

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي

واقع تطبيق الاستراتيجية التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة موبيليس

مقدمة من طرف الطالبين:

- كمون حاج بلقاسم.
- شريقي عبد الله.

تحت اشراف:

د / وليد شرارة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	الهاروشي خطاب	دكتور	جامعة عبد الحميد بن باديس
مقررا	بوطغان محمد عبد الرزاق	دكتور	جامعة عبد الحميد بن باديس
مناقشا	وليد شرارة	دكتور	جامعة عبد الحميد بن باديس

السنة الجامعية: 2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرو تقدير

"كن عالما... فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم "بعد رحلة بحث و جهد واجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث ، نحمد الله عزوجل على نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير ، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسى عبارات الشكر والتقدير الدكتور " وليد شرارة " لما قدمه لنا من جهد ونصح ومعرفة طيلة انجاز هذا البحث. كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث ، وإلى الذين كانوا عوننا لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا. إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات ، فلهم منا كل الشكر ، . أما الشكر الذي من النوع الخاص فنحن نتوجه بالشكر أيضا إلى كل طلبة علم التسيير الاستراتيجي بجامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم - ، فلولا وجودهم لما أحسسنا بمتعة العمل وحلاوة البحث ، ولما وصلنا إلى ما وصلنا إليه فلهم منا كل الشكر...

الإهداء

أختم بحث تخرجي بعون الله وحفظه و أئمن لكل من كان له فضل
في مسيرتي ، وساعدني ، إلى وردة الريحان والتي وصى بها
الرحمان يا احلي وأغلى ما في الوجود " أمي " بارك الله في عمرك .
إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وتحمل عبئ الحياة حتى لا
أحس بالحرمان إلى " أبي " حفظه الله وأطال في عمره
إلى إخوتي وإلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء
إلى أساتذتي الذين احترمهم والذين كان لهم الدور الكبير في مساندتي..

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	البسمة
	شكر و تقدير
	الإهداء
أ	فهرس المحتويات
ث	قائمة الاشكال
ج	قائمة الجداول
ح	الملخص
12-7	مقدمة
	الفصل الأول: نظريات تطبيقية عن الإستراتيجيات التنافسية
14	تمهيد
15	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإستراتيجية التنافسية.
15	المطلب الأول: الإستراتيجية
18	المطلب الثاني: التنافسية
20	المطلب الثالث: الاستراتيجية التنافسية
24	المبحث الثاني : التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية.
24	المطلب الأول: مفهوم البيئة التنافسية
29	المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس ل Porter

32	المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي الثنائي لبيئة المؤسسة وفق نموذج SWOT
34	المبحث الثالث : تصنيف الاستراتيجيات التنافسية العامة .
34	المطلب الأول: إستراتيجية القيادة بالتكاليف
37	المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز
40	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز
41	المبحث الرابع : تأثير الاستراتيجيات التنافسية في أداء المؤسسة الاقتصادية و الميزة التنافسية.
41	المطلب الأول : أثر الاستراتيجيات التنافسية في أداء المؤسسة الاقتصادية.
46	المطلب الثاني : الميزة التنافسية
48	المطلب الثالث : مساهمة استراتيجيات التنافس في تحقيق الميزة التنافسية.
51	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني :واقع تطبيق استراتيجيات التنافس في شركة Mobilis
53	تمهيد
54	المبحث الأول: شركة اتصالات الجزائر Mobilis
54	المطلب الأول: التعريف بالشركة و نشأتها
55	المطلب الثاني: أهداف و التزامات الشركة
56	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لموبيليس
59	المطلب الرابع : مبادئ و إنجازات الشركة
61	المبحث الثاني : التحليل الاستراتيجي لبيئة تنافس شركة موبيليس

61	المطلب الاول :التشخيص الخارجي لمحيط الشركة
62	المطلب الثاني : التطور السريع لقطاع سوق الإتصالات في الجزائر
65	المطلب الثالث : التشخيص الاستراتيجي الداخلي لشركة موبيليس
67	المطلب الرابع: تشخيص الأسس البنائية لميزة موبيليس التنافسية.
73	المبحث الثالث : تأثير الاستراتيجية التنافسية في شركة موبيليس.
74	المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي SWOT لشركة موبيليس.
76	المطلب الثاني: تأثير استراتيجيات التنافس في ميزة شركة موبيليس
80	المطلب الثالث: أهم الاستنتاجات و الإقتراحات .
83	خاتمة الفصل .
85	خاتمة عامة.
90	المراجع

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
17	مستويات الاستراتيجية	1-1
21	الاستراتيجية التنافسية	2-1
23	مكونات إستراتيجية التنافس	3-1
27	تصنيفات بيئة المؤسسة ومكوناتها	4-1
29	نموذج للقوى الخمس لبورتر	5-1
36	مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجية قيادة التكلفة	6-1
38	مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجية قيادة التكلفة	7-1
58	الهيكل التنظيمي لشركة موبليس	1-2
63	تطور الحصص السوقية (الأعمدة البيانية)	2-2
63	تطور الحصص السوقية (الدائرة النسبية)	3-2
67	نموذج سلسلة القيمة لشركة MOBILIS	4-2

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
33	مصفوفة التحليل الثنائي SWOT	1-1
46	مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة	2-1
62	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر	1-2
74	نقاط القوة و الضعف، و الفرص و التهديدات	2-2

الملخص :

تهدف هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية و تأثير الإستراتيجيات التنافسية العامة و مدى تطبيقها في المؤسسة الإقتصادية خصوصا في ظل إنفتاح السوق العالمية و التطور المستمر للمتغيرات الخارجية ، و تم في هذا الإطار دراسة شركة موبيليس الجزائرية للهاتف النقال التي تنشط في سوق تنافسي منحصر بين قطاع خاص له مطلق الحرية في إتخاذ القرارات التي تعزز تنافسيته ، و قطاع عام يخضع لجملة من الإعتبارات (قانونية ، سياسية ، إجتماعية ،...) متمثلة بشكل أساسي في الدولة الجزائرية التي كان لها أثر مباشر في تعزيز تنافسية الشركة تارة و في عرقلتها تارة أخرى إضافة للعوامل الداخلية التي أثرت على تطور موبيليس منذ بداية الألفية الجديدة ما زاد من صعوبة تحديد خياراتها الاستراتيجية .

الكلمات المفتاحية : الإستراتيجية التنافسية ، موبيليس ، إستراتيجية التمييز ، التشخيص الاستراتيجي.

Abstract:

This study aims to shed light on the importance and impact of general competitive strategies and the extent of their application in the economic institution, especially in light of the openness of the global market and the continuous development of external variables. A private sector is free to make decisions that enhance its competitiveness, and a public sector is subject to a number of considerations (legal, political, social,...) mainly represented by the Algerian state , which had a direct impact in enhancing the company's competitiveness at times and in obstructing it at other times In addition to the internal factors that affected the development of Mobilis since the beginning of the new millennium, which made it more difficult to define its strategic options.

Key words: Competitive strategy, Mobilis, differentiation strategy, strategic diagnosis.

مقدمة

تعيش المنظمات الإقتصادية في عصرنا الحالي تطور تكنولوجي و بيئة متقلبة مليئة بالتهديدات والتحديات التي زادت حدة المنافسة ما بين المؤسسات الإقتصادية ، مما أدى لزيادة الإهتمام بصياغة إستراتيجيات مواجهة للمنافسة الشديدة . وتعتبر الإستراتيجية الإطار العام الذي تسيّر وفقه المنظمة أي الموجه الرئيسي لها عند تحديد الأهداف طويلة الأمد في ظل التنافسية التي تعد دافع يحفز للعمل و الإبداع خاصة في مجال الصناعة الخدمائية ، و تسعى المؤسسة للإستحواذ على أكبر كم من الحصة السوقية مقارنة مع منافسيها و هذا يعطيها القدرة على التفرد و تخفيض التكاليف و تحديد الأسعار و التميز بمنتجاتها وفق إحتياجات و توقعات الزبون خاصة الفئة المستهدفة من المستهلكين أو سوق معين.

و يحظى موضوع الأداء الإستراتيجي للمنظمة إهتماما منقطع النظير بحيث تم إعتداد إستراتيجيات تنافسية عدة لقيادة العمليات على مستوى وحدات الأعمال وهذا لخلق قيمة أفضل للعملاء مقارنة بالمنافسين . لهذا إرتأينا دراسة هذه الاستراتيجيات التنافسية و أهم عناصرها لمعرفة كيفية تطبيقها و مدى تأثيرها في تسيير تنافسية مؤسسة Mobilis الواقعة بمستغانم ...

من هذا المنطلق نطرح إشكالية البحث : ما مدى تطبيق الاستراتيجية التنافسية في المؤسسة الاقتصادية و بالضبط في مؤسسة Mobilis ؟

في ضوء هذه الإشكالية تنبثق التساؤلات الفرعية التالية :

- ماذا نقصد بمفهوم الاستراتيجية التنافسية ؟ و ماهي الاستراتيجية التنافسية المتبعة في شركة Mobilis ؟
- ما هو أشهر تصنيف للاستراتيجيات التنافسية و شروط تطبيق كل استراتيجية ؟
- هل لها دور في المؤسسة الإقتصادية و كيف يتم اختيارها ؟

❖ الفرضيات :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية و التساؤلات المطروحة حولها ، تم صياغة بضعة فرضيات مبدئية وهي كالآتي :

- الاستراتيجية التنافسية هي ربما خطة أو تصور طويل الأمد تصوغه المؤسسة لمواجهة المنافسة في صناعتها
- تسعى مؤسسة موبيليس مستغاثم لمواجهة المنافسة في قطاعها من خلال طرح أسعار مغرية لزبائنها
- لا يوجد أثر أو دور كبير للإستراتيجية التنافسية في أداء المؤسسة الاقتصادية.

أهمية الدراسة :

تكمث أهمية هذا الموضوع في :

- تسليط الضوء على مفهوم الاستراتيجية عموما ثم الاستراتيجية التنافسية و كذا الميزة التنافسية . و دراسة درجة الترابط بين هذه المفاهيم .
- التعرف على واقع تطبيق الاستراتيجية التنافسية في المؤسسة الاقتصادية و دراسة حالة شركة Mobilis .
- توضيح مدى مساهمة الاستراتيجية التنافسية في تعزيز جودة خدمات و حدات اعمال المؤسسة و منتجاثها بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية او دعمها عبر اليات استراتيجية.
- تحديد كيفية قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة و مدى تأثيره في تنافسية السوقية للمؤسسة.
- تزويد الباحثين و المهتمين و متخذي القرار باطار نظري و اخر ميداني حول موضوع الاستراتيجية التنافسية و دورها في تعزيز الأداء التنافسية بشركة Mobilis.
- حداثة الموضوع الذي نتناوله و مدى مساهمته في بقاء المنظمة و اثراء دورها و تعزيز مكانتها السوقية من خلال تطوير الفكر الاستراتيجي.

❖ أسباب إختيار الموضوع :

دوافع ذاتية :

- دافع ذاتي لدراسة هذا الموضوع كونه يدخل ضمن تخصصي .
- حب الإطلاع و تنمية الرصيد العلمي حول الموضوع .
- معرفة واقع مساهمة الإستراتيجية التنافسية في دعم الميزة التنافسية خصوصا بمؤسسة Mobilis

- الرغبة الشخصية في التعمق بموضوع الإستراتيجيات التنافسية ومعرفة أهم الأساليب الإدارية وآليات تحسين الموقف الإستراتيجي وصياغته .
- الرغبة الشخصية في أخذ فكرة عن مستوى الأداء الإستراتيجي السائد بمؤسسة Mobilis من جهة ، وتحسين القدرة التنافسية في بيئة الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة الجزائرية من جهة أخرى.

دوافع موضوعية :

- الإحاطة والإلمام بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية فيما يتعلق بدور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية والإطلاع على واقع تسيير المؤسسات الجزائرية من هذه المفاهيم .
- إتجاه أغلب المؤسسات المعاصرة إلى الإهتمام بالإستراتيجية التنافسية و إعتبارها السبيل نحو تحقيق القيادة التنافسية في صناعتها .
- ندرة الدراسات السابقة حول هذا الموضوع في الجزائر والتي تناولت فقط الجانب الإستراتيجي للمؤسسة متناسية أهمية الجانب التنافسي في تطوير صورة المؤسسة حيث نرجو الإسهام في هذا الموضوع و لو بالشيء القليل.

❖ أهم الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

دراسة واضح فواز 2016 بعنوان "إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية بين هيكل الصناعة و الأداء ، حالة صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر . و هي أطروحة دكتوراه غير منشورة بجامعة بسكرة تهدف لإبراز الدور الذي تلعبه مختلف قوى التنافس في التأثير على هيكل صناعة المؤسسات العاملة بخدمة الهاتف النقال و مدى تأثيره بالإيجاب أو السلب على مردودية الصناعة .

نتائج الدراسة :

- التأثير المتبادل بين هيكل الصناعة و الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .
- إحتدام المنافسة في السوق الجزائرية للهاتف النقال دفع مؤسسة جيزي لمحاولة الإستفادة من إقتصاديات الحجم و تقليل خطر دخول المنافسين الجدد (موبيليس و نجمة)

- إستراتيجية التمييز وضعت جيزي في ريادة السوق الجزائرية لفترة طويلة بفضل الجودة العالية التي تقدمها خدماتها و قوة الإنتشار الجغرافي إضافة للإعتماد على سياسة ترويجية ممتازة.

الدراسة الثانية :

دراسة أخرى لواضح فواز بعنوان " دور تحليل البيئة الصناعية والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية" ، رسالة ماجستير في تخصص الاقتصاد الصناعي بجامعة بسكرة 2009 . إعتمد فيها الطالب على تحليل البيئة الصناعية كأساس لتحديد الاستراتيجية و يكمن الاختلاف هنا في أن الباحث ركز على تأثير البيئة الخارجية أكثر من تأثير البيئة الداخلية على اختيار الاستراتيجية التنافسية .

نتائج الدراسة :

- التحديد الصحيح للخيارات الإستراتيجية يعتمد على عوامل بيئة الصناعة و المحيط الداخلي .
- يعتبر دراسة هيكل الصناعة أحد العوامل الرئيسية لتحديد السلوك الإستراتيجي و شكل المنافسة بين المؤسسات القائمة .
- يساعد التحليل الثنائي على تحديد الموقف الاستراتيجي و تحديد الخطوط العريضة للتوجه الاستراتيجي مستقبلا.

الدراسة الثالثة :

دراسة الطالب عبد الله ولد مُجَّد بعنوان "استراتيجيات المنافسة كأساس لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية" رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد صناعي بجامعة بسكرة 2010/2009 . حيث سعى الطالب من خلال هذه الأطروحة الى توضيح تأثير الاستراتيجية التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية و حاول في نفس الوقت إبراز دور الكفاءة الانتاجية في زيادة القدرة التنافسية.

نتائج الدراسة :

- تعمل الاستراتيجية التنافسية على تحقيق ميزة للمؤسسة من خلال تعزيز قدراتها من ناحية الكفاءة الإنتاجية أو التقنية .
- ينعكس التطور في القدرات الإنتاجية على مؤشرات الربحية و التكلفة و الحصة السوقية و كذا الجودة و هذه هي محددات الميزة التنافسية للمؤسسة

• مناهج و أدوات البحث :

إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي للتطرق إلى متغيرين رئيسيين :

- المتغير المستقل : تم إعتقاد 3 إستراتيجيات تنافسية (الإستراتيجيات التنافسية ل Porter) وهي : إستراتيجيات قيادة التكلفة ، التمايز ، والتركيز .
- المتغير التابع : يضم أبعاد الميزة التنافسية والأداء الإستراتيجي للمنظمة من منظور مالي ، عملي .. ،

وهذا بغية الإلمام بكل متغيرات الموضوع المقترح ، كما إعتمدنا على منهج دراسة حالة لإسقاط كل ما هو

نظري على واقع مؤسسة Mobilis

وإستندنا في كل هذا على مجموعة مصادر ومراجع كالكتب و المذكرات الإلكترونية والمجلات العلمية ومواقع الأنترنت ذات الصلة بالموضوع ، أما الجانب التطبيقي فتم الإعتماد فيه على وثائق المؤسسة والمقابلات الشخصية وموقع المؤسسة على الأنترنت.

❖ تقسيمات الدراسة:

تمت هيكلة مذكرة بحثنا على فصلين أحدهما نظري مكون من 4 مباحث أولها مدخل تعريفى لأهم المصطلحات الرئيسية للدراسة ، متمثلة في الإستراتيجيات التنافسية و بيئة التنافس (الصناعة) و الإستراتيجية بمفهومها الواسع و مصطلح التنافسية ، ثم تطرقنا إلى مبحث آخر يتكلم عن التشخيص الإستراتيجي لمحيط المؤسسة حيث أبرزنا أهميته في معرفة التوجه الاستراتيجي ، بعد ذلك حللنا الإستراتيجيات العامة للتنافس حسب نموذج بورتر الشهير و وضحنا كيفية تطبيق الإستراتيجيات الثلاثة و أثرها في الأداء و ميزة المؤسسة من خلال مبحثين الثالث و الرابع .

من جهة أخرى تطرقنا إلى الجانب التطبيقي في الفصل الثاني والذي خصصناه كدراسة حالة مقارنة و ملاحظة لشركة موبيليس الجزائرية للهاتف النقال حيث قسمنا الفصل ل 3 مباحث أولها تعريف بالشركة و نشأتها و أبرز أعمالها و طموحاتها ، مروراً بالتحليل الإستراتيجي للشركة التي إعتمدت على SWOT كأداة للإختيار الاستراتيجي إضافة لتشخيص بيئتها الداخلية و سلسلة قيمتها ، ختاماً بتوضيح مدى تطبيق إستراتيجيات التنافس في المؤسسة الجزائرية و كيفية تطبيقها بالرغم من العوائق التي واجهتها منذ نشأتها كما وضحنا في الأخير تأثير هذه الاستراتيجيات في أداء موبيليس و ميزتها التنافسية بصفتها رائدة السوق الجزائرية في صناعته

الفصل الأول

الجانب النظري للإستراتيجيات التنافسية

تمهيد

تواجه المؤسسات الاقتصادية حالياً بيئة ديناميكية التطور و التعقيد نتيجة التطور التكنولوجي وزيادة حدة التنافسية و العولمة و اختلاف أذواق المستهلكين ، حيث أصبح البقاء فيها مرهون بامتلاك مزايا تنافسية و منتجات بديلة للتفوق على المنافسين و تحقيق نمو اقتصادي ، كل هذا يستدعي التخطيط لإستراتيجيات عملية هدفها استغلال الموارد الداخلية و الظروف الخارجية نحو ضمان حصة سوقية معتبرة في صناعة المؤسسة ، تمس هذه الاستراتيجيات المستوى التنظيمي الثاني في المؤسسة و هي وحدات الأعمال الأساسية والتي تمثل بطبيعة الحال مجال عمل المنظمة الاقتصادية و تختلف استراتيجياتها باختلاف نمط العمل لكن في بحثنا هذا سنتطرق لأهم الاستراتيجيات التنافسية العامة الخاصة بوحدات الأعمال و كيف تؤثر في أداء المؤسسة و ميزتها التنافسية . لمعالجة هذا المفهوم قسمنا الفصل إلى أربعة مباحث¹ .

¹ لكحل حسين مهدي ، دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ماستر في العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2020.ص03

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للاستراتيجية التنافسية.

قبل أن نتطرق لمفهوم الاستراتيجية التنافسية يجب الإلمام ببعض المصطلحات المهمة المتعلقة بنفس الموضوع و التي من شأنها تسهيل النظرة للموضوع العام المقترح.

المطلب الأول : الإستراتيجية .

إختلف مفهوم الإستراتيجية حسب كل باحث أو مدرسة ويعود أصل الكلمة للمصطلح اللاتيني Strategos قديما والذي يعني فن الحرب حيث تطور مفهومها بعد ذلك و تبلور على مراحل ، من بعض إسهامات رواد المدارس الادارية حول الاستراتيجية نذكر :

التعريف الأول: عرفها Chandler بأنها "تحديد المنظمة لأهدافها و غاياتها و تخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها على المدى البعيد" .

التعريف الثاني : أما Quinn فعرفها بأنها "النموذج و الخطة التي تتكامل فيها أنشطة المؤسسة و أهدافها الرئيسية و سياساتها بما يضمن تحقيق الترابط التام "

التعريف الثالث : فيما إعتبرها Drucker بمثابة "العملية المستمرة التي تهدف لتنظيم و توفير مختلف القرارات والمعلومات والموارد خاصة المالية منها لتنفيذ إجراءات العمل و تقييمه تحت نظام معلوماتي متكامل و فعال . " من جل هذه المفاهيم نستنتج بأن الاستراتيجية هي خطة تتضمن قرارات استراتيجية (طويلة الأمد) متعلقة بإختيار الوسائل و تخصيص الموارد و المعلومات و السياسات اللازمة للوصول الى الأهداف المسطرة من قبل.¹

مستويات الاستراتيجية:

أ. الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل : استراتيجية شاملة تمثل الإتجاه العام و الإطار الكلي للمؤسسة ، يتم صياغتها في ضوء مجمل القدرات و الموارد الداخلية للمؤسسة و كذا الفرص و التهديدات البيئية المحيطة . تهتم هذه الاستراتيجية ب:

- طبيعة مجالات العمل (الصناعات) التي ستشغلها المؤسسة .
- التخصيص الكامل للموارد و الاحتياجات الخاصة بهذه المجالات .
- خلق التكامل بين الأنشطة المتعددة لهذه المجالات ثم تقييم هذه الأنشطة و معرفة أفضل سبيل لتحقيق الأهداف .
- هيكلية النظام المعلوماتي و العمليات بين أنشطة الوحدات و توفير عملية اتصال فعالة بينها

¹ مفتاح حسن ، مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجية التنافسية لمؤسسة الصناعة الدوائية ، ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013.ص.07.

- ب. الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال : ويطلق عليها أيضا اسم الإستراتيجيات التنافسية ، تتم صياغتها من طرف رؤساء وحدات النشاط و القطاعات الرئيسية أو مديري خطوط الانتاج ، و تهتم عموما بكسب التنافس في سوق العمل وبالتالي تحقيق الأهداف الأساسية لوجود المنظمة ، و تركز بشكل عام على :
- خلق التكامل و التناسق بين وحدات العمل الاستراتيجية .
 - توضيح طبيعة المنتجات التي ينبغي تقديمها و نوعية العملاء الواجب خدمتهم .
 - تحديد القطاع السوقي المستهدف لكل منتج والتأكد من أن الاستراتيجية التنافسية الخاصة تتماشى مع موقف المؤسسة و إحتياجاتها .
 - محاولة خلق أو تدعيم المزايا التنافسية .

ت. الإستراتيجية في المستوى الوظيفي : تركز على الوظائف الفرعية في المؤسسة والتي تساهم في تحقيق أهداف الاستراتيجية الكلية و استراتيجية وحدات الأعمال . تتعلق أساسا بكيفية تعظيم انتاجية الموارد المستخدمة و تنمية مواقع القوة الداخلية لتزويد المستويات العليا بميزة تنافسية مستدامة كما أنها تهدف لتنفيذ الاستراتيجية التنافسية و دعمها عبر تطوير الوظائف الفرعية الأساسية (تمويل ، انتاج ، تسويق ، موارد بشرية ، لوجيستية) و خلق التكامل بينها.

