



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي صالحى أحمد - النعامة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة

والموسومة بـ:

دور الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة موبليس
وكالة النعامة انموزجا

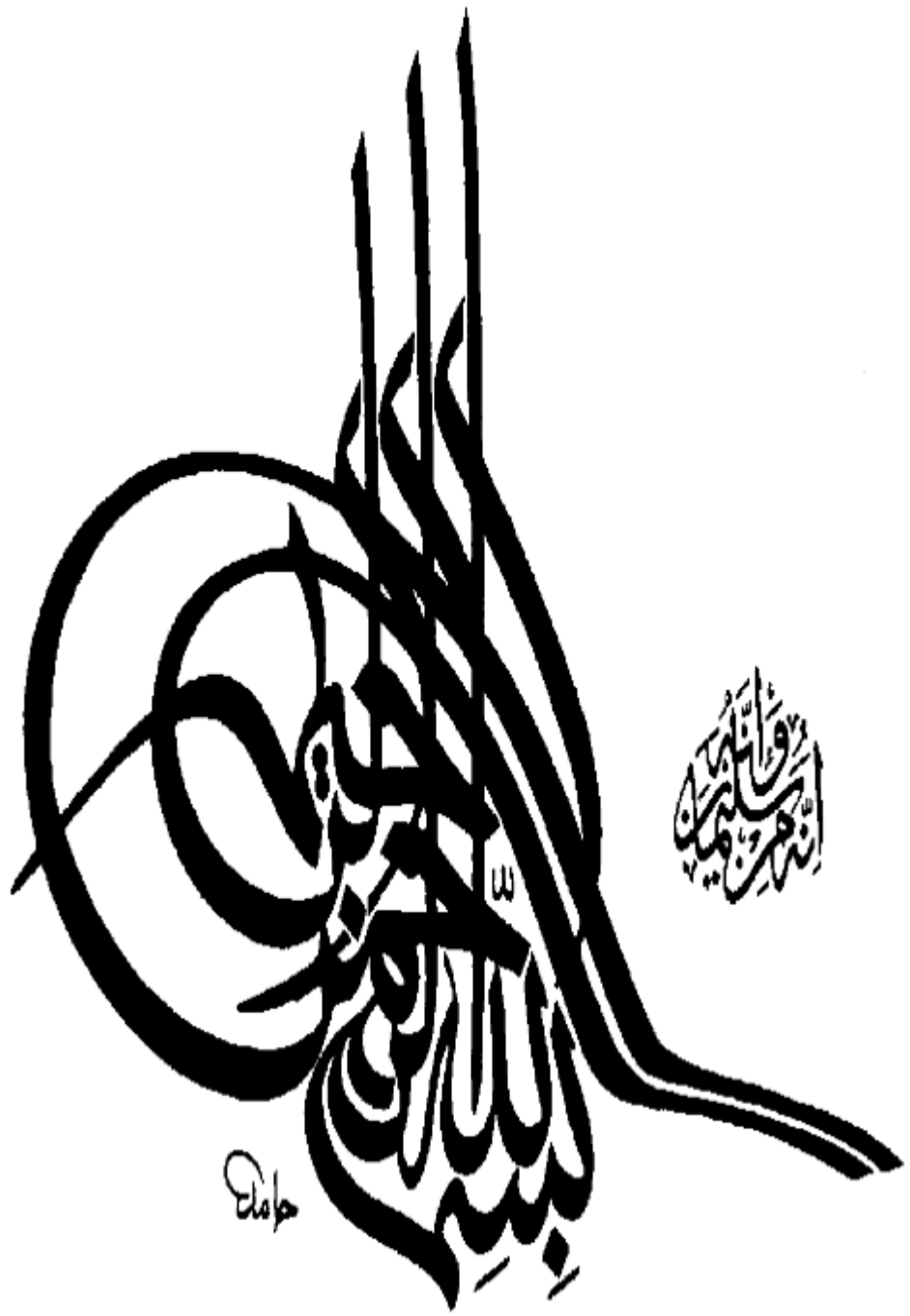
الأستاذ المشرف :
د. أحمد كمال قنون

إعداد الطالب:
مصطفى دحاوي

تشكيلة لجنة المناقشة:

| اسم ولقب الأستاذ | الصفة | مؤسسة الانتماء |
|-------------------|--------------|-------------------------------------|
| أ. هاجر حمّولية | رئيسا | المركز الجامعي صالحى أحمد ب النعامة |
| د. أحمد كمال قنون | مقررا ومشرفا | المركز الجامعي صالحى أحمد ب النعامة |
| د. عادل ميلودي | ممتحنا | المركز الجامعي صالحى أحمد ب النعامة |

السنة الجامعية: 2025/2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حامل

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ

آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ

أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

صدق الله العظيم

سورة المجادلة: الآية (11)



شكر و عرفان

يقول الله تعالى في محكم تنزيله " :إن ربك لذو فضل على الناس ولكن أكثركم لا يشكرون"، الآية 73 سورة النمل.

فالحمد لله أولا وأخيرا أن وفقنا لإتمام هذا البحث المتواضع ولسنا ندعي فيها الكمال بافكل شيء وإنما تم نقصان وإنما هو الاجتهاد وما التوفيق إلا من عنده سبحانه وتعالى؛ ولأنه من لم يشكر الناس لا يشكر الله فإنا نود أن نثني على جهود شخصيات كثيرة كان لها الفضل في أن يظهر هذا العمل على ما هو عليه الآن؛ ونخص بالذكر في المقام الأول استاذنا المشرف الدكتور أحمد كمال قنون الذي كان لبحثنا منه التوجيه والتصويب منذ أن كان فكرة إلى أن صار واقعا ملموسا ولم يحفل علينا بشيء ويمكن أن يقدم في هذا المجال فله منا جزيل الشكر وفائق التقدير والإحترام عرفانا له بجميله؛ كما نخص بجزيل الشكر قسم علوم الإعلام والاتصال.

كما نشكر القائمين على مؤسسة موبليس وكالة النعمة على أرائها وما أبدوه لنا من تسهيلات في إجراءات الترخيص الميداني

الهداء :



إلى روح أمي الغالية،
التي غادرت هذه الدنيا وبقيت ذكراها العطرة ونصائحها تضيء
درزني،

رحمك الله رحمة واسعة وجعل مثواك الجنة.

إلى والدي الحبيب، أسأل الله أن يلبسك ثوب الصحة والعافية،
ويشفيك شفاه لا يفادر سقماً. هذه المذكرة تخرج مني إهداءً لك،
عسى أن تكون مصدر فخر لك كما أنت مصدر قوتي وإلهامي.

إلى زوجتي الحبيبة،

شريكتي في الحياة، وسندي في مسيرتي، شكراً لصبرك ودعمك الدائم.

إلى أبنائي الأعمام، عبد الإله، صهيب، دانيا، رسيل مصدر بهجتتي
وفخري، أنتم الدافع الأكبر لكل نجاح أحققه.

إلى زملائي في العمل، وإخوتي وإخواتي الذين كانوا عوناً وسنداً،

لكم كل التقدير والامتنان على تعاونكم وتشجيعكم.

إلى من هطم أظورة الفشل في نفسي وكانوا لي العون والسند

فہرِس المحتویات

فهرس المحتويات

| | |
|-------------------------------|--------|
| شكر وعران | |
| الاهاء | |
| الملخص | |
| المقدمة العامة | أ..... |
| الإشكالية | ب..... |
| الفرضيات | ث..... |
| أسباب اختيار الموضوع | ث..... |
| أهمية الدراسة | ج..... |
| أهداف الدراسة | ج..... |
| تحديد مفاهيم الدراسة | ح..... |
| الدراسات السابقة | د..... |
| منهج وأدوات الدراسة | س..... |
| مجتمع البحث والعينة المستهدفة | ش..... |

الفصل الأول: الاستراتيجية الاتصالية والأداء التنافسي للمؤسسة

تمهيد

| | |
|--|---------|
| المبحث الأول: ماهية الاتصال في المؤسسة | 1..... |
| المطلب الأول: مفهوم الاتصال | 2..... |
| المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال | 7..... |
| المطلب الثالث: أنواع الاتصال | 11..... |
| المبحث الثاني: ماهية الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة | 17..... |
| المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية | 17..... |
| المطلب الثاني: أنواع الاستراتيجيات الاتصالية | 19..... |
| المطلب الثالث: مراحل اعداد الاستراتيجية الاتصالية | 20..... |
| المبحث الثالث: الاستراتيجية الاتصالية وتأثيرها على الأداء التنافسي للمؤسسة | 21..... |

المطلب الأول: مفهوم الأداء التنافسي وعوامل استمراريته 21

المطلب الثاني: كيفية تأثير الاستراتيجية الاتصالية على تنافسية المؤسسة 22

المطلب الثالث: أساليب تقييم الاستراتيجية الاتصالية 23

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة فعالية الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق الأداء التنافسي

لمؤسسة موبيليس

تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس 25

المطلب الأول: تعريف مؤسسة موبيليس 25

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس 27

المطلب الثالث: قيم وأهداف مؤسسة موبيليس 28

المبحث الثاني: تشخيص الوضعية التنافسية لمؤسسة موبيليس 29

المطلب الأول: مبدأ التنافسية لمتعاملي قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر 29

المطلب الثاني: دراسة وتحليل الوضعية التنافسية لمؤسسة موبيليس 30

المطلب الثالث: تحليل المقومات التنافسية لمؤسسة موبيليس 31

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان 32

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والمؤهلات الوظيفية للمبحوث 32

المطلب الثاني: واقع التخطيط للاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة موبيليس 35

المطلب الثالث: مدى تأثير الاستراتيجية الاتصالية في تنافسية مؤسسة موبيليس 37

الاستنتاج العام 44

الخاتمة 46

التوصيات والاقتراحات 46

آفاق الدراسة 47

قائمة المراجع

الملاحق

المقدّمة العامّة

تواجه المؤسسات الاقتصادية في العصر الراهن تحديات متزايدة نتيجة للتغيرات التكنولوجية السريعة، واشتداد حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، مما يجعل مسألة البقاء والاستمرار مرهونة بقدرتها على التكيف وتبني استراتيجيات فعالة تضمن لها تحقيق التميز. وفي هذا الإطار، أصبح الاتصال في المؤسسة أحد الركائز الأساسية التي يعتمد عليها في تحسين الأداء التنظيمي من الداخل، وبناء صورة تنافسية قوية من الخارج. فالوظيفة الاتصالية لم تعد مجرد نشاط ثانوي يقتصر على تبادل المعلومات بين الأفراد أو الأقسام، بل غدت أداة استراتيجية تساعد المؤسسة على صياغة أهدافها، وتنظيم مواردها البشرية والمادية، وإقناع محيطها الخارجي بقيمة ما تقدمه من خدمات أو منتجات.

إن الاستراتيجية الاتصالية تعد بمثابة المخطط الشامل الذي يحدد كيفية تواصل المؤسسة مع مختلف الأطراف المعنية، سواء كانوا موظفين، زبائن، شركاء، أو منافسين. فهي تساهم في تحسين التدفق المعلوماتي داخل المؤسسة بما يضمن التنسيق الفعال بين مختلف المستويات التنظيمية، كما تسمح برسم صورة إيجابية لدى الجمهور الخارجي، مما يعزز من مكانة المؤسسة في السوق ويزيد من قدرتها التنافسية. ومن هذا المنطلق، فإن العلاقة بين الاتصال والاستراتيجية والتنافسية لم تعد علاقة نظرية، بل واقع عملي تفرضه بيئة الأعمال الحديثة.

وفي الجزائر، يعتبر قطاع الاتصالات من أبرز القطاعات التي تشهد تنافساً محتدماً بين الفاعلين، على غرار مؤسسات "موبيليس"، "جيزي" و"أوريدو". هذا القطاع يتميز بسرعة التطور التقني وتزايد الطلب على خدماته، الأمر الذي يجعل الاستراتيجية الاتصالية عاملاً حاسماً في تحديد موقع المؤسسة ضمن خريطة المنافسة. وتبرز مؤسسة موبيليس كأحد الفاعلين الرئيسيين في هذا المجال، إذ تسعى من خلال استراتيجياتها الاتصالية إلى تعزيز حصتها السوقية، وتحقيق توازن بين المحافظة على زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد، مع التركيز على القيم الوطنية والتكنولوجية التي تميزها كمؤسسة جزائرية المنشأ.

تم تقسيم هذه المذكرة في فصلين رئيسيين:

الفصل الأول: الاستراتيجية الاتصالية والأداء التنافسي للمؤسسة والذي يتناول الجانب النظري للموضوع، حيث يبدأ بتوضيح ماهية الاتصال في المؤسسة من خلال تعريفه وإبراز أهميته، مع التطرق إلى أنواعه واتجاهاته والمعوقات التي تحد من فعاليته. كما يستعرض مفهوم الاستراتيجية الاتصالية، وأنواعها المختلفة، والمراحل التي تمر بها عملية إعدادها. وينتهي هذا الفصل بتوضيح العلاقة المباشرة بين

الاستراتيجية الاتصالية والأداء التنافسي، من خلال تحديد مفهوم التنافسية، وعوامل استمراريتها، وكيفية تأثير الاتصال الاستراتيجي على تنافسية المؤسسة، بالإضافة إلى أساليب تقييم فعاليته.

الفصل الثاني: دراسة فعالية الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق الأداء التنافسي لمؤسسة موبيليس يتناول الجانب التطبيقي، حيث يقدم تعريفاً شاملاً بمؤسسة موبيليس، طبيعة نشاطها، هيكلها التنظيمي، قيمها وأهدافها. ثم يتم تشخيص الوضعية التنافسية لموبيليس في قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، عبر دراسة مبدأ التنافسية بين المتعاملين وتحليل موقع المؤسسة ومقوماتها التنافسية. وفي الأخير، يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية المستخلصة من الاستبيان، حيث يتم تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين، والتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للاتصال في المؤسسة، ومدى تأثيره الفعلي على أدائها التنافسي. وتختتم المذكرة بخاتمة تعرض أهم النتائج المتوصل إليها، مع تقديم توصيات عملية لتحسين فعالية الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسات الجزائرية عموماً، وفي مؤسسة موبيليس خصوصاً، بما يعزز موقعها في السوق المحلي والدولي.

الإشكالية:

يشهد العالم المعاصر تغيرات متسارعة في مختلف المجالات، لاسيما في المجال التكنولوجي والاتصالي، حيث أصبح الاتصال من أبرز محددات تطور المؤسسات واستمرارها. فقد انتقل الاتصال من مجرد وسيلة لتبادل المعلومات إلى أداة استراتيجية تُبنى عليها قرارات المؤسسة وخططها المستقبلية. كما أصبح الاتصال اليوم ضرورة حتمية لتمكين المؤسسات من مواجهة التحديات المتزايدة، خصوصاً في ظل بيئة تنافسية شديدة تتطلب من المؤسسات التميز والابتكار، فضلاً عن بناء صورة إيجابية لدى الجمهور الداخلي والخارجي. وفي هذا السياق، يبرز مفهوم الاستراتيجية الاتصالية كأحد الركائز التي تستند إليها المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، إذ أنها توفر مخططاً عاماً ينظم عمليات الاتصال ويوجهها بما ينسجم مع الأهداف الكبرى للمؤسسة.

ومن جهة أخرى، لم يعد الأداء التنافسي خياراً إضافياً للمؤسسات، بل أصبح شرطاً أساسياً لبقائها واستمرارها في السوق. فالمؤسسة التي لا تملك ميزة تنافسية واضحة سرعان ما تتراجع أمام منافسيها. وتعد التنافسية معياراً أساسياً للحكم على قدرة المؤسسة في الاستمرار، حيث تتجلى في حجم حصتها السوقية،

مدى ولاء زبائننا، كفاءة مواردها البشرية، فضلاً عن قدرتها على مواجهة التغيرات والتحديات البيئية. وفي ظل هذه المتغيرات، يثار التساؤل حول كيفية مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق هذا الأداء التنافسي، وما إذا كانت قادرة بالفعل على أن تكون أداة فعالة لمواجهة المنافسة المتصاعدة.

أما في السياق الجزائري، فيُعد قطاع الاتصالات من أكثر القطاعات حيوية وحساسة، نظراً لارتباطه المباشر بحياة الأفراد والمجتمع. وهو قطاع يشهد تنافساً قوياً بين عدة متعاملين، على رأسهم "موبيليس" و"جيزي" و"أوريدو". هذا التنافس جعل من الاستراتيجية الاتصالية أداة لا غنى عنها لتدعيم مكانة المؤسسة وضمان استمرارها في السوق، لاسيما وأن خدمات الاتصال لم تعد مجرد خدمة تقنية، بل أضحت خدمة اتصالية - اجتماعية - اقتصادية متكاملة. وهنا برزت مؤسسة موبيليس باعتبارها أول متعامل وطني في مجال الهاتف النقال، حيث سعت منذ تأسيسها إلى تبني استراتيجيات اتصالية متنوعة من أجل فرض نفسها في السوق، والتموقع كمؤسسة رائدة تجمع بين البعد الوطني والبعد التكنولوجي.

غير أن السؤال الذي يظل مطروحاً هو: إلى أي مدى أسهمت هذه الاستراتيجيات الاتصالية التي تعتمد على مؤسسة موبيليس في تحقيق أداء تنافسي حقيقي يضمن لها التفوق على منافسيها؟ وهل الاستراتيجية الاتصالية المطبقة قادرة على الاستجابة لمتطلبات بيئة أعمال معقدة ومتشعبة بالمؤثرات الداخلية والخارجية؟ وكيف ينعكس ذلك على صورة المؤسسة لدى زبائننا وموظفيها ومختلف شركائها؟

انطلاقاً مما سبق، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو الآتي:

"كيف تساهم الاستراتيجيات الاتصالية في تحقيق الأداء التنافسي لمؤسسة موبيليس - وكالة النعمة انموذجاً؟"

ويتفرع عنها عدد من الأسئلة الفرعية:

1. ما هي مكانة الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية، وما هي أنواعه وأهميته؟
2. ما المقصود بالاستراتيجيات الاتصالية، وما هي مراحل إعدادها ومختلف أنواعها؟
3. كيف يمكن أن تؤثر الاستراتيجيات الاتصالية على الأداء التنافسي للمؤسسة؟
4. ما هي طبيعة الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة موبيليس؟
5. إلى أي مدى تساهم هذه الاستراتيجيات في تعزيز موقع المؤسسة ضمن قطاع الاتصالات بالجزائر؟
6. ما أبرز المعوقات التي تحد من فعالية الاستراتيجيات الاتصالية داخل المؤسسة؟

الفرضيات

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة سابقاً تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

- "تواجه مؤسسة موبيليس صعوبات في التخطيط الاستراتيجي للاتصال، مما يؤدي إلى غياب وضوح في الأهداف الاتصالية وغياب التكامل بين الوسائل المعتمدة".
- "تساهم الاستراتيجية الاتصالية الفعالة في تحسين تنافسية مؤسسة موبيليس من خلال تعزيز رضا الزبائن، وتثبيت الصورة الذهنية، والاستجابة للمنافسة السوقية".

أسباب اختيار الموضوع:

- الأسباب الذاتية:

- يعود اختياري لهذا الموضوع إلى اهتمامي الشخصي بمجال الاتصال المؤسسي، ورغبتني في التعمق في فهم آليات عمله ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية.
- ميولي الأكاديمية نحو تخصص الإعلام والاتصال، خاصة ما يتعلق بالاتصال التنظيمي والاستراتيجيات الاتصالية، دفعتني إلى اختيار موضوع يتماشى مع اهتماماتي العلمية.
- قناعتي بأن دراسة العلاقة بين الاتصال والاستراتيجية والتنافسية تمنحني فرصة لاكتساب معارف عملية يمكن توظيفها مستقبلاً في الحياة المهنية.
- الرغبة في إنجاز دراسة ميدانية تطبيقية على مؤسسة وطنية، بما يساعدني على صقل مهارات البحث والتحليل وربط الجانب النظري بالواقع العملي.

- الأسباب الموضوعية:

- الأهمية المتزايدة التي يحظى بها الاتصال داخل المؤسسات الحديثة، باعتباره عنصراً حاسماً في تحقيق التماسك الداخلي وبناء صورة تنافسية قوية خارجياً.
- اشتداد المنافسة في قطاع الاتصالات بالجزائر، مما يفرض على المؤسسات الفاعلة تبني استراتيجيات اتصالية فعالة لتعزيز موقعها السوقية.
- اختيار مؤسسة موبيليس بالذات، نظراً لكونها أول متعامل وطني في مجال الاتصالات النقالة، وتمثل نموذجاً مناسباً لدراسة دور الاستراتيجية الاتصالية في مؤسسة ذات بعد وطني واستراتيجي.

