياق الاتصال التنظيمي، حيث تم الانتقال من التحديد التقني الضيق للاتصال إلى كونه فلسفة إدارية واجتماعية شاملة. وقد تبيّن أن الاستراتيجية الاتصالية ليست مجرد حزمة من الوسائل التكنولوجية، بل هي مسار هادف ينبثق من "الاتصال الاستراتيجي" الذي يمثل المظلة القيمية والأيديولوجية للمؤسسة. من خلال فك الاشتباك بين مفاهيم التخطيط والاستراتيجية والخطة، اتضح أن الرهان الحقيقي للمؤسسات الناشئة يكمن في مواءمة خطابها الرمزي مع أهدافها التنموية الكبرى. كما أبرز المبحث الأبعاد الاجتماعية والسياسية للاتصال، مؤكداً أن الاستراتيجية الفعالة هي تلك التي تدرك السياقات الثقافية والنفسية للجماهير، وتوظف "القوة الناعمة" لبناء الشرعية التنظيمية، مما يحول الاتصال من وظيفة تكميلية إلى محرك جوهري للنمو والاستدامة في بيئة اقتصادية متغيرة ومحفوفة بالمخاطر.

المبحث السادس: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية وأسس تصميمها وإدارتها.

تُعد الاستراتيجية الاتصالية حجر الزاوية في بناء جسور التفاهم والتأثير في عالمنا المعاصر، الذي يتسم بالتدفق الهائل للمعلومات وتعدد منصات التواصل. في سياق أطروحات الدكتوراه، يكتسب هذا المبحث أهمية قصوى كونه يُمثل الإطار النظري والتطبيقي الذي يوجه الباحث نحو تحليل آليات الاتصال الفعّال وتصميمها وإدارتها بكفاءة. لا تقتصر الاستراتيجية الاتصالية على مجرد إيصال الرسائل، بل تتعداها لتشمل تحديد الأهداف، فهم الجمهور المستهدف، اختيار القنوات المناسبة، وتقييم الأثر، وذلك كله ضمن منظومة متكاملة تضمن تحقيق النتائج المرجوة. يستكشف هذا المبحث الأسس النظرية والتطبيقية لتصميم الاستراتيجيات الاتصالية، بدءًا من تحديد المبادئ الأساسية وصولاً إلى آليات إدارتها وتقييمها، سعيًا لتقديم نموذج شامل يمكن تبنيه في مختلف السياقات البحثية والعملية.

المطلب الأول: الغرض والأساس المنطقي من الاستراتيجية الاتصالية

إن صياغة استراتيجية اتصالية فعالة تتطلب تجاوز القوالب الجاهزة نحو تبني "تفكير تصميمي " (Design Thinking)؛ وهو منهجية إبداعية لحل المشكلات تركز في جوهرها على فهم احتياجات المستخدمين (الجماهير) وتطوير حلول مبتكرة تلبي هذه الاحتياجات بشكل دقيق. وبناءً عليه، فإن الاستراتيجية ليست مجرد وثيقة فنية، بل هي نهج شامل يتضمن التعاون، التفكير النقدي، والابتكار المستمر، حيث يعتبر "التصميم" هو النواة التي تضمن نجاح التنفيذ لاحقاً.

أولاً: الغرض من التصميم؛ معالجة المشكلات من القاعدة

وفقاً للمنظور الذي طرحه "ميفالوبولوس وكاملونجيرا (Mefalopulos & Kamlongera) "، فإن الغرض الجوهري من تصميم استراتيجية الاتصال هو معالجة وحل المشاكل على مستوى "القاعدة الشعبية(Grassroots level) ". هذا التوجه يقلب الهرم التقليدي للاتصال؛ حيث يتم استخدام نتائج وأساليب الاتصال والتقنيات والوسائط ليس فقط "لإعلام" الناس، بل "للتفاعل" معهم.

إن المبدأ الأساسي هنا هو أن الاتصال الاستراتيجي يجب أن يُنجز **"مع الناس" وليس فقط "من أجل الناس(Mefalopulos & Kamlongera, 2004)** ". هذا البعد التشاركي يضمن أن الاستراتيجية نابعة من الاحتياجات الحقيقية للمجتمع أو الجمهور المستهدف، مما يرفع من نسب القبول والفاعلية، خاصة في المشاريع ذات الطابع الاجتماعي أو الابتكاري التي تقودها المؤسسات الناشئة.

ثانياً: مراجعة الميدان ومقارنة التصورات

بعد الانتهاء من العمل الميداني (البحث النوعي والكمي)، تبدأ مرحلة حاسمة في التصميم تتمثل في مراجعة النتائج ومقارنة التصورات. يتطلب ذلك تقييم المشروع بناءً على تصورات المجتمع (أو الجمهور المستهدف) ومقارنتها بتصورات القائمين على المؤسسة.

يؤدي هذا التقاطع في وجهات النظر إلى بلورة "رؤية جديدة" أو مختلفة للمشاكل الرئيسية وأسبابها. وفي بعض الأحيان، تصبح هذه العملية "قضية حساسة(Sensitive issue) "؛ لأن المجتمع قد يمتلك تصوراً يفرض حلولاً تختلف عما خططت له الإدارة. هنا تبرز مهارة مهندس الاستراتيجية في الاختيار بين:

1. **وجهة نظر الناس:** الذين يجب أن يكونوا دائماً الهم الأول في الاتصال الاستراتيجي.
2. **وجهة نظر الإدارة:** الذين يمتلكون السلطة ويؤثرون على المسار المهني والموارد.

إن الممارسة المهنية الناضجة تتطلب استخدام "أفضل حكم (Best judgment) "للتوفيق بين هذين الموقفين، بما يضمن عدم التصادم مع الجمهور وفي نفس الوقت تحقيق الأهداف المؤسساتية **(Mefalopulos & Kamlongera, 2004, p. 18)**.

ثالثاً: شجرة المشكلات (Problem Tree) كأداة للتحليل الاستراتيجي

يعتبر تحليل "وجهة النظر الجديدة" للمشكلة هو العامل الحاسم الذي يشكل ملامح الاستراتيجية. ولتجسيد ذلك تقنياً، يتم اللجوء إلى رسم "**شجرة مشكلة جديدة** "ومناقشتها بعمق. يفضل القيام بهذه العملية أثناء التواجد في الميدان لضمان واقعيتها.

من خلال هذه الأداة، يتم تحديد "العوامل الأكثر صلة" التي تسبب المشكلة الرئيسية، وهي ما يُطلق عليها "**المشاكل المحورية(Pivotal Problems)** ". إن تحديد هذه المشكلات هو أمر ذو أهمية حيوية؛ لأن الاستراتيجية التي لا تستهدف "المشكلة المحورية" ستكون مجرد هدر للموارد. بعد التحديد، تُخضع هذه المشكلات لتحليل سببي (Causal Analysis) دقيق لتحديد "مجالات التدخل الاتصالي الممكنة.(Possible communication interventions) "

رابعاً: الربط المنهجي بين البحث والتخطيط

يسلط هذا التسلسل الضوء على مبررات تصميم استراتيجية الاتصال؛ فهي ليست فعلاً منعزلاً عن الواقع، بل هي مبنية على أساس علمي وميداني. إن الارتباط الوثيق بين "البحث الميداني" و"التخطيط الاستراتيجي اللاحق" هو ما يمنح الاستراتيجية صفتها العلمية.

في بيئة المؤسسات الناشئة الجزائرية، يبرز هذا الربط كضرورة حتمية؛ فالمؤسسة التي تبني استراتيجيتها بناءً على "تخمينات" الإدارة دون العودة إلى "تحليل الأسباب" و"شجرة المشكلات" الميدانية، غالباً ما تصطدم برفض الجمهور أو عدم فهمه للرسالة الابتكارية المقترحة.

إن تصميم الاستراتيجية الاتصالية هو عملية "تفكير تصميمي" بامتياز، تدمج بين التحليل التقني للأسباب وبين الحساسية الاجتماعية للجمهور. إن نجاح هذه الاستراتيجية يعتمد على قدرة المؤسسة على الانتقال من "الاتصال بالإخبار" إلى "الاتصال بالمشاركة"، معتمدة في ذلك على أدوات تشخيصية دقيقة مثل شجرة المشكلات، لضمان أن كل تدخل اتصالي هو استجابة حقيقية لمشكلة محورية تم رصدها في الميدان.

المطلب الثاني: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية

الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة للاتصال الاستراتيجي، هي بمثابة الاستراتيجية بالنسبة للتخطيط، فهي بيان مكتوب يحدد الهدف والقضايا والاشكالات التنموية الاتصالية التي سيتم التعامل معها وإنجازها، كما تعتبر الاستراتيجية الاتصالية السند الذي يعتمد عليه القادة لوضع خطط اتصالية استراتيجية لمؤسساتهم.

نشأ مفهوم الإستراتيجية ضمن المفاهيم العسكرية، وهي تعني فن الحرب والمراوغة أو فن الجنرال وإدارة القوات، وذلك لاهتمامها بخطط الحروب في مجال القيادة والمناورة وإدارة المعارك وسبل تهيئة الإمكانيات المتاحة والتعامل مع الظروف المحيطة لرسم الخطط العسكرية ومفاجأة العدو **(النعيمي، 2021، صفحة 17)**، بعدها تم استعارتها لتصبح جزء هام من عالم المؤسسات والأعمال، خاصة مع تعقد بيئات العمل المؤسساتي، وازدياد حدة المنافسة، لتصبح الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والاستراتيجيون عناصر أساسية في قاموس الإدارة والأعمال، ويتجاور مفهوم الإستراتيجية مع مفهوم سياسة المؤسسة وتكتيكات العمل، وبينما يقصد بسياسة المؤسسة القواعد العامة التي بني عليها نظام عمل المؤسسة، فإن التكتيك هو الجانب التشغيلي والعملي للأهداف، كذلك يقترب مفهوم الإستراتيجية من مفهوم التخطيط الاستراتيجي، فالتخطيط الاستراتيجي هو الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها بأساليب وأنماط إستراتيجية، بينما الإستراتيجية هي ذات الأنماط والأساليب مثلما سنرى في التعاريف الآتية.

استراتيجية الاتصال وفقا لـ **(Mefalopulos & Kamlongera, 2004)** عبارة عن سلسلة مخططة جيدًا من الإجراءات تهدف إلى تحقيق أهداف معينة من خلال استخدام أساليب وتقنيات وأساليب الاتصال. ومن هذا التعريف، يمكن استنتاج أنه قبل أن تبدأ حتى في التفكير في استراتيجية الاتصال، يجب أن يكون لديك في الاعتبار أهداف واضحة. ستساعدك هذه الأهداف في تحديد كيفية حل المشكلة. الأهداف هي أساس استراتيجيتك. بمجرد تحديد الأهداف، تحتاج إلى تقييم الموارد المتاحة لك من أجل تحسين استراتيجية الاتصال الخاصة بك. هذه استراتيجية يجب أن تكون:

- متسقة مع النتائج الميدانية وإطار المشروع؛
- قابلة للتنفيذ (فيما يتعلق بالموارد المتاحة والإطار الزمني)؛
- فعّالة (تستغل الموارد المتاحة على أفضل وجه من أجل تحقيق الأهداف المحددة).

بناء على ما سبق يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها وضع الأهداف بناءً على تكوين البيئة والموارد المتاحة في المنظمة ثم تخصيص هذه الموارد من أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة يمكن الدفاع عنها. الإستراتيجية هي وظيفة من وظائف الإدارة العامة، وهي تتعلق بالشركة بأكملها وهي جزء من المدى الطويل. بعيدًا عن التكتيكات المتنوعة والتكيفات المؤقتة والتغيرات التشغيلية، فهي تستند إلى اتساق واستمرارية العمل بمرور الوقت**(Leroy, 2021, p. 5)**. أهم شيء يمكن ملاحظته من خلال هذا التعريف هو ذكره الغاية من وضع الأهداف وهو الحصول على ميزة تنافسية مستدامة يمكن الدفاع عنها، فالجزء الأول من التعريف مشترك بين التخطيط والاستراتيجية، لكن التركيز على البيئة التنافسية والدفاع عنها على المدى الطويل هو لب تعريف الإستراتيجية، ولهذا نرى أن الباحث استبعد الجانب التكتيكي والتشغيلي لوضع الأهداف وتكوين وتخصيص البيئة والموارد من مفهوم الإستراتيجية.

المطلب الثالث: خريطة عملية تصميم استراتيجية الاتصال

تعتبر خريطة عملية تصميم الاستراتيجية الاتصالية بمثابة "الدليل الملاحي" الذي يوجه المؤسسة عبر مراحل معقدة تبدأ من التشخيص وتنتهي بالتقييم. في هذه العملية، يتم التركيز غالباً على أحد عناصر الاتصال الجوهرية دون إهمال بقية المكونات، وذلك حسب طبيعة المؤسسة، نوع المشروع، والأهداف الاستراتيجية المسطرة. ونظراً لأن "تصميم الرسالة (Message Design) "يمثل الأسلوب الأكثر شيوعاً وفاعلية في حملات الاتصال المعاصرة، فقد تم تطوير هذا التسلسل الإجرائي مع اعتماد

تصميم الرسالة كنهج رئيسي، مع إمكانية دمج أساليب أخرى وفقاً للحاجة **(Mefalopulos & Kamlongera, 2004)**.

ويمكن تفصيل هذه الخريطة الإجرائية عبر المراحل المتسلسلة الآتية:

أولاً: مرحلة التشخيص والبحث الميداني (الأساس المعلوماتي)

تبدأ الاستراتيجية من العودة إلى الجذور المعلوماتية للمشروع، وهي مرحلة تضمن عدم انفصال الاتصال عن الواقع التنظيمي:

1. **مراجعة إطار المشروع** :تشمل مراجعة البيانات الثانوية، وفهم الأساس المنطقي والغرض من المشروع الجاري، وتحديد المشكلة أو المشاكل الرئيسية التي يجب معالجتها **(Mefalopulos & Kamlongera, 2004, p. 35)**.
2. **إجراء البحث التشاركي في الميدان** :تطبيقاً للمبدأ الذي ناقشناه سابقاً، لا يمكن تصميم استراتيجية من "المكاتب المغلقة"، بل يجب النزول للميدان لإشراك أصحاب المصلحة.
3. **تحليل نتائج البحث الميداني وتحديد المشاكل المحورية:** هي النقطة التي يتم فيها استخلاص "لب المشكلة" التي سيعالجها الاتصال.

ثانياً: مرحلة الاستهداف وتحديد الغايات (التركيز الاستراتيجي)

بمجرد فهم المشكلة، ننتقل لتحديد "من" نخاطب و"ماذا" نريد تحقيقاً.

4. **تحديد ورسم ملامح مجموعات التفاعل ذات الأولوية:** لا يمكن مخاطبة الجميع بنفس الطريقة، لذا يجب تحديد الفئات الأكثر تأثيراً وتأثراً بالمشكلة.

5. **تحديد أهداف وحلول الاتصال الذكية(SMART)** : يجب أن تكون الأهداف محددة، قابلة للقياس، مقبولة، واقعية، وموقوتة. الاتصال هنا هو "الكيفية" التي نحقق بها تلك الأهداف **(Mefalopulos & Kamlongera, 2004)**.

6. **تحديد المحتوى التقريبي للقضايا:** ربط المشاكل المحورية بالأهداف الذكية لصياغة المحتوى الأولي الذي سيعالج الفجوات المعرفية أو السلوكية.

ثالثاً: مرحلة التصميم الإبداعي والهندسة الاتصالية

هنا يبدأ العمل الإبداعي الذي يحول الأهداف إلى رموز ورسائل

7. **تحديد نمط التصميم:** التركيز هنا يكون على مواضيع المناقشة وتصميم الرسالة كنهج محوري

8. **تحديد مناهج وطرق الاتصال:** اختيار المقاربة الأنسب (إعلامية، تربوية، اجتماعية، أو تسويقية) .

9. **التحديد الأولي للمخرجات والأنشطة والمدخلات:** رسم ملامح ما سينتج (حملات، فيديوهات، لقاءات) وما نحتاجه لإنتاجه

10. **تطوير التصميم الإبداعي للرسائل:** تحويل "القضايا" إلى رسائل جذابة ومؤثرة تلمس الجوانب العقلية والعاطفية للجمهور

11. **تحديد الوسائط وإنهاء تصميم الرسالة:** اختيار القنوات (الرقمية أو التقليدية) التي تتناسب مع عادات الجمهور المستهدف.

رابعاً: مرحلة التخطيط العملياتي والضبط (الإعداد للتنفيذ)

قبل النزول للميدان، يجب ضبط كل التفاصيل اللوجستية والفنية

12. مراجعة وتحديد مناهج الاتصال الشاملة: التنسيق بين تصميم التعليم، تصميم مواضيع المناقشة، وأنشطة تعبئة المجموعة لضمان التكامل

13. إتمام الأنشطة اللازمة لتحقيق المخرجات :وضع الجداول الزمنية الدقيقة لكل نشاط اتصالي .

14. **مراجعة وإتمام المدخلات المطلوبة:** التأكد من توفر الموارد المالية والبشرية والتقنية (Mefalopulos & Kamlongera, 2004, p. 52).

15. تجميع ومراجعة خطة العمل: صياغة الوثيقة النهائية التي ستوجه فريق العمل أثناء التنفيذ.

خامساً: مرحلة الاختبار والإنتاج والتدريب

ضمان الجودة قبل "الإنتاج الضخم" هو رهان استراتيجي لتفادي الفشل

16. تطوير مواد الاتصال: البدء في إنتاج النماذج الأولية للمواد (المنشورات، الفيديوهات، المطويات) .

17. إجراء الاختبار المسبقPre-testing) :عرض المواد على عينة من الجمهور المستهدف لقياس مدى استيعابهم للرسالة وتعديلها بناءً على ملاحظاتهم

18. الإشراف على الإنتاج الضخم: بعد النجاح في الاختبار، يتم الانتقال للإنتاج الكامل للمواد

19. تدريب الموظفين: ضمان أن كل القائمين على الاتصال يفهمون الرسائل والمواد ويجيدون استخدامها.

سادساً: مرحلة التنفيذ والرصد (الاستدامة والتقييم)

20. الإشراف على تنفيذ الأنشطة: إطلاق الاستراتيجية ميدانياً ومتابعة سير العمل لحظة بلحظة.

21. **الإشراف على الرصد والتقييم(Monitoring and Evaluation)** : هي الخطوة النهائية والمستمرة، حيث يتم قياس مدى تحقيق الأهداف الذكية، وتصحيح المسارات في حال وجود انحرافات **(Mefalopulos & Kamlongera, 2004, p. 60)**.

إن هذه الخريطة الشاملة تؤكد أن الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسات الناشئة لا تُبنى على "الحدس" بل على مسار منهجي صارم. إن الانتقال من "مراجعة إطار المشروع" وصولاً إلى "الرصد والتقييم" يضمن للمؤسسة الناشئة الجزائرية تقليل نسبة الهدر في الموارد الاتصالية، وتعظيم الأثر في بيئة تتميز بمحدودية الميزانيات وحساسية الجمهور للرسائل المبتكرة. إن الالتزام بهذا التسلسل يضمن تحويل الاتصال من "تكلفة" إلى "استثمار استراتيجي" طويل الأمد.

المطلب الرابع: تحليل البيئة الداخلية

يُعد تحليل البيئة الداخلية بمثابة "المرآة" التي تعكس نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة الناشئة، وهو عملية فحص دقيق للموارد والقدرات والتوجهات التي تمتلكها المؤسسة. ووفقاً للمنظور الاستراتيجي، فإن هذا التحليل يهدف إلى ضمان مواءمة الممارسات الاتصالية مع الهوية الحقيقية للمنظمة، وتجنب الفجوة بين "ما تقوله المؤسسة" و "من تكون فعلاً."

أولاً: الملف الشخصي للشركة(Company Profile)

يمثل الملف الشخصي الهوية التعريفية والكيان القانوني والمادي للمؤسسة الناشئة. وفي السياق الجزائري، يتم تحديد هذا الملف بناءً على معايير الحداثة والابتكار، حيث تُعرف المؤسسة الناشئة بأنها كيان مصمم للبحث عن نموذج أعمال قابل للتكرار والتطوير في ظل ظروف من عدم اليقين الشديد **(Ries, 2011; Blank, 2014)**.

يتضمن تحليل الملف الشخصي رصد:

- **مرحلة دورة الحياة:** (بذرة، انطلاق، نمو متسارع)، حيث يختلف الخطاب الاتصالي في مرحلة "البذرة" التي تركز على إثبات المفهوم، عنه في مرحلة "النمو" التي تركز على التوسع السوقي.
- **الهيكل القانوني والوسم:** حصول المؤسسة على علامة "مؤسسة ناشئة" وفق التشريع الجزائري يمنحها شرعية رمزية يجب استغلالها في الاستراتيجية الاتصالية.
- **الموارد المتاحة:** تقييم الكادر البشري المبتكر ورأس المال المخاطر المتاح للتنفيذ الاتصالي.

ثانياً: الرؤية(Vision)

الرؤية هي "الحلم المؤسساتي" أو الصورة المستقبلية التي تطمح المؤسسة للوصول إليها على المدى البعيد. هي عملية فكرية تعتمد على الخيال والقدرة على استشراف المستقبل. بالنسبة للمؤسسات الناشئة، غالباً ما تكون الرؤية "ثورية" أو "تدميرية (Disruptive) "، تهدف إلى تغيير قواعد اللعبة في قطاع معين.

إن دور الاستراتيجية الاتصالية هنا هو تحويل هذه الرؤية المجردة إلى "قصة ملهمة " (Storytelling)تجذب المستثمرين وتستقطب الكفاءات وتكسب ثقة الجمهور الأول .بدون رؤية واضحة، يصبح الاتصال مشتتاً وفاقداً للبوصلة الاستراتيجية.

ثالثاً: الرسالة (Mission)

إذا كانت الرؤية تجيب على سؤال "أين نريد أن نصل؟"، فإن الرسالة تجيب على سؤال "لماذا نحن موجودون الآن؟". هي الأساس المنطقي والغرض الجوهري من المشروع الجاري، وتحدد المشكلة الرئيسية التي تسعى المؤسسة لمعالجتها(**Mefalopulos & Kamlongera, 2004**) .

تعتبر الرسالة هي "جوهر المحتوى" في الاستراتيجية الاتصالية؛ فهي تحدد نطاق العمل، والجمهور المستهدف، والقيمة المضافة التي تقدمها المؤسسة الناشئة للسوق وللمجتمع الجزائري .إن صياغة رسالة واضحة تضمن اتساق كافة الرسائل الاتصالية الصادرة عن المؤسسة.

رابعاً: ثقافة المؤسسة (Organizational Culture)

تمثل الثقافة التنظيمية "الروح غير المرئية" والشخصية التي تتشكل من القيم المشتركة والافتراضات الضمنية. هي "من تكون" المؤسسة في واقعها اليومي، وهي المحرك الأساسي للسلوكيات الاتصالية الداخلية والخارجية.

في دراستنا هذه، تُعد الثقافة التنظيمية هي المتغير الذي يرهن نجاح الاستراتيجية الاتصالية؛ فالثقافة التي تشجع على "الابتكار، والمخاطرة، وروح الفريق" تخلق اتصالاً مرناً وتشاركياً (MECS–STARTUP Model). إن تحليل الثقافة يعني فهم "المسكوت عنه" وكيف تترجم القيم (مثل الشفافية أو السرعة) إلى ممارسات اتصالية رقمية وواقعية.

خامساً: سياسة المؤسسة(Organizational Policy)

سياسة المؤسسة هي القواعد العامة والمبادئ التوجيهية التي بني عليها نظام العمل، وهي الإطار المرجعي لاتخاذ القرارات. تختلف السياسة عن الاستراتيجية في كونها أكثر ثباتاً وتحدد "ما هو مقبول وما هو مرفوض" داخل التنظيم.

تؤثر سياسة المؤسسة على الاستراتيجية الاتصالية من خلال تحديد:

- **سياسة الإفصاح والخصوصية:** خاصة في المشاريع التكنولوجية المبتكرة.
- **سياسة التعامل مع الجمهور:** (مثل الالتزام بالرد على الشكاوى في وقت محدد)، وهو ما لاحظنا وجود خلل فيه لدى بعض المؤسسات الناشئة الجزائرية.
- **قنوات الاتصال الرسمية:** التي تحدد حدود المناورة الاتصالية للموظفين والمؤسسين.

سادساً: الاستراتيجيات التنظيمية(Organizational Strategies)

الاستراتيجية التنظيمية الكبرى هي الدليل الإرشادي الذي يوجه المؤسسة نحو أهدافها التنموية الكبيرة (النمو المتسارع، التوسع الدولي، أو الريادة في التكلفة).

إن الاستراتيجية الاتصالية ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة للمناورة تخدم الاستراتيجية التنظيمية الكبرى؛ فإذا كانت استراتيجية المؤسسة هي "النمو السريع (Growth) "، فإن الاستراتيجية الاتصالية يجب أن تركز على "بناء الوعي بالعلامة" وجذب عدد كبير من المستخدمين في وقت قصير **(Graham, 2012)**. إن غياب الربط المنهجي بين الاستراتيجية التنظيمية والاتصالية يؤدي إلى هدر الموارد المالية والبشرية المحدودة للمؤسسة الناشئة.

إن تحليل البيئة الداخلية بعناصرها الستة (الملف، الرؤية، الرسالة، الثقافة، السياسة، والاستراتيجيات) هو الذي يمنح الاستراتيجية الاتصالية "شرعيتها التنظيمية". بالنسبة للمؤسسة الناشئة الجزائرية، فإن الرهان يكمن في تحويل نقاط القوة الكامنة في "الابتكار والثقافة المرنة" إلى رسائل اتصالية قوية قادرة على انتزاع مكانة مرموقة في السوق، مع ضمان الاتساق التام بين هوية المؤسسة وخطابها المعلن.

المطلب الخامس: تحديد أصحاب المصلحة الاستراتيجيين والجمهور في بيئة المؤسسة

يعد تحديد أصحاب المصلحة (Stakeholders) والجمهور (Audience) الخطوة التي تمنح الاستراتيجية الاتصالية وجهتها الواقعية. فالاتصال الاستراتيجي ليس خطاباً موجهاً للجميع، بل هو "هندسة علاقات" مع فئات محددة تمتلك القدرة على التأثير في مسار المؤسسة الناشئة.

أولاً: استخدام البحث لتحديد أصحاب المصلحة الاستراتيجيين والجمهور

لا يتم تحديد أصحاب المصلحة بناءً على التخمينات الإدارية، بل عبر "البحث التشاركي" الذي أشرنا إليه في منهجية**(Mefalopulos & Kamlongera, 2004)** . يساعد البحث الميداني في

كشف الفاعلين الحقيقيين الذين قد يكونون غير مرئيين في الهيكل الرسمي ولكنهم يمتلكون سلطة معنوية أو اجتماعية تؤثر على المشروع.

إن البحث يسمح لنا بـ "رسم خرائط التفاعل"؛ حيث يتم رصد كل من له علاقة بالمشكلة المحورية التي تعالجها المؤسسة. بالنسبة للمؤسسة الناشئة، قد يكشف البحث أن "المؤثرين التقنيين" على لينكد إن هم أصحاب مصلحة أكثر أهمية من الصحافة التقليدية في مراحلها الأولى.

ثانياً: ماهية صاحب المصلحة وصاحب المصلحة الاستراتيجي

من الضروري التمييز بين المفهوم العام والمفهوم الاستراتيجي للفاعلين:

1. **من هو صاحب المصلحة؟** وفقاً للتعريف الكلاسيكي لـ "فريمان**(Freeman, 1984)** "، صاحب المصلحة هو "أي فرد أو مجموعة يمكن أن تؤثر أو تتأثر بتحقيق أهداف المنظمة". هم كل من لديهم "رهان (Stake) "في بقاء المؤسسة، مثل الموظفين، الزبائن، الموردين، والمجتمع المحلي.
2. **من هو صاحب المصلحة الاستراتيجي؟** هو ذلك الطرف الذي يمتلك تأثيراً حاسماً ومباشراً على "القضايا الاستراتيجية" الراهنة للمؤسسة. إذا كان صاحب المصلحة العام هو "المستثمر"، فإن صاحب المصلحة الاستراتيجي في مرحلة التمويل الأولي (Seed Funding) هو "المستثمر الملاك (Angel Investor) "الذي يفهم طبيعة المخاطرة التقنية. إن أصحاب المصلحة الاستراتيجيين هم الذين لا يمكن للمؤسسة تحقيق رؤيتها دون دعمهم أو قبولهم (**Cornelissen, 2020**).

ثالثاً: العلاقة بين أصحاب المصلحة واستراتيجية الاتصال المؤسسي

لا يمكن صياغة استراتيجية اتصال بمعزل عن توقعات أصحاب المصلحة. هذه العلاقة هي علاقة "تغذية راجعة" مستمرة؛ حيث تحدد طبيعة أصحاب المصلحة (قوتهم، مشروعيتهم، وإلحاح مطالبهم) نمط اللغة والوسيلة والمحتوى الاتصالي المستخدم. الاستراتيجية هنا تعمل كأداة "لإدارة التوقعات" وبناء الثقة المستدامة.

رابعاً: خطوات إجرائية لبناء الاستراتيجية انطلاقاً من أصحاب المصلحة

بناءً على نموذج **(Steyn & Puth, 2000)** في إدارة الاتصال المؤسسي، تمر العملية بالخطوات التالية:

1. **تحديد القضايا الاستراتيجية الرئيسية والتمييز بينها:** البدء برصد التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسة الناشئة (مثل: ندرة الكفاءات، تعقيدات القوانين، أو ضعف الوعي بالعلامة).

2. **تحديد آثار القضايا الاستراتيجية على أصحاب المصلحة:** تحليل كيف تؤثر هذه القضايا على كل فئة. على سبيل المثال، قضية "تأخر إطلاق المنتج" تؤثر على "المستثمرين" كخطر مالي، وتؤثر على "الزبائن الأوائل" كخيبة أمل تقنية.
3. **صياغة استراتيجية الاتصال المؤسسية:** وضع التوجه العام لكيفية التعامل مع هذه الآثار (مثلاً: استراتيجية الشفافية المطلقة أو استراتيجية الاحتواء الرقمي).
4. **تحديد أهداف التواصل:** تحويل التوجهات إلى أهداف ذكية (مثلاً: رفع نسبة ثقة المستثمرين بـ 20% خلال الربع القادم عبر تقارير الشفافية).
5. **صياغة سياسة الاتصال المؤسسي:** وضع المبادئ الثابتة التي تحكم الاتصال (مثل: من هو المتحدث الرسمي؟ ما هي لغة الخطاب المعتمدة؟).
6. **تقديم مسودة الاستراتيجية والسياسة إلى كبار الإداريين:** في المؤسسة الناشئة، يعني هذا الجلوس مع "المؤسسين الشركاء" لضمان المواءمة بين "الوعود الاتصالية" و"القدرات التنفيذية."
7. **إجراء تحليل شامل لوسائل الاتصال المؤسسي:** تقييم القنوات الحالية (موقع، منصات تواصل، بريد) ومدى ملاءمتها للوصول لأصحاب المصلحة الاستراتيجيين.
8. **وضع خطة اتصال استراتيجية:** وهي الوثيقة النهائية التي تترجم كل ما سبق إلى أنشطة، وجداول زمنية، وميزانيات، ومؤشرات أداء **(Mefalopulos & Kamlongera, 2004)** .

إن تحديد أصحاب المصلحة الاستراتيجيين هو الذي ينقل المؤسسة الناشئة من "الاتصال العشوائي" إلى "الاتصال الهادف". بالنسبة للمؤسس الناشئ في الجزائر، فإن إدراك أن "الوزارة الوصية" أو "مسيرة الحاضنة" أو "المستخدم الأول للنسخة التجريبية" هم أصحاب مصلحة استراتيجيون، يجعله يصمم رسائل نوعية تتجاوز مجرد الدعاية، لتصل إلى مستوى بناء "تحالفات استراتيجية" تضمن ديمومة المؤسسة ونموها.

المطلب السادس: برامج الاتصال

يُمثل برنامج الاتصال وحدة العمل العملياتية في الاستراتيجية الشاملة؛ فهو مجموعة متسقة من الأنشطة والرسائل المصممة لفترة زمنية محددة والموجهة لجمهور معين من أجل تحقيق نتائج ملموسة. في المؤسسات الناشئة، تتميز برامج الاتصال بكونها أكثر مرونة واعتماداً على الوسائط الرقمية، لكنها تظل محكومة بضوابط التخطيط الاستراتيجي لضمان عدم تشتت الجهود.

أولاً: مفهوم برنامج الاتصال وعلاقته بالخطة الاستراتيجية

يجب التمييز بدقة بين الخطة والبرنامج؛ فالخطة الاستراتيجية هي الإطار العام الذي يغطي فترة طويلة (سنة أو أكثر)، بينما البرنامج الاتصالي هو "تجزئة" لهذه الخطة إلى مشاريع محددة (مثل: برنامج بناء السمعة الرقمية، برنامج استقطاب الكفاءات، برنامج إطلاق المنتج الجديد).

وفقاً لـ **(Argenti, 2015)** ، فإن برنامج الاتصال هو "الترجمة التكتيكية للأهداف الاستراتيجية إلى مبادرات اتصالية قابلة للتنفيذ والقياس". بالنسبة للمؤسسة الناشئة، البرنامج هو الأداة التي تسمح لها باختبار رسائلها في السوق (A/B Testing) وتعديلها بناءً على ردود الفعل السريعة.

ثانياً: مكونات برنامج الاتصال الاستراتيجي

لكي يكون البرنامج فعالاً، يجب أن يتضمن العناصر التالية وفق نموذج (Mefalopulos & Kamlongera, 2004).

1. **العنوان والهدف العملي:** تسمية البرنامج بوضوح (مثلاً: برنامج "الريادة الابتكارية" لتعزيز صورة المؤسسة كقائد تكنولوجي).
2. **تحديد الجمهور المستهدف بدقة:** الانتقال من "أصحاب المصلحة" إلى "فئات التفاعل" (مثل: المبرمجين الشباب، المستثمرين الملائكة في الجزائر).
3. **تصميم مواضيع المناقشة والرسائل:** صياغة المحتوى الذي سيتم بثه، مع مراعاة الأبعاد الثقافية والنفسية للجمهور الجزائري.
4. **مزيج الوسائط (Media Mix):** اختيار القنوات الأكثر ملاءمة (منصات التواصل الاجتماعي، الندوات الافتراضية، العلاقات العامة الرقمية).
5. **الجدول الزمني (Timeline):** تحديد مراحل الانطلاق، الذروة، والتقييم.
6. **الميزانية والموارد:** تحديد التكاليف المالية والجهد البشري المطلوب.

ثالثاً: أنواع برامج الاتصال في المؤسسة الناشئة

تتنوع البرامج حسب الهدف الاستراتيجي، ومن أبرزها:

- **برامج الاتصال المؤسسي (Corporate Programs):** تهدف إلى بناء "هوية" المؤسسة وسمعتها بعيداً عن المنتجات. تركز هذه البرامج على قيم المؤسس وثقافة الابتكار داخل المؤسسة الناشئة.

- **برامج اتصال المنتج (Marketing Communication Programs)** : تركز على القيمة المضافة للمنتج المبتكر وكيفية حله لمشكلات الزبائن.
- **برامج الاتصال الداخلي (Internal Communication Programs)**: تهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية وضمان ولاء الفريق، وهو أمر حيوي في المؤسسات الناشئة حيث يكون ضغط العمل عالياً.
- **برامج إدارة الأزمات (Crisis Programs)** : برامج استباقية للتعامل مع أي تعثر تقني أو رد فعل سلبي من الجمهور في الفضاء الرقمي.

رابعاً: التفكير التصميمي في هندسة البرامج

تعتمد البرامج الناجحة في المؤسسات الناشئة على "نهج التفكير التصميمي" الذي ناقشناه في المطلب الأول. هذا يعني أن البرنامج لا يُوضع بشكل نهائي، بل يمر بمرحلة "النموذج الأولي " (Prototyping)؛ حيث يتم إطلاق نسخة مصغرة من البرنامج الاتصالي لقياس أثره، ثم يتم "الإشراف على الإنتاج الضخم" بعد التأكد من فعالية الرسائل **(Mefalopulos & Kamlongera, 2004, p. 55)**.

في البيئة الجزائرية، أثبتت البرامج التي تعتمد على "التفاعل المباشر" و"قصص النجاح " (Success Stories) فعالية أكبر في كسب ثقة الجمهور الذي يميل بطبعه إلى العلاقات الإنسانية والصدق في الخطاب.

خامساً: الرصد والتقييم المستمر للبرامج

لا ينتهي البرنامج بإطلاق الأنشطة، بل يبدأ فعلياً عند قياس الأثر. يتضمن ذلك:

- **الرصد:(Monitoring)** : متابعة تنفيذ الأنشطة يوماً بيوم (عدد المشاهدات، التفاعلات، التغطية الإعلامية).
- **التقييم(Evaluation)** : قياس مدى تحقيق الأهداف الذكية (SMART) التي وُضعت في مرحلة التصميم. هل تغيرت الصورة الذهنية؟ هل زاد عدد المستخدمين؟
- **التغذية الراجعة:** استخدام النتائج لتعديل الاستراتيجية الكبرى، فإذا فشل برنامج اتصالي معين، قد يكون العيب في "تصميم الرسالة" أو في "اختيار الوسيلة."

تمثل برامج الاتصال الجانب "المرئي" و"المحسوس" من الاستراتيجية الاتصالية. إن نجاح المؤسسة الناشئة الجزائرية في فرض وجودها لا يعتمد فقط على قوة فكرتها الابتكارية، بل على قدرتها على صياغة

برامج اتصال متماسكة، تشارك الجمهور في صنع المعنى، وتستخدم التكنولوجيا لا كغاية بل كوسيلة لبناء علاقات استراتيجية مستدامة. إن البرنامج الناجح هو الذي يوفق بين "محدودية الموارد" و"عظمة الطموح الاستراتيجي."

المطلب السابع: حملات الاتصال

تُعرف حملة الاتصال بأنها جهد إعلامي واتصالي مكثف، مخطط له بعناية، ومنظم حول موضوع أو هدف محدد، يوجه إلى جمهور معين خلال فترة زمنية محددة لتحقيق غايات استراتيجية (**Rice & Atkin, 2013**). وفي بيئة المؤسسات الناشئة التي تتسم بالديناميكية العالية، لا تُعد الحملة مجرد "إعلان"، بل هي "تدخل استراتيجي" يهدف إلى كسر الجمود التسويقي أو مواجهة تحدٍ تنظيمي طارئ.

أولاً: حملة الاتصال مقابل البرنامج الاتصالي

من الضروري من الناحية المنهجية التمييز بين المصطلحين؛ فبينما يتسم **البرنامج** بالديمومة والاستمرارية (مثل برنامج بناء السمعة)، تأتي **الحملة** لتكون محدودة النطاق والزمن (مثل حملة إطلاق النسخة التجريبية للمنصة). تخدم الحملة أهدافاً "تكتيكية" تصب في نهاية المطاف في مصلحة "البرنامج" الكبير والتوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة.

ثانياً: المنهجية التشاركية في تصميم الحملات

وفقاً للمنظور الذي يتبناه **(Mefalopulos & Kamlongera, 2004)**، فإن نجاح الحملة في المؤسسات ذات الطابع الابتكاري يعتمد على مدى إشراك الجمهور في تصميمها. لا تكتفي الحملة الناجحة بـ "إخبار" الجمهور بمزايا المنتج الناشئ، بل تسعى لـ "إقناعه" من خلال ملامسة احتياجاته الحقيقية التي رُصدت في مرحلة "البحث التشاركي."

تعتمد الحملة على "**تصميم الرسالة** "كعنصر محوري؛ حيث يتم تحويل نتائج تحليل "شجرة المشكلات" إلى شعارات ورسائل بصرية وسمعية تخاطب عقل وعاطفة المتلقي. إن الرهان هنا يكمن في "الوضوح" و"الكثافة" و"الاتساق(Consistency) ".

ثالثاً: مراحل بناء الحملة الاتصالية للمؤسسة الناشئة

تمر الحملة ضمن الاستراتيجية الاتصالية بسلسلة من الخطوات الإجرائية الدقيقة:

1. **تحديد المشكلة المحورية للحملة:** ما هو العائق الذي تهدف الحملة لرفعه؟ (مثلاً: ضعف عدد التحميلات للتطبيق).

2. **صياغة أهداف الحملة الذكية(SMART)** : يجب أن يكون هدف الحملة قابلاً للقياس الكمي (مثلاً: الوصول إلى 5000 مستخدم نشط في شهر واحد).
3. **تحديد ملامح جمهور الحملة:** التركيز على "فئات التفاعل ذات الأولوية" التي تمتلك القدرة على اتخاذ قرار سريع.
4. **تطوير المحتوى الإبداعي والرسائل:** استخدام تقنيات "سرد القصص (Storytelling) "لإبراز الجانب الإنساني والابتكاري للمشروع.
5. **اختيار مزيج الوسائط** :في المؤسسات الناشئة الجزائرية، تلعب "الحملات الرقمية" عبر منصات التواصل الاجتماعي (Facebook, LinkedIn, Instagram) الدور الأبرز نظراً لانخفاض تكلفتها وقدرتها العالية على الاستهداف الجغرافي والديمغرافي.
6. **الاختبار المسبق(Pre-testing)** : عرض نماذج من الحملة على عينة صغيرة لتفادي أي سوء فهم ثقافي أو تقني قبل "الإشراف على الإنتاج الضخم "(**Mefalopulos & Kamlongera, 2004, p. 55**).

رابعاً: أنواع الحملات في سياق المؤسسات الناشئة

تتعدد أشكال الحملات حسب الغرض الوظيفي منها:

- **حملات الوعي (Awareness Campaigns)** : تهدف إلى تعريف الجمهور بوجود المؤسسة وفكرتها الجديدة.
- **حملات التغيير السلوكي (Behavioral Change Campaigns)**: تهدف إلى دفع الجمهور لتغيير عاداته التقليدية وتبني الحلول التكنولوجية المقترحة.
- **حملات كسب التأييد (Advocacy Campaigns)**: موجهة نحو أصحاب المصلحة الاستراتيجيين (مثل المستثمرين أو الهيئات الحكومية) لدعم المشروع سياسياً أو مالياً.
- **حملات الأزمات (Crisis Campaigns)**: وهي حملات سريعة تهدف لتصحيح صورة المؤسسة في حال حدوث خلل تقني أو سمعي مفاجئ.

خامساً: رهان الفعالية؛ الرصد والتقييم اللاحق

لا تنتهي الحملة بانتهاء مدتها الزمنية، بل تنتهي بصدور تقرير "التقييم النهائي". يتم من خلاله مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة. وفي المؤسسات الناشئة، يُستخدم مفهوم "العائد على الاستثمار الاتصالي (ROI) "لقياس مدى مساهمة الحملة في تحقيق النمو.

إن "الإشراف على الرصد" أثناء التنفيذ يسمح لمهندس الاتصال بإجراء تعديلات لحظية (Real-time optimization)؛ فإذا تبين أن رسالة معينة لا تجد صدىً، يتم تغييرها فوراً دون انتظار نهاية الحملة، وهو ما يعكس مرونة الاستراتيجية الاتصالية الحديثة (**Mefalopulos & Kamlongera, 2004, p. 60**).

تمثل حملات الاتصال "الذراع التنفيذي" الأكثر قوة في الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الناشئة. إنها تجسد القدرة على تحويل التحليل النظري للبيئة (الداخلية والخارجية) إلى فعل اتصالي مؤثر وموجه. بالنسبة للمقاول الجزائري، فإن نجاح الحملة لا يقاس فقط بجمالية الرسالة، بل بمدى قدرتها على بناء "جسر ثقة" مع جمهور يتسم بالحذر، وتحفيزه نحو التفاعل مع الابتكار المقترح ضمن إطار زمني محكم وموارد مدروسة.

خلاصة المبحث:

يستعرض هذا المبحث الإطار العملياتي لتصميم وإدارة الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسات الناشئة، حيث تم التأصيل لمنهجية "التفكير التصميمي" والنهج التشاركي كضرورة لحل المشكلات من القاعدة، مع التركيز على نموذج "ميفالوبولوس وكاملونجيرا". وقد شمل المبحث خارطة إجرائية دقيقة تبدأ من تحليل البيئة الداخلية (الرؤية، الرسالة، والثقافة التنظيمية) وصولاً إلى تحديد أصحاب المصلحة الاستراتيجيين باستخدام أدوات تحليلية كشجرة المشكلات. كما تم تفصيل كيفية تحويل هذه الرؤى إلى برامج اتصالية مستدامة وحملات مكثفة تهدف إلى إحداث أثر ملموس في بيئة معقدة. ويخلص المبحث إلى أن نجاح الاستراتيجية يكمن في قدرتها على الربط المنهجي بين البحث الميداني والتنفيذ العملي، مع ضمان المرونة في مواجهة التحديات التنافسية، مما يحول الاتصال من مجرد أداة إعلامية إلى محرك استراتيجي لبناء الشرعية وتحقيق النمو المتسارع في السوق الجزائرية.

المبحث السابع: آفاق الاستراتيجية الاتصالية في البيئة الرقمية

أحدثت البيئة الرقمية تحولًا جذريًا في طرق الاتصال، فارضةً واقعًا جديدًا يتطلب استراتيجيات اتصالية مدروسة ومُتكيفة. لم يعد التواجد الرقمي خيارًا، بل ضرورة تُواجه تحديات مثل سرعة التغير، وتشتت الانتباه، والحاجة للتخصيص والتفاعل الحقيقي. يتطلب الواقع الحالي فهمًا عميقًا للمنصات الرقمية، وتحليل البيانات، وإدارة السمعة بفعالية. أما الآفاق المستقبلية، فتبدو واعدة مع تطور الذكاء الاصطناعي، والواقع المعزز، والتحليلات المتقدمة، مما يفتح الباب أمام استراتيجيات أكثر ذكاءً وتأثيرًا، شريطة القدرة على الابتكار المستمر ومواكبة المستجدات للبقاء في دائرة التأثير والمنافسة.

المطلب الأول: الواقع الحالي للاستراتيجية الاتصالية في البيئة الرقمية

يعيش العالم اليوم تحولاً جذرياً في بنية الاتصال التنظيمي، حيث انتقلت الاستراتيجية الاتصالية من "الأحادية" إلى "الشبكية". إن تحليل المشهد الحالي يتطلب فحصاً دقيقاً للمنصات، وسلوكيات الجمهور، والأدوات التقنية، مع عدم إغفال التحديات الوجودية التي تفرضها هذه البيئة على المؤسسات الناشئة والتقليدية على حد سواء.

أولاً: تحليل المشهد الحالي؛ انفجار المنصات الرقمية

يتميز المشهد الحالي بانتشار واسع ومعقد للمنصات الرقمية التي أعادت تعريف مفهوم "المكان التنظيمي". لم يعد الموقع الإلكتروني هو النافذة الوحيدة، بل تشعبت القنوات لتشمل:

1. **وسائل التواصل الاجتماعي(Social Media)** : التي تحولت من أدوات للترفيه إلى منصات استراتيجية لبناء الهوية الرقمية وإدارة الأزمات **(Kaplan & Haenlein, 2010)** .
2. **تطبيقات الهواتف المحمولة(Mobile Apps)** : التي وفرت اتصالاً مباشراً ولحظياً (Direct-to-Consumer)، مما مكن المؤسسات من التواجد في "جيوب" عملائها على مدار الساعة.
3. **منصات المحتوى المهني (مثلLinkedIn)**: التي تلعب دوراً حاسماً في الاتصال المؤسسي واستقطاب الكفاءات وبناء الشراكات الاستراتيجية.

إن هذا التعدد فرض على الاستراتيجية الاتصالية رهان "التكامل بين الوسائط (Omnichannel) " (Communication؛ حيث يجب أن تقدم المؤسسة رسالة موحدة ومنسجمة عبر كافة هذه القنوات لضمان عدم تشتت الصورة الذهنية **(Cornelissen, 2020)**.

ثانياً: تطور سلوك الجمهور؛ من المتلقي إلى "المنتج والمستهلك(Prosumer) "

شهد سلوك الجمهور تحولاً دراماتيكياً؛ فالمتلقي الرقمي اليوم لم يعد سلبياً، بل أصبح فاعلاً ومؤثراً ومشاركاً في صنع المحتوى.

- **تفتت الانتباه:** يعيش الجمهور في عصر "اقتصاد الانتباه"، حيث تتنافس آلاف الرسائل يومياً، مما جعل من الصعب كسب ثقة الجمهور لفترات طويلة**(Jenkins, 2006)** .
- **التفاعلية واللحظية:** يطالب الجمهور الرقمي بردود فعل فورية؛ فالتأخر في الرد على استفسار عبر "فيسبوك" أو "تويتر" قد يُترجم فوراً إلى أزمة سمعة.
- **الثقة في "الأقران":** تراجعت الثقة في الرسائل المؤسسية الرسمية لصالح المحتوى الذي ينتجه المستخدمون (UGC) وتوصيات الأصدقاء والمؤثرين.

هذا التحول السلوكي يفرض على الاستراتيجية الاتصالية التحول من "الإقناع بالخطابة" إلى "الإقناع بالمشاركة" وتقديم القيمة المضافة**(Kietzmann et al, 2011)** .

ثالثاً: تنوع الأدوات والتقنيات؛ ترسانة الاتصال الرقمي

وفرت الثورة الرقمية أدوات غير مسبوقة لمهندسي الاتصال، تمكنهم من ممارسة عملهم بدقة "جراحية:"

1. **التحليلات والبيانات الضخمة (Analytics & Big Data):** لم تعد الاستراتيجية تعتمد على الحدس، بل على تحليل البيانات الضخمة لفهم اتجاهات الجمهور وقياس أثر الرسائل لحظياً.
2. **التسويق بالمحتوى (Content Marketing):** أصبح المحتوى هو "العملة" الرقمية؛ حيث تعتمد الاستراتيجيات على إنتاج محتوى تعليمي، ترفيهي، أو إلهامي يبني علاقة طويلة الأمد مع الجمهور **(Pulizzi, 2014)**.
3. **التسويق عبر المؤثرين (Influencer Marketing):** كأداة لتجسير الفجوة بين المؤسسة والجمهور عبر شخصيات تمتلك المصداقية والقبول.
4. **تقنيات الذكاء الاصطناعي(AI)** : أحدث الذكاء الاصطناعي ثورة عبر "روبوتات الدردشة " (Chatbots) التي تدير التواصل الأول، وعبر خوارزميات التخصيص التي تقدم رسائل مفصلة لكل فرد بناءً على اهتماماته**(Chui et al., 2023)** .

رابعاً: تحديات الاتصال الرقمي؛ الجانب المظلم للشبكة

رغم الفرص، تواجه الاستراتيجية الاتصالية تحديات معقدة ترهن فعاليتها:

- **انتشار الأخبار المضللة(Fake News)** : أصبحت المؤسسات عرضة لحملات تشويه منظمة يمكن أن تدمر سمعتها في دقائق، مما يتطلب استراتيجيات "دفاع رقمي" يقظة.

- **فقدان الخصوصية وقضايا الأخلاقيات:** يواجه الاتصال تحدي التوفيق بين "تخصيص الرسالة" وبين احترام "خصوصية البيانات" في ظل تشريعات صارمة مثل.(GDPR)
- **التفاعل السلبي (Digital Backlash) :** تتيح البيئة الرقمية صوتاً عالياً للمنتقدين؛ فأي خطأ اتصالي يمكن أن يتحول إلى "وسم (Hashtag) "معادي ينتشر عالمياً.
- **صعوبة قياس العائد على الاستثمار (ROI):** لا يزال من الصعب ربط التفاعل الرقمي (Likes/Shares) بالأهداف المالية أو التنظيمية الكبرى بشكل مباشر، مما يثير تساؤلات الإدارة العليا حول جدوى الإنفاق الرقمي**(Mefalopulos & Kamlongera, 2004)** .

إن الواقع الحالي للاستراتيجية الاتصالية في البيئة الرقمية هو مشهد يتسم بالوفرة التقنية مقابل تعقيد سلوكي وتحديات أخلاقية. بالنسبة للمؤسسات الناشئة في الجزائر، فإن الرهان لا يكمن في مجرد "التواجد" الرقمي، بل في القدرة على تطويع هذه الأدوات (خاصة الذكاء الاصطناعي والتحليلات) لبناء اتصال إنساني وتشاركي يتجاوز ضجيج المنصات ليصل إلى جوهر احتياجات الجمهور، مع الحفاظ على مرونة عالية لمواجهة الأزمات الرقمية المحتملة.

المطلب الثاني: تقييم الاستراتيجيات الحالية

يُعد تقييم الاستراتيجيات الاتصالية الرقمية عملية حيوية تهدف إلى قياس الفجوة بين "المخطط له" و "المحقق فعلاً". وفي ظل تسارع التحولات التكنولوجية، أصبح التقييم لا يقتصر على نهاية الحملات، بل أضحى عملية مستمرة تهدف إلى ترشيد الموارد الرقمية وضمان الاتساق مع الهوية التنظيمية للمؤسسة.

أولاً: دراسة حالات ناجحة وفاشلة

يكشف تحليل المشهد الرقمي عن نماذج متباينة من الاستراتيجيات الاتصالية، حيث يكمن الفرق غالباً في مدى فهم "سيكولوجية الجمهور الرقمي:"

1. حالة ناجحة (استراتيجية المحتوى القائم على القيمة): تُعد استراتيجية شركة "HubSpot" نموذجاً عالمياً يُحتذى به، حيث اعتمدت على "التسويق الوارد(Inbound Marketing) ". فبدلاً من ملاحقة الجمهور بالإعلانات، قامت ببناء استراتيجية اتصالية رقمية توفر محتوى تعليمياً غزيراً ومجانياً.

- ✓ **الدرس المستفاد:** في البيئة الرقمية، "العطاء يسبق الأخذ"؛ فبناء السلطة المعرفية (Authority) هو أقصر طريق لبناء الولاء للعلامة التجارية **(Pulizzi, 2014)**.

2. حالة فاشلة (استراتيجية الانفصال عن السياق الثقافي): كثيراً ما تقع المؤسسات في فخ "الرقمنة العمياء"؛ مثل حالة شركة "Dolce & Gabbana" في حملتها الرقمية الموجهة للسوق الصينية عام 2018، حيث اعتمدت استراتيجية اتصالية رقمية اعتُبرت مهينة للثقافة المحلية.

- ✓ **الدرس المستفاد:** البيئة الرقمية لا تلغي الحدود الثقافية؛ فالعولمة التقنية تتطلب "حساسية ثقافية" عالية. أي خطأ في فهم الرموز الاجتماعية للجمهور الرقمي يؤدي إلى "انتحار استراتيجي **(Cornelissen, 2020)** ".

3. في السياق الجزائري: نجد مؤسسات ناشئة (مثل تطبيقYassir) نجحت في استخدام استراتيجية "الاتصال العاطفي واللحظي" عبر منصات التواصل، مما خلق حالة من الارتباط القوي مع جيل الشباب، بينما فشلت مؤسسات أخرى بسبب "جمود الخطاب" واعتباره مجرد نسخة رقمية من الاتصال التقليدي.

ثانياً: فحص مدى فعالية الاستراتيجيات الحالية

يتم تقييم الفعالية بناءً على ثلاثة مستويات استراتيجية كبرى:

- **زيادة الوعي (Awareness):** تُظهر المؤشرات أن الاستراتيجيات الرقمية الحالية تتفوق في الوصول الكمي(Reach) ، لكنها تعاني في "عمق الوعي". فالجمهور قد يتفاعل مع المنشور بلحظية، لكنه قد لا يستوعب القيم الجوهرية للمؤسسة.
- **تحسين الصورة الذهنية (Image Building):** نجحت الاستراتيجيات التي تعتمد على "أنسنة العلامة (Humanizing the Brand) "في بناء صور ذهنية إيجابية. فالمؤسسات التي تُشرك جمهورها في "كواليس العمل" وتتفاعل مع قضايا المجتمع تحقق معدلات ثقة أعلى **(Kaplan & Haenlein, 2010)**.
- **زيادة المبيعات والتحويل (Conversion)** : هنا تبرز الفجوة الكبرى؛ حيث يجد الكثير من مديري الاتصال صعوبة في تحويل "التفاعل الرقمي (Likes & Shares) "إلى "فعل شرائي" أو "تبنٍ للفكرة". هذا يشير إلى خلل في الربط بين الاستراتيجية الاتصالية والنموذج الربحي للمؤسسة.

ثالثاً: تحديد نقاط القوة والضعف في الاستراتيجيات الرقمية

بناءً على الملاحظة الميدانية لواقع المؤسسات (خاصة الناشئة منها)، يمكن تحديد النقاط التالية:

1. نقاط القوة:

- **المرونة الفائقة:** القدرة على تعديل الرسائل والوسائل في وقت قياسي وبأقل التكاليف مقارنة بالوسائط التقليدية.
- **الاستهداف الدقيق(Micro-targeting)** : القدرة على الوصول لشرائح دقيقة من أصحاب المصلحة بناءً على الاهتمامات السلوكية وليس فقط البيانات الديموغرافية (Rice & Atkin, 2013).
- **التفاعلية اللحظية:** فتح قنوات مباشرة للحوار بين المؤسسة والجمهور، مما يقلل من المسافة التنظيمية والاجتماعية.

2. نقاط الضعف (مناطق التحسين):

- **تشتت الرسالة الاستراتيجية:** الانشغال بالوسيلة (مثل ملاحقة "ترينداتّ" تيك توك) على حساب المحتوى الاستراتيجي، مما يؤدي إلى "تميع" هوية المؤسسة.
- **ضعف آليات القياس:** الركون إلى "مقاييس الغرور (Vanity Metrics) "مثل عدد المتابعين، بدلاً من قياس الأثر الحقيقي على السمعة الاستراتيجية أو السلوك التنظيمي **(Mefalopulos & Kamlongera, 2004)**.
- **غياب إدارة الأزمات الرقمية** :تفتقر الكثير من الاستراتيجيات الحالية إلى بروتوكولات واضحة للتعامل مع "التنمر الرقمي" أو "الحملات المضادة"، مما يجعل المؤسسة في حالة دفاع عشوائي عند حدوث أي أزمة.

يكشف تقييم الاستراتيجيات الحالية أننا نعيش في مرحلة "النضج التقني" مقابل "المراهقة الاستراتيجية"؛ فبينما تتوفر الأدوات والمنصات بكثافة، لا يزال الفكر الاتصالي يحبو نحو مواءمة هذه الأدوات مع الأهداف العميقة للمؤسسة. إن التحدي القادم ليس في امتلاك استراتيجية رقمية، بل في امتلاك استراتيجية "ناضجة" توازن بين بريق التكنولوجيا ورصانة الأهداف التنظيمية، معتمدة على التقييم المستمر كبوصلة للتصحيح والارتقاء.

المطلب الثالث: التقنيات الناشئة وتأثيرها

لم تعد التقنيات الناشئة مجرد أدوات مساعدة، بل أصبحت هي المحرك الجوهري لإعادة صياغة المفاهيم الاتصالية. إن انتقال المؤسسة الناشئة من "الرقمنة التقليدية" إلى "الرقمنة الذكية" يتطلب فهماً عميقاً لكيفية تقاطع التكنولوجيا مع الأهداف الاستراتيجية، حيث توفر هذه التقنيات فرصاً غير مسبوقة لبناء الثقة، تخصيص التجربة، وتحقيق الفعالية التنظيمية.

أولاً: الذكاء الاصطناعي – ثورة الذكاء الاتصالي

يمثل الذكاء الاصطناعي قفزة نوعية في كيفية إدارة التدفقات الاتصالية، حيث يتجاوز مجرد كونه أداة تقنية ليصبح "عقلاً استراتيجياً" يساعد في اتخاذ القرارات. وتبرز مجالات تأثيره في النقاط الآتية:

1. **تخصيص المحتوى(Content Personalization)** : تتيح خوارزميات الذكاء الاصطناعي للمؤسسات الناشئة تقديم "رسالة خاصة لكل مستخدم"، بناءً على تحليل سلوكه واهتماماته اللحظية، مما يرفع من معدلات الاستجابة **(Chui et al., 2023)**.
2. **أتمتة العمليات (Automation)** : تساهم "روبوتات الدردشة (Chatbots) "المدعومة بمعالجة اللغات الطبيعية (NLP) في إدارة الحوار الأولي مع الجمهور على مدار الساعة، مما يضمن استمرارية الاتصال دون تكاليف بشرية عالية **(Luan, 2018)** .
3. **تحليل البيانات التنبؤي(Predictive Analytics)** : القدرة على التنبؤ باتجاهات الرأي العام أو سلوك المستهلك قبل حدوثه، مما يسمح بصياغة استراتيجيات اتصالية "استباقية" بدلاً من "رد الفعل."
4. **تحسين تجربة المستخدم (UX)** : من خلال تبسيط مسارات الوصول للمعلومة وجعل المنصات الرقمية أكثر ذكاءً واستجابة للحاجات النفسية للمستخدم.

ثانياً: الواقع المعزز والافتراضي (AR/VR) نحو اتصال انغماسي

تعد تقنيات الواقع المعزز (AR) والواقع الافتراضي (VR) أدوات قوية لكسر الجمود في الاتصال الرقمي التقليدي، حيث تنقل الجمهور من مرحلة "المشاهدة" إلى مرحلة "المعايشة:"

- **خلق تجارب تفاعلية:** يمكن للمؤسسات الناشئة استخدام الواقع المعزز للسماح للزبائن بتجربة المنتجات في بيئتهم الحقيقية قبل الشراء، وهو ما يسمى "التسويق التجريبي الرقمي."

- **السرد القصصي الانغماسي (Immersive Storytelling)** : تتيح تقنية VR للمؤسسة أخذ أصحاب المصلحة في "جولة افتراضية" داخل كواليسها أو شرح مشاريعها المعقدة بطريقة بصرية تفاعلية، مما يعزز الارتباط العاطفي بالعلامة التجارية **(Yung, 2021)**.
- **التأثير:** تساهم هذه التقنيات في زيادة وقت "الاستبقاء (Retention) "لدى الجمهور، مما يجعل الرسالة الاستراتيجية أكثر رسوخاً في الذاكرة.

ثالثاً: إنترنت الأشياء (IoT) الاتصال عبر الأشياء

يوفر إنترنت الأشياء طبقة جديدة من البيانات التي تغذي الاستراتيجية الاتصالية، حيث يصبح كل "شيء" متصل قناة لنقل المعلومات واستقبالها:

- **جمع البيانات اللحظية:** تتيح الأجهزة المتصلة للمؤسسات الناشئة فهم كيفية استخدام منتجاتها في الواقع، مما يوفر بيانات ضخمة (Big Data) تساعد في تحسين الخطاب الاتصالي وتوجيهه .(Greengard, 2015)
- **تحسين التفاعل مع العملاء :** يمكن للمؤسسة إرسال رسائل اتصالية "سياقية" بناءً على موقع المستخدم أو حالة الجهاز (مثل إشعار الصيانة التلقائي)، مما يخلق اتصالاً يتسم بالدقة والخدمة الاستباقية.
- **الربط بين العالم المادي والرقمي:** يساهم IoT في خلق "بيئة اتصالية شاملة "(Ubiquitous Communication) حيث يكون الاتصال مستمراً وغير محسوس.

رابعاً: تقنية البلوك تشين (Blockchain)هندسة الثقة والشفافية

في عصر "الأخبار المضللة" وفقدان الخصوصية، تبرز تقنية البلوك تشين كحل استراتيجي لاستعادة الثقة بين المؤسسة وجمهورها:

- **تعزيز الشفافية:** تتيح هذه التقنية توثيق كافة المعاملات والرسائل في سجلات غير قابلة للتعديل، مما يسمح للمؤسسات الناشئة بإثبات مصداقية ادعاءاتها (مثلاً: مصادر التمويل، جودة المكونات، أو الالتزام البيئي)، **(Tapscott & Tapscott, 2016)** .
- **أمن البيانات والخصوصية:** تمنح التقنية للمستخدمين سيطرة أكبر على بياناتهم، مما يقلل من مخاوف الخصوصية التي ترهن العلاقة بين المؤسسة والجمهور في البيئة الرقمية الحالية.
- **مكافحة الأخبار المزيفة:** استخدام البلوك تشين لتوثيق المصادر الرسمية للرسائل الاتصالية، مما يحمي سمعة المؤسسة من حملات التشويه الرقمي.

إن تكامل هذه التقنيات (AI, AR, IoT, Blockchain) يرسم ملامح عصر جديد من "الاتصال الذكي"؛ حيث لم تعد الاستراتيجية تعتمد على الكلمات فقط، بل على التجربة والبيانات والثقة المشفرة.

بالنسبة للمؤسسات الناشئة الجزائرية، فإن الرهان يكمن في مدى قدرتها على تبني هذه التقنيات ليس كبريق تكنولوجي، بل كأدوات استراتيجية لتعويض نقص الموارد المادية من خلال التفوق في "الذكاء الاتصالي" وبناء علاقات متينة وعميقة مع أصحاب المصلحة.

المطلب الرابع: الاتجاهات المستقبلية في الاتصال الرقمي

إن تسارع التحولات الرقمية يفرض على الاستراتيجية الاتصالية تجاوز النماذج الخطية والجامدة نحو نماذج أكثر ذكاءً ومرونة. ويتمحور هذا التحول حول أربعة اتجاهات كبرى تُعيد رسم ملامح التفاعل الرمزي، ويتبعها بالضرورة تطور في فلسفة بناء الاستراتيجيات ذاتها لضمان الاستدامة والتأثير.

أولاً: الاتجاهات المستقبلية في الاتصال الرقمي

1. التخصيص الفائق(Hyper-Personalization) : من الجمهور العام إلى "جمهور الواحد "يعد التخصيص الفائق هو التطور الطبيعي لاستراتيجيات التجزئة التقليدية. فبينما كان التخصيص سابقاً يعتمد على البيانات الديموغرافية (السن، الموقع)، فإن التخصيص الفائق يعتمد على "البيانات اللحظية" والسلوك الرقمي الدقيق المدعوم بالذكاء الاصطناعي. إن التوجه القادم يركز على إنشاء محتوى مخصص لكل فرد بناءً على اهتماماته اللحظية وسياقه الخاص(Contextual Communication) . بالنسبة للمؤسسة الناشئة، هذا يعني أن الرسالة الاتصالية التي تصل للمستخدم (أ) تختلف في نبرتها ومحتواها وتوقيتها عن تلك التي تصل للمستخدم (ب)، مما يرفع من معدلات الارتباط الوجداني ويقلل من "الضجيج" الاتصالي**(Chui et al., 2023)** .

2. الاتصال التفاعلي: سيادة الحوار المستمر يتجه الاتصال الرقمي نحو التخلي النهائي عن نموذج "البث" لصالح نموذج "المحادثة". التوجه المستقبلي يركز على زيادة التفاعل المباشر (Direct Engagement)؛ حيث تصبح المؤسسة "كائناً اجتماعياً" يصغي أكثر مما يتكلم .إن استخدام تقنيات مثل "الاستماع الاجتماعي (Social Listening) "يسمح للمؤسسات برصد تطلعات الجمهور والرد عليها في الوقت الفعلي. هذا النوع من الاتصال لا يكتفي بالرد على التعليقات، بل يشرك الجمهور في اتخاذ القرارات التنظيمية، مما يحولهم من "مستهلكين" إلى "مناصرين" للعلامة التجارية **(Cornelissen, 2020).**

3. هيمنة المحتوى المرئي(Visual Dominance) : عصر "الفيديو أولاً "في ظل انخفاض فترات الانتباه لدى الجمهور الرقمي(Attention Economy) ، أصبح المحتوى المرئي، وبالأخص "الفيديو القصير(Short-form video) "، هو الأداة الأكثر جذباً .وتشير الاتجاهات إلى أن الفيديو سيمثل

أكثر من 80% من حركة الإنترنت العالمية. المحتوى المرئي لا يقتصر على الجمالية، بل هو أداة لنقل المعلومات المعقدة بتبسيط شديد. المؤسسات الناشئة التي تعتمد على "التفسير البصري" لابتكاراتها تحقق معدلات استيعاب وثقة أسرع لدى الجمهور مقارنة بالاعتماد على النصوص الطويلة(Rice & Atkin, 2013).

4. القصة (Storytelling) أنسنة العلامة التجارية يظل سرد القصص هو التقنية الأكثر صموداً وتطوراً. التوجه القادم يركز على استخدام "القصة" لإضفاء طابع إنساني (Humanizing) على المؤسسات التقنية .إن الجمهور الرقمي ينجذب للقصص التي تظهر "الفشل، الكفاح، النجاح، والقيم الإنسانية" خلف المنتج. بالنسبة للمقاول الجزائري، فإن سرد قصة تأسيس المؤسسة الناشئة والتحديات التي واجهتها يبني علاقة عاطفية متينة تتجاوز المنطق النفعي، مما يخلق "هوية رمزية" قوية في السوق **(Pulizzi, 2014)**.

ثانياً: تطوير الاستراتيجيات الاتصالية (الأطر المنهجية الجديدة)

بناءً على الاتجاهات السابقة، لم تعد الاستراتيجيات التقليدية صالحة للبيئة الرقمية، مما يتطلب تطويراً في أسس بنائها وفق المحاور الآتية:

1. المرونة والتكيف (Agile Strategy): يجب أن تنتقل الاستراتيجيات من "الخطط الخمسية" الجامدة إلى "الاستراتيجيات الرشيقة" القابلة للتكيف مع التغيرات المفاجئة في الخوارزميات أو سلوك السوق. المرونة تعني القدرة على تغيير المسار الاتصالي بناءً على التغذية الراجعة اللحظية دون الإخلال بالأهداف الكبرى للمؤسسة **(Mefalopulos & Kamlongera, 2004)** .

2. التركيز المطلق على الجمهور(Audience-Centricity) : تطوير الاستراتيجية يبدأ من "خريطة التعاطف" مع الجمهور؛ أي وضع احتياجات وتوقعات الجمهور في صميم كل قرار اتصالي. إن الاستراتيجية الناجحة هي التي تُصمم "من الخارج إلى الداخل(Outside-In) "، حيث يحدد الجمهور المحتوى والوسيلة، وتكتفي المؤسسة بالاستجابة الذكية لتلك الحاجات.

3. التكامل الشامل بين القنوات(Omnichannel Integration) : الرهان القادم هو ضمان تجربة متسقة(Seamless Experience) ؛ بحيث لا يشعر الجمهور بفرق في "نبرة الصوت" أو "جودة الخدمة" عند الانتقال من الموقع الإلكتروني إلى تطبيق الهاتف أو منصة تواصل اجتماعي. التكامل يضمن أن كل نقطة اتصال (Touchpoint) تعزز الصورة الذهنية الكلية للمؤسسة **(Argenti, 2015)**.

4. قياس الأداء والتحسين المستمر(Data-Driven Improvement) : لا يمكن تطوير ما لا يمكن قياسه. التوجه الحديث يركز على استخدام أدوات التحليل المتقدمة لقياس "الأثر الاستراتيجي" وليس فقط "الأرقام السطحية". إن التحسين المستمر يعتمد على حلقة (القياس – التحليل – التعديل)، مما يضمن أن الاستراتيجية الاتصالية في حالة تطور دائم لمواكبة طموحات المؤسسة الناشئة.

إن الاتجاهات المستقبلية في الاتصال الرقمي تفرض على المؤسسة الناشئة الجزائرية أن تكون أكثر "ذكاءً عاطفياً وتقنياً". إن الجمع بين التخصيص الفائق وسرد القصص الإنسانية، ضمن استراتيجية مرنة ترتكز على الجمهور وتتكامل عبر كافة القنوات، هو السبيل الوحيد لانتزاع مكانة في المستقبل الرقمي. إن الرهان لم يعد "ماذا نقول؟" بل "كيف نُشعر الجمهور بوجودنا؟" وكيف نحول البيانات إلى علاقات إنسانية مستدامة.

المطلب الخامس: التحديات والحلول المقترحة

تمثل التحديات الرقمية اليوم "الرهان الحقيقي" للمقاول الجزائري؛ فهي لا تتعلق فقط بالقدرة التقنية، بل بمدى نضج الفكر التنظيمي في التعامل مع تعقيدات الشبكة. ويمكن تقسيم هذه التحديات إلى مستويين متكاملين: مستوى قيمي وقانوني، ومستوى إجرائي وعملي.

أولاً: التحديات الأخلاقية والقانونية

في الفضاء الرقمي، تصبح السمعة رهينة الالتزام بمبادئ أخلاقية وقوانين صارمة، وأي إخلال بها قد يؤدي إلى انهيار المؤسسة الناشئة قبل اكتمال نموها:

1. **حماية الخصوصية (Privacy Protection)** : تعد حماية بيانات المستخدمين التحدي القانوني الأبرز، خاصة في ظل القوانين الدولية مثل (GDPR) والقانون الجزائري رقم 18-07 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي. تواجه المؤسسات الناشئة تحدي الموازنة بين "جمع البيانات" لتخصيص المحتوى وبين "احترام الخصوصية"؛ إذ أن أي اختراق أمني أو تسريب للبيانات سيؤدي إلى فقدان الثقة الاستراتيجي (**Zerfass & Dühring, 2020**).
2. **مكافحة الأخبار المضللة (Fighting Misinformation)**: في البيئة الرقمية، تنتشر الشائعات والأخبار المضللة بسرعة البرق، مما قد يستهدف هوية المؤسسة الناشئة أو منتجاتها المبتكرة. الرهان هنا يكمن في تطوير استراتيجيات "دفاعية" تعتمد على الشفافية المطلقة والرد الفوري المبني على

الحقائق الموثقة (Fact-checking)، لحماية الصورة الذهنية من التشويه المتعمد **(Cornelissen, 2020)**.

3. **المسؤولية الاجتماعية الرقمية:** يتجاوز الاتصال الرقمي مجرد البيع إلى تبني قضايا مجتمعية. المؤسسات الناشئة الجزائرية مطالبة بإثبات "أخلاقيات الخوارزميات" التي تستخدمها، وضمان أن استراتيجياتها الاتصالية تعزز القيم الإيجابية ولا تساهم في تفتيت النسيج الاجتماعي أو استغلال الجمهور، وهو ما يعزز شرعيتها في الثقافة التنظيمية السائدة.

ثانياً: التحديات العملية (الإجرائية)

تتعلق هذه التحديات بالكفاءة التشغيلية والقدرة على المناورة في سوق مزدحم:

1. **قياس العائد على الاستثمار(ROI)** : يظل "الغموض القياسي" هو الهاجس الأكبر؛ فكيف يمكن للمؤسسة الناشئة أن تربط بين "الإعجابات والتعليقات" وبين "الأرباح الفعلية"؟ يتطلب هذا التحدي تطوير طرق فعالة للقياس تتجاوز "مقاييس الغرور" نحو مقاييس الأثر السلوكي والتحويلي **(Mefalopulos & Kamlongera, 2004)**.
2. **التنافس الشديد على الانتباه(Attention Economy)** : في ظل فيض المحتوى الرقمي، تعاني المؤسسات الناشئة من "تفتت الانتباه". إن الوصول للجمهور لم يعد كافياً، بل الرهان هو "الاستبقاء " (Retention). هذا التنافس يفرض ضغطاً مستمراً لإنتاج محتوى "فائق الإبداع" لضمان عدم غرق الرسالة في ضجيج المنصات **(Jenkins, 2006)** .
3. **نقص المهارات الرقمية(Skill Gaps)** : تواجه المؤسسات الناشئة في الجزائر فجوة كبيرة في الكوادر البشرية التي تجمع بين "الفكر الاستراتيجي" و"المهارة التقنية". إن تنفيذ استراتيجية اتصالية رقمية ناجحة يتطلب مهندسين للاتصال يجيدون تحليل البيانات، وإدارة المحتوى، والتفاعل النفسي، وهو تخصص لا يزال في طور التشكل بالأوساط الجامعية والمهنية المحلية.

ثالثاً: الحلول المقترحة (خارطة الطريق المستقبلية)

لمواجهة هذه التحديات، نقترح مجموعة من الحلول المتكاملة التي تخدم رؤية الأطروحة:

1. **الاستثمار في التعليم والتدريب المتخصص:** يجب الانتقال من التكوين الكلاسيكي في علوم الإعلام إلى برامج تدريبية مكثفة (Bootcamps) تركز على "الاتصال الاستراتيجي الرقمي". الرهان هنا هو بناء جيل من المقاولين يدركون أن الاتصال وظيفة تقنية واستراتيجية في آن واحد، وهو ما يتوافق مع توجهات وزارة التعليم العالي في الجزائر حالياً.

2. **تعزيز التعاون بين القطاعات(Ecosystem Synergy)** : لا يمكن للمؤسسة الناشئة مواجهة التحديات الرقمية بمفردها. الحل يكمن في خلق منصات للتعاون بين الحكومة (التشريع)، والجامعة (البحث)، والقطاع الخاص (الخبرة الميدانية) لتطوير "ميثاق شرف" وأفضل ممارسات للاتصال الرقمي.
3. **تطوير التشريعات والقوانين:** الحاجة ملحة لتحيين الترسانة القانونية الجزائرية لتشمل جوانب "السيادة الرقمية" وحقوق المستخدم في الفضاء الافتراضي بشكل أكثر مرونة، بما يحمي المؤسسات الناشئة من المنافسة غير العادلة أو حملات التشويه الرقمي، مع تعزيز مبدأ الشفافية والمسؤولية.
4. **حملات التوعية والإعلام الرقمي:** إطلاق حملات وطنية لرفع "الوعي الرقمي" لدى الجمهور والمؤسسات على حد سواء. إن فهم التحديات الأخلاقية والقانونية يقلل من الصراعات الناتجة عن سوء التفسير، ويساهم في بناء "بيئة رقمية آمنة" تسمح بنمو الابتكار المقاولاتي.

إن التحديات التي تواجه الاستراتيجية الاتصالية الرقمية هي في جوهرها "فرص متنكرة"؛ فالمؤسسة الناشئة التي تنجح في حماية خصوصية بياناتها، وتواجه الأخبار المضللة بشفافية، وتستثمر في كفاءات بشرية ماهرة، هي التي ستنتزع الريادة في السوق. إن الحلول المقترحة تهدف إلى تحويل الاتصال من مجرد "أداة تقنية" إلى "درع استراتيجي" يحمي هوية المؤسسة ويضمن نموها في بيئة رقمية تتسم بعدم اليقين ولكنها مليئة بالآفاق.

خلاصة المبحث:

يقدم هذا المبحث رؤية استشرافية معمقة حول آفاق الاستراتيجية الاتصالية في البيئة الرقمية، مبرزاً التحول من النماذج التقليدية إلى "الاتصال الذكي" المدعوم بالتقنيات الناشئة كالذكاء الاصطناعي والبلوك تشين والواقع المعزز. وقد خلص التحليل إلى أن نجاح المؤسسات الناشئة يرهنه تبني اتجاهات حديثة كالتخصيص الفائق وسرد القصص الرقمية ضمن أطر استراتيجية تتسم بالمرونة المطلقة والمركزية حول الجمهور. كما شخص المبحث جملة من التحديات الأخلاقية والقانونية، لاسيما حماية الخصوصية ومكافحة التضليل المعلوماتي، مقترحاً حلولاً عملية تتوزع بين الاستثمار في التكوين الرقمي وتحديث الترسانة التشريعية وتعزيز التعاون القطاعي. وفي الختام، يؤكد المبحث أن آفاق الاستراتيجية تكمن في قدرتها على تطويع الابتكار التقني لبناء علاقات إنسانية مستدامة قائمة على الثقة والشفافية، مما يضمن للمؤسسة الناشئة الجزائرية مكاناً ريادياً في سوق عالمي يتسم بالتنافس الشديد وعدم اليقين.

خاتمة الفصل:

في ختام هذا الفصل، الذي شكل رحلة مفاهيمية من المبادئ العامة للتخطيط إلى الخصوصيات الدقيقة للاستراتيجية الاتصالية في العصر الرقمي، نكون قد أسسنا للإطار النظري للمتغير المحوري في هذه الدراسة. لقد اتضح أن "الاستراتيجية الاتصالية" ليست مجرد مجموعة من الأنشطة أو الحملات الإعلامية، بل هي عملية فكرية ومنهجية عميقة، تتجذر في فلسفة المؤسسة ورؤيتها، وتتطلب تخطيطاً استراتيجياً واعياً يهدف إلى تحقيق أهداف طويلة المدى.

لقد رأينا كيف أن الانتقال من التخطيط التقليدي إلى التفكير الاستراتيجي يمثل قفزة نوعية، وكيف أن الاستراتيجية، بمختلف مدارسها وأدواتها، توفر للمؤسسة البوصلة التي توجه قراراتها. وقد تبين أن "الاستراتيجية الاتصالية" هي الترجمة العملية لهذه الرؤى الاستراتيجية إلى رسائل وأفعال ومواقف تهدف إلى بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة، وإدارة السمعة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

كما أكد الفصل على أن البيئة الرقمية لم تعد مجرد "قناة" جديدة للاتصال، بل أصبحت "سياقاً" جديداً يفرض إعادة التفكير في أسس الاستراتيجية الاتصالية نفسها، ويجعل من المرونة والتفاعلية والتخصيص شروطاً أساسية للنجاح.

بهذا الفهم العميق لماهية الاستراتيجية الاتصالية وأبعادها وتحدياتها، نكون قد جهزنا "العدسة التحليلية" اللازمة لفحص المتغير التابع في دراستنا. وسينطلق الفصل التالي من هذه الأرضية النظرية الصلبة، ليغوص في تحليل المتغير المستقل، "الثقافة التنظيمية"، بهدف تمهيد الطريق في نهاية المطاف لدراسة العلاقة الجدلية والتفاعلية بين هذين المفهومين المحوريين في سياق المؤسسات الناشئة الجزائرية.

الفصل الثالث:

الثقافة التنظيمية

مقدمة:

إذا كانت الاستراتيجية الاتصالية تمثل "ما تقوله وتفعله" المؤسسة لتحقيق أهدافها، فإن الثقافة التنظيمية تمثل "من تكون" هذه المؤسسة في جوهرها. إنها الروح غير المرئية، والشخصية التي تتشكل من مجموعة القيم المشتركة، والافتراضات الضمنية، وأنماط السلوك التي تحكم التفاعلات اليومية داخل أي تنظيم. وفي سياق هذه الأطروحة، التي تبحث في رهانات الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسات الناشئة، يصبح فهم الثقافة التنظيمية ليس مجرد إضافة نظرية، بل هو حجر الزاوية الذي يفسر "لماذا" تنجح بعض الاستراتيجيات الاتصالية وتفشل أخرى.

يهدف هذا الفصل إلى بناء الإطار النظري للمتغير المستقل في هذه الدراسة، وهو "الثقافة التنظيمية ."سينطلق الفصل من تفكيك المفهوم وتأصيله لغوياً واصطلاحياً، مستعرضاً تطوره في الفكرين الغربي والعربي. ثم سيغوص في تحديد مكونات الثقافة التنظيمية، من القيم والمعتقدات الظاهرة إلى الافتراضات الضمنية العميقة، مع استعراض لأهم النماذج التي سعت لتصنيف أنواعها المختلفة.

كما سيتناول الفصل العلاقة الجدلية والتكاملية بين الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي، من خلال تحليل آليات التأثير المتبادل بينهما، وكيف أن كل منهما يشكل ويعيد تشكيل الآخر. وأخيراً، سيناقش الفصل آليات تشكل الثقافة التنظيمية وتغييرها، والتحديات التي تواجهها في بيئة الأعمال المعاصرة. يهدف هذا البناء المتدرج إلى تقديم فهم عميق وشامل للثقافة التنظيمية، ليس كمتغير مستقل جامد، بل كقوة حية وديناميكية ترهن بشكل مباشر كل جانب من جوانب **الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة.**

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد أهم العناصر ذات الصلة بالعمل التنظيمي المعاصر، وبرز الاهتمام بهذا الجانب الحيوي في المؤسسات منذ النصف الثاني للقرن العشرين، وهذا بعد أن أدرك الباحثين مدى تأثير الثقافة التي تنشأ داخل المؤسسات على نجاحها وفعاليتها. بل إن من يحدد مصير المؤسسة هو ثقافتها التنظيمية. والتي تعدى تأثيرها حتى خارج المؤسسة ليشمل ثقافة المجتمع ككل. ومن خلال هذا المحور، سنقدم تعريفا شاملا للثقافة التنظيمية من مختلف الزوايا، مع نبذة حول تطور هذا المفهوم والفرق بينه وبين المفاهيم المشابهة، وأحيرا أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية:

يتكون مفهوم الثقافة التنظيمية من عنصرين: الثقافة والتنظيم. وعليه فلابد من تحديد مفهوم الثقافة أولا، ثم تحديد مفهوم التنظيم. حتى نتمكن من وضع تعريف شامل للثقافة التنظيمية.

أولا: الثقافة

مفهوم الثقافة أحد المفاهيم المثيرة جدا للجدل العلمي والمعرفي، ولهذا نجد لها عدة تأويلات.

1. الثقافة لغة:

وفقا لـ **(ابن فارس، مقاييس اللغة، 1979)** فكلمة الثقافة تعود " تقف الثاء والقاف والفاء كلمة واحدة إليها يرجع الفروع، وهو إقامة درء الشيء ويقال ثقفت القناة إذا أقمت عوجها" وكذلك يقال " وَثَقِفْتُ هذا الكلام من فلانٍ، ورجل ثَقْفٌ لقف، وذلك أن يصيب عِلم ما يسمعه على استواء. ويقال ثقفت به إذا ظَفِرتَ" إن الملاحظ للأصل اللغوي لكلمة الثقافة يجد أنه يتمحور حول إصلاح الأشياء وتقويمها حتى يمكن الانتفاع بها، وهذا المعنى ينسحب على الأشياء ثلما ينسحب على العلوم، فلا يمكن إصابة علم ما يسمع إلا بمعالجته فكريا وتمحيصه وإصلاحه، فإذا حدث كل ما سبق، أي الإصلاح والتقويم، فلابد أن الظفر بالشيء وتحصيله سيكون على حقيقته. ولهذا نجد أن المعجمي علي حسن جبل **(جبل، 2010، صفحة 245)** يرى أن المعنى المحوري لكلمة ثقافة " هو: تمكّنٌ يُبْلَغُ به أتقنُ أحوال الشيء وأحكمها " عبارة جبل هي تلخيص محكم لتعريفات ابن فارس، فالثقافة لغة هي ما يتم الظفر به بعد إتقانه أو إصلاحه وتقويمه.

أما الثقافة في اللغات ذات الحرف اللاتيني، فيتمحور معناها **(Sorrells, 2013, pp. 1-25)** **(Velkley, 2000, pp. 11-30)** المكان المحروث، او الأمكنة القابلة للحرث والسكن والرعاية، وفي هذا المعنى استعملت قبل ذلك أي قبل القرن الثامن عشر، فقد استعملت عند الفيلسوف الروماني **سيسرون** في معنى زراعة الروح أي تنميتها. ويلخص الفيلسوف الأمريكي إدوارد إس. كيسي، كلمة الثقافة في أنها "مكانًا محروثا" في اللغة الإنجليزية الوسطى، وتعود نفس الكلمة إلى اللاتينية colere، "السكن، والرعاية، والحرث، والعبادة" وcultus، "عبادة، وخاصة الدينية". "أن تكون ثقافيًا، وأن تمتلك ثقافة، يعني أن تسكن مكانًا ما بشكل مكثف بما يكفي لزراعته – أن تكون مسؤولاً عنه، وأن تستجيب له، وأن تعتني به بعناية."

وهنا نلاحظ أن المعنى الأصلي للكلمة في اللغات ذات الحرف اللاتيني هو نفسه في اللغة العربية، فإنه يعوم للعناية والمكان الصالح أي المتقن والمناسب، مثلما لاحظنا في اللغة العربية. لكن تطور هذا المعنى ليصبح بعد القرن الثامن عشر مرتبطا بالعلوم والفنون، أي مجمل ما يحصله الإنسان وينتجه من علما ما وأو فن ما، كقولهم ثقافة الفنون، وثقافة الآداب وثقافة العلم. لتنفصل بعدها وتستقل بذاتها ويصبح مدلولها في عصر الأنوار: التعلم والتربية والتحرر والعقلانية.

2. الثقافة اصطلاحا

لقد تم التوافق إلى حد كبير في مفهوم الثقافة في التراث الغربي، أما في التراث العربي فقد وقع النقاش حول الفرق بين الثقافة والحضارة، ثم بين الثقافة كنظرية في العلم، وبين الثقافة كنظرية في السلوك. ومن خلال ما يأتي سنقدم بعض التعريفات في التراث الغربي وأخرى في التراث العربي.

إن النشأة العلمية لمفهوم الثقافة كانت حسب **(فاطمة، 2022، صفحة 380)** في حقول اجتماعية ويعود الفضل للباحث الأنثروبولوجي **إدوارد بورنت تايلور**، في إعطاء أول تعريف في كتابه (الثقافة البدائية 1971) عندما قال " إنّ ' ثقافة ' أو 'حضارة ' هي هذا الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في مجتمع." يعتبر هذا التعريف من أقدم التعاريف للثقافة وأشملها على الإطلاق، وبقي هذا التعريف أساس لباقي المفاهيم الخاصة بالثقافة في الأدبيات العلمية الغربية

وزيادة على التعريف السابق أضاف **آف بواز** أضاف أن "كلّ متناسق تتداخل أجزاؤه تداخلا وثيقا، ولكن من الممكن أن نتعرف فيه على شكل بنائي معين، أي أن نتعرف فيه على عناصر مختلفة هي التي تكون الكل" وهنا يشير صاحب التعريف إلى جانب الكلية، أي أن الثقافة ليست خاصة بنوع معين أو شيء محدد، بقدر ما هي كل هذه الأنواع والأشياء. وعلى نفس المنوال يعرف **رالف لينتون** الثقافة بقوله " كل متناسق من السلوك المتعلم ونتائج هذا السلوك، وأن العناصر المكونة لهذا الكل تكون مشتركة بين أفراد المجتمع الواحد وتنتقل بواسطتهم من جيل إلى جيل آخر ويتضمن السلوك المتعلم هنا كل ما يقوم به الفرد من أفعال سواء كانت ظاهرة أم باطنة" مؤكدا على أهمية التشارك كمتغير رئيس في مفهوم الثقافة.

وعلى نفس المسار سار علماء الأنثروبولوجيا في القرن العشرين، فنجد **برونيسلاف مالينوفسكي** يعرف الثقافة على أنها " هي ذلك الكل المتكامل الذي يتكون من الخصائص البنائية لمختلف المجموعات الاجتماعية من الأفكار الإنسانية والمعتقدات والأعراف والحرف والأدوات" ولعل أهم شيء أضافه هذا الباحث هو الجانب المادي، فقد دمج الأدوات المادية ضمن مفهوم الثقافة، وهكذا أضاف الأنثروبولوجي **كلود ليفي ستراوس** الجوانب الاقتصادية إلى باقي العناصر المذكورة سابقا بقوله " يمكن إعتبار كل ثقافة مجموعة أنساق رمزية تتصدرها اللغة وقواعد التزاوج والعلاقات الاقتصادية والفن والعلم والدين"

وبالعودة إلى التراث العربي، فإن سلام موسى يؤكد على أنه أول من أدرج مفهوم الثقافة في الأدبيات العلمية العربية الحديثة، رغم اعترافه أن ابن خلدون قد تناول الثقافة تحت مفهوم " الملكة " ، لكنه يفصل بشكل حاسم بين كل من الثقافة الحضارة، على عكس ما رأيناه في التراث الغربي، فهو يعرف الثقافة على أنها" المعارف والعلوم والآداب والفنون التي يتعلمها الناس ويتثقفون بها وقد تحتويها الكتب ومع ذلك هي خاصة بالذهن، أما الحضارة فمادة محسوسة في آلة تخترع وبناء يقام ونظام حكم يمارس ودين له شعائر ومناسك وعادات ومؤسسات فالحضارة مادية وأما الثقافة فذهنية". وتعريفه هذا واضح بشكل لا يحتاج إلى تعليق أو شرح، وفي الحقيقة سار من جاء بعده على نفس المنوال. أي الفصل بين مفهوم الثقافة ومفهوم الحضارة.

وبالنسبة للمفكر الجزائري **مالك بن نبي** فإن الثقافة هي "مجموعة الصفات الخلقية، والقيم الاجتماعية التي يتلقاها الفرد منذ ولادته كرأسمال أولي في الوسط الذي يولد فيه، والثقافة على هذا هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته" وهنا نلاحظ أن مالك ابن نبي أعطى للثقافة بعدين:

الأول إنساني والثاني اجتماعي. فالإنساني له علاقة والأخلاق والقيم، أما الاجتماعي فهو الطباع والشخصية التي تتكون لدى الفرد من المحيط الذي ينشأ فيه. لكن أهم ما يؤكد عليه مالك بن نبي هو سلوكية الثقافة بدلا من معرفيتها إذ يقول "ومن ثمة فالثقافة ليست مجرد علم يتعلمه الفرد في المدرسة ويطالعه في الكتب، أي بمعنى أنها ذات مضمون معرفي صرف، بحيث تصبح تساوي النتاج التعليمي أو التخصص في ميدان من ميادين المعرفة، وإنما هي جو عام من الأذواق والعادات والقيم التي تؤثر في تكوين الشخصية وتحديد دوافع الفرد وانفعالاته وعلاقاته بالأفراد الآخرين والأشياء."

فالثقافة إذن بالنسبة للتراث الغربي تشمل الحضارة، أي أن لها علاقة بالجانب المعرفي والعلمي، مثلما لها علاقة بالجوانب الاجتماعية والاقتصادية. ومثلما تشمل المعارف والفنون، فإنها تشمل الأدوات والأشياء الخاصة بالإنسان والتي يطورها وينتجها من أجل منافع مختلفة، أما في التراث العربي فيتم قصر الثقافة على الجوانب المعرفية والأخلاقية والقيمية، بينما يجعلون من عالم الأشياء يدخل في نطاق مفهوم الحضارة. وعن باقي المفكرين والباحثين العرب، فقد اهتموا بالثقافة في بعدها الأيديولوجي بدلا من أبعادها الأنثروربولوجية، فقد تم تناولها على أساس أنها آلية للتحكم والسيطرة. وهذا ما نجده عند كل من الغذامي والعروي في كتبهم.

ثانيا: التنظيم

إن السؤال الأول الذي يطرح نفسه هو ما المقصود بالتنظيم؟ هل المنظمة في حد ذاتها، وهذا نجده كثيرا في اللغة العربية، إذ يقال للمنظمة تنظيما. أم المقصود بالتنظيم الوظيفة الإدارية المعروفة التي تذكر جنبا إلى جنب مع التخطيط والتقييم وغيرهم.

1. التنظيم لغة

الأصل اللغوي لكلمة تنظيم **(حناشي، 2009، صفحة 210)** أنها مصدر الفعل «نظم» بمعنى رتب أو نسق، وفي لسان العرب لابن منظور ورد في هذا المعنى نظم، النظم التأليف، نظمه، ينظمه، نظما، ونظاماً ونظمه فانتظم، ونظمت اللؤلؤ أي جمعته في سلك والتنظيم مثله

أما قاموس اكسفورد الإنجليزي فيعرف كلمة تنظيم بأنها هيئة، أو نظام، تشير إلى مجتمع منظم. أما الفعل ينظم فالمقصود منه عدة معان منها: يعضي أي يجعله ذا بنية عضوية – يجعله شيئا حيا – يكون شيئا عضويا متكاملا – يعطي هيكلا منظما – تعمل ترتيبات معينة.

فالتنظيم بهذا المعنى هو مصدر فعل متعد يصلح إن يكون مرتبطا بأشياء مادية كالآلات والعمال، أو أشياء معنوية كالوقت والعمل والتنظيم في حد ذاته له معنى مطلق يمكن تقييده بإضافة كلمة أخرى إليه فتعبر عن مجال نشاطه فيقال مثلا: تنظيم اقتصادي تنظيم مالي، تنظيم إداري.. الخ.

2. التنظيم اصطلاحا

التنظيم يطلق ويراد به أحد معنيين: التنظيم الإداري كوظيفة في المؤسسات. والتنظيم ككيان قانوني، أي المنظمة أو المؤسسة ذاتها.

2-1- التنظيم كوظيفة إدارية في المؤسسة

يعرف التنظيم كوظيفة إدارية **(شمطو، 2017، صفحة 59)**على أنه " تجميع وتقسيم أعمال وأوجه نشاط المنظمة في وحدات إدارية وطبقا لمبادئ وأسس معينة يتطلب تحديد بخطوط المسؤولية والسلطة والعلاقات الوظيفية بين الأقسام وذلك بهدف إيجاد هيكل ذو فاعلية وكفاءة يمكن من خلاله أن تؤدي الأنشطة بسهولة وسرعة ودقة"

من خلال التعريف السابق يتضح لنا ما يلي:

- التنظيم كوظيفة إدارية يختلف عن التنظيم ككيان قانوني؛
- التنظيم كوظيفة إدارية هو أحد وظائف الإدارة المتمثلة في: التخطيط، اتخاذ القرار، التوجيه، التحفيز، والرقابة؛
- التنظيم كوظيفة إدارية يتجاوز مجرد تقسيم المهام، إلى تحديد طبيعة العلاقات بين عناصر التي تتكون منها التنظيم ككيان قانوني وإدارتها، وهذا ما يعرف بالاتصال التنظيمي.

2-2- التنظيم ككيان قانوني (المؤسسة ذاتها)

إن مفهوم المنظمة هنا يقترب أو يطابق مفهوم المؤسسة، ليس هناك شك في وجود فروقات بين مصطلح المنظمة ومصطلح المؤسسة، لكن يتم استعمال المصطلحين بنفس المعنى في كثير من الأحيان، فالمنظمة حسب **(حورية، 2023، صفحة 338)** هي : " كيان معنوي يتكون في الأساس من اجتماع مجموعة من البشر (إثنين أو أكثر) للقيام بأنشطة تهدف إلى تحقيق نتائج ومنافع مشتركة يستفيد منها هؤلاء البشر بشكل مباشر أو غير مباشر، إنها وحدة اجتماعية منسقة كما يرى بعض

الباحثين مثل **روبانز دوفت**، بشكل متعمد ولها حدود تميزها عن البيئة الخارجية وتعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق أهداف مشتركة"

فأول شيء يلاحظ أن المنظمة في هذا التعريف هي عبارة عن كيان معنوي، يأخذ شكل قانوني، ويتشكل عن طريق العنصر البشري كمكون اولي أساسي. وتختلف أهدافها بين أهداف ربحية أو غير ربحية، وتتنوع أشكالها بين تنظيمات رسمية أو غير رسمية، حكومية أو غير حكومية، صناعية أو خدماتية ...إلخ

نخلص مما سبق إلى أن الثقافة التنظيمية هي نتاج التفاعل الحيوي بين "الثقافة" بوصفها نسقاً قيمياً ورمزياً يشمل المعارف والسلوكيات المكتسبة، وبين "التنظيم" ككيان اجتماعي وإداري منسق. فبينما تركز الثقافة لغةً واصطلاحاً على الإصلاح والتقويم وصناعة المعنى، يمثل التنظيم الإطار الهيكلي والقانوني لتلك الممارسات. وبذلك، تشكل الثقافة التنظيمية ذلك "الكل المتكامل" الذي يمنح المؤسسة هويتها الفريدة، ويوحد تصورات أفرادها، ويوجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة بروح منسجمة تدمج بين الجوهر القيمي والشكل التنظيمي.

المطلب الثاني: الفرق بين مصطلحي التنظيم، المنظمة، المؤسسة وبعض المفاهيم الأخرى

تأسيساً على ما تم تناوله في المطلب السابق حول ماهية الثقافة والتنظيم، يسعى هذا المطلب إلى معالجة الإشكالية الاصطلاحية الناتجة عن التداخل المفاهيمي بين مصطلحات التنظيم، والمنظمة، والمؤسسة، وهي مفاهيم تُشكل العصب الحيوي للدراسات التنظيمية والاتصالية المعاصرة. فرغم شيوع استخدام هذه المصطلحات كترادفات في الكثير من الأدبيات العربية، إلا أن الفحص الدقيق يكشف عن تباينات جوهرية في الدلالات الوظيفية والقانونية والاجتماعية لكل منها؛ حيث يتراوح المفهوم بين كونه نشاطاً إدارياً حركياً (Organizing) يهدف للتنسيق، أو كياناً اجتماعياً منسقاً (Organization) يسعى لتحقيق أهداف محددة، أو بنية مؤسساتية (Institution) تعبر عن الاستقرار والشرعية الاجتماعية والقانونية **(حورية، 2023؛ شمطو، 2017)**. إن فك هذا الاشتباك المفاهيمي يُعد خطوة منهجية ضرورية لتأطير "المؤسسات الناشئة" ضمن سياق نظري دقيق، يسمح بتمييز خصوصيتها المقاولاتية والاتصالية عن الأشكال التنظيمية التقليدية الأخرى.

يستخدم التنظيم بصفة عامة كترجمة لمصطلح organization في اللغة الإنجليزية والفرنسية، وتستعمل غالبا غما في التنظيم كوظيفة إدارية والمذكور سابقا، أو في الكيانات القانونية التي لا تهدف إلى الربح، أو تتشكل من أجل خدمة قضايا معينة، أو على الأقل الجانب الربحي ليس في المستوى الأول من أهدافها ويكون غالبا مخفيا. أما المؤسسات فتطلق على جميع الكيانات، سواء أكانت ربحية أو غير ربحية، إلا أن الاستخدام الأبرز يكون في الكيانات القانونية الرسمية والحكومية، سواء أكانت ربحية أم غير ربحية، وتطلق على الكيانات غير الحكومية لكن مع تحديد مجالها، مثل مؤسسة الكهرباء، أو مؤسسة الاتصالات.. إلخ، وتستعمل بالنسبة للجمعيات ذات الطابع الخاص والتي يتم تأسيسها وفقا لنظام يشبه الشركات الحديثة، وهي بالنسبة للعربية ترجمة لمصطلح Fonadation، وليس كمقابل لمصطلح Entreprise، الذي يعود أصله إلى المقاولاتية Entrepreneurship في اللغات الأجنبية.

وللتوضيح أكثر لابد من فهم الفرق بين المصطلحات الأجنبية التالية corporate, enterprise, firm مع وضع ترجمة قريبة ومناسبة لها وهذا باعتبار أنها قريبة كلها من مفهوم التنظيم والمنظمة **(GOOGLE, 2025)**

1. الشركة الكبيرة Corporate: يشير هذا المصطلح عادة إلى شركة كبيرة أو مجموعة من الشركات المسجلة قانونيًا كشركة، الشركة الكبيرة هي كيان قانوني مستقل، منفصل عن مالكيه، وله حقوقه والتزاماته الخاصة. غالبًا ما تتضمن كلمة "الشركة الكبيرة **Corporate** " هيكلًا هرميًا والتركيز على تحقيق الأرباح للمساهمين.

2. المقاولة Enterprise: هذا المصطلح له دلالة أوسع ويمكن أن يشير إلى أي عمل أو مشروع، سواء كان شركة ناشئة صغيرة أو شركة كبيرة متعددة الجنسيات. غالبًا ما تؤكد كلمة "المؤسسة" على جانب المبادرة والابتكار والمجازفة في السعي لتحقيق الهدف، والذي قد يكون أو لا يكون مدفوعًا بالربح فقط.

3. الشركة المهنية Firm: ويطلق عليها عادة مصطلح " مكتب، مثل مكتب محاماة أو محاسبة" غالبًا ما يستخدم هذا المصطلح لوصف شركة تقدم خدمات مهنية، مثل الخدمات القانونية أو المحاسبية أو الاستشارية. تشير كلمة " **الشركة المهنية Firm** " عادة إلى شراكة أو مجموعة من المهنيين الذين يعملون معًا، مع التركيز على خبراتهم ومعرفتهم المتخصصة.

تأسيساً على ما سبق، نخلص إلى أن فك الاشتباك بين مفاهيم التنظيم والمنظمة والمؤسسة يعد منطلقاً جوهرياً لتحديد الهوية البنائية والوظيفية للكيانات الاقتصادية. فبينما يعبر "التنظيم" عن الجانب الحركي والتنسيقي، وتجسد "المنظمة" التجمع البشري الهادف، تظل "المؤسسة" هي الإطار الذي يمنح الكيان شرعيته واستقراره الاجتماعي والقانوني. إن هذا التمايز هو الذي يسمح لنا بفهم "المؤسسة الناشئة" ككيان يجمع بين مرونة التنظيم وطموح المنظمة في قالب مؤسساتي مبتكر، مما يجعل من استراتيجيتها الاتصالية انعكاساً دقيقاً لهذا المزيج المفاهيمي الفريد في بيئة العمل المعاصرة.

المطلب الثالث: أنواع المؤسسات وتصنيفاتها

بناءً على التحديد المفاهيمي للمنظمة والمؤسسة، تبرز ضرورة منهجية لتصنيف هذه الكيانات وفق معايير علمية دقيقة تسمح بفهم طبيعتها الوظيفية والبيئة التي تنشط فيها. إن تنوع المؤسسات ليس مجرد اختلاف في الأحجام أو المسميات، بل هو تباين جوهري في الغايات والاستراتيجيات التي تحكم سلوكها التنظيمي والاتصالي. وفي هذا المطلب، سنسلط الضوء على أبرز التصنيفات المعتمدة عالمياً، بدءاً بمعيار الحجم الذي تتبناه منظمة العمل الدولية، وصولاً إلى التصنيف الوظيفي الشامل الذي طرحه الباحث "أنتونيو كوكوزا **(Cocozza, 2023)** "، والذي يجمع بين طبيعة النشاط والهدف المنشود، مما يتيح لنا وضع المؤسسات الناشئة والمشاريع الابتكارية في سياقها الطبيعي ضمن المنظمات ذات الأغراض الاقتصادية.

هناك العديد من التصنيفات الخاصة بأنواع المؤسسات، منها ما يتأسس بناء على الحجم ومنها ما ينطلق من الهدف، وأخرى تأخذ في عين الاعتبار طبيعة النشاط. وإذا تجاوزنا الحجم، والتي تتصنف وفقا لمنظمة العمل الدولية إلى ثلاث أصناف: كبيرة، ومتوسطة، وصغيرة، ومتناهية في الصغر. فإننا سنضع تصنيفا يراعي طبيعة النشاط مع الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه. وكل نوع من هذه الأنواع يخضع لمعايير الحجم والجغرافيا، مثل أنها كبيرة أو صغيرة، ومثل ما أنها محلية، وطنية أو دولية. وبالاعتماد على تصنيف للباحث **أنتونيو كوكوزا (coccozza, 2023, pp. 17–19)** فإن تصنيف المؤسسات هو كالتالي:

- **المنظمات ذات الأغراض الاقتصادية (الشركات الخاصة):** وهي الشركات الكبرى والمؤسسات الصغير والمتوسطة، والمؤسسات الناشئة والمشاريع الابتكارية والأعمال الريادية، التي تتأسس من طرف أفراد المجتمع كملكية خاصة لهم، وتهدف إلى الربح المادي.

- **المنظمات التي تقدم خدمات اجتماعية ذات منفعة عامة:** مثل المؤسسات الخيرية وعموم المنظمات الغير هادفة للربح والتي تعمل على تقديم خدمات متنوعة، مادية أو تعليمية أو استشارية توجيهية لمختلف شرائح المجتمع.
- **منظمات إدارية حكومية عامة:** وهي الإدارات التي تتأسس لأداء واجب الدولة اتجاه المواطنين، مثل غدارة الجماعات المحلية والمديريات المختلفة التي تسهر على تنظيم مختلف القطاعات.
- **المنظمات النقابية والتمثيلية المهنية:** وهي منظمات لا تهدف إلى الربح، إنما هي عبارة عن تجمعات مهنية تسهر على مراقبة الجهات التي تنتمي إليها والضغط عليها من أجل افتكاك الحقوق الخاصة بأعضائها.
- **المنظمات الحزبية والجمعوية:** وهي كيانات ذات طابع موضوعاتي غير هادف للربح، يتم من خلالها ممارسة النشاط السياسي والعمل الجمعوي بشكل حر وقانوني، ومن خلاله يضمن منتسبيها حرياتهم وحقوقهم السياسية.
- **المنظمات الحقوقية والدفاعية المدنية:** يتأسس هذا النوع من المنظمات عن فكرة الدفاع عن الحقوق العامة والخاصة بشكل مدني، مثل منظمات حقوق الإنسان ومنظمات الدفاع عن البيئة.
- **المنظمات الأكاديمية والعلمية والثقافية والدينية:** الأكاديميات والجامعات والمدارس العليا والمعاهد وجميع المؤسسات التربوية والتعليمية والمؤسسات الدينية الدعوية والمنظمات الشبيهة لها، والتي تعمل في إطار تعليمي أو دعوي أو توعوي.
- **المنظمات العسكرية والمنظمات الشمولية:** مثل مؤسسة الجيش والشرطة والسجون وغيرها من المؤسسات ذات الطابع الأمني والعسكري.

نخلص من هذا الاستعراض الشامل لأنواع المؤسسات إلى أن الفضاء التنظيمي المعاصر يتسم بتنوع ثري يعكس تعقد الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. فمن المنظمات الاقتصادية الهادفة للربح إلى الكيانات الأكاديمية والعسكرية والحقوقية، يظل القاسم المشترك هو وجود "وحدة اجتماعية مبرمجة" تسعى لتحقيق غايات محددة. إن هذا التصنيف يضع المؤسسات الناشئة في قلب المنظمات الاقتصادية الحديثة، حيث تبرز ككيانات ابتكارية ريادية تتطلب استراتيجيات اتصالية تتناسب مع طبيعتها التنافسية العالية، وهو ما يمهد الطريق في المطالب القادمة لتركيز التحليل على خصوصية هذه المؤسسات الناشئة وفهم رهاناتها الاتصالية في ظل الثقافة التنظيمية السائدة.

المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية

إذا اعتبرنا أن الثقافة هي ذلك الكل المتناسق الذي يتشاركه أفراد الجماعة في المجتمع، والمتعلق بالعادات والتقاليد والقيم والافتراضات والعلاقات الاقتصادية والعلوم والفنون والحرف والأدوات المستخدمة، واعتبرنا أن التنظيم هو وظيفة إدارية تهدف إلى توزيع الأدوار بين العاملين في مؤسسة ما، والسهر على إدارتها وتنميتها، أو هي الكيان المعنوي القانوني الذي يجمع بين الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مشتركة، فإنه يمكن أن نقول أن الثقافة التنظيمية هي ذلك الكل الرمزي والمادي الذي ينتجه الإنسان بعناية ويتبناه داخل المؤسسة ويتشاركه مع أعضائها.

فالثقافة التنظيمية وفقا لـ: إدغار شين **(MacQueen, 2020, p. 11)** هي " نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي نجحت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صالحة، وبالتالي، يجب تدريسها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بهذه المشكلات" من خلال هذا التعريف الذي يعتبر أساسي في موضوع الثقافة التي يعتبرها أمر نقوم بتعلمه في سياق بيئة عمل مؤسساتي بغرض التكيف وحل المشكلات. أي أن الثقافة التنظيمية في هذا المفهوم تعتبر شيئا موجودا بشكل مسبق في أي مؤسسة، أي أنه يوجد معها أو يتم التحضير له حتى قبل تواجد المؤسسة. وينمو من خلال المسار المليء بالتجارب بالنسبة للمؤسسة. ويتم تدريسه وتعليمه بالنسبة للأعضاء الجدد.

ففي المفهوم السابق نجد أن الثقافة التنظيمية هي معطى اجتماعية بيئي، وليست أساس إنساني وأخلاقي قيمي، فكل فرد له ثقافته الخاصة، وافتراضاته المسبقة. لكن بمجرد دخوله المؤسسة سيجد أمامه نمط جديد من الثقافة، عليه أن يتعلمه بغض النظر عن توافقه أو اختلافه مع ثقافته الخاصة. وهنا يظهر مدى تأثر ثقافة الأفراد ومن بعدهم ثقافة المجتمع بالثقافة التنظيمية للمؤسسات، ووفقا لـ **(Fabiano Larentis, 2018, p. 06)** " الثقافة التنظيمية ليست كلاً متجانسًا ومتماسكًا أو ترتيبًا دائمًا للثقافات الفرعية. إنها تمثل مجموعات من التعبيرات الثقافية من أنواع ومستويات مختلفة وهي شبكة من المعاني التي تتدفق داخل وخارج الفضاء التنظيمي، وتكون متناقضة وغامضة ومتماثلة ومتنوعة ومتكاملة في نفس الوقت، مما يمثل التجانس والتباين التنظيمي."

ومن التعاريف الجامعة لمفهوم الثقافة التنظيمية نجد **(عباس، 2012، الصفحات 122-123)** " أنها مجموعة المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ويتم الشعور بها ويسارك

كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة، فهي تمثل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكهم ومن ثم على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها"

إذن يمكن تحديد مجموعة من العناصر التي تشكل لنا مفهوم الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

- تظهر الثقافة التنظيمية قبل أو مع ظهور المؤسسة، ويتم التحضير لها مثلما يتم التحضير لباقي مكوناتها. ثم تنمو وتتطور مع استمرار هذه المؤسسة؛
- يتم تعليم وتعلم الثقافة التنظيمية كمنهج تفكير للأعضاء الجدد؛
- الثقافة التنظيمية ليست بالضرورة منسجمة ومتكاملة بشكل مطلق في المؤسسة، إنما الهدف هو تقليل حجم التناقض وحصر الفوضى الناجمة عن تداخل الثقافات الفرعية؛
- الثقافة التنظيمية لها هدف رئيس هو: تحقيق استدامة المؤسسة وإنجاز أهدافها؛
- الأعضاء الجدد يشاركون في نمو الثقافة التنظيمية للمؤسسة رغم مقاومة الأعضاء القدم.

تأسيساً على ما سبق، نخلص إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل "الشفرة الوراثية" للمؤسسة، فهي ليست مجرد حزمة من القواعد الإجرائية، بل هي كينونة حيوية وديناميكية تتشكل من تراكم الخبرات والافتراضات المشتركة التي تضمن التكيف مع التحديات الخارجية وتحقيق التكامل الداخلي. إنها النسق الرمزي والمادي الذي يوجه إدراك الأعضاء وسلوكهم، محولاً المؤسسة من مجرد هيكل قانوني إلى بيئة معرفية وقيمية متجانسة. وبالنسبة للمؤسسات الناشئة، تبرز الثقافة التنظيمية كرهان استراتيجي لضمان الاستدامة، حيث تعمل كإطار مرجعي يستوعب التنوع الثقافي للأعضاء الجدد ويصهرهم في بوتقة الرؤية الموحدة للمنظمة.

المطلب الخامس: التمييز بين الثقافة التنظيمية والمفاهيم الأخرى ذات الصلة

توجد هناك العديد من المفاهيم القريبة من الثقافة التنظيمية، والتي يتم الإشارة إليها – في كثير من الأحيان–بشكل منفصل عن الثقافة التنظيمية، ما قد يحدث نوعا من اللبس في إدراك الفروق بينهم، في هذا الصدد يتم عرض أهم المفاهيم ذات الصلة والقريبة جدا من الثقافة التنظيمية، لكن دون مسح جميع المفاهيم والتي قد تعتبر بعيدة في معناها عن معنى الثقافة التنظيمية، أو أنها جزء من الثقافة التنظيمية نفسها بشكل واضح.

1. الثقافة التنظيمية والثقافة المجتمعية

الثقافة المجتمعية **(الصقرية و عرابة، 2020)** هي الثقافة التي تعنى جوانب الحياة الإنسانية التي يكتسبها الإنسان بالتعلم لا بالوراثة، ويشترك أعضاء المجتمع بعناصر الثقافة تلك التي تتيح لهم مجالات التعاون والتواصل، وتمثل هذه العناصر الشكل الذي يعيش فيه أفراد المجتمع." إذن فالثقافة المجتمعية يتم اكتسابها عن طريق التنشئة الاجتماعية، وهذا بعد ولادة الطفل ونشأته في الأسرة، ثم المدرسة والمجتمع ككل، وعلية يمكن فهم العلاقة بين الثقافة المجتمعية والثقافة التنظيمية أنها علاقة الجزء بالكل.

فالعمل ضمن تنظيم معين هو أحد وسائل التعلم والتنشئة الاجتماعية لدى الإنسان، وتعلم واكتساب ثقافة تنظيمية ما، يعني عملية مستمرة في اكتساب الثقافة المجتمعية، والأهم هو مسألة التأثير والتأثر، فللثقافة التنظيمية تأثير كبير على الثقافة المجتمعية والعكس صحيح.

2. الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمية

المناخ التنظيمي هو أحد المفاهيم القريبة من الثقافة التنظيمية، لكنه يختلف عنها من حيث المبدأ ويشترك معها في العديد من الأشياء، فالمناخ التنظيمي وفقا لـ (الرؤوف، 2020، صفحة 37) هو " القيم السائدة في التنظيمات الإدارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية بالمنظمات" إن الملاحظ من خلال هذا التعريف أن المناخ التنظيمي هو القيم السائدة في التنظيمات الإدارية، وكلمة السائدة لها دلالة هامة. فليس جميع القيم تشكل لنا مناخ تنظيمي، إنما القيم السائدة كما ونوعا واتجاها هي التي تنتج لنا مناخا تنظيميا. وعلى كل حال، فإن القيم التنظيمية تبقى أحد مكونات ومحددات الثقافة التنظيمية، وعليه فالمناخ التنظيمي يمكن اعتباره وجها من أوجه الثقافة التنظيمية.

3. الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية

من بين المفاهيم التي تساعدنا على فهم طبيعة المؤسسة والتنظيم الخاص بها هو الهوية التنظيمية، ومن خلال قراءة في التعريف التالي للهوية التنظيمية **(صونية، 2018، صفحة 195)** " فهم أعضاء المنظمة الجماعي للسمات الأكثر جوهرية/مركزية في المنظمة التي تميزها عن غيرها، وتتصف عادة بالاستمرارية" وتعرف أيضا على أنها " الشخصية المميزة للمنظمة التي تم إدراكها من خلال القيم المنتشرة والتي تظهر في اتصالات المنظمة بالخارج" يمكن التوصل إلى أن العلاقة بين الهوية التنظيمية والثقافة

التنظيمية هي علاقة الأسباب بالنتيجة، أي أن الهوية التنظيمية للمؤسسة هي عبارة عن نتيجة للثقافة التنظيمية ونوعها، من حيث القوة والضعف أو من حيث الأسلوب والشكل. كما يمكن أ نعبر على هذه العلاقة بالقول أن الهوية التنظيمية هي الصورة الخارجية للثقافة التنظيمية.

4. الثقافة التنظيمية والقيادة التنظيمية

يرتبط مفهوم القيادة التنظيمية بشكل وثيق مع الثقافة التنظيمية، وهذا من عدة أوجه. لكن قبل عرض الأوجه لابد من فهم طبيعة القيادة الإدارية، والتي يمكن تعريفها وفقا لـ **(عاشوري، خالدي، و بوعمامة، 2018، صفحة 180)** "تعرف القيادة على أنها القدرة على التأثير في شخص أو جماعة، توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" كما يمكن تعرف القيادة الإدارية وفقا لـ **(ربحة و حمزة، 2022، صفحة 301)** على أنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر الإدارية، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير، والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين"

إذن فالعلاقة بين كل منهما تتمثل في:

- القيادة الإدارية أحد المحددات المؤثرة في الثقافة التنظيمية.
- تتحدد طبيعة القيادة الإدارية وفقا للثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- كل من الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية تتمحور حول بعد التأثير.
- كل من الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية ذات صلة بفرق العمل داخل المؤسسات.

5. الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي

أبرز المفاهيم ذات الصلة بالثقافة التنظيمية هو الاتصال التنظيمي (مداس، 2016، صفحة 87) " ويقصد بالاتصال التنظيمي عموما تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات والبيانات اللازمة لاستمرار سير العمل الإداري داخل المنظمة أو المؤسسة وذلك عن طريق التجميع أو النقل إلى مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي وخارجه" فالثقافة التنظيمية تتكون وتستمر أو تتغير وتنتهي وفقل لنظام الاتصال الخاص بالمؤسسات، فالاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية في علاقة طردية دائمة سلبا أو إيجابا.

بناءً على هذا التحليل المفاهيمي، نخلص إلى أن الثقافة التنظيمية لا تعمل في معزل عن محيطها، بل تشكل حلقة وصل حيوية ضمن منظومة متكاملة من المفاهيم؛ فهي تستمد جذورها من الثقافة المجتمعية، وتتجلى واقعياً في المناخ التنظيمي، بينما تمثل الهوية التنظيمية صورتها الذهنية المنعكسة للخارج. كما تبرز العلاقة التبادلية مع القيادة كطرف فاعل في صياغة القيم، والاتصال كشريان حيوي يضمن ديمومة هذه الثقافة وانتقالها عبر الأجيال التنظيمية. إن هذا التمييز يؤكد أن الثقافة التنظيمية هي النواة الصلبة التي تنصهر فيها كافة الأبعاد السلوكية والرمزية، محولةً المؤسسة من مجرد هيكل إداري إلى كيان ذي روح ومعنى، يرهن نجاح استراتيجياته بمدى اتساق هذه المفاهيم وتكاملها الوظيفي.

خلاصة المبحث

يُعد هذا المبحث مدخلاً تأصيلياً جامعاً لمفهوم الثقافة التنظيمية، حيث بدأ بتفكيك ثنائية "الثقافة" و"التنظيم" لغوياً واصطلاحاً، مبرزاً التباين في المرجعيات المعرفية العربية واللاتينية. كما عالج الإشكالية الاصطلاحية عبر التمييز الدقيق بين المنظمة والمؤسسة والتنظيم، مع استعراض تصنيفات المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وفق معايير الحجم والنشاط. وقد تبلورت الرؤية حول الثقافة التنظيمية باعتبارها نمطاً من الافتراضات والقيم المشتركة التي يكتسبها الأعضاء لحل مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، محولةً الهيكل الإداري إلى كيان ذي روح ومعنى. كما أوضح المبحث التداخل الوثيق بين هذه الثقافة والمفاهيم المرتبطة بها كالهوية والقيادة والمناخ التنظيمي، مؤكداً أن الاتصال هو الشريان الحيوي الذي يضمن ديمومة هذا الكل الرمزي، مما يجعل من الثقافة التنظيمية الشفرة الوراثية التي تمنح المؤسسة ميزتها التنافسية وهويتها الفريدة.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية في سياق الأعمال

المقصود بالثقافة التنظيمية في سياق الأعمال هو الأعمال المقاولاتية والريادية والناشئة والمبتكرة على وجه التحديد، فالأعمال هنا نقصد بها ما يقابلها في اللغة الإنجليزية Biseness، وهذا النوع من النشاط يختلف عن أعمال أخرى وإن كانت ذات بعد اقتصادي، كالمؤسسات الحكومية التجارية والخدماتية الهادفة للربح، وكلمة الأعمال عادة ما تشير إلى النشاطات الصغيرة والمتوسطة، على عكس الشركات والمؤسسات الكبرى، التي يعتبر نشاطها اقتصادي سياسي أثر منه مقاولاتي تجاري.

إذن فمفهوم الثقافة التنظيمية في سياق الأعمال يشمل مجموعة من المفاهيم الأساسية، وتتمثل في:

المطلب الأول: الثقافة المقاولاتية

تُعد الثقافة المقاولاتية المحرك الجوهري والروح الوثابة التي تميز المؤسسات الناشئة والمشاريع الابتكارية عن غيرها من التنظيمات التقليدية الرتيبة. إنها ليست مجرد مهارات فنية أو إدارية، بل هي منظومة متكاملة من القيم والتمثلات التي تجعل من "الفعل المقاولاتي" مركز الاستقطاب في الهوية التنظيمية.

أولاً: ماهية الثقافة المقاولاتية وتجذرها التنظيمي

ينطلق مفهوم الثقافة المقاولاتية من كونها "البنية التي تتشكل من المسلمات الأساسية التي تبتكرها، تكتشفها أو تصوغها مجموعة معينة عندما تتعلم كيف تواجه مشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي" **(عبدالرحمان والزهرة، 2021)**. وهذا الربط بين "المقاولاتية" ونموذج "إدغار شين" للثقافة التنظيمية يعكس عمق التأثير؛ فالمقاولاتية هنا تصبح هي "الطريقة الصحيحة في الإدراك والتفكير والإحساس" للتعامل مع تحديات السوق.

إن العمل ضمن إطار تنظيمي كلاسيكي (بيروقراطي) غالباً ما يؤدي إلى "تنميط" التفكير، حيث يميل الموظفون إلى الكسل الذهني والبحث عن الأمان الوظيفي، مما يضعف لديهم روح المبادرة. في المقابل، توفر المؤسسات الناشئة (Startups) بيئة "مفتوحة" تشجع على ما يُعرف بـ **المقاولاتية الداخلية (Intrapreneurship)**، حيث يُعامل كل عضو في التنظيم كأنه شريك صاحب رؤية وليس مجرد مؤدٍ لمهام**(Hisrich et al., 2017)** .

ثانياً: أبعاد الثقافة المقاولاتية القوية

تتميز الثقافة المقاولاتية بمجموعة من الخصائص التي تجعلها "ثقافة إيجابية وقوية"، ويمكن إجمال هذه الأبعاد في النقاط الآتية:

1. **روح المبادرة والاستباقية (Proactiveness)** : في الثقافة المقاولاتية، لا ينتظر الفرد الأوامر، بل يستبق التغيرات في البيئة الاقتصادية ويطرح حلولاً ابتكارية قبل ظهور المشكلة بشكل علني.
2. **المخاطرة المحسوبة (Calculated Risk-taking)**: بخلاف الثقافات التنظيمية التقليدية التي تخشى الخطأ، تقوم الثقافة المقاولاتية على قبول "الفعل المخاطر" كجزء من عملية التعلم. إن "قبول الفشل" هنا ليس ضعفاً، بل هو استثمار في التجربة (**Mefalopulos & Kamlongera, 2004**).
3. **المرونة والقدرة على التكيف (Agility)**: تعني سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق وتعديل المسارات الاستراتيجية (Pivoting) دون الانحباس في قيود الهياكل التنظيمية الجامدة.
4. **الاستقلالية الفردية والجماعية**: منح الثقة للفرق العاملة لاتخاذ قرارات سيادية في تخصصاتهم، مما يقلل من الفجوة الاتصالية بين "القمة والقاعدة."

