



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

قسم: العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة والموسومة ب:

فاعلية إستراتيجية الاتصال في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الخدمائية

"دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بشار"

تحت إشراف الأستاذة:

د/ رقاد حليلة

من إعداد:

عباوي هاجر سحر

لجنة المناقشة:

الصفة	الإسم واللقب
رئيسا	د/ كويبي حفصة
مشرفا	د/ رقاد حليلة
مناقشا	د/ صفاح أمال

السنة الجامعية: 2019/2018

نسخة قالبة  
للإيعاد في المكتبة  
الأستاذة دة رقاد حليلة

# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم علم﴾

الإنسان ما لم يعلم﴾

صدق الله العظيم

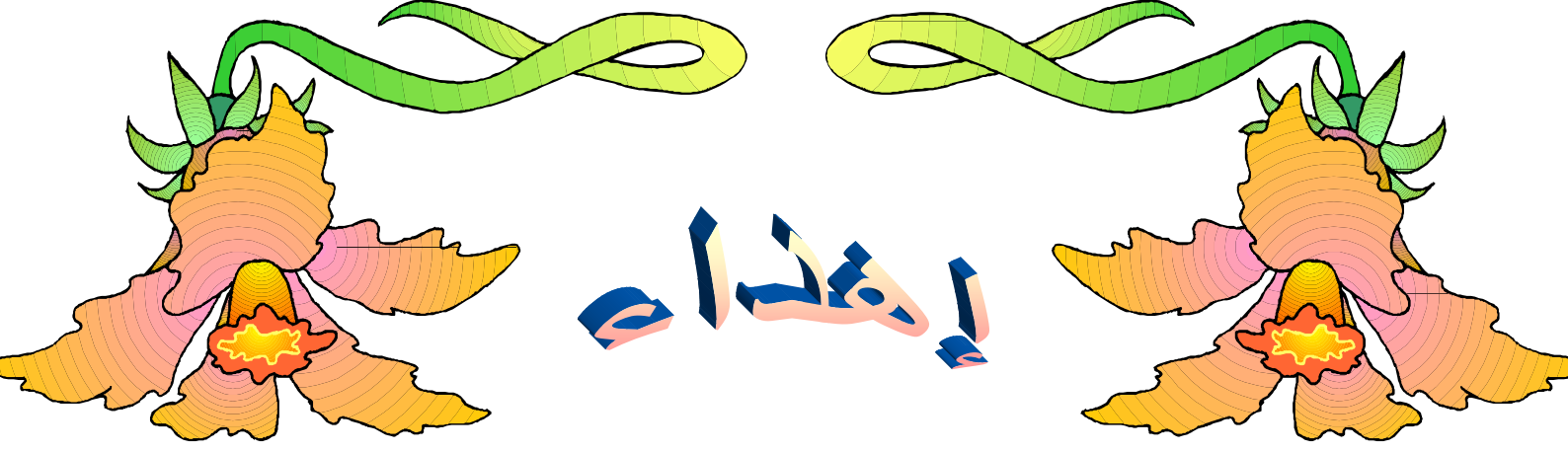
أولا وقبل كل شيء، وبهذه الآية الكريمة نود أن نشكر المولى عز وجل الذي خلقنا وأحيانا ثم هدانا وأكرمنا وعلمنا ما لم نعلم فسبحان ربي لا علم لنا إلا ما علمتنا ونسبح بحمدك ونعوذ بك من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا فمن يهدي الله فهو المهتدي ومن يضل فلن تجد له وليا مرشدا وبعد

أوجه شكري الذي يتدفق من أعماق القلب إلى أعز وأقرب الناس إلي والداي الكريمين اللذان ساهما إلي ما وصلت إليه اليوم حفظهما الله تعالى وأطال لي في عمرهما. أتقدم بالشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة رقاد حليلة التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة ولما قدمته لي من دعم وتشجيع وتوجيهات قيمة كان لها الأثر الأكبر في إتمام هذا العمل. كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى مشرفتي في المؤسسة بصدائق إكرام صوفيا التي لم تبخل علي بالمعلومات اللازمة في الدراسة كما لا ننسى من قال فيهم "الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم"

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

أصدقائنا الذين وجدتهم في السراء والضراء، الذين قدموا لنا يد العون ليظهر هذا البحث في أبهى صورة له، فجزاهم الله عنا كل خير.

هاجر سحر



بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من قال فيهما الله سبحانه:

(وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا...)

إلى والدي الكريمين -حفظهما الله-

أمي التي سهرت من أجلي ودعت لي بأطيب الأماني...

أبي الذي أفنى عمره في سبيل سعادتني ونجاحي...

إلى إخوتي الذين وقفوا معي طيلة مشواري الدراسي وكانوا لي نعم السند والرفقة..

جيهان وداد رانيا وصال وإلى إخواي أسامة وتامر

إلى كل أساتذتي في كل مرحلة من مراحل تعليمي الذين أناروا عقلي

ويسروا لي سبيل المعرفة في طريقي...

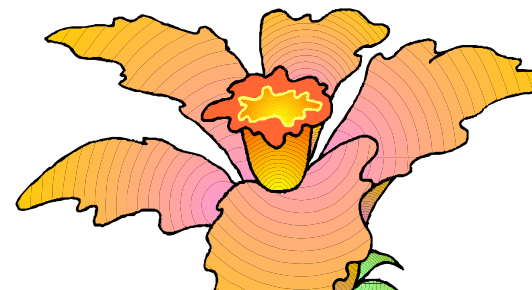
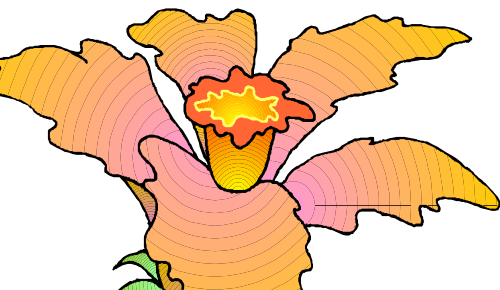
إلى رفقاء دربي

إلى أمنا التي لا غنى عنها والتي ترخص الأرواح من أجلها "الجزائر الحبيبة"...

إلى كل هؤلاء...

أهدي هذا العمل المتواضع

هاجر سحر



## ملخص البحث:

تناولت هذه الدراسة فعالية إستراتيجية الاتصال في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الخدمائية "المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس فرع بشار" وذلك من خلال طرح الإشكال التالي: ما مدى مساهمة إستراتيجية الاتصال في تفعيل الأداء التنافسي لمؤسسة "موبيليس"؟ وهدفت دراستنا إلى معرفة أهمية بناء الخطط الاتصالية والمحكمة والمدروسة خاصة في ظروف المنافسة واتساع الجمهور وتنوعه واستدعت منا الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي بتقنية الحصر الشامل بالاعتماد على الاستمارة بالمقابلة والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات والاعتماد على العينة القصدية التي شملت 30 مبحوث من مسيرين وإطارات بمؤسسة "موبيليس" ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- تقوم المؤسسة بدراسة بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والبحث عن الفرص لمواجهة السوق والصمود أمام المؤسسات المنافسة لها وذلك بالتخطيط لإستراتيجيات اتصالية تمكنها من ذلك.

- لإستراتيجية الاتصال دور فعال في رسم صورة جيدة للمؤسسة وذلك من خلال اعتماد المؤسسة على مختلف الوسائل الاتصالية والإعلامية والأساليب المتنوعة فهي التي تحدد مستقبل النشاط التنافسي للمؤسسة.

- أن الأداء التنافسي للمؤسسة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال بناء إستراتيجيات اتصالية فعالة تساعد المؤسسة على كسب ثقة زبائنهم ووفائهم باعتبار أن حجم جمهورها هو الذي يحدد حجم أرباحها ومنه مدى تنافسيتها.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال - إستراتيجية الاتصال - الأداء التنافسي - المؤسسة الخدمائية.

**Abstract :**

This study examined the effectiveness of the communication strategy in improving the competitive performance of the service organization "Regional Directorate of Mobilis Corporation, Bechar Branch", through the following issue:

**What is the contribution of the communication strategy in activating the competitive performance of Mobilis Corporation?**

The objective of this study is to understand the importance of building communicative plans in the context of competition and the broad public. The study required us to rely on the descriptive approach based on the questionnaire by interview, interview and observation as data collection tools, and relying on the sample of 30 individuals, , And the most important findings of the study are the following:

- The institution studies its internal and external environment to identify strengths and weaknesses, and look for opportunities to face the market in front of the competing institutions by planning communication strategies that enable it to do so.
- Communication strategy has an effective role in drawing a good image of the institution and through the adoption of various media and communication.
- Competitive performance of the institution can only be achieved through the construction of effective communication strategies that help the institution to win the trust and satisfaction of customers as the size of the public determines the size of their profits and how competitive.

**Keywords:** Communication - Communication strategy - Competitive performance - Service organization.

## فهرس المحتويات

قائمة المحتويات	
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	ملخص البحث
أ-ج	مقدمة عامة
الإطار المنهجي	
16	1- إشكالية الدراسة
17	2- تساؤلات الدراسة
17	3- اسباب اختيار الموضوع
18	4- أهداف الدراسة
18	5- أهمية الدراسة
19	6- نوع الدراسة ومنهجها
21	7- أدوات جمع البيانات
25	8- مجتمع البحث والعينة
26	9- تحديد المفاهيم
30	10- حدود الدراسة
30	11- الدراسات السابقة
37	12- صعوبات الدراسة
الإطار النظري	

39	الفصل الأول: ماهية إستراتيجية الاتصال
41	تمهيد
42	1- الاتصال مفهومه واتجاهاته
45	2- إستراتيجية الاتصال في المؤسسة بين المبادئ والأسس
49	3- أسس الاتصال المؤسسي (داخلي وخارجي) ومعوقاته
62	4- مراحل هندسة إستراتيجية المؤسسة
65	خلاصة الفصل
66	الفصل الثاني: إستراتيجية الاتصال وتأثيرها على تنافسية المؤسسة
68	تمهيد
69	1- مدخل مفاهيمي للأداء التنافسي
75	2- دراسة البيئة التنافسية للمؤسسة
85	3- دور إستراتيجيات الاتصال في بناء وإدارة سمعة المنظمة
89	4- المنافسة في سوق الهاتف النقال بالجزائر
92	خلاصة الفصل
	الإطار التطبيقي
95	تمهيد الدراسة الميدانية
96	1- التعريف بالمديرية العامة لمؤسسة موبيليس
103	2- عرض وتحليل بيانات أداة الاستبيان
130	3- عرض وتحليل بيانات أداة المقابلة
139	5- النتائج العامة للدراسة
د-هـ	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	العدد
51	شكل يوضح الاتصال النازل	01
52	شكل يوضح الاتصال الصاعد	02
53	شكل يوضح الاتصال الأفقي	03
55	شكل يوضح أنواع الاتصالات الإدارية في المنظمة	04
56	شكل يوضح إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة	05
76	شكل يوضح القوى الخمسة للمنافسة " لبورتر "	06
103	شكل يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	07
104	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى السن	08
105	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	09
106	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	10
107	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية	11
108	شكل يوضح مشاركة العاملين في الخطط الاتصالية	12
109	شكل يوضح الوسائل الأكثر استعمالا في المؤسسة	13
110	شكل يوضح الأساليب المعتمد عليها في التخطيط للاتصال	14
111	شكل يوضح اعتماد المؤسسة على خطط مستقبلية	15
112	شكل يوضح امتلاك المؤسسة لقنوات وصفحات على مواقع التواصل الاجتماعي	16
113	شكل يوضح مواكبة المؤسسة للتطورات التكنولوجية في مجال تخصصها	17
113	شكل يوضح فتح المؤسسة لمجال الإبداع والابتكار أمام الموظفين	18
114	شكل يوضح فعالية تواجد مؤسسة موبيليس في الفضاء الإفتراضي	19
115	شكل يوضح تخصيص المؤسسة لميزانية محددة للإشهار والاتصال	20
117	شكل يوضح وصول مكانة المؤسسة في علاقتها بالجمهور	21
118	شكل يوضح صورة المؤسسة مقارنة مع منافسيها	22
119	شكل يوضح الوسائل المعتمد عليها لتحسين صورة المؤسسة	23
119	شكل يوضح فعالية الاتصالات الداخلية في المؤسسة	24
121	شكل يوضح منافسة الخدمات المقدمة من المؤسسة للمؤسسات الأخرى	25
122	شكل يوضح مميزات منتجات المؤسسة عن المؤسسات المنافسة	26

123	شكل يوضح مدى سعي المؤسسة لإنتاج منتجات وطرق جديدة تختلف عن المنافسين	27
124	شكل يوضح تنظيم المؤسسة لملتقيات ودورات من أجل تحسين أداء الموظفين	28
124	شكل يوضح مدى تحديد المؤسسة لنقاط القوة والضعف لديها	29
125	شكل يوضح وضع المؤسسة لخططها وإستراتيجياتها بناء على متطلبات الزبون وحاجياته	30
126	شكل يوضح قيام المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار	31
127	شكل يوضح علاقة المؤسسة بالمؤسسات المنافسة	32
127	شكل يوضح قيام المؤسسة بالإطلاع على مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين	33

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	العدد
103	توزيع العينة حسب متغير الجنس	01
104	توزيع أفراد العينة حسب مستوى السن	02
105	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
106	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	04
107	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية	05
108	مشاركة العاملين في الخطط الاتصالية	06
109	الوسائل الأكثر استعمالا من طرف المؤسسة	07
110	الأساليب المعتمد عليها في التخطيط للاتصال	08
111	اعتماد المؤسسة على خطط مستقبلية	09
112	امتلاك المؤسسة لقنوات وصفحات على مواقع التواصل الاجتماعي	10
113	مواكبة المؤسسة للتطورات التكنولوجية في مجال تخصصها	11
113	فتح المؤسسة لمجال الإبداع والابتكار أمام الموظفين	12
114	فعالية تواجد مؤسسة موبيليس في الفضاء الافتراضي	13
115	تخصيص المؤسسة لميزانية محددة للإشهار والاتصال	14
117	وصول مكانة المؤسسة في علاقتها بالجمهور	15
118	صورة المؤسسة مقارنة مع منافسيها	16
118	الوسائل المعتمد عليها لتحسين صورة المؤسسة	17
119	فعالية الاتصالات الداخلية في المؤسسة	18
121	الخدمات المقدمة من المؤسسة ومنافستها للشركات الأخرى	19
122	بماذا تتميز منتجات مؤسسة موبيليس عن المؤسسات المنافسة	20
123	مدى سعي المؤسسة لإنتاج منتجات وطرق جديدة تختلف عن المنافسين	21
124	تنظيم المؤسسة لملتقيات ودورات من أجل تحسين أداء الموظفين	22
124	مدى تحديد المؤسسة لنقاط القوة والضعف لديها	23
125	وضع المؤسسة لخططها وإستراتيجياتها بناء على متطلبات الزبون وحاجياته	24
126	قيام المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار	25
126	علاقة المؤسسة بالمؤسسات المنافسة	26
127	قيام المؤسسة بالإطلاع على مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين	27

# مقدمة عامة

## مقدمة:

في ظل نشوء أوضاع اقتصادية جديدة تدور حول مفاهيم تحرير التجارة الدولية والتحول نحو اقتصاديات السوق في كثير من دول العالم أصبحت تواجه كافة المؤسسات في وقتنا الراهن تحديات كثيرة نتيجة للتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة وكذلك تعقيد بيئة المؤسسة وتغيرها خاصة في ظل العولمة التي أدت إلى انهيار الفواصل الزمنية والمكانية وبالتالي اشتداد المنافسة الاقتصادية وأمام تلك التحديات المحمومة أصبحت الإدارة أو المؤسسة كتنظيم بصفة عامة عاجزة بعملياتها التقليدية ووسائلها عن المنافسة لذلك أصبحت عملية اتخاذ القرار خاصة الإستراتيجي من بين المناهج والسبل الفعالة في توجيه وإدارة وتطوير المؤسسات وتختلف هذه الأخيرة من مؤسسة إلى أخرى لاختلاف أهداف ونشاطات كل منها بالإضافة إلى اختلاف تأثيرات البيئة التي تعيش فيها كل مؤسسة سواء داخليا أو خارجيا، إذ تعتبر البيئة التنافسية من أكثر البيئات تأثيرا نظرا لكونها البيئة التي تنشط وتتعامل فيها بصفة مباشرة مع مختلف القوى المؤثرة، فالمؤسسة تأخذ مدخلاتها من هاته البيئة وتقدم مخرجاتها إليها مباشرة وهذا ما دفعها إلى المواجهة الحاسمة وتحديات النمو والاستمرارية الذي يعتمد بالدرجة الأولى على جودة المنتج والخدمات المقدمة من طرفها وتكيفها مع التطورات التكنولوجية الجديدة.

هذا ما دفع بالمؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية العمل على وضع إستراتيجيات تساعد على البقاء في السوق أو تحسين صورتها للأفضل أو حتى المحافظة عليها في مواجهة الضغوط الخارجية وفي ظل البيئة التنافسية المتغيرة أصبحت المؤسسات لا تكتفي بنوعية الخدمات المقدمة وجودتها بل باتت تركز اهتمامها على وضع خطط اتصالية وبرامج تساعد على اتساع مجالها واكتساب أكبر قدر ممكن من المستهلكين مع ملائمتها لإمكانيات وموارد المؤسسة من جهة وملائمتها للمحيط الذي تعمل فيه من جهة أخرى.

وبطبيعة الحال فإن هذا التميز لن يأتي وحده ولكن يجب أن تعمل المنظمات وتبحث وبكل طاقاتها ويجب أن تشغل كل الموارد المتاحة لديها لكي تحقق الهدف المنشود ويجب أن تكون إدارة المنظمة على علم وإطلاع بأحوال البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لكي تحدد الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية لكي يتم استغلالها ومن ناحية أخرى لكي تحاول تجنب المخاطر الموجودة فيها قدر المستطاع والعمل على إيجاد آليات التخطيط لإستراتيجية الاتصال.

ومع دخول المؤسسات الخدماتية ذات الطابع الاقتصادي ميدان اقتصاد السوق، وجدت نفسها أمام منافسة شرسة وتنامي استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات المتقدمة التي جعلت الأسواق منفتحة على المنافسة مما جعل المؤسسات في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو والتي تركز أساسا على التميز في المنتجات والخدمات.

وبما أن موضوع دراستنا يتمثل في الإستراتيجية الاتصالية وفعاليتها في تحسين الأداء التنافسي كان لابد علينا من اختيار مؤسسة تنشط في بيئة تنافسية، وذلك بهدف الوقوف على واقع التخطيط لإستراتيجية الاتصال في وسط ظروف غير مستقرة ومحاولة منا معرفة مدى تأثير هذه الأخيرة على الأداء التنافسي للمؤسسة، حيث قمنا بإجراء الدراسة على مستوى المديرية الجهوية لمؤسسة "موبيليس" وقد حاولنا تقسيم موضوع بحثنا إلى:

الإطار المنهجي: والذي تضمن إظهار الإشكال المطروح للدراسة، وتحديد أهمية الدراسة والأهداف التي نطلع للوصول إليها وأيضا أسباب اختيار الموضوع بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية للموضوع ومنهج الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع البحث.

الإطار النظري: وقد تضمن فصلين الأول الذي يحمل عنوان "ماهية استراتيجية الاتصال" وتمت فيه دراسة مفهوم الاتصال واتجاهاته ومفهوم استراتيجية الاتصال ومبادئها الأساسية وأسس الاتصال المؤسسي داخليا وخارجيا وكذا معوقات الاتصال في المؤسسة، وأخيرا مراحل هندسة إستراتيجية الاتصال.

والفصل الثاني الذي يحمل عنوان "إستراتيجية الاتصال وتأثيرها على تنافسية المؤسسة " حيث تم التعرف فيه على مفهوم الأداء التنافسي ومؤشراته ودراسة البيئة التنافسية الداخلية والخارجية للمؤسسة ومعرفة مؤثرات البيئة التنافسية والإستراتيجيات العامة للمنافسة بالإضافة إلى دور إستراتيجية الاتصال في بناء وإدارة سمعة المنظمة ومراحل إدارة إستراتيجية اتصال التنافس بالإضافة إلى تطور المنافسة في سوق الهاتف النقال بالجزائر.

الإطار الميداني: وتم التطرق فيه إلى التعريف بمؤسسة "موبيليس" وتطورها التاريخي والتعريف بالمديرية الجهوية التي تمت فيها الدراسة وهيكلها التنظيمي وأيضا معرفة مهام وأهداف المؤسسة بالإضافة إلى عرض وتحليل بيانات الاستبيان والمقابلة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات في ظل النتائج والخروج بنتائج عامة وكان لابد علينا من إدراج ما توصلنا إليه سابقا في شكل خاتمة.

# الإطار المنهجي

## 1- إشكالية الدراسة:

شهد العالم تحولات كبيرة نتيجة العولمة والاتجاه المتزايد نحو تحرير الاقتصاد والذي أدى إلى زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات في الإطار الدولي والوطني، حيث أن المؤسسات الجزائرية ليست في منأى عما تشهده المؤسسات العالمية الأخرى مما يساهم في ضرورة مواكبتها للواقع الاقتصادي المعاصر خاصة بعد تبني الجزائر لمبدأ اقتصاد السوق والانفتاح أمام المنتجات الأجنبية وكذلك سعي الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة كل هذا يجعل المؤسسات الجزائرية أمام تنافسية كبيرة من قبل المؤسسات المحلية والمنتجات الأجنبية.

وأصبحت البيئة التنافسية المعاصرة تفرض على المؤسسات العمل على إحراز التميز من أجل الاختلاف مع المنافسين ولا يتم هذا إلا عن طريق تقديم خدمات ذات جودة عالية، بالاعتماد على العمليات الاتصالية الفعالة التي تضمن خلق الثقة بين المؤسسة وجمهورها، من خلال بناء استراتيجية اتصالية والتي تعتبر الإطار العام الذي تسيّر وفقه المؤسسة كما أن مفهوم المنافسة هو عنصر هام يؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجية المؤسسة من أجل تفادي أي طارئ قد يواجهها في السوق. فالمنافسة حالياً لم تصبح محلية بل أصبحت دولية، خاصة بعد انفتاح الدول على بعضها البعض وعولمة الاقتصاد ولم تبقى تركز على الأسعار بل أصبحت تركز على عنصر الجودة، وفي ظل التطور التكنولوجي المتنامي برزت لدى المؤسسات اهتمامات عديدة ومتجددة انصبّت أساساً في كل ما له علاقة بالتنافس والبيئة التنافسية وهو ما فرض عليها البحث عن استراتيجيات اتصالية تتلاءم مع محيطها التنافسي الذي تتشظى فيه قصد احتلالها موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها.

وفي هذا الصدد تذهب دراستنا الى الكشف عن دور استراتيجية الاتصال في مؤسسة "موبيليس" وواقعها كمؤسسة تنشط في سوق الهاتف النقال ومعرفة أهمية وتأثير الاتصال على أدائها التنافسي في السوق الوطنية بهدف المحافظة على جمهورها وكسب جمهور جديد.

وعلى ضوء ذلك تتمحور إشكالية الدراسة فيما يلي:

**ما مدى مساهمة إستراتيجية الاتصال في تحسين الأداء التنافسي لمؤسسة "موبيليس" ؟**

وقد تفرعت عن الإشكالية التساؤلات التالية:

- ماهية استراتيجيات الاتصال التي تتبعها مؤسسة موبيليس ؟
- هل تؤثر استراتيجية الاتصال على صورة مؤسسة موبيليس ؟
- ما مدى فاعلية استراتيجية الاتصال التي تتبناها مؤسسة "موبيليس" لتحسين ادائها التنافسي ؟

### **3- أسباب إختيار الموضوع:**

يتمحور اختيارنا لهذا الموضوع لعدة اسباب منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي وهي كالاتي:

الأسباب الذاتية:

- الميول الذاتي والاهتمام بمعرفة مدى تأثير استراتيجية الاتصال على الاداء التنافسي للمؤسسة.
- الارتباط المباشر لموضوع الدراسة بمجال تخصصنا دفعنا الى معالجة هذا الموضوع.
- إثراء المكتبة بدراسة جديدة حول فاعلية استراتيجية الاتصال في تحسين الاداء التنافسي.

الأسباب الموضوعية:

- المكانة التي تلعبها الاستراتيجية الاتصالية الفعالة في المؤسسة بكونها أحد الأعمدة التي ترتكز عليها المؤسسة والتي تضمن استمراريتها.

- باعتبار الاتصال الجهاز العصبي لأي مؤسسة وذلك لأنه الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها نقل المعلومات والقرارات التي تؤدي إلى التأثير على العاملين وتعديل اتجاهاتهم والتأثير على قيمهم ومعتقداتهم.

- مع بداية انفتاح السوق الوطنية على السوق العالمي وما ينجر عنها من عمليات التأهيل في مختلف الأوساط لاسيما في مجال الاتصال بغية تمكينها من مواجهة المنافسة القوية.

### 4- أهداف الدراسة:

بعد ذكر الأسباب التي ادت بنا إلى اختيار الوقوف عند هذا الموضوع لابد من التعرض إلى مجموعة من الأهداف المحددة من بينها ما يلي:

- ضرورة التأكيد على التكامل بين الاتصال الداخلي والخارجي للمنظمة وبالتالي التكامل بين الصورتين الداخلية والخارجية خصوصا في البيئة التنافسية.

- معرفة اهمية بناء الخطط الاتصالية والمحكمة والمدروسة خاصة في ظروف المنافسة واتساع الجمهور وتنوعه.

- البحث عن واقع التخطيط للاتصال في المؤسسة وكذا خطتها الاتصالية التي تتبعها لمواجهة الشركات المنافسة لها.

- محاولة معرفة مدى فعالية استراتيجيات الاتصال في تحقيقها للأداء التنافسي للمؤسسة الخدمية.

### 5- أهمية الدراسة:

تكمن اهمية الدراسة في كون ان الموضوع المراد معالجته أصبح يشغل بال الكثير من الباحثين وفي مختلف المجالات سواء كانت اقتصادية سياسية واجتماعية فيتواجد المنافسة الشرسة أصبحت المؤسسات أكثر عرضة لفقدان حصتها السوقية.

كما تتجلى أهمية الدراسة كذلك في إبراز العلاقة الترابطية بين استراتيجية الاتصال والأداء التنافسي للمؤسسة وكذا الإلمام بجميع النفاص التي تعاني منها المؤسسة في هذا الميدان التي قد تفتح افاق جديدة للبحث والدراسة.

### 6- نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة من البحوث الوصفية التي تستهدف وصف المواقف والظواهر والأحداث وجمع الحقائق الدقيقة عنها بهدف تحديد الظاهرة أو الموقف تحديداً دقيقاً ورسم صورة متكاملة تتسم بالواقعية والدقة، ويعرف "Whitney" الدراسات الوصفية: "هي التي تتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأوضاع،<sup>1</sup> والظاهرة هنا هي استراتيجية الاتصال ومدى فعاليتها لتحسين الأداء التنافسي بالمؤسسة وكان ذلك لمحاولة وصف مفردات الدراسة بالمؤسسة ويتعلق ذلك بالعاملين بها من أجل الإلمام بجميع جوانبها من أجل تحليل البيانات ومحاولة الخروج بنتائج يمكن تعميمها.

### 6-1 منهج الدراسة:

يتوقف اختيار نوع المنهج لمعالجة متغيرات أي بحث على طبيعة ونوعية المشكلة المدروسة وكذلك على الإمكانيات العلمية والمادية المتوفرة والمنهج قبل كل شيء أسلوب منطقي ملازم لكل عملية التحليل ترتدي الطابع العلمي.

فالمنهج حسب عبد الرحمان بدوي " هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيم على سير العقول وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص 125.

<sup>2</sup> عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، الطبعة 3، وكالة المطبوعات شارع فهد السالم الكويت 1977، ص 05.

ويعرف المنهج العلمي بأنه: "الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة، أو إلى مجموعة الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها لنصل إلى ما نطلق عليه اصطلاح نظرية وهي هدف كل بحث علمي".<sup>3</sup>

يعرف "بئل" المنهج بصفة عامة على أنه: "الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي نقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها".<sup>4</sup>

يتضمن المنهج العلمي مجموعة من الخطوات التي يتم في إطارها البحث العلمي والتي لا يحيد عنها الباحث مهما اختلفت الموضوعات.<sup>5</sup>

وانطلاقاً من دراستنا ومحاولة معرفة استراتيجيات الاتصال والأداء التنافسي للمؤسسة فقد استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي ويعرف المنهج الوصفي على أنه: من المناهج التي يكثر استعمالها في العلوم الاجتماعية، ويعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات. ويعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته ويأتي على مرحلتين الأولى مرحلة الاستكشاف والصيغة التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات هي تلخيص تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث والاستناد إلى ذوي الخبرة العلمية والعملية بموضوع الدراسة ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من استبصارنا بالمشكلة وتلقي الضوء عليها أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلاً يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> فوزي غرابيه، وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، (د.طبعة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن 1977، ص 12.

<sup>5</sup> محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، الطبعة 1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999، ص 52.

<sup>5</sup> محمد الصاوي محد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، الطبعة 1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992، ص 19.

<sup>6</sup> محمد محمد قاسم، مرجع سابق، ص 60.

وتوظيفنا للمنهج الوصفي في هذه الدراسة جاء من أجل محاولة تشخيص الظاهرة، ومن أجل الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع من خلال دراسة الإستراتيجية الاتصالية ومعرفة مدى تأثيرها وفعاليتها في تحسين أداء المؤسسة.

### 7- أدوات جمع البيانات:

أهم الأدوات لجمع البيانات التي استخدمتها في هذا البحث:

**الملاحظة:** وهي من أقدم أدوات جمع البيانات وتتمثل في استخدام مهارته للبحث بحواسه عن

الأحداث والوقائع في الوسط الطبيعي من أجل جمع المعلومات والحقائق.

وتشتمل الملاحظة على لحظة حدوث الشيء فيلحظ في حينه (وقت حدوث الفعل) وهذه قد تكون عن

رؤية وقد تكون عن استماع مباشر واع ومقصود، وقد تكون عن استقراء واستنباط وترتكز الملاحظة

على أهمية الحضور لكي تتم عملية المقابلة المباشرة للمصدر ذي العلاقة بالموضوع أو المشكلة قيد

البحث أو الدراسة كما ترتكز على المعاينة لما هو محسوس بشكل مباشر أو غير مباشر.

ولأنها الأداة المعتمدة على الحواس ودرجة سلامتها، فهي تتطلب من الباحث كفاءات وقدرات يمكن

قياسها وهي:<sup>7</sup>

أ- القدرة على تفهم وجهات نظر الآخرين والإنصات لهم.

ب- الخيال الواسع والقدرة على التصور.

ج- المتابعة المستمرة لما يحدث.

د- الإلمام بالمتغيرات التي يمكن لها أن تؤثر على الموضوع المدروس.

<sup>7</sup> عقيل حسين عقيل، خطوات البحث العلمي من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة، (د.طبعة)، دار ابن كثير، (د. ذكر السنة) 2010، ص 224.

وتم الاعتماد في هذا البحث على الملاحظة كوسيلة من وسائل البحث، وذلك كملاحظة كيف يكون الاتصال بين العمال وملاحظة ردود أفعال المبحوث أثناء الإجابة على الاستمارة في المؤسسة وكل ما يخدم البحث.

**الاستمارة بالمقابلة:** إن اختيارنا للاستبيان فرضته علينا نوع الدراسة التي نود القيام بها وتم استخدامها من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالموضوع من العينة المختارة والتي سنتطرق لها في الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين بغرض الوصول إلى المعطيات المطلوبة.

الاستبيان: يعد وسيلة من وسائل جمع المعلومات الشائع استخدامها في العلوم الإنسانية خاصة في علوم الإعلام والاتصال. وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار ضيق على نطاق المدرسة، إن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة والحصول على استجابات كاملة.<sup>8</sup>

لقد قمنا باستخدام الاستمارة كأداة أساسية تمكن من جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة فقد حاولت قدر الإمكان أن تكون الاستمارة واضحة بعيدة عن الغموض بالاعتماد على الجانب النظري وانطلاقاً من إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وقد عرضت الاستمارة على أساتذة التحكيم<sup>9</sup> فكان الرد بتقديم ملاحظات حول غلق بعض الأسئلة المفتوحة وتبسيط بعض المصطلحات وكذا تغيير اختيارات بعض الأسئلة.

<sup>9</sup> منذر عبد الحميد الضامن، المرجع السابق، ص 91.

<sup>10</sup> محكمين أداة الاستمارة: محراز سعاد، أستاذة محاضرة أ بعلوم الإعلام والاتصال جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم. - صفاح امال، أستاذة محاضرة أ بعلوم الإعلام والاتصال جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.

واعتمدت في توزيع الاستمارة على استمارة المقابلة باعتبار عدد المبحوثين قليل فهي موجهة لفئة الإطارات نظرا لكون موضوع الدراسة لا يمكن توجيهه لفئة الموظفين العاديين، كما ان استمارة المقابلة تمكننا من شرح بعض الأسئلة الغامضة وتوضيحها للوصول إلى الإجابة الصحيحة.

واستخدامنا لهذه الاستمارة جاء وفق مرحلتين الأولى قمنا فيها بتوزيع استمارة أولية على (10) مفردات قبل التوزيع النهائي للاستمارة وقد مكنتنا هذه المرحلة من ضبط أسئلة الاستمارة بشكل أحسن أما المرحلة الثانية فتمثلت في التوزيع النهائي للاستمارة على المبحوثين وقد تمثل عدد العينة في (30) مبحوث.

وقد تضمنت الاستمارة أربع محاور أساسية مرتبطة بفصول الدراسة وتمثلت المحاور فيما يلي:

-محور البيانات الشخصية: واشتمل هذا المحور على بيانات الجنس والسن والمستوى التعليمي والرتبة المهنية والخبرة المهنية والهدف منها هو معرفة مدى تأثيرها على تنافسية المؤسسة.  
المحور الأول: اعتماد مؤسسة "موبيليس" في تطبيق إستراتيجياتها على الوسائل التكنولوجية الحديثة والهدف من هذا المحور هو معرفة الوسائل الاتصالية والإعلامية وكذا الأساليب التي تعتمدها مؤسسة "موبيليس" من أجل تطبيق إستراتيجياتها ومعرفة مدى مواكبتها للتطور التكنولوجي الحاصل في وسائل الاتصال.

المحور الثاني: تلعب إستراتيجية الاتصال دور فعال في التأثير على صورة المؤسسة والهدف من هذا المحور هو معرفة مدى تأثير إستراتيجية الاتصال على صورة المؤسسة من خلال معرفة المكانة التي وصلت إليها مؤسسة "موبيليس" والوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة لتحسين صورتها ودور الاتصال فيها.

المحور الثالث: تسيطر مؤسسة "موبيليس" على سوق العمل بإستراتيجية فعالة في الاتصال والهدف من هذا المحور هو التعرف على الإستراتيجيات التي تتبعها مؤسسة "موبيليس" من أجل تحقيق أداء

تنافسي بامتياز والاستحواد على أكبر حصة سوقية من خلال جودة منتوجاتها وتميزها عن المؤسسات المنافسة والإبداع والابتكار فيها بالإضافة إلى اليقظة التنافسية.

وقد بلغ عدد أسئلة الاستمارة (27) سؤال وقد حاولنا قدر الإمكان أن تكون الأسئلة مركزة من أجل المحافظة على وحدة الموضوع وأهدافه.

**المقابلة:** وتعرف بأنها تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث، والتي تدور حول آرائه ومعتقداته.<sup>10</sup>

تشتمل المقابلة على أسئلة محددة للحصول على إجابات دقيقة بشأنها، وخلافا للاستبيان فإن الباحث يتحاور مع الإنسان الذي يجري معه المقابلة ويغير أسلوب الأسئلة إذا كان هناك غموض إلى أن يحصل على الجواب الذي يتماشى والسؤال المطروح.<sup>11</sup>

وقد تم استخدامنا لهذه الأداة كأداة مدعمة لأداة الاستمارة نظرا للعدد المحدود الذي وزعت عليه الاستمارة بالمؤسسة ومن أجل التعمق أكثر في الحوار مع المبحوثين بهدف جمع المعلومات المهمة والبيانات الدقيقة عن المؤسسة وتم الاعتماد على مجموعة من المقابلات الموجهة مع للجمهور الداخلي بالمديرية الجهوية لمؤسسة "موبيليس" وتضمن دليل المقابلة مجموعة من الأسئلة المفتوحة بهدف إعطاء حرية للمبحوث في الإجابة عنها من أجل الحصول على المعلومات الكافية بما يخدم الموضوع وبهدف الإلمام بجميع جوانب الدراسة قمنا بإجراء هاته المقابلة من يوم 19 ماي 2019 الى 21 ماي 2019 والتي تمت على مستوى المؤسسة ولم نرد إقصاء أي إجابة نظرا للعدد المحدود الذي لدينا المتمثل في (6) مبحوثين.

<sup>11</sup> فوزي غرابيه، وآخرون، مرجع سابق، ص 43.

<sup>12</sup> عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الطبعة 2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، (د. ذكر السنة)، ص 39.

**8- مجتمع البحث والعينة:**

يعرف المجتمع Population على أنه مجموعة من الأشياء التي نريد دراستها إما لوصفها أو

لاستقراء السمات العامة لها، أو لاستقراء العلاقة بينها للوصول إلى السنن الكونية.<sup>12</sup>

والمقصود بمجتمع الدراسة كل العناصر المراد دراستها وتمثل مجتمع البحث المراد دراسته وإسقاط

موضوع البحث عليه هو "المديرية الجهوية لمؤسسة "موبيليس" بولاية بشار والعاملين فيها". إن سحب

جزء من مجتمع الدراسة يطلق عليه اسم العينة، والعملية التي تتم بهذا الشكل يطلق عليها المعاينة

واعتمدنا في دراستنا هذه على المعاينة الغير الاحتمالية وتعرف على أنها تلك العينات التي يختارها

الباحث بطريقة متعمدة بحيث لا يكون لكل مفردات المجتمع المدروس فرصة الانضمام لعينة البحث.

كما وتعرف العينة أنها جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته

عليه وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا.<sup>13</sup>

بعد الحصول على عينة جيدة وكافية لتمثيل المجتمع الأصلي بإمكان الباحث أن يختار النوع الذي

يراه مناسباً لدراسته. وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على اختيارنا للعينة العمدية وهناك من يسمي هذه

الطريقة بالطريقة المقصودة أو الاختيار بالخبرة وهي تعني أن أساس الاختيار خبرة الباحث ومعرفته

بأن هذه المفردة أو تلك تمثل مجتمع البحث.<sup>14</sup>

إن طبيعة الموضوع وأهدافه فرضت علينا اختيار نوع معين من العينات لهذا تم اختيارنا لمفردات

البحث بشكل قصدي والمتواجدة على مستوى المديرية الجهوية لمؤسسة "موبيليس" ببشار وذلك كون

أن المديريات هي التي تقوم بالتخطيط الاتصالي وقد ضمت مفردات البحث كل من المسيرين

<sup>12</sup> سعيد اسماعيل صيني، قواعد اساسية في البحث العلمي، الطبعة 1، مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1994 ص 220.

<sup>13</sup> رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، الطبعة 1، دار دجلة، عمان، الأردن، 2008، ص 161.

<sup>14</sup> عادل مرابطي وعائشة نجوى، العينة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، إصدار جامعة غرداية، الجزائر، العدد 04 2009، ص 99.

والإطارات على مستوى المديرية البالغ عددها (30) مفردة والاختيار القصدي لهذه العينة كان بسبب أن كل من الإطارات والمسيرين في المديرية والتي لها علاقة بالمديرية الفرعية للتجارة والتسويق يشتركون في التخطيط للاتصال.

### **9- تحديد المفاهيم:**

من المهم توضيح المقصود بالمصطلحات المستعملة بالبحث حتى لا يساء فهمها أو تفهم بدلالة غير الدلالة الواردة في هذه الدراسة. وكثيرا ما تتعدد المعاني المستخدمة في هذه الدراسة وسيتم تحديد هذه المعاني بطريقة إجرائية (Operational) أي بدلالة الإجراءات والبيانات والأدوات الخاصة بهذه الدراسة ويساعد تعريف المصطلحات في وضع إطار مرجعي ليستخدمه الباحث في التعامل مع المشكلة الخاصة بالبحث.<sup>15</sup>

#### **أ- تعريف الفاعلية:**

**الفاعلية اصطلاحا:** هي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الاهداف المحققة والأهداف المحددة.

**التعريف الإجرائي:** وتتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة لمؤسسة موبيليس وأهداف محددة وإستراتيجيات محكمة بهدف كسب أداء تنافسي متميز.

#### **ب- تعريف الاتصال:**

الاتصال لغة: في القواميس العربية هي كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية. أما قاموس أوكسفورد فيعرف الاتصال بأنه "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات".<sup>16</sup>

<sup>15</sup> رحيم يونس كرو العزاوي، مرجع سابق، ص 50.

<sup>16</sup> فضيل دليو، الإتصال مفاهيمه-نظرياته-وسائله، (د.طبعة)، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص 15.

وكلمة اتصال (communication) مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل (communicate) وهو يعني التشبيح عن طريق المشاركة.<sup>17</sup>

الاتصال اصطلاحاً: يرى عالم الاجتماع "تشارلز كولي" بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتتمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان.<sup>18</sup>

**التعريف الإجرائي:** الاتصال هو عملية تبادل المعلومات والأفكار بين الرؤساء والعاملين من أجل العمل على تحسين ادائها التنافسي في مؤسسة موبيليس.

### د- تعريف إستراتيجية الإتصال:

اصطلاحاً: هي مجموعة من الخطط والوسائل الموجهة والتي تستخدمها المؤسسة بغرض تنمية علاقاتها العامة ، إعلام وتقوية صورتها وتحسينها في محيطها الداخلي والخارجي.

ولها صلة مع أفراد ذلك المجتمع بحيث لا يمكن لهذه المؤسسات القيام بعملها مالم تكن هناك ثقة متبادلة بينها وبين جماهيرها

**التعريف الإجرائي:** نقصد بالإستراتيجية الخطط والبرامج التي تقوم بها مؤسسة موبيليس من أجل تحسين ادائها التنافسي.

### هـ - تعريف الاداء التنافسي:

<sup>17</sup> فاطمة عواد، الاتصال والإعلام التسويقي، طبعة مزيدة ومنقحة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص 16

<sup>18</sup> فضيل دليو، مرجع سابق، ص 15.

اصطلاحاً: ويشير Richard & Andrew إلى الأداء التنافسي بأنه "مدى تحقيق الأهداف المخططة بشكل يحقق للمنظمة وضع تنافسي متميز مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة على المستوى القومي أو الدولي".<sup>19</sup>

إجرائياً: هو النتيجة التي من خلالها تستطيع مؤسسة موبيليس تقييم مستواها وأدائها الكلي بالإضافة إلى تحديد مكانتها السوقية مقارنة مع منافسيها في نفس القطاعي.

### و-تعريف المنافسة:

المنافسة لغة: يعرف التنافس في اللغة بأنه نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التشبه بالعظماء والحقاق بهم، فيقال تنافس القوم في كذا: تسابقو فيه وتباروا دون أن يلحق بعضهم الضرر ببعض.<sup>20</sup>

المنافسة اصطلاحاً: هي تلك العملية المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المؤسسات المختلفة للوصول إلى نفس الزبائن ومحاولة إقناعهم بهدف زيادة المبيعات زمن ثم زيادة الحصة السوقية وتحقيق مستوى عالي من الربح.

وتعتبر المنافسة من أهم العناصر التي يجب على رجل التسويق ان يأخذها بعين الاعتبار. فالمنافسة هي إحدى القوى المؤثرة في محيط المؤسسة.<sup>21</sup>

<sup>7</sup> علي الخضر، رولا الحسين، أثر النشاط التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي لشركات التأمين السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 2، 2015، ص 243.

<sup>20</sup> المعجم الوسيط، القاهرة، إصدار مجمع اللغة العربية، 1997.

<sup>21</sup> احمد محمود النواعرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، (د.طبعة)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص 96.