- ندرة الدراسات الميدانية المحلية التي تناولت العلاقة بين الاستراتيجية الاتصالية والأداء التنافسي، خاصة في قطاع حساس وحيوي مثل قطاع الاتصالات.
- القيمة العلمية والعملية التي يمكن أن تضيفها هذه الدراسة، من خلال تقديم نتائج وتوصيات تفيد الباحثين والمسيرين في تطوير الممارسات الاتصالية داخل المؤسسات الجزائرية.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً حديثاً وحيوياً يتمثل في دور الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسات، وهو موضوع يكتسي أهمية بالغة في ظل بيئة أعمال تتسم بشدة المنافسة وسرعة التحولات التكنولوجية والتنظيمية. فمن الناحية النظرية، تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالاتصال المؤسسي والاستراتيجيات الاتصالية، من خلال توضيح مفاهيمها، وأبعادها، وكيفية تأثيرها على تنافسية المؤسسات، بما يضيف لبنة معرفية جديدة إلى مجال الإعلام والاتصال. أما من الناحية العملية، فتتمثل أهميتها في كونها تسلط الضوء على تجربة مؤسسة موبيليس كإحدى المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع الاتصالات، وذلك من خلال دراسة ميدانية تتيح تشخيص واقع ممارساتها الاتصالية وتقييم فعاليتها في دعم موقعها التنافسي. وبذلك يمكن أن تشكل هذه الدراسة مرجعاً مفيداً للباحثين والمهنيين والمسيرين في المؤسسات الجزائرية، من خلال ما تقدمه من نتائج وتوصيات عملية قابلة للتوظيف لتحسين الأداء الاتصالي وتعزيز القدرة التنافسية.

أهداف الدراسة

- إن لكل دراسة أهداف تسعى إلى تحقيقها وأهداف هذه الدراسة على النحو التالي:
- التعرف على ماهية الاستراتيجية الاتصالية وأهميتها داخل المؤسسات الاقتصادية، مع إبراز علاقتها بمفهوم الأداء التنافسي.
 - تشخيص واقع الاستراتيجية الاتصالية في مؤسسة موبيليس - وكالة النعامه وتحليل كيفية مساهمتها في تحسين تنافسية المؤسسة.
 - استخلاص نتائج وتقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات الجزائرية عموماً، وموبيليس خصوصاً، على تطوير استراتيجياتها الاتصالية بما يعزز موقعها التنافسي في السوق.

تحديد مفاهيم الدراسة

- الاتصال المؤسسي:

لغة:

الاتصال: في اللغة من "وصل"، أي الربط والوصل بين طرفين أو أكثر، ويُقال "اتصل به" أي تواصل معه وأوصل إليه خبراً أو رسالة.

المؤسسة: في اللغة هي الكيان الذي يؤسس على قاعدة ثابتة، ويعني التنظيم الذي يجمع مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.

وبذلك، فإن الاتصال المؤسسي لغة هو: عملية الربط والتواصل داخل المؤسسة أو بينها وبين محيطها، بما يحقق الانسجام في الوظائف وتحقيق الغايات.¹

اصطلاحاً

الاتصال المؤسسي: "العملية الاتصالية التي تهدف إلى تنظيم التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة، وتعزيز تواصلها مع محيطها الخارجي."²

إجراءياً:

في هذه الدراسة يقصد بالاتصال المؤسسي:

جميع أشكال التفاعل والتواصل الرسمي وغير الرسمي الذي يتم داخل مؤسسة موبيليس - وكالة النعمة - بين مختلف مستوياتها الإدارية والوظيفية، وكذا تواصلها مع محيطها الخارجي (الزبائن، الشركاء، والهيئات الرسمية)، وذلك بهدف تحقيق التماسك الداخلي وبناء صورة إيجابية تعزز موقعها التنافسي.

- الاستراتيجية الاتصالية

لغة:

الاستراتيجية: أصلها من الكلمة اليونانية *Strategos* وتعني فن القيادة أو فن إدارة الحرب، ثم توسع استعمالها لتشير إلى التخطيط بعيد المدى لتحقيق أهداف معينة.³

¹ حسن شحاتة، زينب النجارة: معجم المصطلحات التربوية والنفسية عربي إنجليزي، القاهرة، دار المصرية اللبنانية، 2003. ص 17

² محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص ص 59، 58:

³ عابدين، عبد القادر. الاتصال التنظيمي: مدخل نظري وتطبيقي. عمان: دار وائل، 2012. ص 53

الاتصال: في اللغة هو الربط والوصل بين طرفين أو أكثر.

اصطلاحاً:

عرّفها جون بيرس وريتشارد روبنسون بأنها: «خطة شاملة تحدد الأهداف طويلة المدى للمؤسسة والوسائل المخصصة لتحقيقها»⁴. أما الاستراتيجية الاتصالية فهي: «مخطط عام يحدد كيفية استخدام المؤسسة للاتصال، داخلياً وخارجياً، بهدف تحقيق أهدافها وترسيخ مكانتها التنافسية»⁵

إجرائياً:

يقصد بالاستراتيجية الاتصالية في هذه الدراسة: جميع البرامج والخطط الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة موبيليس، وكالة النعام، من أجل تنظيم الاتصال الداخلي بين موظفيها، وتعزيز صورتها الخارجية بما يساهم في تحقيق أهدافها التنافسية.

- الأداء التنافسي:

لغة:

الأداء: من الفعل "أدى"، أي قام بالفعل وأنجز المهمة على الوجه المطلوب.

التنافس: من الفعل "نافس"، أي سابق غيره وسعى إلى التفوق عليه

اصطلاحاً:

يُعرف الأداء التنافسي بأنه: «قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وإمكاناتها بطريقة تضمن لها التفوق على منافسيها في السوق»⁶. كما يعرف بأنه: «مجموعة المؤشرات التي تعكس قدرة المؤسسة على البقاء والنمو من خلال جودة منتجاتها وخدماتها، ورضا زبائنها، وحصتها السوقية»⁷

⁴ بيرس، جون و روبنسون، ريتشارد. الإدارة الاستراتيجية. ترجمة محمد عبد الحميد. القاهرة: دار المريخ، 2006، ص 35، ص 35

⁵ بدوي، أحمد زكي. معجم مصطلحات الإعلام والاتصال. القاهرة: مكتبة لبنان، 1999، ص 212.

⁶ Porter, Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985, p. 11.

⁷ بلحاج، عبد الرزاق. التنافسية والاستراتيجية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 78.

إجرائياً:

في هذه الدراسة يقصد بالأداء التنافسي: مدى قدرة مؤسسة موبيليس - وكالة النعمة - على الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها، من خلال جودة خدماتها، وفاعلية استراتيجيتها الاتصالية في استقطاب الزبائن والمحافظة عليهم

الدراسات السابقة

يعتبر استعراض الدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث الجديد خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، إذ يجب على الباحث الاطلاع عليها وتحليلها لمعرفة الجوانب التي تسبق البحث فيها، وكذلك المنهجية المتبعة والنتائج التي تم التوصل إليها إضافة إلى أنها تجنب التكرار وإضاعة الوقت والجهد. وفيها من ناحية أخرى وضع البحث في إطار الصحيح وموقعة المناسب من البحوث الأخرى والتي توصله إلى فهم أعمق لمشكلة بحتة.

وعليه فإننا في هذا الجانب سوف نحاول سرد بعض الدراسات والتي لها علاقة مع موضوع بحثنا منها:

(1) **دراسة بوزيد صبرينة 2019⁸**: والموسومة بـ دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الخدمائية الجزائرية (مؤسسة الصحة الجوارية بشلالة العداورة - المدية)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة يحي فارس المدية، 2019. اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأكثر ملاءمة للموضوع، حيث سعت من خلاله إلى وصف واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة الخدمائية وتحليله من زاوية تأثيره في الأداء الوظيفي للعاملين. وقد اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة التي قُدرت بـ 86 موظفاً موزعين على مختلف الأسلاك والرتب.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن الاتصال الداخلي يلعب دوراً كبيراً في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تمكين الموظفين من الحصول على المعلومات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة. كما أظهرت النتائج أن أساليب الاتصال الداخلي بالمؤسسة يغلب عليها الطابع الرسمي، بينما الاتصال غير

⁸ بوزيد صبرينة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الخدمائية الجزائرية (مؤسسة الصحة الجوارية بشلالة العداورة - المدية)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة يحي فارس المدية، 2019.

الرسمي موجود لكنه ضعيف نسبياً. كما خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة بحاجة إلى تحديث وسائل الاتصال لمواكبة التغيرات ومواجهة التحديات التنظيمية.

(2) دراسة رزيق إيمان 2018⁹ والموسومة بـ فعالية الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات العمومية – المؤسسة الاستشفائية “Nadir Mohamed” بتيزي وزو نموذجاً، مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2018. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، مستعينة بالاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات. وشملت العينة مجموعة من الموظفين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية، بهدف قياس درجة فعالية الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الإداري يُعدّ من الجوانب الحيوية في المؤسسة، إذ يؤثر بدرجة مباشرة على مردودية العمال. كما أكدت النتائج أن الموظفين يرون أن قنوات الاتصال الداخلي غير كافية، وأن البيروقراطية تؤثر سلباً في سرعة تدفق المعلومات. وأبرزت أيضاً أن الأسلوب الإداري في الاتصال ينعكس بوضوح على درجة الالتزام الوظيفي والرضا المهني لدى الأفراد.

(3) دراسة بوعافية كريمة 2020¹⁰ والموسومة بـ الاتصال الداخلي وتأثيره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية الجزائرية – دراسة مسحية على عينة من موظفي إذاعة الجزائر من ورقلة، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020.

اعتمدت الباحثة على الدراسة الوصفية المسحية من خلال استمارة استبيان تم توزيعها على عينة قوامها 30 موظفاً من إذاعة ورقلة. وقد هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة الإعلامية وعلاقته بمستوى أداء العاملين فيها.

كشفت النتائج أن الاتصال الداخلي في الإذاعة يؤثر إيجابياً في الأداء الوظيفي من خلال تعزيز التفاعل بين الموظفين وتبادل المعلومات. كما تبين أن أغلب العاملين يفضلون الاتصال المباشر لما يوفره

⁹ رزيق إيمان: فعالية الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات العمومية – المؤسسة الاستشفائية “Nadir Mohamed” بتيزي وزو نموذجاً، مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2018.

¹⁰ بوعافية كريمة، الاتصال الداخلي وتأثيره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية الجزائرية – دراسة مسحية على عينة من موظفي إذاعة الجزائر من ورقلة، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020.

من وضوح وسرعة في إيصال المعلومة. غير أن الدراسة أظهرت أن الوسائل الاتصالية المعتمدة بالإذاعة مازالت تقليدية ولا تواكب التطورات التكنولوجية، وهو ما قد يحد من فعالية الاتصال في بعض الحالات.

(4) دراسة قادري حنان 2021¹¹ والموسومة بـ دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاستشفائية العمومية - المؤسسة الاستشفائية بلحسين الرشيد ببرج بوعرييج أنموذجاً، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021.

تبنّت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استمارات استبيان على عينة شملت 44 موظفاً من الإداريين والعمال بالمؤسسة الاستشفائية. هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين وتسهيل مهامهم اليومية.

توصلت الباحثة إلى أن ضعف أدوات الاتصال الداخلي وتقليدية الوسائل المستعملة ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي، إذ يواجه الموظفون صعوبة في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب. كما خلصت إلى أن مستوى التعليم والخبرة لدى العمال يساعد على تجاوز بعض النقائص، لكنه لا يغني عن ضرورة تطوير استراتيجية اتصالية فعالة تعزز مناخ العمل وتحسن الأداء.

(5) دراسة بن عمارة مريم 2022¹² والموسومة بـ أثر الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة اتصالات الجزائر (موبيليس) بالوادي، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2022. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة بلغت 40 موظفاً بمؤسسة موبيليس بالوادي. كما تمت الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج أن الاتصال الداخلي يؤثر معنوياً وإيجابياً على أداء العاملين، سواء من خلال نظام الاتصال الرسمي أو مشاركة المعلومات داخل المؤسسة. كما تبين أن الاتصال غير الرسمي يلعب دوراً في تسهيل العلاقات الاجتماعية، لكنه لا يكفي لتعويض ضعف بعض القنوات الرسمية. وأوصت الدراسة

¹¹ قادري حنان، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاستشفائية العمومية - المؤسسة الاستشفائية بلحسين الرشيد ببرج بوعرييج أنموذجاً، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021.

¹² بن عمارة مريم، أثر الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة اتصالات الجزائر (موبيليس) بالوادي، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2022.

بضرورة تبني المؤسسة لاستراتيجية اتصالية متكاملة تراعي مختلف الوسائل الحديثة لمواكبة حدة المنافسة في قطاع الاتصالات.

تعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنّ الباحثين أولوا اهتماماً كبيراً بموضوع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، خاصة في السياقات الخدمية والصحية والإعلامية. فقد ركزت معظم هذه الدراسات على إبراز العلاقة المباشرة بين فعالية قنوات الاتصال الداخلي ومستوى مردودية العاملين، إذ بينت نتائجها أنّ الاتصال يمثل آلية أساسية لتدفق المعلومات، وتوضيح المهام، وبناء علاقات مهنية إيجابية، وهو ما ينعكس بدوره على جودة الأداء. كما لوحظ أن أغلب هذه الدراسات استندت إلى المنهج الوصفي باعتباره الأقدر على وصف وتحليل الظاهرة المدروسة، مع اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية.

من جهة أخرى، فإنّ الدراسات السابقة وإن اختلفت في عيناتها وميادين تطبيقها، إلا أنها اتفقت على وجود نقائص واضحة في ممارسات الاتصال داخل المؤسسات الجزائرية، سواء من حيث اعتمادها على قنوات تقليدية، أو غياب التخطيط الاستراتيجي للاتصال، أو ضعف الاهتمام بالاتصال غير الرسمي الذي يلعب دوراً مكملاً في تحسين مناخ العمل. وهذا ما يؤكد أنّ المؤسسات مازالت تتعامل مع الاتصال باعتباره عملية إجرائية آنية، لا كخيار استراتيجي طويل المدى قادر على رفع التنافسية.

كما يلاحظ أنّ أغلب الدراسات ركزت على الأداء الوظيفي للأفراد، ولم تتوسع كثيراً في ربط الاتصال الداخلي بالأداء التنافسي للمؤسسة ككل. وهذا ما يبرز خصوصية موضوع هذه الدراسة، التي تسعى إلى الانتقال من مستوى العلاقة بين الاتصال والأداء الفردي إلى مستوى أوسع يتناول العلاقة بين الاستراتيجية الاتصالية والأداء التنافسي للمؤسسة. فالتنافسية تتجاوز حدود تحسين إنتاجية الموظفين لتشمل عناصر أخرى مثل تحسين الصورة الذهنية، تعزيز الولاء التنظيمي، واستقطاب الزبائن، وكلها مجالات يتداخل فيها الاتصال بشكل مباشر.

وبناءً على ذلك، فإنّ هذه الدراسة تندرج في إطار سدّ الفجوة البحثية المتمثلة في قلة الدراسات التي تناولت الاتصال من منظور استراتيجي شامل يربط بينه وبين القدرة التنافسية للمؤسسة، خاصة في قطاع حساس وحيوي كقطاع الاتصالات في الجزائر. فهي تستفيد من المعطيات التي قدمتها الدراسات السابقة،

وتبني عليها لتوسيع دائرة البحث من الاتصال الداخلي إلى الاستراتيجية الاتصالية بمختلف أبعادها (الداخلية والخارجية)، بغرض استكشاف أثرها المباشر في تعزيز تنافسية مؤسسة موبيليس - وكالة النعام

منهج وأدوات الدراسة:

إن المنهج هو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، أو هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل الكشف عن الحقيقة وكما أن المنهج طريقة بحث فانه يتبع دوما خصائص الموضوع المدروس وكذا الأهداف المرجوة من الدراسة¹³

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع البحث، إذ يتيح هذا المنهج وصف ظاهرة الاستراتيجية الاتصالية في مؤسسة موبيليس - وكالة النعام - وصفاً دقيقاً، ثم تحليل أبعادها المختلفة للكشف عن مدى إسهامها في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة. فالمنهج الوصفي لا يكتفي بمجرد عرض الحقائق، بل يسعى إلى تفسير العلاقات القائمة بين المتغيرات المدروسة، وهو ما يخدم أهداف البحث القائمة على الربط بين الاستراتيجية الاتصالية ونتائجها التنافسية. وقد استخدمت الدراسة أداة المقابلة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، حيث أجريت مقابلات ميدانية مع عينة قوامها 35 شخصاً من موظفي المؤسسة، موزعين على مستويات وظيفية مختلفة، وذلك قصد الحصول على معلومات معمقة وموضوعية تعكس تصوراتهم وتجاربهم العملية حول واقع الاستراتيجية الاتصالية ودورها في دعم تنافسية المؤسسة¹⁴

أدوات جمع البيانات:

إن طبيعة موضوع الدراسة والمنهج المستخدم يتطلب من الباحث استعمال أدوات منهجية معينة يستعين بها في جمع البيانات الضرورية من الميدان حول أبعاد المشكلة موضوع الدراسة وذلك لقياس متغيراتها، وهذا يتوقف على حسن اختيار الباحث لهذه الأدوات وعلى ذلك تم استخدام في هذه الدراسة أكثر من أداة وتمثلت هذه الأدوات في :

الملاحظة المباشرة:

تعد الملاحظة أداة ووسيلة لجمع المعلومات في مختلف مجالات البحث وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة العلمي وقد تتم على عدة مستويات بالمشاركة من أجل متابعة الموضوع

¹³ صلاح الدين شروخ، منهجية العلوم الاجتماعية، دار العلوم، الجزائر، 2003، ص92

¹⁴ محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتاب، مصر، 2004، ص158.

الاستبيان:

يعتبر الاستبيان احد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها والاستبيان لا يمكن أن يمثل الموضوع ولا يمكن أن يمثل المبحوثين ولكنه يمثل توقعات الباحث. وعليه فان الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات محددة. وتتم عملية تصميم استمارة الاستبيان في محاولة تحقيق أغراض الباحث بما يلي:

- تحديد البيانات والأسئلة المطلوبة
- بناء الاستمارة في صورتها المبدئية.
- عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المتخصصين بغرض الإثراء وللتحكيم.
- صياغة أسئلة الاستمارة في شكلها النهائي .
- توزيع الاستمارة على المبحوثين

ولكي يحقق الاستبيان الهدف المرجو منه لابد أن يتضمن أسئلة ذات مواصفات خاصة بحيث تكون هذه الأسئلة بحق معبرة عن المبحوث وتتيح أجوبة يمكن التعامل معها لاحقا.

وتم تقسيم الاستبيان الى عدة محاور:

- المحور الاول : يضم 6 أسئلة، والهدف منهم جمع معلومات عامة في المبحوث.
- المحور الثاني : يضم 4 أسئلة ، محور الاستراتيجية الاتصالية
- المحور الثالث : يضم 7 أسئلة ، والهدف منها معرفة الأداء التنافسي للمؤسسة

مجتمع البحث والعينة

يعد مجتمع البحث مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة بمعنى جميع الوحدات التي يرغب الباحث في دراستها ويمثل المجتمع الكل أو المجموع الأكبر الذي يستهدف دراسته

ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته فيتم التركيز على المجتمع المتاح أو الممكن الوصول إليه والاقتراب منه لجمع البيانات¹⁵

يتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين والعاملين بمؤسسة موبيليس - وكالة النعام، والذين يبلغ عددهم الإجمالي حوالي (85 موظفاً)، موزعين على مختلف الرتب والمستويات الوظيفية (إطارات، أعوان تنفيذ، ومكلفين بمهام). ويمثل هذا المجتمع الإطار البشري الفاعل في تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، باعتبارهم مسؤولين بشكل مباشر عن تطبيق الخطط الاتصالية الداخلية والخارجية، وعن ترجمة الأهداف الاتصالية إلى ممارسات عملية تسهم في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة. وقد تم اختيار هذا المجتمع تحديداً لكونه الأقرب إلى موضوع الدراسة، والأكثر قدرة على توفير بيانات واقعية حول آليات الاتصال التنظيمي وكيفية تأثيرها على صورة المؤسسة وفعاليتها في السوق.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة قصدية (عمدية) من مجتمع البحث، بلغ عددها (35 مفردة)، أي ما يعادل تقريباً 41% من إجمالي المجتمع الأصلي.