ثالثاً: الثقافة المقاولاتية كمحدد للثقافة التنظيمية

يمكن الجزم بأن الثقافة المقاولاتية هي "النواة الصلبة" للثقافة التنظيمية في المؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة. فبينما قد تخلو الثقافات التنظيمية في المؤسسات العمومية أو الشركات الكبرى المترهلة من هذا البعد، نجد أن المؤسسة الناشئة تتنفس "مقاولاتية" في كل تفاصيلها:

- **في اللغة والرموز**: استخدام مصطلحات مثل "التعطيل الابتكاري (Disruption) "، "النمو المتسارع " (Scalability).
- **في الممارسات اليومية**: تفضيل الاجتماعات العصفية (Brainstorming) على التقارير الرسمية الطويلة.
- **في الاتصال**: الاعتماد على الشفافية والتدفق الحر للمعلومات لضمان بقاء الجميع على نفس الموجة الابتكارية.

إن الثقافة المقاولاتية هي التي تمنح المؤسسة "الشرعية الثقافية" للمخاطرة؛ فالموظف الذي يعمل في بيئة ريادية يدرك أن "تبني فكرة جديدة" هو المسار الوحيد للترقي والنجاح، عكس البيئة البيروقراطية التي قد تعاقب على الخروج عن النص.

رابعاً: دور القيادة في ترسيخ الثقافة المقاولاتية

يلعب القائد (المقاول المؤسس) دور "المهندس الثقافي"؛ فهو الذي يغرس هذه القيم من خلال أفعاله قبل أقواله. القيادة هنا ليست سلطة إدارية، بل هي "قدوة ريادية". عندما يرى أعضاء الفريق أن المؤسس يتقبل النقد الابتكاري ويخاطر بموارده من أجل فكرة ثورية، فإن ذلك يتحول إلى "مسلمة تنظيمية" تتبناها الجماعة **(Drucker, 2014)**.

إن الثقافة المقاولاتية ليست خياراً ثانوياً، بل هي ضرورة وجودية للمؤسسات الناشئة في الجزائر؛ فهي الأداة التي تحمي التنظيم من "الكسل الفكري" وتضمن بقاءه في دائرة الابتكار. إن الرهان الحقيقي للاستراتيجية الاتصالية يكمن في كيفية "تسويق" هذه الثقافة داخلياً لجعلها جزءاً من الهوية الشخصية للموظفين، وخارجياً لبناء صورة ذهنية ريادية أمام المنافسين والمستثمرين.

المطلب الثاني: ثقافة الابتكار

إذا كانت الثقافة المقاولاتية هي الروح التي تبعث الحياة في المشروع، فإن ثقافة الابتكار هي "المحرك الإجرائي" الذي يضمن للمؤسسة الناشئة ميزتها التنافسية وبقاءها في سوق يتسم بالاضطراب المستمر. إن الابتكار في هذا السياق لا يُنظر إليه كحدث عابر أو براءة اختراع معزولة، بل كـ "قيمة جوهرية" متغلغلة في النسيج الثقافي للمنظمة، تحدد كيفية تفكير الأفراد واستجابتهم للتحديات.

أولاً: مفهوم ثقافة الابتكار وماهيتها التنظيمية

تُعرف ثقافة الابتكار بأنها "العقلية الجماعية والقيم والمعتقدات والممارسات داخل المنظمة التي تعزز وتدعم الابتكار **(Jain, 2023)** ". إنها ليست مجرد قسم للبحث والتطوير (R&D) ، بل هي بيئة متكاملة يُشجع فيها على الإبداع والتجريب والسعي وراء الأفكار غير التقليدية واحتضانها.

في ثقافة الابتكار، يتم تمكين الأفراد من التفكير النقدي، والمجازفة، وتحدي الوضع الراهن (Status Quo) من أجل إيجاد حلول مذهلة ودفع التغيير الإيجابي. وعليه، فإن الابتكار يصبح "معياراً

سلوكياً"؛ حيث لا يخشى الموظف طرح فكرة جريئة، لأن الثقافة السائدة تعتبر الخطأ جزءاً من مسيرة التعلم وليس ذنباً يستوجب العقاب.

ثانياً: ركائز ثقافة الابتكار في المؤسسات الناشئة

تتشكل هذه الثقافة من عدة دعائم نفسية وتنظيمية تجعل من الابتكار فعلاً مستداماً، وهي:

1. **الأمان النفسي (Psychological Safety):** وهو شعور أعضاء الفريق بأنهم لن يُعاقبوا أو يُحرجوا إذا ارتكبوا خطأً أو طرحوا سؤالاً "غريباً". هذا الأمان هو الوقود الحقيقي للإبداع.
2. **التسامح مع الفشل (Tolerance for Failure):** تميز ثقافة الابتكار بين "الفشل الكسول" و"الفشل الاستكشافي". الأخير هو الذي يقود إلى الابتكار، حيث يتم الاحتفاء بالدروس المستخلصة من التجارب غير الناجحة **(Pisano, 2019)** .
3. **الانفتاح والفضول (Openness & Curiosity):** التشجيع الدائم على التساؤل "لماذا نفعل الأشياء بهذه الطريقة؟" و "كيف يمكننا فعلها بشكل أفضل؟".
4. **التعاون الأفقي:** كسر الحواجز بين التخصصات؛ حيث يلتقي المبرمج مع المسوق مع المصمم لصياغة حلول متكاملة، مما يثري العملية الابتكارية بتعدد الزوايا.

ثالثاً: الفجوة الابتكارية؛ المؤسسات الناشئة مقابل المؤسسات التقليدية

يبرز الابتكار كمحدد فاصل لطبيعة الثقافة التنظيمية؛ ففي الوقت الذي تعتبر فيه المؤسسات الناشئة الابتكار "مسألة حياة أو موت"، نجد هذا المفهوم غالباً ما يغيب أو يهمش في الثقافة التنظيمية للمؤسسات الكبرى والمؤسسات الحكومية.

- **في المؤسسات التقليدية:** تميل الثقافة إلى "الحفاظ على المكتسبات" وتجنب المخاطر، ويُقدس فيها الاتباع بدلاً من الابتداع. الاتصال هنا يكون هابطاً وصارماً، والابتكار غالباً ما يصطدم بجدران البيروقراطية.
- **في المؤسسات الناشئة:** الابتكار هو "الهوية". البيئة مفتوحة، الإبداع متاح للجميع، والهدف هو "التعطيل الابتكاري (Disruptive Innovation) "للنماذج القديمة. الابتكار هنا لا يشمل المنتج فقط، بل يمتد ليشمل نموذج الأعمال، وطرق الاتصال، وحتى الثقافة التنظيمية ذاتها.
-

رابعاً: ثقافة الابتكار كرهان للاستراتيجية الاتصالية

لا يمكن بناء استراتيجية اتصالية ناجحة لمؤسسة ناشئة دون أن تكون "ثقافة الابتكار" هي المادة الخام لرسائلها. إن العلاقة بينهما هي علاقة تكاملية:

- **الاتصال الداخلي:** ثقافة الابتكار تتطلب نظام اتصال يضمن تدفق الأفكار من القاعدة إلى القمة (Bottom-up) ، ويسمح بالتغذية الراجعة الصريحة.
- **الاتصال الخارجي:** الاستراتيجية الاتصالية هنا لا تروج لمنتج، بل تروج لـ "عقلية مبتكرة". الرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور وللمستثمرين يجب أن تعكس "روح التجديد" والقدرة على حل المشكلات بطرق غير مسبوقة.
- **الهوية البصرية واللفظية:** ثقافة الابتكار تفرض لغة اتصالية عصرية، مرنة، ومباشرة، تبتعد عن التكلف الرسمي لتخاطب جمهوراً يبحث عن "المستقبل."

خامساً: واقع ثقافة الابتكار في المؤسسات الناشئة الجزائرية

في البيئة الجزائرية، يواجه الابتكار تحدياً مزدوجاً؛ تحدي "الذهنية الاجتماعية" التي قد لا تتقبل المجازفة، وتحدي "البيئة التنظيمية" الكلاسيكية. ومع ذلك، فإن المؤسسات الناشئة الحاصلة على "وسم " (Label) بدأت في خلق "جزيرة ثقافية" جديدة، حيث يتم اعتماد الممارسات العالمية مثل (Agile, Design Thinking) لتعزيز ثقافة الابتكار .إن الرهان الحقيقي للمؤسسة الناشئة في الجزائر هو تحويل الابتكار من "شعار" في الملف الشخصي للشركة إلى "ممارسة يومية" يتبناها أصغر موظف في الفريق.

نخلص إلى أن ثقافة الابتكار هي الضمانة الوحيدة لتحويل الأفكار الجريئة إلى قيمة اقتصادية ورمزية. إنها ليست مجرد خيار تنظيمي، بل هي جوهر الثقافة التنظيمية للمؤسسات الناشئة التي تسعى للتميز. وبدون هذه الثقافة القائمة على التجريب والتمكين، تظل الاستراتيجية الاتصالية جسداً بلا روح، عاجزة عن إقناع الجماهير بقدرة المؤسسة على قيادة التغيير في عالم رقمي متسارع.

المطلب الثالث: ثقافة ريادة الأعمال

تُعد ثقافة ريادة الأعمال هي التربة الخصبة التي تنمو فيها المؤسسات الناشئة، وهي تتجاوز مجرد الرغبة في تأسيس مشروع تجاري لتصبح "نمط حياة" ومنظومة قيمية متكاملة توجه سلوك الأفراد والمنظمات. إن فهم هذه الثقافة هو المدخل الأساسي لفهم كيفية بناء الاستراتيجيات الاتصالية في بيئات تتميز بالمخاطرة والابتكار الدائم.

أولاً: التحديد المفاهيمي لثقافة ريادة الأعمال

تُعرف ثقافة ريادة الأعمال بأنها مزيج معقد من القيم الشخصية، والمهارات الإدارية، والسلوكيات المبتكرة التي تميز رائد الأعمال؛ فهي تجسيد لروح المبادرة والمخاطرة والقدرة الابتكارية، والبراعة في إدارة علاقات المشروع مع البيئة الاقتصادية المتغيرة.

وفي سياق أعمق، يمكن النظر إلى ثقافة ريادة الأعمال بوصفها "برمجة جماعية للعقل" تجاه قيم ومعايير محددة؛ مثل الاستباقية، والمخاطرة المحسوبة، وقبول الفشل كجزء من مسار التعلم، والانفتاح على الأفكار الجديدة، والنزوع نحو الفردية والاستقلالية والإنجاز. وبهذا المعنى، فإن ثقافة ريادة الأعمال ليست مجرد ممارسة إدارية، بل هي "سمة نفسية مجمعية للسكان" تعكس مدى استعداد المجتمع أو التنظيم لاحتضان التغيير والابتكار.

وفي تعريف تأصيلي وشامل، يرى كل من **(خالد والحق، 2021، صفحة 194)** أن ثقافة ريادة الأعمال هي: "**مجموعة المعارف والقيم والاتجاهات والمهارات التي تدعم المبادرات الفردية، والنشاط الريادي، والتشغيل الذاتي، والعمل الحر، وتشجع على تملك المشروعات وإدارتها، وتسهم في نشر روح الطموح والمخاطرة المحسوبة من أجل رفع مستوى الحياة للفرد والمجتمع.**"

ثانياً: أبعاد ثقافة ريادة الأعمال وعناصرها الجوهرية

تتشكل ثقافة ريادة الأعمال من عدة أبعاد متداخلة تحدد هوية المؤسسة الناشئة وتميزها عن المؤسسات التقليدية، ويمكن إجمالها فيما يلي:

1. **بُعد الابتكار(Innovativeness)** : يمثل حجر الزاوية في الثقافة الريادية؛ حيث يتم تشجيع التفكير خارج الصندوق ودعم الأفكار غير التقليدية. الابتكار هنا لا يقتصر على المنتج فحسب، بل يشمل الابتكار في العمليات والاتصال **(Schumpeter, 1934)**.
2. **بُعد الاستباقية (Proactiveness)**: وهو القدرة على استشراف الفرص المستقبلية والعمل عليها قبل المنافسين. المؤسسة التي تتبنى ثقافة ريادية لا تنتظر حدوث التغيير، بل تصنعه **(Lumpkin & Dess, 1996)**.
3. **بُعد قبول المخاطرة (Risk-taking)**: في الثقافة الريادية، لا يُنظر إلى المخاطرة كتهديد، بل كضرورة للنمو. إنها ثقافة "المخاطرة المحسوبة" التي توازن بين الجرأة والدراسة الميدانية.

4. **بُعد الاستقلالية (Autonomy)** : تعزيز قدرة الأفراد والفرق داخل المؤسسة الناشئة على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها، مما ينمي روح الملكية النفسية للمشروع.
5. **بُعد التوجه نحو الإنجاز(Achievement Orientation)** : حيث تُقاس القيمة داخل المؤسسة بالنتائج والأثر المحقق، وليس بمجرد الالتزام بالتراتبية الإدارية الجامدة.

ثالثاً: ثقافة ريادة الأعمال كبرمجة ذهنية واجتماعية

تتفق الأدبيات الحديثة على أن ريادة الأعمال ليست مجرد "جينات" يولد بها الفرد، بل هي "ثقافة" تُكتسب وتُنمى عبر البيئة والتنشئة. إنها عملية "برمجة عقلية (Mental Programming) "وفق تعبير "هوفستيد"، حيث يكتسب الفرد اتجاهات إيجابية نحو العمل الحر.

هذه البرمجة تشمل تغيير النظرة النمطية للفشل؛ فبينما تعتبر الثقافات التقليدية الفشل "وصمة عار"، تعتبره ثقافة ريادة الأعمال "تجربة ضرورية (Necessary Experience) "للوصول إلى النموذج الأمثل للأعمال. هذا التحول الذهني هو ما يسمح للمؤسسات الناشئة بالمرونة (Agility) والقدرة على "المحورة (Pivoting) "عند اصطدام استراتيجيتها بالواقع **(Ries, 2011)** .

رابعاً: ثقافة ريادة الأعمال في السياق الجزائري؛ الرهانات والتحديات

في الجزائر، تعيش ثقافة ريادة الأعمال مرحلة انتقالية كبرى. فبعد عقود من هيمنة "الثقافة الريعية" والتوجه نحو الوظيفة العمومية، بدأ الجيل الجديد من المقاولين في بناء ثقافة بديلة ترتكز على التكنولوجيا والابتكار.

وتبرز أهمية هذه الثقافة في البيئة الجزائرية من خلال:

- **كسر القوالب البيروقراطية:** حيث تقدم ريادة الأعمال نموذجاً تنظيمياً مرناً يتجاوز التعقيدات الإدارية التقليدية.
- **الشرعية الاجتماعية:** لا يزال رائد الأعمال في الجزائر يواجه تحدي انتزاع الشرعية من محيط اجتماعي قد يفضل الاستقرار على المخاطرة.
- **دور الحاضنات والمسرعات:** التي تعمل كمؤسسات "تنشئة ريادية" تساهم في نقل القيم والمهارات اللازمة لإدارة المشاريع الابتكارية.

خامساً: انعكاس ثقافة ريادة الأعمال على الاستراتيجية الاتصالية

لا يمكن فصل ثقافة ريادة الأعمال عن "الاستراتيجية الاتصالية" للمؤسسة؛ فالثقافة هي التي تحدد "نبرة الصوت (Tone of Voice) "ومحتوى الرسائل. المؤسسة التي تتنفس ثقافة ريادية ستكون استراتيجيتها الاتصالية:

1. **تفاعلية وتشاركية:** تعكس روح الانفتاح والتعاون.
2. **شفافة وصادقة:** لا تخشى الحديث عن التحديات أو مراحل تطوير المنتج.
3. **رقمية بامتياز:** توظف التكنولوجيا كأداة للوصول السريع والفعال للجمهور.
4. **قائمة على "سرد القصص":** حيث تُسوق المؤسسة "للرؤية" و"القيم الريادية" قبل تسويقها للمنتج ذاته.

إن رهان الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسات الناشئة الجزائرية يكمن في مدى قدرتها على ترجمة هذه "القيم الريادية" (المخاطرة، الإنجاز، الاستباقية) إلى لغة يفهمها ويثق فيها الجمهور المحلي والمستثمر الدولي على حد سواء.

نخلص من هذا التحليل إلى أن ثقافة ريادة الأعمال هي المحرك الرمزي والمادي للمؤسسة الناشئة. إنها مزيج من المهارات الإدارية والقيم الشخصية التي تشكل في مجموعها "برمجة جماعية" تدفع نحو الإبداع والنمو المستدام. وبالنسبة للمؤسسة الناشئة في الجزائر، فإن ترسيخ هذه الثقافة داخل التنظيم هو الضمانة الوحيدة لنجاح استراتيجياتها الاتصالية، حيث تصبح القيم الريادية هي المرجع الذي يوجه كل كلمة وكل فعل اتصالي يصدر عن المؤسسة.

المطلب الرابع: الثقافة التكنولوجية

في عصر التحول الرقمي، لم تعد التكنولوجيا مجرد أدوات مساعدة للإنتاج، بل تحولت إلى "بيئة ثقافية" متكاملة تصبغ كافة ممارسات التنظيم بصبغتها. بالنسبة للمؤسسات الناشئة، تُمثل الثقافة التكنولوجية العمود الفقري لهويتها، فهي التي تحدد قدرتها على الابتكار، والسرعة في التكيف، والقدرة على مخاطبة جمهور رقمي متطلب.

أولاً: التحديد المفاهيمي للثقافة التكنولوجية

تُعرف الثقافة التكنولوجية بأنها:" إلمام الفرد بالقدر المناسب من المعارف والمهارات والاتجاهات التكنولوجية التي تساعده في فهم التكنولوجيا واستخدامها وإدارتها، وتمكنه من اتخاذ القرارات الصحيحة عند حل المشكلات التكنولوجية التي تواجهه في حياته حاضراً ومستقبلاً "**(لزغد، 2024، صفحة 111)**.

إن هذا المفهوم يتجاوز "التمكن التقني" الضيق ليصل إلى مستوى "الوعي الاستراتيجي"؛ حيث لا تكتفي المؤسسة بامتلاك التكنولوجيا، بل تتبنى عقلية تفهم منطقها وتطوراتها. فالمفهوم الصحيح للتكنولوجيا يعبر بشكل مباشر عن **المستقبل**؛ إذ أن اختراع أو ابتكار أداة جديدة بشكل جذري ليس مجرد تقدم زمني، بل هو المؤشر الحقيقي على انتقال المؤسسة من الحاضر التقليدي إلى آفاق المستقبل الرقمي.

ثانياً: ثنائية الثقافة التكنولوجية؛ بين الابتكار والاستخدام

يمكن تقسيم الثقافة التكنولوجية داخل المؤسسات الناشئة إلى نوعين متكاملين يحددان مسار نموها:

1. **ثقافة ابتكار التكنولوجيا (Culture of Tech Innovation)** : وهي الثقافة التي تسود في الأقسام التقنية والبحثية داخل المؤسسة الناشئة، حيث يكون التركيز على خلق حلول برمجية أو تقنية جديدة كلياً(Original Solutions) . هي ثقافة "الاكتشاف" والقدرة على تحويل الأفكار المجردة إلى أدوات ملموسة.
2. **ثقافة استخدام التكنولوجيا (Culture of Tech Utilization)** : وهي التي تعبر عن كيفية دمج التكنولوجيا في الممارسات اليومية لجميع أعضاء التنظيم. إن مفهوم استخدام التكنولوجيا يعبر عن ثقافة تنظيمية قوية ومرنة ومنفتحة، تهدف إلى إكساب الفرد القدرة على تطبيق وفهم المستحدثات في استخدام الآلات والأدوات والأفكار لحل المشكلات التي تواجهه وتحقيق متطلباته **(لزغد، 2024)**.

ثالثاً: التكنولوجيا كمحدد للثقافة التنظيمية في سياق الأعمال

تُعد الثقافة التكنولوجية في بيئة الأعمال المعاصرة محركاً جوهرياً للتغيير التنظيمي، وتتجلى أهميتها في الأبعاد التالية:

- **حل المشكلات التكنولوجية:** تمنح هذه الثقافة أفراد المؤسسة الناشئة الجرأة على مواجهة التحديات التقنية المعقدة، واعتبار المشكلة "فرصة للتطوير" وليست عائقاً.
- **المرونة والسرعة(Agility)** : الثقافة التكنولوجية تكسر جمود الهياكل البيروقراطية؛ فالتواصل عبر المنصات الرقمية واعتماد الحوسبة السحابية يسمح باتخاذ قرارات لحظية تتجاوز قيود الزمن والمكان.

- **الانفتاح المعرفي:** تشجع هذه الثقافة على "التعلم المستمر"، حيث يدرك أعضاء التنظيم أن المعرفة التكنولوجية ذات عمر قصير، مما يفرض عليهم متابعة الابتكارات العالمية بشكل دائم لضمان بقاء المؤسسة في الطليعة.

رابعاً: الثقافة التكنولوجية ورهان الاستراتيجية الاتصالية

لا يمكن الحديث عن استراتيجية اتصالية للمؤسسة الناشئة دون وجود قاعدة صلبة من الثقافة التكنولوجية. فالعلاقة بينهما علاقة بنيوية تظهر في:

1. **الرقمنة الشاملة للاتصال:** الاستراتيجية الاتصالية لم تعد تعتمد على الوسائط التقليدية، بل أصبحت "رقمية بالولادة(Born Digital) "، وهذا يتطلب من القائمين على الاتصال ثقافة تكنولوجية تمكنهم من فهم الخوارزميات، وتحليل البيانات الضخمة، وإدارة السمعة الرقمية.
2. **الاتصال كأداة لحل المشكلات:** الثقافة التكنولوجية تجعل من الاتصال وسيلة "وظيفية"؛ حيث يُستخدم لشرح الابتكارات المعقدة للجمهور وتبسيطها، مما يقلل من الفجوة المعرفية بين المؤسسة المبتكرة والمستهلك.
3. **بناء الهوية "المستقبلية":** من خلال الثقافة التكنولوجية، تنجح الاستراتيجية الاتصالية في رسم صورة ذهنية للمؤسسة الناشئة ككيان ينتمي للمستقبل، وهو ما يجذب المستثمرين والشركاء الاستراتيجيين الذين يبحثون عن الحلول "المتطورة (State of the Art) ".

خامساً: الثقافة التكنولوجية في المؤسسات الناشئة الجزائرية

في السياق الجزائري، تبرز الثقافة التكنولوجية كرهان لكسر التبعية التقنية؛ حيث تحاول المؤسسات الناشئة المحلية (Startups) بناء ثقافة تكنولوجية "موطنة" تعتمد على الكفاءات الوطنية. إن الرهان هنا يكمن في الانتقال من مجرد "مستهلكين" للتكنولوجيا المستوردة إلى "مبتكرين" لها، وهو ما ينسجم مع الرؤية الجديدة للدولة في دعم الاقتصاد المعرفي. إن المؤسسات الناشئة الجزائرية التي تنجح في غرس ثقافة تكنولوجية عميقة لدى موظفيها هي الأكثر قدرة على مواجهة تقلبات السوق المحلية والمنافسة الدولية.

نخلص إلى أن الثقافة التكنولوجية هي الجسر الذي تعبر من خلاله المؤسسة الناشئة نحو المستقبل. فهي ليست مجرد مهارات يدوية، بل هي "منظومة قيمية ومعرفية" تمكن الفرد من إدراك التكنولوجيا واستخدامها كأداة لحل المشكلات وتطوير الذات والتنظيم. وبدون هذه الثقافة، تظل الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة قاصرة عن مواكبة التحولات الرقمية، وتفقد المؤسسة الناشئة صفتها ككيان "مبتكر" و"سباق" في عالم الأعمال الحديث.

المطلب الخامس: أهمية الثقافة التنظيمية في سياق الأعمال

تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات واستدامتها، أو سببا في تخلفها وانحسارها، فالثقافة التنظيمية ليس شأنا يمكن استخدامه أو التخلي عنه، إنما هي شأن لابد من التعامل معه، بناء وتطويرا، عنباة وتغييرا عند الحاجة وذلك للأسباب التالية:

- **تأثيرها على أداء الموظفين:** تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل مباشر على أداء الموظفين، حيث أن الثقافة الإيجابية التي تشجع على التعاون والابتكار والتقدير، تزيد من دافعية الموظفين وانتمائهم وولائهم للمنظمة، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم.
- **تحسين التواصل والتعاون:** تساعد الثقافة التنظيمية القوية على تحسين التواصل والتعاون بين الموظفين، من خلال توفير إطار مشترك من القيم والمعتقدات التي توجه تفاعلاتهم اليومية.
- **جذب واستبقاء المواهب:** تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في جذب واستقطاب المواهب، حيث أن المرشحين للوظائف يبحثون عن منظمات ذات ثقافة إيجابية تتناسب مع قيمهم وتطلعاتهم. كما أن الثقافة الإيجابية تساعد على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وتقليل معدل دوران الموظفين.
- **تعزيز الابتكار والإبداع:** تشجع الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار والمخاطرة على طرح الأفكار الجديدة وتجريبها، مما يساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والمحافظة على قدرتها التنافسية.
- **تحسين سمعة المؤسسة:** تعكس الثقافة التنظيمية الجيدة قيم المنظمة ومبادئها، مما يؤدي إلى تحسين سمعتها في السوق وزيادة ثقة العملاء والشركاء.
- **التأثير على الأداء المالي:** أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية القوية والأداء المالي المتميز للمنظمة، حيث أن المنظمات ذات الثقافة الإيجابية تكون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف وزيادة الأرباح.
- **التأثير على مستقبل المؤسسة:** إضافة إلى جميع ما تم ذكره، فإن الثقافة التنظيمية تلعب دورا أساسيا في رهن مستقبل المؤسسة، وهذا لما لتبني توجهات استراتيجية من عدمه من علاقة مع نوعية الثقافة التنظيمية.

تأسيساً على ما تقدم، نخلص إلى أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد ترف إداري، بل هي المحرك الجوهري لنجاح المؤسسة واستدامتها؛ فهي التي تُشكل بيئة العمل المحفزة للابتكار، وتعمل كمغناطيس لجذب المواهب والحفاظ عليها، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والسمعة المؤسساتية. إن قوة الثقافة تكمن في قدرتها على توحيد الرؤى وتحويل القيم إلى ممارسات ميدانية، مما يجعلها الضمانة الأساسية

لمواجهة تحديات السوق، ورهن مستقبل المؤسسة بالتميز والريادة في بيئة أعمال تتسم بالتغير المتسارع وعدم اليقين.

خلاصة المبحث

يُؤسس هذا المبحث للثقافة التنظيمية في سياق الأعمال المقاولاتية والريادية كمنظومة قِيمية ورمزية متكاملة، تتجاوز الأطر التقليدية لتُشكل "الشفرة الوراثية" للمؤسسات الناشئة. من خلال الربط بين الثقافة المقاولاتية القائمة على المبادرة والمخاطرة، وثقافة الابتكار كعقلية جماعية محفزة للإبداع، تبرز ريادة الأعمال كبرمجة ذهنية نحو الإنجاز المستدام. كما يُسلط الضوء على الثقافة التكنولوجية كجسر عبور نحو المستقبل عبر "الرقمنة بالولادة". ويخلص المبحث إلى أن تداخل هذه الأبعاد يمثل المحرك الجوهري للأداء، حيث تساهم في جذب المواهب، تحسين السمعة المؤسساتية، وتعزيز الميزة التنافسية؛ مما يحول الثقافة التنظيمية من مجرد ترف إداري إلى رهان استراتيجي يضمن بقاء المؤسسة وريادتها في بيئة أعمال رقمية تتسم بالتغير المتسارع وعدم اليقين.

المبحث الثالث: مكونات وأنواع الثقافة التنظيمية

يُمثّل هذا المبحث محاولة لفك رموز البنية المركبة للثقافة التنظيمية، من خلال استعراض مكوناتها الجوهرية وتصنيفاتها المختلفة التي تمنحها طابعها المميز داخل الفضاء المؤسساتي. فانطلاقاً من الرؤية الشاملة التي تتبناها هذه الأطروحة، لا يمكن اختزال الثقافة التنظيمية في مجرد حزمة من القواعد الإدارية أو الأطر التنسيقية، بل هي كيان حي وديناميكي يشمل كافة تمظهرات الثقافة الإنسانية في سياق تنظيمي.

وعليه، فقد تم مراعاة المفهوم الأنثروبولوجي والسوسيولوجي الشامل للثقافة عند تحديد عناصرها، فلم نكتفِ في هذا الطرح بالأبعاد السلوكية والمعرفية التقليدية —كالقيم والمعايير والمعتقدات والأنماط السلوكية المكتسبة— بل آثرنا إدراج الجوانب المادية والتكنولوجية كأحد أهم المرتكزات المعاصرة لتشكيل الثقافة التنظيمية. إن دمج هذه العناصر المادية والتقنية يعكس واقع المؤسسات الحديثة، لاسيما الناشئة منها، حيث لا تُعد التكنولوجيا مجرد أدوات ملحقة، بل هي "بيئة ثقافية" تُعيد صياغة طرق التفكير والتفاعل والإنتاج. وسنتناول في هذا المبحث تفصيلاً لهذه المكونات (المادية واللامادية)، مع استعراض الأنواع المختلفة للثقافة التنظيمية وكيف تساهم في رسم الملامح الاستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

1. القيم والمعتقدات التنظيمية

القيم في المؤسسة هي اختيارات وتفضيلات جماعية لمنشئي المؤسسة والعاملين الرئيسين بها، بينما المعتقدات التنظيمية هي تصورات ذهنية جازمة ويقينية حول المؤسسة والعمليات والعاملين بها، وتتأثر القيم بالمعتقدات وتؤثر فيها، وكل منهما يعتبر محدد ومكون أساسي في الثقافة ككل، والثقافة التنظيمية على وجه التحديد، وهذا لوجود اعتقاد علمي أن للقيم والمعتقدات أثر مباشر على السلوك الإنساني.

ووفقا لـ **(شمعون، 2022، صفحة 19)** فإن " المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، فالمعتقدات التنظيمية عبارة عن أفكار مشتركة لدى العاملين في المنظمة تخص طبيعة العمل والحياة الاجتماعية

داخل المنظمة، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرار وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية."

أما القيم التنظيمية **(ياسين، 2017، صفحة 564)** فهي " عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان وبيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين"

من خلال ما سبق يمكن اعتبار كل من القيم والمعتقدات التنظيمية أحد أهم مكونين من مكونات الثقافة التنظيمية بشكل عام، وهذا لما لهما من تأثير على باقي المكونات، أو على المؤسسة ككل. ولهذا نجد أن كل ما يتعلق ببناء ثقافة المؤسسة والثقافة التنظيمية بمر أولا من القيم والرؤى والرسالة وغيرها من العناصر المكونة للقيم التنظيمية والمعتقدات.

2. الأعراف التنظيمية

تعتبر الأعراف التنظيمية مكون آخر من مكونات الثقافة التنظيمية والذي لا يقل شأنا عن القيم والمعتقدات التنظيمية، وتعرف الأعراف التنظيمية على أنها **(شمعون، 2022، صفحة 19)** "تلك المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل، ومن الأعراف على سبيل المثال: التزام التنظيم بعدم تعيين أخوين اثنين في نفس التنظيم أو الأب وابنه، أو الشخص الذي يتزوج من أجنبية لا يسمح له بالعمل في بعض التنظيمات، ومن الجدير بالذكر أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الاتباع."

إن أهم ما يميز الأعراف التنظيمية أنها ملزمة وغير رسمية، فهي ملزمة مثلها مثل القوانين والتشريعات التنظيمية، لكنها غير رسمية، أي أنها ليست مكتوبة أو صادرة من جهة معينة، إنما هي معايير عامة يتم الاتفاق عليها بين العاملين في مختلف المؤسسات.

3.التوقعات التنظيمية

من ضمن مكونات الثقافة التنظيمية نجد كذلك التوقعات التنظيمية، وتشمل جميع ما يفكر يظنه الإنسان أو يعتقد أنه سيقع في المستقبل، ويمكن تعريف التوقعات التنظيمية وفقا لـ **(شمعون، 2022،**

صفحة 20) على أنها " تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعين مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية"

وتنبع خطورة وأهمية التوقعات التنظيمية من تأثيرها على السلوك انطلاقا من أشياء غير موجودة بالفعل في زمن التوقع، إنما هي تخمينات وتقديرات خاصة بالعاملين في المؤسسة، وبقاء حدوثها من عدمه غير مؤكد، قد يكون له تأثيرات سلبية على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وهذا عن طريق شيوع ثقافة التردد والخوف.

4. المعارف التنظيمية

المعرفة هي شكل متقدم من عملية معالجة المعلومات، أي أن المعرفة هي معلومات ذات دلالة محددة ومفيدة ومثبتة، وهي ذات أهمية كبيرة في المؤسسة، فكلما كانت هناك قدر معتبر من المعارف المتخصصة وذات الصلة بالمؤسسة، كلما كان العاملين بها أكثر كفاءة ورضا وإنتاجية، والمعارف التنظيمية هي **(الحرتسي و عابد، 2017، صفحة 292)** " إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في المؤسسات من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه، مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة."

ومثلما قيل في المكونات الأخرى، فإن تأثير المعارف التنظيمية على السلوك التنظيمي يجعل منها مكون هام وأساسي في بناء ثقافة تنظيمية جيدة. كما أن المعارف التنظيمية هي أساس المهارات التنظيمية والتي سيتم عرضها في العنصر الموالي.

5. المهارات التنظيمية

المهارة هي القدرة على أداء مهمة أو نشاط معين بفعالية وكفاءة، أي بإتقان كبير ووقت قليل، وهي مثلما يعرفها كل من **(شين و شين، 2016، صفحة 169)** "القدرة على ترجمة المعرفة في فعل كفؤ" أما المهارات التنظيمية فهي متنوعة، مثل المهارات الفنية ومهارات الاتصال التنظيمي ومهارات

قيادية وإدارية، فالعمل في المؤسسة مبني على اتقان أعضائه لمهارات مختلفة، تؤدي في الأخير إلى تقديم خدمة أو إنتاج سلعة ذات جودة.

فالمهارات التنظيمية هي الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة ككل، وهي مكون من مكونات الثقافة التنظيمية، وتشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتحليل، أي أنها ذات صلة بجميع وظائف الإدارة، ومن هنا يتضح لنا مدى شمولية الثقافة التنظيمية.

6. الافتراضات الضمنية وغير المعلنة (GOOGLE, 2025)

الافتراضات الضمنية (أو الافتراضات غير المعلنة أو الخفية) تُعتبر من أهم وأعمق مكونات الثقافة التنظيمية، وهي تشكل الأساس الذي تُبنى عليه القيم والمعتقدات الظاهرة والممارسات اليومية في المنظمة. هي عبارة عن معتقدات عميقة الجذور، غير مكتوبة أو مُعلنة بشكل صريح، تُؤثر في سلوك الأفراد واتخاذهم للقرارات دون وعي منهم في كثير من الأحيان، وتتمثل هذه الافتراضات في:

- **معتقدات راسخة:** حول طبيعة الواقع، والعلاقات الإنسانية، وطبيعة العمل، وكيفية تحقيق النجاح.
- **قيم ضمنية:** تُوجه السلوك والتفاعلات داخل المنظمة، مثل أهمية التعاون، أو المنافسة، أو الابتكار، أو الحفاظ على الوضع الراهن.
- **فهم مشترك:** لكيفية سير الأمور في المنظمة، وما هو مقبول وما هو غير مقبول، وما هو متوقع من الأفراد.
- **مُسلّمات غير مُناقشة:** غالبًا ما تكون هذه الافتراضات مُتجذرة لدرجة أنها لا تُطرح للنقاش أو التساؤل، بل تُعتبر حقائق مُسلّم بها.

7. السلوك التنظيمي

السلوك هو مجموعة من الأفعال والتصرفات التي يقوم بها الفرد أو المجموعة في مواقف مختلفة، ويشمل السلوك الإيجابي والسلوك السلبي من حيث الحكم، والسلوك المتعاون والسلوك القيادي من حيث النوع، وهناك أنواع أخرى للسلوك. ويتأثر السلوك الإنساني بالعوامل البيئية والنفسية والاجتماعية والثقافية المختلفة.

أما السلوك التنظيمي فهو السلوك الذي يكون في سياق تنظيمي، أي في المؤسسة أين يعمل أفراد المجتمع، وهو وفقا لـ **(جغلولي، 2022، صفحة 51)** " السلوك الناتج عن العلاقات التفاعلية بين أعضاء الجماعة، تتم بناء على علاقة اجتماعية تقودها ويؤطرها نسق ثقافي مشترك، يكون نتاج هذه العلاقة التفاعلية المباشرة، وتكون سابقة لوجود الفرد، أو خرجة عن إرادته، بحيث أن هذه الأنماط الثقافية

تعطي الأفراط الأنماط السلوكية وتجعلهم يفهمون بعضهم البعض لانتمائهم لنفس الوعاء الثقافي، مما يزيد استقرار وتوازن النسق الاجتماعي."

والسلوك التنظيمي هو نتاج الثقافة التنظيمية إضافة إلى القوانين والتشريعات التنظيمية، وعوامل أخرى كالأعراف والمناخ التنظيمي، إلا أن للثقافة التنظيمية التأثير الأكثر أهمية بالنسبة للسلوك التنظيمي، فالثقافة تأخذ حيزا هاما من شخصية الإنسان، وتؤثر على جميع سلوكه في الحياة، لا سيما السلوك التنظيمي الذي يتقوى باعتبار ما يمضيه الفرد من حياته داخل المؤسسة، أو حتى خارجها وهو يفكر فيها.

8. القصص والأساطير التنظيمية

تمثل القصص والأساطير المحكية عن المؤسسة وتاريخها عنصرا هاما في الثقافة التنظيمية للمؤسسات، يعتبر **(ياحي، 2017، صفحة 299)** " الخرافات والأساطير كأحد المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، والتي تتجلى في النكت والتاريخ الذي يحكى ومن تأسيس المؤسسة وإنجازاتها." إن رواية القصص التنظيمية هي مفهوم في دراسات الإدارة والتنظيم، وهي تهتم بالمكانة الخاصة للسرد في التواصل البشري، مما يجعل السرد "أساس الفكر الخطابي وإمكانية العمل المشترك، وهو وجهة نظر للتواصل البشري تستند إلى تصور الأشخاص باعتبارهم بشرًا وليس أشياء داخل المؤسسة.

9. الأدوات والتكنولوجيا التنظيمية

مثلما تم الإشارة إليه في تعريف الثقافة، فإن الوسائل والأدوات والتكنولوجيا وجميع الأشياء ذات الطابع المادي الملموس تدخل في نطاق الثقافة ومكوناتها، رغم أن الأدبيات الفكرية والعلمي للباحثين في المنطقة العربية، يخرجون هذه الأشكال المادية من الثقافة ويدخلونها في الحضارة، إلا أن المفهوم الإجرائي المعتمد في هذه الدراسة يعتمد على النموذج الأنثروبولوجي للثقافة أكثر من النموذج الفكري والفلسفي لها.

ومفهوم التكنولوجيا لم يأخذ حقه الكامل من البحث، ويتم اختصاره في كثير من الأحيان في الوسائل المبتكرة المستخدمة من طرف الإنسان بغرض تسهيل حياته، فبيتر ثيل ومن خلال كتابه من صفر إلى واحد يناقش تصور الناس حول موضوع التكنولوجيا، وبعد أن أكد على أن التكنولوجيا لا تقتصر على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ذهب ليثبت أن أغلب ما يسميه الناس تكنولوجيا هو عبارة عن عولمة، فالتكنولوجيا حسبه هي اختراع جديد يستطيع تغيير حياة الناس وتصوراتهم بشكل جذري

حول موضوع ما أو مجال معين. أما العولمة فهي استنساخ هذه التكنولوجيا وإنتاج نسخ طبق الأصل لها أو مشابهة لها، ولا تغير من حياة الناس، إنما توسع من تأثيرات التكنولوجيا فقط.

أما فالتكنولوجيا التنظيمية بشكل عام **(بن لخضر و سعيداني، 2024، صفحة 22)** تصف استخدام الحلول التقنية المخترعة في عملية التنظيم والرقابة والامتثال والإبلاغ المبكر عن التجاوزات والمخالفات، وتحديد المخاطر المصاحبة للمعاملات المالية وغيرها في الوقت المناسب. وكل ذلك بهدف تحسين الكفاءة والحد من التجاوزات واكتشاف الاحتيال أو الشذوذ في المعاملات المختلفة، والتقليل من آثار المخاطر المترتبة عن التعاملات في الصناعة المالية.

10. الرموز والشعارات والطقوس التنظيمية

الرموز هي عبارة عن عنصر أو إشارة أو صورة أو كلمة أو فكرة تمثل شيئا آخر غير ذاتها، وتستخدم للتواصل والتعبير عن المعاني والمفاهيم والقيم، ويمكن أن تكون لغوية، مرئية، سمعية، أو إشارية. والشعارات هي العبارات أو الجمل الصيرة التي تعبر عن فلسفة او قيم أو رسالة المؤسسة، وتستخدم لتعزيز الهوية والتنظيمية والروح المعنوية والاتصال الداخلي لفريق عمل المؤسسة أو الجماعة. أما الطقوس فهي أنشطة أو إجراءات محددة تقوم بها المؤسسة أو المجموعة لتحقيق غرض معين.

وفي هذا السياق يقول **(Rafael & Worline, 2000, p. 83)** " تشير تحليلاتنا إلى أن الرموز تؤدي أربع وظائف في المنظمات. فهي تعكس الجوانب الأساسية للثقافة، وتولد استجابات عاطفية من أعضاء المنظمة وتمثل القيم والافتراضات التنظيمية. كما أنها تثير المشاعر الداخلية."

المطلب الثاني: أنواع ونماذج الثقافة التنظيمية

لا تظهر الثقافة التنظيمية كقالب نمطي موحد في جميع المؤسسات، بل تتشكل كبصمة فريدة تختلف باختلاف الغايات والهياكل وأنماط القيادة. ولأجل فهم هذا التباين، سعى العديد من الباحثين إلى وضع نماذج تصنيفية (Typologies) تسمح بتشخيص نوع الثقافة السائدة وقياس مدى انسجامها مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. وفي هذا المطلب، سنستعرض ثلاثة من أبرز النماذج التي شكلت مرجعية أساسية في الأدبيات الإدارية والسوسيولوجية؛ بدءاً بنموذج "لوثان (Luthans) "الذي يركز على "قوة" الثقافة من حيث الإجماع والالتزام، مروراً بنموذج "هاندي (Handy) "الذي يشبه الثقافات بهياكل رمزية تعكس توزيع النفوذ والأدوار، وصولاً إلى نموذج "كوين وكاميرون (Quinn & Cameron) " المعروف بـ "نموذج القيم التنافسية"، والذي يعد من أكثر النماذج دقة في تمييز الثقافات بناءً على ثنائيات

(المرونة/الثبات) و(التوجه الداخلي/الخارجي). إن استقراء هذه النماذج سيتيح لنا تحديد الموقع الثقافي الذي تشغله المؤسسات الناشئة ضمن هذه الخارطة التنظيمية المعقدة.

1. أنواع الثقافة التنظيمية وفقا لـ لوثمان:

استند لوثان **(عدمان، 2019، الصفحات 4-5)** Luthans في تقسيمه لأنواع الثقافة التنظيمية إلى عاملين رئيسين:

الأول: الإجماع ومدى المشاطرة لنفس القيم والمعتقدات الحيوية في المؤسسة من قبل الموظفين، ويتوقف هذا على مدى إطلاع الموظفين وتعرفهم على القيم السائدة في المؤسسة وكذا العمل بها، بالإضافة إلى إعداد نظام مكافآت يرتبط أساسا بنظام القيم في المؤسسة، يساعد على إدراكها وفهمها وتطبيقها، إذ تقدم على أساسه مكافآت وامتيازات للموظفين الملتزمين بالقيم.

الثاني: شدة الإلتزام وتتجلى من خلال تمسك الموظفين بالقيم والمعتقدات الحيوية السائدة في المؤسسة.

وعليه استخلص Luthans نوعين رئيسين من الثقافة التنظيمية:

ثقافة التنظيمية القوية: وهي الثقافة التي تحظى بإجماع واسع لدى الموظفين في المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تعزيز روابط التماسك بينهم وكذا تعزيز التزامهم بالقيم السائدة في المؤسسة.

ثقافة تنظيمية ضعيفة: وهي الثقافة التي لا تحرز إجماعا لدى الموظفين إذ نجد أن قيمها السائدة مقبولة لدى البعض ومرفوضة أو متجاهلة لدى البعض الآخر، الأمر الذي يؤدي إلى تشتت الموظفين داخل المؤسسة، وكذا ضعف التمسك والالتزام بالقيم السائدة لدى هذه الثقافة من طرف الموظفين داخل المؤسسة.

2. أنواع الثقافة التنظيمية وفقا لـ هاندلي:

نجد كذلك تقسيما آخر اشتهر بين أوساط الدراسات التي اعتنت بمفهوم الثقافة التنظيمية، إذ استند هاندلي Handy في تقسيمه للثقافة التنظيمية إلى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة على عكس التطلعات الحقيقية للتنظيم، على هذا الأساس استخلص هاندلي Handy أربعة أنواع للثقافة التنظيمية:

ثقافة النفوذ: تشبه هذه الثقافة نسيج العنكبوت، حيث أن المسؤولية تكون محصورة في أعضاء محددين، كما أن القوة والنفوذ ترتكزان في عدد معني من الأفراد، تسود هذه الثقافة عادة في المؤسسات التي ترتكز على شخص واحد يملك قوة وكاريزما في التسيير، تعزز هذه الثقافة قيم الرقابة والولاء للشخص، كما أن المؤسسات التي تسود فيها ثقافة النفوذ تتأقلم بشكل سريع مع التغيرات الحاصلة في المحيط نظرا لأن مركز اتخاذ القرار قريب من مركز الشبكة.

ثقافة الدور: تشبه هذه الثقافة المعبد اليوناني، أين تمثل قمة المعبد مكان اتخاذ القرار، كما تعكس أعمدة المعبد الوحدات الوظيفية للمؤسسة، تركز هذه الثقافة على الفصل ما بين الوظائف وكذا المهام والأدوار، كما تركز على احترام القواعد والتنظيمات السارية داخل المؤسسة أكثر من اهتمامها بالأفراد. تمثل هذه الثقافة النموذج البيروقراطي الكلاسيكي للمؤسسة.

ثقافة المشروع أو المهمة: تتجسد هذه الثقافة على شكل مصفوفة، تتميز بالارتباط والتكامل ما بني أطرافها، يعزز هذا النوع من الثقافة قيم العمل الجماعي والتكاتف بني الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، يسود هذا النوع من الثقافة في المؤسسات التي تمتاز بديناميكية ومرونة عالية، بالإضافة إلى المؤسسات التي تمتاز بهيكلة شبكية أو على شكل مصفوفة وكذا المؤسسات التي تعمل بنظام المشاريع.

ثقافة الفرد: ترتكز هذه الثقافة على الفرد وتحقيق المساواة بني الأفراد، كما تشجع قيم الابتكار والإبداع واللامركزية، تستند هذه الثقافة على تحقيق أهداف الأفراد المكونين للمؤسسة، وعليه يشير Handy إلى أنه لا وجود إلى ندرة وجود هذه المؤسسات في الواقع نظرا إلى الهدف من إنشاء المؤسسة يكون أقرب من الأهداف الفردية للأفراد الذين يشكلونا.

3. أنواع الثقافة التنظيمية وفقا لـ كوين وكامرون:

يعتبر كذلك التقسيم الذي قدمه كل من Quinn et Cameron من أهم التقسيمات التي قدمت للثقافة التنظيمية، إذ قسما الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع رئيسية، اعتمدا في تقسيمهما على **نموذج القيم التنافسية** الذي يرتكز على بعدين أساسيين: الأول يتشكل على المحور العمودي ويمثل بعد المرونة مقابل الثبات: مدى تركيز المؤسسة على المرونة والديناميكية مقابل تفضيل المؤسسة للاستقرار والثبات. أما الثاني: فيتشكل على المحور الأفقي ويمثل بعد التوجه الداخلي مقابل التوجه الخارجي، هل تفضل المؤسسة التكامل والتركيز الداخلي أم تتجه نحو التكيف مع المحيط الخارجي. وعلى هذا الأساس قدم Quinn et Cameron أربعة أنو اع للثقافة، نذكرها كما يلي:

الثقافة الإبداعية: تمتاز الثقافة الإبداعية باللارسمية في الإجراءات واللامركزية وكذا التركيز على البيئة الخارجية، تتمثل نقاط قوتها في سرعة التكيف مع التغيير والتركيز على الابتكار والإبداع، تتميز هذه الثقافة بنمط قيادة يعزز قيم الابتكار التي تكرس المبادرة والتغيير وكذا تحمل المخاطرة.

ثقافة السوق: تركز المؤسسة التي تسود فيها هذه الثقافة على المحيط الخارجي وبالأساس إنشاء وتعزيز الميزة التنافسية التي تضعها في مركز مريح بالنسبة للمنافسة، وكذا توسيع حصصها في السوق وتعظيم رقم الأعمال، كما تضع الزبون كأولوية. تكرس ثقافة السوق أنماط قيادية تسعى نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف والتركيز على البعد الاستراتيجي الذي يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

الثقافة الهرمية: تسعى هذه الثقافة إلى تحسين الأداء داخل المؤسسة من خلال احترام الإجراءات والقواعد وكذا الرقابة المشددة. عادة ما تكون الإجراءات مكتوبة ومحددة مسبقا في المؤسسات التي تسود فيها الثقافة الهرمية، كما تسعى هذه المؤسسات إلى الاستقرار والنمطية في الأداء. تعزز الثقافة الهرمية الأنماط القيادية التي يتميز أصحابها بقدرة عالية على التنظيم والتنسيق مستعينين بالمراقبة المباشرة والإجراءات النمطية المكتوبة.

ثقافة المجموعة: تتميز هذه الثقافة بتشجيع العلاقات الغير رسمية وكذا اللامركزية والمرونة كما أن التوجه يكون نحو البيئة الداخلية للمؤسسة، إذ تعزز هذه الثقافة الأنماط القيادية الأبوية، إذ تسهل المؤسسات التي تسود فيها هذه الثقافة العمل الجماعي وكذا تحسين أداء الموارد البشرية وترسيخ قيم الولاء والالتزام للمؤسسة.

نخلص من استعراض هذه النماذج إلى أن الثقافة التنظيمية هي متغير ديناميكي يتراوح بين "القوة" التي تخلق التماسك و"الضعف" الذي يؤدي للتشتت، وبين "المركزية" التي تفرضها ثقافة النفوذ و"المرونة" التي تقتضيها ثقافة المشروع. ويبدو جلياً أن المؤسسات الناشئة (Startups) تجد ضالتها غالباً في "الثقافة الإبداعية (Adhocracy) "وفق نموذج كوين وكاميرون، أو "ثقافة المهمة" وفق نموذج هاندي؛ حيث يطغى الابتكار والمخاطرة والعمل الجماعي على الحسابات البيروقراطية الجامدة. إن نجاح الاستراتيجية الاتصالية في أي منظمة يرهنه مدى فهم القيادة لهذا "النمط الثقافي" السائد؛ فالثقافة الهرمية تتطلب اتصالاً رسمياً نازلاً، بينما تتطلب الثقافات الإبداعية والريادية اتصالاً أفقياً تشاركياً يسمح بتدفق الأفكار، مما يجعل من اختيار النموذج الثقافي المناسب ضرورة حتمية لتحقيق الاستدامة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة.

خلاصة المبحث

يستعرض هذا المبحث البنية المركبة للثقافة التنظيمية باعتبارها كيانًا حيوياً يتجاوز الأطر الإدارية الجامدة ليشمل تمظهرات مادية ولامادية متكاملة. وقد تم تفكيك عشرة مكونات جوهرية تبدأ من الافتراضات الضمنية العميقة والقيم والمعتقدات، وصولاً إلى العناصر المرئية كالأعراف، والمعارف، والمهارات، والسلوكيات، والقصص، وصولاً إلى الأدوات التكنولوجية والرموز والطقوس. كما قدم المبحث تحليلاً لثلاثة نماذج تصنيفية رائدة) **لوثان، هاندي، وكوين وكاميرون** (لتشخيص أنماط الثقافة وتحديد مستويات قوتها وتوجهاتها (داخلية/خارجية). ويخلص المبحث إلى أن فهم هذه المكونات والأنواع يُمثل ركيزة أساسية لضبط الاستراتيجية الاتصالية، خاصة في المؤسسات الناشئة التي تميل بطبيعتها نحو "**الثقافة الإبداعية** "و"**ثقافة المهمة**"؛ حيث يمثل التناغم بين البعد القيمي والتقني المحرك الحقيقي لتحقيق التميز التنافسي والاستدامة في بيئة أعمال رقمية ومعقدة.

المبحث الرابع: التأثير والتأثر في الثقافة التنظيمية

يعتبر الحديث عن التأثير هو حديث عن الاتصال بشكل أو آخر، فالعملية الاتصالية هي عملية تأثيرية بالأساس، وهذا أحد أوجه ترابط الاتصال بالثقافة، وكذلك الأمر بالنسبة للاتصال التنظيمي، فموضوعه الأساسي معرفة وإدارة التأثير داخل التنظيم من خلال تحديد المهام والمسؤوليات وحتى أشكال الاتصال وأساليبه ووسائله. من خلال هذا المحور سيتم تناول العلاقة بين الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية من مدخل التأثير والتأثر، وكذلك تأثيرات الثقافة التنظيمية في مختلف مكونات التنظيم، والمؤثرات التي تتأثر بها الثقافة التنظيمية نفسها.

المطلب الأول: الاتصال والثقافة في التنظيم

لعل القاسم المشترك الأكبر بين الثقافة والاتصال في المؤسسة هو التأثير، فالثقافة إما مؤثرة أو متأثرة، وليس هناك إلا الاتصال ليجعل من مفهوم التأثير تتكشف حقيقته وفاعليته ونوعه ودرجته، فالثقافة والاتصال لازمين لبعضيهما البعض، ويظهر هذا التلازم في موضوع التأثير.

1. المفهوم اللغوي للتأثير

حسب معجم اللغة العربية المعاصر **(المعاني، 2023)** مصطلح التأثير يأتي من مصدر " أثَّرَ بـ/ أثَّرَ على/ أثَّرَ في وهو انفعال في العقل والقلب، تحرُّك المشاعر أو اهتزازها" أي أن القاموس يعتبر التأثير هو انفعال يقع في القلب والعقل، أي عرَف التأثير كنتيجة ولم يعتبره عملية.

أما في اللغة الإنجليزية فإن كلمة تأثير يقابلها مصطلحين، الأول (effect) أما الثاني فهو (influence) وكلا المصطلحين يستعملان في الدراسات الخاصة بنظريات التأثير، وحسب قواميس المتعلم لأكسفورد **(Oxford Learner's Dictionaries, 2023)**فإن كلا المصطلحين لهما نفس المعنى بالتقريب مع وجود فرق دقيق إلا أنه مهم.

فمصطلح effects يستعمل غالبا على صورة الجمع ويقصد به حسب ذات القاموس: التغيير الذي يسببه شخص ما / شيء ما في شخص ما / شيء آخر؛ نتيجة.

أما مصطلح influence فيستعمل بصيغة المفرد والجمع ويقصد به دائما حسب قاموس المتعلم أكسفورد: تأثير شخص ما / شيء ما على طريقة تفكير الشخص أو سلوكه أو على الطريقة التي يعمل بها شيء ما أو يتطور.

والفرق بين المصطلحين وإن كان دقيقا إلا أنه واضح، فمصطلح effects يركز على النتيجة أي التغيرات التي تحدث عند شخص بسبب شخص آخر أو شيء ما، أما مصطلح influence فيعتبر التأثير هو السبب أو الفعل الذي يؤدي إلى التغيير في شخص ما أو شيء ما.

وإذا نظرنا في أدبيات البحث في اللغة العربية نجد مصطلح effects يستعمل بكلمة آثار أما influence فيقابلها مصطلح تأثير، ونفس المعنى يتحدد من المصطلحين فالآثار هي نتيجة للتأثير، وهذا الاختلاف سيظهر معنا في سيرورة التطور الذي عرفته دراسات التأثير الخاصة بوسائل الإعلام. وعليه فالتأثير هو إحداث تغيير في تفكير أو حالة شخص ما أو حتى تغيير شيء معين في طريقة عمله أو تطوره ولهذا التأثير نتائج يطلق عليها آثار قد تكون سلبية أو إيجابية كما يمكن أن تكون قوية أو ضعيفة، وقد تكون مباشرة وغير مباشرة، كما يمكن أن تكون آنية أو على المدى الطويل.

2. المفهوم الاصطلاحي للتأثير.

وحسب لمعجم في المفاهيم الحديثة في علوم الإعلام والاتصال **(العبد الله، 2012، صفحة 81)** فإن التأثير هو : العملية التي تسعى إلى إحداث تغيير في سلوك الناس، عن طريق دفعهم لتبني آراء وأفكار وسلوكيات معينة، أو التخلي عن بعض الأفكار، أو اكتساب مهارات وأفكار جديدة، من شأنها أن تخدم الهدف الذي يسعى إليه مصدر التأثير.

التأثير مصطلح يستعمل في عديد من المجالات مثل علم الاجتماع وعلم النفس والبيولوجيا وغيرهم من المجالات، هذا ما يجعل من المصطلح غني بالمعاني حسب المجالات التي ينتمي إليها، وفي علوم الإعلام والاتصال استعمل مصطلح التأثير بشكل كبير في دراسات الاتصال خاصة ما تعلق منها بوسائل الإعلام والاتصال الجماهيري، فمنذ مطلع ثلاثينيات القرن العشرين ظهر ما يعرف بالتأثير القوي والمباشر لوسائل الإعلام، ثم تتالت دراسات التأثير لتشكل محورا رئيسيا في حقل الإعلام والاتصال.

إذن فالتأثير هو تلك العملية التي ينتج عنها تغيرات على مستوى الأفراد والنظم والمجتمعات، تظهر هذه التغيرات على مستوى الجانب المعرفي والعاطفي والسلوكي للأفراد، كما تظهر على المستوى

الثقافي والسياسي والاقتصادي للنظم، وهذه التغيرات يمكن أن تكون ديناميكية متعلقة بسياق التلقي أي أنها تتميز بآنيتها وحركيتها وعدم ثباتها ولإبقائها، أو تتعلق هذه التغيرات بالجانب الثابت الذي يظهر على المستوى القصير، المتوسط أو البعيد.

المطلب الثاني: العلاقة بين الاتصال والثقافة في المؤسسة

تعد العلاقة بين الاتصال والثقافة التنظيمية علاقة "وجهي العملة الواحدة"؛ فلا يمكن تصور وجود ثقافة دون اتصال يمنحها الوجود والاستمرارية، ولا يمكن تصور اتصال فاعل دون مرجعية ثقافية تمنح الرموز والرسائل معانيها. إن الثقافة التنظيمية تتجلى واقعياً من خلال الفعل الاتصالي، فكل لغة تُستخدم، وكل رمز يُرفع، وكل أداة تكنولوجية تُوظف هي في جوهرها تمثلات ثقافية تُدار اتصالياً. وفي هذا المطلب، سنعمل على سبر أغوار هذه العلاقة التلازمية، من خلال فحص كيف يحدد النسق الثقافي أساليب وأشكال الاتصال، وكيف تساهم الوسائل التكنولوجية واللغوية في تشكيل الصورة الذهنية والسمعة المؤسساتية، وصولاً إلى بناء إدراك جمعي مشترك يضمن تفاهم أعضاء التنظيم وانسجامهم مع أهدافه الكبرى. فالثقافة تتجلى من خلال الاتصال، فأي عملية اتصالية، ماهي في الحقيقة إلا عملية ثقافية، فاللغة والرموز على سبيل المثال، هما أحد أهم مكونات الثقافة، وبهما تتم الكثير من العمليات الاتصالية، وهكذا الأمر بالنسبة للتكنولوجيا، فالتكنولوجيا هي أحد مظاهر الثقافة، وهي مكون من مكونات الاتصال. وعليه يمكن أن نلاحظ العلاقة بين الثقافة والاتصال في المؤسسة من خلال ما يلي:

- **الشكل والأسلوب:** المقصود بالشكل والأسلوب هو شكل الاتصال وأساليبه، فالاتصال الصاعد أو النازل أو الافقي أو المحوري، هي أشكال اجتماعية ثقافية، أي أنها تعبر عن المكانة والدور. والقيام بها وتجسيدها في المؤسسة، يجعل منها شكلا للاتصال، بعدما كانت شكلا من أشكال الثقافة، وكذليك بالنسبة للأساليب الاتصالية، المباشرة وغير المباشرة، الخطية أو الدائرية، فما هي إلا أساليب ثقافية، أنتجها الانسان كي يتواصل بشكل يتناسب وحاجاته المختلفة.
- **الوسائل والأدوات التكنولوجية:** كل أنواع التكنولوجيا تعتبر ثقافة، لأنها نتاج إنساني خاضع للعناية والاتقان، ويستخدم في مختلف مناحي الحياة كخاصية إنسانية ثقافية، والتكنولوجيا هي الاتصال نفسه، أو هي وسيلته، ولا تقتصر التكنولوجيا هنا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إنما التكنولوجيا بصفة عامة، فتكنولوجيا السيارات مثلا، ماهي إلا وسيلة من وسائل الاتصال.
- **سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية:** التصورات الذهني التي يبنيها الجمهور عن المؤسسات، والسمعة التي تكتسبها، سيئة كانت أم جيدة، هي الأخرى أحد الأشكال الثقافية المعلنة والمحكية، او الضمنية،

فإنها تقع ضمن نطاق الافتراضات المعلنة والضمنية، التي تعتبر أحد مكونات الثقافة، والاتصال هنا يلعب الدور التنفيذي والحيوي لإصلاح أو تحقيق هذا الشكل الثقافي أو ذاك.

- **اللغة والرموز:** ارتبط موضوع اللغة والرموز كثيرا بالاتصال، حتى أصبحت اللغة وفعل الكلام مرادفا لمصطلح الاتصال، واللغة والرموز هما مكونان أساسيان من مكونات الثقافة، وهكذا يتضح أن الثقافة والاتصال عمليتين متلازمتين، يتواجد كل واحد فيهما أينما تواجد الآخر.
- **الإدراك والتفاهم:** الإدراك هو المؤسس للبعد المعرفي في الثقافة، وعلى قدر ما كان إدراك الأشياء متماثلا، على قدر ما يحصل التفاهم، ويعتبر التفاهم أحد أهداف الاتصال الأساسية، وكذلك بالنسبة للثقافة، فالأصل في الثقافة هو التنوع، لكن مع وجود اتصال جيد، يعني تنوع بناء.

نخلص من هذا التحليل إلى أن الاتصال هو "المختبر" الذي تُصاغ فيه الثقافة التنظيمية وتُعاد صياغتها باستمرار؛ فمن خلال اللغة والرموز والتكنولوجيا، تتحول القيم المجردة إلى ممارسات سلوكية ملموسة تُعرف بهوية المؤسسة وتميزها عن غيرها. إن العلاقة بينهما هي علاقة دائرية وتكاملية؛ حيث توفر الثقافة "المعنى والسياق"، بينما يوفر الاتصال "الحركة والأداة". وبالنسبة للمؤسسات الناشئة، فإن فهم هذه العلاقة يُعد ركيزة أساسية لبناء استراتيجية اتصالية ناجحة؛ إذ لا يكفي امتلاك تكنولوجيا متطورة أو لغة جذابة، بل يجب أن يكون الاتصال مرآة صادقة لثقافة ريادية تتبنى الابتكار والشفافية كقيم جوهرية، مما يضمن تحويل الإدراك الفردي إلى تفاهم تنظيمي يقود نحو النجاح المستدام.

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية في المؤسسة

وفقا للعديد من الدراسات والبحوث فإن الثقافة التنظيمية تؤثر على جميع مكونات المؤسسة والعمليات التي تتم فيها، لكن وفقا لكل من (عيشاوي و عيشاوي، 2016)، (نعموني، 2020)، (راشدي و تي، 2023)، (دحماني، 2016)، (بركان، 2017)، (زواوي، 2021)، (جمعة، عمراوي، و حسيني، 2018)، (مسراتي و دريوش، 2020) فإن للثقافة التنظيمية تأثير قوي وخاص على المتغيرات ذات طبيعة الابتكارية والابداعية والاتصالية والتكنولوجية بشكل لافت، وهذا ما سيتم عرضه كالتالي:

1. تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة:

يعرف العالم ثورة صناعية تكنولوجية كبيرة، أطلق عليها الثورة الصناعية الرابعة، وقبل أقل من عقدين من الزمن، كان التحدي العالمي يتمثل في التحول الرقمي للمؤسسات، أي التحول من استخدام أساليب ووسائل تقليدية في العمل الإداري كالطباعة والتراسل عن طريق الكتابة والأوراق واستخدام الهاتف

والفاكس وغيرها من الوسائل، إلى الاعتماد بشكل كامل على المواد الرقمية والحواسيب المتطورة والهواتف الذكية وتقنيات التحاضر والتراسل والتواصل المبنية على الويب 2.0 والويب 3.0.

وفي دراسة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي توصلت **(نعموني، 2020، صفحة 574)** إلى أن المؤسسة " قد تواجه المؤسسة عقبات لتحولها الرقمي من أبرزها الثقافة التنظيمية التي قد تكون داعمة للتغيير وقائمة على قيم تمكنها من قبول التحول وإدراك الفائدة المحققة منه أو معارضة له. وباعتبار أن أصعب التغييرات هي تلك التي تتعلق بالأفراد وثقافاتهم وادراكاتهم المكونة مسبقا فان ذلك يتطلب من المؤسسة الاعتماد على رافعات رسمية وغير رسمية تعمل على إرساء تغيير ثقافي موجه نحو التأثير على الادراكات وإرساء قيم ودعم تلك التي تدفع بالتغيير وتقبل التجديد والتحسين مع توجيه السلوكيات نحو قبول التحول الرقمي أين تصبح الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من إنجاح تحولها الرقمي"

من خلال ما سبق، يتضح ما للثقافة التنظيمية من دور في محوري في تقبل أو رفض ومقاومة التحولات الرقمية التي تفرضها التطورات التكنولوجية والبيئة الاقتصادية الجديدة.

2. تأثير الثقافة التنظيمية على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والناشئة:

تختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الناشئة، وليس من ضمن الاختلافات حداثة تأسيس إحداها أو قدم الأخرى، وحتى ليس من حيث الحجم، فقد تكون المؤسسة الناشئة أكبر من المؤسسة المصغرة والمتوسطة، إنما الأمر له علاقة بطريقة التفكير والعمل، أي الاعتماد على الابتكار والتكنولوجيا والمخاطرة والنمو السريع وغيرها من المؤشرات. وهذا ما يمكن اختصاره بثقافة الابتكار والمخاطرة.

يمكن النظر إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جانبين، الجانب الأول هو مسألة تقبل الابتكار داخل المؤسسة، ففي الغالب ما يميل أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للركون إلى ما تم اعتياده، ولكن النمو يتطلب أكبر من الاستمرارية والعمل في دائرة الأمان، وهذا النوع من الثقافة قد يؤدي بالمؤسسة إلى الاضمحلال والتلاشي، مع التطورات الكبيرة واشتداد المنافسة. أما الجانب الثاني فيكمن في تحول العديد من الموظفين العاملين في مؤسسات تقليدية ذات ثقافة تنظيمية لا تقبل التغيير، إلى أصحاب مشاريع مبتكرة ومؤسسات ناشئة خاصة بهم، وهذا ما نجده

في العديد من النماذج الناجحة عبر العالم، أين نجد أرباب العمل الجدد، ما هم في الحقيقة إلا موظفين سابقين في مؤسسات تقليدية، لم يستطيعوا الاستمرار في مناخ تنظيمي تحكمه ثقافة تنظيمية ضعيفة وساكنة.

3. أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري والابتكار المؤسساتي:

رغم تشابه هذا العنصر مع العنصر الذي يسبقه، ومع العنصر اللاحق له، إلا ان بينهم اختلاف كبير، فالإبداع الإداري والابتكار المؤسساتي لا يكون بالضرورة في طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، إنما في أساليب العمل والتواصل الرمزي والسلوكي. كما أن قيم الإبداع ذات صلة بالأفراد أكثر مما هي ذات صلة بالنظام الإداري والمؤسساتي في ذاته.

ويعرف الإبداع الإداري **(بركان، 2017، صفحة 239)** على أنه " حالات التجديد في نظم الإعلام والاتصال من طرف الإطارات والعمال من أجل إضافة شيء جديد غير معهود يخدم فعالية الأداء، سواء تعلق الأمر بحلول ابتكاريه لبعض مشاكل وأنماط الإعلام والاتصال، أو بتقنيات جديدة، ويرتبط هذا الأسلوب مستوى التكوين والخبرة والممارسة اليومية وقوة الملاحظة ودوام التفكير. قدرة شخص ما أن يعدل أو يغير أنماط التسيير أو التكنولوجيا السائدة ليقدم بديلا غير معتاد بأعلى كفاءة وفعالية."

إذن فالإبداع الإداري هو إبداع تنظيمي له علاقة بكيفية التعامل مع المشكلات الإدارية وباستخدام التقنيات المختلفة في ذلك، ومثلما أن الابتكار والإبداع له دور تنموي خاص بالمؤسسة، فإن له دور واضح تسيير المؤسسة بفعالية، لكن السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: كيف يمكن للإبداع والابتكار أن يشيع في المؤسسة؟ وهذا ما سيجيب عنه العنصر التالي.

4. دور الثقافة التنظيمية في نشر قيم الإبداع داخل المؤسسة:

يمكن تعريف الإبداع على أنه **(بوطغان، 2019، صفحة 288)** " قدرة عقلية فردية على استرجاع الأفكار والحلول والعادات والمعلومات والمعرفة السابقة، والاستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشكلات للوصول إلى أفكار أو طرائق جديدة لأداء الأعمال ضمن هيكل جماعي" من خلال هذا التعريف نجد أن الإبداع له طبيعة تنظيمية، أي أن الإبداع لا يمكن ان يكون كاملا، إلا إذا تم إنجازه أو الاستفادة منه. وتكون الاستفادة ضمن إطار مؤسسي يتم فيه، أو أن المؤسسة تنشأ من أجله.

إذن، يمكن اعتبار قيم الابداع أنها الاهتمام بخلق الحلول الجديدة للمشاكل القائمة عن طريق التفكير الخلاق، واختيار الأشكال الجديدة من العادات والمعلومات والمعرفة، للوصول إلى طرق وأساليب جديدة للتواصل والقيادة والإدارة في المؤسسة. وفي دراسة لـ **(زواوي، 2021، صفحة 142)** توصلت إلى أن" هناك علاقة قوية بين الإبداع والثقافة التنظيمية ، كون أن الثقافة جملة من القيم والمعاير والمواقف التي تحدد سلوك الأفراد فإن كلما كانت هذه القيم والمعايير مشبعة بالفكر الإبداعي ساعدت على نشر الإبداع والسلوكيات الإبداعية داخل المؤسسة، وحفزت الأفراد وجعلت اتجاهاتهم تتجه نحو الابداع والتجديد.

5. أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة:

يعتبر وجود المواهب في المؤسسة واكتشافها أحد المعايير الأساسية في استشراف مستقبلها، فالتعامل الجيد مع المواهب واختيارها وتقديمها والاستفادة منها سيمنح فرصة نمو حقيقي للمؤسسة، والتعامل السيء مع هاته الفرصة، سيجعل – على الأقل – من هذه الفرصة تضيع بالنسبة للمؤسسة. ولعل أبرز ما يميز الموظفين ذووا المواهب هو قدرتهم على التفكير الإبداعي والتعامل مع المشاكل بمستويات عالية من الشجاعة الفكرية والأدبية.

وعلى هذا فإن الاهتمام بالمواهب وحسن إدارتها، ما هو في الحقيقة إلا اهتمام بمستقبل المؤسسة ونموها واستدامتها، وللثقافة التنظيمية اليد الطولى فيهذا الأمر، والتأثير الكبير، وهذا ما توصلت إليه دراسة **(جمعة، عمراوي، و حسيني، 2018)** " أنه يمكن أن يكون للثقافة التنظيمية على إدارة المواهب أثرا سليبا أو إيجابيا" وهذه النتيجة المتوصل إليها تعتبر ذات أهمية كبيرة، لأنها توضح لنا التأثير قد يكون سلبيا مثلما قد يكون إيجابيا. وفي هذا السياق توصل الدراسة إلى نتيجة هامة تتمثل في " لا يتطلب إدارة المواهب فقط جذب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ولكن أيضا إنشاء ثقافة تنظيمية تدعم تطوير الموظفين الموهوبين، كما يتطلب تكامل ممارسات تنمية المهارات القيادية وتخطيط التعاقب من خلال المشاركة الإدارية وجود ثقافة تنظيمية مساندة لذلك"

6. تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال التنظيمي في المؤسسة:

الاتصال التنظيمي هو انتقال المعلومات وتبادل المشاعر والتفاعل السلوكي الناتج عنهما في سياق تنظيمي جماعي مهيكل، أي أن جميع العلاقات المباشرة أو غير المباشرة، وجميع الأفكار المعلن

عليها أو الضمنية التي تنشأ داخل مؤسسة ما، هي مكون من مكونات الاتصال التنظيمي بشكل أو آخر، ومن الخطأ اعتبار أن الاتصال التنظيمي يقتصر على عملية انتقال المعلومات وتبادلها بين فريق تنظم معين. فاختيار السلوك وفقا لطريقة معينة داخل تنظيم ما، هو سلوك اتصالي تنظيمي، فالاتصال التنظيمي يشمل ثلاث مستويات أساسية، المستوى الإدراكي، المستوى العاطفي والمستوى السلوكي.

وللثقافة التنظيمية علاقة متداخلة بالاتصال التنظيمي، وهذا لمل للثقافة والاتصال من تداخل وتشابك، فجميع ما يمكن اعتباره اتصال، كاللغة والكلام ولرموز والتكنولوجيا، يمكن تصنيفه ضمن مكونات الثقافة، وجميع ما هو ثقافي، كالعادات والتقاليدي والقيم والأدوات، يستطيع الاتصال أن يتم من خلاله. ولهذا فإن الثقافة التنظيمية وفقا لـ **(مسراتي و دريوش، 2020، صفحة 338)** " تساهم في تشكيل الأنماط السلوكية للأفراد داخل التنظيم" وهذه السلوكيات دون شك هي سلوكيات اتصالية بشكل أو آخر، أي عن طريقها يتم التعبير ونقل وتبادل امعاني والمعلومات وتتفاعل العواطف وتظهر الإشارات. وكذلك " الثقافة التنظيمية تعبر عن هوية المؤسسة الخاصة بها" وهاته الهوية هي أحد مكونات الاتصال التنظيمي، فهوية المؤسسة هي شخصيتها التي تريد أن تظهر بها، أي أن تتواصل بها مع الموظفين داخليا، والمتعاملين خارجيا وعموم الجمهور.

كما توصلت الدراسة **(مسراتي و دريوش، 2020، صفحة 338)** إلى أن " الاتصال التنظيمي عنصر فعال في أي مؤسسة، حيث من خلاله يتم ضبط سير مختلف العمليات" وهاته العمليات غالبا ما تكون عمليات تنظيمية ذات طابع ثقافي. أي أن بين للثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي تأثير وتأثر دائم ومتلازم، ناتج عن التلازم الموجود بين الثقافة والاتصال في الأساس، إلا أن هذين الموضوعين، حينما يكونان أحد مكونات التنظيم، يصبح التأثير والتأثر أكثر وضوحا. وهذه التأثيرات تلعب دورا محوريا في نجاح أو فشل المؤسسة.

7. دور الثقافة التنظيمية في تبني التوجه الاستراتيجي للمؤسسة:

يختلف مفهوم الاستراتيجية في المؤسسات من مؤسسة لأخرى، فمنهم من يركز على أهمية الموضوع، فإذا تم اختيار موضوع ذا أهمية كبرة، وتم الاعتناء بها. يسمى هذا الأمر توجها استراتيجيا، وأحيانا يتم التركيز على البعد الزمني، فأي متغير له تأثيرات بعيدة المدى، يسمى استراتيجية، وفي أحيان أخرى يتم الجمع بين العديد من المتغيرات، لتشكل المؤسسة توجهها الاستراتيجي. إلا أن هناك من

المؤسسات من ليس لديها استراتيجية بالأساس، وتتعامل مع الأوضاع كما هي، أي نوع من الاشتغال والهروب على الأمام.

وفي هذا الإطار يذكر كل من **(الرزاق، عباس، و أحمد، 2019، الصفحات 75-76)** أن التوجه الاستراتيجي هو " مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن) بحيث تحددها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن)، وابتكار هذه الاستراتيجيات (فهم، ذكاء، تفاهم) وفهم ماهية الفلسفة والقيم، ومجوعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها." وللتوجه الاستراتيجي في المؤسسة أهمية خاصة يمكن تلخيصها في: توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتحقيق التفاعل البيني في المدى الطويل، وتدعيم المركز التنافسي، والتخصيص الفعال للموارد والإمكانيات، والقدرة على إحداث التغيير، وتدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية.

وتوصلت الدراسة السابق إلى أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية على التوجه الاستراتيجي للمؤسسات وفقا ما هو موضح بقولهم **(الرزاق، عباس، و أحمد، 2019، صفحة 85)** " تبين النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين أبعاد الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التوجه الاستراتيجي وهذا الارتباط والأثر ناتج عن إدراك الإدارات العليا في الوزارة، لأهمية الدور الفعال الذي تحدثه الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة، وخاصة الأعراف والمعتقدات التنظيمية في تحديد الاتجاهات وتوحيد القناعات تجاه تبني وتحديد نوع وطبيعة الاستراتيجية القادرة على تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة من خلال العمل بأساليب وإجراءات عمل سليمة للحفاظ على مكانتها ومواكبة التطورات المحيطة بها."

وإضافة إلى ما سبق، فإن للثقافة التنظيمية وفقل لكل (خلوف، 2013)، (بوقفة، 2016)، (شابي و قيرة، 2021)، (خثير، زبير، و جروة، 2017) تأثير على كل من: إنتاجية الموظفين، وجودة العمل، رضا العملاء، الولاء التنظيمي، السلوك التنظيمي، الدافعية والالتزام، الرضا الوظيفي، معدل دوران الموظفين، الصحة النفسية للموظفين. إلا أن التركيز على العناصر ذات الطبيعة الابتكارية والإبداعية في المؤسسة وتأثرها بالثقافة التنظيمية، يعود على طبيعة هذه الدراسة والتي لها علاقة بالمؤسسات الناشئة على وجه الخصوص، والتي بدورها ترتبط بمفهوم الإبداع والابتكار بشكل كبير.

تأسيساً على ما سبق، نخلص إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل "المحرك الاستراتيجي" والبوصلة الجوهرية التي ترهن نجاح المؤسسة أو فشلها في بيئة الأعمال المعاصرة. فهي ليست مجرد سياق محيط، بل هي القوة الخفية التي تُيسّر عملية التحول الرقمي، وتمنح المؤسسات الناشئة ميزتها التنافسية من

خلال ترسيخ قيم المخاطرة والابتكار. كما تبرز كحاضنة أساسية لإدارة المواهب وتدفق الاتصال التنظيمي، محولةً القيم والمبادئ المجردة إلى ممارسات ميدانية تضبط التوجه الاستراتيجي وتصنع الهوية المؤسساتية الفريدة. وبذلك، تصبح الثقافة التنظيمية هي الضابط الفعلي لكل العمليات التفاعلية والتقنية، والركيزة التي لا غنى عنها لتحقيق الإبداع الإداري والريادة في ظل اقتصاد المعرفة المتسارع، مما يجعل من الاستثمار في تطويرها ضرورة وجودية تتجاوز مجرد كونه خياراً إدارياً.

المطلب الرابع: مؤثرات الثقافة التنظيمية (العوامل التي تخلق الثقافة التنظيمية وتحافظ عليها)

مثلما أن للثقافة التنظيمية تأثيرها على مناحي مختلفة داخل وخارج المنظمة، فليس هناك شك أنها تتأثر بدورها بالعديد من المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة. وهذه التأثيرات قد تكون موجبة، أي أنها تدفع بالثقافة التنظيمية إلى النمو والقوة، مثلما قد تكون تأثيرات سلبية تضعف من أهمية ودور الثقافة التنظيمية للمؤسسة(**Robbins & Judge, 2017**) . ومن خلال هذا العنصر سيتم ذكر أهم العناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

1. الوظائف الإدارية:

تؤثر ممارسات الإدارة بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية. تحدد وظائف الإدارة، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، القيم والمعايير التي تحكم سلوك العاملين(**Daft, 2020**) . على سبيل المثال، إذا كانت الإدارة تركز على الابتكار والمخاطرة، فستشجع ثقافة تنظيمية تدعم هذه القيم، وهو ما نلمسه في "ثقافة المشروع". بالمقابل، إذا كانت الإدارة تركز على الكفاءة والامتثال، فستشجع ثقافة تنظيمية أكثر تحفظاً تميل نحو "الثقافة الهرمية(**Quinn & Cameron, 2011**) ".

2. العمر التنظيمي:

تتطور الثقافة التنظيمية بمرور الوقت مع تطور المنظمة. ففي المراحل الأولى (مرحلة التأسيس)، غالباً ما تكون الثقافة قوية ومتجانسة، حيث يشارك المؤسسون والموظفون الأوائل قيمًا ورؤى مشتركة مستمدة من شخصية المقاول (**Schein, 2010**). ومع نمو المنظمة، قد تصبح الثقافة أكثر تعقيداً وتنوعاً نتيجة انضمام موظفين جدد بخلفيات وقيم مختلفة، مما قد يؤدي لظهور "ثقافات فرعية". لذا، تحتاج المنظمات القديمة إلى بذل جهد واعٍ للحفاظ على ثقافة قوية ومرنة تمنع الترهل التنظيمي.

3. الاتصال الإداري:

يلعب الاتصال الإداري دوراً حاسماً في تشكيل ونشر الثقافة التنظيمية. فمن خلال التواصل الفعال، تنقل الإدارة قيم ورؤى المنظمة وتوضح التوقعات من العاملين**(Miller, 2015)** . يساعد التواصل المفتوح والشفاف على بناء الثقة وتعزيز الشعور بالانتماء، وهو رهان أساسي في المؤسسات الناشئة. بالمقابل، يؤدي ضعف التواصل أو غموض القنوات إلى سوء الفهم والصراعات وانخفاض الروح المعنوية، مما ينتج ثقافة تنظيمية "ضعيفة" أو "مقاومة."

4. التنشئة الاجتماعية للعاملين(Organizational Socialization) :

تعتبر عملية التنشئة الاجتماعية، والتي يتم من خلالها دمج الموظفين الجدد في ثقافة المنظمة، أداة قوية لنقل القيم والمعتقدات. ومن خلال برامج التدريب والتوجيه والتفاعل مع الزملاء، يتعلم الموظفون الجدد "كيف تسير الأمور هنا**(Van Maanen & Schein, 1979)** ". تساهم التنشئة الاجتماعية الفعالة في تعزيز التماسك الثقافي وتقليل معدل دوران الموظفين، حيث يتم صهر الأهداف الفردية في بوتقة الأهداف التنظيمية.

5. تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

أحدثت تكنولوجيا المعلومات والاتصال ثورة في طريقة عمل المنظمات وتفاعلها، حيث ساهمت في بناء ما يسمى بـ "الثقافة الرقمية". سهلت هذه التكنولوجيا التواصل والتعاون العابر للحدود الجغرافية، وساهمت في نشر المعرفة لحظياً، مما أثر على الثقافة التنظيمية بجعلها أكثر "انفتاحاً" و"تفاعلية " **(Castells, 2010)** بالنسبة للمؤسسات الناشئة، تعتبر التكنولوجيا هي الحامل المادي الذي يكرس قيم السرعة والابتكار.

6. الثقافة المجتمعية للعاملين:

يأتي العاملون إلى المنظمة محملين بـ "البرمجة الجماعية للعقل" المستمدة من مجتمعهم الأصلي. تؤثر هذه الثقافات المجتمعية (بقيمها ودينها وأعرافها) على تصورات العاملين وسلوكهم داخل المؤسسة **(Hofstede, 2001)**. لذا، يجب على المنظمات، خاصة في السياق الجزائري، أن تكون واعية لهذه التداخلات الثقافية وأن تسعى لبناء ثقافة شاملة تحترم التنوع الثقافي وتوظفه لتحقيق التكامل الداخلي والاندماج الخارجي.

تتشكل الثقافة التنظيمية من خلال تفاعل معقد بين متغيرات داخلية (الإدارة، العمر، الاتصال) ومتغيرات بيئية (التكنولوجيا، المجتمع). إن فهم هذه المؤثرات وكيفية تقاطعها هو السبيل الوحيد للإدارة لخلق بيئة عمل إيجابية تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحول الثقافة من مجرد "معطى" إلى "أداة" للتميز والريادة.

خلاصة المبحث

يحلل هذا المبحث مصفوفة المؤثرات المتشابكة التي تساهم في تخليق الثقافة التنظيمية وضمان ديمومتها، مبرزاً التفاعل الجدلي بين المتغيرات الهيكلية والبيئية. وقد تم التأصيل لدور الوظائف الإدارية والاتصال الإداري كقنوات أساسية لغرس القيم وتوضيح التوقعات، مع تبيان أثر العمر التنظيمي في تحويل كاريزما المؤسسين إلى أعراف مؤسساتية راسخة. كما سلط الضوء على التنشئة الاجتماعية كآلية لصهر الأهداف الفردية في بوتقة التنظيم، وأثر التكنولوجيا الرقمية في إنتاج ثقافة "شبكية" تتجاوز القيود الجغرافية. ويخلص المبحث إلى أن إدراك هذه العوامل، بما فيها الخلفيات المجتمعية للعاملين، يمنح الإدارة القدرة على توجيه الثقافة وتحويلها من مجرد سياق محيط إلى أداة استراتيجية فاعلة تعزز الانتماء والابتكار، مما يضمن للمؤسسة التكيف مع تعقيدات بيئة الأعمال وتحقيق الريادة التنظيمية.

المبحث الخامس: تشكل وتغيير الثقافة التنظيمية

يمكن أن نشير إلى اتجاهين عند الحديث عن تشكل الثقافة التنظيمية، الأول هو تشكل الثقافة التنظيمية أول مرة، أي الثقافة الأساسية التي ظهرت مع ظهور المؤسسة، وهي ثقافة المؤسسين، أما الاتجاه الثاني فهو الثقافة التنظيمية التي تتشكل فيما بعد، أي بعد تطور ونمو ونضج المؤسسة، وهي ثقافة يشارك في تأسيسها الموظفون والمجتمع ومحددات أخرى إضافة إلى المؤسسين، وهذا الاتجاه يشار إليه ببناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، أما حدوث مشكل في الثقافة التنظيمية والسعي من أجل إصلاحه وتطويره فيشار إليه بتغيير ونمو الثقافة التنظيمية. ومن أجل معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية وعرفة أسس تشكلها وبنائها وتغيرها ونموها والحفظ عليها، لابد من معرف طرق وأساليب قياسها.

المطلب الأول: آليات تشكل الثقافة التنظيمية

لا تنبثق الثقافة التنظيمية من فراغ، بل هي نتاج عملية تراكمية واعية وغير واعية تبدأ مع اللحظات الأولى لتأسيس المنظمة. ويُجمع الباحثون **(غنيات وخالدة، 2021)** على أن الثقافة في مراحلها الجنينية هي انعكاس مباشر لقيم ومعتقدات المؤسسين، باعتبارهم المهندسين الأوائل للهوية التنظيمية والمسؤولين عن وضع القواعد والنظم والمعايير التي تحكم السلوك الجماعي.

ويمكن القول إن عملية تخليق الثقافة التنظيمية تمر بأربع مراحل استراتيجية متكاملة:

1. **بلورة الرؤية الفردية للمؤسس:** تبدأ العملية عندما يقدم المؤسس فكرة مشروع ابتكاري تقود إلى إنشاء المنظمة. في هذه المرحلة، يمتلك المؤسس تأثيراً طاغياً على الثقافة؛ فهو يحمل رؤية مستقبلية (Vision)لما يجب أن تكون عليه المنظمة، ويقوم بفرض هذه الرؤية كـ "مسلمات" على الأعضاء الأوائل. ويساعد صغر حجم المؤسسات الناشئة في بداياتها على سهولة انتقال هذه القيم وتحولها إلى نمط تفكير موحد.
2. **تشكيل النواة الصلبة (المجموعة القيادية):** في المرحلة الثانية، يشرع المؤسسون في التفاهم مع أشخاص آخرين يشكلون "المجموعة الرئيسية" أو فريق الإدارة العليا. هؤلاء الأفراد لا يتشاركون فقط في المهام الإدارية، بل في "النظرة الكونية" للمشروع، مما يخلق نوعاً من "الإجماع القيمي" الذي يحول الرؤية الفردية إلى ثقافة جماعية مهيكلة.

3. **الاستقطاب والفلترة الثقافية:** تبدأ المجموعة الرئيسية بجذب واستقطاب الكوادر البشرية التي تتقاسم مع المنظمة نفس القيم والمعتقدات. هنا تلعب عملية التوظيف دور "المصفاة الثقافية"؛ حيث لا يتم اختيار الأفراد بناءً على كفاءتهم الفنية فحسب، بل بناءً على "الملاءمة الثقافية(Cultural Fit) "، وهو ما يضع حجر الأساس لتاريخ المنظمة وهويتها الفريدة.

4. **مأسسة السلوك والقدوة القيادية:** يتحول دور القائد هنا من "صاحب فكرة" إلى "مهندس ثقافي"؛ حيث يرسخ الطريقة التي تؤدي بها الأعمال من خلال وضع المعايير التي ترشد السلوكيات التنظيمية. وبمرور الوقت، وبناءً على النتائج المحققة، تتحول هذه السلوكيات إلى "تقاليد" يُشار إليها بالبنان، وتصبح هي المرجع الأخلاقي والمهني الذي يحقق أهداف المنظمة ويضمن استدامتها.

إن تشكيل الثقافة التنظيمية هو أحد الأدوار القيادية الأكثر حرجاً؛ فهي العملية التي يتم من خلالها تحويل القيم الذاتية للمؤسس إلى "دستور غير مكتوب" يتبناه الجميع. وبالنسبة للمؤسسات الناشئة في الجزائر، فإن رهان الاستدامة يكمن في قدرة المؤسس على نقل هذه القيم بوضوح عبر قنوات الاتصال، لضمان استمرار "الروح المقاولاتية" حتى مع نمو المؤسسة وتوسعها.

المطلب الثاني: قياس الثقافة التنظيمية

وفقا لـ ديلوب وآل (عدمان، 2019، الصفحات 143-144) فإنه يوجد مدخلين اثنين لدراسة الثقافة؛ المدخل الكمي والمدخل الكيفي. فالمدخل الكيفي في قياس الثقافة التنظيمية يهدف إلى فهم الثقافة انطلاقا من فهم الموظف وتعبيره عن ذاته، وهذا من خلال المقابلة المعمقة والملاحظة الدقيقة بمشاركة الموظفين حياتهم داخل المؤسسة، أما المدخل الكمي فيعتمد على تحديد مؤشرات يمكن قياسها إحصائيا، وعدها كلما ظهرت بشكل يمكن إحصاؤه، بغض النظر عن المعنى الذاتي للفعل المقاس، أو القصد الذي يصاحب الفعل المقاس من طرف المبحوث.

ونظرا لحداثة المداخل الكيفية في البحوث ذات الطابع التنظيمي، فإننا نجد أن الأدوات الكمية لقياس الثقافة التنظيمية أكثر تنوعا ووضوحا. ويمكن تلخيصها **(عدمان، 2019، صفحة 144)** في التالي:

1. أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI:

أداة (Organizational Culture Assessment Instrument) OCAI هي أداة لتقييم الثقافة التنظيمية، تم تطويرها بواسطة كيم كاميرون وروبرت كوين في عام 1999، وتعتمد على إطار القيم المتنافسة .(Competing Values Framework) تُستخدم هذه الأداة لمساعدة المؤسسات على فهم ثقافتها الحالية والثقافة التي تطمح إليها.

تعتمد أداة OCAI على استبيان يُطلب فيه من الموظفين تقييم ستة أبعاد للثقافة التنظيمية، وهي:

- **الخصائص المهيمنة:** ما هي القيم والمعتقدات الأساسية التي توجه المنظمة؟
- **القيادة التنظيمية:** ما هو أسلوب القيادة السائد في المنظمة؟
- **إدارة الموظفين:** كيف يتم التعامل مع الموظفين وتحفيزهم وتطويرهم؟
- **الترابط التنظيمي:** ما هي الروابط التي تجمع بين أجزاء المنظمة؟
- **التركيز الاستراتيجي:** ما هي أولويات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية؟
- **معايير النجاح:** كيف يتم قياس النجاح في المنظمة؟

يُطلب من المشاركين في الاستبيان توزيع 100 نقطة على أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية لكل بُعد من الأبعاد الستة، وهي:

- **ثقافة العشيرة:** تتميز بالتعاون والتواصل الجيد والتركيز على بناء الفريق.
- **ثقافة الإبداع:** تتميز بالابتكار والمرونة والمخاطرة والسعي للتغيير.
- **ثقافة السوق:** تتميز بالتنافسية والنتائج والتركيز على تحقيق الأهداف.
- **ثقافة التسلسل الهرمي:** تتميز بالهيكل التنظيمي الواضح والإجراءات الرسمية والرقابة.

2. مسح دنيسون للثقافة التنظيمية DOCS.

نموذج دينيسون **(Denison Organizational Culture Survey)** هو إطار عمل شامل لتقييم الثقافة التنظيمية، تم تطويره بواسطة دانييل دينيسون. يركز النموذج على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء المنظمة. يتكون النموذج من أربعة أبعاد رئيسية، كل منها يتضمن ثلاثة مؤشرات فرعية وهي كالآتي:

- **المشاركة:** تشير إلى مدى مشاركة الموظفين وانخراطهم في العمل، ومؤشرات هذا البعد هي: التمكين، بناء الفريق، وتطوير القدرات.

- **الاتساق:** يشير إلى مدى وجود قيم ومعتقدات مشتركة بين أفراد المنظمة، ومؤشرات هذا البعد هي: القيم الأساسية، الاتفاق، التنسيق والتكامل.
- **التكيف:** يشير إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية، ومؤشرات هذا البعد هي: خلق التغيير، تركيز العملاء، التعلم التنظيمي.
- **المهمة:** تشير إلى وضوح رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، ومؤشرات هذا البعد هي: التوجيه الاستراتيجي والنية، الأهداف والغايات، الرؤية.

3. مقياس ملمح الثقافة التنظيمية OCP.

نموذج (Organizational Culture Profile) هو إطار عمل يصف الثقافة التنظيمية باستخدام مجموعة من القيم. هذه القيم تُعتبر بمثابة اللبنات الأساسية للثقافة، وتُساعد في فهم سلوكيات واتجاهات الموظفين داخل المنظمة. بدلًا من التركيز على أنواع الثقافات (مثل ثقافة العشيرة أو ثقافة السوق)، يركز OCP على تحديد القيم المحددة التي تُشكّل الثقافة.

يُعد هذا النموذج الذي طوره "أورايلي" وآخرون **(O'Reilly et al., 1991)** أداةً محورية في دراسات الإدارة، حيث يعتمد على تقنية "فرز كيو (Q-sort) "لقياس مدى التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة(**Person-Organization Fit**) . يتوزع هذا الملمح عادةً عبر سبعة أبعاد أساسية هي:

1. **الابتكار(Innovation)** : مدى تشجيع المخاطرة والتجريب.
2. **الاستقرار(Stability)** : التركيز على الأمن والقابلية للتنبؤ.
3. **الاحترام للأفراد(Respect for People)** : الدرجة التي توليها المنظمة للعدالة واحترام حقوق الفرد.
4. **الاهتمام بالنتائج(Outcome Orientation)** : التركيز على الإنجاز والنتائج.
5. **الاهتمام بالتفاصيل :(Attention to Detail)** الدقة والتحليل.
6. **التوجه نحو الفريق(Team Orientation)** : تعزيز التعاون والعمل الجماعي.
7. **الحزم/العدائية :(Aggressiveness)** روح المنافسة مقابل التراخي.

4. استبيان الثقافة التنظيمية (أو مخزون الثقافة التنظيمية) OCI

نموذج (Organizational Culture Inventory) OCI أو "جرد الثقافة التنظيمية" هو أداة تشخيصية قوية تُستخدم لقياس وتحليل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات. تم تطويره بواسطة روبرت

كوك وجانيت سزومال في عام 1991. يركز هذا النموذج على أنماط السلوك التي يتخذها الأفراد داخل المنظمة، وكيف تؤثر هذه الأنماط على فعالية المنظمة.

يقوم نموذج OCI بتقييم الثقافة التنظيمية من خلال قياس 12 نمطًا سلوكيًا، يتم تجميعها في ثلاثة أنماط ثقافية عامة:

- **الأنماط البناءة:** تشجع هذه الأنماط على التفاعل الإيجابي والتعاون وتحقيق الأهداف وتشمل هذه الأنماط: الإنجاز، التطوير الذاتي، التشجيع الإنساني، الانتساب.
- **الأنماط السلبية/الدفاعية:** تعيق هذه الأنماط التفاعل الفعال وتحقيق الأهداف، وتشمل هذه الأنماط: الموافقة، الاعتمادية، التبعية، التجنب.
- **الأنماط العدوانية/الدفاعية:** تُركز هذه الأنماط على حماية الذات والتنافس الشديد، مما قد يؤدي إلى صراعات داخلية. تشمل هذه الأنماط: المعارضة، القوة، التنافس، الكمال.

نخلص من هذا المطلب إلى أن عملية قياس الثقافة التنظيمية تتوزع بين مسارين منهجيين؛ **المدخل الكيفي** الذي يسعى للفهم العميق والذاتي لتجارب الموظفين، و**المدخل الكمي** الذي يهيمن على الدراسات التنظيمية نظراً لدقته الإحصائية وتعدد أدواته القياسية. وقد استعرضنا في هذا السياق أربع أدوات عالمية رائدة: أداة **OCAI** لتشخيص القيم المتنافسة، ونموذج **DOCS** لدينيسون الذي يربط الثقافة بالفعالية، ومقياس **OCP** الذي يبحث في مدى التوافق بين قيم الفرد والمنظمة، وصولاً إلى استبيان **OCI** الذي يفكك الأنماط السلوكية (البناءة والدفاعية). إن هذا التنوع الأدواتي يمنح المؤسسات الناشئة والباحثين قدرة عالية على تشخيص "الهوية الثقافية" السائدة، وتحويل التمثلات الرمزية والافتراضات الضمنية إلى بيانات إجرائية ملموسة تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وضبط الأداء التنظيمي.

المطلب الثالث: بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

تبنى الثقافة التنظيمية للمؤسسة ويتم المحافظة عليها من طرف القادة، أي أن الفرق الجوهري في تشكل الثقافة حين نشأة المؤسسة وبعد اكتسابها عمرا تنظيميا، هو فيمن يقوم بتشكيله، ففي البداية يكون المؤسسين هم من يشكلها، أما في المراحل التالية، فإن قادة المؤسسة هم من يختار الثقافة المناسبة للمؤسسة، كما يقومون بالمحافظة عليها، سواء أكان المؤسسون من قادة المؤسسة، أم لم يكونوا من بينهم.

1. بناء الثقافة التنظيمية

وفقا لـ **(شاين، 2011، صفحة 72)** فإن بناء الثقافة التنظيمية يتحدد بتشكل المجموعات، لا سيما المجموعات التنظيمية وقيادتها. ويمكن فهم التقدم التالي في تشكيل المجموعة على أنه مواجهة سلسلة من الافتراضات الكامنة التي يرجح أن تبرز في كل مرحلة من المراحل الرئيسية للمجموعة كما هي مبينة بخطوط عريضة في الجدول أدناه، ويحدث تشكيل الثقافة من خلال الجهود الرامية إلى التعامل مع خاصية القلق التي تتصف بها كل فرضية من الفرضيات الأساسية.

الرحلة	الافتراض المهيمن	التركيز العاطفي الاجتماعي
1 تشكل المجموعة	**الاعتمادية:** القائد يعرف ما يتوجب عليه فعله.	**تركيز وجداني على:** (1) التضمين و(ب) قوة التأثير و(ت) القبول والعلاقة الحميمة و(ث) الهوية والدور.
2 بناء المجموعة	**الانصهار:** نحن مجموعة عظيمة، كل واح منا يحب الآخر.	**المجموعة كشيء تسبغ عليه صفة المثالية:** تركيز وجداني على الانسجام والالتزام والسعي إلى العلاقة الحميمة. لا تعطى قيمة للفروق بين الأعضاء.
3 عمل المجموعة	**العمل:** يمكننا الأداء بصورة فعالة لأن كل واحد منا يعرف ويتقبل الآخر	**رسالة المجموعة ومهماتها** تركيز وجداني على الإنجاز والعمل في فريق والحفاظ على المجموعة في جيد جاهز في وضع جيد جاهز للعمل، تعطى قيمة للفروق بين الأعضاء
4 نضج المجموعة	**النضج:** نعلم من نحن وما نريد وكيف نحصل عليه، وقد حققنا النجاح، فلابد أننا على صواب	**بقاء المجموعة وراحتها** تركيز وجداني على الحفاظ على المجموعة وثقافتها ينظر إلى الإبداع والفروق بين الأعضاء على أنها خطر

من خلال الجدول السابق يتضح لنا تطور الافتراضات الضمنية لدى موظفي المؤسسة، هذه الافتراضات هي ما يمثل الثقافة التنظيمية بشكل كبير، فالقيم والمعتقدات والسلوك وغيرها من مكونات الثقافة التنظيمية، تنبع من الافتراضات الضمنية، ولهذا نجد أن **شاين** وضعها كبعد رئيس للثقافة التنظيمية، لتبقى كل من المكونات الأخرى مجرد أبعاد فرعية لهذا البعد. وعليه يمكن أن نلخص بنا وتطور الثقافة التنظيمية في المؤسسة بالقول إن القادة هم المحرك الأساسي لهذه العملية، وأنها تمر بأربعة مراحل، تتمثل في الاعتمادية ثم الانصهار ثم العمل وأخيرا النضج. إن هذه المرحلة الأخيرة هي الذروة التي تبلغها الثقافة التنظيمية، وهي التي لابد من العمل على المحافظة عليها.

2. المحافظة على الثقافة التنظيمية

مثلما تم توضيحه في العنصر السابق، فإن الثقافة التنظيمية تبنى وتصل إلى مرحلة من النضج. إن هذا الإنجاز يحتاج إلى متابعة وصيانة من طرف القادة داخل المؤسسة، ومن طرف الموظفين القدماء والجدد كذلك، وقد تكون هذه الطرق مجرد إشارات لفظية أو غير لفظية، مثلما قد تكون سلوكيات وأنظمة وفعاليات مختلفة. ويمكن تلخيص الطرق **(Christopher, Smith, & Oja, 2021)** التي تتم بها المحافظة على قوة الثقافة التنظيمية ونضجها في الآتي:

- **الإشارات اللفظية والمكتوبة:** تعتبر الإشارات اللفظية – الكلام – والمكتوبة أن تؤدي إلى تقويض الافتراضات الضمنية الناضجة، التي تشكل لنا أساس الثقافة التنظيمية القوية. فالصراخ على سبيل المثال والعنف اللفظي الذي يكون داخل المؤسسة وبين موظفيها ليس هناك شك أنه يجعل من مكان العمل يعج بالتوترات، ومثل ذلك الكلمات الاستهزائية خلال الاجتماعات، ناهيك عن الكلام البذيء أو الشتم والاستنقاص. ونفس الكلام يقال في الرسائل المكتوبة التي قد تحتوي على عبارات فيها عنف أو تقليل من الاحترام. ولهذا؛ فإن أول شيء ينبغي أخذه بجدية تامة، هو التواصل اللفظي والمكتوب. ومن أجل المحافظة على مستوى جيد من الاحترام والثقة والولاء والراحة النفسية والرضا الوظيفي، لابد من مراعاة طرق التواصل اللفظي وغير اللفظي.
- **الرموز والأفعال:** إن الأشكال الرمزية والشعارات المكتوبة والرسومات التي قد تكون جزءا من مكونات المؤسسة على الجدران أو المكاتب أو مواقع الويب وصفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بالمؤسسة أو البريد الإلكتروني أو حتى على القمصان في بعض المؤسسات التي تفرض على موظفيها لباسا معينا أو رمزا على لباسهم، كلها تعتبر جزءا من ثقافة المؤسسة وتلعب دورا كبيرا في التأثير عليها. ومثلما هو معروف فإن النوادي والمنتخبات الرياضية هي عبارة عن مؤسسات ربحية في مجال الترفيه، وارتداء أعضاء الفريق لشارة المثليين الجنسيين قد تؤثر بشكل كبير على الفريق، خاصة إذا كان من بين مسيري الفريق واللاعبين من تتعارض ثقافته وقيمه مع هذا الأمر. فحمل الشارة هو رمز قد لا يراعي الاختلافات بين الفريق الواحد، مما قد يضعف الثقافة التنظيمية الخاصة بالفريق. وبشكل أكثر شدة في التأثير على الثقافة التنظيمية سلبا وإيجابا هو الأفعال التي يقوم بها أعضاء المؤسسة. مثل طريقة جلوس المدير أو أحد المسؤولين في اجتماع ما، أو قيام أحد المسولين بإرسال رسالة عبر البريد الإلكتروني في ساعة متأخرة. لتترك انطباعا أنه يعمل لأوقات متأخرة من الليل، ويشعر زملاءه أنهم غير جادين ولا يضغطون على أنفسهم مثله. إن مثل هذه الأفعال والكثير من الرموز لابد أن تراعى من أجل الحفاظ على ثقافة تنظيمية متزنة وقوية.

- **القصص:** القصص المحكية عن تاريخ المؤسسة وعن قادتها وموظفيها الذين غادرو أو الذين لا يزالون متواجدين، له تأثير كبير على بناء تشكل افتراضات ضمنية بالنسبة للموظفين الجدد، ثم إن حكاية القصة ليس مثل أحداثها الواقعية، فتأثير القصص وحكايتها يزيد على التأثير الذي يحدث بالنسبة لمن عايشوها. فالقصص التي تحكى، لابد أن تكون مدروسة، ولابد أن تحكى في سياقها اللازم حتى تحافظ على قوة الثقافة التنظيمية.
- **الطقوس:** تعتبر الطقوس التنظيمية من المحددات الهامة في المحافظة على الثقافة التنظيمية، فالعديد من المؤسسات تنشئ وتعتمد طقوسا معينة، من أجل تحفيز الفريق وتشجيعه، ومن أجل العودة به إلى الأصول التي تشكلت عليها الثقافة التنظيمية للمؤسسة. وتتمثل هذه الطقوس على سبيل المثال في تحية العلم بالنسبة للعديد من المؤسسات الرسمية، أو الاجتماع في كل بداية أسبوع وترديد شعار المؤسسة بشكل جماعي، أو الاحتفال بشكل معين في كل سنة تمر فيها ذكرى تأسيس الشركة أو غيرها. وليس هناك شك أن الاعتناء بهذه الطقوس وتنظيمها الجيد يساعد على المحافظة على ثقافة المؤسسة التنظيمية.
- **الأنظمة المؤسسية:** لا يقتصر الأمر من أجل المحافظة على ثقافة المؤسسة في الطرق غير الرسمية، إنما قد يتطلب الأمر وضع سياسات رسمية عن طريق قرارات داخلية وتشريعات تنظيمية يكتب في هذا السياق (Christopher, Smith, & Oja, 2021, p. 65)" إن المؤسسات قادرة على تعزيز قيمها ومعاييرها الثقافية من خلال السياسات والأنظمة، كما يمكن للمنظمات أيضًا بناء أنظمة مكافآت تعزز الثقافة التنظيمية. ولا ينبغي أن يقتصر الأمر على الجانب المالي فقط. إذ يمكن أن توفر معايير مكافأة الموظفين فرصة للتواصل بشأن عناصر ثقافة المنظمة" وحينما تكون الأمور رسمية، تكون أكثر وضوحا وفعالية.
- **الموظفين الجدد:** وفقا لـ (Christopher, Smith, & Oja, 2021, p. 66)"إن الموظفين الجدد قادرون على الحفاظ على الثقافة من خلال عدد قليل من الطرق. أولاً، يمكن لمديري التوظيف محاولة جذب الأفراد الذين من شأنهم الحفاظ على الثقافة الحالية للمنظمة، خاصة إذا كانت الثقافة التنظيمية تعزز قيم التفكير المتباين، فإن توظيف الأفراد الذين يتبنون هذه الأفكار سيظل يجلب الابتكار إلى المنظمة. إلى جانب التوظيف، توفر برمجة الموظفين الجدد نقطة اتصال رئيسية للمؤسسات. يتم تدريب الموظفين الجدد في كل منظمة تقريبًا، بعضها بشكل رسمي أكثر من غيرها. ومع ذلك، ويمكن أن يشمل هذا كيفية تقديم الموظف الجديد لزملائه في العمل، أو الأنشطة الاجتماعية بعد العمل، أو البرمجة على مستوى المنظمة مقابل البرمجة القائمة على الفريق. إن إحدى الطرق القوية للتواصل مع الثقافة التنظيمية هي في ذلك الأسبوع الأول من التوظيف، أو حتى قبل ذلك."

نخلص من هذا المطلب إلى أن بناء الثقافة التنظيمية وصيانتها هما عمليتان قياديتان بامتياز، تبدآن برؤية المؤسس وتستمران برعاية القادة. فوفقاً لنموذج "شاين"، تمر الثقافة برحلة تطورية تبدأ من **الاعتمادية** على القائد، ثم **الانصهار** الجماعي، وصولاً إلى مرحلة **العمل** المشترك، وانتهاءً بمرحلة **النضج** التي تتحول فيها الافتراضات الضمنية إلى حقائق مُسلّم بها. إن هذا النضج يتطلب آليات صيانة دقيقة تضمن استدامته، بدءاً من ضبط **الإشارات اللفظية والمكتوبة** والاعتناء بـ **الرموز والطقوس** التي تعزز الانتماء، وصولاً إلى تفعيل **الأنظمة المؤسسية** وبرامج **التنشئة الاجتماعية** للموظفين الجدد. وبذلك، تصبح الثقافة كائناً حياً يحتاج إلى رعاية دائمة لتحويل القيم من مجرد شعارات إلى ممارسات سلوكية تضمن بقاء المؤسسة وتميزها في بيئة الأعمال.

المطلب الرابع: تغيير ونمو الثقافة التنظيمية

إن عدم القدرة على المحافظة على تكامل الثقافة التنظيمية وقوتها، حتما سيؤدي إلى تغييرات وتراجع سلبي لهذه الثقافة، وقد يحدث الأمر بشكل سريع، مثل كرة الثلج تماما، فتكبر المشاكل والتوترات، وتتحكم المشاعر السلبية في المؤسسة في جميع القرارات المتخذة أو الأفعال أو التواصل، ويحدث أن تنهار المؤسسة أو تفشل وتتخلف عن تحقيق أهدافها. فالتغيير هنا له معنيين، المعنى الأول هو التغير الذي يحدث لما كان جيد فيصبح سيئا، او التغييرات التي يقوم بها القادة من أجل المحافظة على الثقافة التنظيمية القوية والمتكاملة أو التي ضعفت من أجل إصلاحها وتحديثها والعناية بها وهذا يمكن أن نسميه نموا.

وتتغير الثقافة التنظيمية وتسوء بسبب عدم القدرة على المحافظة عليها، أو بسبب عوامل خارجية مثل التخلف عن مواكبة التطورات التكنولوجيا أو الأزمات الاقتصادية، لكن هذه الأخيرة ليست لها تأثير كبير، ويمكن التعامل معها بشكل سريع في حالة ما إذا تم المحافظة على الثقافة التنظيمية بشكل كبير داخليا. ووفقا لنموذج كوتر (MacQueen, 2020, p. 66) فإن نمو الثقافة التنظيمية يكون وفقا للخطوات التالية :

1. **ترسيخ الشعور بالإلحاح (Create a Sense of Urgency)**: تبدأ العملية بإقناع أعضاء المؤسسة بأن التغيير ضرورة حتمية وليس خياراً، وذلك من خلال تسليط الضوء على المخاطر الراهنة (مثل التخلف التكنولوجي) أو الفرص الضائعة.
2. **إنشاء التحالف التوجيهي (Build a Guiding Coalition)**: لا يمكن للقائد التغيير بمفرده؛ بل يجب تشكيل "نواة صلبة" من الأشخاص المؤثرين الذين يملكون السلطة والكفاءة والمصداقية لقيادة التغيير ونشر قيم الثقافة الجديدة.

3. **تطوير الرؤية والاستراتيجية(Form a Strategic Vision)** : تحديد الملامح النهائية للثقافة المراد الوصول إليها. الرؤية هنا هي "الصورة المستقبلية" التي تجعل جهود التغيير منسجمة وغير مشتتة.
4. **توصيل رؤية التغيير(Enlist a Volunteer Army)** : وهنا يبرز دور الاستراتيجية الاتصالية؛ حيث يجب استخدام كافة القنوات (اللفظية، المكتوبة، الرمزية) لنشر الرؤية الجديدة وتكرارها حتى تصبح جزءاً من القاموس اليومي للموظفين.
5. **تمكين الموظفين من اتخاذ إجراءات واسعة النطاق:** التغيير يتطلب إزالة العقبات، سواء كانت هياكل تنظيمية جامدة أو أشخاصاً يقاومون التغيير، وتوفير الموارد اللازمة للموظفين لتبني السلوكيات الجديدة.
6. **توليد مكاسب قصيرة الأجل (Generate Short–Term Wins)**: البحث عن نجاحات سريعة وملموسة وإبرازها؛ فهذه "الانتصارات الصغيرة" تعزز الثقة في عملية التغيير وتُفشل حجج المقاومين.
7. **تعزيز المكاسب وإنتاج المزيد من التغيير(Sustain Acceleration)** : عدم الاكتفاء بالنجاحات الأولية، بل استخدام الزخم الناتج عنها لمراجعة وتغيير النظم والهياكل التي لا تتوافق مع الثقافة الجديدة.
8. **ترسيخ النهج الجديدة في الثقافة (Institute Change)** : وهي المرحلة النهائية التي يتم فيها ربط السلوكيات الجديدة بنجاح المؤسسة، حتى تتحول من "تغيير طارئ" إلى "جزء أصيل" من الهوية والتقاليد اليومية.

نخلص من هذا المطلب إلى أن تغيير الثقافة التنظيمية هو عملية إدارية واتصالية معقدة، تهدف إلى الانتقال بالمؤسسة من حالة الركود أو التراجع إلى حالة النمو والازدهار. إن نموذج "كوتر" بخطواته الثمانية يؤكد أن التغيير يبدأ بـ "الوعي بضرورة التحول" وينتهي بـ "المأسسة"، مروراً بجهود اتصالية مكثفة لصياغة الرؤية وتعبئة الموارد البشرية. وبالنسبة للمؤسسات الناشئة، فإن الرهان يكمن في الحفاظ على "ثقافة ريادية" مرنة تتبنى التغيير كقيمة ثابتة، مما يحميها من الانهيار أمام الأزمات ويضمن لها القدرة على الابتكار المستمر في بيئة لا تقبل الجمود.

خلاصة المبحث:

يُحلل هذا المبحث دورة حياة الثقافة التنظيمية كعملية ديناميكية تبدأ بـ **التشكل الجنيني** المستمد من رؤية وقيم المؤسسين، والتي تتحول عبر مراحل (الرؤية، النواة، الاستقطاب، المأسسة) إلى هوية جماعية مهيكلة. ويبرز المبحث ضرورة **القياس العلمي** لهذه الثقافة عبر المداخل الكمية (مثل OCAI وDOCS) والكيفية، لتحويل الافتراضات الضمنية إلى بيانات إجرائية تُوجه القرار الاستراتيجي.

كما يستعرض المبحث آليات **بناء وصيانة الثقافة** بقيادة إدارية واعية تهدف للوصول بها إلى مرحلة "النضج" عبر توظيف الرموز، والطقوس، والتنشئة الاجتماعية. وفي مواجهة تحديات البيئة أو الركود التنظيمي، يطرح المبحث نموذج "كوتر" بطلواته الثمانية كخارطة طريق لـ **تغيير ونمو الثقافة**، محولاً إياها من حالة المقاومة إلى حالة الابتكار المستدام. ويخلص المبحث إلى أن الرهان الحقيقي للمؤسسات الناشئة يكمن في مرونة "الروح المقاولاتية" وقدرة الاتصال على ترسيخ النهج الجديد كجزء أصيل من التقاليد اليومية، مما يضمن التكيف والريادة في بيئة أعمال لا تقبل الجمود.

المبحث السادس: التكامل بين الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي

مثلما لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعريج على موضوع الثقافة، فإنه لا يمكن فهم الاستراتيجية الاتصالية دون العودة إلى الاتصال التنظيمي كإطار علمي وعملي. إضافة إلى أن فهم العلاقة بين الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية سيسهل من عملية دراسة وبحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية، والتي تمثل محور هذه الأطروحة، وعليه سيتم عرض مفهوم الاتصال التنظيمي بشكل مختصر، ثم تحديد طبيعة العلاقة بينه وبين الثقافة التنظيمية، وأخيرا استشراف التحديات التي تواجه كلا منهما.

المطلب الأول: الاتصال التنظيمي؛ المفهوم والأسس

الاتصال التنظيمي هو حقل معرفي هام في نظرية المنظمة، ويزداد الاهتمام به يوما بعد يوم، خاصة مع تطور وسائل الاتصال، أما فيما يخص الاتصال داخل المؤسسات، ومنها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فيمكن تعريف وفقا لـ **(كتفي، 2020، صفحة 160)** على أنه " يعرف Reddin و Sanborn الاتصال التنظيمي بأنه إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة، ويعتبر katz و kahn الاتصال التنظيمي بأنه تدفق المعلومات في منظمة الأعمال ويقصدان بذلك تبادل المعلومات ونقل المعاني، ويقرر dance ezelko أن الاتصال التنظيمي وهو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال" . إذن فالاتصال التنظيمية هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المنظمات بصفة عامة، وداخل المؤسسات والشركات.

1. أهداف الاتصال التنظيمي:

يهدف إلى إدارة تدفق وانتقال المعلومات بين أعضاء التنظيم. وبشكل أكثر تفصيلا، فإن الاتصال التنظيمي يهدف إلى:

- استخدام الكلمات والحركات وغيرها لتبادل المعلومات
- وضع الأفكار في رسالة وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يتفهمها الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب.
- إعلام المرؤوسين بتعليمات خاصة بتنفيذ أعمال أو الامتناع عن تنفيذها بشكل معين في وقت معين.
- إعلام الرؤساء بما تم وبما يتم أو بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ وبالاقتراحات ومشكلات المرؤوسين بصفة عامة.

2. أشكال الاتصال التنظيمي وأساليبه

يأخذ الاتصال داخل المؤسسة عدة أشكال، ووفقا لهذه الأشكال يمكن التحكم في صيرورته، كما يمكن من خلال هذه الأشكال قياسه ومعرفة جوانب القصور وإصلاحها.

2-1- شكل الاتصال حسب الاتجاه

ويمكن تلخيصه في أربعة اتجاهات رئيسية: الأول الاتصال الصاعد؛ وهو الاتصال الذي يكون من أسفل إلى أعلى، أي من المراتب الإدارية الدنيا إلى القادة والمدراء في المؤسسة. الشكل الثاني الاتصال النازل؛ وهو عكس الأول، الذي يتم من الإدارة العليا بمختلف مكوناتها إلى المصالح الإدارية الدنيا. النوع الثالث الاتصال الأفقي؛ وهو الاتصال الذي يتم بين أعضاء المؤسسة من نفس المستوى، كالاتصال الذي يتم بين رؤساء المصالح، او بين الموظفين من نفس الرتبة الإدارية. وأما النوع الرابع والأخير، فهو الاتصال المحوري؛ أي الاتصال الذي يكون بشكل لا يحترم فيه السلم التنظيمي والهيكل التنظيمي، أي يكون بين رئيس مصلحة على سبيل المثال مع موظف من مصلحة أخرى لها رئيسها.

2-2- شكل الاتصال حسب الرسمية

الاتصال داخل المؤسسة لا يأخذ نفس الشكل من حيث رسميته، فالاتصال إذا كان وفقا لما تقتضيه المهام الموكلة لأعضاء الفريق داخل المؤسسة، وبالأساليب المحددة مسبقا، وفقا لتنظيمات داخلية معينة، يسمى اتصالا رسميا، أي أنه يتم في سياق رسمي، في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه الاتجاهات وقنوات الاتصال. أما إذا كان خارجا عن هذه الأطر فإنه يسمى اتصالا غير رسمي، ويتمثل هذا الشكل في العملية النهائية التي تحدث بين العاملين داخل المنظمة وخارجها دون أن يكون لأحد من غدارة المنظمة دخل في تخطيطها وتوجيهها.

2-3- شكل الاتصال حسب أساليبه ووسائله المستخدمة

يمكن كذلك تقسيم الاتصال حسب الأسلوب والوسيلة المستخدمة إلى عدة أنواع، نذكر منها: الاتصال اللفظي وهو الاتصال الذي يعتمد على الكلام والاستماع في تبادل المعلومات داخل المؤسسة، ويكون بشكل مباشر أو عن طريق وسيط، كالهاتف أو تطبيقات التواصل الحديثة كتسجيل الصوتيات وإرسالها. كذلك نجد الاتصال الكتابي؛ وهو الذي يعتمد على الكتابة في تبادل المعلومات، سواء الكتابة على الورق أو من خلال الحواسيب والهواتف، ويأخذ عدة أشكال منها: التقارير، النشرات الدورية، الكتيبات، الطلبات والشكاوى، الملصقات وغيرها.

3. وظائف الاتصال التنظيمي في المؤسسة

يُمثل الاتصال التنظيمي "الجهاز العصبي" للمؤسسة؛ فهو المحرك الأساسي لكافة التفاعلات والعمليات الإدارية والسلوكية. ولا تقتصر أهميته على مجرد نقل البيانات، بل تتعدى ذلك لتشمل صياغة الروابط الرمزية والمادية التي تضمن وحدة الكيان التنظيمي. وتتكامل وظائف الاتصال لتشكل منظومة حيوية تساهم في تحقيق الغايات الكبرى للمنظمة، ويمكن تصنيف هذه الوظائف وفقاً للأدبيات الكلاسيكية والمعاصرة (**Goldhaber, 1993; Miller, 2015**) إلى ما يلي:

أولاً: الوظيفة الإعلامية (Informative Function)

تعتبر هذه الوظيفة حجر الزاوية في استقرار العمل، حيث تضمن تدفق "المادة الأولية" للإدارة وهي المعلومات:

- **نشر المعلومات والسياسات:** يضمن الاتصال وصول القرارات والتشريعات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى كافة المستويات التنفيذية بسلاسة (Downward Communication).
- **دعم اتخاذ القرار:** يوفر الاتصال البيانات الدقيقة والشاملة اللازمة للعملية الابتكارية وحل المشكلات في الوقت المناسب، فجودة القرار ترهن بجودة المعلومات المتاحة.
- **تكريس الشفافية:** يساهم التدفق الحر للمعلومات في خلق بيئة عمل واضحة، مما يقلل من الغموض التنظيمي ويجعل الموظفين أكثر إدراكاً لرؤية المؤسسة واستراتيجياتها.

ثانياً: الوظيفة التوجيهية والتحفيزية (Directive & Motivational Function)

ترتبط هذه الوظيفة بالقيادة والسيطرة وتوجيه السلوك البشري نحو الأهداف المنشودة (**Robbins & Judge, 2017**):

- **توضيح الأدوار والأهداف:** يساعد الاتصال في شرح رسالة المؤسسة وقيمها، مما يضمن توحيد الجهود الفردية في بوتقة العمل الجماعي.
- **إصدار التعليمات:** يمثل القناة الرسمية لنقل الأوامر والمهام، مما يضمن انضباط المسار الإجرائي للعمل.
- **التحفيز ورفع الولاء:** من خلال التغذية الراجعة (Feedback) والتقدير المعنوي، يعمل الاتصال كأداة لتحسين الحالة النفسية للعاملين وزيادة انتمائهم للمنظمة.

ثالثاً: الوظيفة التنسيقية والتكاملية(Coordinative Function)

تتجلى أهمية الاتصال هنا في قدرته على صهر الأجزاء المشتتة في كلٍّ واحد:

- **تحقيق الانسجام بين الإدارات:** يمنع الازدواجية والتضارب في الصلاحيات من خلال الاتصال الأفقي (Horizontal Communication) بين الأقسام المختلفة.
- **إدارة الصراعات:** يوفر منصة للحوار البناء، مما يساعد في حل النزاعات التنظيمية قبل تحولها إلى أزمات تعيق الإنتاج.
- **بناء فرق العمل:** يساهم في تعزيز الثقة والتعاون، مما يحول الموارد البشرية من "أفراد" إلى "فريق عمل" متناغم.

رابعاً: الوظيفة الاجتماعية والثقافية (Social & Cultural Function)

يعد الاتصال هو الناقل الفعلي للثقافة التنظيمية التي هي صلب دراستك:

- **بناء الشبكات غير الرسمية:** يساهم في إنشاء علاقات إنسانية تتجاوز الهيكل التنظيمي الجامد، مما يحسن المناخ التنظيمي.
- **ترسيخ الهوية التنظيمية:** يعمل على نقل القيم والأعراف والطقوس، مما يجعل للمؤسسة "روحاً" تميزها عن غيرها.
- **الصحة النفسية للموظفين:** يوفر قنوات للتعبير عن المشاعر والتفاعل الاجتماعي، مما يقلل من ضغوط العمل ويرفع الروح المعنوية.

خامساً: الوظيفة الرقابية(Control Function)

تتجلى الوظيفة الرقابية للاتصال في قدرته على الربط بين السلوك الفعلي للعاملين وبين الأهداف المخطط لها مسبقاً. فبدون قنوات اتصال فعالة، تصبح الرقابة عملاً أعمى يفتقر للبيانات، وبدون رقابة، يصبح الاتصال عملية إعلامية لا أثر لها في توجيه الأداء. ويمكن تفصيل هذه الوظيفة في المحاور التالية:

1. مراقبة الانحرافات وتقييم الأداء

يعمل الاتصال كقناة ناقلة لتقارير الأداء من مختلف المستويات التنفيذية إلى مراكز اتخاذ القرار (Upward Communication). يسمح هذا التدفق المعلوماتي للإدارة بمقارنة النتائج المحققة فعلياً بالمعايير (Standards) الموضوعة في مرحلة التخطيط. فإذا وُجدت فجوة بين "ما هو كائن" و"ما يجب أن يكون"، يتدخل الاتصال لتحديد أسباب هذا الانحراف بدقة **(Daft, 2020)**.