ايضا هي المواجهة بين المؤسسات فيما يخص التكاليف والجودة في إطار شروط السوق التي تحكم عملية التسعير وعملية التبادل.<sup>22</sup>

**التعريف الإجرائي:** تعبر عن درجة التزاحم بين المؤسسات في سوق متعاملي الهاتف النقال للاستحواذ على أكبر حصة سوقية، ومحاولة التفوق على المنافسين من خلال تطبيق مجموعة من الإستراتيجيات الفعالة.

### ي- المؤسسة الخدماتية:

**اصطلاحا:** هي تنظيم انتاج خدماتي يستخدم العديد من العمال ذات طبيعة انتاجية خدماتية عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون في هدف واحد تهدف المؤسسة الخدماتية إلى تحقيق مشروع يهدف إلى الاشتراك في الربح عن طريق مختلف العمليات.<sup>23</sup>

**التعريف الإجرائي:** يقصد بها مجموعة من الأفراد الذين يعملون بشكل منظم لتقديم خدمات متنوعة في سوق الهاتف النقال وذلك بالاستعانة بمجموعة من الوسائل الاتصالية والموارد والتجهيزات.

## 10- حدود الدراسة:

المجال المكاني: تمت الدراسة على مستوى المديرية الجهوية لمؤسسة "موبيليس" ببيشار التابعة للمديرية العامة لمؤسسة "موبيليس" بالعاصمة والكائن مقرها بمنطقة المثلث الجامعي - طريق الجامعي بشار وتتولى تسيير خمس ولايات: بشار - البيض - النعام - أدرار - تندوف.

<sup>22</sup> محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، الطبعة 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 67.

<sup>24</sup> حمزة علي، أمينة عياد، الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدماتية (دراسة حالة ميدانية لشركة التأمين وإعادة التأمين LA CAAR نموذجاً)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، جامعة الجبيلي بونعامة بخميس مليانة، إشراف الدكتور تيطاوني الحاج، السنة الجامعية: 2016/2015، ص 21.

المجال الزمني: تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة مع بداية يناير 2019 وقد انقسمت فترة الإنجاز إلى جانبين:

الجانب النظري: استمر البحث فيه طوال الفترة الممتدة من شهر يناير 2019 إلى شهر مارس 2019.

الجانب الميداني: وشرعنا فيه منذ نهاية شهر مارس إلى غاية شهر ماي 2019

المجال البشري: تمت الدراسة مع مجموعة من المبحوثين في مؤسسة "موبيليس" والتمثليين في مسيرين وإطارات على مستوى المؤسسة والبالغ عددهم (30) موظف هذا فيما يخص الاستمارة أما فيما يخص المقابلة فتتمت مع 6 موظفين إطارات على مستوى المؤسسة.

## **11- الدراسات السابقة:** تعتبر الدراسات المسبقة الخطوة التي يبدأ بها الباحث قبل الشروع

في إنجاز بحثه ويمكن الاستعانة بها والاستفادة منها من ناحية المنهجية المستعملة، فالباحث أثناء القيام بأي دراسة يبدأ أولاً بدراسات التي سبقت بحثه أو الانطلاقة منها.

وهي تلك البحوث التي تم إنجازها في ميادين البحث العلمي سواء أكانت في مراكز البحوث أم الجامعات والأكاديميات العلمية أم التي أجزيت بعد مناقشة في الندوات والمؤتمرات العلمية المتخصصة.<sup>24</sup>

وفي بحثنا هذا استعنا بمجموعة من الدراسات التي أجريت حول موضوع استراتيجيات الاتصال وهي دراسات عليا متعلقة بمذكرات لنيل شهادة الماجستير وطنية ومجلة وطنية ومنها مايلي:

<sup>24</sup> عقيل حسين عقيل، مرجع سابق، ص 178.

الدراسة الأولى: وتمثلت الدراسة الأولى في إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس).<sup>25</sup>

وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال إعداد بوهلة شهيرة.

تمحورت هذه الدراسة في إبراز العلاقة الترابطية بين استراتيجية الاتصال والأداء التنافسي للمؤسسة الحديثة.

وقد قامت الباحثة بطرح الإشكال التالي:

-كيف تساهم إستراتيجية الاتصال في تفعيل الأداء التنافسي لمؤسسة "موبيليس" ؟ وماهي الأبعاد التي

يمكن أن تحققها في ظل البيئة التنافسية؟

والتي تفرعت عنها عدة تساؤلات منها:

-ما هي أهمية استراتيجية الاتصال في المؤسسة "موبيليس" ؟

-كيف تستطيع مؤسسة "موبيليس" أن تتجح في إعداد استراتيجية اتصالية لمواجهة المنافسة؟

-هل تملك مؤسسة "موبيليس" استراتيجية اتصالية تمكنها من مجابهة التنافس والسيطرة على سوق

خدمات الهاتف النقال؟

<sup>25</sup> بوهلة شهيرة، إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس) مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والاعلام، قسم علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال استراتيجي، إشراف بن زاوي عبد السلام، السنة الجامعية 2011-2012.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج المسحي وكذا الاعتماد على منهج دراسة الحالة، وقد غطت هذه الدراسة عينة قصدية من إطارات وأعوان على مستوى المديرية العامة لمؤسسة "موبيليس" ومن أجل جمع البيانات استعانت الباحثة باستمارة استبيان اشتملت على (18) سؤال موزعة على أربع محاور:

المحور الأول متعلق بالبيانات الشخصية، المحور الثاني تعلق بالمرجعيات التكوينية للموظفين أما المحور الثالث أجب عن الأسئلة المطروحة عن واقع التخطيط لإستراتيجيات الاتصال بالمؤسسة واشتمل المحور الرابع على إستراتيجيات الاتصال المتبعة لتحقيق الأداء التنافسي للمؤسسة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- إن الأداء التنافسي للمؤسسة لا يمكن تحقيقه دون التخطيط لاستراتيجيات اتصالية محكمة مبنية على أسس ومناهج علمية مدروسة.

- إن الاستراتيجية الاتصالية الناجحة هي التي تستطيع أن ترسم معالم الصورة الجيدة للمؤسسة وذلك لما لها من أهمية بالغة في تحديد مستقبل النشاط التنافسي للمؤسسة.

- تقوم المؤسسة بدراسة محيطها الداخلي والخارجي، لتحديد نقاط قوتها وضعفها والبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها.

### التعقيب على الدراسة الأولى:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة إلى إبراز الدور والمكانة التي أصبح يحتلها الاتصال في المنظمة وخاصة مع التغيرات المتسارعة في العديد من الميادين، ومحاولة الكشف عن أهمية بناء خطط اتصالية محكمة ومدروسة خاصة في ظروف المنافسة واتساع الجمهور وتنوعه.

وتشترك دراستنا مع دراسة الباحثة من حيث الإجراءات المنهجية حيث يندرج كلاهما ضمن الدراسات الوصفية وكذا من ناحية الأداة المستخدمة المتمثلة في الاستمارة بالمقابلة لتحليل البيانات وتختلف من ناحية الإطار التطبيقي فدراستها الميدانية تمت على مستوى المديرية العامة لمؤسسة "موبيليس" بينما دراستنا تمت على مستوى المديرية الجهوية.

**الدراسة الثانية:** الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة ( دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة "ENCG"<sup>26</sup>.

هذه الدراسة عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، علوم إدارة الاعمال إعداد الطالبة شيقارة هجيرة.

تمحورت هذه الدراسة حول البحث عن الإستراتيجية التنافسية المناسبة لمجابهة هذا التحدي لتحقيق أحسن أداء، وبالتالي تحقيق أهداف من أهمها ميزة تنافسية دائمة ومستمرة. وقد قامت الباحثة بطرح الإشكال:

-مانوع الإستراتيجية التنافسية الواجب إتباعها لمجابهة التنافس وما دور هذه الأخيرة في أداء المؤسسة؟

وتفرعت عن الإشكالية التساؤلات التالية:

-ماهي أنواع الإستراتيجية التنافسية التي يمكن للمؤسسة تطبيقها في قطاع نشاطها؟

-فيما يتمثل دور الإستراتيجية التنافسية في أداء المؤسسة؟

<sup>26</sup> شيقارة هجيرة، "الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة ( دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG ) مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال إشراف محمد صالح، السنة الجامعية: 2004-2005.

-هل تملك المؤسسة الجزائرية إستراتيجية تنافسية التي تساعدنا في مجابهة التنافس، أم هل يجب إعادة النظر في مكانة وأهمية الإستراتيجية التنافسية فيها؟

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي أما أدوات البحث فتمثلت في المقابلة.

ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

-إن الإستراتيجية التنافسية توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تنافس في ميدان الأعمال وفي ظل التغيرات البيئية، فإنه لا بد على كل مؤسسة متواجدة في بيئة تنافسية في حاجة أن تطبق إستراتيجية تنافسية كون أن هذه الأخيرة تعتبر كضرورة في ظل الأوضاع الراهنة، لأنها أداة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة.

-تتطلب صياغة الإستراتيجية التنافسية تحليل متغيرات البيئة التنافسية، حيث أن دراسة وفهم هذه الأخيرة يمثل جانب مهم وحيوي في عملية التفكير الإستراتيجي كما نستطيع القول أنها تعتبر الاتجاه الذي يهتم بدراسة وتحليل العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها وذلك لمواجهة التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة.

### التعقيب على الدراسة الثانية:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مكانة الإستراتيجية التنافسية من وجهة نظر ارتباطها بالأداء بالنسبة للمؤسسة الإنتاجية في حين تهدف دراستنا إلى دراسة مدى فعالية الإستراتيجية الاتصالية في تحسين الأداء التنافسية للمؤسسة الخدمية.

وتشترك دراستنا مع دراسة الباحثة من ناحية المنهج وتختلف من ناحية الأداة المستخدمة لتحليل البيانات وكذا الإطار التطبيقي فدراستها الميدانية تمت على مستوى المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة بينما دراستنا الميدانية تمت على مستوى مؤسسة "موبيليس".

### الدراسة الثالثة:

دراسة الطيب داودي، مراد محبوب (2007)<sup>27</sup>: مقال في مجلة العلوم الإنسانية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007 بعنوان تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي تمثل الهدف منها إبراز أهمية النجاح الإستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسة في السوق والتأكيد على أن نجاح المؤسسة في مواجهة منافسيها لن يكتمل إلا بإدراكها لحجم إمكانياتها والعمل على تعزيزها من خلال تثمين ما هو إيجابي معالجة ما هو سلبي

ومن أبرز الجوانب التي أكدت عليها مايلي:

- يمثل البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي والمرتكز الأساس الذي يمكن أن تنطلق منه المؤسسة للبحث عن وضع ملائم.

-يعتمد تحقيق النجاح الإستراتيجي على تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتي تدعم تنافسية المؤسسة كما يعتمد على اختيار المؤسسة لإستراتيجية تنافسية تمكنها من ضمان استمراريتها.

- تعظيم الاستفادة من الموارد والطاقات وتفعيل دورها في مواجهة المنافسين.

<sup>25</sup> الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007.

**التعقيب على الدراسة الثالثة:**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية النجاح الإستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسة في حين تهدف دراستنا إلى دراسة مدى مساهمة الإستراتيجية الاتصالية في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الخدمية.

## 12 - صعوبات الدراسة:

لكل دراسة صعوبات وعراقيل تواجه الباحث، ويمكن حصر أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها خلال قيامنا بهذه الدراسة ما يلي:

- نقص الدراسات والبحوث التي تناوت هذا الموضوع.

- تشعب الموضوع الأمر الذي نجم عنه صعوبة في حصر المعلومات في الشكل المرجو.

# الفصل الأول

## الفصل الأول: ماهية إستراتيجية الاتصال

تمهيد

- الاتصال مفهومه واتجاهاته

- إستراتيجية الاتصال في المؤسسة بين المبادئ والأسس

- أسس الاتصال المؤسسي (داخلي وخارجي) ومعوقاته

- مراحل هندسة إستراتيجية الاتصال

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعتبر الاتصال من السلوكات الإنسانية المعقدة تستعمل فيه كل الحواس وإمكانات الإنسان الذهنية والنفسية في آن واحد استعمالا متناسقا ومنسجما حتى يتم تبليغ واستلام الرسالة، وتكمن أهميته في أنه المحرك الأساسي لكل العمليات الاجتماعية داخل المجتمع وداخل المؤسسة وبدونه لا يمكن تصور أي حركة اجتماعية وأي شكل من أشكال التبادل.

فبغض النظر عن الدور الذي يلعبه الاتصال في تنظيم واستقرار حياة الأفراد في المجتمع والأهمية التي يكتسبها فهو كذلك من الوظائف المهمة في المنظمات بكل أشكالها وأنواعها فهو يلعب دورا هاما وفعالا في مجال إدارة الأعمال، ومع التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي تطورت أساليب التخطيط للاتصال حتى وصلت إلى ما يعرف بإستراتيجية الاتصال، والتي أصبحت الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى التعريف بالاتصال مع ذكر أهم اتجاهاته بالإضافة إلى التعريف بإستراتيجية الاتصال والمبادئ التي تقوم عليها عملية الاتصال وكذا أنواع الاتصال في المؤسسة مع ذكر أهم المعوقات التي قد تواجهه وأخيرا مراحل هندسة إستراتيجية الاتصال.

**1-1-1 الاتصال: مفهومه، نماذجه، واتجاهاته****1-1-1 مفهوم الاتصال:**

الاتصال هو وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق اهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الافراد والجماعات في داخل المنظمات وخارجها على حد سواء.<sup>1</sup>

عرفه العلق الاتصال بأنه: "أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً".<sup>2</sup>

تعريف لوندبرج "Lundberg" بأنه : نوع من التفاعل الذي يتم عن طريق الرموز. وقد تكون الرموز حركية أو تشكيلية أو مصورة أو منطوقة أو أية رموز أخرى تعمل كمثير لسلوك لا يثيره الرمز ذاته ما لم تتوافر ظروف خاصة لدى الشخص المستجيب له.<sup>3</sup>

أما الاتصال في المجال المؤسسي فهو: التعريف بالمنظمة، وتعريف عملائها الداخليين والخارجيين بها، ويقصد بالعملاء الداخليين: الموظفين أما العملاء الخارجيين فيقصد بهم الزبائن أو جمهور المنظمة، ويتم ذلك بعدة طرق منها: الإعلان والعلاقات العامة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في ادارة الأعمال، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 29.

<sup>2</sup> العلق، بشير عباس، إدارة التسويق، (د.طبعة)، دار زهران، عمان، الأردن، 2008، ص 136.

<sup>3</sup> محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، الطبعة 1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، ص 15.

<sup>4</sup> أسامة زكي السيد علي، مهارات الاتصال (الإنساني والأكاديمي)، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016 ص 21.

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكننا ان نستخلص أن الاتصال هو:

- وسيلة لنقل المعلومات والأفكار بين الأفراد.

- يهدف الاتصال إلى إحداث التغيير لبلوغ أهداف محددة.

- لكي يتحقق الاتصال لابد من وجود شخص يرسل وشخص آخر يستقبلها.

- الاتصال داخل المؤسسة هو الأداة الأساسية لكل عمليات التفاعل التي تتم داخله ومن خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية داخل المؤسسة وفيما بين أقسامها.

### 1-1-2 الاتصال وفق اتجاهاته:

يمكن تصنيف الاتصالات وفق اتجاهاتها على النحو التالي:

#### 1-الاتصالات الصاعدة:

يرى جيفلي أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي. وتصنف الاتصالات الصاعدة ضمن الاتصال الرأسي (أو العمودي) الذي يشمل أيضا الاتصالات النازلة والتي سنتناولها لاحقا،<sup>5</sup>

<sup>5</sup> حميد الطائي، بشير العلق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، (د.طبعة)، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص ص 56-57.

وتسلك الاتصالات الصاعدة عدة سبل مثل الاجتماعات الدورية، والتقارير المكتوبة والاقتراحات والمشاكل، والاستثناءات، وتقارير الأداء والشكاوي والمنازعات.

## 2-الاتصالات النازلة:

وتصنف هذه الاتصالات ضمن إطار الاتصالات الرأسية (أو العمودية) وتعد الأكثر شيوعاً حيث تتساقب المعاني والرسائل (مثل الأوامر والتعليمات، والتوجيهات والملاحظات...إلخ) من المستويات الإدارية الدنيا. وهذا النوع يحمل في طياته إستراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها. ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق ووسائل عديدة مثل الحديث المباشر أو عبر البريد الإلكتروني أو غيرها من وسائل الاتصال وتتضمن أهم أنواع الرسائل النازلة الآتي:<sup>6</sup>

أ-تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات حيث يتضمن هذا النوع من الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط والأهداف وتأثير السلوكيات المطلوبة وغير المطلوبة من أمور.ومن الأمثلة على ذلك الرسالة التي توجه إلى كافة العاملين لتحسين الجودة وتنبه أفراد المنظمة إلى أهمية المنافسة على أساس الجودة.

ب-تعليمات العمل، وهي عبارة عن التوجيهات الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال من قبل العاملين وكيف ترتبط الوظائف بباقي أنشطة المنظمة.

ج-الإجراءات والممارسات، وهي عبارة عن رسائل تحدد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بذلك والترتيبات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

<sup>6</sup> العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، (د.طبعة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2007، ص ص 499-500.

د-التغذية العكسية للأداء، وهي عبارة عن رسائل تشتمل على ملاحظات وتقييم المستوى الإداري الاعلى على الأداء الذي يتم رفعه على شكل اتصال صاعد على المستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين أو المسؤولين.

هـ-تلقين العاملين وتعليمهم وتحفيزهم، وهي عبارة عن رسائل تستهدف تحفيز العاملين وتعليمهم وتلقيهم كيفية القبول برسالة المنظمة وثقافتها وقيمتها وتبني ذلك. علاوة على إيصال أفكار وعقيدة الإدارة العليا فيما يتعلق بالعمل وكيفية إنجازه.<sup>7</sup>

### 3-الاتصالات الأفقية:

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات، والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي. وغالبا ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات الأفقية لقناعتها بأنه يسهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال، وحل المشكلات، وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها، والحد من مشكلة الصراعات وغيرها من مشاكل العمل وإفرازاته، ومن هذا يتضح أن هذا النوع من الاتصالات لا يستهدف الإبلاغ فقط، وإنما يشتمل أيضا على طلب المساعدة والتنسيق.

## 1-2 استراتيجية الاتصال في المؤسسة بين المبادئ والأسس:

### 1-2-1 مفهوم الإستراتيجية:

لابد أولا من التطرق إلى مفهوم الاستراتيجية حتى يتسنى لنا تحديد مفهوم استراتيجية الاتصال باعتبار أن مفهوم الاستراتيجية ادى إلى بروز استراتيجيات الاتصال:

<sup>7</sup> حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سابق، ص 59.

تعود جذور الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي والتي تعني "فن الحرب" وقد بدأ تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال عام 1951 عندما أشار نيومان إلى أهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي.<sup>8</sup>

الاستراتيجية في اللغة كلمة اشتقت من (Strategus) اللاتينية، التي كانت تعني القائد العراف والعلم بقيادة الجيوش، كما جاء في دائرة المعارف البريطانية عند تحديدها لمفهوم الاستراتيجية الذي تطور بتطور المجتمعات البشرية، فتوسع ليدخل في كل الحقول المعرفية، بعد أن كان مقتصرًا على العلوم العسكرية.<sup>9</sup>

والإستراتيجية هي مجموعة من الأهداف والغايات طويلة المدى والتي يبتغيها المجتمع أو الفرد وهي تطلق أحيانا على الغايات Objectives ذات الطبيعة الأساسية، وعلى الأهداف Tragets المحددة وقد تركز الاستراتيجية على إحداها أو كلاهما، وهي ترسم أساليب الحركة في شكل متعاقب الحلقات أو المراحل وذلك وفقا للمرامي العامة Goals على مستوى الدولة، وتشمل الوسائل الرئيسية لبلوغ الغايات، وتتم ضمن تكامل تنظيمي مجتمعي، وقد تعني فن القيادة في الحرب الشاملة على مستوى الدولة.<sup>10</sup> والإستراتيجية تستخدم لتطبيق سياسات وإجراءات معينة لتحقيق هدف في النهاية وهذا الهدف هو الفوز أو تحقيق المركز المتميز عن الغير.<sup>11</sup>

<sup>8</sup> عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2016، ص 47.

<sup>9</sup> فاروق ناجي محمود، استراتيجية الاتصال مع الآخر، الطبعة 1، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 23.

<sup>10</sup> اسماعيل عبد الفتاح، عبد الكافي، معجم مصطلحات عصر العولمة، الطبعة 1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، 2004، ص، 19.

<sup>11</sup> ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية ادارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013، ص 85.

## 1-2-2 مفهوم استراتيجية الاتصال:

تعرف بأنها مجموعة من القرارات الرشيدة والمترابطة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخططة والوسائل اللازمة لتحقيقها.<sup>12</sup>

وتعرف الإستراتيجية أيضا على أنها: "خطة عمل واضحة يتم فيها تحديد المسؤوليات والأولويات والميزانية والأطراف والإجراءات لخلق وتوزيع المعلومات فيما يخص علاقة المنظمة مع الخارج".<sup>13</sup>

كما تعرف الاستراتيجية الاتصالية على أنها: "الاختيار بين مختلف الطرق الممنوحة لأخصائي التسويق من أجل التعريف بالمنتج أو الخدمة، وتمثل هذه الطرق عموما في الاتصال المباشر بمعنى وجه لوجه بين البائع والزيون المحتمل والاتصال غير المباشر كالإشهار والترويج للمبيعات، فطبيعة المنتج والسوق هما اللذان يقومان بتحديد الإستراتيجية الاتصالية للمنظمة أو المؤسسة".<sup>14</sup>

نستخلص من خلال التعاريف السابقة أن استراتيجية الاتصال هي عبارة عن خطة عمل تسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق أهدافها باستخدام مختلف التقنيات ووسائل الاتصال بصفة منظمة ومدروسة. تصمم الإستراتيجية الاتصالية لتحديد مشكلة وتطل جمهورا مستهدفا وتضع أهداف وخطط وأساليب وتقنيات معينة من أجل الوصول إلى نتيجة ملائمة وأهداف مسطرة.

<sup>12</sup> بناء الاستراتيجيات الاتصالية الدكتور ماجد تريان <http://majed1975.word press.com/2010/11/26> تاريخ الدخول 2019/02/24 على الساعة 19:30.

<sup>13</sup> عبد الفتاح المغربي، إدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر 1991، ص 36 نقلا عن حمزة علي، أمينة عياد، الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدماتية (دراسة حالة شركة التأمين وإعادة التأمين LA CAAR نموذجاً) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، السنة الجامعية 2016/2015.

<sup>14</sup> بن قيط الجودي، إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية (دراسة وصفية للإدارة الإستشفائية بالأغواط) رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2012، ص 60.

**1-2-3 المبادئ الأساسية لإستراتيجية الاتصال:**

إن وجود إستراتيجية وهذا نادر في بعض المؤسسات بحيث أنها تعتمد على قرارات تكتيكية تقوم على المقارنة مع المنافسين واحتلال المساحات الإعلامية وقوة الميزانية والمتابعة مع الرئيس والبحث عن مستهلكين جدد. أن أي عملية اتصالية تقوم على مجموعة من المبادئ أهمها:

**الاستمرارية :** أن تكون العملية الاتصالية مستمرة مع الزمن وفعالة .

**التمييز :** تقديم منتج لم يقدمه المنافسون من قبل.

**الوضوح :** الابتعاد عن الغموض والتأويلات والعمل بطريقة تسهل الفهم وتبسطه.

**الواقعية :** كلما كانت الأهداف والوسائل واقعية تم قبولها من طرف الجمهور.

**الانتشار :** من خلال استعمال مختلف وسائل الاتصال وتقنيات الإشهار.

**الانسجام :** الانسجام مع قرارات المؤسسة.

**القبول الداخلي :** وهو ضروري من أجل التفاهم الداخلي وتجنب حالات الرفض.<sup>15</sup>

تبنى المؤسسة العملية الاتصالية وفق خطة إستراتيجية تقوم على تحديد وضبط الهدف أو الأهداف القريبة والبعيدة الأساسية والثانوية، بحيث تركز على طبيعة الخدمة والمهام وتوزيعها على الأعضاء والتركيز على نوعية الخدمة ومعقولية الأسعار خاصة من حيث جانبها التنافسي، وتوزيع المعلومات

<sup>15</sup> Décaudin,(J), (M) La communication marketing, concepts, techniques, stratégies, Economica 2ème édition, Paris, 1999, p p 47-48.

سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وتخصيص الميزانية المناسبة، ومتابعة هذه العملية عن طريق الرقابة المستمرة من أجل البحث عن التحسين المستمر.<sup>16</sup>

### 1-3 أسس الاتصال المؤسسي (داخلي وخارجي) ومعوقاته:

#### 1-3-1 استراتيجية الاتصال في المؤسسة:

##### 1-1-3-1 مفهوم الاتصال الداخلي:

تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي، وانحصرت في زوايا أو جوانب محددة وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للاتصال الداخلي ومن بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي:

تعرفه منال طلعت محمود: " أنه عملية نقل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم".<sup>17</sup>

يقول Souami cherif أن الاتصال الداخلي: "هو البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص، وتقوية روح الجماعة وبذلك خلق ثقافة المؤسسة".<sup>18</sup>

<sup>16</sup> ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، (د.طبعة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 144-145.

<sup>17</sup> منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، (د.طبعة)، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، 2002، ص 22.

<sup>18</sup> Souami cherif , Control et gestion des ressources humains, 1ère édition, alger algérie, Al Ayem, 2000, p 100.

وتعرفه الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي " هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل، تمرير، ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها".<sup>19</sup>

ومنه فالالاتصال الداخلي هو عملية نقل المعلومات بين العاملين داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمة.

ويمكن تعريف استراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة على أنها "فن تسيير وانسجام ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص الماديين الذين يكونون المؤسسة من جهة وبين هؤلاء والمؤسسة من جهة أخرى فهي تشمل كل الرموز المرتبطة بتاريخها وثقافتها وقيمتها وحقل مرجعها وأيضا وسائل نقلها المشتركة".<sup>20</sup>

### 1-3-1-2 أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة:

تأخذ العملية الاتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال يمكن تقسيمها من حيث درجة الرسمية إلى اتصال رسمي، واتصال غير رسمي.

<sup>19</sup> برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، أمبارك مجلة الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد الرابع، العدد 10، 2013، ص 81.

<sup>20</sup> ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، (د.طبعة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 72 نقلا عن سارة قلقول، الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة السياحية (دراسة ميدانية بالمركب السياحي سيدي فرج)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2015، ص 58.

1-الاتصال الرسمي:

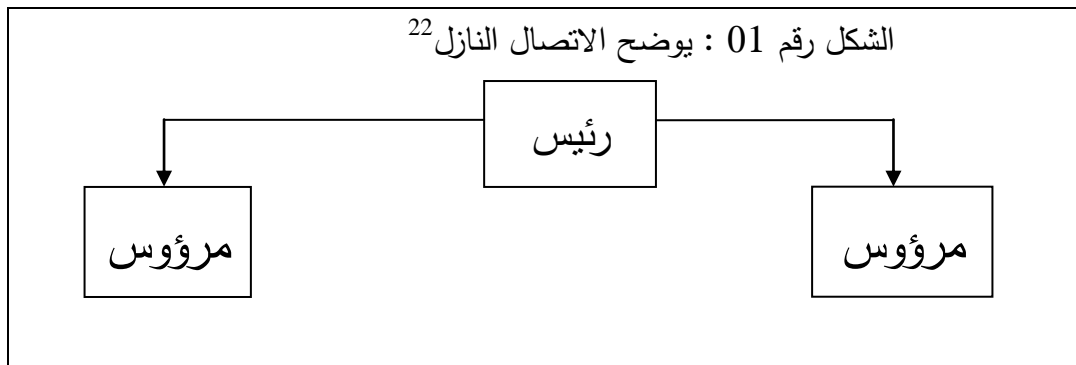
كل الاتصالات سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية، يمكن ان تكون بشكل رسمي ويعرف الاتصال الرسمي بأنه " تلك الاتصالات التي تتم من خلال خطوات ومنافذ اتصال، يقررها التنظيم ويتطلبها فتنتم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصال بالثبات والاستقرار، وهذا النوع من الاتصالات الرسمية يسير في الاتجاهات التالية:

الاتصال العمودي: ونجد فيه الاتصال الصاعد والاتصال النازل

1-الاتصال النازل: يأخذ الاتصال العمودي شكلا نازلا، ويعرف بالاتصال النازل يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية ويمكن تلخيص أغراض هذا النوع من الاتصال وفقا لما يلي:<sup>21</sup>

-التغذية الرجعية المتعلقة بأداء المرؤوسين. -المعلومات المرتبطة بالقوانين الداخلية للمؤسسة.

-الأوامر والتعليمات الخاصة بالعمل. -معلومات حول العلاقة بين الأعمال فيما بينها



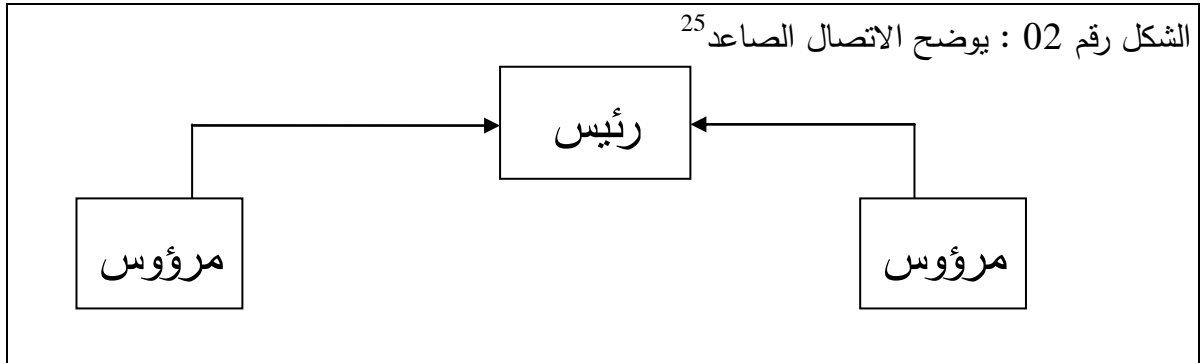
<sup>21</sup> الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، العدد 02، ديسمبر 2014، ص 72.

<sup>22</sup> مازن سليمان الحوش، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية ( دراسة ميدانية بمؤسسة إذاعة الأوراس -باتنة- الجزائر نموذجا)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة العقيد الحاج لخضر -باتنة- كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، السنة الجامعية: 2005-2006 ص 40.

ب-الاتصال الصاعد: وهو الذي تبدأ فيه عملية التفاعل من المرؤوسين لتتجه إلى المستويات الإدارية العليا كأن يقدم المرؤوسين اقتراحات أو بيانات أو شكاوي لرئيسهم ولذلك فهو على عكس النوع السابق من الاتصال.<sup>23</sup> ويسمح الاتصال الصاعد بتحقيق مزايا عديدة منها:

-حصول الإدارة على تحسين صورة العمل من حيث الإنجازات ومعالجة المشكلات والاستعدادات والإحساس بمشاعر المرؤوسين على كافة المستويات.

-حصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف.<sup>24</sup>

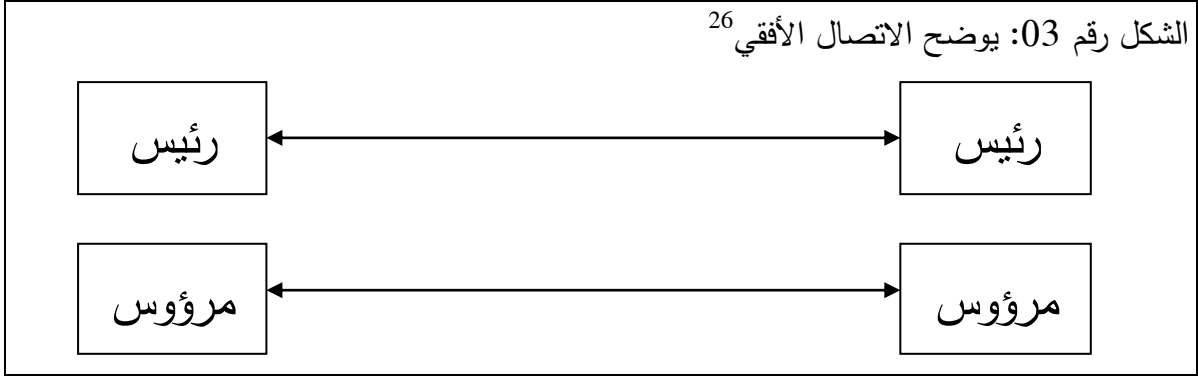


ج-الاتصال الأفقي: ويتم بين العاملين الذين يشغلون مستويات إدارية متكافئة (أو متساوية) كما يحدث في اتصال المديرين أو رؤساء الأقسام بعضهم ببعض كل على مستواه. ووفقا لهذا النوع من الاتصال يتم إرسال واستقبال المعلومات والبيانات بين الإدارات والأفراد على نفس المستويات الأفقية داخل الهيكل التنظيمي للمشروع، مما يحقق التنسيق والترابط بين مختلف الأنشطة التي تمارسها وحدات هذا التنظيم وبما يبسط من إجراءات العمل، حتى يكسب صفة المرونة والسهولة في الأداء.

<sup>23</sup> جمال مجاهد وآخرون، مدخل إلى الاتصال الجماهيري، (د.طبعة)، دار المعرفة الجامعية، 2013، ص 41.

<sup>24</sup> ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية)، (د. طبعة)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 37.

<sup>25</sup> مازن سليمان الحوش، مرجع سابق، ص 41.



2-الاتصال غير الرسمي: وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية، وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية (تبادل المعلومات في المناسبات واللقاءات داخل التنظيم أو خارجه، والشكاوي وغيرها).<sup>27</sup>

**1-3-1 وسائل الاتصال الداخلي:** تستعمل المؤسسة في اتصالها الداخلي عدة وسائل لتضمن السير الحسن للعمل، فمنها الشفوية والمكتوبة والغير لفظية وذلك حسب الأهداف التي توجه إليهم المعلومات:

الاتصال الكتابي: يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمات المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويعتبر هذا الأسلوب من أهم الأساليب الاتصالية في المؤسسة ولكي يتحقق يجب أن تتسم الكلمات المكتوبة بالبساطة، الوضوح، والدقة. كما يتم من خلال عدة وسائل منها: الوسائل الداخلية المذكرات/ التقارير/ المناشير/ الإعلانات<sup>28</sup> ونجدها أيضا على شكل مجلة المؤسسة- صندوق الاقتراحات.

الاتصال اللفظي (الشفوي): ويقصد بالاتصال اللفظي كل أنواع الاتصال التي يستخدم فيها اللفظ كوسيلة لنقل رسالة من المصدر إلى المتلقي. وقد يكون اللفظ المستخدم منطوقا فيدركه المستقبل

<sup>26</sup> مازن سليمان الحوش، مرجع سابق، ص 42.

<sup>27</sup> علام اعتماد محمد، علم اجتماع التنظيم، (د.طبعة)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2013، ص ص 103-104.

<sup>28</sup> Nicole d'Almeida, Thierry Libeart, La communication intrene dans l'entreprise, 4ème édition, Paris, France, édition Dunod, 2004, p 39.

بحاسة السمع أي شفهيًا Oral<sup>29</sup> وهو نوعان: اتصال شفوي مباشر واتصال شفوي غير مباشر أو باستعمال وسيط ويتطلب الاتصال الشفوي المباشر حضورًا جسديًا لكل من المرسل والمستقبل ويتجسد ذلك في المقابلات والاجتماعات.

الاتصال غير اللفظي: وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه عن طريق الإشارات أو الإيماءات، مثل تعابير الوجه، وحركة اليدين والعينين، وطريقة الكلام والجلوس، ويطلق عليها أيضًا لغة الجسم، وتستعمل بعض المؤسسات الإشارات في تبليغ الرسائل مثل ما نلاحظه في توجيه الطيارين سواء باليدين أو بإشارات إلكترونية.<sup>30</sup> وسائل الاتصال الحديثة: والتي ساهمت في تطوير قطاع الاتصالات وهي متعددة كتقنية الهاتف سواء السلكي أو اللاسلكي الذي يعتبر الوسيلة المركزية، والأكثر استعمالًا في المؤسسة. ومن عيوب الأسلوب الشفوي أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها إلى التحريف والتشويه والتغيير.<sup>31</sup>

تقنية الإنترنت: وهي شبكة المعلومات الدولية والتي استطاع العالم من خلالها التواصل بلا حدود حيث أصبح من الممكن الوصول إلى أي معلومة عن طريق المواقع الإلكترونية التي توفرها هذه الشبكة إذ أصبحت معظم المؤسسات تستخدم الحاسبات الآلية المرتبطة بالإنترنت لتأثيرها الإيجابي على الأداء.

شبكة الأنترنت: وتستعمل بروتوكولات إنترنت مثل http و ftp وتستخدم خدمات الإنترنت مثل البريد الإلكتروني ولا يستطيع شخص من خارج المؤسسة الدخول لها إذ تحدد محتوياتها المؤسسة.

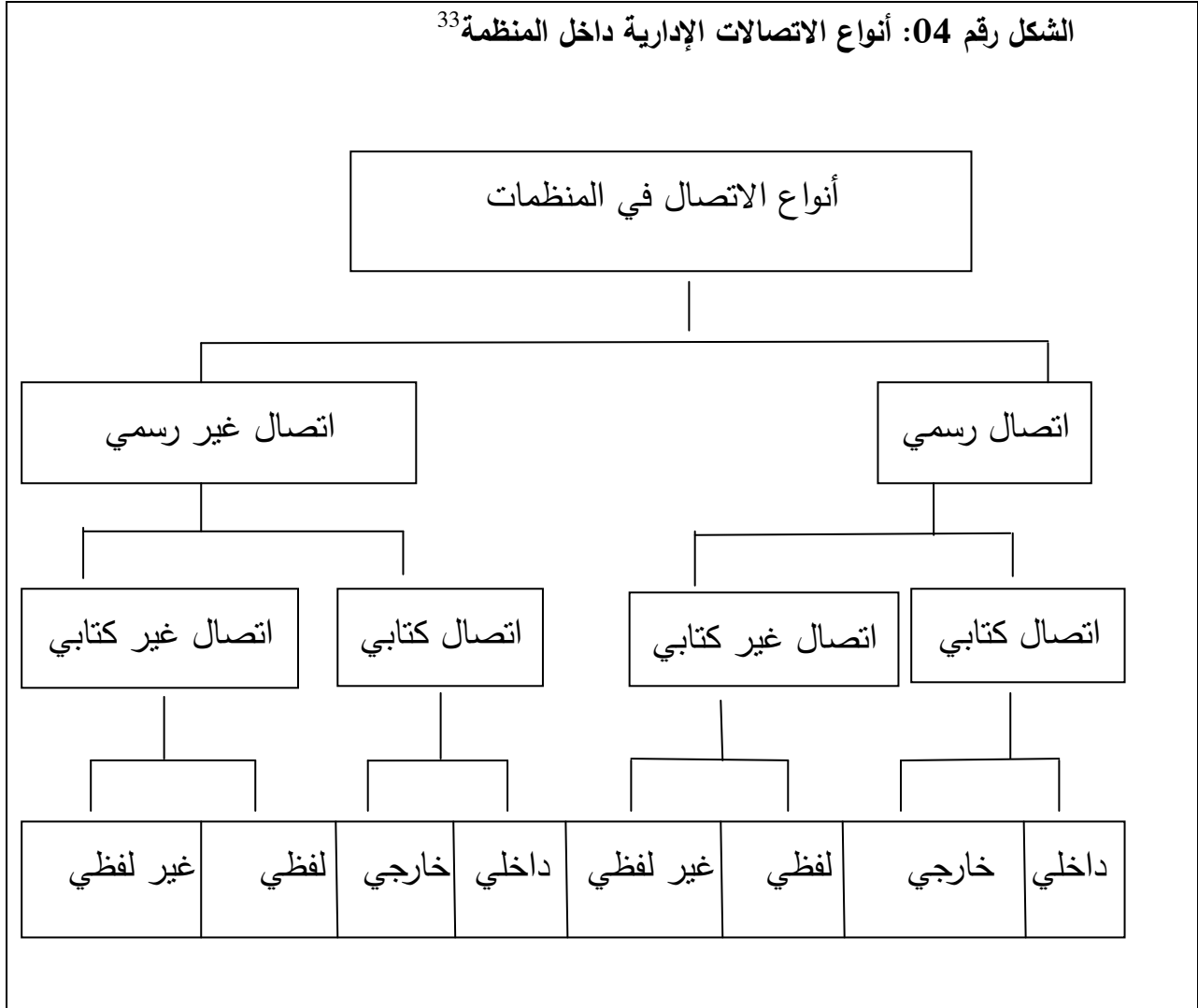
<sup>29</sup> جمال مجاهد وآخرون، مرجع سابق، ص 39.

<sup>30</sup> ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 20.

<sup>31</sup> Jean- Pierre Lehnich, La communication dans l'entreprise, call que sais-je , 5ème édition, Blida, Algérie, édition de tell, 2003, p 73.

من أهم الوسائل غير اللفظية التي يمكن أن نجدها في المؤسسة: الفيديو أو الاتصال التصويري الذي يتم عن طريق استخدام الصور والرسومات، لنقل المضمون الاتصالي.<sup>32</sup>

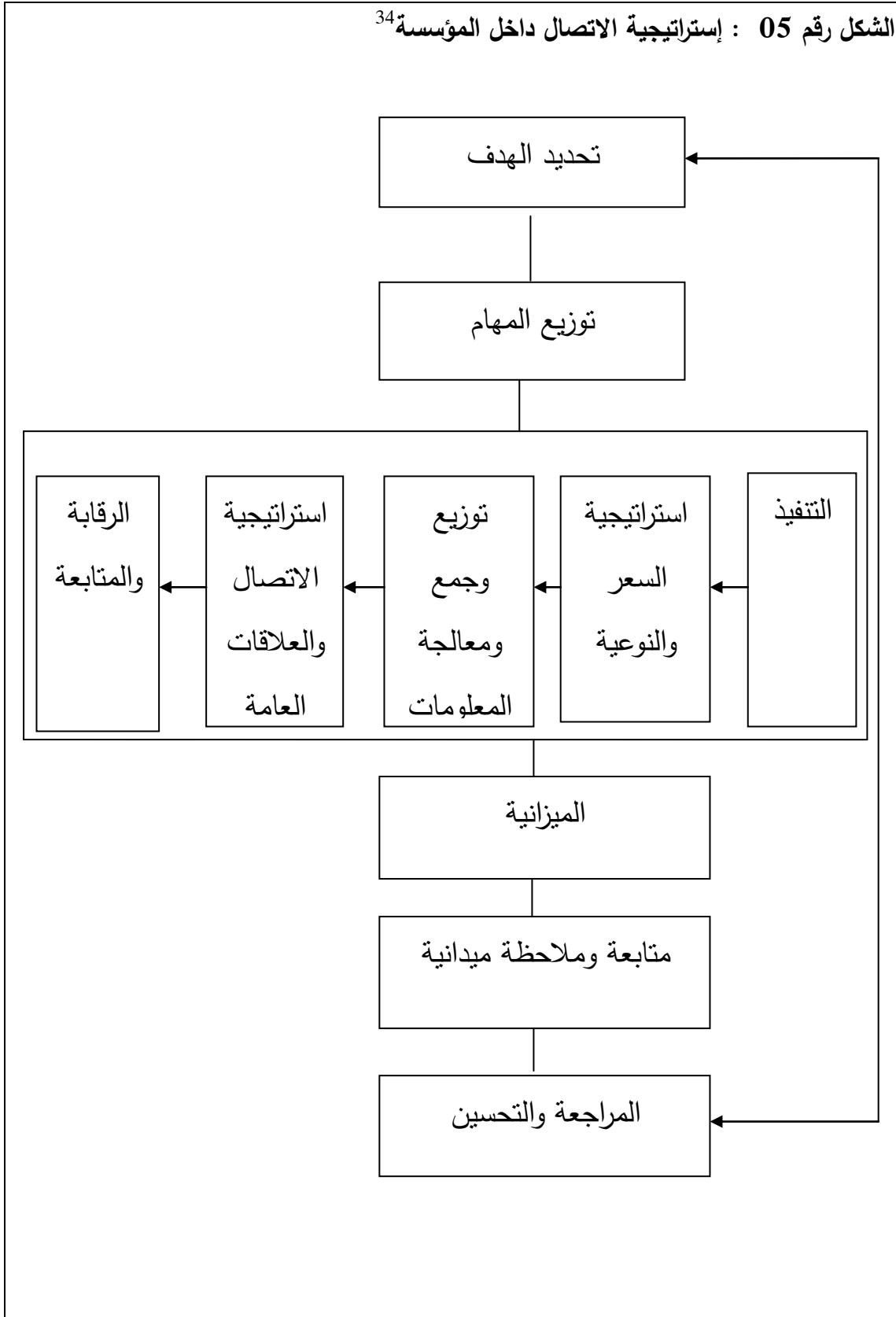
وبشكل عام يمكن اختصار المعلومات السابقة المميزة لأنواع الاتصالات الإدارية بالشكل التالي:



<sup>32</sup> Bernard Cailley, Politique de l'entreprise et performance économique, Paris, France, les éditions d'organisation, 1996, p 75.

