

أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية –مؤسسة موبيليس عناية -

## The importance of competitive vigilance in developing the competitive advantage in the economic enterprise –mobilisannaba foundation-

معيوف هدى<sup>1</sup>، لجنف منيرة<sup>2</sup>

<sup>1</sup>جامعة سوق أهراس (الجزائر)، [houda.mayouf@univ-soukahras.dz](mailto:houda.mayouf@univ-soukahras.dz)

<sup>2</sup>جامعة سوق أهراس (الجزائر)، [ladjnef.mounira@gmail.com](mailto:ladjnef.mounira@gmail.com)

تاريخ النشر: 2022/05/10

تاريخ القبول: 2022/04/22

تاريخ الاستلام: 2021/12/17

### ملخص:

صار لزاما على المؤسسة الانفتاح والتوجه نحو بيئتها الخارجية، لأن نجاحها يتوقف بدرجة كبيرة على قدرتها في تسيير واستقاء المعلومات ونشرها واستغلالها في اتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات المناسبة، وتسمح لها باستشراف المستقبل واستباق التغيرات وتقليل عدم اليقين.

وتهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز دور اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية بالتطبيق على مؤسسة موبيليس-عناية - .

**كلمات مفتاحية:** اليقظة التنافسية، تنمية الميزة التنافسية، المؤسسة الاقتصادية .

**تصنيف JEL:** L26، D29، G21.

### Abstract:

It has become imperative for the institution to open up and turn towards its external environment, because its success depends largely on its ability to manage, elicit, disseminate and use information to make decisions and build appropriate strategies, and allow it to anticipate the future, anticipate changes and reduce uncertainty.

This research paper aims to highlight the role of competitive vigilance in developing advantage in an organization.

**Keywords:** competitive vigilance, competitive advantage development, the economic enterprise.

**JEL Classification:** L26, D29, G21.

## 1. مقدمة:

يعتبر العصر الذي نعيشه عصر السرعة والتطورات والمعرفة. فالمؤسسات الاقتصادية تتنافس اليوم في ظل ظروف مختلفة تماما عن تلك التي عاشتها في الماضي القريب، فعدم استقرار السياق الاقتصادي والاجتماعي وما انجر عنه من زيادة ظروف عدم التأكد في بيئة تتميز بالتعقد والتغير المستمرين، تقلص دورة حياة المنتجات، إضافة إلى اشتداد حدة المنافسة وميل جوانب التميز والاختلاف لأن تكون أكثر دقة وخصوصية وفي المقابل الزبون أصبح أكثر تطلبا .

فالمؤسسة التي لا تجاري التطورات الحاصلة في رغبات زبائنها وفي سياسات منافسيها بسرعة ويقظة تضاهي أو أكبر سرعة من الأخيرة تجبر على الخروج من السباق التنافسي. وهذا ما يظهر أهمية وضع المؤسسة لنظام يقظة إستراتيجي بما فيه من يقظة تكنولوجية، تجارية وتنافسية، وهذا بغرض رصد وجلب كل ما يتعلق بشان منافسيها بدءا بمعرفة أهم منافسيها في السوق، نقاط ضعفهم وقوتهم، أهدافهم المستقبلية وصولا إلى إستراتيجياتهم المتبعة.

ولتحقيق هذا الغرض على المؤسسة القيام بتصميم نظام معلومات يتكفل لها بجمع ومعالجة ونشر المعلومات عند الضرورة إلى مختلف المستويات الإدارية واستغلالها في اتخاذ القرارات وانتهاز الفرص وتجنب التهديدات، والتي أصبحت موردا إستراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد البشرية، المالية والمادية، حيث أصبحت المعلومة تتحكم في تسيير النشاطات الحيوية للمؤسسة وتمنحها قدرة أكبر وأسرع على الاستجابة لمتطلبات السوق سواء على مستوى الإنتاج أو التوزيع .

## 1.1 إشكالية البحث:

إن وجود خلية لليقظة التنافسية يعتبر من بين خصائص المؤسسة العصرية حيث تمكنها من مقارنة نفسها مع منافسيها وتسمح لها بالتعرف على ما تكسبه من ميزات تنافسية بغية تطويرها وما عند غيرها من ميزات فتحاول أن تقتنصها لكي تتصدر مكانة الريادة في السوق وفي القطاع الذي تنشط فيه وهذا ما أدى بنا لطرح الإشكالية الآتية .

ما هو دور اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس؟

## 2.1 أسئلة البحث:

ما أدى بنا لطرح التساؤلات التالية:

✓ كيف تساعد عملية اليقظة التنافسية في الاستفادة من المعلومات المجمعة؟

✓ ما دور اليقظة في تطوير المزايا التنافسية للمؤسسة؟

## 3.1 فرضيات البحث:

للإجابة عن الأسئلة المطروحة ولمعالجة هذا الموضوع تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

✓ شدة المنافسة التي تواجه شركة موبيليس تجبرها على ممارسة اليقظة التنافسية.

✓ لليقظة التنافسية في شركة موبيليس هيكل تنظيمي يقوم من خلاله جماعة اليقظة بمختلف مهامها وأنشطتها.

✓ تلجأ شركة موبيليس لليقظة بغية التميز والمحافظة على مكانتها.

## 1. 4 أهمية وأهداف البحث :

تكمن أهمية البحث في إبراز أهمية اليقظة التنافسية في استمرارية حياة المؤسسة وتفوقها على منافسيها من خلال تأقلمها مع الظروف البيئية المتغيرة.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ✓ معرفة اليقظة ومختلف مكوناتها وكيفية تنظيم عملياتها في شركة موبيليس؛
- ✓ أهمية الانفتاح على البيئة لتحقيق التميز والتفوق؛
- ✓ مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ودور اليقظة التنافسية في تحقيقها.