2. ضمان الامتثال للسياسات العامة

من خلال الأوامر، التعليمات، ومدونات السلوك المكتوبة، يساهم الاتصال في فرض نوع من الانضباط التنظيمي. إن توضيح "ما هو مسموح" و"ما هو ممنوع" عبر قنوات رسمية يقلل من العشوائية ويضمن التزام الجميع باللوائح والقوانين الداخلية للمؤسسة، مما يحميها من المخاطر القانونية والتشغيلية **(Robbins & Judge, 2017).**

3. التغذية الراجعة التصحيحية(Corrective Feedback)

لا تنتهي الوظيفة الرقابية عند اكتشاف الخطأ، بل تمتد لتشمل عملية "التصحيح". وهنا يلعب الاتصال دوراً محورياً في نقل التوجيهات الجديدة للأفراد لمعالجة الانحرافات. وتعتمد فعالية هذه الوظيفة على "نبرة الصوت" وأسلوب الاتصال؛ فالرقابة التي تمارس بأسلوب "تشاركي وتطويري" تلاقي قبولاً أكبر من الموظفين وتدفعهم لتحسين الأداء تلقائياً **(Miller, 2015)** .

4. الرقابة غير الرسمية (Informal Control)

إلى جانب التقارير واللوائح الرسمية، تساهم الشبكات غير الرسمية في المؤسسة (مثل المحادثات الجانبية وثقافة الزملاء) في ممارسة نوع من الرقابة الاجتماعية. فالأفراد يميلون لتعديل سلوكهم ليتوافق مع "ثقافة الجماعة" تجنباً للنقد، مما يجعل الاتصال غير الرسمي أداة رقابية قوية تدعم الأهداف التنظيمية إذا ما تم توجيهها بذكاء.

5. الرقابة التكنولوجية والرقمية

في ظل التحول الرقمي والمؤسسات الناشئة، تطورت الوظيفة الرقابية للاتصال لتعتمد على أنظمة تتبع الأداء اللحظي (Real-time tracking) والبيانات الضخمة. يسمح الاتصال الرقمي بمراقبة مستمرة ودقيقة دون الحاجة للتواجد المادي، مما يوفر مرونة عالية وسرعة في اكتشاف الأخطاء ومعالجتها قبل تفاقمها**(Castells, 2010)** .

تأطير منهجي لمساهمات الباحثين

لقد أثبتت البحوث الميدانية الرائدة لباحثين أمثال "**كولد هيبر (Goldhaber)** "و "**بورتز** " **(Porter)** و "**ينسن (Jensen)** "و "**لزنياك (Lesniak)** "أن الاتصال التنظيمي ليس مجرد نشاط ثانوي، بل هو المحرك الذي يسهم مباشرة في حل أعقد مشاكل التنسيق والتخطيط. وتؤكد هذه الدراسات أن الاتصال الفعال هو المدخل الأساسي لتنمية الموارد البشرية؛ حيث يربط بين احتياجات الفرد النفسية

وأهداف المنظمة الاقتصادية، مما يجعل المؤسسة كياناً مرناً قادراً على التكيف مع اضطرابات البيئة الخارجية**(Goldhaber, 1993)** .

باختصار، يمثل الاتصال التنظيمي "القلب النابض" للمؤسسة؛ فهو الذي يمنح المعلومات قيمتها، وللقيادة سلطتها، وللثقافة استمراريتها. إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يرهن بمدى قدرة استراتيجيتها الاتصالية على الموازنة بين هذه الوظائف، وتحويلها من مجرد عمليات تقنية إلى سلوك تنظيمي يكرس الابتكار والتميز.

المطلب الثاني: نقاط التلاقي والتكامل بين الثقافة والاتصال في المؤسسة

تتلاقى الثقافة مع الاتصال على جميع الأصعدة، الصغيرة منها والكبيرة، الأساسية والجانبية، حتى أنه لا يمكن الفصل بينهما، فالحديث عن أحدهما يستلزم ذكر الآخر، بشكل واضح وعلني، أو بشكا ضمني، وفي هذا السياق يذكر كل من **(الإله و قاسي، 2009، صفحة 64)** " الدراسات والأبحاث أثبتت أن الارتباط بين الثقافة ووسائل الاتصال ارتباط بنيوي وعضوي خاصة في الوقت الذي يشهد فيه عالم الاتصالات تطورا تقنيا حيث يرى " عبد الرحمن عزي انه حتى في الجانب التاريخي كان للاتصال عمله في الثقافة بأشكالها المتعددة فاكتشاف الكتابة مثلا كان له الفضل في إيجاد لغة الرموز، واكتشاف الطباعة نقل الثقافة من الحالة الشفوية إلى المكتوبة واختراع الإذاعة والتلفزيون ادخل لنا ثقافة جديدة هي الثقافة السمعية البصرية وادى اكتشاف الحاسوب والشبكات المعلوماتية كالأنترنت إلى بروز الثقافة التفاعلية. وهذا التجاذب يعطي للثقافة صبغة خاصة لكنها تقتصر على الشكل دون المضمون وهو ما يبرز مدى التفاعل الجدي بين الثقافة ووسائل الاتصال" فالثقافة تتلاقى مع الاتصال أولا في اللغة وفعل الكلام، كما تتلاقى في القصص والأساطير، العادات والسلوك، الرموز والشعارات والطقوس، في القيم والمعتقدات وفي كل شيء.

1. محددات العلاقة بين الثقافة والاتصال

العلاقة بين الثقافة والاتصال في المؤسسة فيمكن تلخيصها في عنصرين، الأول ثقافة الاتصال، والثاني الاتصال الثقافي التنظيمي.

أولا: ثقافة الاتصال: يمكن تعريف ثقافة الاتصال وفقا لـ **(عبادي، 2023، صفحة 292)** " ذلك المناخ العام الذي يحكم طبيعة العمل والعلاقات بين العاملين داخل المؤسسة وفي الوقت نفسه يوجه سلوكهم وتصرفاتهم في اتجاه تحقيق المصلحة العامة " وهي " طرق استخدام اللغة في الاتصال لتبني مواقف

وقيم ومعتقدات معينة انطلاقاً مما سبق يمكن القول إن الثقافة الاتصالية جزء مخصوص من الثقافة التنظيمية والتي هي في حد ذاتها جزء من الثقافة.

ثانيا: الاتصال الثقافي: الاتصال الثقافي التنظيمي هو التفاعل الذي يهدف إلى التفاهم رغم التنوع والاختلاف القيمي والعقائدي والاثني والاجتماعي، وغيره من المحددات الثقافية. فالعديد من المؤسسات، لا يما الكبيرة منها، تضم آلافا من الموظفين والقادة، والذين قد يختلفون في الكثير من الجوانب الثقافية. إلا أن الأصل في الاتصال هو إشاعة التفاهم عن طريق التفاعل الإيجابي بين هذه الثقافات.

2. تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال التنظيمي

للثقافة التنظيمية تأثير كبير على الاتصال التنظيمي في المؤسسة، وقد حدد **(Aaron, 2019)** خمس محددات لتأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال في المؤسسة.

أ. السلامة النفسية

إن السلامة النفسية هي أحد أقوى المتغيرات التي تؤثر على التواصل. والسلامة النفسية هي "الاعتقاد المشترك بين أعضاء الفريق بأن الفريق آمن للمجازفة بين الأشخاص" (إدموندسون، 1999، ص 5). والبيئة الآمنة نفسياً هي البيئة التي يتوقع فيها الناس من الآخرين الاستجابة بشكل إيجابي عندما يكشف أحدهم عن أفكاره، مثل طرح سؤال أو طلب ردود الفعل أو الإبلاغ عن خطأ أو اقتراح فكرة جديدة. لذلك، فإن الموظفين الذين يشعرون بأن بيئتهم آمنة نفسياً هم أقل عرضة لحجب التواصل لأن الفريق لا يُنظر إليه على أنه من المرجح أن يحرجهم أو يرفضهم.

ب. اللامركزية التنظيمية

اقترح **ميليكين وآخرون (2003)** أن تصور الموظفين لمركزية مؤسستهم من المرجح أن يؤثر على صوتهم. فالمؤسسات التي تتمتع بمركزية عالية تشعر بالبيروقراطية والتسلسل الهرمي، وتزيد من حجب الموظفين.

ج. سلوك القيادة

يحدد سلوك القادة في المؤسسة الثقافة ويؤثر على التواصل. غالبًا ما يقال إن الثقافة تأتي من القمة، ومن المؤكد أن القادة لديهم دور مهم يلعبونه في خلق ثقافة آمنة للتواصل. على سبيل المثال، يرتبط انفتاح القائد بشكل إيجابي بالصوت **(ديترت وبوريس، 2007؛ داتون، آشفورد، لورانس، وماينر-روبينو، 2002)**.

د. القيادة المسيئة أو المدمرة

وعلاوة على ذلك، يميل القادة الذين يصعب العمل معهم إلى خنق التواصل. المتغير المسمى الإشراف المسيء، والذي يُعرَّف بأنه "تصورات المرؤوسين لمدى انخراط المشرفين في العرض المستمر للسلوكيات اللفظية وغير اللفظية العدائية، باستثناء الاتصال الجسدي" **(تيبر، 2000، ص 178)** له علاقة سلبية كبيرة بالتواصل **(بوريس، ديترت، وتشيابورو، 2008)**.

هـ. التحكم في الوظيفة والاستقلالية

أخيرًا، يؤثر التحكم في الوظيفة على التواصل أيضًا. يختلف التحكم في الوظيفة داخل المنظمات وبينها، ويشير إلى الدرجة التي يكون فيها للفرد رأي فيما يفعله في العمل وكيف يتم إنجاز عمله **(دوايرو جانستر، 1991)**. إذا كان لدى الشخص تحكم أعلى في الوظيفة، فإن هذا يؤدي إلى تواصل أفضل، لأن ما يقوله الناس له تأثير واضح في مكان عملهم مقارنة بمن لديهم تحكم أقل في الوظيفة.

3. تأثير الاتصال التنظيمي على الثقافة التنظيمية

انطلاقا من أربعة شروط ذات صلة بالاتصال، يضع **(Nordby, 2020)** ثلاثة محددات لتأثير الاتصال التظيمي على الثقافة التنظيمية، لكن هذا التأثير مبني على الشروط الأربع التي يعتبرها الباحث أساسية في جعل الاتصال مؤثرا، وتتمثل في : الحاجة إلى الاهتمام، وأهمية وجود لغة مشتركة، والحاجة إلى تجنب سوء التفسير وأهمية فهم المواقف والقيم والتفضيلات. اما المحددات فهي كالتالي:

أ. ثقافة تبادل المعلومات بكفاءة

فيما يتصل بشرط الاتصال الأولي المذكور أعلاه حول الاهتمام، فإن المبدأ الأكثر جوهرية هو خلق ثقافة لإشراك جميع الأشخاص ذوي الصلة في حلقات الاتصال، بحيث يتم تضمين الأشخاص ذوي الصلة. وبعبارة بسيطة، إذا لم تصل المعلومات الموجهة للعمل إلى انتباه المتلقين ذوي الصلة، فلن يتصرف أعضاء المنظمة كما هو مفترض وبالتالي، على الأقل عادةً، ليس في مصلحة المنظمة.

هذه النقطة ذات أهمية حاسمة على مستويات الإدارة، وبشكل عام، في تحليلات كيفية تصميم قنوات الاتصال في جميع أنحاء المنظمة. ومع ذلك، فهي مهمة أيضًا للأفراد، في ضوء مسؤوليتهم الشخصية عن تأمين الاتصال. وعلى وجه الخصوص، من المهم أن نتأكد من عدم تحول المرء إلى ما يسميه فاري "تفريغ المعلومات" – الشخص الذي لا ينقل المعلومات التي يجب تمريرها.

يمكن أن تكون كمية المعلومات التي تتدفق عبر المنظمات هائلة. إن أحد مبادئ الاتصال الحاسمة هو تجنب خلق قدر كبير من الضوضاء الاتصالية – الاضطرابات السياقية أو نقل المعلومات

غير الضرورية أو غير المهمة بالقدر الكافي. وعلاوة على ذلك، من الضروري توضيح المعلومات الأكثر أهمية. القاعدة الأساسية في نظرية الاتصال هي أنه إذا كان من المهم التعبير عن رسالة بطريقة واضحة وموجزة، وإذا كان من الممكن عرض الرسالة بهذه الطريقة، فيجب القيام بذلك. عادة ما يكون هذا مسألة صياغة الرسالة بلغة تعبر عن مفاهيم واضحة يتقاسمها المتصلون.

ب. خلق لغة مشتركة

كما ذكرنا أعلاه، يمكن أن تؤدي حواجز المعنى إلى خلق فجوات تواصلية. وفي النظرية التنظيمية، غالبًا ما تم ربط هذا بحواجز المعنى – أفكار غير متسقة أو حتى غير قابلة للقياس حول معنى اللغة. هناك عدة طرق تحدث بها مثل هذه الحواجز في المنظمات، ولكن يمكن إرجاع العديد منها إلى الأدوار والمناصب والأيديولوجيات المتعارضة.

والأمر الأكثر جوهرية هو أن الحاجة إلى وجود لغة مشتركة يمكن ربطها بأهمية الإجماع. يمكن أن يكون للاختلاف الوحشي – الصراعات – مجموعة متنوعة من العواقب السلبية. العديد من الصراعات التي تنشأ في المنظمات هي صراعات دلالية. وهي ناجمة عن مفاهيم غير متسقة حول معنى تعبيرات اللغة.

من خلال خلق فهم مشترك للمفاهيم الأساسية كجزء من ثقافة مشتركة، يصبح من الأسهل تجنب مثل هذه الصراعات. من المهم أيضًا أن نتذكر أن المفاهيم غير المتسقة حول معنى التعبيرات يمكن أن ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالتفكير الجماعي داخل المنظمة. يمكن أن يكون تعبيرا "الجودة" و "الكفاءة" مثالين جيدين. وعلى المستويات الإدارية، كثيراً ما يتأثر تفسير هذه التعبيرات بالإيديولوجية الاقتصادية الإدارية: فكلمة "الكفاءة" ترتبط عادة بالأداء الاقتصادي و"الجودة" بمؤشرات الجودة القابلة للملاحظة. ومن ناحية أخرى، على المستويات الأولية، ترتبط "الكفاءة" بشكل أقل بالموارد والتفكير الإداري والاقتصاد، وغالباً ما ترتبط "الجودة" بالمعايير المهنية ـ مثل الحاجة إلى تلبية المعايير الطبية لعلاج المرضى بشكل سليم في منظمات مثل المستشفيات.

إذا لم يتم الكشف عن هذه الأنواع من المفاهيم المتضاربة لما تعنيه اللغة، فإن المناقشات حول كيفية تحسين "الكفاءة" و"الجودة" يمكن أن تتفاقم بسهولة إلى صراعات. وعندما يحدث هذا، فإن السبب الجذري الحقيقي للمشكلة هو أن الأطراف في الصراعات لديها فهم غير متسق للغة المستخدمة. وهذه الصراعات هي في الواقع صراعات زائفة، ويمكن حلها في كثير من الأحيان بطريقة بسيطة، من خلال جعل الأطراف المتعارضة على دراية بحقيقة مفادها أنها تفهم اللغة بشكل مختلف للغاية.

ج. خلق ثقافة لمعايير التفسير

لقد أكدت على أن وجود لغة مشتركة لا يكفي للتواصل. فعندما يترجم الناس بعضهم بعضاً، فإنهم يفعلون ذلك على أساس افتراضات واسعة النطاق وضخمة حول الجزء من الرسالة الذي لا يتم التعبير عنه مباشرة باللغة. كما أشرنا أعلاه، فإن مفهوم "معيار التفسير" له أهمية كبيرة في تحليل الاتصالات السيئة والناجحة. يتم التفسير دائمًا على أساس معايير التفسير الضمنية أو الصريحة. من الواضح أن المفاهيم المشتركة تُستخدم غالبًا في التفاعل في المنظمات، وفي مثل هذه الحالات يكون تفسير.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي

تواجه الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي تحديات عديدة تؤثر على فعالية المؤسسات وكفاءتها. هذه التحديات مترابطة بشكل كبير، حيث أن مشاكل الثقافة التنظيمية غالبًا ما تنعكس على جودة الاتصال والعكس صحيح. فيما يلي بعض أهم هذه التحديات:

1. تحديات الثقافة التنظيمية:

- **غموض الثقافة التنظيمية:** عندما لا تكون قيم ومعتقدات المؤسسة واضحة ومحددة بشكل جيد، يصعب على الموظفين فهمها وتطبيقها، مما يؤدي إلى تضارب في السلوكيات والقرارات.
- **عدم توافق الثقافة مع استراتيجية المؤسسة:** عندما لا تتناسب الثقافة التنظيمية مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة، يصبح من الصعب تحقيق هذه الأهداف، حيث أن الثقافة قد تعيق تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة أو التغييرات المطلوبة.
- **مقاومة التغيير:** قد تُبدي بعض المؤسسات مقاومة للتغيير في ثقافتها، حتى عندما يكون هذا التغيير ضروريًا لمواكبة التطورات في بيئة العمل. هذه المقاومة قد تُعيق التطور والنمو.
- **التنوع الثقافي:** مع ازدياد العولمة وتنوع القوى العاملة، تواجه المؤسسات تحديًا في إدارة التنوع الثقافي داخلها، حيث يجب عليها خلق ثقافة تنظيمية شاملة تحترم جميع الثقافات وتُشجع على التعاون بينها.
- **الثقافات الفرعية المتضاربة:** قد تنشأ ثقافات فرعية داخل المؤسسة تختلف عن الثقافة التنظيمية الرئيسية، وقد تتعارض معها في بعض الأحيان، مما يُؤدي إلى صراعات وتوترات.
- **صعوبة قياس الثقافة التنظيمية:** من الصعب قياس الثقافة التنظيمية بشكل كمي، مما يجعل من الصعب تقييم فعاليتها وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

2. تحديات الاتصال التنظيمي:

- **عوائق الاتصال:** تشمل هذه العوائق اللغة، والاختلافات الثقافية، والضوضاء، والتشويش، واستخدام قنوات اتصال غير مناسبة، مما يُؤدي إلى سوء فهم الرسائل وتشويهها.
- **نقص قنوات الاتصال الفعالة:** عندما لا تتوفر قنوات اتصال مناسبة وفعالة، يصعب على الموظفين تبادل المعلومات والتفاعل بشكل سلس.
- **مركزية الاتصال:** عندما يكون الاتصال مركزيًا، أي يقتصر على عدد قليل من الأشخاص في الإدارة العليا، يُؤدي ذلك إلى بطء تدفق المعلومات وعدم وصولها إلى جميع المعنيين.
- **عدم الشفافية:** عندما لا تكون المؤسسة شفافة في اتصالاتها، يفقد الموظفون الثقة في الإدارة ويقل مستوى الانتماء لديهم.
- **نقص مهارات الاتصال لدى الموظفين:** عندما لا يمتلك الموظفون المهارات اللازمة للاتصال الفعال، مثل مهارات الاستماع والتحدث والكتابة، يُؤدي ذلك إلى سوء فهم الرسائل وصعوبة التواصل.
- **الاعتماد المفرط على التكنولوجيا:** في حين أن التكنولوجيا تُسهل عملية الاتصال، إلا أن الاعتماد المفرط عليها قد يُؤدي إلى فقدان التواصل الإنساني المباشر، مما يُؤثر سلبًا على العلاقات بين الموظفين.
- **تضارب المعلومات** :عندما تتلقى الموظفين معلومات متضاربة من مصادر مختلفة، يُؤدي ذلك إلى الارتباك وعدم القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة.

3. التحديات المشتركة بين الثقافة والاتصال:

- **التغيير السريع في بيئة العمل:** مع التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية السريعة، تواجه المؤسسات تحديًا في التكيف مع هذه التغيرات وتحديث ثقافتها وأساليب اتصالها بشكل مستمر.
- **الحفاظ على التوازن بين الثقافة المحلية والعالمية:** مع توسع المؤسسات عالميًا، يجب عليها الحفاظ على التوازن بين ثقافتها المحلية وثقافة الفروع الدولية، مع مراعاة الاختلافات الثقافية بين الدول.
- **بناء ثقافة اتصال فعالة:** يجب على المؤسسات بناء ثقافة اتصال فعالة تُشجع على الحوار المفتوح والتواصل الشفاف والتفاعل الإيجابي بين جميع الموظفين.

نخلص من هذا المطلب إلى أن الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي يواجهان حزمة من التحديات المتشابكة التي ترهن فاعلية الأداء؛ حيث يتجسد المأزق الثقافي في غموض القيم وعدم انسجامها مع التوجهات الاستراتيجية، فضلاً عن مقاومة التغيير وتصادم الثقافات الفرعية. وبالموازاة، يعاني الاتصال من عوائق هيكلية كمركزية التدفق ونقص الشفافية، وأخرى مهارية وتقنية تتعلق بالاعتماد المفرط على

الوسائل الرقمية على حساب التفاعل الإنساني. إن هذا التلازم الجدلي بين "جمود الثقافة" و"انسداد القنوات" في ظل البيئة المتسارعة، يفرض على المؤسسة—لاسيما الناشئة منها—ضرورة بناء "ثقافة اتصالية" مرنة وشاملة، قادرة على صهر التنوع الثقافي وتحويل التحديات المعرفية والتقنية إلى فرص حقيقية للتطوير والاندماج التنظيمي المستدام.

خلاصة المبحث:

يُؤصل هذا المبحث للعلاقة العضوية والتكاملية بين الثقافة والاتصال التنظيمي، باعتبارهما "وجهين لعملة واحدة" في الفضاء المؤسساتي. فالاتصال يمثل "الجهاز العصبي" الذي يضمن تدفق المعلومات وصياغة الروابط الرمزية، متجاوزاً وظيفته الإعلامية والرقابية ليكون الناقل الفعلي للهوية والروح التنظيمية. ويبرز المبحث التأثير التبادلي العميق؛ إذ تُحدد الثقافة مستويات "السلامة النفسية" ومركزية القرار، بينما يساهم الاتصال في بناء "لغة مشتركة" ومعايير تفسير تُذيب الفوارق القيمية.

ويخلص المبحث إلى أن التكامل بينهما يواجه تحديات معقدة، تبدأ من غموض القيم وتصادم الثقافات الفرعية، وصولاً إلى مركزية الاتصال والاعتماد المفرط على التكنولوجيا. إن مواجهة هذه الرهانات تتطلب بناء "ثقافة اتصالية" مرنة وشفافة، قادرة على تحويل التنوع الثقافي إلى ميزة تنافسية، وهو ما يمهد الطريق لفهم الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسات الناشئة كفعل ثقافي بامتياز، يضمن الانسجام الداخلي والتميز الخارجي في بيئة أعمال متغيرة.

خاتمة الفصل:

في ختام هذا الفصل، الذي شكل رحلة استكشافية في عالم الثقافة التنظيمية، نكون قد أرسين الأساس النظري المتين للمتغير المستقل الذي يحكم إشكالية هذه الأطروحة. لقد اتضح جلياً أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مفهوم إداري هامشي، بل هي "نظام التشغيل (Operating System) "الذي تعمل من خلاله المؤسسة، والذي يحدد طريقة تفكير أعضائها، وأنماط سلوكهم، وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع بيئتهم الخارجية.

لقد انطلقنا من تفكيك المفهوم وتأصيله، لنكتشف أنه كلٌ مركب من القيم والمعتقدات والرموز والقصص والأدوات، ثم استعرضنا نماذج تصنيفها المختلفة، من ثقافة "العشيرة" المتماسكة إلى ثقافة "السوق" التنافسية. والأهم من ذلك، كشف الفصل عن العلاقة العضوية التي لا تنفصم بين الثقافة والاتصال؛ فالثقافة تتجلى وتنتشر وتتغير من خلال عمليات الاتصال، والاتصال بدوره يتشكل ويتلون بطبيعة الثقافة السائدة.

إن فهم هذه الديناميكيات يمهد الطريق بشكل مباشر لفهم فرضيات دراستنا. فإذا كانت الثقافة هي التي تشجع على "روح الفريق" أو "التكيف" أو "الابتكار"، فإنها بذلك "ترهن" بشكل مباشر نجاح الاستراتيجيات الاتصالية القائمة على "القيادة" أو "المناورة" أو "اتخاذ القرار."

بهذا الفهم العميق لماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها وآليات تأثيرها، نكون قد استكملنا بناء العدسة النظرية اللازمة لتحليل الظاهرة. فبعد أن تم في الفصل السابق تفصيل المتغير التابع (الاستراتيجية الاتصالية)، وفي هذا الفصل تفصيل المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، أصبحنا الآن جاهزين للانتقال إلى الفصل التالي الذي سيربط بين هذين العالمين، ويستعرض السياق المحدد الذي ستتم فيه دراسة هذه العلاقة، ألا وهو عالم "المؤسسات الناشئة في الجزائر."

الفصل الرابع:

المؤسسات الناشئة في الجزائر

مقدمة:

تُمثل المؤسسات الناشئة، في الأدبيات الاقتصادية المعاصرة، فاعلاً اقتصادياً حيوياً يتميز بالابتكار، والمخاطرة المحسوبة، والسعي نحو تحقيق النمو السريع والتوسع في الأسواق، وتُعرف هذه الكيانات بأنها شركات في مراحلها الأولية، غالباً ما تعتمد على نماذج أعمال قابلة للتطوير والتكرار، وتستهدف إحداث تغيير جذري في الصناعات القائمة أو خلق أسواق جديدة، وتكمن أهميتها في قدرتها على تحفيز التنمية الاقتصادية من خلال خلق فرص العمل، وتعزيز الإنتاجية، ونشر المعرفة والتكنولوجيا.

في السياق الجزائري، تكتسب دراسة المؤسسات الناشئة أهمية خاصة نظراً للتحديات الاقتصادية الراهنة والسعي نحو تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على المحروقات، حيث يمثل هذا النوع من المؤسسات آلية محتملة لتفعيل دور القطاع الخاص، واستقطاب الكفاءات الشابة، وتشجيع ثقافة ريادة الأعمال، إلا أن نمو وتطور هذه المؤسسات في الجزائر يواجه مجموعة من التحديات الهيكلية والمؤسسية، تتطلب تحليلاً معمقاً لفهم البيئة الحاضنة، وتقييم آليات الدعم المتاحة، وتحديد المعوقات التي تحد من انطلاقها واستدامتها.

تستدعي دراسة المؤسسات الناشئة في الجزائر تبني مقاربة شمولية تأخذ في الاعتبار مختلف الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، بما في ذلك الأهمية المتزايدة للاستراتيجية الاتصالية الفعالة والثقافة التنظيمية الداعمة للنمو، فمن الناحية الاتصالية، يتعين فهم كيف تستطيع هذه المؤسسات بناء علامتها التجارية، والتواصل بفعالية مع جمهورها المستهدف من مستثمرين وعملاء وشركاء، ونقل رؤيتها وقيمها بشكل مقنع، بينما على الصعيد الاجتماعي والتنظيمي، فتعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً محورياً في نجاح واستدامة المؤسسات الناشئة، فالثقافة التي تشجع على الابتكار، والتعاون، وتقبل المخاطرة المحسوبة، والمرونة في التكيف مع التغيرات، تخلق بيئة عمل جاذبة للكفاءات وتحفز على الإنتاجية والإبداع.

يشكل هذا الفصل إطاراً نظرياً يهدف إلى تسليط الضوء بشكل أساسي على مفهوم المؤسسات الناشئة في الجزائر، وتحديد خصائصها المميزة، واستعراض أهميتها في السياق الاقتصادي والاجتماعي الجزائري، بالإضافة إلى التطرق إلى التحديات والفرص التي تواجه نموها وتطورها في هذا البيئة، كما يسعى الفصل إلى وضع أساس مفاهيمي متين لفهم طبيعة هذه الكيانات ودورها المحتمل، والذي سيتم البناء عليه في الفصول السابقة لاستكشاف علاقتها بالاستراتيجيات الاتصالية والثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: مقاربة مفاهيمية للمؤسسات الناشئة

قبل تحديد مفهوم المؤسسات الناشئة في البيئة الاقتصادية والأكاديمية الجزائرية التي تعتبر حديثة مقارنة بباقي الدول السباقة لهذا المجال، لابد من تقديم مجموعة من التعاريف سبقتنا إليها معظم الدول المتقدمة وفقا للتطور التاريخي لهذا المفهوم، حيث يعتبر من المفاهيم التي لاقت اهتمام عدة جهات، فتعددت التعاريف لها بتعدد الفئات التي اهتمت بها وتبنت تعريفها، كما أنها اختلفت في تحديد مفهوم موحد ومشترك، راجع ذلك للتطور التاريخي، والمنظور العلمي والفكري للمفهوم، والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئة القانونية والثقافة التنظيمية، ويمكن تحديد مجموعة من التعاريف كما يلي:

وقبل الشروع في تحديد التعاريف وفق التصنيفات التي اجتهدنا فيها تجدر الإشارة إلى الحديث عن أول ظهور للمصطلح واستخداماته، وتطوراته التاريخية

المطلب الأول: الأصول التاريخية لمصطلح المؤسسات الناشئة والمقاولاتية

إن الحديث عن الجذور التاريخية لمصطلح"**Startup**" يقودنا بشكل مباشر إلى منتصف القرن الماضي، وبالتحديد تلك الفترة التي ظهر فيها تمويل رأس المال المخاطر، فالعديد من الباحثين الذين تناولوا موضوع المؤسسات الناشئة يشيرون إلى أن بداية ظهور هذا المصطلح كانت بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، لكن في الحقيقة لا توجد دلائل على استخدام هذا المصطلح من طرف الكتاب والباحثين الأكاديميين في تلك الفترة. **(نوي و دهان، 2020، صفحة 03)**

وتعود أولى استخداماته إلى عام 1976 في مقال بعنوان:

" The Unfashionable Business of Investing In Startups Data Prcessing Fild" نشر في مجلة " **Forbes**" الأمريكية التي تهتم بإحصاء أرصدة الأغنياء في العالم وثرواتهم وتتبع المسار المالي والاقتصادي للمؤسسات العالمية. ليعاد استخدامه في عام 1977 في مقال بعنوان:

" An Incubator for Startup companies, espacially in the fast growth, high Field" في مجلة "**Business Week**" الأمريكية التي تختص بتغطية الأخبار المالية والاقتصادية التي تخص عالم الأعمال بشكل عام **(نوي، 2023، صفحة 05)**.

بعدها بحوالي سنتين عاود ذات المصطلح الظهور مجددا من قبل David Birch في مقال بعنوان "**The Job Generation Process** " يشير فيه إلى أهمية المشاريع الصغيرة في خلق وتوليد مناصب عمل جديدة في خضم التغيرات التي مست هيكل الصناعة الأمريكية في تلك الفترة، حيث تزايدت التيارات المنادية بضرورة توجيه الاقتصاد الأمريكي نحو الاهتمام بالمؤسسات والمشاريع الصغيرة. وفي عام 1984 استخدم كل من Rogers Everett ; Larsen Judhith المصطلح في كتاب لهما

بعنوان " **Silicon Valley Fever: Growth of High Technology Culture**" في إشارة منهما إلى تلك المؤسسات التي لديها ارتباط وثيق بالتكنولوجيا المتقدمة وبرأس المال المخاطر، والتي كانت الصيغة الغالبة على شركات وادي السيليكون في ظل تنامي ثقافة التكنولوجيا المتقدمة آنذاك. وقد أشيع المصطلح على هذا النحو بعد ذلك، وإضافة لهذا الارتباط توجد علاقة قوية بين مصطلح StartUp وتمويل رأس المال المخاطر الذي شكل أهم شرارات الانطلاق لهذه المؤسسات، إذ يشير Cockayne إلى أنه في بعض الأدبيات أعتمد المصطلح كمرادف لهذا الأخير **(نوي و دهان، 2020، صفحة 04)**.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن مصطلح **STARTUP** مصطلح قديم الاستعمال، حيث استعمل في بداياته في سياق للتعبير عن بدء النشاط، لكن مع ظهور وتطور صناعة التكنولوجيا والمعلومات في وادي السيليكون خلال السبعينيات والثمانينيات والتسعينيات، بدأ مصطلح "Startup" يأخذ معنى أكثر تحديدًا، حيث بدأ يُستخدم للإشارة إلى الشركات الناشئة التي تعمل في مجال التكنولوجيا، وتتميز بالابتكار والنمو السريع.

ولتحديد المفهوم بشكل أدق قمنا بتقديم تصنيفات بعد الاطلاع على مختلف الأدبيات التي تناولت موضوع المؤسسات الناشئة بالدقة والتفصيل، وعلى العديد من الدراسات التي استفردت بالحديث عن المفهوم، نظرا لأهميته البالغة وطبيعة العوامل التي تتداخل وتتكامل لتحدد أبعاده وتنحت مفهومه.

ومن التصنيفات التي حاولت الدراسة تقديمها هي:

التعاريف المعجمية: لكل مصطلح مدلوله اللغوي الذي يساهم في تقديم شرح دقيق وواضح مبرزا المعنى اللغوي، والتعريف المعجمي يعتبر بمثابة البوصلة التي توجه الباحث إلى المعنى الصحيح والمناسب للمصطلح المراد فهمه.

التعاريف الأكاديمية: لبناء المعرفة العلمية الصحيحة لابد من العودة إلى الأبحاث العلمية الأكاديمية، وتحديد مفهوم الشيء علميا يعتبر ركيزة أساسية في البحوث العلمية، حيث يتم تحديد مفهوم أي مصطلح وفقا للبراديغمات العلمية التي تحكم مسار الباحث، والتجربة الميدانية، والخبرة المعرفية، وبالتالي يصبح من الضروري تحديد التعريف العلمي للمؤسسات الناشئة.

التعاريف القطاعية: إن توليد المفهوم من طبيعة القطاع الذي تمارس فيه المؤسسات الناشئة نشاطها يكون من السهل تحديده، وقد تم التعرض في هذا الشأن إلى عدد كبير من التعاريف وفقا لرؤى الخبراء في هذا المجال.

التعاريف القانونية: تبرز أهمية التعاريف القانونية للمؤسسات الناشئة من خلال إبراز أهم الحقوق والواجبات لها وتنظيم علاقتها مع مختلف الأطراف من أجل حماية الاستثمار وتسهيل الإجراءات

الإدارية، وتم تحديد المفهوم وفقا لهذا البعد في كل من تونس والجزائر لإبراز أوجه التشابه والاختلاف بين الدولتين.

تأسيساً على ما سبق، نخلص إلى أن مصطلح "المؤسسة الناشئة (Startup) "ليس مجرد تسمية عابرة، بل هو نتاج سيرورة تاريخية واقتصادية بدأت ملامحها في أروقة الصحافة المالية الأمريكية وتجذرت في بيئة "وادي السيليكون" التقنية. لقد انتقل المصطلح من دلالته العامة التي تعبر عن مجرد انطلاق النشاط التجاري، ليصبح مفهوماً متخصصاً يختزل قيم الابتكار، والنمو المتسارع، والارتباط العضوي برأس المال المخاطر. إن هذا التعدد في المداخل التعريفية —بين المعجمي، والأكاديمي، والقطاعي، والقانوني— يعكس تعقد هذه الظاهرة المقاولاتية وشموليتها؛ وهو ما يجعل من ضبط هذه الأصول التاريخية ضرورة منهجية لفهم التحولات البنيوية التي طرأت على هذه المؤسسات، وتمهيداً ضرورياً لتحليل واقعها التنظيمي والاتصالي في ظل النظم القانونية المعاصرة.

المطلب الثالث: التعاريف المعجمية للمؤسسات الناشئة:

تبدأ أي دراسة علمية رصينة بتحديد الدلالات اللغوية والمفاهيمية للمصطلح محل الدراسة، وذلك لفك الارتباط بين المعاني العامة والدلالات التخصصية الدقيقة. وفي هذا السياق، يأتي هذا المطلب ليسلط الضوء على **التعاريف المعجمية** لمصطلح "المؤسسة الناشئة (Start–up) "في كبرى القواميس العالمية، بهدف رصد المعاني الأولية التي تركز على الحداثة الزمنية والديناميكية التأسيسية. إن العودة إلى الجذور المعجمية تشكل منطلقاً منهجياً ضرورياً لفهم كنه هذا الكيان التنظيمي، والوقوف على السمات الجوهرية التي تميزه في لغة المال والأعمال قبل الانتقال إلى الأبعاد الأكاديمية والقطاعية الأكثر تعقيداً.

يعرف القاموس الإنجليزي **كامبردج** المؤسسة الناشئة" **start– up** " على أنها مؤسسة مصغرة حديثة الانطلاق، أو نشاط تجاري أو مجموعة الأنشطة التي يتولد عنها بدء نشاط تجاري جديد والتي تحتاج إلى توليد سريع للإيرادات (Cambridge, 2018).

ويعرف قاموس **إكسفورد** المؤسسة الناشئة، على أنها مؤسسة حديثة الإنشاء، فعموما تشير "المؤسسة الناشئة" إلى مؤسسة أو مشروع جديد له تاريخ تشغيل قصير، حيث يعتبر معيار الحداثة (الجدة) أهم معيار في تحديد مفهوم المؤسسة الناشئة أو المنشأة حديثا **(Oxford, 2018)**

حسب **قاموس الأعمال Business Dictionary** المؤسسة الناشئة هي المرحلة المبكرة من دورة حياة المؤسسة حيث ينتقل رائد الأعمال من مرحلة الفكرة إلى مرحلة التمويل، ووضع الهيكل الأساسي للأعمال، وبدء العمليات والتجار **(BusinessDictionary, 2024)**.

الملاحظ في التعاريف المعجمية للمؤسسات الناشئة في كل من قاموس كامبريج واكسفورد وقاموس الأعمال، أن الشيء المشترك هو الحداثة والجدة، حيث تعتبر أن المؤسسات الناشئة هي مؤسسات حديثة العهد، أي لم يمضِ على تأسيسها وقت طويل.

تتمحور التعاريف المعجمية للمؤسسات الناشئة (وفقاً لقواميس كامبريدج، أكسفورد، وقاموس الأعمال) حول مركب مفاهيمي يرتكز على "**الحداثة الزمنية** "و**"المرحلة التأسيسية المبكرة"**. ويمكن اختزال الرؤية المعجمية في النقاط التالية:

- **معيار الجدة :(Newness)** تُجمع القواميس على أن المؤسسة الناشئة هي كيان حديث الإنشاء ذو تاريخ تشغيلي قصير، مما يجعل "عمر المؤسسة" المحدد الأول لتصنيفها.
- **ديناميكية الانطلاق** :تُوصف بأنها نشاط تجاري في طور التكوين، يسعى لتوليد الإيرادات وتثبيت الهيكل الأساسي للأعمال.
- **دورة الحياة** :يُنظر إليها كمرحلة انتقالية حرجة ينتقل فيها رائد الأعمال من "مجرد الفكرة" إلى "الواقع العملياتي" والبحث عن التمويل.

النتيجة: تخلص التعاريف المعجمية إلى أن "**الحداثة** "هي القاسم المشترك والأهم في تحديد هوية المؤسسة الناشئة، كخطوة أولى تسبق النضج التنظيمي.

المطلب الرابع: التعاريف الأكاديمية للمؤسسات الناشئة:

انتقالاً من الدلالات اللغوية العامة التي حصرت المؤسسة الناشئة في إطارها الزمني المرتبط بالحداثة، يسعى هذا المطلب إلى سبر أغوار المؤسسة الناشئة من منظور أكاديمي وعملياتي أكثر عمقاً وتركيباً. إذ لم يعد الاكتفاء بمعيار "العمر" كافياً لتمييز هذا الكيان عن غيره من المشروعات التقليدية، بل أصبح لزاماً فحص طبيعة الوظائف التي يؤديها، والبيئة التي ينشط فيها، والغايات الاستراتيجية التي وُجد من أجلها.

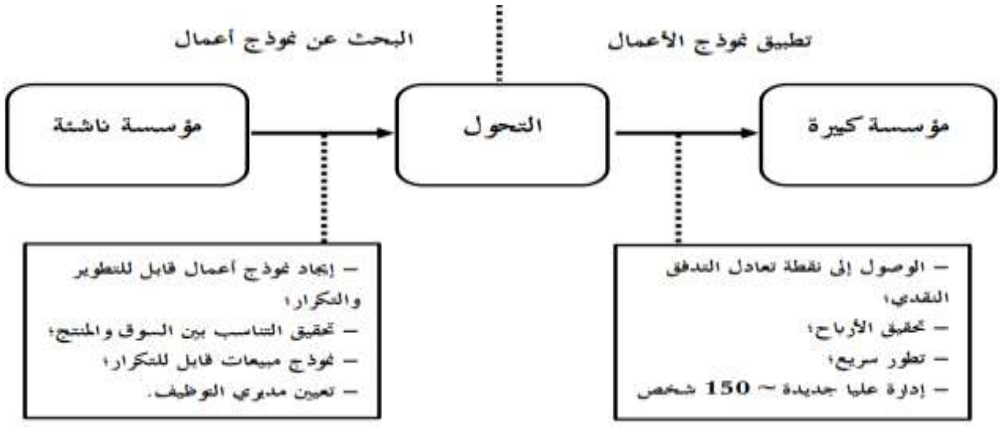
ومن هذا المنطلق، سنستعرض في هذا المطلب الرؤى التأسيسية لأبرز المنظرين والرواد الذين صاغوا أدبيات ريادة الأعمال الحديثة؛ أمثال **ستيف بلانك، إريك ريس، وبول غراهام،** والذين نقلوا مفهوم المؤسسة الناشئة من مجرد "شركة مصغرة" إلى "مؤسسة بحثية عن النمو" و"كيان بشري يواجه تحديات عدم اليقين"، مما يمهد الطريق لفهم أعمق لدور الثقافة والاتصال في إنجاح هذه النماذج الابتكارية.

ستيف بلانك: يعرف المؤسسة الناشئة، على أنها عبارة عن مؤسسة مصممة للبحث عن نموذج أعمال قابل للتكرار وقابل للتطوير، يشير مصطلح قابلة للتطوير إلى أن الهدف من كل مؤسسة ناشئة هو النمو

وبالتالي التوقف عن كونها مؤسسة ناشئة، والنضج إلى مؤسسة تعمل بكامل طاقتها إلى مؤسسة صغيرة ومتوسطة، على الرغم من أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المرحلة التالية من المؤسسة الناشئة، إلا أن هناك اختلافات بينهما **(Blank، 2014)**

يعتبر **بلانك** أن المؤسسة الناشئة هي مؤسسة منظمة تهدف إلى اكتشاف أو استغلال فرصة سوقية جديدة من خلال تطوير منتج أو خدمة جديدة.

الشكل رقم (17): رسم توضيحي للمؤسسة الناشئة من منظور ستيف بلانك



المصدر: Blank ,2010.

من خلال الشكل أعلاه وحسب بلانك، فإنه يمكن اعتبار المؤسسة الناشئة هي مرحلة تسبق الانطلاق الفعلي للمؤسسة، أي أن المقاول في هذه المرحلة يقدم رؤية مشروعه وأهم مميزاته، وفي نفس الوقت يسرع إلى التحقق من سلوك المستهلكين يتوافق مع توقعات نموذج الأعمال.

أما إريك ريس وهو تلميذ **ستيف بلانك** ومؤسس شركة IMVU، وصاحب الكتاب الشهير " **The lean Startup**"، فقد قدم مفهوم المؤسسات الناشئة من منظور مختلف عن تعريف معلمه، حيث يعتبر المؤسسة الناشئة على أنها: "مؤسسة بشرية مصممة لإنشاء منتج أو خدمة جديدة في ظل ظروف من عدم اليقين الشديد" **(Ries, 2011, p. 37)**.

من خلال هذا التعريف نجد أن ريس ركز على ثلاثة أبعاد لتشكيل مفهوم المؤسسة الناشئة

- **البعد البشري:** حيث اعتبر أن المؤسسة الناشئة ليس مجرد كيان تجاري، بل هي مجموعة الأفراد الذين يعملون مع بعض لتحقيق الأهداف المشتركة، وأولى أهمية كبرى لهذا البعد، حيث لا يمكن تصور قيام أي مؤسسة دون كادر بشري، وهنا ليس المقصود بالكادر البشري هؤلاء الأفراد الذين لديهم مهام ووظائف معينة يقومون بها على أساس الالتزام، بقدر ما المقصود به هؤلاء الأفراد الذين يملكون رؤى وقيم مشتركة، ويتم انتقائهم على أساس استراتيجية مدروسة، وهنا تظهر أهمية

الاستراتيجية الاتصالية في تحديد فريق العمل للمؤسسات الناشئة، وكذلك يمكن تحديد الثقافة التنظيمية لها بناءا على قيم وسلوكيات هؤلاء الأفراد.

- **بعد الابتكار**: مما لا شك فيه أن الإنسان هو المحرك الأساسي للابتكار، وقد اعتبر ريس أن الابتكار حاجة ضرورية للمؤسسة الناشئة، بل جزء لا يتجزأ منها، ولا يمكن تخيل وجود مؤسسة ناشئة بغياب شرط الابتكار.
- **بعد المخاطرة:** على حد تعبير ريس عن حالة عدم اليقين أن المؤسسة الناشئة لابد أن تتسم بشجاعة كبيرة للانطلاق، مع احتمالية عدم النجاح، لأن لا وجود لضمانات النجاح، فبيئة الأعمال فيها تحديات كبيرة وكل أمر فيها نسبي، فعليه تقبل الفشل قبل حدوثه، وعليه الاستعداد له، وعدم التوقف لمجرد توقع الفشل.

إن هذه الأبعاد التي جسدها ريس في مفهومه للمؤسسات الناشئة، تعتبر رهانات نجاح واستدامة لها، وغياب أي عنصر منها يفرغ المؤسسة من معناها، ويحيلها عن أهدافها التي سطرتها ويجعلها غير قادرة على التحرك، في ظل بيئة أعمال ونظام اقتصادي مليء بالتحديات، وبالرغم من هذا التعريف الذي اشتمل على ثلاث أبعاد أساسية، إلا أنه أهمل جانب النمو الذي يعد معيارا أساسيا لتمييز المؤسسات الناشئة عن باقي المؤسسات، على الرغم من أنه أول رائد أعمال يسلط الضوء على هذا الجانب.

تعريف **بول غراهام** وهو مؤسس حاضنة الأعمال "Y Combinator"، ومن أكثر رواد الأعمال الذين كتبوا في موضوع المؤسسات الناشئة منذ 2003، وكان أول تعريف قدمه في مقال له بعنوان " How to Makes Wealth" عام 2004، حيث عرفها: " أنها مؤسسة صغيرة تواجه مشكلة تقنية صعبة" **(نوي، 2023، صفحة 25)**

في هذا التعريف يشدد **غراهام** على أن الهدف الأساسي والمميز للشركة الناشئة هو النمو السريع، فهو يميز بين الشركات الصغيرة أو المشاريع الريادية الصغيرة التي قد تهدف إلى الاستدامة أو خدمة سوق محلي وبين الشركات الناشئة التي تسعى إلى التوسع والانتشار على نطاق واسع.
كما يوضح أن بعض الخصائص التي غالباً ما ترتبط بالشركات الناشئة (مثل كونها حديثة التأسيس، أو تعمل في مجال التكنولوجيا، أو تسعى للحصول على تمويل استثماري) هي نتائج طبيعية للسعي نحو النمو السريع وليست تعريفات جوهرية للشركة الناشئة بحد ذاتها.

ليقدم فيما بعد **تعريفا آخرا** يختلف عن الأول، يرى فيه أن " المؤسسات الناشئة بأنها شركة صممت لتنمو بسرعة، وكونها أسست حديثا لا يجعل منها شركة ناشئة في حد ذاتها وليس من الضروري أن تكون الشركات الناشئة تعمل في مجال التكنولوجيا أو أن تمول من طرف مخاطر أو مغامر، بل أن الأمر الوحيد الذي يهم هم تحقيق النمو وما يتبعه" **(كمال و سعيدة، 2023 ، صفحة 4)**.

في هذا التعريف نلاحظ أن **غراهم** اختصر مفهوم المؤسسة الناشئة في معادلة بسيطة (Startup=Growth)، أي أنه ركز في تحديد مفهومها بالنمو، واعترف في نهاية مقاله بخطئه عندما اعتبر في مقاله الذي نشره في 2004 أن المؤسسة الناشئة تختزل في العمل على حل مشكلة تقنية، وأعتبر أنه ليس الوحيد المخطئ في ذلك الوقت.

يرى **غراهم** بأن ما تتميز به المؤسسة الناشئة عن بقية المؤسسات هو طبيعتها الاستثنائية التي تسمح لها بالنمو سريعا، وفي هذا الصدد يضرب مثالا بين نمو الشجيرة ونمو البذرة، وأن شروط فهم المؤسسة الناشئة متوقف على فهم النمو، حيث حصره في تحقق شرطين أساسيين هما:

- ✓ **الشرط : A** أن تقوم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات يكون عدد كبير من العملاء في حاجة لها.
- ✓ **الشرط : B** أن تصل هذه المنتجات أو الخدمات وتشبع حاجة هؤلاء العملاء في وقت قصير.

لتوضيح هذين الشرطين يقدم غراهم هذا المثال التوضيحي بالتفصيل، ليثبت من خلاله مدى تميز المؤسسات الناشئة عن باقي المؤسسات، وتفردها بتحقيق هذين الشرطين مع بعض في آن واحد، على عكس بقية المؤسسات التي يتحقق فيها شرط واحد فقط ويغيب الثاني، والمثال كالتالي:

"يمكن لمحل حلاقة أن يحقق الشرط A بشكل جيد لأن كل الناس في حاجة إلى قص شعورهم، لكن الشرط B يبقى غير محقق لأنه حتى لو رغبوا كلهم في ذلك، لا يستطيع محل الحلاقة أن يستوعب هذا العدد الهائل من الناس. وكذلك يعد صنع البرمجيات طريقة رائعة لحل مشكلة الشرطB ، لكنه يبقى مقيدا بالشرطA ، فمثلا تصميم برنامج لتعلم اللغة التبتية للمتحدثين باللغة المجرية يسمح بالوصول إلى معظم الأشخاص الذين يرغبون في ذلك، لكن عددهم لن يكون كبيرا. في حين أن تصميم برنامج لتعليم اللغة الانجليزية للمتحدثين باللغة الصينية يسمح بتحقيق الشرطين معا، ونكون بذلك في دائرة المؤسسات الناشئة**(Graham, 2012, p. 232)** ".

قدم هذا المثال نظرة حول التحديات التي تواجه الشركات الناشئة، والتي تحاول تحقيق التوازن بين الحاجة إلى تلبية احتياجات السوق، الشرط A والقدرة على تقديم حلول قابلة للتوسع الشرطB .

يمكننا القول إن المثال يقارن بين:

- **محل الحلاقة:** يمثل الشركات التي تقدم خدمات أساسية ولكنها تواجه قيودًا في النمو بسبب الطلب المرتفع والقدرة المحدودة.
- **صناعة البرمجيات:** تمثل الشركات التي تقدم حلولًا مرنة وقابلة للتوسع، ولكنها قد تواجه تحديات في العثور على سوق كبير بما يكفي.

وعليه نستخلص مجموعة من النقاط تخص المؤسسات الناشئة لتكون كذلك:

- **أهمية توازن الشرطين A وB:** المؤسسات الناشئة يجب أن تسعى إلى تحقيق كلا الشرطين لتحقيق النجاح على المدى الطويل.
- **دور التكنولوجيا في حل مشكلة التوسع** :البرمجيات توفر حلولًا مبتكرة لتلبية احتياجات عدد كبير من المستخدمين.
- **أثر اختيار السوق المستهدف** :اختيار السوق المناسب يمكن أن يؤثر بشكل كبير على نجاح المنتج أو الخدمة.

إن هذا التعريف الذي قدمه **بول غراهم** يوضح بشكل جلي أنه يركز على سرعة النمو للمؤسسات الناشئة، حيث يعتبره هدفا أساسيا وهو أمر صحيح يعكس طموح هذه المؤسسات، وأهم ما يساعد في تسارع نموها هو تماسك بيئتها الداخلية المؤسسة على القيم المشتركة المتمثلة في الطموح والشجاعة وتشجيع الإبداع، فالنمو السريع يتطلب تضافر الجهود وتعاون جميع أفراد الفريق لذلك، غالبًا ما تتميز المؤسسات الناشئة بثقافة تعاونية تشجع على تبادل الأفكار والعمل الجماعي من أجل تحقيق هذا التسارع في النمو. كما أنه من الضروري فهم بيئتها الخارجية جيدا مما يساعد على بناء استراتيجية اتصالية مناسبة لتحقيق الأهداف، فالاستراتيجية الاتصالية تعزز النمو من خلال التسويق المبتكر، وبناء العلامة التجارية القوية، التواصل الشفاف من أجل بناء علاقة جيدة مع العملاء.

ركز أيضا هذا التعريف على عدم تقييد التعريف بالجديد حيث يعتبر أن كون المؤسسة حديثة التأسيس ليس شرطًا كافيًا لتصنيفها كمؤسسة ناشئة، وهذا تصحيح شائع لمفهوم خاطئ. هذا التعريف بالرغم من توضيحه لمعالم المؤسسات الناشئة إلا أنه تجاهل عنصر الابتكار، الذي يعتبر عنصر أساسي في تعريف المؤسسات الناشئة عند أغلب الباحثين والخبراء والمنظرين والمؤسسات لهذا المفهوم، فالمؤسسات الناشئة تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو تحسينات جذرية على المنتجات والخدمات الموجودة، كما تجاهل عنصر المخاطرة، على الرغم من أن التمويل من المستثمرين المغامرين ليس شرطًا، إلا أن عنصر المخاطرة المرتبط بالمؤسسات الناشئة يجب أن يذكر.

تتجاوز التعاريف الأكاديمية للمؤسسات الناشئة معيار الجدة لتصيغ هوية وظيفية وبنيوية معقدة؛ حيث يراها **ستيف بلانك** مرحلة مؤقتة مصممة للبحث عن نموذج أعمال قابل للتكرار والتوسع، بينما يعمق **إريك ريس** البعد السوسيولوجي والعملياتي بتوصيفها "مؤسسة بشرية" تهدف للابتكار في ظل ظروف من عدم اليقين الشديد، مرتكزة على تلاحم فريق العمل وقيمه المشتركة، في حين يحصر **بول غراهام** جوهرها في معادلة "النمو السريع" القائمة على تلبية احتياجات سوق واسعة) الشرط (A مع القدرة على الانتشار والوصول التقني) الشرط(B ؛ لتتشكل بذلك رؤية أكاديمية متكاملة تخرج المؤسسة الناشئة من تصنيف "المؤسسات الصغيرة" التقليدية وتضعها في إطار كيان ريادي يرهن نجاحه بمدى انسجام ثقافته التنظيمية وقدرة نموذجه الابتكاري على التوسع المتسارع.

المطلب الخامس: التعاريف القطاعية للمؤسسات الناشئة:

تعبر التعاريف القطاعية عن تلك التعاريف التي تربط المؤسسات الناشئة بالقطاع الذي تنشط فيه، ونذكر بالأخص القطاع التكنولوجي الذي كان له الارتباط الوثيق بمفهوم المؤسسات الناشئة منذ ظهورها. وقدر تراوحت التعريفات القطاعية بين النوعية والكمية كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): جدول يعرض التعاريف القطاعية للمؤسسات الناشئة

الباحث	التعريف
Bygrave (2001)	ذلك النوع من المؤسسات الناشط في قطاع الإعلام الآلي (الأنترنت، البرمجيات، العتاد) وفي قطاع شبه الموصلات.
Delmastro & Colombo (2001, p. 177)	تلك المؤسسات التي تنشط في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالتحديد في مجال الأنترنت والبرمجيات، وتهتم بإنتاج المعدات التكنولوجية الاتصالية والالكترونية.
Christensen et al. (2001)	مؤسسات تعمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، علوم الحياة والتكنولوجيا الحيوية.
Yli-Renko (2001, p. 595)	هي المؤسسات المساهمة في تطوير التكنولوجيا المتقدمة أو تسويقها أو تصنيعها في أحد قطاعات الخمسة التالية: الأدوية، المعدات الطبية، تكنولوجيا الاتصالات، الإلكترونيات، أو تكنولوجيا الطاقة/البيئة.
Talaulicar & Grundei (2002, p. 1)	هي مؤسسات حديثة النشأة، تختص بتقديم خدمات ومنتجات تعتمد أساساً على التكنولوجيا الحديثة مثل التكنولوجيا الحيوية والانترنت.
Autio (2003, p. 5)	هي المشاريع المقاولاتية التي تتوفر على إمكانات عالية ترتبط بشكل كبير بالابتكار التكنولوجي.
Jacquin (2003, p. 7)	مؤسسات تتميز بابتكارات جذرية لمنتجات في قطاع تكنولوجي واعد، أسواقها تنمو بسرعة وفي وقت قصير، هيكل رأس مالها مفتوح والشكل الغالب في تمويلها هو التمويل الخارجي من أجل تلبية احتياجاتها من رأس المال.
Graham (2004, p. 19)	المؤسسة الناشئة هي مؤسسة صغيرة تواجه مشكلة تقنية صعبة.

المصدر: نوي محمد الأمين، دهان محمد، ص5.

حصرت التعريفات المقدمة في الجدول أعلاه أن المؤسسات الناشئة هي تلك المؤسسات التي تستثمر في قطاع التكنولوجيا الحديثة، هذا الاستثمار يتجلى أساسا في ابتكارات تكنولوجية تستهدف بها أسواق واعدة وتحقق من خلالها نموا قويا وسريعا. كما حصرت مفهوم الابتكار الذي تقوم عليه المؤسسات الناشئة في نوع واحد وهو الابتكار التكنولوجي، في حين هملت ذلك النوع من المؤسسات الناشئة الذي لا يقدم ابتكارات تكنولوجية بالرغم من امتلاكه قدرات وإمكانات كبيرة للنمو. وذكر **(نوي و دهان، 2020، صفحة 05)** على سبيل المثال مؤسسة **Impossible Foods** التي استطاعت أن تبتكر وصفة لصنع اللحوم والأجبان انطلاقا من مستخلصات نباتية طبيعية، وبطريقة استثنائية تحصل من

خلالها على نفس مذاق اللحوم والأجبان الحيوانية، وقد حققت بذلك نموا كبيرا، إذ قدر مجموع قيم دوراتها التمويلية بما يقارب 1.3 مليار دولار.

ويرى **(نوي و دهان، 2020، صفحة 05)** أن امتداد هذا الفكر الذي يربط المؤسسات الناشئة بالقطاع التكنولوجي إلى يومنا هذا راجع إلى أمرين إثنين:

- كون أن النموذج الأول للمؤسسات الناشئة الذي ظهر بعد الحرب العالمية الثانية في وادي السيليكون ارتبط بشكل مباشر بالقطاع التكنولوجي، في ظل تنامي ثقافة التكنولوجيا المتقدمة آنذاك خصوصا تلك التي تتعلق بصناعة شبه الموصلات.
- وأن هذا النموذج هو الأكثر انتشارا ونجاحا في أوساط المؤسسات الناشئة، خاصة تلك المؤسسات التي لديها ارتباط وثيق بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي ظهرت نتيجة تلاحم التكنولوجيا مع الانترنت مع بداية الألفية الثالثة، والتي ساهمت في تغيير منطق الأعمال، كشركة ميتا ويوتيوب وغيرهم.

تخلص التعاريف القطاعية إلى وجود ارتباط بنيوي وتاريخي وثيق بين مفهوم المؤسسة الناشئة والقطاع التكنولوجي، وهي رؤية استمدت شرعيتها من نجاحات "وادي السيليكون" وتطور ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي أعادت صياغة منطق الأعمال. وبالرغم من أن هذه المقاربة تحصر الابتكار غالباً في أبعاده التقنية كمحرك أساسي للنمو السريع، إلا أنها تواجه تحدياً مفاهيمياً يتمثل في بروز نماذج ريادية ناجحة خارج النطاق التقني التقليدي (مثل نموذج *Impossible Foods*) والتي أثبتت أن الروح الناشئة تكمن في "الابتكار النوعي" والقدرة على التوسع، سواء كان ذلك عبر البرمجيات أو عبر حلول ابتكارية في قطاعات أخرى. وبذلك، تظل التكنولوجيا في هذه التعاريف هي "الحامل الأكثر شيوعاً" للنمو المتسارع، والنموذج الأكثر تأثيراً في رسم الملامح الاقتصادية للمؤسسات الناشئة عالمياً.

المطلب السادس: التعاريف القانونية للمؤسسات الناشئة:

لا يكتمل الفهم السوسيولوجي والاقتصادي للمؤسسات الناشئة دون تأطيرها ضمن السياق التشريعي الذي يمنحها صبغتها الرسمية ويحدد حقوقها والتزاماتها داخل البيئة الاستثمارية. فبينما تركز التعاريف الأكاديمية على "النمو" و"عدم اليقين"، تسعى **التعاريف القانونية** إلى صياغة معايير إجرائية دقيقة ومقاسة (مثل عمر المؤسسة، حجم العمالة، ونسبة الإنفاق على البحث والتطوير) بهدف تمييز هذا الكيان عن المؤسسات المصغرة والتقليدية.

ويأتي هذا المطلب ليسلط الضوء على الكيفية التي صاغ بها المشرّعون والمنظمات الدولية أطرًا قانونية تهدف إلى رعاية هذه المؤسسات عبر منحها "علامات (Labels) "أو امتيازات ضريبية وتمويلية خاصة.

إن هذا التأطير القانوني لا يُعد مجرد إجراء إداري، بل هو أداة استراتيجية للدولة لضبط وتوجيه الاستثمار نحو القطاعات الابتكارية، مما يجعل منه حجر الزاوية في بناء أي منظومة ريادية وطنية متكاملة.

عرف **المشرع التونسي** المؤسسة الناشئة في الفصل الثاني من قانو ة عدد 20 لسنة 2018 كالآتي: «تعتبر مؤسسة ناشئة على معنى هذا القانون كل شركة تجارية مكونة طبقا للتشريع الجاري به العمل ومتحصلة على علامة المؤسسة الناشئة طبقا للشروط الواردة بهذا القانون" **(مخلوف و شيهاني، 2021، صفحة 407)**

ارتبط هذا التعريف بالتشريع الجاري بوصف المؤسسة الناشئة على أنها شركة تجارية وفقا للتشريع الجاري العمل به، مركزا على العلامة، حيث يعتبر الحصول على "علامة المؤسسة الناشئة" شرطا رئيسيا، مما يجعل هذه العلامة معيارًا أساسيًا للتصنيف كمؤسسة ناشئة، وهذه العلامة عادة ما ترتبط بمجموعة من الحوافز والامتيازات التي تهدف إلى دعم هذه المؤسسات. ويمكن القول أن هذا التعريف ركز على الشكل وليس الجوهر، أي على الشكل القانوني للمؤسسة والحصول على العلامة، دون الدخول في تفاصيل جوهرية مثل الابتكار، النمو السريع، أو المرحلة التنموية للشركة. كما لم يحدد المعايير الجوهرية يجب أن تتوفر في المؤسسة لتصنف كمؤسسة ناشئة بشكل واضح، مثل الحد الأدنى لرأس المال، عدد الموظفين، أو طبيعة النشاط. وفي اعتماده على العلامة قد يكون الاعتماد الكلي على العلامة مقيدًا، حيث قد لا تتمكن بعض الشركات التي تستوفي المعايير الجوهرية من الحصول على العلامة لأسباب إجرائية أو أخرى.

حاول **المشرع الجزائري** تعريف المؤسسة الناشئة في مضمون المادة 06 من القانون 15- 21 المتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطور التكنولوجي، على أنها مؤسسة تتكفل ب تجسيد مشاريع البحث الأساسي أو التطبيقي أو أنشطة البحث والتطوير **(القانون15-21)**.

كما حاول الإشارة إلى المؤسسة الناشئة في أحكام بعض القوانين كالقانون 02-17 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محتوى المادة 21 التي نصت على أنه " تنشأ لدى الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة صناديق ضمان القروض وصناديق الإطلاق وفقا للتنظيم الساري المفعول، بهدف ضمان قروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية المؤسسات الناشئة في إطار 16المشاريع المبتكرة". **(المادة21، الجريدة الرسمية العدد 02)**

والقانون 04-19 المتضمن قانون المالية لسنة 2020 في فحوى المادة 69 المتعلقة بمجموعة من الامتيازات الجبائية التي تستفيد منها المؤسسة الناشئة. (المادة69، الجريدة الرسمية العدد 81)

وهذا، كتمهيد لتنظيمها في مرسوم خاص بها؛ ألا وهو المرسوم التنفيذي رقم 254/20 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020، المتعلق بإنشاء مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة الأعمال مع تحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها؛ وكذا شروط منح كل علامة، وحدد المشرع الجزائري بموجبه المقصود من المؤسسة الناشئة في أحكام المادة 11 منه في الفصل الرابع المعنون ب " شروط منح علامة "مؤسسة ناشئة **(المرسوم254/20، الجريدة الرسمية 2020)** بذكر مجموعة من المعايير كالتالي:

- يجب أن تكون المؤسسة الناشئة خاضعه للقانون الجزائري .
- يجب أن الا يتجاوز عمر المؤسسة ثماني 8 سنوات.
- يجب أن يعتمد أن نموذج أعمال المؤسسة منصب على المؤسسة منصب على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو فكرة مبتكرة.
- يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي للمؤسسة المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية.
- يجب أن يكون رأس مال الشركة مملوكا بنسبه 50% بالمئة على الأقل من قبل أشخاص طبيعية أو صناديق الاستثمار معتمده أو من طرف مؤسسات أخرى حاصله على علامة مؤسسه ناشئة.
- يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية.
- يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل. **(المرسوم254/20، الجريدة الرسمية 2020)**

وعليه فإنه يمكن القول بأن تعريف المؤسسات الناشئة في الجزائر ظل مبهما خلال السنوات الماضية، حتى صدور المرسوم التنفيذي رقم 254/20 المتعلق بإنشاء مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة الأعمال مع تحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها وكذا شروط منح كل العلامة، الذي حدد المعايير فيه المطلوبة لاكتساب مفهوم المؤسسة الناشئة، ورغم توافق هذا المفهوم مع ما هو متداول في التعريفات العامة المتناولة في غالبية الدول، إلا أننا نستنتج من فحوى هذه المادة أعلاه اعتماد المشرع على عدة معايير كمعيار عدد العمال أي أنها تشغل 250 عامل لا أكثر، ورأسمال مملوك بنسبة 50% على الأقل من قبل أشخاص طبعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة " مؤسسة ناشئة"؛ في حين أهمل أخرى لم يدرجها مثال الابتكار كمعيار أساسي ؛ لمنح علامة مؤسسة ناشئة أو كالبعد التكنولوجي ضمن المعايير المشار إليها سلفا؛ وهو ما يدل على عدم حصر المشرع الجزائري المؤسسات الناشئة في قطاع محدد، أو حتى معيار المخاطرة كون هذه المؤسسات تنطلق من العدم لتخاطر إما النجاح أو الفشل.

في الأخير يمكن القول أن التعريف القانوني للمؤسسة الناشئة في الجزائر يعتبر خطوة مهمة في دعم هذا القطاع الحيوي، والجهود كبيرة ومستمرة في تطويره، فالدعم الكبير لهذا المجال بات واضحا من خلال الإنجازات المحققة خلال السنوات الأخيرة، إلا أنه مازلت هناك حاجة إلى مزيد من الجهد

لتطوير هذا الإطار القانوني لجعله أكثر مرونة وفعالية واستقلالية، ليلحق بالركب ويصل إلى مصاف الدول المتقدمة التي سبقتنا بخطوات كبيرة في هذا المجال.

خلاصة المبحث

يُشكّل هذا المبحث خارطة طريق مفاهيمية متكاملة لفك اللبس عن ماهية المؤسسات الناشئة، حيث تم استعراضها عبر ثلاث مقاربات متداخلة. بدأت بالمنظور **المعجمي** الذي حصرها في إطار "الحداثة الزمنية" والبداية التشغيلية، ثم انتقلت إلى العمق **الأكاديمي** مع رواد الفكر الريادي؛ حيث رآها "ستيف بلانك" كرحلة بحث عن نموذج أعمال قابل للتوسع، واعتبرها "إريك ريس" منظومة بشرية تتبنى الابتكار لمواجهة عدم اليقين، بينما اختزلها "بول غراهام" في معادلة النمو السريع.

كما عرج المبحث على **التعاريف القطاعية** التي أبرزت الارتباط التاريخي بالتكنولوجيا، مع التأكيد على انزياح المفهوم نحو قطاعات ابتكارية متنوعة تتجاوز النطاق التقني المحض. ويخلص المبحث إلى أن المؤسسة الناشئة ليست مجرد "نسخة مصغرة" من الشركات الكبيرة، بل هي كيان ديناميكي يرتكز على **البعد البشري** والابتكار المستمر، مما يبرز الأهمية البالغة لبناء ثقافة تنظيمية متماسكة واستراتيجية اتصالية مرنة قادرة على إدارة هذا النمو المتسارع وتحويل المخاطر إلى فرص استثمارية مستدامة.

المبحث الثاني: المفاهيم ذات الصلة بالمؤسسة الناشئة

قبل الشروع في تقديم أهم المفاهيم ذات الصلة بالمؤسسات الناشئة، فإنه لا بد من التأكيد على أن فهم هذه الكيانات يتطلب استيعاب شبكة من المصطلحات والمفاهيم المترابطة التي تشكل سياق وجودها

وتطورها، فعلى سبيل المثال مفهوم اقتصاد المعرفة يمثل البيئة التي تزدهر فيها هذه المؤسسات القائمة على الابتكار ورأس المال الفكري، بينما توفر دراسة المشاريع الصغيرة أساساً لفهم مراحلها الأولية وتحدياتها المبكرة قبل التوسع، كما أن ربطها بالمشاريع الريادية يسلط الضوء على ديناميكيات الإنشاء والتطوير التي تميزها، في حين أن الثقافة المقاولاتية تحدد المناخ العام الداعم لظهورها واستدامتها، بينما رأس المال المخاطر فيمثل آلية التمويل الحيوية لنموها الطموح، في حين يعتبر الإبداع والابتكار المحرك الأساسي لقدرتها التنافسية وقيمتها المضافة في السوق، إن استيعاب هذه المفاهيم مجتمعة يوفر إطاراً شاملاً لفهم طبيعة المؤسسات الناشئة وتفاعلها مع بيئتها المختلفة.

المطلب الأول: اقتصاد المعرفة

لقد بات تأثير المعرفة حاسما على كامل النشاط الاقتصادي، وأصبحت المنتجات والأصول المعرفية مصدرا رئيسيا لأي نمو اقتصادي، وذلك نتيجة التحول الذي عرفه العالم بفعل التكنولوجيا والعولمة، حيث بات يتسابق الجميع للحصول على مصادر الموارد النادرة، والبحث والتنافس من أجل السيطرة على أكبر قدر ممكن من مصادر المعرفة. أدى ظهور مفهوم المجتمع ما بعد الصناعي (مجتمع المعرفة)، وتحول العديد من الدول الصناعية إلى متجمعات قائمة على انتاج وتوزيع المعرفة، وتزايد حصة الصناعات المعرفية، إلى تثمين المعرفة البشرية واعتبارها موردا اقتصاديا هاما.

عرَفت **منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية** اقتصاد المعرفة، أو الاقتصاد القائم على المعرفة على أنه مفهوم برز نتيجة إقرار تام بالدور الذي تلعبه المعرفة والتكنولوجيا في النمو الاقتصادي، أكثر من باقي الموارد (موارد طبيعية، رأسمال، عمالة...الخ) **(سمعي، 2015، صفحة 92)**.

عرفه **المجلس البريطاني للبحوث الاقتصادية والاجتماعية**، على أنه الاقتصاد الذي يكون فيه شرط الازدهار والنماء رهنا بشكل متزايد على الاستخدام الفعال للأصول المعنوية كالمعرفة. المهارات، والقدرات الإبداعية كمورد إستراتيجي للميزة التنافسية **(Lan, 2006, p. 04)**.

وعرفه **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام 2003**، على أنه نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها كفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي الاقتصادي والمجتمع المدني والسياسة، ويتطلب الأمر بناء القدرات البشرية الممكنة والتوزيع الناجح للقدرات البشرية على مختلف القطاعات الإنتاجية **(الشمري و الليثي، 2008، صفحة 15)**.

نستنتج من التعاريف السابقة لمفهوم اقتصاد المعرفة أنه اقتصاد يقوم على مورد استراتيجي هام، تنامى هذا المورد بفعل التطور التكنولوجي والتغير الاقتصادي، ويخضع هذا المورد للقدرات الانسانية والإبداع البشري لينمو ويتطور، حيث اعتبرته أغلب التعريفات أنه أصل حقيقي للاستثمار ومحرك أساسي

للنشاط الاقتصادي ومعيار كامل لتقدم الدول، ألا وهو المعرفة، فالمعرفة أصبحت هي القوة التي تحرك العالم، وقد أصبح اليوم اقتصاد المؤسسات الناشئة قائم على المعرفة، والعديد من المؤسسات باتت مستثمرة في مجال المعرفة، فلا يمكن فصل المعرفة كمورد اقتصادي عن مجال المؤسسات الناشئة التي في أغلبها تقوم على المعرفة.

المطلب الثاني: المشاريع الصغيرة والريادية والمبتكرة

يُعد فك الاشتباك المفاهيمي بين "المشروع الصغير" و"المشروع الريادي" و"المؤسسة الناشئة" ضرورة منهجية لتحديد نطاق الدراسة؛ إذ يميل الكثير من الباحثين والممارسين إلى الخلط بين هذه الكيانات نظراً لتشابهها في الحجم خلال مراحل الانطلاق الأولى، إلا أنها تختلف جوهرياً في الغايات، نماذج الأعمال، والقدرة على النمو.

1. المشاريع الصغيرة (Small Businesses):

تُمثل المشاريع الصغيرة النمط التقليدي للنشاط الاقتصادي، وهي تلك المشروعات التي تستخدم عدداً قليلاً من العاملين، ويتم إدارتها من قبل المالكين بشكل مباشر لتخديم حاجة في السوق المحلية **(العطية، 2009، صفحة 15)**. وتتميز هذه المشاريع بما يلي:

- **نموذج أعمال مستقر:** تعتمد على نماذج ربحية مجربة ومعروفة مسبقاً (مثل المحلات التجارية، الورش الحرفية).
- **نمو خطي ومحدود:** لا تهدف غالباً إلى التوسع العالمي أو الانفجار السعري، بل تكتفي بتحقيق دخل مستدام للمالك.
- **مخاطرة منخفضة:** نظراً لاعتمادها على أسواق مستقرة واحتياجات يومية واضحة.

2. المشاريع الريادية (Entrepreneurial Projects):

تتجاوز الريادة مفهوم الإدارة التقليدية لتنتقل إلى فلك "صناعة القيمة"؛ فهي تلك المشاريع التي تنتج عن أفكار خلاقة ذات قيم مستقلة وإبداعية، يتصف أفرادها بالمبادرة العالية، والنظرة الثاقبة التي تمكنهم من انتقاء الفرص المتاحة في السوق لتفعيل أفكارهم أو تطوير مشاريع قائمة بالفعل **(السعيد وآخرون، 2020، صفحة 27)**.

- **المبادرة واقتناص الفرص:** يرتكز هذا المفهوم على "العقلية الريادية "(Entrepreneurial Mindset) التي تبحث عن الفجوات في السوق لتحويلها إلى قيمة مضافة.
- **الإبداع كمنطلق:** لا يشترط في المشروع الريادي أن يكون تكنولوجياً، بل قد يكون الابتكار في طريقة التقديم أو التوزيع.

3. التداخل والتمايز مع المؤسسات الناشئة(Startups) :

يلتقي مفهوم المشروع الريادي مع المؤسسة الناشئة في جزئية "الإبداع" و"المبادرة"، إلا أن المؤسسة الناشئة تنفرد بشرط "**الابتكار الجذري والقابلية للتوسع المتسارع (Scalability)** ". فبينما قد يستقر المشروع الريادي ليصبح مؤسسة صغيرة أو متوسطة ناجحة، فإن المؤسسة الناشئة مصممة بنيوياً لتبحث عن نمو "أُسّي" وليس خطياً. وعليه، يمكن اعتبار المشروع الريادي هو "النواة" أو "المرحلة الجنينية" في دورة حياة المؤسسة، حيث تبدأ بالفكرة الابتكارية وتبحث عن اقتناص الفرصة (مشروع ريادي)، ثم تتحول إلى مؤسسة ناشئة بمجرد اختبار نموذج الأعمال والبدء في النمو المتسارع تحت ظروف من المخاطرة العالية وعدم اليقين الشديد.

إن الفرق الجوهري يكمن في "الغاية النهائية"؛ فالمشروع الصغير ينشد الاستقرار، والمشروع الريادي ينشد التميز والقيمة، أما المؤسسة الناشئة فتنشد النمو الكاسح والابتكار المستمر. هذا التمايز يفرض على الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسات الناشئة أن تكون أكثر مرونة وجرأة مقارنة بنظيراتها في المشاريع التقليدية أو الريادية البسيطة.

المطلب الثالث: الثقافة المقاولاتية

بعد أن قمنا بتأصيل الفروق الجوهرية بين الأنماط المؤسساتية وتبيان خصوصية المؤسسات الناشئة، ننتقل الآن إلى سبر أغوار "المحرك الذهني" والبيئة القيمية التي تغذي هذه الكيانات، وهي **الثقافة المقاولاتية**. فالمؤسسة الناشئة لا تولد من فراغ تقني أو مادي فحسب، بل هي نتاج سياق ثقافي يُعلي من شأن المبادرة ويتقبل المخاطرة كجزء أصيل من عملية الابتكار.

تُمثل الثقافة المقاولاتية الجسر الرابط بين قدرات الفرد وتطلعات المؤسسة؛ فهي لا تقتصر على مجرد "الرغبة في التأسيس"، بل تمتد لتشمل منظومة متكاملة من القيم، المعتقدات، والتمثلات الاجتماعية التي تحفز الأفراد على الإبداع والاستقلالية. وفي ظل الرهانات الراهنة التي تواجهها المؤسسات الناشئة في الجزائر، تبرز هذه الثقافة كأحد أهم محددات الاستدامة، حيث تلعب الاستراتيجية الاتصالية دوراً محورياً في غرس هذه القيم داخل النسيج التنظيمي، وتحويلها من مجرد "أفكار فردية" إلى "سلوك جماعي" يُميز الهوية المؤسساتية.

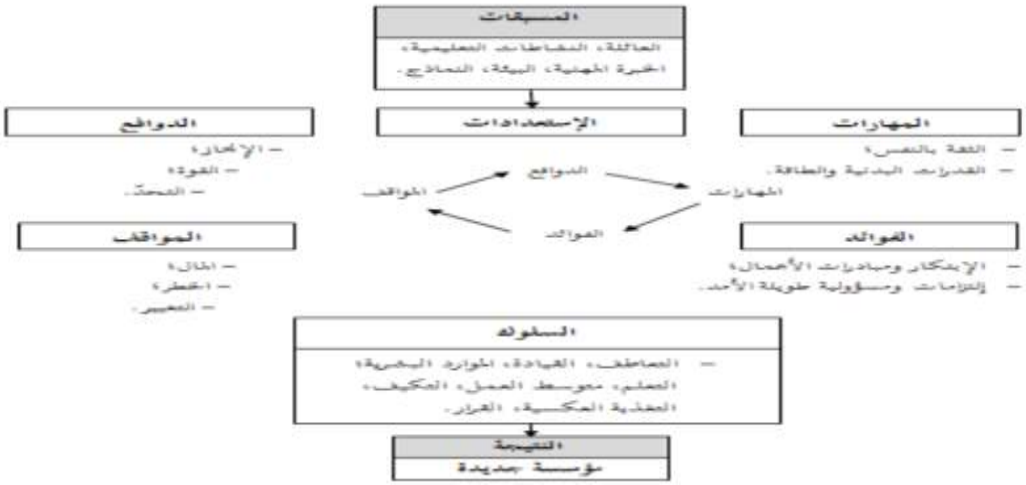
تعرف الثقافة المقاولاتية بأنها: " مجمل المهارات والمعارف المكتسبة من قبل فرد أو مجموعة أفراد ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال وذلك بإيجاد أفكار مبتكرة، وإبداع في مجمل القطاعات الموجودة إضافة إلى وجود هيكل تيسيري تنظيمي، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود الأفعال، بالإضافة إلى التخطيط واتخاذ القرارات، التنظيم والمراقبة، كما أن هناك أماكن

يمكن أن ترسخ فيها هذه الثقافة، هي العائلة، المدرسة، المؤسسة والمحيط. **(بنمور، 2013، صفحة 36)**

وهناك من يعتبر **(حبيبة، وفاء، و هالة، 2020، صفحة 258، 259)** الثقافة المقاولاتية أنها عبارة عن نظام (مدخلات- عمليات- مخرجات) والمقصود بذلك: " مجموعة المدخلات المتمثلة في الأفكار والقيم والموارد والمعارف والخبرات... والعمليات عبارة عن مسار الإنشاء وتفاعل العناصر المكونة للمدخلات، ومن ثم المخرجات التي تتمثل في السلوكات، الإجراءات، الاستراتيجيات، المنتجات...إلخ .

ويعد نموذج «**جي.بي.سابورين و ي.قاس**" **(معراج و عبيدي، جانفي 2016، صفحة 112)**، ملخصا وشاملا لمفهوم الثقافة المقاولاتية من خلال إبراز الخطوات التي تقود إلى ظهور وتنمية المقاولين من فئة الطلبة، حيث لاحظ الباحثان من خلال الدراسة التحليلية التي قاما بها والتي تحوي ثمانية برماج تكوينية وجود علاقة موجبة بين نية الفرد المقاولاتية وتوجهه في البدء في مشروع وبين الإمكانات والقدرات المقاولاتية، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (18): نموذج J.P.Sabourin et Y.Gasse للثقافة المقاولاتية



المصدر: معراج وعبيدي، ص112.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن المتغيرات المؤثرة في هذا النموذج مقسمة على ثلاث مجموعات أساسية، كما يلي:

- **المسبقات والمقدمات:** والمتعلقة بالعوامل الشخصية والعوامل البيئية المشجعة على ظهور الاستعدادات عند الفرد اتجاه خلق روح المقاولاتية وتبني السلوك المقاولاتي، فقد لاحظ الباحثان

سابورين وقاس أن التلاميذ الذين آباءهم يعملون لحسابهم الخاص يمتلكون إمكانات مقاولاتية أعلى من الآخرين

- **الاستعدادات والميول:** تتمثل في مجموعة الخصائص السيكولوجية المحددة لدى الفرد المقاول، والتي تشمل على المحفزات، المواقف، المهارات، والفائدة المأمولة، والتي تتفاعل في ظل مناخ مناسب لتتحول وتظهر في شلك سلوك.
- تجسيد الإمكانات المقاولاتية في مشروع: والذي يؤدي إلى إطلاق المنتوج تحت تأثير الدوافع المحركة، والتي تحوي العوامل الإيجابية حيث كلما ازدادت كثافة الدوافع المحركة للإنجاز كلما زاد تشجيع الأشخاص على إنشاء مشاريعهم الخاصة، بينما المالكين لقدرات مقاولاتية عالية فهم يحتاجون لدوافع محركة أقل.

من البديهي أن يكون صاحب المؤسسة الناشئة يتمتع بثقافة مقاولاتية عالية، فلا يمكن تصور مقاول بدون ثقافة حول المجال الذي سيعمل فيه، بل من الضروري أن يطلع صاحب المؤسسة الناشئة على المجال بشكل جيد، وأن يتلقى المعارف اللازمة ويتبنى القيم والمعتقدات والتصورات الذهنية السليمة حول هذا المجال بدءا من الأسرة إلى المؤسسات التعليمية إلى البيئة الخارجية لتبعث في روح المقاولاتية التي تعتبر الدافع والمحرك الأساسي نحو الانطلاق في تجسيد الفكرة الابتكارية إلى مشروع يتحمل المخاطرة ويحقق الأرباح الكبيرة. وعليه يمكن القول أن الثقافة المقاولاتية هي روح المؤسسة الناشئة، وهي التي تدفعها إلى الأمام وتساعدها على التكيف والتطور في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، وهذه الثقافة لا تقتصر على وجود أفكار مبتكرة، بل تتعدى ذلك لتشمل مجموعة من القيم والممارسات والأعراف التي توجه سلوك أفراد المؤسسة.

المطلب الرابع: رأس المال المخاطر:

إذا كانت الثقافة المقاولاتية هي "الروح" التي تحرك المؤسسة الناشئة، والابتكار هو "عقلها"، فإن **رأس المال المخاطر** يمثل "الوقود" الحيوي الذي يضمن لها الانتقال من مرحلة البحث عن النموذج إلى مرحلة النمو الكاسح والانتشار. فبسبب طبيعة المؤسسات الناشئة التي تتسم بارتفاع درجات عدم اليقين وضعف الضمانات المادية التقليدية، تظهر الحاجة إلى نمط تمويلي استثنائي يتجاوز القروض البنكية الكلاسيكية، ليقوم على مبدأ **المشاركة في المخاطرة** مقابل حصص في الملكية وتطلعات لنمو أُسّي.

يُعد رأس المال المخاطر ركيزة أساسية في النظام البيئي (Ecosystem) للمؤسسات الناشئة، حيث لا يقتصر دور المستثمر فيه على تقديم الدعم المالي فحسب، بل يمتد ليشمل الإشراف الاستراتيجي، وتقديم الخبرة الإدارية، وفتح شبكات العلاقات(Networking) . وفي سياق هذه الأطروحة، تبرز أهمية هذا النوع من التمويل كرهان استراتيجي؛ إذ إن جذب "المستثمر المخاطر" يتطلب بناء صورة ذهنية قوية

واتصالاً مؤسساتياً شفافاً يثبت قدرة المؤسسة وفريقها على تحويل الابتكار إلى عوائد اقتصادية مجزية في ظل بيئة تنافسية متغيرة.

طبقا للتعريف الذي حدده تقرير الجمعية الأوروبية لرأس مال المخاطر EVCA والذي رأت فيه بأنه كل رأس مال يوظف بواسطة وسيط مالي متخصص، في مشروعات خاصة ذات مخاطر مرتفعة تتميز باحتمال نمو قوي، لكنها لا تنطوي في الحال على تيقن بالحصول على دخل أو التأكد من استرداد رأس مال في التاريخ المحدد، وذلك هو مصدر المخاطرة، أملا في الحصول على فائض قيمة قوي في المستقبل البعيد نسبيا حال إعادة بيع حصة هذه المؤسسات بعد عدة سنوات متأخرة **(وفا، 2201، صفحة 05)** . يعتبر الكثير أن مؤسسات رأس المال المخاطر في الاقتصاديات المعاصرة من أهم وسائل الدعم المالي والفني للمشروعات الجديدة، لما تتميز به هذه المؤسسات من قدرة على التعامل مع المخاطر بأسلوب سليم يرجع إلى خبرتها وإمكانيتها الواسعة، ولما لها من أهمية جوهرية في تنشيط الاقتصاد الكلي، وتحقيق التطور الهيكلي والتقدم، وزيادة دورها في محاربة البطالة.

تعتمد الكثير من المؤسسات الناشئة في مراحلها الأولى على رأس المال المخاطر في تمويلها، حيث يوفر هذا الأخير التمويل اللازم لتوسيع الأعمال وتطوير المنتجات والخدمات، مما يسمح للمؤسسة بتحقيق شرط النمو السريع، كما يعتبر أصحاب رأس المال المخاطر بمثابة المستشارين لأصحاب المؤسسات الناشئة، يقدمون لهم كافة الإرشادات والتوجيهات لمساعدتهم على اتخاذ القرارات الصحيحة، ودعمهم في الوصول إلى الأسواق الجديدة نظرا لخبرتهم في المجال، في نفس الوقت تعد المؤسسات الناشئة فرصة كبيرة لرأس المال المخاطر لمضاعفته حيث تتيح فرصة الاستثمار وتعدد المداخيل مما يحافظ على تنويع محفظة الاستثمار لدى المستثمرين أصحاب رأس المال المخاطر، كما تساهم في تحقيق الأثر الاجتماعي الإيجابي من خلال دعمها للمؤسسات الناشئة، وعليه يمكن اعتبار أن العلاقة بين المؤسسات الناشئة ورأس المال المخاطر هي علاقة تكاملية، فرأس المال المخاطر هو شريان الحياة للمؤسسات الناشئة، وهذه الأخيرة هي فرصة للنمو والاستثمار وتحقيق عائد مادي كبير.

نخلص من هذا المطلب إلى أن **رأس المال المخاطر** ليس مجرد أداة تمويلية تقليدية، بل هو "شراكة استراتيجية" تتناغم مع الطبيعة الابتكارية للمؤسسات الناشئة القائمة على مبدأ "عدم اليقين"؛ حيث يمثل الجسر الحيوي الذي ينقل المشروع من مرحلة البحث عن النموذج إلى فضاء النمو الأُسّي والانتشار. إن نجاح هذه الآلية التمويلية يرهن بمدى قدرة **الاستراتيجية الاتصالية** للمؤسسة على بناء جسور من الثقة والشفافية مع المستثمر، وإثبات جدارة "الكادر البشري" وقوة "الثقافة التنظيمية" في إدارة المخاطر وتحويلها إلى عوائد اقتصادية مستدامة، مما يجعل من هذا التمويل المحرك الأساسي لتحقيق الريادة في بيئة الأعمال المعاصرة.

المطلب الخامس: الابداع والابتكار

يُشكل الإبداع والابتكار المحورين الأساسيين اللذين تقوم عليهما ماهية المؤسسة الناشئة، وبدونهما تفقد صبغتها الريادية وقدرتها على التميز في بيئة أعمال تنافسية لا تعترف إلا بالتميز. فإذا كان **الإبداع** يمثل القدرة الذهنية على توليد أفكار أصيلة وغير مألوفة، فإن **الابتكار** هو العملية الإجرائية والتنفيذية التي تحول تلك الأفكار إلى منتجات أو خدمات أو نماذج أعمال ذات قيمة اقتصادية واجتماعية مضافة. وفي إطار هذه الدراسة، لا يُنظر للابتكار كعملية تقنية بحتة، بل كفعل تنظيمي يتأثر بعمق بالمناخ الثقافي السائد ومدى انفتاح قنوات الاتصال داخل المؤسسة الناشئة؛ مما يجعلهما ركيزتين لا غنى عنهما لضمان الانتقال من مرحلة "الفكرة الجنينية" إلى مرحلة "النمو المتسارع."

يعرف الابتكار على أنه " تبني فكرة أو سلوك جديد بالنسبة لمنظمة ما"، يوصف تبني الابتكار أيضا كعملية تشمل توليدا وتطويرا وتنفيذ أفكار وسلوكيات جديدة، إن الابتكار لا يتوقف عند حد التبني، بل يشمل أيضا تهيئة المعلومات والممارسات الجديدة التي تمكن من إنشاء وتطبيق أفكار جديدة، وبذلك يفهم الابتكار بوصفه عملية شاملة تمكننا من إبداع منتجات وخدمات وعمليات وإجراءات جديدة **(قتالة، قويني، و زنادي، 2023، صفحة 04)**.

الإبداع: غالبا ما يستعمل الإبداع كمرادف للابتكار، إلا أن الأمر غير ذلك، حيث يختلف الابتكار عن الإبداع إلا أنهما مترابطان ويظهران كمفهومين متلازمين ومتكاملين، يصبح الإبداع مهما جدا كلما تحدثنا عن الابتكار، كون أن هذا الأخير يتواجد كلما تواجد الإبداع، حيث أن الإبداع يقوم على وجود فكرة جديدة مميزة، أما الابتكار فهو وضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزبائنها. **(قرقوس، 2024، صفحة 03)**.

فالإبداع إذن هو عملية ذهنية، تقوم على إنتاج أفكار جديدة أصلية مختلفة عما سبق إنجازه ومناسبة لحل مشكلات متواجدة وقابلة للإنجاز.

تاريخا ينسب هذا المصطلح إلى العالم الاقتصادي النمساوي جوزيف شيمبيتر منذ 1912، الذي يعد المنظر الأول للإبداع، حيث يعرفه بأنه النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتوج أو كيفية تصميمه **(عبدالرحمن، 2008، صفحة 184)**.

يخلط الكثير من الناس بين مفهوم الإبداع ومفهوم الابتكار، مما لهما من تداخل شديد، إلا أنهما وجهان لعملة واحدة، فالإبداع يعتمد على الخيال والتفكير خارج الصندوق، والابتكار بدوره يعتمد على الإبداع في تصور فكرة جديدة لخلق قيمة، وعليه يمكن اعتبار أن الابتكار هو الجسر الذي يمتد بين

الابداع والسوق، والإبداع هو مصدر الأفكار، والابتكار هو المحرك الذي يحول هذه الأفكار إلى واقع، وعليه يمكن القول إن الابتكار هو نتاج طبيعي للإبداع.

لا يمكن فصل المؤسسات الناشئة عن ثنائية الإبداع والابتكار حيث تمثل هذه الأخيرة بيئة خصبة للإبداع والابتكار، كما يعتبر الإبداع القوة الدافعة وراء توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة التي تميز هذه المؤسسات، بينما الابتكار هو عملية تحويل هذه الأفكار إلى واقع ملموس، فالإبداع هو البذرة التي تزرع في عقل المؤسس، والابتكار هو الشجرة التي تنمو من هذه البذرة، ترتبط هاتان العمليتان ارتباطًا وثيقًا، فالإبداع يوفر الأفكار الجديدة، والابتكار يوفر الوسائل لتحويل هذه الأفكار إلى منتجات أو خدمات تساهم في حل المشكلات وتلبية احتياجات السوق، في عالم الأعمال سريع التغير، يعد الإبداع والابتكار أمرًا حيويًا لبقاء المؤسسات الناشئة وتنافسها، حيث يتيح لها تطوير حلول مبتكرة لمشاكل لم يتم حلها من قبل، والوصول إلى أسواق جديدة، وجذب الاستثمارات، وتحقيق عوائد مادية ضخمة في نظام بيئي مناسب ومشجع.

نخلص من هذا المطلب إلى أن التلازم الوظيفي بين الإبداع كقوة ذهنية مولدة للحلول، والابتكار كممارسة تحويلية لتلك الحلول إلى قيمة ملموسة، هو الذي يمنح المؤسسة الناشئة ميزتها التنافسية وقدرتها على اختراق الأسواق. إن نجاح هذه العملية يرهن بمدى قدرة **الاستراتيجية الاتصالية** على إدارة "رأس المال الفكري" وتكريس ثقافة تنظيمية لا تخشى الفشل وتُشجع على التجريب؛ إذ يظل الرهان الأكبر هو تحويل الإبداع الفردي إلى "ابتكار مؤسساتي" مستدام، مما يضمن للمؤسسة الناشئة البقاء والتوسع في بيئة ريادية متغيرة باستمرار.

المطلب السادس: النظام البيئي لريادة الأعمال

لا يمكن فهم سيرورة المؤسسات الناشئة بمعزل عن المحيط الذي تنشأ فيه؛ فهي لا تبرز ككيانات معزولة، بل كأجزاء حيوية ضمن منظومة معقدة تُعرف بـ "**النظام البيئي لريادة الأعمال** ."يُمثل هذا النظام الشبكة التفاعلية التي تضم مجموعة من الفاعلين (الحكومة، الجامعات، الممولين، الحاضنات) والظروف (القوانين، الثقافة المجتمعية، الأسواق) التي تتكاثر وتتكامل لتخلق بيئة مواتية للابتكار والنمو. وفي هذا المطلب، سنسلط الضوء على مكونات هذا النظام وكيف يساهم التفاعل العضوي بين عناصره في تحديد مسار المؤسسة الناشئة، مع التركيز على أن نجاح أي استراتيجية اتصالية يرهن بمدى قدرة المؤسسة على التناغم مع مفردات هذا النظام واستغلال الفرص التي يتيحها.

يعرف الباحث النظام البيئي لريادة الأعمال على أنه "مجموعة متنوعة من الفاعلين المعتمدين داخل منطقة جغرافية محددة، والتي تؤثر على تكوين ومسار مجموع الجهات الفاعلة بأكملها، وربما

الاقتصاد ككل، إذ تتطور هذه الأنظمة من خلال تفاعل مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها بما يولد مشاريع جديدة مع مرور الوقت **(نوي، 2023، صفحة 108)**.

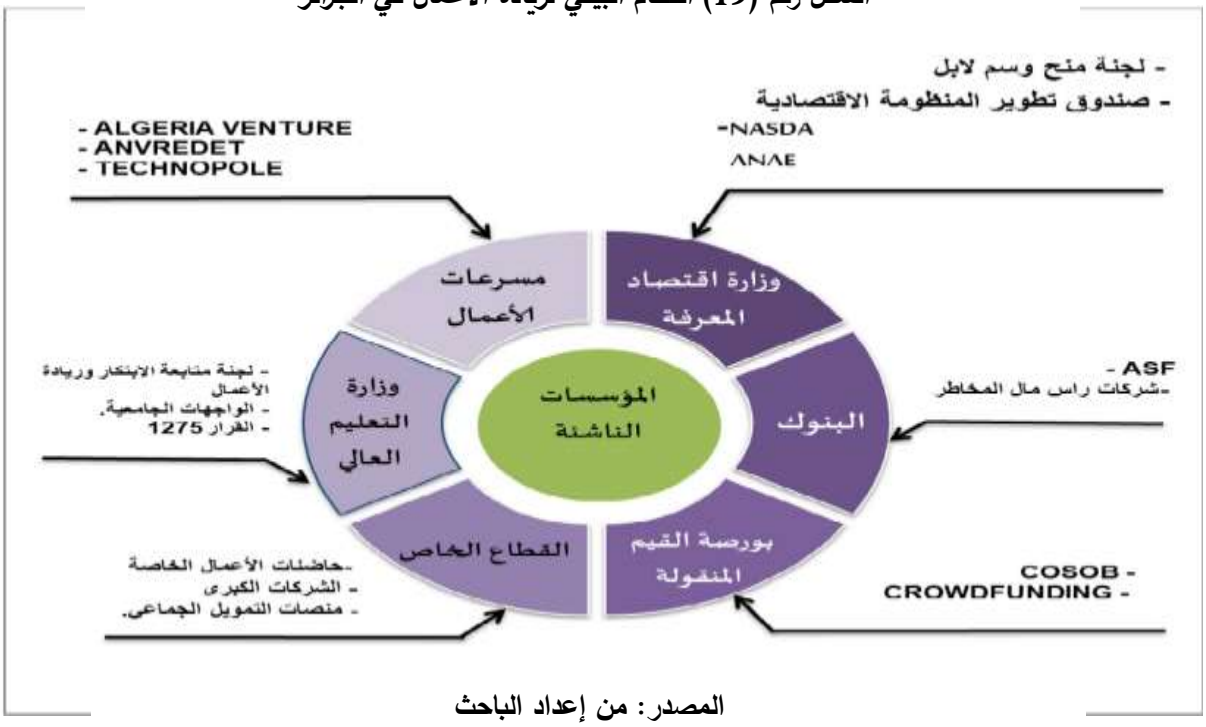
يمكن أن نستخلص تعريفا للنظام البيئي للمؤسسات الناشئة انطلاقا من محاولة تعريف النظام البيئي لريادة الأعمال، ونعتبره ذلك النظام التكيفي المعقد الذي يضم مجموع الأنظمة الحكومية والمالية والمعرفية تحكمها سوق وبنية تحتية وثقافة محددة تؤثر على المؤسسات الناشئة وابتكارها، والتي تتفاعل فيما بينها بشكل معقد وتطوري يتحكم في مخرجات ومدخلات ريادة الأعمال عالية النمو، انتشارها، وأدائها ضمن رقعة جغرافية محددة **(نوي، 2023، صفحة 132)**.

النظام البيئي للمؤسسات الناشئة في الجزائر هو نظام فتي مقارنة بأنظمة أخرى لها خبرة في هذا المجال، إلا أنه يمتاز بالحداثة والتنوع ويوفر العديد من قنوات الدعم المالية والتكنولوجية، واسقاطا على ما تم التعرف عليه في الأول، واستنادا إلى مجموعة القوانين التي بنيت عليها هذه الدراسة والتي شكلت ملامح النظام البيئي الجزائري الخاص بالمؤسسات الناشئة في الجزائر في خمسة قطاعات أساسية هي:

- وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- مسرعات الأعمال.
- بورصة القيم المنقولة.
- البنوك.
- القطاع الخاص.

والمخطط التالي يوضح مكونات هذه القطاعات الخمس المُشَكِلة للنظام البيئي للمؤسسات الناشئة الجزائرية:

الشكل رقم (19) النظام البيئي لريادة الأعمال في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث

إن الحديث عن نمو وانتشار المؤسسات الناشئة يجرنا بالضرورة للحديث عن دور النظام البيئي الذي يتسم بالتنوع والتعقيد، وكيفية مساهمته في تحقيق النمو لدى المؤسسات الناشئة، فالنظام البيئي هو كل متكامل متكون من السياسة الحكومية، الجهات التمويلية، السوق، رأس المال البشري، الهيئات الداعمة، الثقافة، فكلما كانت هذه المكونات متفاعلة فيما بينها بشكل متكامل كلما حققت البيئة المناسبة والمشجعة على تحفيز نمو المؤسسات الناشئة، ويختلف النظام البيئي للمؤسسات الناشئة عن بقية أنواع المؤسسات، حيث وبالإضافة إلى المكونات المذكورة آنفا، يتشكل النظام البيئي للمؤسسات الناشئة من حاضنات الأعمال والمسرعات والجامعة وشبكات المستثمرين، ويوفر النظام البيئي البيئة المثالية للإبداع والابتكار، حيث يتيح لهذه المؤسسات الوصول إلى الخبرات والمعرفة اللازمة لتطوير منتجات وخدمات جديدة، كما يوفر التمويل اللازم لتوسيع الأعمال، ويساعد في بناء الشبكات اللازمة للوصول إلى الأسواق، بالإضافة إلى ذلك، يوفر النظام البيئي الدعم اللازم لتجاوز التحديات التي تواجه الشركات الناشئة، مثل التحديات التنظيمية والقانونية.

باختصار، النظام البيئي هو المحرك الرئيسي للابتكار ونمو المؤسسات الناشئة، فهو يوفر البنية التحتية اللازمة لتطوير الأفكار ويحفز على تحويلها إلى واقع ملموس، وبالتالي، فإن بناء نظام بيئي قوي وداعم للمؤسسات الناشئة هو أمر بالغ الأهمية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

خلاصة المبحث

نخلص من هذا المبحث إلى أن فهم المؤسسة الناشئة لا يستقيم إلا بوضعها ضمن شبكة مفاهيمية متكاملة تفسر وجودها وتطورها؛ فـ **اقتصاد المعرفة** يمثل الأرضية الخصبة والمناخ العام الذي حوّل "المعرفة" من أصل معنوي إلى مورد استراتيجي وقوة محركة للنشاط الاقتصادي. ومن خلال **فك الاشتباك المفاهيمي**، تبين أن المؤسسة الناشئة تتجاوز حدود "المشاريع الصغيرة" التقليدية و"المشاريع الريادية" البسيطة لتنفرد بخصائص النمو الأُسّي والابتكار الجذري.

كما أبرز التحليل أن **الثقافة المقاولاتية** هي "الروح" والقيم الكامنة التي تحفز المبادرة، بينما يمثل **رأس المال المخاطر** "الشريان المالي" والوقود الذي ينقلها من مرحلة التجريب إلى التوسع. وفي قلب هذه العملية، تبرز ثنائية **الإبداع والابتكار** كعقل مدبر يحول الأفكار المجردة إلى قيمة سوقية ملموسة. وأخيراً، يتوج هذا المبحث بـ **النظام البيئي لريادة الأعمال**)خاصة في سياقه الجزائري الناشئ) كإطار تفاعلي يضم الفاعلين من مؤسسات رسمية وحاضنات وبنوك، مما يشكل بيئة تكاملية ترهن نجاح المؤسسة الناشئة بمدى قدرة **استراتيجيتها الاتصالية** على التناغم مع مفردات هذا النظام واستثمار فرص التمكين التي يتيحها.

المبحث الثالث: التطور التاريخي للمؤسسات الناشئة في الجزائر

تعتبر المؤسسات الناشئة حديثة نسبياً في الجزائر مقارنة بالدول الأخرى، حيث بدأت تظهر بشكل ملحوظ في العقد الأخير، مدفوعة بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية. قبل ذلك، كان الاقتصاد الجزائري يعتمد بشكل كبير على قطاع النفط والغاز، مع تركيز محدود على تنويع الاقتصاد وخلق بيئة جاذبة لريادة الأعمال والابتكار، ويمكن تقسيم التطور التاريخي للمؤسسات الناشئة في الجزائر وفقا لما عرفه اقتصاد الجزائر من تطورات وتحولات، خروجا من التبعية الاستعمارية إلى مرحلة الانفتاح والانتعاش الاقتصادي.

المطلب الأول: مرحلة بروز نظام المؤسسات الناشئة (2010-2018)

تميزت بظهور معالم نظام للمؤسسات الناشئة، لكن بدون وجود شرعية قانونية لهذا النوع من المؤسسات.

ساعد على ظهوره مشاركة الجزائر في بعض البرامج الدولية في إطار الشراكة مع منظمات عالمية وسفارات الدول

في الجزائر خاصة منها الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم ارسال بعثات لشباب جزائري تخصصوا في المقاولاتية في جامعات أمريكية هم أصحاب إطلاق أنشطة وفعاليات خاصة بالمؤسسات الناشئة مثل" Startup Weekend " النسخة الجزائرية وبرنامج " Algeria Startup Challenge التحدي الجزائري للمؤسسات الناشئة ساهموا في تثقيف الشباب فيما يخص المؤسسات الناشئة. كما تم إنشاء العديد من المؤسسات الناشئة في هذه الفترة، خطت خطوات مهمة في مشوارها حاليا مثل: يسير، واد كنيس، ..... EMPLOITIC الخ .من أهم الفاعلين الجدد في هذا النظام البيئي نذكر:

1. الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها: انشات بموجب القرار التنفيذي رقم 04-91 المؤرخ في 24 مارس 2004، وهي مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري تحت وصاية وزارة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال، مقرها بالمدينة الجديدة سيدي عبد الله.

لعبت دور هام في مجال تطوير النشاط الاقتصادي في قطاع تكنولوجيات الاعلام والاتصال وساهمت أيضا في التكوين والتشجيع على خلق المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن مهامها:

- تشجيع جميع المبادرات التي من شانها تحفيز على استهلاك المنتجات التكنولوجية في المجتمع الجزائري؛
- العمل على تطوير النشاط الاقتصادي في مجال الرقمن؛
- تكييف العمالة المكونة مع متطلبات السوق والمجال الصناعي؛

- ترقية وتطوير شبكة من العلاقات، الشراكة الوطنية والدولية مثل الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، السفارة، الامريكية، المنظمة العالمية للعمل، وزارة الاقتصاد الألمانية، بالإضافة الى بعض الهيئات الدولية الخاصة.
- مرافقة المتخرجين من الجامعات في خلق مؤسسات ناشئة من خلال توفير خدمات الدعم، التوطين،
- الاحتضان، برامج التسريع والمرافقة التقنية (الخدمات اللوجستية، التكوين، الملتقيات، ورشات العمل، توفير فريق العمل في مجال الرقمنة) وبصفة مجانية، حيث تمر العملية ضمن مراحل.
- يتم اختيار المشاريع والأفكار عن طريق لجنة الانتقاء وفق ثلاث معايير تتمثل في: الابتكار، التكنولوجيا.
- فريق العمل، في حالة القبول يتم إطلاق برنامج احتضان يدوم أكثر 9 سنوات يقسم الى مراحل هي:

✓ **ما قبل الاحتضان:** فترة 3 أشهر حيث تتم عملية المرافقة والتحسيس للمقاولاتية (25 شهر حد أقصى).

✓ **الاحتضان:** فترة 9 أشهر، التكوين، الاستشارة والتدريب (22 شهر حد أقصى).

✓ **ما بعد الاحتضان:** فترة 21 شهر تهدف الى التطوير والادماج والربط ضمن شبكات مهنية (22 شهر كحد

اقصى).

2. الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي والتطوير التكنولوجيANVERDET : تعد من أهم المؤسسات التي تعنى بالابتكار وتثمين نتائج البحث العلمي. انشات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-137 الصادر في 03 ماي 1998 كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري، مقرها الجزائر العاصمة مع وجود مندوبيات جهوية في ورقلة، وهران، بومرداس وقسنطينة، تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. أصبحت تحت وصاية المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وهذا اعتبارا من 2008 غير أن النشاط الفعلي للوكالة بدا بعد سنة 2012.

بالإضافة إلى مهامها الأساسية كتحديد وتثمين نتائج البحث العلمي، تشجيع ودعم الابتكار والاختراع تتمثل مهامها الأخرى فيما يلي:

- مساندة ومساعدة حاملي المشاريع المبتكرة خصوصا في المراحل الأولى وهذا من خلال خلق حاضنة (INTILAQ) بالمقر الاجتماعي لها تتوفر على جميع المستلزمات اللوجستية ومع

توفير تدريب ومتابعة من طرف خبراء الوكالة أو بالتعاقد مع أطراف خارجية متخصصة، بالإضافة إلى الحفاظ على الملكية الفكرية للابتكار.

- تطوير وترقية سبل التعاون والشراكة بين قطاع البحث العلمي والقطاعات الاقتصادية.
- المساعدة المادية وهذا من خلال إنشاء صندوق خاص لدعم البحوث العلمية والابتكارات في سنة 2012.
- تنظيم المسابقة الوطنية لخلق المؤسسات الناشئة في المجال التكنولوجي.
- تنظيم ملتقيات ودورات تكوينة لفائدة الأساتذة الباحثين وحاملي المشاريع.
- العمل على خلق علاقات مع الفاعلين الاخرين في النظام البيئي.
- برامج دعم المقاولاتية: نظرا لتجربة الجزائر الحديثة في مجال المقاولاتية فلقد سعت السلطات الجزائرية الى محاكاة بعض التجارب العالمية من خلال برامج دولية نذكر منها:

➢ **برنامج ابتكاريIBTIKARI**

كان نتاج تعاون بين وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي ومعهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث (UNITAR) في سنة 2014، يهدف هذا البرنامج إلى تعزيز خلق فرص العمل والتقليل من البطالة بين الخريجين الشباب ودعم أسس المقاولاتية من خلال برنامج تدريبي لأكثر من 700 خريج . بشرط ان يحمل المترشح مؤهلات علمية للتخصص الذي ينوي الاستثمار فيه .هدف البرنامج هو المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال انشاء الاعمال المستدامة في القطاعات الاستراتيجية: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الزراعة وصيد الأسماك، البيئة، السياحة، الطاقة المتجددة، الأنشطة المتعلقة بصناعة السيارات، تحويل المنتجات الزراعية، البناء والاشغال العمومية.

➢ **برنامج TSTART :**

في سنة 2013 وبمبادرة مشتركة بين الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة وا لمتوسطة ومؤسسة الاتصالات Ooredoo ، تم اطلاق برنامج TSTART بهدف تشجيع الروح المقاولاتية وتزويد الشباب الجزائري بالدعم لتطوير واستدامة أعمالهم. سمح برنامج TStart كذلك بظهور بوادر المؤسسات الناشئة التكنولوجية التي بدأها مؤسسون في مجالات مثل التعليم، الصحة، التجارة، النقل والبيئة. كما تم دعم 92 مؤسسة تكنولوجية ناشئة، واحتضان 02 مؤسسة في حاضنات Ooredoo لمدة سنة والتي استفادت من دعم مالي وتكنولوجي كما استفادوا من التواصل مع الخبراء الوطنيين والدوليين، من بين المؤسسات الناشئة: SihhaTech Hydrosoluce, Datteo ,Quizzito , Tewsila ., شارك بفعالية في تطوير النظام البيئي لريادة الأعمال في الجزائر من خلال تنظيم أكثر من 80 معسكرًا تدريبيًا في الجامعات والمدارس الوطنية على

مستوى التراب الوطني وإطلاق المسابقة الأولى في مجال الابتكار من أجل تشجيع الجزائريين على تطوير أفكارهم وتحويلها إلى مشاريع قابلة للتطبيق، حيث شارك أكثر 721 مشروع مبتكر خلال هذه البرامج وأكثر من 3500مشارك، تم تنظيمها في 26 ولاية ساهمت في نجاح بعض المشاريع الناشئة التي تعد اليوم قصص نجاح.

- **مشروع توظيف 21:**

وهو مبادرة بين الجزائر ومنظمة العمل الدولية، وبتمويل من السفارة البريطانية بالجزائر، الهدف العام من البرنامج هو تحسين فرص الادماج المهني لخريجي الجامعات وتسهيل الانتقال إلى عالم الشغل والمقاولاتية. كانت هناك تجارب عديدة لمثل هذه المبادرات، ورغم انها برامج ثرية الا ان عدم تجاوب الشباب الجزائري معها، حال دون تحقيق الأهداف المنشودة من وراءها، ما يمكن تفسيره بغياب الثقافة المقاولاتية ونقص عنصر التحفيز لديهم والميول الى العمل الوظيفي، كل هذا لم يمنع من ظهور العديد من قصص النجاح في تلك الفترة.

نخلص من هذا المطلب إلى أن الفترة الممتدة بين **2010 و2018** مثلت المرحلة التأسيسية والتمهيدية لبروز نظام المؤسسات الناشئة في الجزائر، حيث اتسمت بالتحول التدريجي من منطق "المشاريع المصغرة" التقليدية نحو تبني مفاهيم **الاقتصاد الرقمي** والمقاولاتية الابتكارية. لقد كانت هذه المرحلة بمثابة حجر الأساس الذي تشكلت فيه أولى مبادرات الاحتضان وظهور جيل رائد من رواد الأعمال الذين واجهوا تحديات "عدم اليقين" في بيئة كانت لا تزال تتحسس طريقها نحو **الرقمنة؛** مما جعل من هذه الحقبة ضرورة تاريخية ومنهجية لفهم كيفية تبلور الوعي المقاولاتي وتطوره قبل الانتقال إلى مرحلة المأسسة والاعتراف القانوني الصريح بالشركات الناشئة في السنوات اللاحقة.

المطلب الثاني: بوادر ظهور المؤسسات الناشئة:

تمثل الفترة الممتدة ما بين 2010 و2018 مرحلة "الإرهاصات الأولى" لبروز نموذج المؤسسات الناشئة في الجزائر؛ فعلى الرغم من أن الجذور التأسيسية تعود لسنة 2006، إلا أن هذه الحقبة شهدت محاولات جادة لرسم ملامح النظام البيئي للابتكار. ويسعى هذا المطلب إلى استعراض النماذج الرائدة التي ظهرت في هذه الفترة، وتحليل الأدوار التي لعبتها الهيئات التقنية، مع الوقوف على الفجوة القائمة بين الإمكانات المتاحة والمردودية الفعلية في ظل غياب إطار تشريعي متخصص آنذاك.

أولاً: ملامح النظام البيئي الأولي (الابتكار والتكنولوجيا)

تعتبر هذه المرحلة حجر الزاوية لبروز معالم النظام البيئي للمؤسسات الناشئة، والذي تبلور عبر مسارين متوازيين:

- **نظام بيئي للابتكار**: قادته هيئات مثل الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية (**ANVERDET**) التي سعت لتشجيع روح المبادرة العلمية.
- **نظام بيئي تكنولوجي**: لعبت فيه أقطاب التكنولوجيا دوراً محورياً من خلال التركيز على تنمية قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال، في محاولة لرقمنة الاقتصاد الوطني وإدماج التكنولوجيا في المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

ثانياً: ملامح "المتبنين الأوائل" ومصادر التمويل

تُعد المؤسسات الناشئة التي ظهرت في هذه الفترة بمثابة "التجارب الاستكشافية الأولى" في السوق الجزائرية، حيث تميز مؤسسوها بكونهم:

1. **رواد المبادرة الذاتية**: لم يستفيدوا من حاضنات أعمال متطورة أو تمويلات استثمارية (Venture Capital)، بل اعتمدوا في الغالب على مصادر تمويل خاصة، أو استفادوا بشكل محدود من قروض أجهزة الدعم الكلاسيكية مثل وكالة دعم تشغيل الشباب (كما هو الحال مع تجربة **Emploitic**.
2. **التكوين التقني العالي**: تميز أغلب هؤلاء المؤسسين بخلفيات علمية وتقنية متينة، سواء من خلال تكوينهم في الجامعات الجزائرية أو استفادتهم من دراسات عليا في جامعات دولية (فرنسا، كندا، وأمريكا)، مما منحهم القدرة على استيراد نماذج أعمال تكنولوجية وتكييفها محلياً.

ثالثاً: تحليل المردودية ومعوقات التوسع الدولي

بالنظر للإحصائيات المسجلة، تُعد **وكالة ترقية الحظائر التكنولوجية (ANPT)** اللبنة الأولى والمحرك التقني لبروز المؤسسات الناشئة. ومع ذلك، تشير القراءة التحليلية للمردودية إلى ما يلي:

- **مردودية دون المأمول**: بقيت النتائج عملياً مجرد أرقام لم تعكس الإمكانيات البشرية والخبرات التي تمتلكها الوكالة، والتي كانت تؤهلها لتكون "استوديو مؤسسات ناشئة (Startup Studio) " متكامل يرافق المشروع من الفكرة إلى التوسع.
- **عجز عن التوسع الخارجي**: يُطرح تساؤل جوهري حول سبب فشل هذه المؤسسات في التطور والانتشار في الأسواق الدولية؛ حيث بقيت حبيسة السوق المحلية رغم طابعها المبتكر.
- **الفجوة بين المخبر والسوق**: لم تحقق آليات تثمين البحث العلمي الأهداف المنشودة في إنعاش الاقتصاد، فكانت النتائج "محتشمة" مقارنة بالكفاءات العلمية المتوفرة.

رابعاً: العوائق الهيكلية والثقافة الإدارية

يمكن تفسير ضعف النتائج في هذه المرحلة بالظروف البنيوية السائدة، والمتمثلة في:

- **البيروقراطية الإدارية:** التي تجسدت في صعوبة الحصول على التمويل وتعقيدات ملفات العقار الصناعي.
- **غياب الثقافة المقاولاتية** :لدى الهيئات الإدارية، مما خلق أثراً سلبياً حال دون فهم طبيعة المؤسسة الناشئة واحتياجاتها الاستثنائية التي تختلف عن المؤسسات التقليدية.

نخلص من هذا المطلب إلى أن مرحلة 2010-2018 كانت مرحلة "تراكم الخبرات" بامتياز، حيث أثبتت أن الكفاءة البشرية والمبادرة الفردية موجودة، لكنها كانت تصطدم بجدار من المعوقات البيروقراطية وغياب الرؤية التكاملية للنظام البيئي. إن هذه البدايات المتعثرة هي التي مهدت الطريق لاحقاً لإعادة التفكير في ضرورة مأسسة القطاع، وضرورة وجود **استراتيجية اتصالية** حكومية ومؤسساتية قادرة على تغيير العقليات الإدارية وتوفير مناخ يسمح للمؤسسة الناشئة الجزائرية بالتجاوز نحو العالمية.

المطلب الثالث: مرحلة التحضير للنظام البيئي الجديد 2018-2020:

تعتبر الفترة الممتدة بين عامي 2018 و2020 مرحلة "المخاض المفاهيمي" والتأسيس الميداني لبروز قطاع المؤسسات الناشئة في الجزائر؛ إذ شهدت هذه المرحلة تحولاً جذرياً في الخطاب الرسمي والسياسة الاقتصادية نحو تبني الرقمنة والابتكار كضرورة وطنية. لم تكن هذه الفترة مجرد مرحلة زمنية عابرة، بل كانت جسراً انتقالياً ركزت فيه الدولة على تهيئة القطاعات الاستراتيجية مثل الصحة، التعليم، والصناعة لاستيعاب الحلول الذكية، مع السعي الحثيث لدمج "النظام البيئي للمؤسسات الناشئة" ضمن أجهزة الدعم الكلاسيكية وتطوير قنوات اتصال مباشرة بين الجامعة والواقع الاقتصادي، مما مهد الأرضية الصلبة لانطلاق الإصلاحات الهيكلية الكبرى التي تلتها.

بدأت عملية بناء النظام البيئي للمؤسسات الناشئة بصفة رسمية بعد سنة 2018، عرفت السنتين الأوليتين فيها الحديث عبر كل الوسائل عن المؤسسات الناشئة. وهذا بضم المؤسسات الناشئة الى النظام البيئي المقاولاتي وإصدار العديد من القرارات والقوانين التي تحاول تجسيد الرؤية والإرادة السياسية الجديدة للبلاد. كما ركزت الاستراتيجية العامة للحكومة على تشجيع الاستثمار في المجالات التالية:

- **الرقمنة والذكاء الصناعي:** للإدارة الجزائرية خصوصا لما له من تأثير إيجابي على حياة المواطن كتسهيل اتصال المواطن مع الادارة، تقليص وقت الانتظار، التقليص في عدد الوثائق المطلوبة في أي ملف...الخ.
- **التربية والتعليم:** تشجيع التعليم عن بعد، تحسين أساليب التعليم والتدريب.
- **الصحة والصيدلة:** تشجيع الاستشارة الطبية عن بعد، تحسين العلاقة مع المستشفى، تقليص وقت الانتظار الخ.

- **الصناعة والفلاحة:** ادخال أساليب ذكية في المجال الصناعي والفلاحي، تطوير واكساب الفلاح مهارات جديدة، الزراعة العضوية، الصيد البحري، الطاقات المتجددة وحماية البيئة.

من أهم مظاهر التكفل بالمؤسسات الناشئة في تلك الفترة نذكر.

1. إدراج المؤسسات الناشئة ضمن أجهزة الدعم: ارسال تعليمة توجيهية تضمنت توصيات من طرف الوزارة الوصية (تعليمة رقم 2019/981 بتاريخ 06 أكتوبر 2019) مفادها:

- تكييف اجهزة الدعم مع متطلبات المؤسسات الناشئة.
- اقتراح كل التدابير التي من شأنها إزالة القيود المتعلقة بخلق المؤسسات الناشئة.
- اعتماد معايير محددة من اجل تحديد المؤسسات الناشئة.
- انشاء الرواق الاخضر مخصص للتحسيس، التوعية وتعيين مستشار مكلف بمتابعتها، مع مرافقة خاصة.
- اعداد برنامج تكوين للمستشارين المكلفين المؤسسات الناشئة من اجل التكفل الجيد.

المؤتمرات والفعاليات: من أهم المؤتمرات نذكر:

2. المؤتمر الوطني الجزائري INNOV للمؤسسات الناشئة: عقد في 14 سبتمبر 2019، سمح هذا المؤتمر للمقاولين والمؤسسات الناشئة بالالتقاء والتواصل حول مبادراتهم ومحاولة وضع تصور للفرص المتاحة لإمكانية تنمية الاقتصاد الوطني وتهيئة الظروف لخلق نظام بيئي داعم.

3. الندوة الوطنية لدعم المؤسسات الناشئة 2019 : انعقدت في 16 نوفمبر 20190223 ، بمشاركة العديد من المؤسسات الناشئة، الحاضنات، الإطارات المركزية والمحلية، الجمعيات والهيئات ومراكز البحث العلمي، تم التوصية بما يلي:

- التشجيع والسهر على وضع منظومة للمؤسسات الناشئة تتشكل من كافة الفاعلين، أو المتدخلين
- بمختلف فئاتهم.
- ترقية دور حاضنات المؤسسات على مستوى هذه النظام.
- وضع إطار تنظيمي يحدد القانون الأساسي للمؤسسات الناشئة.
- إنشاء وكالة وطنية مكلفة ب ترقية ومرافقة المؤسسات الناشئة وحاضنات المؤسسات.

4. على مستوى الجامعات الجزائرية: لعبت الجامعة دور مهم في نشر الثقافة المقاولاتية والتشجيع على تحسين المعرفة، التعليم والابتكار عن طريق انشاء حاضنات الأعمال الجامعية التي ترافق الطالب او الباحث لتجسيد الأفكار والمشاريع في ارض الميدان ونقل معارف الجامعة الى المحيط الاقتصادي والاجتماعي. كما تم في هذه المرحلة ادراج مقياس المقاولاتية في المقرر الدراسي في جميع التخصصات

وخصوصا التقنية منها كمادة تحسيسية. كما تم إنشاء 78 دار مقاولاتية على مستوى الجامعات لعبت دور في ادماج الطالب في مجال العمل الحر وخلق المؤسسة وتوعيته على انه اختيار وليس بديل في ظل عدم وجود فرص للتوظيف وهذا بالشراكة مع اجهزة الدعم من خلال: الأيام الاعلامية والتحسيسية حول نشاط المقاولاتية في الجامعة، القيام بزيارات ميدانية للطلبة في المؤسسات الاقتصادية بالإضافة الى برمجة لقاءات مع مقاولين ناجحين وجامعة صيفية من اجل تقريب الطلبة حاملي المشاريع من هيئات الدعم.

تم على مستوى جامعة 08 ماي 1945 تنظيم تظاهرة INSTART TALK بمساهمة المشروع الأوروبي INSTART ERASMUS يوم 16 ديسمبر 2019، كان هدفه تحفيز الطلبة من خلال لقاءهم بأصحاب المؤسسات الناشئة وسرد قصص نجاحهم الملهمة والمحفزة.

البرنامج شارك فيه مجموعة من المتحدثين من خلفيات مختلفة، وتم تناول جانبين اساسين، الاول حول النظام البيئي المقاولاتي ودوره في تدعيم وتشجيع المؤسسات الناشئة بمشاركة حاضنات أعمال وهيئات دعم أخرى، أما الجانب الثاني من الحدث تضمن شهادات حية وقصص نجاح لبعض الشباب المقاولين يعتبر هذا الحدث الأول من نوعه على مستوى الجامعات الجزائرية، لأنه ربط عالم الأعمال بالجامعة في إطار غير أكاديمي وقرب الطالب من الواقع لمعرفة التحديات والفرص الممكنة لولوج عالم الابتكار والمقاولاتية. كما شهدت هذه الفترة الانتقالية القصيرة تغيرات كبيرة في الساحة الوطنية وعلى جميع الميادين فقد اعتبرت مرحلة حاسمة في تاريخ المؤسسات الناشئة ساعدت على نشر ثقافة المؤسسات الناشئة على المستوى المحلي وعلى مستوى الهيئات الإدارية العمومية.

