

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان-

كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

تخصص: الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

دور اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة  
للمؤسسة الاقتصادية  
- دراسة حالة موبيليس بولاية الأغواط -

تحت إشراف

د. غازي نورية

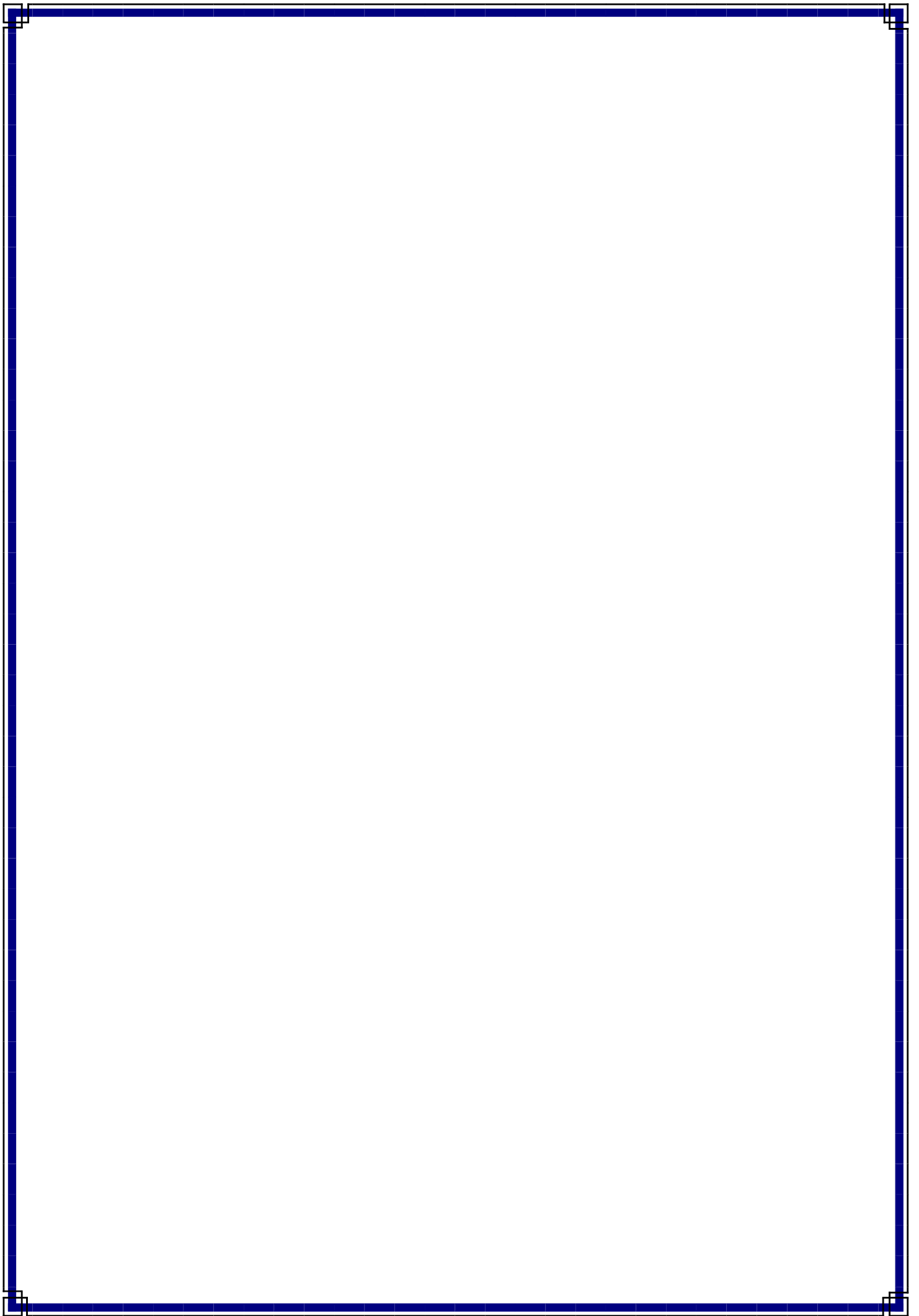
من إعداد الطالب

رحماني يوسف زكريا

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. تشوار خير الدين
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر " أ "	د. غازي نورية
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوهنة علي
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوشیخي عائشة

السنة الجامعية: 2014-2015





# اهداءات

اللهم انا نحمدك حمدا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانتك ، اللهم لك الحمد في الأولى والأخرة ، ولك الحمد انت نور السموات والأرض ، ولك الحمد أنت الحق وقولك الحق والجنة حق والنار حق ومحمد صلى الله عليه وسلم حق .

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة وتركها على البيضاء ليلها كنهارها لا يضل عنها الا فاسق أو هالك الى نور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم عليه أفضل الصلوات وأزكى التسليم .

اللهم ذي الحبل الشديد والأمر الرشيد ابسط على والدتي من فضلك العظيم وجودك الكريم ما توفقها بها لطاعتك والعمل بما يرضيك وأسألك البركة في عمرها والعافية والصحة لها ، وأسألك باسمك الأعظم رضاها ..... الى أمي الحبيبة .

اللهم يا حي يا قيوم أدعوك بأسمائك الحسنى وصفاتك العلىا أن تبسط على والدي من بركاتك ورحمتك ورزقك ، وأن توفقه لما تحبه وترضاه وأسألك رضاه يا رب العالمين .....الى ابي العزيز .

الى كل من ساندي في حياتي وعلمني تعاليم الحياة ومسح دمعتي : الى جدتي واخوالي : فتح النور ، عبد الصمد ، مصطفى .

الى القلوب الطاهرة الرقيقة الى احبتي التي عشت معهم الحياة بأفراحها وأفراحها : الى اختي نفيسة وهيبة الى أبناء خالي : محمد ، عبد الرحمان ، معمر ، مهدي ، عمر ، أمينة، خديجة ، روفيدة ، آسيا ، أسماء ، الى أبناء خالتي : بلقاسم ، صفوان ، فاطمة الزهراء ، خليل ، والى جميع اعمامي وعماتي والى جميع عائلة " رحمانى " .

اللهم انك رزقتني في الحياة أناسا أرى فيهم براءة الحب وحلاوة الصحبة ، فأغفر لهم ويسر أمرهم فاني أحبهم ، اللهم أصدقائي بعضهم عيني لا تراهم ولكن قلبي ينبض بحبهم فارعمهم برحمتك وجعل السعادة دريهم ومعاشهم ، كما لا أنسى أحبتي زملاء الدراسة في تخصص الماجستير : أحمد ، سفيان ، صادق ، أمينة ، افتخار ، الى أصدقائي : أسامة ، منير ، أيوب ، معاذ ، نور الدين ، حسين ، ميدو ، قيس ،

علي ، مصطفى رضا ، رضوان ، بشير ، بن عيسى ، تومي ، رياض ، علال ، عمار ، حمزة ، زوبير ،  
عبد القادر ، الحاج أحمد ، محمد ، إبراهيم ، سمير ، لخضر ، الطاهر ، عيسى ، إبراهيم .

الى الأستاذ بوسالم ابوبكر الذي كان موجهها ومرشدا لي في اعداد المذكرة فاللهم اجزيه عنا خير الجزاء  
والعطاء .

الى صديقي الاستاذ طيب الرحماني محمد الذي قدم لي دعما معنويا وتشجيعا كبيرا فاللهم اجزيه عنا خير  
الجزاء .

الى السيد مدير التشغيل لولاية الأغواط الذي كان سندا ودعم لي في مشواري في الدراسة في تخصص  
الماجستير والذي قدم لي جميع التسهيلات في الدراسة .

الى السيد يوسف محمد مدير المدرسة العليا للأساتذة الذي طالما ولازال مثلا اعلى لي أحتذي به والذي  
قدم لي الدعم المعنوي اللازم لإكمال هذا العمل ، فاللهم اجزيه عنا خير الجزاء .

الى جميع عمال المدرسة العليا للأساتذة بولاية الأغواط .

الى جميع من ساندي ولو بكلمة طيبة .

# شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " من لم يشكر الناس ، لم يشكر الله " .

أبدأ شكري لله عز وجل الذي وفقني ويسر لي في الدراسة .

كما أتقدم بجزيل الشكر الى كل من ساهم في اعداد هذه المذكرة وأخص بالذكر :

الدكتورة غازي نورية التي كانت لي خير مرشد بتوجيهاتها وأرائها ، والتي ساهمت بإثراء هذا البحث .

كما أشكر جميع موظفي مؤسسة الجزائرية للهاتف النقال " موبيليس " وبالأخص السيد ورشان علي كمال الذي سهل لي اجراء دراسة الحالة في هذه المؤسسة . كما أتقدم كذلك الى جميع موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الاغواط على تعاونهم وتفهمهم لقيمة هذا البحث .

كما أتقدم بالشكر الى جميع موظفي الإدارة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية وبالأخص السيد " معلاش عبد الرزاق " المكلف بقسم ما بعد التدرج .

كما أتقدم بالشكر لجميع موظفي مكتبة كلية الاقتصاد بجامعة تلمسان ، المدرسة الوطنية للإحصاء والاقتصاد التطبيقي ، المدرسة العليا للتجارة على المساعدة والدعم الذي قدموه لي .

وفي الأخير أقدم الشكر للجنة المناقشة الموقرة التي تبنت مسؤولية مناقشة هذا البحث .

# قائمة المحتويات



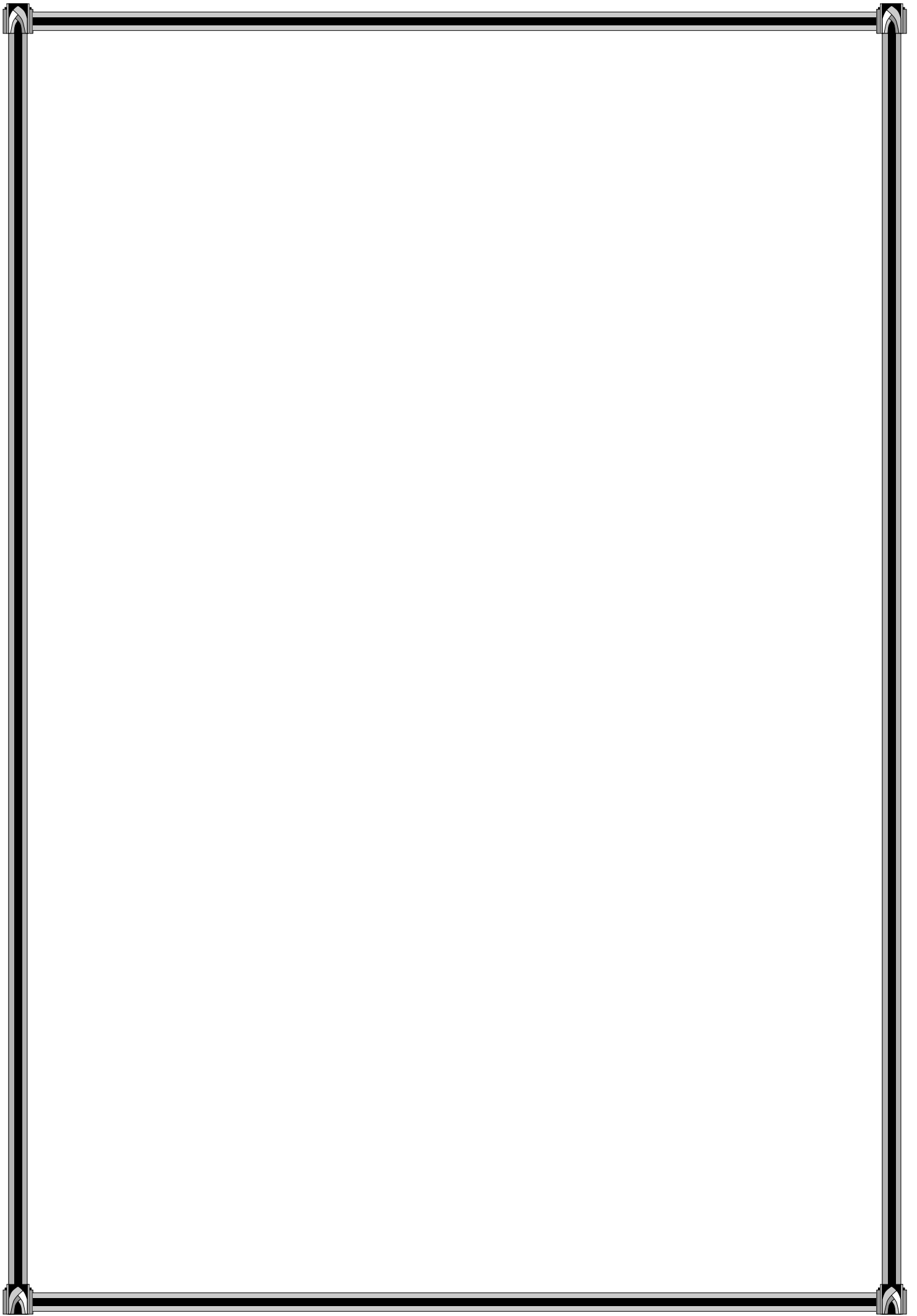
قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	اهداءات
	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
أ-ز	المقدمة العامة.....
	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول اليقظة الاستراتيجية
5	مقدمة الفصل الأول.....
6	المبحث الأول: اساسيات حول اليقظة.....
6	المطلب الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية.....
9	المطلب الثاني: مصطلحات مرتبطة باليقظة الاستراتيجية.....
12	المطلب الثالث: نشأة اليقظة الاستراتيجية.....
14	المطلب الرابع: أهمية وأهداف اليقظة الاستراتيجية.....
15	المطلب الخامس: أبعاد ومزايا اليقظة الاستراتيجية.....
21	المبحث الثاني: تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية.....
21	المطلب الأول: أوقات اليقظة الاستراتيجية.....
22	المطلب الثاني: مراحل اليقظة الاستراتيجية.....
32	المطلب الثالث: ممثلو اليقظة الاستراتيجية.....
36	المطلب الرابع: تفعيل اليقظة الاستراتيجية.....
38	المبحث الثالث: المعلومة كمورد لليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية.....
38	المطلب الأول: المعلومة في المؤسسة الاقتصادية.....
40	المطلب الثاني: نظام اليقظة الاستراتيجية والرصد.....
42	المطلب الثالث: طرق اليقظة الاستراتيجية.....
42	المطلب الرابع: وسائل اليقظة الاستراتيجية.....
49	خلاصة الفصل الأول.....

49	مقدمة الفصل الثاني.....
50	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.....
50	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....
52	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.....
55	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية.....
56	المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها.....
59	المطلب الخامس: مقاربات الميزة التنافسية.....
67	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة.....
67	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة.....
70	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.....
73	المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية المستدامة.....
74	المطلب الرابع: متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة.....
76	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على تضاؤل الميزة التنافسية.....
77	المبحث الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.....
77	المطلب الأول: دوافع البحث عن استدامة الميزة التنافسية.....
78	المطلب الثاني: طرق استدامة الميزة التنافسية.....
80	المطلب الثالث: دور الموارد والإمكانات في استدامة الميزة التنافسية.....
83	المطلب الرابع: دور الإبداع في استدامة الميزة التنافسية.....
84	المطلب الخامس: دور البعد البيئي (الأخضر) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.....
87	خلاصة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث: دور اليقظة في بناء الميزة التنافسية دراسة حالة موبيليس الاغواط

90	.....مقدمة الفصل الثالث
91	..... : تشخيص سوق الهاتف النقال في
91	.....المطلب الأول: التعريف بالهاتف النقال والتكنولوجيا
92	.....المطلب الثاني: نشأة الهاتف النقال
93	.....المطلب الثالث: أجيال الهاتف النقال
96	.....المطلب الرابع: خدمات الهاتف النقال
98	.....المطلب الخامس: دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر
97	.....المبحث الثاني: تطور سوق الهاتف النقال بالجزائر الى العشرين الأخيرة من القرن الماضي
102	.....المطلب الأول: تطور عدد مشتركى الهاتف النقال
103	.....المطلب الثاني: تطور مداخيل سوق الهاتف النقال
104	.....المطلب الثالث: تقديم العام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس
108	.....المطلب الرابع: عروض المؤسسة
112	.....المبحث الثالث: واقع الميزة التنافسية واليقظة لدى موبيليس
112	.....المطلب الأول: تشخيص البيئة التنافسية لمؤسسة موبيليس
118	.....المطلب الثاني: تحليل المزايا التنافسية لموبيليس
123	.....المطلب الثالث: دراسة اليقظة في موبيليس
131	.....المطلب الرابع: تقييم دور اليقظة في بناء الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة موبيليس
180	.....خاتمة عامة
115	.....قائمة المصادر والمراجع
130	.....الملاحق
137	.....الملخص باللغة العربية
138	.....الملخص باللغة الأجنبية



الصفحة	العنوان	رقم الشكل
8	اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي	1
25	مراحل اليقظة الاستراتيجية	2
28	3ID	3
29	اليقظة ب : 10	4
31	ممثلو اليقظة الاستراتيجية	5
42	مثال عن الرقعة او اللغز	6
59	النموذج البيئي للميزة التنافسية	7
61	سلسلة القيمة لبورتر	8
76	متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة	9
82	دور الموارد والامكانيات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	10
108	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	11
134	جنس أفراد العينة	12
135	أعمار أفراد العينة	13
136	المستوى الدراسي للمستقصى عنه	14
137	الحالة العائلية للمستقصى عنه	15
138	مستوى الدخل	16
139	مدة العمل في المؤسسة	17
140	متابعة المؤسسة التكنولوجية الجديدة	18
141	ترصد المؤسسة البحوث الأساسية التي تقوم بها الجامعات والمعاهد	19
142	تتبع الشركة الأساليب الجديدة في تقديم الخدمات	20
143	اطلاع المؤسسة على المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في قطاع الاتصال	21
144	اتباع المؤسسة المعايير المعمول بها في المجال التكنولوجي	22
145	اطلاع المؤسسة على مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين	23
146	تتبع المؤسسة الخدمات الجديدة للمنافسين	24
147	تتبع المؤسسة السياسات التسعيرية للمنافسين	25
148	تتبع المؤسسة النتائج المالية للمنافسين	26
150	تتبع المؤسسة نوعية ودرجة تهديدات المنافسين	27

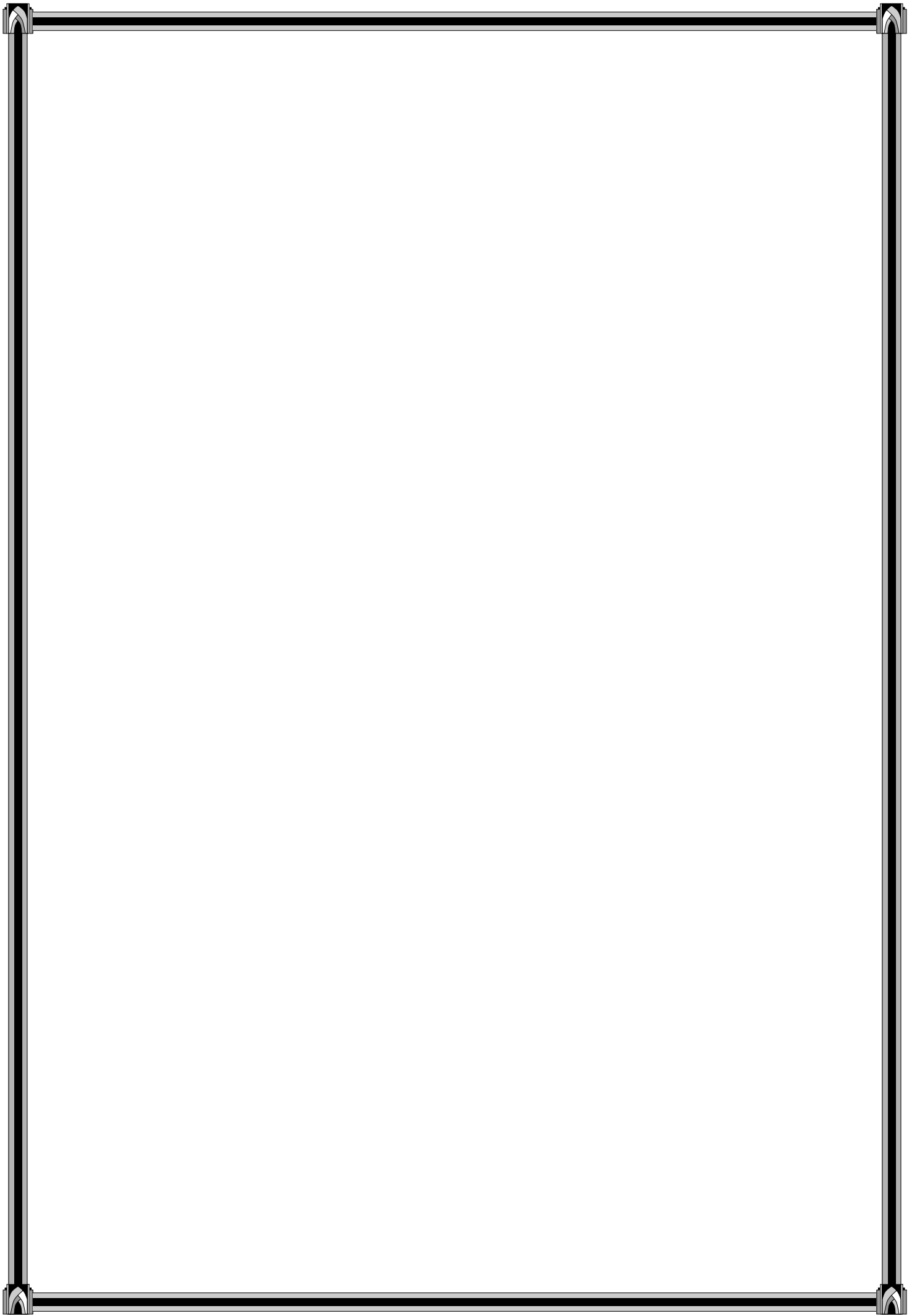
150	تتبع المؤسسة الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين	28
152	تتبع المؤسسة لسلوكيات وحاجات الزبائن	29
153	تتبع المؤسسة لمعدل نمو الأسواق الجديدة	30
154	تتبع المؤسسة لمكانتها وسمعتها التجارية	31
156	تتبع وتقييم المؤسسة للقوة التفاوضية للموردين	32
156	تتبع المؤسسة للطرق والممارسات التسويقية الحديثة	33
158	استمرار المؤسسة في تحقيق العوائد الاقتصادية العالية	34
159	وضع المؤسسة مجموعة من العوائق لتقليد ميزتها التنافسية	35
160	توفر المؤسسة على مزايا يصعب تقليدها من المنافسين	36
161	امتلاك المؤسسة لمجموعة من الموارد النادرة	37
163	توفر المؤسسة على نظام فعال لليقظة الاستراتيجية	38
165	امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية يصعب فهم مضامينها	39
167	استمرارية المؤسسة في تحقيق السبق على المنافسين	40
169	امتلاك المؤسسة للمرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية	41
170	امتلاك المؤسسة لمجموعة من الكفاءات المتميزة	42
171	تجديد المؤسسة لميزتها التنافسية باستمرار	43

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
13	تطور اليقظة الاستراتيجية	1
24	نموذج الهدف	2
33	ممثلو اليقظة الاستراتيجية	3
35	مراحل استثمار المؤسسات الاقتصادية لنظام اليقظة الاستراتيجية	4
102	الرخص الممنوحة في السوق الهاتف النقال	5
103	تطوير مداخل سوق الهاتف النقال	6
114	الحصص السوقية لمتعملي الهاتف النقال في الجزائر	7
115	تطور الهاتفية في الجزائر	8
117	الانترنت في الجزائر	9
122	تسيير علاقات الزبائن في خدمة إستراتيجية كسب وفانهم	10
131	معاملات ارتباط كاندال لعبارات المحور الأول (اليقظة التكنولوجية)	11
132	معاملات ارتباط كاندال لعبارات المحور الثاني (اليقظة التنافسية)	12
132	معاملات ارتباط كاندال لعبارات المحور الثالث (اليقظة التجارية)	13
132	معاملات ارتباط كاندال لعبارات المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)	14
133	معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المحاور	15
139	جنس افراد العينة	16
134	اعمار افراد العينة	17
135	للمستقصى عنه	18
136	الحالة العائلية للمستقصى عنه	19
137		20
138		21
139	تعمل الشركة على متابعة التكنولوجيا الجديدة	22
140	ترصد المؤسسة للبحوث الأساسية في الجامعات والمعاهدات	23
141	تتبع المؤسسة الخدمات الجديدة للمنافسين	24
142		25
143	تتبع المؤسسة للمعايير المعمول بها في المجال التكنولوجي	26
144	استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (اليقظة التكنولوجية) مرتبة حسب	27
145	المؤسسة لها اطلاع بمجالات البحث والتطوير للمنافسين	28

146	تتبع المؤسسة الخدمات الجديدة للمنافسين	29
147	المؤسسة تتبع السياسات التسعيرية للمنافسين	30
148	تتبع المؤسسة السياسات المالية للمنافسين	31
149	تتبع المؤسسة نوعية ودرجة تهديدات المنافسين	32
151	تتبع المؤسسة الزبائن الحاليين و المحتملين للمنافسين	33
151	استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (اليقظة التنافسية) مرتبة حسب	34
152		35
153	مدى تتبع المؤسسة معدل نمو الأسواق الجديدة	36
154	تتبع المؤسسة مكانتها وسمعتها التجارية	37
155	مدى تتبع المؤسسة القدرة التفاوضية للموردين	38
156	مدى تتبع المؤسسة الطرق والممارسات التسويقية الحديثة	39
157	(اليقظة التجارية) مرتبة حسب	40
157	مدى استدامة المؤسسة في تحقيق العوائد الاقتصادية العالية	41
158	العوائق التي تضعها المؤسسة لعدم تقليد ميزتها التنافسية	42
159	التوفر على مزايا تنافسية يصعب تقليدها من المنافسين	43
160	الاهتمام بتنمية الاعتماد على الموارد الغير الملموسة	44
161		45
162	التوفر على نظام فعال لليقظة الاستراتيجية لدى موبيليس	46
164	امتلاك مزايا تنافسية يصعب فهم مضامينها لدى موبيليس	47
166	الاستمرارية في تحقيق السبق على المنافسين لدى موبيليس	48
168	المرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية لدى موبيليس	49
169	امتلاك كفاءة متميزة لدى موبيليس	50
171	مدى تجديد موبيليس للميزة التنافسية المستمرة	51
172	استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (الميزة التنافسية المستدامة) مرتبة	52
173	اختبار الفرضية الاولى	53
174	اختبار الفرضية الثانية	54
175	اختبار الفرضية الثالثة	55
176	اختبار الفرضية الرابعة	56





## المقدمة العامة

في ظل التحولات الاقتصادية المعاصرة وخاصة الاتجاه نحو العولمة بكل أنواعها والاندماج في الاقتصاد العالمي ، أصبحت المؤسسة تواجه تحديات كثيرة أهمها المنافسة من طرف المؤسسات الداخلية والخارجية . ورغبة منها في اختلال موقع مرموق في بيئة قوية من الناحية التنافسية والتفوق على المنافسين تسعى المؤسسة الى بذل كل الجهود من اجل البحث عن ميزة تنافسية حقيقية ومحاولة اكتسابها من خلال التمكن التام من مصادرها وتفعيل اساليبها بطريقة مبدعة . ولا يكفي الحصول على ميزة تنافسية قوية بل يجب تطويرها حسب متطلبات الوضع . هذه العملية تعتبر جد صعبة اذ تتطلب توفر العديد من المتطلبات من الموارد والتي تعتبر المعلومات على رأسها التي تعتبر من الأنشطة المنشأة للقيمة والداعمة للأداء التنافسي في السوق .

فالمؤسسة التي تريد تحقيق الريادة والأسبقية على المنافسين عليها الفهم التام لبيئتها من خلال السعي لجمع اكبر قدر من المعلومات التي تتجسد في تهديدات يتحتم مواجهتها او فرص يمكن استغلالها واقتناصها لتحويلها لمزايا تنافسية والحفاظ عليها ، الامر الذي لا يتم الا بالاعتماد على أداة فعالة تتمثل في " اليقظة الاستراتيجية " . فهذه الأخيرة تعتبر ضرورة من ضرورات العصر اذ تمكن من الحصول على المعلومات المطلوبة والمناسبة التي يتم على أساسها الابداع والتطور لمسايرة التحولات الحاصلة في بيئة شديدة الديناميكية والتقلب ، ومن ثم كسب رهان العصر المتمثل في التغلب على المنافسة الشديدة باكتساب مزايا تنافسية مستدامة حاسمة .

ولأن بقاء المؤسسة ومدى تنافسيتها اصبح مرهونا بمدى بنائها وتوفرها على نظام يقظة استراتيجية فعالة يسمح برصد كل تغير في البيئة ، فقد اصبح من الواجب على المؤسسات الجزائرية الانتباه الى أهمية هذه العملية خاصة مع انفتاح الجزائر على الأسواق العالمية وتبينها لميكانيزمات الاقتصاد العالمي الجديد . وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس من بين هذه المؤسسات التي زادت تحديثها مع دخول مؤسسة نجمة ( اوريدو ) السوق الجزائرية مما زاد من فتح باب المنافسة المتواجد سابقا مع مؤسسة جيزي مما دفعها للاهتمام بموضوع اليقظة الاستراتيجية واثرا على الميزة التنافسية المستدامة والذي يعتبر موضوع اهتمامنا .

وفي هذا البحث يتم تسليط الضوء على دور اليقظة الاستراتيجية في بناء التنافسية وصنع فجوة مع المنافسين انطلاقا من المراقبة المستمرة للبيئة ومختلف تغيراتها ومنه وانطلاقا من هذا تتمكن المؤسسة من كسب ميزة تنافسية وتحاول تتميتها بهدف الاستدامة فيها بما يلائم البيئة الديناميكية والمنافسة المحتدمة ،

فاليقظة الاستراتيجية تلعب دور مهما لأنها تعمل في مجال الاستشراف الذي يرتبط مباشرة بمصير المؤسسة ، اما من ناحية اسقاطها على الواقع الجزائري فهذا البحث يمكن ان يساعد على ابراز أهمية اليقظة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة الجزائرية ودورها في بناء تنافسياتها وتنمية مزاياها لتتمكن من التكيف والاندماج في الاقتصاد العالمي .

#### الإشكالية :

بناء على ما سبق يمكننا تجسيد إشكالية البحث في السؤال الجوهرى الاتي :

" كيف يمكن بناء الميزة التنافسية المستدامة عن طريق نظام اليقظة الاستراتيجية ؟ "

وانطلاقا من هذه الإشكالية اهتدينا الى طرح أسئلة فرعية للإمام أكثر بجوانب الموضوع وهي :

- ما هو الدور الذي تقوم به اليقظة الاستراتيجية في تدعيم الأسس المتينة للميزة التنافسية المستدامة ؟

- ماهي الميزة التنافسية المستدامة وما دوافع المؤسسة الى اكتسابها والسعي الى تنميتها ؟

الفرضيات :

للإجابة على الأسئلة السابقة يتم الاعتماد على الفرضيات الرئيسية التالية :

" لليقظة الاستراتيجية دور مهم في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ؟ "

ان اثبات او نفي هذه الفرضية سيتم من خلال اثبات او نفي مجموع الفرضيات الفرعية الاتية :

1- بناء الميزة التنافسية المستدامة يتوقف على نظام اليقظة التكنولوجية ؟..

2- تساهم اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة موبيليس.؟.

3- اليقظة التجارية مكانة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة موبيليس ؟

4. تمتلك مؤسسة موبيليس مزايا تنافسية تتميز بالاستمرارية والاستدامة ؟

مبرات اختيار الموضوع :

يعود اختيار هذا الموضوع دون غيره الى الدوافع التالية :

-التخصص العلمي المتمثل في الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي والذي يتناول بالتحليل كل الظواهر الاقتصادية واستشراف نزعتها المستقبلية ، ومن بين هذه الظواهر التي ميزت العالم المعاصر الميزة التنافسية واليقظة . كما ان اليقظة الاستراتيجية في حد ذاتها عبارة عن نشاط تحليلي واستشرافي لكل ما يحدث في بيئة المؤسسة .

-الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع نتيجة تسابق المؤسسات المعاصرة لاكتساب مزايا تنافسية مستدامة وتنافسها للحصول على المعلومات المهمة التي أصبحت موردا استراتيجيا لا يمكن الاستغناء عنه نتيجة انفتاح الأسواق وظهور المنافسة الحادة .

-اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس لتكون محل الدراسة الميدانية لما تشهده سوق الاتصالات من منافسة حادة خاصة بدخول متعاملين جديدين الى السوق الجزائرية هما مؤسسة اوراسكوم للاتصالات ومؤسسة الوطنية للاتصالات ، هذا يعني مدى حاجة موبيليس الى نظام يقظة قوي للتمكن من رصد كل ما يحدث في بيئتها ومن ثمة الحفاظ على مكانتها وتنافسيتها في السوق

#### اهداف البحث :

لهذا البحث هدفان رئيسيان :

الهدف العلمي : يتمثل في محاولة ابراز دور اليقظة الاستراتيجية واهميتها بالنسبة للمؤسسة خاصة في بناء الميزة التنافسية وكذا المساعدة في نشر ثقافة اليقظة بين المؤسسات الجزائرية .

الهدف العملي : يتمثل في المساهمة في إضافة مرجع جديد في هذا المجال من الدراسة .

#### الإجراءات المنهجية للبحث :

من المسلم به ان نجاح أي بحث علمي يتوقف بدرجة معينة على التقنيات العلمية والمنهجية المتبعة في جمع المعلومات ، تحليلها وتنظيمها . ونظرا لطبيعة هذا البحث ، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يبني على جمع المعلومات ، تلخيصها وتحليلها باستخدام مختلف أدوات التحليل المتوفرة للإمام بكل الجوانب النظرية للموضوع . اما الجانب التطبيقي المتمثل في دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس ، فيتم الاعتماد فيه على المنهج الوصفي المناسب في تقرير الحقائق وتحليلها للوقوف على واقع هذه المؤسسة والسوق التي تنشط فيها .

كما سيتم تدعيم ذلك من خلال استخدام الطرق والأدوات الإحصائية المختلفة لتحليل البيانات والخروج بمعلومات ونتائج مفيدة . بالإضافة الى ذلك ، ستتم الاستعانة بالمنهج التاريخي الذي يسمح بتتبع تطور الظواهر عبر الزمن والوقوف على اهم الراجل التاريخية لبعض العناصر النظرية والميدانية للبحث .

أما عن أدوات الدراسة وجمع البيانات من مصادرها فتتمثل في :

-المسح المكتبي من اجل تكوين القاعدة العلمية والنظرية لموضوع البحث وذلك بالاطلاع على ما تناوله المراجع والمصادر العربية والأجنبية من كتب ، مجلات ، رسائل ، مقالات ، تقارير ، دراسات وبحوث .

-المقابلة حيث يتم اجراء العديد من المقابلات مع مختلف الأطراف ذات الصلة بالموضوع داخل موبليس وكذلك مع زبائن موبيليس المكونين لعينة الدراسة الميدانية المكملة .

-التقارير والوثائق التي تحتوي على المعلومات والاحصائيات المتعلقة بالموضوع المتحصل عليها من مديريات المؤسسة او من منشورات سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية .

-مواقع الانترنت الخاصة بالمؤسسة ومنافسيها ، سلطة الضبط ، الجامعات ومراكز البحوث .

-الاستبيان الذي سيستخدم في الدراسة الميدانية المكملة لدراسة الحالة على مستوى مؤسسة موبيليس وذلك من خلال توزيع استبيان على عينة من زبائن المؤسسة . يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع مشتركى الهاتف النقال لمؤسسة موبيليس والذي بلغ عددهم حوالي 10.66 ملايين مشترك في نهاية سنة 2012 . ونظرا لكبر حجم المجتمع المدروس ومحدودية الوقت المخصص لاعداد البحث وكذا الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للدراسة ، فانه من الصعب استقصاء كل أفرادها ولذلك سيتم اختيار عينة من هذا المجتمع لتكون محل الاستجواب والدراسة .

تشتمل العينة المدروسة وهي عينة غير احتمالية على 67 فردا من وكالة موبيليس ولاية الاغواط ، وسيتم اختيار افرادها بشكل عشوائي اعتمادا على الاختيار التلقائي لعمال الوكالة التجارية لولاية الاغواط.

ونظرا لطبيعة الموضوع حاولنا دمج الاستبيان والمقابلة للاستفادة من مزايا كل أداة . وقد تم التمهيد للاستبيان بمقدمة تعرف الدراسة والهدف منها .

#### الدراسات السابقة :

ان الدراسات التي عالجت موضوع اليقظة الاستراتيجية قليلة جدا ونذكر منها :

-حليمي لامية ، دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير ، جامعة بومرداس ، 2010/2009 ، حيث تناولت الباحثة موضوع اليقظة والذكاء الاقتصادي من جانبه النظري وحاولت اسقاطه على بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

## BEKADDOUR HASSEN , VEILLE STRATEGIQUE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE CAS DES ENTREPRISES

ALGERIENNES , mémoire pour l'obtention d'un magistère : option système d'information , université Tlemcen , 2013/2014 .

حيث قام الباحث باستعراض كل من مفاهيم اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي ثم قام بإسقاط الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال استبيان قدم لفئة من موظفي المؤسسة لمعرفة مدى استعمال العمال لهذين المصطلحين في أعمالهم اليومية .

-علاوي نصيرة ، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ، رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2011/2010 ، حيث تم التطرق في هذا البحث الى مفهوم الإدارة الاستراتيجية واليقظة بمختلف أنشطتها كما اكدت الباحثة على دور اليقظة في التغيير في المؤسسة وتم اجراء الدراسة الميدانية على مؤسسة موبيليس .

### تنظيم البحث :

لتظيم البحث وطريقة عرضه دورا كبيرا في إيصال النتائج المتوصل اليها وتحقيق الاستفادة منها لكل مطلع ومهتم بهذا الموضوع والتي تعتبر من الأهداف الأولى للباحث . لذلك سيتم تقسيم هذا البحث الى ثلاثة فصول . الفصل الأول والثاني يكونان الجزء النظري الذي يتناول الجوانب النظرية للدراسة ، اما الفصل الثالث سيتم تخصيصه للجانب الميداني من البحث .

يهدف الفصل الأول لتقديم مفاهيم عامة حول اليقظة الاستراتيجية وهو يضم ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : أساسيات حول اليقظة الاستراتيجية

المبحث الثاني : تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية

المبحث الثالث : المعلومة كمورد لليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية .

اما الفصل الثاني فهو يركز على الميزة التنافسية المستدامة والأدوات المساعدة على بنائها وتنميتها وذلك من ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية .

المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية المستدامة .

المبحث الثالث : مداخل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

في حين يتناول الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس ، حيث تطرقنا في المبحث الأول الى تشخيص سوق الهاتف النقال في الجزائر من خلال تعريف الهاتف النقال و نشأته والتكنولوجيا المرتبطة ومن خدماته وصولا الى وضعية سوق الاتصالات قبل وبعد الإصلاحات التي تعرض لها ، ثم تناولنا في المبحث الثاني تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر في العشريتين السابقتين وصولا الى تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبيليس " من خلال التطرق الى التزاماتها وأهدافها والهيكل التنظيمي الخاص بها والعروض المقدمة من طرف المؤسسة ، وأخيرا المبحث الثالث الذي عالجنا واقع اليقظة والميزة التنافسية لدى موبيليس من خلال تشخيص البيئة التنافسية لها وتحليل المزايا التنافسية الخاصة بها استعراض الاستراتيجية العامة لها ، ومنه عرجنا الى دراسة واقع اليقظة والميزة التنافسية ، وأخيرا قمنا بتقييم دور اليقظة في بناء الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة موبيليس من خلال اختبار الفرضيات .

ونختم البحث بملخص عامة تضم اهم النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الفصول السابقة وأيضا تقديم مجموعة من الاقتراحات التي يمكن اخذها بعين الاعتبار من قبل مؤسسة موبيليس وغيرها من المؤسسات .

#### المصطلحات الرئيسية في البحث :

لإعطاء الموضوع صورة واضحة ودقيقة ، سنستعرض اهم المصطلحات الاقتصادية في هذا البحث .  
-اليقظة الاستراتيجية : تعرف على انها " المراقبة المستمرة للتطور العلمي ، التقني ، التكنولوجي ، التجاري ، التنافسي ، الاجتماعي والاثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية الموافقة لها من اجل اظهار تهديدات وفرص تطوير المؤسسة التي يفترض ان تأخذ بعين الاعتبار الأنواع المختلفة للبيئة " <sup>1</sup>

<sup>1</sup> ALAIN – CHARLES MARTINET & AHMED SILEM . lexique de gestion . 7 éme éd DALLOZ . paris . p 543

-الميزة التنافسية: يعرفها بورتر على انها " القيمة التي تكون المؤسسة قادرة على خلقها لزيائنها ، ويمكن ان تأخذ شكل أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين لخدمات متساوية ، او تقديم الخدمات الفريدة التي تعوض الى حد كبير الزيادة المطلوبة في السعر " <sup>2</sup>

المعلومة: تتمثل في " مجموعة من الحقائق ذات المعنى والمفيدة للعنصر البشري في عمليات معينة مثل عملية صنع القرارات الإدارية" <sup>3</sup>

#### صعوبات البحث :

لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات والعراقيل التي قد تثبط من همة الباحث أحيانا والتي تزيد من إصراره تارة أخرى ، فمن اهم الصعوبات التي واجهتنا شح المعلومات خاصة في الجانب التطبيقي ( الدراسة الميداني ) والمتمثلة في العقبات الإدارية من شركة موبيليس وكذلك تشكيك بعض افراد العينة في مصداقية الاستبيان وعدم الجدية في الإجابة من طرف البعض او المغادرة قبل إتمام ملاً الاستبيان .

---

<sup>2</sup> MICHAEL PORTER . l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance .éd DUNOD . Paris . ( 1ére éd 1986 ) . 1999 . p 8

<sup>3</sup> نبيل محم مرسى ، التقنيات الحديثة للمعلومات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2005 ، 18



اهيم عامة حول  
اليقظة  
الاستراتيجية

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
8	اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي	1
25	مراحل اليقظة الاستراتيجية	2
28	3ID	3
29	اليقظة ب : 10	4
31	ممثلو اليقظة الاستراتيجية	5
42	مثال عن الرقعة او اللغز	6
59	النموذج البيئي للميزة التنافسية	7
61	سلسلة القيمة لبورتر	8
76	متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة	9
82	دور الموارد والامكانيات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	10
108	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	11
134	جنس أفراد العينة	12
135	أعمار أفراد العينة	13
136	المستوى الدراسي للمستقصى عنه	14
137	الحالة العائلية للمستقصى عنه	15
138	مستوى الدخل	16
139	مدة العمل في المؤسسة	17
140	متابعة المؤسسة التكنولوجية الجديدة	18
141	ترصد المؤسسة البحوث الأساسية التي تقوم بها الجامعات والمعاهد	19
142	تتبع الشركة الأساليب الجديدة في تقديم الخدمات	20
143	اطلاع المؤسسة على المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في قطاع الاتصال	21
144	اتباع المؤسسة المعايير المعمول بها في المجال التكنولوجي	22
145	اطلاع المؤسسة على مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين	23
146	تتبع المؤسسة الخدمات الجديدة للمنافسين	24
147	تتبع المؤسسة السياسات التسعيرية للمنافسين	25
148	تتبع المؤسسة النتائج المالية للمنافسين	26
150	تتبع المؤسسة نوعية ودرجة تهديدات المتنافسين	27

150	تتبع المؤسسة الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين	28
152	تتبع المؤسسة لسلوكيات وحاجات الزبائن	29
153	تتبع المؤسسة لمعدل نمو الأسواق الجديدة	30
154	تتبع المؤسسة لمكانتها وسمعتها التجارية	31
156	تتبع وتقييم المؤسسة للقوة التفاوضية للموردين	32
156	تتبع المؤسسة للطرق والممارسات التسويقية الحديثة	33
158	استمرار المؤسسة في تحقيق العوائد الاقتصادية العالية	34
159	وضع المؤسسة مجموعة من العوائق لتقليد ميزتها التنافسية	35
160	توفر المؤسسة على مزايا يصعب تقليدها من المنافسين	36
161	امتلاك المؤسسة لمجموعة من الموارد النادرة	37
163	توفر المؤسسة على نظام فعال لليقظة الاستراتيجية	38
165	امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية يصعب فهم مضامينها	39
167	استمرارية المؤسسة في تحقيق السبق على المنافسين	40
169	امتلاك المؤسسة للمرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية	41
170	امتلاك المؤسسة لمجموعة من الكفاءات المتميزة	42
171	تجديد المؤسسة لميزتها التنافسية باستمرار	43

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	تطور اليقظة الاستراتيجية	13
2	نموذج الهدف	24
3	ممثلو اليقظة الاستراتيجية	33
4	مراحل استثمار المؤسسات الاقتصادية لنظام اليقظة الاستراتيجية	35
5	الرخص الممنوحة في السوق الهاتف النقال	102
6	تطوير مداخل سوق الهاتف النقال	103
7	الحصص السوقية لمتعملي الهاتف النقال في الجزائر	114
8	تطور الهاتفية في الجزائر	115
9	تطور الانترنت في الجزائر	117
10	تسيير علاقات الزبائن في خدمة إستراتيجية كسب وفانهم	122
11	معاملات ارتباط كاندال لعبارات المحور الأول (اليقظة التكنولوجية)	131
12	معاملات ارتباط كاندال لعبارات المحور الثاني (اليقظة التنافسية)	132
13	معاملات ارتباط كاندال لعبارات المحور الثالث (اليقظة التجارية)	132
14	معاملات ارتباط كاندال لعبارات المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)	132
15	معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المحاور	133
16	جنس افراد العينة	139
17	اعمار افراد العينة	134
18	المستوى الدراسي للمستقصى عنه	135
19	الحالة العائلية للمستقصى عنه	136
20		137
21		138
22	تعمل الشركة على متابعة التكنولوجيا الجديدة	139
23	ترصد المؤسسة للبحوث الأساسية في الجامعات والمعاهدات	140
24	تتبع المؤسسة الخدمات الجديدة للمنافسين	141
25		142
26	تتبع المؤسسة للمعايير المعمول بها في المجال التكنولوجي	143
27	استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (اليقظة التكنولوجية) مرتبة حسب	144
28	المؤسسة لها اطلاع بمجالات البحث والتطوير للمنافسين	145
29	تتبع المؤسسة الخدمات الجديدة للمنافسين	146

147	المؤسسة تتبع السياسات التسعيرية للمنافسين	30
148	المؤسسة السياسات المالية للمنافسين	31
149	تتبع المؤسسة نوعية ودرجة تهديدات المنافسين	32
151	تتبع المؤسسة الزبائن الحاليين و المحتملين للمنافسين	33
151	استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (اليقظة التنافسية) مرتبة حسب	34
152		35
153	مدى تتبع المؤسسة معدل نمو الأسواق الجديدة	36
154	مدى تتبع المؤسسة مكانتها وسمعتها التجارية	37
155	مدى تتبع المؤسسة القدرة التفاوضية للموردين	38
156	تتبع المؤسسة الطرق والممارسات التسويقية الحديثة	39
157	استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (اليقظة التجارية) مرتبة حسب	40
157	مدى استدامة المؤسسة في تحقيق العوائد الاقتصادية العالية	41
158	العوائق التي تضعها المؤسسة لعدم تقليد ميزتها التنافسية	42
159	التوفر على مزايا تنافسية يصعب تقليدها من المنافسين	43
160	الاهتمام بتنمية الاعتماد على الموارد الغير الملموسة	44
161		45
162	التوفر على نظام فعال لليقظة الاستراتيجية لدى موبيليس	46
164	امتلاك مزايا تنافسية يصعب فهم مضامينها لدى موبيليس	47
166	الاستمرارية في تحقيق السبق على المنافسين لدى موبيليس	48
168	المرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية لدى موبيليس	49
169	امتلاك كفاءة متميزة لدى موبيليس	50
171	مدى تجديد موبيليس للميزة التنافسية المستمرة	51
172	استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (الميزة التنافسية المستدامة) مرتبة	52
173	اختبار الفرضية الاولى	53
174	اختبار الفرضية الثانية	54
175	اختبار الفرضية الثالثة	55
176	اختبار الفرضية الرابعة	56

## مقدمة الفصل الأول :

تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم تحت ضغط بيئة سريعة التغير والتطور، تتسم بدرجة كبيرة من عدم التيقن حيث أصبحت المعلومة التي تخص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية متعددة ومتجددة بشكل سريع جدا ، وتزيد بشكل كبير في كل يوم . الأمر الذي اثر على القرارات الاستراتيجية ، لان هذه الأخيرة تعتمد بشكل كبير على مدى توفر المعلومة ونوعها وشموليتها ودرجة التمكن منها وترجمتها. واليقظة الاستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم الإدارة الحديثة ، والتي هي مجموعة من التقنيات التي تنظم بشكل منهجي جمع وتحليل ونشر واستخدام المعلومات الاستراتيجية اللازمة لحماية ونمو المؤسسات الاقتصادية . فاليقظة الاستراتيجية هي أداة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية . وفي الوقت الذي أصبحت فيه المعلومة الاستباقية تعد كمورد استراتيجي للمؤسسة الاقتصادية تمنحها الكفاءة والأفضلية على منافسيها ، بدأت الحاجة غالى ضرورة السيطرة عليها والتحكم فيها وفي مواردها والذي لن يكون إلا من خلال بناء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية .

وقصد الإلمام بهذه الأفكار وغيرها، فقد تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

### المبحث الأول : أساسيات حول اليقظة الاستراتيجية

#### المبحث الثاني : تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية

#### المبحث الثالث : المعلومة كمورد لليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية ,

## المبحث الأول : أساسيات حول اليقظة الاستراتيجية :

تبقى المؤسسة الاقتصادية بحاجة ماسة للمعلومة كيفما كان مصدرها وبالتالي عليها البحث عن تطوير مصادر معلوماتها من خلال ممارسة نشاط منظم يضمن الحصول عليها ، ويتمثل هذا النشاط في اليقظة الاستراتيجية .

**المطلب الأول : ماهية اليقظة الاستراتيجية :**

**تعريف اليقظة :**

**1- لغة :**

تعني اليقظة في اللغة : " أن تكون يقظا ( نقيض النوم Sommeil ) أي أن تكون حذر وفطن وتنتبه للأمر ، أي يقظ لمسؤولياته"<sup>1</sup>

**2- تعريف اليقظة : اصطلاحا :**

منذ دخول اليقظة المجال الاقتصادي استقطبت اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين ، وتعددت

التعاريف حولها ، نذكر منها ما يلي :

يعرف اليقظة على أنها : " كلمة معناها الحقيقي أن تكون مستيقظا (عكس النوم ) ، كن في حالة التأهب وعلى استعداد للكشف عن كل ما من شأنه أن يحدث دون أن يعرف بالضبط ما هو أو أين . المنتبه ( المتيقظ ) يكون في حالة راحة ولكن على استعداد للمواجهة في أدنى تحذير ، فاليقظة هنا تتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة "<sup>2</sup>

كما تعرف اليقظة على أنها " أنشطة مستمرة ومتكررة إلى حد كبير تهدف إلى رصد فعال للبيئة التكنولوجية، التجارية..... ، لاستباق التطورات "<sup>3</sup>

**3- تعريف اليقظة الاستراتيجية :**

لقد تعددت اليقظة الاستراتيجية من طرف الاقتصاديين والكتاب نذكر منها ما يلي :

تعرف اليقظة الاستراتيجية على أنها : " عملية متواصلة لتسيير المعلومات ، ودعم القرار لتعزيز الرؤية التطويرية للمؤسسة وضمان البقاء " .<sup>4</sup>

كما تعرف اليقظة الاستراتيجية : " هي عملية إعلامية بواسطتها المؤسسة تكتشف وتعالج إشارات التحذير من الأحداث التي يمكن أن تؤثر على الاستدامة " .

<sup>1</sup> كرواش يمينه ،اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ،الملتقى العلمي الدولي الاول حول الشفافية ونجاعة الاد  
للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي ، جامعة تيزي وزو 2003 .

<sup>2</sup> LESCA, H. (2003) - Veille stratégique : La méthode L.E.SCANning ®, Editions EMSp 3 .

<sup>3</sup> Pateyron E, le management stratégique de l'information, ( édition, economica, 1994). P.19

<sup>4</sup> Pateyron E, le manegment stratégique de l'information, op.cit, p, 21.

وأيضاً يعرف: **David Coudol et Stéphan Gros**:

اليقظة الاستراتيجية بأنها " نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي التقني التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطويرية. حيث تركز اليقظة الاستراتيجية على المعلومات الاستراتيجية أو على القرارات المهمة ".<sup>1</sup>

ويمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية على أنها " تستخدم الإشارات الضعيفة من البيئات العلمية والتكنولوجية والسياسية والثقافية والتنافسية بشكل خاص ، فاليقظة الاستراتيجية توفر النظم والعمليات والأنظمة التنظيمية للأنشطة لتحديد وتقييم واتخاذ القرارات في إدارة المؤسسات.<sup>1</sup>

كما أن اليقظة الاستراتيجية تعرف أيضاً : " تدقيق كل ما يتعلق بالمنافسين الرئيسيين للمؤسسة و موقفهم في السوق فضلا عن معالجة العوامل البيئية ".<sup>2</sup>

وبصفة عامة يمكن وضع التعريف الإجرائي لليقظة الاستراتيجية فهي : " نظام للرقابة المستمرة للبيئة المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية ، تساعد على التقاط مؤشرات استباقية ، تعمل على تحليلها معالجتها وتخزينها وتوزيعها ، لتوفير المعلومة الاستراتيجية واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وضمان الميزة التنافسية وبالتالي الاستدامة "

من خلال التعاريف السابقة لليقظة الاستراتيجية يمكن إبراز جملة من الخصائص نذكر منها:<sup>3</sup>

- اليقظة الاستراتيجية عملية إدارية مستمرة تتطلب التزاما قويا وحركيا من قبل الإدارة .
- معلومات اليقظة الاستراتيجية هي معلومات استشرافية ( مستقبلية ) من نوع الإشارات الضعيفة على حد تعبير أنسوف " Ansoff " ، تسمح للمؤسسة بفهم جيد واستباق التغيرات المستقبلية لبيئتها.
- نشاط اليقظة الاستراتيجية يعرف كتطبيق خلاق ، فلا يمكن تعميم المعلومات انطلاقا من الاتجاهات البيئية فعلى العكس البناء يكون على أساس قاعدة المعلومات المستقبلية المجمعة
- اليقظة الاستراتيجية هي سيرورة معقدة تشمل العديد من الممثلين ( الأعوان ) ذوي الكفاءات المتنوعة والمكملة لبعضها البعض .

-اليقظة الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بانتقاء الإشارات الدالة على التغيرات البيئية الاستعداد لمواجهةها هي تعتبر كنظام معلوماتي منفتح على البيئة الخارجية للمؤسسة ويدور حول استغلال الإشارات الضعيفة .<sup>4</sup>  
كما يمكن كذلك من خلال التعاريف السابقة استخلاص بعض المزايا التالية :

<sup>1</sup> Pateyron E, La veille stratégique, op.cit, pp 31 . 32

<sup>2</sup> Jacques Marin, des technologies, des marches et des hommes : pratique et perspectives du management des ressources technologiques (Paris : edition organisation, 1992), p ; 187.

<sup>3</sup> Bernard Besson, Intelligence économique et organisation communs de diffusion de l'IE.OVDE2emepole.http://www.iepedia.f1.le 17/10/2009, à 10:35, p5..

<sup>4</sup> LESCA, H. (2003) OPCIT : 10-11.



### الاستراتيجية :

إن صفة الاستراتيجية ليست امتيازاً بالأخذ بالمفهوم الآني ، فهي تستعمل من أجل الإشارة إلى المعلومات المزودة لليقظة ولا تتعلق بالعمليات الحالية والمكررة ، لكن على العكس من ذلك ، فهي تقوم على المساعدة على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات الغير المكررة ، والتي ليست لديها أي نموذج من النماذج المفحوصة والمقيمة بفعل التجربة ، مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات الناقصة جداً ، لكنها يمكن أن تعبر عن القرارات التي يكون لها تأثير كبير على تنافسية واستدامة المؤسسة .

إذن فاليقظة الاستراتيجية يجب أن تساهم في المساعدة على اتخاذ القرارات بصفة دائمة متكررة جداً ، وكذا الأمور المتعلقة بالمشاكل صعبة التنظيم ، منه يأخذ استخدام المعلومات بعداً إبداعياً .

### المحيط :

محيط المؤسسة ليس مفهوماً مجرداً ، فهو يتكون من عدة عوامل مؤثرة ، لذا سيتم تعريفها بطريقة علمية لا سيما عندما يتم التكلم عن استهداف اليقظة الاستراتيجية .

### إنشاء الإبداع :

مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات المعينة والمستقصات ، تتضمن اليقظة الاستراتيجية تفسير إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع ، فالمعلومات المعينة التي هي بصدد التقصي عنها لا تصف أي الأحداث والأعمال المنفذة سابقاً، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية.

ويرتكز كل من التفسير والإبداع في نفس الوقت على الإشارات الملتقطة من المحيط، وعلى تجربة الأشخاص الذين يتولون عملية تفسير المعلومات، وكذا على المعرفة المخزنة من مجموع ذاكرة المؤسسة، والتي نسميها أحياناً " ذاكرة رسمية " .

### تطوعية :

لأنها تهدف إلى الإبداع لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون عملاً سلبياً ، ومحدوداً بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط ، فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية ، باشتراط الذهاب الى واجهة المعلومات ، ففي هذا الصدد لم تكن كلمة اليقظة مستعملة على النحو والوضع المناسبين ، غير أنها الآن واسعة الانتشار .

### التوقع :

في تعريف اليقظة الاستراتيجية تتجلى لنا عملية التوقع وكشف التغيرات التي من الممكن أن تحدث في محيط المؤسسة ،وعند اختيار نتيجة عملية ونظرية لنوع المعلومات وجب أن تظهر مميزات تنبؤيه لا أن تعبر عن متغيرات من الماضي والحاضر فحسب بل أن تقدم توضيحات عن المستقبل . وفي هذا الإطار نميز بين طريقتين للتوضيحات المستقبلية:

فالأولى تمكن في جمع وتكديس المعلومات في الفترة الماضية وتنفيذ التقديرات الاستقرائية ، فهي الحالة التي يتم فيها حساب الاتجاهات المستقبلية ، لذا تعتبر هذه الطريقة المنهج الذي ينظر إلى المستقبل في مرآة عاكسة أي بالزاوية الخلفية ، إذن فهو ليس متكيفا لتوقع التغيرات الكبيرة وحتى الانقطاعات القليلة .

أما الطريقة الثانية فتتمثل في البحث عن المعلومات التي من المحتمل أن تعلن عن التغيرات الجديدة مسبقا ، فقد أوصى بهذه الطريقة أنسوف "عندما قدم مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتكلم عن الإشارات الضعيفة .

### المطلب الثاني : مصطلحات مرتبطة باليقظة الاستراتيجية :

كثيرا ما يتم الخلط بين اليقظة الاستراتيجية والممارسات الأخرى التي تتعلق بجمع المعلومات فكل من الذكاء الاقتصادي ، التجسس الصناعي تعبر عن ذلك النشاط المنوط بجمع والحصول على المعلومات لصالح المؤسسة الاقتصادية ، إلا أنها تختلف عن اليقظة الاستراتيجية في عدة نواحي .

### 1-الذكاء الاقتصادي:: Intelligence économique

تفضل الأدبيات الأمريكية استعمال مصطلح الذكاء الاقتصادي او الذكاء التسويقي (Marketing Intelligence) عن استعمال مصطلح الذكاء الاستراتيجي (Intelligence stratégique) أو الذكاء التنافسي (compétitive Intelligence) الذي تفضل الأدبيات الفرنسية استعماله .

يعرف "هنري مارتر " الذكاء الاقتصادي على أنه " مجموعة الأنشطة المرتبطة بالبحث والمعالجة وبت رؤية تشغيلية ثم إجراؤها قانونيا مع جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على ارث المؤسسة في أحسن شروط الجودة ، الوقت ، والتكلفة " .<sup>1</sup>

والذكاء التنافسي هو: " قدرة المؤسسة على توظيف المعلومات الكثيرة من مصادر مختلفة حول المنافسين والسوق والموردين والزبائن من أجل تحسين الأداء التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مع تكنولوجيا المعلومات والانترنت فقد تتزايد دور المعلومات في كسب أو خسارة معركة الأعمال " .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Janissek-Maniz et Lesca , veille stratégique : application d'Internet et sites web pour provoquer des informations a caractère anticipatif, (articlpubliéa CERAC Grenoble ,2003 ),p01..

<sup>2</sup> رتيبة حديد ، نوفيل حديد ، اليقظة التنافسية وسيلة تسيرية حديثة لتنافسية المؤسسة ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات 2005 .

إذن الذكاء الاقتصادي هو السيطرة على المعلومات المفيدة للكشف عن التهديدات والفرص كما انه يمثل أداة للضغط ، فالمؤسسة الاقتصادية تدرك أهمية المعلومة التي تعطيها أفضلية أكثر على منافيسها وهنا يكمن ذكاء المؤسسة الاقتصادية ، حيث تعمل على تنظيم جمع المعلومات التي تحتاجها بشكل أخلاقي وقانوني .

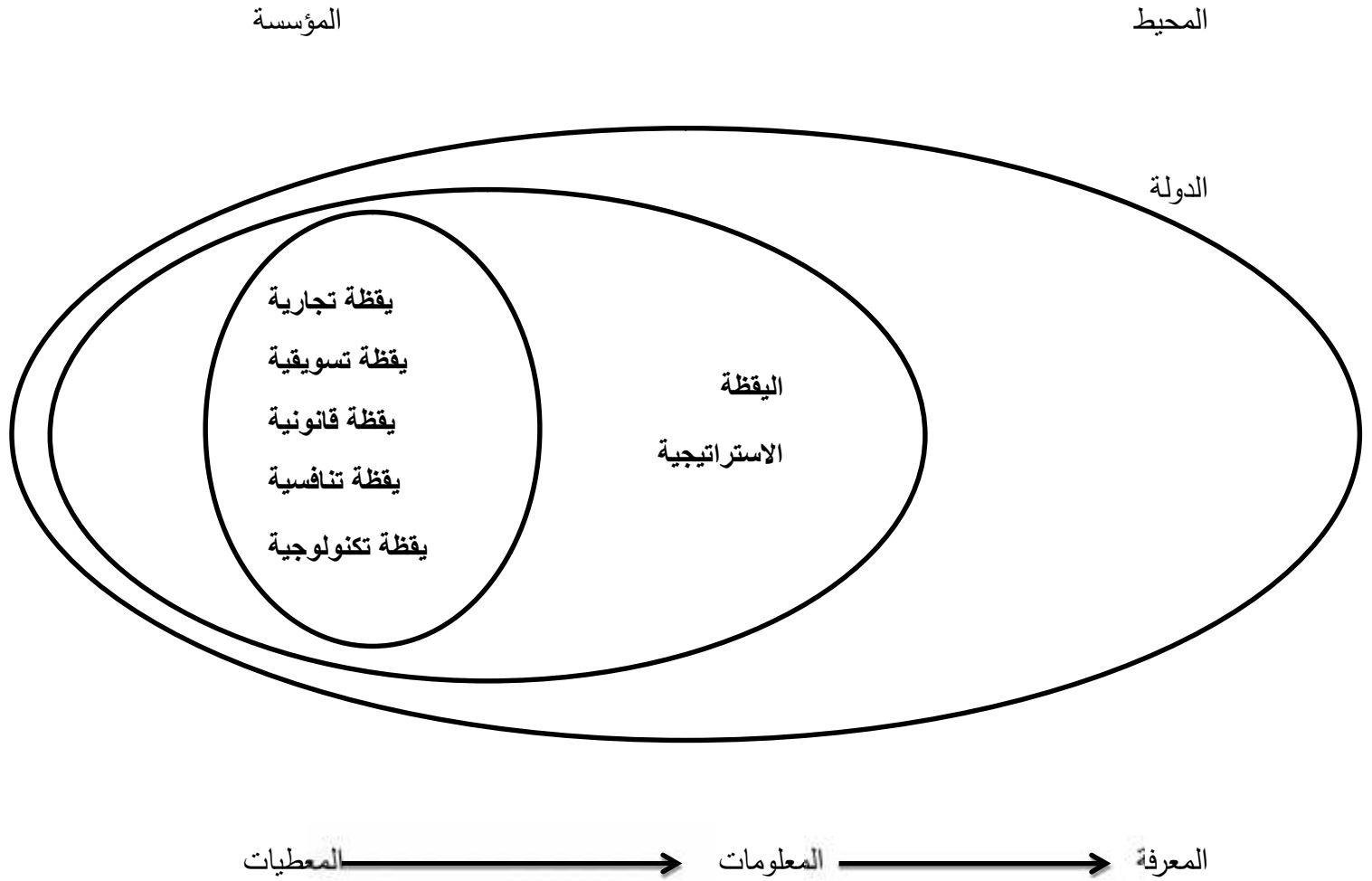
ولكل مؤسسة اقتصادية رؤية مختلفة عن بيئتها ولها طريقة أداء وقدرة لتصور الأحداث تعطيها ميزة تنافسية التي كانت في كثير من الأحيان اليد الخفية للمؤسسة.

من هذا المنطلق تكون اليقظة الاستراتيجية التي هي عبارة عن أداة للتنبؤ واكتشاف الإشارات الضعيفة وتحسين القدرة على التوقع والرد العامل المحدد لذكاء المؤسسة الاقتصادية الذي يعرف بالذكاء الاقتصادي .

اليقظة الاستراتيجية تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير ولا تعدل لبيئة التي تمارس فيها نشاطها ، فدورها يتجلى في الكشف والتحري عن التغيرات والمستجدات للتنبؤ ، واتخاذ القرارات كما أن عملية مراقبتها للبيئة تتكون من عدة مراحل دورية مرتبطة بدورة حياة المعلومة بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة الاقتصادية من المتوقع في بيئتها القريبة ، ومواجهة المنافسة والشكل الموالي يوضح طبيعة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رتيبة حديد ،نوفيل حديد،مرجع سبق ذكره..

الشكل رقم (1-1) اليقظة الاستراتيجية & الذكاء الاقتصادي



المصدر: : WWW.Veille2 : 0 et outils fr. slidesbare. NET/ HOLOT/

## 2- التجسس الصناعي:

كل من اليقظة الاستراتيجية والتجسس الصناعي وسيلة ناجحة لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية خاصة فيما يتعلق بالمنافسين ، غير أن اليقظة الاستراتيجية تختلف عن التجسس الصناعي في مصادر المعلومات ، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام عملية اليقظة الاستراتيجية أما إذا كانت غير شرعية فإننا عملية تجسس صناعي .

بالإضافة إلى أن اليقظة الاستراتيجية هي عبارة عن نشاط مستمر ومتكرر يهدف إلى المراقبة الفعالة للبيئة عكس التجسس الذي يتم دون وجد تنظيم صريح وواضح . وقد يكون التجسس بأساليب مختلفة : كالتزوير والنصب والتلفيق كأن يتم تقليد منتجات ذات أسماء تجارية متشابهة لعلامات

تجارية مشهورة كالساعات والعلطور والقرصنة ، ورشوة العاملين في المؤسسات المنافسة والتتصت على نشاطاتها وسرقة تقاريرها بالابتزاز والتهديد وسرقة تصاميمها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : نشأة اليقظة الاستراتيجية

تشير بعض المراجع الى أن جذور اليقظة الاستراتيجية ترجع الى الولايات المتحدة الأمريكية واليابان . فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية انتقل مصطلح اليقظة من المجال العسكري الذي يبحث عن المعلومات من اجل القيام بالتجسس لأهداف حربية الى المجال الاقتصادي خاصة مع نهاية سنوات الخمسينيات أين شرعت المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ممارسة اليقظة على مستوى كبير وتبنت مقاربات اليقظة في العالم التنظيمي بهدف جمع المعلومات خاصة ذات القيمة الاستراتيجية<sup>2</sup> ، الا ان البروفيسور **LESCA .H** يرى أن مصطلح اليقظة الاستراتيجية ظهر للمرة الأولى في فرنسا ، ويأتي من العلوم الإدارية والإدارة الاستراتيجية ، أي عالم الأعمال .

وتجدر الإشارة الى أن مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومة التكنولوجية ، في حين أن المفهوم الاتي من الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة ، فضلا عن ذلك فقد بين "بورتر" **PORTER** في ثمانينات القرن الماضي ، ان مفتاح نجاح المؤسسات الاقتصادية في عالم الأعمال راجع لعملية اليقظة وتحليل أنشطة المنافسين .

