

# مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية

## - دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر-

د / مصطفى طويطي

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة ، الجزائر  
Kaizen1982@gmail.com

د/أحمد علماوي

جامعة غرداية ، الجزائر  
ahmedalmaoui@yahoo.fr

## *The Contributions of Knowledge Management in Strengthening the Competitive Advantage of Economic Institutions*

### *A case study of the mobile phone market in Algeria*

Ahmed Almaoui & Mustapha Touaiti

Ghardaia university & Bouira university ; Algeria

Received: 09 Feb 2016

Accepted: 03 May 2016

Published: 30 June 2016

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، وذلك لما أصبح لإدارة المعرفة من أهمية بالغة في هندسة وتنظيم المؤسسة من خلال إنتاج معرفة واستخدامها ونشرها وتحويلها بين أفراد المؤسسة ليتم تنظيمها وتوظيفها في الأنشطة الإدارية المختلفة، ونجد إدارة المعرفة في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلعب دورا رئيسيا ووسيلة فعالة في تسريع وإنتاج المعرفة ونقلها من أجل تحقيق التفوق التنافسي. وكدراسة حالة تم إسقاط موضوع الدراسة على سوق الهاتف النقال بالجزائر والذي يحتوي على ثلاث متعاملين وهم اتصالات الجزائر للنقل "موبيليس"، أوراسكوم للاتصالات الجزائر "جازي"، الوطنية للاتصالات الجزائر "تجمة وحاليا أوريدو" وهذا معرفة مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي بين المتعاملين الثلاث.

رموز JEL: M15; C8

#### Abstract:

This study is intended to show the contributions of knowledge management in reinforcing the competitive advantage of economic institutions. For it has become of great importance in the engineering and the organization of the institution. Through producing, using and disseminating knowledge, and converting it between the foundation members of the production, in order to be organized and applied in different administrative activities. It can be noticed that Knowledge management plays a significant role in light of information and communication technologies as it is an effective means to accelerate the production and transfer of knowledge, in order to achieve a competitive advantage.

The case study of this research, is the mobile phone market in Algeria which has three dealers : Algeria Telecom for mobile "MOBILIS", ORASCOM Telecom Algeria "DJEZZY", National Telecom Algeria "STAR", now "OREDIOO". The reason behind this, is to see the contributions of knowledge management in enhancing the competitive advantage between the abovementioned dealers.

**Key Words :** knowledge, knowledge management, competitive, competitive Advantage, mobile phone market.

**(JEL) Classification :** M15 ; C8

تمهيد:

إن المعرفة كانت ولا تزال حقائق تاريخية ترافق الوجود الانساني الفاعل وبالتالي فإن المعرفة ومحاولات اكتسابها وتتميزها وتخزينها قديمة قدم الحضارات الانسانية العريقة. غير أن الذي تغير على وجه التحديد هو صعود قيمة المعرفة في ظل انفجار المعرفة وتزايد الحاجة نحو تنظيمها وإدارتها والمشاركة بأصولها والمحافظة على هذه الأصول باعتبارها ثروة لا حدود لقيمتها بالنسبة للمؤسسات والمجتمعات. حيث أصبح لإدارة المعرفة أهمية بالغة خاصة مع التسارع المتزايد في حركة الابتكار والابداع العلمي والتكنولوجي الذي رافقه انفجار متواصل في المعلومات والمعرفة. إن التقدم التكنولوجي هو عمل يتطلب وجود تراكم معرفي وبرامج محفزة للابتكار والابداع والتطبيق التكنولوجي من خلال إدارة كفؤة وفاعلة للمعرفة. ومن ناحية أخرى كل المؤسسات الاقتصادية تحتاج إلى وجود إدارة للمعرفة تساعدها على توظيف الموارد المعرفية المتاحة لاستثمار فرص الأعمال واكتساب الميزة التنافسية<sup>1</sup>. ويتضح بأن الكثير من المؤسسات على وعي عميق بالدور الحيوي لإدارة المعرفة باعتبارها ضرورة لا بد منها لتحسين التنافسية في السوق. إن بناء التفوق التنافسي يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة واستثمارها بما يعزز من الابداع المستمر وتحقيق التنافس. وأن إدارة المعرفة تجعل المؤسسات تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على اكتساب حصتها السوقية وإحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار و النمو ، كما تزيد من استثمار واستغلال كل الطاقات للوصول إلى المزيد من حاجات السوق و الزبائن و المنتجات والخدمات ذات النوعية و الجودة العالية وكل ما من شأنه يرفع من الإنتاجية. وكذلك تتبع أهمية إدارة المعرفة في القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد و استخدامها وتشجيع الإبداع و الابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء ورفع مستوى الأداء<sup>2</sup>

أولا. إدارة المعرفة:

### 1- مفهوم المعرفة وأنواعها :

لا يوجد تعريف موحد بين الباحثين حول مفهوم المعرفة فهناك عدة تعاريف نذكر منها:

المعرفة هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والاجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات. أي أن المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمؤسسات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير<sup>3</sup>

ويمكن أن نعرفها على أنها: " مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والإدراك المتمعن والمسلمات البديهية القائمة على أساس معين، والتي تجتمع سويا كي توفر البيئة المواتية والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات. "

كما ينظر إلى المعرفة على أنها عمليات استخلاص واستنتاج يمكن الحصول عليها من عدة مصادر، كما أنها تعني أيضا الإضافة العلمية والثقافية من مصدر أو أكثر بحيث تؤدي إلى اتساع إدراك الفرد لتجعله قادرا على معالجة أي مشكلة تواجهه في كل الحالات التي تعلمها.

وتُعرف على أنها " مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة"<sup>4</sup>

وقد تم تصنيف المعرفة إلى صنفين أساسيين هما :

1-1 المعرفة الضمنية Tacit Knowledge : وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد ، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة ، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي ، مما يصعب الحصول عليها على الرغم من قيمتها البالغة لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة .

1-2 المعرفة الصريحة Explicit Knowledge : وهي الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب ، والوثائق ، أو أي وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أو الكترونية . وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ، وتداوله ونشره<sup>5</sup>.

2- مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها :

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية ، فقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا من جانب قطاع الأعمال ، وهناك عدة تعاريف نذكر منها :

إدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد و الحصول على المعرفة ، اختيارها ، تنظيمها ، استخدامها ، ونشرها ، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي<sup>6</sup> .

ويعرف كروس Cross إدارة المعرفة بأنها نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع وتوليد كل من المعرفة الشخصية و المعرفة التنظيمية و تجميعها واستخدامها ، و إعادة استخدامها سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال<sup>7</sup> .

يعرف Scott إدارة المعرفة بأنها تتمثل في التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل أو خارج المؤسسة وتحليلها و استغلالها لتحسين أداء المؤسسة قياسا مع منافسيها<sup>8</sup> .

يعرف Finneran إدارة المعرفة على أنها نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة لتأثير المباشر لرفع مستوى أداء العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود<sup>9</sup> .

ولإدارة المعرفة أهمية كبيرة تتمثل في<sup>10</sup> :

♦ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض تكاليف ورفع منتجاتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة ؛

♦ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها ؛

♦ تعذر قدرة المؤسسة لاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة و المعرفة و تحسينه ؛

♦ تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة ، وتوثيق المتوفر منها و تطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها ؛

- ♦ تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- ♦ تعد أداة التحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة و الكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة و الفجوات في توقعاتهم؛
- ♦ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات غير مساهمتها في تمكين المؤسسة تبني مزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح منتجات وخدمات جديدة ؛
- ♦ تدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة ، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

### 3- عناصر إدارة المعرفة:

يرى الباحثون في مجال إدارة المعرفة أن عناصرها تنقسم إلى :

3-1 التعاون : ويتم في هذا المستوى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال روح الفريق الذي يتميز الأفراد فيه بمساعدة بعضهم البعض ، فثقافة التعاون تؤدي إلى خلق التفاعل، ورفع الروح المعنوية، وتحسين الاتصال مما يساعد سريان المعلومات بين الأفراد و أقسام المؤسسة وتبادلها ، مما يعكس ذلك ايجابيا على ايجاد المعرفة و بالتالي تدعيم إدارة المعرفة بشكل عام.

3-2 الثقة : هي مستوى متداخل مع مستوى التعاون ، فالثقة تعني التعاون و التعاون تعني الثقة فكلاهما يؤدي إلى الآخر. والثقة تعني إيمان الأفراد بقدرات بعضهم البعض على مستوى النوايا و السلوك ، وزيادة حصيلة معرفة الأفراد هي نتاج لهذه الثقة حيث تعمل على تسهيل عملية التبادل المفتوح الحقيقي و المؤثر للأفكار و المعلومات والبيانات والأرقام مما يزيد في توطيد وتدعيم إدارة المعرفة.