نخلص من هذا المطلب إلى أن مرحلة التحضير (2018–2020) نجحت في نقل مفهوم المؤسسات الناشئة من "النقاش النظري" إلى "الممارسة الميدانية" من خلال تفعيل دور الجامعة وإنشاء دور المقاولاتية والحاضنات، فضلاً عن سن أولى التعليمات التوجيهية التي استحدثت "الرواق الأخضر" وكيفية تكييف أجهزة الدعم. لقد مثلت هذه الفترة مرحلة "بناء الوعي الجمعي" لدى الهيئات الإدارية والطلبة الجامعيين على حد سواء، حيث ساهمت الفعاليات والمؤتمرات الوطنية (مثل INNOV 2019) في رسم ملامح النظام البيئي المستقبلي، مما جعل من التحول نحو اقتصاد المعرفة خياراً استراتيجياً لا رجعة فيه، ومهد الطريق لمرحلة المأسسة الفعلية التي انطلقت مع مطلع عام 2020.

المطلب الرابع: مرحلة النظام البيئي الجديد 2020–2022

تُجسّد الفترة الممتدة بين عامي 2020 و2022 المنعطف التاريخي الأبرز في مسار ريادة الأعمال بالجزائر، حيث انتقلت الدولة من مرحلة المبادرات المتفرقة والجهود الأولية إلى مرحلة المأسسة الفعلية وبناء نظام بيئي متكامل (Ecosystem) يستند إلى أطر قانونية وتنظيمية صريحة. ويسعى هذا المطلب

إلى تسليط الضوء على هذه القفزة النوعية التي تميزت باستحداث هيئات وزارية تخصصية وإطلاق آليات تمويلية مبتكرة، مما أوجد بيئة خصبة لإعادة صياغة الهوية التنظيمية للمؤسسات الناشئة وتفعيل أدوارها الاستراتيجية في ظل منظومة تشريعية تهدف إلى تكريس اقتصاد المعرفة وتحويل الابتكار إلى رافد أساسي للتنمية الوطنية.

أولاً: الفصل المؤسساتي بين المؤسسات المصغرة والناشئة

شهدت هذه المرحلة فصلاً منهجياً بين نظام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونظام المؤسسات الناشئة، وهو ما كرّسه **المرسوم التنفيذي رقم 20-291** (2020) المتضمن تنظيم مصالح الوزير المنتدب المكلف بالمؤسسات المصغرة، والذي استحدث مديريات فرعية متخصصة، منها المديرية الفرعية للمؤسسات المصغرة التي تضم مكاتب تعنى بتحليل وتقييم وتطوير النظم البيئية المقاولاتية **(الجريدة الرسمية، 2020، العدد 62)**.

وفي المقابل، حدد **المرسوم التنفيذي رقم 20-306** (2020)صلاحيات الوزير المنتدب المكلف باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة، مسنداً إليه مهمة ترقية وتطوير اقتصاد المعرفة والنظم البيئية المرتبطة بالمؤسسات الناشئة بشكل حصري **(الجريدة الرسمية، 2020، العدد 63)**.

ثانياً: إعادة هيكلة النظام البيئي للمؤسسات المصغرة

تم تعديل تسمية "الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) "لتصبح "**الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (NESDA)** "بموجب **المرسوم التنفيذي رقم 20-329** (2020)، مع استحداث مديرية فرعية للنظم البيئية تعنى بتشجيع الاستثمار وبناء الشراكات الدولية **(الجريدة الرسمية، 2020، العدد 62)** ومن أبرز التحولات في هذا السياق:

1. **توحيد أجهزة الدعم:** بموجب **المرسوم التنفيذي رقم 22-44** (2022)، تم توحيد سلطة الوصاية وتحويل جهاز دعم إحداث النشاطات (CNAC) إلى وكالة (NESDA) لضمان انسجام الجهود **(الجريدة الرسمية، 2022، العدد 04)**.
2. **تعديل شروط الاستفادة:** رُفع السن القانوني للاستفادة إلى 55 سنة، مع إتاحة المجال للموظفين (غير البطالين) للولوج إلى عالم المقاولاتية وفق شروط محددة.
3. **تعديل هندسة التمويل:** رُفعت نسبة مساهمة صاحب المشروع في التمويل الثلاثي من 1% إلى 5%، وفي التمويل الثنائي إلى 15% لغير البطالين، مع تقليص فترة سماح سداد القرض البنكي من 3 سنوات إلى سنة ونصف.

4. **دعم المؤسسات المتعثرة:** إقرار قرض غير مكافئ للاستغلال يصل إلى مليون دج للمؤسسات المتعثرة وفق القرار الوزاري المشترك (سبتمبر 2021) والمعدل في (أفريل 2022).

ثالثاً: قراءة تحليلية في التعديلات الجديدة

من خلال استعراض هذه التعديلات التنظيمية، يمكن استخلاص النقاط التحليلية الآتية:

- **الإيجابيات:** يُعد توحيد أجهزة الدعم خطوة استراتيجية لتنسيق الجهود نحو هدف واحد، كما أن إلغاء شرط البطالة يسمح بدمج الكفاءات المهنية والموظفين في البيئة المقاولاتية.
- **التحديات المالية:** يُطرح إشكال تثبيت قيمة التمويل عند مليون دج في ظل التضخم وانخفاض قيمة العملة، مما قد يعيق تمويل المشاريع الصناعية ذات الأثر الاقتصادي القوي.
- **المسؤولية المقاولاتية:** تهدف زيادة نسبة المساهمة وتقليص فترة السماح إلى تعزيز روح المسؤولية لدى المقاول ودفعه نحو دراسات جدوى أكثر واقعية للالتزام بسداد القروض.

نخلص من هذا المطلب إلى أن مرحلة النظام البيئي الجديد (2020–2022) قد أسست لقطيعة إيجابية مع الممارسات السابقة، عبر الانتقال من منطق "التشغيل الاجتماعي" إلى منطق "الاستثمار المقاولاتي الاقتصادي". إن هذا الإطار التشريعي المكثف لم يكتفِ بتنظيم الهياكل فحسب، بل أعاد رسم ملامح العلاقة بين المقاول والدولة بناءً على قواعد الاستدامة والمسؤولية، مما وفر الأرضية اللازمة للمؤسسات الناشئة لتبني استراتيجيات اتصالية وتنافسية تتوافق مع المعايير الدولية لاقتصاد المعرفة.

المطلب الخامس: النظام البيئي للمؤسسات الناشئة:

لا يمكن دراسة الاستراتيجيات الاتصالية للمؤسسات الناشئة بمعزل عن الإطار التنظيمي والقانوني الذي يحكم وجودها؛ إذ يمثل "النظام البيئي (Ecosystem) "الحاضنة الحيوية التي تمنح هذه المؤسسات شرعيتها وقدرتها على الاستمرار. وقد عرفت الجزائر تحولاً جذرياً في هذا المسار ابتداءً من سنة 2020، حيث انتقلت الدولة من منطق "التسيير الإداري للمشاريع المصغرة" إلى منطق "الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات الابتكارية". وسنستعرض في هذا المطلب المحطات الرئيسية والتدابير الاستراتيجية التي شكلت ملامح هذا النظام الجديد، وكيف ساهمت في مأسسة قطاع المؤسسات الناشئة كركيزة أساسية في اقتصاد المعرفة.

أولاً: المنعطف الاستراتيجي (مجلس الوزراء مارس 2020)

تعتبر تاريخ **02 مارس 2020** البداية الفعلية لخلق نظام بيئي متخصص، حيث كُرس المجلس الوزاري لدراسة استراتيجية وطنية شاملة تهدف إلى تطوير المؤسسات الناشئة وتعديل طرق تمويلها

(رئاسة الجمهورية، 2020). وبناءً على استعراض نقائص المنظومات السابقة، تم إقرار جملة من التدابير الهيكلية التي تضمن مرافقة المؤسسة في جميع مراحل نموها:

1. **استحداث آليات تمويلية مبتكرة** :تم إطلاق **الصندوق الجزائري للمؤسسات الناشئة(ASF)** ، وهو آلية استثمارية تعتمد على منطق "رأس المال المخاطر(Venture Capital) "، مما يسمح بتمويل المشاريع دون إثقال كاهلها بالديون البنكية الكلاسيكية **(وزارة اقتصاد المعرفة، 2020)**.
2. **الضبط القانوني والمفاهيمي** :وضع المشرع الجزائري إطاراً قانونياً واضحاً يحدد مصطلحات "المؤسسة الناشئة"، "الحاضنة"، و"المشروع المبتكر"، وهو ما تضمنه **المرسوم التنفيذي رقم 20-254**، مما سهل إجراءات الاعتماد والحصول على "العلامة (Label) "(الجريدة الرسمية، 2020).
3. **تكييف التشريعات المالية:** الشروع في مراجعة النصوص التنظيمية لضمان توافق آليات التمويل مع **دورة حياة المؤسسة الناشئة**، مع تقديم تحفيزات جبائية وإعفاءات ضريبية تشجع على الاستثمار في مجالات الابتكار والبحث والتطوير.

ثانياً: الهيكلة المؤسساتية واللوجستية

لم يقتصر الأمر على الجانب التشريعي، بل امتد ليشمل تغييرات بنيوية في الجهاز التنفيذي للدولة لضمان ديمومة هذا النظام:

- **الإرادة السياسية العليا:** تم تحويل قطب الامتياز الجهوي التكنولوجي إلى **وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة**، لتكون الهيئة الوصية والمسؤولة عن تنسيق الجهود الوطنية في هذا المجال **(نوي، 2023، صفحة 115)**.
- **الدعم المجالي واللوجستي:** إلزام الجماعات المحلية بتهيئة مساحات عمل مشتركة (Co-working spaces) وحاضنات محلية لتوفير بيئة عمل منخفضة التكلفة لأصحاب المشاريع المبتكرة في مختلف ولايات الوطن.
- **التآزر القطاعي:** العمل على خلق تنسيق مباشر بين قطاعات التعليم العالي، البريد والتكنولوجيات السلكية واللاسلكية، والمالية، لتنفيذ استراتيجية الدولة الموحدة الرامية إلى رقمنة الاقتصاد الوطني **(كمال وسعيدة، 2023)**.

نخلص من هذا المطلب إلى أن مأسسة النظام البيئي للمؤسسات الناشئة في الجزائر لم تكن مجرد إجراءات إدارية، بل كانت "إعادة هندسة" شاملة للاقتصاد الوطني لتوجيهه نحو الاستثمار في المعرفة والابتكار. إن هذا التأطير القانوني والمؤسساتي يفرض على المؤسسات الناشئة تبني **استراتيجيات اتصالية** رصينة تتناغم مع هذه التشريعات الجديدة، وتستثمر في قنوات الدعم المتاحة لبناء صورة ذهنية

قوية أمام الممولين والشركاء؛ فبناء النظام البيئي القوي هو الضمانة الأساسية لتحويل الأفكار الابتكارية من مجرد طموحات فردية إلى واقع اقتصادي مستدام.

خلاصة المبحث

يستعرض هذا المبحث التطور التاريخي والمفاهيمي لنظام المؤسسات الناشئة في الجزائر عبر ثلاث محطات استراتيجية؛ بدأت بمرحلة "الإرهاصات الأولى" (2010–2018) التي قادها المتبنون الأوائل في بيئة غلب عليها الطابع التقني والبيروقراطي مع غياب التمويل المتخصص، ثم مرحلة "التحضير" (2018–2020) التي شهدت نقلة نوعية في الوعي المقاولاتي وتفعيل دور الجامعة والحاضنات، وصولاً إلى مرحلة "المأسسة وبناء النظام البيئي الجديد" (منذ 2020) التي أحدثت قطيعة مع الممارسات السابقة. لقد تبلور في هذه الحقبة إطار قانوني وتنظيمي صريح، استُحدثت بموجبه وزارة تخصصية وصناديق تمويل مخاطر، مما حوّل المؤسسة الناشئة من مجرد مشروع مصغر إلى كيان استراتيجي قائم على الابتكار والنمو الأُسّي. ويخلص المبحث إلى أن هذا التحول الهيكلي يرهن نجاحه بمدى قدرة الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسات على التكيف مع ملامح النظام البيئي الجديد، وتجاوز العقبات الثقافية والإدارية التقليدية لولوج اقتصاد المعرفة بفعالية واستدامة، وهو ما يضع لبنة أساسية لفهم طبيعة التفاعل بين المؤسسة ومحيطها التنظيمي في الجزائر.

المبحث الرابع: دورة حياة المؤسسة الناشئة

تُشكل دورة حياة المؤسسة الناشئة نموذجاً ديناميكياً يجسد المسار الاستثنائي الذي يسلكه الابتكار من مجرد فكرة جنينية إلى كيان اقتصادي ذو نمو متسارع. وبخلاف المؤسسات التقليدية التي قد تتبع منحنى استقرار خطي، تخوض المؤسسات الناشئة رحلة محفوفة بالتقلبات الحادة، وهو ما يفسره منحنى "سعادة الشركات الناشئة" لبول غراهام، حيث تتداخل لحظات الحماس المفرط مع فترات قاسية من الركود فيما يُعرف بـ "وادي الموت". إن فهم هذه المراحل ليس مجرد ترف أكاديمي، بل هو ضرورة حتمية لفك شفرة الكيفية التي تتطور بها النماذج الأولية وتتحول إلى منتجات قادرة على اختراق الأسواق العالمية وتحقيق الاستدامة المالية في ظل ظروف عدم اليقين.

وفي هذا السياق، تبرز الأهمية البالغة لدور الاستراتيجية الاتصالية والثقافة التنظيمية في كل مفصل من مفاصل هذه الدورة؛ فالاتصال الفعال هو الأداة الجوهرية التي تضمن صمود الفريق في "وادي الحزن" وإقناع الممولين بجدوى الاستمرار، بينما تمثل الثقافة المشتركة الدرع الذي يحمي المؤسسة من الانهيار خلال فترات التذبذب. يسعى هذا المبحث إلى تشريح هذه المراحل الست بدقة، مع تسليط الضوء على الرهانات والخصائص التي تميز كل طور، وكيف يمكن للمقاول توظيف الأدوات الإدارية والاتصالية لضمان الانتقال السلس من مرحلة "بناء النموذج" إلى مرحلة "النمو المرتفع"، بما يضمن تحويل الابتكار إلى قيمة مضافة ومستدامة في النسيج الاقتصادي.

المطلب الأول: مفهوم دورة حياة المؤسسة الناشئة (من الفكرة إلى النمو)

يُعد فهم "دورة حياة المؤسسة الناشئة" الركيزة الأساسية لفك شفرة الكيفية التي تتحول بها الأفكار الابتكارية إلى كيانات اقتصادية عابرة للحدود. فخلافاً للمؤسسات التقليدية التي تتبع غالباً مسارات نمو خطية ومستقرة، تخوض المؤسسة الناشئة رحلة استثنائية تتسم بالتذبذب الشديد وعدم اليقين، وهي رحلة أشبه ما تكون بدورة حياة الكائن الحي في بيئة تنافسية قاسية. وسعياً لتأصيل هذا المسار، سنعتمد في هذا المطلب على منحنى "سعادة المؤسسات الناشئة (Startup Happiness Curve) "الذي وضعه **بول غراهام**، لتشريح المراحل الست التي يمر بها المقاول؛ بدءاً من "المخاض الفكري" وبناء النموذج الأولي، وصولاً إلى مرحلة "النمو المرتفع"، مع تسليط الضوء على الأبعاد الاتصالية والثقافية التي تضمن صمود المؤسسة في المنعرجات الحرجة.

إن أهم ما يميز المؤسسات الناشئة هو النمو المستمر، إلا أن بعض المؤسسات كثيرا ما تتعثر وتمر بمراحل صعبة وتذبذب شديد قبل أن تحقق نموها وتصل إلى القمة، والمؤسسات مثل أي كائن له دورة حياة، وقد حدد الباحثون دورة حياة المؤسسة الناشئة ومسار نموها وتطورها وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (20): رسم توضيحي لمنحنى المؤسسة الناشئة



المصدر: (Graham, 2012)

يوضح الشكل أعلاه أن دورة حياة المؤسسات الناشئة تمر بست مراحل أساسية يمكن توضيحها فيما يلي:

المرحلة الأولى: وتبدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة، حيث يقوم شخص ما أو مجموعة من الأفراد بطرح نموذج أولي لفكرة إبداعية أو جديدة، وخلال هاته المرحلة يتم التعمق في البحث ودراسة الفكرة جيدا، ودراسة السوق والسلوك وأذواق المستهلك المستهدف للتأكد من إمكانية تنفيذها على أرض الواقع وتطويرها واستمرارها في المستقبل، والبحث عمن يمولها وعادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى ذاتي، مع إمكانية الحصول على بعض المساعدات الحكومية. (منى، ياسين، و سفيان، 2020).

إن هذه المرحلة تعتبر ذات أهمية كبرى، ففكرة بناء النموذج الأولي قبل إطلاق أي مشروع ناشئ هي خطوة استراتيجية حكيمة تساعد على تقييم الفكرة بشكل عملي، ودراسة السوق والمنافسين بدقة، وبناء أساس متين للمشروع، والفكرة من حيث المبدأ سليمة، فلا يمكن لصاحب المؤسسة الناشئة الانطلاق في تجسيد فكرته الابتكارية وتحويلها إلى مشروع، قبل أن يناقش الفكرة ويدرس البيئة التي سيتوجه إليها لعرض منتجه أو خدمته وفهم طبيعة العلاقات بين الفاعلين في بيئته من منافسين ومستهلكين، من خلال الاستراتيجية الاتصالية المرسومة، كما يمكن لهذه الخطوة أن تساعد على بناء أسس الثقافة التنظيمية الأولية للمؤسسة من خلال روح القيادة لصاحب المؤسسة وتعزيز التشاور والتواصل بين الفريق وبناء

الرؤية المشتركة. اختصارا من خلال النموذج الأولي، يمكن لصاحب المؤسسة الناشئة أن يحصل على تغذية راجعة قيمة من العملاء المحتملين ويحدد نقاط القوة والضعف في فكرته، مما يساعده على اتخاذ قرارات أكثر استنارة بشأن مستقبل المشروع.

المرحلة الثانية: (مرحلة الانطلاق) في هذه المرحلة يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة، وربما أصعب شيء يكمن أن يواجه المقاول في هاته المرحلة هو أن تجد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع ويمولها ماديا، وعادة ما يلجأ رائد الأعمال في هذه المرحلة إلى ما يعرف ب (Friends ,Family, Fools) FFF ، فغالبا ما يكون الأصدقاء والعائلة هم المصدر الأول الذي يلجأ إليهم المقاول للحصول على التمويل، أو يمكن الحصول على تمويل من قبل الحمقى وهم الأشخاص المستعدين للمقامرة بأموالهم اذا صح القول خاصة عند البداية حيث تكون درجة المخاطرة عالية، في هذه المرحلة يكون المنتج بحاجة إلى الكثير من الترويج كما يكون مرتفع السعر، ويبدأ الاعلام بالدعاية للمنتج. **(شريفة، 2018، صفحة 421).**

المرحلة الثالثة: (مرحلة مبكرة من الإقلاع والنمو) يبلغ فيها المنتج الذروة ويكون هناك حماس مرتفع، ثم ينتشر العرض ويمكن أن يتوسع النشاط إلى خارج مبتكريه الأوائل، فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد العارضين للمنتج ويبدأ الفشل، أو ظهور عوائق أخرى ممكن أن تدفع المنحى نحو التراجع. (توفيق، جوان 2023، صفحة 18).

المرحلة الرابعة: (مرحلة الانزلاق في الوادي) وبالرغم من استمرار الممولين المغامرين (رأس المال المغامر) بتمويل المشروع إلا أنه يستمر في التراجع حتى يصل إلى مرحلة يمكن تسميتها **وادي الحزن** أو وادي الموت، و هو ما يؤدي إلى خروج المشروع من السوق في حالة عدم التدارك خاصة وأن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون جد منخفضة (منى، ياسين، و سفيان، 2020، صفحة 408).

المرحلة الخامسة: (مرحلة تسلق المنحدر)، يستمر رائد الأعمال في هذه المرحلة بإدخال تعديلات على منتجه وإطلاق إصدارات محسنة، لتبدأ المؤسسة في النهوض من جديد بفضل الاستراتيجيات المطبقة واكتساب الخبرة لفريق العمل، ويتم إطلاق جيل ثاني من المنتج وضبط سعره، وتسويقه على نطاق أوسع **(شريفة، 2018، صفحة 421).**

المرحلة السادسة: (مرحلة النمو المرتفع)، في هاته المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل نهائي ويخرج من مرحلة التجربة والاختبار، وطرحه في السوق المناسبة، وتبدأ المؤسسة الناشئة في النمو المستمر ويأخذ المنحنى بالارتفاع، حيث يحتمل أن 20 إلى 30 % من الجمهور المستهدف قد اعتمد على الابتكار الجديد، لتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة **(شريفة، 2018، صفحة 422).**

تحيلنا هذه المراحل التي تصف دورة حياة المؤسسة الناشئة إلى أن المؤسسة تتصف بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي أنواع المؤسسات الأخرى، تقوم على أفكار إبداعية إضافة إلى الابتكار، فالمؤسسات الناشئة تراهن على عامل الابتكار واستقباله من قبل سوق محتمل، على عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتقليدية التي يتم بناؤها بعناية وتفاعل مع سوق العمل

تأسيساً على ما سبق، نخلص إلى أن دورة حياة المؤسسة الناشئة ليست مجرد تسلسل زمني للمراحل، بل هي اختبار حقيقي لمرونة **النموذج الابتكاري** وقوة الفريق التنظيمي. إن الانتقال من مرحلة "وادي الموت" إلى مرحلة "النمو المرتفع" يرهن بمدى نجاح المقاول في إدارة الاستراتيجية الاتصالية لاستعادة ثقة الممولين والجمهور، وتطوير ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع التعديلات الجوهرية (Pivoting) وبذلك، تنفرد المؤسسة الناشئة بكونها كياناً لا يبحث عن الاستقرار فحسب، بل يراهن على الابتكار المستمر لتجاوز العوائق، مما يجعل من فهم هذه الدورة ضرورة منهجية للتمييز بين ريادة الأعمال الطموحة والمشاريع الصغيرة التقليدية.

المطلب الثاني: التحديات والفرص في كل مرحلة من دورة حياة المؤسسات الناشئة

تعد دورة حياة المؤسسة الناشئة مساراً محفوفاً بالمخاطر، حيث تواجه في كل محطة من منحنى نموها مزيجاً معقداً من التحديات الهيكلية والفرص الاستراتيجية. إن قدرة المقاول على إدارة هذه التحديات وتحويلها إلى فرص ترهن بقاء المؤسسة وانتقالها من مرحلة البحث إلى مرحلة النضج.

1. مرحلة الفكرة والنموذج الأولي (Pre-Seed Phase):

- **التحديات:** تكمن الصعوبة الكبرى هنا في "إثبات المفهوم (Proof of Concept) "وتحديد مدى ملاءمة الفكرة لاحتياجات السوق الحقيقية في ظل غياب البيانات التاريخية **(Blank, 2014)** كما يبرز تحدي بناء "الثقافة التنظيمية الأولى" وتشكيل فريق عمل يتقاسم الرؤية ذاتها دون وجود عوائد مادية ملموسة.
- **الفرص:** تمثل هذه المرحلة فرصة ذهبية للمناورة والمرونة العالية في التعديل قبل ضخ استثمارات كبيرة، كما تتيح بناء استراتيجية اتصالية "شخصية" قوية تهدف إلى جذب الشركاء والمتبنين الأوائل **(Ries, 2011)** .

2. مرحلة الانطلاق (Launch Phase)

- **التحديات:** تبرز هنا مشكلة "التمويل الأولي" والاعتماد على مصادر غير رسمية، بالإضافة إلى صعوبة اختراق السوق وبناء الوعي بالعلامة التجارية (Brand Awareness) في ظل موارد تسويقية محدودة **(شريفة، 2018)**.
- **الفرص:** الحصول على "التغذية الراجعة (Feedback) "المباشرة من المستخدمين الأوائل، وهي فرصة لتطوير المنتج بناءً على تجربة حقيقية وليس مجرد افتراضات، مما يقلل من هدر الموارد مستقبلاً.

3. مرحلة النمو المبكر(Early Traction Phase) :

- **التحديات:** مواجهة ضغوط المنافسين الذين قد يبدؤون في محاكاة الابتكار، بالإضافة إلى تحدي "التوسع التقني" لضمان قدرة البنية التحتية للمشروع على استيعاب تزايد عدد المستخدمين **(توفيق، 2023)**.
- **الفرص:** تزايد الثقة لدى المستثمرين المغامرين (Venture Capitalists) مما يفتح آفاقاً لتمويلات ضخمة، كما تبدأ ملامح "هوية المؤسسة" في التبلور، مما يسهل عملية استقطاب الكفاءات البشرية.

4. مرحلة وادي الموت أو الحزن(Valley of Death) :

- **التحديات:** هو التحدي الوجودي الأخطر؛ حيث ينضب التمويل الأولي قبل تحقيق الربحية، مما يؤدي إلى "أزمة سيولة" وتراجع في الروح المعنوية للفريق **(Graham, 2012)** في هذه المرحلة، تتعرض الثقافة التنظيمية لاختبار حقيقي يتمثل في الصمود أمام الإحباط.
- **الفرص:** تُجبر هذه المرحلة المقاول على "المحورية (Pivoting) "وإعادة اكتشاف مكامن الخلل، فهي فرصة لإعادة هندسة العمليات وتطهير المشروع من النفقات غير الضرورية، مما قد يؤدي إلى نموذج أعمال أكثر صلابة **(منى وآخرون، 2020)**.

5. مرحلة تسلق المنحدر:(Scaling-up Phase)

- **التحديات:** إدارة "النمو السريع" الذي قد يفوق القدرة التنظيمية للمؤسسة، وخطر فقدان الهوية المؤسساتية الأصلية مع دخول أفراد جدد، بالإضافة إلى الحاجة الماسة لضبط سلاسل التوريد والخدمات اللوجستية.

- **الفرص:** الوصول إلى "اقتصاديات الحجم (Economies of Scale) "التي تبدأ بخفض التكاليف المتوسطة وزيادة الربحية، وإمكانية التوسع الجغرافي أو الدخول في شراكات استراتيجية مع مؤسسات كبرى **(نوي، 2023)**.

6. مرحلة النمو المرتفع والنضج (Exit or High Growth):

- **التحديات:** الحفاظ على "روح الابتكار" داخل المؤسسة لتجنب الجمود والبيروقراطية التي تصاحب المؤسسات الكبيرة، وإدارة توقعات المساهمين والمستثمرين بعد الاستحواذ أو الطرح العام(IPO) .
- **الفرص:** السيطرة على حصة سوقية وازنة، وتحقيق عوائد مادية ضخمة تتيح للمؤسسة التحول إلى "مستثمر" أو "حاضنة" لمشاريع أخرى، مما يعزز دورها في النظام البيئي **(كمال وسعيدة، 2023)**.

نخلص من هذا المطلب إلى أن الانتقال بين مراحل دورة حياة المؤسسة الناشئة يتطلب "مرونة اتصالية" و"صلابة ثقافية" قادرة على امتصاص الصدمات في فترات الركود، واستثمار الزخم في فترات النمو. إن التحدي الحقيقي ليس في تجنب "وادي الموت"، بل في امتلاك الأدوات الاستراتيجية الكفيلة بالخروج منه بمنتج أكثر نضجاً وفريق عمل أكثر تلاحماً، مما يجعل من فهم هذه التحديات والفرص خارطة طريق لا غنى عنها لأي مقاول يطمح لتحويل فكرته إلى مؤسسة مستدامة.

المطلب الثالث: دور الاستراتيجية الاتصالية في تجاوز مرحلة "وادي الموت)

تُعد مرحلة "وادي الموت" المنعطف الأكثر حرجاً في حياة المؤسسة الناشئة، وهي تلك الفجوة الزمنية والتمويلية التي تلي إطلاق المنتج وقبل تحقيق نقطة التعادل(Break-even point) . في هذه المرحلة، لا تكمن المشكلة في نضوب السيولة فحسب، بل في تآكل الروح المعنوية وفقدان الثقة لدى الشركاء. ومن هنا، تبرز **الاستراتيجية الاتصالية** ليس كأداة ترويجية فحسب، بل كرافعة استراتيجية لإدارة الأزمات، تهدف إلى الحفاظ على تماسك الفريق وإعادة تسويق الرؤية للمستثمرين؛ فالصمود في "الوادي" هو معركة "إقناع" قبل أن تكون معركة "أرقام"

أولاً: الاتصال الداخلي كأداة لتحصين الثقافة التنظيمية

في ظل تراجع الموارد المالية، يصبح "رأس المال البشري" هو الأصل الوحيد المتبقي. تلعب الاستراتيجية الاتصالية دوراً محورياً في الحفاظ على هذا الأصل من خلال:

- **الشفافية الراديكالية (Radical Transparency)**: يؤكد **(Ries, 2011)** أن إخفاء الحقائق المالية عن الفريق في الأزمات يؤدي إلى انتشار الإشاعات وانهيار الثقة. لذا، تهدف الاستراتيجية الاتصالية إلى إشراك الموظفين في التحديات، مما يحولهم من "أجراء" إلى "شركاء في المصير."
- **تعزيز الاتصال القيمي**: التركيز على "الغرض (Purpose) "بدلاً من "الربح (Profit) ". إن تذكير الفريق بالرؤية الكبرى والابتكار الذي يسعون لتحقيقه يساعد في الحفاظ على الحماس والولاء في غياب الحوافز المادية **(نوي، 2023)**.

ثانياً: الاتصال الخارجي وجذب "رأس المال الصبور"

إن تجاوز "وادي الموت" يتطلب إقناع المستثمرين الحاليين أو الجدد بأن المؤسسة تملك القدرة على "المحورية (Pivot) "والنمو المستقبلي. يتم ذلك عبر:

1. **اتصال المعالم (Milestone-based Communication)**: بدلاً من الوعود العامة، تركز الاستراتيجية على إبراز "الانتصارات الصغيرة(Small Wins) "، مثل زيادة طفيفة في عدد المستخدمين أو تحسن في كفاءة المنتج، لإثبات الجدوى**(Blank, 2014)** .
2. **إدارة السمعة والثقة:** في البيئة الجزائرية، يميل المستثمرون إلى الحذر؛ لذا فإن التواصل الشفاف والمستمر مع الممولين) مثل صندوق (ASF حول كيفية صرف الميزانيات وتعديل الخطط يعزز من صورة "المقاول المسؤول" **(كمال وسعيدة، 2023)**.

ثالثاً: "المحورية (Pivoting) "كفعل اتصالي

عندما تقرر المؤسسة تغيير مسارها التقني أو التسويقي للخروج من ركود "الوادي"، فإن التحدي الأكبر هو **اتصال التغيير**. يجب أن توضح الاستراتيجية الاتصالية "لماذا" تم التغيير وكيف يخدم ذلك مصلحة أصحاب المصلحة، لتجنب الظهور بمظهر المتخبط **(منى وآخرون، 2020)**.

نخلص من هذا المطلب إلى أن الاستراتيجية الاتصالية في مرحلة "وادي الموت" تعمل بمثابة "جسر الثقة" الذي يربط بين واقع الأزمة وطموح التوسع. إن قدرة المؤسسة الناشئة على البقاء لا تعتمد فقط على جودة ابتكارها، بل على قدرتها "الاتصالية" في تحويل التحديات إلى قصص صمود تلهم الفريق وتطمئن المستثمر. وبذلك، يصبح الاتصال هو الضمانة الحقيقية لاستمرارية الثقافة التنظيمية ومنع تفكك الكيان المؤسساتي في أصعب اختباراته التاريخية.

المطلب الرابع: تحولات الثقافة التنظيمية عبر مراحل النمو

لا تمثل الثقافة التنظيمية قالباً جامداً يُصبُّ فيه الموظفون، بل هي منظومة قيمية تتشكل وتتحور تماشياً مع حجم المؤسسة وتعقد مهامها. فبينما تبدأ المؤسسة الناشئة بـ "ثقافة القبيلة" أو "العائلة" حيث الروابط الشخصية والاتصال غير الرسمي، تجد نفسها عند التوسع (Scaling) أمام حتمية الانتقال إلى "ثقافة المأسسة" التي تتطلب قدراً من البيروقراطية المنظمة. ويهدف هذا المطلب إلى تشريح الكيفية التي تتحول بها الثقافة التنظيمية عند الانتقال من فريق صغير يجمعه الحماس إلى مؤسسة توظف العشرات أو المئات، مبرزاً التحديات الاتصالية التي ترافق هذا التحول الجوهري.

أولاً: مرحلة التأسيس هيمنة قيم المؤسس (ثقافة الأدهوقراطية)

في البدايات، تكون الثقافة التنظيمية انعكاساً مباشراً لشخصية المؤسس وقيمه الفردية. **يرى (Schein, 2017)** أن القادة في هذه المرحلة هم من يضعون الافتراضات الأساسية للثقافة.

- **خصائصها:** تسودها المركزية في القرار، والمرونة المطلقة، والاتصال الأفقي المباشر.
- **التحدي الاتصالي:** يعتمد الجميع على "المعرفة الضمنية" والاتصال الشفهي، مما يجعل الثقافة قوية لكنها "غير مكتوبة" **(نوي، 2023)**.

ثانياً: مرحلة التوسع السريع ومخاطر "التمييع الثقافي"

بمجرد دخول أعداد كبيرة من الموظفين الجدد (تجاوز عتبة 50–150 موظفاً)، تبدأ الثقافة الأصلية في التآكل أو ما يُعرف بـ "التمييع الثقافي."

1. **ظهور الثقافات الفرعية (Sub-cultures)** : مع تقسيم المؤسسة إلى قطاعات (برمجة، تسويق، إدارة)، تبدأ كل مجموعة في تطوير قيمها الخاصة التي قد تتعارض مع الرؤية الكلية **(Hofstede et al, 2010)**.

2. **أزمة الهوية:** يفتقد الموظفون الجدد الرابط العاطفي بـ "قصة التأسيس"، مما يستوجب تحويل الاستراتيجية الاتصالية من "الاتصال العفوي" إلى "الاتصال المؤسساتي الممنهج" لنقل القيم **(كمال وسعيدة، 2023).**

ثالثاً: مرحلة النضج: مأسسة الثقافة وتحويلها إلى نظام

عندما تتحول المؤسسة إلى شركة كبيرة توظف المئات، لم يعد كافياً الاعتماد على كاريزما القائد، بل يجب "مأسسة الثقافة:"

- **تقنين القيم:** تحويل القيم من أفكار في ذهن المؤسس إلى نصوص مكتوبة (Code of Conduct) وأدلة إجرائية.
- **دور الطقوس التنظيمية:** تصبح الاجتماعات الدورية، حفلات التكريم، وبرامج الدمج (Onboarding)هي الأدوات الاتصالية التي تضمن صهر التنوع البشري في بوتقة الثقافة الموحدة **(منى وآخرون، 2020).**

نخلص من هذا المطلب إلى أن نمو المؤسسة الناشئة هو "سلاح ذو حدين"؛ فبينما يجلب النجاح المالي، فإنه يضع الثقافة التنظيمية أمام خطر التفكك. إن نجاح الانتقال من فريق صغير إلى مؤسسة كبرى يرهن بمدى قدرة **الاستراتيجية الاتصالية** على لعب دور "الحارس القيمي"، عبر ابتكار قنوات اتصال تضمن وصول "جوهر الثقافة" لكل موظف جديد، وتحويل الثقافة من ممارسة فردية عفوية إلى نظام عمل مؤسساتي مستدام يجمع بين كفاءة المؤسسات الكبرى وروح الابتكار لدى الشركات الناشئة.

المطلب الخامس: استراتيجية "المحورية Pivoting) "

لا يسير طريق الابتكار دوماً وفق التوقعات النظرية؛ ففي كثير من الأحيان تصطدم الفكرة الأولية بواقع سوقي مختلف، وهنا تبرز استراتيجية "**المحورية (Pivoting)** "كطوق نجاة استراتيجي. المحورية ليست اعترافاً بالفشل، بل هي "تصحيح مسار هيكلي" مصمم لاختبار فرضية جديدة حول المنتج أو نموذج العمل بناءً على المعطيات الميدانية. ويهدف هذا المطلب إلى تبيان متى وكيف يقرر المقاول تغيير بوصلته الاستراتيجية، وأثر ذلك على إطالة عمر المؤسسة الناشئة وحمايتها من التلاشي في مراحلها المبكرة.

أولاً: مفهوم المحورية كاستجابة اتصالية للسوق

يُعرف **Eric Ries** المحورية بأنها "تصحيح مسار استراتيجي لاختبار فرضية جديدة تتعلق بالمنتج أو استراتيجية النمو(Ries, 2011) ". هي عملية قائمة على حلقة الاتصال المستمر (بناء– قياس– تعلم):

- **التغذية الراجعة (Feedback):** هي الوقود المحرك للمحورية؛ فعندما تشير البيانات إلى أن الجمهور لا يتفاعل مع الميزة الأساسية للمنتج، يجب على المقاول "الاستماع" لصوت السوق **(نوي، 2023)**.
- **الحفاظ على الرؤية مع تغيير الوسيلة:** المحورية تعني تغيير "الاستراتيجية" مع البقاء وفياً لـ "الرؤية" الكبرى للمؤسسة.

ثانياً: مؤشرات ودوافع اتخاذ قرار المحورية

يقرر المقاول تغيير مساره بناءً على مؤشرات كمية ونوعية دقيقة **(Blank, 2014)**:

1. **عدم تحقق "ملاءمة المنتج للسوق(Product–Market Fit)** ": عندما يكتشف المقاول أن المشكلة التي يحلها ليست ذات أولوية للزبائن.
2. **انخفاض معدلات النمو رغم الجهود الاتصالية:** إذا كانت الحملات الترويجية لا تؤدي إلى تحويل (Conversion) حقيقي، فهذا يعني وجود خلل في العرض لا في الاتصال **(توفيق، 2023)**.
3. **بروز فرصة بديلة داخل المشروع:** أحياناً تكون ميزة ثانوية في التطبيق هي الأكثر جذباً للمستخدمين، مما يستوجب تحويلها إلى الميزة الأساسية (Zoom–in Pivot).

ثالثاً: أثر المحورية على مسار حياة المؤسسة

تؤدي المحورية الناجحة إلى إعادة تشكيل منحنى حياة المؤسسة من خلال:

- **تجنب السقوط النهائي في "وادي الموت** :"بدلاً من استنزاف الموارد في نموذج أعمال فاشل، تمنح المحورية المؤسسة "فرصة ثانية" للنمو بموارد أقل **(منى وآخرون، 2020)**.
- **إعادة بناء الثقافة التنظيمية** :المحورية تتطلب فريقاً مرناً يتقبل التغيير؛ لذا فهي تساهم في تقوية "المرونة الثقافية" داخل المؤسسة، مما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة الأزمات المستقبلية.

نخلص من هذا المطلب إلى أن استراتيجية المحورية هي "أدب الاستجابة" لمتطلبات الواقع؛ فهي تعكس نضج المقاول وقدرته على تحويل التغذية الراجعة السلبية إلى قرارات جريئة تعيد رسم مسار حياة المؤسسة. إن القدرة على "المحورية" تضع المؤسسة الناشئة في حالة تعلم مستدام، حيث يصبح الاتصال مع السوق عملية حوارية تهدف إلى إنتاج قيمة حقيقية، وليس مجرد فرض حلول تقنية على جمهور لا يحتاجها. وبذلك، تظل المحورية هي الضمانة الأقوى للاستمرارية في بيئة ريادية تتسم بالتغير الكاسح.

المطلب السادس: خصوصية دورة حياة المؤسسات الناشئة في البيئة الجزائرية)

تخضع دورة حياة المؤسسة الناشئة في الجزائر لمنطق سياقي يمزج بين طموح الابتكار وصرامة الهيكلة القانونية الحديثة. فبينما تتبع المؤسسات عالمياً مسارات نمو مدفوعة بآليات السوق الصرفة، نجد أن المسار الجزائري يتأثر بشكل جذري بالمنظومة التشريعية المستحدثة منذ عام 2020. ويمثل الحصول على **علامة "مؤسسة ناشئة (Label)** "حجر الزاوية في هذه الدورة؛ إذ لا يعد مجرد اعتراف رمزي، بل هو "محرك إجرائي" يعيد تعريف سرعة الانتقال بين مراحل النمو، مبرزاً خصوصية وطنية تتأرجح بين التسهيلات الجبائية المحفزة والعوائق البيروقراطية الكلاسيكية.

أولاً: أثر "العلامة (Label) "على مرحلة الانطلاق والتمويل

في الجزائر، تبدأ دورة الحياة الفعلية قانونياً من لحظة الحصول على العلامة وفق **المرسوم التنفيذي 20-254.**

- **تسريع مرحلة التأسيس** :تساهم "العلامة" في تقليص الزمن اللازم للانطلاق عبر "الرواق الأخضر" في الإجراءات الجمركية والإدارية، مما يساعد المقاول على تجاوز تعقيدات البداية **(الجريدة الرسمية، 2020، العدد 58).**
- **تجاوز عقبة التمويل الأولي** :تفتح العلامة الأبواب مباشرة أمام **الصندوق الجزائري للمؤسسات الناشئة(ASF)** ، وهو ما يقلص الاعتماد على التمويل التقليدي ويمنح المؤسسة دفعة قوية للخروج من مرحلة الفكرة إلى المنتج الأولي **(نوي، 2023).**

ثانياً: "وادي الموت" في السياق الجزائري: تحديات الاستدامة

على الرغم من التحفيزات، يكتسي "وادي الموت" في الجزائر طابعاً خاصاً:

1. **صعوبة الوصول إلى الأسواق العمومية** :رغم التوصيات، لا تزال المؤسسات الناشئة تواجه صعوبة في الظفر بصفقات عمومية كبرى، مما يطيل فترة بقائها في "منطقة الخطر" المالية **(كمال وسعيدة، 2023).**

2. **الفجوة بين الابتكار والاعتماد المجتمعي** :يواجه الابتكار الرقمي أحياناً مقاومة ثقافية أو ضعفاً في البنية التحتية للرقمنة، مما يعيق الوصول إلى "نقطة التعادل (Break-even Point) " ويؤدي إلى تعثر مرحلة الإقلاع.

ثالثاً: تحديات مرحلة التوسع (Scaling) والعالمية

تعتبر مرحلة التوسع هي الاختبار الأصعب للمؤسسة الناشئة الجزائرية بسبب خصوصية القوانين المالية:

- **عائق الصرف والتحويل المالي:** يرى **(منى وآخرون، 2020)** أن قوانين الصرف والتحويل العملة الصعبة تشكل تحدياً كبيراً للمؤسسات التي تطمح للتوسع الدولي، مما يجعل "منحنى النمو" ينكسر عند حدود السوق المحلية.
- **الفرص المتاحة:** في المقابل، توفر الاتفاقيات الإقليمية (مثل منطقة التجارة الحرة الإفريقية) فرصاً للتوسع الأفقي، إذا ما اقترنت باستراتيجية اتصالية مؤسساتية تروج للابتكار الجزائري كحل للمشكلات القارية.

نخلص من هذا المطلب إلى أن دورة حياة المؤسسة الناشئة في الجزائر هي "دورة حياة موجهة تشريعياً"؛ حيث تلعب علامة "Label" دور المسرع الحيوي في المراحل الأولى، بينما تظل مرحلة التوسع مرهونة بمدى مرونة القوانين النقدية والبنكية. إن الخصوصية الجزائرية تفرض على المقاول ليس فقط الإبداع التقني، بل "الإبداع الاتصالي والقانوني" للتنقل بذكاء بين الحوافز المتاحة والمعوقات الهيكلية، مما يجعل من التجربة الجزائرية نموذجاً فريداً يسعى للتوفيق بين حماية الاقتصاد الوطني ومتطلبات الانفتاح على اقتصاد المعرفة العالمي.

خلاصة المبحث:

نخلص من هذا المبحث إلى أن دورة حياة المؤسسة الناشئة ليست مجرد مسار زمني خطي، بل هي رحلة سوسيواقتصادية معقدة تتسم بعدم اليقين والتحولات الهيكلية العميقة. وقد أثبت التحليل أن صمود المؤسسة في المنعرجات الحرجة—لاسيما في مرحلة "**وادي الموت**—"لا يتوقف على جودة المنتج فحسب، بل يرهن بمدى فاعلية **الاستراتيجية الاتصالية** كجسر لاستعادة الثقة وتجنب الانهيار المعنوي والمادي.

ويمكن تركيز أهم استنتاجات المبحث في النقاط الآتية:

- **حتمية التطور الثقافي:** إن الثقافة التنظيمية كائن حي يتمدد مع النمو؛ فما ينجح في "فريق التأسيس" الصغير قد يفشل عند "المأسسة" والتوسع، مما يستوجب "هندسة اتصالية" تحمي القيم الأصلية من التمييع.

- **المرونة كفعل استراتيجي:** تمثل استراتيجية "**المحورية (Pivoting)** "قمة الاستجابة الاتصالية لتغذية السوق الراجعة، حيث تتحول الأزمات إلى فرص لإعادة رسم مسار الحياة المؤسساتية بناءً على الواقع الميداني لا الافتراضات النظرية.
- **الخصوصية الجزائرية:** تبرز دورة الحياة في الجزائر كنموذج "موجه تشريعياً"، حيث تلعب **علامة "Label**"دور المسرع الحيوي للمراحل الأولى، إلا أن الوصول إلى مرحلة "النمو المرتفع−20% " 30% يظل مرهوناً بتطوير البيئة القانونية والمالية بما يضمن التوسع الخارجي والاندماج في سلاسل القيمة العالمية.

المبحث الخامس: مقاربة تركيبية للنماذج النظرية

قبل التطرق إلى تحديد العوامل المؤثرة في المؤسسات الناشئة في الجزائر، نحاول في هذا المبحث أن نشير إلى أهم نماذج الباحثين في الأدبيات التي تناولت العوامل المؤثرة على المؤسسات الناشئة عبر مختلف البراديغمات النظرية فقد تعددت هذه الأخيرة ضمن حقل دراسات ريادة الأعمال التي تسعى إلى تفكيك وتفسير الأبعاد الجوهرية ذات التأثير الحاسم على مسارات تطور المؤسسات الناشئة، سواء أكانت تلك المسارات مؤدية إلى الازدهار والنمو المستدام أم إلى التعثر والانكفاء، يقدم كل نموذج من هذه النماذج المقترحة منظورا تحليليا متميزا وعدسة مفاهيمية لفهم الديناميكيات المعقدة التي تحكم نشوء وتطور هذه الكيانات التنظيمية الهشة في مراحلها التكوينية، كما تتجلى الأهمية المنهجية لاستعراض هذه النماذج الإبستمولوجية في توفير إطار نظري متكامل وشامل يجمع بين مختلف المحددات الداخلية الذاتية للمؤسسة وتلك الخارجية السياقية التي تشكل البيئة التي تعمل ضمنها المؤسسات الناشئة، والتي تعد الثقافة التنظيمية جزء أساسي منها يشكل محورا هاما في مسار النمو، وبالتالي تمكين الباحث من إجراء تحليل معمق ومتعدد الأبعاد للعوامل التي تساهم في تشكيل مساراتها وتحقيق ميزتها التنافسية أو الوقوع في براثن الفشل.

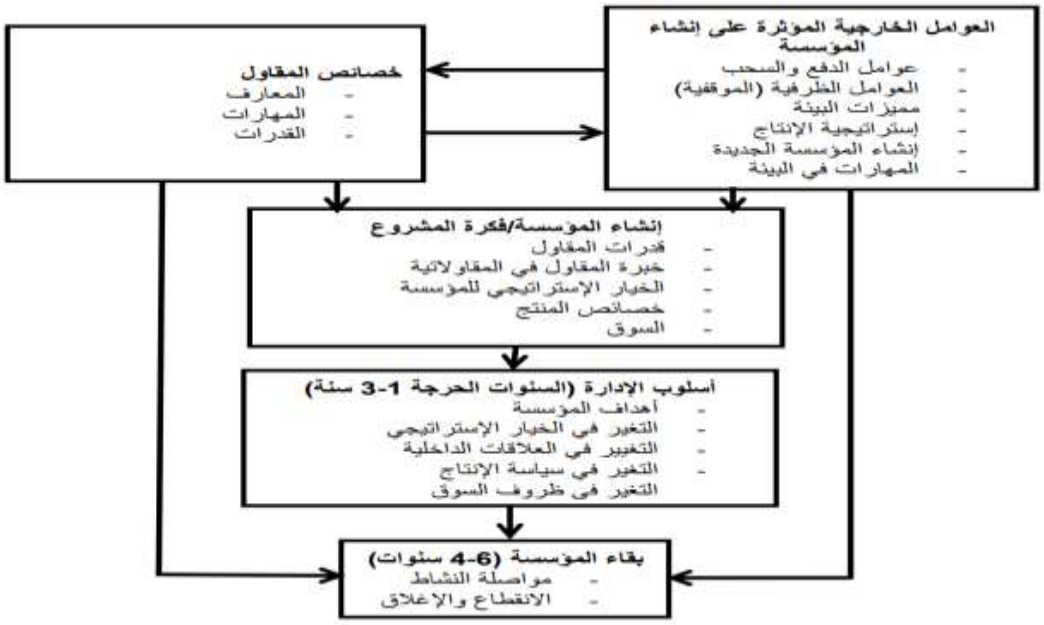
المطلب الأول: النموذج النظري ل ليتينن

لا يمكن دراسة نجاح أو فشل المؤسسات الناشئة بمعزل عن التفاعل الديناميكي بين الفرد والبيئة؛ إذ تتعدد المقاربات النظرية التي حاولت تفسير استدامة هذه الكيانات، ومن أبرزها **نموذج "ليتينن** ." ينطلق هذا النموذج من رؤية ثلاثية الأبعاد، حيث يدمج بين الخصائص الذاتية للمقاول، والدوافع الخارجية (عوامل الدفع والجذب)، وصولاً إلى سياق البيئة المحلية. وتكمن أهمية هذا النموذج في قدرته على تفسير كيفية تحول المعارف والمهارات الفردية إلى سلوك تنظيمي، وهو ما يتقاطع بعمق مع أهداف دراستنا؛ فالمتغيرات التي حددها "ليتينن" ليست مجرد عوامل إحصائية، بل هي منطلقات أساسية تُبنى عليها **الاستراتيجية الاتصالية** وتتشكل من خلالها **الثقافة التنظيمية** للمؤسسة الناشئة منذ لحظة الانطلاق.

قدم ليتينن نموذجه النظري الذي يتضمن ثلاثة أبعاد تؤثر على البقاء ونجاح المؤسسات الناشئة يضم البعد الأول خصائص المقاول (معارفه، مهاراته، قدراته...)، أما البعد الثاني يضم تركيبة من المتغيرات الخارجية التي تساهم في إنشاء المؤسسة، عوامل الدفع والجذب، والبعد الثالث يتعلق بخصائص البيئة المحلية (هياكل الإنتاج، إنشاء المؤسسات الجديدة، المهارات التي توفرها البيئة...) والشكل أدناه يعرض النموذج **(تليلي، 2022، صفحة 16)**.

من خلال الشكل أعلاه وبالنظر إلى متغيرات دراستنا المتمثلة في الإستراتيجية الاتصالية والثقافة التنظيمية. فإننا يمكن تقسيم أبعاد هذا النموذج وفقا لهذه المتغيرات كالتالي:

الشكل رقم (21): نموذج H.Littunen للعوامل المؤثرة في المؤسسة الناشئة



المصدر: (تليلي، 2021، ص. 18)

1. **خصائص المقاول والاستراتيجية الاتصالية والثقافة التنظيمية:** إن معارف ومهارات وقدرات المقاول تلعب دوراً محورياً في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الناشئة، فعلى سبيل المثال، قدرة المقاول على التواصل بفعالية ونقل رؤيته بوضوح تؤثر على جذب المستثمرين والعملاء، بالإضافة إلى ذلك، تؤثر قيم المقاول ومعتقداته بشكل كبير على تشكيل الثقافة التنظيمية الأولية للمؤسسة، فالمقاول الذي يقدر الشفافية والتواصل المفتوح سيؤسس ثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، مما يؤثر بدوره على كيفية تواصل المؤسسة داخلياً وخارجياً.

2. **المتغيرات الخارجية (الدفع والجذب) والاستراتيجية الاتصالية:** عوامل الدفع (مثل فقدان الوظيفة أو الرغبة في الاستقلالية) وعوامل الجذب (مثل تحديد فرصة واعدة) تؤثر على الرسالة الأولية التي تنقلها المؤسسة الناشئة، فقد تركز استراتيجيتها الاتصالية المبكرة على إبراز الحل الذي تقدمه استجابة للفرصة المحددة (عامل الجذب) أو على التعبير عن قيمها ورؤيتها المستقلة (مرتبطة أحياناً بعامل الدفع).

3. خصائص البيئة المحلية والاستراتيجية الاتصالية والثقافة التنظيمية: تلعب هياكل الإنتاج المحلية، ومعدلات إنشاء المؤسسات الجديدة، وتوفر المهارات، دوراً في تشكيل الاستراتيجية الاتصالية والثقافة

التنظيمية، على سبيل المثال، إذا كانت البيئة المحلية تتميز بثقافة تعاونية قوية، فقد تميل المؤسسة الناشئة إلى تبني استراتيجيات اتصالية تركز على بناء الشراكات والتحالفات، وبالمثل، فإن توفر مهارات معينة في البيئة المحلية قد يؤثر على نوع المواهب التي تجذبها المؤسسة الناشئة وبالتالي على ثقافتها التنظيمية وقدرتها على التواصل في مجالات تخصصها.

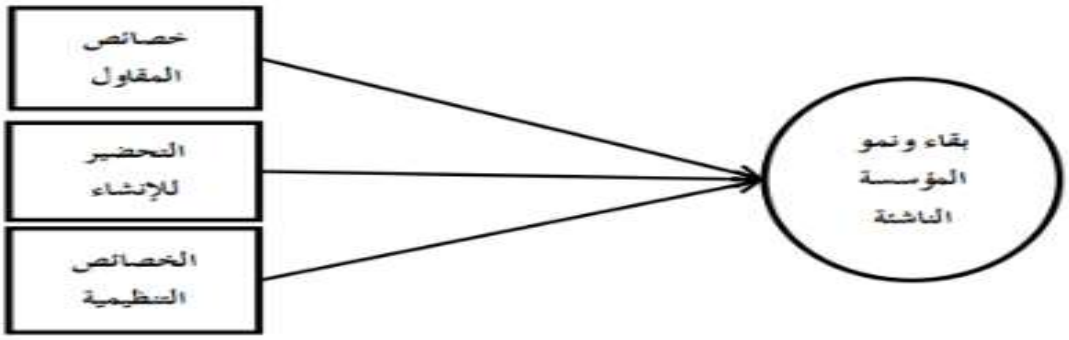
بناءً على ما سبق، نستخلص أن نموذج "ليتينن" يوفر إطاراً تفسيرياً شاملاً يربط بين "ذاتية المقاول" و"موضوعية البيئة". فمن خلال إسقاط متغيرات دراستنا على هذا النموذج، نجد أن **الاستراتيجية الاتصالية** تعمل كأداة ترجمة لمهارات المقاول ودوافعه نحو السوق، بينما تمثل **الثقافة التنظيمية** الوعاء الذي يصهر خصائص البيئة المحلية وقيم المؤسس في هوية مؤسساتية موحدة. إن نجاح المؤسسة الناشئة في تجاوز عقبات البداية يرهن بمدى التناغم بين هذه الأبعاد الثلاثة، مما يجعل من "الاتصال" المحرك الأساسي لتفعيل مهارات المقاول واستقطاب كفاءات البيئة المحلية، وضمان استمرارية المؤسسة في ظل بيئة متغيرة باستمرار.

المطلب الثاني: النموذج النظري لي فرانك لاش وفريديك لوريو

يستكمل هذا المطلب الرحلة النظرية في استكشاف محددات النجاح المقاولاتي، من خلال تسليط الضوء على نموذج "**فرانك لاش وفريديريك لوريو** ."يتميز هذا النموذج بتركيزه المكثف على الطبيعة المعرفية للمؤسسة الناشئة؛ حيث لا يكتفي بالنظر إلى المقاول كصاحب فكرة فحسب، بل ككتلة من المهارات الفنية والمحفزات الناتجة عن نية مقاولاتية جادة. يطرح الثنائي "لاش ولوريو" رؤية متكاملة تربط بين الفرد (المقاول) والفعل (التحضير) والكيان (المنظمة)، وهو ما يمنحنا إطاراً تحليلياً متيناً لفهم كيف تتحول **النية المقاولاتية** إلى **استراتيجية اتصالية** واقعية، وكيف تتبلور **الخصائص التنظيمية** لتشكل هوية وثقافة المؤسسة في مهدها الأول. اقترح هذا الثنائي نموذجهما النظري الذي يفسر النجاح المقاولاتي من خلال ثلاثة أبعاد، حيث يتضمن البعد الأول خصائص المقاول، فيقلولون في هذا الخصوص أن إنشاء مؤسسة عمل قائم على المعرفة والابتكار ويتطلب مهارات فنية ومؤهلات بالإضافة إلى نية ومحفزات قوية، أما البعد الثاني فيتضمن مرحلة التحضير لإنشاء المؤسسة، والبعد الثالث يتضمن الخصائص التنظيمية كالموارد المالية وغير ذلك، والشكل أدناه يوضح هذا النموذج:

يركز نموذج فرانك بقوة على خصائص المقاول كمحرك أساسي للنجاح، مؤكداً على أهمية المعرفة، المهارات، النية، والمحفزات، كما يسلط الضوء على مرحلة التحضير والخصائص التنظيمية كمكملات، وبالنظر إلى هذا النموذج المطروح فإنه يمكننا استخلاص العلاقة التالية:

الشكل رقم (22): نموذج فرانك لاش وفريديك لوريو



المصدر: (تليلي، 2021، ص. 18)

خصائص المقاول: تؤثر معارف ومهارات المقاول الاتصالية بشكل مباشر على قدرته على توصيل رؤيته وقيمة مشروعه، كما أن نيته ومحفزاته القوية تغذي الشغف الذي ينتقل عبر اتصالاته الداخلية والخارجية، ويؤثر على بناء ثقافة تنظيمية طموحة وملتزمة.

مرحلة التحضير: تتضمن هذه المرحلة اتصالات أولية مع أصحاب المصلحة المحتملين (مستثمرين، عملاء)، ونجاح هذه الاتصالات الأولية يعتمد على قدرة المقاول على عرض فكرته بوضوح وجاذبية، كما أن القرارات المتخذة في هذه المرحلة تضع الأسس للثقافة التنظيمية المستقبلية.

الخصائص التنظيمية: توافر الموارد المالية يؤثر على القدرة على تخصيص ميزانيات للاستراتيجيات الاتصالية المختلفة. كما أن الهيكل التنظيمي الأولي (جزء من الخصائص التنظيمية) يحدد قنوات الاتصال الداخلية وتدفق المعلومات، مما يؤثر على تطور الثقافة التنظيمية.

ختاماً، يبرهن نموذج "لاش ولوريو" على أن نجاح المؤسسة الناشئة هو نتاج تآزر بين "الذات المبدعة" و"المنظمة المهيكلة". فمن خلال تحليل أبعاد النموذج، يتضح أن **الاستراتيجية الاتصالية** ليست مجرد ترف تسويقي، بل هي انعكاس لمهارات المقاول الفنية وقدرته على إدارة مرحلة التحضير بكفاءة. كما أن الخصائص التنظيمية والموارد المتاحة تمثل البيئة المادية التي تنمو فيها **الثقافة التنظيمية** وتتحدد من خلالها قنوات تدفق المعلومات. وبذلك، يضعنا هذا النموذج أمام حقيقة جوهرية: وهي أن الاتصال الفعال في المؤسسة الناشئة يبدأ من "قوة النية" لدى المقاول وينتهي بـ "كفاءة الهيكل" التنظيمي، مما يضمن صمود الابتكار أمام تحديات السوق.

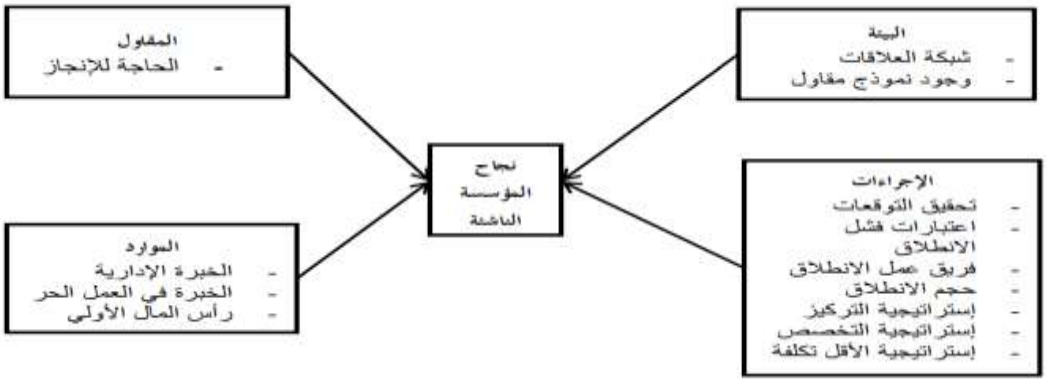
المطلب الثالث: النموذج النظري ل كاسلر:

يُعد نموذج "**كاسلر** "إضافة نوعية للمقاربات النظرية المفسرة لنجاح المؤسسات الناشئة، كونه استخلص أبعاده من دراسة ميدانية مقارنة عابرة للحدود (التشيك والنمسا)، مما منحه صبغة واقعية

تتجاوز التنظير المجرد. لا يكتفي "كاسلر" بالتركيز على المقاول كفرد أو على البيئة كمحيط، بل يذهب أبعد من ذلك ليشمل "الموارد الإجرائية" و"سلسلة العمليات" كعوامل حاسمة في البقاء والاستدامة. وتبرز أهمية هذا النموذج في دراستنا من خلال قدرته على تفسير كيف تتحول "الحاجة للإنجاز" لدى المقاول إلى "استراتيجيات أهداف" ملموسة، وكيف يلعب المناخ المحيط والخبرة الإدارية دوراً جوهرياً في صياغة **استراتيجية اتصالية** قادرة على نقل القيمة المقترحة للعملاء، وتأسيس **ثقافة تنظيمية** تستند إلى نماذج نجاح واقعية.

طور كاسلر نموذجه من خلال دراسة تمت في بلدين (التشيك والنمسا)، أين توصل إلى وجود أربعة عوامل تؤثر على نجاح الأعمال وبقائها، البعد الأول متعلق بذات المقاول من خصائص وسمات يتمتع بها وحاجته للإنجاز، والبعد الثاني يتضمن البعد البيئي المحيط بالمقاول (وجود نموذج مقاول في محيطه)، البعد الثالث فيتعلق بالموارد من بينها الخبرة الإدارية، تجربة العمل الحر، والوضع المالي الأولي، أما البعد الرابع فيتمثل في سلسلة الإجراءات والعمليات التي يقوم بها المقاول مثل تحقيق التوقعات، إستراتيجية تحقيق الأهداف، إستراتيجية التسعير...والشكل أدناه يبين طرح هذا النموذج:

الشكل رقم (23): نموذج كاسلر



المصدر: (تليلي، 2021، ص. 18)

يرى نموذج كاسلر أن نجاح الأعمال وبقائها يتأثر بأربعة عوامل رئيسية :خصائص المقاول وحاجته للإنجاز، البيئة المحيطة (وجود نموذج مقاول)، الموارد (الخبرة الإدارية، تجربة العمل الحر، الوضع المالي الأولي)، وسلسلة الإجراءات والعمليات (تحقيق التوقعات، استراتيجية الأهداف والتسعير). إذا ما نظرنا في هذا النموذج فإننا نجد أن كل بعد من الأبعاد المطروحة فيه تشكل حلقة وصل بين متغيرات دراستنا، وذلك وفقا للتحليل والربط التالي:

خصائص المقاول: حاجة المقاول للإنجاز تدفعه للتواصل المستمر والفعال لتحقيق أهدافه، وسماته الشخصية تؤثر على أسلوب اتصاله وبناء العلاقات.

البيئة المحيطة: وجود نماذج لمقاولين ناجحين في البيئة يوفر للمقاول الناشئ أمثلة لكيفية التواصل وبناء العلامة التجارية، وقد يؤثر على القيم والمعايير التي يسعى لغرسها في ثقافته التنظيمية .

الموارد: الخبرة الإدارية وتجربة العمل الحر تساهم في اتخاذ قرارات اتصالية مستنيرة، فالوضع المالي الأولي يؤثر على الميزانية المتاحة لأنشطة الاتصال والتسويق .

سلسلة الإجراءات والعمليات: تحقيق التوقعات يتطلب تواصلاً شفافاً مع العملاء، وعليه فإن استراتيجية تحقيق الأهداف تحتاج إلى توصيل واضح للرؤية والأهداف داخل وخارج المنظمة، كما أن استراتيجية التسعير تتطلب تواصلاً فعالاً للقيمة المقترحة للعملاء.

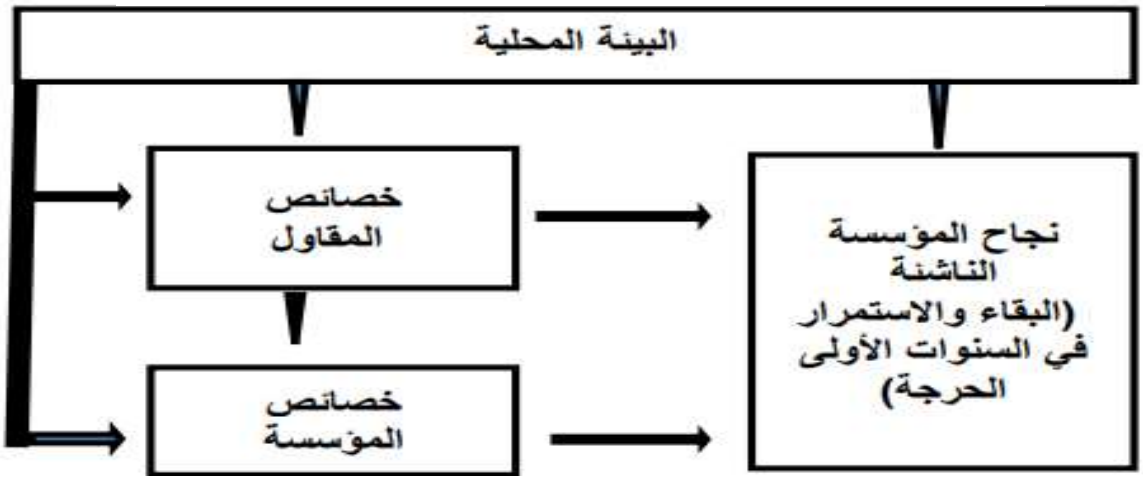
نخلص من تحليل نموذج "كاسلر" إلى أن نجاح المؤسسة الناشئة هو نتاج تفاعل رباعي الأبعاد، حيث يتقاطع ما هو ذاتي سيكولوجي مع ما هو إجرائي تنظيمي. ويتضح لنا أن **الاستراتيجية الاتصالية** في هذا النموذج تعمل كخيط ناظم يربط بين "توقعات أصحاب المصلحة" وبين "القيمة الحقيقية للمنتج"، في حين تعمل **الثقافة التنظيمية** كمرآة تعكس الخبرات الإدارية السابقة والنماذج المقاولاتية المحيطة. وبذلك، يؤكد "كاسلر" على أن "الاتصال" ليس مجرد وظيفة ثانوية، بل هو صلب "سلسلة العمليات" التي تضمن تحويل الموارد المتاحة إلى نتائج اقتصادية مستدامة، مما يعزز من فرضية دراستنا حول الدور الوجودي للاتصال في حياة المؤسسة الناشئة.

المطلب الرابع: النموذج النظري ل هاني ليتينن وآل

يمثل نموذج "**هاني ليتينن وزملائه** "حلقة الوصل الأخيرة في رحلتنا الاستكشافية للمقاربات النظرية التي حاولت فك رموز النجاح المقاولاتي. ينفرد هذا النموذج بتقديم رؤية نسقية متوازنة؛ حيث لا يكتفي بالتركيز على السمات السيكولوجية للمقاول أو الضغوط البيئية الخارجية، بل يضيف بُعداً جوهرياً يتمثل في "خصائص المؤسسة (Firm Characteristics) "ككيان تنظيمي له هويته وهيكله الخاص. وتبرز أهمية هذا النموذج في دراستنا من خلال رصده للتفاعل الثلاثي بين **المقاول** كمحرك، و**البيئة** كإطار، و**المؤسسة** كوعاء؛ مما يتيح لنا فضاءً تحليلياً واسعاً لفهم الكيفية التي تتبلور بها **الاستراتيجية الاتصالية** وتتشكل من خلالها **الثقافة التنظيمية** كاستجابة لمتطلبات هذه الأبعاد المتداخلة.

قدم هذين الباحثين نموذجهم للعوامل المؤثرة على نجاح المؤسسة الناشئة والذي يتضمن ثلاث أبعاد، البعد الأول البيئة المحلية، البيئة الثانية خصائص المقاولين، البعد الثالث خصائص المؤسسات، كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (24): النموذج النظري ل هاني ليتينن وآل



المصدر: (تليلي، 2021، ص. 19)

من خلال هذا النموذج نلاحظ أن بُعد خصائص المقاول يتكرر في كل النماذج، ويعتبر محور مشترك بينهم، وهذا نظرا لأهمية الخصائص الذاتية للمقاول التي تعتبر اللبنة الأساسية والمحرك الرئيسي لعملية ريادة الأعمال برمتها. وباعتبار هذه الأخيرة الحلقة الأهم والمحدد الرئيسي في نجاح أو فشل المؤسسات الناشئة، فإنها تتقاطع مع متغيرات الدراسة، حيث تعد رؤية المقاول، ومهارات الاتصال التي يملكها، وقدرته على بناء العلاقات محددا رئيسيا لكيفية تواصل المؤسسة الناشئة مع جمهورها المستهدف (عملاء، مستثمرين، شركاء)، وكذلك هو الشأن بالنسبة للثقافة التنظيمية، حيث أن قيم المقاول، أسلوب قيادته، وطريقة تفاعله مع الفريق يرسخ الأسس للثقافة التنظيمية التي ستتبناها المؤسسة الناشئة، والتي ستحدد مصيرها وتوجهها.

أما فيما يتعلق بالبيئة المحلية، وخصائص المؤسسات، كإحدى أبعاد وعوامل نجاح المؤسسات الناشئة في هذا النموذج، فإن علاقتها بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة عند المؤسسة واستراتيجيتها الاتصالية، يمكن

القول أن تتأثر بطبيعة السوق الجزائري، القوانين واللوائح، والبنية التحتية للاتصالات من خلال التأثير في تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الاتصالية للمؤسسات الناشئة، كما أن القيم والمعايير الاجتماعية السائدة في البيئة المحلية قد تؤثر على أنواع الثقافة التنظيمية التي يتم تبنيها، إضافة إلى ذلك يؤثر حجم المؤسسة الناشئة، قطاع عملها، ومرحلة تطورها على احتياجاتها واستراتيجياتها الاتصالية، كما أن الهيكل

التنظيمي وطريقة عمل المؤسسة (خصائصها الداخلية) تشكل قنوات الاتصال الداخلية وتؤثر على تطور الثقافة التنظيمية.

نخلص من استعراض نموذج "هاني ليتينن وزملائه" إلى أن نجاح المؤسسة الناشئة وبقاءها هو نتاج تآزر وظيفي بين الفرد والمنظمة والمحيط. لقد أكد هذا النموذج—باعتباره قاسماً مشتركاً مع النماذج السابقة—على محورية "المقاول" كقائد اتصالي وصانع للقيم الثقافية، إلا أنه أضاف عمقاً جديداً بربطه بين "خصائص المؤسسة" وسياق "البيئة المحلية". وبذلك، تتضح لنا معالم **الاستراتيجية الاتصالية** كأداة مرنة تتكيف مع حجم المؤسسة وقطاع عملها، و**الثقافة التنظيمية** كنسيج قيمي يمتص معايير البيئة المحلية الجزائرية ليصهرها في قالب ريادي مبتكر، مما يوفر الضمانة الأكاديمية والميدانية لاستدامة المشروع الناشئ.

المطلب الخامس: النموذج النظري ل بوسما نيلز وميرجام فان براغ

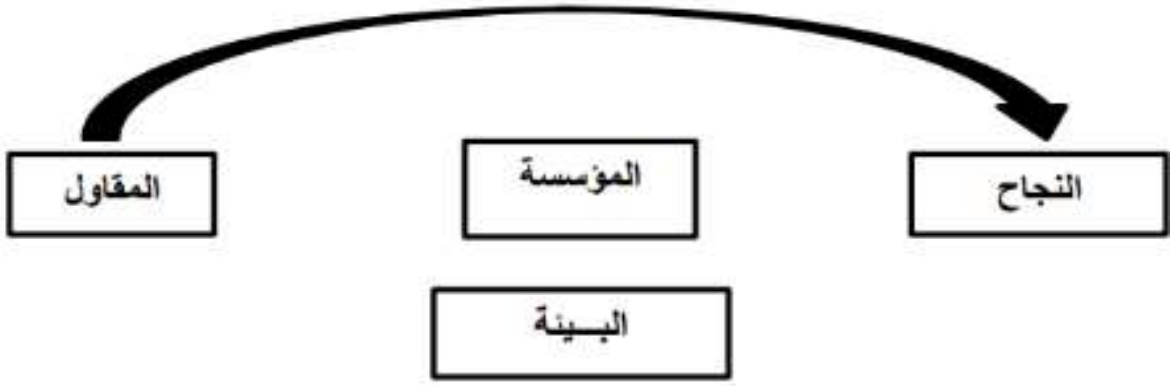
يُعد نموذج "بوسما وفان براغ" من المقاربات الاقتصادية–السلوكية الرصينة التي تفسر نجاح المؤسسات الناشئة من خلال جودة **رأس المال البشري**. ينطلق هذا النموذج من فرضة أساسية مفادها أن خصائص المقاول والظروف البيئية المحيطة به هما المحددان الأساسيان لشكل وهيكل المؤسسة. وبخلاف النماذج التي تفصل بين أداء الفرد وأداء المنظمة، يدمج هذا النموذج بينهما، معتبراً أن نجاح المؤسسة الناشئة هو المتغير التابع الذي يقيس كفاءة المقاول في استغلال موارده المعرفية والبيئية. ويهدف هذا المطلب إلى تشريح هذا التفاعل الثلاثي، وكيف تساهم مهارات المقاول—ولاسيما الاتصالية منها—في تحويل الضغوط البيئية إلى نجاحات مؤسساتية ملموسة.

يقوم نموذج "بوسما وفان براغ" على تحليل العلاقة التبادلية بين أربعة عناصر محورية:

1. **المقاول (رأس المال البشري):** يركز النموذج على الخبرات السابقة، المستوى التعليمي، والمهارات الفنية والقيادية للمقاول. وفي سياق دراستنا، تمثل **القدرة الاتصالية** للمقاول جزءاً أصيلاً من هذا الرأسمال، فهي التي تمكنه من صياغة الرؤية ونشرها.
2. **البيئة (المتغيرات الخارجية):** تشمل الظروف الاقتصادية، اللوائح القانونية، وتوفر الموارد في السوق. يرى الباحثان أن البيئة تحدد "سقف" الطموحات وتفرض قيوداً يجب على المقاول التعامل معها بذكاء.
3. **هيكل المؤسسة:** هو النتاج المادي لتفاعل المقاول مع بيئته. فالثقافة التنظيمية التي يبنيها المقاول (كجزء من الهيكل) هي التي تحدد كيفية استجابة المؤسسة للتحديات.

4. **قياس النجاح:** يربط النموذج بشكل عضوي بين نجاح المقاول ونجاح المؤسسة؛ فالمؤسسة الناشئة الناجحة هي "البرهان الميداني" على تفوق رأس المال البشري للمقاول وقدرته على إدارة استراتيجيته الاتصالية بفعالية.

الشكل رقم (25): النموذج النظري ل بوسما نيلز وميرجام فان براغ



المصدر: (تليلي، 2021، ص. 20)

نخلص من تحليل نموذج "بوسما وفان براغ" إلى أن المؤسسة الناشئة هي تجسيد مادي لقدرات مؤسسها؛ حيث يلعب رأس المال البشري الدور المحوري في تشكيل الهوية التنظيمية وضمان الاستدامة. إن هذا النموذج يعزز من طرحنا حول أهمية **الاستراتيجية الاتصالية**؛ كونها الأداة التي يعبر من خلالها المقاول عن خبراته ومهاراته لاقتناص الفرص البيئية. وبذلك، تصبح **الثقافة التنظيمية** ليست مجرد نظام داخلي، بل هي "بصمة" المقاول التي تضمن للمؤسسة التفوق في بيئة ريادية تتسم بالتنافسية الشديدة، مما يجعل نجاح المؤسسة في نهاية المطاف هو المعيار الحقيقي لنجاح المقاول نفسه.

المطلب السادس: النموذج النظري ل مهرا ليزادش وساجا دي

يُمثل نموذج "ليزادش وساجا دي" إطاراً نظرياً متقدماً في دراسة محددات نجاح المؤسسات الناشئة؛ إذ لم يكتفِ الباحثان بمراجعة الأدبيات الكلاسيكية فحسب، بل عمدا إلى دمج مبادئ **إدارة الجودة الشاملة (TQM)** مع نظريات المقاولاتية، مدعومةً بمقابلات استكشافية ميدانية مع الفاعلين الرسميين ورواد الأعمال. ينطلق هذا النموذج من رؤية ثنائية الأبعاد تصنف العوامل المؤثرة إلى **عوامل داخلية** متمحورة حول ذات المقاول وسلوكه، و**عوامل خارجية** مرتبطة بالسياق الكلي المحيط بالمؤسسة. وتكمن أهمية هذا الطرح في قدرته على تفسير كيف يتقاطع الأداء الفردي مع الضغوط الهيكلية لصياغة **استراتيجية اتصالية** مرنة و**ثقافة تنظيمية** قادرة على الصمود في وجه التقلبات الاقتصادية.

أولاً: العوامل الداخلية (المتغيرات السلوكية والذاتية)

يركز النموذج على المقاول باعتباره النواة الصلبة للمؤسسة الناشئة، وتشمل هذه العوامل:

- **السمات الشخصية والدوافع** :تلعب شخصية المقاول وقدرته على تحمل المخاطرة دوراً جوهرياً في رسم ملامح **الثقافة التنظيمية**؛ فالمقاول ذو الدافعية العالية يغرس قيم الإنجاز والابتكار في فريقه منذ اللحظات الأولى.
- **حضور المقاول(Entrepreneur's Presence)** : إن الالتزام الميداني للمقاول يؤثر مباشرة على "الاتصال الداخلي"، حيث يعمل القدوة (Role Model) كقناة اتصال حية تنقل قيم المؤسسة بفعالية.

ثانياً: العوامل الخارجية (المتغيرات البيئية والهيكلية)

وهي العوامل التي تمثل "فرص وتهديدات" البيئة الكلية، ومن أهمها:

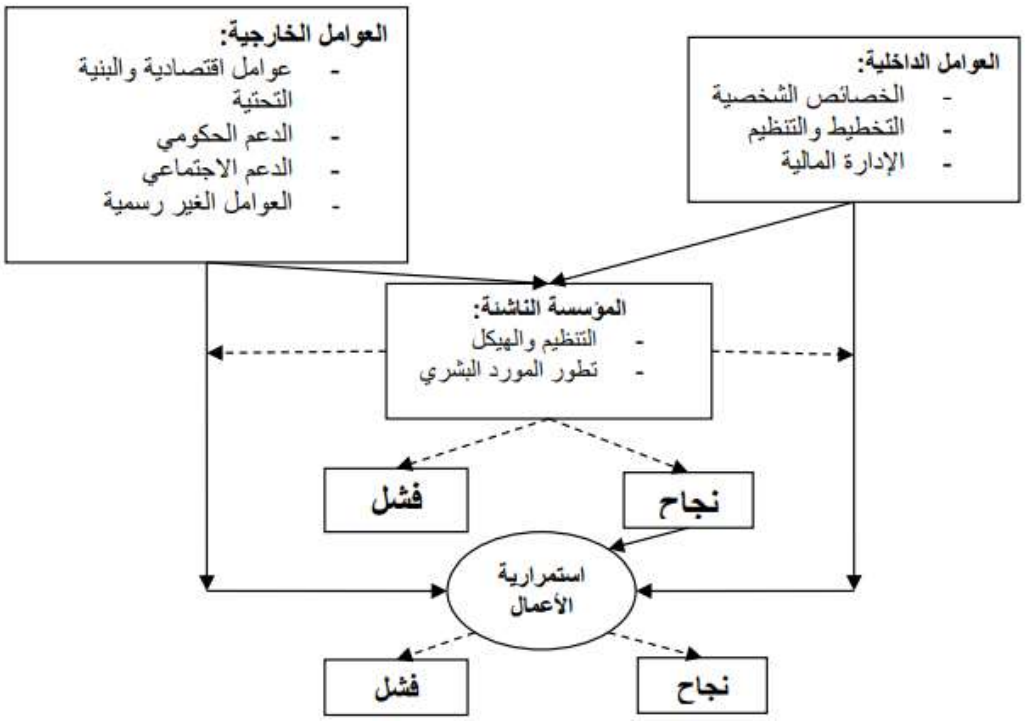
- **البيئة الاقتصادية واللوجستية:** تشمل البنية التحتية، معدلات التضخم، ونظام البنوك. في البيئة الجزائرية، يفرض هذا البُعد على المؤسسة الناشئة بناء **استراتيجية اتصالية** دفاعية أو هجومية بناءً على توفر السيولة واللوائح التجارية.
- **معلومات السوق والموارد البشرية:** إن توفر المعلومات حول العرض والطلب، والوصول إلى الموظفين المهرة، يحدد جودة التواصل الخارجي للمؤسسة وقدرتها على استقطاب الكفاءات ودمجهم في نسيجها الثقافي.

ثالثاً: الربط بين النموذج ومتغيرات الدراسة

من خلال تشريح هذا النموذج، نجد أن نجاح المؤسسة الناشئة في الجزائر يرهن بمدى قدرة المقاول على:

1. استخدام **الاستراتيجية الاتصالية** كأداة لاستشعار معلومات السوق والتعامل مع المنظومة البنكية والتشريعية.
2. تأسيس **ثقافة تنظيمية** صلبة قادرة على امتصاص صدمات "العوامل الخارجية" مثل التضخم أو نقص الموظفين المهرة، من خلال تعزيز الولاء والعمل الجماعي.

الشكل رقم (26): النموذج النظري ل مهرا ليزادش وساجا دي



المصدر: (تليلي، 2021، ص. 20)

نخلص من تحليل نموذج "ليزادش وساجا دي" إلى أن المؤسسة الناشئة تعيش في حالة تفاعل مستمر بين "إرادة الداخل" و"إكراهات الخارج". إن التميز في هذا النموذج يكمن في إعطاء وزن معتبر لعوامل الجودة ومعلومات السوق، مما يؤكد أن **الاتصال** هو الوظيفة الحيوية التي تضمن تدفق هذه المعلومات من الخارج إلى الداخل. وبذلك، تصبح **الثقافة التنظيمية** هي الدرع الواقي، وتصبح **الاستراتيجية الاتصالية** هي المجسّ الذي يضمن للمؤسسة التكيف والنمو، مما يجعل هذا النموذج ركيزة أساسية لفهم ديناميكية المؤسسات الناشئة الجزائرية في ظل التحديات الراهنة.

المطلب السابع: النموذج النظري ل كارينكا

يُعد نموذج "كارينكا (Korunka) "وزملائه من النماذج التنبؤية الأكثر عمقاً في دراسات ريادة الأعمال؛ كونه يتجاوز القوائم الجامدة للعوامل المؤثرة ليتبنى مقاربة "**تفاعلية–زمنية** ."ينطلق هذا النموذج من فرضية مفادها أن بقاء المؤسسة الناشئة لا يتحدد بمجرد وجود موارد أو سمات شخصية، بل بالكيفية التي تتفاعل بها هذه العناصر مع بعضها البعض عبر فترات زمنية محددة. ويهدف هذا المطلب إلى تسليط الضوء على المجموعات الثلاث للعوامل التنبؤية التي وضعها "كارينكا"، وكيف تساهم هذه التفاعلات في رسم مسار استدامة المؤسسة من المدى المتوسط إلى الطويل، وهو ما يتقاطع مع حاجتنا لفهم دور **الاستراتيجية الاتصالية** و**الثقافة التنظيمية** كعوامل وسيطة في هذا التفاعل.

أولاً: المجموعات الثلاث للعوامل التنبؤية

صنف "كارينكا" العوامل التي تسبق وتنبئ بنجاح المؤسسة إلى ثلاث مجموعات متكاملة:

1. **الخصائص الشخصية للمقاول:** وتشمل السمات النفسية، والدافعية، والمهارات القيادية. وفي سياق دراستنا، تبرز "الكفاءة الاتصالية" للمقاول كأحد أهم هذه الخصائص التنبؤية.
2. **الموارد والبيئة:** وتتضمن رأس المال الأولي، والموارد البشرية، والظروف المحيطة (مثل البيئة التشريعية الجزائرية).
3. **التفاعلات الديناميكية:** وهي الميزة التنافسية لهذا النموذج؛ حيث يفترض أن النجاح ينتج عن **تفاعل** الخصائص الشخصية مع الموارد المتاحة والبيئة. فعلى سبيل المثال، قدرة المقاول على "الاتصال الإقناعي" (خاصية شخصية) تتفاعل مع "صناديق التمويل" (موارد) لضمان عبور مرحلة التأسيس.

ثانياً: البعد الزمني (البقاء المتوسط والطويل الأمد)

يميز نموذج "كارينكا" بين مستويين من البقاء بناءً على إطار زمني دقيق (**Korunka et al., 2003**):

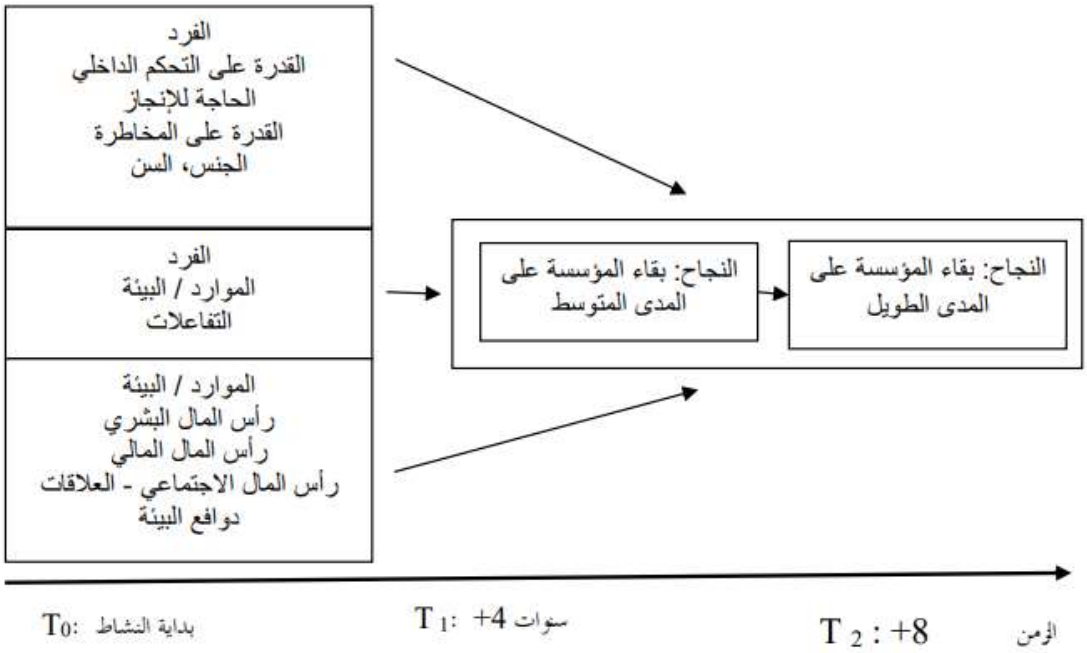
- **بقاء المدى المتوسط:** ويركز على استقرار المؤسسة في سنواتها الأولى (3 سنوات الأولى)، حيث تكون الأولوية للضبط الإجرائي وتأمين السيولة.
- **بقاء المدى الطويل:** ويتعلق بقدرة المؤسسة على النمو المستدام وتحقيق التنافسية، وهنا تصبح **الثقافة التنظيمية** هي العامل التنبؤي الأهم لضمان ولاء الفريق والاستمرار في الابتكار.

ثالثاً: الإسقاط على متغيرات الدراسة

من خلال هذا النموذج، يمكننا استخلاص أن:

- **الاستراتيجية الاتصالية:** تقع في قلب "مجموعة التفاعلات"؛ فهي الأداة التي يستخدمها المقاول لربط خصائصه الذاتية بالموارد والبيئة المحيطة.
- **الثقافة التنظيمية:** تمثل المحصلة النهائية لهذه التفاعلات، وهي الضامن للانتقال من "البقاء المتوسط" إلى "النجاح طويل الأمد" في البيئة الجزائرية.

الشكل رقم (27): النموذج النظري ل كارينكا



المصدر: (تليلي، 2021، ص. 21)

نخلص من تحليل نموذج "كارينكا" إلى أن التنبؤ بنجاح المؤسسة الناشئة يتطلب نظرة شمولية تدمج بين "من هو المقاول؟" و"ماذا يملك؟" وكيف "يتفاعل مع محيطه؟". إن القيمة المضافة لهذا النموذج في أطروحتك تكمن في تركيزه على **عنصر الزمن**، مما يعزز طرحنا بأن الاستراتيجية الاتصالية ليست فعلاً لحظياً عند التأسيس، بل هي عملية مستمرة تتطور لتلبية متطلبات البقاء طويل الأمد. وبذلك، يوفر "كارينكا" الإطار النظري المتين لتفسير استدامة المؤسسات الناشئة الجزائرية كناتج لتفاعل كفاءة المقاول مع الحوافز التشريعية والبيئية المتاحة.

المطلب الثامن: النموذج النظري ل كريسمان

يُعد نموذج "كريسمان (Chrisman) "محصلة لجهد بحثي مكثف استمر لعقود؛ حيث استند في صياغته إلى تحليل معمق لـ 62 دراسة حالة شملت أداء المؤسسات الناشئة على مدار ثلاثين عاماً (1962-1992). تكمن القوة العلمية لهذا النموذج في تحويل ظاهرة النجاح المقاولاتي المعقدة إلى "دالة وظيفية" تربط بين خمسة أبعاد جوهرية. ويهدف هذا المطلب إلى تشريح هذه المعادلة وتبيان كيف تتداخل استراتيجية الأعمال والهياكل التنظيمية مع خصائص المقاول لإنتاج الأداء العالي، مبرزاً التقاطع الحيوي بين هذه المكونات وبين **الاستراتيجية الاتصالية** و**الثقافة التنظيمية** كأدوات لتفعيل هذه الدالة في أرض الواقع.

أولاً: المعادلة الوظيفية لأداء المؤسسة الناشئة

تستند هذه المقاربة بشكل أساسي إلى نموذج "**كريسمان وباورشيميدت وهوفير ,Chrisman) " (Bauerschmidt & Hofer**، الذي ينظر إلى الأداء بوصفه "دالة (Function) "لمتغيرات متداخلة. ويمكن صياغة هذه المعادلة وظيفياً على النحو التالي:

$$P = f (IS, E, BS, OS)$$

ثانياً: تحليل الأبعاد في ضوء متغيرات الدراسة

من خلال تشريح هذه المعادلة، يمكننا ربط أبعاد كريسمان بمتغيرات دراستنا (الاتصال والثقافة) وفق الآتي:

الجدول رقم (06): الأبعاد في ضوء متغيرات الدراسة

الرمز	المتغير	التوضيح والمحتوى
E	المقاول(Entrepreneur)	يمثل الخصائص الذاتية، المهارات القيادية، والرؤية.
IS	هيكل الصناعة(Industry Structure)	يمثل طبيعة السوق، المنافسة، والعوائق البيئية.
BS	استراتيجية الأعمال (Business Strategy)	تمثل التميز التنافسي، والخطط التسويقية والاتصالية.
R	الموارد(Resources)	تشمل رأس المال المادي، البشري، والمعرفي.
OS	الهيكل التنظيمي والأنظمة (Org. Structure)	تمثل العمليات، قنوات الاتصال، والثقافة السائدة.

المصدر: من إعداد الباحث

1. **العلاقة مع الاستراتيجية الاتصالية (BS)** : تقع الاستراتيجية الاتصالية في قلب "استراتيجية الأعمال(BS) "؛ فهي الأداة التي تحول مهارات المقاول (E) إلى رسائل مقنعة لاختراق هيكل الصناعة (IS) .
2. **العلاقة مع الثقافة التنظيمية(OS)** : يدمج كريسمان بين الهيكل والعمليات والأنظمة(OS) ، وهي المكونات المادية التي تحتضن "الثقافة التنظيمية". فالثقافة هي التي تمنح الروح لهذه الأنظمة وتحدد كفاءة تدفق المعلومات داخلها.

نخلص من تحليل نموذج "كريسمان" إلى أن أداء المؤسسة الناشئة ليس نتاج صدفة، بل هو "محصلة وظيفية" لتناغم الموارد مع الاستراتيجيات. إن القيمة المضافة لهذا النموذج في أطروحتك تكمن في كونه يؤكد على أن الاستراتيجية الاتصالية) جزء من (**BS** والثقافة التنظيمية) جزء من (OS هما متغيران داخلان في "معادلة الأداء"، ولا يمكن تحقيق نجاح مستدام في البيئة الجزائرية دون ضبطهما بفعالية. وبذلك، يختم كريسمان سلسلة نماذجنا النظرية برؤية شاملة تربط الماضي (الخبرات المتراكمة) بالمستقبل (الأداء المتوقع)، مما يعزز المتن النظري لدراستك ويجعلها أكثر رصانة ومصداقية.

المطلب التاسع: نموذج غارتنر لفهم الظاهرة المقاولاتية

يُعد نموذج "وليام غارتنر (Gartner) "بمثابة ثورة منهجية في فهم الظاهرة المقاولاتية، حيث تجاوز المقاربات التي تحصر النجاح في السمات الشخصية للمقاول، ليقدم رؤية "تفاعلية شاملة". ينظر غارتنر إلى إنشاء المؤسسة الناشئة باعتباره **سلسلة من العمليات** التي تحدث نتيجة تقاطع أربعة أبعاد أساسية. وتكمن قيمة هذا النموذج في دراستنا من خلال قدرته على تصوير المؤسسة الناشئة ككيان ديناميكي يتشكل عبر التفاعل بين الفرد والبيئة والمنظمة؛ مما يسمح لنا برصد الدور الذي تلعبه **الاستراتيجية الاتصالية** كمحرك لهذه العمليات، و**الثقافة التنظيمية** كناتج نهائي لهذا التفاعل المعقد.

أولاً: الأبعاد الأربعة للظاهرة المقاولاتية عند غارتنر

اقترح غارتنر إطاراً مفاهيمياً يدمج بين المتغيرات الآتية لتقديم وصف دقيق لعملية إنشاء المؤسسة:

1. **الفرد(The Individual)** : يشمل الخصائص الشخصية، الدوافع، والمهارات التي يمتلكها الشخص الذي يطلق المؤسسة. في دراستنا، تمثل "الكفاءة الاتصالية" للمقاول المحرك الأول لهذا البُعد.
2. **التنظيم (The Organization)** : يشمل نوع المؤسسة، استراتيجيتها، وهيكلها التنظيمي. هنا تبرز **الثقافة التنظيمية** كعنصر جوهري يحدد هوية هذا التنظيم الوليد.
3. **البيئة (The Environment)**: تمثل الشروط الإطارية والظروف المحيطة (التنافسية، الموارد، الدعم الحكومي). وفي السياق الجزائري، تفرض البيئة قيوداً ومحفزات تشكل ملامح الفعل المقاولاتي.
4. **العملية (The Process)**: وهي مجموعة الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها المقاول لتحويل الفكرة إلى واقع (البحث عن الموارد، التسويق، الاتصال). تمثل **الاستراتيجية الاتصالية** الأداة التنفيذية الأهم في هذا البُعد.

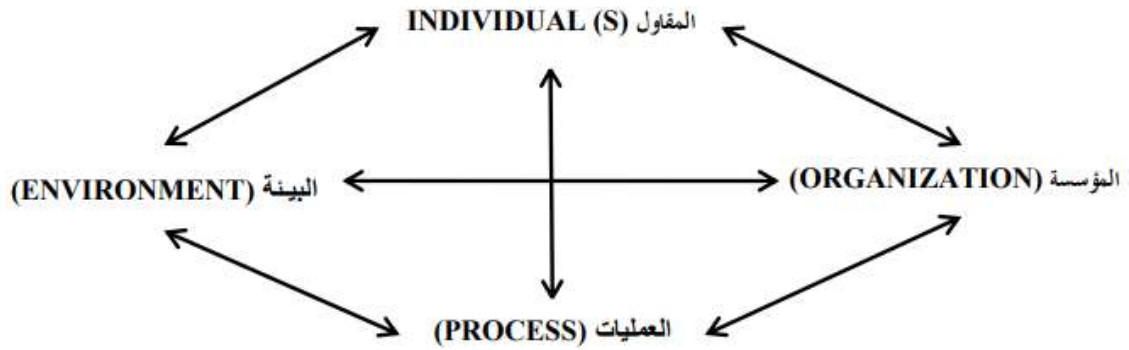
ثانياً: التحليل التفاعلي وعلاقته بمتغيرات الدراسة

يرى غارتنر أن هذه المجموعات الأربع لا تعمل في معزل عن بعضها، بل تتداخل لتنتج "النجاح المقاولاتي:"

- **التفاعل بين الفرد والعملية** :قدرة المقاول على التواصل بفعالية (فرد) تحدد نجاحه في تنفيذ إجراءات التأسيس (عملية).
- **التفاعل بين التنظيم والبيئة:** تساهم القيم والمعايير الاجتماعية (بيئة) في تشكيل نوع الثقافة التنظيمية السائدة (تنظيم).

- **التفاعل بين العملية والتنظيم:** تحدد قنوات الاتصال والأنظمة المتبعة (عملية) كيفية تطور الهيكل التنظيمي ونمو المؤسسة.

الشكل رقم (28): نموذج غارتنر لفهم الظاهرة المقاولاتية



المصدر: (تليلي، 2021، ص. 22)

نخلص من تحليل نموذج "غارتنر" إلى أن المؤسسة الناشئة هي "عملية خلق" مستمرة تتأثر بمدى التناغم بين مهارات المؤسس ومتطلبات المحيط. إن هذا النموذج يعزز من فرضية أطروحتك حول محورية **الاتصال**؛ فالفعل المقاولاتي عند غارتنر هو في جوهره فعل "اتصالي" يهدف إلى حشد الموارد وبناء الهياكل. وبذلك، يوفر غارتنر الإطار المنطقي لربط الاستراتيجية الاتصالية (كجزء من العملية) بالثقافة التنظيمية (كجزء من التنظيم)، مما يجعل من دراستك مساهمة علمية في فهم كيفية إدارة هذا التفاعل المعقد داخل البيئة المقاولاتية الجزائرية.

المطلب العاشر: نموذج الأبعاد الأربعة عن بريات

يقدم الباحث "كريستيان بريات (Bruyat)" رؤية نقدية وتكاملية للظاهرة المقاولاتية، منطلقاً من فرضية أن المقاولاتية هي "ظاهرة كلية" لا يمكن اختزالها في بُعد واحد. يرتكز نموذج بريات على التفاعل الديناميكي بين أربعة محاور أساسية، معيباً على الدراسات السابقة تحيزها الأكاديمي؛ حيث يركز كل تخصص على أبعاد معينة ويتجاهل أخرى. وتكمن أهمية هذا النموذج في دراستنا من خلال إعادة الاعتبار لبُعد "**العمليات**"، الذي يمثل الجسر الرابط بين فكر المقاول وتجسيد المؤسسة، وهو البُعد الذي تتجلى فيه **الاستراتيجية الاتصالية** كفعل حركي يهدف إلى خلق الكيان التنظيمي وصياغة **ثقافته** الأولية.

أولاً: المحاور الأربعة للظاهرة المقاولاتية

حسب "بريات"، تدور المقاولاتية حول أربعة أبعاد متداخلة يجب فحصها بشكل شمولي:

1. **الفرد (The Individual):** وهو العنصر البشري (المقاول) الذي يحمل الرؤية والنية.

2. **المؤسسة(The Organization)** : وهي الكيان الاقتصادي والاجتماعي الناتج عن الفعل المقاولاتي.
3. **البيئة(The Environment)** : وهي السياق الخارجي الذي يوفر الموارد ويفرض القيود.
4. **العملية(The Process)** : وهي المسار الزمني والإجرائي الذي يربط الفرد بمشروعه، وهو البُعد الذي غالباً ما يتم تجاهله في الدراسات الكلاسيكية.

ثانياً: المنظورات المتعددة وفجوة "العمليات"

يحلل بريات كيف تنظر العلوم المختلفة لهذه الأبعاد، موضحاً التباين في الأولويات:

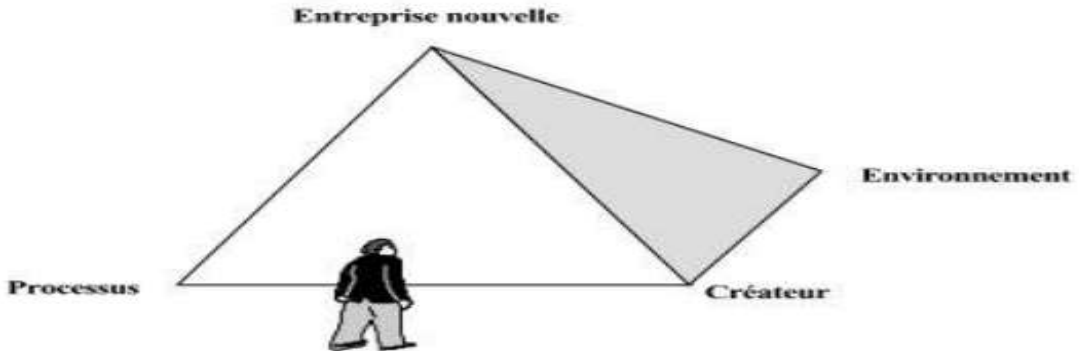
- **علماء النفس:** يمنحون الأولوية القصوى للبعد الفردي (سمات المقاول).
- **الاقتصاديون:** يركزون على المؤسسة والبيئة كمتغيرات كلية.
- **الاقتصاديون الصناعيون:** يهتمون بالاستراتيجية، الهيكل، وعلاقة الأداء، ويشيرون بصفة ثانوية للعمليات.
- **المسيرون (إدارة الأعمال):** يركزون بشكل أساسي على المؤسسة والعمليات الإجرائية.
- **علماء الاجتماع:** يهتمون بالتفاعل بين الفرد، المؤسسة، والبيئة المحيطة.

ثالثاً: الربط المنهجي مع متغيرات الدراسة

من خلال نموذج بريات، يمكننا تأصيل دراستنا كدراسة "بينية" تجمع بين المنظورات:

- **الاستراتيجية الاتصالية:** تمثل صلب بُعد "**العمليات**"؛ فهي النشاط الذي يحول الفرد من "صاحب فكرة" إلى "صاحب مؤسسة" عبر التواصل مع البيئة.
- **الثقافة التنظيمية:** تمثل نتاج التفاعل بين **الفرد** و**المؤسسة**؛ حيث تترجم قيم المقاول إلى معايير عمل داخل الكيان المنشأ حديثاً.

الشكل رقم (29): نموذج الأبعاد الأربعة عن بريات



المصدر: (تليلي، 2021، ص. 23)

نخلص من تحليل نموذج "بريات" إلى أن فهم المؤسسة الناشئة يتطلب تجاوز النظرة الأحادية والتركيز على **العلاقة الديناميكية (فرد–مشروع)** .إن تأكيده على أهمية "العمليات" يعزز من توجه أطروحتك؛ فالاستراتيجية الاتصالية هي "العملية المحركة" التي تضمن استمرارية التفاعل بين المقاول ومحيطه. وبذلك، يختم بريات سلسلة نماذجنا النظرية بالتأكيد على أن النجاح المقاولاتي في الجزائر يرهن بمدى التناغم بين مهارات الفرد، وكفاءة العمليات، ومرونة المؤسسة في بيئتها، مما يوفر قاعدة نظرية صلبة وشاملة لدراستك الميدانية.

ملخص المبحث:

نخلص من استعراض النماذج النظرية العشرة التي تناولها هذا المبحث إلى وجود تقارب منهجي كبير في فهم الظاهرة المقاولاتية، رغم تعدد الزوايا التحليلية التي تراوحت بين التركيز على السمات الشخصية للمقاول، والضغوط البيئية، والخصائص التنظيمية. فقد أجمعت هذه المقاربات (من "ليتينن" وصولاً إلى "غارتنر" و"بريات") على أن نجاح المؤسسة الناشئة ليس نتاج صدفة، بل هو ثمرة تفاعل ديناميكي مستمر يكون فيه "المقاول" هو المحرك الأساسي، و"العمليات" هي الجسر الذي يحول الابتكار من فكرة ذهنية إلى كيان تنظيمي ملموس. إن هذا الثراء النظري سمح برسم خارطة طريق شاملة لمحددات الأداء، مؤكداً أن استدامة المؤسسة ترهن بمدى التناغم الوظيفي بين قدرات الفرد الذاتية، والموارد المتاحة، والفرص التي تفرزها البيئة المحيطة، خاصة في مراحل النمو الحرجة.

من منظور متغيرات دراستنا، وفرت هذه النماذج الأرضية الصلبة لتأصيل دور "**الإستراتيجية الاتصالية** "و**"الثقافة التنظيمية"** كعوامل حاسمة في بقاء المؤسسة الناشئة؛ فالإستراتيجية الاتصالية ظهرت كأداة تنفيذية جوهرية لبُعد "العمليات"، وهي المحرك الذي يضمن تدفق المعلومات وجذب المستثمرين وتجاوز "وادي الموت" عبر إقناع أصحاب المصلحة بجدوى الابتكار. أما الثقافة التنظيمية، فقد تجلت كوعاء قيمي يترجم مهارات المقاول ورؤيته إلى ممارسات مهنية تضمن تماسك الفريق البشري في مواجهة التقلبات البيئية والهيكلية. وبذلك، يضع هذا التأصيل النظري لبنة أساسية للانتقال نحو الجانب الميداني، حيث يصبح الاتصال هو الوظيفة الحيوية التي تحول "النية المقاولاتية" إلى "أداء مؤسساتي" متميز قادر على فرض نفسه في النسيج الاقتصادي الجزائري المعاصر.

المبحث السادس: المؤسسات الناشئة في السياق الجزائري

تشهد الجزائر في السنوات الأخيرة تحولاً جوهرياً في بنيتها الاقتصادية، حيث انتقلت الدولة من الاعتماد شبه الكلي على الاقتصاد الريعي إلى تبني نموذج "اقتصاد المعرفة" كخيار استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة. وفي قلب هذا التحول، برز قطاع المؤسسات الناشئة كقاطرة للابتكار والنمو، مدعوماً بإرادة سياسية قوية تهدف إلى خلق بيئة مقاولاتية خصبة قادرة على استيعاب الكفاءات الجامعية وتحويل الأفكار البحثية إلى مشاريع ذات قيمة مضافة. إن السياق الجزائري للمؤسسات الناشئة لا يمثل مجرد استنساخ لنماذج عالمية، بل هو نموذج "سياقي" فريد يتشكل في تقاطع معقد بين المنظومة التشريعية الحديثة، والآليات التمويلية المبتكرة، والدور المحوري الذي تلعبه الجامعة كمشتلة للمشاريع المبتكرة.

يسعى هذا المبحث إلى تشريح واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر من خلال تسليط الضوء على الركائز الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام البيئي الناشئ. فمن ضبط المفاهيم القانونية والإجرائية للحصول على علامة "مؤسسة ناشئة (Label) "، إلى استعراض هياكل الدعم والمرافقة المتمثلة في الحاضنات والمسرعات، وصولاً إلى الدور الاستراتيجي للصندوق الجزائري للمؤسسات الناشئة (ASF) في تذليل عقبات التمويل. إن فهم هذا السياق يعد ضرورة حتمية لرصد كيفية بناء الثقافة التنظيمية في بيئة وطنية ذات خصوصية، وكيفية توظيف الاستراتيجية الاتصالية لمد الجسور بين المبتكرين والفاعلين الاقتصاديين، بما يضمن للمؤسسة الناشئة الجزائرية مكاناً في خارطة التنافسية الدولية.

المطلب الأول: التطور التاريخي والمؤسساتي لمنظومة البحث والابتكار في الجزائر

تُعد دراسة التطور المؤسساتي لمنظومة البحث العلمي في الجزائر مدخلاً ضرورياً لفهم الكيفية التي تشكلت بها البيئة الحاضنة للابتكار والمؤسسات الناشئة اليوم. فقد مرّت هذه المنظومة بمراحل مفصلية، انتقلت خلالها من الهيكلة الإدارية المركزية إلى محاولة الربط بين الجامعة والقطاع الاقتصادي.

أولاً: مرحلة التأسيس والهيكلة المركزية (السبعينيات)

ترجع الجذور الأولى لتنظيم البحث العلمي في الجزائر إلى مطلع السبعينيات، حيث سعت الدولة لامتلاك أدوات السيادة المعرفية من خلال إنشاء هياكل قاعدية تمثلت في:

- **إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(1970)** : تأسست بموجب **المرسوم رقم 70-156** المؤرخ في 15 جويلية 1970، لتكون الهيئة الوصية على رسم السياسات التعليمية والبحثية **(الجريدة الرسمية، 1970، العدد 63).**

- **المجلس المؤقت للبحث العلمي(1971)** : أُنشئ بموجب **الأمر رقم 71-61** المؤرخ في 14 سبتمبر 1971، كأداة استشارية لتنسيق الجهود البحثية الوطنية (الجريدة الرسمية، 1971).
- **الديوان الوطني للبحث العلمي(1973) ONRS** – : استُحدث بموجب **الأمر رقم 73-49** المؤرخ في 26 سبتمبر 1973، وكان يهدف إلى تنظيم النشاط البحثي وتوجيهه نحو الأهداف الوطنية (الجريدة الرسمية، 1973، العدد 81).

ثانياً: تقييم المرحلة التأسيسية (من الأكاديميا إلى القيمة)

على الرغم من أهمية هذه الهياكل، إلا أن القراءة النقدية لهذا المسار توضح أن هذه المبادرات اتسمت بـ "**البحث الأكاديمي الصرف**"؛ حيث ظلت نتائج المخابر حبيسة الأدراج دون ترجمة فعلية في الميدان الصناعي أو الاقتصادي. ويعزى ذلك إلى غياب جسور التواصل بين الجامعة والمحيط الاجتماعي والاقتصادي، ونقص آليات التمويل الموجهة للابتكار المنتج للقيمة **(نوي، 2023)**.

ثالثاً: المنعطف الاستراتيجي والتوجه نحو المؤسسات الناشئة (ما بعد 2018)

شهدت المنظومة تحولاً جذرياً في فلسفتها الاقتصادية والسياسية، خاصة في الفترة الممتدة بين 2018 و2020، حيث انتقلت الجزائر من مرحلة "التشغيل الاجتماعي" إلى مرحلة "الاستثمار في اقتصاد المعرفة."

1. **المأسسة الفعلية:** تُوج هذا المسار بإنشاء **وزارة انتدابية مكلفة باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة** بموجب **المرسوم التنفيذي رقم 20-306** (أكتوبر 2020)، مما أعطى الابتكار صبغة سيادية **(الجريدة الرسمية، 2020)**.
2. **تغيير العقيدة الاقتصادية:** أصبح دمج المؤسسات الناشئة ضمن أولويات السياسة العامة للدولة ضرورة استراتيجية لتنويع الاقتصاد الوطني خارج قطاع المحروقات، مع التركيز على الكفاءات الجامعية كفاعل رئيسي في هذا التحول.

نخلص من هذا التتبع التاريخي إلى أن منظومة البحث والابتكار في الجزائر قد انتقلت من طور التأسيس الإداري في السبعينيات إلى طور "الفاعلية الاقتصادية" في العقد الحالي. إن هذا الانتقال المؤسساتي لم يكن مجرد تغيير في الهياكل، بل كان تحولاً في الذهنية الاتصالية والتنظيمية؛ حيث أصبح البحث العلمي وسيلة لإنتاج الثروة بدلاً من كونه غاية في حد ذاته، مما مهد الطريق لظهور جيل جديد من المؤسسات الناشئة التي تعتمد على المعرفة كأصل رأسمالي أساسي.

المطلب الثاني: الأبعاد السياسية والاقتصادية الراهنة للنظام البيئي(Ecosystem)

لقد أفرزت التحولات الاقتصادية العالمية، لاسيما تذبذب أسعار المحروقات، ضرورة ملحة لدى الدولة الجزائرية لتبني استراتيجية "التنويع الاقتصادي". ويقوم هذا التوجه على أبعاد سياسية واقتصادية تهدف في مجملها إلى الانتقال من "اقتصاد الريع" إلى "اقتصاد المعرفة"، حيث تُمثل المؤسسات الناشئة قاطرة هذا التحول.

أولاً: البعد السياسي (الإرادة الاستراتيجية والتحول الهيكلي)

تجسدت الإرادة السياسية في الجزائر عبر رؤية استراتيجية تعتبر المؤسسات الناشئة "الخلية الأساسية" لخلق القيمة المضافة ومناصب الشغل المستدامة.

- **المأسسة الحكومية:** تم ترجمة هذه الإرادة من خلال استحداث وزارة تخصصية (وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة) بموجب **المرسوم التنفيذي رقم 20-306**، وهو ما يعكس رغبة الدولة في تركيز الجهود وتوحيد الرؤية السياسية تجاه هذا القطاع **(الجريدة الرسمية، 2020، العدد 63)**.
- **الخطاب الرسمي والتشجيع:** انتقلت الدولة من منطق "الدعم الاجتماعي" للمؤسسات المصغرة إلى منطق "الاستثمار الاقتصادي" في الابتكار، وهو ما كرسته خطة الإنعاش الاقتصادي (2020-2024) التي جعلت من المؤسسة الناشئة شريكاً استراتيجياً في بناء السيادة الرقمية **(توفيق، 2023)**.

ثانياً: البعد الاقتصادي (آليات التمويل ورأس المال المخاطر)

لتجسيد الرؤية السياسية ميدانياً، تم إطلاق أدوات اقتصادية مبتكرة تتناسب مع طبيعة المؤسسة الناشئة:

1. **الصندوق الجزائري للمؤسسات الناشئة (Algerian Startup Fund – ASF)** : أُنشئ كآلية تمويلية رائدة تعتمد على منطق "**رأس المال المخاطر (Venture Capital)** "وليس القروض الكلاسيكية. يهدف الصندوق إلى مرافقة رواد الأعمال في "مراحلهم الحرجة" (وادي الموت) عبر المساهمة في رأس المال، مما يقلص الأعباء المالية عن كاهل المبتكرين **(كمال وسعيدة، 2023)**.
2. **الحوافز الجبائية والضريبية:** تضمن قانون المالية لسنوات (2021، 2022، 2023) حوافز واسعة للمؤسسات الحاصلة على "وسم (Label) "، منها الإعفاء من الضريبة على أرباح

الشركات (IBS) والرسم على النشاط المهني(TAP) ، بالإضافة إلى تخفيضات في الرسوم الجمركية لاستيراد المعدات التكنولوجية **(الجريدة الرسمية، قانون المالية 2021)**.

ثالثاً: تبسيط الإجراءات والإصلاح الإداري

شملت الأبعاد الراهنة إصلاحاً إدارياً يهدف إلى "تسييل" النشاط المقاولاتي:

- **الرقمنة:** إطلاق المنصة الوطنية للمؤسسات الناشئة (startup.dz) لتبسيط الحصول على العلامة (Label) إلكترونياً، مما قلص البيروقراطية الإدارية.
- **المناطق المخصصة:** تشجيع إنشاء "مساحات العمل المشتركة" وحاضنات الأعمال كبيئات مادية تساهم في خفض التكاليف الثابتة للمشاريع الناشئة **(منى وآخرون، 2020)**.

نخلص من تحليل هذه الأبعاد إلى أن النظام البيئي للمؤسسات الناشئة في الجزائر يعيش مرحلة "النضج المؤسساتي"، حيث لم يعد الابتكار مجرد شعار سياسي بل أصبح مدعوماً بآليات اقتصادية صلبة. إن نجاح هذا النظام يرهن بمدى التنسيق بين الإرادة السياسية والأدوات المالية (مثلASF). وهو ما يتطلب **استراتيجية اتصالية** حكومية فعالة لنشر هذه الثقافة، و**ثقافة تنظيمية** داخل المؤسسات الناشئة تتسم بالمرونة والقدرة على استغلال هذه الحوافز لتحقيق النمو السريع والاستدامة.

المطلب الثالث: البيئة التعليمية ودور الجامعة في صناعة الكفاءات الريادية

تُمثل الجامعة الجزائرية الخلية الأم والمصدر الأساسي لإنتاج المادة الرمادية ونشر المعارف التكنولوجية. ومع التحول نحو اقتصاد المعرفة، انتقل دور الجامعة من "التكوين البيداغوجي الصرف" إلى دور "الجامعة من الجيل الرابع" التي تساهم مباشرة في صناعة الثروة من خلال تخريج رواد أعمال ومبتكرين.

أولاً: التحديات التاريخية للمنظومة التعليمية

واجهت المنظومة التعليمية في الجزائر لعقود من الزمن عوائق بنيوية حالت دون تحويل المعرفة إلى قيمة اقتصادية:

- **النزعة الاجتماعية للتكوين:** انتهجت الجامعة لفترة طويلة توجهاً اجتماعياً يركز على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة وتخريج إطارات للوظيفة العمومية، مما غيّب روح المبادرة الفردية **(منى وآخرون، 2020)**.
- **الفجوة بين الأكاديميا وسوق العمل:** أدى ضعف هياكل البحث العلمي وعدم توافق المناهج مع المتطلبات التقنية والإدارية للمؤسسات الاقتصادية إلى بروز فجوة مهاراتية؛ حيث عجز الخريجون عن تحويل مشاريع تخرجهم إلى كيانات تجارية مستدامة.

ثانياً: التحول نحو "تثمين الكفاءات" والمقاولاتية

شهدت السنوات الأخيرة تغييراً جذرياً في العقيدة التعليمية عبر تبني استراتيجية "تثمين الكفاءات:"

1. **إدراج المقاولاتية كعنصر جوهري:** تم دمج مقاييس المقاولاتية والابتكار في مختلف التخصصات (خاصة التقنية منها)، بهدف تزويد الطلبة بالمهارات الناعمة (Soft Skills) والقدرات الإدارية اللازمة لقيادة المؤسسات الناشئة.
2. **القرار الوزاري 1275 (شهادة–مؤسسة ناشئة):** يُعد هذا القرار (المؤرخ في سبتمبر 2022) المنعطف الأبرز، حيث سمح للطلبة بتحويل مشاريع تخرجهم إلى مؤسسات ناشئة حاصلة على "وسم"، مما يجسد فكرة تحويل الأفكار البحثية إلى مشاريع إبداعية قابلة للتطبيق الميداني **(كمال وسعيدة، 2023).**

ثالثاً: صناعة الكفاءات الإدارية والتكنولوجية المؤهلة

إن قيادة المؤسسات الناشئة تتطلب مزيجاً من الكفاءة التكنولوجية والخبرة الإدارية. ومن هنا تبرز أهمية:

- **دور دور المقاولاتية(Maisons de l'entrepreneuriat)** : التي تعمل كحلقة وصل للتحسيس وبناء **الثقافة المقاولاتية** لدى الطلبة قبل التخرج.
- **الاستراتيجية الاتصالية بين الجامعة والمحيط:** تهدف الجامعة اليوم إلى بناء جسور تواصل مع أجهزة الدعم (مثل NESDA وASF) لضمان مرافقة الخريجين في تحويل نماذجهم الأولية إلى منتجات سوقية، مما يساهم في تقليص نسب الفشل في المراحل الأولى **(نوي، 2023).**

نخلص من هذا المطلب إلى أن الجامعة الجزائرية قد تجاوزت دورها التقليدي لتصبح "مشتلة" حقيقية لصناعة الكفاءات الريادية. إن التحدي الراهن لا يكمن فقط في إنتاج المعرفة، بل في القدرة على زرع **ثقافة تنظيمية** ريادية لدى الطالب، وتمكينه من **استراتيجيات اتصالية** فعالة تسمح له بالتفاوض مع المستثمرين واختراق الأسواق. وبذلك، تصبح البيئة التعليمية هي الضمانة الأساسية لمد النظام البيئي الجزائري بجيل من المؤسسات الناشئة القائمة على أسس علمية ومهارات إدارية متينة.

المطلب الرابع: الهياكل الداعمة: حاضنات الأعمال كقاطرة للمشاريع المبتكرة

تُمثل حاضنات الأعمال (Incubators) الركيزة المادية واللوجستية للنظام البيئي المقاولاتي؛ فهي "المختبر" الذي تتحول فيه الأفكار الخام إلى نماذج أعمال قابلة للتسويق. وفي الجزائر، مرّت هذه الهياكل بمسار تطوري انتقل من "الحظائر التكنولوجية" المركزية إلى "الحاضنات الجامعية" المنتشرة عبر الوطن.

أولاً: نشأة الحظائر التكنولوجية (الوكالة الوطنيةANPT)

بدأ التأسيس الفعلي لهياكل دعم الابتكار التكنولوجي من خلال إنشاء **الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها (ANPT)** بموجب **المرسوم التنفيذي رقم 04-273** (سبتمبر 2004). وقد شكلت هذه الوكالة النواة الأولى لإطلاق الحاضنات:

- **حظيرة سيدي عبد الله (الجزائر):** تم إطلاق "حاضنة سيدي عبد الله (Cyber-parc) "فعلياً وبدأت في استقبال المشاريع الأولى بين عامي **2008 و2010**، لتكون أول بيئة متكاملة تدعم المقاولاتية الرقمية في الجزائر **(نوي، 2023).**
- **توسع الفروع (وهران وعنابة):** تم تدشين فرع الحظيرة التكنولوجية بوهران (موقع إقامة الدولة سابقاً "المنور") في **أفريل 2014**، وليس 2012، لتقديم الدعم لمبتكري الغرب الجزائري. وتبعه فرع عنابة في نفس الفترة لتعطية الشرق **(توفيق، 2023).**

ثانياً: التحول نحو الحاضنات الجامعية (نموذج المسيلة)

شهدت الفترة ما بعد **2018** تحولاً استراتيجياً بربط الحاضنات مباشرة بالحرم الجامعي لتكون أقرب إلى "المادة الرمادية:"

- **تجربة جامعة المسيلة(2018)** : تُعد "حاضنة جامعة المسيلة" التي برزت بقوة في عام **2018** نموذجاً رائداً في الجزائر؛ حيث نجحت في تثمين نتائج البحث العلمي وتحويل براءات الاختراع إلى مشاريع ناشئة، مما ألهم الوزارة الوصية لتعميم النموذج (كمال وسعيدة، 2023).
- **حاضنة جامعة باتنة:** تفعّل دورها كحاضنة تكنولوجية متخصصة (بالتنسيق معANPT) بشكل أكبر في الفترة بين **2014 و2015** ضمن استراتيجية توسيع الحظائر التكنولوجية، لتصبح اليوم مركزاً إقليمياً مهماً.

ثالثاً: الدور الاستراتيجي والربط المؤسساتي

تتجاوز وظيفة الحاضنة توفير "المكاتب" إلى أدوار أكثر حيوية تخدم أطروحتك:

1. **المرافقة الاتصالية:** تقوم الحاضنات بتدريب المقاولين على "مهارات العرض (Pitching) " والتفاوض مع المستثمرين، وهي صلب **الاستراتيجية الاتصالية** للمؤسسة في بداياتها.
2. **بناء الثقافة التنظيمية:** توفر الحاضنة بيئة تفاعلية (Co-working spaces) تساهم في صهر قيم الابتكار والتعاون لدى الفرق الناشئة، مما يضع اللبنات الأولى لـ **الثقافة التنظيمية (نوي، 2023).**

نخلص من هذا المطلب إلى أن حاضنات الأعمال في الجزائر قد تطورت من هياكل إدارية تابعة لقطاع البريد والتكنولوجيات إلى "مؤسسات مرافقة" مندمجة في الوسط الجامعي. إن هذا التطور الزمني

والمكاني يثبت أن نجاح المؤسسة الناشئة يرهن بمدى جودة "البيئة الحاضنة"؛ فالحاضنة لا توفر الدعم التقني فحسب، بل هي المؤسسة التي تُشكل الوعي الاتصالي والقيمي للمقاول، مما يسمح للمشروع بالانتقال السلس من "دائرة المخبر" إلى "فضاء السوق التنافسي" بفرص نجاح أكبر.

المطلب الخامس: الإطار القانوني والتحديات السوسيو-ثقافية للمقاولاتية

لا يمكن فهم حركية المؤسسات الناشئة في الجزائر دون غوص في "البيئة المؤسساتية" التي تحكمها؛ وهي بيئة تتألف من شقين: شق رسمي يتمثل في **الإطار القانوني** الذي يحدد "قواعد اللعبة"، وشق غير رسمي يتمثل في **الموروث الثقافي والاجتماعي** الذي يوجه سلوك الأفراد تجاه المخاطرة والابتكار.

أولاً: الإطار القانوني والمنظومة التحفيزية (المرسوم 20-254)

يُمثل **المرسوم التنفيذي رقم 20-254**)المؤرخ في سبتمبر 2020) حجر الزاوية في الاعتراف القانوني بالمؤسسات الناشئة. وقد استحدث هذا الإطار "اللجنة الوطنية لمنح العلامات" التي تمنح ثلاثة أنواع من الأوسمة (مؤسسة ناشئة، مشروع مبتكر، حاضنة أعمال).

