مصفوفة "SWOT" لتحليل الاتصال الداخلي كخيار استراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي:
دراسة تحليلية لاستراتيجية الاتصال الداخلي لمؤسسة mobilise

SWOT for Internal Communication Analysis as a Practical Strategic Option to Achieve Institutional Excellence

ASJP Algerian Scientific Journal Platform | AL-RASSID JOURNAL FOR MEDIA AND COMMUNICATION STUDIES AJMCS | FACULTY OF SSH

أ. عكروف إيمان[1]
akroufimen@gmail.com
كلية علوم الاعلام والاتصال – جامعة الجزائر03
مخبر التشريعات الإعلامية واخلاقيات المهنة في الجزائر

أ. عبة كريمة
abbakarima@outlook.fr
كلية علوم الاعلام والاتصال – جامعة الجزائر03
مخبر التشريعات الإعلامية واخلاقيات المهنة في الجزائر

تاريخ الإرسال: 2026/06/18	تاريخ القبول: 2026/06/22	تاريخ النشر: 2026/06/25

ملخص:

لم تجعل التطورات المتسارعة في مختلف الميادين ، وتغيرات الديناميكية لمحيط المؤسسة والاتصال لدى بعض المختصين، محدودا في الاستراتيجية ومرافقة تنفيذ المشاريع، بل جعلته جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي فأصبح إدخال البعد التحليلي للاتصال في هذا الاتجاه ضروريا كالاعتماد على مصفوفة swot للتحليل البيئي.

يهدف هذا المقال الى تحديد أثر swot للتحليل الاتصالي كهدف استراتيجي عملي من أجل تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة موبيليس بولاية الجزائر العاصمة، وتم الاعتماد على المسح الوثائقي والمقابلة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لعملية التحليل الاتصالي swot كاستراتيجية على التميز المؤسسي راجع لتأثير كل من الفعالية الاتصالية والتنافسية.

الكلمات المفتاحية: مصفوفة SWOT، الاستراتيجية، الاتصال الداخلي، تميز مؤسسي، مؤسسة موبيليس

Abstract:

*The rapid developments in various fields have broadened strategic thinking beyond merely limiting it to strategy and project implementation. Introducing the analytical dimension of communication has become essential, much like relying on the **SWOT matrix** for environmental analysis.*

*This article aims to determine the impact of **SWOT for communication analysis** as a practical strategic objective for achieving organizational excellence at Mobilis in Algiers Province. Document analysis and interviews were used as data collection tools. The study concluded that the **SWOT communication analysis process** has a positive impact as a strategy on organizational excellence, attributed to the influence of both communication effectiveness and competitiveness*

Keywords: SWOT matrix, strategy, internal communication, corporate excellence, Mobilis Corporation.

[1] المؤلف المرسل: عكروف ايمان

مقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم على كافة الأصعدة، وتصاعد حدة المنافسة بأشكالها المتنوعة، بات من الصعب على المؤسسات التنبؤ باتجاهات السوق، خاصة مع ظهور معايير تنافسية جديدة. لم يعد التفكير التقليدي قادراً على مواكبة هذه التحولات الخارجية وتحقيق التميز واستدامة الميزة التنافسية. لذا، برزت مفاهيم إدارية حديثة في عالم الأعمال، من بينها التفاعلية الاتصالية الناتج عنه التميز المؤسسي والأسلوب الاستراتيجي. يعكس هذا الأسلوب قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تعزيز قدرتها على تطوير منتجات مبتكرة وتعديل خططها لاستهداف الأسواق التي توفر فرصاً لتعزيز موقعها التنافسي. يمكن الاسلوب الاستراتيجي للمؤسسات من مواجهة التحديات الطارئة، سواء كانت فرصاً أو تهديدات، بكفاءة وفعالية، مما يمنحها الأسبقية والتفوق على منافسيها.

نتيجة لتعدد الأهداف الرئيسية والثانوية لمؤسسة موبيليس، ظهرت حاجة ملحة لتبني وسائل وأساليب متطورة لجمع ومعالجة البيانات والمعلومات الضخمة المتراكمة، والتي يصعب التعامل معها بالطرق التقليدية. وقد ساهمت الثورة التكنولوجية الحديثة في تيسير وتسريع هذه العمليات، مما مكن من إيصال البيانات الضرورية إلى مراكز اتخاذ القرار في الوقت المناسب. م هي من تقنيات الأسلوب الاستراتيجية للمؤسسة، بحث أصبح عاملاً حاسماً في اتخاذ قرارات سليمة وفعالة، مما دفع المؤسسات إلى السعي وراء تفعيل swot لتحليل البيئي عن طريق اقتناء معلومات دقيقة ذات مواصفات كمية ونوعية عالية. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات تعيق وصول هذه المعلومات بالخصائص المطلوبة إلى الجهات المعنية. بالإضافة إلى ذلك، قد تفقد بعض القرارات الفعالة تأثيرها بسبب عدم الاهتمام بتوصيلها إلى المعنيين وتطبيق الأساليب الكمية بشكل فعال. من هنا تبرز أهمية مدخلتنا، خاصةً عند تطبيقه على المؤسسات الخدماتية، مما يدفعنا لطرح التساؤل التالي:

ما أثر مصفوفة swot لتحليل الاتصال الداخلي كخيار استراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة موبيليس بالجزائر العاصمة ؟

الأسئلة الفرعية: تتفرع عن الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بمصفوفة swot للتحليل البيئي؟

- ما المقصود بالتميز المؤسسي؟

- هل يوجد أثر لأبعاد الاستراتيجية على التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة؟

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أبرز أهداف الدراسة فيما يلي:

- ✓ التعريف بمفهوم مصفوفة swot.
- ✓ التطرق إلى المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي.
- ✓ دراسة تطورات سوق الهاتف النقال في الجزائر.
- ✓ الوقوف على نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات لتحديد استراتيجيات محكمة بما يتناسب مع الظروف البيئية وخاصة التمويلية لديها.
- ✓ ابراز أثر توفر نظام الترصد البيئي في زيادة فعالية اتخاذ القرار.
- ✓ محاولة الكشف على واقع وأثر الاستراتيجية المعتمدة بمختلف أبعادها في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة.

