

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر)

أ.د نصيب رجم

مخبر LARMO - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير والعلوم التجارية - جامعة باجي مختار عنابة

د. مقحوت مسعودة

مخبر LARMO - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير والعلوم التجارية - جامعة باجي مختار عنابة

تاريخ النشر: 2019/03/30

تاريخ القبول: 2019/01/23

تاريخ الاستلام: 2018 /12/21

ملخص:

ان أهم ما يشغل المؤسسات بمختلف أنواعها حاليا هو الاستمرارية والتميز، وبما أن البيئة الخارجية للمؤسسة تتميز بالتحولات والتقلبات فقد كان عليها مراقبة هذه البيئة خاصة فيما يخص التطورات التكنولوجية، لما تمثله هذه الأخيرة من مصدر مهم للتطور، وهذا لتوقع التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها والتي يمكن أن تؤثر على مكانتها التنافسية في السوق.

من أجل تحديد الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها وفقا لوضع المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى، وجب على المؤسسة التعرف بدقة وبذكاء على أقرب منافسيها وفهم استراتيجيتهم .

تُشير اليقظة إلى البحث عن المعلومات عن طريق يقظة مستمرة ومراقبة دائمة للبيئة ثم تسيير هذه المعلومات، لاستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرارات بالمؤسسة لخدمة أهدافها الاستراتيجية، مع تحديد أبعاد هذه الأهداف آخذة بعين الاعتبار الاسبقيات، لبناء الميزة التنافسية واستدامتها وجعل المؤسسة أكثر ذكاء وأكثر تنافسية، خاصة عند الحد من الاختلالات التي قد تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية أي الحد أو التقليل من الاخطار الممكنة الحدوث في المحيط الخارجي للمؤسسة بصفة عامة.

إن الهدف من الدراسة التطبيقية هو محاولة ابراز قطاع خدماتي في الجزائر يتميز بالمنافسة الشديدة بين المتعاملين، وهو قطاع الهاتف النقال، إلى جانب ابراز طبيعة هذه المنافسة.

الكلمات المفتاحية: الهاتف النقال، اليقظة الاستراتيجية، المنافسة، القرار الاستراتيجي، المعلومات.

*مقحوت مسعودة (meguehout.m@hotmail.fr).

Abstract:

Aujourd'hui l'enjeu de l'entreprise est sa survie. Désormais, seules les entreprises qui franchiront un seuil qualitatif important dans leur capacité à prévoir les marchés, cerneront les besoins potentiels, identifieront les innovations technologiques, anticiperont les modifications de comportement des acteurs économiques, politiques et sociaux, pourront prétendre maintenir leur compétitivité.

Pour l'entreprise, l'objectif de la veille est d'anticiper tout changement, de détecter les menaces et les opportunités. Visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions.

La veille doit aider l'entreprise à prendre des décisions stratégiques et à renforcer sa position concurrentielle, par la collecte puis l'analyse des informations ayant un caractère stratégique pour mieux comprendre et connaître son environnement, qu'il soit concurrentiel, scientifique et technologique, financier ou encore stratégique, et cela impose une parfaite collaboration entre services, expertises afin de confronter et mettre en perspective le plus efficacement possible les informations, afin de prendre les meilleures décisions possibles.

Donc la veille stratégique est un système d'aide à la décision qui observe et analyse l'environnement scientifique, technique, technologique et les impacts économiques présents et futurs pour en déduire les menaces et les opportunités de développement, et pour donner à l'entreprise un avantage compétitif relativement durable.

L'objectif du cas pratique est de mettre en évidence un secteur très compétitif en Algérie, et dont chaque opérateur cherche à acquérir la plus grande part du marché, c'est le secteur du téléphone mobile.

Keywords: *téléphone mobile, Veille stratégique, Concurrence, Décision stratégique, Informations.*

مقدمة

حتى تتميز المؤسسة في السوق عن باقي مثيلاتها، وجب عليها اقتناص الفرص التي يمكن أن تتاح لها، وتحويلها إلى ميزة تنافسية عن طريق الحصول على أسبقية وحصّة سوقية مميزة تسمح لها بمواجهة المنافسين، وبما أن البيئة الخارجية للمؤسسة تتميز بالتحوّلات والتقلّبات فهذا يدفع بها إلى ضرورة التتبع والفهم الجيد لهذه البيئة بهدف التحسين المستمر لأدائها، أخذة بعين الاعتبار التغيرات التي قد تحدث واكتشاف التهديدات التي قد تواجهها.

ينبغي على المؤسسة تحديد استراتيجيتها التنافسية قبل اتخاذ قرارات أعمال استراتيجية فاعلة، وقبل أن تقرر كيفية استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات بعد اكتساب هذه المعلومات من محيطها. وهذا يتطلب أن تكون المؤسسة على دراية تامة بموقعها التنافسي والقوى التنافسية المؤثرة عليها وكذلك استراتيجيتها بشكل عام، لأن المنافسة الحقيقية والخاصة بالمؤسسة تتعلق بقدرتها على التكيف وسرعة ردة فعلها.

هذا التكيف يتطلب من المؤسسة الأسبقية من خلال مراقبة المحيط والجمع المستمر للمعلومة خاصة في مجال اليقظة الاستراتيجية، هذه الأخيرة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وأكثر تنافسية.

عندما تستثمر المؤسسة في نظم المعلومات الاستراتيجية هذا سيساعدها على امتلاك قواعد المعلومات الاستراتيجية، التي تشمل على معلومات عن البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة؛ ومن ثم بناء قواعد البيانات الاستراتيجية التي سوف تضم معلومات عن عمليات المؤسسة وأنشطتها، عن العملاء والمنافسين، عن البيئة المحيطة بها وغيرها من المعلومات التي تساعد المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

اليقظة كونها عملية مرتبطة بتسيير المعلومات، جعل منها نشاط يسمح بحسن الرؤية والاستقرار والقدرة على المعرفة المسبقة للمستقبل، وبالتالي قدرة المؤسسة على توجيه قراراتها الاستراتيجية وتحديد أبعادها والاسبقيات والاستراتيجيات التي تشكل حقائق تطور الإدارة لبناء الميزة التنافسية واستدامتها.

من هنا يمكن طرح التساؤل التالي: ما مدى اعتماد المؤسسة على اليقظة الاستراتيجية لتحقيق ميزتها التنافسية؟

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية اليقظة الاستراتيجية التي تعتمد على المراقبة والمتابعة المستمرة للتغيرات الحادثة في محيط المؤسسة خاصة من الناحية العلمية والتكنولوجية في الوقت الحاضر والمستقبل من أجل:

- انتهاز الفرص لتحقيق أكبر حصة سوقية والتي تعتمد على ولاء الزبائن؛
- تحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بالبقاء والاستمرار في السوق، وتمنحها قيادة هذه الأخيرة؛
- إن سوق الهاتف النقال بالجزائر سوق فنية استطاعت تبني استثمارات محلية وأجنبية، مما زاد من شدة المنافسة، ومما تطلب من كل متعامل انتهاج استراتيجية خاصة تعتمد على اليقظة من أجل تحقيق الأهداف.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف معينة يمكن ذكرها في:

- التعرف أكثر على سوق الهاتف النقال بالجزائر؛
- تحديد الاستراتيجية المتبعة من طرف كل متعامل من أجل السيطرة على سوق الهاتف النقال؛
- أسباب تأخر أو تقدم كل متعامل في جلب أكبر عدد من المنخرطين في الشبكة؛
- تحديد هل فعلا المتعاملين في الهاتف النقال يعتمدون على المتابعة الذكية في تعاملاتهم، من أجل التغلب على المخاطر والسيطرة على السوق قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

منهج الدراسة

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال استعراض المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية واليقظة الاستراتيجية، ثم تحليل المعطيات الاحصائية لتحديد أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بين المتعاملين في قطاع الهاتف النقال بالجزائر.