- **المزايا الجبائية:** تحصل المؤسسات الحاصلة على وسم "Startup" على إعفاءات ضريبية جوهرية تشمل الضريبة على أرباح الشركات(IBS) ، والضريبة على القيمة المضافة(TVA) ، بالإضافة إلى إعفاءات من الرسوم الجمركية عند استيراد المعدات الضرورية **(الجريدة الرسمية، 2020، العدد 58).**
- **آليات التمويل البديل:** فتح هذا الإطار الباب أمام **الصندوق الجزائري للمؤسسات الناشئة (ASF)**ليعمل كشريك في رأس المال، متجاوزاً منطق القروض البنكية المرهقة **(كمال وسعيدة، 2023).**

ثانياً: التحديات الهيكلية والتشريعية

على الرغم من المكتسبات، لا يزال "المسار القانوني" يصطدم بعقبات ميدانية تعيق التوسع(Scaling) :

1. **قوانين الصرف الأجنبي:** تُعد منظومة الصرف (المنظمة بموجب لوائح بنك الجزائر) من أكبر العوائق أمام المؤسسات الناشئة التي تطمح للعالمية، حيث تصطدم بصعوبات في تحويل العملة الصعبة أو الدفع الإلكتروني الدولي لاستيراد الخدمات السحابية (Cloud) أو البرمجيات (نوي، 2023).
2. **البيروقراطية الإجرائية:** يشير واقع الممارسة إلى وجود فجوة زمنية بين "إقرار القانون" و"تفيذه إدارياً"، مما قد يؤدي إلى بطء في معالجة ملفات التمويل أو الحصول على الامتيازات العقارية.

ثالثاً: التحديات السوسيو–ثقافية ورهان "الاستراتيجية الاتصالية"

يمثل البعد الثقافي التحدي الأكثر عمقاً، كونه يتعلق بتمثلات المجتمع الجزائري للعمل والنجاح:

- **ثقافة الوظيفة المضمونة:** لا يزال النموذج السائد لدى الأسر والجامعيين هو "الوظيفة العمومية" كرمز للاستقرار، مما يجعل المقاولاتية خياراً ثانوياً محفوفاً بـ "المخاطرة المنبوذة اجتماعيّاً."
- **وصمة الفشل(Stigma of Failure)** : يُنظر للفشل التجاري في الثقافة المحلية كإخفاق شخصي وليس كمحطة للتعلم. وهنا تبرز الحاجة إلى **استراتيجية اتصالية وطنية**)عبر الإعلام والجامعة) لإعادة صياغة "سردية النجاح" وترسيخ قيم الصمود المقاولاتي **(توفيق، 2023).**

نخلص من هذا المطلب إلى أن المؤسسة الناشئة الجزائرية تتحرك في مساحة "الشد والجذب" بين حوافز القانون وضغوط الثقافة. إن النجاح في خلق بيئة ريادية حقيقية يرهن بمدى القدرة على تكييف القوانين المالية مع سرعة العصر الرقمي، وبالتوازي مع ذلك، بناء **ثقافة تنظيمية** داخل المجتمع تحتفي بالمبادرة الفردية وتتقبل الفشل كجزء من مسار الابتكار. وبذلك، يظل "الاتصال" هو الأداة الأقوى لتغيير هذه التمثلات الاجتماعية وتحويل المقاولاتية من مغامرة فردية إلى ثقافة وطنية شاملة.

خلاصة المبحث:

نخلص من هذا المبحث إلى أن النظام البيئي للمؤسسات الناشئة في الجزائر يمر بمرحلة تحول "جيو–اقتصادي" عميق، انتقل خلاله من المبادرات المعزولة إلى هيكلة مؤسساتية وقانونية شاملة تهدف إلى تكريس اقتصاد المعرفة كبديل للريع. لقد أثبت التحليل التاريخي والمؤسساتي أن الربط بين الجامعة كـ "خزان للكفاءات" والحاضنات كـ "بيئات مرافقة" والصندوق الجزائري للمؤسسات الناشئة (ASF) كـ "محرك تمويلي"، قد وضع اللبنات الأولى لنموذج مقاولاتي وطني يسعى لتجاوز البيروقراطية التقليدية. ومع ذلك، تظل الاستمرارية والنمو (Scaling) مرتهنين بمدى مرونة الأطر التشريعية، لاسيما في جوانب التجارة الإلكترونية وقوانين الصرف الأجنبي، لضمان قدرة المبتكر الجزائري على المنافسة في الأسواق الدولية.

أما على الصعيد السوسيولوجي والاتصالي، فقد كشف المبحث أن المؤسسة الناشئة الجزائرية تتحرك في بيئة ثقافية "انتقالية"؛ حيث تصطدم قيم الابتكار والمخاطرة بتمثلات اجتماعية كلاسيكية تُقدس "الوظيفة المضمونة" وتتخوف من "الفشل التجاري". إن هذا الواقع يضع **الإستراتيجية الاتصالية** في مقدمة الأولويات؛ ليس فقط للترويج للمنتجات، بل كأداة لتغيير الذهنيات وبناء **ثقافة تنظيمية** ريادية صلبة قادرة على الصمود أمام هذه التحديات المحيطة. وبناءً على هذا التأصيل السياقي، نكون قد أتممنا الجانب النظري والمكاني للأطروحة، مما يفتح الباب واسعاً للانتقال نحو "الدراسة الميدانية" لاستنطاق الواقع واختبار فرضياتنا حول العلاقة الجدلية بين الثقافة والتواصل في صلب المؤسسات الناشئة الجزائرية.

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، الذي سعى إلى تقديم إطار نظري شامل ومتكامل حول ظاهرة المؤسسات الناشئة مع التركيز على سياقها الجزائري، نكون قد رسمنا صورة متعددة الأبعاد لهذا الفاعل الاقتصادي الحيوي. لقد انطلقنا من تفكيك المفهوم وتتبع أصوله التاريخية، مروراً باستعراض مقارباته التعريفية المختلفة، وصولاً إلى وضعه ضمن شبكة المفاهيم المترابطة معه كـ "اقتصاد المعرفة" و"الثقافة المقاولاتية". كما استعرض الفصل النماذج النظرية المفسرة للنجاح، والتي أجمعت على أهمية التفاعل المعقد بين خصائص المقاول، وموارد المؤسسة، والبيئة التي تنشط فيها.

لقد أوضح التحليل أن المؤسسة الناشئة الجزائرية، رغم حداثة تجربتها، تعمل ضمن بيئة ديناميكية تحمل في طياتها فرصاً (كالإرادة السياسية والإطار المحفز) وتحديات (كالبيروقراطية والعوائق الثقافية). وبذلك، يكون هذا الفصل قد أرسى الأساس المفاهيمي والواقعي اللازم لفهم "وحدة التحليل "(Unit of Analysis) التي تمثل محور هذه الأطروحة. وبعد أن فهمنا "من هي" المؤسسة الناشئة وسياقها، أصبحنا الآن مهيئين للانتقال إلى الفصل الميداني، الذي سيغوص في أعماق هذه المؤسسات لاستكشاف العلاقة الجدلية بين **ثقافتها التنظيمية** و**استراتيجياتها الاتصالية**، والإجابة بشكل تجريبي عن إشكالية الدراسة وفرضياتها على أرض الواقع.

الفصل الخامس:

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

مقدمة:

يمثل الجانب الميداني لهذه الدراسة المحور الأساسي الذي تُختبر فيه الفرضيات وتُستجلى من خلاله الحقائق، فهو الجسر الذي يربط بين التنظير الأكاديمي والواقع التجريبي. فبعد أن تم في الفصول السابقة تأسيس الإطار النظري والمفاهيمي لأطروحة "رهانات الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسات الناشئة على ضوء الثقافة التنظيمية في الجزائر"، وتحديد الإطار المنهجي الذي يحكم مسار البحث، تأتي هذه المرحلة التطبيقية لعرض وتحليل ومناقشة البيانات التي تم جمعها من الميدان، بهدف الإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها.

تنطلق هذه المرحلة من فهم عميق للمنهج الوصفي التحليلي الذي تم تبنيه، كإطار جامع يسمح بمسح الظاهرة وتحليلها إحصائياً، ومن ثم تفسير دلالاتها الكيفية. إن خصوصية مجتمع الدراسة، المتمثل في المؤسسات الناشئة الجزائرية، والتي تم تعريفها إجرائياً لتشمل الكيانات الحاصلة على وسم "مؤسسة ناشئة" أو "مشروع مبتكر"، يفرض مقاربة دقيقة في جمع البيانات وتحليلها. فبالرغم من حداثة هذا النوع من المؤسسات في الجزائر، والذي يمثل قطاعاً واعداً تعول عليه الدولة في تنويع اقتصادها بعيداً عن المحروقات، فإن فهم أبعاده الثقافية والاتصالية والتنظيمية يكتسي أهمية بالغة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على عينة احتمالية عشوائية بسيطة بلغت (23) مفردة . – تم استرداد 18 وحدة – هذا الاختيار، بالرغم من صغر حجم العينة مقارنة بالمسح الشامل، جاء مبرراً بعوامل موضوعية وواقعية، منها التحديات اللوجستية والزمنية والمادية التي تواجه الباحث الفرد، فضلاً عن طبيعة المؤسسات الناشئة نفسها التي غالبًا ما تتسم في مراحلها الأولية بصغر حجمها البشري. كما أن هذا الاختيار يتماشى مع طبيعة مفاهيم الدراسة (الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية) التي تتسم بأبعاد كيفية عميقة، مما يقتضي الجمع بين المقاربات الكمية والكيفية لضمان فهم شمولي، وتأكيداً على أن الهدف هو التعميم النسبي للنتائج وليس المطلق.

تتركز الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذا الجانب الميداني على الاستبيان، الذي صُمم بعناية فائقة ليشمل **(106) بندا**، مقسمة إلى جزأين رئيسيين: **ستة أسئلة** لجمع البيانات الديمغرافية، و (100) فقرة موزعة بالتساوي على عشرة أبعاد رئيسية، تمثل كل منها فرضية فرعية من فرضيات الدراسة. وقد تم استخدام مقياسين مختلفين لقياس هذه الفقرات؛ حيث تم قياس **(70) فقرة** تتعلق بأبعاد "القيادة" و"المناورة" باستخدام **مقياس ليكرت الثلاثي** (نادراً، أحياناً، دائماً) لقياس تواتر الممارسات، بينما تم قياس **(30) فقرة** تتعلق ببعد "اتخاذ القرار" باستخدام **مقياس ليكرت الخماسي** (غير موافق بشدة إلى موافق بشدة) لقياس درجة الموافقة على التوجهات.

يعكس هذا التصميم المزدوج التحليل المفهومي الذي تم إجراؤه في الإطار المنهجي، حيث تم ربط كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (مثل روح الفريق، التكيف، الابتكار) ببعد مقابل من أبعاد الاستراتيجية الاتصالية (القيادة، المناورة، اتخاذ القرار). هذا الربط المنهجي يضمن الاتساق بين الأهداف والأسئلة والتحليل، ويجعل من الفرضيات العشرة المحك الأساسي لتقييم رهانات الاستراتيجية الاتصالية في ظل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسات الناشئة.

ومؤازرةً للمنهج الكمي وسعياً وراء إنتاج "**بيانات كثيفة (Thick Data)** "تليق بخصوصية الظاهرة المقاولاتية، تم تدعيم الدراسة بأداتين كيفيتين أساسيتين؛ الأولى هي **المقابلة المتعمقة** التي أُجريت مع مؤسسي وقادة الـ (18) مؤسسة ناشئة المكونة للعينة، بهدف استنطاق "الشيفرة الثقافية" الكامنة وراء قراراتهم، وفهم المسكوت عنه في ممارساتهم الاتصالية التي قد لا تظهرها خيارات الاستبيان المغلقة. أما الأداة الثانية، فهي **مجموعة النقاش المركزة** التي نُفذت في سياق تفاعلي مبتكر (ورشة عمل تدريبية)، مما سمح برصد الديناميكيات الجماعية وتصادم الرؤى حول رهانات البقاء والنمو في البيئة الجزائرية، وهو ما مكّن الباحث من القبض على التقاطعات الجدلية بين "نمط القيادة" و"المنظور الثقافي" للمؤسسة في حالتها الحركية

إن البيانات التي تم جمعها وتفريغها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ستخضع لعملية تحليل مزدوجة: تحليل كمي وصفي دقيق، يشمل استخلاص التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تحليل استدلالي لاختبار الفرضيات. وسيتم إثراء هذا التحليل الكمي بمناقشة كيفية معمقة تربط الأرقام بالدلالات، وتفسر النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. يهدف هذا التحليل المتكامل إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية الاتصالية والثقافة التنظيمية، ورصد المؤثرات التي تنتجها الثقافة التنظيمية الجديدة للمؤسسات الناشئة على فعالية الاتصال، وصولاً إلى تقديم استنتاجات وتوصيات علمية وعملية تخدم أهداف هذه الأطروحة وتسهم في إثراء المعرفة في هذا الحقل البحثي الهام.

ولإعطاء صورة متكاملة وشاملة لنتائج الدراسة، تم تقسيم هذا الفصل الميداني إلى **سبعة مباحث رئيسية**، انتظمت وفق تسلسل منطقي يزاوج بين التحليل الإحصائي والتفسير السوسيولوجي والاتصالي:

- **المبحث الأول:** خُصص لعرض **خصائص عينة الدراسة** وتحليل البيانات الديموغرافية، مع تقديم الاختبارات العلمية لـ **صدق وثبات أداة الدراسة** (معامل ألفا كرونباخ والصدق الاتساقي) لضمان صلاحية النتائج للاستدلال.

- **المبحث الثاني:** تناول **التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة**، وفيه تم تشريح اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد الثقافة التنظيمية وعناصر الاستراتيجية الاتصالية، بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية المرجحة.
- **المبحث الثالث:** ركز على **اختبار الفرضيات العشر للدراسة**، باستخدام التحليل الاستدلالي (معاملات الارتباط وتحليل الانحدار) للكشف عن طبيعة وقوة العلاقة التأثيرية بين أبعاد الثقافة (المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة) ورهانات الاستراتيجية (القيادة، المناورة، القرار).
- **المبحث الرابع:** أُفرد لـ **التحليل الكيفي لنتائج المقابلات ومجموعة النقاش**، وفيه تم تفكيك الخطاب القيادي لرواد الأعمال عبر تقنيات "الترميز الموضوعي"، واستخراج المحاور الكبرى التي تعبر عن الرهانات الفعلية للاستراتيجية الاتصالية في الميدان.
- **المبحث الخامس:** خُصص لـ **المناقشة العامة والتركيبية للنتائج**، وهي المرحلة التي تم فيها إجراء "التثليث المنهجي" من خلال مطابقة النتائج الكمية مع المعطيات الكيفية وربطها بالأطر النظرية للدراسة (نموذج MECS ونماذجOCAI/DOCS) والدراسات السابقة.
- **المبحث السادس:** تضمن استخلاص **النتائج العامة للدراسة**، حيث تم صياغة الإجابات النهائية عن التساؤلات المطروحة وتحديد طبيعة الرهانات التي تفرضها الثقافة التنظيمية على الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسات الناشئة في الجزائر.
- **المبحث السابع:** خُتم به الفصل لتقديم **جملة من التوصيات والمقترحات** العلمية والعملية، الموجهة لرواد الأعمال وصناع السياسات، لتعزيز نجاعة الفعل الاتصالي وتحويل الثقافة التنظيمية إلى رافعة للنمو والاستدامة.

وفي الختام، تسعى هذه الأطروحة لتقديم مقاربة تكاملية تزاوج بين عمق التنظير وواقع الممارسة، لفك شيفرات التفاعل بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية .إنها محاولة لتمكين المؤسسات الناشئة الجزائرية من تحويل هويتها القيمية إلى رهانات نجاح مستدامة، تساهم في تعزيز الاقتصاد الوطني، وتفتح آفاقاً جديدة للبحث العلمي في بيئات الابتكار المعاصرة.

المبحث الأول: عرض وتحليل خصائص العينة وأداة الدراسة

يمثل هذا المبحث حجر الزاوية في الجانب الميداني، حيث يتم من خلاله التحقق من صلاحية الأداة المستخدمة في جمع البيانات، ورسم صورة واضحة ودقيقة عن خصائص مفردات العينة التي شملتها الدراسة. فقبل الغوص في تحليل آراء وتصورات المبحوثين، من الضروري منهجياً التأكد من أن الأداة التي استُخدمت لقياس هذه الآراء هي أداة موثوقة وعلمية، ومن ثم فهم السياق الديموغرافي والتنظيمي الذي تنتمي إليه هذه المؤسسات، لأن هذا السياق هو الذي سيمنح الأرقام والنتائج دلالاتها الحقيقية. ويتكون هذا المبحث من مطلبين؛ يتناول الأول تحليل صدق وثبات أداة الدراسة، بينما يركز الثاني على التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية والتنظيمية للعينة.

المطلب الأول: التعريف بوحدات العينة (المؤسسات الناشئة / المشاريع الميتكرة)

تتشكل عينة الدراسة النهائية من ثماني عشرة (18) وحدة مقاولاتية تنشط في مجالات تكنولوجية وابتكارية متنوعة. وتجدر الإشارة منهجيّاً إلى أن الاستمارة الميدانية قد أتاحت للمشاركين خيار "التحفظ على ذكر الاسم التجاري"، وذلك التزاماً بأخلاقيات البحث العلمي وضماناً لخصوصية البيانات التنافسية؛ وبناءً عليه، سيتم التعريف بالمؤسسات التي أفصحت عن هويتها بشكل مفصل، بينما نكتفي بالتعريف بـ "مجال النشاط" للمؤسسات التي فضلت عدم ذكر اسمها، مع تبيان دورها في تفعيل الاقتصاد الرقمي في الجزائر.

أولاً: المؤسسات والمشاريع المبتكرة (حسب الهوية التجارية)

بناءً على المعطيات الواردة في جدول عينة الدراسة، يمكن تعريف الوحدات المذكورة كما يلي:

1. **Sou-Min (صناعة غذائية):** مؤسسة ناشئة متخصصة في قطاع الصناعات التحويلية الغذائية، تهدف إلى تقديم حلول مبتكرة في إنتاج وتغليف المواد الغذائية بمعايير جودة حديثة تواكب متطلبات السوق المحلية.
2. **Fredoc (خدمات ومنصات رقمية):** مشروع ابتكاري يرتكز على تقديم خدمات رقمية متخصصة، غالباً ما تتعلق بأنظمة التوثيق أو الإدارة الإلكترونية للملفات، بهدف تسهيل العمليات الإدارية عبر منصات ذكية.

3. **Mk Gateau (خدمات ومنصات رقمية):** منصة رقمية خدمية تدمج بين الحلول التكنولوجية وقطاع الخدمات الاستهلاكية، حيث تسعى لرقمنة تجربة الزبائن في طلب وتلقي الخدمات المحددة بفعالية.
4. **Edtech (تكنولوجيا تعليمية):** مؤسسة ناشئة رائدة في تطوير حلول تقنية موجهة لقطاع التعليم، تركز على ابتكار منصات للتعلم الإلكتروني أو أدوات بيداغوجية تفاعلية تعزز من جودة التحصيل العلمي.
5. **Val mar / VALMAR (تكنولوجيا زراعية / نظيفة وبيئة):** مشروع مبتكر يتداخل فيه قطاعا الزراعة والبيئة، حيث يركز على تثمين الموارد أو تقديم تقنيات زراعية مستدامة تساهم في الحفاظ على البيئة ورفع كفاءة الإنتاج الزراعي.
6. **Smart securite de gaz (تكنولوجيا متقدمة):** مؤسسة ناشئة تقنية متخصصة في حلول الأمان الذكي، تركز بشكل أساسي على تطوير أنظمة استشعار وإنذار متقدمة للحد من مخاطر تسرب الغاز وحماية الأرواح والممتلكات.
7. **Baby protector (تكنولوجيا صحية):** مشروع تقني في القطاع الصحي يهدف إلى حماية الأطفال عبر أجهزة أو منصات ذكية تراقب الحالة الصحية أو السلامة الجسدية، مما يعكس توجه الابتكار نحو الرعاية الصحية الوقائية.
8. **MARCHI APP (خدمات ومنصات رقمية):** منصة رقمية تجارية تعمل على ربط الفاعلين الاقتصاديين عبر تطبيق ذكي، يهدف إلى تسهيل عمليات التبادل التجاري أو الخدمات اللوجستية في السوق الجزائري.
9. **ELECTRIC COOLER (تكنولوجيا نظيفة وبيئة):** مشروع ابتكاري يركز على تطوير أنظمة تبريد تعتمد على طاقة نظيفة أو تقنيات صديقة للبيئة، مساهمةً في تقليل الانبعاثات الكربونية وترشيد استهلاك الطاقة.
10. **Novo1st (خدمات ومنصات رقمية):** مؤسسة تقنية ناشئة تعمل في مجال الحلول الرقمية المبتكرة، وتسعى لتقديم خدمات تكنولوجية تساهم في التحول الرقمي للمؤسسات أو الأفراد عبر واجهات برمجية متطورة.

ثانياً: الوحدات المتحفظة على الاسم التجاري (حسب مجال النشاط)

تمثل هذه الوحدات (07 مؤسسات) قطاعات استراتيجية تم تعريفها وفقاً لتخصصها الوظيفي كما يلي:

- **التكنولوجيا الصحية:** (الوحدات رقم 01، 12) تركز على الرقمنة الطبية وتطوير الأجهزة الصحية.
- **الخدمات والمنصات الرقمية:** (الوحدات رقم 02، 03) تساهم في بناء الاقتصاد الرقمي عبر تطبيقات خدمية متنوعة.
- **قطاع الخدمات (خدماتي):** (الوحدة رقم 07) تركز على رقمنة الخدمات اللوجستية أو الشخصية.
- **التكنولوجيا التعليمية والقانونية:** (الوحدات رقم 13، 17) مشاريع تهدف لرقمنة التعليم والمنظومات القانونية(LegalTech) .
- **تجارة إلكترونية ومنصات:** (الوحدة رقم 16) مشروع يركز على الحلول التجارية والبيع عبر الإنترنت.

نستخلص من هذا العرض التعريفي لوحدات العينة أننا أمام "**فسيفساء مقاولاتية** "متنوعة تعكس حركية النظام البيئي للمؤسسات الناشئة في الجزائر؛ حيث تتوزع هذه الوحدات بين قطاعات استراتيجية كالتعليم الرقمي، الصحة الذكية، التكنولوجيا الزراعية، والمنصات الخدمية. إن هذا التنوع القطاعي، مع مراعاة خصوصية كل مشروع (سواء المفصح عن هويته أو المتحفظ عليها)، يوفر أرضية خصبة لدراستنا الميدانية؛ إذ يتيح لنا فحص كيفية تشكل **الثقافة التنظيمية** وإدارة **الاستراتيجية الاتصالية** عبر سياقات مهنية وتقنية متباينة. وبذلك، يمثل هذا التوصيف الأولي حجر الزاوية الذي سننطلق منه في المحاور القادمة لتحويل هذه المعطيات الوصفية إلى مؤشرات إحصائية تحليلية، تجيب عن تساؤلات الدراسة وتكشف عن ملامح الهوية التنظيمية والاتصالية للمبتكر الجزائري في ظل الرهانات الراهنة.

المطلب الثاني: تحليل صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الخوض في تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج، تقتضي الأمانة والصرامة العلمية التأكد من أن أداة القياس (الاستبيان) التي تم الاعتماد عليها هي أداة صالحة وموثوقة .ويتم تقييم صلاحية الأداة من خلال اختبار الصدق (Validity) الذي يقيس مدى قدرة الأداة على قياس ما صُممت لقياسه فعلاً، واختبار الثبات (Reliability) الذي يقيس مدى اتساق واستقرار نتائج الأداة عند تكرار القياس.

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم الاعتماد على الصدق الظاهري (Face Validity) ، والذي يُعد من أهم أنواع الصدق في البحوث الاجتماعية .ويقوم هذا النوع من الصدق على تقييم مدى مناسبة ووضوح عبارات الاستبيان لما تقيسه، ومدى ملاءمتها للمبحوثين وعلاقتها بالاستبيان ككل، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال البحث.

وفي هذا الإطار، تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على لجنة من الأساتذة **المحكمين (أنظر الملحق رقم: 02)** من ذوي الخبرة في تخصصات علوم الإعلام والاتصال، والمنهجية، وقد طُلب منهم تقييم الاستبيان من حيث:

- مدى ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه؛
- وضوح الصياغة اللغوية والعلمية للفقرات وخلوها من الغموض؛
- مدى تغطية محاور الاستبيان لأبعاد الظاهرة المدروسة وتحقيقها لأهداف الدراسة؛
- تقديم أي ملاحظات أو اقتراحات يرونها مناسبة لتطوير الأداة.

وبناءً على الملاحظات والتوجيهات القيمة التي قدمها السادة المحكمون، تم إجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان، والتي شملت إعادة صياغة بعض الفقرات، وتدقيق بعض المصطلحات، لضمان أعلى درجة من الوضوح والدقة. وبعد إتمام هذه التعديلات، خرج الاستبيان في صورته النهائية التي تم توزيعها على أفراد العينة، مما يمنحه درجة عالية من الصدق الظاهري الذي يؤكد صلاحيته لقياس متغيرات الدراسة.

يُقصد بثبات المقياس (Reliability) مدى خلوه من التباينات أو الأخطاء العشوائية، فهو يتعلق باتساق القياس أو الاختبار مع مرور الزمن. ويعني ذلك أن الأداة ستعطي النتائج نفسها تقريباً لو تم إعادة تطبيقها على نفس العينة في ظروف مماثلة .ولتحقيق هذا الغرض، تم استخدام معامل **ألفا كرونباخ** (Cronbach's Alpha)، والذي يعد من أكثر المقاييس شيوعاً وموثوقية في العلوم الاجتماعية لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، ويوضح الجدول التالي النتائج المحصل عليها لجميع أبعاد الدراسة والاستبيان ككل.

- **قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان**

بهدف التحقق من درجة ثبات أداة الدراسة وضمان اتساقها الداخلي، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لمختلف محاور الاستبيان، كإجراء إحصائي قبلي يؤكد دقة البيانات وصلاحيتها للتحليل العلمي الرصين، والجدول التالي يستعرض كافة النتائج والنسب المحصل عليها:

جدول رقم (07): قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان

المتغيرات	البعد الفرعي للفرضية	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	درجة الثبات
القيادة	القيادة والتأثير على روح الفريق (ف1)	10	0.889	جيد جداً
	القيادة والتفاهم من أجل التكيف (ف2)	10	0.844	جيد جداً
	القيادة وأهمية اللغة للمشاركة (ف3)	10	0.832	جيد جداً
	القيادة ودور الرموز للابتكار (ف4)	10	0.846	جيد جداً
المناورة	المناورة وبناء صورة ذهنية (ف5)	10	0.843	جيد جداً
	المناورة والأنماط الدفاعية العدوانية (ف6)	10	0.791	جيد
	المناورة والأنماط السلبية الدفاعية (ف7)	10	0.888	جيد جداً
اتخاذ القرار	اتخاذ القرار وسياسة الاتصال (ف8)	10	0.607	مقبول
	اتخاذ القرار وعملية الإقناع (ف9)	10	0.621	مقبول
	اتخاذ القرار والتنسيق للاتساق (ف10)	10	0.618	مقبول
الاستبيان ككل		100	0.943	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.24)

أ. قراءة إحصائية للنتائج:

تشير بيانات الجدول رقم (5-1) إلى أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الإجمالية للاستبيان ككل بلغت **(0.943)**، وهي قيمة مرتفعة جداً تندرج ضمن مستوى "ممتاز" من الثبات وتقترب بشكل كبير من الواحد الصحيح (1.00)؛ مما يدل على درجة عالية من الموثوقية (Reliability) والاتساق الداخلي (Internal Consistency) بين جميع فقرات الاستبيان.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، يلاحظ وجود تباين في قيم ألفا كرونباخ؛ حيث سجلت الأبعاد الأربعة المتعلقة بمحور "القيادة" قيماً تراوحت بين (0.832) و (0.889)، كما سجلت الأبعاد الثلاثة المتعلقة بمحور "المناورة" قيماً تراوحت بين (0.791) و (0.888)، وتصنف جميع هذه القيم بأنها "جيدة" إلى "جيدة جداً"، مما يعكس ترابطاً قوياً للفقرات داخل هذه المحاور السبعة. في المقابل، سجلت الأبعاد الثلاثة المتعلقة بمحور "اتخاذ القرار" قيم ثبات أقل نسبياً، حيث بلغت (0.607) و(0.621) و(0.618) على التوالي؛ وعلى الرغم من أنها أقل من عتبة (0.70) المثالية، إلا أنها تظل ضمن النطاق "المقبول (Acceptable) " في البحوث الاجتماعية. وبما أن جميع قيم ألفا كرونباخ للأبعاد،

وكذلك للقيمة الإجمالية، تتجاوز الحد الأدنى المتفق عليه علمياً (0.60)، يمكن القول بأن أداة الدراسة صالحة للاعتماد عليها في التحليل.

ب. قراءة في دلالات النتائج:

إن النتيجة الإجمالية المرتفعة لمعامل ألفا كرونباخ (0.943) لا تعكس فقط جودة الصياغة الإحصائية للأداة، بل تحمل دلالات أعمق ترتبط بطبيعة الظاهرة المدروسة؛ فهي تشير إلى أن المبحوثين قد تفاعلوا مع محاور الاستبيان بشكل متسق، مما يعني أن الأبعاد التي تم بناؤها نظرياً (القيادة، المناورة، اتخاذ القرار كأبعاد للاستراتيجية الاتصالية، وروح الفريق، التكيف، الابتكار كأبعاد للثقافة التنظيمية) هي بالفعل مفاهيم مترابطة في أذهانهم وفي ممارساتهم اليومية. هذا الاتساق يعزز من الفرضية الرئيسية للدراسة التي تفترض وجود علاقة عضوية بين الثقافة والاستراتيجية، فلو كانت هذه المفاهيم منفصلة تماماً في واقع المؤسسات الناشئة، لما أظهرت إجاباتهم هذا القدر من الاتساق الداخلي.

ومع ذلك، فإن التباين الملاحظ في قيم الثبات بين المحاور يستدعي وقفة تحليلية؛ فالثبات المرتفع جداً في محاور "القيادة" و"المناورة" (غالبها فوق 0.8) قد يعكس أن هذه المفاهيم أكثر وضوحاً وتداولاً في الخطاب الريادي العالمي والمحلي. فالقيادة والتأثير، وبناء الصورة الذهنية، واستخدام أنماط دفاعية، هي جزء من "فن الحرب" التجاري الذي استعير منه مفهوم الاستراتيجية كما تم توضيحه في الإطار النظري؛ وبالتالي، فإن الفقرات التي تقيس هذه الأبعاد قد تكون أكثر تجانساً لأن المبحوثين يمتلكون تصوراً مسبقاً ومتماسكاً عنها.

أما الانخفاض النسبي في ثبات أبعاد محور "اتخاذ القرار" (حول 0.6)، فيمكن تفسيره من عدة زوايا؛ أولاً، قد تكون طبيعة اتخاذ القرار في المؤسسات الناشئة، خاصة في مرحلة البذرة التي تشكل غالبية العينة، عملية فوضوية (Chaotic) وغير مهيكلة بطبيعتها، مما يجعل من الصعب على المبحوثين الإجابة باتساق تام على فقرات تحاول قياس هذا السلوك بشكل منظم. ثانياً، قد تكون المفاهيم المرتبطة بهذا المحور مثل "سياسة الاتصال" أو "التنسيق لخلق الاتساق" مفاهيم لا تزال مجردة وغير متبلورة بشكل كامل في هذه الكيانات الصغيرة جداً؛ فالمؤسس الذي يعمل بمفرده أو مع شخصين آخرين قد لا يفكر بمصطلحات مثل "سياسة الاتصال الرسمية"، بل يمارسها بشكل ضمني وعفوي، مما يؤدي إلى تباين في تفسير الفقرات وبالتالي انخفاض معامل الثبات. هذا يتقاطع مع ما ذكره إدغار شاين (Schein) حول أن الثقافة في مراحلها الأولى تكون قائمة على "الافتراضات الضمنية" أكثر من السياسات المعلنة.

في المحصلة، إن اختبار الثبات لم يكن مجرد خطوة إجرائية، بل قدم لنا أولى المؤشرات حول طبيعة الظاهرة المدروسة: هناك علاقة متماسكة بين الثقافة والاستراتيجية (ثبات عام مرتفع)، ولكن هذه العلاقة ليست متجانسة في جميع جوانبها، حيث تبدو بعض الأبعاد (القيادة والمناورة) أكثر نضجاً ووضوحاً من أبعاد أخرى (اتخاذ القرار) في سياق المؤسسات الناشئة الجزائرية في مراحلها الأولية. وبما أن أداة الدراسة قد أثبتت صدقها وثباتها، يمكننا الآن الانتقال بثقة إلى تحليل نتائجها

المطلب الثالث: التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى رسم صورة واضحة ومفصلة عن عينة الدراسة، من خلال تحليل خصائصها الديمغرافية والتنظيمية الأساسية. إن فهم هذه الخصائص لا يساعد فقط في توصيف مجتمع البحث، بل يوفر أيضاً سياقاً حيوياً لتفسير النتائج والاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها لاحقاً. سيتم في هذا الجزء عرض وتحليل توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات التالية: الاسم التجاري، نوع الوسم، قطاع النشاط، المرحلة الحالية للمؤسسة، الموقع الجغرافي، وحجم الفريق العامل.

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير "الاسم التجاري للمؤسسة

يوضح الجدول أدناه الأسماء التجارية للمؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة التي شكلت عينة الدراسة، أو يشير إلى عدم تحديدها.

جدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير "الاسم التجاري للمؤسسة"

الاسم التجاري للمؤسسة	النسبة %	التكرار
لم يتم تحديد الاسم	7	38,9
Baby protector	1	5,6
ELECTRIC COOLER	2	11,1
MARCHI APP	1	5,6
Mk gateau	1	5,6
Novo1st	1	5,6
smart securite de gaz	1	5,6
Sou-Min	1	5,6
val mar	1	5,6
VALMAR	1	5,6
مشروع تعرف على بيانات دخول والخروج	1	5,6
المجموع	**18**	**100,0**

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.24) .

أ. قراءة إحصائية للنتائج:

تُظهر بيانات الجدول رقم (5–2) توزيع عينة الدراسة البالغة (18) مفردة حسب أسمائها التجارية. يُلاحظ أن نسبة كبيرة من العينة، بلغت **(38.9%)**أي ما يعادل (7) مشاريع، لم تحدد اسماً تجارياً بعد، أو فضلت عدم الإفصاح عنه، بينما شكلت المؤسسات التي أفصحت عن أسمائها التجارية النسبة المتبقية، وتوزعت بشكل فردي في الغالب، باستثناء مؤسسة "ELECTRIC COOLER" التي تكررت مرتين بنسبة (11.1%).

ب. قراءة في دلالات النتائج:

تحمل هذه النتيجة الأولية دلالات هامة حول طبيعة عينة الدراسة؛ فإن النسبة المرتفعة للمشاريع التي لم تحدد اسماً تجارياً بعد أو تحفظت على ذكره (38.9%)، تشير بقوة إلى أن جزءاً كبيراً من العينة لا يزال في مراحل تكوينية مبكرة جداً، حيث يكون التركيز منصباً على تطوير الفكرة أو المنتج الأولي أكثر من بناء الهوية التجارية والعلامة، هذا الاستنتاج ينسجم مع طبيعة "المشاريع المبتكرة" التي لم تتحول بعد إلى كيانات قانونية كاملة، والتي سنحللها لاحقاً.

من ناحية أخرى، قد يعكس تحفظ بعض المؤسسين على ذكر أسمائهم التجارية وجود ثقافة الحذر أو الخوف من المنافسة وسرقة الأفكار، وهي سمة قد تكون حاضرة في الأنظمة البيئية الريادية الناشئة التي لا تزال في طور بناء آليات الثقة والحماية الفكرية. كما أن تنوع الأسماء التجارية الظاهرة (مثل Sou–Min في الصناعة الغذائية، Baby protector في التكنولوجيا الصحية، و Novo1st في الخدمات الرقمية) يعكس التنوع القطاعي للعينة، والذي سيتم تحليله بشكل أعمق في الجداول اللاحقة. إجمالاً، يقدم هذا الجدول لمحة أولية عن كون العينة تتألف من كيانات في أطوار مختلفة من النضج، من مجرد الفكرة إلى المؤسسة القائمة ذات العلامة التجارية، وهو ما يثري تنوع العينة ويخدم أهداف الدراسة.

2. توزيع أفراد العينة حسب متغير "نوع الوسم

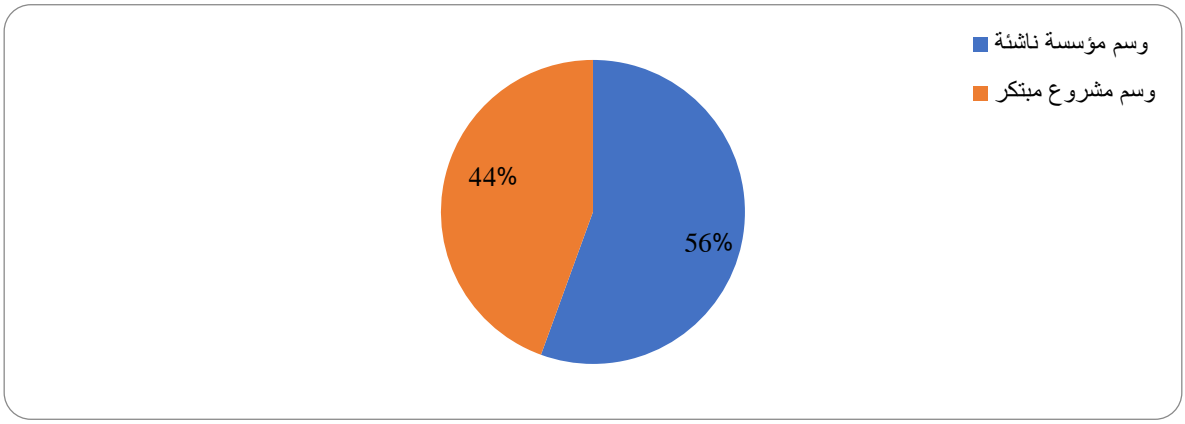
يعتبر متغير "نوع الوسم" من أهم المتغيرات الديمغرافية في هذه الدراسة، كونه يعكس التصنيف الرسمي الذي تمنحه الدولة لهذه الكيانات، ويميز بين المشاريع التي لا تزال في طور الفكرة المبتكرة وتلك التي اتخذت شكلاً مؤسسياً أكثر نضجاً. يوضح الجدول التالي توزيع العينة وفقاً لهذا المتغير.

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير "نوع الوسم"

نوع الوسم	التكرار	النسبة%
وسم مؤسسة ناشئة	10	55,6
وسم مشروع مبتكر	8	44,4
المجموع	18	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V.24

الشكل رقم (30): رسم توضيحي توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الوسم



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عرض GOOGLE SHEET

أ. قراءة إحصائية للنتائج:

يُظهر الجدول رقم (5-3) أن عينة الدراسة موزعة بشكل متقارب بين الفئتين الرئيسيتين؛ حيث شكلت المؤسسات الحاصلة على "**وسم مؤسسة ناشئة** "النسبة الأكبر بـ **(55.6%)**، وهو ما يعادل (10) مؤسسات؛ وفي المقابل، بلغت نسبة المشاريع الحاصلة على "**وسم مشروع مبتكر(44.4%)** "، أي ما يعادل (8) مشاريع. هذا التوزيع المتوازن نسبياً، مع ميل طفيف لصالح المؤسسات الناشئة، يعتبر نقطة قوة للعينة، حيث أنه يسمح بإجراء مقارنات ذات دلالة بين هاتين الفئتين في مراحل لاحقة من التحليل.

ب. قراءة في دلالات النتائج:

إن هذا التوزيع المتوازن بين "المؤسسات الناشئة" و"المشاريع المبتكرة" يعكس بدقة الواقع الميداني للنظام البيئي الريادي في الجزائر، كما تم توضيحه في الإطار النظري؛ فالدولة من خلال المرسوم التنفيذي 20-254 قد فتحت الباب أمام نوعين من الكيانات للاستفادة من منظومة الدعم، وهذا ما يظهر جلياً في تركيب العينة.

وجود نسبة كبيرة من حاملي "وسم مشروع مبتكر" (44.4%) يدعم الاستنتاج الذي تم التوصل إليه في تحليل الجدول السابق؛ حيث يفسر سبب تحفظ نسبة كبيرة من العينة على ذكر أسمائها التجارية. فالمشروع المبتكر، بحكم تعريفه القانوني، هو كيان لا يزال في طور الفكرة أو النموذج الأولي، ولم يتخذ بعد الصفة القانونية الكاملة للشركة، مما يجعل هويته أكثر حساسية وسيولة.

من ناحية أخرى، فإن وجود أغلبية طفيفة من حاملي "وسم مؤسسة ناشئة" (55.6%) يضمن أن العينة لا تقتصر فقط على الأفكار، بل تشمل أيضاً كيانات بدأت بالفعل عملياتها ودخلت السوق؛ مما يتيح دراسة الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات الاتصالية في سياق تطبيقي حقيقي وليس فقط في مرحلة التخطيط. هذا التنوع في النضج الرسمي داخل العينة سيسمح بفهم أعمق لكيفية تطور العلاقة بين الثقافة والاتصال مع انتقال المشروع من مجرد "فكرة مبتكرة" إلى "مؤسسة ناشئة" قائمة.

إن هذا التوازن بين حاملي الوسمين لا يثري العينة فحسب، بل يضع "رهانات" الدراسة في منظورها الصحيح منذ البداية، فهو يؤكد أن التحديات الثقافية والاتصالية ليست حكراً على المؤسسات القائمة قانونياً، بل تبدأ منذ لحظة تبلور **"الفكرة المبتكرة"**. الرهان على بناء "روح الفريق"، أو "ثقافة التكيف"، أو "استراتيجية اتصال" واضحة، هو رهان يواجهه صاحب المشروع المبتكر بنفس الحدة التي يواجهها صاحب المؤسسة الناشئة. هذا يجعل من نتائج الدراسة أكثر شمولية، لأنها تعكس تجربة ريادية متكاملة تبدأ من الفكرة وتنتهي بالمؤسسة.

3. توزيع أفراد العينة حسب متغير "القطاع والتركيز

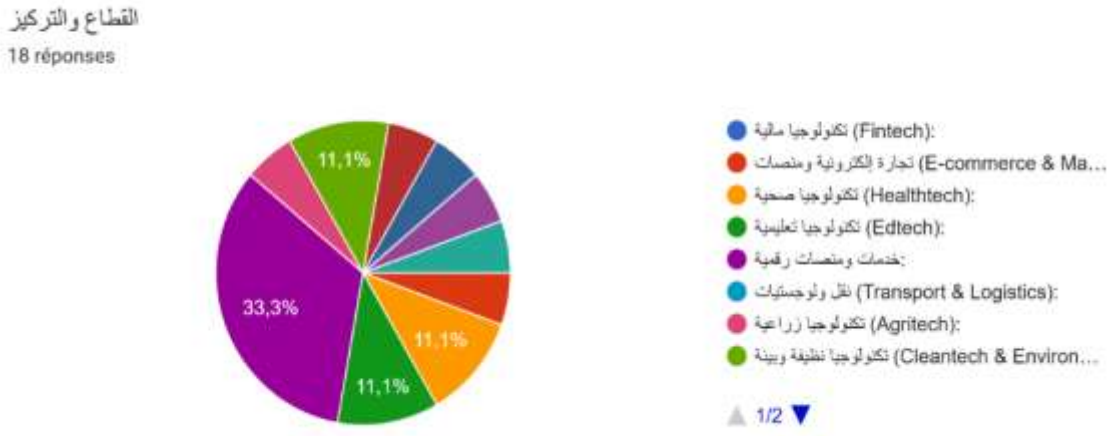
يتناول هذا الجزء عرضاً إحصائياً دقيقاً لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لقطاعات النشاط ومجالات التركيز، وذلك للأهمية البالغة في تحديد طبيعة النسيج المقاولاتي المستهدف وفهم التوجهات القطاعية الغالبة على المؤسسات الناشئة قيد البحث في البيئة الجزائرية.

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير "القطاع والتركيز

القطاع والتركيز	التكرار	النسبة
Legal tech	1	5,6
تجارة إلكترونية ومنصات (Marketplaces & E-commerce):	1	5,6
تكنولوجيا تعليمية (Edtech):	2	11,1
تكنولوجيا زراعية (Agritech):	1	5,6
تكنولوجيا صحية (Healthtech):	2	11,1
تكنولوجيا متقدمة (Deep Tech, AI, IoT):	1	5,6
تكنولوجيا نظيفة وبيئة (Environment & Cleantech):	2	11,1
خدمات ومنصات رقمية:	6	33,3
خدماتي	1	5,6
صناعة الغذائية	1	5,6
المجموع	18	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V.24

الشكل رقم (31): رسم توضيحي توزيع أفراد العينة حسب متغير القطاع والتركيز



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V.24

أ. قراءة إحصائية للنتائج:

تكشف بيانات الجدول رقم (5-4) عن هيمنة واضحة لقطاع "**خدمات ومنصات رقمية**"، الذي استحوذ على ثلث العينة بنسبة بلغت **(33.3%)**؛ وتليه في المرتبة الثانية ثلاثة قطاعات تكنولوجية حيوية بنسب

متساوية بلغت **(11.1%)** لكل منها، وهي:" **التكنولوجيا التعليمية"(Edtech)** ، و"التكنولوجيا الصحية"(Healthtech) ، **و**"التكنولوجيا النظيفة والبيئة«(Cleantech & Environment) ؛ بينما توزعت بقية القطاعات كالتجارة الإلكترونية والتكنولوجيا الزراعية والصناعات الغذائية بنسب فردية صغيرة بلغت (5.6%) لكل منها.

ب. قراءة في دلالات النتائج:

إن التركز الملحوظ للمؤسسات الناشئة في قطاع الخدمات والمنصات الرقمية لم يأتِ من فراغ، بل هو انعكاس مباشر للتحول العالمي نحو اقتصاد المعرفة والرقمنة الذي تم تفصيله في الإطار النظري؛ فهذا القطاع يتميز بانخفاض حواجز الدخول إليه نسبياً، وقابليته العالية للتوسع والنمو السريع، وهي الخصائص الجوهرية التي عرّف بها كل من ستيف بلانك وبول غراهام المؤسسة الناشئة. كما أن هيمنة هذا القطاع تتوافق مع التوجهات الحكومية الجزائرية الأخيرة التي ركزت على تشجيع الرقمنة والذكاء الاصطناعي كأولوية استراتيجية.

من جانب آخر، يمثل ظهور قطاعات التكنولوجيا المتخصصة (التعليمية، الصحية، البيئية) بنسب معتبرة مؤشراً إيجابياً على نضج تدريجي للنظام البيئي الريادي في الجزائر؛ فهذا يدل على أن رواد الأعمال لا يكتفون بتقليد نماذج الأعمال الرقمية العامة، بل بدأوا في توجيه الابتكار نحو إيجاد حلول لمشكلات قطاعية محددة وذات أثر اجتماعي واقتصادي كبير. إن وجود مؤسسات ناشئة في مجالات مثل "Agritech" و "Cleantech"يعكس وعياً متزايداً بالتحديات التنموية التي تواجه البلاد، وسعياً لاستخدام التكنولوجيا كأداة لمواجهتها.

إجمالاً، ترسم هذه النتائج صورة لعينة ديناميكية وحديثة، تتركز في قلب الاقتصاد الرقمي ولكنها تتفرع في نفس الوقت نحو قطاعات حيوية، مما يجعلها عينة مثالية لدراسة كيفية تشكل الثقافات التنظيمية والاستراتيجيات الاتصالية في سياق الابتكار التكنولوجي.

إن هيمنة القطاع الرقمي على العينة يضع "رهانات" الدراسة في سياق اقتصاد المعرفة والابتكار السريع. ففي هذا القطاع، تكون دورات حياة المنتج قصيرة جداً، والمنافسة شرسة، والقدرة على "التكيف" و"الابتكار" ليست مجرد خيار بل هي شرط للبقاء. هذا يعني أن الرهانات على "ثقافة التكيف" و"ثقافة الابتكار" تصبح أكثر حدة وإلحاحاً. كما أن طبيعة العمل الرقمي، الذي يعتمد على فرق صغيرة ومواهب متخصصة، تجعل من رهانات "القيادة الاتصالية" و"بناء روح الفريق" عوامل حاسمة في تحقيق التناغم والإنتاجية في بيئة عمل غالباً ما تكون افتراضية أو مرنة.

4. توزيع أفراد العينة حسب متغير "المرحلة الحالية للمؤسسة/المشروع

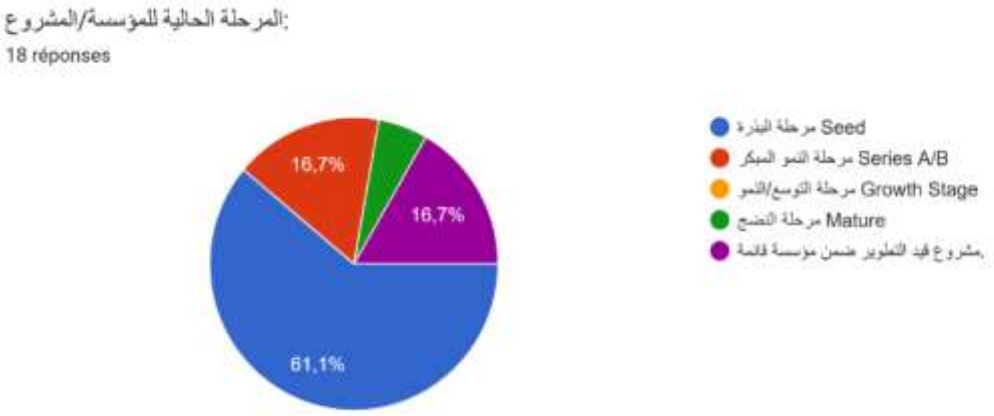
يستعرض هذا المحور توصيفاً إحصائياً للمراحل التطويرية التي تقع ضمنها المؤسسات الناشئة محل الدراسة، وذلك لأهمية هذا المتغير في تفسير التباينات المرتبطة بالنمو، وفهم كيفية تشكل الاستراتيجية الاتصالية والثقافة التنظيمية وفقاً لتموضع المشروع في دورة حياته.

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير "المرحلة الحالية للمؤسسة/المشروع"

المرحلة الحالية للمؤسسة/المشروع	التكرار	النسبة
مرحلة البذرة Seed	11	61,1
مرحلة النضج Mature	1	5,6
مرحلة النمو المبكر Series A/B	3	16,7
مشروع قيد التطوير ضمن مؤسسة قائمة.	3	16,7
المجموع	18	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V.24

الشكل رقم (32): رسم توضيحي توزيع أفراد العينة حسب المرحلة الحالية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V.24

أ. قراءة إحصائية للنتائج:

تُبرز نتائج الجدول رقم (5-5) هيمنة كاسحة للمؤسسات والمشاريع التي لا تزال في "**مرحلة البذرة**"**(Seed Stage)** ، حيث شكلت هذه الفئة نسبة **(61.1%)** من إجمالي العينة؛ وتأتي بعدها بفارق كبير فئة المؤسسات في "**مرحلة النمو المبكر** "**(Series A/B)** وفئة "**المشاريع قيد التطوير** "بنسبة متساوية بلغت **(16.7%)** لكل منهما؛ بينما لم تمثل المؤسسات التي وصلت إلى "**مرحلة النضج** "سوى نسبة ضئيلة جداً بلغت.(5.6%)

ب. قراءة في دلالات النتائج:

تُعد هذه النتيجة من أهم النتائج الوصفية في الدراسة، حيث تؤكد بشكل قاطع أننا نتعامل مع عينة تتكون في معظمها الساحق من كيانات في مراحلها التكوينية الأولى. إن وجود أكثر من 60% من العينة في "مرحلة البذرة" يتماشى تماماً مع ما تم استنتاجه من الجداول السابقة حول وجود نسبة عالية من "المشاريع المبتكرة" التي لم تحدد أسماءها التجارية بعد؛ فهذه المرحلة، كما وصفها بول غراهام في "منحنى السعادة للمؤسسة الناشئة"، هي مرحلة البحث عن نموذج عمل قابل للتطبيق والتحقق من صحة الفكرة في السوق.

هذا التركز في المرحلة المبكرة له انعكاسات منهجية وتفسيرية عميقة على بقية نتائج الدراسة؛ فمن المتوقع أن تكون الثقافة التنظيمية في هذه المؤسسات شديدة التأثر بشخصية المؤسس وقيمه، وأن تكون غير متبلورة أو رسمية بعد، بل هي أقرب إلى ثقافة "العشيرة" أو "الفريق الصغير" التي تقوم على العلاقات الشخصية المباشرة. كما يُتوقع أن تكون استراتيجياتها الاتصالية مرنة، عفوية، وتكتيكية أكثر من كونها استراتيجيات طويلة المدى ومُهيكلة؛ حيث يكون التركيز الأساسي على البقاء، وجذب المستخدمين الأوائل، وتأمين التمويل الأولي، وليس بالضرورة على بناء سياسات اتصال معقدة.

إن هيمنة "مرحلة البذرة" على العينة لا يحدد فقط خصائصها، بل يضع "رهانات" الدراسة في سياقها الحقيقي. فضعف ممارسات "المناورة" وبناء السمعة، الذي سنراه لاحقاً، يصبح مفهوماً ومنطقياً في هذه المرحلة التي يكون فيها الرهان الأكبر هو على "البقاء" و "إثبات المفهوم". كما أن قوة التواصل الداخلي تصبح ضرورة حتمية وليست خياراً، لأن الثقافة في هذه المرحلة هي الأداة الوحيدة التي يملكها المؤسس لضمان تماسك فريق صغير يواجه ضغوطاً هائلة. هذا يعني أن "رهانات الاستراتيجية الاتصالية" ليست ثابتة، بل تتغير أولوياتها بشكل جذري مع تطور المؤسسة، وتكون في هذه المرحلة موجهة بالكامل تقريباً نحو الداخل.

5. توزيع أفراد العينة حسب متغير "الموقع الجغرافي

يهدف هذا العنصر الحالي لتوضيح التوزيع المكاني لأفراد عينة الدراسة عبر مختلف المناطق الجغرافية، مما يسمح برصد مدى تركز المؤسسات الناشئة، وفهم تأثير البيئة المحلية على ممارسات الاتصال والثقافة التنظيمية في صلب النسيج المقاولاتي الجزائري المستهدف.

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير "الموقع الجغرافي"

الموقع الجغرافي	التكرار	النسبة %
الشلف	11	61,1
المدية	2	11,1
تيارت	1	5,6
سطيف	1	5,6
عين الدفلى	1	5,6
غليزان	1	5,6
وهران	1	5,6
المجموع	18	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

شكل رقم (33): رسم توضيحي 1 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الموقع الجغرافي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V.24

أ. قراءة إحصائية للنتائج:

تُظهر بيانات الجدول رقم (5–6) تركّزاً جغرافياً كبيراً ومفاجئاً لعينة الدراسة في **ولاية الشلف**، التي مثلت وحدها نسبة **(61.1%)** من إجمالي المشاركين؛ تليها بفارق شاسع **ولاية المدية** بنسبة **(11.1%)**؛ بينما توزعت بقية الولايات المشاركة (تيارت، سطيف، عين الدفلى، غليزان، وهران) بنسب ضئيلة بلغت (5.6%) لكل منها.

ب. قراءة في دلالات النتائج:

إن النتيجة الأبرز في هذا التوزيع هي التركز الكبير وغير المتوقع لأفراد العينة في ولاية الشلف بنسبة (61.1%). بما أن اختيار مفردات العينة تم بأسلوب المعاينة الاحتمالية العشوائية البسيطة، حيث كان لكل فرد في إطار المعاينة (المجتمع المستهدف) فرصة متساوية للاختيار، فإن هذا التركز لا يمكن تفسيره بعوامل انتقائية أو قصدية من طرف الباحث. بل هو نتيجة إحصائية بحتة، ورغم ذلك، فهي تفتح الباب أمام دلالات وتساؤلات هامة.

فمن الناحية النظرية، قد تكون هذه النتيجة العشوائية قد كشفت عن حقيقة موضوعية في الميدان لم تكن واضحة من قبل؛ وهي احتمالية وجود تكتل (Cluster) للمؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة في هذه الولاية يفوق حجمه ما هو موجود في ولايات أخرى (باستثناء ربما المحاور الاقتصادية الكبرى التي لم تظهر بنفس الكثافة في عينتنا). قد يكون هذا التكتل ناتجاً عن مبادرات محلية، أو وجود بيئة جامعية محفزة، أو نجاح عدد من المشاريع الأولى التي ألهمت آخرين للسير على خطاها. هذا الاستنتاج، وإن كان يحتاج إلى دراسات أوسع لتأكيده، فإنه يسلط الضوء على أهمية عدم حصر دراسة ريادة الأعمال في المدن الكبرى فقط.

من الناحية المنهجية، ورغم عشوائية الاختيار، فإن هذا التركز يفرض علينا التعامل بحذر عند تعميم النتائج على المستوى الوطني. فالنتائج التي سيتم التوصل إليها، وإن كانت تعكس تجربة عينة تم اختيارها بشكل احتمالي، إلا أنها ستكون في الواقع أكثر تمثيلاً لخصائص البيئة الاقتصادية والثقافية لولاية الشلف والمناطق المجاورة لها. هذا لا يقلل من قيمة النتائج، بل يحدد بدقة نطاقها، ويمنح الدراسة في المقابل ميزة فريدة تتمثل في تقديم رؤية عميقة ومترابطة لسياق محدد قد يكون له خصوصياته التي تساهم في فهم الظاهرة بشكل أفضل.

إن هذا التركز الجغرافي، وإن كان محدداً منهجياً، إلا أنه يضيف بعداً سياقياً مهماً لرهانات الدراسة. فهو قد يشير إلى أن الرهانات الثقافية والاتصالية قد تكون أكثر حدة في المناطق التي تفتقر إلى "**كثافة ريادية**" عالية، ففي غياب شبكة دعم واسعة ومجتمع ريادي ناضج، قد تضطر المؤسسة الناشئة إلى الاعتماد بشكل أكبر على قوتها وثقافتها الداخلية للبقاء والنمو. الرهان هنا قد يكون على قدرة المؤسسة على خلق "نظام بيئي مصغر" خاص بها، يعوض عن ضعف النظام البيئي المحلي الأوسع، وهذا يجعل من قوة ثقافتها واستراتيجيتها الاتصالية الداخلية مسألة حياة أو موت.

6. توزيع أفراد العينة حسب متغير "الفريق العامل بالمؤسسة

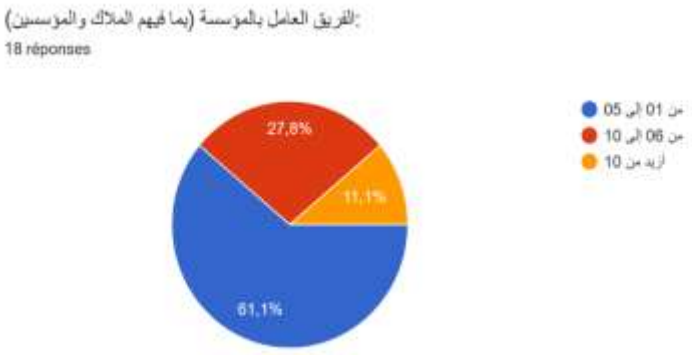
يسعى هذا الجزء لتقديم توصيف إحصائي لتوزيع أفراد العينة وفقاً لطبيعة الفريق العامل بالمؤسسات الناشئة، وذلك للأهمية البالغة التي يكتسيها حجم وتكوين الفريق في صياغة الثقافة التنظيمية المشتركة وتحديد ملامح الاستراتيجية الاتصالية المتبعة داخل تلك الكيانات.

جدول (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير "الفريق العامل بالمؤسسة"

الفريق العامل بالمؤسسة	التكرار	النسبة %
من 01 إلى 05	11	61,1
من 06 إلى 10	5	27,8
أزيد من 10	2	11,1
المجموع	18	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

شكل رقم (34): رسم توضيحي توزيع أفراد العينة حسب متغير "الفريق



المصدر :من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج.(SPSS V.24)

أ. قراءة إحصائية للنتائج:

تُظهر بيانات الجدول رقم (5-7) بوضوح أن الغالبية العظمى من المؤسسات والمشاريع في عينة الدراسة تعمل بفرق صغيرة جداً؛ حيث بلغت نسبة الكيانات التي يتراوح عدد أفراد فريقها بين **01"إلى 05" أفراد (61.1%)**؛ تليها فئة الفرق التي يتراوح عددها بين **06"إلى 10" أفراد** بنسبة **(27.8%)**؛ بينما لم تتجاوز نسبة المؤسسات التي يعمل بها أكثر من 10 أفراد **(11.1%)**.

ب. قراءة في دلالات النتائج:

تأتي هذه النتيجة لتؤكد وتدعم بشكل قاطع الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل مرحلة تطور المؤسسة؛ فالغلبة الكاسحة للكيانات التي تقع في "مرحلة البذرة" تنعكس منطقياً في هيمنة

الفرق الصغيرة(Micro-teams) ، إن وجود أكثر من 60% من العينة بفرق لا تتجاوز خمسة أفراد يعني أننا نتعامل مع هياكل تنظيمية بسيطة للغاية، وغالباً ما تكون مسطحة(Flat Hierarchy) .

هذا الاستنتاج له تداعيات مباشرة على متغيري الدراسة الرئيسيين؛ فعلى صعيد **الثقافة التنظيمية**، من المرجح أن تكون الثقافة في هذه الفرق الصغيرة غير رسمية، وشخصية، ومرتبطة بشكل مباشر بقيم وسلوكيات المؤسس الذي هو على الأغلب جزء لا يتجزأ من العمل اليومي. في مثل هذه البيئة، تكون الثقافة أشبه بثقافة "العشيرة (Clan Culture) "التي أشار إليها نموذج(OCAI) ، حيث تسود قيم التعاون والثقة والعلاقات الشخصية المباشرة.

أما على صعيد **الاستراتيجية الاتصالية**، فإن صغر حجم الفريق يجعل **الاتصال التنظيمي** مباشراً، شفهياً، وفورياً في الغالب، مع اعتماد قليل على القنوات الرسمية أو السياسات المكتوبة. تكون عملية اتخاذ القرار تشاركية أو مركزة في يد المؤسس، وتكون المناورة والتكيف مع المتغيرات سريعة ومرنة. هذا السياق سيساعدنا لاحقاً على فهم سبب حصول بعض أبعاد الاستبيان على متوسطات معينة دون غيرها، حيث أن الممارسات الثقافية والاتصالية تتشكل بشكل مختلف تماماً في فريق من 3 أشخاص مقارنة بمؤسسة تضم 50 موظفاً.

إن هيمنة الفرق الصغيرة جداً (Micro-teams) يجعل من "رهانات" الدراسة رهانات ذات طابع شخصي وعلائقي بالدرجة الأولى، فالاستراتيجية الاتصالية هنا لا تتعلق بإدارة أقسام وبيروقراطية، بل بإدارة العلاقات المباشرة بين عدد قليل من الأفراد. والثقافة التنظيمية لا تتشكل عبر سياسات مكتوبة، بل عبر التفاعل اليومي وسلوكيات المؤسس. الرهان هنا هو على قدرة القائد على أن يكون هو نفسه "تجسيداً" للثقافة والاستراتيجية، لأن كل كلمة يقولها وكل فعل يقوم به له تأثير مباشر وفوري ومضخم في بيئة الفريق الصغير.

خلاصة المبحث:

بناءً على التحليل الذي تم في هذا المبحث، يمكن الخروج بخلاصتين أساسيتين: أولاً، لقد أثبتت أداة الدراسة (الاستبيان) درجة عالية من الصدق الظاهري والثبات الإحصائي، مما يمنح ثقة كبيرة في موثوقية البيانات التي تم جمعها ويجعلها قاعدة صلبة للتحليل اللاحق. ثانياً، لقد رسم التحليل الوصفي صورة نمطية واضحة للمؤسسة الناشئة المشاركة في الدراسة، بوصفها كياناً في مرحلة البذرة، يعمل بقطاع الخدمات الرقمية بشكل أساسي، ويتكون من فريق عمل صغير جداً، مع تركيز جغرافي ملحوظ. هذه الخصائص ستكون بمثابة العدسة التفسيرية التي سننظر من خلالها في المباحث التالية إلى توجهات وآراء المبحوثين لفهم رهاناتهم الثقافية والاتصالية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل توجهات أفراد العينة نحو أبعاد الدراسة

بعد توصيف الخصائص العامة لعينة الدراسة، ينتقل التحليل في هذا المطلب إلى استكشاف آراء واتجاهات المبحوثين نحو الأبعاد الرئيسية للدراسة، والتي تقيس طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية. سيتم ذلك من خلال عرض وتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على كل محور من محاور الاستبيان، بهدف تحديد درجة ممارسة أو الموافقة على الفقرات التي يتضمنها كل بعد.

وقبل البدء بالتحليل، ومن أجل تفسير قيم المتوسطات الحسابية بشكل منهجي، تم تحديد فئات مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة (الثلاثي والخماسي) وفقاً للمعادلة الرياضية لحساب المدى، ويوضح الجدول التالي حدود هذه الفئات التي سيتم الاعتماد عليها في تقييم مستوى كل متغير.

المطلب الأول: العلاقة بين القيادة والتأثير مع روح الفريق

يسعى هذا المطلب لتحليل التفاعل بين أنماط القيادة وروح الفريق داخل المؤسسات الناشئة، من خلال رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، التي تعكس درجة التوافق في تصورات العينة حول هذا البعد الجوهري، لتبيان أثره في بناء الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "العلاقة بين القيادة والتأثير مع روح الفريق

الترتيب	رقم العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	7	2,83	0,38	**متوسط**
02	9	2,78	0,43	**متوسط**
03	13	2,71	0,59	**متوسط**
04	8	2,69	0,70	**متوسط**
05	12	2,56	0,51	**ضعيف**
06	11	2,44	0,70	**ضعيف**
07	14	2,44	0,70	**ضعيف**
08	15	2,44	0,70	**ضعيف**
09	16	2,41	0,61	**ضعيف**
10	10	2,38	0,69	**ضعيف**
الكلي		2,68	0,43	

المصدر :من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج.(SPSS V.24)

1. قراءة إحصائية للنتائج:

يُظهر الجدول رقم (5-9) أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد بلغ **(2.68)**، وهو يقع ضمن الفئة "**المرتفعة** "وفقاً للمقياس الثلاثي المعتمد (2.34 – 3.00)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يمارسون السلوكيات القيادية المؤثرة في بناء روح الفريق بشكل متكرر ويقترب من "دائماً". كما يشير الانحراف المعياري الكلي المنخفض نسبياً **(0.43)**إلى وجود درجة عالية من التجانس وتقارب وجهات النظر بين أفراد العينة حول هذا البعد.

وعلى مستوى الفقرات، جاءت جميعها بمتوسطات حسابية تقع ضمن المستوى "المرتفع"، وتصدرتها الفقرة رقم (7) بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.83)، تلتها الفقرة (9) بمتوسط (2.78)، بينما سجلت الفقرة رقم (10) أدنى متوسط حسابي في هذا البعد بلغ (2.38)، ورغم ذلك يظل ضمن الفئة المرتفعة.

2. قراءة في دلالات النتائج:

تهدف هذه القراءة إلى **استنطاق الأرقام** وتفسير دلالاتها العميقة، بربطها بالأطر النظرية وواقع المؤسسات الناشئة بالجزائر، سعياً للكشف عن **الروابط الجدلية** التي تجعل من الثقافة التنظيمية محرّكاً جوهرياً لنجاعة الاستراتيجية الاتصالية.

أ. قراءة النتائج في ضوء الأدبيات النظرية:

على الرغم من أن التوجه العام لهذا البعد يقع في النطاق المرتفع بمتوسط كلي (2.68)، إلا أن نظرة فاحصة على الفقرات تكشف عن تباين كبير؛ فبينما تحظى الممارسات المتعلقة بـ... (الفقرات 7، 9، 13، 8) بتقييم مرتفع، نجد أن الممارسات الأخرى المتعلقة بـ... (الفقرات 12، 11، إلخ) تُمارس بدرجة ضعيفة. هذا التباين هو بحد ذاته نتيجة هامة..."

هذه النتيجة تتوافق بشكل مباشر مع عدة نماذج نظرية تم استعراضها.

أولاً: هي تجسيد حي لمفهوم "**ثقافة العشيرة (Clan Culture)** "من نموذج (OCAI) لكاميرون وكوين، والتي تتميز بالتركيز على بناء الفريق، والولاء، والالتزام المشترك، وتتصرف فيها المنظمة كعائلة كبيرة. ففي فريق مكون من ثلاثة أو أربعة أشخاص، يصبح الفصل بين العلاقات المهنية والشخصية صعباً، وتصبح القيادة التأثيرية القائمة على العلاقات هي المحرك الأساسي.

ثانياً: تتقاطع هذه النتيجة مع أبعاد "**المشاركة (Involvement)** "في نموذج دينيسون للثقافة التنظيمية، وتحديداً بعده الفرعي "**بناء الفريق .(Team Orientation)** "فالمتوسط المرتفع يشير إلى أن قادة هذه المؤسسات يدركون بالفطرة أن قدرتهم على تحقيق أي هدف مرهونة بقدرتهم على خلق وحدة متماسكة.

ثالثاً: إن التركيز على **القيادة والتأثير** كأدوات لبناء روح الفريق يعكس ما أشار إليه الإطار النظري حول القيادة، وتحديداً "**القيادة التحويلية(Transformational Leadership)** "، التي لا تعتمد على السلطة الرسمية بقدر ما تعتمد على الإلهام، والتحفيز، وبناء رؤية مشتركة. المؤسس في هذه المرحلة لا يتصرف كـ "مدير (Manager) "بقدر ما يتصرف كـ "قائد (Leader) "يجسد هوية المشروع وقيمه.

ب. تحليل المؤشرات الإجرائية للبعد:

لتعميق الفهم، نتوقف عند المؤشرات (الفقرات) التي حازت على أعلى وأدنى التقييمات. إن حصول الفقرة رقم (7) على أعلى متوسط حسابي (2.83) يشير إلى أنها تمثل الممارسة الأكثر جوهرية في بناء روح الفريق. هذه الفقرة على الأرجح تقيس سلوكاً قيادياً مباشراً وداعماً مثل **(يشجع القائد أعضاء الفريق ويحتفل بنجاحاتهم مهما كانت صغيرة")** .إن شيوع هذه الممارسة "دائماً" يدل على أن ثقافة التحفيز الإيجابي والتقدير هي الأداة الأولى التي يستخدمها المؤسسون لتعزيز التماسك والولاء في بيئة عمل محفوفة بالضغط والتحديات.

في المقابل، وعلى الرغم من أن الفقرة رقم (10) سجلت المتوسط الأدنى (2.38) إلا أنها لا تزال ضمن النطاق "المرتفع"؛ مما يعني أنها ممارسة شائعة ولكنها الأقل تكراراً مقارنة بغيرها. هذه الفقرة قد تكون مرتبطة بجانب أكثر تنظيماً أو حساسية في إدارة الفريق، مثل **(يضع القائد آليات واضحة لتوزيع المهام وحل الخلافات داخل الفريق")** .إن كون هذه الممارسة تتم بشكل أقل تكراراً قد يعكس الطبيعة العفوية وغير الرسمية لهذه الفرق في مراحلها الأولى؛ حيث قد يتم حل الخلافات بشكل شخصي ومباشر بدلاً من اللجوء إلى آليات منظمة، وهو ما قد يشكل تحدياً مستقبلياً مع نمو الفريق. هذا التحليل الدقيق يكشف أن بناء روح الفريق قوي في جانبه العاطفي والتحفيزي، ولكنه قد يكون أقل نضجاً في جانبه الهيكلي والتنظيمي.

ج. تموضع نتائج الدراسة في حقل البحث:

تتفق هذه النتيجة التي تؤكد على الأهمية القصوى لـ **روح الفريق** مع غالبية الأدبيات العالمية في مجال ريادة الأعمال، والتي تعتبر الفريق المتماسك **(Cohesive Team)** أحد أهم ثلاثة عوامل للنجاح، إلى جانب المنتج والسوق. فمنذ دراسات غارتنر (Gartner) التي وضعت "الفرد" و"التنظيم" كأبعاد أساسية لفهم الظاهرة المقاولاتية، وصولاً إلى تأكيدات رواد الأعمال المعاصرين مثل بول غراهام، كان هناك إجماع على أن فكرة رائعة بيد فريق سيء مصيرها الفشل، بينما فكرة متوسطة بيد فريق استثنائي يمكنها أن تحقق نجاحاً باهراً.

لكن، حيث تكمن **أصالة ومساهمة هذه الدراسة(Original Contribution)** ، هو في تموضعها ضمن السياق الجزائري. فبينما قد تركز العديد من الدراسات السابقة التي تناولت المؤسسات الناشئة في الجزائر، مثل دراسة (تليلي، **2022**)، على العوامل "الصلبة (Hard Factors) "كعوائق التمويل، والبيئة القانونية، أو خصائص المقاول الديمغرافية، فإن دراستنا تسلط الضوء على الأهمية الحاسمة للعوامل "الناعمة .(Soft Factors) "النتيجة الحالية تثبت بالأرقام أن البعد "**الثقافي–العلائقي**"، المتمثل في روح الفريق، ليس مجرد عامل ثانوي أو نتيجة عرضية، بل هو ممارسة يومية ومرتكز أساسي في وعي وتصرفات رواد الأعمال الجزائريين في مراحلهم الأولية.

هذا يعني أن أي سياسة لدعم ريادة الأعمال في الجزائر يجب ألا تقتصر على توفير التمويل أو الحاضنات المادية فقط، بل يجب أن تولي اهتماماً ببرامج بناء الفرق، وتطوير المهارات القيادية، وتعزيز الذكاء العاطفي لدى المؤسسين. وعليه، فإن هذه النتيجة تضع "**الاستراتيجية الاتصالية الداخلية** "في قلب عملية بناء المؤسسة الناشئة، وتؤكد أن الرهان الأول لنجاح أي مؤسسة ناشئة في الجزائر هو قدرتها على بناء ثقافة تنظيمية متماسكة تبدأ من نواة الفريق المؤسس.

المطلب الثاني: العلاقة بين القيادة والتفاهم من أجل التكيف

يستعرض هذا المطلب المؤشرات الإحصائية الوصفية لقياس دور القيادة في ترسيخ قيم التفاهم المشترك لضمان التكيف التنظيمي، مستنداً إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد مدى قدرة المؤسسات الناشئة محل الدراسة على الاستجابة للتغيرات والتحولات البيئية المتسارعة.

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "العلاقة بين القيادة والتفاهم من أجل التكيف"

الترتيب	رقم العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	25	2,78	0,43	**متوسط**
02	24	2,67	0,49	**متوسط**
03	20	2,61	0,50	**متوسط**
04	21	2,61	0,50	**متوسط**
05	26	2,56	0,71	**ضعيف**
06	23	2,56	0,51	**ضعيف**
07	17	2,50	0,70	**ضعيف**
08	19	2,44	0,70	**ضعيف**
09	22	2,44	0,70	**ضعيف**
10	18	2,33	0,75	**ضعيف**
الكلي		2,62	0,39	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

1. قراءة إحصائية للنتائج:

تشير بيانات الجدول رقم (5-10) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد بلغ **(2.62)**، وهو يقع أيضاً ضمن الفئة "**المرتفعة**(3.00 – 2.34) "، مما يدل على أن قادة المؤسسات الناشئة في العينة يمارسون بشكل متكرر السلوكيات الاتصالية التي تعزز التفاهم بهدف التكيف. ويؤكد الانحراف المعياري الكلي المنخفض جداً **(0.39)**على وجود اتفاق كبير وتجانس عالٍ في وجهات نظر المبحوثين حول هذا الموضوع.

وعلى صعيد الفقرات، حازت تسع فقرات من أصل عشرة على متوسطات حسابية تقع في المستوى "المرتفع"، بينما سجلت الفقرة رقم (18) فقط متوسطاً حسابياً بلغ (2.33) ليقع في فئة "متوسط (أحياناً)". وتصدرت الفقرة رقم (25) هذا البعد بأعلى متوسط حسابي بلغ.(2.78)

2. قراءة في دلالات النتائج:

يكشف هذا البعد عن توجه إيجابي عام نحو ممارسة التواصل من أجل التكيف بمتوسط كلي (2.62)، لكن التحليل التفصيلي للفقرات يظهر أن هذا التوجه ليس متجانساً. ففي حين أن الممارسات المتعلقة بـ... (الفقرات 25، 24، 20، 21) تحظى بتقييم مرتفع، فإن الممارسات الأخرى المرتبطة بـ...

(الفقرات 26، 23، إلخ) تُمارس بدرجة أضعف، مما يشير إلى وجود تحديات في تطبيق بعض جوانب ثقافة التكيف..."

أ- **قراءة النتائج في ضوء الأدبيات النظرية:**

تؤكد هذه النتيجة بشكل مباشر على مفهوم "**التكيف (Adaptability)** "كأحد الأبعاد الأربعة الرئيسية في **نموذج دينيسون** للثقافة التنظيمية، والذي يربط بين قدرة المؤسسة على التجاوب مع البيئة الخارجية وبين فعاليتها. فالمؤسسات الناشئة، بحكم تعريفها، تعمل في بيئة تتسم بـ "**عدم اليقين الشديد** " **(Extreme Uncertainty)** كما وصفها **إيريك ريس**؛ وهذه البيئة تجعل من القدرة على التكيف ليس مجرد ميزة، بل شرطاً للبقاء.

إن ما تكشفه نتيجتنا هو أن الآلية التي تستخدمها هذه المؤسسات لتحقيق التكيف ليست آلية بيروقراطية قائمة على الأوامر، بل آلية اتصالية قائمة على "**التفاهم** ."هذا ينسجم مع مدارس الفكر الاستراتيجي التي عرضها **مينتزبورغ**، وتحديداً "**مدرسة التعلم(Learning School)** "، التي ترى أن الاستراتيجية تنشأ وتتطور بشكل تدريجي من خلال التعلم الجماعي والتفاعل مع البيئة؛ وهذا التعلم لا يمكن أن يتم إلا من خلال حوار وتفاهم مستمر داخل الفريق. فبدلاً من فرض خطة جامدة، يقوم القائد بتسهيل حوار مستمر لفهم متغيرات السوق، ومن ثم بناء قناعة مشتركة حول ضرورة تغيير المسار أو تعديل المنتج، وهذا هو جوهر التكيف المبني على التفاهم.

أ- **تحليل المؤشرات الإجرائية للبعد:**

يُظهر تحليل الفقرات داخل هذا البعد ديناميكية مثيرة للاهتمام. إن حصول الفقرات التي تقيس **ممارسات التواصل الشفاف والمباشر** (مثل الفقرة 25 التي تتناول "شرح أسباب القرارات الاستراتيجية للفريق") على أعلى المتوسطات الحسابية (2.78)، يدل على أن قادة المؤسسات الناشئة يتبنون بقوة استراتيجية **الشفافية (Transparency)** كأداة لبناء التفاهم. هم يدركون أن إشراك الفريق في "لماذا" وراء القرارات هو الطريق الأسرع لخلق قناعة مشتركة ودافعية للتكيف معها.

في المقابل، فإن كون الفقرة (18) قد سجلت المتوسط الأدنى في هذا البعد (2.33)، والذي يقع في فئة "متوسط"، يجعلها مؤشراً مهماً على وجود تحدٍ معين. بالنظر إلى أن هذا البعد يربط التفاهم بالتكيف، فهذه الفقرة تقيس **ممارسات تتطلب درجة عالية من النضج العاطفي والتنظيمي**، مثل "**إنشاء آليات رسمية لجمع آراء الفريق حول التغيرات البيئية** "أو "**الاعتراف الصريح بالأخطاء في التقدير الاستراتيجي أمام الفريق** ."إن كون هذه الممارسات تتم "أحياناً" فقط وليس "دائماً" قد يعكس أن المؤسسات الناشئة في مراحلها الأولى، ورغم شفافيتها العامة، قد تتردد في إضفاء الطابع الرسمي على عمليات

التغذية الراجعة، أو قد يجد القائد صعوبة في إظهار الضعف البنّاء (**Vulnerability**) أمام فريق لا يزال في طور التكوين. هذا يكشف أن ثقافة التكيف، رغم قوتها، لها حدودها عند الاصطدام بالممارسات التي تتحدى الهياكل غير الرسمية أو الصورة المثالية للقائد.

ج- تموضع نتائج الدراسة في حقل البحث:

تضيف هذه النتيجة بعداً جديداً للأدبيات التي تتناول أسباب فشل المؤسسات الناشئة؛ ففي كثير من الأحيان، يُعزى الفشل إلى "عدم ملاءمة المنتج للسوق(**Product–Market Fit**) ". لكن نتيجتنا تشير إلى أن ما يسبق تحقيق هذه الملاءمة هو وجود "**ثقافة تواصل داخلي قادرة على التكيف** ."بمعنى آخر، المؤسسة التي لا تمتلك آليات اتصالية داخلية لخلق التفاهم حول متغيرات السوق، لن تتمكن من تعديل منتجها بسرعة وفعالية (أو ما يعرف بـ **Pivoting**) وبالتالي ستفشل في الوصول إلى الملاءمة المطلوبة.

وعليه، فإن هذه الدراسة لا تكتفي بالقول بأن التكيف مهم، بل تحدد "التفاهم" الناتج عن التواصل القيادي كآلية ثقافية أساسية لتحقيقه. هذه المساهمة تحول النقاش من "ماذا" يجب على المؤسسات الناشئة أن تفعل (التكيف)، إلى "كيف" يمكنها أن تفعل ذلك بفعالية (من خلال بناء ثقافة التفاهم)، مما يقدم توصية عملية لرواد الأعمال مفادها أن الاستثمار في الوقت والجهد لبناء تفاهم حقيقي داخل الفريق هو استثمار مباشر في قدرة المؤسسة على البقاء والنمو في بيئة متغيرة.

المطلب الثالث: "العلاقة بين القيادة وأهمية اللغة في تحقيق المشاركة التنظيمية

يستهدف هذا المطلب قياس الفرضية الثالثة، التي تبحث في طبيعة العلاقة بين استخدام "اللغة" كأداة قيادية استراتيجية، وبين ترسيخ ثقافة "المشاركة التنظيمية" داخل المؤسسات الناشئة. يُعتبر هذا البعد حيوياً لفهم كيف يتم بناء المعاني المشتركة وتحفيز الانخراط الفعال لأعضاء الفريق.

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد

"العلاقة بين القيادة وأهمية اللغة في تحقيق المشاركة التنظيمية"

الترتيب	رقم العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	31	2,72	0,46	**متوسط**
02	34	2,72	0,46	**متوسط**
03	33	2,71	0,59	**متوسط**
04	35	2,67	0,49	**متوسط**
05	32	2,63	0,70	**متوسط**
06	27	2,59	0,62	**ضعيف**
07	30	2,50	0,51	**ضعيف**
08	28	2,44	0,51	**ضعيف**
09	29	2,44	0,70	**ضعيف**
10	36	2,38	0,69	**ضعيف**
الكلي		2,64	0,37	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

1. قراءة إحصائية للنتائج:

تظهر بيانات الجدول رقم (5-11) أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد بلغ **(2.64)**، وهي قيمة تقع ضمن الفئة "**المرتفعة**(3.00 – 2.34) "، مما يدل على أن المبحوثين يقرون بتكرار استخدام اللغة كأداة لتعزيز المشاركة التنظيمية. كما يؤكد الانحراف المعياري الكلي المنخفض جداً **(0.37)** وجود درجة عالية من التجانس والاتفاق في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

وعلى مستوى الفقرات، جاءت جميعها بمتوسطات حسابية تقع في المستوى "المرتفع"، وتصدرت الفقرتان (31) و(34) هذا البعد بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.72) لكل منهما، مما يشير إلى أهميتهما الخاصة في نظر المبحوثين.

2. قراءة في دلالات النتائج:

يظهر هذا البعد، بمتوسط كلي (2.64)، أهمية اللغة في تحقيق المشاركة. ولكن، يكشف تحليل المؤشرات الإجرائية عن وجود فجوة؛ فبينما يحرص القادة على استخدام لغة إيجابية وموحدة (الفقرات 31، 34، إلخ) بدرجة مرتفعة، فإن الممارسات الأخرى المتعلقة بـ... (الفقرات 27، 30، إلخ) تُمارس

بدرجة ضعيفة. هذا يدل على أن استخدام اللغة استراتيجياً لا يزال جزئياً ويركز على جوانب معينة دون أخرى..."

أ- قراءة النتائج في ضوء الأدبيات النظرية:

تتقاطع هذه النتيجة بشكل مباشر مع ما تم طرحه في الإطار النظري حول كون الثقافة والاتصال وجهين لعملة واحدة؛ فاللغة هنا لا تُستخدم فقط كوظيفة إدارية، بل **كفعل ثقافي** يهدف إلى **خلق "مساحة مشتركة"** للمعنى، وهو ما أشار إليه المنظور الأنثروبولوجي للاتصال، في بيئة المؤسسة الناشئة الصغيرة، حيث يكون كل فرد من أعضاء الفريق مستثمراً عاطفياً ومهنياً في نجاح المشروع، يصبح استخدام لغة تشاركية ومحفزة وموحدة أمراً حاسماً لخلق شعور بـ "الملكية المشتركة (Shared Ownership) " والالتزام. كما أن هذا الاستخدام الاستراتيجي للغة يعكس أحد أهم مبادئ "القيادة التحويلية وهو **"التحفيز الإلهامي"** (Inspirational Motivation) "، حيث يستخدم القائد اللغة لرسم صورة مقنعة للمستقبل وحشد الفريق حول رؤية مشتركة.

ب-تحليل المؤشرات الإجرائية للبعد:

عند تحليل الفقرات، نجد أن حصول الفقرتين (31) و(34) على أعلى متوسط حسابي (2.72) يكشف عن الممارسات اللغوية الأكثر شيوعاً. قد تكون هذه الفقرات تقيس ممارسات مثل **("يستخدم القائد لغة إيجابية ومحفزة عند الحديث عن أهداف المؤسسة")** أو **("يحرص القائد على استخدام مصطلحات يفهمها جميع أعضاء الفريق لضمان عدم حدوث سوء فهم")** .إن شيوع هذه الممارسات يدل على إدراك قادة المؤسسات الناشئة لأهمية **وضوح الخطاب (Clarity)** و**قوة تأثيره العاطفي** في تعزيز المشاركة.

في المقابل، ورغم أن جميع الفقرات مرتفعة، إلا أن وجود تفاوت بينها يشير إلى أن بعض جوانب استخدام اللغة قد تكون أقل ممارسة من غيرها. الفقرات ذات المتوسطات الأقل (مثل الفقرة 36 بمتوسط 2.38) قد تكون مرتبطة بجوانب أكثر تعقيداً، مثل **("يتم تشجيع أعضاء الفريق على تطوير لغة أو مصطلحات خاصة بالفريق لتعزيز هويته")** .قد لا تكون هذه الممارسة تتم "دائماً" لأنها تتطلب وقتاً ونضجاً لتتطور بشكل عضوي، على عكس استخدام اللغة الإيجابية الذي يمكن أن يكون قراراً قيادياً مباشر

ج- تموضع نتائج الدراسة في حقل البحث:

تُقدم هذه النتيجة مساهمة دقيقة للأدبيات التي تتناول "**الاتصال التنظيمي** "في المؤسسات الناشئة، وتساهم في سد فجوة بحثية غالباً ما يتم التغاضي عنها. فبينما تركز الكثير من الدراسات على "قنوات" الاتصال (رسمية/غير رسمية) أو "اتجاهاته" (صاعد/نازل)، تغوص دراستنا في "**محتوى** "الاتصال نفسه، أي "**اللغة** "المستخدمة كمتغير استراتيجي. النتيجة تثبت أن اللغة في هذا السياق ليست مجرد ناقل محايد للمعلومات، بل هي **أداة استراتيجية** تُستخدم بوعي لترسيخ "**ثقافة المشاركة**"، وهو ما يتجاوز التحليلات التقليدية لوظائف الاتصال الإداري.

إن هذه المساهمة تضع دراستنا في حوار مباشر مع النماذج النظرية مثل نموذج **غارتنر (Gartner)** الذي يصف الظاهرة المقاولاتية كمزيج من أربعة أبعاد (الفرد، التنظيم، البيئة، والعمليات). نتيجتنا الحالية تسلط الضوء على أن "اللغة" هي الخيط الناظم الذي يربط بين "الفرد" (القائد) و"التنظيم" (الفريق) لتفعيل "العمليات" (تحقيق المشاركة)؛ هي الأداة التي يحول بها القائد رؤيته الفردية إلى واقع تنظيمي مشترك.

وعليه، فإن هذه النتيجة تقدم رؤية تطبيقية عملية لرواد الأعمال ومصممي برامج الدعم في السياق الجزائري. فبدلاً من التركيز الحصري على المهارات التقنية أو المالية، تبرز الدراسة ضرورة إدراج برامج تدريبية متخصصة في "**القيادة الاتصالية**"؛ هذه البرامج يجب أن تركز على تنمية "**الذكاء اللغوي** "و"التواصل الإقناعي" لدى المؤسسين، وتعليمهم كيفية اختيار الكلمات والمصطلحات التي تبني الهوية الجماعية، وتعزز الدافعية، وتحول الفريق من مجموعة أفراد إلى وحدة متماسكة تشارك في صنع القرار.

المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة ودور الرموز في تعزيز الابتكار

يهدف هذا المطلب إلى تحليل دور القيادة في توظيف الرموز التنظيمية لتعزيز بيئة الابتكار، مستنداً إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للكشف عن مدى إدراك المبحوثين لأهمية الرمزية في تحفيز السلوك الإبداعي وترسيخ قيم التجديد داخل المؤسسات الناشئة.

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "العلاقة بين القيادة ودور الرموز في تعزيز الابتكار"

الترتيب	رقم العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	40	2,63	0,70	**متوسط**
02	39	2,60	0,79	**متوسط**
03	42	2,59	0,62	**ضعيف**
04	37	2,56	0,51	**ضعيف**
05	41	2,56	0,51	**ضعيف**
06	43	2,50	0,70	**ضعيف**
07	46	2,50	0,51	**ضعيف**
08	44	2,47	0,62	**ضعيف**
09	45	2,47	0,78	**ضعيف**
10	38	2,36	0,83	**ضعيف**
الكلي		2,53	0,43	

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج(SPSS V.24) .

1. قراءة إحصائية للنتائج:

تكشف بيانات الجدول رقم (5-12) عن توجه عام يميل إلى الضعف في ممارسة السلوكيات القيادية الرمزية لتعزيز الابتكار. بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد **(2.53)**، وهي قيمة تقع ضمن فئة التقييم "**الضعيفة** ."ويشير الانحراف المعياري المرتفع نسبياً في بعض الفقرات (مثل 0.79 و0.83) إلى وجود تباين وتشتت في آراء المبحوثين حول هذا البعد، مما يعني أن هذه الممارسات ليست شائعة أو متفقاً عليها.

وعلى مستوى الفقرات، جاءت معظمها بمتوسطات حسابية تقع في المستوى "الضعيف". الفقرة رقم (40) سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ (2.63) وهو يقع في فئة "متوسط"، بينما سجلت الفقرة رقم (38) أدنى متوسط حسابي بلغ (2.36) وهو في فئة "متوسط" أيضاً، لكن غالبية الفقرات تقع بوضوح في النطاق الضعيف. هذا الانخفاض العام في متوسطات هذا البعد مقارنة بالأبعاد السابقة يمثل نتيجة جوهرية تتطلب تحليلاً معمقاً.

2. قراءة في دلالات النتائج:

إن حصول هذا البعد على درجة تقييم "ضعيفة" بشكل عام، يكشف عن وجود فجوة حقيقية في الممارسات القيادية للمؤسسات الناشئة في عينتنا، ففي حين أظهرت النتائج السابقة اهتماماً كبيراً بالاتصال اللفظي المباشر لبناء الفريق والتكيف، يبدو أن **الاتصال الرمزي وغير اللفظي**، خاصة فيما يتعلق بتعزيز الابتكار، لا يزال جانباً مهملاً أو غير ناضج.

أ- **قراءة النتائج في ضوء الأدبيات النظرية:**

هذه النتيجة تثير تساؤلاً مهماً حول تطبيق "**ثقافة الإبداع (Adhocracy Culture)** "التي أشار إليها نموذج(OCAI) فبينما قد يطمح قادة المؤسسات الناشئة إلى تبني هذه الثقافة، إلا أن النتائج تظهر أنهم قد يفتقرون إلى الأدوات الرمزية اللازمة لترسيخها. فالابتكار لا ينمو فقط بالكلمات التشجيعية، بل يحتاج إلى "**سلوكيات رمزية (Symbolic Behaviors)** "من القائد تؤكد أن المخاطرة مسموحة وأن الفشل ليس نهاية الطريق. تشير النتيجة إلى أن القادة قد يكونون أكثر تركيزاً على "**إدارة** "الابتكار بدلاً من "**قيادة** "ثقافة الابتكار.

ب-تحليل المؤشرات الإجرائية للبعد:

إن حصول الفقرة (40) على أعلى متوسط (2.63)، رغم كونه متوسطاً، قد يشير إلى أن الممارسة الأكثر شيوعاً هي سلوك ملموس ومباشر مثل (**"يخصص القائد وقتاً وموارد لتجربة الأفكار الجديدة"**) . هذا السلوك، رغم أهميته، يظل في إطار الدعم العملي.

أما المتوسطات الضعيفة لبقية الفقرات، فتكشف عن غياب أو ندرة الممارسات الرمزية الأكثر عمقاً. قد تكون هذه الفقرات تقيس سلوكيات مثل (**"يحتفي القائد علناً بالمحاولات المبتكرة الفاشلة ويناقش الدروس المستفادة منها** ("أو "**)يستخدم القائد قصص نجاح رواد أعمال عالميين فشلوا مراراً كمصدر إلهام للفريق"**) .إن ضعف ممارسة هذه السلوكيات يدل على أن ثقافة التعامل مع **الفشل كجزء من عملية الابتكار** لا تزال ضعيفة. قد يكون هناك خوف لدى القادة من أن الاحتفاء بالفشل قد يُفهم على أنه تشجيع على التهاون، خاصة في بيئة محدودة الموارد.

ج- تموضع نتائج الدراسة في حقل البحث:

تضيف هذه النتيجة بعداً نقدياً مهماً للأدبيات التي تتناول "**ثقافة الابتكار** "في المؤسسات الناشئة، خاصة في السياقات النامية، فبينما تتحدث معظم الدراسات عن أهمية الابتكار كقيمة، تكشف دراستنا

عن وجود **فجوة بين "تبني قيمة الابتكار" و "ممارسة السلوكيات الثقافية التي تغذيه** ."هذه الفجوة قد تكون أحد "الرهانات" الخفية التي تواجه المؤسسات الناشئة الجزائرية.

تساهم هذه النتيجة في تفسير سبب تعثر الكثير من المشاريع المبتكرة؛ فقد لا يكون السبب نقص الأفكار، بل غياب **الثقافة التنظيمية الآمنة نفسياً (Psychologically Safe Culture)** التي تسمح لهذه الأفكار بالنمو والتجربة والفشل والتعلم، وتقدم هذه النتيجة توصية عملية مباشرة لبرامج الدعم وحاضنات الأعمال بضرورة التركيز على تدريب القادة ليس فقط على إدارة المشاريع، بل على "**القيادة الرمزية**"، أي كيفية استخدام أفعالهم وقصصهم لخلق بيئة تحتفي حقاً بالمخاطرة المحسوبة وتعتبر الفشل خطوة ضرورية نحو الابتكار.

المطلب الخامس: العلاقة بين المناورة وبناء صورة ذهنية

يسعى هذا المطلب لتحليل البيانات الوصفية الخاصة ببعد العلاقة بين المناورة وبناء الصورة الذهنية، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لرصد كيفية توظيف المناورة الاستراتيجية في تشكيل انطباعات الجمهور المستهدف وتعزيز الهوية التنافسية للمؤسسات الناشئة في الجزائر.

جدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "العلاقة بين المناورة وبناء صورة ذهنية"

الترتيب	رقم العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	56	2,81	0,67	**متوسط**
02	47	2,47	0,78	**ضعيف**
03	54	2,40	0,77	**ضعيف**
04	55	2,36	0,83	**ضعيف**
05	53	2,33	0,75	**ضعيف**
06	51	2,27	0,73	**ضعيف**
07	48	2,21	0,79	**ضعيف**
08	49	2,21	0,79	**ضعيف**
09	52	2,18	0,51	**ضعيف**
10	50	2,17	0,90	**ضعيف**
	الكلي	2,33	0,49	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

1. قراءة إحصائية للنتائج:

تكشف بيانات الجدول رقم (5-13) عن انخفاض ملحوظ في درجة ممارسة هذا البعد مقارنة بالأبعاد السابقة المتعلقة بالقيادة الداخلية؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد **(2.33)**، وهي قيمة تقع في الحد الأعلى للفئة "**المتوسطة**(2.33 – 1.67) "، مما يشير إلى أن الممارسات المتعلقة ببناء الصورة الذهنية تتم "أحياناً" فقط وليست سلوكاً دائماً أو راسخاً. كما يدل الانحراف المعياري المرتفع نسبياً في العديد من الفقرات (مثل 0.90 و0.83) على وجود تشتت كبير وعدم اتفاق بين المبحوثين حول هذه الممارسات.

وعلى مستوى الفقرات، يظهر تباين حاد؛ حيث سجلت الفقرة رقم (56) وحدها متوسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ (2.81)، بينما جاءت بقية الفقرات التسع بمتوسطات حسابية تتراوح بين الضعيفة والمتوسطة، وسجلت الفقرة رقم (50) أدنى متوسط حسابي بلغ (2.17). هذا التباين يؤكد أن هناك جوانب محددة فقط من بناء الصورة الذهنية تتم ممارستها، بينما تُهمل جوانب أخرى أكثر استراتيجية.

2. قراءة في دلالات النتائج:

إن حصول هذا البعد على درجة تقييم "متوسطة" بشكل عام، مع وجود فقرة واحدة فقط مرتفعة، يمثل نتيجة محورية تكشف عن تحول في أولويات المؤسسات الناشئة عند انتقالها من الاتصال الداخلي إلى الخارجي. يبدو أن الجهد الاستراتيجي الذي يُبذل في بناء الفريق والتكيف لا يُترجم بنفس القوة أو الوعي في بناء الصورة الذهنية الخارجية.

أ- قراءة النتائج في ضوء الأدبيات النظرية:

هذه النتيجة يمكن تفسيرها في ضوء مفهوم "**التركيز على المنتج (Product-Centric)** "الذي يميز المراحل المبكرة للمؤسسات الناشئة، كما تشير إليه منهجية "**الانطلاقة الرشيقة Lean)** " **(Startup**لـ **إيريك ريس** .ففي "**مرحلة البذرة**"، يكون الهم الأكبر للمؤسس هو بناء منتج يلبي حاجة حقيقية في السوق(**Product-Market Fit**) ، وقد يتم تأجيل الاهتمام ببناء العلامة التجارية والصورة الذهنية إلى مراحل لاحقة. إن "المناورة" في هذه المرحلة تكون تكتيكية وموجهة نحو المنتج (مثل إطلاق نسخة تجريبية)، وليست بالضرورة مناورة اتصالية موجهة نحو بناء صورة ذهنية طويلة الأمد، وهو ما يفسر كون هذه الممارسات تتم "أحياناً" فقط. هذا ينسجم أيضاً مع تعريف **مينتزبورغ** لـ "**الاستراتيجية كموقف(Strategy as a Position)** "؛ فالنتيجة تشير إلى أن هذه المؤسسات لم تصل بعد إلى مرحلة التركيز على بناء موقف واضح ومميز لها في السوق.

ب-تحليل المؤشرات الإجرائية للبعد:

إن الارتفاع الكبير لمتوسط الفقرة (56) (2.81) مقارنة ببقية الفقرات هو المفتاح لفهم هذه النتيجة. من المرجح أن هذه الفقرة تقيس جانباً أساسياً ومباشراً من بناء الصورة، مثل "**نحرص على أن يكون محتوانا على وسائل التواصل الاجتماعي يعكس مهمة وقيم المؤسسة** ."(هذه ممارسة مباشرة وسهلة التطبيق نسبياً ولا تتطلب استراتيجية معقدة.

أما الانخفاض الكبير في بقية الفقرات، فيكشف عن ضعف في الممارسات الأكثر تعقيداً واستراتيجية. قد تكون هذه الفقرات تقيس أساليب مثل ("**نقوم بتحليل الصور الذهنية للمنافسين لبناء صورة مميزة خاصة بنا** ("أو "**نستخدم تقنيات سرد القصص (Storytelling) لربط مهمة المؤسسة عاطفياً بالجمهور**) .إن ضعف ممارسة هذه السلوكيات يدل على أن بناء الصورة الذهنية لا يتم بناءً على تخطيط استراتيجي واعٍ، بل بشكل تفاعلي وعفوي. هذا يؤكد فكرة أن هذه المؤسسات لا تزال في مرحلة "البحث عن نموذج عمل"، كما قال **ستيف بلانك**، ولم تصل بعد إلى مرحلة "تنفيذ نموذج العمل" التي تتطلب استراتيجية اتصال خارجية قوية.

ج- تموضع نتائج الدراسة في حقل البحث:

تضيف هذه النتيجة بعداً عملياً مهماً للأدبيات التي تتناول استراتيجيات الاتصال في المؤسسات الناشئة. فبينما تؤكد معظم الدراسات على أهمية بناء "**العلامة التجارية (Branding)** "منذ اليوم الأول، تكشف دراستنا الميدانية عن وجود **فجوة بين "الوعي بأهمية العلامة" و"القدرة على تخصيص الموارد والجهد الاستراتيجي لبنائها** "في المراحل المبكرة.

هذه النتيجة تمثل "رهاناً" حقيقياً تواجهه المؤسسات الناشئة الجزائرية. فإهمال بناء الصورة الذهنية في البداية قد يجعل من الصعب عليها لاحقاً تغيير التصورات التي تكونت لدى الجمهور، وقد يؤدي إلى ضياع فرص لجذب المستثمرين والعملاء الأوائل، وتقدم الدراسة توصية ضمنية بأن برامج الدعم يجب ألا تقتصر على الجوانب التقنية والمالية، بل يجب أن تقدم ورش عمل وتدريبات متخصصة في "**بناء العلامة التجارية للمؤسسات الناشئة(Startup Branding)** "، وتزويد المؤسسين بالأدوات اللازمة لبناء صورة ذهنية قوية تتناسب مع مهمتهم منذ البداية، حتى بموارد محدودة.

المطلب السادس: المناورة والاعتماد على الأنماط الدفاعية/العدوانية

يهدف هذا المطلب إلى تحليل البيانات الإحصائية الخاصة ببعد المناورة والاعتماد على الأنماط الدفاعية والعدوانية، عبر رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للكشف عن التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الناشئة في التعامل مع ضغوط المنافسة وضمان التفوق في السوق.

جدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "المناورة والاعتماد على الأنماط الدفاعية/العدوانية"

الترتيب	رقم العبـــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	60	2,67	0,49	**متوسط**
02	66	2,65	0,61	**متوسط**
03	58	2,59	0,62	**ضعيف**
04	63	2,56	0,71	**ضعيف**
05	59	2,56	0,51	**ضعيف**
06	57	2,50	0,70	**ضعيف**
07	62	2,50	0,70	**ضعيف**
08	65	2,47	0,62	**ضعيف**
09	61	2,44	0,51	**ضعيف**
10	64	2,41	0,61	**ضعيف**
الكلي		2,50	0,36	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

1. قراءة إحصائية للنتائج:

تُظهر بيانات الجدول رقم (5-14) أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد بلغ **(2.50)**، وهي قيمة تقع ضمن فئة التقييم "**الضعيفة**"، مما يشير بوضوح إلى أن المؤسسات الناشئة في العينة لا تعتمد بشكل متكرر على الأساليب الدفاعية/العدوانية في بناء سمعتها. ويدل الانحراف المعياري الكلي المنخفض نسبياً **(0.36)** على وجود اتفاق كبير وتجانس في وجهات نظر المبحوثين حول ندرة هذه الممارسات، مما يجعلها سمة عامة للعينة وليست مجرد توجه فردي.

ومع ذلك، يكشف التحليل التفصيلي للفقرات عن تباين حاد ومثير للاهتمام؛ فالفقرتان (60) و(66) سجلتا متوسطات حسابية تقع في فئة "**المرتفع** "(2.67 و2.65 على التوالي)، مما يعني أنهما يمثلان ممارستين شائعتين بشكل استثنائي داخل هذا البعد. في المقابل، سجلت بقية الفقرات الثماني

متوسطات تقع بوضوح في النطاق "الضعيف"، مما يؤكد أن هناك خطاً فاصلاً واضحاً في أذهان المبحوثين بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات التنافسية. هذا الانقسام الحاد داخل البعد نفسه هو النتيجة الأهم التي تستدعي تفسيراً معمقاً.

2. قراءة في دلالات النتائج:

إن ضعف التوجه العام نحو تبني الأنماط الدفاعية/العدوانية، مع وجود استثناءات محددة، هو نتيجة تكشف عن نضج استراتيجي لدى المؤسسين في العينة. فهم يدركون، على ما يبدو، أن المواجهة المباشرة في المراحل المبكرة قد تكون استراتيجية مدمرة وليست بناءة، ويفضلون التنافس الذكي على الصراع المفتوح.

أ- قراءة النتائج في ضوء الأدبيات النظرية:

تتطابق هذه النتيجة بشكل مباشر مع تصنيفات **نموذج جرد الثقافة التنظيمية(OCI)** ، الذي يعتبر أنماط "**المعارضة (Oppositional)** "، و"القوة (Power) "، **و**"التنافس (Competitive) "جزءاً من "**الأنماط العدوانية/الدفاعية** ."هذه الأنماط، وفقاً للنموذج، ورغم أنها قد تحقق نتائج قصيرة المدى، إلا أنها على المدى الطويل تؤدي إلى خلق بيئة عمل متوترة، وتضر بالعلاقات مع أصحاب المصلحة، وتعيق الابتكار الحقيقي القائم على التعاون. إن تجنب المؤسسات الناشئة لهذه الأنماط يعكس فهماً ضمنياً بأن سمعتها في البداية لا تُبنى على "هزيمة" الآخرين، بل على تقديم "**قيمة مقترحة** "(**Value Proposition)** فريدة، وهو ما يركز عليه نموذج **مخطط الأعمال التجارية.(BMC)**

كما ينسجم هذا التوجه مع هيمنة "**ثقافة العشيرة** "التي رأيناها في الأبعاد الداخلية؛ فالمؤسسة التي تركز على التعاون والثقة داخلياً، من الصعب أن تتبنى ثقافة عدوانية في تعاملاتها الخارجية، لأن ذلك سيخلق تناقضاً ثقافياً (Cultural Dissonance) يصعب إدارته ويضر بمصداقية القيادة.

ب-تحليل المؤشرات الإجرائية للبعد:

إن المفتاح لفهم هذا البعد يكمن في تحليل الفقرتين اللتين حصلتا على تقييم "مرتفع" (60 و66). من المرجح أن هاتين الفقرتين تقيسان جوانب "حميدة" ومقبولة من التنافس، مثل ("**تحرص على تحليل نقاط ضعف المنافسين لتقديم منتج أفضل** ("أو ")**نسعى دائماً لنكون الأوائل في طرح ميزة جديدة في السوق**") .هذه الممارسات لا تعتبر عدوانية بقدر ما هي جزء من "**اليقظة التنافسية** "(**Competitive Intelligence)** و "استراتيجية الريادة (First-Mover Strategy) "، وهي سلوكيات مشروعة وضرورية للابتكار والبقاء.

أما المتوسطات الضعيفة لبقية الفقرات الثماني، فتكشف عن تجنب واضح للسلوكيات العدوانية الصريحة. قد تقيس هذه الفقرات ممارسات مثل **(ننتقد منتجات المنافسين بشكل علني في حملاتنا التسويقية** ("أو ") **نستخدم استراتيجيات سعرية هجومية لإخراج المنافسين الصغار من السوق** ("أو ")**نبالغ في قدرات منتجنا لإظهار التفوق على الآخرين)** .إن ضعف ممارسة هذه السلوكيات يدل على أن المؤسسين يفضلون استراتيجية بناء السمعة على أساس الجودة والمصداقية والابتكار، بدلاً من الدخول في حروب مباشرة قد تستنزف مواردهم المحدودة وتضر بصورتهم كلاعب جديد ومبتكر في السوق. هذا الاختيار الاستراتيجي قد يكون نابعاً من إدراكهم لضعف موقفهم في البداية، أو من تبنيهم لقيم أخلاقية أعلى في ممارسة الأعمال.

ج- تموضع نتائج الدراسة في حقل البحث:

تضيف هذه النتيجة رؤية مهمة حول "**الأخلاقيات التنافسية** "(**Competitive Ethics)** للمؤسسات الناشئة في السياق الجزائري، ففي بيئة أعمال قد يُنظر إليها أحياناً على أنها شديدة التنافس وتتطلب "الخبث" للبقاء، تظهر نتائجنا أن الجيل الجديد من رواد الأعمال يميل إلى تبني استراتيجيات تنافسية أكثر نضجاً ورشاقة، تركز على "**بناء القيمة** "بدلاً من "**تدمير المنافس.**"

هذه المساهمة تتحدى الصورة النمطية للمقاول "العدواني"، وتقدم صورة لرائد أعمال استراتيجي يدرك أن "**السمعة** "هي أصل لا يقدر بثمن، خاصة في المراحل الأولى حيث تكون الثقة هي العملة الأهم. وتؤكد الدراسة أن "**الاستراتيجية الاتصالية** "لدى هذه المؤسسات لا تهدف إلى "المناورة" بمعنى الخداع أو العدوان، بل بمعنى التموضع الذكي الذي يعتمد على نقاط القوة الذاتية. هذه النتيجة تبعث على التفاؤل بمستقبل بيئة الأعمال في الجزائر، حيث يبدو أن الابتكار والجودة والمصداقية هي العملة الحقيقية للتنافس، وليس العدوانية الصريحة، وهذا قد يكون أحد أهم الرهانات الثقافية لنجاح هذا الجيل من المؤسسات.

المطلب السابع: المناورة وتأثير الأنماط السلبية/الدفاعية على أساليب الاتصال في المؤسسات الناشئة

يركز هذا المطلب على تحليل البيانات الإحصائية لبعد المناورة وتأثير الأنماط السلبية والدفاعية على أساليب الاتصال، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف فهم الكيفية التي تؤثر بها هذه التوجهات السلوكية على استقرار وتماسك العملية الاتصالية للمبتكرين.

جدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "المناورة وتأثير الأنماط السلبية/الدفاعية على أساليب الاتصال في المؤسسات الناشئة

الترتيب	رقم العبـــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	75	2,72	0,46	**متوسط**
02	74	2,71	0,59	**متوسط**
03	70	2,65	0,61	**متوسط**
04	73	2,61	0,50	**متوسط**
05	76	2,59	0,62	**ضعيف**
06	72	2,53	0,62	**ضعيف**
07	71	2,44	0,51	**ضعيف**
08	67	2,40	0,77	**ضعيف**
09	69	2,40	0,77	**ضعيف**
10	68	2,31	0,67	**ضعيف**
الكلي		2,63	0,44	

المصدر :من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج.(SPSS V.24)

1. قراءة إحصائية للنتائج:

تكشف بيانات الجدول رقم (5-15) بوضوح عن ضعف عام في الممارسات المتعلقة بالأنماط السلبية/الدفاعية؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد **(2.54)**، وهي قيمة تقع ضمن فئة التقييم "**الضعيفة** ."هذا يشير إلى أن المبحوثين لا يمارسون أو يلاحظون هذه السلوكيات بشكل متكرر.

وعلى مستوى الفقرات، يظهر تدرج واضح؛ حيث سجلت الفقرات الأربع الأولى (75، 74، 70، 73) متوسطات حسابية تقع في فئة "**متوسط**"، مما يعني أنها تحدث "أحياناً"؛ بينما سجلت بقية الفقرات الست متوسطات تقع بوضوح في النطاق "**الضعيف**"، مما يعني أنها تحدث "نادراً". هذا التدرج، مع غياب أي تقييم "مرتفع"، هو النتيجة المحورية لهذا البعد.

2. قراءة في دلالات النتائج:

إن حصول هذا البعد على درجة تقييم "ضعيفة" بشكل عام، مع وجود بعض الممارسات "المتوسطة"، يقدم صورة واقعية عن الثقافة التنظيمية في هذه المؤسسات؛ فهي ليست مثالية بالكامل، ولكنها في نفس الوقت ترفض بشكل كبير السلوكيات السلبية.

أ- **قراءة النتائج في ضوء الأدبيات النظرية:**

هذه النتيجة تؤكد أن المؤسسات الناشئة في عينتنا تتجنب بشكل كبير "**الأنماط السلبية/الدفاعية** "التي يصفها **نموذج (OCI)**، مثل "**التجنب (Avoidance)** "و"التبعية " (Dependent). **هذا التجنب ضروري، لأن هذه الأنماط تتعارض بشكل مباشر مع قيم الاستباقية (Proactivity)** والمخاطرة المحسوبة **(Calculated Risk-taking) التي تُعد من صميم هوية المؤسسة الناشئة كما تم تعريفها في الإطار النظري. فالمؤسسة التي تتجنب المشاكل أو تعتمد بشكل مفرط على الآخرين لا يمكنها أن تبتكر أو تنمو بسرعة، وهو ما يتوافق مع رؤية **بول غراهام** للنمو كجوهر للمؤسسة الناشئة.

ب-**تحليل المؤشرات الإجرائية للبعد:**

إن المفتاح لفهم هذا البعد يكمن في تحليل الفرق بين الفقرات "المتوسطة" و"الضعيفة:" **الفقرات المتوسطة (تحدث أحياناً)** :هذه الفقرات (مثل 70 و 73) تقيس على الأرجح سلوكيات دفاعية "خفية" أو "مبررة" يلجأ إليها الفريق تحت الضغط. على سبيل المثال، السؤال (70) (**"إلى أي مدى تلاحظ أن الاستعداد للدفاع عن وجهة نظر... يؤثر سلبًا على قدرة الأفراد... على الاستماع الفعال؟"**) والسؤال (73)(**"إلى أي مدى يؤدي التركيز المفرط على إظهار صورة مثالية... إلى صعوبة في التواصل بصراحة؟"**) .كون هذه الممارسات تحدث "أحياناً" يدل على وجود هذا التحدي، حيث يميل الأفراد للدفاع عن آرائهم أو صورتهم حتى لو أثر ذلك على التواصل.

الفقرات الضعيفة (تحدث نادراً): هذه الفقرات (مثل 67 و68) تقيس على الأرجح السلوكيات الأكثر سلبية ووضوحاً، مثل السؤال (68) (**"إلى أي مدى يميل أسلوب الاتصال... إلى التركيز على... إلقاء اللوم؟"**). إن ندرة ممارسة إلقاء اللوم هو مؤشر إيجابي جداً على وجود ثقافة المسؤولية.

إذن، الصورة التي تتشكل هي: المؤسسات الناشئة في عينتنا تتجنب السلوكيات السلبية الصريحة كإلقاء اللوم، لكنها تقع "أحياناً" في فخ السلوكيات الدفاعية الخفية كصعوبة الاستماع لوجهات النظر الأخرى أو صعوبة التواصل بصراحة تامة.

ج- **تموضع نتائج الدراسة في حقل البحث:**

تُقدم هذه النتيجة مساهمة نقدية هامة، حيث أنها تتحدى الصورة المثالية والمشرقة دائماً للمؤسسات الناشئة. فبينما يتم تصويرها على أنها بيئات منفتحة ومبتكرة، تكشف دراستنا عن وجود "**ثقافة ظل** " **(Culture Shadow)** دفاعية قد تظهر تحت الضغط. هذا يضيف تعقيداً لفهم "**الصحة التنظيمية** " **(Organizational Health)** لهذه الكيانات في السياق الجزائري.

المساهمة هنا هي الكشف عن **التناقض بين "الثقافة المُعلنة (Espoused Culture)** "التي ترفض السلوكيات السلبية، و"الثقافة المُمَارسة (Practiced Culture) "التي قد تلجأ إلى بعض هذه السلوكيات كآليات دفاعية. هذه الفجوة تمثل "رهاناً" كبيراً، لأنها إذا اتسعت، يمكن أن تؤدي إلى تآكل الثقة والشفافية، وهما عنصران حيويان للابتكار والنمو السريع، وهذا قد يفسر سبب تعثر الكثير من الفرق رغم إيمانهم بقيم إيجابية.

المطلب الثامن: العلاقة بين اتخاذ القرار ودور سياسة الاتصال في التركيز الاستراتيجي للمؤسسات الناشئة

يسعى هذا المطلب لتحليل البيانات الإحصائية الخاصة بالعلاقة بين اتخاذ القرار ودور سياسة الاتصال في التركيز الاستراتيجي، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لرصد كيفية مساهمة السياسات الاتصالية في دعم وتوجيه القرارات المصيرية داخل المؤسسات الناشئة.

جدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد

"العلاقة بين اتخاذ القرار ودور سياسة الاتصال في التركيز الاستراتيجي للمؤسسات الناشئة"

الترتيب	رقم العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	78	4,47	0,78	**جيد جدا**
02	77	4,38	0,83	**جيد جدا**
03	80	4,31	0,67	**جيد جدا**
04	86	4,31	0,67	**جيد جدا**
05	79	4,29	0,92	**جيد جدا**
06	82	4,29	0,81	**جيد جدا**
07	81	4,27	0,96	**جيد جدا**
08	83	4,27	0,73	**جيد جدا**
09	85	3,64	1,15	**جيد**
10	84	3,31	0,89	**متوسط**
	الكلي	4,14	0,34	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

1. قراءة إحصائية للنتائج:

يُظهر التحليل الإحصائي ارتفاعاً كبيراً في درجة موافقة أفراد العينة على هذا البعد؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي **(4.14)**، وهي قيمة تقع ضمن فئة التقييم "**المرتفعة**(4.20 – 3.41) "، وتقترب من الحد الأعلى للفئة. هذا يدل على وجود قناعة قوية لدى المبحوثين بأهمية الدور الذي تلعبه

سياسة الاتصال في دعم القرارات والتركيز الاستراتيجي. ويؤكد الانحراف المعياري الكلي المنخفض جداً **(0.34)**وجود اتفاق كبير وتجانس عالٍ في وجهات النظر حول هذا البعد. وعلى مستوى الفقرات، جاءت الغالبية العظمى منها (ثماني فقرات) بتقييم "**مرتفع جداً**"، مما يعكس موافقة شبه تامة على محتواها، بينما سجلت فقرة واحدة تقييماً "مرتفعاً"، وفقرة واحدة فقط (رقم 84) سجلت تقييماً "متوسطاً". هذا التوجه القوي نحو الموافقة يمثل تحولاً واضحاً عن النتائج التي لوحظت في محوري "القيادة" و "المناورة."

2. قراءة في دلالات النتائج:

إن هذا الارتفاع الكبير والمفاجئ في درجة الموافقة على هذا البعد، مقارنة بالأبعاد السابقة، يمثل نتيجة محورية تكشف عن طبيعة التفكير الاستراتيجي لدى قادة المؤسسات الناشئة في عينتنا. يبدو أنه بينما تكون الممارسات الثقافية اليومية (مثل استخدام الرموز أو المناورة) أقل وعياً أو ممارسةً، فإن القضايا المتعلقة بـ "**الاستراتيجية** "و**"اتخاذ القرار" تحظى بأولوية وقناعة عالية.

أ- **قراءة النتائج في ضوء الأدبيات النظرية:**

هذه النتيجة تعكس بشكل مباشر أهمية "**التخطيط الاستراتيجي** "في وعي المؤسسين. فمفهوم "**التركيز الاستراتيجي** "هو حجر الزاوية في أدبيات الاستراتيجية، وقد أكد عليه منظرون مثل **مايكل بورتر**، الذي يرى أن النجاح يأتي من التركيز على ميزة تنافسية محددة. يدرك المبحوثون أن الحفاظ على هذا التركيز في بيئة فوضوية كبيئة المؤسسات الناشئة يتطلب أداة ضبط، وهذه الأداة هي "**سياسة اتصال** "واضحة. النتيجة تظهر أن المبحوثين يميزون بين "الاتصال كعلاقات داخلية" (الذي قد يكون عفوياً) و "**الاتصال كأداة استراتيجية (Strategic Communication Tool)** "هم يوافقون بشدة على أن الاتصال يجب أن يكون موجهاً ومخططاً له لخدمة الأهداف الكبرى، وهذا يتوافق مع النماذج الهندسية للاتصال التي تركز على تحقيق هدف محدد من خلال رسائل واضحة وموجهة.

ب-**تحليل المؤشرات الإجرائية للبعد:**

إن حصول ثماني فقرات على تقييم "مرتفع جداً" يدل على أن القناعة بأهمية هذا البعد شاملة وعميقة. **الفقرات الأعلى تقييماً (مثل 78 و 77):** هذه الفقرات على الأرجح تقيس الجوانب الأكثر أهمية وحيوية لسياسة الاتصال. السؤال") (78) **إلى أي مدى تُستخدم قنوات الاتصال وسياساته بشكل متسق لتذكير الفريق بالأولويات الاستراتيجية...؟** ("والسؤال") (77) **إلى أي مدى تضمن سياسة الاتصال... أن يتم توصيل القرارات الاستراتيجية الهامة بوضوح...؟** ("يوضحان أن الأولوية القصوى لدى المؤسسين هي

ضمان وصول الرسالة الاستراتيجية ومنع التشتت؛ وهذا يعكس وعياً بمخاطر "الانحراف الاستراتيجي " (Strategic Drift) الذي يهدد المؤسسات الناشئة.

الفقرة الأدنى تقييماً (رقم 84): حصول العبارة **(ليس هناك من يريد السوء أو يتمنى الفشل للمؤسسات الناشئة)** على تقييم "متوسط" (3.31) هو أمر منطقي ويكشف عن واقعية المبحوثين؛ فهم يدركون أن بيئة الأعمال ليست مثالية، وأن هناك منافسين أو جهات قد لا ترغب في نجاحهم، وهذا يبرر أكثر حاجتهم لسياسة اتصال قوية للحفاظ على تركيزهم وحماية استراتيجيتهم.

ج- تموضع نتائج الدراسة في حقل البحث:

تضيف هذه النتيجة بعداً جديداً لفهم التفكير الاستراتيجي لدى رواد الأعمال في الجزائر؛ فهي تتحدى فكرة أن المؤسسات الناشئة هي كيانات عفوية وغير منظمة بالكامل. النتائج تظهر وجود "**عقلية استراتيجية واعية (Conscious Strategic Mindset)** "تقدر أهمية الهيكلة والتخطيط، حتى لو كانت الممارسات اليومية لا تعكس ذلك دائماً.

المساهمة الأساسية هنا هي الكشف عن **الفجوة بين "القناعات الاستراتيجية" و"الممارسات الثقافية** ."فالمؤسسون **يؤمنون بشدة** بأهمية سياسة الاتصال والتركيز الاستراتيجي (قناعات مرتفعة جداً)، لكنهم **يمارسون بشكل متوسط أو ضعيف** السلوكيات الثقافية المتعلقة ببناء الصورة الذهنية أو استخدام الرموز. هذه الفجوة تمثل "رهاناً" محورياً: كيف يمكن تحويل هذه القناعات النظرية القوية إلى ممارسات ثقافية راسخة على أرض الواقع؟ هذا السؤال يفتح آفاقاً بحثية وتطبيقية هامة حول تدريب رواد الأعمال على مواءمة ثقافتهم التنظيمية مع طموحاتهم الاستراتيجية.

المطلب التاسع: اتخاذ القرار وعملية الاقناع المركز على الأفراد في لمؤسسات الناشئة في الجزائر

يتناول هذا المطلب تحليل البيانات الإحصائية لبعد اتخاذ القرار وعملية الإقناع المرتكزة على الأفراد، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للإحاطة بدور التواصل الإقناعي في توجيه التفاعلات الفردية ودعم مسارات صنع القرار داخل بيئة الابتكار في الجزائر.

جدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد

اتخاذ القرار وعملية الاقناع المركز على الأفراد في لمؤسسات الناشئة في الجزائر

الترتيب	رقم العبـــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	90	4,47	0,62	**جيد جدا**
02	92	4,29	0,73	**جيد جدا**
03	88	4,21	0,79	**جيد جدا**
04	94	4,08	1,13	**جيد**
05	93	4,07	0,84	**جيد**
06	91	4,07	1,02	**جيد**
07	87	3,75	1,09	**جيد**
08	89	3,61	0,50	**جيد**
09	96	3,40	1,09	**متوسط**
10	95	3,00	1,28	**متوسط**
الكلي		**3,90**	**0,41**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

1. قراءة إحصائية للنتائج:

تُظهر بيانات الجدول رقم (5-18) استمرار التوجه الإيجابي المرتفع الذي لوحظ في البعد السابق. بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد **(3.90)**، وهي قيمة تقع ضمن فئة التقييم "**المرتفعة** "(3.41 – 4.20) هذا يدل على وجود موافقة قوية من قبل المبحوثين على أهمية تبني أساليب الإقناع التي ترتكز على فهم الأفراد. الانحراف المعياري الكلي **(0.41)**يشير إلى وجود تجانس جيد في آراء العينة حول هذا المفهوم.

وعلى مستوى الفقرات، نجد أن ثلاث فقرات سجلت تقييماً "**مرتفعاً جداً**"، وخمس فقرات سجلت تقييماً "**مرتفعاً**"، بينما سجلت فقرتان فقط تقييماً "**متوسطاً** ."هذه النتائج تؤكد أن غالبية جوانب الإقناع الفردي تحظى بقبول وتأييد كبيرين من قبل قادة المؤسسات الناشئة.

2. قراءة في دلالات النتائج:

إن درجة الموافقة المرتفعة على هذا البعد تكشف عن جانب مهم في فلسفة القيادة لدى عينة الدراسة؛ فهي تُظهر تفضيلاً واضحاً للتأثير المبني على الفهم والعلاقات على التأثير المبني على السلطة والهرمية.

أ- قراءة النتائج في ضوء الأدبيات النظرية:

هذه النتيجة تنسجم بشكل كبير مع مفهوم "**القيادة الخادمة (Servant Leadership)** " و"القيادة التحويلية(Transformational Leadership) " ، التي تركز كلتاهما على فهم احتياجات الأتباع وتحفيزهم من خلال الإلهام والقيم المشتركة بدلاً من الإكراه. إن التركيز على "الفرد" في عملية الإقناع هو تطبيق عملي لمبدأ "**الاعتبار الفردي(Individualized Consideration)** "، الذي يُعد أحد أركان القيادة التحويلية. كما تتقاطع هذه النتيجة مع ما تم استنتاجه سابقاً حول هيمنة "**ثقافة العشيرة (Clan Culture)** "في هذه المؤسسات؛ ففي ثقافة تشبه العائلة، يصبح الإقناع المبني على فهم العلاقات الشخصية والدوافع الفردية هو الأسلوب الأكثر فعالية وطبيعية لتمرير القرارات، لأن استخدام السلطة الرسمية قد يضر بالنسيج الاجتماعي والثقة التي بُنيت داخل الفريق.