## 2. ماهية اليقظة :

اليقظة مصطلح حديث النشأة، ظهر في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تعني بالمعلومة وتسييرها فأصبحت وظيفة عملية تختص بالاستمرار والتسيير الأمثل للأخيرة التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة و ضمان نشاطها.

## 1.2 تعريف اليقظة:

تعددت التعريفات من بينها :

يرى " Michel cartier " "اليقظة هي النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله".<sup>1</sup>

في حين يعرفها " Jakobiak " "اليقظة رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة ، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية".<sup>2</sup>

فاليقظة الإستراتيجية عملية جماعية مستمرة، والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتبعون ويتعقبون، ومن ثمة يستخدمون المعلومة المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة.<sup>3</sup>

## 2.2 أنواعها:

توجد عدة أنواع لليقظة المرتبطة باليقظة الإستراتيجية طبقا لقوى المنافسة :

- ✓ **اليقظة التنافسية:** اليقظة التنافسية والاستعلام التنافسي هي النشاط الذي تتعرف من خلاله المؤسسة على منافسيها الماليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة ذلك من خلال جمع المعلومات الملائمة والتي يتم تحصيلها من تحليل البيئة المنافسة (نقاط القوة والضعف) فاستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة.
- ✓ **اليقظة الإستراتيجية:** تعتبر اليقظة الإستراتيجية النشاط الشامل والجامع لمختلف عمليات اليقظة<sup>4</sup>، وهي العملية التوقعية، والتنبؤية المسبقة من الملاحظة والتحليل الدقيقين لبيئة المؤسسة متبوعة بنشر مستهدف للمعلومات المنتقاة والمعالجة، والتي تفيد وتساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة حيث تكون عملية تكنولوجية، قانونية، تنافسية وتجارية.

- ✓ **اليقظة التكنولوجية:** يشير الترصّد التكنولوجي أو اليقظة التكنولوجية إلى تلك الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية التي تهتم المؤسسة حاليا أو مستقبلا.<sup>5</sup>

✓ اليقظة التجارية: تهتم بالزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة) والموردين (السوق الأمامية للمؤسسة مثل سوق العمل).<sup>6</sup>

- الزبائن: الاهتمام بالتطور احتياجاتهم على المدى الطويل.
- الموردون: تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة.
- سوق العمل: تتبع تطور عرض المهارات الجديدة وتطور سعر اليد العاملة.

## 2.3 مقومات نظام اليقظة في الجزائر

انتقال الجزائر من نظام الاقتصاد الممركز نحو اقتصاد السوق، وظهور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، اظهر عيوب النظام السابق ونقائصه والحاجة الملحة إلى نظام ذي كفاءة عالية موجه نحو التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.<sup>7</sup> وقد تجسد ذلك في صدور تقرير حول النظام للمعلومات الاقتصادية والاجتماعية وتحولاته شهر جوان 2004 ... في مجلس أوصى بجملة من الاقتراحات تضمنت تامين مقومات اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في الجزائر منها:

- ✓ دعم الشفافية والنشر؛
- ✓ تطوير البرامج البيداغوجية؛
- ✓ تفعيل دور الغرف التجارية والمصالح الاقتصادية للدولة والجمعيات المهنية والنقابية؛
- ✓ شبكات البنوك والمؤسسات المالية الدولية؛
- ✓ هيئات دعم وتنمية الاستثمار؛
- ✓ المصالح الاقتصادية للدولة.

## 3. اليقظة و مؤسسة موبيليس:

تعتبر اليقظة التنافسية الوظيفة التي من خلالها تتمكن المؤسسات والدول على حد سواء، من مراقبة أسواقها ومنافسيها بصفة خاصة ومحيطها الخارجي بصفة عامة.

توجهنا بالدراسة لقطاع الاتصالات، الذي ما فتئ إلا أن يتقدم ويتطور على المستوى العالمي نحو الأحسن، مؤثرا بذلك في المنافسة في الاتجاه الموجب، وعلى غرار الجزائر التي أولت اهتماما واضحا بفتح مختلف قطاعاتها للمنافسة، حيث قامت بفتح قطاع الاتصالات الذي كان تحت وصايتها للاستثمار الخاص الوطني والأجنبي؛ حيث راعى المشرع المصلحة العامة في عملية الانفتاح هذه.

وجب على المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصالات خاصة مجال الهاتف النقال الذي تشتد المنافسة فيه يوما بعد يوم، أن تهتم بالواقع والمستقبل من أجل السيادة والتحكم في جل السوق، ولا يتسن ذلك إلا بجهاز تنظيمي تقوم المؤسسات بإرسائه وتفعيله وإعطاء محددات له، الذي يمكنها من الحصول على المعلومات التي تؤثر على مستقبلها .

## 1. تشخيص الأسس البنائية للميزة التنافسية في شركة MOBILIS :

## 3. 1. 1 : الكفاءة :

الكفاءة هي الاستغلال الأمثل لموارد الشركة، وعلى هذا الأساس سنحاول تسليط الضوء على بعض الإجراءات أو السلوكيات في بعض وظائف الشركة والتي تدعم مفهوم الكفاءة وذلك نظرا لعدة أسباب منها<sup>8</sup>

- ✓ نقص المعلومات المتحصل عليها من خلال المقابلات الشخصية مع إطارات الشركة؛
- ✓ عدم تجاوب بعض الإطارات لتقديم معلومات حول هذا الجانب؛
- ✓ يعتبر جانب الكفاءة من أسرار الشركة التي يجب كتمانها عن منافسيها.