وقد تم اعتماد هذا الأسلوب لأن الدراسة تركز على الأفراد الذين لهم ارتباط مباشر بمجال الاتصال المؤسسي، سواء من خلال إشرافهم على عمليات الاتصال أو مشاركتهم الفعلية في تنفيذها. تضم العينة فئتين أساسيتين هما:

الإطارات: وعددهم (15)، يمثلون المسؤولين والمشرفين على مختلف المصالح. أعوان التنفيذ: وعددهم (20)، يمثلون الفاعلين الميدانيين الذين يطبقون التعليمات الاتصالية داخل المؤسسة. تجدر الإشارة إلى أنه رغم أن العينة صُممت لتشمل فئة المكلفين بالمهام في مصلحة الاتصال، إلا أن الاستجابات الميدانية اقتصرت على فئتي الإطارات والأعوان، نظراً لعدم توفر استمارات مكتملة من الفئة الثالثة خلال فترة التوزيع.

وتتسم هذه العينة بتنوعها من حيث الرتب المهنية والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة، مما يجعلها تمثل بشكل مقبول واقع المؤسسة ويتيح استخلاص نتائج أكثر دقة وواقعية.

¹⁵عبد العزيز السيد، مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، مصر، 2007، ص169

الفصل الأول

في هذا السياق، برز مفهوم الاستراتيجية الاتصالية باعتباره تخطيطاً منهجياً يرسم توجهات المؤسسة في مجال الاتصال على المديين المتوسط والبعيد، ويحدد الرسائل والأدوات والوسائل التي ينبغي اعتمادها لتحقيق أهداف محددة. إذ لم يعد الاتصال نشاطاً ثانوياً أو إجراءً تكميلياً، بل تحول إلى عنصر استراتيجي يواكب التخطيط العام للمؤسسة، ويسهم في إنجاح برامجها ومشاريعها المختلفة. ومن ثمة، فإن فعالية أي استراتيجية اتصالية تقاس بمدى قدرتها على المساهمة في تحسين صورة المؤسسة وتعزيز تنافسيتها في السوق.

أما مفهوم الأداء التنافسي، فيشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق على منافسيها، من خلال استغلال مواردها وإمكاناتها بشكل أمثل، بما ينعكس على جودة منتجاتها أو خدماتها، وحصتها السوقية، ورضا زبائنها. ولا يمكن الحديث عن تنافسية حقيقية دون استراتيجية اتصالية ناجعة، إذ إن الاتصال يمثل القناة التي تمر عبرها مختلف السياسات والبرامج إلى الفاعلين الداخليين والخارجيين، ويشكل الوسيلة التي تُمكن المؤسسة من التعبير عن رؤيتها ورسالتها وقيمها، والتفاعل مع متغيرات السوق.

وهذا ما سنتطرق إليه في فصلنا هذا من خلال ثلاث مباحث:

- ❖ المبحث الأول: ماهية الاتصال في المؤسسة
- ❖ المبحث الثاني: ماهية الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة.
- ❖ المبحث الثالث: الاستراتيجية الاتصالية وتأثيرها على الأداء التنافسي للمؤسسة

المبحث الأول: ماهية الاتصال في المؤسسة

المطلب الأول: تعريف الاتصال

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن تطور الاتصال:

يكتنز التاريخ الاتصالية الذي تعاملت معه الأنماط البشرية منذ النشأة الأولى وحتى الن، بالعديد من المحطات الزمنية التي شكلت انعطافات كبيرة في مسيرة التعامل والتفاعل الإنساني بين البشر أنفسهم على صعيد الأسرة والبيئة المجتمعية المحيطة، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات المختصة في المجال السلوكي الفردي والمجتمعي فضال عن العديد من الدراسات العالمية الأخرى¹.

1-1- ما قبل التاريخ:

كانت وسائل الاتصال في السابق بدائية جدا وإن أول وسيلة للاتصال هي باستخدام الإنسان لصوته أو أصوات الحيوانات لتداول المعلومات من مسافات معينة ولكن أن المدى الذي يصله صوت الإنسان ليس كبيرا بسبب عف الموجة الصوتية فكان من الضرورة ابتكار أشكال أخرى للاتصال ،² فاستخدموا قرع الطبول، وإشعال النار وإشارات الدخان للاتصال بالخرين الذين يفهمون الرموز المستخدمة³، وعندما استطاع الإنسان أن يتكلم تحققت الثورة الأولى في مجال الاتصال، إذ أصبح من الممكن لأول مرة أن تجمع البشرية عن طريق الكلام حصيلة ابتكاراتها واكتشافاتها⁴.

1-2-العصور القديمة:

مع ظهور الكتابة، بزغ فجر عصر جديد من الاتصال المباشر بين البشر حيث بدأ استخدام المراسلين والعدائين والمترجلين أو الذين ينتقلون على ظهور الجياد لحمل الرسائل المكتوبة من مكان لآخر⁵. وبعد ظهور الكتابة أصبح الإنسان بحاجة إلى مواد ليكتب عليها ويسجل تاريخه وأفكاره بهدف نقلها للأجيال اللاحقة، فكتب على الحجارة، الطين، الخشب، المعدن، سعف النخل، الجلود، أوراق البردي وكل

¹محمد صاحب سلطان: مبادئ الاتصال -الأسس والمفاهيم، ط1، دار المسيرة ، عمان-الأردن، 2014، ص118
²ريم مصطفى الدبس: مبادئ الاتصالات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2014، ص9، 10ص
³خضرة عمر المفلح: الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، ط1، دار الحامد، الأردن-عمان، 2015، ص49
⁴محمد سيد فهمي: فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، د ط، دار الوفاء، الإسكندرية، 2006ص15.
⁵محمد صاحب سلطان: مرجع سبق ذكره، ص119

هذه المواد يصعب توفرها، فاختر الإنسان الورق الذين كان والي ازل من أفضل المواد المستعملة لنقل المعلومات وأكثرها شيوعا ويعود الفضل في صناعته للصينيين وقد بقي الإنسان يكتب أفكاره معلوماته وتراثه بخط يده فكانت المخطوطات من أكثر وسائل نقل المعلومات شيوعا، ولكنها مكلفة وعاجزة على نقل المعرفة إلى نطاق أوسع من الناس وعاجزة أيضا على الوصول إلى مسافات واسعة في العالم، لتلبية حاجات الناس المتزايدة للعلوم والمعارف¹.

1-3- ظهور الطباعة:

بدأت الطباعة في الغرب خلال عصر النهضة الأوروبية الذين كان عهد نشاط فكري امتد في كل مكان في أوروبا من القرن الرابع عشر إلى القرن السابع عشر الميلاديين وساهمت الطباعة في نشر مالمين من الكتب في وقت واحد وبتكاليف وجهود قليلة نسبيا ، وبقيت الكتب الوسيلة الرئيسية في نشر² المعلومات حتى ظهرت وسائل أخرى تنافسها في هذا الدور بل وتتفوق عليها، فظهرت الصحف والمجلات، ثم جاءت الإذاعة، السينما والتلفزيون، وأصبحت هذه الوسائل أكثر جماهيرية من الكتاب لما لها من مميزات في نقل المعلومات وإيصالها إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور وبأسر وقت وأقل جهد ممكنين³.

1-4- الأقمار الصناعية:

تعد الأقمار الصناعية هي التطور التكنولوجي الأكثر تأثيرا في توفير إمكانية الاتصال في الوقت الحقيقي بين مختلف بقا العالم، وقد أحدثت تكنولوجيا الأقمار الصناعية تأثيرا جذريا في النظام العالمي على جميع المستويات، الاقتصادية والصناعية والثقافية والعسكرية والسياسية .وتوسع العلماء في خدمة البشرية فاستخدموا نظام الاتصال المزدوج والاتصالات اللاسلكية ولرفاهية الإنسان وفرت التقنية الحديثة الهاتف الخليوي الذي أصبح وسيلة مهمة وأساسية في اتصال البشر.

¹عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات، دط، دار الخلدونية، 2011، الجزائر، ص17

²خضرة عمر المفلح، مرجع سبق ذكره، ص51

³عيشوش فريد، مرجع سبق ذكره، ص17

1-5- شبكات الاتصال والحاسب الآلي:

يعد العالم "جون فينسينت أتانسوف" أول من وع الحاسب اللي الإلكتروني، واكب هذا التطور ظهور شبكات التحويل التي يتحكم فيها الحاسب اللي والتي أتاحت الفرصة لتنفيذ شبكة اتصال خطية عالمية، باستخدام كابلات الاتصال، أو الموجات المتناهية في القصر، وواصلت الاتصال عبر الأقمار الصناعية، وأصبح المستخدمون قادرين على الاتصال ببعضهم البعض ببسر وسهولة، باستخدام وحدات مواءمة خاصة أطلق عليها اللفظ العالمي المودام « Modem » حيث أصبح ربط الحاسب الآلي.

من خلال شبكة الاتصال القائمة حيث أصبح من الممكن اتصال الحاسبات اللية ببعضها البعض ما أدى إلى ظهور شبكة المعلومات العالمية "الأنترنت" فلم يكن الإنسان يستطيع أن يستوعب هذا الكم الهائل من المعلومات لوال استخدام الحاسبات في ترتيب هذه المعلومات وتخزينها ومعالجتها وتسخير كل هذه التطورات لمصلحة البشرية جمعاء⁶

الفرع الثاني: تعريف الاتصال

كلمة الاتصال Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Comminis وبالانجليزية Common⁷، وبالفرنسية Commun أي عام ومشارك أي أنه اشترك مع الغير سواء كان شخصا أو مجموعة أشخاص، في المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات⁸.

2-1- تعريف الاتصال من الناحية اللغوية :

اتصل الشيء - بمعنى التام - ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه. كما يقال: اتصل به بخبر بمعنى اعلمه⁹

الاتصال (بالإنجليزية (communication: لغة يعني الالتقاء، فيقال قرّر الاتصال به مباشرة يعني قرّر الالتقاء به، وكان على اتصال دائم به أي دائم اللقاء به، وأراد الاتصال به هاتفياً، أي التحدّث معه

⁶ محمد صاحب سلطان: مرجع سبق ذكره، ص126.

⁷ REUZEAU M., Economie d'entreprise, Ed ESKA , Paris ,1993, p 71.

⁸ صونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، المعلومات الإدارية ونظم المعلومات الإدارية (مفاهيم أساسية)، الدار الجامعية الإسكندرية، ط 2

، 2001، ص 57

⁹ منجد في اللغة العربية المعاصرة، 2001ص73.

هاتفياً، ويعني الاتصال أيضاً الارتباط، أما وسائل الاتصال فهي الوسائل التي يتم استخدامها للاتصال بين الأفراد كالمكتبات والنشرات والإذاعة والتلفزيون

الاتصال يعني في القاموس الإنجليزي عملية تبادل المعلومات بين الأفراد من خلال نظام مشترك من الرموز أو الإشارات أو السلوكيات

ويقال كان على اتصال به أي على علاقة، ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك. يقال اتصلت الاشياء أي تتابعت، واتصل به الخبر، أي علمه، واتصل فلان بفلان أي خابره هاتفياً¹⁰.

2-2- تعريف الاتصال اصطلاحاً:

يعرفه ويليام سكوت : Scot William هو العملية التي تتضمن نقل المعلومات ، ثم تلقي الردود عنها، عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة BACK FEED بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.¹

ويعرفه الأستاذ لوكيا الهاشمي عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إحاطة الغيرمور أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك.²

تعني عملية الاتصال "إيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين، ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل و احد ومستقبل واحد، فترسل المعلومات والفهم من المرسل إلى المستقبل، ثم ترد إلى المرسل المعرفة بما أحدثته من أثر في المستقبل"

كما يعرفانه نقل الأفكار والمعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد والمجموعات في إطار تفاعلي، وكذلك التعبير عن الانفعالات والأحاسيس والعواطف، و هناك ثلاث وظائف للاتصال هي: جمع المعلومات، نقل القرار، ومحاولة تغيير المواقف. وهو رسالة ذات طبيعة علمية أو عملية ، اجتماعية أو ثقافية ، اقتصادية أو إدارية، تنبع من حاجة الفرد إلى الكلام والاستماع و التفاعل مع الآخرين لاكتساب الخبرات من جهة و تطوير الذات والتأثير المعرفي والوجداني من خلال الحوار و الإقناع من جهة أخرى . كما أن

¹⁰ معجم مدرسي، المصور، 2000، ص 12

¹محموش فضيلة ، الاتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة، (دط)، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 19

²الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، الجزائر، 2006، ص 213

هناك تعريفات عديدة للإتصال نختلف طبقا لهدف من يقوم بالتعريف، وتبعاً لجوانب السلوك الإتصالي التي تكون موضعاً لتأكيدهِ وإهتمامهِ، ومن أكثر التعريفات شمولاً (للإتصال) communication وهو ذلك الذي يشير إليه (عملية إشتراك ومشاركة في المعنى من خلال التفاعل الرمزي، تتميز بالإنتشار في الزمان والمكان، فضلاً عن إستمراريتها وقابليتها للتنبؤ. ونظراً لأهمية هذا التعريف واشتماله على مجموعة عناصر ذات مغزى في فهم الإتصال الإنساني.

كما أن هناك من يعرف الإتصال على أنه :

1- عملية ديناميكية تقوم على التفاعل المستمر بين الأفراد، وتحدث ضمن اطار نفسي واجتماعي معين.

2- هي عملية نقل الأفكار والمعلومات من شخص لأخر، بحيث تشتمل على استجابة للأفكار والمعلومات .

3- هي عملية تفاعل يتفاعل بمقتضاها ويشارك من خلالها مرسل ومستقبل، وتحتوي على هدف أو غرض معين، وعادة تسير باتجاهين.¹¹

الاتصالات هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات تهدف تحقيق تأثير معين لدى أيّ أو كل من الطرفين. أو هي تبادل رسائل Messages بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل. الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين أو أكثر تهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الآخر.

الفرع الثالث : مفاهيم الاتصال

3-1-الاتصال الرسمي:

«هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل لها، ويتم هذا النوع في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، وتتبع المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي¹²

¹¹ فهد خليل زايد: أساليب تدريس اللغة العربية بين المهارة والصعوبة، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ص31

¹² موفق حديد محمد، الإدارة -المبادئ والنظريات والوظائف - الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000 . ، ط1

الاتصال الرسمي هو التواصل الذي يمر من خلال قنوات محددة بشكل مسبق داخل الشركة. هو تبادل للمعلومات والتعليمات بشكل هرمي وهذا النوع من الاتصال يلزم الموظفين باتباعه حرفياً كما هو من أجل أداء المهام الخاصة بهم.

3-2-الاتصال الخارجي:

هو جهود الإدارة خارج حدود المنشأة وأيضاً، هو محاولة غزو أسواق جديدة لها جماهيرها المختلفة والتميزة ببعض الصفات ولها تقاليداً وعاداتها ومعتقداتها الخاصة¹³. هو مجموعة من الخطوات التواصلية التي تقوم بها المؤسسة بهدف التواصل مع محيطها الخارجي، فالوظيفة الإنتاجية للمؤسسة لم تعد كافية ولم تعد المحدد الأساسي لعملها، إذ صار من اللازم مواكبة الجهود الإنتاجية بوظيفة تواصلية تستطيع من خلالها الانفتاح على الشركاء والزبائن وخلق جو من الثقة معهم¹⁴.

ويندرج الاتصال الخارجي في إطار الاتصال المؤسسي، وهو يعني بالأساس "اتصالاً تتكون بواسطته صورة المؤسسة لدى محيطها الخارجي وعن طريقه يتم التعريف بها بما يسعى لانجازه وما تستطيع انجازه وما ننجزه"¹⁵.

المطلب الثاني: أهمية واهداف الاتصال

الفرع الأول جمهور الاتصال:

1-1-الجمهور المباشر:

وهو المستهدف من الرسالة التي يقوم بها المكلف بالعلاقات العامة بتوجيهها إليه وهذا النوع من الجمهور معنى مباشرة بالرسالة فهو الزبون الذي سيتلقى أو الذي يستهلك المنتج¹⁶.

¹³ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية 2000، ص139.

¹⁴ Alex muchielli science de l'information et de la communication ;édition hachette paris ,2001, p 85.

¹⁵ Ibid , P.

¹⁶ عبد الفتاح محمد دويدات، سيكولوجيا السلوك الانساني بيروت دار النهضة العربية 1995 ص 28

1-2-الجمهور غير المباشر:

هو الجمهور الذي نتوقع أن يؤثر في الجمهور الخارجي المباشر للمؤسسة أو يمكن أن يصبح فيها بعد من الجمهور المباشر الذي تتعامل معه المؤسسة والجمهور الخارجي يشمل : الحكومة ، جمهور العملاء، جمهور الموردين ، باقي فئات المجتمع¹⁷.

1-3-الجمهور العام:

هو أكثر حجما من التجمعات الأخرى أعضاؤه أكثر تبعثرا، متباعدين في المكان وأحيانا في الزمان، ولكنه ذو ديمومة أكثر يتشكل حول قضية مشتركة من الحياة العامة، هدفه الرئيسي تكوين اهتمام أو رأي عام حول قضية ما. ارتبط ظهوره وتطوره بالبرجوازية والصحافة حتى أصبح خاصية من خصائص مجموعة من القضايا للوصول إلى تغيير سياسي وهو عنصر أساسي للمشاركة في المؤسسات الديمقراطية، فهو يتميز بوجود جماعة نشطة متفاعلة ومستقلة في وجودها على الوسيلة الإعلامية التي تعمل من خلالها.

1-4-الجمهور الخاص:

هو الجمهور الذي يجمع أفراده بعض الاهتمامات أو الحاجات أو الاتجاهات المشتركة التي تميز عضويتهم في هذا الجمهور مثل الأفراد المشتركين في صحيفة ما، ومن واجب وسائل الإعلام استشارة هذا الاهتمام وتدعيمه وتلبية حاجاته بحيث يمكن أن تحتفظ بهذا الجمهور الذي يندمج أعضاؤه في التركيز الجمعي وينشرون بذلك الاتصال الذي يرتبط بهذا التركيز، وهذا ما يبرر اختيار وسائل الإعلام للموضوع الشائع بين هذا الجمهور الذي تتخذه مدخلا لتنظيم الاهتمامات.

الفرع الثاني: أهمية الاتصال

يُعد الاتصال هو المؤسسة المسؤولة عن مشاركة المعلومات بين الناس للتأكد من أنّ جميع الأشياء مفهومة، وفي العصور القديمة كان الاتصال بمراحله الأولية؛ حيث لم يكن هناك أيّة لغات، وقد أنتج الإنسان بعض الطرق للتمكّن من التواصل، وفي الوقت الحاليّ تجاوزت أهمية التواصل جميع المراحل

¹⁷هناك حافظ بدوي : الاتصال بين النظرية والتطبيق ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2003 ص 68.

السابقة؛ حيث قد تعدت كمية الطرق التي تهدف إلى التواصل طرق إنتاج الطعام حول العالم، وهذا يدل على ضرورة هذه العملية، وفيما يأتي ذكر لأهمية الاتصال في حياتنا.

2-1- نقل الأفكار والمشاعر:

يلعب الاتصال دورًا حيويًا مهمًا في هذه العملية، حيث يمتلك كل إنسان بعض الأفكار المميزة والمشاعر ويرغب بنقلها للآخرين.

2-2- التفاعل مع المجتمع:

يتميز البشر بأنهم كائنات حية اجتماعية، وتحتاج للتواصل مع بعضها البعض، لذلك فإنه من المهم الاتصال بالمحيط والأشخاص.

2-3- التعليم:

يجب توصيل الأفكار والمعلومات والخطط الدراسية أو المادة الواجب دراستها من قبل الطالب عبر عملية الاتصال للتمكن من إتمام عملية التعليم.

2-4- تقديم التسلية للعالم:

يعتمد مجال الترفيه في الوقت الحالي على القنوات الغنية بمقدار عالٍ من الاتصال كالتلفاز والأفلام وغيرها، كما تُعد شبكة الإنترنت منصة أخرى للتسلية والترفيه وتعتمد هي الأخرى على عملية الاتصال.