<sup>33</sup> بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، (د.طبعة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص

الشكل رقم 05 : إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة<sup>34</sup>



<sup>34</sup> ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 144.

تبنى المؤسسة العملية الاتصالية وفق خطة استراتيجية تقوم أولاً على تحديد أهداف المؤسسة بالإضافة إلى التركيز على طبيعة الخدمة والمهام وتوزيعها على الأعضاء، وكذا التركيز على نوعية الخدمة ومعقولية الأسعار خاصة من حيث جانبها التنافسي، وتوزيع المعلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وتخصيص الميزانية المناسبة، ومتابعتها عن طريق الرقابة المستمرة من أجل البحث عن التحسين.

### 1-3-2 استراتيجية الاتصال الخارجي:

#### 1-2-3-1 مفهوم الاتصال الخارجي:

يعرف "مصطفى حجازي" الاتصال الخارجي على أنه "حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها. ففي كل مجتمع لابد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة ولها صلات مع أفراد ذلك المجتمع".<sup>35</sup>

وهي الاتصالات التي يتم تبادلها بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، وتهدف إلى تحقيق التفاهم بين المنظمة والجمهور الخارجية خاصة الموردين، العملاء، الإدارات والمجتمع المحلي وجمع المعلومات عن الظروف التي تعمل فيها.<sup>36</sup>

وتعرف استراتيجية الاتصال الخارجي على أنها خطة عمل يتم فيها تحديد المسؤوليات والأولويات والميزانية والأطر والإجراءات لخلق وتوزيع المعلومات التي تخص علاقات المؤسسة مع الخارج.

<sup>35</sup> مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، الطبعة 3، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2000 ص 200 نقلا عن عسنون نصيرة، بورعدة فتحة، واقع الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة (نموذج جامعة الجليلي بونعامه بخميس مليانة دراسة حالة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال 2018، ص 39.

<sup>36</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، (د.طبعة)، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، مصر 2002 ص 318 نقلا عن عسنون نصيرة، بورعدة فتحة، واقع الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة (نموذج جامعة الجليلي بونعامه بخميس مليانة دراسة حالة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال 2018 ص 39.

**1-3-2 أهداف استراتيجية الاتصال الخارجي:**

تهدف استراتيجية الاتصال الخارجية إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>37</sup>

-تزويد الجمهور بالحقائق حول أنشطتها وفعاليتها والحصول على التغذية العكسية منه.

-التوفيق بين مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بأنشطة المنظمة، والتي تتمثل في إشباع رغبات

المستهلكين وحاجاتهم والأرباح لأصحاب المنظمة.

-الكشف عن اتجاهات وميول جمهور المؤسسة.

-وضع برامج تتلاءم مع الأهداف العامة للمؤسسة والتعريف بالخدمات التي تؤديها.

-تصحيح الأفكار الخاطئة عن المؤسسة ومحاربة الإشاعات التي تمسها.

-خلق علاقات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات أخرى.

**1-3-3 معوقات الاتصال في المؤسسة:**

إن أي خلل أو إخفاق يحصل في عملية الاتصال أو نموذج الاتصال يترك أثارا سلبية على نوعية

الرسالة المنقولة وبالتالي على نتائج الأداء. فنظام الاتصال ينبغي أن يكون محكم الحلقات، وأن أي

ثغرة قد تحدث فيه من شأنها إضعاف هذا النظام وجعله عقيما في حالات عديدة. وتتمثل عوائق

العملية الاتصالية فيما يلي:

<sup>37</sup> بشير العلق، الإتصال في المنظمات العامة (بين النظرية والتطبيق)، (د.طبعة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان

الأردن، 2009، ص 112.

**المعوقات المرتبطة بالمرسل:**

يرى روزنفيلد (Rosenfield) أن الاتصال الفعال يتطلب قدرا عاليا من التركيز والحكمة والمنطق والدراية من قبل المرسل، لأن من مصلحة المرسل أن يكون كذلك إذا ما أراد فعلا إيصال معلومات أو بيانات معينة تحقق له وللمستلم أهداف معينة.<sup>38</sup> ومن بين المعوقات الخاصة بالمرسل نجد مايلي:

- قصور في قدرة المرسل على صياغة الرسالة بشكل واضح، وبالتالي عدم وضوح الهدف من الإرسال.

- وقد يكون قصور في تخطيط الاتصال فيما يتعلق بتوقيت المناسب لإرسال الرسالة بشكل يكون معه المستقبل مستعدا ذهنيا ونفسيا لتقبلها.<sup>39</sup>

- إضافة إلى الافتراضات والأحكام الخاطئة لدى المرسل فيتصور المرسل بأن رسالته واضحة ومفهومة دون أن يدرك بأن هذا الانطباع قد لا يكون موجود لدى المستقبل "ولهذا السبب يوصي خبراء الاتصال بأن يكون المرسل واعيا ومدركا لطبيعة وثقافة الجمهور المستهدف"<sup>40</sup>.

**معوقات مرتبطة بوسيلة الاتصال:**

يمكن إيجاز هذه المعوقات والمشاكل بالآتي:

الاختيار الخاطئ للوسيلة، عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة أو ضعيفة، أو اختيار توليفة من وسائل الاتصال غير متكاملة أو غير متجانسة مع بعضها البعض.

<sup>38</sup> حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سابق، ص 74.

<sup>39</sup> بوهلة شهيرة، إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس)، مذكرة لنيل شهادة الماچيستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال إستراتيجي، إشراف بن زاوي عبد السلام، السنة الجامعية 2011-2012 ص ص 39-40.

<sup>40</sup> حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سابق، ص 75.

الاستخدام الخاطئ للوسيلة، إن الاستخدام الخاطئ للوسيلة يفقد الاتصال قيمته، ويعطي مؤشرات مضللة في أحيان كثيرة.

بعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المنظمة، حيث تمثل هذه الحالة عقبة أمام تبادل المعلومات من وإلى هذه المستويات، ما يؤخر العمل ويضعف الروح المعنوية. ازدحام واختناق قنوات (وسائل) الاتصال، حيث يؤدي هذا الازدحام وبالتحديد في مجال الاتصال الإلكتروني إلى حدوث مشاكل فنية وإدارية.

سوء أو ضعف وسيلة الاتصال، حيث أن وسائل الاتصال الضعيفة فنيا ووظيفيا قد تؤدي إلى تشويه عملية الاتصال وإضعافها.

#### المعوقات المتعلقة بمضمون الرسالة:<sup>41</sup>

لغة الرسالة: حيث يكون المضمون مرتبكا، وضعيفا، وأحيانا مشوها.

هدف الرسالة: حيث يكون الهدف غير واضح، أو غير موجود في الأساس.

أسلوب كتابة الرسالة: فقد يكون الأسلوب معقدا جدا أو مبسطا جدا.

أسلوب نطق الرسالة أو توصيلها: فقد يكون النص جيدا، إلا ان نطق محتواه خصوصا في الاتصال اللفظي قد يكون سيئا ما يؤدي إلى تشويه الاتصال أو إضعافه.

<sup>41</sup> حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سابق، ص 80.

المعوقات المتعلقة بالتغذية العكسية: يمكن إيجاز معوقات التغذية العكسية ومشاكلها الرئيسية بالآتي:

أ- الافتقار إلى متابعة سير عملية الاتصال وعدم الاكتراث بالنتائج المرجوة منها.

ب- افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية.

ج- تركيز المرسل على الأهداف والحاجات التي يسعى لبلوغها دون أدنى اهتمام بدوافع المستقبل وأهدافه.

د- ضعف بنى الاتصال التحتية، أو سوء تصميمها بحيث تكون باتجاه واحد وليس باتجاهين.

هـ- تعالي مرسل الرسالة على المستلم وعدم استعداد المرسل للاستئناس بآراء المستلم أو وجهات نظره بخصوص ما ورد في الرسالة.<sup>42</sup>

#### المعوقات التنظيمية:

وتنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، ويمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقاً لطبيعة الهيكل التنظيمي.

وتعترض المنظمة مجموعة من المعوقات التنظيمية أهمها:

1- تداخل الاختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات مما يترتب على ذلك من ازدواجية في خطوط الاتصال داخل المنظمة.

<sup>42</sup> حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سابق، ص 80.

2- عدم وضوح الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى عدم وجود توصيف دقيق للواجبات والمهام الوظيفية بالمنظمة.

3- زيادة حجم الأعباء الروتينية للعمل وزيادة شعور الفرد بالملل.

4- عدم وجود هيكل تنظيمي وما يترتب على ذلك من لجوء الإداريين إلى الاتصال غير الرسمي الذي بدوره قد لا يتفق مع أهداف المنظمة.

5- مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وتجانس الجماعة فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.<sup>43</sup>

## 1-4 مراحل هندسة استراتيجية المؤسسة:

1- صياغة الرؤية الإستراتيجية: وتعد الرؤية من أهم مكونات الإستراتيجية، وتعبّر عن صورة المستقبل الذي تطمح المؤسسة في الوصول إليه.

2- الرسالة الإستراتيجية: تعبر رسالة المنظمة عن الغرض الرئيسي من وجودها، ووظيفتها ومجال عملها وتوضح الآلية التي ستنفذ من خلالها المنظمة أنشطتها وعملياتها المختلفة وتعتبر الإجابة عن الأسئلة التالية تعبيراً عن رسالة المنظمة: لم هذه المنظمة موجودة؟ ما الوظائف التي تؤديها المنظمة؟ لمن سيتم توجيهه وأداء هذه الوظائف؟ ما الذي يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى؟ وتؤكد الرسالة على وحدة الهدف لجميع العاملين في المنظمة وتعمل في العادة على صياغة رسالتها بشكل يؤدي إلى

<sup>43</sup> الشافعي محمد يوسف، الاتصالات في الإدارة والعوامل التي تقلل من كفاءتها، مجلة الإدارة مجلد 16، مصر اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، 1984، ص 37.

انسجام عناصر الرسالة ومحتوياتها مع الظروف المحيطة، والأفراد الذين تخدمهم وطموحات القائمين على هذه المنظمة والمستفيدين منها والمجتمع بشكل عام.<sup>44</sup>

### 3-تحديد الأهداف الإستراتيجية:

صيغت الأهداف الإستراتيجية بتحويل ماورد في رؤية ورسالة الإستراتيجية إلى أهداف محددة قابلة للقياس في شكل نتائج ومخرجات ترغب الإستراتيجية في تحقيقها، وتم مراعاة جعل الأهداف واقعية وكمية وتحديد زمن لتحقيقها، وتزداد أهمية الأهداف في كونها معيارا لاتخاذ القرارات وهي تخلق نوع من التحفيز نحو الهدف نفسه، وحتى يتم إيجاد إستراتيجية متميزة كان لا بد من امتلاكها أهداف ذات معايير عالية وتوقعات مرتفعة وملائمة.

### 4-خطة العمل:

تبدأ المؤسسة هنا بترجمة عملية التخطيط والأهداف الإستراتيجية إلى سيناريوهات يمكن تطبيقها على أرض الواقع لتلبية احتياجاتها وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة والكوادر البشرية التي سيوكل إليها تنفيذ الإستراتيجية ويتم وضع تصورات مستقبلية للمهام والبرامج التي سيتم تنفيذها بصورة واضحة ومحددة وبترتيب زمني يعتمد على التدرج في أولويات التنفيذ بما يتناسب مع تحقيق النتائج المرجوة من الإستراتيجية مع تحديد اللجان الفرعية التي ستنولى تنفيذ الخطط الموضوعة، ومن الضروري أن يتم توثيق خطة العمل وعرضها على المعنيين، ونشر خطة العمل على مستوى المؤسسة.

<sup>44</sup> محمد ابراهيم السكيّتي، محمد سليم الزبون، تطوير استراتيجية مقترحة للجامعات السعودية لمواجهة التغيرات والتحديات التربوية في ضوء وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لكليات التربية فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 10، العدد 28، 2017، ص 113.

## 5- تنفيذ الإستراتيجية:

تشتمل هذه المرحلة على وضع برنامج تنفيذي للتطبيق العملي للإستراتيجية التي تمت صياغتها في المرحلة السابقة، ثم تنفيذ البرنامج ومتابعة التقدم فيه وعند وضع برامج تنفيذ الإستراتيجية يجب تحديد الأهداف بدقة، وتحديد الوسائل كما يمكن تحديد الأنظمة والوسائل التكنولوجية المستخدمة وإعداد الكوادر المؤهلة.

6- التقييم والرقابة الإستراتيجية: تتضمن هذه المرحلة القيام بتقييم الأداء في التنفيذ، وذلك للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية تنفذ لما خطط لها، ويمكن تقييم الإستراتيجية المقترحة من خلال ما يلي:

- أسلوب تحقيق الهدف من الإستراتيجية ومدى تحققها.

- أسلوب المسح الميداني والاستبيانات.<sup>45</sup>

- الوسائل والأساليب التي وضعت لها الإستراتيجية.

- أسلوب استخدام المعايير كالمعايير المتعلقة بالرؤية والرسالة والهدف وغيرها.

- أسلوب تحديد المسؤولية، وذلك عن طريق توزيع الأدوار بين المشاركين في تنفيذ الإستراتيجية.

ومنه فعلى المكلفين بإعداد وتصميم استراتيجية الاتصال تحديد الوسائل الاتصالية الأكثر انتشارا

والأسرع وصولا والتي يمكن ان توصل مضمون الرسالة التي تعبر عن صورة المؤسسة على أن

تتناسب هذه الوسائل مع الأهداف المحددة والجمهور المستهدف والمضامين الاتصالية فبعد صياغة

الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحديد أهدافها يتم اختيار الوسيلة المناسبة.

<sup>45</sup> محمد ابراهيم السكيبي، مرجع سابق، ص ص 114 - 115.

## خلاصة الفصل:

يظهر من خلال ما سبق ذكره أنه مع تطور الاتصال وأهميته أصبح يعتبر أحد أهم الأعمدة التي تقوم عليها المؤسسات مهما كان طابعها وهو من أهم الوسائل التي تعتمد عليها لتسيير أعمالها فمع التطور التكنولوجي وعصرنة المعلومات تطورت اسس التخطيط للاتصال وظهرت استراتيجيات اتصالية التي بدورها تساعد المنظمات على تنظيم خطط عملها وكذا الوصول إلى أهدافها من أجل ضمان بقائها واستمراريتها.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: إستراتيجية الاتصال وتأثيرها على تنافسية المؤسسة

تمهيد

- مدخل مفاهيمي للأداء التنافسي

- دراسة البيئة التنافسية للمؤسسة

- دور إستراتيجيات الاتصال في بناء وإدارة سمعة المنظمة

- المنافسة في سوق الهاتف النقال بالجزائر

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

في ظل التغيرات الراهنة أصبح العالم يعيش في عصر يعرف بعصر المعلومات والذي بدوره مهد لبروز التنافسية كحقيقة تحدد مدى نجاح أو فشل المؤسسات، والذي دفعها لتحسين أدائها التنافسي ومواجهة المؤسسات المنافسة لها، ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل المتواصل والجاد وكذا الاهتمام المتزايد بنشاطها الاتصالي خصوصا وأن الاتصال أصبح هو المدخل الرئيسي لتنظيم وإدارة المؤسسات المتطورة وذلك لاكتساب الميزات التنافسية من أجل تحسين صورتها أو المحافظة عليها في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمرقبين.

وعلى المؤسسة لكي تتواصل مع جمهورها لا بد عليها من تشكيل استراتيجيات اتصالية فعالة تمكنها من تحقيق أهدافها المخطط لها وكذا الرفع من فعاليتها للوصول إلى النتائج المسطرة ومحاولة التصحيح في حالة الوقوع في الخطأ وسنتطرق في هذا الفصل إلى التعريف بالأداء التنافسي والمؤشرات الدالة عليه إضافة إلى حاجة المؤسسة لتحليل بيئتها التنافسية والإستراتيجيات العامة للتنافس مع التطرق لتأثير إستراتيجية الاتصال على صورة المؤسسة بالإضافة إلى تطور المنافسة في سوق الهاتف النقال.

## 1-2 مدخل مفاهيمي للأداء التنافسي:

### 1-1-2 مفهوم الأداء:

يعرف الأداء على أنه: "تأدية عمل وإنجاز مهمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة". ويقصد به أيضا "مجموعة المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام على تحقيقها".<sup>1</sup>

إن مفهوم الأداء اقتصر لدى الكثير من الباحثين على اسهامات المورد البشري دون غيره من الموارد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة إليهم. حيث يعبر الأداء عند بعضهم عن "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" ويرى آخرون أنه ينحدر مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فكل عامل يعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله.<sup>2</sup>

المفاهيم المرتبطة بالأداء: يرتبط مفهوم الأداء بمصطلحات تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء ومنها نجد:

الفعالية: هي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة بمعنى مدى الوصول إلى الأهداف.

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، دور أسلوب كايزن النموذج البياني في تحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال أوريدو-ولاية بشار-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، الجزائر، العدد 08 ديسمبر 2017، ص 629.

<sup>2</sup> السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، العدد 01، 2012/2011، ص 29.

ايضا هي القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة.<sup>3</sup>

الكفاءة: إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المنظمة كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات.<sup>4</sup>

## 2-1-2 أنواع الاداء:

يمكن تقسيم أنواع الاداء بغرض اختيار معيار التقسيم حسب معيار الطبيعة ومعيار الشمولية:

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

أ-الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...

ب-الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

<sup>3</sup> عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية-جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 01، نوفمبر 2001،

ص 87.

<sup>4</sup> أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، مرجع سابق، ص 629.

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية.. إلخ وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج. إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها. أما الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلتزم بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها. وبغض النظر عن كونها أهدافا أم قيودا، فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن الاجتماع مشروط بالاقتصاد وبذلك يتلزم الأداء الاقتصادي والاجتماعي والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا.

وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة، وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص ص 89-90.

**2-1-3 مفهوم الأداء التنافسي:**

يعتبر مفهوم الأداء التنافسي من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين وقد أعطيت عدة تعاريف للأداء التنافسي من بينها ما يلي:

التعريف الأول: هو توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسة حيث بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا.<sup>6</sup>

التعريف الثاني: يشير Bromily & Miller إلى الاداء "انه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمادية واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

التعريف الثالث: أن الأداء التنافسي يلزم الشركة على تحقيق مجموعة من الأنشطة ذات مواصفات يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها، هذا من جانب ومن جانب آخر تكون مفهومة للمصنعين لكي تكون عاملا لتعزيز الميزة التنافسية للشركة.<sup>7</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص ان الأداء التنافسي يساهم في زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة وكذا تحقيقها لأهدافها المخططة والعمل على تعزيز ميزتها التنافسية.

**2-1-4 مؤشرات الأداء التنافسي:**

إن جوهر التنافسية واحد هو تحقيق الربح لكن أشكالها ومؤشراتها تكون من خلال مستوى التحليل سواء أكان مشروعا أم قطاعا أم على المستوى الكلي حيث يمكن قياس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات أهمها:

<sup>6</sup> وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 40.

<sup>7</sup> اكرم احمد رضا الطويل، صلاح الدين شبل جاسم، الشراء وفقا لـ SEVEN RIGHTS والأداء الاستراتيجي، الطبعة 1، دار اليازوري، 2019، ص 102.

أ- الجودة: وتعتبر عن المواصفات التي توفر في منتج محدد هي مجموعة مواصفات تتوفر في منتج معين وبهذا يكون ارتباط الجودة بمنظور الزبائن مقياسا إذ يعد الزبائن الجهة التي تتولى مسؤولية الحكم على جودة المنتج ورضاه.<sup>8</sup>

ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن المنتج جيد. وتعتبر الجودة سلاح استراتيجي بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها.

ب- الربحية: وهو مستوى الأرباح التي تحققها المنظمة قياسا بالمنافسين وتتعلق القيمة الحالية لأرباح المنظمة بالقيمة السوقية لها وتعتبر الهدف المبدئي والمقاس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي، حيث تشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية الحالية، ويمكن أن تكون المؤسسة تنافسية في سوق تتجه هي ذاتها للتراجع، وبذلك لا تضمن تنافسيتها الحالية ربحيتها المستقبلية وتعتبر

الربحية قياس للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها (المساهمين لاستثماراتهم في المنظمة).<sup>9</sup>

ج- الإنتاجية الكلية للعوامل: إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي يحول المشروع فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحديثة.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> اكرم احمد رضا الطويل، مرجع سابق، ص 103.

<sup>9</sup> بن ثامر كلثوم، تأثير التخطيط الاستراتيجي للاتصال الترويجي على الأداء التسويقي للمؤسسات المنتجة بولاية برج بوعريبرج أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 18، ديسمبر 2015، ص 97.

<sup>10</sup> عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين - سوريا، كلية الاقتصاد، إشراف الدكتورين يوسف محمود ومحمد صقر، 2009 ص ص 24-25.

هـ- الحصة السوقية: تمثل الحصة السوقية احد اهم المؤشرات لقياس فعالية الميزة التنافسية الربحية لأي مؤسسة اقتصادية، لذلك فإن استخدامها مقياسا للأداء يعد من المقاييس الجيدة والتي تتضح على المحور الأفقي للمصفوفة، وهي تعبر على الحصة السوقية النسبية لكل مجال نشاط استراتيجي قياسا بأكبر المنافسين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو أجزائه المستهدفة.

فإذا كان المنتج أو النشاط أو الاستثمار يتمتع بحصة سوقية كبيرة فإن المؤسسة تستطيع ان تحقق تدفقا نقديا جيدا من ورائه، ثم تستخدم ذلك التدفق في تعزيز وتدعيم أنشطة جديدة تنطوي على احتمالات نمو جيدة.

ومنه يمكن القول أن جوهر التنافسية واحد وهو تحقيق الربحية وتكون مؤشراتها من خلال مستوى التحليل سواء أكان مشروعا أم قطاعا أم على المستوى الكلي وعليه يمكن قياس تنافسية الشركة من خلال هذه المؤشرات.

## 2-2 دراسة البيئة التنافسية للمؤسسة:

**2-2-1 تحليل البيئة الخارجية:** يقصد بها تحليل الوضع خارج المؤسسة وانعكاسه عليها إيجابيا في شكل فرص، وسلبا في شكل تهديدات.

وتتألف بيئة المنظمة الخارجية من ستة عناصر أو مكونات متعارف عليها وهي فيما يلي:

**1- البيئة الاقتصادية:** وهي حيوية بالنسبة لتطور الشركة، لأنها تؤثر بشكل مباشر على نمو الأسواق وعلى قدرة الشركة على جني الأموال لتمويل المشروعات القائمة أو الجديدة وعلى الرغم من صعوبات تغيير أو تعديل البيئة الاقتصادية إلا أن من الممكن التكيف معها واتخاذ قرارات تسويقية وفقا لذلك.

2- البيئة التكنولوجية: حيث أن جوانب التقدم التكنولوجي تعتبر من الأمور الحيوية بالنسبة لأي صناعة، خصوصا تلك المبنية أصلا على التكنولوجيا الكثيفة ورأس المال الكثيف، وأيضا على المعرفة.

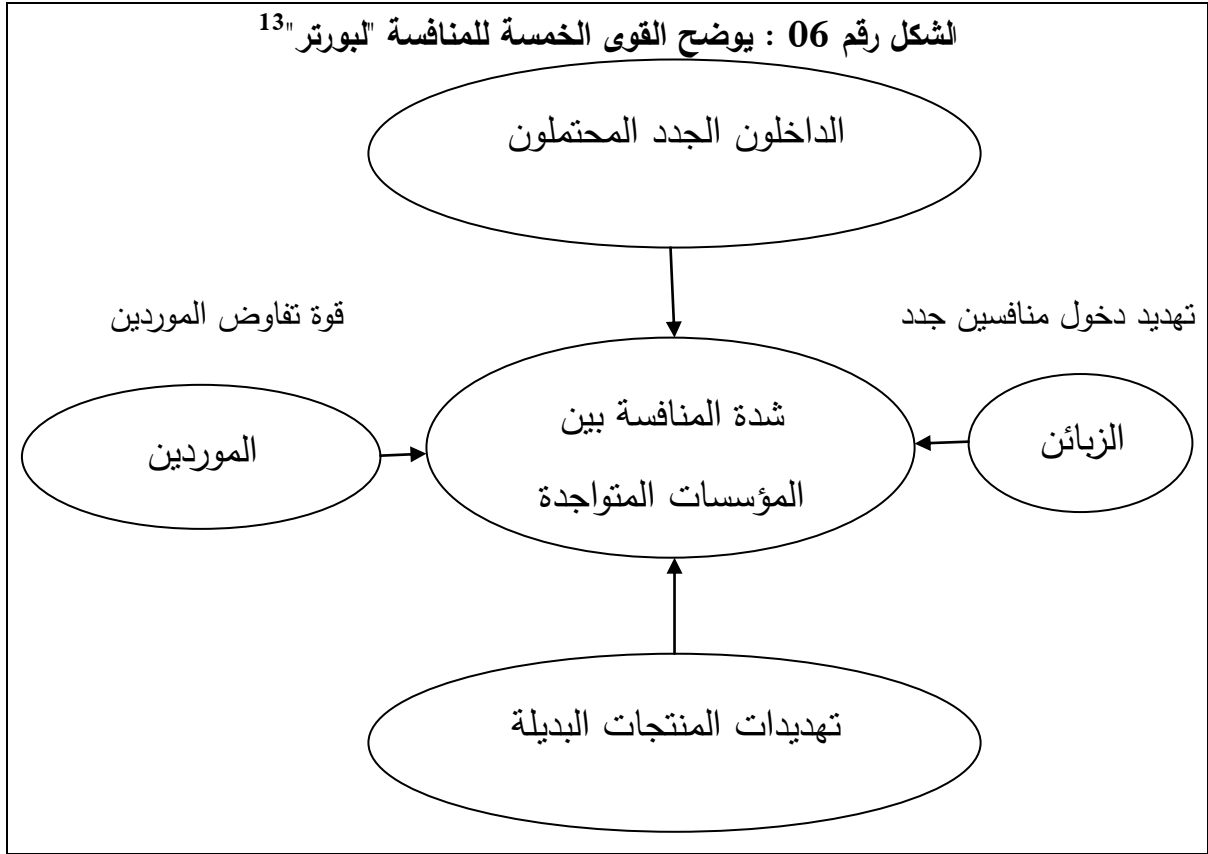
3- البيئة الاجتماعية: وعلى الرغم من صعوبة متابعتها وتحديدها بشكل دقيق، فإن التغيرات في البيئة الاجتماعية توفر أكبر الفرص أو أكبر التهديدات. ويوجد جانبان مهمان في التغير الاجتماعي الأول يتعلق بالتغيرات في تركيبة واتجاهات، وطرز السكان، ومن أمثلته تنامي نسب كبار السن في التركيبة السكانية في العديد من دول العالم، ومدى تأثير ذلك على توفير خدمات وسلع خاصة لكبار السن. اما الثاني فهو يختص باتجاهات وتوقعات العاملين.<sup>11</sup> ومن أمثلته مدى تأثير ساعات العمل القصيرة وتساوي الفرص، وزيادة الرواتب ووقت الفراغ على نمط تكاليف الشركة.<sup>12</sup>

4- البيئة السياسية: حيث ان الدور الذي تلعبه الحكومة في عالم الأعمال أو بيئة العمل يعد من أبرز العوامل السياسية المؤثرة في أي صناعة. فالحكومة غالبا ما تكون المستهلك/العميل الأكثر تأثيرا وربحية من وجهة نظر الصناعة. كما أن تأثيرات الحكومة آخذة في التنامي خصوصا في البلدان المتقدمة، من خلال العديد من التعليمات والقوانين والتشريعات التي تصدرها والتي تستهدف تنظيم وإعادة تنظيم العديد من الصناعات.

5- البيئة التنافسية: غالبا ما تكون كثافة المنافسة في أي صناعة متجذرة في هيكلها الاقتصادي. كما أن كثافة المنافسة تذهب إلى أبعد من مجرد سلوك المنافسين القائمين. فهي تعتمد على خمس قوى تنافسية حسب بورتر:

<sup>11</sup> بشير العلاق، التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات، (د.طبعة)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 97.

<sup>12</sup> مرجع نفسه، ص ص 98-99.



يركز هذا النموذج على العوامل الخمس التي تشكل اسس المنافسة داخل قطاع معين، كما يوضح هذا النموذج أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة الشركات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح، ويمكن هذا التحليل المؤسسة من السيطرة على التعقيدات التي يتسم بها المحيط وكذا التعرف على العوامل الحاكمة للمنافسة في القطاع ويوجه الطاقة الإبداعية للمديرين نحو ما هو اهم من أجل ضمان الربحية على المدى الطويل.<sup>14</sup>

أ-المنافسون الحاليون: يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المنظمات العاملة في صناعة ما، والتي تكون عادة متقاربة مع الحجم والإمكانات حيث تتنافس هذه المنظمات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن.

<sup>13</sup> ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، (د.طبعة)، دار اليازوري، عمان، الأردن، ، 2008، ص 96.

<sup>15</sup> دداش أمانة، بوزيان عثمان، الحكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المالية والأسواق، جامعة سعيدة، ص 237.

إن الكثافة التنافسية تمثل مركز نموذج بورتر للقوى التنافسية، لأنها تشير إلى التقاء القوى الأربعة الأخرى فالمنظمة يجب عليها التعرف على شروط المنافسة في السوق وكذا منافسيها عن طريق تحديد العوامل التي تؤثر في حدة المنافسة بين المنظمات. فنقاط الضعف عند المنافسين تمثل فرصة للمنظمة كما ان التهديد الذي يواجه هذه الأخيرة ماهو إلا نتيجة لنقاط قوة لدى المنافس.<sup>15</sup>

**ب-المنافسون المحتملون (التهديد):** هي كل المؤسسات التي لم تدخل مجال المنافسة في الوقت الحالي، ولكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك، حيث نجد بأن المؤسسات العاملة في صناعة ما تحاول جاهدة تحسين وضعيتها التنافسية في السوق وإبداء عزائم المنافسين المحتملين على الدخول إلى مجال المنافسة.

**ج- القوة التفاوضية للزبائن:** وتتمثل في قدرة الزبائن على التفاوض بصفتهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات فإنهم يسعون دائماً إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع التي يكون لها تأثير على مردودية المؤسسة

**د-تهديد المنتجات البديلة:** إن المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها المؤسسات الأخرى والتي يمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب أو بطريقة تشبه تماماً، يقلل وجود البدائل من الطلب نحو السلع البديلة، حتى لو أن هذه المنتجات أو الخدمات ذات طلب منخفض. ويعتمد هذا على مدى الفائدة أو المنفعة أو القيمة، المدركة التي توفرها البدائل، ويأخذ الإحلال مجموعة من الأشكال منها: إحلال المنتج بمنتج آخر، إحلال الحاجة بمنتج جديد الإحلال العضوي Generic

<sup>15</sup> نوال عبداوي، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمنظمة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة-، قسم علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، إشراف اسماعيل حجازي، السنة الجامعية:2012-2013، ص 14.

Substitution الذي يحدث عندما تتنافس المنتجات في بينها على حصة من الدخل المتاح للمستهلك.<sup>16</sup>

هـ- قوة تفاوض الموردين: إن التأثير الذي يحدثه الموردين على مستوى المؤسسة يمكن أن يشكل تأثير كبير على مردوديتها، وذلك من خلال تحكمهم في الأسعار إضافة إلى فرضهم لشروط بيع معينة، أو امتلاكهم الحق في بعض من الأنشطة التسويقية كالتوزيع.

6- بيئة الكائنات الحية والعلاقات القائمة بينهما: تؤثر هذه البيئة التي تبدو غريبة نوعاً ما على الكثير من الأسواق، فالإدراك المتنامي بالمنتجات وتأثيراتها الجانبية والقلق المتزايد حول ضرورة الحفاظ على البيئة ضد الاستخدام الجائر، بالإضافة إلى تزايد عدد جمعيات الدفاع عن حقوق المستهلكين، هذه القوى وغيرها باتت تترك بصماتها على صناعات كثيرة.

ومنه نستنتج أن المسح البيئي يساهم في خلق فرص جديدة أمام المنشأة، ومن خلالها يمكن تحديد الفرصة التي تمثل حاجة المشتري التي تستطيع المنشأة تحقيقها بشكل مريح.

## 2-2-2 تحليل البيئة الداخلية:

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء مجالات قوة، ومجالات الضعف. وهو يعتبر عامل مهم للكشف عن الفرص الجاذبة في السوق، وكذلك لامتلاك المعرفة عن المنافسين فيه للنجاح في استغلال هذه الفرص فكل وحدة من وحدات الأعمال تحتاج إلى تقييم لنقاط الضعف والقوة بشكل آني، فعناصر القوة تتمثل بصورة أساسية في كفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية، أما عناصر الضعف فهي

<sup>16</sup> إياد عبد الفتاح النصور، إستراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، الطبعة 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014، ص 151.

تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة، وتشمل البيئة الداخلية على ما يلي:<sup>17</sup>

أ- **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.

ب- **الجوانب التسويقية:** مثل سمعة المنظمة، والحصة السوقية، وإشباع الزبون، واحتجاز الزبون وجودة المنتج، وفعالية التسعير، وفعالية التوزيع، وفعالية الترويج، وفعالية رجال البيع، وفعالية الاختراع والتغطية الجغرافية.

ج- **التمويل:** ويشمل ذلك وفرة الائتمان، والتدفق النقدي، ومديونية المنظمة، والاستقرار المالي في المنظمة.

د- **التصنيع:** ويشمل تسهيلات البيع، وفورات الحجم، القدرة على تلبية الطلبات في الوقت المحدد ومهارة التصنيع التكنولوجي، وأسلوب الإنتاج.

هـ- **التنظيم:** ويشمل ذلك إخلاص وانتماء العاملين، الريادة والإبداع في العمل، وأسلوب الإدارة المتبع.

د- **تحليل نقاط القوة والضعف:** ويتم ذلك بالإعتماد على تحليل نموذج (SWOT) ويقصد به:

(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) أي تحليل مكامن قوة وضعف الشركة/ المنتج، والفرص والتهديدات القائمة في السوق/ البيئة، وهو أسلوب غالبا ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من عمليات مراجعة/ تدقيق السوق، والبيئة، والمنتج، والشركة. يلخص هذا النموذج

<sup>17</sup> إياد عبد الفتاح النصور، مرجع سابق، ص 146.

نتائج التشخيص الداخلي والخارجي باعتباره يقاطع نقاط القوة ونقاط الضعف،<sup>18</sup> وكذا يعتبر من الطرق المصممة للمساعدة في تحقيق الآتي:

1-تحديد مكانة المنتج في أذهان العملاء (إحلال المنتج)، أي اختيار القطاع السوقي الأمثل

للدخول فيه، وتحديد أسباب هذا الدخول.

2-تحديد الرسالة (Message) التي ينبغي استخدامها في عملية استهداف القطاع السوقي، وتحديد أسباب اختيار مثل هذه الرسالة (كيفية تمييز المنتج).

3-تحديد الجمهور المستهدف (Target Audience)، وتحديد أسباب اختيار هذا الجمهور بذاته.

4-تحديد الأهداف التكتيكية وأولوياتها.

5-صوغ الخطة التكتيكية التي ستلبي هذه الأهداف ومرامي المنتج (Product Goals).

6-القيام بتدقيق نهائي للتأكد من قيام الشركة بإجراء مراجعة مستفيضة لسوقها ومنتجاتها.<sup>19</sup>

ومنه يمكن القول أن تحليل البيئة الداخلية عامل مهم للكشف عن الفرص الجاذبة في السوق وكذا لامتلاك المعرفة عن المنافسين فيه للنجاح في استغلال هذه الفرص، فكل وحدة من وحدات الأعمال تحتاج إلى تقييم لنقاط الضعف والقوة بشكل آني.

## 2-2-3 مؤثرات البيئة التنافسية:

<sup>18</sup> مداح عرابسي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، (د.طبعة)، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، الجزائر، 2015، ص 170.

<sup>19</sup> بشير العلاق، مرجع سابق، ص ص 121-123.

يخطئ من يتصور إمكانية عزل متغيرات البيئة العامة الخارجية عن متغيرات البيئة التنافسية للمنظمة فالتفاعل قائم ودائم بينهما، تواجه معظم المنشآت العامة في السوق بالمنافسة من منشآت تنتج سلعاً وخدمات مماثلة بديلة، وقد لا تصلح هذه المنتجات كبديل للمنتجات ولكن عندما يجد المستهلك نفسه عاجزاً عن استخدام السلعة بسبب ارتفاع السعر أو اختلاف المواصفات فإنه سوف يتحول إلى بديل آخر.

وحتى تضمن المنشأة مركزاً متميزاً في السوق فإن على جهاز التسويق أن يعلم جيداً ماذا يفعل المنافسون؟ ماهي أنشطتهم؟ وما يتخذون من منافذ توزيع أو وسائل إعلانية كما على المنشأة أيضاً أن تدرس هيكل المنافسة من وجهة النظر الاقتصادية، وتحدد العلاقة بين الطلب والعرض والأسعار، مع ترتيب المنافسين وتحديد أيهما يمثل تحدي حقيقي للمنشأة عن غيره. ومن هم المنافسون الجدد في السوق؟ ومن هم المنافسون الذين تركوا السوق؟ ولماذا؟ وهل استفادت منشأتنا من الحصة السوقية التي تركها المنافسون المغادرون للسوق؟. ومن المعلوم أن حسن دراسة المنافسين يمكن أن يعطي المنشأة صورة مقربة لما يمكن أن يفعله من سياسات مستقبلية. ولا تسعد منشأة الأعمال كثيراً بالمنافسين الجدد إذ يتوقع منهم جذب جزء من حجم أعمال المنشأة، ويتوقف حجم ما يقتطع من أعمال المنشأة من جانب المنافسين على مجموعة من العوامل؟<sup>20</sup>

\*مدى ولاء المستهلك للمنشأة أو علامتها التجارية، أو أصناف معينة مما تنتج من سلع وخدمات.

\*حجم الأعمال الحالي الذي تغطيه المنشأة ومدى تحقيقها لاقتصاديات الحجم الكبير.

<sup>21</sup> ايناس رأفت مأمون شومان ، استراتيجيات التسويق وفن الإعلان ، الطبعة 1، المركز القومي للبحوث دار الكتاب الجامعي ص العين- دولة الإمارات العربية المتحدة، 2011، ص 109-110.

\*مدى كفاءة منافذ التوزيع للمنشآت القائمة وقدرتها على مواجهة المنافسة ومرونتها في جذب قطاعات جديدة.

\*سياسة المنشآت المنافسة في مواجهة المنشأة، فإذا كانت تريد البقاء بجانب المنشآت الأخرى المنافسة أو أنها تحارب المنشآت الأخرى بكل قوتها.

\*التنافس الحاد: هذا النوع من التنافس يكون أقوى وأكثر حدة من المنافسة العادية. ففي التنافس الحاد تكون السلعة التي يقدمها منافس بديلا كاملا لسلعة نظيره، كما يكون هناك حرب أسعار بين المنافسين وتزداد تكاليف الحملة الإعلانية بدرجة كبيرة ويترتب على هذا انخفاض متوسط الربحية، وأخيرا فإن هذه الحالة من التنافس تظهر في الظروف الآتية:

-عدم وجود شركة مسيطرة على السوق المعنية ومن ثم لا يوجد من يفرض مستويات أو أنماط معينة من المنافسة.

-بطء أو انخفاض معدل نمو السوق.

-صعوبة الخروج من النشاط لأسباب تفرضها القوانين الحكومية.

-صعوبات في تغطية التكاليف الثابتة وهنا يسعى كل منافس إلى تخفيض السعر لضمان أو تحقيق أي زيادة في الطلب لتغطية هذه التكاليف.

-التجانس التام بين السلع.<sup>21</sup>

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن دراسة وتحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يعد من الركائز الأساسية والتي من خلالها تستطيع المؤسسة بناء استراتيجياتها والتي تساعد في مجابهة

<sup>22</sup> ايناس رأفت مأمون شومان، مرجع سابق، ص 111.

السوق وكذا الصمود والمنافسة في مواجهة المؤسسات المشابهة وتحقيق الربحية. ومنه يكون أمام المؤسسة عدة إستراتيجيات تستعين بهم لمواجهة المنافسين وتتمثل في مايلي:

#### 4-2-2 الإستراتيجيات العامة للمنافسة:

1- إستراتيجية القيادة في التكاليف: إستراتيجية القيادة في التكاليف أساسها ضرورة العمل على

تخفيض التكاليف بحيث تطرح المنتج بسعر أقل من منتج المنافسين عن طريق:

\*الاهتمام الواعي لجميع العاملين بموضوع التكلفة.

\*تعديل الأنشطة ذات التكلفة العالية.

\*محاولة الاستغناء عن الوسطاء في البيع والتفاعل مباشرة مع المستهلك.

\*محاولة تعديل موقع المؤسسة بحيث يكون قريبا من المستهلك ومصادر الخامات.

\*خدمة قطاعات تسويقية محددة.<sup>22</sup>

ولتحقيق هذه الإستراتيجية فإنه يتطلب ان تمتلك المنظمة قدرات واضحة في مجال الإنتاج والعمليات

التصنيعية والتوزيع المادي الذي يمنحها فرصة تفضيلية على المنافسين.

2- إستراتيجية التمايز: وتعني خلق درجة من التمايز للمنتجات يمكن من خلاله فرض السعر الذي

تراه مناسباً وزيادة عدد الوحدات المباعة وتنمية ولاء المستهلكين للمؤسسة، وهي تحقيق المنظمة لعائد

يفوق العائد السائد في القطاع وتعزيز القدرة الدفاعية للمنظمة لمواجهة المنافسين<sup>23</sup> وذلك من خلال:<sup>24</sup>

<sup>22</sup> ثامر البكري، مرجع سابق، ص 128.

<sup>23</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، (د.طبعة)، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، 2008، ص 26.

\*تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراء السلعة.

\*تقديم خدمات أو ضمانات مميزة للمستهلك.

\*تحسين درجة الراحة في استخدام المنتج أو جعل استخدامه أسهل.

\*تصميم المنتج بحيث يمكنه أداء العديد من الوظائف.

\*العمل على الوفاء ببعض الحاجات غير الاقتصادية مثل الحاجة للتفاخر أو الراحة أو المركز

الاجتماعي مع مراعاة الآتي:

\*عدم التركيز على جوانب تمايز لا يرى فيها المستهلك ضرورة.

\*ألا يكون هذا التمايز سببا في ارتفاع السعر بدرجة تجعل المستهلك بدلا من الإقبال على المنتج

يتصرف عنه.

\*ألا يكون هذا التمايز في متناول المنافسين.

\*ألا يخدم التمايز شريحة أو عدد محدود من المستهلكين.

**3- إستراتيجية التركيز:** تركز هذه الإستراتيجية على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين، أو جزء

معين من السوق، أو منطقة جغرافية محددة، حيث تعمل المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية على

تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق وذلك من خلال:<sup>25</sup>

\*العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.

<sup>24</sup> ايناس رأفت مأمون شومان، مرجع سابق، ص ص 45-46.

<sup>25</sup> شريف أبو كرش، يونس زين، واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الانسانية، جامعة القدس، فلسطين، المجلد 29، العدد 05، 2015، ص 08.