ب-تحليل المؤشرات الإجرائية للبعد:

إن تحليل الفقرات الأعلى والأدنى تقييماً يعمق فهمنا لهذه الديناميكية:

الفقرات الأعلى تقييماً (90، 92، 88): هذه الفقرات حصلت على تقييم "مرتفع جداً". فهي تقيس المبادئ الأساسية للإقناع الفردي، مثل السؤال: **إلى أي مدى يتم التركيز في عملية الإقناع على ربط القرار بقيم الأفراد الشخصية...؟** ("والسؤال") (92) **إلى أي مدى تنجح أساليب الإقناع التي تركز على الفرد في كسب قبول والتزام الموظفين...؟).** الموافقة الشديدة على هذه الفقرات تدل على قناعة راسخة بأن مفتاح الالتزام هو ربط أهداف المؤسسة بالأهداف والقيم الشخصية لأعضائها.

الفقرات الأدنى تقييماً (96 و 95): حصول هاتين الفقرتين على تقييم "متوسط" يكشف عن وجود بعض التحفظات. العبارة") (96) **الإقناع لابد أن يكون مبني على حجج وبراهين عقلية** ("والعبارة ") (95)**التركيز على الأفراد عن طريق إقناعهم يساهم في تنفيذ القرارات** ("قد تبدو نتيجة هاتين الفقرتين متناقضة، لكنها قد تكشف عن توتر بين "**الإقناع العاطفي**" و"**الإقناع العقلاني**". فبينما يوافقون على أهمية الإقناع بشكل عام، قد يكون هناك نقاش داخلي حول ما إذا كان يجب أن يرتكز الإقناع على الحجج المنطقية فقط أم على فهم الجوانب الشخصية والعاطفية. هذا التقييم المتوسط قد يعكس حيرة المبحوثين بين هذين الأسلوبين.

ج- تموضع نتائج الدراسة في حقل البحث:

تضيف هذه النتيجة مساهمة قيمة في فهم "**آليات التأثير** "داخل المؤسسات الناشئة في السياق الجزائري. ففي بيئة أعمال قد تكون فيها العلاقات الشخصية ذات أهمية كبيرة، تؤكد دراستنا أن "الإقناع"

ليس مجرد أسلوب تواصل، بل هو **استراتيجية قيادية أساسية**. هذا يتحدى النماذج الإدارية التقليدية التي قد تفصل بين "اتخاذ القرار" (كوظيفة عقلانية) و"التواصل" (كوظيفة نقل معلومات).

تكشف الدراسة أن رواد الأعمال الناجحين هم أولئك الذين يدمجون العمليتين؛ فالقرار لا يكتمل بمجرد اتخاذه، بل يكتمل بنجاح عملية إقناع الفريق به. هذه النتيجة تضع "**الذكاء العاطفي والاجتماعي**" (**Emotional and Social Intelligence**) للقائد كأحد أهم الكفاءات اللازمة لنجاح المؤسسة الناشئة، وتوصي بأن تركز برامج التكوين الريادي على تطوير هذه المهارات بنفس القدر الذي تركز به على المهارات التقنية والاستراتيجية.

المطلب العاشر: اتخاذ القرار والتنسيق من أجل خلق الاتساق الداخلي للمؤسسات الناشئة بالجزائر

يستعرض هذا المطلب المؤشرات الإحصائية الوصفية لبعد اتخاذ القرار والتنسيق من أجل خلق الاتساق الداخلي، من خلال رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للكشف عن أهمية التناغم والانسجام الوظيفي في بناء بيئة عمل مستقرة ومنتجة داخل المؤسسات الناشئة الجزائرية.

جدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد اتخاذ القرار والتنسيق من أجل خلق الاتساق الداخلي للمؤسسات الناشئة بالجزائر

الترتيب	رقم العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	101	4,53	0,98	**جيد جدا**
02	100	4,50	0,70	**جيد جدا**
03	106	4,41	0,61	**جيد جدا**
04	103	4,35	0,75	**جيد جدا**
05	105	4,20	0,83	**جيد جدا**
06	104	4,19	0,62	**جيد**
07	102	4,13	0,68	**جيد**
08	99	4,08	0,80	**جيد**
09	97	3,79	0,96	**جيد**
10	98	3,29	1,53	**متوسط**
الكلي		4,09	0,38	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

1. قراءة إحصائية للنتائج:

يُظهر الجدول رقم (5-19) أن هذا البعد قد حاز على أعلى درجة موافقة بين جميع أبعاد الدراسة. بلغ المتوسط الحسابي الكلي **(4.09)**، وهي قيمة تقع في الفئة "**المرتفعة** (4.20 - 3.41) "، وتدل

على وجود موافقة قوية جداً من قبل المبحوثين على أهمية عمليات التنسيق لخلق الاتساق. ويؤكد الانحراف المعياري الكلي المنخفض **(0.38)**وجود اتفاق كبير وتجانس عالٍ في وجهات نظر العينة.

على مستوى الفقرات، كانت النتائج لافتة بشكل خاص؛ حيث سجلت خمس فقرات تقييماً "**مرتفعاً جداً**"، وأربع فقرات تقييماً "**مرتفعاً**"، بينما سجلت فقرة واحدة فقط (رقم 98) تقييماً "**متوسطاً** ."هذه الهيمنة الساحقة للتقييمات الإيجابية تؤكد أن مفهوم التنسيق والاتساق يمثل قناعة راسخة لدى قادة المؤسسات الناشئة.

2. قراءة في دلالات النتائج:

إن حصول هذا البعد على أعلى درجة موافقة بين جميع أبعاد الدراسة ليس مصادفة، بل يكشف عن إدراك عميق لدى المؤسسين بأن الفكرة الجيدة والقرار الصائب لا قيمة لهما دون تنفيذ متقن ومتناغم.

أ- قراءة النتائج في ضوء الأدبيات النظرية:

هذه النتيجة تجسد بشكل عملي أهمية وظيفة "**التنظيم (Organizing)** "في الإدارة، والتي تم استعراضها في الإطار النظري. فالتنسيق هو جوهر عملية التنظيم، وهو الذي يضمن أن تعمل جميع أجزاء المؤسسة (حتى لو كانت مكونة من أفراد قليلين) كوحدة واحدة متناغمة. كما تتوافق هذه النتيجة مع بعد "**الاتساق (Consistency)** "في **نموذج دينيسون** للثقافة التنظيمية، الذي يؤكد أن وجود قيم وأنظمة عمل متسقة هو أساس بناء ثقافة قوية وفعالة.

إن الموافقة الشديدة على أهمية التنسيق تعكس فهماً بأن المؤسسة الناشئة، رغم صغرها، هي نظام معقد يتطلب إدارة واعية لضمان عدم تبديد الموارد المحدودة في جهود متضاربة. هذا يظهر أن المبحوثين يفكرون ليس فقط كـ "مبتكرين"، بل أيضاً كـ "مديرين" يدركون أهمية العمليات المنظمة.

ب-تحليل المؤشرات الإجرائية للبعد:

يعكس تحليل الفقرات الأعلى والأدنى تقييماً جوانب هذا الوعي الإداري:

الفقرات الأعلى تقييماً(101, 100, 106, 103, 105) : حصلت هذه الفقرات على تقييم "مرتفع جداً". من الواضح أنها تقيس المبادئ الأساسية للتنسيق الفعال. السؤال") (101) **عندما يتطلب قرار ما تعاوناً بين أقسام... إلى أي مدى تنجح آليات التنسيق في تسهيل هذا التعاون...؟** ("والعبارة ") (106)**الاتساق الداخلي هو العمود الفقري لاتخاذ قرارات متماسكة وقوية** ("يوضحان أن القناعة لا تقتصر على أهمية التنسيق فحسب، بل تمتد إلى فعالية الآليات المطبقة لتحقيقه.

الفقرة الأدنى تقييماً (رقم 98): حصول السؤال **("بعد اتخاذ قرارات... إلى أي مدى يتم التنسيق بفعالية لتحديد أدوار ومسؤوليات مختلف الفرق...؟")** على تقييم "متوسط" (3.29) هو المؤشر الأكثر إثارة للاهتمام في هذا البعد. فبينما يوافق الجميع على أهمية التنسيق نظرياً، يبدو أن هناك تحدياً عملياً في **"ترجمة القرارات إلى أدوار ومسؤوليات واضحة** ."هذا قد يعود إلى الطبيعة المرنة والسائلة لأدوار الفريق في المؤسسات الناشئة، حيث يقوم كل فرد بعدة مهام، مما يجعل من الصعب تحديد المسؤوليات بشكل دقيق ورسمي. هذه هي نقطة الضعف العملية داخل قناعة استراتيجية قوية.

ج-تموضع نتائج الدراسة في حقل البحث:

تضيف هذه النتيجة مساهمة قيمة من خلال تسليط الضوء على **"النضج العملياتي " (Operational Maturity)** لدى المؤسسات الناشئة في الجزائر. فهي تتحدى الصورة النمطية التي تصور هذه الكيانات على أنها فوضوية بالكامل. النتائج تظهر أنها، على الأقل على مستوى القناعة، تقدر النظام والاتساق والتنسيق بشكل كبير.

المساهمة الأهم هي الكشف عن **الفجوة بين "القناعة بأهمية التنسيق" و"التحدي في تحديد المسؤوليات** ."هذه الفجوة تمثل "رهاناً" إدارياً كبيراً؛ فمع نمو المؤسسة، سيصبح هذا التحدي أكبر، وإذا لم يتم تطوير آليات واضحة لتحديد الأدوار، فإن الاتساق الداخلي الذي يؤمنون به بشدة قد يتآكل، مما يؤدي إلى الفوضى وهدر الموارد. هذه النتيجة تقدم توصية واضحة بضرورة أن تتبنى المؤسسات الناشئة، حتى في مراحلها المبكرة، أدوات بسيطة لإدارة المهام وتحديد المسؤوليات (مثل مصفوفة RACI أو غيرها) لترجمة قناعاتهم إلى واقع عملي فعال.

خلاصة المبحث:

يقدم التحليل الوصفي لتوجهات العينة صورة كلية متباينة تكشف عن وجود "هرم أولويات" واضح لدى المؤسسات الناشئة في مراحلها الأولية. ففي قمة هذا الهرم، نجد اهتماماً وقناعة قوية جداً بالمحاور المتعلقة بـ "اتخاذ القرار" والتركيز الاستراتيجي، مما يعكس وعياً إدارياً عالياً. وفي المستوى الأوسط، يأتي الاهتمام بالمحاور المتعلقة بـ "القيادة" والتواصل الداخلي لبناء الفريق والتكيف. أما في قاعدة الهرم، فنجد اهتماماً أضعف بالمحاور المتعلقة بـ "المناورة" والتواصل الخارجي لبناء السمعة والصورة الذهنية. هذا التدرج في الاهتمام ليس عشوائياً، بل يعكس تركيز هذه الكيانات على البقاء والتماسك الداخلي كأولوية قصوى، وهو ما سيمهد الطريق لاختبار الفرضيات بشكل أعمق في المبحث التالي.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد استعراض وتحليل التوجهات العامة لأفراد العينة نحو أبعاد الدراسة، ننتقل في هذا المبحث إلى مستوى أعمق من التحليل الإحصائي، وهو التحليل الاستدلالي (Inferential Analysis) يهدف هذا الجزء إلى اختبار الفرضيات التي تم صياغتها في الإطار المنهجي للدراسة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف التحقق من وجود علاقات أو فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) سيتم في هذا المبحث اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير الخصائص الديمغرافية على تصورات المبحوثين، ومن ثم اختبار فرضيات العلاقة والأثر بين الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الفروق في إدراك متغيرات الدراسة

يسعى هذا المطلب إلى اختبار الفرضية الرئيسية التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية، والتي يمكن أن تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية (نوع الوسم، قطاع النشاط، المرحلة الحالية للمشروع، الموقع الجغرافي، وحجم الفريق العامل). ولتحقيق ذلك، تم تقسيم هذه الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات فرعية، سيتم اختبار كل منها على حدة.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (T-Test) للعينات المستقلة، وهو الأسلوب الإحصائي المناسب للمقارنة بين متوسطي مجموعتين مستقلتين (مجموعة "وسم مؤسسة ناشئة" ومجموعة "وسم مشروع مبتكر"). يوضح الجدول التالي نتائج الاختبار.

1. تحليل التباين لمتغير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية حسب متغير "الوسم"

ينتقل هذا الجزء من الدراسة من الوصف الإحصائي البسيط إلى التحليل الاستدلالي المعمق، حيث يتم توظيف اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في طبيعة العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية تعزى لمتغير "نوع الوسم" (مؤسسة ناشئة، مشروع مبتكر، حاضنة أعمال). تكمن أهمية هذا التحليل في رصد مدى تأثير الموضع القانوني والوظيفي للمؤسسة على صياغة هويتها التنظيمية وهندسة رسائلها الاتصالية، مما يساهم في تحديد ما إذا كان نوع الاعتراف الرسمي يفرض أنماطاً سلوكية واتصالية متباينة داخل النسيج المقاولاتي الجزائري محل البحث.

جدول رقم (24): نتائج تحليل التباين لمتغير

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية حسب متغير "نوع الوسم"

	متوسط الفروقات	المعنوية الثنائية	مستوى الخطأ	قيمة t	قيمة المعنوية Sig	قيمة F
افتراض التباين المتساوي	0,218	0,104	16,000	1,721	0,899	0,017
افتراض التباين غير المتساوي	0,218	0,101	15,726	1,743	////	//

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

أ- التحليل الإحصائي للنتائج:

1. **اختبار تجانس التباين(Levene's Test)** : الخطوة الأولى في اختبار (T) هي التحقق من شرط تجانس التباين بين المجموعتين. يشير الجدول إلى أن قيمة (F) المحسوبة لاختبار ليفين بلغت (0.017) عند مستوى معنوية (Sig = 0.899) بما أن هذه القيمة **أكبر من(0.05)** ، فهذا يعني أننا **نقبل الفرضية الصفرية** التي تفترض تساوي التباين بين المجموعتين. وبناءً عليه، يتم الاعتماد على قراءة السطر الأول من الجدول ("افتراض التباين المتساوي").
2. **اختبار (T) للمجموعات المستقلة:** بالنظر إلى السطر الأول، نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت **(1.721)** عند درجات حرية (16)، وبمستوى معنوية (Sig) (2-tailed) بلغ **(0.104)** .
3. **القرار الإحصائي:** بما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.104) **أكبر من** مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة($\alpha = 0.05$) ، فإننا **نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.**

النتيجة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية يمكن أن تعزى لمتغير "نوع الوسم."

ت-قراءة في دلالات النتائج ومناقشتها:

إن غياب الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين حاملي "وسم مؤسسة ناشئة" وحاملي "وسم مشروع مبتكر" هي نتيجة جوهرية وتستدعي تفسيراً عميقاً. فعلى الرغم من أن المرسوم التنفيذي 20-254 يميز بين هذين الوسمين على المستوى الإجرائي (فالمؤسسة الناشئة كيان قانوني قائم، بينما المشروع المبتكر قد يكون مجرد فكرة لم تتجسد بعد في شركة)، إلا أن نتائج الدراسة الميدانية تشير إلى أن هذا التمييز القانوني لا ينعكس على شكل فروقات جوهرية في إدراك وتصورات أصحابها للعلاقة بين الثقافة والاستراتيجية الاتصالية.

يمكن تفسير هذه النتيجة من عدة زوايا مترابطة:

1. **وحدة البيئة والتحديات (The Ecosystem Effect):** كما تم توضيحه في الإطار النظري، فإن كلا الفئتين تعملان ضمن نفس "النظام البيئي للمؤسسات الناشئة" في الجزائر. إنهما تخضعان لنفس آليات الدعم من "الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة"، وتتفاعلان مع نفس الحاضنات والمسرعات، وتواجهان نفس التحديات البيروقراطية والثقافية في السوق الجزائري. هذه البيئة المشتركة قد تؤدي إلى صهر الفروقات بينهما وتوحيد تصوراتهما للتحديات والرهانات الأساسية، ومن ضمنها رهانات الثقافة والاتصال. فكلاهما يدرك بنفس القدر أهمية بناء "ثقافة الابتكار" أو "الثقافة المقاولاتية"، ويواجه نفس الصعوبات في بناء "استراتيجية اتصالية" فعالة في سوق لا يزال في طور النضج.

2. **المرحلة التنموية كعامل موحِّد:** أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى أن غالبية العينة (61.1%) تقع في "مرحلة البذرة (Seed Stage) "في هذه المرحلة المبكرة جداً، تكون الأولويات متشابهة إلى حد كبير بغض النظر عن الشكل القانوني: الهدف هو بناء المنتج الأولي (MVP)، إثبات المفهوم، والبحث عن أول العملاء والمستثمرين. في خضم هذه "المعركة من أجل البقاء"، تصبح الفروقات الإجرائية بين "مشروع" و "مؤسسة" ثانوية، وتتوحد الرؤى حول التحديات الأساسية. فكلاهما يصارع من أجل إيجاد لغة مشتركة مع السوق (بعد من أبعاد الاتصال)، وكلاهما يحاول غرس روح الفريق (بعد من أبعاد الثقافة) في نواة صغيرة من الأفراد.

3. **الطبيعة النفسية والذهنية للمؤسسين:** يمكن القول إن ما يجمع بين أصحاب الوسمين هو "العقلية الريادية (Entrepreneurial Mindset) "هذه العقلية، التي تقوم على المخاطرة والسعي للنمو والابتكار كما عرفها بول غراهام وإريك ريس، قد تكون هي العامل الأقوى الذي يوحد تصوراتهم وسلوكياتهم، متجاوزة بذلك الفروقات القانونية البسيطة. فمن يتقدم للحصول على أي من الوسمين هو بالأساس شخص يتبنى "ثقافة ريادة الأعمال"، وهذه الثقافة المشتركة هي التي تشكل نظرته إلى أهمية الاتصال كأداة للنمو والتأثير.

في الختام، تؤكد هذه النتيجة أن التمييز بين "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" في السياق الجزائري قد يكون تمييزاً إدارياً أكثر منه تمييزاً جوهرياً على مستوى الممارسة والتصور، إن وحدة التحديات، وتشابه المرحلة التنموية، وتشارك العقلية الريادية، كلها عوامل تساهم في خلق تجربة مشتركة تجعل من تصوراتهم للعلاقة الحيوية بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية متقاربة إلى حد كبير.

2. تحليل التباين لمتغير العلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الاستراتيجية الاتصالية حسب متغير القطاع والتركيز

ينتقل البحث في هذا الجزء إلى استقصاء الفروق الجوهرية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، بهدف رصد مدى تأثر العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية بطبيعة "القطاع والتركيز" الذي تنشط فيه المؤسسة (كالتكنولوجيا الصحية، التعليم الرقمي، أو الصناعات الغذائية). تبرز أهمية هذا الاختبار في معرفة ما إذا كانت الخصوصية القطاعية تفرض أنماطاً متباينة في بناء السلوك التنظيمي وهندسة الممارسة الاتصالية، مما يسمح بفهم أعمق لمدى شمولية النموذج المقترح للدراسة عبر مختلف مجالات النشاط المقاولاتي في الجزائر.

جدول رقم (25): نتائج تحليل التباين لمتغير

العلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الاستراتيجية الاتصالية حسب متغير القطاع والتركيز

مصادر الاختلاف		مجموع المتوسطات	الخطأ	مربع المتوسطات	قيمة F	المعنوية Sig
العلاقة بين المتغيرين	بين الجنسيين	1,0084	10	0,1008	2,057	0,1754
	بين أفراد الجنس الواحد	0,3432	7	0,049		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

أ- التحليل الإحصائي للنتائج:

1. **قيمة F المحسوبة:** يُظهر الجدول أن قيمة (F) المحسوبة، التي تقيس نسبة التباين بين المجموعات إلى التباين داخل المجموعات، بلغت **(2.057)**.
2. **مستوى الدلالة (Signifiances Level):** بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) **(0.175)**.
3. **القرار الإحصائي:** بما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.175) **أكبر من** مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha = 0.05$)، فإننا **نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.**

النتيجة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية يمكن أن تعزى لمتغير القطاع والتركيز.

ب- قراءة في دلالات النتائج ومناقشتها:

إن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الناشئة العاملة في قطاعات مختلفة (مثل الخدمات الرقمية، التكنولوجيا الصحية، التكنولوجيا التعليمية، وغيرها) هي نتيجة مهمة، وقد تبدو للوهلة

الأولى غير متوقعة. فمن المنطقي افتراض أن لكل قطاع خصوصياته التي قد تفرض ثقافات تنظيمية واستراتيجيات اتصالية مختلفة. ومع ذلك، يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال عدة عوامل جوهرية تتعلق بطبيعة المؤسسات الناشئة في مراحلها الأولية.

1. **هيمنة "ثقافة المؤسسة الناشئة" على "ثقافة القطاع** :"في المراحل المبكرة، غالباً ما تكون الثقافة السائدة في المؤسسة هي "ثقافة المؤسسة الناشئة" العامة ("The generic "Startup Culture) أكثر من كونها ثقافة متخصصة تعكس خصوصية القطاع. هذه الثقافة العامة، كما تم استعراضها في الإطار النظري، ترتكز على قيم مشتركة وعابرة للقطاعات مثل: الرشاقة(Agility) ، الابتكار، التجريب السريع، والتركيز على النمو. يبدو أن هذه القيم المشتركة أقوى في تشكيل تصورات وسلوكيات المؤسسين من الفروقات الدقيقة بين قطاع وآخر. فالتحديات المتعلقة ببناء فريق متماسك، والتكيف مع السوق، واتخاذ قرارات سريعة، هي تحديات مشتركة تواجه مؤسسة ناشئة في قطاع التكنولوجيا الزراعية بنفس القدر الذي تواجهه مؤسسة في قطاع التكنولوجيا المالية.
2. **تشابه التحديات الاتصالية الأولية:** بغض النظر عن القطاع، تواجه جميع المؤسسات الناشئة في البداية نفس التحديات الاتصالية الأساسية: كيفية شرح فكرة معقدة ببساطة، وكيفية بناء علامة تجارية من الصفر، وكيفية كسب ثقة أول العملاء والمستثمرين، وكيفية إدارة التواصل داخل فريق صغير ومضغوط. هذه التحديات الاتصالية الأساسية توحد تجربتهم وتجعل من تصوراتهم لأهمية الاستراتيجية الاتصالية متقاربة، قبل أن تبدأ الفروقات القطاعية في الظهور بشكل أوضح في مراحل لاحقة من النمو.
3. **تأثير حجم العينة والتوزيع:** يجب أيضاً الأخذ في الاعتبار العامل الإحصائي. فمعظم القطاعات في عينتنا ممثلة بعدد قليل جداً من المؤسسات (مؤسسة أو اثنتين)، باستثناء قطاع الخدمات الرقمية. هذا التوزيع غير المتكافئ، إلى جانب صغر حجم العينة الكلي(N=18) ، يجعل من الصعب إحصائياً رصد فروق دقيقة بين المجموعات حتى لو كانت موجودة في الواقع. يتطلب الأمر عينة أكبر وأكثر توازناً بين القطاعات لتحديد ما إذا كانت هناك فروق حقيقية.

في المحصلة، تشير النتيجة إلى أن **هوية "المؤسسة الناشئة (Startup Identity) "في مراحلها الأولية هي هوية أقوى وأكثر تأثيراً من "الهوية القطاعية(Sectoral Identity) "**. إن الرهانات الأساسية المتعلقة ببناء الثقافة وتعزيز الاتصال هي رهانات مشتركة وعامة في هذه المرحلة، وتتجاوز خصوصية كل مجال. هذا يعني أن الحلول والتوصيات المقترحة لدعم هذه المؤسسات يمكن أن تكون ذات طابع أفقي وعام في البداية، مع إمكانية تخصيصها لاحقاً مع نضج المؤسسة وتعمقها في خصوصيات قطاعها.

3. تحليل التباين لمتغير العلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الاستراتيجية الاتصالية حسب متغير المرحلة الحالية

يسعى هذا العنصر إلى تقديم تحليل استدلالي معمق باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وذلك للكشف عن طبيعة الفروق الإحصائية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية بالنظر إلى "المرحلة الحالية" للمؤسسة أو المشروع (مرحلة الانطلاق، النمو، أو النضج). إن إدراج هذا المتغير يتيح للباحث رصد الكيفية التي تتطور بها الممارسات الاتصالية والقيم التنظيمية عبر مختلف محطات دورة حياة المؤسسة الناشئة، وتحديد ما إذا كان النضج المؤسساتي يؤدي إلى تغييرات جوهرية في نمط التفاعل بين هذين المتغيرين المركزيين في البيئة الجزائرية.

جدول رقم (26): نتائج تحليل التباين لمتغير

العلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الاستراتيجية الاتصالية حسب متغير المرحلة الحالية للمؤسسة/المشروع

مصادر الاختلاف	مجموع المتوسطات	الخطأ	مربع المتوسطات	قيمة F	المعنوية Sig
العلاقة بين المتغيرين	0,1953	3	0,0651	0,788	0,5204

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

أ- التحليل الإحصائي للنتائج:

1. **قيمة F المحسوبة:** يُظهر الجدول أن قيمة (F) المحسوبة، التي تقارن التباين بين متوسطات المراحل المختلفة، بلغت **(0.788)**.
2. **مستوى الدلالة (Significance Level):** بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) **(0.520)**.
3. **القرار الإحصائي:** بما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.520) **أكبر بكثير من** مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة($\alpha = 0.05$) ، فإننا **نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.**

النتيجة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية يمكن أن تعزى لمتغير "المرحلة الحالية للمؤسسة/المشروع".

ب- قراءة في دلالات النتائج ومناقشتها:

إن غياب الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المؤسسات في المراحل التنموية المختلفة قد يبدو، للوهلة الأولى، نتيجة مفاجئة ومخالفة للمنطق النظري. فالأدبيات التي تم استعراضها، مثل منحنى بول غراهام، تشير بوضوح إلى أن كل مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة الناشئة لها تحدياتها وأولوياتها الثقافية والاتصالية المختلفة. فالمؤسسة في مرحلة البذرة تختلف عن تلك التي في مرحلة النمو المبكر

أو النضج. ومع ذلك، فإن هذه النتيجة يمكن تفسيرها وفهمها بعمق عند العودة إلى خصائص العينة الميدانية.

1. **هيمنة "مرحلة البذرة" على العينة:** العامل التفسيري الأقوى لهذه النتيجة يكمن في التوزيع غير المتوازن للعينة. كما أظهر التحليل الوصفي، فإن **(61.1%)** من العينة تتركز في فئة واحدة فقط، وهي "مرحلة البذرة". في المقابل، كانت الفئات الأخرى ممثلة بأعداد صغيرة جداً (3 مؤسسات في مرحلة النمو، وواحدة فقط في مرحلة النضج). هذا التركز الشديد في فئة واحدة يجعل من المستحيل إحصائياً رصد فروق ذات دلالة، لأن المقارنة تكون بين مجموعة كبيرة ومجموعات أخرى صغيرة جداً، مما يؤدي إلى عدم وجود قوة إحصائية (Statistical Power) كافية لاكتشاف الفروق حتى لو كانت موجودة على أرض الواقع. بعبارة أخرى، لقد حالت طبيعة العينة المتاحة دون التمكن من اختبار هذه الفرضية بشكل فعال.

2. **طبيعة "المشروع قيد التطوير":** إن وجود فئة "مشروع قيد التطوير ضمن مؤسسة قائمة" يضيف طبقة أخرى من التعقيد. هذه المشاريع، ورغم أنها قد تكون حديثة، إلا أنها تستفيد من الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات الاتصالية للمؤسسة الأم، مما يجعلها مختلفة تماماً عن مؤسسة ناشئة تبدأ من الصفر. هذا الاختلاف النوعي الكبير قد يزيد من "الضوضاء" الإحصائية ويجعل المقارنة أكثر صعوبة.

3. **التشابه في التحديات الأساسية رغم اختلاف المرحلة:** على الرغم من الفروقات النظرية بين المراحل، قد تكون هناك قواسم مشتركة في التحديات الثقافية والاتصالية الأساسية التي تواجه جميع المؤسسات الناشئة في بيئة لا تزال ناشئة مثل الجزائر. فجميعها، بغض النظر عن مرحلتها، تحتاج إلى بناء ثقافة ابتكار قوية، والتواصل بفعالية لجذب الكفاءات، والتعامل مع نفس البيئة القانونية والتنظيمية. هذا التشابه في التحديات الجوهرية قد يقلل من حجم الفروق في تصوراتهم العامة حول العلاقة بين الثقافة والاتصال.

في المحصلة، فإن غياب الفروق الإحصائية في هذه الفرضية يجب أن يُقرأ بحذر شديد، فهو لا يعني بالضرورة عدم وجود فروق حقيقية بين المراحل التنموية في الواقع، بل يعكس بشكل أكبر **محدودية إحصائية ناتجة عن التوزيع غير المتكافئ للعينة** .هذه النتيجة هي في حد ذاتها توصية بحثية هامة للمستقبل، حيث تؤكد على ضرورة إجراء دراسات مستقبلية بعينات أكبر وأكثر توازناً بين المراحل المختلفة (مرحلة البذرة، النمو، التوسع، النضج) للتمكن من رصد الفروقات الدقيقة في الممارسات الثقافية والاتصالية التي تميز كل مرحلة عن الأخرى.

4. تحليل التباين لمتغير العلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الاستراتيجية الاتصالية حسب متغير الموقع الجغرافي

يستهدف هذا الجزء من الدراسة الميدانية فحص دلالة الفروق الإحصائية في العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية للمؤسسات الناشئة الجزائرية تبعاً لمتغير "**الموقع الجغرافي**". ومن خلال توظيف اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، يسعى الباحث لاستكشاف مدى تأثير البيئة الإقليمية، وتمركز الحاضنات أو الحظائر التكنولوجية في ولايات بعينها، على صياغة الهوية التنظيمية وهندسة الممارسة الاتصالية. يساهم هذا التحليل في تحديد ما إذا كانت الجغرافيا المقاولاتية تلعب دوراً في تكييف الأنماط السلوكية والاتصالية للمبتكرين، أم أن الطبيعة الرقمية لهذه المؤسسات قد تجاوزت حدود المكان في تشكيل هذه العلاقة.

جدول رقم (27): نتائج تحليل التباين لمتغير

العلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الاستراتيجية الاتصالية حسب متغير الموقع الجغرافي

مصادر الاختلاف	مجموع المتوسطات	الخطأ	مربع المتوسطات	قيمة F	المعنوية Sig
العلاقة بين المتغيرين	0,4099	6	0,0683	0,7981	0,5909

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

أ- التحليل الإحصائي للنتائج:

1. **قيمة F المحسوبة:** يُظهر الجدول أن قيمة (F) المحسوبة، التي تقارن التباين بين متوسطات الولايات المختلفة، بلغت **.(0.798)**
2. **مستوى الدلالة (Significance Level)** : بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) **(0.590).**
3. **القرار الإحصائي:** بما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.590) **أكبر بكثير من** مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة($\alpha = 0.05$) ، فإننا **نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.**

النتيجة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية يمكن أن تعزى لمتغير "الموقع الجغرافي"

ب- قراءة في دلالات النتائج ومناقشتها:

إن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين من مختلف الولايات هو نتيجة تتطلب تحليلاً دقيقاً لسياقها الإحصائي والموضوعي. فعلى الرغم من أن الأدبيات العالمية حول النظم البيئية لريادة الأعمال تؤكد على أهمية "التكتلات الجغرافية (Geographic Clusters) "وتأثيرها في خلق ثقافات وممارسات ريادية مختلفة (مثل ثقافة وادي السيليكون المختلفة عن ثقافة بوسطن)، إلا أن نتائج دراستنا لا تدعم هذا التوجه في السياق الجزائري ضمن حدود العينة المتاحة.

يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال عاملين رئيسيين:

1. **المحدودية الإحصائية الناتجة عن التوزيع الجغرافي:** كما هو الحال مع الفرضية السابقة، فإن التفسير الأقوى لهذه النتيجة يكمن في التوزيع غير المتكافئ للعينة. لقد كشف التحليل الوصفي عن تركيز جغرافي كبير جداً في **ولاية الشلف(61.1%)** ، بينما كانت بقية الولايات ممثلة بعدد قليل جداً من المؤسسات (مؤسسة أو اثنتين). هذا التركز يجعل من المستحيل إحصائياً إجراء مقارنة حقيقية وذات معنى بين المناطق الجغرافية المختلفة. فالتحليل في جوهره يقارن مجموعة كبيرة (الشلف) بمجموعات فردية صغيرة، مما يضعف بشكل كبير من قدرة الاختبار الإحصائي على رصد أي فروق دقيقة قد تكون موجودة في الواقع. لذلك، يجب النظر إلى هذه النتيجة على أنها انعكاس لطبيعة العينة أكثر من كونها نفياً قاطعاً لوجود تأثير للسياق الجغرافي.
2. **مركزية النظام البيئي وتوحيد السياسات:** حتى لو تجاوزنا المحدودية الإحصائية، يمكن القول بأن النظام البيئي لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر يتسم بطابع مركزي إلى حد كبير. فالسياسات والقوانين وآليات التمويل (مثل الصندوق الوطني) والمراسيم التنفيذية هي سياسات وطنية موحدة تُطبق على جميع الولايات بنفس الطريقة. هذا الطابع المركزي قد يؤدي إلى خلق تجربة متشابهة لرواد الأعمال في مختلف أنحاء البلاد، حيث يتعاملون مع نفس الأطر القانونية ويواجهون نفس التحديات الإدارية، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي. هذا التشابه في "البيئة المؤسسية (Institutional Environment) " قد يكون أقوى من تأثير "البيئة المحلية "(Local Environment) مما يؤدي إلى تقارب في تصوراتهم وممارساتهم الثقافية والاتصالية.

في المحصلة، فإن غياب الفروق الإحصائية المرتبطة بالموقع الجغرافي لا ينفي أهمية السياق المحلي، ولكنه يسلط الضوء على تأثير عاملين مهمين: محدودية البيانات المتاحة التي لم تسمح باختبار الفرضية بشكل فعال، واحتمالية وجود طابع وطني موحد للتحديات والفرص التي تواجه المؤسسات الناشئة يفوق تأثير الخصوصيات المحلية في هذه المرحلة من تطور النظام البيئي. وتظل هذه النقطة

بحاجة إلى استكشاف أعمق في دراسات مستقبلية بعينات أكبر وأكثر تمثيلاً جغرافياً، قد تتمكن من كشف الفروقات الدقيقة بين "التكتلات الريادية" الناشئة في مختلف مناطق الجزائر.

5. تحليل التباين الأحادي لمتغير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية حسب متغير "الفريق العامل بالمؤسسة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى إجراء تحليل استدلالي باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في طبيعة العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية تعزى لمتغير "الفريق العامل بالمؤسسة". وتكمن أهمية هذا التحليل في فهم دور المورد البشري وبنية الفريق، سواء من حيث الحجم أو التكوين، في صياغة القيم المشتركة وهندسة الرسائل الاتصالية، وما إذا كانت التفاعلات البينية داخل فرق العمل الصغيرة تختلف عنها في الفرق الأكبر حجماً ضمن سياق الشركات الناشئة الجزائرية.

جدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية حسب متغير "الفريق العامل بالمؤسسة"

مصادر الاختلاف		مجموع المتوسطات	الخطأ	مربع المتوسطات	قيمة F	المعنوية Sig
العلاقة بين المتغيرين	الفريق العامل بالمؤسسة	**0,2162**	2	0,1081	1,428	0,2706
	بين المجموعات	1,1354	15	0,0757		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

أ- التحليل الإحصائي للنتائج:

1. **قيمة F المحسوبة:** يُظهر الجدول أن قيمة (F) المحسوبة، التي تقارن التباين بين متوسطات المجموعات الثلاث الممثلة لأحجام الفرق المختلفة، بلغت **(1.428)**.
2. **مستوى الدلالة(Significance Level)** : بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية **(0.270)** (Sig).
3. **القرار الإحصائي:** بما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.270) **أكبر من** مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة($\alpha = 0.05$) ، فإننا **نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.**

النتيجة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية يمكن أن تعزى لمتغير "الفريق العامل بالمؤسسة".

ب- قراءة في دلالات النتائج ومناقشتها:

إن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات ذات الأحجام المختلفة (من حيث عدد أفراد الفريق) هي نتيجة، للوهلة الأولى، قد تبدو مخالفة للتوقعات. فالنظرية التنظيمية تشير إلى أن حجم الفريق يؤثر بشكل كبير على ديناميكيات الاتصال والثقافة التنظيمية؛ فالتواصل في فريق من 3 أشخاص يختلف جذرياً عنه في فريق من 15 شخصاً. ومع ذلك، يمكن تفسير هذه النتيجة إحصائياً وموضوعياً ضمن سياق هذه الدراسة.

1. **هيمنة الفرق الصغيرة جداً(Micro-Teams)** : كما في الفرضيات السابقة، فإن التفسير الإحصائي هو الأقوى. لقد كشف التحليل الوصفي أن **(61.1%)**من العينة تقع في فئة واحدة، وهي الفرق التي يتراوح عددها بين "1 إلى 5" أفراد. هذا التركز الشديد في فئة واحدة يقلل بشكل كبير من التباين الكلي في العينة ويضعف من قدرة اختبار ANOVA على رصد الفروقات الإحصائية بين المجموعات. فالمقارنة هنا تكون بين مجموعة كبيرة (11 مفردة) ومجموعتين أصغر (5 و 2 مفردة)، مما يجعل من الصعب جداً أن تصل الفروقات بينها إلى مستوى الدلالة الإحصائية.

2. **التقارب النوعي بين أحجام الفرق في المراحل المبكرة:** على المستوى الموضوعي، يمكن القول إنه على الرغم من وجود اختلاف كمي بين فريق من 3 أفراد وفريق من 8 أفراد، إلا أن **الاختلاف النوعي** في الممارسات الثقافية والاتصالية قد لا يكون كبيراً في المراحل الأولى للمؤسسة الناشئة. فكلا الفريقين لا يزالان يعملان في بيئة غير رسمية، ذات هياكل تنظيمية مسطحة، وتواصل مباشر بين جميع الأعضاء. إن القفزة النوعية الحقيقية في الثقافة والاتصال تحدث عادةً عندما يتجاوز الفريق حجماً معيناً (غالباً ما يُشار إلى 15 أو 20 شخصاً)، حيث يصبح الاتصال المباشر غير ممكن، وتظهر الحاجة إلى هياكل إدارية ووسيطة وسياسات مكتوبة. بما أن جميع الفرق في عينتنا تقع تحت هذا "الحجم الحرج"، فمن المنطقي أن تكون تصوراتهم وممارساتهم الأساسية متشابهة إلى حد كبير.

3. **وحدة التجربة الريادية:** إن تجربة إطلاق وتنمية مؤسسة ناشئة في مراحلها الأولى هي تجربة شديدة الكثافة وتفرض تحديات مشتركة تتجاوز حجم الفريق. فجميعهم يواجهون نفس الضغط لتطوير المنتج، وتأمين التمويل، والوصول إلى السوق. هذه التجربة المشتركة تخلق وعياً مشتركاً بأهمية

الثقافة القوية والتواصل الفعال كأدوات للبقاء، وهذا الوعي قد يكون هو نفسه لدى قائد فريق من 4 أشخاص أو قائد فريق من 9 أشخاص.

في المحصلة، إن غياب الفروق الإحصائية المرتبطة بحجم الفريق يعود بشكل أساسي إلى **محدودية التباين في حجم الفرق داخل العينة**، حيث أن معظمها يقع ضمن نطاق "الفرق الصغيرة جداً". هذه النتيجة لا تنفي تأثير حجم الفريق على الثقافة والاتصال بشكل عام، بل تشير إلى أن هذا التأثير يصبح أكثر وضوحاً ودلالةً إحصائية في مراحل لاحقة من نمو المؤسسة، عندما تتجاوز الفرق عتبة معينة من الحجم والتعقيد. وهذا يفتح الباب أمام دراسات مستقبلية مقارنة بين المؤسسات الناشئة في مراحلها الأولية وتلك التي دخلت مرحلة التوسع (Scale-up) لرصد كيفية تحول وتطور ثقافتها وأنماطها الاتصالية مع نمو حجم الفريق.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لأثر المتغيرات الديمغرافية على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية

بعد أن أثبت التحليل في المطلب السابق غياب الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات استجابات العينة بناءً على خصائصها الديمغرافية، ينتقل هذا المطلب إلى مستوى أعمق من التحليل، وهو اختبار فرضية الأثر. يهدف هذا الجزء إلى استخدام نماذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) للتحقق مما إذا كانت هذه المتغيرات الديمغرافية (المستقلة) قادرة على تفسير جزء من التباين الحاصل في المتغير التابع (إدراك العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية). بعبارة أخرى، هل يمكن لهذه الخصائص أن تتنبأ بتوجهات المبحوثين؟

سيتم في هذا الإطار اختبار الفرضية الرئيسية الثانية القائلة" **:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغيرات الديمغرافية على العلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الاستراتيجية الاتصالية**"، وذلك من خلال اختبار خمس فرضيات فرعية، كل منها يتناول أثر متغير ديمغرافي محدد.

لاختبار هذه الفرضية، تم بناء نموذج انحدار خطي بسيط، حيث يمثل "نوع الوسم" المتغير المستقل (المفسِّر)، ويمثل "المتوسط العام للعلاقة بين الثقافة والاستراتيجية" المتغير التابع (المفسَّر). يوضح الجدول التالي نتائج هذا التحليل.

1. اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير نوع الوسم على العلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الاستراتيجية الاتصالية

يرمي هذا التحليل لتوظيف اختبار الانحدار البسيط لقياس القوة التنبؤية لمتغير "نوع الوسم" في التأثير على العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية. يتيح هذا الإجراء الإحصائي تحديد مدى مساهمة الصفة القانونية للمؤسسة في تفسير التباينات الحاصلة في ممارساتها الاتصالية وهويتها التنظيمية ضمن النسيج المقاولاتي.

جدول رقم(29): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط

لتأثير نوع الوسم على العلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الاستراتيجية الاتصالية

معامل الانحدار		قيمة t	المعنوية Sig	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	معنوية الارتباط
الثابت	3,251	16,806	0,000	,3950	0,156	2,963	,1040
نوع الوسم	−0,218	−1,721	0,104				

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

العلاقة بين المتغيرين = −0,218 **(نوع الوسم)** + 3,251

أ- التحليل الإحصائي للنتائج:

1. **صلاحية النموذج:** للتحقق من مدى صلاحية نموذج الانحدار ككل، ننظر إلى قيمة (F) ومستوى دلالتها. بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.963) عند مستوى دلالة(Sig = 0.104) . بما أن هذه القيمة **أكبر من(0.05)** ، فهذا يعني أن نموذج الانحدار **غير دال إحصائياً**، أي أن المتغير المستقل ("نوع الوسم") لا يساهم بشكل معنوي في تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.
2. **قوة العلاقة وتفسير التباين:** بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.395)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة بين المتغيرين. أما معامل التحديد(R^2) ، فقد بلغ (0.156)، ويعني ذلك أن متغير "نوع الوسم" ينجح في تفسير **15.6%**فقط من التباين في إدراك العلاقة بين الثقافة والاستراتيجية، بينما تعود النسبة المتبقية (84.4%) إلى عوامل أخرى لم يشملها هذا النموذج.

3. **معنوية معامل الانحدار**: عند اختبار معنوية معامل الانحدار للمتغير المستقل، نجد أن قيمة (t)المحسوبة بلغت (−1.721) عند مستوى دلالة .(Sig = 0.104) بما أن هذه القيمة **أكبر من(0.05)** ، فهذا يؤكد أن أثر متغير "نوع الوسم" على المتغير التابع هو أثر **غير معنوي إحصائياً**.

القرار الإحصائي: بناءً على ما سبق، يتم **رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية**.

النتيجة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير "نوع الوسم" على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية.

ب- قراءة في دلالات النتائج ومناقشتها:

تؤكد نتيجة تحليل الانحدار ما تم التوصل إليه في اختبار الفروق؛ فمتغير "نوع الوسم" لا يظهر كعامل مؤثر أو مفسِّر بشكل جوهري في تصورات المبحوثين. إن عدم قدرة هذا المتغير على تفسير أكثر من 15.6% من التباين، وكون هذا التأثير غير دال إحصائياً، يحمل في طياته دلالات عميقة تتجاوز مجرد القراءة الإحصائية، وتفتح الباب أمام نقاش أوسع حول طبيعة الهوية الريادية في الجزائر.

إن هذه النتيجة تتحدى الافتراض المبدئي بأن التصنيف القانوني الرسمي الذي تمنحه الدولة ("مشروع مبتكر" مقابل "مؤسسة ناشئة") يشكل عاملاً حاسماً في تحديد وعي وسلوك رواد الأعمال. الواقع الميداني، كما تعكسه البيانات، يشير إلى أن هناك "**قوى توحيد (Unifying Forces)** "أخرى أكثر تأثيراً من هذا التصنيف الإداري. يمكن القول إن "**تجربة الانطلاق "(The Startup Experience)** ذاتها، بكل ما تحمله من ضغوط وتحديات وأولويات، هي المتغير الحقيقي الذي يشكل وعي المؤسسين وتصوراتهم.

فصاحب "المشروع المبتكر" الذي لا يزال في مرحلة بناء النموذج الأولي، وصاحب "المؤسسة الناشئة" الذي حصل لتوه على سجله التجاري، كلاهما يعيش نفس القلق الوجودي المتعلق بإثبات فكرته في السوق، وكلاهما يدرك أن بناء ثقافة فريق متماسكة (ثقافة تنظيمية) والتواصل بفعالية مع البيئة الخارجية (استراتيجية اتصالية) هما شرطان أساسيان للبقاء. هذه التجربة المشتركة تخلق "**وعياً ريادياً مشتركاً** "يتجاوز الفروقات الإجرائية.

هذا يقودنا إلى نقطة جوهرية تمس صميم فلسفة ريادة الأعمال: **هل المؤسسة الناشئة تُعرَّف بكيانها القانوني أم بعقليتها وثقافتها؟** نتائجنا ترجح بقوة الخيار الثاني. فكما يجادل ستيف بلانك،

المؤسسة الناشئة ليست مجرد شركة، بل هي "منظمة مؤقتة مصممة للبحث عن نموذج عمل قابل للتطوير والتكرار". هذا "البحث" هو الحالة الذهنية والثقافية التي توحد أصحاب الوسمين. كلاهما في حالة "بحث"، وكلاهما يواجه نفس الرهانات الثقافية والاتصالية في هذه الرحلة.

لذلك، فإن مساهمة هذه النتيجة لا تكمن في نفي أهمية الدعم الحكومي أو التصنيف القانوني، بل في وضعها في حجمها الحقيقي. فهي تشير إلى أن السياسات الداعمة يجب ألا تكتفي بمنح "وسم"، بل يجب أن تغوص أعمق لتفهم وتدعم "**العمليات الثقافية والاتصالية** "التي تمثل التحدي الحقيقي المشترك بين جميع رواد الأعمال في مراحلهم الأولى. إن الرهان الحقيقي ليس في الانتقال من "وسم مشروع" إلى "وسم مؤسسة"، بل في الانتقال من "ثقافة البحث" إلى "ثقافة التنفيذ والنمو"، وهذا انتقال يتطلب دعماً نوعياً يتجاوز الأطر القانونية.

2. تحليل الانحدار البسيط لأثر "القطاع والتركيز" على العلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الاستراتيجية الاتصالية

يستهدف هذا الاختبار توظيف الانحدار البسيط لقياس الأثر الذي يمارسه متغير "القطاع والتركيز" على العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية. يساهم هذا الإجراء في تحديد القدرة التفسيرية للتخصص المهني في توجيه الممارسات الاتصالية والقيم السائدة، مما يعزز دقة النتائج الاستدلالية المتوصل إليها في هذه الدراسة.

جدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار البسيط

لأثر "القطاع والتركيز" على العلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الاستراتيجية الاتصالية

معامل الانحدار		قيمة t	المعنوية Sig	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	معنوية الارتباط
الثابت	3,096	25,928	0,000	,3680	0,136	2,511	,1330
القطاع والتركيز	-0,032	-1,585	0,133				

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

العلاقة بين المتغيرين = -0,032 (القطاع والتركيز) + 3,096

أ- التحليل الإحصائي للنتائج:

1. **صلاحية النموذج:** للتحقق من مدى صلاحية نموذج الانحدار، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (2.511) عند مستوى دلالة (Sig = 0.133) بما أن هذه القيمة **أكبر من (0.05)** ، فهذا يعني أن نموذج الانحدار **غير دال إحصائياً**. أي أن متغير "القطاع والتركيز" لا يساهم بشكل معنوي في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع.
2. **قوة العلاقة وتفسير التباين:** بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.368)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة جداً بين المتغيرين. أما معامل التحديد(R^2) ، فقد بلغ (0.136)، ويعني ذلك أن متغير "القطاع والتركيز" لا ينجح إلا في تفسير **13.6%**فقط من التباين في إدراك العلاقة بين الثقافة والاستراتيجية، وهي نسبة ضئيلة جداً، وتعود النسبة المتبقية (86.4%) إلى عوامل أخرى أكثر أهمية لم يتضمنها النموذج.
3. **معنوية معامل الانحدار:** عند اختبار معنوية معامل الانحدار للمتغير المستقل، نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (-1.585) عند مستوى دلالة (Sig = 0.133) بما أن هذه القيمة **أكبر من (0.05)**، فهذا يؤكد أن أثر متغير "القطاع والتركيز" على المتغير التابع هو أثر **غير معنوي إحصائياً**.

القرار الإحصائي: بناءً على النتائج السابقة، يتم **رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية.**

النتيجة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير "القطاع والتركيز" على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية.

ب- قراءة في دلالات النتائج ومناقشتها:

تأتي هذه النتيجة لتعزز الاستنتاج الذي تم التوصل إليه في اختبار الفروق: فكما أن "نوع الوسم" لم يظهر كعامل مؤثر، فإن "القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة" لا يبدو هو الآخر عاملاً حاسماً في تشكيل تصورات المؤسسين حول رهانات الثقافة والاتصال. إن هذا الغياب للأثر القطاعي، رغم أنه قد يبدو مخالفاً للبديهة، إلا أنه يكشف عن ديناميكيات عميقة تتعلق بـ "المرحلة الجنينية" للنظام البيئي الريادي في الجزائر.

إن هذه النتيجة تدعونا إلى طرح تساؤل جوهري: **هل الخصوصية القطاعية (Sector-Specific Culture) تتشكل في مرحلة لاحقة من نضج المؤسسة والسوق؟** تشير بياناتنا إلى أن الإجابة هي "نعم". في المراحل الأولى، تكون التحديات التي تواجهها المؤسسة الناشئة ذات طبيعة "**وجودية وعامة** "أكثر من كونها "**قطاعية ومتخصصة**". فمؤسس منصة تكنولوجيا صحية

(Healthtech) ومؤسس منصة تكنولوجيا زراعية (Agritech) كلاهما يواجه نفس التحدي الأساسي المتمثل في "تثقيف السوق" حول الحلول الرقمية، وكلاهما يحتاج إلى بناء ثقافة داخلية مرنة وقادرة على "التجريب والتعلم السريع"، وكلاهما يسعى لإقناع نفس المجموعة المحدودة من المستثمرين المحليين.

هذه "**القواسم المشتركة الوجودية (Existential Commonalities)** "تبدو أكثر تأثيراً في وعيهم من الفروقات الدقيقة بين القطاعات. يمكن القول إن "**ثقافة الانطلاق "(The Culture of Launching)** تطغى في هذه المرحلة على أي ملامح لـ "**ثقافة القطاع "(The Culture of the Sector)** هذا يتقاطع مع ما طرحه نموذج "مدارس الفكر الاستراتيجي" لمينتزبورغ، حيث يمكن اعتبار أن معظم هذه المؤسسات تقع ضمن "مدرسة ريادة الأعمال"، التي تنبع فيها الاستراتيجية من رؤية المؤسس وتكون شديدة المرونة، بغض النظر عن القطاع الذي تعمل فيه.

علاوة على ذلك، لا يمكن إغفال **تأثير محدودية البيانات** كعامل تفسيري إحصائي. فالعينة المدروسة، رغم تنوعها، لا تحتوي على عدد كافٍ من المؤسسات في كل قطاع يسمح لنموذج الانحدار برصد علاقات سببية قوية. فالنموذج يحاول استخلاص أثر متغير "القطاع" من بيانات تكون فيها معظم القطاعات ممثلة بمفردة أو اثنتين فقط، وهو أمر صعب إحصائياً.

لذلك، فإن المساهمة الأصيلة لهذه النتيجة ليست في نفي وجود أي تأثير للقطاع على المدى الطويل، بل في تسليط الضوء على **أولوية التحديات العابرة للقطاعات في المراحل المبكرة** .وهذا يقدم رؤية استراتيجية لصانعي السياسات ومصممي برامج الدعم في الجزائر: فبدلاً من تصميم برامج دعم شديدة التخصص وموجهة لقطاعات معينة منذ البداية، قد يكون من الأجدى والأكثر فعالية في هذه المرحلة من تطور النظام البيئي التركيز على بناء "**المهارات الأساسية العابرة للقطاعات "(Cross-Sectoral Core Competencies)** هذه المهارات تشمل القيادة الاتصالية، وبناء الثقافة التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي المرن، والتفاوض، وهي مهارات يحتاجها كل رائد أعمال، بغض النظر عما إذا كان يطور تطبيقاً للتعليم أو حلاً للزراعة. إن تقوية هذا الأساس المشترك قد يكون هو المفتاح لتمكين هذه المؤسسات من مواجهة تحدياتها القطاعية المتخصصة في مراحل لاحقة من نموها.

3. تحليل الانحدار البسيط لأثر المرحلة الحالية للمؤسسة/المشروع على العلاقة بين العلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الاستراتيجية الاتصالية

يرمي هذا التحليل لتوظيف اختبار الانحدار البسيط لقياس القوة التنبؤية لمتغير "المرحلة الحالية للمؤسسة" في التأثير على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية. يتيح هذا الإجراء الإحصائي فهم

كيف تساهم مراحل نمو المشروع في تفسير التباينات الحاصلة في الممارسات الاتصالية والقيم التنظيمية السائدة داخل البيئة المقاولاتيّة.

جدول رقم (31): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر

المرحلة الحالية للمؤسسة/المشروع على العلاقة بين العلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الاستراتيجية الاتصالية

معامل الانحدار		قيمة t	المعنوية Sig	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	معنوية الارتباط
الثابت	2,842	13,450	0,000	,1170	0,014	0,223	,6430
المرحلة الحالية للمؤسسة/المشروع	0,039	0,472	0,643				

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

العلاقة بين المتغيرين = 0,039 (**المرحلة الحالية للمؤسسة/المشروع**) + 2,842

أ- التحليل الإحصائي للنتائج:

1. **صلاحية النموذج:** للتحقق من مدى صلاحية نموذج الانحدار، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.223) عند مستوى دلالة .(Sig = 0.643) بما أن مستوى الدلالة **أكبر بكثير من (0.05)**، فهذا يعني أن نموذج الانحدار **غير دال إحصائياً على الإطلاق** .أي أن متغير "المرحلة الحالية للمؤسسة" لا يملك أي قدرة تذكر على تفسير التباين في المتغير التابع.
2. **قوة العلاقة وتفسير التباين:** بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.117)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً ومهمشة. أما معامل التحديد(R^2) ، فقد بلغ قيمة ضئيلة جداً هي .**(0.014)**هذه النتيجة تعني أن متغير "المرحلة الحالية" لا ينجح في تفسير سوى **1.4%**فقط من التباين في إدراك العلاقة بين الثقافة والاستراتيجية، وهي نسبة لا قيمة لها من الناحية التفسيرية، وتعود النسبة الساحقة المتبقية (98.6%) إلى عوامل أخرى خارج هذا النموذج.
3. **معنوية معامل الانحدار:** عند اختبار معنوية معامل الانحدار للمتغير المستقل، نجد أن قيمة (t)المحسوبة بلغت (0.472) عند مستوى دلالة(Sig = 0.643) . بما أن هذه القيمة **أكبر بكثير من (0.05)** ، فهذا يؤكد أن أثر متغير "المرحلة الحالية" على المتغير التابع هو أثر **غير معنوي إحصائياً بشكل قاطع.**

القرار الإحصائي: بناءً على النتائج السابقة، يتم **رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية.**

النتيجة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير "المرحلة الحالية للمؤسسة/المشروع" على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية.

ب- قراءة في دلالات النتائج ومناقشتها:

إن غياب أي أثر إحصائي يُعتد به لمتغير "المرحلة الحالية للمؤسسة" هو نتيجة تتناغم تماماً مع نتائج اختبار الفروق السابق، ولكنه يقدمها بصورة أكثر حدة. فمعامل التحديد الذي لم يتجاوز 1.4% هو دليل قاطع على أن هذا المتغير، بشكله الحالي في عينتنا، لا يملك أي قوة تفسيرية أو تنبؤية. هذا الواقع يفرض علينا تجاوز التفسير الإحصائي السطحي والبحث عن الدلالات المنهجية والموضوعية العميقة وراء هذه النتيجة.

على المستوى المنهجي، تكمن العلة الأساسية في **التركيب الديموغرافي للعينة.** كما أوضحنا سابقاً، فإن هيمنة فئة "مرحلة البذرة" (61.1%) على حساب الفئات الأخرى يجعل من أي تحليل انحدار أمراً غير مجدٍ. فالانحدار الخطي يتطلب وجود تباين وتدرج كافٍ في المتغير المستقل ليتمكن من رصد أثره على المتغير التابع. وفي حالتنا، فإن المتغير المستقل (المرحلة الحالية) شبه ثابت، مما يؤدي حتماً إلى نموذج انحدار فاشل. هذا لا يعني أن الفرضية خاطئة نظرياً، بل يعني أن **البيانات المتاحة لم تكن كافية أو مناسبة لاختبارها بشكل سليم.**

أما على المستوى الموضوعي، فإن هذه النتيجة، رغم ضعفها الإحصائي، تثير نقاشاً مهماً حول **طبيعة "المرحلة" في سياق ريادة الأعمال** .هل "المرحلة" مجرد تصنيف زمني خطي، أم هي حالة ذهنية وثقافية؟ قد تشير نتيجتنا إلى أن المؤسسات الناشئة في عينتنا، حتى تلك التي تصنف نفسها في "مرحلة النمو المبكر"، لا تزال تفكر وتتصرف بعقلية "مرحلة البذرة". قد يكون الانتقال من مرحلة إلى أخرى في النظام البيئي الجزائري ليس انتقالاً نوعياً حقيقياً في الثقافة والممارسات، بل مجرد انتقال في حجم التمويل أو عدد الموظفين، بينما تظل التحديات الثقافية والاتصالية الأساسية كما هي.

هذا يضعنا أمام فرضية بديلة مثيرة للاهتمام: **قد لا تكون "المرحلة الزمنية" هي المتغير الحقيقي المؤثر، بل "مستوى النضج الثقافي والاتصالي" للمؤسسة** .قد نجد مؤسسة في "مرحلة البذرة" لكنها تمتلك وعياً وثقافة تنظيمية واستراتيجية اتصالية أكثر نضجاً من مؤسسة أخرى في "مرحلة النمو" لكنها لا تزال تدار بعقلية فوضوية.

إن المساهمة الأساسية لهذه النتيجة هي في كشفها عن **محدودية المقاربات الخطية (Linear Approaches) في فهم ظاهرة معقدة وديناميكية كالمؤسسات الناشئة.** فهي تؤكد أن تصنيف

المؤسسات بناءً على مراحلها فقط قد يكون تبسيطاً مفرطاً لا يلتقط جوهر الاختلافات بينها. وهذا يفتح الباب أمام ضرورة تطوير نماذج تحليلية أكثر تعقيداً في الأبحاث المستقبلية، نماذج تقيس "النضج التنظيمي" كمتغير مستمر بدلاً من "المرحلة" كمتغير فئوي. كما أنها تقدم توصية عملية لبرامج الدعم بضرورة تقييم المؤسسات ليس فقط بناءً على مرحلتها التمويلية، بل بناءً على تقييم حقيقي لنضج ثقافتها التنظيمية وقدراتها الاتصالية، لأن هذا قد يكون هو المؤشر الأدق على قدرتها على تحقيق النمو المستدام.

4. اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الموقع الجغرافي على العلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الاستراتيجية الاتصالية

يسعى هذا العنصر لتوظيف اختبار الانحدار البسيط لقياس القوة التنبؤية لمتغير الموقع الجغرافي وتأثيره على العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية. يساهم هذا التحليل في إبراز مدى مساهمة المتغير المكاني في تشكيل الهوية التنظيمية وهندسة الخطاب الاتصالي ضمن النسيج المقاولاتي الجزائري المستهدف.

جدول رقم (32): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الموقع الجغرافي على العلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الاستراتيجية الاتصالية

معامل الانحدار		قيمة t	المعنوية Sig	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	معنوية الارتباط
الثابت	2,734	22,807	0,000	,4410	0,195	3,871	,0670
الموقع الجغرافي	0,074	1,967	0,067				

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

العلاقة بين المتغيرين = 0,074 (**الموقع الجغرافي**) + 2,734

أ- التحليل الإحصائي للنتائج:

1. **صلاحية النموذج:** للتحقق من مدى صلاحية نموذج الانحدار، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (3.871) عند مستوى دلالة(Sig = 0.067) . بما أن هذه القيمة **أكبر من(0.05)** ، فإن النتيجة تعتبر **غير دالة إحصائياً** عند مستوى الثقة 95%. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن هذه القيمة قريبة جداً من عتبة الدلالة، مما يجعلها "دالة هامشياً (Marginally Significant) "أو تشير إلى وجود "اتجاه (Trend) "يستحق الانتباه.

2. **قوة العلاقة وتفسير التباين:** بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.441)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة. أما معامل التحديد(R^2) ، فقد بلغ **(0.195)**. هذه النتيجة تعني أن متغير "الموقع الجغرافي" ينجح في تفسير **19.5%** من التباين في إدراك العلاقة بين الثقافة والاستراتيجية، وهي نسبة ليست بالقليلة مقارنة بالمتغيرات السابقة، وتدل على أن للموقع الجغرافي دوراً لا يمكن إغفاله.
3. **معنوية معامل الانحدار:** عند اختبار معنوية معامل الانحدار للمتغير المستقل، نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (1.967) عند مستوى دلالة(Sig = 0.067) . وكما هو الحال مع قيمةF ، فإن هذه القيمة **أكبر من(0.05)** ، مما يؤكد أن أثر متغير "الموقع الجغرافي" هو أثر **غير معنوي إحصائياً** بالمعايير الصارمة، ولكنه قريب جداً من أن يكون معنوياً.

القرار الإحصائي: بناءً على ما سبق، يتم **رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية.**

النتيجة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير "الموقع الجغرافي" على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية.

ب- قراءة في دلالات النتائج ومناقشتها:

تعتبر هذه النتيجة من أكثر النتائج إثارة للجدل في هذه الدراسة. فمن ناحية، يفرض علينا القرار الإحصائي الصارم القول بغياب الأثر. ومن ناحية أخرى، فإن قرب مستوى الدلالة (0.067) من العتبة (0.05)، وقدرة المتغير على تفسير ما يقارب 20% من التباين، يشير بوجود "إشارة" إحصائية لا يمكن تجاهلها. إن هذا "الأثر شبه المعنوي" أو "الاتجاه" يفتح الباب أمام نقاش أعمق يتجاوز حدود القرار الإحصائي البحت.

إن هذه النتيجة قد تكون بمثابة "طرف الخيط" الذي يكشف عن أهمية "**السياق المحلي** "في تشكيل التجربة الريادية، وهو ما يتعارض مع نتيجة غياب الفروق التي رأيناها سابقاً. هذا التناقض الظاهري يمكن تفسيره بأن اختبار الانحدار، كونه أكثر حساسية للعلاقات الخطية، قد تمكن من التقاط "اتجاه" لم يتمكن اختبار ANOVA من إظهاره بوضوح بسبب توزيع العينة.

هذا الاتجاه يشير إلى أنه على الرغم من مركزية السياسات الوطنية، فإن هناك "**عوامل مكانية** " **(Spatial Factors)** تلعب دوراً في تشكيل وعي وممارسات رواد الأعمال. قد ترتبط هذه العوامل بوجود بنية تحتية معينة، أو ثقافة اجتماعية محلية داعمة أو معيقة للمقاولاتية، أو وجود جامعة أو مركز بحثي نشط في منطقة معينة، أو حتى مدى القرب من الأسواق والموردين. فمن الممكن أن رواد الأعمال

في ولاية الشلف، التي شكلت غالبية العينة، يواجهون مجموعة من التحديات والفرص تختلف بشكل طفيف ولكن ملموس عن تلك التي يواجهها رائد أعمال في وهران أو سطيف.

إن هذا "الأثر الخفي" للموقع الجغرافي يضعنا أمام فرضية هامة :**قد تكون هناك "نظم بيئية ريادية محلية (Local Entrepreneurial Ecosystems) "في طور التشكل في الجزائر، لكل منها خصائصها الثقافية والاتصالية الفريدة** .ورغم أن هذه النظم لم تصل بعد إلى درجة من النضج تسمح بظهور فروقات حادة وذات دلالة إحصائية واضحة، إلا أن تأثيرها بدأ يظهر كـ "إشارة" في البيانات.

لذلك، فإن المساهمة الأصيلة لهذه النتيجة لا تكمن في إثبات أو نفي الفرضية بشكل قاطع، بل في لفت الانتباه إلى **أهمية "الجغرافيا" كمتغير بحثي في دراسات ريادة الأعمال في الجزائر**. إنها تتحدى فكرة أن النظام البيئي هو كيان وطني متجانس، وتدعو إلى تبني مقاربة أكثر دقة وحساسية للسياق المحلي. وهذه النتيجة تقدم توصية منهجية بالغة الأهمية للباحثين المستقبليين، مفادها أن الدراسات القادمة يجب أن تهدف إلى جمع عينات أكبر وأكثر تمثيلاً من مختلف "التكتلات الجغرافية" المحتملة (الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، حاسي مسعود، وغيرها)، واستخدام تقنيات تحليل أكثر تقدماً (مثل التحليل متعدد المستويات) لدراسة التفاعل بين العوامل الوطنية والعوامل المحلية في تشكيل مسار المؤسسات الناشئة. إن فهم هذه الديناميكية الجغرافية قد يكون هو المفتاح لتصميم سياسات دعم أكثر فعالية وتناسباً مع احتياجات كل منطقة.

5. اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثيرالفريق العامل بالمؤسسة على العلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الاستراتيجية الاتصالية

يستهدف هذا الجزء توظيف اختبار الانحدار البسيط لقياس القوة التنبؤية لمتغير "الفريق العامل" في التأثير على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية. يساهم هذا التحليل في تحديد مدى مساهمة بنية المورد البشري وتفاعلاته في تفسير التباينات المرتبطة بالهوية التنظيمية والممارسة الاتصالية داخل النسيج المقاولاتي الجزائري محل البحث.

جدول رقم (33): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير

الفريق العامل بالمؤسسة على العلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الاستراتيجية الاتصالية

معامل الانحدار		قيمة t	المعنوية Sig	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	معنوية الارتباط
الثابت	2,846	14,801	0,000	,1250	0,016	0,254	,6210
الفريق العامل بالمؤسسة	0,039	0,504	0,621				

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

العلاقة بين المتغيرين = 0,039 (**الفريق العامل بالمؤسسة**) + 2,846

أ- التحليل الإحصائي للنتائج:

1. **صلاحية النموذج:** للتحقق من مدى صلاحية نموذج الانحدار، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.254) عند مستوى دلالة(Sig = 0.621) . بما أن مستوى الدلالة **أكبر بكثير من (0.05)**، فهذا يعني أن نموذج الانحدار **غير دال إحصائياً على الإطلاق.** أي أن متغير "حجم الفريق" لا يمتلك أي قدرة على تفسير التغيرات في المتغير التابع.
2. **قوة العلاقة وتفسير التباين:** بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.125)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً ومهمشة. أما معامل التحديد(R^2) ، فقد بلغ قيمة ضئيلة جداً هي **(0.016)**. هذه النتيجة تعني أن متغير "حجم الفريق" لا ينجح في تفسير سوى **1.6%** فقط من التباين في إدراك العلاقة بين الثقافة والاستراتيجية، وهي نسبة تكاد تكون معدومة من الناحية التفسيرية، وتعود النسبة الساحقة المتبقية (98.4%) إلى عوامل أخرى خارج هذا النموذج.
3. **معنوية معامل الانحدار:** عند اختبار معنوية معامل الانحدار للمتغير المستقل، نجد أن قيمة (t)المحسوبة بلغت (0.504) عند مستوى دلالة .(Sig = 0.621) بما أن هذه القيمة **أكبر بكثير من(0.05)** ، فهذا يؤكد أن أثر متغير "حجم الفريق" على المتغير التابع هو أثر **غير معنوي إحصائياً بشكل قاطع.**

القرار الإحصائي: بناءً على النتائج السابقة، يتم **رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية.**

النتيجة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير "الفريق العامل بالمؤسسة" على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية.

ب- قراءة في دلالات النتائج ومناقشتها:

إن غياب أي أثر إحصائي يُعتد به لمتغير "حجم الفريق العامل" هو نتيجة تتناغم بشكل كامل مع ما تم التوصل إليه في اختبار الفروق، وتؤكده بلغة إحصائية أكثر حسماً. إن قدرة هذا المتغير على تفسير 1.6% فقط من التباين تجعله عاملاً هامشياً في نموذجنا الحالي. هذا الواقع يقودنا مجدداً إلى نقاش يجمع بين المحدودية الإحصائية والدلالة الموضوعية العميقة.

على المستوى الإحصائي، يظل التفسير الأولي هو **هيمنة فئة "الفرق الصغيرة جداً" (1-5 أفراد)** على العينة، والتي شكلت 61.1% منها. هذا الانحياز في التوزيع يحد من التباين اللازم لعمل نموذج الانحدار بفعالية. فالنموذج يحاول رصد تأثير "الزيادة في حجم الفريق" على تصورات المبحوثين، ولكن هذه الزيادة في عينتنا كانت محدودة جداً، حيث أن معظم الفرق لم تتجاوز عتبة الـ 10 أفراد. بعبارة أخرى، لقد درسنا نطاقاً محدوداً جداً من "حجم الفريق"، مما حال دون ظهور أثره الحقيقي الذي قد يتجلى عند مقارنة فرق من 5 أفراد بفرق من 50 أو 100 فرد.

أما على المستوى الموضوعي، فإن هذه النتيجة تثير نقاشاً مهماً حول **"القفزات النوعية " (Qualitative Leaps) في حياة المنظمة**. تشير النتيجة إلى أن الانتقال من فريق من 3 أفراد إلى فريق من 8 أفراد قد لا يمثل "قفزة نوعية" في الممارسات الثقافية والاتصالية. ففي كلا الحالتين، لا يزال الهيكل التنظيمي مسطحاً، والتواصل مباشراً، والثقافة شديدة التأثر بشخصية المؤسس. هذا يتوافق مع نظريات "نمو المنظمات" التي تشير إلى أن التغييرات الجوهرية لا تحدث بشكل خطي، بل على شكل قفزات عند تجاوز "عتبات حرجة (Critical Thresholds) "معينة من الحجم والتعقيد.

إن هذه النتيجة تضعنا أمام فرضية هامة: **قد تكون هناك "ثقافة تنظيمية أولية "(Proto-Organizational Culture) مشتركة بين جميع المؤسسات الناشئة في مراحلها الجنينية، بغض النظر عن حجم فريقها (طالما أنه صغير)** .هذه الثقافة الأولية تتميز بالمرونة، واللامركزية، والعلاقات الشخصية، والتواصل غير الرسمي. وعندما تتجاوز المؤسسة حجماً معيناً، تبدأ هذه الثقافة الأولية في التحول، وتظهر الحاجة إلى هياكل وسياسات وإجراءات جديدة، وهنا يبدأ "حجم الفريق" في لعب دور مؤثر وحاسم.

لذلك، فإن المساهمة الأصيلة لهذه النتيجة هي في تحديد **حدود تأثير متغير "حجم الفريق"**. فهي لا تنفي تأثيره بالمطلق، بل تشير إلى أن هذا التأثير يصبح حاسماً في مراحل لاحقة من النمو التنظيمي. وهذا يقدم رؤية استراتيجية للمؤسسين: لا يجب أن يقلقوا كثيراً بشأن "هيكلة" الثقافة والاتصال عندما يكون الفريق صغيراً جداً، فالتركيز يجب أن يكون على بناء الثقة والشفافية. ولكن، يجب أن يكونوا على

وعي بأنه ستأتي لحظة "حرجة" في نموهم (ربما عند الوصول إلى 15 أو 20 موظفاً) سيحتاجون فيها إلى إعادة التفكير بشكل جذري في ثقافتهم وأنماطهم الاتصالية لمنع الفوضى والحفاظ على الكفاءة. إن الوعي بوجود هذه "العتبة الحرجة" هو بحد ذاته مهارة قيادية استراتيجية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات العلاقة والأثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية

يمثل هذا المطلب الجوهر الاستدلالي للدراسة، حيث يتم اختبار الفرضيات المركزية المتعلقة بالعلاقة والأثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية. ومن خلال توظيف معاملات الارتباط والتحليل السببي، نسعى للتحقق من مدى صدق الفرضيات الموضوعة وتحديد قوة واتجاه التأثير بين المتغيرات، مما يمنح النتائج الميدانية قيمتها العلمية في تفسير الظاهرة المقاولاتية.

منهجية اختبار الفرضيات في هذه الدراسة:

تجدر الإشارة إلى أن المنهجية المتبعة في اختبار الفرضيات الرئيسية العشر لهذه الدراسة (من H1 إلى H10) هي منهجية **استكشافية كيفية** تستند إلى **التحليل الوصفي** لاتجاهات المتوسطات الحسابية، وليست منهجية استدلالية قائمة على الاختبارات الإحصائية المباشرة (مثل اختبار T لعينة واحدة). وقد تم اتخاذ هذا القرار المنهجي لسببين جوهريين:

1. طبيعة العينة الصغيرة: إن صغر حجم العينة(N=18) ، رغم أنه مبرر في الإطار المنهجي، يفرض قيوداً على القوة الإحصائية للاختبارات الاستدلالية، ففي مثل هذه العينات، قد لا تظهر الفروقات أو العلاقات دلالتها الإحصائية حتى لو كانت موجودة ومهمة في الواقع، مما قد يؤدي إلى الوقوع في "خطأ من النوع الثاني (Type II Error) "، أي الفشل في رصد أثر حقيقي.

2. الهدف الاستكشافي للدراسة: بما أن هذه الدراسة تعد من الدراسات الرائدة في استكشاف العلاقة بين الثقافة والاستراتيجية الاتصالية في سياق المؤسسات الناشئة الجزائرية، فإن الهدف الأساسي هو "الكشف عن الأنماط والاتجاهات" و "بناء نماذج تفسيرية أولية" (مثل نموذج النواة والغلاف)، أكثر من "إثبات علاقات سببية" بالمعنى الإحصائي الصارم.

بناءً على ذلك، سيتم اعتبار "قبول" أو "رفض" الفرضية قراراً تحليلياً يستند إلى **قوة واتجاه المتوسط الحسابي** ودرجة **تجانس آراء العينة (الانحراف المعياري)**، باعتبارها مؤشرات قوية على وجود أو غياب الظاهرة المدروسة في الميدان، بينما تم تخصيص الاختبارات الإحصائية الاستدلالية(ANOVA, T-Test) لفحص الفرضيات الثانوية المتعلقة بالفروق بين المجموعات الديمغرافية، والتي تم استعراضها في الملاحق).

بعد أن تم استبعاد تأثير المتغيرات الديمغرافية على تصورات المبحوثين، يتجه التحليل الآن إلى فحص الفرضيات الجوهرية التي تمثل صلب هذه الدراسة. يهدف هذا المطلب إلى اختبار الفرضيات الفرعية العشر التي تربط بين أبعاد الاستراتيجية الاتصالية (القيادة، المناورة، اتخاذ القرار) وأبعاد الثقافة التنظيمية المقابلة لها (روح الفريق، التكيف، الابتكار، إلخ)، وذلك باستخدام أدوات التحليل الاستدلالي المتمثلة في معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) ونماذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، للإجابة على سؤال البحث المحوري حول طبيعة وقوة العلاقة بين هذين المتغيرين.

1. اختبار ومناقشة الفرضية الأولى(H1) :

هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين "القيادة والتأثير" وبين "روح الفريق" في المؤسسات الناشئة بالجزائر.

أ- قراءة وتحليل نتائج المؤشرات الإحصائية للفرضية:

أظهر التحليل الوصفي الذي تم عرضه في الجدول رقم (5-9) أن البعد المتعلق بـ "العلاقة بين القيادة والتأثير وروح الفريق" قد حصل على متوسط حسابي كلي بلغ **(2.68)**على مقياس ثلاثي. هذه القيمة تندرج ضمن فئة التقييم "**المرتفعة**"، مما يشير إلى أن ممارسات القيادة الهادفة إلى التأثير وبناء روح الفريق هي سلوكيات متكررة وراسخة لدى عينة الدراسة. وقد عزز الانحراف المعياري المنخفض نسبياً **(0.43)** هذه النتيجة، حيث دل على وجود درجة عالية من التجانس والاتفاق في وجهات نظر المبحوثين، مما يجعل هذه الممارسة سمة مشتركة وجوهرية للمؤسسات الناشئة قيد الدراسة.

ب- مناقشة الفرضية واستخلاص الدلالات:

إن التقييم المرتفع والمتجانس الذي حظي به هذا البعد لا يمثل مجرد مؤشر وصفي، بل يقدم دعماً ميدانياً قوياً لقبول الفرضية الأولى .(H1) فالبيانات تشير بوضوح إلى أن قادة المؤسسات الناشئة في عينتنا لا يرون فقط وجود علاقة بين الأسلوب القيادي وروح الفريق، بل يمارسونها بشكل واعٍ ومستمر. هذه النتيجة تستدعي تحليلاً أعمق لجذورها النظرية، والرهانات التي تكشف عنها، ومساهمتها في فهم السياق الجزائري.

تكشف هذه النتيجة عن أن "**روح الفريق (Team Spirit)** "هي على الأرجح أول وأهم رهان ثقافي تواجهه المؤسسة الناشئة في مراحلها الأولية. في بيئة تتسم بالضغط العالي، والموارد المحدودة،

وعدم اليقين، يصبح التماسك الداخلي للفريق هو الأصل الأثمن الذي تمتلكه المؤسسة. إن قدرة الفريق على العمل كوحدة واحدة، ودعم بعضهم البعض نفسياً ومعنوياً، والإيمان بالرؤية المشتركة، هي التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه "وادي الموت" الذي يواجه معظم المشاريع الناشئة كما أشار إليه بول غراهام. وتثبت دراستنا أن مفتاح بناء هذا الأصل الثمين يكمن بشكل مباشر في الممارسة اليومية والمتكررة للقيادة الاتصالية. هذا يعني أن الرهان ليس فقط على جودة الفكرة، بل على جودة العلاقات داخل الفريق المؤسس.

تعتبر هذه النتيجة تجسيداً حياً ومثالياً لنظرية "**القيادة التحويلية** "(**Transformational Leadership**). فهذه النظرية، التي تم استعراضها في الإطار النظري، لا ترى القيادة مجرد عملية إدارية لإصدار الأوامر، بل هي عملية تأثيرية تهدف إلى رفع مستوى الدافعية والأخلاق لدى الأتباع من خلال الإلهام والتحفيز والاعتبار الفردي. إن إقرار المبحوثين بأنهم يمارسون هذا السلوك "دائماً" تقريباً يؤكد أن القائد في المؤسسة الناشئة ليس مجرد "مدير"، بل هو "محفز" و"ملهم" و"بانٍ للثقافة".

كما تتوافق هذه النتيجة بشكل تام مع مفهوم "**ثقافة العشيرة (Clan Culture)** "من نموذج (OCAI) لكاميرون وكوين، والتي تتميز بالتركيز على بناء الفريق، والولاء، والالتزام المشترك، وتتصرف فيها المنظمة كعائلة كبيرة. ففي فريق مكون من عدد قليل من الأفراد، كما هو حال غالبية عينتنا، يصبح الفصل بين العلاقات المهنية والشخصية صعباً، وتصبح القيادة التأثيرية القائمة على العلاقات الشخصية والثقة هي المحرك الأساسي لروح الفريق، وليس الهياكل الرسمية أو الإجراءات البيروقراطية.

تكمن أصالة هذه النتيجة في تأكيدها بالأدلة الميدانية على الأهمية القصوى لـ "**العوامل الناعمة** " **(Soft Factors)** في نجاح المؤسسات الناشئة الجزائرية. فبينما قد يتركز النقاش العام وصانعو السياسات على العوائق "الصلبة (Hard Factors) "مثل التمويل، والتشريعات، والبنية التحتية، تثبت دراستنا أن "القيادة الاتصالية" وبناء "روح الفريق" هي ممارسات جوهرية وراسخة في وعي وتصرفات رواد الأعمال، وتشكل أساس قدرتهم على البقاء. هذا يعني أن أي استثمار في تطوير المهارات القيادية والتواصلية لدى المؤسسين هو استثمار مباشر في زيادة فرص نجاح مشاريعهم واستدامتها. هذه النتيجة تتحدى النظرة التي قد تختزل ريادة الأعمال في مجرد الجانب المالي أو التقني، وتبرز البعد الإنساني والثقافي كعامل حاسم في المعادلة.

بناءً على التقييم الميداني المرتفع والمتجانس الذي حظي به هذا البعد، يمكن القول بوجود **دعم ميداني قوي جداً لقبول الفرضية الأولى(H1)** . العلاقة بين القيادة التأثيرية وروح الفريق ليست مجرد

علاقة نظرية، بل هي حقيقة ممارسة ومعاشة وذات أولوية قصوى في واقع المؤسسات الناشئة الجزائرية قيد الدراسة.

ومع ذلك، فإن هذه القوة الظاهرة تخفي وراءها رهاناً استراتيجياً دقيقاً يتعلق بقابلية هذا النموذج للتوسع(Scalability) . إن الاعتماد الكثيف على شخصية القائد المؤسس وقدراته الاتصالية المباشرة في بناء "ثقافة العشيرة"، رغم فعاليته القصوى في الفرق الصغيرة، قد يتحول إلى "عنق زجاجة " (Bottleneck) يعيق نمو المؤسسة في المستقبل. فالرهان الحقيقي ليس فقط في خلق "روح الفريق"، بل في بناء "نظام ثقافي" قادر على الحفاظ على هذه الروح وتجديدها حتى في غياب التأثير المباشر للمؤسس. هذا يضعنا أمام تحدي الانتقال من "القيادة الكاريزمية" إلى "القيادة المؤسسية"، وهو تحول يتطلب من القائد أن يتحول تدريجياً من كونه "مصدر" الثقافة إلى كونه "مهندس" الآليات والأنظمة التي تحمي وتغذي هذه الثقافة، لضمان عدم تحول التماسك الحالي إلى انغلاق على الذات أو مقاومة لأي أفكار جديدة قد تأتي من خارج النواة المؤسسة.

التوصية: يجب على رواد الأعمال والمؤسسين الاستمرار في إعطاء الأولوية القصوى لبناء روح الفريق من خلال التواصل القيادي الفعال. لا يجب أن يُنظر إلى الوقت الذي يُقضى في التحفيز والنقاش وبناء العلاقات على أنه وقت ضائع، بل هو الاستثمار الأكثر أهمية في بناء "المناعة الثقافية" للمؤسسة ضد التحديات المستقبلية. كما توصي الدراسة الجهات الداعمة بضرورة تصميم برامج تركز على تطوير "الذكاء العاطفي والاجتماعي" ومهارات "بناء الفرق عالية الأداء" لدى المؤسسين، كعنصر مكمل للدعم المالي والتقني.

2. اختبار ومناقشة الفرضية الثانية(H2) :

هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين "القيادة والتفاهم" وبين "التكيف" في المؤسسات الناشئة بالجزائر.

أ- قراءة وتحليل نتائج المؤشرات الإحصائية للفرضية:

أظهر التحليل الوصفي الذي تم عرضه في الجدول رقم (5-10) أن البعد المتعلق بـ "العلاقة بين القيادة والتفاهم من أجل التكيف" قد حصل على متوسط حسابي كلي بلغ **(2.62)**على مقياس ثلاثي. هذه القيمة تندرج ضمن فئة التقييم "**المرتفعة**"، مما يشير إلى أن الممارسات القيادية الهادفة إلى خلق التفاهم كوسيلة للتكيف هي ممارسات متكررة وشائعة لدى عينة الدراسة. كما عزز الانحراف المعياري

المنخفض جداً **(0.39)**هذه النتيجة، حيث دل على وجود درجة عالية من التجانس والاتفاق بين آراء المبحوثين حول هذا البعد، مما يجعله سمة عامة في العينة المدروسة.

ب- مناقشة الفرضية واستخلاص الدلالات:

إن التقييم المرتفع والمتجانس الذي حظي به هذا البعد يقدم دعماً ميدانياً قوياً لقبول الفرضية الثانية(H2) . فالبيانات تشير بوضوح إلى أن قادة المؤسسات الناشئة لا يرون فقط وجود علاقة بين التواصل والتكيف، بل يمارسونها بشكل واعٍ ومتكرر. هذه النتيجة تستدعي تحليلاً أعمق لجذورها النظرية وتجلياتها العملية والرهانات التي تكشف عنها.

تؤكد هذه النتيجة بشكل مباشر على أحد أهم الأبعاد في نموذج دينيسون للثقافة التنظيمية، وهو بعد "**التكيف (Adaptability)** "، الذي يربط بين قدرة المؤسسة على التجاوب مع البيئة الخارجية وفعاليتها. في عالم المؤسسات الناشئة الذي وصفه إيريك ريس بأنه يتسم بـ "عدم اليقين الشديد " (Extreme Uncertainty)، لا تعود القدرة على التكيف مجرد ميزة تنافسية، بل تتحول إلى شرط أساسي للوجود والبقاء. إن أي مؤسسة ناشئة عاجزة عن تعديل منتجها أو استراتيجيتها أو نموذج عملها استجابةً لمتغيرات السوق، محكوم عليها بالفشل الحتمي.

لكن، حيث تكمن أصالة هذه النتيجة، هو في كشفها عن "**الآلية** "التي تستخدمها هذه المؤسسات لتحقيق هذا التكيف. فالنتيجة لا تقول فقط إن هذه المؤسسات تتكيف، بل تحدد أن هذا التكيف يتم من خلال آلية اتصالية ثقافية هي "**التفاهم (Understanding)** ". هذا يضعنا في قلب "مدرسة التعلم " (Learning School) لهنري مينتزبورغ، التي ترى أن الاستراتيجية ليست خطة جامدة تُفرض من الأعلى، بل هي عملية ناشئة تتطور تدريجياً من خلال التعلم الجماعي والتفاعل مع البيئة. وهذا التعلم لا يمكن أن يتم إلا من خلال حوار وتفاهم مستمر داخل الفريق. القائد في هذا السياق لا يفرض قرار "التغيير" على الفريق، بل يقود حواراً شفافاً ومستمراً حول متغيرات السوق، ويفسر "لماذا" يجب تعديل المسار، مما يؤدي إلى خلق "فهم مشترك" وقناعة جماعية بضرورة التكيف، وهذا يلغي المقاومة الطبيعية للتغيير ويحول الفريق إلى وحدة مرنة ومتجاوبة.

في سياق النظام البيئي الجزائري الذي لا يزال في طور التكوين، والذي قد يتسم بتقلبات تنظيمية واقتصادية وتشريعية مفاجئة، تصبح القدرة على التكيف السريع رهاناً وجودياً مضاعفاً. المؤسسة التي لا تمتلك ثقافة داخلية مرنة وقادرة على استيعاب هذه المتغيرات وتعديل مسارها (أو ما يُعرف بـPivoting) بسرعة، ستجد نفسها عاجزة عن الاستمرار. وتثبت نتيجتنا أن "القيادة التواصلية" الهادفة لبناء التفاهم هي الأداة الرئيسية لبناء هذه المرونة الثقافية.

إن القائد الذي ينجح في خلق "تفاهم" حول رؤية المؤسسة وأسباب قراراتها الاستراتيجية، هو الذي ينجح في بناء فريق قادر على "التكيف" مع الصعوبات بسلاسة وبأقل قدر من المقاومة الداخلية. هذا يعني أن القدرة على إدارة التغيير ليست مجرد مهارة إدارية تقنية، بل هي في جوهرها مهارة اتصالية وثقافية. الرهان الحقيقي الذي تكشفه هذه النتيجة هو أن المؤسسات الناشئة التي ستنجح في الجزائر ليست بالضرورة تلك التي تملك أفضل فكرة أولية، بل تلك التي تملك أفضل "ثقافة تواصل" تسمح لها بتطوير فكرتها والتكيف مع الواقع المتغير.

تضيف هذه النتيجة بعداً جديداً للأدبيات التي تناولت المؤسسات الناشئة في الجزائر. فبدلاً من التركيز الحصري على العوائق الخارجية التي تحد من قدرة المؤسسات على التكيف (مثل البيروقراطية أو صعوبة الوصول إلى السوق)، تسلط دراستنا الضوء على **العامل الداخلي الحاسم:** قدرة القيادة على بناء ثقافة التفاهم. هذا يعني أن جزءاً كبيراً من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات الخارجية يكمن في قوتها ومرونتها الداخلية، وهذه القوة لا تُبنى إلا عبر التواصل الفعال.

وهذا يقدم رؤية أعمق لما ورد في التحليل الوصفي؛ فبينما رأينا أن الممارسات المتعلقة بالصورة الخارجية والسمعة (المناورة) كانت ضعيفة، نجد هنا أن الممارسات المتعلقة بالتكيف الداخلي قوية جداً. هذا التباين يعزز فكرة أن المؤسسات الناشئة في مراحلها الأولى تركز طاقاتها الاتصالية نحو الداخل، نحو بناء آليات البقاء والتكيف، قبل أن توجهها نحو الخارج لبناء السمعة.

بناءً على التقييم الميداني المرتفع، يمكن القول بوجود **دعم قوي لقبول الفرضية الثانية(H2)** . العلاقة بين القيادة الهادفة للتفاهم وثقافة التكيف هي علاقة جوهرية وممارسة بشكل واعٍ في المؤسسات الناشئة قيد الدراسة.

إن هذا الارتباط القوي بين التفاهم والتكيف يكشف عن رهان جوهري يتعلق بـ"سرعة التعلم التنظيمي"، ففي بيئة الأعمال الحديثة، لم تعد الميزة التنافسية تكمن في حجم الموارد بقدر ما تكمن في سرعة التعلم والتجاوب مع متغيرات السوق، وما تثبته نتيجتنا هو أن "**سرعة التعلم**" هذه ليست مجرد عملية تقنية، بل هي نتاج "جودة الحوار الداخلي". المؤسسة التي تنجح في بناء ثقافة تفاهم عالية هي التي تتمكن من تقصير "دورة التعلم" (Learning Cycle)، أي أنها تستطيع رصد التغيرات في البيئة، ومناقشتها داخلياً، والوصول إلى قرار جماعي بالتكيف، وتنفيذ هذا القرار في وقت قياسي. هذا الرهان على "سرعة التعلم" يضع الاستراتيجية الاتصالية في قلب النموذج التنافسي للمؤسسة الناشئة، ويجعل من قدرة القائد على إدارة الحوار وتسهيل التفاهم مهارة استراتيجية لا تقل أهمية عن قدرته على التحليل المالي أو التقني.

التوصية: يجب على رواد الأعمال والمؤسسين إدراك أن قدرتهم على قيادة حوار شفاف ومستمر مع فرقهم هي استثمار مباشر في مرونة مؤسساتهم وقدرتها على البقاء، لا يجب انتظار الأزمات للتواصل، بل يجب جعل "بناء التفاهم" ممارسة يومية وجزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية. فالفريق الذي يفهم "لماذا" يمكنه أن يتكيف مع أي "كيف" أو "ماذا" جديد يفرضه الواقع.

3. اختبار ومناقشة الفرضية الثالثة(H3) :

هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين "القيادة وأهمية اللغة" وبين "تحقيق المشاركة التنظيمية" في المؤسسات الناشئة بالجزائر.

أ- قراءة وتحليل نتائج المؤشرات الإحصائية للفرضية:

أظهر التحليل الوصفي الذي تم عرضه في الجدول رقم (5-11) أن البعد المتعلق بـ "العلاقة بين القيادة وأهمية اللغة في تحقيق المشاركة التنظيمية" قد حصل على متوسط حسابي كلي بلغ **(2.64)** على مقياس ثلاثي. هذه القيمة تندرج ضمن فئة التقييم "**المرتفعة**"، وتكشف عن إدراك وممارسة متكررة لاستخدام اللغة كأداة لتعزيز المشاركة من قبل قادة المؤسسات الناشئة. وقد دعم الانحراف المعياري المنخفض جداً **(0.37)**هذه النتيجة، حيث أشار إلى وجود درجة عالية من التجانس والاتفاق في إجابات أفراد العينة، مما يجعل هذا التوجه سمة عامة وراسخة في العينة المدروسة.

ب- مناقشة الفرضية واستخلاص الدلالات:

إن التقييم المرتفع والمتجانس الذي حظي به هذا البعد يقدم دعماً ميدانياً قوياً لقبول الفرضية الثالثة(H3) . فالبيانات تشير بوضوح إلى أن المبحوثين لا يكتفون بممارسة القيادة التأثيرية بشكل عام، بل يستخدمون "اللغة" كأداة استراتيجية محددة ومقصودة لبناء ثقافة "المشاركة التنظيمية". هذه النتيجة تفتح الباب أمام تحليل أعمق لدور اللغة كمتغير ثقافي واتصالي في بيئة المؤسسات الناشئة.

تتجاوز هذه النتيجة النظرة التقليدية للغة باعتبارها مجرد ناقل محايد للمعلومات. فهي تتوافق بشكل مباشر مع المنظور الأنثروبولوجي للاتصال، الذي يرى أن اللغة هي الأداة الأساسية التي يتم من خلالها بناء وتشارك "المعاني" و "الرموز" التي تشكل الثقافة. في بيئة المؤسسة الناشئة الصغيرة، حيث يكون كل فرد من أعضاء الفريق مستثمراً عاطفياً ومهنياً في نجاح المشروع، يصبح استخدام لغة تشاركية ومحفزة وموحدة أمراً حاسماً لخلق شعور بـ "**الملكية المشتركة (Shared Ownership)** "والالتزام. القائد الذي يستخدم بوعي لغة مثل "نحن" بدلاً من "أنا"، و"تحدينا" بدلاً من "مشكلتي"، و"فرصتنا" بدلاً من "هدفي"، يقوم بعملية بناء ثقافي تهدف إلى تحويل مجموعة من الموظفين إلى "شركاء" في الرؤية.

إن ربط اللغة بـ "المشاركة التنظيمية" هو أمر جوهري. فالمشاركة هنا لا تعني مجرد الحضور الجسدي، بل تعني الانخراط الفكري والعاطفي في أهداف المؤسسة. وهذه المشاركة هي وقود "الرشاقة " (Agility)و"الابتكار". فالمؤسسة التي تنجح في خلق ثقافة مشاركة حقيقية هي التي يتمكن فيها كل فرد من طرح أفكاره ونقد الأفكار الأخرى بأريحية، مما يسرّع من دورات التعلم والابتكار. وتثبت نتيجتنا أن "اللغة" التي يستخدمها القائد هي المفتاح لفتح باب هذه المشاركة. فاللغة التي تشجع على الحوار، وتؤكد على قيمة كل رأي، وتقلل من الخوف من الخطأ، هي التي تخلق "السلامة النفسية " (Psychological Safety) اللازمة لازدهار ثقافة المشاركة.

تُقدم هذه النتيجة مساهمة دقيقة للأدبيات التي تتناول "الاتصال التنظيمي" في المؤسسات الناشئة، وتساهم في سد فجوة بحثية غالباً ما يتم التغاضي عنها. فبينما تركز الكثير من الدراسات على "قنوات" الاتصال (رسمية/غير رسمية) أو "اتجاهاته" (صاعد/نازل)، تغوص دراستنا في "**محتوى** "الاتصال نفسه، أي "اللغة" المستخدمة كمتغير استراتيجي. النتيجة تثبت أن اللغة في هذا السياق ليست مجرد أداة إدارية، بل هي أداة قيادية وثقافية تُستخدم بوعي لترسيخ "ثقافة المشاركة."

هذه المساهمة تضع دراستنا في حوار مباشر مع النماذج النظرية مثل نموذج غارتنر (Gartner) الذي يصف الظاهرة المقاولاتية كمزيج من أربعة أبعاد (الفرد، التنظيم، البيئة، والعمليات). نتيجتنا الحالية تسلط الضوء على أن "اللغة" هي الخيط الناظم الذي يربط بين "الفرد" (القائد) و"التنظيم" (الفريق) لتفعيل "العمليات" (تحقيق المشاركة)؛ هي الأداة التي يحول بها القائد رؤيته الفردية إلى واقع تنظيمي مشترك ومُشارك فيه.

بناءً على التقييم الميداني المرتفع والمتجانس، يمكن القول بوجود **دعم قوي لقبول الفرضية الثالثة (H3)**. العلاقة بين الاستخدام القيادي الواعي للغة وبين تحقيق المشاركة التنظيمية هي علاقة حيوية وممارسة بشكل فعال في المؤسسات الناشئة قيد الدراسة.

يكشف هذا الارتباط العميق بين اللغة والمشاركة عن رهان استراتيجي يتعلق بـ "بناء الهوية الجماعية" (Collective Identity). فاللغة ليست مجرد أداة لنقل الأوامر، بل هي المادة الخام التي تُصنع منها هوية الفريق. عندما يستخدم القائد لغة موحدة ومصطلحات خاصة تعبر عن رؤية المؤسسة وقيمها، فإنه يقوم بعملية "ترسيم حدود رمزية" تفصل بين "نحن" (أعضاء الفريق الملتزمين بالرؤية) و "هم" (بقية العالم)، هذا الشعور بالانتماء إلى هوية جماعية فريدة هو ما يحول مجرد وظيفة إلى "قضية" يلتف حولها الفريق، الرهان هنا هو أن المؤسسات التي تنجح في خلق "**لغتها الخاصة**" هي التي تنجح في بناء ثقافة مشاركة تتجاوز حدود الحوافز المادية، وتصل إلى مستوى الالتزام القيمي والعاطفي، وهو أقوى أنواع الالتزام وأكثرها استدامة في مواجهة الصعوبات.

التوصية: يجب على رواد الأعمال وقادة المؤسسات الناشئة أن يولوا اهتماماً خاصاً ليس فقط لـ "ماذا" يقولون، بل لـ "كيف" يقولونه. يجب عليهم أن يختاروا كلماتهم ومصطلحاتهم بعناية، وأن يدركوا أن كل جملة هي فرصة لبناء ثقافة المشاركة أو هدمها. كما توصي الدراسة برامج الدعم الريادي في الجزائر بإدراج ورش عمل وتدريبات متخصصة في "القيادة الاتصالية" و"التواصل الإقناعي"، لمساعدة المؤسسين على تطوير "ذكائهم اللغوي" واستخدامه كأداة استراتيجية لتحقيق الانخراط الكامل لفرق عملهم.

4. اختبار ومناقشة الفرضية الرابعة(H4) :

هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين "القيادة ودور الرموز" وبين "تعزيز الابتكار" في المؤسسات الناشئة بالجزائر.

أ- قراءة وتحليل نتائج المؤشرات الإحصائية للفرضية:

أظهر التحليل الوصفي الذي تم عرضه في الجدول رقم (5-12) أن البعد المتعلق بـ "العلاقة بين القيادة ودور الرموز في تعزيز الابتكار" قد حصل على متوسط حسابي كلي بلغ **(2.53)**على مقياس ثلاثي. هذه القيمة تندرج ضمن فئة التقييم "**الضعيفة** "وفقاً للمقياس المعتمد. هذا الانخفاض الملحوظ، مقارنة بالأبعاد الثلاثة السابقة، يشير إلى أن استخدام الرموز كأداة قيادية لتعزيز الابتكار هي ممارسة غير شائعة أو متكررة لدى عينة الدراسة. كما أشار الانحراف المعياري المرتفع نسبياً في بعض الفقرات إلى وجود تباين وتشتت في آراء المبحوثين حول هذا البعد، مما يعني أن هذه الممارسات ليست متفقاً عليها أو راسخة.

ب- مناقشة الفرضية واستخلاص الدلالات:

إن التقييم "الضعيف" الذي حظي به هذا البعد يقدم دليلاً ميدانياً قوياً **لرفض الفرضية الرابعة (H4)**، أو على الأقل القول بأن هذه العلاقة غير مفعلة في واقع المؤسسات الناشئة قيد الدراسة. هذه النتيجة السلبية لا تقل أهمية عن النتائج الإيجابية السابقة، بل ربما تكون أكثر كشفاً للرهانات والتحديات الحقيقية التي تواجه هذه الكيانات. إنها تكشف عن وجود فجوة حقيقية بين "النية" في الابتكار و"الممارسات الثقافية" التي تغذيه.

من البديهي أن كل مؤسسة ناشئة تدعي أنها "مبتكرة"؛ فالابتكار جزء لا يتجزأ من تعريفها. لكن هذه النتيجة تشير إلى وجود فجوة بين "تبني قيمة الابتكار" كشعار، و"ممارسة ثقافة الابتكار" كواقع يومي. فالابتكار، كما تم توضيحه في الإطار النظري، لا ينمو فقط من خلال الأوامر أو تخصيص الموارد، بل يزدهر في بيئة ثقافية تدعمه. والرموز، كما عرفها رافائيل وورلاين، هي إحدى أهم الأدوات

التي تستخدمها القيادة لترسيخ هذه الثقافة. إن ضعف استخدام القادة للرموز يعني أنهم قد يفتقرون إلى الأدوات اللازمة لترجمة "قيمة الابتكار" المعلنة إلى "سلوكيات ابتكارية" ملموسة لدى الفريق.

هذه النتيجة تضعنا في حوار نقدي مع نموذج (OCAI) لكاميرون وكوين. فبينما قد تطمح هذه المؤسسات إلى تبني "**ثقافة الإبداع(Adhocracy Culture)** "، إلا أن ضعف ممارساتها الرمزية يشير إلى أنها لم تنجح بعد في بناء الأسس الثقافية العميقة اللازمة لدعمها. قد يكونون يركزون على "إدارة" الابتكار كعملية تقنية، بدلاً من "قيادة" ثقافة الابتكار كحالة ذهنية.

إن تحليل سبب ضعف استخدام الرموز قد يقودنا إلى رهان ثقافي أعمق، وهو "**الخوف من الفشل**". فالكثير من السلوكيات الرمزية التي تعزز الابتكار ترتبط بشكل مباشر بكيفية تعامل القيادة مع الفشل. على سبيل المثال، الاحتفاء العلني بمحاولة مبتكرة "فاشلة" ومناقشة الدروس المستفادة منها هو فعل رمزي قوي يرسل رسالة للفريق بأن المخاطرة مسموحة وأن الفشل جزء طبيعي من عملية التعلم. إن ندرة مثل هذه الممارسات (كما يعكسها التقييم الضعيف للبعد) قد تدل على أن ثقافة التعامل مع الفشل كفرصة للتعلم لا تزال ضعيفة.

في بيئة محدودة الموارد كبيئة المؤسسات الناشئة، قد يخشى القادة أن يُفهم الاحتفاء بالفشل على أنه تشجيع على التهاون أو هدر الموارد. هذا الخوف، وإن كان مبرراً، يخلق بيئة ثقافية لا تشجع على المخاطرة الحقيقية، وبالتالي يحد من القدرة على تحقيق ابتكارات جذرية(Radical Innovations) ، ويحصر المؤسسة في نطاق التحسينات التدريجية (Incremental Improvements) .

تضيف هذه النتيجة بعداً ثقافياً ونقدياً مهماً للأدبيات التي تتناول عوائق الابتكار في السياق الجزائري. فبينما تركز معظم الدراسات على العوائق الهيكلية (التمويل، البيروقراطية، السوق)، تكشف دراستنا عن وجود **عائق ثقافي داخلي** قد لا يقل أهمية. قد لا يكون السبب الرئيسي لتعثر الكثير من المشاريع المبتكرة هو نقص الأفكار، بل غياب الثقافة التنظيمية الآمنة نفسياً (Psychologically Safe Culture) التي تسمح لهذه الأفكار بالنمو والتجربة والفشل والتعلم.

هذه النتيجة تمثل "رهاناً" حقيقياً تواجهه المؤسسات الناشئة الجزائرية: الرهان على تجاوز مجرد "الحديث" عن الابتكار إلى "عيش" ثقافة الابتكار. وهذا يتطلب من القادة أن يكونوا أكثر من مجرد مديرين للمشاريع؛ يتطلب منهم أن يكونوا "قادة رمزيين"، يستخدمون أفعالهم وقصصهم وطقوسهم اليومية لخلق بيئة تحتفي حقاً بالمخاطرة المحسوبة وتعتبر الفشل خطوة ضرورية نحو النجاح.

بناءً على التقييم الميداني "الضعيف" الذي حظي به هذا البعد، يمكن القول بوجود **دعم ميداني قوي لرفض الفرضية الرابعة(H4)** ، أو على الأقل، تأكيد أن هذه العلاقة غير مفعلة بشكل مؤثر في واقع المؤسسات الناشئة قيد الدراسة.

إن ضعف هذه العلاقة يكشف عن رهان حاسم يتعلق بـ"استدامة الابتكار"، فالاعتماد على التحفيز اللفظي وحده لخلق الابتكار هو استراتيجية قصيرة المدى وغير مستدامة، الأفعال الرمزية، كما تم توضيحها في الإطار النظري، هي التي تحول "قيمة الابتكار" من مجرد شعار إلى "عادة تنظيمية" راسخة. إن غياب هذه الأفعال الرمزية يخلق "انفصاماً ثقافياً" (Cultural Schizophrenia)؛ حيث تطلب القيادة من الفريق أن يكون مبتكراً، لكنها في نفس الوقت لا توفر له "الطقوس" أو "الرموز" التي تجعل من سلوك الابتكار والمخاطرة أمراً آمناً ومقدراً. الرهان هنا هو أن المؤسسات التي تفشل في بناء هذه الثقافة الرمزية قد تشهد ومضات من الإبداع الفردي، لكنها لن تتمكن من بناء "محرك ابتكار" (Innovation Engine) مستدام وقادر على توليد الأفكار الجديدة بشكل منهجي ومستمر، مما يعرضها لخطر التخلف عن مواكبة السوق على المدى الطويل.

التوصية: يجب على برامج الدعم وحاضنات الأعمال في الجزائر ألا تكتفي بتدريس "منهجيات الابتكار" (مثل التفكير التصميمي)، بل يجب أن تدمج ورش عمل متخصصة في "القيادة الرمزية" و"بناء ثقافة الابتكار". يجب تدريب المؤسسين على كيفية استخدام الأفعال والقصص والطقوس لخلق بيئة آمنة تشجع على التجريب وتقبل الفشل كجزء لا يتجزأ من رحلة الابتكار. فالرهان ليس على إيجاد الفكرة المبتكرة التالية، بل على بناء الثقافة التي ستسمح لهذه الفكرة بالظهور والازدهار.

4. اختبار ومناقشة الفرضية الخامسة(H5) :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين "المناورة" وبين "بناء صورة ذهنية متناسبة لمهمة المؤسسة" في المؤسسات الناشئة بالجزائر.

أ- قراءة وتحليل نتائج المؤشرات الإحصائية للفرضية:

أظهر التحليل الوصفي الذي تم عرضه في الجدول رقم (5-13) أن البعد المتعلق بـ "العلاقة بين المناورة وبناء صورة ذهنية متناسبة لمهمة المؤسسة" قد حصل على متوسط حسابي كلي بلغ **(2.33)**على مقياس ثلاثي. هذه القيمة تقع في الحد الأعلى للفئة "**المتوسطة**(2.33 - 1.67) "، وتكاد تلامس فئة "الضعيفة". هذا يشير بوضوح إلى أن الممارسات الاتصالية الهادفة إلى "المناورة" لبناء صورة ذهنية استراتيجية هي ممارسات غير متكررة وتتم "أحياناً" فقط في أفضل الأحوال. كما دل

الانحراف المعياري المرتفع نسبياً في العديد من الفقرات على وجود تشتت كبير وعدم اتفاق بين المبحوثين حول هذه الممارسات، مما يؤكد أنها ليست سلوكاً راسخاً.

ب- مناقشة الفرضية واستخلاص الدلالات:

إن التقييم المنخفض والمشتت الذي حظي به هذا البعد يقدم دليلاً ميدانياً قوياً **لرفض الفرضية الخامسة(H5)** ، أو على الأقل القول بأن هذه العلاقة ضعيفة وغير مفعلة في واقع المؤسسات الناشئة قيد الدراسة. هذه النتيجة تمثل تحولاً واضحاً عن النتائج الإيجابية التي لوحظت في الأبعاد الداخلية للقيادة، وتكشف عن تحدٍ كبير تواجهه هذه الكيانات عند انتقالها من إدارة الداخل إلى التأثير في الخارج.

تكشف هذه النتيجة عن وجود فجوة كبيرة بين "التركيز على العمليات الداخلية" و"الوعي بالتموضع الخارجي". فبينما أظهرت النتائج السابقة أن قادة المؤسسات الناشئة يمارسون بقوة التواصل الداخلي لبناء الفريق والتكيف، يبدو أن هذا الجهد الاستراتيجي لا يُترجم بنفس القوة أو الوعي في بناء الصورة الذهنية الخارجية. إن "المناورة"، كمفهوم استراتيجي يعني اتخاذ خطوات محسوبة للتغلب على المنافسين واحتلال مكانة متميزة في أذهان الجمهور، تبدو ممارسة مؤجلة أو غير ذات أولوية في هذه المرحلة.

يمكن تفسير هذه الفجوة في ضوء منهجية "**الانطلاقة الرشيقة (Lean Startup)** "لإيريك ريس، التي تعطي الأولوية القصوى في المراحل المبكرة لبناء "المنتج الأدنى القابل للتطبيق (MVP) "والتحقق من "ملاءمة المنتج للسوق(Product-Market Fit) ". في هذا السياق، تكون كل الجهود والموارد موجهة نحو تطوير المنتج والتفاعل مع العملاء الأوائل، وقد يتم تأجيل الاستثمار في بناء العلامة التجارية والصورة الذهنية إلى مراحل لاحقة بعد إثبات نجاح المنتج. المناورة هنا تكون تكتيكية وموجهة نحو المنتج، وليست بالضرورة مناورة اتصالية موجهة نحو بناء صورة ذهنية طويلة الأمد.

إن ضعف ممارسة السلوكيات المتعلقة ببناء الصورة الذهنية يكشف عن رهان استراتيجي خطير قد تواجهه هذه المؤسسات، وهو "**رهان التأجيل** ."فبينما قد يبدو من المنطقي تأجيل الاستثمار في بناء العلامة التجارية في ظل الموارد المحدودة، إلا أن هذا التأجيل قد يكون مكلفاً على المدى الطويل. فالصورة الذهنية لا تبدأ عندما تقرر المؤسسة بناءها، بل تبدأ في التشكل في أذهان الجمهور منذ أول تفاعل لهم مع المنتج أو المؤسس. إذا لم تقم المؤسسة بإدارة هذه العملية بوعي منذ البداية، فإنها تخاطر بتشكل صورة ذهنية عشوائية أو سلبية يصعب تغييرها لاحقاً.

هذا يضعنا في حوار نقدي مع تعريف مينتزبورغ لـ "**الاستراتيجية كموقف "(Strategy as a Position)**. فالنتيجة تشير إلى أن هذه المؤسسات، بحكم تركيزها على المنتج، لم تصل بعد إلى مرحلة

التفكير الاستراتيجي في بناء "موقف (Position) "واضح ومميز لها في السوق وفي أذهان أصحاب المصلحة.

تساهم هذه النتيجة في رسم خريطة لأولويات الاتصال لدى المؤسسات الناشئة في السياق الجزائري. فهي تظهر أن "**الاتصال التشغيلي والداخلي** "(**Operational & Internal Communication**) يحظى بأولوية أعلى بكثير من "**الاتصال الاستراتيجي الخارجي** "(**Strategic External Communication**) في المراحل المبكرة. هذا الفهم مهم جداً، لأنه يساعد في تفسير سبب نجاح بعض المؤسسات في بناء منتجات جيدة لكنها تفشل في الوصول إلى السوق أو جذب الاستثمار. قد لا يكون الخلل في المنتج، بل في ضعف استراتيجيتها الاتصالية الخارجية.

إن ضعف ممارسة المناورة لبناء الصورة الذهنية قد يعود أيضاً إلى نقص الخبرة أو الموارد المتخصصة في مجال التسويق والعلاقات العامة لدى الفرق المؤسسة، التي غالباً ما تتكون من أفراد ذوي خلفيات تقنية.

بناءً على التقييم الميداني "المتوسط" المائل إلى الضعف، والمشتت، الذي حظي به هذا البعد، يمكن القول بوجود **دعم ميداني قوي لرفض الفرضية الخامسة(H5)** . العلاقة بين المناورة الاستراتيجية وبناء الصورة الذهنية هي علاقة ضعيفة وغير مفعلة بشكل مؤثر في واقع المؤسسات الناشئة قيد الدراسة.

هذا الضعف في العلاقة بين المناورة وبناء الصورة الذهنية يسلط الضوء على رهان حاسم يتعلق بـ "ترجمة القيمة الداخلية إلى قيمة مدركة خارجياً"، إن المؤسسة الناشئة قد تنجح في بناء منتج رائع وثقافة داخلية قوية، ولكن إذا لم تتمكن من "مناورة" موقعها في السوق وبناء صورة ذهنية واضحة في أذهان العملاء والمستثمرين، فإن قيمتها الحقيقية ستظل غير مرئية، الرهان هنا هو على تجاوز "قصر النظر الإنتاجي" (Product Myopia) والانتقال إلى "التفكير السوقي" (Market–Oriented Thinking). إن المؤسسة التي تفشل في هذه المناورة تخاطر بالوقوع في فخ "أفضل منتج لم يسمع به أحد"، وتفقد فرصاً حيوية للنمو وجذب التمويل، وتترك المجال مفتوحاً أمام منافسين قد يكونون أقل جودة في المنتج ولكنهم أكثر براعة في المناورة الاتصالية وبناء الصورة الذهنية.

التوصية: يجب على رواد الأعمال والمؤسسين إدراك أن بناء الصورة الذهنية ليس ترفاً يمكن تأجيله، بل هو جزء لا يتجزأ من بناء قيمة المؤسسة منذ اليوم الأول. حتى بموارد محدودة، يمكن البدء في بناء صورة ذهنية قوية من خلال التركيز على الأصالة، وتقديم محتوى ذي قيمة، واستخدام تقنيات سرد القصص (Storytelling) لربط مهمة المؤسسة عاطفياً بالجمهور. كما توصي الدراسة برامج الدعم

وحاضنات الأعمال بضرورة توفير ورش عمل وتدريبات متخصصة في "**بناء العلامة التجارية للمؤسسات الناشئة (Startup Branding)** "و"التسويق بالمحتوى"، لتزويد المؤسسين بالأدوات اللازمة لبناء صورة ذهنية قوية تتناسب مع مهمتهم منذ البداية.

6. اختبار ومناقشة الفرضية السادسة(H6) :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين "المناورة" والاعتماد على "الأنماط الدفاعية العدوانية" في بناء سمعة المؤسسات الناشئة بالجزائر.

أ- قراءة وتحليل نتائج المؤشرات الإحصائية للفرضية:

أظهر التحليل الوصفي الذي تم عرضه في الجدول رقم (5-14) أن البعد المتعلق بـ "العلاقة بين المناورة والاعتماد على الأنماط الدفاعية العدوانية في بناء السمعة" قد حصل على متوسط حسابي كلي بلغ **(2.50)** على مقياس ثلاثي. هذه القيمة تندرج ضمن فئة التقييم "**الضعيفة**". هذا المؤشر العام المنخفض يدل بوضوح على أن المؤسسات الناشئة في العينة لا تعتمد بشكل متكرر على الأساليب التي يمكن وصفها بالعدوانية في مناوراتها التنافسية. كما يؤكد الانحراف المعياري الكلي المنخفض نسبياً **(0.36)** على وجود اتفاق كبير وتجانس في وجهات نظر المبحوثين حول ندرة هذه الممارسات، مما يجعلها سمة عامة للعينة وليست مجرد توجه فردي.

ب- مناقشة الفرضية واستخلاص الدلالات:

إن التقييم "الضعيف" الذي حظي به هذا البعد يقدم دليلاً ميدانياً قوياً **لرفض الفرضية السادسة (H6)**. فالبيانات تشير بوضوح إلى أن استراتيجيات المناورة لدى المؤسسات الناشئة قيد الدراسة لا تتجه نحو العدوانية أو المواجهة الصريحة. هذه النتيجة، التي قد تبدو للبعض مثالية، تكشف في الحقيقة عن نضج استراتيجي ووعي عميق بطبيعة البيئة التنافسية والرهانات المرتبطة بالسمعة.

تتوافق هذه النتيجة بشكل مباشر مع تصنيفات نموذج جرد الثقافة التنظيمية(OCI) ، الذي يعتبر أنماط "**المعارضة(Oppositional)** "، و**"القوة(Power) "، و"التنافس **(Competitive) "جزءاً من "الأنماط العدوانية/الدفاعية". ووفقاً للنموذج، فإن هذه الأنماط، رغم أنها قد تحقق نتائج قصيرة المدى، إلا أنها على المدى الطويل تؤدي إلى خلق بيئة عمل متوترة، وتضر بالعلاقات مع أصحاب المصلحة، وتعيق الابتكار الحقيقي القائم على التعاون.

إن تجنب المؤسسات الناشئة لهذه الأنماط يعكس فهماً ضمنياً بأن سمعتها في البداية لا تُبنى على "هزيمة" الآخرين، بل على تقديم "**قيمة مقترحة (Value Proposition)** "فريدة ومتميزة، وهو ما يركز عليه نموذج مخطط الأعمال التجارية (BMC) الذي يعد الأداة الفكرية الأساسية لهذه الكيانات.

هم يدركون أن الدخول في صراع مباشر مع لاعبين قد يكونون أكبر حجماً وأكثر رسوخاً هو استراتيجية انتحارية تستنزف مواردهم المحدودة. بدلاً من ذلك، يبدو أنهم يتبنون استراتيجية "المناورة الذكية" التي تركز على إيجاد فجوات في السوق وتقديم حلول أفضل، أي أنهم يفضلون "**ثقافة القيمة** "على "**ثقافة القوة**."

تكشف هذه النتيجة عن إدراك مبكر لدى المؤسسين لأهمية "**السمعة (Reputation)** "كأصل استراتيجي لا يقدر بثمن. في بيئة ريادية ناشئة، حيث تكون الثقة عملة نادرة، فإن بناء سمعة تقوم على المصداقية والجودة والابتكار هو أمر حاسم لجذب العملاء الأوائل، واستقطاب الكفاءات، وإقناع المستثمرين. إن أي سلوك عدواني أو غير أخلاقي في المنافسة قد يدمر هذه السمعة الهشة بسرعة، ويصعب إصلاح الضرر لاحقاً.

هذا الوعي يتعارض مع فكرة "النمو بأي ثمن"، ويشير إلى وجود بوادر "أخلاقيات تنافسية " (Competitive Ethics) لدى هذا الجيل من رواد الأعمال. فهم يدركون أن السمعة الجيدة هي استثمار طويل الأمد، وأن المناورات العدوانية قد تحقق مكاسب تكتيكية قصيرة ولكنها تؤدي إلى خسارة استراتيجية فادحة.

تضيف هذه النتيجة رؤية مهمة حول طبيعة المنافسة في النظام البيئي الريادي الجزائري. ففي بيئة أعمال قد يُنظر إليها أحياناً على أنها شديدة التنافس وتتطلب "الخبث" للبقاء، تظهر نتائجنا أن الجيل الجديد من رواد الأعمال يميل إلى تبني استراتيجيات تنافسية أكثر نضجاً ورشاقة، تركز على "بناء القيمة" بدلاً من "تدمير المنافس".

هذه المساهمة تتحدى الصورة النمطية للمقاول "العدواني"، وتقدم صورة لرائد أعمال استراتيجي يدرك أن "الاستراتيجية الاتصالية" لا تهدف إلى "المناورة" بمعنى الخداع أو الهجوم، بل بمعنى التموضع الذكي الذي يعتمد على نقاط القوة الذاتية. هذه النتيجة تبعث على التفاؤل بمستقبل بيئة الأعمال في الجزائر، حيث يبدو أن الابتكار والجودة والمصداقية هي العملة الحقيقية للتنافس، وهذا قد يكون أحد أهم الرهانات الثقافية لنجاح هذا الجيل من المؤسسات.

بناءً على التقييم الميداني "الضعيف" الذي حظي به هذا البعد، يمكن القول بوجود **دعم ميداني قوي لرفض الفرضية السادسة (H6)** فالمؤسسات الناشئة قيد الدراسة لا تعتمد على الأنماط الدفاعية العدوانية كاستراتيجية لبناء سمعتها.

إن تجنب هذه الأنماط العدوانية ليس مجرد خيار أخلاقي، بل هو رهان استراتيجي ذكي يتعلق بـ "إدارة الموارد المحدودة" و "بناء رأس المال الاجتماعي"، المؤسسة الناشئة في بدايتها لا تملك الموارد

المالية أو البشرية للدخول في حروب استنزاف مع المنافسين، إن أي جهد يُبذل في الهجوم على الآخرين هو جهد يُخصم من التركيز على تطوير المنتج وخدمة العملاء، الرهان هنا هو على فهم أن "**السمعة**" و "**شبكة العلاقات**" (أو رأس المال الاجتماعي) هي أصول غير ملموسة ولكنها حيوية، خاصة في المراحل الأولى. المؤسسة التي تختار بناء سمعتها على أساس القيمة والمصداقية، بدلاً من العدوانية، تنجح في بناء شبكة من الثقة مع العملاء والشركاء والمستثمرين، وهذه الشبكة تصبح درعها ومصدر قوتها في مواجهة التحديات المستقبلية.

التوصية: يجب على رواد الأعمال والمؤسسين الاستمرار في هذا النهج الاستراتيجي الناضج، والتركيز على بناء السمعة من خلال التميز في المنتج والخدمة، والتواصل الشفاف، وبناء علاقات قوية مع العملاء. كما توصي الدراسة الجهات الداعمة بتعزيز هذه الثقافة الإيجابية من خلال تسليط الضوء على قصص النجاح التي بنيت على الابتكار والمصداقية، وتقديم ورش عمل حول "الأخلاقيات في ريادة الأعمال" و"استراتيجيات التنافس المستدام"، لترسيخ فكرة أن النجاح الحقيقي والدائم لا يأتي من خلال هدم الآخرين، بل من خلال بناء قيمة فريدة ومتميزة.

7. اختبار ومناقشة الفرضية السابعة(H7) :

هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين "المناورة" وتأثير "الأنماط السلبية الدفاعية" على أساليب الاتصال في المؤسسات الناشئة بالجزائر.

أ- قراءة وتحليل نتائج المؤشرات الإحصائية للفرضية:

أظهر التحليل الوصفي الذي تم عرضه في الجدول رقم (5-15) أن البعد المتعلق بتأثير "الأنماط السلبية الدفاعية" على أساليب الاتصال قد حصل على متوسط حسابي كلي بلغ **(2.54)**على مقياس ثلاثي. هذه القيمة، مثل سابقتها، تندرج ضمن فئة التقييم "**الضعيفة** ."هذا المؤشر العام المنخفض يدل على أن السلوكيات الاتصالية السلبية، مثل التجنب وإلقاء اللوم والاعتمادية، ليست سمة سائدة أو متكررة في المؤسسات الناشئة قيد الدراسة. ومع ذلك، يكشف التحليل التفصيلي للفقرات داخل هذا البعد عن وجود تدرج مثير للاهتمام، حيث سجلت بعض الفقرات تقييماً "متوسطاً" بينما سجلت أخرى تقييماً "ضعيفاً"، مما يشير إلى أن بعض هذه السلوكيات قد تظهر "أحياناً" بينما تغيب أخرى "نادراً."

ب- مناقشة الفرضية واستخلاص الدلالات:

إن التقييم "الضعيف" الذي حظي به هذا البعد بشكل عام يقدم دليلاً ميدانياً قوياً **لرفض الفرضية السابعة(H7)** . فالبيانات تشير بوضوح إلى أن الثقافة السائدة في هذه المؤسسات لا تشجع أو تتبنى

الأنماط السلبية الدفاعية كجزء من ممارساتها اليومية. هذه النتيجة الإيجابية، رغم ذلك، تخفي وراءها بعض التفاصيل الدقيقة التي تستحق التحليل لكشف الرهانات الثقافية الحقيقية.

تؤكد هذه النتيجة أن المؤسسات الناشئة في عينتنا تتجنب بشكل كبير "الأنماط السلبية/الدفاعية" التي يصفها نموذج جرد الثقافة التنظيمية(OCI) ، مثل "**التجنب(Avoidance)** "، و**"التبعية " (Dependent)، و"الموافقة(Approval) ". **هذا التجنب ضروري وحيوي، لأن هذه الأنماط تتعارض بشكل مباشر مع القيم الجوهرية لريادة الأعمال مثل الاستباقية(Proactivity)** ، والمخاطرة المحسوبة(Calculated Risk–taking) ، والمساءلة**(Accountability) .

فالمؤسسة التي تتجنب المشاكل (ثقافة التجنب)، أو تعتمد بشكل مفرط على قرارات الآخرين (ثقافة التبعية)، أو يسعى فيها الأفراد لإرضاء الجميع بدلاً من اتخاذ القرار الصحيح (ثقافة الموافقة)، هي مؤسسة لا يمكنها أن تبتكر أو تنمو بسرعة. إن رفض هذه السلوكيات يدل على وجود بذور **"ثقافة مسؤولية"**، حيث يشعر الأفراد بأنهم مسؤولون عن نتائج أفعالهم، ويفضلون مواجهة المشاكل على تجاهلها. هذا يتوافق مع رؤية بول غراهام للنمو كجوهر للمؤسسة الناشئة، فالنمو لا يمكن أن يتحقق في ظل ثقافة سلبية ومعيقة.