إن مفهوم اليقظة كثيرا ما يرتبط مع وظائف أخرى غالبا ما تكون مؤهلة ومناسبة يمكن التمييز بينها اعتمادا على طبيعة المعلومات التي نحن مهتمون بها على النحو التالي:<sup>3</sup>

- إذا كانت المعلومات تقنية ، فهي يقظة تقنية .
- إذا كانت معلومات اقتصادية ، فهي يقظة تجارية أو تنافسية .
- إذا كانت معلومات اجتماعية ، فهي يقظة اجتماعية .
- إذا كانت معلومات قانونية ، فهي يقظة قانونية تنظيمية .

وما يهمنا هنا واضح بالنسبة للوظائف ، فالمؤسسات الاقتصادية تهتم بطريقة مباشرة باليقظة الاستراتيجية لكن في نفس الوقت يهتمون بشكل غير مباشر باليقظة التكنولوجية التي يتحتم عليها في بعض الأحيان استعمال أسلوب التجسس الصناعي والذي يسمى اليقظة الغير القانونية .

إن المفاهيم السابقة الذكر تبين تطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية مع تطور الوظائف والجدول التالي يبين هذا التطور.

<sup>1</sup> جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله، نحو تبني إستراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، .

<sup>2</sup> داودي الطيب و آخرون ، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، (2007).

<sup>3</sup> ججعج ، جبابرة ، مودة ، تنفيذ وظيفة اليقظة الاستراتيجية في وحدة صناعية ، 2004 ، ص 3

الجدول رقم (1) : تطور اليقظة الاستراتيجية

الخطوات	المميزات	الملاحظات
الخطوة الأولى	مفهوم اليقظة التكنولوجية بدأ في مجال التخصصات العلمية و التقنية التي تغطي العمليات الصناعية بشكل رئيسي والبحث والتنمية	الهدف من اليقظة التكنولوجية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية المحلية
الخطوة الثانية	توسع اهتمام المؤسسات ( الصناعية ) بجوانب الأسواق قد تحقق هذا التوسع قبل ظهور اليقظة التنافسية الاقتصادية	التسويق هو سبب هذا التوسع
الخطوة الثالثة	توسع مخوف صناع القرار في المؤسسة وظهور اليقظة الاستراتيجية العالمية	اليقظة الاستراتيجية تسمى أيضا اليقظة العالمية
الخطوة الرابعة	توسع المخاوف لدى متخذي القرارات على نطاق واسع و ظهور الذكاء الاقتصادي	

المصدر : جفجغ ، جابرة ، مودة ، تنفيذ وظيفة اليقظة الاستراتيجية في وحدة صناعية ، 2004 ، ص 3.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف اليقظة الاستراتيجية

1- أهمية اليقظة الاستراتيجية :

لقد أظهرت التقارير أن اليقظة الاستراتيجية مهمة بشكل خاص عندما يكون للمؤسسة الاقتصادية التزام استراتيجي أي :<sup>1</sup>

- المنتجات (أو الخدمات) المبتكرة.
- الجودة الشاملة للمنتجات والخدمات.
- سرعة الاستجابة للمنافسة .

وقد يكون السؤال المطروح حول أهمية اليقظة الاستراتيجية كما يلي :

- ما هو الهدف الخاص بك ؟
- التصدي بفعالية للمنافسين المحتملين .
- الابتكار للخروج من المأزق .
- حماية فعالة ضد منافس خطير .

وتشير دراسات أخرى أن المؤسسات الاقتصادية التي هي أكثر ابتكارا واستدامة ، أو الذين لديهم القدرة على الحفاظ على صورة ذات جودة عالية للمنتج أو الخدمة ، هي بالتحديد المؤسسات الاقتصادية التي بالفعل تقدمت بشكل كبير من حيث اليقظة الاستراتيجية .

لكن فائدة اليقظة الاستراتيجية هي أيضا من حيث السلامة والاستدامة للمؤسسة الاقتصادية وهي تشير هنا إلى الكشف المبكر عن خطر : ظهور منتجات بديلة في التكنولوجيا الجديدة ، أو التحالفات بين المنافسين .

2-أهداف اليقظة الاستراتيجية :

تتمثل أهداف اليقظة الاستراتيجية في النقاط التالية :<sup>2</sup>

- رصد ومراقبة آخر منشورات المنافسين.
- جمع الدراسات الجديدة .
- رصد ومراقبة أعمال الباحثين.
- كشف الاتجاهات الجديدة .
- كشف التنظيمات الجديدة .
- تقييم صورة المؤسسة .

<sup>1</sup> Boumar ph, stratégie et surveillance des evinements concurrentiels,(Paris : édition Massa 1991),p.20.

<sup>2</sup> Rouah Daniel, La veille technologique et l'intelligence économique, collection : Que sais je ? (Paris : 1996), p19

- متابعة آنية للزبائن.
  - كشف إطلاق منتجات جديدة.
  - رصد أحدث منتجات المنافسين.
  - مراقبة آنية لنشاطات قطاعاتها.
  - العمل مع المؤسسات قبل ضبط تنفيذ القوانين.
  - مراقبة (رصد) المناقصات.
  - متابعة الموردين، الشركاء ، مقدمي الخدمات.
- كما يمكن إضافة<sup>1</sup>:
- تمكين المؤسسة من خفض عدد قواتها .
  - تمكين المؤسسة من التقليل من حالة عدم التأكد .
  - توقع الفشل الذي قد يحدث في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية...
- المطلب الخامس : أبعاد ومزايا اليقظة الاستراتيجية**

مصطلح اليقظة الاستراتيجية هو مصطلح عام يشتمل على عدة أنواع من اليقظة المحددة كاليقظة التكنولوجية ، اليقظة التنافسية ، اليقظة التجارية ، اليقظة البيئية ، اليقظة الاجتماعية وما إلى ذلك .

والمؤسسة ليست مضطرة بالضرورة إلى تنفيذ أو ممارسة هذه الأنواع من اليقظة ، بل يمكنها أن تختار الأنسب إلى وضعيتها .

### **1- اليقظة التكنولوجية : VEILLE TECHNOLOGIQUE :**

يرى بعض الكتاب والاقتصاديين وبالخصوص الفرنسيين أن اليقظة هي يقظة تكنولوجية أصلا ، لان الصراع بين المؤسسات الاقتصادية حاليا يتعلق بالإبداع قبل كل شيء .  
ودون التمكن من رسم الحدود الرسمية ، يمكن إن نميز<sup>2</sup>

-اليقظة التكنولوجية هي : " نشاط طبيعي لكل الباحثين والمختصين والتقنيين والمهندسين والتي غالبا ما تحدث بصورة غير رسمية في المؤسسة " .

-اليقظة التكنولوجية هي : " مجموعة الأنشطة المنسقة والمرتبطة بالبحوث والمعالجة والتوزيع من أجل تشغيلها ، والمعلومات المفيدة لإدارة المؤسسة " .

كما أن اليقظة التكنولوجية لا تقتصر على نظام جمع وتحليل معلومات سلبي بل تتميز بالبعد الفعال أي حركة تأثير المؤسسة على بيئتها .

<sup>1</sup> LESCA, H. (2003) OPCIT, p : 20.

<sup>2</sup>Laurent, Hermel, Maitriser et pratiquer la veille stratégique, (Paris: AFNOR ,2001), P. 23.



فاليقظة التكنولوجية تتكون أساسا من البحوث المتعلقة ب :

- الحصول على الإنجازات العلمية والتقنية ، نتيجة البحوث الأساسية والبحوث التطبيقية .
- عمليات التصنيع .
- الحصول على المقررات ( دورات )
- نظم المعلومات .
- درجة توفير الخدمات التي كانت عامل صورة قوي جدا ، وهذه الخدمات تعمل على تقوية اليقظة التجارية .

وتتمثل الأهداف الرئيسية لليقظة التكنولوجية في :

- الكشف عن التهديدات .
  - اغتنام فرص النمو .
  - تنسيق الجهات الفاعلة على مستويات مختلفة من المؤسسة .
  - الكشف عن الاتجاهات .
- ولكي تكون المؤسسة يقظة تكنولوجيا وتملك عوامل النجاح الحاسمة فانه من الضروري فهم سلوك منافيسها من حيث معرفة :
- أهدافها الجديدة .
  - استراتيجيتها .
  - أدائها .
  - قدراتها .
  - الافتراضات التي تقوم عليها الإجراءات والقرارات .
- كما يمكننا ان نضيف المزيد من الأهداف التي تتعلق بإدارة المعلومات وهي :
- العمل على تحديد مجالات الجهل للمؤسسة .
  - تشجيع تداول المعلومات داخليا (الرأسية والأفقية ) .
  - تسريع عملية المعلومات داخل المؤسسة .
- هذا يسلط الضوء على الأهمية المتزايدة للمعلومات على الأهمية المتزايدة للمعلومات على جميع مستويات المؤسسة الاقتصادية، كما يبدو الآن انه مورد حقيقي للنجاح الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية.

**2- اليقظة التنافسية : veille concurrentielle :**

إن تحليل المنافسين يشكل خطوة أساسية في عملية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال فحص وفهم سلوك المنافسين وتوقع أعمالهم المستقبلية وتجديد القوى التي تحدد توجهاتهم ، كما يسمح للمؤسسة الكشف عن نقاط القوة التي تشكل فرصة للمؤسسة إذا أحسنت استغلالها.

اليقظة التنافسية تتمثل في : " البحث والمعالجة ونشر أخبار متعلقة بمنافسي المؤسسة ، فالأمر يتعلق بمراقبة (رصد) المنافسين المباشرين وغير المباشرين ، الحاليين والمحتملين " <sup>1</sup>.

• وتتمثل أهميتها في:<sup>2</sup>

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها .
- حل المشاكل في اقصر وقت ممكن .
- اتخاذ القرارات العقلانية .
- التحسين المستمر في العلاقات مع الزبائن والموردين.
- التحين المستمر للسلع والخدمات المقدمة.
- كما تهدف اليقظة التنافسية إلى توفير المعلومات عن :
  - الاستراتيجية المتبعة من طرف كل منافس في مواجهة منافسيه .
  - الأهداف الجديدة للمنافسين وما يمكن أن يقوموا به من أعمال في المستقبل لضمان حصولهم على حصة من السوق .
  - الإمكانيات المتوفرة للمنافس .
  - الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس .
- وتعتبر اليقظة التنافسية تحليل لتطور المنافسين للمؤسسة:<sup>3</sup>
  - السعر
  - الموردين .
  - سياسة التوظيف .
  - إمكانات أو وسائل الاتصال بالموظفين .
  - ويمكن استخدامها أداة مرجعية لمقارنة المنتجات أو الخدمات أو أساليب التسويق .
- ويمكن للمؤسسة أن تحقق مزايا عديدة من اليقظة التنافسية نذكر منها:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هوارى معراج،ناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس،الجزائر، عدد خاص 15 .

<sup>2</sup> محمد سعيد أوكيل،اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية) بين النظرية و التطبيق ، مجلة RIST ، مجلد رقم 08،الجزائر، 1998 ،ص 13 .

<sup>3</sup> Mohamed Ourdine, la veille : un levier de compétitivité et de cohésion pp1-6.

<sup>4</sup> رتيبة حديد،نوفيل حديد،مرجع سبق ذكره.

- التعرف أكثر وبشكل واسع ومفصل ودقيق على المنافسين.
- اكتساب قوة تسمح للمؤسسة بالمتوقع الجيد في السوق .
- التمتع بمعلومات وفيرة عن المنافسين تسمح باتخاذ التدابير الملائمة في الوقت المناسب .
- القدرة على الاستجابة بصورة سريعة نسبيا وجيدة لاحتياجات الزبائن.

### 3-اليقظة التجارية والتسويقية: **Veille commerciale et marketing** :

يصنف بعض الكتاب والاقتصاديين المتخصصين في مجال التسويق اليقظة التنافسية على أنها أهم أنواع اليقظة، وان اليقظة هي يقظة تسويقية أصلا فهي تشمل على اليقظة التجارية واليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية. أما البعض فيرى أن اليقظة التجارية واليقظة التسويقية احد ممارسات اليقظة الاستراتيجية وأنها تسميتان لمفهوم واحد ومنهم من يرى أنهما مختلفان وان لكل منهما مجال مختلف يخصها .

فاليقظة التسويقية هي: " بحوث ومعالجة وتوزيع ( لأغراض الاستغلال ) المعلومات المتعلقة بأسواق المؤسسة " .

نستطيع القول أن اليقظة التجارية هي: " ذلك النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن، والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق، ومعدل نمو السوق".<sup>1</sup>

فهي اليقظة التي تخص المجال التسويقي ، بمعنى أنها تلك اليقظة التي تهتم بالعلاقات التجارية والطرق والكيفيات التسويقية الحديثة ، كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين الا ان سلوك المنافسين يبقى محل اكبر اهتمام ، ذلك لان اليقظة التجارية لم تنتج عن عجز في العرض بل نتجت عن فائض فيه .

ويمكن استخدامهما:<sup>2</sup>

- رسالة تسويق مباشرة.
- تحليل تطور السوق.
- تحليل سلوك المستهلك .
- تداعيات حملاتها التسويقية الخاصة .
- تحديد أسواق جديدة .

<sup>1</sup> Etud 3IE , 2001 , ;p , 11.

<sup>2</sup> . Dr :Lahmam A ,Pratique concrète de la veille et de la fouille d'informayon par text mining,PERTINENCE MINING ,p,7.www.pertinence.net.

- تحديد أفاق جديدة .
  - تحديد عملاء جدد .
  - اتصالات تجارية .
  - إطلاق منتجات جديدة .
  - إيجاد موردين جدد (السعر والجودة) .
  - تحديد موزعين جدد (توقيع عقود ، منتجات جديدة) .
  - الوضعية المالية للعملاء .
  - الوضعية المالية للموردين .
  - مقدمي العروض (المناقصات) للقطاع العام والقطاع الخاص .
  - رصد صورة المؤسسة .
- ويمكن الحصول على هذه المعلومات عن طريق :
- الخصوصية (الاتصال المباشر) .
  - شراء المنتجات .
  - الانترنت والمجلات .

#### 4-اليقظة البيئية Veille environnementale :

تعرف اليقظة البيئية على أنها : " هي المراقبة والتيقظ للتطورات التي تؤثر في نشاط المؤسسة وتخص ما تبقى من عناصر بيئة المؤسسة التي لم تؤخذ بعين الاعتبار في الأنواع السابقة : اليقظة الاجتماعية ، اليقظة القانونية ، اليقظة السياسية ، اليقظة الاقتصادية ، اليقظة الجيوسياسية ، اليقظة الثقافية"<sup>1</sup>

وتسمح اليقظة البيئية بـ:

- تحديد ومراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء في المؤسسة ( الصراعات الاجتماعية الدينية العرقية ، الاحتجاجات...).
- توفير مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة وسهولة معالجة المشاكل الداخلية.
- تتبع من خلال المؤسسة جميع الأنشطة التي تتعلق بالوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج .
- تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد ، والتي لها تأثير حالي ومستقبلي على نشاط المؤسسة .

<sup>1</sup> هواري معراج، ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره.

وبصفة عامة يعد تطبيق اليقظة البيئية أمرا صعبا للغاية لتعلقه بجانب واسع من بيئة المؤسسة الاقتصادية ورغم ذلك فلا بد على المؤسسات الاقتصادية ان لا تتغافل وتهمل هذا النوع من اليقظة وان تتعامل معه بنوع من الذكاء عند جمع ومعالجة واستعمال المعلومات التابعة لليقظة البيئية لما تكتسبه من أهمية بالغة في التأثير على نشاط المؤسسة الحالي والمستقبلي.<sup>1</sup>

### 5- يقظة الصورة: Veille Image:

يقظة الصورة تشير إلى : " صورة (إيجابية او سلبية ) عن العلامة التجارية ، المؤسسة ، الإدارة شخصية عامة ، على شبكة الانترنت "<sup>2</sup>

ويقظة الصورة معروفة أيضا اسم الهوية الرقمية أو السمعة الالكترونية، والتي أصبحت لها مكانة كبيرة في حياة المؤسسات الاقتصادية منذ ظهور شبكة الانترنت.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن اليقظة الاستراتيجية هي يقظة شاملة لها عدة إبعاد أو جوانب تبحث فيها عن المعلومة الاستراتيجية ، بينما باقي أنواع اليقظة سواء اليقظة التكنولوجية اليقظة التنافسية ، اليقظة التجارية والتسويقية ، اليقظة البيئية ، ويقظة الصورة فإنها تتناول وتهتم بجانب واحد من اليقظة وذلك متعلق بطبيعة المعلومة ذات الصلة .

### مزايا اليقظة الاستراتيجية :

تعتبر اليقظة الاستراتيجية عملية استراتيجية لا يمكن للمؤسسة الاقتصادية الاستغناء عنها ، فهي تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن ، والتي تمس جوانب عديدة من البيئة من تهديدات وفرص ، إذن فاليقظة الاستراتيجية تفرض على المؤسسة الاقتصادية التحكم في المعلومة اللازمة ، لأنها تستهدف أولا تمكين المؤسسة من تحسين وضعيتها ومستوى ممارستها كما تستهدف أيضا تحسين العمل الاستراتيجي وتحسين الميزة التنافسية .

- وتتجلى مزايا اليقظة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في:<sup>3</sup>
- تسمح اليقظة الاستراتيجية من الناحية المالية بتحقيق الوفرة ، لان المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج ، جودته ، وتخفيض التكلفة .
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة ، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها .

<sup>1</sup> Emmanuel Pateyron, *La veille stratégique*, (PARIS : édition economica, 1998), p22..

<sup>2</sup> Cyril DARY *La Veille stratégique, Une question de survie pour l'entreprise*, p,11/www.veille.ma.

<sup>3</sup> بومعزة سهيلة ، دور اليقظة في تنمية الميزة النافسية ، مذكرة ماجستير في قسم العلوم الاقتصادية ، فرع التحليل والاستشراف الاقتصادي ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008- 2009 : 80 .

- تسمح بالتحذير والتنبيه للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة .
  - وسيلة استراتيجية للتسيير ، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ ، التهديدات والفرص للمؤسسة والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق .
- بعد تعرضنا لأساسيات اليقظة الاستراتيجية ، ومختلف ممارستها والمصطلحات القريبة منها نستعرض في المبحث الثاني بناء وتنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية .
- المبحث الثاني : تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية :**

من اجل تبني اليقظة الاستراتيجية فلا بد من العمل على خلق أو إيجاد تنظيم معين يشمل خلية لليقظة تتوفر على كل العوامل والمؤهلات التي تساهم بشكل فعال في رصد المعلومة أينما كانت وكيفما كانت وفي الوقت المناسب ، وبشكل مستمر ، تضمن للمؤسسة الاقتصادية الاستدامة في بيئة سريعة التغيير والتطور .

لذا يتطلب ذلك معرفة أوقاتها ، مراحلها ، ممثليها من اجل ضمان فعالية اليقظة الاستراتيجية .

**المطلب الأول : أوقات اليقظة الاستراتيجية**

فيما يخص أوقات اليقظة فقد تعددت بتعدد أغراضها وأهدافها ، وكذا ميادينها واتجاهاتها والتي يمكن حصرها في أربعة أوقات كالتالي:<sup>1</sup>

### **1-يقظة نقطية (منتظمة): Veille Ponctuelle**

وهي عبارة عن " حالة فنية " أو تحليل موضوع موجود في وقت معطى وسياق معطى وهي تقترب من دراسة السوق .

### **2- يقظة مناسبيه: Veille Occasionnelle**

يقظة منتظمة لمواضيع مستهدفة ، والمؤسسة تعرف مسبق الموضوع المستهدف (الهدف ) الذي ستراقبه على الدوام .

<sup>1</sup> Etud 3IE , 2001 , ;p , 20.

### 3-يقظة دورية (مكتبية) :Veille Périodique

مراقبة منتظمة للموضوع المستهدف حسب الزمان والسؤال للمصادر المراقبة ، وهي توضح موازنات المؤسسة والتقارير والدراسات ومقالات المجالات وعروض المؤتمرات ونشرات المؤسسات المتخصصة وبنوك المعلومات .

### 4-يقظة دائمة :Veille Permanente

تسمح بالتقاط الإشارات الضعيفة ، المعلومات التي تسمى تنبيهات في المحيط الكلي ، وهي تستنج من توظيف " رادار المراقبة " ( معلومات مبحوث عنها إداريا ) .

#### المطلب الثاني : مراحل اليقظة الاستراتيجية :

اختلف الباحثون في تحديد مراحل اليقظة الاستراتيجية . فمنهم من يرى لليقظة ثلاثة مراحل ، ومنهم من يجد أربعة مراحل ، ومنهم من يحدد لها ستة مراحل ، ومنهم من يذهب إلى عشرة مراحل : يعود هذا الاختلاف حسب إلى ثلاثة أسباب هي<sup>1</sup>:

#### ✓ سبب تاريخي :

ونعني بذلك إن تحديد مراحل اليقظة تأثر إلى درجة كبيرة بتطور المعلومات والمفاهيم والنظريات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية ، فبعد إن مكنت الأبحاث والدراسات الأولى التي أقيمت في هذا المجال من وضع ثلاثة مراحل ، جاء تطوير النظريات في وقت لاحق ليتمكن من حصر أدق وإمام اكبر بالموضوع ، الشيء الذي جاء على أثره تقسيم عملية اليقظة إلى ثلاثة مراحل ، ثم إلى أكثر من ذلك .

#### ✓ سبب تدقيقي :

بمعنى إن الاهتمام بالدقة يختلف حسب الأفراد وأيضاً حسب الهدف المرجو من اليقظة الاستراتيجية نفسها ، وهذا ما جعل الباحثين يختلفون في عدد المراحل .

#### ✓ سبب اصطلاحي :

ونقصد بذلك إن عدم الاتفاق حول التسمية هو الذي جعل الباحثين يختلفون فيما بينهم، وفي الحقيقة فإننا لنجد من يتكلم عن المراحل قاصداً بها الخطوات، ومن يستعمل وقت قاصداً به المراحل .

<sup>1</sup> عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، عين مليلة ، دار الهدى ، 2012 : 75.

ومهما كان عدد المراحل التي يراها العض والبعض الآخر في عملية اليقظة الاستراتيجية ، فإن الغاية من التقسيم ( وهو عبارة عن تقسيم زمني أكثر منه تقسيم عملي ) تكمن في إبراز مختلف الحلقات المتسلسلة لعملية اليقظة الاستراتيجية نفسها ، وهذا يعني أننا نقبل الفكرة القائلة بأن اليقظة الاستراتيجية عبارة عن عملية .

وفيما يلي نقف عند كل كيفية من كيفية وضع المراحل :

### 1- اليقظة الاستراتيجية بثلاثة مراحل :

اليقظة الاستراتيجية هي سياق معلوماتي يبدأ بالبحث عن المعلومات وينتهي بترجمتها واستعمالها من أجل إن تكون المؤسسة الاقتصادية نظرة حول بيئتها وتحدد موقعها فيها ، هذا السياق المعلوماتي مفتوح على البيئة الخارجية ، ينطلق من داخل المؤسسة باتجاه الخارج ثم يعود عند تعقب المعلومات .

ويمكن توضيح أهم مراحل اليقظة الاستراتيجية كما يلي :<sup>1</sup>

#### 1-1- مرحلة البحث عن المعلومة :

تعتبر مرحلة البحث عن المعلومات المرحلة الأولى والأساسية في عملية اليقظة الاستراتيجية ، ولهذا فإنها تحتاج تجنيد كافة الطاقات اللازمة لذلك ، ولأن مجالات البحث عديدة وبغرض تقادي الضياع في الكم الهائل من المعلومات ، فإن هذه المرحلة تتكون من :

#### 1-الاستهداف ciblage:

يقصد باستهداف اليقظة الاستراتيجية العملية التي يتم على أساسها تحديد الجزء من محيط المؤسسة الاقتصادية الذي يتم وضعه تحت الرصد ( المراقبة المسبقة ) والذي يمثل أهمية بالغة للمؤسسة وإمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها ، والغرض من الاستهداف هو إعطاء فعالية أكبر لليقظة الاستراتيجية من خلال تخفيض التكاليف وتخفيض المجهودات ، حيث انه يهدف إلى الإجابة عن السؤال.

ما الذي يجب معرفته المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة في فترة معينة ؟ ، أو بشكل آخر ، ماهي النقاط التي يجب التركيز عليها من أجل بذل الجهود الإدارية للوصول إلى المعلومة ؟ .

من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الاستراتيجية . والهدف هو النتيجة التي تتولد عن عملية الاستهداف ، وهو عبارة عن وثيقة تحدد الجزء من بيئة المؤسسة الذي تريد أن تراقبه من خلال فريق اليقظة الاستراتيجية .

<sup>1</sup> LESCA ; 2003 . PP / 19-80.



هذه البطاقة ( أو كما تسمى بالرسم الخرائطي ) تتمثل بصفة عامة في جدول ذو مدخلين ، مدخل عليه المتعاملين ( الأعوان ) والمدخل الثاني عليه المواضيع ( المجالات ) . كما إن عملية الاستهداف تؤدي أيضا إلى معرفة مصادر المعلومات التي تحتاجها وتلتمسها المؤسسة .

تحتاج هذه المرحلة ( الخطوة ) إلى مجهود جماعي وتعاون كبير من أجل تحقيقها. وفي هذه الحالة يكون المسؤول عن فريق اليقظة الاستراتيجية هو المنشط لهذه العملية .

يتم مبدئيا الجدول الذي يضم " المتعاملين " و " المواضيع " الموافقة كما يلي :

الجدول رقم (2) : نموذج الهدف ( الجدول ذو مدخلين ) :

			المواضيع المتعاملين
	؟		
		؟	

المصدر : LESCA H , Veille stratégique :la méthode LESCA EDITION EMS , P 65.

هذا الجدول هو عبارة عن مسودة ، يضم قائمة المتعاملين والمواضيع التي تهتم فريق اليقظة الاستراتيجية . ثم بعد ذلك يتم المصادقة على هاتين القائمتين ( قائمة المواضيع وقائمة المتعاملين ) . والتواصل الى تكوين الهدف ، هذه العملية تتم عن طريق الفحص ، والذي يقوم به فريق اليقظة الاستراتيجية .

أولا : تحضير الفحص ( من طرف رئيس المشروع ) : كل من القائمتين ينتج عنها جدول بمدخلين حيث أن الجدول الأول يوضع على هامشه أسماء " المتعاملين " وفي رأس الأعمدة توضع أعضاء فريق اليقظة الاستراتيجية . وفي الجدول الثاني يوضع على هامشه قائمة أسماء " المواضيع " وفي رأس الأعمدة توضع أسماء أعضاء فريق اليقظة الاستراتيجية .

ثانيا : القيام بعملية الفحص ( من طرف أعضاء فريق اليقظة الاستراتيجية ) ، حيث يتم تقديم نسخة من كل جدول إلى كل عضو من الأعضاء ، كل عضو يمثل دور المراجع ويقوم بما يلي :

- بالنسبة إلى الجدول الأول الذي يوضح قائمة " المتعاملين والأعضاء " ، كل مراجع يكمل العمود الذي يبرز اسمه ، حيث يتفقد هامش المتعاملين ، فإذا وجد انه ينق " متعامل " مثلا فانه يضيفه .
  - يقوم بوضع علامة (x) على " المتعاملين " الذين يحضون باهتمامه من خلال نشاطاته المتكررة.
  - يقوم بنفس الخطوات بالنسبة للجدول الثاني الذي يوضح قائمة " المواضيع والأعضاء " .
- ثالثا: يتم إعادة النسختين من الجداول بعد ملئها إلى رئيس المشروع ( مشروع اليقظة الاستراتيجية )
- رابعا: يقوم رئيس المشروع بتحليل كل الجداول المقدمة له، والتحليل يخص الجدولين السابقين كالتالي:
- الجدول الأول ( الذي يمثل المهتمين بالمتعاملين ) ، وفيه يتم كتابة مجموع كل سطر في أخره ويكون محصورا بين الصفر (0) إلى (ن) ( ن عدد الأعضاء ) ، هذا المجموع يشير إلى عدد الأعضاء المهتمين بكل "متعامل " .
  - الجدول الثاني ( الذي يمثل المهتمين بالمواضيع ) ، وفيه يتم كتابة مجموع كل سطر في أخره ويكون محصورا بين الصفر (0) إلى (ن) ( ن عدد الأعضاء ) ، هذا المجموع يشير الى عدد الأعضاء المهتمين بكل " موضوع " .
- وبهذا الشكل يتم تحديد " المتعاملين والمواضيع " ذات الأهمية الكبرى ، وبذلك يتم تحديد الهدف ، ثم بعد يبقى تحديد مصدر المعلومات الخاصة بكل "متعامل " وبكل " موضوع " .

## 2- تعقب وجمع معلومات اليقظة : Traque perception :

التعقب "Traque" هو العملية الإدارية ( الطوعية ) والتي بموجبها أعضاء المؤسسة أو وحدة من وحداتها يتحصلون على معلومات اليقظة الاستراتيجية . وهذا يتطلب بذل مجهودات للذهاب والتعرض لهذه المعلومات وتقصيها والبحث عنها ، وحتى في بعض الأحيان تتم استئثارتها . فالمعلومات لا يمكن أن تأتي من تلقاء نفسها .

بعد رصد المعلومات، المتعقبون مطالبون بتقديم هذه المعلومات بشكل مفهوم وجذاب للشخص المستلم ( المستعمل ) .

وتتمثل مخرجات عملية التعقب فيما يلي :

- جدول يشير إلى المتعقبين ( عليه المعلومات التي تخص جميع المتعقبين ، الاسم ، البريد الالكتروني ، رقم الهاتف ، الفاكس ، المكان المتواجد فيه ) .
- بطاقة الرصد ( بالنسبة إلى المتعقبين الميدانيين أو المنتقلين ) .
- بطاقة القراءة ( بالنسبة إلى المتعقبين المقيمين ) .
- جدول يشير إلى المتعقبين ومصادر المعلومات التي هم على اتصال بها .

### 2-1-2- مرحلة تحليل ومعالجة المعلومات :

قد يعتقد البعض إن اليقظة الاستراتيجية تكتفي بترصد وتعقب المعلومات فقط ، ولكن العملية لا تأخذ معنى إذا لم يتم تحليل وتفسير المعلومات التي تم رصدها . فكما هو معلوم فإن هذه المعلومات غالبا ما تكون على شكل إشارات ضعيفة أو معلومات مجزأة ، أو غامضة ، ..... ، فهي تحتاج إلى معالجة كي تصبح ذات فائدة وقابلة للاستعمال من قبل أصحاب القرار . وتتكون هذه العملية من :

صعود المعلومات ، انتقاء المعلومات ، المعالجة ، تحليل المعلومات ، تخزين المعلومات .  
تحتاج هذه المرحلة إلى جهد جماعي وتعاون الجميع ، لهذا تسمى " بتكوين المعنى جماعيا " *Création collective de sens* . كما أنها تساعد على تخفيض ما اسماه الخبراء " قصر النظر الإداري " .

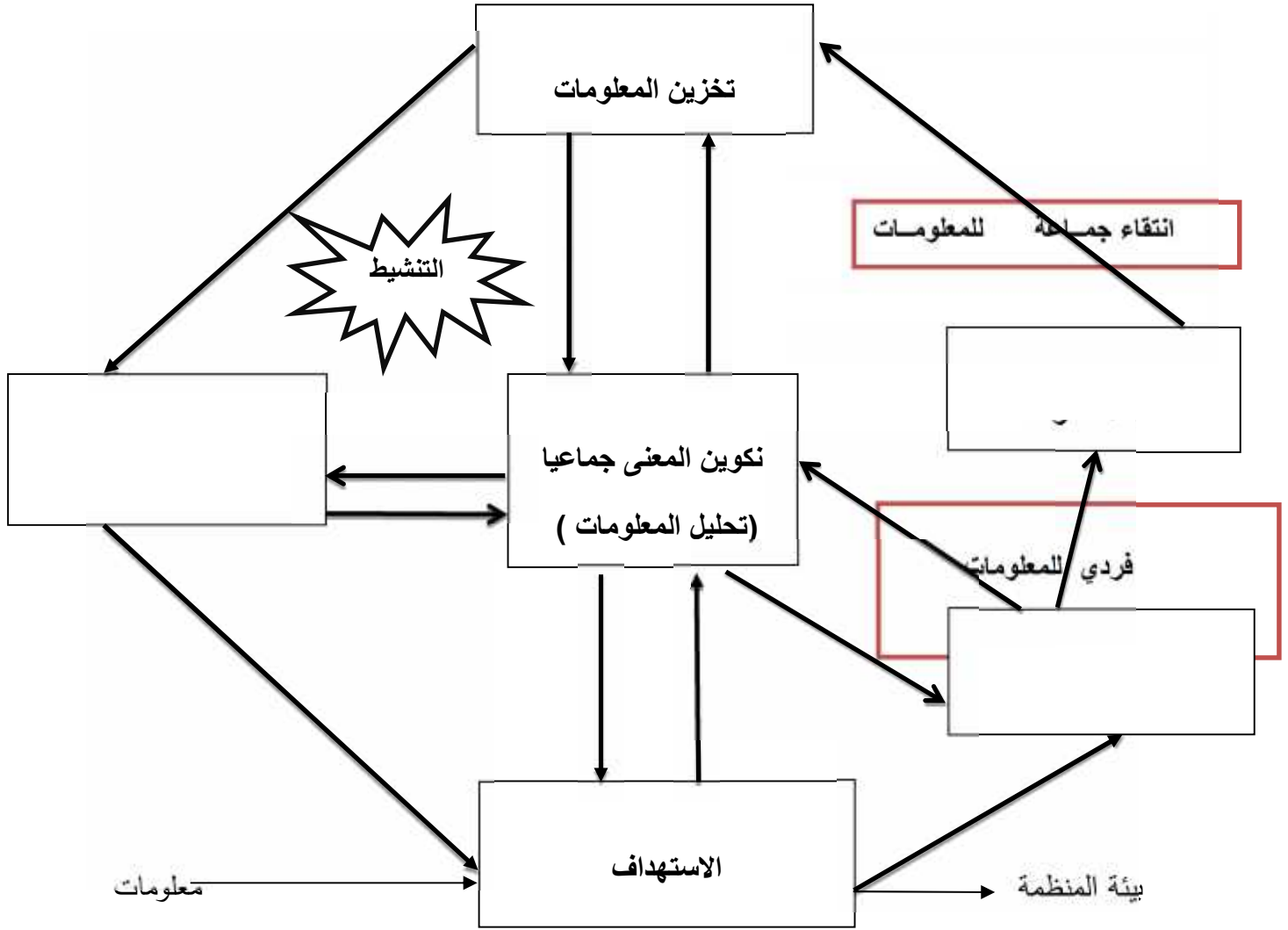
كما أن التفاعل بين جميع المشاركين يساهم في إعطاء تفسيرات وتحليلات أكثر مصداقية بفضل ما يمتلكه كل شخص من معلومات " ضمنية " خاصة .

### 2-1-3- مرحلة استعمال المعلومات :

تعتبر المراحل السابقة جوهر عملية اليقظة الاستراتيجية ، وكثيرا ما يعتقد البعض أن اليقظة الاستراتيجية تنحصر في المراحل السابقة ، ولكن لا يمكن لعملية اليقظة الاستراتيجية أن يكون لها معنى إذا لم تستعمل معلوماتها في اتخاذ القرارات اللازمة ، وإلا سوف تكون مجرد تكاليف زائدة وخسارة بالنسبة للمؤسسة .

ويمكن توضيح مراحل اليقظة الاستراتيجية في الشكل الموالي:

الشكل رقم : (1) مراحل اليقظة الاستراتيجية.



المصدر : Humbert Lescar ,op.cit. ,2003 ,P 19

## 2-2- اليقظة الاستراتيجية بستة مراحل :

قدم نموذج 3IE اليقظة الاستراتيجية بستة مراحل إلا انه جاء بفكرة الوقتين نقدمها كما يلي :<sup>1</sup>

2-2-1- الزمن الأول: مراقبة ( حراسة ) المصادر: ويقصد من خلال هذه التسمية رصد ومراقبة المحيط.

<sup>1</sup> Etud 3IE , 2001 , ;Pp , 16-19.

يتكون هذا الزمن من ثلاثة مراحل هي:

1- مرحلة البحث عن المعلومات : أهم القضايا التي تستهدفها هذه المرحلة هي :

- ماهي مصادر المعلومات التي يجب رصدها ؟
- ماهي مصادر المعلومات التي يجب متابعتها ؟
- يجب وضع استراتيجية للبحث عن المعلومات .

2- مرحلة جمع المعلومات : وتقسم المعلومات هنا إلى ثلاثة أنواع هي :

أ- المعلومات الرسمية أو البيضاء:

تلك المعلومات المحصل عليها عن طريق الانترنت، الجرائد، عن طريق قاعدة المعلومات.

ب- المعلومات الرمادية:

هي المعلومات المحصل عليها عن طريق المجالس الحكومية، الملتقيات

ج- المعلومات غير الرسمية أو السوداء:

هي المعلومات المحصل عليها من تقارير مدهشة، وهي كل الأنواع المتبقية من المعلومات التي

قد تصل إليها المؤسسة.

قد يبدو هذا التصنيف زائدا إلا أنه في الواقع كيفية تنظيمية في غاية الأهمية بالنسبة للمكلفين

برصد وجمع المعلومات ذلك هذا التقسيم يسهل عملية اليقظة ككل.

3- مرحلة تثبيت وتحليل المعلومات:

ينبغي تحليل المعلومات التي تم جمعها والتحقق من صحتها وفقا لمعايير عدة، التحقق من صحة

المعلومات يتطلب النظر:

• نضارة المعلومات.

• أهمية ودرجة المصلحة .

• الكمال .

• دقة البيانات .

• رؤية ودعم الخبراء .

ولا شك في أن الترتيب أصح من محاولة تحليل المعلومات قبل تثبيتها ، فعملية التثبيت التي يراد

من ورائها التأكد من صحة وثقة المعلومات لا بد أن تسبق التحليل لا يمكن أن يتم إلا على مستوى

معلومات تم التأكد منها . هذا من جهة ، أما من جهة أخرى فان التحليل يستهدف " إعطاء معنى

للمعلومات " وبالتالي إعطاءها قيمة إضافية .

2-2-2- الزمن الثاني : استغلال المعلومات :

بعد جمع المعلومات، يجب على المؤسسة معرفة كيفية استخدامها بحكمة وذلك من خلال التركيز على:

- المعالجة .
- البث .
- الاستعمال من أجل اتخاذ القرار .

1- المعالجة :

معالجة المعلومات التي تم جمعها هي مرحلة ( خطوة ) هامة لإيجاد المعلومة في أي وقت والتحقق من صحتها بالفعل . لذلك من الضروري إنشاء جهاز تخزين وحفظ البيانات منها :

- وسائل الإعلام المختارة لحفظها هي : الأوراق ، القرص المضغوط (CD) ، القرص الصلب ، القرص المرن .
- لغة الكمبيوتر التي تناسب البيانات الرقمية .
- اختيار تصنيف وفرز المعلومات .

2- البث :

يتم نشر المعلومات وفقا لأهميتها وفائدتها للشخص . لذلك يجب أن نسأل :

- ماهي المعلومات التي نحتاج ؟ ، ما هو المشروع الحالي في المؤسسة ؟ التي تعمل على ماذا

- هل يجب إنشاء نظام داخلي لنشر المعلومة المخزنة ؟

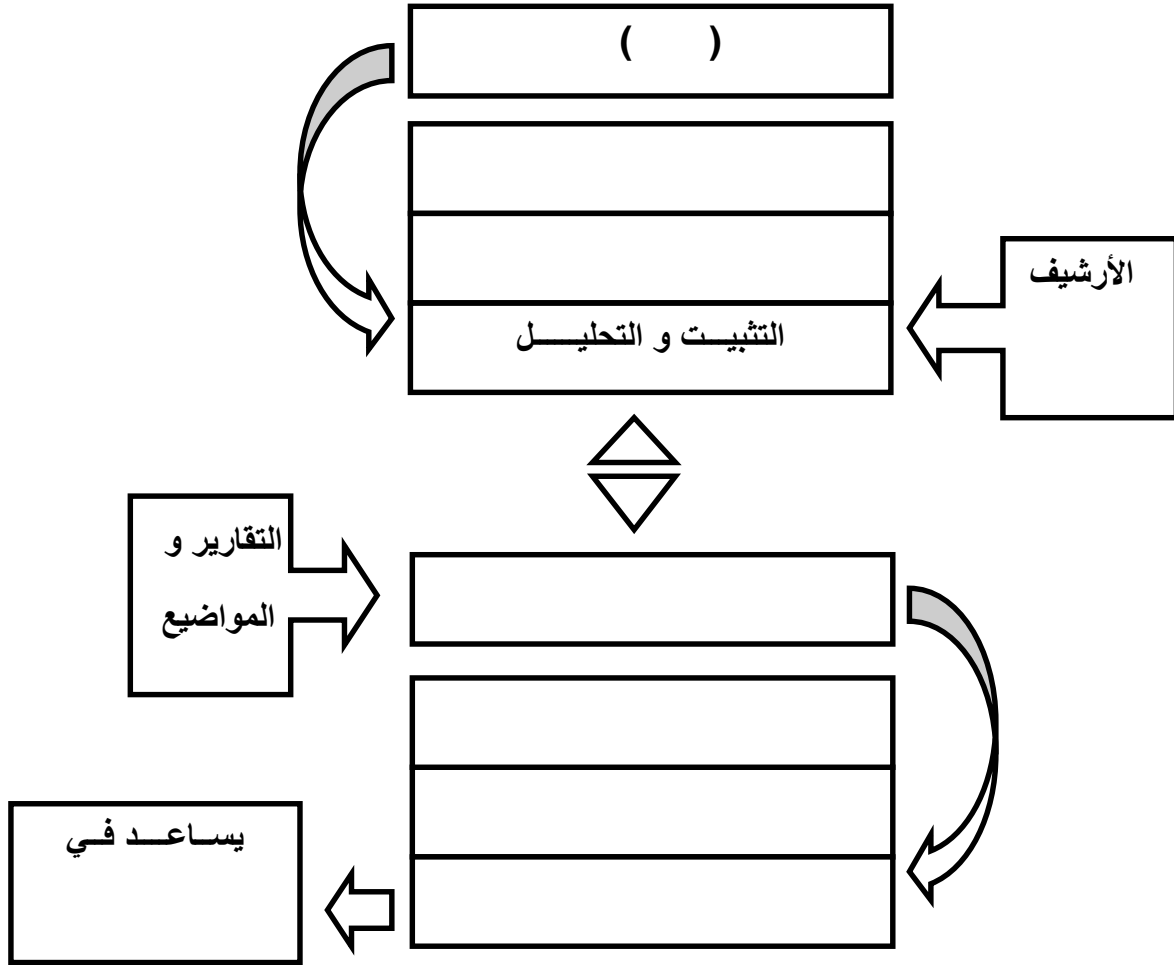
- هل هي فرصة لتسويق المنتجات ؟

3- الاستعمال :

يتم الاستعمال شريطة أن يكون استعمال المعلومات في عملية صنع القرار في البيئة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة .

والشكل الموالي يوضح هذه المراحل .

الشكل رقم (2) : نموذج 3ID

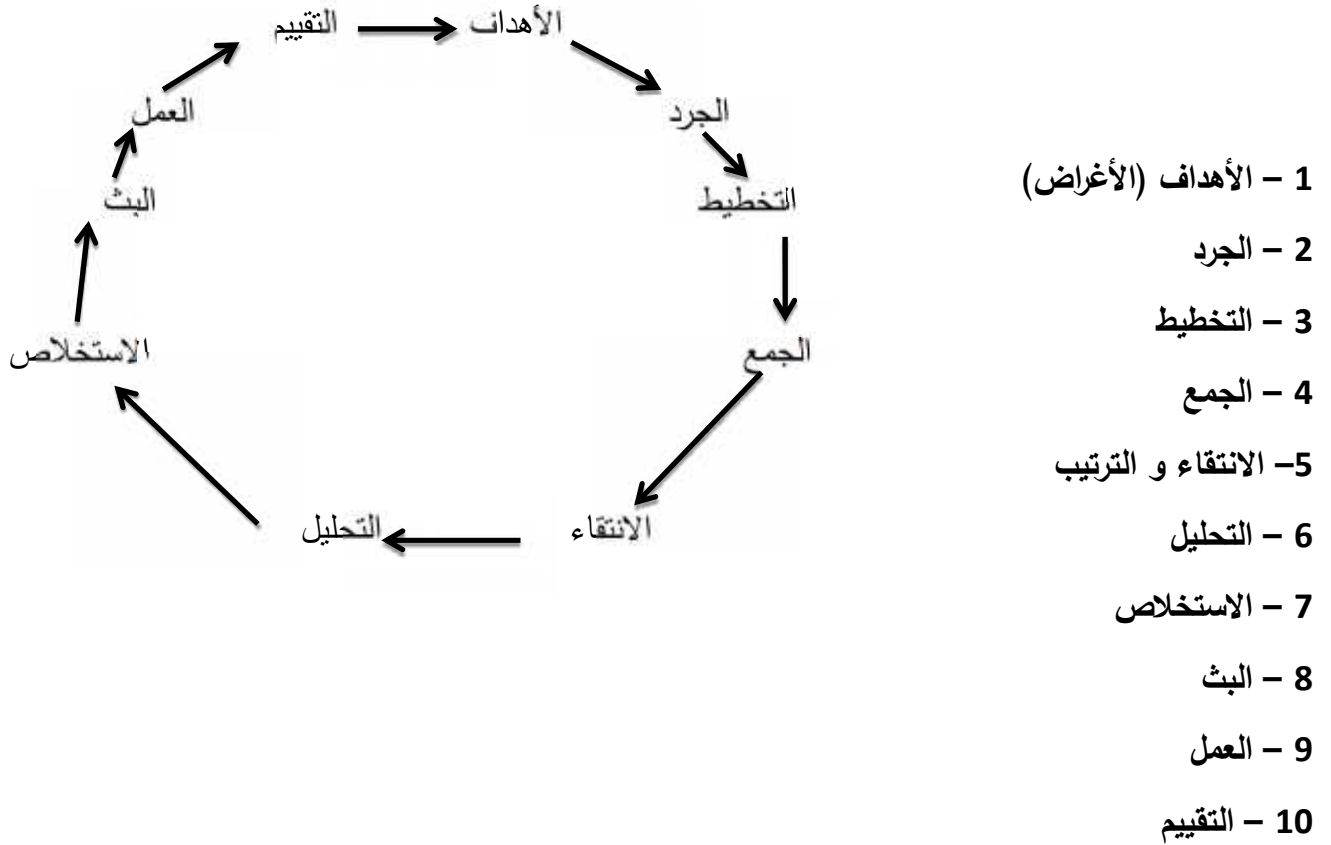


المصدر: ETUDE 3ID ; 2001 , P : 15

### 1-3- اليقظة الاستراتيجية عشرة مراحل :

يفضل Labonté و " Legendre " مصطلح طريقة بدلا من نموذج ، ويعرضان طريقة لليقظة عشرة مراحل ويعود سبب وضع هذا العدد الكبير من المراحل الى ما وصفه الباحثان بالإهمال الملحوظ لبعض المراحل التي تقل أهمية عن تلك التي يهتم بها على العموم . وطريقة اليقظة الاستراتيجية عشرة مراحل جاءت لتعالج ما يراه الباحثان ( من المنظور ) في النماذج السابقة . و الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3) : اليقظة ب 10 مراحل



المصدر: La bonté , R Legendre , Etape d' un processus de veille et quotient informationnel pour votre entreprise , 1999 , p : 16.

تضيف هذه الطريقة أربعة خطوات هي : الجرد ، التخطيط ، الانتقاء ، والترتيب وأخيرا الاستخلاص حتى هنا مجموعة هذه الخطوات في بعض الأحيان ، تكون أكثر أو أقل أهمية اعتمادا على المشروع أو المؤسسة المعنية .

يقصد بالجرد جرد المعلومات وإحصاؤها ، ويقصد بالتخطيط عملية اليقظة الاستراتيجية أما الانتقاء والترتيب فهي مرحلة تتمثل في اختيار المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها وترتيبها ( تصنيفها حسب معايير معينة ) ، أما الاستخلاص فتتمثل في اختيار المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها وترتيبها ( تصنيفها حسب معايير معينة ) ، أما الاستخلاص فتتمثل في الاستنتاجات التي يتوصل إليها الخبراء وكذا الملخصات التي يقدمونها لأن " المعلومة المفيدة ليست زيادة في كم المعلومات وإنما تخفيض في الكمية بتجميع صائب " <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> " LABONTÉ . R Legendre ; 1999, p p ; 67.

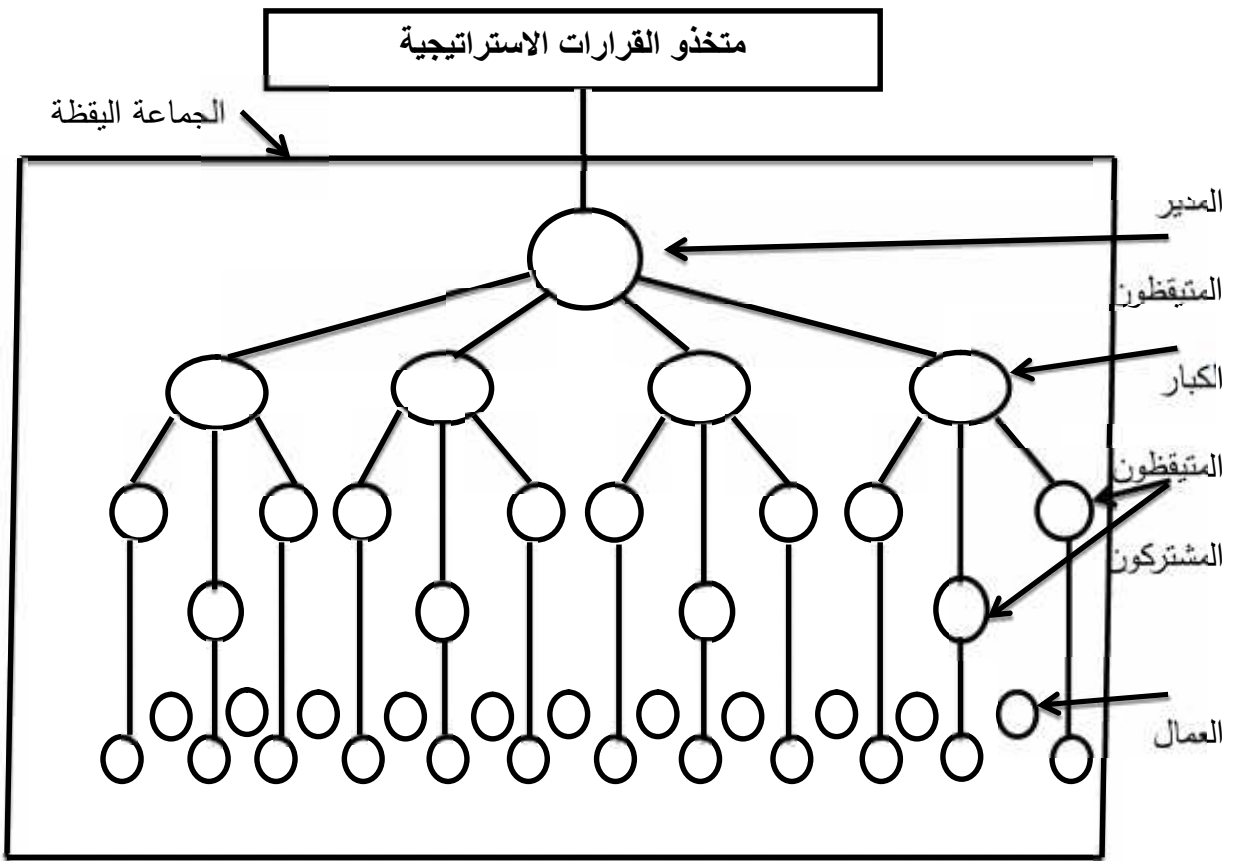


المطلب الثالث : ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية :

يعتبر المتيقظ (Veilleur) أحد أهم ممثلي عملية اليقظة الاستراتيجية ، وهو الشخص الذي يجيد الاستشعار والرصد لكل تغيير أو تطور يحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية بالمؤسسة الاقتصادية ، مهمته الأولى بالأساس تتمثل في تحسين وتطوير وضعية المؤسسة الاقتصادية من خلال تطوير ميزتها التنافسية وقدرتها التنافسية .

المتيقظ بالطبع لا يعمل لوحده لأن عملية اليقظة الاستراتيجية هي عملية شاملة تحتاج إلى جهد جماعي منسق ، وخلية اليقظة تضمن ذلك . والشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم ( 4 ) : ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية



المصدر : CARTTER n. la veille : introduction. [http:// www. M medium. Com/ veille/](http://www.Mmedium.Com/veille/) : groupe.

من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة تتكون من الممثلين الذين لديهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة و يمكن جمع ممثلي عملية اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور كل واحد منهم.

الجدول (3) : ممثلو اليقظة الاستراتيجية :

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد جيد لأهداف المؤسسة .</li> <li>- معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرضون على جماعة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة .</li> <li>- تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات .</li> <li>- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات .</li> <li>- البحث عن الإبداع ، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة .</li> </ul>	<p>متخذو القرارات الاستراتيجية Les décideurs stratégiques</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي .</li> <li>- مهارات إدارية كالقدرة على تسير الموارد البشرية .</li> <li>- معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة</li> <li>- الإعداد والإشراف على دفتر الشروط</li> <li>- مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة .</li> </ul>	<p>المدير Le Directeur</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيات .</li> <li>- القدرة على التحليل والتركيب ، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية .</li> <li>- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل ، تركيب وترجمة المعلومات المجمع .</li> <li>- المساهمة الجماعية في إعداد السيناريوهات .</li> <li>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط ، و التحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية .</li> </ul>	<p>المتيقظون الكبار Les Veilleurs seniors</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الملاحظة الجيدة ( القدرة على البحث والاستماع ) ، إضافة الى روح الفضولية .</li> <li>- الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم .</li> <li>- قدر التحكم في فائض المعلومات .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مصادر المعلومات .</li> <li>- استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية لها .</li> </ul>	<p>المتيقظون المشتركون Les Veilleurs Associés</p>
<p>-نشاط حيوي دائم في العمل . روح عمل جماعية عالية .</p>	<p>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة ، كاتب السر ، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات ، ادخال المعلومات في الموزع . حيث يقومون بهذا دعما لمرحلة الجمع ومرحلة معالجة المعلومات</p>	<p>العمال Les Employeurs</p>

	<p>- كما يوجد من يقدم الدعم التقني كمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي .</p>	
--	---	--

المصدر : . cit . , op La veille : introduction M , Carotter

صحيح أن الممثلين المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة الاستراتيجية ، لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حakra عندهم وإنما لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج . وصحيح أن هؤلاء الممثلين لهم خبرة ومهارة مهنية عالية ، ولكن هذا لا يمنع بتاتا من مشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية ، فمن يدري من أين تأتي المعلومة التي نبحث عنها ؟

## 2- مراحل استثمار المؤسسات الاقتصادية لنظام اليقظة الاستراتيجية :

ككل عملية تقوم بها المؤسسة الاقتصادية فهي تمر بمراحل ، والاستثمار في نظام اليقظة الاستراتيجية يجب أن يمر بمراحل معينة تضمن له تحقيق الأهداف المنشودة من وراء هذا الاستثمار . وذلك ما سيوضحه الجدول التالي وهي المراحل التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية تتبعها من أجل الاستثمار والاستغلال لنظام اليقظة الاستراتيجية الخاص بها من أجل تحسين أدائها مقارنة بالمنافسين والجدول رقم 4 يوضح ذلك :

المراحل	التوضيحات
معرفة المؤسسة لمراحل التطوير	والتي تتعلق جدول عمل المؤسسة أي صناعة المحيط ، من الممكن استعمال الثنائيات : (منتوج - سوق) (إنتاج - تكنولوجيا) (المالية - التمويل) (السياسة - النظام) (التنظيم - الموارد)
تشخيص نظام المعلومات	إرساء كل جديد في النظام التنظيمي كثير المعلومات مثلا حيث لا يمكن العمل الا في حدود الموجود منه ، فالتشخيص يمكن أن ينطلق من سبر الآراء والاستبيانات وكذلك المقابلات الشخصية .

من أجل كل محور تطوير يتم تبين دور المعلومة التي تعنيها الاحتياجات، تعريف مصادر المتعاملين وتجميع المعلومات والمصادقة عليها ، ومن ثم التحليل وإعداد حوصلة ، ثم النشر والتخزين .	مخطط البحث عن المعلومة
والتي تتعلق بالترجمة في شكل توصيات ونصائح وإجراءات ، دور المعلومة .	تنظيم نظام اليقظة
منشط اليقظة الاستراتيجية	الاستراتيجية
وهي المحطة التطبيقية للعملية ، بحيث أن المؤسسة تنفذ عملية بحث أنشطة للمعلومة تستعمل مختلف المصادر الرسمية والغير الرسمية والمرسومة في خطة البحث . ومن ثم تتبعها مرحلة تجميع وتحليل بطريقة مثلى لكل محور تطوير .	وضع خطط البحث حيز التنفيذ
والتي تتعلق بنقدية الموازنة وتهدف إلى تحسيس المؤسسة بضرورة حماية معارفهم ومراقبة عملية نشر المعلومات .	حماية الممتلكات و الموجودات والمعلومات
لمواجهة سيورة المؤسسات ، وإرساء نظام لليقظة الاستراتيجية ، تجرى اجتماعات المؤسسة بمشاركة متدخلين خارجيين ، والتي تهدف إلى خلق روح المساعدة .	تبادل الخبرات

المصدر : Indivis Dénoyais, intelligence économique :enjeux et retard d'expérience pilote dans PMI Bourgogne , 1997 , P : 3 .

المطلب الرابع : تفعيل اليقظة الاستراتيجية : ( الشروط والآليات ) :

#### 1- تفعيل اليقظة الاستراتيجية :

التفعيل أو التنشيط هي مهمة منظمة ومنشطة لجهاز اليقظة الاستراتيجية . حيث تعتبر مهمة التنشيط اتصالية إذ يعد الاتصال عامل رئيسي للنجاح ، لهذا تتطلب هذه المهمة شخصا ذو شخصية انبساطية ومحفزة وذلك من اجل التعامل مع المستخدمين المحتملين للمعلومات ، بهدف تحفيزهم ، كما يجب أن تتوفر في هذا الشخص أيضا صفات التفاهم مع الغير وجودة التنظيم ، وكذا الصرامة والكفاءة المزدوجة من جانب التوصيل و جانب المهارات التقنية بالإضافة إلى السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن . ومن بين مهام منشط اليقظة ما يلي :

- تشجيع عمل أعضاء الجهاز وبصفة خاصة المتقربون الميدانيون وكذا إبداعاتهم .

- تنسيق مهامهم التي تخص اليقظة الاستراتيجية بطريقة تعجل وتمكن ظهور تفسيرات ومعنى لهذه المعلومات .
- دمج في مجموعة متناسقة وفعالة الممارسات الفردية التي كان من الممكن أن تظهر قبل إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية .
- اقتراح المصادر الممكنة والجديدة للمعلومات.
- ضمان متابعة طلبات المعلومات من طرف أعضاء المؤسسة.
- إحياء وتطوير جهاز اليقظة الاستراتيجية<sup>1</sup>.

## 2- شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية :

- تحقيق فعالية اليقظة الاستراتيجية هناك خمسة شروط على المؤسسة توفيرها وهي :
- إدارة ثابتة من قبل الإدارة ، فعلى المسيرين اعتبار اليقظة الاستراتيجية كوظيفة إدارية والعمل على تطويرها وتنفيذها شخصيا .
- اتصال داخلي جيد ، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد ، لان اليقظة الاستراتيجية عمل جماعي وليس عمل فردي .
- التحكم في الوقت ، يجب القبول بتسخير الوقت ، الوسائل الأساسية ( الأنترنت ) والميزانية المناسبة لذلك .
- الحد الأدنى من الهياكل ، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير هيكل من طرف إطارات ذات وظائف محددة .
- روح جماعية قوية وهذا بين مختلف الموظفين .

## 3-آليات تفعيل اليقظة الاستراتيجية :

يمكن أ تفعل عملية اليقظة الاستراتيجية - لا على سبيل الحصر - طبقا لآليتين أو طريقتين مختلفتين هما :

آلية التحكم وآلية الإنذار وآلية الإثارة .

### 3-1- آلية التحكم :

<sup>1</sup> علاوي نصيرة ، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، مدرسة دكتوراه ادار الأفراد وحوكمة الشركات ، جامعة ابوبكر بلقايد ، تلمسان ، 2011/ 2010 : 127 128 .

يعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الاستراتيجية بدءاً بالطلب السريع والعاجل ( الأمر والطلبية ) من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات ، منه تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل ( القائد الإداري على سبيل المثال ) .

### 3-2- آلية الإنذار :

وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص ، الذين سيتم ذكرهم للمعلومة وهم المتقربون ، حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادرتهم الشخصية بتبنيهم المسؤول المباشر أو الأشخاص الآخرين وذلك حينما يرون أنهم وجدوا معلومات مهمة ، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجتهم الخاصة للمعلومات ، فالمبادرة تكون من طرف المنشط أو المفعّل لليقظة الاستراتيجية لهذا الفريق L'animateur de la veille stratégique .

### 3-3 آلية الإثارة :

وتتعلق بإثارة مصادر المعلومات من أجل استخدام والحصول على المعلومات التي تهم المؤسسة ، والتي لم تتمكن من التوصل والحصول عليها بالطرق الأخرى أي التي لم تكن توجد أصلاً . بعد تعرضنا إلى تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية ، وكيفية بناء نظام يقظة استراتيجية فعال ، نستعرض في المبحث التالي أهم مورد لليقظة الاستراتيجية .

### المبحث الثالث : المعلومة كمورد لليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية :

إن هدف اليقظة الاستراتيجية هو تحصيل معلومات استباقي تساعد المؤسسة الاقتصادية في التعرف على أهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي ، وتساعد أيضاً في التنبؤ بالأحداث التي يمكن أن تحدث في المستقبل ، وهذا من أجل اقتناص الفرصة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب ونفاذي الأخطار التي يمكن أن تحدث . لهذا فإن المعلومات تمثل مورد استراتيجي لليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية .

### 1-1- مطلب الأول : المعلومة في المؤسسة الاقتصادية :

#### 1-1-1 تعريف المعلومة الاستباقية :

هي المعلومات التي تشمل تفسير ما يرصد ( يراقب ) مما يدل على أن حدث يمكن أن يحدث في المستقبل حيث يتم استكشاف المعلومات قبل أن تحدث .

وهي أيضاً تشمل تفسير المعلومات ، بالاعتماد على كل العناصر الموجودة في المعلومات نفسها ( بعض الكلمات أو عدم وجود بعض الكلمات ) والمعرفة من شخص ( أو مجموعة من الأشخاص ) فهي تترجم وتقتصر الأحداث التي يمكن أن تحدث في المستقبل ، التي لم تبدأ الآن أو بالكاد ولدت .

#### 1-1-2 معلومات اليقظة :

في هذا السياق نميز بين الأنواع الأساسية للمعلومات الاستباقية التي تستهدفها اليقظة الاستراتيجية المحتملة :

**1-2-1- معلومات التحكم :**

وتتضمن المعلومات التي تنتجها المؤسسة الاقتصادية وتوجهها لاستعمالها الداخلي ، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من مقارنة أدائها بأداء المؤسسات الاقتصادية ، ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج ونظم الجودة . غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الاستراتيجية ، وتعتبر معلومات مدعمة فقط<sup>1</sup>.

**1-2-2- معلومات ممكنة ( محتملة ) :**

هي المعلومات التي تقدم لنا تفسير عن قدرات العمل لمنافس في البيئة ، وعلى العكس من ذلك فقد تكشف لنا نقاط الضعف التي تحول دون العمل<sup>2</sup>.

**1-2-3- معلومات التأثير :**

وهي المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي . أي موجهة لأفراد أو مجموعات خارج المؤسسة ( كالميل والمورد ) . وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها . وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الاستراتيجية<sup>3</sup>.

**1-2-4- إشارات الإنذار المبكر ( الإشارات الضعيفة ) :**

وتتمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها ، وتشمل المعلومات الاستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة والموجهة للاستعمال الداخلي ، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماماً وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة وهي المعلومات التي تقدم تفسير يقودنا إلى الاعتقاد بأنه يمكن أن تبدأ في بيئة المؤسسة أحداث من المحتمل أن يكون لها تأثير كبير على عملنا . وإشارات الإنذار المبكر غالباً ما تكون نتيجة للتفسير المحرز في الإشارات الضعيفة ، فقد كان من الضروري الاستباقية<sup>4</sup>.

وتتمثل خصائص إشارات الإنذار المبكر في أنها : مجزأة ، غير كاملة ، فنحن لا نعرف لما أو لمن أعدت ، الموثوقية فهي تحتاج إلى تعزيز ، غير دقيقة ، الغموض أقل ، الفائدة قوية إلى حد ما ، فاستخدامها مقصود ، التوقع ، القصد غير متعمد " مصدر " للإشارة ، الذاتية منخفضة ، الرؤية تصبح قوية ، غير متكررة .

<sup>1</sup> علاوي نصيرة ، مرجع سبق ذكره ص : 18

<sup>2</sup> LESCA . 2003. P 120.

<sup>3</sup> بومعزة سهيلة ، مرجع سبق ذكره : 14.

<sup>4</sup> LESCA . 2003. P 120.



### 1-3- خصائص معلومات اليقظة الاستراتيجية :

يمكن إيجاز الخصائص التي تحتاجها معلومة اليقظة الاستراتيجية والمطبقة من طرف المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:<sup>1</sup>

- الشمولية : بحيث تغطي هذه المعلومات جميع جوانب الموضوع في الدراسة .
- الدقة : بحيث تخلو هذه المعلومات من الأخطاء .
- المناسبة زمنيا : بحيث تتوفر هذه المعلومات في الوقت المناسب للاستفادة منها .
- الكلفة : بحيث تكون كلفة المعلومات أقل من تكلفتها .
- الواقعية : حيث تمثل واقع عمل المستفيد لتكون ذات فائدة في التعامل مع هذا الموضوع .

### المطلب الثاني : نظام اليقظة الاستراتيجية والمراقبة ( الرصد )

لضمان فعالية اليقظة الاستراتيجية وتحقيق أهدافها في خلق قدرة وميزة تنافسية ، نضع نظام لليقظة الاستراتيجية يضمن ذلك .

### 1-تعريف نظام اليقظة الاستراتيجية:<sup>2</sup>

هو مجموعة منظمة تجمع المهارات اللازمة لتلبية احتياجات اليقظة الاستراتيجية ، وذلك يكون من خلال خلية اليقظة و أدواتها .

كما يمكن أن يعرف أنه " نظام معلومات محدد يهدف إلى ديمومة المؤسسة أو المهنة ، وعادة ما يحتوي على مجموعة منسقة من خدمات اليقظة المتخصصة و أجهزة نشر تحددتها المؤسسة " .

### 2-الترتيبات التنظيمية الرئيسية لنظام يقظة فعال : تتمثل هذه الترتيبات التنظيمية في:<sup>3</sup>

#### 2-1 الاستشعار :

في بعض الحالات ، فرد " العنصر البشري " أو جهاز تقني ( برنامج كمبيوتر ) يقوم بجمع ونقل الإشارات المناظرة . عموما رصد المحاور المحددة .

#### 2-2 حقل اليقظة :

بيانات متجانسة كونها من اليقظة ، مجموعة متجانسة من البيانات تشمل اليقظة ، على سبيل المثال في اليقظة التنافسية : المؤسسات مباشرة أو المنتجات البديلة .

#### 1- خلية اليقظة :

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي ، التقنيات الحديثة للمعلومات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2001 ، : 23.

<sup>2</sup> Laurent Hermmel, Op.cit. P .32.

<sup>3</sup> Laurent Hermmel, Op.cit. P 35.

جميع الأشخاص المسؤولين عن رعاية اليقظة .

**2- مستشار اليقظة :**

يمكن أن توفر الخبرة الفنية أو تدعم عملية اليقظة من مصادر رسمية أو غير رسمية ، أو تقديم المشورة للمؤسسة خلال تنفيذ نظام اليقظة ( تحليل الاحتياجات ، تصميم النظام ) .

**3- المعلومات البيضاء:**

معلومات قانونية ويمكن الوصول إليها بسهولة ( وسائل الإعلام، الأحداث التجارية ) .

**4- المعلومات الرسمية :**

البيانات التي تم كتابتها أو بثها على وسيط ( ورقة ، الصوت ، وسائط متعددة ، صورة ) .

**5- المعلومات الرمادية :**

معلومات متاحة قانونيا ، ولكن تتميز بصعوبات في معرفة وجودها أو في الوصول إليها ( محتوى قواعد البيانات ، مقابلات الخبراء ) .

**6- معلومات غير رسمية :**

البيانات التي تم جمعها من مصادر غير موثوقة كتصريح شفوي أو غير منشورة صراحة .

**7- معلومات سوداء :**

المعلومات التي من الصعب الوصول إليها ، أو محمية صراحة من الاستخدام ، تتطلب تصريح للحصول عليها قانونيا .

