تمهيـــد

بعد التطرق للإطـار النظـري والإلمـام بالمفـاهيم المتعلقـة باليقظـة الإسـتراتيجية والميـزة التنافسـية وكيفية تنميتها، ومعرفة أهمية المعلومة في إنشاء جهاز فعال لليقظة الإستراتيجية، هاته الأخيرة التي تنمي الميــزة التنافســية للمؤسســة وتضــمن لهــا مركــزا تنافســيا فــي محــيط تســوده العوائــق والتهديــدات، ولتوضيح الجانب النظري لهذه الدراسة يتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة تطبيقية تؤخذ فيها مؤسسة موبيليس كأحسن مثال عن المؤسسة الخدمية الجزائرية ذات البيئة التنافسية الحادة، وبإعتبار قطاع الهاتف النقال من أكثر القطاعات الإقتصادية نجاحا وذلك لما يشهده من تطور ونمو سريعين، خاصة بعد الإصلاحات التي مسته والتي كان لها بالغ الأثر في الانفتاح على المنافسة ودخول متعاملين أجانب.

و تتم دراسة الحالة للمؤسسة من خلال المباحث الموالية :

- ✓ عرض مؤسسة موبيليس.
- ✓ التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة مؤسسة موبيليس.
- ✓ إقتراح مشروع نظام اليقظة الإستراتيجية لموبيليس.

المبحث الأول: عرض مؤسسة موبيليس .

تعمل موبيليس في سوق شبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية ذات تكـنولوجيا جد متطورة أصبحت فيها المنافسة متميزة قائمة بين قطاع عام يعمل على تدعيم معالم التنمية الاقتصادية المستدامة وبين قطاع خاص أجنبي، وبفضل نوعية شبكتها وال تحديثات العدّة التي أضيفت عليها، تمكّنت موبيليس من توفير وتقديم خدمات عدّة ومتجدّدة لزبائنها، مستعدّة بذلك للإنتقال إلى عهد جديد.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس.

عملا بمفهوم الانفتاح والتحرير الأسواق الذي سعت الجزائر إلى تجسيده ميدانيا، تمت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات وفتحه أمام المنافسة وكنتيجة لهذا العملية الإصلاحية ، كانت نشأة المؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال – موبيليس–.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر برأس مال قدره 25.000.000.000دج، يقع مقرها الرئيسي بشارع الأعمال باب الزوار بالجزائر العاصمة، ظهرت نتيجة لإعادة الهيكلة التي شهدتها وزارة البريد والمواصلات وذلك تطبيقا للأحكام التي جاءت لتحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات[1].

عمد الإجراء 2000/03المؤرخ في: 2000/08/05 إلى فتح قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية للمنافسة، مما ترتب مباشرة على هذا الإجراء[2].

- ✓ تحول وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والتي أوكلت لها مهمة وضع إستراتيجية قطاعية لتطوير قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- ✓ إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات مكلفة بتنظيم سوق الهاتف النقال والسهر على احترام قواعد المنافسة.

[1] موقع وزارة البريد وتكنولوجيا ت الإعلام والاتصالhttps://www.mpttn.dz اطلع عليه يوم 2018/04/17 على الساعة : 20h41

[2] الجريدة الرسمية الجزائرية /العدد ،48بتاريخ 6 أوت 2000ص ص 3–16.http://www.joradp.dz/HAR/Index.htm :اطلع عليه يوم 2018/04/18 على الساعة : 17h33

حيث بدأت مؤسسة موبيليس نشاطها رسميا في 01/01/ 2003، وتشرف حاليا على شبكة تجارية متواصلة الارتفاع تبلغ 175 وكالة تجارية، تشغل 5035 عامل وأكثر من 60ألف نقطة بيع غير مباشرة، و 15451 نقطة بيع معتمدة، وأكثر من 4500 محطّة قاعدية راديوية، في إطار سعيها للوصول لأكبر عدد ممكن من الزبائن، الذي تجاوز عدده حسب إحصائيات الشركة إلى أكثر من 19 مليون مشترك نهاية سنة 2016 برقم أعمال سنوي 000 000 060 86 دج [1].

كما تسعى موبيليس إلى الاستحواذ على حصة في السوق تبلغ ٪ 44 من عائدات الهاتف النقال في الجزائر في نهاية عام 2017.وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تسعى موبيليس دوما إلى إعطاء صورة إيجابية للزبائن من خلال السهر على توفير شبكة ناجعة ذات جودة عالية بالإضافة إلى التنويع، والتجديد في العروض والخدمات المقترحة، فهي أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنها، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "معكم أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم ودليلا على إلتزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، التزامها بدورها الاجتماعي ومساهمتها في حماية البيئة.

و لأجل تحقيق أهدافها المسطرة وفي إطار الإستراتيجية التقنية الجديدة والمعلنة تعاقدت شركة موبيليس مع عدة موردين ذو سمعة عالمية في مجال التجهيزات على غرار شركة اركسون لتطوير وتوسيع شبكتها (شبكة الراديو)، حيث قامت باقتناء تجهيزات جد متطورة من عدد من الشركات (HUAWEI, ZTE) فضلا عن اركسون فاختيار الموردين من هذا الحجم وهذه السمعة إنما كان الهدف منه:

- ✓ الرقي بمستوى الشبكة لجعلها قادرة على تحمل الذروة وبدون تعطلات.
- ✓ الاحتكاك بالتكنولوجيات الحديثة وتدريب العاملين عليها.
- ✓ مواجهة العدد المتزايد للمشتركين والتطورات الحاصلة في الطلب .

كما يتفرع من مؤسسة موبيليس ثماني مديريات جهوية وتتمثل فيما يلي: المديرية الجهوية للوسط المديرية الجهوية بعنابة؛ المديرية الجهوية بسطيف؛ المديرية الجهوية بقسنطينة؛ المديرية الجهوية بالشلف؛ المديرية الجهوية بوهران، المديرية الجهوية ببشار؛ المديرية الجهوية بورقلة.

مهمة هذه المديريات الجهوية الإشراف المباشر على الوكالات الولائية التي تقع تحت مسؤوليتها التنظيمية والقانونية ومن بين هذه الوكالات وكالة تبسة التابعة للمديرية الجهوية بعنابة محل دراستنا الميدانية[2].

[1] موقع وزارة البريد وتكنولوجيا ت الإعلام والاتصالhttps://www.mpttn.dz اطلع عليه يوم 2018/04/17 على الساعة : 20h41

[2] بوشوشة حسان مدير وكالة موبيليس تبسة، مقابلة حول الهيكل التنظيمي والتعريف بمؤسسة موبيليس، بتاريخ 2018/04/17

الفرع الثاني: إنجازات مؤسسة موبيليس وإلتزاماتها

أولا: الانجازات

- ✓ تعتبر الشركة الوحيدة في قطاع الاتصالات التابعة للقطاع العام (تابعة للدولة).
- ✓ تقدم الشركة العديد من الخدمات المتعلقة بخدمات شرائح السيم للاتصال والابحار في الانترنيت ، خدمات الجيل الثالث ، خدمات الجيل الرابع ، خدمات الستريم ، خدمات التجوال الدولية...
- ✓ تستحوذ الشركة حاليا على أكثر من 19 مليون زبون.
- ✓ تحتوي صفحتها على الفايسبوك على أكثر من مليونين وسبعمئة ألف معجب[1].
- ✓ أكثر من 178 وكالة تجارية في 48 ولاية.
- ✓ أكثر من 60 ألف نقطة بيع غير مباشرة تتوزع على كامل التراب الوطني.
- ✓ أكثر من 5000 هوائي ومحطة تغطية.
- ✓ أرقام ربحية بنسب متفاوتة ومتصاعدة سنويا.
- ✓ تنافس الشركة كل من شركتي جيزي وأوريدو وتعرض بمعدل 1-3 عرض شهريا بغرض المواكبة والمنافسة.
- ✓ تعتبر أسعار خدمات الشركة وعروضها مناسبة نوعا ما وتتفوق في بعض الخدمات عن الشركات الأخرى[2].

ثانيا: إلتزامات المؤسسة

- ✓ وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالي.
- ✓ ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
- ✓ لإقتراح عروض بسيطة، واضحة وشفافة دون أي مفاجآت.
- ✓ التحسين المستمر للمنتجات، الخدمات والتكنولوجيات المستعملة.
- ✓ الإصغاء المستمر للمشتركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى.
- ✓ الإبداع المستمر.
- ✓ الإعتماد على أخر التكنولوجيات.

[1] موقع مؤسسة موبيليس www.mobilis.dz أطلع عليه يوم 2018/04/17 على الساعة : 20h13

[2] موقع وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصالhttps://www.mpttn.dz :اطلع عليه يوم 2018/04/20 على الساعة : 18h11

- ✓ تكييف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات.
- ✓ التجديد المستمر باستعمال اليقظة والذكاء الاستراتيجي.
- ✓ الوفاء والالتزام بالتعهدات[1].

المطلب الثاني: بنية موبيليس.

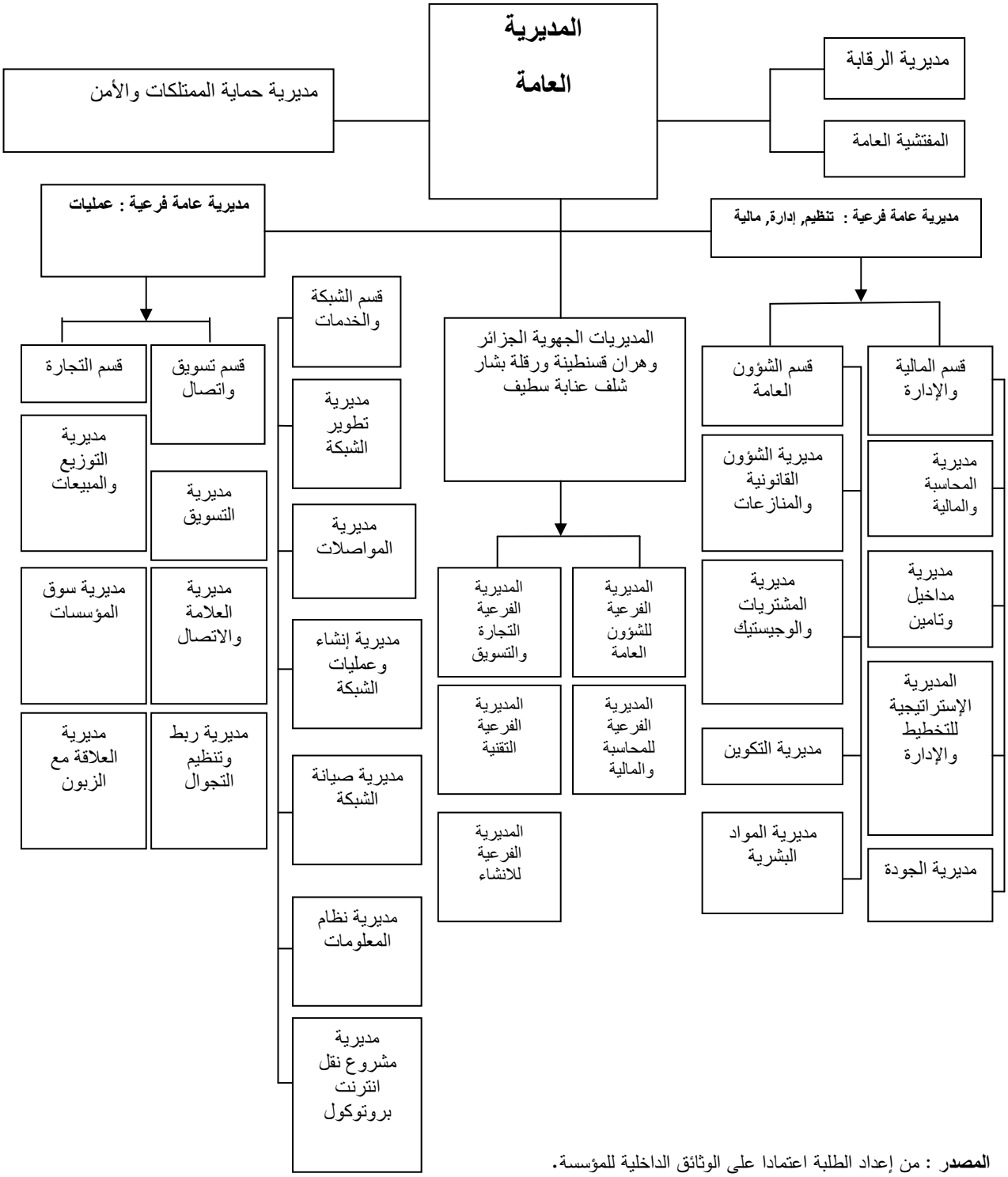
الفرع الأول: البنية التنظيمية لمؤسسة موبيليس .

تتلخص البنية التنظيمية لمؤسسة موبيليس في الشكل التالي[2] :

[1] موقع مؤسسة موبيليس متوفر على الموقع www.mobilis.dz أطلع عليه يوم 2018/04/20 على الساعة : 18h19

[2] الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الشكل رقم (3-11) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

أولا: التعريف بالوكالة التجارية موبيليس تبسة.

تأسست الوكالة التجارية موبيليس تبسة بتاريخ 11ديسمبر2005 يشتغل بها 25 عامل وتشرف بدورها على 280 نقطة بيع معتمدة مهمتها تسويق منتجات وخدمات الهاتف النقال. وصل عدد زبائنها بتاريخ 2017/12/31 الى 561062 زبون (الدفع المسبق = 492635، الدفع البعدي = 68427).

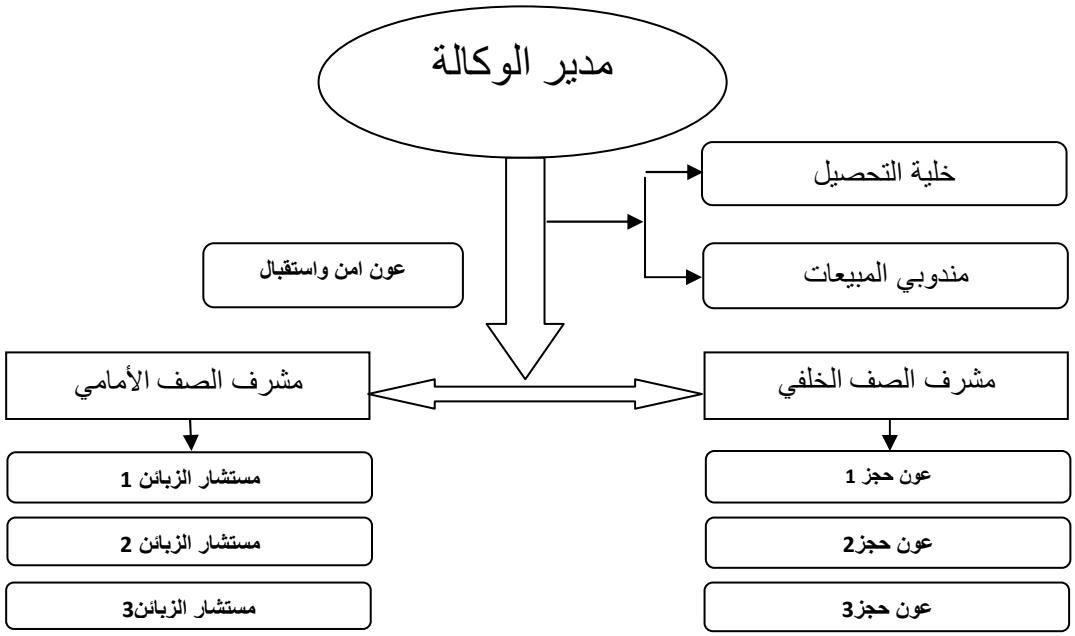
ثانيا: أهداف الوكالة وتوجهاتها.

تضع الوكالة جملة من الأهداف نذكر منها:

- ✓ تطوير وتحسين مستوى تقديم الخدمة من خلال الصف الأمامي لكل من الإجراءات والمعلومات.
- ✓ تنفيذ العمليات بجودة ومستوى عالي من الدقة والصحة.
- ✓ توفير نظام متابعة وقياس الأداء[1].

ثالثا: الهيكل التنظيمي للوكالة .

الشكل رقم (3-12) الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس.



المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

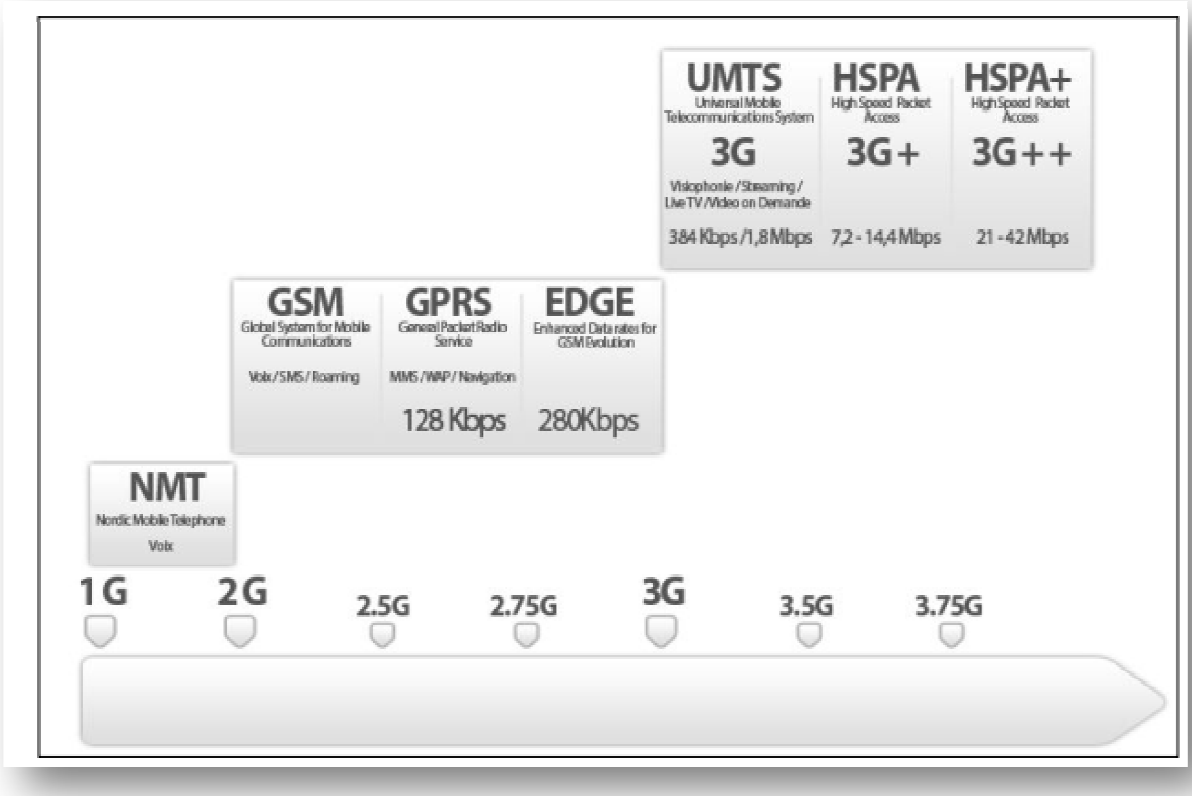
[1] الوثائق الداخلية للمؤسسة.

المطلب الثالث: خدمات موبيليس.

الفرع الأول: خدمة الجيل الثالث الجديدة لموبيليس.

هي تكنولوجيا الهاتف النقال للاستيعاب الجيد للفائدة والمحاسن التي تجلبها تكنولوجيا الجيل الثالث للمستخدمين، رتبت شبكات الهاتف النقال حسب تسلسل الأجيال : كانت البداية مع NMT وهي شبكة تناظرية محصورة فقط على عدد جد بسيط من المشتركين والمدن الكبرى فقط، عقب ذلك، ظهر الجيل الثاني(جي أس أم ،GSM) والذي شكل أول نظام للهاتف النقال الرقمي. يعتمد على شرائح السيم والهواتف النقالة، في البداية كانت عبارة عن شاشات باللونين الأبيض والأسود، كما كان بالإمكان القيام بعدة اتصالات وتبادل الرسائل النصية القصيرة. تلتها ظهور الشاشات الملونة وأولى الخدمات المسماة بالوسائط : MMS،WAP،قراءة البريد الإلكتروني، بنسبة تدفق ضعيفة مقارنة مع الطلب حيث لا تتعدى 280كيلوبايت/الثانية، كما هو مضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-13): تطور شبكة الهاتف النقال وصولا إلى الجيل الثالث.



المصدر : موقع مؤسسة موبيليس متوفر على الموقع http://www.3g.dz/ar/le-reseau-mobilis أطلع عليه يوم 2018/04/20 على الساعة : 19h00

لذا طورت تكنولوجيا جديدة وفقا للمقاييس العالمية UMTS، والنظام العالمي للاتصالات المسمى أيضا الجيل الثالث لتكنولوجيا النقال، هو عبارة عن نظام الهاتف للصوت والمعطيات بقدرة تحمّل خدمات ومعطيات ذات التدفق العالي، والتي تطورت مع مرور الزمن : التطور الأول لـ: الجيل 3هو الجيل 3+ يعتمد أساسا على مقاييس HSPA، إذ يسمح الجيل3+ بالانتقال إلى تدفق أعلى من نظيره كما سمح التطور الأخير لشبكات الجيل الثالث المسمى الجيل 3++ أو THDM (أعلى تدفق للشبكة)بمضاعفة سرعة شبكات الجيل 3+ وذلك بتدفق يتراوح من 21 إلى 24ميقابايت/ ثانية .كما يسمح الجيل الثالث للزبائن، للمؤسسات والإدارات من:

- تحسين وبصمة معتبرة وقوة الشبكة
- السماح بالقيام بعمليات مصرفية بسرعة أكبر.
- تحسين الخدمات ذات القيمة المضافة : مثل الموقع الجغرافي، إدماج خدمات جهاز ما إلى جهاز آخر (M2M)، تبادل الاتصالات بين الجامعات والإدارات (MVPN) ...الخ.
- خدمات الدفع الإلكتروني، الاتصالات المرئية، مشاهدة البث التلفزيوني الحي، تحميل الموسيقى والألعاب[1].

الفرع الثاني: العروض والخدمات الجديدة للجيل الثالث لموبيليس.

تقدم مؤسسة موبيليس مجموعة من العروض والخدمات، على غرار باقي المؤسسات المنافسة وتتمثل هذه الخدمات حسب العروض (الدفع المسبق، الدفع البعدي) كالاتي:

[1] موقع مؤسسة موبيليس متوفر على الموقع http://www.3g.dz/ar/le-reseau-mobilis أطلع عليه يوم 2018/04/20 على الساعة : 19h10

أولا: عروض خدمات3G++الجديدة.

نستهل هذه العروض الجديدة بجوازات الإنترنت ذات التدفق العالي.

الجدول رقم (3-3) : جوازات الإنترنت ذات التدفق العالي لمؤسسة موبيليس.

الجواز	مدة الصلاحية	السعر دج	الحجم
جواز 24 سا	24 سا من وقت التشغيل	100	150 ميقا أكتي
جواز 24 سا	24 سا من وقت التشغيل	150	250 ميقا أكتي
جواز3 أيام	72 سا من وقت التشغيل	250	300 ميقا أكتي
جواز10 أيام	عشرة أيام	500	1 جيقا أكتي
جواز 30 يوم	30 يوم	300	200 ميقا أكتي
جواز 30 يوم	30 يوم	900	1 جيقا أكتي
جواز 30 يوم	30 يوم	1600	2 جيقا أكتي
جواز30 يوم	30 يوم	2300	3 جيقا أكتي
جواز 30 يوم	30 يوم	3500	5 جيقا أكتي

المصدر : موقع مؤسسة http://www.3g.dz/ar/le-reseau-mobilis أطلع عليه يوم 2018/04/20 على الساعة : 19h00 .

ثانيا: العروض الجديدة للجيل الثالث.

في ما يلي جدول يبين العروض الجديدة حسب نوع الزبون

الجدول رقم (3-04):العروض الجديدة المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس لزبائنها.

1-عروض الدفع المسبق الجديدة (الجمهور الواسع)	2-عروض الدفع البعدي الجديدة (الجمهور الواسع)
في هذا العرض الجديد يدفع فيه الزبون قيمة الخدمات المقدمة مسبقا بدون دفع اشتراك ، ويتكون من الأنواع الموالية **1)عرض مبتسم ++G3** مزاياه خدمة باقة # *600التي تحوي مكالمات بتكلفة مجانية نحو كل الشبكات (موبيليس، جيزي وأوريدو)، وجوازات إنترنت++ G3بمزايا تسعيرية للإبحار عبر الإنترنت. **2)عرض موبي كونترول ++:1500** مزاياه 1500 دج رصيد شهري نحو كل الشبكات وطنية ودولية (مكالمات ورسائل)، مع تشغيل رقم مفضل، مكافأة 1جيغا أوكتي إنترنت عند التجديد الشهري. **3)عرض نافيقي++:G3** عرض Navigui الجديد يتيح إمكانية شراء (شريحة + مفتاح) المسبق الدفع بسعر 990 دج مع واحد من الاشتراكات المتوفرة: 15Go،10Go،5Go،3Go،1Go أو باقة جهاز استقبال وإرسال (Routeur) بسعر 4990دج مع 6Go انترنت.	**في هذا العرض يدفع الزبون قيمة الخدمات (المكالمات) عن طريق الفاتورة بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض ويشمل الأنواع الموالية:** عرض الاشتراك الجديد WIN**:يحتوي على الأنواع الموالية:** عرضWin «1300 » مزاياه كالتالي: **رصيد التّرحيب المُهدى : 1000 دج + 3 جيغا اوكتي** **الإشتراك الصّوتي : 3 ساعات مُكالمات نحو الشّبكات الوطنيّة** **إشتراك الدّاتا : 5 جيغا اوكتي** **المجّاني : مُكالمات ورسائل نصيّة غير محدودة نحو موبيليس** **المجّاني : Facebook,Twitter, WhatsApp,OuedKniss, N'TIC Magazine** عرضWin «2000 » مزاياه كالتالي: **رصيد التّرحيب المُهدى : 1000 دج + 3 جيغا اوكتي** **الإشتراك الصّوتي : 5 ساعات مُكالمات نحو الشّبكات الوطنيّة** **إشتراك الدّاتا : 8 جيغا اوكتي** **المجّاني : مُكالمات ورسائل نصيّة غير محدودة نحو موبيليس** **المجّاني : Facebook,Twitter, WhatsApp,OuedKniss, N'TIC Magazine,Ennahar** عرضWin « 3500 » مزاياه كالتالي: **رصيد التّرحيب المُهدى : 1000 دج + 3 جيغا اوكتي** **الإشتراك الصّوتي : 8 ساعات مُكالمات نحو الشّبكات الوطنيّة** **إشتراك الدّاتا : 15 جيغا اوكتي** **المجّاني : مُكالمات ورسائل نصيّة غير محدودة نحو موبيليس** **المجّاني : Facebook,Twitter, WhatsApp,OuedKniss, N'TIC Magazine,Ennahar, El Haddaf**

المصدر :من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة موبيليس وكالة تبسة.

الجدول رقم(03-05) :العروض الجديدة المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس للشركات وأصحاب الحرف

عروض الشركات وأصحاب الحرف (أصحاب المهن الحرة)	
ا-الشركات	**ب-أصحاب الحرف**
عرض الاشتراك الجديد WIN Pro : يحتوي على : **عرض« Win Pro » 1100 مزاياه كالتالي:** مكالمات مجانية نحو الموظفين من 06سا إلى 18سا. مكالمات مجانية نحو موبيليس من 07سا إلى 17سا. 3ساعات شهريا نحو جميع الشبكات الوطنية 15دقيقة من المكالمات الدولية 1,5Goحجم الإنترنت الشهري المهدى 100رسالة قصيرة صالحة نحو موبيليس **عرض« Win Pro » 2200 مزاياه كالتالي:** مكالمات مجانية نحو الموظفين من 06سا إلى 18سا، مكالمات مجانية نحو موبيليس من 07سا إلى 20سا، 6ساعات شهريا نحو جميع باقي الشبكات الوطنية 30دقيقة من المكالمات الدولية 3 Goحجم الإنترنت الشهري المهدى 200رسالة قصيرة صالحة نحو موبيليس **عرض « Win Pro » 3300 مزاياه كالتالي:** مكالمات مجانية نحو الموظفين على مدار24سا مكالمات مجانية نحو موبيليس على مدار24سا ، 10ساعات شهريا نحو باقي الشبكات الوطنية 45دقيقة من المكالمات الدولية 5 Goحجم الإنترنت الشهري المهدى 300رسالة قصيرة صالحة نحو موبيليس و75نحو باقي الشبكات **عرض Win Pro » 4400 مزاياه كالتالي :** مكالمات مجانية نحو الموظفين على مدار24سا مكالمات مجانية نحو موبيليس على مدار24سا 15ساعات شهريا نحو باقي الشبكات الوطنية 60دقيقة من المكالمات الدولية. 5 Goحجم الإنترنت الشهري المهدى رسائل قصيرة مجانية نحو موبيليس 100نحو الشبكات الأخر	**1-عرض مهني :** وهو اشتراك بصيغة 800++دج و1500++دج للشهر، مع المزايا الموالية: **M'Henni ++ 800** مكالمات غير محدودة 24سا / 24نحو رقم 1لموبيليس 10ساعات من المكالمات نحو موبيليس 1جيقا أوكتي من الإنترنت بتدفق عال واتصال غير محدود على مواقع Ouedkniss و Linkedin 50 رسالة قصيرة نحو موبيليس 1,02دج للدقيقة نحو مهني 6,10دج للدقيقة نحو موبيليس 6,10دج للدقيقة نحو الشبكات الأخرى 5,09دج للرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية 14,24دج للرسائل القصيرة نحو الخارج **M'Henni ++ 1500** مكالمات غير محدودة 24سا / 24نحو رقم 3لموبيليس 30ساعات من المكالمات نحو موبيليس 2جيقا أوكتي من الإنترنت بتدفق عال واتصال غير محدود على مواقع Ouedkniss و Linkedin 150رسالة قصيرة نحو موبيليس 1,02دج للدقيقة نحو مهني 5,09دج للدقيقة نحو موبيليس 5,09دج للدقيقة نحو الشبكات الأخرى 5دج للرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية 14,24دج للرسائل القصيرة نحو الخارج

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة موبيليس وكالة تبسة.

ثالثا: الخدمات الجديدة المرافقة للعروض الجديدة.

- **خدمة E-Paiement** : توفر هذه الخدمة الجديدة للزبائن تسديد الفواتير وتعبئة حسابات هواتفهم بواسطة خدمة التسديد الالكتروني باستخدام الهواتف النقالة.
- **خدمة من عندي (Men3andi)** : تسمح هذه الخدمة الجديدة للزبائن بإجراء مكالمات حتى دون رصيد عبر تشكيل الصيغة #6*618*.
- **خدمة(UMTS)**: تتيح هذه التّكنولوجيا الرّ اقية فرصة الإبحار عبر شبكة الانترنيت بسرعة فائقة بالإضافة إلى تسجيل الأفلام ومشاهدة برامج التّلفزيون انطلاقا من الهاتف النّقال.
- **خدمة مكالمات الفيديو (Visiophonie)** : تمكن هذه الخدمة الجديدة الزبون من رؤية مراسله أثناء التحدث إليه، وذلك عبر شاشة الهاتف النقال بشرط أن يكون من طراز الجيل الثّالث (UMTS).
- **خدمة Streaming** : تستعمل هذه الخدمة لإرسال الصوت والصورة بشكل دائم على الهاتف النقال وذلك عبر شبكة UMTS دون أن يتطلّب ذلك وقتًا طويلا أو أيّ تسجيلة.
- **خدمة الصوت عالي الوضوح HD** : توفّر هذه الخدمة الجديدة تحسين القدرات السمعية (ميزة الصوت العالي الوضوح HD) بفضل تكنولوجيا النطاق العريض، وبدون تكاليف إضافية.
- **خدمة Emplois SMS** :تسمح هذه الخدمة الجديدة للمشتركين الحصول على معلومات يومية للبحث عن فرص العمل في الجزائر هذا عبر رسائل قصيرة الاشتراك في الخدمة يتم عبر الصيغة #611*.
- **خدمة الرقابة العائلية** : تسمح هذه الخدمة الجديدة للأهل بمراقبة أطفالهم وحمايتهم من التصفح بأمان على المحتويات غير اللائقة بالأطفال، يتم تشغيل الخدمة بتشكيل الصيغة #600*.
- **خدمة الفايسبوك عبر SMS** : توفّر خدمة الفايسبوك الجديدة عبرSMS (بإرسال الأوامر إلى الرقم 604) لزبائنها البقاء على اتصال عبر الرسائل القصيرة بالشبكة الاجتماعية المفضلة دون انترنت[1].

المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة موبيليس

كان لإنفتاح سوق الهاتف النقال أثر كبيرا على مؤسسة موبيليس،خاصة بدخول متعامل ثاني وثالث، أمام هذا الوضع الحاسم والصعب، أدركت المؤسسة أنها تواجه رهانات وتحديات كثيرة وجديدة، فكان التحدي الأقوى لها من أجل التفوق على المنافسة الشديدة من خلال إعادة النظر في إستراتيجيتها وسياساتها

[1] موقع مؤسسة موبيليس http://www.3g.dz/ar/le-reseau-mobilis أطلع عليه يوم 2018/04/20 على الساعة : 19h30.

وتبني اتجاهات جديدة وأكثر فعالية، هذه الاتجاهات تقوم على مسايرة وتتبع كل ما يحدث من حولها لتنمية مزاياها التنافسية بإستمرار ولضمان النجاح في السوق.

المطلب الأول : تحليل البيئة الداخلية.

الفرع الأول: رؤيا مؤسسة موبيليس.

لمؤسسة موبيليس مجموعة من المبادئ والقيم تقوم عليها مهامها ساعية بذلك الى المحافظة عليها كونها الأساس الذي عامت عليه موبيليس والعماد الذي تعتمد عليه وهي :

- ✓ توفير محيط عمل محفز، نظيف وآمن.
- ✓ الشفافية في التسيير.
- ✓ كسب ولاء الزبائن بها.
- ✓ توفير محيط عمل يتسم بالثقة المتبادلة للتقدم والرقي.
- ✓ رفع تحديات المحيط الوطني والدولي عن طريق تطوير الإبداع.
- ✓ نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة بكل حرية وبكل سهولة.
- ✓ التضامن، روح الفريق، العمل المتقن الأخلاق، الأمانة، الاستحقاق، الوفاء واحترام التعهدات، كلها قيم

تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

الفرع الثاني: أهداف وغايات مؤسسة موبيليس.

شأنها شأن أي مؤسسة أخرى، تسعى موبيليس إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المنشودة والتي تعمل من أجلها ومن بين هذه الأهداف :

- الرقي بمستوى الشبكة لتمكنها من السيطرة السوقية.
- السعي لان تكون الرقم واحد في مجال وسائل الإعلام المتعددة.
- تطوير شبكتها التجارية.
- انتهاج سياسة تسويقية مدعمة بالاحتكاك بالتكنولوجيا الحديثة.
- تطوير اتصال فعال.
- تطبيق احدث الاستراتيجيات والقواعد فيما يخص استغلال الموارد البشرية.

- المساهمة في التنمية الاقتصادية باعتبارها مؤسسة وطنية.
- كسب رضا الزبون وزيادة عدد المشتركين.

- تطوير وتحسين مستوى تقديم الخدمة من خلال الصف الأمامي لكل من الإجراءات والمعلومات؛
- تنفيذ العمليات بجودة ومستوى عالي من الدقة والصحة؛
- توفير نظام متابعة وقياس الأداء[1].

الفرع الثالث: طموحات موبيليس

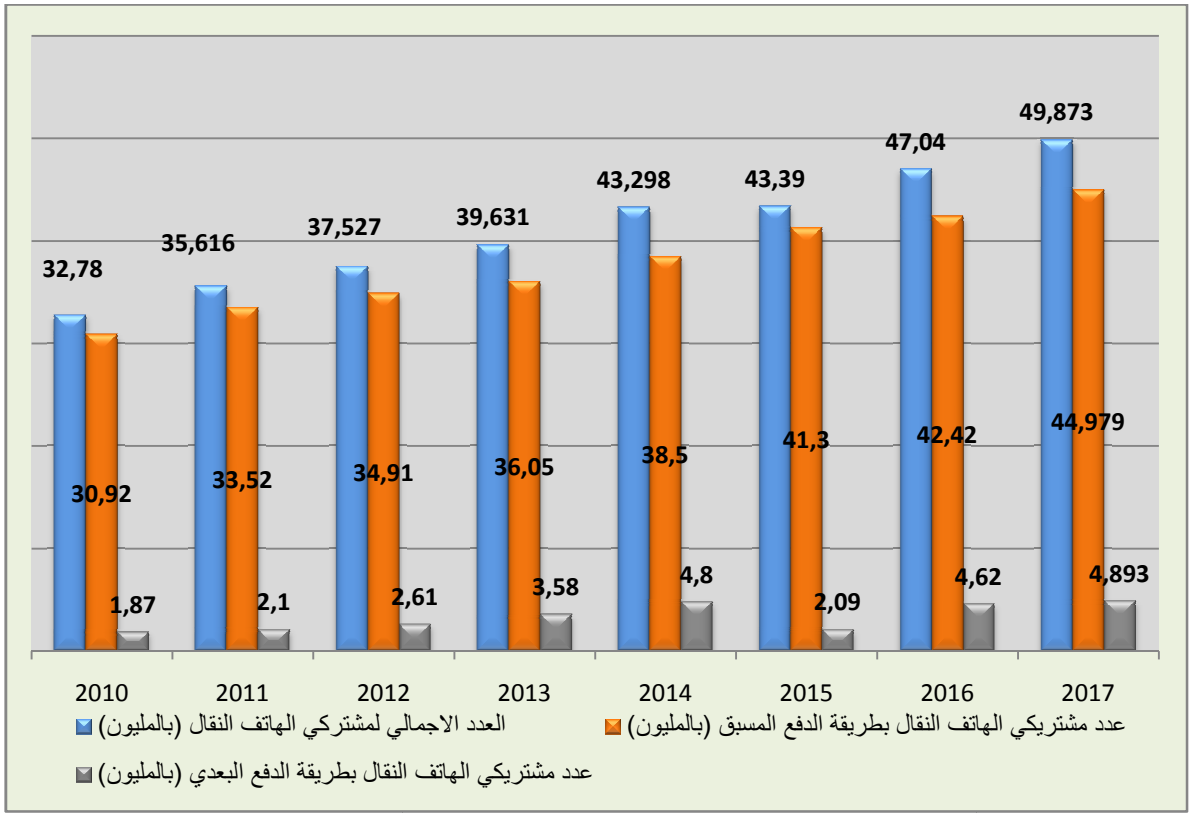
- تحسين صورة موبيليس أكثر.
- توطيد العلاقات بين الشركة والزبائن للحفاظ عليهم في سوق تشتد فيه المنافسة.
- الحفاظ على شبكة عالية .
- السعي إلى تغطية المناطق التي لم تصلها شبكة الاتصالات، وخاصة المناطق الريفية
- الحرص على توفير الصيانة العالية.
- نوعية خدمات جيدة.

الفرع الرابع: تطور نشاط مؤسسة موبيليس.

تم فتح سوق الهاتف النقال للمنافسة بالجزائر إثر إصدار القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات، وينشط حاليا 03 متعاملين للهاتف النقال داخل السوق الجزائرية، والشكل الموالي يوضح ذلك.

[1] موقع مؤسسة موبيليس www.mobilis.dz أطلع عليه يوم 2018/04/21 على الساعة : 17h19.

الشكل رقم (3-14) : التطور السنوي لعدد مشتركي الهاتف النقال حسب نوع طريقة الدفع.



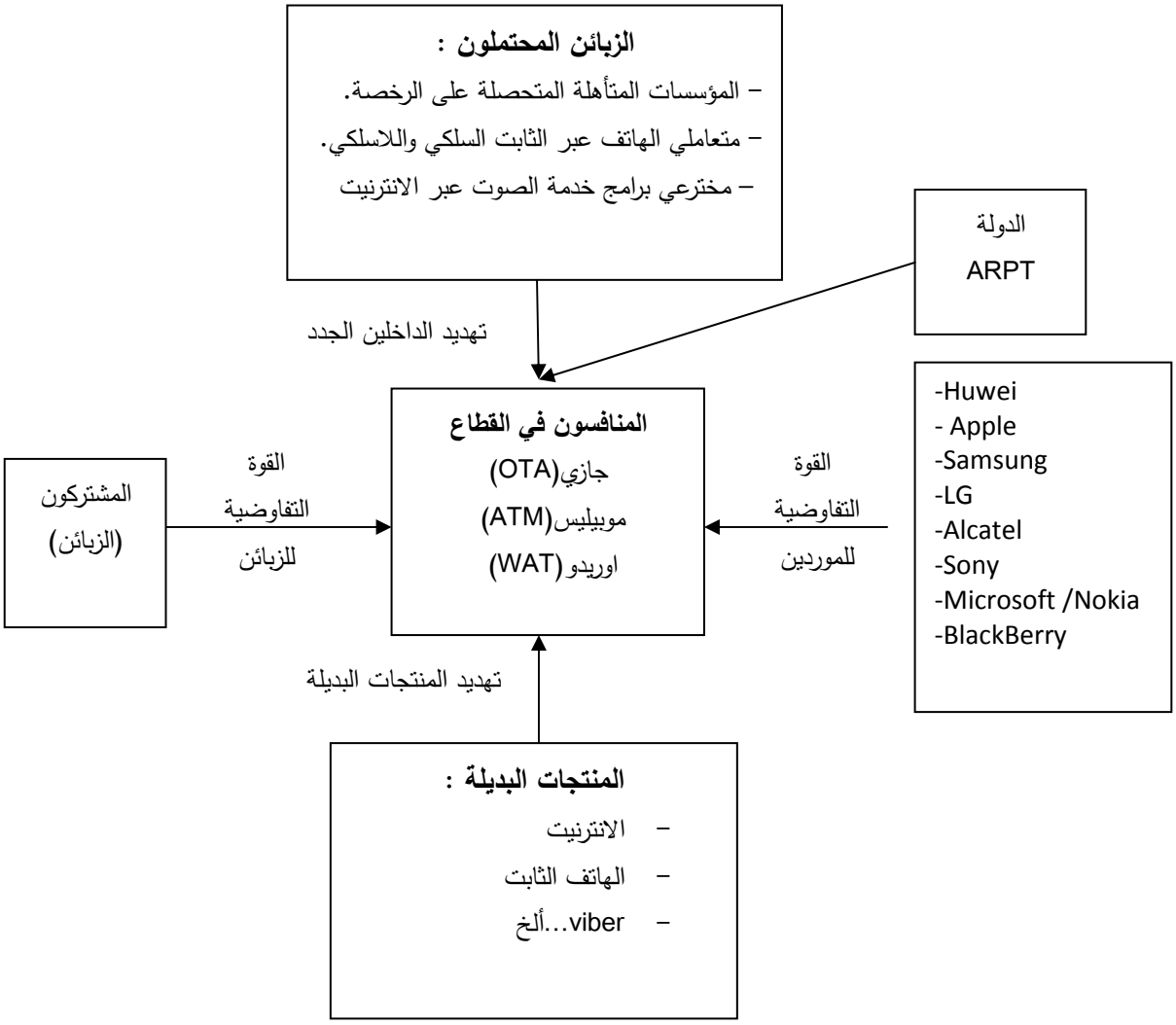
المصدر: [1]موقع وزارة البريد وتكنولوجيا ت الإعلام والاتصال متوفر على الموقع https://www.mpttn.dz :اطلع عليه يوم 2018/05/07 على الساعة : 17h30.

شهدت خدمات الهاتف النقال في الجزائر تحسنا ملحوظا، حيث تجاوزت نسبة تغطية السكان بشبكة الهاتف النقال 98% عام 2016 وهذا ما يفسر الارتفاع المستمر لعدد المشتركين حيث وصل إلى 49,87 مليون مشترك سنة 2017 مقابل 47,04 مليون مشترك سنة 2016 أي بزيادة قدرها 6,02% .

المطلب الثاني : تحليل البعد التنافسي لمؤسسة موبيليس.

إن تحليل البعد التنافسي يستند إلى تحليل قوى التنافس الخمس لـ: Porter الذي يمثل أهمية بالغة في صياغة إستراتيجيات التنافس ويتطلب تحليل هذه القوى متابعة مستمرة للبيئة المحيطة والمؤثرة في نشاط المؤسسة، لتحديد المنافسين وخصائصهم، احتمال دخول منافسين جدد، ومعرفة خصائص المنتجات البديلة، وما هي قوة العملاء والموردين. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (03-15): القوى المنافسة لموبيليس في خدمة الهاتف النقال.



المصدر : من إعداد الطلبة .

بعد فترة طويلة من الاحتكار والاستقرار، ها هي مؤسسة موبيليس تعيش الانفتاح وتنشط في بيئة ديناميكية وشديدة التنافسية. ويعتبر كل من المنافسين المباشرين (جيزي وأوريدو)، المنتجات البديلة (الهاتف الثابت والانترنت) والزبائن أهم القوى التنافسية لموبيليس.

أولا: المنافسون في القطاع.

عرفت سوق الهاتف النقال بالجزائر ديناميكية كبيرة نتيجة المنافسة الشديدة بين مؤسسة موبيليس ومنافسيها لكسب أكبر عدد من المشتركين ومن ثم امتلاك أكبر الحصص السوقية.

1- التعريف بالمنافسين :

هناك متعاملان منافسان لمؤسسة موبيليس في السوق ويعتبران من أكبر الرواد العاملين في مجال الاتصالات، وهما[1]:

أ- أبتيموم تيليكوم الجزائر"DJEZZY"

تعتبر مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر فرعا من فروع المجمع المصري أوراسكوم تيليكوم وقد تحصّلت على رخصة من أجل وضع واستغلال شبكة الهاتف النقّال تحت علامة "جازي."

تحصّلت جازي على رخصة استغلال خدمات الهاتف النقال في 30 جويلية 2001 وأطلقت شبكتها في 15 فيفري 2002. شركة رائدة في مجال الإتصالات النقالة بأكثر من 17 مليون مشترك مع نهاية 2015، تمنح الشركة تشكيلة واسعة من العروض والخدمات مثل الدفع المسبق، الأنترنت والخدمات ذات القيمة المضافة[2].

في جانفي 2015 تحصّل الصندوق الوطني للإستثمار على 51% من رأسمال الشركة بعد 3 سنوات من المفاوضات وأكثر من 4 سنوات من النشاط الجد محدود. وتبعا لشروط الإتفاقية، تحتفظ مجموعة VEON (سابقا Vimpelcom) بمسؤولية تسيير الشركة.

تغطي جازي 95% من السكان على كامل التراب الوطني، كما تتوفر خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية منذ نهاية 2016. وقد تم إطلاق خدمات الجيل الرابع بنجاح في 1 أكتوبر 2016 وهي تتابع توسعها في الولايات تبعا للبرنامج المنصوص عليه في دفتر الشروط الخاص برخصة الإستغلال. كما نشرت جازي الخدمة العالميّة للإتصالات على الجيل الثاني من أجل فك العزلة عن المناطق النائية.

كما أطلقت جازي برنامجا للتحوّل على المدى الكبير منذ 2015 لتصبح المتعامل الرقمي المرجعي في الجزائر وتمكّن هكذا زبائنها من الإستفادة من كل الإمكانيات التي يمنحها العالم الرقمي[3].

[1] رحماني يوسف زكريا، دور اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015/2014، ص112

[2] موقع مؤسسة أبتيموم تيليكوم الجزائر http://www.djezzy.dz أطلع عليه يوم 2018/04/26 على الساعة : 17h15 .

[3] موقع مؤسسة أبتيموم تيليكوم الجزائر http://www.djezzy.dz أطلع عليه يوم 2018/04/26 على الساعة : 17h15

- ✓ منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثاني : 30 جويلية 2001.
- ✓ منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثالث : 2 ديسمبر 2013.
- ✓ منح رخصة استغلال خدمات الجيل الرابع : 4 سبتمبر 2016.

ب-وطنية تيليكوم الجزائر"OOREDOO".

العلامة نجمة متواجدة في الجزائر منذ 23 ديسمبر 2003، وهو تاريخ حصولها على رخصة التزويد بخدمات الهاتف النقال في الجزائر.، التي أصبحت Ooredoo في 21 نوفمبر 2013، الفرع الجزائري لمجموعة Ooredoo.

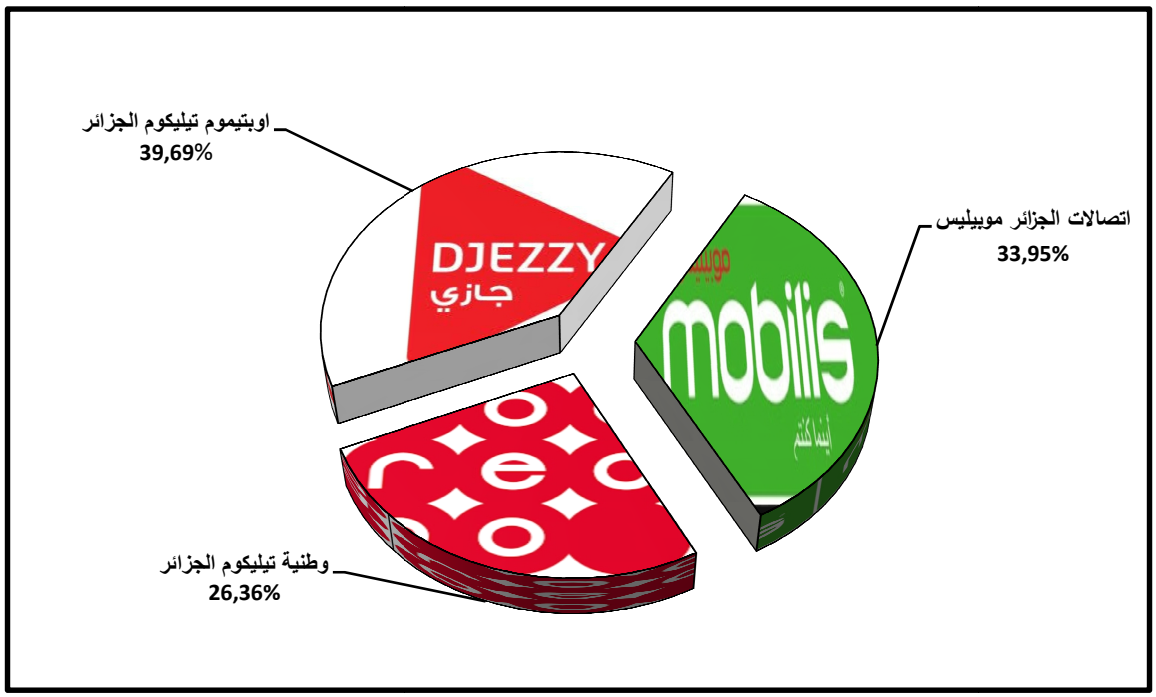
وطنية تيليكوم الجزائر –أوريدو هي شركة ذات أسهم، تقوم بتقديم خدمات الهاتف النقال في الجزائر بحيث تم إطلاق الاسم التجاري للخدمات بتاريخ 24 أوت 2004. وطنية تيليكوم-أوريدوو هي الفرع الجزائري لمجمع أوريدو، وهي أول متعامل متعدد الوسائط موفر لخدمات الهاتف النقال لتكنولوجيا الجيل الثاني والجيل الثالث بالجزائر. لتوفر للجزائريين، سواء كانوا خواص أو مؤسسات، مجموعة من العروض والخدمات المستحدثة والتي تتماشى مع المعايير العالمية.

في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركة، تلتزم شركة أوردو بتغطية ورعاية مختلف الأنشطة والفعاليات الرياضية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية[1].

ويمكن توضيح المنافسة في الحصة السوقية لسوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر من خلال الشكلين الآتيين:

[1] موقع مؤسسة وطنية تيليكوم الجزائر http://www.ooredoo.dz أطلع عليه يوم 2018/04/26 على الساعة : 17h30 .

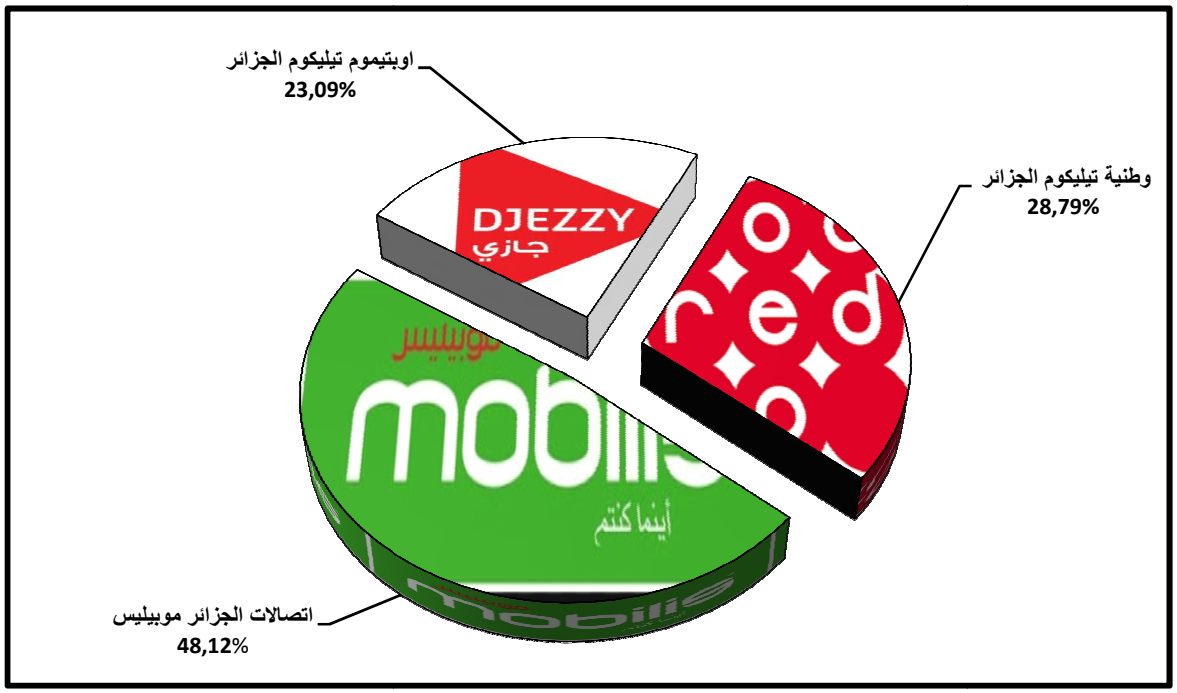
الشكل رقم (3-16) : الحصة السوقية لخدمة GSM لكل متعامل لسنة 2017 في الجزائر.



المصدر: [1]موقع وزارة البريد وتكنولوجيا ت الإعلام والاتصالhttps://www.mpttn.dz :اطلع عليه يوم 2018/05/07 على الساعة : 17h05

يبين الشكل أعلاه حصة السوق بالنسبة لكل المتعاملين في خدمة الهاتف النقال في الجزائر كل على حدا وهذا خلال سنة 2017، والتي يمثل موبيليس منها نسبة 33.95%، في حين يسيطر المتعامل " Djezzy" على أكبر حصة بنسبة 39.69%، بينما تمثل"Ooredoo" سوى 26.36%، وهي أخر من دخل سوق الهاتف النقال، هذا الأخير الذي يمتاز بمنافسة حادة.

الشكل رقم (3-17) : الحصة السوقية لخدمة 3G لكل متعامل لسنة 2017 في الجزائر.



المصدر: [1]موقع وزارة البريد وتكنولوجيا ت الإعلام والاتصال متوفر على الموقعhttps://www.mpttn.dz :اطلع عليه يوم 2018/05/07 على الساعة : 17h05

من خلال الشكل أعلاه تظهر حصة السوق بالنسبة لكل المتعاملين في خدمة 3G للهاتف النقال في الجزائر وهذا خلال سنة 2017، نلاحظ بأن موبيليس تسيطر فيها على حصة الأسد بنسبة 48.12%، في حين تليها "Ooredoo" بنسبة 28.79%، ثم في المرتبة الأخيرة تتحصل " Djezzy" على حصة من إجمالي السوق لا تتجاوز نسبة 23.09%.

ثانيا: المنتجات البديلة.

رغم التأثير الكبير الذي يمارسه المنافسون المباشرون على المؤسسة، هناك مصادر تهديد مهمة من شأنها التأثير على مكانتها وتنافسيتها، وهي المنتجات البديلة. فموبيليس دخلت في منافسة مباشرة مع المتعاملين الذين يوفرون خدمات اتصال بديلة عن خدمتها. وأهم هؤلاء المتعاملين نجد متعاملي الهاتف الثابت والانترنت[1].

[1] رحماني يوسف زكريا،مرجع سابق، ص115 .

1- الهاتف الثابت:

نظرا لأن الوظيفة الرئيسية للهاتف الثابت هي الاتصال فهو يعتبر أحد بدائل الهاتف النقال.و يكون الهاتف الثابت بديلا مهما خاصة في المناطق النائية وذات التغطية المحدودة، ولدى الأشخاص ذوي الميزانيات المنخفضة. كما يفضله الكثيرون أثناء تواجدهم في المنزل أو مكان العمل أو عندما يقومون بالمكالمات طويلة.

في ظل الاحتكار كانت سوق الهاتف الثابت تعاني من تأخر إذ تميزت بعدد قليل من المشتركين، ومعدل ولوج منخفض مقارنة مع الطلب الكبير عليه. غير أن الأخير تراجع أمام منافسة الهاتف النقال الذي أحرز تطورا سريعا في فترة وجيزة.

رغم ديناميكية الهاتف النقال وموقعه المتميز إزاء البديل الهاتف الثابت،إلا أن مؤسسة موبيليس مطالبة بالتتبع المستمر وتحليل تنافسية هذا البديل ومتعامليه والتعرف بدقة على منتجاتهم وأسعارها حتى وإن لم يبدو بديلا تاما. ففتح السوق أمام المنافسة الأجنبية من شأنه أن يعطي دفعا أقوى ودورا أهم للهاتف الثابت خاصة مع ظهور الهاتف الثابت اللاسلكي وخدمة الانترنت ذات السرعة الفائقة "ADSL" (التي تعتمد على خط ثابت) واللذان يشهدان طلبا وانتشارا واسعا اليوم.

2- الانترنيت

شهدت سوق الانترنت نموا معتبرا إبتداءا من سنة 2003 نتيجة استخدام الشبكة ذات السرعة الفائقة (ADSL) من قبل المتعامل" ايباد" (EEPAD) ثم من المتعامل" اتصالات الجزائر جواب "DJAWEB" الذي اقترح خدمة فوري سنة 2005 بالإضافة إلى انطلاق مشروع" أسرتك" (حاسوب وصول بالانترنت لكل بيت) في 2005 هذه التطورات ساهمت في ارتفاع معدل ولوج الانترنت، وبالرغم من هذا الارتفاع إلا أنه يظل منخفضا مقارنة بالكثير من دول العالم، غير أن هذا المعدل مرشح إلى الارتفاع سريعا خاصة بانفتاح السوق أمام خدمة الصوت عبر الانترنت والتي تعتبر منافسا مهما للهاتف النقال فقد فتح السوق أمام هذه الخدمة في أجل قصير[1].

بالرغم من الصعوبة التي شهدتها انطلاقة خدمة الصوت عبر الانترنت، إلا أنها مرشحة لتطور معتبر في السنوات المقبلة مثلما حدث في عديد من دول العالم ومن ثم ستنافس بقوة الهاتف النقال، وهو ما يجعل

[1] رحماني يوسف زكريا،مرجع سابق، ص115

مؤسسة موبيليس مستقبلا تحت ضغط وتهديد هذه الخدمة التي من شأنها التأثير على الطلب على منتجاتها وأسعارها ومن ثم موقعها في السوق.

و من برامج خدمة الصوت عبر الأنترنيت الأكثر إستخداما في الجزائر نجد:

- **فايبر "VIBER"**

فايبر بالإنجليزية (Viber) وهو تطبيق يعمل على الهواتف الذكية متعدد المنصات (أندرويد، وios، وبلاك بيري، ووينـدوز فون، وسيمبيان سيريس 40، ووينـدوز، ووماك،ونوكيا)، يتيح للمستخدمين المراسلة الفورية وإجراء مكالمات هاتفية مجانية وإرسال رسائل (نصية، صور، فيديو، صوت) بشكل مجاني إلى أي شخص لديه هذا البرنامج، وهو من تطوير شركة فايبر ميديا يعمل على الشبكات الخلوية (جيل ثالث وجيل رابع) والشبكات اللاسلكية واي–فاي على حد سواء. يتوفر البرنامج بـ 10 لغات من بينها اللغة العربية[1].

و يعتبر تطبيق VIBER منافسا حقيقيا مع تعميم إستخدام الأنترنيت، خاصة وأن هذا الأخير لا يتطلب تسديد أية مستحقات متعلقة بتشغيل التطبيق نفسه.

ثالثا: القوة التفاوضية للزبائن.

تعتبر موبيليس الزبون محور نشاطها وجوهر وجودها، فتنوع رغبات الزبائن وتعددها أكثر فأكثر في ظل البيئة المعاصرة، جعل التحدي الأكبر للمؤسسات الاستجابة لها بطريقة أكثر ملائمة للحفاظ على الحصة السوقية وتوسيعها. وتأثير الزبون الجزائري على موبيليس يزداد يوما بعد يوم منذ انفتاح السوق. فالمنافسة الشديدة بين المتعاملين أعطت خيارات واسعة أمام الزبائن حيث خلقت وفرة في الخدمات المقدمة ذات الجودة العالية والتسعيرات المنخفضة.ونتيجة لذلك وضعت موبيليس كهدف رئيسي لها الحفاظ على مشتركيها وكسب وفاءهم بتوفير شبكة ذات جودة عالية، وتقديم عروض وخدمات إبداعية ومتميزة تستجيب لرغبات الزبائن وتتماشى مع المستوى الكبير لتطلعاتهم كذلك عكفت موبيليس على الاهتمام بزبائنها وكسب ولاءهم سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات من خلال التواصل معهم عبر "مركز خدمة المشتركين" الذي تم إنشاءه منذ 2004 للرد على استفسارات، انشغالات وشكاوي المشتركين طيلة أيام الأسبوع، إلى جانب ذلك تعتبر موبيليس أن مهمتها الرئيسية هي الحفاظ على

[1] موقع الموسوعة الحرة ويكيبيديا https://ar.wikipedia.org أطلع عليه يوم 2018/04/27 على الساعة : 17h20

مصالح مشتركيها وإقناعهم بخدماتها وجذبهم لها،فهي دوما تحاول تمرير رسالة قوية لهم من خلال أنشطتها الاتصالية وخاصة من خلال شعارها "والكل يتكلم" الذي يوحي بأن المؤسسة تعمل وستعمل لمصلحة الزبون بتعميم خدماتها وتكييف عروضها لتتيح للجميع إمكانية الاتصال، وهو ما يعطي انطباعا قويا على أن موبيليس وجدت لخدمة الزبائن ووضعت خصيصا تحت تصرفهم. وتجدر الإشارة أن تكلفة الحفاظ على زبون واحد في مجال الهاتف النقال تكلف 10/1 تكلفة كسب زبون جديد. وهو الأمر الذي أدركته موبيليس فبنت سياساتها على كسب وفاء مشتركيها أولا للحفاظ على مركزها في السوق، ثم اقتناص زبائن جدد لتوسيع حصتها السوقية ثانيا وذلك بتقديم عروض أكثر تنافسية عن طريق توسيع تشكيلة عروضها، تنشيط الكثير من الحملات الترقوية (تخفيض الأسعار، تقديم الهدايا، مضاعفة الأرصدة...)، التعبئة الالكترونية حسب الرغبة، بطاقات تعبئة متنوعة، العديد من الخدمات المجانية...أي أنها سعت لخلق مزايا تنافسية قوية لتحافظ على زبائنها وتحول قوة ضغطهم ومساومتهم إلى مفتاح نجاح وتفوق أمام المنافسة[1].

ورغم أن منتجات المتعاملين نمطية ومتقاربة في مستوى الجودة، ومع سهولة التحول من متعامل لأخر، فإن هذا لا يحفز على تشكيل قوة تفاوضية لدى المشترين، وبذلك لا يشكلون تهديدا، خاصة أن عدد المتعاملين منخفض مقارنة بعدد المشترين، والإنخفاض المستمر في الأسعار جاء نتيجة لظروف المنافسة وشبه إنعدام البدائل وليس نتيجة لقدرة المشترين على المساومة[2].

رابعا: المنافسون المحتملون (الداخلون المحتملون) .

تعتبر هذه القوة ذات التغير الجذري، ففي حين كانت مؤسسة البريد والمواصلات تنفرد بالسوق وتحتكره بدأ المتعاملون بالدخول أوراسكوم تيليكوم ثم الوطنية للاتصالات من خلال فرعيهما :جيزي ونجمة على التوالي، بالتالي أصبح القطاع يتميز باحتكار القلة.وأهم ما يميز هذا القطاع أيضا هو تمتعه بحواجز قانونية للدخول، إذ لا يمكن لمتعامل محتمل من الدخول دون قرار من وزارة البريد والتكنولوجيات الإعلام والاتصال، بعد إجراء دراسات للسوق واحتياجاته، وتفويض سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بالإعلان عن مناقصة عامة وفق شروط محددة وتقديم رخصة الاستعمال للشركة التي تقدم أفضل العروض من ناحية حجم الاستثمار والآجال وغيرها من الشروط وتكون مدة هذه الرخص 15سنة،

[1] رحماني يوسف زكريا،مرجع سابق، ص118
[2] رحماني يوسف زكريا،مرجع سابق، ص118

كما أن دفاتر الشروط للحصول على الرخص تتضمن أيضا تحديد الآجال التي يسمح فيها بدخول متعامل جديد للسوق، نظرا للاستثمارات الضخمة التي يتطلبها دخول متعامل جديد.

يمكننا القول لن المنافسين المحتملين لا يشكلون ضغطا حقيقيا، لأن هناك عوائق للدخول متعلقة بقرارات الحكومة على شكل رخص يجعل من تهديد هؤلاء ضعيف نسبيا، لكن رغم ذلك فإن السوق الجزائرية تشكل فرص إستثمارية أمام العديد من المؤسسات

خامسا: القوة التفاوضية للموردين (صانعي الهواتف النقالة).

تتمثل الإمكانات الحقيقية لأي متعامل في خدمات الهاتف النقال، في حجم التجهيزات اللازمة لضمان جودة التغطية حيث سعى المتعاملون الثلاثة إلى توسيع حجم استثما ارتهم في هذا المجال، حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقديم أفضل خدمة لزبائنهم. يعتبر صانعي الهواتف النقالة من أهم الموردين، باعتبار أن عملية الاتصال كلها تقوم عليها، وقد عرفت الهواتف النقالة تطورا سريعا تبعا لتطور التكنولوجيا المستعملة في تصنيعها، ويتمثل هؤلاء الموردين الذين يوردون قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر ككل وليس موبيليس كمتعامل وحيد في:

- ✓ المورد الصينيHUAWEI
- ✓ المورد الفرنسيALCATEL
- ✓ الموردون الكوريون SAMSUNG و LG
- ✓ المورد الأمريكي APPLE
- ✓ المورد الياباني SONY
- ✓ المورد الفنلندي NOKIA
- ✓ المورد الكنديBLACKBERRY

يقوم هؤلاء الموردون بتجهيز جميع متعاملي شبكة GSM ومختلف التقنيات الواقعة بين شبكتي GSM وتقنيات الجيل الثالث 3Gحيث أن شبكات الـــ GSM تتكون أساسا من المحطات القاعدية للإرسال BTS بالإضافة إلى عدد أقل من محطات المراقبة BSC وعدد جد محدود من مراكز الاتصالMSC.

تشكل منتجات الموردين السابقين منتجات محورية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، هذا من جهة ومن جهة أخرى عدم تركز الموردين في شكل اتحادات الموردين، بالإضافة إلى أن أيا منهم لم يدخل صناعة الشراء، فإن هذا لا يشكل أي ضغط حقيقي، يدفعنا هذا إلى القول أن قوة الموردين على

المساومة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر لا يشكل أي خطر على موبيليس نتيجة اعتبارهم كشركاء، بحكم نقلها لمعارفهم وكفاءاتهم وخبراتهم.

المبحث الثالث : اقتراح مشروع نظام اليقظة الإستراتيجية لموبيليس.

يعتبر إعطاء نموذج لجهاز اليقظة الإستراتيجية كاقتراح أمرا بالغ الأهمية وتوصية تم الخروج بها في هذا البحث مع الأخذ بعين الاعتبار لخصائص موبيليس ومحيطها التنافسي .

و من خلال هذا المبحث, يتم التعرف علي كيفية عمل النظام المقترح لليقظة الإستراتيجية وما يمكن أن يقدمه من ميزات لمؤسس اتصالات الجزار للهاتف النقال موبيليس، وكذا معرفة حركية المعلومات فيه وكيفية مساهمته في إيجاد ميزات تنافسية لموبيليس، وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلي :

- ✓ ركائز مشروع جهاز اليقظة الإستراتيجية لموبيليس.
- ✓ آلية تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية المقترح.
- ✓ تشغيل جهاز يقظة موبيليس ودوره في تحسين ميزاتها التنافسية.

المطلب الأول: ركائز نظام اليقظة الإستراتيجية المقترح.

يتكون جهاز اليقظة الإستراتيجية لموبيليس من ثلاث لجان، واحدة مختصة باليقظة التنافسية وأخرى مختصة باليقظة التكنولوجية أما الثالثة فتختص باليقظة التجارية مكونة في مجملها نظاما متكاملا .

الفرع الأول: لجنة اليقظة التنافسية

تقوم لجنة اليقظة التنافسية بالتعرف علي منافسي موبيليس الحاليين والمحتملين بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة وذلك من خلال جمع المعلومات، ويتم الحصول على هذه المعلومات خاصة من خلال تقارير ونشرات سلطة الضبط، آراء الزبائن، مواقع المنافسين وغيرها من الطرق المشروعة مع تأكيدها على عدم التجسس عليهم، وبالرغم من صعوبة اليقظة التنافسية إلا أن العدد المحدود للمنافسين يساعدها كثيرا في نشاطها ويمكنها من التعرف على مركزها في السوق وتحديد مصادر قوتها وضعفها أمام المنافسين مثلا جودة الشبكة والتغطية مقارنة بجيزي ، والأسعار التنافسية مقارنة بأريدو[1].

[1] رحماني يوسف زكريا،مرجع سابق، ص124.

و تهدف هذه اللجنة إلي معرفة :

- ✓ الاداءات الحالية للمنافسين.
- ✓ إستراتيجية المنافسين .
- ✓ الأهداف الجديدة للمنافسين.
- ✓ قدرات المنافسين.
- ✓ الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين .
- ✓ منتجات المتعاملين وكذا الخدمات المتقدمة ومختلف الشرائح السعرية.
- ✓ تقنيات البيع والتوزيع .
- ✓ البحث والتطوير لتكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة.
- ✓ المراقبة المستمرة لنقاط بيع المتعاملين المنافسين .
- ✓ الاتصال والاحتكاك بالمتعاملين.

الفرع الثاني: لجنة اليقظة التكنولوجية لموبيليس

تعمل لجنة اليقظة التكنولوجية لموبيليس علي بذل جهد واستعمال كل الوسائل المسخرة واستغلال كل ظروف المتاحة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميدان التقنية والتكنولوجية في مجال الاتصلات الخاصة بالهاتف النقال وتعمل هذه للجنة على :

- ✓ جمع المعلومات العلمية التقنية والتكنولوجية واستغلالها في إبداعات تكنولوجية .
- ✓ تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المستخدمة من طرف المنافسين .
- ✓ الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه الاكتشافات العلمية والإبداع في مجال الهاتف النقال التطور الحاصل في طرق ة أساليب الصنع وهندسة الخدمات والعروض الجديدة مواقع الاتصال الخاصة بالمتعاملين وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من :
- ✓ هيئات البحث العلمي والجامعات من خلال الاتصالات المباشرة والمستمرة المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات أطروحات البحث الحالية والتي تختص بقطاع الاتصالات والإلكترونيك
- ✓ الدراسة الدورية لكل البراءة التي التي لها علاقة بقطاع الهاتف النقال

- ✓ بنوك المعلومات
- ✓ الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني المختص في تكنولوجيا الاتصال.

موبيليس بحاجة ماسة للمعلومات للتمكن من مسايرة هذا التطور ولتقيم وضعها إزاء التكنولوجيا وزيادة إبداعها فيما تقدمه من خدمات، وغالبا ما يتم رصد التكنولوجيا الجديدة في السوق سواء تعلقت بالمنتجات أو بأساليب الإنتاج، وكذا المؤسسات الرائدة في هذا المجال لاقتناص فرص التحالف معها إن اقتضت الضرورة كما يتم التعرف على تقنيات زيادة قدرة الشبكة وجودتها وآخر ما تم التوصل له في مجال الشبكات والهواتف النقالة.

إضافة إلى هذا تسعى موبيليس لمعرفة مدى تطور التكنولوجيات المستعملة من المنافسين وآخر ما تم إطلاقه من تجديدات ومنتجات، وهذا حتى تتمكن من التفوق عليها من خلال ما تم جمعه من معلومات تكنولوجية تعتمد عليها خلية أو مصلحة متخصصة لتقديم عروض وخدمات ذات جودة وتكنولوجيا عالية وأكثر تنافسية[1].

الفرع الثالث: لجنة اليقظة التجارية لموبيليس

تهتم هذه اللجنة بالزبائن بالدرجة الأولى والنشاطات التجارية للمنافسين، ومختلف موردي الأجهزة المختصة بالهاتف النقال، لذا تهتم هذه اللجنة بمراقبة ودراسة ما يلي :

- ✓ احتياجات الزبائن علي مدى البعيد وكذا تطور العلاقة بين الزبائن وموبيليس.
- ✓ الموردون من خلال تتبع تطور المنتجات الجديدة، وتطور العلاقة بين الموردين ومختلف المتعاملين في سوق الهاتف النقال، ودراسة إمكانية انتقاء التوريد الذي تحتاجه بأقل تكلفة.
- ✓ سوق العمل، بتتبع تطور عرض المهارات الجديدة، تطور سعر اليد العاملة وحجم مبيعات المتعاملين من خلال المراقبة الدائمة لنشراتهم المنشورة علي مواقعهم الالكترونية، وكذا مختلف نشاطاتهم التجارية.

و يمكن لهذه اللجنة الاعتماد في القيام باهتماماتها المشار إليها أعلاه على ما يلي :

- ✓ دراسة تقارير الهيئات الاقتصادية بما فيها الوزارية المختصة في مجال الاتصالات والهاتف النقال في الجزائر من وزارة العمل، المجلس الاقتصادي الاجتماعي، سلطة الضبط للبريد والمواصلات وكذا الدراسات الجامعية المنشورة في الجامعات.

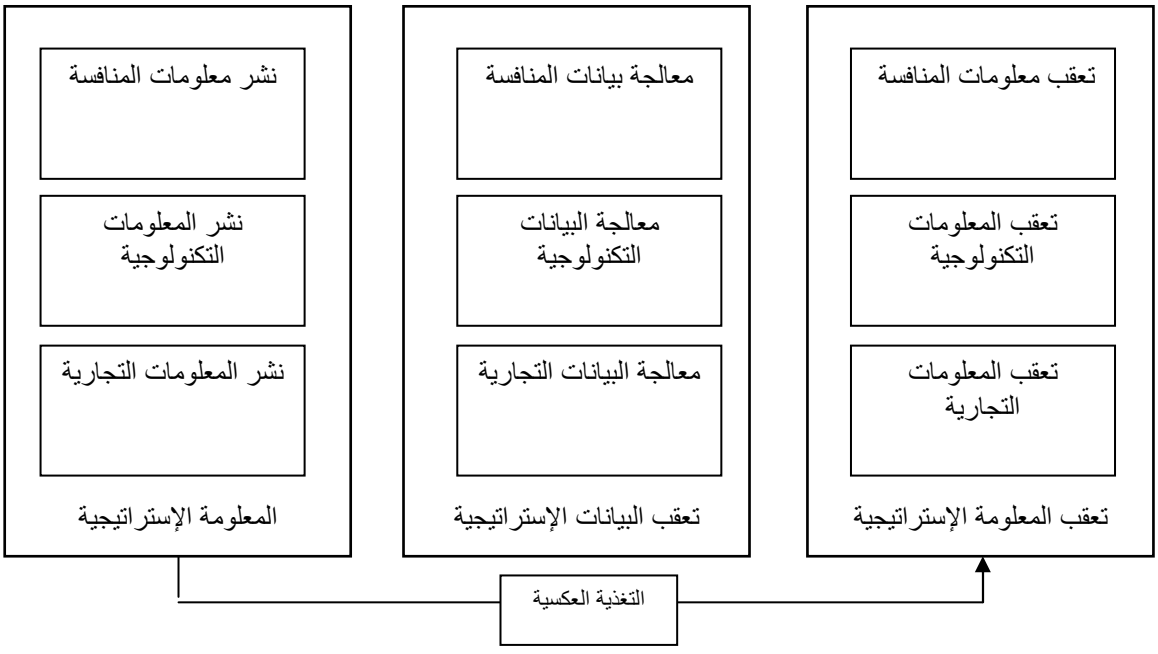
[1] رحماني يوسف زكريا،مرجع سابق، ص125.

- ✓ تقارير البائعين.
- ✓ إحصاء المبيعات وذلك بدراسة تطور رقم الأعمال وكذا الكميات المباعة والوقوف على اتجاه المنتوج العام مما يسمح بإجراء مختلف التنبؤات وتصور صيرورة المبيعات والمبيعات والمنتوج مستقبلا، كما تمكن إحصاءات المبيعات من توضيح توزع مبيعات المؤسسة حسب المناطق الجغرافية، حسب نقاط البيع حسب الفترة الزمنية، حسب المنتوج وحسب فئات التوزيع.

وما يمكن إضافته والإشارة إليه وهو العمل المتكامل بين اللجان الثلاث المشار إليها سابقا مكونة باجتماعها جهازا متكاملا لليقظة الإستراتيجية لموبيليس، حيث كل لجنة مكونة من خلية التعقب للمعلومات الخاصة بها، خلية خاصة بمعالجة البيانات المتحصل عليها وخلية ثالثة تنشر المعلومات المستخلصة من عملية المعالجة حيث توجد عملية تغذية عكسية فيما بين الخلايا الثلاث .

كما أن كل لجنة من اللجان الثلاث في اتصال دائم ومستمر مع نظيرتيها ما ينشا عنه جو تعاوني وتشاركي في هذا الجهاز المقترح والشكل أدناه يمثل المخطط النموذجي للجهاز المقترح لموبيليس .

الشكل رقم (3-18) : المخطط النموذجي لجهاز اليقظة الإستراتيجية المقترح لموبيليس.



المصدر : من إعداد الطلبة.

المطلب الثاني: آلية تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية المقترح

يتم التعرف على النظام المقترح لليقظة الإستراتيجية بمعرفة مختلف الوظائف والعمليات لهذا الجهاز، وكذا حركية المعلومات فيه وكيفية مساهمته في إيجاد ميزات تنافسية لموبيليس.

أولا: استعمال المعلومات

يتم استعمال المعلومات من طرف المديريات المكونة لتنظيم موبيليس، حيث تقوم من خلال مديرها بإعطاء المواضيع والمتعاملين من اجل الحصول على معلومات تخصهم، فكل من مسؤولي المديريات التالية :

- ✓ المديرية التجارية والتسويقية.
- ✓ المديرية التقنية .
- ✓ مديرية نظام المعلومات .
- ✓ مديرية المالية والمحاسبة.
- ✓ مديرية الشوؤن العامة .
- ✓ مديرية الموارد المالية .
- ✓ المديرية الجهوية .
- ✓ مديرية الجودة .
- ✓ مديرية التدقيق والمراجعة .
- ✓ مديرية التنسيق بين المشاريع .

يترأسهم الرئيس المدير العام لموبيليس بالإضافة إلي الهيكل الاستشاري المرتبط مباشرة بالرئيس المدير العام ،يجتمعون بفريق اليقظة الإستراتيجية ويتحاورون ،حيث يقدم كل منهم آراءه حول ما يهم المؤسسة ككل ،واحتياجات هياكلها من المعلومات ذات الصفة التوقعية .

ثانيا: إستهداف المواضيع والمتعاملين

يتم تحديد المواضيع الراهنة وكذا المتعاملين الذين يمكن ان يغيروا ويؤثروا في مستقبل موبيليس ففي هذه العملية يقوم الفريق بتحديد الهدف من وظيفة اليقظة الإستراتيجية أي تعيين كل المواضيع والأمور التي تهم موبيليس وكذا المتعاملين في السوق الذي يمكنهم التأثير عليها، والجدول التالي بين ذلك.

الجدول رقم (3-6) : إهتمامات موبيليس.

المتعامل	الموضوع
اوبتيموم تيليكوم الجزائر	كل الأمور المتعلقة بالمنافسة
	كل الأمور المتعلقة بتكنولوجيا الاتصال
	كل ما يتعلق بالميدان التجاري
وطنية تيليكوم	كل الأمور المتعلقة بالمنافسة
	كل الأمور المتعلقة بتكنولوجيا الاتصال
	كل ما يتعلق بالميدان التجاري
سلطة الضبط للبريد والمواصلات	الصفقات الممنوحة، حواجز الدخول والخروج الإدارية
المتعاملين في الأجهزة المتعلقة بالهاتف النقال	الصفقات وكذا سلسلة منتجاتهم مع تسعيرها
أهم المتعاملين في الدول الأجنبية	كل ما يتعلق بقدرتهم التنافسية
	التقنية التكنولوجية المستخدمة

المصدر: من إعداد الطلبة.

ثالثا: تعقب المعلومات في محيط موبيليس.

يقوم منشطو اليقظة بإعلام كافة الفريق بما يستهدفه فريقهم من مواضيع ومتعاملين ومن ثم وتوزيع المهام على المتعقيبين كل حسب اختصاصه .

وهذه المتطلبات التي يجب ان تتوفر في المتعقبين :

- القدرة على تحليل والحوصلة .
- الطموحات العالية، الحيوية .
- القدرة العالية على العمل الجماعي .
- المعرفة التامة بالمواضيع والمتعاملين المستهدفين.
- معرفة مصادر المعلومات وكيفية تحصيل المعلومات التي تهم المؤسسة .

ويتم تزويد كل المتعقبين بأدوات وأجهزة تساعدهم على القيام بتعقب المعلومات من هواتف نقالة ومستندات وسجلات لكل المتعقبين وأجهزة الكمبيوتر – لجمع المعلومات لا غير – للمتعبين المستقرين وكل ما يرتبط بهذه الأجهزة من اجهزة تساعد على الدخول لقواعد البيانات المتاحة.

رابعا: إنتقاء المعلومات المجمعة

يتم انتقاء المعلومات بعد التحصل عليها ، حيث يقوم المتعقبون الميدانيون بالانتقاء على أرض الميدان بمفردهم ، اما المتعقبون المستقرون فينتقون انتقاء أوليا، ثم يقوم خبير بانتقاء ماهو أصلح كون المتعقبين الميدانيين في ارض تتميز بقلة كثافة المعلومات مقارنة بقواعد البيانات التي يدخله المتعقبون المستقرون، ويكون الانتقاء بحسب المواضيع والمتعاملين المستهدفين.

خامسا: مرور المعلومات

يتم تمرير المعلومات الكاملة نحو التخزين والقاعدة المعرفية، حيث يمكن لمختلف مستويات موبيليس الدخول لهذه القاعدة واخذ ما يلزمها من معلومات، اما المعلومات المحتلة ذات الصفة التوقعية فهي معلومات ناقصة، اذ يتم ارسالها نحو مصلحة معالجة المعلومات والتي من شانها اعطاء معنى للمعلومات المجمع.

سادسا: التخزين في القاعدة المعرفية لجهاز يقظة موبيليس

يتم تخزين المعلومات في شكل حفظ رسمي والذي يقوم به شخص مكلف بذلك، حيث يمكن ان يكون منشط اليقظة، والذي يقوم بتصنيف هذه المعلومات وفق ما يستهدفه نظام اليقظة، المساعدة على ذلك فيمكن الاستعانة بالجدول التالي:

الجدول رقم (3–7): نموذج تصنيف المعلومات.

المتعامل	الموضوع	المعلومات المتلقاة	المتصدر

المصدر: من إعداد الطلبة.

سابعا: معالجة البيانات

يجب على المؤسسة موبيليس أن تولي اهتماما كبيرا لمعالجة البيانات ، لذا وجب علي القائمين على هذه العملية ا تتوفر فيهم الشروط التالية :

- ✓ الشهادة المتعلقة في اختصاص الذي تتم فيه المعالجة.
- ✓ القدرة على التحليل والحوصلة وإعداد التقارير.
- ✓ القدرة العالية على العمل الجماعي.

فبربط هذه المعلومات مع بعضها يمكن الخروج بمعلومة كاملة ما يمكن موبيليس من تحسين وضعها التنافسي ، لذا ورجوعا إلي المتعقبين وجب عليهم جمع الكثير من الإشارات الضعيفة التي في الظاهر ليس لها أي معنى .

ثامنا: نشر المعلومات

تستفيد موبيليس – من خلال هذه العملية – مما تم تجميعه ومعالجته من فريقها المختص باليقظة ومن ثم يقوم مسؤول التخزين بتوزيع المعلومات على أفراد موبيليس، وذلك باستعمال الجدول الموالي :

الجدول رقم (3–8) : نموذج نشر المعلومات .

المواضيع	المتعاملون	المعلومات	المستوى المعني بالموضوع
	المتعامل الأول		
	المتعامل الثاني		
	المتعامل الثالث		
	المتعامل الرابع		

المصدر: من إعداد الطلبة.

تاسعا: قياس النتائج

وهي عبارة عن مرحلة تقييمية لأداء نظام اليقظة في موبيليس التي تبنى على مؤشرات معينة وذلك بقياس جودة المعلومات، كما تقوم هذه المرحلة بتقييم الأفراد المتدخلة في نظام اليقظة خصوصا المتعقبين، وبعد هذا يمكن اقتراح المسارات الواجب تحسينها وتطويرها والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (3-9) : المسارات الواجبة التطور والتحسين.

	اليقظة التجارية	اليقظة التنافسية	اليقظة التكنولوجية
نمط الادارة والتسيير			
صياغة اليقظة			
مصدر المعلومات			
ارسال المعلومة			
الاستخدمات الاستراتيجية			
تحفيز اعضاء اليقظة			

المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثالث: سبل تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجيةالمقترح.

و هنا يتم الوصول إلى انه يجب على لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس أن تدرك جيدا أهمية نظام اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية لها، وضرورة العمل على تشغيل، تنشيط وتطوير هذا الجهاز بصفة دائمة ومتكررة، والمعرفة الجيدة للعلاقة المكملة بينه وبين قوة المنافسة.

الفرع الأول: تنشيط جهاز اليقظة الإستراتيجية لموبيليس

يكون تنشيط جهاز اليقظة الإستراتيجية لموبيليس من خلال إعطاء الدعم المادي والمعنوي لكافة أعضاء الفريق المسندة له مهام الإشراف على هذا الجهاز كي يقوم كل من المتعقبين والمعالجين بالتفاني في عملهم، وما يعود على موبيليس بالفائدة كما يتم من خلال هذه العملية اقتراح مصادر جديدة للمعلومات والوقوف على استفادة موبيليس بالفائدة من معلومات اليقظة الإستراتيجية فعليا ومن ثم العمل الدائم على تطوير مردود هذا الجهاز، وعليه وجب على القائم بعملية التنشيط القيام بالمهام التالية:

- ✓ العمل باستمرار على جمع المعلومات.
- ✓ إصدار حوليات دورية تبني وضعية سوق الاتصالات والمنطقة المحيطة بها.
- ✓ القيام بتجارب على منتجات المنافسين ومقارنتها مع منتجات موبيليس.
- ✓ الإجابة على التساؤلات المتعلقة بالوضعية التنافسية مثل: عمولات التوزيع، حصة البيع ومستوى الأسعار ... الخ.

الفرع الثاني: جهاز اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية لموبيليس.

في ظل التحولات البيئية التي يعيشها قطاع الاتصالات في الجزائر ومع التطور التكنولوجي البحث المستمر في المجلات الاقتصادية النشيطة وذات القيمة، أصبحت القدرة التنافسية أمرا حتميا وفي المدى القصير، لذا فمن المهم ان تعمل موبيليس بتيقظ كامل وتطبيق برنامجا لليقظة الإستراتيجية، نظرا للميزات الممكن أن يحقق لها هذا الجهاز، حيث يؤثر السير الحسن لعمله ايجابيا على موبيليس وعلى نشاطها من خلال البحث والتطور.

ومن الجدير بالذكر أن للمعلومة قيمة بالغة في وضع جهاز اليقظة الإستراتيجية، هذا لمساهمتها في استخراج النتائج التي تحتاجها موبيليس وباستطاعتها ان تنمي العديد من مزاياها التنافسية .

ومن أهم المزايا التي تحققها اليقظة الإستراتيجية لموبيليس ما يلي :

- ✓ المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.
- ✓ الوعي في إتخاذ القرارات.
- ✓ اكتساب موقع قوة من اجل طرح منتجاتها وخدماتها في السوق.
- ✓ امتلاك أحسن التكنولوجيات الي تخص الاتصالات.
- ✓ الزيادة في روح التعاون في أنفس عمال موبيليس.
- ✓ الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات.
- ✓ ضمان الاستجابة الجيدة لإحتياجات الزبائن وتحسين العلاقة معهم.
- ✓ امتلاك موارد بشرية فريدة وعالية الكفاءة مقارنة مع منافسيها.

خاتمة الفصل الثالث

مما تقدم تمت دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، خاصة البيئة الداخلية والخارجية بغرض الوصول إلى الإستراتيجية أو التوليفة المثلى للإستراتيجيات لمواجهة تغيرات المحيط وظروف المنافسة الحادة التي يفرضها السوق، مما يستوجب تدعيم جهاز لليقظة الإستراتيجية وهو ما تم إقتراحه على مؤسسة موبيليس كنموذج للمؤسسة الخدمية الجزائرية، وذلك بهدف إكتساب مرونة وفعالية في الأداء، ما يضمن لها مركزا تنافسيا أفضل، وبالتالي تحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة.

إذن جهاز اليقظة الإستراتيجية المقترح يعتبر ذو أهمية بالغة لأي مؤسسة وتوصية تم الخروج بها في هذا الفصل.