محاور الدراسة

اشتملت الدراسة على محورين هما:

- الإطار النظري للدراسة وتم التطرق فيه إلى المنافسة والميزة التنافسية، حيث تم تحديد أبعاد استراتيجية التنافس والميزة التنافسية، إلى جانب اليقظة الاستراتيجية.
- الدراسة التطبيقية، وتضمن هذا الجزء تقديم لقطاع الهاتف النقال بالجزائر وتحديد اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية في هذا القطاع، من خلال مقارنة بسيطة لبعض مؤشرات التميز خلال فترة (2004-2006-2008-2012 و 2014) للمتعاملين الثلاث من أجل استخلاص استراتيجية وتميز المتعامل الرائد في هذا القطاع.

أولاً: الإطار النظري للدراسة

1-المنافسة والميزة التنافسية

عند التقاء العارضين والطلبين في سوق معين ينتج عنه ما يسمى بالمنافسة. إن دراسة المؤسسة للمنافسة يعتمد على مقارنة منتجاتها، أسعارها، قنوات التوزيع والاتصال....الخ، أي مقارنة كل ما يمكن أن يميزها على منافسيها خاصة مع أقرب منافسين لها بهدف تحديد ميزات التنافسية، وكذلك كيفية مواجهة المنافسة والدفاع عن مكانتها السوقية.

إن أهم ما يجب أن تعرفه المؤسسة هو كل ما يتصل ويتعلق بمنافسيها الحاليين كانوا أو المحتملين الذين دخولهم في السوق يشكل خطراً على المؤسسة من حيث نوعية وأسعار منتجاتهم، استراتيجيتهم، نقاط قوتهم وضعفهم¹.

فالمنافسون في نفس القطاع ونفس المنتج يتنافسون على الجودة، السعر، نوعية الخدمات المقدمة،....الخ، أي يتنافسون في محاولة كل منهم افتكاك جانب مما تحققه المؤسسات الأخرى لصالحه.

أما المتنافسون في السلع البديلة فهم يعملون على سحب العملاء وحتى الموردين من التعامل مع المؤسسات الأخرى، مما يخلق تذبذبات في مبيعات هذه المؤسسات وفي أرباحها.

إن المتنافسون المحتملين هم الذين تغريهم الأرباح التي تحققها مؤسسات ما في صناعة معينة أو في سوق معين فيقررون دخول ذلك السوق أو تلك الصناعة لتحقيق نصيب من تلك الأرباح، فتكون النتيجة سحب مساحة من السوق، وتخفيض المبيعات.

مما سبق توجب على المؤسسة أن تتفطن وتَحذر من كل حدث في السوق، حتى تعمل على صياغة الاستراتيجيات المستقبلية المناسبة لها، بتوظيف القدرات التنافسية المتاحة لديها وتتمكن من تحديد مصيرها ومكانتها من بين باقي المؤسسات المنافسة.

أ- استراتيجية التنافس

ان المعرفة الدقيقة للمؤسسة لأقرب منافسيها ضروري لفهم استراتيجيتهم، فكل مؤسسة تهتم بمثيلاتها من المؤسسات باعتبار انتمائهم لنفس المجموعة الاستراتيجية، وكونهم على مستوى تكنولوجي واحد. عندها تقوم المؤسسة بتصنيف المنافسين في مجموعات للتعرف على استراتيجياتهم ولامحهم، ولتحديد الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها وفقا لوضع المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى. وتحقيق أو إنجاز هذه الاستراتيجيات يتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين. ويعبر جانب القوة على عامل تميز وتفوق أو ميزة تنافسية، كما يعبر عن ما تستطيع المؤسسة القيام به بشكل فائق مقارنة مع القدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين، أي الجانب الذي يُعطي للمؤسسة ميزة مقارنة في السوق.

كما يتطلب تحقيق أو إنجاز هذه الاستراتيجيات معرفة مكونات البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة، الى جانب إجراء دراسات لأوضاع السوق حتى تتمكن من معرفة²:

- أنواع المنتجات التي يطلبها السوق (المستهلك)، والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها؛
- معرفة تفضيلات الزبائن من حيث المواصفات والأسعار والشروط؛
- معرفة نصيب وحصة كل منافس من السوق؛
- معرفة أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة الممكن ايجادها أو توفرها في السوق وأماكن الحصول عليها؛
- التعرف على أنواع الخدمات المكتملة للمنتجات ومدى توافرها لدى المنافسين؛
- حجم السوق الحالي والمرتبب في الفترات القادمة.

من أجل دراسة التنافس وفهم استراتيجية المنافسين والتمكن من وضع وتحديد الاستراتيجيات الواجب اتباعها، وجب على المؤسسة تحليل البيئة التنافسية الخارجية، وذلك بتنظيم عملية ذكية تمكنها من جمع كل المعلومات المتعلقة بالتنافس والمتنافسين، بالسوق ونموه وبالأخطار الممكن حدوثها، مراقبة ومتابعة القوانين والتنظيمات والاستعانة ببنوك المعطيات والمختصين في الميدان.....الخ. ولتحقيق هذه الأهداف كان على المؤسسة تكوين وحدة تنظيمية (خلية يقظة)، مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات والبيانات وتقديمها في شكل يسهل فهمه وتحليله وتخزينه ونشره. وبصفة عامة يجب العمل بأسلوب منظم ومستمر لرصد بيئة المؤسسة من أجل الكشف على المعلومات التي تعزز القدرات التنافسية للمؤسسة وتؤثر تأثيرا سريعا على نمو وبقاء المؤسسة ضمن السوق.

ب-الميزة التنافسية

بما أن المنافسة هي العملية المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المؤسسات المختلفة والمتنافسة للوصول إلى نفس الزبائن، إلى جودة عالية للمنتجات، زيادة الحصة السوقية، تحقيق أكبر الأرباح، والقدرة على الصمود أمام المنافسين، وبما أن عماد الميزة التنافسية هو الكلفة المنخفضة والتمايز والتقدم على المنافسين، فقد كان على كل مؤسسة تبني استراتيجية تميز تتطوي على تطوير منتج أو خدمة متميزة تضمن بها ولاء ووفاء العملاء للعلامة التجارية، فتستطيع بذلك المؤسسة حماية نفسها من المنافسين بتحقيق هيمنتها على سوق ذلك المنتج أو تلك الخدمة من خلال زيادة حصتها السوقية، لأن كل تميز يجب أن يخلق قيمة إضافية للمؤسسة والسوق في نفس الوقت، فتكتسب بذلك مركز أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، ويمكن لكل مؤسسة أن تحقق هذه الميزة من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المالية، المادية والتنظيمية والمعلوماتية.... التي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية والتي تسمح لها بالتميز.

تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية عندما³:

- يكون معدل أرباحها أعلى من معدل أرباح الصناعة التي تنتمي إليها؛
- تكون المؤسسة قادرة على تطبيق عمليات انتاج غير مطبقة في المؤسسات المنافسة؛
- منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين، وجودة تعادل أو تفوق جودة نفس المنتج في السوق؛

- القدرة على الابتكار والتغيير؛

- يكون بإمكان المؤسسة تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين.

وتتسع الميزة التنافسية كلما كانت ربحية المؤسسة أكبر حجما من معدل الربحية المحقق في قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه، وحتى تحتفظ بهذه الميزة التنافسية عليها كسب الزبائن والمحافظة عليهم، تحديد مختلف أوجه المنتج، نمو الأعمال عبر الزمن، خلق القيمة للزبائن، توظيف موارد المؤسسة بكيفية علمية وعقلانية، بلوغ أعلى مستوى من الربحية واستدامتها مما يكسب المؤسسة مركزا تنافسيا منفردا.

كما تعتبر الميزة التنافسية هي التنافسية التي تحققها المؤسسات من وراء استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي الذي يسمح للقادة الاستراتيجيون بالوقوف أمام المنافسين، وتعزيز موقع المؤسسة التنافسي بتحقيق مزايا تنافسية لا يمكن تقليدها أو محاكاتها.

إن التميز والاختلاف إذن هو أساس تحقيق الميزة التنافسية، فمن خلاله تقدم المؤسسة المنتجات

أو الخدمات المختلفة بنوعية أفضل من تلك التي يقدمها المنافسون، وأكثر تلبية لأذواق واحتياجات الزبائن⁴.

2- اليقظة الاستراتيجية

اليقظة هذا المصطلح الحديث النشأة في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تُعنى بالمعلومات وتسييرها، والذي يعبر عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير، ببقائها على علم بكل المستجدات ضمن القطاع الذي تشغله والتي تتعلق بالمستقبل ويمكن أن تؤثر عليه، مما يجعل المؤسسة أكثر ذكاء

وتنافسية عن طريق استغلالها للمعلومات التي تقدم مزايا تنافسية بهدف إحداث شيء جديد في المؤسسة يؤثر ايجابا على مكانتها السوقية.

لليقظة عدة أوجه حيث يمكن أن تكون يقظة تكنولوجية تعتمد على الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية. أو قد تكون يقظة تجارية حيث تُعنى بتطور احتياجات وأذواق الزبائن وتتبع تطور عرض المنتجات من طرف الموردين، كما يمكن أن تكون يقظة اجتماعية فتُعنى بالظواهر الاجتماعية. أما اليقظة الاستراتيجية فتُشير إلى البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة ومراقبة دائمة للبيئة، واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة لخدمة أهداف استراتيجية، في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية. كما تهدف اليقظة الاستراتيجية إلى خلق الفرص والخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة، وخاصة عند الحد من الاختلالات التي قد تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية أي الحد من الاخطار الممكنة الحدوث في المحيط الخارجي للمؤسسة بصفة عامة.

إن وضع نظام اليقظة الاستراتيجية، يتطلب تحديد المراحل الواجب إتباعها في وضع "خلية اليقظة" ضمن منهجية معينة وتوفر جملة من الشروط يجب أخذها بعين الاعتبار، إضافة إلى التقييم الدائم لهذا النظام ومراجعتة.

قبل وضع نظام لليقظة يجب طرح جملة من التساؤلات منها أهمية نظام اليقظة للمؤسسة وفوائده، نوع المعلومات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار ضمن هذا النظام، كيفية تنظيم المؤسسة لنظام اليقظة، استهداف مجال النشاط الذي يجب مراقبته، اختيار الوسائل التي تسمح بالبحث عن المعلومة وجمعها، كيفية انتقاء المعلومة، اختيار استراتيجية للنشر السريع لهذه المعلومات، لأنه من حق جميع أفراد المؤسسة معرفة نتائج اليقظة وتكلفة نظام اليقظة (الأسعار الحالية والمستقبلية).

أ- أهمية اليقظة الاستراتيجية

لكي تستطيع المؤسسة أن تتأقلم مع محيطها، لا بد أن تكون على اطلاع بما يجري في هذا المحيط، أي لا بد أن تراقبه باستمرار ومن هنا تظهر أهمية اليقظة التي تتمثل في⁵:

- تمكين المؤسسة من المراقبة المستمرة للمحيط في الوقت المناسب؛
- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من تكلفته؛
- تسمح بالتحذير والتوقع بالعراقيل والأخطار المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة، كما تسمح لها بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛
- اليقظة وسيلة استراتيجية حيث تكشف على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة؛

- البحث عن المعلومات الجديدة، الجيدة والمناسبة وجمعها من أجل استخدامها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- تمكين المؤسسة من تحسين وضعيتها ومستوى ممارستها وذلك على أساس المقارنة بغيرها من المؤسسات في نفس القطاع؛
- تحسين العمل الاستراتيجي وتحسين القدرة على مسايرة المحيط وتفادي المفاجآت التي قد يأتي بها هذا الأخير؛
- تمكن المؤسسة من التطور المتواصل والقيقظ لكل ما هو جديد، والدرية الكاملة بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛
- اليقظة قادرة على إبقاء المؤسسة في السوق والنهوض بها إلى مستويات أعلى خاصة في ظل التغيرات السريعة واشتداد المنافسة.

ب- فعالية اليقظة الاستراتيجية

تفرض اليقظة الاستراتيجية على المؤسسة التحكم في المعلومات بمرورها الجيد عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، لأن هذه المعلومات هي التي تسمح لها بمراقبة بيئتها بهدف خلق مزايا تنافسية، كما تسمح لها بمسايرة التحولات الحاصلة في بيئتها، وبالتالي القدرة على التصرف بسرعة وبقدر كبير من الفعالية في الوقت المناسب لتحقيق تنافسية مستمرة ودائمة.

إن اليقظة تلعب دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين من جانب منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستخدمة، أسعارهم ..الخ. وعند توفير وجمع المعلومات فقد يساعد هذا على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، كالجودة والتخفيض من التكلفة، إلى جانب مسايرة كل التطورات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية، القانونية والثقافية وكل ما يؤثر على التنافس.

بذلك فاليقظة الاستراتيجية تُساعد المسيرين في صياغة الاستراتيجية التنافسية، وفي مراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها وبالتالي أدائها الاستراتيجي.

فاليقظة الاستراتيجية تسمح للمؤسسة برصد ومراقبة محيطها، وبهذا فهي تلعب دورا بارزا وفعالاً في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة والمجمعة في إطار يمس كل ما يؤثر على استراتيجياتها التنافسية وفي استمرارية أدائها الاستراتيجي.

إن عملية اليقظة الاستراتيجية تُعبر عن عملية البحث عن المعلومة الاستراتيجية، التي تعتبر من أهم أنواع المعلومات على مستوى المؤسسة، لأنها تُعبر عن مستقبل المؤسسة، كونها تساعد على صياغة الأهداف

والاستراتيجيات المستقبلية وتحدد مصير المؤسسة من بين باقي المؤسسات المنافسة، كما يمكن لهذا النوع من المعلومات إكساب المؤسسة مزايا تنافسية.

وباعتبارها تأتي من مصادر خارجية، فهذا المفهوم أدى إلى ظهور نظام معلومات استراتيجي، يساهم في البحث عن المعلومة الاستراتيجية ومعالجتها ونشرها، فهذا النظام يقوم بعملية المراقبة والترصد والاستماع للتحويلات والاحطار، والإنذارات خاصة فيما يتعلق بالمنافسة، والمنافسين الجدد للسوق. وبهذا فإن نظام المعلومات الاستراتيجي يساهم في تحسين مستوى الترصد واليقظة لكل تغير والتي بدورها تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة، تسمح لها باتخاذ قرارات أعمال استراتيجية فاعلة، أي تبدأ بإعداد الاستراتيجيات وتنتهي بتقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرارات المتخذة - (لأن أي خطأ في التحليل أو في اتخاذ القرار سيؤدي إلى فشل عمل اليقظة الاستراتيجية كليا) -، وتكون المؤسسة بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال.

من خلال ما تقدم نستنتج أن أطراف عملية اليقظة الاستراتيجية متعددون كل حسب دوره، فتبدأ من الشخص الذي يعمل على مراقبة كل ما يحدث خارج المؤسسة بهدف الكشف عن الفرص التي يمكن انتهازها والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة والتي يمكن تجنبها إلى غاية الشخص المتخذ للقرار داخل المؤسسة، فهي بذلك تعتبر عملية جماعية.

إن تعدد الطرق المستعملة في عملية اليقظة الاستراتيجية والقدرة على تطبيقها، يمنح المؤسسة امكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق وعلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة، تسمح بضمان التفوق عن طريق التحسين المستمر.

ج- مفهوم المعلومة الاستراتيجية

المعلومة الاستراتيجية هي المعلومات ذات التوجه المستقبلي، أي تلك المعلومات التي ترتبط بالقدرة على استشراف مستقبل المؤسسة، والتي تنطوي على درجة عالية من حالات عدم التأكد والمخاطرة لأنها ترتبط بالخطط بعيدة الأمد. وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق يقظة استراتيجية يجب عليها استباق المشكلة قبل حدوثها من حيث استخدام المعلومات الاستراتيجية في تحليل الفرص، والتهديدات وجوانب القوة وجوانب الضعف في المؤسسة لأغراض توقع التحديات، ورسم خطط استراتيجية تعتمد على الأنشطة المالية والمحاسبية الاستراتيجية لتحقيق الميزتين التنافسية والاستراتيجية⁶.

من الاستراتيجيات المستهدفة من طرف المؤسسة عند تطبيق اليقظة الاستراتيجية هو أن تحتل موقعا تنافسيا مثاليا، وأن تكون لها مرونة وسرعة الاستجابة لجميع التغيرات بأسلوب المنافسة في السوق، وتعتمد الميزة التنافسية للمؤسسة على سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد إلى السوق، ووجود أو عدم وجود منتجات وخدمات بديلة لمنتجات وخدمات المؤسسة. ضمن هذا السياق يتم وضع استراتيجيات المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال دعم نظم المعلومات الاستراتيجية. ويمكن تطوير نظم المعلومات لمواجهة التهديدات الناتجة عن الوافدين الجدد إلى السوق، والتكيف مع الضغط المفروض من المنتجات البديلة.

ومعنى ذلك أن نظام المعلومات الاستراتيجية يختلف عن باقي نظم المعلومات لأنه يتناول معلومات حول الاستراتيجية، مثل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية)، وجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، أي بمعنى آخر أنه يساهم مساهمة جوهرية في التحليل الاستراتيجي الذي يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وخصوصا ما يتعلق منها بالمزايا التنافسية، حيث أنه يحدد الفرص الموجودة في البيئة التنافسية، ونقاط القوة التي يمكن أن تغنتمها المؤسسة والتي تعد الجوهر الأساسي للمزايا التنافسية⁷.

د- إدارة المعلومات وسيلة لليقظة

من المعروف أن إدارة المعلومات أصبح لها أهمية كبرى في عصر ثورة التكنولوجيا وثورة الاتصالات، كونها تعمل على جمع المعلومات والبيانات الضرورية من مختلف المصادر لعملية اتخاذ أو وضع القرارات الاستراتيجية، وكلما كانت المؤسسة أكبر حجما كلما كان عدد القرارات التي تتخذ فيها يوميا أكبر، وكانت بحاجة إلى معلومات أكثر تفصيلا ودقة. إن المؤسسة تحتاج إلى معلومات عن السوق، عن مكانتها وسمعتها فيه، البيئة المحيطة بالعمل، فرص العمل، المنافسة، حصتها في السوق وما إلى ذلك.

تقوم إدارة المعلومات بتوفير المعلومات للمؤسسة وتزودها بها عند الضرورة⁸ ومن مصادر المعلومات نجد شبكة المعلومات الالكترونية (الانترنت) التي تستخدم لنقل البيانات من أجل مقارنة المؤسسة نفسها مع مؤسسات في نفس القطاع أو في قطاعات أخرى.

إن شبكة المعلومات تمثل بالنسبة للمؤسسة الأرضية المفضلة للاتصال الداخلي والخارجي، حيث تسمح من الناحية الداخلية لهياكل المؤسسة بتبادل المعلومات والمعطيات والتنسيق فيما بينها، ومن الجهة الخارجية تمثل نافذة للمؤسسة على بيئتها الخارجية. وبما أن اليقظة وسيلة استراتيجية للتسيير تقتضي الاحاطة بكل المتغيرات والمستجدات الطارئة على المنافسة والمنافسين من ناحية منتجاتهم واستراتيجياتهم للكشف عن مناطق نفوذ التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق، وبما أن اليقظة كذلك هي الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية، فعوض أن تقوم المؤسسة برد الفعل فإنها هي التي تدفع إلى التغير بخلقها لميزة تنافسية، لهذا اعتبرت اليقظة نشاط أو عملية مرتبطة باستخدام وتسيير المعلومة، بهدف إستغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة، وقد كانت شبكة المعلومات عوناً لها للحصول على هذه المعلومات بسرعة فائقة، وحتى تدعم المؤسسة يقظتها من خلال شبكة المعلومات يجب عليها⁹:

- مراقبة عروض عمل المنافسين، غالبا ما تستعمل شبكة المعلومات لتعيين الموظفين ولهذا يمكن مراقبة عروض عمل المنافسين التي تنشر عبرها لأنها تعكس المهارات المستهدفة (المطلوبة) ولهذا فهي تعتبر كمؤشرات حول المشاريع المستقبلية الخاصة بالمنافسين؛

- مراقبة رسائل موظفي المنافسين، غالبا ما يستعمل موظفي المؤسسات ومنها المنافسة المنتديات للبحث عن المعلومات، فبالنتبع الدقيق لكل الرسائل الصادرة من موظفي المؤسسات المنافسة نحو مورديها أو زبائننها، تستطيع المؤسسة جمع عدد معتبر من المعلومات المفيدة؛
- الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين، تستطيع المؤسسة الحصول على معلومات جيدة حول المنتجات الجديدة لمنافسيها عند طرح هؤلاء لزبائنهم الإعلانات الجديدة عن منتجاتهم، مما يسمح بمعرفة نقائص المنتجات المنافسة وبالتالي تعمل المؤسسة على تحسين منتجاتها مقارنة بمنتجات منافسيها، والوصول إلى منتجات متميزة عما هو موجود في السوق.
- كما أنه يمكن البحث عن الزبائن باستخدام أدوات ترويجية جذابة، تمكن المؤسسة من معرفة عادات الشراء وأذواق الزبائن ورغباتهم وحاجاتهم الحالية والمستقبلية. كما يمكن مراقبة الزبائن الزائرون لمواقع شركات التجارة الالكترونية والحصول على بريدهم الالكتروني. وفي ضوء كل ذلك تقوم المؤسسة بالاتصال عن طريق البريد الالكتروني بزبائنها الحاليين وزبائن المؤسسات المنافسة الأخرى والعمل على كسب ولائهم واستقطابهم لشراء منتجاتها وخدماتها¹⁰.
- من هنا يتضح أنه على المؤسسة وضع استراتيجيات فاعلة للانتقال من المنافسة على أساس المزايا النسبية إلى الذكاء التنافسي الذي يقوم على تحليل البيئة التنافسية الخارجية. وبهذا أصبح من الضروري لتحقيق الميزة التنافسية المؤكدة أو المستدامة لا بد من استخدام نظم المعلومات كأدوات فعالة ومفيدة لتحليل قوى المنافسة الخمسة التي تشكل نموذج Porter لتحليل البيئة التنافسية للأعمال. وبصورة عامة تستخدم تكنولوجيا التقيب في الانترنت لإكتساب الذكاء التنافسي والميزة التنافسية.

ثانيا: الدراسة التطبيقية

1- تقديم قطاع الهاتف النقال بالجزائر

إن أول ظهور للهاتف النقال في الجزائر كان سنة 1997، وكان يعتمد على شبكة محلية للبت والارسال دون استعمال بطاقة سيم، أي بواسطة رمز يدخل في الجهاز ليصبح في عملية ارسال واستقبال للموجات. بعد عجز وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في التحكم بالتكنولوجيا الدقيقة للهاتف النقال وارتفاع قيمة الاستثمارات به، تم فتح سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة المحلية والأجنبية قصد إصلاحه، على إثر إصدار القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، معتمدين في ذلك على شفافية القواعد المطبقة على المنافسة، وعدم التمييز بين المتعاملين.

ينشط ضمن سوق الهاتف النقال بالجزائر حاليا ثلاثة متعاملين، متعامل وطني يتمثل في "موبيليس ATM" وهو المتعامل التابع لمجمع اتصالات الجزائر. ظهرت شركة موبيليس في أوت 2003 كشركة تابعة للدولة في ميدان الاتصالات للهاتف النقال، ذات أسهم برأس مال يقدر بـ: 100.000.000 دج موزعة على أسهم، وتعتبر أكبر فروع مجمع اتصالات الجزائر متخصصة في مجال الهاتف النقال، وتستعمل تكنولوجيات حديثة. لقد أصبحت شركة موبيليس من الشركات الهامة في السوق الجزائرية نتيجة تطوير عروضها

وخدماتها التي تتميز بالتنوع والاختلاف ومنها ما يقدم مجانا، وتتناسب هذه الخدمات مع التقدم التكنولوجي، والمنافسة الحرة المتواجدة في سوق الاتصالات الجزائرية، فعملت على تطبيق تكنولوجيات عالية ذات جودة تقترب من العالمية، مما اكسبها خبرة عالية في هذا المجال، وساعدها على أن تتنافس مع شركات معروفة في مجال الاتصالات.

والمتعامل الثاني هو متعامل الأجنبي والمتمثل في شركة أوراسكوم "جازي OTA Djezzy" شركة أوراسكوم للاتصالات التي قدمت لها الدولة الجزائرية رخصة للاستثمار في الجزائر في شهر جويلية سنة 2001، مقابل مبلغ 737 مليون دولار أمريكي، وأعلن في 07 نوفمبر 2001 عن التسمية التجارية لأوراس كوم اتصالات الجزائر OTA بـ "Djezzy" وتستخدم شعار "عيش La vie" وتم الاستغلال الفعلي لأول مرة في 2002/02/15 وهي شركة ذات أسهم.

أما المتعامل الثالث فهو كذلك أجنبي ويتمثل في المتعامل "الوطنية تيليكوم" الكويتية "نجمة" سابقا و"أوريديو WTA" حاليا. الذي دخل سوق الهاتف النقال بالجزائر وتحصل على الرخصة في 02 ديسمبر 2003 للاستثمار في سوق خدمة الهاتف النقال بالجزائر بعرضها المالي المقدر بـ 421 مليون دولار أمريكي، كما تحصلت على رخصة استثمار لمدة 15 سنة. وفي 25 أوت 2004 بدأت نشاطها التجاري بشكل رسمي وقامت الوطنية للاتصالات الجزائر "WTA" بإطلاق التسمية التجارية "نجمة" على مختلف الخدمات المقدمة من طرفها. وبهذا تعتبر الجزائر الدولة الوحيدة في المنطقة التي منحت حق الاستثمار لثلاث متعاملين في هذا القطاع (اثنان أجنيان وواحد وطني) وتكون قد فتحت الباب للمنافسة.

عملت الوطنية ضمن إستراتيجيتها الهادفة للحصول على أكبر حصة في السوق على خلق وتقديم مختلف التشكيلات من المنتجات والخدمات غير المسبوقة في الجزائر، فكانت أول متعامل يدخل خدمة الوسائط المتعددة السمعية البصرية في الجزائر.

وما يميز عمل المتعاملين الثلاث هو تمتعهم بالحرية الكاملة في نشر شبكاتهم على كل التراب الوطني دون قيود، أما ما يميز القطاع ككل، فهو المنافسة الشديدة بين المتعاملين الثلاث من أجل الاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة.

2- البيقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية في قطاع الهاتف النقال بالجزائر

لقد قمنا ضمن هذه الدراسة بمقارنة بسيطة لبعض مؤشرات التميز خلال بعض السنوات - (بدأ من سنة 2004 لأنها أول سنة تشمل المتعاملين الثلاث ثم السنوات التي توفرت لنا الاحصائيات بشأنها إلى غاية سنة 2014 بالنسبة للمتعاملين الثلاث) - من أجل استخلاص استراتيجيات وتميز المتعامل الرائد في هذا القطاع، فتم تسجيل:

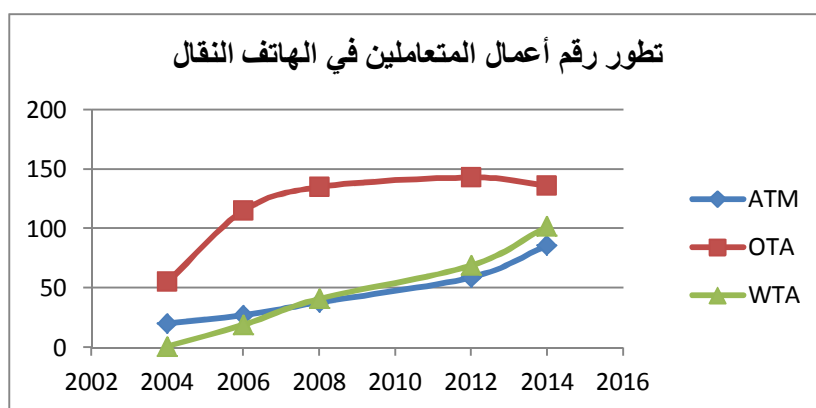
جدول رقم (01): مؤشرات التميز لمتعاملي سوق الهاتف النقال

2008			2006			2004			البيان
WTA	OTA	ATM	WTA	OTA	ATM	WTA	OTA	ATM	

5219	14109	7704	2991	10531	7476	287	3418	1176	عدد المشاركين في الشبكة (GSM +3G) 10 ³
41	135	38	19	115	27	1,006	55	20	رقم الأعمال (مليار دج)
19,31	52,19	28,5	14	50	36	5,89	70,01	24,1	الحصة السوقية %
2014			2012			البيان			
WTA	OTA	ATM	WTA	OTA	ATM	عدد المشاركين في الشبكة (GSM 10 ³ +3G)			
11663	18612	13022	9059	17846	10623	رقم الأعمال (مليار دج)			
102	136	86	69	143	59	الحصة السوقية %			
26,94	42,99	30,08	24,14	47,55	28,31				

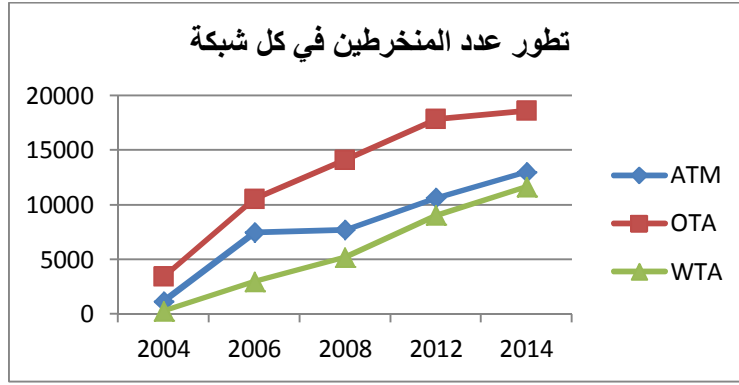
المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الاحصائيات المستخرجة من التقارير السنوية لسلطة الضبط، وبعض التصريحات للمسؤولين عن الشبكات.

شكل رقم(01) تطور رقم أعمال المتعاملين الثلاث في قطاع الهاتف النقال (الوحدة مليار الدينارات)



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (01)

شكل رقم (02): تطور عدد المنخرطين لكل متعامل في قطاع الهاتف النقال



المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (01).

من الجدول والأشكال البيانية نلاحظ أن المؤشرات المعتمدة في تزايد مستمر بالنسبة لكل المتعاملين من سنة إلى أخرى، (إلا بالنسبة لسنة 2008 بالنسبة للمتعامل "موبيليس" حيث تم تسجيل بعض التدهور بسبب إعادة تجديد ومراقبة عقود بطاقة سيم). كما نلاحظ التفوق شبه الدائم للمتعامل "جازي OTA" مقارنة بالمتعاملين الآخرين علما أن حصته السوقية قد بلغت سنة 2013 نسبة 52,6 %، أي أنه يستحوذ على أكثر من نصف سوق الهاتف النقال مما أكسبه ميزة تنافسية في هذه السوق. ^{11, 12, 13}. لكن سنة 2014 شهدت "جازي" تراجعاً في الحصة السوقية نتيجة تأخرها في الحصول على الرخصة الخاصة بالجيل الثالث نهاية سنة 2013 مقارنة بمنافسيها، إضافة إلى قرار بنك الجزائر القاضي بمنعها استيراد التجهيزات لسنوات، على إثر النزاع الضريبي بين "أوراسكوم تيليكوم الجزائر" وسلطة الضرائب الجزائرية.

وتبعاً لطبيعة المنتج الخدمي نلاحظ أن متعاملي الهاتف النقال بالجزائر يطبع عليهم التصور الانتاجي والتسويقي بمفهومه الحديث، وكرغبة منهم لتلبية الطلب (من حيث الكمية والنوع) قدر الامكان فقد وجهوا جهودهم نحو العرض، وأخذوا بعين الاعتبار الرغبات والحاجات المتنوعة للمستهلك النهائي، خاصة بعد الحصول على رخصتي الجيل الثالث والرابع، مما أعطى نتائج متغيرة بين الارتفاع والانخفاض لكل متعامل من سنة إلى أخرى، ومن أجل توضيح الأمر أكثر تم حساب الرقم القياسي لرقم أعمال وعدد المنخرطين في كل الشبكات، في الجدولين التاليين:

جدول رقم (2): تطور الرقم القياسي لرقم أعمال المتعاملين الثلاث (سنة الأساس 2004)

البيان	2004	2006	2008	2012	2014
جازي (%)	-	109,1	145,45	160	147,27
موبيليس (%)	-	35	90	195	330
أوريدو (%)	-	1788,67	3975,55	6758,87	10039,17

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (2)

جدول رقم (3): تطور الرقم القياسي لعدد المنخرطين في الشبكات الثلاث (سنة 2004 أساس)

2014	2012	2008	2006	2004	البيان
444,53	422,12	312,79	208,1	-	جازي (%)
1007,31	803,32	555,1	535,71	-	موبيليس (%)
3963,76	3056,45	1718,47	942,16	-	أوريدو (%)

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (2)

لقد تم أخذ سنة 2004 كسنة أساس لأنها هي السنة الأولى التي تضمنت المتعاملين الثالث، فنلاحظ بالنسبة لرقم الأعمال أنه سجل نسب متزايدة بالنسبة للمتعاملين الثالث، وهذا يدل على تطور نتائج القطاع ككل والمنافسة الشديدة بين المتعاملين. ونفس الملاحظة يمكن استنتاجها بالنسبة لعدد المنخرطين في كل شبكة. حيث تجاوزت النسبة الـ 1000% مقارنة بسنة الأساس، لدى موبيليس وأوريدو، وهذا يدل على إصرار كل متعامل على الاستحواذ والسيطرة على سوق الهاتف النقال بتقديم أحسن الخدمات من طرف كل المتعاملين، مما زاد من إقبال الأفراد على هذه الخدمات. وقد حقق كل من موبيليس وأوريدو نسب زيادة تفوق نسب "جازي" لأن هذا الأخير كان أول متعامل يدخل السوق في الجزائر. فحقق موبيليس نسب زيادة أكثر من "جازي" لأنه كان ثاني متعامل يدخل السوق (كما سبق الذكر)، وكان عليه اللحاق بركب "جازي" ونفس الشيء بالنسبة للمتعامل "نجمة"، أوريدو الذي كان عليه اللحاق بركب "جازي" و"موبيليس" معا ولهذا كانت نسبه أكبر من نسب باقي المتعاملين.

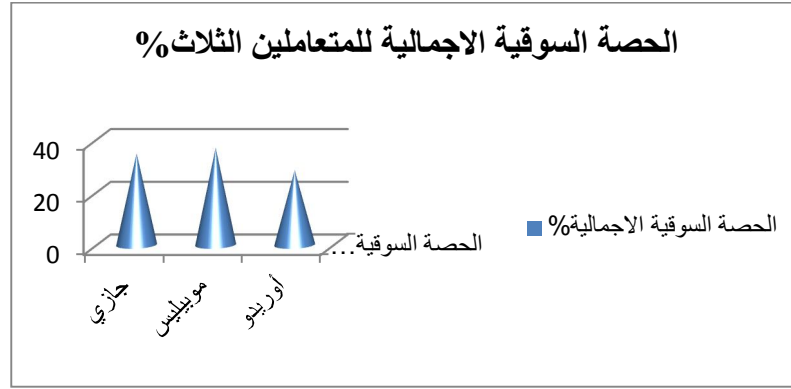
ومن أجل توضيح الأمر أكثر تم إعداد الجدول التالي الذي يبين شدة المنافسة بين المتعاملين الثالث على مختلف التقنيات سنة 2016.

الجدول رقم (04): الحصة السوقية تبعا لعدد المنخرطين في كل شبكة سنة 2016

أوريدو	موبيليس	جازي	البيان
28,95	30,74	40,31	الهاتف النقال %
29,30	41,14	29,56	3G الجيل الثالث %
3,09	48,65	48,26	4G الجيل الرابع %
28,34	36,87	34,79	الحصة السوقية الاجمالية لكل متعامل %
13 328 689	17 344 746	16 367 886	عدد المنخرطين

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة الضبط.