منهج الدراسة و أدوات البحث : تم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث تم عرض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال الجانب النظري، وفي الجانب التطبيقي تم تحليل نتائج المقابلة المجرات مع مسؤول خلية الاتصال لدى مؤسسة **موبيليس** والاعتماد على تحليلها لعرض نتائج الدراسة التطبيقية وتفسيرها والإجابة عن التساؤلات والتوصل إلى نتائج الدراسة.

المقابلة : بعد تحديد أسئلة المقابلة، تم إجراء **مقابلة مقننة** مع رئيسين للأقسام مكلفين بالعلاقات العامة لدى شركة موبيليس ، بتحفظ على الأسماء ، و ذلك قصد معرفة أساليب التحليل الاستراتيجي لبيئة العمل المتبعة في إدارة ، و كذى مدى الاعتماد على swot كابراز الأساليب التحليلية لدارسة المناخ التنظيمي الداخلي و الخارجي في الشركة ، وذلك كخيار استراتيجي الاتصالي المحددة و مدروس . كما تم كما الاعتماد على **المسح الوثائقي** لمجمل البيانات التي لها علاقة بمؤسسة موبيليس الجزائر .

2. الجانب النظري للدراسة:

1.2 -مفهوم مصفوفة swot:

تعتبر من أهم وأشهر الأدوات الخاصة بالتحليل الاستراتيجي، ما جعلها كثيرة الاستخدام من قبل المؤسسات، حيث تعنى **بعملية تقييم جوانب تمكن المنظمة، وضعفها والفرص والتهديدات ذات الصلة ببيئة المنظمة الخارجية، فهو يهتم بالمنظمة والبيئة، مؤكدا على التلائم بينها بما يساعدها في بناء استراتيجية تحقق ذلك التوافق، وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي في التحليل الاستراتيجي، أي العلاقة بين أربع متغيرات رئيسية هي نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات.**

ومن هنا جاء اسمه باللغة الإنجليزية (Swot)، وهو اختصار للأربع مكونات الرئيسية له، وهي نقاط القوة (Streugths)، نقاط الضعف (Weakness)، الفرص (Opportunités)، والتهديدات (Treats). (الأسطة، 2016، صفحة 202.203) والجدول التالي يمثل الشكل العام لهذا التحليل:

جدول رقم1: يوضح الشكل العام لمصفوفة التحليل الثنائي (تحليل Swot).

	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	استراتيجية هجومية	استراتيجية إصلاحية
التهديدات	استراتيجية دفاعية	استراتيجية هجومية

المصدر: (الأسطة، 2016، صفحة 203)

وبهذا تعمل المصفوفة على توفير رؤية شاملة للبيئة التنظيمية، كما تساعد في عملية اتخاذ القرار، بتوجيه الخطط نحو تحسين نقاط الضعف ومواجهة التهديدات، من أجل بلوغ التميز المؤسسي بفهم البيئة التنافسية ومتطلباتها المتشعبة.

2.2- تعريف الاستراتيجية الاتصالية:

تعد الاستراتيجية مجموعة الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها والتقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة لها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت. (غول، 2008، صفحة 181)

لنأتي **للاستراتيجية الاتصالية** التي ينحصر مفهومها في مجموعة من القرارات التي تتخذ من أجل التعريف بالاختيارات الهامة في الاتصال تحديدا للأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه. (Deuviller, 1990, p. 163) .وبالتالي فالاستراتيجية الاتصالية تدخل ضمن الآليات التي تسعى المؤسسات كمؤسسة موبيليس

(قيد الدراسة) من خلالها تطوير أنظمتها الاتصالية، عبر وضع خطط تخدم الأهداف المنشودة، بتوجيه وتنظيم جهود الاتصال لتحقيقها، أيا كانت هذه الأهداف مرتبطة بالتسويق، أو العلاقات العامة، أو التوعية الاجتماعية، أو بناء الصورة الذهنية.

1.2-2 المبادئ الأساسية لاستراتيجية الاتصال:

تقوم العملية الاتصالية على مجموعة من المبادئ نذكر منها:

- وجود استراتيجية: وهذا نادرا في بعض المؤسسات بحيث أنها تعتمد على القرارات التكتيكية تقوم على المقاربة مع المنافسين واحتلال المساحات الإعلامية وقوة الميزانية والمتابعة من الرئيس والبحث عن مستهلكين جدد.
- التميز: ويظهر التميز من خلال ما تقبل عليه المؤسسة من خصوصية في الإنتاج، مما يجعلها أكثر تميزا، عن باقي المؤسسات الأخرى المنافسة، فهي تسعى لتقديم منتوج لم يسبق للمنافسين تقديمه.
- الواقعية والوضوح: الابتعاد في كل التأويلات والغموض فعل الاستراتيجية أن تكون مفهومة وواضحة وكلما كانت الأهداف والوسائل واقعية تم قبولها من طرف الجمهور.
- الانتشار: بالاعتماد على كل الوسائل الاتصالية والتقنيات الاشهارية.
- القبول الداخلي: وهو ضروري من أجل التفاهم الداخلي وتجنب كل ما هو مرفوض.
- الانسجام: بمعنى أن تكون منسجمة وتتماشى مع قرارات المؤسسة.
- مبدأ التميز: وهنا التميز الإيجابي حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميزات التي يخلقها المنتوج أو الخدمة المعروضة.
- مبدأ الوجود: يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي.
- مبدأ المرونة: استراتيجية الاتصال يجب أن تكون مرنة حسب مختلف الأشكال الاتصالية وحسب الوسائل الاتصالية وحسب نوع الخدمة أو المنتوج.
- مبدأ الواقعية: يجب أن تتطابق الاستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتوج والخدمة لكي تكون مقبولة من جانب الجمهور المستهدف.
- مبدأ التناسق: بمعنى أن يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة وخاصة مع قرارات التسويق (عواج، 2020، الصفحات 233-234).