**الإدارة العليا :** تلعب الإدارة العليا دورا رئيسيا في تحقيق الكفاءة، هذا الأمر لا يمكن التعامل معه على مستوى كل وظيفة بمعزل عن الأخرى ومن بين الإجراءات التي تمكن شركة موبيليس من استغلال مواردها بشكل أمثل ما يلي:

- ✓ تبني هيكل تنظيمي ووظيفي يسمح بإحداث التعاون بين الوظائف؛
- ✓ تسهيل انتقال المعلومات بين مختلف الوظائف والمديريات الجهوية؛
- ✓ استحداث إدارة متخصصة في نظم المعلومات، تضمن الاستغلال الأمثل للمعلومة حيث تمثل المعلومة موردا استراتيجيا هاما لشركات الاتصالات.

**إدارة الموارد البشرية :** إن إنتاجية العامل تمثل أهم المحددات الرئيسية لكفاءة المنظمة وهيكل تكلفتها ومن أهم الإجراءات التي قامت بها إدارة الموارد البشرية في شركة موبيليس والتي تضمن الاستغلال الأمثل لقدرات الفرد ما يلي:

✓ توظيف الإطارات الشباب المتمتعين بالكفاءة، وحتى تتمكن الشركة من استغلال هذه الكفاءات أكبر مدة ممكنة ويمثل الأفراد الذين تتراوح ما بين 26 و 30 سنة أكبر نسبة 35 % وهذا المؤشر يدل على سيطرة جانب الشباب في الموظفين؛

✓ اعتماد المستوى التعليمي كمعيار آخر للتوظيف في شركة موبيليس ، حيث نجد أن 66 % من الموظفين لديهم مستوى جامعي و 29 % لديهم مستوى ثانوي 5 % لديهم المستوى المتوسط وهؤلاء يمثلون الإطارات القديمة في الشركة حيث تم الإبقاء عليهم نظرا لخبرتهم ؛

✓ اعتماد الخبرة المهنية كمعيار آخر في التوظيف. حيث يوجد ما نسبته 32 % من الموظفين لديهم خبرة تتراوح من خمس إلى عشر سنوات و 17 % لديهم خبرة تتراوح ما بين سنتين إلى أقل من خمس سنوات و 35 % لديهم خبرة أقل من سنتين؛

✓ تدريب الموظفين في شركة موبيليس وتكوينهم في مراكز خاصة بالشركة أو إجراء التبرصات لموظفيها خاصة الجامعيين منهم؛

✓ تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز موظفيها من خلال تقديم رواتب وعلاوات وكذا ترقية على حسب الكفاءة الفردية؛

**وظيفة التسويق :** من خلال المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية، نستنتج أن مسؤولية التسويق في شركة موبيليس ليست محصورة بقسم واحد أو مكان ما، بل إنها مسؤولية تقع على عاتق كل أفراد الشركة هذا رغم انه يوجد قسم لممارسة وظائف عملية التسويق. كإجراء بحوث ودراسات التسويق والتخطيط، الاتصال الترويجي والقضايا المتعلقة بتسعير الخدمات، والإعلان والتوزيع.

## 3.1.2 جودة الخدمة:

قبل التطرق إلى جودة الخدمة في شركة الهاتف النقال "موبيليس" يتوجب علينا شرح طبيعة الخدمة التي تقدمها الشركة. فمن أهم المعايير التي تعتمد عليها شركة موبيليس لتقييم جودة خدماتها ما يلي :

- ✓ نسبة تغطية الشبكة والتي بلغت أكثر من 95% من التراب الوطني؛
- ✓ عدد الشكاوى الواردة من المشتركين حول الخدمة؛
- ✓ نسبة الحلول المقترحة والناجحة لحل المشاكل التي تواجه المشتركين؛
- ✓ نسبة التدخلات لإصلاح الأعطال على مستوى الشبكة.

ونلاحظ أن المعايير التي تعتمد عليها شركة "موبيليس" تشمل الجوانب التقنية فحسب، وهذا خلاف ما يبدو من الأهداف المصرح بها كالحصول على شهادة ضمان الجودة ISO 9000.

## 3.3.3 الاستجابة لحاجات العملاء في شركة MOBILIS:

وستتناول في هذا السياق أهم الجوانب التنظيمية والإجرائية والسلوكية التي تدعم مفهوم الاستجابة للعملاء.

**التعرف على العميل** تستوجب عملية التعرف على العميل امتلاك الشركة لقاعدة بيانات غنية بكل المعلومات حول كل المشتركين، بحيث يتم تحديثها بشكل دوري مع إجراء مختلف التحليل الإحصائية لحساب مختلف المؤشرات، واستخلاص النماذج، والقيام بالتنبؤ.

وفيما يخص شركة "موبيليس"، يمكن القول أنها لا تملك نشاطا متكاملًا للتعرف على العميل، وكما يتعلق بقاعدة بيانات العملاء، فلا توجد هناك قاعدة بيانات شاملة وموحدة، فحسب مدير التسويق لشركة "موبيليس" فإن إدارة التسويق لا تمتلك سوى قاعدة بيانات شاملة بمشاركة الدفع البعدي، وذلك لارتباط هذه الفئة بالفاتورة، حيث يتم تقييم كل المعلومات المتعلقة بالمشترك، أما فيما يخص مشاركة الدفع المسبق، في ظل الفوضى التي تميز سوق الهاتف النقال، رغم أن سلطة الضبط تنص على إلزامية الاكتتاب، إلا أن هناك خرق واضح للقوانين من طرف الموزعين، حيث يلاحظ أن شرائح الدفع المسبق سواء كانت لشركة موبيليس أو للمتعاملين الآخرين، فإنها تباع على الأرصفة، أي أن كمية هائلة من المنتجات الاتصالية يتم تداولها في القطاع غير الرسمي، إلا أن المسؤولية تقع على عاتق متعاملي الهاتف النقال بسبب عدم قيامهم بعملية الرقابة على الموزعين.

