جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل: DG/16/13

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في: علوم التسيير

تخصص :علوم التسيير

العنـوان

محددات تطوير الإبداع الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

(دراسة حالة مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر)

إعداد الطالبة:

سارة بن التومي

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د علي دبي

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
عيسى قروش	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رئيسا
علي دبي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
حسين بركاتي	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مناقشا
فتيحة بوحرود	أستاذ محاضر أ	جامعة فرحات عباس بسطيف	مناقشا
جوهرة اقطي	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر ببسكرة	مناقشا
خليل شرقي	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل: DG/16/13

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في: علوم التسيير

تخصص :علوم التسيير

العنـوان

محددات تطوير الإبداع الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

(دراسة حالة مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر)

إعداد الطالبة:

سارة بن التومي

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د علي دبي

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
عيسى قروش	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رئيسا
علي دبي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
حسين بركاتي	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مناقشا
فتيحة بوحرود	أستاذ محاضر أ	جامعة فرحات عباس بسطيف	مناقشا
جوهرة اقطي	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر ببسكرة	مناقشا
خليل شرقي	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019


بسم الله الرحمن الرحيم

إهـــداء

إلى من قال فيهما المولى عز وجل

" وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا "

الوالدين الكريمين –حفظهما الله–

****

إلى إخوتي الأعزاء

****

إلى ابنتي الصغيرة الغالية– فرح– وزوجي

****

إلى كل صديقاتي وزملائي، خصوصا سمية فضيلي

****

إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة

****

إلى كل باحث وطالب علم

****

أهـدي هذا العمـــل

شكر وتقدير

نحمد الله رب العالمين ذي الفضل والمن والإحسان، والصلاة والسلام على نبينا وحبيبنا سيد الخلق وخاتم النبيين، ولله الشكر أولا وأخيرا على حسن توفيقه، وكريم عونه، وعلى ما من وفتح به علينا من إنجاز لهذه الأطروحة.

بداية نتوجه بعظيم الشكر والتقدير والاحترام إلى أستاذي الفاضل والقدير "دبي علي" الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه الأطروحة فكان له الفضل العظيم في إنجازها.

كما نتوجه بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل الذين سنتال شرف مناقشتهم، فلهم منا الشكر على نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستنير مشوارنا العلمي.

كما يسرنا ويشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا ومد لنا يد العون سواء من قريب أو من بعيد ونخص بالذكر الأستاذة: "فضيلي سمية".

الباحثة

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	الصفحة
كلمة شكر وتقدير	
الإهداء	
الملخص	I
قائمة المحتويات	II
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الملاحق	
مقدمة	أ–ل
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع الاستراتيجي.	01
تمهيد	02
المبحث الأول: الأصول والمنطلقات النظرية لمفهوم الإبداع.	03
المطلب الأول: ماهيـــة الإبداع.	03
المطلب الثاني: الطبيعة الجوهرية للإبداع.	14
المطلب الثالث: تطور النماذج المفسرة للإبداع.	28
المبحث الثاني: العلاقة بين الإبداع ومقاربات الإدارة الإستراتيجية.	36
المطلب الأول: انعكاسات تطور مقاربات الإدارة الإستراتيجية على مفهوم الإبداع	36
المطلب الثاني: مكانة الإبداع ضمن مقاربات الإدارة الإستراتيجية.	52
المطلب الثالث: دور الإستراتيجية العامة للمؤسسة في تحديد نمط الإبداع.	54
المبحث الثالث: التأصيل النظري للإبداع الاستراتيجي.	59
المطلب الأول: ماهية الإبداع الاستراتيجي.	59
المطلب الثاني: أسباب تبني الإبداع الاستراتيجي من قبل المؤسسات	68
المطلب الثالث: تصنيف الإبداعات الإستراتيجية.	70
المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على الإبداع الاستراتيجي.	74
المطلب الأول: أبعاد الإبداع الاستراتيجي	74
المطلب الثاني: عواقب الإبداع الإستراتيجي.	101
المطلب الثالث: صعوبات بناء الإبداع الإستراتيجي.	104
نتائج الفصل الأول	106

الفصل الثاني: دراسة استكشافية حول مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر	108
تمهيد	109
المبحث الأول: واقع قطاع الاتصالات بالجزائر	110
المطلب الأول: نبذة تاريخية حول قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر	110
المطلب الثاني: قراءة لبعض مؤشرات أداء قطاع الاتصالات في الجزائر	116
المطلب الثالث: الإستراتيجية الحكومية لتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر	125
المبحث الثاني: التعريف بمؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر	128
المطلب الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر	128
المطلب الثاني: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (mobilis)	132
المطلب الثالث: تقديم عام حول مؤسسة أوبتيموم تليكوم الجزائر (Djezzy)	148
المطلب الرابع: تقديم عام حول مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر (ooredoo)	159
المبحث الثالث: واقع المنافسة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر	171
المطلب الأول: تحليل تأثير هيكل قطاع خدمة الهاتف النقال على أداء المؤسسات النشطة به	171
المطلب الثاني: حدة المنافسة وأثرها في خلق إبداعات إستراتيجية بقطاع الاتصالات	184
المطلب الثالث: اثر هيكل المنافسة وتماثل المنتجات في تطوير المنتجات الجديدة	187
المبحث الرابع: تحليل بعض العلاقة الارتباطية لمتعاملي الهاتف النقال (موبيليس، جازي، أوريدو)	191
المطلب الأول: تحليل العلاقة الارتباط بين العروض المقدمة من طرف متعاملي الهاتف النقال	191
المطلب الثاني: تحليل علاقة الارتباط بين العروض المقدمة والحصة السوقية للمتعاملي الهاتف النقال	197
المطلب الثالث: تحليل علاقة الارتباط بين أسعار المكالمات والحصة السوقية للمتعاملي الهاتف النقال	200
نتائج الفصل الثاني	203
الفصل الثالث: عوامل تطوير الإبداع الاستراتيجي بمؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر	204
تمهيد	205
المبحث الأول: منهجية الدراسة وأدواتها	206
المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.	206
المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة لمعالجة الاستبيان.	210
المطلب الثالث: اختبار ثبات وصلاحية المقياس.	211
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان	215
المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية.	215
المطلب الثاني: تحليل اتجاهات المشتركين نحو عبارات المحور الثاني.	218

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات المشتركين نحو عبارات المحور الأول.	227
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	243
المطلب الأول: تحليل علاقة الارتباط بين المتغير المستقل وعناصر المتغير التابع	243
المطلب الثاني: اختبار الفروق	244
المطلب الثالث: الفروض المرتبطة بنموذج الدراسة.	245
نتائج الفصل الثالث	247
الخاتمة	248
قائمة المراجع	251
الملاحق	

الرقم	العنـــــوان	الصفحة
(1-1)	خصائص الإبداع الجذري والإبداع التدريجي (كايزن).	20
(2-1)	تعريف الإبداع الاستراتيجي المقدم في بعض البحوث الأكاديمية.	59
(3-1)	جوانب الاختلاف بين المداخل التقليدية للإبداع ومدخل الإبداع الاستراتيجي.	64
(4-1)	المسارات الأساسية للانحراف عن الافتراضات والأعراف التقليدية للصناعة.	76
(5-1)	الأبعاد الفرعية لمحتوى عملية الإبداع الاستراتيجي.	87
(1-2)	الألياف البصرية في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2012 و2018.	114
(2-2)	رقم أعمال قطاع الاتصالات بالجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2013-2017.	115
(3-2)	واقع سوق الهاتف الثابت في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2004 و2018.	116
(4-2)	بعض المؤشرات المتعلقة بسوق الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2004 و2018.	119
(5-2)	وضعية سوق الانترنت في الجزائر خلال الفترة 2012-2018.	123
(6-2)	إحلال الهاتف النقال والانترنت محل الهاتف الثابت.	131
(7-2)	العروض المقدمة لقطاع الهاتف الثابت خلال السنتين 2016-2017.	132
(8-2)	عروض الدفع المسبق الحالية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال.	140
(9-2)	عروض الدفع البعدي الحالية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال.	140
(10-2)	عروض المؤسسات الحالية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال.	141
(11-2)	بعض الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال.	142
(12-2)	بعض مؤشرات الأداء المتعلقة بمؤسسة "موبيليس" خلال الفترة الممتدة بين 2004 –2018.	144
(13-2)	توزيع الوكالات التجارية لجازي حسب المناطق.	152
(14-2)	عروض الدفع الحالية الموجهة للأفراد ومقدمة من طرف مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر.	154
(15-2)	عروض المؤسسات الحالية لمؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر.	154
(16-2)	بعض الخدمات المقدمة من طرف أوبتيموم تيليكوم الجزائر.	155
(17-2)	بعض المؤشرات الأداء الخاصة بمؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين 2004-2018.	156
(18-2)	عروض الدفع المسبق الحالية لمؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر	165
(19-2)	عروض المؤسسات الحالية لمؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر	165
(20-2)	بعض الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر	166
(21-2)	بعض المؤشرات المتعلقة مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2004 و2018	168
(22-2)	تطور عدد المشتركين لدى الهاتف النقال الثلاثة حسب نوع الشبكة	171
(23-2)	الموزعين المعتمدين من قبل متعاملي الهاتف النقال في الجزائر	172
(24-2)	تطور الحصص السوقية للمتعاملي الهاتف النقال خلال الفترة 2004-2018	176
(25-2)	تطور نسبة التركز الصناعي باستخدام مقياس هيرشمان وهيرفندال.	178

(26-2)	تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال والهاتف الثابت في الجزائر	179
(27-2)	عدد العروض المقدمة إلى سلطة الضبط للبريد والاتصالات الالكترونية خلال 2004-2017	180
(28-2)	توزيع عدد العروض حسب طبيعتها لسنة 2016-2017	180
(29-2)	توزيع العروض الترويجية حسب نوع الشبكة لسنة 2016	180
(30-2)	تطور عدد العروض الترويجية خلال الفترة 2013-2015	181
(31-2)	رواج شبكات النقال الجزائري على المستوى الوطني للفترة 2004-2017	182
(32-2)	رواج شبكات النقال الجزائري على المستوى الدولي للفترة 2004-2017	182
(33-2)	تاثر العروض الترويجية للمتعاملين بالقوانين الصادرة عن سلطة الضبط للبريد	190
(34-2)	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال موبيليس وردود أفعال جازي	192
(35-2)	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال موبيليس وردود أفعال أوريدو.	192
(36-2)	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال جازي وردود أفعال موبيليس	193
(37-2)	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال جازي وردود أفعال أوريدو	194
(38-2)	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال أوريدو وردود أفعال موبيليس.	195
(39-2)	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال أوريدو وردود أفعال جازي	196
(40-2)	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس تاثير عروض موبيليس على الحصة السوقية	197
(41-2)	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس تاثير عروض جازي على حصتها السوقية	198
(42-2)	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس تاثير عروض أوريدو على حصتها السوقية	199
(43-2)	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس تاثير عروض موبيليس على الحصة السوقية	200
(44-2)	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس تاثير عروض جازي على الحصة السوقية	201
(45-2)	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس تاثير عروض أوريدو على الحصة السوقية	202
(1-3)	محاور أداة الدراسة	207
(2-3)	توزيع درجات محاور الاستبيان وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	208
(3-3)	توزيع حجم عينة الدراسة على متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة	209

(11-3)	معاملات الارتباط لعبارات بعد المنفعة بدرجته الكلية	212
(12-3)	معاملات الارتباط لعبارات بعد الاكتشاف بدرجته الكلية	212
(13-3)	معاملات الارتباط لعبارات بعد السعر بدرجته الكلية	213
(14-3)	معاملات الارتباط لعبارات بعد السهولة بدرجته الكلية	213
(15-3)	معاملات الارتباط لأبعاد محور خلق قيمة للعميل بدرجته الكلية	214
(16-3)	معاملات الارتباط لمحاور الاستبيان بدرجته الكلية	214
(17-3)	نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة	215
(18-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية	216
(19-3)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المنفعة المدركة من استخدام المنتج أو الخدمة	218
(20-3)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاكتشاف	220
(21-3)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد السعر	222
(22-3)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد السهولة.	225
(23-3)	**التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير مقومات الابداع لدى موبيليس.**	227
(24-3)	**التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير مقومات الابداع لدى جازي**	233
(25-3)	**التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير مقومات الابداع لدى أوريدو**	239
(26-3)	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات بمؤسسة موبيليس	245
(27-3)	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات بمؤسسة جازي	245
(28-3)	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات بمؤسسة أوريدو	245
(29-3)	نتائج تحليل التباين للإ نحدار للتأكد من صلاحية النموذج للإختبار.	246

الرقم	العنـــــوان	الصفحة
(01)	مخطط الدراسة	ك
(02)	نموذج البحث الشامل لمتغيرات البحث	ل
(1-1)	مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية.	10
(2-1)	أنواع الإبداع من وجهة نظر كل من (Bruton et White)	16
(3-1)	الإبداع الاستراتيجي من وجهة نظر (R.Tucker)	17
(4-1)	منحنيات (S) للإبداعات الجذرية	19
(5-1)	الإبداع الجذري والإبداع التحسيني	21
(6-1)	النماذج الخطية للإبداع.	30
(7-1)	نموذج الاقتران المتزامن	31
(8-1)	النموذج التفاعلي للإبداع	32
(9-1)	تداخل الأجيال الأربعة لإدارة الإبداع	35
(10-1)	تطور الفكر الاستراتيجي	38
(11-1)	نموذج هيكل-سلوك-أداء	44
(12-1)	المسار الاستراتيجي للمنظور المرتكز على الصناعة	46
(13-1)	من النوايا الإستراتيجية إلى التنافس على المستقبل	49
(14-1)	المسار الاستراتيجي وفق المنظور المرتكز على الموارد	50
(15-1)	سلسلة القيمة لبورتر	54
(16-1)	نظام القيمة	55
(17-1)	أشكال الإبداع الاستراتيجي	63
(18-1)	الإبداع الاستراتيجي ونتائجه.	71
(19-1)	تصنيف أنواع الإبداع من وجهة نظر دهان (Dahan).	72
(20-1)	أشكال الإبداع حسب طبيعة القيمة المنشأة.	73
(21-1)	أشكال الإبداع حسب طبيعة الأثر من وجهة نظر ماركيدس وجيروسكي ()	74
(22-1)	عناصر نموذج الأعمال.	82
(23-1)	مكونات النموذج الأعمال.	84
(24-1)	أبعاد الإبداع الاستراتيجي من وجهة نظر مارك سنيوكاس (Marc Sniukas)	86
(25-1)	بيئة الإبداع الاستراتيجي.	89
(26-1)	العمليات الفرعية لعملية الإبداع الاستراتيجي.	94
(27-1)	هيكل عمل الإبداع الاستراتيجي.	101
(28-1)	الآثار المترتبة عن الإبداع الاستراتيجي.	102

قائمة الأشكال

الرقم	العنـــــوان	الصفحة
(1-2)	تطور امتداد الألياف البصرية (كلم) خلال الفترة الممتدة بين 2012-2018	114
(2-2)	تطور عدد مشتركي الهاتف الثابت حسب التقنيات المعتمدة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة 2004-2017	118
(3-2)	نسب توزيع المشتركين حسب التقنيات المعتمدة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة 2004-2017	118
(4-2)	تطور عدد مشتركي الهاتف النقال حسب نوع الشبكة المعتمدة من طرف مؤسسات الاتصالات في الجزائر خلال الفترة 2004-2018	121
(5-2)	نسب توزيع المشتركين الهاتف النقال حسب نوع الشبكة المعتمدة من طرف مؤسسات الاتصالات في الجزائر خلال الفترة 2004-2018	121
(6-2)	تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال حسب صيغة الدفع المعتمدة من طرفهم خلال الفترة 2004-2018	122
(7-2)	نسبة توزيع عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال حسب صيغة الدفع المعتمدة من طرفهم خلال الفترة 2004-2018	122
(8-2)	تطور عدد مشتركي الانترنت في الجزائر حسب التكنولوجيات المعتمدة خلال الفترة 2012-2018	124
(9-2)	نسب توزيع مشتركي الانترنت في الجزائر حسب التكنولوجيات المعتمدة خلال الفترة 2012-2018	124
(10-2)	مكانة الهاتف الثابت في قطاع الاتصالات بالجزائر.	131
(11-2)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.	135
(12-2)	تصنيف المنتجات والخدمات موبيليس حسب الفئة المستهدفة.	143
(13-2)	تطور عدد مشتركي مؤسسة موبيليس حسب صيغة الدفع المعتمدة من طرف المشتركين خلال الفترة الممتدة ما بين 2005-2016	145
(14-2)	نسب توزيع مشتركي مؤسسة موبيليس حسب صيغة الدفع المعتمدة من طرف المشتركين خلال الفترة الممتدة ما بين 2005-2016	145
(15-2)	تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس خلال الفترة الممتدة ما بين 2004-2018	146
(16-2)	تطور عدد العروض المطروحة من قبل مؤسسة موبيليس خلال الفترة الممتدة ما بين 2004-2018	146
(17-2)	تصنيف الإبداع في مؤسسة موبيليس حسب طبيعة الأثر الناجمة عنه	147
(18-2)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة جازي.	151
(19-2)	تصنيف المنتجات والخدمات جازي حسب الفئة المستهدفة.	156
(20-2)	تطور الحصة السوقية لمؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين 2004-2018	157
(21-2)	تطور عدد مشتركي مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر حسب صيغة الدفع المعتمدة من طرف المشتركين خلال الفترة الممتدة ما بين 2005-2016	158
(22-2)	تطور عدد العروض المطروحة من قبل مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين 2004-2018	158
(23-2)	تصنيف الإبداع في مؤسسة جازي حسب طبيعة الأثر الناجمة عنه	159

قائمة الأشكال

(24-2)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو	163
(25-2)	أشكال الإبداع في مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر	167
(26-2)	تطور الحصة السوقية لمؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين 2004-2018	168
(27-2)	تطور عدد مشتركي مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر حسب صيغة الدفع المعتمدة من طرف المشتركين خلال الفترة الممتدة ما بين 2005-2016	169
(28-2)	تطور العروض المطروحة من قبل مؤسسة موبيليس خلال الفترة الممتدة ما بين 2004-2018	170
(29-2)	أشكال الإبداع في مؤسسة أوريدو حسب طبيعة الأثر	170
(30-2)	نموذج بورتر للقوى الخمس في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر	174
(31-2)	تطور الحصص السوقية للمتعاملي الهاتف النقال خلال الفترة 2004-2018	176
(32-2)	رواج شبكات النقال الجزائري على المستوى الوطني للفترة 2004-2017	182
(33-2)	رواج شبكات النقال الجزائري على المستوى الدولي للفترة 2004-2017	183
(34-2)	علاقة الارتباط بين العروض المقدمة من طرف متعاملي الهاتف النقال بالجزائر	197

تمهيد:

بعد دخول العالم في الألفية الجديدة التي تعدّ العولمة والتجارة الالكترونية وشدة المنافسة من أهم مظاهرها، وفي الوقت الذي تعني فيه شدة المنافسة انخفاض الأرباح بشكل كبير، والأخطر من ذلك قد تعني انهيار الكثير من المؤسسات أي الخروج من الميدان التنافسي، لاحت في الأفق أفكار جديدة تدور في نطاق التكيّف مع درجات التغيير والديناميكية البيئية وخفة الحركة المطلوبة من قبل المؤسسات الساعية إلى البقاء والنجاح، وقد نتج عن هذا بزوغ فكر جديد هو فكر الإبداع الاستراتيجي الذي أصبح ضرورة ملحة للمؤسسات التي تعمل في ظروف بيئة شديدة المنافسة في نطاق الاقتصاد الرقمي في بيئة العولمة الجديدة، إذ إن البقاء في مثل هذه البيئة هو للمؤسسات التي يمكن أن تستطيع كسر قواعد المنافسة واكتشاف ثغرات في السوق لم يقم المنافسون باكتشافها بعد؛ وبموجب ذلك أصبح على المؤسسات أن تعمل جاهدة للوصول إلى حالة الإبداع الاستراتيجي، ولكن هذا الأمر لا يمكن تحقيقه إلاّ بتوفر مجموعة من العوامل التنظيمية والبيئية.

يعتبر قطاع الاتصالات من القطاعات التي توليها الدول اهتمامها لمساهمته المعتبرة في زيادة النمو الاقتصادي والدفع بباقي القطاعات إلى الأمام، في هذا سياق قامت الحكومة الجزائرية مع بداية الألفية الثالثة ببذل جهودا معتبرة لتنمية قطاع اتصالاتها بدءا بتغيير منظوماتها التشريعية لتتماشى مع التغيرات العالمية إلى تشجيع الابتكار بهذا القطاع من خلال إنشاء وتطوير الحظائر التكنولوجية؛ وقد ترجمت نتائج تلك الجهود في زيادة ملحوظة في مؤشرات أداء خدمات الاتصالات في الجزائر كانتشار الانترنت والهواتف النقالة على نطاق واسع حتى وصلت الأسواق درجة التشبع مع قصر دورة حياة المنتوج، وتنوع أذواق الزبائن وتسارع متطلباتهم مع شدة المنافسة القائمة بين مؤسسات الاتصالات في الجزائر ، لذا كان لزاما على المؤسسات النشطة بالقطاع في إيجاد خدمات ومنتجات جديدة لتسويقها وإقناع المشتركين بها ودعم قدرتها التنافسية لمواجهة هذه التحديات، وفي هذا الإطار تعد الإبداعات إستراتيجية أحد المداخل (أدوات) التي يمكن الاستعانة بها لتحقيق قفزات نوعية في حصة السوقية، وهذا ما تتناوله هذه الدراسة من خلال التطرق إلى العوامل التي ساهمت في طرح إبداعات إستراتيجية بسوق الاتصالات الجزائرية.

- **إشكالية الدراسة**

على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هي محددات تطوير الإبداع الاستراتيجي بمؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تؤثر شدة المنافسة في قطاع الاتصالات بالجزائر على تطوير إبداعات إستراتيجية بالمؤسسات النشطة بالقطاع ؟

2. هل يؤثر هيكل الصناعة بقطاع الاتصالات بالجزائر في تطوير إبداعات إستراتيجية بالمؤسسات النشطة بالقطاع؟

3. هل تؤثر ديناميكية تحسين المنتج في تطوير إبداعات إستراتيجية بمؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر؟

4. هل يؤثر تبني التكنولوجيات الحديثة من قبل مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر في تطوير إبداعات إستراتيجية بها؟

5. هل يؤثر التخصص في الموارد في تطوير إبداعات إستراتيجية بمؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر

6. هل يؤثر التموقع من قبل مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر في تطوير إبداعات إستراتيجية بها ؟

7. هل يؤثر الاتصال بمؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر في تطوير إبداعات إستراتيجية بها ؟

8. هل تؤثر الأساليب الترويجية المستخدمة من قبل مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر في تطوير إبداعات إستراتيجية بها ؟

- **فرضيات الدراسة**

للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الأطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية:

1. تؤثر شدة المنافسة في قطاع الاتصالات بالجزائر على تطوير إبداعات إستراتيجية بالمؤسسات النشطة بالقطاع؛
2. يؤثر هيكل الصناعة بقطاع الاتصالات بالجزائر في تطوير إبداعات إستراتيجية بالمؤسسات النشطة بالقطاع؛
3. تؤثر ديناميكية تحسين المنتج في تطوير إبداعات إستراتيجية بمؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر؛
4. يؤثر تبني التكنولوجيات الحديثة من قبل مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر في تطوير إبداعات إستراتيجية بها.
5. يؤثر التخصص في الموارد في تطوير إبداعات إستراتيجية بمؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر؛
6. يؤثر التموقع من قبل مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر في تطوير إبداعات إستراتيجية بها ؛
7. يؤثر الاتصال بمؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر في تطوير إبداعات إستراتيجية بها؛
8. تؤثر الأساليب الترويجية المستخدمة من قبل مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر في تطوير إبداعات إستراتيجية بها .

- **أهمية الدراسة**

تظهر أهمية هذه الأطروحة من خلال النقاط التالية:

1. يكتسي هذا البحث أهمية خاصة نابعة من حداثة الموضوع وحتميته بالنسبة للمؤسسات الرغبة في الاستمرار والبقاء في السوق الذي تنشط به؛

2. –شدة المنافسة في قطاع الاتصالات على المستوى الوطني والدولي يجعل من الإبداع الاستراتيجي ضرورة لا بد تبنيها لدى مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر لمواكبة التغيرات الحاصلة به؛

3. يمثل إضافة إلى المعرفة العلمية في هذا المجال؛

4. استغلال النتائج التي نأمل في الوصول إليها، يمكن أن يوفر نظرة أكثر عمقا وشمولا حول أداء المؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر وكذا استراتيجياتها مستقبلية؛ كما يمكن أن يسهم بشكل فعال في فتح الأفق للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الأخرى لتبني هذا النوع من الإبداعات.

- **أهداف الدراسة**

يكمن الهدف الرئيسي لهذه الأطروحة في الكشف عن محددات تطوير الإبداع الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر، وهذا نظرا لخصوصية هذا النوع الإبداعات بالمؤسسات الاقتصادية وكذا أهمية قطاع الاتصالات في أي دولة، هذا بالإضافة إلى عدة أهداف فرعية، تتمثل في:

1. بناء إطار مفاهيمي يتعلق بمتغير الدراسة المتمثل في الإبداع الاستراتيجي وأبعاده (محدداته) وذلك عبر تتبع المسارات التنظيرية للأدبيات التي تناولت المفهوم (الموضوع)؛

2. التعرف على أهم مقومات التي تتوفر بمؤسسات قطاع الاتصالات (الثقافة، الهيكل التنظيمي، الافراد، النظم.....) والتي سمحت بطرح إبداعات إستراتيجية في السوق الجزائرية؛

3. تسليط الضوء على الإبداعات الإستراتيجية التي طرحتها مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2004-2017؛

4. التعرف على أهم العوامل البيئية (المنظومة القانونية، هيكل الصناعة، شدة المنافسة، .....) المؤثرة في تطوير الإبداعات إستراتيجية بمؤسسات قطاع الاتصالات؛

5. التعرف على مدى تأثير مقومات الإبداع بالمؤسسات محل الدراسة على أبعاد خلق القيمة لمشتركيها؛

6. تقديم جملة من الاقتراحات التي من شأنها أن تسترشد بها مؤسسات محل الدراسة على ضوء النتائج المتوصل إليها.

- **أسباب اختيار الموضوع:**

يمكن إيجاز أسباب اختيار هذا الموضوع في النقاط التالية:

1. الاهتمام العالمي بموضوع الإبداع الاستراتيجي واحتلاله لصدارة الأحداث الاقتصادية في الكتابات، الملتقيات والتقارير التي تصدرها الهيئات العالمية؛

2. التحول العالمي إلى القطاع الخدمي عموما وقطاع الاتصالات خصوصا لاستفادته من نتائج الثورة التكنولوجية الثالثة؛

3. اعتبار الإبداع والابتكار العامل الأساسي لتفوق الدول والمؤسسات والأفراد؛

4. الرغبة في بحث هذا الموضوع الذي يعتبر من الموضوعات التي يشتغل بها الكثير من الباحثين خاصة في الدول المتقدمة.

5. يعتبر إضافة للمكتبة وللبحث العلمي في الجزائر.

- **حدود الدراسة:** تتمثل حدود الأطروحة في الآتي:

– **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة الحالية على مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر مع التركيز على المؤسسات التي تنشط في مجال خدمة الهاتف النقال

– **الحدود الزمانية:** وتمثلت بمدة البحث النظري والميداني التي غطت ستة سنوات، في حين اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات الخاصة بقطاع الاتصالات ومؤسساته بين الفترة الممتدة بين 2004و2017.

– **الحدود البشرية:** وتتمثل في عينة من المشتركين (406 فرد) بمؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر.

- **منهج الدراسة**

تماشيا مع طبيعة الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة، ارتأينا اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة؛ حيث قمنا في الجانب النظري بوصف وتحليل أبعاد الإبداع الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من المنظرين، أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على الأدوات التالية:

✓ **التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية:** الهدف من استخدام هاته التقارير هو تكوين قاعدة من البيانات حول بيئة الخارجية (شدة المنافسة، هيكل الصناعة، عدد العروض، أسعار المنتجات والخدمات،.....) للإبداع الاستراتيجي، وذلك بغية الاجابة على بعض فرضيات الدراسة، كما انه يمكن أن يسترشد بها لتأكيد نتائج الاستبيان.

✓ **الاستبيان:** تم الاستعانة به لدراسة أثر مقومات الإبداع في مؤسسات الاتصالات على أبعاد خلق القيمة للمشتركيها، وكذا مستوى القيمة المولد من طرف هاته المؤسسات من وجهة نظر مشتركيها.

- **الدراسات السابقة:**

بغرض استكمال الجانب النظري للدراسة وبهدف ترصين محتوى الدراسة وفرضياتها، تم الاطلاع على بعض الجهود السابقة للباحثين في هذا مجال، من أجل معرفة ما قدموه من جهد علمي وما تناولوه من متغيرات يمكن الاستفادة من بعضها في الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لبعضها من حيث الهدف والنتائج، وقد فضلنا عرضها في جدول ملخص، حيث تم ترتيبها تاريخيا من القديمة إلى الحديثة مهما كانت طبيعتها عربية أو أجنبية؛ مع ملاحظة أننا وجدنا الكثير من الدراسات المتعلقة بميدان الدراسة، لكن ذكرنا فقط الدراسات التي فعلا استفدنا منها أكثر.

1-دراسة Costas Markides سنة 1997	
عنوان الدراسة.	(الإبداع الاستراتيجي) Strategic Innovation
نوع الدراسة	مقال من: Sloan Management Review, Vol 38, Issue 3, Spring1997
هدف الدراسة.	هدف الباحث إلى تأطير موضوع الإبداع الاستراتيجي من الناحية المفاهيمية .
أدوات الدراسة	دراسة حالة ثلاثين شركة حققت النجاح في مجال الإبداع الاستراتيجي.
نتائج الدراسة	توصل الباحث على أن العمل البارع هو ليس في أداء اللعبة بشكل أفضل من المنافسين بل تطوير وأداء لعبة مختلفة؛ كما خلص إلى نتيجة مفادها أنه من دون منفعة الإبداع التكنولوجي الجديد فإنه من الصعب جداً بالنسبة لأي شركة أن تهاجم وبنجاح قادة الصناعة الراسخة والدخول بنجاح في السوق الجديد الذي يتواجد فيه اللاعبون الجدد وأن الإستراتيجية التي تبدو أنها تحسن احتمالية النجاح في تلك الحالات هي إستراتيجية انتهاك القواعد، أي الإبداع الاستراتيجي.
أوجه الشبه مع دراستنا.	كلا الدراستان تركزان على وضع الاطار المفاهيمي للإبداع الاستراتيجي.
أوجه الاختلاف مع دراستنا	تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في تركيزها أكثر على أبعاد (محددات) الإبداع الاستراتيجي، وكذا البيئة المستهدفة في البحث.
الاستفادة منها في دراستنا	تم الاستفادة منها في إعداد الجانب النظري خصوصا في إعداد المبحث الثالث من الفصل الأول
2- دراسة Govindarajan and Gupta سنة 2001	
عنوان الدراسة.	**الإبداع الاستراتيجي: خارطة طريق مفاهيمية** **(Strategic Innovation: A Conceptual Road Map)**
نوع الدراسة	مقال من: MIT Sloan Management Review, Vol45, Issue 2, winter 2001
هدف الدراسة.	هدفت الدراسة إلى قياس مدى قدرة الشركة في إحداث تغييرات جذرية على قواعد المنافسة، سواء الشركات الراسخة أو الداخلين الجدد إليها.
الأدوات المستخدمة.	دراسة الحالة المفصلة لاثنتين من كبريات الشركات العالمية وهما شركة (Canon) وشركة (Dell).
نتائج الدراسة	توصل الباحثان إلى استنتاج مفاده وجوب تغيير نموذج الأعمال باعتماد ثلاثة ميادين للهجوم، وهي: –من هم زبائننا؟ –ماهية القيمة التي ارغب بتقديمها للزبائن ؟ –كيف يمكن خلق تلك القيمة ؟ وتعد عملية طرح تلك التساؤلات بمثابة الأساس لإعادة تحديد نموذج الأعمال، وإذا شمل نموذج الأعمال المجالات الثلاثة وهي المتعلقة بتحديد الزبون، وتحديد قيمة الزبون، وتصميم عملية خلق القيمة عندها يصبح لدينا ثلاثة مجالات يمكن من خلالها أن تتغير قواعد اللعبة إلى قواعد انتصار وتفوق على المنافسين.
أوجه الشبه مع دراستنا	يشتركان دراسة الآثار المترتبة عن طرح إبداعات إستراتيجية في السوق.
أوجه الاختلاف مع دراستنا	ركزت هذه الدراسة على بيئة الاقتصاد الجزائري ممثلة في قطاع الاتصالات.
الاستفادة منها في دراستنا	تم الاستفادة منها في إعداد الجانب النظري وإعداد بعض أسئلة الاستبيان.