الشكل رقم (3): مقارنة الحصة السوقية بين متعاملي قطاع الهاتف النقال

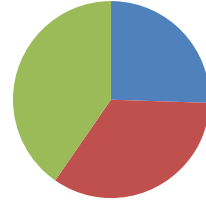
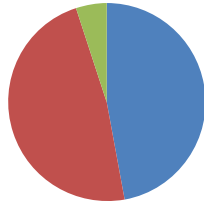


المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (4)

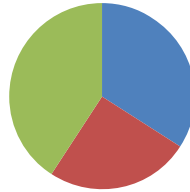
الشكل رقم (4): تمثيل الحصص السوقية لكل متعامل حسب التقنيات المستعملة

الحصة السوقية للمتعامل أوريدو

الحصة السوقية للمتعامل موبيليس



الحصة السوقية للمتعامل جازي



■ % الجيل الرابع 4G ■ % الجيل الثالث 3G ■ الهاتف النقال %

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (4)

عند أخذ الحصة السوقية الإجمالية لكل متعامل بعين الاعتبار فإننا نلاحظ أن شبكة "جازي" تمكنت من التميز منذ دخولها السوق الجزائرية إلى غاية سنة 2016 (آخر سنة تم أخذها بعين الاعتبار في الدراسة رغم قلة الاحصائيات)، رغم تأخرها في اطلاق الجيل الثالث، هذا الأخير الذي كان سبق في اطلاقه للمتعامل موبيليس، والذي مكنه من استدراك التأخر عن المتعامل "جازي". ورغم هذا فإن حصة "جازي" من الجيل الرابع تعادل تقريبا حصة موبيليس، نتيجة أخذها بعين الاعتبار حاجات وتفضيلات الزبائن في الاشباع والرضا، من خلال العروض المقدمة والخدمات المتميزة، وهذا يدل على شدة المنافسة بين المتعاملين. وبما أن الزبون هو محور الانتاج والتوزيع في قطاع الخدمات كان على المؤسسة الخدمية أن تدرس حاجات وسلوكيات الزبائن بدقة، حتى تتمكن من معرفة ما هو الشيء المفضل والهام للزبون وما هو السعر الذي يمكن أن يدفعه، وهذا ما قامت به شركة "أوراسكوم" حتى قبل دخولها السوق الجزائري.

لقد انتهجت شركة "جازي" للاتصالات العاملة بالجزائر استراتيجية تركز على برامج مختلفة للمسؤولية الاجتماعية، كنتيجة لمخرجات الذكاء التنافسي بأنواعه الثلاثة ذكاء السوق، ذكاء التسويق وذكاء الأعمال، فنظمت بمعية جمعيات مكافحة المخدرات بالمدن الجزائرية أياما تحسيسية بمخاطر المخدرات. كما ساعدت الشيوخ المتواجدون بدور العجزة على تأدية العمرة، وتحرص على تواصل الحجاج بالبقاع المقدسة مع ذويهم، وغيرها من البرامج ذات المسؤولية الاجتماعية.

كما عملت "جازي" على تشجيع موظفيها على المشاركة في المشاريع الاجتماعية، حيث وجدت أنه من خلال ذلك يتزايد ولاء الموظفين وترتفع معنوياتهم من جهة، وتستحوذ على شريحة سوقية واسعة من جهة أخرى، وبالتالي تحقيقها لميزة تنافسية¹⁴. وللرفع من فعالية القرارات المتخذة من طرف الإدارة وتطوير مهارات العاملين في تقديم الخدمة للمتعاملين، عملت على تقديم حصص تدريبية لعمالها وإطاراتها خاصة في السنوات الأولى من ولوجها السوق الجزائرية، إلى جانب تكريم أفضل نقاط البيع عبر ولايات الوطن الثماني والأربعون (48) وذلك في كل عام منذ نشأتها.

من خلال ما سبق يمكن القول أن شركة "جازي" الباحثة عن التميز والتفوق في بيئتها وعلى منافسيها، قد اهتمت ببيئتها الخارجية بكل ما تحتويه من فرص وتهديدات، محاولة بذلك مواجهتها أو التكيف معها فكان نتيجة ذلك الحصول على الميزة التنافسية، نظرا لوجود مشتريين يرغبون في الحصول على هذا التميز والاختلاف، وهذا ما يفسر زيادة رقم الأعمال وزيادة عدد المنخرطين الجدد في الشبكة وولائم للعلامة التجارية للشبكة من سنة إلى أخرى، رغم التأخر في إطلاق خدمة الجيل الثالث، والتي أثرت سلبا على رقم الأعمال ونسبة الحصة السوقية سنة 2014 وباقي السنوات التالية، حيث تقلص الفارق بينها وبين المتعامل "موبيليس" بسبب تسوية ملف شراء شركة "أوراسكوم تيليكوم الجزائر" المعروفة تجاريا باسم "جازي" لمجموعة "فيمبلكوم" الروسية المالك الجديد لشركة أوراسكوم تيليكوم المصرية.

تعمل جازي على أن تصبح المتعامل الرقمي المرجعي، وقد شرعت منذ مدة في عملية التحول الكامل من أجل أن تكون أكثر مرونة، وأكثر قدرة على المنافسة والتركيز على خدمة الزبائن، كما ينتهج "جازي" الجديد طرق تسيير جديدة تلبي الاحتياجات المختلفة للمشاركين من خلال تسويق الصيغ والعروض التي توفر مكالمات مجانية وتسهل الوصول إلى الإنترنت عبر الهاتف النقال مع ضمان الاتصال على أفضل شبكة، إلى جانب أنها تسهر على توفير خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية منذ نهاية 2016، أي ببعض التأخر على المتعاملين الآخرين. ومن أجل إعادة هيكلتها وهيمنتها في سوق الهاتف النقال بالجزائر دعا "جازي" بعد إطلاق خدمات الجيل الرابع بنجاح في 1 أكتوبر 2016، زبائنه المشتركين في خدمة الجيل الثالث إلى التمتع بالجيل الرابع وبسرعته العالية ومن دون زيادة في السعر، ومكنته هذه الاستراتيجية من تغطية 95% من السكان على كامل التراب الوطني¹⁵.

وبما أن الحصة السوقية للهاتف النقال "جازي" قد تعدت 40 % ضمن السوق المستهدف، فهي بهذا تعتبر ضمن التشخيص الاستراتيجي للمنافسة قد أصبحت قائدا لسوق الهاتف النقال بالجزائر، وبالتالي فهي التي

سوف تقود المتعاملين الآخرين من خلال القيادة السعرية، وتقديم منتجات جديدة، كما سوف يكون لها تغطية كبيرة في مناطق التوزيع مما يضطرها إلى الانفاق الكبير على الترويج.

وحتى تحقق أهدافها الاستراتيجية وتحافظ "جازي" على مكانتها كقائدة للسوق عليها أن تكون يقظة بـ:

- حماية حصتها السوقية الحالية من خلال قيادتها بالممارسات والأفعال الدفاعية أو الهجومية؛
- محاولة التوسع أكثر في نصيبها السوقي حتى ولو كان هناك ثبات في حجم السوق، وهذا ما يتطلب منها يقظة دائمة؛
- منع نقاط الضعف الخاصة بالشبكة من وصولها ومعرفتها من طرف المنافسين، ويجب أن تبدو دائما قوية وفعالة؛
- عليها سد الثغرات حتى لا يستغلها المنافسون لأن أفضل دفاع هو الهجوم الفعال على المنافسين.

أما فيما يخص باقي المتعاملين فقد بلغت حصتهم السوقية في الهاتف النقال سنة 2016، بالنسبة لشبكة "موبيليس" 30,74% وبالنسبة للوطنية فقد بلغت لنفس السنة 28,95%. أي أن المتعامل "أوريدو" لم تبلغ حصته السوقية 30%، أما "موبيليس" فقد تعدى بنسبة بسيطة نسبة 30% وبالتالي، فهما بلغة التشخيص الاستراتيجي للمنافسة يعتبران تابع للسوق، أي تابع لقائد السوق وعليهما العمل جاهدين من أجل تعويض حصتهما السوقية وتطوير الخبرات، وهذا ما عمل عليه كلا المتعاملين "موبيليس" و "أوريدو" لـمّا حققا سبق في إطلاق خدمة الجيل الثالث، أي يقظة المنافسين الآخرين واتخاذهم لقراراتهم بسرعة سمحت لهم أن يحققوا سبق في إطلاق الجيل الثالث على "جازي"، وإن دل هذا على شيء فإنما يدل على شدة المنافسة في هذا القطاع.