**تجزئة العملاء:** تقوم شركة موبيليس بتجزئة عملائها إلى :

✓ **مشتركي الدفع المسبق:** وهم المشتركون في إحدى خدمات الدفع المسبق سألقة الذكر ويمثلون نسبة 96% من عملاء الشركة؛

✓ **مشتركي الدفع الآجل:** ويمثلون نسبة 4% من العملاء وأغلبهم من المؤسسات، ونظرا للنقص الموجود في قاعدة بيانات المشتركين

**الإصغاء للعميل:** إن الإصغاء الجيد إلى ما يقوله العميل يعتبر مصدرا ذهبيا للمعلومات، التي تمكن الشركة من إدراك حاجات و رغبات العملاء المشبعة وغير المشبعة، والمشاكل المطروحة وحتى اقتراحات العملاء لتحسين جودة الخدمة، ومن هذا المنطلق يمكن للشركة أن تضع هذه المعلومات في اعتبارها عند صياغة استراتيجياتها.

**إدارة شكاوي المشتركين:** لقد تمحورت شكاوي المشتركين حول مشكلة التغطية وضعف إشارة الشبكة، مما يتسبب في انقطاعات متكررة للمكالمات الهاتفية، ولقد سعت شركة "موبيليس" لحل هذه المشكلة التقنية وتوصلت إلى تنصيب شبكة ذات

جودة عالية نسبيا، حيث تغطي معظم مناطق الوطن، حيث حققت تغطية أكثر من 90 % سنة 2007 ، بفضل استثمارات الشركة وشراكتها مع شركات أجنبية ذات خبرة في مجال الشركات.

**خدمة العملاء :** تركز خدمة المشتركين في شركة "موبيليس" على النقاط التالية:

- ✓ توظيف متخصصين في مجال الهاتف النقال من أجل المعالجة السريعة لشكوى المشتركين؛
- ✓ تصميم عروض بسيطة تكون سهلة الاستعمال من طرف العملاء؛
- ✓ التحسين المستمر لمنتجاتها، خدماتها والتكنولوجيا المستعملة؛
- ✓ الاستجابة لجميع الشكاوي وفي كل الأوقات؛
- ✓ التسهيلات في طرق التسديد عن طريق البريد وبطاقات التعبئة؛
- ✓ الامتيازات والخدمات المدرجة ضمن الشرائح المختلفة؛
- ✓ تقديم عدة خدمات وإشارات على مستوى مركز الاتصال أو على مستوى نقاط البيع ومحلات "موبيليس" ووكالاتها التجارية.

**متابعة معدل رضا المشتركين وولائهم للشركة :** وقد بينت نتائج تقرير سلطة الضبط للبريد والمواصلات أن أزيد من 55 % من المشتركين لا يفكرون في تغيير المتعامل إلا في حالة دخول متعامل جديد، وهذا يعني أن نصف المشتركين أوفياء، لكن هناك تحد مفروض على إدارة التسويق وهو الرفع من معدل الولاء، خاصة أن هؤلاء المشتركين عبروا عن استعدادهم لتغيير المتعامل في حالة دخول منافس آخر، وهذا ما حدث بالفعل سنة 2004 عندما تم منح الرخصة الثالثة "للوطنية للاتصالات" والتي دخلت بحملة تسويقية وترويجية مكثفة وبخدمات إبتكارية مغرية، وهذا من شأنه استقطاب شريحة واسعة من عملاء المنافسين وتخفيض درجة ولائهم.

**استخدام التكنولوجيات لتحقيق الاستجابة للعميل :** ومن أهم التكنولوجيات التي استعملتها الشركة: الإنترنت ومركز الاتصال.

**شبكة الإنترنت:** حيث استغلت الشركة هذه التكنولوجيا من جانبيين:

**الجانِب الأول :** استعملت الإنترنت كخدمة مقدمة وذلك بعد تدشين أول شبكة تجريبية للجيل الثالث (G 3) من الهاتف النقال في ديسمبر 2004 وبعد ذلك قامت شركة "موبيليس" بعرض خدمتي الإنترنت GPRS/MMS تحت اسم mobi+ وكان ذلك في شهر فيفري 2005.

**أما الجانب الثاني :** فقد استعملت الشركة شبكة الإنترنت كقناة تسويقية من خلال موقعها الإلكتروني، والذي ساهم بشكل كبير في الترويج للشركة، حيث يعرض تعريفا مفصلا بالشركة وسياستها وثقافتها، كما يشتمل على عرض لمنتجاتها وخدماتها، ومن أهمها خدمة الفاتورة الإلكترونية.

و عن استعمال الموقع في التجارة الإلكترونية، وحسب مدير التسويق فهو مرتبط بالنظام المالي والمصرفي الجزائري، ومدى انتشار واستعمال شبكة الإنترنت و النمط الاستهلاكي، فضلا عن المستوى المعرفي للزبون الجزائري الذي لم يستوعب ويتحكم بعد في استعمال هذه التكنولوجيا.

**مركز الاتصال :** تضع شركة "موبيليس" مركز الاتصال بخدمة الزبون للإصغاء للمشاركين وهو مفتوح من الساعة الثامنة صباحا إلى التاسعة ليلا، يوظف المئات من المستشارين ذوي الكفاءة في المجال، يسهرون على استقبال مكالمات الزبائن وتقديم استشارات وحلول للمشكلات التي يواجهونها، ويمكن الاتصال بهذا المركز على الأرقام التالية :

✓ الرقم 666 من خلال رقم موبيليس أو الرقم 060.660666 من خلال خط هاتفي آخر، هذا بالنسبة لمشتري الدفع الآجل.