3- دراسة Marc Sniukas سنة 2007	
عنوان الدراسة.	**الإبداع الاستراتيجي، تشكيلة من النقاشات الجارية** **Strategic Innovation: A Synthesis of Current Debate**
نوع الدراسة	مقال من:.
هدف الدراسة.	هدفت الدراسة تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها: – تلخيص وهيكلة الأبحاث الحالية والنظريات الخاصة بالإبداع الاستراتيجي؛ – تركيب تلك النظريات والحلول الجزئية التي جاءت من جهود مختلف المؤلفين بطريقة شاملة تسهل طريقة نظامية للتفكير عبر القضايا المشمولة؛ – توفير إطار عملي للمدراء حول التفكير بخصوص الإبداع الاستراتيجي في الوقت الذي يتم فيه إعطاء فكرة كاملة عن الإبداع الاستراتيجي قدر الإمكان.
الأدوات المستخدمة.	اختارت طريقة تلخيص المؤلفات الحالية في مجال الإبداع الاستراتيجي باستخدام تحليل المضمون والعملية وأبعاد البيئة (المحيط).
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى مجوعة من الاستنتاجات منها: — إن مضمون وعمليات وبيئة الإبداع الاستراتيجي تكون مختلفة جوهرياً عمّا هو عليه الحال في الإستراتيجية التقليدية. — إن العبء لا يجب أن يقع على كاهل المجموعات المختارة – أي كبار المدراء – بل أن المنظمة بأكملها يجب أن تجعل من الإبداع الاستراتيجي من أهم أولوياتها. — إن أساس النجاح بالنسبة للإبداع الاستراتيجي هو أن نكون خلاقين وأن نكون جريئين وأن نشكك بالوضع الراهن من خلال إلغاء الوضع الحالي أو إعادة التفكير فيه وأن لا نكون خائفين من المساس بالأمور المقدسة.
أوجه الشبه مع دراستنا	التشابه في هيكلة الدراسة النظرية.
أوجه الاختلاف مع دراستنا	أهم اختلاف بين دراستنا وهذه الدراسة هو بيئة الأعمال التي تطبق عليها الدراسة.
الاستفادة منها في دراستنا	تم الاستفادة منها في إعداد الجانب النظري

4- دراسة: محمد أصبع بكال المسعودي، سنة 2007	
عنوان الدراسة.	**العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادية التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة**
نوع الدراسة	رسالة ماجستير بكلية الادارة والاقتصاد بجامعة الموصل
هدف الدراسة.	هدفت هذه الدراسة والتي تناولت توليفة المتغيرات المتمثلة بالميزة التنافسية المستدامة وآلية تحقيقها من خلال التركيز على تحفيز قدرات الإبداع وسبل اكتنازها في سلوكيات القادة التحويليين.
الأدوات المستخدمة.	الأداة هي الاستبيان، وقد تم توزيعه على عينة البحث مكونة من (56) عضو هيئة تدريس في (07) من الكليات الأهلية في مدينة بغداد.
نتائج الدراسة	خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها تأكيد دور الإبداع الاستراتيجي وقدراته في تعظيم المنافع المتحققة من سلوكيات القيادة التحويلية وانعكاس ذلك في تحقيق تميّز المنظمات

	واستمرارها في تقديم ما يميزها عن باقي المنظمات الأخرى.
أوجه الشبه مع دراستنا	التشابه في دراسة احد متغيرات والمتعلق بالإبداع الاستراتيجي.
أوجه الاختلاف مع دراستنا	تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في جانب متغيرات الدراسة إلى جانب بيئة أعمال تختلف عن بيئة تلك الدراسة.
الاستفادة منها في دراستنا.	تم الاستفادة منها في إعداد الجانب النظري.
5. دراسة معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد، 2011.	
عنوان الدراسة.	**مدى المتوافر من أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العراقية–دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى**
نوع الدراسة	مقال في: **مجلة تنمية الرافدين**، العدد 106، المجلد 33، العراق، 2011.
هدف الدراسة.	توضيح أبعاد الإبداع الاستراتيجي من خلال عينة البحث ومعرفة المتوافر منها في المنظمات الصناعية العراقية.
الأدوات المستخدمة.	الأداة هي الاستبيان.
نتائج الدراسة	ضعف وعدم ملائمة التغيرات الهيكلية في تحقيق الإبداع، بالإضافة ضعف مرونة الشركة في استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة في تعزيز عملية الابداع.
أوجه الشبه مع دراستنا	التشابه في دراسة احد متغيرات والمتعلق بالإبداع الاستراتيجي.
أوجه الاختلاف مع دراستنا	تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في جانب متغيرات الدراسة إلى جانب بيئة أعمال تختلف عن بيئة تلك الدراسة.
الاستفادة منها في دراستنا.	تم الاستفادة منها في إعداد الجانب النظري.
6. دراسة بشرى هاشم محمد، سنة 2013	
عنوان الدراسة.	**واقع عملية تطبيق الإبداع الاستراتيجي في منظمات الإعمال–دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة في عدد من منظمات الأعمال الصناعية العراقية–**
نوع الدراسة	مقال في: **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 19، العدد 74، العراق، 2013
هدف الدراسة.	قياس قوة عملية تطبيق الإبداع الاستراتيجي بدلالة أبعاده في منظمات الأعمال الصناعية العراقية، ثم تحديد ما إذا كانت هناك فروق بين تلك المنظمات.
الأدوات المستخدمة.	الأداة هي الاستبيان، وقد تم توزيعه على عينة البحث مكونة من (86) من مدراء الشركات ورؤساء الأقسام بتلك الشركات.
نتائج الدراسة	تطبق عملية الإبداع الاستراتيجي تطبق بمستوى جدا، ويدل على توافر الرغبة لدى قيادات الشركات الصناعية للانطلاق إلى ما وراء المألوف، وتقديم المنتجات الجديدة التي ترضي الزبائن وتلبي رغباتهم.
أوجه الشبه مع دراستنا	عملية التقييم لواقع الإبداعات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة
أوجه الاختلاف مع دراستنا	تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في جانب متغيرات الدراسة إلى جانب بيئة أعمال تختلف عن بيئة تلك الدراسة.
الاستفادة منها في دراستنا.	تم الاستفادة منها في إعداد الجانب النظري.

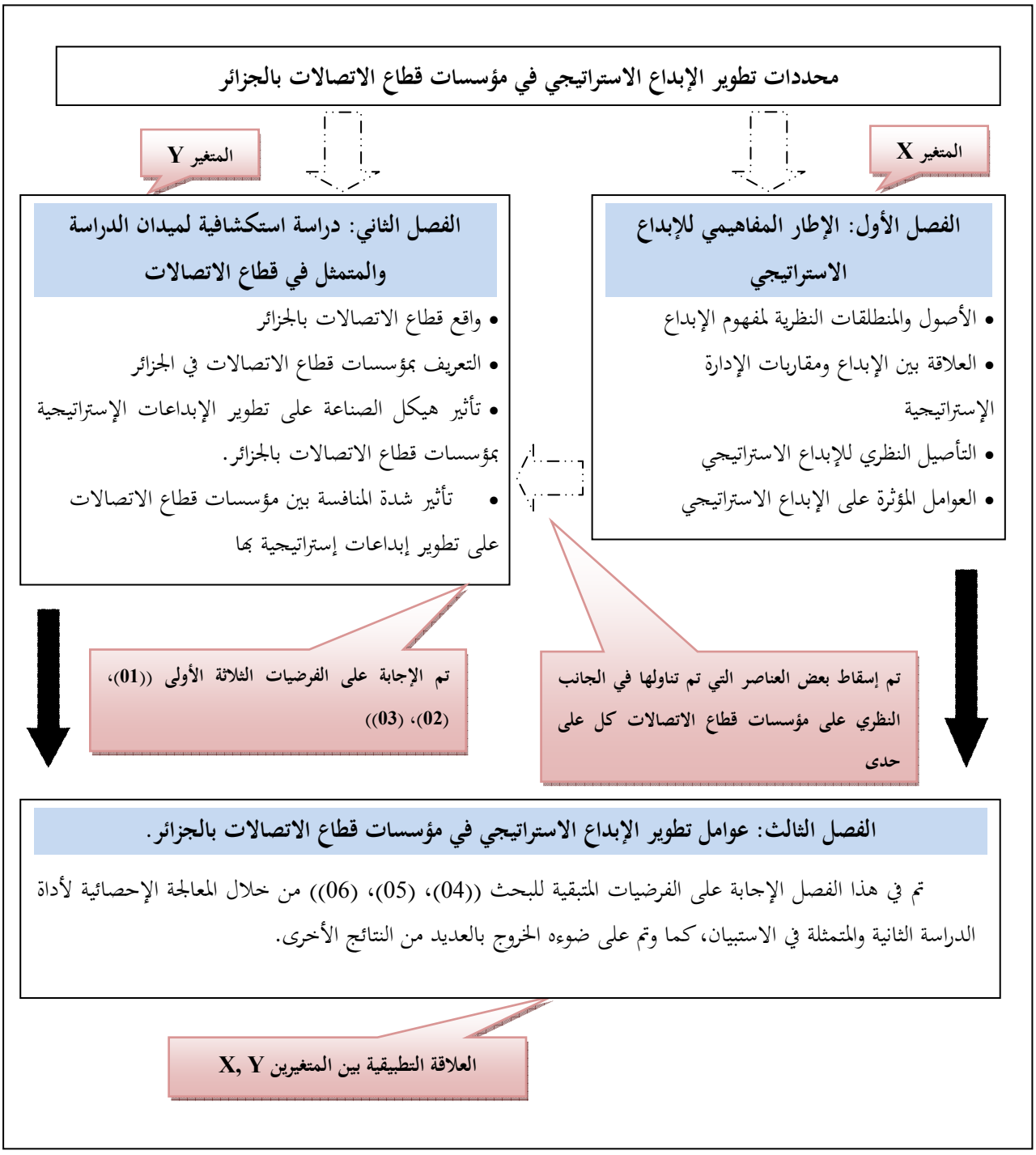
7. دراسة عمار بوشناف، 2015	
عنوان الدراسة.	**تحليل السلوكيات التنافسية للمؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات: حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2004-2013**
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014-2015
هدف الدراسة.	محاولة تفسير آلية عمل الديناميكية التنافسية لصناعة الهاتف النقال بالجزائر.
الأدوات المستخدمة.	التقارير السنوية لسلطة ضبط
نتائج الدراسة	تشكيل خارطة السلوكيات التنافسية للمؤسسات النشطة بقطاع خدمة الهاتف النقال
أوجه الشبه مع دراستنا	القطاع المستهدف وبعض أدوات التحليل.
أوجه الاختلاف مع دراستنا	**تحليل السلوكيات التنافسية للمؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات كان اشمل من سابقتها**
الاستفادة منها في دراستنا.	تم الاستفادة منها في إعداد الفصل الثاني للدراسة.
08.دراسة عبد الفتاح داودي، سنة 2017	
عنوان الدراسة.	**دور الابتكار في تفعيل أداء قطاع الاتصالات : دراسة مقارنة بين الجزائر ومجموعة من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا(MENA)**
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2017
هدف الدراسة.	هدفت الدراسة إلى تقييم أداء خدمات الاتصالات التي تم تحرير المنافسة فيها كخدمات الهاتف الثابت، النقال، الانترنت وخدمة النطاق العريض، بالإضافة إلى التعرف على تأثير الابتكار على قطاع الاتصالات في دول الدراسة، وكذا الوقوف على العقبات الأساسية التي تواجه النهوض بالابتكار في قطاع الاتصالات.
الأدوات المستخدمة.	استخدام تقارير السلطات المختصة في تنظيم قطاع الاتصالات في دول الدراسة، مع التركيز على التقارير المتخصصة والبيانات المستقاة من منظمات دولية ذات العلاقة بموضوع البحث كتقارير البنك الدولي، اليونسكو، تقارير التنمية البشرية للأمم المتحدة، تقارير مؤشر الابتكار العالمي وتقارير الاتحاد الدولي للاتصالات
نتائج الدراسة	إن المنظومة القانونية كان لها الأثر البارز في تحسين أداء قطاع الاتصالات في كل من الجزائر، المغرب، تونس، الإمارات العربية ومصر، فقد عرف القطاع نموا كبيرًا بعد تحرير سوقه، فتوسعت الاستثمارات المحلية والأجنبية، وهذا يثبت صحة الفرضية الأولى المتعلقة بتطوير المنظومة القانونية لتكون مسايرة لمتطلبات اقتصاد السوق والمنافسة العادل.
أوجه الشبه مع دراستنا	القطاع المستهدف
أوجه الاختلاف مع دراستنا	تخصصها دراسة نوع معين من الإبداع في قطاع الاتصالات وكذا في الادوات المستخدمة لمعالجة إشكالية الدراسة
الاستفادة منها في دراستنا.	تم الاستفادة منها في إعداد الجانب النظري ، وكذا الميداني خاصة في الفصل الثاني.

إن ما يميز دراستنا عن غيرها من الدراسات المطروحة سابقا هو: أنها أجريت في بيئة جزائرية في مجال محددات (أبعاد) تطوير الإبداع الاستراتيجي وفي ميدان بحثي خصب ومؤهل لإجراء مثل هكذا دراسات ألا وهو قطاع الاتصالات، وذلك كونه بيئة خصبة لتحقيق حالات الإبداع الاستراتيجي لكسر قواعد لعبة المنافسة المتبعة في هذا القطاع الخدمي الذي يشهد تنامياً مستمراً على المستوى الوطني والدولي.

- **خطة الدراسة:** للإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن ثم اختبار الفرضيات المقترحة، تم تقسيم الأطروحة إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تتضمن ملخصا عاما عن الموضوع متبوعا بأهم النتائج، إلى جانب مجموعة من الاقتراحات.

يتناول **الفصل الأول** الإطار المفاهيمي للإبداع الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية، من خلال إبراز الجدل القائم حول مفهوم الإبداع والمصطلحات المرادفة له مثل الابتكار، الاختراع،....؛ وكذا انعكاسات تطور مقاربات الإدارة الإستراتيجية على مفهوم الإبداع، ثم ماهية الإبداع الاستراتيجي، وكذا أسباب تبنيه من قبل المؤسسات بالإضافة إلى أهم تصنيفاته؛ **و**أبعاده من وجهة نظر بعض الباحثين، مع التطرق إلى صعوبات وعواقب تبنيه من طرف المؤسسات الاقتصادية؛ ويعالج **الفصل الثاني** بيئة الداخلية والخارجية للإبداع الاستراتيجي لمؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر وذلك من خلال دراسة استكشافية للقطاع، وخُصص **الفصل الثالث** لدراسة محددات تطوير الإبداع الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر، وذلك من أجل اختبار بعض فرضيات البحث؛ والشكل الموالي يلخص محتوى الأطروحة.

الشكل رقم (01): مخطط الأطروحة

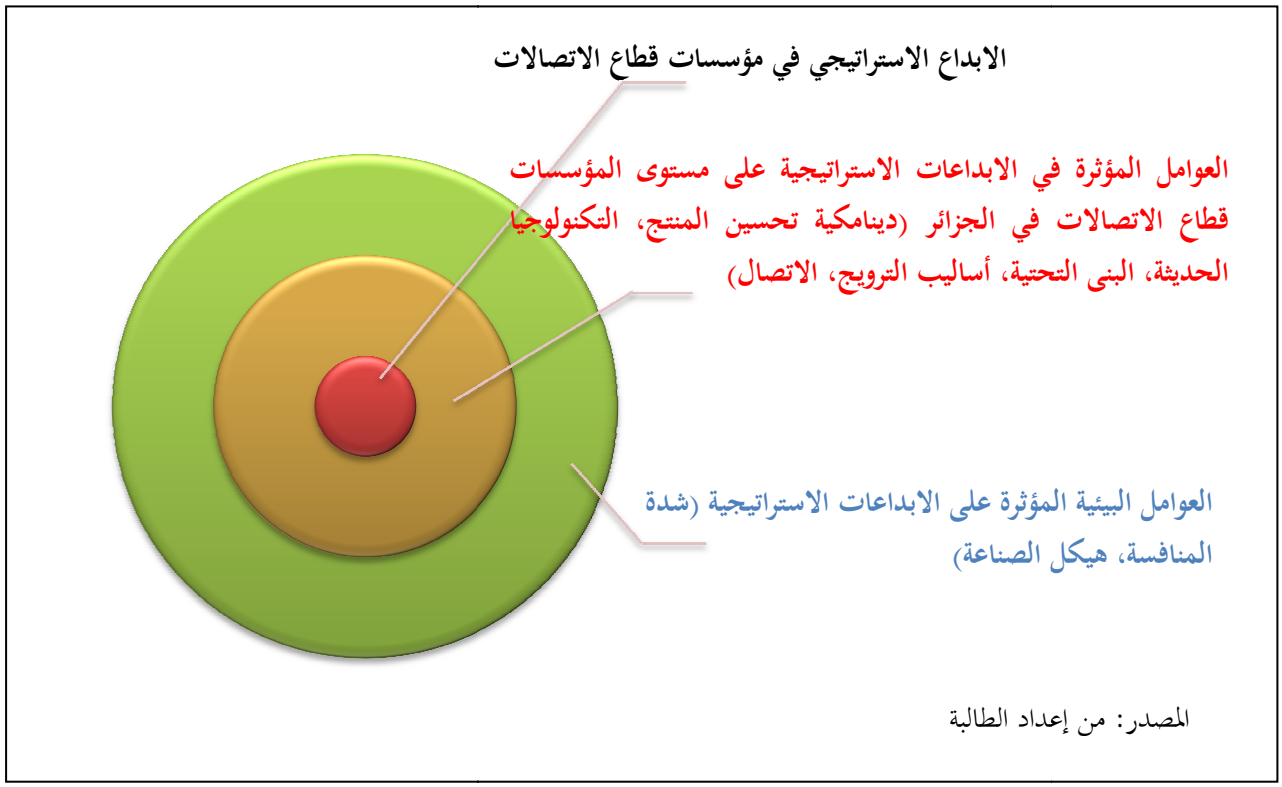


المصدر: من إعداد الطالبة

- **نموذج الدراسة (البحث):**

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم بناء نموذج شامل مقترح لتحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية والعلاقات التي ترتبط بينهما، كما يبينه الشكل رقم (02)

الشكل رقم (02): نموذج البحث الشامل لمتغيرات البحث



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع الاستراتيجي

المبحث الأول: الأصول والمنطلقات النظرية لمفهوم الإبداع
المطلب الأول: ماهيـــة الإبداع.
المطلب الثاني: الطبيعة الجوهرية للإبداع.
المطلب الثالث: دور الإستراتيجية العامة للمؤسسة في تحديد نمط الإبداع.
المبحث الثاني: التأصيل النظري للإبداع الاستراتيجي
المطلب الأول: ماهية الإبداع الاستراتيجي.
المطلب الثاني: أسباب تبني الإبداع الاستراتيجي من قبل المؤسسات
المطلب الثالث: تصنيف الإبداعات الإستراتيجية.
المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الإبداع الاستراتيجي
المطلب الأول: أبعاد الإبداع الاستراتيجي
المطلب الثاني: عواقب الإبداع الإستراتيجي.
المطلب الثالث: صعوبات بناء الإبداع الإستراتيجي.

تمهيد:

تواجه المؤسسات العديد من التحديات والضغوط التي جعلت من البيئة التي تعمل بها أكثر تعقيدا بسبب التغير المتسارع، سرعة تقليد المنتجات، تضاعف عدد المنافسين وتطور وسائل الاتصال،....؛ وهو ما انعكس في عدم قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار في ظل النظام القائم الذي يتبنى قانون البقاء للأقوى، فأحجمت الكثير من المؤسسات على المنافسة المباشرة وباتت أغلبها يبحث عن أساليب جديدة مبتكرة تساعدها في البقاء والاستمرار.

يعتبر الإبداع الاستراتيجي أحد تلك الخيارات التي أمام المؤسسات للخروج من المنافسة، مما جعل هذه الأخيرة أمراً غير مطروح؛ فبدلا من تقسيم الطلب- الذي هو قليل أصلا- وملاحقة المنافسين وتقليدهم من خلال استراتيجيات الميزة التنافسية المعروفة، فإن الإبداع الاستراتيجي يقوم على خلق الطلب وسوق جديدة.

لذلك خصص هذا الفصل للتعمق في الإطار المفاهيمي للإبداع الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية، من خلال التطرق للعناصر التالية:

- **الأصول والمنطلقات النظرية لمفهوم الإبداع:** خصص هذا المبحث لإبراز الجدل القائم حول مفهوم الإبداع والمصطلحات المرادفة له مثل الابتكار، الاختراع،....؛ مع إبراز الطبيعة الجوهرية للإبداع: إبداع منتج، عملية، تكنولوجي أو إداري؛ بالإضافة إلى دور الإستراتيجية العامة للمؤسسة في تحديد نمط الإبداع؛
- **التأصيل النظري للإبداع الاستراتيجي:** يعنى هذا المبحث بتوضيح ماهية الإبداع الاستراتيجي، وكذا أسباب تبنيه من قبل المؤسسات بالإضافة إلى أهم تصنيفاته؛
- **العوامل المؤثرة على الإبداع الاستراتيجي:** يتم فيه إبراز أبعاد الإبداع الاستراتيجي من وجهة نظر بعض الباحثين، مع التطرق إلى صعوبات وعواقب تبنيه من طرف المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: الأصول والمنطلقات النظرية لمفهوم الإبداع

كان لخصائص التغيير والتعقيد في بيئة الأعمال أثر كبير في زيادة التركيز على أهمية الإبداع لضمان استمرارية المؤسسات، هذا الأخير أصبح من الوسائل الهامة التي تمكن المؤسسات من مواجهة التغيرات على مختلف المستويات البيئية، وذلك باعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا مما يجعل الحاجة شديدة للتكيف مع هذه البيئة؛ وفي هذا السياق، خصص هذا المبحث لاستعراض مفهوم الإبداع وعلاقته ببعض المصطلحات المرادفة له، بالإضافة إلى تصنيفاته وكذا دور إستراتيجية العامة للمؤسسة في تحديد نمط الإبداع بها.

المطلب الأول: مـاهيـــة الإبـداع

يعتبر مفهوم الإبداع من أكثر المواضيع إثارة للجدل، كون هذا الأخير يعد من الظواهر المعقدة بسبب تعدد أشكاله ومخرجاته التي يظهر بها، وتنوع طرق تحقيقه وانجازه، وكذا كثرة العوامل التي يتأثر بها، هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى بسبب تعدد العلوم (النفس، الاجتماع، الاقتصاد،.....) التي تناولته في دراساتها وأبحاثها؛ ورغم كثرة ما كتب عن الإبداع وخصائصه، إلا أن الغموض لا يزال يحيط بالموضوع، بل إن الباحثين الذين تعرضوا بالدراسة لبعض جوانب هذه الظاهرة لا يكادون يتفقون على تعريف واحد لها.[1]

يستعرض هذا المطلب تعريف الإبداع لغة واصطلاحا حسب وجهة نظر بعض الباحثين، كما يبرز طبيعة العلاقة بينه وبين بعض المفاهيم الأخرى المرتبطة به مثل: الابتكار والاختراع.....

أولا: المفهوم اللغوي للإبداع

الإبداع في اللغة من الفعل أبدع، أي أتى الإبداع أو البدعة وأبدع الشيء، أي بدعه، واستخرجه، وأحدثه وأنشأه وبدأه [2]، ومعناه أيضا إحداث الشيء على غير مثال سابق [3]، وقد ورد الإبداع في عدة مواضع بالقرآن الكريم، في قوله تعالى: "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ "،[4] وقوله تعالى:" بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ"،[5] وفي تفسير القرطبي لقوله تعالى:" بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ"، بمعنى منشئها وموجدها ومبدعها ومخترعها على غير حد ولا مثال، وكل من أنشأ ما لم يسبق إليه قيل له مبدع،[6] ومعنى المبدع هو المنشئ والمحدث مالا يسبقه إلى إنشاء مثله

([1]) دروم أحمد، هزرشي طارق، **دور البعد الثقافي في إحداث الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسات الاتصال بولاية الجلفة–**، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الأول الموسوم بـ : اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب، البليدة–الجزائر، يومي 17-18 أفريل 2013، ص 09.

([2]) رمضان حسين رمضان الشيخ، **الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار–كيف تصبح مبدعا ومجددا في حياتك؟**، سلسلة التنمية الإدارية، القاهرة–مصر، 2009، ص 84.

([3]) جمال الدين الله، **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2009، ص05.

([4]) القران الكريم، **سورة البقرة**، الآية 117.

([5]) القران الكريم، **سورة الأنعام**، الآية 101.

([6]) أبو عبد الله محمد بن أحمد الأنصاري القرطبي، **الجامع لأحكام القرآن**، الجزء الثاني، مؤسسة الرسالة، بيروت–لبنان، 2006، ص 335.

وإحداثه أحد؛ ولذلك سمي المبتدع في الدين مبتدعا لإحداثه فيه، ما لم يسبق إليه غيره، وكذلك كل محدث قولا أو فعلا، لم يتقدم فيه متقدم فإن العرب تُسميه مبتدعا.[1]

أما في اللغة الانجليزية فتعني كلمة (Innovate): إحداث أو إيجاد شيء جديد، ويعرف قاموس أكسفورد (Oxford Dictionary) الإبداع بأنه: "تقديم أفكار أو أساليب أو طرائق جديدة"؛[2] في حين يعرفه قاموس ويبستر (Webster's Dictionary) بأنه: " مصطلح يشير إلى القدرة على الإيجاد".[3]

من خلال السرد اللغوي لمفهوم الإبداع يتضح أن قواميس العربية والأجنبية تتفق من الناحية اللغوية على معناه.

ثانيا: المفهوم الاصطلاحي للإبداع

في ظل إجماع اللغويين على معنى الإبداع؛ لا نرى ذلك في التعريف الاصطلاحي للإبداع، وهذا نظرا لتعدد أبعاده واستعمالاته ومجالاته، وكذا اختلاف العلماء والباحثين فكل منهم يرى الموضوع من منظوره ومن زوايا مختلفة لتباين فلسفته وخلفياته وتخصصه وحتى اهتماماته، فتوجد العديد من الأبحاث التي تحصي الكم الكبير من التعاريف والدراسات التي تناولت موضوع الإبداع، فقد أشار تايلور (J.Taylor) سنة 1988 إلى وجود عدد يتراوح بين خمسين إلى ستين تعريف مختلف في أدبيات علم النفس فقط [4]، ومما لاشك فيه أن العدد الإجمالي وصل في الوقت الحالي إلى أضعاف هذا الرقم، كما أشارت دراسة كوست (Coste) سنة 1999 إلى أن عدم الاتفاق بخصوص التعريف يشكل عقبة خطيرة أمام تحقيق هدف زيادة الإبداع في المجتمع، لكن هناك من يخالفه الرأي تماما فيرى أبو جامع سنة 2008 على أن أي محاولة إلى الوصول إلى إجماع حول تعريف محدد للإبداع ربما يتعارض مع فكرة الإبداع في حد ذاتها"؛[5] ويشاطره النظر في ذلك ماهر صبري درويش في دراسة له سنة 2014 ، حيث أكد أن التباين في المجالات المعرفية للباحثين هو ما ساهم في اختلاف النظرة إلى الإبداع من حيث المضمون والمحتوى، هاته الأخيرة (النظرة إلى الإبداع) صنفها إلى ستة توجهات يستعرضها الجدول رقم (1-1):

([1]) زواوي حميدة، **الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية–دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية–**، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة–الجزائر، 2017-2018، ص 83.

([2]) علاء فرج طاهر، **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2010، ص 135.

([3]) رمضان حسين رمضان الشيخ، **المرجع السابق**، ص84.

([4])

([5]) ناصر شداد، **التفكير الإبداعي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تسمسيلت**، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف –الجزائر، 2017، ص 18.

الجدول رقم (1-1): تعريف الإبداع المقدم في بعض البحوث الأكاديمية بالاسقاط على تصنيف ماهر صبري درويش

الباحثين	السنة	المرجع	التعريف	تعقيب الطالبة
الاتجاه الذي ركز على الإبداع بوصفه عملية				
Joseph Schumpeter	**1934**	Marc Vilanova, Pax Dettoni, **Sustainable Innovation Strategies**, Institute for Social Innovation, Ramon Lull Universitiy, Paris, 2011, P15	"استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة"؛ كما عرفه بأنه: "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو في كيفية تصميمه".	فسر حدوث الإبداع في عملية الجمع (الدمج) للموارد والقوى التي تمتلكها المؤسسة بشكل مختلف؛ في حين ميز في تعريفه الثاني بين خمسة أنواع للإبداع، تمثلت في: إدخال عمليات جديدة؛ إدخال طرق جديدة للإنتاج؛ غزو أسواق جديدة؛ الحصول على مصادر جديدة للمواد الأولية؛ خلق أسواق جديدة للقطاعات الصناعية.
Sommerlatte	1999		"عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به مؤثرات مختلفة وأفراد مختلفين، أن ينتج إنتاجا جيدا بالنسبة لها وبالنسبة للبيئته على أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه".	يرى الإبداع على أنه العملية والتي يتم من خلالها التطوير التجاري، التطبيق والنقل (أي عملية الاستغلال)
Suliman		عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص 34.	"العملية الناتجة عن مجموعة من العوامل التي توفر البيئة التنظيمية المناسبة والتي تشمل على مدى وجود بيئة عمل ملائمة لتوليد الأفكار الجديدة".	أشار إلى أهمية توفر بعض العوامل البيئية التنظيمية الضرورية لتوليد أفكار جديدة مثل الثقافة التنظيمية والقيادة والهيكل التنظيمي و.....
يتبع الجدول بجزء آخر				

الجزء الثاني من الجدول

الباحثين	السنة	المرجع	التعريف	تعقيب الطالبة
الاتجاه الذي ركز الناتج الإبداعي				
Al-Rosca		رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2005، ص06.	"عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة"	يرى الكسندر روكشا أن الناتج الإبداعي لا تعني بالضرورة شيئا ماديا؛ فقد يكون فكرة يتم التعبير عنها بشكل لغوي، أو نمط سلوكيا جديدا، أي ينبغي أن يكون شيئا يدركه أناس آخرون غير من قام بإبداعه.
Peter Drucker		بيتر دراكر، **التجديد والمقاولة: ممارسات ومبادئ**، ترجمة: حسين عبد الفتاح، مركز الكتب الأردني، عمان-الأردن، 1988، ص 18.	"تغيير في ناتج الموارد أو بلغة الاقتصاد بأنه تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن المواد المستخدمة من قبل المستهلك"	يرى بيتر دراكر أن الإبداع هو تغيير في الوضع الذي كانت عليه المؤسسة بإدخال تجديدات أو منتجات جديدة أو طريقة إنتاج مع الإشارة إلى القيمة المقدمة إلى الزبون؛ كما تجدر الإشارة هنا، إلى مبادئ الإبداع التنظيمي وضعها دراكر بوضعها والمتمثلة في الأعمال أو الممارسات يجب على المؤسسات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها والتي أطلق عليها (The Do's)، وفي جانب المقابل أطلق على مجموعة من الممارسات يجب على المؤسسة تجنبها وأطلق عليها (The Dont's).
الاتجاه الذي ركز على تبني الإبداع				
Daft	**2001**	علاء فرج طاهر، **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 135.	"تبني فكرة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال أو صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة"	يرى أن تبني الإبداع هو وسيلة لإحداث التغيير في المؤسسة لضمان السلوك التكيفي، ويهدف إلى تغيير المؤسسة بحيث إما أن تحافظ أو تحسن مستوى أدائها أو فعاليتها.

يتبع الجدول بجزء آخر

الجزء الثالث من الجدول				
الباحثين	السنة	السنة	التعريف	تعقيب الطالبة
Hage		عاكف لطفي خصاونة، **المرجع السابق**، ص 33.	"الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة"	يتشابه هذا التعريف مع سابقه حيث يرى بان الإبداع هو عبارة عن تلك الأفكار أو السلوكيات الجديدة التي تتبناها المنظمة سواء أكانت منتجات أم خدمات أم تكنولوجيا أم ممارسات إدارية جديدة و التي يترتب عنها نوع من التغيير في بيئة أو عمليات المؤسسة.
الاتجاه الذي ركز على السلوك المنظمي				
Nicolas Dahan			السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى تغيير في نتائج الموارد المستخدمة في المؤسسة، ويتصف بالجدة والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية.	
Zipple			كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة بين عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات ايجابية إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها فضلا عن مخرجاتها إلى البيئة.	
يتبع الجدول بجزء آخر				

الجزء الرابع من الجدول				
الباحثين	السنة	السنة	التعريف	تعقيب الطالبة
الاتجاه الذي ركز على المعرفة في تعريف الإبداع				
Plessis			خلق للمعرفة والأفكار لتسهيل مخرجات (نتائج) الأعمال التجارية الجديدة، والتي تهدف إلى تحسين العمليات	

			التجارية الداخلية والهياكل، كما تهدف إلى خلق منتجات وخدمات موجهة بالسوق	
Herkema			عملية معرفية تهدف إلى خلق معرفة جديدة موجهة نحو تطوير حلول تجارية وقابلة للتطبيق	
الاتجاه الذي ركز على الإبداع كقدرة				
Robbins			القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين هذه الأفكار.	
نجم عبود نجم		نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، دار وائل للنشر، عمان –الأردن، 2007، ص	قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، أي أن تكون للمؤسسة المبدعة القدرة على أن تكون هي السباقة بالمقارنة مع منافسيها في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد أو المنتج الجديد وباختصار أن تكون المؤسسة الأولى في التوصل إلى السوق	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على التصنيف الوارد في مقال: ماهر صبري درويش، عملية الإبداع والشروط الموضوعية لرعايته، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد 38، العراق، 2014، ص ص 07، 08.

يتضح من الجدول أعلاه أن مفهوم الإبداع واسع جدا، بالإضافة إلى تباين وجهات وآراء الباحثين وكذا جوانب دراسته؛ وقد تم الاعتماد التصنيف السابق الذكر نظرا لتفرعه وشموليته أكثر من سابقيه حسب اطلاع الطالبة، وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى تصنيف مارتين كاسترو وآخرون (Martín de Castro et al) سنة 2010، والذي يقوم على تصنيف التعاريف المقدمة حول الإبداع إلى مجموعتين أساسيتين هما:

- المجموعة الأولى: تشتمل على مجموع التعاريف التي ترى الإبداع على أنه عملية؛
- المجموعة الثانية: تضم التعاريف التي ترى الإبداع كنتيجة نهائية.

كما توصلت نفس الدراسة إلى أن أغلبية المؤلفين ينظرون إلى الإبداع بوصفه عملية تتطور عبر الزمن، تبدأ بفكرة جديدة وتنتهي بنتيجة ملموسة، لذلك؛ فعندما يعرف الإبداع على أنه عملية يتم تضمين النتيجة النهائية؛ في حين أن المقترحات التي تنظر في تعريف الإبداع كنتيجة نهائية، لا تأخذ في الاعتبار الطريقة التي تحققت بها هذه النتيجة [1].

ثانيا: علاقة الإبداع ببعض المصطلحات المرادفة له

تهدف هذه الجزئية إلى التأصيل العلمي بين الإبداع وبعض المفاهيم الأخرى (الابتكار، الاختراع، التجديد، التغيير، الاكتشاف) التي تستخدم مترادفات له والمرتبطة به ويخلط بينها الكثيرون:

1. العلاقة بين الإبداع والابتكار

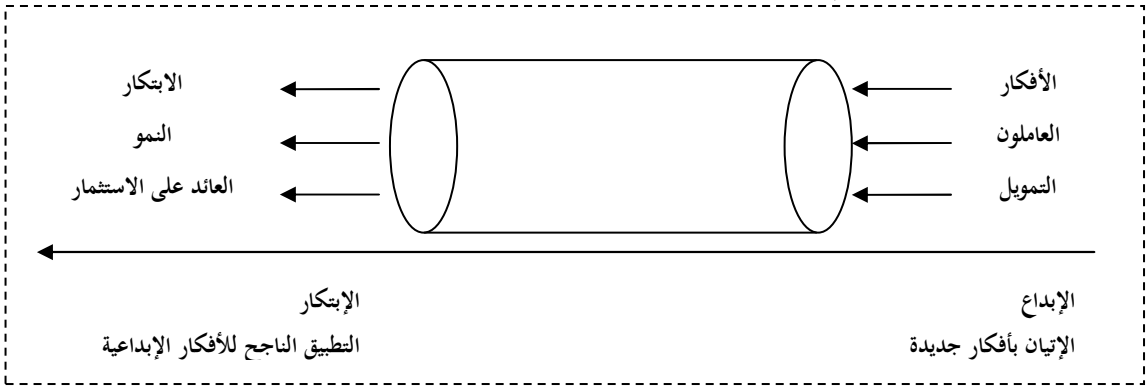
يتم استخدام الإبداع في الكثير من الأبحاث بشكل مرادف للابتكار، ويعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهري الذي بينهما؛ لكن البعض الأخر من الباحثين والدارسين يميز بين الإبداع والابتكار من زوايا معينة ويعتبروها فروقا على الرغم من علاقتهما التكاملية؛ نبرز فيما يلي بعض الاختلافات بينهما كما جاء بها رواد الفكر في هذا المجال:

أشار بيتر كوك (Peter Cook) إلى أن العلاقة بين الإبداع (Innovation) والابتكار (Créativity) هي علاقة تكاملية كما هو موضح في الشكل رقم (1-1)، حيث أن هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة تشتمل على: الأفكار، والعاملين، والتمويل، والتي تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشمل على: الابتكار والنمو، العائد على الاستثمار، تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية.[2]

(1) Gregorio Martín-de-Castro et al, **Technological Innovation- An Intellectual Capital Based View**, Palgrave Macmillan, England, 2010, P47.

(2) Peter Cook, The Creativity Advantages, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 30, No. 5, MCB University Press, 1998 , P 180.