2-5- التمكن من فهم العالم:

في حالة عدم تواصل الإنسان مع العالم فإنه لن يتمكن من فهم طريقة عمل الأشياء أو كيفية تركيبها وعلاقتها ببعضها البعض، كما يحتاج الإنسان للتفاعل مع البيئة للتمكن من فهم الحياة، ويميل الأشخاص الذين لا يُمارسون عملية الاتصال بأن يكونوا منعزلين؛ الأمر الذي يقودهم للعديد من المشاكل.

يعمل على تحقيق شهرة المؤسسة في تكوين صورة ايجابية عنها بتركيز وتطوير وضمان انتشار النماذج الخاصة بالمؤسسة من اسم المؤسسة والعلامة والمشاركة في المناسبات كالمعارض والمؤتمرات .
-تعريف الرأي العام بسياسة المؤسسة والخدمات والمنتجات وتقييمها لها من خلال ما يقوم به الاتصال الخارجي من شعارات وملصقات .

-تقدم المعلومات التي يرغب الجمهور الخارجي في معرفتها وهذه المعلومات إما عن المنتج او الخدمة عن طريق وسائل الاتصال الخارجي من شعارات وملصقات.

-يساهم في توضيح رفاهية المؤسسة أي أكثر من تحقيق الربح والكسب المادي من خلال تقنيات الاتصال الخارجي من أعمال خيرية ومساعدات مادي¹⁸.

الفرع الثالث: اهداف الاتصال

ان عملية الاتصال تسعى إلى تحقيق هدف عام، وهو التأثير في المستقبل حتى يحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو اتجاهاته أو على مهاراته، لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى:

3-1-هدف توجيهي: يمكن أن يتحقق ذلك عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها، ولقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت على أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

3-2- هدف تثقيفي: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير توعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور من حولهم من أحداث.

3-3- هدف تعليمي: ويتم ذلك حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل معارف أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

3-4- هدف ترفيهي أو ترويحي: ويتحقق ذلك من خلال توجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل.

3-5- هدف إداري : ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسات والهيئات .

3-6- هدف اجتماعي: يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الناس بعضهم ببعض وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد .

إضافة الى:

-كسب ثقة العملاء .

- كسب تأييد المجتمع، و جذب أكبر عدد من الزبائن الجدد.

- تنمية العلاقة مع رجال الإعلام.

¹⁸عبد الفتاح محمد دويدات ، سيكولوجيا السلوك الانساني بيروت دار النهضة العربية 1995 ص 284.

- نشر الوعي الصحي و الصناعي و الأمني.
- تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة.
- توطيد الصلات و العلاقات بالجهات الداعمة.
- الحصول على أكبر حصة ممكنة من السوق.
- إعادة صياغة سياسة المؤسسة بناء على المعلومات التي تتحصل عليها.

المطلب الثالث: أنواع الاتصال

الفرع الأول: الاتصال المؤسسي

الاتصال المؤسسي هو كل ما يتم بواسطة المؤسسة سواء تعلق الأمر بتقديم الأخبار عن نفسها أو عن نشاطاتها ، أو تأكيد حضورها أو التعريف بموقفها حول موضوع أو حدث يسمى نشاطها الخارجي . هو الاتصال الذي يحدث بالاعتماد على الطرق الرسمية المتفق عليها في محيط العمل بالمؤسسات¹ فهو يعتمد على وجود نظام قائم على التخطيط لكيفية تدفق المعلومات في المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات الرسمية في المؤسسة نظاما مرتبا بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات والبيانات والقرارات من أعلى قمة في المؤسسة نزولا إلى أدنى المستويات الوظيفية فيها والعكس أو بين مستويات المتشابهة داخل الوحدة أو الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة²

والأمثلة على هذا النور من الاتصال كثيرة، فالخطابات أو الكتابات بين الأقسام والخطابات بين الرؤساء والمرؤوسين، ولوحة الإعلانات والإرشادات كلها أمثلة على رسائل رسمية و اتصال رسمي يحكمه القواعد والإجراءات واللوائح داخل المنظمات أو المؤسسات المختلفة، ومن المعروف أن شبكة الاتصال الرسمي وقنواته تكون معروفة ومحددة سلفا في أي تنظيم أو مؤسسة . و الاتصال الرسمي ثالث أقسام :

¹ نجلاء محمد الصالح: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية (الأسس النظرية والعلمية)، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012
ص، 102

² هادي نهر، محمد محمود الخطيب: إدارة الاتصال والتواصل (النظريات-العمليات-الوسائط-الكفايات)، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009
ص، 236

1-1-1- اتصال صاعد: communication upword: عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا، أي من المرؤوسين نحو الجهات العليا متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ، وصعوبات تطبيق الإجراءات، وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء، تكون فيشكل شكواي، اقتراحات، تقارير... الختساعد في اتخاذ القرارات الصائبة في الخطط والسياسات والبرامج والتعليمات التي تتبناها المؤسسة وتقوم بتنفيذها³.

1-2-2- اتصال نازل: communication downword: هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محدودة، ونظم القوانين، وأساليب تطوير الأداء وقواعد الجزاء والعقاب ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية.

1-3-3- الاتصال الأفقي: هي تلك الاتصالات التي تجري بين المستوى الإداري الواحد، والذي يأخذ في الغالب صفة التشاور والتنسيق ما بينهما باتجاه تحقيق الأداء الأفضل في العمل وبما يحقق التوافق ما بين الأطراف العاملة في المنظمة لبلوغ تلك الأهداف المرسومة لها وفيه يضع الرؤساء خطة أو يتخذون قرار أو يحددون برنامجا لمن يشرفون عليهم قبل أن يعرفوا رأيهم ويجمعوا البيانات اللازمة منهم ثم مناقشتهم فيما يهم العمل

كما أن الاتصالات الأفقية ال تقتصر على العالقات الداخلية في المؤسسة أو الإدارة الواحدة وإنما قد تكون بين المؤسسة وأخرى أو إدارة وأخرى بمعنى أن الاتصالات الأفقية قد تكون خارجية. وتحقق الاتصالات الأفقية العديد من المزايا نذكر منها:

-تعمل على تكتل وتنسيق جهود المديرين في ذات المستوى الإشرافي أو في المستويات المختلفة نحو الأهداف المرسومة للمؤسسة .

-تعطي الفرصة للمديرين الاستفادة بخبرات زملائهم، سواء يعملون داخل المؤسسة أو خارجها وبالتحديد في المؤسسات المشابهة... الخ¹

³ جمال مجاهد وآخرون: مدخل إلى الاتصال الجماهيري، د ط، دار المعرفة، الإسكندرية- مصر، 2010، ص40

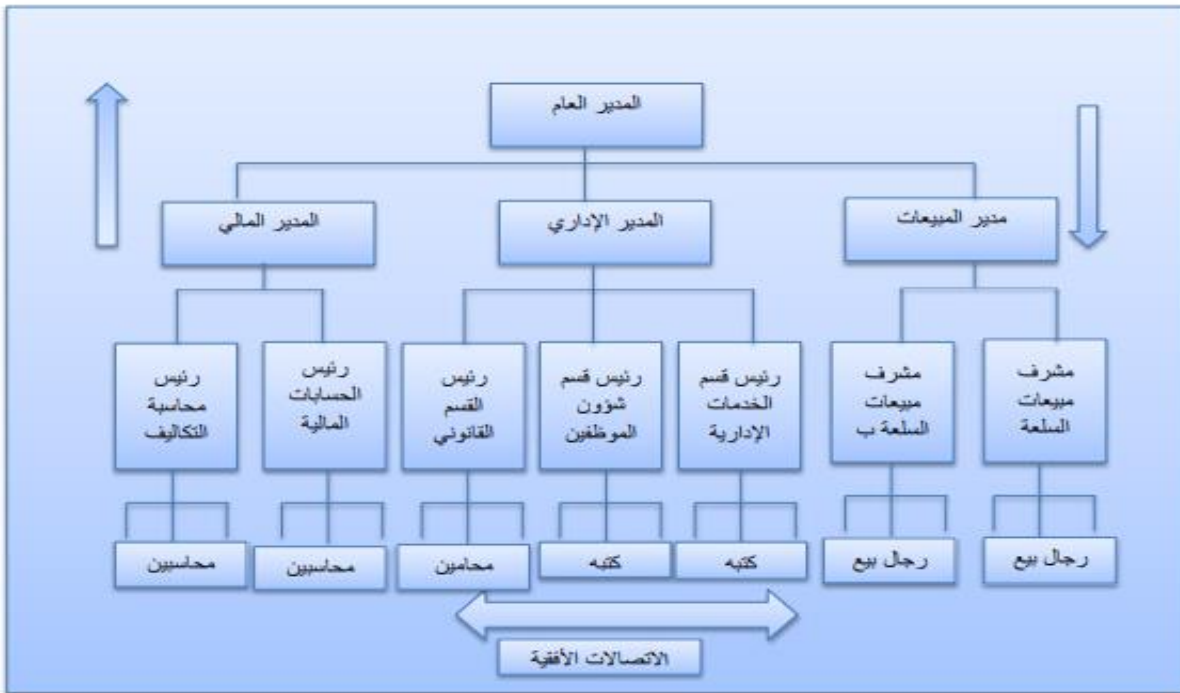
¹ تامر بكري: الاتصالات التسويقية والترويج، ط1، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2006، ص43-45

الفرع الثاني: الاتصال التجاري

فهذا النوع من الاتصال الخارجي هو مجموع التعاملات التي تقوم بها المؤسسة مع محيطها الخارجي المرتبطة بتسويق السلع والخدمات وحث مختلف الزبائن إلى اقتناء منتجاتها من خلال الإشهار و الترويج ، و لهذا لابد أن يكون الاتصال التجاري في مستوى راقى هذا الأخير تعكسه منتجات المؤسسة من خلال الجودة و النوعية.

يهدف الاتصال التجاري إلى: ترويج منتجات المؤسسة ، جلب الزبائن إلى المؤسسة ، فتح أسواق جديدة ، المنافسة.

«حديث المنظمات عن نفسها، على النقيض من الاتصال التجاري، ذلك الاسم الآخر للإعلان والمرتبب بالمنتجات أم بالنسبة للمؤسسة، فيتعلق الأمر بالعمل على تعريفها، وتعيين نشاطاتها وإعطاء صورة حسنة على نفسها سواء أمام جماهيرها الخارجية (المنتجين، الزبائن، المحتملين، الموردين، البنوك، المساهمين المحتملين) أو الداخليّة (أجراء، مساهمين، ممثلين (نقابين))، بشكل تعبر من خلاله على شرعيتها الاقتصادية والاجتماعية . «إذن هذا التعريف يعكس جليا الأطراف الفاعلة الداخلي والخارجي²



الشكل رقم 01: الاتصالات الرسمية

² - سعيد عيمر : الاتصال في المنشأة حالة فرع التوزيع لمنطقة قسنطينة التابع لسونلغاز ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2003 ، ص84

الفرع الثالث: الاتصال الاجتماعي

يرى ميشال لوني أن الاتصال الاجتماعي هو أحد الأساليب التي يستعملها الإنسان في حل مشاكله ، فهو ركيزة لتغيير الآراء إلى الأفضل و تعديل السلوك المعاكس.

يعني الاتصال الذي توجهه المؤسسة للمواطنين ، الجماعات العامة ، المحلية و الوطنية ، و الإداريين الذي تتمنى المؤسسة خلق علاقات جيدة معهم.

وسائل الاتصال الخارجي في المؤسسة:

- وسائل العلاقات مع الصحافة.

- وسائل العلاقات العامة.

- وسائل تكنولوجية.

تقنيات الاتصال الخارجي في المؤسسة:

-العلاقات العامة

-الهوية المرئية

-الأعمال الخيرية

-الرعاية

فالالاتصال الاجتماعي يعتمد غالبا على :

3-1-مواقع التواصل الاجتماعي:

هناك عدة تعريفات خاصة بمفهوم مواقع التواصل الاجتماعي فمنها:

■ أنها شبكة تضم مجموعة من الأفراد لهم نفس الاهتمامات والميول والرغبة في تكوين بعض

الصدقات من خلال استخدام الشبكة العنكبوتية¹⁹).

■ كما يمكن تعريف مواقع التواصل الاجتماعي بأنها " منظومة من الشبكات الإلكترونية التي

تسمح للمشارك فيها بإنشاء موقع خاص به، و من ثم ربطه عن طريق نظام اجتماعي إلكتروني

مع أعضاء آخرين لديهم الاهتمامات والهوايات نفسها. "

¹⁹ (د. بهاء الدين محمد مزيد، " المجتمعات الافتراضية بديلاً للمجتمعات الواقعية /كتاب الوجوه نموذجاً"، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2012م.

■ كما يمكن تعريف مواقع التواصل الاجتماعي بأنها مقهى اجتماعي يجتمع فيه بعض الأفراد للقيام بتبادل المعلومات فيما بينهم مع وجود فارق بين المقهى الحقيقي والمقهى التكنولوجي وهو أنك تستطيع حمل هذا المقهى التكنولوجي أينما كنت²⁰.

■ وقد عرفت شبكات التواصل الاجتماعي بأنها عبارة عن تجمعات اجتماعية من خلال شبكة الإنترنت يستطيع روادها القيام بمناقشات خلال فترة زمنية مفتوحة، يجمعهم شعور إنساني طيب، وذلك في إطار محدد.

وعرفت أيضا بأنها مجتمعات افتراضية عبر شبكات الإنترنت تجمع مجموعة من الأفراد يحملون ذات الاهتمامات يتبادلون الخبرات والمعلومات فيما بينهم من خلال إطار برنامج أو تطبيق محدد يشتركون جميعا في استعماله.

الفرع الرابع عناصر عملية الاتصال:

تعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر المتصلة والمتداخلة والمتشابكة مع الظروف المحيطة بعملية الاتصال من ظروف نفسية واجتماعية تؤثر على انتقال الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات، فهي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض فالبد من تكاملها، فال تتم إذا غاب أحد هذه العناصر وتشمل هذه العملية ما يلي¹

4-1- المرسل:

هو أي شخص عادي أو معنوي يريد إيصال فكرة للحصول على معلومات يبدأ في ترجمة² وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم في صورة ألفاظ أو رسوم أو رموز بغرض الوصول إلى هذه³ محدد قد يكون للتأثير على أفكار أو مشاعر أو اتجاهات أو آراء المتلقين للرسالة⁴، وقد يكون المرسل شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص⁵

²⁰ (د.علي محمد رحومة، ((الانترنت والمنظومة التكنو-اجتماعية))، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2007م، ص75.

¹ بسام عبد الرحمن الجرادية: إدارة العلاقات العامة، ط1، دار أسامة، عمان-الأردن، 2013، ص259.

² د. هاشم حمدي ر: إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات، ط1، دار الراية، الأردن-عمان، 2011، ص72

³ كمال خورشيد مراد: الاتصال الجماهيري والعالم)التطور، خصائص، نظريات(، ط1، دار المسيرة، عمان-الأردن 2014، ص26.

⁴ المرجع نفسه: ص29

⁵ صالح خليل أبو أصيبغ: الاتصال والعالم في المجتمعات المعاصرة، ط5، دار ماجد الوي، 2006، ص15

4-2- الرسالة :

هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة⁶ يمكن فهمها، بما تتخذ شكل كالم أو مادة مكتوبة أو سلوك غير ملفوظ⁷، تخضع في الشكل والمحتوى⁸ لبعض المعايير كالبساطة والوحد وإمكانية الاستيعاب واللياقة والإيفاء بالغرض، والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في⁹ الهيكل التنظيمي

4-3- الوسيلة أو القناة :

ترتبط الرسالة و الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

4-4- المستقبل :

هو الشخص أو مجموعة الأشخاص التي تتلقى الرسالة، ودور المستقبل هو فك رموز الرسالة ومحاولة فهم محتواها والتأثر بها فهو أساس تصميم الرسالة فكل عناصر عملية الاتصال تعمل من أجل مستقبل¹

4-5- مصدر التشويش "الضوضاء" :

أي تدخل يحدث في المرحلة ما بين صدور الرسالة من المرسل وتسلمها من قبل المستقبل ومن شأنه أن يؤثر على درجة الفهم والاستيعاب أو فهم المعنى المقصود² فمهما كان نور عملية الاتصال أو مستواها أو الوسيلة المستخدمة يوجد دوما عنصر سلبي يتخلل العملية الاتصالية إذ أن هناك بعض عناصر التشويش التي يحتمل أن تتداخل في العملية الاتصالية التي قد تربط بإحدى العناصر السالفة مما يكون أن تؤثر على نجاح العملية الاتصالية في المؤسسة

4-6- البيئة أو السياق :

يحدث الاتصال في بيئة محددة، ويتضمن جهدا يستهدف نقل رسالة إلى أي شخص وفي أي مكان

⁶هاشم حمدي ر ا: مرجع سبق ذكره، ص72

⁷باسم عبد الرحمن جرائده: مرجع سبق ذكره، ص259

⁸محمد يوسف عقله: إدارة الأفراد، ط1، دار البداية، عمان، 2011، ص101

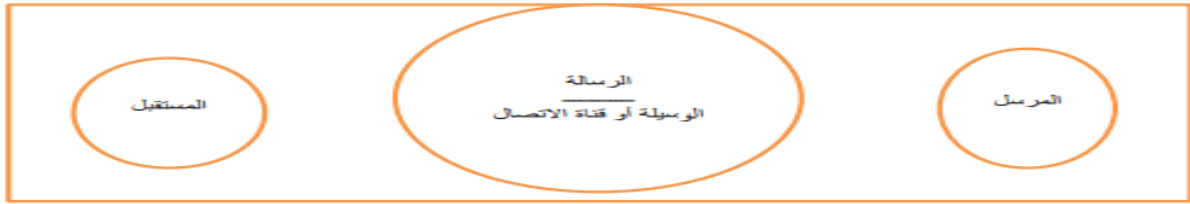
⁹هاشم حمدي ر ا: مرجع سبق ذكره، ص72

¹صالح خليل أبو أصبع، مرجع سبق ذكره، ص16

- ²طاهر أجعيم، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، 2005-2006، ص201.

4-7- التغذية الرجعية "رجع الصدى":

وهي ردة فعل المستقبل الذي يبين مدى مهمة الرسالة، وهي جزء مفيد في الاتصال وفي حالات كثيرة يستمر الاتصال إلى ما بعد تحليل النشاط النهائي وهو ما يمثله إجابة من المتلقين للمرسل الأصلي كما تمثل التغذية الرجعية مرحلة التأكد للمرسل من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، وعملية قياس ردود فعل مهمة في عملية الاتصال حيث تبين فيما بعد إذا كانت عملية الاتصال قد تمت بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم العكس، أي تعطي التغذية العكسية انطبعا عن مدى فهم وإدراك مستلم الرسالة بمضمونه¹



الشكل: 02 نموذج الاتصال

المبحث الثاني: ماهية الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

تعد الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة إطاراً منهجياً يُحدد كيفية استخدام الاتصال داخلياً وخارجياً لتحقيق الأهداف التنظيمية، عبر تصميم الرسائل وتحديد الجمهور والوسائل والمراحل الزمنية. وهي وسيلة حيوية لبناء الهوية المؤسسية، تعزيز التنسيق الداخلي، وتحسين الصورة أمام العملاء وأصحاب المصلحة.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية

تُعرف الاستراتيجية الاتصالية بأنها: "مخطط شامل يرسم كيفية استخدام المؤسسة لأنواع الاتصال الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها، والتكيف مع بيئتها، وتعزيز قدرتها التنافسية"²¹ وهي بذلك ليست نشاطاً أنياً أو عشوائياً، بل تخطيطاً منظماً يقوم على تحديد الرسائل الأساسية التي ترغب المؤسسة في إيصالها، واختيار الوسائط المناسبة لنشرها، وتحديد الفئات المستهدفة من هذا الاتصال.

ويرى جون بيرس وريتشارد روبنسون أن الاستراتيجية الاتصالية هي امتداد للاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث تترجم هذه الأخيرة إلى "رسائل وصور وممارسات اتصالية موجهة بدقة نحو الفئات الداخلية

¹ بشير العالق: نظريات الاتصال (مدخل متكامل) د ط، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص20.

²¹ غربي، محمد. الاتصال التنظيمي والاستراتيجيات الاتصالية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 64.

(الموظفون) والخارجية (الزبائن، الشركاء، المجتمع)²² فهي إذن وسيلة عملية لتجسيد أهداف المؤسسة عبر قنوات الاتصال المختلفة.

