الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف المعالم والمضامين المتعلقة بالخدمة والمزايا التنافسية وجودة الخدمة وكيفية تقييمها، وحتى لاتبقى الدراسة منحصرة في الجانب النظري، إرتأينا تدعيمها بالجانب التطبيقي الذي سنحاول من خلاله إسقاط مختلف جوانب القسم النظري على الواقع العملي لإتصالات الجزائر (وبصفة خاصة فرع موبيليس) بإعتبارها من بين القطاعات في الجزائر التي تشهد نموا كبيرا ومنافسة شديدة حيث تنشط في هذا المجال مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية، الأمر الذي يجعلها في حاجة دائمة للإبداع وتنمية وتطوير الميزة التنافسية حتى تستمر وتنجح أمام المنافسين، ولن يتأتى لها ذلك مالم تقم بتطوير جودة خدماتها؛

لذا سيتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

- نظرة عامة حول إتصالات الجزائر وفرع موبيليس؛
- واقع الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس؛
- تقييم أثر جودة الخدمة على الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس.

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة إتصالات الجزائر وفرع موبيليس:

حدثت تغيرات سريعة في البيئة الإقتصادية الجزائرية للمؤسسات وخاصة في مجال الإتصالات التي شهدت تغير وتطور سريع ومنافسة شرسة خاصة بعد دخول مؤسسات أجنبية لهذا السوق، حيث لعبت هذه الأخيرة دورا هاما في التطور الإجتماعي والإقتصادي للبلد وفيما يلي سنقوم بعرض المطالب التالية:

- لمحة عن مؤسسة إتصالات الجزائر؛
- تقديم عام لمؤسسة موبيليس؛
- الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة إتصالات الجزائر:

1- نشأة وتعريف مؤسسة إتصالات الجزائر:

1-1- نشأة المؤسسة:

نشأت شركة إتصالات الجزائر بموجب القرار الوزاري رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق باستقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذالك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

1-2- تعريف المؤسسة:

هي مؤسسة إقتصادية عمومية بدأت نشاطها رسميا في 01 جانفي 2003، وهي عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083 وهي تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

2- مهام وأهداف المؤسسة:

2-1- مهام المؤسسة: تتمحور مهامها حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

- إنشاء واستثمار وتسير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

2-2- أهدافها:

سطرت اتصالات الجزائر في برنامجها مند البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي:

- الجودة؛
- الفعالية ؛
- نوعية الخدمات.

3- فروع مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشات لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات .فقد تم إنشاء كل من:

1-3- فرع اتصالات الجزائر"موبيليس :"مختص في الهاتف الخلوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعامي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10ملايين مشترك.

2-3- اتصالات الجزائر للأنترنت "جواب "مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذوالسرعة الفائقة .

و للإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مربوطة حاليا شبكات الأنترانات Intranet بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب."

3-3- اتصالات الجزائر الفضائية :المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة موبيليس:

1- تعريف وإلتزامات مؤسسة موبيليس:

1-1- تعريف مؤسسة موبيليس:

هي فرع من شركة إتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، حصلت على إستقلاليتها في أوت 2003 لتشكل شركة ذات أسهم براس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال. موبيليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائنها، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد " أينما كنتم".

2-1- إلتزامات موبيليس:[1]

- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية؛
- ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة؛
- إقتراح عروض بسيطة واضحة وشفافة دون أي مفاجآت؛
- التحسين المستمر للمنتوجات، الخدمات والتكنولوجيات المستعملة؛
- الإصغاء المستمر للمشتركين والإستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى؛
- الإبداع المستمر، وذلك بالإعتماد على آخر التكنولوجيات وتكييف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات؛
- الوفاء بكل الوعود.

2- أهداف ومبادئ مؤسسة موبيليس:

2-1- أهدافها:

تسعى موبيليس، منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها[2] :

- الزيادة في عدد المشتركين وإسترجاع الحصص السوقية؛
- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 95% من السكان في الجزائر؛
- إستعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة وتصدر قمة السوق؛
- أن تكون موبيليس المتعامل المتعدد الوسائط الحقيقي بتوسيع نظام EDGE وبتعميم إستعمال خدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS.
- أن تكون موبيليس المتعامل الشريك لكل المؤسسات؛
- تنمية الشبكة التجارية؛
- الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية وسياسة إتصالية فعالة؛
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.

2-2- مبادئها:[3]

- العمل من أجل خلق ثروات وبعث التقدم؛
- حماية مصالح المستخلك الجزائري؛
- التضامن، النوعية والشفافية؛

---

[1]- جريدة موبيليس، العدد الأول، ص: 7.
[2] - نفس المرجع السابق، ص: 7.
[3] - نفس المرجع السابق، ص: 7.

- روح الجماعة، الأمانة وإحترام الإلتزامات؛
- الأخلاق، الإبداع والجودة؛
- العمل المتقن؛ الإستحقاق والصدق.

- **المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس**

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة، وكذا المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرق وقنوات الإتصال الرسمية داخل المؤسسة، لذا يجب أن نعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس وذلك بالتطرق إلى أهم الوظائف والأقسام التي يحتوي عليها:

الشكل رقم «»: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: جريدة موبيليس، العدد الأول، جوان 2006، ص: 7.

1- مديريات المؤسسة:

تضم موبيليس سبع مديريات رئيسية:

1-1- مديرية الموارد البشرية: هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة.

2-1- مديرية المالية: ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها.

3-1- مديرية العلامة والإتصال: تولي المؤسسة إهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد للعلامة وللإتصال مديرية خاصة بهما منفصلة عن مديرية التسويق وهذه المديرية تهتم بتطوير العلامة والإستراتيجيات الإتصالية للمؤسسة.

4-1- مديرية الإستراتيجية: تهتم بشؤون الإستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة.

5-1- مديرية النظام المعلوماتي: تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزود المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة.

6-1- مديرية صفقات الشركة: تهتم بالصفقات وعقود الشراكة أو العقود التي يبرم مع الشلاكات الأخرى.

7-1- المديريات الجهوية: مهمتها الإشراف على تسيير المديريات الجهوية الثمانية المنتشرة عبر التراب الوطني (الوسط، ورقلة، طسيف، قسنطينة، عنابة، الشلف، وهران، بشار).

2- أقسام المؤسسة:

إلى جانب المديريات المذكورة أعلاه يشتمل الهيكل التنظيمي لموبيليس على الأقسام العملية التالية:

1-2- الديوان: ويضم كل من المستشار التقني ومستشار الموارد البشرية والمستشار المالي والمستشار القانوني والمساعدة الرئيسية

2-2- قسم الشؤون الداخلية: وهو يهتم بتسيير مختلف العمليات المتعلقة بتوفير كل الإمكانيات وتخصيصها، وكذا مراقبة الأداء والإنتاج لضمان توافقها مع معايير النوعية المعمول بها دوليا.

3-2- قسم السوق العمومية: وهي تعمل على إعداد وتنسيق مختلف الأنشكة التسويقية وكذلك رسم وتطوير السياسات الكفيلة بإيصال منتجات مناسبة للزبائن في الوقت والمكان المناسب، إضافة إلى السعي لتوطيد العلاقة مع الزبائن لكسب ولائهم سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات.

4-2- قسم تقنيات الشبكة والخدمات: وهو مكلف بضمان الإتغلال الأمثل للشبكة وذلك بمراقبة سير الخدمات عبر الشبكة، صيانتها وإعادة ربطها عند الخلل، بالإضافة لمتابعة مشاريع وعمليات تطوير الشبكة وتوسيعها. وهي تحتوي على كل من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية.

المبحث الثاني: واقع الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس

منذ إنشاء مؤسسة موبيليس كان هدفها الرئيسي كسب ثقة العميل الجزائري، لأنها تعمل في وسط شديد المنافسة من قبل متعاملين أجنبيين آخرين، وحتى تحافظ على مكانتها في السوق وجب عليها تحقيق مزايا تنافسية وتوفير أفضل الخدمات، حيث تقدم موبيليس تشكيلة من الخدمات تسعى من ورائها إلى تلبية احتياجات عملائها بحيث يمكن للعملاء الإختيار بين أكثر من عرض بما يتوافق مع إمكانياتهم المادية ورغباتهم. وعلية سيتم التطرق في هذا المبحث إلى:

- عروض وخدمات مؤسسة موبيليس؛
- تشخيص البيئة التنافسية لمؤسسة موبيليس؛
- تحليل المزايا التنافسية لموبيليس.

المطلب الأول: عروض و خدمات مؤسسسة موبيليس:

تتميز شركة موبيليس بخدمات متنوعة و مختلفة تتناسب مع التقدم التكنولوجي، و المنافسة الحرة المتواجدة في سوق الاتصالات الجزائرية، و مع ذلك فهي تشكي من بعض النقائص التي تعتبر مهمة لدى المستهلك،و سوف نتطرقفي مطلبنا هذا إلى خدمات وعروض موبيليس.