الشكل رقم (1-1): مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية.



Source : Peter Cook, The Creativity Advantages, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 30, No. 5, MCB University Press, 1998 , P 180.

يبرز الشكل أعلاه العلاقة التكاملية بين الإبداع الذي يمثل نظام يتكون من جملة من المدخلات التي تخضع إلى مجموعة العمليات لتصل في النهاية مخرجات تتمثل في: الابتكار والنمو والعائد على الاستثمار، كما يجب أن تكون هذه العملية مستمرة (وجود تغذية عكسية).

ويتفق مع هذا الرأي أمابيل (Amabile)؛ التي تعتبر الإبداع بمثابة قاعدة للابتكار حيث عرفت العلاقة بينهما على أن كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، ويكون الإبداع عن طريق الأفراد والفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار.[1]

بينما اقترح كومينغ (Cumming) بأن الإبداع (Innovation) "يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل"، بينما الابتكار (Créativity) هو الذي "يعمل على قولبة أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها" .[2]

من خلال ما تقدم يتضح أن الإبداع مرحلة تسبق مرحلة الابتكار، إذ يرى مناصرو هذا التوجه أن الإبداع هو عملية توليد وإيجاد الأفكار الجديدة وغير المألوفة، أما الابتكار فهو العملية التي يكون فيها التركيز موجها نحو التطبيق العملي لما يأتي به الإبداع من أفكار وآراء وطرق وأساليب، بمعنى أن عملية الابتكار هي عملية تكميلية للإبداع.

وما يجب الإشارة إليه هنا، هو أن الإبداع يجب أن يخضع إلى قواعد وأسس منها:[3]

- القواعد العلمية كالدقة والضبط؛
- أسس عامة كالأولوية في الوصول إلى نتائج تخدم الصالح العام.

في حين أن هناك اتجاه آخر يتبناه بعض الباحثين، بأن الإبداع هو قدرة الفرد العامل على تحويل المعرفة إلى منتج، وهو يتميز عن الابتكار الذي يهتم بطرح الأفكار الخلاقة التي تمثل رؤية جديدة للأشياء أو طرق العمل، في حين أن الإبداع يمثل

(1) عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص 36.

(2) **المرجع نفسه**، ص 37.

(3) أوكيل محمد سعيد، **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 111.

خطوة إضافية لتطبيق تلك الأفكار الخلاقة بما يؤدي إلى خلق الإنتاج وزيادته ويضيف قيمة ملحوظة للمؤسسة إما بتحقيق مزيد من الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تقليل عنصر المخاطرة.[1]

وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى رأي كل من (Lampikoski & Emden) الذي عرفا الابتكار على أنه التفكير التخيلي (المدخلات) التي تولد أفكاراً جديدة؛ بينما الإبداع هو المخرجات والأفكار المنفذة بنجاح في مجال الممارسة والتطبيق؛[2] ويتفق مع هذا الرأي كذلك (Garand et Carrier) إذ اعتبرا أن الفرق بين الإبداع والابتكار يكمن في أن هذا الأخير يتعلق بالوصول إلى فكرة جديدة مميزة؛ أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزبائنها، وإذا كان الابتكار يتعلق بالأشخاص فإن الإبداع يتعلق بالمؤسسة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي.[3]

بناءا على كل ما سبق، ورغم الجدل القائم في وجهات نظر الباحثين حول من يسبق الآخر ؛ إلا أن أغلب تلك الوجهات تجمع على وجود علاقة تكاملية بين الإبداع والابتكار، وإذا تم إمعان النظر في التعاريف السابقة للإبداع، نجد أنه يتميز بالشمولية حيث يمكن أن نعتبر أن الابتكار هو الجزء المرتبط بتطبيق فكرة جديدة، في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بتحويل الفكرة إلى منتج إبداعي ؛ فكيف لنا أن ندرك إبداع الخالق لو لم نرى السماء والأرض.

2. العلاقة بين الإبداع والاختراع

يعرف الاختراع (Invention) بأنه:" فكرة تسمح عمليا بإيجاد حل لمشكل محدد في مجال التقنية وليس بالضرورة أن تصبح تلك الفكرة سلعة أو خدمة جديدة يمكن تسويقها"،[4] فالاختراع يشير إلى التوصل لفكرة جديدة بالكامل، ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات، فالاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث تكون الموارد الملموسة أقل أهمية في ضمان تحقيقه، ويعتمد على الموارد غير الملموسة كالوقت والعبقرية وتقدم العلم.[5]

([1]) حسن عجلان حسين، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في مؤسسات الأعمال**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2008، ص 42.

([2]) ماهر صبري درويش، عملية الإبداع والشرط الموضوعية لرعايته، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد 38، العراق، 2014، ص 08.

([3]) بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، **دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتوجات المصارف الإسلامية**، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي الموسوم بـ:" منتجات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية والتقليدية والصناعة المالية الإسلامية"، جامعة فرحات عباس، سطيف– الجزائر، يومي 05-06 ماي 2014 ، ص 04.

([4]) رقايقية فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد، **مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال –واقع الجزائر–**، ورقة بحثية في الملتقى الدولي الموسوم بـ: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 12-13ماي 2010، ص 09 .

([5]) نجم عبود نجم،**إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، دار وائل للنشر، عمان –الأردن، 2007، ص 17

وقد يتجسد الاختراع في فكرة أو رسماً أو نموذجاً لآلة أو منتوجاً أو عملية أو نظاما جديداً أو محسناً، ويمكن أن يحصل على براءة اختراع ؛ ولكن ذلك لا يعني بالضرورة أن تصبح سلعة أو خدمة يمكن تسويقها،[1] وعليه يمكن القول أن الإبداع أشمل من الاختراع؛ فالإبداع يفرز عددا من الأفكار الجديدة بغض النظر عن طبيعتها وتجسيدها، بمعنى أنه التطبيق الاقتصادي للاختراع؛ أما الاختراع فهو الحل التقني لمشكلة ما؛ في حين يرى Nieto (2001) الإبداع هو" التطبيق الأول للاختراع الذي يحدث عندما تتم الصفقة التجارية الأولى مع المنتجات الجديدة أو العمليات أو الخدمات المستمدة منها "[2] ، ويوافقه في وجهة نظره هذه شييزا (Chiesa) الذي عرف الإبداع سنة 2001 بأنه: " اختراع زائد استغلال (استثمار)". [3]

كما تجدر الإشارة إلى أن الترجمة الأكثر شيوعا لمصطلح (Invention) هي الابتكار والاختراع، وهذا إن دل عن شيء فإنما يدل على الابتكار والاختراع يستخدمان كمترادفين للدلالة على معنى واحد، فأحيانا يذكر الأول ويرد به الثاني، وأحيانا العكس بمعنى يذكر الثاني ويراد به الأول،[4] في هذا السياق يمكن الإشارة إلى رأي ميليا ولاتهام (Meliea Latham and) حيث استخدامه بشكل متبادل؛ أما عند شاني ولو (Shani and Lau) وكذلك لدى روبينز (Robbins) فقد تم التمييز بينهما، حيث الاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات؛ في حين الابتكار فإنه يعني التجديد بوصفه إعادة عمل الأفكار لتأتي بشيء ما جديد، كما أن ف.م.شيرر (F.M.Scherer) قدم تمييزا اقتصاديا بين الاختراع والابتكار بنفس الاتجاه مشيرا إلى أن الاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث الموارد الملموسة: النقود، المهندسين والمواد تكون أقل أهمية في ضمان تحقيقه وتكامله، أما الابتكار فإنه يحقق التأثيرات وتكون الموارد الملموسة أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى المنتج الجديد.[5]

3. العلاقة بين الإبداع والتجديد

([1]) سمية بروبي، **دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة–دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي–**، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف–الجزائر، 2010-2011، ص 100.

([2]) يوسف مدوكي، **أثر قدرات البحث والتطوير، وقدرات الإبداع التكنولوجي على الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية–دراسة مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة–الجزائر، 2018-2019، ص ص 10، 11.

([3]) **المرجع نفسه**، ص 08.

([4]) زواوي حميدة، **المرجع السابق**، ص 88.

([5]) ترغيني صبـاح، **دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة كوندور –برج بوعريريج–**، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة–الجزائر، 2017-2018، ص 03.

البعض ترجم التجديد حسب ما جاء في كتاب بيتر دراكر (Innovation and Entrepreneur) على أنه التجديد يعني تجديد المنتج الحالي، وهو مرادف لكلمة التحسين (Improvement)؛ هذا الأخير يقصد به تلك التعديلات والتغييرات الصغيرة أو الكبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو مواءمة في الاستخدام؛[1] في حين أن الإبداع يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد.[2]

4. العلاقة بين الإبداع والتغيير

يعرف التغيير (Change) بأنه: "سلوك وأفكار جديدة تعتمدها المؤسسة"[3]، كما يسمى التغيير في المؤسسات بإعادة الهيكلة أو التحويل أو مصطلحات أخرى كثيرة، وقد تشبه هذه العملية التخطيط أو إعادة التوجيه أو الإبداع؛ ويمكن القول بأن هذا الأخير والتغيير وجهان لعملة واحدة فالتغيير يتطلب إبداعا مستمراً من المؤسسة، بينما الإبداع يتطلب القدرة على التغيير.[4]

في حين يرى بعض الباحثين أن هناك اختلافات جوهرية بينهما؛ حيث يتطلب التغيير في المؤسسات تبني استراتيجيات وأمور متنوعة تهدف لتطبيق الإستراتيجية، وتتضمن هذه الأمور التصميم التنظيمي والرقابة ونظم المعلومات، ونظم الحوافز والمشاركة والاختيار والثقافة.

أما الإبداع فيعتبر أحد فروع التغيير، وتعمل المؤسسات على إيجاد أقسام منفصلة لملازمة وتلاءم الجهود الابتكارية مع المؤسسات الأخرى، كما أن المقدرة الإدارية على الإبداع وتصميم مؤسسات مبدعة سيزداد أهمية كلما زادت وتيرة التغيير.[5] التغيير.[5]

5. العلاقة بين الإبداع والاكتشاف:

يعرف الاكتشاف بأنه: "الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ظاهرة طبيعية حتى تلك اللحظة لم تكن معروفة، بمعنى الكشف عن شيء كان موجودا من قبل لكن غير معروف"[6]، مثل اكتشاف الجاذبية الأرضية من طرف نيوتن ومنه نجد بأن الاكتشاف يختلف عن الابتكار وعن الاختراع وبذلك فهو يختلف عن الإبداع.

المطلب الثاني: الطبيعة الجوهرية للإبداع

([1]) بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان–الأردن، 2011، ص 47.

([2]) مصطفى يوسف كافي، **اقتصاديات البيئة**، دار رسلان، دمشق–سوريا، 2013، ص 239.

([3]) ماهر صبري درويش، **المرجع السابق**، ص 08.

([4]) **المرجع نفسه**، ص 08.

([5]) زينب حوري، ساسية خضراوي، **تنمية القدرة على الإبداع لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الموسوم بـ: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة–الجزائر، يومي 18-19 ماي 2011، ص 08.

([6]) نقماري سفيان، **الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك**، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الموسوم بـ: اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب، البليدة–الجزائر، يومي 17-18أفريل 2013، ص 03.

هناك العديد من التصنيفات للإبداع حيث يصنف حسب طبيعته إلى نوعين أساسين هما: إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية، كما يصنف حسب درجته إلى إبداع جذري وإبداع تدريجي، ويصنف حسب مجالاته إلى إبداع تكنولوجي وإبداع إداري؛ في حين يصنف وفقا لمصدره إلى إبداع خارجي وإبداع داخلي؛ يستعرض هذا المطلب تلك التصنيفات بشيء من التفصيل.

أولا: تصنيف الإبداع حسب طبيعته.

يصنف الإبداع حسب طبيعته إلى إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية وهو نفسه التصنيف الوارد في بعض التعاريف السابقة (Hage، Joseph Schumpeter، Vacola، Rezgui ، Robbins).

1. إبداع المنتج

يعرف إبداع المنتج بأنه: "تلك المخرجات جديدة من السلع أو الخدمات التي يتم تقديمها للتلبية احتياجات الاستخدام الخارجي أو السوق الزبائن" ؛[1] أو هو: " تقديم منتجات / خدمات جديدة أو جلب تحسينات مهمة في المنتجات والخدمات القائمة كما يفترض أن يكون جديدا من وجهة نظر المؤسسة والزبائن والمنتجات الحالية"؛[2] يشير هذا التعريف إلى أن إبداع المنتج يعنى بالتغييرات الحاصلة في الأداء والخصائص الفنية للخدمات أو المنتجات الموجودة أو إيجاد خدمات أو منتجات بعلامة تجارية جديدة؛ [3]وفي هذا السياق قدم فليب كوتلر (Philip Kotler) تصنيفا للمنتجات الجديدة يقوم على دمج بين معيارين هما: درجة الابداع للسوق ودرجة الابداع للمؤسسة، حيث ميز بين خمسة أصناف هي:[4]

- منتجات جديدة تطرح لأول مرة: تكون جديد على المؤسسة والسوق والعملاء، وتطرح لأول مرة في السوق.
- إضافة خطوط إنتاجية جديدة: هذه المنتجات ليست جديدة على السوق، وإنما جديدة على المؤسسة التي تحاول إضافتها إلى خطوط انتاجها بغية استثمار فرص سوقية متوافرة في قطاعات سوقية معينة.
- توسيع الخطوط الإنتاجية الحالية: إذ تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة إلى خطوط إنتاجها الحالية على أن تكون خصائصها ومواصفاتها قريبة من المنتجات الحالية.
- تحسين المنتجات الحالية: حيث تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات وتحسينات على منتجاتها الحالية بغرض تقليل التكاليف وزياد القيمة المضافة للعملاء أو مواجهة المنافسة في السوق.

([1]) يوسف مدوكي، **المرجع السابق**، ص 14.

([2]) راضي عبد الله علي، فاضل عباس حسن، تأثير إدارة المعرفة في تحسين إبداعات المنتج والعمليات –دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة الحفر العراقية–، **مجلة العلوم الاقتصادية**، المجلد12، العدد 47، العراق، 2017، ص 61.

([3]) أياد محمود الرحيم، دنيا حسن، أثر إبداع العملية في تصميم المنتوج– دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية–، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، المجلد 07، العدد 27، العراق، 2010، ص 60.

([4])Philip kotler, et autres, **Marketing mangement**, 12 édition, édition pearson éducation, France, 2006, P726

- إعادة إحلال (تموقع) في السوق: تعمل المؤسسة في هذه الحالة على إعادة تموضع منتجاتها في قطاعات سوقية معينة لأسباب منها اكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها أو تغيير سلوكيات المستهلكين في هذه القطاعات.

إن التمييز بين العملية والمنتج تتعلق بالمجالات والأنشطة التي تؤثر في الإبداع؛ كما أن معدلات اعتماد إبداعات المنتج والعملية تختلف باختلاف مراحل تطور الصناعة.

2. إبداع العملية الإنتاجية

يعرف إبداع العملية الإنتاجية عند كيم وآخرون (Kim et al) بأنه: "التغييرات التي تحدثها المؤسسة في الطريق التي تصنع من خلالها المنتجات، ويرتبط إبداع العملية مع الطبيعة المتسلسلة لعمليات التصنيع لتحسين إنتاجية وكفاءة أنشطة الإنتاج."[1].

كما يعرف الإبداع في العملية الإنتاجية على أنه: "الأدوات والأجهزة والمعرفة في مجال التكنولوجيا الإنتاجية والتي تتوسط بين المدخلات والمخرجات وتعتبر جديدة بالنسبة للصناعة، المؤسسة أو بالنسبة لفرع المؤسسة".[2]

من خلال التعاريفين السابقين لإبداع العملية يمكن إن نميز بين شكلين منه؛ ألا وهما:[3]

– تقديم عملية جديدة (تصميم عملية إنتاجية جديدة): هي إدخال أساليب عمل جديدة أو تحسين جوهري للمواد الداخلة في الإنتاج، والمعدات والآلات، أو إجراء تحسينات جوهرية على العمليات الإنتاجية بهدف تخفيض التكاليف وتحسين مستوى الجودة.

– تحسين عملية قائمة: هي إجراء تعديلات أو تحسين تدريجي لعناصر الإنتاج، المعدات والآلات، أو إجراء تحسينات تدريجية وبسيطة على العمليات الإنتاجية في المؤسسة بهدف تخفيض التكاليف وتحسين مستوى الجودة.[4]

تشير الممارسات العملية إلى أن المؤسسات تفضل التركيز على تحسين العملية الحالية بدلا من التركيز على إيجاد عملية أصيلة، ومتى ما أمكن التوصل إلى المبادئ والإرشادات التي تساعد في تقييم أو تحسين العملية الحالية، فإن هذه المبادئ والإرشادات نفسها تعد أساسا لوضع عملية أصيلة عندما تدعو الحاجة إلى ذلك، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن التحسين في العمليات الإنتاجية يمكن أن يصنف وفق الهدف الذي تهدف المؤسسة الوصول إليه، فقد يكون هذا الهدف: تقليل تكاليف العمليات أو تحسين جودة (نوعية) المخرجات أو زيادة الطاقة الإنتاجية.[5]

([1]) اسحق محمود الشعار، أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار –دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية–، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد 41 ، العدد 02، الجامعة الأردنية، عمان–الأردن، 2014، ص 227.

([2]) يوسف مدوكي، **المرجع السابق**، ص 14.

([3]) زواوي حميدة، **المرجع السابق**، ص 98.

([4]) أياد محمود الرحيم، دنيا حسن، **المرجع السابق**، ص 71.

([5]) **المرجع نفسه**، ص 71.

الشكل الموالي يلخص كل ما سبق، حيث يبرز تصنيف الإبداع حسب طبيعته من وجهة نظر كل من (Bruton et White):

الشكل رقم (1-2): أنواع الإبداع من وجهة نظر كل من (Bruton et White)

استخدام/مشكل		منتج/عملية: جديد	منتج/عملية: قديم
		الفئة 1	**الفئة 2**
استخدام/مشكل	قديم	**حل لمشكل قديم** المنتوج: أدوية جديدة؛ العملية: نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Just-in-Time).	لا يوجد إبداع
		الفئة 3	**الفئة 4**
	جديد	المنتج جديد الذي يؤدي إلى فرص جديدة. المنتوج: الحاسوب الشخصي في 1980. العملية: أعمدة الترميز (Bar Codes) لمراقبة المخزون.	منتج/عملية قديمة تستخدم بطريقة جديدة. المنتوج: استخدامات أخرى لمشابك الورق، دي في دي (DVDs). العملية: اختبار التربة بصورة الأقمار الصناعية.

Source: White A.Margret, Bruton D.Garry, **The management of technology and innovation : A strategic approach**, 2ed Edition, SENGAGE Learning, South Western, 2011, P20.

يتضح من الشكل أعلاه أن كل من (Bruton et White) اعتمدا على بعدين هما: المنتج أو العملية، استخدام أو مشكل؛ حيث يمكن أن يكون هناك تجديد في المنتج أو العملية، كما يمكن أن يكون هناك تجديد في الاستعمال، أو أن يكون المزيج من الاثنين معا؛ فعلى سبيل المثال، النهج الأكثر إبداعا هو تطوير منتج أو عملية جديدة لحل مشكل جديد أو لاستخدام جديد، هذه الأنواع من الإبداع غالبا ما تكون جذرية في تأثيرها على عمليات التغيير (الانترنت وتغييرها لطرق عملنا وعمل المؤسسات).

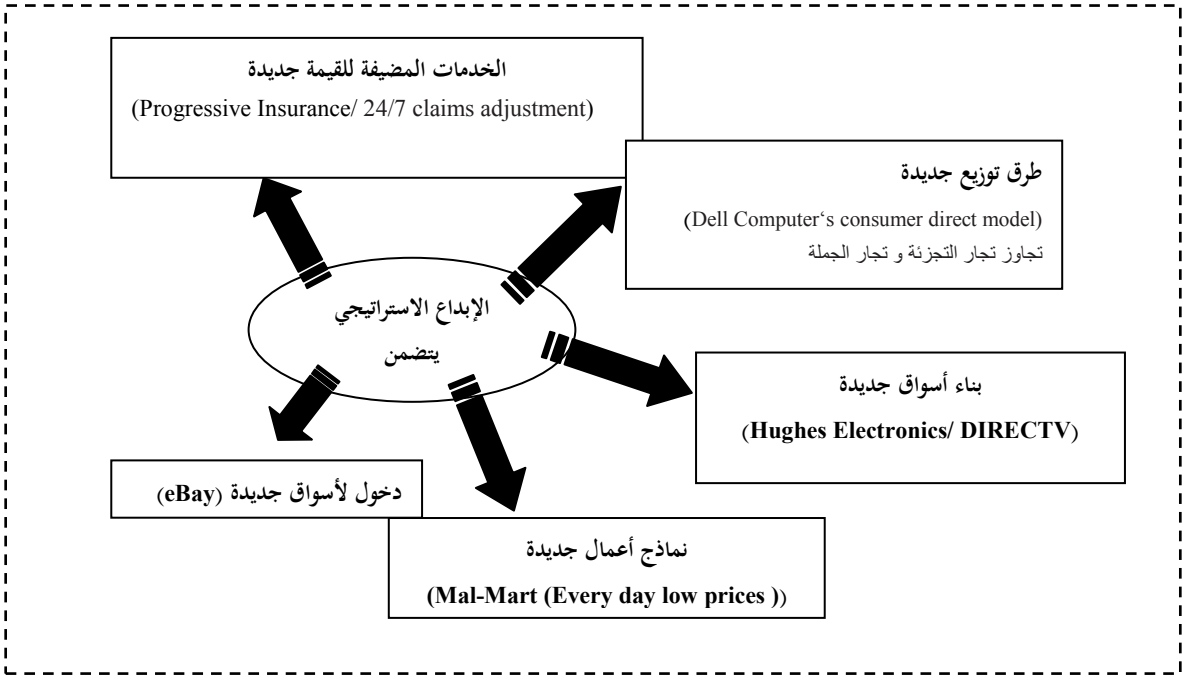
تختلف العلاقة بين الإبداع في المنتج والإبداع في العملية الإنتاجية حسب طبيعة المنتج، فعندما نكون في حالة المنتجات الصناعية فإن كل تغيير في تلك المنتجات يستلزم تغييرا في الطريقة التي تنتجها، أما في حالة المنتجات الاستهلاكية فإن العلاقة ليست ضرورية، فمثلا لو تم استبدال مادة أو عنصر من عناصر الإنتاج فلا يستدعي ذلك حتما تغيير التجهيزات والأسلوب الفني.

وفي إطار تصنيف الإبداع حسب طبيعته أضاف (R.Tucker) نوعا ثالثا إلى النوعين السابقين؛ والمتمثل في: الإبداع الاستراتيجي (أو كما يسميه البعض إبداع نموذج أعمال) وهو: "الإبداع المتعلق بالزبون ويتمثل في كل الأشياء التي تتخذ من قبل المؤسسة حول المنتج وتؤدي إلى إضافة قيمة الزبون، وهو يتضمن الطرق الجديدة

في التسويق والإعلان والمبيعات، الطرق الجديدة في خدمة الزبون، تغيرات في الشرائح السوقية أو مجموعات الزبائن".[1]

الشكل الموالي يمثل الأشكال التي يمكن أن يتجسد فيها الإبداع الاستراتيجي من وجهة نظر (R.Tucker).

الشكل رقم (1-3): الإبداع الاستراتيجي من وجهة نظر (R.Tucker)



Source : Robert B.Tucker, **Driving Growth Innovation : How leading firms are transforming Their futures**, berrett H-koehler Publishers, San Francisco, 2008, P 21

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن (R.Tucker) قد ميز بين خمسة أشكال للإبداع والتي يمكن أن تأخذ بعد استراتيجيا فيما بعد؛ كما اعتبار الإبداع الاستراتيجي أحد الخيارات أمام المؤسسات للخروج من المنافسة، وجعل هذه الأخيرة أمراً غير مطروح؛ فبدلا من تقسيم الطلب- الذي هو قليل أصلا- وملاحقة المنافسين وتقليدهم من خلال استراتيجيات الميزة التنافسية المعروفة، فإن الإبداع الاستراتيجي يقوم على خلق الطلب وسوق جديدة (وهو ما سيتم تناوله بالتفصيل في المبحثين الموالين).

([1]) Robert B.Tucker, **Driving Growth Innovation : How leading firms are transforming Their futures**, berrett H-koehler Publishers, San Francisco, 2008, P 20

ثانيا: تصنيف الإبداع حسب درجة التغيير التي يحدثها

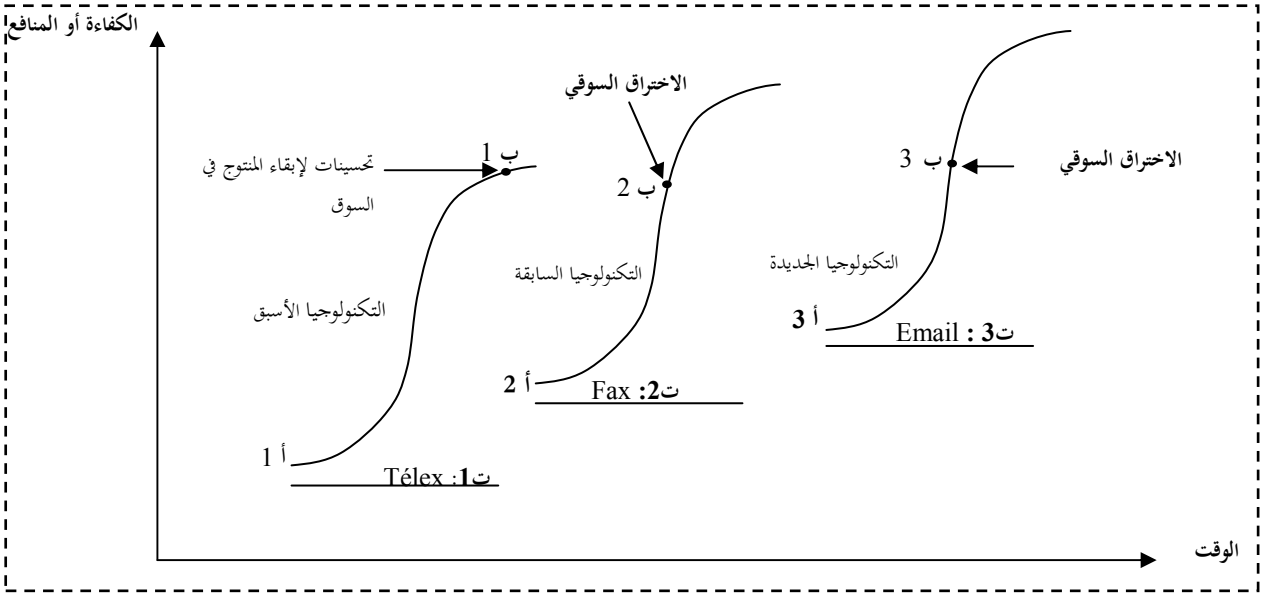
صنفت الإبداعات وفقا لدرجات التغيير التي تحدثها في الممارسات القائمة في المؤسسة المعتمدة لها إلى ما يلي:

1. **الإبداع الجذري** (Radical innovation)

هو ذلك الإبداع الذي يحدث تغييرات جوهرية في أنشطة المؤسسة أو الصناعة وهي تمثل مغادرة أو تخلي واضح عن الممارسات القائمة، ويستند الإبداع الجذري إلى مجموعة مختلفة من المبادئ الهندسية والعلمية من المنتج الحالي وغالبا ما يفتح أسواق جديدة كاملة وتطبيقات محتملة؛[1] ويمكن أن يكون الإبداع الجذري الأساس لدخول المؤسسات الجديدة إلى الأسواق أو حتى لإعادة تعريف الصناعة؛[2] كما أنه كثيرا ما يخلق صعوبات كبيرة للمؤسسات القائمة كونها تدمر في بعض الأحيان قدراتها القائمة.

لا يتعلق الإبداع الجذري بالطلب المعروف والمتفق عليه في السوق، لكنه يقوم بخلق طلب جديد غير مجرب سابقا في السوق الذي ينطوي على هيكل جديد أو ظهور صناعات جديدة ومنافسين جدد، وحسب وجهة نظر جوزيف شومبيتر سنة 1942 على أن "مصدره التدمير الخلاق الذي يحدث ثورة داخل الهيكل الاقتصادي وهذا من خلال تدمير العناصر القديمة وخلق عناصر أخرى جديدة"،[3] وعادة ما يأخذ منحنى الإبداع الجذري شكل (S) وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): منحنيات (S) للإبداعات الجذرية



المصدر: نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الابتكار**، الطبعة الثانية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2015، ص 299.

يلاحظ من الشكل السابق؛ أن الإبداع الجذري يعد بمثابة الفاصل بين عصرين من العملية (التكنولوجيا) أو المنتج أو الأساليب، ففي الإبداع الجذري يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة (ت1) كما في التلكس

([1]) يوسف مدوكي، **المرجع السابق**، ص ص 14-15.

([2]) برافين جوبتا، **الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين**، ترجمة: أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة–مصر، 2008، ص 111.

([3]) Mohieddine Rahmouni, **Déterminants du comportement d'innovation des entreprises en Tunisie**, Thèse de Doctorat, Sciences Économiques, École Doctorale de Sciences Économiques, Gestion et Démographie, Université Montesquieu Bordeaux IV, France, 2011, P 16.

(Telex) لتحل محلها تكنولوجيا مبتكرة جديدة تماما (ت2) كما في الفاكس (Fax)، لتحل محله تكنولوجيا مبتكرة ثالثة جديدة تماما (ت3) وهي البريد الالكتروني (E-Mail).

لا يغير الإبداع الجذري من مصير التكنولوجيا القديمة (وإن كان يؤخر زوالها) كون هناك بعض التحسينات التي يمكن أن تجرى عليها فتؤدي إلى اختراق سوقي لإبقائها في السوق لفترة معينة، كما لا يغير من هذا المصير عدم التكافؤ في التطور الدولي الذي يؤدي إلى تقسيم تكنولوجي غير متكافئ في دول متقدمة تستخدم تكنولوجيا جبهة البحث والتطوير (الجيل الأحدث من التكنولوجيا) ودول نامية تستخدم تكنولوجيا أقل تطورا (الجيل السابق من التكنولوجيا)، وفي كلا الحالتين يكون هناك اختراق سوقي يبقي التكنولوجيا أو المنتج القديم لفترة إضافية في السوق، ليزول بعد ذلك نهائيا وذلك لان الإبداع الجذري الجديد قد تتم عرقلته ولكن لن يكون ممكن إيقاف انتشاره تحت تأثير المنافسة الشديدة في السوق. [1]

2. الإبداع التدريجي (التحسيني) (Incrémental innovation)

هو التغيير التدريجي الذي يحسن التكنولوجيا من أجل التكيف مع خصوصية القطاع أو السوق الذي يعتمد عليها، حيث يتعلق الأمر بتقديم المؤسسة لتحسينات في المنتجات الحالية الموجودة في السوق، أو تحسين التجهيزات أو مكونات مبتكرة لم تستعمل من قبل من طرف المؤسسة.

هذه الإبداعات غالبا ما تطبقها المؤسسة وتستعمل عدد قليل من براءات الاختراع والتراخيص الخارجية (هذه المؤسسات لا تقوم بعملية البحث داخل المؤسسة)؛ ومع ذلك لهم دور مهم في القدرة على تطوير منتجات جديدة وأساليب الإنتاج مما يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة، كما تسمح لهم بدعم اليقظة على أعمالها واستغلال الفرص الجديدة التي تنشأ في السوق [2].

وفي إطار تصنيف الإبداعات وفقا لدرجات التغيير التي تحدثها في الممارسات القائمة في المؤسسة المعتمدة لها، أضاف كل من مورهيد وغريفين (Moorhead & Griffin) نوعا أخراً من الإبداع إلى السابقين الذكر؛ والمتمثل في الإبداع الإداري الذي يركز على خلق وظائف جديدة تضيف قيمة للمؤسسة من خلال تجميع الأجزاء باستخدام طرائق جديدة (وهو ما سوف يتم تناوله لاحقا).

الجدول الموالي يوضح أهم الفروقات بين الإبداع التحسيني والإبداع الجذري.

الجدول رقم (1-2): خصائص الإبداع الجذري والإبداع التدريجي (كايزن)

	الابداع التحسيني (كايزين)	الابداع الجذري
التأثير	يدوم لفترة طويلة لكن غير جذري	قصير الأمد لكن جذري

(1) نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الابتكار**، الطبعة الثانية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015، ص ص 299، 300.

(2) Mohieddine Rahmouni, **Op.Cit**, P 16.

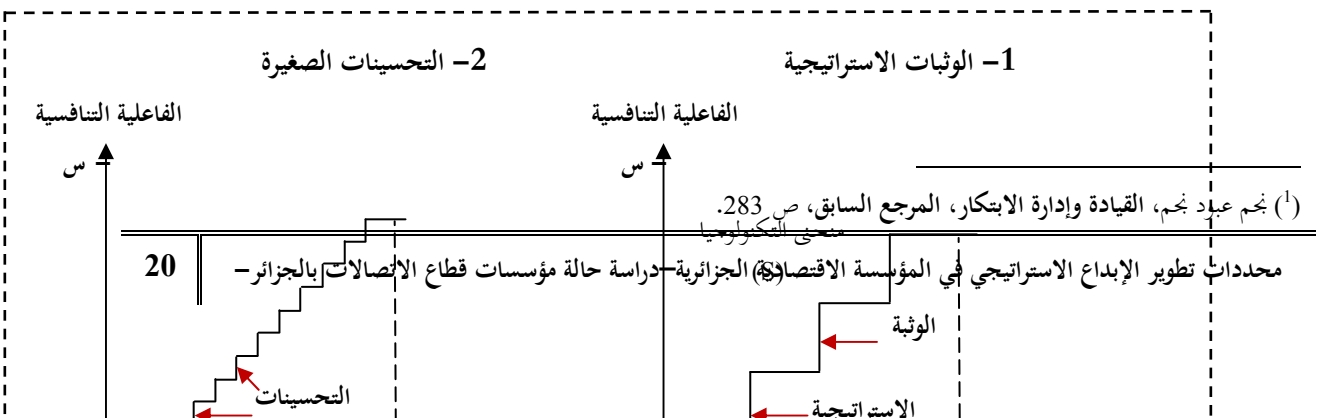
سرعة المسير	خطوات صغيرة	خطوات كبيرة
الإطار الزمني	مستمر وتدريجي	متقطع وغير تدريجي
التغيير	تدريجي ثابت	مفاجئ
المساهمة	كل فرد	قلة من المتميزين المختارين
المدخل	جهود جماعية، مدخل النظم	فردي عاصف، أفكار وجهود فردية.
الطريقة	الصيانة والتحسين	خردة وإعادة البناء
الشرارة	الدراية الفنية التقليدية والحالة القائمة	الافتراضات التكنولوجية، ابتكارات جديدة، نظريات
المتطلبات العلمية	تتطلب استثمارات قليلة، ولكن درجة عظيمة من الجهد	تتطلب استثمارات كبيرة وجهد قليل للمحافظة عليه.
توجيه الجهد	للافراد	لتكنولوجيا
معايير التقييم	أداء العملية وجهود من نتائج أفضل	نتائج من أجل الأرباح
الميزة	أعمال جيدة جدا في اقتصاد بطيء النمو.	ملائم جيد الاقتصاد السريع النمو.