\*توافر المعلومات لدى المؤسسة بأي تعبير يحدث في البيئة التكنولوجية أو قطاع المستهلكين للسلعة المنتجة.<sup>26</sup>

إذا فالفرق بين إستراتيجية التركيز والإستراتيجيات التنافسية هو اقتصار المؤسسة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق وليس كامل السوق.

### 3-2 دور إستراتيجيات الاتصال في بناء وإدارة سمعة المنظمة:

تعد الإستراتيجيات الاتصالية الأساس النظري لمخططي ومصممي البرامج الاتصالية في المنظمات لصياغة قواعد عامة تزيد من فاعلية تنفيذ البرامج، وتطبيق الإستراتيجيات الاتصالية لإدارة سمعة المنظمة من أبرز

الأنشطة التي تمارسها المنظمات بشكل إستراتيجي وخاصة أن هذه الإستراتيجيات لها دورا في تحقيق التأثير المرغوب لدى الجماهير المستهدفة لدى المنظمة، وإدارة سمعة المنظمة ترتبط بمدى كفاءة المنظمة في تطبيق الإستراتيجيات والتقنيات الاتصالية المخطط لها إستراتيجيا.

وتتنوع الإستراتيجيات والتقنيات الاتصالية التي تستخدمها المنظمات في إدارة سمعتها فالمنظمة عادة يكون لها أهداف واضحة ومحددة في علاقتها بأصحاب المصالح من جماهيرها المتنوعين، والتي تتم صياغتها في إطار صورة المنظمة وسمعتها لدى جماهيرها، وتتطلب هذه الأهداف معرفة كاملة بطبيعة أصحاب المصالح الذين يتم التعامل معهم، ومن ثم يأتي استخدام الإستراتيجيات والتقنيات الاتصالية بما تتضمنه من بناء رسائل اتصالية متنوعة وملائمة، بما يحقق أهداف المنظمة في بناء سمعتها وإقناع الجماهير بسياستها ومنتجاتها.

<sup>26</sup> ايناس رأفت مأمون شومان، مرجع سابق، ص 45.

ويمكن النظر إلى سمعة المنظمة على أنها عنصر استراتيجي تتشكل نتيجة التفاعل بين الخبرات والمعارف والانطباعات والمعتقدات والمشاعر التي يكونها الجمهور عن أفعال المنظمة على مدى زمني طويل، كما أن السمعة تتطور من خلال تميز وتفرد المنظمة ومن خلال أفعالها التي تشكل هويتها وتبرز علامتها التجارية، وعلى هذا فإن هوية المنظمة هي العمود الفقري للسمعة.

ولاشك أن إدارة السمعة القوية والإيجابية للمنظمة هي ما يسعى إليه ممارسو العلاقات العامة والسمعة انعكاس لرؤية الإستراتيجية للمنظمة.<sup>27</sup>

### 2-3-1 الإستراتيجيات الاتصالية لبناء السمعة:

**إستراتيجية تكامل الجماهير Stakeholder Intergration:** وتعتمد هذه الإستراتيجية على أن المنظمة تقوم بمجموعة من الأنشطة التي تعمل من خلالها على بناء وتدعيم علاقتها مع العديد من المجموعات المتنوعة من الجماهير سواء على مستوى الجمهور الداخلي أو الخارجي، ومن خلال هذه العلاقات تسعى المنظمة لمعرفة اهتمامات تلك الجماهير والاستفادة من هذه المعلومات في صنع القرار. وتضم هذه الإستراتيجية إستراتيجية فرعية وهي:<sup>28</sup>

**الإستراتيجية التعاونية Co-optation strategy:** ويقصد بهذه الإستراتيجية تعيين ممثلين عن الجماهير الأساسية في مجلس إدارة المنظمة ليشاركوا في عملية صنع القرار ويقومون بحماية مصالح هذه الفئات الجماهيرية، وبذلك تتجنب المنظمة تهديداتهم وهذا أوضح الأنشطة لإستراتيجية تكامل الجماهير حيث يتيح للجماهير بشكل مباشر في عملية صنع القرار بالمنظمة.

<sup>27</sup> علي فرجاني، العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال، (د.طبعة)، دار أمجد للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن (د.ذكر السنة)، ص 171.

<sup>29</sup> علي فرجاني، مرجع سابق، ص 173.

**إستراتيجية بناء العلاقات Relationship Building:** تحرص المنظمات عادة على بناء علاقات قوية ومستمرة مع جمهورها الداخلي والخارجي وذلك في إطار بناء وإدارة سمعة هذه المنظمات، وتتضمن هذه الإستراتيجية برامج خدمة المجتمع من خلال تقديم خدمات مباشرة للمجتمع المحلي الذي يدركه الأفراد، ويشعرون بعائده المباشر عليهم وبالتالي تبني المنظمة سمعة طيبة.

**إستراتيجية المكانة Positioning Strategy:** ترتبط إستراتيجية المكانة بعناصر السمعة التي يمكن أن تميز منظمة عن أخرى وتخلق لها مكانة مميزة عن غيرها، فالمنظمات تستخدم إستراتيجية المكانة في إطار بناء سمعتها عبر تزويد الجماهير ببيانات ومعلومات عن رؤيتها المميزة ومهمتها لتحقيق مكانة مثلى في الأسواق من خلال التأكيد على السمات المرغوبة لدى المستهلكين، والمنظمات وفقا لهذه الإستراتيجية تحدد لكياناتها مكانة ضد المنظمات المتنافسة، وتهدف هذه الإستراتيجية للتأكيد على شخصية المنظمة من خلال رؤيتها ومهمتها.

## 2-3-2 مراحل إدارة إستراتيجية اتصال التنافس:

تهدف استراتيجية اتصال التنافس في المنظمة إلى خلق صورة إيجابية للمنظمة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي وإدارة صورة المنظمة هي عملية خطاب تحتاج إلى استراتيجيات اتصالية مصممة لتشكيل صورة إيجابية للمنظمة والمحافظة على هذه الصورة، ولكي تستطيع المنظمة أن تبني صورتها وتتجح في إدارتها فإنها لابد أن تقرأ اتجاهات جمهورها وتحاول أن تجعل هذه الاتجاهات إيجابية نحوها وتشمل عملية إدارة الصورة على ثلاث مراحل هي:

**مرحلة خلق الصورة:** تبدأ هذه المرحلة عندما تكون المنظمة غير معروفة وحديثة النشأة حيث تعمل في هذه المرحلة على خلق صورة إيجابية لنفسها لدى جمهورها وهذه المرحلة تكون صعبة لأن الجماهير تكون في حالة من الشكوك فيما يجهلونه ولذلك فإن المنظمة تحتاج إلى استراتيجيات اتصالية لبناء صورتها وإلى زيادة قدرات العاملين في إدارتها خاصة إدارة العلاقات العامة.<sup>29</sup>

**مرحلة المحافظة على الصورة:** في حال إذا ما نجحت المنظمة في خلق الصورة الإيجابية لنفسها وجب عليها المحافظة على هذه الصورة وهذه العملية تحتاج إلى عملية اتصال مباشر ومستمرة مع الجماهير للحصول على معلومات عن ردود أفعالهم، وإذا فشلت المنظمة في الحصول على التغذية المرتدة فإن ذلك يشكل تهديدا لصورة المنظمة ففي الوقت الحالي ومع انتشار تكنولوجيا الاتصال والمعلومات حيث أصبح الفرد يتعرض لجميع أنواع المعلومات سواء كانت صادقة أو كاذبة والتي تؤثر في اتجاهات وردود أفعال الجماهير اتجاه المنظمة سلبا وإيجابا، لذا وجب على المنظمة مراقبة ردود أفعال جماهيرها واتجاهاتها وتصحيحها باستمرار.

**مرحلة استعادة الصورة:** تحدث هذه المرحلة عندما تعاني المنظمة من أزمة، وفي هذه المرحلة تقوم المنظمة بصياغة استراتيجية اتصالية لاستعادة صورتها وإذا نجحت فإنها لا بد أن تعود إلى المحافظة على هذه الصورة وإذا لم تنجح في ذلك لا بد أن تعيد تشكيل نفسها بتطوير ذاتية جديدة ويمكن ذلك عن طريق الاندماج مع منظمة أخرى، أو إعادة تسمية نفسها باسم جديد، أو توجيه نفسها للقيام بوظائف جديدة.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> بن حميدة آمنة، إستراتيجية اتصال التنافس بين متعاملي الهاتف النقال نجمة (أوريديو حاليا) وجازي خلال أزمة كرة القدم المصرية الجزائرية 2010/2009، مجلة الاتصال والصحافة، العدد 05، الجزائر 2016، ص ص 355-356.

<sup>30</sup> بن حميدة آمنة، مرجع سابق، ص 357.

وباعتبار أن المؤسسة محل الدراسة تنشط في جو تنافسي شرس كان لابد علينا من التطرق إلى مراحل تطور المنافسة في سوق الهاتف النقال بالجزائر وانطلاقا كل من مؤسسة موبيليس والمؤسسات المنافسة لها.

## 4-2 المنافسة في سوق الهاتف النقال بالجزائر:

عرف قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر تطورا خافض السرعة، منذ إصدار قانون 03-2000 المؤرخ في في 05 اوت 2000، الذي سمح بفتح القطاع أمام المنافسة وتطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي<sup>31</sup> (أنظر الملحق رقم 01)، ويأتي هذا التطور كنتيجة للعوامل المتمثلة في التأخر المحسوس في التكنولوجيا المستخدمة في القطاع، ونوعية الخدمات الممنوحة، وتأخر القطاع مقارنة بالدول المتقدمة ويتمثل نشاط وموضوع مؤسسة اتصالات الجزائر في إنشاء تطوير شبكات الاتصال العمومية، ففي سنة 2001 تمت عملية التفرد بين قطاع البريد وقطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية بحيث في نهاية سنة 2001 كشركة تجارية، وتم تأسيس سلطة ضبط البريد والاتصالات ككيان مستقل من الوزارة، وهي السلطة الضابطة والضامنة لنوعية الشبكة وحماية المستهلك<sup>32</sup> ويمكن تقسيم سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر إلى مستويات:

**مرحلة الاحتكار المطلق 1994-2002/02/15:** بعدما كان المتعامل التاريخي للبريد والمواصلات المسيطر على خدمات الهاتف النقال وهو ما عرف بمرحلة الاحتكار المطلق لهذا القطاع، حيث كان نشاطها منحصرا فقط في تغطية احتياجات فئة الدخول المرتفعة على الدفع المؤجل، وبعد الإصلاحات

<sup>31</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 61، 22 سبتمبر 2004، ص 04.

<sup>32</sup> بوبكر ياسين، معمر قاوي، دراسة تطبيقية حول أثر عناصر المزاحمة في القطاع الصناعي على الجودة - دراسة حالة خدمة أوريدو الجزائر-، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، مارس 2017، ص 136.

الهيكلية بموجب القانون 03-2000 وتحديدا في 11/07/2001 عرف قطاع الهاتف النقال بالجزائر دخول أول متعامل أجنبي "أوراسكوم اتصالات الجزائر بحصوله على رخصة الشبكة ليكون ذلك نقطة انتهاء الإحتكار من طرف الدولة على استغلال الهاتف النقال.

**مرحلة الإحتكار الثنائي 2002/02/15 إلى 2004/08/25:** تم الإستغلال الفعلي لأول مرة لشبكة GSM من طرف جازي في 15/02/2002، وتميزت هذه المرحلة بتواجد اتصالات الجزائر واوراسكوم تيليكوم الجزائر وكذا بإطلاق اتصالات الجزائر لعرضها المتمثل في الدفع المؤجل وبدخول "جازي" استطاعت ان تأخذ منصب الريادة باستحواذها على أكثر من 70% خلال السنة الأولى من دخولها، حيث قامت جازي بمنح زبائنها إمكانية الاشتراك بالنمط الجرافي الذي يدخل في إطار خدمة الدفع المؤجل وفي أوت 2002 قامت بإطلاق خدمة الدفع المسبق الذي لاقى نجاحا كبيرا لدى المستهلك الجزائري وبوصول جازي لتحقيق التغطية الكاملة ل48 ولاية في أوت 2003 بالإضافة إلى توسيع عروضها وتخفيض اسعارها خاصة في مجال خدمة الدفع المسبق لتتزايد بذلك حصتها السوقية لتمثل 88.41% من إجمالي عدد المشتركين.

وكرد فعل قامت اتصالات الجزائر بإخراج موبيليس كفرع مستقل في 03/08/2003 كما قامت بإطلاق خدمة الدفع المسبق في فيفري 2004، والعديد من التخفيضات في أسعار الخطوط والمكالمات مما مكن موبيليس من الوصول إلى المشترك رقم مليون وبالتالي التحسين في حصتها السوقية من 11.59 سنة 2003 إلى 24.1 في نهاية 2004 وبذلك يمكن القول أنه بدخول جازي بدأت حركة المنافسة في القطاع واشتدت بخروج موبيليس كفرع مستقل حتى يستطيع مواجهة المنافسة وتحضيرا لدخول المتعامل الجديد نجمة " أوريدو حاليا" الذي منحت له الرخصة في 20/12/2003.

مرحلة منافسة القلة 2004/08/25 إلى يومنا هذا: وفي 2003/09/29 أجرت الدولة مناقصة بشأن منح رخصة ثالثة من أجل استغلال الشبكة اللاسلكية خلوية من نوع GSM في الجزائر وقد تم العرض في بتاريخ 2003/12/02 للحصول على الرخصة من قبل الوطنية للاتصالات، وقد تم تعيينه كمستفيد مؤقت من طرف سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية طبقا لقانون المنافسة، وقد رخص لها بأن تستغل في الجزائر شبكة هاتف خلوي من نوع GSM مفتوحة للجمهور في الجزائر وهذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04 09 المؤرخ في 2004/01/11 والمتضمن الموافقة على منح رخصة إقامة شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية الخلوية من نوع GSM.<sup>33</sup>

ومنحت رخصة ثالثة للمتعامل الكويتي الوطنية للاتصالات بتاريخ 2003/12/20 واستغلها لأول مرة في 2004/08/25، والذي ركز منذ البداية على التوسيع السريع لمجال التغطية وتمكنت من تحقيق التغطية لـ 48 ولاية في ديسمبر 2005 وأصبح التنافس قائم على تحسين جودة التغطية، وخدمات الشبكة من ناحية وعلى إيجاد مختلف الطرق لتمييز العروض، وإلى حد الآن يبقى التنافس السعري بعيدا عن مجال التنافس بقدر ما ينصب على العروض الترويجية من ناحية أخرى.

### خلاصة الفصل:

يظهر من خلال ما سبق ذكره أن المنافسة بين المنظمات زادت حدتها بفعل التطور التكنولوجي وانفتاح الأسواق، وهو ما فرض على المؤسسات التكيف مع الأوضاع الجديدة لمواجهتها، وتتمثل العوامل المؤثرة على التنافسية في القوى الخمس للمنافسة والتي تؤثر على أرباحها وإستراتيجياتها.

<sup>34</sup> بويكر ياسين، معمر قاوي، مرجع سابق ص 137.

كما يساهم الأداء التنافسي في زيادة فعالية المؤسسة وكذا تحقيقها لأهدافها المرجوة ولا يتم ذلك إلا عن طريق دراسة وتحليل بيئتها التنافسية الداخلية لامتلاك المعرفة عن المنافسين أو الخارجية لمعرفة حاجات المستهلك وبناء على ذلك يمكن لها بناء استراتيجيات اتصالية فعالة تساعد على المحافظة على صورتها وتحسينها وكذا مواجهة المنافسين وامتلاك ميزة تنافسية.

# الإطار التطبيقي

## الإطار التطبيقي:

تمهيد

-التعريف بالمديرية العامة لمؤسسة "موبيليس"

-عرض وتحليل بيانات أداة الاستثمار

-عرض وتحليل نتائج أداة المقابلة

-النتائج العامة للدراسة

## تمهيد الدراسة الميدانية:

في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي فإن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أصبحت اليوم تواجه عقبات وتحديات مرتبطة بالعولمة ودخلت في منافسات شرسة مع المؤسسات الأجنبية التي تمتلك أداء تنافسي قوي مقارنة بالمؤسسات الجزائرية لذا وجب عليها التركيز أكثر بشأن إعدادها للخطط الاتصالية لما لها من أهمية بالغة في المؤسسة ومن أجل تلبية حاجيات المستهلكين بهدف التوسع في الحصة السوقية وتقوية المركز التنافسي لها في السوق.

ولقد تم تخصيص هذا الفصل من الدراسة على قطاع سوق الهاتف النقال والذي يتطور بسرعة بفعل التطور السريع لتكنولوجيا الاتصال ولقد وقع اختيارنا على مؤسسة "موبيليس" الناشطة في هذا القطاع الذي تشتد فيه المنافسة وحتى تضمن الريادة والبقاء في السوق لا بد عليها من وضع إستراتيجيات اتصالية تمكنها من جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن وسوف نتعرض في هذا الفصل إلى التعريف بمؤسسة "موبيليس" وتنظيم أقسامها بالإضافة إلى عرض وتحليل نتائج كل من دليل الاستمارة والمقابلة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات في ظل النتائج العامة وأخيرا النتائج العامة للدراسة.

## 1- التعريف بالمديرية العامة لمؤسسة موبيليس:

تعتبر "موبيليس" أول متعامل للهاتف النقال تم الإعلان عن نشأتها في أوت 2003 كمؤسسة اقتصادية ذات أسهم برأس مال يقدر ب 100.000.000 مقسم على ألف سهم وصل عدد عمالها في 2006 إلى حوالي 1700 عامل كان شعارها الكل يتكلم وتحول إلى "أينما كنتم" وهو دليل على عملها على توسيع تغطيتها في كل ربوع الوطن فهي موجهة لكل فرد مهما كان وتتبنى المؤسسة مجموعة من القيم: الجودة، التضامن، روح الفريق، الشفافية وغيرها من القيم الأخرى التي تساهم بشكل كبير في بناء شخصية المؤسسة كما أن لها جملة من الالتزامات :

-وضع شبكة ذات جودة عالية في متناول المشترك.

-ضمان وصول المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.

-اقتراح عروض واضحة بسيطة وشفافة.

-التحسين المستمر للخدمات والمنتجات والتكنولوجيا المستعملة.

-الإصغاء المستمر للمشركين والاستجابة السريعة.

-التطوير والتجديد والوفاء بالعهود.

-الإبداع المستمر من خلال الاعتماد على آخر التكنولوجيات وتطبيق الشبكة والخدمات حسب

حاجيات مجتمع المعلومات بمعنى توفير أنظمتها مع ما يتماشى مع مجتمع المعلومات بالإضافة إلى

التنوع في الخدمات.

## 1-1 التطور التاريخي:

تم تحويل وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال سنة 2000 التي أوكلت لها مهمة الضبط ووضع استراتيجية لتطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال وفي سنة 2002 اشأت سلطة الضبط والمواصلات ARPT وهي مكلفة بتنظيم السوق والسهر على احترام قواعد المنافسة وتأسيس مؤسستين مستقلتين هما بريد الجزائر واتصالات الجزائر وفي نفس السنة استفادت اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها في الهاتف النقال والثابت.

وفي سنة 2003 كانت بداية دخول رخصة موبيلس حيز التطبيق وإنشاء الفرع ATM "موبيلس" للهاتف النقال في شكل مؤسسة ذات أسهم وفي 2004 قامت "موبيلس" بتدشين مركز خدمات المشتركين للرد على الشكاوي والاستفسارات اقترحت خدمة الدفع المسبق وفي نفس العام حققت حوالي مليون مشترك وفي 2005 "موبيلس" اقترحت خدمتين الانترنت عبر الهاتف MMS-GPRS كان تحت اسم MOBIE LIGHT وكذلك دشنت أول وكالة تجارية لها وتقفز من مليون إلى 4 مليون مشترك.

وفي سنة 2006 اقترحت خدمة الدفع المسبق GUSTO وتدخل العام الجديد بخمس ملايين مشترك وفي 2008 احتلت موبيلس المرتبة الثانية وتعتبر المنافس الأول ل "جازي" وفي 2011 اقترحت خدمة جديدة للدفع المسبق MIBTASIM، وفي سنة 2012 أطلقت أول عرض خاص للطلبة "توفيق" وفي 2014 أطلقت خدمة الجيل الثالث 3G-3G+-3G++ ومن 2015 إلى 2017 اطلقت خدمة الجيل الرابع واحتلت المرتبة الأولى في نسبة التغطية بالإضافة إلى إطلاق خط جديد WIN MAX بنوعيه القبلي والبعدى، وفي 2018 وصل عدد مشتركها إلى 20 مليون مشترك واحتلت المرتبة الأولى من حيث عدد المشتركين.

## فروعها:

تضم 08 مديريات جهوية: عنابة- قسنطينة- سطيف- العاصمة- الشلف - وهران- ورقلة- ومديرية بشار والتي كانت محل دراستنا.

### 1-2 التعريف بالمديرية الجهوية لمؤسسة "موبيليس" بشار:

هي فرع من فروع اتصالات الجزائر مستقلة في قراراتها الإستراتيجية المالية والتسويقية وهو الفرع الذي يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى لشدة المنافسة في سوق الهاتف النقال تشكلت في ديسمبر 2004 وانطلقت رسميا في 2006 يترأسها مدير جهوي تضم 05 ولايات تابعة لها: -بشار -النعامة -البيض -تندوف -أدرار.

المقر: 14 ج المثلث الجامعي، طريق الجامعي بشار.

الهاتف: 049.23.87.87

الفاكس: 049.23.86.86

### 1-3 تنظيم مؤسسة "موبيليس":

تسعى المؤسسة إلى ضمان سير أعمالها ونشاطها ومهامها داخليا وخارجيا من خلال اعتمادها هيكلا

تنظيما محكما يستوفي مجموعة من المديريات والمصالح (انظر الملحق رقم 02).

كما تضم المديرية الجهوية مجموعة من الأقسام منها: (أنظر الملحق رقم 03).

ديوان المدير الجهوي: ويتكون من عدة دوائر منها:

**الأمانة:** ومهمتها تتعلق باستقبال المراسلات الرسمية الموجهة للمدير الجهوي ولها اتصال مباشر مع المدير.

دائرة الإعلام الآلي، دائرة الشؤون القانونية والمنازعات، دائرة التقارير والتسخريرات: ويتمثل دورها مع مصالح الأمن بالتعريف بكل ما يتعلق بالشرائح والأشخاص المالكة لها وموقعه.

**المفتش الجهوي:** يقوم بمتابعة الشكاوي والقيام بالزيارات الفجائية للوكالات التابعة للمديرية مع نقل التقارير للمدير الجهوي، بالإضافة إلى مسؤول الأمن الجهوي ومسؤول بالاتصال الجهوي.

وتضم خمس مديريات فرعية:

**المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة:** ولها علاقات خارجية مع البنك والبريد وعلاقات داخلية مع جميع مصالح المديرية الجهوية والوكالات التجارية وتضم ثلاث دوائر منها:

-دائرة المحاسبة: مهمتها تكمن في تقييد كل عمليات المحاسبة للمديرية الجهوية.

-دائرة المالية: مهمتها تسديد وتحصيل كل ما يتعلق بالمدخلات والمخرجات المالية المتعلقة بالمديرية.

-دائرة المراقبة والتدقيق: مهمتها مراقبة الوثائق المحاسبية والتدقيق فيها أي القيام بتسيير ميزانية

المديرية الجهوية وضبطها شهريا وسنوياً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع السيدة بن نجيمة ورده، المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة بمؤسسة "موبيليس"، يوم 2019/04/03، على الساعة 10:00.

**المديرية الفرعية للشؤون العامة:** وتهتم بشكاوي العمال وكل ما يتعلق بهم وتضم أربع دوائر:

- دائرة الأملاك: وتهتم بكل ما يتعلق بأملاك المؤسسة من عتاد وبنائيات.

- دائرة شؤون المستخدمين: وتهتم بكل ما يتعلق بشؤون العمال من عطل وأجور.

- دائرة الإمداد: وتهتم بكل ما يتعلق بالنقل وتهيئة الوكالات.

- دائرة التمويل: تهتم بشراء مقتنيات الخاصة بالمؤسسة.<sup>2</sup>

**المديرية الفرعية التجارية والتسويق:** وهي تابعة تنظيمياً للمديرية الجهوية ووظيفياً للوكالة التجارية

وتهتم بمتابعة المبيعات يوميا و تقوم بمراقبة مالية كل مدخلات ومخرجات الوكالات ونقاط البيع

وتضم أربع دوائر:

- دائرة الجمع والتحليل وتقوم بإحصاء المخزون.

- دائرة العلاقة مع الزبون تهتم بشكاوي الزبائن التي لم يتم حلها على مستوى الوكالة التجارية.

- دائرة تسيير نقاط البيع بالتجزئة: وتتكلف بكل ما يحتاجه نقاط البيع المعتمدين من منتجات.

- دائرة تحصيل الديون: وتهتم بفواتير المؤسسة والزبائن وتحصيل الديون منهم.

**المديرية الفرعية التقنية:** وهي تهتم بكل ما يتعلق بالأجهزة التقنية التي تحتاجها المؤسسة من أجل

بناء المنشآت وإنجاز توسيعات الشبكة وتضم خمس دوائر وتعتبر حلقة ربط بين المديرية ومراكز

الاتصالات وكذا التعامل مع المقاولين.

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد رزوق محمد، المدير الفرعي للشؤون العامة بمؤسسة "موبيليس"، يوم 2019/04/03، على الساعة

المديرية الفرعية لتوسيعات الشبكة: وتهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بإنشاء وبناء الهوائيات وبتخصيص الأماكن المناسبة لها ومراقبتها ولها علاقة مباشرة مع المديرية الفرعية التقنية إذ أن الوحدة تكمل الأخرى وفي حالة ما إذا حدث خلل في هوائي ما تتدخل هي بإصلاحه.<sup>3</sup>

وتضم عدة وكالات تجارية وجوارية:

06 وكالات جوارية: العبادلة التابعة لولاية بشار - تميمون ورغان التابعة لأدرار - العين الصفراء والمشرية التابعة للنعام - لبيض سيد الشيخ التابعة للبيض.

05 وكالات تجارية: أدرار - تندوف - البيض - النعام - بشار.

#### 1-4 أهداف ومهام مؤسسة موبيليس:

تسعى لتحقيق تحسين جودتها وتصدر سوق نشاطها.

-زيادة شهرة المؤسسة وخدماتها ومختلف علماتها.

-طرح خدمات اتصالية بجودة عالية وأسعار مقبولة لتلبية حاجيات مختلف القطاعات السوقية.

-الزيادة في عدد المشتركين وتوسيع حصتها السوقية مع زيادة حجم مبيعاتها ونمو رقم أعمالها.

-تحسين صورتها وتكوين صورة طيبة وانطباعات ايجابية لدى زبائنها العملاء.

-الزيادة في تحقيق النمو وتحقيق الدوام والاستمرارية.

<sup>3</sup> مقابلة مع السيد حمزة بوزار، رئيس قسم دائرة الإنشاء بمؤسسة موبيليس، يوم 2019/04/04، على الساعة 10:00.

أما مهامها فتتمثل في:

-المهمة الرئيسية هي تقديم خدمة الهاتف النقال بالجزائر وكذلك تحقيق المبادئ الحسنة للمستهلك من خلال عرض منتوجاتها على أحسن وجه إلى جانب خدمة الاتصال بنوعيه الدفع القبلي والبعدي تقدم خدمة الرسائل القصيرة وخدمة الانترنت اللاسلكية وكذلك المؤسسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من المبادئ وهي:

-حماية مصلحة المستهلك الجزائري.

-احترام الالتزامات الصدق والشفافية في العروض والحفاظ على روح الجماعة والعمل المتقن.

-العمل من أجل خلق الثروات وفتح مناصب الشغل ومتابعة التقدم.

-تجسيد مبادئ التضامن وروح الجماعة وترسيخ فكرتها كمؤسسة مواطنة بمعنى مشاركة المواطن في

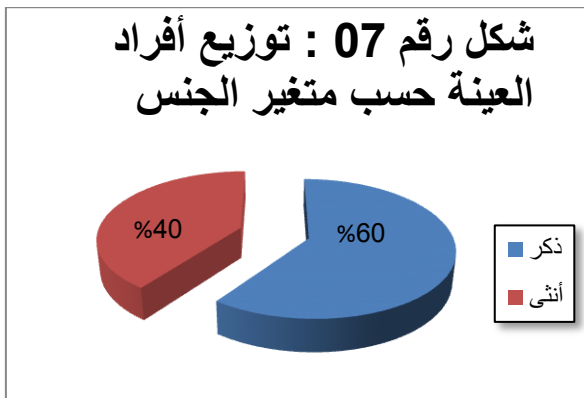
جميع الميادين والجودة والتنوعية في العروض والخدمات.

## 2- عرض وتحليل نتائج دليل الإستثمار:

على ضوء ما تم التطرق إليه في الجانب النظري سيتم التطرق إلى إستراتيجية الاتصال التي تتبعها مؤسسة "موبيليس" والتي تساعدها في أدائها التنافسي وهذا من خلال تحليل أجوبة المبحوثين من خلال الإستثمار الموزعة عليهم، وقد شملت العينة كل من المسيرين على مستوى مديرية التجارة والتسويق والاتصال وإطارات المؤسسة وقد بلغ عدد مفردات العينة (30) مفردة وقد تم توزيع (30) الإستثمار في الفترة الممتدة من 25 مارس إلى 10 أبريل 2019 على المبحوثين عن طريق المقابلة مع جميع مفردات البحث وقد تم استعادة كل الإستثمارات مكتملة.

### -تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين:

الجدول رقم (01): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

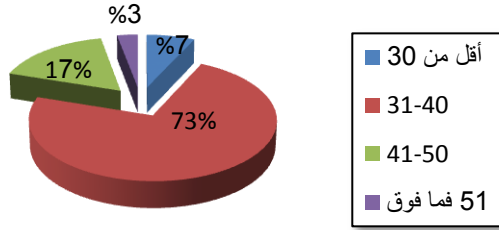


التوزيع	العدد	النسبة
ذكر	18	60%
أنثى	12	40%
المجموع	30	100%

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن نسبة الذكور والبالغ عددها (18) مفردة أي ما يعادل 60% من مفردات البحث وهي متقاربة مع نسبة الإناث البالغ عددهم (12) مفردة أي ما يعادل 40% وهذا يدل على أن المرأة الجزائرية أصبحت تعطى لها الفرصة للوصول إلى أعلى المناصب العليا في الإدارة فهي تسعى لاكتساب الخبرة والاستفادة من كلا الجنسين في مجال الاتصال.

الجدول رقم (02): يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن:

الشكل رقم 08 : توزيع أفراد العينة حسب مستوى السن



التوزيع	العدد	النسبة
أقل من 30	2	7%
31-40	22	73%
41-50	5	17%
51 فما فوق	1	3%
المجموع	30	100%

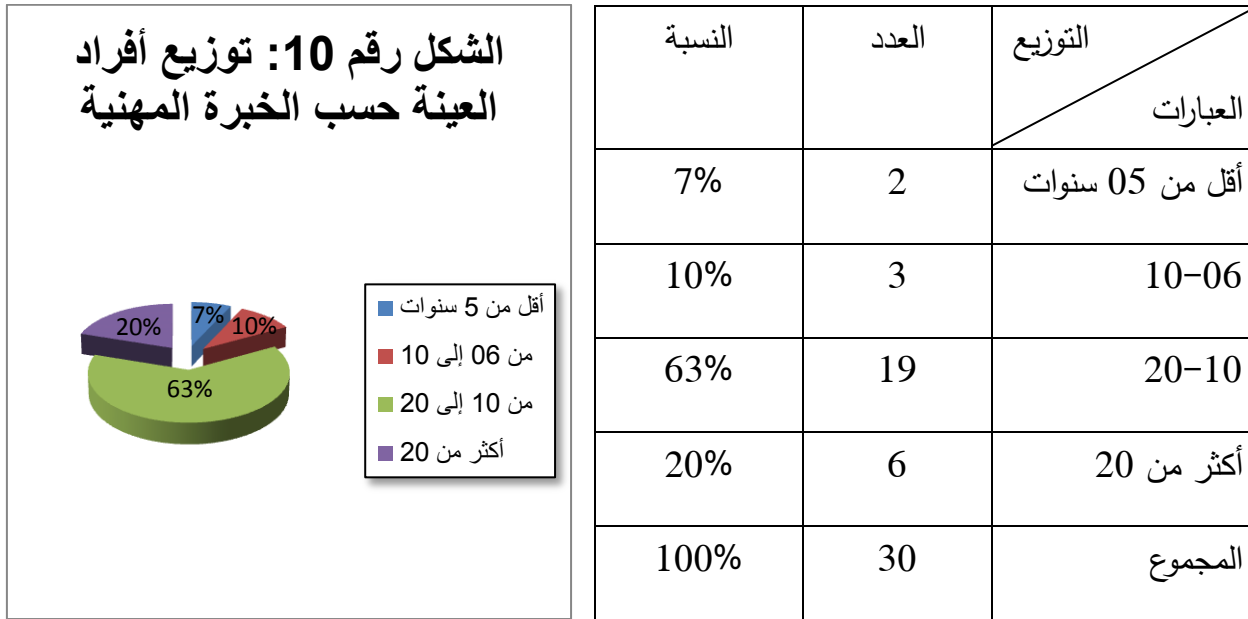
يتضح لنا من خلال الجدول أن النسبة الأكبر في المؤسسة هي ما بين 31-40 حيث بلغ عددهم 22 شخص بنسبة 73% وهذا يعني ان المؤسسة توظف عناصر شابة ذات فئة عمرية أقل من 40 سنة وذا خبرة وهو ما يعكس إستراتيجية المؤسسة في استقطاب فئة الشباب وتدريبهم والاحتفاظ بهم واعتمادها على هذه الفئة يساعدها على تأدية نشاطاتها بحيوية ويجعلها أكثر فاعلية في حين لم تتعدى الفئة العمرية ما بين 41- إلى أكثر من 50 سنة نسبة 19% وبذلك تكون غالبية فئة عينة الدراسة هم من فئة الشباب.

## الجدول رقم (03): يبين توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي



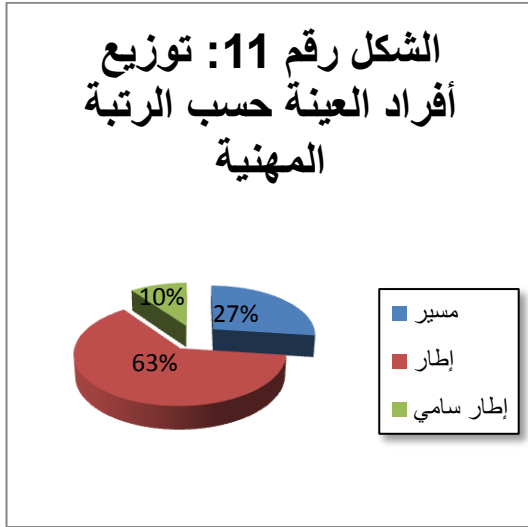
نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى التعليمي لأفراد العينة يتمثل في جامعي وذلك بنسبة 100% وهذا يعني أن كل أفراد العينة ذوي كفاءة علمية ومستوى تعليمي عالي وهو ما يشير إلى تركيز مؤسسة "موبيليس" على استقطاب حملة الشهادات الجامعية لضمان الحد الأدنى من المعرفة اللازمة للقيام بالمهام وبالتالي ينعكس على أداء المؤسسة بالإيجاب وتسهيل وصول المعلومات حيث تحتل هذه الفئة مراكز حساسة بالمؤسسة.

الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:



نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأعلى من الخبرة المهنية تراوحت ما بين 10-20 إذ بلغ عددهم (19) مفردة بنسبة 63% وبرغم احتلال هذه الفئة النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة إلا أن المؤسسة لا يمكن لها الاستغناء عن الخبرات العالية والتي تجاوزت مدة خدمتها للمؤسسة أكثر من 20 سنة والتي بلغ عددها (6) مفردات بنسبة 20% وهذا دليل على أن المؤسسة لازالت تمتلك اشخاص ذوي الخبرة العالية نظرا لامتلاكهم العديد من المعارف وخبرتهم العملية الطويلة في المؤسسة وهو من العوامل المساعدة على تحسين أدائها.

الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية في المؤسسة:



التوزيع	العدد	النسبة
مسير	8	27%
إطار	19	63%
إطار سامي	3	10%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الإطارات يمثل النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة حيث بلغ عددهم (19) إطار بنسبة 63% والتي تمتلك الكفاءة في تسيير المؤسسة وإيصال المعلومات بطريقة فعالة في حين بلغ عدد المسيرين في مجتمع الدراسة (08) مسيرين بنسبة 27%، أما فئة الإطارات السامية (03) أشخاص بنسبة 10% من مجتمع الدراسة وهي نسبة عادية في أي مؤسسة.

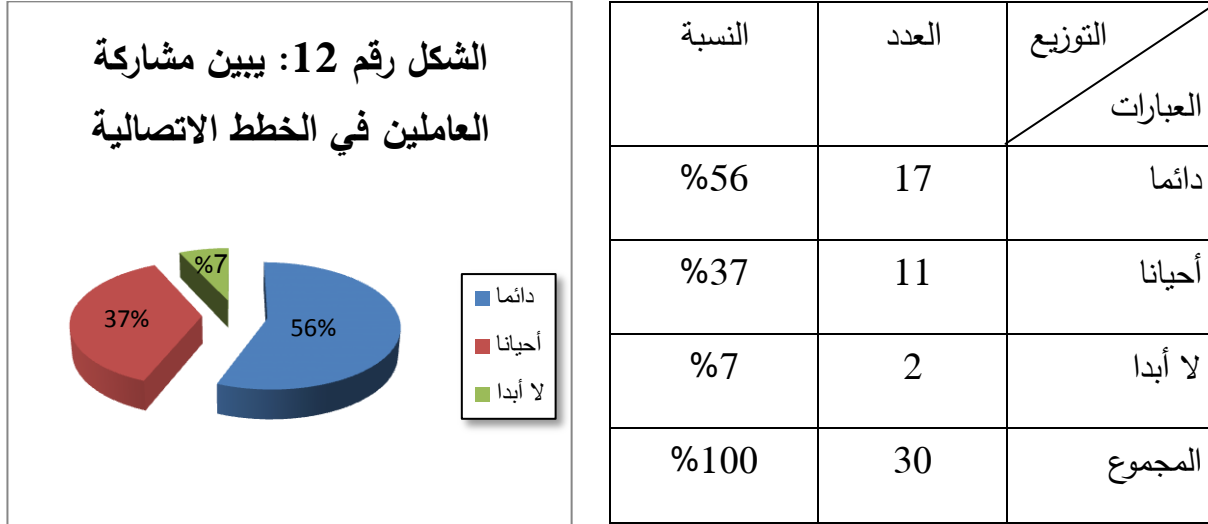
### استنتاج محور البيانات الشخصية:

- تواكب المؤسسة للتطورات الحاصلة من خلال توظيفها كلا الجنسين بهدف الاستفادة من خبراتهم كما أنها تعتمد على توظيف الكفاءات العلمية العالية وهو ما ينعكس على أداء المؤسسة.
- تمتلك المؤسسة اشخاص ذوي الخبرة العالية نظرا لامتلاكهم العديد من المعارف وخبرتهم العملية الطويلة في المؤسسة وهو من العوامل المساعدة على تحسين أدائها.

المحور الأول: تعتمد مؤسسة موبيليس في تطبيق إستراتيجياتها على استخدام الوسائل

### التكنولوجية الحديثة

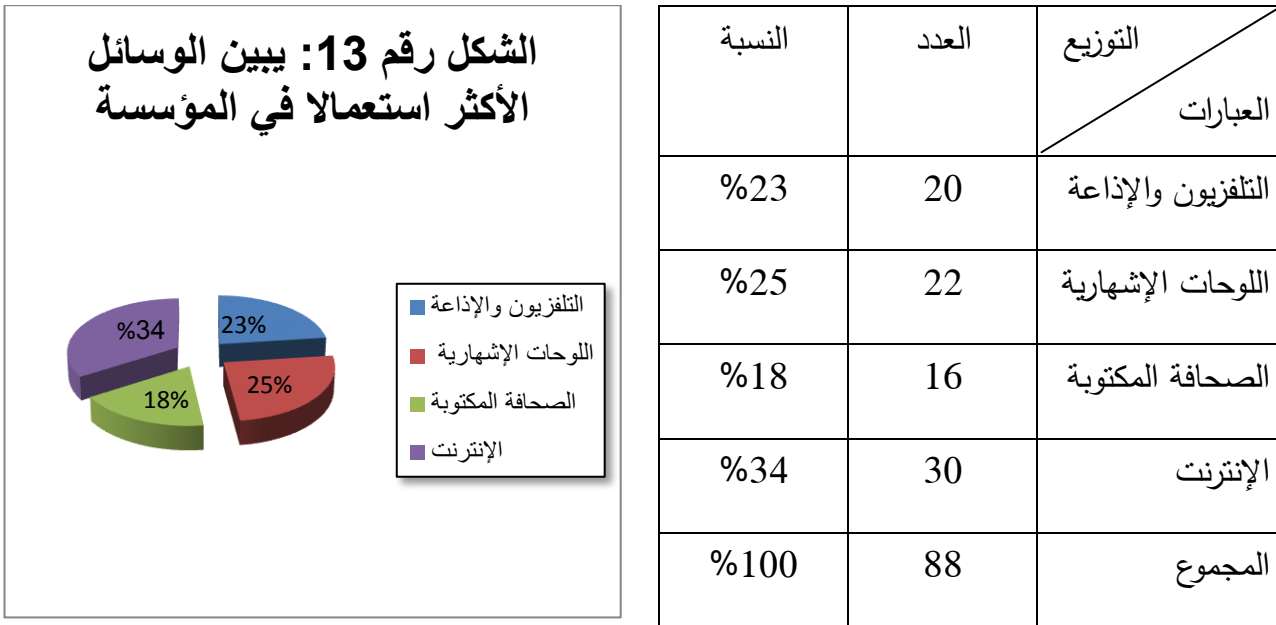
الجدول رقم (06): يبين مشاركة العاملين في الخطط الاتصالية



نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن النسبة الأعلى من مجتمع البحث والذين بلغ عددهم (17) مفردة أي ما يعادل نسبة 56% أكدوا أنهم يشاركون دائما في إعداد الخطط الاتصالية ومن خلال مقابلتنا للمبحوثين صرحوا لنا أن إعداد الخطط الاتصالية من اختصاص المديرية المركزية لمؤسسة "موبيليس" حيث تقوم المديرية المركزية بالتنسيق مع جميع المديريات الجهوية بإعداد الخطط باعتبار ان المديرية الجهوية لا يتم على مستواها إعداد الخطط الاتصالية فرغم ذلك تسعى إلى إشراكهم فيها في حين صرح البعض والبالغ عددهم (11) مفردة أي ما يعادل نسبة 37% أنهم يشاركون أحيانا في إعداد هذه الخطط ومفردتين لا يشاركون أبدا وهذا يعني أن المؤسسة تسمح لإطاراتها بالاشتراك من خلال الإدلاء باقتراحاتهم وأرائهم لتحسين أداء المؤسسة والاستفادة من خبراتهم ويكون ذلك عبر شبكة الانترنت من خلال الرسائل الإلكترونية بالإضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بإصدار مجلة نصف سنوية

مخصصة لعمالها تتضمن المواضيع الخاصة بالمؤسسة والنشاطات التي قامت بها وكل ما يتعلق  
بجديد التكنولوجيا الحديثة.