1- عروض المؤسسة:

1-1- عروض الدفع البعدي offres postpayées:

في هذا النوع من العروض لا يقوم الزبون بدفع قيمة المكالمات التي يجريها إلا بعد أنتهاء المدة المخصصة لكل عرض وذلك ن طريق فاتورة ، ويشمل هذا النوع من العروض الأنواع التالية:

1-1-1- عرض الإشتراك العادي:

ويعتبر أول عرض إشتراك لموبيليس ومن خلاله يقوم العميل بإجراء كل مكالماته بحرية، وبعدها يدفع قيمة ما إستهلكه من مكالمات بواسطة الفاتورة، وتكون الفاتورة كل شهرين بدون تسبيق، ويتيح هذا العرض الإستفادة من العديد من الخدمات.

1-1-2- العرض الجزافي Forfait

تقدم موبيليس لعملائها عرض جزافي في أربع صيغ مختلفة على التوالي (2ساعة، 4ساعات، 6 ساعات، 8 ساعات)، ويمكن لعملاء المؤسسة الإتصال بكل حرية وبأقل تكلفة، وما عليهم إلا إختيار الصيغة

التي تناسبهم أكثر من بين تشكيلة الصيغ المقترحة. كما يقدم هذا العرض للعملاء أيضا اتصالات غير محدودة ومجانية نحو رقم أو رقمين مفضلين بشرط أن تكون الأرقام المفضلة لعملاء موبيليس أيضا.

1-1-3- عرض المؤسسات flotte :

إن عرض Flotte هو عرض موجه ابلدرجة الأولى للمؤسسات ويمكن الإستفادة من هذا العرض بالإشتراك على الأقل في 9 خطوط، وتنخفض أسعار هذا العرض كلما زادت الخطوط المستعملة من طرف المؤسسة، وقد تم الإعلان عن إنطلاقه في مارس 2005.

1-2- عروض الدفع المسبق offres prépayées:

في هذا النوع من العروض يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقا، وقد قدمت موبيليس العروض التالية:

1-2-1- عروض موبيليس البطاقة Mobilis la carte:

موبيليس البطاقة عبارة عن عرض يسمح بالحصول على خط هاتف بدون دفع إشتراك شهري، حيث يتم دفع ما يتم إستهلاكه فعليا، وقد تم الإعلان عن إطلاق هذا العرض في أوت 2004، ويتميز هذا العرض بمدة صلاحية غير محدودة بشرط إجراء أو إستقبال مكالمة أو رسالة قصيرة في مدة ثلاثة أشهر، ويتميز أيضا بتسعيرة موحدة بالنسة لجميع الشبكات بالإضافة إلى إمتيازات حسب الرصيد.

1-2-2- عروض موبيلايت mobilight:

اقترحت موبيليس هذا العرض حتى تتكيف مع الإمكانيات المادية لعملائها، حيث قدمت من خلال هذا العرض أسعارا منخفضة للمكالمات وكذا رسائل sms من موبيليس إلى موبيليس، وقد تم الإعلان عن إطلاقه في مارس 2005، ويقدم هذا العرض نفس الخدمات المقدمة في صرض موبيليس البطاقة ولكن يختلف عنه في التسعيرة.

1-2-3- موبيبوست mobipost:

هذا العرض موجه لأصحاب الحساب البريدي الجاري الدائمين، وهو يأخذ ثلاث أشكال: الأخضر 1200 دج للشهر، الأصفر 2000 دج للشهر، والأحمر 3000 دج للشهر وهو يعتمد على الإقتطاع الآلي لنفس

القيمة من الحساب الجاري البريدي تبعا للشكل المختار ليعبء بريده الهاتفي به، وإذا تمت الدقائق الجزافية المختارة قبل نهاية الشهر، للمستعمل حق تعبئة رصيده من خلال أي بطاقات تعبئة ممكنة.[1]

2- خدمات المؤسسة:[2]

2-1- خدمة رصيدي: وهي خدمة تمكن من الإطلاع على الحساب البريدي الجاري عن طريق خدمة الرسائل القصيرة sms.

2-2- خدمة 644: دمة تسمح بمعرفة كل المكالمات التي فاتتك في حالة ما إذا كان الهتف مغلق أو خارج مجال التغطية.

2-3- خدمة كلمني: تسمح بالإتصال بالمراسل حتى ولو كان الرصيد منعدما، وذلك عن طريق رسالة نصية قصيرة.

2-4- خدمة أرسلي: هي خدمة للتعبئة الإلكترونية تمكن من التحكم بكل حرية في ميزانية المستفيد، عن طريق إختيار الرصيد المراد تعبئته الذي تتراوح قيمته مابين 40 و5000 دج.

2-5- خدمة سلكني: تسمح بتحويل مبالغ من 40 إلى 100 دج من مشترك موبيليس إلى آخر.

2-6- خدمة راسيمو: تمكن خدمة التعبئة الإلكترونية راسيمو من تعبئة الرصيد عن طريق الحساب البريدي الجاري.

2-7- خدمة نغمتي: تسمح للمشترك بإختيار رنة إنتظار للمتصلين به.

2-8- خدمات أخرى: وتشمل كل من:

- **إظهار رقم المتصل** Présentation du Numéro(Clip): حيث يمكن لمستعمل موبيليس معرفة الشخص الذي يتصل به بواسطة هذه الخدمة التي تمكنه من رؤية رقم المتصل.
- **إخفاء الرقم** Appel Masqué(Clir): يمكن للمتصل من موبيليس إخفاء رقمه، وعدم إظهاره لدى اتصاله بشخص أخر (#31# إخفاء مؤقت للرقم).
- **الرسالة الصوتية**Messagerie Vocale : تمكن هذه الخدمة من تحويل و تسجيل المكالمات في حالة عدم وجودك، خارج مجال التغطية، حالة إقفالك لهاتفك..و تحتوي العلبة الصوتية على 20 رسالة صوتية.
- **الاتصال المزدوج** Double Appel : يمكنك بواسطة هذه الخدمة من استقبال مكالمتين في نفس الوقت، أي في حالة اتصال بشخص واحد تستطيع استقبال مكالمة أخرى و جعل احد المتصلين في حالة انتظار.

---

[1] - جريدة موبيليس، العدد 1، ص:4.

[2] - http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/service.php?page=6 13/05/2012 16.47