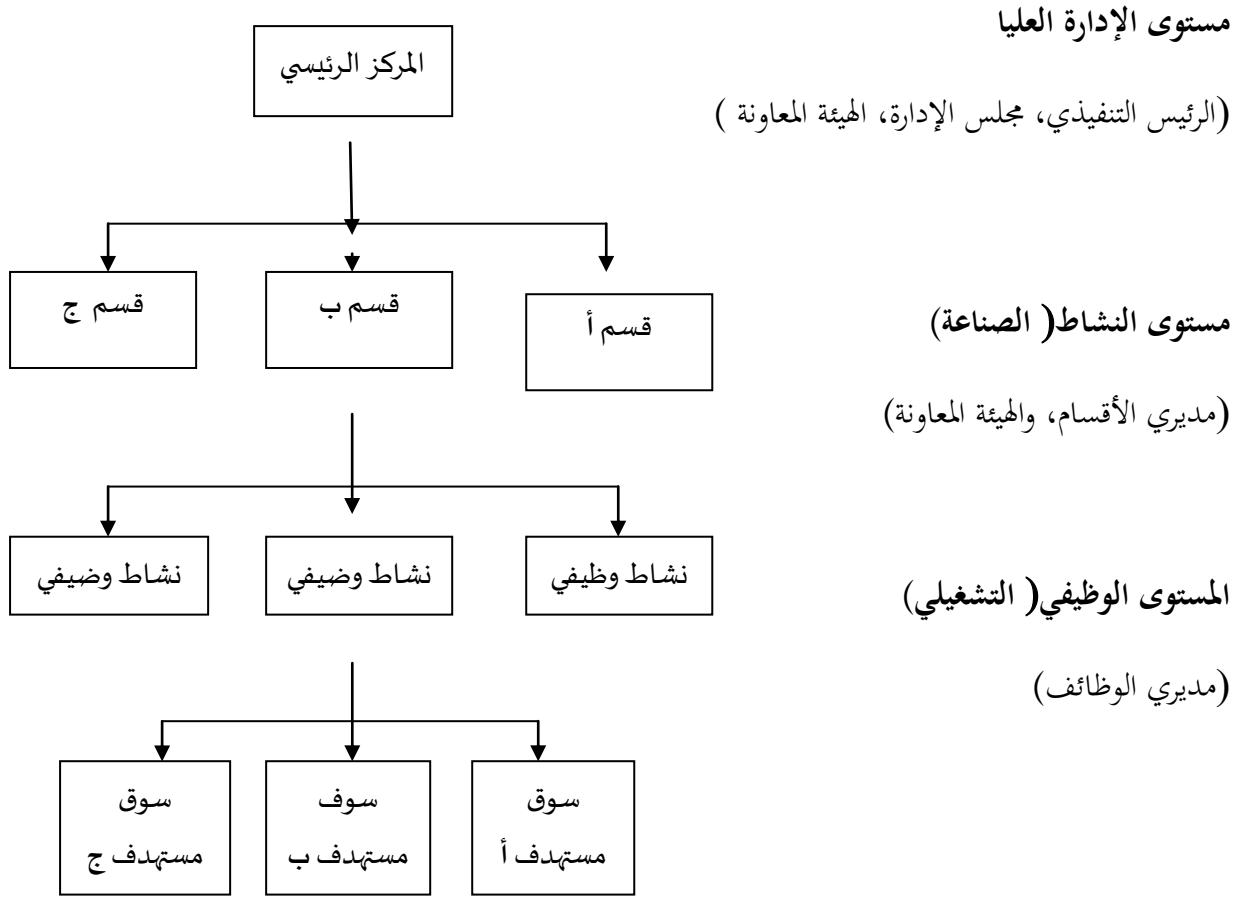
أبعاد الاستراتيجية : يرى Porter أن الاستراتيجية لها 8 أبعاد رئيسية هي :

1. المجال : مجموع الأسواق و البيئات و الموارد و التكنولوجيات التي تعمل فيها المؤسسة .
2. العمليات : اجراءات العمل و الهيكل التنظيمية و درجة المركزية او اللامركزية .
3. المنهج : الأسلوب المتبعة في تحليل الموقف/الوضع ، يمكن أن يكون أسلوبا استنباطيا ، استقرائيا .
4. السلطة : الجهة المسؤولة عن وضع الإستراتيجية ، يمكن تكون جهة متخصصة أو ادارة عليا أو مديري خط انتاجي .
5. المدى الزمني : الفترة الزمنية التي تغطيها الاستراتيجية .
6. الفلسفة الفكرية : أي أنها تجري ضمن نموذج محدد أو حسب اطار فكري لدى المديرين أو ربما من تقارير متنوعة.
7. المحتوى : ممكن تكون في اطار سياسة نمو بطريقة محددة ، أو ربما سياسة تنوع تركيز تمييز .
8. التنفيذ : هل تنفذ الاستراتيجية و خياراتها من خلال الاستحواذ أو التطوير الداخلي أو معا.¹

¹ مونيير مهدية ، الكفاءة الإنتاجية و دورها في إختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية ، ماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2012 . ص44.

إيمان نعمون ، تحليل أثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية ، أطروحة دكتوراه في تخصص الإقتصاد الصناعي ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018 . ص10.11.12.

الشكل (1-1): مستويات الاستراتيجية



المصدر: إيمان نعمون ، تحليل أثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية ، أطروحة دكتوراه في تخصص الإقتصاد الصناعي ، جامعة محمد خيضر بسكرة

2018 ، ص 13

المطلب الثاني : التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف المعنى بالأمر (دولة ، قطاع ، منظمة ، ..) ، يشير مفهوم التنافسية بالنسبة للدولة الى قدرتها على تحسين المستوى المعيشي للأفراد و تحقيق النمو في معدل الإنتاج المحلي على المدى الطويل ، فيما يقصد بها على مستوى القطاع (الصناعة) بأنها قدرة مجموع المؤسسات الواقعة في قطاع صناعي معين في دولة معينة على تحقيق ربحية و مجموعة أهداف استراتيجية في الأسواق الدولية (نمو في الميزان التجاري و زيادة الاستثمار الأجنبي المباشر).

ما يهمنا في موضوعنا هو مفهوم التنافسية على مستوى المنشأة الاقتصادية والتي تعني قدرتها على خدمة المستهلك بمنتجات و خدمات ذات كفاءة و فاعلية أكبر من منافسيها الواقعين في نفس السوق ، يتم هذا من خلال تلبية الحاجيات بشكل عصري متطور (معتمد على الجودة) وزيادة القدرة الانتاجية و عوامل الانتاج الضرورية (رأس مال ، تكنولوجيا ، أرض ، عمالة).

و تختلف آراء الباحثين حول دور الانتاجية أو الجودة في خلق و زيادة تنافسية المؤسسة ، فيما تعدى آخرون هاذين العاملين و أضافوا عنصرا السعر و التكاليف ، فتطور مفهوم التنافسية ليصبح على شاكلة : " تقديم منتج ذو جودة عالية و سعر مقبول يلي حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة من المنافسين . " ¹

تعرف أيضا بأنها " الجهود الإدارية و الانتاجية و التسويقية و الابتكارية ، و الإجراءات التطويرية التي تمارسها المنظمة لكسب أكبر قدر من الحصص في سوق العمل " هناك 3 عوامل أساسية من خلالها يتم تحديد درجة التنافسية و هي :

- عدد المنظمات الاقتصادية المتحكمة في عرض المنتج ، كلما زاد عددها زادت شدة المنافسة بينهم و العكس صحيح .
- درجة سهولة اختراق السوق ، فكلما زادت سهولة دخول المؤسسة للسوق لإنتاج و تسويق المنتج زادت شدة التنافسية فيه ، و العكس صحيح .
- حجم الطلب و العرض فكلما زادت احتياجات الافراد في السوق زاد العرض و بالتالي زيادة التنافسية

❖ أسباب التنافسية :

¹ مونير مهدي ، الكفاءة الإنتاجية و دورها في اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية ، ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2012 . ص 10.11

- تعدد الفرص و الحصص في الأسواق العالمية خاصة بعد إنفتاحها و توسعها نتيجة حركة تحرير التجارة الدولية و إتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة .
- التطور السريع للتقنيات الإنتاجية و الابتكارات و عمليات الابداع بفضل الاستثمارات الكبيرة في مجال البحث و التطوير وهذا أدى بدوره لظهور تحالفات استراتيجية بين المؤسسات الكبيرة .
- سهولة الاتصال و تبادل المعلومات و توفرها في الأسواق العالمية نتيجة لتطور الأنظمة المعلوماتية و أساليب البحوث التسويقية اضافة لظهور تقنيات القياس المرجعي و الشفافية النسبية لمعرفة المركز التنافسي بسهولة.

❖ أهداف التنافسية :

وجود التنافسية في الأسواق هدفه هو:

1. تحقيق درجة عالية من الكفاءة : أي أن تحقق المؤسسة أهدافها التسويقية بأقل تكلفة ممكنة بمساهمة التطور التكنولوجي السائد .
2. تعظيم الأرباح : حيث تسمح التنافسية بالوصول الى أكبر قدر من الحصص السوقية و الربحية و هذا لا يتحقق الا اذا سيرت المؤسسة أعمالها بكفاءة و فعالية .
3. تطوير الأداء باستمرار : وهذا من خلال التركيز على الابتكارات التكنولوجية رغم ارتفاع تكلفتها لكنها تمثل حلا ابداعيا لتهديد المنافسة في السوق

❖ أنواع التنافسية :

يمكن تصنيفها حسب الموضوع أو وفقا للزمن

أولا : حسب الموضوع

- **تنافسية المنتج** : غالبا ما يعتمد هنا سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج ما ، وهذا يعد أمرا مظللا كونه يوجد معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة و ذات تعبير أوضح لوضعية المنتج في السوق (مثل معيار الجودة أو خدمات ما بعد البيع
- **تنافسية المؤسسة** : ذات شمولية أكبر من تنافسية المنتج حيث يختلف هنا التقييم المالي للمنتج من الاستناد الى الهامش الذي ينتجه (تقييم متعلق بتنافسية المنتج) الى تقييم هوامش الربح و التكلفة لكل منتجات المؤسسة

ثانيا : التنافسية وفق الزمن

- **التنافسية الملحوظة :** تعتمد على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية ، وهذا يعتبر بمثابة نقطة سلبية كون هذه النتائج الايجابية تكون على المدى القصير وتمثل فرصا عابرة في السوق أو ظروفًا جعلت المؤسسة في وضعية احتكار لكن قد لا تدوم على المدى البعيد ما يشكل خطرا على مستقبل المنشأة
- **القدرة التنافسية :** عكس النوع الأول فهي تستند لمجموعة معايير على المدى الطويل ، و تربط بين هذه المعايير علاقات متداخلة تبقى المؤسسة صامدة في بيعتها المضطربة.¹

المطلب الثالث : الاستراتيجية التنافسية

تعرف الاستراتيجية التنافسية بأنها خطة طويلة المدى تهدف أساسا لايجاد الانسجام و التوافق بين قدرات المؤسسة الداخلية و البيئة التنافسية الخارجية بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في قطاع الأعمال الذي تعمل فيه المنشأة ، تختلف هذه الخطة حسب شدة المنافسة الموجودة في القطاع .

كما يعرفها Porter بأنها "بناء و إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية ، أو ايجاد موقع تنافسي مميز في الصناعات يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها ، و تتمثل هذه الاستراتيجية في مجموعة تصرفات تؤدي لتحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين . "

و سماها Porter الاستراتيجية العامة نظرا لأن كل المنظمات يمكنها تبنيتها بغض النظر عن مجال عملها (التصنيع ، خدمات ، مؤسسات ربحية أو غير ربحية).

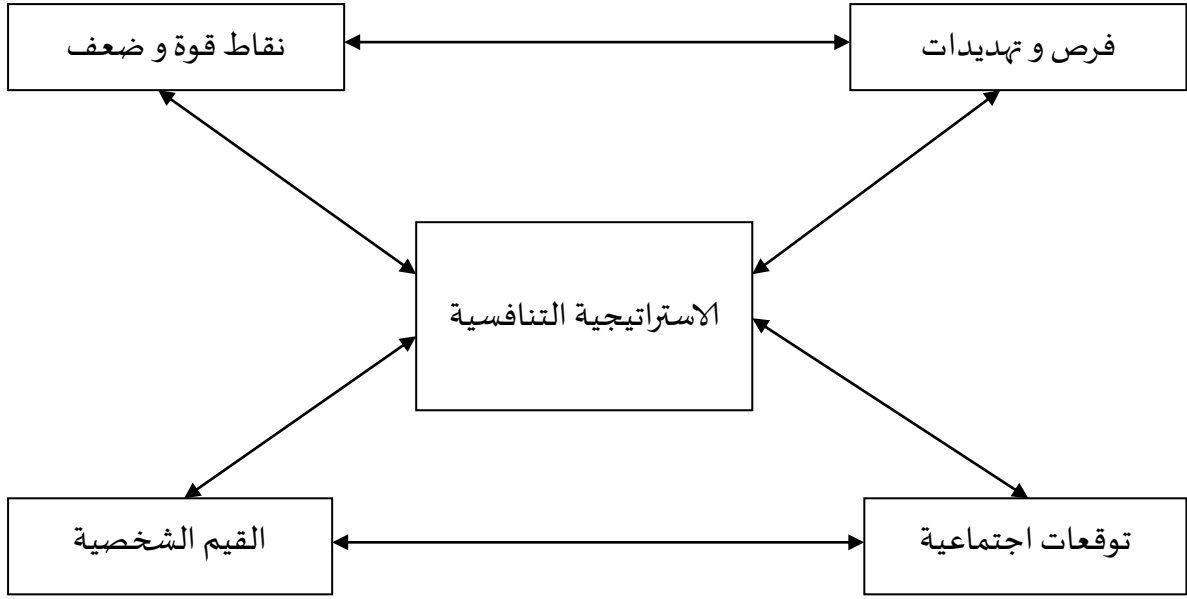
تشمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية على 4 عوامل رئيسية هي :

- نقاط قوة و ضعف المؤسسة
- الفرص و التهديدات الخارجية
- القيم الشخصية لمسيرى المنظمة
- التوقعات الاجتماعية (ما يتوقعه أصحاب المصلحة من سياسة المؤسسة²).

¹ حراثي زكرياء ، الإستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ماستر تسيير استراتيجي ، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم 2019 . ص61.62.63.

² مفتاح حسن ، مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجية التنافسية لمؤسسة الصناعة الدوائية ، ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013 . ص 10.11

الشكل (1-2): الاستراتيجية التنافسية



المصدر: مفتاح حسن ، مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمؤسسة الصناعة الدوائية ، ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013 ، ص 11

❖ أهداف الاستراتيجيات التنافسية :

يمكن تلخيصها في :

1- **الحيازة على ميزة تنافسية :** وهي الهدف الرئيسي للاستراتيجية ، فهي بشكل عام تعني الخاصية التي تميز المنشأة عن غيرها من المؤسسات المنافسة و تعطي لها موقفا قويا في سوق عملها ، أما بشكل خاص فالميزة التنافسية هي اكتشاف المؤسسة لطرق جديدة ذات فعالية أكبر مما هي الحال لدى منافسيها و بمنهجية ابداعية ديناميكية و مستمرة تمكنها من تحقيق التفوق في ميدان العمل سواء كان ذلك اقتصاديا (الانتاج بتكاليف منخفضة) ، تجاريا (تحقيق معدل نمو سوقي و أرباح أكبر من المنافسين) أو انطباعيا (الاعلان و الاسم و الشهرة).

2- **اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية :** صياغة الاستراتيجية التنافسية تعتمد على التحليل الطبيعي الجيد لبيئة المؤسسة والذي يسمح بتحديد التموضع المناسب لها ، وهذا عبر معرفة الأبعاد المختلفة لها و المتمثلة في :

- الامتداد الجغرافي (البلد) الذي تتنافس فيه المؤسسة .
- امتداد الصناعة من حيث القطاعات المكملة أو البديلة
- درجة التكامل في المؤسسة.

❖ مكونات استراتيجية التنافس :

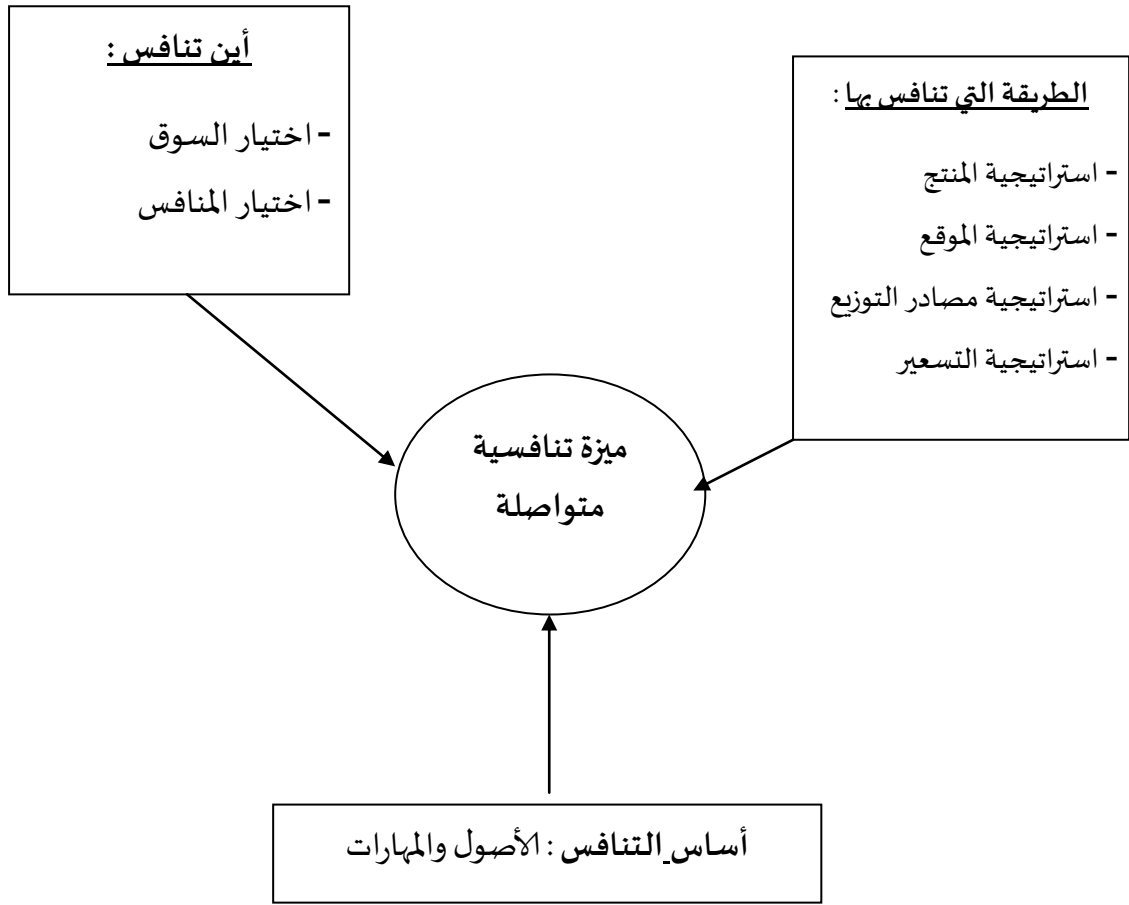
تعتبر الاستراتيجية التنافسية بمثابة حلقة الوصل بين الصياغة و التنفيذ فهي تحدد كيفية تنفيذ الأعمال من خلال محاولة الاجابة على الأسئلة:

من تنافس ؟ أين تنافس ؟ علام تنافس ، كيف تنافس و من تنافس ؟ من خلال الاجابة على هذه الأسئلة تبرز المكونات الأساسية لاستراتيجية التنافس و هي :

- **طريقة التنافس :** هل المؤسسة تكيف استراتيجياتها بشكل هجومي أم دفاعي ، فالهجومي يحدث في سوق المنافس ، أما الدفاعي فيتركز في وضع السوق الحالي الخاص بالمؤسسة .
- **حلبة التنافس :** وتعني النطاق التنافسي ، أي مدى اتساع السوق (سوق ضيق أو واسع) والذي يكون مكان التنافس مع المؤسسات الأخرى .
- **أساس التنافس :** و تتمثل في مجموع الأصول و المهارات و الامكانيات التي تعمل بمثابة العوائق و الحواجز أمام المنافسين و بذلك يساهم في تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستمرة ، و تتمثل الاصول في شئ ما تحوزه المؤسسة (مثل اسم العلامة التجارية ، أو الولاء لهذه العلامة أو الموقع الاستراتيجي ،...) أما المهارات فهي عنصر تقوم المؤسسة بأداءه و إدارته بشكل أفضل من المنافسين (مثل الاعلان ، التصنيع بجودة عالية¹....)

¹ بن جدو بن علي ، الإستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير إدارة أعمال ، جامعة أمجد بوقرة بومرداس 2015. ص31.

الشكل (1-3) : مكونات إستراتيجية التنافس



المصدر: إيمان نعمون ، تحليل أثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية ، أطروحة دكتوراه في تخصص الإقتصاد الصناعي ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018 ، ص 18

❖ العوامل الرئيسية المؤثرة على اختيار الاستراتيجية العامة للتنافس :

يوجد عاملان أساسيان في اختيار أنسب استراتيجية للتنافس :

1. المركز التنافسي للمؤسسة : وهنا يوجد معيارين يتم بواسطتهما تقييم المعدل النسبي للمركز التنافسي

للمؤسسة

أ. الحصة السوقية للمؤسسة : كلما كان حجم حصة المؤسسة من السوق أكبر كلما زادت العوائد و تحصلت

المؤسسة على مركز تنافسي أقوى ، و بدورها تؤدي حصة السوق الكبيرة الى تحقيق اقتصاديات منحني الخبرة

و زيادة ولاء المستهلك .

ب. **تفرد المؤسسة** : وذلك باكتسابها مهارات و قدرات تتفوق بها و تطور من مركزها التنافسي أكثر مقارنة مع المؤسسات الأخرى المتنافسة ، و من أشكال هذا التفوق تطوير مؤهلات أنشطة البحث و التطوير و مهارات التسويق و التصنيع و جذب انتباه المستهلك . عندما تتفرد المؤسسة بمثل هكذا قدرات تصبح قادرة على زيادة حصتها السوقية ومنه العوائد المحتملة وهذا يرجع لتطبيق الاستراتيجية التنافسية المناسبة مما يسهم في الحصول على موقع أفضل في السوق .

يلاحظ أيضا أن هذان المعياران يدعمان بعضهما البعض حيث أن عامل التفرد في التنافس يؤدي لزيادة الطلب على منتجات المؤسسة وهذا ما ينعكس على الحصة السوقية و من ثم تخصيص مواردها لتبني استراتيجية تنافسية مناسبة من أجل تطوير مجال التفرد و التميز لديها ، أما المؤسسات ذات الحصص السوقية المتواضعة لا تستطيع تطوير مواردها مما يؤثر بالسلب على تبني استراتيجية تنافسية معينة

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية

إن الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة هي نظام مفتوح تؤثر و تتأثر بها خاصة على مستور الأداء الاستراتيجي لوحداث أعمالها بالتالي يجب الأخذ بعين الاعتبار أهمية دراسة أبعادها و تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة.

المطلب الاول : مفهوم البيئة التنافسية

هي الإطار العام الذي يضم كل المتغيرات و العوامل سواء أكانت خارجية أو داخلية والتي تؤثر في المؤسسة و سلوكها الاستراتيجي ، و تصنف الى بيئة خارجية عامة و خاصة و الى بيئة داخلية ، حيث سنتطرق أولا للبيئة الخارجية التي تمثل القوى والعوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة و يصعب التحكم فيها.

أ. **البيئة التنافسية العامة (الكلية)** : يتم تقسيمها ل 6 عناصر أساسية :

1. **البيئة الديمغرافية** : الاهتمام بالخصائص المميزة للسكان (الفئة الاستهلاكية المستهدفة) و ذلك عبر دراسة الهيكلية العائلية لهم و الفئة العمرية (السن) والمستوى الثقافي و اختلاف العقائد الدينية والعادات و التوزيع الجغرافي ...

2. **البيئة الاقتصادية** : من خلال تحليل القدرة الشرائية للأفراد و دراسة مختلف المتغيرات الاقتصادية المؤثرة في القدرة الشرائية (الحد الأدنى للدخل ، أسعار الفائدة ، التضخم ، البطالة ، ..) وتحاول المنظمات الاقتصادية توقع هذه التقلبات الاقتصادية بمساعدة أساليب التوقع الاقتصادي .