الجدول رقم (07): يبين الوسائل الأكثر استعمالا من طرف المؤسسة



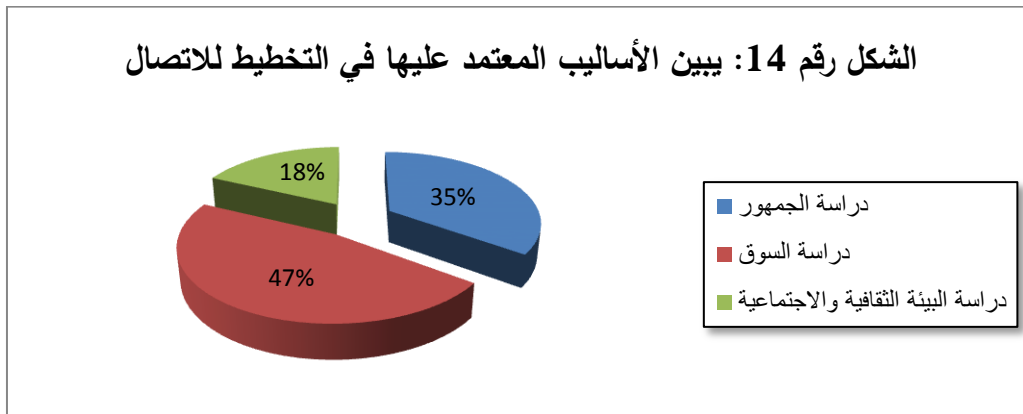
نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن الوسائل الاتصالية والإعلامية المستخدمة من طرف المؤسسة للترويج لمنتجاتها حسب مفردات البحث هي الإنترنت بنسبة 34% ثم اللوحات الإخبارية بنسبة 25% ويليهما التلفزيون والإذاعة بنسبة 23% ثم الصحافة المكتوبة بنسبة 18% ومنه فهذه النسب طبيعية مقارنة مع التطور السريع لتكنولوجيا الاتصال إذ كان لزاما على المؤسسة مواكبة هذه التطورات بهدف ضمان البقاء والاستمرارية وجذب المزيد من الزبائن المتواجدين على شبكات الإنترنت فهي تمتلك موقع خاص بها وهو ([www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)) تعمل فيه على التعريف بمنتجاتها وخدماتها وعروضها وبالرغم من التطور التكنولوجي لازالت تعتمد المؤسسة على الوسائل الأخرى من أجل الوصول إلى كافة فئات المجتمع إذ أنها تقوم بعرض الومضات الإخبارية في القنوات التلفزيونية

والإذاعية كما أنها تعتمد على الإشهار<sup>4</sup> في الصحافة المكتوبة للتعريف بمنتجاتها بالإضافة إلى استعمالها للوحات الإشهارية في معظم الطرق.

**الجدول رقم (08): يبين الأساليب المعتمد عليها في التخطيط للاتصال**

النسبة	العدد	التوزيع العبارات
35%	18	دراسات الجمهور
47%	24	دراسة السوق
18%	9	دراسة البيئة الثقافية والاجتماعية
%100	51	المجموع

**الشكل رقم 14: يبين الأساليب المعتمد عليها في التخطيط للاتصال**

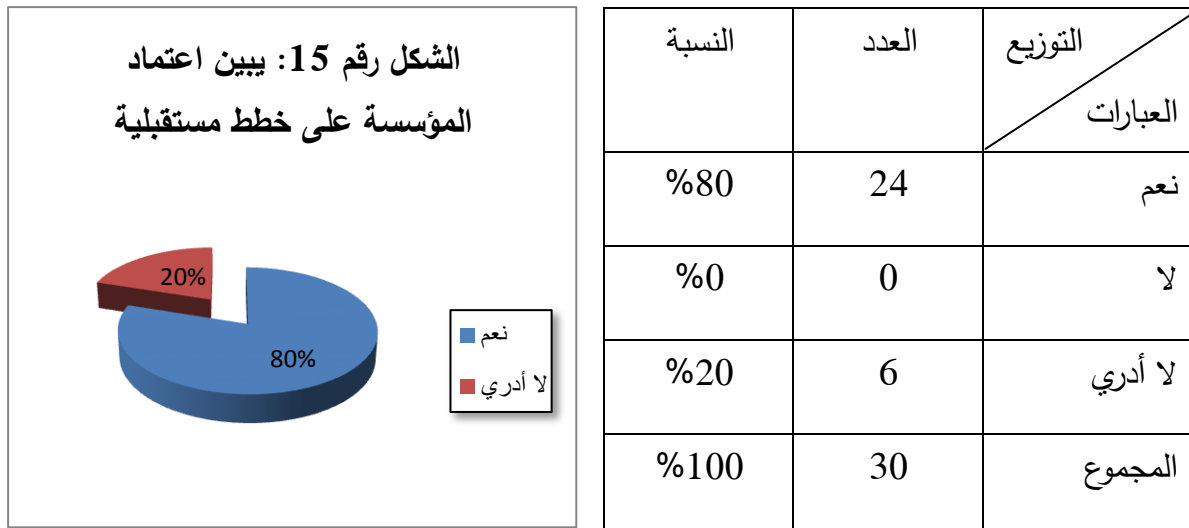


نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة عند قيامها بالتخطيط للاتصال هي دراسات السوق حيث صرح مجمل مفردات البحث بأنها تعتمد عليها بنسبة 47% بهدف التعرف على حاجات المستهلكين وكذا التعرف على حجم الفرص التسويقية الممكن الحصول عليها

<sup>4</sup> مقابلة مع السيدة بسدات إكرام صوفيا، المكلفة بالاتصال الجهوي بمؤسسة موبيليس، يوم 2019/03/27، على الساعة 09:00.

دراسات الجمهور بنسبة 35% وهذا يدل على أن المؤسسة لا تولي أهمية لجانب الإحصاءات ثم دراسة البيئة الثقافية والاجتماعية بنسبة 18% وهو ما يعني أن المؤسسة أحيانا ما تعتمد على التنوع في الأساليب بهدف الحصول على كم هائل من المعلومات.

#### الجدول رقم (09): يبين اعتماد المؤسسة على الخطط المستقبلية



نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين البالغ عددهم (24) مفردة أي ما يعادل نسبة 80% أقرروا بأن المؤسسة تعتمد على خطط اتصالية مستقبلية لتطويرها فالعمل على تطوير المؤسسة يندرج ضمن الأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها من خلال تفعيل دور الاتصال الخارجي في حين أقر (6) مفردات أي ما يعادل 20% بأنهم ليسوا على دراية باعتماد المؤسسة على هذه الخطط.

الجدول رقم (10): يبين امتلاك المؤسسة لفتوات وصفحات على مواقع التواصل الاجتماعي

التوزيع العبارات	العدد	النسبة
لا	0	%0
المجموع	30	%100

الشكل رقم 16: يبين امتلاك المؤسسة لفتوات وصفحات على مواقع التواصل الاجتماعي



نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن جميع مفردات البحث أقرروا بأن المؤسسة تمتلك قنوات وصفحات على مواقع التواصل الاجتماعي فهي تقريبا متواجدة في جميع منصات التفاعل بهدف الإحاطة الكاملة بالزبائن المتفرقين على مستوى هذه المنصات فهي تمتلك صفحة على الفيسبوك وتويتر وانستغرام وموقع خاص بها على غوغل بلاس بالإضافة إلى امتلاكها قناة على اليوتيوب ومتجر خاص بها على بلاي ستور يوفر عدد كبير من التطبيقات منها تطبيق خاص لتسيير الحساب وكذا تطبيقات في مختلف المجالات منها المجاني ومنها المدفوعة (الطبخ- أغاني - الرياضة) كما وتسعى لأن تكون بجانب زبائنها في مختلف مجالات الحياة ومشاركته الأعياد والمناسبات (أنظر الملحق رقم 04).

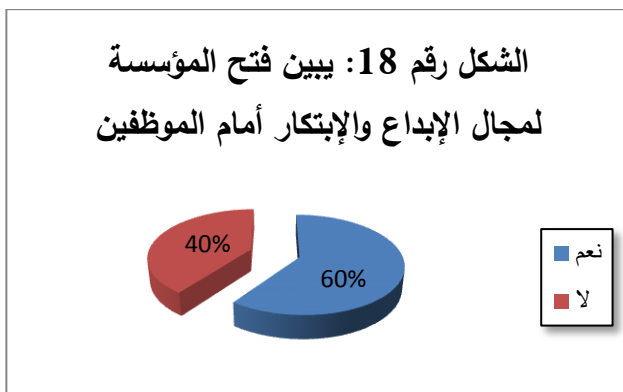
الجدول رقم (11): يبين مواكبة المؤسسة للتطورات التكنولوجية الحديثة في مجال تخصصها



التوزيع	العدد	النسبة
نعم	27	90%
لا	3	10%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين البالغ عددهم (27) مفردة أي ما يعادل نسبة 90% أقروا بأن المؤسسة تواكب التطور التكنولوجي في قطاع اتصالات الهاتف النقال خاصة مع تحقيق السوق الوطنية لتطور ملحوظ بعد إدخال تقنيات الاتصال الحديثة للهاتف النقال وروج خدمة الجيل الرابع التي تتميز بسرعة تدفق عالية للإنترنت التي ستمكن الجزائريين من الإبحار في عالم الإنترنت والاتصال بكل سهولة لتشتد المنافسة بين المتعاملين الخواص وتثبت "موبيليس" ريادتها في السوق في حين أقروا (3) مفردات أي ما يعادل 10% بأن المؤسسة لا تواكب التطورات التكنولوجية وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة الأولى.

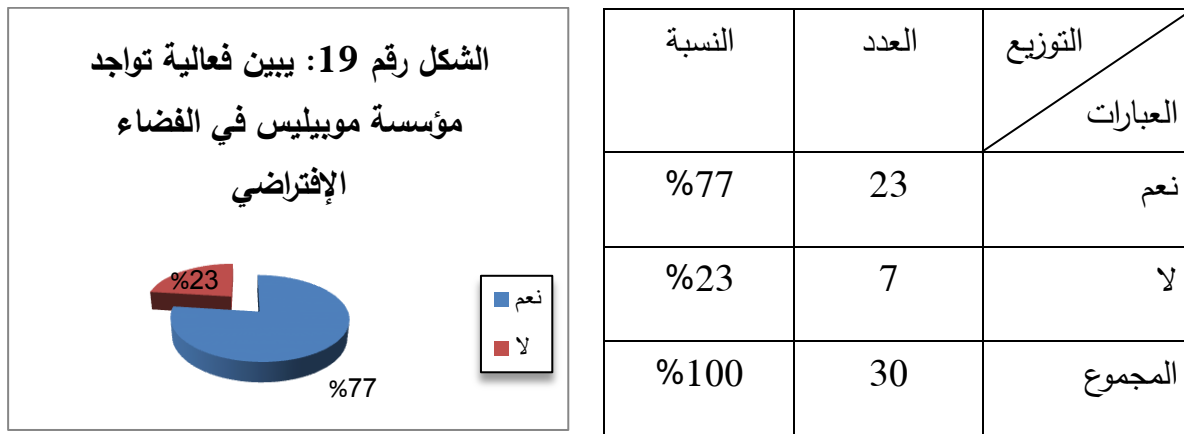
الجدول رقم (12): يبين فتح المؤسسة مجال الإبداع والابتكار أمام الموظفين



التوزيع	العدد	النسبة
نعم	18	60%
لا	12	40%
المجموع	30	100%

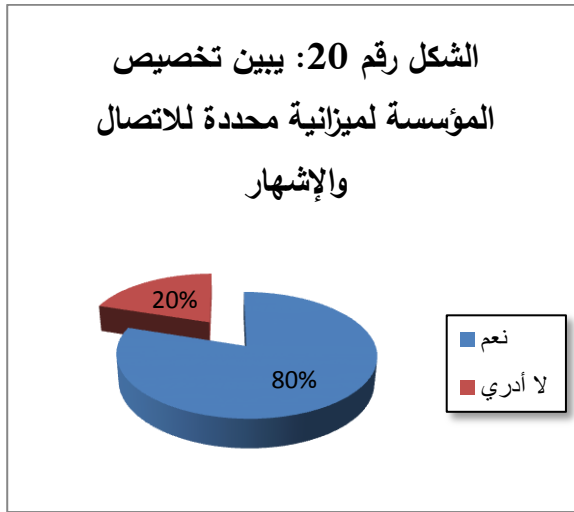
نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية مفردات البحث والبالغ عددهم (18) مفردة أي ما يعادل 60% صرحوا بأن المؤسسة تعمل على فتح مجال الإبداع والابتكار أمام موظفيها فهي تعمل على تشجيع المبدعين وتبني أفكارهم في حين صرح البعض أي ما يعادل نسبة 40% وهذا راجع في بعض الأحيان إلى عدم تخصيص ميزانية لهذا الجانب كما أنه يوجد أقسام لا تتطلب إبداع على عكس أقسام أخرى.

الجدول رقم (13): يبين فعالية تواجد مؤسسة موبيليس في الفضاء الافتراضي



نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية مفردات البحث البالغ عددهم (23) مفردة أي ما يعادل 77% أفروا بأن تواجد المؤسسة في الفضاء الافتراضي فعال بحيث أن أغلب زبائن المؤسسة متواجدين في هذا الفضاء حيث تقوم المؤسسة بالتواصل معهم عبر صفحاتها ومواقعها كما تعمل على تلبية طلباتهم من خلال الرد على الشكاوي والاهتمام باستفسارهم من خلال الموقع الإلكتروني في حين أقر (07) مفردات أي ما يعادل 23% بأن المؤسسة غير فعال في الفضاء الافتراضي وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة الأولى.

## الجدول رقم (14): يبين تخصيص المؤسسة لميزانية محددة للاتصال والإشهار



التوزيع	العدد	النسبة
نعم	26	80%
لا	0	0%
لا أدري	4	20%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية مفردات البحث والبالغ عددهم (26) مفردة أي ما يعادل 80% صرحوا بوجود ميزانية مخصصة للاتصال والإشهار لما لهما من أهمية بالغة ودور فعال في تعريف المؤسسة لخدماتها ومنتجاتها من أجل جذب أكبر عدد من الزبائن بالإضافة إلى تطويرها بينما صرح (4) مفردات بأنهم لا يدرون ما إذا كانت المؤسسة تخصص ميزانية لهما.

## استنتاج المحور الأول:

- أن إعداد الخطط الاتصالية من شأن المديرية المركزية بالتنسيق مع المديريات الجهوية حيث تحاول المديرية المركزية إشراك معظم الإطارات على مستوى المديريات عن طريق الأخذ باقتراحاتهم وآرائهم لتحسين أداء المؤسسة والاستفادة من خبراتهم.

- تعتمد المؤسسة في الترويج لمنتجاتها على عدة وسائل اتصالية وإعلامية منها: اللوحات الإشهارية التلفزيون والإذاعة - الصحافة المكتوبة ومع التطور السريع لتكنولوجيا الاتصال كان لزاما على المؤسسة مواكبة هذه التطورات بهدف ضمان البقاء والاستمرارية وجذب المزيد من الزبائن المتواجدين

على شبكات الإنترنت فهي تمتلك موقع خاص بها على غوغل تعمل فيه على التعريف بمنتجاتها وخدماتها وعروضها.

- تعتمد المؤسسة في بعض الأحيان على التنوع في الأساليب قبل إعداد الخطط الاتصالية التي تقوم بها المديرية المركزية بالتنسيق مع المديرية الجهوية بهدف الحصول على كم هائل من المعلومات.

-تعتمد المؤسسة على خطط اتصالية مستقبلية لتطويرها فالعمل على تطوير المؤسسة يندرج ضمن الأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها من خلال تفعيل دور الاتصال الخارجي.

- أن المؤسسة تمتلك قنوات وصفحات على مواقع التواصل الاجتماعي فهي تقريبا متواجدة في جميع منصات التفاعل بهدف الإحاطة الكاملة بالزبائن المتفرقين على مستوى هذه المنصات كما وتسعى لأن تكون بجانب زبائنها في مختلف مجالات الحياة ومشاركته الأعياد والمناسبات، كما تعمل على تلبية طلباتهم من خلال الرد على الشكاوي والاهتمام باستفسارهم من خلال الموقع الإلكتروني.

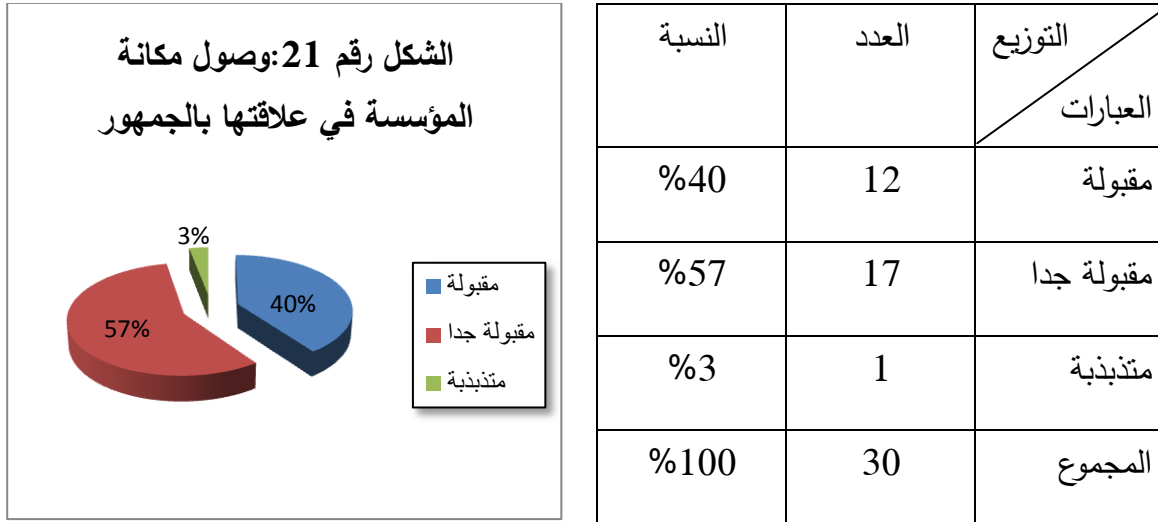
- أن المؤسسة تواكب التطور التكنولوجي في قطاع اتصالات الهاتف النقال خاصة مع تحقيق السوق الوطنية لتطور ملحوظ بعد إدخال تقنيات الاتصال الحديثة للهاتف النقال ورواج خدمة الجيل الرابع التي تتميز بسرعة تدفق عالية للإنترنت التي ستمكن الجزائريين من الإبحار في عالم الإنترنت والاتصال بكل سهولة لتشتد المنافسة بين المتعاملين الخواص وثبتت موبيليس ريادتها في السوق.

- تعمل مؤسسة موبيليس على فتح مجال الإبداع والابتكار أمام الموظفين من أجل الاستفادة من خبراتهم بما يعود عليها بالفائدة.

- أن المؤسسة تخصص ميزانية محددة للاتصال والإشهار لما لهما من أهمية بالغة ودور فعال في تعريف المؤسسة لخدماتها ومنتجاتها من أجل ترسيخ صورتها وكذا جذب أكبر عدد من الزبائن.

## تحليل بيانات المحور الثاني:

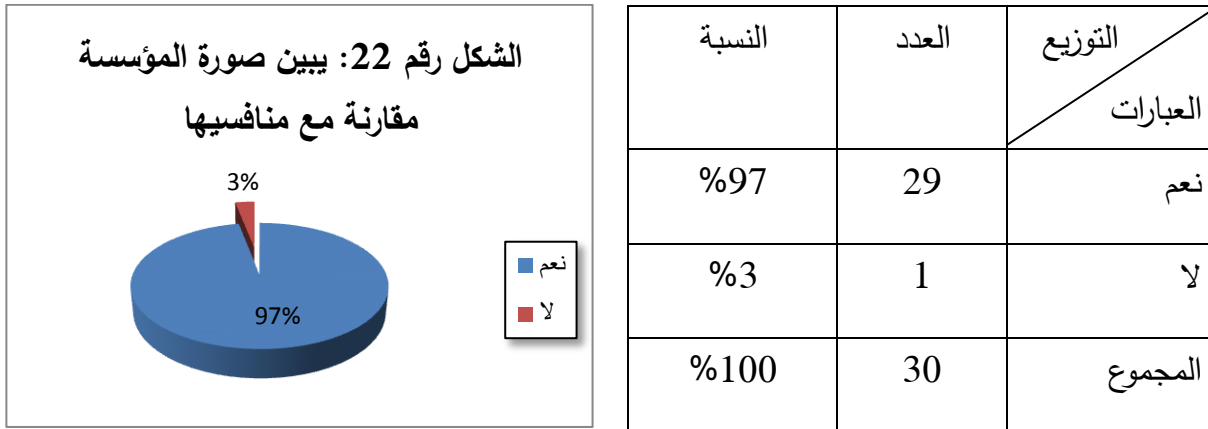
الجدول رقم (15): يبين وصول مكانة المؤسسة في تحسين علاقاتها بالجمهور.



نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر في مجتمع البحث أكدت أنها مقبولة جدا حيث بلغ عددها (17) أي ما يعادل 57 في حين يرى (12) شخص أنها مقبولة أي ما يعادل نسبة 40% وهو ما يؤكد وصول المؤسسة لتحسين علاقاتها بالجمهور والدليل على ذلك أن مؤسسة "موبيليس" في المناطق الجنوبية تحتل المركز الأول مقارنة بالشمال فهي تعمل يوميا على تتبع الزبون وحاجياته كما أنها تمتلك سجل خاص بالاقترحات موجود على مستوى الوكالات ليبيدي الزبون رأيه ويعطي اقتراحاته حول ما يريد في العروض كما وتقوم بمتابعة الشكاوي من خلال الاتصال المباشر مع الزبون والتي لم تحل على مستوى الوكالة وهو ما يخلق الثقة بين المؤسسة وزبائنها.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> مقابلة مع السيدة بن سعودي فاطمة، مكلفة بدائرة العلاقة مع الزبون بمؤسسة "موبيليس"، يوم 2019/03/28، على الساعة 13:30.

## الجدول رقم (16): يبين صورة المؤسسة مقارنة مع منافسيها

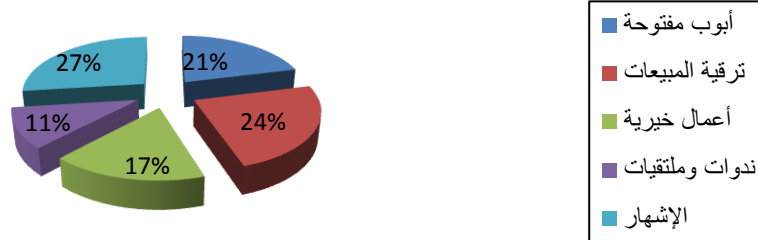


نلاحظ من خلال الجدول أن صورة المؤسسة أفضل مقارنة مع منافسيها باعتبار أنها المتعامل رقم واحد في الجنوب كما أنها تسيطر على السوق برغم وجود المتعاملين (جازي -أوريدو) نظرا لتغطيتها الشاملة لكل المناطق الجنوبية وهذا يعني أن المؤسسة تمكنت من ترسيخ صورتها لدى جمهورها بشكل كبير بما فيها النائية ففئة الإطارات والمسيرين كلها أكدت ذلك بنسبة كبيرة بلغت 97%.

## الجدول رقم (17): يبين الوسائل المعتمد عليها لتحسين صورة المؤسسة

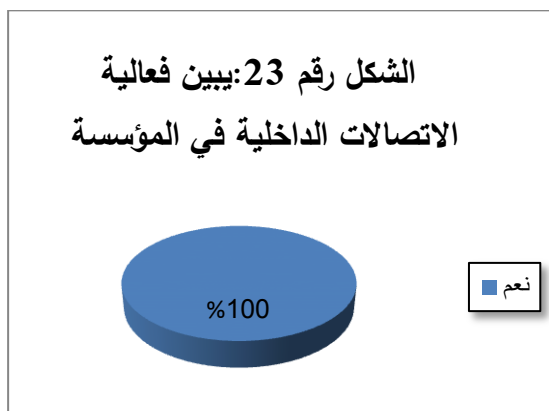
التوزيع	العدد	النسبة
أبواب مفتوحة	22	%21
ترقية المبيعات	25	%24
أعمال خيرية	18	%17
ندوات وملتقيات	12	%11
الإشهار	29	%27
المجموع	106	100%

### الشكل رقم 23: يبين الوسائل المعتمد عليها لتحسين صورة المؤسسة



نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحسين صورتها هي الإشهار بنسبة 27% وترقية المبيعات بنسبة 24% وأكدوا لنا مفردات البحث من خلال مقابلتنا معهم بأن للإشهار وترقية المبيعات تأثير قوي إذ يعتبروا من عناصر المزيج الاتصالي الترويجي الذي يساعد المؤسسة في تحسين وتطوير أدائها التنافسي والأبواب المفتوحة بنسبة 21% بالإضافة إلى الأعمال الخيرية بنسبة 17% والمشاركة في الندوات والملتقيات سواء مع الجامعة أو مع مؤسسات أخرى بنسبة 11% وهو ما يؤكد لنا أن المؤسسة تسعى لاستخدام مختلف الوسائل الاتصالية بهدف التعريف بمنتوجاتها ومحاولة التحسين من صورتها.

### الجدول رقم (18): يبين فعالية الاتصالات الداخلية في المؤسسة



التوزيع	العدد	النسبة
نعم	30	100%
لا	0	0%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن للاتصال الداخلي سواء بين العاملين أو بين الرئيس والمرؤوس له فعالية تساعد المؤسسة في اكتساب أداء مميز وحصّة سوقية مما يعود بالريح على المؤسسة ويعزز من نشاطها كما ويرسم معالم الصورة الجيدة للمؤسسة وهو ما أكدته مفردات البحث بنسبة 100% وقد لاحظنا من خلال تربعنا بالمؤسسة أن العمال يستعملون كل وسائل الاتصال حسب الحاجة منها (البريد الإلكتروني الهاتف بنوعيه الثابت والنقال- الاتصال الشخصي - الأنترانات فلكل عامل بريد خاص به يتواصل به مع باقي العمال - الاجتماعات).

### استنتاج المحور الثاني:

- أن المؤسسة وصلت لمكانة مقبولة جدا في تحسين علاقاتها بالجمهور والدليل على ذلك أن مؤسسة "موبيليس" في المناطق الجنوبية أصبحت تحتل المركز الأول مقارنة بالشمال فهي تعمل يوميا على تتبع الزبون وحاجياته كما أنها تمكن الزبون من إبداء رأيه من خلال توفيرها لسجلات على مستوى وكالاتها التجارية كما وتقوم بمتابعة الشكاوي يوميا من خلال الاتصال المباشر مع الزبون وخاصة التي لم تحل على مستوى الوكالة وهو ما يخلق الثقة بين المؤسسة وزبائنها.

- أن صورة المؤسسة أفضل مقارنة مع منافسيها باعتبار أنها المتعامل رقم واحد في الجنوب كما أنها تسيطر على السوق برغم وجود المتعاملين (جازي -أوريدو) نظرا لتغطيتها الشاملة لكل المناطق الجنوبية بما فيها النائية.

- من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحسين صورتها بشكل كبير هم الإشهار وترقية المبيعات وأكدوا لنا مفردات البحث بأن لهم تأثير قوي إذ يعتبروا من عناصر المزيج الاتصالي الترويجي الذي يساعد المؤسسة في تحسين وتطوير أدائها التنافسي بالإضافة إلى الأبواب المفتوحة وكذا الأعمال

الخيرية والمشاركة في الندوات والملتقيات سواء مع الجامعة أو مع مؤسسات أخرى بنسبة وهو ما يؤكد لنا أن المؤسسة تسعى لاستخدام مختلف الوسائل الاتصالية بهدف التعريف بمنتجاتها ومحاولة التحسين من صورتها.

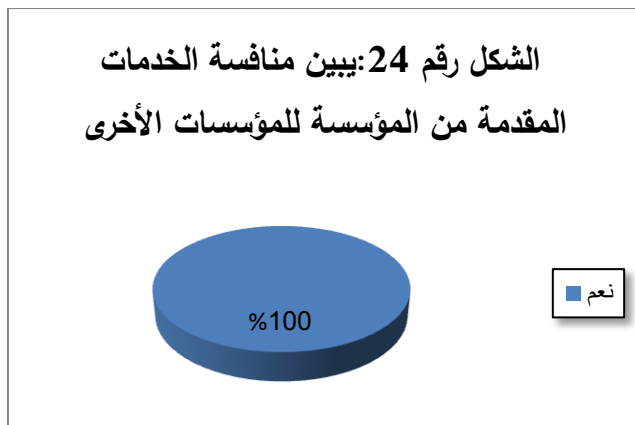
- أن الاتصال الداخلي له فعالية كبيرة تساعد المؤسسة في اكتساب أداء مميز وحصّة سوقية مما يعود بالريح على المؤسسة ويعزز من نشاطها.

- تعتمد المؤسسة على استراتيجية اتصالية فعالة من خلال استخدامها لمختلف الوسائل الاتصالية وبعض عناصر المزيج الاتصالي الترويجي من أجل تحسين صورتها مما اكسبها اليوم هوية متميزة راسخة لدى زبائنها إضافة إلى تعزيز الاتصالات الداخلية للمؤسسة مما يكسبها صورة جيدة لدى زبائنها لذا على أي مؤسسة تحاول تحسين صورتها لابد عليها من رسم خطط اتصالية واستراتيجيات محكمة.

**تحليل بيانات المحور الثالث: تبرع مؤسسة "موبيليس" على سوق العمل بإستراتيجية**

### فعالة في الاتصال

الجدول رقم (19): يبين الخدمات المقدمة من المؤسسة ومنافستها للشركات الأخرى



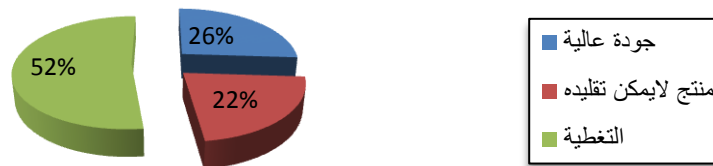
النسبة	العدد	التوزيع
100%	30	نعم
0%	0	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة بإمكانها منافسة غيرها حسب ما أكده جميع مفردات البحث وقد قمنا بطرح السؤال لماذا وقد كانت إجابات المبحوثين تراوحت ما بين أن خدمات المؤسسة ذات جودة عالية وأسعارها في متناول الجميع وتتماشى مع متطلبات الزبون وكذا مواكبتها للتطور التكنولوجي وتغطيتها الشاملة لربوع الوطن بالإضافة إلى التنوع في العروض لأنها وسط جو تنافسي شرس لذا يفترض عليها تقديم الأحسن لزيائنها.

الجدول رقم (20): يبين بماذا تتميز منتجات مؤسسة "موبيليس" عن المؤسسات المنافسة

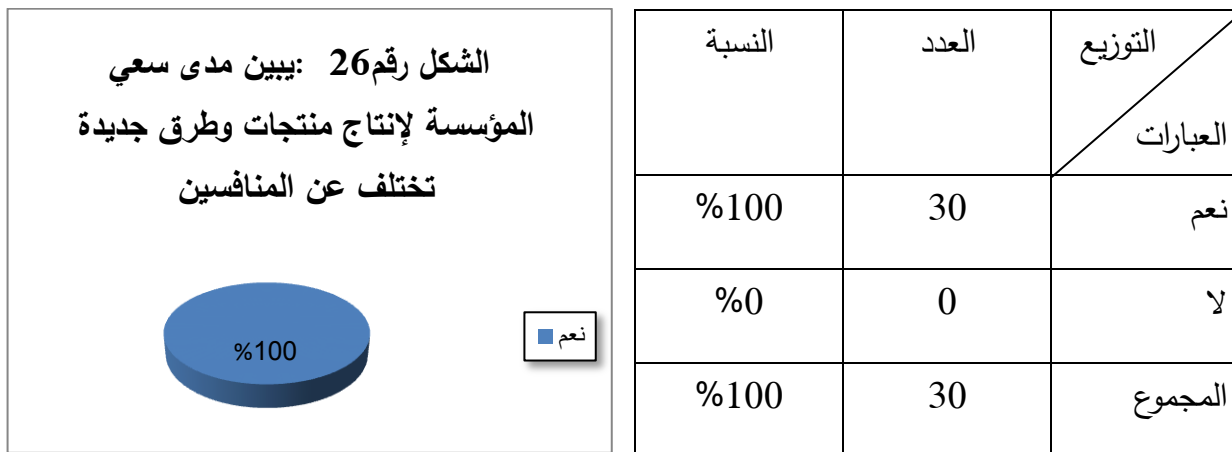
النسبة	العدد	التوزيع العبارات
26%	11	جودة عالية
22%	9	منتج لا يمكن تقليده
52%	22	التغطية
100%	42	المجموع

الشكل رقم 25: يبين مميزات منتجات المؤسسة عن المؤسسات المنافسة



نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن منتجات مؤسسة "موبيليس" تتميز عن المؤسسات المنافسة بالتغطية الواسعة لشبكتها بنسبة 73% وبالجودة العالية بنسبة 37% كما تتميز منتجاتها بأنها لا يمكن تقليدها خاصة فيما يتعلق في علاقاتها واتفاقياتها مع المؤسسات العمومية باعتبار أنها مؤسسة تابعة للدولة ما يجعلها المرشح الأول في مثل هذه الاتفاقيات مثل (اتفاقية مؤسسة "موبيليس" مع البنك الوطني الجزائري تتضمن توفير أجهزة الدفع الإلكتروني على مستوى ثماني وكالات لمعاملتي الهاتف النقال لمؤسسة "موبيليس").<sup>6</sup>

الجدول رقم (21): يبين مدى سعي المؤسسة لإنتاج منتجات وطرق جديدة تختلف عن المنافسين

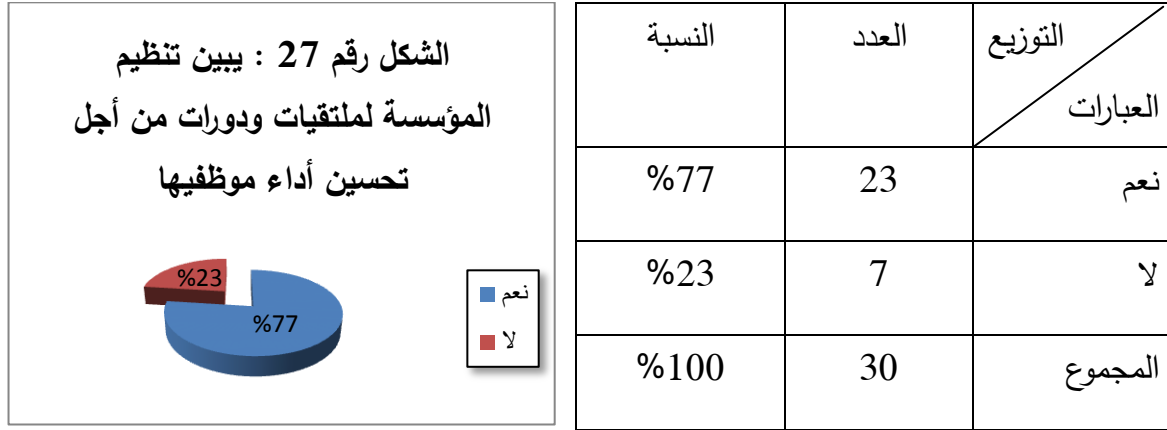


نلاحظ من خلال الجدول أن جميع مفردات الدراسة أجابت بنعم وهو ما يؤكد أن المؤسسة تسعى دائما للتمييز من خلال التنوع في منتجاتها وعروضها التي تشمل كل شرائح المجتمع فهي تقوم قبل إطلاق أي عرض لمعرفة ما يريده الزبون من خلال القيام بصبر آراء على مواقع التواصل الاجتماعي أو بطرح أسئلة على نقاط البيع المعتمدين للمؤسسة أو من خلال سجل الاقتراحات المتواجد على مستوى الوكالة إضافة إلى اقتراحات العمال الموجودة بصندوق الأفكار على الأنترانات.

<sup>6</sup> إتفاقية مبرمة بين البنك الوطني ومؤسسة "موبيليس" متاح عبر [www.dzairmobile.com/ar/](http://www.dzairmobile.com/ar/)

البنك-الوطني-الجزائري-وموبيليس تاريخ الدخول 2019/05/10 على الساعة 17:30

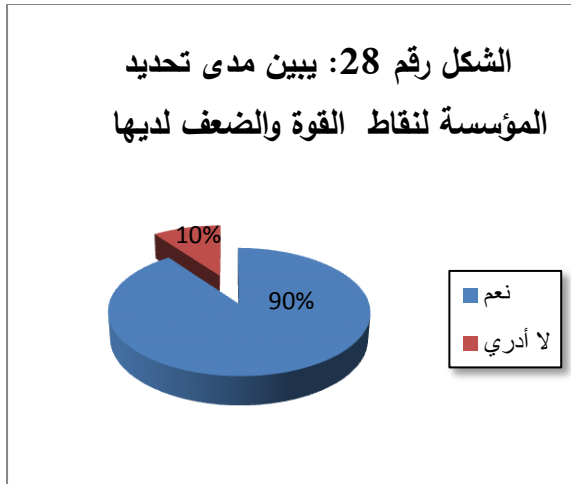
## الجدول رقم (22): يبين تنظيم المؤسسة لدورات وملتقيات لتحسين أداء الموظفين



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية مجتمع البحث والذي بلغ عددهم (23) مفردة بنسبة %77 صرحوا بأن المؤسسة تقوم بتنظيم دورات تكوينية وملتقيات من أجل تحسين أداء موظفيها حيث أن المؤسسة تعمل دائما على تعريف موظفيها بأهم التطورات الحاصلة في الوسائل التكنولوجية وفي سوق الهاتف النقال بالإضافة إلى التقنيات الحديثة في الجيل الثالث والرابع في حين أن (7) مفردات بنسبة %23 صرحوا بأنها لا تقوم وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة الأولى وهذا راجع إلا أن بعض العمال لم يستفيدوا من هذه الدورات التكوينية.

## الجدول رقم (23): يبين مدى تحديد المؤسسة لنقاط القوة والضعف لديها

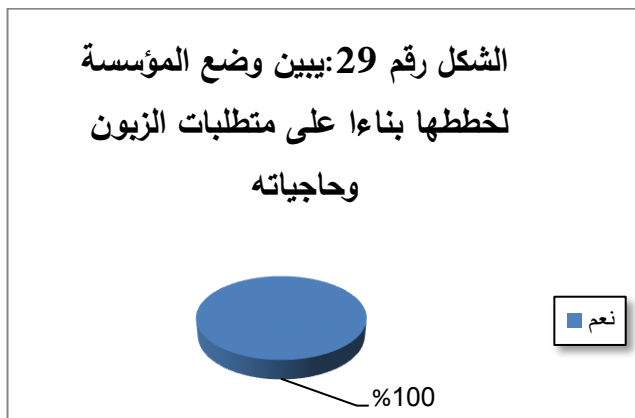
التوزيع	العدد	النسبة
نعم	27	%90
لا	0	%0



لا أدري	3	10%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية مجتمع البحث والذي بلغ عددهم (27) مفردة أي ما يعادل 90% أن المؤسسة تقوم بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد مستويات الأداء ومعرفة نقاط القوة والضعف لديها من خلال معرفة كفاءة التنظيم وتحليل إمكانياتها ومواردها المادية لمواجهة السوق في حين صرح (3) مفردات بنسبة 10% بأنهم لا يدرون إذا ما كانت المؤسسة تقوم بتحليل بيئتها الداخلية.

الجدول رقم (24): يبين وضع المؤسسة لخططها على حسب حاجيات الزبون



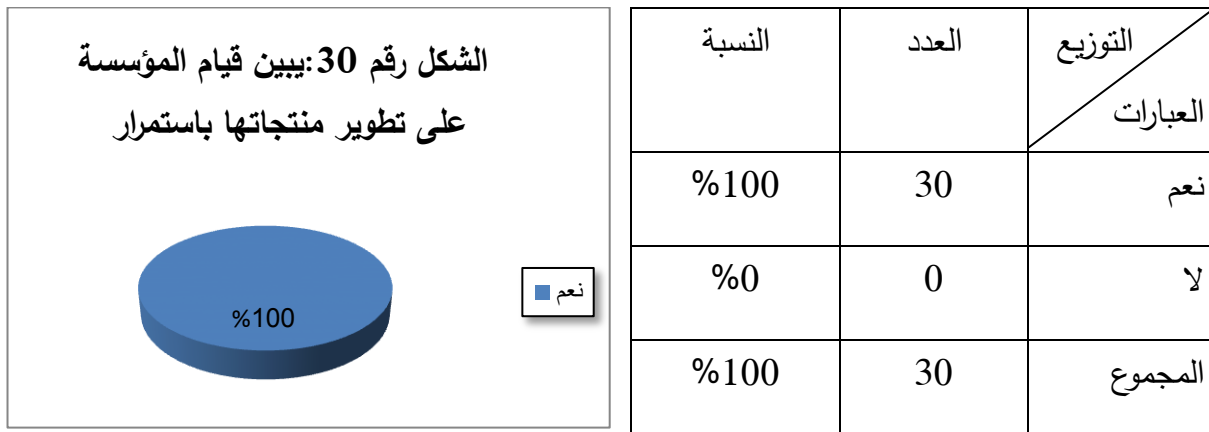
التوزيع	العدد	النسبة
نعم	30	100%
لا	0	0%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن جميع مفردات البحث صرحوا أن المؤسسة تقوم بالتخطيط لإستراتيجياتها بناء على حاجيات الزبون ومتطلباته فمن خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية

المتمثلة في السوق وما يريده الزبائن منها بناء على دراسات الجمهور واقتراحاته تقوم بوضع خططها واستراتيجياتها لتلبي حاجياته بما يخدم مصالحها ويعود عليها بالربح.

الجدول رقم (25): يبين قيام المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار وطرحها لمنتجات جديدة في

السوق

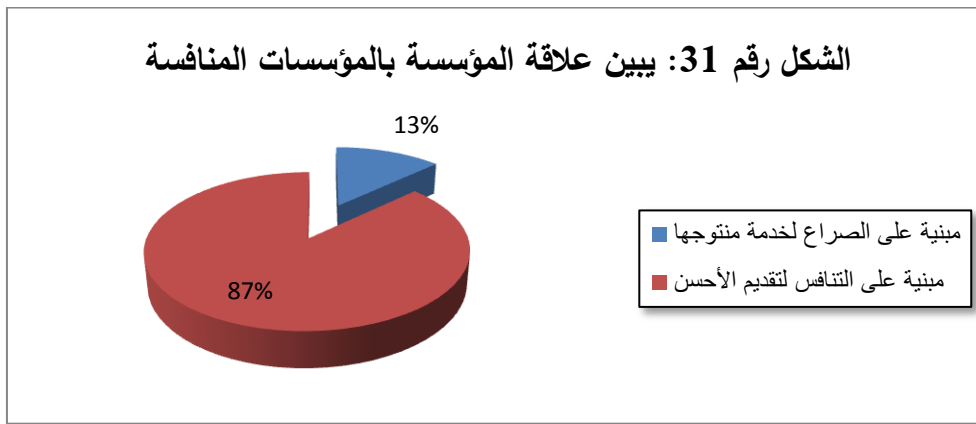


نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن جميع مفردات البحث صرحوا بأن المؤسسة تسعى دائما لتطوير منتجاتها من خلال مواكبتها للتطور التكنولوجي ومحاولة جلب التقنيات المتطورة في سوق الهاتف النقال وتقديمها للزبون بجودة عالية ونتيجة للتطور الكبير في ذوق المستهلك والمنافسة الشديدة فرض على المؤسسة العمل على تطوير نفسها ومنتجاتها وخدماتها لضمان بقائها واستمراريتها.

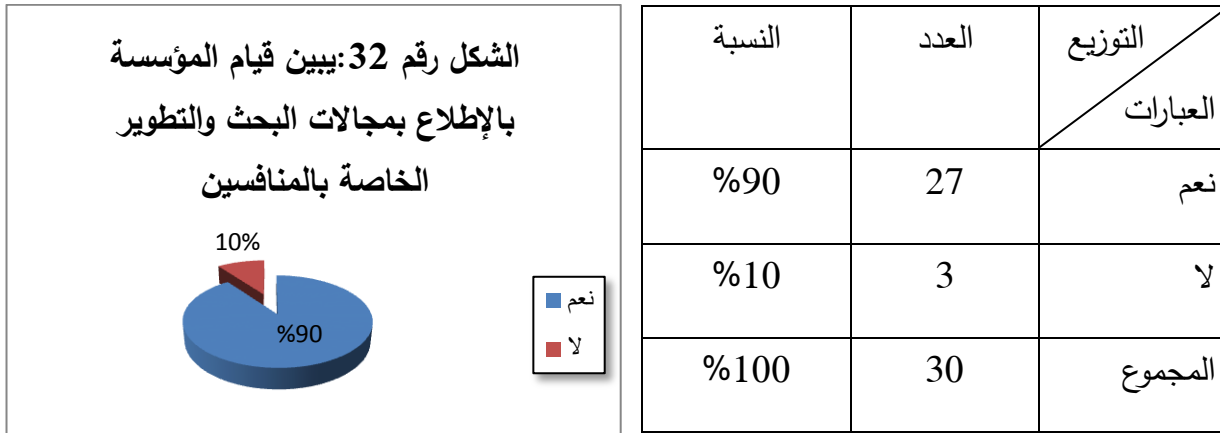
الجدول رقم (26): يبين علاقة المؤسسة بالمؤسسات المنافسة لها

التوزيع العبارات	العدد	النسبة

13%	4	مبنية على الصراع لخدمة منتوجها
87%	26	مبنية على التنافس لتقديم الأحسن
100%	30	المجموع



نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية مجتمع البحث والذي بلغ عددهم (26) مفردة بنسبة 87% صرحوا أن علاقة المؤسسة بالمؤسسات المنافسة الأخرى هي مبنية على التنافس لتقديم الأفضل للزبون وبجودة عالية بما يتماشى مع حاجياته في حين يرى البعض والذي بلغ عددهم (04) مفردات بنسبة 13% أن العلاقة مبنية على الصراع لخدمة منتجاتها ومن أجل البقاء في السوق والاستحواذ على أكبر حصة سوقية.