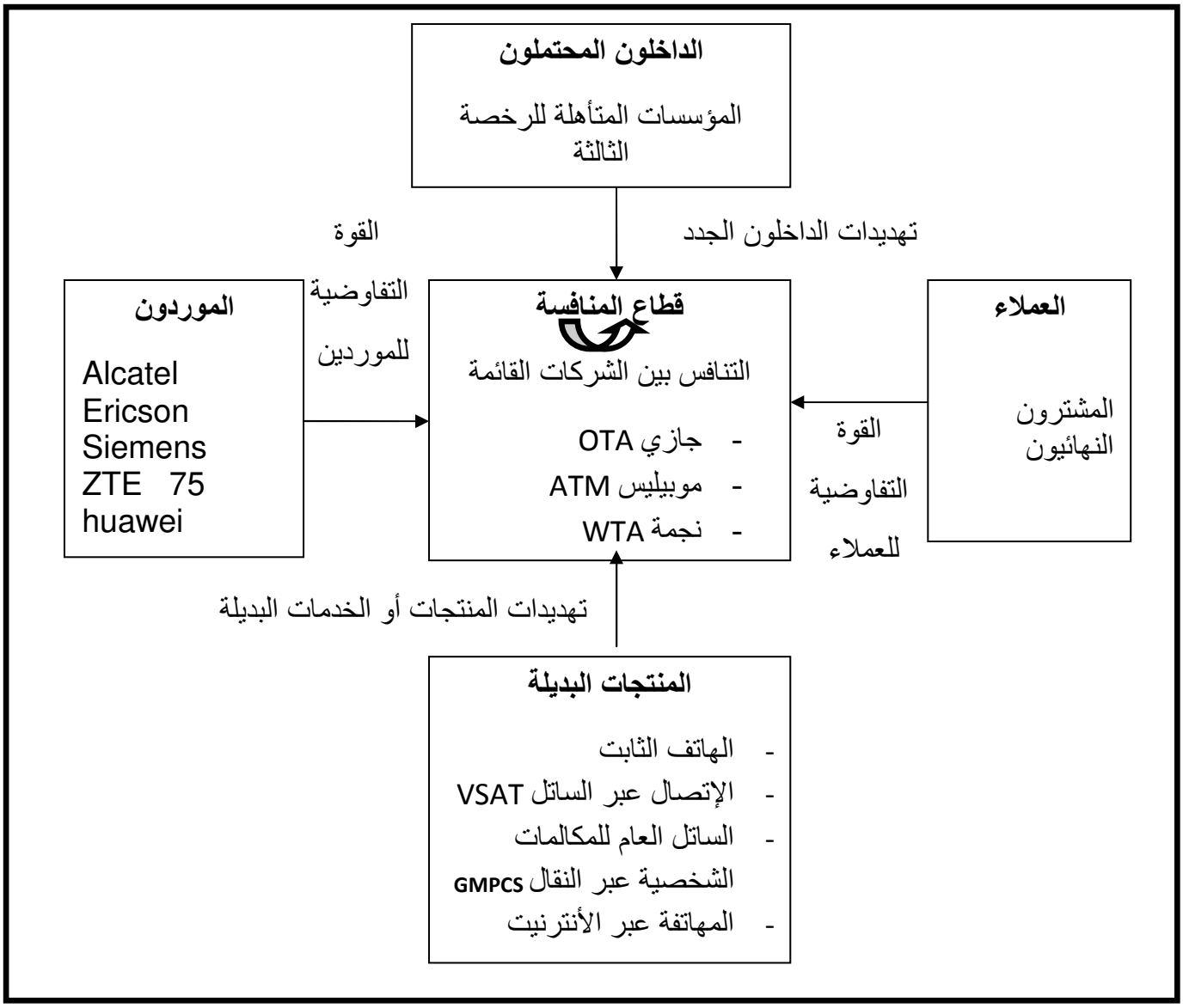
- **تحويل الاتصال** Renvoi D'appel : تمكن هذه الخدمة المستهلك من تحويل اتصالاته إلى هاتف أخر مهما كانت صفته(نقال أو ثابت) و هذا ضمانا من عدم ضياع أي مكالمة.
- **المحاضرة الثلاثية** Conférence A Trois : تمكن هذه الخدمة المستهلك من الاتصال بثلاثة الأشخاص وتكلم معهم في نفس الوقت تماما كالمحاضرة.
- **المكالمات الدولية** Appel Internationaux: تسمح هذه الخدمة باتصال المستهلك إلى مختلف الدول سواء هاتف الثابت أو النقال في أي وقت يريده.
- **الرسالة القصيرة**SMS(Small Message Service): تمكن المتصل من إرسال رسالة صغيرة إلى شخص آخر حيث لا تتعدى الرسالة 160 حرف.
- **الرسالة المصورة** MMS(Multimedia Message Service): و هي خدمة جديدة ضمتها موبيليس ليستطيع الزبون من إرسال صوت أو صورة أو لقطات من فيديو إلى زبون من نفس الشبكة.
- **الرسالة المحسنة** EMS(Enhanced Message Service): تسمح بإرسال رسالة محسنة صغيرة إلى شخص آخر مكونة من شعار أو رمز أو دليل أو صور صغيرة.
- **نظام GPRS** (Global Packet Radio Service): يتمثل في نظام جديد أفضل من GSM بعشر مرات و الذي يتميز بسرعة تحويل المعلومات 40Kbit/Sec.
- **نظام EDGE**: هو نظام جديد أدخل حيز التنفيذ مع تكنولوجيا نظام UMTS، و الذي يتمثل كوسيط بين GPRS وUMTS و يسمح بتحويل المعلومات مرتين أسرع من 144 Kbit/Sec GPRS.
- **نظام الانترنيتNet :** الذي يسمح للزبون بالدخول عبر جهاز النقال إلى مواقع الانترنيت و تحميل صور، رنات، فيديو، العاب،...و غيرها.
- **نظامWap**(Warless Application Protocole): الذي يسمح للزبون من إرسال رسالة اليكترونية E-mail إلى زبون آخر أو الدخول إلى صندوق البريد الاليكتروني الخاص به.
- **تغيير الرقم** Changement de Numéro D'appel: يتمكن الزبون بواسطة هذه الخدمة من تغيير رقمه و هذا بطلب منه في ذلك مع دفع مستحقات (2340 دج).
- **تغيير البطاقة** Changement de Titulaire: يمكن للزبون من استرجاع بطاقة السيم و هذا من جراء سرقة، حدوث عطب بها، أو ضياعها و ذلك بدفع المستحقات اللازمة (1170 دج).

- **الفاتورة المفصلة** Facture Détaillée: يمكن للزبون أن يتحصل على فاتورة مفصلة لخدمة الدفع عن بعد(Mobilis Ligne) تمكنه من معرفة كل ما استهلكه و نوع المكالمات التي قام بها.
- **الفاتورة الاليكترونية**Facture Electronique: التي تمكن الزبون من معرفة مستحقاته بالدخول إلي موقع موبيليس الاليكتروني، و ادخار رقم هاتفه و رقم الفاتورة في خانة الفاتورة.
- **التّجوال الدّولي:** توفّر موبيليس خدمة التجوال الدولي بدون دفع الضمان و لا حتى مصاريف التشغيل.حيث تسمح لمشتركيها المتواجدين خارج الوطن بإجراء وتلقي المكالمات مع الاحتفاظ بنفس الرّقم المستعمل في الجزائر .و بفضل المتعاملين الأجانب العاقدين اتفاقية التجوال الدولي مع موبيليس، سيتمكن زبائنهم من الاتصال عند تواجدهم بالجزائر و ذلك عبر شبكة موبيليس . أما فيما يتعلق بالفاتورة، فسيتم تسييرها انطلاقا من أرضية تسعيرة موبيليس.
- **مكالمات الفيديو**(Visiophonie) تمكن هذه الخدمة من رؤية مراسلك بينما أنت تتحدث إليه، و ذلك عبر شاشة هاتفك النقال أو الثابت بشرط أن يكون من طراز الجيل الثالث.(UMTS)
- **خدمة Streaming:** تستعمل هذه الخدمة لإرسال الصوت و الصّورة بشكل دائم على الهاتف النقال، و ذلك عبر شبكة .UMTS فبفضل تكنولوجيا Streaming، سترسل محتويات لقطات الفيديو بإندفاق مستمر دون أن يتطلّب ذلك وقتًا طويلا أو أيّ تسجيل. كما أنها ستمكنك من مشاهدة الأفلام على هاتفك النّقال .

المطلب الثاني: تشخيص البيئة التنافسية لمؤسسة موبيليس:

يعد نموذج بورتر أداة ملائمة لتحليل البيئة التنافسية لمؤسسة موبيليس، والشكل التالي يوضح نموذج القوى الخمس لبورتر:

الشكل رقم «08»: نموذج القوى الخمس في قطاع الهاتف النقال بالجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة.

1- تهديد الداخلين الجدد:

رغم أن الوافدون المحتملون يبقى أمرا إفتراضيا بالنسة للوضع المستقبلي للمنافسة، إلا أنهم يشكلون في الحالة الفعلية لدخولهم ضغطا حقيقيا ينعكس على هيكل الصناعة وبالتالي على جاذبيتها، إذ أن العوائق مرفقة بقرارات الحكومة على شكل رخص في صمام الأمان الوحيد الذي يجعل من قوة تهديد هؤلاء ضعيفة نسبيا.

من جانب آخر كون السوق فتية ووتيرة نموها عالية، وتزايد عدد سكان الدولة الجزائرية من شأنه أن يغري مؤسسات جديدة للصناعة، أما عن الوافدين المحتمل دخولهم إلى الصناعة فهم المؤسسات التي قدمت

عروضها للحصول على الرخصة الثالثة للهاتف النقال بمعيار GSM (لولا تقدم WTA عليهم بالمبلغ المسدد الذي شكل عائقا أما دخول المتعاملين الآخرين) ومن المحتمل دخولهم لدى طرح الرخصة الرابعة، والجدول التالي يوضح القائمة الإسمية لهذه المؤسسات:

جدول رقم«04»: القائمة الإسمية المودعة لملفات التأهيل المسبق للرخصة الثالثة

التـــرتـــيب	المؤسســـــة	البلـــــد
1	الوطنية للإتصالات	الكويت
2	Turkcel	تركيا
3	MTN	جنوب إفريقيا
4	Invest holding	لبنان
5	Orange	فرنسا
6	Télefonica movilés	اسبانيا
7	إتصالات المغرب	المغرب
8	MSI cellular investement	هولندا
9	Deutsche telekom/detecon	ألمانيا
10	MTC	الكويت

source: arpt, rapport annuel, 2003, p :41.

2- المنافسة بين الشركات القائمة:

وتتمثل في المنافسون المباشرون حيث أن هناك متعاملان أساسيان لمؤسسة موبيليس:

2-1- أوراسكوم لإتصالات الجزائر OTA :

أوراسكوم لإتصالات الجزائر هي عبارة عن شركة مصرية ظهرت في فترة وجيزة وإكتسحت مجال الإتصالات في دول إفريقيا والشرق الأوسط، وتعد أول شركة تنشط في سوق الهاتف النقال بالجزائر، حيث حصلت في جويلية 2001 على الرخصة الثانية من الهاتف النقال في الجزائر بعد منافسة شديدة مع أكبر الشركات العالمية المتخصصة في القطاع وذلك مقابل مبلغ 737 مليون دولار أمريكي.

ودخلت الشركة سوق الإتصالات بالجزائر في 15 فيفري 2002 تحت التسمية التجارية "جازي" الممثلة لشركة أوراسكوم لإتصالات الجزائر وهي شركة ذات أسهم.

2-2- الوطنية لإتصالات الجزائر WTA:

تم تأسيس الوطنية للإتصالات بالكويت سنة 1999، وهي الشركة الخاصة الأكبر في الكويت برأس مال يقدر بأكثر من 10 ملايين دولار، وقذ عرفت الوطنية للإتصالات نموا كبيرا في الشرق الأوسط وكذا دول شمال إفريقيا، وبعد خمس سنوات من إنشائها أصبحت الوطنية تشغل أكثر من نصف سوق الهاتف النقال في الكويت، حيث يوجد في الكويت أكثر من 78% من السكان يشتركون في خدمة الهاتف النقال.