3-3 التعليم : ويعني اكتساب المعرفة الجديدة لاستخدامها في اتخاذ القرارات و التأثير على الآخرين من قبل أفراد قادرين ومستعدين على اكتسابها، والتعلم عنصر مهم من عناصر إدارة المعرفة للمعلومات والبيانات التي يستخدمها الافراد بعد اكتسابها في التخطيط و التنظيم و اتخاذ القرارات وغير ذلك من مجالات الإدارة التي تعمل على إنجاز وتسيير العمل في المؤسسة.<sup>11</sup>

3-4 المركزية : فالمعروف أن أي مؤسسة تتشكل إداريا من هرم إداري يقع في أعلاه الإدارة العليا و في وسطه الإدارة الوسطى و في أسفله الادارة الدنيا وأن هناك سلطة في اتخاذ القرارات و الأوامر قد تتركز كلياً في الادارة العليا ويمكن تفويضها كلياً أو جزئياً إلى مستويات أقل وهو يسمى باللامركزية أو تفويض السلطة أما حصر القرارات في الادارة العليا هو ما نسميه بالمركزية. فالمركزية تشير إذن إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات والرقابة على التنفيذ بأيدي الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة ولذلك يذهب الباحثون في علم المعرفة وإدارة المعرفة بما تحتوي عليه من بيانات ومعلومات وإحصائيات إلى ضرورة أن تتركز القرارات بين السلطات العليا في المؤسسة استناداً على إيمانهم واعتقادهم الجازم في أن عملية خلق المعرفة أساساً إنما تحتاج إلى لامركزية عالية، وبالتالي فإن اللامركزية تعتبر من العناصر الهامة الرئيسية في إدارة المعرفة.<sup>12</sup>

3-5 الرسمية : وهي ما يتحكم في المعرفة الضرورية للعمل ويقصدها المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية والسياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات و علاقات العمل ضمن اطار المؤسسة فييجاد المعرفة تحتاج إلى مستوى عال من المرونة في تطبيق الإجراءات و السياسات مع التقليل في التركيز على قواعد العمل.

3-6 الخبرة الواسعة و العميقة : وذلك يعني أن الخبرة التي يمتلكها العاملون في المؤسسة واسعة وتمتد أفقيا في نفس المستوى الإداري ويتسم كذلك بأنها متنوعة وعميقة ومركزة وتخصوية، الأمر الذي يساعد هذا المستوى الإداري من القيادات على التبادل المعلومات و البيانات ويزودهم بالخبرات وبالتالي ينتج عن ذلك تحقيق أهداف المؤسسة

3-7 تسهيلات ودعم نظام التكنولوجيا المعلومات: وذلك لضمان فعالية إدارة المعرفة فإن توفر شبكات اتصال متقدمة وأجهزة حاسوب و برمجيات عالية الجودة ويعمل على تسهيل سريان المعلومات و البيانات بين العاملين في المؤسسة، وعلى ذلك تشكل البنية التحتية للتكنولوجيا كعنصر داعم وضروري لإدارة المعرفة.

3-8 الإبداع التنظيمي : هو القدرة على إيجاد القيمة و الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعقد<sup>13</sup>.

#### 4-أبعاد إدارة المعرفة:

تركز إدارة المعرفة على أبعاد مختلفة بحيث تعبر هذه الأبعاد عن طبيعة وكيفية ومسار عمل إدارة المعرفة، وكثير من الباحثين اهتموا بدراسة أبعاد إدارة المعرفة وعملوا على تحديد هذه الأبعاد ووصفها، ومن الذين اهتموا بتحديد أبعاد إدارة المعرفة العالم Duek حيث يرى أن هناك ثلاثية أبعاد أساسية للمعرفة وهي:

#### 4-1 البعد التكنولوجي *Technological Dimension* :

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة والتي تعمل على مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة، ومن هنا فلا يمكن لنا أن نتصور مؤسسة في عصر التكنولوجيا المتقدمة والتطور السريع في الحصول على المعلومات وتخزينها وإعادة استعمالها وتحديثها وتطويرها دون أن تلجأ هذه المؤسسة إلى الحصول على أحدث وسائل التكنولوجيا والتعامل معها تعاملًا سليماً قائماً على العلم والمنطق وبالتالي لا يمكن أن تعمل إدارة المعرفة بدون البعد التكنولوجي.

#### 4-2 البعد التنظيمي واللوجستي *Organization and Logistical Dimension* :

يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها.

ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والاجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية، فلا بد إذن من العمل باستمرار على تجديد طرق الحصول على المعرفة من مصادره وبطريقة ملائمة وتعزيزه هذه المعلومات وعادة استخدامها وتعميمها على الموظفين كلما لزم الأمر.

#### 3-4 البعد الاجتماعي *Social Dimension* :

إن البعد الاجتماعي يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، والمعرفة هنا تشمل كل المعلومات والبيانات والإحصاءات والأرقام التي يتم الحصول عليها من مصادر موثوقة ومحدثة، ومن ثم بناء جماعات أي فرق عمل من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد عن طريق إقامة علاقات وثيقة بين الأفراد ودعم روح المنافسة في العمل فيما بينهم وكذلك عن طريق تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة فهذا البعد يقوم على التشارك في الحصول على المعلومات والتشارك في استخدامها بطريقة تعاونية<sup>14</sup>.

ثانيا : التفوق التنافسي:

#### 1- مفهوم التنافسية وأهدافها:

توجد عدة تعاريف للتنافسية المؤسسة تتمثل أهمها فيما يلي :

تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها القدرة على إنتاج السلع و الخدمات الصحيحة بالجودة و النوعية الجيدة و السعر المناسب وفي الوقت المناسب ، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة<sup>15</sup>.

ويقصد بتنافسية المؤسسة الجهود و الإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية و الإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها.

كما تعرف التنافسية أيضا على أنها قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهدافها والمتمثلة في الربح ، النمو، الاستقرار ، والبقاء.

ويمكن القول أن المؤسسة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على تحمل المنافسة عن طريق خلق ميزة تنافسية.

وتهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها<sup>16</sup> :

- ♦ تحقيق درجة عالية من الكفاءة : بمعنى تحقق المؤسسة نشاطها و أعمالها باقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المتوفر ، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة؛
- ♦ التطور والتحسين المستمر لأداء : من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا ، إلا أنها صعبة المحاكاة؛
- ♦ تساعد على زيادة الأرباح : إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فتعد الأرباح مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

## 2- مفهوم التفوق التنافسي:

يعتبر مفهوم التفوق التنافسي من المفاهيم الحديثة والتي لاقت أهمية كبيرة في أدبيات الادارة وذلك لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة، ولم يتفق الباحثون في إعطاء تعريف موحد فهناك عدة تعاريف من بينها:

عرفه ( *safiullah,2010* ) بأن مفهوم التفوق يشير إلى امتلاك قدرة أعلى من المنافسين كما يشير لأداء إداري متفوق. كما عرفه ( *willow and al,2010* ) بأنه القدرة على خلق قيمة يدركها الزبائن على أنها متفوقة على المنافسين. وعرفه ( *fahey,1989* ) بأنه أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها تميزا إيجابيا عن منافسيها وذلك في نظر زبائنها النهائيين. وضمن الإطار نفسه أكد ( *Reed Defellip* ) أنه الموقع الفريد الذي طوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد. وأخيرا عرفه ( *Lynch,2000* ) بأنه أي شيء متفرد ومتميز تتبع به المؤسسة.