المصـــدر: نجـم عبـود نجـم، **القيـــادة وإدارة الابتكـــار**، الطبعـة الثانيـة، دار صـفاء للطباعـة والنشـر والتوزيـع، عمـان–الأردن، 2015، ص ص 282، 283.

يبرز الجدول رقم (1-2) أن المؤسسات التي تعتمد الإبداعات الجذرية في سياستها تواجه مخاطر جمة في المقابل هناك أسلوب كايزن (Kaizen) الذي تميزت به المؤسسات اليابانية؛ وهو أسلوب التحسينات الصغيرة المستمرة التي تتحول بالتراكم مع الوقت في بعض الحالات إلى اختراق كبير أي أن تصل إلى نفس المستوى الذي يصل له الإبداع الجذري.

وإذا استخدمنا التمثيل الذي أورده هايس (R.H.Hayes) فإن الإبداع الجذري يتم بصيغة وثبات إستراتيجية (leaps Strategic) في حين أن الإبداع التحسيني يتم بإبداعات يومية صغيرة متراكمة ومحدودة إلا أنها تؤدي إلى نفس المستوى من الإبداعات الجذرية كما يبينه الشكل التالي:[1]

الشكل رقم (1-5): الإبداع الجذري والإبداع التحسيني



([1]) نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الابتكار**، **المرجع السابق**، ص 283.

Source : Hayes.R.H, Strategic Planning Forward in Reverse, **Harvard Business Review**, Vol 63, N° 6,USA, Nov-Dec- 1985, P111.

إن الوثبات الإستراتيجية (الاختراقات) تتطلب استثمارات كبيرة وتتسم بمخاطر عالية وتحتاج مغامرين محظوظين، في حين أن التحسينات الصغيرة تكون ذات استثمارات صغيرة وتحقق نتائج مستمرة وطويلة الأمد، وقد حققت التجربة اليابانية نتائج كبيرة في أسلوب التحسين المستمر على حساب الإبداع الجذري.

وقد أكد تيودور ليفيت (T.Leivtt) على أن الوثبات الكبيرة في عالم الأعمال نادرة إلى حد كبير،[1] في حين وصفه بيتر دراكر (P.F.drucker) بأسلوب أدسيون القائم على التوسع السريع ثم الاهتزاز المفاجئ ثم الانهيار؛[2] أما مايكل بورتر (M.E.Porter) فيرى أن الكثير من الإبداعات هي إضافات تعتمد على تراكم الأفكار والرؤى المتقدمة الصغيرة أكثر من كونها اختراقا تكنولوجيا رئيسيا واحدا. [3]

إضافة إلى أن الإبداع الجذري عادة ما يرتكز على تقدم علمي وفني كبير بخلاف الإبداع التحسيني الذي يعمل على تعديلات صغيرة وإضافات محدودة، وإذا كانت الاختراقات تتم بعدد قليل إلا أنها تتطلب موارد ضخمة فإن التحسينات تكون كثيرة العدد إلا أنها تتطلب استمارات وموارد محدودة، لهذا فإن التحسين المستمر يعتبر ممارسة فعالة وقوية من أجل إدخال الإضافات الصغيرة المستمرة وبشكل يومي وأحيانا الأخذ بعشرات أو مئات من هذه التعديلات والمقترحات التي تقدمها دوائر البحث والتطوير في جميع مجالات الأعمال وخاصة في الجودة.

ثالثا: تصنيف الإبداع حسب مجالاته

يصنف الإبداع حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

1. الإبداع التكنولوجي: استعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي جوزيف شومبيتر (Joseph Schumpeter) سنة 1939، بقوله أن الإبداع التكنولوجي هو : "التغيير المنشأ أو الضروري".[4]

([1]) تيودور ليفيت، **الإدارة الحديثة**، ترجمة نيفين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة–مصر، 1994، ص 65.

([2]) بيتر دراكر، **التجديد والمقاولة: ممارسات ومبادئ**، ترجمة: حسين عبد الفتاح، مركز الكتب الأردني، عمان–الأردن، 1988، ص 17.

([3]) Porter.M, The competitive advantage of nations, **Harvard Business Review**, Vol 68, N 2 ,USA, March-Apil 1990, P74.

([4]) عبد الله حسن مسلم، **الإبداع والابتكار الإداري–في التنظيم والتنسيق–**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2015، ص 57.

كما يرى فيرمان (Freeman) وكذا (Roth Well) أن الإبداع التكنولوجي هو: " عملية تشتمل على الأنشطة التقنية، التصميمية، التصنيعية، الادارية، والتجارية المشاركة في تسويق منتوج جديد (أو محسن) أو الاستخدام الأول لعملية تصنيع أو معدات جديدة (أو محسنة)"، [1] هذا التعريف يبدو شاملا ويشير إلى وجود عدد من الأنشطة المشتركة والتي تمثل بدورها العملية المتعلقة بالإبداع التكنولوجي.

أما جون مورين (J.Morin) فعرفه سنة 1986 بأنه: "وضع حيز التنفيذ أو الاستغلال تكنولوجيا جديدة موجودة، والتي تتم في شروط جديدة وتترجم بنتيجة صناعية". [2]

في حين عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) على أنه: "يغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضا التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات وللأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق بالنسبة للإبداع في المنتج ، أو استعماله في أساليب الإنتاج بالنسبة للإبداع في الأساليب، إذ أن الإبداعات التكنولوجية تؤدي إلى استخدام كل النشاطات العلمية، التكنولوجية، والتنظيمية، المالية والتجارية. [3]

يتضح من التعاريف السابقة وكذا على ما تم الإطلاع عليه في أدبيات الإدارة التشابه الكبير في تعريف الإبداع بصفة عامة والإبداع التكنولوجي، ولكن الاختلاف بينهما يكمن في كون هذا الأخير يعنى بتحويل الفكرة المرتبطة بالتكنولوجية؛ وهو ما يقودنا إلى فكرة أن كل اختراع يمكن أن يتحول إلى إبداع تكنولوجي، كما لا يشترط بالضرورة وجود فكرة جديدة مرتبطة بالتكنولوجيا (الاختراع)، بل يمكن الاعتماد على نقل التكنولوجيا بمعنى تطبيق واستغلال تكنولوجيا موجودة في مجال جديد.

وقد قام الباحثان الأمريكيان (Abernathy et Clark) بتصنيف الإبداع التكنولوجي على أساس تأثيره في قدرات المؤسسة والمنافسة في القطاع (السوق)؛ وذلك من خلال التركيز على معيارين هما إقامة علاقات تجارية من عدمها وتحسين القدرات التكنولوجية الحالية[4]، حيث ميز الباحثان من خلالهما بين أربع أنواع من الإبداعات التكنولوجية وهي: [5]

([1]) Chiesa Vittorio, **R&D Strategy and Organisation : Managing technical change indynamic contexts**, Imperial College Press , London, 2007, P 03.

([2]) سميرة سطوطاح، تحديات التجديد التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، **المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات**، العدد 02، جيجل-الجزائر، 2018، ص 09

([3]) دويس محمد الطيب، **براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول-حالة الجزائر-**، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة-الجزائر، 2004-2005، ص 37.

([4]) Simon Alcouffe, **La Diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion**, thèse de doctorat en Sciences économiques, école des hautes études commerciales, France, 2004, P52

([5]) بوسلامي عمر، **دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال الوحدة البيضاء بالجزائر العاصمة-**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، سطيف-الجزائر، 2012-2013، ص 06.

1.1 الإبداع الهيكلي: ويسمى أيضا الإبداع الكلي لأنه يساهم في إعادة التركيب الكلي لمجموعة الهياكل التي تتمثل في: المنتوج، أنظمة الإنتاج والعلاقات مع السوق، حيث يقوم هذا الإبداع على المعطيات العلمية التكنولوجية الجديدة التي تطبق على نظام الإنتاج وعلى المنتجات كما يأخذ بمعطيات السوق الجديدة مما يجعل هذا الإبداع سببا في قيام صناعات جديدة.

2.1 إبداع الخدعة التجارية: يهدف هذا النوع إلى إعادة التركيب والتنظيم الجديد لعناصر تكنولوجية موجودة سابقا قصد إشباع الحاجات الكامنة، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الإبداع يرتكز على التحسين التكنولوجي.

نجاح هذا النوع من الإبداعات يعتمد على سرعة المؤسسة في رصد المجال التجاري والتركيز على السوق بمعنى اليقظة التجارية وإدراك الفرص التي يمنحها المحيط قبل اشتداد المنافسة.

3.1 الإبداع العادي: أو الإبداع الروتيني، ويعتبر يعتبر أقل استقرارا ؛ كونه لا يهتم بإيجاد وخلق منتجات جديدة أو تكنولوجيات جديدة أو أسواق جديدة، بل يهتم فقط بتحسين جوانب المنتج وطرق الإنتاج، هيكل وشكل المنتج، طرق التصنيع، التكاليف، الأسعار والجودة.

نجاح هذا النوع من الإبداع يعتمد على العلاقة الدائمة بين المؤسسة والسوق من أجل تحسين العلاقات التجارية وكذلك الخبرة الفنية والقدرة التنظيمية، القدرة على تخطيط وتسيير اليد العاملة تحفيزها وتكوينها والتحسين الهندسي، الأمر الذي يؤدي إلى حصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة من خلاله.

4.1 الإبداع الانقلابي: هذا النوع يغلب عليه الطابع التقني فهو يهدف إلى إحداث انقلابات في المعطيات التقنية أهمها هيكل المنتج والعناصر المكونة له وتحسين طريقة صنعه، لكن لا تتغير الوظيفة الرئيسية التي يؤديها المنتج، أي يستهدف نفس الفئة من الزبائن التي تسعى المؤسسة لإشباع حاجاتهم ولهذا تحافظ على نفس السوق؛ هذا الإبداع يمكن المؤسسة من تعزيز قدرتها التنافسية والحصول على مزايا تنافسية طويلة المدى.

2. الإبداع الإداري (أو كما يسميه البعض الإبداع التنظيمي)

ظهر الإبداع الإداري لأول مرة في شركة فرود "Frod" سنة 1913 وتمثل في خط التجميع الذي أدخلته الشركة، مما مكنها من إنتاج سيارة من نموذج (Modèle T) في أقل من ساعتين وتزامنت الأعمال المهتمة بالإبداع الإداري مع سنوات التسعينات حيث تم التركيز على مكونات النشاط الإبداعي التنظيمي، كالاهتمام بالبرامج، الأنظمة، فوضعت هياكل تنظيمية ذات تقسيم لا مركزي وحسب متطلبات الفترة التي تعيشها المؤسسة كما تم خلق نظام للمكافأة والتحفيز، وكذا أنظمة لنقل المعلومات وأساليب جديدة للتخطيط والمراقبة [1].

إذ يتعلق الإبداع الإداري بالأفكار الإدارية الجديدة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات وكل الوظائف الإدارية المعروفة، وقد تعددت وجهات النظر حول مفهومه فيما يلي بعض منها:

([1]) Cécile Fonrouge, Entrepreneuriat et innovations organisationnelles : pratiques et principes, **Revue francaise de gestion**, N185, Prais, 2008, P

قدمت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) سنة 1997 تعريفها للإبداع الإداري بأنه: "تقديم هياكل تنظيمية، تقنيات إدارية أو إستراتيجيات جديدة أو محسنة".[1] يبرز هذا التعريف أن الإبداع الإداري يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المؤسسة ونشاطات المؤسسة الأساسية. [2]

في حين يرى ميشال مارشيساني (Michel Marchessnay) بأنه: "إحداث التجديد في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين" [3] ، فهذا النوع الإبداعي غير مادي، وهو يهدف إلى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المؤسسة وجعله أكثر فعالية،[4] كما يبرز هذا التعريف أن الإبداع الإداري يهدف إلى التجديد في التنظيم والإدارة كاستخدام نماذج تسيير جديدة ونذكر منها على سبيل المثال: الهياكل التنظيمية الجديدة كالنموذج المصفوفي؛ إدارة الجودة الشاملة؛ نموذج Pert وتنظيم المخزون الصفري؛ عمل المؤسسات ضمن الشبكات؛ نظام رقمنة البيانات.[5]

أما دانيال جيميني وآخرون (Daniel Jiménez-Jiménez and al) على أن: "الإبداع الإداري يشمل الإجراءات الجديدة والسياسات والأشكال التنظيمية."[6]

بناءا على التعاريف السابقة يمكن القول أن الإبداع الإداري هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير أداء المؤسسة، بل إن بعض المفاهيم تتعلق بتطوير عملية الإبداع وتنظيمه وإجراءات نقل أفكاره الجديدة إلى منتجات جديدة ومن ثم الإسراع في إنشاءه للأسواق الجديدة، وأن الهدف النهائي لهذا الإبداع يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية أو مقارنة بأفضل المنافسين.[7]

إن التمييز بين الإبداعات الإدارية والتكنولوجية مهم لأنه يعكس بشكل عام التمييز بين البنية الاجتماعية والتكنولوجيا[8]؛ فتاريخيا قام الإبداع الجذري على الانقطاع التكنولوجي والاستمرارية التنظيمية (المؤسسية)، فالإبداع

([1]) ترغيني صباح، **دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور– برج برعريريج**، أطروحة دكتوراه، تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة– الجزائر، 2017-2018، ص 21 .

([2]) سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2006، ص 53.

([3]) شريف غياط، محمد بوقموم، **حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة –حالة الجزائر**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009، ص 54.

([4]) شريف غياط، أسماء زدوري، **تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات**، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الموسوم بـ: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة–الجزائر، يومي 12-13 ماي 2010، ص 05.

([5]) نجم عبود نجم، **القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2011، ص 416.

([6]) Daniel Jiménez-Jiménez, Raquel Sanz-Valle, Innovation, Organizational learning and performance**, Journal of Business Research**, University of Murcia, Spain, 2010, P07

([7]) نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الابتكار، المرجع السابق**، ص 350.

([8]) يوسف مدوكي، **المرجع السابق**، ص15.

التكنولوجي وفق منحنى "S" يأتي بتكنولوجيا الجديدة التي تؤدي إلى الانقطاع عن الجيل التكنولوجي السابق، لكنه عادة ما يتم في نفس السياق التنظيمي في المؤسسة (الاستمرارية التنظيمية). [1]

رابعا:تصيف الإبداع وفقا لمصدره

ينصف الإبداع وفق هذا المعيار إلى: [2]

1.إبداع خارجي: يتمثل في حصول المؤسسة على الأفكار من مصادر خارجية مثل المؤسسات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها؛ وعليه فالإبداع الخارجي هو ما يكون جديداً وغير مألوف للاقتصاد بالكامل.

2. إبداع داخلي: يعبر عن الإبداعات التي تتبناها المؤسسة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المؤسسة؛ كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المؤسسة كالبحث والتطوير والتسويق وغيرها، وعليه فالإبداع الداخلي هو ما يكون جديداً وغير مألوف عملياً فحسب وحصرياً لوجود المؤسسة..

بإضافة إلى التصنيفات سابقة ذكر؛ فقد صنف (Rogers & Shoemaker) الإبداع على أساس القرار المتخذ إلى نوعين هما: إبداعات بقرارات فردية تكون صادرة عن الإدارة العليا، وإبداعات بقرارات جماعية وتكون بمشاركة أعضاء المؤسسة العاملين فيها؛[3] في حين صنف (Zaltman & et.al) وفق درجة البرمجة أو المصادفة إلى: إبداع مبرمج ويعني التغييرات التي تحدد مسبقاً، وإبداع غير مبرمج (تلقائي) والذي ينقسم بدوره على إبداع المعاناة الذي تلجأ إليه المؤسسة لموازنة وضعها الداخلي فتصبح التغيرات الداخلية أكبر من حصول تغييرات في المنتوج أو العملية ويظهر في المؤسسات الفقيرة؛ وإبداع الفيض أو كما يسميه البعض إبداع الرخاء الذي يعبر عنه توفر فائض من الإبداعات، إذ إن نجاح المؤسسة يولد لديها فائضاً ويوفر المواد اللازمة للإبداع وعليه يكون الإبداع مصادفة.[4]

المطلب الثالث: دور الإستراتيجية العامة للمؤسسة في تحديد نمط الإبداع.

ركزت العديد من الدراسات حول ما هي أفضل طريقة لتنظيم الإبداع هل تتدرج ترتيبًيا من الأعلى إلى الأسفل أو في الاتجاه المعاكس؛ الإجابة هي أن الطريقة تنجح في الاتجاهْين؛ وإنما الأمر يعتمد على أمور أخرى، فمقاربة أسفل إلى أعلى تنجح جيًدا بالنسبة إلى الإبداعات التدريجًية؛ إلا أن الإبداعات التي تشكل اختراقًا جديًدا لمجريات اللعبة وتغييرا لمسارها، تستلزم تنظيًما من أعلى إلى أسفل، هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى، ويميل الإبداع التدريجي إلى أن يكون قصير الأمد وأن يستخدم مقاييس معروفة، إلا أن المخاطر والاستفادة منها ليست كبيرة، وبالإمكان إدارة الإبداعات التدريجًية عند المستويات

([1]) نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الابتكار، المرجع السابق**، ص ص 352،351.

([2]) عبد الحسين الفضل مؤيد، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 31.

([3]) E.M Rogers, F.F Shoemaker , **Communication of Innovation : The free Press**, Macmillan Company, New York, 2004, P 101.

([4]) ماهر صبري درويش، **المرجع السابق**، ص 10.

التشغيلّية، حيث يعرف المُوظَّفون عملاءهم أشد المعرفة، وبالإمكان اتِّخاذ القرارات بطريقة تميل أكثر إلى التوافق مع مساهمة جميع المعنيين.[1].

إن غاية الإبداع هي السماح للمؤسسة بالتميز عن منافسيها، والذي يتحدد بكيفيتين؛ إما عن طريق التكلفة أو عن طريق خلق القيمة، وتركز وجهة النظر الأولى على تبني نفس المقاربة الخاصة بمنافسيها المباشرين بمستوى أقل أو أكثر، وذلك لاقتراح عرض مماثل لكن بتكلفة أقل؛[2] أما وجهة النظر الثانية فتركز على قدرة المؤسسة في طرح قيمة أكبر من منافسيها، أو شيء مختلف عنهم، وهو ما يساهم في إعطاء قيمة للعرض المطروح في السوق، [3] وفي كلتا الحالتين هي تقوم بالإبداع لكن بطرق مختلفة: إبداع منتجات و/أو خدمات (ما يقدم إلى السوق) أو إبداع أنساق (ما يحدث داخل المؤسسة)، هذا الأخير يتميز بخلق سيرورة جديدة من أجل الحصول على نتيجة أفضل. [4]

وفي الواقع، يصعب التمييز بين إبداع المنتجات و/أو الخدمات أو إبداع الأنساق؛ كون إبداع المنتجات يصاحب دوما إبداع أنساق؛ فالغاية من هذا التصنيف لا توجد فقط في التفرقة بين الإبداعات بحصر معنى الكلمة، لكن في التساؤل الذي تثيره: "لمن سيكون الإبداع مفهوما ؟ هل بالنسبة للمؤسسة، أو المستعملين، أو السوق إجمالا؟.[5]

أولا: تطور مفهوم الإبداع وفق مقاربات الإدارة الإستراتيجية.

تتوفر أدبيات الإدارة الإستراتيجية على مجموعة واسعة من الآراء المختلفة ووجهات النظر والافتراضات ذات الصلة بالإبداع؛ لذا سنحاول ضمن هذه الجزئية إبراز أهم المراحل التي مر بها الفكر الاستراتيجي تأثيرها على مفهوم الإبداع في المؤسسة.

1. مراحل تطور الفكر الإستراتيجي

بدأ استعمال كلمة "إستراتيجية" في العلوم الإدارية على إثر المقارنة التي قام بها "سقراط" بين واجبات قائد الجيش مع واجبات رجال الأعمال، حيث لاحظ بأنه في الحالتين يذهب مفهوم الإستراتيجية إلى كيفية التخطيط لاستخدام الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف الموسومة. [6]

كما يعد مورغنستين وفون نيومان (Morgenstem et Van Neumann) من الكتاب الأوائل الذين ادخلوا مفهوم الإستراتيجية في أدبيات الأعمال من خلال مؤلفيهما نظرية المباريات والسلوك الاقتصادي؛[7] حيث يعرفان الإستراتيجية بأنها بأنها نقطة الانطلاق بالنسبة للإدارة العليا في رسم وتنفيذ خططها وأنشطتها.[8]

([1]) سلاف رحال، **المرجع السابق**، ص71 .

([2]) Johnson, Gerry and Authors, **Stratégique**, 8ème éd, Pearson Education, France, 2008, P….

([3]) **ibid**

([4]) Dobson Paul and Authors, **Strategic Management :issues and cases**, 2 nd, Black Well Publishing, United Kingdom , 2004, PP 159 ,160

([5]) Kim Chan, Mauborgne Renée, **Créer un nouvel espace de marché**, les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur l'INNOVATION, Editions d'Organisation, Paris, 2003, PP 15- 17

([6]) خالد عبد الرحمان الهيتي، **التنظيم الصناعي**، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 1999، ص 490.

([7]) ماجد عبد المهدي مساعدة، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان–الأردن، 2015، ص 24.

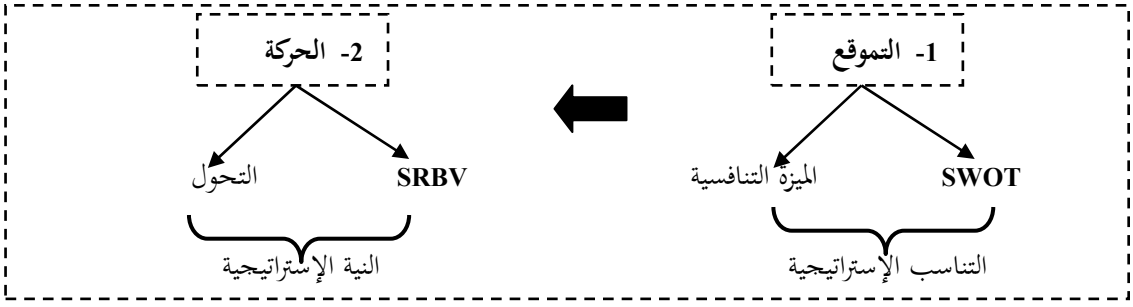
([8])

ورغم أهمية الإستراتيجية في العلوم الإدارية إلا أنه لا يوجد تعريف اصطلاحي موحد لها؛ وذلك نظرا لاختلاف التوجهات والخلفيات الفكرية (المدارس) للكتاب والباحثين الذين اهتموا بهذا المفهوم؛ غير أن معظم التعاريف [1] تتفق حول أن مخاوف الإستراتيجية تتمثل في البقاء على قيد الحياة والتعامل مع البيئة المتغيرة، ويستند بقاء المؤسسات على مدى نجاحها في التفاعل مع بيئتها، كما ترتبط الإستراتيجية مع عمليات ومضمون هذه التفاعلات وتكوين الثروات على المدى الطويل نتيجة لهذه التفاعلات.

إن الملفت للنظر، وبغض النظر عن الوقت، أن العديد من المؤلفين حول الإدارة الإستراتيجية كان هدفهم الأول هو دراسة التغيرات الجذرية في بيئة الأعمال التي تستدعي الحاجة إلى نظريات وممارسات جديدة؛ فمثلا نجد بيتر دراكر (Peter Drucker) في سنة 1955 سلط الضوء على عدم وجود نظرية عامة عن إدارة المؤسسة، وشدد على الحاجة إليها في ضوء تطور "المجتمع الحديث"، والتفكير خارج الوظائف التقليدية لأداء ما؛ ليتم تطوير هذه الفكرة من قبل المؤلفين من حقول متعددة، وفي مختلف القضايا.

إن هذه النتائج المتكررة هي علامة ارتساء الفكر حول قضايا الإدارة الإستراتيجية التي ترتبط ارتباطا وثيقا بظروف اقتصادية وتاريخية معينة،[2] وقد تم حصر مراحل تطور الفكر الاستراتيجي في مرحلتين يوضحهما الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-10): تطور الفكر الاستراتيجي



Source : Maurice SAÏAS, Emmanuel Metais, Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée, **Finance Contrôle Stratégie**, Volume 4, N° 1, Paris-France, mars 2001, p 184.

يبرز الشكل أعلاه أن هناك مرحلتين أساسيتين مر بهما الفكر الاستراتيجي منذ فترة الستينات إلى يومنا هذا والمتمثلتان في: مرحلة التناسب الاستراتيجي ومرحلة النية الإستراتيجية.

1.2 مرحلة التناسب الإستراتيجي

الإستراتيجية تنطوي على التكيف مع البيئة للحصول على مركز مهيمن والدفاع عنه؛ إذ ركزت معظم الاستراتيجيات خلال الربع الأخير من القرن الماضي على المنافسة الحمراء (Red Competition) من دون غيرها؛ فكانت النتيجة شيوع مفاهيم وأساليب ومهارات عن طريق المنافسة في المحيطات الحمراء (Red Oceans) عن طريق توظيف أدوات وأفكار إدارية

([1]) عيسى حيرش، **المرجع السابق**، ص ص 24-28.

([2]) عيسى حيرش، **الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، دار الهدى، عين مليلة–الجزائر، 2012، ص 29.

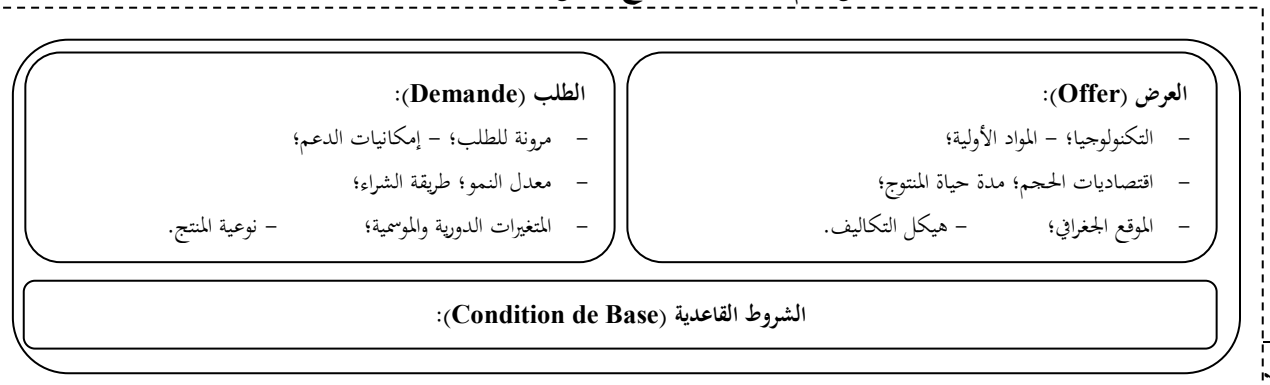
معروفة من قبيل تقليص حجم وتمييز المنتجات وتحسين الجودة والمقارنة المرجعية بالمنافسين،[1]كما يمكن التمييز في هذه الفترة بين مرحلتين، الأولى هيمن فيها نموذج "SCP" ونموذج"SWOT "، أما الثانية فهيمنت فيها الميزة التنافسية.

1.1.2 نموذج (SCP)

استنادا إلى دراسات الحالة لـ: ماسو (Mason) عند تحليله للعلاقة بين الهيكل الصناعي والأداء سنة 1938، والتي تم تطويرها من طرف بان (Bain) سنة 1950،فإن النموذج المقدم من طرف بان وماسو(Bain-Mason) أو ما يعرف بنموذج: (هيكل (البنية)، سلوك) (SCP)، أداء) نص على أن هيكل الصناعة يحدد سلوك المؤسسات المشتركة وأن السلوك يحدد أدائها الجماعي،[2] والفرضية الرئيسية التي يقوم عليها هذا التحليل هي أن هيكل الصناعة يحدد أداء المؤسسة وذلك من خلال سلوكها؛ [3]وقد حاولت العديد من الدراسات التشكيك في هذا النموذج من خلال اختبار فرضية وجود علاقة متبادلة بين هيكل الصناعة وأداء المؤسسة (نفي العلاقة ذات اتجاه واحد)، فوفق مقاربة التحليل القطاعي التي تقوم على أن الصناعات الأكثر تركزا هي الصناعات الأكثر ربحا؛ هذه النظرة القطاعية التي تعمل وفقها الصناعات قد تم تخفيف شدتها من طرف (Scherer) في سنة 1970 حيث أضاف لها فكرة جديدة تمثلت في علاقات التغذية الرجعية بين مختلف العناصر المكونة للنموذج "هيكل–سلوك–أداء (SCP)" ووضع الإطار التحليلي لها مع إدراجه للشروط الأساسية (عوامل الطلب الخاصة، ظروف عرض عوامل الإنتاج،....) التي تعمل وفقها صناعة معينة.[4]

الشكل الموالي يوضح مكونات نموذج هيكل–سلوك–أداء:

الشكل رقم (1-11): نموذج هيكل–سلوك–أداء

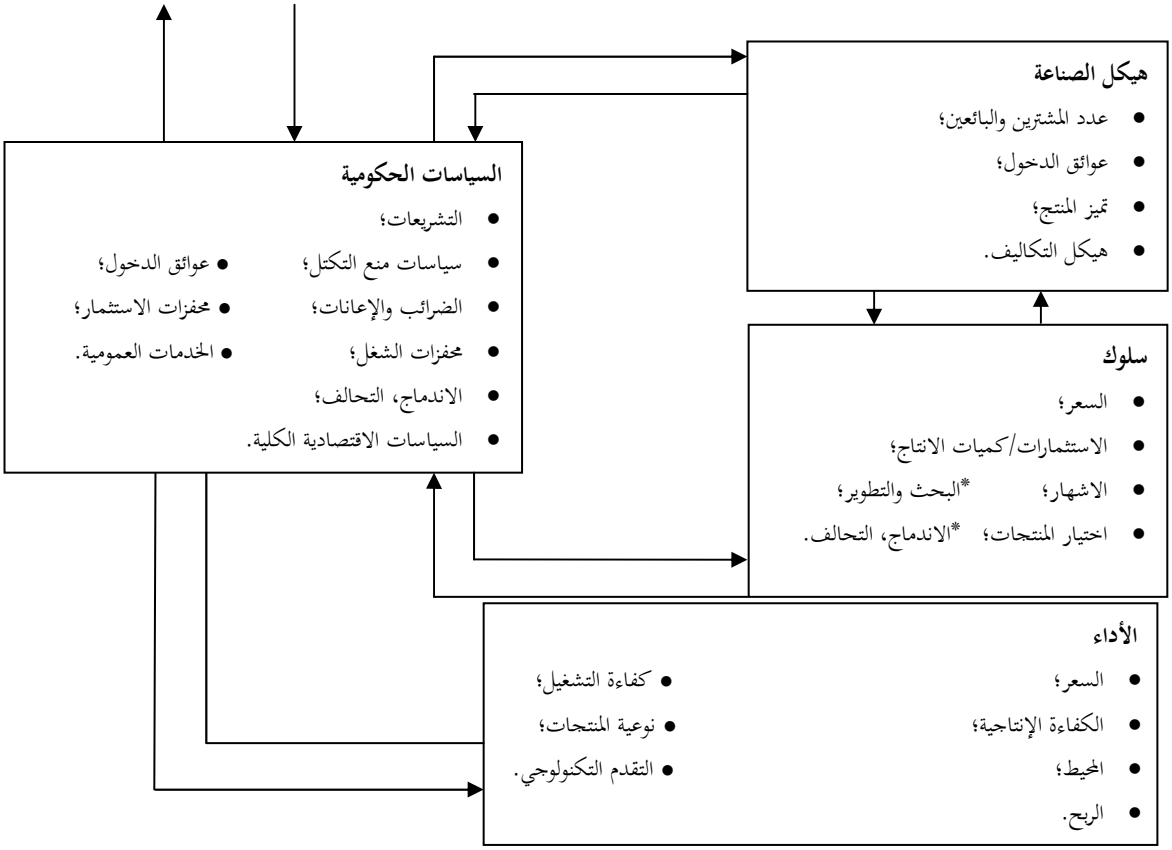


(1) علا

(2) إيما
أطروحة
2018،

(3) الم

(4) إيما



المصدر:محمد تواتي، سامي مباركي، نماذج تحليل البيئة الصناعية ودورها في زيادة الأداء التنافسي، **مجلة الاقتصاد الصناعي**، العدد 13، باتنة-الجزائر، ديسمبر 2017، ص 173.

ومن خلال ربط العناصر المكونة للنموذج وكذا حلقات التغذية الرجعية، تتضح لنا الآليات التي تتطور وفقها الصناعة، وهكذا فإنه من خلال النموذج أعلاه يمكن للمؤسسة أنها تبنى سلوك يمكنها من التأثير على هيكل الصناعة، وهذا الأسلوب سوف يكون له أيضا أثر مماثل على الشروط الأساسية، حيث إن هذه الأخيرة تعتمد اعتمادا على سلوك المؤسسات وكذا هيكل السوق، ووفقا لهذه الإسهامات فإن النموذج" الهيكل-السلوك-الأداء "ليس ثابت لأنه على كل حال إذا كان النموذج "الهيكل-السلوك-الأداء" هو أساس النهج والتحليل الذي يقوم عليه الاقتصاد الصناعي الحديث

2.1.2 نموذج (SWOT)

انطلقت هذه الفترة في سنة 1965 مع ظهور النموذج الذي جاء به مجموعة من أساتذة Harvad في كتابهم: (Texta Business Policy and Cases) وسمي النموذج SWOT (تأتي كلمة SWOT من الحروف الأربعة الأولى للكلمات الانجليزية (Strengths , Weaknesses , Opportunities , Threats)) إلا أنه في البداية كان يعرف تحت اسم نموذج هارفرد (Harvad) أو نموذج LCAG (تأتي كلمة LCAG من الحروف الأربعة الأولى للكلمات الانجليزية: Learned, Christense,

Andrews, Guth) هذا النموذج المقترح يقوم على أربعة عناصر أساسية هي: التحليل الخارجي والداخلي للمؤسسة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، قيم المديرين.[1]

يعتبر تحليل "SWOT" من أشهر أدوات التحليل المستخدمة في تحليل بيئة المؤسسة حيث يحدد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة،[2] الأمر الذي يساعد في تطوير وفهم موقف المؤسسة وصناعة جميع أنواع القرارت الخاصة بها، كما يقدم إطار عمل جيد لمراجعة إستراتيجية المؤسسة ومنتجاتها ومشاريعها والعنصر البشري بها.

3.1.2 فترة الميزة التنافسية

يعتبر مايكل بورتر (Michael Porter) أول من طرح مصطلح الميزة التنافسية والذي كان له الفضل الكبير في إعطاء دفعة قوية للفكر الاستراتيجي؛ فالميزة التنافسية لا تزال إلى اليوم بمثابة حجر الأساس في الفكر الاستراتيجي حتى عند من يخالفون بورتر الرأي أو عند من يحاولون تطوير التصور الاستراتيجي.

في هذا الإطار، عرف مايكل بورتر الميزة التنافسية بأنها: " تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة "،[3] نلاحظ من التعريف سالف الذكر أن بورتر ركز في تعريفه للميزة على القيمة، هذه الأخيرة يعتبر مفهومها نسبي، كونه يخضع لمدى فهم الزبائن للمنافع التي سوف يحصلون عليها نظير المقابل الذي سوف يدفعونه؛ وعليه فالمؤسسة مطالبة بتقديم المعلومات التي تسمح للزبائن بالتفاعل مع القيمة المقدمة والتي يمكن أن يلحظوها بكل وضوح،[4] هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى، لابد للمؤسسة من المحافظة على ميزتها التنافسية من خلال العمل على استمراريتها.