إجرائياً، يمكن النظر إلى الاستراتيجية الاتصالية باعتبارها مجموعة من القرارات والخطط المتعلقة بكيفية إدارة الاتصال في المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالاتصال الداخلي بين المستويات الإدارية المختلفة، أو الاتصال الخارجي الموجه إلى الزبائن والجمهور العام. فهي تحدد بدقة متى وكيف ولماذا يتم الاتصال، وبأي وسائط، وما هي النتائج المتوقعة منه.

ويشير مايكل بورتر إلى أن نجاح المؤسسة في التنافس لا يتوقف فقط على مواردها المادية، بل على كيفية إدارة صورتها وعلاقتها مع الأطراف المختلفة، وهو ما يجعل الاستراتيجية الاتصالية جزءاً لا يتجزأ من ميزة المؤسسة التنافسية²³

كما يضيف عبد القادر عابد أن الاستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسات الجزائرية تعكس درجة وعيها بأهمية الاتصال كأداة تسييرية وتنموية، حيث يساعد تبنيتها في "تحسين المناخ التنظيمي الداخلي، ورفع معنويات الموظفين، وتعزيز الثقة مع الشركاء الخارجيين"²⁴

من خلال هذه التعريفات، يتضح أن الاستراتيجية الاتصالية تقوم على ثلاثة أبعاد أساسية:

1. **البعد التخطيطي:** أي وضع أهداف واضحة، ووسائل محددة، وجدول زمنية للتنفيذ.
2. **البعد التفاعلي:** إذ تعنى بكيفية تواصل المؤسسة داخلياً مع موظفيها وخارجياً مع زبائنها ومحيطها.
3. **البعد التقييمي:** حيث تُقاس فعالية الاستراتيجية عبر مؤشرات مثل رضا العمال، ولاء الزبائن، والحصة السوقية.

وعليه، فإن الاستراتيجية الاتصالية لا يمكن النظر إليها كأداة مكملة للأنشطة التنظيمية، بل كخيار استراتيجي حاسم، يوازي في أهميته الخيارات الإنتاجية والتسويقية والمالية للمؤسسة، خاصة في ظل بيئة تنافسية متغيرة وسريعة التحول.

²² بيرس وروبسون، مرجع سابق، ص 37

²³ Porter, Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985, p. 13.

²⁴ عابد، عبد القادر. الاتصال التنظيمي: مدخل نظري وتطبيقي. عمان: دار وائل، 2012، ص 89.

المطلب الثاني: أنواع الاستراتيجيات الاتصالية

إنّ الاستراتيجية الاتصالية لا تُصاغ في نموذج واحد، بل تتنوع أشكالها باختلاف أهداف المؤسسة، وطبيعة نشاطها، وجمهورها المستهدف، والبيئة التي تعمل فيها. وقد اتفقت الأدبيات الاتصالية والتنظيمية على تصنيف الاستراتيجيات الاتصالية إلى عدة أنواع، نعرض أهمها فيما يلي²⁵:

1. **الاستراتيجية الإعلامية/التبليغية: (Information Strategy)** تقوم على نقل المعلومات من المؤسسة إلى جمهورها الداخلي أو الخارجي بشكل مباشر وشفاف، دون التركيز كثيراً على التفاعل أو المشاركة. وهي استراتيجية شائعة في المؤسسات التي تهدف إلى توعية الجمهور أو إعلامه بالمستجدات التنظيمية، القرارات، أو التغييرات.
2. **الاستراتيجية الإقناعية: (Persuasive Strategy)** تركز على إقناع الجمهور برسالة أو فكرة معينة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك بالاعتماد على الحجج المنطقية والعاطفية، واستخدام وسائل وأساليب متعددة للتأثير. وغالباً ما تعتمد المؤسسات في الحملات الإعلانية والتسويقية، وفي إدارة الأزمات.
3. **الاستراتيجية التفاعلية: (Interactive Strategy)** تقوم على إشراك الجمهور في عملية الاتصال، وفتح قنوات للحوار والتغذية الراجعة. ويُنظر إليها كأكثر الاستراتيجيات ملاءمة في ظل التوجه الحديث نحو الاتصال ثنائي الاتجاه، حيث يتم بناء الثقة والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها.
4. **الاستراتيجية الدفاعية: (Defensive Strategy)** تعتمد المؤسسات في مواجهة الأزمات أو الانتقادات أو الحملات المضادة، إذ تسعى من خلالها إلى تصحيح صورة المؤسسة، وتقديم تبريرات أو توضيحات للرأي العام. وغالباً ما تكون هذه الاستراتيجية مؤقتة ومرتبطة بظرف محدد.
5. **الاستراتيجية التنافسية: (Competitive Strategy)** تركز على إبراز مزايا المؤسسة مقارنة بمنافسيها، سواء من خلال تحسين صورة العلامة التجارية، أو تقديم عروض وخدمات مبتكرة، أو

²⁵ Cutlip, Scott M., Center, Allen H., & Broom, Glen M. Effective Public Relations. 9th ed. New Jersey: Pearson, 2006, pp. 220-225.

بناء ولاء زبائن أقوى. وتعتبر من أكثر الاستراتيجيات أهمية في القطاعات ذات المنافسة الشديدة مثل قطاع الاتصالات²⁶.

6. الاستراتيجية التشاركية: (Participative Strategy) تقوم على إشراك الموظفين والشركاء الداخليين في صياغة الرسائل الاتصالية وتنفيذها، ما يعزز روح الانتماء ويضمن انخراطاً أكبر في تحقيق الأهداف المشتركة.

7. الاستراتيجية الوقائية: (Preventive Strategy) تسعى المؤسسة من خلالها إلى استباق الأزمات المحتملة عبر التخطيط المسبق، وبناء رصيد من السمعة الجيدة، وتعزيز الثقة مع الجمهور قبل وقوع أي طارئ قد يضر بصورتها.

8. الاستراتيجية التكيفية: (Adaptive Strategy)²⁷.

تركز على مرونة المؤسسة في تعديل رسائلها وأدواتها الاتصالية تبعاً للتغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وهو ما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة التحديات والتقلبات في السوق.

يتضح أنّ أنواع الاستراتيجيات الاتصالية تختلف باختلاف أهداف المؤسسة وسياقها، لكنها جميعاً تشترك في كونها وسائل لتحقيق الفعالية الاتصالية وتحسين الأداء التنافسي. فالمؤسسة الناجحة هي التي لا تكتفي بنوع واحد من الاستراتيجيات، بل تدمج بين الإعلام والإقناع والتفاعل والدفاع والتنافس، في إطار رؤية شاملة تواكب استراتيجيتها العامة

المطلب الثالث: مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية

تمرّ عملية إعداد الاستراتيجية الاتصالية بعدة مراحل مترابطة، تُمكن المؤسسة من وضع خطة اتصالية متكاملة قادرة على الاستجابة لأهدافها وتحدياتها. تبدأ المرحلة الأولى بـ تشخيص الوضعية الاتصالية من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، إلى جانب دراسة صورة المؤسسة لدى جمهورها. يلي ذلك تحديد الأهداف الاتصالية بدقة، بحيث تكون

²⁶ souami cherif ; Cotrol et gestien des ressources humaines, alayem alger, algérie, 1 ère edition, 2000, p 100.

²⁷ علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية جامعة العربي بن مهيدي. العدد، 2، أم البواقي . ديسمبر

واضحة وقابلة للقياس ومرتبطة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة.²⁸ أما المرحلة الثالثة فتتمثل في تحديد الجمهور المستهدف الداخلي والخارجي، وفهم خصائصه وحاجاته وتوقعاته، وهو ما يساعد على صياغة رسائل أكثر ملاءمة. ثم تأتي مرحلة صياغة الرسائل الاتصالية التي تعكس قيم المؤسسة وتبرز مزاياها التنافسية، مع اختيار الوسائل والأدوات الأكثر فعالية لإيصالها، سواء التقليدية منها أو الرقمية. وفي المرحلة الخامسة، يتم توزيع الموارد البشرية والمادية وتحديد الأدوار والمسؤوليات لضمان حسن تنفيذ الخطة. أما المرحلة السادسة فتتعلق بتنفيذ الاستراتيجية الاتصالية على أرض الواقع وفق جدول زمني محدد، مع المتابعة المستمرة للأنشطة الاتصالية. وتُختتم العملية بمرحلة التقييم والمراجعة التي يتم فيها قياس درجة تحقق الأهداف من خلال مؤشرات كمية ونوعية، مثل مستوى رضا الموظفين، ولاء الزبائن، وحصصة المؤسسة السوقية، بما يسمح بتصحيح الاختلالات وإعادة ضبط الخطة إذا اقتضى الأمر.²⁹

المبحث الثالث: الاستراتيجية الاتصالية وتأثيرها على الأداء التنافسي للمؤسسة

هدف هذا المبحث إلى إبراز الكيفية التي توظف من خلالها المؤسسة استراتيجيتها الاتصالية لتحقيق أهدافها التنافسية، مع التركيز على مختلف الأبعاد المرتبطة بالأداء التنظيمي والتسويقي، وبيان مدى مساهمة هذه الاستراتيجية في مواجهة التحديات السوقية وضمان استمرارية المؤسسة في بيئة أعمال ديناميكية ومعقدة

المطلب الأول: مفهوم الأداء التنافسي وعوامل استمراريته

الأداء التنافسي يعني قدرة المؤسسة على تحقيق والحفاظ على مركز ريادي في السوق من خلال مزيج من الاستراتيجيات التي تركز على الابتكار، التميز في الخدمة، وتجربة العملاء المتميزة. وهو أيضا مؤشراً لمدى فعالية المؤسسة في استخدام مواردها بطريقة تؤدي إلى تحقيق نتائج تجارية مستدامة ومتميزة، بما في ذلك الربحية، النمو، والقيمة السوقية³⁰

يُعدّ الأداء التنافسي من المفاهيم المركزية في علوم الإدارة والاتصال، إذ يشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق والتميز مقارنة بمنافسيها من خلال استغلال مواردها وإمكاناتها بكفاءة عالية، بما ينعكس على جودة منتجاتها وخدماتها، وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق رضا زبائنها واستدامة علاقاتها معهم.

²⁸ ناصر قاسمي، "الاتصال في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، د.ط، الجزائر، 2011

²⁹ هاشم حمدي رضا، "تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية"، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

³⁰ ربايعه علي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، 2003، ص 25.

فالأداء التنافسي لا يقتصر على تحقيق أرباح آنية، بل يتمثل في بناء قدرات طويلة المدى تجعل المؤسسة قادرة على مواجهة التغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة. وتستند استمرارية الأداء التنافسي إلى جملة من العوامل، أبرزها: الابتكار في المنتجات والعمليات، الذي يمكّن المؤسسة من تقديم قيمة مضافة لزيائنها؛ والمرونة التنظيمية، التي تسمح لها بالتكيف مع التحولات في السوق؛ وجودة الموارد البشرية، باعتبارها المحرك الأساسي لأي استراتيجية تنافسية ناجحة؛ إضافة إلى فعالية الاتصال المؤسسي الذي يضمن وضوح الرؤية وتكامل الجهود الداخلية والخارجية؛ وأخيراً، بناء صورة وسمعة إيجابية للمؤسسة، تُكسبها ثقة الزبائن وتضمن ولاءهم. ومن ثم، فإن الأداء التنافسي هو نتاج تفاعل هذه العناصر بشكل متكامل، ما يجعله شرطاً ضرورياً لبقاء المؤسسة واستمراريتها في بيئة أعمال شديدة التنافسية³¹

المطلب الثاني: كيفية تأثير الاستراتيجية الاتصالية على تنافسية المؤسسة

تُعتبر الاستراتيجية الاتصالية أحد المحركات الجوهرية لرفع التنافسية المؤسسية، إذ تؤثر على مختلف الأبعاد الداخلية والخارجية التي تحدد موقع المؤسسة في السوق. فمن الناحية الداخلية، تسهم الاستراتيجية الاتصالية في ترسيخ ثقافة تنظيمية مشتركة، وتعزيز الانسجام بين الموظفين والإدارة، من خلال توحيد الرؤى وتوضيح الأهداف والمسؤوليات. هذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية، وهو ما ينعكس على قدرة المؤسسة في الاستجابة لمتطلبات السوق بسرعة وفعالية. أما من الناحية الخارجية، فإنها تمكّن المؤسسة من بناء صورة ذهنية قوية لدى الزبائن والشركاء، عبر رسائل مقنعة وشفافة تبرز مزايا منتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين. كما تتيح الاستراتيجية الاتصالية مراقبة السوق وتحليل سلوك المنافسين، بما يساعد المؤسسة على اتخاذ قرارات استباقية واستراتيجيات تسويقية أكثر فعالية. إضافة إلى ذلك، فإن اعتماد آليات اتصال فعالة في إدارة الأزمات يعزز ثقة الجمهور ويحد من المخاطر التي قد تمس سمعة المؤسسة. وعليه، فإن نجاح المؤسسة في كسب موقع تنافسي مرموق لا يتوقف فقط على مواردها الإنتاجية أو المالية، بل يرتبط بمدى نجاحها في صياغة وتنفيذ استراتيجية اتصالية متكاملة تضمن لها التميز والاستمرارية في بيئة أعمال تتسم بالتغير والتعقيد³²

³¹رواينية سمية، شعلان رحمة، "الاتصال الداخلي وبناء الثقة التنظيمية لدى العاملين"، مذكرة ماستر، قسم علوم إنسانية، جامعة محمد الشريف مساعديه، سوق أهراس، 2015.

³²سعيد يس عامر، "الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها"، دار الكتب الحديثة، ط.2، القاهرة، مصر، 2000.

المطلب الثالث: أساليب تقييم الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة

. تُعد عملية تقييم الاستراتيجية الاتصالية خطوة أساسية في دورة التخطيط الاتصالي، إذ تسمح للمؤسسة بقياس مدى فعالية البرامج والأنشطة الاتصالية المنفذة، والكشف عن نقاط القوة والضعف، وتصحيح الانحرافات المحتملة. ويمكن تلخيص أبرز أساليب التقييم في ما يلي³³:

1. **التقييم الكمي (Quantitative Evaluation):** يعتمد على المؤشرات العددية مثل حجم المبيعات بعد الحملات الاتصالية، نسبة استجابة الجمهور للرسائل الموجهة، عدد المشاركات أو التفاعلات عبر الوسائط الرقمية، إضافة إلى حجم التغطية الإعلامية.
 2. **التقييم النوعي (Qualitative Evaluation):** يقوم على دراسة طبيعة الرسائل المستقبلية، ومدى وضوحها وإقناعها للجمهور، بالإضافة إلى تحليل الانطباعات وردود الأفعال، وقياس درجة رضا الموظفين أو الزبائن عبر المقابلات أو مجموعات التركيز.
 3. **التقييم بالمقارنة (Benchmarking):** يقيس أداء المؤسسة الاتصالي بمقارنته مع أداء المؤسسات المنافسة أو معايير الجودة العالمية في مجال الاتصال المؤسسي.
 4. **التقييم المرحلي والنهائي:** حيث يتم تتبع تنفيذ الاستراتيجية على مراحل لرصد التقدم نحو الأهداف، إضافة إلى التقييم النهائي الذي يحدد مستوى تحقق النتائج المتوقعة ومدى توافقها مع الأهداف المرسومة.
 5. **التقييم بالأثر (Impact Evaluation):** يركز على النتائج طويلة المدى للاستراتيجية الاتصالية، مثل تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، تعزيز ولاء الزبائن، وزيادة حصتها السوقية.
- إن الجمع بين هذه الأساليب يمنح المؤسسة رؤية شاملة حول فعالية استراتيجيتها الاتصالية، ويمكنها من تطوير خطط بديلة أو تعزيز الممارسات الناجحة، بما يضمن استمرارية تنافسيتها في بيئة عمل ديناميكية.

³³غربي، محمد. مرجع سبق ذكره، ص 143-145.

خلاصة الفصل

خلص هذا الفصل إلى إبراز الأهمية البالغة التي تكتسبها الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق فعالية المؤسسة وضمان استمرارية أدائها التنافسي. فقد تبين أن الاتصال لم يعد مجرد عملية تبادل معلومات أو وسيلة ثانوية داخل التنظيم، بل أصبح أداة استراتيجية توازي في أهميتها باقي الموارد الإنتاجية والمالية، لكونه يسهم في بناء الصورة الذهنية الإيجابية، وتعزيز ولاء الزبائن، ورفع مستوى الانسجام الداخلي بين مختلف الفاعلين.

أوضحنا في البداية أنّ الاتصال المؤسسي، بمختلف أنواعه واتجاهاته، يمثل حجر الأساس لنجاح الاستراتيجية الاتصالية، رغم ما قد يواجهه من معوقات تنظيمية وبشرية وتقنية تحدّ من فعاليته كما أبرزنا المراحل المنهجية لإعداد هذه الاستراتيجية، بدءاً من تشخيص الوضعية الاتصالية وتحليل البيئة، مروراً بتحديد الأهداف والجمهور وصياغة الرسائل، وصولاً إلى التنفيذ والتقييم. من جهة أخرى، تم التركيز على العوامل التي تضمن استمرارية الأداء التنافسي، مثل الابتكار، والمرونة التنظيمية، وجودة الموارد البشرية، إلى جانب بناء السمعة المؤسسية الإيجابية. وأخيراً، عرضنا مختلف أساليب تقييم الاستراتيجية الاتصالية، والتي تتيح للمؤسسة قياس مدى تحقق أهدافها وتصحيح مساراتها.

وعليه، يتضح أن العلاقة بين الاستراتيجية الاتصالية والأداء التنافسي علاقة تكاملية، إذ تمثل الأولى أداة لتفعيل القدرات التنافسية للمؤسسة، بينما يشكل الثاني النتيجة التي تعكس فعالية الاتصال في بيئة أعمال معقدة ومتشابكة.

الفصل الثاني

يأتي هذا الفصل الميداني لاستكمال الجانب النظري من الدراسة، وذلك من خلال تطبيقه على حالة مؤسسة موبيليس - وكالة النعامة، باعتبارها إحدى أبرز المؤسسات الفاعلة في قطاع الاتصالات بالجزائر. يهدف هذا الفصل إلى الكشف عن مدى فعالية الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة حدة المنافسة داخل سوق يشهد تطورات متسارعة واحتداماً بين المتعاملين. وقد تمّ التركيز على تشخيص الوضعية التنافسية لموبيليس من جهة، ودراسة آليات التخطيط الاتصالي وأساليب تنفيذه داخل الوكالة من جهة أخرى، مع تقييم انعكاساته على صورة المؤسسة وأدائها التنافسي. كما يتضمن الفصل عرضاً وتحليلاً للبيانات الميدانية المستخلصة عبر أداة المقابلة الموجهة لعينة من الموظفين، بما يسمح بربط الإطار النظري بالواقع العملي. والغاية من ذلك هي تقديم قراءة معمقة لمدى قدرة الاستراتيجية الاتصالية لموبيليس على الاستجابة لمتطلبات المنافسة، وتعزيز موقعها في سوق الاتصالات.

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة موبيليس

من خلال هذا المبحث سنتطرق الى التعريف بالمدرسة محل الدراسة الميدانية، من خلال تأسيسها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

هي مؤسسة عمومية جزائرية تقرر استغلالها عام 2003 تنشيط في مجال الهاتف النقال موبيليس، نشأت بموجب قانون أوت 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع .¹ الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003 وهي أول شبكة للهاتف المحمول في الجزائر كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر التي تمتلكها بنسبة % 100 ولذلك فهي تعتبر شركة الاتصالات العمومية الوحيدة في الجزائر التي بلغ عدد مشركيها تسعة ملايين². مشترك سنة 2007 وهي عبارة عن شركة مساهمة SPA ذات رأسمال قدره 100 000 00.000 دج مقسم إلى 1000 سهم قيمة كل سهم 100 00.000 دج، وهي مملوكة بشكل كلي لاتصالات الجزائر، حيث يتواجد مقرها

¹<http://www.elkhabar.com/ar/autres/fotouressabah/327904.html>, consulté le 22/04/2025, à 15 :25

²<http://www.marefa.org/index.php>, consulté le 22/04/2025, à 15 :27

الاجتماعي بحيدة بالجزائر العاصمة. ويرأسها حاليا "رئيس مدير عام". PDG كما أن شعار هذه الشركة .

