

دور الميزة التنافسية في اكتساب مكانة في السوق: دراسة حالة مؤسستي

موبيليس وأوريدو للاتصالات

The Role of Competitive Advantage in Gaining a Market Place: A Case Study of Mobilis and Ooredoo Telecom

هاشيم مريم نبيلة¹

HACHIM Meryem Nabila¹

¹مخبر LEPESE، المركز الجامعي مغنية (الجزائر)، meryem.hachim@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2020/10/01. تاريخ القبول: 2021/02/17. تاريخ النشر: 2021/03/05

ملخص:

في ظل الانفتاح الذي عرفه الاقتصاد الجزائري خاصة في قطاع الاتصالات والذي شهد دخول متعاملين أجانب في شبكة الهاتف النقال وجدت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة شديدة، مما جعلها تلجأ إلى البحث عن أساليب متطورة لمواكبة هذه التطورات المتسارعة من خلال اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات، هذا ما دفعنا لدراسة الميزة التنافسية من خلال المقارنة بين مؤسستي موبيليس وأوريدو والإجابة عن الإشكالية التالية: أين يكمن دور الميزة التنافسية في المحافظة واكتساب مكانة في السوق؟ توصلنا من خلال الدراسة التي قمنا بها أن مؤسسة موبيليس متفوقة على مؤسسة أوريدو وتحتل الصدارة في السوق وأن هناك تفاوت في مستوى الخدمات والعروض بينهما.

كلمات مفتاحية: ميزة تنافسية، مؤسسة موبيليس، مؤسسة أوريدو.

تصنيفات JEL: M15، P51، O33

Abstract:

The openness of the Algerian economy, especially in the telecommunications sector, which witnessed the entry of foreign dealers into the mobile phone network, the Algerian economic service establishment found itself facing intense competition, which made it resort to searching for advanced methods to keep pace with these rapid developments by gaining a competitive advantage that distinguishes it from the rest Institutions, this is what prompted us to study the CA by comparing Mobilis and Ooredoo and answering the following problem: Where is the role of CA in maintaining and gaining a position in the market? Through our study, we found that Mobilis is superior to Ooredoo and is at the forefront in the market, and that there is a disparity in the level of services and offers between them.

Keywords: Competitive Advantage, Mobilis Corporation, Ooredoo Corporation.

JEL Classification Codes: M15, P51, O33

¹المؤلف المرسل: هاشيم مريم نبيلة، الإيميل: meryem.hachim@yahoo.fr
meryem.hachim@yahoo.fr HACHIM Meryem Nabila,

المقدمة:

إن التطورات الكبيرة في المجال التكنولوجي خاصة في قطاع الاتصالات يستدعي على المسؤولين في هذا القطاع البقاء عن التجديد بشكل مستمر بما يتماشى مع كل هذه التغيرات لضمان مركزها التنافسي في السوق، ويكون ذلك من خلال تقديم خدمات أفضل تتميز بجودة عالية، وذلك لتقيق جملة من الفوائد والمكاسب، كإرضاء زبائنها والمحافظة عليهم أو استقطاب زبائن جدد، وذلك من خلال جملة من الإجراءات التي تتخذ في هذا الشأن، باعتبار أن الجودة تشكل عاملاً أساسياً من بين العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في قرار المستهلك، لهذا على المؤسسة أن تسعى دائماً وبكل قوة للمحافظة على رضا زبائنها من خلال المحافظة على مستوى الجودة، وذلك أن الجودة هي أحد العوامل التي تساعد في اختيار استراتيجية أعمالها وعملياتها مما يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية.

البيئة التسويقية التي تنشط بها مؤسسات الهاتف النقال تعج بالمنافسين المباشرين الذين يسعى كل واحد منهم إلى استقطاب زبائن جدد حتى يتمكن من زيادة حصته السوقية (قصاص و عياد، 2019، الصفحة 66).

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هي الاستراتيجية التنافسية التي تعتمدها المؤسسة من أجل التميز في السوق؟
أهمية الدراسة:

تسليط الضوء على استراتيجيات التنافس بين مؤسسات الهاتف النقال للوقوف على نقاط القوة والضعف لكل مؤسسة لتتسعين الخدمة لتتقيق أفضل أداء لخدمة العملاء بأفضل طريقة.
أهداف الدراسة:

- التعرف على ماهية الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية.
- التعرف على الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة موبيليس.
- التعرف على الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة أوريدو.

منهج الدراسة:

ارتأينا أن نستعمل في هذه الدراسة المنهج الوصفي لدراسة الموضوع، الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات التي تساعد على فهم الظاهرة، فتم استخدام المنهج الوصفي في التعرف ماهية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر ثم دراسة حالة في الجانب التطبيقي على مؤسستي موبيليس وأوريدو.

1- ماهية الميزة التنافسية:

يتطلب من المؤسسة العمل على صناعة ميزة تنافسية متمركزة على مبادئ و أسس لضمان بقائها و اكتسابها مكانة في سوق المنافسة باعتمادها على أساليب و استراتيجيات التنافس.