ويمكن تلخيص خصائص الميزة التنافسية في النقاط التالية: [5]

- نسبية، أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين، وليست مطلقة؛
- تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة؛
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو أي قيمة ما تقدمه للمشترين، أو كليهما؛
- يجب أن يكون لها دور في التأثير في المشترين إدراكهم للأفضلية في ما تقدمه المؤسسة من منتجات وتحفزهم للشراء منها؛

([1]) عيسى حيرش، **المرجع السابق**، ص 30.

([2]) عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، **الإدارة الإستراتيجية: خطوات نحو الهدف**، دار المعارف، مصر، 2012، ص 40.

([3]) زغدار أحمد، **المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 27.

([4]) عمار بوشناف، **تحليل السلوكيات التنافسية للمؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات: حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2004-2013**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014-2015، ص 33.

([5]) إياد فاضل التميمي، شاكر جار الخشالي، **السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية**، مجلة البصائر، المجلد 07، العدد 02، العراق، 2004، ص ص 169،168.

- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

وقد حدد مايكل بورتر ثلاث استراتيجيات عامة للحصول على المواقف التنافسية؛ هي كالتالي: إستراتيجية قيادة التكلفة؛ إستراتيجية التمييز؛ إستراتيجية التركيز.

تستند الوضعية التنافسية وتعزيز القدرة التنافسية على قدرة المؤسسة في التعامل مع القوى التنافسية بشكل أفضل من منافسيها، لأن أساس الميزة التنافسية هو القدرة المميزة للمؤسسة للتكيف مع محيط الصناعة.

إن أداء المؤسسة عبارة عن محصلة كلا من جاذبية الصناعة ووضعيتها (مركزها) التنافسية ضمن هذه الصناعة، وبالتالي، فإن جوهر الإستراتيجية وفق طرح بورتر (Porter) هو تحديد وضعية المؤسسة ضمن محيطها الصناعي (مدرسة التموقع لـ Porter) لذا فقد قام بتحديد القواعد التنافسية لتحليل الصناعة التي جسدها مفهوم القوى التنافسية الخمس الأساسية وقد توصل إلى: [1]

- أن ربحية الصناعة ليست دالة في المنتج، أو تجسيدا لتكنولوجيا عالية أو منخفضة، إنما هيكل الصناعة هو ما يحدد الربحية، فبعض الصناعات التي لا تحتاج إلى التكنولوجيا بدرجة كبيرة مثل البريد أو تجارة الحبوب الغذائية ، في حين أن بعض الصناعات التكنولوجيا مثل أجهزة الكمبيوتر الشخصية والتلفزيون ليست مربحة لكثير من المشاركين في الصناعة.

- قوة كل واحد من القوى الخمس تعد دالة في الهيكل الصناعي أو في الخصائص الأساسية الاقتصادية والتقنية لهذه الصناعة، فالقوة الجماعية للقوى التنافسية تحدد شدة المنافسة وإمكانات الربحية النهائي لهذه الصناعة، كما تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق المكاسب في صناعة ما في المتوسط، ومعدلات العائد على الاستثمار؛ فقد توصل بورتر إلى أن القوى التنافسية التي تدفع المنافسة الصناعية هي المنافسة بين المؤسسات القائمة، القدرة على مساومة الموردين، تهديد الوافدين الجدد، تهديد المنتجات البديلة والقوة التفاوضية للمشترين.

يوفر إطار القوى التنافسية تحليلا للفرص التي تتيحها الصناعة والتهديدات التي تنجم عنها، وبالتالي تحديد جاذبية هذه الصناعة وإستراتيجية المؤسسة، والتي عرفها بأنها: "اختيار تحليلي لجاذبية الصناعة واختيار الوضعية التنافسية ضمن هذه الصناعة لاحقا".

وعليه، فإن المؤسسة ليست رهينة هيكل صناعتها، فالمؤسسات ومن خلال استراتيجياتها يمكن أن تؤثر على القوى التنافسية، فإذا كان لدى المؤسسة القدرة على أن تشكل بذاتها وعن طريق خياراتها وسلوكها الاستراتيجي هيكل صناعتها، يمكن أن تقوم بتغيير جذري لجاذبية الصناعة، إما للأفضل أو للأسوء.

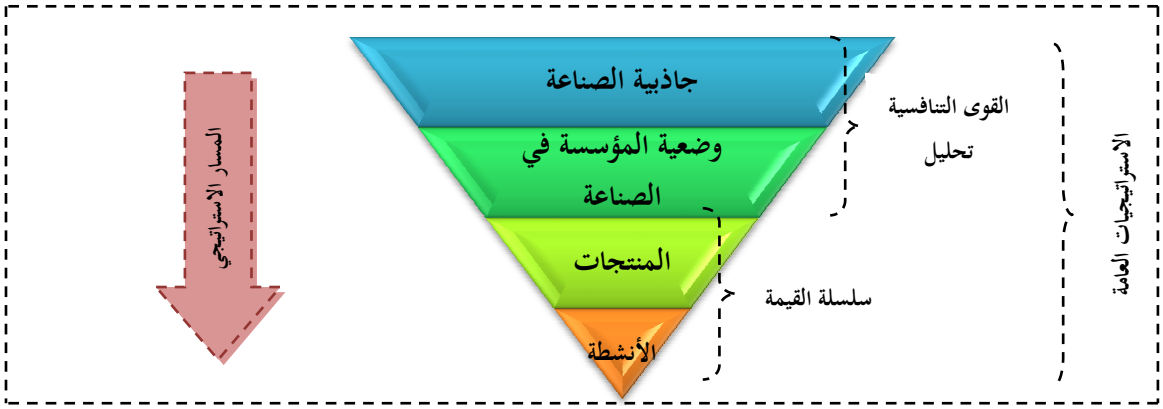
إن الإدارة الإستراتيجية في مرحلة التناسب الاستراتيجي (القائمة على الصناعة) تعالج التسلسل المتوالي لصياغة الإستراتيجية: اختيار المجال، القوى التنافسية، مجال التفاوض، باستخدام الاستراتيجيات العامة التنافسية يمكن للمؤسسة أن تختار وضعا تنافسيا ضمن هذه الصناعة؛ تجسيد النشاط ومرحلة ما بعد صياغة الإستراتيجية، عن طريق تحديد سلسلة القيمة، تستطيع المؤسسة أن تترجم الإستراتيجية إلى فعل بانتقاء الموارد والأنشطة المطلوبة.

([1]) سلاف رحال، **المرجع السابق**، ص ص 79،80.

مما سبق يمكن القول أن الإبداع ليس عاملا حاسما لإستراتيجية ناجحة، فالوضع التنافسي لصناعة محددة والموقف الذي تتخذه المؤسسة في الصناعة هما المعياران الرئيسيان لنجاح المؤسسات؛ وعليه فإن الإبداع يمكن أن يؤثر على جاذبية الصناعة أو وضعية المؤسسة في هذه الصناعة.

وضمن منظور الإدارة الإستراتيجية المرتكزة على الصناعة فإن الإبداع التكنولوجي يخضع لحكم فيما إذا وفر هذا الإبداع التكنولوجي إمكانات لتغيير جاذبية الصناعة أو ساهم في تعديل وضعية المؤسسة في الصناعة. [1]

الشكل رقم (1-12): المسار الاستراتيجي للمنظور المرتكز على الصناعة



Source: M.A.Zegveld , **Competing with Dual Innovation Strategies**; a Framework to Analyse the Balance Between Operational Value Creation and the Development of Resources. TheHague (Netherlands): Werk-Veld, 2000.

تنظر المؤسسة ذات الصلة بنظريات التنظيم الصناعي إلى هيكل السوق من حيث أعداد وأحجام المؤسسات المنتمية للصناعة وتركز على منافستها.

2. مرحلة النية الإستراتيجية

بدأت هذه المرحلة مع مطلع الثمانينيات حيث برزت أشكال جديدة من المنافسة الجذرية (الراديكالية)، التي تمثلت في طرح المؤسسات لأفكار متنوعة وخلاقة، في العديد من الصناعات، وكان ذلك نتيجة محاولة العديد من الأطراف المهيمنة الدفاع عن مراكزها، ما اضطر الداخلين الجدد إلى ابتداع أفكار خلاقة لتغيير قواعد المنافسة؛ هذه الآلية ولدت تدريجيا منافسة شديدة بين الأطراف الفاعلة تسودها استراتيجيات الحركة (Movement Strategies)، وقد وضح ذلك دي جيوس (A. de Geus) سنة 1989 من خلال تسليطه الضوء على معدل تطوير المنافسة والأسواق، وأنهما سبب جعل البيئة غير مستقرة للغاية، حتى أن موقف الوحيد الذي يمكنها من الدفاع هي الحركة والتحول المستمر من المزايا التنافسية.[2]

وفي هذا السياق، يعتبر هامل وبراهالاد (G.Hamel, C.K. Prahalad) أول من طرحا مفهوم "إستراتيجية الحركة" سنة 1989؛ من خلال انتقدهما للنهج التقليدي للإستراتيجية الذي لا يفسر مسار المؤسسات المنافسة في تحويل عناصر غير تنافسية إلى مصادر للميزة تنافسية لها، مستندين في ذلك على تجربة المؤسسات اليابانية، وينطوي هذا المفهوم على: " وضع

([1]) سلاف رحال، **المرجع السابق**، ص 81.

([2]) Arie de Geus, The Living Company, **Harvard Business Review**, March–April 1997 , P 215

المؤسسة في مركز صياغة الإستراتيجية، بهدف تغيير قواعد المنافسة في بيئة العمل وخلق مساحات تنافسية جديدة"؛[1] وقد استندى هذا المفهوم على فرضيتان هما : استمرار الرؤية الطموحة على المدى الطويل؛ وكذا تطوير مجموعة الكفاءات الأساسية التي تمتلكها .

هذا المفهوم يختلف عن المفهوم التقليدي للإستراتيجية في نقطتين هما: يجب على المؤسسة اكتساب مزايا تنافسية متعددة لا يمكن تقليدها؛ الهدف الرئيسي للإستراتيجية لم يعد التكيف مع ظروف المنافسة ولكن التحول والتجديد.

وهنا نشير إلى نوعين من الإستراتيجية عرفتهما هذه الفترة، هما:

1.2 إستراتيجية الحركة القائمة على الموارد [2]

يعتبر هامل وبراهالاد (G.Hamel, C.K. Prahalad) هما أول من اقترح إستراتيجية إعادة التصميم الجذري التي ترتكز على موارد المؤسسة الخاصة وكفاءاتها، وان المؤسسة يمكنها تحويل ظروف بيئة الأعمال من خلال: تحديد مفهوم الموارد؛ وكذا فهم الصلة بين الموارد وتعزيز القدرة التنافسية التي تستند على تحليل الأسواق غير متوازنة بالضرورة، بسبب التفاوت في امتلاك واستخدام الموارد، حيث أن هذا الخلل في توزيع الموارد يشير إلى حالة من ميزة تنافسية.

تسعى هذه الإستراتيجية إلى البحث عن الطريقة التي تمكن المؤسسة من تغيير بيئتها التنافسية بشكل كامل، من خلال توفير ثلاث خصائص أساسية تكمن وراء صياغة الهدف الاستراتيجي لها:

- الرؤية الإستراتيجية واضحة المعالم على المدى الطويل، هذه الرؤية يجب أن تخلق فجوة بين الحاضر والمستقبل؛ من خلال استراتيجيات مبتكرة جذريا تساعد على عملية التحول في البيئة، من خلال خلق اضطرابات فيها.
- تنمية كفاءاتها الأساسية، كون هذه الأخيرة تتميز بالواضحة والاستقرار النسبي؛ وذلك عكس مجال العمليات والمنتجات الذي هو في حالة ازدياد وتنوع ما انعكس سلب على دورة حياة أي منتج أو خدمة.
- المنظمات المتعلمة' كون التعلم التنظيمي أصبح موضوعا مركزيا في إستراتيجية المؤسسات، باعتبار أن نجاح بعض المؤسسات لفترة طويلة نسبيا يعود إلى قدرتها على التعلم بشكل أسرع من المنافسين من خلال تحديد مستويات مختلفة من التعلم، وتحديد الآليات التي تعمل على منع أو تعزيز التعلم.

في هذا الإطار ظهر مصطلح المؤسسة الذكية، حيث تشير الإستراتيجية الموارد إلى أن معظم المؤسسات تقوم مزاياها التنافسية على الموارد غير الملموسة، بما في ذلك المعرفة حيث أن 75٪ من القيمة المضافة التي تم إنشاؤها من قبل المؤسسات تأتي من الموارد غير الملموسة والفكرية؛ بل يتساءل البعض عن إمكانية تقييم رأس المال الفكري للمؤسسة؟ هذا الاتجاه أدى إلى إحداث ثورة في بعض افتراضات الاقتصاد الكلاسيكي، وظهور مفهوم عوائد الإضافية الذي ينص على أنه يجوز للمؤسسة استغلال موردها قائم على المعرفة وكذا البيئة المضطربة لتحقيق مكاسب تنافسية، هذه الأفكار ساعدت على لتسليط الضوء على مفهوم الأعمال الذكية.

([1]) Maurice SAÏAS, Emmanuel Metais**, Op.Cit**, P197.
([2]) Maurice SAÏAS, Emmanuel Metais**, Op.Cit** , PP 198-199.

يشير الأعمال الذكية إلى التطبيقات والتكنولوجيات التي تستخدم لجمع البيانات والمعلومات عن عمليات المؤسسة وتوفير سبل الوصول إليها وتحليلها (تقديم طرق لمساعدة المؤسسات على معرفة أكبر للعوامل المؤثرة في أنشطتها التجارية، مثل المبيعات والإنتاج والعمليات الداخلية وبالتالي تساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات أفضل).[1]

ووفقا لـ هامل وبراهالاد سنة (1991) يجب على المؤسسة أن تسد فجوة الأداء (المتعلقة بالجوانب التشغيلية وإعادة الهيكلة) وكذا فجوة الفرصة (المتعلقة بالتوجيه الاستراتيجي وإعادة التنشيط) لخلق القيمة.

وقد عرف هامل وبرهالاد البناء الاستراتيجي بانه خلاصة مجموعة واسعة من المعلومات التي تتيح للمسيرين تحديد ما هي المهارات الأساسية لدى المؤسسة؟ وما هي الاحتياجات الخاصة بكل مؤسسة؟ لكن يجب مراعاة انه في كثير من الأحيان ما يتم الخلط بين مفهوم المهارات الأساسية مع التكنولوجيات الأساسية و/أو القدرات، فالتكنولوجيات الأساسية هي جزء مكون من المهارات الأساسية، بينما المهارات الأساسية هي نتاج تعلم المؤسسات حينما تستطيع أن تناغم العديد من التكنولوجيات؛ إذ يمكن التعرف على المهارات الأساسية من خلال تطبيق اختبارات بسيطة : هل هي مصدر هام للتمايز التنافسي (الاختلاف)؟ وأنها لا تتجاوز عملا واحدا؟ أنها لا تغطي مجموعة واسعة من المؤسسات، سواء الحالية أو الجديدة ؟ وأخيرا هل من الصعب على المنافسين تقليدها، إحلالها ، نقلها؟[2]

إن السياق الاستراتيجي (السيرورة الإستراتيجية) وفق المقاربة المبنية على الموارد لديها توجه من الداخل إلى الخارج (أنظر إلى الشكل رقم (1-13)) حيث يتم تحديد مستوى طموح مشترك لوضع إطار لحشد تراكم وجع الموارد من المؤسسات والتي تتوافق مع الهدف الاستراتيجي، والتي يجب أن تقوم بتطويرها.

الشكل رقم (1-13): من النوايا الإستراتيجية إلى التنافس على المستقبل



Source : G.Hamel , C.K.Prahalad, Strategy as stretch and leverage, **Harvard Business Review**, March–April 1993, PP 75–86.

(1) Philippe Lorino, Jean-Claude Tarondeau, De Stratégie Aux Processus Stratégiques, **Revue française de gestion** , No 160, 2006, PP 320 -322

(2) G.Hamel , C.K.Prahalad, Strategy as stretch and leverage, **Harvard Business Review**, March–April 1993, PP 75–86.

إن الهدف الاستراتيجي هو وسيلة لخلق هاجس الفوز الذي يشمل المؤسسة إجمالا، وهو جدول أعمال تنافسي مشترك، مستدام يغطي مدة زمنية طويلة للريادة العالمية، فالانجاز غير العادي والمميز في كثير من الأحيان يرتكز على نوايا إستراتيجية واضحة .

أما التوجه الاستراتيجي فهو مزيج أو خليط من المستويات المختلفة لموارد المؤسسة والتي يمكن أن تنشأ فرص الأعمال الجديدة، ويمكن للتسيير الاستفادة من الموارد وفق خمس طرق أساسية: من خلال التركيز بشكل أكثر فعالية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المفتاحية، عن طريق تجميع الموارد بشكل أكثر فعالية، من خلال استكمال نوع واحد من الموارد مع آخر لانتشاء أعلى قيمة، عن طريق الحفاظ على الموارد حيثما كان ذلك ممكنا؛ واسترجاعها من مكان السوق في اقصر وقت ممكن.[1]

2.2. إستراتيجية الحركة التي تعتمد على التغيير المستمر

في الآونة الأخيرة، تطورت الخطة الإستراتيجية للتركيز بشكل كلي على قضية التحول، هذا التحول في التفكير يعد أمر ضروري نظرا لتغير أشكال المنافسة في العديد من الصناعات.

تستند كل مؤسسة في "تكوين الإستراتيجية" على العملاء بالإضافة إلى الموارد وكفاءاتها، فحاجة العميل هي من يجب أن تحدد سلسلة القيمة والمهارات وليس العكس؛ وعليه يمكن القول أن تكوين الإستراتيجية يستند في الواقع على افتراضات أساسية حول تطور احتياجات العملاء مع ديناميكية قراراتها، ونجاحها يتطلب المرونة وتطوير معلمات هذه الإستراتيجية (طريقة خلق القيمة، التوزيع، والإنتاج، ودرجة التكامل ونطاقها وتنظيمها .....) مع مرور الزمن. [2]

العديد من الدراسات تسلط الضوء على فكرة أن نجاح المؤسسة يعتمد على التجديد الذاتي المستمر، انطلاقا من فكرة رئيسية مفادها بناء فضاءات تنافسية جديدة، تغيير جذري ومنتظم لمحاور خلق القيمة لان الهدف هو خلق نقطة انعطاف في البيئة وتفكيك جميع الجهات الفاعلة التي تنظر في إنشاء أي الأطر المرجعية؛ من خلال إنشاء أو إزالة، زيادة أو تخفيض جذري لبعض العوامل المحددة للصناعة.

خلافا للإدارة الإستراتيجية المرتكزة على الصناعة، فإن الإدارة الإستراتيجية المرتكزة على الموارد تنص على أن الفروقات في الأداء بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع ترجع بالأساس إلى العوامل الخاصة (المميزة) للمؤسسة، ونتيجة لذلك فإن المؤسسة بذاتها هي المجال الرئيسي للدراسة بشكل عام، والعلاقات التنظيمية داخل المؤسسة بشكل خاص.

ثانيا: دور سلسلة القيمة في تحديد نمط الإبداع.

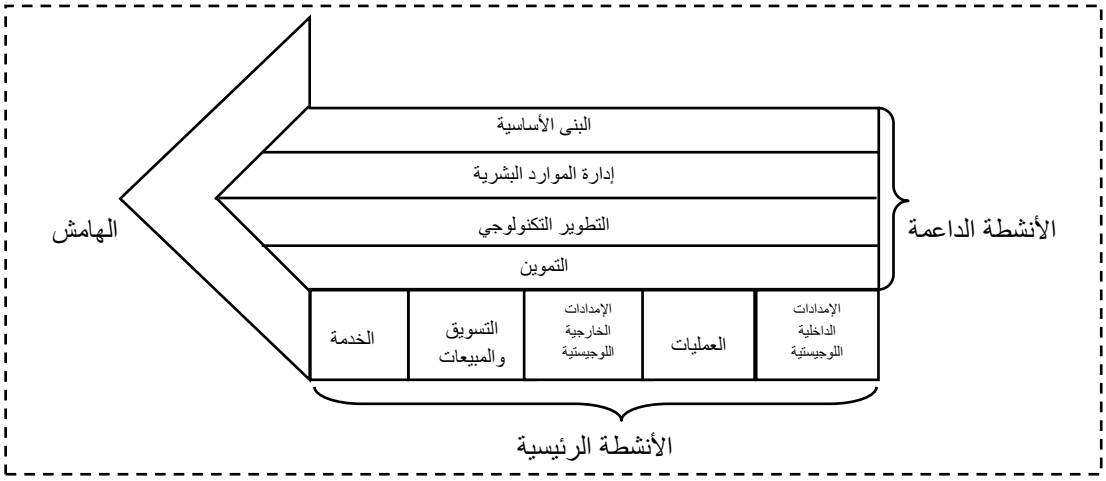
يعتبر مدخل إنشاء القيمة على أساس سلاسل القيمة (Value Chains) أحد أشهر النماذج المفسرة للقيمة في الاقتصاد الصناعي.[3]

(1) G.Hamel , C.K.Prahalad, **Op.Cit**, PP 75–86.
(2) Maurice SAÏAS, Emmanuel Metais**, Op.Cit** , PP 199-202
(3) William.J.Stevenson, **Operation Management**, 12th ed, Mcgraw-Hill Higher Education , 2014, P 504.

وقد عرف بورتر سلسلة القيمة على أنها:" مجموعة مرتبطة من النشاطات التي تكون ضرورية لخلق البضائع والخدمات من استخدام المواد الأولية ولغاية تسليم المنتج إلى المستهلك النهائي". [1]، من هذا المنظور اعتبر المؤسسة عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة تظهر بصورة إجمالية في منتجاتها أو خدماتها، فحسب نموذج بورتر يمكن تقسيم أنشطة سلسلة القيمة لأي مؤسسة إلى نشاطات رئيسية ونشاطات داعمة.

الشكل الموالي يوضح مكونات سلسلة القيمة من جهة نظر بورتر

الشكل رقم (1-15): سلسلة القيمة لبورتر

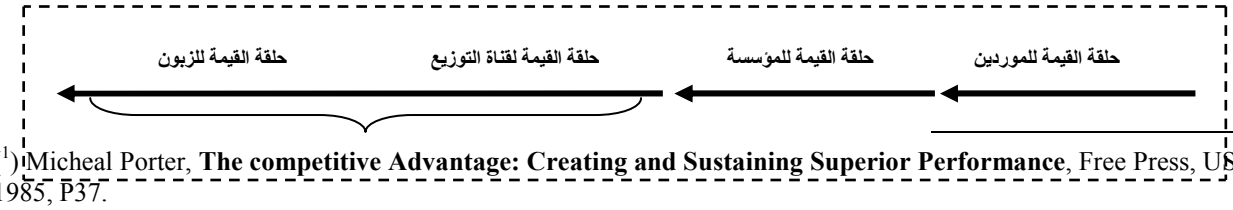


Source: Micheal Porter, **The competitive Advantage of Nations**, the Ma Cmillan press, Londan, 1991, P41.

من الشكل السابق نلاحظ أن الأنشطة الرئيسية تحتوي على الإمدادات الداخلة، العمليات، الإمدادات الخارجة، التسويق والمبيعات والخدمات؛ بينما تضم الأنشطة الداعمة للأنشطة الرئيسية كل من التنظيم (أو البنية التنظيمية)، الموارد البشرية، التكنولوجيا، ووظيفة الشراء؛ وعلى هذا الأساس، فإن سلسلة القيمة للمؤسسة في الاقتصاد الصناعي تنطوي ضمن نظام أكبر هو نظام القيمة (Value System) الذي يتضمن كل من سلسلة قيمة الموردين (Value Chain of Suppliers) وسلسلة قيمة المستفيد النهائي(Value Chain of the End Users) على الأقل.[2]

وحسب بورتر فإن إنشاء قيمة يولد في نهاية المطاف ميزة تنافسية؛ هذه الأخيرة مرتبط بتكامل وتفاعل المؤسسة مع إمداداتها الأمامية والخلفية، فسلسلة القيمة لمؤسسة ما في أي صناعة كانت تتكامل مع تدفقات النشاطات الواسعة التي تسمى القيمة والمبنية في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-16): نظام القيمة



([1]) Micheal Porter, **The competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press, USA, 1985, P37.

([2]) سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة وشبكة القيمة: دراسة حالة شركة Quicken.com**، عمان، 2005، ص 13، متوفر على الموقع الالكتروني: www.elbassair.net، تاريخ الاطلاع: 2015/04/17.

قيمة أمامية قيمة المؤسسة قيمة خلفية

Source : Micheal Porter, **Op.Cit**, P108

نستنتج من الشكل السابق ما يلي:

- حتى تتمكن المؤسسة من اكتساب والحفاظ على الميزة التنافسية ليس عليها دعم الاكتفاء بفهم سلسلة القيمة للمؤسسة فقط، ولكن لابد من العمل على فهم ومعرفة الطريقة والأسلوب التي تندمج به في النظام العام للقيمة كما هو مبين في الشكل أعلاه.

- أن الأنشطة الداعمة قادرة على إبداع قيمة للمؤسسة، إذا ما سجلت ظهور إبداع، هذا الإبداع قد يشكل إبداع استراتيجي إذا ما أدى إلى إنشاء قيمة للمؤسسة تحسن في موقعها الاستراتيجي بالمقارنة مع منافسيها.

- أن سلسلة القيمة عبارة عن توليفة مكوّنة من ارتباطات وعلاقات تتبادل التأثير فيما بينها، وبالتالي فإن إنجاز أي نشاط يؤثر على أداء ونتائج إنجاز الأنشطة الأخرى؛ ومن وجهة نظر بورتر فإن الحصول على الميزة التنافسية ونجاح المؤسسة في استثمار المصدر الداخلي لهذه الميّزة يعتمد على قدرتها في تحقيق شرطين هما: إنجاز الأنشطة بتكاليف منخفضة نسبياً بالمقارنة مع المنافسين؛ والنجاح في إضافة قيمة فريدة (Unique Value) للنشاط.[1]

- المؤسسات يمكن أن تستخدم نشاطات سلسلة القيمة لإنشاء القيمة من خلال: إما إيجاد طرائق أفضل لأداء النشاطات نفسها؛ أو بواسطة إيجاد طرائق مختلفة لأداء هذه النشاطات، فأي ميزة يمكن الحصول عليها من خلال عمل النشاطات المتشابهة ولكن بطريقة أفضل من المنافسين قد تكون قصيرة العمر.

بناءا عما سبق، يمكن القول أن بقاء المؤسسات الاقتصادية في السوق مرتبط باكتساب الميزة التنافسية والمنافسة؛ لكن نجاحها مرتبط بإبداع القيمة وما هو أبعد من المنافسة إلى ما فوق/المنافسة[2]؛ في هذا السياق يؤكد بيل بلت (Bill Belt) أن المؤسسة ناجحة هي تلك المؤسسة التي تتابع سلاسل التوريد ببعديها: العملياتي والاستراتيجي [3]؛ وعليه لا يجب التميز بين المستويين العملياتي والاستراتيجي، لكن يجب التركيز على إنشاء القيمة، مما يعني أن الإبداع في المستويين سيكون مصدر للقيمة.

وفي ذات السياق، يرتكز المنهج الآخر للإبداع، بالنظر إليه وفقا لـ "الكثافة "والأثر الذي قد يترتب على سلسلة القيمة الخارجية على تقسيمه إلى: إبداع تحسيني (الإضافي)، إبداع جذري وإبداع بنائي.*

([1]) ادوارد دي بونو، **ما فوق المنافسة: ابتكار احتكارات القيمة عندما ينشغل الآخرون بالتنافس فقط**، ترجمة ياسر العيتي، مكتبة العبيكان، الرياض–السعودية، 2006، ص 13.

([2]) ادوارد دي بونو، **المرجع السابق**، ص 13.

([3]) Bill Blet, **Les Basiques de la Gestion Industrielle et Logistique**, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, France, 2008, p 109 .

* وهو مشابه لتصنيف الذي قدمه كل من ماركيدس وجيروسكي (Markides et Geroski) في عملهم المنشور سنة 2004 بعنوان "Fast Second" والمشار إليه في ص 71.

المستوى الأول لكثافة الإبداع هو المستوى الضعيف، والمتمثل في الإبداع التحسيني، الذي يرتكز حول تثمين ما يوجد حاليا دون أن نكون سببا فيه، والذي يتعلق أيضا بتعديل التصميم، أو إضافة وظيفة جزئية كالبرمجة عن بعد لأي منتج، ونتيجة لذلك، فإن الإبداع التحسيني لا يضع أبدا مفهوما للمنتج أو الخدمة: فإضافة خدمة البرمجة لا تعدل أبدا الصورة التي ارتسمت في السوق لهذا المنتج؛ إذ أنه لا يغير أبدا طريقة الشراء واستخدام هذا المنتج [1] وعليه، فإن الإبداع التحسيني لا يعدل مطلقا قواعد اللعبة والتداخل بين الفاعلين في النشاط المعني[2]؛ يختلف الأمر بالنسبة للإبداع الجذري، إذ يفرض قطيعة مع ما هو موجود فالإبداع الجذري ينشأ عن طريق تكنولوجيا جديدة، فضلا عن ذلك فإنه يصاحب تغير الفاعلين المسيطرين أو بروز فاعلين جدد ضمن سلسلة القيمة الحالية [3]

في حين أن الإبداع البنائي ليس إقحام تام لما هو موجود، لكن بالأحرى إعادة تنسيقه، "فالجديد " ضمن هذا الإبداع يتمثل في الكيفية التي نحصل بها على هذه الخدمة؛ ضمن هذا السياق فإن الإبداع البنائي يتماثل مع إبداع الأنساق ويحتاج إلى تدخل فاعل آخر، أو مؤسسة أخرى موجودة في سلسلة القيمة [4]، كما قد يستلزم الإبداع ميلاد سلسلة قيمة جديدة للمؤسسة، مع مورديها وموزعيها الخاصين [5].

إن الغاية من هذا التصنيف للإبداع هي تحديد أثر الإبداع على المؤسسة وسلسلة القيمة الخارجية، بهدف معرفة فيما إذا كان لدى المؤسسات كافة المهارات من أجل الإبداع.

بناءا على كل ما سبق؛ نستنتج أنه من خلال تطوير مفهوم سلسلة القيمة تصبح المؤسسة قادرة على تحليل ما هي الأنشطة التي ينبغي أن تحتفظ بها كي تقوم بتقديم منتجات تمكنها من خلق ميزة إستراتيجية مستديمة، في مرحلة لاحقة.

ثالثا: تحديد نمط الإبداع بواسطة العوامل الأساسية للنجاح (KFS).

يقصد بالعوامل الأساسية للنجاح (Key Factors of Success (KFS)) موارد ومهارات المؤسسات في الصناعة، التي لا غنى عنها لتحقيق النجاح في السوق، فهي مشتركة بين جميع المؤسسات الرئيسية في الصناعة.

وتتميز العوامل الأساسية للنجاح بالخصائص التالية:[6]

- العوامل الرئيسية للنجاح (KFS) لا تسهم في التمايز بين المؤسسات في الصناعة؛
- يمكن استخدامها لتحديد عناصر البيئة الجديرة بالاستكشاف؛
- يتم تطوير العوامل الأساسية للنجاح من خلال دراسة الموارد المستخدمة والطريقة التي تعمل بها في الصناعة، ولذا فإنها تحتاج إلى تطوير انطلاقا من تحليل موارد المؤسسة.

([1]) Séverine Le Loarne, Sylvie Blanco, **Management de l'innovation,** Pearson Education France, 2009, P26.

([2]) Shiv Sahai Mathur, **Creating Value: Successful Business Strategies**, 2nd Edition, Butterworth-Heinemann, 2001, P 125

([3]) Ibid, P 161.

([4]) David Hussey, **Strategic Management : From theory to implementation**, 4 th Edition, Butterworth Heinemann, Great Britain , 1998, P81 .

([5]) Séverine Le Loarne, Sylvie Blanco, **Op.Cit**, P02.

([6]) Richard Lynch , **Corporate Strategy**, 4th Edition, Financial Times/ Prentice Hall, England, 2005, PP 391-393

إن العوامل الأساسية للنجاح لن تبقى مستمرة، ثابتة، لا تتغير عبر الزمن، مثلما هو الحال بالنسبة للصناعة فإن العوامل الأساسية للنجاح تتبع دورة حياة: إذ نميز عموما بين (KFS) ناشئة عند جزء من الصناعة، والتي تسيطر عليها بعض المؤسسات الحاكمة التي تسعى فيما بعد لفرضها كقواعد جديدة؛ لكن العوامل الأساسية للنجاح الناشئة تتعارض في الغالب مع العوامل الناضجة [1].

في ذات السياق يساعد تعريف (KFS) المؤسسة على تحديد غايتها من الإبداع الذي تسعى للقيام به: فالإبداع يتم داخل قواعد اللعبة للنشاط الاستراتيجي، كما يقودنا إلى تحديد مناطق الظل من أجل خلق قواعد جديدة، وعوامل أساسية للنجاح جديدة، وترتيب قواعد اللعبة في السوق، وذلك بخلق عوامل نجاح أساسية ناشئة.

وعليه كيف تتمكن المؤسسة من اكتشاف مناطق الظل "Shadow Areas "بهدف القيام بإبداع؟ يكون الرد على هذا التساؤل بالمقارنة بين موارد المؤسسة وعوامل النجاح الأساسية التي تسمح بمعرفة "مناطق الظل"؛ ويمكن أن تعتمد المؤسسة في ذلك على إستراتيجيتين: إما أن تحترم القواعد القائمة في الصناعة، وإما أن تبحث عن كسر هذه القواعد بخلق قواعد أخرى، وهنا نكون أمام نمطين للإبداع هما: "إبداع القطيعة"، يتعلق بإبداع منتج أو نسق يكسر ويهدم قواعد اللعبة التنافسية والمعايير سارية المفعول"، ويتعلق موضوع القطيعة بمستويين تتم ملاحظتهما كلاسيكيا:

- المستوى الأول: هو قطيعة مع ما تعود الزبائن أو المستعملين استهلاكه، وذلك بتقديم نماذج أعمال جديدة،
- المستوى الثاني: الذي يخص إبداع القطيعة، والذي يرتكز على: التكنولوجيا، بمعنى اكتشاف علمي "يهدم أي ثنائية تكون التكنولوجيا طرفها الآخر، ويوفر قواعد لنمط جديد من التنافس "؛ بشكل آخر فإن كل إبداعات القطيعة تكسر قواعد اللعبة أو تغيرها وتقوم بتعديلها بعمق، كما تعدل أيضا أنماط التنافس، كما تجدر الإشارة هنا إلى أن مفهوم إبداع القطيعة تم تنظيره من قبل العديد من الباحثين، إلا أن النظرية المعروفة أكثر والمنتشرة هي تلك التي قام بتأسيسها كريستين (Christensen) حيث قام بنشر خلاصة أبحاثه في " Harvard Business School " سنة 1997 في كتابه الشهير الموسوم بـ" The Innovator's Dilemma" ليجيب على التساؤل التالي: " لماذا تفقد المؤسسات الكبرى التي تحترم قواعد اللعبة صناعتها وتموت؟ فسبب الموت بسيط حسب المؤلف: إذ أن تلك المؤسسات لا تقترح سوى إبداعات تحسينية أو كما سماه "إبداعات استمرارية (Sustaining innovation)" دون أن تنشغل بالفاعلين الآخرين، الذين ينتمون أو لا ينتمون لصناعاتها.