ويُمكن النظر أن التفوق التنافسي :

- ✓ يمثل مؤشرا لتفرد المؤسسة وتميزها في اداء انشطتها مقارنة بالمنافسين لتحقيق موقع فريد في السوق.
- ✓ انه يمثل مستوى التمايز في منتجات وخدمات المؤسسة .
- ✓ انه يمثل مؤشرا للصورة المثلى في ذهن الزبون عن المؤسسة قياسا بالمؤسسات المنافسة الأخرى.<sup>17</sup>

## 3- أبعاد التفوق التنافسي:

يمكن تصنيف الأبعاد التي تحقق التفوق التنافسي إلى ما يلي :

3-1 الكلفة : ما زالت الكثير من المؤسسات عبرسعيها إلى المحافظة على أو تعزيز الحصة السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم أهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات كثيرة، ويرى ( *stonebreaker and leong,1994* ) أنها قدرة المؤسسة على توزيع المنتج أو الخدمة بأقل النفقات مما يسمح بتحقيق ميزة كلفوية. وأشار ( *dilworth,1996* ) إلى أنما يميز المؤسسة التي تركز على الكلف لتحقيق ميزة التفوق بانخفاض رؤوس أموالها وقوة عملها وكلف عملياتها مقارنة مع المؤسسات المنافسة في السوق.<sup>18</sup>

3-2 بناء علاقات مع الزبون : الفكرة الأساسية لبناء علاقات مع الزبون تنبثق من اهتمام المؤسسات بالزبون وعدّه الرُكن الأساسي في تحقيق النجاح و النمو و البقاء، فالزبون الشريك الرئيسي للمؤسسة و لا بد من بناء علاقات تضمن تحقيق منفعة متبادلة بين الطرفين قائمة على تقديم منتجات توافق متطلبات وتوقعات الزبون بشكل متفوق مقارنة بالمنتجات المنافسة وللتوصل لتلك المتطلبات و التوقعات تعمل على المؤسسة مد جسور الثقة لتكوين علاقات متواصلة تدعم تلبية متطلبات الزبون بشكل فريد ومتفوق بالمنافسين، إذ يرى ( *Hsieh & chen,2009* ) إن بناء علاقات مع الزبائن له تأثير على رضاهم وهذا بدوره يساعد على تحسين تنافسية المؤسسة إذا ما أحسن ادارتها ، ويضيف ( *Traca et al,2009* ) من اجل مواجهة بيئة السوق الجديدة حيث الثابت الوحيد فيها هو التغيير ينبغي على المؤسسات وضع الزبائن في مركز اهتمامها ونتيجة لذلك تتبع المنظمات أولا وقبل كل شيء نجاح الأعمال وللقيام

بذلك يتوجب عليها تطوير علاقات طويلة الأمد مع الزبائن لما له من مكانة مهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بزيادة قدرتها التنافسية عبر توليد ولاء الزبائن.

3-3 قيمة الزبون : اعتمدت مؤسسات الأعمال في القرن الواحد والعشرين التركيز على قيمة الزبون ، فمنحه ما يريد من منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية بشكل يلبي توقعاته مما يحقق قيمة للزبون ، فضلا عن النظر لتلك القيمة على أنها تلبية حاجات ورغبات الزبون افضل من المؤسسات المنافسة وبكلفة أقل أو تبعا لشروط وتفضيلات الزبون ، إذ تترجم القيمة كل ما يقيمه الزبون، لذا على المؤسسة أن تقدم القيمة فقط عبر ما توفره منتجات محسنة أو مطورة بل والخدمات المرافقة لها والسعر الذي تطرح بها منتجاتها ومن المعروف إن القيمة تتغير مع الوقت تبعا لتغير حاجات ورغبات وتوقعات البائن فضلا عن الابتكارات التي تؤدي إلى تغير توجهات السوق ، إذ يشير (Paladino,2008)، (Juga,1999) إن نجاح المؤسسة في الحصول على التفوق التنافسي يتحدد بمدى قدرتها على تطوير وتسليم قيمة متفوق للزبائن مقارنة بالمنافسين.

3-4 إدارة المعرفة بالزبون : فمن أجل تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة وإدخال المعرفة في جميع جوانب أعمال المؤسسة فمن الضروري طرح السؤال الأتي كيف يمكن نقل و الاستفادة من المعرفة عموما ومعرفة الزبون على الوجه الخصوص في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق موقع موقع متفرد وأساسيا بين العمالقة ؟ فالمؤسسة بحاجة لإدارة وتدفق الموارد المعرفية بفاعلية لتكون قادرة على البقاء و النمو و التفوق في ظل بيئة تنافسية تعد المعرفة فيها أحد الموارد المهمة الحاسمة، إذ يشير (Lievine,2005) لتحقيق التفوق التنافسي ينبغي الحصول على المعرفة اللازمة والضرورية عن الأسواق المستهدفة وهذا يتطلب اشراك الزبون لمعرفة من خلاله ما الجديد الذي ينبغي ان تستهدفه أنشطة المؤسسة ، ويؤكد (Paladino,2008) امتلاك المعرفة بالسوق هي مكون الأساس للتوجه بالسوق أو ما يدعي بالتوجيه للزبون و التي تؤثر ايجابيا على الأداء المالي للمؤسسة بما يضمن لها تحقيق التفوق التنافسي واحد مكونات معرفة السوق هي معرفة الزبون.<sup>19</sup>

3-5 المرونة : يرى (long,1994) إلى أن المرونة تشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات بتتويج عال، وتعد مقياسا لقدرة المؤسسات على التحويل وبسرعة من منتجات وخدمات حالية إلى منتجات وخدمات جديدة.<sup>20</sup>

3-6 المنافسة : إن التعامل مع المنافسة يتطلب نظرة استراتيجية متكاملة تنطلق من تحديد مفهوم المنافسة ومدى قوتها وتأثيرها على أنشطة المؤسسة، والأساليب الواجب اتباعها لتقليل تأثيرها إلى أدنى المستويات و الاستفادة من الطبيعة التنافسية للسوق وتحليل كفاءة المنافسين، فالفرص المتاحة للمؤسسة قليلة وسياستها مقيدة، فكلما كانت المنافسة ضعيفة فالفرص التي تتاح للمؤسسة تكون أكبر وسياستها مرنة أكثر وتختلف المنافسة من حيث الشدة و العدد والقوة و القدرة والسيطرة على السوق، فالتعرف على مفهوم المنافسة وأنواعها يعد البداية في فهم طبيعة السوق و المنافسة السائدة فيه ، و المنافسة تعني مجموعة من المؤسسات التي تنتج منتج واحد أو خليط من المنتجات المشابهة أو البديلة لما تنتجه المؤسسة (Kotler,2000) وعرفها (Hall & Lundberg,2010) بأنها كل العرض المتنافسة حاليا أو كل المؤسسات التي تبحث عن إشباع نفس الحاجة و لنفس السوق لهذا يجب على المؤسسات مراقبة ومقارنة منتجاتها وأسعارها وطريقة توزيعها و انشطتها الترويجية مع منافسيها.<sup>21</sup>



ثالثا. تأثير إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي بسوق الهاتف النقال بالجزائر:

يتميز قطاع الاتصالات بشكل عام وخدمات الهاتف النقال في الجزائر بشكل خاص بنشاط كبير، خاصة مع إعادة هيكلة قطاع الاتصالات ومواكبة ظهور الهاتف النقال الرقمي ، حيث تم الربط الفعلي بشبكة GSM في شهر جانفي 1999 عن طريق مؤسسة البريد و المواصلات ومع تزايد طلبات الاشتراك في الشبكة GSM تم تسجيل عجز في تغطية هذا الطلب، عملة وزارة البريد و المواصلات وتكنولوجيا الإعلام و الاتصال أنا ذاك إلى إجراء إصلاحات تمخض عنها صدور القانون<sup>22</sup>: 03-2000 الذي نصت المادة 64 فيه على ما يلي : يمنح الترخيص لكل شخص طبيعي أو معنوي يلتزم باحترام الشروط التي تحددها سلطة الضبط و التي يمكن وفقها إنشاء أو استغلال و/أو تقديم الخدمات الخاصة لنظام الترخيص.

فبهذا القانون تم إلغاء احتكار القطاع العمومي وبالتالي فتح المجال للمتعاملين الخواص والأجانب بالاستثمار في القطاع، كما تم الفصل بين نشاطات البريد عن تلك المتعلقة بالاتصالات وذلك بتأسيس شركيتين ، الأولى هي شركة اتصالات الجزائر كشركة تجارية والثانية تمثلت في سلطة ضبط البريد والاتصالات كهيئة مستقلة عن الوزارة مهمتها الأساسية ضبط والضامنة لنوعية الشبكة وحماية المستهلك . في إطار فتح سوق الاتصالات النقالة للمنافسة منحت في شهر جوان 2001 رخصة إقامة و استغلال شبكة الهاتف النقال ، وبذلك بدأت استثمارات النقال في الجزائر حيث انحصرت استغلال الشبكة على ثلاث متعاملين وفق الأحداث الآتية :

♦ بتاريخ 2001/07/11 تحصلت مجموعة أوراسكوم للاتصالات على أول رخصة لمعامل أجنبي من الهاتف النقال في الجزائر بعد منافسة شديدة مع أكبر الشركات العالمية المتخصصة في القطاع بمقابل 737 مليون دولار أمريكي ، وقد تم الإعلان عن التسمية التجارية "Djezzy" في 2001/11/07، إلا أن الاستغلال الفعلي للمرة الأولى للشبكة GSM كان في 2002/02/15 ؛

♦ بتاريخ 2003/08/03 تأسس المتعامل الوطني اتصالات الجزائر للنقال كفرع للمؤسسة العمومية الجزائرية "اتصالات الجزائر" وهي عبارة عن شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 100 مليون دينار جزائري مقسم على 20 ألف سهم مملوكة بشكل كامل لاتصالات الجزائر، وقد أعلنت على اسمها التجاري "موبيليس Mobilis"؛

♦ بتاريخ 2003/12/20 تم منح رخصة ثالثة للمتعامل الكويتي "الوطنية للاتصالات" بعد عرضها المالي المقدر بـ 421 مليون دولار أمريكي، وقد تم الإعلان عن التسمية التجارية "Nejma" في 2004/08/25 وبالاستغلال الفعلي لشبكة GSM .