3. **البيئة التكنولوجية** : تأثير الاكتشافات التكنولوجية و تغيراتها و ما تمثله من فرص و تهديدات مباشرة للمؤسسة يؤخذ بعين الإعتبار خاصة عند صياغة استراتيجياتها الفرعية و التقدم التكنولوجي يمكنه التأثير في خدمات المؤسسة ، منتجاتها ، أسواقها ، منافسيها ، زبائنها ، موضعها التنافسي ، عملياتها الانتاجية و التسويقية كما يمكنه تخفيض تكلفة الدخول لصناعات جديدة أو انشاء أخرى ، كما يمكنه تحسين الانتاجية و السياسة الاستراتيجية للمؤسسة ، من أمثلة التطور التكنولوجي (الانترنت ، تجارة الكترونية ، نظام معلوماتي).
4. **البيئة السياسية و القانونية** : أي مختلف المتغيرات السياسية و التشريعات و القوانين التي تحكم و تقيد عمل الشركات ، وتؤثر الهيئات الحكومية خصوصا في سير الأعمال بالصناعة (نفادي الوقوع في منافسة غير منضبطة ، حماية المستهلك من النشاط الغير قانوني ،..) و تسعى المؤسسة الاقتصادية جاهدة لمتابعة هذه التشريعات و دراستها وضمان عدم تأثيرها في عملية الانتاج و اعداد الخطط التسويقية .
5. **البيئة الثقافية و الاجتماعية** : مثل الفروقات في النظام التعليمي و التكويني و التقسيم الاجتماعي و الطبقي و الاختلافات بين الجنسين في الجانب المهني و غيرها ...
6. **البيئة الطبيعية** : والتي تمثل الموارد الطبيعية التي يهتم خبراء التسويق بتحليلها و ظهرت مؤخرا 4 إتجاهات رئيسية يتم العمل على تحسينها لأهميتها في الجانب الطبيعي على قرارات المؤسسة الاقتصادية وهذه الإتجاهات هي : تلوث البيئة ، العجز في المواد الخام ، زيادة أسعار الطاقة و التنظيم الحكومي في استخدام المصادر الطبيعية¹.
- ب. **البيئة الخاصة (الصناعية)** : وتمثل مختلف العناصر التي تؤثر بشكل مباشر في المؤسسة و تستطيع هذه الأخيرة التحكم فيها جزئيا (عكس عناصر البيئة الكلية) وذلك سواء في إطار المعاملات الثنائية (زبائن ، موردين و ممولون) أو في إطار سوق مشتركة (المنافسون) إضافة لأصحاب المصلحة المتبقين و جمعيات حماية المستهلك و المؤسسات الحكومية التي تمس مباشرة القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة .
- ت. **البيئة الداخلية للمؤسسة** : وهي المكونات المادية و المعرفية و التنظيمية التي تقع داخل حدود المنشأة ، و هي "الإطار الداخلي الذي يشمل مختلف التطبيقات الادارية و التنظيمية" حسب Certo ، و تختلف هذه المكونات من مؤسسة لأخرى حسب نواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها واللذان يعتبران محددات أساسيا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات الخارجية .

¹ بن جدو بن علي ، الإستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير إدارة أعمال ، جامعة أمجد بوقرة بومرداس

1. الهيكل التنظيمي : مراعاة التدرج الهرمي الإداري و تسلسل السلطة ، تنظيم وحدات العمل في إطار متكامل و عادل و توزيع الوظائف و السلطات بشكل موضوعي ، تفادي الإزدواجية في ممارسة الأنشطة و تطبيق مبدأ وحدة الأمر و الإشراف ، الاهتمام بالمركزية أو اللامركزية في توزيع المسؤوليات و تطبيق مبدأ الشورى عند إتخاذ القرارات .

2. الثقافة التنظيمية : مجموع القيم و المعتقداتو أساليب التفكير بين أفراد المنظمة والتي قد تكون مكتوبة (رسمية) أي قواعد ضمنية في إطار قانون داخلي للمؤسسة و قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تعليمها .

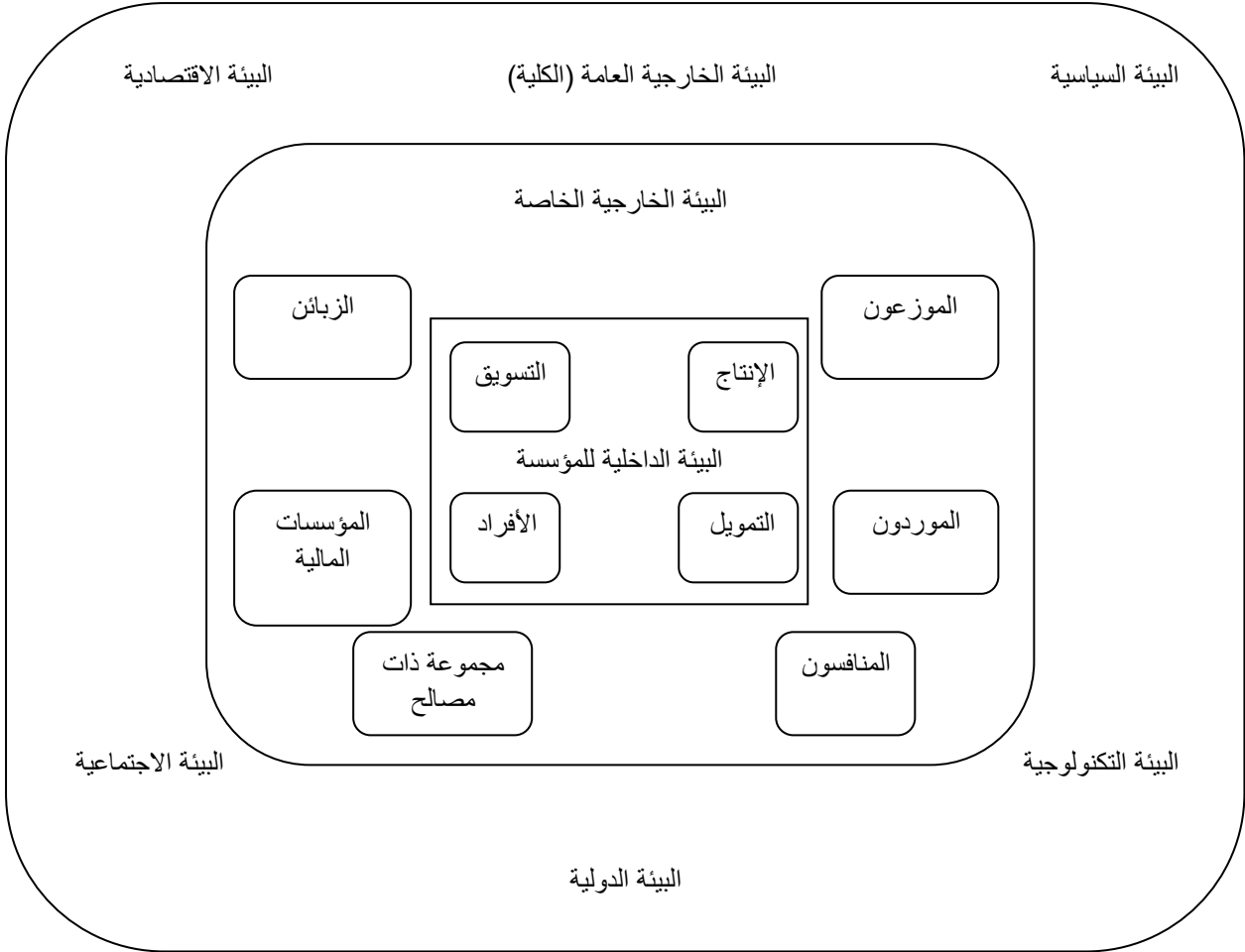
3. الموارد : من المهم جدا دراسة و تحليل كفاءات و موارد المنظمة لتخصيصها من أجل التكيف مع مستويات القرار و يمكن تصنيف هذه الموارد الى :

- موارد ملموسة و هي مختلف الموارد البشرية (يتم دراستها حسب معايير كمية مثل العدد و السن ، و معايير نوعية مثل التحفيز و التكوين) و الموارد المالية (مصادر التمويل على المدى القصير أو الطويل) وكذا باقي الموارد المادية (المعدات و التجهيزات و البنى التحتية).
- النوع الثاني هو الموارد غير الملموسة المتمثلة في صورة المؤسسة و سمعتها ، إنجازاتها و براءات الاختراع .

4. الوظائف : و تقسم الى :

- **إدارة الموارد البشرية :** تنظيم و تحليل علاقات الأفراد العاملين و مساهماتهم في الكفاءة التنظيمية للمؤسسة ، و تخطيط القوى العاملة و تدريبهم و تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية لهم ، إضافة للمكافآت و تعويض العاملين و تحميل السجلات المعلوماتية الخاصة بهم .
- **المالية و المحاسبة :** سيولة المؤسسة ، جذب الاستثمار و المستثمرين ، الربحية ، التدفقات النقدية ، وكل هذه المعلومات نلخصها في 3 عناصر أساسية : قرارات الاستثمار المتعلقة بربحية الأسهم القرارات التمويلية (قروض) .
- **التسويق :** النشاط المتعلق بترويج إنتاجية المؤسسة من سلع و خدمات حسب طلب الزبون و بأسعار و جودة مناسبة ، وكذا توفيرها في أماكن ملائمة للزبائن و تحديد سياسة إعلانية ووسائل إتصال ملائمة للوصول اليهم .
- **الانتاج و العمليات :** أي الأنشطة المتعلقة بتحويل المدخلات (مواد أولية ، أموال ، آلات ، عمال..) الى مخرجات (سلع و خدمات تتفاوت حسب الأسواق و الصناعات التي تنشط بها المؤسسة) .

- **البحث و التطوير :** خطط لتصميم منتجات أو خدمات جديدة بتقنيات متطورة (التحسين الجوهرى لخدمات المؤسسة بأساليب تقنية حديثة).
 - **النظام المعلوماتي :** نظام متكامل يهدف لتقديم معلومات تدعم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة من خلال استخدام برمجيات آلية و قواعد البيانات و نماذج إتخاذ القرار¹.
- الشكل(1-4) : تصنيفات بيئة المؤسسة ومكوناتها



المصدر: حراثي زكرياء ، الإستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ماستر تسيير إستراتيجي ، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم 2019 ، ص 30

¹ حراثي زكرياء ، الإستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ماستر تسيير إستراتيجي ، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم 2019 . ص 23.24.25.26.27

أسباب دراسة بيئة المؤسسة : تعتبر دراسة و تحليل مكونات بيئة التنافس للمؤسسة أهمية بالغة بسبب تأثيرها على أداء المؤسسة و أهدافها و ميزتها التنافسية في الصناعة (سنتطرق لهذا التأثير في المطلب القادم) وهذه الاسباب هي:

- بقاء المؤسسة و نموها يعتمد على قدرتها على التفاعل و التكيف مع محيطها و تحقيق أهداف الأطراف التي تتأثر بها .
- تستمد المؤسسة جزءا من مدخلاتها من محيطها و تفرغ مخرجاتها فيه بالتالي هو نظام مفتوح تؤثر و تتأثر به .
- أهداف المؤسسة تتعلق بأسلوب ممارسة الأنشطة و العناصر التنظيمية داخل المؤسسة مثلما تتعلق بمتغيرات محيط المؤسسة الخارجي .
- من بين الأسباب الجوهرية التي تؤدي الى تحليل البيئة الداخلية : اكتشاف المزايا التي تتمتع بها المنظمة مقارنة مع منافسيها و على أساس هذه المزايا توضع استراتيجيات لتعظيم الاستفادة منها و تحويلها لميزة تنافسية و من ثم إكتشاف نقاط الضعف و معالجتها أو القضاء عليها (قد تتمثل هذه النقاط في قصور بالمعلومات أو الموارد أو المهارات و تعيق المؤسسة عن مجاراة منافسيها).¹

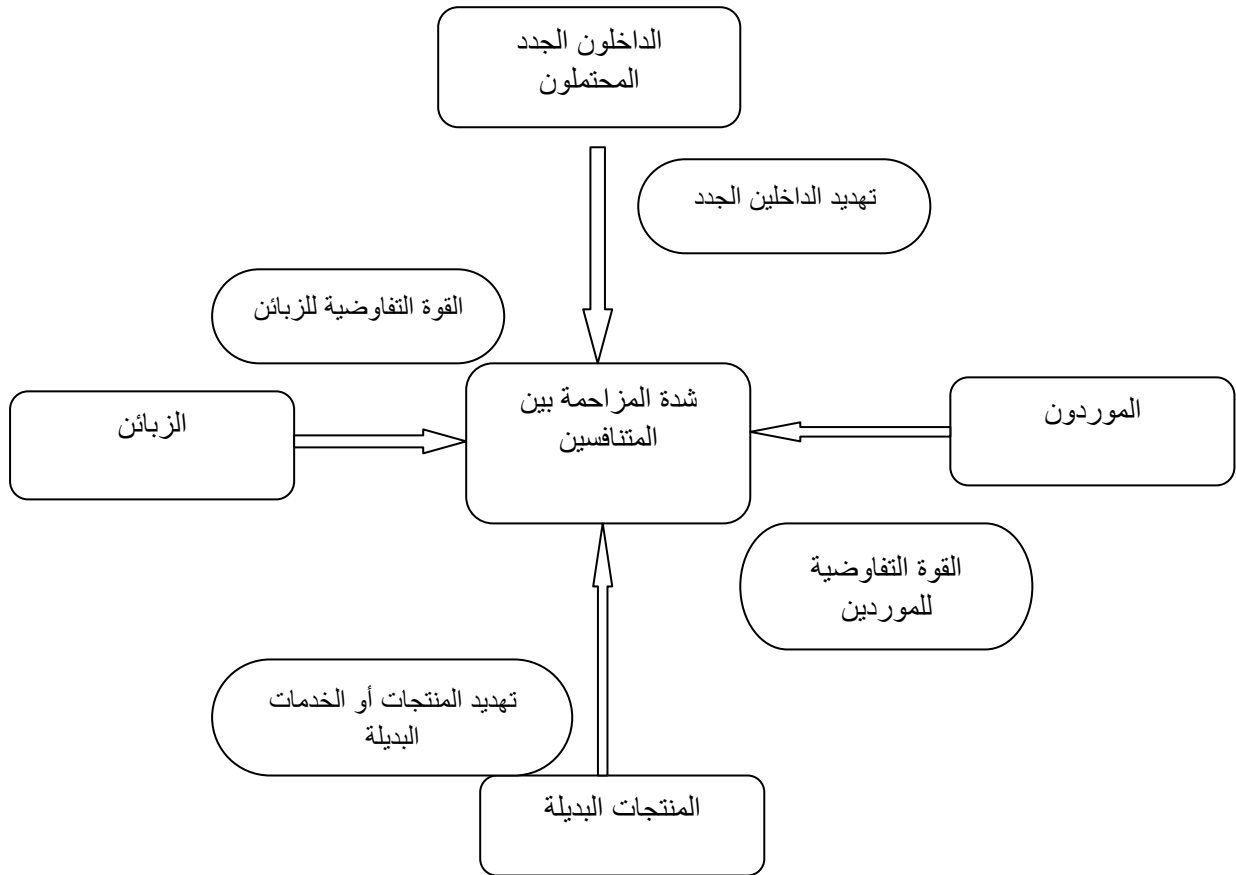
¹ عمر بلجازية ، أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018.ص 43.44.

المطلب الثاني : تحليل قوى التنافس ل Porter

تطرقنا سابقا لمفهوم البيئة الخارجية الخاصة و عناصرها و الآن سنشرح هذه العناصر بالتفصيل و مدى إتصالها المباشر بالأداء الاستراتيجي في صناعة المؤسسة . نموذج القوى الخمس ل بورتير هو أفضل معيار لتحليل القوى التنافسية و درجة تأثيرها .

حيث يعتبر بورتير أن هنالك 5 عناصر في البيئة التنافسية لها تأثير مباشر على مردودية المؤسسة و جاذبية القطاع وفي نفس الوقت هذه العناصر أو أحدها قد يشكل تهديدا لها

الشكل (1- 5): نموذج القوى الخمس لبورتير



المصدر: حراثي زكرياء ، الإستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ماستر تسيير إستراتيجي ، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم 2019 ،

ص 31

1. المنافسون : شدة الملاحمة في الصناعة بين المنافسين هي المحور الذي يساهم في تحديد جاذبية الصناعة ، من بين العوامل التي تؤثر في تحديد درجة شدة المنافسة.

أ. عدد المنافسين : إذا كان العدد قليلا فإن المؤسسات الرائدة بإمكانها فرض نفسها كقائد للسوق و فرض السعر المرجعي للسوق ، و العكس صحيح.

ب. نمو القطاع : إذا كان نموا بطيئا فيؤدي الى تقاسم السوق بالنسبة للمؤسسات التي هي بصدد التوسع ، وهذا يضمن للمؤسسات تحسين نتائجها عبر استغلال مواردها المادية و البشرية للتطور مع وتيرة نمو القطاع وهذا ما لا يحدث في ظل وتيرة نمو سريعة في القطاع .

ت. الطاقة الانتاجية : القدرات الانتاجية تزيد عند تطبيق اقتصاديات السلم و هذا يؤدي الى الاعتدال بين الطلب و العرض في القطاع ما ينتج عنه انخفاض أسعار المنتجات و بالتالي انخفاض الربحية.

ث. التكاليف المرتفعة الثابتة .

ج. غياب التمايز : المنتج النمطي يشجع على اشتداد المنافسة حيث أن وجود نفس المنتج في السوق بأسعار مختلفة و وجود خدمة المرافقة يؤدي بالمنافسين الى التركيز على هاذين العنصرين و بذلك تشتد المنافسة .
إختلاف المنافسين في الاستراتيجيات و الشخصية و الأهداف ما ينتج عنه إختلاف في قواعد التنافسية¹ .

2. الداخولون الجدد : إحصائية دخول منافسين جدد تجلب معها طاقات و موارد مالية و رغبات جديدة في امتلاك حصة اضافية من السوق ، دخول هؤلاء المنافسون أم لا يعتمد على بعض الحواجز الموجودة في القطاع الصناعي و التي لها مصادر من بينها :

أ. اقتصاديات السلم : و هي الانخفاض في التكلفة الوحديّة للمنتج و تتحقق عندما تكون كمية الانتاج مرتفعة في فترة قصيرة.

ب. تمييز المنتج : و يحدث عندما تكون صورة و سمعة المؤسسة جيدة لدى الزبائن.

ت. احتياجات رؤوس الأموال : يتطلب دخول سوق جديدة تمويل معتبر خاصة في مجال البحث و التطوير و شبكات التوزيع و غيرها.

ث. السياسات الحكومية : و هي الحاجز الأكبر من خلال فرض رسوم و عراقيل إدارية و مالية .

¹ بن جدو بن عليّة ، الإستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير إدارة أعمال ، جامعة أمجد بوقرة بومرداس 2015 ص.47.

ج. النفوذ لقنوات التوزيع : من خلال إقناع الشبكة الحالية للتوزيع من تجار جملة و تجزئة بإدخال منتجات المؤسسة و توزيعها ضمن متاجرهم و طوابيرهم و تقديم وعود للدعاية.

3. المنتجات البديلة : يمكن التعرف عليها من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج آخر في نفس القطاع ، هذه المهمة تتطلب الحكمة و يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف ، المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي التي يتم تطويرها لتحسين العلاقة (جودة/سعر) مقارنة بمنتج القطاع .

4. الموردون : يمكن أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري من خلال قدرتهم على رفع أسعار المنتجات/خدمات أو ربما التقليص من جودتها . تزيد القوة التفاوضية للمورد إذا توفرت الشروط الآتية - غياب المنتجات البديلة .

- تهديد التكامل الأمامي : قد يتحول مورد عوامل الانتاج الى منتج لمنتجات زبائنه و هنا يزيد من قوته التفاوضية .

- طبيعة التوريد : تعتبر منتجات المورد ذات تأثير واضح على نشاط الزبون ، إذا ما كانت تمثل المكون الرئيسي في سلسلة الانتاج لذلك الزبون.

5. الزبائن : دائما ما يحاول الزبائن تخفيض أسعار القطاع و التفاوض بشأن خدمات و منتجات ذات جودة أفضل و هذا كله حسب مردودية القطاع ، من أهم العوامل المؤثرة على القوة التفاوضية للزبائن :

- حجم المشتريات في القطاع : إذا كانت مشتريات الزبون تمثل حصة معتبرة و مهمة من رقم أعمال البائع .
- منتجات القطاع تمثل حصة معتبرة من تكاليف الزبون : حيث يكون الزبون أقل حساسية للسعر إذا كانت مشترياته ضعيفة من القطاع .

- اذا كانت منتجات القطاع نمطية غير مختلفة .
- امتلاك الزبون للمعلومات الكاملة : حول الأسعار الحقيقية و تكاليف المورد و هذا ما يتيح له إمكانية الضغط أثناء المفاوضات .

- ضعف تكاليف التبديل : تكون تكاليف التبديل مرتفعة اذا كان الزبون مرتبطا ببائعين محددين.
- تشكيل الزبون تهديدا للتكامل الخلفي.¹

¹ حرائي زكرياء ، الإستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، ماستر تسيير استراتيجي ، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم 2019 . ص

المطلب الثالث : التحليل الاستراتيجي الثنائي لبيئة المؤسسة وفق نموذج SWOT

كلمة SWOT هي إختصار للأربع كلمات (قوة ، ضعف ، فرص و تهديدات) حيث أن هذه المصفوفة تجمع بين التحليل الاستراتيجي الثنائي للبيئة الخارجية و الداخلية بهدف إيجاد الاستراتيجية التي تتيح لوحدة الأعمال استغلال الفرص الخارجية و تعظيم مواطن القوة الداخلية و في نفس الوقت تسمح لها بمعالجة نقاط الضعف التنظيمية و تجنب التهديدات الخارجية المحتملة ، و النقاط الأربعة تعرف كما يلي

1. **نقاط القوة** : عناصر ملموسة و غير ملموسة تمتلكها المؤسسة بشكل ايجابي و تسعى لاستخدامها في إنجاز أهدافها .

2. **نقاط الضعف** : هو ذلك النقص في الامكانيات الذي يعرقل أداء المؤسسة و ينعكس في عدم بلوغ الكفاءة و الأهداف الانتاجية .

3. **الفرص** : هي الأحداث المحتمل حصولها مستقبلا أو حاليا في السوق و الممكن إستثمارها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، غالبا ما تقاس الفرص بالحصة السوقية أو العائد النقدي أو القيمة المضافة .

4. **التهديدات** : أحداث قد تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها و يكون لها أثر سلبي ، تقاس بالإنخفاض في الحصة السوقية أو بالعائد النقدي القليل¹ .

يجب الإشارة أن العلاقة بين العناصر الأربعة هي علاقة تفاعلية يتأثر كل عنصر فيها بالبقية و العكس صحيح.

قد يكون التأثير ايجابيا و مثال ذلك زيادة نقاط القوة أو توفر جملة كبيرة من الفرص و قد يكون التأثير سلبيا من خلال محدودية الفرص أو وجود مواطن ضعف كثيرة تعيب أداء المنظمة .

من خلال هذه العلاقة التفاعلية و هذه المصفوفة يمكن للمؤسسة أن تخطط أسس استراتيجياتها التنافسية الأنسب لها في ظل تغيرات السوق و ما تمنحه من عوامل و أحداث وفي ظل كذلك ما تمثله البيئة الداخلية للمؤسسة من قوة و ضعف ، و الجدول التالي يوضح ذلك² :

¹ زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و عمليات و حالات دراسية) ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان (الأردن) 2013. ص 159.163.

² بن جدو بن علي ، الإستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير إدارة أعمال ، جامعة أمجد بوقرة بومرداس 2015 . ص 48.

الجدول (1-1): مصفوفة التحليل الثنائي SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة	تحليل البيئة الداخلية تحليل البيئة الخارجية
إستراتيجية علاجية	إستراتيجية هجومية	الفرص
إستراتيجية انسحاب	إستراتيجية دفاعية	التحديات

المصدر: ثامر البكري ، الميزة التنافسية بإعتماد تحليل SWOT لبناء إستراتيجيات التسويق ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، 2010

نلاحظ من الجدول أنه عند كل توليفة تتاح للمؤسسة استراتيجية تنافسية خاصة ، فعندما تتاح فرص في بيئتها الخارجية و في نفس الوقت تملك مؤهلات (نقاط قوة داخلية) فإنها تستغل الموقف بتبني استراتيجية هجومية ، أما عندما تواجه ظروفًا تهددها في البيئة الخارجية فإنها تستغل قوتها الجوهرية لمجابهة هذه التحديات و تدافع على مكانتها و حصتها في السوق و هنا تستخدم الاستراتيجية الدفاعية .

من جهة أخرى إذا أتيحت فرصا و كان للمؤسسة نقاط ضعف فإنها تقوم بمعالجة الضعف الداخلي و محاولة استغلال الفرص المتاحة (اس. علاجية) و الحالة الأخيرة ميؤوس منها و تقتضي من المؤسسة الانسحاب من السوق¹.

المبحث الثالث : تصنيف الاستراتيجيات العامة للتنافس

كل مؤسسة تهدف لضمان إحتلال مكانة في السوق تصبح بموجبها قادرة على المنافسة في المدى القصير أو الطويل ، و من الضروري لها تبني استراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أداء أحسن ، و يتفق الباحثون أن نموذج Porter للاستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدات الأعمال هو التصنيف الأفضل حيث يعتبر هذا النموذج تكملة لتأثير القوى الخمس على المحيط التنافسي للمؤسسة ، و التي تطرقنا لها في المبحث السابق ، حيث أن هذه الاستراتيجية تحدد الآلية التي تتنافس بها المؤسسة للتفوق على منافسيها من خلال استغلال مصادر قوتها لتحقيق أفضل أداء ممكن ، و يتم تبني كل استراتيجية من الاستراتيجيات الثلاث على حسب الخيارات المتاحة فيما يخص تجزئة السوق و تمييز المنتج و تحديد الكفاءات المتميزة²...