1-1 تعريف الميزة التنافسية:

هناك عدة تعريفات للميزة التنافسية نذكر أهمها:

الميزة التنافسية Competitive advantage تعرف بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يثق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (مكاوي، 2019، الصف 526). هي عملية التوليف بين التكلفة في التميز و خلق القيمة بالنسبة للعملاء، كذلك بين التوليف بين الابداع الاستراتيجي و الفعالية التنظيمية (Leroy, 2001, p. 47_48) هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها بما تسمح لها تكاليف وقدرتها المالية بخلقها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها، هذه القيمة مصلة باستخدام طرق متعددة كالسعر المنخفض... (Porter, 1999, p. 13)

2-1 مقومات بناء الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية من بين الأسلحة الذي يضمن على ضمان المؤسسة في الساحة التنافسية، و ذلك بالاعتماد على المهارات و المعرفة التي تتوقف على ما يلي: (النسور، 2009، الصف 99)

1) أسس التنافس: حيث أن بناء الميزة التنافسية يتطلب توفر مجموعة من الأصول والموارد مثل توفر المهارات خاصة في التصميم.

2) ميدان التنافس: إن تعدد المنظمة لاختيارها من المنتجات و الأسواق المستهدفة، التي يتم تنافس بها هو من متطلبات الاستدامة، من خلال توظيف قدرات المنظمة في المكان المناسب.

3) طرق التنافس: وهي تتوقف على الاستراتيجية التي تبنيها المؤسسة (استراتيجية المنتج، التسعير، التوزيع...)

3-1 خصائص الميزة التنافسية:

من أبرز الخصائص التي تتميز بها الميزة التنافسية نذكر مايلي: (الغالي و ادريس ، 2009، صف 309)

- أن تؤثر في سلوك المشتري و تفضيلاتهم فيم تقدمه الهم المنظمة،
- أن تثق بالمقارنة و ليس بالمنطق،
- أن تكون مرنة ،

- أن تكون مستمرة و مستدامة،
- أن تخلق المؤسسة ميزة على المدى الطويل،
- تنتج داخل المنظمة و تخلق قيمة لها.

4-1- محددات و شروط الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية من خلال عنصرين أساسيين هما: (خليل ، 2006 ، الصفحات 86-87)

✓ حجم الميزة التنافسية: كلما كان حجم الميزة أكبر كلما لاقت المؤسسات صعوبة في المنافسة و القضاء عليها. كما تملك كل ميزة تنافسية دورة للحياة ، اذ تبدأ برحلة النمو، مرحلة التبي من قبل المؤسسة ثم مرحلة الركود و أخيرا مرحلة الحاجة الى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة مما يدفع بالمؤسسة الى تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة.

✓ السوق المستهدف: وهنا نقصد مدى اشباع أنشطة و عمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق المزايا التنافسية و ذلك بتطبيق وفورات في تكلفة المقارنة بالمنافسين كالاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة مما يساهم في تحقيق الاقتصاديات المدى. (خليل، 2006، صفحة 87_88)

قام أغلب الباحثون بوضع جملة عناصر التي يجب توفرها لتطبيق الميزة التنافسية، هذه الشروط لا تتعلق لا بالسوق و لا بالمنتج و انما بالموارد و الكفاءات التي تملكها المؤسسة و هي كالتالي: (Laroche & Nioche , 1998, p. 173_175)

- ✓ القيمة: تسمح باقتناء عدد كبير من الأسواق بحيث تساهم بصورة معتبرة في خلق القيمة الخاصة بالمنتج النهائي الموجه للعملاء.
- ✓ الندرة: يجب أن تكون الموارد نادرة بحيث تستطيع مؤسسات قليلة الحصول عليها أو مؤسسة واحدة فقط.
- ✓ عدم القابلية للتقليد: صعوبة تقليد هذه الميزة على الأقل على المدى المتوسط و الطويل وقد يكون عادة في أدوات و عمليات الإنتاج التي لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين.

5-1- أهداف الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية مفتاح لنجاح المؤسسات اذ تسعى الى رفع كفاءة و فعالية أداءها التنافسي و تتجسد أهمية امتلاكها لهذه الميزة ما يلي: (حمدي، 2004، صفحة 123)

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم،
- تحقيق التميز الاستراتيجي على المنافين في السلع و الخدمات المقدمة للعملاء،
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة للبقاء و الاستمرارية في السوق،

- دخول مجال تنافسية جديد من خلال دخول أسواق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو المنتجات و الأسواق.

6-1- مصادر الميزة التنافسية:

لا يمكن لأي مؤسسة أن تنتج ميزة تنافسية الا اذا توفرت على مجموعة مصادر و موارد تنشأ من خلالها هذه الميزة اذا تمكنت من استغلالها بشكل أمثل و من أهم هذه المصادر: (رفاعي، 2001، الصفحات 196-204)

- الجودة: هي السلع و الخدمات التي يمكن الاعتماد عليها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها.
- الكفاءة: يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.
- الابتكار: وهو أي شيء جديد يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها.
- الاستجابة لحاجات العميل: و ذلك من خلال قدرة المؤسسة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسها بإشباع حاجات عملائها و عندها يولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي الى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية.