رغم ما يعانيه الاقتصاد الوطني من سواء في تسيير الموارد المتاحة إلا أن استعمال خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ينمو بشكل ملحوظ، حيث وصل عدد مشتركى الهاتف النقال لدى المتعاملين الثلاث في الجزائر مع نهاية عام 2014 إلى 43.298.174 مشترك، أي ما يعادل 110 مشترك لكل 100 نسمة الأمر الذي يعني أن عدد المشتركين فاق بكثير تعداد سكان الجزائر، والجدول رقم (01) يبين تطور معدلات نفاد إلى النطاق العرض للهاتف النقال.

الجدول 01: معدل انتشار النطاق العريض

السنوات	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
معدل الإختراق (%)	0,06	0,24	0,28	0,32	1,5	4,67	15,26	41,52	63,6
السنوات	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
معدل الإختراق (%)	81,5	79,04	91,68	90,3	96,52	99,28	102,4	109,62	

Source : Rapport annuel de L'ARPT 2010 , 2012 et rapport annuel de l'Autorité de régulation 2014

نلاحظ من الجدول رقم (01) هيمنة خدمات الهاتف النقال على حساب خدمات الهاتف الثابت، حيث أن أحد أهم التحديات الهامة التي تواجه جذب المزيد من الناس على خدمات الهاتف النقال تتمثل في التوفر المحدود لنفاذ إلى النطاق العريض الثابت الذي لم يتجاوز 9 مشتركين لكل 100 نسمة مع نهاية عام 2014، أي بما يعادل نسبة اختراق ضعيفة جدا مقارنة بمعدل الاختراق لخدمات الهاتف النقال لنفس السنة .

وقد ساهم في نمو النفاذ إلى النطاق العريض لخدمة الهاتف النقال وبلوغه معدل فاق 100% من إجمالي السكان هو توفر متعاملي الهاتف النقال الإمكانيات التي تسمح لهم بضمان الوصول إلى المشتركين في مختلف المناطق وبما يضمن تحقيق جودة التغطية، وهذا عن طريق التعاقد مع مجهزي قطاع خدمات الهاتف النقال الجزائري، الذي تمثلت إلى حد هذه السنة بالمجهاز الفرنسي ALCATER و المجهز السويدي ERICSON وكذا المجهز الألماني SIEMENS بالإضافة إلى المجهزين الصينيين Huawei Technologie LTD و ZTE ، ومع نهاية سنة 2014، وصل تجهيز قطاع خدمات الهاتف النقال بالمعدات المترجمة في الجدول رقم (02) ؛

الجدول 02: تجهيزات شبكة GSM لسنة 2014

المعدات	BTS	BSC	MSC
إجمالي الأجهزة	18840	472	61

Source : Rapport annuel de l'Autorité de régulation 2014 , P48.

يوضح الجدول رقم (02) التقنيات المستخدمة في عملية استغلال شبكتي النظام العالمي للاتصالات عن طريق الهواتف النقالة GSM<sup>23</sup> و تقنية الجيل الثالث 3G ، حيث تتكون الشبكة بالأساس من ثلاث معدات أساسية تتمثل في الآتي :

- ◆ المحطات القاعدية للإرسال "BTS" Base Transceiver Station ؛
- ◆ محطات المراقبة "BSC" Base Station Controller ؛
- ◆ مراكز الاتصال "MSC" Mobile Switching Center .

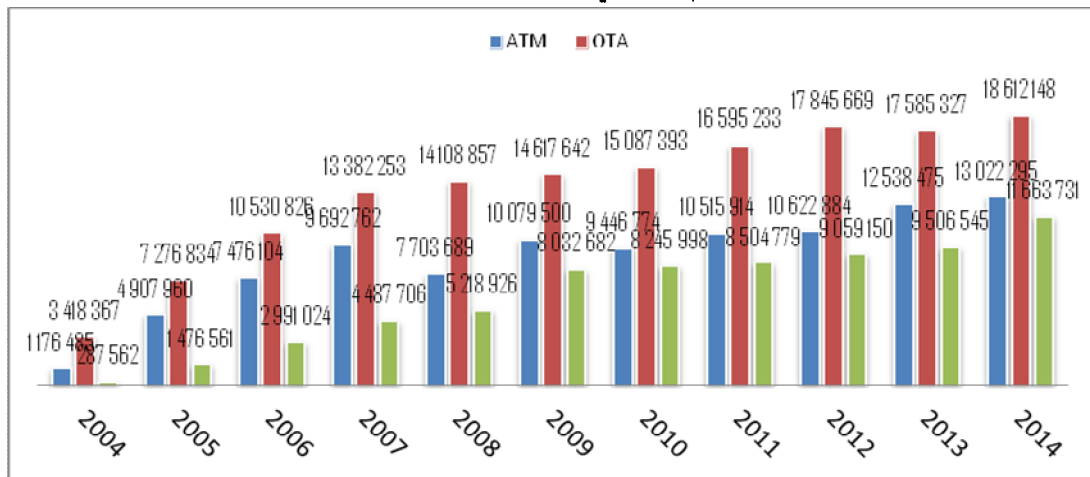
يعد نظام GSM هو المسيطر من بين أنظمة الجيل الثاني ، حيث وفقا للنظام الرقمي فإن الاتصالات مع الهواتف النقالة وبدل أن ترتبط بتجهيز أو خط معين ويتعلق الأمر بخدمة الاتصال الشخصي كما يظهر في الشكل رقم (01)- أنظر الملحق ، إلا أنه لا يسمح بالتعامل عبر الإنترنت و إرسال من الجيل الثاني للهاتف النقال، ولكن نتيجة لتطور أجهزة الهواتف النقالة التي أصبحت أكثر تعقيدا خاصة من ناحية معالجتها للبيانات الرقمية، إلى جانب ضعف أنظمة GSM في تحميل معطيات أكبر ، الأمر الذي سمح بظهور الجيل الثالث في عام 2002 الذي يعتمد على تكنولوجيا UMTS<sup>24</sup> ، حيث مكن التعامل بتوفير العديد من الخدمات للمشاركين أهمها خدمة التلفزيون الهاتفي و المكالمات المرئية ، القدرة العالية في تقديم خدمة الإنترنت التي تصل قوة البث إلى

أكثر من إثنان ميغابيت، كما يسمح للمستعمل بمواصلة و إرسال واستقبال المكالمات بنفس الرقم وبنفس الجهاز عند التنقل من دولة إلى دولة أخرى.

إن ما تما تحقيقه في مجال نوعية الخدمات بقطاع سوق الهاتف النقال من توسيع الاستثمارات خاصة فيما يتعلق بتطوير الأنظمة وتكنولوجيا الجيل الثاني والجيل الثالث و من ثم التطلع إلى الجيل الرابع من شبكات النقل التي تهدف إلى زيادة سرعة نقل البيانات بتكلفة أقل، فتح المجال إلى المتعاملين الثالث في الجزائر بتركيز جهودهم التنافسية للمحافظة على الزبائن الحاليين وتحقيق رضاهم لضمان ولائهم، وكذلك استقطاب زبائن جدد سواء بالتأثير على سلوكهم الاستهلاكي ومن ثم تغيير المتعامل أو الحصول على طلبات تؤدي الخدمة منه تزامنا مع اشتراكه بمتعامل منافس، حيث يسعى إلى تحقيق ذلك بالتركيز على عناصر أربع تتمثل في تحسين جودة التغطية، الاستغلال الجيد لخدمات الشبكة، توفير التدفق العالي لسرعة نقل البيانات في خدمة الجيل الثالث، تنويع العروض الترويجية، عوائد الخدمات المقدمة .

1. تحسين جودة التغطية : تعد مسألة النفاذ إلى الشبكة العنصر الأساسي في تفضيل متعامل على أخرى ، فالمتعامل الذي يتمكن من توفير المجال الإلكتروني مغناطيسي في مختلف مناطق التراب الوطني لمشركيه يحضى بعدد مشتركين أكبر ، وبالنسبة للمتعاملين الثلاثة الذين ينشطون في سوق الهاتفية النقال من نوع GSM و 3G فإن وتيرة النمو العامة لا تزال تسير نحو الارتفاع، و الشكل رقم (02) يبين نمو عدد مشتركى الهاتف النقال خلال الفترة 2004 - 2014 بالنسبة لكل متعامل (اتصالات الجزائر للنقل، أوراسكوم لاتصالات الجزائر، الوطنية لاتصالات الجزائر).