المطلب الاول : إستراتيجية القيادة بالتكاليف

تهدف المؤسسة من تبني استراتيجية السيطرة بالتكاليف الى التفوق على منافسيها عبر تخفيض تكاليف الانتاج و التوزيع و التسويق حتى تتمكن من وضع أسعار معقولة مقارنة بالمنافسين لتحقيق مستوى أعلى من الأرباح و الحصص السوقية ، يمكن إعتماد هذه الاستراتيجية اذا كان للمؤسسة مجموعة مزايا كتوفر النقد الكافي أو حيازتها على المواد الأولية بأسعار زهيدة و من هذا المنطلق فإن أساس هذه الاستراتيجية هو البحث عن كيفية خفض التكاليف من دون تقليص حجم الاستثمارات و عبر تطبيق اقتصاديات الحجم ..

بمفهوم آخر هي تلك الاستراتيجية التي توجه كل جهودها نحو هدف جوهري هو تخفيض التكاليف الكلية المتعلقة بالإنتاج و التسويق و التوزيع و التصميم و التكاليف الادارية و المالية من أجل تقليص أسعار المنتجات للحصول على حصة سوقية أكبر و التخلص من المنافسة في السوق³.

تستطيع المؤسسة تجسيد هذه الاستراتيجية في 3 عناصر أساسية هي :

¹ يمان نعمون ، تحليل أثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية ، أطروحة دكتوراه في تخصص الإقتصاد الصناعي ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018. ص 68.69

² من إعداد الطلبة.

³ مفتاح حسن ، مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجية التنافسية لمؤسسة الصناعة الدوائية ، ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013. ص 31.

1. المنتج : إختيار مستوى منخفض عند تمييز المنتج/سلعة (أي تقليل نمطية الانتاج بما يناسب المؤسسة و ليس الزبائن) لأن التمييز مكلف و يتطلب إنفاق موارد مادية اضافية و بالتالي رفع التكلفة أكثر ، و لأن نمطية الانتاج و بساطته تمكن المؤسسة من تحقيق اقتصاديات الحجم و الاستفادة أكثر من أثر الخبرة في نفس السياق يتم الاعتماد هنا على شبكات توزيع منخفضة التكاليف و تقليص تكاليف البحث و التطوير و براءات الاختراع و الإكتفاء بالاعتماد على خبرة المؤسسة .
2. السوق : من خلال تجاهل المؤسسة لمختلف شرائح السوق و استهداف الزبون العادي بسبب الطلبات الخاصة التي تقدمها شرائح العملاء الأخرى و التي تتطلب إجراء تصميمات حسب حاجاتهم الخاصة و بالتالي رفع تكلفة الانتاج و التصميم ، هذا ما يدفع المؤسسة للارتباط بنطاق محدود في السوق رغم أن منتجات المؤسسة لا تحظى برواج كبير من ناحية المواصفات إلا أن الأسعار المنخفضة للمؤسسة مقارنة بمنافسيها تشكل عامل جذب للزبائن ، و هذا العامل بالتحديد يسمح للمنظمة بتغطية أسواق واسعة جدا تصل لحد العولمة .
3. التجديد و الابتكار : و هما عنصرين مهمين في استراتيجية القيادة بالتكاليف ، فهذه الاستراتيجية لا ترتبط فقط بحجم الانتاج و منحى التعلم ، بل تسعى لرفع الكفاءة الإنتاجية المتمثلة في تطوير الكفاءات المتميزة في مجال الانتاج و التسويق و التموين ، و السعي للتجديد المستمر للاستجابة لحاجيات السوق حيث تبني المؤسسة تقنيات خاصة بتسيير الموارد خاصة البشرية منها و تنميتها بواسطة برامج تدريب ملاءمة و نظام مكافآت مناسب و بالتالي دعم إنتاجية العمال و تطوير كل وظائف المؤسسة¹.

❖ شروط تطبيق استراتيجية الزيادة بالتكاليف :

- نمطية الانتاج و السلع المقدمة
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج .
- محدودية تكاليف التبديل بالنسبة للمشتريين .
- استثمارات كبيرة لأن المؤسسة تطبق سياسة الحجم لتقليل التكلفة .
- طلب مرن للسعر ، حيث يؤدي تخفيضه الى زيادة مشتريات الزبائن للسلعة.

❖ مزايا استراتيجية زيادة التكاليف :

- الشركة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر .
- تسمح للمؤسسة بمواجهة السلع البديلة و المنافسين الجدد عبر تخفيض الأسعار .

¹ مونير مهدية ، الكفاءة الإنتاجية و دورها في إختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية ، ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2012 ص69.72.

- الزيادة في السوق بفضل استخدام منحى الخبرة .
- إنتاجية مرتفعة بفضل اقتصاديات الحجم .
- منتجات نمطية تمتاز بخصائص محدودة للتشكيلة.
- ❖ عيوب استراتيجية الريادة بالتكاليف :
- الاعتماد على أثر التجربة كسلاح ضد التنافسية قد لا يتحقق في جميع مجالات النشاط .
- ظهور منافسون ينتهجون نفس الاستراتيجية يؤدي لتخفيض السعر أكثر فأكثر وبالتالي انخفاض المردودية.
- هناك بعض النشاطات لا تتركز فيها المنافسة على السعر أو التكلفة بل تعتمد على أفضلية التكنولوجيا الحديثة والتي تتطلب مصاريف إضافية .
- العمل بهذه الاستراتيجية يفرض على المؤسسة انتاج نفس السلعة لمدة طويلة و هذا الأمر ليس في صالحها خاصة في ظل تقلبات المحيط الخارجي¹.

الشكل (1-6): مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجية قيادة التكلفة

النشاطات المساندة		القرارات الإستراتيجية		رقابة التكاليف المركزية	
إدارة الموارد البشرية		التدريب لتأكيد توفير التكاليف و تشجيع العاملين على للبحث طرق جديدة لتحسين أساليب الإنتاج			
تطوير التكنولوجيا		اقتصاديات الحجم في البحث و تطوير التكنولوجيا والتعلم و خبرة في حجم كبير			
التدبير		الشراء من مصادر متعددة ، قوة تساومية كبيرة من الموردين			
الخدمة	التسويق المبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات	التوزيع المادي الداخلي	

¹ إيمان نعمون ، تحليل أثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية ، أطروحة دكتوراه في تخصص الإقتصاد الصناعي ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018. ص 09.

خدمات إقليمية	توزيع واسع إعلانات وطنية	إرساليات شحن كبيرة	اقتصاديات الحجم تأثيرات الخبرة	شحنات كبيرة تخزين واسع	النشاطات الأساسية
---------------	--------------------------	--------------------	--------------------------------	------------------------	-------------------

المصدر: مفتاح حسن ، مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمؤسسة الصناعة الدوائية ، ماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2013 ، ص 28

المطلب الثاني : إستراتيجية التمييز

تعتمد المؤسسة الاقتصادية على هذه الاستراتيجية من خلال تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة عن باقي المنافسين و هذا التميز و التفرد يصعب تقليده أو محاكاته و يتمثل ربما في المواصفات الشكلية أو التصميم الفني و ما يرتبط به من إسم أو علامة تجارية أو ربما يجذب اهتمام الزبون بجودة السلعة أو شبكة البيع الفريدة من نوعها ، كل هذه المواصفات و العناصر من شأنها أن تستحوذ على انتباه العميل نحو المؤسسة المتميزة التي تستطيع اشباع حاجاته بطريقة لا يمكن أن تجاريها فيه الشركات الأخرى ، و هذا ما يسمح لها أن تضيف سعرا اضافيا يمثل التميز الذي يستوفيه و يعتقد الزبون أن نوعية المنتج و جودته تستحق دفع هذا الفرق النقدي عن باقي المنتجات السائدة في السوق¹.

❖ كيفية تطبيق استراتيجية التمييز

أولا : من حيث الموارد (الكفاءات) :

1. الحدس و الإبداع : أن تكون للمؤسسة القدرة على تحليل و معرفة الحاجات (رغبات) التي لم يتم اشباعها بعد و إيجاد الوسيلة لذلك .
2. القدرة على البحث : الاهتمام بجانب التسويق الذي من شأنه تجزئة السوق و شرائح المستهلكين و إيجاد الشريحة التي لم تشبع حاجاتها .
3. القدرات التجارية : وجوب توفر كفاءات و قدرات في الترويج و التوزيع من أجل مواجهة أي تغيرات في تصرف الزبائن المستهدفين بالقطاع السوقي .

¹ مفتاح حسن ، مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجية التنافسية لمؤسسة الصناعة الدوائية ، ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013 . ص

4. تكنولوجيا المنتج : التركيز على تطوير المنتج .

5. التوزيع : تحسين قنوات التوزيع و قوة البيع لصلتهما المباشرة بالمستهلك النهائي .

ثانيا : من ناحية التنظيم :

1. البحث و التطوير : دراسة قطاع السوق و تحليل سلوكيات الشراء و حاجات المستهلكين ، فوظيفة

البحث و التطوير تكمل عمل التسويق من خلال دراسة مختلف النتائج و البيانات التسويقية و هاتين الوظيفيتين مرتبطين ببعض .

2. الرقابة من حيث الكم و النوع : على المؤسسة أن تدرس جيدا قيمة التميز من خلال العمل على

الجودة و الانتاجية الوافرة لكسب رضا الزبون لأن هذا الأخير لا يتقبل السعر الباهض للمنتج إلا اذا توفرت فيه خصائص مميزة تقنعه بالشراء¹ .

❖ مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجية التميز :

الشكل (1-7) : مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجية قيادة التكلفة

النشاطات المساندة		القرارات الإستراتيجية	محاولة تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولة بناء الأسس النوعية		
		إدارة الموارد البشرية	معاملة العاملين كونهم أعضاء مع التركيز على القيمة الترويجية للنوعية الأفضل		
		تطوير التكنولوجيا	نفقات بحث و تطوير عالية لإيضاح الميزة مع الإعتماد على النوعية		
		التدبير	الشراء من مصادر عالمية		
الخدمة	التسويق المبيعات	التوزيع المادي الداخلي	العمليات الخارجية	التوزيع المادي الداخلي	النشاطات الأساسية
معاملات خاصة للعملاء	إعلانات متميزة بيع معرفي	استلام سريع	اهتمام بالتغليف	استخدام أفضل الموارد	
			نوعية عالية		

المصدر: مفتاح حسن ، مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمؤسسة الصناعة الدوائية ، ماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2013 ، ص 28

¹ شيقارة هجيرة ، الإستراتيجيات التنافسية و دورها في أداء المؤسسة ، ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2005. ص 86.

❖ شروط تطبيق استراتيجية التمييز :

- أن يكون المنتج مختلفا تماما عن بقية المنتجات الموجودة في السوق حيث يتسنى للزبون أن يحس بالفرق و التمييز و يتقبل إقتناء تلك السلعة/خدمة ، و هنا لابد للمؤسسة من بذل مجهودات معتبرة في مجال البحث و التطوير و التصميم و التسليم .
- قلة عدد المنافسين الذين يطبقون استراتيجية التمييز لأنه في حال تعددهم فإن القدرة التنافسية تتقلص .
- أن يكون المنتج "متعدد الاستخدامات" بحيث تلبى تلك الاستخدامات رغبات الزبون المختلفة.

❖ مزايا استراتيجية التمييز :

- يحمي المؤسسة ضد المنافسين كونه يخلق درجة من الولاء لدى العميل اتجاه منتجاتها و الإخلاص لخدمات المؤسسة يمثل قيمة و ميزة تنافسية لها .
- تميز المنتج يعطي للزبون رغبة و استعدادا بدفع أسعار أعلى من السعر الحقيقي للمنتج المتميز .
- تطوير المؤهلات و المهارات التنظيمية و الفنية في المؤسسة و زيادة قوتها و سمعتها .
- تقديم إنتاجية و خدمات تلبى حاجات شريحة معتبرة في السوق .
- تميز المنتج يخلق حواجز لدخول منافسين جدد في الصناعة.

❖ عيوب استراتيجية التمييز :

- صعوبة الحفاظ على هذا التمييز و التفرد في نظر العملاء خاصة في ظل ظهور منافسين جدد يقلدون أو يستنسخون إنتاج الشركات ذات التميز .
- عند وجود منافسة في إطار التمييز بصنع المنتجات فإن هذا يدفع المؤسسة لزيادة جهود التطوير و التصميم و هنا يصعب التحكم في التكلفة و إلحاق الضرر المالي بالمؤسسة .
- فقدان أهمية التمييز لدى الزبائن إما لنمطية المنتج أو لتغير أذواقهم و هذا الخلل يعود لتحليل و دراسة منحنيات تطور سلوك الشراء¹.

¹ مونير مهدية ، الكفاءة الإنتاجية و دورها في إختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية ، ماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2012 . ص 72.

المطلب الثالث : إستراتيجية التركيز

الاستراتيجية التنافسية الثالثة و الأخيرة هي استراتيجية التركيز والتي تختلف عن السياستين السابقتين في كونها موجهة لفئة محددة من السوق فهي تركز على خدمة جزء معين من السوق يتم تحديده جغرافيا عبر نمط معين من الانتاج أو مجموعة معينة من المستهلكين .

التركيز على هذا النمط المعين يسمح للمنظمة بتكثيف نشاطها التسويقي فيه والعمل على الريادة في قطاعه السوقي ، بمعنى آخر هي تعمل على بناء ميزة تنافسية و الوصول لموضع الريادة في قطاعها السوقي .

من أبرز العوامل التي تساعد المؤسسة على تطبيق هذه الاستراتيجية :

- قابلية الصمود في وجه المقلدين
- قابلية الصمود أمام بدائل من قطاع آخر .
- الصمود أمام المنافسين في الأسواق الواسعة¹.

❖ أبعاد إستراتيجية التركيز

- 1- استراتيجية التركيز مع التمايز : تميز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود أو فئة استهلاكية محدودة من السوق و التميز في خدمة حاجياتها .
- 2- التركيز مع خفض التكلفة : أي خدمة فئة سوقية محدودة و خفض التكاليف الاجمالية من أجل تبني انتاجية كبيرة بأسعار مغرية و منخفضة.

❖ شروط تطبيق استراتيجية التركيز :

- وجود مجموعات مختلفة من المستهلكين و لهم حاجات و رغبات و استخدامات مختلفة للمنتج .
- عندما لا تسمح امكانيات و موارد المؤسسة إلا بتغطية جزء معين من السوق - . عندما تشتد حدة قوى التنافس لدرجة أن تصبح بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها .
- عندما تتباين صناعات السوق بشكل واضح من حيث الحجم و الربحية و معدل النمو .
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع المستهدف.

❖ مزايا استراتيجية التركيز :

¹ مفتاح حسن ، مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجية التنافسية لمؤسسة الصناعة الدوائية ، ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013 . ص

- تتمتع المؤسسة بميزة الحماية ضد المنافسين كونها تقدم منتجا أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها و هذه الميزة تمنح المنظمة قدرا من التأثير و القوة على عملاءها .
- تعطي هذه الاستراتيجية المؤسسة القدرة على استجابة أحسن لمتطلبات العملاء و القدرة على التطوير و الابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تغطي شرائح أكبر من السوق
- . كسب ولاء العميل بشكل أقوى و بذلك تنشأ عوائق لدخول منافسين جدد.

❖ عيوب استراتيجية التركيز :

- ارتفاع التكلفة الوحودية الغير مباشرة بسبب محدودية الانتاج .
- تضيق الاختلاف بين خدمات المؤسسة و منافسيها .
- الاعتماد على نوع واحد من الخدمات /منتجات يشكل خطرا على بقاء و استمرارية المؤسسة في حالة الفشل .
- ظهور مؤسسات أخرى تتبع نفس الاستراتيجية في نفس القطاع السوقي المستهدف¹.

المبحث الرابع : تأثير الاستراتيجيات التنافسية في الأداء و الميزة التنافسية

إن كل مؤسسة منافسة تتبنى إحدى استراتيجيات التنافس العامة تسعى لتحسين أداءها الاستراتيجي في القطاع الذي تعمل فيه ، و نجاحها في ذلك يتمثل بتحقيق ميزة تنافسية تجعلها متفوقة على أقرب و أبعد منافسيها ، لكن السؤال المطروح هو كيف تساهم الاستراتيجية التنافسية في دعم الأداء و خلق الميزة التنافسية ؟

المطلب الاول : أثر الاستراتيجيات التنافسية في أداء المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الاول : تحسين الأداء عن طريق إستراتيجية التمييز .

يقوم منهج استراتيجية التمييز في الأداء على أساس النتائج الايجابية المحققة في أداء الأعمال و العاملين و رضا العملاء ، و يتم تحقيق ذلك من خلال قيادة واعية للاستراتيجية و تنظيم علاقات الشراكة و الموارد الداخلية و العمليات و العاملين ، حيث يعتمد هذا المنهج على فلسفة تركز على 4 مبادئ رئيسية هي القيادة و الأداء و العميل و العاملين ، و يعتمد تقييم الأداء في هذا المنهج على قياس 4 عوامل أساسية في الأداء هي : العملاء ، العاملين ، أصحاب المصلحة ، و المجتمع.

❖ تهدف إستراتيجية التمييز لتحقيق جملة من الأهداف نحو أداء المؤسسة و هي :

¹ شيقارة هجيرة ، الاستراتيجيات التنافسية و دورها في أداء المؤسسة ، ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2005 . ص.86

- تحسين مشاركة العمال و المسؤولية و رفع معنوياتهم .
- العمل على تقوية علاقات العمل و تحسين الثقة .
- تحسين نوعية المخرجات و زيادة الكفاءة الانتاجية .
- تطوير أدوات قياس أداء العمال و العمليات .
- تحسين عملية إتخاذ القرار بالإستناد على الحقائق و تحليل المشاكل .
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات .
- خلق بيئة تدعم التحسين المستمر للأداء .
- جلب إنتباه الزبون أكثر و الحفاظ عليه .

❖ كيفية التفوق في الأداء عبر تطبيق استراتيجية التمييز :

- إستراتيجية التمييز هي سياسة موجهة للأسواق كبيرة الحجم والتي تعتمد في منافستها على الابتكار و تطوير المنتج/خدمة بشكل مستمر و متميز ، و يتمثل هذا التميز في الأداء من خلال جودة المنتج أو تصميمه أو بعض المواصفات التقنية أو ربما في خدمة العملاء أو منافع تكنولوجية . و الشيء الأكيد أن هذه الاستراتيجية تمكن المؤسسة من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى العادي و هذا بفضل وجود ما يعرف بالولاء للعلامة التجارية من جانب العملاء و الذي يقلل من حساسيتهم للسعر و هذا من جهة أخرى يعد أحد الحواجز الأساسية لدخول منافسين جدد للصناعات التي تنتمي اليها المؤسسة
- إذن من هذا المنطلق يمكن للمؤسسة التميز في أداءها عبر عاملان أساسيان هما :

1. **التجديد و التطوير :** مصدر مهم للتمييز خصوصا بالنسبة للسلع التي تتسم بالتعقيد التقني حيث تمثل المواصفات الجديدة و الابتكارية عناصر للتمييز و لا يمانع الزبون في دفع سعر إضافي مقابل هذه المنتجات المتطورة و من أمثلتها السيارات أو الأدوات الكهرومنزلية .
2. **الإستجابة للعملاء :** تعتمد أيضا هذه الاستراتيجية على البحث عن خصائص التميز للاستجابة أكثر لمتطلبات السوق و اهتمامات العملاء (خصائص مثل صيانة المنتجات أو تقديم خدمات ما بعد البيع) و هذا ما يدفع المؤسسة لدراسة السوق و شرائح المستهلكين بشكل أعمق و أدق لمعرفة مصادر التميز حيث يرتبط التميز الى حد كبير بخلق قيمة إضافية فعلية تقنع العميل و تجعله مستعدا لدفع سعر إضافي مقابلها و إذا فشلت المؤسسة في تحقيق ذلك فالاستراتيجية كلها تصبح فاشلة¹.

¹ شيقارة مجيرة ، الإستراتيجيات التنافسية و دورها في أداء المؤسسة ، ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2005 ، ص 120

الفرع الثاني : تحسين الأداء عن طريق استراتيجية قيادة التكاليف :

- تسعى المؤسسة لتطبيق استراتيجية تخفيض التكاليف الكلية من أجل هدف و فكرة رئيسية هي أن تتمكن في الأخير من بيع منتجاتها و خدماتها بأقل سعر في السوق و بأقل سعر من باقي المؤسسات التي تنتج نفس المنتجات و الخدمات و بنفس الجودة كذلك
- فالهدف الرئيسي هنا هو الحصول على حصة سوقية أكبر و محاولة طرد المنافسة تماما من حولها.
- تطبق المؤسسة هذه العملية عندما تكون طرق التمييز محدودة في الصناعة و عندما يتوفر الكثير من المستثمرين ما يزيد من فاعلية الأداء و الانتاجية و المرونة السعرية الكبيرة .
- و ينجح الأمر عندما لا يهتم العملاء للعلامات التجارية و يملكون قوة مساومة كبيرة فعند ذلك ترتبط سلوكيات الشراء ب بشكل أساسي بالحساسية اتجاه الأسعار و هنا يكمن تفوق المؤسسة المطبقة لاستراتيجية الريادة بالتكاليف .
- تركز جهود المنظمة على رفع معدلات الكفاءة بالتزامن مع خفض معدلات التكاليف و تكيف كل حلقة من حلقات السلسلة الداخلية للمؤسسة لتحقيق هذا الهدف .
- كما تم التطرق إليه في المبحث السابق فإنه توجد 3 عناصر تتجسد فيها استراتيجية الريادة بالتكاليف و بذلك تطور من أداءها الكلي:

- أ. **المنتج** : تخفيض نفقات الانتاج و التخلص من الموارد الاضافية التي يتميز بها المنتج ، حيث أن نمطية المنتجات و بساطة النظام يمكن المؤسسة من تحقيق اقتصاديات الحجم و الاستفادة من أثر الخبرة ، بهذا يعتمد أداء المؤسسة هنا على السرعة في انتاج كميات كبيرة من السلع النمطية و الإعتماد على شبكات توزيع ملائمة و غير مكلفة لتحقيق هوامش ربح تضمن لها السيطرة و الريادة بالتكاليف
- ب. **السوق** : فيما يخص خيار السوق ، فإن المؤسسة تعمل على توجيه أداءها بالشكل الكامل نحو إرضاء المستهلك العادي فقط لإرتفاع تكلفة المنتجات المصممة على أساس الطلبات الخاصة للعملاء ، و هذا يسمح للمؤسسة بتغطية أسواق واسعة جدا جغرافيا لأن السعر يعد عامل جذب قوي للمستهلكين .
- ت. **التجديد و الابتكار** : بجانب زيادة حجم الانتاج و منحى التعلم فإن المؤسسة تسعى لرفع الكفاءة الانتاجية في أداء عمالها و تطوير المهارات التي ترتبط بتقنيات تسيير الموارد و تنمية كفاءتها بواسطة برامج تكوين ملائمة و نظام مكافآت مناسب و بهذا يتم تطوير الأداء و عصرنته بدون زيادة في التكاليف¹.

¹ حرائي زكرياء ، الإستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، ماستر تسيير استراتيجي ، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم 2019 .

الفرع الثالث : تحسين الأداء عن طريق استراتيجية التركيز

هنا يجب أن نفرق بين التركيز و استراتيجية التركيز ، فالتركز هو لأي مدى يتركز الإنتاج في أحد الصناعات/أسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات ، أما استراتيجية التركيز فهي تخصيص المنظمة لإمكانياتها نحو خدمة مجموعة معينة من المستهلكين أو خط إنتاجي ما أو سوق معين ، و المبرر الرئيسي لتبني هذه الاستراتيجية هو قدرة المؤسسة على خدمة هذا النطاق المعين من السوق بدلا من تبديد جهودها في خدمة أسواق أخرى.

كيفية التفوق عن طريق التركيز :

- الهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجية هو تركيز الجهود في رفع كفاءة و فاعلية الأداء لخدمة جزء مستهدف من السوق و التفوق على المنافسين في تلبية مطالب الفئة المعنية لكن هذه الاستراتيجية تتطلب المفاضلة بين الربحية و الحصة السوقية .
- يرتبط خيار هذه الاستراتيجية بحجم المؤسسة و إمكانياتها حيث يمكن أن يكون قرارا إختياريا من جانب مسيري المؤسسة بالعمل في أسواق لا توجد بها منافسة شرسة تمنح المؤسسة إمكانية السيطرة على أجزاء من السوق ذات معدلات نمو و ربحية عالية . أي أن نجاح هذه الاستراتيجية يعتمد على تلاؤم امكانيات المؤسسة مع القطاع المستهدف من جهة ، و من جهة أخرى وجود معدلات نمو كبيرة محتملة للسوق رغم اعتباره قطاعا غير حيوي و جذاب .
- بعد إختيار القطاع السوقي المستهدف أو شريحة العملاء أو خط المنتجات الذي تسعى المؤسسة لخدمته تقوم هذه الأخيرة بالتركيز على أحد الميزتين التنافسيتين السابقتين ، أي إما التركيز على التكاليف للحصول على ميزة في مصاريف الانتاج أو التركيز التمييزي من أجل التفرد بمنتجاتها في السوق المستهدف¹.