**الجدول رقم (27): يبين قيام المؤسسة بالإطلاع بمجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين**

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية مجتمع البحث والبالغ عددهم (27) مفردة أي ما يعادل 90% صرحوا بأن المؤسسة دائما تقوم بالإطلاع بمجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين وقد أكدوا لنا من خلال مقابلتنا معهم أن هذا الإطلاع ليس عبارة عن تجسس إلكتروني بل هو عبارة عن يقظة تسويقية إزاء كل تحركات منافسيها لمواكبة العروض الابتكارية التي تطرحها الشركات المنافسة "جيزي" و"أوريدو" لضمان عدم تحول عملائها عن خدماتها من خلال القيام بتحريات مع نقاط البيع المعتمدين لمعرفة العرض المطروح وبناء على ذلك تعمل المؤسسة على وضع خططها محاولة تحسين منتوجها والخروج بعروض أفضل من عروض المنافسين وتقديمه للزبون لنيل رضاه.

**استنتاج المحور الثالث:**

- أن الخدمات التي تقدمها "موبيليس" بإمكانها منافسة غيرها وهو ما أكده جميع مفردات البحث حيث يرون أن خدمات المؤسسة ذات جودة عالية وأسعارها في متناول الجميع وتتماشى مع متطلبات الزبون بالإضافة إلى مواكبتها للتطور التكنولوجي وتغطيتها الشاملة لربوع الوطن بالإضافة إلى التنوع في العروض لأنها وسط جو تنافسي شرس لذا يفترض عليها تقديم الأحسن لزيائنها.

- تتميز مؤسسة "موبيليس" عن المؤسسات المنافسة بالتغطية الواسعة لشبكاتها بالإضافة إلى الجودة العالية كما تتميز منتجاتها بأنها لا يمكن تقليدها خاصة فيما يتعلق في علاقاتها واتفاقاتها مع المؤسسات العمومية باعتبار أنها مؤسسة تابعة للدولة ما يجعلها المرشح الأول في مثل هذه الاتفاقيات.

- أن المؤسسة تقوم بتنظيم دورات تكوينية وملتقيات من أجل تحسين أداء موظفيها حيث أن المؤسسة تعمل دائما على تعريف موظفيها بأهم التطورات الحاصلة في الوسائل التكنولوجية وفي سوق الهاتف النقال بالإضافة إلى التقنيات الحديثة في الجيل الثالث والرابع.

- أن المؤسسة تقوم بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد مستويات الأداء ومعرفة نقاط القوة والضعف لديها من خلال معرفة كفاءة التنظيم وتحليل إمكانياتها ومواردها المادية لمواجهة السوق.

- أن المؤسسة تسعى دائما لتطوير منتجاتها من خلال مواكبتها للتطور التكنولوجي ومحاولة جلب التقنيات المتطورة في الإنترنت وتقديمها للزبون بجودة عالية.

- تعمل المؤسسة بشكل دائم على الإطلاع بمجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين وأن هذا الإطلاع ليس عبارة عن تجسس إلكتروني بل هو عبارة عن يقظة تسويقية إزاء كل تحركات منافسيها لمواكبة العروض الابتكارية التي تطرحها الشركات المنافسة "جيزي" و"أوريدو" لضمان عدم تحول عملائها عن خدماتها من خلال القيام بتحريات مع نقاط البيع المعتمدين لمعرفة العرض المطروح وبناءا على ذلك تعمل المؤسسة على وضع خططها محاولة تحسين منتجها والخروج بعروض أفضل من عروض المنافسين وتقديمه للزبون لنيل رضاه.

- أن المؤسسة دائما تسعى للتميز من خلال الجودة في منتجاتها والتتويج في عروضها كما أنها تعمل على متابعة الزبائن لمعرفة حاجياتهم ومتطلباتهم من أجل بناء إستراتيجياتها بناءا عليها وهذا يعني أن المؤسسة تسعى بالدرجة الأولى إلى خدمة الزبون وراحته بالإضافة إلى أنها تقوم بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية لمعرفة ما قد يواجهها مستقبلا من أجل التحسين من أدائها التنافسي.

**3- عرض وتحليل نتائج دليل المقابلة:**

كما واعتمدنا على أداة المقابلة كأداة ثانوية مدعمة لأداة الاستمارة من أجل الإحاطة بجميع جوانب الموضوع والحصول على كم هائل من المعلومات التي تخص الموظفين وتعبير عن آرائهم ومنه فتمت المقابلة مع الجمهور الداخلي لمؤسسة "موبيليس" والبالغ عددهم (6 أشخاص) وتمت المقابلة مع جميع المبحوثين على مستوى المؤسسة ونظرا للعدد المحصور من المقابلات فإننا لم نقصي أي مقابلة.

**جدول السمات الشخصية:**

الرقم	الجنس	الوظيفة	سنوات الخبرة
أ	ذكر	مفتش جهوي	21 سنة
ب	أنثى	مكلف بالاتصال الجهوي	11 سنة
ج	ذكر	رئيس دائرة تسيير نقاط البيع	12 سنة
د	ذكر	مدير فرعي للتجارة والتسويق	12 سنة
هـ	أنثى	مكلفة بدائرة العلاقة مع الزبون	12 سنة
و	ذكر	مكلف بمتابعة تحصيلات المبيعات	5 سنوات

نلاحظ من خلال جدول السمات الشخصية أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وهذا يعني أن الذكور يستحوذون على العديد من المناصب العليا بالمؤسسة وقد تمثلت وظيفة المبحوثين في مفتش جهوي، مكلف بالاتصال الجهوي، مدير فرعي للتجارة والتسويق رئيس دائرة تسيير نقاط البيع مكلف بمتابعة تحصيلات المبيعات كما تراوحت سنوات خبرتهم من 05 سنة إلى 21 سنة وهو ما يدل على اكتساب المبحوثين لخبرة طويلة في مجالهم.

### المحور الأول: الإستراتيجيات الاتصالية ومساهمة الوسائل التكنولوجية في تطبيقها.

س1: إلى أي مدى تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة في القيام بتطبيق الخطط الاتصالية؟

أجمع جميع المبحوثين أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساهم إلى حد كبير في تطبيق المؤسسة لخططها الاتصالية فمن خلال التنوع في الوسائل التكنولوجية بإمكانها الوصول لجميع فئات المجتمع في وقت قياسي على غرار مواقع التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني.

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساهم في تطبيق الخطط الاتصالية للمؤسسة باعتبارها تقرب الزبون من المؤسسة إلى أبعد مدى.

س2: في رأيك كيف تساعد الوسائل الاتصالية في إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة؟

أجاب المبحوث ( أ ) بأن أي مؤسسة حديثة لابد أن تقدم صورتها عبر الوسائل الاتصالية حيث يجب على المؤسسة أن تخصص ميزانية محددة لهذا الجانب.

أجاب المبحوث ( ب ) أن الوسائل الاتصالية تساعد في إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة عن طريق الدعاية والمساهمة في مختلف الأنشطة الاجتماعية والخيرية والرياضية باعتبار أنها مؤسسة مواطنة.

أجاب المبحوث ( ج ) أن الوسائل الاتصالية تساعد في إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة عن طريق السهر على حماية وتحسين صورة المؤسسة عن طريق الاستخدام الجيد للاتصال كما أنه قد يستخدم كرد الاعتبار للصورة المشوهة عن المؤسسة سواء بسبب الشائعات أو بسبب خطأ ارتكبه المؤسسة.

أجاب المبحوث ( د ) أنه "ماتنجمش المؤسسة تبان للناس بلا اشهارات والإشارات يفوتو في هاذ الوسائل" بما معناه أنه تعتبر وسائل الاتصال واجهة المؤسسة بالنسبة للزبون حيث أنه كلما كان نوع الإشهار جيد وراقي فهو ينعكس بصورة جيدة على المؤسسة.

أجاب المبحوث ( هـ ) أنه من الوسائل التي تمكن المؤسسة من التعريف بمنتجاتها وإبراز علامتها لتوضيح الفرق بينها وبين العلامات الأخرى المماثلة.

أجاب المبحوث ( و ) أنه يمكن من خلال الوسائل الاتصالية معرفة التأثير الذي يمكن أن تحدثه المؤسسة على مختلف شرائح المستهلكين وبالتالي معرفة مدى بروز هويتها.

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين الوسائل الاتصالية لها دور فعال في إعطاء هوية جيدة عن المؤسسة فمن خلال الاستخدام الصحيح والمتنوع في هذه الوسائل تبني المؤسسة صورتها الحسنة.

س3: هل أبواب الاتصال مفتوحة من الإدارة العليا للعمال لاقتراحاتهم وآرائهم؟

أجمع كل المبحوثين أن أبواب الاتصال مفتوحة بشكل دائم إما من خلال إرسال الاقتراح إلى المسئول أو عن طريق البريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة (الأنترانات) إذ يوجد فيه حيز خاص باقتراحات العمال ويتم الأخذ بهذه الاقتراحات حسب الأهمية وقد صرح المبحوث ( ب ) أنها اقترحت تعريب الموقع الخاص بالمؤسسة وقد تم الأخذ باقتراحها.

نستنتج من خلال إجابة المبحوثين أن الإدارة العليا تعمل دائما على فتح أبوابها للعمال من أجل الأخذ باقتراحاتهم وتحفيزهم على الإبداع من أجل الاستفادة من خبراتهم.

## المحور الثاني: دور الإستراتيجيات الاتصالية في تحسين الأداء التنافسي

س1: كيف تقوم مؤسستكم بتشخيص بيئتها الخارجية؟

أجمع جميع المبحوثين أن المؤسسة تقوم بدراسات على السوق بشكل متواصل سواء على المنافسين أو على الزبائن الحاليين لمعرفة انشغالاتهم أو الزبائن المرتقبين لتوفير ما لم يجده الزبون عند المنافسين ولمعرفة القدرات الشرائية للزبون قبل إطلاق المؤسسة لعروضها الترويجية.

نستنتج من خلال إجابة المبحوثين أن المؤسسة قبل إطلاق أي عرض تقوم بدراسة ميدانية لمعرفة المجريات الحاصلة في بيئتها الخارجية من تطورات التكنولوجيا الحديثة والمتغيرات التنافسية.

س2: في رأيكم ما هي العوائق التي قد تواجهها مؤسستكم مع اشتداد المنافسة؟

اجاب المبحوث ( أ ) أنه من بين العوائق التي قد تواجهها مؤسستهم هي غياب القوانين التي تنظم المنافسة الشريفة بالإضافة إلى عدم الاستقرار على أعلى الهرم ومن الحلول التي اقترحتها هي بناء دولة المؤسسات (دولة القانون).

أجاب المبحوث ( ب ) أن هناك عدة عوائق تواجهها مؤسستهم منها الطابع العمومي للمؤسسة والذي يفرض عليها احترام قوانين الدولة منها قانون الصفقات العمومية الذي فرض عليها إتباع إستراتيجية الأقل تكلفة الذي لا يخدم دائما المصالح التجارية للمؤسسة ومن الحلول التي اقترحتها المبحوث هي مواكبة ومسايرة التطورات على أمل تغيير قانون الصفقات العمومية أو تغيير طابع المؤسسة.

أجاب المبحوث ( ج ) أنه هناك عدة عوائق منها خبرة المنافسين الدولية في مجال الهاتف النقال وامتلاكهم لأحدث الوسائل التكنولوجية المتطورة وكذا طابع المؤسسة باعتبارها مؤسسة (عمومية) إذ يجب عليها اتخاذ الخطوات القانونية لأي تحرك.

أجاب المبحوث ( د ) أنه من بين العوائق التي قد تواجهها هي نوعية المنتجات من ناحية التكلفة الشرائية وخصائص المنتج بالإضافة إلى جودة تغطية الشبكة وخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبون ومن بين الحلول المعطاة من طرفه لتجنب هذه العوائق منها إعادة تكييف المنتجات حسب التطور التكنولوجي والقدرة الشرائية مع إعطاء أهمية بالغة للزبون من خلال الاستماع إليه وإلى آرائه.

أجاب المبحوث ( هـ ) أن التطور السريع في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال من الصعوبات التي تقف أمام المؤسسة إلى جانب المنافسة الشرسة في الميدان ومن بين الحلول المقدمة من طرفه لتجنب هذه العوائق منها ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة والاهتمام أكثر بمجال الاتصال.

أجاب المبحوث ( و ) أن الارتباط الوثيق بالأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها الدولة باعتبار أنها مؤسسة تابعة للدولة من المشاكل التي يصعب على المؤسسة حلها أو تغييرها إذ يجب على إدارة المؤسسة التأقلم معها.

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أنه في ظل المنافسة الشرسة يقف أمام المؤسسة العديد من العوائق التي تعرقل سيرها في السوق لذا يجب عليها ان تتصف باليقظة المطلوبة من اجل رصد كل التغيرات التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على عمل المؤسسة كما يجب حساب كل خطوة تخطوها للأمام من أجل التحكم الكامل في السوق وتحقيق الأرباح.

س3: فيما يتمثل دور إستراتيجية الاتصال في علاقته بالرفع من تنافسية المؤسسة؟

أجاب المبحوث ( أ ) انه يتمثل دورها في التعريف بالمنتج للزبون خاصة إذا كان مبني على قاعدة الجودة والثمن لمجابهة المنافسة واستباق طرح العروض في السوق.

أجاب المبحوث ( ب ) على أنه لإستراتيجية الاتصال دور هام وفعال في الرفع من تنافسية المؤسسة من خلال تحسين صورة المؤسسة وتعزيز ولاء الزبون وتوصيل مختلف تطلعاته وكذا فتح أسواق جديدة.

أجاب المبحوث ( ج ) بأنه يتمثل دورها في التقرب أكثر من الجمهور ومحاولة معرفة ميولاته ورغباته وكذا ما يطلبه من المؤسسة.

أجاب المبحوث ( د ) أن لإستراتيجية الاتصال دور مهم فهي تعمل على زيادة رقم مبيعات المؤسسة ويكون ذلك عن طريق استخدام رموز ووسائل مختلفة للوصول إلى المستهلك أينما كان.

أجاب المبحوث ( هـ ) انه يتمثل دورها في كسب ثقة الجمهور والعمل على تحسين صورتها بهدف التفوق على المنافسين واكتساب أداء متميز.

أجاب المبحوث ( و ) انه يمكن من خلال صياغة الإستراتيجية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من أجل تحديد التوضع المناسب لها عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية.

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن إستراتيجية الاتصال تساعد المؤسسة على بناء هوية جيدة من أجل التميز على المنافسين كسب أكبر قدر من الزبائن للاستحواذ على أكبر حصة سوقية.

س4: حسب رأيكم إلى أي مدى يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق أداء المؤسسة؟

أجاب المبحوث ( أ ) أن تحقيق الأداء مبني أساسا على الاتصال ففي غيابه تتهار المؤسسة كما يعمل على المساعدة في إعداد واتخاذ القرارات على مستوى الهياكل والمصالح.

أجاب المبحوث ( ب ) بأنه يساهم بشكل كبير حيث انه بدون اتصال داخلي يستحيل أن نصل إلى اتصال خارجي حيث أن كل مشروع تسويقي أو اتصالي يحتاج إلى تضافر الجهود من مختلف الهياكل والمصالح: المركزية، الجهوية، التقنية، التجارية، المالية... إلخ.

أجاب المبحوث ( ج ) على انه يعمل على تزويد العمال بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب حسب الخطة والأهداف التي تعدها المؤسسة.

أجاب المبحوث ( د ) بأن الاتصال الداخلي يساهم بشكل كبير في تحقيق أداء أفضل للمؤسسة وتعظيم أرباحها حيث أنه يساعد على إيصال وتبادل المعلومات بين العمال.

أجاب المبحوث ( هـ ) أن عملية الاتصال الداخلي تعمل على تحفيز العاملين على بذل مجهودات في سبيل اتقان المهمة من خلال احساسهم بالمسؤولية.

أجاب المبحوث ( و ) أنه من خلال الاتصال الداخلي يمكن التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة.

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين ان الاتصال الداخلي له دور فعال فهو يساهم بشكل كبير في تحقيق أداء المؤسسة من خلال سهولة وصول المعلومات بين العاملين وبالتالي سهولة اتخاذ القرارات بالإضافة إلى العمل على زيادة مبيعاتها.

س5: هل تقوم مؤسستكم بدراسات لمعرفة مشاريع وعروض المؤسسات المنافسة لكم؟

أجمع المبحوثين على أن المؤسسة تعتمد على عدة قنوات من أجل معرفة المشاريع والعروض المقدمة من طرف المنافسين ومعرفة صداها لدى الزبون وكان هناك تكتم واضح من قبل المبحوثين حول ما هي هذه القنوات التي تعتمد عليها مؤسساتكم إذ لم يتم التصريح لنا بها واكتفوا بالتأكيد على انها تقوم بذلك بشكل دائم.

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن المؤسسة متيقظة بشكل دائم من أجل الإطلاع على مشاريع وعروض المؤسسات المنافسة لها ونسبة مبيعاتهم من أجل مجابهة حرب المنافسة وإعداد الإمكانيات اللازمة لها.

## 5 - النتائج العامة للدراسة:

- لا يتم التخطيط لإستراتيجيات الاتصال على مستوى المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس وإنما هذا من اختصاص المديرية المركزية والتي تقوم بإعداد الخطط مع إشراك جميع المديريات الجهوية إذ أن كل الأوامر المتعلقة بالاتصال والتسويق تتلقاها المديرية الجهوية من المركزية فهي تقوم بالتنفيذ والمتابعة وبعث المعلومات الضرورية من أجل البحث عن التحسين.

- تعتمد المؤسسة على عدة وسائل اتصالية وإعلامية من أجل تحسين صورتها والرفع من تنافسيتها منها: التلفزيون، الإذاعة، الصحافة المكتوبة، والإنترنت بالإضافة إلى عناصر المزيج الاتصالي الترويجي الإشهار وترقية المبيعات والأبواب المفتوحة والمساهمة بالأعمال الخيرية بهدف نشر صورتها الحسنة وجذب أكبر عدد من الزبائن كما أنها تخصص ميزانية محددة للاتصال والإشهار من أجل التعريف بخدماتها ومنتجاتها.

- تسعى المؤسسة في ظل التطور التكنولوجي السريع إلى التحسين المستمر في خدماتها ومنتجاتها كما تعمل على تحسين صورتها سواء من خلال التجديد والوفاء بالعهود وكذا الإصغاء المستمر للزبون والاستجابة السريعة ويظهر هذا من خلال اعتمادها على الألوان الخاصة بها وهو اللون الأخضر والذي يدل على تجسيدها لبعض القيم منها الوفاء الشفافية والإبداع بالإضافة إلى الرسم الموجود على لوغو المؤسسة والذي يدل على انسان متصل بالشبكة وتغيير شعارها من " الكل يتكلم" إلى " أينما كنتم" وهو دليل على مجال تغطية شبكتها الواسع.

- ومن خلال ملاحظتنا الميدانية للمؤسسة واعتمادا على بعض الوثائق الإدارية تبين لنا أن المؤسسة تعمل على تجسيد مبدأ روح الجماعة والتضامن ومشاركة المواطن في جميع المجالات ومن أجل رسم

صورة إيجابية قامت المؤسسة بالعديد من النشاطات الاتصالية منها الأعمال الخيرية مثل إنشائها لمركز متنقل الخاص بالكشف عن سرطان الثدي تجوب المناطق النائية ودعم الجمعيات ومبادرات التبرع بالدم والقيام بزيارات للأطفال المرضى وذوي الاحتياجات الخاصة بالإضافة إلى إحيائها للأيام العالمية والأعياد الوطنية كعيد الشجرة ورعاية العديد من البرامج " كحصة أحيان وشباب " وبرج الأبطال" والمباريات الرياضية والعمل على ضمان تنمية مستدامة، ويأتي هذا بهدف نشر صورتها كمؤسسة مواطنة ومتضامنة تسعى لخدمة الوطن والمواطن، ويدخل هذا في إطار تركيزها على إستراتيجية اتصالية ذات نمط رمزي.

- كما وتعتمد مؤسسة "موبيليس" على الإستراتيجيات التي لها علاقة بالجانب الاقتصادي والتي ترتبط بأهداف المؤسسة فمثلا يتم إعداد الخطط بشكل يتماشى مع حاجة المؤسسة للوصول لهدف معين وميولات المدير العام كتوسيع الشبكات أو التركيز على جودة العلامة أو اتباع إستراتيجية التكلفة المنخفضة التي تفرضها الدولة والتركيز على المواطنة بحكم أنها مؤسسة وطنية تابعة للدولة.

- أن المؤسسة تقوم بالتخطيط لإستراتيجياتها بناء على حاجيات الزبون ومتطلباته فمن خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية المتمثلة في السوق وما يريده الزبائن منها بناء على دراسات الجمهور واقتراحاته تقوم بوضع خططها واستراتيجياتها لتلبي حاجياته بما يخدم مصالحها ويعود عليها بالربح.

- كما أن مؤسسة "موبيليس" تعتمد على الابتكار لمواجهة المنافسة الشرسة من خلال اعتمادها على إستراتيجية مرنة معتمدة في ذلك على الابتكار المستمر حيث أنها تتأقلم مع كل خدمة جديدة في السوق وتقابلها بخدمة مماثلة أو شبيهة.

- تعمل مؤسسة "موبيليس" على مواكبة التطورات الحاصلة في تكنولوجيا وسائل الإعلام والاتصال والحاصلة في سوق الهاتف النقال وكما وتسعى لأن تكون متواجدة بشكل فعال في الفضاء الافتراضي

من أجل تتبع الزبائن الذين أصبحوا متواجدين بكثرة في هذا الفضاء والعمل على جذبهم حيث أن هذه الوسائل تساعد المؤسسة في تطبيق إستراتيجياتها على أكمل وجه.

- تعمل الإدارة العليا بشكل دائم على فتح باب الاقتراحات أمام عمالها من أجل إبداء رأيهم بكل حرية وحثهم على الإبداع في مجالات عملهم.

- يتمثل دور إستراتيجية الاتصال في علاقته بالرفع من تنافسية المؤسسة في إعطاء هوية متميزة عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها ومجابهة السوق من أجل كسب حصة سوقية وتحقيق أداء جيد.

- يساهم الاتصال الداخلي للمؤسسة بشكل كبير في تعزيز نشاطها ويساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة وزيادة ارباحها مع سهولة مرور المعلومات بين العمال وهو ما يعود عليها بتحقيق أداء أفضل في مجالها.

- أن كفاءة الأداء التنافسي يمكن تحقيقها من خلال دراسة وتحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي من خلالها تستطيع المؤسسة بناء استراتيجياتها والتي تساعدها في مجابهة السوق وكذا الصمود والمنافسة في مواجهة المؤسسات المشابهة وتحقيق الربحية، ومنه يكون أمام المؤسسة عدة إستراتيجيات تستعين بهم لمواجهة المنافسين بالإضافة إلى استخدام مختلف الوسائل والأساليب الاتصالية.

# خاتمة عامة

## خاتمة عامة:

في الأخير نستنتج أن أهمية الاتصال ازدادت في المنظمات المعاصرة باعتباره وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق اهداف المؤسسة بشكل عام، فمع التطور التكنولوجي لوسائل الاتصال واشتداد المنافسة في السوق كان لابد على المؤسسة الاهتمام أكثر بجوانب الاتصال وهذا بإشراك جميع القوى الفاعلة في بيئة المؤسسة من أجل وضع إستراتيجيات اتصالية فعالة تمكنها من تحقيق أهدافها بما يتماشى مع بيئتها الخارجية فالمنظمات بمختلف توجهاتها ومخرجاتها سواء كانت خدمية أو إنتاجية أصبحت تعمل في بيئة متغيرة ومتطورة، ويتوقف نجاح هذه المنظمات أو فشلها على إمكانية التكيف مع هذه البيئة وعناصرها المختلفة وهذا التكيف يتطلب رصد هذه التغيرات ودراستها ووضع البرامج الاتصالية الفعالة للاستجابة لها بما يحقق مصالح مشتركة بين المنظمة وبيئتها بالإضافة إلى بناء جسور الثقة مع عملائها من خلال الاتصال الشخصي مع الزبائن بشكل متواصل من أجل إرضائه وكسب وفائه والعمل على تحسين صورتها بهدف التفوق على المنافسين واكتساب أداء متميز والاستحواذ على أكبر حصة سوقية وهذا يعني أن إستراتيجية الاتصال تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الخدماتية فلا وجود للأداء التنافسي دون وجود إستراتيجيات اتصالية محكمة ويظهر ذلك من خلال تأثير كل من عناصر المزيج الاتصالي الترويجي بالإضافة إلى الوسائل الاتصالية التي ساهمت على تطوير أدائها التنافسي وإعطاء صورة جيدة عنها، وفي ظل اشتداد المنافسة تسعى مؤسسة "موبيليس" لانتهاج استراتيجيات اتصالية فعالة تمكنها من التميز عن المؤسسات المنافسة لها في السوق وتحقيق أداء تنافسي مميز بهدف جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن وتقديم الأحسن لهم إلا أنه لكي تحافظ على مكانتها لابد على المديرية المركزية إعطاء الحرية

للمديريات التابعة لها في بعض القرارات الاتصالية والتسويقية مع العمل على زيادة وعي عمالها في مجال الاتصال داخليا وخارجيا بالإضافة إلى الاستماع الدائم للزيون ولسوق الهاتف النقال.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### المعاجم:

- 1- المعجم الوسيط ، القاهرة ، إصدار مجمع اللغة العربية، 1997
- 2- اسماعيل عبد الفتاح، عبد الكافي، معجم مصطلحات عصر العولمة، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الثقافة للنشر، 2004.

### الكتب باللغة العربية:

- 3- احمد محمود النواعرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، (د.طبعة)، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع 2009.
- 4- ايناس رأفت مأمون شومان، استراتيجيات التسويق وفن الإعلان، الطبعة الأولى، العين- دولة الإمارات العربية المتحدة، المركز القومي للبحوث دار الكتاب الجامعي، 2011.
- 5- إياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، الطبعة الثانية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع 2014.
- 6- أسامة زكي السيد علي، مهارات الاتصال (الإنساني والأكاديمي)، الطبعة الأولى، الاردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2016.
- 7- اكرم احمد رضا الطويل، صلاح الدين شيل جاسم، الشراء وفقا لSEVEN RIGHTS والأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار اليازوري، 2019.
- 8- بشير العلاق، التخطيط التسويقي (مفاهيم وتطبيقات)، (د.طبعة)، عمان- الأردن، دار اليازوري، 2008
- 9- بشير العلاق، إدارة التسويق، عمان-الأردن-، دار زهران، 2008.
- 10- بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة (بين النظرية والتطبيق)، (د.طبعة)، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- 11- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، (د.طبعة)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 12- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، (د.طبعة)، عمان- الأردن، دار اليازوري، 2008.
- 13- جمال مجاهد وآخرون، مدخل إلى الاتصال الجماهيري، (د.طبعة)، دار المعرفة الجامعية، 2013.
- 14- حميد الطائي، بشير العلاق، اساسيات الاتصال نماذج ومهارات، (د.طبعة)، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- 15- خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في ادارة الأعمال، الطبعة الأولى، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- 16- رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، عمان، دار دجلة، 2008.

- 17- سعيد اسماعيل صيني، قواعد اساسية في البحث العلمي، الطبعة الأولى، بيروت، مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع 1994.
- 18- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، (د.طبعة)، القاهرة، دار الجامعة الجديدة للنشر 2002.
- 19- صالح مهدي محسن العامري، والغالب طاهر محسن منصور، الادارة والأعمال، (د.طبعة)، الأردن دار وائل للنشر، 2007.
- 20- عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، وكالة المطبوعات شارع فهد السالم الكويت 1977.
- 21- عبد الفتاح المغربي، إدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مصر، مجموعة النيل العربية، 1991.
- 22- عادل مرابطي وعائشة نجوى، العينة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، إصدار جامعة غرداية، الجزائر، العدد 04، 2009.
- 23- عقيل حسين عقيل، خطوات البحث العلمي من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة، (د.طبعة)، دار ابن كثير، 2010.
- 24- علي فرجاني، العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال، (د.طبعة)، الأردن، دار أمجد للطباعة والنشر والتوزيع.
- 25- عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2016.
- 26- علام اعتماد محمد، علم اجتماع التنظيم، (د.طبعة)، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2013.
- 27- فوزي غرابيه، وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، (د.طبعة)، الأردن الجامعة الأردنية 1977.
- 28- فضيل دليو، الإتصال مفاهيمه-نظرياته-وسائله، (د.طبعة)، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
- 29- فاروق ناجي محمود، استراتيجية الاتصال مع الآخر، الطبعة الأولى، الأردن، دار النفائس للنشر والتوزيع، 2010.
- 30- فتحي حسين عامر، وسائل الاتصال الحديثة من الجريدة إلى الفيس بوك، الطبعة الأولى، القاهرة العربي للنشر والتوزيع، 2011.
- 31- فاطمة عواد، الاتصال والإعلام التسويقي، طبعة مزبدة ومنقحة، عمان، الاردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2015.
- 32- ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية ادارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013

- 33-محمد الصاوي مدد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، الطبعة الأولى، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 1992.
- 34-مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، الأردن مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000.
- 35-مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، الطبعة الثالثة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2000.
- 36-منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال،(د.طبعة)، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث،2002.
- 37-محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع 2005.
- 38-منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، الطبعة الأولى، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
- 39-محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل (د.طبعة) مصر الجديدة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2008.
- 40- محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى، بيروت.
- 41-محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الإتصال، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- 42-مداح عرابسي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، (د.طبعة)، وهران، ديوان المطبوعات الجامعية 2015.
- 43-ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، (د.طبعة)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 2011.
- 44-ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية)، (د.طبعة) الجزائر دار المحمدية العامة، 2004.
- 45-وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للنشر 2009.

### الكتب باللغة الأجنبية:

- 46-Bernard cailley, Politique de l'entreprise et performance économique, Paris France, les éditions d'organization, 1996 .
- 47-Décaudin,(J), (M) La communication marketing, concepts, techniques stratégies, Economica, 2ème édition, Paris, 1999.

- 48- Jean- Pierre Lehnich, La communication dans l'entreprise, call que sais-je 5ème édition, Blida, Algérie, édition de tell, 2003.
- 49-Nicole d'Almeida, Theirry Libeart, La communication intrene dans l'entreprise 4ème édition, Paris, France, édition Dunod, 2004.
- 50-Souami cherif , Control et gestion des ressources humains, 1ére édition, alger algérie, Al Ayem, 2000.

المذكرات والأطروحات:

- 51- بوهلة شهيرة، إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس) مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، الجزائر 2011.
- 52- بن قيط الجودي، إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية (دراسة وصفية للإدارة الإستشفائية بالأغواط) رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2012.
- 53- حمزة علي، أمينة عياد، الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدمانية (دراسة حالة ميدانية لشركة التأمين وإعادة التأمين LA CAAR نموذجاً)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، 201.
- 54- عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
- 55- عسنون نصيرة، بورعدة فتيحة، واقع الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة (نموذج جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة دراسة حالة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال 2018
- 56- سارة قفلول، الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة السياحية (دراسة ميدانية بالمركب السياحي سيدي فرج) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة العربي بن مهدي -أم البواقي 2015.
- 57- شيقارة هجيرة "الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة ( دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG ) مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 2005.
- 58- مازن سليمان الحوش، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية ( دراسة ميدانية بمؤسسة إذاعة الأوراس -باتنة- الجزائر نموذجاً)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة العقيد الحاج لخضر -باتنة-، الجزائر، 2006.
- 59- نوال عبداوي، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمنظمة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد

خيضر- بسكرة-، قسم علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، الجزائر، السنة الجامعية:2012-2013،

### المجلات:

60-الشافعي محمد يوسف، الاتصالات في الإدارة والعوامل التي تقلل من كفاءتها، مجلة الإدارة، مجلد 16 مصر اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، 1984.

61-الطيب دادي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007.

62-عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية-جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الأول، نوفمبر 2001.

63-السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، العدد 01، 2011/2012.

64-أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، دور أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة- دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال أوريدو-ولاية بشار-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية العدد الثامن، 2017.

65-الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي العدد02، ديسمبر 2014.

66-بن حميدة آمنة، استراتيجية اتصال التنافس بين متعاملي الهاتف النقال نجمة (أوريدو حاليا) وجازي خلال أزمة كرة القدم المصرية الجزائرية 2009/2010، مجلة الاتصال والصحافة، العدد 05، الجزائر 2016.

67-برياوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، أمابارك مجلة الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد الرابع، العدد 10، 2013.

68-بن ثامر كلثوم، تأثير التخطيط الاستراتيجي للاتصال الترويجي على الأداء التسويقي للمؤسسات المنتجة بولاية برج بوعريريج، أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،العدد 18، ديسمبر 2015.

69-بوبكر ياسين، معمر قاوي، دراسة تطبيقية حول أثر عناصر المزاحمة في القطاع الصناعي على الجودة - دراسة حالة خدمة أوريدو الجزائر - ، مجلة إقتصاديات المال والأعمال ، مارس 2017.

70-شريف أبو كرش، يونس زين، واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الانسانية، جامعة القدس، فلسطين، المجلد 29، العدد 05 2015.

- 71- علي الخضر، رولا الحسين، أثر النشاط التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي لشركات التأمين السورية مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 2، 2015.
- 72- محمد ابراهيم السكيتي، محمد سليم الزبون، تطوير استراتيجية مقترحة للجامعات السعودية لمواجهة التغيرات والتحديات التربوية في ضوء وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لكليات التربية فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 10، العدد 28، 2017.

### المقابلات:

- 73- مقابلة مع السيدة بسدات إكرام صوفيا، المكلفة بالتصال الجهوي بمؤسسة موبيليس، يوم 2019/03/27 على الساعة 09:00.
- 74- مقابلة مع السيدة بن نجيمة وردة، المديرية فرعية للمالية والمحاسبة بمؤسسة موبيليس، يوم 2019/04/03 على الساعة 10:00.
- 75- مقابلة مع السيدة بن سعودي فاطمة، مكلفة بدائرة العلاقة مع الزبون بمؤسسة موبيليس، يوم 2019/03/28 على الساعة 13:30.
- 76- مقابلة مع السيد حمزة بوزار، رئيس قسم دائرة الإنشاء بمؤسسة موبيليس، يوم 2019/04/04 على الساعة 10:00.
- 77- مقابلة مع السيد رزوق محمد، المدير الفرعي للشؤون العامة بمؤسسة موبيليس، يوم 2019/04/03 على الساعة 11:00.
- 78- مقابلة مع الجمهور الداخلي للمؤسسة بمؤسسة موبيليس من 19 ماي إلى 21 ماي 2019.

### الوثائق الحكومية:

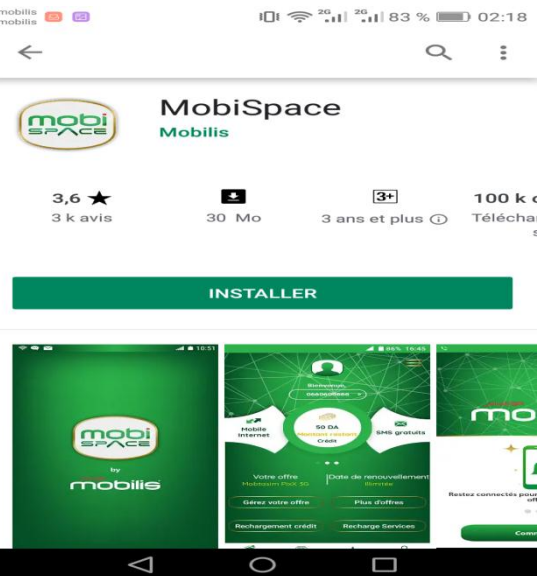
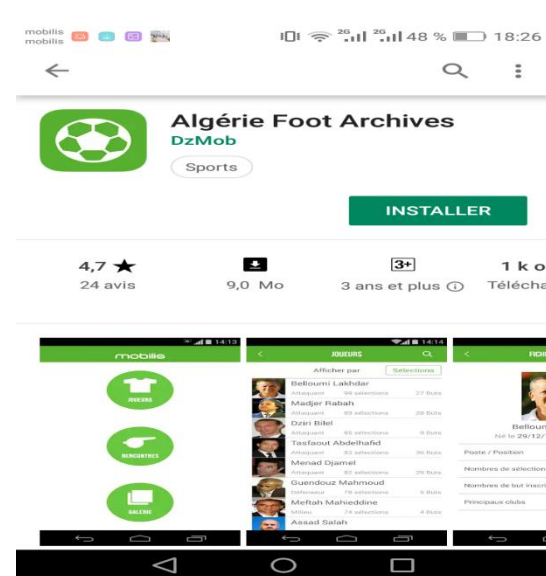
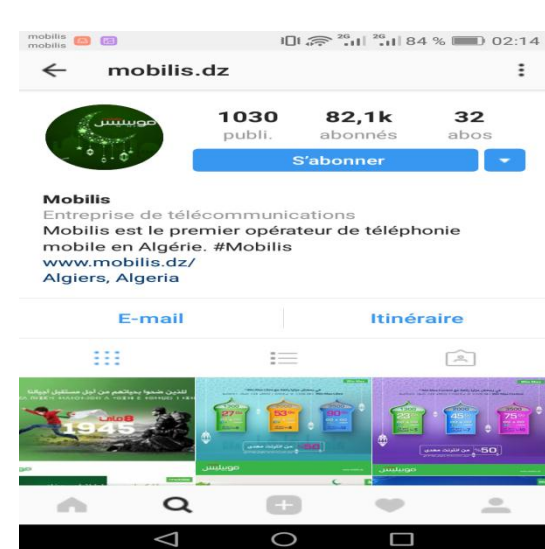
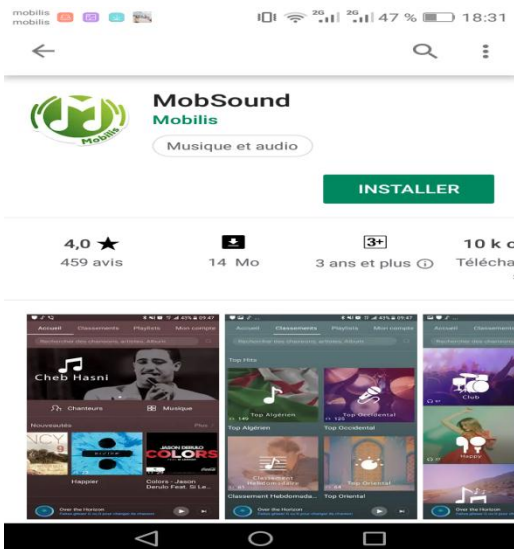
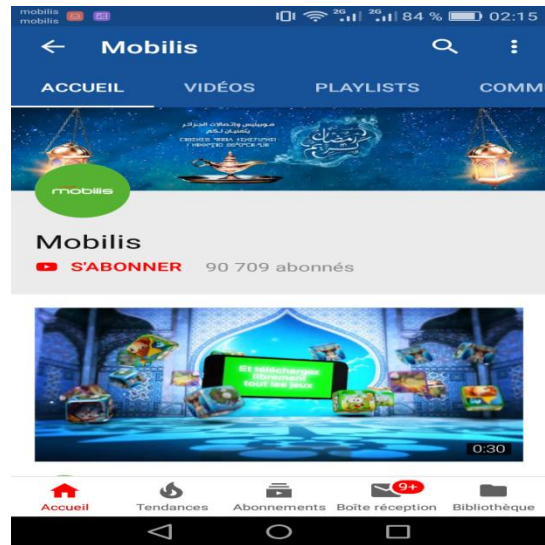
- 79- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون 03-2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 61، 22 سبتمبر 2004

### المواقع الإلكترونية:

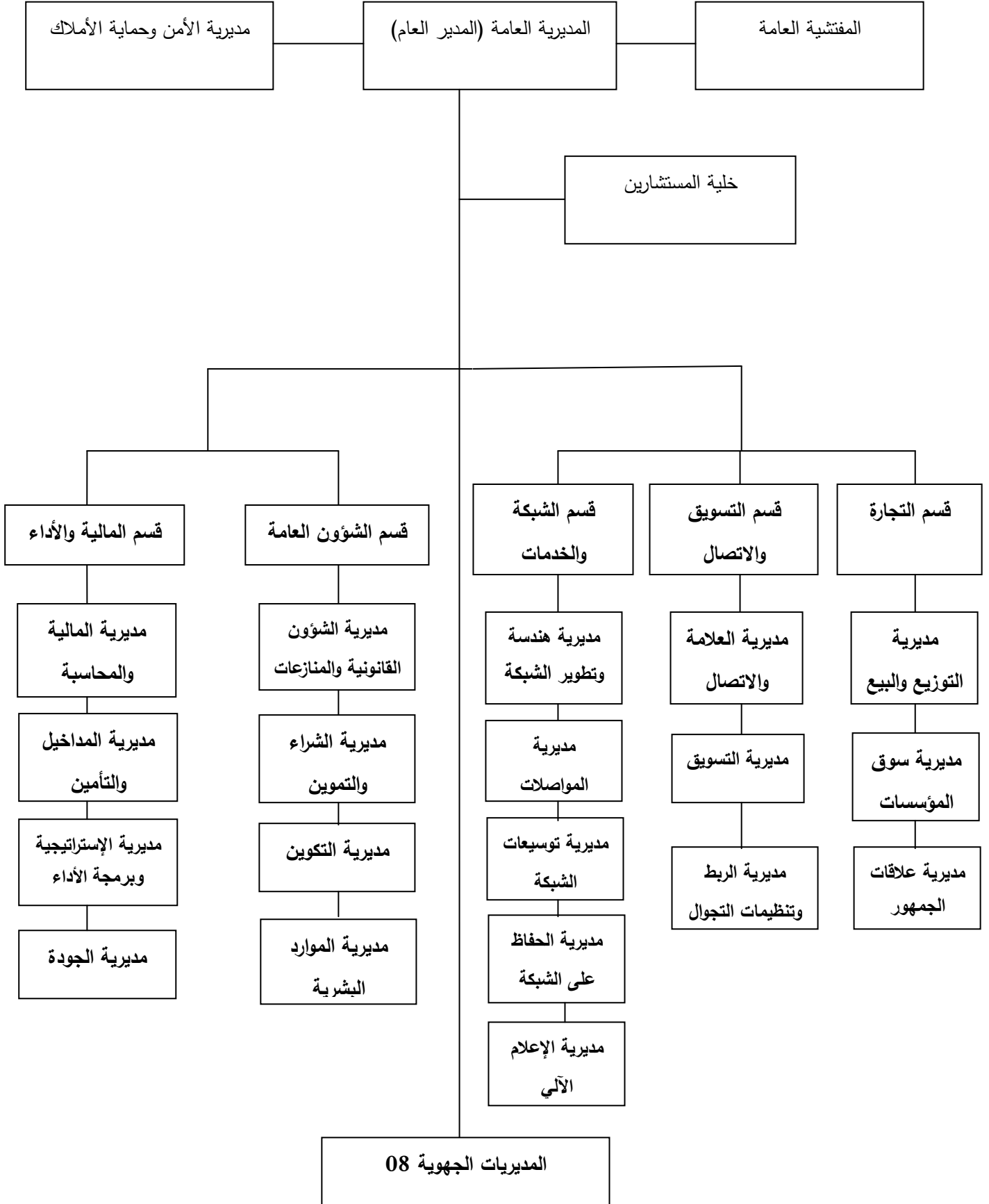
- 80- بناء الاستراتيجيات الاتصالية الدكتور ماجد تريان <http://majed1975.worpress.com/2010/11/26>

# قائمة الملاحق

## الملحق رقم 04: المنصات التي تتواجد بها مؤسسة "موبيليس" وتطبيقاتها

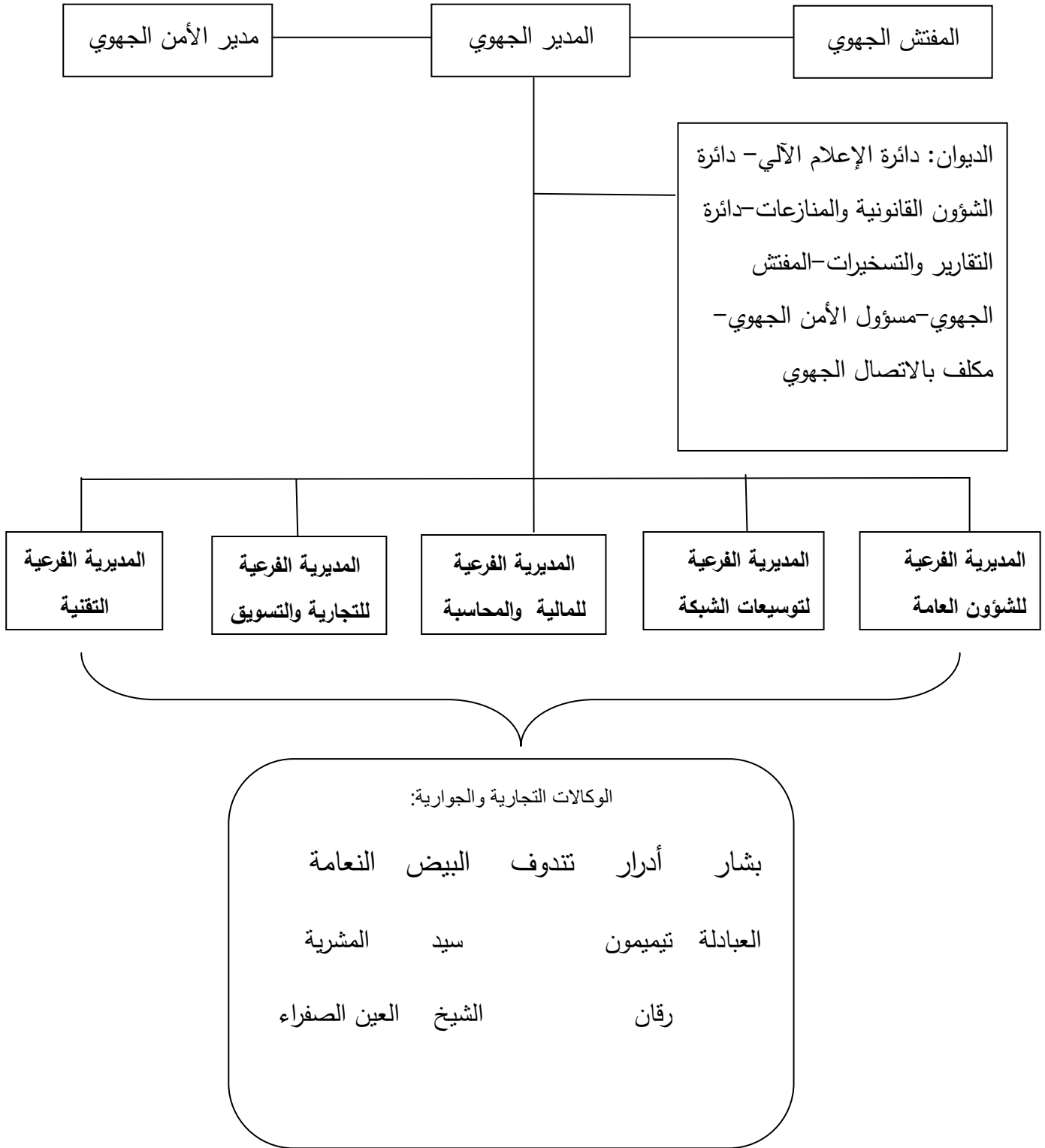


الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة "موبيليس"<sup>1</sup>



<sup>1</sup> من إعداد الطالبة وترجمتها بناء على الهيكل المقدم باللغة الأجنبية من طرف المؤسسة

الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لمؤسسة "موبيليس" ببشار<sup>2</sup>



<sup>2</sup> من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة لنا من طرف المؤسسة

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 01-109 المؤرخ في 9 صفر عام 1422 الموافق 3 مايو سنة 2001 والمتضمن تعيين أعضاء مجلس سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 04 - 136 المؤرخ في 29 صفر عام 1425 الموافق 19 أبريل سنة 2004 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 04 - 138 المؤرخ في 6 ربيع الأول عام 1425 الموافق 26 أبريل سنة 2004 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-123 المؤرخ في 15 صفر عام 1422 الموافق 9 مايو سنة 2001 والمتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل نوع من أنواع الشبكات بما فيها اللاسلكية الكهربائية، وعلى مختلف خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية،

مرسوم تنفيذي رقم 04 - 306 مؤرخ في أول شعبان عام 1425 الموافق 16 سبتمبر سنة 2004، يتضمن الموافقة على سبيل التسوية، على رخصة إقامة شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية عبر الساتل من نوع V.SAT واستغلالها وتوفير خدمات المواصلات اللاسلكية للجمهور.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 4-85 و125 ( الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1421 الموافق 5 غشت سنة 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكية واللاسلكية،

**المادة 2 :** يرخص لشركة اتصالات الجزائر، شركة ذات أسهم المستفيدة من الرخصة المذكورة أعلاه، بأن تقيم وتستغل الشبكة المذكورة في المادة الأولى أعلاه، وبأن توفر خدمات المواصلات اللاسلكية على هذه الشبكة، ضمن الشروط التقنية والتنظيمية كما هي محددة في دفتر الشروط الملحق بهذا المرسوم.