3

"هو الكل يتكلم" تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية و هذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة ضعيفة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة. موبيليس أرادت التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائنها، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على التزامها بلعب دور هام في اجمال وبمساهمتها في (التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي و سجلت موبيليس الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر سنة 2003 ارتفاعا بنسبة 21.17% لزبائنها في الهاتف النقال أي مجموع 373.451.12 مشترك مقابل 884.622.10 مشترك سنة 2012 حسب دراسة لسلطة ضبط البريد و الاتصالات صادرة في أبريل الفارط. ورقم أعمالها بلغ 64 مليار دج خلال التسعة أشهر الأولى لسنة 2014. حقق متعامل موبيليس نمو فاق نسبة 22% مقارنة مع نفس الفترة من سنة 2013. كما سجل تقدما "مستمرًا" في رقم أعمال موبيليس منذ 2012 حيث انتقل من 4.10% لسنة . 2012 إلى 27% سنة 2013 وهي السنة التي وصفت " بالاستثنائية.

أما وكالة النعام، فهي واحدة من الوكالات الجهوية التابعة لموبيليس، تضطلع بمهام تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة على المستوى المحلي. وتتمثل أدوارها الأساسية في: تسويق العروض والخدمات، ضمان مرافقة الزبائن وتقديم الدعم الفني، متابعة عمليات الاشتراك والفوترة، إضافة إلى المساهمة في تحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور المحلي. وبحكم موقعها الجغرافي، تلعب وكالة النعام دوراً محورياً في ربط المؤسسة بالزبائن في منطقة ذات خصوصية اقتصادية واجتماعية، ما يجعلها واجهة عملية للاستراتيجية الاتصالية لموبيليس، وجزءاً من جهودها الرامية إلى تعزيز حضورها وتوسيع حصتها السوقية على الصعيد الوطني.

³ <http://www.mobilis.dz>, consulté le : 25/04/2025, à 12 :29

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة MOBILIS

كانت المؤسسة قبل 2004 تستعمل تقنية الجيل الثاني أو ما يعرف ب G2 لنقل المعلومات و كان التدفق الذي تسمح به الشبكة هو 250 كيلو بيت في الثانية بينما تكنولوجيا الجيل الثالث G3 ترفع التدفق إلى 14ميغا في الثانية مما يسمح للمؤسسات و الأفراد لدى الاستعمال المنزلي الخاص من استعمال الانترنت و تبادل المعلومات بسرعة و سهولة و فعالية و رفاهية. و الشركة بصدد التحضير لاحتضان هذه التكنولوجيا و إدخالها للسوق الجزائرية عن قريب بدءا بتحديد و توسيع و تهيئة شبكتها لتتلاءم مع متطلبات هذه التكنولوجيا .فاستراتيجية المؤسسة تركز كثيرا على المحور التكنولوجي و مواكبة آخر المستجدات والتطورات العالمية



شكل رقم (03) الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس المصدر: بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا

المعلومات و الاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة

دكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013، ص 238.

المطلب الثالث: قيم وأهداف مؤسسة موبيليس

تعدُّ مؤسسة موبيليس (ATM Mobilis) من أبرز المتعاملين في قطاع الاتصالات بالجزائر، وهي تتبنى مجموعة من القيم الجوهرية التي توجه سياساتها وممارساتها، إضافة إلى أهداف واضحة تُركز على الابتكار، رضا الزبائن، التنمية الرقمية، والمسؤولية الاجتماعية. من خلال الموقع الرسمي لموبيليس، تتبين القيم الأساسية التي تلتزم بها المؤسسة، وهي: الشفافية، الأمانة/الولاء، الحيوية (الديناميكية)، والابتكار. هذه القيم ليست شعارات وحدها، بل تُترجمُ عملياً من خلال سعي الشركة لتقديم خدمات عالية الجودة، شبكة اتصالات قوية ومتطورة، والتزام استراتيجي بالمؤسسة كمتصلة دائماً بالزبائن والشركاء⁴.

فيما يخص رؤية المؤسسة، تسعى موبيليس لأن تكون الشريك المفضَّل في التحول الرقمي بالجزائر، من خلال تقديم حلول اتصالات متطورة تُسهِّل الشمول الرقمي لجميع المواطنين، وتُمكن المؤسسة من أن تلعب دوراً مركزياً في بناء البنية التحتية للتكنولوجيا الحديثة في البلاد.

أما رسالة موبيليس فتتجسّد في الالتزام بتقديم خدمات اتصالات ذات جودة عالية بأسعار معقولة، مع استثمار دائم في الابتكار وتطوير التكنولوجيا، وتقديم تجربة زبائن استثنائية، ودعم فني سريع ومُستجيب؛ بالإضافة إلى المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للجزائر عبر تشجيع الشمول الرقمي. وُضعت أهداف استراتيجية واضحة لموبيليس لتعزيز تنافسيتها واستمراريتها في سوق اتصالات متغير، من أهمها:

- رضا الزبائن وولاءهم: أن تُصبح تجربة الزبون هي المحور المركزي لقرارات المؤسسة، من جودة الشبكة إلى الدعم الفني.
- الابتكار والتكنولوجية: إطلاق خدمات ومنتجات جديدة، تحسين الشبكة وجودتها (سرعة، تغطية)، التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- الاتساع الجغرافي والتغطية الشاملة: تغطية كاملة أو شبه كاملة للتراب الوطني بخدمات الشبكة، لتقليل الفوارق بين المناطق الحضرية والريفية.

⁴ Mobilis | About Us – الموقع الرسمي لموبيليس – “Proud of our history, Looking to the future”.

• المساهمة الوطنية: ليس فقط كمزود خدمات اتصالات، بل كمكون اجتماعي واقتصادي؛ تشجيع زيادة الأعمال ودعم المشاريع الناشئة، ممارسات المواطنة، المشاركة في المبادرات الاجتماعية والبيئية⁵.

في المجمل، تُشكّل قيم موبيليس وأهدافها محركاً استراتيجياً يُوجّه الاتصال المؤسسي الذي تعتمده، ويؤثر على كيفية بناء استراتيجيتها الاتصالية، من اختيار الرسائل والمستهدفين إلى أدوات الاتصال والتفاعل مع الزبائن والمجتمع. هذه القيم والأهداف تُعتبر من المحددات الأساسية لفعالية الاستراتيجية الاتصالية، وبالتالي لتنافسية المؤسسة واستمراريتها في السوق الاتصالية الجزائرية.

المبحث الثاني: تشخيص الوضعية التنافسية لمؤسسة موبيليس

يهدف هذا المبحث إلى تشخيص الوضعية التنافسية لمؤسسة موبيليس من خلال إبراز مبدأ التنافسية في سوق الاتصالات بالجزائر، ثم تحليل موقع المؤسسة في هذا السياق، وصولاً إلى تحديد المقومات التي تمنحها فرص التفوق أو تشكل أمامها تحديات

المطلب الأول: مبدأ التنافسية لمتعاملي قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر

يستند مبدأ التنافسية في قطاع الاتصالات اللاسلكية إلى قدرة المتعاملين على تقديم خدمات ذات قيمة مضافة تلبي توقعات المشتركين وتتفوق على عروض المنافسين. في السياق الجزائري تتداخل عناصر عدة لتشكّل إطار المنافسة: البنية التحتية للشبكات، نطاق التغطية، جودة الخدمة، تنوع العروض وسهولة الوصول إليها، سياسة التسعير، الخدمات الرقمية المرافقة، وسرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن. كما يُشكّل الإطار التنظيمي للدولة واللوائح الخاصة بالترخيص والأسعار والاستثمار عاملاً مؤثراً في طبيعة المنافسة، إذ تحدد السياسة الحكومية سقفاً أو فرصة للمشغلين للاستثمار والتوسع.

تجدر الإشارة إلى أن قطاع الاتصالات يمتاز بوجود تكاليف ثابتة مرتفعة مرتبطة ببناء وصيانة الشبكات، الأمر الذي يجعل الفاعلين أمام معادلة اقتصاديات الحجم: فالمشغل الذي يحقق تغطية أكبر وعدداً أكبر من المشتركين يمكنه تخفيض التكلفة لكل مستخدم وتحسين القدرة الاستثمارية والتنافسية. في

⁵ Article: Mobilis achieves the best turnover in the history of telecom operators in Algeria.

مقابل ذلك، تبرز أهمية الابتكار في الخدمات والقيمة المضافة (كالحلول الرقمية، الخدمات المصرفية عبر الهاتف، وخدمات الشركات) كآلية لكسر الاحتكار الجزئي وتعزيز التميز.

العلاقة بين المنافسة والاتصال تتجلى بوضوح: فالمشغلون الذين يعتمدون استراتيجيات اتصالية ذكية يتمكنون من بناء صورة إيجابية، رفع مستوى الثقة لدى المستهلكين، وخلق تميز واضح للعلامة التجارية. كذلك يلعب الاتصال الداخلي دوراً في تمكين المنظومة من التفاعل السريع مع المتغيرات السوقية، مما ينعكس تقنياً وتسويقياً في تحسين الخدمة وتعديل العروض. أخيراً، يبرز عامل الشراكات والتحالفات الاقتصادية (مع مزودي التكنولوجيا، شركات المحتوى، والجهات الحكومية) كمتغير محوري في تعزيز إمكانيات المشغلين لمواجهة المنافسة وتحقيق مزايا نسبية مستدامة.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل الوضعية التنافسية لمؤسسة موبيليس

تتطلب دراسة الوضعية التنافسية لموبيليس قراءة مركبة تجمع بين المؤشرات السوقية والداخلية. من منظور السوق، تُقاس الوضعية بحجم الحصة السوقية، وتغيرها عبر الزمن، ومعدل الاستبقاء والانتقال لدى الزبائن، ومستوى الإيرادات لكل مشترك (ARPU)، ونمو الاشتراكات في خدمات البيانات. أما على مستوى الأداء الداخلي فتشمل مؤشرات جودة الشبكة (تغطية، استمرارية، سرعة)، فاعلية خدمة الزبائن، الابتكار في العروض، وكفاءة التكاليف التشغيلية. تحليل هذه المؤشرات لموبيليس يبرز نقاط قوة واضحة مثل التمتع بتاريخ وطني وحضور واسع في البنية التحتية، وقدرة على الوصول إلى شريحة كبيرة من السكان بفضل الشبكة الوطنية.

مع ذلك، تواجه موبيليس تحديات ملموسة ترتبط بتزايد المنافسة من مشغلين دوليين ومحليين آخرين يقدمون عروضاً تنافسية وغالباً يدعمونها بخدمات رقمية حديثة وحملات تسويقية قوية. كما قد تواجه المؤسسة قيوداً تنظيمية أو ضغطاً على هوامش الربح نتيجة سياسات التسعير وعروض الخصومات. من جهة داخلية، يعتمد نجاح موبيليس على جودة التخطيط الاستراتيجي، فعالية فرق التسويق والاتصال، سرعة الاستجابة لشكاوى الزبائن، ومدى استثمارها في تحديث شبكاتها لتلبية طلبات البيانات المتزايدة.

باختصار، يمكن وصف الوضعية التنافسية لموبيليس بأنها قوية نسبياً بفضل البنية والانتشار الوطني، لكنها قابلة للتحسن من خلال تعزيز الابتكار في الخدمات الرقمية، تحسين تجربة الزبون، وتسريع الاستجابة التشغيلية. التحليل الاستراتيجي يجب أن ينتهي بتخطيط تدخلات واضحة: تحسين مؤشرات جودة الشبكة،

تطوير باقات وخدمات موجهة لشرائح محددة، توسيع القنوات الرقمية للتواصل والدفع، وترسيخ استراتيجية اتصالية موحدة تبني الثقة وتُبرز مزايا المؤسسة مقارنة بالمنافسين.

المطلب الثالث: تحليل المقومات التنافسية لمؤسسة موبيليس

ينبغي تحليل المقومات التنافسية لموبيليس عبر تصنيفها إلى مقومات مادية وغير مادية، داخلية وخارجية. من المقومات المادية تبرز البنية التحتية للشبكة (محطات الإرسال، الأنظمة التقنية، السعات)، والموارد المالية التي تسمح بالاستثمار في التحديث والتوسع، والموارد البشرية الفنية والإدارية. هذه العوامل تشكل العمود الفقري لأي مشغل؛ فوجود بنية تحتية قوية يتيح جودة خدمة مرتفعة وتغطية واسعة، بينما الموارد المالية تتيح منافسة على الصعيد التسويق والتجهيز التقني.

أما المقومات غير المادية فتشمل السمعة المؤسسية والعلامة التجارية، قدرات الابتكار وتطوير الخدمات الرقمية، الخبرات التنظيمية في إدارة العمليات، وكفاءة القنوات الاتصالية مع الزبائن. تشكل هذه الأصول غير الملموسة عاملاً مهماً في بناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها بسهولة؛ فسمعة جيدة تُترجم إلى ثقة أكبر لدى الزبائن، فيما تتيح القدرة على الابتكار تقديم عروض مميزة تجذب شرائح جديدة من المستخدمين.

لا يمكن إغفال دور البيئة المحيطة في تحديد المقومات: فالشراكات مع مزودي التكنولوجيا المحليين والدوليين، الإطار التنظيمي والدعم الحكومي، والطلب السوقي على خدمات البيانات كلها تمثل مقومات خارجية تؤثر في القدرة التنافسية. كذلك تُعدّ القدرات الاتصالية الداخلية (وجود استراتيجية اتصالية واضحة، قنوات تواصل داخلية فعالة، نظم معلومات إدارية جيدة) مقوماً جوهرياً لأنه يحسّن التنسيق الداخلي ويجعل المؤسسة أكثر استجابة وتكيفاً مع متطلبات السوق.

في ضوء هذا التحليل، تبدو توصية استنتاجية واضحة: ينبغي لموبيليس التركيز على صيانة وتحديث مقوماتها المادية (الاستثمار في الشبكات)، وتعزيز المقومات غير المادية (الابتكار والسمعة)، مع بلورة استراتيجية اتصالية شاملة تربط بين هذه المقومات وتحولها إلى عروض وخبرات ملموسة للمشاركين؛ فالتكامل بين المقومات المادية وغير المادية هو ما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة في سوق الاتصالات الجزائري المتحول

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج دليل الاستبيان

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والمؤهلات الوظيفية للمبحوث

وفقا لمتغير النوع

| النوع | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكور | 25 | 71.4% |
| إناث | 10 | 28.6% |
| المجموع | 35 | 100% |

الشكل رقم 2-1 : يوضح نسبة جنس العينة

الذكور يشكلون 71.4% من العينة، بينما الإناث يشكلن 28.6%. هذه النسب تظهر أن الذكور يشكلون الأغلبية في هذه العينة، وهو ما قد يعكس هيمنة الذكور في بعض المجالات المهنية مثل الاتصال، التي قد تحتاج إلى مهارات قد تكون موجهة بشكل غير مباشر للذكور.

الاختلافات في النسب يمكن أن تكون مرتبطة بالوظائف التي تتطلب نوعاً من الجهد البدني أو السمات التقليدية المرتبطة بالجنس.

التخصصات قد تكون أيضاً عاملاً مؤثراً على هذه النسب؛ فبعض التخصصات الأكاديمية قد تجذب أعداداً أكبر من الذكور، بينما قد تركز التخصصات الأخرى على الجنسين بشكل متساوٍ.

الأنماط الثقافية والاجتماعية قد تساهم في أن تكون وظائف الاتصال أكثر جذباً للذكور من الإناث

في مجالات معينة.

توزيع العينة حسب الفئة العمرية:

| الفئة العمرية | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| من 19 إلى 30 سنة | 10 | 28.6% |
| من 31 إلى 40 سنة | 12 | 34.3% |
| من 41 إلى 50 سنة | 8 | 22.9% |
| 51 سنة فما فوق | 5 | 14.3% |
| المجموع | 35 | 100% |

الشكل رقم 2-2: يوضح توزيع العينة حسب الفئة العمرية

الفصل الثاني دراسة فعالية الإستراتيجية الاتصالية في تحقيق الأداء التنافسي لمؤسسة موبيليس

العدد الأكبر من المبحوثين يتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة، مما قد يشير إلى أن الأشخاص في هذه الفئة العمرية هم الأكثر استقرارًا في سوق العمل، وربما يمتلكون خبرات عملية تزيد عن الأشخاص الأصغر سنًا.

الفئة العمرية من 19 إلى 30 سنة تمثل 28.6% من العينة، مما يعكس وجود رغبة قوية من الشباب في العمل في هذا المجال.

توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

| النسبة | التكرار | المستوى التعليمي |
|--------|---------|------------------|
| 14.3% | 5 | متوسط |
| 28.6% | 10 | ثانوي |
| 57.1% | 20 | جامعي |
| 100% | 35 | المجموع |

الشكل رقم 2-3: يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

أغلب المشاركين في الدراسة يمتلكون مستوى تعليمي جامعي (57.1%)، مما يشير إلى أن الأشخاص ذوي التعليم العالي هم الأكثر تواجدًا في هذا المجال.

يمثل المستوى الثانوي نسبة أقل (28.6%)، وهو ما قد يعكس أن مجال الاتصال يستقطب بشكل أكبر الأشخاص ذوي المؤهلات الجامعية أو أعلى.

توزيع العينة حسب الرتبة المهنية:

| النسبة | التكرار | الرتبة المهنية |
|--------|---------|----------------|
| 34.3% | 12 | عون تنفيذ |
| 65.7% | 23 | إطار |
| 100% | 35 | المجموع |

الشكل رقم 2-4: يوضح توزيع العينة حسب الرتبة المهنية

النسبة الأكبر من المشاركين في العينة هم في رتبة الإطار (65.7%)، مما يشير إلى أن الأغلبية تمثل فئة الإطارات المهنية أو المسؤولة، والذين قد يتمتعون بخبرة أكبر أو مسؤوليات أكبر في المؤسسة.

نسبة عون التنفيذ هي 34.3%، مما يشير إلى وجود توازن نسبياً بين الأدوار المساعدة والإدارية.

توزيع العينة حسب مجال التخصص الدراسي:

| النسبة | التكرار | مجال التخصص الدراسي |
|--------|---------|----------------------|
| 34.3% | 12 | إعلام واتصال |
| 22.9% | 8 | تسويق |
| 14.3% | 5 | تكنولوجيا المعلومات |
| 17.1% | 6 | أدب أو علوم اجتماعية |
| 11.4% | 4 | أخرى |
| 100% | 35 | المجموع |

الشكل رقم 2-5: يوضح توزيع العينة حسب مجال التخصص الدراسي

إعلام واتصال يأتي في المقدمة بنسبة 34.3%، مما يدل على أن الأغلبية من المشاركين متخصصون في هذا المجال الذي يتماشى مع موضوع الدراسة. التخصص في التسويق يمثل 22.9% من العينة، وهو مجال ذو صلة قوية بمجالات الاتصال والإعلام. تخصصات أخرى مثل تكنولوجيا المعلومات (14.3%)، والأدب أو العلوم الاجتماعية (17.1%) تساهم في التنوع التخصصي داخل العينة.

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في مجال الاتصال:

| النسبة | التكرار | عدد سنوات الخبرة |
|--------|---------|-------------------|
| 22.9% | 8 | أقل من 5 سنوات |
| 40.0% | 14 | من 5 إلى 10 سنوات |
| 25.7% | 9 | من 10 إلى 15 سنة |
| 11.4% | 4 | أكثر من 15 سنة |
| 100% | 35 | المجموع |

الشكل رقم 2-6: يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في مجال الاتصال

أغلب المشاركين يمتلكون خبرة بين 5 إلى 10 سنوات في مجال الاتصال (40%)، مما يدل على أن هؤلاء الأشخاص قد خاضوا تجربتهم العملية في مجال الاتصال ولكنهم لا يزالون في مرحلة متوسطة من تطورهم المهني.

الفصل الثاني دراسة فعالية الإستراتيجية الاتصالية في تحقيق الأداء التنافسي لمؤسسة موبيليس

الخبرة من 10 إلى 15 سنة تمثل نسبة جيدة (25.7%)، مما يشير إلى وجود عدد من المحترفين المتمرسين في هذا المجال.

