

إستراتيجية الاتصال التفاوضي: مكسب/مكسب وتطبيقاتها في الاتصال الداخلي للمؤسسات الناشئة Negotiating communication strategy win-win And its applications in the internal communication of startup



ط.د/ بلال عويش^{*1}

¹مخبر الاتصال السياسي والاجتماعي جامعة يحيى فارس المدية، (الجزائر)

aouiche.billel@univ-medea.dz

د/ إدريس معياش²

²مخبر الاتصال السياسي والاجتماعي جامعة يحيى فارس المدية، (الجزائر)

imayache@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2024/06/15

تاريخ القبول: 2024/06/01

تاريخ الارسال: 2023/09/18

ملخص: علاوة على الابتكار التكنولوجي ونموذج الأعمال الجيد، يعتبر الاتصال واستراتيجياته، أحد أهم مقومات النجاح المؤسسي. ومن أهم هذه الاستراتيجيات استراتيجيات التفاوض، خاصة ضمن إطار التفاوض المكسب للطرفين. وبناءا عليه تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تطبيقات إستراتيجية الاتصال التفاوضي مكسب- مكسب في وضع وتنفيذ خطة الاتصال الداخلي للمؤسسات الناشئة في الجزائر، وعن طريق دراسة حالة مؤسسة ناشئة جزائرية، توصلت دراستنا إلى أنه يتم الاعتماد على إستراتيجية الاتصال التفاوضي مكسب / مكسب في الاتصال الداخلي لمؤسسة نبوجيو، تأخذ هذه التطبيقات عدة أشكال، أهمها الاتصال التسويقي التفاوضي.

الكلمات المفتاحية: اتصال تفاوضي، استراتيجيات الاتصال، اتصال داخلي، شركات ناشئة، مكسب/مكسب.

تصنيف جال: O33, M5, L1.

Abstract in addition to innovation and a good business model, communication and its strategies are considered one of the most important components of institutional success. One of the most prominent is the negotiation strategy, especially within the win-win negotiation. this study aims to identify the applications of the win-win negotiation communication strategy in developing the internal communication plan for startup. Through a case study of an Algerian start-up, our study concluded that a win/win negotiation communication strategy is relied upon in the internal communication of the NBOUJIW startup. These applications take several forms, the most important of which is negotiated marketing communication.

key words: Negotiating communication, Internal communication, Communication strategy, win-win strategy, startup.

JEL classification: O33, M5, L1.

* المؤلف المرسل.

مقدمة:

لقد حظي موضوع المؤسسات الناشئة في الجزائر باهتمام الباحثين في شتى الميادين، بما فيها المجال الاقتصادي الذي نال حصة الأسد فيه من البحث، كما أن لمجالات العلوم الإنسانية نصيب من ذلك البحث، حيث تسعى هذه الدراسة التي تنتمي إلى حقل الاتصال إلى تسليط الضوء على واحدة من أهم الاستراتيجيات الاتصالية، إستراتيجية الاتصال التفاوضي _ مكسب مكسب _ والكشف عن الكيفية التي يتم تطبيقها بها في ممارسة الاتصال الداخلي لدى المؤسسات الناشئة في الجزائر، ومدى فعاليتها في تحقيق المكاسب المشتركة والوصول إلى اتفاق يرضي طرفي الاتصال، فمما لا شك فيه أن الاتصال ركن هام من أركان قيام المؤسسات الناشئة، فبه تُحدد المؤسسة الأدوار وتوجه سلوكيات الأفراد وتحفز دافعيتهم للعمل وبه تُتخذ القرارات وبه تُرسم الخطط وتُحدد الأهداف، وإن أي قصور في هذا النظام من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير كافة الأعمال، ومن بين أهم أنواع الاتصال الذي يمارس داخل المؤسسات نجد الاتصال التفاوضي الذي بدوره يلعب دورا هاما في النهوض بالمؤسسة ورفع مستوى إنتاجيتها، فالتفاوض عملية تمارس على مستوى عالٍ جدا وأهميته تُتحدد بمدى تحقيقه لأهداف الطرفين دون أي مساس بمصالحه، ودون أدنى ضرر، والاتصال التفاوضي الفعال هو الذي يقوم على إستراتيجية مكسب- مكسب، أين يحاول الطرفان في العملية الاتصالية الوصول إلى اتفاق يرضي كلاهما ويحقق لهما مصلحة مشتركة، من هنا جاء هاجس دراستنا، الذي يدور حول مدى تطبيق إستراتيجية الاتصال التفاوضي مكسب- مكسب في الاتصال الداخلي بالمؤسسات الناشئة في الجزائر، والذي اخترنا لدراسته أحد المؤسسات الناشئة الجزائرية، كحالة للدراسة، والتي تنشط في مجال السياحة، تسمى هذه المؤسسة نبوجيو (nboujiw) ونحاول من خلال هذه الدراسة أن نجيب على التساؤل الجوهرى التالي:

ماهي تطبيقات إستراتيجية الاتصال التفاوضي مكسب/مكسب في الاتصال الداخلي في المؤسسة الناشئة نبوجيو؟

ووفقا للتحليل المفهومي للسؤال الاشكالي السابق، انبثقت عنها التساؤلات التالية:

- ما هو واقع الاتصال الداخلي لدى المؤسسة الناشئة نبوجيو؟
- ما المكانة التي تحتلها استراتيجية الاتصال الداخلي لدى المؤسسة الناشئة نبوجيو؟
- ما مدى وعي أصحاب المؤسسة الناشئة نبوجيو بدور الاتصال الداخلي؟
- كيف يمارس أصحاب المؤسسة الناشئة نبوجيو عمليات الاتصال التفاوضي؟
- هل يستعين أصحاب المؤسسة الناشئة نبوجيو بمختصين في الاتصال التفاوضي؟

أهمية الدراسة وأهدافها:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في نجاح أو فشل المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات الناشئة على وجه التحديد، باعتبار أن هذه الأخيرة هي مؤسسة حديثة التأسيس، وأنها تعمل في بيئة من عدم اليقين الشديد، وتتطلب نموا سريعا لبقائها واستدامتها، لا سيما وأننا نعيش في عصر يشيع فيه التواصل الاجتماعي، ويؤثر على جميع الأصعدة، خاصة المجال الاقتصادي. وعليه، تهدف

هذه الدراسة إلى معرفة تطبيقات استراتيجيات الاتصال التفاوضي مكسب/مكسب في الاتصال الداخلي لمؤسسة نبوجيو، ولهذا الهدف الرئيس، مجموعة من الأهداف الفرعية:

- معرفة واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة نبوجيو؛
 - معرفة مكانة استراتيجيات الاتصال الداخلي في شركة نبوجيو.
 - معرفة مدى وعي أصحاب المؤسسة الناشئة نبوجيو بدور الاتصال الداخلي؛
 - تحديد مظاهر السلوك الاتصالي التفاوضي لدى موظفي وأصحاب ومتعاملي شركة نبوجيو؛
 - تحديد أهمية استراتيجيات الاتصال التفاوضي مكسب/مكسب لدى أصحاب شركة نبوجيو؛
 - تحديد من يقوم بالتخطيط الاستراتيجي للاتصال والتفاوض في شركة نبوجيو.
- منهج وأدوات الدراسة:

نظرا لخصوصية الاتصال الداخلي، كعملية تقع ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات، ويكون أطرافها هم أصحاب المؤسسة وموظفيها وأصحاب المصلحة الداخليين، فإن دراستنا تندرج ضمن 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 أو 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. (ويمرودومينيك، 2013، صفحة 328)، إذن فدراستنا هذه دراسة وصفية تحليلية لواقع إستراتيجية الاتصال التفاوضي: مكسب - مكسب وتطبيقاتها في الاتصال الداخلي للمؤسسات الناشئة في الجزائر. عن طريق دراسة حالة مؤسسة نبوجيو (nboujiw)، كل هذا وفقا للمقاربة الكيفية في البحوث الاجتماعية والتي تعني وفقا للباحث فضيل دليو "دراسة الموضوعات في سياق طبيعي وبطريقة شاملة ومفصلة، وفقا لمقاربة تأويلية، وبالاعتماد خاصة على تفاعل الباحث مع وجهات نظر المشاركين باستعمال التحليل الاستقرائي للبيانات، ومعتمدا في غالب الأحيان على عدد قليل من مفردات الدراسة وعدد مرتفع من متغيراتها" (دليو، 2021، صفحة 18)

أما عن الأدوات، فاعتمدنا بشكل رئيس على أداة المقابلة، والتي كانت مع أعضاء شركة نبوجيو، والمقابلة وفقا لنبيل حميدة هي "حوار لفظي مباشر هادف وواعي يتم بين شخصين (باحث ومبحوث) أو بين شخصين (باحث) ومجموعة من الأشخاص، بغرض الحصول على معلومات دقيقة يتعذر الحصول عليها بالأدوات والتقنيات الأخرى، ويتم تقييده بالكتابة أو التسجيل الصوتي أو المرئي" (حميدش، 2012، صفحة 99)، وبما أن بحثنا هذا يندرج ضمن المقاربة الكيفية فالمقابلة المقصودة هنا هي المقابلة المعمقة والتي تعد "نوعا من الشراكة في خلق المعنى بين الباحثين والقائمين بإجراء المقابلة والمبحوثين الذين تجري معهم المقابلة" (بيبروليفي، 2011، صفحة 225)

تم إعداد دليل المقابلة وفقاً لطريقة التحليل المفهومي، حيث كانت الأسئلة الرئيسية تتمحور حول متغيرات الدراسة، كل سؤال رئيسي يتفرع عنه أسئلة تمهيدية بمجموع ثلاثون سؤالاً شملت كل الأبعاد والمؤشرات المتعلقة بمتغيرات دراستنا.

1. الإطار النظري

من خلال هذا المحور، سيتم عرض مدخل نظري يشمل أهم الدراسات السابقة في مجال الاتصال والمؤسسات الناشئة، حيث أن ملخص هذه الدراسات يفتح لنا آفاق الإحاطة بالموضوع من جميع زواياه، كما يتيح لنا التقدم إلى الأمام، وهذا عن طريق الانطلاق من حيث ما وصل إليه الباحثون، كما سنقدم عرضاً موجزاً يشمل جميع المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة.

1.1 الدراسات السابقة

تنطلق دراستنا من تراكم معرفي معتبر، خاص بكل من: استراتيجية الاتصال التفاوضي واستراتيجية التفاوض مكسب/مكسب وكذا المؤسسات الناشئة واتصالها الداخلي، وقد شرعنا في دراستنا هذه من النقطة التي توقف عندها الدراسات التالية:

• الدراسة الأولى:

للباحثة سامية خبزي (خبزي، 2020) بعنوان الاستراتيجية الاتصالية كخيار إستراتيجي وعملي تنتهجه المؤسسات: آلياته وخطواته. تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على آلية مهمة تحقق من خلالها المؤسسات الخدماتية سياستها وهي الإستراتيجية الاتصالية، وتقديم نموذج يتضمن المراحل الأساسية الواجب إتباعها لبناء إستراتيجية اتصالية فعالة، وفي الأخير إبراز آفاق الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسات. وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الإستراتيجية الاتصالية تعبر عن سياسة المؤسسة، وهي تنطلق من التشخيص الدقيق لوضعية الاتصال داخلها وكذا البيئة المحيطة بها لتحديد الأهداف وتكييف الرسائل بما يتناسب مع الجمهور المستهدف؛
- تتنوع الإستراتيجيات الاتصالية داخل المؤسسات ويتوقف اختيار نوعها على طبيعة المؤسسة وحاجتها التي تصبو إلى بلوغها، فنجد الإستراتيجية الخاصة بالعلامة والخاصة بالمنتج والخاصة بهوية المؤسسة...إلخ؛
- تنطلق مبادئ الإستراتيجية الاتصالية من ضرورة وجودها بشكل رسمي وأن تكون دائمة ومستمرة ومواكبة للتغيرات الحاصلة، وتكون مرتبطة بالواقع؛
- ينطلق وضع الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة من تحديد الأهداف الاتصالية والتي تكون منبثقة من أهداف الإستراتيجية العامة، وهي نتاج تفكير مشترك بين المدير ومسير المؤسسة والأطراف الفاعلة داخلها؛

- يعمل القائمون على وضع الإستراتيجية الاتصالية على دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة وكذا تحليل الاتصال وهنا يتم البحث عن هوية المؤسسة أي في العناصر المشكلة للشخصية الطبيعية والمعنوية للمؤسسة.

سلطت هذه الدراسة الضوء على إستراتيجية الاتصال وإبراز دورها الفعال في تحقيق النجاح لدى المؤسسة الاقتصادية، واعتبرت من خلال النتائج المتوصل إليها أن الإستراتيجية هي أمر بالغ الأهمية، عليه تنبني كافة العمليات الأخرى وبه توضح رؤية المؤسسة وتحدد سياستها وتُشكل ثقافتها.

• الدراسة الثانية:

للباحثين أحمد دروم وبلقاسم العسالي (دروم والعالي، 2010)، والتي جاءت بعنوان أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الفعال للاتصال الداخلي كأحد أهم المتغيرات التي تساهم في بناء القيم الثقافية بالمؤسسة، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- يعد الاتصال الداخلي أداة ضرورية ومهمة من أجل بناء وتشكيل ثقافة المؤسسة؛
 - الاهتمام بإيصال المعلومات التحفيزية المتعلقة بالإنجازات ودورها في التأثير على نفسية الأفراد؛
 - الاستعانة بخبراء الاتصال والاحتكاك بمراكز البحث والاستفادة من الرسائل المنجزة في هذا المجال.
- إن محاولة هذه الدراسة في إظهار قيمة ودور الاتصال الداخلي في المؤسسة كان واضحاً من خلال طبيعة النتائج المتوصل إليها، وهذا ما يؤكد أن للاتصال بكل أنواعه أهمية كبيرة عند المؤسسات، ويعتبر متغير هام في تحقيق النتائج الجيدة لدى المؤسسة، والاتصال الداخلي من بين أهم الأنواع التي لا بد للمؤسسة أن توليها عناية كبيرة لما لديه من أهمية في تحقيق التوازن والتماسك بين العناصر الفاعلة داخل المؤسسة، وخلق بيئة عمل مناسبة وجيدة لتحقيق فعالية أكبر.