وعليه نقول أن أهمية الاستراتيجية الاتصالية تكمن في رسم خريطة الطريق الذي يوصل رسائل المؤسسات بشكل فعال للجمهور المستهدف، بالتركيز على مبدأ تعزيز العلاقات، تحسين الصورة العامة للمؤسسة، أو العلامة التجارية، زيادة التفاعل والمشاركة، إلى جانب تحقيق أهداف اجتماعية أخرى.

2.3- الاتصال الداخلي:

يتحدد مفهومه في مجموع النشاطات الموضوعية والموجهة للتعريف بمشروعية الاختيارات لمجموع الجمهور .(Louley, 1992, p. 12).

كما يعرفه **محمد فهمي العطروزي** بأنه عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع من أي عضو، في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير . (درويش، 2006، صفحة 87) .

ليتخلص لنا الاتصال الداخلي في همزة الوصل التي تربط بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسات، حيث تعمل على نقل المعلومات وتبادلها عبر مختلف الاتجاهات، كما تقف على عاتقها مسؤولية بناء العلاقات داخل التنظيم، فهو يقوم بإنعاش المؤسسة عبر الحفاظ على سيرورة المعلومات باستمرار.

2.4- تعريف التميز المؤسسي:

يتم تطوير الأداء الإداري والفني لكافة الخدمات والنشاطات المؤسسية من خلال منهجيات التميز العالمية التي أثبتت نجاحاتها من خلال مؤسسات عالمية أسست أفضل الممارسات في أوقات قياسية، إذ أن المؤسسة الرائدة في تطبيق أفضل الممارسات والتقييم لجوائز التميز تتضمن:

- تعزيز البنية الموجودة.
- صناعة القيادة الفذة في المؤسسة.
- صياغة المنهجيات والآليات المناسبة والمدعومة بالمبادرات المركزة التي تحقق أفضل النتائج وفي أوقات قياسية.
- تنظيم ورش عمل فعالة وزيارات تقييم ومتابعة تضمن الاستدامة في التحسين والمحافظة على النتائج.

وعليه يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه:

تنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والأنشطة وتوافر مبادئ التنظيم كالتخصص وتقسيم العمل وتحديد السلطة والمسؤولية والإشراف والتوجيه ووحدة الأمر، مع وجود هدف محدد وأنشطة لازمة لتحقيق الأهداف المميزة يقترن ذلك بوجود أفراد مؤهلين ومدربين لتنفيذ الأعمال . (المحمدي، 2025، الصفحات 176-177).

2.4.1- أبعاد التميز المؤسسي:

للتميز المؤسسي مجموعة من الابعاد وهي على النحو الآتي:

- **تميز القيادة :** يعرف تميز القيادة على أنه قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال التي تحمل التحدي بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العميات المضطربة والأزمات المتعددة. (الصطوف، 2016، صفحة 78)
- **تميز المرؤوسين:** يعرف تميز المرؤوسين أنه درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية المهام بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دون تذمر وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.
- **التميز بالخدمة المقدمة:** إن التميز بتقديم الخدمة هي من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأنها تعتبر مفتاح التميز المؤسسي وعندما تقوم المنظمة بمسوحات ميدانية لمعرفة مدى توافر خدماتها ومواءمتها لمتطلبات ورغبات وتطلعات زبائنها وعملائها لا بل أكثر مما يتوقعه ويحتاجه العميل فإنها بذلك تتميز بجودة ونوعية الخدمات المقدمة عن غيرها من المنظمات وبالتالي تدعم استراتيجية المنظمة وتميزها الكلي. (حلموس، 2020، صفحة 220)
- **تميز الهيكل التنظيمي:** إن وجود هيكل تنظيمي يخدم المنظمة في تحقيق أهدافها يعد شرطاً لازما من أجل تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق التميز المؤسسي. حيث يعد الهيكل التنظيمي لأي منظمة بمثابة ألية لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول اليها، ويوضح الهيكل التنظيمي كافة العلاقات التنظيمية بين أفراد التنظيم مما يسهل من تأدية كافة أف افراد التنظيم أعمالهم وفقاً لما ورد في هذا الهيكل.
- **تميز الاستراتيجية:** إن وضوح استراتيجية المنظمة بشكل يضمن الخطوات التنفيذية على أرض الواقع لترجمة الرسالة وتحقيق الرؤية يعد شرطاً لازماً لتحقيق التميز المؤسسي ككل للمنظمة، وتساعد الاستراتيجية الواضحة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية، فيما إذا كانت مبنية على أساس تفكير استراتيجي يضمن لها البقاء والتميز. فتميز الاستراتيجية هو درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية . (الصطوف، 2016، صفحة 79)
- **تميز الثقافة التنظيمية:** تعد الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لسلوك أفراد التنظيم، فكلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة في ثقافة التميز كلما كان الوصول للتميز المؤسسي ميسرا