✓ أما مشتري الدفع المسبق فيمكنهم الاتصال بالرقم 888 من خط موبيليس أو الرقم 060.600888 من أي خط هاتفي آخر.

لكن رغم الأهمية الإستراتيجية لمركز الاتصال في قطاع الهاتف النقال إلا انه عرف تأخرا كبيرا حيث انه لم يصبح عمليا إلا في شهر فيفري 2004 .

### 3.3.4 تشخيص نقاط القوة والضعف، و الفرص و التهديدات :

فهي ذات الرقم الصعب في معادلة التنافس في سوق النقال الجزائرية، والجدول الموالي يوضح أهم نقاط قوتها وضعفها وأهم الفرص والتهديدات.

الجدول رقم (1): نقاط القوة والضعف، و الفرص و التهديدات

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>. ستبقى موبيليس مؤسسة دائمة ومستمرة، باعتبارها الكفيل والضامن</li> <li>على الأساس أنها المتعامل التاريخي؛</li> <li>. تعتبر كيانا جديدا ذو أهداف طموحة؛</li> <li>. تعتبر مؤسسة جزائرية، فهي شحنة انفعالية؛</li> <li>. ذات صورة ذاتية وفاعلية عالية ولقد أضفى على 061 دوما صفة الأفضلية على 071؛</li> <li>. التمييز دوما موجود بأحسن نوعية؛</li> <li>. لها زبائن أوفياء ومقدرين، بحيث لا ينوون الانضمام للمنافسين؛</li> <li>. الشفافية في مكالماتها وعروضها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. الاتصالات مع الجمهور ضعيفة وغير كافية مقارنة بتلك التي عند المنافسين؛</li> <li>. تموقع ليس بعد مثبت بشكل مؤكد؛</li> <li>. ورثت صورة ناقصة وعاجزة من الادارة السابقة؛</li> <li>. توجد مصلحة لخدمة الزبائن، غير أنها لا تملك الكفاءة الكاملة والكافية.</li> </ul>
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>. تتمين وسائل نجاح اتصالات الجزائر موبيليس ATM؛</li> <li>. إنشاء وبناء صورة للعلامة تمتاز بأقوى ايجابية؛</li> <li>. تقوية ودعم رأس المال والثقة للمؤسسة،</li> <li>. امتلاك عروض متنوعة ومكيفة ومنقحة بشكل جيد؛</li> <li>. رسملة الثقة الموجودة من رأي عام، إعلام والهيئات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. الرجوع إلى قلة القدرات؛</li> <li>. إتلاف الصورة الجديدة لنوعية الشبكة؛</li> <li>. تغطية جيدة لشبكات المنافسين؛</li> <li>. تأخر في الانتشار.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات من الشركة.



## 4. إرساء نظام لليقظة التنافسية لموبيليس :

ما سيأتي هو التوصية الأساسية التي يقوم عليها بناء إستراتيجية المؤسسة، حيث ستطرق لبناء فريق اليقظة الذي يتسم بالمرونة والثقة المتبادلة، أيضا آلية عمل النظام.

## 4.1 بناء فريق اليقظة :

من خلال غرس روح التعاون في الفريق، تم ابتكار حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة، ومنه المساعدة في التنبؤ واتخاذ القرارات السليمة بل وقوع المشكل. حيث تتمثل واجباته في:

- ✓ تحقيق أهداف نظام اليقظة التنافسية هو المحور الأولي والأساسي للفريق.
- ✓ اهتمامهم بنجاح تحقيق الأهداف المحددة من خلال التعاون والمساندة.
- ✓ الحرص على وحدة الفريق ...

كما يجب أن تتوفر عدة مميزات في الفريق نذكر منها :

- ✓ الفعالية؛
- ✓ الثقة ؛
- ✓ الاحترام؛
- ✓ التعاون والدعم.

## 4.2 تشخيص مجموعة اليقظة :

يقوم فريق اليقظة بجمع المعلومات الخاصة بعدة مهام، حيث تتمثل أعمالهم من خلال تقييم ما يلي:

- ✓ يقدم أعضاء الفريق آراءهم عما يحدث، أو شكوى من النقص، أو بطء التقدم ؛
- ✓ عدم تحصل الأعضاء على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب؛
- ✓ يعاد النظر وتعديل قرارات المجموعة التي تم اتخاذها والموافقة عليها من قبل مرة أخرى؛
- ✓ يقدم أعضاء الفريق اقتراحات حول تحسين كفاءة نظام اليقظة؛
- ✓ هناك اهتمام كبير حول ما هو خطأ في الأفكار الجديدة، وليس حول كيفية الاستفادة منها؛
- ✓ بعض الأعضاء لديهم معلومات أكثر من البعض الآخر حول التطورات التي تحدث داخل المؤسسة والمحيط ككل؛
- ✓ يجب على أحد الأعضاء أن يقوم بالتدخل في مناقشات المجموعة للحفاظ على التركيز على الهدف؛
- ✓ جميع قرارات المجموعة تعد حلولاً وسطاً؛
- ✓ التوافق والانسجام يميزان مناقشات المجموعة؛
- ✓ تتخذ القرارات عن طريق الأغلبية؛
- ✓ الأعضاء لا يستمعون لبعضهم البعض؛
- ✓ يحاول بعض الأعضاء السيطرة على مناقشات المجموعة، والعمل وفق أولوياتهم الشخصية؛
- ✓ تدور مناقشات سرية من وراء الستار؛
- ✓ عدم فهم البعض المقصود بالعمل المكلف به وما جدواه؛
- ✓ يتعاون الأعضاء فيما بينهم فقط عندما توضح لهم أهمية عمل ذلك؛
- ✓ يتسم بعض الأعضاء بصفة القيادة، وما يحدث هو أنهم يسيطرون مبكراً على مناقشات المجموعة؛