**8- القائد :**

الشخص المسؤول عن تنسيق وحدة اليقظة والسعي والحفاظ على مصالح أجهزة استشعار نتائج يقظة المديرية .

**9- التقرير :**

من إعداد العاملين في المؤسسة ، طلبو للمشاركة في عملية اليقظة ، تشير إلى حقائق خاصة بالمعلومات التي جمعت أثناء الزيارات خارج المؤسسة ( السفر ، المعارض والزيارات إلى أحد الموردين أو العملاء ) .

**10- إشارة :**

عنصر معلومات يشير إلى تطور رصد الاتجاهات في مجال اليقظة . الإشارة يمكن وصفها ضعيفة أو قوية ( لها اتجاه ملحوظ ، ملخص المواقف والتهديد الفعال ) .

11- إشارة حاسمة :

المعلومات الهامة التي تولد سنادا للتحليل الاستراتيجي أي إنها تساهم في قراءة وفهم محيط المؤسسة.

المطلب الثالث : طرق اليقظة الاستراتيجية :

تعتمد المؤسسة في عملية اليقظة الاستراتيجية على عدة طرق للحصول على المعلومات الاستباقية تسمح لها بالحصول على موقع تنافسي قوي في السوق وعلى امتلاك ميزة تنافسية مستدامة. توجد العديد من الطرق لكن سننظر إلى الطريقتين الأكثر استعمالا.

1- طريقة الرقعة أو اللغز :

هذه الطريقة طورها الفريق الذي يرأسه البر فيسور LESCA H ، وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات التي توفر بنية التفكير الجماعي مع ترك جانب كبير منها إلى الخيال والإبداع التي تتطلبها طبيعة المعلومات التي سيتم تجهيزها . تستمد هذه الطريقة عملها من " لعبة الرقعة " والتي تهدف إلى تجميع مجموعة من القطع ذات الأشكال المختلفة بحيث في الأخير تعطي شكلا معيناً ذو دلالة .

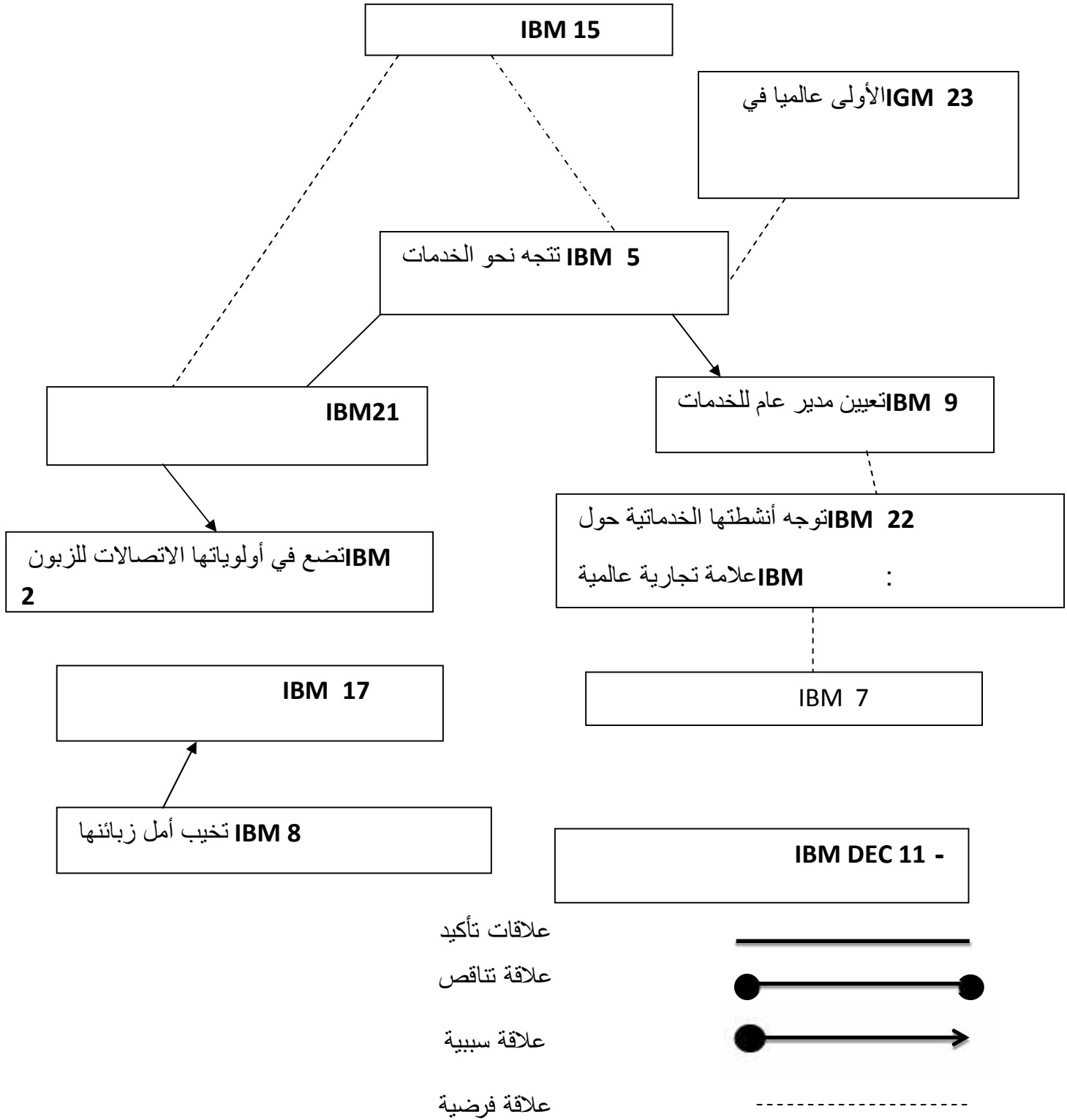
هذه الطريقة تصلح لمعالجة المعلومات الاستباقية لليقظة الاستراتيجية من نوع إشارات الإنذار المبكر ، كما أنها تعتبر عالية الحساسية ، ولما تمتاز به من خصائص فهي : معلومات مجزأة ، غير كاملة ، غير دقيقة غامضة ... لهذا فإن السؤال الذي يمكن طرحه هو: ما العمل لزيادة فعالية الإشارات الضعيفة وتحويل هذه المعلومات الفوضوية ، المبعثرة ، إلى شكل مهيكّل ومنظم و ذو دلالة ؟

بعبارة أخرى كيف يمكن تكوين معنى وتفسير إشارات الإنذار المبكر<sup>11</sup>

الشكل الموالي يوضح مثال الرقعة أو اللغز لشركة IBM :

<sup>1</sup> ( LESCA H , 2003 , P : 79)

الشكل ( 6 ) : مثال عن الرقعة أو اللغز



المصدر : . 80 : p , 2003 , opcit , H , LESCA

الشكل السابق يوضح : القطع المستعملة في الرقعة أو اللغز ( المعلومات مرقمة ومكتوبة داخل المستطيلات ) ، تموضع كل معلومة بالنسبة إلى الأخرى ، العلاقات أو الترابط بين بعض المعلومات ( أسهم مرسومة بأشكال مختلفة لتوضيح ما تشير إليه ) ، ألوان مختلفة .

مجموع هذه الرقعة أو اللغز يوضح خطوة في التفكير الجماعي لفريق العمل، في فترة معينة، فريق العمل مكلف بصياغة معنى يجمع بين هذه " الرقعة أو اللغز " والقرارات الممكن إصدارها. القرارات تتبع بعد ذلك بإجراءات عملية . في الأخير ينتج معنى مفيد لأجل تنفيذه .

تستند هذه الطريقة على فرضية مفادها أن أعضاء المؤسسة ( أو بعضهم ) يحتمل أنهم يخزنون الكثير من المعلومات المختلفة في رؤوسهم بشكل عفوي أو تلقائي ، لكن هذه المعلومات ضمنية أو خاملة وبالتالي غير رسمية ( مكتسبة بالخبرة ) . علاوة على ذلك فهي تكون بدون معنى لأنها معزولة . في هذه الحالة يكون هناك احتمال بفقدان أو ضياع هذه المعلومات و إبرازها، واستغلالها بشكل مثمر .

## 2- طريقة المعايرة :

يمكن القول أن المعايرة تعتمد أساسا على التتبع المستمر للبيئة وتغيراتها وكذا على المعلومات وبالتالي ضرورة وجود نظام معلومات فعال ويمكن تقديمها كما يلي :<sup>1</sup>

تعرف المعايرة على أنها : " عملية مستمرة لتقويم المنتجات ، الخدمات والطرائق ، مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة "

كما يعرفها : " تستعمل نقاط مرجعية أو معايير يمكن الاعتماد عليها في عملية القياس " .

وتعرف المعايرة أيضا : " هي البحث عن أكفأ الطرق لنشاط معين ، حيث يسمح بضمان الأسبقية على المنافسين " .

توجد أربعة أنواع من المعايرة وهي : المعايرة الداخلية ، المعايرة الخارجية ، المعايرة الموجهة نحو الوظائف والمعايرة الأفقية ، ولكل نوع مزاياه وصعوباته وعلى المؤسسة أن تحدد بدقة المعايرة المستهدفة .

وتفيد المعايرة في اكتشاف الانحرافات التنافسية وتصحيحها في مرحلة لاحقة مما يدفع الى البحث المستمر عن أفضل الممارسات والتطبيقات . غير أنها تستوجب تعبئة كبيرة للقدرات والمهارات ، وكذا تقبل الأفكار الجديدة وإنتاجها باستمرار ، وهذا الأمر صعب ولكن لا يمنع المؤسسة من المحاولة متى توفرت الظروف لذلك .

<sup>1</sup> عبد السلام ابو قحاف ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004-2005 . 133 134 .

المطلب الرابع : وسائل اليقظة الاستراتيجية

تعددت وسائل اليقظة الاستراتيجية كالكتب والمجلات والملتقيات العلمية ومراكز الأبحاث والرسائل العلمية والمذكرات ، إلا أنه مع التطور التكنولوجي الحاصل في السنوات الأخيرة ، ظهرت الأنترنت ، والذي فرض نفسه بكل قوة على مختلف الوسائل الأخرى . وظهر ما يسمى باليقظة الاستراتيجية الالكترونية أو اليقظة الاستراتيجية على الأنترنت ، هذه الأخيرة تجد مبرراتها في إمكانية الحصول على معلومات جديدة باستمرار تحدد عملية الرصد وأجهزة التنفيذ المتكررة والمنهجية لجمع وتجهيز ونشر المعلومات .

1- الأنترنت :

تعرف الأنترنت على أنها : " هو مجموعة متصلة من شبكات الحاسوب التي تضم الحواسيب المرتبطة حول العالم والتي تقوم بتبادل البيانات والمعلومات فيما بينها بواسطة تبديل الحزم بإتباع بروتوكول الأنترنت الموحد ( IP ) . تقدم الأنترنت العديد من الخدمات ، وهو يمثل ظاهرة لها تأثيرها الاجتماعي والثقافي في جميع بقاع العالم ، وقد أدى إلى تغيير المفاهيم التقليدية لعدة مجالات مثل العمل ، التجارة ، وبرز شكل آخر لمجتمع المعلومات.

2- أدوات البحث على الانترنت :

لإيجاد المعلومات على الويب WEB، توجد عدة أنواع من الأدوات ومحركات البحث المتخصصة التي تسمح بالبحث في بعض قواعد البيانات على الانترنت وهي:

1-2/محركات البحث التقليدية :

هي نهج لاسترجاع المعلومات ، فاستخدام محركات البحث العنكبوتية التي تسمح شبكة الانترنت هي مؤشر تلقائي لجمع وجهات النظر وتتمثل في :

- Google .com ;
- Yahoo .com ;
- Msn .com ;

2- 2/الدلائل :

في الواقع الدلائل تشير إلى مواقع مع وصف محتوياتها ، أما أساليب الفهرسة المستخدمة به فهي فهرسة يدوية لأنه يأخذ الشخص لوصف محتوى الموقع منها :

- Dmoz.org ;
- Google annuaire Google . Fr / drihp ! h / = fr & Tab = gd&q .

**3- محركات البحث على شبكة الأنترنت غير المرئية :**

فهي قاعدة بيانات على الأنترنت تتضمن معلومات يمكن الوصول إليها إلا من خلال أشكال الاستجواب . فهنا الكثير من المعلومات التي يمكن الوصول إليها من خلال استخدام محركات البحث على شبكة الأنترنت هذا هو المعروف باسم شبكة الانترنت غير المرئية ويتكون من أساسا من أسس. ويتمثل في:

-Protusion . com ;  
-Brightplanet . com ;

**4- محركات الميطا Les Méta – moteurs : ويتمثل في :**

-Copernic .com ;  
-Mamma .com ;  
-Ixquik . com ;  
-Vivi simo .com ;  
-Findforward .com ;  
-EZ2 Find .com ;  
-Sufwasc .com ;  
-Ithaki .com ;  
-Meceoo .com ;  
-Mega – francite .com .

**5-وكلاء أنكياء :**

من أقدم أدوات البحث على الأنترنت ، وهي برمجيات تثبت مرة واحدة على جهاز الكمبيوتر ، وتمكن البحث على مجموعة متنوعة من المواقع المتوازية . هذه الأداة تسمح بتحميل الصفحات المقدمة عن طريق نتائج عرض خارج الشبكة ، وتتمثل هذه البرمجيات في :

-http:// www. Stratégic ;  
-road .com / recherc/agents / agent Fr .htm « agents ;  
-Botspot .com ;  
-http : // www . Aradolan .com / ad / adb / BT .htm .

كما توجد أيضا القوائم البريدية والمنتديات ، المدونات ، رسم الخرائط والمنتديات الاجتماعية مثل : الفيس بوك ، التويتر ، اليوتيوب التي أصبحت تمثل منصة أو رمز السلطة في السوق ، خصوصا لمراقبة ما يقال عن العلامة التجارية للمؤسسة ، فهي من أكثر وسائل الإعلام الاجتماعية أهمية الآن

**6 /عوامل تطور اليقظة الاستراتيجية الالكترونية :**

حسب دراسة أجراها Laurent Hermmel<sup>1</sup> على استخدام شبكة الانترنت لاستقصاء اليقظة الاستراتيجية حدد أربعة عوامل التي تحدد درجة تطور اليقظة الاستراتيجية الالكترونية .

**6-1/بيئة الأعمال :**

<sup>1</sup> Laurent Hermmel, Op.cit. , pp.39.40

يتوقع عدم استقرار بيئة الأعمال التي تقاس بوتيرة الإيرادات ( رقم الأعمال ) حيث تتوضح الرؤية من خلال أنه كلما كانت إيرادات المؤسسة كبيرة كان هناك تطور في اليقظة الاستراتيجية الالكترونية والعكس صحيح .

## 6-2/ المؤسسة :

عندما يكون حجم المؤسسة يقاس بإيراداتها ( رقم الأعمال ) ، فاليقظة الاستراتيجية الالكترونية تكون أقل تطورا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة . بالمقابل اليقظة الاستراتيجية الالكترونية متطورة أكثر في المؤسسات الكبيرة مما كانت عليه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

### 1- التصورات لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الأعمال التجارية :

اليقظة الاستراتيجية الالكترونية أقل تطورا في المؤسسات التي لا ترى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كقضية استراتيجية ومصدر للميزة التنافسية والعكس صحيح .

### 2- درجة تطور نظام المعلومات خاصة الانترنت في المؤسسة :

تكون اليقظة الاستراتيجية الالكترونية أقل تطورا عندما تكون أدوات دمج البيانات التشغيلية لتطوير مخططات التحكم في نظام معلومات المؤسسة أقل تطورا ، لذا يجب على المؤسسة الاقتصادية أن تركز أكثر في تطورها خصوصا في اعتمادها على الانترنت . فمستوى رقمته العمليات التجارية هو عامل الظهور في تنمية اليقظة الاستراتيجية الالكترونية ، هذا يعني أن المؤسسة الأكثر رقمية هي الأكثر تطورا في اليقظة الاستراتيجية والعكس صحيح .

### 7/مزايا استخدام الانترنت لتطوير اليقظة الاستراتيجية :

ان الكثير من المؤسسات تستخدم أدوات تكنولوجيا المعلومات والانترنت وخدمات شركة الخدمة القائمة على الانترنت من أجل تعزيز يقظتها الاستراتيجية ، وتندرج هذه الأدوات من الوكلاء الأذكاء (برمجيات تسمح بأعمته المهمات التي تتطلب الذكاء ) إلى تنقيب البيانات كآلية البحث في قواعد البيانات الكبيرة باستخدام أدوات منطقية متخصصة .

وعليه الانترنت يمكن أن يستخدم ليتمكن المؤسسة من استخدام اليقظة الاستراتيجية بسهولة وسرعة وتكلفة منخفضة نسبيا بالطرق التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>رتبية نحاسية ، مرجع سبق ذكره .



- 1- مراجعة مواقع ويب المنافسين : مثل هذه الزيارات يمكن أن تظهر المعلومات حول المنتجات والمشروعات الجديدة ، التحالفات الممكنة ، والاتجاهات في الموازنة ، استراتيجية الإعلان المستخدمة ، القوة المالية .
- 2- تحليل مجموعات الأخبار ذات العلاقة : إن مجموعات أخبار الانترنت تساعد على التعرف على وجهة نظر الأفراد حول المؤسسة ومنتجاتها . مثلا أن المشاركين في مجموعة الأخبار يضعون ما يرغبون وما لا يرغبون حول المنتجات المقدمة من المؤسسة والمؤسسات المنافسة ، نستطيع أيضا أن نختبر ردود فعل الناس على الفكرة الجديدة التي توضح لهم في سؤال .
- 3- تفحص الوثائق المالية المتاحة للجمهور : وهذا يمكن أن ينجز من خلال دخول عدد من قواعد البيانات .
- 4- القيام ببحوث السوق عند موقع المؤسسة الخاص : تستطيع المؤسسة وضع أسئلة لژائري الموقع ، كما تستطيع إعطاء جوائز لأولئك الزائرين الذين يصفون بشكل أفضل القوة والضعف لمنتجات المنافسين .
- 5- استخدام خدمة توريد المعلومات: جمع الأخبار حول المنافسين من خلال خدمات تقديم المعلومات مثل ياهو " Yahoo " تجدها منشورة على الانترنت تحتوي مراسلات مجموعة من أخبار حول المنافسين ومنتجاتهم وتسريعها إليك .
- 6- استخدام شركات البحوث حول المؤسسات : إن شركات البحوث وتقييمات المؤسسة مثل " Dun & Dradstreet " تقدم معلومات من تحليل المخاطر إلى تحليل أسواق الأسهم الخاصة
- 7- العرف على الجوانب السلبية للمنافسين : وتجد في الموقع ( Known . com ) كل الجوانب السلبية حول المؤسسة .
- 8- التعرف على معدلات الدفع الحالية للعاملين : انظر ( Wayeweb . com ) الذي يقدم التحليل المجاني عن تلك المعدلات .
- 9- الحصول على معلومات تتعلق بتاريخ قروض المؤسسات : إن ( Dun & Dradstreet ) تقدم معلومات عن تاريخ القروض لبعض المؤسسات ، وأن مواقع أخرى تقدم معلومات مالية أخرى .

خاتمة الفصل الأول :

اختلف الباحثون حول مفهوم اليقظة ، فهناك من يرى اليقظة ليست إلا يقظة " إعلامية " لأنها تتمثل في البحث عن المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسة الاقتصادية ، في الوقت التي يرى البعض بان اليقظة تكنولوجية أصلا لأن الصراع بين المؤسسات الاقتصادية حاليا يتعلق بالإبداع قبل أي شيء آخر ، أما البعض فيراها يقظة تنافسية لأن المؤسسات في تنافس دائم فيما بينها ، في حين يعتبر البعض الآخر اليقظة الاستراتيجية أصلا لأن الغاية من اليقظة هي غاية تنافسية ، وهي تمثل الاتجاه السائد والأرجح في الوقت الحالي فهي تأخذ بعين الاعتبار تعدد جوانب اليقظة .

فاليقظة الاستراتيجية هي ذلك المسار المعلوماتي المستمر والمنسق ذو الطابع الاستباقية ، الذي يبدأ بتحديد المتعاملين والمواضيع ذات الأهمية ، أو ما يسمى بالاستهداف . ثم تعقب المعلومات المتعلقة بالهدف وجمعها خاصة المعلومات من نوع إشارات الإنذار المبكر ، التي تنبئ باحتمال وقوع حدث مستقبلي له تأثير إيجابي أو سلبي على المؤسسة الاقتصادية ، ثم تحليلها وتخزينها ونشرها إلى مستعمليها أو أصحاب القرار في المؤسسة ، وهذا بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وتفاديها أو التقليل من أثارها ، وبالتالي اتخاذ قرارات مناسبة وفعالة ، وهذا لن يتحقق إلا من خلال تعاون جميع ممثلي اليقظة الاستراتيجية وبناء نظام أو خلية فعالة لذلك .

وتتمثل أهمية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية في إمدادها وتوفير المعلومة اللازمة ، فالمعلومة تعتبر سلاح جبار لمن يمتلكها أقوى مم يمتلك الأموال ، تساعده على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ودعم عملية الإبداع . هذه المساهمة تكسبها مكانة في هيكل المؤسسة الاقتصادية كوظيفة من وظائفها الأساسية .

ويعتبر نجاح وفعالية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية مرهون بما توفره المؤسسة من وسائل مادية وبشرية وبمدى تظافر جهود الأفراد العاملين في الأفراد في المؤسسة ، وإدارة قوية وصبر من الجميع ، كما أن الوسائل المادية أهمها " الانترنت " يعتبر ضرورة لا غنى عنها .



# مدخل للميزة التنافسية

## مقدمة الفصل الثاني:

كان ولا يزال اكتساب ودعم المزايا التنافسية الشغل الشاغل بالنسبة للباحثين وأصحاب القرار في منظمات الأعمال، وفي ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية، وكذا الضغوط المتنامية التي تفرضها شدة المنافسة، لم تعد صناعة المزايا التنافسية خياراً بقدر ماهي إضطراراً يحتم على الشركة أن تولي أهمية بالغة لها في سبيل تحقيق التميز والتفوق على منافسيها وتنال رضا وولاء المجموعات الخارجية (External groups).

كما أنه لا تكتفي الشركة بالحياسة على الميزة التنافسية، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن أن يُحتفظ بها بصفة نهائية. و من ثمة تتأتى ضرورة تنمية و تطوير هذه الميزة؛ قصد التأمين المستديم لأسبقية الشركة على المنافسين. و يستدعي ذلك بالضرورة الاستناد إلى جملة من المداخل قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه بإستمرار بما يكفل التفوق المستدام.

وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري ومختلف الدراسات السابقة التي ناقشت موضوع الميزة التنافسية المستدامة كمايلي:

**المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية؛**

**المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية المستدامة؛**

**المبحث الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛**

## المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

سنحاول في هذا المبحث بناء إطار نظري للميزة التنافسية من خلال التطرق لتعريفها المختلفة وكل ما يتبعها من تأصيل نظري.

## المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

على الرغم من تزايد عدد المهتمين بموضوع الميزة التنافسية إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له ويعود ذلك إلى تعدد المنطقات والزوايا التي نظر له الباحثون من خلالها وإلى الصعوبة التي نكتنف تحديد تعريف واضح لهذا المدخل الإداري الهام.

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل الشركة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع<sup>1</sup>

وتعرف الميزة التنافسية بأنها "قدرة الشركة على تحمل المنافسة في السوق عن طريق البحث عن وسائل للحصول والإحتفاظ بالحصصة السوقية، والأحسن من ذلك ترقيتها"<sup>2</sup>

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة، والخدمات بالنوعية الجيدة، وبالسعر المناسب في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى"<sup>3</sup>.

كذلك يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها "مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، و تعطي للشركة بعض التفوق على منافسيها المباشرين"<sup>4</sup>.

كما عرفت الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر تفوق الشركة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس"<sup>5</sup>

1 - عمار بوشناق، "الميزة التنافسية في الشركة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 16.

2- SERGE BELLUT, "La compétitivité par maîtrise des coûts objectif et analyse de la valeur", Afnor, 1990.p 6.

3 - كربالي بغداد، "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"، جامعة وهران، 2000، ص2.

4 - Jean-Jacques Lambin, le marketing stratégique, 4<sup>e</sup> édition, édition internationale, Paris, 1998, p.331.

5 - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص37.

أما (Doyle) فيعرفها بأنها " القيمة الكبيرة التي تقدمها الشركة للزبون، والتي تدفعه إلى تكرار عملية الشراء من الشركة، ومن ثم تزداد حصتها السوقية"<sup>1</sup>.

كما يرى " بورتر " أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت شركة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة"<sup>2</sup>

ويضيف (العزاوي) بأن الميزة التنافسية تعد خاصية تميز الشركة عن الشركات المنافسة من جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين (Stackholders) بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزيائنها المستهدفين<sup>3</sup>.

وهناك من عرفها بأنها " قدرة الشركة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كشركة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم"<sup>4</sup>

وعرفت المزايا التنافسية بكونها خاصية أو مجموعة خصائص تنفرد بها الشركة وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن<sup>5</sup>.

في حين يعرفها (Hannagan) بأنها "قدرة الشركة على تحقيق عائد على الإستثمار يفوق متوسط الصناعة خلال فترة زمنية كافية لتغيير ترتيب الشركة بين المنافسين"<sup>6</sup>.

اتساقاً مع ما تقدم نرى بأن الميزة التنافسية للشركة تعني قدرتها على فعل شيء أفضل من المنافسين وبعطيها تفوق تنافسي عليهم في السوق، وهذا يعني قدرة الشركة على إنتاج وتقديم منتجات (سلع أو خدمات) إلى الزبائن بشكل متميز عما يقدمه المنافسون.

1 - سملاي محمد يحضيه، "تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي"، المؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 8، 9 مارس 2005، جامعة وقلة، ص 423.

2 - Michael Porter, *L'Avantage Concurrentiel*. Paris, Dunod, 2000, P08.

3 العزاوي، سحر احمد كرجي موسى، " اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2005، ص 30.

4 ثامر البكري، " إستراتيجيات التسويق"، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 192.

5 Macmillan , H ., & Mahan , T, "Strategic management" , oxford university published , USA . 2001.p.81.

6 Hannagan,Tim, " Mastering Strategic Management", London: Palgrave,2002, p.29.

## المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال ثلاثة أبعاد نستعرضها بإيجاز فيما يلي:

**1. جودة السلع والخدمات:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، وتعد الجودة مطلباً لجميع المنظمات سواء الصناعية منها أم الخدمية، العامة أم الخاصة، فهي تشكل عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات لما لها من دور بين استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق<sup>1</sup>.

حيث يؤكد (Heizer and Render) على أن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم من الجودة والعمل على تحقيقها<sup>2</sup>.

كما أن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن<sup>3</sup>.

وأن المنتجات ذات الجودة العالية تسهم في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضا الزبائن فضلاً على أن الشركة يمكن لها أن تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن<sup>4</sup>.

اتساقاً مع ما تقدم نرى بأن بُعد الجودة يُعدّ من ركائز نجاح الشركة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم إسعادهم وهذا يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

**2. الكفاءة:** وينظر لها من عدة جوانب؛ فقد تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، حيث كلما ارتفع معدل كفاءة الشركة كلما قلت

1 درويش مروان جمعة، "تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين"، المؤتمر العلمي

الدولي الثالث، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، 2007. ص4.

2 Heizer, Jay and Render, Barry, "Principles of Operations Management". 3<sup>rd</sup>ed, Prentice Hall, U.S.A, 1999. p36.

3 Slack Nigel and others. "Operations Management". 4<sup>th</sup>ed, Prentice Hall: New York, 2004. p45.

4 Evans and Collier, "Operation Management an Integrated Goods and services, Approach", Thomson, South, western, U.S. Ainternational, studentedition, www.swlearning.com. 2007, p.126.



المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وبذلك تنخفض التكاليف مقارنة بالمنافسين مما يسمح ببناء ميزة تنافسية.

كما تعد الكفاءة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء و نجاح الشركة لذا لا بد من سعي الشركة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة، أي تركيز الشركة على جعل تكاليف الإنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات الأخرى المنافسة<sup>1</sup>.

وان إتخاذ التكلفة أساسا للكفاءة يستوجب معه التركيز على جعل تكاليف إنتاج وتسويق المنتجات أدنى من الشركات المنافسة لأجل توسيع الحصة السوقية<sup>2</sup>.

ويؤكد (اللامي) بأن هناك جزءاً من السوق داخل كل صناعة يتعامل بالتحديد على أساس التكلفة المنخفضة، وللتنافس في هذه الأسواق على الشركة أن تنتج بأقل تكلفة ممكنة، إلا أن ذلك لا يضمن دائماً الربحية والنجاح، وقد تُفلس الشركة لعدم قدرتها على مواجهة المنافسة كما حدث لشركة (Kmart) التي أعلنت إفلاسها عام (2002) لعدم قدرتها على المنافسة أمام شركة (Walmart) القائمة على الكلفة المنخفضة ومن أجل بقائها في السوق عليها أن تمايز عرضها للزبون بطريقة أخرى غير التكلفة المنخفضة<sup>3</sup>.

تأسيساً على ما تقدم نرى بأن بُعد الكفاءة يُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وأن عدم اهتمام الشركة بالإستخدام الأمثل لمواردها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من المنافسة.

**3- مرونة الإستجابة لمتطلبات العملاء:** لقد أصبح العميل أكثر انتقاء وأكثر تعقيدا في احتياجاته وتوقعاته من شركات الأعمال ومن ثم تحولت أهداف الشركات الرائدة إلى تحقيق الأسرع والأجود والأرخص، وهو ما يفتح آفاق واسعة للمنافسة من خلال تحديث الأساليب والممارسات في خدمة العملاء وإشباع احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم وضمان رضاهم لما تقدمه من سلع وخدمات.

1 أحمد السيد، "إعادة البناء كمدخل تنافسي"، نشرة فصلية عن الشركة العربية للتنمية الإدارية، العدد (16) ، 1996، ص 4.

2 Aquilano, Nicolas J. and Chase, Richard B. and Daves Mark M, "Fundamentals of Operations" 7<sup>th</sup> ed, Mc GRAW-Irwin, INC, 1996, p 24.

3 اللامي غسان قاسم، "تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات"، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 64.

وتتحقق الاستجابة لحاجات العميل من خلال فكرة التركيز عليه، أي جعل العميل محور اهتمام الشركة من القاعدة إلى القمة بمحاولة الإنصات له وإدراك احتياجاته ومتابعة المعلومات المرتدة عنه فيما يخص سلع وخدمات الشركة، وتوقع طلبه وغيرها من الأمور من خلال نظم المعلومات التسويقية والبحوث التسويقية، بالإضافة إلى محاولة جذب العملاء بشتى أنواع الدعاية والإشهار وإشباع حاجاتهم مع سرعة الاستجابة، أي توفير ما يحتاجونه في الوقت المطلوب من أجل كسب مزايا تنافسية<sup>1</sup>.

وتعرف المرونة بأنها القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة، فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات الزبون<sup>2</sup>.

كما يقصد بالمرونة بأنها قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغييرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون<sup>3</sup>.

وتتضمن المرونة القدرة على مسايرة التغيرات في الأذواق والحاجات المنفردة لكل زبون وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم المنتجات المقدمة، والمرونة الثانية هي مرونة الحجم وتعني قدرة الشركة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب، وهذا له فوائد متعددة وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة وتقديم تشكيلة واسعة والتحكم بالحجم والتسليم بأوقات مختلفة<sup>4</sup>.

ويشير (Denton) إلى أن عامل المرونة يضيف بعداً قوياً إلى الاستراتيجية التنافسية للشركة فضلاً عن بعدي التكلفة والجودة، وأن الشركات قد تصل إلى تقارب في مستوى هذين البعدين ولكن سرعة الاستجابة لرغبات الزبائن يعد معياراً مهماً لنجاح الشركة في صناعة اليوم<sup>5</sup>.

كما يعد الوقت في مجتمع اليوم من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، وأن العديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل<sup>6</sup>.

1 نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003، ص11.

2 Russell, Roberta S & Taylor III, Bernard W "Operations Management" .3<sup>th</sup> ed , : Prentice Hall, U.S.A,2000,p32.

3 Macmillan , H ., & Mahan , T, "Strategic management ", oxford university published , USA . 2001, pp:33-34

4 Dilworth, James, B. "Production and Operations Management" .4<sup>nd</sup> ed, Mc GRAW- Hill: New York,1996, p 57.

5 Denton, K.D ."The Power of Flexibility", ID Business Horizon ,4th ed, Mc Graw- Hill Companies,U.S.A,1994, p 47.

6 Krajewski, Lee,J.and Ritzman, Larry,P." Operations Management". 7<sup>th</sup> ed, Prentice Hall:New Jersey, 2005, p .27.

تأسيساً على ما تقدم نرى بأن المرونة هي القابلية على التغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت ممكن مما يُكسب الشركة ميزة تنافسية ويساعدها على النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال.

### المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية ولكن يتفق أغلب الباحثين والمهتمين بهذا الجانب الإداري على نوعين رئيسيين للميزة التنافسية يمكن تناولهما كمايلي:

#### 1. ميزة التكلفة الأقل:

- يمكن لشركة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب الشركة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل<sup>1</sup>:
- مراقبة الحجم (Economies of scale) من خلال الإنتاج بوفرات الحجم لأجل تغطية التكاليف الثابتة؛
  - مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع؛
  - مراقبة استعمال قدرات الشركة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج؛
  - مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها؛
  - مراقبة الاتصال بين وحدات الشركة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة؛
  - مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة؛
  - مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون الشركة السبّاقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما؛
  - مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز؛
  - مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعلاء والذي من شأنه تقليص التكاليف؛
  - مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

1 M. Porter, Op-cit, P 85.

## 2. ميزة التميز:

تتميز الشركة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها العملاء قيمة هامة، كما تتميز أيضاً عندما تقدم شيئاً مميزاً يتعدى العرض العادي لسعر يكون مرتفع قليلاً، وتمنح ميزة التميز للشركة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً وضمن ولاء العملاء لمنتجاتها. كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة، وتستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد، والتي تشمل العناصر التالية<sup>1</sup>:

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات الخدمات ما بعد البيع؛
- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالشركة؛
- التموضع أو مركز الشركة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
- التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد الشركة؛
- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز الشركة؛
- حجم النشاط، والذي قد يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالشركة؛
- الرزنامة، إذ تحوز الشركة على ميزة التميز لكونها السبّاقة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق شركة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.

1 Ibid, P 152.

## المطلب الرابع: محددات ومعايير الحكم على الميزة التنافسية

### الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال عنصرين أساسيين وهما<sup>1</sup>:

**1. حجم الميزة التنافسية:** يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة الشركة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقت الشركات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها.

وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة كمايلي<sup>2</sup>:

- مرحلة التقديم: تعتبر من أطول وأصعب المراحل لأنها تتطلب تجنيد كل موارد الشركة، ماديا وبشريا، خاصة خلق الأفكار؛

-مرحلة التبنّي: وهي مرحلة الإنطلاق بحيث تبدأ الشركة في العمل وفق هذه الميزة؛

- مرحلة التقليد: في هذه المرحلة تبدأ الميزة في التلاشي والتقدم بسبب إمكانية تقليدها من قبل المنافسين لإيجاد ميزة أخرى، وهذا يمثل تهديدا للشركة؛

- مرحلة الضرورة: هذه المرحلة تكون في حالة ظهور تقنيات وأساليب جديدة، تقف حاجزا أمام الميزة بحيث لا تتماشى وهذه التطورات، وبالتالي فالجديد يؤدي إلى تقادمها، وهذا بدوره يفرض على الشركة البحث عن الجديد والتجديد والتطوير لها.

**2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** أي مدى توسيع نطاق النشاط وعمليات الشركة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم، كما يمكن أيضاً للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له ويتحدد نطاق التنافس من خلال<sup>3</sup>:

1 العيهار فلة، " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص121.

2 فائزة بريش، " دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، 2005، ص44.

3 نبيل مرسي خليل، " الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 87.

- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- درجة التكامل الأمامي: من خلال تحقيق مستوى عال من التكامل الأمامي نسبة للمنافسين يمكن من تحقيق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

- البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (Economies of location)، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم؛

- قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة.

تعمل الشركة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تنسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة. والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

### الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية، متمثلة في<sup>1</sup>:

#### 1. مصدر الميزة : وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

-مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبياً من قبل المؤسسات المنافسة.

-مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة ويتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا على مدى طويل من الاستثمارات المستمرة و المتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع الزبائن، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

1 نيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 100-101.

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها الشركة: في حال اعتماد الشركة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة وسهولة محاكاتها. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

3. درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة: تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً. لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

لا يكفي أن تحوز الشركة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم عليها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معينة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

### المطلب الخامس: مقاربات الميزة التنافسية

لقد كان ولا زال اكتساب الميزة التنافسية الشغل الشاغل للكاتب والمنظرين إذ أنه لا يمكن فصل الميزة التنافسية على مداخل ومقاربات بنائها، ويمكن تحديد أهم مقاربات الميزة التنافسية كمايلي<sup>1</sup>:

1. المقاربات الكلاسيكية للميزة التنافسية: سيتم إبراز أهم المقاربات الكلاسيكية التي تتوافق وتوجهات هذه الدراسة فيمايلي:

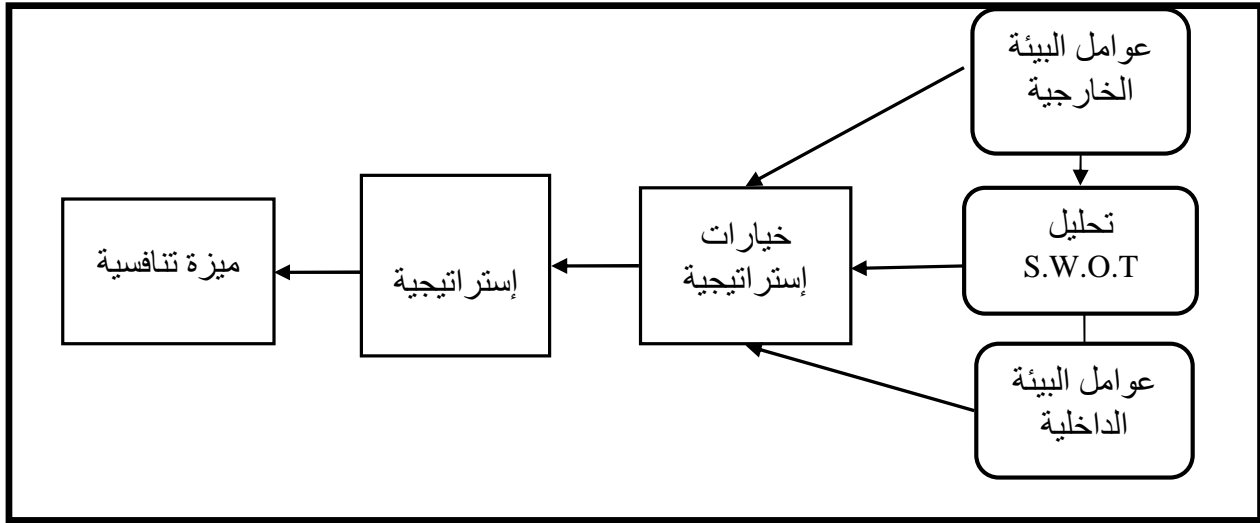
أ. مدخل النموذج البيئي: يعد هذا النموذج من أول المداخل التي حللت به الميزة التنافسية معتمداً على فرضية مفادها "أن الميزة التنافسية تنشأ نتيجة تأثيرات البيئة الخارجية لشركات الأعمال في إستراتيجياتها، بمعنى آخر أن العلاقة بين إستراتيجية الشركة وبيئتها الصناعية يجب أن تتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية للشركة في موقع السوق<sup>2</sup>.

ويمكن تصور آلية عمل هذا المدخل وفق ما يعرضه الشكل رقم (7):

<sup>1</sup> Calcagno , M. "The Evaluation of competitive advantage concept of strategy Management studies", Journal of Management, vol.13, No25 . 1996, p1.

<sup>2</sup> Learned E.P, christen sen C.R, Audreus K.R.e Guth .W.D , "Business policy text and cases" , Richard D.Irwin , Homewood , it, 1995, p30.

النموذج البيئي للميزة التنافسية



الشكل رقم (10)

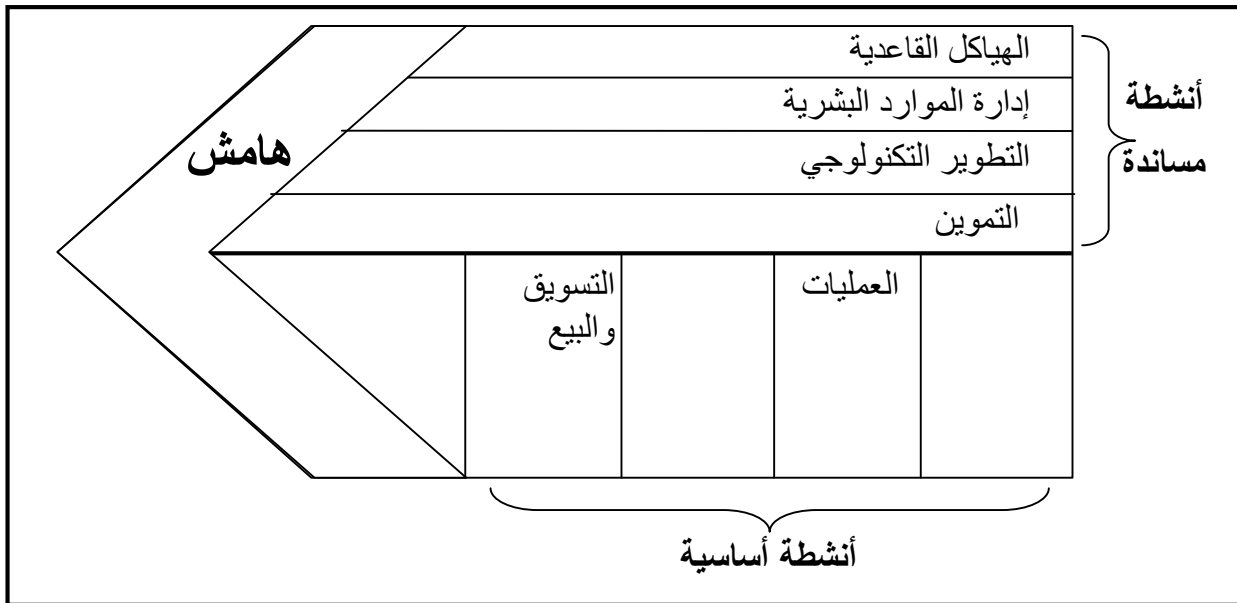
المصدر: من إعداد الطالب

يوضح الشكل رقم (10) المدخل البيئي لتكوين الميزة التنافسية والذي يبنى على ربط عوامل البيئة الخارجية بعوامل البيئة الداخلية عن طريق تحليل (SWOT) للوصول إلى الفرص والتهديدات الخاصة بالعوامل الخارجية و نقاط القوة والضعف الخاصة بالعوامل الداخلية ومن ثم إتخاذ القرارات الإستراتيجية من بين جملة الخيارات المتاحة لأجل الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية.

ب.مدخل سلسلة القيمة: طور (Porter) مدخلا آخر يساهم في بلورة الميزة التنافسية من خلال إعادة تصنيف أنشطة وموارد الشركة بما يؤدي إلى خلق القيمة للزبون وعلى ضوء ذلك سيتم تصنيف الأنشطة التي تولد القيمة إلى صنفين كما يوضحها الشكل رقم (11):



الشكل رقم (8)  
سلسلة القيمة لبورتر



Source: Michael PORTER, " L'avantage concurrentiel", DUNOD, Paris, 1994, p.53.

ب-1- الأنشطة الأساسية: وتصنف الأنشطة الأساسية إلى خمسة فئات، تحوي كل منها العديد من المهام الموجهة وفق القطاع الذي تعمل فيه الشركة، وكذا الإستراتيجية المتبعة من قبلها وتمثل هذه الفئات في<sup>1</sup>:

-الإمداد الداخلي: يتمثل في مجموع المهام المرتبطة بالاستقبال والتخزين وتعيين وسائل الإنتاج الضرورية للمنتج، المناولة، مراقبة المخزونات، برمجة النقل.

- الإنتاج: تتعلق هذه الفئة بالمهام التي تعنى بتحويل مدخلات الإنتاج إلى منتج نهائي مثل تشغيل الآلات، التغليف، التجميع، صيانة التجهيزات، الفحص والمراقبة.

-الإمداد الخارجي: ويشمل المهام المرتبطة بالتخزين وتوزيع المنتجات إلى العملاء، مثل مناولة وتخزين المنتجات النهائية، تشغيل وسائل تسليم البضاعة، معالجة الطلبات وجدولة تسليمها.

- التسويق والمبيعات: تتضمن مجموع المهام المرتبطة بتحفيز الزبائن على اقتناء منتجات الشركة مثل: الإشهار وتنشيط المبيعات والقوة البيعية واختيار قنوات التوزيع وتحديد الأسعار.

- الخدمات: تشمل المهام المرتبطة بتقديم الخدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات مثل: التركيب، التصليح، توفير قطع الغيار، توفير المعلومات عن استعمال المنتجات.

<sup>1</sup> Porter . , M, "the competitive advantage of nations" , new yourk , n4 : the free press , 1990 .p.102.

ب-2- الأنشطة المساندة: هي الأنشطة التي تساهم في ضمان الأداء الجيد للأنشطة الأساسية وتصنف إلى أربعة فئات وكل منها يمكن أن تتضمن العديد من المهام المحققة للقيمة، وتمثل هذه الفئات في:

- التموين: وهي المهام المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها مثل المواد الأولية، لوازم، تجهيزات المكاتب والمخابر، آلات ووسائل الإنتاج، أي أنها مهام تتعلق بالشراء وبالتالي تدعم أي نشاط في حالة شراء.

- التطور التكنولوجي: كل الأنشطة التي تخلق القيمة تحتاج إلى التكنولوجيا المتمثلة في معارف عملية أو إجراءات أو آلات تكنولوجية، والتشكيلة التكنولوجية جد واسعة ومختلفة من شركة إلى أخرى.

- تسيير الموارد البشرية: وتشمل مهام الاختيار والتعيين، التكوين، وتطوير الأفراد الموجودين على مستوى كل أنشطة الشركة.

- البنية التحتية للشركة: تتعلق بالعديد من الأنشطة المرتبطة بالإدارة العامة، التخطيط، التمويل، المحاسبة، الجوانب القانونية، العلاقات الخارجية وتسيير الجودة وغيرها من الأنشطة الداعمة للقيمة.

2- المقاربة الحديثة للميزة التنافسية: يتبلور المدخل الحديث للميزة التنافسية في مدخلي الموارد والكفاءات، وسنحاول التمييز في هذا العنصر بين مقارنة الموارد ومقاربة الكفاءات، رغم أن الثانية هي إمتداد للأولى.

أ. المقاربة المبنية على الموارد: وتعود جذور مقارنة الموارد إلى الاقتصادية Edith Penrose التي اتجهت إلى دراسة الطريقة التي تحدد بها العمليات الداخلية للشركة سلوكاتها، حيث عرفت الشركة كمجموع من الموارد الإنتاجية وركزت على السؤال لماذا؟ وكيف؟ تنمو الشركة وانطلاقاً من ملاحظتها الدقيقة للمؤسسات البريطانية لسنوات 1950 طورت نظرية نمو المؤسسات وأكدت أن توفر موارد بشرية ومادية راكدة داخل الشركة يدفع بالمسيرين إلى البحث عن فرص لتوسيع نشاطاتهم سواء داخل الأسواق التقليدية لمنتجاتهم أو خارجها. وتقوم نظرية الموارد على الفرضيات التالية<sup>1</sup>:

- عدم تجانس المؤسسات: أي أن مؤسسات قطاع النشاط الواحد غير متجانسة ويفسر عدم التجانس هذا بامتلاك كل شركة لموارد خاصة بها.

<sup>1</sup> Dominique Puthod, «la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources », une illustration avec le group SALOMON, www.stratégie-aimes.com/montred/puthod.pdf, (28/02/2007), p 01

- حركية الموارد ضمن الشركة تساهم في عدم تجانس المؤسسات: أي ليست كل الموارد داخل الشركة حركية وإنما تختلف في درجة الحركية والثبات ضمن عمليات مستمرة تضمن للشركة حافظة من الموارد، أي أن الحركية غير المطلقة للموارد تساهم في امتلاك كل شركة لموارد خاصة بها وبالتالي تساهم في عدم تجانس المؤسسات.

- ضعف موارد الشركة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.

- الاختلاف من شركة إلى أخرى؛ يكمن في طريقة مزج مواردها، ما ينتج عنه فروقات محسوسة بينها؛ في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد. - تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقاً من الاقتصاد في الموارد على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلاً لتحقيق أقصى ناتج ممكن، ولم توفر للاقتصاد في استعمالاتها.

وفي تصور الموارد كتحليل لمصادر الميزة التنافسية وضع Barney تعريف طويل لموارد الشركة حيث يرى بأنها " كل الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات، المعارف المراقبة من قبل الشركة والتي تسمح لها بوضع الاستراتيجيات التي تحسن من تشغيلها وفعاليتها"<sup>1</sup>. ويمكن تصنيف الموارد إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة كمايلي:

**1. الموارد الملموسة:** وهي الموارد التي لها كيان مادي ملموس، وهي تشتمل مختلف الموارد المادية والمالية التي تتوفر عليها الشركة، وتضم كل هياكل الشركة، التكنولوجيات، التجهيزات، المواد الأولية والموارد المالية، ويمكن تناولها كمايلي<sup>2</sup>:

- **المواد الأولية:**

تستمد المواد الأولية أهميتها من مدى تأثيرها على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مورديها وأن تتفاوض معهم على جودتها، وأسعارها ومواعيد تسليمها، كما يتوجب عليها أيضاً أن تحرص على توفير وضمان شروط السلامة لدى نقلها وتخزينها.

<sup>1</sup> Barney, Jay.. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management 17 (1): 1991. p 99

<sup>2</sup> GIGET Marc, **La dynamique stratégique de l'entreprise : Innovation, croissance, et redéploiement à partir de l'arbre de compétence** , ed.Dunod, Paris, 1998, P 44.

**- معدات الإنتاج:**

تعتمد الشركة على معدات الإنتاج في خلق قيمة مضافة للعميل من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات، إذ تعد معدات الإنتاج من أهم أصول الشركة، فالحيازة عليها وحسن استعمالها وصيانتها يساهم في ضمان فعاليتها لأطول فترة ممكنة، كما يمكن الشركة من الوفاء بالتزاماتها اتجاه عملائها، مما يعزز ثقة هؤلاء، ويجعلها متميزة على غيرها.

**- الموارد المالية:**

تساهم الموارد المالية في تعزيز أنشطة الشركة وخلق المنتجات الجديدة (أو توسيعها) وتعتبر الوضعية المالية الجيدة للشركة أهم العوامل المحفزة لأصحاب المصلحة (بنوك، موردين، وعملاء... الخ) لخلق علاقات شراكة معها، مما يساهم في تعزيز مركزها التنافسي وقدرتها على مواجهة التغيرات في البيئة التنافسية.

**2. الموارد غير الملموسة.**

يمكن التمييز بين عدة موارد غير ملموسة تكسب الشركة ميزة تنافسية من أهمها:

**- التكنولوجيا:**

تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال، وبما أن التكنولوجيا في تغير مستمر وسريع في جميع مجالات الصناعة، فإن عدم مواكبتها يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي.

كما أن استعمال الشركة لتقنيات وتكنولوجيات متطورة وحديثة يساعد على حسن تنظيمها وتسييرها بشكل فعال وذلك باستخدام آلات وأجهزة متطورة تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق وفورات الحجم.

**- المعلومات:**

تتمتع الشركة بقواعد معلومات داخلية، والتي تسييرها بمساعدة من عمالها، كما تمتلك حجماً هائلاً من المصادر الخارجية المباشرة وغير المباشرة للمعلومات وتعرف المعلومة على أنها: "المادة الأولية للمعرفة الإنسانية، والتي تساهم في خلقها وهيكلتها، والمعلومة ذات طابع ذاتي متعلقة بمستقبلها" وتستمد المعلومات أهميتها من كونها قد تنبه الشركة إلى خطر ما يحدث بها أو إلى فرصة تسويقية يستوجب

<sup>1</sup> فاضل يمينة فوزية، " أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للشركة"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص

انتهازها قبل أن يتفطن لها المنافسون ويركز مفهوم المعلومات على وجهة نظر المستخدم واحتياجاته التي قد تجعله يخصص أو لا يخصص قيمة للمعلومات وأصبحت تشكل المعلومات مورداً هاماً ومكافئاً للمؤسسات الحديثة، ذلك أنها تؤثر في قدرة الشركة على البقاء، كما تعد وسيلة لتأثير هذه الأخيرة على بيئتها فالمعلومة تعد مورداً يستعمل بحذر شديد لأغراض مختلفة للشركة وفق الأوجه التالية:

- أداة للاتصال؛

- أداة ودعامة لتعديل وتنسيق إجراءات التسيير؛

- دعامة للمعرفة في الشركة؛

- أداة وصل وربط مع المحيط.

- المعرفة:

تعتبر المعرفة عن حصيللة خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد، وتنقسم إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية. فالمعرفة الصريحة، هي معرفة قابلة للنقل بواسطة لغة منطوقة أو لغة آلة أو رموز، أما المعرفة الضمنية؛ فهي معرفة ذات طبيعة شخصية صعبة التجسيد والإيصال، وتكون مثبتة بعمق في الأعمال، وهي بمثابة السر الخفي للمنتج أو الخدمة، والشركة المتميزة هي التي تتمكن من استغلال المعرفة التي تمتلكها وتجسيدها في شكل تكنولوجيات جديدة وابتكار سلع وخدمات جديدة، وتقوم المعرفة بتعزيز القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر، مما يؤدي إلى خلق مزايا تنافسية قوية أما معرفة كيفية العمل فتعني الدرجة الراقية من الإتقان لنشاطات الشركة مقارنة بمنافسيها، سواء تعلق الأمر بالنشاطات الإنتاجية، التنظيمية، أو التسويقية، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للشركة تسمح لها بالتفوق على منافسيها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Kevin Zhen Zhon, school of Business, University of Hong Kong, caroline Bingxin li, Daniels college of Business, **How Knowledge Affects radical innovation: knowledge base, market knowledge acquisition and internal knowledge sharing**, 2011.p.122.

## - الوقت:

يعتبر الوقت مورد غير ملموس وعنصرًا هاماً من عناصر المنافسة، ويعتبر أسلوب الإنتاج في الوقت المناسب أحد التقنيات الأساسية في تحقيق المنافسة من خلال الحصول على الخامات بالكمية المحددة أو وبالجودة المحددة وفي الوقت المحدد وفي موقع الإنتاج المحدد "

ب. المقارنة المبنية على الكفاءات:

جاءت مقارنة الكفاءات كامتداد لمقاربة الموارد، حيث تمثل مقارنة الكفاءات طريقة بحث جديدة تأخذ بعين الاعتبار التصور الإجمالي للكفاءة أي هي "مقاربة كلية تأخذ في الحسبان تكامل مستويات التحليل الفردي والجماعي والإستراتيجي للكفاءة ضمن الشركة"<sup>1</sup>، كما أضاف التصور الاستراتيجي للكفاءات أبعاداً تصويرية جديدة تأخذ في الحسبان المظاهر الداخلية المعقدة المتمثلة في (الموارد، القدرات، العمليات التنظيمية، التصورات التسييرية، العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات) "<sup>2</sup>، مما جعلها تظهر كنقطة محورية في بناء الميزة التنافسية ذلك أن الميزة لا تكمن في موارد الشركة وإنما في القدرة على مزج هذه الموارد وخلق توفيقات جديدة<sup>3</sup>.

وتعرف الكفاءة بأنها "الأصول غير الملموسة، التي تمثل مجموع المهارات الفارقة ذات الطابع الخاص، التي تشكل أساساً جيداً لطاقت الشركة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية"<sup>4</sup>، حيث أن الكفاءات المتميزة تمثل بالنسبة للشركة نقاط قوة؛ تتيح لها تميز منتجاتها أو تحقيق خفض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها، وتشير القدرات إلى مهارات الشركة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي بطريقة مثلى<sup>5</sup>.

1 Jacques BOJIN et Jean-Marc SCHOETTL, **Les outils de la stratégie**, 2<sup>ème</sup> tirage, Edition d'Organisation, Paris, 2006, p.39

2 Jean-Jacques PLUCHART, **MASTER STRATEGIE**, Edition ESKA, Paris, 2009, p. 182.

3 زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، **الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال**، دار اليازوري، عمان، 2009، ص:

102.

4 دلال عظيمي، **مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطفى-، الجزائر، 2011، ص: 204.

<sup>2</sup> شارلز هيل، جارديث جونز، **الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل**، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، مصر، 2008، ص: 185-186.

كما يعرفها المجلس الوطني للمؤهلات المهنية في المملكة المتحدة بأنها: "القدرة على تطبيق المعرفة والفهم والمهارات الفنية والفكرية لأداء فعال وفق المعايير المطلوبة في العمل"<sup>1</sup> وتعرف الكفاءة بشكل آخر على أنها: "تنسيق ناتج عن مزج العديد من المعارف، الخبرات، التجارب، المؤهلات والمواهب المكتسبة مع مرور الوقت سواء للفرد أو الشركة"<sup>2</sup>. وتنقسم الكفاءة على مستوى الفرد والجماعة والشركة ككل؛ بحيث تنتج ثلاث مستويات هي: الكفاءة الفردية، الكفاءة الجماعية، الكفاءة التنظيمية.

**1. الكفاءة الفردية:** وتعرف الكفاءة الفردية بأنها: "مجموع الخصائص التي تتوفر في الفرد، والتي تُمكنه من أداء العمل المطلوب منه بفعالية ونجاعة عالية"<sup>3</sup>.

**2. الكفاءة الجماعية:** تعرف بأنها: قدرة الفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع) على إدارة مهامه بشكل كفؤ والوصول إلى أهداف ونتائج محددة<sup>4</sup>.

تعد الكفاءات الجماعية هي نتيجة مساهمة، تعاون وتعاضد بين العديد من الكفاءات الفردية؛ حيث لا يمكن للكفاءة الجماعية أن تكون مبنية بكفاءة فردية واحدة، وأيضا لكل كفاءة جماعية بناؤها الخاص، فهي تتشكل من مزج وتفاعل مجموعة من الكفاءات الفردية<sup>5</sup>، إذن فالكفاءة الجماعية هي بناء خاص بالشركة، ولا يوجد مثله في سوق العمل.

**3. الكفاءة التنظيمية:** تعرف الكفاءة التنظيمية على أنها " قدرة الشركة على مزج الموارد الموجودة والاستفادة منها، من أجل سير أعمالها وتوليد قيمة مضافة"<sup>6</sup> ، ويؤكد بعض الباحثين أن كفاءة الشركة لا تعني كمية من الموارد، فالكفاءة هي معرفة مزج هذه الموارد بكيفية فعالة<sup>7</sup>.

1 Lou Van BEIRENDONCK, **Management des compétence**, Edition De Boeck Université, Bruxelles, 2004, p. 16.

2 Jean-Yves BUCK, **le management des connaissances et des compétences: en pratique**, 2<sup>ème</sup> ED, Edition d'Organisation, Paris, 2003, p.106.

3 Lou Van BEIRENDONCK, Op.cit, p.16.

4 صالح مفتاح، " إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات" ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 9-10 مارس 2004، ورقة، ص: 21.

5 Guy le BOTERF, **ingénierie et évolution des compétences**, 4<sup>ème</sup> ED, Editions d'Organisation, Paris, 2002, p.154.

6 Anne DIETRICH, **le management des compétences**, Vuibert, Paris, 2008, p.3.

7 Jean-Pierre DETRIE et al, **STRATEGOR**, 4<sup>ème</sup> ED, Dunod, Paris, 2005, p. 97.

### المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها شركة الأعمال في موقع السوق، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة، وعليه سيتم في هذا المبحث تناول مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ومختلف خصائصها ومتطلبات بنائها وإستدامتها.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

إذا كانت منظمات الأعمال في الماضي لا تواجه منافسة شديدة، فإن هذا كان ينعكس بوضوح في إستمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة نظرا للثبات النسبي الذي كان يميز بيئة الأعمال. لهذا فإن دورة حياة الميزة التنافسية (الواحدة) كانت طويلة ولا تتغير بسهولة. ومع تزايد وإشتداد المنافسة بمشاركة منافسين جدد يأتون من البيئات المختلفة ويتنافسون بمفاهيم وطرق وأساليب جديدة فقد أدى ذلك إلى دخولنا في مرحلة المنافسة الفائقة (Hypercompetition)<sup>1</sup>. وفي ظل هذه المنافسة لم تعد الميزة التنافسية قابلة للإستمرار لفترة طويلة (بنفس الطريقة التي أصبحت دورات حياة العمليات أو التكنولوجيا والمنتجات أقصر). وهذا ما تطلب الحديث عن الميزة التنافسية المستدامة التي على الشركة تطويرها وتجديدها بإستمرار. فهناك ميزات تنافسية قديمة تضعف وتختفي في الشركة، في حين أن هناك ميزات تنافسية أخرى يجب أن تنشأ وتتطور لكي تستطيع الشركة البقاء في السوق. وهذا ما دفع إلى طرق مفهوم الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage).

استخدمت الميزة التنافسية المستدامة في وقت مبكر. فقد أشار بورتر عند إقتراحه للإستراتيجيات التنافسية سنة (1984) إلى الميزة المستدامة بشكل عابر حيث أكد أن الإستراتيجية التنافسية تساعد على "إدامة الميزة التنافسية"<sup>2</sup>.

إن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة انبثق في سنة (1985) عندما ناقش بورتر الأنواع الأساسية للإستراتيجيات التنافسية، مشير إلى أن الشركات يمكن أن تمتلك (التكلفة الأدنى أو التميز) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

<sup>1</sup> مجدي محمد طایل، "توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال"، ندوة التجارة الإلكترونية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 6.

<sup>2</sup> Porter M., "Competitive Advantage", The Free Press. 1985 , p3.



كما أشار (Dickson) سنة (1992) إلى حاجة الشركة لأن تتعلم كيف تنشئ ميزات جديدة تحافظ على بقائها متقدمة على منافسيها<sup>1</sup>. وفي سنة (1991) قدم (J.Barney) ما يعتبر تعريفا رسميا للميزة التنافسية المستدامة هو : "أن الشركة يقال أنها تمتلك ميزة تنافسية مستدامة عندما تنفذ استراتيجية إنشاء القيمة بشكل غير متزامن مع منافسيها الحاليين والمستقبليين وعندما لا تكون الشركات الأخرى قادرة على استنساخ منافع هذه الإستراتيجية"<sup>2</sup>.

في حين يتطلب بلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة معرفة ثلاثة مصطلحات يركز عليها هذا المفهوم هي (الميزة، التنافسية، المستدامة)، وقد تضمن قاموس webster تعريف لهذه المصطلحات، إذ عرف الميزة بأنها (المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل الشركة) وعرف التنافسية بأنها (الخصائص التي تتصف بها الشركة بالمقارنة مع منافسيها)، وعرف المستدامة بأنها "الميزة التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة"<sup>3</sup>.

وتتطلب الاستدامة طريقة جديدة للتفكير كما تتطلب ذكاء إستراتيجيا مستداما مختلفا عن التفكير خارج الحدود المتعارف عليها<sup>4</sup>.

ويرى (M.Porter) أن الميزة التنافسية المستدامة توجد عندما تحقق الشركة ربحا إقتصاديا عاليا (High Economic Rent) لفترة طويلة، أي أن عوائدها تتجاوز تكاليفها (بما فيها تكلفة رأس المال)<sup>5</sup>. وبهذا المعنى فإن الميزة التنافسية المستدامة هي الأعمال المربحة على المدى البعيد بحيث تكون القيمة التي تنشئها تتجاوز تكلفة الأنشطة على المدى البعيد. ومع ذلك وفي ظل المنافسة فإن مجرد تجاوز القيمة للتكلفة لا يكفي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لهذا فإن الشركة يقال أنها تمتلك ميزة تنافسية عندما تحقق أرباحا تتجاوز متوسط الصناعة (Industry Average) أي المجال الذي تعمل فيه<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Dickson, Peter R.. "Toward a General Theory of Competitive Rationality." Journal of Marketing (January): 69-83. 1992,p 69.

<sup>2</sup> Barney, Jay.. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management 17 (1): 99-120. 1991,p101.

<sup>3</sup> Hoffman , «Some Sekjour Development of a CCR .Strategy» – framework , Doctoral thesis , Queen'shiversity Belfast , 2008, p.7.

<sup>4</sup> Jean Garner Stead & W. Edward Stead, "Sustainable strategic management: an evolutionary perspective", Int. J. Sustainable Strategic Management, Vol. 1, No. 1, 2008, p.68.

<sup>5</sup> Porter M., OP.CIT.,P.5.

<sup>6</sup> Reginald M. Beal., "competitive Advantage: Sustainable or Temporary in Today's Dynamic Environment?", School of Business and Industry Florida A&M University, 2010, p.6.

وعليه تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها الشركة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل الشركات الأخرى<sup>1</sup>. بل أن بعض الباحثين قد ربط بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق أعلى العوائد أي قدرة الشركة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار وفي الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم<sup>2</sup>. ويمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها الخصائص الفريدة التي تميز شركة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين<sup>3</sup>.

ويعرف Coyne الميزة التنافسية المستدامة بأنها "مجموعة الأعمال التي تقوم بها الشركة لأجل تحقيق غاياتها الإستراتيجية المتمثلة في تأسيس موقع ربحي دائم وتحقيق الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا"<sup>4</sup>

وإتساقا مع ما سبق يمكن التأكيد على أن الشركة تكون لديها ميزة تنافسية مستدامة عندما تمتلك عمليات أو مراكز إنشاء القيمة التي لا يمكن استنساخها أو تقليدها من قبل شركات أخرى مما يقود إلى تحقيق ربح أعلى من الإعتيادي. كما أنها تمثل ميزة متطورة بما يجعل منها ليس فقط ميزة لا يمكن تقليدها أو إستنساخها وإنما ميزة (بل ميزات) متجددة ومحسنة وطويلة الأمد للشركة في ظل المنافسة الفائقة التي تجعل كل ميزة تنافسية معرضة "للسطو والتقليد". حيث أن الميزة التنافسية الواحدة طويلة الأمد أو العمر (المنتج الواحد أو العملية الواحدة أو قناة التوزيع الواحدة أو المهارة التسويقية الواحدة) لم تعد ممكنة في ظل المنافسة الفائقة وإنما يجب تطوير الميزات التنافسية المتعاقبة بطريقة التحسين المستمر.

<sup>1</sup> Hitt, M. A. Ireland , R. D & Hoskisson , R.E, “ Strategic Management Competitiveness and Globalization “ South – Western college publishing , Ohio . 2001,p5.

<sup>2</sup> Adams&Lamant".Corporate social responsibility:Three key approaches",journal of management studies ;January , 2003.,p114.

<sup>3</sup> Alderson, Wroe.. "Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing". Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc. 1995.,p.,193.

<sup>4</sup> Cushman Donald P & King Sarah Sanderson , "Exelence in communicating organisational strategy" , State University of New York press , New York ,USA , 2001, p p : 28 -31.

## المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

تعددت الدراسات والاجتهادات العلمية التي بحثت في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة ولم يكن هناك إجماع على عناصر محددة لها.

حيث يرى (Paul Shrivastava) أن أبرز وأهم تصنيف للميزة التنافسية المستدامة هو الذي يرتبط بالبعد البيئي (Eco-Advantage) أي الميزة التي تعتمد في مصدر قوتها أو في إنشاء قيمتها السوقية على البيئة ومن معالجتها الخلاقة أو الكفوءة للمشكلات البيئية<sup>1</sup>. والواقع أن الميزة التنافسية المستدامة مقبولة بشكل أكبر كميزة بيئية لأن (الموارد النافذة، الطاقة النافذة، والأنظمة البيئية المستنفدة) لا تقدم إلا ميزة نافذة أو منتهية. وإن عالم الأعمال يعتمد على الطبيعة لذا فالمنظمات تواجه قانون البقاء البيئي الذي يشير إلى أنه بدون البيئة فإن على الأعمال أن تبحث عن عالم أو كوكب آخر. وأما الموارد الطبيعية فلن يمر وقتا طويلا حتى نرى الأعمال (وكذلك المجتمع الإنساني) تقدم اعترافاتها بأن ما جرى لموارد كوكبنا كان أسوأ قصر نظر (Worst Myopia) في الإدارة البيئية و استمر لأكثر من قرنين من الزمن.