على الرغم من التوجه العام الإيجابي، فإن وجود بعض الفقرات بتقييم "متوسط" (تحدث أحياناً) يكشف عن وجود ما يمكن تسميته بـ **"ثقافة الظل(Shadow Culture)** ". هذه الثقافة لا تظهر في الأوقات العادية، ولكنها قد تبرز تحت الضغط. فالفقرات التي حصلت على تقييم "متوسط" تقيس على الأرجح سلوكيات دفاعية "خفية" أو "مبررة" يلجأ إليها الفريق عند مواجهة صعوبات، مثل صعوبة الاستماع لوجهات النظر الأخرى عند الدفاع عن فكرة شخصية، أو الميل إلى إظهار صورة مثالية تخفي المشاكل الحقيقية.

هذا التناقض بين رفض السلوكيات السلبية الصريحة (مثل إلقاء اللوم الذي يحدث نادراً) والوقوع أحياناً في فخ السلوكيات الدفاعية الخفية، هو نتيجة دقيقة ومهمة. إنه يظهر أن الثقافة في هذه المؤسسات ليست مثالية بالكامل، وأن هناك رهاناً حقيقياً يتمثل في **إدارة ضغوط الفشل وعدم اليقين**. إذا لم تتم إدارة هذه الضغوط بشكل جيد، فإن "ثقافة الظل" الدفاعية قد تتوسع وتتغلب على "الثقافة المعلنة" الإيجابية، مما يؤدي إلى تآكل الثقة والشفافية، وهما عنصران حيويان للابتكار والنمو السريع.

تُقدم هذه النتيجة مساهمة نقدية هامة، حيث أنها تتحدى الصورة المثالية والمشرقة دائماً للمؤسسات الناشئة. فبينما يتم تصويرها على أنها بيئات منفتحة وإيجابية بالكامل، تكشف دراستنا عن وجود تحديات

ثقافية داخلية تتعلق بالسلوكيات الدفاعية التي قد تظهر تحت الضغط. هذا يضيف تعقيداً لفهم "**الصحة التنظيمية (Organizational Health)** "لهذه الكيانات في السياق الجزائري.

المساهمة هنا هي الكشف عن الفجوة بين "الثقافة المُعلنة (Espoused Culture) "التي ترفض السلوكيات السلبية، و"الثقافة المُمَارسة (Practiced Culture) "التي قد تلجأ إلى بعض هذه السلوكيات كآليات دفاعية للبقاء. هذه الفجوة تمثل "رهاناً" كبيراً، لأنها إذا اتسعت، قد تفسر سبب تعثر الكثير من الفرق رغم إيمانها بقيم إيجابية.

بناءً على التقييم الميداني "الضعيف" الذي حظي به هذا البعد، يمكن القول بوجود **دعم ميداني قوي لرفض الفرضية السابعة(H7)** . فالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الناشئة قيد الدراسة لا تشجع على تبني الأنماط السلبية الدفاعية.

ومع ذلك، فإن وجود "ثقافة ظل" دفاعية تظهر أحياناً تحت الضغط، كما أشارت بعض الفقرات، يكشف عن رهان دقيق يتعلق بـ "المرونة النفسية (Psychological Resilience) "للفريق المؤسس. إن بيئة المؤسسة الناشئة هي بيئة ضاغطة بطبيعتها، مليئة بالرفض والنكسات والفشل. إذا لم يمتلك الفريق المؤسس القدرة على التعامل مع هذه الضغوط بطريقة بناءة، فإنهم قد يلجأون بشكل غير واعٍ إلى سلوكيات دفاعية (مثل صعوبة تقبل النقد أو إخفاء المشاكل) كآلية لحماية الذات. الرهان هنا هو أن المؤسسات التي تفشل في بناء هذه المرونة النفسية، والتي لا تخلق مساحات آمنة للحوار حول الإخفاقات والمخاوف، تخاطر بتحول هذه السلوكيات الدفاعية المؤقتة إلى نمط ثقافي دائم يعيق التعلم والنمو.

التوصية: يجب على قادة المؤسسات الناشئة أن يكونوا واعين بوجود "ثقافة الظل" الدفاعية، وأن يعملوا بشكل استباقي على معالجتها. هذا يتطلب بناء مستويات عالية من "السلامة النفسية "(Psychological Safety) داخل الفريق، حيث يشعر الجميع بالأمان للاعتراف بالأخطاء، والتعبير عن المخاوف، وطلب المساعدة دون الخوف من الحكم أو العقاب. كما توصي الدراسة برامج الدعم بتضمين ورش عمل حول "إدارة الضغوط" و"التواصل في الأزمات" و"بناء المرونة النفسية"، لمساعدة الفرق على التعامل مع التحديات بطريقة بناءة بدلاً من اللجوء إلى آليات دفاعية سلبية.

8. اختبار ومناقشة الفرضية الثامنة(H8) :

هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين "اتخاذ القرار" ودور "سياسة الاتصال" في تحقيق "التركيز الاستراتيجي" في المؤسسات الناشئة بالجزائر.

أ- قراءة وتحليل نتائج المؤشرات الإحصائية للفرضية:

أظهر التحليل الوصفي الذي تم عرضه في الجدول رقم (5-17) أن البعد المتعلق بدور "سياسة الاتصال في تحقيق التركيز الاستراتيجي" قد حصل على متوسط حسابي كلي بلغ **(4.14)**على مقياس خماسي. هذه القيمة تندرج ضمن فئة التقييم "**جيد** "أو "**مرتفعة**(4.20 – 3.40) "، وهي تمثل قفزة نوعية وكبيرة مقارنة بجميع الأبعاد السابقة. هذا يدل على وجود قناعة وموافقة قوية جداً لدى المبحوثين بأهمية الدور الذي تلعبه سياسة الاتصال في دعم القرارات والتركيز الاستراتيجي. وقد عزز الانحراف المعياري الكلي المنخفض جداً **(0.34)**هذه النتيجة، حيث دل على وجود اتفاق كبير وتجانس عالٍ في وجهات النظر حول هذا البعد.

ب- مناقشة الفرضية واستخلاص الدلالات:

إن التقييم المرتفع والمتجانس الذي حظي به هذا البعد يقدم دليلاً ميدانياً قوياً جداً **لقبول الفرضية الثامنة(H8)** . فالبيانات تشير بوضوح إلى أن المبحوثين لا يؤمنون فقط بوجود علاقة بين سياسة الاتصال والتركيز الاستراتيجي، بل يتبنون هذه القناعة بدرجة عالية جداً. هذا التحول الجذري في قوة الاستجابة مقارنة بالأبعاد السابقة ليس عشوائياً، بل يكشف عن جوهر التفكير الاستراتيجي لدى قادة المؤسسات الناشئة.

إن هذه النتيجة القوية تعكس إدراكاً عميقاً لدى المؤسسين بأن أكبر خطر يهدد مؤسساتهم الناشئة ليس فقط الفشل، بل "**التشتت .(Lack of Focus)** "ففي بيئة تتسم بالفرص المتعددة، والضغوط المختلفة، والآراء المتضاربة، من السهل جداً أن تنحرف المؤسسة عن مسارها الأساسي وتفقد تركيزها، وهو ما يُعرف بـ "**الانحراف الاستراتيجي (Strategic Drift)** ".

وتثبت نتيجتنا أن المؤسسين يرون في "**سياسة الاتصال (Communication Policy)** "أداة الضبط الأساسية لمواجهة هذا الخطر. فهم يدركون أن الحفاظ على التركيز الاستراتيجي يتطلب أكثر من مجرد وجود خطة؛ إنه يتطلب عملية تواصل مستمرة ومنظمة ومقصودة تهدف إلى تذكير الفريق بالأولويات، وتوضيح القرارات، وضمان أن الجميع يسير في نفس الاتجاه. هذا يضعنا في قلب مفهوم "**الاتصال الاستراتيجي (Strategic Communication)** "الذي تم استعراضه في الإطار النظري، والذي لا يهدف فقط إلى نقل المعلومات، بل إلى تحقيق أهداف تنظيمية محددة.

تمثل هذه النتيجة، عند مقارنتها بالنتائج السابقة، **الرهان الأكثر أهمية** في هذه الدراسة. لقد رأينا أن الممارسات المتعلقة بـ "المناورة" و"استخدام الرموز" كانت ضعيفة، بينما نرى هنا أن القناعة بأهمية

"التركيز الاستراتيجي" و"سياسة الاتصال" قوية جداً. هذا يكشف عن وجود فجوة كبيرة بين "**ما يؤمن به القادة** "و"ما يمارسونه يومياً".

هم يؤمنون بشدة بأهمية التركيز الاستراتيجي، لكنهم لا يمارسون بشكل كافٍ بناء الصورة الذهنية التي تعكس هذا التركيز. هم يوافقون بشدة على أهمية سياسة الاتصال، لكنهم لا يمارسون بشكل كافٍ استخدام الرموز التي تجسد هذه السياسة. هذه الفجوة بين "القناعة" و"الممارسة" هي وصفة للتعثر. فالاستراتيجية التي تبقى في عقل القائد ولا تترجم إلى ممارسات ثقافية واتصالية ملموسة ومرئية للفريق، تظل مجرد حبر على ورق.

تتحدى هذه النتيجة الصورة النمطية التي قد تصور رائد الأعمال على أنه مجرد شخص "مبتكر" أو "مخاطر" يتصرف بعفوية. النتائج تظهر وجود "**عقلية استراتيجية واعية "(Conscious Strategic Mindset)** لدى المقاول الجزائري، عقلية تقدر أهمية النظام، والتخطيط، والتركيز. وهذا يتوافق مع ما طرحه منظرون مثل مايكل بورتر، الذي يرى أن جوهر الاستراتيجية هو "الاختيار" و"التركيز" على ما ستقوم به الشركة وما لن تقوم به.

المساهمة الأصيلة للدراسة هنا هي في تحديد طبيعة هذه العقلية الاستراتيجية وكشف الفجوة التي تعاني منها. إنها عقلية قوية على مستوى "التفكير والتخطيط"، ولكنها قد تكون أضعف على مستوى "التنفيذ الثقافي والرمزي".

بناءً على التقييم الميداني المرتفع جداً والمتجانس، يمكن القول بوجود **دعم ميداني قوي جداً لقبول الفرضية الثامنة (H8)** العلاقة بين اتخاذ القرار، وسياسة الاتصال، والتركيز الاستراتيجي هي علاقة جوهرية وراسخة في وعي وقناعات قادة المؤسسات الناشئة قيد الدراسة.

إن هذه القناعة الراسخة بأهمية التركيز الاستراتيجي، عند وضعها جنباً إلى جنب مع ضعف الممارسات الخارجية (المناورة)، تكشف عن رهان محوري يتعلق بـ "ترجمة النية إلى فعل" أو سد "فجوة التنفيذ" (Execution Gap). يبدو أن المؤسسين يمتلكون "الوضوح الاستراتيجي" (Strategic Clarity) ولكنهم قد يفتقرون إلى "الجرأة التنفيذية" (Execution Boldness) في الجانب الاتصالي الخارجي. الرهان هنا هو أن الإيمان بالتركيز الاستراتيجي يظل عديم القيمة إذا لم يترجم إلى أفعال اتصالية واضحة في السوق تميز المؤسسة عن منافسيها. المؤسسة التي تحافظ على تركيزها داخلياً ولكنها تفشل في توصيل هذا التركيز خارجياً، تخاطر بأن يُنظر إليها على أنها غير واضحة أو غير واثقة، مما يضعف من قدرتها على جذب الفئات المستهدفة من العملاء والمستثمرين.

التوصية: يجب على رواد الأعمال والمؤسسين العمل على سد الفجوة بين قناعاتهم الاستراتيجية القوية وممارساتهم الثقافية اليومية. يجب عليهم أن يسألوا أنفسهم: "كيف يمكننا ترجمة إيماننا بالتركيز الاستراتيجي إلى سلوكيات ورموز وقصص يومية تعزز هذا التركيز لدى فريقنا؟". كما توصي الدراسة برامج الدعم وحاضنات الأعمال بتصميم ورش عمل تطبيقية تركز على "**مواءمة الثقافة مع الاستراتيجية (Aligning Culture with Strategy)** "، لمساعدة المؤسسين على تحويل خططهم الاستراتيجية من مجرد وثائق إلى واقع ثقافي معاش داخل مؤسساتهم.

9- اختبار ومناقشة الفرضية التاسعة(H9) :

هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين "اتخاذ القرار" وفعالية "عملية الإقناع المرتكزة على الأفراد" في المؤسسات الناشئة بالجزائر.

أ- قراءة وتحليل نتائج المؤشرات الإحصائية للفرضية:

أظهر التحليل الوصفي الذي تم عرضه في الجدول رقم (5-18) أن البعد المتعلق بـ "العلاقة بين اتخاذ القرار وعملية الإقناع المرتكزة على الأفراد" قد حصل على متوسط حسابي كلي بلغ **(3.90)**على مقياس خماسي. هذه القيمة تندرج ضمن فئة التقييم "**جيد** "أو "**مرتفعة**(4.20 - 3.40) "، مما يؤكد استمرار التوجه الإيجابي القوي الذي لوحظ في هذا المحور. هذا يدل على وجود موافقة قوية من قبل المبحوثين على أهمية وقيمة تبني أساليب الإقناع التي ترتكز على فهم الأفراد ودوافعهم. كما يشير الانحراف المعياري **(0.41)** إلى وجود درجة جيدة من التجانس في آراء العينة حول هذا المفهوم.

ب- مناقشة الفرضية واستخلاص الدلالات:

إن درجة الموافقة المرتفعة على هذا البعد تقدم دعماً ميدانياً قوياً **لقبول الفرضية التاسعة(H9)** . فالبيانات تشير بوضوح إلى أن قادة المؤسسات الناشئة في عينتنا لا يرون اتخاذ القرار مجرد عملية عقلانية بحتة، بل يدمجونها بعملية اتصالية إقناعية تركز على الجانب الإنساني. هذا يكشف عن جانب مهم في فلسفة القيادة السائدة لديهم، والتي تفضل التأثير المبني على الفهم والعلاقات على التأثير المبني على السلطة والهرمية.

في بيئة المؤسسة الناشئة، خاصة في مراحلها الأولى، تكون الهياكل التنظيمية مسطحة والسلطة الرسمية غير محددة بشكل صارم. في هذا السياق، يفقد "الأمر" الإداري التقليدي الكثير من فعاليته. وتثبت نتيجتنا أن القادة يدركون هذا الواقع، ويلجأون إلى "**الإقناع** "كآلية بديلة وأكثر فعالية لضمان تنفيذ القرارات. هذا يتوافق بشكل مباشر مع مفهوم "**القيادة الخادمة (Servant Leadership)** "و"القيادة

التحويلية(Transformational Leadership) "، التي تركز كلتاهما على فهم احتياجات الأتباع وتحفيزهم من خلال الإلهام والقيم المشتركة بدلاً من الإكراه.

إن التركيز على "الفرد" في عملية الإقناع هو تطبيق عملي لمبدأ "**الاعتبار الفردي** " **(Individualized Consideration)**، الذي يُعد أحد أركان القيادة التحويلية. القائد هنا لا يصدر قراراً ويعممه، بل يحاول فهم كيف سيؤثر هذا القرار على كل فرد، وما هي دوافعه أو مخاوفه، ثم يصمم رسالته الإقناعية لتتجاوب مع هذه الخصوصيات الفردية.

تكشف هذه النتيجة عن إدراك عميق لدى القادة للفرق بين "**الامتثال (Compliance)** "و"الالتزام " (Commitment). فالقرار الذي يُفرض بالسلطة قد يحقق امتثالاً ظاهرياً ومؤقتاً، لكنه نادراً ما يخلق التزاماً حقيقياً. أما القرار الذي يتم تمريره عبر عملية إقناع حقيقية ترتكز على فهم الأفراد، فهو الذي يولد التزاماً داخلياً ودافعية ذاتية لدى الفريق لتنفيذه بأفضل شكل ممكن.

في المؤسسة الناشئة، حيث يُطلب من كل فرد أن يبذل أقصى طاقاته وأن يتجاوز مهامه المحددة، يصبح "الالتزام" هو الرهان الحقيقي وليس مجرد "الامتثال". والمؤسس يدرك أن مفتاح كسب هذا الالتزام هو إشعار كل فرد بأهميته وبأن صوته مسموع وأن القرار النهائي يأخذ بعين الاعتبار قيمه وتطلعاته. هذا ينسجم تماماً مع هيمنة "**ثقافة العشيرة (Clan Culture)** "التي استنتجناها سابقاً؛ ففي ثقافة تشبه العائلة، يصبح الإقناع المبني على فهم العلاقات الشخصية والدوافع الفردية هو الأسلوب الأكثر فعالية وطبيعية لتمرير القرارات.

تضيف هذه النتيجة مساهمة قيمة في فهم "آليات التأثير" داخل المؤسسات الناشئة في السياق الجزائري. ففي بيئة أعمال قد تكون فيها العلاقات الشخصية ذات أهمية كبيرة، تؤكد دراستنا أن "الإقناع" ليس مجرد أسلوب تواصل، بل هو استراتيجية قيادية أساسية وممارسة واعية. هذا يتحدى النماذج الإدارية التقليدية التي قد تفصل بين "اتخاذ القرار" (كوظيفة عقلانية) و"التواصل" (كوظيفة نقل معلومات).

تكشف الدراسة أن رواد الأعمال الناجحين هم أولئك الذين يدمجون العمليتين؛ فالقرار لا يكتمل بمجرد اتخاذه، بل يكتمل بنجاح عملية إقناع الفريق به. وهذا يضع "**الذكاء العاطفي والاجتماعي** " **(Emotional and Social Intelligence)**للقائد كأحد أهم الكفاءات اللازمة لنجاح المؤسسة الناشئة، وهي كفاءة قد تكون أكثر أهمية من المهارات التقنية أو المالية في المراحل المبكرة.

بناءً على التقييم الميداني "المرتفع" والمتجانس الذي حظي به هذا البعد، يمكن القول بوجود **دعم ميداني قوي لقبول الفرضية التاسعة .(H9)** العلاقة بين اتخاذ القرار وفعالية عملية الإقناع المرتكزة على الأفراد هي علاقة جوهرية وممارسة بوعي في المؤسسات الناشئة قيد الدراسة.

إن هذا الاعتماد الكبير على الإقناع الفردي يضع رهاناً مهماً على "القدرات العلائقية" (Relational Capabilities) للقائد. فالنجاح في هذا الأسلوب لا يعتمد فقط على قوة الحجة، بل على بناء الثقة، والتعاطف، والفهم العميق لدوافع كل فرد. الرهان هنا هو أن القادة الذين يفتقرون إلى هذا "الذكاء الاجتماعي" قد يجدون أنفسهم عاجزين عن كسب الالتزام الحقيقي لفرقهم، حتى لو كانت قراراتهم صحيحة من الناحية المنطقية. في السياق الجزائري، حيث قد تلعب العلاقات الشخصية دوراً ثقافياً هاماً، يصبح هذا الرهان أكثر حدة. فالمؤسسة التي تنجح في بناء ثقافة قائمة على الإقناع المبني على الثقة، تكتسب ميزة تنافسية هائلة في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، لأنها توفر بيئة عمل تلبي ليس فقط الاحتياجات المهنية، بل أيضاً الاحتياجات الإنسانية الأساسية للشعور بالتقدير والفهم.

التوصية: يجب على رواد الأعمال الاستمرار في تطوير مهاراتهم الإقناعية والتركيز على فهم الدوافع الفردية لأعضاء فرقهم كمدخل أساسي لكسب التزامهم. كما توصي الدراسة برامج التكوين الريادي في الجزائر بأن تخصص مساحة أكبر لتطوير "مهارات التواصل بين الأشخاص "(Interpersonal Skills) و"الذكاء العاطفي"، لأن هذه المهارات "الناعمة" هي التي تبني الثقافات التنظيمية القوية والقادرة على تنفيذ أصعب القرارات الاستراتيجية.

10. اختبار ومناقشة الفرضية العاشرة(H10) :

هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين "اتخاذ القرار" و"التنسيق من أجل خلق الاتساق الداخلي" في المؤسسات الناشئة بالجزائر.

أ- قراءة وتحليل نتائج المؤشرات الإحصائية للفرضية:

أظهر التحليل الوصفي الذي تم عرضه في الجدول رقم (5-19) أن هذا البعد قد حاز على **أعلى درجة موافقة بين جميع أبعاد الدراسة على الإطلاق** .فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي **(4.09)**على مقياس خماسي، وهي قيمة تقع في الفئة "**جيد** "أو "**مرتفعة** (4.20 – 3.40) "وتكاد تلامس فئة "جيد جداً". هذا يدل على وجود قناعة وموافقة قوية جداً من قبل المبحوثين على الأهمية القصوى لعمليات التنسيق لخلق الاتساق الداخلي. وقد عزز الانحراف المعياري الكلي المنخفض **(0.38)** هذه النتيجة، حيث أشار إلى وجود اتفاق كبير وتجانس عالٍ في وجهات نظر العينة حول هذا المفهوم المحوري.

ب- مناقشة الفرضية واستخلاص الدلالات:

إن حصول هذا البعد على أعلى تقييم بين جميع أبعاد الدراسة ليس مصادفة، بل هو نتيجة تكشف عن إدراك عميق لدى المؤسسين بأن الفكرة الجيدة والقرار الصائب لا قيمة لهما على الإطلاق دون

وجود تنفيذ متقن ومتناغم. هذه النتيجة تقدم دعماً ميدانياً قوياً جداً **لقبول الفرضية العاشرة (H10)** وتؤكد أن "الاتساق الداخلي" هو الغاية النهائية لعملية اتخاذ القرار الفعالة.

تجسد هذه النتيجة بشكل عملي ومباشر أهمية وظيفة "**التنظيم (Organizing)** "في الإدارة، والتي تم استعراضها في الإطار النظري. فالتنسيق هو جوهر عملية التنظيم، وهو الذي يضمن أن تعمل جميع أجزاء المؤسسة (حتى لو كانت مكونة من أفراد قليلين) كوحدة واحدة متناغمة نحو هدف مشترك. هذه النتيجة تتوافق بشكل كامل مع بعد "**الاتساق (Consistency)** "في نموذج دينيسون للثقافة التنظيمية، الذي يؤكد أن وجود قيم وأنظمة عمل متسقة هو أساس بناء ثقافة قوية وفعالة قادرة على تحقيق نتائج متوقعة.

إن الموافقة الشديدة على أهمية التنسيق لخلق الاتساق تعكس فهماً بأن المؤسسة الناشئة، رغم صغرها ومرونتها، هي نظام معقد يتطلب إدارة واعية لضمان عدم تبديد الموارد المحدودة في جهود متضاربة أو أنشطة متعارضة. هذا يظهر أن المبحوثين لا يفكرون فقط كـ "مبتكرين" أصحاب رؤى، بل أيضاً كـ "**مهندسي عمليات (Process Engineers)** "يدركون أن جودة التنفيذ لا تقل أهمية عن جودة الفكرة.

على الرغم من القناعة الساحقة بأهمية التنسيق، إلا أن التحليل التفصيلي للفقرات في المبحث السابق (الجدول 5-19) كشف عن وجود نقطة ضعف مثيرة للاهتمام. فبينما حصلت الفقرات التي تقيس أهمية التنسيق بشكل عام على تقييمات "مرتفعة جداً"، حصلت الفقرة التي تقيس "التنسيق الفعال لتحديد أدوار ومسؤوليات مختلف الفرق" على تقييم "متوسط".

هذا التباين يكشف عن **الرهان الحقيقي** في هذا البعد: هناك فجوة بين "**الإيمان بأهمية الاتساق** " و"التحدي في تطبيقه عملياً من خلال تحديد المسؤوليات". قد يعود هذا التحدي إلى الطبيعة المرنة والسائلة لأدوار الفريق في المراحل الأولى، حيث يقوم كل فرد بعدة مهام، مما يجعل من الصعب تحديد المسؤوليات بشكل دقيق ورسمي. هذه الفجوة تمثل "رهاناً" إدارياً كبيراً؛ فمع نمو المؤسسة، سيصبح هذا التحدي أكبر، وإذا لم يتم تطوير آليات واضحة لتحديد الأدوار، فإن الاتساق الداخلي الذي يؤمنون به بشدة قد يتآكل، مما يؤدي إلى الفوضى، وتضارب الجهود، وهدر الموارد الثمينة.

تضيف هذه النتيجة مساهمة قيمة من خلال تسليط الضوء على "**النضج العملياتي** " **(Operational Maturity)** لدى المؤسسات الناشئة في الجزائر. فهي تتحدى الصورة النمطية التي تصور هذه الكيانات على أنها فوضوية وغير منظمة بالكامل. النتائج تظهر أنها، على الأقل على

مستوى القناعة والفلسفة الإدارية، تقدر النظام والاتساق والتنسيق بشكل كبير جداً، وتعتبرها شروطاً أساسية للنجاح.

المساهمة الأهم هي في تحديد نقطة الضعف العملية داخل هذه القناعة القوية. فالدراسة لا تكتفي بالقول بأن التنسيق مهم، بل تحدد بدقة أن التحدي الأكبر يكمن في "ترجمة القرارات إلى أدوار ومسؤوليات واضحة". هذا التشخيص الدقيق يسمح بتقديم توصيات أكثر تحديداً وفعالية.

بناءً على التقييم الميداني الذي يعتبر الأعلى في الدراسة، يمكن القول بوجود **دعم ميداني ساحق لقبول الفرضية العاشرة(H10)** . العلاقة بين اتخاذ القرار، والتنسيق، وخلق الاتساق الداخلي هي علاقة بديهية، وجوهرية، وراسخة في الفلسفة الإدارية لقادة المؤسسات الناشئة قيد الدراسة.

إن هذا الإيمان القوي بأهمية الاتساق، عند وضعه جنباً إلى جنب مع التحدي العملي في تحديد المسؤوليات، يكشف عن رهان حاسم يتعلق بـ "إدارة النمو"، فالثقافة المرنة وغير المهيكلة التي تعمل بشكل جيد في فريق من 3 أشخاص، تصبح وصفة للفوضى في فريق من 15 شخصاً، الرهان هنا هو على قدرة القائد على إدراك "نقطة التحول" التي يجب عندها الانتقال من "التنسيق غير الرسمي" إلى "التنسيق المهيكل". المؤسسات التي تفشل في إدارة هذا الانتقال بفعالية، وتتمسك بالمرونة المطلقة لفترة أطول من اللازم، تخاطر بأن يتحول اتساقها النظري إلى فوضى عملية، وتضارب في الجهود، وهدر للموارد، مما يعيق قدرتها على التوسع والنمو بشكل مستدام. إن بناء "هيكل مرن "(Flexible Structure) هو التحدي الحقيقي الذي يواجه هذه المؤسسات لترجمة إيمانها بالاتساق إلى واقع عملي فعال.

التوصية: يجب على رواد الأعمال والمؤسسين ألا يكتفوا بالإيمان بأهمية الاتساق، بل يجب أن يعملوا بشكل استباقي على تطوير آليات لسد الفجوة بين هذه القناعة وبين الممارسة اليومية. توصي الدراسة بأن تتبنى المؤسسات الناشئة، حتى في مراحلها المبكرة جداً، **أدوات بسيطة ومرنة لإدارة المهام وتحديد المسؤوليات** (مثل استخدام لوحات كانبان Kanban Boards) أو مصفوفة RACI البسيطة، أو برامج إدارة المشاريع .(هذه الأدوات لن تقضي على المرونة، بل ستوفر "هيكلاً مرناً" يساعد على ترجمة القرارات إلى أفعال منسقة، ويضمن أن الاتساق الذي يؤمنون به نظرياً يتحقق على أرض الواقع، مما يمهد الطريق لنمو صحي ومستدام.

خلاصة: حصيلة اختبار الفرضيات

باختتام هذا المطلب، نكون قد انتهينا من اختبار الفرضيات العشر التي شكلت العمود الفقري لهذه الدراسة، والتي سعت إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين أبعاد الاستراتيجية الاتصالية وأبعاد الثقافة التنظيمية في سياق المؤسسات الناشئة الجزائرية. إن حصيلة هذا الاختبار الميداني تقدم صورة بانورامية غنية ومتباينة، ترسم ملامح القوة والتحدي في آن واحد.

لقد أظهر التحليل الميداني **دعماً قوياً لقبول ست فرضيات** من أصل عشر، وهي الفرضيات التي ربطت بين **محوري** "**القيادة**" **و** "**اتخاذ القرار** "في الاستراتيجية الاتصالية، وبين أبعاد ثقافية حيوية مثل "**روح الفريق**"، "**التكيف**"، "**المشاركة التنظيمية**"، "**التركيز الاستراتيجي**"، "**الإقناع**"، **و** "**الاتساق الداخلي** ."هذه النتائج الإيجابية تشير بوضوح إلى أن المؤسسات الناشئة قيد الدراسة تمتلك وعياً وممارسة قوية للجوانب الداخلية والاستراتيجية للاتصال، وتعتبرها أدوات أساسية لبناء التماسك الداخلي وتوجيه المسار الاستراتيجي.

في المقابل، أظهر التحليل **دعماً قوياً لرفض أربع فرضيات،** وهي تلك التي تناولت **محور** "**المناورة** "في الاستراتيجية الاتصالية، وعلاقة "**القيادة بالرموز** ."هذا الرفض يكشف عن ضعف واضح في الممارسات المتعلقة بالاتصال الخارجي لبناء الصورة الذهنية، وتجنب للأنماط التنافسية (العدوانية والسلبية)، بالإضافة إلى فجوة في استخدام الأدوات الرمزية لترسيخ ثقافة الابتكار.

إن هذا التباين الحاد بين النتائج ليس مؤشراً على وجود خلل، بل هو **النتيجة الجوهرية** لهذه الدراسة. إنه يكشف عن وجود شخصية تنظيمية مزدوجة للمؤسسة الناشئة في مراحلها الأولية: **قوية ومنظمة استراتيجياً في داخلها، ولكنها مترددة وضعيفة في تفاعلها ومناوراتها الخارجية.** هذه الازدواجية تمثل "الرهان" الأكبر الذي تواجهه هذه الكيانات.

بناءً على هذه الحصيلة، سيتم في الفصل الأخير من هذه الأطروحة الانتقال من التحليل الجزئي لكل فرضية إلى **المناقشة التركيبية العامة.** سنسعى من خلالها إلى تفسير أسباب هذا التباين، وربط هذه النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة بشكل متكامل، واستخلاص الاستنتاجات النهائية، وتقديم توصيات علمية وعملية تساهم في فهم أعمق لرهانات الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسات الناشئة في الجزائر.

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الكيفية (المقابلات ومجموعة النقاش)

تمهيد:

بعد أن قدمت الدراسة الكمية في المبحث السابق صورة إحصائية عن اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية، يأتي هذا المبحث ليعمق الفهم حول "المعاني" و"الدوافع" السلوكية الكامنة خلف تلك الأرقام. سنعرض هنا نتائج الأدوات الكيفية التي استهدفت النفاذ إلى جوهر التجربة المقاولاتية، متبعين استراتيجية "التثليث المنهجي" لضمان صدق وتكامل النتائج.

بما أن الانتقال من التكميم الإحصائي إلى التفسير السلوكي يقتضي منهجية تتوغل في عمق الظاهرة، فإن هذا المطلب يسعى إلى رسم خارطة الطريق التي اتبعتها الدراسة في شقها الكيفي. إن الغاية هنا ليست مجرد سرد الأدوات، بل تبيان "الصرامة الإجرائية" التي ضمنت تحويل الخطابات العفوية والتفاعلات الجماعية إلى بيانات علمية قابلة للتحليل.

إن اختيارنا للمزاوجة بين **المقابلة المتعمقة** (In-depth Interview) و**مجموعة النقاش المركزة** (Focus Group) لم يكن خياراً تقنياً فحسب، بل هو استجابة لضرورات "التثليث المنهجي"؛ فبينما تسمح المقابلة باستكشاف العوالم الذاتية والتمثلات الفردية لقادة المؤسسات الناشئة، تتيح مجموعة النقاش رصد الديناميكيات الجماعية والصراعات القيمية التي تشكل الثقافة التنظيمية في سياق تفاعلي حي.

وسنقوم في العناصر التالية بتفصيل المسار الذي سلكته هذه الأدوات، بدءاً من مراحل التصميم وبناء الأدلة، مروراً ببروتوكولات التنفيذ الميداني، وصولاً إلى استراتيجية **التحليل الموضوعي والظاهراتي** التي اعتمدناها لتفكيك وحدات المعنى وتصنيفها وفق محاور نموذج (MECS) والأطر الثقافية المعتمدة، وذلك لضمان أعلى درجات الموثوقية في النتائج التي سيتم عرضها لاحقاً.

المطلب الأول: المسار الإجرائي والتحليلي للأدوات الكيفية (المقابلة والمجموعة البؤرية)

يسعى هذا المطلب إلى ضبط المسار الإجرائي الذي سلكته الدراسة في شقها الكيفي، عبر تبيان آليات توظيف المقابلة المتعمقة ومجموعة النقاش المركزة كأدوات تكميلية تهدف إلى النفاذ لعمق الظاهرة واستنطاق المعاني الذاتية والتفاعلات الجماعية لقادة المؤسسات الناشئة. إن الغاية الأساسية من هذا المسار هي تجسيد "التثليث المنهجي" الذي يتيح تفسير الدلالات الكامنة خلف الأرقام الإحصائية، وذلك وفق صرامة إجرائية (موضوعية وظاهراتية) تضمن موثوقية النتائج في رصد التمفصلات القائمة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية وفق نموذج (MECS) المعتمد.

أولا: تكامل الأدوات

تستند الفلسفة المنهجية لهذه الدراسة إلى مبدأ "**التثليث المنهجي الكيفي**"، حيث تم الجمع بين المقابلة المتعمقة ومجموعة النقاش المركزة لتحقيق فهم شمولي يتجاوز القشرة الإحصائية. وتتجلى أبعاد هذا التكامل في:

- **من الفردي إلى الجماعي:** تهدف **المقابلة المتعمقة** إلى سبر أغوار "الذات المقاولاتية"، واستخراج الرؤية الفردية الذاتية للمؤسس حول كيفية إدراكه للقيم التنظيمية؛ فهي تمنحنا "المسكوت عنه" في الخطاب الفردي. أما **مجموعة النقاش المركزة**، فهدفها رصد "الديناميكية الجماعية"؛ أي كيف تتصادم أو تتفق هذه الرؤى الفردية عند وضعها في سياق تفاعلي مع الأقران.
- **تحقيق الموثوقية:** إن الجمع بين الأداة الساكنة (المقابلة) والأداة التفاعلية (المجموعة) يسمح للباحث بمقارنة ما يقوله المؤسس "بمفرده" مع ما يدافع عنه "أمام زملائه"، مما يكشف عن الهوية الثقافية الحقيقية للمؤسسة الناشئة بعيداً عن المثالية الخطابية.

ثانيا: سياق التنفيذ

تم تنفيذ الشق الكيفي وفق بروتوكول زمني ومكاني محكم لضمان استجابة العينة (18 مؤسسة):

- **المقابلات المتعمقة:** أُجريت في الفترة الممتدة بين شهري جانفي وماي 2025، حيث تم اعتماد "**المقابلات الموقعية** "في مكاتب المؤسسات الناشئة لضمان ملاحظة "الثقافة المادية" (اللغة، الرموز، تصميم المكان)، واستُكمل بعضها عبر منصات الاتصال المرئي (Google Meet) نظراً للتشتت الجغرافي لبعض المشاركين.
- **ورشة العمل التدريبية (مجموعة النقاش):** لتجاوز "تحيز الباحث" وضمان تلقائية الحوار، تم تنظيم ورشة عمل تدريبية متخصصة بعنوان "**هندسة الاتصال التنظيمي للمشاريع المبتكرة**". احتضنت هذه الورشة جلسة النقاش المركزة، حيث تحول التدريب إلى منصة تفاعلية طرح فيها الباحث إشكاليات نموذج مجموعة من القضايا – المصممة وفق نموذج مجموعة النقاش المركزة. **انظر الملحق رقم (02).**
- **معايير الاختيار:** تم اختيار المشاركين من ضمن عينة الـ 18 مؤسسة بناءً على معيار "**الصفة القيادية)** "المؤسس أو المدير التنفيذي)، مع مراعاة التنوع في قطاع النشاط (Fintech, Edtech, E-commerce) لضمان تمثيلية أوسع لمجتمع البحث المتاح.

ثالثا: إستراتيجية التحليل

لتحويل البيانات الخام (التسجيلات والملاحظات) إلى نتائج علمية، اتبعت الدراسة مساراً تحليلياً مزدوجاً:

- **التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)** : تم تفريغ التسجيلات حرفياً، ثم البدء بعملية "**الترميز الأولي** "لاستخراج الكلمات المفتاحية. تم تصنيف هذه الرموز ضمن "ثيمات" كبرى تطابق أبعاد نموذج **MECS** (القيادة، المناورة، اتخاذ القرار). هذا الأسلوب سمح لنا بربط كل قول أو فعل ببعد إحصائي تمت دراسته في الاستبيان.
- **التحليل الظاهراتي (Phenomenological Analysis)**: استُخدم لوصف "جوهر التجربة المعيشة" للمقاول الجزائري؛ حيث ركزنا على فهم المعاني العميقة التي يوليها القادة لمفاهيم مثل "المخاطرة" و"الابتكار" و"البيروقراطية."
- **إنتاج وحدات المعنى (Codes)**: تم تحويل هذه التحليلات إلى جداول "ترميز موضوعي" تربط بين الاقتباس الحي (Verbatim) والبعد الثقافي المقابل، مما مكننا من بناء "خارطة مفاهيمية" توضح كيف ترهن الثقافة التنظيمية نجاعة الاستراتيجية الاتصالية في الواقع الفعلي.

نخلص إلى أن هذا المسار الإجرائي المتكامل، عبر التثليث بين المقابلات والمجموعات البؤرية، قد وفّر عمقاً تفسيرياً يتجاوز الأرقام. وبتبني استراتيجية تحليلية مزدوجة (موضوعية وظاهراتية)، استطاعت الدراسة تأصيل الروابط الجدلية بين الثقافة والاستراتيجية، مما يضمن دقة النتائج وموثوقيتها في رصد رهانات نموذج (MECS) في الواقع الميداني.

المطلب الثاني: تحليل مضامين المقابلات المتعمقة مع قادة المؤسسات الناشئة

يتناول هذا المطلب عرضاً تحليلياً لمضامين المقابلات المتعمقة التي أُجريت مع قادة المؤسسات الناشئة، مستهدفاً استخراج 'البيانات الكثيفة' التي تعكس العوالم الذاتية والتمثلات الفردية لهؤلاء الفاعلين حول الثقافة التنظيمية السائدة، لاسيما نمطي 'العشيرة' و'الإبداع'. ونسعى من خلال هذا التحليل إلى رصد الكيفية التي تتحول بها كاريزما المؤسس ورؤيته القيادية إلى فعل اتصالي واستراتيجية غير مكتوبة ترهن أداء الفريق وتوجهاته، معتمداً في ذلك على أسلوب الترميز الموضوعي (Thematic Coding) لتصنيف أهم 'الثيمات' المتكررة – كالاعتزاز بالابتكار أو التوجس من البيروقراطية—وتفريغها في جداول تحليلية تزاوج بين الاقتباسات الحية (Verbatim) والدلالات المنهجية، مما يمنح الدراسة عمقاً تفسيرياً يتجاوز مجرد الوصف الكمي للظاهرة.

جدول رقم (34): تحليل تمثلات أنماط الثقافة التنظيمية لدى أفراد العينة

البعد الثقافي (حسب OCAI/DOCS)	التوصيف المنهجي (وحدات المعنى)	المقتطفات الحية (Verbatim)	الدلالة التحليلية (الربط بالنتائج)
ثقافة العشيرة (Clan)	التلاحم العاطفي والولاء	*"نحن لسنا مجرد موظفين، نحن عائلة واحدة في مركب واحد.. إذا غرقنا غرقنا جميعاً."*	يؤكد ارتفاع المتوسط الحسابي لبعد "روح الفريق" في الاستبيان؛ حيث تمثل العاطفة أداة للضبط التنظيمي.
ثقافة الإبداع (Adhocracy)	المرونة والمخاطرة	*"القوانين والبيروقراطية تقتل الإبداع.. في شركتي، كل موظف هو 'مبتكر' يملك الحق في تجربة أفكار مجنونة."*	يفسر الارتباط القوي بين الرموز والابتكار ((H4؛ حيث يُنظر للابتكار كقيمة وجودية للمؤسسة.
ثقافة المهمة (Mission)	الرؤية والتوجيه الاستراتيجي	*"رسالتنا أكبر من مجرد تطبيق أو موقع؛ نحن نسعى لتغيير حياة المواطن الجزائري عبر التكنولوجيا."*	يبرز نضج "الهدف التنموي" في نموذج MECS كمرشد للاستراتيجية الاتصالية.

أولا: تمثلات الثقافة التنظيمية

كشفت المقابلات أن قادة المؤسسات الناشئة في الجزائر يتمثلون ثقافتهم التنظيمية كمزيج بين "العشائرية الرقمية" والنزوع نحو "الابتكار الراديكالي". يرى هؤلاء القادة أن الثقافة ليست "نظاماً مكتوباً" بقدر ما هي "طاقة حيوية" تحرك الفريق.

يُظهر التحليل الكيفي لتمثلات قادة المؤسسات الناشئة (عينة الدراسة) أن الثقافة التنظيمية في هذا القطاع ليست مجرد هيكل إداري، بل هي "**منظومة قيمية حركية** "تتشكل من تقاطع ثلاثة أنماط أساسية، ويمكن استخلاص النتائج التحليلية التالية:

1. **هيمنة "العشائرية الرقمية" كآلية للضبط التنظيمي:** كشفت الاقتباسات الحية (Verbatim) أن النمط السائد هو "ثقافة العشيرة"، حيث يتم إحلال الروابط العاطفية وقيم "العائلة الواحدة" محل اللوائح الجامدة. هذا التمثل يفسر إحصائياً الارتفاع الكبير في مؤشر "روح الفريق"؛ فالولاء الشخصي للقائد والمصير المشترك يمثلان "الدرع الثقافي" الذي يحمي المؤسسة الناشئة من اهتزازات بيئة "عدم اليقين."
2. **الابتكار كعقيدة وجودية ومضادة للبيروقراطية:** يبرز التوصيف المنهجي لـ "ثقافة الإبداع " (Adhocracy)نزوعاً راديكالياً لدى المقاولين لرفض الأنماط التراتبية. فالقادة يتمثلون مؤسساتهم كـ "مختبرات مفتوحة"؛ حيث يُنظر للبيروقراطية كـ "قاتل للإبداع". هذا التحليل الظاهراتي يمنح دلالة

عميقة للارتباط القوي بين "الرموز" و"الابتكار"؛ فالمؤسسة الناشئة الجزائرية تعرّف نفسها اتصالياً من خلال قدرتها على "المخاطرة" والخروج عن المألوف.

3. **وضوح "المهمة" كموجه للاستراتيجية الاتصالية:** كشف الجدول عن نضج عالٍ في تمثل "ثقافة المهمة"، حيث تتجاوز رؤية القادة الربح المادي إلى "إحداث تغيير مجتمعي" عبر التكنولوجيا. هذا "التوجه الاستراتيجي" هو الذي يمنح الاستراتيجية الاتصالية) وفق نموذج (MECS محتواها الإقناعي؛ فالمؤسسة لا تبيع منتجاً، بل تبيع "رسالة تكنولوجية"، وهو ما يجعل من الاتصال مساراً هادفاً مدفوعاً برؤية بعيدة المدى.

الخلاصة التحليلية: إن هذا المزيج الفريد بين **التلاحم العاطفي** (العشيرة) و**المرونة الابتكارية** (الإبداع) و**وضوح الغاية** (المهمة) يشكل "الهوية الثقافية" للمؤسسة الناشئة. وهي ثقافة "مقاومة" بطبعها، تسعى للاستقلالية عن الأنماط الإدارية التقليدية، وتجعل من الاستراتيجية الاتصالية مرآة عاكسة لهذه القيم الداخلية قبل أن تكون مجرد أداة للتسويق الخارجي.

ثانيا: القيادة كفعل اتصالي

أظهر التحليل أن القادة يمارسون الاستراتيجية الاتصالية "بشكل فطري" مستندين إلى كاريزمتهم الشخصية. فالقائد هو "الرسالة الأولى (First Message) "، والاتصال لا يتم عبر قنوات رسمية جافة، بل عبر تأثير مباشر يشكل ثقافة الفريق.

جدول رقم (35): القيادة كفعل اتصالي في ظل نموذج(MECS)

البعد القيادي	الدور الاتصالي للقائد	التحليل الظاهراتي للخطاب	النتيجة الميدانية
التأثير المثالي	القائد كنموذج قيمي	*"عندما يراني الفريق أعمل 16 ساعة، لا أحتاج لإرسال بريد إلكتروني أطلب منهم الجدية.. الاتصال هنا هو القدوة."*	الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الناشئة هي استراتيجية "سلوكية" قبل أن تكون "إعلامية".
التحفيز الملهم	الإقناع وصناعة المعنى	*"وظيفتي هي بيع الحلم للفريق والمستثمر؛ إذا فقدت قدرتي على الإقناع، انتهت الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة."*	يبرهن على أن "الإقناع" هو المحرك الأساسي للاستراتيجية الاتصالية في بيئة ريادة الأعمال.
الاتصال غير المكتوب	تجاوز البيروقراطية	*"لا توجد سياسة مكتوبة للاتصال.. ثقافتنا هي السياسة، وكلامنا المباشر هو الدليل."*	يفسر ضعف التنسيق والاتساق الإحصائي في الاستبيان، لكون الممارسة "عفوية" وغير مقننة.

يُقدم هذا الجدول رصداً نوعياً لكيفية تحول "القيادة" من رتبة إدارية إلى "فعل اتصالي" محوري داخل المؤسسة الناشئة، ويمكن استقراء الأبعاد التحليلية التالية:

1. **أنسنة الاستراتيجية (القدوة كبديل عن المعلومة):** كشف التحليل الظاهراتي لبعد "التأثير المثالي" عن تحول جوهري في مفهوم الاستراتيجية الاتصالية؛ فهي في المؤسسة الناشئة الجزائرية استراتيجية "**سلوكية** "بالدرجة الأولى. القائد لا يعتمد على التدفقات الإعلامية الرسمية بقدر ما يعتمد على "تجسيد القيم" (مثل العمل الشاق لـ 16 ساعة). هذا يعني أن الاتصال التنظيمي هنا يتجاوز الجانب الوظيفي ليصبح "نمذجة قيمية" تزرع الانضباط والالتزام في الفريق دون الحاجة لوسائط رسمية.

2. **الاتصال "الإقناعي" كمحرك للنمو (بيع الحلم):** يبرز بُعد "التحفيز الملهم" أن الاستراتيجية الاتصالية للمقاول هي استراتيجية "**صناعة معنى**". ففي بيئة تتسم بعدم اليقين، يصبح دور القائد هو "بيع الحلم" للمستثمرين والفريق على حد سواء. هذا التحليل يثبت أن نجاعة نموذج (MECS) ترهنها قدرة القائد على الإقناع؛ فإذا تعطلت كاريزما المؤسس، تعطلت معها القوة المحركة للاتصال الاستراتيجي، مما يجعل الإقناع هو "الأصل التجاري" غير المادي للمؤسسة.

3. **عفوية المسار مقابل جمود الهيكل (الاتصال غير المكتوب):** يفسر الجدول المفارقة بين "قوة الثقافة" و"ضعف المؤسسة"؛ فالتصريح بأن *"ثقافتنا هي السياسة "* يعكس رفضاً ضمنياً للأنماط البيروقراطية. هذا الاتصال "غير المكتوب" هو الذي يمنح المؤسسة الناشئة سرعتها ومرونتها، لكنه في الوقت ذاته يفسر التشتت الإحصائي في "التنسيق والاتساق" الذي أظهرته نتائج الاستبيان. فالاعتماد على "الكلام المباشر" كدليل يكرس "**عفوية الاستراتيجية**"، مما يمثل تحدياً لرهان الاستدامة عند نمو المؤسسة وتوسع فريقها.

الخلاصة التحليلية: تؤكد نتائج هذا الجدول أن القيادة في المؤسسات الناشئة الجزائرية هي "**قيادة اتصالية بامتياز**"، حيث يذوب الفارق بين شخصية القائد واستراتيجية المؤسسة. إن الاتصال هنا ليس مجرد "أداة" بيد القيادة، بل هو "جوهرها"؛ حيث تُبنى الاستراتيجية على القدوة السلوكية، وقوة الإقناع، والتحلل من الرسميات، مما يجعل القائد هو "الناقل الثقافي" الأول والضامن الوحيد لتماسك "العشيرة الرقمية".

ثالثا: الترميز الموضوعي

تم استخلاص أهم "الثيمات (Themes) "التي تكررت في خطابات القادة، والتي تلخص الرهانات الكبرى التي ترهن نجاعة واستدامة الاستراتيجية الاتصالية في الجزائر.

جدول رقم (36): مصفوفة الترميز الموضوعي(Thematic Coding Matrix)

الثيمات الرئيسية (Themes)	الثيمات الفرعية (Sub-Themes)	الرموز (Codes) المتكررة في الخطاب	الرهان المنهجي المقابل
1. قلق المحيط (The (Environmental Fear	التوجس من البيروقراطية	"الختم والورقة"، "البنك لا يفهمنا"، "صدمة الواقع الإداري".	رهان التكيف الخارجي والصدام الثقافي.
2. نرجسية الابتكار ((Innovation Pride	التميز التكنولوجي	"نحن مختلفون"، "حلول جزائرية"، "تجاوز القديم".	رهان بناء الصورة الذهنية والسمعة.
3. الضبابية الاستراتيجية ((Strategic Ambiguity	غموض المستقبل	"لا ندري أين سنكون بعد عام"، "نعيش يوماً بيوم"، "Pivot".	رهان اتخاذ القرار والتركيز الاستراتيجي.
4. العشائرية الرقمية (Digital Clanism)	التلاحم الداخلي	"مجموعة وتساب"، "اجتماع القهوة"، "أصدقاء لا موظفون".	رهان التفاهم والتنسيق والاتساق الداخلي.

تُمثل مصفوفة الترميز الموضوعي الحصيلة النهائية لعملية "تفكيك وتركيب" الخطاب الكيفي لقادة المؤسسات الناشئة، حيث تم تحويل الرموز اللفظية العفوية إلى ثيمات مركزية تُلخص فلسفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية. ويمكن استقراء النتائج التالية:

1. صدام الأنساق الثقافية (ثيمة قلق المحيط): كشف الترميز الموضوعي عن وجود "فجوة إدراكية" حادة بين النسق الرقمي السريع للمؤسسة والنسق البيروقراطي البطئ للمحيط (البنوك، الإدارة). إن تكرار رموز مثل "الختم والورقة" يعكس رهان **التكيف الخارجي؛** حيث تضطر المؤسسة الناشئة لممارسة "ازدواجية اتصالية" لمجاراة المحيط، مما يستنزف طاقتها التنظيمية ويؤثر على انسيابية استراتيجيتها المبتكرة.

2. الهوية الاتصالية كأداة للتمايز (ثيمة نرجسية الابتكار): تُظهر الرموز المرتبطة بـ "التميز التكنولوجي" أن الابتكار في المؤسسة الناشئة الجزائرية ليس مجرد نشاط تقني، بل هو "**استراتيجية تموضع ذهني**". القادة يستخدمون رموز "نحن مختلفون" لبناء سمعة تعوض نقص الموارد. هذا يؤكد أن الاستراتيجية الاتصالية هنا تعمل كأداة "هجومية" لفرض الهوية في بيئة تنافسية تقليدية، وهو ما يدعم صحة الفرضيات المتعلقة بالمناورة وبناء الصورة الذهنية.

3. التكتيك كبديل عن التخطيط (ثيمة الضبابية الاستراتيجية): يفسر تكرار رموز مثل "Pivot" و"نعيش يوماً بيوم" أحد أهم رهانات الأطروحة؛ وهو رهان **التركيز الاستراتيجي**. إن "ضبابية المستقبل" تفرض استراتيجية اتصالية "تكتيكية" قصيرة المدى. هذا التمحيص الكيفي يشرح إحصائياً سبب تشتت الإجابات حول سياسات الاتصال الرسمية؛ فاللايقين يجعل من "عفوية القرار" ميزة تنافسية للسرعة، وضريبة تنظيمية تضعف الاتساق المؤسسي.

4. الحاضنة الاجتماعية للاتصال (ثيمة العشائرية الرقمية): أثبت الترميز أن التنسيق الداخلي لا يتم عبر الهياكل الرسمية، بل عبر **"قنوات عاطفية رقمية)** "مثل مجموعات الواتساب). إن رموز "أصدقاء لا موظفون" تؤكد أن رهان "التفاهم والاتساق" يرتكز على ثقافة العشيرة. هذا النمط يحقق سرعة عالية في تدفق المعلومات داخلياً، لكنه يجعل الاستراتيجية الاتصالية "شخصانية" ومرتبطة بقوة الروابط الاجتماعية داخل الفريق.

الخلاصة التحليلية: تُثبت مصفوفة الترميز أن الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسات الناشئة في الجزائر هي **"استراتيجية دفاعية–هجومية"**؛ فهي "دفاعية" في مواجهة بيروقراطية المحيط عبر التكتل العشائري، و"هجومية" في مواجهة السوق عبر نرجسية الابتكار. إن هذا الترميز يضع اليد على الرهان الحقيقي للاستدامة: وهو ضرورة الانتقال من "عفوية الثقافة العشائرية" إلى "مأسسة الفعل الاتصالي" لضمان الاستمرارية في ظل ضبابية المستقبل.

تؤكد مضامين المقابلات المتعمقة أن **الاستراتيجية الاتصالية** للمؤسسات الناشئة الجزائرية هي **انعكاس مباشر للشخصية الثقافية للمؤسس**؛ فهي تتسم بقوة "القيادة والمناورة" (تأثراً بثقافة الإبداع والعشيرة)، لكنها تعاني من ضعف "المأسسة والتنسيق" (تأثراً بضبابية المحيط وعفوية القرار). إن هذا التكامل بين التحليل الكيفي والكمي يثبت أن رهان "الاستدامة" يكمن في تحويل هذه "الثقافة العفوية" إلى "استراتيجية اتصالية منظمة" قادرة على مواجهة الثقافة البيروقراطية للمحيط الخارجي.

المطلب الثالث: تحليل التفاعلات الجماعية في مجموعة النقاش المركزة

يمثل هذا المطلب قفزة نوعية في عملية التحليل الميداني، حيث ننتقل من "التمثلات الفردية" للقادة إلى "المعنى الجماعي" الذي يتشكل عبر التفاعل المشترك. لقد أتاحت ورشة عمل (MECS) بيئة تفاعلية خصبة لرصد كيفية تشكل "الثقافة المقاولاتية" في الجزائر، ليس كأفكار معزولة، بل كديناميكية اجتماعية تتصادم فيها الرؤى الاستراتيجية مع الواقع الميداني.

أولا: تفاعل المشاركين كبيانات

في هذا المستوى، لم نكتفِ بما قيل، بل حللنا "كيف قيل" ومدى الاتفاق الجماعي حوله. ركز النقاش على **بُعد المناورة (MECS-M)** كآداة للتموضع في السوق الجزائري:

- **نقاط الاتفاق (Consensus):** أجمع المشاركون (18 مؤسس) على أن الاستراتيجية الاتصالية في السوق الجزائري لا يمكن أن تكون "إخبارية" فقط، بل يجب أن تتسم بـ "المناورة الذكية". برز اتفاق جماعي على أن **السمعة الرقمية** هي الرأسمال الوحيد الذي يعوض نقص الضمانات المادية.
- **نقاط الاختلاف (Divergence):** برز انقسام واضح في "أساليب المناورة"؛ حيث دافع فريق (أصحاب الشركات الخدمية) عن "الشفافية المطلقة" كجزء من ثقافة العشيرة لكسب الثقة، بينما دافع فريق آخر (أصحاب الحلول التكنولوجية المعقدة) عن "الغموض الاستراتيجي" وإظهار المؤسسة بشكل أكبر من حجمها الحقيقي لتجنب استصغار المنافسين التقليديين لها.

ثانيا: جدلية "الناشئ" و"التقليدي"

كشفت النقاشات عما يمكن تسميته بـ "**الفصام التنظيمي** "الذي يعيشه المقاول الجزائري؛ وهو ناتج عن الصدام بين ثقافة المؤسسة الناشئة (السرعة، الابتكار، الأفقية) وثقافة البيئة الخارجية (البيروقراطية، التراتبية، الورقية).

- **الصدمة الثقافية:** وصف المشاركون تعاملهم مع البنوك والإدارة العمومية بـ "الصدام الحضاري". الثقافة التنظيمية للبيئة الخارجية تفرض على المؤسسة الناشئة لغة اتصالية "ميتة" (عرائض، مراسلات رسمية، أختام) تتناقض تماماً مع استراتيجيتها القائمة على الرقمية والسرعة.
- **ارتهان النجاعة:** خلص التحليل الجماعي إلى أن نجاعة الاستراتيجية الاتصالية ترهنها قدرة المؤسسة على "التلون الثقافي"؛ أي تبني لغة "تقليدية" عند التعامل مع الإدارة، ولغة "ناشئة" عند التعامل مع الزبائن والمستثمرين، وهو ما يجهد الهوية التنظيمية للمؤسسة الناشئة.

ثالثا: عرض جداول التفاعل

تُلخص الجداول التالية جوهر التفاعلات التي دارت في الورشة، مرقمنة ومصنفة وفق أبعاد النموذج المقترح في الدراسة:

1. عرض وتحليل مصفوفة التفاعل الجماعي حول أبعاد القيادة والمناورة

يستعرض هذا الجزء قراءة تحليلية لنتائج **'مصفوفة التفاعل الجماعي'**، مركزاً على بُعدي القيادة والمناورة ضمن نموذج (MECS) ، وذلك بهدف استكشاف 'المعنى التشاركي' الذي يتشكل عبر حوار الأقران وتفاعلهم المتبادل. ويسعى هذا التحليل إلى تبيان كيفية تحول الاتصال في بيئة المؤسسات الناشئة من مجرد وظيفة إعلامية إلى أداة استراتيجية محورية لصناعة التأثير القيادي والتموضع التنافسي، بما يكشف عن الديناميكيات الثقافية الجماعية التي تحرك هذه المؤسسات وتحدد قدرتها على المناورة في السوق.

جدول رقم (37): مصفوفة التفاعل الجماعي حول أبعاد القيادة والمناورة(MECS)

البعد الاستراتيجي	محور التفاعل الجماعي	الاقتباس الجماعي السائد (Collective Verbatim)	التحليل السوسيو–تنظيمي
القيادة (L)	الاتصال كقوة دافعة	*"اتفق الجميع بإيماءات الرأس عندما قال أحدهم: القائد في الستارتاب هو 'براند' يمشي على قدميه، إذا سكت سكتت المؤسسة."*	يعكس مركزية القائد في تشكيل الثقافة؛ القيادة هنا ليست رتبة بل هي "وظيفة اتصالية" مستمرة.
المناورة (M)	الذكاء الاتصالي التنافسي	*"نحن نناور باللغة.. نستخدم مصطلحات تكنولوجية مبهرة (Buzzwords) لنقنع السوق أننا من المستقبل."*	استخدام "اللغة والرموز" (H4) ليس للابتكار فقط، بل كأداة "إيهام استراتيجي" لفرض الوجود.
القرار (D)	فوضى التأسيس والنمو	*"حدث ضحك جماعي عند سؤالهم عن سياسة القرار: القرار عندنا يُتخذ في 'قروب وتساب' أو عند طاولة الغداء."*	يفسر ضعف الاتساق الإحصائي؛ القرار هو فعل "تلقائي" نابع من ثقافة العشيرة، وليس مساراً إدارياً مقنناً.

يُقدم هذا الجدول رصداً نوعياً لنتائج "المعنى الجماعي" المشترك بين أصحاب المؤسسات الناشئة، حيث كشفت النقاشات التفاعلية عن حقائق سوسيو–تنظيمية تفسر السلوك الاتصالي لهذه المؤسسات، وذلك وفقاً للأبعاد التالية:

1. شخصنة المؤسسة (القائد كعلامة تجارية مشاة): أظهر التفاعل الجماعي حول بعد **القيادة (L)** إجماعاً على أن القائد في المؤسسة الناشئة هو "الناقل الثقافي" الأول؛ فهو يتجاوز الدور الإداري ليصبح "براند (Brand) "يجسد هوية المؤسسة. هذا التحليل يثبت أن الاستراتيجية الاتصالية هي فعل "قيادي

رمزي" مستمر، حيث يذوب الفارق بين الشخص والمؤسسة، مما يجعل قوة الاتصال مرتبطة طردياً بكاريزما وحضور القائد في الأوساط التفاعلية.

2. المناورة كذكاء لغوي لفرض الوجود (البعدM): كشف النقاش حول **المناورة** عن استراتيجية "الإيهام الاستراتيجي"؛ حيث يستخدم المقاولون الرموز والمصطلحات التكنولوجية المبهرة (Buzzwords) ليس فقط لوصف الابتكار، بل كأداة للمناورة الاتصالية تهدف لإظهار المؤسسة بشكل "مستقبلي" يتجاوز حجمها الواقعي. هذا النوع من المناورة يعوض نقص الموارد المادية ببناء سمعة رقمية قوية، وهو ما يدعم صحة الفرضيات المتعلقة بالذكاء التنافسي.

3. عفوية القرار كسمة لثقافة العشيرة (البعدD): فسرت حالة الضحك الجماعي عند الحديث عن "رسمية القرار" حقيقة ميدانية كبرى؛ وهي أن اتخاذ القرار في المؤسسات الناشئة الجزائرية هو فعل "عفوي" و"تلقائي" يتم عبر قنوات اتصالية غير رسمية (WhatsApp، لقاءات الغداء). هذا التحليل يفسر "إحصائياً" تشتت الإجابات في الاستبيان حول وجود سياسات اتصالية مقننة؛ فالسياسة هنا هي "ثقافة العشيرة" الضمنية، وهو ما يمثل نقطة قوة في السرعة، ونقطة ضعف في المأسسة والاتساق.

الخلاصة التحليلية: تؤكد مصفوفة التفاعل الجماعي أن نموذج (MECS) في الواقع الميداني الجزائري يعتمد على "**المركزية الاتصالية للقائد** "و**"المناورة الرمزية"**، بينما يظل بُعد "**اتخاذ القرار** "رهيناً للعفوية التنظيمية. إن هذه النتائج الكيفية تمنح الدراسة عمقاً تفسيرياً يثبت أن نجاعة الاستراتيجية الاتصالية تكمن في قدرة القائد على تحويل "العفوية الداخلية" إلى "مناورة خارجية" مدروسة.

2. رصد "جدلية البيئة" وأثرها على استدامة الاستراتيجية الاتصالية

يستعرض هذا الجزء رصداً تحليلياً لـ **'جدلية البيئة '**بوصفها أحد أبرز الرهانات الخارجية التي تواجه المؤسسة الناشئة الجزائرية، حيث يتصادم النسق الثقافي المبتكر للمؤسسة مع البيروقراطية التقليدية للمحيط الإداري والمالي. ويهدف هذا الرصد إلى تبيان الكيفية التي ترهن بها هذه الفجوة الثقافية نجاعة الاستراتيجية الاتصالية، وتفرض على المقاولين نمطاً من 'التلون التنظيمي' الذي قد يعيق انسيابية المسار الاتصالي ويهدد استدامة الهوية الناشئة في ظل ضغوط البيئة الخارجية التقليدية.

جدول رقم (38): رصد "جدلية البيئة" وأثرها على استدامة الاستراتيجية الاتصالية

ثيمات الصراع الثقافي	المحتوى التفاعلي	انعكاسه على الاستراتيجية الاتصالية	رهان الاستدامة
الناشئ مقابل البيروقراطي	صراع السرعة ضد البطء.	اضطرار المؤسسة لتعطيل قنواتها الرقمية والعودة للاتصال الورقي التقليدي.	يهدد رهان "الابتكار" (H4) ويحول المؤسسة لكيان تقليدي مشوه.
المرونة مقابل القوانين	صراع المرونة الداخلية ضد الجمود التشريعي.	تشتت الاستراتيجية الاتصالية بين إرضاء "الرقيب الإداري" وجذب "المستخدم المعاصر".	رهان "الاتساق" (H10) يصبح صعب المنال في ظل ازدواجية المعايير الثقافية.

يكشف هذا الجدول عن عائق بنيوي يتمثل في "**الاغتراب التنظيمي** "الذي تعيشه المؤسسة الناشئة الجزائرية، حيث تتقاطع فيه التفاعلات الجماعية لترسم ملامح الصدمة بين نسقين ثقافيين متناقضين، ويمكن استقراء الأبعاد التحليلية التالية:

1. الصدمة الثقافية وتعطيل المسار الرقمي (صراع السرعة والبطء):

يبرز التحليل الجماعي أن الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الناشئة، القائمة أصلاً على "الرقمية" والتدفق السريع للمعلومات، تصطدم بجدار من "**البيروقراطية الورقية** "للمحيط الخارجي (الإدارة، البنوك). هذا الصدام لا يؤدي فقط إلى تعطيل العمل، بل يؤدي إلى "**نكوص اتصالي**"؛ حيث تضطر المؤسسة لتعطيل قنواتها الحديثة والعودة للوسائط التقليدية (الأختام والعرائض). هذا يهدد جوهر "الابتكار " (الفرضية H4) ويحول المؤسسة من كيان مرن إلى كيان "هجين" يعاني من بطء الاستجابة.

2. تشتت الهوية الاتصالية (جدلية المرونة والجمود):

يكشف التفاعل حول "المرونة مقابل القوانين" عن حالة من "**التلون الثقافي القسري**"؛ فالقادة يجدون أنفسهم مضطرين لتبني لغتين اتصاليين متناقضين: لغة حديثة لجذب الزبائن والمستثمرين، ولغة خشبية جامدة لإرضاء الرقيب الإداري. هذا التشتت يضعف "الاتساق الداخلي "(الفرضية H10) ويجعل الاستراتيجية الاتصالية تفتقر إلى وحدة الأسلوب والسياسة، مما يجعل هوية المؤسسة غير مستقرة في أذهان أصحاب المصلحة.

3. رهان الاستدامة: التآكل الثقافي بفعل المحيط

يخلص الجدول إلى نتيجة استراتيجية بالغة الأهمية: إن خطر الفشل لا ينبع دائماً من الداخل، بل من "**العدوى الثقافية** "للمحيط التقليدي. ارتهان النجاعة هنا يعني أن الاستراتيجية الاتصالية قد تنجح داخلياً (بين الفريق) ولكنها "تُقمع" خارجياً، مما يهدد استدامة النموذج الاقتصادي للمؤسسة الناشئة. الاستدامة

هنا لا تعني فقط البقاء المالي، بل "البقاء الثقافي"؛ أي القدرة على الحفاظ على روح الابتكار والسرعة في بيئة تشجع على الركود والنمطية.

الخلاصة التحليلية: يُثبت رصد جدلية البيئة أن المؤسسة الناشئة في الجزائر تعمل في بيئة "**طاردة للابتكار الاتصالي** ."إن نجاعة الاستراتيجية الاتصالية (وفق نموذج MECS) تظل رهينة بقدرة المؤسسة على إدارة هذا "الصراع الثقافي"؛ فإما أن تنجح في "رقمنة" علاقاتها مع المحيط (وهو رهان صعب)، أو تضطر للانصهار في الثقافة التقليدية، وهو ما يعني تحولها إلى مؤسسة "تقليدية" تفقد صفتها كـ "ناشئة " (Startup).

الخلاصة التركيبية للمطلب:

يؤكد تحليل التفاعلات الجماعية أن **الثقافة التنظيمية** للمؤسسات الناشئة في الجزائر هي ثقافة "**دفاعية هجومية** "في آن واحد؛ فهي تهاجم السوق بالابتكار والمناورة الاتصالية، وتدافع عن بقائها بالتكتل العشائري الداخلي لمواجهة الضغوط الخارجية. إن النتائج الكيفية هنا لا تعزز الأرقام الإحصائية فحسب، بل تمنحنا "التفسير السببي" لنجاح أو فشل الاستراتيجيات الاتصالية؛ حيث تبين أن **الرهان الحقيقي** ليس في امتلاك استراتيجية، بل في حماية "القيم الناشئة" للمؤسسة من الانصهار في "الثقافة التقليدية" للمحيط.

المطلب الرابع: القراءة التكاملية للنتائج الكيفية وربطها بالدلالات الإحصائية (التثليث)

لا تكتمل القيمة العلمية للدراسات ذات الطرق المختلطة إلا من خلال "تجسير" الفجوة بين ما تظهره المؤشرات الإحصائية وما تنطوي عليه التفاعلات الإنسانية. يهدف هذا المطلب إلى تقديم قراءة تركيبية نهائية تزاوج بين نتائج الحزم الإحصائية (SPSS) وبين مضامين التحليل الموضوعي والظاهراتي للمقابلات ومجموعات النقاش، وذلك للإجابة عن التساؤل الجوهري حول كيفية ارتهان الاستراتيجية الاتصالية بالثقافة التنظيمية في سياق المؤسسات الناشئة بالجزائر.

أولا: تفسير الأرقام بالكلمات

أظهرت النتائج الكمية في المبحث السابق وجود ارتباطات إحصائية قوية جداً (بمعاملات ارتباط تجاوزت 0.8) بين بُعد **القيادة (MECS-L)** و**روح الفريق** كأحد تجليات ثقافة العشيرة.

- **التفسير الكمي:** سجلت العبارات المتعلقة بتأثير القائد في تحفيز الفريق أعلى المتوسطات الحسابية، مما يشير إلى توافق إحصائي كبير.
- **التبرير الكيفي:** من خلال المقابلات المتعمقة، اتضح أن هذا الارتباط القوي ليس مجرد صدفة رقمية، بل يعود إلى أن القائد في المؤسسة الناشئة يُنظر إليه كـ "رسالة اتصالية حية" وقدرة

ملهمة (Charismatic Authority) فالمبحوثون أكدوا أن *"الاتصال هو القدوة"* ، وهذا ما يفسر لماذا كانت الفرضية الأولى (H1) هي الأكثر قبولاً وثباتاً؛ فالارتباط الإحصائي هنا هو ترجمة لـ "**العصبية التنظيمية** "التي تخلقها ثقافة العشيرة حول شخص المؤسس، حيث تذوب الاستراتيجية في شخصية القائد.

ثانيا: توضيح التناقضات

واجهت الدراسة "مفارقة إحصائية" عند تحليل بُعد **اتخاذ القرار(MECS-D)** ، حيث سجلت بعض الفقرات المتعلقة بـ "سياسة الاتصال الرسمية" و"التنسيق المبرمج" معاملات ثبات واتساق داخلي منخفضة نسبياً (ألفا كرونباخ قرابة 0.6).

- **التفسير الكمي:** التشتت في الإجابات يشير إلى عدم وجود "نمط موحد" أو "إدراك مشترك" لآلية اتخاذ القرار الاتصالي.
- **التبرير الكيفي:** أزاحت مجموعة النقاش المركزة الستار عن سبب هذا الضعف الإحصائي؛ حيث وصف المشاركون عملية اتخاذ القرار بـ "العفوية" و"الفوضى الخلاقة". فالقرارات تُتخذ عبر تطبيقات الدردشة الفورية أو اللقاءات الجانبية دون بروتوكول مكتوب.
- **النتيجة:** إن الضعف الإحصائي في هذا المحور لم يكن خللاً في الأداة، بل هو "**نتيجة علمية** " دقيقة تعكس طبيعة "ثقافة الإبداع (Adhocracy) "في مرحلة البذرة، حيث يتقدم "الفعل" على "التنظيم"، وتصبح السياسات الاتصالية مجرد ردود أفعال لحظية تفتقر للاتساق البيروقراطي التقليدي.

ثالثا: الخلاصة التركيبية

تأسيساً على ما سبق، تقدم الدراسة رؤية تكاملية توضح فلسفة العلاقة بين المتغيرات، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. **الثقافة كجذر(The Root)** : أثبت التثليث المنهجي أن الثقافة التنظيمية (خاصة نمطي العشيرة والإبداع) هي "الجذر" الذي يغذي الاستراتيجية الاتصالية بالقيم والرموز. فلا يمكن بناء استراتيجية اتصالية مبتكرة في ظل ثقافة تراتبية جامدة.
2. **الاستراتيجية كمسار(The Path)** : الاستراتيجية الاتصالية وفق نموذج (MECS) ليست إلا "المسار الحركي" لهذه الثقافة. فالقيادة والمناورة والقرار هي تمظهرات لغوية وسلوكية لما يؤمن به الفريق داخلياً.

3. **رهان الاستدامة:** تخلص الدراسة إلى أن نجاعة الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسات الناشئة الجزائرية مرهونة بقدرتها على "حماية خصوصيتها الثقافية" ضد ضغوط البيئة الخارجية. فالاستراتيجية تنجح عندما تتحول الثقافة من "معتقدات صامتة" إلى "أفعال اتصالية مؤثرة" (القيادة كإقناع، والمناورة كتموضع، والقرار كاستجابة سريعة).

إن هذا التمازج بين "صلابة الأرقام" و"عمق الكلمات" يؤكد أن المؤسسة الناشئة في الجزائر هي كيان "ثقافي–اتصالي" بامتياز، حيث لا ينفصل فيها القائد عن رسالته، ولا تنفصل فيها القيمة عن الممارسة، مما يجعل من نموذج (MECS) أداة قياس حقيقية لقدرة هذه المؤسسات على الصمود والنمو في بيئة اقتصادية معقدة.

خاتمة المبحث

تأسيساً على ما تم عرضه وتحليله في مطالب هذا المبحث، يمكن القول إن الولوج إلى العالم الكيفي قد منح الدراسة "نفساً تفسيرياً" حوّل الأرقام الإحصائية إلى تجارب إنسانية نابضة بالمعنى. فمن خلال **المقابلات المتعمقة**، استطعنا تفكيك "تمثلات القادة" التي جعلت من المؤسس "الرسالة الأولى" والمحرك الأساسي لثقافة العشيرة والإبداع، بينما أتاحت **مجموعة النقاش المركزة** رصد "الصدمة الثقافية" والرهانات الجماعية التي يعيشها المقاول الجزائري في صدامه اليومي مع البيئة الخارجية التقليدية.

لقد أثبتت نتائج هذا المبحث أن **الاستراتيجية الاتصالية** في المؤسسات الناشئة بالجزائر ليست مجرد "خطة تقنية"، بل هي "**سلوك تنظيمي** "ترهنه جذور الثقافة الداخلية؛ حيث برز نضج "القيادة والمناورة" كفعل إرادي للتفرد، في مقابل "عفوية وفوضوية القرار" كسمة لمرحلة التأسيس. إن هذا **التثليث المنهجي** قد جسّر الفجوة بين "ما هو قائم" إحصائياً و"ما هو معيش" ميدانياً، مؤكداً أن نجاعة هذه المؤسسات تكمن في قدرتها على حماية هويتها المبتكرة ضد "التآكل البيروقراطي" للمحيط.

المبحث الخامس: المناقشة العامة للنتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

بعد رحلة تحليلية مفصلة استعرضت كل فرضية من فرضيات الدراسة على حدة، نصل في هذا المبحث إلى المرحلة التركيبية التي تمثل ذروة هذا العمل البحثي. يتجاوز هذا الجزء مجرد عرض النتائج الإحصائية، ليغوص في تفسير دلالاتها العميقة، ويهدف إلى بناء صورة كلية متكاملة تجيب بشكل مباشر وشامل عن إشكالية الدراسة المحورية، سنقوم هنا بتركيب النتائج الجزئية في بنية تفسيرية واحدة، ومناقشتها في ضوء الإطار النظري الذي تم تأسيسه، ووضعها في حوار نقدي مع الدراسات السابقة. إن الهدف النهائي هو الكشف عن "القصة الكبرى" التي ترويها لنا البيانات، وتحديد الرهانات الجوهرية التي تواجه المؤسسات الناشئة الجزائرية في تفاعلها المعقد بين ثقافتها التنظيمية واستراتيجياتها الاتصالية.

المطلب الأول: مناقشة إشكالية الدراسة في ضوء النتائج الكلية؛ طبيعة مزدوجة لرهانات الاستراتيجية الاتصالية

لقد انطلقت هذه الدراسة من إشكالية رئيسية تتساءل عن طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية الاتصالية والثقافة التنظيمية للمؤسسات الناشئة في الجزائر، وافترضت فرضية محورية مفادها أن هذه العلاقة "ترهن" فعالية هذه المؤسسات. والآن، تقدم لنا النتائج الميدانية إجابة معقدة ومتعددة الأبعاد على هذه الإشكالية، مؤكدة صحة الفرضية الرئيسية ولكن بطريقة أكثر دقة وعمقاً مما كان متوقعاً. فالنتائج تكشف عن وجود طبيعة مزدوجة ومتناقضة لهذه العلاقة، يمكن وصفها بأنها علاقة "قوية استراتيجياً من الداخل، وضعيفة تكتيكياً من الخارج."

1. تأكيد الفرضية الرئيسية وتحديد طبيعة "الرهن"

أثبتت النتائج الميدانية بشكل قاطع أن العلاقة بين الثقافة والاستراتيجية الاتصالية هي علاقة حيوية ومؤثرة. لكن طبيعة هذا "الرهن" الذي تفترضه الفرضية الرئيسية ليست علاقة بسيطة أو أحادية الاتجاه. إنه "رهن مزدوج" يكشف عن نقاط القوة والتحدي في آن واحد:

- ✓ **الرهن الإيجابي:** أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تمارسها هذه المؤسسات داخلياً، والمتمثلة في "**روح الفريق" القوية، و"التكيف" المبني على التفاهم، و"المشاركة" القائمة على اللغة،** تساهم بشكل مباشر في نجاح وفعالية الاستراتيجيات الاتصالية الداخلية المتمثلة في "**القيادة" و"اتخاذ القرار**". بعبارة أخرى، الثقافة الداخلية القوية هي التي تسمح للاستراتيجية الداخلية بأن تكون فعالة.

- ✓ **الرهن السلبي:** في المقابل، أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية التي تفتقر إلى بعض الجوانب الخارجية والرمزية، مثل **ضعف استخدام الرموز لتعزيز الابتكار، والتردد في بناء الصورة الذهنية،** تساهم بشكل مباشر في ضعف و"هشاشة" الاستراتيجيات الاتصالية الخارجية المتمثلة في "**المناورة**". أي أن غياب بعض الأبعاد الثقافية "يرهن" قدرة المؤسسة على المنافسة والتأثير في بيئتها الخارجية.

تأسيساً على ما سبق، نخلص إلى أن إشكالية الدراسة تجد حلها في فهم "**الرهان المزدوج** "للعلاقة بين الثقافة والاستراتيجية؛ فبقدر ما تمنح الثقافة الداخلية المتماسكة قوةً للقيادة والقرار، فإن قصور أبعادها الرمزية يرهن قدرة المؤسسة على **المناورة الخارجية** .إن هذه "الازدواجية" تحتم على المؤسسات الناشئة الجزائرية موازنة بنائها القيمي الداخلي مع استراتيجية اتصالية هجومية قادرة على اختراق المحيط التنافسي لضمان النمو والاستدامة.

المطلب الثاني: الكشف عن "الشخصية التنظيمية المزدوجة" للمؤسسة الناشئة الجزائرية:

إن التباين الحاد بين قوة النتائج في محوري "القيادة" و"اتخاذ القرار" وضعفها في محور "المناورة" يرسم لنا ملامح ما يمكن تسميته بـ "**الشخصية التنظيمية المزدوجة** "للمؤسسة الناشئة الجزائرية في مراحلها الأولية. هذه الشخصية لها وجهان متناقضان:

- ✓ **الوجه الأول (القوي): مؤسسة قوية ومنظمة ومركزة استراتيجياً من الداخل** .هي كيان يتمتع بوعي عالٍ بأهمية التخطيط والتركيز الاستراتيجي، قيادتها فعالة في بناء التماسك الداخلي، وقادرة على اتخاذ قرارات منسقة، وتتبنى ثقافة "عشيرة" متماسكة تقوم على الثقة والتفاهم. هذا الوجه يمثل "**المحرك** "القوي الذي يدفع المؤسسة من الداخل، هو يعكس تبنياً ناجحاً لأفكار القيادة التحويلية ومبادئ التنظيم الإداري الحديث.
- ✓ **الوجه الثاني (الضعيف): مؤسسة مترددة وخجولة وضعيفة في تفاعلها الخارجي** .هي كيان يفتقر إلى الجرأة في بناء صورته الذهنية، ويتجنب المناورة التنافسية الصريحة، ويعتمد بشكل أساسي على جودة منتجه كأداة وحيدة للتواصل مع السوق، ثقافته تفتقر إلى الأبعاد الرمزية التي تعزز الابتكار وتحتفي بالفشل كجزء من التعلم. هذا الوجه يمثل "**الهيكل الخارجي** "الهش للمؤسسة الذي يفصلها عن بيئتها التنافسية.

هذه الازدواجية هي في صميم الرهانات التي تواجهها هذه المؤسسات، فوجود محرك داخلي قوي لا يكفي لضمان النجاح إذا كان الهيكل الخارجي للمؤسسة ضعيفاً وغير قادر على التفاعل بفعالية مع البيئة.

3. بناء نموذج تفسيري مقترح للعلاقة: "نموذج النواة الصلبة والغلاف الهش"

لتجسيد هذه الفكرة بشكل علمي، يمكننا اقتراح "**نموذج النواة الصلبة والغلاف الهش** "لتفسير طبيعة العلاقة التي كشفتها الدراسة، يمكن تصور المؤسسة الناشئة على شكل ثلاث دوائر متحدة المركز:

- ✓ **الدائرة الداخلية (النواة الصلبة): تمثل محور "اتخاذ القرار الاستراتيجي** ."أظهرت النتائج أن هذا المحور هو الأقوى والأكثر رسوخاً في وعي المؤسسين (متوسطات .(3.9 <هذه النواة تمثل العقل المدبر والمخطط للمؤسسة، وهي مصدر قوتها وتوجهها الأساسي.
- ✓ **الدائرة الوسطى (الغلاف الداعم): تمثل محور "القيادة الداخلية** ."هذا المحور قوي أيضاً (متوسطات (2.6 <ويعمل كغلاف يدعم "النواة الصلبة". القيادة هنا تترجم القرارات الاستراتيجية إلى تماسك داخلي (روح فريق) ومرونة (تكيف) من خلال التواصل الفعال. إنه النظام الحيوي الذي يغذي النواة ويحافظ على تماسكها.
- ✓ **الدائرة الخارجية (الغلاف الهش): تمثل محور "المناورة الخارجية** ."هذا المحور هو الأضعف (متوسطات (2.6 >ويمثل واجهة المؤسسة مع العالم الخارجي. هذا الغلاف الهش يعني أن القوة الداخلية للمؤسسة لا تنجح في العبور إلى الخارج بفعالية. هناك ضعف في بناء السمعة، والصورة الذهنية، والتفاعل التنافسي.

وفقاً لهذا النموذج، فإن **الرهان الأكبر والأساسي الذي تواجهه المؤسسة الناشئة الجزائرية هو "رهان اختراق الغلاف":** أي كيفية استخدام قوة "النواة الصلبة" و"الغلاف الداعم" لتقوية وتدعيم "الغلاف الخارجي" الهش. فبدون تقوية هذا الغلاف، ستظل المؤسسة كقلعة محصنة من الداخل ولكنها معزولة وغير مؤثرة في محيطها، مما يعرضها للخطر على المدى الطويل.

4. القيادة الاتصالية كعامل حاسم في نموذج النواة والغلاف:

إن "نموذج النواة الصلبة والغلاف الهش" الذي تم اقتراحه لا يصف فقط بنية تنظيمية، بل يسلط الضوء بشكل حاسم على الدور المحوري الذي تلعبه "القيادة الاتصالية". فالقائد في المؤسسة الناشئة ليس مجرد جزء من هذا النموذج، بل هو العنصر الرابط والديناميكي الذي يحدد طبيعة العلاقة بين النواة والغلاف. نتائج الدراسة تظهر بوضوح أن القيادة قوية وفعالة في تفعيل "النواة" و "الغلاف الداعم"؛ فهي تنجح في بناء التماسك الداخلي وتحقيق الاتساق الاستراتيجي. لكن هذه القوة نفسها لا تمتد لتشمل "الغلاف الخارجي" الهش، مما يخلق ما يمكن تسميته بـ "فجوة المهارات الاتصالية" لدى القائد نفسه. هذه الفجوة تعني أن القائد الذي يبرع في التواصل المباشر والشخصي مع فريق صغير (لبناء روح الفريق)، قد لا يمتلك بالضرورة نفس المهارات اللازمة للتواصل الاستراتيجي مع جماهير خارجية متنوعة

(كالمستثمرين، والإعلام، والشركاء، والعملاء المحتملين). فالتواصل الداخلي يعتمد على الثقة المباشرة والعلاقات الشخصية، بينما يتطلب التواصل الخارجي مهارات مختلفة مثل بناء العلامة التجارية، وإدارة السمعة، وسرد القصص بشكل مقنع، والمناورة في بيئة تنافسية.

هنا، يمكن الاستعانة بنظرية "القيادة الموقفية (Situational Leadership) "لهيرسي وبلانشارد، التي تؤكد على أن القائد الناجح ليس من يمتلك أسلوباً واحداً، بل من يمتلك القدرة على تكييف أسلوبه القيادي والاتصالي حسب نضج الموقف والجمهور. ما تكشفه دراستنا هو أن قادة المؤسسات الناشئة يطبقون ببراعة الأسلوب الداعم والمشارك داخلياً، لكنهم قد يترددون في تطبيق الأسلوب الموجه أو الإقناعي خارجياً.

لذلك، فإن الرهان الأكبر لا يكمن فقط في بنية المؤسسة، بل في قدرة "القائد" على تطوير "مرونته الاتصالية" والانتقال من كونه مجرد قائد داخلي إلى "قائد شامل .(Inside–Out Leader) "هذه القيادة الشاملة هي التي تستطيع استخدام قوة النواة الداخلية كمصدر للمصداقية والأصالة، ثم ترجمة هذه المصداقية إلى رسائل اتصالية خارجية قوية ومؤثرة قادرة على تقوية الغلاف الهش وبناء جسور الثقة مع البيئة الخارجية.

5. إعادة قراءة الثقافة التنظيمية؛ من "ثقافة العشيرة" إلى "ثقافة السوق" كرحلة حتمية

أظهرت النتائج الميدانية بشكل متكرر هيمنة الممارسات التي تتوافق مع "ثقافة العشيرة Clan) " (Culture، والتي تركز على التماسك الداخلي، والولاء، والعلاقات الشخصية. هذا الاستنتاج، رغم إيجابيته في المراحل الأولية، يفتح الباب أمام نقاش أعمق حول مسار تطور هذه الثقافة، إن "ثقافة العشيرة" ليست "غاية" نهائية أو نموذجاً مثالياً يمكن للمؤسسة الاستمرار به إلى الأبد، بل هي "مرحلة" تأسيسية ضرورية يجب تجاوزها بوعي.

فالنمو المستدام والتوسع في السوق، الذي يمثل الهدف الأسمى لأي مؤسسة ناشئة، يتطلب حتماً الانتقال التدريجي نحو تبني عناصر من "ثقافة السوق(Market Culture) "، كما يصفها نموذج القيم المتنافسة لكاميرون وكوين. هذه الثقافة تركز على النتائج، والمنافسة، وتحقيق الأهداف، والتوسع الخارجي، وهي بالضبط الجوانب التي أظهرت نتائج دراستنا ضعفاً فيها (مثل ضعف ممارسات المناورة). هذا يخلق "توتراً ثقافياً (Cultural Tension) "حتمياً، وهو أحد أهم الرهانات طويلة المدى التي تواجه هذه المؤسسات. السؤال الاستراتيجي يصبح: كيف يمكن للمؤسسة أن تحافظ على الجوانب الإيجابية لـ "ثقافة العشيرة" (مثل روح الفريق العالية والثقة المتبادلة) بينما تتبنى في نفس الوقت الممارسات الضرورية لـ "ثقافة السوق" (مثل التركيز على الأداء، والمنافسة، وتحقيق الحصص السوقية)؟

إن المؤسسات التي تفشل في إدارة هذا التوتر قد تقع في أحد فخين: إما أن تتمسك بـ "ثقافة العشيرة" بشكل مفرط، فتتحول إلى "نادي مغلق" يرفض النمو أو الأعضاء الجدد، ويفقد قدرته التنافسية. أو أن تقفز بشكل مفاجئ وعنيف إلى "ثقافة السوق" الصرفة، فتفقد روحها وتماسكها الداخلي، وتتحول إلى بيئة عمل سامة تؤدي إلى تسرب المواهب.

لذلك، فإن دور القائد هنا يتحول من مجرد "باني ثقافة" إلى "مدير للتطور الثقافي "(Manager of Cultural Evolution) يجب عليه أن يعمل بوعي على تحقيق "توازن ديناميكي" بين هذين النموذجين الثقافيين المتنافسين. قد يتم ذلك من خلال الحفاظ على طقوس بناء الفريق، مع إدخال أنظمة واضحة لتقييم الأداء. أو من خلال تشجيع التعاون الداخلي، مع تحفيز المنافسة الصحية الموجهة نحو السوق الخارجي. إن النجاح في إدارة هذا الانتقال الثقافي الحتمي هو ما يميز المؤسسات الناشئة القادرة على التوسع (Scale-ups) عن تلك التي تظل صغيرة أو تفشل في مواجهة تحديات النمو.

المطلب الثالث: مقارنة النتائج بالدراسات السابقة وموقع الدراسة في حقل البحث

إن وضع نتائج هذه الدراسة في حوار مع الأدبيات العلمية السابقة يسمح لنا بتحديد مدى اتفاقها أو اختلافها مع المعرفة المتراكمة، وبالتالي تحديد مساهمتها الأصيلة في هذا الحقل.

❖ **الاتفاق مع الدراسات السابقة:**

تتفق نتائجنا بشكل كبير مع عدد من الدراسات والنظريات العالمية. فالتركيز القوي على "**روح الفريق**" **و** "**التكيف** "كعوامل حيوية ينسجم تماماً مع ما تؤكد عليه الأدبيات العالمية في ريادة الأعمال، من كتابات بول غراهام إلى نماذج الثقافة التنظيمية مثل نموذج دينيسون. كما أن تأكيد أهمية **خصائص المقاول** (التي تتجلى في ممارساته القيادية وقدرته على اتخاذ القرار) يتوافق مع ما توصلت إليه دراسات سابقة في السياق الجزائري، مثل دراسة (تليلي، 2022)، التي أبرزت دور خصائص المقاول كعامل أساسي في نجاح المؤسسة.

❖ **الاختلاف والقيمة المضافة (الأصالة والمساهمة):**

تكمن المساهمة الأصيلة لهذه الأطروحة في تجاوزها للتحليلات السابقة وتقديمها لرؤى جديدة لم يتم التطرق إليها بنفس العمق، وتحديداً في النقاط التالية:

1. **الانتقال من "ماذا" إلى "كيف":** بينما قد تؤكد دراسات سابقة على أهمية "التكيف" أو "روح الفريق"، فإن دراستنا تغوص أعمق لتكشف عن "الآلية" التي يتم بها ذلك، وهي "**القيادة الاتصالية** ."لقد أثبتنا أن هذه النتائج الثقافية ليست عفوية، بل هي نتاج ممارسات اتصالية مقصودة.

2. **كشف "الشخصية المزدوجة":** لم تقم أي دراسة سابقة (حسب اطلاعنا) في السياق الجزائري بتشخيص هذه "الشخصية التنظيمية المزدوجة" للمؤسسة الناشئة، أي الفجوة الكبيرة بين القوة الداخلية والضعف الخارجي، هذا التشخيص الدقيق هو مساهمة محورية تسمح بفهم أعمق وأكثر واقعية لتحديات هذه المؤسسات.

3. **إبراز البعد الاتصالي والثقافي كعائق وفرصة:** بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على العوائق "الصلبة" (التمويل، البيروقراطية)، تكشف دراستنا عن وجود **عوائق "ناعمة** "لا تقل خطورة، مثل ضعف ثقافة بناء السمعة وغياب الثقافة الرمزية للابتكار. وفي نفس الوقت، تكشف عن وجود **فرص "ناعمة** "هائلة تكمن في قوة الثقافة الداخلية والقيادة.

ختاماً لهذا المطلب، نخلص إلى أن تموضع هذه الدراسة ضمن التراكم المعرفي السابق لم يكن مجرد تأكيدٍ لمسلمات ريادة الأعمال العالمية حول "روح الفريق" و"التكيف"، بل كان إعادة صياغة لجوهر الظاهرة في السياق الجزائري المعاصر. تكمن القوة التفسيرية لنتائجنا في نجاحها في الانتقال بالبحث من وصف "السمات" إلى تشريح "الآليات"؛ حيث كشفت الأطروحة عن **القيادة الاتصالية** كمحرك فعلي للثقافة التنظيمية، وليس مجرد انعكاس لها.

كما أن تشخيصنا لـ "**الشخصية المزدوجة** "للمؤسسة الناشئة يمثل إضافة نوعية تفسر الفجوة بين التماسك الداخلي والهشاشة الخارجية، مبرزاً أن العوائق "الناعمة" المرتبطة بضعف الهوية الرمزية والسمعة لا تقل خطورة عن العوائق "الصلبة" كالتويل والبيروقراطية. وبذلك، تضع هذه الدراسة لبنة أساسية في حقل الدراسات الاتصالية، مؤكدة أن رهان الاستدامة للمؤسسات الناشئة يرتكز في جوهره على هندسة الروابط الثقافية والاتصالية، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين وصناع القرار لإعادة النظر في استراتيجيات دعم هذا القطاع الحيوي.

المطلب الرابع: تحديد الموقع العلمي والأكاديمي للدراسة:

بناءً على ما سبق، فإن هذه الأطروحة لا تضع نفسها داخل حقل معرفي واحد، بل تتموضع في **نقطة تقاطع خصبة وفريدة بين عدة حقول معرفية،** إنها تستخدم أدوات ومفاهيم "**علوم الاتصال التنظيمي** "لفهم وتفسير تحديات معاصرة في مجال "**الإدارة الاستراتيجية**"، وتطبق هذا التحليل على فاعل اقتصادي محدد وهو "**المؤسسات الناشئة**"، وذلك ضمن سياق جيوسياسي وثقافي خاص وهو "**الجزائر.**"

هذا التموضع المتعدد الأبعاد هو الذي يمنح الدراسة أصالتها، فهي ليست مجرد دراسة أخرى في الاتصال، ولا دراسة أخرى في الاستراتيجية، ولا دراسة أخرى عن المؤسسات الناشئة. بل هي **دراسة**

تركيبية تستعير القوة التحليلية من كل حقل لتسليط الضوء على منطقة بحثية لم يتم استكشافها بما فيه الكفاية، إنها تقدم مساهمة لحقل الاتصال من خلال تطبيق نظرياته على سياق ريادة الأعمال، وتقدم مساهمة لحقل الاستراتيجية من خلال إبراز الدور الحاسم للعوامل "الناعمة" والثقافية في تنفيذها، وتقدم مساهمة لحقل دراسات ريادة الأعمال في الجزائر من خلال تقديم تشخيص معمق وغير مسبوق للتحديات الداخلية التي تواجهها المؤسسات الناشئة. بهذا المعنى، فإن هذه الأطروحة تسعى لأن تكون جسراً معرفياً بين هذه الحقول، وتفتح آفاقاً جديدة للبحث متعدد التخصصات في هذا المجال الحيوي.

تخلص مناقشة النتائج إلى صياغة نموذج "**النواة الصلبة والغلاف الهش**"، حيث تظهر المؤسسة الناشئة الجزائرية بـ "**شخصية تنظيمية مزدوجة**"؛ فبينما تمتلك نواة استراتيجية صلبة وقيادة داخلية فعالة مستندة إلى ثقافة "العشيرة" المتماسكة، يظل غلافها الخارجي هشاً ومتردداً في بناء السمعة والمناورة التنافسية. هذا التباين البنيوي يؤكد أن الرهان الحقيقي لا يكمن فقط في العوائق المادية "الصلبة"، بل في "**رهن** "الثقافة التنظيمية للفعالية الاتصالية الخارجية، مما يجعل المؤسسة قلعة محصنة من الداخل ولكنها "خجولة" أو معزولة في مواجهة ضغوط المحيط التنافسي.

كما تبرز الدراسة أن تجاوز هذا التحدي يفرض انتقالاً حتمياً نحو "**القيادة الشاملة** "(**Inside-Out**) التي تزاوج بين التماسك القيمي الداخلي والجرأة التسويقية، مع ضرورة التحول الثقافي الواعي من نمط "العشيرة" إلى "السوق" لضمان التوسع والاستدامة. وتكمن المساهمة الأصيلة لهذه الأطروحة في تسليط الضوء على "**العوائق الناعمة** "المرتبطة بالهوية الرمزية والسمعة، متموضعةً كنقطة تقاطع معرفية بين علوم الاتصال والإدارة الاستراتيجية، لتقدم بذلك تشخيصاً غير مسبوق للظاهرة المقاولاتية في الجزائر يتجاوز التفسيرات التقليدية المحصورة في أزمات التمويل والبيروقراطية.

المبحث السادس: الاستنتاجات النهائية، محددات الدراسة، وآفاق البحث المستقبلية

تمهيد

بعد رحلة التحليل والمناقشة التي غاصت في تفاصيل البيانات الميدانية وربطتها بالأطر النظرية، نصل في هذا المبحث إلى المحطة الختامية التي يتم فيها تقطير خلاصة الجهد البحثي. إن أي عمل علمي، مهما بلغ من الدقة، لا يكتمل إلا بوقفة تأملية ثلاثية الأبعاد: الأولى هي تقديم الاستنتاجات النهائية التي تمثل الإجابات المركزة والمباشرة على أسئلة البحث، والثانية هي الاعتراف بموضوعية وشفافية بالمحددات التي واجهت الدراسة والتي تشكل حدود المعرفة التي تم التوصل إليها، والثالثة هي تحويل هذه المحددات وتساؤلات البحث الجديدة إلى منارة تضيء الطريق أمام الباحثين في المستقبل. يهدف هذا المبحث إلى تحقيق هذه الأهداف الثلاثة المتكاملة، لتقديم خلاصة شاملة ونقدية تبرز قيمة هذه الأطروحة وتفتح آفاقاً جديدة للمعرفة.

المطلب الأول: الاستنتاجات النهائية للدراسة

بناءً على التحليل الكمي والنوعي لبيانات الدراسة الميدانية، ومناقشتها في ضوء الإطار النظري، توصلت هذه الأطروحة إلى مجموعة من الاستنتاجات الجوهرية التي تشكل إجابة معمقة على إشكاليتها الرئيسية. يمكن إيجاز هذه الاستنتاجات في النقاط التالية:

1. العلاقة بين الثقافة والاستراتيجية الاتصالية هي علاقة "رهن مزدوج" وليست علاقة سببية بسيطة: لقد أثبتت الدراسة أن الثقافة التنظيمية لا تؤثر بشكل أحادي على الاستراتيجية الاتصالية، بل "ترهنها" بطريقة مزدوجة. فمن ناحية، **ترهن الثقافة الداخلية القوية**)المتمثلة في روح الفريق والتكيف والمشاركة **(نجاح وفعالية الاستراتيجيات الاتصالية الداخلية** (المتمثلة في القيادة واتخاذ القرار)، هذا "رهن إيجابي" يؤكد أن قوة الداخل هي شرط أساسي لنجاح الداخل. ومن ناحية أخرى، **ترهن الثقافة الخارجية الضعيفة**)المتمثلة في غياب الممارسات الرمزية وضعف بناء الصورة الذهنية **(فشل أو هشاشة الاستراتيجيات الاتصالية الخارجية** (المتمثلة في المناورة)، هذا "رهن سلبي" يكشف أن المؤسسة قد تكون قوية داخلياً لكنها عاجزة خارجياً، مما يجعلها رهينة لثقافتها غير المكتملة.

2. المؤسسة الناشئة الجزائرية تمتلك "شخصية تنظيمية مزدوجة:"

خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة الناشئة الجزائرية في مراحلها الأولية لا يمكن وصفها بأنها قوية أو ضعيفة بشكل عام، بل تمتلك "شخصية تنظيمية مزدوجة". الوجه الأول لهذه الشخصية **قوي ومنظم ومركّز استراتيجياً من الداخل**، حيث تبرع في بناء التماسك الداخلي وتنسيق القرارات. أما الوجه الثاني فهو **ضعيف ومتردد وخجول في تفاعله الخارجي**، حيث يفتقر إلى الجرأة في المناورة وبناء السمعة. هذا

الاستنتاج، الذي تم تجسيده في "**نموذج النواة الصلبة والغلاف الهش**"، يمثل أداة تشخيصية جديدة لفهم التناقضات التي تعيشها هذه الكيانات، والرهان الأكبر الذي يواجهها هو كيفية تقوية غلافها الخارجي الهش.

3. القيادة الاتصالية هي المحرك الأساسي لبناء الثقافة في المراحل المبكرة:

أكدت الدراسة بشكل قاطع أن "**القيادة**"، بممارساتها الاتصالية القائمة على التأثير والتفاهم واستخدام اللغة، هي المتغير الأكثر تأثيراً في بناء الأصول الثقافية الحيوية مثل "روح الفريق" و"التكيف" و"المشاركة". هذا الاستنتاج يبرز أن المهارات "الناعمة" للقائد (الذكاء العاطفي، القدرة على الإلهام، التواصل الإقناعي) لا تقل أهمية، بل قد تفوق، المهارات "الصلبة" (التقنية، المالية) في المراحل التأسيسية. إن القائد هو "الباني" الأول للثقافة، وأسلوبه الاتصالي هو الأداة التي يستخدمها في هذا البناء.

4. وجود فجوة عميقة بين "تبني قيمة الابتكار" و"ممارسة ثقافة الابتكار:"

على الرغم من أن الابتكار هو شعار كل مؤسسة ناشئة، إلا أن الدراسة كشفت عن وجود فجوة كبيرة بين الإيمان النظري بقيمة الابتكار، والممارسة العملية للثقافة التي تغذيه. فالنتائج أظهرت ضعفاً واضحاً في استخدام الأدوات **الرمزية والسردية** التي ترسخ ثقافة تحتفي بالمخاطرة وتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم. هذا الاستنتاج يشير إلى أن الرهان ليس فقط في توليد الأفكار، بل في بناء "**السلامة النفسية (Psychological Safety)** " التي تسمح لهذه الأفكار بالظهور والتجربة دون خوف.

5. هيمنة "التجربة الريادية المشتركة" على تأثير الخصائص الديمغرافية:

خلصت الدراسة إلى أن المتغيرات الديمغرافية (كنوع الوسم، أو القطاع، أو المرحلة، أو الموقع الجغرافي، أو حجم الفريق) لا تمثل عوامل مؤثرة أو مفسرة بشكل دال إحصائياً في تصورات المبحوثين للعلاقة بين الثقافة والاستراتيجية الاتصالية. هذا الاستنتاج الهام يشير إلى أن "**تجربة الانطلاق**" **الريادية** ذاتها، بكل ما تحمله من ضغوط وتحديات وأولويات مشتركة (كالبحث عن التمويل، وبناء المنتج، وإثبات المفهوم)، هي التي توحد وعي وتصورات رواد الأعمال في هذه المرحلة، وتجعل تأثيرها أقوى من تأثير خصائصهم الفردية أو التنظيمية.

6. "التركيز الاستراتيجي" كقناعة راسخة في وعي المؤسسين:

أظهرت الدراسة أن المؤسسين يمتلكون قناعة قوية جداً بالدور المحوري لسياسة الاتصال في ضمان "التركيز الاستراتيجي". هذا الاستنتاج يكشف عن وجود "عقلية استراتيجية واعية" تقدر أهمية النظام والتخطيط وتدرك أن خطر "التشتت" يمثل تهديداً وجودياً، مما يجعلهم يتبنون نظرياً أهمية وجود آليات اتصالية تضمن بقاء الجميع على نفس المسار.

7. "الإقناع الفردي" كآلية مفضلة على السلطة الرسمية لكسب الالتزام:

خلصت الدراسة إلى أن قادة المؤسسات الناشئة يعتمدون بشكل كبير على "الإقناع المرتكز على الفرد" كاستراتيجية أساسية لتمرير القرارات. هذا يدل على تفضيلهم للتأثير المبني على الفهم والعلاقات الشخصية على السلطة الرسمية، وإدراكهم العميق بأن مفتاح كسب "الالتزام" الحقيقي للفريق –وليس مجرد الامتثال– يكمن في إشعار كل فرد بأهميته وقيمته.

8. الاتساق الداخلي" كغاية عليا لعملية اتخاذ القرار مع تحدٍ في التطبيق:

أثبتت النتائج أن "التنسيق من أجل خلق الاتساق الداخلي" يحظى بأعلى درجة موافقة على الإطلاق، مما يؤكد أن المؤسسين يدركون أن جودة التنفيذ لا تقل أهمية عن جودة القرار. ومع ذلك، كشفت النتائج عن وجود تحدٍ عملي في "ترجمة" هذه القناعة إلى تحديد واضح للمسؤوليات، مما يمثل فجوة بين الإيمان النظري بأهمية الاتساق والقدرة على هيكلته عملياً.

9. تجنب "الأنماط العدوانية" وتفضيل استراتيجية التنافس القائم على القيمة:

أثبتت النتائج أن المؤسسات الناشئة تتجنب بشكل كبير الاعتماد على الأنماط الدفاعية/العدوانية في بناء سمعتها. هذا الاستنتاج الإيجابي يشير إلى وجود وعي أخلاقي واستراتيجي لدى المؤسسين، وتفضيلهم لبناء السمعة على أساس "القيمة المضافة" والمصداقية بدلاً من "المواجهة المباشرة" مع المنافسين، مما يعكس نضجاً في فهم ديناميكيات السوق.

10. وجود "ثقافة ظل" دفاعية رغم رفض السلوكيات السلبية الصريحة:

على الرغم من أن المؤسسات الناشئة ترفض السلوكيات السلبية الواضحة (مثل إلقاء اللوم)، إلا أن الدراسة كشفت عن وجود "ثقافة ظل" تظهر أحياناً تحت الضغط، تتمثل في سلوكيات دفاعية خفية (مثل صعوبة الاستماع للرأي الآخر). هذا يكشف عن وجود تحدٍ في إدارة الضغوط والحفاظ على "الصحة التنظيمية" بشكل كامل، ويمثل رهاناً على قدرة القائد على بناء بيئة آمنة نفسياً.

تأسيساً على ما سبق، نخلص ختاماً إلى أن المؤسسة الناشئة الجزائرية تعيش حالة من "**الرهن المزدوج**"؛ فهي كيان يمتلك **نواة صلبة** من القرارات والقيادة الاتصالية الفعالة داخلياً، لكنه محاط بـ **غلاف هش** يحد من قدرته على المناورة الخارجية وبناء السمعة. وتؤكد هذه الاستنتاجات أن نجاعة الاستراتيجية الاتصالية لا ترتهن بالموارد التقنية فحسب، بل بمدى قدرة القائد على تجسير الفجوة بين "الإيمان بالابتكار" و"ممارسته فعلياً" في بيئة آمنة نفسياً، وتجاوز "الشخصية المزدوجة" عبر تحويل القوة التنظيمية الداخلية إلى نفوذ وتأثير في السوق الخارجي، بعيداً عن ضغوط المتغيرات الديمغرافية التي تذوب أمام وحدة "**التجربة الريادية** "وتحدياتها المشتركة.

المطلب الثاني: محددات الدراسة ونقد ذاتي:

تقتضي الأمانة العلمية والصرامة المنهجية أن يقوم الباحث، بعد عرض نتائجه ومناقشتها، بوقفة نقدية ذاتية لتحديد العوامل التي قد تكون قد أثرت على مسار البحث وحدّت من نطاق نتائجه. إن الاعتراف بهذه المحددات ليس تقليلاً من قيمة العمل البحثي، بل هو على العكس من ذلك، تعزيز لمصداقيته وفتح للباب أمام فهم أعمق لسياق النتائج التي تم التوصل إليها. وفيما يلي استعراض لأهم المحددات التي واجهت هذه الدراسة، مع تحليل لتأثيرها المحتمل.

1. محددات متعلقة بطريقة المعاينة:

يركز هذا العنصر على التحديات المنهجية المرتبطة بأسلوب اختيار المفردات من مجتمع الدراسة، حيث يتم فحص مدى تأثير "المعاينة" على تمثيل الواقع الميداني. يهدف هذا النقد لبيان المبررات الموضوعية التي دفعت لتبني هذا الأسلوب، مع توضيح انعكاساته المحتملة على حدود تعميم النتائج العلمية المتوصل إليها.

أ. صغر حجم العينة وتأثيره على القوة الإحصائية:

إن المحدد الأبرز والأكثر تأثيراً في هذه الدراسة هو **صغر حجم العينة الفعلي** الذي بلغ (18) مفردة. على الرغم من أن هذا الحجم تم تبريره في الإطار المنهجي بعوامل واقعية تتعلق بصعوبة الوصول إلى مجتمع بحث حديث التكوين ومشتت، إلا أنه فرض قيوداً إحصائية جوهرية على التحليل. فالعينات الصغيرة بطبيعتها تتطلب وجود فروق أو علاقات كبيرة جداً وقوية للغاية لتصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية .($\alpha \leq 0.05$) هذا يعني أن الاختبارات الإحصائية، مثل اختبار (T) وتحليل التباين (ANOVA)، تكون ذات "قوة إحصائية (Statistical Power) "منخفضة، أي أن قدرتها على اكتشاف الفروق أو الآثار الحقيقية الموجودة في مجتمع البحث تكون ضعيفة.

هذا المحدد يفسر بشكل مباشر لماذا جاءت نتائج اختبارات الفروق والأثر للمتغيرات الديمغرافية (المطلب الأول من المبحث الثالث) غير دالة إحصائياً. فغياب الدلالة الإحصائية هنا قد لا يعني بالضرورة غياب الفروق في الواقع، بل قد يعني أن حجم العينة لم يكن كافياً لمنح الاختبارات الإحصائية القوة اللازمة لرصد هذه الفروق. لذلك، يجب التعامل مع هذه النتائج "السلبية" بحذر، واعتبارها نتيجة لمحدودية إحصائية أكثر من كونها نفياً قاطعاً لتأثير تلك المتغيرات.

ب. التركيز الجغرافي للعينة وتأثيره على قابلية التعميم:

على الرغم من أن العينة تم اختيارها بأسلوب احتمالي، إلا أن النتيجة النهائية أظهرت **تركّزاً جغرافياً كبيراً**، حيث انتمى ما نسبته (61.1%) من أفراد العينة إلى ولاية واحدة (الشلف). هذا التركز،

وإن كان غير مقصود، يفرض **محدداً جغرافياً** على نتائج الدراسة. فهو يحد من قدرتنا على تعميم النتائج بثقة على كامل التراب الوطني الجزائري.

فالبيئة الريادية قد تختلف بشكل كبير بين ولاية داخلية مثل الشلف، وقطب اقتصادي وتكنولوجي كبير مثل الجزائر العاصمة أو وهران. قد تكون هناك اختلافات في الوصول إلى الأسواق، ونوعية الكفاءات، والثقافة الاجتماعية الداعمة، وطبيعة المنافسة. وبالتالي، فإن "الشخصية التنظيمية المزدوجة" التي كشفتها الدراسة قد تكون سمة أكثر وضوحاً في هذا السياق الجغرافي المحدد، وقد تختلف ملامحها في سياقات أخرى. هذا المحدد لا يلغي قيمة النتائج، بل يحدد بدقة نطاقها، ويجعلها أكثر تمثيلاً لواقع المؤسسات الناشئة في المناطق التي تشبه ولاية الشلف، ويدعو إلى الحذر عند تطبيقها على سياقات مختلفة تماماً.

ج. هيمنة "مرحلة البذرة" وتأثيرها على فهم دورة الحياة:

لقد كشف التحليل الوصفي عن هيمنة كاسحة للمؤسسات والمشاريع التي لا تزال في "**مرحلة البذرة(Seed Stage)** "، حيث شكلت هذه الفئة (61.1%) من العينة. هذا التركز في مرحلة واحدة من دورة الحياة يفرض **محدداً زمنياً وتطورياً** على الدراسة. فالنتائج التي توصلنا إليها، مثل ضعف ممارسات المناورة الخارجية وقوة التواصل الداخلي، هي على الأرجح سمات مميزة لهذه المرحلة المبكرة جداً.

لقد حال هذا التوزيع دون إجراء مقارنات ذات معنى بين المراحل التنموية المختلفة. وبالتالي، لم تتمكن الدراسة من رصد كيفية **تطور وتغير** العلاقة بين الثقافة والاستراتيجية الاتصالية مع نمو المؤسسة وانتقالها من مرحلة البذرة إلى مرحلة النمو ثم النضج. إن الصورة التي قدمتها الدراسة هي "لقطة فوتوغرافية (Snapshot) "للحظة زمنية محددة، وليست "فيلماً وثائقياً" يروي قصة التطور الكاملة.

2. محددات متعلقة بأداة الدراسة:

يتناول هذا القسم العوائق المنهجية المرتبطة بأداة البحث الأساسية، وما قد يشوبها من قيود تتعلق بدقة استجابات المبحوثين أو شمولية البنود. يهدف هذا النقد لبيان كيفية تأثير طبيعة الأداة على البيانات المجموعة، مما يعزز من شفافية البحث ومصداقيته العلمية في مواجهة التحيزات الذاتية المحتملة للمبحوثين.

أ. الاعتماد شبه الكلي على الاستبيان الكمي:

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. ورغم أن الاستبيان أداة فعالة في قياس الاتجاهات العامة وتعميمها نسبياً، إلا أنه يمتلك حدوداً متأصلة. فهو يقيس "**التصورات** "

(Perceptions) و"الآراء" المعلنة للمبحوثين، وهذه التصورات قد لا تتطابق دائماً وبشكل كامل مع "**السلوك الفعلي (Actual Behavior)** "على أرض الواقع، فقد يميل المبحوثون إلى تقديم إجابات تعكس الصورة المثالية التي يرغبون في الظهور بها) ظاهرة التحيز الاجتماعي Social – Desirability Bias)، بدلاً من الواقع الفعلي لممارساتهم. على سبيل المثال، قد يوافق قائد بشدة على أهمية "سياسة الاتصال"، لكن ممارسته الفعلية قد تكون عفوية وغير منظمة.

ب. غياب البيانات الكيفية المعمقة:

إن غياب أدوات كيفية مكملة، مثل **المقابلات المعمقة مع المؤسسين أو الملاحظة بالمشاركة داخل بيئة العمل**، قد قلل من فرصة فهم "لماذا" و"كيف" وراء الأرقام التي تم الحصول عليها. فالبيانات الكيفية كانت ستوفر عمقاً وسياقاً أكبر في تفسير النتائج، وكانت ستسمح لنا بسماع "القصص" و"الروايات" التي تشكل الثقافة، وفهم الدوافع الخفية وراء السلوكيات الدفاعية، واستكشاف الأمثلة الحية للرموز المستخدمة. إن غياب هذا البعد الكيفي يجعل التحليل، رغم عمقه، يظل في مستوى التفسير والاستنتاج بناءً على المؤشرات الكمية، دون الوصول إلى غنى التجربة المعاشة للمبحوثين.

في الختام، إن هذا العرض النقدي لمحددات الدراسة لا يهدف إلى تقويض نتائجها، بل إلى وضعها في إطارها الصحيح. فهو يؤكد أن المعرفة التي تم التوصل إليها هي معرفة قيمة، ولكنها مشروطة بسياقها المنهجي. وإن الاعتراف بهذه المحددات هو الخطوة الأولى نحو تجاوزها في الأبحاث المستقبلية، وهو ما سيتم تناوله في المطلب التالي.

المطلب الثالث: آفاق البحث المستقبلية:

إن كل بحث علمي أصيل لا يهدف فقط إلى تقديم إجابات، بل إلى طرح أسئلة جديدة وأكثر عمقاً. وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها والمحددات المنهجية التي تم الاعتراف بها، تفتح هذه الأطروحة الباب أمام مجموعة واسعة من الآفاق البحثية المستقبلية التي يمكن أن تبني على هذا العمل وتتجاوزه، مما يساهم في بناء فهم أكثر نضجاً وشمولية للنظام البيئي الريادي في الجزائر. يمكن تصنيف هذه الآفاق إلى مستويين رئيسيين:

1. آفاق بحثية على المستوى المنهجي والتصوري:

يستهدف هذا العنصر فتح آفاق جديدة للبحث المستقبلي عبر اقتراح مسارات تطورية على المستويين المنهجي والتصوري. يهدف ذلك إلى تعزيز التراكم المعرفي، من خلال الدعوة لتبني مقاربات نقدية وأدوات قياس مبتكرة تساهم في تعميق فهم الظواهر الاتصالية والتنظيمية وتطوير النماذج النظرية المفسرة للبيئة المقاولاتية المعاصرة.

أ. الدراسات الكمية واسعة النطاق للتحقق من النموذج المقترح:

لقد قدمت هذه الدراسة نموذجاً تفسيرياً أولياً هو "نموذج النواة الصلبة والغلاف الهش"، إن الخطوة التالية المنطقية هي اختبار صلاحية هذا النموذج على نطاق أوسع. وهذا يتطلب إجراء **دراسة كمية بعينة أكبر بكثير (تضم مئات المؤسسات الناشئة) وتكون أكثر تمثيلاً من حيث التوزيع الجغرافي والقطاعي والمرحلة التنموية** .مثل هذه الدراسة ستسمح باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة مثل **نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM)**، والتي يمكنها أن تختبر العلاقات المتعددة في النموذج المقترح بشكل متزامن، وتؤكد أو تعدل من صحته، مما يرفع من مستوى اليقين العلمي وقابلية تعميم النتائج.

ب. الدراسات الكيفية المعمقة لفهم "لماذا" و"كيف:"

لتجاوز محددات الاعتماد على الاستبيان، هناك حاجة ماسة لإجراء **دراسات كيفية معمقة** تستخدم أدوات مثل **دراسة الحالة (Case Study)** والمقابلات المفتوحة مع المؤسسين وأعضاء الفرق، والملاحظة بالمشاركة. مثل هذه الدراسات يمكن أن تركز على:

- **فهم أعمق لـ "الشخصية المزدوجة":** من خلال الحوار المباشر مع المؤسسين، يمكن استكشاف الأسباب الحقيقية وراء الفجوة بين القوة الداخلية والضعف الخارجي. هل هي ناتجة عن نقص في المهارات، أم نقص في الموارد، أم هي خيار استراتيجي واعٍ في البداية؟
- **استكشاف "الثقافة الرمزية":** يمكن للمنهج الكيفي أن يرصد "القصص" و"الأساطير" و"الطقوس" التي تشكل ثقافة الابتكار والفشل داخل هذه المؤسسات، وهو ما لا يمكن للاستبيان قياسه بفعالية.

ج. الدراسات الطولية لرصد التطور:

لقد قدمت دراستنا "لقطة فوتوغرافية" للحظة زمنية محددة. ولمعالجة هذا المحدد، من الأهمية بمكان إجراء **دراسات طولية** تتبع نفس المجموعة من المؤسسات الناشئة على مدار عدة سنوات (مثلاً: 3 إلى 5 سنوات). هذا النوع من الدراسات هو الوحيد القادر على الإجابة على أسئلة حيوية مثل: كيف تتطور الثقافة التنظيمية مع نمو الفريق؟ متى تبدأ المؤسسة في الاهتمام ببناء سمعتها الخارجية؟ هل تنجح المؤسسات ذات "النواة الصلبة" في تقوية "غلافها الهش" أم أن هذا الضعف يؤدي إلى فشلها؟ إن الدراسات الطولية ستحول فهمنا من فهم ثابت إلى فهم ديناميكي لتطور هذه الكيانات.

2. آفاق بحثية على المستوى الموضوعي والتخصصي:

يستعرض هذا المحور جملة من المقترحات الموضوعية والتخصصية التي تشكل امتداداً معرفياً للدراسة الحالية، بهدف تعميق البحث في قضايا اتصالية وتنظيمية مستحدثة. يسعى الباحث لفتح المجال

أمام دراسة متغيرات نوعية تخصصية تساهم في تقديم فهم أكثر شمولية لتعقيدات النظام البيئي للمؤسسات الناشئة وتحدياته المعاصرة في الجزائر.

أ. دراسات مستقلة حول "ثقافة الفشل" في السياق الجزائري:

كشفت دراستنا عن ضعف في الممارسات المتعلقة بقبول الفشل. وهذا يفتح الباب أمام **أبحاث مستقلة تركز حصراً على "ثقافة التعامل مع الفشل** "في النظام البيئي الريادي الجزائري. يمكن لهذه الأبحاث أن تستكشف العوامل الاجتماعية والثقافية العامة التي تؤثر على نظرة المقاولين للفشل، وتقارنها بالثقافات السائدة في نظم بيئية أكثر نضجاً، وتقدم توصيات لبناء ثقافة أكثر مرونة وتقبلاً للمخاطرة.

ب. دراسات متخصصة في "بناء العلامة التجارية والسمعة للمؤسسات الناشئة:"

بما أن دراستنا أظهرت ضعفاً واضحاً في هذا الجانب، هناك حاجة ماسة لـ **دراسات تركز على استراتيجيات بناء العلامة التجارية والسمعة (Branding & Reputation Management)** الموجهة خصيصاً للمؤسسات الناشئة في الجزائر. يمكن لهذه الدراسات أن تحلل قصص النجاح والفشل في هذا المجال، وتستكشف الأدوات والتقنيات منخفضة التكلفة التي يمكن للمؤسسات استخدامها، وتقدم نماذج عملية لبناء علامة تجارية قوية منذ اليوم الأول.

ج. دراسات مقارنة بين "التكتلات الريادية" المحلية:

أشارت نتائجنا إلى وجود "أثر شبه معنوي" للموقع الجغرافي، وهذا يدعو إلى إجراء **دراسات مقارنة معمقة** بين "التكتلات الريادية (Entrepreneurial Clusters) "التي قد تكون ناشئة في مناطق مختلفة من الجزائر (مثلاً: مقارنة بين بيئة الجزائر العاصمة التي قد تتميز بالوصول إلى رأس المال، وبيئة وهران التي قد تتميز بالانفتاح التجاري، وبيئة قسنطينة التي قد تتميز بالجانب الأكاديمي)، مثل هذه الدراسات ستساعد في فهم تأثير السياق المحلي على ثقافة وممارسات المؤسسات الناشئة، وتمكن من تصميم سياسات دعم إقليمية أكثر استهدافاً وفعال.

المبحث السابع: التوصيات العملية والتطبيقية

تمهيد:

لا تكتمل قيمة البحث العلمي بمجرد تشخيص الواقع وتفسيره، بل تتجلى قيمته الحقيقية في قدرته على تقديم رؤى وحلول عملية تساهم في معالجة التحديات التي كشف عنها. انطلاقاً من النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي رسمت صورة دقيقة لرهانات الاستراتيجية الاتصالية والثقافة التنظيمية للمؤسسات الناشئة الجزائرية، يهدف هذا المبحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية والتطبيقية الموجهة إلى الأطراف الفاعلة الرئيسية في النظام البيئي الريادي. تنقسم هذه التوصيات إلى ثلاثة محاور : توصيات موجهة لرواد الأعمال والمؤسسين أنفسهم، وتوصيات لصانعي السياسات والجهات الحكومية الداعمة، وتوصيات للمجتمع الأكاديمي وحاضنات ومسرعات الأعمال.

المطلب الأول: توصيات موجهة لرواد الأعمال وقادة المؤسسات الناشئة

بناءً على تشخيص "الشخصية التنظيمية المزدوجة" والفجوات التي تم رصدها، توصي الدراسة قادة المؤسسات الناشئة بالتركيز على النقاط التالية:

1. التحول من "القيادة الداخلية" إلى "القيادة الشاملة:"

البراعة في إدارة الفرق الصغيرة داخلي، لابد أن يتبع ببراعة في العمل بوعي على توسيع هذا الدور القيادي ليشمل الخارج. خصصوا وقتاً استراتيجياً (ولو ساعة واحدة في الأسبوع) لبناء شبكة العلاقات، والتواصل مع الإعلام، والمشاركة في الفعاليات، وبناء العلامة التجارية الشخصية كقادة فكر في مجالكم. يجب أن يصبح رواد الأعمال "سفراء" لمؤسساتهم بنفس القوة التي هم بها "قادة" لفرقهم.

2. سد الفجوة بين المنتج والسمعة (العمل على الغلاف الهش):

إن جودة المنتج وحدها لا تكفي، **التوصية** :ابدأوا في بناء سمعتكم وصورتكم الذهنية منذ اليوم الأول، حتى بموارد محدودة. يمكن ذلك من خلال:

- **التسويق بالمحتوى:** كتابة مقالات أو إنشاء محتوى فيديو قصير يشارك خبرات الفريق ويقدم قيمة للجمهور، مما يبني صورة "الخبير" في مجال عمل الفريق.
- **سرد القصص(Storytelling)** : لا يتم بيع المنتج فقط، بل لابد من بيع "القصة" و"المهمة" وراءه. قصة التحدي والإصرار والرؤية هي ما يربط الجمهور عاطفياً بالعلامة التجارية التجارية.

3. اعتماد "القيادة الرمزية" لترسيخ ثقافة الابتكار:

إن الإيمان بالابتكار لا يكفي، بل لابد من ممارسة سلوكيات رمزية تعزز هذه الثقافة. على سبيل المثال:

- ✓ تخصيص "جائزة المحاولة الجريئة "للاحتفاء بالفكرة التي لم تنجح ولكنها كانت مبتكرة، وليس فقط جائزة للنجاح.
- ✓ عندما تفشل تجربة ما، عقد اجتماعاً ليس للبحث عن "مخطئ"، بل للإجابة على سؤال واحد: "ماذا تعلمنا من هذا؟". هذا الفعل الرمزي يحول الفشل من وصمة عار إلى فرصة للتعلم.