7-1- العوامل و الظروف المهيمنة للحفاظ على الميزة التنافسية:

هناك ثلاث عوامل : (زبير ، 23 أبريل 2003، الصفحة 39)

- عوامل بيئية: الصناعة الاحتكارية أو الصناعة التي تتركزها الصناعة الحرة، القوانين والتشريعات.
- عوامل تنظيمية: مثل حجم المؤسسة، نطاقها الجغرافي، هيكلها التنظيمي.
- عوامل خاصة باستراتيجيات و تصرفات الإدارة و ذلك من خلال:

- تطبيق نظم إدارة المعرفة و التعليم التنظيمي،
- قيام المؤسسة باختراق السوق باستخدام تكنولوجيا المعلومات،
- تطوير الاستراتيجيات لتتقيد سرعة الاستجابة،
- إدارة المخاطر المرتبطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات لمساعدة جهود إعادة الهندسة.

2- دراسة حالة مؤسستي Ooredoo و MOBILIS

1-1- تعريف مؤسسة Ooredoo:

تعد أول متعامل متعدد الوسائط للهاتف النقال في الجزائر، تأسست على رخصة استغلال في الجزائر في 2 ديسمبر 2003 وتم إطلاق علامتها التجارية في 25 أوت 2004 حيث كانت أول متعامل يدخل خدمة الوسائط المتعددة السمعية البصرية، موفرة بذلك لزيائنها من الخواص و المؤسسات عروض وخدمات ابتكارية بمقاييس دولية. و هي عبارة عن مؤسسة اتصالات عالمية رائدة تقوم بتقديم خدمات اتصالات الهاتف النقال و الإنترنت بالإضافة إلى خدمات مخصصة للشركات، كما

تلي احتياجات العملاء المشتركين فيها وكذلك شركات الأعمال في الأسواق الجديدة. وهي أول متعامل في مجال الهاتف النقال في الجزائر أدخل خدمة الإنترنت والرسائل المصورة عن طريق الهاتف النقال (نوارى و بوشنت، 2020، الصفحة 194).

2-2- عروض مؤسسة Ooredoo:

أعلن متعامل الهاتف النقال Ooredoo Algérie عن عروض الترويجية الجديدة، وهي كل من عروض "MaxyHadra" التي كانت تحمل اسم "ماكسي هيا" و "Maxy Internet" التي كانت تحمل اسم "ماكسي إنترنت"، حيث قامت الشركة بمضاعفة حجم الإنترنت في عروضها "ماكسي إنترنت" إضافة إلى الفيسبوك الغير محدود طوال شهر كامل، أما في عروض ماكسي هدرا، فزادت أوريدو من رصيد المكالمات و الشبكات الأخرى، إضافة إلى 30 دقيقة من المكالمات و الخارج. هذا وقامت أوريدو أيضا بدمج كل من عرض "ماكسي هيا" 3500 وعرض ماكسي 4000 ليصبح اسم العرض Super Maxy3500 وهو العرض الذي يمكن الزبون من الحصول على 30 جيجا إنترنت والكثير من المزايا.

عروض أوريدو "MaxyHadra" و "Maxy Internet" و "Super Maxy" الجديدة:

- MaxyHadra 1000: مقابل 1000 دج يستفيد الزبون من مكالمات مجانية وغير محدوددة و أوريدو إضافة إلى 1000 دج رصيد مكالمات و الشبكات الأخرى، و1 جيجا إنترنت صالحة لمدة شهر كامل.
- MaxyHadra 2000: مقابل 2000 دج يستفيد الزبون من مكالمات مجانية وغير محدوددة و أوريدو إضافة إلى 3000 دج رصيد مكالمات و الشبكات الأخرى و30 دقيقة مكالمات و الخارج، مع 4 جيجا أوكتي إنترنت صالحة لمدة شهر كامل.
- Maxy Internet 1000: مقابل 1000 دج يستفيد الزبون من 2000 دج رصيد مكالمات و جميع الشبكات، إضافة إلى 4 جيجا إنترنت والفيسبوك مجاني صالحة لمدة شهر كامل.
- Maxy Internet 2000: مقابل 2000 دج يستفيد الزبون من 5000 دج رصيد مكالمات و جميع الشبكات، إضافة إلى 10 جيجا إنترنت والفيسبوك مجاني صالحة لمدة شهر كامل.
- Super Maxy 3500: مقابل 3500 دج يستفيد الزبون من مكالمات مجانية وغير محدوددة و أوريدو إضافة إلى 7000 دج و50 دقيقة و الخارج، مع 30 جيجا أوكتي إنترنت صالحة لمدة شهر كامل.
- Maxy Hadra 500: مقابل 500 دج يتصل المشترك على مكالمات مجانية وغير محدوددة و أوريدو إضافة إلى 500 دج رصيد مكالمات و الشبكات الأخرى، مع 1 جيجا أوكتي إنترنت و2 جيجا خاصة بالفيسبوك فقط صالحة لمدة أسبوع.

3-2- تطور عدد العملاء لمؤسسة Ooredoo 2018/2009

الجدول رقم 1: تطور عدد العملاء لمؤسسة Ooredoo الجزائر 2018/2009

| السنة | عدد العملاء |
|-------|-------------|
| 2009 | 8033000 |
| 2010 | 8246000 |
| 2011 | 8505000 |
| 2012 | 9059000 |
| 2013 | 9492000 |
| 2014 | 12225000 |
| 2015 | 12672000 |
| 2016 | 13200000 |
| 2017 | 13900000 |
| 2018 | 14000000 |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بالتقرير السنوي لـ Ooredoo الجزائر
نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العملاء في تزايد مستمر منذ سنة 2009 حيث كان عدد العملاء 8033000 ليصل في سنة 2016 إلى 13200000 عميل وهذا بفضل خدمات الجيل الثالث 3G التي أطلقت خلال هذه الفترة مما أدى إلى ارتفاع عدد الزبائن، أما فيما يخص سنة 2018 فإن عدد العملاء بلغ 14000000 عميل، وهذا بفضل خدمات الجيل الرابع G4 التي تقدمها مؤسسة Ooredoo الجزائر والتي تلقت قبولا واسعا من الزبائن ولها تأثير كبير عليهم من خلال جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لهم.