للمنظمة. فبدون ثقافة تنظيمية تركز على التميز وتشعر العامين بأنهم جزء من عملية التميز المؤسسي يصبح السلوك التنظيمي عائقاً للوصول للمتميز المؤسسي. ويعرف تميز الثقافة التنظيمية على أنه درجة توافق السلوك الذي يعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، الاستقلال ومواجهة المشكلات) حيث تسهم هذه العناصر في تعزيز فعالية الأداء البشري. (الصطوف، 2016، صفحة 80)

2.4.2- خصائص التميز المؤسسي:

Peter Waterman يطرح خصائص وسمات التميز المؤسسي من المنظمات الأمريكية المتميزة والمتمثلة فيما يلي:

1. الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية؛
2. الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم؛
3. السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل؛
4. الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة؛
5. الاهتمام بقيم المنظمة؛
6. الارتباط بالعمال التي تجيدها المنظمة؛
7. البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي؛
8. رقابة ضمنية فعالة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية.

2.5- إسهامات مصفوفة Swot لتحليل الاتصال الداخلي في دعم التميز المؤسسي:

تُعد مصفوفة سوات (SWOT) أداة استراتيجية فعّالة لتحليل الاتصال الداخلي في المؤسسات، حيث تساهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية، إلى جانب استغلال الفرص ومواجهة التهديدات الخارجية. فمن خلال تحليل نقاط القوة، مثل ثقافة العمل التعاونية وفعالية قنوات الاتصال، يمكن للمؤسسة تعزيز هذه الجوانب لتحقيق أداء أفضل. كما يسمح تحديد نقاط الضعف، مثل ضعف تدفق المعلومات أو غياب الشفافية، بوضع استراتيجيات لتحسينها. بالإضافة إلى ذلك، يساعد استكشاف الفرص، مثل تبني تقنيات الاتصال الحديثة أو تعزيز التواصل بين الإدارات، في تحسين الكفاءة وزيادة رضا الموظفين. في الوقت نفسه، يمكن للمؤسسة التنبؤ بالتهديدات المحتملة، كالمنافسة على الكفاءات أو التغيرات التكنولوجية، واتخاذ إجراءات استباقية لتجنب تأثيرها السلبي.

وبذلك، يساهم تحليل Swot في تطوير استراتيجية اتصال داخلي فعّالة تعزز الابتكار، وتزيد من رضا الموظفين، وتحسن الأداء المؤسسي، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق التميز المؤسسي.

وتأتي أهمية بلوغ المؤسسات للتميز المؤسسي كهدف استراتيجيً تسعى إليه المؤسسات لتحقيق النجاح المستدام والقدرة التنافسية في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة. وتكمن أهمية التميز المؤسسي في عدة جوانب رئيسية تكمن في:

1. **تعزيز الكفاءة والإنتاجية:** يساعد التميز المؤسسي في تحسين العمليات الداخلية، وتطبيق أفضل الممارسات، وتقليل التكاليف، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية.

2. **تحقيق رضا العملاء:** من خلال تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء وتفوق توقعاتهم، ما يساهم في بناء ولاء العملاء وزيادة حصتها السوقية.

3. **تعزيز الابتكار والإبداع:** يسهم التميز المؤسسي في خلق بيئة عمل تحفّز على الابتكار والتطوير المستمر، مما يمكن المؤسسة من تقديم حلول مبتكرة ومواكبة التطورات التكنولوجية .

4. **تحسين سمعة المؤسسة وصورتها:** المؤسسات المتميزة تحظى بسمعة إيجابية في السوق، مما يزيد من جاذبيتها للعملاء والشركاء والمستثمرين .

5. **تحقيق الاستدامة والتنافسية:** التميز المؤسسي يمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات في السوق، ومواجهة التحديات، وتحقيق النمو المستدام .

6. **رفع مستوى رضا الموظفين وتحفيزهم:** من خلال توفير بيئة عمل داعمة وتقدير جهود الموظفين، مما يعزز الولاء الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمالة .

7. **تحقيق القيادة الفعالة و اتخاذ القرارات الذكية:** التميز المؤسسي يعتمد على القيادة الحكيمة والرؤية الاستراتيجية الواضحة، ما يسهل اتخاذ قرارات مبنية على البيانات والتحليل المستمر .

الخلاصة :بلوغ التميز المؤسسي يُعد عاملًا حاسمًا لنجاح المؤسسات في السوق التنافسي، حيث يسهم في تحسين الأداء العام، وتحقيق رضا العملاء والموظفين، وتعزيز الاستدامة والابتكار، مما يضمن استمرارية النجاح والنمو على المدى الطويل.

3. الجانب التطبيقي للدراسة : (التحليل الكيفي).

من مخرجات المقابلة المجرات مع السيد (خ. س) مسؤول المكلف بالاتصال والعلاقات العامة لشركة موبيليس، وكذا المسح الوثائقي في محركات البحث عن شركة موبيليس، توصلنا إلى:

1.3 : تقديم المؤسسة.

اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس بالفرنسية : (Algérie Télécom Mobile Mobilis) هي فرع تابع لمجمع اتصالات الجزائر وأول مشغل لخدمات الهاتف المحمول في الجزائر. حصلت موبيليس على استقلاليتها كمتعامل للهاتف النقال في أغسطس 2003، حيث بدأت بتقديم خدماتها بشكل مستقل في السوق الجزائري. أما بخصوص الترخيص، فإن شركة موبيليس الجزائرية ليست مرتبطة بشركة بيرو تلكوم (Peru Telecom)التي تتخذ من ليما، البيرو مقرًا لها منذ يناير 2001، حيث لا يوجد تصريح رسمي يشير إلى أن موبيليس الجزائرية تعتمد على ترخيص من شركة بيرو تلكوم في عملياتها.