4-هيكلة المرونة: ترجمة الاتساق إلى مسؤوليات:

الإيمان بأهمية الاتساق عال جدا، لكن تطبيقه ضعيف في تحديد المسؤوليات، وعليه لابد من الاعتماد على أدوات بسيطة ومرنة لإدارة المهام منذ البداية. استخدام لوحات "كانبان Kanban) " (Boards(مثل Trello أو Asana) لتوزيع المهام وتتبعها بوضوح يكون ذا أهمية بالغة. هذا لا يقضي على المرونة، بل يوفر "هيكلاً مرناً" يضمن أن يعرف كل فرد دوره ومسؤوليته، مما يمنع الفوضى مع نمو الفريق.

5-بناء "المناعة النفسية" ضد ثقافة الظل:

لقد رأينا أن السلوكيات الدفاعية قد تظهر تحت الضغط، وعليه من الضرورة العمل بشكل استباقي على بناء "السلامة النفسية (Psychological Safety) "وتشجيع النقد البنّاء، وتطوير نهج للاعتراف بالأخطاء، وجعل طلب المساعدة علامة قوة وليس ضعفا. هذا سيحصّن الفريق ضد السلوكيات السلبية عندما تشتد التحديات.

المطلب الثاني: توصيات موجهة لصانعي السياسات والجهات الحكومية الداعمة

إن نجاح النظام البيئي للمؤسسات الناشئة في الجزائر لا يتوقف عند حدود التشريعات المالية أو الحوافز الضريبية فحسب، بل يتطلب رؤية استراتيجية شاملة تدرك أن "العوائق الناعمة" المرتبطة بالثقافة التنظيمية والمهارات الاتصالية تمثل التحدي الأكبر لاستدامة هذه الكيانات ونموها. ومن منطلق مخرجات هذه الدراسة التي كشفت عن الفجوة القائمة بين التماسك الداخلي للمؤسسة وهشاشة حضورها الخارجي، يقدم هذا المطلب جملة من التوصيات الإجرائية الموجهة لصانعي السياسات والجهات الحكومية؛ وهي مقترحات تهدف إلى الانتقال من منطق "الدعم المادي" الصرف إلى منطق "التمكين الاستراتيجي"، عبر خلق بيئة محفزة تساعد رائد الأعمال على تحويل ابتكاره التقني إلى سمعة مؤسساتية قوية وقدرة تنافسية قادرة على اختراق الأسواق الوطنية والدولية.

1. تطوير معايير الدعم لتشمل "النضج التنظيمي:"

لا يجب أن يقتصر تقييم المؤسسات الناشئة للحصول على الدعم على فكرة المشروع أو خطته المالية فقط.

التوصية: يجب أن تتضمن معايير التقييم التي يعتمدها "الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة" والجهات الأخرى، تقييماً **"للنضج الثقافي والاتصالي "**للمؤسسة وفريقها. يمكن ذلك من خلال مقابلات تقييمية تركز على رؤية الفريق، وتماسكه، وقدرة القائد على التواصل، لأن هذه العوامل "الناعمة" هي مؤشرات قوية على قدرة المؤسسة على الاستدامة.

مقترح لتطوير مؤشر "النضج الثقافي والاتصالي" للمؤسسات الناشئة:

بناءً على التوصية التي تدعو إلى تجاوز التقييم المالي والتقني لملفات المؤسسات الناشئة، تقترح هذه الدراسة آلية عملية لتحقيق ذلك، تتمثل في تطوير أداة قياس موحدة تحت مسمى" :مؤشر النضج الثقافي والاتصالي للمؤسسة الناشئة "(Startup Communicative & Cultural Maturity Index – SCCMI).

إن الهدف من هذا المؤشر هو تزويد لجان التقييم في "الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة" والجهات الداعمة الأخرى بأداة بسيطة وموضوعية لتقييم الجوانب "الناعمة" والحيوية التي كشفت الدراسة عن أهميتها. لا يُقصد بهذا المؤشر أن يكون معقداً، بل يمكن تصميمه على شكل قائمة تحقق (Checklist) أو استبيان قصير يقيس جوانب محددة مثل:

- **محور تماسك الفريق:** هل لدى الفريق رؤية مشتركة ومكتوبة؟ هل هناك آليات واضحة (حتى لو كانت غير رسمية) لحل النزاعات؟
- **محور نضج القيادة:** ما هي خبرة القائد في إدارة الفرق؟ ما هي رؤيته لثقافة المؤسسة؟
- **محور وضوح الاستراتيجية:** هل تم تحديد الجمهور المستهدف بدقة؟ هل تم تحديد القيمة المقترحة بوضوح؟
- **محور الجاهزية الخارجية:** هل للمؤسسة هوية بصرية أساسية (شعار، اسم)؟ هل لديها حضور أولي على القنوات الرقمية؟ هل الرسالة التسويقية واضحة وموجزة؟

إن إدراج مثل هذا المؤشر كجزء من عملية تقييم طلبات التمويل سيحقق هدفين: أولاً، سيجعل قرارات الدعم أكثر استنارة وفعالية، لأنها ستوجه الموارد ليس فقط للمؤسسات التي تملك فكرة جيدة، بل لتلك التي تملك أيضاً "النضج الداخلي" اللازم لتنفيذها. ثانياً، سيقوم المؤشر نفسه بدور "توعوي"، حيث سيدفع

المؤسسين المتقدمين للدعم إلى التفكير في هذه الجوانب الحيوية والاستعداد لها، مما يرفع من مستوى النضج العام للنظام البيئي ككل.

2. تصميم برامج دعم متخصصة في المهارات الناعمة:

يجب أن تتجاوز برامج الدعم الحكومية مجرد التمويل. وعليه لابد أن يتم تصميم وتقديم برامج دعم ومرافقة تركز بشكل خاص على المهارات التي كشفت الدراسة عن ضعفها:

- برامج حول "**القيادة الاتصالية وبناء الفرق عالية الأداء.**"
- برامج حول "**استراتيجيات بناء العلامة التجارية والسمعة في المراحل المبكرة.**"
- برامج حول "**إدارة ثقافة الابتكار والتعامل مع الفشل.**"

3. إنشاء منصات لتشبيك الخبرات التسويقية والاتصالية:

بما أن المؤسسين غالباً ما يفتقرون للخبرة في الاتصال لابد من قيام الوزارة الوصية أن تشرف على **إنشاء منصة وطنية أو** "بنك خبراء" يربط المؤسسات الناشئة بمستشارين ومحترفين في مجال التسويق والعلاقات العامة وبناء العلامات التجارية، وتقديم دعم لتمويل هذه الخدمات الاستشارية في المراحل الأولى.

المطلب الثالث: توصيات موجهة للمجتمع الأكاديمي وحاضنات ومسرعات الأعمال

يستوجب تفعيل مخرجات هذه الدراسة بناء جسرٍ معرفي وعملي بين مراكز البحث العلمي ومنصات المرافقة الميدانية، نظراً للدور الجوهري الذي يلعبه **المجتمع الأكاديمي** و**حاضنات ومسرعات الأعمال** في تشكيل الوعي المقاولاتي الأول. ففي ظل نموذج "**النواة الصلبة والغلاف الهش** "الذي كشفته النتائج، تبرز حاجة ملحة للانتقال ببرامج الدعم من التركيز المحصور في "الجدوى التقنية والمالية" إلى تمكين رواد الأعمال من أدوات **الهندسة الثقافية** و**الاتصال الاستراتيجي** .وعليه، يسعى هذا المطلب إلى تقديم رؤى إجرائية تهدف إلى إدماج أبعاد "القيادة الشاملة" وإدارة السمعة ضمن المناهج التعليمية وبرامج التسريع، بما يضمن تحويل الأفكار المبتكرة إلى كيانات تنظيمية تمتلك من "القوة الناعمة" ما يكفل لها الاستدامة في سوق يتسم بالتنافسية العالية.

1. تحديث مناهج ريادة الأعمال في الجامعات:

يجب أن تتجاوز مساقات ريادة الأعمال في الجامعات تعليم الطلاب كيفية كتابة "خطة عمل " (Business Plan). بل لابد من تضمين وحدات دراسية ومقررات كاملة تركز على "**بناء الثقافة التنظيمية**"، و"**ديناميكيات الفرق الناشئة**"، و"**استراتيجيات الاتصال للمؤسسات الجديدة** ."يجب أن يتعلم الطالب أن بناء "الثقافة" لا يقل أهمية عن بناء "المنتج."

2. تطوير برامج احتضان وتسريع متكاملة:

يجب على الحاضنات والمسرعات أن تقدم أكثر من مجرد مساحات عمل. بل لابد أن تصمم برامجها لتكون "عيادات تنظيمية" تعالج نقاط الضعف التي كشفتها الدراسة. يجب توفير "**مرشدين (Mentors)** " متخصصين في التسويق وبناء العلامات التجارية، وتنظيم ورش عمل تطبيقية حول "القيادة الرمزية" و"سرد القصص"، ومساعدة الفرق على بناء هياكل مرنة لإدارة مهامهم ومسؤولياتهم.

مقترح نموذج عملي لورشة عمل موجهة لتدريب قادة المؤسسات الناشئة:

انطلاقاً من تشخيص "الشخصية التنظيمية المزدوجة" للمؤسسة الناشئة، وتحديداً الفجوة بين القوة الداخلية والضعف الخارجي، لا يكفي تقديم توصيات عامة، بل من الضروري ترجمة هذه النتائج إلى أداة تطبيقية ملموسة. وفي هذا الإطار، تقترح الدراسة هيكل ورشة عمل تدريبية متكاملة يمكن لحاضنات ومسرعات الأعمال والجهات الداعمة تبنيها، تحت عنوان:" **من النواة إلى الغلاف: بناء الاستراتيجية الاتصالية المتكاملة للمؤسسة الناشئة.**"

تهدف هذه الورشة، التي تمتد على مدار يومين، إلى تزويد المؤسسين بالوعي والمهارات اللازمة لسد الفجوة بين استراتيجياتهم الداخلية والخارجية. وفيما يلي هيكل مقترح لمحتوى الورشة:

اليوم الأول: بناء وتقوية النواة الصلبة والغلاف الداعم

- **المحور الأول: تشخيص الحمض النووي الثقافي(9:00 – 11:00)**
  - **الهدف:** مساعدة المؤسسين على فهم ثقافتهم الحالية بشكل واعٍ.
  - **النشاط:** يتم استخدام نسخة مبسطة وتفاعلية من أداة تشخيص الثقافة(OCAI) ، حيث يقوم كل فريق بتحديد ملامح ثقافته الحالية (ما نحن عليه الآن؟) وثقافته المنشودة (ما نريد أن نكون عليه؟)، ومناقشة الفجوة بينهما.
- **المحور الثاني: القيادة الاتصالية لبناء الالتزام(11:15 – 13:00)**
  - **الهدف:** تطوير مهارات التأثير والإقناع التي تتجاوز السلطة الرسمية.
  - **النشاط:** ورشة عملية حول مبادئ "الذكاء العاطفي" في القيادة، وتمارين "لعب أدوار " (Role-playing) حول كيفية توصيل قرار صعب للفريق وكسب التزامه بدلاً من مجرد امتثاله.
- **المحور الثالث: صياغة قصة المؤسسة(14:00 – 16:00)**
  - **الهدف:** تحويل مهمة المؤسسة وقيمها من مجرد عبارات إلى قصة مؤثرة.

- **النشاط:** ورشة "سرد قصص (Storytelling) "تطبيقية، يتعلم فيها كل فريق كيفية بناء "قصة الأصل (Origin Story) "لمشروعه، وتحديد "البطل" (العميل) و"العدو" (المشكلة التي يحلها المنتج) و"الغاية النبيلة (Purpose) ". هذه القصة ستكون أساس التواصل الداخلي والخارجي.

اليوم الثاني: بناء وتقوية الغلاف الخارجي الهش

➢ **المحور الأول: استراتيجيات بناء العلامة التجارية بموارد محدودة(9:00 – 11:00)**

- **الهدف:** تزويد المؤسسين بأدوات عملية لبناء علامتهم التجارية دون الحاجة لميزانيات ضخمة.
- **النشاط:** عرض ودراسة حالات لمؤسسات ناشئة عالمية نجحت في بناء علامات تجارية قوية من خلال "التسويق بالمحتوى" و"بناء المجتمع" و"التسويق الفيروسي"، مع التركيز على استراتيجيات قابلة للتطبيق في السياق الجزائري.

➢ **المحور الثاني: أساسيات المناورة الاتصالية والعلاقات مع الإعلام(11:15 – 13:00)**

- **الهدف:** إزالة الغموض والخوف من التعامل مع البيئة الخارجية.
- **النشاط:** جلسة تفاعلية حول كيفية بناء علاقات مع الصحفيين والمؤثرين، وكيفية صياغة بيان صحفي فعال، وكيفية التعامل مع النقد السلبي على وسائل التواصل الاجتماعي بشكل احترافي.

➢ **المحور الثالث: محاكاة الأزمات والمنافسة (14:00 – 16:00)**

- **الهدف:** تدريب المؤسسين على التفكير الاستراتيجي تحت الضغط.
- **النشاط:** تمرين محاكاة (Simulation) يتم فيه وضع الفرق أمام سيناريو أزمة (مثل هجوم من منافس أو ظهور خبر سلبي)، ويُطلب منهم وضع خطة اتصالية عاجلة للتعامل مع الموقف، ثم تتم مناقشة الخطط وتقييمها بشكل جماعي.

إن تبني مثل هذه الورشة التدريبية المتكاملة من شأنه أن يساهم بشكل مباشر وفعال في معالجة الفجوات التي كشفتها هذه الدراسة، وتزويد رواد

3. تشجيع الأبحاث متعددة التخصصات:

لفهم أعمق للظاهرة، لابد على الجامعات ومراكز البحث تشجيع **الأبحاث متعددة التخصصات** التي تجمع بين باحثين من كليات الإدارة، وعلوم الاتصال، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع التنظيمي. إن دراسة المؤسسات الناشئة من زوايا متعددة هو السبيل الوحيد لفهمها بشكل شمولي، وتجاوز التحليلات الأحادية الجانب.

ختاماً، يشكل هذا المطلب دعوة للانتقال من الدعم التقني الصرف إلى "التمكين الاستراتيجي". فمن خلال دمج الهندسة الثقافية في المناهج وبرامج الاحتضان، يمكن بناء جيل مقاولاتي يتقن فن التأثير وإدارة السمعة؛ محولاً النواة الصلبة لمشروعه إلى علامة تجارية قوية قادرة على الاستدامة واختراق الأسواق التنافسية بوعي واقتدار.

ملخص المبحث:

تخلص التوصيات الموجهة لرواد الأعمال إلى ضرورة الانتقال الجذري من نموذج "القيادة الداخلية" إلى "**القيادة الشاملة(Inside–Out Leadership)** "، عبر العمل بوعي على تقوية "الغلاف الهش" للمؤسسة من خلال بناء السمعة المؤسساتية وسرد قصص النجاح، وعدم الارتهان الكلي لجودة المنتج وحدها كأداة للاتصال. كما تشدد الدراسة على أهمية تبني "**القيادة الرمزية** "لترسيخ ثقافة الابتكار فعلياً عبر الاحتفاء بالمحاولات الجريئة، وهيكلة المرونة التنظيمية بوضوح المسؤوليات، مما يضمن بناء "مناعة نفسية" للفريق تحميه من السلوكيات الدفاعية الخفية تحت ضغوط البيئة التنافسية.

وعلى صعيد النظام البيئي الداعم، تقترح الدراسة تحولاً في السياسات الحكومية من "الدعم المادي الصرف" إلى "**التمكين الاستراتيجي**"، عبر إدراج مؤشر "النضج الثقافي والاتصالي **(SCCMI)** "ضمن معايير تمويل المشاريع، وتصميم برامج مرافقة متخصصة في المهارات الناعمة. كما تدعو الجامعات وحاضنات الأعمال إلى تحديث مناهجها لتشمل أدوات **الهندسة الثقافية** وورش عمل تطبيقية تحاكي إدارة الأزمات، مع تشجيع الأبحاث متعددة التخصصات التي تدمج علوم الاتصال بالإدارة وعلم النفس التنظيمي، لضمان مرافقة شاملة تعالج "العوائق الناعمة" وتضمن استدامة المؤسسات الناشئة في السياق الجزائري المعاصر.

خـــاتمة

خاتمة

في ختام هذه الرحلة البحثية الطويلة والمعمقة، التي سعت إلى سبر أغوار العلاقة المعقدة بين الاستراتيجية الاتصالية والثقافة التنظيمية في سياق المؤسسات الناشئة الجزائرية، نصل إلى محطة تتجمع فيها خيوط التحليل لتنسج صورة كلية، وتقدم إجابات مركزة على التساؤلات التي انطلقت منها. لم تكن هذه الدراسة مجرد محاولة لوصف واقع، بل كانت غوصاً في ديناميكيات "ناعمة" وغير مرئية، ولكنها، كما أثبتت النتائج، تشكل الرهانات الحقيقية التي تحدد مصير هذه الكيانات الاقتصادية الواعدة.

انطلقت هذه الأطروحة من إشكالية محورية حول طبيعة العلاقة التي تربط بين ما تقوله المؤسسة الناشئة وما تفعله (استراتيجيتها الاتصالية)، وبين ما هي عليه في جوهرها (ثقافتها التنظيمية). وقد افترضت الدراسة أن هذه العلاقة ليست علاقة محايدة، بل هي علاقة "رهن"؛ حيث ترهن الثقافة فعالية الاستراتيجية وتحدد مآلاتها. وبعد تحليل ميداني شمل عينة من المؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة في الجزائر، وباستخدام منهج وصفي تحليلي وأدوات إحصائية دقيقة، تقدم الدراسة اليوم خلاصة معرفية يمكن إيجازها في عدة نقاط جوهرية.

لقد كشفت الدراسة أولاً عن وجود "**رهن مزدوج** "يحكم هذه العلاقة. فمن ناحية، أثبتت النتائج وجود "رهن إيجابي"؛ حيث أن الثقافة التنظيمية الداخلية القوية، التي تتجلى في روح الفريق العالية والقدرة على التكيف المبني على التفاهم، هي التي تسمح للاستراتيجيات الاتصالية الداخلية (كالقيادة واتخاذ القرار) بأن تكون فعالة ومؤثرة. هذا يؤكد أن قوة المؤسسة تبدأ من تماسكها الداخلي. ولكن من ناحية أخرى، وهو الجانب الأكثر أهمية، كشفت الدراسة عن وجود "رهن سلبي"؛ حيث أن الثقافة التي تفتقر إلى الأبعاد الرمزية والخارجية، مثل ضعف استخدام الرموز لتعزيز الابتكار والتردد في بناء الصورة الذهنية، تعيق بشكل مباشر فعالية الاستراتيجيات الاتصالية الخارجية (كالمناورة)، وتجعل المؤسسة هشة في تفاعلها مع بيئتها التنافسية.

هذا الرهن المزدوج قادنا إلى الاستنتاج المحوري الثاني، وهو تشخيص ما أسميناه "**الشخصية التنظيمية المزدوجة** "للمؤسسة الناشئة الجزائرية في مراحلها الأولية. إنها شخصية قوية ومركزة استراتيجياً من الداخل، ولكنها خجولة ومترددة في تفاعلها مع الخارج. وقد تم تجسيد هذا التشخيص في "**نموذج النواة الصلبة والغلاف الهش**"، الذي يرى المؤسسة ككيان يمتلك نواة قوية من التخطيط وصناعة القرار، محاطة بغلاف داعم من القيادة الداخلية المتماسكة، ولكن كل ذلك محاط بغلاف خارجي هش وضعيف

في قدرته على المناورة وبناء السمعة. هذا النموذج لا يصف فقط واقعاً، بل يحدد الرهان الأكبر الذي يواجه هذه المؤسسات: وهو كيفية استخدام قوتها الداخلية لاختراق وتقوية غلافها الخارجي الهش.

كما أكدت الدراسة بشكل قاطع أن **القيادة الاتصالية**، بمهاراتها "الناعمة" القائمة على التأثير والإقناع والتفاهم، هي المحرك الأساسي لبناء الثقافة التنظيمية في المراحل المبكرة، وأنها قد تفوق في أهميتها المهارات "الصلبة" في هذه المرحلة الحرجة. وفي المقابل، تم الكشف عن فجوة مقلقة بين تبني "قيمة الابتكار" كشعار، وغياب الممارسات الثقافية والرمزية التي تحتفي بالفشل البنّاء وتشجع على المخاطرة، مما يمثل عائقاً داخلياً أمام تحقيق ابتكارات جذرية.

في نهاية المطاف، تجاوزت هذه الدراسة مجرد اختبار الفرضيات لتصل إلى رؤية تركيبية مفادها أن التحدي الأكبر الذي يواجه المؤسسات الناشئة في الجزائر قد لا يكون فقط في العوائق الخارجية المعروفة كالتمويل والبيروقراطية، بل يكمن أيضاً وبقوة في تحديات داخلية تتعلق بالثقافة والاتصال. إن بناء مؤسسة ناشئة ناجحة لا يقتصر على ابتكار منتج جيد، بل يتطلب بناء "منظمة" متكاملة، قادرة على التواصل بفعالية في الداخل والخارج، وتمتلك ثقافة تنظيمية لا تكتفي بالتماسك الداخلي، بل تمتلك الجرأة على المناورة والتأثير في بيئتها.

إن هذا العمل البحثي، بكل ما واجهه من محددات تتعلق بحجم العينة وطبيعتها، يفتح آفاقاً واسعة للبحث المستقبلي. فهو يدعو إلى دراسات كيفية وطولية أعمق، وإلى مقاربات تركز على "ثقافة الفشل" و"بناء العلامة التجارية"، ويؤكد على ضرورة تبني رؤية متعددة التخصصات لفهم هذه الظاهرة المعقدة. ونأمل أن تكون النتائج والتوصيات التي قدمتها هذه الأطروحة، سواء للمؤسسين أو صانعي السياسات أو الأكاديميين، لبنة تساهم في بناء نظام بيئي ريادي أكثر نضجاً ووعياً وفعالية في الجزائر، نظام يدرك أن الرهانات الحقيقية للنجاح تكمن في تقاطع ما نحن عليه (ثقافتنا) مع ما نقوله ونفعله (استراتيجيتنا).

قائمة

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أولا الكتب:

1. ابن فارس، أ. **(1974) مقاييس اللغة**. دار الجيل.
2. ابن فارس، أ. **(1979) مقاييس اللغة**. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
3. إبراهيم، إ. خ، وصالح، أ. ع. (2019) **القيادة الاستراتيجية: أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز**. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
4. أبو نصر إسماعيل بن حماد الجوهري. **(2009) الصحاح**. دار الحديث.
5. أنجرس، م **(2004) منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**. دار القصبة للنشر.
6. أولسترفاردر، أ، وبينور، إ. **(2013) ابتكار نموذج العمل التجاري**. جبل عمان ناشرون.
7. بيبر، ش. هـ. **(2011) البحوث الكيفية في العلوم الاجتماعية (هـ. الجوهري، مترجم)**. المركز القومي للترجمة.
8. ثيبل، ب. **(2021) من صفر إلى واحد**. مكتبة جرير.
9. جبل، م. ح. ح. **(2010) المعجم الاشتقاقي المؤصل لألفاظ القرآن الكريم**. مكتبة الآداب.
10. الدوري، ز.، والعزاوي، ن. **(2011) مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين**. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
11. حمدان، خ. م. ب.، وإدريس، و. م. **(2019) الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر**. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
12. الحيالي، إ. **(2015) إدارة التغيير في منظمات الأعمال**. مركز الكتاب الأكاديمي.
13. ذيب، هـ. ع. **(2016) أصول التخطيط الاستراتيجي**. اليازوري للنشر والتوزيع.
14. شاين، إ. هـ. **(2011) الثقافة التنظيمية والقيادة (م. م. الأصبحي، وم. ش. وهبي، مترجمان)**. مركز البحوث، معهد الإدارة العامة.
15. شيرمان، ج. آر. **(2010) التخطيط أول خطوات النجاح**. مؤسسة الريان ناشرون.
16. شمطو، س. خ. **(2017) مدخل إلى الإدارة**. دار الوثائق العراقية.
17. العبد الله، م. **(2012) المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال**. دار النهضة العربية.
18. العطية، م. **(2009) إدارة المشروعات الصغيرة**. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
19. عباس، س. **(2012) الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمة. مخبر التطبيقات النفسية والتربوية**.
20. إحدادن، ز. **(2001) مدخل إلى علوم الإعلام والاتصال (ط. 5)**. ديوان المطبوعات الجامعية.
21. كافي، م. **(2021) التسويق الريادي في المنظمات الريادية**. ألفا للوثائق للنشر والتوزيع.
22. كلية هارفارد لإدارة الأعمال. **(2011) تنفيذ الاستراتيجية، حلول من الخبراء لتحديات يومية، تحديد الأولويات، وضع خطط العمل، اتخاذ القرارات الصعبة**. العبيكان للنشر.
23. كلية هارفرد لإدارة الأعمال. **(2016) التفكير الاستراتيجي**. العبيكان للنشر.
24. الكرخي، م. **(2014) التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج**. مطبعة الريان، وزارة الثقافة والفنون والتراث.
25. محمد، ط. ش. ي. **(2012) أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرارات**. دار الكتاب الثقافي.
26. المحمدي، س. ع. ر. **(2020) الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة**. اليازوري للنشر والتوزيع.

27. المغربي، م. ا. م. ب. **(2020) التخطيط الإداري**. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
28. مكاوي، ح. ع.، والسيد، ل. ح. **(1998) الاتصال ونظرياته المعاصرة**. الدار المصرية اللبنانية.
29. مسعود، م. **(1984) التخطيط للتقدم الاقتصادي والاجتماعي**. عالم المعرفة.
30. معهد الكويت للأبحاث العلمية. **(2007) مبادئ التخطيط والتخطيط التشغيلي، تعلم التخطيط في ساعات. معهد الكويت للأبحاث العلمية، إدارة السياسات والتخطيط**، مكتب التخطيط.
31. النعيمي، ص. ع. ا. **(2021) الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية**. اليازوري للنشر والتوزيع.
32. الهواسي، م. ح، والبرزنجي، ح. ش. **(2014) مبادئ علم الإدارة الحديثة**. دار الكتب والوثائق.
33. وفا، ع. ا. **(2001) مؤسسات رأس المال المخاطر ودورها في تدعيم المشروعات الناشئة**. دار النهضة العربية.

ثانيا المقالات المنشورة في المجلات العلمية:

34. آكلي، ن. **(2015). استراتيجيات التنمية في الجزائر. دراسات في التنمية والمجتمع**، 302.
35. أحمد، إ. إ، والعسال، هـ. د. أ. **(2015). الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي الشخصي والقدرة على اتخاذ القرار لدى طالبات الجامعة**. مجلة بحوث التربية النوعية، 74.
36. أحمد، ا.، والبار، أ. **(2023). الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية**، 304.
37. بن سترة، أ.، وشيشة، ن. **(2021). أداة Vrio ودورها في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة – دراسة تحليلية لمجمع سيفيتال**. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 185.
38. بن صديق، ز. (2023). **اختبارات الفروض الإحصائية في العلوم الاجتماعية: الإحصاءات اللابارامترية أنموذجًا**. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، ، 1852-1866.
39. بن لخضر، ع. ا. وسعيداني، ن. ا. **(2024). التكنولوجيا التنظيمية كحل لإرساء مبادئ الحوكمة البنكية في البنوك الجزائرية**. مجلة البشائر الاقتصادية، 22.
40. بن لخضر، ا.، شني، ص. مخناش، ي. وبريك، أ. **(2020). مفهوم المؤسسات الناشئة في الجزائر بين التبني والواقع**. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 28.
41. بنمور، ي. **(2013). ثقافة المقاولاتية مكوناتها وخصائصها**. مجلة الحوار المتمدن، 36.
42. بن طالب، ف. وحجاج، ع. ا. **(2020). أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالقطب الجامعي الثاني جامعة قاصدي مرباح** ورقلة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 37.
43. بوقفة، ع. ا. (2016). **الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة – الارتباط وآليات الإرساء – دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية – برج بوعريريج**. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 113-138.
44. بوكليخة، ل. **(2014). تخطيط الإنتاج باستخدام البرمجة الديناميكية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية والحريرية** Les Cahiers du MECAS، 225.
45. بولحية، ا. بلجازية، ع. والشلبي، ف. (2019). تحليل صناعة الاتصالات في الجزائر باستعمال نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر. مجلة اقتصاد المال والأعمال.
46. بوطغان، ل. **(2019). دور استراتيجيات الإبداع في تطوير مهارات الفرد داخل المؤسسة الجزائرية**. دراسات اقتصادية.

47.جغلولي، ي. **(2022). إدارة السلوك التنظيمي داخل الثقافة التنظيمية من منظور سوسيولوجي.** مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية.

48.جمعة، خ. عمراوي، س. وحسيني، إ. **(2018). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة.** مجلة الاقتصادات المالية المصرفية والإدارة.

49.حدّار، ع. **(2023). نظريات الاتصال: من مفهومه العام إلى مدرسة بالو ألتو. مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية.**

50.الحرتسي، ح. س. وعابد، ع. و. **(2017). إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية.** حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية.

51.حناشي، ل. **(2009). التنظيم الإداري في الإسلام: المفهوم والخصائص.** الإحياء.

52.خالدي، م. ع. ا.، عباس، س. أ.، وأحمد، ح. ع. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية .المجلة العربية للإدارة، (1)39، 75.

53.خثير، م.، زبير، م. وجروة، ح. ب. **(2017). تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى.** مجلة الباحث.

54.خلوف، ز. **(2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.** مجلة الاقتصاد الجديد.

55.خميري، س.، وكنازة، م. ف. (2020). **التخطيط التربوي في ضوء المقاربة بالكفاءات.** مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي.

56.دحماني، ز. **(2016). تأثير الثقافة التنظيمية على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية: إشارة إلى شركة الخدمات العامة والتجارة "آل دوداح" ببومرداس.** أبعاد اقتصادية.

57.راشدي، ن.، وتي، أ. **(2023). أثر الثقافة التنظيمية على الاندماج الوظيفي للعاملين – دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي.** مجلة المنهل الاقتصادي.

58.رجن، ن.، ولزغد، أ. **(2024). تنمية الثقافة التكنولوجية لدى الزبون من خلال أنشطة الاتصال التسويقي الالكتروني: دراسة عينة من زبائن متعامل الهاتف النقال جازي بولاية سكيكدة.** مجلة الباحث الاقتصادي.

59.روابح، ع. ا. وسرار، ا. **(2021). الثقافة المقاولاتية كسبيل لإرساء العملية المقاولاتية.** مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة.

60.زواوي، ن. **(2021). دور الثقافة التنظيمية في نشر قيم الإبداع داخل المؤسسة.** مجلة الرستمية.

61.السبتي، و.، وعلون، م. ل. **(2019). المقاولاتية، بين الفكرة وعوامل النجاح.** مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية.

62.السعبري، ب. ع. **(2013). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.** مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية.

63.شابي، ص. وقيرة، إ. **(2021). أثر الثقافة التنظيمية في إدارة العلاقة مع الزبائن: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكيكدة.** مجلة علوم الإنسان والمجتمع.

64.شريط، ح. **(2023). المنظمة وتحديات الألفية الجديدة: قراءة على ضوء الفكر التنظيمي المعاصر.** مجلة الاقتصاد الجديد.

65.شريفة، ب. **(2018). دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة: دراسة حالة الجزائر.** مجلة البشائر الاقتصادية.

66.شمعون، ع. ا. **(2022). دور عناصر الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات المصرفية في النظام المصرفي السوداني.** مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية.

67.شين، ف.، وشين، ن. **(2016). أساليب تنمية المهارات في المؤسسة.** مجلة العلوم الاجتماعية.

68.شينار، س.، عماري، ع.، ويونسي، ع. **(2021). العينة وأسس المعاينة في البحوث الاجتماعية.** مجلة الرواق للدراسات الإنسانية والاجتماعية.

69.الصقرية، ر. وعرابة، و. **(2020). مدى تأثير الثقافة المجتمعية (الدينية والقانونية والنفسية أنموذجًا) في الحد من انتشار وباء كورونا في سلطنة عمان.** المجلة العربية للنشر العلمي.

70.صونية، ب. **(2018). الهوية التنظيمية وآليات تفعيلها في المؤسسة.** مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية.

71.عاشوري، إ.، خالدي، ن.، وبوعمامة، م. **(2018). القيادة التنظيمية لتحسين الأداء الأكاديمي بالجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية.** مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة.

72.عبادي، إ. **(2023). الثقافة الاتصالية في المؤسسة – قراءة في الأسس والمقومات.** مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية.

73.عبدلي، ح، عبدلي، و، وعبدلي، هـ. **(2020). تعزيز الثقافة المقاولاتية بالجامعة الجزائرية "تجليات ومعيقات".** مجلة دراسات اقتصادية.

74.عشوي، ن. ا. **(2006). تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة (الأساليب والمشاكل).** مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة.

75.عمر، ز. ع. س، والمحياوي، ق. ن. ع. **(2017). استخدام أسلوب المسار الحرج CPM في تخطيط وجدولة عمليات المشاريع الإنشائية – دراسة حالة تطبيقية.** مجلة الإصلاح الاقتصادي والاندماج في الاقتصاد العالمي.

76.عمر، ع. **(2011). مبادئ التخطيط الاقتصادي من منظور إسلامي.** مجلة كلية الشريعة والدراسات الإسلامية.

77.عيشاوي، و.، وعيشاوي، هـ. (2016). الثقافة التنظيمية في المؤسسة .مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، (7)2، 103.102–

78.غالم، ك، بن خليف، ط، ومروش، ي. **(2022). دور بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.** مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة.

79.غندور، ح.، وطايبي، ر. **(2021). استراتيجية الاتصال ودورها في إدارة أزمة وباء كورونا في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ولاية الطارف".** مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية.

80.فاطمة، ق. **(2022). مفهوم الثقافة من المنظورين الغربي والعربي.** معالم.

81.قتالة، ع.، قويني، ش.، وزنادي، ا. **(2023). خطوات إنشاء استراتيجية مالية ناجحة للمؤسسات الناشئة في الجزائر.** مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

82.قداوي، ع. ا. **(2023). تحليل بيئة الأعمال الخارجية لإنشاء صناديق الوقف النقدي في الجزائر وفق نموذج Pestel – تحليلات ومقترحات.** مجلة اقتصاد المال والأعمال.

83.قرقوس، ف. **(2024). المشاريع الابتكارية الجامعية محرك فوري للمؤسسات الناشئة. الندوة التكوينية آليات تطبيق القرار الوزاري المتعلق بكيفيات إعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية – مؤسسة ناشئة، 3.**

84.كاخيا، إ. إ. **(2008). التخطيط الاستراتيجي القومي (السياسي) الشامل.** الفكر السياسي.

85.كاري، ن. أ.، وعواج، ب. ع. **(2019). مفهوم الاتصال بين تفسير المقاربة التطورية والمقاربة الصراعية.** مجلة مدارات اجتماعية.

86.كتفي، ج. **(2020). معيقات الاتصال التنظيمي في المنظمة.** مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية.

87.كريم، ش.، وسعود، ح. (2016). إشكالية المنهج في البحوث الكمية والبحوث النوعية في حقل العلوم الاجتماعية. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية.

88.كرمية، ت. **(2023). واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر.** مجلة الإدارة وريادة الأعمال.

89.كولال، أ.، وغول، ف. **(2023). أسباب الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الاستراتيجية.** مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات.

90.لعور، ن.، ودربوش، م. ا. **(2022). التحليل البيئي باعتماد تقنية SWOT لتحديد استراتيجيات الدخول للأسواق الخارجية – شركة تويوتا أنموذجًا.** مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال.

91.لونيس، ب. **(2022). التبرير الإبستمولوجي لمناهج البحوث المختلطة.** مجلة الإعلام والمجتمع.

92.مخلوف، ك.، وشيهاني، س. **(2021). قراءة في القانون التونسي للمؤسسات الناشئة، من أجل إصدار قانون جزائري ناجع لها.** مجلة العلوم القانونية والسياسية.

93.مداس، أ. **(2016). الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز.** المداد.

94.مسراتي، خ.، ودريوش، ن. ا. **(2020). تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال التنظيمي في إدارات مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة إدارة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البليدة 2.** مجلة اقتصاد المال والأعمال.

95.معراج، هـ.، وعبيدي، ف. **(2016). دار المقاولاتية ودورها في تحفيز الطالب الجامعي لولوج عالم الأعمال، جامعة الجلفة نموذجا.** مجلة دراسات العدد الاقتصادي.

96.مقري، ز.، وأمغار، ج. **(2017). تطوير خوارزمية جدولة الإنتاج لتطبيق نظام تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP) في ظل قواعد نظرية القيود(TOC) .Khazzartech** ، الاقتصاد الصناعي.

97.موفق، ك.، وشيبوط، س. **(2023). المؤسسات الناشئة كآلية لدعم النمو الاقتصادي (مفهومها، ضمانات نجاحها وعراقيلها).** مجلة التراث.

98.نعموني، م. **(2020). تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة.** مجلة معهد العلوم الاقتصادية.

99.نعمة، م. ا. س. **(2020). مجموعات النقاش البؤرية: الأسس النظرية والاعتبارات المنهجية.** مجلة علوم الإنسان والمجتمع.

100. نحاسية، ر. **(2008). استراتيجية التنافس والميزة الاستراتيجية للمؤسسة.** مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة.

101. نوي، م، ودهان، م. **(2020). واقع وآفاق المؤسسات الناشئة "الستارت أب" في الجزائر.** Revue des Réformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale.

102. الوليد، ن. خ. ب.، ولحول، ف. **(2022). أثر تطبيق آليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي على نجاح الاستراتيجية التسويقية لدى المؤسسات في ظل التغيرات البيئية المحيطة، دراسة حالة لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجلفة.** مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية.

103. ياحي، ع. ا. **(2017). الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد.** آفاق للعلوم.

104. ياسين، ب. ل. **(2017). القيم التنظيمية: مدخل مفاهيمي.** مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية.

105. يوسفي، أ. ح. **(2023). سبل تعزيز التخطيط المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كآلية لمواجهة الأزمات وإدارتها.** مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية.

ثالثا: الأطروحات والرسائل العلمية

106. تليلي، ي (2022) **دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على نجاح أو فشل المؤسسات الناشئة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المنشأة في إطار أجهزة الدعم**، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح. ورقلة، الجزائر.

107. سمعي، س. **(2015) اقتصاد المعرفة في الجزائر الواقع ومتطلبات التحول: دراسة تحليلية مقارنة لواقع اقتصاد المعرفة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي، الجزائر.

108. غنيات، س، وخالدة، و.(2021) . **دور التكنولوجيا الحديثة في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية**، رسالة ماستر، جامعة العربي التبسي. تبسة، الجزائر.

109. نوى، م. ا. **(2023) تحليل مكونات النظام البيئي للمؤسسات الناشئة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري. قسنطينة، الجزائر.

110. كريم، أ. ع. ا. **(2018) تحليل دالة البقاء عندما يتناسب معامل الخطورة مع الزمن**، أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء. كربلاء، العراق.

111. صالحة، ر. أ. **(2017) اتجاهات التخطيط العمراني في مدينة غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة. غزة.

رابعا: القوانين والمراسيم التشريعية

112. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .**(2017) القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 يناير 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.** الجريدة الرسمية، العدد 2.

113. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية(2019) . **القانون رقم 19-04 المؤرخ في 11 ديسمبر 2019، المتضمن قانون المالية لسنة 2020.** الجريدة الرسمية، العدد 81.

114. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. **(2020) المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020، يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامات "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة أعمال".** الجريدة الرسمية، العدد 55.

115. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية **(2015). القانون رقم 15-21 المؤرخ في 30 ديسمبر 2015، المتعلق بالقانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطور التكنولوجي.**

خامسا: المواقع الإلكترونية:

116. التلفزيون العمومي الجزائري **(2024، 18 يوليو) وزير اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة: هذا هو عدد المؤسسات الناشئة في الجزائر. المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري:**

https://www.entv.dz

117. الخبر. (2024، 18 يوليو). **هذا هو عدد المقاولين الذاتيين والشركات الناشئة في الجزائر:**

https://www.elkhabar.com/press/article/247131/

118. جامعة المنارة (2023) صفحة التحميلات:

https://manara.edu.sy/downloads/files/1636980596_2.pdf

119. جاين، ن. **(2023، 14 يوليو). ما هي ثقافة الابتكار؟ التعريف والعملية وأفضل الممارسات:**
https://ideascale.com/ar/

120. حبش، م. **(2015، 8 مارس) .تعرّف على مخطط نموذج العمل التجاري Business Model Canvas .** أكاديمية حسوب:
https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/planning/

121. عبد الرزاق محمد، ع. ر. **(2022، 23 فبراير) .مثال عن استخدام نموذج بيستل في عملية التخطيط الاستراتيجي:**
https://bscdesigner.com/ar/pestel-analysis.htm

122. المعاني **(2023) تعريف ومعنى التأثير:**
https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar

123. مثابر. **(2022، 6 يوليو) .ما هي استراتيجية المؤسسة؟**
https://motaber.com/enterprise-strategy/

124. كمال بداري **(2025، 16 يناير)، صفحة فيسبوك كمال بداري Kamel Baddari**
https://www.facebook.com/share/p/15V2tsHGwG/

125. ويكيبيديا. (2022، 29 ديسمبر) .نموذج أعمال:
https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%86%D9%85%D9%88%D8%B0%D8%AC_%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

الكتب:

127. Andrieux, R. **(2012). Management de projet international**. Société des Écrivains.

128. Appercel, R. **(2021). Gestion de projet, formation et pratique pro.** Ellipses.

129. Bernardin, E. M. **(2017). Management des projets organisationnels**. Lulu.

130. Camarinha-Matos, L. M., Boucher, X., & Ortiz, A. **(2023). Collaborative networks in digitalization and society 5.0.** Springer.

131. Christopher, R. B., Smith, N. L., & Oja, B. D. **(2021). Organizational Behavior in Sport Management**. Palgrave Macmillan.

132. Coccozza, A. **(2023). Understanding Organizational Culture: Innovation, Transparency, Leadership, Community.** Springer Cham.

133. Coq, T**. (2012). Méthodes et informatique, réussite du projet informatique par la méthode.** Lavoisier.

134. Courbet, D., & Fourquet-Courbet, M.-P. **(2003). La télévision et ses influences**. De Boeck.

135. Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. **(2013). Stratégie et Business Models**. Pearson Éducation France.

136. Desmarteau, R. H., Saives, A.-L., & Holford, W. D. **(2013). Business Model.** Springer.

137. Drecq, V. **(2020). Pratiques de management de projet**. Dunod.

138. Eger-Germiou, C. **(2013). Le grand livre de l'entrepreneuriat**. Dunod.

139. Estay, C., Rey, F., & Steffan, L**. (2021). Stratégie et dynamiques entrepreneuriales**. Ellipses.

140. Falkheimer, J., & Heide, M**. (2023). Strategic communication, an introduction to theory and global practice**. Routledge.

141. FAO. **(2018). Service de mécanisation agricole en tant qu'activité commerciale.** Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, et le Centre international d'amélioration du maïs et du blé.

142. Garrette, B., Durand, R., & autres. **(2019). Strategor**. Dunod.

143. Giboin, B. **(2022). La boîte à outils de la stratégie**. Dunod.

144. Gruning, R., & Kuhn, R. **(2015). Procédé de planification stratégique: analyse, option, projet**. Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.

145. Krajewski, L. R**. (2010). Management des opérations, principes et application.** Pearson Education France.

146. Larentis, F., & Slongo, C. (**2018). Inter-Organizational Culture: Linking Relationship Marketing with Organizational Behavior.** Palgrave Pivot.

147. MacQueen, J**. (2020). The flow of organizational culture, new thinking and theory for better understanding and process.** Palgrave Macmillan.

148. Mario, C. G. (**1999). Lean services, une démarche de compétitivité des PME de services**. Presses Universitaires de Lyon.

149. Mefalopulos, P., & Kamlongera, C. **(2004). Participatory communication strategy design.** Food and Agriculture Organization of the United Nations.

150. Moran, S. **(2020). La boîte à outils du freelance.** Dunod.

151. Neysen, N**. (2017). Stratégie des organisations**. De Boeck Supérieur.

152. Nordby, H. (**2020). Communication and Organizational Culture. In S. D. Göker (Ed.), A Closer Look at Organizational Culture in Action.** IntechOpen.

153. Parmentier, G., & Gandia, R. **(2022). Stratégies et business models à l'ère digitale.** De Boeck Supérieur.

154. Paul, C. **(2011). Strategic communication.** Praeger.

155. Rafael, & Worline. **(2000). Symbols in organizational culture. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), Handbook of Organizational Culture & Climate** (pp. 71-88). Sage Publications, Inc.

156. Ries, E. **(2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses.** Crown Business.

157. Sorrells, K**. (2013). Intercultural communication: Globalization and social justice**. Sage Publications, Inc.

158. Thommen, J.-P. (**2021). Introduction à la gestion d'entreprise**. Versus Verlag AG.

159. Timsit, J.-P**. (2018). Stratégie digitale**. Vuibert.

160. Vas, A. **(2020). Stratégie d'entreprise**. Dunod.

161. Velkley, D. R. **(2000). Being After Rousseau: Philosophy and Culture in Question**. University of Chicago Press.

162. Yu, X.-B. **(2021). The fundamental elements of strategy, concepts, theories and cases.** Springer.

المقالات المنشورة في المجلات العلمية:

163. Abousaid, F.-Z., & Angade, K. **(2019). Les stratégies entrepreneuriales: Une étude exploratoire auprès des entreprises.** International Journal of Innovation and Applied Studies.

164. Lan, B. **(2006). Defining the knowledge economy**. The Work Foundation.

165. Pornel, J. B., & Saldaña, G. A. **(2013). Four common misuses of the Likert scale.** Philippine Journal of Social Sciences and Humanities.

166. Steyn, B. **(2000). A model for developing corporate communication strategy. Communicare**: Journal for Communication Studies in Africa.

167. Aaron, G. **(2019, February 24). Below the tip of the iceberg: How organizational culture impacts communication at the workplace. CKJU**:

https://www.ckju.net/en/dossier/how-organizational-culture-impacts-communication/1255

168. APM. **(2022). The difference between resource smoothing and resource levelling**:

https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/difference-between-resource-smoothing-and-resource-levelling/

169. aSpark. **(2021). Diagramme Temps-Temps ou Courbe à 45 degrés** :

https://www.aspark.fr/diagramme-temps-temps-ou-courbe-a-45-degres/

170. Blank, S. **(2014, April 22). Corporate acquisitions of startups -- Why do they fail? Forbes:**

https://www.forbes.com/sites/steveblank/2014/04/22/corporate-acquisitions-of-startups-why-do-they-fail/

171. Business Dictionary **(2024, March) Start-up toolkit:**

https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/templates-business-guides/glossary/start-up

172. Camacho, R. **(2023, May 12). Requirements management and the traceability matrix. Parasoft:**

https://fr.parasoft.com/blog/requirements-management-and-the-traceability-matrix/

173. Cambridge English Dictionary. **(2018). Start-up**:

https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/start-up

174. Dufour, L. (2022, June 20). La stratégie d'internationalisation : Définition et fonctionnement. Le blog du dirigeant :

https://www.leblogdudirigeant.com/la-strategie-internationalisation/

175. Harvard Business Review (**2023**) **مصفوفة تتبع المتطلبات**:

https://hbrarabic.com/المفاهيم-الإدارية/مصفوفة-تتبع-المتطلبات/

176. Mission Control. **(2023). Critical Chain Project Management (CCPM) :**

https://aprika.com/glossary/critical-chain-project-management-ccpm/

177. Oxford Learner's Dictionaries. **(2023) Effect:**

https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/effect_1

178. Oxford Dictionary. **(2018). Start-up:**

https://en.oxforddictionaries.com/definition/start-up

179. Team Asana. **(2022, January 21). Strategic planning models and processes:**

https://asana.com/fr/resources/strategic-planning-models

180. WBS. **(2023). Les structures WBS :**

https://www.workbreakdownstructure.com/fr/

الملاحق

الملحق رقم 01: استبانة جمع البيانات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جـــــامعة يحـيى فـــــــارس بالمـــــــــدية

كـــلية العلـــوم الإنسانيـــــــة والاجتماعيـــــة

قسـم علـــــوم الإعـــــلام والاتصـــــال والمـــكتبات

مخبـــــــــــــر الاتصـــــــال السيـــــــاسي والاجتمـــــــــاعي

الموضوع:

استبانة ضمن مقتضيات إنجاز أطروحة دكتوراه تحت عنوان:

رهانات الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسات الناشئة على ضوء الثقافة التنظيمية

دراسة وصفية تحليلية على عينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

أخي المقاول أختي المقاولة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أهديكم عاطر التحية، ويسرني أن أضع بين أيديكم قائمة استقصاء لدراسة علمية بعنوان: **رهانات الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسات الناشئة على ضوء الثقافة التنظيمية في الجزائر؛ دراسة وصفية تحليلية على عينة من المؤسسات الناشئة.** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الاتصال التنظيمي حيث تهدف هذه الدراسة إلى الكشف العلاقة بين الاستراتيجية الاتصالية والثقافة التنظيمية في النظام البيئي الاقتصادي الجزائري.

ولثقتنا العالية بكم، وبحرصكم على خدمة البحث العلمي، نرجو التفضل بتعبئة الاستبانة المرفقة، حيث أن البيانات التي سيتم جمعها ستكون محورية وهامة لإنجاح هذا العمل، لذلك أرجو منكم توخي الدقة في الإجابة على الفقرات الموضحة في الصفحات المرفقة. كما أود أن التأكيد لحضراتكم أن الاجابة على الاستبانة عمل تطوعي، ولن تستخدم البيانات التي سيتم جمعها إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين ومقدرين كريم تعاونكم

إعداد الطالب: بلال عويش **إشراف الدكتور: إيدير معياش**

أولا: البيانات الديمغرافية للمبحوثين

01	الاسم التجاري للمؤسسة (اختياري):	.....

02	نوع الوسم	وسم مؤسسة ناشئة		وسم مشروع مبتكر	

03	القطاع والتركيز ضع علامة (x) في الخلية المناسبة	
	تكنولوجيا مالية (Fintech):	
	تجارة إلكترونية ومنصات (E-commerce & Marketplaces):	
	تكنولوجيا صحية (Healthtech):	
	تكنولوجيا تعليمية:(Edtech)	
	خدمات ومنصات رقمية:	
	نقل ولوجستيات:(Transport & Logistics)	
	تكنولوجيا زراعية:(Agritech)	
	تكنولوجيا نظيفة وبيئة (Cleantech & Environment):	
	تكنولوجيا متقدمة:(Deep Tech, AI, IoT)	
	أخرى (متنوعة) اذكرها:	

04	المرحلة الحالية للمؤسسة/المشروع:	
	مرحلة البذرة Seed	
	مرحلة النمو المبكر Series A/B	
	مرحلة التوسع/النمو Growth Stage	
	مرحلة النضج Mature	
	مشروع قيد التطوير ضمن مؤسسة قائمة.	

05	الموقع الجغرافي (حدد الولاية – المكان الرئيس للنشاط –):	

.06	الفريق العامل بالمؤسسة (بما فيهم الملاك والمؤسسين):					
	من 01 إلى 05		من 06 إلى 10		أزيد من 10	

ثانيا: البيانات الخاصة بالعلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الاستراتيجية الاتصالية.

المحور الأول: العلاقة بين القيادة والتأثير مع روح الفريق للمؤسسات الناشئة في الجزائر.

7. هل تساهم رؤية وتوجيهات قيادة المؤسسة الواضحة في شعور الفريق بوحدة الهدف والعمل معًا لتحقيقه؟

دائما		أحيانا		نادرا	

8. هل يشجع أسلوب تواصل القيادة (مثل الاستماع) على الشعور بالتقدير المتبادل وتعزيز التعاون الفعّال داخل الفريق؟

دائما		أحيانا		نادرا	

9. هل يؤدي الدعم الذي تقدمه القيادة (مثل توفير الموارد، المساندة عند الصعوبات) إلى بناء الثقة وتشجيع أعضاء الفريق على المبادرة ومساعدة بعضهم البعض؟

دائما		أحيانا		نادرا	

10. هل يساهم تفويض القيادة للصلاحيات ومنح الاستقلالية في زيادة التزام أعضاء الفريق بأهداف المؤسسة وشعورهم بالمسؤولية الجماعية عن النتائج؟

دائما		أحيانا		نادرا	

11. هل يؤثر تقدير القيادة لجهود وإنجازات الفريق على رفع الروح المعنوية وزيادة الحماس للعمل الجماعي؟

دائما		أحيانا		نادرا	

12. إلى أي مدى يمكن للقائد أن يكون مؤثرا على معنويات الفريق ودون استخدام سلطته الإدارية؟

دائما		أحيانا		نادرا	

13. في حالة الأزمات والنزاعات، إلى أي مدى يلعب قادة المؤسسة دورا في حل المشاكل وإعادة بعث روح العمل الجماعي؟

دائما		أحيانا		نادرا	

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
14.	يتأثر روح الفريق سلبا وإيجابا حسب تصوراتهم عن مفهوم القيادة					
15.	القائد هو من يملك سلطة اتخاذ القرار وإلزام الفريق بتنفيذه					
16.	القائد من يملك القدرة على التأثير في الفريق بغض النظر عن موقعه					

المحور الثاني: القيادة والتفاهم من أجل التكيف في المؤسسات الناشئة في الجزائر.

17. هل تشرح قيادة المؤسسة بوضوح التغيرات في البيئة الخارجية (مثل السوق، المنافسين) وتوضح سبب أهمية تكيف المؤسسة معها؟

دائما		أحيانا		نادرا	

18. هل تشجع القيادة الحوار المفتوح والصريح حول التحديات والفرص التي تواجه المؤسسة، مما يساعد على بناء فهم مشترك لهذه القضايا داخل الفريق؟

دائما		أحيانا		نادرا	

19. هل تتخذ القيادة قرارات سريعة لتعديل خطط العمل استجابةً للمعلومات الجديدة أو الظروف المتغيرة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

20. هل توفر القيادة الدعم والموارد اللازمة (مثل الوقت، الأدوات، التدريب) للفريق لتنفيذ التغييرات المطلوبة والتكيف بفعالية؟

دائما		أحيانا		نادرا	

21. هل تشجع القيادة الفريق على التعلم من التجارب السابقة (الناجحة وغير الناجحة) واستخدام هذه المعرفة لتحسين قدرة المؤسسة على التكيف في المستقبل؟

دائما		أحيانا		نادرا	

22. هل تظهر القيادة بنفسها المرونة وتشجع أعضاء الفريق على التحلي بالمرونة في أساليب عملهم وخططهم لمواجهة المواقف غير المتوقعة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

23. هل تنجح القيادة في جعل الفريق يفهم بوضوح أهداف التغيير أو التكيف المطلوب، وكيف يساهم دور كل فرد في تحقيق هذه الأهداف؟

دائما		أحيانا		نادرا	

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
24.	يعتبر الحوار طريقة جيدة للتكيف داخل بيئة الأعمال الناشئة					
25.	الاندماج في فريق العمل سبب في التوافق ونتيجة للقيادة الناجحة					
26.	يتأقلم فريق العمل بناءا على قدرة القيادة على الاستماع الجيد					

المحور الثالث: القيادة وأهمية اللغة في تحقيق المشاركة التنظيمية للمؤسسات الناشئة في الجزائر.

27. إلى أي مدى تستخدم القيادة لغة واضحة وملهمة عند الحديث عن رؤية وأهداف المؤسسة، مما يجعلك تشعر بأن مساهمتك مهمة وترغب في المشاركة بفعالية؟

دائما		أحيانا		نادرا	

28. إلى أي مدى تشجع عمليات القيادة (مثل طريقة إدارة الاجتماعات أو طلب الأفكار) واللغة المستخدمة فيها على شعورك بأن رأيك مسموع ومقدر، مما يحفزك للمساهمة بأفكارك؟

دائما		أحيانا		نادرا	

29. إلى أي مدى تساهم الطريقة التي تعبر بها القيادة عن التقدير (لفظيًا أو من خلال الإجراءات) للجهود والانجازات في زيادة الالتزام والرغبة في بذل جهد إضافي للمؤسسة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

30. إلى أي مدى تستخدم القيادة لغة بناءة وتركز على التطوير عند مناقشة الأداء أو تقديم التغذية الراجعة، مما يشجعك على التعلم والمشاركة بشكل أفضل في المستقبل؟

دائما		أحيانا		نادرا	

31. إلى أي مدى تساهم لغة القيادة الصادقة والشفافة في بناء الثقة بينك وبين الإدارة، وتشجعك على المشاركة بآرائك بصراحة حتى لو كانت مختلفة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

32. إلى أي مدى تستخدم القيادة لغة دقيقة وواضحة في تحديد الأدوار والمسؤوليات والتوقعات، مما يساعدك على تركيز مشاركتك وجهودك بفعالية؟

دائما		أحيانا		نادرا	

33. عند مواجهة الصعوبات أو التحديات، إلى أي مدى تستخدم القيادة لغة تحافظ على الهدوء، وتركز على الحلول، وتشجع على المشاركة الجماعية للتغلب على المشكلة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
34.	طبيعة اللغة المستخدمة من طرف القادة تحدد مدى فعالية الفريق					
35.	تعتبر الإنجليزية أفضل من العربية في بيئة الأعمال الناشئة					
36.	الفرنسية تنطوي على نموذج ثقافي لا يتماشى مع التطور التكنولوجي					

المحور الرابع: القيادة ودور الرموز في تعزيز الابتكار في المؤسسات الناشئة بالجزائر.

37. إلى أي مدى تستخدم قيادة المؤسسة لغة (كلمات، قصص، أمثلة) ترمز بوضوح إلى أهمية تجربة الأفكار الجديدة والمخاطرة المحسوبة لدفع الابتكار؟

دائما		أحيانا		نادرا	

38. إلى أي مدى يتم الاحتفاء أو الاعتراف العلني (كرمز للتقدير) بالمبادرات والأفكار المبتكرة داخل المؤسسة، حتى لو لم تنجح بالكامل، بتشجيع من القيادة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

39. إلى أي مدى تعتبر تصرفات وقرارات القيادة نفسها (مثل تبني تقنيات جديدة، تجربة أساليب عمل مختلفة) بمثابة رمز يشجع بقية الفريق على التفكير والعمل بشكل مبتكر؟

دائما		أحيانا		نادرا	

40. إلى أي مدى تعكس بيئة العمل والموارد المتاحة (كمساحات التعاون، الأدوات، الوقت المخصص) كرموز ملموسة، التزام القيادة بتوفير الظروف المناسبة للابتكار؟

دائما		أحيانا		نادرا	

41. إلى أي مدى تستخدم القيادة قصصاً حول نجاحات أو حتى إخفاقات سابقة متعلقة بالابتكار كرموز لتعليم الدروس وتشجيع ثقافة التعلم والتجريب المستمر؟

دائما		أحيانا		نادرا	

42. إلى أي مدى ترمز طريقة تعامل القيادة مع الأخطاء أو المحاولات غير الناجحة إلى التسامح مع الفشل كجزء طبيعي من عملية الابتكار، مما يشجع على المزيد من المحاولات الجريئة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

43. إلى أي مدى يمثل تخصيص القيادة لوقتها واهتمامها لمناقشة ومتابعة الأفكار والمشاريع المبتكرة رمزاً قوياً على أن الابتكار يمثل أولوية حقيقية للمؤسسة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
44.	صورة المؤسسة في أذهان العاملين بها تؤثر على أدائهم لمهامهم					
45.	لباس القادة والموظفين يؤثر على روح الابتكار في المؤسسة					
46.	وجود مصلى داخل المؤسسة يعطي انطباعا جيدا عليها					

المحور الخامس: المناورة وبناء صورة ذهنية متناسبة لمهمة المؤسسة الناشئة في الجزائر.

47. إلى أي مدى تقوم القيادة بشكل متعمد بربط قراراتها وتحركاتها الاستراتيجية (مناوراتها) بمهمة المؤسسة عند التواصل مع الجمهور أو الشركاء، بهدف بناء صورة ذهنية واضحة حول غرض المؤسسة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

48. إلى أي مدى يتم اختيار التحركات والمبادرات الرئيسية للمؤسسة (مثل إطلاق منتجات جديدة، الدخول في شراكات) بناءً على مدى توافقها وقدرتها على تعزيز الصورة الذهنية المرتبطة بمهمة المؤسسة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

49. إلى أي مدى تُستخدم الرسائل التسويقية والإعلانية كأداة للمناورة من قبل القيادة لتشكيل صورة ذهنية محددة لدى العملاء تتناسب بشكل مباشر مع المهمة الأساسية للمؤسسة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

50. في حال بدأت الصورة الذهنية للمؤسسة بالابتعاد عن مهمتها المعلنة، إلى أي مدى تبادر القيادة بالقيام بمناورات تصحيحية (مثل حملات توضيحية، تغيير في الاستراتيجية) لإعادة المواءمة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

51. إلى أي مدى تنتقي القيادة وتبرز قصص نجاح أو إنجازات معينة (كمناورة اتصالية) لأنها تجسد مهمة المؤسسة بشكل أفضل وتساعد في بناء الصورة الذهنية المرغوبة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

52. إلى أي مدى تستخدم القيادة بناء العلاقات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين (مستثمرين، مؤثرين) كمناورة استراتيجية لترسيخ فهمهم لمهمة المؤسسة وبالتالي تعزيز الصورة الذهنية المتوافقة معها؟

دائما		أحيانا		نادرا	

53. إلى أي مدى تقوم القيادة بشكل دوري بتقييم ما إذا كانت المناورات الاستراتيجية للمؤسسة تنجح فعلاً في بناء صورة ذهنية متناسبة ومتوافقة مع مهمتها الأساسية؟

دائما		أحيانا		نادرا	

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
54.	حفظ وترديد شعار المؤسسة أمر ضروري للرفع من حس الإبداع					
55.	ضرورة وضع (Logo) المؤسسة على الجدران والمكاتب والألبسة					
56.	تتمثل صورة المؤسسة فيما يعتقده العاملون بها عن أهميتها					

المحور السادس: المناورة والاعتماد على الأنماط الدفاعية العدوانية في بناء سمعة المؤسسات الناشئة.

57. إلى أي مدى تعتمد قيادة المؤسسة على استراتيجيات تنافسية قوية (مثل إبراز نقاط ضعف المنافسين بشكل مباشر أو الهجوم عليهم) كجزء من جهودها لبناء سمعة قوية للمؤسسة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

58. عند مواجهة انتقادات علنية أو تحديات لسمعتها، إلى أي مدى تميل قيادة المؤسسة للرد بشكل دفاعي قوي أو حتى هجومي (مثل النفي الشديد، الهجوم المضاد) لحماية صورة المؤسسة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

59. إلى أي مدى تركز القيادة على إظهار صورة خارجية تتسم بالقوة المطلقة والكمال للمؤسسة، حتى لو تطلب ذلك إخفاء بعض التحديات أو نقاط الضعف الداخلية، وذلك بهدف تعزيز السمعة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

60. إلى أي مدى تستخدم القيادة المناورات الإعلامية أو تتحكم بشكل صارم في الاتصالات الخارجية (كرمز للسيطرة) لضمان وصول رسالة محددة تخدم سمعة المؤسسة وتهمش الروايات الأخرى؟

دائما		أحيانا		نادرا	

61. إلى أي مدى يُنظر داخل قيادة المؤسسة إلى أن تبني أسلوب حازم يقترب من العدوانية أو الدفاعية الصارمة هو أمر ضروري للنجاة وبناء سمعة قوية في بيئة الأعمال التنافسية بالجزائر؟

دائما		أحيانا		نادرا	

62. إلى أي مدى تتردد القيادة في الاعتراف علنًا بالأخطاء أو الإخفاقات، ربما كآلية دفاعية للحفاظ على سمعة لا تشوبها شائبة أمام أصحاب المصلحة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

63. إلى أي مدى تقوم القيادة بمناورات استباقية (قد تكون عدوانية أو دفاعية بطبيعتها) في السوق بهدف التأثير المسبق على كيفية نظر الآخرين للمؤسسة وسمعتها؟

دائما		أحيانا		نادرا	

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
64.	ترسيخ صورة جيدة للمؤسسة تتم عن طريق حيل تسويقية وإشهارية					
65.	سمعة المؤسسة تعتمد على مراوغات وتكتيك يتم إعداده مسبقا					
66.	شهرة المؤسسة الناشئة هدف لابد من تحقيقه في بداياتها الأولى					

المحور السابع: المناورة وتأثير الأنماط السلبية الدفاعية على أساليب الاتصال في المؤسسات الناشئة.

67. إلى أي مدى تؤدي الرغبة في حماية النفس أو تجنب النقد (كأسلوب دفاعي) إلى تقليل الشفافية أو حجب بعض المعلومات الهامة في الاتصالات الداخلية للمؤسسة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

68. إلى أي مدى يميل أسلوب الاتصال في المؤسسة، خاصة عند مواجهة المشاكل، إلى التركيز على التبرير أو إلقاء اللوم (كآلية دفاعية) بدلاً من التواصل البنّاء لإيجاد الحلول؟

دائما		أحيانا		نادرا	

69. إلى أي مدى تؤثر المواقف الدفاعية المقاومة للتغيير أو الأفكار الجديدة على طريقة استقبال ومناقشة المقترحات المبتكرة في قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية؟

دائما		أحيانا		نادرا	

70. إلى أي مدى تلاحظ أن الاستعداد للدفاع عن وجهة نظر معينة أو تجنب الاعتراف بالخطأ يؤثر سلبًا على قدرة الأفراد (خاصة في القيادة) على الاستماع الفعال لوجهات النظر الأخرى؟

دائما		أحيانا		نادرا	

71. إلى أي مدى يؤدي الخوف من ردود فعل دفاعية أو سلبية من الإدارة إلى تردد الموظفين في التعبير عن مخاوفهم أو تقديم تغذية راجعة صريحة عبر قنوات الاتصال؟

دائما		أحيانا		نادرا	

72. إلى أي مدى يُستخدم أسلوب الاتصال أحيانًا كـ "مناورة" لتشتيت الانتباه أو تجنب الخوض في قضايا حساسة قد تؤدي إلى المساءلة الشخصية أو التنظيمية (نمط دفاعي)؟

دائما		أحيانا		نادرا	

73. إلى أي مدى يؤدي التركيز المفرط على إظهار صورة مثالية وخالية من العيوب (كسلوك دفاعي) إلى صعوبة في التواصل بصراحة حول الأخطاء أو الإخفاقات داخل المؤسسة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
74.	الصيت السيء للمؤسسة الناشئة لا يؤثر على نموها واستمرارها					
75.	لا يهم ما يقال عن المؤسسة بقدر ما يهم طريقة عملها وتعاملها					
76.	الحيل والألعاب والمراوغات أساليب عمل غير مقبولة في المؤسسة					

المحور الثامن: بين اتخاذ القرار ودور سياسة الاتصال في التركيز الاستراتيجي للمؤسسات الناشئة.

77. إلى أي مدى تضمن سياسة الاتصال في مؤسستكم أن يتم توصيل القرارات الاستراتيجية الهامة بوضوح لجميع المعنيين، مما يعزز فهم التركيز الاستراتيجي العام؟

دائما		أحيانا		نادرا	

78. إلى أي مدى تُستخدم قنوات الاتصال وسياساته بشكل متسق لتذكير الفريق بالأولويات الاستراتيجية التي نتجت عن القرارات الهامة، ومنع الانحراف عن التركيز المحدد؟

دائما		أحيانا		نادرا	

79. إلى أي مدى توضح سياسة الاتصال المعتمدة الأسباب والمنطق وراء اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يساعد الفريق على فهم أهمية الالتزام بالتركيز المطلوب؟

دائما		أحيانا		نادرا	

80. إلى أي مدى تساهم طريقة توصيل القرارات الاستراتيجية المتبعة (وفق سياسة الاتصال) في توجيه جهود الفرق وتخصيص الموارد نحو الأهداف المحددة وتقليل التشتت؟

دائما		أحيانا		نادرا	

81. إلى أي مدى تُستخدم سياسة الاتصال لإدارة توقعات أصحاب المصلحة (داخليين وخارجيين) بشكل يتوافق مع القرارات الاستراتيجية ويحافظ على التركيز العام للمؤسسة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

82. إلى أي مدى تساهم سياسة الاتصال الفعالة في تزويد صانعي القرار بالمعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب لاتخاذ قرارات تعزز وتحافظ على التركيز الاستراتيجي؟

دائما		أحيانا		نادرا	

83. إلى أي مدى تتضمن سياسة الاتصال آليات لجمع الملاحظات وقياس مدى التزام الفرق بالقرارات الاستراتيجية والحفاظ على التركيز المحدد؟

دائما		أحيانا		نادرا	

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
84.	ليس هناك من يريد السوء أو يتمنى الفشل للمؤسسات الناشئة					
85.	ما يقال عن المؤسسات الناشئة دوما ما يخدم سمعتها واشتهارها					
86.	الشكل الذي يتم به اتخاذ القرار لابد أن يكون ذا مرجعية استراتيجية					

المحور التاسع: اتخاذ القرار وعملية الاقناع المركز على الأفراد في لمؤسسات الناشئة في الجزائر

87. إلى أي مدى يسعى القادة أو صانعو القرار لفهم وجهات نظر ومشاعر الأفراد المعنيين قبل أو أثناء محاولة إقناعهم بقرار معين؟

دائما		أحيانا		نادرا	

88. إلى أي مدى يتم تكييف طريقة عرض مبررات القرار وحجج الإقناع لتتناسب مع اهتمامات أو طريقة تفكير كل فرد أو مجموعة يتم إقناعها؟

دائما		أحيانا		نادرا	

89. عندما يبدي الأفراد مخاوف أو اعتراضات على قرار ما، إلى أي مدى يتم التعامل مع هذه المخاوف بشكل مباشر وشخصي ومحاولة معالجتها كجزء من عملية الإقناع؟

دائما		أحيانا		نادرا	

90. إلى أي مدى يتم التركيز في عملية الإقناع على ربط القرار بقيم الأفراد الشخصية، أو طموحاتهم، أو ما يحفزهم على المستوى الفردي؟

دائما		أحيانا		نادرا	

91. بالمقارنة مع الاعتماد على السلطة أو الأوامر المباشرة، إلى أي مدى تعتبر عملية الإقناع التي تركز على فهم الفرد واحتياجاته هي الأسلوب السائد للتأثير على قبول القرارات في المؤسسة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

92. إلى أي مدى تنجح أساليب الإقناع التي تركز على الفرد في كسب قبول والتزام الموظفين بالقرارات المتخذة، حتى لو كانت صعبة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

93. إلى أي مدى تشجع عملية الإقناع حول القرارات على الحوار المفتوح والنقاش المتبادل (الذي يركز على فهم الأفراد) بدلاً من مجرد تقديم توجيهات أحادية الجانب؟

دائما		أحيانا		نادرا	

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
94.	الاستراتيجية هي الدليل الإرشادي التي يتم بها حل المشكلات					
95.	التركيز على الأفراد عن طريق إقناعهم يساهم في تنفيذ القرارات					
96.	الإقناع لابد أن يكون مبني على حجج وبراهين عقلية					

المحور العاشر: اتخاذ القرار والتنسيق من أجل خلق الاتساق الداخلي للمؤسسات الناشئة بالجزائر

97. إلى أي مدى تضمن آليات التنسيق المتبعة (مثل الاجتماعات، التقارير، الأدوات المشتركة) أن يتم توصيل القرارات الهامة بوضوح لجميع الأقسام والأفراد، مما يضمن فهماً موحداً وتطبيقاً متسقاً؟

دائما		أحيانا		نادرا	

98. بعد اتخاذ قرارات استراتيجية أو تشغيلية هامة، إلى أي مدى يتم التنسيق بفعالية لتحديد أدوار ومسؤوليات مختلف الفرق والأفراد لضمان تنفيذ متسق للقرار وتجنب الازدواجية أو التعارض؟

دائما		أحيانا		نادرا	

99. إلى أي مدى تساهم جهود التنسيق في مراجعة وتعديل الإجراءات والعمليات الداخلية لضمان توافقها ودعمها للقرارات المتخذة، مما يخلق اتساقاً في طريقة العمل؟

دائما		أحيانا		نادرا	

100. إلى أي مدى تضمن عملية التنسيق أن يتم تخصيص الموارد (مثل الميزانية، الوقت، الكفاءات) بشكل يتسق مع القرارات الاستراتيجية المتخذة عبر مختلف أجزاء المؤسسة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

101. عندما يتطلب قرار ما تعاوناً بين أقسام أو فرق مختلفة، إلى أي مدى تنجح آليات التنسيق في تسهيل هذا التعاون لضمان تنفيذ متكامل ومتسق يتوافق مع الهدف من القرار؟

دائما		أحيانا		نادرا	

102. إلى أي مدى توجد عمليات تنسيق لمتابعة مدى التزام مختلف الأقسام بتنفيذ القرارات بشكل متسق وتقديم التغذية الراجعة لضمان الحفاظ على الاتساق الداخلي مع مرور الوقت؟

دائما		أحيانا		نادرا	

103. بشكل عام، إلى أي مدى تعتبر جهود وآليات التنسيق المطبقة فعالة في تحويل القرارات المتخذة إلى واقع عملي يتسم بالاتساق والتناغم الداخلي في المؤسسة؟

دائما		أحيانا		نادرا	

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
104.	مصلحة العاملين لابد أن يتم مراعاتها في أي قرار حتى يمكن تنفيذه					
105.	لابد من التنسيق الأفقي والعمودي بشكل دائم قبل اتخاذ أي قرار					
106.	الاتساق الداخلي هو العمود الفقري لاتخاذ قرارات متماسكة وقوية					

مساحة خاصة بالمحكم:

اسم المحكم	
الرتبة العلمية	
مؤسسة الانتماء	
الملاحظات	

الملحق رقم 02: دليل المقابلة المتعمقة (نموذج التحليل الكيفي المكثف)

بطاقة تعريفية للأداة

- **المستهدف:** مؤسسو وقادة المؤسسات الناشئة في الجزائر (عينة الـ 18 مؤسسة).
- **المنطق المنهجي:** يعتمد الدليل على "المقابلة شبه الموجهة (Semi-structured Interview) "، ويهدف إلى رصد التفاعلات الجدلية بين الأنماط الثقافية (وفق نموذجي **OCAI/DOCS**) والأداء الاستراتيجي الاتصالي (وفق نموذج **MECS**).
- **وحدة التحليل:**" وحدة المعنى" الكامنة في الخطاب القيادي للمقاول.

المحور الأول: السيرورة الثقافية للمؤسسة (الجذر التنظيمي)

الهدف: استكشاف الأصول القيمية (المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة) والأنماط السلوكية السائدة.

1. **فلسفة التأسيس والتمثلات الذهنية:** عند وضع اللبنة الأولى للمشروع، ما هي "الشيفرة الأخلاقية" التي أريد لها أن تميز الفريق عن النماذج التقليدية؟ وكيف تُرجمت هذه القيم إلى ممارسات يومية بعيداً عن الخطاب الرسمي؟

2. **ثقافة المشاركة والتمكين(Clan Culture)** : كيف يتم بناء الثقة التنظيمية داخل المؤسسة؟ وهل يُدرك المورد البشري ذاته "كشريك" أم "كمنفذ"؟ وكيف ينعكس ذلك على انسيابية تدفق المعلومات؟

3. **التكيف والديناميكية الابتكارية(Adhocracy)** : في ظل بيئة "عدم اليقين"، كيف تمت برمجة الثقافة التنظيمية لاستيعاب الهزات الارتدادية للسوق؟ وهل توجد "طقوس" تكرس قبول الفشل كضرورة للتعلم؟

4. **الاتساق والأنماط البناءة:** ما هي الرموز والقيم المشتركة التي تضمن وحدة "اللغة التنظيمية" بين الأقسام التقنية والادارية عند وقوع الأزمات؟

المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصالية كأداة "قيادة "(نموذجMECS)

الهدف: رصد دور القيادة في تحقيق التفاهم وكسب الالتزام

5. **القيادة كرسالة اتصالية:** بصفة القائد هو "المتحدث الأول" باسم القيم؛ كيف توظف المهارات الإقناعية لتشكيل رؤية موحدة؟ وهل تمنح الثقافة الشخصية للقائد مرونة أم قيوداً على المسارات الاتصالية؟

6. **بناء "روح الفريق" إجرائياً:** في مراحل النمو المتسارع(Scalability) ، كيف يُستخدم الاتصال لرفع الروح المعنوية؟ وهل حدث تصادم بين "السياسة الرسمية" و"الثقافة العفوية" للفريق؟ وكيف تم فض هذا الاشتباك؟

المحور الثالث: الاستراتيجية الاتصالية كأداة "مناورة" (التموضع البيئي)

الهدف: قياس رهانات الصورة الذهنية والسمعة في مواجهة المحيط التنافسي

7. **المناورة وبناء الصورة الذهنية:** كيف تُصمم الرسائل الاتصالية للمناورة في ظل تعقيدات السوق الجزائري؟ وهل تميل المؤسسة للشفافية المطلقة أم للهجوم التنافسي (ثقافة السوق)؟ وكيف ينعكس ذلك على انطباعات الزبائن؟

8. إدارة السمعة والأنظمة الرمزية: هل استخدام الرموز في الفضاء الرقمي هو فعل مخطط له، أم انعكاس عفوي للهوية المبتكرة؟ وكيف تتم حماية السمعة عند الاصطدام بـ "الثقافة التقليدية" للمحيط الخارجي؟

المحور الرابع: سوسيولوجيا اتخاذ القرار والسياسات الاتصالية

الهدف: رصد مستويات التنسيق والتركيز الاستراتيجي.

9. **ديمقراطية القرار أم مركزية الثقافة:** عند اتخاذ قرار "تغيير المسار(Pivot) "؛ كيف يتم هندسة هذا الانتقال اتصالياً؟ وهل تسمح الثقافة بظهور "معارضة بناءة" أم تميل لنمط الموافقة الصامتة؟

10. مأسسة السياسات الاتصالية: هل تعتمد المؤسسة على "أدلة إجرائية" واضحة، أم أن السياسات تُصنع وفق منطق "الموقفية"؟ وكيف يخدم هذا النمط التركيز الاستراتيجي للمؤسسة؟

المحور الخامس: الرهانات الختامية (الربط والنمذجة)

الهدف :استخلاص نتائج النجاعة والاستدامة

11. رهان الاستدامة: من واقع التجربة الميدانية؛ هل الثقافة التنظيمية السائدة في الجزائر حالياً تمثل "محركاً" أم "كابحاً" للاستراتيجيات الاتصالية الحديثة؟

12. المرونة والابتكار المنهجي: في حال تغيير النمط القيادي مستقبلاً؛ هل تمتلك ثقافة المؤسسة "المرونة" الكافية لإعادة تشكيل استراتيجية اتصالية جديدة تماماً، أم أن القوالب الثقافية ستفرض العودة للأنماط القديمة؟

الملحق رقم 03: دليل مجموعة النقاش المركزة (Focus Group Discussion)

بعنوان: "مختبر الاستراتيجيات الاتصالية والثقافة المقاولاتية: نحو نموذج نمو مستدام"

أولاً: الإطار العام للورشة

- **المشاركون:** عينة قصدية من قادة ومديري المؤسسات الناشئة (عينة الدراسة).
- **المنطق المنهجي:** يعتمد هذا الدليل على تقنية "المناقشة الجماعية الموجهة" لاستثارة التفاعلات الحركية بين المشاركين، بهدف الكشف عن "المواقف الجماعية" و"الرموز المشتركة" التي لا تظهر في المقابلات الفردية.
- **المدة الزمنية:** 120 دقيقة موزعة على ثلاث محطات تفاعلية.

المحطة الاستهلالية: كسر الجليد واستثارة الوعي الثقافي (20 دقيقة)

الهدف :رصد الفجوة بين "الهوية الرسمية" و"الممارسة الثقافية" الواقعية.

- **القضية الجدلية:**" بعيداً عن الأطر القانونية ووسم(Startup) ؛ هل تعتقدون أن اللغة الاتصالية داخل مؤسساتكم تختلف جذرياً عن الشركات التقليدية؟ أم أننا نروج لابتكار تقني بعقليات إدارية موروثة؟"

المحطة الأولى: نموذج (MECS) في ميزان التجربة الميدانية (35 دقيقة)

الهدف :مناقشة رهانات القيادة، المناورة، واتخاذ القرار في سياق اتصالي.

1. **رهان القيادة والتأثير:** كيف يُستخدم الاتصال لتحويل "العمل" إلى "عقيدة ثبات" عند الأزمات؟ وما هي الأدوات الاتصالية التي تشهرونها عند انهيار الروح المعنوية للفريق نتيجة فشل تقني أو مالي؟
2. **رهان المناورة والسمعة:** هل يوجد "اتساق" بين ما تعلنه المؤسسة خارجياً وما تمارسه داخلياً؟ وكيف تديرون "السمعة" في سوق يتسم بحساسية عالية تجاه الفشل؟
3. **ديناميكية القرار:** هل تميل شركاتكم لـ "ديمقراطية العشيرة" في اتخاذ القرار أم لـ "مركزية القائد"؟ وكيف يتم تسويق القرارات الصعبة لضمان ولاء الفريق؟

المحطة الثانية: الرهانات والصدام مع المحيط السوسيو–اقتصادي (40 دقيقة)

الهدف: تحليل مستويات التكيف، المهمة، والأنماط الدفاعية في مواجهة البيئة الخارجية.

1. **الصدمة الثقافية (المبتكر ضد البيروقراطي):** كيف تؤثر البيروقراطية الخارجية (بنوك، إدارة) على استراتيجيتكم الاتصالية؟ هل تضطرون "لتعليب" لغتكم لتناسب الثقافة التقليدية للمحيط لضمان النجاح؟

2. **تحدي النمو(Scalability)** : عند انتقال الفريق من مرحلة التأسيس الصغير إلى النمو المتوسع؛ كيف يتم الحفاظ على "وحدة الرسالة"؟ وهل تبتلع الثقافة السائدة الأعضاء الجدد أم العكس؟

المحطة الثالثة: نمذجة الحلول والابتكار المنهجي (25 دقيقة)

الهدف: إنتاج تصورات ختامية حول الاستدامة والنمذجة.

1. **هوية الاتصال الجزائري:** ما هي القيم الجوهرية (شفافية، سرية، مخاطرة، عشائرية رقمية) التي يجب أن تشكل قلب "استراتيجية اتصالية جزائرية" خاصة بالمؤسسات الناشئة؟
2. **الرهان النهائي:** أيهما يصنع الآخر في واقعكم: هل "قوة الثقافة" هي التي تنجح الاتصال، أم أن "قوة الاتصال" هي التي تبني الثقافة؟

ثانياً: استراتيجية الملاحظة والتحليل (للباحث فقط) أثناء إدارة الجلسة، يلتزم الباحث برصد وتحليل المتغيرات الكيفية التالية:

- **التحليل التفاعلي:** رصد نقاط الاتفاق والتعارض الجماعي (مثل "ثقافة التظلم المشترك" تجاه البيئة الخارجية).
- **سوسيولوجيا اللغة:** تسجيل المصطلحات التقنية والدارجة المستعملة (Code-switching) كدلالة على الهوية الثقافية الهجينة (مثل: ريسك، ديباناج، بوز).
- **سلوكيات الهيمنة:** رصد موازين القوى في النقاش (هل يسيطر أصحاب التكنولوجيا العالية على الحوار؟) كإشارة لـ "سطوة المعرفة" في الثقافة التنظيمية.

الملحق رقم 04: يمثل قائمة كاملة لمجتمع البحث المستهدف

عدد	اسم المؤسسة	طبيعة النشاط	وسائل التواصل
.1	YASSIR	تطبيق يوفر خدمة التنقل حسب الطلب	https://www.yassir.com
.2	Siamois QCM	منصة تدريب وتكوين في مجال الطب	https://siamois.com
.3	Global Opportunitie	منصة فرص ومنح للشباب	https://www.go-platform.com
.4	TalabaStore	منصة بيع تستهدف جمهور الطلبة	https://www.talabastore.dz
.5	Batolis	منصة بيع	https://www.batolis.com
.6	Sekoir	منصة تسوق	https://www.sekoir.com
.7	Zawwali	منصة بيع الأشياء الرخيصة	https://www.zawwali.com
.8	MdinJdida	منصة باعين متعددين	https://www.mdinjdida.com
.9	U3.NET	منصة برمجة تطبيقات الهاتف المحمول	https://u3.net
.10	Lafirist	صناعة المحتوى	https://lafirist.com
.11	UbexPay eBanking	الدفع الإلكتروني، الحلول التكنولوجية المالية	https://ubexpay.com
.12	Herd Academy	التعليم الإلكتروني	https://herd.academy
.13	Couponyz.com	حلول مالية	https://www.couponyz.com
.14	Dzostad.com	التعليم الإلكتروني	https://www.dzostad.com
.15	Studio LAK	برمجة، تصميم وتسويق إلكتروني	https://studiolak.com
.16	UbyMedia	وكالة اتصال وتطوير الويب	https://ubymedia.com
.17	Academiatouna	منصة تعليمية	https://www.academiatouna.com
.18	Spart	منصة مرافقة رياضية	https://spart-dz.com
.19	maykiHA	الوساطة الاستثمارية الرقمية	https://www.maykiha.com
.20	Jib.li	الشحن والتوصيل	https://jib.li

.21	ioGrow	منصة بيع اجتماعي	https://www.iogrow.com
.22	Dzdoctors	منصة لمشاركة المعارف بين الأساتذة والطلبة	https://dzdoctors.com
.23	epay.dz	منصة للدفع عن طريق الأنترنت في الجزائر	https://www.epay.dz
.24	Ingeniway	حلول في مجال الإعلام الآلي	https://ingeniway.com
.25	Ostadhi	منصة تعليمية تشاركية	https://www.ostadhi.com
.26	Ferahni	مركز تسوق وألعاب إلكترونية	https://www.ferahni.com
.27	Immovy	منصة إدارة عقارية	https://immovy.com
.28	Ennajah QCM	منصة تعليمية في مجال الطب	https://ennajah-qcm.com
.29	Azzreb	منصة للتسوق والتخفيض	https://azzreb.com
.30	Bricoula	منصة خدمات منزلية	https://bricoula.net
.31	Nina Gaming	منصة تسوق رقمي خاصة بالألعاب	https://ninagaming.dz
.32	Nbatou	منصة توفر خدمات الإقامة في الجزائر	https://nbatou.com
.33	RedArt	منصة لعرض منتجات الفنانين والحرفيين	https://www.redart-dz.com
.34	Mavi Furniture	منصة لعرض وبيع الأثاث	https://www.mavifurniture.com
.35	AWENNI Funding	منصة حلول تمويلية	https://awenni.com
.36	Feroxia	منصة تسويق وصناعة محتوى رقمي	https://feroxia.agency
.37	BlueChairs	منصة حجز مساحات للفعاليات	https://www.bluechairs.biz
.38	Zarimo	منصة عقارات	https://beta.zarimo.com
.39	IBN HAMZA	منصة خدمات صحية	https://ibnhamza.com/
.40	DIGICOMZ	وكالة اتصال	https://www.groupe-digicom.com/
.41	WEASYDOO	خدمات تكنولوجيا المعلومات	weasydoo.com
.42	WHITE BAY LIMITED	وكالة اتصال وتطوير الويب	https://whitebay.limited/
.43	NETBEOPEN PRIME	وكالة اتصال وتطوير الويب	https://netbeopen.com/

https://rhinotenders.com	أشغال الكوابل الهاتفية والاتصال	SMART SUITE TECHNOLOGY	.44
https://www.overgen.com/	وكالة اتصال وتطوير ويب	OVERGEN	.45
https://education.synoos.com/	منصة تعليمية	SYNOOS STUDIO	.46
https://pimarket.dz	الاستشارات والخدمات في مجال الأعمال	TEXANA MOHAMED	.47
islamali481992@gmail.com http://www.barbarouz.com/	منصة تجارة إلكترونية	BARBAROUS E-COMMERCE	.48
https://www.djitinnovations.dz/	خدمة رقمنة المؤسسات	DJIT INNOVATIONS	.49
https://temtem.taxi	تطبيق خاص بالتنقل	TEMTEM	.50
https://www.easy-relay.com	تطبيق لتوصيل الطرود	EASY RELAY	.51
http://www.nkheyar.com	منصة مقارنة أسعار	NKHEYAR	.52
https://quizzito.com/main/	منصة تعليمية لأطفال	QUIZZITO	.53
https://www.kotoob.dz/	منصة بيع كتب	KOTOOB	.54
https://3ersi.com	دليل للزواج في الجزائر	3ERSI	.55
http://ww7.dzreads.com/	منصة بيع كتب	الجزائر تقرا	.56
https://www.goutra.com/	صنبور ذكي	GOUTRA	.57
https://www.nboujiw.com/	منصة خاصة بالأنشطة السياحية	NBOUJIW	.58
https://opticharge.dz/	شركة ناشئة متخصصة في اللوجستيك	OPTICHARGE	.59
elhanadz.com/services/granola-dz/	منتجات الشوفان والغرانولا	GRANOLA	.60
https://www.algeriemarket.com/	منصة بيع وشراء	ALGERIE MARKET	.61
eqdili.com	منصة تسوق	EQDILI	.62
https://legal-doctrine.com/	منصة لعرض القوانين والتشريعات	LEGAL DOCTRINE	.63
https://www.freehali.com/	منصة ربط بين المستقلين وأصحاب العمل	FREEHALI	.64
https://fr.ifixit.com/	تطبيق لتشبيك العلاقات	FIXIT	.65

http://ww1.hafalatt.com	دليل للزواج	HAFALATT	.66
ETNIZ	منصة لبيع المنتجات الحرفية	ETNIZ	.67
https://www.synoos.com/	منصة تعليمية	SYNOOS	.68
https://www.coursadz.com/	تطبيق للتنقل	COURSA	.69
https://amir.cab/fr/	تطبيق للسواق الخاصين	AMIR VTC	.70
https://dzdoc.com/	منصة لحجز المواعيد مع الأطباء	DZDOCS	.71
https://www.facebook.com/tymo.Algeria/?locale=fr_FR	تطبيق للبحث عن سائق	Tymô	.72
https://www.foodbeeper.com/	طلب الوجبات	FOOD BEEPER	.73
https://topacademy-dz.com/	منصة تعليمية	TOP ACADEMY	.74
http://forfaito.com/	منصة لمقارنة أرصدة الهاتف	FORFAITO	.75
https://rhinotenders.com/	منصة للاطلاع على العروض	Rhinotenders	.76
/https://etabib.dz/fr/about	منصة عناية بالصحة	etabib	.77
https://wajeez.dz		Wajeez	.78
https://www.i-yusr.com/		i-yusr	.79
https://www.trustme.work		trustme	.80
https://brenco-algerie.com /		brenco	.81
https://www.facebook.com/Allojibli.dz		Allojibli.dz	.82
/https://www.bri-marketing.com	وكالة تسويق	bri-marketing	.83
/https://digital.synoos.com	تصميم وتطوير الويب	digital.synoos	.84
/https://ultimatemarkettechnology.dz	تكنولوجيا التسويق	Ultimatemarkettechnology	.85
/https://www.goldencorp.net	تصميم وتطوير الويب واستضافة	goldencorp	.86
/https://www.fanos-iot.com	شركة اتصالات	fanos-iot	.87
https://www.barbaros.shop	تجارة إلكترونية	barbaros.shop	.88

.89	parapharmdz	تجارة إلكترونية	https://www.parapharmdz.com
.90	atll	استيراد وتصدير	/https://www.atll.dz
.91	dawini-dz	العناية بالصحة	https://dawini.net/
.92	SREED	تصميم وتطوير الويب والبرمجيات	https://www.facebook.com/sreed.company/?locale=fr_FR
.93	moufidbi	تكنولوجيا تحليل البيانات	https://moufidbi.dz/
.94	gdette.cesom		https://gdette.cesom-dz.com/
.95	tecadvisor	حلول تكنولوجيا المعلومات والأمن السيبراني	https://www.tecadvisor-dz.com/
.96	clocup	لعبة تعليمية	https://clocup.com/
.97	clicplans		https://anpt.dz/www.clicplans.com
.98	cenereality	صالة عرض افتراضية	https://cenereality.com/
.99	.hr-technology	الدعم والخبرة	/https://www.hr-technology.dz
.100	trocmed.com	تكنولوجيا الصحة	https://trocmed.com/accueil
.101	Takalidi	منصة ربط الحرفيين	/https://www.takalidi.com/about-us
.102	geosmatic	تكنولوجيا البيانات	/https://www.geosmatic.dz
.103	Docteur360	مجال تكنولوجيا الطب	/https://docteur360.com
.104	lablabee	تكنولوجيا التعليم	/https://www.lablabee.com
.105	aetindustries	مراقبة البيانات	/https://www.aetindustries.dz
.106	egorgaming	تكنولوجيا الألعاب	https://egorgaming.com/welcome
.107	stock-pieces	-	/https://www.stock-pieces.com
.108	touhfawebmarket		/https://touhfawebmarket.dz
.109	algeriageomaticsinnovation		/https://algeriageomaticsinnovation.dz
.110	dml-engineering		https://www.dml-engineering.com/apropos.html
.111	madrassanet	تكنولوجيا التعليم	https://www.youtube.com/c/MadrassaNet

.112	تكون	تعليم	https://www.facebook.com/AlgeriaCertify
.113	صحي - تطوير مكمل طبيعي لعلاج مرض البواسير		**Mohamed Ikbal + Abdallah Kherbache** (abdou)
.114	SKYSTARTUP		**https://skystartup-dz.com/**
.115	**Rascalni**	بيئة جمع القارورات البلاستيك	bentatifo@gmail.com
.116	**skas int lligent system**		www.facebook.com/samir.zemouli.71
.117	سفير		facebook.com/ahmed.khiari.dz
.118	**Insecte-me**	تكنولوجيا فلاحية	**https://www.facebook.com/insecteme**
.119	**Fennex Delivery**		**https://www.facebook.com/LivriCom**
.120	**FB Technologies**	برمجيات	**https://fb-technologies.com**
.121	**Moustachari-dz**	استشارات	**https://www.facebook.com/moustacharidz**
.122	**Dowaya**	خدمات طبية	**https://www.facebook.com/SARLDOWAYA**
.123	**DZenergy**	نظام إلكتروني للدفع	**Sami Allaoua**
.124	نظام ذكي محمول يعمل بالطاقة الشمسية		**Fares Touaref**
.125	**Winou Pharm**	خدمات طبية	**w.facebook.com/winou.pharm**
.126	**TREELAMP**		**Moussaab Fethallah**
.127	**ASSISTA-SOINS**	طب وصحة	**https://www.facebook.com**
.128	**ReeFind**	تكنولوجيا المعلومات	**https://www.facebook.com/luxtech13**
.129	**Yinvesti**	منصة تمويل جماعي	**https://www.facebook.com/YINVESTI**
.130	**corailMarket**	تسوق الكتروني	**www.corailmarket.com**
.131	**Aquanis**	تكنولوجيا فلاحية	**https://www.facebook.com/anisghaddar**
.132	**KheiroTaxi**	خدمة تنقل	**https://www.facebook.com/KheiroTaxi**
.133	**Nbookini**	مكتبة صوتية	**https://www.facebook.com**
.134	مستشير	تكنولوجية مالية	**https://www.facebook.com/moustachirr**

.135	Miza ميزة	غذاء	https://www.facebook.com/mizastartup
.136	Dorouscom	تعليم	facebook.com/platform.dorouscom
.137	ESaboura السبورة	تعليم	https://www.facebook.com/esabouradz
.138	سكيلي إن	تدريب	https://www.facebook.com/skillyinn
.139	WIIN ALGERIA	تكنولوجيا بيئية	https://www.facebook.com/wiin.algeria
.140	Wasali	خدمات توصيل	.facebook.com/wasali.algeria
.141	SARL AQUA PRO	تكنولوجية فلاحية مائية	https://www.facebook.com/tilapia.dz
.142	BALA DZ	خدمات توصيل	https://www.facebook.com/BALA.APP.DZ
.143	أدرس	تعليم	facebook.com/Adros.educational
.144	Moussafir dima		facebook.com/moussafir.dima.dz
.145	n- vison	بيع مباشر	https://www.the-nvision.com/
.146	Skilly INN		https://www.facebook.com/skillyinn
.147	Exsoltec		https://www.facebook.com/exsoltec
.148	Dzlancer	خدمات رقمية	facebook.com/profile.php?id=61550682274337
.149	Shabakett Officine		https://www.facebook.com/shabakett.officine
.150	Monsieur accessoires		https://www.facebook.com/mr.accesoires
.151	Mon français	تعليم	facebook.com/francaisfacileavecnecib
.152	Shopnest	تسوق إلكتروني	https://www.facebook.com/shopnestdz
.153	orkids		/https://orkids-dz.com
.154	sante	تكنولوجيا صحية	https://sante-dz.com/
.155	tabibconnect	تكنولوجيا صحية	https://tabibconnect.com/
.156	targemly	ترجمة	http://targemly.com/
.157	talenteo	إدارة مواهب	https://www.talenteo.com

legrand.dz/fr/smart-building		smart-building	.158
/https://alpay.dz	تكنولوجيا مالية	alpay	.159
facebook.com/farmai.dz	تكنولوجيا زراعية	Farm eye	.160
/https://assista-soins.com	تكنولوجيا الرعاية الصحية	Assista soins	.161
https://www.aitech.app/	تكنولوجيا الزراعة	Aitech	.162
https://www.slick-pay.com/	تكنولوجيا مالية	Slik-pay	.163
https://www.facebook.com/immotify.me/	منصة عقارية	Immotify	.164
https://b-link.io/	تكنولوجيا التأمين	B-link	.165
https://amentech.dz/	تكنولوجيا التأمين	Amentech	.166
facebook.com/people/Doctor-Dz	تكنولوجيا الرعاية الصحية	Doctordz	.167
https://datadevelopment.pro/index.html	تكنولوجيا رقمية	D&D	.168
https://smartdrillingops.com/	تكنولوجيا الطاقة	SMART DRILLING OPERATIONS	.169
https://mprecycling-dz.com/	تكنولوجية بيئية	mprecycling	.170
facebook.com/people/MasroufiDz/100085221497978/	تكنولوجية مالية	Masroufi Dz	.171
https://www.facebook.com/MakeltiApp/	التوصيل والتوزيع	Makelti	.172
facebook.com/lallanature/photos/?_rdr	مواد تجميل	Lalla Nature	.173
https://nit-edu.net/	تكنولوجيا التعليم	nit-edu	.174
https://www.dzevent.com/	تنظيم الفعاليات خدمات	dzevent	.175
facebook.com/p/Artisan-dz 100076147230005/?locale=fr_FR	تكنولوجيا رقمية وتشبيك	Artisan-dz	.176
https://www.aquayate.com/	تكنولوجيا غذائية	aquayate	.177
https://weeweedelivery.com	توصيل لوجيستيك	weewee	.178
https://www.facebook.com/p/Champidor-100057484058665/	تكنولوجيا زراعية وغذائية	Champidor	.179
https://www.filaha-dz.com/	تكنولوجيا زراعية	Filahati	.180

.181	Garini	لوجيستيك	https://garini.dz/
.182	Freedoc	تسيير وإدارة	https://www.facebook.com/Freedoctorsdz
.183	Smart Multi-Tasking Marine System		بن عمورة رياض
.184	Sunflower panel	الطاقات المتجددة المبتكرة	حذيفة عبد الرحمان
.185	ميدل زون فون	تجارة الكترونية	بعزيز سليم
.186	مجلس كوم	أحداث علمية بهوية رقمية	عبد الرزاق بوسمينة
.187	ALGARA		بن دريس محمد
.188	Business Alert		قراوي محمد شهاب/ رحماني نهاد
.189	AQUANIS	تكنولوجية فلاحية مائية	غدار أنيس
.190	آلة ذكية لتجميع وسحق القارورات البلاستيكية		واعر عباس
.191	LARVA FARM ALGERIA	رسكلة النفايات	كاكرة سفيان ، طرباق مفدي زكرياء، طرباق الغزالي و أوراسي أسامة
.192	تشخيص امراض الاشجار المثمرةAIتطبيق مبني على		علاوة سامي
.193	VitePay		مسون عبد الله/ تاجر سمير/عزيزو محمد/ حلفاوي إسماعيل
.194	مشروع جهاز تبريد الألواح الكهروضوئية		لخضر حميداتو
.195	Four-GM	دراسة الجدوى الاقتصادية	حسني رانية وحسني يسرى
.196	ضيفني	منصة لكراء الشقق المفروشة	عبدلي شيماء معلم ياسمين
.197	ARTISTIC TOUCH PRODUCTION		Oussama Fethallah
.198	Machine à cadre les fibres naturelles		ذبيح حمزة شمس الدين، جوبر عبد الله، مرزوقي نبيل
.199	MIRAI SOLUTIONS	كيمياء	الدكتور خير الدين كربوعة
.200	POCHPOT		حنان عشي
.201	Autonome	تربوي	شمياني زكريا
.202	BABY PROTECTER		طيبي عبد الرحمن
.203	تثمين	الاقتصاد الأخضر	

.204	**GOLD DZ**	رقمنة قطاع المجوهرات	امغشوش عبد العزيز مغشوش عيسى حمدي خريف
.205	الرفيق	تسوق الكتروني	
.206	**icospeed**		عبد النور زهير
.207	**pharma go**	تكنولوجيا صحية	إيمان حاجي
.208	**FDEU Company**	تصفية المياه المستعملة	بوقفة رانية
.209	NAFESYA-TECH		براف عبير البليدة
.210	YADEEN		حطاب وهيبة نهال
.211	EATERZ		كوثر عليوان
.212	WHELP		حنان مرزوق ياسمين آيت عزوق
.213	**MBAY AQUA**	تكنولوجية فلاحية	بوفراجي إبراهيم شلف
.214	**Aures aqua green farm**		بايع راسو لبنى
.215	GSMete	عداد كهربائي ذكي يعتمد على نظامGSM	سرسق عبد السلام الجلفة
.216	نوع جديد من الطوب يستعمل للبناء		بوجمعة رابح المسيلة
.217	**Fabrication of an arc discharge system for carbon synthesis**		**Hamana Djamel - Djellal Ayoub Bouzghaya - Nessrine**
.218	**Fabrication of transparent anti- scratch films and anti UV treatment**		**Chetibi Loubna Ghorab - Ouisssal + Zouaoui Asma**
.219	**Polymeric and composite fibers by electrospinning Drici**		**Hayoune Abdelali Nessrine - Bouacida Hadile**
.220	**Conception et réalisation d'un variateur de vitesse contemporain SOREBOT**		**Rebahi Fares Soualmia Meissa - Boualleg Yahia**
.221	**Conception et réalisation d'une trottinette électrique**		**Boumassata Abderraouf - Chouli Takoua - Fares Abdelmadjid**
.222	**Etude et réalisation d'un outillage électroportatif a commande électrique**		**Larakeb Maria + Selatni Sami + Boumali Zineddine**
.223	**Conception d'un prototype de véhicule électrique pour personnes a mobilité réduit**		**Kebbabi Lazhar Mouadji - Djalab Yacine Bensellim Mahdi**
.224	**Application of virtual reality in engineering education**		**Teniou Samir Djouambi Wissam - Boufedah Badissi Nour El Houda**
.225	**Conception d'une machine synchro- réluctante destiné pour vélo électrique**		**Lebaroud Abdesselam + Amara Aymen + Bekkari Mohammed**
.226	**Alarme et prévention du risque lié au monoxyde de carbone**		**Bounemeur Abdelhamid + Taayat Asma + Becheur Meriem**

Yacine Kabar + HAMIDATOU Lakhdar + SAADALLAH Zakarya	Kit de refroidissement des cellules photovoltaiques	.227
Lyes Khezzar + BEN KHELFALLAH AMMAR NEZAR	Développement d'un programme de calcul pour	.228
Yacine Kabar + TENNAH + MENASRI	Elaboration d'un systéme de contrdle des atmosphéres des entrepdts frigorifiques	.229
Filali Abdelkader + KHELIFI + ZEGHDI	Conception et réalisation d'un moteur a réaction <jet engine>	.230

فهرس المحتويات

أولا: فهرس المحتويات

شكر وتقدير	أ
إهداء	ب
ملخص الدراسة	**ج**
خطة البحث	د
مقدمة	**هـ**
الفصل الأول: تصميم البحث ومراجعة الأدبيات	**05**
المبحث الأول: إشكالية الدراسة	**06**
المبحث الثاني: التحليل المفهومي وبناء الفرضيات الفرعية	**09**
المطلب الأول: المفهوم الأول (المتغير المستقل): الثقافة التنظيمية	10
المطلب الثاني: المفهوم الثاني (المتغير التابع): الاستراتيجية الاتصالية	11
المطلب الثالث: العلاقة بين أبعاد المتغير التابع والمستقل وتبريرها المنهجي	13
المطلب الرابع: تصميم الفرضيات الفرعية	14
المبحث الثالث: أهمية وأهداف الدراسة	**16**
المبحث الرابع: أسباب اختيار الموضوع	**18**
المطلب الأول: الأسباب الذاتية	18
المطلب الثاني: الأسباب الموضوعية	18
المبحث الخامس: منهج الدراسة ومقارباتها	**20**
المطلب الأول: منهج الدراسة	20

المطلب الثاني: الاتجاه الكمي في المنهج الوصفي التحليلي	21
المطلب الثالث: الاتجاه الكيفي في المنهج الوصفي التحليلي	22
المطلب الرابع: اتجاه الطرق المختلط في المنهج الوصفي التحليلي	23
المبحث السادس: أدوات الدراسة وأساليب القياس	**24**
المطلب الأول: الأساليب الكمية في جمع البيانات (الملاحظة والاستبيان)	24
المطلب الثاني: الأساليب الكيفية في جمع البيانات (المقابلة والمجموعة البؤرية)	30
المطلب الثالث: أساليب تحليل البيانات (الكمية والكيفية)	32
المبحث السابع: مجتمع البحث وعينة الدراسة	**36**
المطلب الأول: مجتمع الدراسة	36
المطلب الثاني: عينة الدراسة	39
المبحث الثامن: مفاهيم الدراسة	**44**
المطلب الأول: مفهوم الاتصال	44
المطلب الثاني: مفهوم الاستراتيجية	46
المطلب الثالث: الاستراتيجية الاتصالية	48
المطلب الرابع: مفهوم الثقافة التنظيمية	49
المطلب الخامس: مفهوم المقاولاتية	51
المطلب السادس: المؤسسة الناشئة	52
المبحث التاسع: الدراسات السابقة	**54**
المطلب الأول: الدراسات الخاصة بمتغير المؤسسات الناشئة	54
المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بمتغير الاستراتيجية الاتصالية	57

المطلب الثالث: الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية	61
المطلب الرابع: خلاصة تحليلية للدراسات السابقة	70
الفصل الثاني: الاستراتيجية الاتصالية: المفهوم، الأبعاد، والتحديات	**68**
المبحث الأول: مدخل إلى وظيفة التخطيط الإداري	**70**
المطلب الأول: مفهوم التخطيط	70
المطلب الثاني: أهمية التخطيط وأهدافه	72
المطلب الثالث: أنواع التخطيط ومستوياته	73
المطلب الرابع: مقومات التخطيط (السياسات، الرؤى، التنبؤ)	78
المبحث الثاني: خطوات وتقنيات التخطيط	**80**
المطلب الأول: خطوات التخطيط (توضيح النطاق، المخرجات، الأنشطة)	80
المطلب الثاني: تقنيات التخطيط (WBS, RTM, MoSCoW, CPM)	85
المطلب الثالث: نموذج مخطط الأعمال التجارية	92
المطلب الرابع: مفهوم مخطط نموذج الأعمال التجارية	97
المطلب الخامس: العمليات التجارية	100
المبحث الثالث: ماهية الاستراتيجية ومقوماتها	**102**
المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية (لغوياً واصطلاحياً)	102
المطلب الثاني: العناصر الثلاثة للاستراتيجية وفقا للباحث يو	103
المطلب الثالث: العناصر الخمسة للاستراتيجية وفقا لـ مينتزبورغ	105
المطلب الرابع: عناصر عامة حول الاستراتيجية	106
المطلب الخامس: أنواع الاستراتيجية	107

المطلب السادس: مفاهيم ذات صلة بالاستراتيجية	111
المبحث الرابع: مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي	**113**
المطلب الأول: فلسفة ومدارس التخطيط الاستراتيجي	113
المطلب الثاني: ضرورة التخطيط الاستراتيجي ومسؤولية إعداد الخطة الاستراتيجية	117
المطلب الثالث: مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية ونماذجها	118
المطلب الرابع: تقنيات التخطيط الاستراتيجي	122
المبحث الخامس: مفهوم الاستراتيجية في سياق الاتصال التنظيمي	**127**
المطلب الأول: من استراتيجية الاتصال إلى الاتصال الاستراتيجي	127
المطلب الثاني: مفهوم الاتصال الاستراتيجي	130
المطلب الثالث: الأبعاد الاجتماعية والسياسية للاتصال والاستراتيجية	132
المطلب الرابع: أسس الاتصال الاستراتيجي القومي	134
المطلب الخامس: الاتصال والاتصال الاستراتيجي في المؤسسات	136
المطلب السادس: خصائص الاتصال الاستراتيجي للمنظمات	137
المبحث السادس: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية وأسس تصميمها وإدارتها	**140**
المطلب الأول: الغرض والأساس المنطقي من الاستراتيجية الاتصالية	**140**
المطلب الثاني: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية	**142**
المطلب الثالث: خريطة عملية تصميم استراتيجية الاتصال	**143**
المطلب الرابع: تحليل البيئة الداخلية	**146**
المطلب الخامس: تحديد أصحاب المصلحة الاستراتيجيين والجمهور في بيئة المؤسسة	**148**
المطلب السادس: برامج الاتصال	**150**

المطلب السابع: حملات الاتصال	**153**
المبحث السابع: آفاق الاستراتيجية الاتصالية في البيئة الرقمية	**156**
المطلب الأول: الواقع الحالي للاستراتيجية الاتصالية في البيئة الرقمية	**156**
المطلب الثاني: تقييم الاستراتيجيات الحالية	**158**
المطلب الثالث: التقنيات الناشئة وتأثيرها	**161**
المطلب الرابع: الاتجاهات المستقبلية في الاتصال الرقمي	**163**
الطلب الخامس: التحديات والحلول المقترحة	**165**
الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية	**169**
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية	**171**
المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية	171
المطلب الثاني: الفرق بين مصطلحات؛ التنظيم، المنظمة، المؤسسة وبعض المفاهيم المشابهة	176
المطلب الثالث: أنواع المؤسسات وتصنيفاتها	178
المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية	180
المطلب الخامس: التمييز بين الثقافة التنظيمية والمفاهيم الأخرى ذات الصلة	181
المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية في سياق الأعمال	**185**
المطلب الأول: الثقافة المقاولاتية	185
المطلب الثاني: ثقافة الابتكار	187
المطلب الثالث: ثقافة ريادة الأعمال	189
المطلب الرابع: الثقافة التكنولوجية	192
المبحث الخامس: أهمية الثقافة التنظيمية في سياق الأعمال	195

المبحث الثالث: مكونات وأنواع الثقافة التنظيمية	**197**
المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية	**197**
المطلب الثاني:أنواع ونماذج الثقافة التنظيمية	**202**
المبحث الرابع: التأثير والتأثر في الثقافة التنظيمية	**207**
المطلب الأول: الاتصال والثقافة في التنظيم	**207**
المطلب الثاني: العلاقة بين الاتصال والثقافة في المؤسسة	**209**
المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية في المؤسسة	**210**
المطلب الرابع: مؤثرات الثقافة التنظيمية	**216**
المبحث الخامس: تشكل وتغيير الثقافة التنظيمية	**219**
المطلب الأول: آليات تشكل الثقافة التنظيمية	**219**
المطلب الثاني: قياس الثقافة التنظيمية	**220**
المطلب الثالث: بناء الثاقفة التنظيمية والمحافظة عليها	**223**
المطلب الرابع: تغيير ونمو الثقافة التنظيمية	**227**
المبحث السادس: التكامل بين الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي	**230**
المطلب الأول: الاتصال التنظيمي؛ المفهوم والأسس	**230**
المطلب الثاني: نقاط التلاقي والتكامل بين الثقافة والاتصال في المؤسسة	**235**
المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي	**239**
الفصل الرابع: المؤسسات الناشئة في الجزائر	**243**
المبحث الأول: مقاربة مفاهيمية لمؤسسات الناشئة	**245**
المطلب الأول: الأصول التاريخية لمفعوم المؤسسات الناشئة والمقاولاتية	**245**

المطلب الثاني: التعريفات المعجمية للمؤسسات الناشئة	**247**
المطلب الثالث: التعاريف الأكاديمية للمؤسسات الناشئة	**248**
المطلب الرابع: التعاريف القطاعية للمؤسسات الناشئة	**253**
المطلب الخامس: التعاريف القانونية للمؤسسات الناشئة	**254**
المبحث الثاني: المفاهيم ذات الصلة بالمؤسسة الناشئة	**258**
المطلب الأول: اقتصاد المعرفة	258
المطلب الثاني: المشاريع الصغيرة، الريادية والمبتكرة	259
المطلب الثالث: الثقافة المقاولاتية	260
المطلب الرابع: رأس المال المخاطر	262
المطلب الخامس: الإبداع والابتكار	192
المطلب السادس: النظام البيئي لريادة الأعمال	195
المبحث الثالث: التطور التاريخي للمؤسسات الناشئة في الجزائر	**269**
المطلب الأول: مرحلة بروز نظام المؤسسات الناشئة 2010-2018	**269**
المطلب الثاني: بوادر ظهور المؤسسات الناشئة	**272**
المطلب الثالث: مرحلة التحضير للنظام البيئي الجديد 2018 - 2020	**274**
المطلب الرابع: مرحلة النظام البيئي الجديد	**276**
المطلب الخامس: النظام البيئي للمؤسسات الناشئة	**278**
المبحث الرابع: دورة حياة المؤسسة الناشئة	**220**
المطلب الأول: مفهوم دورة حياة المؤسسات الناشئة	220
المطلب الثاني: التحديات والفرص في كل مرحلة من دورة حياة المؤسسات الناشئة	284

المطلب الثالث: دور الاستراتيجية الاتصالية في تجاوز مرحلة "وادي الموت"	286
المطلب الرابع: تحولات الثقافة التنظيمية عبر مراحل النمو	288
المطلب الخامس: استراتيجية "**المحورية Pivoting**"	
المبحث الخامس: مقاربة تركيبية للنماذج النظرية	**294**
المطلب الأول: النموذج النظري لـ ليتينن	294
المطلب الثاني: النموذج النظري لفرانك لاش وفريديك لوريو	296
المطلب الثالث: النموذج النظري لكاسلر	297
المطلب الرابع: النموذج النظري لـ هاني ليتينن وآل	299
المطلب الخامس: النموذج النظري لـ بوسما نيلز وميرجام فان براغ	301
المطلب السادس: النموذج النظري لـ مهرا ليزادش وساجا دي	302
المطلب السابع: النموذج النظري لـ كارينكا	304
الملب الثامن: النموذج النظري لكريسمان	306
المطلب التاسع: نموذج وليام غارتنر لفهم الظاهرة المقاولاتية	308
المطلب العاشر: نموذج الأبعاد الأربعة عن بريات	309
المبحث السادس: المؤسسات الناشئة في السياق الجزائري	312
المطلب الأول: التطور التاريخي والمؤسساتي لمنظومة البحث والابتكار في الجزائر	312
المطلب الثاني: الأبعاد السياسية والاقتصادية الراهنة للنظام البيئي	314
المطلب الثالث: البيئة التعليمية ودور الجامعة في صناعة الكفاءات الريادية	315
المطلب الرابع: الهياكل الداعمة؛ حاضنات الأعمال كقاطرة للمشاريع المبتكرة	316
المطلب الخامس: الإطار القانوني والتحديات السوسيوثقافية للمقاولاتية	318

الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية	**322**
المبحث الأول: عرض وتحليل خصائص العينة وأداة الدراسة	**325**
المطلب الأول: التعريف بوحدات العينة (المؤسسات الناشئة / المشاريع المبتكرة)	**325**
المطلب الثاني: تحليل صدق وثبات أداة الدراسة	**327**
المطلب الثالث: التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة	**331**
المبحث الثاني: عرض وتحليل توجهات أفراد العينة نحو أبعاد الدراسة	**344**
المطلب الأول: العلاقة بين القيادة والتأثير مع روح افريق	**344**
المطلب الثاني: العلاقة بين القيادة والتفاهم من أجل التكيف	**347**
المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة وأهمية اللغة في تحقيق المشاركة التنظيمية	**350**
المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة ودور الرموز في تعزيز الابتكار	**353**
المطلب الخامس: العلاقة بين المناورة وبناء صورة ذهنية	**356**
المطلب السادس: المناورة والاعتماد على الأنماط الدفاعية/العدوانية	**359**
المطلب السابع: المناورة وتأثير الأنماط السلبية/ الدفاعية على أساليب الاتصال	**361**
المطلب الثامن: العلاقة بين اتخاذ القرار ودور سياسة الاتصال في التركيز الاستراتيجي	**364**
المطلب التاسع: اتخاذ القرار وعملية الاقناع المركز على الأفراد	**366**
المطلب العاشر: اتخاذ القرار والتنسيق من أجل خلق الاتساق الداخلي للمؤسسات الناشئة	**369**
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	**372**
المطلب الأول: اختبار فرضيات الفروق في إدراك متغيرات الدراسة	**372**
المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لأثر المتغيرات الديمغرافية على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية	**383**

المطلب الثالث: اختبار فرضيات العلاقة والأثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية	**396**
المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الكيفية (المقابلات ومجموعة النقاش)	**422**
المطلب الأول: المسار الإجرائي والتحليلي للأدوات الكيفية	422
المطلب الثاني: تحليل مضامين المقابلات المتعمقة مع القادة	424
المطلب الثالث: تحليل التفاعلات الجماعية في مجموعة النقاش	429
المطلب الرابع: القراءة التكاملية للنتائج وربطها بالدلالات الإحصائية (التثليث)	434
المبحث الخامس: المناقشة العامة للنتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة	**330**
المطلب الأول: مناقشة إشكالية الدراسة في ضوء النتائج الكلية	437
المطلب الثاني: الكشف عن "الشخصية التنظيمية المزدوجة" للمؤسسة	438
المطلب الثالث: مقارنة النتائج بالدراسات السابقة وموقع الدراسة في حقل البحث	441
المطلب الرابع: تحديد الموقع العلمي والأكاديمي للدراسة	442
المبحث السادس: الاستنتاجات النهائية، محددات الدراسة، وآفاق البحث	**445**
المطلب الأول: الاستنتاجات النهائية للدراسة	445
المطلب الثاني: محددات الدراسة ونقد ذاتي	447
المطلب الثالث: آفاق البحث المستقبلية	449
المبحث السابع: التوصيات العملية والتطبيقية	**452**
المطلب الأول: توصيات موجهة لرواد الأعمال وقادة المؤسسات الناشئة	452
المطلب الثاني: توصيات موجهة لصانعي السياسات واجهات الحكومية الداعمة	**453**
المطلب الثالث: توصيات موجهة لمجتمع الأكاديمي وواجهات الأعمال الجامعية	**455**
الخاتمة	**459**

قائمة المراجع	**462**
الملاحق	**473**

ثانيا: فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل (01)	توزيع فقرات الاستبيان على محاوره وأبعاده	**28**
الشكل (02)	نموذج لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة	**28**
الشكل (03)	مخطط توضيحي لمفهوم المؤسسات الناشئة في الجزائر	**37**
الشكل (04)	النموذج التصوري للدراسة (المتغير المستقل والتابع)	**68**
الشكل (05)	رسم توضيحي عن استخدام هيكل تقسيم العمل في مشروع بناء منزل	**86**
الشكل (06)	رسم توضيحي قالب مصفوفة إمكانية تتبع متطلبات panasoft dtp	**87**
الشكل (07)	نموذج لرسم شبكة العمل وحساب المسارات والمسار الحرج	**89**
الشكل (08)	رسم توضيحي لاستخدام أداة اسلسة الحرجة	**90**
الشكل (09)	رسم توضيحي يوضح المعالم في طريقة مخطط التوقيت	**92**
الشكل (10)	رسم توضيحي لخطط نموذج الأعمال	**98**
الشكل (11)	رسم توضيحي محاكي لنموذج الأعمال التجارية لفصي الدماغ	**98**
الشكل (12)	رسم توضيحي أبعاد بطاقة الأداء المتوزن	**123**
الشكل (13)	رسم توضيحي للقوى الخمس لبوتر وتطبيقها على قطاع الاتصالات	**123**
الشكل (14)	رسم توضيحي لإطار عمل أداة فريو	**124**

ثانيا: فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل (15)	رسم توضيحي لإطار عمل نموذج باستيل ضمن 5 خطوات	**125**
الشكل (16)	نموذج H.Littunen للعوامل المؤثرة في المؤسسة الناشئة	**224**
الشكل (17)	رسم توضيحي للمؤسسة الناشئة من منظور ستيف بلانك	**249**
الشكل (18)	نموذج J.P. Sabourin et Y.Gasse للثقافة المقاولاتية	**261**
الشكل (19)	النظام البيئي لريادة الأعمال في الجزائر	**267**
الشكل (20)	رسم توضيحي لمنحنى المؤسسة الناشئة	**282**
الشكل (21)	النموذج النظري لـ "ليتينن" للعوامل المؤثرة في المؤسسة الناشئة	**295**
الشكل (22)	نموذج فرانك لاش وفريديك لوريو	**297**
الشكل (23)	نموذج كاسلر للعلاقات الوظيفية في المؤسسة	**298**
الشكل (24)	النموذج النظري ل هاني ليتنن وآل	**300**
الشكل (25)	النموذج النظري لـ بوسما تيلز وميرجام فان براغ	**302**
الشكل (26)	النموذج النظري لـ مهرا ليزادش وساجا دي	**304**
الشكل (27)	النموذج النظري لكارينكا	**306**
الشكل (28)	نموذج غارتنر لفهم الظاهرة المقاولاتية	**309**
الشكل (29)	نموذج الأبعاد الأربعة عند بريات	**310**
الشكل (30)	رسم توضيحي توزيع أفراد العينة حسب متغير "نوع الوسم"	**333**
الشكل (31)	رسم توضيحي توزيع أفراد العينة حسب "قطاع النشاط"	**335**

ثانيا: فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل (32)	رسم توضيحي توزيع أفراد العينة حسب "المرحلة الحالية"	**337**
الشكل (33)	رسم توضيحي توزيع أفراد العينة حسب "الموقع الجغرافي"	**339**
الشكل (34)	رسم توضيحي توزيع أفراد العينة حسب "حجم الفريق العامل"	**341**

ثالثا: فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم (01)	أبعاد الثقافة التنظيمية (نماذج OCAI, DOCS, OCI)	**10**
جدول رقم (02)	أبعاد الاستراتيجية الاتصالية (نموذج MECS المقترح)	**11**
جدول رقم (03)	العلاقة بين أبعاد المتغير التابع والمستقل وتبريرها المنهجي	**13**
جدول رقم (04)	عينة الدراسة النهائية (الشركات المستجيبة)	**43**
جدول رقم (05)	تحليل تمثلات أنماط الثقافة التنظيمية لدى أفراد العينة	
جدول رقم (06)	الأبعاد في ضوء متغيرات الدراسة (نموذج كريسمان)	**307**
جدول رقم (07)	قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان	**329**
جدول رقم (08)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاسم التجاري للمؤسسة	**331**
جدول رقم (09)	توزيع أفراد العينة حسب متغير "نوع الوسم"	**333**
جدول رقم (10)	توزيع أفراد العينة حسب متغير "القطاع والتركيز"	**335**
جدول رقم (11)	توزيع أفراد العينة حسب متغير "المرحلة الحالية للمؤسسة/المشروع"	**337**

ثالثا: فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم (12)	توزيع أفراد العينة حسب متغير "الموقع الجغرافي"	339
جدول رقم (13)	توزيع أفراد العينة حسب متغير "الفريق العامل بالمؤسسة"	341
جدول رقم (14)	المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعد "القيادة والتأثير مع روح الفريق"	344
جدول رقم (15)	المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعد "القيادة والتفاهم من أجل التكيف"	348
جدول رقم (16)	المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعد "القيادة واللغة في المشاركة التنظيمية"	351
جدول رقم (17)	المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعد "القيادة ودور الرموز في تعزيز الابتكار"	354
جدول رقم (18)	المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعد "المناورة وبناء صورة ذهنية"	356
جدول رقم (19)	المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعد "المناورة والأنماط العدوانية/الدفاعية"	359
جدول رقم (20)	المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعد "المناورة والأنماط السلبية/الدفاعية"	362
جدول رقم (21)	المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعد "القرار والسياسة في التركيز الاستراتيجي"	364
جدول رقم (22)	المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعد "القرار والإقناع المركز على الأفراد"	367
جدول رقم (23)	المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعد "القرار والتنسيق لخلق الاتساق الداخلي"	369
جدول رقم (24)	نتائج اختبار (T) للفروق في العلاقة حسب متغير "نوع الوسم"	373
جدول رقم (25)	نتائج تحليل التباين (ANOVA) حسب متغير "القطاع والتركيز"	375
جدول رقم (26)	نتائج تحليل التباين (ANOVA) حسب متغير "المرحلة الحالية للمشروع"	377
جدول رقم (27)	نتائج تحليل التباين (ANOVA) حسب متغير "الموقع الجغرافي"	379
جدول رقم (28)	نتائج تحليل التباين (ANOVA) حسب متغير "حجم الفريق العامل"	381

ثالثا: فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم (29)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر "نوع الوسم" على العلاقة	384
جدول رقم (30)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر "القطاع والتركيز" على العلاقة	386
جدول رقم (31)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر "المرحلة الحالية" على العلاقة	389
جدول رقم (32)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر "الموقع الجغرافي" على العلاقة	391
جدول رقم (33)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر "حجم الفريق" على العلاقة	394
جدول رقم (34)	مصفوفة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الاتصالية	425
جدول رقم (35)	القيادة كفعل اتصالي (نتائج التحليل الظاهراتي للخطاب)	426
جدول رقم (36)	مصفوفة الترميز الموضوعي (Thematic Coding Matrix)	428
جدول رقم (37)	قائمة المؤسسات الناشئة الجزائرية (عينة المعاينة المتاحة)	431
جدول رقم (38)	رصد جدلية البيئة وأثرها على استدامة الاستراتيجية الاتصالية	433