- ✓ تستمر المناقشات في معالجة نفس المواضيع القديمة؛
- ✓ يتخذ الأعضاء موقف التحفز عندما يواجهون مقاومة تعترض أفكارهم؛
- ✓ تتكون مجموعات فرعية عند مناقشة بعض الموضوعات الرئيسية؛
- ✓ بعض الأعضاء يحجمون عن المشاركة في المناقشات؛
- ✓ ينحدر الاختلاف إلى مرحلة التشاحن، وتصيد الأخطاء؛

#### 3.4 تحليل التشخيص:

بعد الحساب، كلما زاد عدد النقاط يعني أن المجموعة في تقدم نحو بناء نفسها، وإذا كان عدد النقاط الحد الأقصى فالمجموعة فعالة، وعلى العكس إذا كان عدد النقط قليل فلا يمكن اعتبار المجموعة فريق، في حين أنه إذا كان عدد النقاط في البين فالمجموعة في طريقها نحو بناء فريق فعال لنظام اليقظة مع بقاء مسافة تفصلها عن استمتاعها بالمزايا التي يحققها عمل الفريق. لذا وجب على موبيليس ومسؤوليها إعطاء أهمية لكيفية بناء فريق اليقظة الخاص بها.

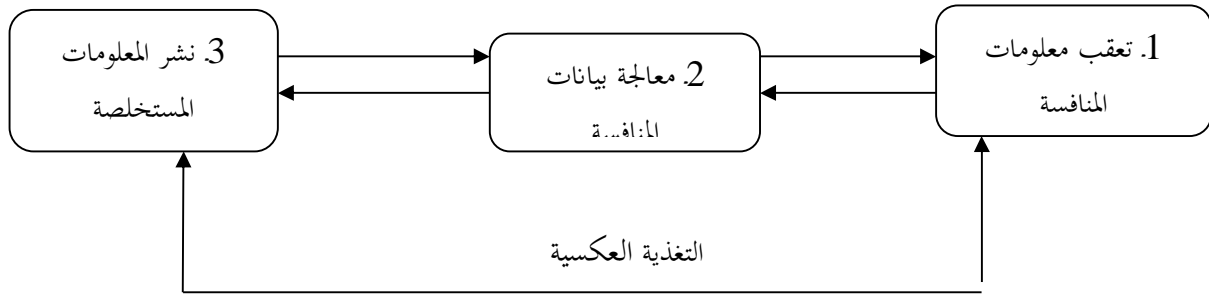
#### 4.5 نموذج لجهاز اليقظة التنافسية لموبيليس :

يقوم الفريق بالتعرف على منافسي موبيليس الحاليين والمحتملين والمحيط التي تتطور فيه المؤسسات المنافسة. وذلك من خلال جمع المعلومات من تحليل قطاع الاتصالات وتحليل المنافسة (نقاط القوة و نقاط الضعف) ثم تحليلها وتطبيقها في اتخاذ القرار لموبيليس. ويهدف الفريق إلى معرفة :

- ✓ الاداءات الحالية للمنافسين؛
  - ✓ إستراتيجية المنافسين؛
  - ✓ أهداف المنافسين الجديدة؛
  - ✓ قدرات المنافسين؛
  - ✓ الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسة؛
  - ✓ الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها؛
  - ✓ كيف يرى المنافسون مستقبلهم؟؛
- كما يعمل فريق اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمتعاملين المنافسين من خلال:
- ✓ المنتجات والخدمات المقدمة ومختلف الشرائح السعرية؛
  - ✓ تقنية البيع والتوزيع؛
  - ✓ شركاء المتعاملين المتنافسين؛
  - ✓ البحث والتطوير، التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة؛
  - ✓ نمو قطاع الاتصالات الخاصة بالهاتف النقال؛
  - ✓ معرفة الاستراتيجيات المتبعة من طرف المنافسين؛
  - ✓ ومن أجل تحقيق كل ما هو أعلى وجب على الفريق
  - ✓ المراقبة المستمرة لنقاط بيع المتعاملين المنافسين؛
  - ✓ الاتصال والاحتكاك بالمتعاملين؛
  - ✓ الاتصال الدائم بالهيئات الوصية من أجل تتبع حواجز الدخول، الخروج والمراقبة الدائمة للداخلين الجدد.

يمكن معرفة عمل الفريق من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (1): عمل فريق اليقظة التنافسية لموبيليس



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على وثائق الشركة

كما أن فريق اليقظة التنافسية يعمل بالتكامل مع فريقي اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية من أجل اليقظة الإستراتيجية.

#### 4. آلية عمل نظام اليقظة التنافسية :

سيتم التعرف على كيفية عمل النظام المقترح، وما يمكن أن يقدمه من ميزات لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس، من خلال التعرف على مختلف وظائف وعمليات الجهاز، وكذا حركية المعلومات فيه وكيفية مساهمته في إيجاد ميزات تنافسية لموبيليس.

#### أولاً: تعقب المعلومات في محيط موبيليس :

بعد اجتماع الرئيس المدير العام لموبيليس، ومدراء الأقسام والهيكلة الاستشاري مع فريق اليقظة. يتحاورون ويقدم كل واحد منهم آراءه حول ما يهم المؤسسة. وبالتالي يقوم الفريق بتحديد الهدف من اليقظة أي تعيين المواضيع المهمة لموبيليس والمتعاملين الذين يمكنهم التأثير على موبيليس في الوقت الراهن والمستقبلي.