في 15 ديسمبر 2004، أطلقت موبيليس أول شبكة تجريبية لنظام الاتصالات المتنقلة العالمي (UMTS) في الجزائر، مما جعلها رائدة في تقديم خدمات الوسائط المتعددة مع عرض "+ Mobi" لخدمة جي بي آر إس . قامت الشركة بنشر شبكة جي إس إم على نطاق واسع لتغطية حوالي 80٪ من السكان.

بحلول نهاية عام 2015، بلغ عدد المشتركين في موبيليس لخدمات جي إس إم والجيل الثالث أكثر من 14.3 مليون. وفي يوليو 2016، ارتفع العدد إلى 16.5 مليون مشترك. كما حصلت موبيليس في ديسمبر 2019 على ترخيص عالمي لتقديم خدمات الاتصالات 2 Gو3 Gو4 Gفي مالي، مما يتيح لها التوسع خارج الجزائر. https://ar.wikipedia.org/wiki/))

- **يسعى موبيليس، منذ نشأته، إلى تحديد أهداف أساسية منها:**

-تقديم أحسن الخدمات,

-التكفل الجيد بالمشتركين لضمان وفائهم،

-الإبداع،

-تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية و هدا مامكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها، في وقت قصير، إلى ضم 20 مليون مشترك.

وباختياره وتبنيه لسياسة التغيير والإبداع ، يعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشتركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنويع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة. (الموقع الرسمي للمؤسسة ، بلا تاريخ)

أراد موبيليس التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنها، وما زاد ذلك قوة شعاره " معا نصنع المستقبل."

هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامه بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و بمساهمتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى إحترام التنوع الثقافي، أداءه لدوره و مساهمته مساهمتها في حماية البيئة و هدا بالرجوع إلى قيمه الأربعة:

الشفافية، الوفاء، الحيوية و الإبداع.

موبيليس المتعامل هو أيضا:

-تغطية وطنية للسكان.

-أكثر من 173وكالة تجارية.

-أكثر من 82.965 نقطة بيع غير مباشرة.

-أكثر من 5000محطة تغطية B T S

-أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية.

خدمات المتعامل هي :

-الإبداع الدائم وتطوير لعروضها ولخدماتها المختلفة فوسطو , سلّكني , **خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS وخدمة 3G، GPRS**...

إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية " : أرسلي، راسيمو، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشتركي الدفع المسبق"./(https://mobilis.dz)

تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية ، مبدعة ، وفية و شفافة، في محيط جد تنافسي و سليم أساسه و مفتاح نجاحه يكمن في الجدية و المصداقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر.

2.3 : التحليل الرباعي swot للاتصالات الداخلية لشركة موبيليس:

يعد الاتصال من أهم الوسائل التي تتبعها الإدارة الناجحة لتسيير جميع أعمال الشركة، فالاتصال التنظيمي ضمناً هو مجموع العمليات الاتصالية والإدارية التي تنظم العمل في الشركة وتخلق جواً من التفاهم والتعاون والتنسيق ما بين الإدارات المختلفة من جهة وجمهور عملاء الشركة من جهة أخرى، فالاتصالات بشقيها الداخلي والخارجي تمثل العصب الرئيس لنقل البيانات والمعلومات ونشر المعرفة؛ وبالتالي إتاحة استخدامها في عملية صنع القرارات الرشيدة والسليمة. لذلك تركز شركة موبيلي الجزائر على العناصر التالية لتحقيق الاستقرار الداخلي والتميز المؤسسي:

- **الرؤية:** اتصالات شركة موبيليس مبرمجة وفاعلة ومدعمة بالوسائل الحديثة وقادرة على تحقيق التفاعل مع متلقي الخدمة لتلبية احتياجاته، وهي كذلك بؤرة لنشر المعرفة بين موظفي الشركة

ومنطلق تبدأ من خلاله عملية صنع القرار. تفعيل دور الاتصالات في تجسيد صورة الشركة والمساحة لدى الجمهور **كمركز للتميز**، وفي نشر ومشاركة المعرفة بين موظفي الشركة باعتبارها جزءاً مهماً جداً من عملية صنع واتخاذ القرارات. (مخرجات المقابلة)

- **الرسالة:** تحقيق مبدأ الشفافية في التعامل مع متلقي الخدمة وتلمس حاجاته المتطورة ومواكبة التسارع التكنولوجي والمعرفي وتسخيره في عملية تقديم الخدمة لمتلقيها وتسهيل التواصل مع كافة الموظفين، وتحسين الصورة الذهنية عن الشركة. تعزيز ودعم وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية وتطويرها لتحقيق مبدأ الشفافية وبناء بيئة ملائمة لنقل المعارف والخبرات وتكريسها لإيجاد عملية صنع قرار ناجحة وفاعلة على المستوى الداخلي والخارجي، والتواصل مع المواطنين والأشخاص المعنيين بسهولة وفعالية.

- **اهداف الاتصال:**

1. إيصال صورة ايجابية عن الشركة إلى البيئة الخارجية بما يحقق زيادة الوعي بأعمال وواجبات الشركة والتحديات التي تواجهها.
2. التميز في تقديم الخدمات للجمهور. تسخير وسائل الاتصال في تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها شركة موبيليس لمتعامليها.
3. الحصول على التغذية الراجعة. تحقيق بيئة معرفية اتصالية أكثر شمولاً ودقة على الصعيدين الداخلي والخارجي.
4. الحصول على الخدمات والاستشارات من الجهات المعنية بما يخدم أهداف الشركة، كزيادة التنسيق والتعاون مع الجهات الخارجية (القطاعين العام والخاص) في الأمور المشتركة.
5. توفير معلومات وبيانات وإحصائيات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة والمستدامة خاصة بالشركة داخليا وخارجيا.