الشكل 02 : تطور حجم مشتركى الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2004-2014

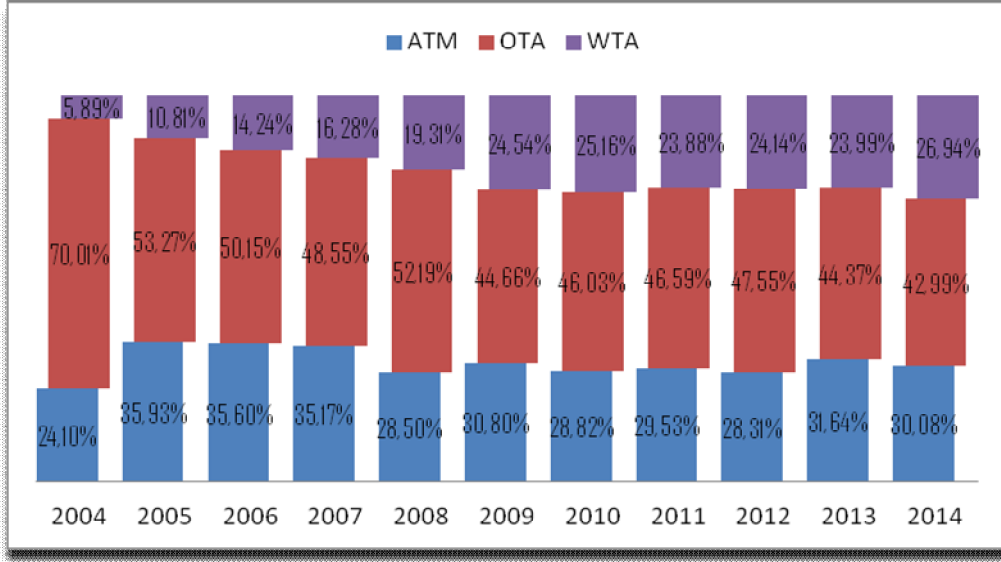


المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول رقم (01) - أنظر الملحق .

بلغ عدد المشتركين في شبكات الهاتف النقال 43,3 مليون مشترك ما يعادل كثافة هاتفية تقدر بـ 109,62% مع نهاية 2014 ، مما يعني أن عدد مشتركى النقل أكبر من عدد السكان في الجزائر، وهي ذلك الملاحظة للسنتين الماضيتين 2012 و 2013، كما يسجل سوق الهاتف النقال استحواذ المتعامل جيزي على أكبر عدد من المشتركين طيلة العشر سنوات حيث بلغ عدد المشتركين فيه مع نهاية 2014 بـ 18,6 مليون مشترك، بينما

هناك فارق بسيط في عدد المشتركين لمعامل موبيليس و أوريدو (نجمة سابقا) بتفوق الأول بحوالي 1,4 مليون مشترك .

الشكل 03: توزيع الحصة السوقية لمعامل الهاتف النقال خلال الفترة 2004-2014



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول رقم (01) - أنظر الملحق .

ما يمكن ملاحظته من الشكل رقم (03) أنه رغم هيمنة معامل جيزي على أكبر حصة سوقية خلال الفترة الزمنية المشار إليها على حساب المتعاملين موبيليس و أوريدو، إلا أن هذه الهيمنة تسجل تراجع ملحوظ سنة بعد أخرى، بعد أن كانت الحصة السوقية لمعامل جيزي أكثر من 70% قبل عشر سنوات أصبحت في نهاية 2014 لا تتعدى 43%. في حين أن الحصة السوقية لمعامل أوريدو في نمو مستمر سنة بعد أخرى لتصل 27% بل وتكاد تتفوق على المتعامل الوطني موبيليس الذي له السبق الزمني في الإنشاء.

وقد جاء في تقرير مرصد تقييم شبكات GSM أن فترة ارتفاع الطلب على الخدمات الهاتف النقال تكون في الفترة الصيفية متبوعة بالدخول الاجتماعي، على عكس الفترات الأخرى من العام حيث يسعى المتعامل إلى المحافظة على زبائنه وجعلهم أوفياء له بتقديم هدايا أو تخفيضات أو بتوسيع تشكيلة الخدمات المقدمة.

2. خدمات الشبكة : تعتمد خدمات الشبكة على توسيع الاستثمار في شبكات التغطية الهاتفية والأجهزة، وعليه فقد أشرنا في الجدول رقم (02) إلى أن عدد المحطات القاعدية (BTS) بلغ 18840 محطة تغطي التراب الوطني نهاية ديسمبر 2014، تتوزع بين المتعاملين الثلاثة على النحو المبين في الشكل رقم (04).

الشكل 04: توزيع المحطات القاعدية بين متعاملي الهاتف النقال لعام 2014



المصدر: من إعداد الباحثين

تحوز أوراسكوم اتصالات الجزائر على ما نسبته 42,99% أي ما يعادل 8099 محطة ، في حين تمتلك اتصالات الجزائر للهاتف النقال ما نسبته 30,08% بينما لدى الوطنية لاتصالات الجزائر 26,94% من إجمالي المحطات القاعدية المجهزة في قطاع الاتصالات بالجزائر مع نهاية 2014.

سمح توسيع الاستثمار في مجال تحديث و تجهيز شبكة GSM من إضفاء حركية ونمو للاتصالات الصوتية البينية على المستويين المحلي داخل التراب الوطني أو خارجيا بإجراء مكالمات عن طريق خدمات الشبكة إحدى المتصلين خارج حدود التراب الوطني، حيث يبين الجدول رقم (03) حصيلته تطور الاتصالات الصوتية البينية خلال الأربع سنوات ووفق لوضعية المكالمات فيما إذا كانت على نفس الشبكة أو من شبكتين مختلفتين وطبيعة المكالمات واردة على الشبكة أو صادرة منها على المستويين المحلي و الدولي .

الجدول 03 : حركية الاتصالات الصوتية البينية

الوحدة : مليون دقيقة

السنوات	2011	2012	2013	2014
الاتصالات البينية				
المكالمات على نفس الشبكة	61 753	64 222	61 140	60 473
المكالمات الواردة	9 900	11 458	12 838	13 778
المكالمات الصادرة	10 024	10 803	12 278	13 415
الاتصالات البينية				
المكالمات الواردة	1 312	690	616	597
المكالمات الصادرة	895	557	573	591

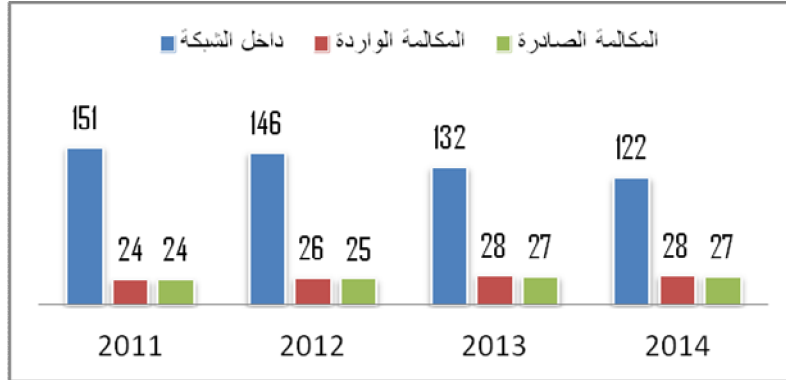
Source : Rapport annuel de l'Autorité de régulation 2014 , P48.

إن ما يميز وضعية سوق الهاتف النقال شدة المنافسة بين المتعاملين ، حيث تعبر حركية الاتصالات الصوتية عن تنوع صيغ الاتصال البيني سواء التي تتم على المستوى المحلي والتي قدرت بـ 87.666 مليون دقيقة في سنة 2014 أو حتى على المستوى الدولي التي وصلت إلى 1.188 مليون دقيقة في السنة لنفس العام، كما أن نسبة الاتصالات التي تمت داخل نفس الشبكة قدرت بـ 61,06% من إجمالي الاتصالات الصوتية البينية التي تمت سنة 2014 مما يعني أنه على متعاملي الهاتف النقال التركيز في العروض الترويجية التي تتم داخل الشبكة.

وقصد التعرف على متوسط عدد الدقائق التي يستغرقها والمستعملة لكل زبون جراء المكالمات الشائبة

سواء كان الاتصال على نفس المتعامل أو بمتعاملين مختلفين محليا أو محلي وأخر دولي، وهذا وفق لإحصائيات عام 2014 التي يوضحها الشكل رقم (05).

الشكل 05: متوسط عدد الدقائق المستعملة لكل زبون



Source : Rapport annuel de l'Autorité de régulation 2014 , P52.