1. التركيز بالتكاليف :

إذا استخدمت المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة . فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة من خلال شرائح السوق التي ترتبط بمزايا تكلفة .

¹ إيمان نعمون ، تحليل أثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية ، أطروحة دكتوراه في تخصص الإقتصاد الصناعي ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018. ص

فمثلا في السوق المحلية لاسواق الاسمنت تتمتع المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التركيز بتكاليف نقل منخفضة مقارنة بالتكاليف المنخفضة للمؤسسة التي تعمل على المستوى القومي . ومثل هذه المؤسسة قد تستحوذ ايضا على مزايا تكلفة نظرا لانها تنتج منتجات معقدة لا تهيؤ نفسها بسهولة لاقتصاديات الحجم الكبير في عملية الإنتاج. لذلك تمنح القليل من مزايا منحى الخبرة وتركيز المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التركيز على حجم صغير من منتجات التقليدية. حيث تتمتع في هذا المجال بمزايا التكلفة. وتترك السوق ذات الحجم الإنتاجي الكبير لرائد الكلفة .

2. التركيز بالتمييز :

وإذا اتجهت المؤسسة الى استخدام أسلوب التركيز بالتمييز فانه .يصبح في متناوله كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز. والالاف للنظر هنا ان المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة او في عدد قليل من الشرائح فمثلا تعتبر (APPLE) من شركات التي تتبنى استراتيجية التركيز وهي تنافس (SAMSUNG) في مجال الهواتف الذكية والمنتجات الكهرومنزلية, و تميل المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز الى تطوير المنتجات ذات جودة متميزة بنجاح نظرا لمعرفتها و خبرتها بالتجمعات الاستهلاكية الصغيرة او لمعرفتهم بالمنطقة.¹

و تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز في الحالات التالية:

- عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة او يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس اخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة الا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
- عندما تشتد حدة العوامل الخمس للمنافسة لبورتر بحيث تكون بعض الصناعات أكثر جاذبية من غيرها .

ومن خلال ما سبق يمكن الخروج بالجدول المقارنة التالي, الذي يلخص مختلف الاستراتيجيات التنافسية العامة التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى:²

¹ لكحل حسين مهدي ، دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، ماستر في العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2020.ص 34

² مروى خمان ، التسويق كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية ، مذكرة ماستر في تسويق الخدمات ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2014.ص 50.51.56.57.59

الجدول (1-2): مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة

الاختيارات الاستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التمييز و التفرد
قيادة التكلفة	منخفض: التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع و إدارة الموارد
تمييز المنتج	مرتفع: تقديم منتج متميز	عدة مجالات في السوق	البحث و التطوير المبيعات و التسويق
التركيز	منخفض/مرتفع من خلال السعر/ او تقديم منتج فريد	مجال واحد او عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتمييز و التفرد

المصدر: مؤنير مهيدي ، الكفاءة الإنتاجية و دورها في إختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية ، ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2012 ، ص

68

المطلب الثاني: الميزة التنافسية .

أصبح مفهوم الميزة التنافسية ثورة علمية و أكاديمية في عالم إدارة الأعمال و لم يعد ينظر اليه كمفهوم داخلي بل تعداه ليصبح عملية ديناميكية و مستمرة تستهدف تطوير أداء المؤسسة لتحقيق التفوق و التميز على المنافسين و الموردین و مختلف القوى التنافسية المحيطة .

❖ مفهوم الميز التنافسية :

هي "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس "

حسب Porter هي : "تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها ، قد تأخذ شكل أسعار أقل من أسعار المنافسين بمنافع سوية ، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة "

و بشكل عام يمكن تعريفها بأنها "تلك الخاصية التي تحوزها المؤسسة و تمكنها من خلق قيمة و الحصول على مكانة معينة في ظل بيئتها التنافسية ، و هذا يكون بإتباع مجموعة من الإجراءات و السياسات لتحقيق تفوق واضح في سوق العمل¹ . "

¹ حراثي زكرياء ، الإستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ماستر تسيير استراتيجي ، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم 2019 . ص

❖ خصائص الميزة التنافسية :

- تنتج من داخل المؤسسة و تحقق قيمة لها .
- تؤدي لتحقيق الأفضلية و التفوق على المنافسين .
- تنعكس على كفاءة الأداء في المؤسسة و أنشطتها ، أو في قيمة ما تقدمه للعملاء .
- تتحقق لأمد بعيد و لا تزول بسهولة عندما يتم تطويرها .
- تنعكس بالتأثير في سلوك المستهلكين من خلال تفضيلهم لما تقدمه المؤسسة على باقي المنافسين.

❖ أهمية الميزة التنافسية :

تكمن أهميتها في خلق قيمة اضافية للعملاء و تلبية حاجاتهم ، تحقيق ربحية عالية تسمح للمؤسسة بالاستثمار أكثر و البقاء في السوق ، تدعيم و تحسين صورة المؤسسة و سمعتها ، تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في ما يتعلق بنوعية الخدمة المقدمة للعملاء و حتى في أداء المؤسسة الاقتصادية من ناحية الموارد و الكفاءات الاستراتيجية و العمليات.

❖ أهداف الميزة التنافسية :

- خلق فرص تسويقية جديدة .
- توسيع الحصة السوقية أكثر و ما ينجر منه من زيادة في العوائد المالية و الأرباح .
- إيجاد نماذج جديدة متميزة يصعب تقليدها و محاكاتها .
- خلق و تعظيم قيمة للعملاء من أجل كسب رضاه و ضمان بقاء المؤسسة في ظل التنافسية الشديدة .
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للدخول في أسواق أخرى و التعامل مع عملاء من نوع آخر.

❖ محددات الميزة التنافسية

1- **حجم الميزة التنافسية :** تتحقق للميزة التنافسية صفة الاستمرارية و الحجم إذا استطاعت المؤسسة المحافظة على خاصية التكلفة المنخفضة أو تميز المنتج في ظل المنافسة التي تواجهها .

2- **نطاق السوق المستهدف :** يشمل نطاق التنافس 4 أبعاد:

- **القطاع السوقي :** يمثل مخرجات المؤسسة و مدى تنوع الزبائن الذين تخدمهم المؤسسة و هنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين أو تعدد الشرائح السوقية التي تخدمها.
- **درجة التكامل الأمامية :** التكامل الرأسي للأمام هو أن تقوم المؤسسة بتحمل مسؤولية التوزيع خلال مختلف المراحل وصولاً الى المستهلك النهائي ، و هذا شكل من أشكال خفض التكلفة و يشير الي درجة أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة سواء كانت خارجية أو داخلية .

- **البعد الجغرافي :** أي عدد الرقع (المناطق) جغرافية و الدول التي تتنافس فيها المنظمة ، تتحقق الميزة التنافسية هنا من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة ، و تبرز أهمية هذه الميزة في المؤسسات العالمية (شركات متعددة الجنسية) التي تقدم خدماتها و منتجاتها المتميزة عبر مختلف أنحاء العالم .
- **قطاع النشاط :** يمثل مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة ، بوجود هذه الروابط بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية ، و مثال ذلك استخدام نفس التسهيلات أو التقنيات التكنولوجية عبر مختلف الصناعات التي تنتمي لها المؤسسة¹.

المطلب الثالث: مساهمة استراتيجيات التنافس في تحقيق الميزة التنافسية

الفرع الاول : دور استراتيجية قيادة التكلفة في تحقيق الميزة التنافسية.

- ❖ تتحقق ميزة التكلفة المتدنية وفق 8 محددات أساسية و هي :
- وفورات اقتصاديات الحجم .
- فورات منحنى التعلم و الخبرة.
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- تخفيض تكاليف الأنظمة المترابطة فيما بينها .
- درجة مشاركة وحدات الأنشطة في استغلال الفرص المتاحة .
- استغلال عنصر الزمن لتحقيق وفرة في تكلفة البناء و الاحتفاظ بإسم العلامة في حال التغيرات في السوق .
- تخفيض تكاليف المخزون و إختيار مواقع المصانع و مكاتب الشركة و عمليات الفروع .
- إختيار استراتيجيات و قرارات تشغيلية أخرى مثل :
 - تخفيض عدد المنتجات المعروضة .
 - الحد من خدمات ما بعد الشراء للمستهلك.
 - أقل درجة من الأداء و الجودة .
 - مزايا أقل للموظفين مقارنة مع المنافسين.
- ❖ تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا تنافسية للمؤسسة من بينها :

¹ لكحل حسين مهدي ، دور إستراتيجيات التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، ماستر في العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2020. ص 41.42.43.44

1. فيما يتعلق بالمنافسين : تعطي للمؤسسة موقع أفضل من حيث المنافسة على السعر .
2. فيما يتعلق بالمستثمرين : تمتع المؤسسة بحصانة ضد الزبائن الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار .
3. فيما يتعلق بالموردين : المؤسسة تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة اذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر و تحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة .
4. فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين للسوق : هنا المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من وضع حواجز (تخفيض اسعار منتجات) كسلاح لمواجهة أي هجوم من منافسين جدد .
5. فيما يتعلق بالمنتجات البديلة : المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تواجه السلع البديلة بكل أريحية كون هذه الأخيرة لا تتمتع غالبا بنفس مواصفات السلع الأصلية لا في الجودة ولا في السعر¹ .

الفرع الثاني : دور استراتيجية التميز في تحقيق ميزة تنافسية .

تسعى المؤسسة التي تتبنى التميز الى خلق قيمة اضافية لعملائها من خلال تصميم سلعة عالية التفرد و بهذا تحقق ميزة تنافسية تفضلها عن باقي المنافسين .

- ❖ من أهم خصائص استراتيجية التميز و التي تخلق ميزة تنافسية :
 - السعر العالي للمنتج والذي يعكس جودته و تميزه .
 - اشباع الرغبات الخاصة و الفريدة من نوعها لبعض الزبائن .
 - خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج ما يحمي المؤسسة من المنافسين .
 - الشيء الفريد في هذه الاستراتيجية هو قدرة المؤسسة على التأثير في العملاء و بالتالي كسب رضاهم و هذا يقود المؤسسة لزيادة حصتها السوقية و تحقيق ميزة في صناعتها .
- و يمكن القول أن استراتيجية التميز تحقق مزايا أكبر من السياستين الأخرتين ، من بينها :
 - تسهيل عملية تعرف المستهلك على المنتج (خاصة في متاجر خدمة النفس (Super Markets) والتي يصل فيها عدد السلع المعروضة الى الآلاف .
 - تعدد استخدامات المنتج و توافقها مع رغبات المستهلك .

¹ حراثي زكرياء ، الإستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، ماستر تسيير استراتيجي ، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم 2019 . ص

- قلة المنافسين الذين يطبقون استراتيجية التميز .
- مساعدة المستهلك في التعرف على مستوى جودة انتاج المؤسسة ما يؤدي لتقليل درجة المخاطرة التي يتعرض لها عند الشراء.

الفرع الثالث : دور استراتيجية التركيز في تحقيق ميزة تنافسية.

- هذا النوع من الاستراتيجية يتيح للمؤسسة التركيز على هدف معين ما يجعلها أكثر فاعلية و كفاءة في انجاز أهدافها و أداءها و يكسبها أفضلية عن منافسيها ، أهم مجالات استراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية :
- تقديم المؤسسة لمنتج فريد من نوعه في الأداء مقارنة بباقي السلع في السوق .
 - القدرة على تقييم منتج يحقق قيمة أكبر للمستهلك و تقديم خدمات إضافية فيه (مثل ماركة كوكا كولا).
 - تخفيض درجة المخاطرة و التكلفة التي تترتب عن شراء المستهلك للسلعة
- لاستراتيجية التركيز بعدان أساسيان في ما يتعلق بالميزة التنافسية :

1. النجاح في تحقيق ريادة التكلفة : يتم على أساس تخفيض التكاليف لأقصى حد و تقديم منتج عالي التوعية قياسا بالمنافسين ، مثل ما حدث مع مؤسسة Hammer Mille Parper's بالتركيز على انتاج كمية قليلة من الورق و بتوعية عالية مع خفض التكلفة مقارنة مع منافسيها الكبار ليجعلها هذا متفوقة في ريادة سوقها .

2. التميز في القطاع المستهدف : التركيز على شريحة محددة من العملاء الذين لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين ، و يسعون لخدمة متميزة . مثلا : شركة Johnson نجحت في تطبيق سياسة تركيز مختلفة عبر انتاج منتجات خاصة بالعناية بالشعر و مواد التجميل للمستهلكين ذوي البشرة السوداء ، هذا كسبها حصة سوقية كبيرة و ميزة تنافسية عن باقي المؤسسات كونها الوحيدة التي استجابت لرغبة هذه الشريحة من المستهلكين¹.

¹ لكلل حسين مهدي ، دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ماستر في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2020.ص 11

خاتمة الفصل :

تم في هذا الفصل تطبيق كل المعارف النظرية في دراسة شركة موبيليس للإتصالات و الهاتف النقال والتي تنشط في محيط شديد التنافسية و الجاذبية ، حيث عرفنا في البداية شركة موبيليس باعتبارها أحد فروع مؤسسة اتصالات الجزائر ثم أبرزنا مجمل أهدافها و إنجازاتها المحققة والتي بسببها وصلت للمكانة التي هي عليها الآن ، كما وضعنا نشأة الشركة منذ إطلاق رخص قطاع الهاتف النقال من طرف الدولة الجزائرية ، و أجرينا تشخيصا شاملا لوظائف المؤسسة و هيكلها التنظيمي و عوامل محيطها التنافسي و تحليل SWOT التي تستخدمه كأداة لاختيار استراتيجياتها التنافسية المناسبة حسب موقفها الحالي أو المستقبلي ، و أخيرا حللنا أثر تبني استراتيجيات بورتر الثلاثة في أداء و ميزة المؤسسة الجزائرية .

لخصنا جملة من الملاحظات و النتائج :

- تسبب الفراغ القانوني الذي وقع في قطاع الهاتف النقال في تأخر بداية النشاط الرسمي لموبيليس ما تسبب في خسارة حصص سوقية مهمة .
- تعتمد موبيليس على موردها البشري كميزة تنافسية و كنقطة قوة جوهرية في تشخيص أنشطتها و عناصرها الداخلية .
- يعد الجانب التقني أهم عملية تسعى المؤسسة لتطويرها مستقبلا من أجل تحسين نوعية خدماتها و تغطية شبكاتها .
- تحتاج وظيفة التسويق لدعم أكبر فبقدر ما نجحت العمليات الترويجية و الإعلان لخدمات الشركة إلا أنها لا تمتلك نظاما للتعرف على العملاء و دراستهم و تحليل شرائح الزبائن المستهدفة .
- تعتمد موبيليس على خليط من الاستراتيجيات العامة للتنافس حيث أنها تسعى للتميز في خدماتها عبر إقامة تحالفات و عقود شراكة لتوفير أحدث التكنولوجيات و أحسن الخدمات بأقل الأسعار و العروض المغرية ، كما أنها تركز على بعض شرائح السوق المستهدفة لتنمية حصص سوقية واسعة و هذا ما نجحت فيه بدليل ريادتها للسوق الجزائرية منذ عام 2016 .
- تؤثر الاستراتيجية العامة للتنافس في أداء شركة موبيليس بدليل تغير مؤشرات الإنتاجية و التكلفة ، كما تعتبر سببا مباشرا في الوصول لميزة تنافسية من خلال التأثير في أبعادها (الجودة و الحصة السوقية و التكلفة) .

الفصل الثاني
واقع تطبيق استراتيجية التنافس في
شركة Mobilis

تمهيد :

تواجه المؤسسات الاتصالية كغيرها من المؤسسات الخدمائية خطرا تنافسيا خصوصا في ظل تواجدها في بيئة تتميز بالتغير و عدم التأكد ، و كمثل على ذلك الشركة الرائدة في مجال الإتصالات و المعروفة محليا Mobilis ، و التي تسعى للتطور و التميز في خدماتها بشكل مستمر ، حيث تضع التحليل الاستراتيجي لقوى التنافس كأولوية لها لمواصلة أداءها المتميز و الحفاظ على ميزتها التنافسية في السوق الجزائرية .

حاولنا في هذا الفصل إسقاط كل المعارف النظرية و التطبيقية المكتسبة في الفصل السابق على دراسة حالة شركة إتصالات الجزائر موبيليس . حيث تم تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث كآآتي :

المبحث الأول : ماهية شركة إتصالات الجزائر موبيليس.

المبحث الثاني : التشخيص الاستراتيجي للبيئة التنافسية لشركة موبيليس.

المبحث الثالث : تأثير الاستراتيجية التنافسية في شركة موبيليس.

المبحث الأول : شركة اتصالات الجزائر Mobilis .

موبيليس هي المؤسسة الجزائرية الوحيدة التي تنشط في قطاع الهاتف النقال إلى جانب متعاملين آخرين أجنيين (أوريدو و جيزي) حيث تصنف الشركة كونها ثاني أحسن شبكة للهاتف النقال محليا و هي فرع تابع لشركة اتصالات الجزائر Algérie Télécom Mobile .

سنحاول التطرق أولا لأهمية الشركة و سماتها التنافسية و الهيكلية في هذا المبحث ...

المطلب الاول : التعريف بالشركة و نشأتها

تعد شركة اتصالات الجزائر موبيليس شركة ذات أسهم SPA برأس مال عمومي قدره 1000.000.00 دج مقسمة على 100 سهم بقيمة 1000.00 دج للسهم الواحد . تأسست الشركة في شهر أوت من عام 2003 كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر لكنها تتمتع بإستقلالية في قراراتها المالية و الاقتصادية بقوة القانون المشرع والذي يفصل نشاط البريد عن الاتصالات ، كما تتمتع بهيكل تنظيمي مستقل عن اتصالات الجزائر و ذلك بداية من جانفي 2004 .

تم إنشاء أول ادارة مركزية لها في جويلية 2004 بالجزائر العاصمة و باشرت عملها بوسائل مادية و بشرية كانت تابعة ل Algérie Télécom حيث ورثت 150 ألف مشترك عن مؤسسها الأم .

بدأت نشاطها رسميا في الفاتح من جانفي 2003 و اعتمدت على ميدان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مرتكزة في ذلك على 3 أهداف رئيسية (المردودية ، الفعالية ، جودة الخدمات)¹.

شعار الشركة هو "الكل يتكلم" و تقدم خدمات متميزة مثل الأنترنت اللاسلكي ، خدمات الجيل الثالث و الرابع ، عروض الاشتراك لكل المداخل و عروض sms للرسائل القصيرة ، عرض +mobi الخاص بالرسائل المصورة GPRS ، MMS ، GSM ، وكذلك تجربة الجيل الثالث من الهواتف النقالة بتكنولوجيا UMTS عام 2005 ، إضافة الى عروض مبهرة أخرى أبرزها خدمة بلاك بيري (تأخذ مكان الحاسوب) حيث تسمح للمستهلك بالتنقل مع إبقائه بشكل دائم على إتصال مع إدارة أعماله و أطلقت هذه الخدمة في 7

¹ هلال وليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس) ، ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2009 . ص

سبتمبر 2007 و بفضلها أصبحت موبيليس الشركة الوحيدة التي تملك هذه التكنولوجيا في الجزائر و أحد الـ 40 مشغل في العالم¹ .

تمتلك موبيليس أزيد من 4200 محطة تغطية BTS و شبكة تغطي 97% من مساحة البلاد ، و تملك 52000 نقطة بيع معتمدة و أزيد من 110 وكالة تجارية .

أبرمت موبيليس عقود شراكة مع مؤسسات رائدة في عالم تكنولوجيات الإتصال قصد كسب الخبرة و تبني تكنولوجيات حديثة بهدف تدارك التأخر و التفهقر الذي ورثته عن اتصالات الجزائر ، من أهم هذه التحالفات الشراكة مع ERICSSON السويدية ، هواوي Huawei و ZTE الصينية ، ...²

المطلب الثاني : أهداف و إلتزامات الشركة

تهدف موبيليس لتحقيق جملة الأهداف التالية :

- تحقيق 40% من الحصة السوقية .
- كسب ثقة العميل الجزائري و توفير أفضل الخدمات .
- الزيادة في سوق متعاملي الهاتف النقال و العروض التكنولوجية .
- توفير العديد من الخدمات المجانية و الامتيازات .
- تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات/خدمات لتلبية احتياجات العملاء و إختلاف هذه الخدمات حسب امكانياتهم المادية و رغباتهم .
- ترقية شبكة التغطية للوصول الى 95% .
- زيادة عدد المشتركين و الحصص السوقية .
- توفير أحسن الخدمات و دعم الابداع و ابتكار خدمات جديدة .
- الخدمة المتميزة لضمان وفاء المستهلكين .
- تقديم الجديد بإستمرار بالتزامن مع التطورات التكنولوجية .
- دعم حظيرة الدفع المسبق عن بعد .

¹ إيمان نعمون ، تحليل أثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية ، أطروحة دكتوراه في تخصص الإقتصاد الصناعي ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018 ص 180.180.

² عمر بلجازية ، أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018 ص 179.180.

- الإبتكار و الإبداع أكثر في الاستراتيجية التجارية و إعداد سياسات إتصالية فعالة .
- المشاركة في التنمية الوطنية .
- تحسين إجراءات تسيير الموارد البشرية .
- السعي للحصول على شهادة "إيزو 9000" في إطار السعي للجودة والتطوير المستمر و قد بدأ هذا المشروع منذ ديسمبر 2005.

في ظل المنافسة الشديدة تتعهد موبيليس بتقديم مجموعة من الالتزامات لربائنها و هي كالاتي :

- توفير شبكة ذات جودة عالية في متناول المشتركين .
- التطوير المستمر للخدمات و التكنولوجيات المستعملة .
- الإستجابة لشكاوي المشتركين في أسرع وقت و الإصغاء لهم .
- توفير و إقتراح عروض بسيطة و واضحة .
- خلق الإبداع من خلال الإعتماد على أحدث تكنولوجيا و تكييف الشبكة و الخدمات المقدمة على أساسها¹.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لموبيليس

الهيكل التنظيمي هو الإطار الرسمي للمؤسسة و الذي يصور وحداتها و أقسامها الفرعية المكونة لها ، و يبرز المهام الموكلة لكل وحدة و قسم ، كما يوضح أيضا قنوات الاتصال الرسمية و مواقع سلطة إتخاذ القرار داخل المؤسسة مؤسسة موبيليس يتم تسييرها بإطار جزائري 100% ممثلة فؤ مجموعة مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير العام ، و تتشكل النواة الرئيسية لهيكل الشركة من 7 مديريات أساسية و هي :

1. **مديرية المالية** : تختص بتسيير خزينة المؤسسة و جميع الممارسات المالية الخاصة بها .
2. **مديرية الموارد البشرية** : مكلفة بتنمية و تطوير نظام تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة و تحديد السياسات المتبعة في ترقية العمال و أجورهم ، إضافة لإهتمامها بتكوين و تأهيل العاملين لمتطلبات المؤسسة .
3. **المديرية الاستراتيجية** : تهتم بالمواضيع الاستراتيجية و السياسات المستقبلية العامة .

¹ عمر بلجازية ، أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018. ص 183.184.485

4. مديرية الإتصال : تهتم بشكل كبير بالعمليات التسويقية من خلال ترقية الخدمات و المنتجات و إجراء دراسات و أبحاث بالتنسيق مع محابر البحوث .
5. مديرية النظام المعلوماتي : الإشراف على تسيير الأنظمة المعلوماتية و تزويد المصالح الأخرى بمختلف البيانات و المعلومات اللازمة .
6. مديرية صفقات الشركة : الاهتمام بالصفقات المبرمة و عقود الشراكة أو التنمية مع الشركات الأخرى.
7. المديرية الجهوية : و تفرع موبيليس إلى 8 مديريات جهوية هي :
 - المديرية العامة للوسط.
 - المديرية العامة بوهران .
 - المديرية العامة بقسنطينة
 - المديرية العامة بعنابة .
 - المديرية العامة بورقلة .
 - المديرية العامة بشار .
 - المديرية العامة بسطيف.
 - المديرية العامة ب شلف¹.