4-2- النتائج المالية لمؤسسة Ooredoo الجزائر (2017/2015)

أعلن مجمع Ooredoo للاتصالات يوم الخميس 27 أبريل 2017 عن نتائج المالية للثلاثي الأول لسنة 2017، مؤكداً زيادة فرعاً بالجزائر بخصوص الابتكار الرقمي، وذلك رغم المنافسة المحتدمة في السوق، تعزز هذا النجاح لاسيما بالديناميكية التجارية التي وضعها Ooredoo من خلال إطلاق عروض جديدة للصوت والبيانات الموجهة للخواص والمؤسسات التي تمنح مزايا حصرية عرفت نجاحاً كبيراً في السوق الجزائرية للهاتف النقال للجيل الثالث والجيل الرابع.
بلغت إيرادات Ooredoo الجزائر 26,6 مليار دينار جزائري في الثلاثي الأول لسنة 2017، قدرت الإيرادات المحققة قبل احتساب الفوائد والضرائب والإستهلاك والإهلاك بـ 12 مليار دينار جزائري في الثلاثي الأول لسنة 2017، مقابل 10,4 مليار دينار جزائري في الثلاثي الأول لسنة 2016، أي بزيادة 15% خلال الثلاثي الأول لسنة 2017 استثمر Ooredoo الجزائر ما يقارب 1 مليار دينار جزائري وذلك لاسيما في تعزيز وتـ تحديث تجهيزات شبكتها.

5-2- تعريف مؤسسة Mobilis:

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر Mobilis فرعاً لمؤسسة اتصالات الجزائر والمتعامل الأول للهاتف النقال في الجزائر، أصبحت مستقلة في شهر أوت 2003. تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر Mobilis بوضع واستغلال وتطوير شبكات الهاتف النقال، كذا وتسويق الخدمات وأجهزة الهاتف النقال. تعد الشركة الجزائرية للهاتف النقال شركة بالأسهم، يقدر رقم أعمالها السنوي بـ 000 000 060 86 دج ويقدر عدد عمالها بـ 5035 عامل، وهي شبكة تجارية متواصلة الارتفاع وهي تبلغ حالياً 175 وكالة (نواري و بوشتر، 2020، الصفحة 97).

6-2- عروض مؤسسة Mobilis :

- عرض ترويجي 2000 PixX و Mobilis 100 PixX تضاعف الرصيد المهدى:
العروض الهائلة لا تتوقف عند Mobilis فهي دائماً تقدم عروض ترويجية رائعة وتقدم الأفضل لزيائهم، حيث يستفيد الزبائن من العروض الترويجية لـ 2000 PixX و 100ixX، فزيادة على المزايا الضخمة لهذه العروض Mobilis تضاعف الرصيد المهدى لـ جميع الشبكات الوطنية. وعليه باستعمال الرمز نجمة متبوع بالرقم 600 ثم الضغط على زر مربع أو التطبيق MobiSpace أو واجهة الواب meetmob. سيستفيد زبائن عروض 2000PixX و 100PixX من:
- عرض 100PixX: مكالمات ورسائل قصيرة غير مدفوعة لـ شبكة Mobilis 300 دج رصيد مهدى صالح لـ جميع الشبكات الوطنية + Go1 صالح لمدة 24 ساعة.
- عرض 2000PixX: مكالمات ورسائل قصيرة غير مدفوعة لـ شبكة Mobilis 9000 دج لـ جميع الشبكات الوطنية + Go30 + Facebook مجاني، صالح لمدة شهر.
- كذلك حتى يستفيد أقاربكم من العروض الترويجية 100PixX و 2000PixX يمكنكم Mobilis من شراء العرض المراد باستعمال خدمة سلكي عن طريق اللاتالفة التالية بالضغط على الزر نجمة متبوع بالرقم 665 ثم الضغط على زر مربع.
- عرض ترويجي 50 PixX:
في استماع دائم ومتواصل لزيائهم، يعلن Mobilis عن إطلاق عرض ترويجي خاص بعرض 50 PixX موجّه لزيائهم المسبق يسمح لهم من الاستفادة بعدة مزايا. باستعمال اللاتالفة التالية: الضغط على زر نجمة ثم الرقم 600 متبوع بالرمز مربع، أو التطبيق MobiSpace أو بشراء العرض الترويجي مباشرة من نقاط البيع.
- وعليه بـ 50 دج فقط لن يصبح الاختيار بين المكالمات والأنترنترنت مطروح بفضل مزايا العرض الترويجي 50 PixX، وهذا لمدة 24 ساعة:
- مكالمات + رسائل قصيرة غير مدفوعة لـ شبكة Mobilis.