فالمؤسسة التي تركز على مجال نشاطها الرئيسي، وتبحث عن الريادة فيه لمدة طويلة؛ فإنها تهتم فقط بذلك النشاط، وتقوم بتطوير عروض جديدة، دون الاهتمام بتطورات عروض منافسيها، وبالتكنولوجيات الجديدة المطورة من قبل المنافسين أو من قبل الفاعلين في مجالات نشاط ملحقة؛ فهؤلاء الفاعلين يقومون باقتراح عروض أكثر فعالية، تعد مصادر لاستخدامات جديدة، وبمجرد أن تعمم هذه الأخيرة، فإنها تعدل شيئا فشيئا قواعد اللعبة في الصناعة [2]

(1) Curtis .M Grimm and Authors, **Competitive Dynamics and Competitive advantage**, Oxford University Press, New York, 2006, P185.
(2) Christensen Clayton M ; Overdorf , **Répondre au défi du changement radical**, les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur l'INNOVATION, Editions d'Organisation, Paris, 2003, PP130- 132

في غضون ذلك، فإن المؤسسات الرائدة تراجع منظورها اتجاه القطيعة التكنولوجية، لكن حينها يكون الأوان قد فات، لأن السوق يكون قد تبنى هذه الأخيرة، فتعجز المؤسسة عن استدراك تأخرها كما تفتقد إلى الموارد الضرورية لذلك، فتفقد المؤسسة المبيعات، ثم حصص السوق، وقيادتها للسوق، شيئا فشيئا لتموت لاحقا، وهذا ما حصل فعلا لشركتي نوكيا وبلاك بيري اللتين ضيعتا فرص النجاح باحت ارم العوامل الأساسية للنجاح في الصناعة وإهمال تحركات منافسيهما الأقوياء مثل آبل (Appel) وسامسونغ .(Samsung)

أما الإبداعات التحسينية فتتميز باحترام قواعد اللعبة المعمول بها في الصناعة، دون أن تختصم بسببها المؤسسات، على خلاف إبداعات القطيعة، فالتجديد بالنسبة للمؤسسة ضعيف نسبيا، عن ذلك الحاصل في الصناعة عموما [1]، والمتمثل في تحسين منتج دون إدراج تعديلات كبرى.

بناءا على كل ما سبق؛ يتضح أنه على مدى السنوات الماضية، انقسم الأدب النظري حول العوامل التي تدفع المؤسسات للإبداع إلى مدرستين فكريتين؛ المقاربة القائمة على السوق والمقاربة القائمة على الموارد؛ إذ يفترض التوجه الأول أن ظروف السوق توفر السياق الذي يسهل أو يحد من حجم النشاط الإبداعي للمؤسسة، وهو ما تأكده دراسات ((Slater and Narver ; 1994)، ((Porter ;1980 ;1985))؛ أما القضية الرئيسية لهذه المقاربة فهي قدرة المؤسسة على التعرف على الفرص المتاحة في السوق، في هذا الإطار يُقر كل من((Cohen etLevinthal;1999)، ((Trott ; 1998)) بأن هناك القليل فقط من المؤسسات التي لديها القدرة على مسح وبحث بيئتها بفعالية.[2]

أما بالنسبة لتوجه القائم على الموارد فيعتبر أن التوجه الذي يتأثر بالسوق لا يوفر قاعدة آمنةً لصياغة استراتيجيات الإبداع للأسواق التي تتسم بالديناميكية والتغيير؛ بل إن موارد المؤسسة توفر سياق أكثر استقرار لتطور نشاطها الإبداعي وتشكيل أسواقها حسب نظرتها الخاصة؛ وهذا ما تأكده دراسات كل من:

((Penrose ; 1959)، (Wernerfelt ; 1984 ; 1995)، (Prahalad and Hamel ; 1990)، (Conner and Prahalad ; 1996)، (Grant ; 1996)، ((Eisenhardt and.Martin ; 2000)).

كما يرى المنظور القائم على الموارد بأن الإبداع في المؤسسة يقوم على مدى امتلاكها واستغلالها وحمايتها لمواردها، وقدراتها ومهاراتها القيمة، النادرة، صعبة التقليد، ويمكن أن يحقق لها ميزة تنافسية مستديمة – غالبا ما تكون في شكل منتجات جديدة. [3]

إن وجهتي النظر السابقتين توضحان أن الإبداعات لا تكون بكيفية عشوائية، ولكن غالبا ما تكون نتيجة لعملية يشارك فيها العديد من الأطراف الفاعلة، مثل المبدعين، العلماء، الباحثين، الإدارة العامة والمستهلكون؛ وعلى الرغم من أن الإبداع هو عملية غير أكيدة، معقدة، ومحفوفة بالمخاطر، من المهم جدا للمؤسسات أن لا تقوم بترك كل شيء للصدفة وحدها؛ إذ يكمن النجاح الحقيقي في القدرة على تكرار الخدعة (الحيلة Trick) لإدارة العملية على الدوام بتناسق وثبات

([1]) Ibid, PP 140-142.

([2]) يوسف مدوكي، **المرجع السابق**، ص 16.

([3]) سلاف رحال، **المرجع السابق**، ص 105.

حتى يصبح نجاحا، إلا أنه غير مضمون، فهو يخضع لاحتمالات التحقيق أو عدمها بشكل كبير؛ فذلك يعتمد على فهم وإدارة العملية حتى يترك المجال ضيقا للصدفة.[1]

على الرغم من كثرة واختلاف النقاشات حول أي الأنشطة بالتحديد تؤثر أكثر في الإبداع وكذا قدرة المؤسسة على الإبداع؛[2] إلا أن هناك اتفاق كبيرا بين الباحثين بأن الروابط بين القاعدة العلمية (والتي تهيمن عليها الجامعات والمؤسسات القائمة على المعرفة) والتطور التكنولوجي (الذي تسيطر عليه الصناعات) واحتياجات السوق ستنتج إبداعا ناجحا.

([1]) سلاف رحال، **المرجع السابق**، ص 106.

([2]) Trott Paul, **Innovation management and new product development**, 3ed édition, Pearson Eduction Limiled, England , 2005, P23.

المبحث الثاني: التأصيل النظري للإبداع الاستراتيجي

اكتساب ميزة تنافسية تتصف بالاستدامة أصبح ضرورة ملحة للمؤسسات في ظل التحولات والتغيرات التي يفرضها محيط الأعمال المعاصر، الأمر الذي استدعى منها ضرورة البحث عن طرق ووسائل أكثر كفاءة من شأنها دعم الميزة التنافسية وإعطائها صفة الاستمرارية والاستدامة لمواجهة مختلف التغيرات المتسارعة.

يعد الإبداع الاستراتيجي أحد تلك الوسائل التي أُستحدثت من طرف بعض المؤسسات لتعزيز قدرتها التنافسية من خلال تغييرها لقواعد المنافسة في بيئة الأعمال التي تستهدفها؛ وبناءا على ذلك ستناول في هذا المبحث مفهوم الإبداع الاستراتيجي وخصائصه، أسباب تبنيه من قبل المؤسسات وكذا تصنيفه من قبل بعض الباحثين الأكاديميين.

المطلب الأول: ماهية الإبداع الاستراتيجي

رغم أن الأنشطة التي تنطوي على الإبداع الاستراتيجي شهدت تضاعفاً خلال السنوات الأخيرة، إلا أنها غالبا ما تبقى معزولة لعدم وجود تعاون متبادل بين المؤسسات في هذا المجال، هذه الظاهرة ليست جديدة لكن المؤلفات العلمية حولها تفتقر إلى عدم الاتساق فيما بينها، رغم أنها غالبا ما تستخدم نفس الأمثلة: Canon، Swatchs، Ikea، شركات الطيران منخفضة التكاليف وشركات الاقتصاد الجديد مثل: Amazon، e-bay .

يستعرض هذا المطلب مفهوم الإبداع الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين، وكذا خصائصه، ليتم بعدها التطرق إلى بعض المفاهيم ذات الصلة بالمفهوم.

أولاً: مفهوم الإبداع الاستراتيجي

تعددت التعاريف وتباينت المصطلحات التي قدمها الباحثون حول مفهوم الإبداع الاستراتيجي، ذلك أن لكل باحث تواجهته التي ينظر من خلالها إليه (جغرافية، سياسية، مادية، تنافسية،.....).

يستعرض الجدول رقم (1-2) مفهوم الإبداع الاستراتيجي بناءا على ما تم الإطلاع عليه في أدبيات الإدارة الإستراتيجية وبحسب التسلسل الزمني لها.

الجدول رقم (1-2): تعريف الإبداع الاستراتيجي المقدم في بعض البحوث الأكاديمية

الباحثين	المصطلح المستخدم	السنة	التعريف	وجهة نظر الباحثة
Van de Bosch et de Man	إبداع إستراتيجية	1993	التكوين الجديد للمنظمة؛ الذي ينطوي على إجراءات جديدة، ومعارف جديدة ومهارات جديدة، و التي لديها القدرة على تغيير قواعد المنافسة في قطاع.	ركز على التغيير الجذري داخل المؤسسة (إجراءات جديدة، معارف جديدة، مهارات جديدة) والذي يقودها إلى تغيير قواعد المنافسة في السوق.
Krinsky & kamas		1995	تصور المؤسسة لمستقبلها وإبداع طرائق جديدة وخاصة بها لتحقيق الرؤى المستقبلية.	تكلم عن الأشكال التي يمكن أن يأخذها الإبداع الاستراتيجي، والمتمثلة في: صناعة جديدة، منتج جديد وسوق جديدة.
Baden Fuller	الإبداع الاستراتيجي	1995	الشكل الجديد للمنظمة الذي يضم عمليات جديدة ومهارات جديدة، كانت قد عدلت أو لها إمكانية تعديل قواعد التنافس في صناعة ما.	هذا التعريف قريب جدا لذلك الذي قدمه كل من (Van de Bosch et de Man)، وعليه يمكن القول أن الباحث قد تبنى وجهة نظرهما.
Kim et Mauborgne	المحيط الأزرق	1999	ابتكار الفراغات المنافسة مع عرض جذري جديد وأعلى في الأسواق القائمة مع تحقيق قفزات هائلة في القيمة للعملاء، مما يؤدي إلى خلق أسواق جديدة.	ركزا على الجانب الجغرافي في تعريفهما للمصطلح .
Markides	الإبداع الاستراتيجي	2000	حالات إعادة الفهم والاستيعاب الجوهري لما تهدف إليه منظمات الأعمال والذي يقود بدوره إلى طريقة مختلفة ومثيرة في ممارسة قواعد اللعبة (المنافسة) في منظمات الأعمال.	يعتبر هذا التعريف أوضح من سابقه الذي عرفه على أنه أداء النشاط بطريقة مختلفة أساساً للتنافس في العمل السائد الذي تتنافس في إطاره المؤسسات؛كما وضح سبل الوصول إليه من خلال طرحه التساؤلات الثلاث: "من" جديدة، "ماذا" جديدة و "كيف" جديدة، والتي تقود إلى موقع استراتيجي جديد.
Markides.C et Charitou.C.D	الإبداع الاستراتيجي التخريبي	2003	الإبداع في نموذج أعمال المؤسسة والذي يقودها إلى طريقة جديدة في ممارسة لعبة المنافسة وتنفيذ قواعدها.	يرى أن القوة القصوى للإبداع الاستراتيجي لا تكمن في فعل تغيير القاعدة، بل في قدرتها على تحقيق تحسينات القيمة الفعّالة الخاصة بالزبائن.
Johnston	إبداع إستراتيجية	2003	تعديل إستراتيجية أعمال المؤسسة لتوليد قيمة جديدة لكل من العميل والمؤسسة.	أشار إلى التغير في الرؤى وإستراتيجية المؤسسة؛ والذي يهدف إلى إنشاء قيمة جديدة للعميل والمؤسسة.
Schlegelmilch et al	الإبداع الاستراتيجي	2003	إعادة التفكير بصورة جذرية في نموذج الأعمال، وإعادة تشكيل الأسواق من خلال كسر القواعد وتغيير طبيعة التنافس (المنافسة) والتي تؤدي إلى تحسينات كبيرة في قيمة الزبائن وكذا إلى تحقيق نمو مرتفع للمؤسسات.	يرى أنه إطار لتطوير الأعمال، يركز على المستقبل من خلال تحديد فرص النمو، وتكمن قوته في البعدين التاليين هما: الربط بين المناهج التقليدية وغير التقليدية لاستراتيجيات الأعمال عبر تفهم الزبون، واعتماد المسار الاستراتيجي؛ وكذا الربط بين الرؤية والواقع والاكتشاف.

الباحثين	المصطلح المستخدم	السنة	التعريف	وجهة نظر الباحثة
Govindarajan and Trimble	الإبداع الاستراتيجي	2005	حالة ترك إبداعي مهم للممارسات القديمة في واحد من ثلاثة مجالات على الأقل، وهي: تصميم سلسلة القيمة من البداية إلى النهاية، وفهم قيمة الزبون، وتعيين أو تحديد الزبائن المستقبليين (المحتملين).	وضح ثلاثة أبعاد للإبداع الاستراتيجي: – تصميم جديد لسلسلة القيمة من البداية إلى النهاية؛ – فهم قيمة الزبون؛ – تعيين أو تحديد الزبائن المستقبليين (المحتملين).
Laurence Lehmann-rtega	الإبداع الاستراتيجي	2006	مقدمة ناجحة في قطاع نموذج الأعمال الجديد، مولود من تغير جذري في اقتراح قيمة للعميل و/ أو بنية القيمة	وضحت مكونات نموذج أعمال وأن أي تغيير قد يمس أحد هذه المكونات أو كلاهما يمكن إن يؤدي إلى إبداع استراتيجي.
Berghman	الإبداع الاستراتيجي	2006	خلق قيمة جديدة ومتفوقة للزبون بشكل جوهري من خلال طريق جديد ومختلف يُشكّل أساس لأداء اللعبة في الصناعة الحالية، كما أنه يحمل في مضمونه الانحراف عن الأعراف والافتراضات التقليدية السائدة في الصناعة، ويمتلك القدرة على تغيير قواعد اللعبة في القطاع الصناعي، إذ يمكن تحقيق الإبداع الاستراتيجي من خلال إعادة تعريف نموذج الأعمال والأدوار والعلاقات داخل الصناعة.	ركز في تعريفه على أبعاد الإبداع الاستراتيجي، والمتمثلة في: – الانحراف عن الافتراضات والأعراف التقليدية للصناعة؛ – توليد قيمة جديدة ومتفوقة للزبون بشكل جوهري؛ – إعادة تعريف نموذج الأعمال.
Sniukas	الإبداع الاستراتيجي	2007	إطار عمل لأبعاد مرتبطة بعضها البعض من المضمون والعمليات والمحيط (البيئة)، وهو تسهيل لتطبيق الخلق والإبداع في إطار عمليات الإدارة الإستراتيجية، كما أنه يساعد في تحقيق التميّز الاستراتيجي والميزة التنافسية، ويسهم في تحدي المنطق التقليدي، وإعادة تعريف نموذج أعمال المنظمة وإعادة رسم حدود سوقها ويخلق أسواق جديدة وتحسينات مستمرة في قيمة كل من الزبائن والمنظمة.	ربط Sniukas الإبداع الاستراتيجي بإستراتيجية وفلسفة المؤسسة والمترجمة في رسالة وأهداف المؤسسة، كما حدد مضمونه بمجموعة من التساؤلات المرتبطة بتحديد الوضع الراهن للمؤسسة مقارنة بقواعد الصناعة وأسس التنافس لوضع استراتيجيات قوية تحقق النجاح للمؤسسة في ظل البيئة التنافسية.
Palmer & kaplan	الإبداع الاستراتيجي	2007	ابتكار استراتيجيات للنمو، أصناف جديدة من (المنتجات، الخدمات، نماذج الأعمال) التي تغير المباريات، وتولد قيمة جوهرية جديدة للزبائن، والمستفدين والشركة"	يرى أن الإبداع الاستراتيجي ليس مجرد توسيع متزايد تدريجي وتقليدي للمنتج، وإنما هو منهج شامل يتطلب مداخل تعمل على مستويات متعددة، فضلا عن أنه طريق صعب ويفرض على المؤسسة أن تنظر إلى ما هو أبعد من حدود أعمالها الحالية، وتحدي النماذج الذهنية والمشاركة بعقول منفتحة والاستكشاف الخلاق للإمكانات والفرص التي يمكن تحقيقها .

Bravo & Sunc	الإبداع الاستراتيجي	2009	عمليات بناء القدرات والقابليات التي تسمح بخلق قيمة للزبائن، أصحاب الأسهم والمجتمع في ظل البيئة التنافسية المعاصرة.	ركزا الباحثان على دور المهارات والكفاءات داخل المؤسسة في الوصول إلى إبداعات إستراتيجية

الباحثين	المصطلح المستخدم	السنة	التعريف	وجهة نظر الباحثة
Balan	الإبداع الاستراتيجي	2010	القدرة على الاستمرارية في تحويل المعرفة والأفكار إلى منتجات وعمليات وأنظمة جديدة لتحسين من أداء المنظمة وعوائدها	ركز على أهمية الأفكار والمهارات ودور المناهج والأساليب والتكنولوجيا والهياكل في تحقيق الإبداع الاستراتيجي.
Lendel & Varmus	الإبداع الاستراتيجي	2011	اتجاه إبداعي لنهج المنظمة حول اختيار الأساليب والسبل للاستفادة منها بشكل كامل في تحقيق الأهداف وتطوير قدرات مبتكرة للمنظمة.	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مجموعة من المراجع، نذكر منها:

Laurence Lehmann-rtega , Bertrand Moingeon , ***Les conséquences de l'innovation stratégique dans les entreprises existantes : l'apport de la distinction entre modèles économiques exclusifs et coexistants***, XVIIIe Conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, Grenoble - France , 2009, http://hal-hec.archives-ouvertes.fr/hal-00495711, pp 21-22

Berghman Liselore**, *Strategic Learning Mechanisms***, Ph. D Dissertation, University of Rotterdam, 2006, P 31

Baden-Fuller, Strategic Innovation, Corporate Entrepreneurship and Matching Outside-In to Inside-Out Approaches to Strategy Research, ***British Journal of Management***, Vol 6, special Issue 4, December 1995, P7

Markides Constantans, A Dynamic View of Strategy, ***Sloan Management Review***, Vol 40; Issue 3, Spring 1999 , PP 59-60

Markides. C, Charitou.C.D, Responses to Disruptive Strategic Innovation, ***MIT Sloan Management Review***, Vol 44, Issue 2, winter 2003, p55

Schlegelimch.B.B et al, Strategic Innovation: The Construct, Its Drivers and Its Strategic Outcomes, ***Journal of Strategic Marketing***, Vol 11, 2003, P 118

Sniukas Marc, ***Strategic Innovation a Synthesis of the Current Debate***, www.Sniukas.com , 2007, P 24

Govindarajan.V, Trimble.C, Strategic Innovation and the Science of Learning, ***MIT Sloan Management Review***, Vol 45, Issue 2, winter 2004, P 69

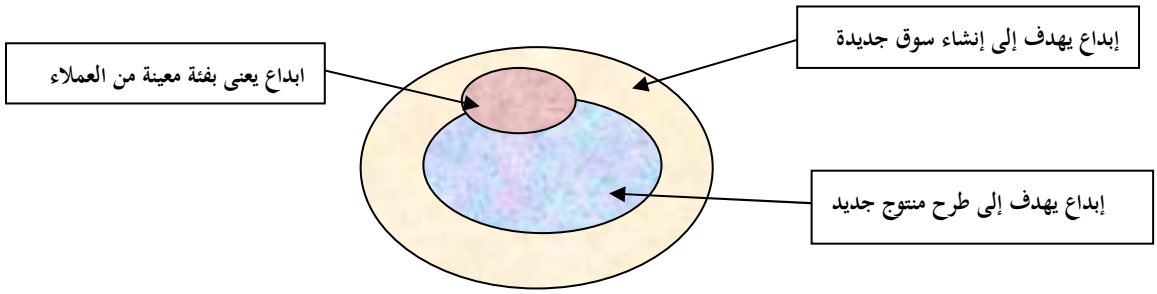
Marinus Los, Creativity and Technology and Technological Innovation in the United States, ***Research Technology Management***, Vol 43, Issue 6, Nov-Dec 2000, P 361.

يتضح من خلال الملحق رقم (1-2)؛ أن مفهوم الإبداع الاستراتيجي لا يزال غير واضح بسبب تعدد المصطلحات المستخدمة لوصفه (المحيطات الزرقاء، إستراتيجية الهدم، الهدم الخلاق، الابتكارات الجذرية، ابتكار قيمة، الإبداع الذي يرتكز على الإستراتيجية وهو الأكثر شيوعا.....) والتي غالبا ما تستخدم كمرادفات له؛ غير أن أغلب الكتابات حول الموضوع تشترك حول مجموعة من النقاط في تعريفها له، هي[1]:

1. الانحراف عن قواعد الصناعة التقليدية وتغيير قواعد اللعب في الصناعة؛
2. خلق قيمة زبون جديدة ومتفوقة بشكل أساسي؛
3. إعادة تعريف نموذج الأعمال والعلاقات وأدوار الصناعة؛
4. خلق أسواق جديدة وإعادة صياغة وتشكيل الأسواق الحالية؛
5. التغير المتحقق من الإبداع الاستراتيجي هو تغير جذري.

وبناءا عما سبق يمكن أن نميز بين ثلاثة أشكال للإبداع الاستراتيجي، يوضحها الشكل رقم (1-17):

الشكل رقم (1-17) : أشكال الإبداع الاستراتيجي



Source : Laurence Lehmann-rtega , Bertrand Moingeon , **Les conséquences de l'innovation stratégique dans les entreprises existantes : l'apport de la distinction entre modèles économiques exclusifs et coexistants**, XVIIIe Conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, Grenoble - France , 2009, P 10, http://hal-hec.archives-ouvertes.fr, Dernière Consultation: 02-02-2014

بناءا على الشكل أعلاه يتضح أن كل من الإبداع الذي يهدف إلى طرح منتوج جديد وكذا الإبداع الذي يعنى بفئة المعينة من العملاء يركزان على تحديد احتياجات العملاء التي لم تلبى من قبل المتنافسين الحاليين، مثل : shop 8- Master pact- Valtis- MSI Mohoux – Laboratoire ؛ في حين أن الإبداع الذي يهدف إلى إنشاء سوق جديدة يستهدف جذب العملاء الجدد لم تتح لهم في السابق استخدام مثل هذه المنتجات، مثل charles schwab التي قدمت طريقة جديدة ومبسطة لإدارة الأوراق المالية من خلال حسابات على الانترنت.

كما توضح التعاريف سابقة الذكر، أن الإبداع الاستراتيجي يحدث عندما تحدد المؤسسة الفجوات القائمة وحالات التباين أو الاختلافات القائمة نتيجة عملية مسح القطاع الصناعي الذي تعمل فيه، وأن تسعى جاهدة وراء

([1]) حمدان عبيد منصور حسين العنزي، **قدرات تقانة المعلومات ودورها في الإبداع الاستراتيجي– دراسة تطبيقية لعينة من شركات الاتصالات المتنقلة بالعراق–**، رسالة ماجستير، تخصص:إدارة الاعمال،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص 45.

تلك الفجوات لتشكل من خلالها أسواق كبيرة يمكن العمل في إطارها لإشباع حاجات الزبائن، وتكمن تلك الفجوات بحسب ماركيدس (Markides) في الآتي[1]:

- وجود شرائح جديدة من الزبائن أو أن الشرائح الحالية من الزبائن قد تمّ تجاهلها من قبل المنافسين الآخرين؛
- بروز احتياجات جديدة للزبائن أو أن الاحتياجات الحالية لم يتم تقديمها على نحو حسن من قبل المنافسين الآخرين؛
- ظهور طرق جديدة للإنتاج، وإيصال أو توزيع المنتجات الجديدة إلى شريحة الزبائن الجدد.

إن هذه الفجوات تبرز بوصفها استجابة للعديد من الأسباب مثل: التغيّرات الخارجية في البيئة (تغيّر أذواق المستهلكين، التطور التكنولوجي، تغيّر السياسات الحكومية)، أو لتغير الأسلوب التفاعلي في إطار المؤسسة ذاتها[2].

ثانيا: خصائص الإبداع الاستراتيجي

يتضح مما تقدم أعلاه، أن الإبداع الاستراتيجي هو مدخل استكشافي يركز على توليد الإبداعات الجذرية، كما يعبر عن عملية مقصودة تكرر لتخلق اختلافا جوهريا في القيمة المسلمة للمؤسسة وأصحاب المصلحة.

الجدول الموالي يستعرض أهم خصائص الإبداع الاستراتيجي من خلال مقارنة بين المداخل التقليدية للإبداع ومدخل الإبداع الاستراتيجي.

الجدول رقم (1-3): جوانب الاختلاف بين المداخل التقليدية للإبداع ومدخل الإبداع الاستراتيجي.

المداخل التقليدية للإبداع	مدخل الإبداع الاستراتيجي
تبني اتجاه الحاضر للمستقبل، واعتماد الحاضر نقطة الانطلاق.	البدء مع تحديد غاية، وتشخيص الفرص الطويلة الأمد، ثم العودة للحاضر.
يفترض الموقف تبني مبدأ الدفاع من طرف صانع و/أو متخذ القرار.	يفترض الموقف التعامل بذهنية تحطيم القواعد المتعارف عليها من طرف صانع و/أو متخذ القرار (كسر القواعد الثابتة في الصناعة).
قبول حدود الأعمال والمنتجات القائمة وعدم تجاوزها.	البحث عن خلق ميادين تنافسية جديدة للأعمال.
التركيز على الإبداع التحسيني (التدريجي).	التركيز على الإبداع الجذري (الراديكالي).
إتباع النماذج الخطية في تخطيط الأعمال.	المزاوجة بين ضبط العملية والإلهام الخلاق في تخطيط الأعمال.
التركيز عن الحاجات المعلنة للزبون وتحقيق رضاه.	التركيز على الحاجات غير المعلنة للزبون والسعي لتحقيق راحته وسعادته.
تعتمد نموذج تنظيمي ثابت لكل الحالات.	قد يجرب المشروعات الريادية الجديدة أو الهياكل التنظيمية الأخرى.
يركز على تشخيص وتطبيق الأفكار الداخلية حصرا، ويقدمها للسوق بسيطرة تامة، ويفترض: - السيطرة على وتوليد وتطوير وبناء وتسويق وتوزيع الأفكار بعيدا عن الشركات أو الاستجلاب الأفكار من مصادر خارجية. - اكتشاف المنتجات وتطويرها داخل المؤسسة. - الاعتقاد أن المؤسسة التي تحصل على المنتجات أولا تربح. - ضرورة قيادة السوق في مجال البحث والتطوير، وخلق القيمة والسيطرة على قيمة الإبداع من خلال السيطرة الكلية للمؤسسة.	اختيار وممارسة إستراتيجية مقصودة، تشخص وتطبق وتعمد إلى دمج الأفكار الداخلية والخارجية في محفظة السلع والخدمات الجديدة (خيار يتيح تدفق الأفكار الخارجية بحرية في و/أو خارج المؤسسة، ويفترض: - إن أية فكرة هي جيدة بعيدا عن جذورها. - ضرورة الاتجاه نحو الشراكات لزيادة القيمة. - استهداف الربح من أية فكرة بعيدا عن ملكيتها. - إن العديد من المصادر الخارجية تولد أفكار قيمة كـ (الزبائن، المجهزين وشركاء سلسلة القيمة، المنافسين، منظمات البحث التعاقدية، بحوث

([1]) Markides Constantans, Strategic Innovation, **Sloan Management Review**, Vol 38, Issue 3, Spring1997, P12

([2]) Anderson Jamie, Markides Constantans, Creativity is not enough: ICT Enabled Strategic Innovation, **European Journal of Innovation Management**, No.9, Issue2, 2006, P133.

	الجامعات، بنوك المعلومات،...)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Derrick Palmer, Soren kaplan, **A Frome Work for Strategic Innovation: Blending Strategy and Creative Exploration to Discover Future Business Opportunities**, Managing Principals, 2007, P2, www.innovation-point.com, Dernière Consultation: 13-04-2014

يتضح من الجدول رقم (1-3) أن الإبداع الاستراتيجي يركز على طرق التفكير الجديدة (التفكير خارج الصندوق) التي تعزز آليات التنافس، كما يساعد على تحطيم قواعد الصناعة المألوفة من خلال الإبداعات الجذرية التي تسمح بخلق قيمة جوهرية للزبائن من خلال تصميم وتطوير وإنتاج وتوزيع وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة من جهة؛ ومن جهة أخرى كحل للمشكلات والاحتياجات التي لم يدركها المستهلكون بعد وبطريقة جديدة غير تلك الموجودة من قبل.

ثالثا: مفاهيم ذات صلة بالإبداع الاستراتيجي

هناك بعض المفاهيم المرتبطة بالإبداع الاستراتيجي نذكر منها:

1. الهدم الخلاق (الهدم البناء)

ارتبط هذا المصطلح بالمفكر جوزيف شومبيتر الذي عرفه سنة 1936 في كتابه الموسوم بـ" دائرة الأعمال" على أنه: "إحداث شيء جديد ومن ثم التخلص من الشيء القديم، وبالتالي تدمير للطرق التقليدية والهياكل التقليدية لصالح الهياكل الجديدة مجسدة بطرق حديثة لإدارتها"،[1] وقد سماه بالخلاق لأنه يتجسد بعملية هدم يعقبه بناء أكثر متانة وصلابة وحداثة يتلاءم مع المستجدات البيئية للمؤسسة.

إن الهدم الخلاق ما هو إلا الاستجابة للظروف البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي من شأنها إكسابها القدرة على البقاء والاستمرارية من خلال استبعاد الأنماط والمبادئ التنظيمية القديمة بنظم أخرى جديدة إبداعية ومبتكرة يتم توظيف الموارد المتاحة والمختلفة فيها، وكذا الإبداع في خلق صناعات جديدة تعمل على تحسين وتطوير قدرة المؤسسة لتجديد نشاطاتها ومناخ أعمالها.

وعليه يمكننا القول أن جوزيف شومبيتر هو أول من أشار إلى ما نصطلح عليه بالإبداع الاستراتيجي في نظريته "الهدم الخلاق".

(1) سمر سليمان الطراونة، أكثم عبد المجيد الصرايرة، **واقع الهدم الخلاق في المنظمات العربية –الرؤية للقياس والتطوير الاستكشافي كمدخل عملياتي–**، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الموسوم بـ: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس–لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص ص 7، 8.

2. إبداع قيمة

تمت الإشارة إلى هذا المصطلح لأول مرة من قبل تشان كيم ورينيه ماوبرغن (Chan Kim and Renée Mauborgne) ضمن مقالهما: "Value Innovation: The strategic logic of high growth"، وقد عرفاه على أنه:"طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي وتنفيذها بحيث ينتج عن هذا إيجاد المحيط الأزرق والانعتاق من المنافسة"،[1] أو هو: "السعي في نفس الوقت نحو إستراتيجية التميز والتكلفة المنخفضة وخلق قفزة في القيمة لكل من المشتري والمؤسسة"، [2] إن إبداع القيمة هو أكثر من كونه إبداع، بل إنه أمر يتعلق بالإستراتيجية المتلاحمة مع كامل النظام السائد في نشاطات المؤسسة، حيث يتطلب ابداع القيمة من المؤسسات أن توجه النظام بأسره باتجاه تحقيق قفزة في القيمة للمستهلك وللمؤسسة نفسها. وبغياب مثل هذه المقاربة المتكاملة، سيبقى الإبداع بعيدا عن جوهر الإستراتيجية [3].

3. قدرة الإبداع الاستراتيجي

عرفها برغمن ليزلور (Berghman Liselore) بأنها: " قدرة المنظمة على خلق مبادرات الإبداع الاستراتيجي بشكل منتظم"،[4] يبرز هذا التعريف ضرورة امتلاك المؤسسة لبعض المقدرات التي تمكنها من تنمية مواردها باتجاه تحقيق النجاح والتميز من خلال خلق إبداعات إستراتيجية، ويمكن تصنيف هذه المقدرات حسب ما ذكر في الدراسات والبحوث التي أجريت من قبل بعض الباحثين أمثال:(Clarke, Charles, Govindarajan) [5] إلى صنفين:

1.3 التعلم التنظيمي

يعرفه سيمون (Simon) بأنه: "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المؤسسة ذاتها"،[6] يشير هذا التعريف إلى عنصرين أساسيين في عملية التعلم التنظيمي هما: الوعي بالمشكلات المرتبط بمستوى المعرفة الموجودة في المؤسسة، والمخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في التعامل مع هذه المشكلات.

([1]) تشان كيم، رينيه ماوبرغن، **إستراتيجية المحيط الأزرق –كيف تبدع سوقا جديدة وتكون خارج إطار المنافسة**، ترجمة: جانبوت حافظ، ط 01، دار الفكر، دمشق–سوريا، 2006، ص 34.

([2]) حسينة دخان، **المرجع السابق**، ص 54.

([3]) علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، **إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2012، ص 63.

([4]) Berghman Liselore, **Strategic Learning Mechanisms**, Ph. D Dissertation, University of Rotterdam, 2006, P 33.

([5]) نسرين جاسم محمد، تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي– دراسة ميدانية في الشركة العامة للبطاريات وزارة الصناعة والمعادن، **مجلة دنانير**، العدد 04، الجامعة العراقية، العراق، 2015، ص40.

([6]) محمد شنشونة، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 33، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2014، ص109.

في حين يعرف بيتر سنيغ (Peter Senge) التعلم التنظيمي بأنه: "اختبار مستمر للخبرة وتحويلها إلى معرفة تكون متاحة في المنظمة بأكملها وذات الصلة برسالتها"،[1] وقد ميز بين نوعين من التعلم هما:[2]

- **التعلم التكيفي (Adaptive learning)**

هو الذي يتعلق بالتكيف، فالتكيف هو الخطوة الأولى فقط، أو حلقة التعلم الأولى الذي يتركز على حل المشاكل في الحاضر دون فحص سلوكيات التعلم الحالي المناسب.

- **التعلم التوالدي (Generative Learning)**

أو ما يسمى بحلقة التعلم الثنائي، هذا الأخير يركز على التجريب المستمر والتغذية العكسية في الفحص المستمر لكل طريقة تتبعها المؤسسات في تحديد المشاكل وحلها، وهو ما تحتاجه المنظمات المتعلمة دائما. وحسب بيتر سينغ (Peter Senge) فإن التعلم التوالدي يتعلق بالإنشاء (كل ما هو جديد) ويتطلب التفكير المنظمي والرؤية المشتركة في الإتقان الشخصي والتعلم الفرقي.

إن تحول المؤسسات من النمط التقليدي إلى نمط المنظمات المعرفية والمتعلمة جعل المعرفة والتعلم مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة.[3]

2.2 العمل الفرقي (الجماعي)

تعرف فرق العمل بأنها عبارة عن: "مجموعة من العاملين الذين يعملون معا لتحقيق أهداف عامة في المنظمة"،[4] ويتميز أفراد الفريق بوجود مهارات متكاملة يجمعهم غرض واحد وهدف واحد فضلا عن وجود مدخل مشترك مع العمل فيما بينهم .[5]

إن فرق الإبداع الاستراتيجي تعد من العوامل الجوهرية لنجاحه إذ يجري إنشائها على مستوى المؤسسة ككل من خلال إدارة بعض الأشخاص للواجهة الأمامية للإبداع، مما يتطلب فصلها عن إجراءات المؤسسة وعملياتها الأخرى، وترتبط هذه الفرق بالإدارة العليا وتتعامل مع القضايا التي تنطوي على تغييرات إستراتيجية في أعمال المؤسسة من الجوانب

([1]) فاطيمة الزهراء بريطل، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، العدد 08، جامعة محمد خيضر، بسكرة– الجزائر، ديسمبر 2015، ص 217.