إن الوطنية لإتصالات الجزائر WTA هي فرع من فروع الشركة الكويتية "الوطنية للإتصالات" وقد تحصلت على رخصة الهاتف النقال بالجزائر في ديسمبر 2003 بفضل مناقصة بقيمة 421 مليون دولار، وفي 25 أوت 2004 قامت الوطنية بالطرح التجاري لعلامتها "نجمة" بالمدن الكبرى وهي الآن تنتشر في معظم الولايات الأخرى.

3- تهديد المنتجات والخدمات البديلة:

رغم التأثير الكبير الذي يمارسه المنافسون المباشرون على مؤسسة موبيليس، هناك مصادر تهديد مهمة من شأنها التأثير على مكانتها وتنافسيتها:[1]

3-1- الهاتف الثابت: يعتبر أحد بدائل الهاتف النقال، ويكون بديلا مهما خاصة لذوي الميزانيات المنخفضة وسكان المناطق النائية وذات التغطية المحدودة، كما يفضله الكثيرون أثناء تواجدهم في المنزل أو مكان العمل أو عندما يقومون بمكالمات طويلة. في ظل الإحتكار كانت سوق الهاتف النقال تعاني من التأخر، إذ تميزت بعدد قليل من المشتركين ومعدل ولوج منخفض مقارنة مع الطلب الكبير عليه، غير أن الأخير تراجع أمام منافسة الهاتف النقال الذي أحرز تطور سريعا في فترة وجيزة؛ ورغم ديناميكية الهاتف النقال وموقعه المتميز إزاء البديل الهاتف الثابت، إلا أن مؤسسة موبيليس مطالبة بالتتبع المستمر وتحليل تنافسية هذا البديل وتعامله والتعرف بدقة على منتجاته وأسعاره حتى وإن لم يبدو بديلا تاما، حتى تضمن حصتها السوقية.

3-2- الإتصال عبر الساتل: هي شبكات للمواصلات السلكية واللاسلكية عبر شبكات VSAT تعمل على محطة تدعى HUB تتولى ضمان الربط اللاسلكي مع السواتل، فتح هذا المجال على المنافسة في

[1] - قوفي سعاد، "الملامح التنظيمية والإستراتيجيات التنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9نوفمبر 2010، ص: 5.

سنة 2004، ويتمثل المتعاملون فيها في الآتي: ديفودا الجزائر وهي شبكة تابعة لموناكوتيليكوم، تحصلت على رخصة VSAT في 2004/10/25، بالإضافة إلى أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA تحصلت على الرخصة في 2004/11/28، يتعامل هذا المتعامل وسابقه مع الإحترافيين، أغلبهم من البنوك والشركا الأجنبية والوطنية، والمتعامل الثالث في هذا البديل هو إتصالات الجزائر AT منحت لها الرخصة على سبيل التسوية.

3-3- الساتل العام للمكالمات الشخصية على النقال GMPCS: وهي مختلفة عن شبكات الهاتف المحمول نظرا لإختلاف التكنولوجيا المستعملة، وتخضع لنظام الرخص، عبارة عن نظام للمكالمات بتغطية محلية وإقليمية ودولية، ترتكز على سواتل متحركة أو ثابتة المدار، يمكنه أن يقدم للمشتركين خدمات عديدة خلاف عملة الإتصال، كخدمات الفاكس والرسائل، ونقل المعطيات، وفتح هذا المجال على المنافسة بموجب القانون 2000-03، وقدر عدد مشتركين GMPCS ب 4631 سنة 2003. ويتمثل العارضون فيه: إتصالات الجزائر التي تحصلت على رخصة إستغلال الشبكة بتاريخ 2004/01/24، بالإضافة إلى الشركة الفرنسية للإتصالات السلكية واللاسلكية النقالة عبر الساتل FTMSCA التي تحصلت على الرخصة في نوفمبر 2004. الثريا للإتصالات السلكية واللاسلكية عبر الساتل هي ثالث متعامل في هذا البديل، وهي شركة إماراتية تتواجد في أكثر من 110 دولة، تحصلت على الرخصة في 2004/12/01.

ترتبط هذه التقنية بفئة الدخول المرتفعة، علما أن نظام الرخصة في VSAT وGMPCS يكون لمدة عشر سنوات.

4-3- المهاتفة عبر الأنترنيت: عرف هذا المجال تأخرا نتيجة لإرتفاع أسعار الإتصالات الهاتفية، إضافة إلى إرتفاع تجهيزات الإعلام الآلي، وخضوع الأنترنيت للقطاع العام، وانطلاقا من ماي 2004 أصبح هذا المجال يخضع لنظام الرخصة، وتعني هذه الطريقة بإجراء المكالمات الهاتفية عن طريق إنتقال الصوت عبر الأنترنيت على شكل حزم من المعطيات بسرعة 512 كليوبايت/ثا، وقد تصل إلى 2 ميغا.

ومما سبق يمكننا القول أن حالات الإحلال الأربعة المذكورة سابقا لا تشكل ضغطا حقيقيا لخدمات الموبايل، وهو ما يعكسه عدد المشتركين الذي يظل محدودا إلى حد كبير نسبة إلى الهاتف النقال.

4- القوة التفاوضية للعملاء:

رغم معرفة المشترين وتوفر المعلومات لديهم حول الجودة والكفاءة الحقيقية للمنتج، وكون المنتجات نمطية ومتقاربة في الجودة، ومع سهولة التحول إلى متعامل آخر، خاصة بالنسبة لمستعملي الدفع

المسبق،والإستفادة من العروض الترقوية من كل المتعاملين الثلاثة، فإن هذا كله لا يمثل حافزا، لتشكيل قوة تفاوضية لدى المشترين، فمنذ تحرير القطاع إلى يومنا هذا، نلاحظ أن هناك إنخفاض ملحوظ في أسعار الخدمات، فبعدما كان سعر الخط مسبقا 2970دج في سنة 2004 فقد أصبح اليوم لا يتعدى متوسط سعرها 400 دج، مع منح رصيد أولي قد يعادل أحيانا سعر الشريحة نفسها، في المقابل وبالنظر إلى الأرباح المحققة في هذه الصناعة، فأسعار المكالمات لازالت دون تطلع الزبائن.

إن أخذ أسعار الحصول على الخطوط الهاتفية النقالة بالإنخفاض جاء نتيجة لظروف المنافسة، وليس نتيجة لقوة المشترين على المساومة، إن ضعف هذه الأخيرة جاء نتيجة لشبه انعدام البدائل الفعالة، كما أن تركز عدد المتعاملين مقارنة بالمشترين يضعف من القوة التفاوضية لهم.

5- القوة التفاوضية للموردين:

يتمثل مجهزو هذا القطاع في الجزائر بالمجهو الفرنسي Alcatel، والسويدي Ericson، والألماني Siemens، والمجهزين الصينيين ZTE وLTD huawei technologie.

يقوم هؤلاء المجهزين بتجهيز متعاملي شبكة GSM ومختلف التقنيات الواقعة بين شبكتي GSM وتقنيات الجيل الثالث 3G حيث أن شبكات ال GSM تتكون أساسا من المحطات القاعدية للإرسال BTM ، بالإضافة إلى عدد أقل من محطات المراقبة BSC، وعدد جد محدود من مراكز الإتصال MSC .

تشكل منتجات مجهزي الهاتف النقال السابقين منتجات محورية لمتعاملي القطاع، هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم تركز المجهزين في شكل إتحادات المنتجين، بالإضافة إلى أن أيا منهم لم يدخل صناعة الشراء، فإن هذا لايشكل أي ضغط حقيقي، وهذا يدفعنا إلى القول أن قوة المجهزين على المساومة في قطاع الهاتف النقال الجزائري لا يشكل أي خطر على المتعاملين نتيجة إعتبارهم كشركاء، بحكم نقلهم لمعارفهم وكفاءاتهم وخبراتهم.

المطلب الثالث: تحليل المزايا التنافسية لموبيليس:

1- التعريف بالمزايا التنافسية لمؤسسة موبيليس

تعتبر موبيليس إنفتاح سوق الهاتف النقال أمام المنافسة العامل الرئيسي الذي دفعها إلى الإهتمام بالمزايا التنافسية والسعي لإكتسابها وتنميتها، فكان تصورها للميزة التنافسية على أنها ذلك العنصر الذي

يميزها عن منافسيهان ويخلق قيمة لزبائنها ويحقق لها موقعا إستراتيجيا في السوق. وتمتلك اليوم موبيليس مزايا تنافسية تتمثل في عوامل التفرد التالية:

- التغطية الشاملة التي تصل إلى 96.70% من التراب الوطني؛
- كونها المؤسسة الوحيدة الوطنية في مجالها المدعومة من طرف الدولة (صفة المتعامل الوطني)؛
- خدمة معرفة نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط؛
- عرض موبيبوسط المخصص لزبائن الحسابات البريدية الجارية.