إضافة للمديريات فالهيكل التنظيمي للشركة يشمل الأقسام الآتية :

- 1- قسم السوق العمومية : يضم مديرية التسويق ، مديرية التوزيع و مديرية خدمة المشتركين . يهتم هذا القسم بشكل عام بتحليل حركة المبيعات و أنشطة الترويج و دراسة السوق ، ...
- 2- قسم تقنيات الشبكة و الخدمات : يضم مديرية الهندسة و تطوير الشبكة ، و مديرية التنمية . يهتم القسم عموما بسلامة و صيانة شبكة الهاتف النقال ، و تقديم الدعم التقني لمديرية التسويق من أجل تصميم و تنفيذ العروض الترويجية .
- 3- قسم الشؤون الداخلية : يضم مديرية الشؤون العامة و مديرية المراقبة و النوعية ، مهمته تسيير الشؤون العامة و المراقبة الدورية لجودة الخدمات و العروض و إعداد تقارير المراجعة و إيجاد الحلول اللازمة لتصحيح الإنحرافات و تحسين الجودة .
4. الديوان : يضم عددا من المستشارين:

¹ عمر بلجارية ، أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018 ص 137

- المستشار التقني
- المستشار القانوني
- مستشار الموارد البشرية
- المساعدة الرئيسية

هدفهم مساعدة المديرين على إتخاذ القرارات المناسبة كل حسب تخصصه¹.

الشكل (2-1): الهيكل التنظيمي لشركة موبليس.



¹ مروى خمان ، التسويق كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية ، مذكرة ماستر في تسويق الخدمات ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2014 ص 185.184.183.

المطلب الرابع : مبادئ و إنجازات الشركة.

فرع الاول : مبادئ الشركة.

- العمل لغرض خلق ثروات و التقدم .
- حماية مصالح المستهلك الجزائري .
- الأمانة و الشفافية .
- الجودة و النوعية .
- العمل المتقن .
- الإلتزام و روح التضامن .
- الإبداع .
- الإستحقاق .
- المصداقية و الأخلاق .
- روح الجماعة¹ .

فرع الثاني : إنجازات الشركة .

حققت موبيليس في فترة قصيرة إنجازات مبهرة في بداياتها و فرضت نفسها بسرعة البرق في السوق الجزائرية رغم شدة المنافسة حيث استطاعت إقناع شريحة كبيرة من العملاء ، من أهم إنجازاتها المحققة :

- فيفري 2004 : الإعلان عن العرض مسبق الدفع "بطاقة موبيليس Mobilis Card" من خلال بطاقتين للتعبئة (1000 دج و 2000 دج).
- ديسمبر 2004 : إعلان موبيليس عن بلوغها مليون مشترك و إطلاقها أول شبكة لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS بالشراكة مع شركة Huawei الصينية .
- فيفري 2005 : إطلاق خدمتي الإنترنت عبر الهاتف +mobi و GPRS .
- مارس 2005 : إقتراح خدمة موبيلاييت .
- أكتوبر 2005 : إستحواذ الشركة على حصة سوقية بمقدار 4 ملايين مشترك .

¹ هلال وليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس) ، ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2009 . ص .141.142

- أكتوبر 2006 : إقتراح عرضي مويكنترول و الإشتراك الجزائري .
- نوفمبر 2006 : إطلاق عرض جديد للدفع Mobilis Card بأسعار جد ملائمة للزبائن .
- ديسمبر 2006 : إعلان موبيليس عن تجاوزها حاجز ال 7 ملايين مشترك .
- جانفي 2007 : إعلان الشركة عن تحقيق نسبة عالية جدا من التغطية الشبكية %96.70
- سبتمبر 2007 : الإعلان عن خدمة جديدة توفر لمستهلكيها حرية التنقل بتكنولوجيا عالية تحت شعار "حمل مكتبك معك" و الخدمة هي بلاك بيرى .
- جانفي 2008 : إطلاق خدمة موي كونكت المتمثلة في عرض أنترنت متنقل "Clé connect 236 KB"
- أكتوبر 2008 : إعلان موبيليس عن عرض جديد Premium للدفع القبلي عن بعد والذي يمكن الزبون من الحصول على العديد من المزايا المجانية على مدار 24 ساعة.
- إنجاز آخر يتمثل في كون الشركة المعلن الحصري عن نتائج البكالوريا و شهادة التعليم المتوسط عبر رسالة نصية sms و ذلك من 2008 الى غاية 2013 تحت شعار "موبيليس وجه الخير "
- إعلان شركة موبيليس بجلتها الخضراء 2010 : موبيليس باللون الأخضر هو التزام جماعي لضمان تنمية مستدامة و تجسيد القيم الاربعة : الوفاء ، الشفافية ، الحيوية و الإبداع.
- إحتلال موبيليس لمركز الريادة في خدمات G 3 سنة 2014 .
- إطلاق خدمة رصيدي للإطلاع على كشف الحساب البريدي الجاري عبر sms .
- شاركت موبيليس في معرض ICT 4all للتكنولوجيات الحديثة بتونس¹.

¹إيمان نعمون ، تحليل أثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية ، أطروحة دكتوراه في تخصص الإقتصاد الصناعي ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018. ص

المبحث الثاني : التحليل الاستراتيجي لبيئة تنافس شركة موبيليس

المطلب الاول :التشخيص الخارجي لمحيط الشركة

كان للظروف الخارجية التي مست شركة موبيليس منذ بداية تأسيسها دور هام في صياغة استراتيجيتها ، أبرز عامل خارجي كان العامل القانوني حيث أن القطاع كان يسوده فراغ قانوني منذ عام 2000 (بداية تطور قطاع تكنولوجيايات الإتصال) ، حيث لم تدخل موبيليس السوق فعليا لغاية شهر أوت من عام 2004 أي بتأخر دام سنتين من دخول أكبر المنافسين (جيزي التي تحصلت على الرخصة القانونية لبداية عمبها في 2001 و كونت قاعدة معتبرة من العملاء) و هذا ما سمح لشركة جيزي بإحتكار المنافسة لفترة طويلة و سمح لها بتغطية تكاليفها الثابتة و هذا ما يعتبر العامل الثاني الذي شكل عراقيل أمام دخول موبيليس في سوق الهاتف النقال لأنه من الجانب الاقتصادي سيكون من الصعب على الشركة تحمل تكاليف دخولها القطاع في ظل المنافسة الاحتكارية التامة لصالح جيزي و صعوبة إحتلال حصص سوقية كبيرة .

هذا و زاد الأمر تعقيدا من خلال دخول متعامل ثالث للهاتف النقال في أوت 2004 و هو مجمع "الوطنية للإتصالات" أو ما يعرف ب "نجمة" ، و هذا ما تطلب بذل جهود جبارة على كل المستويات لمجابهة شدة التنافسية السوقية الحاصلة . و رغم هذه التحديات و العراقيل فقد تمكنت موبيليس من الوصول لقاعدة عملاء بليون مشترك سنة 2004 ، و على إثرها صرح المدير العام للشركة : "هذه الأرقام و إن كانت مفخرة لنا إلا أن زبائننا ليسو مجرد أرقام محاسبية للدعاية ، بل هذا يمثل إلتراما لنا و عملا دؤوبا لتحقيق رضا هؤلاء و كسب و فائهم من خلال الخدمات الابتكارية التي تقدمها الشركة . "

و من خلال دراسة العوامل الخارجية و إمكانيات المؤسسة تم صياغة إستراتيجية شركة موبيليس التي تركز على القيم التالية :

- توسيع الحصص السوقية .
- تعظيم الأرباح و تحقيق معدل نمو مرتفع.
- تحقيق مزايا تنافسية في كل المستويات (جودة ، سعر ، خدمات).
- المساهمة في التنمية الوطنية.
- تصميم و إبتكار عروض/خدمات جديدة تطوير الخبرة و تحسين الأداء.
- اليقظة التنافسية و التطلع لبناء المستقبل .

- التسويق الجغرافي.¹

المطلب الثاني : التطور السريع لقطاع سوق الإتصالات في الجزائر

شهد سوق تقنيات الإتصال و المعلومات تطورا كبيرا في فترة قصيرة و بمعدلات نمو سريعة في السنوات الأخيرة و بالأخص قطاع الهاتف النقال لسرعة بروزه على الساحة الإقتصادية و تطوراته التي فاقت كل التوقعات ، و المخططات التالية توضح ذلك :

الجدول(2-1): تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر(بالمليون).

موبيليس		السنوات
النسبة المئوية	العدد	
14%	0.400	سبتمبر 2004
24%	1.176	ديسمبر 2004
35.9%	4.908	ديسمبر 2005
36%	7.476	ديسمبر 2006
27%	7.177	أكتوبر 2008

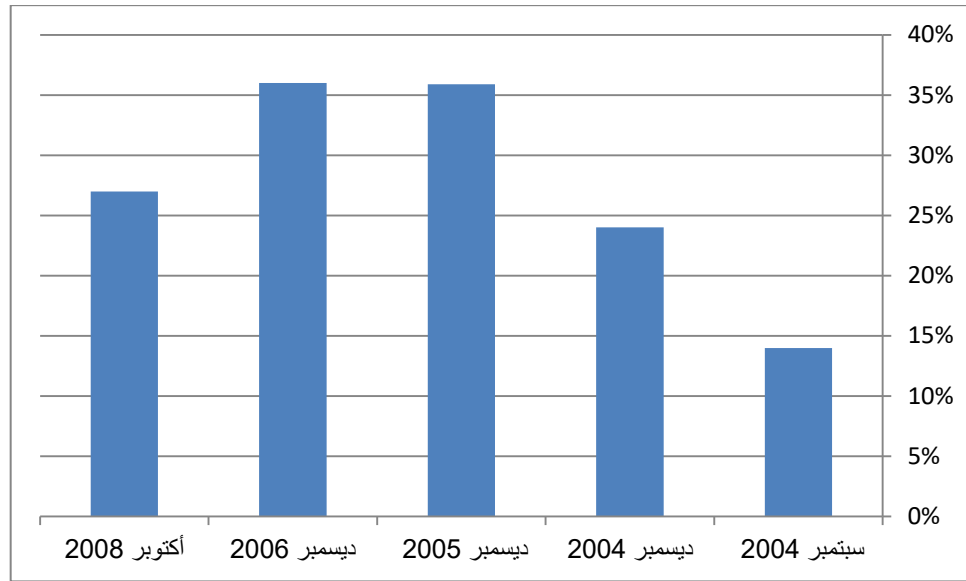
المصدر : هلاي وليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة ، ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2009 ص 142،

¹ هلاي وليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس) ، ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2009 ص . 141.142

إيمان نعمون ، تحليل أثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية ، أطروحة دكتوراه في تخصص الإقتصاد الصناعي ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018. ص 181
عمر بلجازية ، أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018. ص 182

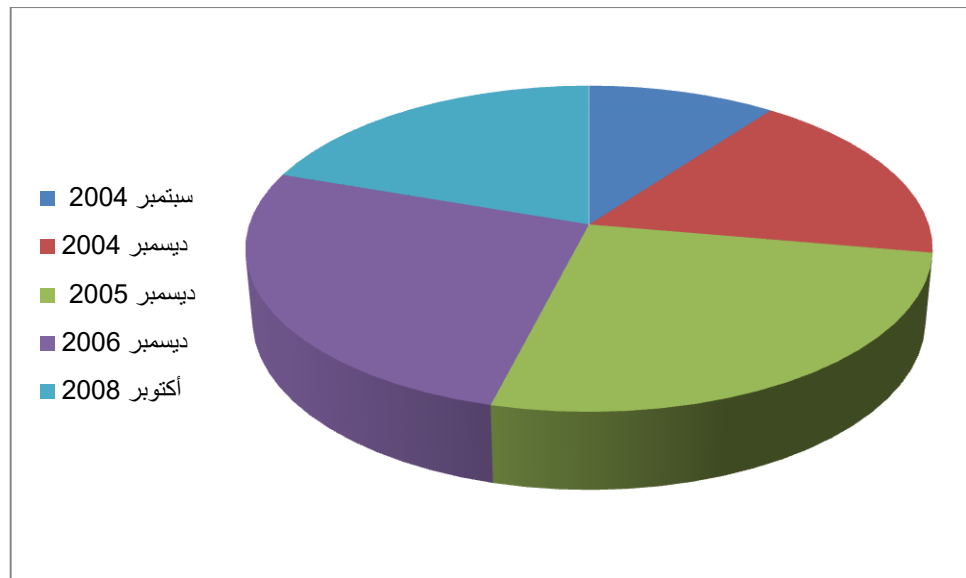
عبد الرزاق بن الزاوي و إيمان نعمون ، إستراتيجية التميز كمدخل لبناء مزايا تنافسية مستدامة (دراسة حالة موبيليس) ، مجلة الباحث الإقتصادي ، العدد 06 ، ديسمبر 2016. ص 176

الشكل (2-2): تطور الحصص السوقية (الأعمدة البيانية)



المصدر: هلاي وليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة ، ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2009 ص 143،

الشكل (2-3): تطور الحصص السوقية (دائرة نسبية)



المصدر: هلاي وليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة ، ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2009 ص 147،

من الجدول و الأشكال السابقة نلاحظ تطور معدلات الحصة السوقية لشركة موبيليس بالمقارنة مع الإحتكار الذي مارسته شركة جيزي على السوق الوطنية للهواتف النقالة في بداية ظهورها سنوات الألفية الجديدة ، حيث إحتلت جيزي ريادة السوق بنسبة 86% في سبتمبر 2004 ، و بعد تغير الأوضاع الاستراتيجية و دخول "نجمة" غمار التحدي ، و تطور الخبرة المهنية لموبيليس رفعت هذه الأخيرة نسبة تغطيتها للحصة السوقية بمجمل 36% من احتياجات القطاع مجبرة بذلك "جيزي" على التراجع لتغطية نصف حجم السوق 50% رغم أن عدد المشتركين قد إرتفع.

عوامل التطور السريع لقطاع الهاتف النقال بالجزائر .

يتميز قطاع الاتصال و الهواتف النقالة بضغط تنافسي مرتفع لوجود ثلاث متعاملين يتقاسمون السوق فيما بينهم حيث أن كل منافس يسعى لزيادة حصته السوقية و هذا يعني إقتطاع حصة أرباح المنافسين الآخرين مما يدل على عامل التهديد الكبير الذي يواجهه كل مؤسسة منهم خصوصا في ظل إقتراب السوق من حالة التشبع ، حيث صرحت سلطة ضبط الإتصالات و البريد في 2008 أن حجم السوق قد بلغ 27 مليون مشترك و هو رقم يقترب من عدد السكان آنذاك .

أسباب و عوامل التطور السريع لقطاع الهاتف النقال :

- النمو الذي شهده الاقتصاد الجزائري .
- الإنتعاش في قطاع المحروقات (إرتفاع أسعار النفط و إيرادات الدولة).
- إهتمام الدولة ببناء و تطوير البنى التحتية خاصة في مجال الإتصالات .
- أهمية قطاع الإتصالات بإعتباره مكملا للعديد من القطاعات الأخرى .
- التطورات التكنولوجية الحاصلة و تدفق الاستثمارات الأجنبية¹.

¹ هلال وليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس) ، ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2009 . ص

المطلب الثالث : التشخيص الاستراتيجي الداخلي لشركة موبيليس.

التنظيم الداخلي للشركة يتكون من 3 مستويات هي:

1- **مستوى القيادة** : يتولى هذا المستوى صياغة الإستراتيجية العامة للشركة و سياساتها ، و تحديد المديرات و الجهويات الثمانية الموزعة عبر ربوع الوطن ، كما يتولى وضع الإطار القانوني المنظم لأنشطة و وظائف الشركة .

2- **المستوى الوظيفي** : يتولى تنفيذ مختلف السياسات و الإجراءات التي تضعها القيادة عن طريق توزيع المهام على الوظائف الأساسية للشركة (تسويق ، إتصالات ، إدارة تقنية ، إدارة موارد بشرية ، مالية و محاسبة ، الإمداد ، العلاقات العامة).

3- **المستوى الجهوي** : يشمل 8 مديريات جهوية تغطي أكبر قدر ممكن من التراب الوطني ، يعمل هذا المستوى على تنفيذ الاستراتيجيات الجهوية و نقل تقارير المراجعة إضافة للإهتمام بأوضاع خدمة الزبون ، كل مديرية مسؤولة عن نطاقها الجغرافي و يمكن للإدارة العليا معرفة مستوى أداء كل مديرية عبر تقارير المراجعة مما يسمح لها بمعرفة مكامن الضعف و القوة ، و تجدر الإشارة الى أن تسيير الجهوية هو تسيير لامركزي من خلال تفويض السلطة على جزء معين من السوق

تشخيص سلسلة القيمة الخاصة بهيكل موبيليس :

إعتمادا على نتائج المقابلات الشخصية لإطارات شركة موبيليس و المكتسبات النظرية سنحاول ترتيب أنشطة الشركة حسب نموذج سلسلة القيمة لبورتر لنتمكن من معرفة الأنشطة المولدة للقيمة و الأنشطة الداعمة لها و الأنشطة المبددة للقيمة.

أولا : الأنشطة الأساسية

تم تصنيفها الى:

1. **إدارة الإمداد** : أنشطة تسعى لتزويد الشركة بكل الوسائل اللازمة لأداء نشاطها (سواء تقنية ، وسائل نقل ، وسائل خاصة بالعمليات الإدارية ...).
2. **إدارة التسويق** : أنشطة الإعلان و الإشهار و التوزيع و نقاط البيع المعتمدة .
3. **إدارة تقنية** : أنشطة قسم تقنيات الشبكة و أنشطة مراقبة الجودة و قسم هندسة/تطوير الشبكة .

4. خدمة المشتركين : أنشطة مختصة في توجيه العميل ، الإرشادات ، الإستماع لشكاوي المشتركين و إصلاح الأخطاء.

ثانيا : الأنشطة الداعمة

أنشطة تسهل عمل الأنشطة الأساسية :

1. البنية الأساسية : أنشطة تشكل البنية الأساسية لشركة موبيليس و تتمثل في: الإدارة العامة ، الأقسام المالية و المحاسبية ، الهيكل التنظيمي للشركة ، نظام المراقبة ، نظام التحفيز ، ...
2. إدارة الموارد البشرية : نشاط متعلق بإنقاء الموظفين و تكوينهم (تدريبهم عبر تربصات في الخارج أو في مراكز تكوين).
3. إدارة النظام المعلوماتي : أنشطة متعلقة بإستغلال و توفير معلومات متحصل عليها من مركز الإتصال لتحسين خدمة العملاء و نقل المعلومات بين مختلف الوظائف مع استخدام أحدث البرامج التكنولوجية و التنسيق بينها¹.

¹ هلاي وليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس) ، ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2009 .

الشكل (2-4) نموذج سلسلة القيمة لشركة MOBILIS

{	<ul style="list-style-type: none"> - أنشطة الإدارة العامة، و المالية، والمحاسبة والجوانب القانونية - تنسيق المشاريع وإدارة العلاقات العامة- - الهيكل تنظيمي و الثقافة السائدة، نظام الرقابة و الحوافز 			
	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة نظم المعلومات - أحدث البرامج التكنولوجية - ترقية العلاقات بين الأفراد - الاستغلال الأمثل لمعلومات مراكز الاتصال 			
	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة الموارد البشرية - شروط التوظيف والانتقاء - تدريب وتكوين الموظفين (مركز /تربصات) - رواتب وأجور 			
{	الإدارة	- الإدارة التقنية	- الإعلان	- عملية التوزيع
	الإمداد	- هندسة وتطوير الشبكة	- الترويج	- نقاط البيع المعينة
	→	- مراقبة الجودة	- الإشهار	- رجال البيع المتجولون

المصدر: هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)، ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2009، ص 147

المطلب الرابع: تشخيص الأسس البنائية لميزة موبيليس التنافسية.

الآن نستعرض بعض العوامل الداخلية التي تعد كنقاط قوة تبني بها مؤسسة موبيليس ميزتها التنافسية

أولا : الكفاءة

تتمثل الكفاءة في الاستغلال الأمثل لموارد الشركة، حيث تستغل موبيليس قدراتها و تميزها في 3 وظائف هي:

1- الإدارة العليا : تلعب الإدارة العليا لشركة موبيليس دورا رئيسيا في تحقيق الكفاءة من خلال وضع

الإجراءات الآتية :

- تبني هيكل تنظيمي وظيفي متكامل يسهل نشاط مختلف الأقسام .
 - تسهيل نقل المعلومات بين مختلف الوظائف و المديريات .
 - إستحداث إدارة متخصصة في نظم المعلومات لضمان الاستغلال الأمثل للمعلومة بإعتبارها موردا استراتيجيا هاما للشركة.
- 2- إدارة الموارد البشرية : تسيير الموارد البشرية مهم جدا لأن إنتاجية العامل تمثل محددات أساسيا لكفاءة الأداء ، و لضمان الاستغلال الأمثل لقدرات العامل قامت موبيليس بالإجراءات الآتية :
- توظيف الإطارات الشابة أصحاب الكفاءة (أفراد تتراوح أعمارهم بين 26 و 30 سنة يشكلون نسبة كبيرة من العمال داخل المؤسسة و هذا يدل على سيطرة الشباب في توظيف العاملين من أجل استغلال طاقتهم و كفاءاتهم لأطول مدة ممكنة).
 - إعتداد الخبرة المهنية كمعيار للتوظيف حيث يوجد ما نسبته 32% من الموظفين لديهم خبرة تتراوح من 5 الى 10 سنوات .
 - إعتداد المستوى التعليمي كمعيار آخر للتوظيف حيث يقدر عدد الموظفين ذوي المستوى الجامعي ب 66% و الباقي بمستوى ثانوي .
 - تحفيز الموظفين من خلال تقديم علاوات اضافية و ترفيات حسب الكفاءة الفردية .
 - تكوين و تدريب الموظفين في مراكز خاصة بشركة موبيليس أو إجراء تربصات خاصة (للجامعيين).
3. وظيفة التسويق : من خلال المقابلات الشخصية و الملاحظات الميدانية إستنتجنا أن مسؤولية التسويق في مؤسسة موبيليس تقع على عاتق كل فرد ، و ليس مسؤولية قسم معين رغم أنه يوجد قسم خاص بممارسة عمليات التسويق (قسم متخصص في الاعلان و التوزيع و الاتصال الترويجي ، و البحوث التسويقية و التخطيطية ، و قضايا متعلقة بالتسعير) ، من أهم الاجراءات التي اعتمدها موبيليس لدعم و رفع كفاءة عمليات التسويق :
- تبني استراتيجية تسعير تقوم على تجزئة السوق لشرائح مختلفة ، ثم تقديم خدمات مناسبة لإمكانيات كل شريحة مه مراعاة طريقة دفع ثمن الخدمة (خدمات الدفع المسبق أو البعدي).
 - التركيز على الدعاية عبر اقامة المعارض و تمويل الندوات و الملتقيات .
 - الإعلانات و الإشهارات في جميع وسائل الاعلام (المسموعة و المرئية مثل الإذاعة و التلفاز و الانترنت ، و حتى المقروءة كالجرائد).
 - تحسين كفاءة عملية التوزيع (تسهيل وصول خدمات الشركة¹).

¹ هلال وليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس) ، ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2009 . ص 148-

- تقديم تسهيلات و بعض الامتيازات للمشاركين خصوصا القدامى للحفاظ على الزبون و كسب ولاءه و الحد من تحول المشاركين الى خدمات المنافسين (خسارة الحصص السوقية).

ثانيا : جودة الخدمة

طبيعة الخدمة التي تقدمها موبيليس :

- مكالمات صوتية .
- رسائل قصيرة SMS
- رسائل متعددة الوسائط MMS
- التجول في شبكة الانترنت GPRS

و تقدم شركة موبيليس خدمات متكاملة فلا تكتفي فقط بعقود اشتراك تتضمن توفير رقم هاتف خاص بالزبون بل تقدم عروض مغرية فيما يخص بطاقات التعبئة طويلة الأمد و المعروضة في السوق أو التعبئة عن بعد .

من جهة أخرى توجد بعض العوامل الخارجة عن إرادة الشركة و التي تعرضها لخطر خسارة الأرباح :

- إمكانية وجود عطل في الهاتف النقال أو سوء استعماله من طرف العميل قد يؤدي لتكوين انطباع خاطئ عن تدني جودة خدمة الاتصال المقدمة من الشركة .
- وجود عطل تقني لدى الشبكات الأخرى بدون علم العميل قد يؤدي به الى إلقاء اللوم على شركة الاتصال التي تزوده بالخدمة .

المعايير المعتمدة في شركة موبيليس لتقييم جودة الخدمة المقدمة :

- نسبة تغطية الشبكة في التراب الوطني (وصلت لنسبة 95%).
- نسبة التدخلات عند اصلاح العطل على مستوى الشبكة .
- عدد الشكاوي الواردة من المشاركين حول الخدمة و عدد الحلول المقترحة لحل مشاكل الخدمة .
- كما تبين لنا من خلال الملاحظات الميدانية أن تحسين الجودة تعتبر من الأولويات القصوى التي تهتم بها الادارة العليا¹.