• الدراسة الثالثة:

للباحث قواسم بن عيسى (عيسى، 2017) بعنوان الاتصال التفاوضي القوة الهادئة لتهدئة القوى وتقوية الهدوء، وهي دراسة نظرية تسعى إلى تحديد مصطلح الاتصال التفاوضي بدقة، والمفاهيم ذات الصلة، مع التركيز على أهمية الاتصال التفاوضي ودوره في شتى مجالات الحياة، وإبراز شروط الاتصال التفاوضي الفعال والناجح من خلال إتقان العديد من المهارات منها مهارة الاستماع والإنصات والتحدث الجيد والتأثير والإقناع وإدارة الحوار والتمكن اللغوي وتدعيم الخطاب التفاوضي بالحجج والبراهين ولغة الجسد وغيرها من التقنيات والمهارات الواجب إتقانها لدى الطرف المتفاوض حتى يصل إلى تحقيق أهدافه والظفر بالقدر الكافي من الفوائد وتحقيق الرضا.

تعتبر هذه الدراسة الوحيدة من نوعها المتواجدة على المنصة الإلكترونية للمجلات المحكمة، وهي دراسة قائمة على تأصيل نظري بحث لمفهوم الاتصال التفاوضي، حيث قام الباحث فيها بتشريح مفهوم الاتصال التفاوضي وأصوله التاريخية والمجالات التي نجده فيها، فقد اعتبر التفاوض عملية رئيسية لا يكاد يخلو منها أي مجال، واصطلاح الاتصال التفاوضي يأتي من عملية التفاوض التي تشترط وجود طرفين على

الأقل، بينهما موضوع يحتاج الوصول إلى اتفاق، أي ما يعرف بالرسالة في العملية الاتصالية، يحتاج موضوع التفاوض إلى إتقان العديد من المهارات لتحقيق الهدف والمتمثل في تحقيق مصلحة مشتركة، واستعنا بهذا المفهوم في دراستنا لما له من أهمية كعملية وسعيا منا إلى تأصيل نظري آخر يدعم البحث العلمي في جانب نحت المصطلحات والمساهمة في تطوير مجال الاتصال.

• الدراسة الرابعة:

للباحثة عاشور سهيلة (سهيلة، 2023)، والمعنونة بـ: آليات التفاوض في معالجة الصراع التنظيمي، تعالج هذه الدراسة إشكالية مساهمة آليات التفاوض في معالجة الصراع في المنظمة، وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم عناصر التفاوض ومدى فعالية استراتيجياته وآلياته في معالجة الصراع التنظيمي، وتوضيح أهم مبادئ وتقنيات التفاوض وأنماطه، فقدمت الباحثة مجموعة من الإستراتيجيات الخاصة بالتفاوض والتي تساهم مساهمة فعالة حسب رأيها في فك الصراع داخل المنظمة والمحافظة على استقرارها، ومن بين أهم الإستراتيجيات التي توصلت إليها: إستراتيجية التجنب أو الانسحاب، إستراتيجية التهدة، إستراتيجية استخدام القوة، إستراتيجية المواجهة.

• الدراسة الخامسة:

دراسة للباحثين طهيرة عواج ولخضر بن ساهل (عواج وساهل، 2020)، والتي جاءت بعنوان استراتيجيات التفاوض في العلاقات الاجتماعية، تناولت هذه الدراسة مفهوم التفاوض وعناصره وأنواعه وأهم استراتيجياته، وهدفت إلى تسليط الضوء على مدى تطبيق التفاوض في العلاقات الاجتماعية كونه وسيلة مهمة تساهم في استقرار هذه العلاقات، فارتأت أن تساهم في تبسيط مفهوم التفاوض نظرا لحاجتنا إلى تبني الثقافة التفاوضية المؤسسة على استراتيجيات فعالة، وقدمت الباحثة عدة أنواع للتفاوض من بينها النوع الأول والأكثر فعالية، التفاوض الذي يحقق مصالح للطرفين، أو ما يعرف بمباراة "اكسب ودع غيرك يكسب" WIN WIN، حيث يعمل طرفي التفاوض على الوصول إلى صيغة اتفاق، مما يساهم في تعميق العلاقات الاجتماعية.

• الدراسة السادسة:

للباحثين بن لخضر السعيد، شني صورية، وآخرون (السعيد، صورية، وآخرون، 2020)، والتي جاءت بعنوان: مفهوم المؤسسات الناشئة في الجزائر بين التبيني والواقع، تعالج إشكالية هذه الدراسة البعد المفاهيمي للشركات الناشئة، من خلال تحديد الاختلافات الجوهرية بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وتهدف هذه الدراسة إلى إزالة الغموض عن مصطلح المؤسسات الناشئة وذلك من خلال عرض جملة من المفاهيم المشابهة مع محاولة التفريق بينها من خلال الخصائص التي تتميز بها كل نوع من المؤسسات. وخلصت هذه الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن المؤسسات الناشئة تختلف جوهريا عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث الحداثة، الأهداف، نموذج الأعمال، بالإضافة إلى آليات التمويل.

قامت هذه الدراسة بتقديم التعريف الاصطلاحي للمؤسسات الناشئة، وذلك نظرا لما يعتريه المجال من خلط في تحديد المفاهيم، وعدم الاتفاق على مفهوم واحد، يرجع ذلك للطبيعة الثقافية والاقتصادية والتشريعية بالإضافة إلى إشكالية الترجمة، حيث يختلف مفهوم الشركات الناشئة في أمريكا عن أوروبا، ويختلف المفهوم في معظم الدول العربية، كذلك هو الأمر في الجزائر، ونحن بحكم دراستنا تقع ضمن سياق ثقافي محلي والعينة المأخوذة هي شركة ناشئة جزائرية فإننا ملزمون بتحديد المفهوم في إطار السياق الجزائري.

2.1 مفاهيم الدراسة

تتمحور هذه الدراسة حول خمسة مفاهيم، يتم من خلال هذا المحور عرضها وفقا للآتي:

• إستراتيجية الاتصال:

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 المؤسسي، وازدياد حدة المنافسة، لتصبح الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والاستراتيجيون عناصر أساسية في قاموس الإدارة والأعمال، ويتجاوز 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.

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. بعيداً 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.

وعليه فالاستراتيجية 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 يتوصل 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.

• المؤسسات الناشئة :

يختلف الكثير من الباحثين حول تحديد مفهوم مصطلح ما بشكل موحد، حيث يرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة الخلفية العلمية التي ينطلق منها الباحث ونظريته الشاملة للمفهوم المراد تعريفه، وكذلك هو الأمر بالنسبة لمفهوم الشركات الناشئة، فهو من المفاهيم التي لاقت عناية كبيرة من طرف الباحثين، واختلاف تعاريفهم له منحصر في الزاوية التي ينظر منها الباحث، إلا أن هذا الاختلاف كله ينصب في معنى واحد، فمنهم من يرى أن المؤسسات الناشئة هي: "مؤسسات جديدة عادة ما تكون صغيرة في مرحلتها المبكرة من التشغيل تسعى إلى تحقيق نموذج أعمال، وخاصيتها أنها مستدامة وقابلة للتطوير ومربحة وتمتلك إمكانية لتحقيق معدل نمو مرتفع" (كاملة، 2022، صفحة 40). كما عرفها إريك ريس على "أنها كيان بشري صمم لخلق منتج أو خدمة جديدة في ظل ظروف عدم التأكد الشديدة من بيئة الأعمال المحيطة بها" (أسماء، 2022، صفحة 208).