- 50 دج رصيد مهدي صالح نانو وجميع الشبكات الوطنية.
 - Mo500 إنترنت.
 - كذلك وحتى يستفيد أقاربكم من العرض الترويجي PixX 50 يمكنكم Mobilis من شراء عرض PixX 50 وإهداء نانو لمراسلكم باستعمال خدمة سلكني عن طريق اللانانة التالية: الضغط على رمز نجمة ثم الرقم 665 متبوع بالرمز مربع.
 - عرض ترويجي PixX:500:
يستفيد زبائن هذا العرض من عدة مزايا وهذا بالضغط على زر نجمة متبوع بالرقم 600 ثم الرمز مربع وهذا لمدة 15 يوما، حيث يستفيدون من:
 - مكالمات + رسائل قصيرة غير مملودة نانو وشبكة Mobilis.
 - 750 دج رصيد مهدي نانو وجميع الشبكات الوطنية.
 - Go5 أنترنت.
 - عرض ترويجي 1000PixX:
يستفيد زبائن هذا العرض من عدة مزايا وهذا بالضغط على زر نجمة متبوع بالرقم 600 ثم الرمز مربع وهذا لمدة 30 يوما، حيث يستفيدون من:
 - مكالمات + رسائل قصيرة غير مملودة نانو وشبكة Mobilis.
 - 2000 دج رصيد مهدي نانو وجميع الشبكات الوطنية.
 - Facebook مجاني.
 - Go13 أنترنت.
- 7-2- أهم المؤشرات المالية لمؤسسة Mobilis :

الجدول رقم 2: تطور عدد زبائن مؤسسة Mobilis (2018/2012)

| السنة | عدد الزبائن |
|-------|-------------|
| 2012 | 11 000 250 |
| 2013 | 12 000 500 |
| 2014 | 13 000 000 |
| 2015 | 14 000 825 |
| 2016 | 17 000 500 |
| 2017 | 18 000 023 |
| 2018 | 20 000 000 |

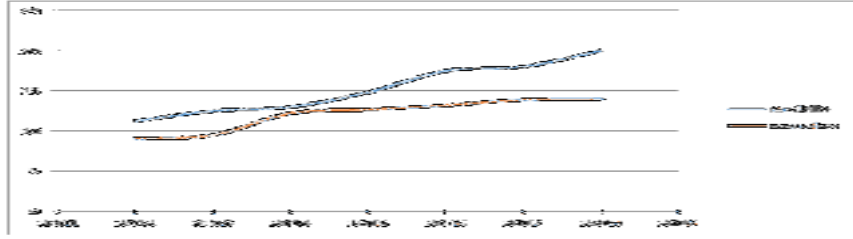
المصدر: www.echoroukonline.com

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد زبائن Mobilis ارتفع بشكل كبير خلال سنة 2016 مقارنة مع سنة 2015 وهذا بسبب العروض الجديدة مضاعفة 5 مرات بالإضافة إلى قيام Mobilis بتنفيذ استراتيجية تسويقية "صنع في بلادي" ترتبط بما يتماشى مع سياسة الحكومة لتشجيع الإنتاج المحلي، أما في سنة 2017 فإن عدد الزبائن ارتفع خلال هذه الفترة بسبب ربط شبكة الأنترنت ذات التدفق العالي وتوصيلها إلى العديد من المناطق إضافة إلى خدمة الجيل الرابع 4G. أما في سنة 2018 فنلاحظ أن عدد الزبائن بلغ 20 000 000 زبون وهذا بسبب العروض الرائعة التي تقدمها Mobilis مما يجعلها الأولى في الجزائر والمغرب العربي من حيث عدد الزبائن.

8-2- دور الميزة التنافسية من جلال المقارنة بين مؤسستي Ooredoo و Mobilis

8-2-1- مقارنة تطور عدد العملاء بين مؤسستي Ooredoo و Mobilis

الشكل رقم 1: مخطط يوضح تطور عدد العملاء بين مؤسستي Ooredoo و Mobilis وحدة القياس بالمليون



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على وثائق مؤسسة Ooredoo و Mobilis

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة عملاء مؤسسة Mobilis دائماً في ارتفاع مستمر وبنسب عالية جداً، فبالنظر إلى المذنبتي نرى أن ما بين سنة 2015 و 2016 عرفت Mobilis تطور كبير في عدد عملائها وهذا بسبب الخدمات المتواصلة التي تقدمها لعملائها، حيث نرى أنها تواصلت الريادة من حيث عدد الزبائن ليصل خلال هذه السنة إلى 20 مليون زبون، أما عن مؤسسة Ooredoo فنلاحظ أن عدد زبائنها يتطور بشكل بطيء بالمقارنة مع مؤسسة Mobilis حيث وصل عدد زبائنها خلال هذه السنة إلى 14 مليون زبون مما يجعل مؤسسة Mobilis تتل الصدارة في سوق الهاتف النقال في الجزائر وهذا ما يؤكد على تفوقها واحتلالها على مركز تنافسي يميزها.