¹ هلاي وليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس) ، ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2009 . ص 151-154.

ثالثا : التجديد

رغم أهمية عملية التجديد و الابتكار إلا أننا لاحظنا بأن الشركة لم تخصص وظيفة مستقلة تهتم بالبحث و التطوير و إكتفت بإسناد مهمة تحديث المنتجات و العروض الى وظائف أخرى (التسويق) ، في حين أسندت مهمة توليد الأفكار الإبداعية لإدارة نظم المعلومات ، و تحويل مهمة تطوير الجوانب التقنية الى الإدارة التقنية ، و بهذا تكون الشركة قد وزعت أنشطة البحث و التطوير على مختلف الأقسام الوظيفية الأخرى على خلاف ما تقتضيه العادة و هي الاهتمام أكثر بجانب التجديد و الابتكار .

و من خلال بحثنا و بعض الملاحظات الميدانية إستنتجنا أن تطوير منتجات شركة موبيليس غالبا ما تأتي كردة فعل إزاء التحديثات التي تقوم بها الشركات المنافسة (جيزي و نجمة) لمنتجاتها و هذا الإجراء قد يكون مستحسنا لأنه من ثمار اليقظة التنافسية لكنه في نفس الوقت يعتبر خطأ إستراتيجي فادحا إذا كانت المؤسسة تنتظر مبادرة المنافسين فقط لتقوم بردة فعل دفاعية ، حيث وجب على الشركة المبادرة بتوفير عروض خاصة و جديدة لخلق قيمة لزيائنها ، و أن لا تتأخر كثيرا في ذلك تجنباً لخسارة حصص سوقية بسبب إنسياق الزبائن وراء إغراءات و الخدمات الابتكارية للمنافسين.

رابعا : الإستجابة لحاجات العملاء .

نتعرف الآن على أهم الجوانب التنظيمية و السلوكية التي تدعم مفهوم الاستجابة للعملاء في شركة Mobilis :

1. التعرف على العميل : عملية التعرف على العميل تحتاج من المؤسسة إمتلاك قاعدة بيانات غنية بجميع المعلومات حول المشتركين مع تحديثها بشكل دوري و إجراء تحاليل احصائية و نماذج و مؤشرات للتنبؤ بسلوكاتهم و هذا ما لا يوجد في شركة موبيليس ، حيث أن الشركة لا تمتلك قاعدة بيانات شاملة و متكاملة للتعرف على العميل ، فحسب ما صرح به مدير التسويق لشركة موبيليس فإن إدارة التسويق لا تملك سوى قاعدة بيانات خاصة بمشتركي الدفع البعدي لإرتباط هذه الفئة بالفاتورة ، أما فيما يخص مشتركي الدفع المسبق فيوجد خرق واضح للقوانين من طرف الموزعين الذين يبيعون شرائح الدفع المسبق في الأرصفة و بهذا يوجد كمية هائلة من منتجات الشركة تباع في القطاع غير الرسمي ، و هذا المشكل يقع على عاتق متعاملي الهاتف النقال سواء موبيليس أو المتعاملين الآخرين بسبب عدم قيامهم بالرقابة على الموزعين .

تسمح المعلومات المقدمة من طرف قاعدة البيانات بمساعدة إدارة التسويق على التحكم في التسعير و الامتيازات و التخفيضات الممنوحة لكل حساب ، و تحديد الفترة الزمنية الملائمة للعروض و التخفيضات و كذا متابعة المعلومات المتعلقة برصيد المشترك (مدة الصلاحية ، الكثافة الاتصالية في اليوم و تحديد رقم الأعمال¹).

2. تجزئة العملاء : تقوم موبيليس بتجزئة عملائها لشريحتين أساسيتين:

أ. مشتركى الدفع المسبق : أي المشتركين في خدمات الدفع المسبق سألقة الذكر و يمثلون حوالي 96% من عملاء الشركة.

ب. مشتركى الدفع الآجل : يمثلون النسبة المتبقية من عملاء الشركة و أغلبهم من المؤسسات ، بسبب غياب قاعدة شاملة للبيانات لا يمكن إجراء تجزئة دقيقة لعملاء الشركة ، و يتم تعويض هذا النقص من خلال الإستفادة من الأبحاث التي تقوم بها سلطة الضبط والتي تتضمن إحصائيات و تقارير دورية حول مشتركى الهاتف النقال لكل متعامل حيث يتم توزيعهم حسب السن و الجنس و الحالة المدنية و توزيعهم الجغرافي ، و حتى معرفة الدخل الشهري و مستواهم التعليمي ، و بهذا تستطيع المؤسسة تصنيف عملائها الى فئات و تحديد قيمة كل فئة من أجل طرح عروض تلائم حاجاتهم.

3. الإصغاء للعميل : الإصغاء الجيد لما يقوله العميل هو مصدر مباشر لتوفير معلومات عن العملاء

من أجل معرفة حاجاتهم و رغباتهم ، و من هذا المنطلق يمكن للشركة إدراك مجموعة معلومات هامة لحل المشاكل المطروحة و الإصغاء لإقتراحات العملاء من أجل خدمة أفضل حيث أن هذه المعلومات تأخذ بعين الاعتبار عندما تصوغ الشركة استراتيجياتها ، و بالنسبة لحالة شركة موبيليس فالوسيلة المستخدمة في هذا الجانب هي مركز الاتصال حيث تستمد منه المؤسسة معلومات من العملاء من خلال الإتصالات الواردة منهم في مصلحة خدمة الزبائن حول طلب خدمة أو تقديم شكوى أو اقتراح ، و هذا يساعد المؤسسة في إتخاذ الإجراءات التحسينية المناسبة . من جانب آخر تقوم موبيليس باستطلاعات دورية لآراء مشتركىها لمعرفة جوانب الرضا أو الإمتعاض في خدماتها و منتجاتها و متابعة تطورات متطلباتهم

4. إدارة شكاوي المشتركين : بالنسبة لموبيليس فقد تمحورت شكاوي المشتركين حول مشكل

ضعف إشارة الشبكة في بعض الأحيان مما يسبب إنقطاعات في المكالمات الهاتفية و سعت الشركة لحل هذه المشكلة التقنية من خلال توفير شبكة ذات تغطية و جودة عالية تغطي معظم مناطق الوطن ، و

¹ هلاي وليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس) ، ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2009 . ص

بفضل العمل المتواصل و الشراكة مع شركات أجنبية ذات خبرة حققت موبيليس نسبة تغطية تفوق ال 90% سنة 2007 ، و حسب تقارير سلطة الضبط سنة 2005 فإن 85% من شكاوي الزبائن كانت بخصوص الفوترة و إتهامات بأن الشركة تسرق أموالهم و أرصدتهم الهاتفية و هذا ما يمس مصداقية الشركة ، و ترجع هذه التهم لعدة جوانب منها :

- أغلبية العملاء ليس لديهم معرفة كافية حول طريقة الفوترة و التسعيرة المتبعة فيها .
 - الأحداث التي وقعت في أكتوبر 2005 و الإحتيال الذي وقع فيه مشتركو الدفع المسبق عند اقتنائهم لبطاقات تعبئة مستعملة حيث تلقت الشركة 2900 شكوى بهذا الخصوص .
 - تراكم الشعور بعدم الثقة في المؤسسات العمومية و الذي تولد في نفسية المواطن الجزائري عبر الزمن .
- وعليه وجب من موبيليس إعادة النظر في أسلوب معالجة شكاوي المشتركين لأنه يعتبر تهديدا لسمعة الشركة و معالجته بكفاءة يشكل فرصة ثمينة لتحقيق رضا العميل و وفائه.

5. متابعة ولاء المشتركين للشركة : حول هذا الشأن تقوم إدارة التسويق بأعداد استبيانات دورية لعينة من زبائنها لتحديد جوانب الرضا من عدمه كما تحرص على اليقظة و متابعة كل تحركات منافسيها و مواكبة العروض الابتكارية التي يطرحونها لضمان عدم تحول عملائها ، حيث تسعى إدارة التسويق للحفاظ على عملائها و الرفع من معدل ولائهم ، و في هذا الخصوص بينت نتائج تقرير سلطة ضبط البريد و المواصلات أن 55% من المشتركين أوفياء ولا يفكرون في تغيير المتعامل إلا في حالة دخول متعامل جديد و هذا ما حدث في 2004 عندما تم منح رخصة العمل لشركة "نجمة" و دخلت السوق بحملة ترويجية مكثفة و خدمات إبتكارية مغرية استقطبت بها شريحة واسعة من العملاء.

6. خدمة العملاء : خدمة المشترك في موبيليس تركز على الجوانب التالية :

- الإستجابة لجميع الشكاوي و السعي الى التحسن المستمر في الخدمات/منتجات و التكنولوجيا المستعملة
- تصميم عروض بسيطة و سهلة الاستعمال ، و تقديم امتيازات ضمن مختلف الشرائح .
- توفير تشكيلة من الخدمات على مستوى مركز الاتصال ، نقاط البيع أو الوكالات التجارية لموبيليس .
- تسهيلات في طريقة التسديد (عبر البريد أو بطاقات التعبئة).
- توظيف متخصصين في مجال الهاتف النقال للمعالجة السريعة لشكاوي المشتركين.

7. استخدام التكنولوجيات لتحقيق الاستجابة للعميل:

أ. شبكة الانترنت : من خلال توفير الشركة لقناة تسويقية عبر موقعها الالكتروني تقوم فيها بالترويج بالشركة و عرض سياستها و ثقافتها و كذا خدماتها و منتجاتها (كخدمة الفاتورة الالكترونية).

ب. مركز الاتصال : توفر موبيليس مركزا خاصا بخدمة إتصال الزبائن للإصغاء لهم حيث يتم توظيف
المئات من المستشارين الكفو في المجال للسهر على استقبال مكالمات المشتركين و ذلك من الثامنة
صباحا حتى التاسعة ليلا و تقديم استشارات و حلول للمشاكل التي يواجهونها .

حيث يمكن الإتصال بالرقم 666 عبر موبيليس و هذا بالنسبة لمشتركي الدفع الآجل ، أو الإتصال ب 888
بالنسبة لمشتركي الدفع المسبق .

رغم الأهمية الاستراتيجية لمركز الإتصال إلا أنه عرف تأخرا كبيرا في مجال الهاتف النقال حيث لم يجر تطبيقه لغاية
شهر فيفري من عام 2004¹.

المبحث الثالث : تأثير الاستراتيجية التنافسية في شركة موبيليس.

بعد التعرف بشكل عام و خاص على شركة موبيليس و تحليل عوامل وجودها داخليا و خارجيا ، سيتم إسقاط
كل المعارف النظرية المكتسبة لدراسة تأثير موضوع الاستراتيجية التنافسية على واقع مؤسسة موبيليس و أدائها
الاستراتيجي و كيفية تحصيل ميزتها التنافسية في سوق الهاتف النقال الجزائري و في الأخير نستخلص أهم النتائج و
المقترحات المتوصل إليها².

¹ هلال وليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس) ، ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2009 .

² من إعداد الطلبة

المطلب الاول : التحليل الاستراتيجي SWOT لشركة موبيليس.

الجدول(2-2): نقاط القوة و الضعف، و الفرص و التهديدات

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - ستبقى موبيليس مؤسسة دائمة و مستمرة، باعتبارها الكافيل و الضامن على الأساس انها المتعامل التاريخي. - تعتبر كيانا جديدا ذو اهداف طموحة . - تعتبر مؤسسة جزائرية، فهي شحنة انفعالية. - ذات صورة ذاتية و فاعلية عالية ولقد اضى على 061 دوما صفة الأفضلية على 071. - التمييز دوما موجود باحسن نوعية. - لها زبائن أوفياء ز متقدرين، بحيث لا ينوون الانضمام للمنافسين. - الشفافية في مكالمتهاو عروضها 	<ul style="list-style-type: none"> - الاتصالات مع الجمهور ضعيفة و غير كافية مقارنة بتلك التي عند المنافسين. - تموقع ليس بعد مثبت بشكل مؤكد. - ورثت صورة ناقصة و عاجزة من الإدارة السابقة. - توجد مصلحة لخدمة الزبائن،غير انها لا تملك الكفاءة الكاملة و الكافية.
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - تثمين وسائل نجاح اتصالات الجزائر موبيليس ATM . - انشاء و بناء صورة للعلامة تمتاز بانها قوية إيجابية. - تقوية و دعم راس المال و الثقة للمؤسسة. - امتلاك عروض متنوعة و مكيفة و منقحة بشكل جيد. - رسملة الثقة الموجودة من الراي عام، اعلام و الهيئات. 	<ul style="list-style-type: none"> - الرجوع الى قلة القدرات. - اتلاف الصورة الجديدة لنوعية الشبكة. - تغطية جيدة لشبكات المنافسين. - تأخر في الانتشار.

المصدر: معيوف هدى و لجنف منيرة ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية ، مجلة دفاتر إقتصادية ، العدد 1 ، المجلد 13 ، ماي

2022 ، ص 151

بعد تحليل عوامل القوة و الضعف الداخلية لمؤسسة موبيليس و التشخيص الخارجي لمحيطها في المبحث السابق لخصنا بعض النتائج المتحصل عليها في الجدول الآتي الذي يعكس النموذج الثنائي للتحليل الاستراتيجي من أجل اختيار البديل الأنسب في ما يتعلق باستراتيجية الشركة في التعامل مع منافسيها بالصناعة¹.

نلاحظ في الجدول رقم (2-2) تحليلاً شاملاً لمصفوفة SWOT الخاصة بشركة موبيليس حيث يوضح الجدول أهم الفرص الرئيسية الموجودة في سوق الهاتف النقال الجزائري و التي يمكن للشركة الإرتقاء من خلالها و زيادة معدلات النمو و المبيعات ، يقابلها في ذلك وجود بعض التحديات و المخاطر التنافسية في السوق لكنها لا تؤثر بالشكل الكبير كونها تهديدات متوقعة و مست جميع متعاملي الهاتف النقال من قبل فضلاً عن قتلها مقارنة مع عدد الفرص المتاحة في السوق ، و لكي تستغل موبيليس هذه الفرص نلاحظ وجود عدد كبير من جوانب القوة الداخلية للمؤسسة حيث أن فرص زيادة رأس المال يقابلها التميز في خدمات المؤسسة و جودة و نوعية منتجاتها ، كما أنه يوجد بعض نقاط القوة التي بإمكانها التصدي للتهديدات الخارجية فعلى سبيل المثال : وفاء الزبائن و تفضيلهم لشركة موبيليس يعتبر موضع قوة جوهرية ضد تهديد "التغطية الجيدة لشبكات المنافسين ."

و يبقى الإشكال الحقيقي في وجود مجموعة من الصعوبات و مواقع الخلل الداخلية و التي تسببت على مر الزمن في مشاكل ادارية خصوصاً تلك المتعلقة بشبكة الاتصالات و حتى مصلحة خدمة الزبائن و نظام التعرف على العميل ، فالمشكل الحقيقي في موبيليس هو الخلل الموجود ببعض الاجراءات الداخلية و بالتحديد في المجال التسويقي ، وعلى حسب المصفوفة المقابلة فلا يوجد نقاط قوة أو فرص متاحة يمكنها معالجة هذا الخلل بل يجب على المؤسسة بذل مجهودات اضافية لتحسين خدمات الشبكة و أنظمة التعامل مع العملاء .

و بهذا نستنتج أن مؤسسة موبيليس تمتلك قدرات و امكانيات تنافسية ممتازة مكنتها من مجاراة التغيرات في بيئتها و تقليل المخاطر من حولها لكن في نفس الوقت تواجه بعض المشاكل الداخلية الواجب تطويرها و تحسينها في أقرب الآجال ، و بالتالي نعتقد أن الاستراتيجية التنافسية العامة لشركة موبيليس هي ربما سياسة التميز كونها توفر خدمات متميزة لزبائنهم و استطاعت أن تتفوق على جيزي رغم المنافسة الاحتكارية التي مارستها هذه

¹ صالح عبد الرضا رشيد و حسان دهنش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي) ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان (الأردن) 2008 . ص 264.265

معيوف هدى و لجنف منيرة ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة مؤسسة موبيليس عنابة) ، مجلة دفاتر إقتصادية ، العدد 1 المجلد 13 ، ماي 2022 . ص 151

الأخيرة في بداية الألفية الجديدة عند افتتاح سوق الهاتف النقال ، لكن موبيليس أحسنت تسيير سمعتها و أدائها في نظر العملاء فقد أضفى على الرقم 06 دوما صفة الأفضلية على 07 رغم اعتلاء جيزي لصدارة نسبة المشتركين في السوق إلا أن الحصة السوقية الأكبر امتلكتها موبيليس . و بدرجة أقل طبقت موبيليس استراتيجية التركيز لتوفير جهودها في خدمة أكبر نسبة ممكنة من العملاء الأوفياء و تدعيم ذلك بإتفاقيات و تعاقدات مع أهم شرائح و طبقات المجتمع الجزائري

المطلب الثاني: تأثير استراتيجيات التنافس في ميزة شركة موبيليس

فرع الاول : استراتيجية التركيز

تعد استراتيجية التركيز أولى الملامح التنافسية لموبيليس بعد إنفصالها عن المؤسسة الأم إتصالات الجزائر ، حيث ساهمت الاستراتيجية في قدرة الشركة على توجيه كافة مواردها و أنشطتها و كفاءتها نحو سوق معينة و بالتالي التحكم الجيد في إمكانياتها ما جعلها تقفز من 200 ألف مشترك سنة 2004 إلى مليون مشترك في غضون سنة واحدة بنسبة نمو هائلة تقدر ب 500% ، هذا و استمرت الشركة في انتهاج هذه السياسة لاحقا في مختلف المجالات ، و ساعدها في ذلك كونها مؤسسة اقتصادية عمومية تستفيد من عقود شراكة حصرية مع عدة قطاعات عمومية أخرى على شاكلة:

- التعاقد الحصري مع المديرية العامة للأمن الوطني و وزارة الدفاع للتركيز على تزويد منتسبيها بخدمة الدفع البعدي 0661 و الاستفادة من أسعار جد تنافسية حسب الإشتراك المناسب لهم .
- التوقيع على إتفاقية مع الإتحاد الوطني للفلاحين الجزائريين UNPA في مقر المديرية العامة لموبيليس في ماي 2013 حيث تم صياغة عروض موجهة إستجابة لطلبات و رغبات المستعملين في قطاع الفلاحة و تربية المواشي (عروض خاصة بالهواتف الذكية و إقتراح حلول للمكالمات و كل ما هو DATA و حتى الألواح الإلكترونية و كل هذا بأسعار تنافسية).
- موبيليس لا تكتفي فقط بتوفير عروض/خدمات مغرية و جذابة من حيث الجودة و السعر بل و تهدف أساسا لتعميم إستعمال تكنولوجيايات الإعلام و الإتصال الجديدة لدى كل الجزائريين مع إقتراح مضامين جزائرية و أصلية . و بهذا تؤكد موبيليس عبر تبني استراتيجية التركيز على إستعدادها و إلتزامها بتقديم أحسن العروض و الخدمات و مرافقة كل شرائح المستعملين سواء كانوا من المهنيين أو من الجمهور الواسع.

فرع الثاني : استراتيجية تدنية التكاليف

بسبب قوانين المنافسة في سوق الهاتف النقال بالجزائر و تدخل الدولة لتحديد معايير وضع الأسعار فإن موبيليس لا تستفيد من كثيرا من ميزة تطبيق سياسة تدنية التكاليف ، حيث أنها تقوم بتخفيض أسعار عروضها "من حين لآخر" تماشيا مع العروض السعرية للشركات المنافسة و هذا لكسب أكبر عدد من الزبائن (تضاعف عدد مشتركها من 250 ألف مشترك سنة 2004 الى أكثر من 12 مليون سنة 2013) ، و هذا بالإعتماد على مجموعة متنوعة من العروض السعرية (عرض موبى كنترول ، البطاقة الدولية ، ...).

عموما فالمنافسة في هذا القطاع لا تتعلق بالتكاليف و الأسعار بإعتبار أن أسعار مختلف المتعاملين متقاربة إلا أن السيطرة على التكاليف تبقى مطلوبة خصوصا بعد الإفتتاح التام لسوق الهاتف النقال الجزائري و إنطلاق إستغلال رخص الجيل الثالث و كذا تهديد إحتماالية دخول منافسين جدد ، ما يستدعي ضبط التكاليف و التحكم بها عند دخول منتجات جديدة أو تطوير أخرى ، و هنا يبرز دور الدولة كمؤطر للأسعار لتكريس قانون المنافسة الشرعية بين المتعاملين الثلاثة ، حيث عاجلت في 30 جوان 2003 شكوى قدمتها شركة جيزي ضد موبيليس المتعلقة بالقواعد التنافسية المطبقة لتحديد سعر الخدمات الإتصالية ، من خلال تأطير أسعار خدمات موبيليس على النحو الآتي :

- 4.58 بدون رسوم هو السعر الأدنى لدقيقة واحدة من المكالمات داخل شبكة الإتصال من موبيليس لموبيليس .

- 5.78 بدون رسوم كأدى سعر من موبيليس الى شبكات أخرى¹.

الفرع الثالث : استراتيجية التمييز

عكفت شركة موبيليس منذ بداية نشاطها على تطوير جودة خدماتها و منتجاتها خصوصا في الجانب التقني و هذا ما مكنها من تقديم عروض و خدمات متميزة ، حيث إقتاحت عدة عروض ميزتها عن منافسيها مثل خدمة الأنترنيت عبر الهاتف +Mobi ، رسائل قصيرة sms ، رسائل متعددة الوسائط MMS و شبكة GPRS للأنترنيت ، ...

¹ بشير بن عيشي و فتحية كحلول ، الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس- في ظل دور الدولة بين الوصاية و المنافسة في القطاع ، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية ، العدد الثامن 2017 . ص 279-282

كما تسعى الشركة لنشر نظام تغطية يتميز بالجودة العالية على مستوى كل أنحاء الوطن من خلال:

- إكتساب تكنولوجيا متطورة للحصول على رخصة تكنولوجيا الجيل الثالث (قنوات إتصال ذات ترددات عالية) إضافة للتعاون مع شركة Huawei Technologie الصينية لإنتاج جهاز خلوي ملائم لإجراء مكالمات بالصوت و الصورة ، هذا إضافة لتطوير تكنولوجيا "الواب" لتقديم خدمة انترنت بقدرة تصل حتى 2 ميغا بايت في الثانية.

كما تقوم إستراتيجية التمييز في موبيليس على عملية التحديث و الإبتكار المستمر و من بين العروض التي إستحدثتها موبيليس و تميزت بها عن منافسيها:

تعبئة الرصيد من خلال الإقتطاع من الحساب البريدي Ccp .

● **التمييز عن طريق الأفراد :** حيث قامت المؤسسة بتوظيف طاقة شبابية بنسبة 35% من مجموع العاملين ، و يتراوح سن هذه الفئة ما بين 26 و 30 سنة بمستوى جامعي عالي ، مع توفير نظام تدريب و تكوين خاص بهم ، هذا و إعتمدت الشركة أيضا على عامل الخبرة المهنية فيوجد ما نسبته 32% من الموظفين لديهم خبرة تتراوح من 5 ل 10 سنوات و 17% لديهم خبرة تتراوح ما بين سنتين الى 5 سنوات . كما تقوم الشركة بتحفيظهم بشكل دوري من خلال تقديم علاوات و ترقية حسب الكفاءة الفردية.

التمييز في قنوات التوزيع : لتحسين كفاءة عملية التوزيع و تسهيل وصول منتجات/خدمات الشركة لربائنها في أنحاء الوطن إعتمدت موبيليس على سياستين في التوزيع:

- سياسة التوزيع المباشر : التعامل المباشر مع المشتركين من خلال مراكز الخدمة التابعة للمؤسسة حيث أنها تمتلك 8 مراكز خدمة جهوية متفرقة عبر كامل التراب الوطني و تندرج تحت كل مركز وكالات تابعة له بمجموع 112 وكالة تتضمنها المديريات الجهوية الثمانية .