حيث يجب أن تسجل جميع الملاحظات الخاصة بالتنافسية، التكنولوجية وحتى التجارية لكل من أوراسكوم تيليكوم، اتصالات الوطنية وأهم المتعاملين في الدول الأجنبية؛ كذلك التشريعات والصفقات الممنوحة، حواجز الدخول والخروج الإدارية المتعلقة بسلطة الضبط للبريد والاتصالات؛ دون أن لا تغفل صفقات، منتجات وأسعار المتعاملين في أجهزة الهاتف النقال.

بعد إعلام الفريق بما يستهدفونه من مواضيع و متعاملين يتم توزيع المهام. يتكون فريق اليقظة من 3 إلى 5 أعضاء ميدانيين

أو مستقرين تتوفر فيهم عدة متطلبات:

القدرة على التحليل، العمل الجماعي وروح الاتصال مع الغير؛

✓ الطموحات العالية والحيوية؛

✓ الشهادة المتعلقة باختصاص التعقب؛

✓ المعرفة التامة بالمواضيع والمتعاملين المستهدفين؛

✓ معرفة مصادر المعلومات وكيفية تحصيل التي تهم المؤسسة.

يتم تزويد المتعقبين بأدوات وأجهزة كالهواتف النقالة، أجهزة الكمبيوتر المزودة ببرامج تستطيع الولوج لمختلف قواعد البيانات

وكذلك مستندات وسجلات.

**ثانيا: معالجة البيانات :**

بعد تجميع المعلومات توجه إلى المختصين لتحليلها، فتقسم إلى معلومات وإشارات ضعيفة، الأولى يتم تحديثها بالطريقة التي تسمح لموبيليس بتوضيح وتنوير الطريق والمستقبل، أما الثانية فيتعامل معها على أساس أنها لعبة فسيفساء. فيربط هذه المعلومات مع بعضها يمكن الخروج بمعلومة شبه كاملة تسمح لموبيليس بتحسين وضعها التنافسي.

**ثالثا: نشر المعلومات :**

تستفيد موبيليس مما تم تجميعه ومعالجته من فريقها المختص باليقظة وتختلف العملية بالنسبة للمعلومات فالمحتملة يتم نشرها مباشرة بعد تخزينها لكل المستويات، أما الضعيفة فتخضع للمعالجة والدراسة ومن ثم إرسالها إلى مستخدميها، لذا وجب على مسير التخزين وبعد تصنيف المعلومات إرسالها لاتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.

**رابعا: تنشيط جهاز اليقظة :**

تعتبر عملية هامة في مد النظام بفعالية؛ ومنه التأثير الايجابي على نشاط موبيليس، بإعطاء الدعم المادي والمعنوي لكافة أعضاء الفريق، اقتراح مصادر جديدة للمعلومات، والعمل الدائم على تطوير الجهاز. حيث يقوم المنشط بالمهام التالية :

- ✓ تعريف، إرساء والعمل على استمرار سيرورة جمع المعلومات التنافسية؛
- ✓ إصدار التقارير دوريا يبين وضعية سوق الاتصالات؛
- ✓ القيام بتجارب على منتجات المنافسين؛
- ✓ دراسة وتحليل المنافسة؛
- ✓ الإجابة الداخلية على التساؤلات الخاصة والمتعلقة بالوضعية التنافسية؛
- ✓ تأسيس وتحديث المقارنات دوريا مع عروض المنافسة؛
- ✓ التزويد بالمقارنات اللازمة والضرورية المتعلقة بالعروض، التعريفات والتطبيقات التجارية في مجال الاتصال.

**4.7 اليقظة التنافسية والتحليل الصناعي :**

اليوم ينظر إلى المنافسة في كثير من المجالات الصناعية وخاصة مجال الاتصال على أنها عملية موجهة بعنصر الابتكار والتجديد. فمؤسسة موبيليس تجدها دوما تسعى نحو الابتكار والتجديد وذلك بالاستعانة بجهاز اليقظة التنافسية؛ الذي يمكنها من التعرف على منافسيها الحاليين نجمة وجيزي عن طريق المعلومات المجمع من خلال مراقبة وترصد أنشطتهم لفهم سلوكياتهم والاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية، والتي تقوم بتحليلها لتستخدمها في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. حيث تجمع كل المعلومات المتعلقة بالقوى الخمس لبورتر لكل مؤسسة من خلال:

- ✓ الكفاءات الحالية لكل منهما؛
- ✓ إستراتيجيتهما؛
- ✓ أهدافهما الجديدة و قدرتهما؛
- ✓ الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها.

فجهاز اليقظة التنافسية يبحث دوما عن: التشكيلة الكاملة لخدماتهما، حصصهما السوقية، القطاعات السوقية التي يغطيانها، شبكة وخطة التوزيع، الأسعار المطبقة، شبكة الموردين، الزبائن، التكنولوجيات وبراءات الاختراع، ... فالمعلومات المجمع من طرف جهاز اليقظة يحفز الشركة، فتكون السباق والمبادرة في طرح خدمات جديدة أو عمليات وإستراتيجيات مبتكرة و جديدة ما يحقق لها أرباحا ضخمة.

## 4.8 جهاز اليقظة التنافسية والميزة التنافسية لموبيليس :

في ظل التحولات البيئية الجديدة التي يعيشها قطاع الاتصالات وإثر الاندفاع القوي نحو التكنولوجيا ونحو البحث المستمر للأنشطة ذات القيمة المضافة القوية، كما أن استمرار الميزات التنافسية في القطاع لا يتعدى مدة قصيرة، فمن المهم أن تعمل موبيليس بتيقظ كامل لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.