إذن البيئة هي البعد الجديد للميزة التنافسية المستدامة وهذا ما على الشركات التعامل معه وفق رؤية إستراتيجية واضحة. ففي المجتمعات التي تهتم بالبيئة ويبرز فيها السلوك المستدام، فإن الميزة التنافسية البيئية تكون مصدرا لنجاح الشركة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، في حين يكون إهمال المطالب البيئية تهديدا خطيرا لأعمالها في السوق. كما أن وجود شرائح سوقية متزايدة تهتم بالقضايا البيئية تجعل البيئة ومطالبها جزء أساسي من إستراتيجية التميز في تقديم منتجات ذات خصائص فريدة بيئيا. وأخيرا يمكن أن نلخص أبعاد الميزة التنافسية المستدامة فيما يأتي<sup>2</sup>:

- 1- **الإلتزام الإيجابي باللوائح البيئية:** الإمتثال للقوانين واللوائح هو فرصة للأعمال لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بطرق جديدة تقوم على ثقافة المجموع الإيجابي للطرفين أي ثقافة ربح - ربح ( Win-Win Culture) أي ربح الشركة من خلال السمعة البيئية عالية الجودة و ربح البيئة والمجتمع ككل؛
- 2- **استراتيجية للتميز البيئي:** وذلك بالتركيز على شريحة الزبائن الخضر، حيث أن هناك عدة زبائن بيئيون مستعدون لدفع علاوات سعرية من أجل السلع والخدمات الودية بيئيا وبالتالي تحولهم إلى فرص سوقية جديدة؛

<sup>1</sup> Paul Shrivastava, "Environmental technologies and Competitive advantage", Strategic Management Journal, Vol. 16, 183-200, (1995), p.186.

<sup>2</sup> McElroy, M.W. "The Sustainability Code - A Policy Model for Achieving Sustainable Innovation in Organizations". Retrieved July 3, 2006, p.5.

3- **الإبتكار البيئي:** بأن تكون التحسينات الجديدة لعمليات ومنتجات الشركة تتعلق بحل المشكلات البيئية والتأثيرات السلبية عليها، أي أن يكون الإبتكار ودي وصدیق للبيئة أو وسيلة لإلغاء الأساليب والمنتجات والمواد الملوثة والضارة للبيئة؛

4- **الثقافة الخضراء:** التي تقوم على القيم والمعايير الخضراء في الشركة من خلال (تكنولوجيا أنظف، اتجاهات بيئية للأفراد، مفاهيم وأساليب خضراء)؛

5- **القيمة اللاملموسة الخضراء:** وهي أن يكون للشركة الملتزمة بيئياً صورة ذهنية خضراء وسمعة ناصعة لدى الزبائن وباقي الأطراف أصحاب المصلحة من خلال المبادرات والإبتكارات البيئية.

بينما يقترح كل من (Perrini & Vurro) الأبعاد التالية الخاصة بالميزة التنافسية المستدامة<sup>1</sup>:

1. **الموارد غير الملموسة:** حيث يساهم هذا البعد في تحقيق التميز التنافسي نظراً للموارد المعنوية التي تتميز بقلتها و صعوبة تكوينها، فالتعقيد والطبيعة الضمنية لها، يؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية من الصعب إكتشافها و تقليدها من قبل المنافسين؛

2. **الكفاءات:** شهدت سنوات التسعينات من القرن العشرين في مجال التسيير مساهمات قيمة في موضوع المهارات الإستراتيجية، التي يكمن تعريفها على أنها القدرة على تحقيق نتائج أحسن في النشاطات التي تساهم في تكوين و خلق قيمة لعملائها، فالنظرية ترى أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة تتم عبر عملية إنتقاء أولي للكفاءات التي تعد أساسية في المستقبل، وعليه فإنه على الشركة إعداد إستراتيجية تخدم عملية بناء و تنمية هذه الكفاءات، لإعطاء ثمارها و نجاحها في ذلك يعني إمتلاك الشركة لقدرة ومهارة من نوع ديناميكي أي تعلم على التعلم، مما يمنح لها تميزاً خاصاً عن منافسيها<sup>2</sup>.

في حين قد إعتمدت دراسة (Coyne) على الأبعاد التالية للميزة التنافسية المستدامة<sup>3</sup>

1. **المنافسة الدينامكية:** تشير إلى قدرة العمليات التسويقية الخاصة بالشركة على بناء علاقات قوية مع الزبائن من خلال التأثير في قيمهم وإتجاهاتهم لأجل كسب ولائهم؛

2. **القدرات الجوهرية:** وهي مجموع موارد وكفاءات ومهارات الشركة والتي يمكن بواسطتها تقديم منتجات حسب المواصفات والمقاييس المرغوبة من قبل المستهلك؛

<sup>1</sup> Perrini Francesco, Vurro Clodia, "Corporate Sustainability, Intangible Assets Accumulation and Competitive Advantage Constraints", Symphonya ,Emerging Issues in Management, n. 2, 2010, p. 28.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 164.

<sup>3</sup> Cushman Donald P & King Sarah.,OP.CIT.p.33.

**3. المراكز التشغيلية:** يعني قدرة الشركة على تحويل بعض أو جزء من أنشطتها إلى مراكز تشغيل جديدة بهدف خلق عرض جديد يستجيب لإحتياجات الزبائن ويتم ذلك بإتباع أسلوب التنوع أو التخصص في العمليات الهادفة إلى بلوغ مستوى أداء تشغيلي أعلى من المنافسين على المدى البعيد.

بينما تبنت دراسة (جابر) الأبعاد التالية في تفسير الميزة التنافسية المستدامة<sup>1</sup>:

**1. الإبداع:** يحث الإبداع موقعا مهما في التفكير الإستراتيجي للشركة، باعتباره تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها و كذلك أساليب الإنتاج؛ وذلك بالإستغلال الأحسن للإمكانيات التي تمكن الشركة من رفع الإنتاجية والسيطرة على عناصر التكاليف وإكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة<sup>2</sup>. و من ثمة آفاق التطور و النمو المستدام في ظل مستقبل أكثر تعقيدا.

**2. اليقظة الإستراتيجية:** ويكون ببناء قاعدة معلومات لتعظيم الكم المعلوماتي لدى الشركة بخصوص الأسواق والعملاء والمنافسين؛ وتعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها عملية مستمرة من إدارة المعلومات و دعم القرار من أجل تنمية و تطوير الشركة و ضمان بقائها، والوصول في النهاية لخلق مزايا تنافسية تسمح للشركة بتحقيق التفوق المستمر<sup>3</sup>.

**3. المرونة:** يقصد بها إحتضان العملاء والإستجابة السريعة لحاجاتهم، وإشراكهم في القرارات لأجل إضافة القيمة لهم بشكل دائم ومستمر، فهي تسمح للشركة بإنتاج تنوع كبير في المنتجات والخدمات، أي تعديلها و تجديدها بسرعة، و التكيف مع تغيرات حجم الطلب دون إنشاء مخزونات أو حدوث تأخر، و أن تضبط كفاءاتها و تعدل الطرائق.

وتستند معظم التعاريف المتعلقة بالمرونة، إلى القدرة على التكيف مع حالة عدم التأكد الناجمة عن تغيرات البيئة<sup>4</sup>. فالشركة المرنة تغير قواعد اللعبة الخاصة بالصناعة بسهولة لأجل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

<sup>1</sup> - جابر محمد جابر، "محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية"، رسالة ماجستير، القاهرة، 1990، ص 22.

<sup>2</sup> محمد سعيد أوكيل، "إقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 33.

<sup>3</sup> Salah Rabhi, " La veille stratégique au service de l'intelligence d'entreprise" présentation préparée dans le cadre du séminaire sur l'intelligence économique, Alger – Hôtel El AURASSI, le 23 Décembre 2008.p.07.

<sup>4</sup>J-C. TARONDEAU, «Approches et formes de la flexibilité», in revue Française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1999, p. 66.

## 4. التحالفات الإستراتيجية:

يمكن تقديم التحالف الاستراتيجي على أنه خيار تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية لضمان سند إضافي في مسار نشاطها، إذ لم يعد بإمكان المؤسسات الاقتصادية اليوم الاعتماد فقط على القدرات الذاتية نظراً لزيادة حدة المنافسة<sup>1</sup>، والتسارع الكبير في دورة حياة المنتج، وازدياد حدة التقليد. فقد عرف التحالف الاستراتيجي على أنه "سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية"<sup>2</sup>. وعليه فالتحالف الاستراتيجي يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، وهذا ما يسمح للشركات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق هدف مشترك، وهذا بدلا من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى خروج إحدى الشركات من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر و التهديدات، وتسمح التحالفات للشركات بالمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة والبحث عن تعظيمها لأجل الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة.

## المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية المستدامة

تتميز الميزة التنافسية المستدامة بجملة من الخصائص الشمولية؛ بمعنى أنه ولكي تضمن هذه الخصائص فعالية الميزة التنافسية المستدامة يجب ألا ينظر إليها كل على حدة، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لأن كل خاصية مرهونة ومرتبطة بالخصائص الأخرى كمايلي<sup>3</sup>:

- تحقق السبق والأفضلية على المنافسين (First Mover) على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط أي أنها تتيح للشركة عامل السبق والتفوق على المنافس<sup>4</sup>.
- تتسم بالنسبية بالمقارنة مع المنافسين أو بالمقارنة مع فترات زمنية مختلفة<sup>5</sup>؛
- تكون متجددة وفق البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد الشركة الداخلية من جهة أخرى؛

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، "تديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي"، دار النهضة العربية الطبعة الثالثة، القاهرة - مصر، 2000، ص 57.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية"، مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن 21، مجموع النيل العربية ط1، القاهرة، 1999، ص32.

<sup>3</sup> GOCE ANDREVSKI & WALTER J. FERRIER, "Theory of sustainable competitive advantage: The role of Value-enhancing competitive actions", Gatton College of Business and Economics University of Kentucky, February 2008, p 04.

<sup>4</sup> Grant , Jessie L, "An Examination of the job satisfaction of Mid-level manager in student affair administration". Dissertation abstract. Western Michigan University. (2006), p. 33.

<sup>5</sup> وهيبية حسين داسي، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2006، ص81.

- تكون مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال منتجات أو خدمات أو حتى مزايا تنافسية جديدة في مكانها؛
- تراعي وتحقق جميع متطلبات وأهداف الأطراف أصحاب المصلحة (Stakeholders)؛
- تدمج الأهداف البيئية (الخضراء) ضمن أهدافها وسياساتها؛
- صعبة التقليد، والمحاكاة وتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن؛
- صعوبة فهمها وتحليل مضاهاها أي أنها تتطلب نمطا معقدا من التنسيق بين عدد من الموارد المتنوعة بحيث تصبح أكثر صعوبة في فهمها مقارنة بغيرها؛
- تبنى وتصاغ على اختلاف وليس تشابه؛
- تكون غالبا مركزة جغرافيا أي تبنى على فكرة إقتصاديات الموقع (Economic of Location).

### المطلب الرابع: متطلبات بناء المزايا التنافسية المستدامة

- من بين أهم المسائل التي يجب أن توليها الشركة الاهتمام الخاص هو عملية بناء مزايا تنافسية مستدامة، والتي تتطلب شروط لا بد من توفرها للوصول إلى ذلك، سوف نحاول توضيحها كمايلي<sup>1</sup>:
- 1- أسس التنافس:** حيث أن بناء الميزة التنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توفر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية والتي تتركز في العنصرين التاليين:
- أ. **المقارنة المرجعية (Benchmarking):** تعتبر المقارنة المرجعية من بين أهم الأساليب في تتبع الأداء المساعدة على بناء أسس الميزة التنافسية المستدامة، من خلال الاقتداء بالشركات الناجحة والرائدة، ذلك أنها تمكن الشركة من تطوير و تحسين أدائها، وبالتالي ضمان تعزيز ميزتها التنافسية واستمرارها. كما أن الإعتماد على المقارنة المرجعية يساهم فيمايلي:
- معرفة تطورات وتوجهات السوق في قطاع النشاط، وبالتالي تحديد موقع المنافسين؛
  - تخفيض الوقت، وذلك بالاقتداء بالشركات الناجحة مباشرة؛
  - تشجيع التفكير الابتكاري في الشركة، مما يسمح بظهور كفاءات جديدة؛
  - زيادة الإنتاجية وذلك بتطبيق أسلوب العمل المناسب من المرة الأولى؛
  - الاستجابة السريعة لحاجات العملاء؛

<sup>1</sup> عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافس لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009، ص ص: 20-21.

- الحصول على المعلومات اللازمة لضمان السير الحسن لأنشطة الشركة.

ب. **الذكاء الاقتصادي**: يعتبر الذكاء الاقتصادي امتدادا لليقظة الإستراتيجية من أجل استعمال هجومي للمعلومة، بغرض تعزيز واستمرار الميزة التنافسية، وذلك بالمعرفة والفهم السليم لظروف ومتطلبات المنافسة من خلال الحصول على المعلومات الاستراتيجية ذات القيمة العالية ويعرف الذكاء الاقتصادي على أنه: مجموع الأعمال المنسجمة للبحث، المعالجة وتوزيع المعلومات المفيدة للأطراف الاقتصاديين بهدف استغلالها. ويمنح الذكاء الإقتصادي مجموعة من المكاسب نذكر منها مايلي:

- التنبؤ بحالة الأسواق؛

- مواجهة استراتيجيات المنافسين؛

- نشر المعومات بطريقة صحيحة داخليا؛

- الحفاظ على المزايا التنافسية؛

- الحفاظ على موقعها التنافسي تجاه المنافسين المحتملين؛

- السماح للشركات الصغيرة و المتوسطة التي تطمح في النمو من تعلم الأفضل.

**2- ميدان التنافس**: إن تحديد الشركة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة، التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الاستدامة؛ من خلال توظيف قدرات الشركة في المكان المناسب، ومن خلال المنتجات المناسبة.

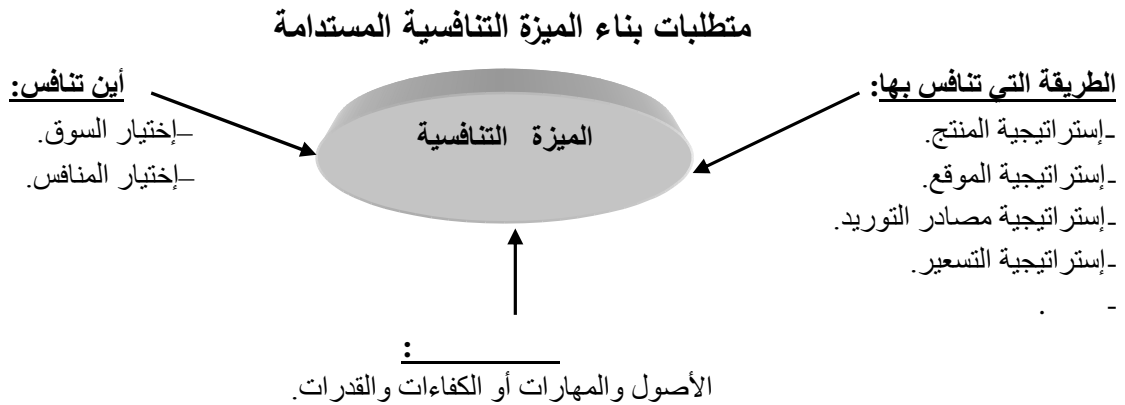
**3 - طرائق التناف** : حيث أن بناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على الاستراتيجية التي نتبناها الشركة؛ استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع...الخ<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (12):

<sup>1</sup> فرحات غول، مرجع سابق، ص: 101.



الشكل رقم (9)



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 75.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على تضائل الميزة التنافسية

إن مدة حياة الميزة التنافسية تتوقف على السرعة التي تسير بها هذه الميزة في منحى حياتها وتختلف هذه السرعة من ميزة لأخرى؛ ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل المؤثرة وهي:

1. الاستمرارية

إن عدم استثمار الشركة في الموارد والكفاءات التي تمتلكها نتيجة لتزايد معدلات التغيير التكنولوجي وأساليب وحجم النفقات المخصصة لصيانتها يؤدي إلى تآكل وتقادم هذه الأخيرة، مما يؤدي إلى تراجع المركز التنافسي للشركة مقارنة بالمنافسين<sup>1</sup>.

ويجب التفريق بين كيفية تآكل الموارد وكيفية تآكل الكفاءات، فالموارد تتآكل عند استعمالها، في حين تتآكل الكفاءات لعدم استعمالها، لأن مصدرها الأفراد، ويعد قمع رغباتهم في إظهار مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية سبباً ودافعاً لاضمحلال وفناء هذه المهارات والقدرات<sup>2</sup>.

2. إمكانية التقليد

حيث أن الشركات التي تستحوذ على المزايا التنافسية؛ سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، وهو ما يبعث بإشارات إلى المنافسين على امتلاك الشركة لكفاءات متميزة ذات قيمة عالية، ومن الطبيعي

<sup>1</sup> فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخدامها، فوائدها و تأثيرها على تنافسية الشركة: دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2009، ص: 40.

<sup>2</sup> عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في الشركة الاقتصادية: مصادرها، تميته، وتطويرها"، مرجع سبق ذكره، ص 59.

أن يحاول المنافسين التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها، ولكي تقوم الشركات المنافسة بالتقليد يتوجب عليها التغلب على مشكلتين هما:<sup>1</sup>

أ. **مشكلة المعلومات:** يستوجب القيام بعملية التقليد حصول الشركة المقلدة على المعلومات الضرورية الخاصة بالميزة التنافسية للشركة المالكة لها. ويمكن الحصول على هذه المعلومات بعدة طرق والتي تكون في الغالب عن طريق ذكاء الأعمال والتجسس الصناعي.

ب. **مشكلة نسخ الاستراتيجية:** ويقصد بنسخ الاستراتيجية قيام الشركة الراغبة في التقليد بنسخ الكفاءات المميزة، سواء بتقليد (الإمكانيات أو الموارد) خصوصا الموارد الملموسة التي تكون سهلة التقليد (المباني، التجهيزات... الخ) بإتباع نفس الاستراتيجية الخاصة بالشركة المالكة للميزة المراد تقليدها عن طريق مدخل (Benchmarking).

كما أن تقليد الإمكانيات هو أمر صعب لأن الإمكانيات تبنى على الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرار، وهي ليست ظاهرة ملموسة.

3. **ديناميكية الصناعة:** ديناميكية البيئة الصناعية هي التغيير السريع وارتفاع معدلات الإبداع والإبتكار وقصر مدة حياة المنتج فكلما يدخل منتج جديد للسوق إلا ويظهر بعده بفترة قصيرة منتج آخر مكمل له يحمل مواصفات المنتج الأول ويزيد عليه بتحسينات إضافية وهذا ما يؤدي إلى ضعف وخروج المنتج الأول من السوق.

### المبحث الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

تتعدد المداخل التي تمتلكها منظمات الأعمال لأجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ذلك أن هذه الأخيرة لا تعتمد على مصدر واحد، وإنما تعتمد على مجموعة متكاملة من العوامل لضمان الحياة على ميزة تنافسية قوية ومتواصلة، وعلى الشركة أن تتعرف على مداخل ميزتها المستدامة حتى تتمكن من توجيه الجهود بتحقيقها وتعزيزها. وبناء على ذلك سنتناول في هذا المبحث مختلف الدوافع والطرق والعناصر الملائمة التي يمكن أن تسلكها الشركة بإتجاه تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### المطلب الأول: دوافع البحث عن إستدامة الميزة التنافسية

إن تطوير الميزة التنافسية والبحث عن إستدامتها في أي شركة يعد هدفا و استثمارا و تكتيكا

<sup>1</sup> حسن علي الزعي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005، ص: 149.

في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للشركة البقاء و الإستمرار في السوق، و تطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول و الديناميكية في حشد جميع الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف، وفي ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الدوافع التي تجعل الشركة تعمل على إستدامة ميزتها التنافسية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

### 1. ظهور تكنولوجيا جديدة

يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلص فرصا جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، و طرق التسويق عبر الإنترنت، و هذا ما يدفع بالشركة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، و هنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة، تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.

### 2. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها

عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتهم، فإن هذا يدفع بالشركة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو جعل ميزتها مستدامة، خاصة و أن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج و المستهلك هي علاقة تبادلية، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، و لم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع، بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، و إلى درجة الإرتقاء بالحاجة<sup>2</sup> و نظرا لهذا الإتجاه الحديث برزت الحاجة إلى ضرورة البحث عن مزايا تنافسية مستدامة لأجل البقاء ضمن نطاق المنافسة في السوق.

### 3. تغير تكاليف المدخلات

تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في ارتفاع قيمة تكاليف مدخلات الإنتاج (Cost push)، مما يؤدي إلى إرتفاع تكاليف المنتجات النهائية، لذا تلجأ الشركة إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، و من ثم تحقيق التميز المستدام.

<sup>1</sup> خليل نبيل مرسي، مرجع سابق، ص: 98-99.

<sup>2</sup> محسن أحمد الحضري، "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص 53.

## 4. التغيير في القيود الحكومية

عندما تحدث تغييرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث و قيود الدخول إلى الأسواق، فإن الشركة مضطرة للإلتزام بشروط الإنتاج وإدماج البعد البيئي (الأخضر) في أنشطتها وممارساتها لأجل البقاء في السوق، ومن ثم ضمان إستدامة الميزة التنافسية.

## المطلب الثاني: طرق إستدامة الميزة التنافسية

في ظل تصاعد الضغوطات وإحتدام التنافس بين منظمات الأعمال على تقديم الجديد والأجود والتميز يتحتم على الشركة الساعية للتفوق أن تبحث عن الطرق المناسبة التي تجتاز من خلالها الضغوطات وتعمل من خلالها على تعزيز ميزتها التنافسية، لتكون قادرة على المنافسة في أي مكان وزمان، وتحت أي ظرف، وبأي طريقة وأمام أي منافس. ويتم ذلك عن طريق الآليات التالية<sup>1</sup>:

1. اتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للشركة، سواءً باتخاذ استراتيجية التحالف معهم، أو الالتحام بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع؛
  2. خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح الشركة الأسبقية في الاستثمار فيها والتمتع بمركز تنافسي متفرد، وكذا البقاء أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذه الأسواق؛
  3. تركيز جهود بناء وتنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن - باعتبار الوقت عامل رئيسي للوصول إلى السبق التنافسي وإدامة الميزة التنافسية لفترة طويلة؛
  4. توظيف الكفاءات والمهارات المتميزة القادرة على ابتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تصعب من مهمة المنافسين في تقليد ومحاكاة منتجات الشركة وخدماتها والوصول إلى بناء وإستدامة الميزات التنافسية بجدارة وفاعلية على كافة المستويات<sup>2</sup>.
- وهناك من يضيف عدة طرق يمكن من خلالها الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة<sup>3</sup>:
- أ. التنويع في طرق ومدخل الإستدامة لعرقلة المنافسين، إذ يصعب على المنافسين إجراء المطابقة والملاءمة لمجموعة من الأنشطة المتداخلة؛

<sup>1</sup> علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 108.

<sup>2</sup> Mazzarol tim & Soutar Geoffery Norman, "Sustainable competitive Advantage for educational institution: a suggested model", the international Journal of education Management vol13 no 6 ,1999.p 295.

<sup>3</sup> Rijamam pianin ,Rasoara,Abratt Russell & February yumiik, "framework for concentric diversification through Sustainable competitive Advantage", Management decision, no 41,1,2003, p 368.

ب. تبني إستراتيجية الغموض العرضي التي تقوم على المعرفة الضمنية الناتجة عن الخبرة والمشاركة، وتعقيد مختلف العمليات والأنشطة الداخلية بالإعتماد على عنصر المهارة.

بينما يرى كل من (شارل هيل، جارديث جونز) أن هناك العديد من الطرق التي تتبعها منظمات الأعمال لأجل المحافظة على الميزة التنافسية وإدامتها نذكر منها<sup>1</sup>:

### 1- التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية

المحافظة على الميزة التنافسية يتطلب من الشركة التركيز على النقاط الأربعة لبناء الميزة التنافسية (الكفاءة، الجودة، الإبداع، استجابة الزبائن)، وأيضا تنمية كفاءتها المتميزة التي تساهم في الأداء والربحية المتفوقة.

### 2- استحداث عملية تحسين وتعلم مستمرين

الثابت الوحيد في هذا الكون هو التغيير، اليوم أصبحت الميزة التنافسية تقلد بسرعة من المنافسين القادرين، والطريقة الوحيدة لتحافظ الشركة على ميزتها التنافسية لمدة طويلة، هو أن تقوم بالتحسين المستمر لـ (كفاءتها، جودتها، إبداعها، سرعة إستجابتها للزبائن)، والبحث عن طرق جديدة لتحسين عملياتها وتعظيم القيمة لكفاءتها المتميزة أو خلق قدرات جديدة بتبني مدخل الشركة المتعلمة<sup>2</sup>.

### 3- تتبع الممارسات الصناعية واستخدام القياس المقارن

هي واحدة من أفضل السبل لتنمية الكفاءات المتميزة التي تساهم في (الكفاءة المتفوقة، الجودة، الإبداع، الاستجابة للزبون)، وذلك بتطبيق المقارنة بالأحسن للشركات الرائدة ومحاكاتها والسير على نفس العناصر الأربعة لبناء الميزة التنافسية والذي يمكنها من الوصول إلى مركز الريادة في السوق والحصول على مزايا تنافسية مستدامة.

### 4- التغلب على القصور الذاتي

إن كسر عوائق التغيير، وتطبيقه من مداخله المختلفة من خلال قيادة رشيدة تساعد على التغلب على القوى الداخلية المعيقة للتغيير داخل الشركة، يعتبر أحد الطرق الأساسية لإستدامة الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> شارل هيل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص: 239-241.

<sup>2</sup> بحضيه سمالي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للشركة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 203.

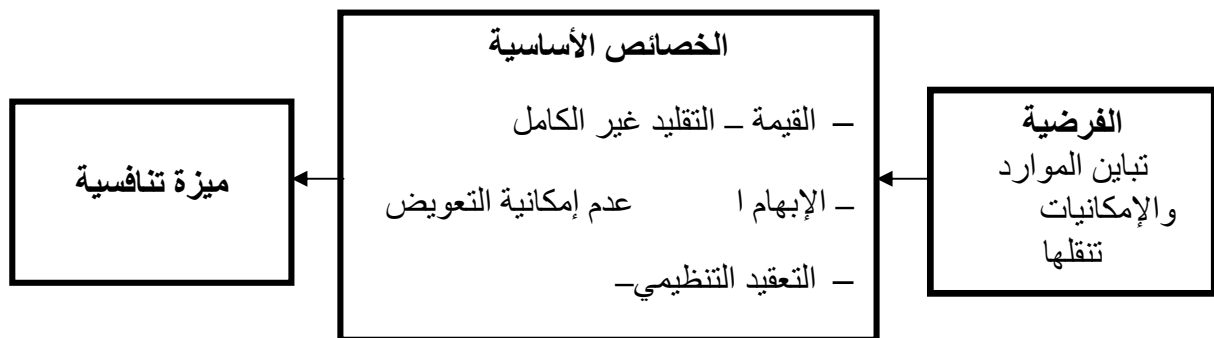
فضلا عن كل ماسبق نرى أن الإلتزام بالبعد البيئي يعتبر من الطرق المهمة في إستدامة الميزة التنافسية، حيث أن إدماج البعد البيئي في فلسفة وتوجه الإدارة العليا للشركة يعتبر جزء من هوية الشركة مما يكسبها سمعة جيدة ويوصلها لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

### المطلب الثالث: دور الموارد والإمكانيات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

يمكن امتلاك ميزة تنافسية مستدامة إذا ما اعتمدت الشركة على موارد وإمكانيات إستراتيجية تساهم بشكل فعال في خلق قيمة ليس في مقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها، فمثلا نجد أن شركة "Mc Donald's" كانت تمتلك ميزة تنافسية في بداية نشاطها، لأن طريقة إنتاجها بحجم كبير وفريد لم تكن مقلدة من منافسيها في ذلك الوقت، أما اليوم فإن مجموعات مثل "Burger King" & "Harvey's"، قد تمكنت من إنتاج الميزة التي كانت تملكها "ماكدونالد"، لأن المنافسة في قطاع الغذاء السريع ليست ملائمة هيكليا لاتسامها بالحدة والكثافة<sup>1</sup>. وللخروج من هذا الإشكال كان على "ماكدونالد" أن تراهن على خلق ميزة تنافسية مستدامة إعتادا على مواردها وإمكانياتها الداخلية التي ليس بمقدور منافسيها تقليدها. وفي هذا الصدد اهتم (Barney) بعملية تحليل الموارد والإمكانيات للوصول بها إلى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وأفترض في دراسته سنة 1991 ضرورة تواجد الموارد والإمكانيات غير المتجانسة أو المتباينة ثم عززها بنسبية حركية الموارد والإمكانيات لبناء الميزة التنافسية المستدامة<sup>2</sup>. و الشكل رقم (13) يشير إلى الدور الذي تلعبه الموارد والإمكانيات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

#### الشكل رقم (10)

#### دور الموارد والإمكانيات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة



Source: Barney, op.cit, p.10.

<sup>1</sup> D.Puthod, C.Thévenard, *La Théorie De L'avantage Concurrentiel Fondé Sur Les Ressources*, Irege, Univ De Savoie ,1998.p.01.

<sup>2</sup> أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004 ، ص: 130.

يوضح الشكل رقم (13) دور الموارد والإمكانيات التي تبنى على فرضية " تباينها وعدم تنقلها" في

تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال عدة خصائص تميزها نلخصها فيمايلي<sup>1</sup>:

1. **ذات قيمة:** أي أن يكون للموارد و الإمكانيات قيمة تنافسية باعتبارها أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية؛ بمعنى: هل تسمح هذه الموارد والإمكانيات للشركة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات؟ إذا كان الجواب نعم؛ فهي مولدة للقيمة؛

2. **نادرة:** يجب أن تكون الموارد و الإمكانيات نادرة، أو فريدة، أو مميزة عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للشركة؛ أي ليست في حوزة عدد كبير من المنظمات المنافسة أو التي يحتمل أن تكون منافسة<sup>2</sup>؛

3. **غير قابلة للتقليد الكامل:** والمقصود هنا هو صعوبة التقليد من قبل المنافسين، أو أن تكاليف تقليدها عالية جدا؛ أي لا تكون الموارد والإمكانيات قابلة للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل الشركات المنافسة التي لا تمتلكها؛

4. **الغموض السببي:** أي أن الشركات المنافسة لا تستطيع أن تفهم الطريقة التي شكلت بها هذه الموارد والإمكانيات ميزة تنافسية للشركة؛

5. **غير قابلة للإحلال:** بمعنى عدم إمكانية تعويض هذه الموارد والإمكانيات ذات القيمة والندرة بأخرى، أي عدم إمكانية استبدالها بموارد وإمكانيات مماثلة لها في إطار الاستراتيجية المعتمدة من قبل الشركة حيث يصعب على المنافسين إيجاد موارد وإمكانيات أخرى تحل محلها، وإن وجدت تكون غير محفزة من الناحية الاقتصادية، أي أن تكاليفها عالية جدا للإستبدال<sup>3</sup>؛

6. **التعقيد التنظيمي:** أن يكون لدى الشركة القدرة التنظيمية، والإدارية على الإستغلال الفعال للموارد والإمكانيات، ويأتي هذا في إطار صيغ تنظيمية متجددة، تساعد في الحفاظ عليها وتجديدها.

1 Jean.chales Mathé, "Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise", edition , paris, 2004, pp: 23-24.

2 Michel KALIKA et al, "Management: stratégie et organisation", 7<sup>ème</sup> ED, Dunod, Paris, 2008. p. 137.

3 Tugrul ATAMER et Roland CALORI, "Diagnostic et décision stratégiques", 2<sup>ème</sup> ED, Dunod, Paris, 2004. p.228.

رغم الدور الكبير الذي تلعبه الموارد والإمكانات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إلا أن (Dejouse) يشير إلى جملة من الانتقادات الخاصة بها كما يلي<sup>1</sup>:

1. إن الفرضية الأساسية لنظرية الموارد والإمكانات هي اختلاف الشركات الذي ينتج عنه اختلاف في الأداء، فالنظرية لا تشرح أسباب هذا الاختلاف ما بين المنظمات والتمايز في الأداء؛
2. النظرية قائمة على مفاهيم واصطلاحات مثل موارد، إمكانات، ميزة تنافسية مستدامة، وهي مفاهيم نظرية بحتة، وتبقى غامضة ميدانيا مما يعني النقص في التجريب، وبالتالي الشك في مصداقية النظرية؛
3. تحقيق الشركة للميزة التنافسية المستدامة ليس مرهون بامتلاك الموارد والإمكانات فقط؛
4. إقصاء بعض الأنشطة والتركيز على النشاط الجوهرية، بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مما يؤثر على مجال نشاطها وفرصها في قطاعات أخرى.

إتساقاً مع ما تقدم نأكد على أهمية مقارنة الموارد والإمكانات في خلق واستدامة الميزة التنافسية وذلك بالإستناد إلى الإسهامات المتنوعة للباحثين وتأكيدهم على ارتباط الميزة التنافسية بموارد الشركة وإمكاناتها بدل التأثير الخارجي لهيكل الصناعة<sup>2</sup>. ويتطلب ذلك منها أن تتصف -الموارد والإمكانات- بخصائص أساسية أهمها مساهمتها في خلق القيمة، وأن تكون نادرة وفريدة أو متميزة عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملين للشركة؛ كما يجب ألا تكون الموارد قابلة للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنافسين، فضلا عن عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل ضمن إطار الاستراتيجية المعتمدة.

### المطلب الرابع: دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

إنطلاقاً من الإنتقادات الموجهة للنظرية المبنية على الموارد والإمكانات، برز الإبداع كإحدى الضرورات الأساسية في الشركات وكمدخل حاسم قادر على قلب قواعد اللعبة التنافسية في أي زمان ومكان، بما يقدمه من أفكار جديدة ومفيدة متصلة بحل المشكلات و إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع الشركة إلى الأمام<sup>3</sup>. خصوصاً في ظل النمو المتسارع الذي تشهده بيئة الاعمال، فلم تعد المداخل التقليدية للإدارة كافية لإستمرار الميزة التنافسية مما يؤدي إلى

1 موساوي زهبة وخالدي خديجة، "نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقة، 8-9 مارس 2005. ص 04.

2 إحسان دهش جلاب وصالح رضا رشيد، "الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي"، دار المناهج، عمان، 2008، ص 85.

3 مامون ندم عكروش و سهير ندم عكروش، "تطوير المنتجات الجديدة"، دار وائل للنشر، الاردن، 2004، ص 10.



التخلف عن ركب المنافسة والفشل في اللحاق بها، لذا تولي العديد من الشركات الإهتمام بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية في ظل سعي منظمات الأعمال للحصول على مزايا تنافسية مستدامة مثال: شركة (British Airways) الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد".

إذا يعتبر الإبداع مدخل مهم من مداخل الميزة التنافسية ووسيلة فعالة في إستدامتها، من خلال تبني الإستراتيجية الإستباقية التي تكون فيها الشركة بمثابة المتحرك الأول (First Mover) في إدخال المنتجات في الدورات الإبداعية، والأكثر قدرة و سرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل دورة<sup>1</sup>. ولا شك في أن الشركات الأكثر نجاحا اليوم هي التي تطور منتجاتها بوتيرة أسرع من الشركات المنافسة أو تكون أكثر قدرة منها على الإستجابة لحاجات الزبائن أو في تقديم قيمة حقيقية موازية لما يدفعونه.

ويرى (Navdeep Gandotra) أنه مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم و منتجاتهم الجديدة، فإنه لا توجد ضمانات لإستمرار الميزة التنافسية لوقت طويل ما لم يتم تطويرها باستمرار. أي ما لم تكن الشركة قادرة على الإبداعات المستمرة التي تضمن إستدامة الميزة التنافسية وتبرز أهمية ودور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال النقاط التالية<sup>2</sup>:

1. يسمح الإبداع بالحفاظ على معدل النمو في السوق لفترة طويلة، من خلال التحسينات على المنتج أو على طرائق الإنتاج، مما يدعم المبيعات، ويسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج، و بالتالي مضاعفة الربحية المتوقعة وإستدامتها؛
2. يؤدي الإبداع إلى بعث نشاط كان مستقرا أو آيلاً إلى الزوال بشكل مفاجئ، من خلال تجديده وإستدامته تكنولوجيا<sup>3</sup>؛
3. يساهم الإبداع في وضع حواجز دخول على الداخلين المحتملين من خلال التكنولوجيا الجديدة، معرفة كيفية العمل، أو الحيازة على براءة اختراع، ففي هذه الحالة تحمي الشركات نفسها من المنافسين

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، "ادارة الابتكار: المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة"، الأردن، دار وائل للنشر، 2003، ص: 302-303.

<sup>2</sup> Navdeep Kumar Gandotra, "Innovation Culture For Sustainable Competitive Advantage" APJRB Volume 1, Issue 2, (November, 2010), p 6.

<sup>3</sup> JB Prost et al. , "Organisation et management", les éditions d'organisation 1997, livre 1, PP 81-82.

المحتملين، من خلال انفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج، و التمتع بالمزايا التنافسية لفترة زمنية طويلة او مستدامة؛

4. يؤدي الإبداع إلى توسيع الفجوة التنافسية، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى تناقص حدة المنافسة، والحصول على ميزة تنافسية مستدامة؛

5. يؤثر الإبداع بقوة على مردودية طرائق الصنع. فالإبداع يؤدي عموماً إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة بشكل واضح، مما يعني التأثير الإيجابي على الربحية والمحافظة على الميزة التنافسية لفترة طويلة.

### المطلب الخامس: دور البعد البيئي (الأخضر) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

إن الدور الكبير الذي تلعبه البيئة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة كان موضوعاً لكتاب أصدرته جامعة (Yale) لمؤلفيه (Esty and Winston) عام (2006) بعنوان "الأخضر إلى الذهب" Green to Gold". الكتاب يشير إلى أن الموجة الخضراء تجتاح العالم. وإن شركات مثل (BP) (Toyota) (IKEA) (GE) (Nike) توظف استراتيجيات ودية بيئياً وتحاول إيجاد طرق أكثر إبتكارية وريادية من المنافسين<sup>1</sup>.

إن الموجة الخضراء حسب هذا الكتاب تمثل التحدي غير المسبوق لشركات الأعمال، والتي تواجه جراء ذلك نوعين من الضغوط: الأول يتمثل في حدود العالم الطبيعي التي تقيد عمليات وأنشطة المنظمات ونطاق أسواقها وربما بقاء الكوكب، والثاني أن الشركات تواجه اهتماماً متزايداً بالبيئة من أصحاب المصلحة وهذه الضغوط تتعرض لها جميع الشركات الناجحة وغير الناجحة على حد سواء. والكتاب يقدم التحديات التي واجهت بعض الشركات الرائدة والدروس المستفادة منها<sup>2</sup>:

أ. أن أفضل الشركات أصبحت معرضة لأن تفاجئ بالقضايا البيئية. وهذا أيضاً ما تعرضت له شركة كوكا كولا (Coca Cola) في الهند عندما إندلعت ضدها إحتجاجات حول إستهلاكها المفرط للمياه، ليتحول الإحتجاج إلى مطالبة الشركة بتجنب إستخدام الثلجات التي تضر بطبقة الأوزون. وهذا ماجعل للشركة اليوم مساعد الرئيس لشؤون المياه والبيئة.

ب. أن البيئة ليست قضية هامشية ويمكنها أن تكلف أموالاً كبيرة. ففي عام (2001) منعت الحكومة الألمانية (1.3) مليون وحدة من (PlayStation) لأسباب بيئية.

<sup>1</sup> Daniel C. Esty and Andrew S. Winston, "Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage", Yale University Press, 2006, p 22.

<sup>2</sup> IBID., P.143.

ج. أن المنافع يمكن أن تأتي من النظر إلى الأشياء بطريقة صحيحة. ولعل عدم الاهتمام بالبعد البيئي يعتبر قصر نظر للشركات إزاء البيئة، في حين تمثل الميزة البيئية عن تعبير قوي للإستجابة الإبتكارية والفعالة للقضايا البيئية. إن العملاق الكيماوي (DuPont) إستطاع أن يخفض مساهمته في الدفاء الحراري بنسبة تقارب ( 72 ) حيث وجد (100) طريقة لخفض الطاقة واستطاع أن يوفر بليونين دولار.

وقد إعتمدت الشركات الناجحة ولأجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على جملة من الطرق والمبادئ أو ما يسميها الكتاب ألعاب الأخضر- إلى - الذهب تمثلت في<sup>1</sup>:

1- خفض النفقات البيئية أي خفض التكاليف البيئية كما في إدخال الخلايا الشمسية للإستفادة من طاقة الشمس المستدامة؛

2- الكفاءة البيئية وكمثال لذلك ماقامت به شركة صناعة الزهور الألمانية حيث طورت زراعة الزهور في المياه والصوف الصخري (Rock Wool) وليس في التربة من أجل خفض المواد المبيدة للحشرات والأعشاب والأسمدة وإستجابة للوائح المقيدة الآخذة بالتزايد حول الحد من إستخدام وإطلاق المواد الكيماوية<sup>2</sup>؛

3- الرقابة على المخاطرة البيئية من خلال إدخال تحسينات على المنتجات لتكون أقل ضررا بيئيا كما في التعديل الذي أدخل على تكنولوجيات التوربينات من أجل إنتاج توربينات مصغرة (Micro Turbines) ذات (50 - 25) كيلوات لأنه أكثر ملاءمة للإستخدامات المحدودة وأقل تلوث وإستهلاك للطاقة. وهذا التحسين كان ضد فكرة سائدة في قطاع الطاقة الكهربائية إنه لا كفاءة بدون توربينات أقل من (1000) كيلوات. ومن المتوقع أن يكون الجيل الجديد من هذه التوربينات هي التي تشتغل بقوة الرياح<sup>3</sup>؛

4- التصميم البيئي أي الوفاء بحاجات الزبون البيئية من خلال إدخال التجديدات على المنتج أو أجزائه بما يؤدي إلى إطالة حياة المنتج<sup>4</sup>؛

5- القيمة اللاملموسة أي بناء سمعة جيدة للشركة ولعلاماتها التجارية ومثال ذلك قيام شركة Boeing بإنتاج محركات (Boeing 767-300) التي تساعد على خفض التلوث و الضوضاء عند الإقلاع بثلاث مرات عن الشركات المنافسة، مما أكسبها سمعة جيدة ومكنها من بناء ميزة تنافسية مستدامة.

<sup>1</sup> IBID.,p153.

<sup>2</sup> Porter M.E. and Linde C.V.D., "Green and Competitive: Ending the Stalemate", HBR, Vol(73),No.(5),Sep-Oct 1995, p120.

<sup>3</sup> Romm J.J., "Cool Companies", Island Press, Washington, 1999, p132.

<sup>4</sup> Prakash A., "Green Marketing: Public Policy and Managerial Strategies", 2002, p 1.and Published Online in : ( [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com) ).

إتساقاً مع ما تقدم نرى أن التعامل مع البعد البيئي بطريقة صحيحة وخلاقة يعد مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية المستدامة. بوصفه الوسيلة الأكثر فاعلية في التوصل إلى مفاهيم وأساليب ومنتجات جديدة تكون أكثر إستجابة لحاجات الزبائن، وبطريقة تضمن عنصر الإستدامة للشركة ولباقي الأطراف أصحاب المصلحة.

## خاتمة الفصل الثاني :

بعد التطرق إلى الإطار المفاهيمي الخاص بكل من الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة، وكذا مختلف المقاربات والمتطلبات والمداخل التي يمكن من خلالها إستدامة الميزة التنافسية خلصنا إلى مايلي:

- إن تحقيق ميزة تنافسية في الوقت الراهن، لا يعتبر فرصة في حد ذاته، بقدر ما هو تهديد، لأن الشركة التي تحقق هذا التميز تصبح محل إهتمام الكل من المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليه، بكل الطرق والأساليب، وبالتالي فإن هذه الشركة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها بإستمرار، والشركة المتفوقة هي التي تتمكن من إكتشاف و إدراك، وتقدير المصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية المستمرة.

- إن تحقيق الشركة لميزة تنافسية خاصة بها لا يعني أنها في مأمن من تهديدات المنافسين، وأنها حققت ما تريده بل يجب عليها العمل والبحث عن سبل تطوير واستدامة هذه الميزة لمنع المنافسين من محاكاتها ونقلها.

- تلعب البيئية الإبداعية والبيئة الخضراء إضافة إلى الموارد والإمكانيات أهمية بالغة ودوراً حاسماً وجوهرياً في استدامة الميزة التنافسية.

وأخيراً وبعد توضيحنا لأهم المداخل الخاصة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتبين لنا أنها متعددة ومتباينة من حيث الأهمية، فقد أشرنا إلى أن البعد البيئي (الأخضر) يعتبر من أهم مداخل الوصول إلى إستدامة الميزة التنافسية بما يتوافق ويتماشى مع متطلبات التنمية المستدامة، وهذا ما يتطلب التفكير أو إعادة التفكير في مصادر إنشاء واستدامة الميزة التنافسية في الشركة بحيث تعتبر البيئة بمصادرها الخضراء هي الشكل الجديد للتميز والتفوق في بيئة الأعمال ومصدر للميزة التنافسية المستدامة.

دور اليقظة في  
بناء الميزة  
التنافسية

## الفصل الثالث

دور اليقظة في بناء الميزة

التنافسية المستدامة دراسة

حالة مؤسسة موبيليس

وكالة الأغواط

### مقدمة الفصل الثالث

مع انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق ، واجهت مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس العديد من التحديات نتيجة إصلاح سوق الاتصالات و انفتاحها على المنافسة ، فبعد أن كانت هذه المؤسسة المحكر الوحيدة بحدة حصتها السوقية بمجرد دخول المتعامل الأول مؤسسة جيزي إلى السوق.

تنشيط مؤسسة موبيليس اليوم في ظل بيئة منفتحة شديدة التنافسية خاصة بعد مجيء المتعامل الثالث مؤسسة نجمة ، الامر الذي يجعلها في حاجة دائمة للإبداع و تنمية المزايا التنافسية حتى تستمر و تتجح أمام منافسيها ، و لن يأتي لها ذلك ما لم تكن في تيقظ دائم لكل ما يحدث في هذه البيئة ، و هذا يعني مدى حاجتها إلى نظام يقظة قوية للمتمكن من رصد كل التغيرات و المستجدات و من ثم استرجاع مكانتها و تنافسها في السوق.

فمن خلال هذا الفصل نحاول التعرف على تنافسية موبيليس في سوق الهاتف النقال الجزائرية و معرفة مدى تتبعها لما يحدث من التغيرات و ما اذا كانت فعلا قد تمكنت من اكتساب مزايا تنافسية و تنميها بخلق قيمة مميزة و مستمرة للزبون و كسب رضاه و ولائه و الاجابة على هذه الاسئلة تكون من خلال ثلاثة مباحث :

- 1- تشخيص سوق الهاتف النقال في الجزائر و متعاملها الوطني .
- 2- واقع الميزة التنافسية و اليقظة في موبيليس .
- 3- تقييم دور اليقظة في بناء المزايا التنافسية لموبيليس.



### المبحث الأول : تشخيص سوق الهاتف النقال في الجزائر

عرفت سوق الهاتف النقال في الجزائر تطورا مدهشا في السنوات الاخيرة. هذا التطور السريع للسوق كان بالتوازي مع تطور الهائل للمنتوج الذي فيه اي هاتف نقال . قد شهدت العشرية الاخيرة من القرن الماضي تطورا كبيرا وسريعا على مستوى وسائل و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال سواء فيما يتعلق بجودة خدمات، أو بتوسع استعمالها . و يعتبر ظهور الهاتف النقال بمثابة ثورة تكنولوجية في مجال الاتصالات بين الافراد . الأمر الذي جعل الدول و المؤسسات تسارع لدخول هذا المجال ، فكانت النتيجة منافسة شديدة أدت الى تطور سريع و مدهش في سوق الهاتف النقال و التكنولوجيا و كانت الجزائر من بين هذه البلدان ، اذ قامت باصلاح و فتح سوق الاتصالات و انشاء المؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال لمسايرة التطورات العالمية . لذلك و نظرا لخصوصية هذا المنتوج سيتم التطرق للتعريف بالهاتف النقال و التطور الغير مسبوق قبل الشروع في تشخيص سوق الهاتف في الجزائر .

#### المطلب الاول :التعريف بالهاتف النقال و التكنولوجيا :

قطعت عملية الاتصال و تبادل المعلومات اشواط كبيرة ، بدا من الوسائل البدائية وصولا الى الاجهزة اللاسلكية ، و التي تعتبر الهاتف النقال من أهمها و أشهرها اليوم . و رغم أنه لا يمكن اطلاق صفة اختراع على الهاتف النقال على اعتبار أنه ناتج عن دمج عدة تكنولوجيات معروفة سابقا - الا أنه انتشر و تطور في اقل من 50 سنة بصورة غير مسبوقه في تاريخ الاجهزة التكنولوجية و الإتصالية .

#### المطلب الثاني : نشأة الهاتف النقال

أحدث الهاتف النقال (و يسمى كذلك الهاتف المحمول أو الخليوي) ثورة في حياتنا اليومية ، إذ يسمح لنا بالاتصال دون أسلاك من أي مكان و في أي وقت . و الهاتف النقال ليس اختراعا ، لكنه جهاز نشأ نتيجة الجمع بين عدة اختراعات و تكنولوجيات قديمة . فجزور هذا الجهاز تعود الى تكنولوجيا الراديو . هذا الاخير تم استعماله منذ القدم في سيارات الشرطة و الاسعاف للإتصال في ما بينهم أو الاتصال مع القاعدة المركزية التي تسيورها . و كان استخدام للراديو هاتف "في السويد من قبل الشرطة في سنة 1994 و الذي كان موصولا بشبكة هاتفية. غير أن الهاتف لم يكن عمليا بسبب انتهاء شحن البطارية سريعا"<sup>1</sup>

مما سبق يتضح أن الفكرة الرئيسية للهاتف تتمثل في السماح للمستخدمين بإجراء و استقبال المكالمات عندما يكونون خارج بيوتهم ، هذه العملية وجدت في البداية عائقين رئيسيين ، يتمثل الأول في التغذية حيث أن هذا الجهاز يتطلب طاقة كبيرة للعمل لا تتوفر في البطاريات البسيطة ، أما العائق الثاني فيتمثل في حاجة هذا الجهاز إلى هوائي كبير للتمكن من الإتصال عن طريقة شبكة لاسلكية

<sup>1</sup> Quelle est l'histoire des téléphones celluliers ? (in) [www.tech-faq.com](http://www.tech-faq.com) (7-12-2013)

وبغية التغلب على هذين العائقين استقر الهاتف أول الأمر في السيارة، مما مكن من حل مشكلة التغذية بالإعتماد على بطارية السيارة و مشكلة الهوائي بوضعية في سقف السيارة.<sup>1</sup>

بداية التكنولوجيا الحديثة للهواتف النقالية من إنشاء الخلايا السداسية لهواتف مخابر بال ( bell labs ) في 1947 ، بعدما تمكن أحد مهندسيها من تصميم خلال يمكنها إرسال و إستقبال الإشارات في ثلاثة اتجاهات بدلا من الإتجاهين العاديين للهوائيات.<sup>2</sup>

في سنة 1967، أصبحت تكنولوجيا الهاتف النقال متوفرة، لكن على المستعمل لها البقاء في الخلية هي منطقة جغرافية ذات مجال تردد معين و لا يمكن إكمال المكالمة بمجرد الخروج منها، و على هذا الأساس جاءت تسمية " الهاتف الخليوي " .

توصيات العمل بنظام الخلايا المحدودة إلى غاية 1970 ، أن قام ادوارد جول اموس Edward Amos وهو مهندس بمخابر بال بتطوير نظام تحويل المكالمة ، هذا الأخير سهل عملية إكمال الاتصال الهاتفي من منطقة إلى أخرى دون انقطاعها.<sup>3</sup>

استمرت عملية تطوير أجهزة الهاتف اللاسلكي إلى غاية ظهور بواذر أول هاتف نقال حقيقي في أفريل 1973 ، اين قام د . مارتن كوبر Dr. Martin cooper من شركة موتورولا Motorola بإجراء أول مكالمة عبر هاتف نقال و الذي يسمى بالهاتف الحذاء (لكبر حجمه) على هذا الباحث.

عام 1982 أطلقت موتورولا نموذج أول هاتف نقال حقيقي ، و الذي كان قيد التجارب و لم يعلن عنه تجاريا إلا عام 1983 ، و كان شكله قبيحا نوعا ما يبدو طويلا و يحتوي على هوائي قصير و كان وزنه يبلغ 0,9 كغ ، أما سعره فكان باهظا حوالي 3995 دولار و يعمل على بطاريات يمكنها العمل لمحادثة مدتها ساعة و ذاكرة تتحمل على الأقل 30 رقما.<sup>4</sup>

ويمثل هذا الهاتف بداية الجيل الأول للهواتف النقالية، غير أن الانتشار الحقيقي كان منذ النصف الثاني من تسعينات القرن الماضي، فنجاح الشركات المصنعة في حجم الهواتف و تبسيط سبل استخدامها و كذا تراجع أسعار الاتصال عبرها ، أدى إلى انتشار كبير و سريع لهذا الجهاز الذي بلغت مبيعات في نهاية سنة 2004 حوالي 600 مليون وحدة.<sup>5</sup>

وقفز العدد إلى 3,3 مليار جهاز في نهاية 2007<sup>6</sup> . وكان لزيادة الطلب على الهواتف ، و أدى ذلك إلى ظهور عدة أجيال من الهواتف و عدة علامات أشهرها ، Sony Ericsson , Nokia , Samsung , Motorola .

<sup>1</sup> Histoire du téléphone portable (in) [www.bestofmicro.com](http://www.bestofmicro.com) (20-3-2013)

<sup>2</sup> Quelle est l'histoire des téléphones celluliers ? , OP- CIT .

<sup>3</sup> Quelle est l'histoire des téléphones celluliers ? , OP- CIT .

<sup>4</sup> فيصل بزار ، تاريخ الهاتف النقال ، 22 (in) [www.gadgetasrabia.com](http://www.gadgetasrabia.com) 2013

<sup>5</sup> Sara Peteira MELANIE, L'évolution du téléphone portable, 30-12-2006 (in) [www.ceo-fipf.org](http://www.ceo-fipf.org) (7-12-2013)

<sup>6</sup> Evolution du nombre d'utilisateurs mobiles sur la planète (in) [www.planete-nokia.com](http://www.planete-nokia.com). (3-3-2013)

**المطلب الثالث : أجيال الهاتف النقال:**

منذ ظهوره لم يتوقف الهاتف النقال عن التطور، إذا عرفت عدة أجيال متتابعة يمكن إيرادها كما يلي:

**الفرع الأول : الجيل الاول:**

بدا الجيل الاول للهواتف النقالية - كما سبق الذكر - في 1983 ، أين أطلقت موتورولا في الـ 15 من أيلول 1983 أول هاتف محمول حقيقي " Motorola Dyna Tac 8000 x " ، هذا الهاتف الخفيف جدا بالنسبة لهذه الفترة ، و احتاج إلى 15 سنة للتطور بمساعدة د. مارتن كوبر و أكثر من 100 مليون دولار كتكاليف بحث.<sup>1</sup>

تميزت هواتف الجيل الاول (1G) بطريقة عمل تماثلية و اعتمدت أساسا على أنظمة الإتصال التالية:<sup>2</sup>

**AMPS (Advanced Mobile phone System):**

ظهر في 1976 في الـ 15 من أيلول و يمثل أول معيار للشبكة الخلوية ، و استعمل أساسا في أمريكا، روسيا ، آسيا ، هذه الشبكة التماثلية للجيل الأول تملك ميكانيزمات حماية ضعيفة مما جعل قرصنة الخطوط الهاتفية ممكنة.

**TACS (Total Access Commuication System):**

وهي النسخة الأوروبية محسنة لنظام AMPS ، وهو يستعمل مجال تردد 900 ميغاهرتز ، هذا النظام استعمل بشكل واسع خاصة في انجلترا ثم بعدها في آسيا (هونكونغ و اليابان).

**ETACS (Extented Total access Commuication System):**

وهي نسخة محسنة لنظام TACS ، و مطورة في المملكة المتحدة و تستعمل عددا أكبر من قنوات الإتصال.

**الفرع الثاني : الجيل الثاني**

اعتبرت الهواتف النقالية ابتداء من السنوات التسعينيات من الجيل الثاني (2G) ، و تميزت بالانتقال من طريقة العمل التماثلية إلى الرقمية ، هذه الإخيرة سمحت بتحسين نوعية المكالمات بنقل سريع للمعلومات و بيانات الرقمية صغيرة الحجم (الرسائل القصيرة) و بطاقة إستعاب كبيرة.

إن الهواتف المعتمدة على التكنولوجيا الجيل الثاني كانت أقل حجما من تلك التي سبقتها في منتصف و نهاية الثمانيات ، فأغلب هواتف (2G) يتراوح وزنها بين 100 و 200 غ و أصبح من الممكن حملها دون الحاجة إلى بطارية كبيرة فتطور تكنولوجيا و كذا الشرائح الالكترونية ساهم في

<sup>1</sup> Téléphone portable : histoire et évolions, 18-01-2008 (in) [www.gralon.net](http://www.gralon.net) (20-03-2013)

<sup>2</sup> Téléphone mobile : Introduction (in) [www.commentcamarche.net](http://www.commentcamarche.net) (8-12-2013)

جعل هذه الهواتف أصغر من ساقبها ، و بهذه الإبداعات ارتفع استخدام الهواتف النقالة بسرعة مذهشة.<sup>1</sup>

من أهم الأنظمة الرقمية التي اعتمدت عليها هواتف (2G) مايلي:<sup>2</sup>

#### **GSM (Global System Mobile Communication):**

وهو الأكثر استعمالا في أوربا في نهاية القرن 20 م المستعمل كذلك في الو.م.أ هذا النظام يعتمد على مجالات تردد 900 ميغاهرتز و 1800 ميغاهرتز في أوربا ، أما في أمريكا فمجال التردد هو 1900 ميغاهرتز .

#### **CDMA (Code division Multiple Access):**

اعتمد هذا النظام على استعمال تقنية تمديد الطيف مما يسمح بنشر إشارة الراديو في مجموعة كبيرة من الترددات .

#### **TDMA (Time Divsion Multiple Access):**

وهو يستعمل تقنية التقسيم الزمني لقنوات الاتصال بغية رفع حجم البيانات الموزعة في أن واحد، استعملت تكنولوجيا (TDMA) أساسا في القارة الأمريكية، نيوزلندا و آسيا المحيط الهادي.

وبغية تحسين التدفق وضعت العديد من الامتدادات لنظام (GSM) أهمها نظام (GPRS) (General Pachet Radio System) الذي يسمح بالحصول على تدفق نظري قدره 114 كيلوبايت / ثانية و تقريبا 40 كيلوبايت / ثانية في الواقع ، و هذه التكنولوجيا سميت بالجيل (2,5G) ، أما نظام (Enhanced Data Rates For Global EVOLUTION) EDGE

فهو يتمثل الجيل (2.75G) والذي ضاعف 4 مرات التدفق في نظام GPRS و ذلك بتدقيق نظري قدره 384 كيلوبايت / ثانية و فتح الباب أمام خدمات متعددة الوسائط.

#### **الفرع الثالث : الجيل الثالث:**

منذ نهاية سنوات التسعينيات و بداية سنة 2000 ، أصبحت الهواتف النقالة قادرة على توفير العديد من الخدمات و التكنولوجيات الحديثة و سميت بهواتف الجيل الثالث (3G) ، هذه الأخيرة تعتمد على أنظمة اتصالات تسمى بـ EMT- 2000 (International Mobile Telecommunication

2000) الذي أجازته الاتحاد الدولي للإتصالات (ITU International Telecommunication

Union) و وضع المواصفات التقنية له ليفتح عالما جديدا من الإتصالات متعددة الوسائط.....<sup>3</sup> و تؤكد دراسة للاتحاد الدولي أنه من الضروري توفير حرية التنافس للقطاع الخاص في بيئة خالية من العوائق التي تحول دون نشر أنظمة الجيل الثالث ، كي يتمكن المستهلكون من الاستفادة من هذه

<sup>1</sup> Quelle est l'histoire des téléphones cellulaires ?, OP – CIT.

<sup>2</sup> Téléphonie mobile – Introduction, op- cit.

<sup>3</sup> خالد يونس ، الجيل الثالث من المحمول ، 2007-9-22 ، [www.islamonline.net](http://www.islamonline.net) (2013-03-20)

المنافسة على الصعيد العالمي ، و هذا ما ستمكن أنظمة **IMT2000** من تحقيقه إذا ما التزمت جميع الأطراف المعنية بالمواصفات التي إتفق عليها بشأن هذه الانظمة (.....) كما أن هذه الأنظمة تسمح للمشغلين بالإننتقال من شبكاتهم الحالية إلى الجيل الثالث المحسنة الأولية مع إتاحة الفرصة لإستعمال تخصيصات جديدة من الطيف الترددي ، أو إعادة أجزاء الطيف المستعملة حاليا من أنظمة الجيل الثاني عندما يقل إستعمال هذه الأنظمة .<sup>1</sup>

هكذا ظهر الجيل الثالث من الهاتف المحمول الذي يعتمد أساسا على النظام،

### **UMTS (Universal Mobile Telecommunication System)** :

وهو النظام الرئيسي للجيل الثالث المستعمل في أوروبا و له مجال تردد 5 ميغاهرتز للتمكن من تحويل الصوت و البيانات بتدقيق يتراوح بين 384 كيلوبايت / ثانية إلى 2 ميغابايت / ثانية . كما ظهر نظام (**High – Speed Downlink Pochet Access**) و الذي سمي بالجيل (**3,5 G**) فهو يسمح بالوصول إلى تدقيقات من رتبة 8 إلى 10 ميغابايت / ثانية و يستعمل مجال تردد قدره 5 جيقاهرتز.<sup>2</sup>

يعمل الجيل الثالث (**3G**) بشبكات رقمية عالمية السرعة تدمج الاتصالات الصوتية و الصوتية ، و هي تتميز بإمكانية الدخول و التصفح الانترنت بسرعة كبيرة ، كما توفر هذه التقنية لمستخدم الهاتف النقال كل مايستطيع القيام به حاليا عن طريق الكمبيوتر الشخصي، بما في ذلك إستلام و إرسال الرسائل الالكترونية ، مشاهدة و إرسال صور الفيديو و الألعاب و تصفح الانترنت بسرعة فائقة.....إلخ.

أنفقت شركات الهاتف النقال في أوروبا مايزيد على 100 مليون دولار للحصول على رخص توفير خدمات الجيل الثالث للهاتف النقال (**3G**) ، غير أن تشغيل مثل هذه الشبكات على الأرض الواقع كان أصعب بكثير مما كان متوقعا ، و حتى الدول التي شرعت في تشغيل شبكات الجيل الثالث وجدت أن الطلب على ما توفره من خدمات إضافية ، مثل إرسال و مشاهدة الأفلام ، الإتصال الجماعي عن طريق الفيديو و خدمة الاتصال السريع عن طريق الانترنت و غيرها ، لم يصل إلى المستوى المطلوب ، بل إن توافر خدمة (**GPRS**) أعطى للمستخدم إمكانية الحصول على معظم هذه الخدمات و بكلفة أقل ، ولقد شجع ذلك شركات الهاتف النقال على أن تفكر جديا بالتخلي عن بناء شبكات الجيل الثالث المكلفة و الإستعراض عنها بشبكات و خدمات أكثر تطورا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Téléphonie mobile – Introduction, OP-CIT.

<sup>2</sup> هنري توفيق عزام، نمو كبير متوقع لسوق الهاتف النقال في المنطقة العربية في السنوات المقبلة، 2013-07-29.

(IN) WWW.THEGULFBIZ.COM.

**الفرع الرابع : الجيل الرابع:**

إن التكنولوجيا الحديثة التي تم تطويرها أخيرا و التي تسمى (wifi) تسمح لأجهزة الكمبيوتر المحمولة الدخول إلى شبكة الأنترنت بسرعة كبيرة ، إذا كانت هذه الأجهزة على مسافة 50 مترا أو أقل من جهاز كمبيوتر مرتبط مع خط إشتراك رقمي (DSL) .... غير أن هذه التكنولوجيا الجديدة تفقد ميزتها إذا ابتعد مستخدم الكمبيوتر المحمول عن دائرة التغطية المحدودة التي توفرها.

من هنا جاءت تكنولوجيا الجيل الرابع (4G) للهواتف النقالة ، لتوفر شبكة اتصال لها مجال تغطية أشمل ، و تسمح بالدخول إلى شبكة الانترنت بسرعة كبيرة لذا فهي تعتبر منافسة لتكنولوجيا (wifi) .

كما أنها تعتبر بديلا لاسلكيا لتكنولوجيا خط الاشتراك الرقمي (DSL) الذي يقدم خدمة الدخول السريعة إلى الأنترنت في المنازل و المكاتب ، من هنا يتوقع أن يتم بناء شبكات الجيل الرابع للهواتف النقالة أولا في المناطق التي لا تتوفر فيها الكابلات و خدمة خط المشترك الرقمي (DSL)<sup>2</sup>.  
**المطلب الرابع : خدمات الهاتف النقال:**

قطعت الهواتف النقالة مراحل مثيرة من التطور في ميدان توفير الخدمات التي يرغبها الزبون و تسهيل تقنيات الاستفادة منها ، إذ ان الهاتف النقال أصبح محورا حقيقيا للإبداع الناتج عن دمج العديد و المزيد من التكنولوجيات و الوظائف فيها ، لكن لا يجب نسيان أن الوظيفة التي من أجلها تم التصميم الهاتف النقال تتمثل في الإتصال اللاسلكي بين الأشخاص عن طريق المكالمات الهاتفية من أي مكان و في أي زمان.

أصبح الهاتف النقال اليوم يتمتع بالعديد من وظائف الأخرى و التي يمكن إيجارها في:

- ✓ إرسال و استقبال الرسائل القصيرة و الرسائل المتعددة الوسائط.
- ✓ كتابة و قراءة الإيميلات.
- ✓ الإتصال بالصورة و الصوت مع الآخرين و حتى عقد اجتماعات العمل.
- ✓ إنقطة و تخزين أفلام فيديو.
- ✓ الابحار عبر الأنترنت.
- ✓ المساعدة على الابحار إذ يمكن استعماله كمودم للكمبيوتر.
- ✓ الاستماع للقرآن الكريم.
- ✓ اللعب و التسلية.
- ✓ الاستماع للراديو و مشاهدة التلفز.
- ✓ العمل كوسيلة دفع الكتروني.
- ✓ العمل كساعة ، كعداد ، كمذكرة ، كمنبه ، و غيرها من الوظائف الثانوية.

فالهاتف النقال إذن تحول من مجرد هاتف لاسلكي إلى جهاز متعدد الوسائط (آلة تصوير، كمبيوتر، تلفاز، مذياع، محفظة أموال.....) غير أنه من المفيد الإشارة إلى أن هذا الهاتف مر عبر عدة خطوات ليحظى بكل تلك الوظائف، من تلك يمكننا عرض أهم المحطات الزمنية الإبداعية كما يلي:

**1992:** أرسلت أول رسالة نصية قصيرة بنجاح بين هاتفين في ديسمبر 1992 ، و أتيت هذه الخدمة تجاريا للمرة الأولى عام 1995 ... فكان من أول الأفاق الواسع الذي ولجته الهواتف النقالة أفق نقل و تبادل البيانات الذي بدا بمجرد تبادل الرسائل النصية القصيرة إلى أن تطور الآن ليشمل تحميل ملفات كبيرة الحجم من المواد المسموعة و المرئية على الهواتف مباشرة.<sup>1</sup>

**1999:** أعلنت نوكيا في فيفري 1999 عن صناعة هاتف 7110 و الذي سيكون قادرا على الابحار عبر الأنترنت ، تم إطلاق هذا الهاتف للزبان في أكتوبر من نفس السنة وهو يعتمد على مولد ال-(WAP (Wireless application protocole وهي نسخة مخففة للـ (web) وتسمح خاصة بمعاينة المعلومات أو قراءة الايميلات و ذلك بمعدل تدفق أعلاه 6,9 كيلوبايت / ثانية.<sup>2</sup>

**2000:** أضيفت الكاميرا الرقمية للهاتف لأول مرة في العالم في هاتف من انتاج شركة شارب اليابانية في نوفمبر عام 2000.<sup>3</sup>

**2001:** في هذه السنة أطلقت شركة Ericsson (قبل الإتحاد مع sony) هاتف T39m وهو أول هاتف اقترح تكنولوجيا البلوتوث Bluetooth و المتوفرة اليوم تقريبا في كل الأجهزة النقالة.