([2]) عائشة شتاتحة، المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ (P.Senge) ومبررات تبني التحول إليها– دراسة حالة جامعة عمار ثليجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، **مجلة اقتصاديات المال والأعمال**، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة– الجزائر، ديسمبر 2017، ص 137.

([3]) نسرين جاسم محمد، **المرجع السابق**، ص 41.

([4]) عاكف لطفي خصاونة، **المرجع السابق**، ص 97.

([5]) نسرين جاسم محمد، **المرجع السابق**، ص 41.

المهمة لنجاح الإبداع الاستراتيجي هي كثرة الأفكار المقدمة التي تمكن فرق الإبداع الاستراتيجي من ربطها بالعمليات واختيار أهمها قبل أن تكون أفكار جاهزة.[1]

كما يشير كل من ديريك بالمر وسورين كابلان (Derrick Palmer & Soren kaplan) إلى أنواع فرق الإبداع الاستراتيجي، وهي: [2]

- **مجالس الإبداع (Innovation Councils)**

وهي هيئات مؤلفة من مدراء صغار يمكنون المشروع من انجاز مهمته ويسهمون في عملية اتخاذ القرار. وتتضمن مجالس الإبداع النشاطات المرتبطة بالإبداع من الناحية الإستراتيجية في أقسام عديدة من المؤسسة بشكل متناسق ومدعوم بعمليات ملائمة ومصادر متعددة، وتقوم بإزالة العوائق الداخلية ليتم إدارة الإبداع بشكل فاعل، وتكون مجالس الإبداع مسؤولة عن تحديد أين ومتى وكيف يمكن للمشروع الإبداعي أن يتابع النمو.

- **فرق الحل للجماعة الوظيفية (Cross Croup Solution)**

تتألف هذه الفرق من العاملين الذين جرى اختيارهم من وحدات المؤسسة المختلفة مثل (التقنيون، الخبراء، الزبائن وغيرهم) يعملون سوية لمدة معينة لتحديد أو متابعة الفرص الجديدة وتكون موجهة ذاتيا.

- **جماعات الممارسة (Communities of Practice)**

وهو مجموعة من حاملي السندات من داخل المؤسسة أو خارجها، والذين يشاركون في ميدان المعرفة والممارسة ويشاركون بشكل دوري ومنتظم للتعلم كل من الآخر، والعمل على تطوير الأهداف الشخصية والتنظيمية، وتكون جماعات الممارسة مسؤولة عن القيادة الإستراتيجية للمشروع وعن تكنولوجيا الإبداع والتنفيذ.

- **فريق المغامرة (Venture Team)**

وهو أسلوب لإدارة المنتج من مرحلة الفكرة وحتى مرحلة تسويقه بالكامل. ويتحقق ذلك من خلال تشكيل فريق صغير، متعدد الوظائف والاختصاصات يفصل عن بقية وحدات ووظائف المؤسسة لضمان استقلالية عمله وعدم خضوعه للإجراءات الروتينية الناجمة عن الهياكل التنظيمية التقليدية، ويتكون فريق المغامرة من ممثلين من أقسام الإنتاج والمالية والتسويق، ويقدم الفريق مقترحاته إلى الإدارة العليا مباشرة بشأن تطوير المنتجات الحالية والجديدة إذ يعطي الفريق أهميته خاصة لتطوير المنتجات.

([1]) حاتم خضير ارادن، أثر الإبداع الاستراتيجي في الحد من مظاهر الفساد الإداري –دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة لصناعة البطاريات–، **مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية**، العدد 12، جامعة واسط، العراق، 2013، ص 181.

([2]) **المرجع نفسه**، ص181.

المطلب الثاني: أسباب تبني الإبداع الاستراتيجي في المؤسسات

أصبح الإبداع الاستراتيجي أولوية لدى الكثير من المؤسسات في السنوات الأخيرة، إذ أشار مايكل مولر (Michael Moeller) في كتابه الموسوم بـ"Strategic Innovation: Building New Growth Businesses " سنة 2007 إلى أن: 47% من المؤسسات عدّته أحد الأولويات الثلاثة الأولى في سنة 2005، واعتبرته 19% من تلك المؤسسات الأولوية رقم واحد؛ وفي عام 2006 عدّته 32% من المؤسسات أحد الأولويات الثلاثة الأولى، وعدّته 40% من تلك المؤسسات الأهمية رقم واحد بالنسبة لتسلسل أولوياتها،[1] ومن هذا المنطلق يستعرض هذا المطلب أسباب وأهمية تبني الإبداع الاستراتيجي من طرف المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن.

يرى مايكل مولر (Michael Moeller) أن تبني الإبداع الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية يرجع إلى مجموعة من الأسباب، نذكر منها: [2]

- التغير السريع وغير الخطي الذي أصبح ميزة الأسواق اليوم؛
- توحيد أو تقارب كل من قطاع الإعلام والاتصالات؛
- عولمة الشبكة التجارية والبنى التحتية التي حولت بعض الاقتصاديات الصاعدة مثل الهند والصين إلى قوة اقتصادية جديدة؛
- قوة أو صلاحية الزبون؛
- التقنيات الرقمية الحديثة التي حولت قطاع الخدمات إلى أنموذج جديد.

في حين يلخص (المسعودي) الأسباب التي تفرض على المؤسسات تبني فكرة الإبداع الاستراتيجي، فيما يلي:[3]

- التغير المستمر في البيئة الخارجية، والذي يتطلب في غالب الأحيان إيجاد قواعد جديدة لممارسة لعبة الأعمال؛
- إمكانية المؤسسة في إحداث بعض التغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بها؛
- عندما تحاول المؤسسات التغلب على بعضها تنافسياً فإنها يجب أن تستخدم عدداً من الممارسات التي تحقق خفضاً في الكلفة وتحسيناً في الجودة إلى الحد الذي يصعب بعده على الخبراء انجاز مستوى تحسينات أكثر من ذلك، وعندها فإن الاستراتيجيات الجديدة للأعمال يجب أن توضع موضع التنفيذ؛
- تتمكن المؤسسة المبدعة من إعاقة الداخلين الجدد إلى الميدان؛
- ينبغي على المؤسسات التي تمارس أعمالها في صناعات ذات مستويات جيدة من الربحية أن تكون كثيفة الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير مادامت تعمل في أسواق تتمتع بكونها أهدافاً جذابة للداخلين الجدد؛

([1]) Michael Moeller, **Strategic Innovation: Building New Growth Businesses**, EPDA, Annual Conference May 18th, Beratergruppe Neuwaldegg, Vienna, 2007, P8.

([2]) Ibid, P6.

([3]) معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد، مدى المتوافر من أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العراقية–دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، **مجلة تنمية الرافدين**، العدد 106، المجلد 33، العراق، 2011، ص 105.

– تشكل المؤسسات المماثلة تهديداً أكبر من الداخلين الخارجين الجدد؛ بسبب امتلاكها للمعرفة التي يمكن تطبيقها باتجاه الاستيلاء والاستحواذ على الفرص المتاحة في القطاع الصناعي؛

– يمكن المؤسسات الصغيرة من منافسة الكبيرة منها من خلال الإبداعات الإستراتيجية التي تعجز عن مواكبتها المؤسسات الكبيرة، مما يمكنها من البقاء والتعايش مع هذه الأخيرة في الميدان؛

– تسعى المؤسسات إلى الإبداع ليس لتحقيق الأرباح المستقبلية فحسب، بل لتتجنب الإجبار على الخروج من القطاع الصناعي.

بناءا عما سبق؛ يمكن القول أن أهمية الإبداع الاستراتيجي تبرز في كونه مدخلا لتطوير الأعمال المستقبلية، وتعتمده قيادة المؤسسات لإنجاح عمليات التحول وتجاوز الأزمات، ثم تحديد الفرص وتقليل الكلف وزيادة رأسمالها وعوائدها بطرائق مبتكرة من خلال: [1]

– إعلان الرؤية والأهداف والرسالة بوضوح، واعتماد الخطة الإستراتيجية في تحديد الأولويات؛

– إشراك العاملين والمديرين وأصحاب المصالح في تطوير وتنفيذ الحلول المبتكرة بما يخاطب التحديات الجديدة؛

– تناغم المؤسسة الفرع في رسالتها مع رسالة المؤسسة الأم؛

– القيادة بشجاعة وثقة، والتفكير على نحو خلاق لتجاوز المشكلات التي لا يمكن حلها.

– التأثير في ثقافة المؤسسات وفي طريقة استجابتها لتحديات الإبداع، وإثراء علاقتها مع الشركاء على طول سلسلة القيمة، وبما ييسر نقل المعرفة داخل المؤسسة وعبر السلسلة.

– توظيف سلسلة القيمة من قبل قادة المؤسسات في دعم العلاقات مع الزبائن والمستفيدين والمجهزين، وفي احتضان المواهب داخل المؤسسة، وتحقيق الأداء المتفوق على المنافسين باعتماد الأفكار الإبداعية.

كما يشير مايكل بورتر (Michael Porter) أن المؤسسات في عدد من الصناعات تعتمد الإبداع الاستراتيجي في تحديد طرائق نموها، وفي اعتماد التكنولوجيا المتطورة في ابتكار عمليات جديدة لتقديم المنتجات، وهو ما يضيف ميزة لمنتجاتها إزاء منافسيها، ثم تحقيق ميزة تنافسية لأعمالها الحالية والمستقبلية كصناعة (الأثاث، ورق التواليت، الكازولين،.....)؛[2] في نفس السياق يشير ماركيدس (Markides) إلى أن الإبداع الاستراتيجي مهم لمديري المؤسسات في خوض مباريات تحسين الأداء بقواعد جديدة إزاء المنافسين، ويمنحهم القدرة على أداء مبارتين بنفس القواعد إذا نجحت المؤسسة في اكتشاف مركزها الاستراتيجي، وتنوعت في التفكير للتخطيط الاستراتيجي، وأن إدارة الإبداع الاستراتيجي تضمن النجاح في التنافس، وتعظم إنتاجية المؤسسة والقيمة التي تحققها. [3]

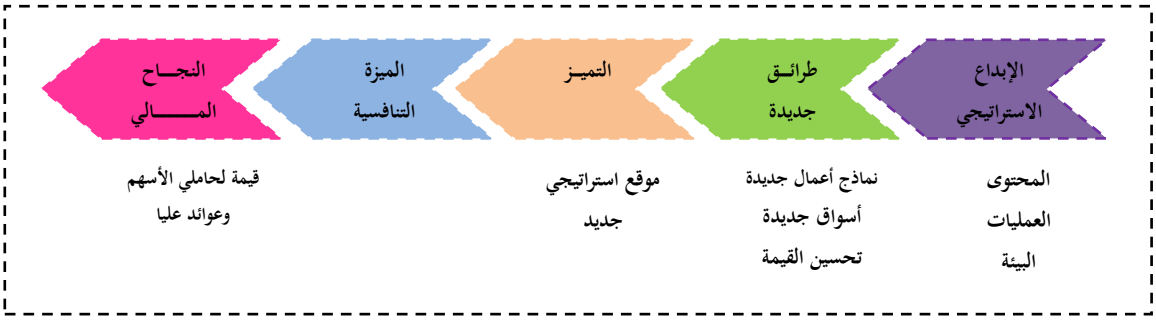
([1]) بشرى هاشم محمد، تقييم واقع عملية تطبيق الإبداع الاستراتيجي في منظمات الأعمال–دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة في عدد من منظمات الاعمال الصناعية العراقية، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 19، العدد 74،العراق، 2013، ص ص 119،118.

[2] Roger D. Smith, **The Role of The Chief Technology Officer in Strategic Innovation**, Project Execution and Mentoring, , 2002, P8 .

([3]) بشرى هاشم محمد، **المرجع السابق**، ص 118.

في حين يلخص مارك سنيوكاس (Marc Sniukas) أهمية الإبداع الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-18): الإبداع الاستراتيجي ونتائجه.



Source: Sniukas Marc, **Strategic Innovation a Synthesis of the Current Debate**, 2007, P 24, http://www.marcsniukas.com, Dernière Consultation: 20-05-2014

من خلال الشكل السابق يتضح دور الإبداع الاستراتيجي في اكتساب الميزة التنافسية وإدامتها، والبقاء الطويل الأمد للمؤسسة في بيئة أعمال متزايدة التعقيد، من خلال تأثيره على هيكلها وهيكل صناعتها وزبائنها وكذا المساهمين (وسيتم تناوله في المبحث الموالي بشيء من التفصيل).

المطلب الثالث: تصنيف الإبداعات الإستراتيجية

هناك العديد من التصنيفات للإبداع الاستراتيجي؛ حيث يصنف حسب قدرته على التغيير إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي: الإبداع التنافسي التحسيني، الإبداع الاستراتيجي والثورة الإستراتيجية، كما يصنف حسب طبيعة القيمة المنشأة منه إلى تحسين تدريجي، إستراتيجية تخريبية وإستراتيجية انقطاع (كسر/هدم)، ويصنف حسب طبيعة الأثر؛ وقد خصص هذا المطلب للتقديم تلك التصنيفات بالتفصيل

أولا: حسب درجة تغيير الناتجة عن الإبداع الاستراتيجي

في التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي، يعد الإبداع وسيلة للتكيف المؤسسة مع الضغوطات الخارجية للبيئة وأداة لتحسين أدائها التنافسي من خلال إطالة ميزتها التنافسية أو تجديدها إذ أمكن، وفي هذا السياق يشير سولين كوينيج (Souligne Koenig) إلى أنه يمكن التمييز بين الأنواع المختلفة للإبداع من خلال تعقب نتائجها، فعلى سبيل المثال الإبداع التحسيني (التدرجي) يهدف للحفاظ على الموقع التنافسي والبقاء في السوق أما الإبداع الجذري (الراديكالي) فيهدف إلى زعزعة استقرار القطاع، ويرى دهان (Dahan) أنه يمكن أن نميز بين ثلاث مستويات من الجذرية (الراديكالية) في الإبداع التنافسي هي:[1]

- الإبداع التنافسي التحسيني (وهو مرتبط بالكفاءة التشغيلية لـ Porter).

([1]) Olivier Meier et al, **Stratégies et Changement : Innovations et transformations des organisations**, Dunod, Paris, 2013, P36.

- الإبداع الاستراتيجي الذي يتوافق مع إستراتيجية فريدة من نوعها تتعارض مع النموذج السائد مع البقاء في قطاع النشاط.
- الثورة الإستراتيجية هي التجديد (التغيير) العميق لمفهوم العرض الذي يؤدي إلى إنشاء قطاع نشاط جديد، ولن يسمى الإبداع بالثورة الإستراتيجية إن لم يجمع بين خاصيتين هما: إنشاء نموذج اقتصادي جديد ومفهوم جديد للعرض.

الشكل الموالي يبرز أنواع الإبداع الممارس من طرف المؤسسات وكذا أهم الاختلافات بينها باعتماد على البعدين السابقين (نموذج اقتصادي/مفهوم العرض).

الشكل رقم (1-19): تصنيف أنواع الإبداع من وجهة نظر دهان (Dahan)

نموذج اقتصادي جديد	نموذج اقتصادي مماثل	جديد مقارنة (بالنسبة) بالمنافسين
إبداع استراتيجي	إبداع تنافسي تدريجي (تحسيني)	مفهوم العرض مماثل / المنافسة المباشرة لا تزال قائمة
ثورة إستراتيجية	إبداع منتج جذري (راديكالي)	مفهوم جديد للعرض / المنافسة المباشرة لم تعد موجودة

Source : Nicolas Dahan, **L'innovation stratégique: Apports et limites d'un nouveau courant de recherche**, *XIV*e conférence de *l'AIMS*, Angers , 2005, P8.

ثانيا: حسب طبيعة القيمة المنشأة من الإبداع الاستراتيجي

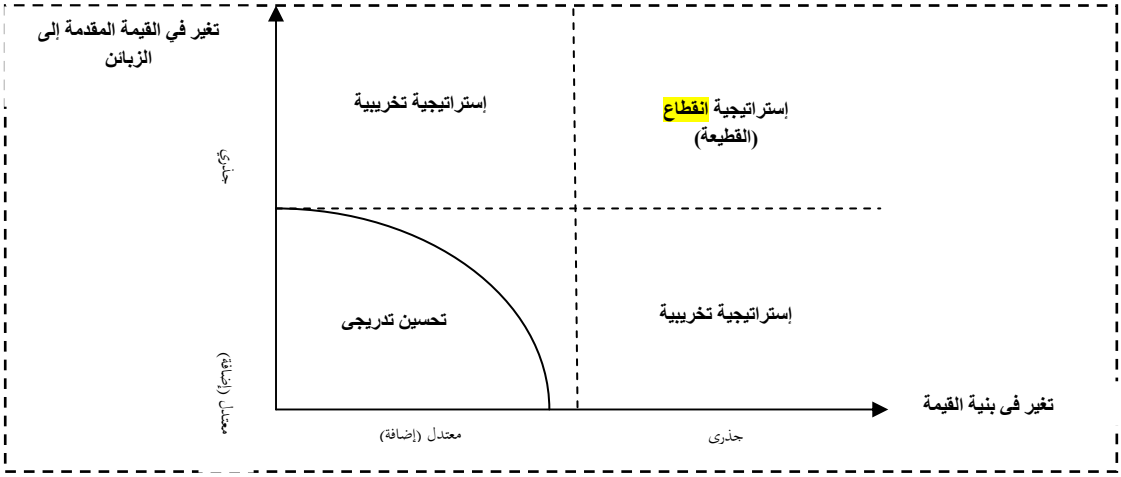
يرى كل من غوفينداراجان وغوبتا (Govindarajan et Gupta) أن الإبداع يؤثر بشكل مختلف على كفاءات المؤسسة والمنافسة في السوق وذلك اعتمادا على نوعه، فمثلا الإبداع الاستراتيجي يؤثر على القيمة المقدمة للمستهلك وكذا يحسن أداء سلسلة القيمة للمؤسسة؛ وكلاهما يرتبط ارتباط وثيقا بالأخر، ومع ذلك تظل رؤية هذان المؤلفان للميزة الناتجة عن الإبداع عامة كونها لم تتحدث عن نموذج اقتصادي (نموذج العمل جديد).[1]

إن الإبداع الاستراتيجي ليس بالضرورة أن يكون تدميرا خلاقاً، لذلك لا يجب أن نخلط بين إعادة تعريف مفهوم العرض وإعادة تعريف نموذج العمل، حتى ولو كان بالإمكان ربط كليهما في الواقع، في هذا السياق يرى كل من ليمان أورتيغا وروي (Lehmann-Ortega et Roy) أن التخريب (الانقطاع) قد يكون له تأثير في إنشاء سوق جديد كما يمكن أن يؤدي إلى توسيع الأسواق القائمة بالفعل،[2] إن التصنيف المقترح من قبل لورنس ليمان أورتيغا (Laurence Lehmann-Ortega) يجمع بين العديد من المساهمات ويقدم نوعا جديدا من الإستراتيجية: "الإستراتيجية التخريبية" ، ووفق هذين الباحثين فهي تعنى بتعديل جزئي في نموذج العمل من خلال زعزعة استقرار المؤسسات القائمة وتغيير لقواعد اللعبة التنافسية (Dell, Renault, ntendo)، على عكس إستراتيجية الانقطاع (الكسر/ الهدم) التي تؤدي إلى نموذج عمل مختلف جذريا، وكلاهما بالنسبة للباحثة هو: إبداع استراتيجي. [3]

الشكل الموالي يقدم تصنيفا للإبداع الاستراتيجي من وجهة نظر لورنس ليمان أورتيغا (Laurence Lehmann-Ortega) حسب طبيعة القيمة المنشأة للزبائن وكذا المؤسسة.

(1) Olivier Meier et al, **Op.Cit**, P 37.
(2) Laurence Lehmann-Ortega, Pierre Roy , Les stratégies de rupture, **Revue Française de gestion**, N 197, 2009, P 4
(3) Laurence Lehmann-Ortega, **L'innovation Strategique : caracterisation, typologi et accessibilite aux entreprises existantes**, thèse de doctorat, Sciences de gestion, Universite Paul Cezanne-Aix Marseille, France, 2006, PP101-102.

الشكل رقم (1-20): أشكال الإبداع حسب طبيعة القيمة المنشأة



Source : Laurence Lehmann-Ortega, **L'innovation Strategique : caracterisation, typologi et accessibilite aux entreprises existantes**, thèse de doctorat, Sciences de gestion, Universite Paul Cezanne-Aix Marseille, France, 2006, P102

من خلال الرسم البياني السابق يلاحظ أن الباحثة اعتمدت على درجة التغير الجذري والمعتدل (إضافة) لتأكيد على أنه يوجد تغير ولكن بدرجة أقل من التغير الجذري، كما تم استخدام مصطلح استراتيجي في تصنيف مختلف الأشكال الإبداع الاستراتيجي؛ وهو ما يعني ضرورة التزام المؤسسات به على المدى الطويل وكذا تخصيص الموارد البشرية و/ أو المالية اللازمة لتحقيقه.

كما اعتمدت الباحثة على محورين (بعدين) أساسيين في تحديدها لنوع الإبداع (الإستراتيجية) هما القيمة المقدمة للعملاء وكذا بنية القيمة للمؤسسة؛ تقاطع المحورين يشكل أربع استراتيجيات يمكن للمؤسسة أن تمارسها، حالة التحسين التدريجي وهي الحالة الوحيد التي تبقي المؤسسة في المحيط الأحمر، أما في حالات الأخرى فتنتقل المؤسسة إلى المياه الزرقاء؛ إن صفة التخريبية تبدو أكثر ملائمة لتُأهل العديد من الاستراتيجيات التي يراها الكثير من الباحثين استراتيجيات تخريبية، هذه الأخيرة تهدف إلى مستوى معين من زعزعة استقرار اللعبة التنافسية عن طريق تغيير جذري في أحد المحاور، أما إستراتيجية الانقطاع فتهدف إلى إنشاء لعبة تنافسية جديدة عن طريق تغيير جذري في كلا المحورين في آن واحد، وفرض قواعد اللعبة الجديدة (قواعدها) ومثال ذلك حالة "Amazon"؛ لذلك ينبغي عدم الخلط بين هذين النوعين من الإستراتيجيات.

ثالثا: حسب طبيعة الأثر المتولد من الإبداع الاستراتيجي

قدم كل من ماركيدس وجيروسكي (Markides et Geroski) في عملهم المنشور سنة 2004 بعنوان " Fast Second" تصنيف آخر للإبداع الاستراتيجي يختلف عن سابقيه، كونهما ركزا على زاوية التأثير الذي يمكن أن يحدثه على كل من الكفاءات وأصول المؤسسات المنشأة وكذا على العادات وسلوكيات المستهلكين [1]، الشكل رقم (1-21) يوضح تلك الأشكال.

([1]) Olivier Meier et al, **Op.Cit**, P39

الشكل رقم (1-21): أشكال الإبداع حسب طبيعة الأثر من وجهة نظر ماركيدس وجيروسكي

إبداع جذري (Téléphone mobile, magnétoscope)	**إبداع كبير** (Services bancaires sur Internet)	**كبير** **أثر الإبداع على عادات وسلوك المستهلكين**
إبداع استراتيجي (LCD, plasma)	**إبداع تدريجي** (ABS de Bosch)	**صغير**
هدم (تخريب)	**يقوي (يعزز)**	
أثر الإبداع على كفاءات وأصول المؤسسة المنشأة له		

Source : Olivier Meier et al, **Stratégies et Changement : Innovations et transformations des organisations**, Dunod, Paris, 2013, P40.

يتضح من الشكل أعلاه أن التصنيف المقترح الذي قدمه الباحثين بالتمييز بين الإبداع الرئيسي (الكبير) والإبداع الجذري (الراديكالي) والإبداع الاستراتيجي يبدو مناسبا (دقيقا)، لأنه يدل على أن هذه الإبداعات ليس لها نفس النتائج، فمن المؤكد أن الخدمات المصرفية عبر الانترنت قد حسنت من استخدام الخدمات المالية من قبل العملاء لكن البنوك التقليدية كانت تتوفر على الكفاءات اللازمة لتطوير مثل هذه الخدمات، إذن لم يكن إبداعا راديكاليا حسب رأي الباحثين، كما يعتبران الإبداع الجذري (الراديكالي) مشكلة حقيقية للمنافسين لأنه يميل إلى تدمير كفاءاتهم وأصولهم؛ وذلك من خلال تأثيره العميق على كفاءات وأصول المؤسسة المنشأة له وكذا على عادات وسلوكيات المستهلكين؛ ومن وجهة نظر الباحثين فإن الإبداع الذي يؤثر على كفاءات وأصول المؤسسة دون تعديل في عادات وسلوكيات المستهلكين هو إبداع استراتيجي.

إن التصنيف المقترح من قبل ماركيدس وجيروسكي يعطي مكانة مهمة لكفاءات وأصول المؤسسات في كافة الصراعات التنافسية، إما عن طريق تدميرها أو التأثير عليها على المدى الطويل؛ ومن وجهة نظرنا فإن أثار الإبداع التدريجي هي بطبيعتها تراكمية تؤثر على عادات وسلوكيات المستهلكين مع مرور الزمن، كما تؤثر على كفاءات وأصول المؤسسات المنافسة، فعلى سبيل المثال: ABS لم يشكك في الكفاءات المعتادة لمصنعي نظام المكابح، لكن تعميم هذا النوع من التكنولوجيا يطرح العديد من المشاكل للمؤسسات المصنعة له.

بناءا على كل ما سبق، يمكن القول أن النتيجة الكلاسيكية للإبداع الاستراتيجي هي الابتعاد عن المنافسين من خلال أخذ زمام المبادرة على المنافسين ومن ثم المساهمة في إنشاء نموذج عمل جديد.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الإبداع الاستراتيجي.

لكي تنجح المؤسسات في تبني الإبداع الاستراتيجي يقع على عاتقها بناء المقدرات والموارد الجوهرية التي تمكنها من التفكير بصورة استباقية، وبموجب ذلك أصبحت المؤسسات بحاجة إلى تطبيق طرق جديدة في الإدارة الإستراتيجية تستند فيها إلى إعادة تشكيل المؤسسة لتعمل في إطار الإبداع الاستراتيجي؛ وفي هذا السياق خصص هذا المبحث لعرض أبعاد الإبداع الاستراتيجي من وجهة نظر بعض الباحثين وذلك بوصفها شرطا أساسيا لتحققه، يتبعها عرض لأهم النتائج المترتبة عن تبنيه، وكذا أبرز صعوبات بناءه (تجسيده ونجاحه) باعتباره ظاهرة معقدة تتداخل العديد من العوامل في تكوينه وتطوره.

المطلب الأول: أبعاد الإبداع الاستراتيجي

أمام ما أفرزته العولمة من تغييرات متسارعة في شتى الميادين (الإدارية والاقتصادية والتكنولوجية)؛ صار لزاما على المؤسسات الساعية نحو المنافسة أن تتبنى الإبداع الاستراتيجي كأسبقية تنافسية تواجه بها المؤسسات المنافسة الأخرى، وفي إطار سعي المؤسسات للانتقال بالإبداع ليصبح إبداعا استراتيجيا، فإن عليها أن تضمن امتلاك أبعاده بوصفها شرطا أساسيا لذلك؛[1] وفي هذا الإطار هناك مجموعة من الإسهامات لعدد من الباحثين حول أبعاد الإبداع الاستراتيجي، يستعرض هذا المطلب بعضها.

أولاً: أبعاد الإبداع الاستراتيجي من وجهة نظر برغمن ليزلور (Berghman Liselore)

لخص برغمن ليزلور (Berghman Liselore) أبعاد الإبداع الاستراتيجي في ثلاثة أبعاد، نستعرضها فيما يلي:[2]

1. الانحراف عن الافتراضات والأعراف التقليدية للصناعة.

وذلك من خلال انتهاك قواعد اللعبة القائمة في الميدان الصناعي والتفكير بسبل جديدة للتنافس بغية تحقيق أرباح فوق الاعتيادية؛[3] وفي هذا الصدد يؤكد كل من تشان كيم ورينيه ماوبرغن أن الصراع حول مساحات الصناعة الحالية يتناقص بشكل متزايد مما يفضي في النهاية إلى تنافس حاد في الأسعار، كون أغلب المؤسسات تمتلك خبرات متشابهة في المجالات نفسها مما يعني أن التنافس سيتم بالأسلحة التنافسية نفسها، وهو ما سيؤدي في نهاية المطاف إلى تحسينات متزايدة فقط بوصفها ردود أفعال في إطار الكلفة أو الجودة أو كليهما؛ إن السبيل الوحيد أمام المؤسسات للإفلات من سيناريو هذا النوع من التنافس هو في تغيير هذه الأخيرة للنظام الصناعي الشائع من خلال شروعها بتجاوز القواعد المتعارف عنها وصولاً إلى إعادة تحديد القطاع الصناعي وابتكار قواعد جديدة له[4].

الجدول الموالي يلخص المسارات الأساسية للانحراف عن الافتراضات والأعراف التقليدية للصناعة.

([1]) معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد، **المرجع السابق**، ص 106.

([2]) Berghman Liselore, **Op.Cit**, P P 13-25

([3]) Markides Constantans, Strategic Innovation, **Op.Cit**, P9.

([4]) تشان كيم، رينيه ماوبرغن، **المرجع السابق** ، ص 77.

الجدول رقم (1-3): المسارات الأساسية للانحراف عن الافتراضات والأعراف التقليدية للصناعة.

المسارات	المنافسة	إيجاد سوق جديدة (الإبداع الاستراتيجي)
الصناعة	تركز على الخصوم ضمن مجال الصناعة.	تنظر إلى الصناعات الشبيهة.
المجموعة الإستراتيجية	تركز على الموقع التنافسي ضمن مجموعتها الإستراتيجية.	تنظر بين المجموعات الإستراتيجية في الصناعة.
مجموعة المشترين	تركز على تقديم خدمة أفضل لمجموعة المشترين.	تعيد تحديد مجموعة المشترين في هذا المجال من الصناعة.
المنظور لعرض المنتج أو الخدمة	تركز على زيادة قيمة المنتج أو الخدمة ضمن حدود صناعتها.	تنظر إلى عروض المنتجات والخدمات المكملة.
الاتجاه الوظيفي والعاطفي	تركز على تحسين أداء السعر ضمن الاتجاه العاطفي أو الوظيفي للصناعة.	تعيد النظر في الاتجاه الوظيفي والعاطفي للصناعة.
الزمن	تركز على التكيف مع التوجيهات الخارجية عند حدوثها.	تشارك في صياغة التوجيهات الخارجية مع تغير الوقت.

Source : Gaspers Vincent, **Organizational Excellence-Model Strategy**, Gramedia Pustaka, 2006, p538.

من خلال الجدول رقم (1-2) يتضح أن هناك ستة مسارات للانحراف عن الافتراضات والأعراف التقليدية للصناعة، نستعرضها فما يلي:[1]

1.1 النظر إلى الصناعات البديلة

ينبغي على المؤسسة الباحثة عن التميز أن تتمتع بمنطق أكثر شمولا، فلا تتنافس فقط مع المؤسسات الأخرى في مجال صناعتها بل تتنافس أيضا مع المؤسسات التي تعمل في مجالات الصناعات الأخرى وتنتج منتجات أو خدمات شبيهة.

إن الصناعات البديلة في صناعة ما، هي: "الصناعات التي تعطي أشكالا مختلفة من المنتجات والخدمات لكنها تؤدي الغرض نفسه، على سبيل المثال: المطاعم والمسارح تقدم أنوعا مختلفة من المنتجات والخدمات لكنها تؤدي الغرض نفسه وهو متعة الزبون؛ غير أنها تختلف في عناصر القيمة المقدمة للزبون"، فمثلا: عناصر القيمة التي يقدمها المطعم تختلف تماما عن عناصر القيمة التي يقدمه المسرح؛ ومن خلال التركيز على العناصر الأساسية التي تحفز المشترين على الاختيار بين البدائل المتقابلة يمكن للمؤسسة أن تبتكر قيمة جديدة أو حتى سوق جديدة لفراغ تسويقي جديد.

2.1 النظر في المجموعات الإستراتيجية ضمن مجال الصناعة

تعرف المجموعات الإستراتيجية على أنها: "مجموعة من المنظمات داخل صناعة ما، والتي تسعى لاستخدام الإستراتيجية نفسها"، كما تعرف بأنها: "مجموعة من وحدات الأعمال والمنظمات التي تسعى لاستراتيجيات متشابهة مع موارد متشابهة، مثل: السيارات العائلية وسيارات منخفضة الكلفة، وفي صناعة المطاعم هناك المطاعم الخاصة بالوجبات السريعة والمطاعم العائلية"؛ وعادة ما يتم ترتيب المجموعات الإستراتيجية بشكل عام ترتيبا هرميا مبني على بعدين أساسين هما: السعر والجودة (الأداء)، إذ أن قفزة في السعر تعمل على إحداث قفزة مشابهة في بعض أبعاد الجودة، أي أن فرق الجودة يجب أن يعلل فروقات السعر لدى المستهلك؛ وغالبا ما تقوم المؤسسات عند طرح منتوج جديد بتحديد موقع طرح هذا المنتج ومستوى جودته وسعره، إذ أن هناك ارتباطا بين مستوى الجودة والسعر.

([1]) علاء فرحان طالب، **المرجع السابق**، ص ص 75-82.

إن أغلب المؤسسات تركز على التنافس داخل الكتلة الإستراتيجية التي تنتمي إليها، لكن الإبداع الاستراتيجي يتجاوز هذا المنطق التنافسي الضيق بالخروج من التجمع الاستراتيجي المستقر والانتقال بين الكتل الإستراتيجية المختلفة، بالإضافة إلى محاولة دراسة سلوك المستهلك وتحديد العوامل التي تؤثر عليه عند اتخاذه قرار التعامل مع مجموعة إستراتيجية دون أخرى.

3.1 الانتقال عبر سلسلة المشترين

غالبا ما تتفق المؤسسات المتنافسة على معنى محدد للمشتري الذي تستهدفه؛ لكن الحقيقة هي أن هناك سلسلة من المشترين*الذين تتحدد مواقعهم وفقا لدرجة تأثيرهم المباشر وغير المباشر على قرار الشراء وهم: المشترون، المؤثرون، المستخدمين؛ إن السبيل لإنشاء أسواق جديدة هو تحدي المنطق التقليدي لصناعة ما وإعادة النظر في سلسلة المشترين والمؤثرين والمستخدمين، مما يعطي المؤسسة رؤية جديدة حول كيفية قراءة منحنيات القيمة والتركيز على المجموعة (المشترون، المؤثرون، المستخدمين) التي أهملتها سابقا.