تشير الأرقام المبينة في الشكل أعلاه بأن معدل الدقائق المستهلكة شهريا لكل زبون يكون مرتفع عند إجراء الاتصال على نفس الشبكة حيث بلغ هذا المعدل في عام 2014 حوالي 122 دقيقة لكل زبون، وبشكل منخفض بكثير في صيغتي الاتصال الأخرى (المكالمة الواردة ، المكالمات الصادرة) حيث قدرت لنفس العام بـ 28 دقيقة للمكالمات الواردة وبمعدل دقيقة أقل للمكالمات الصادرة، وعليه يمكن تقدير المبلغ الذي يحصل عليه المتعامل من كل زبون بصفة شهرية، أنظر الجدول رقم (06).

كما يتضح من الشكل بأن معدل الدقائق المستعملة شهريا على نفس الشبكة في انخفاض تدريجي سنة تلوى الأخرى، فبعد أن كان معدل الدقائق 151 دقيقة/شهر في عام 2011 انخفض إلى 122 دقيقة/شهر، مما يشير إلى شدة المنافسة بين المتعاملين الثالث في سوق الهاتف النقال والسعي الكبير إلى تنويع الخدمات بما يمكنهم من زيادة معدل النفاذ إلى النطاق العريض لزيائن الهاتف النقال.

3. خدمة الجيل الثالث : يتم استغلال شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية من الجيل الثالث بنصوص قانونية تضمنها قرار المجلس رقم 01/أخ/رم/س ض ب م/2014 المؤرخ في 08/01/2014 المحدد لشروط وكيفيات التسويق التجاري للخدمات في الولايات الإضافية من قبل المتعاملين الحائزين على رخصة إقامة واستغلال شبكة و توفير خدمات المواصلات اللاسلكية للجمهور ، فحسب هذا القرار في مادته الثانية فإن : التسويق التجاري للخدمات في الولايات الإضافية والاختيارية يخضع لترخيص من طرف سلطة الضبط ، كما تنظمه المادة الثالثة من نفس القرار أن : منح الترخيص يكون بعد طلب يقدمه المتعامل لسلطة الضبط التي تقوم بفحصه على أساس المراقبة التي ستقوم بها في هذا الصدد ، على أن يرفق الطلب ب :

♦ خريطة التغطية الراديوكهربائية في الولايات الإجبارية (الدوائر والبلديات)؛

♦ قائمة المحطات Node B المشغلة في الولايات الإجبارية للسنة المعتبرة إضافة إلى العناوين و الإحداثيات

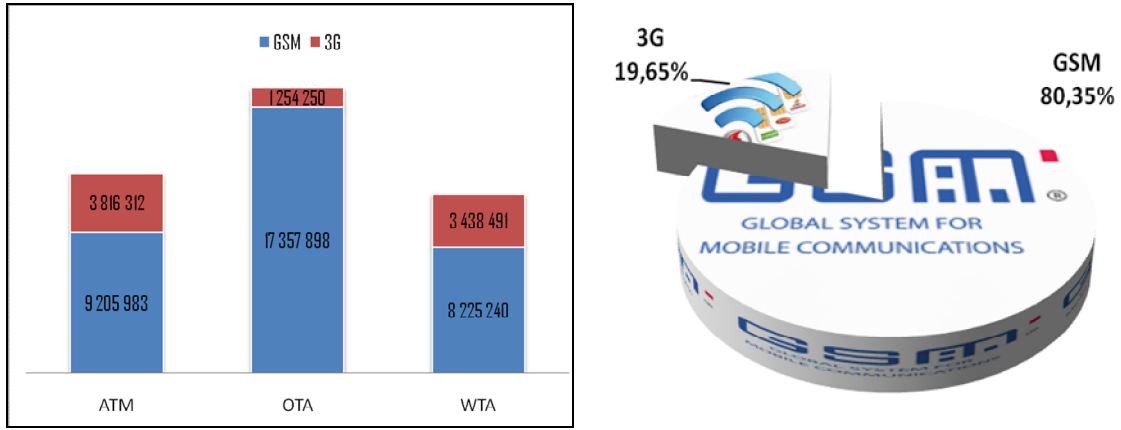
الجغرافية GPS.

وقد اقتضت عملية منح رخصة إقامة واستغلال شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية من الجيل الثالث وتوفير خدمات المواصلات اللاسلكية للجمهور على الشركات العاملة في السوق المتمثلة في : اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) وفق المرسوم التنفيذي رقم 25: 13-405 بتاريخ 02 ديسمبر 2013 ، ثم منحت رخصة أخرى

بتاريخ 10 نوفمبر 2014 لشركة أوبتيكوم تيلكوم الجزائر على سبيل التنازل (2014/07/05) لمعامل جيزي، ومعامل أوريدو (نجمة سابقا)، وقد بلغ سعر الرخصة 45 مليون دولار من كل متعامل مقابل استغلال الرخصة، وقد تم التصريح بأن هذا السعر يعتبر رمزي لتشجيع طرح الخدمة بأسعار منخفضة لزيائن المتعاملين، وبالتالي وصولها إلى شريحة أكبر من المتعاملين.

وننوه في هذا الصدد أن عملية التغطية للولايات تكون باختيار المتعاملين لا بقرار مجلس الضبط، فهذا الأخير يمنح الموافقة بناء على ما جاء في المادة الثالثة من قرار المجلس 01/أ.خ.ر.م/س ض ب م/2014، و الشكل رقم (06) يبين حظيرة متعاملي الهاتف النقال الثلاث نتيجة استغلال شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية من الجيل الثالث وتوفير خدمات المواصلات اللاسلكية للجمهور.

الشكل 06 : توزيع مشتركين متعاملي الهاتف النقال الثلاثة وفق خدمات GSM & 3G لسنة 2014



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول رقم (02) - أنظر الملحق .

نلاحظ من حصيلة تنوع الخدمات المقدمة لمستخدمي الهاتف النقال الثلاثة تنامي نسبة إستقطاب تكنولوجيا الجيل الثالث لعدد كبير من المستخدمين حيث وصلت نسبتهم إلى 19,65% مع نهاية 2014 أي ما خمس مستخدمي GSM، على الرغم من أن بداية تسويق خدمة الجيل الثالث فعليا كانت بتاريخ 2013/12/15 للمتعاملين إتصالات الجزائر للنقال (ATM) و الوطنية لإتصالات الجزائر (WTA)، في حين بدأ التسويق الفعلي لهذه الخدمة من طرف شركة أوراسكوم لإتصالات الجزائر (OTA) في تاريخ 2014/07/05، مما يعني أن المستخدمين يتجهون مرة ثانية إلى الاعتماد على خدمات الجيل الثالث على حساب GSM المسيطر على خدمة الجيل الثاني مثل ما حدث مع خدمات الهاتف الثابت، ولعل مرد ذلك إلى مساهمة شبكات التواصل الإجتماعي بشكل كبير في هيمنة الجيل الثالث، فبعد أن وصل عدد المشتركين إلى 308.019 مشترك نهاية 2013 وصل إلى 8,5 مليون مشترك مع نهاية عام 2014 .

فيما يتعلق بتوزيع المستخدمين على المتعاملين الثلاثة نلاحظ المتعامل اتصالات الجزائر للنقال يحوز على أكبر شريحة من المستخدمين في خدمة الجيل الثالث والتي بلغت 3,816 مليون من إجمالي المشتركين في هذه الخدمة أي ما يعادل 45 مشترك لكل 100 نسمة، ويليه متعامل الوطنية لاتصالات الجزائر (WTA) بعدد مشتركين وصل إلى بلغت 3,438 مليون مشترك بما يمثل 40 مشترك لكل 100 نسمة، في حين لم يتجاوز متعامل

أوراسكوم لاتصالات الجزائر معدل 15 مشترك لكل 100 نسمة على الرغم من أن هذه الحصيلة للسنة الأولى فقط من الانطلاق الفعلي في تسويق خدمات الجيل الثالث إلى أنه من المتوقع أن يكون الرائد في هذا المجال على اعتبار أنه ما يزال الرائد في GSM وهذا حسب الأرقام المصرح بها من طرف كل متعامل من متعاملين الهاتف النقال الثلاثة.

4. العروض الترويجية لخدمات الهاتف النقال : إن من بين الأنشطة المرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للزبائن أن تشتري المنتجات وتحفيزه على الشراء نجد العروض الترويجية بدرجة أكبر من التنافس على الأسعار، وهذا بقصد ضمان عدم تحول زبائن المتعامل عن خدماتها ومن ثم طلبها من متعامل منافس.

إن انتهاج المتعاملين الثلاثة للعروض الترقية يعتمد بالأساس على قاعدة البيانات الفعالة عدى احتوائها على أرقام الهواتف دون هوية المشتركين، وذلك لكي تسمح بمتابعة المعلومات المتعلقة بالرصيد، مدة الصلاحية والكثافة الاتصالية خلال اليوم والأسبوع والشهر والسنة، حيث تمكن المتعامل من استغلالها في عملية التحكم في التسعير و الامتيازات والتخفيضات الممنوحة، ومن ثم تحديد الفترة الزمنية الملائمة للعروض الترقية والتخفيضات، والجدول رقم (04) يبين ملخص لحصيلة المتعاملين الثلاثة (ATM;OTA;WTA) فيما يتعلق بنمط العروض وعددها خلال السنة، بالإضافة إلى عدد الأيام المخصصة لكل عرض.