المطلب الثاني: واقع التخطيط للإستراتيجية الاتصالية بمؤسسة موبيليس
1. برأيك، ما مدى أهمية الاستراتيجية الاتصالية في رفع تنافسية المؤسسة؟

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|----------------|
| 51.4% | 18 | مهمة جدًا |
| 28.6% | 10 | مهمة |
| 14.3% | 5 | متوسطة الأهمية |
| 5.7% | 2 | قليلة الأهمية |
| 0% | 0 | غير مهمة |
| 100% | 35 | المجموع |

الشكل رقم 2-7: يوضح أهمية الاستراتيجية الاتصالية في رفع تنافسية المؤسسة

الأغلبية (51.4%) يرون أن الاستراتيجية الاتصالية مهمة جدًا في رفع تنافسية المؤسسة، مما يشير إلى أن معظم المبحوثين يعتبرون الاتصال الفعال جزءًا أساسيًا من النجاح في السوق. هناك أيضًا نسبة معقولة (28.6%) تعتبر الاستراتيجية مهمة، مما يعكس وعيًا بضرورة وجود استراتيجيات اتصالية مدروسة لتحقيق التفوق التنافسي.

2. ما هي الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة بشكل أكبر في تواصلها؟

| النسبة | التكرار | الوسيلة الاتصالية |
|--------|---------|---|
| 28.6% | 10 | الإعلانات |
| 8.6% | 3 | البيانات الصحفية |
| 20.0% | 7 | وسائل الإعلام التقليدية (صحافة - تلفزيون - إذاعة) |
| 34.3% | 12 | الوسائط الرقمية (موقع إلكتروني - شبكات اجتماعية) |
| 8.6% | 3 | أخرى (يرجى التحديد) |
| 100% | 35 | المجموع |

الشكل رقم 2-8: يوضح الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة بشكل أكبر في تواصلها

الوسائط الرقمية) مثل الموقع الإلكتروني والشبكات الاجتماعية) تتصدر قائمة الوسائل الاتصالية بنسبة 34.3%، مما يعكس التحول نحو الرقمنة وأهمية التواصل الرقمي في العصر الحالي. الإعلانات (28.6%) أيضاً تحتل مكانة كبيرة في استراتيجيات الاتصال. وسائل الإعلام التقليدية (صحافة، تلفزيون، إذاعة) لا تزال ذات أهمية، لكنها أقل تفضيلاً من الوسائط الرقمية.

3. في رأيك، هل تمتلك المؤسسة خطة اتصالية واضحة المعالم؟

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 62.9% | 22 | نعم |
| 25.7% | 9 | لا |
| 11.4% | 4 | لا أعلم |
| 100% | 35 | المجموع |

الشكل رقم 2-9: يوضح امتلاك المؤسسة لخطة اتصالية واضحة المعالم

أغلبية المشاركين (62.9%) يعتقدون أن المؤسسة تمتلك خطة اتصالية واضحة، وهو ما يعكس الثقة في رؤية المؤسسة واستراتيجياتها الاتصالية. مع ذلك، لا يزال هناك نسبة معتبرة (25.7%) من المبحوثين يرون أن المؤسسة لا تمتلك خطة واضحة، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين وضوح الاستراتيجية الاتصالية.

4. سؤال مفتوح: برأيك، ما هي أهم المعايير التي يجب أن تراعى في صياغة استراتيجية اتصالية ناجحة

للمؤسسة؟

الإجابات المفتوحة:

- وضوح الأهداف: تحديد الأهداف بوضوح لضمان التوجيه الصحيح لجميع الأنشطة الاتصالية.
- التفاعل مع الجمهور: تلبية احتياجات الجمهور المستهدف والتفاعل معهم بشكل مستمر.
- الشفافية والمصداقية: الحفاظ على مصداقية الرسائل المقدمة لتجنب التضليل.
- استخدام الوسائل الحديثة: استغلال الوسائط الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي بفعالية للوصول إلى أكبر شريحة من الجمهور.

• التناسق في الرسائل: التأكد من توافق الرسائل عبر جميع القنوات الاتصالية.

من خلال الإجابات المفتوحة، يُلاحظ أن المشاركين يُعطون أهمية كبيرة للوضوح والتناسق في الرسائل الاتصالية.

استخدام وسائل الاتصال الحديثة مثل الوسائط الرقمية والشبكات الاجتماعية يُعتبر من المعايير الضرورية لضمان فعالية الاستراتيجية.

المطلب الثالث: مدى تأثير الإستراتيجية الاتصالية في تنافسية مؤسسة موبيليس

5. هل ترى أن المؤسسة قادرة على الالتزام بوعودها وتلبية حاجيات زبائننا؟

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|------------|
| 20.0% | 7 | نعم دائماً |
| 42.9% | 15 | غالباً |
| 25.7% | 9 | أحياناً |
| 8.6% | 3 | نادراً |
| 2.8% | 1 | أبداً |
| 100% | 35 | المجموع |

الشكل رقم 2-10: يوضح رأي العينة حول قدرة المؤسسة على الالتزام بوعودها وتلبية حاجيات زبائننا معظم المبحوثين (62.9%) يرون أن المؤسسة غالباً أو دائماً تفي بوعودها، وهو مؤشر إيجابي. لكن وجود نسبة ترى الالتزام نادراً أو أبداً (11.4%) يكشف عن ثغرات محتملة في تلبية حاجات الزبائن يجب معالجتها.

6. كيف يتم التعامل مع شكاوى الزبائن داخل المؤسسة؟

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|------------------------------|
| 40.0% | 14 | بسرعة وبجدية |
| 22.9% | 8 | بسرعة ولكن بدون نتائج ملموسة |
| 20.0% | 7 | ببطء وبإجراءات معقدة |
| 17.1% | 6 | لا تتم معالجتها بانتظام |
| 100% | 35 | المجموع |

الشكل رقم 2-11: كيفية التعامل مع شكاوى الزبائن داخل المؤسسة

الفصل الثاني دراسة فعالية الإستراتيجية الاتصالية في تحقيق الأداء التنافسي لمؤسسة موبيليس

40% يعتقدون أن التعامل مع الشكاوى يتم بسرعة وجدية، لكن نحو 37.1% يعتبرون أن المعالجة غير فعالة أو بطيئة، ما يدل على حاجة لتحسين خدمة ما بعد البيع.

7. في رأيك، هل تعتمد المؤسسة على متابعة ومراقبة نشاطات منافسيها بشكل دوري؟

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|----------------|
| 34.3% | 12 | نعم، بشكل دائم |
| 37.1% | 13 | نعم، أحياناً |
| 17.1% | 6 | لا |
| 11.4% | 4 | لا أعلم |
| 100% | 35 | المجموع |

الشكل رقم 2-12: اعتماد المؤسسة على متابعة ومراقبة نشاطات منافسيها بشكل دوري

أكثر من 70% يرون أن المؤسسة تتابع منافسيها أحياناً أو بشكل دائم، مما يدل على وعي تنافسي جيد، لكن عدم انتظام هذه المتابعة حسب آراء البعض قد يضعف قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للسوق

8. سؤال مفتوح: ما هي الصعوبات التي تراها تواجه المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة؟

| النسبة المئوية | التكرار | الصعوبة المذكورة |
|----------------|---------|---|
| 28.6% | 10 | تعدد المنافسين ووجود عروض أكثر جاذبية من متعاملين آخرين |
| 22.9% | 8 | بطء تطوير الشبكة في بعض المناطق |
| 20.0% | 7 | ضعف الحملات الاتصالية مقارنة بالمنافسين (جازي، أوريدو) |
| 17.1% | 6 | مشاكل في استجابة خدمة الزبائن |
| 11.4% | 4 | ضعف التغطية الإعلامية لنجاحات المؤسسة |
| 100% | 35 | المجموع |

الشكل رقم 2-13: يوضح الصعوبات التي تواجه المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة؟

أهم صعوبة تواجه موبيليس حسب أغلب المبحوثين (28.6%) هي تعدد المنافسين وقوة عروضهم الترويجية، ما يشير إلى ضرورة تعزيز الابتكار التسويقي.

بطء تطوير الشبكة يمثل عائقاً مهماً (22.9%)، خاصة في المناطق الداخلية، وهو ما قد يؤثر على ثقة الزبائن.

الفصل الثاني دراسة فعالية الإستراتيجية الاتصالية في تحقيق الأداء التنافسي لمؤسسة موبيليس

ضعف الأداء الاتصالي - سواء من حيث الحملات الدعائية أو التغطية الإعلامية - يظهر كعنصر يجب تحسينه لتقوية الصورة الذهنية للمؤسسة.

9. ما مدى اهتمام المؤسسة بدراسة وتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية؟

| الإجابة | التكرار | النسبة |
|--------------------|-----------|-------------|
| اهتمام كبير ومنهجي | 10 | 28.6% |
| اهتمام متوسط | 14 | 40.0% |
| اهتمام ضعيف | 7 | 20.0% |
| لا يوجد اهتمام | 4 | 11.4% |
| المجموع | 35 | 100% |

الشكل رقم 2-14: يوضح مدى اهتمام المؤسسة بدراسة وتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية

نسبة معتبرة ترى وجود اهتمام متوسط إلى كبير (68.6%)، لكن حوالي 31.4% يرون أن المؤسسة لا تولي اهتماماً كافياً لتشخيص بيئتها، وهذا قد يعرقل التخطيط الاستراتيجي الفعال.

10. في رأيك، ما هي أهم نقاط القوة لدى المؤسسة مقارنة بمنافسيها؟

| نقطة القوة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------------------|-----------|----------------|
| تغطية وطنية شاملة لشبكة الهاتف | 13 | 37.1% |
| دعم حكومي باعتبارها مؤسسة وطنية | 8 | 22.9% |
| توفر عروض بأسعار تنافسية | 9 | 25.7% |
| خبرة طويلة في السوق الجزائري | 5 | 14.3% |
| المجموع | 35 | 100% |

الشكل رقم 2-15: يوضح أهم نقاط القوة لدى المؤسسة مقارنة بمنافسيها

تُبين البيانات أعلاه أن أهم نقطة قوة تميز موبيليس في نظر المبحوثين هي التغطية الوطنية الواسعة لشبكة الهاتف بنسبة 37.1%. هذا الأمر يُعدّ عنصراً استراتيجياً جوهرياً في سوق الاتصالات، خاصةً في المناطق الداخلية والريفية التي قد تعاني من ضعف تغطية الشبكات المنافسة. يلي ذلك توفر عروض بأسعار تنافسية بنسبة 25.7%، مما يدل على أن موبيليس تسوّق نفسها كخيار اقتصادي يناسب شريحة واسعة من المستخدمين.

أما الدعم الحكومي بنسبة 22.9% فهو يُعدُّ من العوامل الهيكلية التي تعزز استقرار المؤسسة وموثوقيتها، خصوصاً في ظل تقلبات السوق.

وأخيراً، ترى نسبة أقل (14.3%) أن الخبرة الطويلة في السوق الجزائري تُعد ميزة، وهو ما يشير إلى أن العامل الزمني أو التاريخي لم يعد كافياً وحده لتعزيز التنافسية، بل يجب دعمه بعناصر أخرى كالتطوير والابتكار.

11. ما هي أهم نقاط الضعف التي يجب أن تتجاوزها المؤسسة لتعزيز مكانتها التنافسية؟

| النسبة المئوية | التكرار | نقطة الضعف |
|----------------|---------|---|
| 34.3% | 12 | ضعف الاستجابة لشكاوى الزبائن |
| 25.7% | 9 | غياب الابتكار في العروض التسويقية |
| 22.9% | 8 | عدم التفاعل الفوري على المنصات الرقمية |
| 17.1% | 6 | ضعف الحملات الإعلانية مقارنة بالمنافسين |
| 100% | 35 | المجموع |

الشكل رقم 2-16: يوضح أهم نقاط الضعف التي يجب أن تتجاوزها المؤسسة لتعزيز مكانتها

التنافسية

تشير نتائج العينة إلى أن ضعف الاستجابة لشكاوى الزبائن هو أبرز نقطة ضعف تواجهها المؤسسة بنسبة 34.3%. وهذا يتطلب تدخلاً سريعاً من خلال تحسين قنوات خدمة العملاء، سواء عبر الهاتف أو المنصات الرقمية.

يأتي في المرتبة الثانية غياب الابتكار في العروض التسويقية (25.7%)، وهو مؤشر على جمود استراتيجي قد يضعف قدرة المؤسسة على منافسة العروض الديناميكية التي تقدمها شركات مثل "جازي" و"أوريدو". كذلك، يُظهر 22.9% من المبحوثين انزعاجهم من عدم التفاعل الفوري على المنصات الرقمية، مما يُبرز الحاجة إلى تحسين إدارة الاتصال الرقمي والتفاعل اللحظي مع الجمهور، خاصة في بيئة اتصال حديثة تعتمد على السرعة والشفافية.

أخيراً، ترى نسبة 17.1% أن الحملات الإعلانية ضعيفة مقارنة بالمنافسين، ما يشير إلى ضرورة إعادة هيكلة الإستراتيجية الإعلانية، سواء من حيث المحتوى أو القنوات المستخدمة

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة

بعد التحليل الكمي للبيانات وتفسيرها والتي تم جمعها بواسطة الاستبيان الذي وزع على أفراد عينة الدراسة في ضوء ما توصل إليه الباحث من خلال التحليل التفصيل لبيانات الجداول السابقة تحاول الدراسة مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات بغية إثباتها أو نفيها وقد تضمنت هذه الدراسة:

- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى

: جاءت هذه الفرضية والتي مفادها "تواجه مؤسسة موبيليس صعوبات في التخطيط الاستراتيجي للاتصال، مما يؤدي إلى غياب وضوح الأهداف الاتصالية وغياب التكامل بين الوسائل المعتمدة"، وهي موضحة في بنود المحور الأول من الاستمارة، وقد تبين في ضوء تحليل المعطيات المفسرة في جداولها ما يلي:

فترض الفرضية أن مؤسسة موبيليس تواجه صعوبات واضحة في عملية التخطيط الاستراتيجي للاتصال، الأمر الذي يُفضي إلى غياب وضوح الأهداف الاتصالية وعدم التكامل بين الوسائل الاتصالية المختلفة. ويمكن تحليل هذه الفرضية من عدة جوانب بناءً على الأدبيات السابقة ونتائج الدراسة الميدانية. أولاً، يُعد التخطيط الاستراتيجي للاتصال أحد الركائز الأساسية التي تؤثر مباشرة على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها التنافسية. عندما يكون التخطيط غير واضح أو غير متكامل، تنتشت الجهود الاتصالية وتضعف قدرة المؤسسة على إيصال رسائلها بشكل فعال إلى الجمهور المستهدف. وفي حالة موبيليس، أظهرت النتائج أن هناك عدم وضوح في خطة الاتصال، إذ أشار جزء من المبحوثين إلى أن المؤسسة تفتقر إلى خطة واضحة المعالم أو أن هذه الخطة ليست معروفة لدى جميع الموظفين، مما ينعكس سلباً على توحيد الرسائل والأساليب المتبعة.

ثانياً، غياب التكامل بين الوسائل الاتصالية المختلفة يعكس قصوراً في توظيف الأدوات الإعلامية بشكل منسجم ومتناسق. فقد بينت الدراسة أن المؤسسة تعتمد بشكل متزايد على وسائل الإعلام التقليدية والوسائط الرقمية، ولكن دون تنسيق فعال بين هذه القنوات، مما يؤدي إلى تضارب أو تكرار غير مثمر في الرسائل الموجهة للجمهور. وهذا الأمر يُضعف من قوة الاستراتيجية الاتصالية ويؤثر على قدرتها في خلق انطباع إيجابي ومستدام لدى العملاء والمستفيدين.

ثالثاً، من العوامل التي تساهم في هذه الصعوبات هو ضعف الموارد البشرية المتخصصة في مجال التخطيط الاتصالي، حيث أظهرت النتائج أن بعض الموظفين يفتقرون إلى التدريب الكافي والمعرفة العميقة بأهمية الاستراتيجية الاتصالية، وهذا ينعكس على جودة التخطيط والتنفيذ. كذلك، يمكن أن تكون هناك معوقات تنظيمية داخل المؤسسة مثل ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة أو نقص التواصل الداخلي، ما يعرقل صياغة استراتيجية واضحة ومتكاملة.

رابعاً، بيئة العمل المتغيرة وسرعة التطور التكنولوجي تلعب دوراً مهماً في تعقيد عملية التخطيط الاستراتيجي، خاصة في قطاع الاتصالات الذي يشهد منافسة شديدة وتغيرات مستمرة في توجهات السوق. لذلك، تحتاج المؤسسة إلى خطط أكثر مرونة وقدرة على التكيف، وهو ما يبدو غير متوفر بشكل كافٍ لدى موبيليس حسب المعطيات التي تم جمعها.

خامساً، ضعف التخطيط الاتصالي قد ينعكس على الصورة العامة للمؤسسة وسمعتها في السوق، مما قد يؤدي إلى انخفاض في ثقة الزبائن والمستثمرين على حد سواء. وهذا ما يؤكد أهمية وجود خطة واضحة ومدروسة تساعد على توجيه كافة العمليات الاتصالية بشكل متنسق يدعم استراتيجيات التسويق والمبيعات.

في الختام، يمكن القول إن الفرضية التي تفيد بأن موبيليس تواجه صعوبات في التخطيط الاستراتيجي للاتصال تكتسب دعماً كبيراً من خلال نتائج الدراسة والتحليل النظري. ولتحسين أداء المؤسسة وزيادة تنافسيتها، يجب التركيز على وضع خطة اتصالية شاملة وواضحة، تضم أهدافاً محددة وقابلة للقياس، مع تحقيق تكامل تام بين جميع القنوات والوسائل المستخدمة. كما يتطلب ذلك توفير التدريب المناسب للموظفين وتعزيز التنسيق الداخلي، بالإضافة إلى تبني ثقافة مرنة تواكب التطورات السريعة في قطاع الاتصالات.

-مناقشة الفرضية الجزئية الثانية-

: جاءت هذه الفرضية والتي مفادها " تساهم الاستراتيجية الاتصالية الفعالة في تحسين تنافسية مؤسسة موبيليس من خلال تعزيز رضا الزبائن، وثبتت الصورة الذهنية، والاستجابة للمنافسة السوقية". وهي موضحة في بنود المحور الأول والثاني من الاستمارة، وقد تبين في ضوء تحليل المعطيات المفسرة في جداولها ما يلي:

تفترض هذه الفرضية أن الاستراتيجية الاتصالية الفعالة تساهم بشكل مباشر في تحسين تنافسية مؤسسة موبيليس، وذلك من خلال ثلاث محاور رئيسية:

أولاً، يعكس رضا الزبائن أحد أهم مؤشرات الأداء التي ترتبط بشكل مباشر بالاستراتيجية الاتصالية. فقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تحرز تقدماً نسبياً في تحقيق وعودها وتلبية حاجيات الزبائن، إذ أشار أغلب المبحوثين إلى أن الالتزام بوعود المؤسسة يُمارس بشكل دائم أو غالباً. وهذا يعكس أن استراتيجية الاتصال، رغم بعض أوجه القصور، تلعب دوراً مهماً في بناء علاقة ثقة مع العملاء، مما يعزز من ولائهم ويحسن من صورة المؤسسة في السوق.

ثانياً، تؤكد الفرضية على أهمية تثبيت الصورة الذهنية للمؤسسة، والتي تُعتبر نتاجاً مباشراً للاستراتيجية الاتصالية. تشير البيانات إلى أن الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة مثل الإعلانات، الوسائط الرقمية، ووسائل الإعلام التقليدية، تلعب دوراً محورياً في ترسيخ هوية موبيليس كمؤسسة وطنية ذات تغطية واسعة وعروض تنافسية. وجود خطة اتصالية واضحة، أو على الأقل وجود محاولة لتوجيه الرسائل بشكل منسق، يدعم خلق صورة متجانسة وقوية للمؤسسة، وهو ما يؤثر إيجاباً على إدراك المستهلكين للمؤسسة ويُعزز موقعها في سوق الاتصالات.

ثالثاً، في ما يتعلق بالاستجابة للمنافسة السوقية، تظهر الدراسة أن موبيليس تتابع نشاطات منافسيها بدرجة متفاوتة، حيث يعتقد البعض أن هناك متابعة مستمرة، بينما يرى آخرون أنها غير منتظمة. هذه المتابعة مهمة جداً لتعديل الاستراتيجية الاتصالية بمرونة تتيح الاستجابة السريعة لتغيرات السوق. فعندما تكون الاستراتيجية الاتصالية ديناميكية وقابلة للتطوير، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على مجاراة المنافسة الشديدة وتحقيق ميزة نسبية تميزها عن المنافسين.