2- نقاط قوة وضعف موبيليس:

حيث تظهر نقاط قوة وضعف موبيليس في الآتي:

2-1- نقـاط القوة لمؤسسة موبيليس :

تتمثل نقاط قوة التي تعتمد عليها في :

- كونها المؤسسة الوحيدة الوطنية في مجالها المدعومة من طرق الدولة .
- مؤسسة ذات تغطية واسعة لشبكة الهاتف النقال وصلت إلى **97.7 %** .
- تموقعها في جميع الولايات مما ساعد في منحها مكانة واسعة وخاصة .
- اعتمادها الكبير على طريقة التوزيع المباشر .
- أسعار المؤسسة تنافسية في السوق .
- الاعتماد على ألفاظ شعبية قريبة من المستهلكين .
- تنوع وتعدد منتجاتها في السوق .
- التوفر على إمكانيات مادية وبشرية تسمح لها باستمرار نشاطها .
- اكتسابها لمتعاملين اقتصاديين مهمين في القطاع العسكري وعدة مؤسسات أخرى .
- أكثر من **5000** محطة تغطية **BTS** .
- أكثر من **118** وكالة تجارية ـ **16.500** ألف نقطة بيع معتمدة .
- استعمال المعارض للتعريف أكثر بالمؤسسة ومنتوجاتها وخدماتها وكسب خبرة وزبائن جدد .
- أرضية خدمات ناجحة وذات جودة رفيعة .
- البيع الشخصي مثل : العروض المقدمة في مراكز الخدمات .
- العلاقات العامة والدعاية عن طريق التظاهرات .

/إجراء المسابقات والتمويل مثل الفرق الرياضية .

2-2- نقـاط الضعف :

تسعى مؤسسة موبيليس دائماً إلى التغلب على نقاط ضعفها باستغلال الفرص المتاحة، وعن طريق سياستها وإستراتيجيتها التسويقية، وتتمثل نقاط الضعف فيما يلي :

- عدم تقييم القوى البشرية وتكوينها .
- عدم شعور رجال البيع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات مما يؤثر سلباً على تسوية وحل مشاكل الزبائن بسرعة .
- الازدحام في الشبكة، أي بعض الأحيان لا نستطيع الاتصال من أو إلى شبكة موبيليس وهذا نظراً لكون الشبكة مزدحمة، أي لا يستطيع أي شخص الالتحاق بالشبكة إلا إذا غادرها أحد المتصلين .
- صعوبة الاتصال من المتعاملين الآخرين، أي يجب على المتصل من الشبكات الأخرى (جازي، نجمة) معاودة الاتصال عدة مرات ليتمكن من الاتصال بمراسله.
- عدم مطابقة أسعار بيع الخدمات المقدمة التي تختلف بشكل ملحوظ عن السوق الخارجية الموازية .

3- دراسة الإستراتيجيات التنافسية للجزائرية للإتصالات موبيليس:

يعتبر أول خيار إستراتيجي إعتمدته الجزائرية للإتصالات إستجابة للمنافسة هو إخراج موبيليس بفرع مستقل بها، حيث حققت هذه الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على التركيز على نشاطها والتحكم فيه بشكل أفضل، مما جعلها تستفيد بشكل أفضل من مواردها ابشرية والمالية، والتحكم الجيد في هياكلها، وهذا ما جعلها تنتقل من 1 مليون إلى 5 ملايين مشترك خلال سنة واحدة هي 2005، وقد ركزت ATM سنة 2005 على الجانب التقني، إذ إقترحت خدمتي الأنترنيت عبر الهاتف (GPRS , MMS) تحت إسم (Mobil+)[1] وتحسين الخدمة المقدمة لمشتركيها وتحسين شبكتها، كما إتسعت تشكيلتها لتغطي مختلف فئات المجتمع، إضافة إلى أنها وبالشراكة مع بريد الجزائر إستطاعت طرح منتج جديد هوMobi poste وهو منتوج فريد تتميز به ATM في السوق الجزائرية، موجه لأصحاب الحساب البريدي الجاري الدائمين، وهو يأخذ ثلاث أشكال: الأخضر 1200 دج للشهر، الأصفر 2000 دج للشهر، والأحمر 3000 دج للشهر وهو يعتمد على الإقتطاع الآلي لنفس القيمة من الحساب الجاري البريدي تبعا للشكل المختار ليعبء بريده الهاتفي به، وإذا تمت الدقائق الجزافية المختارة قبل نهاية الشهر، للمستعمل حق تعبئة رصيده من خلال أي

[1] - عبد الوهاب بن بريكة ونجوى حبه، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الثاني، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2007، ص: 11.

بطاقات تعبئة ممكنة،[1] وبناء على ذلك يمكن القول أن موبيليس قد إتبعت مزيجا من الإستراتيجيات ، النمو والتنويع والتعاون، بتوسيعها لتشكيلة منتجاتها وتعاونها مع بريد الجزائر.

وتبعا لإستراتيجية النمو أطلقت ATM خلال نفس السنة جريدة دورية خاصة بها لتمكين الأفراد سواء مشتركين أ غير مشتركين من الإطلاع المباشر على مختلف المستجدات والتواصل معها، كوسيلة لكب المزيد من المشتركين والإستفادة من إقتراحاتهم.

أما في سنة 2006 ركزت ATM في إستراتيجياتها على الجوانب التجارية، وذلك بمشاركتها في مختلف التظاهرات الوطنية والتي من أهمها: معرض الهاتف الثابت والنقال وتكنولوجيا الإتصال للجنوب الجزائري، المشاركة في مهرجان الفنك الذهبي، والمشاركة في العديد من المسابقات التي تجري عبر القنوات والمحطات الوطنية أو الفضائية وغيرها،

وبالنسبة لإستراتيجية الشراكة وبالتحديد إستراتيجية التعاون المتبادل، فقد إعتمدت وبالتعاقد مع العديد من المتعاملين الأجانب من 48 دولة حول العالم لتقديم خدمة Roaming أو خدمة التجوال على بطاقات الدفع المسبق والبعدي، هذه الخدمة التي لا تستلزم لاإشتراك ولا ضمانة فهي متحة لكافة المشتركين المتواجدين في الخارج بإرسال أو إستقبال مكالماتهم ورسائلهم على هواتفهم المحمولة وبأسعار جد تنافسية.

كما أصدرت شركة إتصالات الجزائر بما فيها فرعها ATM قرضا سنديا بمبلغ 20 مليار دج عن طريق اللجوء العلني للإدخار يوم 17 سبتمبر2006، وذلك بهدف تمويل جزء من إستثماراتها المقدرة ب 276مليار دج.[2]

- كما تميزت ATMأيضا بعرضها الخاص (Le forfait 0661) الذي يسمح بإختيار رقم أو رقمين حسب الدفع الجزافي المسبق المتعاقد عليه بالإتصال الدائم والمجاني مع الرقم المختار على أن يكون المشترك ضمن شبكة ATM.
- وقد صرحت سلطة الضبط السلكية واللاسلكية عن وصول ATM إلى نسبة التغطية الأعلى في الجزائر والتي تعادل 96.7% من مساحة الجزائر.
- إضافة إلى الترقيات الخاصة برمضان وبالمناسبات الإجتماعية والثقافية الأخرى.

[1] - جريدة موبيليس، العدد 1،ص: 4.
[2] - جريدة موبيليس، العدد 3، ص: 7.

إستراتيجية العلاقة مع الزبون، في إطار التقرب من الزبون، إحتضن مقر الجزائرية للإتصال، أول صالون جزائري للعلاقة مع الزبون من 11 إلى 13 نوفمبر 2008 على أساس أن بناء إستراتيجية للعلاقة مع الزبونبإعتباره مكسب تنافسي حيث تعتبر موبيليس كل من الجودة والعروض الترقوية والإبتكار المبادئ الأساسية لتفوقها، حيث تقوم موبيليس بتخفيض أسعار المكالمات، وأساليب تنشيط المبيعات كمضاعفة الرصيد إلى 150% وإجراء مكالمتين مجانيتين في اليوم، والإعلانات المكثفة كتك التي نشأت بميلاد موبيكنترول هذا كله من أجل إستقطاب مشتركي جيزي، وفي محاولة الإبتكار فقد قامت موبيليس إختبار تكنولوجيا الجيل الثالث بنجاح كما أنها في مجال توسيع التشكيلة كمحاولة لتغطية مختلف الأذواق للتفوق على المؤسسة الرائدة جيزي كانت السباقة في تشكيلة العرض الجزافي.

إذا على الرفم من إشتداد المنافسة في سوق الهاتف النقال إلا أن الجزائرية للإتصالات موبيليس لديها العديد من الخيارات الإستراتيجية الممكنة، والتي تعتمد على المزيج بينها إذ تعتمد على إستراتيجيات التعاون مع المتعاملين الأجانب وإستراتيجيات التوسع والنمو لزيادة إستثماراتها وكذا التنويع بتوسيع تشكيلة منتجاتها، وزيادة فعاليتها وجودتها بالإستفادة من أحدث التطورات التكنولوجية، وفي نفس الوقت التحكم في تكاليفها.