في حين نجد أن المشرع الجزائري يعتبر المؤسسة الناشئة حسب المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع ناشئ" و "حاضنة أعمال" كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2020، صفحة 10) وتحترم المعايير التالية:

- يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة 08 سنوات؛
- يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة؛
- يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية؛
- أن يكون رأسمال الشركة مملوكا بنسبة 50 % على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة"؛
- يجب أن تكون إمكانية نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية؛
- يجب ألا يتجاوز عدد العمال فيها 250 عامل.

بالرغم من الاختلاف البائن في التعاريف المذكورة آنفا، إلا أنها تتفق في الإجمال على أن الشركات الناشئة تعتمد على مجموعة من الشروط لاعتبرها كذلك، وهي الإبداع والابتكار، ضرورة خلق سوق للمنتج، نموذج أعمالها قابل للتطور، إمكانات عالية للنمو، مخاطرة، ووجود تمويل، وتنطبق هذه الشروط في القانون الجزائري، في حين تشتمل قوانين معظم الدول على ثلاث عناصر رئيسية وهي النمو المتسارع، عدم اليقين، والابتكار.

• الاتصال الداخلي:

إن عملية الاتصال عملية شاملة وواسعة، فإذا ما اعتبرنا أن الاتصال عصب المؤسسة وعمودها الفقري الذي تقوم عليه مختلف العمليات الأخرى، كالتخطيط والتنظيم وتحديد المهام والأدوار واتخاذ القرارات، فإننا من غير المعقول أن نختصر الاتصال في اتجاه واحد، أو نوع واحد، إلا أن تقسيمه وتحديد أنواعه يساعدنا على توضيح آلية عمل كل نوع، فالاتصال الداخلي يختلف عن الاتصال الخارجي والاتصال المالي يختلف عن الاتصال التسويقي والتجاري، لكن تبقى كل هذه الأنواع من الاتصال تندرج ضمن أنواع الاتصال في المؤسسة، ويتمثل الاتصال الداخلي في ذلك النوع الذي يتم داخل المؤسسة وبين أفرادها الداخليين وكل المتعاملين الذين يقدمون خدماتهم للجمهور الخارجي عن طريق المؤسسة.

يعرف آفلين دود الاتصال الداخلي على أنه نقل البيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالاً. (كمال، 2013، صفحة 86)، كما ينظر إلى الاتصال الداخلي على أنه عملية تعامل الإدارة أو المدراء مع كافة المجموعات المتعاملة داخل نطاق المؤسسة (ميلي، رجم، ومنصوري، 2018، صفحة 291). من خلال هاذين التعريفين نستنتج أن الاتصال الداخلي هو عملية إدارية تتم داخل المؤسسة وتكون موجهة نحو موظفيها، بهدف نقل المعلومات بينهم وتبادل الآراء والأفكار والاتجاهات، وذلك من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية وزيادة الإنتاجية.

وتعرفه الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي: " أن الاتصال الداخلي هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها" (كمال، 2013، صفحة 86). يقودنا هذا التعريف إلى إضفاء الدور الفعال للاتصال الداخلي على الفرد والجماعة داخل المؤسسة، بمعنى أن الجمعية الفرنسية في هذا التعريف تركز على جانب المورد البشري، والنتائج المحققة من فعالية وترقية ما هي إلا تحصيل حاصل.

ويتجلى الاتصال الداخلي في المؤسسة من خلال عمليات التبادل والتفاعل بين الأفراد أثناء تأدية مهامهم، وقد تم تجاوز النظرة التقليدية التي ترى أن الاتصال داخل المؤسسة هو ذا اتجاه واحد يتمثل في الاتصال النازل، إلى نظرة أكثر شمولاً ترى الاتصال في المؤسسة على أنه عملية تبادل حقيقية، وزادت الحاجة الماسة إليه جاك إقالون (دروم والعالي، 2010، صفحة 193) بناء على ثلاثة تطورات:

- تنامي حجم المؤسسات؛

- زيادة التخصص في الموارد البشرية؛

- الحاجة إلى اللامركزية في الأنشطة والقرارات .

ويبقى دور الاتصال يزداد أهمية يوماً بعد يوم كلما زادت وظائف المؤسسات وتوسعت أعمالها، وتطورها مرهون بمدى وعيها لهذا الدور الذي يضطلع به الاتصال بشتى أنواعه، وقدرتها على التحكم والتسيير الجيد لشبكة علاقاتها الداخلية والخارجية، وفي مستوى كل نظام من العلاقات تستعين المؤسسة بنوع من أنواع الاتصال لأجل تحقيق أهدافها، فإذا كان تعاملها مع الزبائن والغاية هي بيع منتج أو إقناعهم

بتبني الخدمة فهي بحاجة إلى إتقان مهارات الاتصال التسويقي والتجاري والمالي، وإذا كانت ضمن عناصرها الداخلية فهي بحاجة إلى إتقان مهارات الاتصال الداخلي ولغة الحوار، أما إذا كانت بصدد تقديم خدمات معينة لجمهورها وطبيعة تلك الخدمات يقدمها أشخاص لا ينتمون بشكل مباشر للمؤسسة وليسوا موظفين بها بشكل دائم، إنما تربطهم بالمؤسسة نوعية الخدمة التي يقدموها لجمهورها فهي بحاجة إلى إجراء جلسات عمل للاتفاق حول شروط تلك الخدمة لتحقيق فوائد للطرفين، فهي هنا بحاجة إلى إتقان مهارة الاتصال التفاوضي، فالقاسم المشترك هنا هو دائما الاتصال.

• الاتصال التفاوضي:

قد لا نغالي إذا اعتبرنا أن التفاوض أو الاتصال التفاوضي هو أساس استمرار البشرية، وتطورها ورفقها، ولا ننكر القدم التاريخي لهذه العملية، فالأسلوب التفاوضي ظهر مع الإنسان منذ ظهور الصراعات وازدادت حاجته إليه خاصة في عصرنا الحالي حيث صارت الحياة أكثر تعقيدا وزادت حاجة الإنسان إلى تحقيق أهداف شتى وفي مختلف الميادين، فالاتصال التفاوضي هو محاولة الوصول إلى حلول أو اتفاق يرضي طرفين كانا في صراع، وهذا ينعكس خاصة في الميدان السياسي والعسكري والديبلوماسي، إلا أن مفهوم الاتصال التفاوضي الذي نريد تسليط الضوء عليه في دراستنا هو ذلك النوع من الاتصال الذي يعتبر مهارة لا بد لأصحاب المؤسسات أن يهتموا بها ويخصصوا لها تكوينا مكثفا والاستعانة بمستشارين وأخصائيين لأجل تحقيق أهداف المؤسسة المادية كانت أو المعنوية.

فالتفاوض وفقا لأندرسون " هو أن تدخل في حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى بهدف الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة ويضمن لها الحد الأدنى المقبول من المكاسب " (أندرسون، 2014، صفحة 11)، نستنتج من هذا التعريف أن عملية التفاوض لا يمكن أن تتم بشكل منفرد، وإنما تحتاج إلى طرفين تجمعهما أهداف ومصالح، كل طرف يحاول أن يحقق أكبر قدر من المكاسب والاستفادة بشكل متوازن. والاتصال التفاوضي وفقا لعيسى " هو تبادل للمعلومات والرموز والآراء والمواقف بين طرفي أو أطرف التفاوض من أجل التوصل إلى اتفاق يرضي جميع أطراف العملية التفاوضية، ويشترط في الاتصال التفاوضي وجود طرفين على الأقل " (عيسى، 2017، صفحة 78).