**المادة 3 :** الرخصة، موضوع هذا المرسوم، شخصية ولا يمكن التنازل عنها أو تحويلها إلا في إطار ووفق الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها، ووفق الشروط المحددة في دفتر الشروط.

**المادة 4 :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. حرر بالجزائر في أول شعبان عام 1425 الموافق 16 سبتمبر سنة 2004.

أحمد أويحيى

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 124-01 المؤرخ في 15 صفر عام 1422 الموافق 9 مايو سنة 2001 والمتضمن تحديد الإجراء المطبق على المزايدة بإعلان المنافسة من أجل منح رخص في مجال المواصلات السلكية واللاسلكية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 57-03 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1423 الموافق 5 فبراير سنة 2003 الذي يحدد صلاحيات وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال،

يرسم ما يأتي :

**المادة الأولى :** يهدف هذا المرسوم إلى الموافقة على سبيل التسوية، على رخصة إقامة شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية عبر الساتل من نوع V.SAT واستغلالها وتوفير خدمات المواصلات اللاسلكية للجمهور على هذه الشبكة، الممنوحة لشركة اتصالات الجزائر، شركة ذات أسهم.

### الملحق

دفتر الشروط المتعلقة بإقامة و استغلال شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية عبر الساتل من نوع V.SAT وتوفير خدمات المواصلات اللاسلكية للجمهور

(28 فبراير سنة 2004)

### فهرس

10	المادة الأولى : المصطلحات.....
10	1.1 تعريف المصطلحات.....
11	2.1 التعاريف الواردة في لوائح الاتحاد الدولي للاتصالات.....
11	المادة 2 : موضوع دفتر الشروط.....
11	1.2 تعريف الموضوع.....
11	2.2 الإقليمية.....
11	3.2 فترة التحفظ.....
11	المادة 3 : النصوص المرجعية.....
12	المادة 4 : موضوع الرخصة.....
12	المادة 5 : المنشآت الأساسية لشبكة V.SAT.....
12	1.5 شبكة التراسل الخاصة.....
12	2.5 الأخذ بعين الاعتبار التكنولوجيات الجديدة.....

- 12 ..... 3.5 احترام المقاييس.....
- 12 ..... 4.5 هيكله الشبكة.....
- 12 ..... 5.5 منظومات ذات سواتل.....
- 12 ..... **المادة 6 : النفاذ المباشر إلى الدولي.....**
- 12 ..... 1.6 المنشآت الأساسية الدولية.....
- 12 ..... 2.6 الاتفاقات مع المتعاملين الأجانب.....
- 13 ..... **المادة 7 : انتشار منطقة الخدمة.....**
- 13 ..... **المادة 8 : المقاييس و المواصفات الدنيا.....**
- 13 ..... 1.8 احترام المقاييس و الاعتمادات.....
- 13 ..... 2.8 وصل التجهيزات المطرفية.....
- 13 ..... **المادة 9 : الذبذبات اللاسلكية الكهربائية.....**
- 13 ..... 1.9 الذبذبات الخاصة بالوصلات الثابتة.....
- 13 ..... 2.9 شروط استعمال الذبذبات.....
- 13 ..... 3.9 التشويش.....
- 13 ..... **المادة 10 : مجموعات الترقيم.....**
- 13 ..... 1.10 منح مجموعات الترقيم.....
- 13 ..... 2.10 تعديل مخطط الترقيم الوطني.....
- 14 ..... **المادة 11 : التوصيل البيني.....**
- 14 ..... 1.11 حق التوصيل البيني.....
- 14 ..... 2.11 عقود التوصيل البيني.....
- 14 ..... **المادة 12 : تأجير ساعات تراسل - تقاسم المنشآت الأساسية.....**
- 14 ..... 1.12 تأجير ساعات التراسل.....
- 14 ..... 2.12 تقاسم المنشآت الأساسية.....
- 14 ..... 3.12 المنازعات.....
- 14 ..... **المادة 13 : صلاحيات من أجل استعمال الأملاك العمومية أو الأملاك الخاصة.....**
- 14 ..... 1.13 حق المرور والارتفاقات.....
- 14 ..... 2.13 احترام التنظيمات الأخرى المطبقة.....
- 14 ..... 3.13 النفاذ إلى المواقع اللاسلكية الكهربائية.....

- 15 ..... المادة 14 : الأملاك و التجهيزات المخصصة لتوفير الخدمات
- 15 ..... المادة 15 : استمرارية الخدمات و نوعيتها و توفرها
- 15 ..... 1.15 الاستمرارية
- 15 ..... 2.15 النوعية
- 15 ..... 3.15 التوفر
- 15 ..... 4.15 تواتر التجهيزات
- 15 ..... المادة 16 : المنافسة المشروعة
- 15 ..... المادة 17 : المساواة في معاملة المرتفقين
- 15 ..... المادة 18 : مسك محاسبة تحليلية
- 15 ..... المادة 19 : تحديد التعريفات و التسويق
- 15 ..... 1.19 تحديد التعريفات
- 16 ..... 2.19 تسويق الخدمات
- 16 ..... المادة 20 : مبادئ الفوترة و تحديد التعريفات
- 16 ..... 1.20 مبدأ تحديد التعريفات
- 16 ..... 2.20 تجهيزات التسعير
- 16 ..... 3.20 محتوى الفواتير
- 16 ..... 4.20 تفريد الخدمات المفوترة
- 16 ..... 5.20 الاحتجاجات
- 16 ..... 6.20 معالجة المنازعات
- 17 ..... 7.20 منظومة التوثيق
- 17 ..... المادة 21 : إعلان التعريفات
- 17 ..... 1.21 إعلام الجمهور و نشر التعريفات
- 17 ..... 2.21 شروط الإعلان
- 17 ..... المادة 22 : حماية المرتفقين
- 17 ..... 1.22 سرية المكالمات
- 17 ..... 2.22 العقوبات في حالة عدم احترام سرية المكالمات
- 17 ..... 3.22 سرية المعلومات الاسمية و حمايتها
- 17 ..... 4.22 التعرف
- 18 ..... 5.22 حياد الخدمات
- 18 ..... 6.22 سلامة شبكات الزبائن

- 18 ..... المادة 23 : التعليمات اللازمة من أجل الدفاع الوطني و الأمن العمومي
- 18 ..... المادة 24 : الترميز و الشفرنة
- 18 ..... المادة 25 : إلزامية الإسهام في النفاذ العام إلى الخدمات و في تهيئة الإقليم و حماية البيئة
- 18 ..... 1.25 مبدأ الإسهام
- 18 ..... 2.25 المشاركة في تحقيق النفاذ العام
- 18 ..... المادة 26 : الدليل و خدمة الإرشادات
- 18 ..... 1.26 دليل المشتركين العام
- 18 ..... 2.26 خدمة الإرشادات الهاتفية
- 19 ..... 3.26 سرية المعلومات
- 19 ..... المادة 27 : نداءات الطوارئ
- 19 ..... 1.27 التوصيل المجاني لنداءات الطوارئ
- 19 ..... 2.27 مخططات الطوارئ
- 19 ..... 3.27 الإجراءات الاستعجالية لإعادة تشغيل الخدمات
- 19 ..... المادة 28 : الأتوى الخاصة بتخصيص الذبذبات اللاسلكية الكهربائية و تسييرها و مراقبتها
- 19 ..... 1.28 مبدأ الأتوى
- 19 ..... 2.28 المبلغ
- 19 ..... المادة 29 : الإتاوة المتعلقة بتسيير مخطط الترقيم و المساهمة في البحث و التكوين و التقييس في مجال المواصلات السلكية و اللاسلكية
- 19 ..... 1.29 المبدأ
- 20 ..... 2.29 كفيات التسديد
- 20 ..... المادة 30 : كفيات تسديد الأتوى و المساهمات المالية الدورية
- 20 ..... 1.30 كفيات التسديد
- 20 ..... 2.30 التحصيل و المراقبة
- 20 ..... 3.30 كفيات تحصيل الأتوى و المساهمات من قبل سلطة الضبط
- 20 ..... المادة 31 : الضرائب و الحقوق و الرسوم
- 20 ..... المادة 32 : المسؤولية العامة

- 20 ..... المادة 33 : مسؤولية صاحب الرخصة و التأمينات
- 20 ..... 1.33 المسؤولية
- 21 ..... 2.33 إلزامية التأمين
- 21 ..... المادة 34 : الإعلام و المراقبة
- 21 ..... 1.34 المعلومات العامة
- 21 ..... 2.34 المعلومات الواجب تقديمها
- 21 ..... 3.34 التقرير السنوي
- 21 ..... 4.34 المراقبة
- 21 ..... المادة 35 : الإخلال بالأحكام المطبقة
- 22 ..... المادة 36 : سريان مفعول الرخصة و مدتها و تجديدها
- 22 ..... 1.36 سريان المفعول
- 22 ..... 2.36 المدة
- 22 ..... 3.36 التجديد
- 22 ..... المادة 37 : طبيعة الرخصة
- 22 ..... 1.37 الطابع الشخصي
- 22 ..... 2.37 التنازل و التحويل
- 22 ..... المادة 38 : الشكل القانوني لصاحب الرخصة و الأسهمية
- 22 ..... 1.38 الشكل القانوني
- 22 ..... 2.38 تعديل أسهمية صاحب الرخصة
- 23 ..... المادة 39 : الالتزامات الدولية و التعاون الدولي
- 23 ..... 1.39 احترام الاتفاقات و الاتفاقيات الدولية
- 23 ..... 2.39 مساهمة صاحبة الرخصة
- 23 ..... المادة 40 : تعديل دفتر الشروط
- 23 ..... المادة 41 : مدلول دفتر الشروط و تأويله
- 23 ..... المادة 42 : لغة دفتر الشروط
- 23 ..... المادة 43 : اختيار الموطن
- 23 ..... المادة 44 : الملاحق

## الفصل الأول

## التعريف العام للرخصة

## المادة الأولى : المصطلحات

## 1.1 تعريف المصطلحات

زيادة على التعاريف الواردة في القانون، تستعمل في دفتر الشروط هذا مصطلحات يجب أن تفهم كالآتي :

"اتصالات الجزائر" : يعني متعامل المواصلات السلكية و اللاسلكية الذي حولت إليه نشاطات المواصلات السلكية و اللاسلكية التي كانت تابعة لوزارة البريد و المواصلات، تطبيقا للمادة 12 من القانون.

" سلطة الضبط " : يعني سلطة الضبط التي أنشئت بموجب المادة 10 من القانون.

" الملحق " : يعني أحد الملاحق الثلاثة (3) لدفتر الشروط.

## الملحق الأول : أسهمية صاحب الرخصة

## الملحق 2 : كفاءات التوصيل البيني

الملحق 3 : العروض المقدمة من قبل صاحب الرخصة ردا على طلب العروض بتاريخ 27 ديسمبر سنة 2003.

" دفتر الشروط " : يعني هذه الوثيقة (بما فيها ملاحقها) التي تشكل دفتر شروط الرخصة وفق أحكام القانون.

" ETSI " : يعني المعهد الأوروبي لتقييس الاتصالات.

" المنشآت الأساسية " : يعني المنشآت والتركيبات الثابتة التي يستعملها متعامل والتي ركبت عليها تجهيزات المواصلات السلكية و اللاسلكية.

" يوم عمل " : يعني يوما من أيام الأسبوع (باستثناء الخميس و الجمعة) الذي لا يعتبر يوم عطلة للإدارات الجزائرية بصفة عامة.

" الرخصة " : يعني الرخصة التي تسلم بموجب مرسوم تنفيذي والتي تسمح لصاحبها بإقامة واستغلال شبكة مواصلات لاسلكية عمومية من نوع V.SAT على التراب الجزائري و توفير الخدمات، علما أن هذا المرسوم يلحق به دفتر الشروط هذا .

" القانون " : يعني القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1421 الموافق 5 غشت سنة 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.

" الوزير " : يعني الوزير المكلف بالبريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال.

" العرض " : يعني العرض الذي يقدمه صاحب الرخصة ردا على طلب العروض الذي أعلنته سلطة الضبط في 27 ديسمبر سنة 2003 من أجل منح رخص V.SAT.

" المتعامل المرجعي " : يعني شركة " اتصالات الجزائر "، شركة خاضعة للقانون الجزائري برأسمال قدره مائة مليون دينار ( 100.000.000 دج)، الكائن مقرها بالطريق الوطني رقم 5، الديار الخمس، المحمدية مدينة الجزائر، المقيدة في السجل التجاري تحت الرقم 18083 ب.02

" المتعامل " : يعني صاحب رخصة إقامة و/أو استغلال شبكة عمومية للمواصلات السلكية و اللاسلكية و/أو استغلال خدمات هاتفية في الجزائر، بما في ذلك اتصالات الجزائر .

" رقم أعمال المتعامل " : يعني رقم الأعمال الذي يحققه صاحب الرخصة خارج الرسوم برسم الخدمات و الصافي من كلفة كل خدمات التوصيل البيني واستئجار الدارات و كلفة الخدمات الأخرى التي يقدمها المتعاملون الآخرون في شبكات و خدمات المواصلات السلكية و اللاسلكية العمومية و كذلك من الرسوم التحاسبية الدولية، المحققة خلال السنة المدنية السابقة.

" الخدمات " : يعني خدمات المواصلات اللاسلكية التي تشكل موضوع الرخصة.

" شبكة V.SAT " يعني شبكة للمواصلات اللاسلكية عبر السواتل الثابتة المدار و التي تسيير محطة HUB النفاذ إلى السعة الفضائية لمحطات V.SAT.

" المحطة HUB " محطة أرضية ثابتة مسؤولة مباشرة عن استعمالات ذبذبات الإرسال في الأرض وانطلاقا من الساتل و مسؤولة أيضا عن مراقبة النفاذ إلى الساتل وعن تشوير الشبكة.

## 2-1 التعاريف الواردة في لوائح الاتحاد الدولي للاتصالات

تكون تعاريف المصطلحات الأخرى المستعملة في دفتر الشروط هذا مطابقة للتعاريف الواردة في لوائح الاتحاد، ما لم يرد ما يخالف ذلك صراحة.

### المادة 2 : موضوع دفتر الشروط

#### 1.2 تعريف الموضوع

يهدف دفتر الشروط هذا إلى تحديد الشروط التي يرخّص فيها لصاحب الرخصة أن يستغل على التراب الجزائري شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية عبر الساتل من نوع V.SAT مفتوحة للجمهور و أن يركب على التراب الجزائري المحطات والتجهيزات الضرورية لتوفير الخدمات للجمهور.

#### 2.2 الإقليمية

تشمل الرخصة كل امتداد التراب الجزائري مياهه الإقليمية و جميع منافذه الدولية برا وبحرا وساتليا، وفق الاتفاقات والمعاهدات ما بين الحكومات والاتفاقات والمعاهدات الدولية.

#### 3.2 فترة التحفظ

ابتداء من الانطلاق في إجراء إعلان طلب العروض المتعلق بمنح الرخصة و خلال فترة ثلاث (3) سنوات التي تلي سريان مفعول الرخصة أو طالما لم يصل مجموع المتعاملين أصحاب الرخصة V.SAT، بما فيهم المتعامل التاريخي، إلى ستة آلاف (6.000) مطراف V.SAT مركب، لن تمنح أية رخصة جديدة تتعلق بإقامة و/أو استغلال شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية عبر الساتل من نوع V.SAT ولا يمنع هذا الترتيب تسوية أو تسليم أو توسيع رخص تتعلق بالشبكة العمومية للمهاتف عبر الساتل من نوع V.SAT تستغلها "اتصالات الجزائر" عند تاريخ دفتر الشروط هذا.

#### المادة 3 : النصوص المرجعية

يجب أن تنفذ الرخصة الممنوحة لصاحبها، وفق جميع الأحكام التشريعية والتنظيمية والمقاييس الجزائرية والدولية المعمول بها، لاسيما منها :

- القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1421 الموافق 5 غشت سنة 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و بالمواصلات السلكية و اللاسلكية،

"محطة V.SAT" هي محطات أرضية ثابتة للإرسال والاستقبال أو الاستقبال فقط و تتشكل مما يأتي :

الهوائي،

وحدة لاسلكية خارجية،

وحدة لاسلكية داخلية.

"المقطع الفضائي" يعني ساعات فضائية مستأجرة أو مقامة من قبل صاحب الرخصة لتوصيل المكالمات عبر شبكته.

"مركز مراقبة الشبكة" يعني جميع التجهيزات والبرمجيات الموصولة بينيا بمحطة HUB والتي تسيّر وتراقب حسن سير الشبكة.

"شبكة V.SAT الخاصة بصاحب الرخصة" يعني المنشآت الأساسية التي يستغلها صاحب الرخصة (القطاع الفضائي ومحطة HUB) و كذلك محطات V.SAT الخاصة بالمشتركين الموصولين بهذه المنشآت الأساسية وشبكة الإرسال الخاصة بصاحب الرخصة.

يمكن، عند الاقتضاء، أن تستعمل هذه الشبكة خطوطا مستأجرة لدى مستغلي المواصلات السلكية واللاسلكية العموميين.

"مشترك في شبكة V.SAT الخاصة بصاحب الرخصة" يعني كل شخص طبيعي أو معنوي يستعمل الخدمات التي تقدمها شبكة V.SAT الخاصة بصاحب الرخصة في إطار عقد يبرم مع هذا الأخير أو مع شركة تسويق خدماته ضمن نظام المناولة.

"صاحب الرخصة" : يعني صاحب الرخصة، أي شركة "اتصالات الجزائر"، شركة خاضعة للقانون الجزائري، برأسمال قدره 100 000 000 دج، الكائن مقرها بالطريق الوطني رقم 5، الديار الخمس، المحمدية، مدينة الجزائر، المقيدة في السجل التجاري تحت الرقم 18083 ب 02.

"الاتحاد" : يعني الاتحاد الدولي للاتصالات.

"منطقة التغطية" : تعني الفضاءات الجغرافية التي تنتشر فيها شبكة V.SAT التابعة لصاحب الرخصة.

يمكنه في هذا الصدد إقامة وصلات سلكية و / أو لاسلكية كهربائية، لا سيما وصلات بحزم هرتزية شريطة توفر الذبذبات لضمان وصلات التراسل. ويمكنه كذلك أن يستأجر لدى الغير وصلات أو منشآت أساسية لضمان ربط مباشر بين تجهيزاته.

#### 2.5 الأخذ بعين الاعتبار التكنولوجيات الجديدة

يجب إقامة شبكة صاحب الرخصة بواسطة تجهيزات جديدة تدمج أحدث التكنولوجيات وأجداها.

#### 3.5 احترام المقاييس

على صاحب الرخصة احترام القواعد و المقاييس المطبقة في الجزائر، لا سيما في مجال الأمن واستعمال شبكة الطرقات و منشآت الهندسة المدنية.

#### 4.5 هيكل الشبكة

إن منظومة المواصلات اللاسلكية عبر الساتل المستعملة هي منظومة ذات سواتل ثابتة المدار.

يجب تركيب منظومة المراقبة و محطة HUB و منظومة الفوترة للشبكة على التراب الجزائري.

#### 5.5 منظومات ذات سواتل

يجب أن تكون المنظومات ذات السواتل المستعملة منظومات مبلغة إلى الاتحاد الدولي للاتصالات و أن تكون قد حصلت على موافقة الإدارة الجزائرية خلال التنسيق.

تعلم سلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية بتطور الخصائص التقنية و السعة التي توفرها المنظومات ذات السواتل المستعملة.

#### المادة 6 : النفاذ المباشر إلى الدولي

##### 1.6 المنشآت الأساسية الدولية

يرخص لصاحب الرخصة باستغلال منشآته الأساسية الدولية الخاصة به على التراب الجزائري، بهدف توصيل المكالمات الدولية لمشركيه.

##### 2.6 الاتفاقات مع المتعاملين الأجانب

يتفاوض صاحب الرخصة بحرية مع المتعاملين الأجانب المعتمدين من سلطات بلدانهم، حول مبادئ و كفاءات دفع أجر الوصلات و التجهيزات المستعملة بصفة مشتركة، و ذلك وفق قواعد و توصيات الهيئات الدولية التي تنضم إليها الجزائر.

- المرسوم التنفيذي رقم 01-123 المؤرخ في 15 صفر عام 1422 الموافق 9 مايو سنة 2001 والمتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل نوع من أنواع الشبكات بما فيها اللاسلكية الكهربائية و على مختلف خدمات المواصلات السلكية و اللاسلكية،

- المرسوم التنفيذي رقم 01-124 المؤرخ في 15 صفر عام 1422 الموافق 9 مايو سنة 2001 والمتضمن تحديد الإجراء المطبق على المزايدة بإعلان المنافسة من أجل منح رخص في مجال المواصلات السلكية و اللاسلكية،

- المقاييس المحددة أو المقاييس التي تم التذكير بها في دفتر الشروط هذا،

- لوائح الاتحاد، لا سيما تلك المتعلقة بالمواصلات اللاسلكية.

#### المادة 4 : موضوع الرخصة

يجب على صاحب الرخصة أن يوفر الخدمات الآتية كحد أدنى :

- النفاذ إلى الأنترنت عبر الساتل،

- تراسل المعطيات في الحزم الواسعة ( $\leq 64$  كيلوبتة)،

- توفير منشآت أساسية لإقامة شبكات معطيات مستقلة،

- توفير منشآت أساسية لإقامة شبكات معطيات عمومية،

- الإسعاف في حالة كارثة طبيعية،

- كل الخدمات الإضافية التي يعرضها صاحب الرخصة في عرضه كما هو وارد في الملحق 3 من دفتر الشروط هذا، بما فيها الخدمات الصوتية و التلكسية.

#### الفصل الثاني

##### شروط إقامة الشبكة و استغلالها

#### المادة 5 : المنشآت الأساسية لشبكة V.SAT

##### 1.5 شبكة التراسل الخاصة

يرخص لصاحب الرخصة، في حدود احترام أحكام القانون و نصوصه التطبيقية، إقامة منشآته الأساسية و ساعاته التراسلية الخاصة به من أجل تلبية حاجيات شبكة V.SAT.

يبلغ صاحب الرخصة، بطلب من سلطة الضبط، مخططات استعمال الذبذبات المخصصة له.

في حالة عدم استغلال صاحب الرخصة ذبذبات لاسلكية كهربائية مخصصة له في أجل سنة ابتداء من تاريخ تخصيصها، يخول لسلطة الضبط صلاحية مباشرة إجراء إلغاء التخصيص وفق الشروط المقررة في التنظيم المعمول به.

### 3.9 التشويش

تكون كفاءات الإقامة و الاستغلال و كذا طاقات الإشعاع حرة، شريطة احترام التنظيم المعمول به ومقتضيات التنسيق الوطني و الدولي و شريطة عدم التسبب في تشويشات مضرّة.

وفي حالة حدوث تشويش بين قنوات متعاملين اثنين، على هذين المتعاملين القيام، في أجل أقصاه سبعة (7) أيام بعد تاريخ المعاينة، بإخبار سلطة الضبط بتاريخ و مكان حدوث التشويشات وبالشروط السارية في استغلال القنوات محل التشويش. ويعرض المتعاملان على سلطة الضبط، في أجل أقصاه شهر واحد، الإجراءات المتفق عليها لإزالة هذه التشويشات، قصد الموافقة.

### المادة 10 : مجموعات الترقيم

#### 1.10 منح مجموعات الترقيم

تحده سلطة الضبط مجموعات الترقيم الضرورية لصاحب الرخصة من أجل استغلال شبكة V.SAT وتوفير الخدمات الخاضعة للرخصة.

سيضمن صاحب الرخصة مجانا توصيل النداءات الموجهة إلى خدمات الطوارئ (يستكمل هذا الإجراء باستعمال ترقيم موحد بالنسبة لكل المتعاملين).

علاوة على ذلك، يمكن صاحب الرخصة أن يقدم لزبائن شبكته خدمات مساعدة أو خدمات إضافية يتم النفاذ إليها بواسطة أرقام قصيرة من صيغة XYZ، شريطة إعلام سلطة الضبط بذلك.

#### 2.10 تعديل مخطط الترقيم الوطني

في حالة تعديل مخطط الترقيم الوطني تعديلا جذريا، تخطط سلطة الضبط هذه التغييرات بالتشاور مع المتعاملين، وفق التشريع و التنظيم المعمول بهما.

### المادة 7 : انتشار منطقة الخدمة

ينشر صاحب الرخصة خدماته وفق الرزنامة المبينة أدناه كحد أدنى :

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
24 ولاية	36 ولاية	48 ولاية

يقصد بالسنة الأولى والسنة الثانية والسنة الثالثة نهاية كل فترة 12 شهرا تلي تاريخ تبليغ مرسوم منح الرخصة.

علاوة على ذلك، يجب على صاحب الرخصة أن يحترم الانتشار المبين في عرضه المذكور في الملحق 3 من نظام إعلان طلب العروض. ففي حالة ملاحظة تأخر يفوق 6 أشهر مقارنة مع العرض، يمكن تطبيق عقوبات كما هي محددة في إطار المادة 36 من دفتر الشروط هذا.

### المادة 8 : المقاييس و المواصفات الدنيا

#### 1.8 احترام المقاييس والاعتمادات

يجب أن تكون التجهيزات و المنشآت المستعملة في شبكة صاحب الرخصة مطابقة للمقاييس المعمول بها. و على صاحب الرخصة السهر على أن تكون التجهيزات الموصولة بشبكته، لاسيما التجهيزات المطرفية، معتمدة وفق الأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها.

#### 2.8 وصل التجهيزات المطرفية

لا يمكن صاحب الرخصة الاعتراض على أن يوصل بشبكته تجهيزا مطرفيا معتمدا وفق الشروط المحددة في التنظيم المعمول به.

### المادة 9 : الذبذبات اللاسلكية الكهربائية

#### 1.9 الذبذبات الخاصة بالوصلات الثابتة

يطلب من صاحب الرخصة، تخصص سلطة الضبط لصاحب الرخصة الذبذبات الضرورية لإقامة وصلات المنشآت الأساسية للشبكة، و ذلك مع مراعاة الأحكام الأخرى الواردة في دفتر الشروط والتنظيم المعمول به.

#### 2.9 شروط استعمال الذبذبات

تقوم سلطة الضبط بتخصيص ذبذبات في مختلف الحزم وفق التنظيم المعمول به و حسب ما يتوفر من الطيف.

**المادة 11 : التوصيل البيني****1.11 حق التوصيل البيني**

بموجب المادة 25 من القانون و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-156 المؤرخ في 9 مايو سنة 2002، يستجيب متعاملو الشبكات العمومية للمواصلات السلكية و اللاسلكية لطلبات التوصيل البيني التي يتقدم بها صاحب الرخصة، وذلك ضمن الشروط المقررة في القانون و التنظيم المعمول بهما. ويستفيد صاحب الرخصة من عرض التوصيل البيني لـ "اتصالات الجزائر" ضمن الشروط المقررة في الملحق 2.

يجب على صاحب الرخصة أن يضع، حسب الحاجة، تحت تصرف المتعاملين الموصولين بينيا، مواقع نقاط الوصل البيني في محلاته التقنية من أجل تمكين هؤلاء المتعاملين من تركيب تجهيزاتهم البينية التي تسمح بالوصل مع شبكته، وفق الشروط المقررة في فهرسه للتوصيل البيني.

**2.11 عقود التوصيل البيني**

تحدد شروط التوصيل البيني التقنية و المالية و الإدارية في عقود يتم التفاوض بشأنها، بحرية، بين المتعاملين مع احترام دفتري الشروط الخاص بكل منهم و احترام التنظيم المعمول به. و تبلغ هذه العقود إلى سلطة الضبط للمصادقة عليها.

في حالة حدوث خلاف بين صاحب الرخصة و متعامل آخر، يتم اللجوء إلى تحكيم سلطة الضبط، وفق الشروط المقررة في القانون و التنظيم المعمول بهما.

**المادة 12 : تأجير ساعات التراسل \_ تقاسم المنشآت الأساسية****1.12 تأجير ساعات التراسل**

يستفيد صاحب الرخصة من حق استئجار ساعات التراسل لدى المتعاملين الآخرين (الذين يعرضون هذه الخدمات). و عليه، هو كذلك، أن يستجيب لطلبات استئجار ساعات التراسل التي يتقدم بها المتعاملون الآخرون للمواصلات السلكية و اللاسلكية ضمن شروط موضوعية و شفافة و غير تمييزية.

**2.12 تقاسم المنشآت الأساسية**

يستفيد صاحب الرخصة من حق استئجار المنشآت الأساسية لشبكة V.SAT التابعة للمتعاملين

الآخرين. و عليه، هو كذلك، أن يضع المنشآت الأساسية لشبكة V.SAT تحت تصرف المتعاملين الذين يطلبون منه ذلك. و سيتم الرد على طلبات تقاسم المنشآت الأساسية ضمن شروط موضوعية و شفافة و غير تمييزية. و يجب أن تعتمد منهجية تحديد أسعار تأجير المنشآت الأساسية على الكلفة.

لا يمكن تبرير رفض تقاسم المنشآت الأساسية إلا بسبب عدم القدرة أو بسبب انعدام التطابق التقني.

**3.12 المنازعات**

تعرض على تحكيم سلطة الضبط كل منازعة بين صاحب الرخصة و متعامل واحد أو أكثر فيما يتعلق بتأجير ساعات التراسل أو تقاسم المنشآت الأساسية.

**المادة 13 : صلاحيات من أجل استعمال الأملاك العمومية أو الأملاك الخاصة****1.13 حق المرور و الارتفاقات**

تطبقا للمادة 34 من القانون، يستفيد صاحب الرخصة من أحكام المادة 43 من القانون و ما يليها من المواد المتعلقة بحقوق المرور على الأملاك العمومية و المتعلقة كذلك بالارتفاقات على الملكيات العمومية أو الخاصة.

**2.13 احترام التنظيمات الأخرى المطبقة**

يحق لصاحب الرخصة إنجاز الأشغال الضرورية لاستغلال شبكة V.SAT و توسيعها. و عليه احترام التشريع و التنظيم المعمول بهما، لا سيما الأحكام المتعلقة بالملاحة الجوية و الأرصاد الجوية و الدفاع الوطني و الصحة العمومية و تنظيم المدن و شبكة الطرقات و الأمن العمومي.

**3.13 النفاذ إلى المواقع اللاسلكية الكهربائية**

يستفيد صاحب الرخصة من حق النفاذ إلى كل المواقع اللاسلكية الكهربائية، لا سيما منها النقط العليا، التي يستعملها متعاملون آخرون، شريطة احترام الارتفاقات اللاسلكية الكهربائية و توفير المساحة الضرورية و التكفل بقسط معقول من تكاليف احتلال الأماكن. و مع مراعاة نفس التحفظات و الشروط، يجب أيضا على صاحب الرخصة فسخ النفاذ للمتعاملين الآخرين إلى المواقع اللاسلكية الكهربائية التي يستعملها لحاجيات شبكة V.SAT. و يتحقق النفاذ إلى المواقع اللاسلكية الكهربائية فيما بين المتعاملين، ضمن شروط شفافة و موضوعية و غير تمييزية.

#### 4.15 تواتر التجهيزات

يجب على صاحب الرخصة ضمان تواتر كامل لتجهيزات محطة HUB من أجل ضمان تأمين الشبكة واستمرارية الخدمة. ويمكن صاحب الرخصة استعمال محطة HUB مركبة خارج التراب الوطني لمدة متراكمة قدرها أسبوعا في السنة في حالة وجود مشاكل تقنية قاهرة، وذلك شريطة الحصول على موافقة مسبقة من سلطة الضبط.

#### الفصل الثالث

#### شروط الاستغلال التجاري

#### المادة 16 : المنافسة المشروعة

يلتزم صاحب الرخصة بممارسة منافسة مشروعة مع المتعاملين المنافسين له، خاصة بالامتناع عن كل ممارسة غير تنافسية مثل التفاهم غير المسموح به على وجه الخصوص (سيما في مجال التعريفية) أو التعسف في استعمال وضعيته المسيطرة.

#### المادة 17 : المساواة في معاملة المرتفقين

يعامل المرتفقون بطريقة متساوية، ويضمن نفاذهم إلى شبكة V.SAT وإلى الخدمات، وفقا للقانون وفي ظروف موضوعية وشفافة و غير تمييزية.

تكون الخدمات التي يوفرها صاحب الرخصة مفتوحة إلى كل الذين يقدمون طلبا لذلك، شريطة أن تتوفر فيهم الشروط التي يحددها صاحب الرخصة وتوافق عليها سلطة الضبط (تسديد إيداع ضمان، تسوية المتأخرات،... إلخ).

#### المادة 18 : مسك محاسبة تحليلية

يمسك صاحب الرخصة محاسبة تحليلية تسمح بتحديد الكلفة الحقيقية و العائدات والنتائج الخاصة بكل شبكة مستغلة و/أو بكل فئة من الخدمات الموفرة.

#### المادة 19 : تحديد التعريفات و التسويق

#### 1.19 تحديد التعريفات

مع مراعاة أحكام القانون المتعلقة بالأعمال والممارسات غير التنافسية، يستفيد صاحب الرخصة على الخصوص من :  
- الحرية في تحديد أسعار الخدمات المقدمة لمشركيه،

تعالج طلبات النفاذ إلى النقط العليا و مختلف الخلافات المتعلقة بالنفاذ إلى المواقع اللاسلكية الكهربائية، وفق الكيفيات و الشروط المطبقة على تقاسم المنشآت الأساسية.

#### المادة 14 : الأملاك و التجهيزات المخصصة

#### لتوفير الخدمات

يخصص صاحب الرخصة ما يلزم من المستخدمين و يرصد ما يلزم من الأملاك المنقولة و العقارية (بما فيها المنشآت الأساسية للمواصلات السلكية و اللاسلكية) و العتاد لإقامة و استغلال شبكة V.SAT و لتوفير الخدمات في منطقة التغطية، لا سيما بهدف استيفاء شروط الدوام و النوعية و الأمن المقررة في دفتر الشروط هذا.

#### المادة 15 : استمرارية الخدمات و نوعيتها

#### وتوفرها

#### 1.15 الاستمرارية

لا يستطيع صاحب الرخصة توقيف توفير الخدمات دون ترخيص مسبق من سلطة الضبط، إلا في حالة قوة قاهرة تعين قانونا، وذلك احتراماً لمبدأ الاستمرارية.

#### 2.15 النوعية

يلتزم صاحب الرخصة برصد كل الوسائل لتوفير خدمات بنوعيات تكون مستوياتها مطابقة للمقاييس الدولية، لا سيما منها مقاييس الاتحاد. و يجب أن تكون نسبة ضياع المكالمات الداخلية لشبكة صاحب الرخصة أدنى من 1 %.

#### 3.15 التوفر

على صاحب الرخصة ضمان دوام الخدمات 24 ساعة على 24 ساعة و 7 أيام على 7 أيام.

و ينبغي ألا تتجاوز المدة المتراكمة لانعدام شاغلية محطة HUB 72 ساعة في السنة، باستثناء حالات القوة القاهرة.

يلزم صاحب الرخصة نفسه باتخاذ التدابير الضرورية من أجل ضمان سير منتظم و دائم لتركيبات شبكة V.SAT و حمايتها. و يجب عليه أن يرصد في أقرب الآجال الوسائل التقنية و البشرية الكفيلة باستدراك العواقب الناجمة عن نقائص تركيباته أو توقيف عملها أو هدمها.

(ج) يضع منظومة تبرير للفواتير بتوفير تفاصيل عن المكالمات الدولية لجميع مشتركيه،

(د) يوفر، كتبرير للفواتير التي تلي سريان مفعول الرخصة، تفاصيل كاملة عن المكالمات الهاتفية لجميع مشتركيه الذين يتقدمون بطلب للحصول على ذلك و الذين يقبلون تسديد سعر هذه الخدمة الإضافية،

(هـ) يحتفظ لمدة سنتين (2) على الأقل، بعناصر الفوترة وبالعمليات المسجلة في حسابات الزبائن الفردية.

### 3.20 محتوى الفواتير

تتضمن فواتير صاحب الرخصة بالنسبة للخدمات، على الأقل، ما يأتي :

- إسم الزبون و عنوانه البريدي،

- مرجع الخطوط و الخدمات المفوترة،

- فترة الفوترة،

- عرض مفصل عن الفوترة مع (i) سعر الاشتراك، (ii) سعر تأجير المطاريق، عند الاقتضاء و (iii) الكميات المفوترة (مدة أو عدد الرسوم القاعدية) وتعريف الرسم القاعدي لكل خدمة من الخدمات،

- الأجل الأقصى و شروط التسديد.

### 4.20 تفريد الخدمات المفوترة

تعد فوترة كل خدمة بصفة منفصلة عن غيرها أو تكون على الأقل مفردة بكل وضوح، مقارنة بفوترات متعلقة بخدمات أخرى وفرها صاحب الرخصة.

### 5.20 الاحتجاجات

يسجل صاحب الرخصة و يضع تحت تصرف سلطة الضبط، إن طلبت منه ذلك، الاحتجاجات المرتبطة بفواتير صادرة بشأن الخدمات و الأجوبة المقدمة عن هذه الاحتجاجات. و يبلغ سلطة الضبط، خلال الشهر الأول من كل سنة جبائية، بتحليل إحصائي للاحتجاجات المستلمة و الأجوبة المعطاة خلال السنة الجبائية المنصرمة.

### 6.20 معالجة المنازعات

يضع صاحب الرخصة إجراءات شفافة لمعالجة المنازعات القائمة بين صاحب الرخصة ومشاركيه ويقدمها للاطلاع إلى سلطة الضبط.

- الحرية في ضبط المنظومة الإجمالية لتحديد التعريف، هذه المنظومة التي بإمكانها أن تحتوي على تخفيضات تبعا لحجم الحركة،

- الحرية في تحديد سياسته للتسويق.

تقدم المعلومات عن ذلك إلى سلطة الضبط.

### 2.19 تسويق الخدمات

على صاحب الرخصة أن يحرص في إطار علاقاته التعاقدية مع مناولين محتملين، على احترام التزامات هؤلاء المناولين بالنسبة إلى ما يأتي :

- المساواة في النفاذ و في معاملة المرتفقين،

- احترام سرية المعلومات التي يحوزها عن المرتفقين.

يحتفظ صاحب الرخصة، في جميع الأحوال، بمسؤولية توفير الخدمات لزبائنه.

### المادة 20 : مبادئ الفوترة و تحديد التعريف

#### 1.20 مبدأ تحديد التعريف

تكون كلفة النداء لمشارك هاتفي \_ في شبكة ثابتة أو نقالة-مقيدة كلية على جهاز المنادي، داخل الإقليم الجزائري.

تطبق، خارج الإقليم الجزائري، مبادئ تحديد التعريف و الفوترة المنصوص عليها في اتفاقات التجوال الدولية.