الجدول 04 : حصيلة العروض الترويجية لمتعاملي الهاتف النقال

	إجمالي بيانات المتعاملين			WTA			OTA			ATM		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012
نمط العروض	27	24	24	7	8	8	10	7	7	10	9	9
عدد العروض الترويجية سنويا	94	26	30	34	14	8	33	7	9	27	5	13
عدد الأيام في السنة	2387	603	510	900	300	192	949	173	181	538	130	137
عدد الأيام للعرض الواحد	25	23	19	26	21	24	29	25	20	20	26	11

Source : Rapport annuel de l'Autorité de régulation 2014 , P37.

تشير بيانات الجدول رقم (04) إلى أن الحصيلة الإجمالية للعروض التي تقديمها و الموافقة عليها من طرف سلطة الضبط خلال سنة 2014 وصل إلى 27 نوع تمثل في 94 عرض ترويجي وترقوي، وقد قدر متوسط عدد الأيام التي خصصت لكل عرض بـ 25 يوم، فقد كان عدد العروض المقدمة من طرف المتعامل الوطنية لاتصالات الجزائر بـ 34 عرض وبمعدل 26 يوم لكل عرض، بينما عدد العروض المقدمة من طرف المتعامل أوراسكوم اتصالات الجزائر بـ 33 عرض بعدد أيام لكل عرض 29 يوم، أما المتعامل الوطني اتصالات الجزائر للنقل فقد قدمت 27 عرض بمتوسط أيام 20 يوم لكل عرض.

من ضمن العروض الموجهة للزبائن بمختلف أصنافهم نجد تقديم خدمات دفع مسبق وأخرى للدفع المؤجل، والجدول رقم (05) يبين توزيع العروض التي تم اقتراحها من طرف متعاملين الهاتف النقال لسنة 2014 التي وصلت إلى 94 عرض ترويجي موزعة على 2387 يوم وفق صيغتي الدفع بما يتوافق مع إمكانيات الزبون المادية .



الجدول 05 : توزيع العروض الترويجية وفق طريقة الدفع لسنة 2014

2014			توزيع أنواع العروض الترويجية
المجموع	الدفع المؤجل	الدفع المسبق	
94	48	46	العروض الترويجية
2 387	1 192	1 195	الأيام
25	25	26	متوسط عدد الأيام إلى العرض الترويجي

Source : Rapport annuel de l'Autorité de régulation 2014 , P38.

إن متوسط الأيام المخصصة لكل عرض ترويجي لا تتعدى 25 يوم سواء كان نمط العرض بصيغة الدفع المسبق أو بالدفع المؤجل الذي يتم عن طريق الفاتورة المقدرة نهاية الشهر، كما أن عدد العروض المقدمة خلال عام 2014 كان متقارب لنمطي الدفع حيث أطلق المتعاملين الثلاثة 46 عرض بصيغة الدفع المسبق و 48 عرض بصيغة الدفع المؤجل .

إن الغرض الأساسي لإطلاق تشكيلة مختلفة من العروض يتمثل في رفع من معدلات تحول الزبائن من متعامل إلى متعامل آخر خلال السنة ، و بالتالي يتم العمل على تعزيز ولاء المشتركين من خلال دعم رضا مشتركها بإطلاق عدد من العروض يتواءم واحتياجاتهم ورغباتهم، فعملية اكتساب مشترك جديد يتطلب إنفاق تكاليف ثابتة في كل مرة من عدد مرات إطلاق عروض جديد على فترة زمنية معينة، أخذ بعين الاعتبار أن هناك علاقة مباشرة بين معدلات جذب مشترك جديد و التكاليف المنفقة على العرض ، فكلما طالت فترة احتفاظ المتعامل بالزبون كلما زاد حجم المبيعات من وراء الإنفاق الزبون على الخدمات التي يقدمها المتعامل، وبالتالي ينعكس على انخفاض متوسط تكلفة الوحدة في كل خدمة مقدمة.

5. عوائد الخدمات المقدمة : إن تحليل القدرات الشرائية لزيائن خدمات الهاتف النقال تمكن المتعاملين من وضع السياسات الكفيلة بالمحافظة وتحقيق الرضا على الحاليين منهم وإستهداف آخرين جدد أو المشاركة في تقديم الخدمات مع متعامل أو المتعاملين الآخرين، وفي هذا الصدد فقد صرحت سلطة الضبط بأن سعر التجزئة الخاص بخدمات المواصلا السلكية و اللاسلكية حر وتحدده المنافسة ، وبالتالي فإن دفاتر الشروط المتعلقة بالهاتف النقال من نوع GSM و الهاتف النقال للجيل الثالث الملحقين بالمرسوم التنفيذية للموافقة على الرخص في المواد 18 و 20 على التوالي أن المتعامل يمتلك "الحرية في تحديد أسعار الخدمات المقدمة لمشركيه"، إلا أنهم ملزمون فقط بتبليغ سلطة الضبط قبل 30 يوما من تطبيقه كل تغيير مرتقب من قبل المتعاملين في التعريفات.

وحسب التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ARPT يتبين أن رقم أعمال قطاع الهواتف النقالة في الجزائر في تصاعد مستمر، فبعد أن وصل إلى 246.1 مليار دينار جزائري نهاية عام 2011 ارتفع إلى 324.3 مليار دينار مع نهاية 2014 بما يعادل نسبة زيادة 32% ، هذه الزيادة التي كانت نتيجة زيادة الإنفاق الشهري لزيائن خدمات الهاتف النقال بنوعيه GSM والجيل الثالث، حيث يقدر متوسط الإنفاق الشهر للزبون الواحد على خدمات الهاتف النقال نهاية 2014 بـ 652 دج وما يعادل 7.41 دولار أمريكي، وهذا المتوسط في ارتفاع مستمر سنة بعد أخرى، فبعد أن بلغ 600 دج نهاية 2011 زاد الإنفاق بـ 9%، والجدول رقم (06)

يبين الحصيلة الرقمية لتطور رقم الأعمال والإنفاق الشهري لزيائن متعاملي خدمات الهاتف النقال العاملين بالجزائر خلال الفترة 2011-2014.

الجدول 06: متوسط الإنفاق الشهري لزيون الواحد على خدمة الهاتف النقال

السنوات	2011	2012	2013	2014
بالمليار دينار جزائري	246,1	274,3	299,8	324,3
رقم الأعمال بالمليون دولار أمريكي	3 290,53	3 511,57	3 836,06	3 689,15
الإنفاق الشهري بالدينار الجزائري	600	626	648	652
بالدولار الأمريكي	8,02	8,01	8,29	7,41
قيمة الدولار الواحد	74,78	78,12	78,15	87,9

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على التقرير السنوي لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية لسنة 2014

من بين صيغ المتوفرة في سوق الهاتف النقال لدفع مستحقات استغلال شبكات GSM و 3G نوعين هما الدفع المؤجل بمعنى دفع المستحقات يكون على أساس المبلغ المستحق في نهاية كل شهر (الفاتورة) أما الصيغة الثانية فتتمثل في الدفع المسبق القائم على تعبئة الشريحة أو أداة استغلال الخدمة برصيد نقدي يتم استهلاكه تدريجيا أثناء عملية الاستخدام، والجدول رقم (07) يبين وضعية المشتركين في الهاتف النقال لسنتي 2013 و2014 حسب آلية الدفع المتوفرة.

الجدول 07: وضعية المشتركين في الهاتف النقال وفق صيغ الدفع

	2014			2013		
	Global	3G	GSM	Global	3G	GSM
الدفع المسبق	38 502 333	7 089 952	31 412 381	36 050 727	252 544	35 798 183
	88,92%	%83,32	90,29%	90,97%	%81,99	91,04%
الدفع المؤجل	4 795 841	1 419 101	3 376 740	3 579 620	55 475	3 524 145
	11,08%	%16,68	9,71%	9,03%	%18,01	8,96%
إجمالي	43 298 174			39630347		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على التقرير السنوي لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية لسنة 2014

نلاحظ أنه من بين الصيغتين المتوفرتين في سوق الهاتف النقال يختار 88,92% من المشتركين الجزائريين الدفع المسبق مقابل 11,08% من المشتركين يختارون الدفع المؤجل بالنسبة لسنة 2014، والملاحظ أيضا أن هذه الصيغ الأخيرة في نمو مستمر على حساب الدفع المسبق ومرد ذلك إلى منافسة خدمة الجيل الثالث لشبكات GSM حيث بلغت نسبة المشتركين اللذين يعتمدون على الدفع المؤجل في نهاية 2013 بـ 9,03% وما تبقى من المشتركين يفضلون الدفع المسبق .