المبحث الثالث: تقييم أثر جودة الخدمة على الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس

بعدما تم تقديم مؤسسة موبيليس التي تنشط في مجال الهاتف النقال و الذي يعرف منافسة شديدة بوجود متعاملين أجنبيين " نجمة " و " جازي " ، اللذان يملكان خبرة كبيرة و انتشار واسع لا ينحصر فقط في الجزائر بل يتعدى إلى العديد من الدول العربية و غير العربية.مما يجعل المهمة صعبة على مؤسسة موبيليس التي عليها أن تتجند لمواجهة رياح المنافسة القوية و لعل السبيل لذلك هو تحسين جودة الخدمات.

و يتضمن هذا المبحث المطالب التالية:

- منهجية الدراسة؛
- معالجة البيانات وتحليلها؛
- نتائج الإستبيان.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

1- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عملاء مؤسسة موبيليس ونأخذ كعينة ممثلة لهذا المجتمع مقدرة ب76 عميل تم إختيارهم عشوائيا وذلك نظرا لمحدودية الوقت المخصص لإعداد المذكرة وكذا الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للدراسة.

2- أسلوب جمع البيانات:

تم إعتماد أسلوب الإستقصاء من خلال المقابلة الشخصية حيث تم إستجواب العملاء بأسلوب عشوائي وقد تم شرح الهدف من الدراسة وكيفية ملء الإستبانة ونظرا لإنشغال بعض العملاء منح لهم الإستبيان ومن ثم إعادته في وقت لاحق، وقد تم توزيع 80 إستبانة شملت عملاء مؤسسة موبيليس التي إستعدنا منها 76 إستبانة قابلة للتحليل أي بنسبة 95%.

3- أسلوب تحليل البيانات:

تم الإعتماد على الإحصاء الوصفي والتحليلي في التحليلات الإحصائية المختلفة، حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، كذلك المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية على فقرات إستبانة الدراسة لتقديم وصف شامل لمدى موافقة أفراد العينة على هذه الفقرات.

4- آداة الدراسة:

بالإستعانة بالدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة تم تصميم إستبانة مكونة من جزئين، يحتوي الجزء الأول على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة المهنية وعدد سنوات التعامل مع المؤسسة)، أما الجزء الثاني فقد تم التعبير عنه من خلال ثلاث محاور يعبر المحور الأول عن تقييم جودة الخدمة وذلك بالإعتماد على نموذج الأداء الفعلي SERVPERF ويشتمل هذا المقياس (22 فقرة) صممت لقياس خمسة أبعاد تعكس جودة الخدمة ، أما المحور الثاني فقد اهتم بمدى تنافسية المؤسسة والذي خصص له (05 فقرات)، أما المحور الثالث والأخير فقد تم تخصيصه لقياس مدى رضا الزبائن وولائهم وهذا من خلال (04 فقرات).

كما تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي الدرجات الخمس لقياس عبارات الاستبيان، بحيث اخذ هذا المقياس الشكل التالي: (5) = موافق بشدة، (4) = موافق، (3) = محايد، (2)= غير موافق، (1)= غير موافق بشدة.

ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا و العليا)، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي (5/4= 0,8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس و هي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى 1,80 يمثل (منخفض جدا).
- اكبر من 1,80 إلى 2,60 يمثل (منخفض).
- اكبر من 2,60 إلى 3,4 يمثل (متوسط) .
- اكبر من 3,4 إلى 4,2 يمثل (مرتفع) .
- اكبر من 4,2 إلى 5 يمثل (مرتفع جدا).

المطلب الثاني:معالجة البيانات وتحليلها

الجزء الأول: تحليل المعلومات الخاصة بالزبون:

1- الجنس:

جدول رقم«05»: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكور	44	57.9
إناث	32	42.1
المجموع	76	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتمادا على نتائج الإستبيان

يظهر الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة هم ذكور إذ يمثلون نسبة 57.9% مقارنة مع الإناث اللواتي يمثلن نسبة 42.1%، وهذا يعود لشغف الذكور بمختلف خدمات المؤسسة ورغبتهم في التعامل معها، وهذا ما يتناسب وخصائص المجتمع الجزائري.

2- السن:

جدول رقم«06»: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 20	8	10.6
من 20 إلى 30 سنة	47	61.8
من 30 إلى 40 سنة	14	18.4
من 40 إلى 50 سنة	5	6.6
50 فما فوق	2	2.6
المجموع	76	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتمادا على نتائج الإستبيان

من الجدول يتضح أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20-30 سنة بنسبة 61.8%، تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة حيث بلغت 18.4%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تقل

أعمارهم عن 20 والذين تتراوح أعمارهم بين 40-50 والأكثر من 50 على التوالي 10.6%، 6.6% و2.6%، وهذا ما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة من الفئة الشابة.

3- المستوى الدراسي:

جدول رقم«07»: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة
إبتدائـــــي	4	5.3
متوســـط	2	2.6
ثانوي	15	19.7
جامعـي	55	72.4
المجموع	76	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتمادا على نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن المستوى الدراسي الذي يغلب على أفراد العينة المدروسة هو المستوى الجامعي 55%، والنسب الباقية تتوزع على الأفراد دوي المستوى التعليمي الثانوي ب والإبتدائي ب في حين تم تسجيل فردين فقط من العينة لهم مستوى متوسط، ولعل هذا ما يعكس المستوى التعليمي عموما للمجتمع ككل

4- الحالة المهنية

جدول رقم«08»: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للحالة المهنية

الحالة المهنية	التكرار	النسبة
طالب	44	57.9
عامل	18	23.7
متقاعد	4	5.3
بطال	7	9.2
أخرى	3	3.9
المجموع	76	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتمادا على نتائج الإستبيان

يبين الجدول أن نسبة كبيرة من أفراد العينة هم طلبة 57.9%، متبوعة بنسبة 23.7 %تمثل فئة العمال، في حين نجد أن نسبة تليها كل من فئة البطالين والمتقاعدين والأنشطة الأخرى (مثل التجار والمقاولين) على التوالي 9.2%،5.3%، و3.9%.

5- عدد سنوات التعامل مع المؤسسة

جدول رقم«09»: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات التعامل مع المؤسسة

سنوات التعامل	التكرار	النسبة
أقل من سنة	3	3.9
من 1-3 سنة	28	36.8
من 3-6 سنوات	37	48.7
من 7-9 سنوات	8	10.5
أكثر من 9 سنوات	0	0
المجموع	76	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتمادا على نتائج الإستبيان

يكشف الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة على أساس عدد سنوات التعامل مع المؤسسة من 3-6 سنوات بنسبة 48.7%، تليها الفئة من 1-3 سنوات بنسبة 36.8% وهاتين النسبتين تعبران عن ولاء الزبائن لمؤسسة موبيليس، في حين تمثل النسب 10.5% و3.9% لكل من الفئة من7-9 سنوات وأقل من سنة على التوالي.

الجزء الثاني: محاور الإستبانة:

المحور الأول: تحليل المعلومات الخاصة بتقييم جودة الخدمة:

1- الملموسية:

جدول رقم «10»: تقييم مفردات العينة لمؤشر الملموسية

رقم العبارة	العبـــارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجـــة	الرتبـــة
01	تتوافر لدى المؤسسة آلات وأجهزة تقنية متطورة	3.9473	0.7283	مرتفعة	2
02	تتوافر لدى المؤسسة مرافق وصالات ملائمة وجذابة	3.6052	0.8177	مرتفعة	4
03	يبدو مظهر الموظفين لائق ومميز	4.1052	0.7225	مرتفعة	1
04	يتلائم المظهر العام للمؤسسة مع طبيعة الخدمات المقدمة	3.7500	1.0847	مرتفعة	3
المتوسط الحسابي لبعد الملموسية		3.8519	0.8383	مرتفعة	

يوضح الجدول رقم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل عبارة من العبارات الخاصة بمؤشر الملموسية، حيث نلاحظ أن مظهر الموظفين حصل على متوسط حسابي (4.1052) والذي يبين درجة موافقة مرتفعة وأعلى من العبارات الأخرى وذلك بإنحراف معياري قدره (0.7225) أما بالنسبة للعبارات الأخرى فقد حصلت بدورها على درجات موافقة مرتفعة ولكن أقل من العبارة الأولى.

وبصفة عامة فإن أغلبية العملاء يقيمون مؤشر الملموسية تقييم حيادي، بمتوسط حسابي يقدر ب 3.8519 حيث يعبر عن درجة موافقة مرتفعة على العناصر الملموسة في المؤسسة.

2- الإعتمادية:

جدول رقم «11»: تقييم مفردات العينة لمؤشر الإعتمادية

رقم العبارة	العبـــارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجـــة	الرتبـــة
05	يلتزم الموظفون بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة	3.3289	1.2898	متوسطة	5
06	يهتم الموظفون بمشاكلي ويجيبون عن إستفساراتي	3.6184	0.8788	مرتفعة	4
07	يحرص الموظفون على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة	3.9078	1.0350	مرتفعة	2
08	يلتزم الموظفون بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة	3.6315	1.1757	مرتفعة	3
09	توافر العدد الكافي من الموظفين	4.000	0.8640	مرتفعة	1
المتوسط الحسابي لبعد الإعتمادية		3.6973	1.0486	مرتفعة	

من خلال الجدول نلاحظ بأن العبارة التاسعة حصلت على أعى درجة موافقة بمتوسط حسابي يقدر ب4.000 حيث يرى أغلبيةة العملاء بأن المؤسسة تتوفر على العدد الكافي من الموظفين، وبإنحراف معياري يقدر ب 0.8640 والذي يعبر عن مقدار تشتت إيجابات مفردات العينة، أما العبارات السابعة والثامنة والسادسة فقد حصلت على درجة موافقة مرتفعة بمتوسطات حسابية تقدر ب 3.9078 ، 3.6315، 3.6184 على التوالي ، في حين حصلت العبارة الخامسة الخاصة بإلتزام الموظفون بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة فقد حصلت على موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3.3289.

إجمالا فإن أغلبية العملاء يقيمون مؤشر الإعتمادية تقييم إيجابي بمتوسط حسابي يقدر ب 3.6973 حيث يعبر عن درجة موافقة مرتفعة على العناصر المتعلقة بمؤشر الإعتمادية.

3- الإستجابة:

جدول رقم «12»: تقييم مفردات العينة لمؤشر الإستجابة

رقم العبارة	العبـــارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجـــة	الرتبـــة
10	يعلمني الموظف بدقة عن موعد تقديم الخدمة	3.3684	1.0563	متوسطة	3
11	يقدم لي الموظف الخدمة بشكل فوري	3.1973	1.0069	متوسطة	4
12	إستعداد الموظف دائما لمساعدتي	3.4078	0.8355	مرتفعة	1
13	عدم إنشغال الموظف عن تلبية طلباتي الفورية	2.8421	1.0204	متوسطة	2
المتوسط الحسابي لبعد الإستجابة		3.2039	0.9797	متوسطة	

من خلال الجدول نلاحظ أن العبارة رقم 12 حصلت على أعلى متوسط حسابي يقدر ب3.4078 والذي يعبر عن درجة موافقة مرتفعة عن إستعداد الموظف دائما لمساعدة العميل ، أما العبارات الأخرى فكانت درجة الموافقة متوسط.

وعليه فالعملاء يقيمون مؤشر الإستجابة تقييم متوسط بمتوسط حسابي يقدر ب 3.2039 والذي يدل على درجة موافقة متوسطة أي أن أغلبية العملاء يرون أن العناصر المتعلقة بمؤشر الإستجابة تتوافقنوعا ما مع متطلباتهم.

4- الأمان:

جدول رقم «13»: تقييم مفردات العينة لمؤشر الأمان

رقم العبارة	العبـــارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجـــة	الرتبـــة
14	سلوك العامل يشعرني بالثقة	3.2105	1.0622	متوسطة	3
15	أشعر بالأمان باتعامل مع المؤسسة	4.000	0.8944	مرتفعة	1
16	يتمتع الموظفين بالأحاسيس الإنسانية واللباقة	2.5263	0.8559	منخفضة	4
17	توافر المعرفة الكافية لدى الموظف للإجابة عن أسئلتي	3.3815	1.3060	متوسطة	2
المتوسط الحسابي لبعد الأمان		3.2795	1.0296	متوسطة	

من خلال الجدول يتضح بأن العبارة رقم ستة عشر لها أقل متوسط حسابي مقدر ب 2.5263 والذي يعبر عن درجة موافقة منخفضة حيث يرى أغلبية مفردات العينة أنه لا يتمتع الموظفون بالأحاسيس الإنسانية واللباقة أما العبارة الخامسة عشر فحصلت على درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر ب 4.000وهو أكبر متوسط حسابي ، والعبارة الرابعة عشر والسابعة عشر لهما درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3.2105 و3.3815 على التوالي .

فالعملاء يقيمون مؤشر الأمان تقييم حيادي بمتوسط حسابي يقدر ب 3.2795 والذي يعبر عن درجة موافقة متوسطة تدل على أن عناصر مؤشر الأمان لا يلبي رغبات العملاء في المتوسط.

5- التعاطف:

جدول رقم «14»: تقييم مفردات العينة لمؤشرالتعاطف

رقم العبارة	العبـــارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجـــة	الرتبـــة
18	يهتم بي الموظف إهتماما شخصيا	2.8552	0.9048	متوسطة	5
19	أرى أن ساعات العمل في المؤسسة مناسبة لي	3.8421	0.8493	مرتفعة	1
20	يستقبلني الموظف برحابة صدر	3.3947	1.1204	متوسطة	3
21	يبدي لي الموظف روح الصداقة ويعاملني بشكل شخصي	3.2500	0.7505	متوسطة	4
22	أشعر بأن الموظفون يفهمون طلبي بسهولة	3.4078	0.8029	مرتفعة	2
المتوسط الحسابي لبعد التعاطف		3.3499	0.8855	متوسطة	

من خلال الجدول نلاحظ أن العبارة التاسعة عشر تحصلت على درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي الأعلى والذي يقدر ب 3.8421 والذي يعبر عن موافقة مرتفعة للعملاء عن ملائمة ساعات العمل للعملاء إلا أن العبارة الثمنة عشر حصلت على أقل درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي هو الأصغر في المؤشرات والمقدر ب 2.8552والذي يدل على أن العملاء يرون

أن العاملين لا يهتمون إهتماما شخصيا بالعملاء، أما العبارات الأخرى فحصلت على درجات موافقة بمتوسطات حسابية تقدر ب 3.3947 و3.2500 و3.4078

ومن خلال المعلومات السابقة يتضح أن مفردات العينة يقيمون مؤشر العاطفة تقييم بمتوسط بميوسط حسابي يقدر ب 3.3499 أي بدرجة موافقة متوسطة حسب المقياس المستخدم تقترب إلى الدرجة المتوسطة وهذا يعني أن عناصر مؤشر العاطفة لا يلائم العملاء كثيرا.

المحور الثاني: تحليل المعلومات الخاصة بتنافسية المؤسسة:

1- تقييم عوامل إختيار مؤسسة موبيليس بالذات:

جدول رقم«15»: تقييم عوامل إختيار مؤسسة موبيليس بالذات

العناصر	التكرار	النسبة %
السمعة الحسنة	18	23.7
الإعلان والدعاية وطريقة العرض	10	13.1
نصحت بها من طرف الأصدقاء	10	13.1
سعر الإشتراك	9	11.9
الجودة المناسبة	4	5.3
تنوع خدماتها	13	17.1
أسباب أخرى	12	15.8
المجموع	76	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتمادا على نتائج الإستبيان

تعتبر السمعة الحسنة أهم عنصر تم على أساسه اختيار المتعامل موبيليس، وهو ما عبر عنه بنسبة 23.7% من أفراد العينة، تأتي بعدها تنوع الخدمات بنسبة 17.1% ثم الأسباب الأخرى التي تختلف من فرد لآخر بنسبة 15.8%،في حين تتوزع النسب الباقية على العوامل الأخرى.

2- معرفة أفراد العينة لعروض موبيليس :

الجدول رقم«16»: معرفة أفراد العينة لعروض موبيليس

معرفة العروض	التكرار	النسبة %
نعم	32	42.1
لا	44	57.9
المجموع	76	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتمادا على نتائج الإستبيان

جدول رقم «17»: أسباب عدم معرفة أغلب عروض موبيليس

العبارة	التكرار	النسبة %
نقص الحملات الترويجية	7	15.9
نقص وسائل الإتصال مع المؤسسة	12	27.3
غير مهتم	25	56.8
المجموع	76	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتمادا على نتائج الإستبيان

يتضح من الجدولين السابقين بأن نسبة 42.1% من الزبائن على علم بأغلب عروض موبيليس، بينما النسبة الأكبر والتي تمثل 57.9% لا يعرفون أغلب العروض ويرجع هذا إلى نقص الحملات الترويجية ونقص التواصل مع المؤسسة، كذلك عدم إهتمام الزبائن بكل العروض المطروحة من قبل المؤسسة (كما هو موضح في الجدول رقم)، لذلك على المؤسسة أن تسعى جادة لزيادة تواصلها مع الزبائن وتوفير الوسائل التي تتيح ذلك.

3- المزايا التنافسية لموبيليس:

من خلال السؤالين 3 و4 الموضحين في وثيقة الإستبيان يمكن التعرف على الخصائص المميزة لموبيليس وخدماتها الأكثر جاذبية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم«18»: الخصائص المميزة لموبيليس

الخصائص المميزة	التكرار	النسبة %
تشكيلة المنتجات	3	3.9
الأسعار	7	9.2
الخدمات المرافقة	32	42.1
المتعامل الوطني	16	21.1
الأنشطة الترقوية	11	14.5
التغطية	13	17.1
أخرى	7	9.2
المجموع	76	×××

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتمادا على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن الخدمات المرافقة تصدرت المرتبة الأولى بنسبة 42.1%، كما يلاحظ أن ميزة المتعامل الوطني من المزايا التي دفعت العملاء للتعامل مع المؤسسة (21.1%)، تليها التغطية بنسبة 17.1%، أما النسبة الباقية فتتوزع بين تشكيلة المنتجات والأسعار و عناصر أخرى على التوالي 3.9%، 9.2% و9.2%.