بالنسبة لخدمة المعطيات، لصاحب الرخصة حرية تحديد هيكله عرض تعريفاته في حدود احترام المادة 18 من دفتر الشروط هذا.

#### 2.20 تجهيزات التسعير

يفوتر صاحب الرخصة الخدمات الموفرة بتطبيق التعريفات المنشورة تطبيقا دقيقا. و لهذه الغاية يقوم صاحب الرخصة بما يأتي :

(أ) يراقب موثوقية منظومة التسعير و يتحقق، مرة في السنة على الأقل، من تجهيزات المراكز المستخدمة لتخزين المعطيات اللازمة للتسعير وتسجيل التسعير،

(ب) يضع، في إطار برامج عصرية و توسيع تجهيزاته، أجهزة للتسعير من شأنها السماح بمعرفة المبالغ المسعرة لكل فئة من فئات التعريفات المطبقة،

(ج) تسلم أو تبعت إلى كل شخص يطلب ذلك،  
نسخة من المذكرة النهائية أو خلاصات ملأمة منها.  
(د) تبين التعريفات الجديدة و تاريخ سريان  
مفعولها بكل وضوح كلما طرأ تغيير على التعريفات.

#### الفصل الرابع

##### شروط استغلال الخدمات

##### المادة 22 : حماية المرتفقين

##### 1.22 سرية المكالمات

يتخذ صاحب الرخصة الإجراءات التي من شأنها  
أن تضمن سرية المعلومات التي يحوزها عن مرتفقي  
شبكة V.SAT، مع مراعاة التعليمات التي يفرضها  
الدفاع الوطني والأمن العمومي، ومراعاة صلاحيات  
السلطة القضائية والتنظيم المعمول به.

##### 2.22 العقوبات في حالة عدم احترام سرية

##### المكالمات

على صاحب الرخصة أن يطلع أعوانه على  
الالتزامات التي يخضعون لها، و على العقوبات التي  
يتعرضون لها في حالة عدم احترام سرية المكالمات.

##### 3.22 سرية المعلومات الاسمية و حمايتها

يتخذ صاحب الرخصة الإجراءات الكفيلة بضمان  
حماية و سرية المعلومات الاسمية التي يحصل عليها  
والتي يعالجها أو يدرجها في وحدة التعرف على  
المشتركين، وذلك مع احترام الأحكام القانونية  
والتنظيمية المعمول بها.

يجب على كل زبون مشترك أن يكون موضوع  
تعرف دقيق يتضمن خاصة العناصر الآتية :

- الاسم و اللقب،

- العنوان،

- نسخة طبق الأصل لبطاقة تعريف رسمية.

يجب أن يتم هذا التعرف عند اكتتاب الاشتراك.

##### 4.22 التعرف

يقترح صاحب الرخصة على جميع زبائنه وظيفة  
تجميد التعرف على رقمه من الجهاز المطلوب ويشغل  
جهازا خاصا لإلغاء هذه الوظيفة.

إن لاحظت سلطة الضبط، حين معالجة منازعة  
واحدة أو منازعات عديدة عرضها عليها مشتركو صاحب  
الرخصة للتحكيم، أن الإجراء ناقص أو غير مطبق،  
فبإمكانها أن تلزم صاحب الرخصة، بقرار مسبب،  
بتكييف هذا الإجراء أو كيفياته التطبيقية، كما أنها  
باستطاعتها أن تجبر صاحب الرخصة على مراجعة  
قراراته غير المؤسسة أو الناقصة التأسيس.

##### 7.20 منظومة التوثيق

يضع صاحب الرخصة، فور تشغيل شبكته V.SAT،  
منظومة معلوماتية لتخزين المعطيات التجارية  
ومعطيات الفوترة و تسجيل التحصيلات.

##### المادة 21 : إعلان التعريفات

##### 1.21 إعلام الجمهور و نشر التعريفات

على صاحب الرخصة أن يعلم الجمهور بتعريفاته  
و بشروطه العامة الخاصة بعرض الخدمات.

على صاحب الرخصة أن ينشر تعريفات توفير كل  
فئة من فئات خدمة وصل أو صيانة أو تكييف أو  
تصليح كل تجهيز مطرفي موصول بشبكته.

##### 2.21 شروط الإعلان

تعد المذكرة المتضمنة إعلان التعريفات في  
الظروف الآتية :

(أ) ترسل نسخة من المذكرة إلى سلطة الضبط،  
ثلاثين (30) يوما على الأقل قبل سريان مفعول كل  
تغيير مرتقب. و بإمكان سلطة الضبط أن تفرض على  
صاحب الرخصة تبديل كل تغيير في تعريف خدماته أو  
تغيير في شروط بيع هذه الخدمات، إن تبين أن هذه  
التغييرات لا تحترم خاصة قواعد المنافسة المشروعة  
و مبادئ توحيد التعريفات الوطنية لخدمات  
المواصلات السلكية و اللاسلكية.

ويقلص في هذه الحالة أجل الإرسال إلى سلطة  
الضبط من ثلاثين (30) يوما إلى أجل أدناه ثمانية (8)  
أيام.

(ب) توضع نسخة من المذكرة النهائية تحت  
تصرف الجمهور في كل وكالة تجارية قصد الاطلاع  
عليها بكل حرية.

**5.22 حياذ الخدمات**

يضمن صاحب الرخصة حياذ خدماته إزاء محتوى المعلومات المرسلة على شبكته. و يلزم نفسه باتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لضمان حياذ مستخدميه إزاء محتوى الرسائل المرسلة على شبكته. و يقدم لهذه الغاية الخدمات دون تمييز، مهما كانت طبيعة الرسائل المرسلة، و يتخذ الترتيبات الناجعة ليضمن لها السلامة.

**6.22 سلامة شبكات الزبائن**

يلتزم صاحب الرخصة بالضمان لزبائنه سلامة وصلاته تجاه شبكتهم الداخلية. و يضمن خاصة حماية النفاذ إلى مختلف مواقع شبكتهم عن طريق أي مورد خارجي.

**المادة 23 : التعليمات اللازمة من أجل الدفاع الوطني و الأمن العمومي**

يجب على صاحب الرخصة أن يستجيب لأوامر السلطات المختصة في أقرب الأجال من أجل احترام التعليمات التي يفرضها الدفاع الوطني و الأمن العمومي، و صلاحيات السلطة القضائية باستخدام الوسائل الضرورية، خاصة فيما يتعلق بما يأتي :

- إنشاء وصلات للمواصلات السلكية و اللاسلكية في مناطق العمليات أو في المناطق المنكوبة،
- احترام الأولويات بشأن استعمال الشبكات في حالة نزاع أو في حالات الطوارئ،
- التوصليل البيئي مع الشبكات الخاصة بالمصالح المكلفة بالدفاع الوطني و الأمن العمومي،
- تسخير المنشآت الأساسية لحاجيات الأمن الداخلي،
- تقديم عون لهيئات المهتمة على المستوى الوطني بمسائل حماية و أمن منظومات المواصلات السلكية و اللاسلكية،

- الانقطاع الجزئي أو الكلي للخدمة أو انقطاع الارصالات اللاسلكية الكهربائية، شريطة دفع تعويض يتلاءم و خسارة رقم الأعمال الناجمة عن هذا الانقطاع.

**المادة 24 : الترميز و الشفرة**

يمكن صاحب الرخصة أن يقوم لصالح إشاراته الخاصة و/ أو أن يقترح على مشتركيه خدمة ترميز في احترام الأحكام القانونية و التنظيمية المعمول بها.

وعليه، مع ذلك، أن يودع لدى سلطة الضبط، طرق و وسائل شفرة الإشارات و ترميزها قبل تشغيل هذه المنظومات.

**المادة 25 : إلزامية الإسهام في النفاذ العام إلى الخدمات و في تهيئة الإقليم و حماية البيئة****1.25 مبدأ الإسهام**

يساهم صاحب الرخصة، تطبيقا للقانون و لنصوصه التطبيقية، في أعباء النفاذ العام إلى خدمات المواصلات السلكية و اللاسلكية، كما يساهم في تهيئة الإقليم و حماية البيئة.

**2.25 المشاركة في تحقيق النفاذ العام**

تحدد مساهمة صاحب الرخصة في مهام و أعباء النفاذ العام و تهيئة الإقليم و حماية البيئة (مساهمة SU) بـ 3٪ من رقم أعمال المتعامل.

يمكن صاحب الرخصة أن يساهم في عملية طلب العروض أو في الاستشارات الصادرة عن سلطة الضبط، ليشارك في إنجاز مهام النفاذ العام.

**المادة 26 : الدليل و خدمة الإرشادات****1.26 دليل المشتركين العام**

وفقا للمادة 32 من القانون، يبلغ صاحب الرخصة، مجانا، الهيئة المكلفة بإنجاز الدليل العام للمشاركين في الخدمات الصوتية أو التلكسية، في أجل أقصاه 31 أكتوبر المنصرم من سنة إنجاز الدليل، بقائمة مشتركية في الخدمات الصوتية أو التلكسية و بعناوينهم و أرقام نداءهم و عند الاقتضاء بوظائفهم، قصد إنشاء دليل عام و مصلحة إرشادات يوضعان تحت تصرف الجمهور.

**2.26 خدمة الإرشادات الهاتفية**

يوفر صاحب الرخصة لكل مشترك في الخدمات خدمة إرشادات هاتفية و تلكسية مدفوعة الأجر، تسمح بالحصول كحد أدنى على ما يأتي :

- أرقام هواتف المشتركين في الخدمات انطلاقا من أسمائهم و عناوينهم،
- رقم هاتف خدمة إرشادات كل متعامل من متعاملي الشبكة العمومية للمواصلات السلكية و اللاسلكية الموصولة بينيا بشبكة V.SAT.

استثنائية، يتخذ صاحب الرخصة كل التدابير اللازمة من أجل إعادة تشغيل الخدمة في أقرب الآجال. و يمنح في هذه الحالة الأولوية لإعادة تشغيل الوصلات التي تساعد مباشرة في تنفيذ مهام الهيئات أو الإدارات الملتزمة بتوفير إسعافات استعجالية.

## الفصل الخامس

### الأتاوى

المادة 28 : الأتاوى الخاصة بتخصيص الذبذبات اللاسلكية الكهربائية و تسييرها و مراقبتها

#### 1.28 مبدأ الأتاوى

وفقا للقانون و في مقابل تخصيص و تسيير و مراقبة الذبذبات اللاسلكية الكهربائية، يخضع صاحب الرخصة إلى تسديد الإتاوة المتعلقة بتخصيص الذبذبات و تسييرها و مراقبتها.

#### 2.28 المبلغ

يحتوي مبلغ الإتاوة المشار إليها في النقطة 1.28 و المتعلقة بتخصيص الذبذبات و تسييرها و مراقبتها، على ما يأتي :

- إتاوة سنوية لاستعمال و مراقبة الذبذبات،
- إتاوة سنوية لتسيير و مراقبة المنشآت الأساسية اللاسلكية الكهربائية.

يمكن مراجعة مبلغ هذه الأتاوى عن طريق التنظيم و في احترام مبادئ المساواة بين متعاملي القطاع دونما تمييز.

المادة 29 : الإتاوة المتعلقة بتسيير مخطط الترقيم و المساهمة في البحث و التكوين و التقييس في مجال المواصلات السلكية و اللاسلكية.

#### 1.29 المبدأ

يخضع صاحب الرخصة إلى تسديد الإتاوة و المساهمة الآتيتين :

- إتاوة متعلقة بتسيير مخطط الترقيم إذا كان صاحب الرخصة يعرض خدمات صوتية و توكسية،
- مساهمة في البحث و التكوين و التقييس في مجال المواصلات السلكية و اللاسلكية.

تقدم مصلحة إرشادات صاحب الرخصة مساعدة هاتفية إلى مصالح إرشادات كل المتعاملين بما في ذلك أولئك المقيمين في الخارج، و ذلك من أجل إنجاز طلبات المكالمات الصادرة عن شبكات هؤلاء المتعاملين.

يضمن صاحب الرخصة كذلك للمتعاملين الآخرين منافذ إلى مصلحته الخاصة بالإرشادات في إطار عقد التوصيل البيني المبرم بينهم.

### 3.26 سرية المعلومات

على المشتركين في خدمات صاحب الرخصة الذين يرفضون أن تدرج أسماؤهم في الدليل العام للمشاركين و في خدمة الإرشادات الهاتفية أن يعبروا عن ذلك كتابة، و يمكن إخضاعهم إلى إتاوة إضافية. ولن ترسل آنذاك المعلومات الخاصة بهؤلاء المشتركين إلى الهيئة المكلفة بإنجاز الدليل العام للمشاركين.

### المادة 27 : نداءات الطوارئ

#### 1.27 التوصيل المجاني لنداءات الطوارئ

تبعاً للمعلومات المرسلة من طرف المصالح العمومية المعنية، توصل مجاناً إلى المركز المناسب الأقرب من المنادي، نداءات الطوارئ الواردة من مرتفقي شبكة صاحب الرخصة أو من مرتفقي شبكات أخرى و الموجهة إلى هيئات عمومية مكلفة بما يأتي :

- الحفاظ على الأرواح البشرية،
- تدخلات الشرطة و الدرك الوطني،
- مكافحة الحرائق.

#### 2.27 مخططات الطوارئ

يعد صاحب الرخصة بالتشاور مع المسؤولين عن الهيئات المكلفة بالإسعافات الاستعجالية و مع السلطات المحلية، مخططات و ترتيبات قصد توفير خدمة استعجالية من خدمات المواصلات السلكية و اللاسلكية أو إعادة تشغيلها السريع و ينفذ كل ذلك بمبادرة منه أو بطلب من السلطات المختصة.

### 3.27 الإجراءات الاستعجالية لإعادة تشغيل

#### الخدمات

عندما ينقطع توفير الخدمات، لا سيما أداءات التوصيل البيني و تأجير الساعات بسبب أضرار

**2.29 كفايات التسديد**

فيما يتعلق بهذه الإتاوة وهذه المساهمة، تعطى لصاحب الرخصة الضمانات الآتية :

- لن يفوق المبلغ السنوي الإجمالي الذي يخضع له صاحب الرخصة في باب الإتاوة المتعلقة بتسيير مخطط الترقيم، 0,2% من رقم أعمال المتعامل؛ وتشمل هذه الإتاوة أجر خدمات الضبط التي تقدمها سلطة الضبط،

- ولن يفوق المبلغ السنوي الإجمالي الذي يخضع له صاحب الرخصة في باب المساهمة في البحث والتكوين والتقييم في مجال المواصلات السلكية واللاسلكية، 0,3% من رقم أعمال المتعامل.

ويسدد هذه الإتاوة وهذه المساهمة جميع متعاملي قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر، وذلك في احترام مبادئ المساواة بين متعاملي القطاع و دونما تمييز.

**المادة 30 : كفايات تسديد الأتاوى و المساهمات المالية الدورية****1.30 كفايات التسديد**

تحرر و تسدد مساهمات صاحب الرخصة المستحقة بموجب دفتر الشروط هذا، وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

**2.30 التحصيل والمراقبة**

تكلف سلطة الضبط بتحصيل هذه المساهمات لدى صاحب الرخصة. و تراقب كذلك التصريحات التي يدلي بها صاحب الرخصة في هذا الصدد و تحتفظ لنفسها بالحق في القيام بكل تفتيش في الموقع و بكل تحقيق تراهما لازمين، وذلك بالاستعانة عند الضرورة بشرطة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية المنصوص عليها في المادة 121 وما يليها من مواد القانون. وعند الاقتضاء، تقوم سلطة الضبط بتعديلات بعد جمع توضيحات صاحب الرخصة.

**3.30 كفايات تحصيل الأتاوى و المساهمات من قبل سلطة الضبط**

يجرى تسديد هذه الأتاوى وهذه المساهمات بالطريقة الآتية :

- الأتاوى عن تخصيص الذبذبات اللاسلكية الكهربائية المذكورة في المادة 28 و تسييرها ومراقبتها،

يحدد مبلغ الأتاوى على أساس سنوي لفترة تمتد من أول يناير إلى 31 ديسمبر و تكون محل تعديل يتناسب مع المدة الزمنية المحتسبة فعلا في حالة تخصيص أو سحب خلال السنة. ويجرى تسديد الأتاوى في أجل أقصاه 31 يناير من السنة الموالية،

- المساهمة في النفاذ العام إلى الخدمات و في تهيئة الإقليم و حماية البيئة و الإتاوة المتعلقة بتسيير مخطط الترقيم و المساهمة في البحث والتكوين و التقييم في مجال المواصلات السلكية واللاسلكية، المذكورة في المادتين 25 و 29،

يجرى تسديد هذه الإتاوة و هذه المساهمات سنويا في أجل أقصاه 30 يونيو من السنة الموالية.

**المادة 31 : الضرائب و الحقوق و الرسوم**

يخضع صاحب الرخصة للأحكام الجبائية المعمول بها. وعليه بالتالي تسديد كل الضرائب و الحقوق و الرسوم المقررة في التشريع و التنظيم المعمول بهما.

**الفصل السادس****المسؤولية و المراقبة و العقوبات****المادة 32 : المسؤولية العامة**

إن صاحب الرخصة مسؤول عن حسن اشتغال شبكة V.SAT و عن احترام الالتزامات الواردة في دفتر الشروط هذا وفي العرض، كما أنه مسؤول عن احترام المبادئ و الأحكام التشريعية و التنظيمية المطبقة عليه.

**المادة 33 : مسؤولية صاحب الرخصة و التأمينات****1.33 المسؤولية**

إن صاحب الرخصة مسؤول وحده تجاه الغير، بما في ذلك الوزير وسلطة الضبط، وذلك وفقا لأحكام القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 5 غشت سنة 2000، فيما يخص إقامة شبكة V.SAT وتشغيلها، وتوفير الخدمات، وفيما يخص الأضرار التي من المحتمل أن تنجم خاصة عن نقائص صاحب الرخصة أو عن نقائص مستخدميه أو عن نقائص شبكة V.SAT.

### 2.33 إلزامية التأمين

فور سريان مفعول الرخصة و طيلة مدة صلاحيتها، يغطي صاحب الرخصة مسؤوليته المدنية والمهنية و مسؤوليته عن الأخطار التي تمس الأملاك الضرورية لإقامة و استغلال شبكة V.SAT و لتوفير الخدمات، بما في ذلك المنشآت الجاري إنجازها والتجهيزات الجاري تركيبها، و ذلك عن طريق عقود تأمين لدى شركات تأمين مقيمة في الجزائر.

### المادة 34 : الإعلام والمراقبة

#### 1.34 المعلومات العامة

على صاحب الرخصة أن يضع تحت تصرف سلطة الضبط المعلومات والوثائق المالية والتقنية والتجارية اللازمة لها للتأكد من احترامه الالتزامات المفروضة عليه بموجب النصوص التشريعية والتنظيمية ودفتر الشروط هذا.

#### 2.34 المعلومات الواجب تقديمها

يلتزم صاحب الرخصة بتبليغ المعلومات الآتية لسلطة الضبط والوزارة، في الأشكال والأجال المحددة في النصوص التشريعية والتنظيمية المعمول بها وفي دفتر الشروط هذا :

- كل تعديل مباشر في تشكيلة رأسمال الشركة و حقوق التصويت الخاصة بصاحب الرخصة،

- وصف مجموع الخدمات الموفرة، بما في ذلك المنطقة الجغرافية حيث تعرض هذه الخدمات،

- التعريفات والشروط العامة الخاصة بتوفير الخدمات،

- معطيات حول الحركة و رقم الأعمال،

- معلومات حول استعمال الموارد الممنوحة، لاسيما الذبذبات والأرقام،

- أية معلومة أخرى أو وثيقة أخرى ينص عليها دفتر الشروط هذا والنصوص التشريعية والتنظيمية المعمول بها،

- معطيات معدل الحركة الشهرية عن كل محطة،

- عدد المشتركين في نهاية كل شهر،

- الحجم الإجمالي الشهري للمعطيات المحولة.

### 3.34 التقرير السنوي

يجب على صاحب الرخصة أن يقدم سنويا إلى سلطة الضبط والوزارة في أجل أقصاه ثلاثة أشهر ابتداء من نهاية كل سنة اجتماعية، تقريرا سنويا في 8 نسخ وكشوفات مالية سنوية مصادق عليها.

يجب أن يتضمن التقرير السنوي معلومات مفصلة حول الجوانب الآتية :

- تطوير الشبكة والخدمات موضوع الرخصة خلال السنة الماضية،

- شروح حول كل خلل في تنفيذ الالتزامات المقررة في دفتر الشروط هذا وكذلك تقدير حول وقت تصحيح الخلل. وإذا كان هذا الخلل ناتجا عن ظروف خارجة عن إرادة صاحب الرخصة، فيجب عليه أن يدرج كل مستند يبرر ذلك،

- مخطط تنفيذ استغلال شبكة V.SAT والخدمات بالنسبة للسنة المقبلة،

- أية معلومة يراها صاحب الرخصة ملائمة أو تطلبها سلطة الضبط،

- إذا كان صاحب الرخصة شركة مدرجة في البورصة، يذكر كل اجتياز يسجله كل مساهم، في حد امتلاك رأسمال صاحب الرخصة، يكون مضاعف 5 (5٪، 10٪، 15٪، إلخ...)، وذلك تنفيذا لتنظيم البورصة المطبق.

### 4.34 المراقبة

يمكن سلطة الضبط أن تجري لدى صاحب الرخصة تحقيقات، بما فيها تلك التي تستلزم تدخلات مباشرة أو تستلزم ربط تجهيزات خارجية على شبكته الخاصة، إما عن طريق أعوانها المكلفين بذلك، و إما عن طريق أي شخص مؤهل قانونا من طرفها، وذلك وفق التشريع و التنظيم المعمول بهما.

### المادة 35 : الإخلال بالأحكام المطبقة

في حالة إخلال صاحب الرخصة بالالتزامات المتعلقة باستغلال شبكة V.SAT وخدماته، وفقا لدفتر الشروط هذا ولعرض صاحب الرخصة وللتشريع والتنظيم المعمول بهما، يتعرض صاحب الرخصة للعقوبات ضمن الشروط المقررة في النصوص السالفة الذكر، دون المساس بالمتابعات القضائية المحتملة.

## الفصل السابع شروط الرخصة

**المادة 36 : سريان مفعول الرخصة ومدتها وتجديدها**

### 1.36 سريان المفعول

بعد توقيع صاحب الرخصة على دفتر الشروط، يدخل هذا الدفتر حيز التنفيذ في التاريخ الذي ينشر فيه في الجريدة الرسمية المرسوم التنفيذي الذي تتم بموجبه الموافقة على مضمونه وتسليم الرخصة لصاحبها.

### 2.36 المدة

تمنح الرخصة لمدة عشر (10) سنوات ابتداء من تاريخ سريان مفعولها كما هو محدد في المادة 1.36 أعلاه.

### 3.36 التجديد

يمكن تجديد الرخصة مرة أو عدة مرات لفترات لا تتعدى الواحدة منها خمس (5) سنوات، وذلك بطلب يودع لدى سلطة الضبط إثني عشر (12) شهرا على الأقل قبل نهاية صلاحية الرخصة.

(أ) يتم تجديد الرخصة ضمن الشروط التي أعدت فيها و صودق عليها، وفق التشريع المعمول به،

(ب) يتم التجديد بقوة القانون طالما يستجيب صاحب الرخصة لجميع الالتزامات المتعلقة باستغلال شبكة V.SAT وبتوفير الخدمات المقررة في دفتر الشروط. ويجب أن يكون كل رفض لكل طلب تجديد، مسببا قانونا ومترتبا على قرار يتخذه الوزير بناء على اقتراح من سلطة الضبط. ولا يترتب عن التجديد تحصيل مقابل مالي.

### المادة 37 : طبيعة الرخصة

### 1.37 الطابع الشخصي

إن الرخصة شخصية بالنسبة لصاحبها.

### 2.37 التنازل والتحويل

مع مراعاة أحكام دفتر الشروط هذا، لا يمكن التنازل عن الرخصة أو تحويلها لفائدة الغير إلا وفق الشروط والإجراءات المحددة في المادة 19 من المرسوم التنفيذي رقم 01-124 المؤرخ في 15 صفر عام 1422 الموافق 9 مايو سنة 2001 والمتضمن تحديد الإجراءات المطبق على المزايمة بإعلان المنافسة من أجل منح رخص في مجال المواصلات السلكية واللاسلكية.

مع مراعاة الأحكام المذكورة في المادة 38 أدناه، يعتبر بمثابة تنازل عن الرخصة تغيير الوضع القانوني لصاحب الرخصة، لاسيما بإنشاء مؤسسة جديدة أو إثر عملية دمج - اقتناء مؤسسة.

### المادة 38 : الشكل القانوني لصاحب الرخصة والأسهمية

#### 1.38 الشكل القانوني

يجب على صاحب الرخصة أن يتشكل في صيغة شركة خاضعة للقانون الجزائري وأن يظل على تلك الصورة.

#### 2.38 تعديل أسهمية صاحب الرخصة

تتشكل أسهمية صاحب الرخصة كما هو مبين في الملحق الأول المرفق.

(أ) يجب أن يكون ما يأتي محل إخطار مسبق إلى سلطة الضبط قبل إنجاز التعديل المقرر :

(i) كل تعديل يمس مباشرة أكثر من 10 ٪ من توزيع أسهمية صاحب الرخصة،

(ii) كل تعديل يمس مستوى المساهمة المباشرة أو غير المباشرة للمتعامل المرجعي في رأسمال صاحب الرخصة،

(ب) مع مراعاة الاستثناءات الواردة أدناه، تخضع العمليات المذكورة أعلاه، إلى ترخيص مسبق من سلطة الضبط التي لن ترفض هذا الترخيص بدون تبريرات شرعية. ويعتبر سكوت سلطة الضبط مدة تفوق شهرين بعد تبليغ طلب الترخيص، بمثابة قبول.

استثناء للأحكام الواردة في الفقرة (ب) أعلاه، لاتخضع العمليات التالية لترخيص مسبق من سلطة الضبط :

(i) العمليات المذكورة في الفقرة 2.38 (أ) أعلاه والتي ترمي إلى إدراج كل سندات صاحب الرخصة أو جزء منها في سوق منظمة،

(ii) والعمليات المذكورة في الفقرة 2.38 (أ) (ii) أعلاه، عندما لا يترتب عليها تقليص مباشر أو غير مباشر لمساهمة المتعامل المرجعي، إلى حد أدنى من أغلبية رأسمال و إلى حد أدنى من حقوق التصويت في رأسمال صاحب الرخصة.

من أجل منح رخص في مجال المواصلات السلكية واللاسلكية، يمكن تعديل دفتر الشروط هذا بصفة استثنائية بناء على رأي مبرر من سلطة الضبط و فقط في حالة ما إذا استدعى الصالح العام ذلك، أي لأسباب الأمن الوطني أو النظام العام.

#### المادة 41 : مدلول دفتر الشروط و تأويله

يخضع دفتر الشروط هذا، ومدلوله وتأويله إلى النصوص التشريعية والتنظيمية المعمول بها في الجزائر.

#### المادة 42 : لغة دفتر الشروط

يحرر دفتر الشروط هذا باللغتين : العربية والفرنسية.

#### المادة 43 : اختيار الموطن

يكون موطن صاحب الرخصة في مقره الاجتماعي، الكائن بالطريق الوطني رقم 05، الديار الخمس، المحمدية، مدينة الجزائر - الجزائر.

#### المادة 44 : الملاحق

تشكل الملاحق الثلاثة المرفقة جزءا لا يتجزأ من دفتر الشروط هذا.

حرر بالجزائر، في 28 فبراير سنة 2004

في خمس (5) نسخ أصلية

وقعه :

ممثل صاحب الرخصة  
الرئيس المدير العام  
محمود شتيح  
رئيس سلطة ضبط  
البريد والمواصلات  
السلكية واللاسلكية  
محمد بفضيل

وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال

عمار تو

الملحق الأول

الأسهمية

مجمل رأسمال شركة "اتصالات الجزائر" - شركة ذات أسهم- تحوزه الدولة الجزائرية.

(ج) تخضع للموافقة المسبقة لسلطة الضبط وفق الأشكال والشروط المقررة في الفقرة (ب) أعلاه، كل مساهمة لصاحب الرخصة في رأسمال و/أو في حقوق التصويت لمتعامل حائز رخصة إقامة واستغلال شبكة عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية و/أو توفير خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر.

(د) يمكن أن يؤدي الإخلال بالأحكام أعلاه من قبل صاحب الرخصة أو أصحاب أسهم المتعامل المرجعي أو أصحاب أسهم صاحب الرخصة، إلى سحب الرخصة.

(هـ) يكون لاغيا كل أخذ مساهمة مباشرة أو غير مباشرة يقوم به متعامل في الجزائر ضمن رأسمال صاحب الرخصة.

#### المادة 39 : الالتزامات الدولية و التعاون الدولي

##### 1.39 احترام الاتفاقات والاتفاقيات الدولية

على صاحب الرخصة احترام الاتفاقيات والاتفاقات الدولية في مجال المواصلات السلكية واللاسلكية، ولاسيما اتفاقات ولوائح وترتيبات الاتحاد والمنظمات المحدودة أو الجهوية للمواصلات السلكية واللاسلكية التي تنتمي إليها الجزائر.

يعلم صاحب الرخصة، بصفة منتظمة، سلطة الضبط بالترتيبات التي يتخذها في هذا الصدد.

##### 2.39 مساهمة صاحب الرخصة

يرخص لصاحب الرخصة المساهمة في أشغال الهيئات الدولية التي تعنى بالمسائل المتعلقة بشبكات المواصلات السلكية واللاسلكية و خدماتها.

يمكن الوزير أن يعلن صاحب الرخصة متعاملا معترف به لدى الاتحاد، بناء على اقتراح من سلطة الضبط.

#### الفصل الثامن

#### الأحكام الختامية

#### المادة 40 : تعديل دفتر الشروط

تطبيقا للتنظيم المعمول به ووفقا لأحكام المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 01-124 المؤرخ في 15 صفر عام 1422 الموافق 9 مايو سنة 2001 والمتضمن تحديد الإجراءات المطبق على المزايدة بإعلان المنافسة

## الملحق الثاني

كيفية التوصيل البيني  
مع الشبكات الثابتة لـ "اتصالات الجزائر"

## 1. عموميات

يستفيد صاحب الرخصة من عرض التوصيل البيني لـ "اتصالات الجزائر" كما هو موافق عليه من طرف سلطة الضبط. ويجب أن يسمح هذا العرض لصاحب الرخصة بأن يستفيد، على الأقل، من الإمكانيات الآتية:

- النفاذ إلى الشبكة العمومية المحولة و الثابتة عن طريق التوصيل البيني على مستويات مراكز العبور الوطنية (CTN)، حيث أن نقاط التوصيل البيني أي السطح البيني بين شبكة صاحب الرخصة وشبكة "اتصالات الجزائر"، تتكون من الموزعات الرقمية للمراكز المذكورة أعلاه. و تكون رموز التشوير، رمز CCITT رقم 7، أو رمز R2 الرقمي إن تعذر ذلك،

- النفاذ إلى المنشآت الأساسية للتراسل باستئجار ساعات الشبكة الوطنية. و سيكون هذا النفاذ مضمونا على جميع المسالك ذات الألياف البصرية، كما سيكون موفرا حسب الطاقات المتوفرة على المسالك ذات الحزم الهرتزية. و على "اتصالات الجزائر"، في جميع الأحوال، أن تلبى الطلبات المعقولة التي يتقدم بها صاحب الرخصة والتي تتعلق باستئجار ساعات لربط مقرات الولايات،

- تحدد قواعد توصيل الحركة في اتفاقية التوصيل البيني،

- يفرض التنظيم أن تكون تعريفات التوصيل البيني محددة وفق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 02-156 المؤرخ في 9 مايو 2002 فإن لم توجد هناك عناصر كافية لتقدير الكلفة، يمكن سلطة الضبط أن

تستخدم مقارنات دولية لتأطير تعريفات التوصيل البيني. و تصبح هذه الأحكام نافذة، عقب فترة انتقالية تمتد على ثلاث (3) سنوات، تؤطر خلالها تعريفات التوصيل البيني وفقا للأحكام الواردة في الفصل 2 أدناه من هذا الملحق.

- تراقب سلطة الضبط تعريفات تأجير ساعات من طرف "اتصالات الجزائر"، و تتأكد من أن هذه التعريفات مبنية حقا على الكلفة الاقتصادية لإقامة وصيانة المنشآت الأساسية أو- إن تعذر ذلك - تتأكد من أنها متطابقة مع أفضل الممارسات الدولية.

- ستحدد الكيفيات العامة والممارسات المتعلقة بالتوصيل البيني عن طريق اتفاقية توصيل بيني مبرمة بين "اتصالات الجزائر" وصاحب الرخصة، وتخضع هذه الاتفاقية إلى موافقة سلطة الضبط،

- وتخضع جميع المنازعات المتعلقة بالتوصيل البيني والقائمة بين "اتصالات الجزائر" وصاحب الرخصة، إلى تحكيم سلطة الضبط التي ستسهر، بصفة خاصة، على احترام التنظيم.

## 2. كيفية التأطير المؤقت لتعريفات التوصيل

## البيني

ستخضع "اتصالات الجزائر"، خلال الفترة الانتقالية إلى تحديد سقف تعريفات التوصيل البيني المطبقة في المكالمات المتأتية من شبكة صاحب الرخصة، وفقا للجدول أدناه. ولا بد من أن تحترم تعريفات التوصيل البيني المطبقة بالفعل، هذا السقف. وستلحق هذه التعريفات باتفاقيات التوصيل البيني. ويتم تغيير تعريفات التوصيل البيني عن طريق ملحقات تضاف إلى اتفاقية التوصيل البيني.

يمكن "اتصالات الجزائر"، من جهة أخرى، تحصيل أتاوى مستقلة عن الحركة الممررة من أجل إقامة وتوفير ساعات انتهائية لوصلات التوصيل البيني. وتخضع هذه الأتاوى إلى موافقة سلطة الضبط.

## تأطير تعريفات التوصيل البيني للحركة الصوتية و التلكسية لـ "اتصالات الجزائر"

ملاحظات	سقف الأسعار (حصاة "اتصالات الجزائر")	طبيعة الحركة
لا يشمل تسديد أداءات المتعامل المرسل إليه	2,4 د.ج. للدقيقة الواحدة	توصيل بيني وطني أو توصيل بيني للعبور
على أساس التعريفية التي تطبق على مشترك ثابت موجود بنقطة التوصيل البيني.	80٪ من تعريفية النداء المطبقة على الجمهور.	توصيل بيني دولي

### 2.3. الحد الأدنى لحصة صاحب الرخصة :

إن الحد الأدنى لحصة صاحب الرخصة بالنسبة للنداءات المتأتية من شبكات المواصلات السلكية واللاسلكية لـ"اتصالات الجزائر" نحو شبكة صاحب الرخصة، سيساوي على الأقل 10 د.ج للدقيقة الواحدة.

تضبط المبالغ الواردة بالقيمة المطلقة في هذا الملحق، سنويا و بصفة تتناسب مع تقلبات مؤشر الأسعار عند الاستهلاك.

بالرغم من كل ما تقدم، فإنه يمكن سلطة الضبط أن تقوم، قبل نهاية الفترة الانتقالية، بضبط المبالغ ذات الحد الأعلى والمبالغ ذات الحد الأدنى المشار إليها أعلاه، من أجل ضمان إطار مشروع للمنافسة بين المتعاملين بعد التشاور مع الأطراف المعنية.

### 4. الأحكام المتعلقة بالتوصيل البيني لحركة "المعطيات" :

تحدد شروط هذا التوصيل البيني بين الأطراف في إطار تعاقدي، وفق المادة 2.11 من دفتر الشروط هذا.

#### الملحق الثالث

#### عرض خدمات

#### 1. الخدمات الدنيا الإلزامية

- النفاذ إلى الأنترنت عبر الساتل،
- تراسل المعطيات على شريط واسع ( $\leq 64$  كيلوبتة)،
- توفير منشآت أساسية لإنشاء شبكات معطيات مستقلة،
- توفير منشآت أساسية لإنشاء شبكات معطيات عمومية،
- الإغاثة في حالة حدوث كارثة طبيعية.

#### 2. الخدمات الإضافية

- إرسال المعطيات ذات السعة الضيقة،
- محاضرة بصرية،
- الطب عن بعد،
- التدريس عن بعد.

تؤخذ بعين الاعتبار التوضيحات الآتية لتفسير الجدول أعلاه :

- التوصيل البيني الوطني يطابق توصيلا بينيا بمركز عبور وطني أو جهوي، من أجل توصيل نداءات موجهة إلى مشتركين ثابتين موجودين في منطقة ذات استقلالية التوصيل تابعة مباشرة لمركز العبور هذا،

- التوصيل البيني للعبور، يطابق توصيل النداءات الموجهة إلى مشتركين متعامل آخر في المواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر،

- التوصيل البيني الدولي، يطابق توصيل نداءات موجهة إلى مشترك واحد في شبكة أجنبية، باستخدام المنشآت الأساسية لشبكة "اتصالات الجزائر".

يمكن ضبط المبالغ الواردة بالقيمة المطلقة في الجدول السابق، سنويا و بصفة تتناسب مع تقلبات مؤشر الأسعار عند الاستهلاك.

### 3. الأحكام المطبقة للنداءات المتأتية من شبكات المواصلات السلكية واللاسلكية لـ"اتصالات الجزائر" نحو شبكة صاحب الرخصة

تطبق "اتصالات الجزائر" على زبائنها التعريفات الخاصة بنداءات الشبكة الثابتة نحو شبكة V.SAT.

وتشمل هذه التعريفات عنصرين :

- حصة "اتصالات الجزائر"، التي تغطي تكاليفها الخاصة بالتوصيل والتحصيل،

- حصة صاحب الرخصة التي تغطي رسوم التوصيل المطرفي للمكالمات من طرف صاحب الرخصة.

تخضع هاتان الحصتان، مدة الفترة الانتقالية المشار إليها في الفقرة الأولى أعلاه، إلى قواعد التأطير الآتية :

1.3. تحديد سقف حصة اتصالات الجزائر في التعريفات المتأتية من شبكات المواصلات السلكية واللاسلكية لـ"اتصالات الجزائر" نحو شبكة صاحب الرخصة :

- سيساوي مبلغ الحد الأعلى لحصة "اتصالات الجزائر" 5 د.ج للدقيقة الواحدة، بالنسبة للحركة الصوتية أو التلكسية.

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

استبيان حول:

فاعلية إستراتيجية الاتصال في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الخدمية  
دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة "موبليس"

نحن الطالبة عباوي هاجر سحر، سنة ثانية ماستر في جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم قسم علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، نحن بصدد التحضير لشهادة ماستر والموسومة ب: فعالية إستراتيجية الاتصال في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الخدمية، نرجو منكم التعاون معنا في الإجابة على هذا الاستبيان ونتعهد لكم بأننا سنقوم باستخدام معلوماتكم لأغراض علمية وأكاديمية فقط.

ملاحظات:

- ضع علامة  في خانة الجواب الذي تختاره.

- نرجو منكم الإجابة على كل الأسئلة.

نشكر لكم حسن تعاونكم معنا ونقدر لكم هذا الجهد

السنة الجامعية: 2018/2019 م

## البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: - ذكر  - أنثى
- 2-السن: -أقل من 30 سنة  -من 31 إلى 40 سنة   
-من 41 إلى 50 سنة  -من 50 سنة فما فوق
- 3-الخبرة المهنية: -اقل من 05 سنوات  -من 05 إلى 10 سنوات   
-من 10 إلى 15 سنة  -أكثر من 15 سنة
- 4-المستوى التعليمي: -متوسط  -ثانوي  -جامعي
- 5-الرتبة المهنية: -مسير  -إطار  -إطار سامي

## المحور الأول: مدى اعتماد المؤسسة على الوسائل الاتصالية والاساليب في تطبيق استراتيجياتها

- 6-هل موقعك يستوجب عليك المشاركة في وضع خطط اتصالية؟  
دائما  -أحيانا  -لا ابدا
- 7-ماهي الوسائل الاتصالية والإعلامية الأكثر استعمالا من طرف مؤسستكم للترويج لمنتجاتكم؟  
-التلفزيون والإذاعة  -اللوحات الإشهارية   
-الأنترنت  -الصحافة المكتوبة
- 8-ماهي الأساليب التي تعتمدون عليها عند التخطيط للاتصال؟  
دراسات الجمهور  -دراسة السوق  -دراسة البيئة الثقافية والاجتماعية
- 9-هل تعتمد مؤسستكم على خطط اتصالية مستقبلية لتطويرها؟  
نعم  -لا  -لا أدري
- 10-هل تمتلك مؤسستكم قنوات وصفحات على مواقع التواصل الاجتماعي؟  
نعم  -لا
- 11-هل تقوم المؤسسة بمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال تخصصها؟  
نعم  -لا

12-هل تفتح المؤسسة مجال الإبداع والابتكار أمام الموظفين؟

نعم  لا

13- هل تواجدكم كمؤسسة في الفضاء الافتراضي فعال؟

نعم  لا

14-هل تخصصون ميزانية محددة للاتصال والإشهار؟

نعم  لا  لا أدري

### المحور الثاني: تأثير إستراتيجية الاتصال على صورة المؤسسة

15-أين وصلت مكانة المؤسسة في تحسين علاقاتها بالجمهور:

مقبولة  مقبولة جدا  منذبذبة

16-هل تعتقد ان صورة المؤسسة أفضل مقارنة مع منافسيها؟  نعم  لا

17-ما هي الوسائل التي تعتمدون عليها لتحسين صورة المؤسسة؟

أبواب مفتوحة  ندوات وملتقيات  ترقية المبيعات  أعمال خيرية  الإشهار

18-هل فعالية الاتصالات في المؤسسة تعزز من نشاطها؟

نعم  لا

### المحور الثالث: دور إستراتيجية الاتصال التي تتبناها مؤسسة موبيليس لتحسين أدائها التنافسي

19-هل تلاحظ أن الخدمات المقدمة من طرف مؤسستكم بإمكانها منافسة غيرها؟

نعم  لا

20-بما تتميز منتجات مؤسستكم عن المؤسسات المنافسة؟

جودة عالية  منتج لا يمكن تقليده (في العلاقات أو الإتفاقيات مع مؤسسات أخرى)  التغطية

21-هل تسعى المؤسسة لإنتاج منتجات وطرق جديدة تختلف عن المنافسين؟

نعم  لا

22- هل تنظم مؤسستكم دورات وملتقيات من أجل تحسين أداء الموظفين؟

نعم  لا

23- هل تحدد مؤسستكم نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل بيئتها الداخلية؟

نعم  لا

24- هل تضع المؤسسة خططها وإستراتيجياتها بناء على متطلبات الزبائن وحاجياتهم؟

نعم  لا

25- هل تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار وكذا على طرح منتجات جديدة في السوق؟

نعم  لا

26- ماهي علاقة مؤسستكم بالمؤسسات الأخرى هل هي:

مبنية على الصراع لخدمة منتجها  - مبنية على التنافس لتقديم الأحسن

27- هل تقوم المؤسسة بالإطلاع بمجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين؟

نعم  لا

شكرا

دليل المقابلة

السمات الشخصية:

1-الجنس.....

2-السن.....

3-الوظيفة.....

4-سنوات الخبرة.....

المحور الأول : الإستراتيجيات الاتصالية ومساهمة الوسائل التكنولوجية في تطبيقها

1-إلى أي مدى تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة في القيام بإعداد الخطط الاتصالية ؟

2-في رأيك كيف تساعد الوسائل الاتصالية في إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة؟

3- هل أبواب الاتصال مفتوحة من الإدارة العليا للعمال لاقتراحاتهم وأرائهم؟

المحور الثاني : دور الإستراتيجيات الاتصالية في تحسين الأداء التنافسي

1-كيف تقوم مؤسستكم بتشخيص بيئتها الخارجية؟

2-في رأيكم ما هي العوائق التي قد تواجهها مؤسستكم مع اشتداد المنافسة ؟ وكذلك ما هي الحلول

لتجنب هذه العوائق؟

3-فيما يتمثل دور إستراتيجية الاتصال في علاقته بالرفع من تنافسية المؤسسة؟

4-حسب رأيكم إلى أي مدى يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق أداء المؤسسة؟

5-هل تقوم مؤسستكم بدراسات لمعرفة مشاريع وعروض المؤسسات المنافسة لكم؟