3.3 - استراتيجية الاتصالات الخارجية لمؤسسة موبيليس الجزائر:

- **تعريف استراتيجية الاتصال الخارجي:**

خطة عمل واضحة يتم فيها تحديد المسؤوليات والأولويات والميزانية والأطر والإجراءات لخلق وتوزيع المعلومات فيما يخص علاقات المنظمة مع الخارج.

الجدول رقم 02 : يمثل التحليل الرباعي (SWOT analysis) للاتصالات الخارجية

نقاط القوة	نقاط الضعف
▪ التحديث المستمر للاتصالات ومواكبة التطورات ▪ وجود موظفين مدربين على الاتصال مع الجهات الأخرى ▪ سهولة الوصول للجهات المستهدفة ▪ وجود موقع الكتروني لشركة ▪ تفويض الصلاحيات ▪ تنوع وسائل الاتصالات ▪ وجود خدمات الكترونية في الشركة ▪ وجود مكتبات الكترونية داخلية	▪ ضعف وجود سياسة اتصال واضحة ▪ عدم استغلال وسائل الاتصال الحديثة الموجودة في الشركة بالشكل الأمثل ▪ عدم استغلال الفرص التدريبية المتاحة بالشكل الأمثل ▪ عدم تقديم الردود بالوقت الملائم في معظم الأحيان ▪ عدم وجود ربط الكتروني ما بين الشركة والمؤسسات ذات العلاقة ▪ لا يوجد موظفين يتقنون بعض اللغات الأجنبية (بالعدد الكافي) ▪ عدم وجود توظيف كاف لعملية الاتصال ▪ عدم تفعيل مكاتب خدمة الجمهور ▪ عدم الرضا الكافي بالمستلزمات ▪ جهل اغلب الجهات الخارجية باستراتيجية الاتصال ▪ عدم استغلال وسائل الاتصال الرسمية كالصحف ▪ عدم وجود التنسيق والتعاون ما بين الشركة وادارتها الالكترونية بالشكل المطلوب .
الفرص	**التهديدات**
▪ استغلال التدريب بشكل أفضل ▪ تطوير وسائل الاتصالات الموجودة حاليا ▪ الاستمرار في عقد الدورات مثل الـ ICDL ▪ تفعيل وتطوير خدمات الالكترونية	▪ الأعطال الكثيرة لأجهزة ووسائل الاتصال ▪ عدم وجود المرونة المالية الكافية ▪ عدم الوعي بسياسة الاتصال وأهميتها داخلياً

▪ استقطاب خبرات وكفاءات في مجال الاتصالات ▪ استمرار الدعم من قبل الإدارة العليا ▪ وضوح الرسائل المرسلة ▪ تطوير وتفعيل الـ web site ▪ المبادرات التسويقية وخدماتية مثل الجوائز والعروض ▪ إدخال الاتصالات كمعيار من معايير التميز. ▪ نشر وتحفيز كل موظف يبدع في وسيلة اتصال ▪ الاستغلال الأمثل لوسائل الاتصال كالصحف و المواقع الالكترونية .	▪ عدم تعامل بعض الجهات الخارجية مع وسائل الاتصالات بجدية واحترام وعدم وعي الجهات الخارجية بأهمية الاتصالات

المصدر : وثيقة مقدمة من طرف مسؤول الاتصالات والعلاقات العامة لدى شركة موبيليس-بالتصرف .

4.3 – استراتيجية الاتصالات الداخلية لشركة موبيليس

الجدول رقم 03 : يمثل التحليل الرباعي (SWOT analysis): للاتصالات الداخلية .

نقاط القوة	نقاط الضعف
▪ دعم الإدارة للاتصال ضمن إمكانياتها المتاحة ▪ العمل الجاد لتحديث وسائل الاتصال لمواكبة التطورات مثل دورات تدريبية – تعاميم ▪ تعاون المسؤولين لحل المعوقات ▪ الإصغاء من قبل المديرين للمرؤوسين لزيادة الثقة والاحترام	▪ لا يوجد سياسة اتصال واضحة ▪ قلة الوعي بسياسة الاتصال وأهميته ▪ عدم تفعيل التراسل الالكتروني بالشكل المطلوب ▪ عدم وضوح قنوات الاتصال الداخلي ▪ نقص الكفاءات المدربة المتعلقة بالاتصالات ▪ قلة الدورات في مجال الاتصالات ▪ سعة المقاسم لا تتناسب مع حجم الشركة

▪ تزويد الشركة بخطوط اتصال داخلية تمهيداً لربطهم مع المركز Out look ▪ وجود أدوات اتصال	▪ لا يوجد وحدة متخصصة للاتصالات الرقمية لتتولى مسؤولية الاتصالات الالكترونية وتسيير المواقع ▪ عدم وضوح الرسائل ▪ عدم وجود منهجية متابعة وتقييم فعالية الاتصال بجميع اشكاله ▪ عدم وجود موظف مختص بصيانة الحاسوب أو المواقع على مستوى الشركة ▪ عدم تفعيل أدوات الاتصال المتاحة
الفرص	التهديدات
▪ توفر التدريب لخلق وعي بسياسات الاتصال ▪ توفر وسائل الاتصال الحديثة ▪ استقطاب خبرات وكفاءات في مجال الاتصالات ▪ إدخال وسائل اتصال متطورة للشركة وتفعيل وتحديث الوسائل المتاحة حاليا خاصة البريد الالكتروني ▪ إضافة الاتصالات كمعيار لجائزة أفضل شركة متميزة ▪ زيادة المشاركة في تقديم العروض الخدماتية الرقمية ▪ تفعيل نظام صناديق الاقتراحات. ▪ تزويد الشركة بأجهزة اتصالات حديثة	▪ تعطل أجهزة الاتصالات وشبكة الربط الالكتروني ▪ عدم تفعيل برنامج البريد الالكتروني على كافة مستويات الشركة ▪ عدم توفر أجهزة الاتصال على كافة المستويات ▪ عدم توفر المخصصات المالية لتطوير الاتصال ▪ استغلال وسائل الاتصالات بطريقة غير صحيحة لأغراض شخصية ▪ عدم التزام الموظفين بوسائل الاتصال ▪ عدم السرعة في إصلاح الأعطال

المصدر : وثيقة مقدمة من طرف مسؤول الاتصالات والعلاقات العامة لدى شركة موبيليس- بالتصرف .

وسائل وأدوات الاتصال الداخلي:

- فاكس
- هاتف
- لقاءات واجتماعات وحوارات رسمية وغير رسمية
- مخاطبات
- مراسل
- نماذج خاصة
- النشرات ولوحة الإعلانات
- انترنت وانترانت
- التعاميم والمراسلات الداخلية
- ورش عمل ومؤتمرات ودورات داخلية
- البريد الإلكتروني
- أعمال الفرق واللجان
- المذكرات الداخلية
- صندوق الشكاوي
- لوحات إرشادية
- الرسائل الإلكترونية

غايات الاتصال الداخلي:

1. التسهيل على متلقي الخدمة بكافة المعاملات
2. التنسيق لحل المشكلات واتخاذ القرارات
3. تبادل البيانات والمعلومات

4. استشارات واستفسارات
5. إرسال بريد
6. إعداد التقارير
7. تدقيق معاملات
8. الإجراءات المالية
9. اقتراحات على إجراءات الجودة
10. تنظيم ورش عمل وطلب دورات تدريبية
11. التنسيق والترشيح للدورات والبعثات
12. إعلام وتوعية ونشر المعرفة عبر خدمات sms

5.3 - مصفوفة الاتصالات الداخلية:

تم تقسيم الغايات في مصفوفة الاتصالات الداخلية حسب الدورية:

أ. مستمر (يومي، شهري، أسبوعي، سنوي)

الجدول رقم 04: يمثل تقسيم الغايات في مصفوفة الاتصالات الداخلية

الغاية	الوسيلة	المسؤولية
التسهيل على متلقي الخدمة	ما تم ذكره سابقا	كافة المؤسسة وفروعا
تبادل المعلومات والبيانات		كافة المؤسسة وفروعا
الاستشارات و الاستفسارات		كافة المؤسسة وفروعا
ارسال بريد		الديوان في المركز والمديرية
طلب إجراء كشوفات		أقسام فنية ، تسجيل، تقدير القيم، أملاك الدولة
تدقيق معاملات		أقسام فنية ، ش تسجيل، تقدير القيم، أملاك الدولة
إجراءات فنية		الأقسام الفنية

إجراءات مالية		رقابة ،شؤون مالية
اجتماعات		الوظائف الإشرافية

المصدر : (وثيقة مقدمة من طرف مسؤول الاتصالات والعلاقات العامة لدى شركة موبيليس).

ب: أهداف استراتيجية الاتصالات الداخلية:

- نشر وتعزيز رؤية ورسالة وأهداف الشركة وقيمها بين موظفي الشركة، وزيادة وعي الموظفين بأهميتها.
- إيجاد آليات الاتصال الداخلي بين جميع الأقسام والموظفين والإدارة العليا.
- تعميم وسائل الاتصال الداخلي على كافة موظفي الشركة بما فيها شبكة الأنترنت والبريد الإلكتروني ...الخ
- إيجاد بيئة داخلية ملائمة للتعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين وبيان مهام وأعمال الشركة الأخرى، وحث الموظفين على تقديم ملاحظاتهم وتبادل خبراتهم.
- تقديم خدمة لكافة الأقسام والموظفين على أكمل وجه.
- المساهمة في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة ونقل المعلومات المناسبة لمتخذي القرارات في الوقت المناسب.

ج: تقييم استراتيجية الاتصالات:

يتم تقييم العمل على تنفيذ استراتيجيات الاتصال الداخلية والخارجية من خلال نموذج خطة تنفيذية يقوم قسم العلاقات العامة بتصميمه وتعميمه على كافة الفعاليات ليصار إلى تعبئته وإعادته إلى قسم العلاقات العامة ، على أن يتم ذلك مرتين في السنة.

1 – الاستراتيجية جهد بشري لا يخلو من الأخطاء أو الهفوات قد تكتشف عند التطبيق ... لإبداء أية ملاحظات أو اقتراحات ناتجة عن تطبيق الاستراتيجية وإدارتها، توجه مذكرة داخلية بذلك إلى رئيس قسم العلاقات العامة / مكتب المدير العام.

2 – تدرس الملاحظات والاقتراحات دورياً (كل ثلاثة أشهر) من قبل قسم العلاقات العامة، وترفع التوصيات إلى لجنة التخطيط والتنسيق.

3 – تعدل الاستراتيجية (إذا دعت الحاجة لذلك) استنادا لقرار لجنة التخطيط والتنسيق.