يسمح نظام البلوتوث بتحويل أي نوع من البيانات بين جهازين زهو يستعمل حاليا لتبادل البيانات بين هاتفين متوافقين.<sup>4</sup>

**2002:** دخلت الهواتف النقالة مضمار الألعاب الحاسوبية بتدشين نوكيا لطراز (N-Gage) .

**2005:** بدأت نوكيا أوائل أبريل 2005 إختبار استقبال البث التلفزيوني على هواتف في العاصمة الفنلندية ، أما في كوريا فأصبح مقدمو خدمات الهواتف النقالة يتيحون للمستخدمين إمكانية تحميل الأفلام مقابل شهري محدد.<sup>5</sup>

تعكف شركتا موتورولا و ماستركارد على تطوير هاتف نقال يعمل كبطاقة انتماء تستخدم في التسويق ، حيث يكتفي مستخدم ذلك الهاتف بتوجيهه لأجهزة القراءة اللاسلكية في المتاجر ، ليقوم بالتعاملات المالية بصورة مؤمنة.<sup>6</sup>

<sup>31</sup> وليد شويكي ، غد المحمول قفزة نحو المجهول ، 19-04-2013 IN [WWW.ISLAMONLINE.NET](http://WWW.ISLAMONLINE.NET)

<sup>42</sup> Histoire du téléphone portable .OP.CIT.

<sup>32 5</sup> وليد الشويكي ، مرجع سبق ذكره.

كما أن متعامل الهاتف النقال الياباني (NIT DOCOMO) و مؤسسة القرض أطلقا في هذه السنة هاتفا نقلا مجهرا بنظام دفع "Quir pay" و الذي يسمح بالدفع دون اتصال مباشرة.<sup>1</sup> فالهاتف النقال إذا لم يتوقف عن التطوير عبر الزمن وهو يعرف التجديد يوما بعد يوما حتى بلغ حدا بعيدا من الإبداع ، فقد طور باحثان من عهد ماساتشوستس للثقافة (بالولايات المتحدة) هاتفا نقالا قادرا على التعرف على أنماط سلوك صاحبه ، سواء في العمل أو الحياة الشخصية و الاجتماعية ، يعتمد هذا الهاتف على أنماط المتكررة من ذلك السلوك.<sup>2</sup>

تلك الابداعات التي يعرفها الهاتف النقال ، يعتبرها الكثير من الزبائن إبداعات ذكية و غير مسبوقة و يتطلعون للمزيد منها ، غير أن هناك من الزبائن و حتى الباحثين ، من يعتبرها إبداعات مبالغ فيها و أن الهاتف النقال يجب أن يكون عمليا و ان يحافظ على وظيفته الرئيسية أي الرئيسية أي الاتصال اللاسلكي ، و إلا فإنه سيتحول إلى جهاز غلكتروني آخر و لن يبقى هاتفا بالرغم من هذا الجدل ، فالطلب العالمي و حتى الجزائري على الهاتف النقال و المختلف الخدمات المرافقة يتزايد أكثر فأكثر ، الأمر الذي أدركته الجزائر و المؤسساتها فسارعت لدخول هذا الميدان و ترجمة النمو السريع لسوق هاتفا النقال.

#### المطلب الخامس : دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر:

منذ نهاية القرن الماضي ، تسعى الجزائر التي كانت تعمل في ظل اقتصاد مخطط و موجه إلى مسايرة التغيرات العالمية ، و الاندماج في الاقتصاد السوق ، فما كان منها إلا القيام بجملة من الإصلاحات التي مست أغلب الميادين و حتى القطاعات الاستراتيجية التي ظلت محتكرة من قبل الدولة لفترة طويلة، و رغبة منها لمواكبة التطور السريع في الأسواق العالمية للاتصالات خاصة بعد ظهور الهاتف النقال بداية الجزائر بإصلاح قطاع البريد و المواصلات ، و ذلك بإعداد هيكلته و من ثم فتحه أمام المنافسة ، و النتيجة لهذا الانفتاح عرفت سوق الاتصالات الجزائرية نموا معتبرا و خاصة في مجال الهاتف النقال، الذي سجل تطورا مذهلا في فترة قصيرة بفضل المنافسة الشديدة التي يعتبرها المتعامل الوطني اتصالات الجزائر أحد ممثليها الفاعلين.

#### الفرع الأول : وضعية سوق الاتصالات قبل الإصلاح

يعتبر قطاع البريد و المواصلات من القطاعات الاستراتيجية في الجزائر لذلك فبعد استقلالها مباشرة ، أولت له دولة مكانة خاصة و بقيت محتكرة له بهدف تحقيق المنفعة العامة ، فظل هذا القطاع مسيرا وفق الأمر الرئاسي رقم 75-89 المؤرخ 30 ديسمبر 1975 إلى غاية 2000 ، إذا كانت وزارة البريد و التكنولوجيا المعلومات و الإتصال تمارس وظائف متعامل البريد و متعامل الاتصالات و ذلك

<sup>2</sup> La téléphonie mobile <http://fr.wikipedia.org> (20-5-2013)



في ظل نظام الاحتكام التام كما أنها كانت مكلفة بتحديد السياسة القطاعية و الإطار التشريعي المعمول به.<sup>1</sup>

غير أن الوضع مثل هذا القطاع الفعال تحت وصاية وزارة واحدة بالرغم من إختلاف الأنشطة المكلفة بها (تشريع، تنظيم، تنفيذ.....) وكذا نوعية التكنولوجيا و الخدمات الواجب توفيرها في كل من البريد و المواصلات أدى إلى ظهور العديد من السلبيات فتدهور مستوى الخدمة العمومية ، إضافة إلى إرتفاع و تنوع طلبات الزبائن ، جعل من غير الممكن تلبيتها لضعف الاستثمار و نقص الإمكانيات الحديثة ، وهو ما أدى إلى بقاء الجزائر ضمن الدول المتأخرة في مجال الإتصالات إذا كان هذا الأخير يعاني من تأخير كبير ، إذ قدر معدل الولوج بالنسبة للهاتف النقال بـ  $0,3$  / -- الذي يعتبر ضعيفا جدا مقابل  $40$  / إلى  $50$  / في الدول الصناعية ، كما أن كثافة الهاتفية الإجمالية كانت أقل من  $6$  / مقابل  $8$  / في دول المغرب و  $40$  / في الدول الصناعية إضافة إلى نوعية الخدمة الرديئة و عدم تغطية كل تراب الوطني و نقص شبكات الإتصال ، رغم هذا فالشبكة الموجودة كانت قوية و ذات تدفق عالي غير أنها مستغلة جيدا و لم ترقى إلى المستوى المطلوب.<sup>2</sup>

هذه الوضعية السيئة لقطاع البريد و المواصلات ، جعلت الجزائر تفكر بجدية في قيام بإصلاحات بغية تدارك هذا التأخر المعترف و تطوير القطاع، مستفيدا من الدروس و التجارب الإقليمية و الدولية ، و كذا الأخذ بالإعتبار المميزات الخصوصية للسوق الجزائرية فكانت النتيجة اتخاذ قرار و تطوير قطاع البريد و المواصلات من خلال تصريح سياسة قطاعية يوم 25 جويلية 2000. و تهدف هذه السياسة أساسا إلى:<sup>3</sup>

- ✓ تطوير عرض الخدمات الهاتفية.
- ✓ تحسين جودة الخدمات المقدمة و الزيادة في جملة هذه الخدمات.
- ✓ نفاذ سكان المناطق الريفية و المجموعات الأخرى المحرومة إلى الخدمات الإتصال السلكية و اللاسلكية و التكنولوجيا الإعلام.
- ✓ تطوير شبكة وطنية للإتصالات السلكية و اللاسلكية الفعالية و الموصولة بشبكات الإعلام.
- ✓ ترقية الإتصالات و التكنولوجيا الإعلام كقطاع اقتصادي هام في تقديم اقتصاد تنافسي مفتوح على العالم أين يمثل قطاع الخدمات جزءا هاما من النتائج القومي الإجمالي.

#### الفرع الثاني : إصلاح و إنفتاح سوق الاتصالات :

أكدت الجزائر على رغبتها القوية في إصلاح قطاع البريد و المواصلات، فسعت إلى توفير الإطار القانوني و التنظيمي الذي يسمح لها بذلك.

<sup>1</sup> ARPT , Rapport annuel , 2013 ? P14.

<sup>2</sup> ARPT , Rapport annuel , 2013 ? P.77

**(1) الإطار القانوني:**

- تمت ترجمة إرادة الدول للإصلاح و الإنفتاح في 5 أوت 2000 بإصدار القانون 03-2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و الذي يهدف خاصة إلى:<sup>1</sup>
- ✓ تطوير و تقديم خدمات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية و شفافة ، وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.
  - ✓ تحديد شروط العامة للإستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية من طرف المتعاملين.
  - ✓ تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.
  - ✓ خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.
  - ✓ تحديد الإطار المؤسسي لسطة ضبط مستقلة و حرة.

ومن اهم ما جاء به القانون 03-2000 (طبقا للمواد 28 إلى 40 ) ، كيفية استغلال و تنظيم السوق الجزائرية للإتصالات ، إذ يمكن إنشاء و استغلال شبكات عمومية أو منشآت المواصلات السلكية و اللاسلكية و توفير خدماتها ، حسب الشروط المحددة بموجب هذا القانون و النصوص التنظيمية المتخذة لتطبيقه ، كما يجب أن يتم هذا الإنشاء و الإستغلال وفق شروط موضوعية و شفافية و بدون تمييز بالإضافة إلى أنه يتم تحديد عن طريق التنظيم نظام الإستغلال المطبق على كل نوعية الشبكات و على مختلف خدمات المواصلات السلكية و اللاسلكية القابلة للإستغلال.

و يمكن أن يأخذ نظام الإستغلال ثلاثة أشكال هي الرخصة و التصريح البسيط يتم منح رخص من أجل إقامة و استغلال شبكة عمومية للمواصلات لصالح متعاملين خواص بالتعاون مع وزارة البريد و التكنولوجيات الاعلام و الإتصال وفق للصلاحيات التي نص عليها المرسوم التنفيذي ، و تخضع هذه الإجراءات إلى تنظيم يدعو إلى منافسة من مرحلتين : **مرحلة التأهل المسبق و مرحلة العروض** ، أما فيما يتعلق بإجراءات الترخيصات و التصريح البسيط فهي تخضع إلى تسجيل و شروط تحددها سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.<sup>2</sup>

**(2) الإطار التنظيمي:**

يسعى قانون 03 - 2000 لتحرير سوق الاتصالات و إنفتاحها التدريجي وفق رزنامة محددة من سنة 2000 إلى 2005 فكانت أول خطوة لتحقيق لك توفير الإطار التنظيمي و المؤسسي المناسب عن طريق فصل وظائف التشريع ، الضبط و الاستغلال ففي مارس 2001 تم إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر (AT) في شكل شركة أسهم و المسيرة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 1-417 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001 كما تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر في نهاية سنة 2002 في شكل مؤسسة عمومية

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 48 6 2000 4.

<sup>2</sup> ARPT , Rapport annuel , 2013 ? P.15

ذات طابع صناعي و تجاري وفقا للمرسوم التنفيذي 2-43 المؤرخ في 14 جانفي 2002 و بالمؤازرة مع هذا فقد تم إنشاء جهاز ضبط و تنظيم لعملية الانفتاح و المناسبة سمي بسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية (ARPT) في ماي 2001 طبقا لما جاء في المادة 10 من القانون 03-2000.

وسلطة الضبط هي مؤسسة مستقلة و تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلالية المالية ، كما أنها تتشكل من مدير عام و مجلس يتم تعيينهما من قبل رئيس الجمهورية ، و تتمثل المهام الرئيسية لها في :<sup>1</sup>

- ✓ السهرة على إحترام إطار و كيفية ضبط نشاطات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.
- ✓ السهر هلى وجود منافسة فعلية ومشروعة في سوقي البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.
- ✓ إتخاذ كل التدابير الضرورية لترقية او استعادة المنافسة في هاتين السوقين.
- ✓ السهر على تطبيق دفاتر الشروط بالطريقة نفسها تماما على كل المتعاملين و ضمان التساوي بينهم مع إمكانيات إجراء أي مراقبة وفقا للقانون و دفاتر الشروط الخاصة بالمتعاملين.
- ✓ الانفراد بقيادة إجراءات المزايدة أو المناقصة الخاصة بمنح رخص إقامة و استغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية و اللاسلكية الاضعة لنظام الرخصة.
- ✓ منح الترخيصات الإستغلال و اعتاد التجهيزات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و تحديد المواصفات و المقاييس الواجب توفيرها.
- ✓ تحديد قواعد القابلة للتطبيق من طرف متعاملي الشبكات العمومية للمواصلات السلكية و اللاسلكية لتحديد تعريفه الخدمات المقدمة إلى المواطنين.

**المبحث الثاني : تطور سوق الهاتف النقال بالجزائر إلى العشرين الأخير من القرن الماضي:**

إذ قامت وزارة البريد و المواصلات بإدخال خدمة الهاتف النقال إلى السوق الإتصالات من خلال الهاتف النقال التماثلي من 900 - NMT المصنع من قبل الشركة نوكيا في سنة 1991 وقد ارتفع عدد مشتركى الهاتف النقال التماثلي من 4691 مشترك في 1996 ، و الى 18000 مشترك في بداية 1999 بعدها قامت نوكيا بإطلاق الشبكة الرقمية 900 - GSM في 1996 ، و التي عوضت الشبكة التماثلية كلية سنة 2001.<sup>2</sup>

تطبيقا لقانون 03-2000 ، بداية عملية فتح سوق الهاتف النقال أمام المنافسة و ذلك بمنح رخصة استغلال لشبكة (GSM) لمتعاملين " أوراسكوم لاتصالات الجزائر " (OTA) و " و الوطنية لإتصالات الجزائر " (WTA) كما يوضحه الجدول التالي:

1 نشرة فصلية لسلطة الضبط و المواصلات السلكية و اللاسلكية رقم 3 جويلية 2013 .2  
2 ARPT , Rapport annuel , 2013 ? P.90

**جدول رقم 5 : الرخص الممنوحة في السوق الهاتف النقال**

طبيعة النظام الاستغلال	القسم	مستوى المنافسة	متعاملو و مقدمو الخدمات	المبلغ	مدة الرخصة
نظام الرخصة	الهاتف النقال GSM	منافسة	- إتصالات الجزائر 2001/05/26 - اوراسكوم لإتصالات الجزائر 2004/01/11	التسوية 787 مليون دولار 421 مليون دولار	15 سنة 16 سنة

المصدر: نشرة فصيلة لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلوية و اللاسلوية رقم 1 جويلية

2005، ص 3.

وكنتيجة للإفتتاح ، شهدت سوق الهاتف النقال بالجزائر نموا معتبرا و سريعا و الذي يترجم بتطور عدد المشتركين و مدخل هذا السوق.

**المطلب الأول : تطور عدد مشتركى الهاتف النقال:**

شهدت سوق الهاتف النقال تطورا مدهشا في عدد المشتركين بعد دخول المتعاملين الحواس.

ففي ظل سبع سنوات من الانفتاح انتقل العدد من 450244 مشترك إلى حوالي 39.5 مليون

مشترك سنة 2013 و الجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول رقم 5: تطور عدد مشتركى الهاتف النقال و معدل الولوج.**

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد مشتركى mobilis	9692762	7703689	8104890	9446774	10515914	10622884	12451373
عدد مشتركى djezzy	13382253	14108857	15209066	15087393	16595233	17845669	17574249
عدد مشتركى nedjma	4487706	5218926	5319623	8245998	8504779	9059150	9491423
العدد الإجمالي للمشاركين	27562721	27031472	28352321	32780165	35615926	37527703	39517045
معدل الولوج %	0,06	0,24	0,321	1,50	4,67	15,26	41,50

المصدر : ARPT, Rapport annuel , 2013 ,P3

من الجدول يظهر بوضوح الإرتفاع الكبير لعدد المشتركين في الهاتف النقال و هو لا يزال مستمرا ، إذ قدر العدد سنة 2012 بحوالي 39517045 مشترك في السنتين المقبلتين .

ولكي تكون الصورة أكثر تعبيراً عن النمو الكبير في السوق الهاتف النقال يمكن الاعتماد على مؤشر آخر هو معدل الولوج و معدل الكثافة الهاتفية. هذا الأخير يمثل نسبة عدد المشتركين من العدد الإجمالي للسكان و هو يعكس مدى ولوج و انتشار ثقافة الهاتف النقال في المجتمع ككل من الجدول نلاحظ أن ولوج الهاتف النقال إلى المجتمع كان بمعدلات كبيرة و متصاعدة فبعد أن كان يقدر بـ 0,32% في بداية الانفتاح هاهو يصل إلى 67,8 % سنة 2007 و هي نسبة لا بأس بها .

و حسب تقارير سلطة الضبط فالجزائر حققت قفزة نوعية سنة 2013 إذا احتلت الرتبة 9 بين الدولة العربية بمعدل ولوج 41,5 % بعدما كانت تحتل المرتبة 13 بمعدل ولوج 15,26 % سنة 2004 أما الرتبة الأولى فكانت للبحرين بمعدل 103% أما تونس فاحتلت الرتبة 6 بمعدل 56,26 % في حين المغرب كانت لها الرتبة 10 بمعدل 41,34 % و عند مقارنة معدل الولوج مع دول المتقدمة ففي أوروبا قدر المعدل بـ 84,53 % و في أوقيانوسيا بـ 68,61 % و أمريكا بـ 51,86 % في حين أنها و كمقارنة مع الدول افريقيا أين متوسط معدل الولوج 15,03% نجد الجزائر قد حققت نتيجة معتبرة.<sup>1</sup>

واصلت سوق الهاتف النقال نموه خلال سنة 2006, فقد تحسنت مكانة الجزائر أكثر بمعدل الولوج الذي الذي قدر بـ 63,6 % مقارنة بتونس 58,8% و المغرب 53,54 % و مصر 25,90 % . غير أن هذا المعدل لا يزال ضعيفا نسبيا عند المقارنته بالدول المتقدمة كفرنسا 74 %

#### المطلب الثاني : تطور مداخل سوق الهاتف النقال:

عرفت سوق الهاتف النقال تطورا معتبرا على مستوى رقم الأعمال المحقق ، إذا قدر قبل الانفتاح 3,26 مليار دج ليصل إلى 119 مليار دج سنة 2005 و الجدول التالي يعطي صورة واضح على هذا النمو .

#### الجدول رقم 06 : تطوير مداخل سوق الهاتف النقال.

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011	2012
رقم الأعمال (مليار دج)	12.6	13.2	14	35	76	119
% PIB			0,31	0,7	1.27	1,58
متوسط الاستهلاك الفردي (دج / شهري)	1899	2715	2591	2015	1297	726

المصدر: ARPT, Rapport annuel , 2012 ,P56

<sup>1</sup> ARPT, Rapport annuel , 2013 ,P56

### المطلب الثالث : تقديم العام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال \_ موبيليس \_

عملا بمفهوم الانفتاح و التحرير الاسواق الذي سعت الجزائر الى تجسيد ميدانيا ، تمت اعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات و فتحه أمام المنافسة و كنتيجة لهذا العملية الاصلاحية ، كانت نشأة المؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال \_ موبيليس\_ و بغية اعطاء صورة أوضح حول ميدان درساتها التطبيقية ، حولنا تقديم عرض عام للمؤسسة من خلال التعرف على نشأتها و هيكلها التنظيمي و الوقوف على أهم خدماتها و عروضها.

#### الفرع الأول : التعرف بمؤسسة موبيليس :

منذ انفتاح سوق الاتصالات الجزائرية، عرفت مؤسسة اتصالات الجزائر العديد من التطورات سواء على مستوى تنظيمها أو على مستوى مهامها.

#### \_ لمحة تاريخية:

بموجب من القانون رقم 03\_2000 المؤرخ في 5 اوت 2000 ، تمت اعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات ذلك بفضل نشا طات البريد عن نشاطات الاتصال ، و كنتيجة لهذا الاصلاح تم انشاء مؤسسة اتصالات الجزائر (AT ALGERIE TELECOM) في مارس 2001. بتحصيلها على رخصة (GSM) ، شرعت المؤسسة في ممارسة نشاطها رسميا في 1 جانفي 2003 و الذي تمثل أساس في :

✓ توفير خدمات الاتصالات التي تسمح بنقل و تبادل الرسائل الصوتية و المكتوبة، البيانات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية و غيرها.

✓ تطوير، استغلال، و تسيير الشبكات الاتصالات العمومية و الخاصة.

✓ انشاء ، استغلال ، و تسيير الروابط البينة بين كل متعاملي الشبكات.

و رغبة منها في تحقيق مستوى عالي من الاداء ، و وضعت مؤسسة اتصالات الجزائر ثلاثة اهداف رئيسية تمثلت في :

- زيادة عروض الخدمات الاتصال و تسهيل الوصول اليها من قبل اكبر عدد ممكن من مستعملين و خاصة من المناطق الريفية .

- ترقية نوعية الخدمات المقدمة و توسيع تشكيلتها و السعي لجعلها اكثر منافسة .

- تحقيق اهداف بفعالية

قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بإنشاء فروع مستقلة تخص على التوالي الهاتف النقال ، الانترنت و الاتصالات الفضائية . من هذا كانت نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال \_ موبيليس\_

(ALGERIE TELECOM MOBILIS ATM) في اوت 2003 شكل شركة اسهم اوكلت لها

مهمة توفير خدمة الهاتف النقال بالجزائر.

**الفرع الثاني : التزاماتها :**

- منذ نشأتها ، تعهدت مؤسسة موبيليس القيام بالالتزامات الآتية أثناء أداءها لمهامها:
- ✓ وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية .
  - ✓ ضمان وصول كل المكالمات في احسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة .
  - ✓ اقتراح عروض بسيطة ، واضحة و شفافة دون اي مفاجات .
  - ✓ التحسن المستمر للمنتوجات ، الخدمات و التكنولوجيا المستعملة .
  - ✓ الاصغاء المستمر للمشاركين و استجابة في اسرع وقت ممكن لأي شكوى .
  - ✓ الابداع المستمر ب : "الاعتماد الى اخر التكنولوجيا " تكييف الشبكة و الخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات .
  - ✓ الوفاء بكل الوعود.

**الفرع الثالث : اهدافها :**

- تسعى مؤسسة موبيليس لتحقيق مجموعة من الاهداف تتمثل أساسا في :
- ✓ الزيادة في عدد المشتركين استرجاع الحصة في السوق
  - ✓ تحسين شبكة التغطية للوصول الى 95 % من سكان الجزائر .
  - ✓ استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة و تصدر قمة السوق .
  - ✓ ان تكون موبيليس المتعامل المتعدد الوسائط الحقيقي ب : <sup>1</sup>
  - ✓ توسيع النظام **EEDG**
  - ✓ تعميم استعمال خدمة الهاتف النقال الجيل الثالث.
  - ✓ أن تكون موبيليس المتعامل الشريك لكل المؤسسات.
  - ✓ تنمية الشبكة التجارية.
  - ✓ الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارة و السياسة الاتصال.
  - ✓ وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- من أجل الوفاء بالتزاماتها و الوصول إلى أهدافها ، سخرت موبيليس كل إمكاناتها المادية و البشرية ففي سنة 2006 ، بلغ عدد عمالها 2111 فرد ، أما الاستثمارات فتمثلت في تجهيز شبكتها ب 3424 محطة قاعدية للاتصال 60 مراقب قاعدي للمحطات ، 19 مركز تحويل. <sup>2</sup>
- كما دعمت ذلك بالهيكل التنظيمي المناسب و المرن جدا الذي يضمن لها الإستغلال الأمثل لتلك الإمكانيات.

<sup>12</sup> جريدة موبيليس ، العدد 1 ، 7.

الفرع الرابع : الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

منذ فيفري 2006 ، شرعت مؤسسة في ممارسة موبيليس في ممارسة نشاطها وفق الهيكل التنظيمي التالي:

شكل رقم 11 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.



المصدر: جريدة موبيليس، العدد 1 ص 7.

تتكون مؤسسة موبيليس ، كما يوضح الشكل ، من ثلاثة أقسام و عدد من المديريات ، بالإضافة إلى الرئيس المدير العام ، هذا الأخير يعتبر المسؤول الأول عن تحقيق الأهداف و البرنامج المسطر كما يهتم بإعداد القواعد و اتخاذ القرارات المناسبة و السهر على تطبيقها من قبل كل الأقسام و المديريات.

1- أقسام المؤسسة:

لمؤسسة موبيليس ثلاثة أقسام لكل منها مهامه الخاصة.

**قسم الشؤون الداخلية:** وهو يهتم بتسيير مختلف العمليات المتعلقة بتوفير كل الإمكانيات وتخصيصها و كذا مراقبة الأداء و الإنتاج لضمان توافرها مع معايير النوعية المعمولة بها دولية.



**قسم السوق:** وهو يعمل على إعداد و تنسيق مختلف الأنشطة التسويقية و كذلك رسم و تطوير السياسات الكفيلة بإتصال منتجات مناسبة للزبائن في وقت و المكان المناسبين ، إضافة إلى السعي لتوطيد العلاقة مع الزبائن و كسب ولاءهم سواء كانوا أفراد أو مؤسسات.

**قسم تقنيات الشبكة و الخدمات:** وهو مكلف بضمان الإستغلال الأمثل للشبكة و ذلك مراقبة سير الخدمات عبر الشبكة صيانتها و إعادة ربطها عند الخلل بالإضافة إلى متابعة مشاريع و الشبكة و توسيعها.

## 2- مديريات المؤسسة:

تضم مؤسسة موبيليس عدة مديريات تابعة مباشرة إلى الإدارة العليا و هي:

**المديرية العامة:** وهي تهتم بتوجيه ، تنسيق و مراقبة جميع أنشطة المؤسسة و تقديم الإستشارات اللازمة وهي تضم مساعدة خاصة إلى جانب عدد من مستشارين للرئيس المدير العام و الذين يقومون بإقتراح مختلف الإستراتيجيات و الإجراءات ثم إختيار أنسبها مع إعداد تقارير و خطط العمل الرئيسي **مديرية الموارد البشرية:** وهي تعني بتسيير شؤون المستخدمين كإعداد الأجور و أنظمة المكافآت و التحفيزات توزيع العمل على مناصبهم مع التحديد الدقيق للمهام ، وضع برامج التكوين و متابعة ، وغيرها من السياسات التي تضمن الإستغلال الأمثل للموارد البشري.

**مديرية المالية:** و هي مكلفة بتنظيم و متابعة النشاط المحاسبي و المالي للمؤسسة و التسيير إلتزامها و مداخلها .

**مديرية العلامة و الإتصال:** تقوم ببناء الإستراتيجيات و السياسة الإتصالية و تطويرها بغية تحسين صورة المؤسسة و منتجاتها ، ومن أمثلة ذلك إقامة تظاهرات (معارض ، صالونات ، ندوات، مؤتمرات.....) المشاركة في الأعياد و المناسبات المجتمعية و تفعيل أنشطة الرعاية و ترقية المبيعات تسخر وسائل و تقنيات الإشهار للتعريف بالمؤسسة و منتجات (تلفزة ، صحافة.....).

**مديرية الاستراتيجية:** وهي تسهر على تابعة مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، و الإستراتيجيات البرامج و الخطط لتحقيقها ، و اتخاذ مختلف القرارات التي تخدم ذلك و تضمن النجاح للمؤسستي.

**مديرية نظام المعلومات:** تتمثل مهمتها الرئيسية في توفير مختلف المعلومات التي تحتاجها المؤسسة و تطوير أنظمة المعلومات الكفلية بذلك ، إضافة إلى التأكد من نوعية و صحة المعلومات المتوفرة و ضمان إيصال إلى الجهة المعنية في الوقت المناسب.

**مديرية المعلومات:** تتمثل مهمتها الرئيسية في توفير مختلف المعلومات التي تحتاجها المؤسسة و تطوير أنظمة المعلومات الكفلية بذلك ، إضافة إلى تأكيد من نوعية و صحة المعلومات المتوفرة و ضمان إيصالها إلى الجهة المعنية في الوقت المناسب.

**مديرية الصفقات:** وهي تسهر على عقد صفقات رابحة للمؤسسة و ذلك من خلال دراسة و تقييم المشاريع المقترحة من جميع النواحي ( قانونية، اقتصادية.....) اتخاذ الإجراءات و تقديم الاقتراحات المناسبة لإقتناص الفرص و تفعيل النشاط مع مختلف المتعاملين في السوق وكذا اختيار الصفقات بما يتوافق مع دفتر الشروط و مبادئ المؤسسة.

**المديرية الجهوية:** من أجل ضمان تعميم خدمات عبر أنحاء الوطن تم إنشاء عشر مديريات جهوية لموبيليس في : الجزائر، ورقلة ، سطيف ، قسنطينة ، عنابة ، الشلف ، وهران، و بشار، تلمسان ، الأغواط .

#### المطلب الرابع : عروض المؤسسة:

تعكف مؤسسة موبيليس على توفير العديد من الخدمات للزبائن فبالإضافة إلى الخدمات القاعدية (المكالمة المحلية ، و الدولية ، إظهار و إخفاء الرقم ، الرسائل النصية و الصوتية....) تقديم المؤسسة مجموعة من خدمات المتميزة منها:

- خدمة "أرسلني": تسمح بتعيين الرصيد من نقاط البيع بمبالغ مختلفة (من 40 دج إلى 5000 دج).
- خدمة "كلمني" : تسمح بإرسال رسالة نصية قصيرة في حالة نفاذ الرصيد إلى الشخص المراد مكالمته تطلب منه الإتصال بك.
- خدمة "سلكني" : تسمح بتحويل مبالغ (من 40 دج إلى 100 دج) من مشترك موبيليس إلى آخر.
- خدمة "رسيمو": تسمح بالتعبئة الإلكترونية للرصيد اعتمادا على الحساب البريدية الجري للمشارك.
- خدمة "نغمتي": تسمح للمشارك باختيار رنة انتظار للمتصلين به.

هذه التشكيلة من الخدمات الإبداعية تدرج ضمن مجموعة متنوعة من العروض الدفع المؤجلة و العروض المختلفة.

#### الفرع الأول : عروض الدفع المسبقة:

في هذا النوع من العروض ، يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات التي يمكنه الاستفادة منها مسبقا عن الطريق بطاقات تعبئة أو خدمات التعبئة المتوفرة ، وقد قدمت موبيليس لحد الآن أربعة أنواع من هذه العروض هي :

- أ- موبيليس البطاقة (Mobilis la carte): وهو أول عروض مسبقة لموبيليس و يسمح بالحصول على خط هاتف نقال دون ضمان و دون أي اشتراك شهري ، تم إطلاق العروض في فيفري 2004 و بلغ سعر الاستفادة منه 1400 دج مع رصيد أولي قدره 1000 دج و مدة صلاحية 120 يوما.

تقدم موبيليس البطاقة العديد من الخدمات هي:

✓ الرسالة النصية القصيرة و الرسائل الصوتية.

✓ إظهار و إخفاء الرقم.

- ✓ المكالمة المزدوجة، المكالمة الثلاثية، المكالمة الدولية و خدمة التجوال الدولي.
- ✓ التسعير بالثانية بعد دقيقة الأولى و المعروفة الرصيد بعد كل مكالمة.
- ✓ تحويل المكالمة.
- ✓ الخدمات المتعددة الوسائط (إرسال صورة و موسيقى ، إبحار عبر الأنترنت...).
- ب- موبيليت (**Mobilight**): هذا العرض موجه إلى ذوي الميزانيات الصغيرة ، حيث قدم سعرا منخفضا و تنافسيا ، حوالي 600 دج مع رصيد دولي قدره 300 دج . هذا العرض متوفر منذ مارس 2005<sup>1</sup> و يسمح بالاستفادة من الخدمات المقدمة في عرض موبيليس البطاقة، بالإضافة إلى مجموعة من العروض والتخفيضات المقدمة بانتظام (أسعار منخفضة للمكالمات والرسائل النصية القصيرة، تخفيضات المناسبات،...)<sup>1</sup>.
- ج- قوسطو (**GOSTO**): وهو عرض موجه للشباب بالدرجة الأولى، إذ يقدم تسعيرة ممتازة للمكالمات والرسائل النصية القصيرة...، تم إطلاق هذا العرض في أبريل 2006 وهو يسمح بالاتصال بالأرقام المفضلة بسعر 3 دج لكل 30 ثانية وتسعيرة المكالمات تكون بالثانية بعد 30 ثانية الأولى.
- بالإضافة إلى ذلك فهو يمكن من الاستفادة من المزايا التالية:
  - ✓ صلاحية غير محدودة.
  - ✓ أسعار فريدة نحو كل الشبكات.
  - ✓ إمكانية اختيار ثلاثة أرقام مفضلة من شبكة موبيليس
  - ✓ إمكانية اختيار رقم مفضل نحو الخارج.
  - ✓ تسعيرات أكثر تميزا حسب الحصص الزمنية (ساعات الراحة/ساعات العمل)
  - ✓ الخدمات المتعددة الوسائط
  - ✓ المكالمات الدولية وخدمة التجوال الدولي.<sup>2</sup>
- د/ بطاقة موبيليس (**Mobilis Carts**): في نوفمبر 2006، تم إطلاق هذا العرض وهو عبارة عن صيغة جديدة للدفع المسبق تجمع بين عرضي موبيليس البطاقة وموبيليت كما أنها تمكن للمستخدم الاستفادة من مزايا إضافية وتنافسية هي:
  - ✓ مدة صلاحية غير محدودة
  - ✓ أسعار فريدة للمكالمات نحو كل الشبكات.
  - ✓ تسعيرات تنافسية متميزة أكثر فأكثر حسب حجم الرصيد.
  - ✓ اختيار طريقة التسعير على أساس 30 ثانية أو بالثانية بعد الدقيقة الأولى.

<sup>1</sup> جريدة موبيليس، العدد 1 4.

<sup>2</sup> Mobilis-offres(In) www:mobilis.dz (28-12-2013).

### الفرع الثاني : عروض الدفع المؤجل:

في هذا النوع من العروض يقوم الزبون بدفع اشتراك معين مقابل الخدمات التي يستفيد منها خلال المدة المحددة في العرض وذلك عن طريق فاتورة. في هذا الإطار اقترحت موبيليس ثلاثة عروض هي:

أ/ العروض القاعدي (Offre Résidentielle): وهو أول عرض مؤجل لموبيليس باشتراك "قاعدي". يتميز هذا العرض بسعر استفادة (1200دج) واشتراك شهري (750دج) جد متميز ومبلغ ضمان قدره 4000دج. بالإضافة إلى أسعار جد تنافسية للمكالمات المحلية والدولية وكذا الرسائل النصية القصيرة إلى كل الشبكات.

كما انه يتيح الاستفادة من الخدمات التالية:

- ✓ الرسائل النصية القصيرة والرسائل الصوتية، الخدمات المتعددة الوسائط.
- ✓ إظهار وإخفاء الرقم.
- ✓ المكالمات المزدوجة، المكالمة الثلاثية، المكالمات الدولية وخدمة التجوال الدولي.<sup>1</sup>
- ✓ تحويل المكالمات.
- ✓ الفاتورة المفصلة.

ب/ العروض الجزافي (Offre Forfait)<sup>2</sup>: بغية تحسين درجة رضا الزبائن، اقترحت موبيليس عروضاً جزافية تتناسب مع احتياجاتهم في مجال الهاتف النقال. تتميز هذه العروض بتسعيرات الأكثر تنافسية في السوق، فسعر الاستفادة هو 1200دج ومبلغ الضمان هو 4000دج بالنسبة للعروض الجزافية 1سا، 2سا، 4سا، 6سا، 8سا. أما عروض 12سا و 16سا فالاستفادة مجانية ومبلغ الضمان 6000دج. في كل العروض تدفع الفاتورة كل شهرين.

المكالمات التي تدرج ضمن العروض الجزافية هي كل المكالمات نحو الهاتف النقال أو الهاتف الثابت. أما المكالمات نحو الخارج، مكالمات التجوال الدولي، إرسال النصية القصيرة والصور والموسيقى، والمكالمات نحو الأرقام القصيرة (666 خدمة الزبائن، 123 الرسائل الصوتية) فهي تسعر بطريقة عادية (غير جزافية).

يقدم العرض الجزافي نفس الخدمات المتاحة في عرض الاشتراك القاعدي بالإضافة إلى إمكانية اختيار رقم مفضل والاستفادة من خدمة نغمتي وخدمة الوصول السريع إلى صفحات الواب.

<sup>1-2</sup> Mobilis-offres(In) www:mobilis.dz (28-12-2013).

ج/ عرض المؤسسات (Flotte)<sup>1</sup>: تم إطلاق هذا العرض في مارس 2005. وهو عرض موجه للمؤسسات ويسمح لها بالتحكم في ميزانية اتصالاتها من خلال الاشتراك على الأقل في 10 خطوط والاستفادة من أسعار متميزة. إذ يبلغ سعر الاستفادة من هذا العرض حوالي 750 دج في حالة الاشتراك في 10 خطوط إلى 19 خط، وحوالي 600 دج لعشرين خط فأكثر. وذلك مقابل اشتراك شهري قدره 540 دج في حالة الأولى 450 دج في الثانية.

ومن أهم مزايا عرض المؤسسات بالإضافة إلى الخدمات المتاحة في العرض القاعدي ما يلي:

- ✓ سعر المكالمات ب 3 دج/للدقيقة.
- ✓ تسعيرات جد تنافسية للمكالمات نحو الخارج تصل إلى 12 دج لكل من أوروبا، كندا والولايات المتحدة الأمريكية.
- ✓ خدمة "FaxData" التي تسمح بإرسال واستقبال الفاكس عبر الهاتف النقال.

#### الفرع الثالث : العروض المختلطة:

وهي عروض تجمع بين مزايا عروض الدفع المسبق والدفع المؤجل. فبغية التحكم في الإنفاقات دون التفكير في الفاتورة ، اقترحت موبيليس لزبائنها تشكيلة جديدة من العروض الجزافية. هذه الأخيرة يتم إيقافها عند نفاذ الرصيد المحدد في العرض ويمكن تعبئتها ببطاقات التعبئة المتوفرة. ولحد الآن يوجد نوعان من العروض المختلطة:

أ/ عروض موبيبوسط (Mobiposte)<sup>2</sup>: وهو عرض إبداعي يعتبر الأول في السوق الجزائرية وهو مخصص حصريا لزبائن الحسابات البريدية. وكان إطلاق هذا العرض في مارس 2005 كنتيجة للشراكة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة بريد الجزائر. إذ تم اقتراح ثلاثة صيغ: الصيغة الخضراء (1200 دج/الشهر) ، الصيغة الصفراء (2000 دج/الشهر) والصيغة الحمراء (3000 دج/الشهر).

يقتطع المبلغ الموافق لكل صيغة مباشرة من الحساب البريدي الجاري يوم 28 من كل شهر. ويتم تحويل الرصيد الشهري الموافق في اليوم الأول من كل شهر. في حالة نفاذ الرصيد يمكن التزود بأحد بطاقات تعبئة موبيليس (100 دج، 200 دج، 500 دج، 1000 دج، 2000 دج) المتوفرة في السوق. إضافة إلى الخدمات المتاحة في عروض الدفع المسبق والمؤجل ،يسمح عرض موبيبوسط بالاستفادة من المزايا التالية:

- ✓ عدم وجود مبلغ ضمان.
- ✓ رصيد ممكن تعبئته بكل حرية ببطاقات دفع مسبق.
- ✓ رصيد تراكمي من شهر لآخر.

<sup>1</sup> Mobilis-offres(In) www:mobilis.dz (28-12-2013).

<sup>2</sup> Idem.

ب/ عرض موبيكنترول (Mobicontrol)<sup>1</sup>: وهو يجمع بين المزايا التي يقدمها الاشتراك وحرية الدفع المسبق، مما يسمح بمراقبة تكاليف الاتصال والتحكم فيها، تم إطلاق هذا العرض في أكتوبر 2006 في شكل خمسة صيغ: 1200دج، 2000دج، 3000دج، 5000دج، 8000دج.

والمبلغ الموافق لكل صيغة يتم تسديده من خلال فاتورة شهرية، مع إمكانية تعبئة الرصيد عند نفاذه بفضل بطاقات التعبئة المختلفة لموبيليس. هذا العرض يقدم نفس خدمات ومزايا عرض موبيبوسط، إضافة إلى إمكانية الاستفادة من تسعيرات تفضلية للدقيقة بعد الدقيقة الأولى من المكالمات الأمر الذي جعلها أكثر انخفاضا في السوق وتتناسب مع تطلعات الزبائن وميزانياتهم.

بهذه التشكيلة المتميزة من العروض والخدمات، دخلت مؤسسة موبيليس جو المنافسة الشديدة التي تميز بيئتها المعاصرة. إذ أن التحدي الكبير الذي يواجهها هو الصمود أمام هذه المنافسة بتطوير مزايا تنافسية قوية والتيقظ الدائم لكل التغيرات والمستجدات التي تحيط بها وهو الأمر الذي أدركته موبيليس فسعت لتفعيل جهودها وإستراتيجيتها وتطوير عروضها وخدماتها.

#### المبحث الثالث : واقع الميزة التنافسية واليقظة لدى موبيليس:

كان لانفتاح سوق الهاتف النقال أثر كبيرا على مؤسسة موبيليس، إذ تراجعت بحدة حصتها السوقية بمجرد دخول المتعامل الثاني. أمام هذا الوضع الحاسم والصعب، أدركت المؤسسة أنها تواجه رهانات وتحديات كثيرة وجديدة. فكان التحدي الأقوى لها التفوق على المنافسة الشديدة من خلال إعادة النظر في إستراتيجيتها وسياساتها وتبني اتجاهات جديدة وأكثر فعالية. هذه الاتجاهات تقوم على مساندة وتتبع كل ما يحدث في البيئة لتنمية مزايا تنافسية مستمرة يكون الإبداع محورها الرئيس ولضمان النجاح في السوق واسترجاع موقع الصدارة.

#### المطلب الأول : تشخيص البيئة التنافسية لمؤسسة موبيليس:

بعد فترة طويلة من الاحتكار والاستقرار، ها هي مؤسسة موبيليس تعيش الانفتاح وتتنشط في بيئة ديناميكية وشديدة التنافسية. ويعتبر كل من المنافسين المباشرين (جيزي ونجمة)، المنتجات البديلة (الهاتف الثابت والانترنت) والزبائن أهم القوى التنافسية التي تمارس ضغطا كبيرا على موبيليس.

#### II-1-1- المنافسون المباشرون:

عرفت سوق الهاتف النقال بالجزائر ديناميكية كبيرة نتيجة المنافسة الشديدة بين مؤسسة موبيليس ومنافسيها لكسب أكبر عدد من المشتركين ومن ثم امتلاك أكبر الحصص السوقية.

#### 1/ التعريف بالمنافسين:

هناك متعاملان منافسان لمؤسسة موبيليس في السوق ويعتبران من أكبر الرواد العاملين في مجال الاتصالات، وهما:

جريدة موبيليس، العدد 4، 7.

أ/ أوراسكوم لاتصالات الجزائر: تم إنشاء مجموعة أوراسكوم للاتصالات المصرية في 1998 والتي تطورت لتصبح رائدا عالميا في سوق الاتصالات. إذ أنها تمتلك أوسع شبكة في الشرق الأوسط، أفريقيا وجنوب آسيا، ففي سبتمبر 2008 سجلت حوالي 79 مليون مشترك في كل الأسواق وقدّر معدل الولوج بنحو 44%. وتنشط هذه المجموعة في عدة بلدان من العالم هي: مصر (موبينيل)، تونس (تونزيانا)، باكستان (موبيلينك)، بنغلاديش (بنغالينك)، زمبابوي (اتصالات الجنوبية (كوريلينك) ومؤخرا كوريا الشمالية، والجزائر (جيزي)<sup>1</sup>.

تحصلت مجموعة أوراسكوم للاتصالات في جويلية 2001 على الرخصة الثانية للهاتف النقال في الجزائر بمبلغ 737 مليون دولار بعد منافسة شديدة مع أكبر المتعاملين الدوليين في الميدان. عندها قامت بإنشاء "مؤسسة أوراسكوم لاتصالات الجزائر" (Orascom Telecom Algérie :OTA) التي تمتلك فيها 53.5% من الأسهم. أما باقي الأسهم فهي لشركة فارجن اسلند (Virgin Island) بنسبة 43.1% والمتعامل الاقتصادي الجزائري الخاص سيفتال (Cevital) بـ 3.4%. وفي 15 فيفري 2002، كان إطلاق شبكتها تحت اسم "جيزي"<sup>2</sup>.

ب/ الوطنية لاتصالات الجزائر: تم تأسيس شركة الوطنية للاتصالات بالكويت سنة 1999 وهي أكبر شركة خاصة هناك إذ قدر رأس مالها بأكثر من 10 مليار دولار. وقد عرفت هذه الشركة نموا كبيرا في الشرق الأوسط وكذا دول شمال أفريقيا. وتعتبر "الوطنية لاتصالات الجزائر" (Wataniya Telecom Algérie :WTA) أحد فروعها والتي حصلت على رخصة الهاتف النقال في الجزائر في 2 ديسمبر 2003 بعد مناقصة بقيمة 421 مليون دولار. وفي 25 أوت 2004 قامت بطرح علامتها "نجمة"<sup>3</sup>.

تحصلت شركة الوطنية للاتصالات على رخصة نشاط بالجزائر لمدة 15 سنة وهي تحوز على 34% من رأسمال مؤسسة نجمة التي قدر رأسمالها بـ 210.50 مليون دولار، وباقي النسبة أي 66% تعود لبنك الخليج المتحد<sup>4</sup>.

## 2/ ديناميكية المنافسة:

تشهد سوق الهاتف النقال ديناميكية كبيرة منذ الانفتاح نتيجة المنافسة الشديدة بين المتنافسين الثلاثة. فبمجرد دخولها إلى السوق الجزائرية استطاعت مؤسسة جيزي أن تجد لنفسها موقعا متميزا أمام المنافسة المتدنية من قبل موبيليس. ففي هذه الفترة كان الطلب على الهاتف النقال كبيرا وغير مشبع، عندها اغتنمت جيزي الفرصة لتقديم عروض مميزة خاصة إطلاق أول بطاقة دفع مسبق في الجزائر.

<sup>1</sup> Welcome to Orascom telecom: About us (in) [www.orascomtelecom.com](http://www.orascomtelecom.com) (4-1-2013).

<sup>2</sup> ARPT, Rapport Annuel, 2011, p5.

<sup>3</sup> Nedjma: Historique (in) [www.Nedjma.dz](http://www.Nedjma.dz) (20-12-2012).

<sup>4</sup> ARPT, Rapport Annuel, 2011, p09.

كما بدأت بحملة ترقية لتخفيض أسعار الاستفادة من عروض الدفع المسبق والمؤجل بنسب معتبرة، مما أدى إلى مضاعفة حجم مبيعاتها وعدد مشتركيها.

في ظل تلك الوضعية الجديدة سارعت موبيليس إلى إنشاء إدارة جديدة وتبني إستراتيجيات فعالة لاسترجاع الحصة السوقية والتموقع أكثر في السوق. إلى جانب إطلاق عدة خدمات وعروض بأسعار مختلفة ومزايا متنوعة وتنشيط حملات ترقية لكسب مزيد من الزبائن. هكذا بدأت المنافسة تشتد بين المتعاملين إلى غاية 2004 التي شهدت دفعا أكبر لسوق الهاتف النقال بدخول المتعامل نجمة، هذا الأخير وضع كل من جيزي وموبيليس على أهبة الاستعداد وفي منافسة أشد للحفاظ على حصصها في السوق. فنجمة تعتمد في إستراتيجيتها على الإبداع من خلال استعمال تكنولوجيا جد حديثة وخدمات متعددة الوسائط وذات جودة عالية مقابل أسعار أكثر تنافسية.

هكذا أوجد المتعاملون الثلاثة منافسة قوية جدا في السوق بتقديم عروض مثيرة أكثر لجلب أكبر قدر من الزبائن وكسب ولائهم، مثلا: بطاقات تعبئة بأسعار منخفضة، التعبئة الالكترونية حسب الرغبة، الحملات الترقية السعريّة، خدمات تجوال دولي أوسع، توسيع تشكيلة خدمات الدفع المسبق المؤجل. بالإضافة إلى اشتداد الحملات الإشهارية في مختلف وسائل الإعلام والاتصال للتعريف بكل مؤسسة ومنتجاتها. هذه المنافسة الشديدة أدت إلى تراجع الأسعار بشكل كبير خلال فترة وجيزة وتنويع تشكيلة العروض وارتفاع جودة الخدمات المقدمة. هذه المزايا كان لها أثرا جليا ترجمه زيادة عدد مشتركى الهاتف النقال للمتعاملين الثلاثة وتغطية معظم التراب الجزائري.

### 3/ الحصة السوقية:

يسعى كل متعامل في ظل المنافسة إلى اكتساب أكبر حصة سوقية، فهي تعكس النجاح والتفوق على المنافسين. ويعتمد حجم الحصة السوقية على عدد المشتركين حيث تمثل حصة كل متعامل نسبة عدد مشتركيه من العدد الإجمالي لمشاركى الهاتف النقال في السوق والجدول التالي يوضح الحصة السوقية.

جدول رقم 7: الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر

السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
المتعامل %							
ATM - موبيليس	35.60	28.50	28.70	28.82	29.53	28.31	31.51
OTA - جيزي	50.15	52.19	50.32	46.03	46.59	47.55	44.47
WTA - نجمة	14.24	19.31	23.65	25.16	23.88	24.14	24.02

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على الجدول رقم 4



يظهر من الجدول احتكار مؤسسة موبيليس لسوق الهاتف النقال إلى غاية دخول المتعامل جيزي سنة 2002 والذي وجد سهولة كبيرة في اقتطاع حصة سوقية قدرت بأكثر من ضعف حصة موبيليس. وتواصل تراجع حصة هذه الأخيرة إلى غاية 2004 أين بدأت تتدرك الوضع وتسترجع جزءا من الحصة السوقية رغم دخول المتعامل نجمة. وفي السنة 2007 حققت موبيليس نتيجة جيدة إذ قدرت حصتها بنسبة 35.60% وهي تدل على الجهود المعتبرة المبذولة من أجل استرجاع مكانتها وموقعها أمام المنافسين في السوق والتفوق عليهم بمزايا تنافسية حاسمة.

## II-1-2- المنتجات البديلة:

رغم التأثير الكبير الذي يمارسه المنافسون المباشرون على مؤسسة، هناك مصادر تهديد مهمة من شأنها التأثير على مكانتها وتنافسيتها، وهي المنتجات البديلة. فموبيليس دخلت في منافسة مباشرة مع المتعاملين الذين يوفر خدمات اتصال بديلة عن خدماتها. وأهم هؤلاء المتعاملين نجد متعاملي الهاتف الثابت والانترنت.

### 1/ الهاتف الثابت:

نظرا لأن الوظيفة الرئيسية للهاتف الثابت هي الاتصال فهو يعتبر أحد بدائل الهاتف النقال. و يكون الهاتف الثابت بديلا مهما خاصة في المناطق النائية وذات التغطية المحدودة، ولدى الأشخاص ذوي الميزانيات المنخفضة. كما يفضله الكثيرون أثناء تواجدهم في المنزل أو مكان العمل أو عندما يقومون بالمكالمات طويلة.

في ظل الاحتكار كانت سوق الهاتف الثابت تعاني من تأخر إذ تميزت بعدد قليل من المشتركين، ومعدل ولوج منخفض مقارنة مع الطلب الكبير عليه. غير أن الأخير تراجع أمام منافسة الهاتف النقال الذي أحرز تطورا سريعا في فترة وجيزة. والجدول التالي يوضح ديناميكية المنافسة بين هذين البديلين.

### جدول رقم 8: تطور الهاتفية في الجزائر

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
عدد مشتركى الهاتف الثابت (بالملايين)	1.761	1.880	1.950	2.146	2.486	2.572
عدد مشتركى الهاتف النقال (بالملايين)	0.086	0.100	0.450	1.446	4.882	13.661
معدل ولوج الهاتف الثابت (%)	5.80	6.10	6.10	6.93	7.63	7.82
معدل ولوج الهاتف النقال (%)	0.28	0.32	1.50	4.67	15.26	41.52

المصدر: نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،

رقم 3 ديسمبر 2005، ص 4

يظهر من الجدول النمو الضعيف الذي عرفته سوق الهاتف الثابت في معدل الولوج وعدد المشتركين خاصة منذ سنة 2004. في حين شهد الهاتف النقال ولوجا سريعا واستحوادا على أكبر حصة من المشتركين. فعلى الرغم من أداء وجهود مؤسسة اتصالات الجزائر في ميدان الهاتف الثابت إلا أنها وجدت نفسها غير قادرة على تلبية الطلب من جهة، ومنافسة الهاتف النقال من جهة أخرى. فلم تجد السلطات من حل سوى فتح السوق أمام المنافسة لإشباع الطلب وتحسين الأداء.

كنتيجة للانفتاح، تم تعزيز سوق الهاتف النقال بمتعامل ثاني "المجتمع الجزائري للاتصالات" (**Consortium Algérienes des Telecommunication: CAT**) الذي يحمل الاسم التجاري "لكم" (**Lacom**)، وهو عبارة عن شركة أسهم يمتلكها الشريكان "مجمع اتصالات مصر" و"مجموعة أوراسكوم للاتصالات". حصل هذا المتعامل على رخصة لاستغلال الشبكة العمومية للهاتف الثابت وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 05-174 المؤرخ في 9 ماي 2005، وذلك مقابل عرض المالي قدره 65 مليون.<sup>1</sup>

بالرغم من انفتاح سوق الهاتف الثابت، إلا أن المتعامل الوطني "اتصالات الجزائر" بقي مهيمنا عليه، حيث قدر عدد مشتركيه في نهاية سنة 2006 حوالي 2.8 مليون مقابل 44619 مشترك للمتعامل "لكم".<sup>2</sup>

رغم ديناميكية الهاتف النقال وموقعه المتميز إزاء البديل الهاتف الثابت، إلا أن مؤسسة موبيليس مطالبة بالتتابع المستمر وتحليل تنافسية هذا البديل ومتعامله والتعرف بدقة على منتجاتهم وأسعارها حتى وإن لم يبدو بديلا تاما. ففتح السوق أمام المنافسة الأجنبية من شأنه أن يعطي دفعا أقوى ودورا أهم للهاتف الثابت خاصة مع ظهور الهاتف الثابت اللاسلكي "WLL" وخدمة الانترنت ذات السرعة الفائقة "ADSL" (التي تعتمد على خط ثابت) واللذان يشهدان طلبا وانتشارا واسعا اليوم.

## 2/ الانترنت:

عرفت الجزائر تأخرا في نمو سوق الانترنت. فمنذ سنة 1993 تاريخ دخولها إلى نادي الانترنت وإلى غاية 1997، كانت السوق محتكرة من قبل المتعامل العمومي "مركز بحث حول المعلومات العلمية والتقنية" (**Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique: CERIST**) وكان استعمال الشبكة محجوزا للمعاهد المتخصصة. وبغية نشر خدمات الانترنت أكثر، قامت وزارة البريد والواصلات بتحرير سوق الانترنت قبل تبني التشريع الجديد لسنة 2000. ففي سنة 1999، منحت 91 ترخيصا لموردي خدمات الانترنت أين 30 موردا فقط يعمل فعليا. وهو الأمر الذي يجعل لولوج الانترنت إلى الجزائر بطيئا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ARPT, Rapport Annuel, 2005, p47.

<sup>2</sup> Bulletin trimestriel de l'autorité de regulation de la poste et des telecommunications, N 7&8Mai2007, p6.

<sup>3</sup> ARPT, Rapport Annuel, 2003, p127.

يرتبط معدل الولوج -نظريا- بمدى ولوج الهاتف الثابت وبعده المشتركين. غير أن مستخدمي الانترنت هم أكثر عددا من المشتركين بفضل وجود مقاهي الانترنت. ففي سنة 2001، بلغ عدد المشتركين حوالي 10000 مقابل 150000 مستخدم. وتطور العدد ليبلغ سنة 2003 حوالي 60000 مشتركا أمام 700000 مستخدم للانترنت.<sup>1</sup>

ومنذ سنة 2003، شهدت سوق الانترنت نموا معتبرا نتيجة استخدام الشبكة ذات السرعة الفائقة (ADSL) من قبل المتعامل "ايباد" (EEPAD) ثم من المتعامل "اتصالات الجزائر-جواب-" الذي اقترح خدمة فوري سنة 2005 بالإضافة إلى انطلاق مشروع "أسرتك" (حاسوب موصول بالانترنت لكل بيت) في 2005 هذه التطورات ساهمت في ارتفاع معدل ولوج الانترنت كما يوضحه الجدول التالي:

#### جدول رقم 9: تطور الانترنت في الجزائر

السنوات	2003	2004	2005
عدد المستخدمين	700000	1500000	1960000
معدل الولوج (%)	2.19	4.60	5.92
عدد موردي خدمات الانترنت	82	100 (34 فقط ناشط)	65 (37 فقط ناشط)
عدد مقاهي الانترنت	3603	4297	4820

المصدر: ARPT, Rapport Annuel, 2005, p68.

رغم وصول معدل ولوج الانترنت إلى نسبة 5.92% سنة 2005 إلا أنه يظل منخفضا مقارنة بالكثير من دول العالم. غير أن هذا المعدل مرشح إلى الارتفاع سريعا خاصة بانفتاح السوق أمام خدمة الصوت عبر الانترنت والتي تعتبر منافسا مهما للهاتف النقال فقد فتح السوق أمام هذه الخدمة في أجل قصير (أفريل 2004-2006) بمنح سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية متعاملا وطنيا ترخيصات لإنشاء واستغلال الشبكات من نوع تحويل الصوت عبر بروتوكول الانترنت. كما تم توقيع اتفاقيات تجارية بين اتصالات الجزائر والمتعاملين الموفرين لخدمة الانترنت تهدف لتقديم خدمة الصوت عبر الانترنت. غير أننا نجد متعاملا واحدا فقط في الميدان وهو "ايباد" الذي أطلق عروضه التجارية المسماة "أصيلا بوكس"، وذلك باقتراح ثلاثة أنواع من الصيغ على شكل مجموعة برامج للصوت والانترنت ذات السرعة الفائقة (ADSL+VOIP) الموجهة إلى الجمهور المحترف والجمهور المقيم على حد سواء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ibid, p130.

<sup>2</sup> نشرة فصلية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية 1 جويلية 2005 10.

بالرغم من الصعوبة التي شهدتها انطلاقة الهاتفية عبر الانترنت، إلا أنها مرشحة لتطور معتبر في السنوات المقبلة مثلما حدث في عديد من دول العالم ومن ثم ستنافس بقوة الهاتف النقال، وهو ما يجعل مؤسسة موبيليس مستقبلا تحت ضغط وتهديد هذه الخدمة التي من شأنها التأثير على الطلب على منتجاتها وأسعارها ومن ثم موقعها في السوق.

### II-1-3- الزبائن:

تعتبر موبيليس الزبون محور نشاطها وجوهر وجودها، فتنوع رغبات الزبائن وتعددتها أكثر فأكثر في ظل البيئة المعاصرة، جعل التحدي الأكبر للمؤسسات الاستجابة لها بطريقة أكثر ملائمة للحفاظ على الحصة السوقية وتوسيعها. وتأثير الزبون الجزائري على موبيليس يزداد يوما بعد يوم منذ انفتاح السوق. فالمنافسة الشديدة بين المتعاملين أعطت خيارات واسعة أمام الزبائن حيث خلقت وفرة في الخدمات المقدمة ذات الجودة العالية والتسعيرات المنخفضة. ونتيجة لذلك وضعت موبيليس كهدف رئيسي لها الحفاظ على مشتركها وكسب ولاءهم بتوفير شبكة ذات جودة عالية، وتقديم عروض وخدمات إبداعية ومتميزة تستجيب لرغبات الزبائن وتتماشى مع المستوى الكبير لتطلعاتهم كذلك عكفت موبيليس على الاهتمام بزبائنهم وكسب ولاءهم سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات من خلال التواصل معهم عبر "مركز خدمة المشتركين" الذي تم إنشائه منذ 2004 للرد على استفسارات، انشغالات وشكاوي المشتركين طيلة أيام الأسبوع، إلى جانب ذلك تعتبر موبيليس أن مهمتها الرئيسية هي الحفاظ على مصالح مشتركها وإقناعهم بخدماتها وجذبهم لها، فهي دوما تحاول تمرير رسالة قوية لهم من خلال أنشطتها الاتصالية وخاصة من خلال شعارها "والكل يتكلم" الذي يوحي بأن المؤسسة تعمل وستعمل لمصلحة الزبون بتعميم خدماتها وتكييف عروضها لتتيح للجميع إمكانية الاتصال، وهو ما يعطي انطبعا قويا على أن موبيليس وجدت لخدمة الزبائن ووضعت خصيصا تحت تصرفهم.

وتجدر الإشارة أن تكلفة الحفاظ على زبون واحد في مجال الهاتف النقال تكلف 10/1 تكلفة كسب زبون جديد. وهو الأمر الذي أدركته موبيليس فبنت سياساتها على كسب ولاء مشتركها أولا للحفاظ على مركزها في السوق، ثم اقتناص زبائن جدد لتوسيع حصتها السوقية ثانيا وذلك بتقديم عروض أكثر تنافسية عن طريق توسيع تشكيلة عروضها، تنشيط الكثير من الحملات الترقية (تخفيض الأسعار، تقديم الهدايا، مضاعفة الأرصدة...)، التعبئة الالكترونية حسب الرغبة، بطاقات تعبئة متنوعة، العديد من الخدمات المجانية... أي أنها سعت لخلق مزايا تنافسية قوية لتحافظ على زبائنهم وتحول قوة ضغطهم ومساومتهم إلى مفتاح نجاح وتفوق أمام المنافسة.

### المطلب الثاني : تحليل المزايا التنافسية لموبيليس:

لعبت البيئة الوطنية دورا مهما في تحفيز مؤسسة موبيليس للاهتمام بتنافسياتها نتيجة الإصلاحات وما ترتب عنها من تغيرات وانفتاح. فديناميكية سوق الهاتف النقال وتنافسياتها الكبيرة فرضت على

المؤسسة تبني توجهات ووسائل جديدة تعتمد على اكتساب المزايا التنافسية ووضع الإستراتيجيات والسياسات المناسبة لتميتها ومن ثم ضمان النجاح والاستمرار في ظل المنافسة .

#### الفرع الأول : التعريف بالمزايا التنافسية لمؤسسة موبيليس:

تعتبر موبيليس انفتاح سوق الهاتف النقال أمام المنافسة العامل الرئيسي الذي دفعها إلى الاهتمام بالمزايا التنافسية والسعي لاكتسابها وتميتها. فكان تصورهما للميزة التنافسية على أنها "ذلك العنصر الذي يميزها عن منافسيها، يخلق قيمة لزيائنها ويحقق لها موقعا إستراتيجيا في السوق". وتمتلك موبيليس اليوم مزايا تميز تتمثل في عوامل التفرد التالية:

- ✓ التغطية الشاملة التي تصل الـ 96.70% من التراب الوطني.
- ✓ صفة المتعامل الوطني الذي تعطىها تفضيلا ومكانة خاصة لدى الزبائن.
- ✓ خدمة معرفة نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط.
- ✓ عرض موبيبوسط المخصص لزيائن الحسابات البريدية الجارية.

تنشأ الميزة التنافسية من مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة فكل نشاط يساهم بدرجة متفاوتة في خلق القيمة. وعلى المؤسسة تعزيز الأنشطة الأكثر خلقا للقيمة لذلك كانت انطلاقة موبيليس لاكتساب مزايا تنافسية بالتركيز على النشاط التكنولوجي والتقني هادفة إلى تحسين الشبكة وتوسيعها. وبعد تحقيقها لنتائج إيجابية سارعت موبيليس إلى تبني الأساليب التسويقية الحديثة بالتركيز على النشاط التسويقي. إضافة إلى العمل على استغلال الروابط بين الأنشطة المختلفة دون إهمال أي منها لتحقيق أكبر قيمة تتجسد في أقل ما أمكن من التكاليف وأكبر قدر من التمييز.

تعتمد موبيليس في تحقيق مزاياها التنافسية وتدعيم موقعها التنافسي بالجمع بين الإستراتيجيات التنافسية والإستراتيجيات التعاونية. فعن طريق إستراتيجية التمييز تسعى موبيليس لتحقيق التميز عن منافسيها بتقديم عروض وخدمات إبداعية وشبكة ذات جودة عالية مع محاولة تخفيض التكاليف دون المساس بعوامل تفردها كما عكفت على عقد عدة تحالفات مع مؤسسات أخرى (مؤسسة ايركسن السويدية، مؤسسة هواوي للتكنولوجيات ومؤسسة ZTE الصينية) مستفيدة من تكنولوجياتها ومعارفها العملية لتحسين وتوسيع شبكتها وجعلها ذات جودة عالية عبر كل التراب الوطني. وأن تحقيق هذه الإستراتيجيات يحتاج إلى توفير مجموعة من الموارد بالكمية والجودة المناسبين والتنسيق بينها.

تعتبر موبيليس المورد البشري أهم عنصر لخلق المزايا التنافسية فهو مصدر الإبداع الذي يعتبر جوهر الميزة التنافسية وسر استمراريتها كما أنه بتطوير قدراته وكفاءاته سيتمكن من توفير الموارد الإستراتيجية المختلفة وتميتها بما يحقق التميز والنجاح للمؤسسة. لذلك كان السعي الجاد من قبل موبيليس لتنمية هذا المورد من خلال توظيف إطارات شابة ذات كفاءة وتبني سياسة مستمرة للتكوين

تتماشى مع ديناميكية التغيير والتطوير الذي تشهده المؤسسة. فقد تم القيام بالعديد من برامج التكوين في مجالات متنوعة (تقنية، تسييرية،...) بغية تحقيق ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ تعزيز الانتماء إلى ثقافة المؤسسة المبنية على القيم التالية: الإبداع، الديناميكية، الشفافية والنزاهة.
- ✓ تنمية كفاءات الموارد البشرية وخبراتهم المهنية ومن ثم تطوير أداءها.
- ✓ تطوير طاقات الإبداع والتطوير الذاتي لدى العمال.
- ✓ زيادة الالتحام بين العمال مما يسهل استغلال طاقاتهم.
- ✓ تسهيل تكيف الأفراد مع وظائفهم الحالية أو المستقبلية (عند الترقية، التحويل...)
- ✓ تحضير العمال للتعامل مع التغييرات التقنية والثقافية...

بفضل الجهود الحديثة لخلق مزايا تنافسية، تمكنت موبيليس من التميز عن منافسيها بفضل أداءها الذي يندرج ضمن الإبداع. فهي اليوم تمتلك أفضل تغطية وطنية للشبكة وتشكيلة منتجات وخدمات جد متنوعة، كإدخال التكنولوجيا الحديثة كخدمة معرفة نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط، وعملية التعبئة الالكترونية عن طريق الحساب البريدي الجاري. كذلك الإبداع في مجال التسويق والاتصال. إذ قامت بإدخال الإشهار في الطائرات لأول مرة في الجزائر، كما تنوعت أنشطتها الاتصالية من التنشيط والرعاية لمختلف التفاعلات والمناسبات. كذلك قامت موبيليس بإدخال خدمة (GPRS) وتجريب الهاتف النقال للجيل الثالث الذي يسمح بالاستفادة من خدمات متعددة الوسائط وغيرها من الإبداعات التكنولوجية الموجهة للزبائن-موبيليس متواجدة في كل الميادين وفي كل الأرجاء-<sup>2</sup>.

هذه النجاحات والمزايا التنافسية ما كان لها أن تتحقق لو لم يكن لموبيليس رؤية واضحة ومحددة تتجسد في إستراتيجية شاملة وسياسات دقيقة تتمحور حول هدف نهائي هو إرضاء الزبون لتحقيق الريادة والاستمرار أمام المنافسة.

#### الفرع الثاني : الإستراتيجية العامة لموبيليس:

أمام اشتداد المنافسة وتراجع حصتها السوقية، لم تجد موبيليس بدا من اكتساب مزايا تنافسية والحفاظ عليها، فعملت منذ الوهلة الأولى للانفتاح على تحديد دقيق لأهدافها الإستراتيجية وعلى بناء إستراتيجيات عامة واضحة المعالم كما يلي:

<sup>1</sup> La formation au sein d'ATM, Mobilis la revue ,N4,2008,p24.

<sup>2</sup> Hachemi Belhamdi, Notre evolution s'inscrit dans l'innovation,2006,(in)[www.mobilealgerie.com](http://www.mobilealgerie.com) (15-06-2013)

**1/ إستراتيجية اكتساب الزبائن:**

تميزت بداية سنة 2004 بإطلاق موبيليس منتجاتها الجديدة من نوع الدفع المسبق، وهذا تزامنا مع دخول المتعامل الجديد "نجمة" إلى سوق الهاتف النقال. في هذه الفترة وصلت السوق إلى مرحلة نموها الكامل وأصبح السباق مفتوحا كلية لاكتساب زبائن جدد أمام المنافسة.

في هذه المرحلة سخرت موبيليس كل اهتمامها حول اكتساب زبائن جدد لزيادة حصتها في السوق. إذ ركزت جهودها لبناء قاعدة بيانات الزبائن اعتمادا على وسائل تقنية حديثة وقامت بدورات تكوين لجعل قوة البيع أكثر فعالية. كما سخرت موارد جد معتبرة من الوقت لاكتساب ممارسات جيدة من خلال عملية المعايرة ومقارنة الأداءات، لتحليل سيرورات خدمة الزبون وللقيام بدراسات أولى حول الزبائن.<sup>1</sup>

إضافة إلى ما سبق، وضعت موبيليس برنامجا لتهيئة شبكتها على مستوى كبير، وهو يتضمن توسيع الشبكة لتغطي كل التراب الوطني وتطويرها لتصبح ذات جودة عالمية، إذ عقدت العديد من التحالفات للوصول إلى شبكة ذات جودة عالية تضمن الخدمة في كل الأوقات والأماكن ولتوفير شبكة قوية ذات تكنولوجيا حديثة وقادرة على التكيف مع احتياجات السوق بنجاح. كما قامت بتشغيل شبكة تجريبية للهاتف النقال من الجيل الثالث في نهاية 2004.