- سياسة التوزيع غير المباشر : هنا تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها/خدماتها على عدة وكالات أهمها : Algérie poste ، GTS phone ، Algérie KA ، Assilou phone ... و في نفس السياق فقد إعتمدت موبيليس على مجموعة من الوسائل و الإتفاقيات لتحقيق التمييز في أدائها و خدماتها و من بينها ما يأتي:

أ. الإتفاقيات :

- عقد شراكة بين موبيليس و وزارة الصحة : وقعت هذه الإتفاقية في 3 نوفمبر 2015 من أجل نقطتين أساسيتين هما : المرافقة التكنولوجية المقدمة من موبيليس لحل مشكلة VPN الشبكة الافتراضية الخاصة (G3++، و النقطة الثانية هي ربط ما يقارب 2500 مرفق صحي بالموقع الرئيسي (الوزارة) بغية إحداث ثورة في النشاط الروتيني اليومي للهياكل الصحية من خلال توفير الأمن ، سهولة الوصول للمعلومات ، إضفاء النظام الأوتوماتيكي في تحديث المناهج ، السرعة في التطبيقات العملية لقطاع الصحة .
 - التعاقد مع وزارة التربية : و هذا منذ سنة 2006 لغاية الآن ، تعاونية حصرية مع الديوان الوطني للإمتحانات و المسابقات يسمح لمتشحي شهادة البكالوريا و التعليم المتوسط BEM بالإطلاع على نتائج الإمتحان من خلال إرسال رسالة نصية قصيرة sms الى الرقم 662 أو 62 62 تحمل فيها رقم التسجيل ، ليحصل بعدها على إجابة نصية في شكل sms مرفوق برقم التسجيل للتأكيد إضافة للمعدل و التقدير.
 - إتفاقية مع وزارة الشباب و الرياضة : إتفاقية أصبحت بموجبها البطولة الوطنية المحترفة لكرة القدم تسمى ب : موبيليس الرابطة 1 و موبيليس الرابطة 2 ، حيث وقع عقد الرعاية يوم 6 مارس 2014 لتؤكد موبيليس بهذه الشراكة مرة أخرى على إلتزامها بدعم الرياضة الوطنية بصفة عامة و كرة القدم بصفة خاصة حيث ترافق الشركة كرة القدم الجزائرية بشتى أصنافها من خلال شعار "أينما كنتم . "
 - التعاقد مع مؤسسة بريد الجزائر : إطلاق عرض Mobi Poste بتاريخ 4 مارس 2005 حيث يمكن تعبئة رصيد الزبون شهريا من خلال إقتطاع مبلغ ثابت من حسابه البريدي الجاري ، و في حالة إستهلاك الرصيد الجزائري المختار قبل نهاية الشهر فإن للمشارك حق تعبئة رصيده من خلال بطاقات التعبئة ، يتخذ هذا العرض 3 أشكال (صيغة صفراء ب 1200 دج و صيغة صفراقيمة 2000 دج و صيغة حمراء 3000 دج).
- هذا إضافة لخدمة "رصيدي" التي تسمح بالإطلاع على كشف الحساب البريدي عن طريق sms و هي موجهة لمشركي موبيليس فقط من خلال خدمتي الدفع المسبق أو البعدي عبر إرسال رسالة قصيرة sms إلى 603 تحمل : رقم الحساب «فراغ» الرمز السري.

ب. وسائل تسويقية :

الإعلان : تعمل موبيليس على تصميم حملات إعلانية واسعة و فعالة هدفها تغطية مساحة جغرافية معتبرة للوصول إلى زبائن مرتقبين و التعريف السريع بالخدمة المقدمة ، هذا و تميزت موبيليس في الإعلان و الإشهار عبر

جميع الوسائل سواء كانت مقروءة أو مسموعة أو مرئية (إذاعة ، تلفزيون ، جرائد ، مجلات) إضافة لإنشاء موقع إلكتروني خاص www.mobilis.dz.

ترويج المبيعات : في هذا الإطار قامت موبيليس ب:

إقامة المعارض و تمويل المنتقيات و الندوات لعرض عدة إمتيازات كالدفع المسبق و مضاعفة الرصيد و توفير نتائج شهادة البكالوريا لعدة سنوات ، كما شاركت موبيليس في عدة تظاهرات ثقافية كالطبعة الثانية من مهرجان تاغيت الذهبي للفيلم القصير و مهرجان "كان" السينمائي و المشاركة في مختلف المسابقات التي تجرى عبر القنوات و المحطات الفضائية أو الأرضية . كما قامت الشركة بتقديم مساعدات مالية للجمعيات الخيرية الجزائرية خصوصا في إطار الحملات التضامنية التي تنظمها كل رمضان.

أ- البيع الشخصي : حيث تقوم الشركة بتقديم منتجاتها عبر محادثة شخصية قصيرة مع الزبون مباشرة أو عبر الهاتف محاولة منها للإستجابة لحاجاتهم و رغباتهم ، حيث تسعى موبيليس إلى الإصغاء لزبائنها بإعتبارهم مصدرا ذهبيا للمعلومات التي تمكن المؤسسة من معرفة و إدراك حاجاتهم المشبعة أو الغير مشبعة و المشاكل المطروحة و إقتراحاتهم لتحسين جودة الخدمة من خلال التقدم مباشرة الى وكالاتها أو الإتصال بخدمة الزبون . و لتحقيق كل هذا تتميز موبيليس بسياسة تجزئة زبائنها الى مشتركين الدفع المسبق الذين يمثلون 96% من المشتركين و النسبة الباقية هم مشتركين الدفع الآجل¹.

المطلب الثالث : أهم الاستنتاجات و الإقتراحات .

- سوق الهاتف النقال الجزائري شديد المنافسة في ظل وجود 3 متعاملين فقط ما يستوجب تبني استراتيجية عامة للتنافس تسمح لموبيليس بتحقيق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة منافسيها .
- تطبق موبيليس مختلف الاستراتيجيات العامة للتنافس بإختلاف درجة تبنيتها لكل استراتيجية ، حيث يتطلب تطبيق أي سياسة من هذه السياسات الإختيار الأمثل للمنتج/خدمة ، و السوق و الكفاءات المناسبة

¹ عبد الرزاق بن الزاوي و إيمان نعمون ، إستراتيجية التميز كمدخل لبناء مزاي تنافسية مستدامة (دراسة حالة موبيليس) ، مجلة الباحث الإقتصادي ، العدد 06 ، ديسمبر 2016. ص

- نجاح موبيليس في اختيار الاستراتيجية التنافسية اعتمد على معرفتها الجيدة بموقفها الداخلي (التمثل في العنصر البشري ، التنظيم ، الثقافة ، الإدارة ، التقنيات المستعملة...) و كذا درايتها بمتطلبات بيئتها الخارجية و الظروف المحيطة بها الغير خاضعة لتحكمها و التي تؤثر على أدائها و ميزاتها .
- تحقيق أحسن مستويات الأداء في مؤسسة موبيليس هو هدف أساسي لها في صناعة الإتصالات و الهاتف النقال و لا يمكن ذلك إلا بحسن تطبيق الاستراتيجية التنافسية فالاستراتيجية القوية تؤثر ايجابا على تحقيق الأرباح في الأجل القصير و تنمية الحصص السوقية في المدى البعيد و تساهم في رفع مستوى أدائها .
- تتميز صناعة الهاتف النقال و الاتصالات في الجزائر بجاذبية كبيرة لأهمية هذا القطاع ووتطوره خصوصا في ظل العصرية التكنولوجية العالمية و كذا لوجود تنافسية متوازنة بين مجموعة صغيرة من المتعاملين .
- إستخدمت موبيليس جميع الاستراتيجيات العامة للتنافس حيث طبقتوا استراتيجية التميز بالشكل الأكبر من خلال تقديم خدمات متفردة ووضع خصائص معينة للمنتج تطابق المواصفات الدولية و التقنيات التكنولوجية المتقدمة ، كما تعمل على استقطاب موارد بشرية ذات مؤهلات فنية و ثقافية عالية إضافة لعقد دورات تدريبية لهم ، الإبداع من خلال التطوير .
- تطبق موبيليس استراتيجية التركيز أيضا عبر إستهداف جزء معين من السوق و تلبية رغباته بأقل التكاليف أو توفير منتجات خاصة و عالية الجودة لفائدتهم و امتلاك المرونة الكافية التي تمكنها من الاستجابة لطلباتهم و تغير أذواقهم بشكل أسرع من منافسيها .
- هذا و تبنت استراتيجية الريادة في التكاليف بدرجة أقل من السياستين السابقتين من خلال التأثير على مؤشر الانتاجية (عبر خفض تكلفة التوزيع و الإنتاج و بحوث التطوير ثم البحث عن وفورات الحجم) وهذا يعطيها قدرة على تخفيض أسعار منتجاتها/خدماتها من حين لآخر ما يرفع مستوى أرباحها في الصناعة .
- تترك الاستراتيجية العامة للتنافس أثرا في أداء المؤسسة الاقتصادية و يختلف هذا الأثر من استراتيجية لأخرى فمثلا تخفيض التكاليف يؤثر على مؤشر الانتاجية ما يعطي المؤسسة ميزة في تخفيض أسعارها أما سياسة التركيز فتؤثر عليه بدورها لوجود علاقة بينها و بين مؤشري الربحية و الحصة السوقية فيما استراتيجية التميز لها علاقة قوية مع مؤشر التقدم التقني ما يسمح للمؤسسة بإمتلاك معدات تكنولوجية

عالية الجودة و هذا يسمح لها بتكريس ميزة تنافسية في توفير خدمات بخصائص فريدة و خلق صعوبة في تقليدها أو محاكاتها¹.

- مقترحات الدراسة :
- ضرورة معالجة الخلل في أداء خدمات شركة موبيليس والذي يتمثل في بعض نقاط الضعف الداخلية كزيادة استقطاب الموارد البشرية الكفؤة و رفع مستوى التدفق و التغطية و التركيز على الابتكار و تخفيض الأسعار .
- مواصلة إتفاقيات الشراكة و التحالف الاستراتيجي مع مختلف المؤسسات العمومية و البنوك مثلا ، وهذا لتعزيز القدرات الإنتاجية ، و القرارات الاستراتيجية الرئيسية و الوصول الى فرص تجارية محتملة للحصول على مزايا تنافسية .
- إقتراح التنسيق مع متخصصين و باحثين في المجال التقني للإستفادة من نتائج أبحاثهم و قيمة المعلومات المحصلة .
- أهمية التحليل الاستراتيجي و ضرورة معرفة المؤسسة لمواردها المتاحة و أن لا يكون اختيار استراتيجية التنافس عشوائيا فمثلا الإعتماد على استراتيجية القيادة بالتكلفة يستوجب تحقيق وفورات الحجم في المدخلات و قنوات التوزيع و الترويج ، و تبني استراتيجية التميز يعتمد على خلق ميزة تنافسية في ما يخص الامكانيات التكنولوجية المتطورة و القدرات الإبداعية ، أما سياسة التركيز فتعتمد على خلق ميزة في كلتا الاستراتيجيتين السابقتين و التركيز على خدمة شريحة معينة في السوق بشكل كامل.

¹ عبد الرزاق بن الزاوي و إيمان نعمون ، إستراتيجية التميز كمدخل لبناء مزايا تنافسية مستدامة (دراسة حالة موبيليس) ، مجلة الباحث الإقتصادي ، العدد 06 ، ديسمبر 2016. ص

خاتمة الفصل :

تم في هذا الفصل تطبيق كل المعارف النظرية في دراسة شركة موبيليس للإتصالات و الهاتف النقال والتي تنشط في محيط شديد التنافسية و الجاذبية ، حيث عرفنا في البداية شركة موبيليس بإعتبارها أحد فروع مؤسسة اتصالات الجزائر ثم أبرزنا مجمل أهدافها و إنجازاتها المحققة والتي بسببها وصلت للمكانة التي هي عليها الآن ، كما وضعنا نشأة الشركة منذ إطلاق رخص قطاع الهاتف النقال من طرف الدولة الجزائرية ، و أجرينا تشخيصا شاملا لوظائف المؤسسة و هيكلها التنظيمي و عوامل محيطها التنافسي و تحليل SWOT التي تستخدمه كأداة لاختيار استراتيجياتها التنافسية المناسبة حسب موقفها الحالي أو المستقبلي ، و أخيرا حللنا أثر تبني استراتيجيات بورتر الثلاثة في أداء و ميزة المؤسسة الجزائرية .

لخصنا جملة من الملاحظات و النتائج :

- تسبب الفراغ القانوني الذي وقع في قطاع الهاتف النقال في تأخر بداية النشاط الرسمي لموبيليس ما تسبب في خسارة حصص سوقية مهمة .
- تعتمد موبيليس على موردها البشري كميزة تنافسية و كنقطة قوة جوهرية في تشخيص أنشطتها و عناصرها الداخلية.
- يعد الجانب التقني أهم عملية تسعى المؤسسة لتطويرها مستقبلا من أجل تحسين نوعية خدماتها و تغطية شبكاتها .
- تحتاج وظيفة التسويق لدعم أكبر فبقدر ما نجحت العمليات الترويجية و الإعلانية لخدمات الشركة إلا أنها لا تمتلك نظاما للتعرف على العملاء و دراستهم و تحليل شرائح الزبائن المستهدفة .
- تعتمد موبيليس على خليط من الاستراتيجيات العامة للتنافس حيث أنها تسعى للتميز في خدماتها عبر إقامة تحالفات و عقود شراكة لتوفير أحدث التكنولوجيات و أحسن الخدمات بأقل الأسعار و العروض المغربية ، كما أنها تركز على بعض شرائح السوق المستهدفة لتنمية حصص سوقية واسعة و هذا ما نجحت فيه بدليل ريادتها للسوق الجزائرية منذ عام 2016 .
- تؤثر الاستراتيجية العامة للتنافس في أداء شركة موبيليس بدليل تغير مؤشرات الإنتاجية و التكلفة ، كما تعتبر سببا مباشرا في الوصول لميزة تنافسية من خلال التأثير في أبعادها (الجودة و الحصة السوقية و التكلفة¹).

¹ من إعداد الطلبة



الخاتمة

الخاتمة العامة :

نختتم بحثنا المتواضع والذي نتمنى أن نكون قد وفقنا في شرح مختلف المفاهيم و العناصر الأساسية المرتبطة به ، حيث قسمناه لفصل نظري يتحدث عن المفاهيم النظرية الخاصة بالموضوع قيد الدراسة ، و فصل تطبيقي يمثل في دراسة ملاحظة و مقارنة لشركة موبيليس الجزائرية .

و من خلال دراستنا لموبيليس و بعض المؤسسات الاقتصادية الأخرى في نفس القطاع إكتشفنا مدى حدة التنافسية في بيئة الأعمال و الصعوبات التي يواجهها المدير الاستراتيجي في ظل العصرية و التطور التكنولوجي المتواصل ، حيث أصبحت القدرة التنافسية للمؤسسة تقاس بمدى إستطاعتها على مواجهة المنافسين و إستباق حركاتهم عبر جملة من السياسات أو الاستراتيجيات التنافسية المبنية على التشخيص الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

حيث تعرفنا على د موبيليس بإعتبارها مؤسسة إقتصادية تسعى لتحويل القيود التنافسية التي تواجهها إلى فرص تستغلها لتبني بها سياستها التنافسية .

و في هذا الإطار حاولنا الإجابة على فرضيات البحث و الإشكالية العامة المطروحة حيث توصلنا لمدى أهمية تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس في المؤسسة الاقتصادية خاصة في ظل تهديد القوى التنافسية المحيطة ببيئة المنظمة ، فهي الإطار الذي تبني به خطتك في إدارة الأعمال داخل صناعات المؤسسة ، و لهذا السبب درسنا التشخيص البيئي الخارجي و الداخلي لموبيليس و حللنا مواطن القوة و الضعف و الفرص و المخاطر التي تحدد معالم إستراتيجية الشركة ، كما لخصنا هذه النتائج في مصفوفة SWOT التي تعتمد عليها الشركة كأداة لتقييم استراتيجياتها التنافسية الحالية أو المستقبلية .

موبيليس دعمت ميزتها التنافسية كونها صاحبة الريادة في سوق الإتصالات من خلال إعتمادها على إستراتيجية التمييز في خدماتها/منتجاتها عبر تطوير تكنولوجيات و عروض غير مسبوقه في السوق الجزائرية جعلتها تحوز على نسبة كبيرة من الحصة السوقية و المتعاملين .

هذا يعني أن الإستراتيجية التنافسية لموبيليس أثرت على أداء و ميزة الشركة و هذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة تساهم الإستراتيجية التنافسية لموبيليس في وضع خطة مثالية للمؤسسة الجزائرية من أجل التفوق على منافسيها الآخرين و خلق خدمة متميزة لمشركيها و هذا يثبت صحة الفرضية الأولى .

إعتمدت موبيليس على جميع الإستراتيجيات العامة للتنافس بشكل متفاوت لكنها ركزت بشكل أكبر على إستراتيجية التمييز لجلب الإنتباه و الجاذبية بشكل أكبر و أسرع نحو خدماتها و هذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.

نتائج الدراسة :

الجانب النظري :

- بقاء و تطور المؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات العالمية يستوجب منها تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس والتي تسمح لها بخلق ميزة تستطيع من خلالها مجابهة المنافسة القائمة في الصناعة .
- المؤسسة الناجحة في إختيار إستراتيجيتها التنافسية على معرفة تامة بموقفها الداخلي و متطلباته ، و هي على دراية كاملة بظروف و أبعاد و محددات الصناعة التي تنشط بها .
- تهدف المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق الكفاءة في أدائها و لا يمكن ذلك إلا بقدرتها على تبني الاستراتيجية المناسبة ، فالاستراتيجية الأنسب لإمكانياتها تؤثر إيجابا على الأرباح في المدى القصير و تنمية الحصص السوقية في الأجل البعيد ، و إذا لم يحدث هذا الأمر و إنغلقت المؤسسة على نفسها سيكون بذلك عائقا أمام تطورها في الصناعة.
- تتيح البيئة التنافسية للمؤسسة مجموعة من الفرص الواجب إكتشافها و إستغلالها ، كما تواجه المؤسسة العديد من التهديدات التي يجب عليها تفاديها .
- يساهم التحليل الإستراتيجي في معرفة تموضع المؤسسة في السوق مما يسهل إتخاذ القرارات و تحديد الاستراتيجية التنافسية الأنسب .
- حسن تبني استراتيجية تدنية التكاليف يمكن المؤسسة من التحكم في أسعار السوق و مواجهة أي منافسة سعرية مما يساهم في تحقيق هوامش ربح تفوق ما يحصل عليه المنافسون .
- تتطلب استراتيجية تدنية التكاليف كفاءات بشرية و مادية كبيرة و يتم تطبيقها من خلال خفض تكاليف التوزيع ، الإنتاج ، الأسعار ، ...
- رغم الأهمية الاستراتيجية لتدنية التكاليف و مزاياها إلا أن لها بعض العيوب المتمثلة في إنخفاض المردودية أو ظهور منتجات بديلة ذات جاذبية أكبر .
- يتم تطبيق إستراتيجية التمييز عبر تقديم منتج مختلف تماما عما يعرضه المنافسون و يتحقق التمييز من خلال التصميم أو الجودة أو التكنولوجيا المستعملة أو منافذ التوزيع ربما ، ...

- يرتبط نجاح هذه الاستراتيجية بضمان خلق المؤسسة لقيمة إضافية فعلية تجبر الزبون على دفع سعر أكبر مقابل هذا المنتج المتميز .
- أهم عوائق تطبيق استراتيجية التمييز هي تغير أذواق المستهلكين أو تقليد منتجات المؤسسة أو حتى ظهور منتجات متميزة بأسعار أكثر تنافسية .
- يتم تطبيق إستراتيجية التركيز من خلال التركيز على خدمة جزء معين من السوق و تلبية متطلباته بأقل التكاليف أو بتقديم أحسن جودة في الخدمات ، و هذا يتطلب إمتلاك مرونة تمكن المؤسسة من الإستجابة السريعة لتغيرات أذواق الزبائن و خدمتهم بشكل أسرع من المنافسين .
- تؤثر استراتيجية التنافس على أداء المؤسسة الاقتصادية و ميزتها لوجود علاقة مباشرة بينها و بين مؤشرات الربحية (رقم الأعمال) ، الإنتاجية ، الحصة السوقية و التكلفة.

الجانب التطبيقي :

- درجة إستجابة الشركة لحاجات عملائها متوسطة على العموم حيث أنها تفتقر إلى قاعدة بيانات تسويقية متكاملة إضافة لعدم إمتلاكها إدارة مستقلة للبحث و التطوير و ضعف نظام معالجة شكاوي المشتركين .
- تهتم الإدارة العليا لموبيليس بشكل كامل بجودة الخدمة في الجوانب التقنية.

التوصيات و المقترحات :

- على مؤسسة موبيليس السعي للتحكم في التكاليف من خلال التحليل الدوري للأنشطة الأساسية المولدة للإنتاجية .
- مواصلة العمل على رفع مستوى التدفق و التغطية مع تخفيض أسعارها ، و عقد تحالفات استراتيجية و جلب الاستثمارات الأجنبية في مجال نقل التكنولوجيا و الخبرات لتعزيز القدرات الإنتاجية.
- تحليل و دراسة السوق لمعرفة الفرص المتاحة و رصد التهديدات المحتملة.
- غالبا ما يكون تطور منتجات الشركة كرد فعل لما تقدمه المؤسسات المنافسة لذلك و يجب .
- إستحداث وظيفة للبحث و التطوير و التنسيق بينها و بين الأقسام الأخرى خاصة قسم التسويق
- إستغلال الوسائل التكنولوجية الحديثة في إدارة العلاقة بالمشاركين و تحديث موقع إلكتروني و إدراجه باللغة العربية لتسهيل التواصل و المفاهمة مع العميل .
- العمل على وضع قاعدة بيانات شاملة للعملاء لدعم عملية التعرف عليهم .

- تعزيز الإهتمام بالموارد البشري من خلال عقد دورات تكوينية و إعتتماد الحوافز و إتباع طرق فعالة لإنتقاء الموظفين .
- السعي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة . TQM
- يجب على الإدارة العليا إعادة النظر في الهيكل التنظيمي المتبع لتحديد الأنشطة الأساسية و الفرعية بشكل أدق .
- الإهتمام أكثر بمركز الإتصال و تطويره لتحديد متطلبات العملاء و رغباتهم حيث يعتبر مركز الإتصال مصدرا ذهبيا للمعلومات.

آفاق البحث :

- بعد تعرفنا على حيثيات الدراسة تمكنا من معرفة مجموعة هائلة من المعلومات و المواضيع التي فتحت أمامنا مجالات و آفاقا لدراسات مستقبلية مرتبطة بنفس السياق ، و من أهم هذه المواضيع المستقبلية :
- العلاقة بين ركائز الميزة التنافسية و الاستراتيجيات العامة للتنافس .
 - تأثير البيئة التنافسية على سلسلة قيمة المؤسسة .
 - دور التطور التكنولوجي في اختيار الاستراتيجية التنافسية .
 - إدارة الجودة الشاملة كمدخل للميزة التنافسية.



المراجع

المراجع :

1. الكتب :

- ✓ زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و عمليات و حالات دراسية) ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان (الأردن) 2013.
- ✓ صالح عبد الرضا رشيد و حسان دهش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي) ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان (الأردن) 2008 .

2. الأطروحات و المذكرات :

- ✓ إيمان نعمون ، تحليل أثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية ، أطروحة دكتوراه في تخصص الإقتصاد الصناعي ، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة 2018.
- ✓ بن جدو بن علي ، الإستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير إدارة أعمال ، جامعة مُجَّد بوقرة بومرداس 2015 .
- ✓ حراثي زكرياء ، الإستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ماستر تسيير استراتيجي ، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم 2019 .
- ✓ شيقارة هجيرة ، الإستراتيجيات التنافسية و دورها في أداء المؤسسة ، ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2005 .
- ✓ عمر بلجازية ، أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة 2018
- ✓ لكحل حسين مهدي ، دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ماستر في العلوم الاقتصادية ، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة 2020
- ✓ مروى خمّان ، التسويق كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية ، مذكرة ماستر في تسويق الخدمات ، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي 2014
- ✓ مفتاح حسن ، مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجية التنافسية لمؤسسة الصناعة الدوائية ، ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة 2013 .
- ✓ مونير مهدي ، الكفاءة الإنتاجية و دورها في إختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية ، ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة 2012 .

✓ هلالي وليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس) ، ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2009 .

3. المجالات العلمية:

✓ بشير بن عيشي و فتحية كحلول ، الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس- في ظل دور الدولة بين الوصاية و المنافسة في القطاع ، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية ، العدد الثامن 2017 .

✓ عبد الرزاق بن الزاوي و إيمان نعمون ، إستراتيجية التميز كمدخل لبناء مزايا تنافسية مستدامة (دراسة حالة موبيليس) ، مجلة الباحث الإقتصادي ، العدد 06 ، ديسمبر 2016.

✓ معيوف هدى و لجنف منيرة ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة مؤسسة موبيليس عنابة) ، مجلة دفاتر إقتصادية ، العدد 1 المجلد 13 ، ماي 2022 .