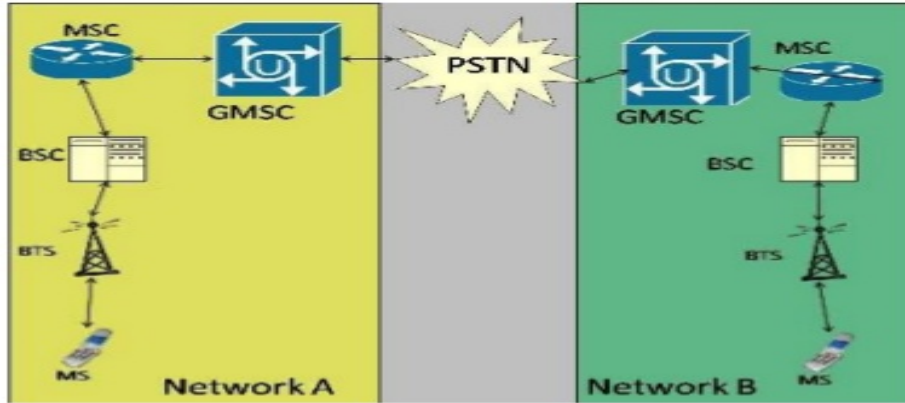
كما يمكن تفسير اعتماد صيغة الدفع المسبق من طرف زيائن متعاملي الهاتف النقال باقتناع كل مشترك بأن الدفع المسبق يمنح أكثر حرية من الدفع المؤجل، لذلك بدأ المتعاملون من جهتهم في جعل عروضهم تتأقلم مع احتياجات زيائنهم بتقديم خدمات أكثر موائمة مع ظروفهم المادية و المعيشية، ورغم كون الدفع المسبق يشكل مشكلة وفاء المشتركين إلا أنه يبقى له محاسن تسوية مشاكل التغطية المالية التي قد يسببها الدفع المؤجل .

### خلاصة:

لقيت إدارة المعرفة اهتماما خاصا في السنوات الأخيرة مما إنعكس تأثيرها الهام والفعال على نجاح الأعمال داخل المؤسسات، وهذا مما يدل على أن إدارة المعرفة إحدى المكونات الجوهرية للمؤسسات التي تزيد من فرص تدعيم الاستفادة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي تستطيع المؤسسات أن تحقق بها التفوق التنافسي، وتعد إدارة المعرفة وسيلة المؤسسات الفعالة لاستثمارها رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة سهل وفي المتناول مما ينعكس على وعي العمال بما يحدث في المؤسسة وموقع عملهم، وبالتالي فإنهم يفهمون بشكل أفضل ويصبحوا قادرين على التعاون فيما بينهم لأن المعرفة متاحة بينهم كما تصبح لدى المؤسسة القدرة ارضاء زبائنهم من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، مما يمكنهم من التفوق على منافسيهم.

وعند دراستنا لسوق الهاتف النقال في الجزائر والذي يدور التنافس بين المتعاملين الثلاث وهم اتصالات الجزائر للنقال "موبيليس"، أوراسكوم لاتصالات الجزائر "جازي"، الوطنية للاتصالات الجزائر "نجمة وحاليا أوريدو"، فكانت جهودهم التنافسية هو المحافظة على الزبائن الحاليين وتحقيق رضاهم وذلك لضمان ولائهم، وقد لعبت تكنولوجيا إدارة المعرفة دورا هاما ما بين المتعاملين الثلاث في تعزيز التنافسية بما يحقق التفوق التنافسي بينهم والحفاظ كل على حصته السوقية وزيادتها، وهذا ما يجعل كل متعامل العمل كل ما في وسعه لاستقطاب الزبائن والحفاظ عليهم، كما أن توسيع الاستثمارات في سوق الهاتف النقال بالجزائر ما بين المتعاملين الثلاث لعبت دورا مهما فأدت إلى زيادة المنافسة لكسب الزبائن واشتد الحرص على التفوق التنافسي ما بين المتعاملين الثلاث.

الشكل 01 : مخطط توضيحي لعمل شبكة GSM



Source : Introduction to GSM, sur site internet : <http://fr.slideshare.net/henijavanti/gsm-fordummies>.

الجدول 01 : حصيلة سوق الهاتف النقال من الاعتماد إلى نهاية 2014

معدل الاختراق (%)	إجمالي عدد المشتركين	توزيع المشتركين			السنوات
		WTA	OTA	ATM	
0,06	18.000	-	-	18.000	1998
0,24	72.000	-	-	72.000	1999
0,28	86.000	-	-	86.000	2000
0,32	100.000	-	-	100.000	2001
1,5	450.244	-	315.040	135.204	2002
4,67	1.446.927	-	1.279.265	167.662	2003
15,26	4.882.414	287.562	3.418.367	1.176.485	2004
41,52	13.661.355	1.476.561	7.276.834	4.907.960	2005
63,6	20.997.954	2.991.024	10.530.826	7.476.104	2006
81,5	27.562.721	4.487.706	13.382.253	9.692.762	2007
79,04	27.031.472	5.218.926	14.108.857	7.703.689	2008
91,68	32.729.824	8.032.682	14.617.642	10.079.500	2009
90,3	32.780.165	8.245.998	15.087.393	9.446.774	2010
96,52	35615926	8.504.779	16.595.233	10.515.914	2011
99,28	37527703	9.059.150	17.845.669	10.622.884	2012
102,40	39630347	9.506.545	17.585.327	12.538.475	2013
109,62	43298174	11.663.731	18.612.148	13.022.295	2014

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على :

- Rapport annuel de L'arpt 2010
- Rapport annuel de L'arpt 2012
- Rapport annuel de l'Autorité de régulation 2014

الجدول 02: توزيع مشتركين متعاملي الهاتف النقال وفق خدمات GSM&3G لسنة 2014

إجمالي المشتركين	3G	GSM	
13 022 295	3 816 312	9 205 983	ATM
18 612 148	1 254 250	17 357 898	OTA
11 663 731	3 438 491	8 225 240	WTA
43 298 174	8 509 053	34 789 121	إجمالي المشتركين

Source : Rapport annuel de l'Autorité de régulation 2014

## الإحالات والمراجع:

1. عد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2007، صص 45- 50
2. وبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس - رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2011 / 2012، صص 71 - 72
3. عد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، صص 25
4. ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه، قسم الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 1427هـ / 1428هـ، صص 39
5. نفس المرجع، صص 50 - 52
6. عصام نور الدين، إدارة المعرفة وتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2010، صص 33
7. ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، مرجع سبق ذكره، صص 57
8. حسين بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية - دراسة ميدانية -، رسالة ماجستير، جامعة لحاج لخضر باقتة، الجزائر، 2012 / 2013، صص 7
9. عائشة شفرور، استثمار رأس المال الفكري و دوره في تحقيق إدارة المعرفة : دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري - قسنطينة -، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر، 2010، صص 135
10. ماضي وديعة، دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية : مكتبات جامعة منتوري قسنطينة - نموذجا -، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008- 2009، صص 90
11. رياء بنت حمد بن هلال الحبسي، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، 2012، صص 28 - 29
12. عصام نور الدين، مرجع سبق ذكره، صص 38- 39
13. رياء بنت حمد بن هلال الحبسي، مرجع سبق ذكره، صص 29- 30
14. عصام نور الدين، مرجع سبق ذكره، صص 79- 80
15. نذير بوسهوه، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة فرع أنتيبوتيكال لمجمع الصيال، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال و التسويق، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير المركز الجامعي الدكتور يحي فارس، المدية، 2007/2008، صص 70
16. نفس المرجع السابق، صص 71
17. علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة معرفة ( إدارة معرفة الزبون )، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2009، صص 136- 137.
18. نفس المرجع السابق، صص 153- 154
19. سعدون حمود جثير و سارة على سعيد العامري، مرجع سبق ذكره، صص 132
20. علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، صص 158
21. نفس المرجع صص : 133
22. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون 2000- 03 المؤرخ في 05 جمادي الأولى 1421 الموافق لـ 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية واللاسلكية، الصادرة بتاريخ 06 أوت 2000 العدد 48، صص 08.
23. Global System for Mobile communication
24. Universel Mobile Technologie System
25. المرسوم التنفيذي رقم 13- 405 المؤرخ في 28 محرم عام 1435 الموافق لـ 02 ديسمبر 2013 المتضمن الموافقة على رخصة إقامة و إستغلال شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية من الجيل الثالث وتوفير خدمات المواصلات اللاسلكية للجمهور الممنوحة لشركة إتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM).