

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم تجارية التخصص: تسويق خدمات

دور الاتصال في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمائية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - عين تادلس -

تحت إشراف الدكتور:

قدال زين الدين

مقدمة من طرف الطالبة:

عقبوبي حفيظة

أعضاء لجنة المناقشة:

| الصفة | الاسم واللقب | الرتبة | عن الجامعة |
|--------|----------------|---------------|---------------------------|
| رئيسا | ولد محمد عيسى | أستاذ محاضراً | جامعة عبد الحميد بن باديس |
| مقررا | قدال زين الدين | أستاذ محاضراً | جامعة عبد الحميد بن باديس |
| مناقشا | وهراني مجدوب | أستاذ محاضراً | جامعة عبد الحميد بن باديس |

السنة الجامعية: 2018/2017

إهداء

قال الله تعالى

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

والديّ الكريمين اللذين وقفوا إلى جانبي وعملا بكل ما في وسعيهما من أجلي

فداما ذخرا لي

إلى إخوتي و كل الأصدقاء

و جميع أساتذة قسم العلوم التجارية تخصص تسويق خدمات

و طلبة السنة الثانية ماستر تخصص تسويق خدمات

تشكرات

يسعدني كثيرا أن أقدم لكم تحياتي الخالصة وتشكراتي لمن ساعدني ووقف

إلى جانبي لإنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد وساهم في تذليل

الصعوبات التي واجهتني وعلى وجه الخصوص الأستاذ المحترم المشرف قдал

زين الدين الذي كان سندا لي بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي أعانتني على

إنجاز هذا البحث.

وفي الأخير أشكر كل عمال اتصالات الجزائر بعين تادلس على حسن معاملتهم

لي خلال فترة التريص.

الفهرس

| | |
|----------|--|
| I..... | إهداء..... |
| II..... | تشكرات..... |
| III..... | ملخص..... |
| IV..... | قائمة الأشكال..... |
| V..... | قائمة الجداول..... |
| 02 | مقدمة عامة..... |
| 05 | الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصال..... |
| 06 | مقدمة الفصل:..... |
| | المبحث الأول: مفهوم الاتصال |
| 07..... | المطلب الأول: تعريف الاتصال وأهميته..... |
| 10..... | المطلب الثاني: عناصر وأنواع الاتصال..... |
| 16..... | المطلب الثالث: وظائف الاتصال..... |
| | المبحث الثاني: نماذج، شبكات ووسائل الاتصال |
| 18 | المطلب الأول: نماذج الاتصال..... |
| 22 | المطلب الثاني: شبكات الاتصال..... |
| 25..... | المطلب الثالث: وسائل الاتصال..... |
| | المبحث الثالث: فعالية ومعوقات الاتصال |
| 27..... | المطلب الأول: شروط الاتصال الفعال..... |
| 28 | المطلب الثاني: معوقات الاتصال..... |
| 29 | المطلب الثالث: مبادئ إنجاز الاتصال نحو اتصال فعال..... |
| 31 | خاتمة الفصل..... |
| 32..... | الفصل الثاني: الإطار النظري حول الميزة التنافسية..... |
| 33 | مقدمة الفصل..... |
| | المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية |
| 34 | المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية..... |

| | |
|----------|---|
| 35..... | المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية..... |
| 39 | المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها |
| | المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية |
| 42..... | المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي مدخل لبناء مزايا تنافسية |
| 45 | المطلب الثاني: مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية..... |
| | المطلب الثالث: الإطار الوطني منثنى لمزايا تنافسية قوية..... |
| | 47 |
| | المبحث الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية |
| 51 | المطلب الأول: بناء ميزة تنافسية على أساس الكفاءة والجودة..... |
| 52 | المطلب الثاني: بناء ميزة تنافسية على أساس التحديث..... |
| 53 | المطلب الثالث: بناء ميزة تنافسية على أساس الاستجابة للعميل..... |
| 54 | خاتمة الفصل |
| 55..... | الفصل الثالث: دراسة حالة اتصالات الجزائر عين تادلس..... |
| 56..... | مقدمة الفصل |
| | المبحث الأول: التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر عين تادلس |
| 58..... | المطلب الأول: الصفة الاجتماعية للمؤسسة..... |
| 58 | المطلب الثاني: الإطار القانوني للمؤسسة..... |
| 58..... | المطلب الثالث: نشاط المؤسسة ورأس مالها والمقر الاجتماعي..... |
| | المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر |
| 59..... | المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر..... |
| | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لوهان D.T.T |
| | 60 |
| 61 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر عين تادلس |
| | المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي والخارجي في اتخاذ قرارات المؤسسة، التسويق والمعاملات التجارية، الميزة التنافسية في المؤسسة |
| 62..... | المطلب الأول: دور الاتصال الداخلي والخارجي في اتخاذ قرارات المؤسسة..... |
| 63..... | المطلب الثاني: التسويق والمعاملات التجارية..... |
| 68..... | المطلب الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسة..... |
| 72 | خاتمة الفصل..... |
| 74..... | خاتمة عامة..... |

76.....المراجع

79.....الملاحق

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|--------|
| 12 | عناصر عملية الاتصال | 1 - 1 |
| 17 | أعراض الاتصال | 2 - 1 |
| 19 | نموذج شرام | 3 - 1 |
| 20 | نموذج شانون و ويفر | 4 - 1 |
| 22 | اتصال السلسلة | 5 - 1 |
| 23 | شبكة الاتصال الدائرية | 6 - 1 |
| 24 | شبكة العجلة | 7 - 1 |
| 24 | شبكة النجمة | 8 - 1 |
| 25 | شبكة الاتصال على شكل y | 9 - 1 |
| 39 | دورة حياة الميزة التنافسية | 1 - 2 |
| 47 | عناصر الإطار الوطني | 2- 2 |
| 50 | التنافسية الميزة لبناء العامة الأسس | 3 - 2 |
| 59 | الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر | 1 - 3 |
| 60 | الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لوهان D.T.T | 2 - 3 |
| 61 | الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر عین تادلس | 3 - 3 |
| 65 | تطور حجم المبيعات لاتصالات الجزائر عین تادلس من سنة 2010 إلى 2017 | 4 - 3 |
| 66 | عدد المشتركين في الهاتف الثابت لاتصالات الجزائر ربعين تادلس 2013 إلى 2017 | 5-3 |
| 67 | عدد المشتركين في 4G لاتصالات الجزائر ربعين تادلس 2013 إلى 2017 | 6-3 |
| 68 | عدد المشتركين في الانترنت لاتصالات الجزائر ربعين تادلس 2013 إلى 2017 | 7-3 |
| 68 | منحنى بياني يبين عدد المشتركين في الهاتف الثابت، 4G ، الانترنت لاتصالات الجزائر ربعين تادلس من سنة 2013 إلى 2017 | 8-3 |
| 70 | تطور عدد الزبائن (المشتركين) لمؤسسات الاتصال جازي، موبيليس، نجمة من سنة 2011 إلى 2017 | 9 - 3 |
| 70 | تطور عدد الزبائن (المشتركين) لمؤسسات الاتصال جازي، موبيليس، نجمة | 10 - 3 |
| 71 | تطور حجم رقم الأعمال لمؤسسات الاتصال جازي، موبيليس، نجمة من سنة 2012 إلى 2015 | 11 - 3 |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 41 | التنافس لنطاق المحددة الأبعاد | 1 - 2 |
| 65 | تطور حجم المبيعات من 2010 إلى 2017 | 1 - 3 |
| 66 | عدد المشتركين في الهاتف الثابت لاتصالات الجزائر بعين تادلس من سنة 2013 إلى 2017 | 2-3 |
| 66 | عدد المشتركين في 4G لاتصالات الجزائر بعين تادلس | 3-3 |
| 67 | عدد المشتركين في الأنترنت بعين تادلس | 4-3 |
| 69 | تطور عدد الزبائن (المشتركين) لمؤسسات الاتصال جازي، موبيليس، نجمة من إلى سنة 2017 2011 سنة | 5-3 |
| 71 | تطور حجم رقم الأعمال لمؤسسات الاتصال جازي، موبيليس، نجمة من سنة 2012 إلى سنة 2015 | 6-3 |

مقدمة عامة

قد يعتقد الكثير من الناس أن الاتصال ماهي إلا عملية بسيطة تحدث في حياتهم اليومية وتعتمد على وسائل معروفة كالهاتف والتلفاز والراديو، ولكن في الحقيقة هي عكس ذلك، ولو تعمقنا في مفهوم الاتصال لوجدناه ظاهرة معقدة يصعب لكثير من حسن استعماله لأنه عملية ديناميكية تتطلب الاستمرارية في مزاولتها ومع تطور العصور وظهور التكنولوجيا، أصبح لابد من تطوير وسائل الاتصال خاصة مع تأسيس الإدارات والمؤسسات إذ أصبح الاتصال الفعال إحدى المقومات الرئيسية التي تتركز عليه المؤسسات من أجل تنفيذ أعمالها.

والاتصال له أهمية منذ القديم فما بالك اليوم، حيث يشمل جميع الميادين، ويعتبر من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد، وأن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار التي تكون أولاً وأخيراً مضمون الاتصال. وكذلك بالنسبة للمؤسسة أصبح يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشكلاتها.

والاتصال عنصر مهم لجمع المعلومات وإشباع الحاجات الأساسية للإنسان مما يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية عن باقي المؤسسات الأخرى والتفوق عليهم وعلى قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة إيجابية في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، لذلك يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي المؤسسة.

وانطلاقاً مما سبق يمكننا أن نعالج الموضوع من خلال الإشكالية التالية:

- ✓ ما الدور الذي يلعبه الاتصال في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمائية ؟
- وللإجابة عن هذه الإشكالية تتفرع تساؤلات فرعية يجب التطرق إليها التي تتمثل في:
- ✓ ما أهمية الاتصال داخل المؤسسة الخدمائية ؟
- ✓ كيف يتم تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمائية ؟

فرضيات البحث:

للإجابة عن هذه التساؤلات التي يمكن أن تطرح في الموضوع قمنا بوضع الفرضيات كالتالي:

❖ الفرضية الأولى: تختلف عملية الاتصال من مؤسسة إلى أخرى وذلك عن طريق نوعية الاتصال المستعملة في المؤسسة.

❖ الفرضية الثانية: لكي تبلغ المؤسسة الخدماتية الجزائرية مستوى عال من التميز لا بد لها من استعمال تقنيات متطورة من الاتصال من خلال اكتساب ميزة تنافسية.

أهداف البحث:

يعتبر موضوع الاتصال ذات أهمية بالغة، حيث نلاحظ أن الاتصال في المؤسسة أصبح يثير اهتمام الإدارة فيما يتعلق بقراراتها وتعليماتها للعاملين، يتصدى هذا البحث إلى معرفة:

- محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال وأهميته.
- إبراز مفاهيم حول الميزة التنافسية

منهج البحث :

نعتمد في دراستنا على المنهج الاستقرائي، المتبع في الدراسات الاقتصادية مستعينين بالأدوات المنهجية المتمثلة في الوصف والتحليل. كما نعتمد على منهج الاستقراء لدراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

تحديد إطار البحث:

موضوع الاتصال من المواضيع التي يتناولها الباحثين بالدراسة وهذا في جميع الميادين العلمية، وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها الموضوع.

مصادر البحث:

اعتمدنا في تقديمنا واعدادنا لهذه الدراسة على:

- الاستعانة بمختلف المراجع باللغتين العربية والفرنسية وهذا بالنسبة للجانب النظري.
- بالإضافة إلى إتباع إرشادات ونصائح الأستاذ المشرف.
- الاعتماد على مختلف الأوراق والبيانات المتوفرة والمقدمة من طرف شركة الاتصال.

صعوبات الدراسة:

بخصوص الجانب التطبيقي:

- ✓ تخوف بعض الشركات في تقديم المعلومات الخاصة بالبحث.
- ✓ عدم توفر المصادر لجلب المعلومات الخاصة بالشركة.

محتوى الدراسة:

من أجل تحليل هذا الموضوع بصفة جيدة ودقيقة وواضحة تم تخصيص جانبين من الدراسة، أحدهما نظري وآخر تطبيقي.

تضمن الجانب النظري فصلين كاملين.

الفصل الأول خصص لمفاهيم أساسية حول الاتصال حيث نجد في :

المبحث الأول: مفهوم الاتصال، المبحث الثاني: نماذج شبكات ووسائل الاتصال، المبحث الثالث: فعالية ومعوقات الاتصال.

أما الفصل الثاني خصص حول الإطار النظري للميزة التنافسية حيث قسم إلى:

في المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية، المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية أما بالنسبة للمبحث الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث فهو خاص بالجانب التطبيقي لدراسة الحالة ("دراسة شركة اتصالات الجزائر" عين تادلس).

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول الاتصال

مقدمة الفصل:

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه اجتماعي بطبعه لا يستطيع الحياة بمعزل عن الآخرين، فالإتصال يساعد الإنسان في كل شيء إبتداءا من تبادل المنافع إلى المشاركة الوجدانية، كما أن الإتصال ضرورة حيوية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات على السواء. لذلك يعتبر الإتصال أهم عملية مميزة للسلوك الإنساني وخطوة ضرورية للتعامل وإنشاء العلاقات بين أفراد المجتمع وكذلك بين المنظمات والمتعاملين معها، حيث تعتبر عملية الإتصال من بين الوظائف الأساسية في المنظمة.

من أجل دراسة وفهم موضوع الإتصال في المؤسسة، تطرقنا في المبحث الأول من هذا الفصل لمختلف التعاريف للإتصال، عناصره، أنواعه، وظائفه، والمبحث الثاني خصصنا فيه نماذج الإتصال، شبكات ووسائل الإتصال، والمبحث الثالث تضمن شروط الإتصال الفعال، معوقات الإتصال، إضافة إلى مبادئ إنجاح الإتصال نحو إتصال فعال.

المبحث الأول: مفهوم الاتصال

المطلب الأول: تعريف الاتصال وأهميته

كلمة اتصال واسعة الانتشار والاستخدام في الحياة اليومية وهي ذات معاني عديدة إذ يجب أن نحدد معناها من خلال تبيان أصلها ومن ثم تعريفها.

1 - تعريف الاتصال

1-1 الاتصال لغة¹:

إن كلمة اتصال مشتقة من الكلمة اللاتينية communis، أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك يتضمن شخصين أو أكثر في المعلومات والأفكار والاتجاهات، كما يشير إلى المعلومات التي تنتقل بواسطتها تلك الأفكار بين الناس داخل نسق اجتماعي معين مهما اختلف حجمه.

ومن الناحية التاريخية فإن المتبع لكلمة اتصال في اللغات الأجنبية يجد أن عبارة communiquer (أي اتصال) قد ظهرت في اللغة الفرنسية في حوالي النصف الثاني من القرن التاسع عشر ومعنى الكلمة الأولى هو (يشارك في) أو participer وهذه الكلمة قريبة من الكلمة اللاتينية communicare التي تعني وضع الشيء في المتناول العام mettre en commun أو الدخول في علاقة ما être en relation وقد تحول هذا المصطلح معناه نقل الشيء transmettre أو إرسال وبذلك أصبح القاطرات والسيارات ووسائل الإعلام المكتوبة ووسائل اتصال، أي وسائل مرور من نقطة إلى نقطة وخلال القرن الثامن عشر ومع تطور وسائل النقل أصبح مصطلح communication شائعاً وكان يعني الطرق والقنوات والخطوط الحديدية.

أما في لغتنا العربية فكلمة اتصال مشتقة من الجذر "وصل" والذي يحمل معنيين الأول هو الربط بين كائنين أو شخصين، أو إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين، أما المعنى الثاني فهو يعني البلوغ والانتهاج إلى غاية معينة.

إذن الاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة و البلوغ إلى غاية معينة من تلك الصلة.

¹ مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المركز العربي للتطوير الإداري، لبنان، 1990، ص 19

1-2 الاتصال اصطلاحاً:

- كمثله من المفاهيم في مختلف العلوم فإن الاتصال قد وضعت له العديد من التعاريف، تختلف حسب نوع وتخصص مواضيعها، وحسب الهدف الإستعمالي، وكذا حسب تاريخ أو فترة وجود صاحبها، ومن التعاريف المتعددة نحاول التطرق إلى البعض منها فيما يلي:
- يعرف "Albert henry" الاتصال بأنه: "نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز، من نظام لغوي مفهوم ضمناً للطرفين"¹.
 - عرف "بشير العلق" ²الاتصال بأنه: "أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً".
 - تعرف الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه: "تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار، أو الآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضاً واستقبالاً يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف"³.
 - "برسلون و ستانير": يعرفان الاتصال بأنه : "عملية نقل المعلومات والأفكار والمهارات بواسطة استعمال الرموز والكلمات والصور والأشكال والرسومات"⁴.
 - كما توجد تعاريف أخرى منفصلة نوجزها فيما يلي:⁵
 - "الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيراً أو كبيراً وتبادل الأفكار والتجارب فيما بينهم".
 - "الاتصال يعني التبادل مع الآخرين وهو يعني النقل والتفاعل مع فرد أو جماعة".
 - "الاتصال هو التفاعل المباشر بين اثنين أو أكثر من الناس باستعمال وسائط تقنية مثل الهاتف، التلفزيون، الراديو وما توفره هذه الوسائط من صوت، صورة، معلومة عن الشيء المتصل من أجله".
 - كخلاصة للتعريفات السابقة يمكن إعطاء تعريف للاتصال وهو عملية إنتاج ونقل وتبادل وتفهم للمعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر أو من مجموعة إلى مجموعة، بقصد التأثير فيه أوفيهما وإحداث الاستجابة المطلوبة.

¹ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص13

² بشير العلق، العلاقات العامة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص64

³ ناصر دادي عدون، نفس المرجع أعلاه، ص14

⁴ صالح أبو أصيبع وتيسير أبو عرجة، الاتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2010، ص9

⁵ فاطمة حسين عواد، الاتصال والاعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص17.

2 - أهمية الاتصال:

يتفاعل الفرد مع غيره من خلال وسائل الاتصال للتعبير عن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، وبعد الاتصال الوسيلة الاجتماعية التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركة ديناميكية الجماعة والتفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات على حد سواء، والاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد لغرض تحقيق الأهداف المستهدفة للمنظمة.

لذا فإن عملية الاتصال تعد ذات أهمية أساسية في نقل المعلومات والأفكار والمشاعر والحقائق وغيرها بين الأفراد أو الجماعات، لذا يمكن القول بأن الاتصال بأية صورة كانت رسمية أو غير رسمية هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأن الاتصال تمثل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة.

ويمكن إنجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة على النحو الآتي:¹

- الاتصال نشاط إداري واجتماعي داخل المنظمة حيث يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الاتصالية لتوثيق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- الاتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام المختلفة في المنظمة.
- تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورية وأساسية في التوجيه والتعبير عن السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
- الاتصال وسيلة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
- يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وصيغ عمله داخل المنظمة، فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.
- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق المنظمة لنموها وتطورها.

¹ عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار البيازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ص113.

المطلب الثاني: عناصر وأنواع الاتصال

يعتبر الاتصال عملية ديناميكية نشطة ومتحركة، حتى وإن كانت مجرد قراءة في صحيفة أو الاستماع إلى المذياع أو مشاهدة للتلفاز، كل اتصال مهما كانت فريدة لابد أن تشمل على عناصر معينة.

1 - عناصر الاتصال

تتمثل عناصر الاتصال فيما يلي:

1-1 المتصل أو القائم بالاتصال أو المرسل¹:

هو منسئ الرسالة، قد يكون شخصا واحدا أو أكثر ممن يقوم بهذا الأمر في الوقت نفسه، كما أن المرسل يتحول إلى مستقبل والعكس، كما يحصل في حالة التقاء الطالب مع الأستاذ، قد يبدأ الأستاذ بإرسال رسالة كإلقاء السلام على الطالب ولكن سرعان ما يتحول الطالب إلى مرسل فيرد على الرسالة لفظيا أو بإشارة منه وبهذا يقوم المرسل بتقمص أربعة أدوار في عملية الاتصال:

- يقرر المعنى الذي يريد إيصاله إلى الطرف الآخر.

- يرمز المعنى في رسالة، ويتمثل الترميز في وضع المعنى المراد في شكل رموز فيترجم المعنى بكلمات وأفكار وآراء وأصوات وتعبيرات جسدية تؤلف جميعها الرسالة التي يرسلها إلى الطرف الآخر.

- يرسل الرسالة.

- يتفاعل مع استجابة المستقبل لهذه الرسالة.

1-2 الرسالة²:

هي مجموعة المعاني التي يرسلها إلى المستقبل من خلال تضمينها مجموعة من الرموز أو المعلومات أو الآراء أو المشاعر أو الاتجاهات التي يرغب المرسل بنقلها إلى الطرف الآخر المستهدف، ويختلف شكل ومضمون الرسالة تبعا للهدف الذي أعدت من أجله فهناك:

- الرسالة الوظيفية: وهي التي تنقل معلومات عقلانية، فنية أو علمية أو إدارية أو اجتماعية أو اقتصادية... الخ.

- الرسالة العاطفية: وهي التي تعبر عن المشاعر والانفعالات وتتوجه إلى العلاقات أساسا.

وقد تكون الرسالة صوتية، فيتم التعبير عنها بالصوت المسموع عن طريق الصراخ أو الكلام أو الموسيقى، أو قد تكون مكتوبة أو عبارة عن صورة أو مجموعة من الصور، ويمكن أن تكون الرسالة حركية مثل الإشارات أو أن تكون مزيجا مكونا من أكثر من شكل من أشكال الرموز التي يمكن استخدامها في الرسائل.

¹ شعبان فرج، الاتصالات الادارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص10.

² محمد الصبري، الاتصالات الادارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص42.

1- 3 التشويش:¹

هي المؤثرات التي تقلل من القدرة على إدراك المقصود بالرسالة أو المعنى عرقلة إيصالها بالشكل التام، وقد تتعلق الضوضاء بالمرسل، من حيث إدراكه واتجاهاته وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة المناسبة لتكون بالشكل المطلوب أو بالمستلم ذاته أو بقناة الاتصال نفسها.

1 - 4 الوسيلة أو القناة الحاملة للرسالة:²

الوسيلة هي الطريق الذي تمر من خلاله الرسالة بين المرسل والمستقبل، والقنوات الطبيعية لنقل الرسائل هي موجات الضوء والصوت التي تمكننا من رؤية الآخرين وسماعهم، ولكن هناك وسائل عدة يستخدمها الناس في نقل رسائلهم كالكتب، الصحف، المجلات، الأفلام، البث الإذاعي والتلفزيوني والأشرطة السمعية والبصرية، الهواتف والحواسيب الآلية وغيرها.

1 - 5 المستقبل:³

نعني به الطرف المعني بالرسالة سواء كان شخص أو مجموعة من الأشخاص أو فئة معينة، والمستقبل هنا يقع عليه دور هام في العملية الاتصالية، حيث يستقبل الرسالة ويقوم بفك الرموز وفقا لإطاره المرجعي محاولا فهم الفكرة التي أراد المرسل إرسالها، وإذا كان هناك تطابق بين فكر المرسل والمستقبل بالنسبة لرموز الرسالة أصبحتا مشتركتين في الفكرة، وتكون عملية الاتصال حينها ناجحة وفعالة، أما إذا حدث وكانت الفكرة التي خرج بها المستقبل غير متماثلة مع فكرة المرسل ففي هذه الحالة نقول أن الاتصال قد فشل في تحقيق هدفه وفعاليتته.

1 - 6 التغذية العكسية:⁴

قد لا يعرف المرسل أن رسالته قد وصلت سليمة وبالشكل المراد إلى المرسل إليه وهذا الرد يسمى بالتغذية العكسية أو الراجعة أو الإرجاع الأثر، فيصبح المرسل إليه هو المرسل، والمرسل هة المرسل إليه.

¹ صالح مهدي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 294.

² شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص 12

³ هالة منصور، الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، مصر، 2000، ص 22.

⁴ أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 321.

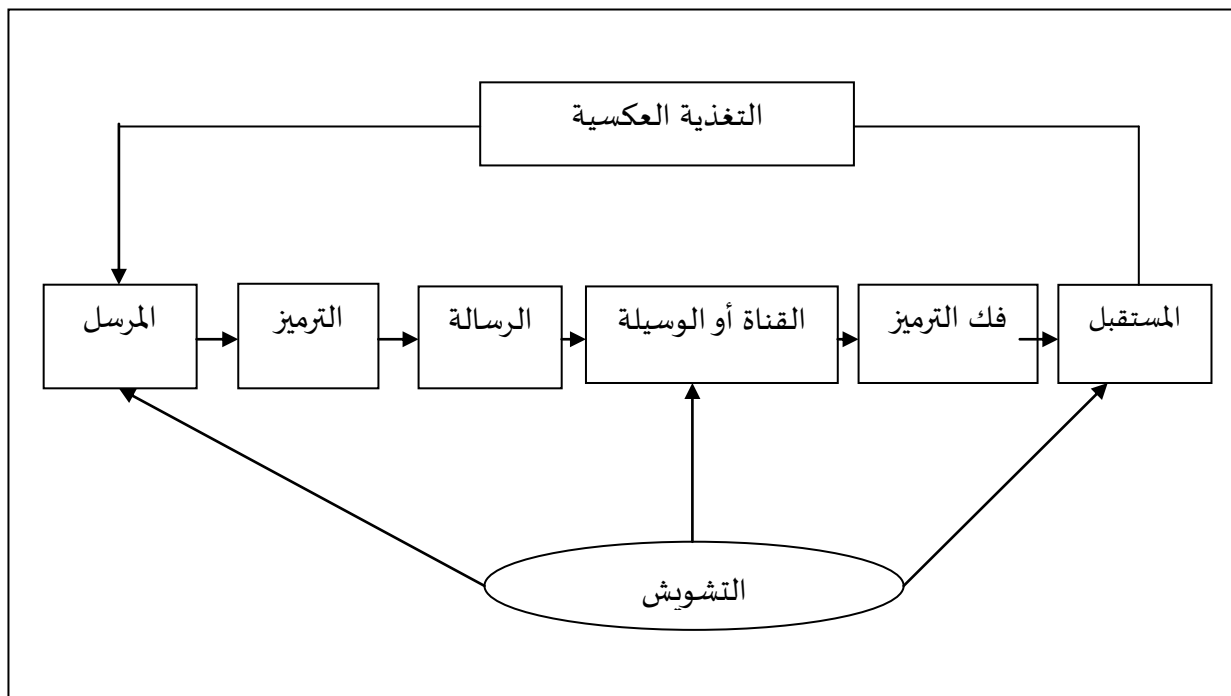
1 - 7 بيئة الاتصال:¹

يعني الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال، وتشمل البيئة الموافق والمشاعر والعلاقات بين المتصلين وكذلك خصائص المكان مثل سمعته، وألوانه، وترتيبه ودرجة الحرارة فيه، ولا شك أن بيئة الاتصال تؤثر على طبيعة ومدى جودته، فمثلا يحتاج إلقاء درس علمي إلى بيئة هادئة مناسبة وليس إلى بيئة صاخبة ومزعجة.

كم أن السياق الذي يتم فيه الاتصال (هل اتصّلنا بالآخرين رسمي أو عادي، هل هو ثنائي أو في مجموعة صغيرة أو كبيرة...الخ) يتطلب منا تحديد ما نقول وما نفعل.

ويمكن توضيح عناصر عملية الاتصال في الشكل التالي:

الشكل رقم(1-1): عناصر عملية الاتصال



المصدر: من إعداد الطالبة

¹ شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص13.

2 - أنواع الاتصال

يمكن التمييز بين عدة أنواع من الاتصال حسب المعيار الذي نستخدمه في التصنيف وذلك كما يلي:

2-1 حسب مدى الرسمية: هناك نوعان من الاتصال هما:¹

- حسب مدى الرسمية: هو الذي يحدث بالطرق الرسمية المتفق عليها في المنظمات المختلفة، يعتمد هذا النوع على المذكرات، التقارير، الاجتماعات الرسمية والخطابات... الخ.

- الاتصال غير الرسمي: يحدث هذا الاتصال حينما يدور بين زملاء العمل أحاديث عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم بعيدا عن جو العمل وربما أحاديث عن العمل ذاته.

2-2 حسب اتجاه الاتصال: هناك ثلاثة أنواع من الاتصال وهي:

- الاتصال الهابط (النازل):²

يتم باتجاه الأسفل حيث يكون المدير (الرئيس) هو المتصل وبموجبه يجري نقل الرسالة إلى المرؤوسين والتي تتضمن غالبا الأوامر والتوجيهات وطرق أداء العمل.

- الاتصال الصاعد:³

الاتصال الرسمي الرأسي يتجه من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي، أي من المرؤوس إلى الرئيس ويكون في شكل تقارير وشكاوى واقتراحات وملاحظات وتغذية راجعة، كما أن هذا النوع من الاتصال يستخدم في نقل المعلومات التي لدى المرؤوس إلى الرئيس كي تساعده في اتخاذ القرارات الصائبة في الخطط والسياسات والبرامج والتعليمات التي تتبناها المؤسسة وتقوم بتنفيذها.

- الاتصال الأفقي:⁴

هو تبادل المعلومات بين الأفراد الذين هم على نفس المستوى الإداري أو الوحدات الإدارية في المؤسسة، وهي الاتصالات الجاذبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة.

1 خيري خليل الجمبلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1988، ص. 23.

2 صالح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص. 208.

3 زكي مصطفى عليان، أساسيات الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص. 235.

4 فادي محمد صلاح، أساسيات الإدارة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص. 8.

2-3 حسب عدد الأفراد في عملية الاتصال:

- يمكن التمييز وفقاً لهذا المعيار بين الاتصالات الفردية وبين الاتصالات الجماعية كما يلي:¹
- الاتصالات الفردية: وهي التي تتم بين فرد وفرد آخر فقط، أي أن المرسل يكون فرداً واحداً وكذلك المستقبل يكون فرداً واحداً.
 - الاتصالات الجماعية: وهي التي تتم بين فرد وجماعة أو بين جماعة وجماعة ويمكن إدراج ضمن هذا النوع من الاتصالات ما يلي:
 - الاتصال الجماهيري:² وهو الذي يتم بثه عن طريق وسائل الاتصال الجماهيرية كالراديو والتلفزيون والصحف والمجلات وكتب والمعارض والمهرجانات.
 - وكلمة جماهيري تشير إلى مجموعات كبيرة من الناس تأتي من مختلف الطبقات الاجتماعية، تتضمن هذه المجموعة أفراداً يختلفون في مراكزهم ومهنتهم وثقافتهم ويتميز الاتصال الجماهيري بالخصائص التالية:
 - يعتمد الاتصال الجماهيري في خطوة بث الرسائل الاتصالية على وسائل الاتصال بالجماهير كالصحف والراديو والتلفزيون والسينما والكتب والملصقات وغيرها من الوسائل التي تتصف بعدم الصلة المباشرة بين المرسل وجمهور المستقبلين.
 - تتم معظم عمليات الاتصال الجماهيري من طرف واحد حيث يفتقر إلى رجع الصدى الفوري أو المباشر.
 - يتأثر الاتصال الجماهيري بالعنصر الاختياري الذي يتمثل في وجود عدد كبير ومتنوع من الوسائل.
 - عمليات الاتصال الجماهيري لا تقوم على جهد فردي أو جهد مجموعة صغيرة وإنما تقوم على جهد مؤسسات متكاملة كوسائل الإعلام، ووكالات الأنباء، ومؤسسات الإنتاج والخدمات وغيرها.
 - يتأثر الاتصال الجماهيري بعدة عوامل كالميول والعادات وعضوية الجماعات المختلفة، وهي ما يمكن أن تساعد الاتصال على تدعيم المعتقدات والاتجاهات السائدة وأن تجعله تحت ظروف معينة وسيلة أساسية للتغيير الاجتماعي أو الثقافي أو الاقتصادي.

¹ محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 153.

² محمود يوسف مصطفى عبده، مقدمة في العلاقات العامة، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 112.

- الاتصال التنظيمي:¹

هو ذلك النوع الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة بين المستويات الإدارية المختلفة وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

4-2 الاتصالات حسب نوع الرسالة: وفق هذا الأساس يمكن أن نجد الأنواع التالية من الاتصالات:²

- الاتصالات الشفوية:

عادة ما تأخذ الاتصالات الشفوية شكل اتصالات وجهًا لوجه أو مقابلات أو مجاميع مناقشة وحوار أو اجتماعات يتحدث فيها المدراء للمرؤوسين وكذلك المحادثات الهاتفية وغيرها، في إطار هذا النوع نستخدم الكلمات الشفوية لنقل المعاني والأفكار المراد إيصالها للمرؤوسين، إن ميزة الاتصالات الشفوية الأساسية هي التفاعل المباشر والحصول على التغذية العكسية من خلال الأسئلة والاستفسارات والحوار.

- الاتصالات المكتوبة:

ضمن هذا النوع يتم بث الرسائل أو المعاني المطلوب إيصالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو تعليمات أو ملاحظات أو بريد إلكتروني أو غير ذلك، وأهم المشاكل في هذا النمط هي عدم وجود تغذية عكسية سريعة وتفاعل مباشر، كذلك هناك إشكالية فهم المعاني الواردة في الرسالة وحتى الرسائل الإلكترونية، تحتاج إلى قدرة على التعامل مع الحاسوب، وبالمقابل هناك بعض المزايا التي تتمتع بها الاتصالات المكتوبة مثل إمكانية صياغة الرسالة بشكل متأن واستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها كذلك إتاحة وقت كافي للمستلم لفهم الرسالة ومن ثم الإجابة عليها بوضوح.

- الاتصالات غير اللفظية:

يشار إليها أحيانا بلغة الإشارة أو اللغة الجسدية، وهي تشكل نسبة عالية من عمليات الاتصال، وهي عبارة عن اتصالات تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات وإيماءات ونبرات الصوت، ويبدو أنه خلال الاتصال وجهًا لوجه فإن التأثير الحاصل والاستجابة للرسالة يكون نتيجة لنبرات الصوت وتغيرات الوجه وحركات اليدين وغير ذلك من الإشارات وحتى فترات الصمت تحمل معاني كثيرة لمختلف المواقف فهي قد تعني الشك أو عدم موافقة لكن بشكل مؤدب.

¹ محمود يوسف مصطفى عبده، مرجع سبق ذكره، ص 113.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،

2007، ص 494.

المطلب الثالث: وظائف الاتصال

هناك عدة تصنيفات لوظائف الاتصال نجد منها:¹

التقسيم الأول: من وجه نظر المرسل والمستقبل

من وجه نظر المرسل تتمثل وظائف الاتصال فيمايلي:

- نقل الفكرة.

- التعليم.

- الإقناع.

- الإعلام.

- الترفيه.

من وجه نظر المستقبل تتمثل وظائف الاتصال فيمايلي:

- فهم ما يحيط من أحداث وظواهر.

- تعلم مهارات جديدة.

- الاستمتاع والهروب من مشاكل الحياة أو الترفيه.

- الحصول على معلومات جديدة تساعد في إنجاز القرارات الصائبة.

التقسيم الثاني: وهو التقسيم القائم على التحليل اللغوي وبناء على هذا التصنيف يمكن تحديد

الوظائف التالية للاتصال:

- تأكيد العلاقة بين المعاني والرموز.

- إضافة معاني جديدة لكلمات معينة فمثلا كلمة "دكتور" قد تعني الطبيب المعالج للمرضى، أو الأشخاص

من حملة شهادة الدكتوراه.

- إحلال معاني أخرى سبق تعلمها فمثلا تجد أن المعلنون يحاولون عبر وسائل الاتصال الجماهيري، إحلال

معاني جديدة محل أخرى قديمة تتعلق بالسلع التي يعلنون عنها.

- دعم واستقرار معاني المفردات من خلال الاستخدام المتكرر لكلمات معينة.

التقسيم الثالث: وهذا التقسيم قائم على دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع حيث تتمثل

وظائف الاتصال فيمايلي:

¹ محمد الصيرفي، الاتصالات الادارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص42.

1- الاتصال كوظيفة رقابية:

إن الوظيفة الأكثر شيوعاً للاتصال بالمنظمات هي استخدام الاتصال كوسيلة رقابية وذلك من خلال مساهمته في تحقيق الآتي:

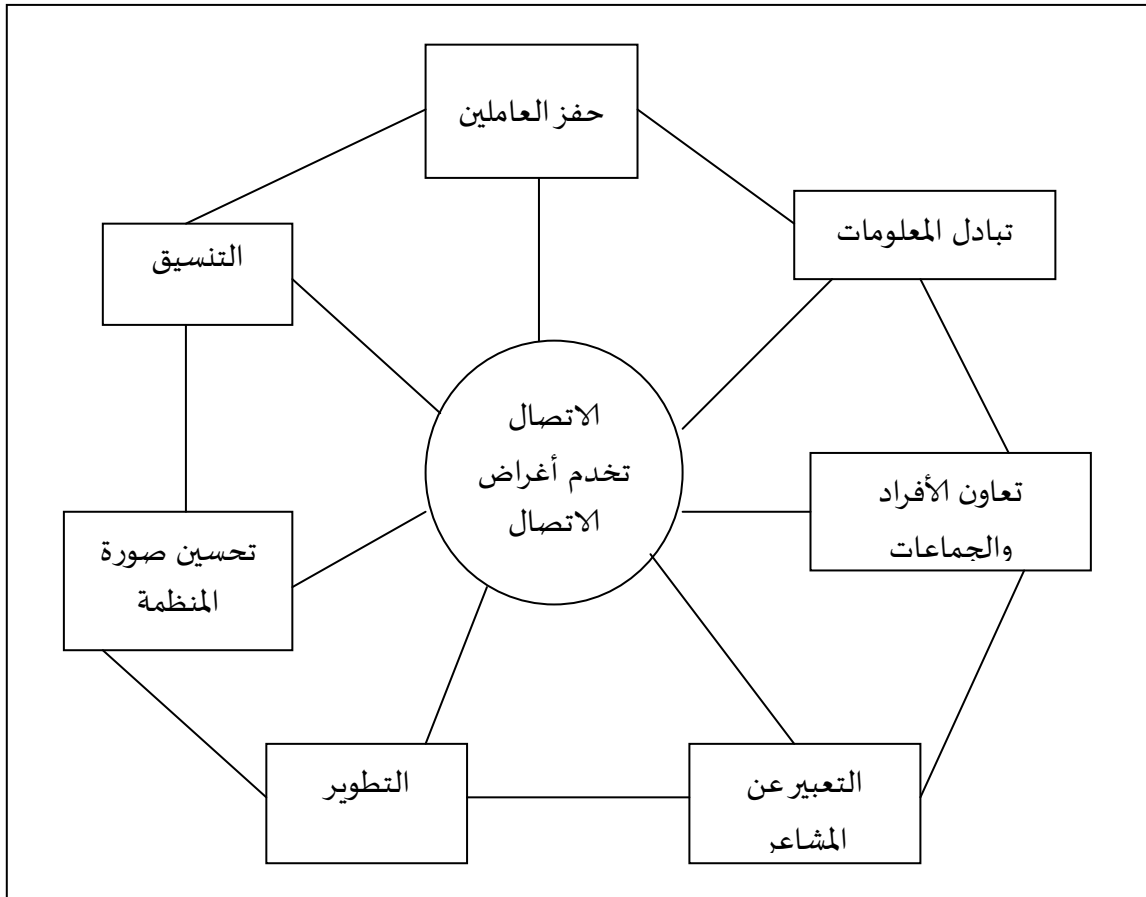
- توفير المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة والتي تستخدم لتقييم النتائج.
- توفير المعلومات لإدارة المنظمة بما يمكنها من إدارة مواردها بدرجة عالية من الفعالية.
- توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط المستقبلي.
- توفير المعلومات للجهات الخارجية ذات المصلحة، بما يمكن من تكوين انطباع سليم عن المنظمة.

2- وظائف تثقيفية: من خلالها يهدف الاتصال إلى تزويد الناس بالثقافة.

3- وظائف تعليمية: حيث يسهم الاتصال في نقل المعارف والعلوم والتراث من جيل إلى جيل.

4- وظائف دينية: من خلال مساهمة الاتصال في نشر الدعوات والتعاليم الدينية.

الشكل رقم (2-1): أغراض الاتصال



المصدر: محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص 28.

المبحث الثاني: نماذج ، شبكات ووسائل الاتصال

مهما كانت الطريقة المتبعة في نقل الرسالة من المصدر أو المرسل إلى الجهة المستهدفة أو المستلم فإن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق غرضاً واحداً وهو نقل المعنى بطريقة تمكن المستلم من فهم واستيعابه بالشكل الذي يجعل المستلم قادراً على اتخاذ قرار أو التصرف بالاتجاه الذي ينشده المرسل ويسعى إلى إبلاغه أي تحقيق أهداف الاتصال.

والواقع أن هنالك العديد من النماذج والشبكات الخاصة بالاتصال والتي نجد تطبيقاتها اليوم في مجالات عديدة سواء على النطاق الفردي أو على مستوى المنظمات على اختلاف أنواعها. وسنتناول من خلال هذا المبحث نماذج وشبكات الاتصال ومختلف وسائله.

المطلب الأول: نماذج الاتصال

لقد ظهرت عدة نماذج تحاول تقديم عملية الاتصال من خلال عناصره ومكوناته الرئيسية وترتيبها وطبيعة العلاقات فيما بينها، والنموذج لا غنى لفهم العمليات المعقدة مثل عملية الاتصال إذ أنه وصف واضح يتيح لنا النظر إلى الأجزاء الرئيسية والعلاقات فيما بينها وسنتطرق إلى بعض النماذج وأكثرها انتشاراً.

1- نموذج ولبور شرام:¹

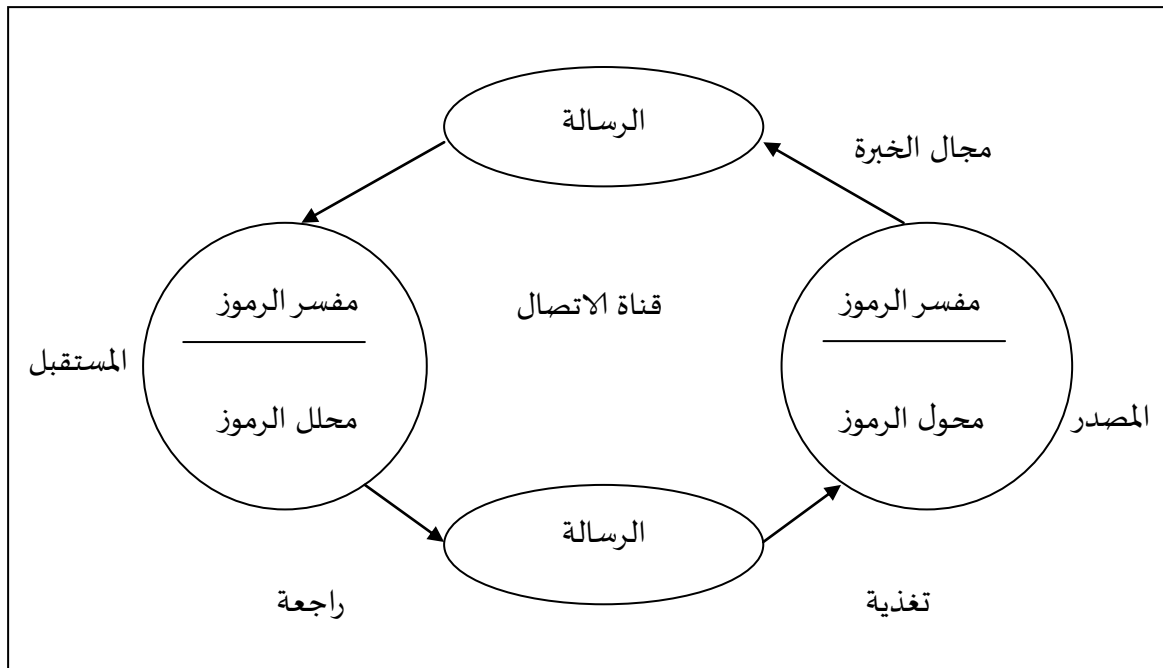
في عام 1954 نشر ولبور شرام موضوعاً بعنوان: كيف يعمل الاتصال، قدم فيه نماذج عن ديناميكية عملية الاتصال، وقال شرام في وصفه لنموذجه أن يكون المصدر فرداً (يتحدث أو يكتب أو يشير) ويمكن أن يكون هيئة (كجريدة أو دار نشر أو محطة أستوديو سينمائي) وتكون الرسالة في شكل حبر على ورق أو موجات صوتية في الهواء، أو ترددات في تيار كهربائي أو إشارة باليد، أو أية إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى والهدف قد يكون شخصاً يستمع أو يقرأ، وقد يكون عضواً في مجموعة يشترك في مناقشة، أو مستمعاً في محاضرة، أو جمهوراً يشاهد مباراة كرة أو مظاهرة أو يكون عضواً في جماعة خاصة نسميها جمهوراً، مثل قارئ الجريدة أو مشاهدة التلفزيون.

¹ محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 108.

وقد أضاف شرام في نموذجه مفهوم مجال الخبرة الذي اعتبره ضروريا ليقدر ما إذا كانت الرسالة ستصل إلى الهدف بالطريقة التي قدمها المصدر، وقد خلص إلى أنه في حالة عدم وجود ميادين خبرة مشتركة، وخلفيات مشتركة وثقافة مشتركة وما إلى ذلك، فإن احتمال أن تفسر الرسالة بطريقة صحيحة، يكون ضعيفا، وقد اقترح شرام أهمية التغذية الراجعة حيث تخبرنا بالكيفية التي فسرت بها رسائلنا.

تتلخص العناصر الرئيسية لنماذج عملية الاتصال عند شرام فيمايلي:

- المصدر أو الرمز.
- المستقبل أو محلل الرموز.
- الإشارة.
- الهدف.
- مجال الخبرة أو الإطار المرجعي.
- الشكل (1-3): نموذج شرام.



المصدر: محمد الديس السردى، مرجع سبق ذكره، ص109.

2- نموذج شانون و ويفر: ¹

في عام 1964 نشر شانون نتائج البحث الذي أجراه لشركة بيل للهاتف، وكانت هذه النتائج هي أساس نموذج شانون - ويفر للاتصال وقد وصف شانون و ويفر الاتصال من خلال 06 عناصر رئيسية هي:

- مصدر المعلومات.

- المرسل.

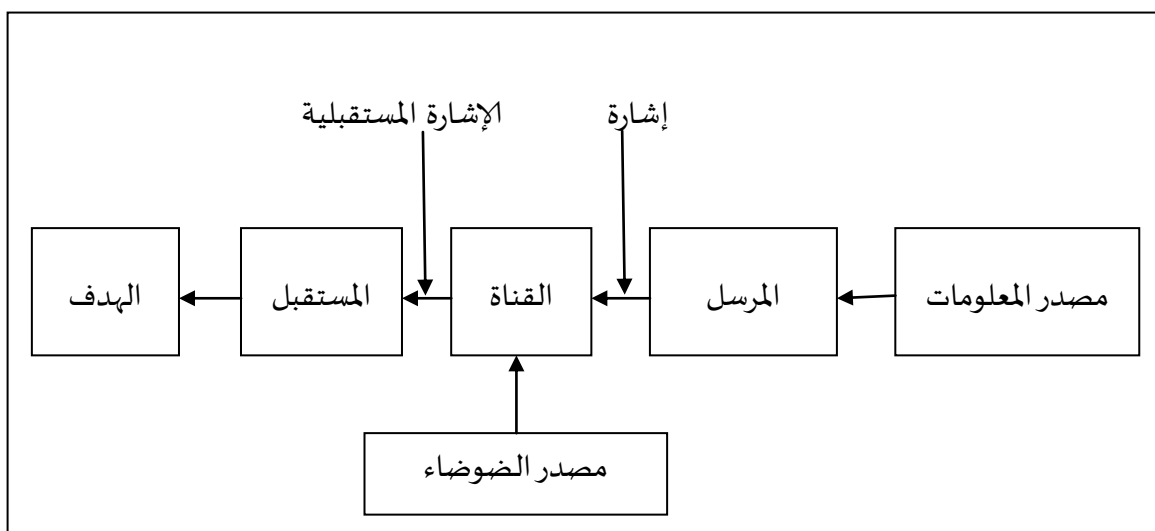
- القناة أو الوسيلة.

- المستقبل.

- الهدف.

- مصدر الضوضاء.

الشكل رقم (1-4): نموذج شانون و ويفر.



المصدر: ربيعي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص161.

¹ زكي مصطفى عليان، أساسيات الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص260.

يعد نموذج شانون – ويفر من أكثر نماذج الاتصال شهرة، قد أدخل شانون وزميله مصطلح (ضوضاء) ليرمز لأي تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها، كالتشويش في جهاز الراديو، أو صفحات الجريدة غير الواضحة.

3- أفكار مدرسة " بالتو ألتو":

ظهرت مدرسة " بالتو ألتو " بسان فرانسيسكو، من روادها (والزلاويتش) و (دون جاكسون)، كانت فكرتهم ترفض بأن يكون نموذج شانون مناسباً للعلوم الاجتماعية نظراً لخصائصه التقنية، وحاولوا إلى نظرية أكثر عمومية، إذ لا يمكن أن نعيش بلا اتصال وكل فرد يعيش على مجموعة من قواعد للسلوك يستعملها حتماً في اتصالاته سواء كان مرسلًا أو مستقبلًا مهما كانت وسيلة الاتصال، ويمكن اعتبار هذه الفكرة صحيحة إلى حد ما باعتبار أن نموذج شانون نموذج تقني لا يستجيب لخصائص الاتصال الإنساني فالناس حين يتصلون فإنهم يؤثرون في بعضهم البعض ويتبادلون في نفس الوقت رموزًا كثيرة، ويضيفون عليها خصائصهم النفسية والوجدانية وهذا ما تخلو منه الاتصالات التي تركز على الجوانب التقنية فقط التي تتضمن عناصر المرسل إليه والوسيلة.¹

ومن المبادئ الرئيسية " لبالتو ألتو " نجد مايلي:²

- مبدأ الحتمية: ومعناه أنه ليس بوسعنا عدم الاتصال
- الغيرية: الاتصال ذهاب نحو الغير، أي أن الاتصال لا يمكن أن يكون أحادي الجانب بل يتم ما بين الأفراد.
- الشمولية: بمعنى الاتصال هو محتوى وعلاقة وسياق، فالمحتوى هو المعلومة أما السياق فهو يأتي بعناصره إضافية من شأنها تأكيد أو نفي الرسالة.
- الملائمة: بمعنى يجب البحث عن الترابط بين العناصر التي تشكل عملية الاتصال، فمثلاً لا يمكننا تبليغ وتوصيل نفس الرسالة بنفس الطريقة للجميع، فمهمة القائم بالاتصال دائماً هي معرفة أن التركيز على طريقة الاتصال المقصودة.
- الزمنية: الاتصال مسألة وقت وزمن فالرغبة في الاتصال مثل تكوين علاقة ما، فكل علاقة تحتاج إلى الوقت.
- التفاعل: ينتج عن عملية الاتصال تفاعلات وردود أفعال، إذ تستند عملية الاتصال على الرسالة الموجهة ورد الفعل.

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 54.

² Thebault marc, les 9 principes fondamentaux de la communication publique. <http://thebaultmarc.fr>,

- التوقع: لا يمكن تفادي ردود الأفعال فهي تدخل ضمن عملية الاتصال، ويجب أن نتوقع ردود الأفعال والتنبؤ بإستراتيجيات للإجابة.

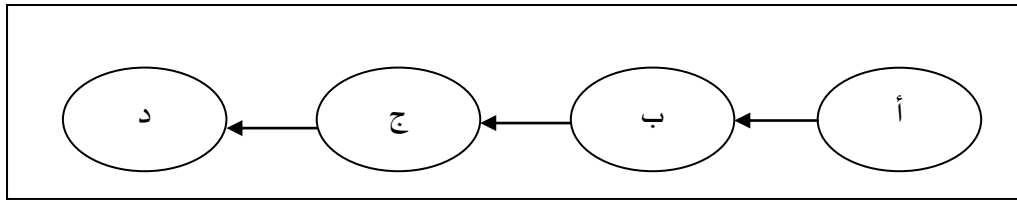
المطلب الثاني: شبكات الاتصال

تعتبر الشبكة تفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات وقد يستعمل العاملون في المنظمات أنواعا عدة من شبكات الاتصال دون أن يكونوا على وعي بها أو يقصدونها، وقد تعتمد الإدارات في وضع الهيكل التنظيمي إلى تبني أنواع من شبكات الاتصال تقوم على تخطيط مسبق، وقد تم استخلاص هذه الشبكات من الملاحظات الميدانية أولا ومن مختلف التجارب التطبيقية التي يقوم بها المسكرون والباحثون في آن واحد، ويمكن حصر أنواع شبكات الاتصال فيما يلي:

1- الشبكة التسلسلية:¹

وهي التي تنتظم على أساس بسيط وهذا الاتصال يكون بطريقة آلية بحيث أن أي شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي له بصفة مباشرة وعادة ما يكون ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي، فرئيس المصلحة لا يستطيع الاتصال بالرئيس مباشرة وإنما عن طريق نائب الرئيس، وكلما كانت الدرجات السلمية كثيرة كانت السلسلة طويلة وأصبحت العملية الاتصالية طويلة أيضا، بحيث أن الدرجة الأولى لا يستطيع الاتصال بالمرتب في آخرها إلا إذا مر على الدرجات الوسيطة أي الموجودة بينهما، حيث أن (أ) لا يستطيع الاتصال مع (هـ) إذا لم تمر الرسالة عبر (ب)، (ج)، (د) ولا يتصل بالموجودين على جانبيه كما هو في الشكل التالي:

الشكل رقم (5-1): اتصال السلسلة



المصدر: ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص22

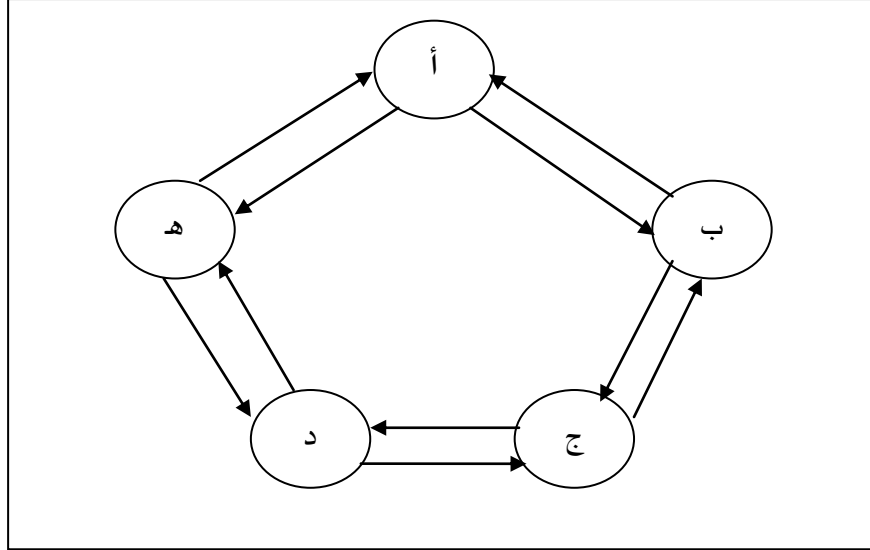
وهذه الشبكة قد تؤدي إلى صعوبة في التحكم في المعلومات وتضييع الوقت والجهد في أثناء العملية الاتصالية بحيث أنها تحرص على احترام السلمية والإجراءات الرسمية التي تنقل العملية الاتصالية.

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص22.

2 - الشبكة الدائرية:¹

هي اتصال في شكل دائري، وهذا يمكن الشخص من الاتصال بجاريه عن اليمين وعن اليسار، ولكنه لا يستطيع الاتصال بالآخرين.

الشكل(6-1): شبكة الاتصال الدائرية



المصدر: محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص247.

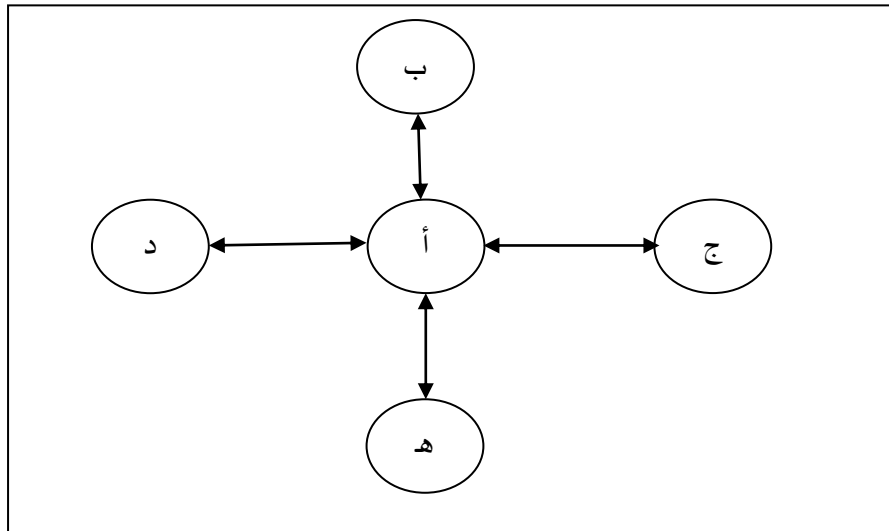
3 - شبكة العجلة أو الاتصال المركزي:²

تتميز بوجود شخص في مركز عملية الاتصال، عادة ما يكون القائد أو رئيس المصلحة مثلاً يتبعه بمجموعة محدودة من العاملين أو الرؤساء بحيث لا يمكنهم الاتصال فيما بينهم إلا عن طريقه، ويعتبر موقعه في المركز مناسباً جداً لتحريك وتنشيط العملية الاتصالية وبالتالي تنسيق ومتابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة أو في القسم الذي يشرف عليه.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، داروائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص247.

² ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص25.

الشكل رقم (7-1): شبكة العجلة

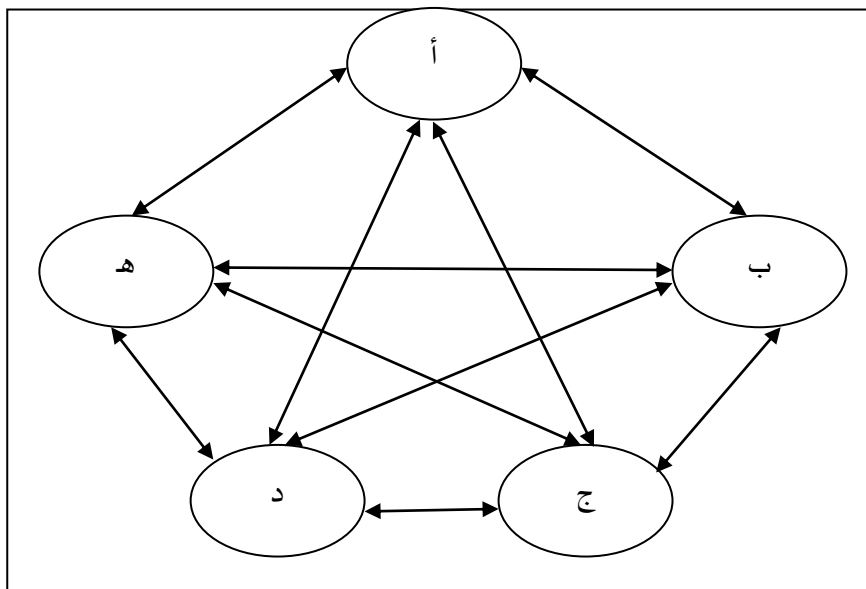


المصدر: ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره ، ص25.

4 - شبكة النجمية:¹

وفي هذا النمط يمكن لأي شخص الاتصال مع أي شخص آخر وبدون أي قيود وباستخدام جميع قنوات الاتصال.

الشكل رقم (8-1): شبكة النجمة

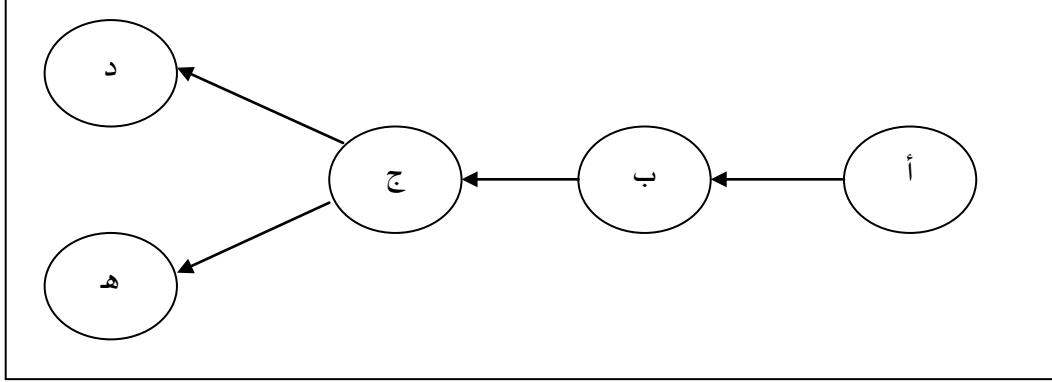


المصدر: محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص218

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، داروائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص248.

5 - الشبكة على شكل "y":¹

تتجسد من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة (أ) الذي يتصل وينسق مع النائب (ب) ثم النائب (ج) الذين يتصلون بدورهم مع المرؤوسين (د) و(هـ).
الشكل رقم (9-1): شبكة الاتصال على شكل y.



المصدر: ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص36

المطلب الثالث: وسائل الاتصال

وسيلة الاتصال هي عنصر من عناصر الاتصال وهي الوسيلة التي من خلالها توصيل أو نقل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه وتتعدد أنواع الرسائل أو القنوات بتعدد أنواع الاتصال ومن أهمها:
- الوسائل الكتابية:²

- تشمل الوسائل الكتابية الرسائل والمذكرات والكتيبات والتقارير والنشرات والمطويات والملصقات وغيرها ويفضل استخدام الوسائل المكتوبة في الحالات الآتية:
- إذا كان من الضروري توثيق عملية الاتصال، أي الاحتفاظ بوثيقة (مستند) يثبت ما حدث في الاتصال، وذلك للرجوع إلى الوثيقة عند الحاجة أو لإثبات ما حدث.
- إذا كانت المعلومات التي تتضمنها الرسالة مكثفة وتشمل على بيانات رقمية مثل الجداول والرسوم البيانية والأشكال وغيرها.
- الاتصالات المكتوبة تناسب المستقبل أكثر من الاتصالات الشفوية، لأنها تتيح له حرية قراءة الرسالة في الوقت المناسب وبالسرعة المناسبة.

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص26.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 282.

- الوسائل الكتابية تتيح للمرسل والمستقبل وقتاً أكبر لتخطيط الرسالة وقراءتها ومراجعتها حتى يتفهمها المستقبل.

- الوسائل الكتابية أقل كلفة في حال إرسال نفس الرسالة إلى عدد من الأشخاص أو إرسالها إلى مواقع مختلفة.

- الوسائل الشفوية:¹

يتحقق أسلوب الاتصال الشفوي بوسائل مختلفة أهمها: المقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية والندوات والمؤتمرات واللقاءات والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية الدورية أو الطارئة، الزيارات الميدانية والمحاضرات والمذياع.

- الوسائل التصويرية:²

يتم استخدام الصور والرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد نقلها، ويتحقق بعدة وسائل من أهمها: التلفزيون والعينين وطريقة الكلام أي ما يسمى بلغة الجسم. ويعتمد اختيار الوسيلة على عوامل أهمها: هدف الرسالة، موضوع الرسالة، نوع المستقبل، تكلفة إرسال الرسالة عامل الوقت ورغبات الشخص المرسل.

المبحث الثالث: فعالية ومعوقات الاتصال

تهدف عملية الاتصال مهما كان نوعها إلى تطابق المعنى الذي في ذهن المرسل مع المعنى الذي فسره الملتقي وهذا لا يتحقق إلا من خلال الاتصال الفعال، واعتبار الاتصال عملية اجتماعية يمكن أن تعترضها مشكلات وصعوبات، وستناول من خلال مبحثنا هذا شروط الاتصال الفعال ومعوقاته ومبادئ إنجاح الاتصال نحو اتصال فعال.

¹ محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 73.

² محمد أبو سمرة، المرجع نفسه، ص 74.

المطلب الأول: شروط الاتصال الفعال

للاتصال الفعال شروط أساسية ينبغي توافرها وإلا فشل الاتصال في بلوغ أهدافه المنشودة، فالإتصال الفعال يعتمد أساسا على معرفة ما هو مطلوب إيصاله بوضوح وعلى فهم الطرف الآخر الموجه إليه الرسالة، وعلى التخاطب أو الكتابة بلغته.

وانطلاقا من هذا المفهوم، ندرج عددا من التوجيهات التي تضمن فعالية الإتصال:¹

- معرفة تامة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد إيصالها للغير، فالإتصال الفعال يبدأ بالفهم والإدراك العميقين لما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الإتصال، وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب إيصاله.
- الثقة في مصدر الرسالة، حيث أنه بدون هذه الثقة فإنه الرسالة لن تحقق أهدافها.
- أن تكون الرسالة مكتوبة بلغة يفهمها الشخص الموجه إليه الرسالة (مستقبل الرسالة) ولهذا فإن من الضروري تجنب استعمال الرموز أو العبارات أو المصطلحات الغامضة.
- يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة، فتساؤلات العاملين لا يمكن الإجابة عليها بعبارات عامة أو بعبارات مبهمّة أو غامضة.
- يفضل قدر المستطاع أن تعالج الرسالة موضوعا واحدا وهذا من شأنه تسهيل عملية فهم موضوع الرسالة بدقة.
- ينبغي اختيار الوقت الملائم لتوجيه الرسالة.
- ينبغي أن تتضمن الرسالة الصراحة والصدق وهما من أهم الركائز التي أن تقوم عليها عملية الإتصال وبدونها لن تتوافر الثقة والتعاون المتبادل بين مرسل الرسالة ومستقبلها.
- يجب عند إجراء الإتصال تأكيد المعاني والمفاهيم الواردة في الرسالة عن طريق استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى والمضمون، والمفهوم المطلوب سواء تم ذلك عن طريق الإيماءات أو نبرات الصوت أو اختيار كلمات بعينها أو تعبيرات معينة أو غير ذلك من المؤثرات.
- في توجيه الرسالة يجب أن تكون العبارات المكتوبة أو أسلوب التخاطب يتميز بالدقة، بحيث تجذب الانتباه الكامل للشخص الموجه إليه الرسالة.

¹ بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 310.

- يفضل ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح البصرية مثل الرسوم التوضيحية أو البيانات أو النماذج لتأييد آراء ووجهات نظر مصدر الرسالة أو لتوضيح فكرة معينة، وهذا من شأن تثبيت الفكرة في ذهن مستقبل الرسالة.
- يجب أن يقف موجه الرسالة على رد الفعل من جانب مستقبل الرسالة، وبذلك يكتمل الاتصال في الاتجاهين.

المطلب الثاني: معوقات الاتصال

أهم المعوقات المؤثرة في عملية الاتصال تتمثل فيما يلي:¹

- التحويل غير الملائم للرسائل: عادة إن عملية الاتصال تبدأ بالمرسل الذي يمتلك الفكرة والتي تكون مخزونة في الدماغ والتي سيقوم بتحويلها أو ترجمتها إلى شكل أو حالة يمكن إرسالها وفهمها من قبل المستلم، المتصل هنا قد لا يكون بالضرورة تمكن من وضع الفكرة بشكل جيد وواضح حول الموضوع وأهداف الرسالة.
- الترجمة الغير ملائمة للرسالة: هذا يعني بأن المستلم أو الصاغي يقوم بترجمة الرسالة كما يراها أو يسمعها، وهناك قد لا يراها بنفس الشكل الذي يراها المرسل.
- الاستخدام الغير مناسب لقنوات الاتصال: الاتصالات غالباً ما تتعطل بسبب اختيار قناة الاتصال الغير ملائمة سواء للأهداف أو للموضوع وكذلك للحضور.
- ضعف الإصغاء: الدراسات أكدت بأن معدل الإصغاء الفعال لدى الإنسان هو بحوالي 25%.
- الحكم على القيمة: المستلم يكون ميال لجعل حكمه على قيمة الرسالة قبل استلام أو قراءة كامل الرسالة.
- ضغط الوقت: وذلك بعدم توفر الوقت الكافي للقيام بالاتصال.
- الكثرة في المعلومات: إن المدراء المشرفون على العمل غالباً ما تصلهم أو يستمدون معلومات كثيرة مما يصعب فهمها ومتابعتها.
- الاختلاف في الموقف (الحالة): غالباً نجد المساعدون غير راغبين في أن يكونوا منفتحين وصريحين في اتصالهم مع مشرفهم الذين يتمتعون بنصيب عال وقوة أكبر، وكنتيجة لذلك فإن المدراء سوف لا يستلمون معلومات دقيقة.

¹ صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زنتون، الاتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومرسلات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص36.

- المعوقات التكنولوجية: هنا تجدر الإشارة إلى المشاكل الناتجة عن استخدام الأدوات التكنولوجية في الاتصالات مثل الهاتف، الحاسوب، بالإضافة إلى المعلومات مقارنة بطاقة المتلقي.
- المعوقات البيئية: هنا يجب الإشارة إلى الظروف البيئية المعيقة مثل الأصوات، البرد، الحر، الأماكن المزدحمة... الخ.
- المعوقات الاقتصادية والجغرافية: المشاكل المتعلقة بالتكاليف، الأماكن المختلفة أي التباعد وتأثير الوقت على مستلم الرسالة.
- المعوقات التنظيمية: هناك الكثير من المشاكل المرتبطة بهذا الجانب مثل:
 - غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات يؤدي إلى تشويش الاتصالات.
 - مركزية التنظيم تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات، كما أن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقيمة الهرم في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعمليات تحريف وحذف ذهابا وإيابا من القاعدة للقمة.

المطلب الثالث: مبادئ إنجاح الاتصال نحو اتصال فعال

- هناك نقطة جوهرية تعد دعامة أساسية لإنجاح العملية الاتصالية داخل المنظمات، وتمثل هذه الدعامة أساسا في ضرورة إيجاد أسلوب تحسين العلاقات بين العاملين ورؤسائهم وجها لوجه في مختلف مستويات منظمات العمل فالمنظمة لا تناسب في قنواتها الاتصالية مجرد إجراءات ولوائح قانونية، بل هناك جوانب إنسانية يجب مراعاتها ومن المبادئ الأساسية التي يمكن مراعاتها لتأسيس نظام اتصالي جيد ومن ثم الخروج بالنتائج المرغوبة في أداء المنظمة تتمثل فيما يلي:¹
- ضرورة تسيير عملية الاتصال بما يناسب إشراك المعنيين بتنفيذ التعليمات في صياغتها، وحتى الوصول إلى المرحلة التنفيذية، ومن الضروري تجزئة التعليمات والتوجيهات على مراحل تتناسب مع مقتضيات العمل ومستجداته بدل دفعها للعاملين مرة واحدة، لأن ذلك قد يكون منفرقا أو معيقا للعاملين الذين قد يرون فيها وسائل تعجزية.
 - إنشاء إدارة اتصال تتولى المراجعة والمتابعة المستمرة لعمليات الاتصال، وتخفف من حدة المشاكل التنظيمية مثل الصراع التنظيمي، وتأخذ بعين الاعتبار المعلومات الراجعة، ويجب أن تتولى إدارة الاتصالات مشكلة استنباط الطرق والوسائل اللازمة لنقل البيانات والمعلومات.

¹ بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص72.

- من الصعوبة منع الاتصالات غير الرسمية بين الأفراد والجماعات، ذلك يجب على الإدارة العليا إدراك أثر هذا النوع من الاتصال وأهميته وضرورة الاستفادة منه في تحقيق أهداف وغايات كل من المنظمة والأفراد العاملين فيها لأن إغفال هذا الجانب يؤدي إلى حالة من عدم الرضا والتوتر في العلاقات التنظيمية، وللمحد من مخاطر الاتصالات غير الرسمية يجب على الإدارة العليا التحرك السريع لمواجهة هذه الظواهر السلوكية بشكل موضوعي، والعمل على إحداث تقارب بين العلاقات غير الرسمية في الجهاز التنظيمي.
- إدراك أهمية العامل الإنساني ودوره في نظم الاتصالات الفعالة، حيث أن الفرد هو عنصر مساهم في الجماعة كما أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى إشباع الحاجات النفسية الأساسية للعاملين وهي حاجات يشترك فيها كل فرد أي كان موقعه من التنظيم، لذلك نرى ضرورة إعطاء هذا الجانب مكانته المميزة الإطار الترفيهي والاجتماعي والأنشطة المختلفة الكفيلة بإنجاح العاملين، وترقيته التعامل الإنساني فيما بينهم، بالإضافة إلى تحسين مهارات الاتصال.
- تحسين مهارات الاتصال المكتوب وذلك باستخدام الجمل البسيطة والمفهومة، وكذا التعبيرات القصيرة مع ضرورة أن تعطي التوضيحات والأمثلة الداعمة لزيادة الفهم، ويفضل أن تكون الرسالة بشكل جمل قصيرة، كما ينصح باستبعاد الكلمات غير الضرورية واختيار التعبيرات الشيقة والمثيرة للانتباه.
- تحسين مهارات الاتصال الشفهي بتعويد العاملين على المناقشات الشفوية المباشرة، والمشاركة في النقد الشفوي المباشر.
- اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة للموقف.
- البحث عن التطوير والإبداع، ويكون في التعلم أثناء المواقف الاتصالية المختلفة مما نقوم به وما يفعله الآخرون.
- التقييم المستمر لنظام الاتصال وذلك بفحص ومراجعة سياسات الاتصال في المنظمة والتأكد من مدى تطابقها مع الواقع ومدى قدرتها ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة.

خلاصة الفصل:

يعد الاتصال عنصر أساسي في حياة المؤسسة ككل، إذ أنه العملية التي يمكن من خلالها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والآراء بين الأشخاص في مختلف المجالات والميادين، ويتم ذلك بالوسائل المختلفة للاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية أو تصويرية.

كما أن عملية الاتصال تتم بعدة طرق، بحيث يتم التخطيط لها مسبقاً لتحديد الأهداف الاتصالية أو أشكال الاتصال والوسائل التي يتم الاعتماد عليها في نقل الرسالة وتعيين المستقبلين، ولكي تكون عملية الاتصال فعالة يجب أن تكون الرسالة واضحة وموجزة، والاختيار الجيد لنوع الاتصال والوسيلة المناسبة لبلوغ الرسالة، وبذلك التوصل إلى تحسين عملية الاتصال والتقليل الأمكن من معوقاته.

الفصل الثاني:

الإطار النظري حول الميزة
التنافسية

مقدمة الفصل :

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة اتجاه الأطراف الأخرى في السوق. وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدؤوب والمستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة. وتشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض) أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائياً (الإبداع في المنتجات) أو انطباعياً (الإعلان والاسم والشهرة). وسنتطرق في هذا الفصل إلى عدة مباحث تتعلق بالميزة التنافسية، حيث أن المبحث الأول يتناول مفهوم الميزة التنافسية من تعريفات مختلفة، أنواع الميزة التنافسية، إضافة إلى محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها، والمبحث الثاني يتناول مصادر الميزة التنافسية. وفي المبحث الثالث تناولنا الاسس العامة لبناء الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

للتعرف على مفهوم الميزة التنافسية سنقوم بعرض بعض التعاريف التي تقدم مختلف وجهات نظر أصحاب الاختصاص.

التعريف الأول: Porter يرى بأن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.¹

التعريف الثاني: يعرفها Igor Ansoff (1965) على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثائية منتج - سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية.²

إن هذا التعريف المقدم من طرف Ansoff يشتمل على فكرة أساسية ركز عليها أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية، حيث تتمثل في خلق وإحداث موقع تنافسي جيد في السوق مقارنة بالمنافسين والتي تقود إلى أداء اقتصادي متفوق.

التعريف الثالث: حسب شارل هيل وجاريت جونز نقول "أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة".³

يركز هذا التعريف على معيار الربحية بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون عادة أعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبياً.

التعريف الرابع: يعرفها نبيل مرسي خليل على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة اتباعها لإستراتيجية تنافس معينة".

إن هذا التعريف يركز على مصدر من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو إستراتيجية التنافس، إذ يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية في حالة اتباعها لإستراتيجية تنافس معينة إما من خلال خفض التكاليف وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل، أو من خلال تمييز المنتج وتحقيق ميزة الجودة المتفوقة.

التعريف الخامس: يرى Willie Pietersen أن الميزة التنافسية تعني "تحقيق فجوة أكبر عن منافسيك بين القيمة التي يولمها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج".⁴

¹ M. PORTER. L'Avantage concurrentiel des nations. Inter-éditions, Paris, 1993, p. 48

² Thomas Fritz, The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008, p.10

³ شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص: 183.

⁴ Willie Pietersen, *Strategic Learning*, John Wiley and Sons Inc, 2010, P.17

إن الفجوة أو القيمة التي تخلقها المؤسسة تقاس بالفرق بين القيمة المدركة وتكاليف الإنتاج، وبالتالي تستحوذ المؤسسة على الميزة التنافسية وتحقق ربحية أعلى عندما تخلق قيمة أكبر لمستهلكيها بأكثر مما يفعله المنافسون مع مراعاة هيكل تكاليفها.

وتتمتع الميزة التنافسية ببعض الخصائص منها¹:

- أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط

- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارات المؤسسة من جهة أخرى.

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير و البعيد.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين من المزايا التنافسية هما: ميزة تنافسية داخلية وميزة تنافسية خارجية.

1- الميزة التنافسية الداخلية : تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية بتحكمها في تكاليف الإنتاج وإدارة وتسيير المنتج، فالإنتاجية الجيدة تعطي للمؤسسة مردودية حسنة وتزيد من طاقتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين.

فالإستراتيجية التي تبني على الميزة التنافسية الداخلية تعتبر إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، وبالتالي على المؤسسة إكتساب ميزة التكلفة الأقل والتي تعني « قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر²». ومن أجل الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، و«لا تتمكن المؤسسة من اكتساب ميزة التكلفة

¹ د.طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" دار وائل للنش، الطبعة 2- 2009 عمان الأردن، ص309.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1997، ص84

الأقل إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين الآخرين¹. وتكون عملية مراقبة عوامل تطور التكاليف كما يلي:

1-1 مراقبة الحجم: يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسيع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط لآخر ومن منطقة لأخرى وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم يجب ألا يحدث تدهورا في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث هذه.

1-2 مراقبة التعلم: ينتج التعلم من الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك لا يقتصر تركيز التكاليف على اليد العاملة فحسب بل يتعداه ليشمل بعض الجوانب والأنشطة المنتجة للقيمة، وفي هذا الصدد يكون المسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه حيث تتم مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

1-3 مراقبة الروابط: تتمكن المؤسسة من تحسين موقعها في ميدان التكاليف عند تعرفها على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة ثم العمل على استغلالها من جهة أخرى، فمثلا التكلفة التي تنجم عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج تؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة كما تقوم المؤسسة بالتنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع من أجل استغلال الروابط الموجودة، لكن في المقابل عليها اقتسام الأرباح الناجمة عن هذه الروابط معهم.

1-4 مراقبة العوامل التأسيسية: تستطيع المؤسسة أن تؤثر على العوامل التأسيسية مثل المقاييس الحكومية، كما يمكنها أيضا أن تؤثر على التقنين عن طريق وساطة جماعات ضاغطة.

1-5 مراقبة الرزنامة: تستحوذ المؤسسات السباقية إلى بعض القطاعات على ميزة التكلفة الأقل ويرجع ذلك إلى احتلالها لأحسن المواقع، توظيف أحسن المستخدمين كما تتعامل مع موردين يستمتعون بالخبرة بحيث نجد أن امتلاك ميزة التكلفة في أغلب القطاعات يكون من نصيب من ينشط أولا، أما في بقية القطاعات الأخرى ينبغي التريث والانتظار إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير وبالتالي يدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها المنافسون السابقون، وإما لغرض دراسة سلوك المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

1-6 مراقبة التموضع: ويكون لمختلف الأنشطة سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها أو

¹ أحمد سيد مصطفى، مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، أفاق اقتصادية، المجلد رقم 22، العدد 1، 2001، ص 124.

بالنسبة للموردين والزبائن، بحيث يكون التأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين، ونجد أن المؤسسة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها امتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

وهناك بعض الأخطاء يجب تفاديها للحيازة على ميزة التكلفة الأقل وتتمثل في:

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع وإهمال الأنشطة الصغيرة أو الأنشطة غير المباشرة.
- إهمال أنشطة التموين والإدراك الخاطئ لعوامل تطور التكاليف.
- غياب استغلال الروابط وتهديد التميز.

2 - الميزة التنافسية الخارجية: تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة، والتي تنشئ قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال، وهذا ما يعطي للمؤسسة قوى أكبر في السوق بحيث تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين. ونجد أن الإستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون إستراتيجية التميز، من هنا يصبح من الضروري « فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز»¹. ومن أجل الحيازة على التميز يتم الاستناد إلى عوامل التفرد التالية:

2 - 1 المقاييس التقديرية: تستند المؤسسة إلى عدة مقاييس يمكن أن تكون العامل المسيطر في تفردا وتتمثل هذه المقاييس التقديرية فيما يلي:

- خصائص وكفاءة المنتوجات المعروضة، الخدمات المقدمة (القروض، التوزيع، الإصلاحات).
- كثافة النشاط (مستوى نفقات الإشهار) ومحتوى النشاط (المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبات).
- المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط.
- جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط والمعلومات المعتمدة عليها في مراقبة النشاط.
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط.

2-2 الروابط: إن خاصية التفرد يمكن أن تنتج من خلال الروابط بين الأنشطة أو عن طريق الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع ويمكن تفسير هذه الروابط فيما يلي:

- الروابط بين الأنشطة: لتلبية حاجيات الزبائن لا بد من وجود تنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلا أجال التسليم ليست محددة بالإمداد الخارجي فحسب بل أيضا بالسرعة في معالجة الطلبات وتردد الباعة لأخذ طلبياتهم.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 84، ص 85

- الروابط مع الموردين : لتلبية حاجيات الزبائن أيضا بشكل جيد، لابد من التنسيق الجيد مع الموردين، إذ أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردون التجهيز بالأدوات الأساسية في تصنيع القطع الجديدة، إلى غاية انتهاء المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد، وهذا تتمكن المؤسسة من تمييز منتوجاتها.
- الروابط مع قنوات التوزيع:ويمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال الاستغلال الأفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة مثلا تكوين موزعين، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع...الخ.
- 2- 3 الرزنامة : يمكن أن ترتبط خاصية التفرد لمؤسسة ما بتاريخ شروعها في ممارسة النشاط، فمثلا نجد أن المؤسسة التي كانت سباقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج يكون بإمكانها اكتساب ميزة التميز لهذا المنتج، وفي المقابل تقتضي بعض القطاعات التأخر عن الدخول بحيث تستفيد من استعمال التكنولوجيا الأكثر حداثة.
- 2- 4 التموضع : إن حسن اختيار موضع الأنشطة يمكن المؤسسة من الحصول على خاصية التفرد، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يحصل على أحسن المواقع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.
- 2- 5 التعلم : يمكن لخاصية التفرد أن تنتج عن ممارسة التعلم بصفة جيدة، إذ أن الجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها فالتعلم الذي يمكن امتلاكه بشكل شامل بإمكانه أن يؤدي إلى تميز متواصل.
- 2 – 6 التكامل : تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة، كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتمييز¹.

¹ porter. L'avantage concurrentiel des nation .inter édition. paris. 1993. p200

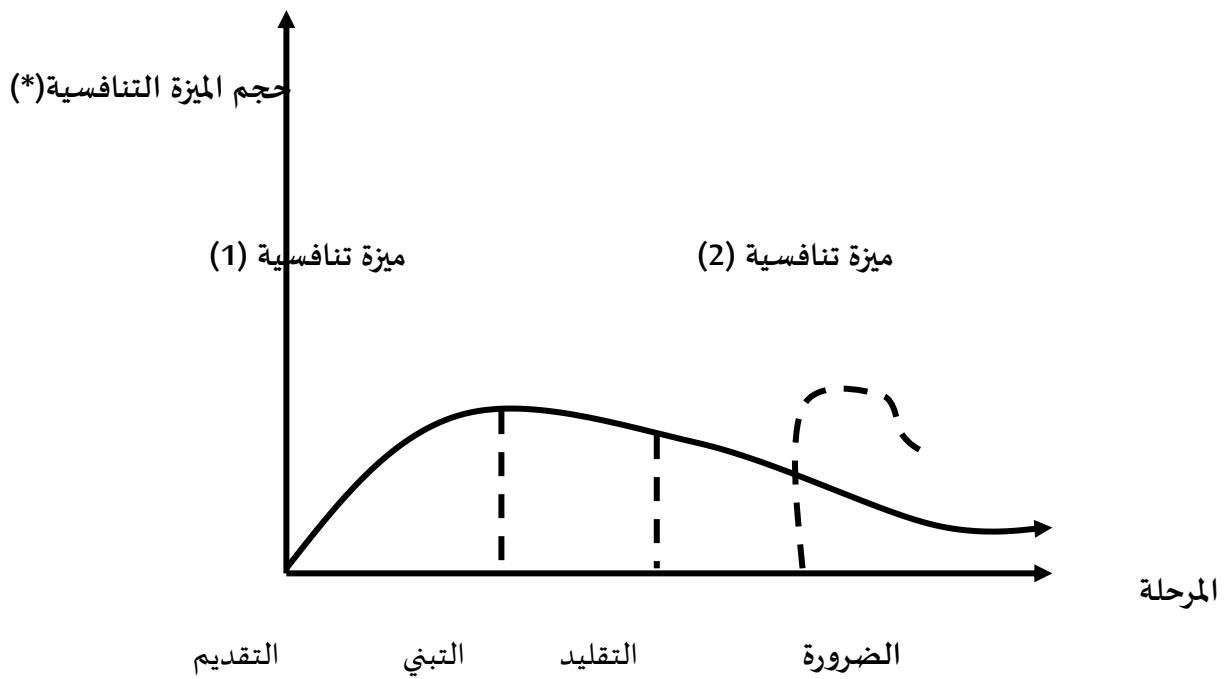
المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

1- محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية لمؤسسة ما من خلال بعدين هامين وهما:

1 - 1 حجم الميزة التنافسية: « يتحقق للميزة سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها»¹. ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة كذلك كما هو مبين في الشكل أدناه:

الشكل رقم (1-2): دورة حياة الميزة التنافسية



* الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل / أو

سعر مرتفع

المصدر: نبيل مرسي خليل، نفس المرجع، ص 86.

- مرحلة التقديم: وتعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.
- مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار لاعتبار أن المتنافسون بدءوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1997، ص 85.

- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

- مرحلة الضرورة:

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد. نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا يصعب تحقيقه من الناحية العملية خصوصاً إذا كانت هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها.

1-2 نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، المناطق التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة.

ومن أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول التالي:

جدول رقم (2-1): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

| نطاق التنافس | التعريف والشرح |
|-----------------------|---|
| نطاق القطاع السوقي | - يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق. |
| النطاق الرأسي | - يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد |
| النطاق الجغرافي | - يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها، في كل ركن من أركان العالم |
| نطاق الصناعة | - يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتهي إليها المؤسسة. |

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ص 87، ص 88.

2- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

ويمكن تحديد نوعية الميزة التنافسية وفقا لثلاثة ظروف هي:

2 – 1 مصدر الميزة: ونميز نوعين من الميزة وفقا لهذا المعيار:

- مزايا تنافسية منخفضة: وهي سهلة التقليد ومحاكاة من قبل المنافسين مثل التكلفة الأقل لكل من العمل والمواد الخام.

- مزاي تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا عدد من الخصائص أهمها:
- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً على القدرات الفنية الداخلية.
- مجهودات تسويقية متراكمة وعلاقات وطيدة مع كبار العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المتراكمة والمستمرة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحث والتطوير والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مزايا للمؤسسة مثل السمعة الطيبة، وعلاقات وثيقة مع العملاء.
- 2 - 2 عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: «في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً»
- 2 - 3 درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: « يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة بشكل أسرع وقبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة»¹.

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية

- تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها، ومجالات للبحث عن الفرص الهائلة ويستدعي هذا معرفة المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، ومن هذا المنطلق سنعالج مختلف المصادر التي تساهم في بناء الميزة التنافسية من خلال هذا المبحث.
- المطلب الأول: التفكير الإستراتيجي مدخل لبناء مزايا تنافسية**
- حتى تتمكن المؤسسة من حل مشاكلها والخروج من الوضعيات الحرجة تلجأ إلى التفكير الإستراتيجي، باعتباره أحد الأساليب المستخدمة لتحقيق مزايا تنافسية وللحيازة على هذه الأخيرة تلجأ المؤسسة إلى إحدى الإستراتيجيات العامة للتنافس.
- 1 - الإستراتيجيات العامة للتنافس: تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس، بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية. وبناء على ذلك توجد ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ص 100

- 1-1 إستراتيجية القيادة في التكاليف: «وتعني أن تصبح المنظمة أقل المنظمات في مجال الصناعة من ناحية تكلفة منتجاتها أو خدماتها»¹. وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة²، وجود فرص مشجعة على تحقيق التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعين تماما للسعر.
- المزايا التي تحققها: تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها:
- ضمان موقع تنافسي حسن وسط المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر.
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر.
- فيما يتعلق بالموردين المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل، يمكن أن تستخدم تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة.
- يتضح من هذا العرض أن ميزة التكلفة الأقل توفر قدر من الحماية للمؤسسة ضد قوى التنافس الخمس.
- الشروط اللازمة لتطبيقها: تتحقق النتائج المرجوة من هذه الإستراتيجية بتوفر الشروط التالية:
- وجود طلب مرن للسعر حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- نمطية السلع المقدمة و عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.
- عوامل تحقيق ميزة التكلفة الأقل: توجد عدة عوامل تمكن من تحقيق ميزة التكلفة الأقل وهي:
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع للمصانع ومكاتب المؤسسة والمخازن وعمليات الفروع.
- اختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى كتخفيض عدد المنتجات المعروضة والحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء.

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص233

² عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص226.

1 - 2 إستراتيجية التمييز: وتعني إستراتيجية التمييز أو الاختلاف «تمييز منتجات وخدمات المنظمة، واختلافها عما يقدمه المنافسون»¹، وكمثال على ذلك تشكيلات مختلفة للمنتج، جودة متميزة، تصميم هندسي، سمعة طيبة... الخ.

- المجالات التي يمكن التمييز فيها: أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية لمدة أطول هي:

- التمييز على أساس التفوق الفني.

- التمييز على أساس الجودة.

- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

- الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التمييز: حتى تحقق إستراتيجية التمييز مزايا أكبر لا بد من وجود عدة مواقف منها:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

- عوامل تحقيق ميزة التمييز: يمكن إتباع إستراتيجية تمييز ناجحة من خلال تحقيق الأنشطة التالية:

- شراء مواد خام جيدة تؤثر على جودة المنتج النهائي.

- تكثيف مجهودات البحث والتطوير اتجاه المنتج، بحيث تتمكن من احتلال مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة في السوق.

- عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية

الهندسية، الصيانة، استخدامات مرنة للمنتج وأخيرا جودة المنتج.

- نظام التسليم في أقصر زمن.

- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك التي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة

أسرع، وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج وأخيرا التشغيل

السرير للأوامر والطلبات.

ويمكن القول أنه قد يزداد نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسة بالمهارات والكفاءات التي

يصعب محاكاتها.

1 - 3 إستراتيجية التركيز: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، مصر، 2005، ص 105.

- السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.
- الشروط اللازمة لتطبيقها: وتتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات التالية:
- تواجد مجموعات متميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
 - عندما لا يحاول أي منافس التركيز في نفس القطاع السوقي المستهدف.
 - عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين.
 - عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.
 - كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز: هناك خطوتين للدخول في إستراتيجية التركيز وهما:
 - إختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه.
 - تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.
 - ولاختيار أي من القطاعات يتم التركيز عليه، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم القطاع، ربحيته، مدى شدة قوى التنافس فيه، أهميته الإستراتيجية، ثم تتم المقارنة بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.
 - كيف تتحقق ميزة التركيز: تتحقق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال طريقتين:
 - النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.
 - التميز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

المطلب الثاني : مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية

- إن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الموارد والكفاءات الضرورية لذلك وتسييرها تسييرا فعالا وكفؤا، لأن ذلك يضمن كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة. فما هي هذه الموارد؟
- 1- الموارد الملموسة: وتشمل كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج والموارد المالية.
 - 1-1 المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها
 - 2-1 معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى المنتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

- 3-1 الموارد المالية : تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.
- 2- الموارد غير ملموسة : وتضم ما يلي:
- 1-2 الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، وتتحقق هذه الأخيرة عندما تنجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات الزبون المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها، ويمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق الجودة بالاعتماد على المقومات التالية¹:
- استلهاهم حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم الشركة.
 - جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.
 - اختيار وتدريب وحفز قوى عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار.
 - تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات.
 - تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين.
 - تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع، والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من فلسفة مراقبة الجودة التي تنحصر في التحقيق من وجود الخطأ أو الانحراف بعد وقوعه.
 - التزود بتجهيزات فاعلة تهيئ مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر.
- 2-2 التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسها.
- 3-2 المعلومات: في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدر لاكتشاف خطط المنافسين، وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- 4-2 المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.
- 3 - الكفاءات : تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة

¹ سعيد ياسين عامر، الإدارة و تحديات التغيير، دار الكتب، الإسكندرية، مصر، 2001، ص367، ص368.

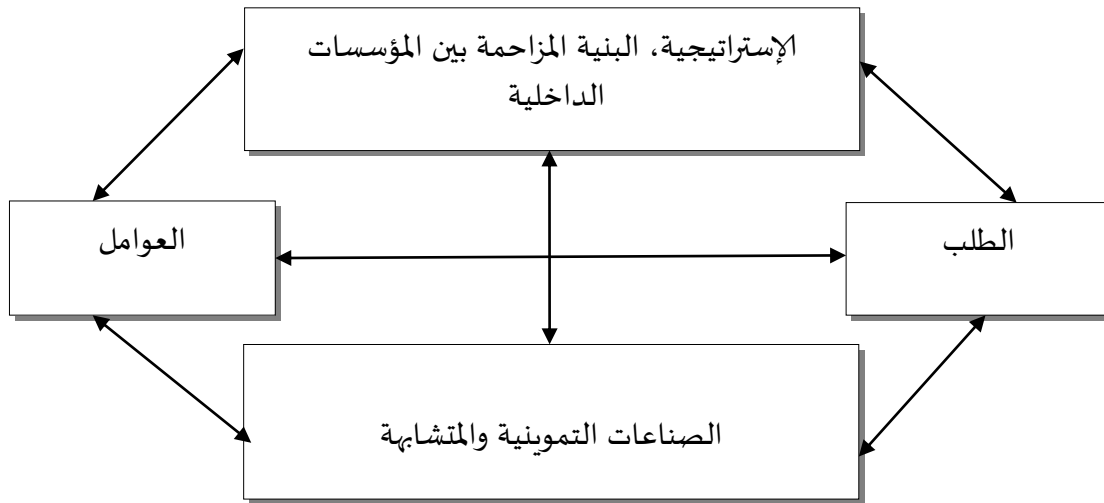
التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى وهذا لأنها تمس العنصر البشري. فالموارد البشرية الآن تعد أهم ميزة تنافسية للمؤسسات وهذا لإمكانية تحقيقها مزايا تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر كفاءة والتزام ومهارة.

المطلب الثالث : الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية قوية

إن الإطار الوطني الجيد يتيح للمؤسسات الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية قوية ويمكن تمثيل

الإطار الوطني من خلال الشكل الموالي¹:

الشكل رقم (2-2): عناصر الإطار الوطني



المصدر: عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2002 ، ص48.

1- العوامل:

1-1 التزود بالعوامل: تملك الدولة وسائل الإنتاج الضرورية والتزود بها يمكن المؤسسات من الحصول

على مزايا تنافسية ويتم تجميع العوامل وفق خمسة أصناف كبرى هي:

الموارد البشرية، الموارد الفيزيائية، الموارد المالية، الموارد المعرفية و البنية التحتية.

1-2 ترتيب العوامل: يتم ترتيب العوامل وفقا لمعيارين هما:

- درجة البساطة والتعقيد: ونميز بين العوامل البسيطة التي تعود للبلد بطريقة طبيعية يمكن الحصول

¹ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2002 ، ص48.

عليها من خلال استثمارات خاصة أو جماعية ضعيفة نسبياً، وبين عوامل مركبة التي تعد قاعدة للميزة التنافسية وتتميز بالندرة وهي مرتبطة عضويًا بتصميم وتطوير المنتجات وطرائق الإنتاج في المؤسسة، إلى جانب قدرتها على الإبداع.

ويمكن القول أن البلدان مطالبة بتوفير العوامل البسيطة كما ونوعاً حتى يمكن استغلالها وتحويلها إلى عوامل مركبة من قبل المؤسسات التي لها مزايا تنافسية عالية.

- درجة التخصص: ويتم التفرقة بين العوامل من حيث خصائص الاستعمال إذ نجد عوامل غير متخصصة كالسوق المالية وشبكة الطرقات، وعوامل متخصصة تشتمل أفراد ذوي كفاءات خاصة، معارف في ميادين دقيقة... الخ. وهذه العوامل تتيح للمؤسسة الحيازة على مزايا تنافسية أكثر استمراراً من تلك العوامل التي تولدها عوامل غير متخصصة، وهي تتطلب استثمارات خاصة وعمومية أكثر جودة لأنها ضرورية للمؤسسات وخاصة على مستوى الأنشطة المعقدة.

2- الطلب: وهو العنصر الثاني المشكل للإطار الوطني وسنتطرق من خلاله إلى العناصر التالية:

1-2 تركيبة الطلب الداخلي: وتحدد هذه الطريقة التركيبة التي تمكن المؤسسات من فهم وتلبية حاجات المستهلكين.

- حجم الطلب الداخلي: يؤدي إشباع السوق المحلية بالصناعات التي توفر إمكانيات اقتصاديات الحجم، وعامل التجربة إلى الاستثمار الكبير في وسائل الإنتاج، التطوير التكنولوجي...، فيتيح هذا بيع منتجاتها في أكبر عدد من الأسواق المحلية وقد يتعداه لتلبية الطلب الخارجي.

- تعدد الزبائن: يساعد تعدد الزبائن في إثراء المعلومات المتعلقة بالجودة المطلوب توفرها في المنتج ومعلومات حول السوق، وهذا ما سينشط الإبداع التكنولوجي الذي بدوره سيخلق ميزة تنافسية.

- طلب داخلي مبكر: يساهم الطلب المبكر في توفير أسبقية واسعة للمؤسسات المحلية على منافسيها للبلدان الأخرى، فتحصل بذلك على موقع متفوق بالاعتماد على جهاز إنتاجي أكبر حجماً وتجربة متراكمة.

- التشجيع المبكر للطلب الداخلي: يؤدي التشجيع المبكر على نمو المؤسسات على حساب بعضها البعض، حيث تشتد المنافسة الداخلية وترغم المؤسسات الضعيفة على الخروج من السوق كما يؤدي التشجيع إلى تواجد عدد قليل من المنافسين وأكثر إبداعاً، ويحث الصناعة الوطنية على بذل الجهود لاختراق الأسواق الأجنبية.

2-2 تدويل الطلب الداخلي:

- تنقل وتدويل الزبون المحلي: عندما تتوفر في الزبائن خاصية التنقل الجغرافي، فسيكون هناك احتمال بروز ميزة تنافسية للصناعة الوطنية، لأن الزبون المحلي سيتحول إلى زبون أجنبي من خلال تنقلاته المتكررة خارج بلد إقامته.

-التأثير على الاحتياجات بالخارج: وتتمثل في الخصائص التي يمكن أن يساهم بها الطلب المحلي في زيادة وتقوية الصادرات، ويتم هذا بترسيخ الأذواق المحلية في ذهن الزبون الأجنبي، كالقيام بالدعاية الثقافية أو التحالفات السياسية.

3- الصناعات التموينية و المتشابهة: ويلعب كل منهما دورا في إنشاء مزايا تنافسية على المستوى الوطني.

3-1 الميزة التنافسية للصناعات التموينية: تكمن الأهمية في وجود موردين محليين أقوياء في تدعيم عملية الإبداع، حيث تنشأ الميزة التنافسية بالتنسيق الوطيد بين الصناعة المعنية ومورديها، وبالتالي يلعب هؤلاء دور شعاع ناقل للأفكار والإبداعات الجديدة لزبائنهم كما أن الصناعة المعنية تلعب دور هام في توجيه قوة البحث الخاصة بمورديها، واقتراح مؤسساتها كحقل للتجارب قصد البحث عن الحلول للمشاكل المشتركة بأكثر فاعلية وسرعة. ويؤدي هذا التآزر بين الجانبين إلى تسريع الوتيرة العامة للإبداع في كل الصناعة الوطنية، ويضاف إلى المزايا المذكورة القرب الجغرافي للموردين الذي يسهل بدوره عملية الاتصال.

3-2 الميزة التنافسية للصناعات المتشابهة: نسي الصناعات المتشابهة تلك التي يمكن أن تشترك أو تنسق الأنشطة فيما بينها، وكذلك التي تصنع منتجات مكملة وعادة ما تؤدي هذه الصناعات إلى ظهور صناعات تنافسية جديدة في البلد، ويمكن القول أن احتمال النجاح الوطني في الصناعة يرتفع خاصة مع عدد الصناعات المتشابهة المتمتعة بميزة تنافسية، فالمزايا الأكثر تحديدا بهذا الصدد هي تلك التي تستفيد من الإبداع وتلك التي تسمح بتقاسم بعض الأنشطة المحورية.

4- الإستراتيجية، البنية والمزاحمة بين المؤسسات الداخلية: ويتعلق الأمر بالإطار الذي يتم ضمنه إنشاء، تنظيم وتسيير المؤسسات وكذا بطبيعة المنافسة الداخلية.

4-1 إستراتيجية وبنية المؤسسات الداخلية: يؤثر الإطار الوطني على الطريقة التي تسيير بها المؤسسات وتظهر الميزة التنافسية الوطنية في الصناعات حيث التطبيقات التسييرية والتنظيمية الناجمة عن الإطار الوطني تلتقي مع مصادر الميزة التنافسية الخاصة بالصناعة المعنية، فمثلا تعد المؤسسات الإيطالية رائدا عالميا في عدد من الصناعات (التأثيث، أجهزة التكييف)، حيث اقتصاديات الحجم أقل أهمية، وتعتمد على استخدام إستراتيجيات التخصص وتتفادى المنتجات النمطية وتعمل على تلبية طلب دقيق جدا معتمدة في ذلك على أسلوبها الخاص، كما تتأقلم مع تغيرات السوق بمرونة.

4-2 المزاحمة الداخلية: يعتقد البعض أن المزاحمة الداخلية تشكل خطر، لأنها تؤدي إلى تكرار غير مجد للمجهودات، وتحول دون حيازة المؤسسات على اقتصاديات الحجم وعلى خلاف هذا الاعتقاد تدفع المزاحمة الداخلية للمؤسسات إلى التطور، الإبداع، وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة والخدمات... الخ.

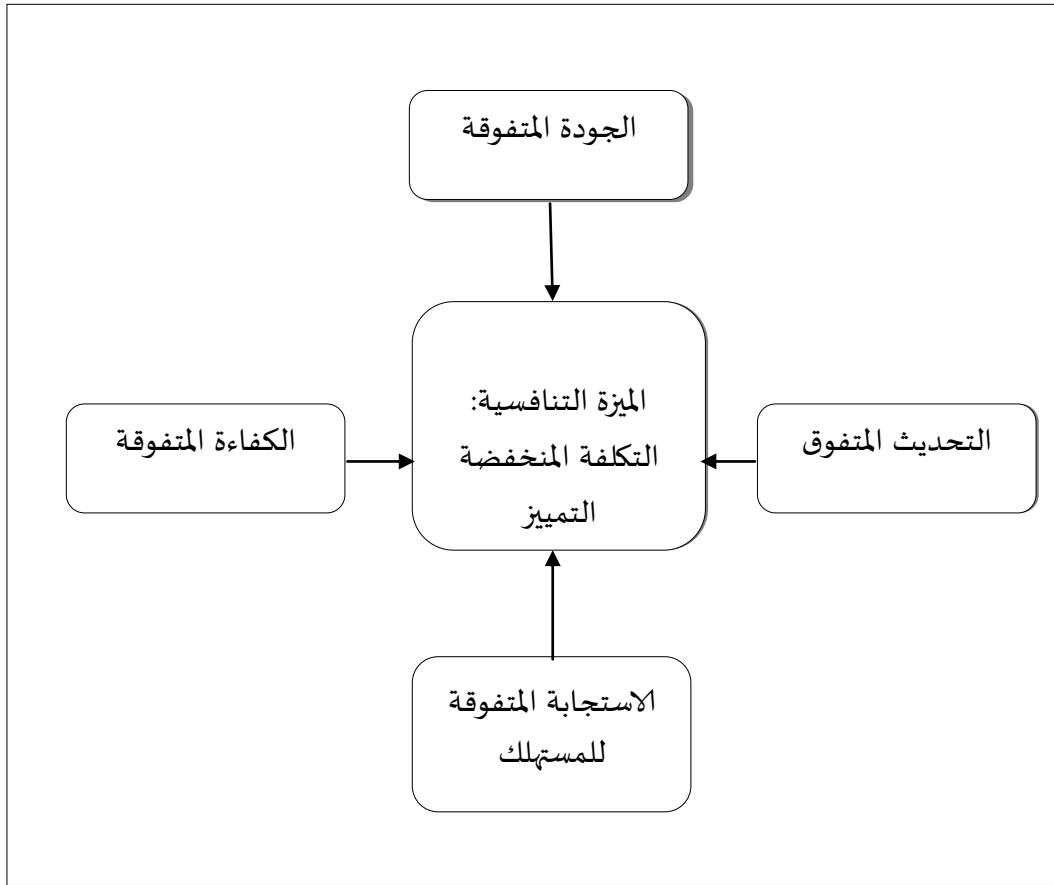
المبحث الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

لقد أشار porter إلى أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارهما بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين؛ بمعنى آخر أن المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج، وأن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل.

إن هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها .

يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل رقم (2-3).

الشكل رقم (2-3): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيدعبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ،

الرياض، ص:204

المطلب الأول: بناء ميزة تنافسية على أساس الكفاءة والجودة

1- ميزة تنافسية على أساس الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال... إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات¹، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية. تستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل² على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:

- استغلال اقتصاديات الحجم: ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج.
- آثار التعلم: تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام.
- تطبيق نظام التخزين اللحظي: يمكن أن تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين حيث لاتصل المواد أو السلع إلى المؤسسة إلا فور الاحتياج إليها وبالتالي فإن الوفرة في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون.
- يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع.

¹ شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص204

² شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص259، ص287.

2- ميزة تنافسية على أساس الجودة:

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات/ خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك؛ حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له. ونقول أن المنتج/ الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج/ خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات/ الخدمات المنافسة¹ إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين:²

- البعد الأول: أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين. وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها.

- البعد الثاني: إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج.

وعليه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج.

المطلب الثاني: بناء ميزة تنافسية على أساس التحديث

غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار ومصطلح التحديث كمترادفين إلا أنه يجب التفرقة بين المصطلحين. يميل بعض الكتاب المتخصصين إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة³ وعليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية فيه⁴. وبصفة عامة يمكن أن نقول أن الابتكار يسبق الإبداع ويعتبر كأحد شروط نجاحه يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها/خدماتها

¹ شارل هيل؛ جارث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص208.

² شارل هيل؛ جارث جونز، مرجع سابق، ص209.

³ بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، "إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص259

⁴ العلي عبد الستار، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص68.

في أعين زبائنها وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسها.

المطلب الثالث: بناء ميزة تنافسية على أساس الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة¹.

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط²:

- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته.
- التركيز على إشباع احتياجات العملاء.
- التركيز على وقت الاستجابة.

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال³:

- تحسين جودة المنتج، أو تطوير منتجات جديدة بها سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق.
- مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء، لنأخذ على سبيل المثال قطاع السيارات أين أصبحت المؤسسات أكثر خبرة ومهارة في مواءمة السيارات مع رغبات واحتياجات الأفراد من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من الألوان والتصميمات والبدايل.
- سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها.
- بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع...
- لكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة للعملاء، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات، مع مراعاة عدم التركيز على مجال على حساب آخر.

¹ شارل هيل؛ جارث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص214

² وهيبية حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007، ص114، ص115.

³ شارل هيل، جارث جونز، مرجع سابق، ص214.

خاتمة:

لقد جاء في هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث تم التطرق بداية إلى بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالميزة التنافسية. وقصد التوسع في الميزة التنافسية، تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى تعريفها، أنواعها، محدداتها ومعايير الحكم على جودتها.....

والمؤسسة تلجأ إلى مجموعة من المصادر المتنوعة لتحقيق مزايا تنافسية مستمرة يصعب تقليدها، وأي موقف أو وضعية تنافسية لا يمكن أن يكون قوي ومتين بشكل كامل إلا إذا كانت الميزة التي بنت المؤسسة عليها تلك الوضعية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة اتصالات الجزائر

عين تادلس

مقدمة الفصل

عمل الإنسان منذ القدم على اتصالات عبر الرموز والأشياء البسيطة كالدخان والنار.... ثم ظهرت بعد ذلك الكتابة التي اعتمدت على تبادل الرسائل بمساعدة شخص معين مكلف بذلك. وقد تطورت العملية الاتصالية وأصبحت خدمات المراسلات وكذلك التلغراف، وهي كتابة مفهومة ترسل أيضا عبر مسافات بعيدة ثم ظهر بما يسمى بالهاتف الذي ينقل الأصوات عبر مسافات بعيدة كانت أو قريبة.

هذه الوسائل تعتمد على أسلاك كهربائية ضعيفة، هذا الاتصال يتم بين محطات ثابتة ومتنقلة ومخترعات أخرى أصبحت تحت تصرف الانسان الحضري مثل الفاكس والأنترنيت والهواتف المحمولة وغيرها..... وحتى التلفزة وهي النقل السمعي البصري عبر مسافات مختلفة، كما أن إدارة اتصالات الجزائر الوحيدة التي تشرف على هذه العمليات مع أنها حديثة النشأة.

ومن خلال ما سبق يمكن الاعتماد على المباحث التالية :

المبحث الأول: التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر عين تادلس حيث جاء في المطلب الأول: الصفة الاجتماعية للمؤسسة، المطلب الثاني: الإطار القانوني للمؤسسة، المطلب الثالث: نشاط المؤسسة ورأس مالها والمقر الاجتماعي.

والمبحث الثاني: هيكل مؤسسة اتصالات الجزائر تضمن المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر. المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لوهران. المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر عين تادلس.

أما المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي والخارجي في اتخاذ قرارات المؤسسة، التسويق والمعاملات التجارية، الميزة التنافسية في المؤسسة، المطلب الأول: دور الاتصال الداخلي والخارجي في اتخاذ قرارات المؤسسة، المطلب الثاني: التسويق والمعاملات التجارية، المطلب الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسة.

المبحث الأول: التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر عين تادلس
تعتبر اتصالات الجزائر من بين الشركات الرائدة في مجال الاتصال كما أنها شركة وطنية ولقد سعت هذه الشركة لكسب الزبائن من خلال مواكبة التطور التكنولوجي.
كانت في السابق مؤسسة مندمجة مع البريد تسمى "البريد والمواصلات" ضمن الوظيف العمومي، كما تغيرت رموز الشركة حيث كان من قبل عبارة عن حروف باللغة الفرنسية P.T.T وتغير بعد ذلك إلى رمز يشبه الحمام المهاجر يسمى Poste Et Télécommunication استمرت بهذا الاسم حتى المراحل الأولى من الاستقلال ثم بعد ذلك تم التغيير إلى الرمز التالي



في بداية السبعينات واستمر بهذا الرمز حتى تغيرت وذلك المؤسسة من إدارة عمومية إلى شركة اقتصادية ذات أسهم، وأصبح لها رمز خاص بها "اتصالات الجزائر" وقد باشرت بصفة مستقلة عملها سنة 2003.



المطلب الأول: الصفة الاجتماعية للمؤسسة:

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ملك للدولة مائة بالمائة تنشط في مجال الهاتف الثابت وشبكات الأنترنت والاتصالات الفضائية، وتهدف الى زيادة جودة الخدمات والزيادة في التنافس على خدمات الاتصالات في الميدان وكذلك في تطوير شبكة وطنية للاتصالات لفرض تواجدها في السوق الوطنية الجزائرية وأن تكسب ثقة المتعاملين وذلك بمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في مجال الهاتف النقال جيزي ونجمة، أما موبيليس فهي أحد فروع اتصالات الجزائر.

تم إنجازها في أفريل 2002 مع التهيئة التامة للشركة والتعيين الرئيسي للمدير العام واختيار مندوبي الحسابات، و 31 ديسمبر 2002 هو التاريخ الرسمي للإصلاحات الإدارية بمراكز البريد والمواصلات وذلك بالتكفل من طرف اتصالات الجزائر بمجموعة أنشطتها.

المطلب الثاني: الإطار القانوني للمؤسسة:

تأسست اتصالات الجزائر بموجب قرار وزاري تحت رقم 03/2000 المؤرخ في 05 المتعلق والمتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد ثم فصل قطاع البريد عن قطاع المواصلات بموجب القانون 05 أوت 2000 اذ أصبحت مهامها محصورة بموجب 03/2000 الراجع عن نظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية 18083b ذات طابع قانوني لشركة مقيدة بالسجل التجاري رقم 2 برقم جبائي 000216299033049 وبند ضريبي: 1629838021.

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة ورأس مالها والمقر الاجتماعي**1- نشاط المؤسسة:**

تنشط في مجال الهاتف الثابت والأنترنت والاتصالات الفضائية، يتمثل نشاطها الأساسي في توفير خدمات الارسال أو الحصول عليها (الأصوات، الصور، المعطيات) وكذلك تقوم ببيع مختلف بطاقات التعبئة منها: أعمال، الحرية، الجوال.

2- الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة:

شرعة مؤسسة اتصالات الجزائر في ممارسة نشاطها برأسمال قدره 100.000.000 دج أما رأسمالها ب 50 مليار ممثلة ب: موسى حمادي المدير العام.

3- المقر الاجتماعي للمؤسسة:

المقر الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر هو الطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة المحمدية الحراش – الجزائر العاصمة.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسات اتصالات الجزائر

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر

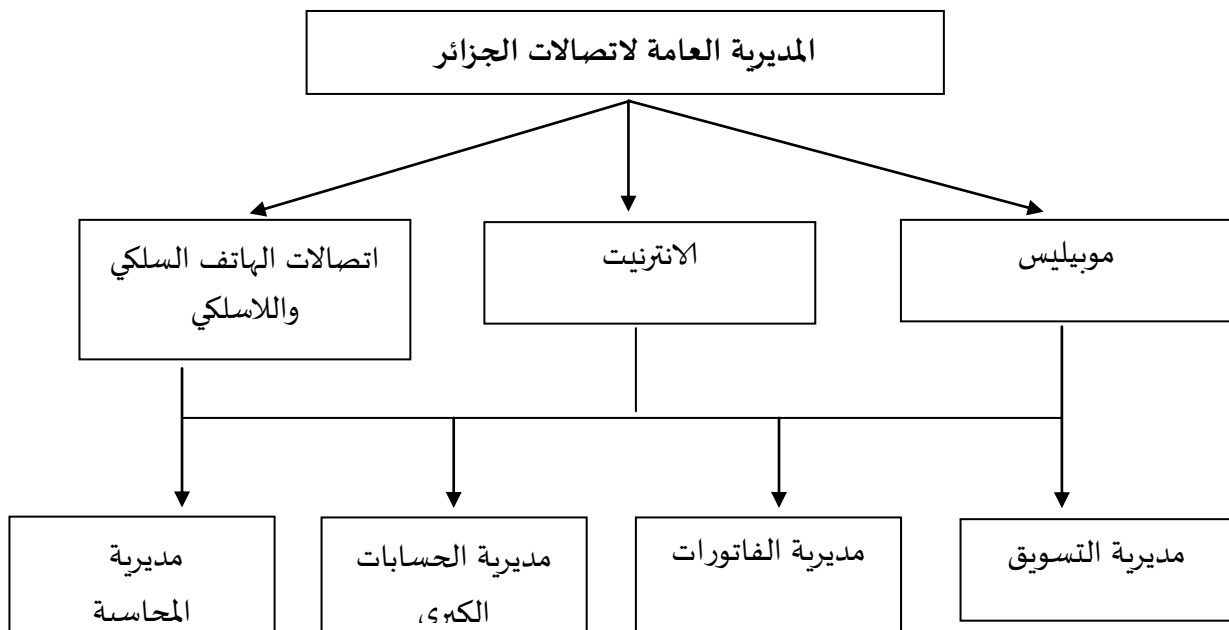
- المديرية العامة لاتصالات الجزائر:

التسيير الحسن للمؤسسة لمختلف الإدارات والمصالح الى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل التنظيم الجيد لجأت المؤسسة والتقنيين السامين و العمال بتوظيف الإطارات ذات الكفاءة ووضع مهندسي أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام.

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة بمواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية، اذ توجد 14 مديرية إقليمية (جهوية):

الجزائر- عنابة- وهران- شلف- قسنطينة- بشار- ورقلة- سطيف- البليدة- تيزي وزو- تلمسان- باتنة- الأغواط ، تخضع هذه المديرات الإقليمية للمديرية العامة بالجزائر العاصمة وهيكلها كالآتي:

الشكل رقم(3-1): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر

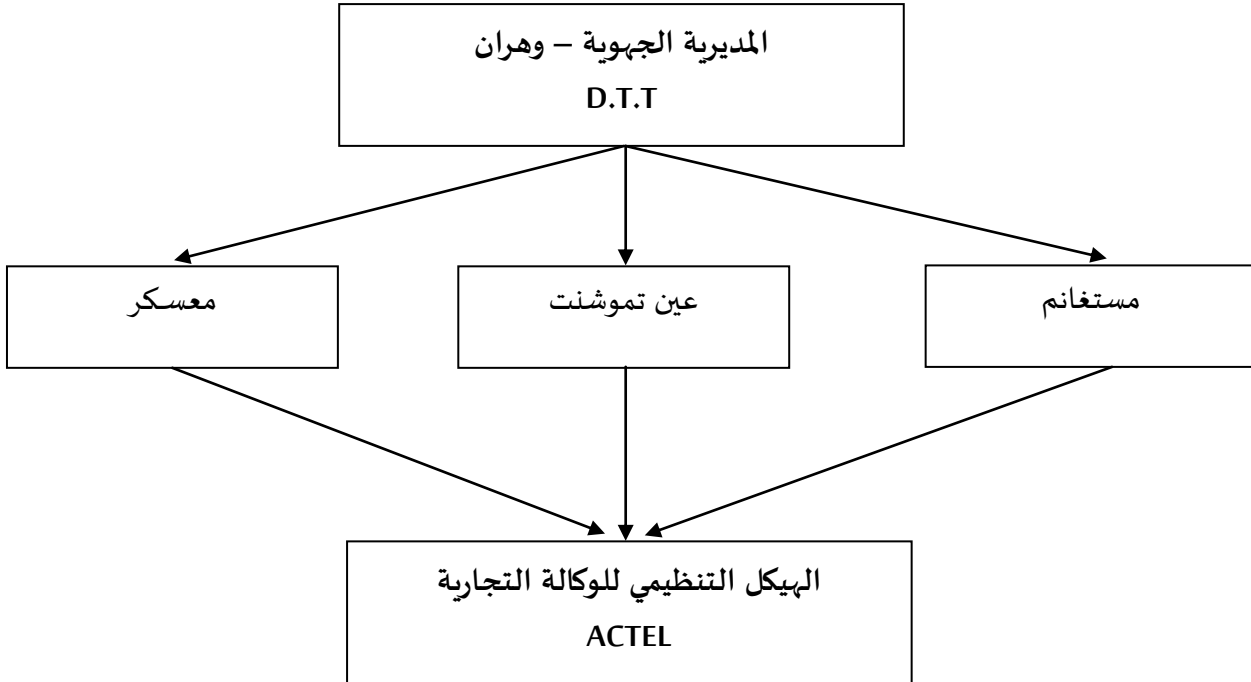


المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لوهراڤ D.T.T

اتخذت المديرية الإقليمية بوهراڤ كـنموذج التي تنطوي تحتها الوحدات العملية للاتصال التالية: عين تموشنت، معسكر، مستغانم، وتحت كل وحدة توجد عدة وكالات تابعة للولاية وأنا بدوري قمت بعرض نموذج المديرية الإقليمية بوهراڤ لأنه تنطوي من تحتها الوحدة العملية للاتصال لمستغانم التي تندرج من تحتها الوكالة التجارية لعين تادلس

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لوهراڤ D.T.T



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر عين تادلس
 الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر عين تادلس
 الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي و الخارجي في اتخاذ قرارات المؤسسة، التسويق والمعاملات التجارية، الميزة التنافسية في المؤسسة.

المطلب الأول: دور الاتصال الداخلي و الخارجي في اتخاذ قرارات المؤسسة

1- دور الاتصال الداخلي و الخارجي في اتخاذ قرارات المؤسسة:

1-1 دور الاتصال الداخلي في اتخاذ قرارات المؤسسة:

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير اتخاذ إقرارات عن طريقها للحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات الإدارية. ومن هنا فان سلامة القرارات الإدارية ورشدها يعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصالات ومدى قدرة المدير على التنمية بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة فيما بينهم، كما تعتمد طريقة المدير في الاتصال والتي تشمل مهمة الحصول على المعلومات المطلوبة ولهذا يجب على المدير أن يشجع مرؤوسيه على أن يقدموا ما عندهم من المعلومات وذلك بالإصغاء إليهم ويعلمهم الفرصة للتعبير الكامل كما في نفوسهم ويشعرهم بأن حديثهم باقي الاحترام واقتراحاتهم ومشاكلهم ووجهات نظرهم، وإذا ما أحسن المدير الإصغاء إلى مرؤوسيه فانه يضمن فاعلية القرارات التي يتخذها لأنها تبني على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفهي وقد تأثر قرارات المدير هذه بقدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها وردود الفعل التي يظهرها موظفيه اتجاه المعلومات التي يرسلها والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو انتقادات أو مقترحات وهذه كلها تفيد في تعديل ما قاله أو تغير في كيفية الإدلاء به إذا اقتضى الموقف، وكما تتأثر قرارات المدير من ناحية أخرى بمدى الاستجابة لمتطلباته لموقف في اتصالاته، فتوفيق الاتصالات مثلا له أهمية كبيرة وهذا يتطلب من متخذ القرارات بحيث يغتنم الفرصة عندما يلوح لنقل كل ما هو مفيد وذا قيمة وهو يساعد على فهم المعلومات، وأن يراعي العوائق النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات، ومن طرق الاتصال غير الرسمية اذ يمكن أن تكون قنوات الاتصال غير الرسمية والاجتماعية التي تكون بين أفراد المجموعة غير الرسمية بل قد تمكن المدير من الحصول على معلومات عليه أما أن تكون معلومات سرية أو علنية، لأن خطوط الاتصال الرسمي لا تكون لنشر هذه المعلومات أو لأن المعلومات محل إشاعات من باب الفضائح التي لم يكشف عليها رسميا.

وعليه فان عملية اتخاذ القرارات عملية إدارية حيوية تحتم على المسؤولين الاتجاه إلى الأساليب الحديثة بدراسة الظروف والعوامل والإجراءات التي تعرقل اتخاذ القرارات الفعالة وذلك بتحديد الصحيح والدقيق للمعلومات المطلوبة لكل خطوة من خطوات تلك العملية، وينبغي أن تتميز العملية بالمصداقية والثقة وأن تكون مرتبطة باحتياجات المستفيدين في المؤسسة من المديرين أو المفسرين أو

منفذين حتى يتم التنفيذ السليم للقرارات الإدارية أن عملية اتخاذ القرارات تعتمد على العثور على المشكلة وتحديدها ولا يكون إلا عن طريق الاتصال الهادف.

2-1 دور الاتصال الخارجي في اتخاذ قرارات المؤسسة:

تسعى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بأساليب متنوعة لترويج خدماتها من بينها الإعلانات في وسائل الإعلام بأنواعها المختلفة المرئية منها أو المكتوبة، إضافة إلى الملتصقات في الشوارع الرئيسية أو مكاتب الهواتف العمومية والمطبوعات في كل المؤسسات المتعاملة معها كالبنوك، البريد والمواصلات، السفارات... الخ وتلجأ في كثير من الأحيان إلى التخفيضات وتقديم تسهيلات معينة للمحافظة على زبائنها ففي حالة وجود ديون لدى الزبائن حيث تسهل عليه عملية التسديد فعوض حرمانه من الخدمة يجعله يسدد بالتقسيط كما تقدم خدمات إضافية كإلغاء خدمة الاتصال بشبكات الهاتف النقال بأنواعها تجنب الديون، أما في حالة وجودها يتم توقيف ازدواجية الخط (الاستقبال و الإرسال) فيصبح صالح للاستقبال فقط وهذه الخدمة لا تكون إلا برضى وطلب من الزبون وتكون مجانية في أغلب الحالات أو بسعر رمزي في بعض الحالات.

كما أن تغيير الزبون لمقر سكنه لا يحرمه من الاشتراك بل تسهل عليه مهمة إدراج خط بديل في مقر السكن الجديد وفي حالة تغيير للبلدية يكون نفس التسهيل وهذا راجع للعلاقات الموجودة بين مختلف الوكالات فهي تسهل عليه المهمة التي قد تكون سهلة على الزبون.

بالإضافة إلى هذا فالوكالة التجارية تعتمد في توصيل خدماتها للزبون على قنوات توزيع عديدة من سيارات خاصة إلى وسطاء معتمدين مهمتهم الأساسية توصيل الخدمة للزبون المتمثلة في تركيب خط الهاتف أو إصلاحه في حالة العطب وكذلك إيصال مستلزمات الانترنت وتركيبها بإذن من الزبون وهذه الخدمة تكون مجانية حيث تسعى المؤسسة لكسب مودة الزبون وولائه ورضاه حتى يسهل عليها عملية التسويق التي تساهم بشكل أو بآخر في استمرار رقي المؤسسة.

المطلب الثاني: التسويق و المعاملات التجارية

1- التسويق و المعاملات التجارية:

1-1 التسويق:

تمتاز مؤسسة اتصالات الجزائر بخدماتها المتميزة في سوق الاتصالات الالكترونية ذات الطابع التساهمي، التي تهدف إلى تحقيق مستوى عالي من التحكم في التقنيات الاقتصادية والاجتماعية التي أصبحت رائدة في هذا المجال إضافة إلى توفير مختلف الخدمات الإعلامية والاتصالية ذات مستوى عالي وما يساعدها بشكل كبير في تسويق منتجاتها بتواجدها على مستوى 48 ولاية، وكونها المتعامل الوحيد الذي ينشط في مجال الهاتف الثابت واللاسلكي والانترنت مما يجعلها الرائدة في توفير خدماتها المتنوعة والمتمثلة في خدمات الانترنت

(جوال، ايزي، فوري، وأنيس) بالإضافة إلى بطاقات التعبئة المختلفة (أمال، الحرية، الجوال العالمية، ادووم) أما عن حركية الخدمات فتكون حسب الطلب فكلما زاد كلما ارتفعت نسبة الحركية وكلما قل انخفضت نسبة الحركية، وفيما يخص معاملي اتصالات الجزائر فهم متعددين بمختلف الطلبات.

- زبائن عاديين (مشتركي خطوط الهاتف والانترنت).

- الحسابات الكبرى.

- المؤسسات المختلفة (المتوسطة والصغيرة).

- الجماعات المحلية (الدوائر والبلديات) Service public.

- الهياكل التربوية (المدارس، المكتبات، الثانويات ...)

- البنوك ومؤسسات البريد والواصلات.

- أعوان الأمن من الشرطة والدرك الوطني والحماية المدنية.

- موظفي اتصالات الجزائر.

وتكون العلاقة بين المؤسسة والمتعاملين عن طريق عقود ونجد أن اتصالات الجزائر لمستغانم استطاعت كسب ولاء 50 ألف زبون خلال سنة 2005 و حاليا يقدر عددهم حوالي 84 ألف زبون. أما بعين تادلس نجد 9408 زبون موزعين على خدمات الهاتف الثابت والانترنت والهاتف العمومي.

ومنه فالدور الأساسي للتسويق في المؤسسة هو تحقيق الأهداف وإرضاء الجمهور و خدمتهم بطريقة تضمن وفائهم اتجاه الخدمات الموجهة إليهم من طرف اتصالات الجزائر وتكون خدماتها ذات جودة عالية، بسيطة، فعالة و ناجحة سهلة المنال من طرف المستخدمين ولكي تكون المؤسسة في المركز الأول عمل المسؤولون وفق طرق المتفق عليها و القصد من ذلك هو أن يكونوا في استماع الجمهور و من بين هذه الطرق:

- إطلاق خدمات جديدة منتظرة من طرف الجمهور.

- التعاطف والتفهم عند عرض الخدمة.

- أن تكون في المركز الأول في السوق وهذا ما تسعى إليه المؤسسة في مواجهة المؤسسة باستخدام أساليب جديدة في الترويج مثل الإشهار بشتى أنواعه مثل الملصقات اللافتات، الإشهار في الراديو والتلفزيون ... الخ.

2-1 المعاملات التجارية:

اكتسبت الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في البيع مرونة وسهولة في توفير الخدمات حيث أن الوكالة تستقبل يوميا من 15 إلى 25 زبون وبمعدل 10 زبائن جدد يوميا، وهذا ما يزيد ارتفاع حجم المبيعات لدى الوكالة. و الجدول التالي يوضح تطور حجم المبيعات لمؤسسة اتصالات الجزائر عين تادلس

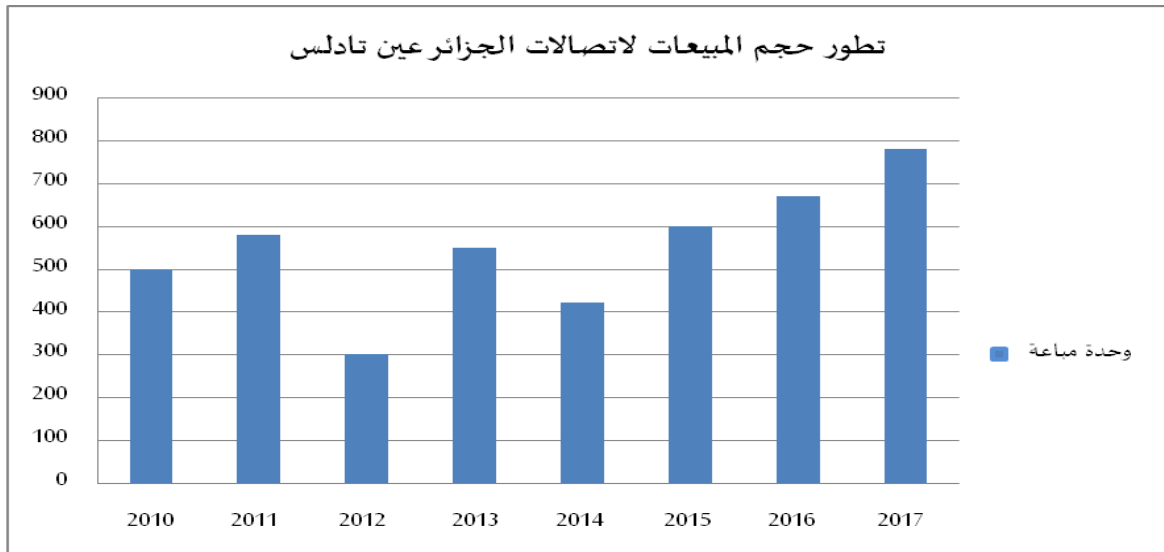
جدول رقم (3-1): تطور حجم المبيعات من 2010 إلى 2017

| السنة | المبيعات |
|-------|----------|
| 2010 | 500 |
| 2011 | 580 |
| 2012 | 300 |
| 2013 | 550 |
| 2014 | 420 |
| 2015 | 600 |
| 2016 | 670 |
| 2017 | 780 |

المصدر: معطيات مقدمة من طرف المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن حجم المبيعات من سنة 2010 إلى سنة 2017 عرف تطور وارتفاع كبير أما بالنسبة لسنة 2012 و2014 كان هناك تراجع وانخفاض طفيف للمبيعات وهذا راجع للمنافسة. وفي سنة 2015 و2016 و2017 كان هناك زيادة وارتفاع سريع للمبيعات حيث بلغت سنة 2015 600 وحدة مباعا إلى غاية سنة 2017 أصبحت 780 وحدة مباعا مقارنة بالسنوات السابقة وذلك راجع إلى اقتراح المؤسسة لزيائتها عروض ومنتجات جديدة لعالم الاتصال ذات جودة عالية إضافة إلى ربط العديد من السكنات الجديدة والمناطق الريفية بشبكات الانترنت والهاتف. ومن خلال معطيات الجدول قمنا بالتمثيل البياني كالآتي:

الشكل رقم (3-4): تطور حجم المبيعات لاتصالات الجزائر عين تادلس من سنة 2010 إلى 2017



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معطيات الجدول

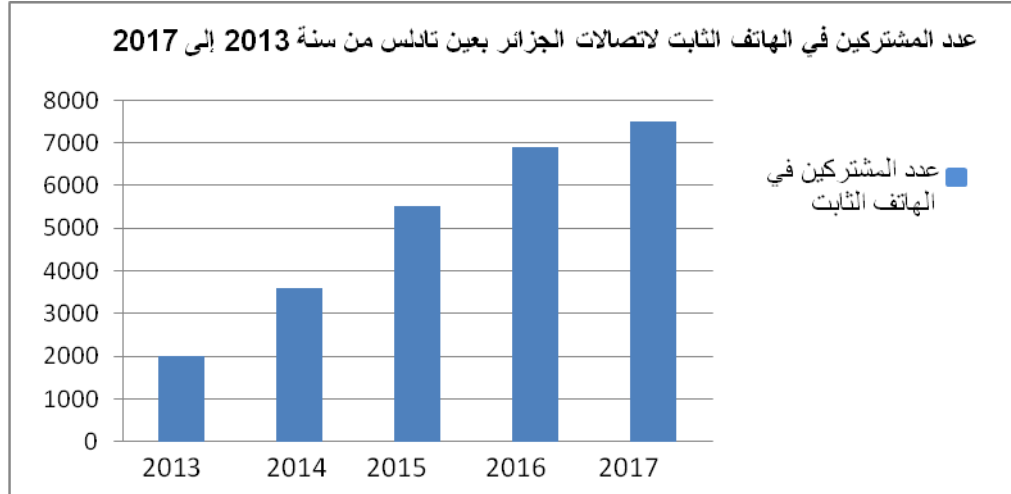
جدول رقم (3-2): عدد المشتركين في الهاتف الثابت لاتصالات الجزائر بعين تادلس من سنة 2013 إلى 2017:

| السنوات | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|
| عدد المشتركين في الهاتف الثابت | 2000 | 3600 | 5500 | 6900 | 7500 |

المصدر: معطيات مقدمة من طرف المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد المشتركين في الهاتف الثابت من سنة 2013 إلى سنة 2015 ارتفع سريع وذلك راجع إلى تزويد بعض السكنات الحديثة بالخط الهاتفي ومن سنة 2015 إلى غاية سنة 2017 نلاحظ أن هناك تطور سريع ومستمر لعدد المشتركين.

الشكل رقم (3-5): عدد المشتركين في الهاتف الثابت لاتصالات الجزائر بعين تادلس من سنة 2013 إلى 2017 :



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معطيات الجدول

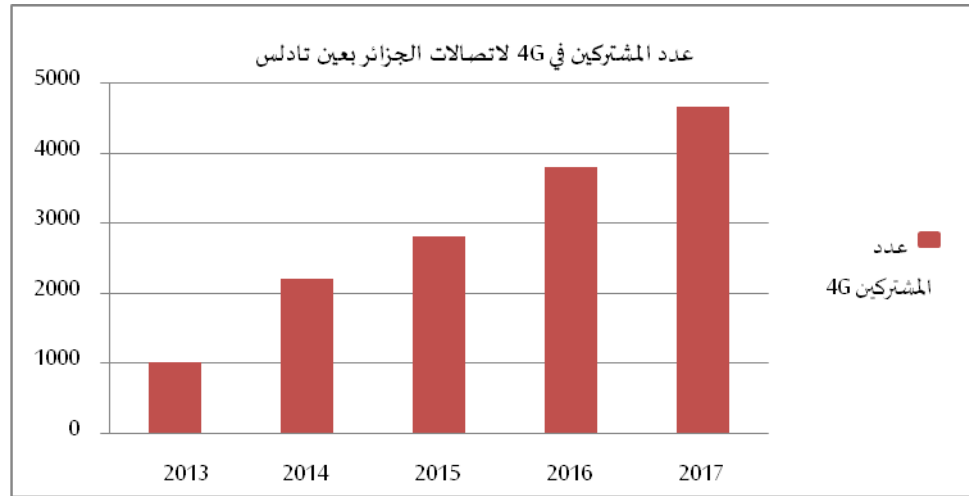
جدول رقم (3-3): عدد المشتركين في (4G) لاتصالات الجزائر بعين تادلس:

| السنوات | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------|------|------|------|------|------|
| عدد المشتركين في (4G) | 1000 | 2200 | 2800 | 3800 | 4650 |

المصدر: معطيات مقدمة من طرف المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد المشتركين في 4G في تزايد مستمر من سنة 2013 إلى سنة 2014 وذلك راجع إلى استقطاب الزبائن عن طريق تقديم مزايا وتخفيضات للمشاركين.

الشكل رقم (3-6) : عدد المشتركين في 4G لاتصالات الجزائريين تادلس 2013 إلى 2017 :



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معطيات الجدول

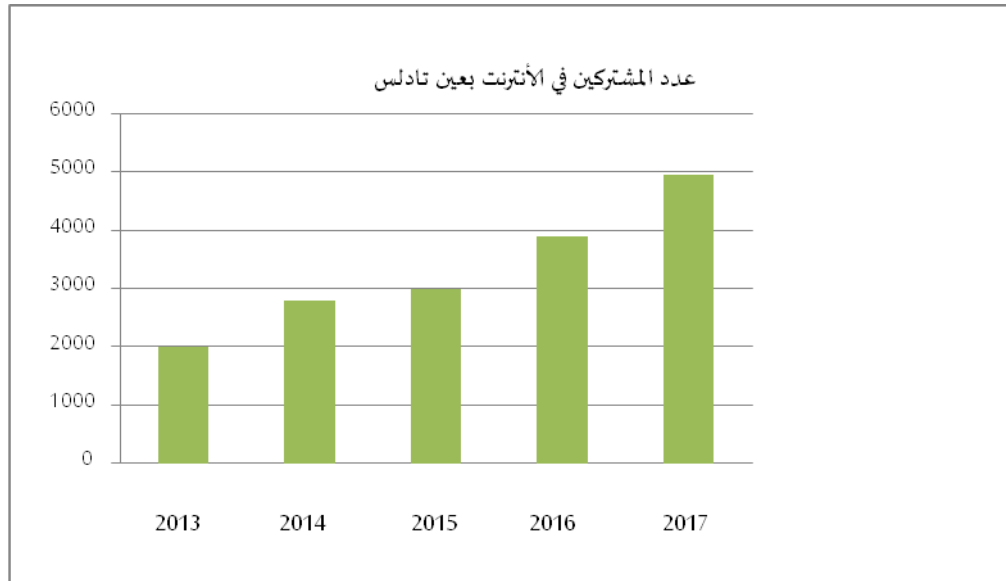
جدول (3-4): عدد المشتركين في الأنترنت بعين تادلس:

| السنوات | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------------------------|------|------|------|------|------|
| عدد المشتركين في الأنترنت | 2000 | 2800 | 3000 | 3900 | 4960 |

المصدر: معطيات مقدمة من طرف المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد المشتركين في الأنترنت من سنة 2013 إلى سنة 2017 نلاحظ تزايد عدد شبكة المشتركين في الأنترنت وذلك راجع إلى انتشار استعمال الأنترنت في اوساط المجتمع وأصبحت الأنترنت كخدمة تتوفر في جميع المؤسسات و حتى معظم البيوت و انتقل استخدامها إلى الاستخدام الشخصي و الخاص.

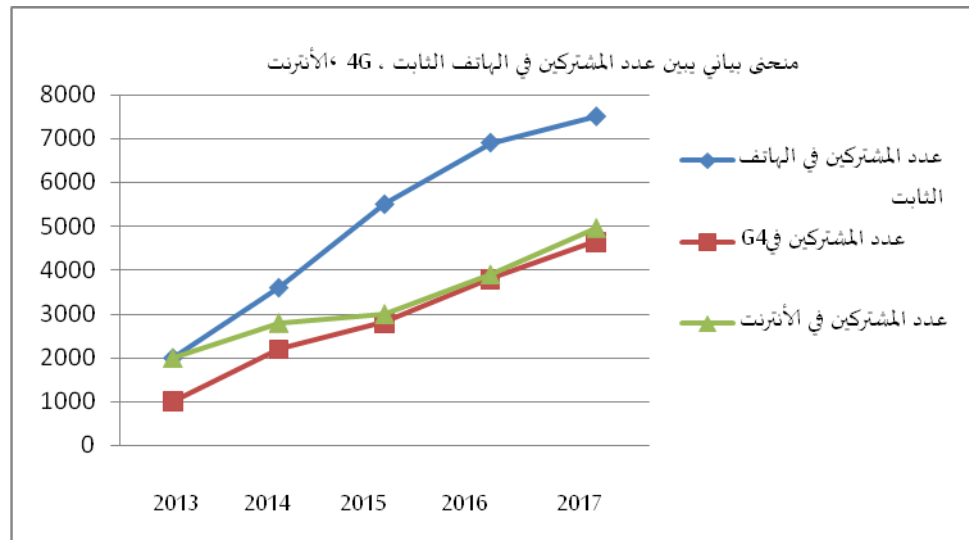
الشكل رقم (3-7) : عدد المشتركين في الانترنت لاتصالات الجزائر بعين تادلس 2013 إلى 2017 :



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معطيات الجدول

من خلال الجداول الثلاث السابقة قمنا تمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (3-8) : منحى بياني يبين عدد المشتركين في الهاتف الثابت، 4G، الأنترنت لاتصالات الجزائر بعين تادلس 2013 إلى 2017 :



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معطيات الجدول

المطلب الثالث:الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر

تعد المؤسسة المتعامل الوحيد في مجال خدمة الهاتف الثابت فلا يوجد منافس لها بل المنافسة تنحصر

في مجال الهاتف النقال مع جازي ونجمة في المقابل موبيليس التابعة لاتصالات الجزائر.

و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(3-5):تطور عدد الزبائن (المشركين) لمؤسسات الاتصال جازي، موبيليس، نجمة من سنة 2011 إلى سنة 2017.

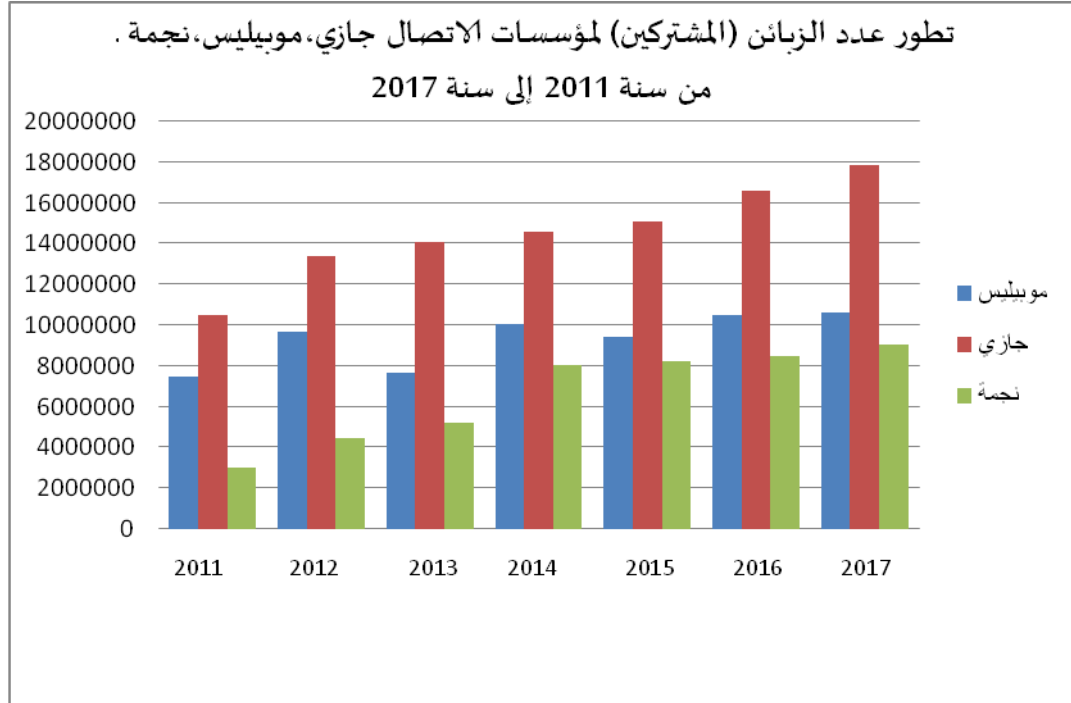
| السنوات | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| موبيليس | 7476104 | 9692762 | 7703689 | 10079500 | 9446774 | 10515914 | 10622884 |
| جازي | 10530826 | 13382253 | 14108857 | 14617642 | 15087393 | 16595233 | 17845669 |
| نجمة | 2991024 | 4487706 | 5218926 | 8032682 | 8245998 | 8504779 | 9059150 |

المصدر: معطيات مقدمة من طرف المؤسسة

يعرف السوق حاليا تنافسا حادا بين المتعاملين الثلاث حيث توسع استعمال الهاتف النقال بشكل كبير و سريع و أصبح في متناول جميع شرائح المجتمع الجدول رقم(2-3) يبين المنافسة ما بين شركات الاتصال موبيليس جازي نجمة. وقد شهد هذا السوق تطور كبير في عدد الشركين حيث نرى أن شركة جازي هي الرائدة في السوق من سنة 2011 ، إلى سنة 2017 كانت هناك زيادة في عدد الشركين حيث بلغ من 10530826 إلى 17845669 مشترك مقارنة لموبيليس و نجمة . بالنسبة لموبيليس بلغ عدد الشركين سنة 2011 ، 7476104 وفي سنة 2017 ، 10622884 مشترك نلاحظ أن هناك تزايد في عدد الشركين أما نجمة من سنة 2011 إلى 2017 بلغ عدد الشركين 2991024 إلى 9059150 مشترك نلاحظ أن هناك زيادة سريعة مقارنة بالسنوات السابقة. كل هذا راجع إلى الشركين و اختيارهم ما بين الشركات الثلاث سواء كانت موبيليس ، جازي، نجمة.

من خلال معطيات الجدول قمنا بالتمثيل البياني كالتالي:

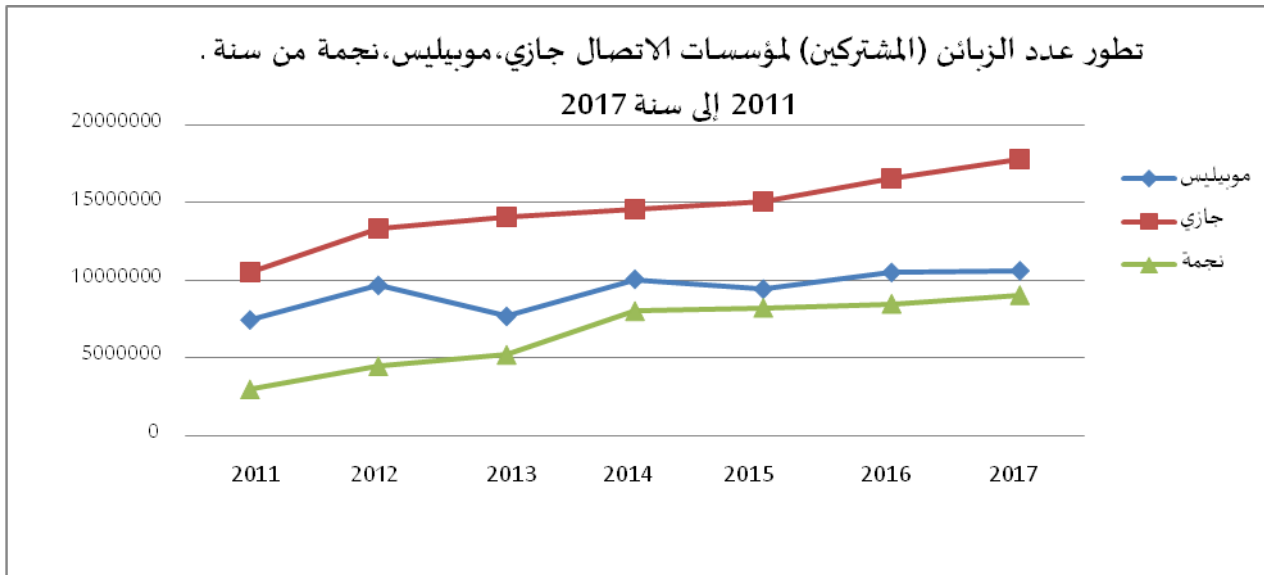
الشكل رقم (3-9): تطور عدد الزبائن (المشتركين) لمؤسسات الاتصال جازي، موبيليس، نجمة من سنة 2011 إلى 2017



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معطيات الجدول

و ايضا من خلال معطيات الجدول قمنا بالمنحنى البياني التالي:

الشكل رقم (3-10): تطور عدد الزبائن (المشتركين) لمؤسسات الاتصال جازي، موبيليس، نجمة من سنة 2011 إلى 2017



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معطيات الجدول

جدول رقم(3-6): تطور حجم رقم الأعمال لمؤسسات الاتصال جازي، موبيليس، نجمة من سنة 2012 إلى سنة 2015 (مليون دينار)

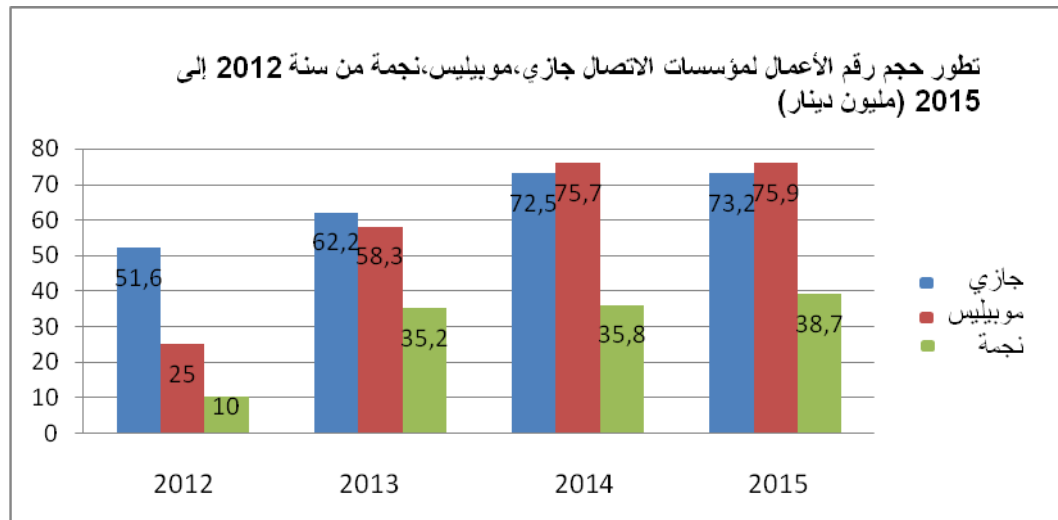
| السنوات | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------|------|------|------|------|
| جازي | 51.6 | 62.2 | 72.5 | 73.2 |
| موبيليس | 25 | 58.3 | 75.7 | 75.9 |
| نجمة | 10 | 35.2 | 35.8 | 38.7 |

المصدر: معطيات مقدمة من طرف المؤسسة

غزى الهاتف النقال المجتمع حيث انتشر استهلاك بطاقات التعبئة لشبكة الهاتف النقال جازي و موبيليس حيث بلغ رقم الأعمال لجازي سنة 2012 (51.6 مليون دينار) والى غاية سنة 2015 ارتفع بزيادة قدرها 73.2 مليون دينار وبالنسبة لموبيليس فقد قدر رقم أعمالها سنة 2012 ب(25 مليون دينار) إلى سنة 2015 بزيادة قدرها 75.9 هذا ما اثر سلبا على نجمة وزاد الضغط عليها. فزيادة رقم أعمال موبيليس هو الهاتف الثابت و الانترنت لأن لا بديل للزبون الجزائري في هذا المجال.

و من خلال معطيات الجدول قمنا بالتمثيل البياني كالاتي:

الشكل رقم (3-11): تطور حجم رقم الأعمال لمؤسسات الاتصال جازي، موبيليس، نجمة من سنة 2012 إلى 2015



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معطيات الجدول

خاتمة الفصل:

إن المدة التي قضيتها بالمؤسسة قد لا تكون كافية للتعرف على المؤسسة والتعمق في خدماتها لكن هذا لا يعني أنني لم أصل إلى مبتغاي فمن خلال اندماجي في جو المؤسسة اتضح لي الرؤية، حيث عرفنا أن اتصالات الجزائر تعتبر الرائد في الجزائر في مجال الاتصالات بتوزيعها على مستوى 48 ولاية بنفس المنشآت القاعدية الخاصة بالمؤسسات، فالوكالات المتواجدة بالولايات ككل ما هي إلا نموذج مصغر عن المديرية العامة. هذا ما يجعلها القلب النابض بالوطن، كونها تساهم في ديناميكية مختلف المؤسسات والعلاقات الاجتماعية ودفع عجلة التطور، ونظرا لحساسية خدماتها والثقة الكبيرة التي يضعها فيها عملاءها تراجعت عن مشروع الخصخصة رغم الأرباح التي كانت ستجنيها، وللمؤسسة ككل ووكالة عين تادلِس كنموذج لأسلوب راقٍ في التعامل مع الزبائن باحترامهم لكل الزبائن على اختلاف أعمارهم ومستوياتهم، وذلك بتخصيص الوقت المناسب لكل زبون بالقدر الذي يحتاجه دون محاولة صرفه والميزة الجيدة التي لاحظناها من خلال تربصنا أنهم لا يؤخرون أعمالهم ولا يتغافلون عنها بل يحرصون على راحة الزبائن إلا ما كان خارج عن نطاق السيطرة. ومن خلال الفترة التي قضيتها بالمؤسسة اكتشفت فيها مدى سلاسة العمل وبساطته فهو لا يحتاج إلا لقليل من التعود، ويتطلب الفطنة والانتباه.

وكتوصيات للمؤسسة ما يلي:

- رفع إمكانية الشبكة.
- استغلال خدمات الهاتف النقال وتطوير الخدمات فيه.
- ضمان خدمات الزبائن.
- ضمان فاتورة محللة في وقتها.
- ضمان أعلى مستوى لنوعية الخدمات.
- توسيع الشبكة الهاتفية لتغطية كامل التراب الوطني.
- وضع نظام إداري يساعد على تفعيل القرارات المتخذة وذلك فيما يخص طلبات المنحاح (بطاقة التعبئة الهاتفية.....)

خاتمة عامة

على إثر الموضوع الذي تطرقنا إليه نستطيع القول بأن الاتصال يعتبر من الركائز الأساسية التي يقوم عليها نجاح المؤسسة كما أن علاقته بالمؤسسة تظهر من خلال مهامه ودوره في الإدارة باعتباره وسيلة لبلوغ أهدافها، ويبقى الاهتمام به ضرورة ملحة من خلال الاختيار الجيد لنوع الاتصال والوسيلة المناسبة لبلوغ الرسالة وبذلك التوصل إلى تحسين طرق الاتصال والتقليل الأمكن من المعوقات. حيث توصلنا من خلال ما طرحناه إلى أن العملية الاتصالية بالغة الأهمية في عصرنا الراهن. فالاتصال واحد من الأدوات التي كانت ومازالت من أسباب نجاح أو فشل المؤسسة فهو يلعب دور مهم في تحقيق ميزة تنافسية بين المؤسسات عن طريق تمييز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة لها، ففعالية الاتصال تمكن العاملين من بذل جهد أكبر وتوفير إنتاجية أكثر والتي تعود بالإيجاب على المؤسسة أي تحقيق المنفعة وعلى العاملين بالترقية والحوافز. وفي الأخير علينا أن لا ننظر إلى الاتصال على أنه عملية بسيطة وواضحة نتناولها بنظرة تقنية باعتبارها عملية تتم بين مرسل ومستقبل بل هي عملية مركبة تتسم بالتعقيد وذلك لأن عدة عوامل متفاعلة تتدخل في عملية الاتصال فلا غرابة إذا قلنا بأن خبرة القائم بالاتصال وتكوينه وقدراته ومهاراته وفطنته وذكائه على التعامل مع أفراد التنظيم كلها أمور تعتبر حاسمة في نجاح أو فشل عملية الاتصال.

أما فيما يخص خدمات الاتصال للشركة فإننا نقترح:

- ✓ العمل بتقنيات متطورة لضمان قوة وجودة عملية الاتصال (communication par satellite)
- ✓ تقوية وتوسيع الشبكة الداخلية للشركة (Réseau)
- ✓ التحديث وتوسيع خدمات الشركة.
- ✓ تقديم خدمات جديدة للمستهلك تشجعه لاقتنائها.
- ✓ تخفيض في سعر المكالمات وتقديم حوافز لتشجيع الالتحاق بالخدمة لكسب عدد من المستهلكين.
- ✓ توحيد سعر المكالمات بالنسبة إلى المتعاملين في الجزائر.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المركز العربي للتطوير الإداري، لبنان، 1990.
- 2- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 3- بشير العلق، العلاقات العامة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن
- 4- صالح أبو أصعب وتيسير أبو عرجة، الاتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2010.
- 5- فاطمة حسين عواد، الاتصال والاعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 6- عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 7- شعبان فرج، الاتصالات الادارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 8 - محمد الصيرفي، الاتصالات الادارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 9 - صالح مهدي، الادارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 10- أحمد الخطيب، الادارة الحديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 11- هالة منصور، الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، مصر، 2000.
- 12- خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1988.
- 13- صالح عبد القادر النعيمي، الادارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 14- زكي مصطفى عليان، أساسيات الادارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 15 -فادي محمد صلاح، أساسيات الادارة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 16- محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

- 17- محمود يوسف مصطفى عبده، مقدمة في العلاقات العامة، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2004،
- 18- صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
- 19- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011
- 20- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005
- 21- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
- 22- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000
- 23- بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- 24- شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008
- 25- د. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيح إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" دار وائل للنش، الطبعة 2- 2009 عمان الأردن
- 26- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1997
- 27- 28 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 4 200
- 28- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002،
- 29- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، مصر، 2005
- 30- سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، دار الكتب، الإسكندرية، مصر، 2001
- 31- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2002

32- بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، "إدارة الابتكار في المنظمة : من منظور إدارة الموارد البشرية" ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة

33- العلي عبد الستار وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006

34- وهيبة حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007

المذكرات:

أحمد سيد مصطفى، مجالات و استراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، أفاق اقتصادية، المجلد رقم 22، العدد 2001، 27

المراجع باللغة الأجنبية:

porter . l'avantage concurrentiel des nation .inter édition. paris. 1993.

Thomas Fritz, The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008

Willie Pietersen, *Strategic Learning*, John Wiley and Sons Inc, 2010

مواقع الانترنت:

<http://forums.naseej.com/showthread.php?t=88363>

thebault marc, les 9 principes fondamentaux de la communication publique.

<http://thebaultmarc.fr>

الملاحق

الملحق رقم 1: تصريح بتنازل عن اشتراك هاتفي



اتصالات الجزائر

تصريح بتنازل عن اشتراك هاتفي ترخيص المتنازل

المفوضية الجهوية للاتصالات :
المديرية العملية للاتصالات :
الوكالة التجارية للاتصالات :

أنا الممضي أسفله :
(الإسم، اللقب أو الإسم التجاري، والعنوان)

صاحب الاشتراك الهاتفي رقم :

ب : ، أصرح بالتنازل لصالح مستغلي :

السيد(ة) :
(الإسم، التسمية أو النشاط التجاري)

الحقوق المتعلقة بالاشتراك المذكور، ابتداء من :
(1)

في حالة ما إذا ما لم يسوي السيد(ة) :

وضعيته في أجل شهر واحد بداية من التاريخ المشار إليه أعلاه، فإنه يتم حتما فسخ الاشتراك وبدون إشعار آخر.

سأبقى المسؤول الوحيد تجاه المؤسسة عن الحقوق والرسوم، إلى غاية هذا التاريخ، في حالة ما تم اكتتاب التنازل في الأجل المحددة، إلى غاية فسخ الاشتراك في حالة العكس.

ب : ، في :

المتنازل، (2)

(1) يكون التاريخ المشار إليه بعد تاريخ إيداع هذا الطلب، وفي حالة العكس فإن هذا الأخير هو الذي سؤخذ به عند الإمتياز.
(2) إذا اكتتب الاشتراك لصالح مؤسسة أو شركة، فإنه يتعين على الممضي أن يحدد صفته قبل الإمتضاء (مسير، مدير،...إلخ)

الملحق رقم 3: طلب تحويل



اتصالات الجزائر

طلب تحويل

المفوضية الجهوية للاتصالات :
المديرية العملية للاتصالات :
الوكالة التجارية للاتصالات :

إسم ولقب الزبون :
العنوان :
رقم هاتف الاتصال :

تاريخ إيداع طلب التحويل :
العنوان الجديد :
تاريخ إنهاء الخدمة :
تاريخ آخر دفع للمستحقات :
متوسط مبلغ المستحقات (لكل شهرين) :

تاريخ آخر دفع للمستحقات :
رقم الفاتورة :
مبلغ الفاتورة :
تاريخ الدفع :

التدقيق والمصادقة

ب : في :

الملحق رقم 5: مركز الاتصالات



إصغاء
إتصالات
إعلام

**مركز
الاتصالات**

الخير في العلاقة مع الزبائن

إتصالات الجزائر
ALGERIE TELECOM

الملخص باللغة العربية:

- العالم الذي نعيشه اليوم يقوم على الاتصال، لا يمكن أن تتخيل أشخاص يعيشون بدون اتصال سواء كان في المنزل، العمل، الجامعة، الملعب، فإن معظم نشاطات البشر هي اتصالية.

فالالاتصال يعتبر من الأمور المهمة للمؤسسة والتي تعتبر من الوسائل التي تحقق التكامل بين الأعضاء والإدارات وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الخدمائية، وبدوره أيضا يساهم في تحقيق ميزة تنافسية بين المؤسسات عن طريق تمييز مؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة لها فبدونه تكون الإدارات وحتى أعضاء المؤسسة معزولين عن بعضهم البعض وبالتالي عدم تبادل المعلومات والقرارات ووصولها للأفراد، فالالاتصال يعتبر من الركائز التي تقوم عليها المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الميزة التنافسية، المؤسسة الخدمائية

Résumé en français:

- le monde dans lequel nous vivons aujourd'hui est basé sur la communication, vous ne pouvez pas imaginer vivre sans que les gens, que ce soit au contact maison, au travail, à l'université, le stade, la plupart des activités humaines sont communicatives.

La communication est l'une des choses importantes de l'institution, qui est l'un des moyens pour réaliser l'intégration entre les membres et les départements et ainsi atteindre les objectifs de l'institution, et à son tour, contribue également à la réalisation d'un avantage concurrentiel entre l'institution par l'institution d'excellence du reste de la compétition ses institutions sans que même les membres de l'organisation sont des départements isolés les uns des autres et par conséquent Non-échange d'informations et de décisions et accès aux individus, la communication est l'un des piliers sur lesquels repose la fondation.

les mots clés: Communication, avantage concurrentiel, entreprise de service.