ومؤخرا عمل المسيرين في شبكة "موبيليس" على إعادة النظر في الاستراتيجية المتبعة من طرفهم واتباع استراتيجية جديدة، فأقروا الحفاظ على التسعير بالثانية بالنسبة للجيل الثالث عكس المتعاملين الآخرين، إلى جانب تنفيذ استراتيجية تسويقية تركز على شعار "made in bladi" لتشجيع الانتاج الوطني والمساهمة في معدل النمو الاقتصادي الوطني وتحقيق ميزة تنافسية عن طريق الاستفادة من استعمال الجيل الثالث والرابع من طرف المشاركين في الشبكة. أي أن يقظة المسيرين دفعت بهم إلى التأثير على الزبون من ناحية شحن الروح الوطنية، خاصة وأن باقي المتعاملين أجانب، وهذا ما أتى بثماره حيث تعدت الحصة السوقية الاجمالية لـ "موبيليس" حصة المتعاملين الآخرين "جازي" و "أوريدو" (المتعاملين الأجبيين).

الخاتمة

ان التحولات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر والتي مازالت تشهدها، أشعلت روح المنافسة (المحلية والخارجية) رغم أن عملية الاصلاحات يؤخذ عليها بعض النقائص التنظيمية والقانونية والمؤسسية. ان تحرير سوق الهاتف النقال للمنافسة دفع بالمؤسسات الوطنية إلى تبني استراتيجية التكيف استجابة للتطورات الحاصلة حولها بغية تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو. وحتى يكون هناك تكيف كان على المؤسسات الأخذ بنظم المعلومات الاستراتيجية، لما لها من دور في نجاح المؤسسات، خاصة فيما يتعلق ببناء الميزتين الاستراتيجية والتنافسية واستثمار الذكاء الاستراتيجي، وتحقيق الريادة الاستراتيجية باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تمكن المؤسسات من توظيف القدرات التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية ومن ثم التفوق على المنافسين باستمرار. ولأن من مسؤولياتهم صنع القرارات الأساسية التي

تُمكن من تحقيق معدلات العائد المستهدف، فقد كان عليهم بادراك المواقف التنافسية المعقدة والقدرة على تقدير التحديات والتفاعل معها.

وقد تناولت الدراسة التطبيقية سوق الهاتف النقال بالجزائر لبعض السنوات فتبين من النتائج المحققة من طرف المتعاملين الثلاث أن:

– قيادة سوق الهاتف النقال هي بيد المتعامل "أوراسكوم، جازي" حيث تميز بيقظة استراتيجية من الناحية الاجتماعية والتسويقية متكاملة مما أكسبه عدة مميزات تنافسية عن باقي المتعاملين.

– بعد تأخر "جازي" القائدة لسوق الهاتف النقال، في اطلاق الجيل الثالث ركزت استراتيجيتها الجديدة لإرجاع مكانتها عن طريق اتباع استراتيجية خاصة بالجيل الرابع كربة منها للعودة إلى قيادة السوق بشقيه النقال والانترنت.

– الاستراتيجية المتبعة من طرف موبيليس لقيادة السوق وكسب زبائن جدد هي التركيز على الجيل الثالث والرابع من اجل كسب ميزة تنافسية بعد فشلها في الهاتف النقال، وهذا فعلا ما أكسبها مشاركين جدد على حساب المتعاملين الآخرين، وخاصة المتعامل "جازي".

– بالنسبة للمتعامل الثالث "أوريدو" فقد تميز بضعف في اليقظة وجمع المعلومات، وهذا ما أدى إلى تأخره في الاعلان عن جديد عروضه للجيل الرابع مقارنة مع "جازي" و"موبيليس".

– حقق المتعامل "أوريدو" نسبة ضعيفة جدا بالنسبة للحصة السوقية الخاصة بالجيل الرابع مقارنة بباقي المتعاملين، مما أثر سلبا على نسبته في الحصة السوقية الاجمالية، رغم ريادته التكنولوجية وتقديمه لأفضل العروض والخدمات الرقمية ذات القيمة المضافة لزبائنه، ولهذا فعلى المسيرين إعادة النظر في الاستراتيجية المتبعة، تبعا للقدرات المادية والمالية المتوفرة لديهم.

– رغم تأخر كل من "موبيليس" و"أوريدو" في الولوج لقطاع الهاتف النقال في الجزائر مقارنة بالمتعامل "جازي" إلا أنهما استطاعا تحقيق نتائج تعتبر إيجابية مكنتهما من الاقتراب من نتائج قائد السوق خاصة عند اغتنام فرصة الصراع الذي حدث بين "جازي" ومصلحة الضرائب والحكومة الجزائرية لإطلاق الجيل الثالث.

ومن خلال ما تقدم من الدراسة، نقترح التوصيات التالية:

– لقد أصبحت المعلومات عنصرا أساسياً في استراتيجية المؤسسات، وأصبحت تمثل محركاً أساسياً لتطورها في محيط تنافسي صعب ومعقد. لهذا على المؤسسات الاهتمام أكثر بهذا العنصر.

– إن السيطرة على المعلومات الاستراتيجية عن طريق اليقظة الاستراتيجية، تسمح للمؤسسة بمراقبة أنظمتها الإنتاجية، ومتابعة أحداث وتغيرات محيطها وبيئتها من أجل ضمان نوعية منتوجاتها ومتابعة جيدة لزبائنها الحاليين أو المرتقبين.

الاحالات والمراجع

- ¹ رتيبة حديد، نوفل حديد، "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسات" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005. ص 189.
- ² محمد جاد الرب "ادارة الابداع والتميز التنافسي" دار الكتب المصرية 2013 ص313.
- ³ نظام موسى السويديان، شفيق ابراهيم حداد "التسويق مفاهيم معاصرة" دار حامد للنشر والتوزيع - القاهرة مصر 2008 ص62.
- ⁴ علاء فرج الطاهر "إدارة المعلومات والمعرفة" إدارة الراية للنشر - الأردن - 2010 ص33.
- ⁵ حسن علي الزعبي، "نظم المعلومات الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن الطبعة الأولى 2005 ص 151.
- ⁶ محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي "نظم المعلومات الاستراتيجية (منظور الميزة الاستراتيجية)" دار الثقافة للنشر والتوزيع -عمان - -الاردن - 2009 ص145.
- ⁷ محمد عبد حسين الطائي، مرجع سبق ذكره ص158.
- ⁸ علاء فرج الطاهر "إدارة المعلومات والمعرفة"، مرجع سبق ذكره ص127.
- ⁹ <http://www.decitre.fr/livre/sameauthor-info>
- ¹⁰ سعد غالب ياسين "نظم المعلومات الادارية" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الاردن 2008 ص 88.
- ¹¹ التقارير السنوية لسلطة الضبط
- ¹² جريدة الوطن ليوم الأحد 9 مارس 2014 العدد رقم: 7118

¹³ <http://www.arpt.dz>

¹⁴ <http://www.csrta.net/index.php/2012-04-29-04-06-50/586--djezzy>

¹⁵ <http://www.djezzy.dz/ar>