إن عملية الاتصال التفاوضي تدخل في كل مناحي الحياة حيث لا يمكن الاستغناء عنها إذا ما أردنا تحقيق أهدافنا دون اللجوء إلى القوة أو العنف، فهذه المظاهر تنم عن سلوك غير حضاري، بينما الاتصال التفاوضي هو ذلك الأسلوب المتحضر الذي يعكس رقي المجتمعات، وهو أساس نجاح المؤسسات، فبه يتحقق الحوار وبه تُسوى الأمور وتنعكس نتائج الاتصال التفاوضي على ما يحققه طرفي التفاوض من مكاسب، دون اللجوء إلى التنازل المضر، أو تحقيق مصلحة أحد الطرفين على حساب الطرف الآخر من خلال استغلال نقطة ضعفه في حاجته إلى تحقيق أدنى مستوى من المكاسب، فالاتصال التفاوضي الفعال والمبني وفق المعايير الحقيقية والمبادئ السامية هو الاتصال الذي يتأسس وفق مبدأ التكافؤ في الحصول على المكاسب بالقدر الذي يرضي الطرفين، وهو ما يعرف باستراتيجية مكسب مكسب.

● إستراتيجية مكسب/مكسب:

تعتبر طريقة مكسب/مكسب أحد أساليب نظرية التفاوض والاتصال التفاوضي، وهي عبارة عن طريقة تفكير قبل أن تكون آلية إقناع أو تأثير، وتظهر أهميتها في حالة تنازع وتعارض المصالح بشكل عام، أين نجد أن هناك عدة طرق للتفكير لدى أصحاب المصلحة، وطريقة التفكير هذه تؤثر على عملية التفاوض وأسلوب الاتصال، وبالتالي على النتيجة النهائية، من هذه الطرق نجد طريقة التفكير خسارة/خسارة، والتي تحيلنا على سعي المفاوض إلى خسارة مفاوضه، لتصوره أنه هو قد خسر التفاوض، وطريقة التفكير خسارة/مكسب، أي أن المفاوض يؤثر الربح لغيره ويرضى بالخسارة لنفسه.

وطريقة مكسب/خسارة والتي تقتضي أن يفكر المفاوض فيما سيربحه ولا يهتمه خسارة مفاوضه، وأخيرا طريقة مكسب/مكسب والتي تقتضي أن يفكر المفاوض في الربح لنفسه، مثلما يفكر في الربح لمفاوضه. بشكل عام تعني كلمة "مكسب" أن كل من يشارك في نشاط ما يربح بطريقة أو بأخرى. في صناعة البناء تتمثل النتيجة "المربحة للجانبين" التي تتضمن أطرافاً مختلفة في أداء مشروع له أهداف وإنجازات مشتركة. بالإضافة إلى ذلك، يلزم وجود عملية لحل التعارضات بين الواجهة التي تسعى إلى استيعاب جميع المتنازعين وإرضاء جميع المشاركين. في هذا البحث، تحدث نتيجة مربحة للجانبين عندما يكسب كل من المفاوض الفرعي والمفاوض العام ربحاً كافياً من خلال نفس المشروع (Zhu & Cheung, 2019, p. 431).

إن هذه الطريقة في التفكير هي الأكثر مثالية وعقلانية، وهذا الأسلوب يتوافق مع الفطرة السليمة والطبيعة البشرية السوية، على خلاف ذلك، فتحقيق المكاسب على حساب الآخرين، أو محاولة الربح والمساهمة في خسارة الآخر هي حالة غير طبيعية تساهم في خلق نوع من الفوضى وتغييب قيمة العدل. لذلك فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها مع مراعاة جانب المصالح المشتركة والربح للجميع، تؤمن بقيمة الوفرة وتحقق أكبر قدر ممكن من الأرباح على مختلف الأصعدة وتحقق الريادة بأعلى مستوياتها. في هذا يذكر روجر فيشر وويليام أوري (Fisher & Ury, 1991, p. 80) فإن هذا الأسلوب "ضروري في أي مفاوضات قد تفتح الأبواب وتنتج مجموعة من الاتفاقيات المحتملة التي ترضي كلا الطرفين. ولذلك، يجب إنشاء العديد من الخيارات قبل اتاحة الاختيار بينها، ابتكر أولاً؛ ثم قرر في وقت لاحق. ابحث عن المصالح المشتركة والمصالح المختلفة للتوافق، وبالتالي السعي إلى تسهيل القرارات" قدما الباحثين محاولة لكيفية تطبيق استراتيجية مكسب/مكسب، وأهم شيء هو ربطها بفكرة الابتكار، التي لها علاقة وطيدة بالمؤسسات الناشئة، يتضح هنا أن هذا الأسلوب يستحق العناية به من طرف المؤسسات الناشئة، لا سيما وأنها تعمل في سياق من عدم اليقين وارتفاع مستوى المخاطرة.

في المؤسسات الاقتصادية بما فيها الناشئة يكون الهدف الرئيسي من الربح للطرفين هو إتمام الصفقة أو العقد وقبول الطرفين بمخرجات الاتصال التفاوضي، وخلق فرص للتعاون المتسمر والحفاظ على علاقات العمل الإيجابية واكتشاف خيارات جديدة من شأنها تحقيق مكاسب للطرفين، والتركيز على المصالح المشتركة، لذلك فإنه من المهم جداً أن تسعى المؤسسة إلى تبني هذه الإستراتيجية وجعلها أسلوب تواصل إنساني لموظفيها قبل أن تكون أسلوب عمل.

2. الإطار الميداني

من خلال الإجابات المتحصل عليها من طرف المبحوثين، والتي تتركز في مفردات وعبارات وإيحاءات معينة، والتي تم تصنيفها وترتيبها وفقا للجدول رقم 01، وهذا وفقا للاتجاه القائم على النظرية الموثقة " ويبدأ هذا المنظور الفكري في التحليل بالتعامل الموسع مع البيانات، وينتهي بنظرية يتم توليدها من واقع هذه البيانات، أو يتم توثيقها وتأكيداها على أساس هذه البيانات، ويتكون نظام التصنيف هذا من القراءة الحرفية للبيانات سطرا سطرا" (بيبر و ليفي، 2011، صفحة 574). وعليه تم وصف وتحليل تطبيقات استراتيجية الاتصال التفاوضي مكسب/مكسب على الاتصال الداخلي لمؤسسة نبوجيو الناشئة وفقا لتحليل المفردات والجمل والفقرات الواردة في الجدول التالي:

جدول رقم 1: يوضح نموذج عن البيانات الكيفية المتحصل عليها وتصنيفها

النص المستخلص	فئة التصنيف	النص المستخلص	فئة التصنيف
نعمل مع شركات وأشخاص عاديين	أطراف التفاوض	مواقع التواصل الاجتماعي تساعد الكثير من الشركات	وسيلة الاتصال
واحد مسير لفرع التسويق	معد الاستراتيجية	عندنا هدفين رئيسيين: بيع السياحة، وتشجيع السياحة في الجزائر	الهدف الاتصالي
نقوم بإعداد استراتيجية مكتوبة	كتابة الاستراتيجية	الواتساب بشكل رئيسي والإيميل	وسيلة الاتصال الداخلي
على حسب الفصل أو النشاطات	تعيين الأوقات	عندنا اجتماعات وبريفينغ	أسلوب اتصال
استراتيجيتنا متغيرة على حسب	ثبات الاستراتيجية	أسعار غرف فنادق ووسائل نقل إلخ	موضوع التفاوض
لا نستطيع بناء استراتيجية تسويق على مدى عشر سنوات مستحيل	طول المدى	طلب الزبون يكون مؤسس للعرض وعليه نقوم بالتفاوض	التعارضات
المشاريع تأتي لكن الأشخاص إذا خسروا لا يعوضون	نموذج مكسب /خسارة	ما صراتش معنا لكن إذا وقعت نقوم بها عادي	نموذج خسارة/مكسب

المصدر: من تصميم الباحثان بالاعتماد على نماذج اتجاه النظرية الموثقة

1-2- التعريف بمؤسسة نبوجيو:

نبوجيو هي شركة ذات مسؤولية محدودة، تأسست سنة 2019، تعمل في مجال السياحة، الرحلات والأسفار، حازت على علامة مؤسسة ناشئة (لابل) سنة 2021، يتكون طاقمها الوظيفي من 06 أشخاص يعملون فيها بشكل مباشر ودائم، أما أصحاب المصلحة والمتعاملين الداخليين وفقا للإجابة عن سؤال حول عددهم، فقد قيل لنا أنهم كثير، وليس لديهم إحصاء دقيق، يتمثلون في أصحاب المطاعم والفنادق والمخيمات وكذلك المرشدون السياحيون وممثلهم في الجمعيات الثقافية والسياحية المختلفة، تقع الشركة في: 45 شارع جنان بن دانون، القبة، الجزائر العاصمة، الجزائر.

يتوزع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بين مدير الشركة، ومكلف بالسياحة الصحراوية، مكلف بالسياحة الساحلية، مكلف بالتعامل مع الشركات، مكلف بالتسويق، مكلف بالتصميم، مع الإبقاء على المرونة التامة في التعامل مع المهام وفقا لإجابة عن سؤالنا من طرف المكلف بالتعامل مع الشركات، جميع طاقم الشركة من فئة الشباب أقل من 35 سنة، يشمل نشاط الشركة في الوقت الراهن جميع مناطق الجزائر، ويسعون إلى التوسع ليشمل نشاطهم دول غير الجزائر. يقدمون خدمات عامة، وأخرى خاصة وفقا لطلب العميل واحتياجاته، تكمن القيمة الابتكارية للمشروع في عملية تسجيل الطلبات وتقديم الخدمات وفقا لنموذج عمل مبتكر.

2-2- الاستراتيجية الاتصالية في شركة نبوجيو:

الاستراتيجية بصفة عامة والاستراتيجية الاتصالية بشكل خاص، هي من مهام الإدارة العليا، وبما أن الحالة المدروسة هي مؤسسة ناشئة، فلا يمكن الحديث عن إدارة عليا حقيقية، فالشركة يسيرها الشباب جميعهم بشكل متكافئ، وهذا هو السبب الذي جعل من الاستراتيجية الاتصالية في شركة نبوجيو توضع بشكل مشترك، إلا أن السؤال الأهم والذي كان بشكل مباشر حول وجود استراتيجية معدة مسبقا ومكتوبة، فكانت الإجابة بنعم، لكن من خلال بعض الأسئلة الموالية، استشرعنا أن القائمين على الشركة، لا يكادون يفرقون بين الاتصال والاتصال التسويقي، فسؤالنا كان دوما عن الاتصال، لكن الإجابة كانت حول التسويق، وهذا ظهر كذلك من خلال سؤالنا حول المدى الزمني للاستراتيجية الاتصالية، فكان الجواب فيه اختلاطين أساسيين، الأول هو ما ذكرناه من أن الإجابة كانت عن المدى الزمني للاستراتيجية التسويقية وليست الاتصالية، أما الثاني فكان حول المدة الزمنية ذاتها، فمن المعروف أن الاستراتيجية تكون على المدى الطويل، وليست مثل التخطيط التقليدي الذي يكون قصير، متوسط أو طويل المدى، في هذا السياق أجابنا أن المدة الزمنية تكون لمدة ثلاثة أشهر أو سنة في أقصى تقدير.

أما عن الهدف المحوري، أو ما يسمى بالهدف التنموي الشامل، الذي يعتبر أحد ثلاث مكونات رئيسية للاستراتيجية وفقا شو باو يو (Yu, 2021, p. 38)، فقد كانت الإجابة صريحة وواضحة، يتمثل هذا الهدف في الترويج للسياحة في الجزائر وتحقيق الربح المادي من وراء ذلك، وهو في الحقيقة، هدف تنموي شامل، كذلك يحل مشكلة تنمية حقيقية، إلا أن غياب الدليل الإرشادي، يجعل منا نميل، انطلاقا من إجابات طاقم شركة نبوجيو السابقة، أن الاستراتيجية الاتصالية بمفهومها العلمي والمهني، ليست معدة ولا متواجدة، إنما هناك استراتيجية تسويقية، وفي أحسن الأحوال بالنسبة للاتصال الداخلي، هناك نوع من الاتصال التسويقي الداخلي، يدعم هذه النتيجة، مؤشر آخر، فالاستراتيجية التسويقية وفقا لأجوبته، والاتصالية وفقا لسؤالنا، تتمحور حول منصات التواصل الاجتماعي، والفيسبوك على وجه التحديد، فجميع أعمال الشركة تتم عن طريق الفيسبوك، الذي يعتبره الكثيرون أنه وسيلة اتصال، بينما الاتصال التنظيمي، لا سيما الداخلي منه، لا يعتبر هذه المنصة سوى وسيلة إعلام ومشاركة اجتماعية، تحولت إلى وسيلة للاتصال التسويقي، وبغض النظر، حتى وإن اعتبرناها وسيلة للاتصال، فهي وسيلة اتصال خارجي أكبر منها وسيلة للاتصال الداخلي.

3-2- الاتصال الداخلي في شركة نبوجيو:

الاتصال الداخلي هو موضوع الاستراتيجية، فمن المسلم به أنه لا بد من تواجد اتصال داخلي في أي شركة، لكن ليس هناك استراتيجية للاتصال الداخلي في كل شركة، ولهذا تمحورت أسئلتنا عن الاتصال الداخلي حول الكيفية والوسائل والأساليب، أما عن الكيفية فكانت الإجابات تشير إلى أن الاتصال داخل شركة نبوجيو هو اتصال حديث - حسب تعبيرهم - أي أنه اتصال مرن يتوافق وروح المؤسسات الناشئة، ذات الأسس الابتكارية والتكنولوجية، التي تجعل من الاستماع لآراء الغير، وتقبل الأخطاء، ودعم المحاولات، أشياء من فلسفة الشركات الناشئة، يدعم كل هذا، العدد القليل من الموظفين والتقارب الثقافي والعمرى، أي أن أسلوب النقاش المفتوح، وغير المبرمج والدائم، مع وجود حميمية ومباشرة في الاتصال، بعيدا عن الرسمية، هي الأساليب الغالبة على الاتصال الداخلي في المؤسسة.