8-2-2- المقارنة بين عروض مؤسستي Ooredoo و Mobilis

الجدول رقم 3: يوضح المؤسسة التي تقدم أفضل العروض بين مؤسستي Ooredoo و Mobilis

| Mobilis | | | Ooredoo | | |
|-----------|--|--------|-----------|-----------------------------------|--------|
| مدة العرض | العرض المهدى | المبلغ | مدة العرض | العرض المهدى | المبلغ |
| 24 ساعة | - مكالمات ورسائل مجانية نقطة Mobilis. | 100 دج | 30 يوماً | - مكالمات مجانية نقطة Ooredoo. | 1000 ج |

| | | | | | |
|---------|--|------------|---------|---|------------|
| | - 300 دج رصيد نٴو الشبكات الأخرى. - 1Go أنترنت. | | | - رصيد 1000 دج نٴو الشبكات الأخرى. - 1G أنترنت. | |
| 30 يوم | - مكالمات ورسائل مجانية نٴو Mobilis . - 9000 دج رصيد نٴو الشبكات الأخرى. - 30Go أنترنت Facebook+ مجاني. | 2000 دج | 30 يوما | - مكالمات مجانية نٴو Ooredoo . - رصيد 3000 دج نٴو الشبكات الأخرى. - 30 دقيقة نٴو الخارج. - 4Go أنترنت. | 2000 دج |
| 24 ساعة | - مكالمات ورسائل مجانية نٴو Mobilis . - 50 دج رصيد نٴو الشبكات الأخرى. - 30Mo أنترنت. | 50 دج | 30 يوما | - مكالمات مجانية نٴو Ooredoo . - رصيد 7000 دج نٴو الشبكات الأخرى. - 30Go أنترنت. | 3500 دج |
| 15 يوم | - مكالمات ورسائل مجانية نٴو Mobilis . - 750 دج رصيد نٴو الشبكات الأخرى. - 5Go أنترنت. | 500 دج | 07 يوم | - مكالمات مجانية نٴو Ooredoo . - رصيد 500 دج نٴو الشبكات الأخرى. - 1Go أنترنت +2Go خاصة Facebook . | 500 دج |

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على وثائق مؤسسة Ooredoo و Mobilis

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح المقارنة بين العروض التي تقدمها كل من مؤسسة Ooredoo و Mobilis نلاحظ أن أدنى عرض تقدمه Mobilis هو بمبلغ 50 دج يتمكن الزبون بهذا المبلغ الصغير من الاستفادة من مكالمات وأنترنت صالحة لمدة يوم كامل، أما بالمقارنة مع مؤسسة Ooredoo فنلاحظ أن أدنى عرض لها هو بمبلغ 500 دج، هذا ما يجعل Mobilis تمتاز على Ooredoo، بالإضافة إلى أن مؤسسة Mobilis تقدم هي الأخرى عرض بهذا المبلغ ولكن بخدمات إضافية على مؤسسة Ooredoo، هذا ما يجعلها متفوقة عليها من ناحية العروض المقدمة، وبهذا فهي تحتل مكانة تنافسية عالية.

3-9 عينة الدراسة

و فيما يلي استعراض لخصائص مجتمع الدراسة:

• معلومات شخصية:

السؤال الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة | التكرارات | النوع الاجتماعي |
|--------|-----------|-----------------|
| 35% | 07 | ذكر |
| 65% | 13 | أنثى |
| 100% | 20 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق كل من مؤسستي Ooredoo و Mobilis
نلاحظ أن أكثر من نصف العينة اناث حيث تشمل 65% الذكور 35%.

السؤال الثاني: توزيع أفراد العينة حسب العمر.

الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب العمر.

| النسبة | التكرارات | السن |
|--------|-----------|-----------|
| 5% | 01 | 20-29 سنة |
| 70% | 14 | 30-39 سنة |
| 10% | 2 | 40-49 سنة |
| 15% | 3 | 50-59 سنة |
| 100% | 20 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق كل من مؤسستي Ooredoo و Mobilis

يوضح الجدول و الشكل أعلاه أعمار أفراد العينة المختارة, حيث تتراوح أعمارهم من 20 سنة الى أكثر من 50 سنة. حيث كانت النسبة الأكبر للذين تتراوح أعمارهم بين 30-39 سنة, و هو ما يدل على نضجهم و خبرتهم المهنية.

السؤال الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| النسبة | التكرارات | المؤهل العلمي |
|--------|-----------|---------------|
| 20% | 04 | دبلوم |
| 25% | 05 | بكالوريا |
| 50% | 10 | ليسانس |
| 05% | 01 | ماستر |
| 100% | 20 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق كل من مؤسستي Ooredoo و Mobilis

يوضح الجدول و الشكل أعلاه المؤهلات العلمية لأفراد العينة المختارة. و هي دبلوم, بكالوريا, ليسانس, ماجستير, حيث بلغت نسبة حاملي شهادة الليسانس 50%. و هي أكبر نسبة من بين النسب الأخرى, و هذا يدل على المستوى العالي في المؤسسة.
السؤال الرابع: توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.

الجدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.

| النسبة | التكرارات | الوظيفة |
|--------|-----------|-----------|
| 05% | 01 | سكرتير |
| 75% | 15 | عون إداري |
| 20% | 04 | أخرى |
| 100% | 20 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وثائق كل من مؤسستي Mobilis و Ooredoo يوضح الجدول والشكل أعلاه المركز الوظيفي لأفراد العينة حيث كانت تشمل (سكرتير، عون اداري، أخرى)، حيث كانت أكبر نسبة من نصيب عون اداري و هي 75%.
السؤال الخامس: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

| النسبة | التكرارات | سنوات الخبرة |
|--------|-----------|--------------------|
| 25% | 05 | أقل من 06 سنوات |
| 25% | 05 | من 06 إلى 10 سنوات |
| 15% | 03 | من 11 إلى 15 سنة |
| 15% | 03 | من 16 إلى 20 سنة |
| 20% | 04 | أكثر من 20 سنة |
| 100% | 20 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق كل من مؤسستي Mobilis و Ooredoo يوضح الجدول و الشكل أعلاه سنوات الخبرة لأفراد العينة في المهنة، حيث كانت أكبر نسبة، لكل من الذين تتراوح خبراتهم من أقل من 06 سنوات و بين 06-10 سنوات بنسبة 25%، و هذا يتناسب مع أعمارهم حسب ما ورد في الشكل رقم 02.

معلومات عامة عن مقر الدراسة:

الجدول رقم 9: أي شبكة تفضل شبكة Mobilis أم شبكة Ooredoo؟.

| شبكة Ooredoo | | شبكة Mobilis | |
|--------------|-------|--------------|-------|
| النسبة | العدد | النسبة | العدد |
| 25% | 05 | 75% | 15 |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق كل من مؤسستي Ooredoo و Mobilis يرى بعض أفراد العينة أن بكة Mobilis أفضل من شبكة Ooredoo، حيث قدرت نسبتهم ب 75٪، كما ترى نسبة 25٪ من العينة فضلوا شبكة Ooredoo.

السؤال السابع: هل تجد خدمة شبكات Mobilis أفضل من خدمة شبكات Ooredoo؟.

الجدول رقم 10: هل تجد خدمة شبكات Mobilis أفضل من خدمة شبكات Ooredoo؟.

| شبكة Ooreedo | | شبكة Mobilis | |
|--------------|-------|--------------|-------|
| النسبة | العدد | النسبة | العدد |
| 15% | 03 | 85% | 17 |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق كل من مؤسستي Ooredoo و Mobilis نلاحظ أن 85٪ من العينة تجد خدمة شبكات Mobilis أفضل من أجود ، أما 15٪ فيرون أن خدمة شبكات Ooredoo أحسن.

السؤال الثامن: هل تعتقد أن خدمة الإشهار ترفع من مستوى المؤسسة؟.

الجدول رقم 11: هل تعتقد أن خدمة الإشهار ترفع من مستوى المؤسسة؟

| لا | | نعم | |
|--------|-------|--------|-------|
| النسبة | العدد | النسبة | العدد |
| 25% | 05 | 65% | 13 |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق كل من مؤسستي Ooredoo و Mobilis نلاحظ أن 65٪ من أفراد العينة يرون أن خدمة الإشهار ترفع من مستوى المؤسسة ، في حين أن 35٪ يرون عكس ذلك

السؤال التاسع: هل توافق على استخدام الأجهزة الحديثة لزيادة سرعة الأداء والعمل على توفير الوقت والجهد؟.

الجدول رقم 12: هل توافق على استخدام الأجهزة الحديثة لزيادة سرعة الأداء والعمل على توفير الوقت و الجهد؟

| النسبة | التكرارات | العبرة |
|--------|-----------|------------|
| 85% | 17 | موافق بشدة |
| 10% | 02 | موافق |
| 05% | 01 | م لايد |
| 100% | 20 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق كل من مؤسستي Ooredoo و Mobilis يوضح الشكل و الجدول أعلاه أن أفراد العينة المختارة، يرون استخدام الأجهزة الحديثة يزيد من سرعة الأداء، ويعمل على توفير الوقت و الجهد، وذلك لأنهم موافقون بشدة بنسبة 85٪.

السؤال العاشر: هل تؤثر خدمة الزبائن برأيك على مدى رضا الزبون؟.

الجدول رقم 13: هل تؤثر خدمة الزبائن برأيك على مدى رضا الزبون؟

| لا | | نعم | |
|--------|-------|--------|-------|
| النسبة | العدد | النسبة | العدد |
| %25 | 05 | %40 | 08 |

المصدر: من إعداد الباحثة إعتامدا على وثائق كل من مؤسستي Mobilis و Ooredoo يوضح الشكل و الجدول أعلاه أن نسبة 40% من أفراد العينة وافقوا على أن خدمة الزبائن تؤثر على مدى رضا الزبون.

السؤال الحادي عشر: بأي عرض تستفيد أكثر فيما يخص شبكة Mobilis؟.

الجدول رقم 14: بأي عرض تستفيد أكثر

| النسبة | التكرارات | العرض |
|--------|-----------|---|
| %50 | 10 | عرض ترويجي PixX2000 و PixX Mobilis 100 تضاعف الرصيد المهدى |
| %25 | 05 | عرض ترويجي PixX50 |
| %15 | 03 | عرض ترويجي PixX500 |
| %10 | 02 | عرض ترويجي PixX1000 |
| %100 | 20 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثة إعتامدا على وثائق كل من مؤسستي Mobilis و Ooredoo يوضح الجدول و الشكل أعلاه أن أفراد العينة المختارة، عروض شبكة Mobilis، فنلاحظ أن 50% يستفيدون من عرض ترويجي PixX 2000 و PixX Mobilis 100 تضاعف الرصيد المهدى، وكذا 25% يستفيدون من عرض ترويجي PixX 50

السؤال الثاني عشر: بأي عرض تستفيد أكثر فيما يخص شبكة Ooredoo؟.