خاتمة:

وكخلاصة لما ورد في هذه الورقة البحثية، نقول أن تحليل Swot، أداة استراتيجية فعالة لفهم واقع الاتصال الداخلي بالمنظمات الحديثة مهما كان طابعها، حيث يساعد على تحديد نقاط القوة، التي يمكن تعزيزها، ونقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسينها وتداركها في الزمن الحقيقي، بالإضافة إلى استكشاف الفرص المتاحة لمواكبة التطورات الحاصلة، كالتطورات التكنولوجية على وجه الخصوص، والاستعداد لمواجهة التهديدات المحتملة، من خلال تبني هذا التحليل كخيار استراتيجي، يمكن المنظمات من تطوير خطط تدعم اتصالها الداخلي بأكثر كفاءة، مما يسهم في تعزيز الشفافية، وتحفيز الموظفين، ورفع مستوى الأداء التنظيمي العام.

إن تحقيق التميز المؤسسي لا يقتصر فقط على وضع استراتيجيات اتصال، بل يتطلب تنفيذا مستداما، وتقييما دوريا لضمان التحسين المستمر لذلك، يعد تحليل Swot أداة ديناميكية تدعم المنظمات في اتخاذ قرارات مستنيرة، وتعزيز بيئة عمل متكاملة قادرة على التكيف مع التغيرات والتحديات المستقبلية.

وفي سياق شركة موبيليس Mobilis، يأتي تحليل Swot ضمن الأدوات الاستراتيجية الضرورية لتعزيز اتصالها الداخلي، مما يمكنها من تحسين كفاءتها التشغيلية، وتعزيز رضا الموظفين، من خلال الاستفادة من نقاط القوة مثل بنيتها التحتية المتطورة، وقاعدة موظفيها الكبيرة، ومعالجة نقاط الضعف مثل أي تحديات تتعلق بتدفق المعلومات أو الشفافية، حيث يمكنها دائما تطوير نظامها الخاص بالاتصال الداخلي ليتماشى والتغييرات البيئية الراهنة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكنها استغلال الفرص المتاحة، مثل التحول الرقمي والابتكار في أدوات الاتصال، للتفاعل بشكل أفضل مع فرق العمل، مع ضرورة الاستعداد لمواجهة التهديدات، مثل التغيرات التنظيمية أو المنافسة المتزايدة.

وباستخدام تحليل Swot كخيار استراتيجي عملي، يمكن لموبيليس تحقيق التميز المؤسسي من خلال بناء بيئة عمل أكثر تواصلا وانسجاما، مما ينعكس إيجابيا على الإنتاجية وأداء الشركة بشكل عام.

وكأهم النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل Swot للاتصال الداخلي في شركة موبيليس يجب :

- **تعزيز فعالية الاتصال الداخلي**: كشف تحليل Swot أن تحسين قنوات الاتصال الداخلي يساهم في زيادة الشفافية وتسهيل تدفق المعلومات داخل الشركة، مما يعزز التفاهم بين الإدارة والموظفين.

- **استغلال التكنولوجيا الرقمية**: يمكن لموبيليس الاستفادة من منصات التواصل الاجتماعي والتطبيقات الرقمية الحديثة لتحسين سرعة التواصل وتوفير معلومات دقيقة في الوقت الفعلي.
- **التغلب على نقاط الضعف**: من خلال تحديد أوجه القصور في الاتصال الداخلي، مثل ضعف التفاعل بين الأقسام أو التأخير في نقل المعلومات، يمكن تطوير استراتيجيات لمعالجة هذه المشكلات وتعزيز الانسيابية.
- **مواكبة التحديات الخارجية**: يساعد التحليل في الاستعداد لمواجهة التحديات، مثل المنافسة في قطاع الاتصالات، من خلال تعزيز ثقافة العمل الجماعي وتحفيز الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة.
- **تحقيق التميز المؤسسي**: أظهرت النتائج أن تحسين الاتصال الداخلي باستخدام Swot يساهم في رفع مستوى رضا الموظفين، وتحسين بيئة العمل، وبالتالي دعم النمو المستدام لموبيليس وتعزيز مكانتها في السوق.

قائمة المراجع:

I. الكتب:

- الأسطة عبد القادر محمد، (2016)، " أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- المحمدي سعد، (2025)، " إدارات فاعلة في نجاح منظمات الأعمال"، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- المليجي, رضا إبراهيم. (2014). إدارة التميز المؤسسي النظرية و التطبيق. عالم الكتب : القاهرة - مصر
- درويش عبد الرحمان، (2006)، " مقدمة إلى علم الاتصال"، دمياط: مكتبة نانسي.
- عواج سامية، (2020)، " الاتصال في المؤسسة"، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- غول فرحات، (2008)، " الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، ط1، الجزائر: دار الخلدونية.

II. الأطروحات:

- الصطوف محمد عناد (2016)،" تحليل العوامل الداعمة للإدارة بالإبداع وأثرها على التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للاتصالات السورية"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سورية.

III. المقالات العلمية:

- حلموس مسعودة (2020)، "أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بتحقيق التميز المؤسسي- دراسة حالة المركز الجهوي للتصوير الطبي الاغواط "، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد11، العدد42.

IV. المواقع الإلكترونية.

الموقع الرسمي لشركة موبيليس : https://mobilis.dz/

V. المقابلات الموجهة :

- مقابلة مع مسؤولي العلاقات العامة على مستوى شركة موبيليس الجزائرية ، الجزائر العاصمة ، بمقر الشركة يوم : 27/02/2025على الساعة / 09:40 سا.

VI. الكتب باللغة الأجنبية :

- -Deuviller Fabienne, (1990) , « Dictionnaire bilingue de la publicté et de la communication », paris :bordas.
- -Louley Claud,(1992), « la communication d'entreprise et publicité », paris :centre français de copy right.