حيث يؤثر السير الحسن لعمل جهاز اليقظة التنافسية إيجابا على موبيليس وعلى نشاطها من خلال البحث والتطوير واتخاذ القرارات الصائبة، كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة واستخراج النتائج التي تحتاجها موبيليس. وباستطاعة هذه الأخيرة أن تنمي العديد من مزاياها التنافسية، فمن أهم المزايا التي تحققها اليقظة التنافسية لموبيليس:

- ✓ المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة؛
- ✓ الوعي في اتخاذ القرارات؛
- ✓ اكتساب موقع قوة من أجل طرح منتجاتها وخدماتها المبتكرة في السوق وامتلاك أحسن التكنولوجيات التي تخص الاتصال؛
- ✓ الزيادة من روح التعاون في أنفس عمال موبيليس؛
- ✓ التقليل من دورة حياة المنتجات؛
- ✓ الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات؛
- ✓ ضمان الاستجابة الجيدة لاحتياجات الزبائن' التحسين الدائم في علاقاتها معهم والتحسين الدائم في عروضها؛
- ✓ امتلاك موارد بشرية فريدة وعالية النوعية مقارنة مع منافسيها.

## 5. النتائج:

ومن خلال الإلمام بأهم جوانب الموضوع برزت النتائج التالية:

- ✓ تتمثل الإدارة الإستراتيجية في مجموعة العمليات المتكاملة من تحليل البيئة، صياغة تطبيق وتقييم الإستراتيجية، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة وتعظيم إنجازاتها؛
- ✓ وجب على المؤسسة وعرفة كيفية رصد، تسيير وتحليل الكم الهائل من المعلومات الموجودة في محيطها، لمواكبة التطور التكنولوجي، وعليه تفرض اليقظة نفسها؛
- ✓ اليقظة التنافسية عملية مراقبة دائمة للمحيط، والتي تؤدي بالمؤسسة حتما لاحتلال مكان رفيع في مجال نشاطها؛
- ✓ يعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل الأصول والمهارات التي تمتلكها المؤسسة بكفاءة وجودة عالية عن تلك التي يمتلكها منافسوها؛
- ✓ يجب على المؤسسة الاعتناء بالعملية الابتكارية، التنويع في المنتجات للتحكم في السوق؛
- ✓ التطور لنوعية الخدمات المقدمة في قطاع الاتصال من أهم العوامل التي ساعدت المتعاملين في مواكبة التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات وضمن الجودة؛
- ✓ تعتبر موبيليس ذات الرقم الصعب في معادلة المنافسة في سوق النقل الجزائرية، حيث تلقى خدماتها وتسعيراتها القبول من طرف الجمهور نظرا للشفافية المطبقة في تكاليف الاتصال المفروضة على الزبائن، رغم كل هذا فان

هناك استهتار من موبيليس بمنافسيها والذي يظهر جليا في عدم اهتمامها بالاتصال مع الزبائن، وكأنها لم تدرك بان زمن الاحتكار قد ولى؛

- ✓ تسعى موبيليس للكشف عن محيطها والبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدرتها على الدفاع وعلى الهجوم وكذا السبل لامتلاك أكبر حصة من السوق؛
- ✓ يؤثر السير الحسن لعمل جهاز اليقظة إيجابا على نشاط موبيليس من خلال البحث والتطوير واتخاذ القرارات الصائبة.

## 6. خلاصة:

يعتبر استخدام المعلومات من أهم مجالات الثورة العلمية الحديثة، فالمعلومات تمثل عنصرا إستراتيجيا فلم تعد مجرد وسيلة دعم إدارية بل أصبحت موردا إستراتيجيا، و أحد العناصر الأساسية في مختلف الأنشطة التي تمارسها الإدارة بالإضافة للدور الكبير الذي تلعبه في اتخاذ القرارات. فهي تلعب دورا مهما في تحقيق التميز التنافسي ورفع الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسات والتي تجني فائدة كبيرة من جراء استخدام هذه التقنية. و كغيره من القطاعات الاقتصادية الجزائرية عرف قطاع الاتصالات تطورا كبيرا نتيجة لانفتاحه على الاستثمارات الخاصة، لذا عملت الدولة على تحسينه بإيفاد تكنولوجيات حديثة لتحسين شبكات الاتصال و بالتالي إنتاجية القطاع، ما أدى لزيادة و اشتداد حدة المنافسة من اجل افتكاك أكبر حصة سوقية، ذلك ما فرض على المؤسسات البحث عن مختلف الطرق والسبل من اجل السيادة.

تبنى اليقظة التنافسية هو الوسيلة والأداة التي تسمح للمؤسسات بمراقبة ورصد كل صغيرو كبيرة على منافسيها، ما يؤهلها لان تكون رائدة و سائدة من خلال تعميق فارق عدد مشتركها مقارنة بمشتركي المؤسسات الأخرى.

## 7. الهوامش والإحالات:

<sup>1</sup> <http://www.clic.net/peresse/articles/01.02.2000.html>.

<sup>2</sup> <http://www.mpep.gov.ma/esi/veille.html#top>.

<sup>3</sup> Janissek. Muniz et Lesca, **veille stratégique :Application d'Internet et sites web pour « provoquer »des information à caractère anticipatif** article publié à CERAC Grenoble,2003 ,p :1.

<sup>4</sup> F .Boumois ,P.J .Romani ,**l'intelligence Economique et stratégique dans les entreprises Française**, édition economica,Paris,2000 ,P 30.

<sup>5</sup> PATEYRONE , **La veille stratégique**, édition Economica, Paris ,PP :143,144

<sup>6</sup> PATETTRONE , **Le management stratégique de l'information**, op cit , P24

<sup>7</sup> شمس ضيات خلفاوي، مقومات اليقظة الإستراتيجية و أهميتها في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 12 - 15.

<sup>8</sup> عز الدين عمران، دور نظام الاتصالات في الرفع من كفاءة العمل الاداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2006 ، ص ص : 98 ، 99 .