كل هذه الجهود كانت تصب في تحقيق الأولوية الرئيسية للمؤسسة وهي جذب الزبائن واكتساب مشتركين جدد بفضل ما توفره الشبكة من تكنولوجيات متقدمة وعروض مميزة وخدمات مكيّفة مع حاجات الزبائن وغيرها من المزايا مقارنة بمنافسيها. تواصل العمل بهذه الإستراتيجية التي أعطت نتائج جيدة إلى غاية 2007 أين ظهرت ضرورة الانتقال إلى إستراتيجية تتلاءم مع التطورات التي شهدتها السوق خاصة النمو الذي حققه المتعامل نجمة.

**2/ إستراتيجية كسب ولاء الزبائن:<sup>2</sup>**

إن التواجد في حصة كبيرة من السوق ليس مرادفا للفوز بوفاء الزبائن. فما تمتلكه المؤسسة اليوم من حصة سوقية يمكن أن تزول غدا ما لم تتمكن من كسب وفاء زبائنها لذلك فإن الانتقال من وضعية اكتساب زبائن جدد إلى وضعية الحفاظ على الزبائن الحاليين هو شرط ضروري لاستمرار موبيليس في سوق يتميز بالتشبع. فإعطاء هذه المؤسسة الأهمية إلى إستراتيجية كسب ولاء الزبائن هي مسألة وجود أو عدم وجود . وعلى كل مؤسسة تريد تعزيز موقعها في السوق والاستمرار فيها أن تدرك أن تكلفة الحفاظ على الزبون هي أقل من تكلفة اكتساب زبون جديد. لذلك عليها تسيير علاقات الزبائن بطريقة فعالة لكسب وفاءهم. والجدول الآتي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> Mustapha Haouchine, Strategie de fidelisation face à la saturation du marché de la telephone mobile, Mobilis la Revu, N3, 2008, p26.

<sup>2</sup> Ibid, PP26-28.

## جدول رقم 10: تسيير علاقات الزبائن في خدمة إستراتيجية كسب وفائهم

الهدف	وسيلة العمل
التعرف على الزبائن	قاعدة البيانات
التحدث إليهم	مجلات المستهلكين، البريد الشخصي للموقع
الاستماع لهم	الدراسات، خدمة الزبائن، مركز المكالمات
مكافأتهم	بطاقات ونقاط الوفاء
إشراكهم	نوادي الزبائن، المنتديات،....

**المصدر: Mustapha Haouchine, Strategie de fidelisation face à la saturation du marché de la telephone mobile, Mobilis la Revu, N3, 2008, p27.**

تهدف إستراتيجية كسب ولاء الزبائن إلى فهم حاجات الزبائن الحاليين والمرتبين للمؤسسة، التنبؤ بها وتسييرها. كما يجب أن تتكيف مع كل جزء من السوق وهنا تكمن صعوبتها وفي نفس الوقت الفرص التي تقدمها. ولتسيير العلاقة بين الزبون بطريقة فعالة على المؤسسة:

- تحديد إستراتيجيتها للزبون.
- التزود بإستراتيجية قناة-منتوج
- إدراك أهمية إستراتيجية قوية ومتكاملة للبنى التحتية.

إن كسب ولاء الزبائن يعتبر اليوم أولوية بالنسبة لمعامل الهاتف النقال وخاصة الحفاظ على أفضل المشتركين. لكن غالبا ما يتم إطلاق برامج كسب ولاء بدون معرفة أفضل الزبائن لكسب وفائهم بطريقة جيدة، مقلدين بذلك برامج المنافسة. والنتيجة تشبع السوق وارتفاع تكاليف التسويق دون ضمان الكفاءة والمردودية. ومن أجل تجنب ذلك توجب تجزئة سوق المشتركين. وهو الأمر الذي أدركته موبيليس فسعت للوصول إلى تقسيم ملائم لقاعدة زبائنها لتتمكن من معاملة الزبائن بطريقة تمييزية على أساس مساهمتهم في نتائج المؤسسة وذلك بعد تحويل مقاطعات الزبائن إلى أهداف تشغيلية.

هناك عدة رهانات تواجه موبيليس للقيام بمثل هذه التجزئة للزبائن من أهمها: هيراركية الزبائن، تفريد الخدمة وتنظيم العلاقة مع الزبائن وفقا لدرجة الأهمية الإستراتيجية للجزء السوقي بالنسبة للمؤسسة، والنتيجة الرئيسية لوضع سياسة "جزء سوقي-قناة توزيع" هو تنسيق القيمة الإستراتيجية للزبون والجهود والاستثمارات التي تريد أن تقوم بها في هذا الجزء السوقي. إن هذه الإستراتيجية تتطوي على تغيير عميق على مستوى موبيليس إذ عليها أن تقوم بتبني عملية تسيير العلاقة مع الزبون كفلسفة دائمة للعمل وليس كأداة للانتقال من إستراتيجية إلى أخرى. فلكسب ولاء الزبائن على المؤسسة التحلي عن



وسائلها وأساليبها التقليدية المتعلقة بالبيع والتسويق وأن تبني سياسات أكثر فعالية وشمولا للجودة لخلق أفضل قيمة للزبون

### II - 2-3 - سياسة الجودة الشاملة:

تعمل موبيليس جاهدة للارتقاء إلى مستوى عالي من الأداء والتنافسية في ظل بيئة أكثر عدوانية (منافسة شرسة ، تطور تكنولوجي سريع، زبائن جدد متطلبين...) وذلك من خلال تبني سياسات واضحة المعالم مبنية على نظام جودة شاملة ومطابقة للمعايير العالمية "ISO9001:2008" فمفهوم الجودة بالنسبة لها لم يعد متعلقا بالمنتجات فقط بل أصبح يشمل كافة مراحل ومستويات نشاط المؤسسة الهادف أساسا لخلق مزايا تنافسية ترضي الزبائن وتحفظ ولاءهم

فمن خلال سياسة الجودة الشاملة المنتهجة منذ سنوات تسعى موبيليس لتحقيق ما يلي: <sup>1</sup>

- ✓ العمل من أجل التحقيق المتواصل لإرضاء مشتركينا.
- ✓ العمل على إبقاء مشتركينا أوفياء. وذلك بالاستمرار في تلبية رغباتهم والتنبؤ لحاجاتهم والعمل على التسوية السريعة لشكاويهم.
- ✓ تصعيد التواجد التجاري والتسويقي في مواجهة المنافسة (مبيعات، علامة، عروض، خدمات، ابتكارات).
- ✓ تنمية سياسة الجوار وذلك بتحسين التسويق تقوية عملية التوزيع والبنية التحتية التجارية.
- ✓ ضمان التحكم في العمليات الوظيفية والسهر على فعاليتها.
- ✓ تنمية الاتصال الداخلي وإدماج العمل في بناء ثقافة الشركة.
- ✓ تشجيع الخبرة وتأهيل الموارد البشرية وذلك بالتحديث الدوري للمعارف وتنظيم دورات تكوينية ملائمة
- ✓ تنمية المهارات والقدرات المهنية والتسييرية.

ولضمان نجاح سياساتها وتحقيقها لمساعيها، وفرت موبيليس كافة الوسائل، الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك. كما عملت على تنمية الاتصال الداخلي وتوفير الجو الملائم للإبداع وزيادة فعالية نظام الجودة الشاملة وتطويره باستمرار ليتناسب مع ما يحدث في البيئة من المستجدات الأمر الذي يؤكد ضرورة تدعيم كل أنشطة المؤسسة بالمعلومات المناسبة في الوقت المناسب من خلال الترصّد الدائم والتيقظ للبيئة الديناميكية التي تتطلب سرعة الاستجابة والقدرة على التكيف لاكتساب المزايا التنافسية وتنميتها.

### المطلب الثالث : دراسة اليقظة في موبيليس:

في مرحلة الاحتكار كانت موبيليس لا تهتم بعملية اليقظة، غير أن انفتاح السوق أمام المنافسة أدى إلى تراجع كبير في حصتها السوقية. الأمر الذي دفعها إلى السعي لاكتساب وتنمية مزايا تنافسية وهو

ما لم يتأتى إلا بترصد البيئة وتتبعها لجمع المعلومات الضرورية لبناء الإستراتيجيات والسياسة الكفيلة بإعادة مكانتها ونجاحها أمام المنافسة خاصة بعد دخول المتعامل الثالث إلى السوق.

### الفرع الأول : التعريف بعملية اليقظة في موبيليس:

بدا اهتمام موبيليس بنشاط اليقظة منذ سنة 2005 بإنشاء نظام اليقظة من خلال تكوين خلية يقظة مجهزة بكل المعدات والتكنولوجيات على مستوى مديرية العلامة والتسويق التابعة للمديرية المركزية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال بالجزائر العاصمة. وجاء هذا الاهتمام في سياق اهتمام المؤسسة بمعرفة كل ما يحدث في بيئتها الشديدة التنافسية. وهي تعتبر اليقظة بأنها "ذلك النشاط الذي يسمح لها برصد كل المعلومات المتعلقة بتطور السوق ككل خاصة المنافسين، الزبائن والتكنولوجيات الجديدة للتمكن من مواجهة المنافسة وتحقيق النجاح والريادة". هذا التصور يعكس اهتمام المؤسسة الذي يركز على ثلاثة أنواع رئيسية لليقظة هي:

#### 1/ اليقظة التنافسية:

منذ انفتاح السوق أمام المنافسة، عكفت موبيليس على جمع المعلومات الدقيقة على منافسيها المباشرين والتي تتعلق خاصة ب:

- ✓ التعرف على تشكيلة عروضهم وخدماتهم.
- ✓ التعرف على الأسعار المقترحة من قبل المنافسين.
- ✓ تحديد موقع المنافس في السوق (عدد المشتركين، رقم الأعمال، الحصة السوقية...)
- ✓ التعرف على إمكانات وخاصة تكنولوجيات المنافسين.
- ✓ ترصد كل تجديد لدى المنافسين.
- ✓ تحديد نقاط قوة وضعف المنافس (السعر، الجودة، التغطية...)
- ✓ التحديد الدقيق للزبائن المستهدفين من المتنافسين.

وتحصل خلية اليقظة على هذه المعلومات خاصة من خلال تقارير ونشرات سلطة الضبط، آراء الزبائن، مواقع المنافسين وغيرها من الطرق المشروعة مع تأكيدها على عدم التجسس عليهم. وترى موبيليس أنه رغم صعوبة اليقظة التنافسية إلا أن العدد المحدود للمنافسين ساعدها كثيرا في نشاطها ومكناها من التعرف على مركزها في السوق وتحديد مصادر قوتها وضعفها أمام المنافسين مثلا جودة الشبكة والتغطية مقارنة بجيزي ، والأسعار التنافسية مقارنة بنجمة.

#### 2/ اليقظة التجارية:

في هذا النوع من اليقظة تركز موبيليس على جمع المعلومات حول الزبائن باعتبارهم جوهر نشاطها فرغبة منها لتكون دوما قريبة من زبائنهم وكسب رضاهم ووفاءهم بادرت موبيليس إلى إنشاء مصلحة جديدة سميت "الراصد" (Vigie) هذه المصلحة تسمح برصد كل آراء وانتقادات الزبائن حول جودة الخدمات المقدمة لهم مختلف العروض والخدمات المقترحة لتغطية شبكتها.

وبصفة عامة التعرف على كل ما لديه تأثير على أداء المتعامل لخدماته أمام الزبائن وذلك بغية تقديم خدماتها والاستجابة لحاجات الزبائن في الوقت المناسب كما تستعين هذه المصلحة في جمع المعلومات بكل العمال من خلال إعطاءهم الفرصة للتعبير على آراءهم حول عروض وخدمات المؤسسة وكذا آراء عائلاتهم ، جيرانهم وأصدقائهم.<sup>1</sup>

بعد جمع المعلومات يقوم فريق الراصد بتحليل البيانات ومعالجتها للتوصل إلى التحديد الدقيق لحاجات وتطلعات الزبائن، تحسين ظروف تقديم الخدمات وسد النقص التقنية أو نقائص التشغيل.

كما وضعت تحت تصرف الزبائن للتعبير عن ملاحظاتهم واقتراحاتهم عدة وسائل وأساليب أهمها

- إرسال الإيميل إلى العنوان [vigie@mobilis.dz](mailto:vigie@mobilis.dz).
- إعطاء معلومات مباشرة على صفحة "vigie" على موقع موبيليس.
- عن طريق الهاتف الثابت على الرقم 021.60.18.61.
- عن طريق البريد العادي على العنوان: المديرية العامة لموبيليس-مصلحة الراصد 7، نهج بلقاسم عماني-حيدرة-الجزائر العاصمة.<sup>2</sup>

ولتدعيم عملية يقظتها، خصصت موبيليس مكتبين لاستقبال شكاوي وطلبات الزبائن: "المكتب الأمامي" (**Front office**) يتم فيه الحصول على آراء الزبائن بالاعتماد على الوكالات التجارية ومراكز المكالمات إذ خصص الرقم **888** لزيائن الدفع المسبق والرقمين **666** و **999** لزيائن الدفع المؤجل. أما "المكتب الخلفي" (**Back office**) فهو وحدة لمعالجة الشكاوي والطلبات الآتية من المكتب الأمامي.<sup>3</sup>

### 3/ اليقظة التكنولوجية:

تهتم موبيليس اهتماما كبيرا باليقظة التكنولوجية نتيجة التطور التكنولوجي السريع جدا خاصة في مجال الهاتف النقال وخدماته. فهي بحاجة ماسة للمعلومات للتمكن من مسايرة هذا التطور ولتقديم وضعها إزاء التكنولوجيا وزيادة إبداعها فيما تقدمه من خدمات. وغالبا ما يتم رصد التكنولوجيا الجديدة في السوق سواء تعلق بالمنتجات أو بأساليب الإنتاج، وكذا المؤسسات الرائدة في هذا المجال لاقتناص فرص التحالف معها إن اقتضت الضرورة كما يتم التعرف على تقنيات زيادة قدرة الشبكة وجودتها وآخر ما تم التوصل له في مجال الشبكات والهواتف النقالة.

إضافة إلى هذا تسعى موبيليس لمعرفة مدى تطور التكنولوجيات المستعملة من المنافسين وآخر ما تم إطلاقه من تجديلات ومنتجات. وهذا حتى تتمكن من التفوق عليها من خلال ما تم جمعه من

<sup>1</sup> Pour une meilleure prise en charge de ses clients : Vigie un nouveau service de mobilis, Mobilis le journal N2,p3.

<sup>2</sup> Pour une meilleure prise en charge de ses clients : Vigie un nouveau service de mobilis, Mobilis le journal N2,p3.

<sup>3</sup> Slimane ABDEDOU,etre constamment à l'ecoute de nos clients pour les fideliser,Mobilis la revue, N4,2008,p20

معلومات تكنولوجية تعتمد عليها الخلية المتخصصة في الإبداع التكنولوجي لتقديم عروض وخدمات ذات جودة وتكنولوجية عالية وأكثر تنافسية.

مهما يكن العنصر المستهدف، فإن عملية اليقظة في موبيليس تمر بعدة مراحل. تتمثل المرحلة الأولى في ترصد وتتبع البيئة من قبل عمال خلية اليقظة لجمع أكبر قدر من المعلومات سواء بالتواصل مع البيئة الداخلية أو الانفتاح على البيئة الخارجية بعدها تليها مرحلة التحليل والترتيب، إذ يقوم عمال خلية اليقظة بمعالجة ما تم جمعه من معلومات بمساعدة مديرية نظم المعلومات وغيرها من المديریات عند الحاجة. ثم تأتي آخر خطوة وهي نشر المعلومات المحصل عليها لاتخاذ القرارات والتي تعتبر مهمة المدير العام وكذا رؤساء الأقسام والمديریات. من هذا يتضح أن ممارسة نشاط اليقظة في موبيليس هو عمل جماعي يشترك فيه كل عمال المؤسسة وتسخر له كل الإمكانيات لإنجاحه.

### الفرع الثاني : ممارسة عملية اليقظة:

تلجأ موبيليس في ممارستها لنشاط اليقظة إلى المصادر الرسمية للمعلومات وهي تعتمد على عدة أساليب للوصول إليها. كما تسخر لها ما تملكه من أدوات وموارد لتضمن الحصول على ما تحتاج إليه من معلومات كما ونوعا وفي أسرع وقت.

#### 1/ مصادر اليقظة:

تقوم موبيليس بجمع المعلومات من مصادر مختلفة يمكن حصرها أساسا في:

#### أ/ المصادر الداخلية:

تتمثل في وثائق وسجلات المؤسسة الداخلية منها:

- القوائم المالية والمحاسبية.
- تقارير عن التكاليف، العمليات، التدفقات المالية وأرقام الأعمال.
- تقارير دورية عن برامج الإنتاج والتخزين.
- تقارير مندوبي المبيعات عن السوق والمنافسين.
- تقارير عن ردود أفعال الزبائن ومدى رضاهم عن عروض وخدمات المؤسسة.

#### ب/ المصادر الخارجية:

وتتمثل في المصادر الأولية التي تضم كل البحوث والدراسات التي تقوم بها موبيليس مباشرة في الميدان من خلال الاحتكاك بالزبائن والموزعين وغيرهم وسبر آراءهم. أما المصادر الثانوية فهي تشمل على:

- ✓ التقارير السنوية والنشرات الفصلية لسلطة ضبط البريد والمواصلات.
- ✓ تقارير ونشرات الأجهزة الحكومية مثل الوزارات، غرف التجارة والمراكز الوطنية للبحث والإحصاء
- ✓ الدوريات والصحف ومختلف الدراسات المنشورة.
- ✓ المؤسسات والأفراد الذين يتعاملون مع المؤسسات المنافسة.

**2/ أساليب اليقظة:**

هناك عدة أساليب متكاملة لممارسة اليقظة في موبيليس هي:

**أ/ المعاينة:**

تطمح موبيليس لأن تصبح متعاملا ذو جودة على المستوى الوطني ، الإقليمي وحتى العالمي فوجدت من المعاينة الأسلوب المناسب الذي يمكنها من تقييم أداءها التنافسي وفقا لمعيار أداء عالي. ويتم ذلك بالمقارنة المتواصلة لمنتجاتها وأدائها مع المؤسسات الرائدة سواء كانت وطنية أو عالمية، خاصة وأنها تجتهد للحصول على شهادة الايزو.

ولكي تحسن موبيليس اختيار المؤسسة الرائدة في مجال نشاطها عليها أن تكون على تيقظ ومراقبة مستمرة لبيئتها الخارجية، ولكي تكون مقارنتها فعالة وتكشف الفجوات والانحراف وتحلل أسبابها عليها أن تكون على إطلاع جيد على بيئتها الداخلية.

**ب/ دراسة السوق:**

تعتبر موبيليس دراسة السوق من أهم الأساليب التي تمكنها من الحصول على المعلومات، وهي تعهد بالدراسات الكبيرة إلى مراكز ووكالات متخصصة أما الدراسات الأخرى فتقوم بها بنفسها، ومن أبرز الدراسات التي قامت بها نذكر:

- **دراسة السوق سنة 2011:** وهي دراسة كمية اهتمت بدراسة المتعاملين الثلاثة للهاتف النقال من حيث: عدد مشتركهم، رقم أعمالهم، عدد العروض التي يقدمونها، عدد نقاط البيع والوكالات، عدد المحطات القاعدية وغيرها. قام بهذه الدراسة المديرية الجهوية لموبيليس.
- **دراسة السوق سنة 2012:** وهي دراسة نوعية اهتمت بمعرفة آراء الزبائن حول عروض ومنتجات موبيليس، ومدى رضاهم وولاءهم لها وإضافة إلى التعرف على حاجاتهم وتطلعاتهم. وشملت الدراسة الجزائر ككل.
- **دراسة السوق سنة 2013:** وهي دراسة نوعية تمت على مستوى الوكالات التجارية لموبيليس، للتقرب من الزبائن لمعرفة آراءهم وحاجاتهم وتقييم مدى رضاهم عن المؤسسة وما تقدمه من عروض وخدمات.

تدرك موبيليس أهمية دراسات السوق غير أنها تقر بصعوبة القيام بها خاصة النوعية منها وهو ما جعل عددها قليلا مقارنة مع التطورات السريعة في السوق وبذلك حاجتها الشديدة لها.

**ج/ تحليل SWOT:**

تهتم موبيليس بتقييم تنافسيتها وأدائها وذلك من خلال تحليل بيئتها الداخلية لمعرفة نقاط ضعفها وقوتها. كما أنها تهتم بمعرفة مكانتها وموقعها التنافسي في السوق وذلك من خلال تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص التي من شأنها تدعيم مركزها والتهديدات التي يمكن أن تعرقل نجاحها.

ومن هذا فإن أسلوب تحليل **SWOT** جد مفيد للمؤسسة إذ يجعلها على تيقظ دائم لكل ما يطرأ في بيئتها الداخلية والخارجية.

### الفرع الثالث : أدوات اليقظة:

يتطلب القيام بعملية اليقظة توفر العديد من الأدوات والتقنيات ، وقد سخرت موبيليس لذلك ما يلي:  
أ/ نظام المعلومات:

تمتلك موبيليس نظام معلومات مركزي على مستوى المقر الرئيسي في الجزائر العاصمة بالإضافة إلى أنظمة معلومات فرعية على مستوى المديرية الفرعية. الامر الذي يمكنها من معالجة وتخزين الكم الهائل من المعلومات التي تحصل عليها من عملية الرصد للبيئة ومختلف جوانبها. كما أنه يسهل عليها استرجاع ما تحتاج إليه من معلومات واستغلالها في الوقت المناسب. والمؤسسة تعمل على التحسين المستمر لنظامها لتغذية وتفعيل قراراتها وزيادة تنافسيتها من خلال الاستغلال المتميز لمعلوماتها. غير أن هناك عدة عوامل تؤثر على عملية تطويره تتمثل أساسا في مدى تطور تكنولوجيا المعلومات، مدى دقة إستراتيجية المؤسسة ومدى فعالية الموارد البشرية.

### ب/ قواعد البيانات:

تقوم موبيليس بتجميع وتخزين ما تمتلكه من بيانات في قاعدة مركزية على مستوى المديرية الرئيسية في الجزائر العاصمة بالإضافة إلى قواعد فرعية على مستوى المديرية الفرعية. هناك ثلاثة أنواع من قواعد البيانات هي:

- قاعدة البيانات الداخلية: وهي تضم كل المعلومات عن المؤسسة وتطورها (إمكاناتها، نشاطها، نتائجها...)

- قاعدة بيانات المنافسين: وهي تجمع كل المعلومات عن منافسي المؤسسة (عروضهم ، أسعارهم، عدد مشتركهم، حصصهم السوقية، أرقام أعمالهم...)

- قاعدة بيانات الموردين: وهي تحتوي على كل المعلومات عن الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة وعن عروضهم والعروض البديلة أو العروض المنافسة لهم.

### ج/ تكنولوجيا المعلومات:

تولي موبيليس اهتماما كبيرا بتكنولوجيا المعلومات وتسعى دوما لاكتسابها لتسهيل مختلف أنشطتها وخاصة نشاط اليقظة وعملية اتخاذ القرارات. وتعتبر الانترنت الوسيلة المفضلة لدى موبيليس للحصول على المعلومات بأسرع وقت وأقل تكلفة. فهي تمكنها من الاتصال الدائم ببيئتها والإحاطة بكل التغيرات والمستجدات عن طريق صفحات الواب، مواقع المنافسين والموردين والمنشآت المختلفة للزبائن وغيرها. كما دعمت موبيليس الاتصال داخل المؤسسة من خلال إنشاء شبكة انترنت والبريد

الالكتروني الداخلي في ماي 2005، الأمر الذي سمح بالوصول إلى المعلومات وتبادلها وتنسيقها بسرعة فائقة وتكلفة صغيرة جدا.

#### الفرع الرابع : أهمية اليقظة في موبيليس:

تعتبر مؤسسة موبيليس عملية اليقظة نشاطا ضروريا لا يمكن الاستغناء عنه وأداة فعالة لتنمية مزاياها التنافسية وزيادة تنافسيتها في البيئة غير أن هذا النشاط-بالإضافة إلى أنه حديث بالمؤسسة- لا يخلو من المعوقات والصعوبات أحيانا رغم ما حققه لها من مزايا.

#### 1/ أهداف اليقظة:

تسعى موبيليس بممارستها لعملية اليقظة إلى النجاح والتفوق على المنافسين من خلال تحقيق جملة من الأهداف تسمح لها باكتساب وتنمية مزايا تنافسية حقيقية. وأهم هذه الأهداف ما يلي:

- ✓ المعرفة الدقيقة للأسواق وديناميكية المنافسة فيها.
- ✓ الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات.
- ✓ اختيار التوقيت المناسب لتقديم عروضها وخدماتها الجديدة للسوق.
- ✓ تحسين الجودة الشاملة بالمؤسسة والحصول على شهادة الايزو.
- ✓ تدعيم نشاط البحث والتطوير في المؤسسة وكذا الإبداع.
- ✓ الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في البيئة ومن ثم تحديد الفرص لتطوير المزايا التنافسية وكشف التهديدات لتجنبها.
- ✓ التحسين الدائم للعلاقات مع الزبائن وكذا الموردين.
- ✓ ضمان الاستجابة الجيدة والسريعة لحاجيات الزبائن وتطلعاتهم.
- ✓ تقييم نشاط المؤسسة ومعرفة نقاط قوتها وضعفها أمام المنافسة.
- ✓ الاستغلال الجيد لكل الموارد وخاصة الوقت والمعلومات.
- ✓ اتخاذ القرارات وبناء الإستراتيجيات والسياسات المرنة للتكيف مع المستجدات ومواكبتها
- ✓ تجنب العديد من المشاكل وتخفيض التكاليف نتيجة عدم امتلاك المعلومة، نقصها أو تأخرها.

#### الفرع الخامس : مزايا اليقظة:

انتهجت موبيليس منذ سنة 2005 إستراتيجية واضحة مبنية على رؤية واقعية ومستقبلية لسوق الهاتف النقال. وقد أعطت هذه الإستراتيجية ثمارها وحققت العديد من النتائج الجيدة بفضل الجهود المبذولة لتتبع ومواكبة التطور السريع الذي تشهده البيئة. فنشاط اليقظة رغم حداثة بالمؤسسة إلا أن موبيليس تؤكد على دوره الكبير في زيادة تنافسيتها إذ ساعدها على اكتساب مزايا تنافسية والحفاظ عليها وحقق لها بذلك النجاح أمام المنافسين والذي يتجلى في تحقيق ما يلي:

- ✓ أعلى معدل تغطية قدره 96.70% أي التواجد عبر كل التراب الوطني.

- ✓ شبكة موثوقة وذات جودة عالية.
- ✓ عروض وخدمات إبداعية وأكثر تنافسية تستجيب لتطلعات الزبائن وإمكانياتهم المادية
- ✓ تحسن كبير في صورة موبيليس "كشركة مواطنة"
- ✓ تضاعف عدد مشتركها من حوالي 10 مليون سنة 2012 إلى أكثر من 12.4 ملايين مشترك في سنة 2013 .

✓ تعزيز علاقاتها مع الزبائن إذ بلغت حصتها السوقية 28.31% سنة 2012 وارتفعت إلى 31.51% في سنة 2013.

✓ تضاعف رقم أعمالها وأرباحها وتحسن المركز المالي لها.

#### الفرع السادس : عراقيل عملية اليقظة:

ترى موبيليس أن هناك عدة عوامل يمكنها أن تؤثر على فعالية نشاط اليقظة وتعرقل الوصول إلى المزايا والأهداف السابقة الذكر. ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- تعدد مصادر المعلومات وصعوبة الوصول إليها.
- الوقت المستغرق للحصول على المعلومة وتكلفتها.
- أسلوب معالجة البيانات وتنظيم المعلومات.
- مدى تطور أدوات اليقظة.
- مدى دقة المعلومات وصحتها.
- مدى تناسب المعلومات مع احتياجات المؤسسة.
- الكم الهائل للمعلومات وسرعة تقادمها.
- تداخل المعلومات وتشابكها مما يصعب عملية اختيار ما هو أنسب وما هو أهم.
- حجم خلية اليقظة على مستوى المؤسسة ومدى كفاءة القائمين بها.
- صعوبة محاكاة وتتبع التطور السريع جدا في كل المجالات.
- صعوبة انتقال المعلومة عبر هياكل المؤسسة وعبر مديرياتها الجهوية المختلفة.

#### التعريف بمؤسسة موبيليس - الأغواط - :

تأسست مؤسسة موبيليس- الأغواط - عام 2003 و تنشط في مجال الهاتف الثابت و النقال موبيليس و خدمات الإنترنت جواب و الاتصالات الفضائية. نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، و قد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية و التي تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما أنها تستخدم شبكات لتطوير أعمالها، موبيليس وضعت عروض



حسب احتياجاتها و ليس فقط في تعزيز القدرة التنافسية و خفض التكاليف . إن قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية في الجزائر شهد و لا يزال يشهد تغيرات عميقة و أهمها خلال عام 2008، و خاصة في النطاق العريض و الانترنت المتنقلة، مما أوجب على اتصالات الجزائر أن تستمر في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة و المتنقلة، و الأقمار الصناعية و الانترنت، و تقدم للزبون عروضها المتكاملة و المتماشية مع العروض العالمية .

#### المطلب الرابع : تقييم دور اليقظة في بناء الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة موبيليس:

إلى جانب التقييم الإيجابي السابق لمؤسسة موبيليس لأدائها في مجال المزايا التنافسية و اليقظة و ليكون التقييم أشمل و أدق، ارتأينا إرفاقه بتقييم يعتمد على القيمة المدركة لدى عمال المؤسسة على اعتبار أن العامل هو محور نشاط المؤسسة و أن هدفها الرئيس هو خلق قيمة أكبر له و استخراج الأمثل من قدراته و من ثم تحقيق النجاح و التفوق و الاستمرار أمام المنافسين. و للقيام بهذا التقييم، قمنا بدراسة ميدانية مكتملة لدراسة الحالة على مستوى مؤسسة موبيليس المشار إليها سابقا.

تعتمد هذه الدراسة على منهج البحث الميداني و يتم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي للبيانات الأولية التي جمعت عن طريق الاستبيان المعد و الموزع على عينة غير احتمالية مكونة من 67 فردا من أفراد المجتمع المدرس المتمثل في عمال مؤسسة موبيليس بوكالة الأغواط . و لضمان تجميع بيانات ذات درجة عالية من المصدقية تم إخضاع الاستبيان للاختبار.

#### الفرع الأول: صدق اداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبيان مدى قدرته على تحقيق الهدف الذي وضع لأجله. هناك عدة طرق

لاختبار صدق الاستبيان أشهرها ما يلي:

##### 1/ الصدق الظاهري:

يعتمد على فحص مضمون الاستبيان فحسا دقيقا لمعرفة مدى جودة الأسئلة و إحاطتها بكل أبعاد الظاهرة المدروسة من حيث صياغتها من ناحية و مناسبتها لهدف الدراسة من ناحية أخرى. وللحصول على هذا النوع من الصدق تم عرض محتوى الاستبيان على لجنة محكمين تتكون من خبراء و باحثين في الاختصاص المطلوب و العمل على الاستفادة من ملاحظاتهم و تقديراتهم. لذلك فهو يسمى كذلك "صدق المحكمين".

##### 2/ الصدق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها ميدانيا على بيانات العينة الكلية حيث قام بحساب معامل الارتباط (كاندال) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضح ذلك الجداول التالية، و تم تقريب الأرقام إلى رقمين عشريين للإختصار.

## الجدول رقم (11)

معاملات ارتباط كاندال لعبارات المحور الأول (اليقظة التكنولوجية) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	**0.63	الثالثة	**0.53
الثانية	**0.55	الرابعة	**0.61
الخامسة	**0.73		

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

## الجدول رقم (12)

معاملات ارتباط كاندال لعبارات المحور الثاني (اليقظة التنافسية) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
السادسة	**0.60	التاسعة	**0.73
السابعة	**0.66	العاشر	**0.63
الثامنة	**0.67	الحادي عشر	**0.72

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

## الجدول رقم (13)

معاملات ارتباط كاندال لعبارات المحور الثالث (اليقظة التجارية) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الثاني عشر	**0.71	الرابع عشر	**0.72
الثالث عشر	**0.75	الخامس عشر	**0.73
السادس عشر	**0.62		

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

## الجدول رقم (14)

معاملات ارتباط كاندال لعبارات المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	**0.48	السابعة	**0.49
الثانية	**0.44	الثامنة	**0.53
الثالثة	**0.55	التاسعة	**0.59
الرابعة	**0.44	العاشر	**0.63
الخامسة	**0.43	الحادي عشر	**0.67
السادسة	**0.56	الثاني عشر	**0.75

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

## 3- صدق الثبات:

اقترح كرونباخ (Cronbach) معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس أطلق عليها معامل ألفا (Coefficient Alpha) حيث أن معامل "ألفا كرونباخ" كلما كان (0.6) فأكثر دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم كما يلي<sup>1</sup>.

الجدول رقم ( 15 )

معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المحاور

اسم البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
اليقظة التكنولوجية	05	0.6
اليقظة التنافسية	06	0.69
اليقظة التجارية	05	0.67
الميزة التنافسية المستدامة	12	0.84
الإستبانة ككل	28	0.92

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS19

وبلغ معامل الثبات الكلي (0.92)، وهو أكبر من (0.60) مما يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا ما مكن الطالب من تطبيقها على جميع أفراد عينة الدراسة.

## الفرع الثاني : تحليل المعلومات الخاصة بأفراد العينة

بعد الانتهاء من جمع صحف الاستبيان تمت مراجعتها للتأكد من صحة بياناتها وصلاحيتها للتحليل الإحصائي. وقد أفضت العملية إلى استبعاد 7 صحف استبيان من أصل 67 صحيفة، نتيجة تمسك المستقصرين بأجوبتهم وإن تعارضت أحيانا أو مغادرتهم المكان قبل إتمام الإجابة هذا من جهة، ومن جهة أخرى حرصنا على عدم التأثير على آراء وإجابات الأفراد عند استقصائهم.

بعد ذلك تم تبويب وتفريغ البيانات المحصل عليها في الحاسب الآلي باستخدام برنامج SPSS المعروف والمعتمد كثيرا في معالجة الاستبيانات الموجهة للزبائن. وفيما يلي التحليل الوصفي لهذه البيانات اعتماد على التكرارات والنسب المئوية وتحليل النتائج المتحصل عليها.

من خلال الأسئلة الخمس الأولى تم التعرف على مميزات أفراد العينة المدروسة من حيث الجنس، السن، المستوى الدراسي، الحالة المهنية ومستوى الدخل.

## 1/ جنس المستقصر منه:

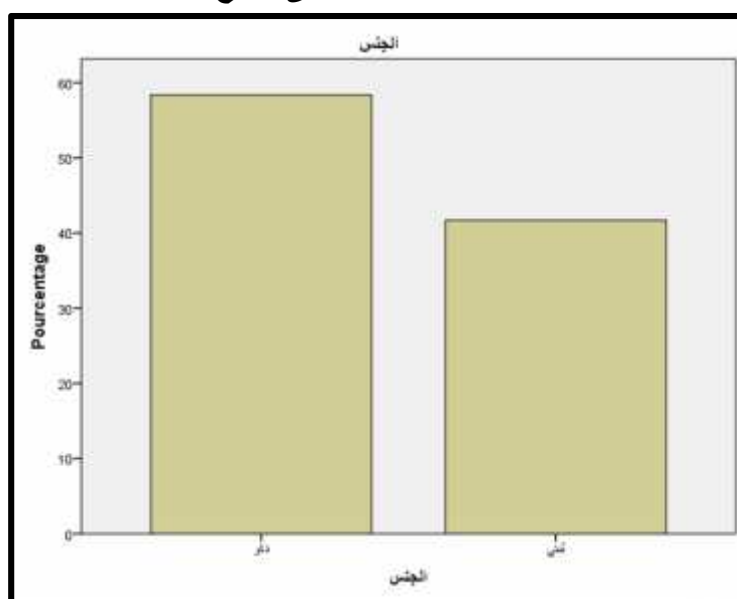
تتكون عينة الدراسة من 60 فردا يتوزعون حسب الجنس كما يلي:

<sup>1</sup> جولي بالانت: التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Spss)، ط2، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2009، ص 111.

جدول رقم 16 : جنس أفراد العينة

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	35	58.3
أنثى	25	41.7
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



12

يبين الجدول (16) والخاص بتوزيع افراد العينة حسب متغير الجنس ان اغلب افراد العينة لمؤسسة موبيليس من جنس الذكور حيث ان عددهم 35 يغلب بنسبة 58.3 بالمئة ، اما عدد الاناث 25 فيمثل نسبة 41.7 %

2/ سن المستقصى منه: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب السن على خمسة فئات عمرية<sup>1</sup> كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 17 : أعمار أفراد العينة

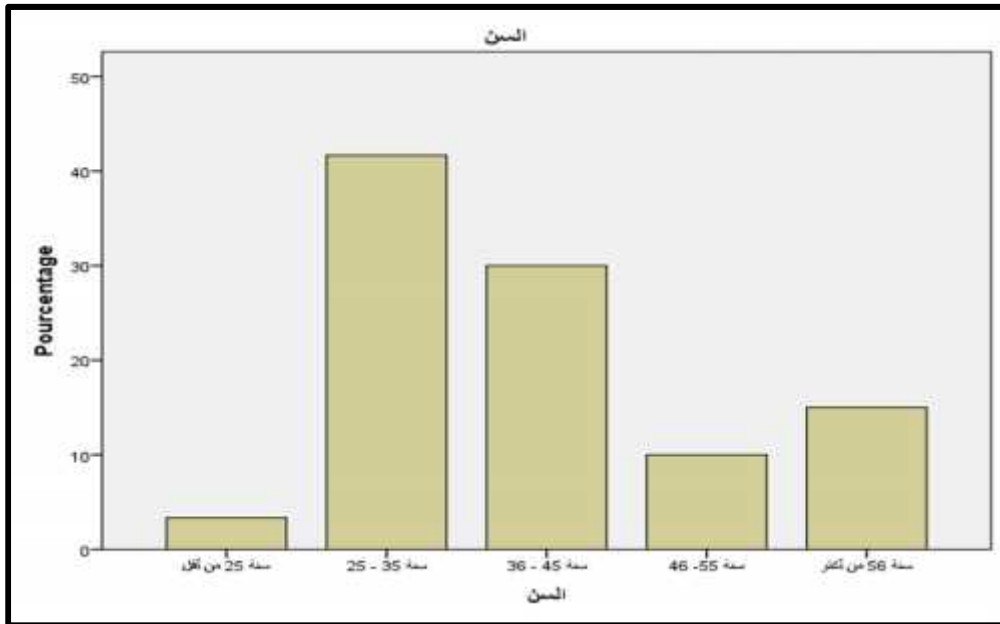
العمر	التكرار	% النسبة
أقل من 20 سنة	2	3.3
من 25 سنة إلى 35 سنة	25	41.7

\* تم الاعتماد في تقسيم الفئات العمرية على تقارير الديوان الوطني للإحصاء.

30.0	18	من 36 سنة إلى 45 سنة
10.0	6	من 46 سنة إلى 55 سنة
15.0	9	50 سنة فأكثر
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان

يبين الجدول رقم (17) والخاص بتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر أن أغلبية افراد العينة في مؤسسة موبيليس تتراوح اعمارهم بين 25 سنة إلى 35 سنة وذلك بنسب 41,7 بالمئة



### 13

من خلال الجدول يظهر بوضوح أن معظم هؤلاء الموظفين هم شباب تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة حيث تشكل نسبتهم 41.7% .

إضافة إلى هذا ، فهذه النتيجة تعكس جزءا مما لمسناه في دراستنا الميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس، التي أكدت أن أكبر فئة من موظفيها هي الشباب وأنها تولي اهتماما لهم للامكانات الهائلة للشباب خاصة المؤهلين منهم .

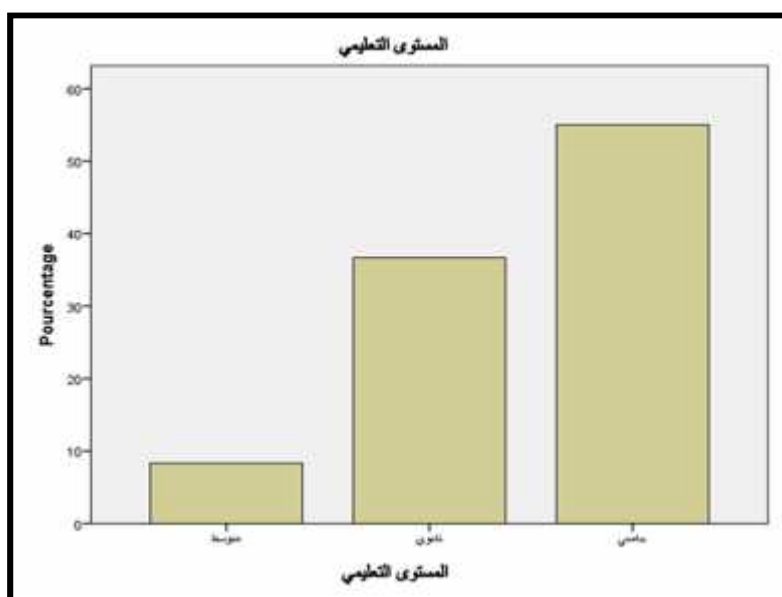
### 3/ المستوى الدراسي المستقصى منه:

اختلاف المستوى الدراسي من فرد إلى آخر في العينة وتم تقسيمه على هذا الأساس إلى المجموعات الموضحة في الجدول الآتي:

### جدول رقم 18 : المستوى الدراسي للمستقصى عنه

المستوى الدراسي	التكرار	% النسبة
متوسط	5	8.3
ثانوي	22	36.7
جامعي	33	55.0
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



#### 14 المستوى التعليمي

يبرز من خلال الجدول ( 18 ) أعلاه ان المستوى الدراسي الذي يغلب على أفراد العينة المدروسة في مؤسسة موبيليس هو المستوى الجامعي وذلك بنسبة 55.5% وهذا طبيعي لاقتصاره على إطارات المؤسسة وهو ما يناسب كذلك طبيعة المؤسسة الاقتصادية والمنافسة الشديدة وكذلك لحرصها على تقديم خدمات ذات جودة عالية ، وتليها الفئة التي تضم الموظفين ذو الدراسات الثانوية بنسبة بلغت 36.7% ، اما بالنسبة للأفراد الذين لم يتجاوزوا التعليم المتوسط فيمثلون نسبة 8.3% . اذن تتميز مؤسسة موبيليس بمناخ ثقافي عالي نوعا ما نظرا لغالبية تحصل الموظفين على شهادات عليا من الجامعة .

#### 4/ الحالة العائلية:

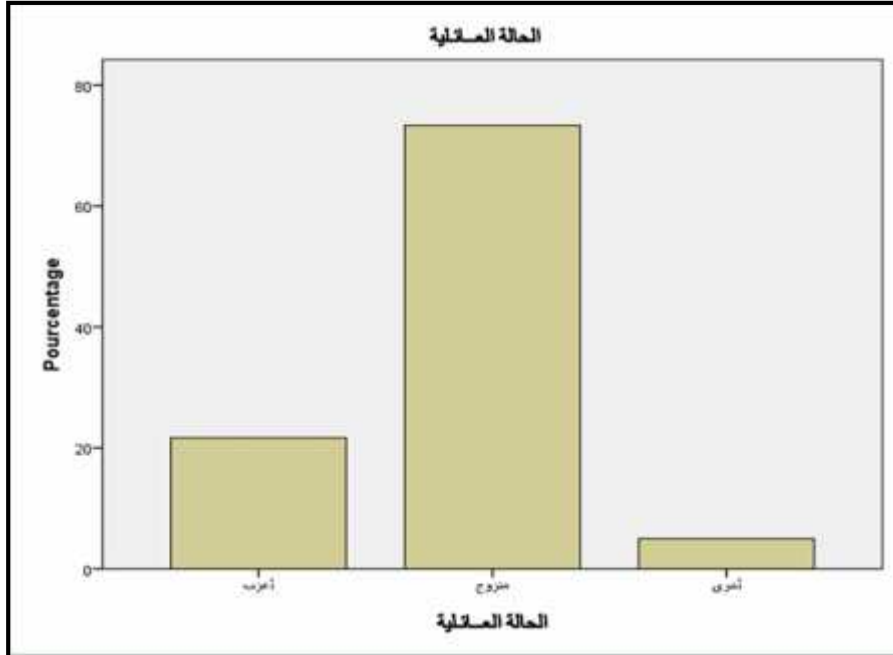
يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب نشاطهم المهني كما يلي:

#### جدول رقم 19 : الحالة العائلية للمستقصى عنه

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة %
أعزب	13	21.7

73.3	44	متزوج
5.0	3	أخرى
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



### 15 الحالة العائلية

يتضح من خلال الجدول ( 19 ) أن أغلب أفراد العينة من فئة المتزوجين وذلك بنسبة 73.3% وذلك للصحة المالية الجيدة التي تتمتع بها مؤسسة موبيليس ، ثم تليها فئة العزاب التي بلغت نسبتها 21.7% والسبب في ذلك أن هذه الفئة ليس لها مدة عمل كبيرة في المؤسسة ، اما الفئة الأخرى فتمثل نسبة 5.0% ولا يمكن ذكر الأسباب لاعتبارات أخرى .

### 5/ مستوى الدخل:

تتوزع عينة الدراسة حسب مستوى الدخل ضمن أربع مجموعات<sup>1</sup> . يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

### جدول رقم 20 : مستوى الدخل :

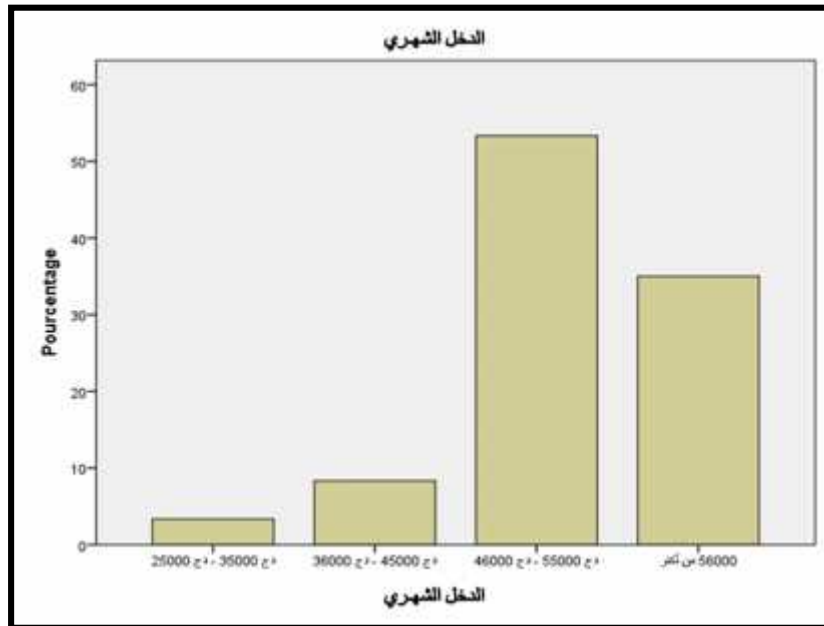
النسبة %	التكرار	مستوى الدخل (دج)
3.3	2	من 25000 دج – 35000 دج
8.3	5	من 36000 دج – 45000 دج

\* تم الاعتماد في تقسيم الفئات الدخلية على تقارير الديوان الوطني للإحصاء.



53.3	31	من 46000 دج – 55000 دج
35.0	21	أكثر من 56000 دج
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



15 الدخل الشهري

نلاحظ من خلال الجدول ( 20 ) أن معظم افراد العينة المدروسة في مؤسسة موبيليس من فئة الدخل ما بين 46000 دج الى 55000 دج وذلك بنسبة 53.3 % وذلك للمركز المالي الذي تتميز به المؤسسة ، وطبيعة المؤسسة الاقتصادية التي تدفعها الى عرض تحفيزا واجور مرتفعة لعمالها لدفعهم نحو تقديم الأمتل وحمائتهم من الهروب من المؤسسة ، وتليها مباشرة فئة أكثر من 56000 دج بنسبة 35.0% والذين يمثلون إطارات المؤسسة والعمال الأكثر خبرة في موبيليس ، ثم تأتي بعدها فئة 36000 دج الى 45000 دج بنسبة 8.3 % والتي تمثل فئة التقنيين والتقنيين السامين في المجالات التقنية والإدارية في شركة موبيليس .

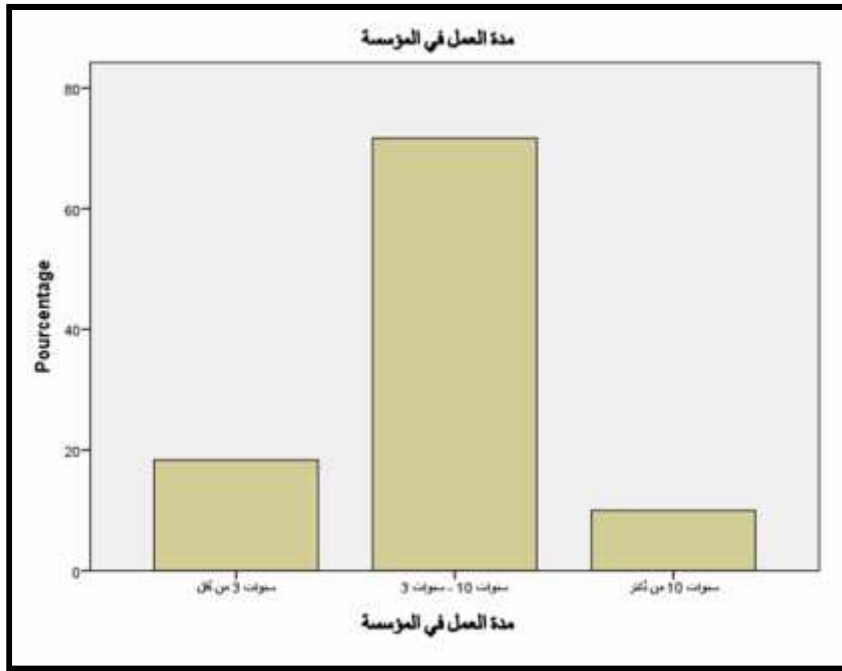
6/ مدة العمل في المؤسسة :

جدول رقم 21: مدة العمل في المؤسسة

المتعامل	التكرار	% النسبة
اقل من 3 سنوات	11	18.3

71.7	43	من 3 سنوات الى 10 سنوات
10.0	6	اكثر من 10 سنوات
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



17

يتضح من خلال الجدول ( 21 ) أنه يغلب على أفراد العينة المدروسة مدة عمل ما بين 3 الى 10 سنوات وذلك بنسبة 71.7 % وذلك يرجع الى عملية التوظيف التي قامت بها المؤسسة في السنوات الأخيرة من خلال التكتيف من توظيف اليد العاملة المؤهلة ، وتليها مباشرة فئة اقل من 3 سنوات بنسبة 18.3% وهذا يرجع الى فئة الموظفين عن طريق جهاز الادماج المهني وعقود الادماج المدعم ، وأخيرا تأتي فئة اكثر من 10 سنوات بنسبة 10 % والذين يمثلون فئة العمال او الإطارات العليا للمؤسسة .

1/ اليقظة التكنولوجية في موبيليس :

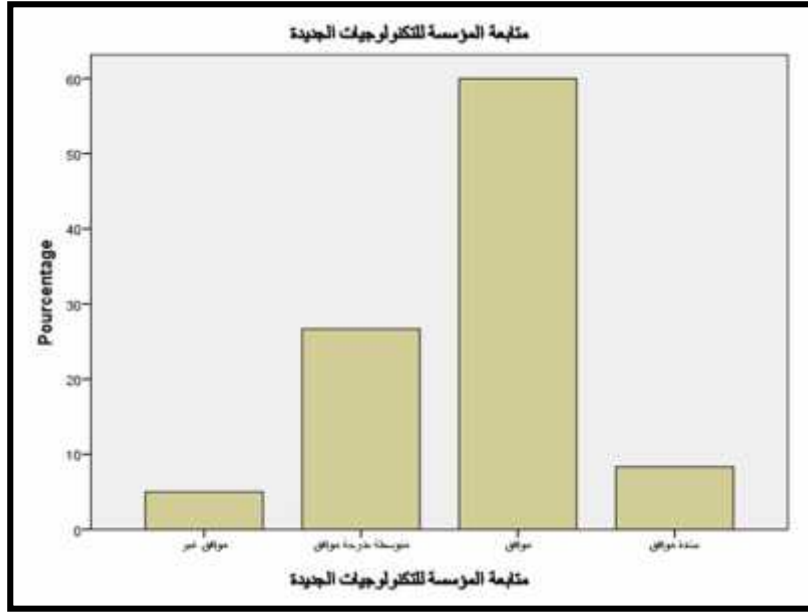
السؤال الأول: تعمل الشركة على متابعة التكنولوجيات الجديدة:

جدول رقم 22: متابعة التكنولوجيا الجديدة :

العناصر	التكرار	%النسبة
غير موافق بشدة	3	5.0
موافق بدرجة متوسطة	16	26.7

موافق	35	60.0
موافق بشدة	6	8.3
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



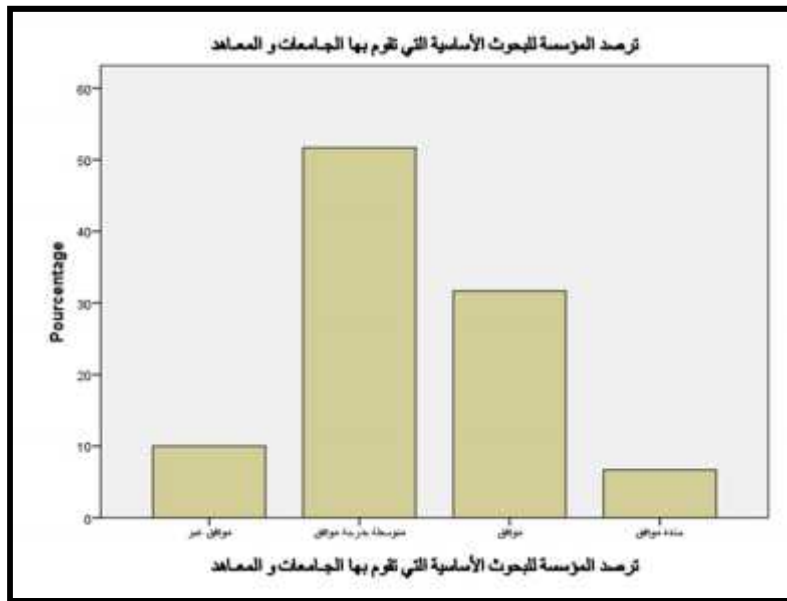
### 18 متابعة المؤسسة التكنولوجيات الجديدة

نلاحظ من خلال الجدول ( 22 ) أن أغلب أفراد العينة المدروسة في مؤسسة موبيليس موافقون على ان المؤسسة تعمل على متابعة التكنولوجيات الجديدة وذلك بنسبة 60 % وذلك راجع للامكانيات المادية والمالية والبشرية المسخرة من المؤسسة للحصول على أحدث الآلات المتطورة تكنولوجيا .  
السؤال الثاني : ترصد المؤسسة للبحوث الاساسية التي تقوم بها الجامعات والمعاهد:

جدول رقم 23 : ترصد المؤسسة للبحوث في الجامعات والمعاهد

العناصر	التكرار	% النسبة
غير موافق	6	10.0
موافق بدرجة متوسطة	31	51.7
موافق	19	31.7
موافق بشدة	4	6.7
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



19 ترصد المؤسسة للبحوث الأساسية التي تقوم بها الجامعات والمعاهد

يتضح من خلال

الجدول ( 23 ) ان اغلب افراد العينة في المؤسسة موافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تترصد البحوث العلمية التي تقوم بها الجامعات والمعاهد وذلك بنسبة 51.7% وذلك يرجع الى الاتفاقيات المبرمة بين المؤسسة والمعاهد والجامعات ومراكز البحث ، وتليها مباشرة فئة موافق بنسبة 31.7% وذلك ما يفسره اهتمام هذه الفئة ببحوث الجامعات والمعاهد خاصة الموظفين ذو الطابع التقني خاصة الأبحاث في مجال تكنولوجيا الاتصالات ، اما فئة غير موافق جاءت ممثلة بنسبة 10% وذلك يرجع لعدم اهتمام هذه الفئة بأبحاث الجامعات نظرا للطابع المهام المسندة اليهم ، وأخيرا تأتي فئة الموافقون بشدة وذلك بنسبة 6.7% وهو مرتبط بفئة الموظفين أصحاب المناصب العليا الذين يبحثون عن سبل التعاون بين الجامعة والمؤسسة ويوقعون بروتوكولات التعاون .

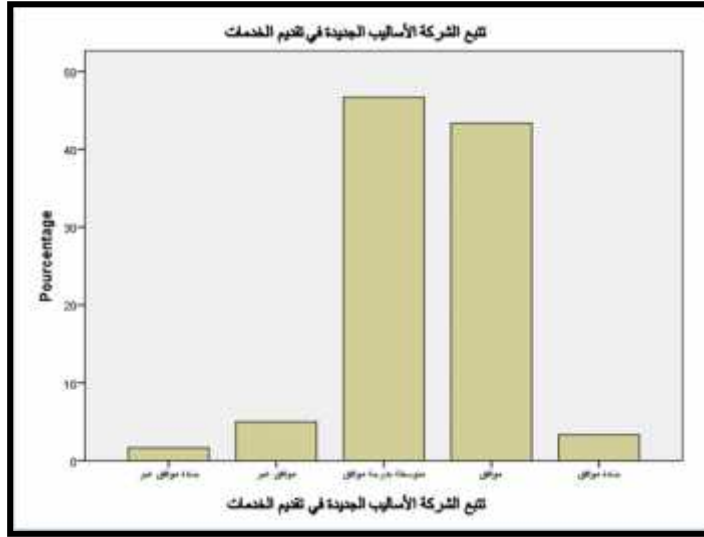
السؤال الثالث: تتبع المؤسسة للأساليب الجديدة في تقديم الخدمات:

جدول رقم 24 : تتبع المؤسسة للأساليب الجديدة في تقديم الخدمات

العناصر	التكرار	% النسبة
غير موافق بشدة	1	1.7
غير موافق	3	5.0
موافق بدرجة متوسطة	28	46.7

موافق	26	43.3
موافق بشدة	2	3.3
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



20 تتبع الشركة الاساليب الجديدة في تقديم الخدمات

نلاحظ من خلال الجدول (24) ان الفئتين موافق وموافق بدرجة متوسطة متقاربتان حيث ان الأول تمثل نسبة 43.3% والثانية ممثلة بنسبة 46.7% وذلك راجع الى البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة والمناخ التنافسي الكبير مع المتعاملين الآخرين نجمة وجيزي ، ثم تليهما فئة غير موافق وذلك بنسبة 5% وذلك لعدم اهتمام هذه

الفئة بتتبع الأساليب الجديدة في تقديم الخدمات لعدم دخولها في حيز مسؤوليتها ، ثم تأتي فئة موافق بشدة بنسبة 3.3% وأخيرا فئة غير موافق بشدة بنسبة 1.7% .

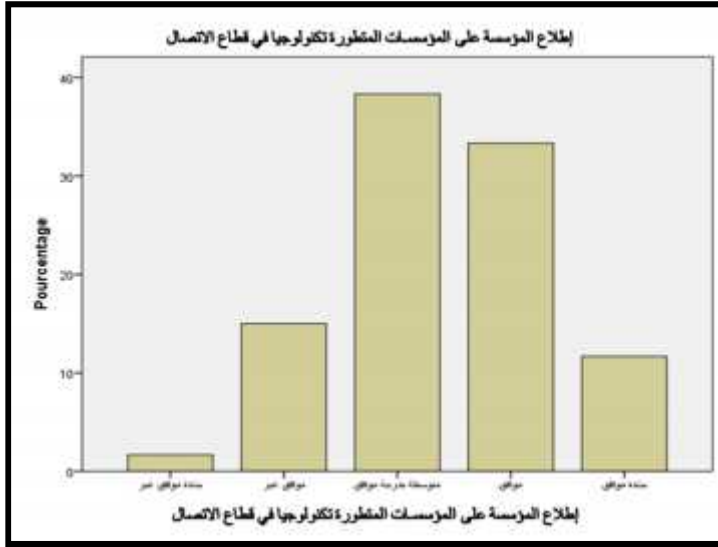
السؤال الخامس: هل المؤسسة على اطلاع بالمؤسسات المتطورة تكنولوجيا في قطاع الاتصال :

جدول رقم 25 : الاطلاع على المؤسسات المتقدمة تكنولوجيا في قطاع الاتصال :

العناصر	التكرار	%النسبة
غير موافق بشدة	1	1.7
غير موافق	9	15.0
موافق بدرجة متوسطة	23	38.3

موافق	20	33.3
موافق بشدة	7	11.7
المجموع	60	100.0

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



## 21 اطلاع المؤسسة للمؤسسات المتطورة تكنولوجيا في قطاع الاتصال

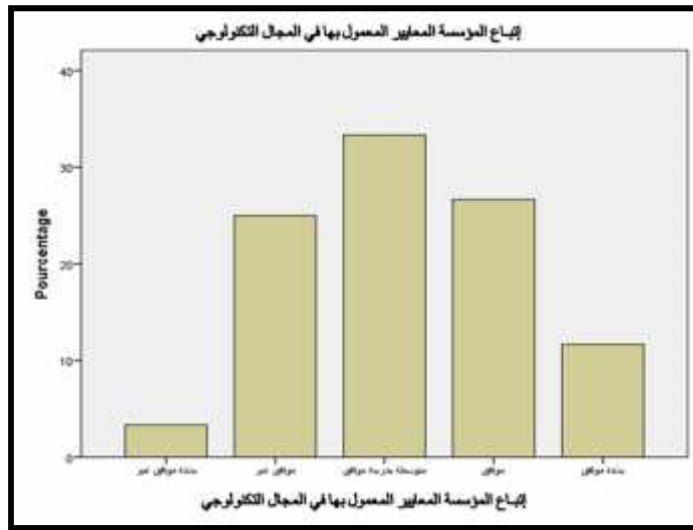
من خلال الجدول (25) يلاحظ التماثل بين الفئتين " موافق بدرجة متوسطة " و " موافق " بنسبتي 38.3% و 33% وذلك راجع الى طبيعة الاتفاقيات التي تبرمها المؤسسة مع هذه الشركات و الدورات التكوينية التي تقوم بها هذه الأخيرة لصالح موظفي المؤسسة، ثم تليهما فئة " غير موافق " التي تمثل نسبة 15% والسبب في ذلك يرجع للعمال الذين ليس لهم علاقة بتكنولوجيا الاعلام والاتصال مثل مصالح الشؤون القانونية والى ما ذلك ، اما فئة " موافق بشدة " فتمثل نسبة 11.7% وذلك راجع لرغبة اطارات المؤسسة في معرفة جميع المؤسسات المتقدمة تكنولوجيا .

السؤال السادس: ما مدى تتبع المؤسسة للمعايير المعمول بها في المجال التكنولوجي جدول رقم 26: تتبع المؤسسة المعايير المعمول بها في المجال التكنولوجي:

العناصر	التكرار	%النسبة
غير موافق بشدة	2	3.3
غير موافق	15	25.0

33.3	20	موافق بدرجة متوسطة
26.7	16	موافق
11.7	7	موافق بشدة
100	60	المجموع

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



22 إتباع المؤسسة المعايير المعمول بها في المجال التكنولوجي

وبعد الوقوف على مستوى قبول عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات اليقظة التكنولوجية، سنلخص في الجدول رقم ( 27 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور اليقظة التكنولوجية كما يلي:

### الجدول رقم (27)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (اليقظة التكنولوجية) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
01	تعمل الشركة على متابعة التكنولوجيات الجديدة	1,92	0,530	منخفض
02	تترصد الشركة البحوث الأساسية التي تقوم بها الجامعات والمعاهد	3,72	0,691	مرتفع
03	تتبع الشركة الأساليب الجديدة في تقديم الخدمات	3,35	0,755	متوسط
04	الشركة على اطلاع بالشركات المتطورة تكنولوجيا في قطاع الاتصال	3,42	0,720	متوسط
05	تتبع الشركة المعايير المعمول بها في المجال التكنولوجي	3,42	0,869	متوسط
	<b>اليقظة التكنولوجية</b>	3.16		متوسط

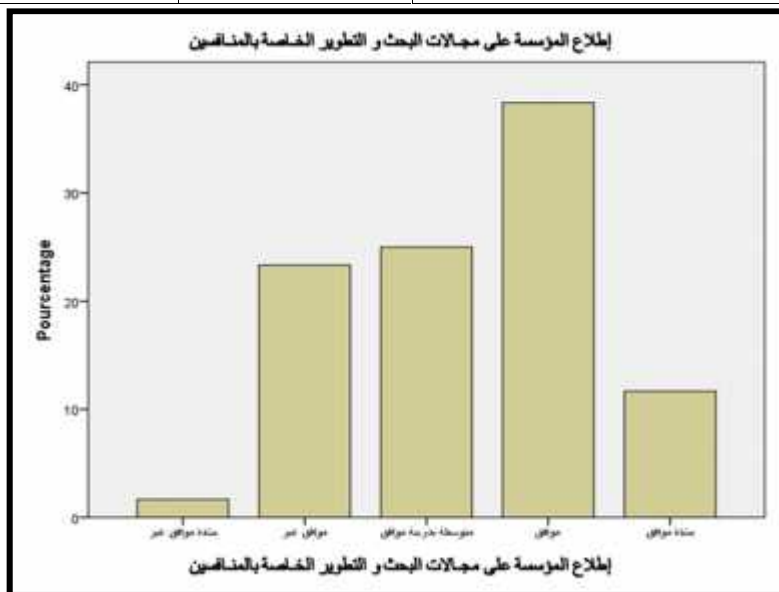
يعرض الجدول رقم (27) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد اليقظة الإستراتيجية وهو بعد اليقظة التكنولوجية والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (5) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (1-5) كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.16) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة.

**2/ اليقظة التنافسية لدى موبيليس :**

من خلال السؤال رقم 07 طلب من أفراد العينة إبداء آراءهم حول ما تقدمه موبيليس من اجل الاطلاع على مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين ، وكانت النتائج كما يوضحه الجدول:

**جدول رقم 28: المؤسسة لها اطلاع بمجالات البحث والتطوير للمنافسين**

العناصر	التكرار	%النسبة
غير موافق بشدة	1	1.7
غير موافق	14	23.3
موافق بدرجة متوسطة	15	25.0
موافق	23	38.3
موافق بشدة	7	11.7
المجموع	60	100



23 اطلع المؤسسة على مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين



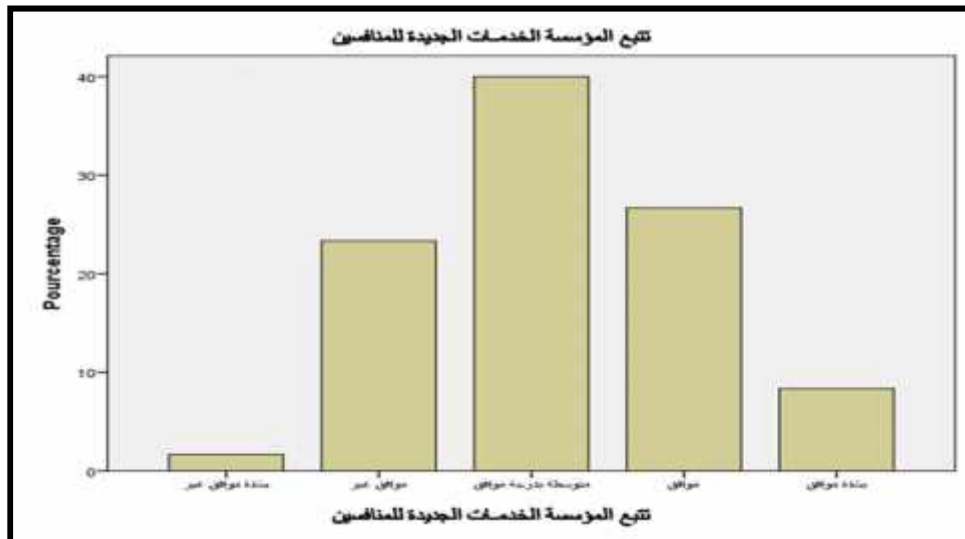
من خلال الجدول (28) نلاحظ أن فئة " موافق " تغلب على أجوبة أفراد العينة وذلك بنسبة 38.3% وذلك راجع الى تتبع المؤسسة للمحيط وخاصة رصد تحركات المنافسين من خلال جمع جميع المعلومات الخاصة بهم ، وتليها فئة " موافق بدرجة متوسطة " بنسبة 25% وذلك مرجعه الى المصالح التي لا تستعمل الأسلوب السابق الذكر لطبيعة عملها مثل : مصلحة المحاسبة ، ثم تأتي بشكل متقارب مع الفئة السابقة فئة " غير موافق " بنسبة 23.3 % ، ومن ثم تأتي فئة " موافق بشدة " بنسبة 11.7 % وأخيرا فئة " غير موافق بشدة " وذلك بنسبة 1.7% .