كما أن الفرضية تعكس أهمية تفاعل المؤسسة مع زبائنها عبر قنوات اتصال متعددة، سواء من خلال المنصات الرقمية أو خدمة العملاء المباشرة. إن قدرة موبيليس على الاستجابة لشكاوى الزبائن بسرعة وفعالية تسهم في تحسين تجربة المستخدم، وهو عنصر حاسم في بناء سمعة إيجابية وزيادة الحصة السوقية. ومع ذلك، لا تخلو البيانات من بعض التحديات التي تواجهها الاستراتيجية الاتصالية، مثل ضعف الحملات الدعائية مقارنة بالمنافسين، أو عدم التفاعل الفوري على المنصات الرقمية، مما يشير إلى وجود مجال كبير للتحسين لتعزيز فاعلية الاستراتيجية بشكل أكبر.

في الختام، تدعم البيانات المجمع الفرضية بأن الاستراتيجية الاتصالية الفعالة تشكل عاملاً حاسماً في رفع تنافسية مؤسسة موبيليس، حيث تساهم في بناء علاقة قوية مع الزبائن، وتثبيت صورة المؤسسة في

الأذهان، وتحسين قدرتها على مواجهة المنافسة. ويستلزم ذلك تعزيز التخطيط والتنسيق، ورفع مستوى التفاعل الرقمي، وتطوير الحملات الإعلامية لتكون أكثر جاذبية وتأثيراً في السوق التنافسية.

الاستنتاج العام:

تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه الاستراتيجية الاتصالية في تعزيز الأداء التنافسي لمؤسسة موبيليس، باعتبارها إحدى المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر. ومن خلال تحليل واقع التخطيط الاتصالي داخل المؤسسة ومدى تأثيره على تنافسياتها، يتضح أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين جودة التخطيط الاستراتيجي للاتصال ونجاح المؤسسة في الحفاظ على موقعها في السوق. أظهرت النتائج أن موبيليس تواجه تحديات متعددة في مجال التخطيط الاتصالي، أبرزها غياب وضوح الأهداف الاتصالية، والنكامل المنهجي بين الوسائل والرسائل المتبعة. هذا النقص في التخطيط المتكامل يؤثر سلباً على القدرة على توجيه الاتصال الداخلي والخارجي بشكل فعال، مما يحد من تحقيق أهداف المؤسسة في تعزيز صورتها الذهنية وتحسين تفاعلها مع الجمهور المستهدف. علاوة على ذلك، تبين أن الموارد البشرية المتخصصة في الاتصال تحتاج إلى تطوير مستمر، بالإضافة إلى وجود تحديات تنظيمية داخلية تعيق التنسيق الفعال بين الإدارات المختلفة.

رغم هذه الصعوبات، فإن الاستراتيجية الاتصالية، حين تُدار بفعالية، تلعب دوراً أساسياً في رفع تنافسية موبيليس. فقد بينت الدراسة أن التزام المؤسسة بوعودها تجاه الزبائن، والتفاعل مع متطلباتهم، إلى جانب استخدام وسائل متعددة كالوسائط الرقمية والإعلام التقليدي، يساهم في بناء علاقة ثقة متبادلة مع العملاء. كما أن الاستراتيجية الاتصالية الفعالة تساهم في تثبيت صورة المؤسسة كشركة وطنية ذات تغطية واسعة وعروض تنافسية، مما يمنحها ميزة نسبية في سوق يتسم بتنافسية عالية.

إضافة إلى ذلك، يمثل متابعة نشاطات المنافسين والاستجابة السريعة لتغيرات السوق أحد العوامل الحاسمة التي ترتبط بتحسين أداء الاستراتيجية الاتصالية، وبالتالي رفع مستوى التنافسية. ومع ذلك، لا يزال هناك حاجة ماسة لتعزيز قدرات موبيليس في مجال الابتكار التسويقي، وتحسين سرعة الاستجابة على المنصات الرقمية، وتطوير الحملات الإعلانية لتكون أكثر جاذبية وفعالية.

من الناحية العملية، توضح الدراسة أن الاستثمار في التخطيط الاتصالي الشامل والمتكامل لا يعزز فقط من فعالية التواصل الداخلي والخارجي، بل ينعكس بشكل إيجابي على رضا العملاء وولائهم، ما ينعكس

بدوره على الأداء المالي والتنافسي للمؤسسة. وعليه، يجب أن تتبنى موبيليس استراتيجية اتصالية مرنة وقابلة للتكيف مع التطورات التكنولوجية والسوقية، مع التركيز على تدريب الكوادر وتعزيز التعاون بين مختلف الأقسام لضمان تنفيذ متكامل ومؤثر.

في الختام، تؤكد الدراسة على أن تطوير الاستراتيجية الاتصالية وتحسين جودة التخطيط والتنفيذ يشكلان محورا جوهريا لرفع تنافسية موبيليس، ويجب أن يحظيا باهتمام مستمر من قبل الإدارة العليا لتحقيق الاستدامة والنمو في بيئة السوق المتغيرة والتنافسية.

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت "دور الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسة" من خلال دراسة حالة "موبليس" - وكالة النعام، يمكننا أن نستخلص مجموعة من النتائج الهامة التي توضح التأثير العميق للاستراتيجيات الاتصالية على الأداء التنافسي للمؤسسات، خاصة في قطاع الاتصالات الذي يتسم بالتطور السريع والتنافسية العالية.

أظهرت الدراسة أن استراتيجية الاتصال الفعالة تلعب دوراً محورياً في تعزيز صورة المؤسسة لدى جمهورها المستهدف، كما تساهم بشكل مباشر في تحسين مستوى الخدمات المقدمة وكسب ولاء العملاء. كما بينت النتائج أن مؤسسة موبليس قد اعتمدت على مجموعة من الآليات الاتصالية التي تساعدها في التميز على منافسيها، مثل تطوير برامج تسويقية مبتكرة، استخدام وسائل الإعلام الحديثة، وتحقيق التواصل الفعال مع عملائها في كل مرحلة من مراحل علاقتهم بالمؤسسة.

ورغم النجاحات التي حققتها المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجيات، لا بد من الإشارة إلى بعض النقاط التي تتطلب مزيداً من التحسين، مثل ضرورة توسيع نطاق استراتيجيات الاتصال الرقمية لتشمل تقنيات التواصل الأحدث وأكثر تأثيراً، بالإضافة إلى تعزيز التدريب المستمر للموظفين على فنون التواصل مع العملاء.

التوصيات والاقتراحات:

1. يجب على موبليس زيادة استثماراتها في المنصات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي لتوسيع نطاق حضورها الرقمي، وتفاعلها مع العملاء بشكل أكبر.
2. ينبغي للمؤسسة إنشاء قنوات تواصل متعددة مع العملاء، مثل تطبيقات الهواتف المحمولة أو الدردشة المباشرة عبر الإنترنت، لتسهيل عملية التواصل وتحقيق استجابة أسرع لمتطلبات العملاء.
3. من الضروري أن تقوم موبليس بتوفير برامج تدريبية منتظمة لموظفيها لضمان تواصل فعال واحترافي مع العملاء، مما يساهم في تحسين مستوى الخدمة المقدمة.
4. من الضروري أن تقوم المؤسسة بعمل تحليل دوري لاستراتيجياتها الاتصالية وتقييم نتائجها بما يتماشى مع التغيرات في سوق المنافسة.
5. يجب أن تواصل موبليس استكشاف أساليب مبتكرة في الحملات الإعلانية لجذب عملاء جدد وتعزيز ولاء العملاء الحاليين.

آفاق الدراسة:

يمكن أن تفتح هذه الدراسة المجال لدراسات أخرى حول تأثير وسائل الاتصال الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، على تطوير استراتيجيات الاتصال المؤسسي. كما أن دراسة العلاقة بين الاتصالات المؤسسية والابتكار في مجال تقديم الخدمات يمكن أن تكون محورا آخر للبحث المستقبلي. في النهاية، تظل الاستراتيجية الاتصالية عنصراً حاسماً في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات، ولا سيما في بيئة أعمال ديناميكية مثل قطاع الاتصالات.

قائمة المراجع

المراجع:

العربية: 🇸🇦

أولاً: الكتب

- 1) أحمد محمد المصري. الإدارة الحديثة. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000.
- 2) بدوي، أحمد زكي. معجم مصطلحات الإعلام والاتصال. القاهرة: مكتبة لبنان، 1999.
- 3) بسام عبد الرحمن الجرادية. إدارة العلاقات العامة. عمان: دار أسامة، 2013.
- 4) بشير العالق. نظريات الاتصال (مدخل متكامل). (عمان: دار اليازوري، 2010).
- 5) بلحاج، عبد الرزاق. التنافسية والاستراتيجية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- 6) بيرس، جون، روبنسون، ريتشارد. الإدارة الاستراتيجية. ترجمة محمد عبد الحميد. القاهرة: دار المريخ، 2006.
- 7) تامر بكري. الاتصالات التسويقية والترويج. عمان: دار ومكتبة الحامد، 2006.
- 8) جمال مجاهد وآخرون. مدخل إلى الاتصال الجماهيري. الإسكندرية: دار المعرفة، 2010.
- 9) حسن شحاتة، زينب النجارة. معجم المصطلحات التربوية والنفسية عربي إنجليزي. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2003.
- 10) خضرة عمر المفلح. الاتصال: المهارات والنظريات وأسس عامة. عمان: دار الحامد، 2015.
- 11) ريم مصطفى الدبس. مبادئ الاتصالات. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014.
- 12) سعيد يس عامر. الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها. القاهرة: دار الكتب الحديثة، 2000.
- 13) صالح خليل أبو أصبع. الاتصال والعالم في المجتمعات المعاصرة. عمان: دار ماجد الوبي، 2006.
- 14) صلاح الدين شروخ. منهجية العلوم الاجتماعية. الجزائر: دار العلوم، 2003.
- 15) صونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان. المعلومات الإدارية ونظم المعلومات الإدارية (مفاهيم أساسية). الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
- 16) عابد، عبد القادر. الاتصال التنظيمي: مدخل نظري وتطبيقي. عمان: دار وائل، 2012.
- 17) عبد العزيز السيد. مناهج البحث العلمي. مصر: دار النهضة العربية، 2007.
- 18) عبد الفتاح محمد دويدات. سيكولوجيا السلوك الإنساني. بيروت: دار النهضة العربية، 1995.

- (19) عيشوش فريد. *الاتصال في إدارة الأزمات*. الجزائر: دار الخلدونية، 2011.
- (20) غربي، محمد. *الاتصال التنظيمي والاستراتيجيات الاتصالية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- (21) كمال خورشيد مراد. *الاتصال الجماهيري والعالم (التطور-الخصائص-النظريات)*. (عمان: دار المسيرة، 2014.
- (22) محمد أبو سمرة. *الاتصال الإداري والإعلامي*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.
- (23) محمد سيد فهمي. *فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية*. الإسكندرية: دار الوفاء، 2006.
- (24) محمد صاحب سلطان. *مبادئ الاتصال - الأسس والمفاهيم*. عمان: دار المسيرة، 2014.
- (25) محمد عبد الحميد. *البحث العلمي في الدراسات الإعلامية*. مصر: عالم الكتاب، 2004.
- (26) محمد يوسف عقلة. *إدارة الأفراد*. عمان: دار البداية، 2011.
- (27) *المعجم المدرسي المصور*. 2000.
- (28) المنجد في اللغة العربية المعاصرة. بيروت: دار المشرق، 2001.
- (29) موفق حديد محمد. *الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف*. عمان: دار الحامد، 2000.
- (30) ناصر قاسمي. *الاتصال في المؤسسة*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- (31) نجلاء محمد الصالح. *مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية (الأسس النظرية والعلمية)*. عمان: دار الثقافة، 2012.
- (32) هادي نهر، محمد محمود الخطيب. *إدارة الاتصال والتواصل (النظريات-العمليات-الوسائط-الكفايات)*. (الأردن: عالم الكتب الحديث، 2009.
- (33) هاشم حمدي رضا. *إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات*. عمان: دار الراية، 2011.
- (34) هاشم حمدي رضا. *تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية*. عمان: دار الراية، 2009.
- (35) هناء حافظ بدوي. *الاتصال بين النظرية والتطبيق*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003.

ثانياً: المقالات العلمية

- (1) د. بهاء الدين محمد مزيد. "المجتمعات الافتراضية بديلاً للمجتمعات الواقعية: كتاب الوجوه نموذجاً". جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2012.

- (2) د. علي محمد رحومة. *الإنترنت والمنظومة التكنو-اجتماعية*. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2007.
- (3) مجلة العلوم الإنسانية. جامعة العربي بن مهيدي، العدد 2، أم البواقي، ديسمبر 2014.
- ثالثاً: الأطروحات والمذكرات الجامعية
- (1) سعيد عيمر. *الاتصال في المنشأة (فرع قسنطينة التابع لسونلغاز)*. (مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2002.
- (2) طاهر أجغيم. *واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2006.
- (3) رواينية سمية، شعلان رحمة. *الاتصال الداخلي وبناء الثقة التنظيمية لدى العاملين*. رسالة ماستر، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، 2015.
- رابعاً: المواقع الإلكترونية
- (1) جريدة الخبر، تمت الاستشارة بتاريخ 2025/04/22.
- (2) المعرفة، تمت الاستشارة بتاريخ 2025/04/22.
- (3) الموقع الرسمي لموبيليس، تمت الاستشارة بتاريخ 2025/04/25.
- 4) Mobilis | About Us – الموقع الرسمي لموبيليس: *Proud of our history, Looking to the future.*

❖ الأجنبية:

- 1) Alex Mucchielli. *Les sciences de l'information et de la communication*. Paris: Hachette, 2001.
- 2) Cutlip, Scott M., Center, Allen H., & Broom, Glen M. *Effective Public Relations*. 9th ed. New Jersey: Pearson, 2006.
- 3) Porter, Michael. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
- 4) REUZEAU, M. *Economie d'entreprise*. Paris: ESKA, 1993.
- 5) Souami, Cherif. *Contrôle et gestion des ressources humaines*. Alger: Alayem, 2000

الارض من



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
The People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Ministry of Higher Education and Scientific Research

المركز الجامعي - صالحى أحمد - النعامة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال و علاقات عامة

تحية وتقدير، ...

تشرفنا مشاركتك في ملئ هذه الاستمارة الخاصة بدراسة علمية ميدانية لتحضير شهادة الماستر في الاعلام والاتصال حول موضوع " دور الاستراتيجيات الاتصالية في تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة موبليس وكالة النعامة نموذجا

"، فالرجاء منك القراءة المتأنية للأسئلة والإجابة عنها بصدق حسب رأيك الخاص، والمعلومات المقدمة من طرفك لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

"شكرا جزيلاً على تعاونكم"

السنة الجامعية: 2025/2024 م

- ملاحظة:

- ضع/ي العلامة (×) داخل المربع الذي يعبر عن إجابتك.
- لا تذكر/ي اسمك.
- تأكد من الإجابة على كل الأسئلة.
- لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالإجابة الصحيحة هي التي تناسب سلوكك ووجهة نظرك.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

أولاً: البيانات الشخصية للمبحوث

1. الجنس:
 - ذكر
 - أنثى
2. الفئة العمرية:
 - من 19 إلى 30 سنة
 - من 31 إلى 40 سنة
 - من 41 إلى 50 سنة
 - 51 سنة فما فوق
3. المستوى التعليمي:
 - متوسط
 - ثانوي
 - جامعي
4. الرتبة المهنية:
 - عون تنفيذ
 - إطار
5. مجال التخصص الدراسي.....
6. عدد سنوات الخبرة في مجال الاتصال.....

ثانياً: واقع التخطيط للإستراتيجية الاتصالية بمؤسسة موبيليس

1. برأيك، ما مدى أهمية الإستراتيجية الاتصالية في رفع تنافسية المؤسسة؟
 - مهمة جداً
 - مهمة
 - متوسطة الأهمية
 - قليلة الأهمية
 - غير مهمة
2. ما هي الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة بشكل أكبر في تواصلها؟
 - الإعلانات
 - البيانات الصحفية

- وسائل الإعلام التقليدية (صحافة - تلفزيون - إذاعة)
□ الوسائط الرقمية (موقع إلكتروني - شبكات اجتماعية أخرى)..... :
3. في رأيك، هل تمتلك المؤسسة خطة اتصالية واضحة المعالم؟
□ نعم □ لا □ لا أعلم
4. سؤال مفتوح: برأيك، ما هي أهم المعايير التي يجب أن تُراعى في صياغة استراتيجية اتصالية ناجحة للمؤسسة؟
ثالثاً: مدى تأثير الإستراتيجية الاتصالية في تنافسية مؤسسة موبيليس
5. هل ترى أن المؤسسة قادرة على الالتزام بوعودها وتلبية حاجيات زبائنهم؟
□ نعم دائماً
□ غالباً
□ أحياناً
□ نادراً
□ أبداً
6. كيف يتم التعامل مع شكاوى الزبائن داخل المؤسسة؟
□ بسرعة وبجدية
□ بسرعة ولكن بدون نتائج ملموسة
□ ببطء وبإجراءات معقدة
□ لا تتم معالجتها بانتظام
7. في رأيك، هل تعتمد المؤسسة على متابعة ومراقبة نشاطات منافسيها بشكل دوري؟
□ نعم، بشكل دائم
□ نعم، أحياناً
□ لا
□ لا أعلم
8. سؤال مفتوح: ما هي الصعوبات التي تراها تواجه المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة في قطاع الاتصالات؟

رابعاً: محور البيئة الداخلية والخارجية

9. ما مدى اهتمام المؤسسة بدراسة وتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية؟
□ اهتمام كبير ومنهجي
□ اهتمام متوسط
□ اهتمام ضعيف
□ لا يوجد اهتمام
10. في رأيك، ما هي أهم نقاط القوة لدى المؤسسة مقارنة بمنافسيها؟
.....
11. ما هي أهم نقاط الضعف التي يجب أن تتجاوزها المؤسسة لتعزيز مكانتها التنافسية؟
.....

دور الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة موبليس وكالة النعامه أنموذجاً

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسة، من خلال دراسة حالة مؤسسة موبليس - وكالة النعامه. تنطلق الدراسة من فرضية مفادها أن الاتصال داخل المؤسسة لم يعد وظيفة ثانوية، بل أصبح أداة استراتيجية تساهم في تحسين الصورة الذهنية، وتعزيز رضا الزبائن، ودعم موقع المؤسسة في السوق. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث تم استخدام الاستبيان والمقابلات الميدانية لجمع البيانات من عينة قوامها 35 موظفاً من مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسة. أظهرت النتائج أن الاستراتيجية الاتصالية الفعالة تسهم في رفع الأداء التنافسي من خلال تحسين الاتصال الداخلي والخارجي، وتوحيد الخطاب المؤسسي، وتدعيم الثقة بين المؤسسة وجمهورها. كما تبين وجود معوقات تنظيمية تحد من فعالية هذه الاستراتيجيات، أبرزها ضعف التنسيق بين المصالح ونقص التكوين الاتصالي. خلصت الدراسة إلى ضرورة تبني تخطيط اتصالي استراتيجي متكامل داخل المؤسسات الجزائرية، يعتمد على التقييم المستمر للأداء، وتوظيف الوسائل الرقمية الحديثة، وتطوير كفاءات الموارد البشرية في مجال الاتصال والعلاقات العامة، بما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة.

الكلمات المفتاحية:

الاستراتيجية الاتصالية-الأداء التنافسي- الاتصال المؤسسي- مؤسسة موبليس

Abstract:

This study aims to highlight the role of communication strategy in achieving the competitive performance of organizations, through a case study of Mobilis – Naama Agency. The research is based on the premise that communication within organizations is no longer a secondary function, but rather a strategic tool that contributes to improving the corporate image, enhancing customer satisfaction, and strengthening the organization's market position. The study adopted a descriptive-analytical method, deemed suitable for the nature of the topic. Data were collected through questionnaires and field interviews with a sample of 35 employees from different hierarchical levels within the organization. The findings revealed that an effective communication strategy plays a vital role in boosting competitive performance by improving internal and external communication, unifying the corporate message, and fostering trust between the organization and its audience. However, the study also identified organizational constraints limiting the effectiveness of these strategies, such as weak coordination between departments and insufficient communication training. The research concluded that Algerian organizations should adopt a comprehensive strategic communication plan based on continuous performance evaluation, the use of modern digital tools, and the development of human resources' communication skills. Such an approach can significantly enhance the organization's competitiveness in a dynamic and evolving business environment.

Keywords:

Communication Strategy - Competitive Performance - Corporate Communication - Mobilis Agency