الجدول رقم 15: بأي عرض تستفيد أكثر فيما يخص شبكة Ooredoo؟

| النسبة | التكرارات | العرض |
|--------|-----------|-------------------|
| %20 | 04 | MaxyHadra1000 |
| %20 | 04 | MaxyHadra2000 |
| %15 | 03 | Maxy Internet1000 |
| %10 | 02 | Maxy Internet2000 |
| %20 | 04 | Super Maxy3500 |
| %15 | 03 | Maxy Hadra500 |
| %100 | 20 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق كل من مؤسستي Mobilis و Ooredoo

يوضح الجدول و الشكل أعلاه أن أفراد العينة المختارة، عروض شبكة Ooredoo، فنلاحظ أن 15% يستفيدون من عرض Maxy Hadra500 و عرض Maxy Internet1000 هي لأعلى نسبة تضاعف الرصيد المهدى، وكذا 25% يستفيدون من عرض ترويجي PixX 50

3- النتائج

إن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث بعد مناقضة فرضيات الدراسة و تليلها وصولا لاثبات صحة ما ورد فيها أو عدم صحتها كالآتي:

- هناك كفاءة عالية لدى عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي و هذا ما يدل على المستوى العلمي العالي للمؤسسة.
- هناك كفاءة عالية لفئة الشباب داخل المؤسسة و هذا ما يدل على نضجهم الفكري وخبرتهم المهنية.
- رؤية أفراد العينة لخدمة الزبون ضرورية داخل المؤسسة باعتباره جوهر المؤسسة.
- الانسجام بين العامل والزبون على الاتصال الايجابي فيما بينهم.
- نظرة العينة لوظائف الادارة كانت سلبية من حيث عدم توافرها في المؤسسة.
- تكنولوجيا المكاتب الحديثة تساعد على تبسيط الاجراءات و تفعيل عملية الابتكار و التجديد.
- تدريب السكرتير على استخدام التكنولوجيا الحديثة يزيد من تيسير و تطوير أدائها.
- تعتبر السكرتارية لغة الادارة و بدونها لا تستطيع الادارة تسيير شؤونها.
- هناك علاقة تكامل بين السكرتارية و مصالح المؤسسة و يرتبط ارتباطا وطيدا ببيت لا يمكن للسكرتارية الاستغناء عنها و العمل بدونها.
- هناك روح المسؤولية و التعاون بين الموظفين يخلق جو ملائم للشغل.

4- خلاصة:

من خلال دراستنا التي تطرقنا لها والتي خصصناها للمقارنة بين مؤسستي Ooredoo و Mobilis نستنتج أن مؤسسة Mobilis تتل الصدارة من ناحية عدد الزبائن وكذلك من ناحية العروض التي تقدمها لعملائها فهي تناسب جميع الطبقات، وتقدم خدمات الأنترنت ذات التدفق العالي لدى زبائنها فهي تولي اهتمام كبير بالزبون وتهدف دائما إلى تقديم الأفضل والبقاء في المنافسة السوقية، كما أن مؤسسة Ooredoo هي الأخرى تجعل الزبون في أولى اهتماماتها وتهدف دائما إلى إرضائه لضمان ولائه، ولكن من خلال الدراسة التي قمنا بها فإن مؤسسة Mobilis تفوقت عليها فهي تتبع استراتيجية الاهتمام بالزبون والاستمرار في تقديم خدمات نوعية وعروض جديدة تلي احتياجاتهم، مما جعلها الأولى في سوق الهاتف النقال.

5- المراجع:

- حمدي أبة القاسم. (2004). تنمية كفاءة الأفراد في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات. جامعة الجزائر : ماجستير .
- خليل ون م. (2006). استراتيجيات الادارة العليا . الاسكندرية : الاسكندرية للكتاب.
- رفاعي وم ر. (2001). الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل). المملكة العربية السعودية : المريخ للنشر .
- زبير، ر، (23 أبريل 2003)، دور أنظمة المنظمات في تنمية القدرات التنافسية .المؤسسات الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد. جامعة ورقلة.
- طاهر محسن منصور الغالي، و وائل محمد صبحي ادريس . (2009). الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. عمان: وائل للنشر الطبعة الثانية.
- عبد الحكيم عبد الله النصور . (2009). الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي. جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.
- قصاص، ز &، عيادل. (2019). أثر أبعاد الجودة المدركة للخدمة على ثقة الزبون: دراسة حالة زبائن الجزائرية للاتصالات .مجلة المالية والأسواق.
- مكاوي، م ا. (2019). اللوجستيك وتحديات التنافسية الدولية " حالة الجزائر . 'مجلة المالية والأسواق.
- نوارى، خ &، بوشته، ي. (2020). دور القائد الدولي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية باستخدام سلاسل ماركوف في مؤسسات متعاملي الهاتف النقال بولاية البيض .مجلة المالية والأسواق.
- Laroche , H., & Nioche , J. (1998). *Repens a la stratégie*. France : Vuibert .
- Leroy, F. (2001). *Les stratégies de l'entreprise*. France: Dunod.
- Porter, M. (1999). *L'avantage concurrentiel traduit par Philippe de Lavargne* . Paris : Dunod .