السؤال الثامن: هل المؤسسة تتبع الخدمات الجديدة للمنافسين ؟

الجدول رقم 29: تتبع المؤسسة الخدمات الجديدة للمنافسين:

العناصر	التكرار	%النسبة
غير موافق بشدة	1	1.7
غير موافق	14	23.3
موافق بدرجة متوسطة	24	40.0
موافق	16	27.7
موافق بشدة	5	8.3
المجموع	60	100

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



24 تتبع المؤسسة الخدمات الجديدة للمنافسين

يتضح من خلال الجدول رقم (29) أن أغلب أفراد العينة المدروسة أجوبتهم كانت " بموافق بدرجة متوسطة " وذلك بنسبة 33.3% وذلك مرجعه الى الدراسات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة من أجل

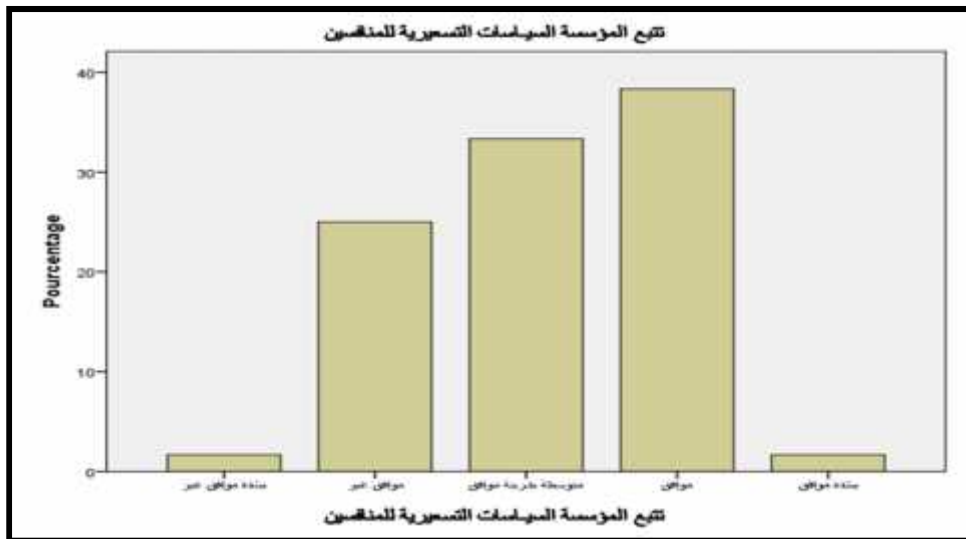
رصد آراء الزبائن التي من خلالها يمكن اكتشاف الخدمات الجديدة للمنافسين او جمع المعلومات مباشرة عن المنافسين في السوق ، تليها فئة " موافق " بنسبة 27.7% ، تليها فئة "غير موافق " وذلك بنسبة 23.3% وما يفسر هذه الفئة هو عدم اهتمامهم بمتابعة الخدمات الجديدة للمنافسين ومثال ذلك : مصلحة الوسائل ، والمصالح المالية والمحاسبية ، ثم تأتي فئة " موافق بشدة " بنسبة 8.3% وهذه الفئة خاصة بالاطارات العليا للمؤسسة الذين يؤيدون روح البحث واكتشاف كل ما تقدمه المنافسة من جديد بهدف رصد واتخاذ كل التدابير المناسبة للتصدي له ، وأخيرا تأتي فئة " غير موافق بشدة " بنسبة 1.7 % وذلك يرجع الى اهتمام هذه الفئة بالخدمات الجديدة المقدمة من طرف المنافسين .

السؤال التاسع : هل تتبع المؤسسة السياسات التسعيرية للمنافسين ؟

الجدول رقم 30: المؤسسة تتبع السياسات التسعيرية للمنافسين :

العناصر	التكرار	%النسبة
غير موافق بشدة	1	1.7
غير موافق	15	25.0
موافق بدرجة متوسطة	20	33.3
موافق	23	38.8
موافق بشدة	1	1.7
المجموع	60	100.0

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



25 تتبّع المؤسسة السياسات التسعيرية للمنافسين

يتضح من خلال الجدول رقم (30) أن هناك تقارب في الأجوبة بين الفئتين " موافق بدرجة متوسطة " و " موافق " وذلك بنسبتين 33.3% و 38.8% وذلك راجع الى اهتمام موظفي المؤسسة لاكتشاف

طرق التسعير الخاصة بالمنافسين خاصة العروض الجديدة المقدمة من طرف شركتي " جيزي " و " نجمة " وكذلك لاهتمام موظفي الاقسام التجارية بمعرفة السياسات التسعيرية للمنافسين عن طريق ارسال عمال الى المنافسين على شكل زبائن ومحاولة اكتشاف طرق التسعير عن طريق المقابلات مع عمال المؤسسات المنافسة ، تليهما فئة " غير موافق " بنسبة 25 % يرجع الى عدم اهتمام هذه الفئة بالسياسات التسعيرية للمنافسين ، وأخيرا بالتساوي تأتي فئتي " موافق بشدة " و " غير موافق بشدة " وذلك بنسبة 1.7 % .

السؤال العاشر: هل تهتم المؤسسة بالنتائج المالية للمنافسين ؟

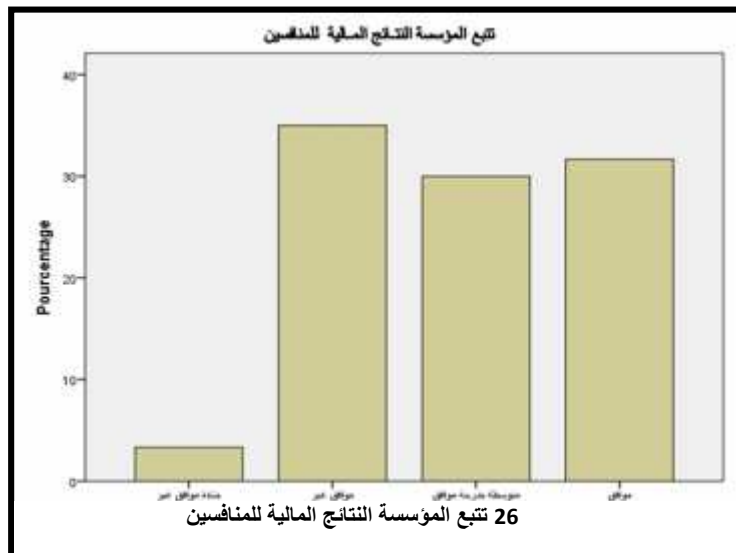
مدى تتبع المؤسسة السياسات المالية للمنافسين:

تفاوتت الأجوبة فيما يخص ضرورة الأخذ بالنتائج المالية المحققة من طرف المؤسسات المنافسة وكانت النتائج كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم 31: تتبع المؤسسة السياسات المالية للمنافسين :

العناصر	التكرار	%النسبة
غير موافق بشدة	2	3.3
غير موافق	21	35.0
موافق بدرجة متوسطة	18	30.0
موافق	19	31.7
المجموع	60	100.0

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 31 ) أن هناك تقارب بين نسب فئات العينة المدروسة وخاصة فئات " غير موافق " و " موافق " و " موافق بدرجة متوسطة " وذلك بنسب 35 % و 31.7 % و 30 % على التوالي وذلك لاختلاف أوجه النظر بين عمال المؤسسة حول تتبع المؤسسة للنتائج المالية للمنافسين فمنهم من يرى أنها من تخصص المصالح المالية ومنهم من يرى أنها من اختصاص جميع مصالح المؤسسة وأخيرا فئة " غير موافق بشدة " بنسبة 3.3 % لعدم اهتمام هذه الفئة بالنتائج المالية للمنافسين .

**السؤال الحادي عشر : هل المؤسسة تتبع نوعية ودرجة تهديدات المنافسين ؟**

**تتبع المؤسسة نوعية ودرجة تهديدات المنافسين :**

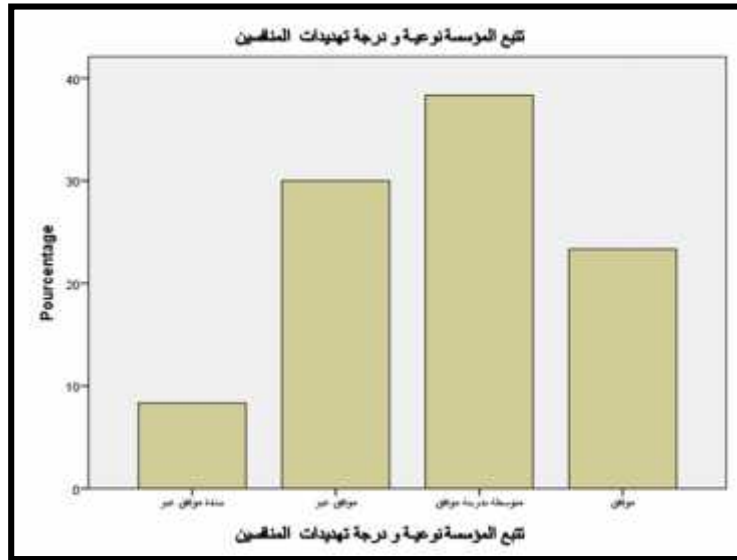
هذا السؤال يركز على نقطة جوهرية وهو مدى مراقبة المؤسسة لتهديدات المنافسين واستراتيجيتها

الهجومية في السؤال وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي :

**جدول رقم 32 : تتبع المؤسسة نوعية ودرجة تهديدات المنافسين**

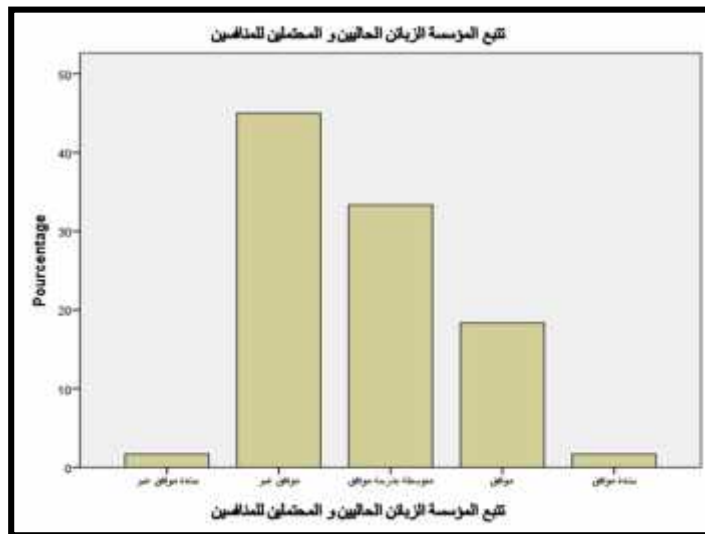
العناصر	التكرار	%النسبة
غير موافق بشدة	5	8.3
غير موافق	18	30.0
موافق بدرجة متوسطة	23	38.3
موافق	14	23.3
المجموع	60	100.00

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



27 تتبع المؤسسة نوعية ودرجة تهديدات المنافسين

يتضح من خلال الجدول (32) أن هناك تقارب في الفئات من ناحية النسب حيث جاءت فئة " موافق بدرجة متوسطة " وذلك بنسبة 38.8% وذلك مرجعه للانظمة المراقبة الخاصة للمؤسسة على المحيط خاصة المحيط التنافسي عن طريق بحوث التسويق والمقابلات الشخصية للزبائن وعن طريق دفاتر الشكوى لدى الوكالات التجارية الخاصة بموبيليس ، تليها العنصرين " غير موافق " و " موافق " بتقارب نوعا بنسبة 30% و 23.3% وذلك مرده الى اختلاف أوجه النظر بين أفراد العينة ، وأخيرا يأتي العنصر " غير موافق بشدة " بنسبة 8.3% وهو مايفسره عدم اهتمام افراد هذا العنصر بهذا السؤال لعدم دخوله في صلاحيتهم .



28 تتبع المؤسسة الزبائن الحاليين و المحتملين للمنافسين

السؤال الثاني عشر: هل المؤسسة تقوم بمتابعة الزبائن الحاليين و المحتملين للمنافسين ؟

## جدول رقم 33: تتبع المؤسسة الزبائن الحاليين و المحتملين للمنافسين

العناصر	التكرار	% النسبة
غير موافق بشدة	1	1.7
غير موافق	27	45.0
موافق بدرجة متوسطة	20	33.3
موافق	11	18.3
موافق بشدة	1	1.7
المجموع	60	100.00

## المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان

يتضح من خلال الجدول رقم (33) أن أفراد العينة المدروسة معظم اجابتهم تركزت في العنصر " غير موافق " بنسبة 45 % وذلك بسبب عدم وجود خلية متخصصة في المؤسسة للمتابعة الفعلية للزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين ، يليها عنصر " موافق بدرجة متوسطة " وذلك بنسبة 33.3% حيث يرى افراد هذا العنصر أن الأنظمة الاستخبارية للمؤسسة كفيلة بمتابعة زبائن المنافسين سواء الحاليين أو المستقبليين وأخيرا عنصرا " موافق " و " غير موافق بشدة " بنسبة 1.7 % .

وبعد الوقوف على مستوى قبول عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات اليقظة التنافسية، سنلخص في الجدول رقم ( 34 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور اليقظة التنافسية كما يلي:

## الجدول رقم (34)

## استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (اليقظة التنافسية) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
06	الشركة على اطلاع بمجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين	3,35	1,022	متوسط
07	تتبع الشركة الخدمات الجديدة للمنافسين	3,17	0,942	متوسط
08	تتبع الشركة السياسات التسعيرية للمنافسين	3,13	0,873	متوسط
09	تتبع الشركة النتائج المالية للمنافسين	2,90	0,896	متوسط
10	تتبع الشركة نوعية ودرجة تهديدات المنافسين	2,77	0,909	متوسط
11	تتبع الشركة الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين	2,73	0,841	متوسط

متوسط	3,00	اليقظة التنافسية
-------	------	------------------

يعرض الجدول رقم (34) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد اليقظة الإستراتيجية وهو بعد اليقظة التنافسية والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (6) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (6-11) كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.00) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة.

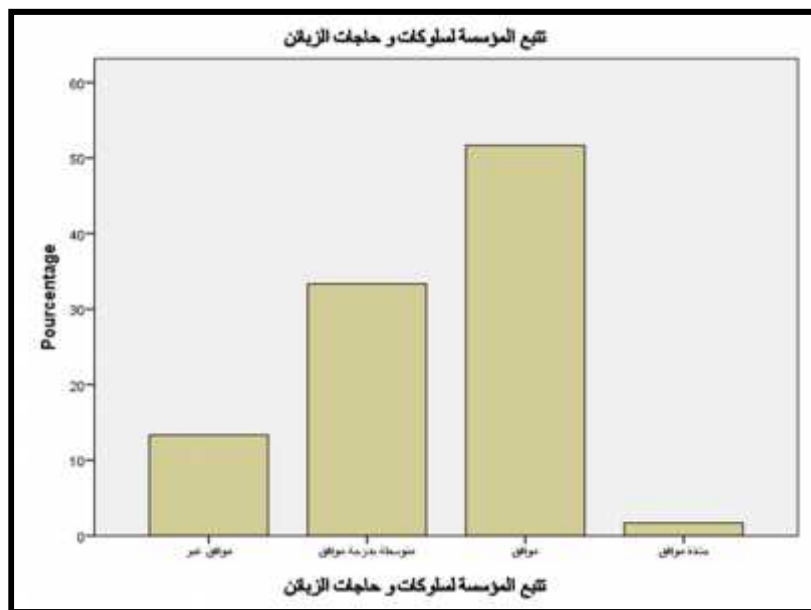
### 3/ اليقظة التجارية في موبيليس :

السؤال الثالث عشر : هل تراقب المؤسسة سلوكيات وحاجات الزبائن :

الجدول رقم 35: مدى تتبع المؤسسة لسلوكيات وحاجات الزبائن :

العناصر	التكرار	% النسبة
غير موافق	8	13.3
موافق بدرجة متوسطة	20	33.3
موافق	31	51.7
موافق بشدة	1	1.7
المجموع	60	100.00

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



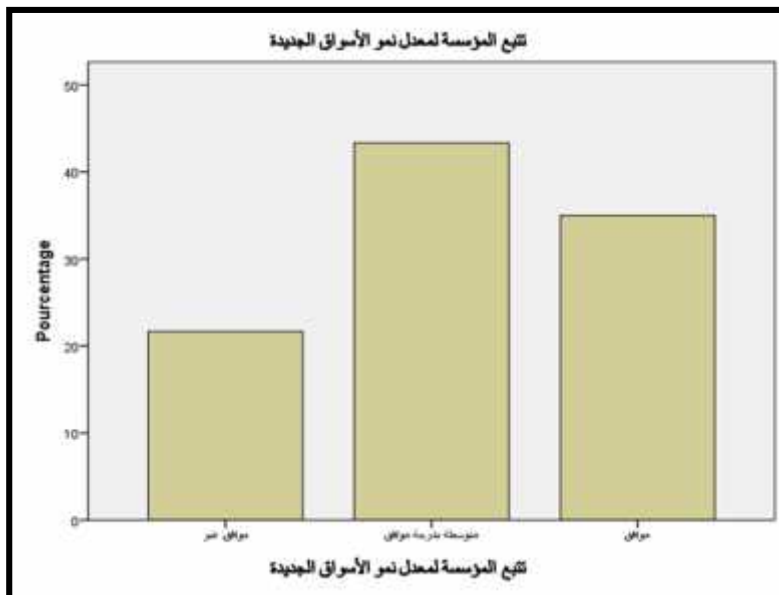
يتضح من خلال الجدول رقم (35) أن أغلب أفراد العينة المدروسة موافقون على أن المؤسسة تتابع سلوكيات وحاجات الزبائن وذلك بنسبة 51.7% وهو كما يمثل جوهر وقلب النشاط لموبيليس التي تسهر على تلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال جميع الامكانيات التي توفرها لتبقى في اتصال دائم مع الزبون خاصة خدمة الخط الأخضر 14 ، تليها الموافقون بدرجة متوسطة بنسبة 33.3% وما يفسر هذه النسبة أن عمال المؤسسة مقتنعون أن الجهود التي تبذلها " موبيليس " كفيلة بابقائها على اتصال بالزبائن وحتى التنبأ بحتياجاتهم مستقبلا ، ثم يأتي " الغير موافقون " بنسبة 13.3% ويرجع ذلك الى اعتقادهم بأن المؤسسة لا تتقرب الى الزبائن بشكل المناسب مما يجعلها في بعض الأحيان لا تفهم سلوكياته ، وأخيرا عنصر " موافق بشدة " بنسبة 1.7%

السؤال الرابع عشر: هل تتبع المؤسسة معدل نمو الأسواق الجديدة ؟

جدول رقم 36:مدى تتبع المؤسسة معدل نمو الأسواق الجديدة:

العناصر	التكرار	%النسبة
غير موافق	13	21.7
موافق بدرجة متوسطة	26	43.3
موافق	21	35.0
المجموع	60	100.0

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



30 تتبع المؤسسة لمعدل نمو الأسواق الجديدة



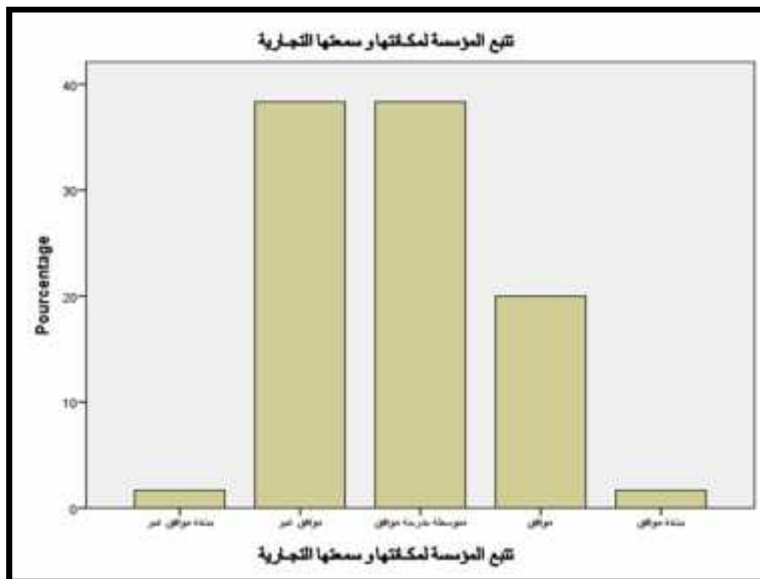
نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 36 ) أن جل أفراد العينة المدروسة " موافقون بدرجة متوسطة " وذلك بنسبة **43.3 %** وذلك بسبب ترصد المؤسسة لمحيطها وخاصة المباشر لها والمتمثل في الأسواق عن طريق بحوث التسويق والمقابلات الشخصية مع الزبائن ، تليها " الموافقون " بنسبة **35 %** ومرد ذلك الى الخلايا الموجودة على مستوى المؤسسة لتتبع كل صغيرة وكبيرة في الاسواق وما يطرحه المنافسون من خدمات جديدة ، وأخيرا " الغير موافقون " بنسبة **21.7 %** وذلك لعدم اهتمام فئة هذه العينة لمدى تتبع المؤسسة لمعدل نمو الاسواق الجديدة لأنها ليست من صلاحيتهم .

السؤال الخامس عشر : هل تهتم المؤسسة بمكانتها وسمعتها التجارية ؟

جدول رقم 37: مدى تتبع المؤسسة مكانتها وسمعتها التجارية:

العناصر	التكرار	%النسبة
غير موافق	1	1.7
غير موافق	23	38.3
موافق بدرجة متوسطة	23	38.3
موافق	12	20.0
موافق بشدة	1	1.7
المجموع	60	100.0

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



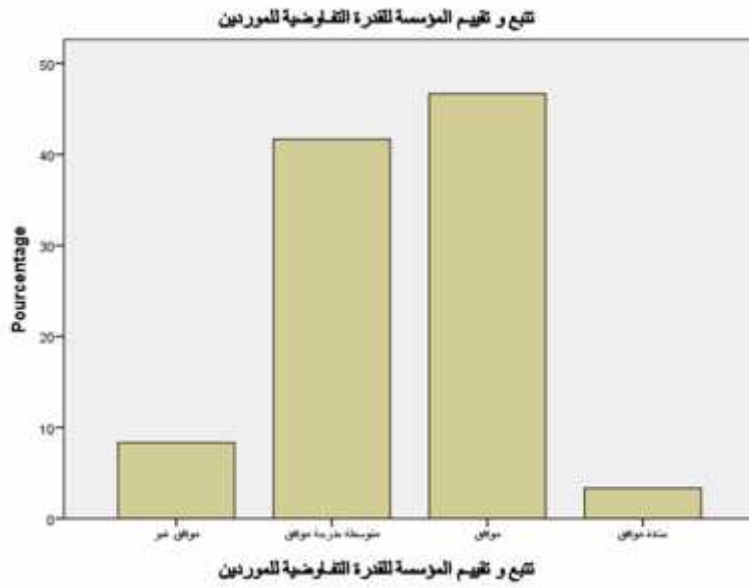
31 تتبع المؤسسة لمكانتها وسمعتها التجارية

يتضح من خلال الجدول رقم (37) ان هناك تساوي في النسب بين فئة " موافق بدرجة متوسطة " و فئة " غير موافق " وذلك بنسبة 38.3 % وهذا يرجع الى اختلاف أوجه النظر بين افراد العينة المدروسة حول هذا السؤال ، حيث الفئة الاولى ترى أن المؤسسة تقوم بجهود معتبرة لتحسين سمعتها التجارية ومثال ذلك دعمها للمنتخب الوطني الجزائري لكرة القدم ، أما الفئة الثانية فتري عكس ذلك حيث تبني موقفها على النتائج المحققة من المنافسين ونسبة تزايد عدد المشتركين ، تليهما فئة " موافق " بنسبة 20 % وسبب اعتقاد افراد هذه الفئة أن المؤسسة من خلال تبنيها مفهوم المسؤولية الاجتماعية لهو خير دلالة لاهتمام " موبيليس " بسمعتها التجارية ، وأخيرا تأتي بالتساوي فئتا " غير موافق " و " موافق بشدة " بنسبة 1.7 % .

السؤال السادس عشر : هل تحسب المؤسسة حسابا للقوة التفاوضية للموردين ؟

جدول رقم 38: مدى تتبع المؤسسة القدرة التفاوضية للموردين

العناصر	التكرار	%النسبة
غير موافق	5	8.3
موافق بدرجة متوسطة	25	41.7
موافق	28	46.7
موافق بشدة	2	3.3
المجموع	60	100.0



32 تتبع و تقييم المؤسسة للقدرة التفاوضية للموردين

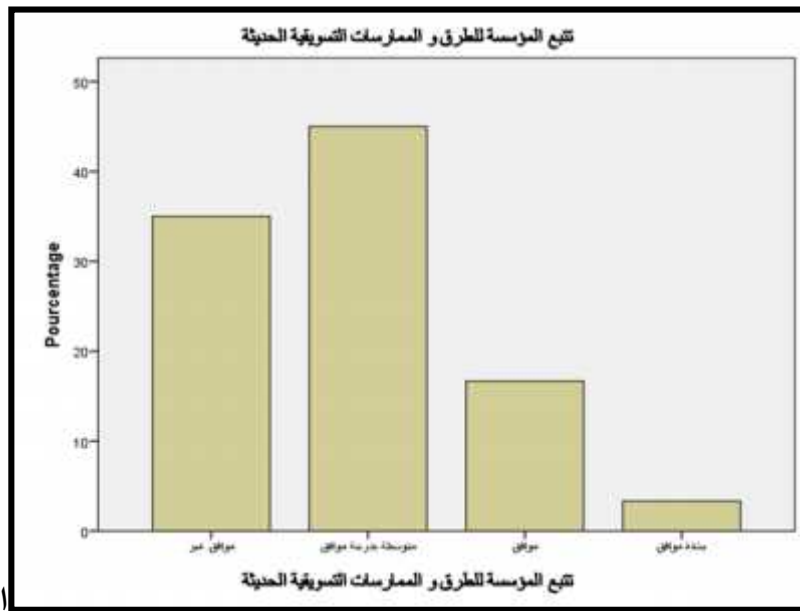
#### المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان

من خلال الجدول (38) أن هناك تقارب بين نسبيتي فئة " موافق " و " موافق بدرجة متوسطة " وذلك ب : 46.7% و 41.7% ويرجع ذلك الى الاهتمام المؤسسة الكبير بالموردين وخاصة منهم موردي تكنولوجيا الاعلام والاتصال وتحاول بناء علاقة وطيدة معهم لكي لا تخسرهم لصالح أحد المنافسين ، تليها فئة " غير موافق " بنسبة 8.3% ، واخيرا فئة " موافق بشدة " بنسبة 3.3% .

السؤال السابع عشر : هل تنتهج المؤسسة أساليب وطرق تسويقية حديثة ؟

جدول رقم 39: مدى تتبع المؤسسة الطرق والممارسات التسويقية الحديثة:

العناصر	التكرار	%النسبة
غير موافق	21	35.0
موافق بدرجة متوسطة	27	45.0
موافق	10	16.7
موافق بشدة	2	3.0
المجموع	60	100.0



33 تتبع المؤسسة للطرق والممارسات التسويقية الحديثة

### لمصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان

يتضح من خلال الجدول رقم ( 39 ) أن أغلب أفراد العينة المدروسة من فئة " موافقون بدرجة متوسطة " وذلك بنسبة 45 % وذلك بسبب الجهودات التسويقية التي تبذلها مؤسسة موبيليس لتقرب أكثر من زبائنها للتعرف عن كثب عن احتياجاتهم ورغباتهم تليها فئة " غير موافق " بنسبة 35 % ومرد ذلك لاعتقاد أفراد هذه الفئة أن طرق المتبعة في الممارسات التسويقية أصبحت روتينية مما يقلل من نجاعتها مع الزبائن مما يلزم المؤسسة على البحث عن طرق تسويقية أكثر حداثة وتطورا ، ثم تأتي فئة " موافق بنسبة 16.7 % وأخيرا فئة " غير موافق " وذلك بنسبة 3 % .

وبعد الوقوف على مستوى قبول عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات اليقظة التجارية، سنلخص في الجدول رقم ( 40 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور اليقظة التجارية كما يلي:

### الجدول رقم (40)

#### استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (اليقظة التجارية) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
12	تتبع الشركة سلوكات وحاجات الزبائن	3,42	0,743	متوسط
13	تتبع الشركة معدل نمو الاسواق الجديدة	3,13	0,747	متوسط
14	تتبع الشركة السياسات التسعيرية للمنافسين	2,82	0,833	متوسط
15	تتبع الشركة مكانتها وسمعتها التجارية	3,45	0,699	متوسط

متوسط	0,685	2,88	16 تتنوع الشركة الطرق والممارسات التسويقية الحديثة
متوسط		3,14	اليقظة التجارية

يعرض الجدول رقم (40) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد اليقظة الإستراتيجية وهو بعد اليقظة التجارية والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (5) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (12-16) كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.14) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة.

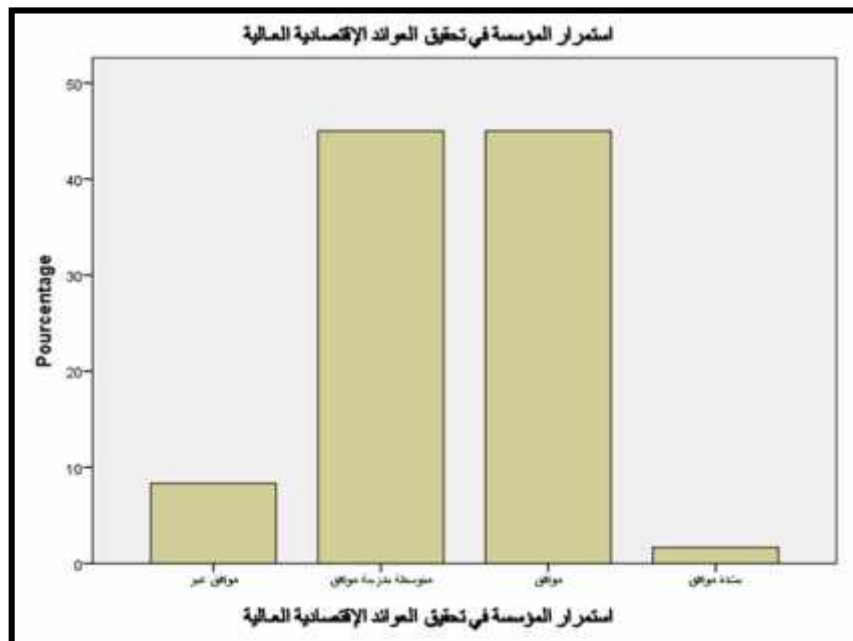
## 2/ الميزة التنافسية المستدامة لموبيليس :

السؤال الأول : هل تستمر المؤسسة في تحقيق العوائد الاقتصادية العالية ؟

جدول رقم 41: مدى استدامة المؤسسة في تحقيق العوائد الاقتصادية العالية

العناصر	التكرار	%النسبة
غير موافق	5	8.3
موافق بدرجة متوسطة	27	45.0
موافق	27	45.0
موافق بشدة	1	1.7
المجموع	60	100.0

المصدر إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



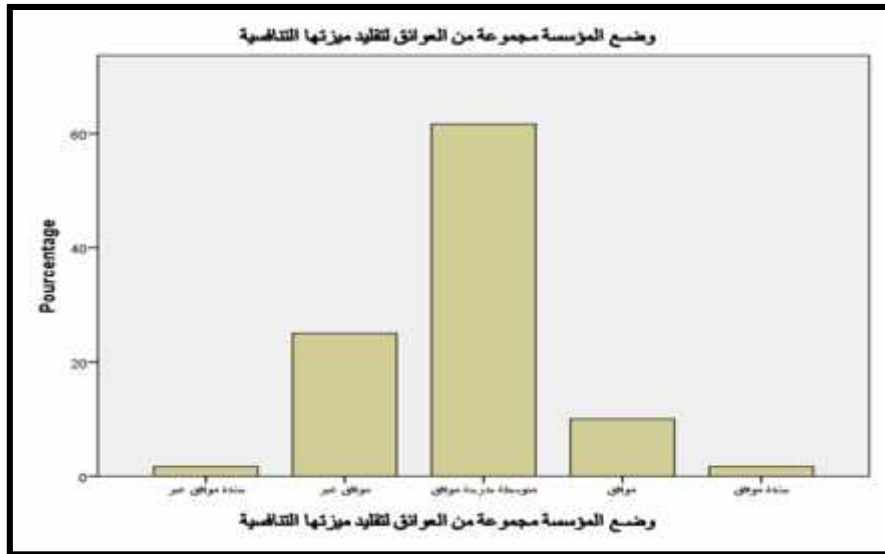
يتضح من خلال الجدول رقم (41) أن هناك تساوي بين فئتي " موافق " و " موافق بدرجة متوسطة " وذلك بنسبة 45 % وهذا بسبب النتائج المالية التي حققتها " موبيليس " على مدى السنوات الأخيرة ، تليها فئة " غير موافق " بنسبة 8.3 % وأخيرا فئة " موافق بشدة " وذلك بنسبة 1.7 % .

السؤال الثاني : هل تضع المؤسسة مجموعة من العوائق لتقليد ميزتها التنافسية ؟

جدول رقم 42: العوائق التي تضعها المؤسسة لعدم تقليد ميزتها التنافسية

العناصر	التكرار	%النسبة
غير موافق بشدة	1	1.7
غير موافق	15	25.0
موافق بدرجة متوسطة	37	61.7
موافق	6	10.0
موافق بشدة	1	1.7
المجموع	60	100.0

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



35 وضع المؤسسة مجموعة من العوائق لتقليد ميزتها التنافسية

نلاحظ من الجدول رقم (42) أن أغلب أفراد العينة المدروسة " موافقون بدرجة متوسطة " على أن المؤسسة تضع حواجز لتقليد ميزتها التنافسية وذلك بنسبة 61.7 % ومرد ذلك الى أن أصحاب هذا

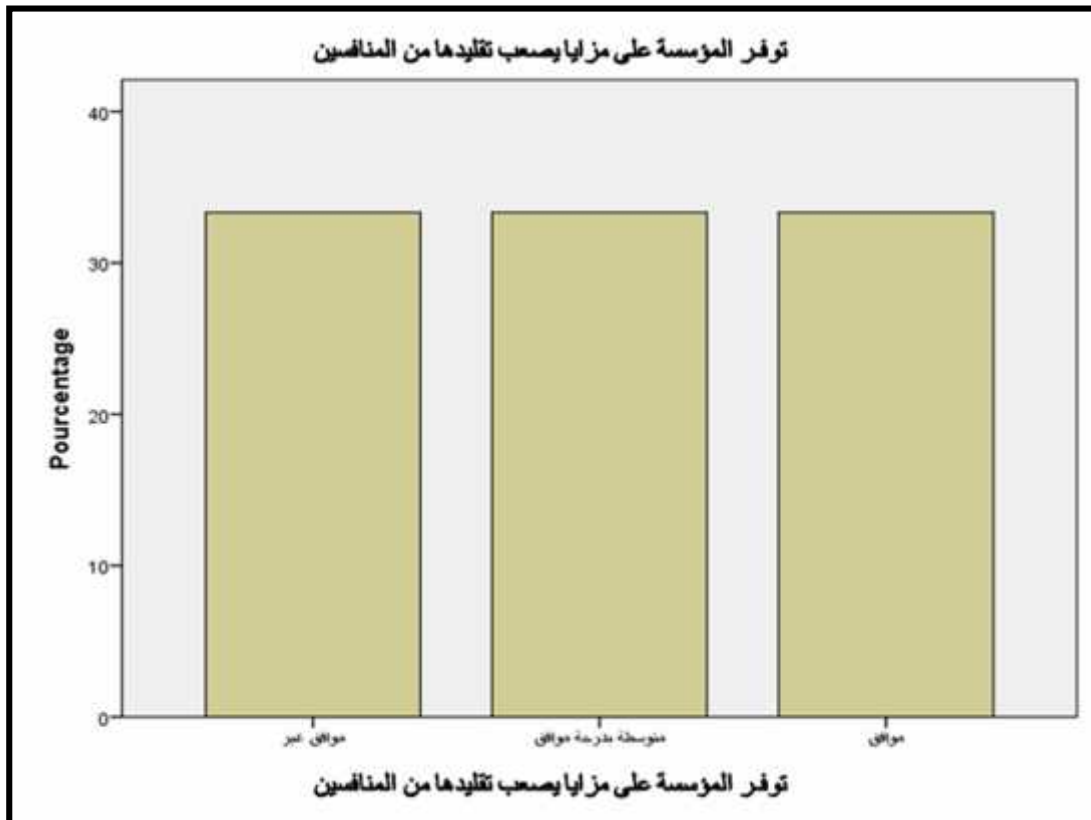
الرأي لعدم افصح موبيليس عن المعلومات الاستراتيجية لها في تقاريرها السنوية وأسماء مورديها والاتفاقيات المبرمة مع الشركات الأخرى ، تليها فئة " غير موافق " بنسبة 25.1 % وذلك لاعتقاد أصحاب هذا الرأي أن المؤسسة أصلا منفتحا أصلا على المحيط ولا تملك فجوة تنافسية كبيرة لتضع أصلا عوائق لعدم تقليدها من المنافسين ، ثم تأتي فئة " موافق " وذلك بنسبة 10 % وهم الاطارات السامية في المؤسسة الذين يرون أن المؤسسة تحاول وضع حواجز لعدم تقليد ميزتها التنافسية ، وأخيرا بالتساوي فئتا " غير موافق بشدة " و " موافق بشدة " بنسبة 1.7 %

السؤال الثالث : هل تتوفر المؤسسة على مزايا يصعب تقليدها من المنافسين ؟

جدول رقم 43: التوفر على مزايا تنافسية يصعب تقليدها من المنافسين

العناصر	التكرار	%النسبة
غير موافق	20	33.3
موافق بدرجة متوسطة	20	33.3
موافق	20	33.3
المجموع	60	100.0

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



يتضح من الجدول رقم (43) أن هناك تساوي بين نسب الفئات " موافق " ، " غير موافق " ، " موافق بدرجة متوسطة " وذلك بنسبة 33.3 % وهذا ما يفسره التباين في وجهات النظر بين أفراد العينة حيث بعضهم يرى أن المؤسسة لها مزايا يصعب تقليدها من المنافسين ومثال ذلك ميزة التعامل الوطني ( من طرف الدولة ) وهي ميزة صعبة التقليد لأجنبية هوية المؤسسات المنافسة في السوق ، أما أصحاب الرأي الآخر فيرون أن المزايا التنافسية خرجت من اطار التقليد الى اطار التجديد ولا يمكن البقاء في مفهوم قديم محصور في التقليد بل يجب الانتقال الى تجديد والابداع في المزايا التنافسية

السؤال الرابع : هل تهتم المؤسسة بتنمية الاعتماد على الموارد غير الملموسة ؟

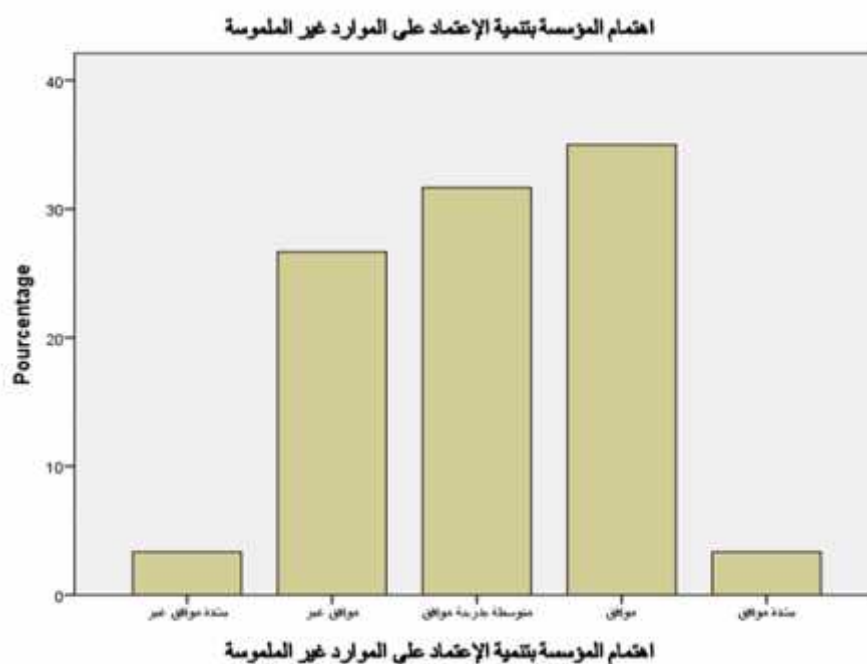
جدول رقم 44: الاهتمام بتنمية الاعتماد على الموارد الغير الملموسة

العناصر	التكرار	%النسبة
غير موافق بشدة	2	3.3
غير موافق	16	26.7
موافق بدرجة متوسطة	19	31.7
موافق	21	35.0
موافق بشدة	2	3.3
المجموع	60	100.0

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 44 ) ان هناك تقارب بين الفئتين " موافق بدرجة متوسطة " و " غير موافق " وذلك بنسبة 35 % و 31.7 % وهذا ما يفسر التباين في الفهم الحقيقي لمفهوم الموارد الغير المؤسسة داخل مؤسسة " موبيليس " ، تليهما فئة " غير موافق " وذلك بنسبة 26.7 % واصحاب هذا الرأي لا يرون أصلا أن لمؤسسة " موبيليس " موارد غير ملموسة متاحة أو تسعى للحصول عليه ، وأخيرا بالتساوي تأتي فئتا " غير موافق بشدة " و " موافق بشدة " بنسبة 3.3 % .





37 اهتمام المؤسسة بتنمية الاعتماد على الموارد غير الملموسة

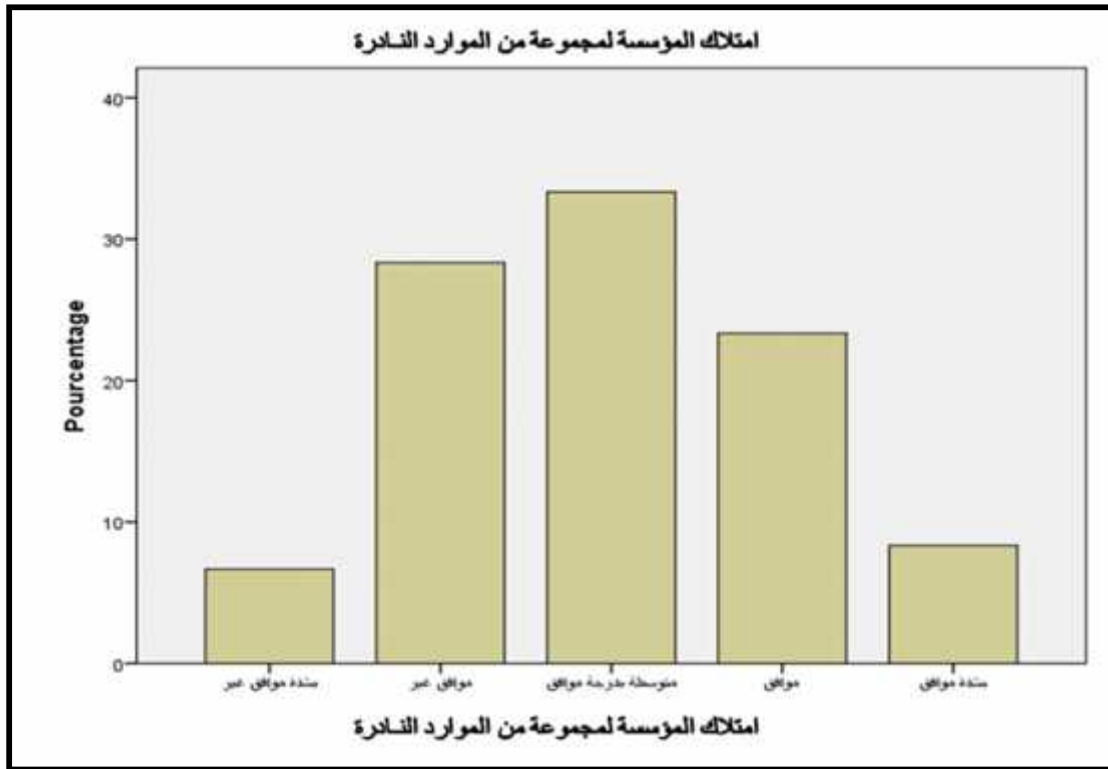
السؤال الخامس: هل تمتلك المؤسسة مجموعة من الموارد النادرة

جدول رقم 45: امتلاك الموارد النادرة من طرف المؤسسة

العناصر	التكرار	% النسبية
غير موافق بشدة	4	6.7
غير موافق	17	28.3
موافق بدرجة متوسطة	20	33.3
موافق	14	23.3
موافق بشدة	5	8.3
المجموع	60	100.0

**المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان**

يتضح من خلال الجدول رقم (45) أن هناك ميول في أفراد العينة المدروسة الى الاجابة ب : " موافق بدرجة متوسطة " وذلك بنسبة 33.3 % وهذا ما يفسره الامكانيات الهائلة التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للمستخدمين لدفعهم نحو الأحسن وهذا ما سيبيني لديهم بعض الكفاءات والمهارات التي تعتبر موارد نادرة بالنسبة للشركة ، تليها فئة " غير موافق " بنسبة 28.3 % ومرجعه لعدم اهتمام افراد هذه الفئة أصلا بمفهوم الموارد النادرة ويعتقدون أن الموارد المتوفرة الحالية كفيلة بسد جميع حاجات المؤسسة ، تأتي بعدها فئة " موافق " وذلك بنسبة 23.3 % حيث لمسنا بعض الوعي أثناء المقابلة مع أفراد هذه العينة بضرورة أن تمتلك " موبيليس " موارد نادرة تساعد على بناء مزايا تنافسية لديها تليها فتتا " موافق بشدة " و " غير موافق بشدة " بنسبتين 8.3 % و 6.7 % على التوالي .السؤال السادس : هل تتوفر المؤسسة على نظام فعال لليقظة الاستراتيجية ؟



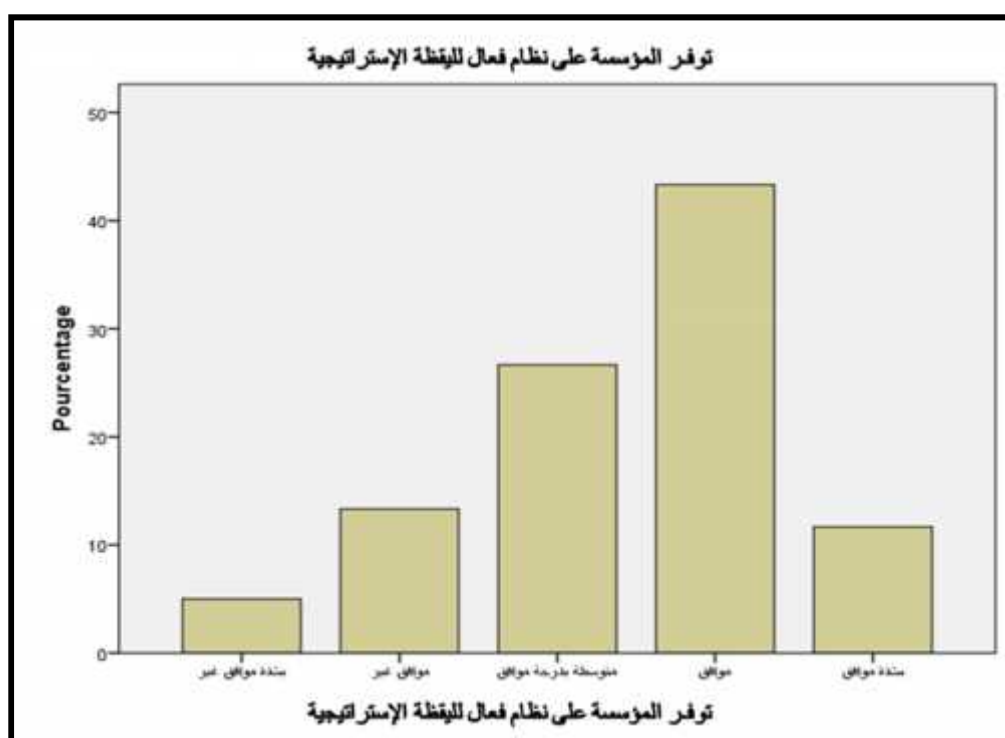
38

**جدول رقم 46: التوفر على نظام فعال لليقظة الاستراتيجية لدى موبيليس**

العناصر	التكرار	%النسبة
غير موافق بشدة	3	5.0

غير موافق	8	13.3
موافق بدرجة متوسطة	16	26.7
موافق	26	43.3
موافق بشدة	7	11.7
المجموع	60	100.0

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



38 توفر المؤسسة على نظام فعال لليقظة الاستراتيجية

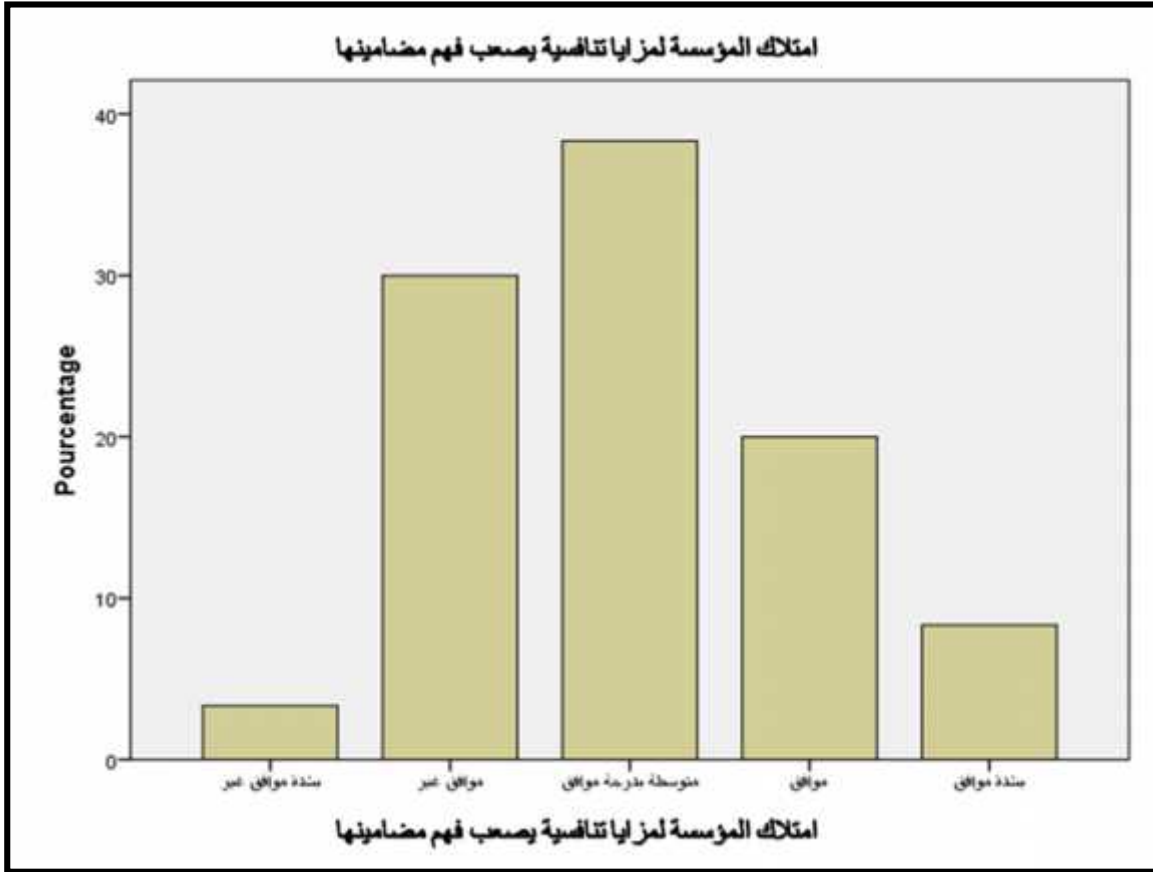
نلاحظ من خلال الجدول رقم (46) أن أغلب أفراد العينة المدروسة " موافقون " على أن " موبيليس " بنسبة 43.3% تمتلك نظام لليقظة الاستراتيجية فعال ويقوم بجمع جميع المعلومات المهمة للمؤسسة ويساعد على التنبأ بالمخاطر المحدقة بالمؤسسات ويتحركات المنافسين في السوق وهذا يرجع كله الى قدم تبني مفهوم اليقظة في المؤسسة ( منذ سنة 2005 ) ، تليها فئة " الموافقون " وذلك بنسبة 26.7% ويفسر هذه النسبة عدم فهمهم التام لمفهوم اليقظة الاستراتيجية ووظائفها ، ثم تأتي فئة " غير موافق " بنسبة 13.3% وهذا لعدم سماع أصحاب هذا الرأي بوجود خلية لليقظة داخل المؤسسة ، والآخر نجد فئتي " موافق بشدة " و " غير موافق بشدة " وذلك بالنسبتين 7% و 5% على التوالي .

السؤال السابع : هل تمتلك المؤسسة مزايا تنافسية يصعب فهم مضامينها ؟

جدول رقم 47 : امتلاك مزايا تنافسية يصعب فهم مضامينها لدى موبيليس

العناصر	التكرار	% النسبة
غير موافق بشدة	2	3.3
غير موافق	18	30.0
موافق بدرجة متوسطة	23	38.3
موافق	12	20.0
موافق بشدة	5	8.3
المجموع	60	100.0

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



39 امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية يصعب فهم مضامينها

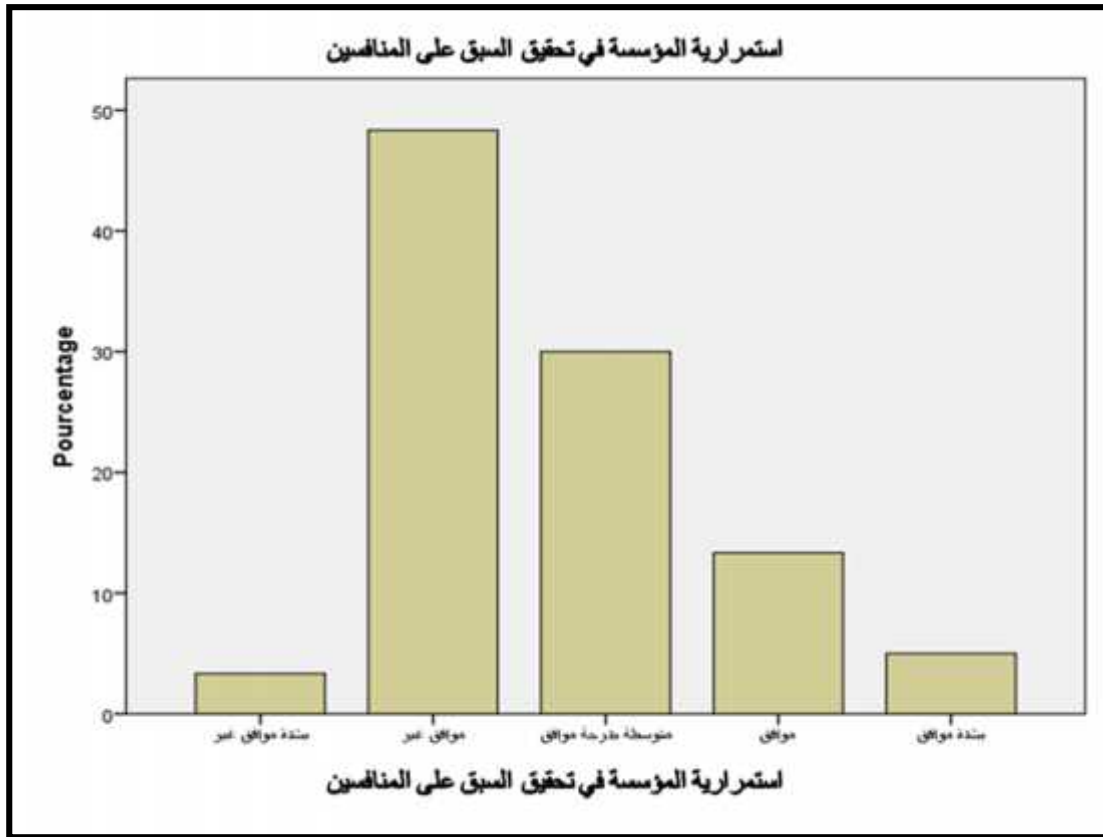
نلاحظ من خلال الجدول رقم (47) أن اجابات افراد العينة المدروسة تميل نوعا ما الى فئة " موافق بدرجة متوسطة " وذلك بنسبة 38.3 % وتفسر هذه الاجابات بعلم افراد هذه العينة يتمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية يصعب فهم مضامينها لتعددتها وعدم قدرة المنافسين على حصرها ورصدها ، تليها فئة " غير موافق " بنسبة 30 % ومرجعه الى عدم اقتناع أفراد العينة بوجود مزايا تنافسية يصعب فهم مضامينها لأن المنافسة بين المتعاملين تزداد وهذا ما لا يمنح الوقت للمؤسسة في التركيز على بناء مزايا تنافسية صعبة الفهم ، ثم تأتي فئة " موافق " بنسبة 20 % وهذا رأي أصحاب المناصب العليا داخل المؤسسة لاقتناعهم بوجود مزايا تنافسية عديدة لموبيليس يصعب فهمها لاحكام هذه الأخيرة في طريقة اخفائها ، وفي الأخير فننأ " موافق بشدة " و غير موافق بشدة " وذلك بنسبة 5 % و 2 % على التوالي .

السؤال الثامن : هل تستمر المؤسسة في تحقيق السبق على المنافسين ؟

جدول رقم 48: الاستمرارية في تحقيق السبق على المنافسين لدى موبيليس

العناصر	التكرار	% النسبة
غير موافق بشدة	2	3.3
غير موافق	29	48.3
موافق بدرجة متوسطة	18	30.0
موافق	8	13.3
موافق بشدة	3	5.0
المجموع	60	100.0

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



40 استمرارية المؤسسة في تحقيق السبق على المنافسين

يتضح من خلال الجدول رقم (48) أن اغلبية أفراد العينة المدروسة " غير موافقون " على أن موبيليس تحقق السبق على المنافسين وذلك بنسبة 48.3% وهذا يرجع الى المنافسة الشرسة بين المتعاملين وتفوق بعض المتعاملين الآخرين مثلا كجيزي على موبيليس في عدد المشتركين ب : 17 مليون مشترك للأولى و 12 مليون مشترك للثانية حسب احصائيات سنة 2013 الخاصة بمرصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر تليها فئة " موافق بدرجة متوسطة " بنسبة 30% ويفسر هذه الاجابات نسبة التطور في عدد المشتركين التي حققتها " موبيليس " وذلك بنسبة 17.21% أي من 10 مليون مشترك في سنة 2012 الى 12 مليون مشترك في سنة 2013 ، ثم تأتي فئة " موافق " بنسبة 13.3% وذلك لقناعة أفراد هذه العينة بضرورة تركيز المؤسسة على تحقيق السبق على المنافسين بهدف رفع حصتها السوقية مستقبلا ، وأخيرا تأتي بشكل متقارب فننا " موافق بشدة " و

غير موافق بشدة " وذلك بنسبتي 5% و 3.3% على التوالي .

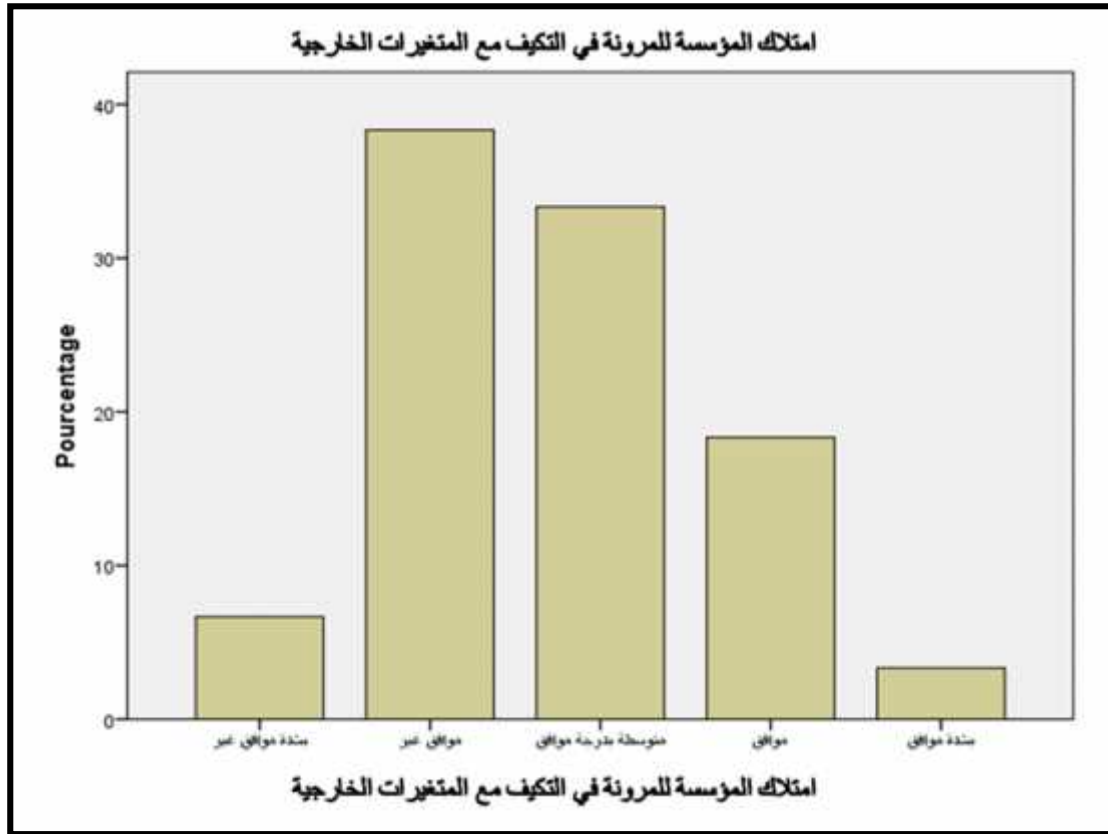
السؤال التاسع : هل تمتلك المؤسسة المرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية ؟

جدول رقم 49: المرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية لدى موبيليس

العناصر	التكرار	%النسبة
غير موافق بشدة	4	6.7
غير موافق	23	38.3
موافق بدرجة متوسطة	20	33.3
موافق	11	18.3
موافق بشدة	2	3.3
المجموع	60	100.0

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان





41 امتلاك المؤسسة للمرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية

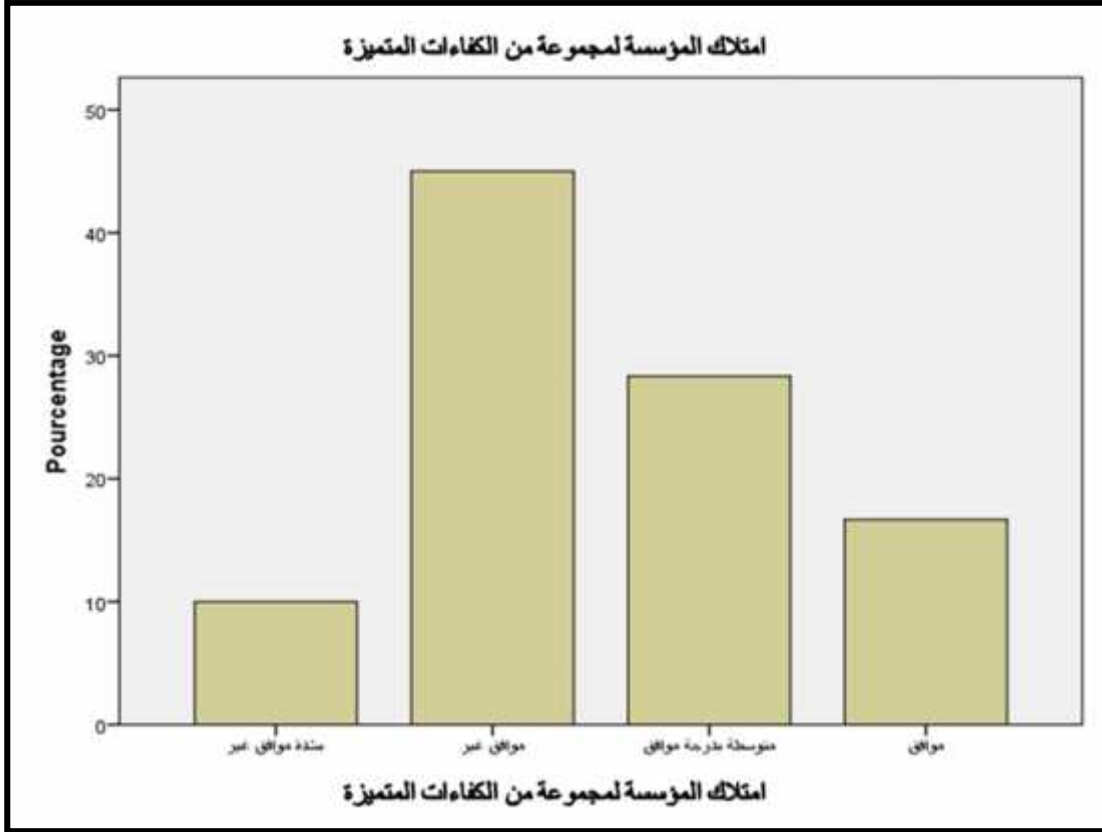
نلاحظ من خلال الجدول رقم (49) أن هناك تقارب بين نسب الفئتين " غير موافق " و موافق بدرجة متوسطة " وذلك ب: 38.3 % و 33.3 % وذلك بسبب المحيط المتغير الذي تعيش فيه المؤسسة مما يؤثر على سرعة تأقلم " موبيليس " مع هذه التغيرات مما يفسر تقارب الاجابة بين الفئتين السابقتين ، تأتي بعدها فئة " موافق " وذلك بنسبة 18.3 % ويستشهد أصحاب هذا الرأي بمواكبة المؤسسة التغيرات والمرونة في التعامل معها خاصة تأقلمها مع التكنولوجيات للاعلام والاتصال ومثال ذلك : خدمة الجيل الثالث 3G والجيل الرابع 4G، وأخيرا تأتي فئة " غير موافق بشدة " و " موافق بشدة " بنسبتين 6.7 % و 3.3 % على التوالي .

السؤال العاشر : هل تمتلك المؤسسة مجموعة من الكفاءات المتميزة

جدول رقم 50 : امتلاك كفاءة متميزة لدى موبيليس :

العناصر	التكرار	%النسبة
غير موافق بشدة	6	10.0
غير موافق	27	45.0

موافق بدرجة متوسطة	17	28.3
موافق	10	16.7
المجموع	60	100.0



42 امتلاك المؤسسة لمجموعة من الكفاءات المتميزة

#### المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان

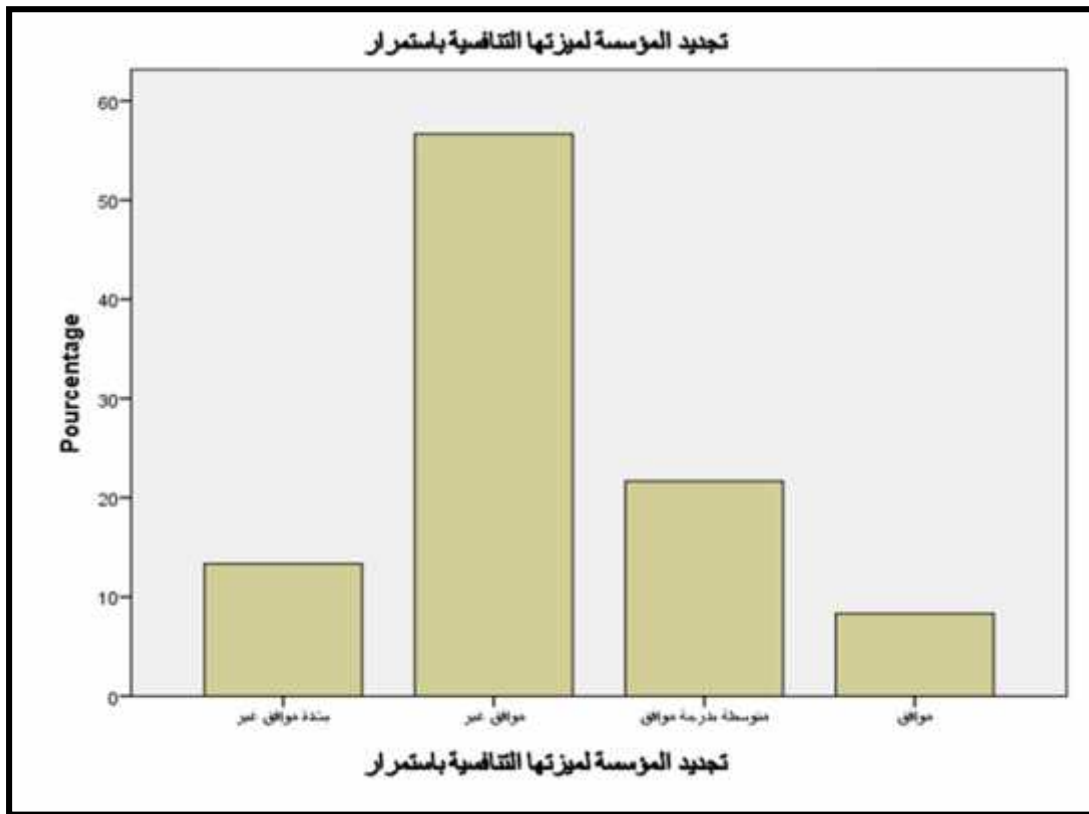
يتضح من خلال الجدول رقم (50) أن أغلب أفراد العينة المدروسة " غير موافقون " على أن موبيليس تمتلك كفاءات متميزة وذلك بنسبة 45 % وذلك يرجع الى تدمير عمال المصالح الادارية من نقص الدورات التكوينية خاصة في مجال ادارة الأعمال و المحاسبة وادارة الموارد البشرية ، تليها فئة " موافق بدرجة متوسطة " بنسبة 17 % وكانت هذه الاجابات خاصة بعمال المصالح التقنية الذين يتم دائما ارسالهم الى دورات تكوينية او اعادة رسكلة مما يفسر هذه النسبة التي أظهرتها الدراسة ،وأخيرا كلا من الفئتين " موافق " و " غير موافق بشدة " بنسبتين متقاربتين 16.7 % و 10 % .