إضافة إلى الأساليب السابقة، والتي تعتبر غالبة على الاتصال الداخلي، هناك الاتصال الرسمي، الذي يكون عبر اجتماعات رسمية، يتم حسب المواسم وحسب الحاجة كذلك، أما عن الوسائل المستخدمة، فقد تم حصرها بوسيلتين، الأولى هي الواتساب، وهو وسيلة تواصل داخلي ذات أهمية بالغة، فبالإضافة إلى خصائصه المتنوعة، فإنه يوفر نسخة للشركات ورجال الأعمال، وهي ما تسمى "واتساب بزنس"، أما الوسيلة الثانية، فهي الإيميل، والذي يبقى الوسيلة ذات الطابع الرسمي لجميع الشركات، وفي الأخير، فإن تقييم طاقم الشركة، لطبيعة الاتصال الداخلي بينهم، كانت جد إيجابية، يرجع هذا في اعتقادنا، لتناسب الثقافة التنظيمية للمؤسسات الناشئة مع أساليب الاتصال الداخلي ووسائله الحديثة.

4-2- الاتصال التفاوضي في شركة نبوجيو:

الاتصال التفاوضي استراتيجية أساسية من ضمن استراتيجيات شركة نبوجيو، ففي جوابه عن سؤالنا المتعلق بالأطراف الذين يتم الاتصال بهم قصد التفاوض، أجاب أن جميع الأطراف الداخلية، المباشرة وغير المباشرة، يتواصلون عن طريق التفاوض وبشكل دائم، سواء ما تعلق الأمر بالتفاوض حول القيام بالمهام، أو إدراج مهام جديدة، أو قبول مقترح معين، أو فكرة مبتكرة، أو اختيار مطعم معين، أو فندق أو أي متعامل داخلي آخر، إضافة إلى التفاوض حول الأسعار والفوائد، وأكبر من هذا التفاوض حول الاستراتيجيات نفسها، وهذا ليس بالأمر الغريب، فالاتصال التفاوضي هو أحد الممارسات الشائعة في الشركات بصفة عامة، والشركات الناشئة على وجه الخصوص.

أما بخصوص تعارض المصالح، والذي يعتبر حبكة العملية الاتصالية التفاوضية، فأقر موظفي شركة نبوجيو بوجوده، وهذا أمر طبيعي، إلا أن الاستراتيجية المتبعة في التعامل مع التعارض، هي محور دراستنا، والتي سنتكلم عن نتائجها في العنصر الموالي، هذا التعارض ينجم عن اختلاف في وجهات النظر، وفقا لجواب حول سؤالنا عن طبيعة تعارض المصالح في شركة نبوجيو، والذي يعتبرونه أمر طبيعي، يتم التعامل معه بشكل متفتح وعقلاني، وهناك ثلاث مستويات من التفاوض، الاتصال التفاوضي الداخلي بين أصحاب الشركة وموظفيهم، الاتصال التفاوضي الداخلي بين الشركة وأصحاب المصلحة الداخليين، الاتصال التفاوضي الخارجي الذي يشمل الجمهور العام والجمهور المستهدف وأصحاب المصلحة الخارجيين.

5-2- استراتيجية الاتصال التفاوضي مكسب/مكسب:

كانت أسئلتنا المتعلقة بهذا المحور على شكل أربع عبارات رئيسية، وسؤالنا هو كيف يتم التعامل مع هذه الحالات، هذه العبارات هي كالتالي:

- في حالة ما إذا آلت كلا المصلحتين للربح؛
- في حالة ما إذا آلت كلا المصلحتين للخسارة؛
- في حالة ما إذا آلت مصالحك للخسارة، بينما تؤول مصلحة الأطراف الأخرى إلى الربح؛
- في حالة ما إذا آلت مصالحك للربح، بينما تؤول مصلحة الأطراف الأخرى للخسارة.

بناء على أجوبة المبحوثين فإن الاستراتيجية المتبعة هي - بشكل عام - استراتيجية مكسب/مكسب، ولأكثر تفصيل، فإن الحالات التي يكون فيها خسارة لكلا الطرفين مستبعدة، لوجود مستوى من الاتصال الداخلي الجيد بين الأطراف، أما استراتيجية خسارة ربح، والتي يمكن أن نسمةا استراتيجية الإيثار، فهي موجودة، مع أنها غير محبذة في الاتصال التنظيمي والعمل المؤسسي بصفة عامة، ظهرت هذه الحالة إجابة المبحوثين، أنهم في الحالات التي تتعارض المصالح، فإنهم يؤثرون خسارتهم من أجل ربح زملائهم، وهنا يظهر بشكل جلي تأثير القيم الثقافية العامة على الثقافة التنظيمية، فقيمة الإيثار هي أحد القيم المنتشرة في الثقافة الجزائرية، لكن يبدو أن هذه القيمة لا تفلح في حالة المؤسسات، وتؤثر بشكل سلبي على الاتصال الداخلي، على عكس التواصل وفقا لاستراتيجية مكسب/مكسب، والمبنية على الإيثار والاستئثار في نفس الوقت.

أما عن استراتيجية التفاوض ربح خسارة، فيبدو أنها لا تلقى مكانا في مؤسسة نبوجيو، على عكس المؤسسات التقليدية التي تعاني من صراعات تنظيمية متعددة، غالبا ما تكون استراتيجية مكسب/ خسارة هي سيدة الموقف، ووفقا لبعض الدراسات السابقة (الواردة في هذا المقال)، فإن هذا الأمر يرجع للثقافة التنظيمية للمؤسسات فإنها تختلف بشكل جذري، بين مؤسسات القطاع الخاص والعام من جهة، ومن جهة ثانية بين المؤسسات التقليدية التي تعاني من عبء البيروقراطية واختلاف مستويات الموظفين ثقافيا واجتماعيا وكثرة أعدادهم، وبين المؤسسات الناشئة التي تمتاز بالتجانس الثقافي التنظيمي، والتجانس الاجتماعي الثقافي، وقلة أعداد العاملين في أغلب الشركات الناشئة في الجزائر، في الأخير تبقى استراتيجية التفاوض مكسب/مكسب هي الاستراتيجية المناسبة للاتصال الداخلي للمؤسسات الناشئة.

ويرجع الأمر؛ أي تناسب استراتيجية مكسب/مكسب مع استراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسات الناشئة لسبب جوهري، يتمثل في انبثاق استراتيجية مكسب/مكسب من مبدأ مفاده أن هناك وفرة وفرصة تكفي الجميع، فعوض المساومة على الفرصة الظاهرة، يتم التفاوض بناء على وجود فرصة أخرى يمكن أن نكتشفها، وهذا المبدأ هو نفسه الذي تقوم عليه المؤسسات الناشئة، أي الابتكار، فعوض من التنافس على المنتجات وفقا للقيم التنافسية الموجودة، نبتكر المنتج و/أو القيمة الخاصة بشركتي ومنتجي واكتساح القيم الموجودة، وهذا ما بدا واضح في شركة نبوجيو الناشئة، من خلال الأجوبة التي تم الحصول عليها.

3. خاتمة:

الشركات الناشئة هي شركات اقتصادية ذات أيديولوجية مناقضة للأيديولوجيات الخاصة بالمؤسسات التقليدية، ورغم أنها تعمل في بيئة تتميز بعدم اليقين، وذات مخاطر عالية، إلا أن مستوى النمو فيها عالية جدا، وهذا لكونها تتفادى التعقيدات البيروقراطية، وتعتمد على الابتكار والتكنولوجيا، كل هذه الخصائص، تضع المؤسسات الناشئة في حالة من التفاوض الدائم، هذا التفاوض ما هو في الحقيقة إلا نوع من أنواع الاتصال الاجتماعي والتنظيمي، والذي يطلق عليه الاتصال التفاوضي، وتظهر أهمية الاتصال التفاوضي في المستوى الداخلي للاتصال، لأن فشل الاتصال داخل المؤسسة، يعني نهايتها، خاصة الاتصال في بعده الإنساني والعلاقاتي، وليس في أبعاده التكنولوجية التنظيمية الرسمية، بناء على هذا، تم تقصي أحد أنواع التفاوض، وهو التفاوض المربح للطرفين، وتطبيقاته على استراتيجية الاتصال الداخلي لمؤسسة نبوجيو الناشئة، وكانت النتائج على النحو التالي: أولا، لا توجد استراتيجية اتصالية بالمعنى الحقيقي في مؤسسة نبوجيو الناشئة، ثانيا، يتم الاعتماد على استراتيجية الاتصال التسويقي بشكل مطلق، خاصة بالاعتماد على منصة فيسبوك والواتساب والإيميل، ثالثا لا يدرك موظفي شركة نبوجيو ماهية الاتصال التنظيمي وبالتالي أهميته الحقيقية، رابعا، يتم التفاوض بشكل دائم داخل شركة نبوجيو، تتمثل الأطراف في الموظفين وأصحاب المصلحة الداخليين، والجمهور العام وأصحاب المصلحة الخارجيين، خامسا، يميل أصحاب شركة نبوجيو إلى اعتماد استراتيجية التفاوض مكسب/مكسب، مع الاتجاه أحيانا لاعتماد استراتيجية خسارة / مكسب، سادسا، تلعب استراتيجية التفاوض مكسب/ مكسب دورا محوريا في تحقيق أهداف الشركة، من خلال تحقيق التواصل الفعال، وجلب العروض المناسبة للعملاء، والحفاظ على مستوى عالي من الحماس والشغف داخل الشركة، ثامنا وأخيرا، لا تعتمد شركة نبوجيو على خبراء في الاتصال لمساعدتهم في صياغة استراتيجية الاتصال التفاوضي الداخلي.

وبناء على النتائج السابقة، نقدم الاقتراحات التالية:

- التوجه نحو التدريب على مهارات الاتصال، ووضع وتنفيذ استراتيجية اتصالية داخلية وخارجية؛
- التفريق بين استراتيجيات الاتصال والاتصال التسويقي، وإعطاء الأهمية لوضع استراتيجية اتصالية حقيقية، تكون بعيدة المدى وتحل إشكاليات اتصالية تنموية، وفقا لدليل ارشادي شامل ومكتوب؛
- الاستعانة بخبراء في مجال الاتصال، سواء أكانوا خبراء مستقلين، او وكالات اتصال وعلاقات عامة؛
- عدم الاكتفاء بمنصة الفيسبوك والواتساب والإيميل، والاعتماد بشكل أساسي على الموقع الإلكتروني الخاص بالشركة، ثم التواجد في مختلف المنصات، إضافة إلى الاعتماد على اتصال الفعاليات، والاتصال العلاني؛
- تعزيز التعامل باستراتيجية التفاوض مكسب/مكسب، وتطوير استراتيجية اتصالية بناء على إطار العمل مكسب/مكسب، تكون استراتيجية مبتكرة مناسبة مع روح شركة نبوجيو الناشئة؛
- تجنب استراتيجية خسارة/ مكسب، لأنها استراتيجية غير مناسبة للمؤسسات الناشئة.

4. قائمة المراجع:

• الكتب:

- 1- صلاح عبد القادر النعيمي، الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات، 2021، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- أندرسون باربارا، المفاوض الفعال، مهارات التفاوض الاحترافي، ترجمة: أحمد بهيج، 2014، مكتبة الهلال للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 3- روجر ويمر وجوزيف دومينيك، مدخل إلى مناهج البحث الإعلامي، 2013، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان.
- 4- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيدي صحراوي وآخرون، 2004، دار القصة للنشر، الجزائر.
- 5- شارلين هس بيبر وباتريسا ليفي، البحوث الكيفية في العلوم الاجتماعية، ترجمة هناء الجوهري، 2011، المركز القومي للترجمة، القاهرة.
- 6- Roger Fisher and William Ury, getting to yes, negotiating agreement without giving in, 1991, penguin books, new-york.
- 7-Zhu L., Cheung, S. O Motivators of Implementing Construction Incentivisation in Hong Kong, 2013, springer, new yourk, USA.
- 8- Yu, X.-b, The Fundamental elements of strategie, concepts, theories and cases, 2021, springer, usa.

المقالات العلمية:

- 9- أحمد دروم، بلقاسم العالي، أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، العدد 01، المجلد 01، سبتمبر، 2010.
- 10- برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، رؤى اقتصادية، العدد 05، المجلد 03، ديسمبر، 2013.
- 11- بن لخضر السعيد، شنبى صورية، وآخرون، مفهوم المؤسسات الناشئة في الجزائر بين التبنى والواقع، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد 01، المجلد 04، جويلية، 2020.
- 12- بوعكة كاملة، المؤسسات الناشئة في الجزائر- واقع وتحديات، المجلة الجزائرية لقانون الأعمال، العدد الأول، المجلد الثالث، جويلية 2022.
- 13- زينبات أسماء، حاضنات الأعمال كآلية حديثة لدعم ومرافقة المؤسسات الناشئة (دراسة حالة مشاتل المؤسسات في الجزائر)، دراسات اقتصادية، العدد 02، المجلد 16، أوت، 2022.
- 14- سامية خبيزي، الإستراتيجية الاتصالية كخيار إستراتيجي وعملى تنتهجه المؤسسات: آلياته وخطواته، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية، العدد 02، المجلد 8، ديسمبر، 2020.
- 15- سمية أحمد ميلي، عبد القار بن رجم، وحزمة منصوري، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 01، المجلد 02 جوان، 2018.
- 16- قواسم بن عيسى، الاتصال التفاوضي القوة الهادنة لتهدئة القوة وتقوية الهدوء، مجلة الراصد العلمي، العدد 01 المجلد 04، جانفي، 2017.
- 17- طهيرة عاوج، ولخضر بن ساهل، استراتيجيات التفاوض في العلاقات الاجتماعية، مجلة سوسولوجيون، العدد 02 المجلد 01، ديسمبر، 2020.
- 18- عاشور سهيلة، آليات التفاوض في معالجة الصراع التنظيمي، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد 02، المجلد 10 جوان، 2023.
- 19- نبيل حميدش، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 08، جوان، 2012.
- 20- فضيل دليو، تصميم البحوث الكيفية: المرونة والخصوصية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 06 العدد 01، 2021.
- القوانين والمراسيم:
- 21- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 20-254، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، سبتمبر، 2020.