جدول رقم«19»: الخدمات الأكثر جاذبية لأفراد العينة

الخدمات	التكرار	النسبة %
الإبحار عبر الإنترنت	8	10.5
المكالمات المزدوجة والثلاثية	23	30.2
إخفاء الرقم	14	18.4
التجوال الدولي	11	14.4
المكالمات الدولية	9	11.8
خدمة كلمني	7	9.2
خدمة راسيمو	3	3.9
أخرى	13	17.1
المجموع	76	×××

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتمادا على نتائج الإستبيان

تعتبر حدمة المكالمات المزدوجة والثلاثية من أكثر الخدمات جاذبية للزبائن، ثم تأتي في المرتبة الثانية خدمة إخفاء الرقم، ثم تليها خدمات أخرى وهي تلك المذكورة في الإستبيان كخدمة سلكني وخدمة الأرقام المفضلة.....

4- الجوانب الواجب تحسينها من قبل موبيليس:

تعددت أجوبة العينة حول الجوانب الواجب تحسينها من قبل موبيليس، هذا ما يمكن تلخيصه في:

- تحسين جودة الشبكة الهاتفية؛
- الاعتماد على ومضات إشهارية قصيرة يبقى أثرها راسخا في ذهن المستهلك؛
- تخفيض الأسعار.

المحور الثالث: تحليل المعلومات المتعلقة برضا الزبائن وولائهم:

1- رضا أفراد العينة عما تقدمه موبيليس:

جدول رقم«20»: مدى رضا الزبائن عما تقدمه موبيليس

مستوى الرضا	التكرار	النسبة %
رضا تام	20	26.3
رضا متوسط	47	61.8
عدم الرضا	9	11.9
المجموع	76	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتمادا على نتائج الإستبيان

من الجدول يظهر وجود تباين في مستوى الرضا من فرد لآخر، إلا أن أغلب أفراد العينة 61.8% غبروا عن رضاهم المتوسط على كل ماتقترحه موبيليس، في حين أن نسبة 26.3% من الأفراد أبدوا رضاهم التام ، أما النسبة المتبقية 11.9% فتمثل أولئك الغير راضون عن ما تقدمه المؤسسة من عروض وخدمات.

2- تغيير أفراد العينة للمتعامل موبيليس:

جدول رقم«21»: تغيير أفراد العينة للمتعامل موبيليس

تغيير المتعامل	التكرار	النسبة %
نعم	33	43.4
لا	43	56.6
المجموع	76	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتمادا على نتائج الإستبيان

تبين من خلال الجدول أن نسبة 43.4% من أفراد العينة فكروا من قبل في تغيير متعاملهم، أما 56.6% الباقية فهم لم يفكرو يوما في تغيير المتعامل.

3- الأسباب التي تدفع الزبائن إلى تغيير متعاملهم:

جدول رقم«22»: الأسباب الدافعة لتغيير المتعامل

الأسباب	التكرار	النسبة %
عدم الرضا عن المتعامل	18	23.7
منتجات بديلة أكثر جاذبية	10	13.2
أنشطة ترقوية متميزة لدى المنافسين	20	26.3
عروض منافسة أكثر جاذبية	33	43.4
أخرى	15	19.7
المجموع	76	×××

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتمادا على نتائج الإستبيان

يبين الجدول أعلاه أن أهم سبب يمكن أن يدفع العميل إلى تغيير المتعامل ظهور عروض منافسة أكثر جاذبية (نسبة 43.4%)، يليه بعد ذلك إقتراح أنشطة ترقوية مميزة من قبل المنافسين بنسبة 26.3%، هذه النتائج تعكس إهتمام أفراد العينة وسعيهم لتعظيم إستفادتهم من خدمات وعروض المتعاملين وأنشطتهم الترقوية.

4- إستعداد الزبون لمواصلة التعامل مع موبيليس:

جدول رقم«23»: إستعداد أفراد العينة لمواصلة التعامل مع موبيليس

مدى الإستعداد	التكرار	النسبة %
كبير	20	26.3
متوسط	48	63.2
ضعيف	8	10.5
المجموع	76	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتمادا على نتائج الإستبيان

عبرت نسبة ضعيفة 10.5% من أفراد العينة عن إستعدادهم الضعيف لمواصلة التعامل مع موبيليس في حين أبدى حوالي 90%عن إستعدادهم للإستمرار كزبائن للمؤسسة، وكان ذلك مابين متوسط بنسبة 63.2% وكبير بنسبة 26.3%.

المطلب الثالث: نتائج الإستبيان

إنطلاقا مما سبق ومن منطلق أثر جودة الخدمات اعلى الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة موبيليس، وبالإعتماد على الإستبيان الموزع على عينة الدراسة وبعد تحليل الإستبيان تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- من خلال المعلومات الخاصة بالزبون:

تم التوصل إلى أن معظم أفراد المؤسسة هم من فئة الذكور والشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 20-30 سنة، وهم من ذوي المستويات الجامعية خصوصا الطلبة منهم، وبانظر إلى مدة الإشتراك يتضح أن المؤسسة قلت نسبة حصولها على عملاء جدد ولكنها إستطاعت الإحتفاظ بالعملاء القدامى الذين يمثلون أكثر من 70% وذلك ما بين 1-6 سنوات.

2- من خلال تحليل المعلومات الخاصة بتقييم جودة الخدمة:

من خلال تحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بتققيم مؤشرات الجودة في في خدمات مؤسسة موبيليس حيث أن مؤشري الإعتمادية والملموسية أكثر دلالة على جودة الخدمة حيث يعبران عن جودة مرتفعة ، أما بقية المؤشرات فيعبرون عن جودة متوسطة للخدمات.

3- من خلال تحليل المعلومات الخاصة بتنافسية المؤسسة:

تبين أن النسبة الأقل من الزبائن هم الذين على علم بأغلب عروض موبيليس، وهذا راجع إلى نقص الحملات الترويجية ووسائل التواصل مع المؤسسة وعدم الإهتمام من الزبائن، لذلك وجب على المؤسسة أن تسعى جادة لزيادة التواصل مع زبائنها وتوفير الوسائل التي تتيح لها التقرب أكثر منهم بما فيها الخدمات والعناصر التي تمكنها من جذب أكثر نسبة من هؤلاء الزبائن، وذلك عن طريق تخفيض الأسعار وتحسين الجودة والاعتماد على ومضات إشهارية قصيرة يبقى أثرها راسخا في ذهن المستهلك.

4- من خلال تحليل المعلومات الخاصة برضا الزبائن وولائهم لموبيليس:

يظهر أن نسبة تفوق 80% راضون عن خدمات وعروض المؤسسة، حتى وإن تفاوت هذا الرضا بين المتوسط والتامن وهذا ما تدعمه النسبة المعتبرة من الزبائن الذين عبروا عن إستعدادهم للإستمرار في

التعامل مع موبيليس وتراوح هذا الإستعداد بين الكبير والمتوسط، وفي مجمله يعتبر عنصر إيجابي في صالح المؤسسة.

وبناءا على ما تقدم تم التوصل إلى أن جودة الخدمة ورضا العملاء تربط بينهم علاقة طردية قوية وذلك لأنه عند تقييم جودة الخدمات تم التوصل إلى درجات مرتفعة ومتوسطة من ناحية مؤشرات التقييم، ومن ناحية الرضا يظهر أن نسب الرضا الأكبر (حوالي 90%) تتوزع بين نسب رضا كبيرة ومتوسطة وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط بين العنصرين السابقين، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق أرباح أعلى عن طريق زيادة نسبة الشراء الناتجة عن الرضا.

وإنطلاقا مما تقدم وبناءا على نتائج الإستبيان يمكن الإقرار بالنجاح النسبي لمؤسسة موبيليس في إكتساب وتنمية عدة مزايا تنافسية عبر تعاملها مع محيطها الخارجي، الذي تكتنفه تنافسية مفرطة ويشوبه تجديد تكنولوجي متغير، ومرد هذا النجاح النسبي جودة الخدمات المقدمة. حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجات تقدير أفراد العينة كانت عالية حول أثر الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من حيث الأبعاد الخمسة التي رسمت على أساسها الدراسة أهدافها، حيث إحتل المرتية الأولى في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الزبائن، بعد الملموسية. تليها بعد الإعتمادية.

خاتمة الفصل الثالث

بعد إصلاح قطاع البريد والمواصلات وإنفتاح سوق الهاتف النقال أمام المنافسة، تراجعت بحدة مكانة موبيليس وحصتها السوقية، الأمر الذي دفعها إلى تبني إستراتيجيات وسياسات جديدة مبنية على مسايرة ما يحدث في البيئة الخارجية لإنشاء مزايا تنافسية حاسمة تضمن لها النجاح.

ومن خلال الدراسة الميدانية على مستوى موبيليس تم لمس الجهود الحديثة التي تقوم بها المؤسسة لمواجهة المنافسة، حيث سخرت لها كل الوسائل والأدوات وكانت جودة الخدمات من بينها، حيث تبين أن لجودة الخدمة علاقة قوية بزيادة رضا العملاء، كما بيننا أيضا أثر هذه الأخيرة على تحقيق وتطوير الميزة التنافسية.