السؤال العاشر : هل تعمل المؤسسة على تجديد ميزتها التنافسية باستمرار ؟

جدول رقم 51: مدى تجديد موبيليس للميزة التنافسية المستمرة :

العناصر	التكرار	%النسبة
غير موافق بشدة	8	13.3
غير موافق	34	56.7
موافق بدرجة متوسطة	13	21.7
موافق	5	8.3
المجموع	60	100.0

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج صحيفة الاستبيان



43 تجديد المؤسسة لميزتها التنافسية باستمرار

يتضح من خلال الجدول رقم (51) أن جل أفراد العينة المدروسة أن المؤسسة لا تجدد ميزتها التنافسية باستمرار وذلك راجع الى عدم تركيزها على مجال معين من النشاط مما يدفعها الى تشتيت طاقاتها على عدة أنشطة استراتيجية مما يصعب من عملية تجديد واستدامة الميزة التنافسية لها وذلك بنسبة 56.7 % ، تليها فئة " موافق " بنسبة 21.7 % ويرى أصحاب هذا الرأي أن موبيليس

استطاعت تجديد ميزتها التنافسية وخاصة ميزة الصفة الوطنية للمؤسسة ( تابعة للدولة ) من أعمال الرعاية لبعض التظاهرات خاصة المنتخب الوطني لكرة القدم مما دفعها للحفاظ على ميزتها التنافسية واعطائها صبغة جديدة واستدامة أطول ، وأخيرا تقارب بين الفئتين " غير موافق بشدة " و " موافق " بنسبتي 13.3 % و 8.3 % على التوالي .

وبعد الوقوف على مستوى قبول عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات الميزة التنافسية المستدامة، سنلخص في الجدول رقم ( 52 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الميزة التنافسية المستدامة كما يلي:

### الجدول رقم (52)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (الميزة التنافسية المستدامة) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
01	تستمر الشركة في تحقيق العوائد الاقتصادية العالية	3,40	0,669	متوسط
02	تضع الشركة مجموعة من العوائق لتقليد ميزتها التنافسية	2,85	0,685	متوسط
03	تتوفر الشركة على مزايا يصعب تقليدها من المنافسين	3,00	0,823	متوسط
04	تتم عملية انشاء القيمة في الشركة بشكل غير متزامن مع المنافسين	3,08	0,944	متوسط
05	تهتم الشركة بتنمية الاعتماد على الموارد غير الملموسة	2,98	1,066	متوسط
06	تمتلك الشركة مجموعة من الموارد النادرة	3,43	1,031	متوسط
07	تتوفر الشركة على نظام فعال لليقظة الاستراتيجية	3,00	0,991	متوسط
08	تمتلك الشركة مزايا تنافسية يصعب فهم مضامينها	2,68	0,930	متوسط
09	تستمر الشركة في تحقيق السبق على المنافسين	2,73	0,954	متوسط
10	تمتلك الشركة المرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية	2,52	0,892	متوسط
11	تمتلك الشركة مجموعة من الكفاءات المتميزة	2,25	0,795	منخفض
12	تعمل الشركة على تجديد ميزتها التنافسية باستمرار	3,00	0,669	متوسط
	<b>الميزة التنافسية المستدامة</b>	2,91		متوسط

يعرض الجدول رقم (52) نتائج تحليل المحور الثاني الخاص بالميزة التنافسية المستدامة والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (12) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (1-12) كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.91) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة.

## تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى: تلعب اليقظة التكنولوجية دوراً في بناء المزايا التنافسية المستدامة لمؤسسة موبيليس.

جدول رقم 53 : نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع المزايا التنافسية المستدامة

معامل التحديد $R^2$	اختبار (ت) [T-test].		معادلة الانحدار		اليقظة التكنولوجية
	مستوى المعنوية Sig	t	الخطأ المعياري	المعاملات B	
48.5%	0.000	4.224	0.105	0.445	

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 53، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمتغير المستقل (اليقظة التكنولوجية) على المتغير التابع (المزايا التنافسية المستدامة) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.224) وهي أكبر من قيمتها الجدولية\* عند مستوى معنوية (0.05)، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (اليقظة التكنولوجية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.445 في المتغير التابع (المزايا التنافسية المستدامة)، مما يقضي برفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ )، التي تنص على أنه: "لا يوجد دور لليقظة التكنولوجية في بناء المزايا التنافسية لمؤسسة موبيليس"، أي قبول الفرضية البديلة  $H_A$ .

ونلاحظ من الجدول رقم 53 أن معدل التحديد قد بلغ (48.5%) وهذا يعني أن ما نسبته (48.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (المزايا التنافسية) سببها المتغير المستقل (اليقظة التكنولوجية)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن لليقظة التكنولوجية دوراً كبيراً في بناء المزايا التنافسية المستدامة لمؤسسة موبيليس

\* t = 1.96

1. الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية: " تساهم اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة موبيليس".

جدول رقم 54: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع المزيا التنافسية المستدامة

معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار (ت) [T-test].		معادلة الانحدار		اليقظة التنافسية
	مستوى المعنوية Sig	t	الخطأ المعياري	المعاملات B	
63.5%	0.000	6.257	0.079	0.493	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 54 ، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.05 ) للمتغير المستقل (اليقظة التنافسية) على المتغير التابع (المزيا التنافسية المستدامة) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.257) وهي أكبر من قيمتها الجدولية\* عند مستوى معنوية ( 0.05 )، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (اليقظة التنافسية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.493 في المتغير التابع (المزيا التنافسية المستدامة)، مما يقضي برفض الفرضية الصفرية (H0)، التي تنص على أنه: "لا يوجد دور لليقظة التنافسية في بناء المزيا التنافسية لمؤسسة موبيليس"، أي قبول الفرضية البديلة HA.

ونلاحظ من الجدول 54 أن معدل التحديد قد بلغ (63.5%) وهذا يعني أن ما نسبته (63.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (المزيا التنافسية) سببها المتغير المستقل (اليقظة التنافسية)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن لليقظة التنافسية دوراً كبيراً في بناء المزيا التنافسية المستدامة لمؤسسة موبيليس.

\* t = 1.96

**الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة:** " لليقظة التجارية مكانة في تعزيز المزايا التنافسية المستدامة لمؤسسة موبيليس".

**جدول رقم 55:** نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع المزايا التنافسية المستدامة

معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار (ت) [T-test].		معادلة الانحدار		اليقظة التجارية
	مستوى المعنوية Sig	t	الخطأ المعياري	المعاملات B	
%39.5	0.002	3.277	0.122	0.400	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 55 ، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.05 ) للمتغير المستقل (اليقظة التجارية) على المتغير التابع (المزايا التنافسية المستدامة) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.277) وهي أكبر من قيمتها الجدولية\* عند مستوى معنوية ( 0.05 )، كما أن مستوى المعنوية (0.002) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (اليقظة التجارية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.400 في المتغير التابع (المزايا التنافسية المستدامة)، مما يقضي برفض الفرضية الصفرية (H0)، التي تنص على أنه: "لا يوجد دور لليقظة التجارية في بناء المزايا التنافسية لمؤسسة موبيليس"، أي قبول الفرضية البديلة HA.

ونلاحظ من الجدول رقم 55 أن معدل التحديد قد بلغ (%39.5) وهذا يعني أن ما نسبته (%39.5) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (المزايا التنافسية) سببها المتغير المستقل (اليقظة التجارية)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن لليقظة التجارية دوراً كبيراً في بناء المزايا التنافسية المستدامة لمؤسسة موبيليس.

2. **الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة:** " تمتلك مؤسسة موبيليس مزايا تنافسية تتميز بالاستمرارية والاستدامة".

\* t = 1.96

جدول رقم 56: نتائج اختبارات لمستوى توفر المتغير: المزايا التنافسية المستدامة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معنوية اختبار ت	مستوى التوفر
المزايا التنافسية المستدامة لمؤسسة موبيليس	2.963	0.568	0.624	متوسط

يتضمن الجدول رقم 56 نتائج تحليل تحليل مستوى توفر المتغير: المزايا التنافسية المستدامة لمؤسسة موبيليس من وجهة نظر العملاء؛ حيث قد بلغ المتوسط الحسابي 2.963 مع انحراف معياري ضعيف قدره 0.568، مما يعني ان هناك تجانس وبالتالي يمكن الاعتماد على هذا المتوسط الحسابي كمؤشر على مستوى المتغير؛ وعليه فان مستوى توفر المتغير هو متوسط ومنه نرفض الفرضية الرابعة التي تنص على ان المؤسسة تمتلك مزايا تنافسية مستدامة.



**خاتمة الفصل الثالث :**

بعد إصلاح قطاع البريد والمواصلات وانفتاح سوق الهاتف النقال أمام المنافسة، تراجعت بحدّة مكانة مؤسسة موبيليس وحصتها السوقية. الأمر الذي دفعها إلى تبني إستراتيجيات وسياسات جديدة مبنية على مسايرة كل ما يحدث في البيئة لإنشاء مزايا تنافسية حاسمة تضمن لها النجاح. ومن خلال دراستنا الميدانية على مستوى موبيليس لمسنا الجهود الحثيثة التي تقوم بها المؤسسة لمواجهة المنافسة، حيث سخرت لها كل الوسائل والأدوات وكانت اليقظة من بينها. فرغم حداثة هذا النشاط بها إلا أنها أقرت دور اليقظة الإيجابي في تمكينها من اكتساب وتنمية مزايا تنافسية في السوق، وأهم هذه المزايا تتمثل في التغطية الجيدة، صفة المتعامل الوطني والخدمات المرافقة التي تؤكد إدراك العمال لها من خلال عينة الدراسة الميدانية المكملّة.

**الخاتمة العامة :**

من خلال هذا البحث تم إبراز الدور الكبير والفعال لليقظة في إنشاء وتنمية الميزة التنافسية وتفعيل تنافسية المؤسسة بما توفره من معلومات مفيدة عن البيئة الشديدة التنافسية والديناميكية. هذه المعلومات تعتبر المورد الإستراتيجي الذي يسمح بالنجاح والتفوق على المنافسة من خلال ما تعكسه من فرص ينبغي اقتناصها وتحويلها إلى مزايا وتهديدات يجب تجنبها وتقليل أثرها. وبناء على هذه الحقيقة تم صياغة جملة من النتائج والاقتراحات الممكنة الاستفادة منها من قبل الباحثين والمؤسسات وكذا بعض الآفاق الممكنة للتعمق أكثر في هذا البحث وإثراء جوانبه المختلفة.

**أولاً: الإجابة عن الفرضيات**

اعتماداً على الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي من شأنها إثبات أو نفي صحة الفرضيات الموضوعة عند بداية البحث، هذه النتائج نلخصها في ثلاثة نقاط رئيسية هي:

**الإجابة عن الفرضية الأولى:**

في ظل المعطيات الجديدة التي تميز البيئة خاصة حضور عنصر المنافسة بقوة وديناميكية شديدة، أدركت المؤسسة أن استمرارها في السوق مرهون بقدرتها على المنافسة، ولا تحقق هذه الأخيرة إلا بالمعرفة الدقيقة للبيئة وتحليل المنافسة التي تجاوزت اليوم مفهوم التنافس بين المؤسسات التي تنتج نفس المنتج إلى التنافس بكل الأساليب مع كل القوى التي من شأنها التأثير على مردودية ونجاح المؤسسة.

تمارس البيئة بكل ما تحمله من متغيرات وتغيرات خاصة التنافسية منها ضغوطاً كبيرة ومستمرة على المؤسسة. مما يدفعها للعمل الجاد والاستغلال الأمثل لكل مواردها بغية مواجهة هذه الضغوط وزيادة تنافسيتها. وهنا تبرز أهمية الإبداع بكل أنواعه والذي يتجسد في شكل مزايا تنافسية حاسمة تؤهل للنجاح أمام المنافسين وتحقيق الأسبقية عليهم. غير أن هذه المزايا معرضة للتقليد والتفاد مما يستوجب تنميتها وتجديدها باستمرار للحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق من جهة، وللاستمرار في البيئة الشديدة التغير ومواكبة كل المستجدات والتطورات فيها من جهة أخرى. وهو ما يؤكد الفرضية الأولى التي مفادها "المؤسسة بحاجة إلى اكتساب ميزة تنافسية وتنميتها من أجل النجاح والاستمرار في بيئة شديدة التنافسية".

**الإجابة عن الفرضية الثانية:**

إن التغير الكبير والتطور السريع في البيئة يجعل إنشاء المزايا التنافسية وتنميتها تحدياً جدياً صعباً ومهم في آن واحد بالنسبة للمؤسسة. فهذا يجعلها بحاجة دائمة للتزود بالمعلومات عن هذه البيئة لتمكين من معرفة نوع الفرص المتاحة لإنشاء المزايا والوقت المناسب لتنميتها. فالمعلومة أصبحت

موردا إستراتيجيا لا يمكن الاستغناء عنه لزيادة التنافسية والنجاح أمام المنافسة، من هنا تبرز أهمية الحياة على هذا المورد وتنميته مع الاستخدام المتميز والمبدع له في إطار نشاط منظم وممنهج. الأمر الذي يستوجب ممارسة نشاط اليقظة من خلال بناء نظام فعال ومناسب يسمح بمتابعة ورصد كل ما يحدث في البيئة والحصول على المعلومات المفيدة كما ونوعا. فاليقظة إذا أصبحت ضرورة حتمية على كل مؤسسة تريد تحقيق مزايا تنافسية مستمرة تضمن لها النجاح في بيئتها وخاصة لمواجهة القوى التنافسية خاصة في المجال التكنولوجي فكلما زادت ديناميكية هذه البيئة كلما ارتفعت معها درجة اللاتأكد وكلما استوجب تدخل اليقظة لكشف التهديدات وانتهاز الفرص. فالهدف النهائي لليقظة-كما عبر عنه ميشال كارتيي- هو الإبداع وخلق مزايا تنافسية وتنميتها بما يمكن المؤسسة من التكيف مع التحولات في البيئة ويضمن لها الاستمرار فيها. وهو ما يؤكد الفرضية الثانية المتمثلة في أن "اليقظة التكنولوجية دور في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية".

#### الاجابة عن الفرضية الثالثة:

مع انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق واجهت مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس العديد من التحديات نتيجة إصلاح سوق الاتصالات وانفتاحها على المنافسة. فبعد أن كانت هذه المؤسسة المحتكر الوحيد للسوق، تراجعت بحدة حصتها السوقية بمجرد دخول المتعامل الأول جيزي. هذه الوضعية الحاسمة والصعبة أجبرت موبيليس على إعادة النظر في إستراتيجيتها وسياساتها وحثتها على تبني اتجاهات جديدة وأساليب تسيير أكثر فعالية، كما أدركت أهمية المعلومات ودورها الكبير في تحقي التفوق على المنافسة الشديدة لذلك سعت بكل الطرق لتتبع ومراقبة كل ما يحدث في بيئتها لتتمكن من اكتشاف الفرص الموجودة واستغلالها للحياة على مزايا تنافسية، فكانت اليقظة التنافسية هي الأداة الرئيسية لرصد تحركات المنافسين في سوق الهاتف النقال في الجزائر. في سنة 2005 قامت موبيليس بوضع نظام يقظة متكامل وتكوين خلية يقظة نشيطة لتفعيل تنافسيتها تزامنا مع دخول المتعامل الثالث نجمة وتضاعف حدة التنافس. وهو الأمر الذي يؤكد الفرضية الثالثة التي تتمحور حول " تساهم اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة موبيليس ".

#### الاجابة عن الفرضية الرابعة:

ان انفتاح المؤسسات على الأسواق العالمية أدى بهذه الأخيرة لمحاولة فهم جميع تحركات المنافسين واساليبهم المتبعة لجذب المستهلكين والزبائن واكتساب أكبر حصة سوقية ممكنة ، وهذا ما قامت به مؤسسة موبيليس من خلال ادراج اليقظة التجارية التي تتكفل بملاحظة تصرفات الزبائن وميوليتهم واحتياجاتهم والتكفل بها والاخذ بها بعين الاعتبار وهذا ما سمح لها برفع درجة ارتباط الزبون بها وفي ويعزز مكانة المؤسسة من ناحية الموقع التنافسي وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تقول ب " اليقظة التجارية مكانة في تعزيز المزايا التنافسية المستدامة لمؤسسة موبيليس " .

**الاجابة عن الفرضية الخامسة :**

رغم وجود محاولات جادة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في رفع التحدي وتغيير اسلوبها التنظيمي والعملي على مستوى أنشطتها وإدخال التكنولوجيا اليها بهدف رفع مستوى الأداء لها ، الا ان هذه المحاولات تبقى محتشمة وتلقى مقاومة من طرف الموظفين داخل المؤسسات ، وهذا ما يؤدي الى تأخرها في نهج بناء مزاي تنافسية مستدامة حيث يبقى مشكل مقاومة التغيير الشغل الشاغل للمسؤولين داخل المؤسسة وهذا ما يساهم في تأخير بناء المزاي التنافسية ويعطل في عملية ابقائها واستدامتها وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الرابعة والتي تنص على " تمتلك مؤسسة موبيليس مزاي تنافسية تتميز بالاستمرارية والاستدامة " .

**ثانيا: الاقتراحات:**

بناء على النتائج السابقة يمكن إعطاء بعض الاقتراحات الممكن أخذها بعين الاعتبار من قبل مؤسسة موبيليس وكل المؤسسات الجزائرية،والتي نوجزها فيما يلي:

- ✓ التشجيع المتواصل للأفراد على الإبداع وتوفير الظروف المناسبة التي تتيح إنشاء مزاي تنافسية صعبة التقليد ومستمرة للمؤسسة.
- ✓ تمكين دور المعلومات في التفوق على المنافسين والتعامل معها على اعتبار أنها مورد إستراتيجي لا يمكن الاستغناء عنه.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالبيئة من خلال إنشاء نظام يقظة مناسب يسمح بمتابعة فعالة والرصد لكل التغيرات والتطورات.
- ✓ نشر ثقافة اليقظة داخل المؤسسة وإشراك كل الأفراد فيها وإشعارهم بضرورتها وحتميتها لضمان الاستمرار والنجاح.
- ✓ تنظيم الملتقيات والندوات العلمية للتعريف باليقظة ودورها في اكتساب وتنمية المزاي التنافسية. وكذلك لتشجيع وتفعيل ممارستها في المؤسسات.
- ✓ التزود بالتكنولوجيا الحديثة وخاصة تكنولوجيا المعلومات نظرا للدور الفعال الذي تلعبه في ممارسة نشاط اليقظة وكل أنشطة المؤسسة بما يضمن الأداء التنافسي العالي لها.
- ✓ تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة لتستجيب مع متطلبات البيئة ولتضمن التنسيق الجيد والتبادل السريع للمعلومات لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

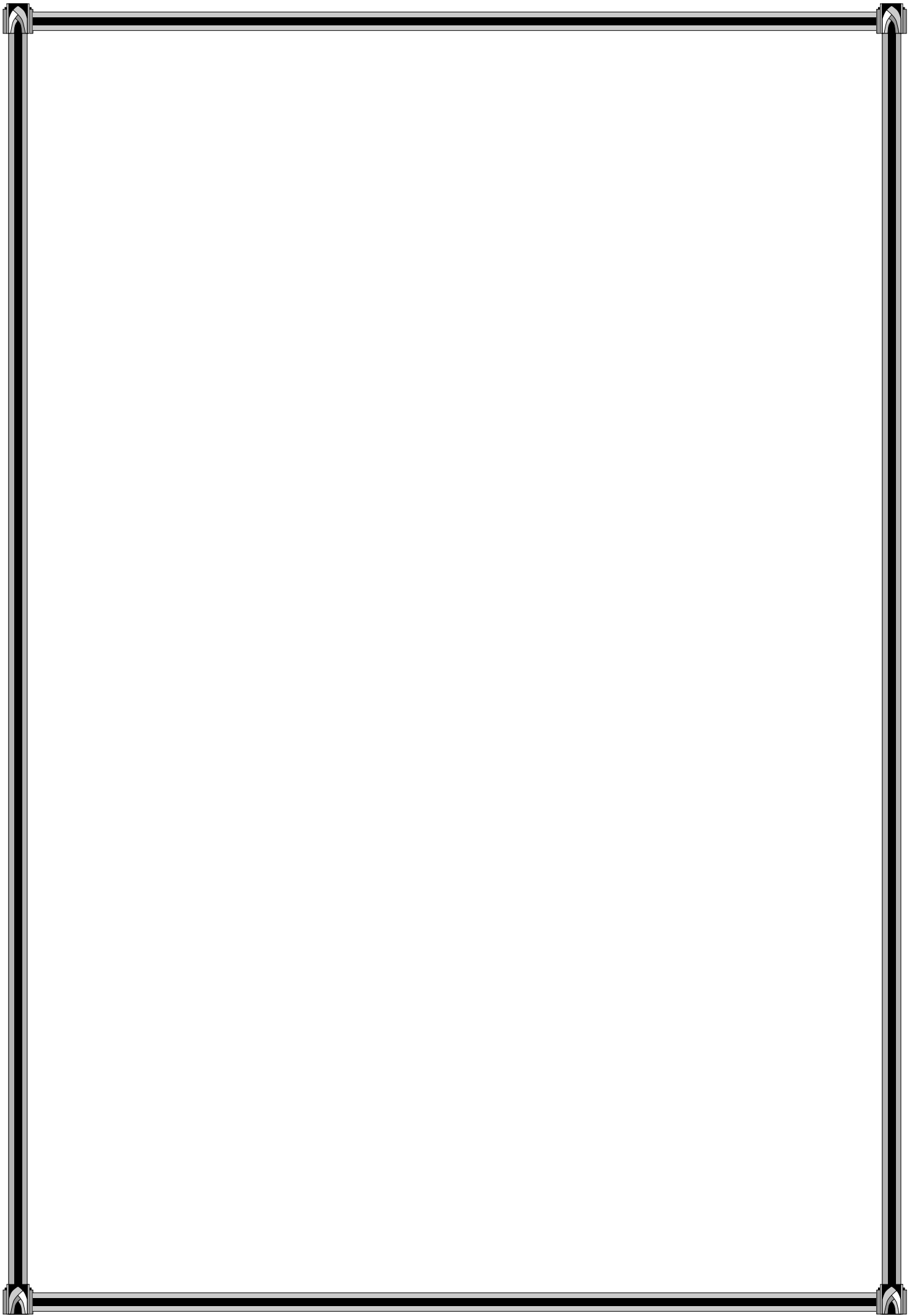
**ثالثا: آفاق البحث:**

بغية فتح آفاق البحث العلمي نقترح إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى لهذا الموضوع تحت العناوين التالية.

1- دور الكفاءات المحورية في تنمية الميزة التنافسية.

- 2- دور الذكاء الاقتصادي في تنمية الميزة التنافسية.
- 3- أهمية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 4- دور الانترنت في ممارسة اليقظة الإستراتيجية.
- 5- أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنمية تنافسية الدول-دراسة حالة الجزائر-
- 6- دور الذكاء الاقتصادي في التنمية الاقتصادية-دراسة مقارنة لدول المغرب العربي.





## قائمة المراجع.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

### 1/ الكتب:

- ❖ إحسان دهش جلاب وصالح رضا رشيد، "الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي"، دار المناهج، عمان، 2008.
- ❖ أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي"، دار النهضة العربية الطبعة الثالثة، القاهرة - مصر، 2000.
- ❖ ثامر البكري، "إستراتيجيات التسويق"، دار اليازوري، عمان، 2008.
- ❖ حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005.
- ❖ زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2009.
- ❖ شارلز هيل، جارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، مصر، 2008.
- ❖ عباس صلاح، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- ❖ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الادارة الاستراتيجية"، مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن 21 ، مجموع النيل العربية ط1، القاهرة، 1999.
- ❖ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- ❖ عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، عين مليلة ، دار الهدى ، 2012
- ❖ كربالي بغداد، "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الإقتصادية"، جامعة وهران، 2000،
- ❖ \*أبو قحف عبد السلام، التنافسية وتغير قواعد اللعبة - رؤية مستقبلية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.
- ❖ كورنل فريد، بن حسين ناجي، التسويق-المبادئ والسياسات-، منشورات جامعة قسنطينة، ناي 2001.



- ❖ اللامي غسان قاسم، "تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات"، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- ❖ مأمون نديم عكروش و سهير نديم عكروش، "تطوير المنتجات الجديدة" ، دار وائل للنشر، الاردن، 2004.
- ❖ محسن أحمد الخضري، "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2004.
- ❖ محمد المرسي جمال الدين وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية-منهج تطبيقي-،الدار الجامعية،الإسكندرية،2002.
- ❖ محمد سعيد أوكيل، "إقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
- ❖ مرسي خليل نبيل، الميزة التنافسية في المجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1996.
- ❖ نبيل مرسي خليل، "الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- ❖ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- ❖ \*أحمد الخضيري محسن، اقتصاد المعرفة،الطبعة1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001.
- ❖ نجم عبود نجم ، "ادارة الابتكار :المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة"، الأردن، دار وائل للنشر،2003.

## 2/الرسائل والأطروحات :

- ❖ أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004

- ❖ بومعزة سهيلة ، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير في قسم العلوم الاقتصادية ، فرع التحليل والاستشراف الاقتصادي ،جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009
- ❖ جابر محمد جابر، "محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية"، رسالة ماجستير، القاهرة، 1990
- ❖ عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافس لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009
- ❖ العزاوي، سحر احمد كرجي موسى، " اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية" ، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2005
- ❖ علاوي نصيرة ، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، مدرسة دكتوراه ادارة الأفراد وحوكمة الشركات ، جامعة ابوبكر بلقايد ، تلمسان ، 2010/2011.
- ❖ عمار بوشناف،" الميزة التنافسية في الشركة الاقتصادية :مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر،2002
- ❖ العيهار فلة،" دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005
- ❖ فاضل يمينة فوزية،" أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للشركة"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر
- ❖ فايزة بريس، " دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، 2005
- ❖ فيصل سايغي، أنظمة المعلومات: استخدامها، فوائدها و تأثيرها على تنافسية الشركة: دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2009

❖ وهيبه حسين داسي، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2006

❖ يحضيه سملاي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للشركة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005

### 3/الدوريات والملتقيات

❖ جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله، نحو تبني إستراتيجية للذكاء الإقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

❖ داودي الطيب، رجال سلاف ، شين فيروز، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007).

❖ درويش مروان جمعة، "تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، 2007.

❖ دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-، الجزائر

❖ رتيبة حديد ، نوفيل حديد ، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، مارس 2005.

❖ سملاي محمد يحضيه، "تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي"، المؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 8، 9 مارس 2005، جامعة ورقلة.

❖ سملاي محمد يحضيه، "تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي"، المؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 8، 9 مارس 2005

❖ صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 9-10 مارس 2004، ورقلة.

❖ صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 9-10 مارس 2004

❖ كرواش يمينه، اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، الملتقى العلمي الدولي الاول حول الشفافية ونجاعة الاداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة تيزي وزو، الجزائر، جوان 2003 .

❖ مجدي محمد طایل، "توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال"، ندوة التجارة الإلكترونية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2005.

❖ محمد سعيد أوكيل، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية) بين النظرية و التطبيق ، مجلة RIST ، مجلد رقم 08 ،الجزائر، 1998 .

❖ موساوي زهية وخالدي خديجة، "نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، 8-9 مارس 2005.

❖ موساوي زهية وخالدي خديجة، "نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، 8-9 مارس 2005

❖ هواري معراج، ناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص .

### 3/المواقع الالكترونية

\*زغلول بشر سعد، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائي، بغداد، 2003. (2008-3-15)www.arab-api.org.[in]

\*هنري توفيق عزام، نمو كبير متوقع لسوق الهاتف النقال في المنطقة العربية في السنوات المقبلة، 29-07-2003. [in. (20-03-2007) www.thegulfbiz.com]

\*فيصل بزارة، تاريخ الهاتف النقال، 22 سبتمبر 2007،

[in]www.gadgetsarabia.(20-3-2008)

\*وليد الشويكي، غد المحمول قفزة نحو المجهول، 19/04/2005

[in]www.islamonline.net (2008-3-2005)

\*وليد الشويكي، غد المحمول قفزة نحو المجهول، 19/04/2005

[in]www.islamonline.net (2008-3-2005)

Dominique Puthod, «la théorie de l'avantage concurrentiel fondé \* sur les ressources », une illustration avec le group SALOMON, www.stratégie-aines.com/montred/puthod.pdf, (28/02/2007),

Bernard Besson, Intelligence economique et organisation communs \* de diffusion de l'IE.OVDE2emepole.http//www.iepedia.f1.le 17/10/2009, à 10:35

Cyril DARY La Veille stratégique, Une question de survie pour \* l'entreprise, p,11/www .veille.ma.

Dr :Lahmam A ,Pratique concrète de la veille et de la fouille d'informayion par text mining,PERTINENCE \* MINING ,p,7.www.pertinence.net

Public Policy and Managerial :Green Marketing"Prakash A.,  
: ( , 2002, p 1.and Published Online in"Strategies  
www.interscience.wiley.com

Slack Nigel and others."Operations Management".4nd ed,Prentice  
Operation Management "Evans and Collier, Hall:New York, 2004.p451  
an Integrated Goods and services,  
,Thomson,South,western,U.S.Ainternational, "Approach  
studentedition,www.swlearning.com.2007

#### 4/الموسوعات والقواميس:

- ❖ حسين عمر، الموسوعة الاقتصادية، الطبعة4، دار الفكر العربي،1992.
- ❖ محمد دياب مفتاح، معجم مصطلحات نظم التكنولوجيا المعلومات والاتصالات(انجليزي-عربي)، الطبعة الأولى، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر- كندا، القاهرة،1995.

#### 6/التقارير والنشرات

- ❖ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد48، 6أوت 2000.
- ❖ جريدة موبيليس، العدد1.
- ❖ جريدة موبيليس، العدد4
- ❖ جريدة موبيليس، العدد5
- ❖ نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 1جويلية 2013.
- ❖ نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم3ديسمبر 2013

❖ نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 5 و6 سبتمبر

2013

- ❖ Alderson, Wroe.. "**Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing**". Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc. 1995
- ❖ Anne DIETRICH, **le management des compétences**, Vuibert, Paris, 2008
- ❖ Aquilano, Nicolas J. and Chase, Richard B. and Daves Mark M, "**Fundamentals of Operations**" 7th ed, Mc GRAW-Irwin, INC, 1996
- ❖ Aquilano, Nicolas J. and Chase, Richard B. and Daves Mark M, "**Fundamentals of Operations**" 7th ed, Mc GRAW-Irwin, INC, 1996
- ❖ AUBERT Jacques et al, *Management des Compétences - Réalisations. Concepts. Analyses* -, 2<sup>ème</sup> éd, ED Dunod, Paris, 2005
- ❖ AURIAC J.M & al, *Économie d'Entreprise / Tome 1 : Connaissance de l'Entreprise*, 1<sup>ère</sup> éd, ÉD Casteilla, Paris, 1995.
- ❖ BESSON Bernard & POSSIN Jean-claude , *Du renseignement à l'intelligence économique: Détecter les menaces et les opportunités pour l'entreprise*, ED Dunod, Paris, 1996 ,
- ❖ BESSON Bernard & POSSIN Jean-claude , *L'Audit d'Intelligence Economique - Mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence collective-*, ED Dunod, Paris, 1998 .
- ❖ BLOCH Alain, *L'intelligence économique*, 2<sup>ème</sup> éd, ED Economica, Economie Poche, Paris, 1999.
- ❖ Boumar ph, *strategie et surveillance des evinements concurrentiels*, (Paris : édition Massa 1991) .
- ❖ Boumar ph, *strategie et surveillance des evinements concurrentiels*, (Paris : édition Massa 1991
- ❖ BOUNFOUR Ahmed, *Management des Ressources Immatérielles- Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif-*, Ed Dunod, Paris, 1998.
- ❖ BRENNEMANN Rudolf, SEPARI Sabine, *Économie d'Entreprise*, ÉD Dunod , Paris, 2001.
- ❖ CAUMONT Daniel, *Les études de marché*, ÉD Dunod, Paris, 1998.
- ❖ CONSO Pierre, HEMCI Farouk, *L'entreprise en 20 Leçons - Stratégie, Gestion, Fonctionnement-*, 2<sup>ème</sup> éd, Ed Dunod, Paris, 2001.
- ❖ DARBELET M., *Économie d'Entreprise*, ÉD Foucher, Paris, Août 1996.



- ❖ Denton, K.D ."**The Power of Flexibility**", ID Business Horizon ,4th ed, Mc Graw-Hill Companies,U.S.A,1994
- ❖ DERRAY Alain, LUSSEAULT Alain, *L'analyse Stratégique*, Ellipses Édition Marketing, Paris, 2001.
- ❖ DEYSINE Anne & DUBOIN Jacques, *S'internationaliser : Stratégies et techniques*, Éd Dalloz, Dalloz Gestion - Série Marketing, Paris, 1995.
- ❖ Dilworth, James, B. "**Production and Operations Management**" .4nd ed, Mc GRAW- Hill: New York,1996
- ❖ DOU Henri, *Veille Technologique et Compétitive : L'intelligence économique au service du développement industriel*, Ed Dunod, paris, 1995.
- ❖ DUMONT Alain, *Innover dans les Services -de l'évident à l'impensable-* , Ed Village Mondial, Paris, 2001.
- ❖ Emmanuel Pateyron, **La veille stratégique**, (PARIS : édition economica, 1998)
- ❖ EVRARD Yves & LE MAIRE Patrick, *Information et décision en marketing*, Éd Dalloz : Jurisprudence, 1976.
- ❖ GARIBALDI Gérard, *Analyse Stratégique- Comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle*, 3<sup>ème</sup> éd, Éd d'Organisation, Paris, 2001.
- ❖ GERVAIS Michel, *Stratégie de l'Entreprise*, 4<sup>ème</sup> éd, Éd Economica, Paris, 1996.
- ❖ GIGET Marc, **La dynamique stratégique de l'entreprise : Innovation, croissance, et redéploiement à partir de l'arbre de compétence** , ed.Dunod, Paris, 1998
- ❖ Guy le BOTERF, **ingénierie et évolution des compétences**, 4<sup>ème</sup> ED, Editions d'Organisation, Paris, 2002
- ❖ HAMADOUCHE Ahmed, *Méthodes et Outils d'Analyse Stratégique*, Les éditions Chihab, Alger, 1997.
- ❖ Hannagan,Tim, “**Mastering Strategic Management**”, London: Palgrave,2002 .
- ❖ Heizer,Jay and Render,Barry,"**Principles of Operations Management**".3rded, Prentice Hall,U.S.A,1999
- ❖ Jacques BOJIN et Jean-Marc SCHOETTL, **Les outils de la stratégie**, 2<sup>ème</sup> tirage, Edition d'Organisation, Paris, 2006
- ❖ Jacques Marin, **des technologies, des marches et des hommes : pratique et perspectives du management des ressources technologiques** (Paris : edition organisation, 1992
- ❖ JB Prost et al. , "**Organisation et management**", les éditions d'organisation1997, livre1

- ❖ Jean-Jacques Lambin, le marketing stratégique, 4e édition, édition international, Paris, 1998
- ❖ Jean-Jacques PLUCHART, **MASTER STRATEGIE**, Edition ESKA, Paris, 2009
- ❖ Jean-Pierre DETRIE et al, **STRATEGOR**, 4ème ED, Dunod, Paris, 2005
- ❖ Jean-Yves BUCK, **le management des connaissances et des compétences**: en pratique, 2ème ED, Edition d'Organisation, Paris, 2003
- ❖ JOHNSON Gerry et ail, *Stratégique*, 7<sup>è</sup>rae éd, ÉD Pearson Education France, Paris, 2005.
- ❖ KOTLER & DUBOIS, *Marketing Management*, 6<sup>e</sup> éd, Éd Publi-Union, Paris, 2000.
- ❖ Krajewski, Lee,J.and Ritzman, Larry,P." **Operations Management**". 7th ed, Prentice Hall:New Jersey, 2005
- ❖ LAMIRI Abdelhak , *Management de Information, redressement et mise à niveau des entreprises*, Éd Office des Publications Universitaires, Alger ,2003.
- ❖ Laurent, Hermel, Maitriser et pratiquer la veille stratégique, (Paris: AFNOR ,2001)
- ❖ Laurent, Hermel, Maitriser et pratiquer la veille stratégique, (Paris: AFNOR ,2001
- ❖ LE BAS Christian, *Economie de L'innovation*, Economie poche, Ed Economica, Paris, 1995 .
- ❖ LE BOYER Claude Lévy et al, *RH Les Apports De la psychologie Du Travail*, Ed d'organisation, Paris, 2001.
- ❖ LESCA Humbert, *La Veille Stratégique: La Méthode LESCanning*, Éd EMS, 2003.
- ❖ LESCA, H. (2003) - Veille stratégique : La méthode L.E.SCAnning ®, Editions EMSp
- ❖ LIVIAN Yves-Frédéric, *Organisation : Théories et Pratiques*, EdDunod, Paris, 1998-
- ❖ Macmillan , H ., & Mahan , T, "**Strategic management**" , oxford university published , USA . 2001
- ❖ Macmillan , H ., & Mahan , T, "Strategic management " , oxford university published , USA . 2001 .
- ❖ MARTORY Bernard, CROZET Daniel, *Gestion des RessourcesHumaines- Pilotage Social et Performances* ,2005.
- ❖ Michael Porter, **L' Avantage Concurrentiel** .Paris, Dunod, 2000 .
- ❖ Michel KALIKA et al, "**Management: stratégie et organisation**", 7<sup>ème</sup> ED, Dunod, Paris, 2008

- ❖ ORSONI. J, *Management Stratégique, la politique générale de l'entreprise*, Éd Librairie Vuibert, Collection Vuibert, Paris, 1990.
- ❖ Pateyron E, **le management stratégique de l'information**,( édition, economica, 1994
- ❖ Pateyron E, **le management stratégique de l'information**,( édition, economica, 1994).
- ❖ Philippe SALDER, *Stratégie Management*, 2ème éd, Éd Kogan, Great Britain and the United States, 2003.
- ❖ Porter . , M, "**the competitive advantage of nations**" , new York , n4 : the free press , 1990
- ❖ Porter M., "**Competitive Advantage**", The Free Press. 1985
- ❖ PORTER Michael E, *L'Avantage Concurrentiel des Nations*, Éd interEdition, Paris, 1993.
- ❖ PORTER Michael, *L'avantage Concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Éd Dunod, Paris,(1ère éd 1986), 1999.
- ❖ RECHENMANN Jean-Jacque , *Internet & Marketing*, 2ème éd, ED d'organisation, Paris, 2001.
- ❖ REEK Robert , *Systèmes d'information et management des organisations*,4ème éd, Ed Librairie Vuibert, Collection Gestion, Paris, 2002
- ❖ ROBERT.E and al, *The Power ofStrategy Innovation - A New Way ofLinking Creativity and Stratégie Planning to Discover Great Business Opportunities*, AMACOM, USA, 2003.
- ❖ ROTHBERG Helen. N. & ERICKSON Scott, *From Knowledge to Intelligence. Creating Compétitive Advantage in the Next Economy*, Elsevier Inc, USA,2005.
- ❖ Rouah Daniel, *La veille technologique et l'intelligence économique*, collection : Que sais je ?( Paris : 1996) .
- ❖ Russell,Roberta S & Taylor III,Bernard W "**Operations Management**" .3th ed , : Prentice Hall, U.S.A,2000
- ❖ Russell,Roberta S & Taylor III,Bernard W "**Operations Management**" .3th ed , : Prentice Hall, U.S.A,2000
- ❖ SERGE BELLUT, "**La compétitivité par maîtrise des coûts objectif et analyse de la valeur**", Afnor, 1990 .
- ❖ TARONDEAU Jean-Claude, *Stratégie Industrielle*, 2ènic éd, Éd Librairie Vuibert, Paris, Octobre 1998.

- ❖ TORRES - BLAY Olivier, *Économie d'Entreprise Organisation et Stratégie à l'Aube de la Nouvelle Économie*, Éd Economica, Paris, 2000.
- ❖ Tugrul ATAMER et Roland CALORI, "**Diagnostic et décision stratégiques**", 2<sup>ème</sup> ED, Dunod, Paris, 2004
- ❖ TUGRUL Atamer, CALORI Roland, *Diagnostic et Décision Stratégique*, 2<sup>ème</sup> éd, ÉD Dunod, 2003.
- ❖ Van BEIRENDONCK, **Management des compétence**, Edition De Boeck Université, Bruxelles, 2004
  
- ❖ Adams&Lamant".**Corporate social responsibility: Three key approaches**", journal of management studies ;January , 2003
- ❖ Cushman Donald P & King Sarah Sanderson , "Exelence in communicating organisational strategy" , State University of New York press , New York ,USA , 2001
- ❖ Dickson, Peter R.. "Toward a General Theory of Competitive Rationality." Journal of Marketing (January): 69-83. 1992,p 691 Barney, Jay.. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management 17 (1): 99-120. 1991
- ❖ GOCE ANDREVSKI & WALTER J. FERRIER," **Theory of sustainable competitive advantage: The role of Value-enhancing competitive actions** ", Gatton College of Business **and Economics University of Kentucky**, February 2008
- ❖ Hitt, M. A. Ireland , R. D & Hoskisson , R.E, “ Strategic Management Competitiveness and Globalization “ South – Western college publishing , Ohio . 2001
- ❖ Janissek-Maniz et Lesca , veille stratégique : application d’Internet et sites web pour provoquer des informations a caractère anticipatif, (articlpubliéa CERAC Grenoble ,2003 ),
- ❖ Jean Garner Stead & W. Edward Stead, "Sustainable strategic management: an evolutionary perspective", Int. J. Sustainable Strategic Management, Vol. 1, No. 1, 2008
- ❖ Kevin Zhen Zhon, school of Business, University of Hong Kong, carolineb Bingxin li, Daniels college of Business, How Knowledge Affects radical innovation: knowledge base, market knowledge acquisition and internal knowledge sharing, 2011
- ❖ Mazzarol tim & Soutar Geoffery Norman , "**Sustainable competitive Advantage for educational institution: a suggested model**" , the international Journal of education Management vol13 no 6 ,199
- ❖ Paul Shrivastava, "**Environmental technologies and Competitive advantage**", Strategic Management Journal, Vol. 16, 183-200, (1995)
- ❖ Salah Rabhi, " **La veille stratégique au service de l’intelligence d’entreprise**" présentation préparée dans le cadre du séminaire sur l’intelligence économique, Alger – Hôtel El AURASSI, le 23 Décembre 2008

- ❖ ABDEDYOU Slimane, *Etre constamment à l'écoute de nos clients pour les fidéliser*, Mobilis La Revue, N 4,2008
- ❖ Barney, Jay.. "**Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.**" Journal of Management 17 (1): 1991
- ❖ BELBACHIR Ahmed & BENCHATB Mohamed, *La Flexibilité De L ' Entreprise*, .2005
- ❖ BOUTELITANE Salima, *Les Autres Paradigmes Organisationnels de la Gestion des Connaissances, Impacts et Influences sur le Processus d'Innovation*, Colloque internationale sur l'économie de la connaissance, Novembre 2005.
- ❖ CHANAL Valérie & MOTHE Caroline, *Concilier Innovations D'exploitation et D'exploration*, [in] revue française de gestion , NI54, Ed Lavoisier, France, janvier-février2005.
- ❖ CHARTRAND Mireille , *La Veille Stratégique - un outil de la décision et du changement*,
- ❖ Coup d'oeil - l'observatoire de l'administration publique, Volume 9,Numéro 1, Université du Québec, Février 2003.
- ❖ D.Puthod, C.Thévenard, **La Théorie De L'avantage Concurrentiel Fondé Sur Les Ressources**, Irege, Univ De Savoie
- ❖ Daniel C. Esty and Andrew S. Winston," **Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage**", Yale University Press,2006
- ❖ *Data Mining : Extraction d'informations à partir de bases de données* Revu l'essentiel du management, N° 40, Juin 1998.
- ❖ Eric PERSAIS, *Les Compétences Relationnelles*, in RV française de gestion ,volume 30, NI 48, ,ED Lavoisier, France , Janvier - Février 2004.
- ❖ Grant , Jessie L, "**An Examination of the job satisfaction of Mid-level manager in student affair administration**". Dissertation abstract. Western Michigan University. .(2006),
- ❖ HAOUCHINE Mustapha, *Stratégie de fldélisation face à la saturation du marché de la téléphone mobile*, Mobilis la Revu N 3,2008.
- ❖ IBERT Jérôme, *La Gestion Paradoxale des Relations entre Firmes Concurrentes*, [in] RV Française de Gestion, N°148,2004.

- ❖ J-C. TARONDEAU, «**Approches et formes de la flexibilité**», in revue Française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1999
- ❖ JOFFRE Patrick & KOENIG Gérard, *Gestion Stratégique -L'entreprise ses Partenaires -Adversaires et leur Univers-*, Collection : Les Essentiels de la Gestion, Ed Litec, Paris, 1992.
- ❖ KOENIG Gérard, *Management Stratégique -Paradoxes, interactions et apprentissages-*, Collection : Connaître et Pratiquer la Gestion, Ed Nathan, Paris, 1996
- ❖ *La formation au sein d'ATM*, Mobilis la Revu N 4,2008.
- ❖ *La Gestion Paradoxale*, [in]RV Française de Gestion, NI 49,2004.
- ❖ *La Veille Stratégique : collecte, analyse et diffusion d'informations stratégiques*, Revu l'essentiel du management, N° 39, Mai 1998.
- ❖ *Les Six Ressorts de la Créativité*, L'essentiel du Management, N46, Décembre 1998
- ❖ Marc INGHAM & Caroline MOTHE, *Les Déterminants de L'apprentissage Organisationnel*, [in] RV française de gestion , NI27, Ed E.N.E.G.E, Paris, janvier - février 2000.
- ❖ McElroy, M.W. "**The Sustainability Code - A Policy Model for Achieving Sustainable Innovation in Organizations**". Retrieved July 3, 2006
- ❖ METAIS Emmanuel & MOINGEON Bertrand, *Management de l'Innovation : le « Learning Mix »* , [in] RV Française de Gestion, NI 13, Ed F.N.E.G.E, Mars - Avril - Mai 2001
- ❖ Navdeep Kumar Gandotra, "**Innovation Culture For Sustainable Competitive Advantage**" APJRBM Volume 1, Issue 2, (November, 2010),
- ❖ Perrini Francesco, Vurro Clodia, "Corporate Sustainability, Intangible Assets Accumulation and Competitive Advantage Constraints", Symphonya ,Emerging Issues in Management, n. 2, 2010
- ❖ PICARD . D, *La Veille Sociale : Prévoir et gérer la conflictualité industrielle*, ED Librairie Vuibert, Collection Vuibert Gestion, Paris, Mars 1991.
- ❖ Porter M.E. and Linde C.V.D., "**Green and Competitive: Ending the Stalemate**", HBR, Vol(73),No.(5),Sep-Oct 1995
- ❖ RECHET Jean-Pierre & MEVELLEC Pierre, *Pour une Articulation Dynamique entre Stratégie et Contrôle de gestion in* RV Française de Gestion, ÉD F.N.E.G.E, N° 124, Juin -Juillet 1999.

- ❖ Reginald M. Beal,. "competitive Advantage: Sustainable or Temporary in Today's Dynamic Environment?", School of Business and Industry Florida A&M University, 2010
- ❖ Rijamam pianin ,Rasoara,Abratt Russell & February yumiik ,"**framework for concentric diversification through Sustainable competitive Advantage**", Management decision, no 41,1,2003
- ❖ ROHRBECKN René, *Veille stratégique en entreprise multinationale : Une étude de cas auprès de la Deutsche Telekom AG*, 16<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.
- ❖ Romm J.J.,"**Cool Companies**", Island Press, Washington .
- ❖ XAVIER Lecocq ^ YAMI Said (Septembre/Octobre2004), *L'analyse Stratégique et la Configuration de Valeur*, in RV. Française de Gestion, ÉD Lavoisier, Volume 30, N° 152,

### 3)المواقع الإلكترونية

- ❖ CARTIER Michel, *La Veille Intégrée: Comment gérer le changements grâce aux stratégies d'innovation,!^*, [in] [www.MICHELCARTIER.com](http://www.MICHELCARTIER.com), (4-3-2007)
- ❖ *Concepts : Définition de la veille stratégique*, [in] [www.sup.adc.education.fr](http://www.sup.adc.education.fr) (3-7-2007)
- ❖ *De la Veille Stratégique à la Sécurité de l'Information*, [in] <http://www.01net.com> (3-7-2007)
- ❖ *Evolution du nombre d'utilisateurs mobiles sur la planète* [in] [www.planète-nokia.com](http://www.planète-nokia.com).(3-3-2008)
- ❖ FOURCAUD Eric; [in] [www.ZeKnowledge.com](http://www.ZeKnowledge.com) (12-6-2007)
- ❖ Hachemi Belhamdi *JSotre évolution s'inscrit dans l'innovation,2006*, [in] [www.mobilealgerie.com](http://www.mobilealgerie.com) (15-6-2007)
- ❖ *Histoire du téléphone portable* [in] [www.bestofmicro.com](http://www.bestofmicro.com) (20-3-2008)
- ❖ Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires, *La Veille Stratégique : Du concept à la pratique*, 2005. [in] [www.iaat.org](http://www.iaat.org) (3-7-2007)
- ❖ *Intelligence Economique*, [in] <http://fr.wikipedia.org> (4-7-2007)
- ❖ *La téléphonie mobile* [in] <http://fr.wikipedia.org>. (20-5-2007)
- ❖ *La Veille Stratégique : Les yeux et les oreilles de votre entreprise*, P 19, [in] <http://www.3ie.org>. (29-5-2007)

- ❖ *La Veille Stratégique et la Veille Technologique*, [in] [www.dsi-info.ca](http://www.dsi-info.ca) (3-7-2007)
- ❖ *La Veille*, [in] [www.urfist.cict.fr](http://www.urfist.cict.fr) (4-3-2007)
- ❖ *Les Outils de Veille Stratégique*, [in] [www.noname.fr](http://www.noname.fr). (3-7-2007)
- ❖ *Mobilis-offres* [in] [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz) (28-12-2008)
- ❖ MOHELLEBI Dalila, *La Veille Technologique : une nécessité pour l'intégration des entreprises à l'économie mondiale*, [m] [http:// www.sarambite.com](http://www.sarambite.com). (29-5-2007)
- ❖ *Nedjma : Historique* [in] [www.nedjma.dz](http://www.nedjma.dz) (20-12-2008)
- ❖ Plus de 26.6 millions d'abonnées à la téléphonie mobile en Algérie, 16/10/2008 [in] [www.africanmanager.com](http://www.africanmanager.com). (8-12-2008)
- ❖ *Quelle est l'histoire des téléphones cellulaires ?* [in] [www.tech-faq.com](http://www.tech-faq.com) (7-12-2007)
- ❖ REMY, *Veille Stratégique - notions et principes* ,[in] [www.gis\\_reseaux.com](http://www.gis_reseaux.com) (3-7-2007)
- ❖ SaraPeteira MELANIE , *L'évolution du téléphone portable*, 30-12-2006 [in] [www.ceo-fipf.org](http://www.ceo-fipf.org) (7-12-2007)
- ❖ *Téléphone portable : histoire et évolutions*, 18-01-2008 [in] [www.gralon.net](http://www.gralon.net). (20-3-2008)
- ❖ *Téléphonie mobile - Introduction* [in] [www.commentcamarche.net](http://www.commentcamarche.net). (8-12-2008)
- ❖ *Téléphonie mobile : Les algériens dépensent moins, 22/08/2008* [in] [www.mobilealgerie.com](http://www.mobilealgerie.com). (8-12-2008)
- ❖ Welcome to Orascom télécom : About us [in] [www.orascomtelecom.com](http://www.orascomtelecom.com) (4-1-2009)
- ❖ [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz) (15-6-2007)

#### 4\_الموسوعات والقواميس

- \* COHEN Elie, *Dictionnaire de Gestion*, 3<sup>e</sup> Ed, Ed La Découverte, Paris, 2000.
- \* TARONDEAU Jean - Claude, HUTI Christime, *Dictionnaire de Stratégie d'Entreprise, Collection*, Vuibert Gestion, Éd Librairie Vuibert, Février 2001.



## 5) الرسائل والأبحاث الجامعية

- \* CHALUS-SAUVANNET Marie-Christine, *Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégie proactives dans les entreprises industrielles*, Thèse pour le doctorat, Université Lumière, Lyon 2, 2000.
- \* CHAPUT Luc , *La Veille stratégique intégrée*, RePAd Working Paper N°.032006, Université du Québec, Canada.
- \* DUMAS Léonard, *La Veille marketing S'impose en Hôtellerie*, ASAC, Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, 2004,
- \* DUMAS Stéphane, *Développement d'un Système de Veille Stratégique dans un Centre Technique*, thèse Doctorat, Université de Droit et des Sciences d'AIX, Marseille, 26-10-1994.

## 6) التقارير و النشرات

- \* ARPT, *Rapport Annuel*, 2012
- \* ARPT, *Rapport Annuel*, 2013.
- \* ARPT, *Rapport Annuel*, 2013
- \* Bulletin trimestriel de l'autorité de régulation de la poste et des télécommunication, N 7& 8, Mai 2007.
- \* *Pour une meilleure prise en charge de ses clients : Vigie un nouveau service de mobilis*, Mobilis le journal N2.

# الفهرس العام

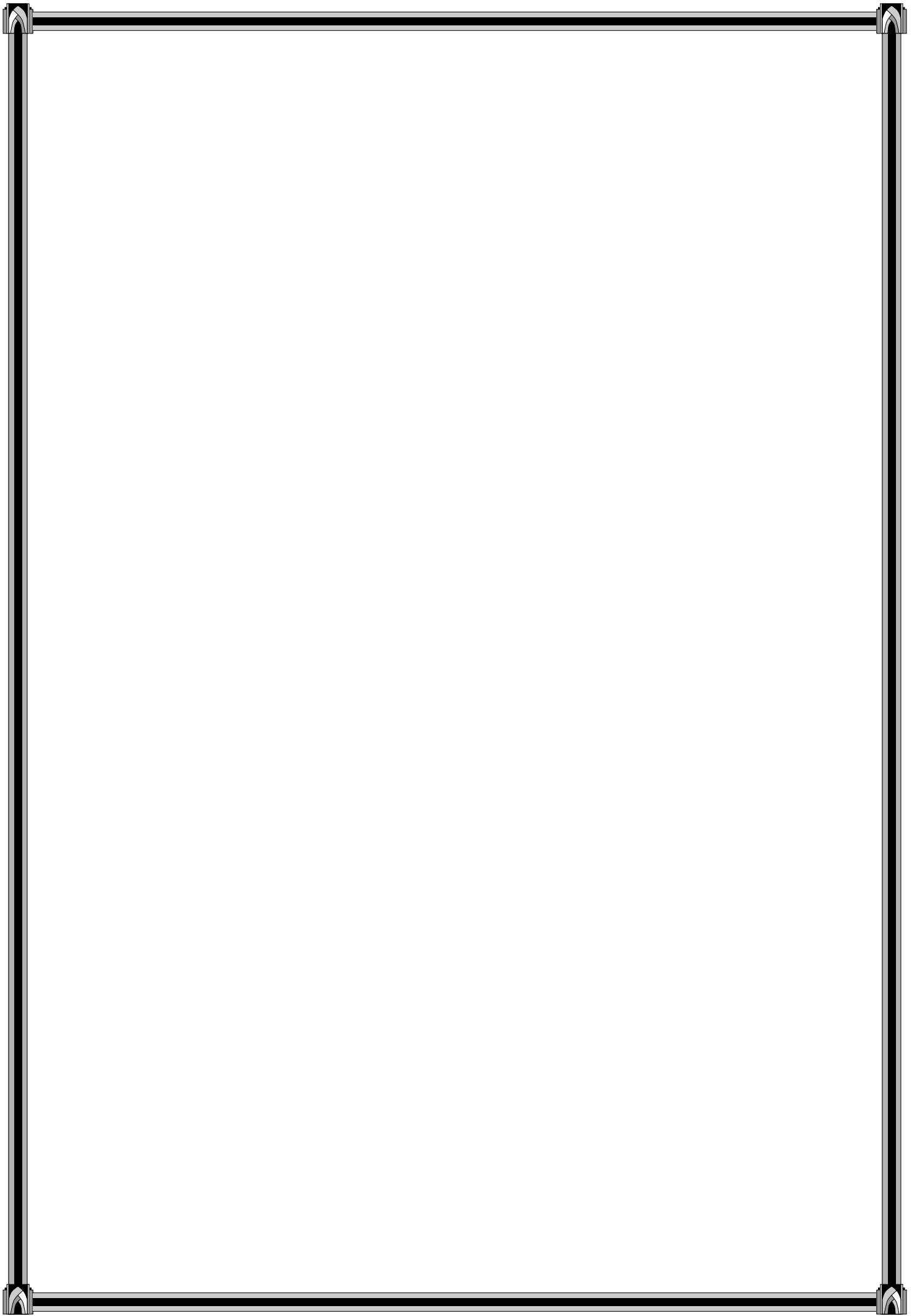
فهرس الدراسة

الصفحة	الموضوع
	اهداءات
	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
أ-ز	المقدمة العامة.....
	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول اليقظة الاستراتيجية
5	مقدمة الفصل الأول.....
6	المبحث الأول: اساسيات حول اليقظة.....
6	المطلب الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية.....
9	المطلب الثاني: مصطلحات مرتبطة باليقظة الاستراتيجية.....
12	المطلب الثالث: نشأة اليقظة الاستراتيجية.....
14	المطلب الرابع: أهمية وأهداف اليقظة الاستراتيجية.....
15	المطلب الخامس: أبعاد ومزايا اليقظة الاستراتيجية.....
21	المبحث الثاني: تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية.....
21	المطلب الأول: أوقات اليقظة الاستراتيجية.....
22	المطلب الثاني: مراحل اليقظة الاستراتيجية.....
32	المطلب الثالث: ممثلو اليقظة الاستراتيجية.....
36	المطلب الرابع: تفعيل اليقظة الاستراتيجية.....
38	المبحث الثالث: المعلومة كمورد لليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية.....
38	المطلب الأول: المعلومة في المؤسسة الاقتصادية.....
40	المطلب الثاني: نظام اليقظة الاستراتيجية والرصد.....
42	المطلب الثالث: طرق اليقظة الاستراتيجية.....
42	المطلب الرابع: وسائل اليقظة الاستراتيجية.....
49	خلاصة الفصل الأول.....

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

49	.....مقدمة الفصل الثاني
50	.....المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
50	.....المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
52	.....المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
55	.....المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
56	.....المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها
59	.....المطلب الخامس: مقاربات الميزة التنافسية
67	.....المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة
67	.....المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
70	.....المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة
73	.....المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية المستدامة
74	.....المطلب الرابع: متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة
76	.....المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على تضاول الميزة التنافسية
77	.....المبحث الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
77	.....المطلب الأول: دوافع البحث عن استدامة الميزة التنافسية
78	.....المطلب الثاني: طرق استدامة الميزة التنافسية
80	.....المطلب الثالث: دور الموارد والإمكانيات في استدامة الميزة التنافسية
83	.....المطلب الرابع: دور الإبداع في استدامة الميزة التنافسية
84	.....المطلب الخامس: دور البعد البيئي (الأخضر) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
87	.....خلاصة الفصل الثاني

90	.....مقدمة الفصل الثالث
91	..... : تشخيص سوق الهاتف النقال في
91	.....المطلب الأول: التعريف بالهاتف النقال والتكنولوجيا
92	.....المطلب الثاني: نشأة الهاتف النقال
93	.....المطلب الثالث: أجيال الهاتف النقال
96	.....المطلب الرابع: خدمات الهاتف النقال
98	.....المطلب الخامس: دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر
97	.....المبحث الثاني: تطور سوق الهاتف النقال بالجزائر الى العشرين الأخيرة من القرن الماضي
102	.....المطلب الأول: تطور عدد مشتركى الهاتف النقال
103	.....المطلب الثاني: تطور مداخل سوق الهاتف النقال
104	.....المطلب الثالث: تقديم العام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس
108	.....المطلب الرابع: عروض المؤسسة
112	.....المبحث الثالث: واقع الميزة التنافسية واليقظة لدى موبيليس
112	.....المطلب الأول: تشخيص البيئة التنافسية لمؤسسة موبيليس
118	.....المطلب الثاني: تحليل المزايا التنافسية لموبيليس
123	.....المطلب الثالث: دراسة اليقظة في موبيليس
131	.....المطلب الرابع: تقييم دور اليقظة في بناء الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة موبيليس
180	.....خاتمة عامة
115	.....قائمة المصادر والمراجع
130	.....الملاحق
137	.....الملخص باللغة العربية
138	.....الملخص باللغة الأجنبية



## جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان

### كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

#### قسم علوم التسيير - ماجستير تخصص ادارة استراتيجية ودكاء اقتصادي

يقوم الطالب : رحمانى يوسف زكريا بدراسة عامة بعنوان دور اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة مؤسسة موبليس استكمالاً للنجاح في برنامج الماجستير تخصص ادارة استراتيجية ودكاء اقتصادي ، كما نأمل الاجابة بدقة عن مضامين الاستمارة لأنها ستستخدم للدراسة الميدانية ، كما نعلمكم بسرية هذه المعلومات ولن تخصص الا لغراض علمية بحتة .

#### الاول : البيانات الشخصية

الجنس :	ذكر	انثى
السن :	أقل من 25 سنة	من 25-35 سنة
	46 - 55 سنة	أكثر من 56 سنة
المستوى التعليمي :	إبتدائي	متوسط
	جامعي	ثانوي
الحالة العائلية :	متزوج	أخرى .....
الدخل الشهري :	أقل من 25000 دج	36000 - 45000 دج
	25000 - 35000 دج	46000 - 55000 دج
		أكثر من 56000 دج





شکرا علی تعاونکم

الجزء الثاني: الرجاء وضع إشارة (x) في المكان المناسب

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					01 تعمل الشركة على متابعة التكنولوجيات الجديدة.
					02 تترصد الشركة البحوث الأساسية التي تقوم بها الجامعات والمعاهد.
					03 تتبع الشركة الأساليب الجديدة في تقديم الخدمات.
					04 الشركة على إطلاع بالشركات المتطورة تكنولوجيا في قطاع الإتصال.
					05 تتبع الشركة المعايير المعمول بها في المجال التكنولوجي.
					<b>اليقظة التكنولوجية</b>
					06 الشركة على إطلاع بمجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.
					07 تتبع الشركة الخدمات الجديدة للمنافسين.
					08 تتبع الشركة السياسات التسعيرية للمنافسين.
					09 تتبع الشركة النتائج المالية للمنافسين.
					10 تتبع الشركة نوعية ودرجة تهديدات المنافسين.
					11 تتبع الشركة الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين.
					<b>اليقظة التنافسية</b>
					12 تتبع الشركة سلوكيات وحاجات الزبائن.
					13 تتبع الشركة معدل نمو الأسواق الجديدة.
					14 تتبع الشركة مكانتها وسمعتها التجارية.
					15 تتبع وتقيم الشركة القدرة التفاوضية للموردين.
					16 تتبع الشركة الطرق والممارسات التسويقية الحديثة.
					<b>اليقظة التجارية</b>



الجزء الثالث: المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)  
الرجاء وضع إشارة (x) في المكان المناسب

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					01 تستمر الشركة في تحقيق العوائد الاقتصادية العالية.
					02 تضع الشركة مجموعة من العوائق لتقليد ميزتها التنافسية.
					03 تتوفر الشركة على مزايا يصعب تقليدها من المنافسين.
					04 تتم عملية إنشاء القيمة في الشركة بشكل غير متزامن مع المنافسين.
					05 تهتم الشركة بتنمية الاعتماد على الموارد غير الملموسة.
					06 تمتلك الشركة مجموعة من الموارد النادرة.
					07 تتوفر الشركة على نظام فعال لليقظة الإستراتيجية.
					08 تمتلك الشركة مزايا تنافسية يصعب فهم مضامينها.
					09 تستمر الشركة في تحقيق السبق على المنافسين.
					10 تمتلك الشركة المرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية.
					11 تمتلك الشركة مجموعة من الكفاءات المتميزة.
					12 تعمل الشركة على تجديد ميزتها التنافسية باستمرار.

تناولت هذه المذكرة بحث موضوعه اليقظة الاستراتيجية ودورها في بناء الميزة التنافسية المستدامة ، فاليقظة الاستراتيجية وسيلة واداة للمؤسسة لان هذه الاخيرة تقوم بمراقبة وترصد كل صغيرة وكبيرة على منافسيها ، ما يؤهلها لأن تكون رائدة وسائدة على المؤسسات المنافسة لها في السوق ، فقسما هذه الدراسة الى جزئين ، جزء نظري وجزء تطبيقي ، حيث في الجزء الاول تطرقنا الى اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة ، أما الجانب التطبيقي فلقد كان اختيارنا لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبيليس " غير عشوائي باعتبار أن المؤسسة تنشط في محيط جد تنافسي وفي ميدان الاتصالات الذي يعرف معدلات تطور تكنولوجي مرتفع ، مما يؤثر على حصصها السوقية ، وهذا ما يدفع المؤسسة لمحاولة بناء مزايا تنافسية وتنميتها ومحاولة الابقاء عليها لأكبر فترة ممكنة من خلال نشاط خلية اليقظة الاستراتيجية .

الكلمات المفتاحية : اليقظة الاستراتيجية ، الميزة التنافسية ، ادارة المعلومات ، نظام المعلومات ، اليقظة التكنولوجية ، اليقظة التجارية .

## Résumé:

Ce mémoire a mis la lumière sur le rôle de la veille stratégique dans le processus de construction de l'avantage concurrentiel durable. Au fil du temps la veille stratégique est devenue un outil pour l'entreprise afin de contrôler et surveiller chaque action de ses concurrents, ce processus permet à l'entreprise d'être leader sur les autres entreprises concurrentes sur le marché. On a divisé notre étude en deux parties : une partie théorique et une partie pratique. Dans la première partie on a parlé de la veille stratégique et l'avantage concurrentiel durable , dans la deuxième partie on a choisi, pour notre application, l'entreprise Algérie télécom, exactement sa filiale Mobilis, et ce choix n'est pas aléatoire parce que cette dernière opère dans un environnement très concurrentiel et connaît un développement technologique intéressant qui affecte sa part du marché , et pousse l'entreprise à bâtir des avantages concurrentiels, les développer et les garder le plus longtemps possible avec l'appui de la cellule de la veille stratégique .

Mot – clés : veille stratégique, avantage concurrentiel, management de l'information, système d'information, veille technologique , veille commerciale.

### Abstract :

This aim of this research paper is to explore strategic vigilance and its role in constructing a sustainable competitive privilege. thus , must ainable competition is a means for the establishment as this latter tends to control every single action of its counterparts in the market. As a matter of fact, we have bisected this study into one theoretical and another practical part. Through the first part, we tackled the strategic vigilance and sustainable competitive feature, however, the practical phase adopted the Algerian mobile phone foundation" Mobilis" , not in a randomized method simply because the institution works in a highly competitive context, and in the field of communication which witness an enormous sequence of progress.

This, of course, affects their market shares. Such a situation obliges the establishment to build competitive advantages and developing them to keep them for long terme through the activity of strategic vigilance cell.

Key words: Strategic vigilance, Competitive feature, Information management, Information system, Technological vigilance, Commercial.