4.1 تقديم عروض لمنتجات وخدمات مكملة

إن المؤسسات التي تقدم تشكيلة من المنتجات والخدمات التكميلية التي توفر قاعدة لتمييز المؤسسات الناجحة عن غيرها؛ أي أن المنتجات والخدمات التكميلية أصبحت معيارا لقياس فعالية المؤسسات على اختلاف أنواعها، وقليلة هي المنتجات والخدمات التي تستخدم في الفراغ، ففي معظم الحالات هناك منتجات وخدمات أخرى تؤثر في قيمتها، لكن في معظم الصناعات يلتقي المتنافسون ضمن حدود العروض في مجال الصناعة من حيث المنتجات أو الخدمات، حيث تختبئ القيمة المطروقة عادة في المنتجات المكملة والخدمات، والمفتاح الوحيد هو تحديد الحل الذي يبحث عنه المستهلكون عند اختيارهم لمنتج أو خدمة ما، والطريقة المبسطة للقيام بهذا هي التفكير بما يحدث قبل استخدام المنتجات وخلال استخدامها وبعد استخدامها، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما السياق الذي تستخدم فيه المنتجات أو الخدمات؟
- ما الذي يحدث قبل وأثناء وبعد الاستخدام للمنتجات؟
- هل تدرك المؤسسات عقبات المستهلكين؟
- هل يمكن تذليل هذه العقبات بتقديم حلول متكاملة من الخدمات والمنتجات المكملة؟

5.1 منظور الإغراء الوظيفي والعاطفي للزبائن

تميل قوى المنافسة في صناعة ما للاتقاء ليس حول النظرية المقبولة لمنظور منتجاتها وخدماتها فحسب، وإنما على واحد أو اثنين من أسس الإغراء الممكنة؛ في هذا الإطار نميز بين نوعين من المؤسسات:

(*) عادة ما تستهدف كل مؤسسة شريحة مختلفة من الزبائن (شريحة واسعة أو شريحة ضيقة)، لكن وفي الحالة النموذجية تلتقي الصناعة كلها عند مجموعة واحدة من الزبائن، فمثلا: تركز الصناعات الدوائية بشكل كبير على المؤثرين وهم الأطباء؛ أما صناعات التجهيزات المكتبية فتركز على المشترين وهم لجان المشتريات في المؤسسات، في حين تبيع صناعة الألبسة منتجاتها للمستخدمين .

- **مؤسسات تتنافس أساسا في السعر والجودة**

وتعتمد بشكل كبير على حسابات المنفعة، وهنا يكون الإغراء منطقيا؛ فتصبح جاذبيتها لدى الزبائن من النوع الوظيفي، والصناعات ذات جاذبية الوظيفية تقدم سلعا رخيصة للزبائن، وغالبا ما تتنافس مؤسساتها على تخفيض الأسعار دون أن تهتم بالعناصر الأخرى، فالمؤسسة هنا تستطيع كسب الزبون من خلال تخفيض بعض أسعار الخدمات التي تقدمها أو زيادة مستوى جودة الخدمة المقدمة.

- **مؤسسات تتنافس أساسا على أذهان ومشاعر الزبائن**

وهو ما نسميه بالإغراء عاطفي؛ فتصبح جاذبيتها لدى الزبائن من النوع العاطفي، والصناعات ذات الجاذبية العاطفية تمنح زبائنها عددا من العناصر التي تزيد السعر من دون زيادة في الجودة، وعليه يمكن القول في هذه الحالة أن المؤسسات تسعى إلى إيجاد روابط عاطفية قوية مع زبائنها من خلال قدرتها على بناء علاقات وطيدة معهم في بعض الجوانب المهمة من حياتهم؛ لان ما يثير اهتمام الزبون حقيقة هو جودة السلعة وخدمات ما بعد الشراء مما يدفعه إلى تكرار الشراء.

6.1 منظور الزمن

إن التغيير الكبير في وقت قصير يسمى "الصدمة المستقبلية"، وهي ظاهرة زمنية ناتجة عن التغير المتسارع في المجتمع، فكل الصناعات تخضع للتحولات الخارجية التي بدورها تؤثر في العمل مع الزمن، فمثلا الظهور والانتشار السريعين للانترنت والحركة العالمية لحماية البيئة ترتب عليها تحول جذري في طبيعة أعمال المؤسسات.

وعليه فإن العقيدة الأساسية للإبداع الاستراتيجي ترتكز على تغيير إستراتيجية المؤسسة عبر الزمن من أجل تحديد المواقع غير المستغلة في الصناعة[1] لاكتساب مزايا تنافسية جديدة وتحقيق الأرباح فوق الاعتيادية؛ وحتى الصناعات التي لا تشهد تنافساً حاداً فإن تجاوز قواعد الصناعة قد يكون شرطاً ضرورياً لتحسين الأداء أو المحافظة على مستوياته.[2]

2. توليد قيمة جديدة ومتفوقة للزبون بشكل جوهري

برغم من سعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة بموضوع قيمة الزبون، إلا أن مفهوم القيمة لا يزال محل تجاذبات وإشكالات معرفية ومفاهيمية عديدة،[3] باعتبار أن قيمة الشيء مرتبطة بعدد هائل من المحددات،[4] فقد عرفت قيمة الزبون بأنها:"ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه، فهي تمثل إجمالي المنفعة مطروحا منها الكلف التي يتحملها الزبون عند اتخاذه لقرار الشراء"، يقترب هذا تعريف لتعريف القيمة التجارية لأنه يقوم على تحليلات بوتر الإستراتيجية، من هم الزبائن الذين هم على

(1) Berghman Liselore , **Op Cit**,P11.
(2) **Ibid**, P14.
(3) فاضل عباس كريم، أثر التكامل بين قيمة الزبون واستراتيجيات النمو في أداء الأعمال- دراسة تحليلية في معمل الألبسة الرجالية في النجف، **مجلة مركز الدراسات الكوفة**، المجلد 01، العدد 19، العراق،2010، ص 179.
(4) مريم بولمية، **البعد المعنوي لإشكالية خلق القيمة**، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة- الجزائر، 2011-2012، ص 59.

استعداد لدفع "القيمة"، هذه الأخيرة تنتج عن طريق خفض الأسعار أقل من المنافسين (إستراتيجية السيطرة بالتكاليف)، أو من خلال توفير مزايا فريدة تكون قادرة على تعويض ارتفاع الأسعار (إستراتيجية التمايز)؛[1] وعليه فإن قيمة الزبون وبمنظور سلسلة القيمة لـ (بورتر) تعنى بمكونين أساسيين هما القيمة المضافة للمنتج أو الخدمة أو أداءه الاقتصادي وكلفة المشتري، والمعبر عنهما بالمعادلة التالية:

القيمة= الأداء الاقتصادي– كلفة المشتري

تفرض المعادلة السابقة أنه بإمكان تعظيم قيمة الزبون إما بتحسين الأداء الاقتصادي للمنتج أو تخفيض تكاليف المشتري عبر تحسين أنشطة سلسلة القيمة الأساسية والداعمة، ولكن ما يعاب على هذه المعادلة هو صعوبة قياس الأداء الاقتصادي بسبب اختلاف إدراكات الزبائن وتوقعاتهم وتجربتهم.

في حين يعرف فليب كوتلر (Philipe Kotler) القيمة المقدمة للزبون بأنها: " ذلك الفرق بين قيمة العملاء الكلية والكلف الكلية"؛[2] يعتبر هذا التعريف أشمل من سابقه، ويمكن التعبير عنه من خلال المعادلة التالية:

القيمة المدركة للعميل= القيمة الكلية للعميل– الكلفة الكلية للعميل

بناءا على المعادلة السابقة فإن:

- **قيمة العميل الكلية**

يقصد بها: "القيمة المدركة لحزمة من المنافع الاقتصادية والوظيفة والنفسية التي يتوقعها العميل من عرض معين"،[3] والتي وتشمل: قيمة المنتج، قيمة الخدمات، قيمة الأفراد، قيمة الصورة الذهنية.[4]

- **تكلفة العميل الكلية**

هي:" حزمة من التكاليف المتوقعة عن تصميم أو الحصول أو استعمال أو التخلص من عرض سوقي بضمنها المال والوقت والطاقة والتكاليف المادية"،[5] وتشمل: التكلفة النقدية، تكاليف الطاقة، تكاليف الوقت، التكاليف المعنوية.[6]

في حين يرى بعض الباحثين أن مفهوم قيمة العملاء ينطوي على ثلاثة أنواع من القيمة، وهي:[7]

([1]) Thomas Lesobre, **Création de la valeur risques pour des centres de profit ? le cas Air France**, 21 ème congres de L'AFC, France, May 2000, p 03.

([2]) الطائي يوسف حجيم سلطان، العبادي هاشم فوزي دباس، **إدارة علاقة الزبون**، ط01، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2009، ص 293.

([3]) زاوش رضا، **إدارة علاقات الزبون كأسلوب تسويقي حديث في قطاع خدمة الاتصالات بالجزائر**، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة–الجزائر، 2017، ص 67.

([4]) فاروق بن سالم، **دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في خلق القيمة للزبون، دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام**، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص 90.

([5])فاضل عباس كريم، **المرجع السابق**، ص 181.

([6]) بن سالم فاروق، **المرجع السابق**، ص 91.

([7]) محمد عبد العظيم أبو النجا، **إدارة العلاقات مع العملاء–مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات**–، الدار الجامعية، الإسكندرية–مصر، 2013، ص ص 519-521.

- **قيمة المنفعة**

تشير تلك القيمة إلى عملية تقييم العملاء للعلامة بناءا على المنفعة التي يحصلون عليها منها، ويعتقد المديرون بأن هناك ثلاثة محددات أساسية تؤثر على قيمة المنفعة تتمثل في:

- مدركات العملاء عن الجودة؛
- مدركات العملاء عن السعر؛
- مدركات العملاء عن الراحة أو السهولة في الاستخدام.

إن هذا النوع من القيمة أساسي لبناء علاقات طويلة الأجل، فبدون وجود إدراك لدى العملاء بأنهم سيحصلون على منافع أكبر مما سوف يدفعونه، لن يكون لديهم الدافعية الكافية لتكرار الشراء.

- **قيمة العلامة**

هي تلك القيمة التي يتم بنائها بصورة أكبر على أساس التقييم الشخصي للعلامة، كونها ترتبط باعتبارات تتعلق بالصورة الذهنية، وبالمعاني الخاصة باقتناء العلامة أكثر من ارتباطها باعتبارات رشيدة للتقييم على أساس الجودة، السعر، واليسر أو الراحة في استخدام المنتج.

- **قيمة العلاقات**

ينطوي هذا المفهوم على تلك العلاقات الخاصة التي تربط العملاء بالعلامة، وتعمل على توطيد العلاقة مع هؤلاء العملاء بشكل أكبر مما تستطيع قيمة المنفعة وقيمة العلامة المساهمة به؛ ويتم قياس هذا المفهوم (قيمة العلاقات) بالاعتماد على بعض المؤشرات مثل:

- برامج تقييم ولاء العملاء (مثل البرامج التي تقوم بها شركات الطيران وتحدد من خلالها العملاء الذين يكررون استخدام رحلاتها الجوية)؛
- برامج تقييم ميول العملاء؛
- برامج بناء علاقات جيدة داخل المجتمع؛
- الجهود المبذولة لبناء المعرفة (مثل البيع الشخصي).

إن النظم التقليدية لتحليل قيمة الزبون لم تعد قادرة على الاستجابة لمتطلبات الاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة كونها تسعى وراء اكتساب ميزة تنافسية وزيادة الحصة السوقية لا على توسيع السوق وخلق طلب جديد، وعليه بات من الضروري تحول المؤسسات نحو نظم قيمة الزبون مدى الحياة والتكوين المشترك للقيمة مع الزبون، إذ تعرف قيمة الزبون وفق هذا المنظور على أنها: "نتاج تفاعلي ايجابي بين الأعمال والزبائن لخلق المنفعة التي تترجم إلى ميزة مستدامة أساسها إسعاد الزبون وإبداعيته وولاءه"؛[1] إذ يتضح من خلال هذا التعريف أن سلسلة القيمة الأفضل هي التي تسهم

([1]) علي عبود حسون الرفيعي، متطلبات تنفيذ نظام الايصاء الواسع وأثرها على تحسين قيمة الزبون-دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي معمل الألبسة الرجالية في النجف-، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، العدد 18، المجلد 4، جامعة الكوفة، العراق، 2011، ص 267.

في تحسين مستويات الجودة والسرعة والنمو من خلال توسيع حصة الزبون وولاءه وبالنتيجة اكتساب الزبون مدى الحياة، ولتحقيق ذلك يتوجب على المؤسسات أن تتحدى ممارستين إستراتيجيتين تقليديتين هما: التركيز على الزبائن الحاليين، وتقسيم السوق إلى شرائح تفصيلية للتكيف مع الاختلافات الدقيقة بين الزبائن في السوق.

إن المزايا التنافسية تنتج عن الفهم الحقيقي لاحتياجات الزبون، حيث إن مفهوم القيمة يظهر عند التعرف على الزبون ورغباته والتي تشكل نقطة البداية في السعي نحو إيجاد القيمة المتميزة وبالتالي السعي نحو تحقيق المزايا التنافسية. إلا أن المزايا التنافسية يجب أن تأتي من داخل المؤسسة نفسها وما تتمتع به من قدرات وإمكانات تمكنها من إيجاد التوافق بينها وبين رغبات الزبون؛ وعليه فالفكرة الأساسية لإعادة تعريف قاعدة الزبائن تتضمن اكتشاف القطاعات المخفية من الزبائن وبناء القدرات التي تساهم في خلق قيمة جديدة للزبائن، وبما يؤدي فيما بعد إلى إحداث تغيير لقواعد اللعبة في إطار القطاع الصناعي.

إن ضرورة أن تعيد المؤسسة تحديد فرضية القيمة لديها، من إطار المنتجات المتميزة إلى بيع نظام موحد من المنتجات، كون اعتمادية الزبائن على المؤسسة ستزداد بشكل كبير، وبموجب ذلك فإن الإبداع الاستراتيجي يحدث عندما تستطيع المؤسسة إعادة تحديد قاعدة الزبائن وهو ما يعني كشف عن قطاع الزبائن المخفي [1] مما ينجم عنه توسع فعّال لقاعدة الزبائن الشاملة للصناعة، ومثال ذلك ما حققته شركة Canon التي اكتشفت الحاجة إلى أجهزة استنساخ صغيرة بين الأفراد والمؤسسات الصغيرة، وفي الوقت الذي كان يتم فيه استهداف أجهزة الاستنساخ في لشركات الكبيرة؛ غيرت Canon من قواعد اللعبة في صناعة أجهزة الاستنساخ الفوتوغرافي العالمية من خلال إعادة تعريف قاعدة الزبائن المستهدفة وإضافة قيمة متفوقة جديدة للزبائن. وذلك في إطار ثلاث طرائق [2]، هي:

- تغيير قيمة الصناعة مما زاد بشكل كبير من حجم ومعدل نمو المواقع السوقية باكتشاف قطاعات سوقية جديدة.
- بدأت الحلول الموضوعية للقطاع الجديد (أجهزة استنساخ Canon الشخصية) تحل محل الحلول التاريخية للقطاع الأصلي (أجهزة استنساخ كبيرة تستخدم من قبل الشركات الكبيرة فقط).
- إدارة وتوجيه القدرات التقنية والمالية المتراكمة في عملية اكتشاف وهيمنة القطاع الجديد لشن الهجوم المباشر على المنافسين الحاليين.

3. إعادة تعريف نموذج الأعمال:

إن الانحراف عن قواعد الصناعة المتعلقة بالتنافس وتوليد قيمة متفوقة للزبون يعني ضمنياً ومن الناحية المنطقية إدخال تعديلات على نموذج الأعمال الحالي؛ هذا الأخير يعرف على أنه: "طريقة القيام بالأعمال التي اختارت المؤسسة

---

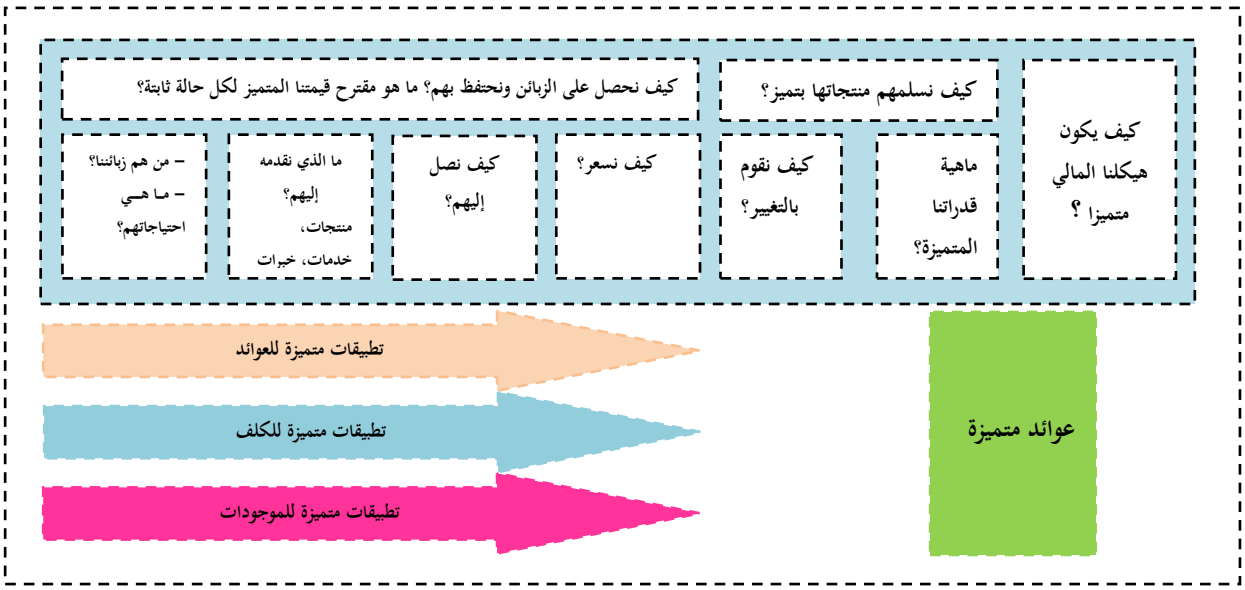
(1) Govindarajan.V, Gupta.A.K, Strategic Innovation and the Science of Learning, **MIT Sloan Management Review**, Vol45, Issue 2, winter 2001, P8.

(2) حمدان عبيد منصور حسين العنزي، **المرجع السابق**، ص 52.

ممارستها"، وعليه فهو نظام كلي لتوليد وتوفير قيمة متجانسة للزبائن وتحقيق الأرباح من تلك الفعالية، فضلاً عن استفادة أصحاب المصلحة بوجود المؤسسة[1].

إن مضامين النموذج الذي تتبناه المؤسسة في أعمالها، تكمن في الإجابة عن التساؤل الخاص بـ: كيفية تحقيق الأرباح في ميدان عملها المختار؟ [2]، وهنا لا بد من التأكيد على ضرورة تحديد العناصر الجوهرية لنموذج أعمال المؤسسة؛ الشكل الموالي يوضح العناصر الجوهرية لنموذج أعمال معين.

الشكل رقم (1-22): عناصر نموذج الأعمال



Source: J.C.Linder, S.Cantrell, **Changing Business Models: Surveying the Landscape**, A Working Paper from the Accentors Institute for Strategic Change, May 2000, P5.

لقد شدد العديد من الباحثين (Moingeon et Lehmann-Ortega،Berghman) على أن الإبداع الاستراتيجي يتأتى أصلاً من إبداع نموذج الأعمال الجديد أو إعادة تعريف للمفاهيم الأساسية لنموذج الأعمال الحالي.

إن إنشاء نموذج أعمال جديد بشكلٍ كامل أو إعادة التصميم الجذري في أحد مكونات نماذج الأعمال الحالية هو السبيل الوحيد الذي يمكن من خلاله أن تنمو المؤسسات وتولد الثروة في البيئة الاقتصادية الحالية [3]، في هذا الإطار يؤكد **برغمن ليزلور** (Berghman Liselore) أن تغيير نموذج أعمال المؤسسة سيحقق تأثيرات على نحو متتابع على الأطراف الخارجية أيضاً، ومن أجل تحقيق الإبداع الاستراتيجي فإنه يتوجب إعادة تصميم نظام توليد القيمة الكاملة من خلال إعادة تشكيل الأدوار والعلاقات وحشد مختلف الأطراف ذات الصلة، وفي هذا السياق فإن ما ينطبق على نموذج الأعمال ينطبق على تصميم سلسلة القيمة؛ وهنا يمكن الإشارة إلى ما قامت به شركة (Dell) عندما عملت على إعادة هندسة سلسلة القيمة فيها من خلال قيامها بالآتي[4]:

([1]) حمدان عبيد منصور حسين العنزي، **المرجع السابق**، ص ص 52، 53.

([2]) J. Magratta , Why business Models Matter**, Harvard Business Review**, Vol 80, Issue 5, May 2002, P 92

([3]) Berghman Liselore , Op Cit,P 22.

([4]) Govindarajan.V, Gupta.A.K, Op.Cit, P4.

- التوريد الخارجي لكل المكونات الأساسية؛
- تصفية بائعي التجزئة والقيام بالشحن مباشرة من مصانعها إلى الزبائن النهائيين؛
- تلقي الطلبات المتعلقة بالأجزاء الصلبة والبرمجيات بحسب رغبة الزبون عبر الهاتف أو الانترنت؛
- تصميم سلسلة تجهيز موحدة تربط مجهزيها بشكلٍ وثيق بمصانع التجميع، وكذا أنظمة استلام الطلبات.

ولأغراض تأكيد أهمية إعادة تصميم سلسلة القيمة في المؤسسة يطرح كل من غوفينداراجان وغوبت (Govindarajan and Gupta) ثلاثة مبادئ يتوجب أن توجه عملية إعادة تصميم معمارية سلسلة القيمة من طرف لآخر، تتمثل بالآتي [1]:

- إعادة تصميم الميزتين الأساسيتين الآتيتين: تثبيت وتحديد النشاطات التي تشكل سلسلة القيمة الجديدة؛ وكذا إقصاء دور الوسطاء؛
- يتوجب على سلسلة القيمة الجديدة خلق مكاسب فعّالة في واحدة أو أكثر من مجالات هيكلية الكلفة، واستثمار الأصول، وسرعة الاستجابة للتغيرات الخارجية بالمقارنة مع المنافسين؛
- يتوجب على سلسلة القيمة الجديدة أن تساعد المؤسسة في تطوير نموذج أعمالها لضمان النمو السريع في حصة وأسهم السوق والتوسع في المنتجات ذات الصلة.

إن الإبداع الاستراتيجي يعني ضمنياً الكفاءة في توجيه وجمع نشاطات توليد القيمة للأطراف المختلفة في نظام واحد من العروض الإنتاجية المشتركة بشكل متبادل، إذ أن ذلك من شأنه أن يلقي الضوء على أهمية الشراكة مع الأطراف داخل الصناعة التقليدية أو خارجها[2]. وهكذا توفر العلاقات الإستراتيجية مع المؤسسات الأخرى مصدراً لا يقدر بثمن من الفرص والأفكار الخاصة بالإبداع الاستراتيجي، كما أن مبدعي القيمة غالباً ما يستخدمون شبكة الشركاء لتجهيزهم بالموجودات المكملة والقدرات والمنتجات، وهكذا يتطلب من الإبداع الاستراتيجي إعادة تحديد نموذج الأعمال والعلاقات داخل وخارج الصناعة بشكل كلي [3].

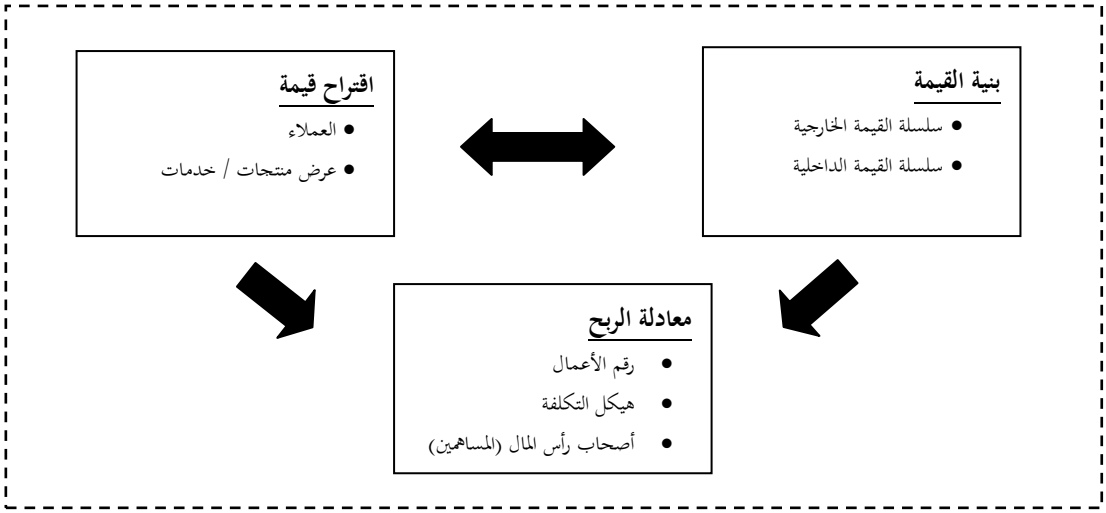
ثانياً: الإبداع الاستراتيجي بحسب وجهة نظر لورنس ليمان أورتيغا (Laurence Lehmann-Ortega):

في الواقع قد تبقى الإبداعات الإستراتيجية محلية أو تصبح النموذج السائد في الصناعة، وهذا ما تؤكده الكتابات الإدارية الحديثة؛ أن الإبداع الاستراتيجي أصبح ابتكار على نموذج الأعمال؛ في هذا الإطار عرف كل من Moingeon et Lehmann-Ortega نموذج الأعمال على أنه: "الآليات التي تتيح للمؤسسة خلق قيمة من خلال اقتراح قيمة

([1]) Ibid, PP 6-7.
([2]) Berghman Liselore , Op Cit,P 24.
([3]) حمدان عبيد منصور حسين العنزي، **المرجع السابق**، ص 55.

لعملائها، قيمة البنية (بما في ذلك سلسلة القيمة الداخلية والخارجية)، والقبض على هذه القيمة لتحويلها إلى ربح (معادلة الربح) [1]". الشكل الموالي يوضح مفهوم نموذج الأعمال والمكونات الرئيسية له حسب التعريف السابق.

الشكل رقم (1-23): مكونات النموذج الأعمال



Source : Laurence Lehmann-rtega, Bertrand Moingeon , **Les conséquences de l'innovation stratégique dans les entreprises existantes : l'apport de la distinction entre modèles économiques exclusifs et coexistants**, XVIIIe Conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, Grenoble - France , 2009, p 8

يوضح الشكل السابق المكونات الثالثة لنموذج الأعمال حسب تعريف " Moingeon et Lehmann-Ortega "له [2]:

– العنصر الأول يتمثل في اقتراح قيمة، يركز على جانب المنتوج أو الخدمة المقدمة للعملاء وكذا على جانب القطاعات المستهدفة، من خلال الإجابة عن السؤالين: ما هي المنتجات والخدمات المقدمة من قبل الشركة؟ ولمن؟. (هذا البعد يتوافق مع بعد توليد قيمة جديدة ومتفوقة للزبون بشكل جوهري لـ برغمن ليزلور (Berghman Liselore))

– العنصر الثاني ما نسميه بنية القيمة، ركز على مجالات النشاط الاستراتيجي، من خلال الإجابة عن السؤال:كيف ؟، ويخص الإجراءات المعمول بها في المؤسسة (سلسلة القيمة الممتدة إلى الموردين والموزعين والمقاولين في الباطن،.....).

– العنصر الثالث معادلة الربح وهي الترجمة المالية للعنصرين السابقين، تهتم بالإيرادات التي ولدت من خلال اقتراح قيمة وهياكل التكلفة وتوظيف رؤوس الأموال الناتجة عن بنية القيمة.

إن التغير في أحد المكونات نموذج الأعمال أو كلاهما يكشف المقاصد الإستراتيجية للمؤسسة ويحدد إستراتيجيتها.

([1]) Laurence. L.O , Jean. M. S, **Radicalité et brutalité de l'innovation stratégique : pour une relecture du cas IKEA**, XVIème Conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, p4.

([2]) Laurence Lehmann-rtega, Bertrand Moingeon , **Les conséquences de l'innovation stratégique dans les entreprises existantes : l'apport de la distinction entre modèles économiques exclusifs et coexistants**, XVIIIe Conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, Grenoble - France , 2009, p 8

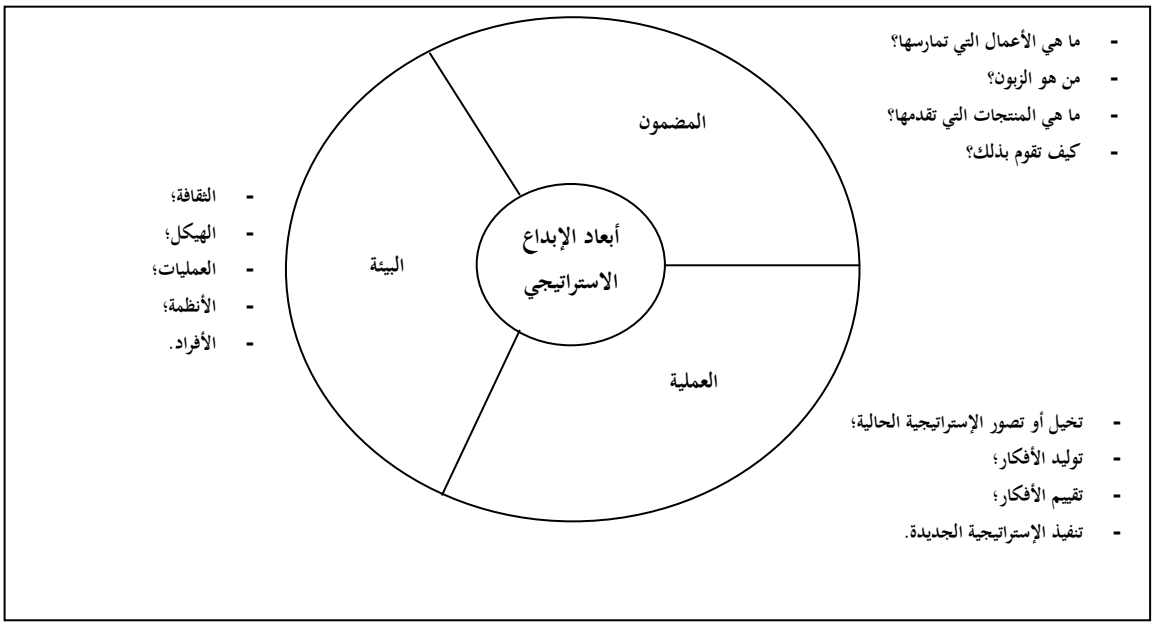
في الواقع، هذا النموذج مشابه إلى ذلك الذي اعتمده Johnson et al (2008) باعتباره وحدة جديدة للتحليل تجمع بين الإبداع والإستراتيجية؛ ويدمج بين عدة نماذج مثل سلسلة القيمة، نموذج الابتكار لـSchupmetérinne، نظرية الشبكة، نظرية تكلفة المعاملة .....الخ.

نموذج الأعمال السابق يتكون من عنصرين رئيسين، الإبداع الاستراتيجي يأتي من مصدرين محتملين هما اقتراح قيمة للعملاء من جهة، بينة القيمة من جهة الأخرى، وهو مدعوم من الأدبيات الأكاديمية (Markides, 1997;Buaron, 1981; Bijon, 1991; Kim et Mauborgne, 1999) [1].

ثالثا: الإبداع الاستراتيجي بحسب وجهة نظر مارك سنيوكاس (Marc Sniukas):

في إطار جهوده عن أبعاد الإبداع الاستراتيجي حدد مارك سنيوكاس (Marc Sniukas) ثلاثة أبعاد تعبّر عن عملية الإبداع الاستراتيجي في المؤسسات، الشكل رقم (1-24) يوضح تلك الأبعاد:

الشكل رقم (1-24): أبعاد الإبداع الاستراتيجي من وجهة نظر مارك سنيوكاس (Marc Sniukas)



Source: Marc Sniukas, **Strategic Innovation: A Synthesis of the Current Debate**, 2007, P. 96.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن النموذج المقترح من طرف مارك سنيوكاس (Marc Sniukas) حول أبعاد الإبداع الاستراتيجي يتضمن ثلاثة أبعاد ولكل منها أبعاد فرعية سيتم التطرق إليها فيما يلي:

1. مضمون الإبداع الاستراتيجي: يتضمن هذا البعد مجموعة من الأبعاد الفرعية المتعلقة بتوجيه عملية التفكير من خلال تقديم التوجيهات الملائمة لتحويل التركيز من المنطق التقليدي إلى منطق الإبداع الاستراتيجي [2].

([1]) Laurence. L.O , Jean. M. S, **Radicalité et brutalité de l'innovation stratégique : pour une relecture du cas IKEA**, Op.Cit, P 5.
([2]) Marc Sniukas, **Strategic Innovation: A Synthesis of the Current Debate**, 2007, P 26.

الجدول الموالي يوضح الأبعاد الفرعية لمحتوى أو مضمون عملية الإبداع الاستراتيجي من وجهة نظر مارك سنيوكاس (Marc Sniukas):

الجدول رقم (1-4): الأبعاد الفرعية لمحتوى عملية الإبداع الاستراتيجي

المحتوى (المضمون)	الأبعاد الفرعية	التساؤلات المرجعية
ما هي الأعمال التي أنت فيها؟	فرضيات الصناعة	ما هي الفرضيات الرئيسية في صناعتك؟ هل لا تزال نافذة المفعول؟ كيف يمكن تحديها؟
	الموجودات والقدرات	هل تترك نفسك مقيداً بواسطة الممتلكات الموجودة حالياً؟ كيف يمكنك أن ترفع مستوى الممتلكات الحالية بصورة خلاقة؟ هل تحتاج إلى التشكيك بالممتلكات الموجودة بالكامل وأن تبدأ من جديد؟
من هو زبونك؟	الزبائن	هل تركز على الزبائن الحاليين فقط؟ أم أنك تستهدف غير الزبائن أيضاً؟
	الربحية	هل تركز على الزبائن الأكثر ربحية؟ أم هل تفكر بالزبائن الأقل ربحية؟
	الرضا	هل تستهدف الزبائن الأكثر رضاً أم الأقل رضاً؟
	المشترين	هل تستهدف عروضك مشتري واحد أم سلسلة المشترين؟
	التقسيم إلى قطاعات	كيف تقوم بتجزئة وتقسيم الأسواق؟
ما هي المنتجات أو الخدمات التي تقدمها؟	المنتج	هل تركز على منتج واحد أم على تشكيلة من المنتجات؟
	المظهر أو الجاذبية	هل تستخدم الجاذبية الوظيفية أم الجاذبية الشكلية (العاطفية)؟
	المنتج مقابل الوظيفة	هل تركز على المنتج أم على العمل الواجب القيام به؟
	الصفات	هل تواصل تحسين منتجك وإضافة صفات؟ أم أنك تختار زيادة، تقليل، خلق أو إزالة الصفات؟
كيف تقوم بذلك؟	وجه الاتصال أو الاحتكاك مع الزبون يتضمن قنوات التوزيع	هل تعتمد على قنوات تقليديه؟ هل تقدم ممارسات للخلق المشترك إلى الزبائن؟ ما مدى سهولة القيام بالأعمال مع منظمتك ؟
	مسارات المردودات و السعر	هل تستخدم المقارنة المرجعية لأسعارك؟ نسبة إلى المنافسين أم نسبة إلى صناعات بديلة؟ هل أن سعرك معقول ويمكن تحمله لغالبية السوق؟ هل تفكر في أسلوب الكلفة المضافة ؟
	الكلفة	هل يساعد هيكل الكلفة على تحديد سعر إستراتيجي مستهدف من قبل الحجم الأكبر من السوق؟
	نظام العمليات وتوافقه والذي يشمل الشبكة	ما مدى جودة موازنة الفعاليات التي تنفذها وتعزيزها لبعضها البعض؟ ما مدى استخدامك لروابطك مع المجهزين، الشركاء والحلفاء؟

Source: Marc Sniukas, **Strategic Innovation: A Synthesis of the Current Debate**, 2007, P 65.

يتضح من الجدول رقم (1-4) أن الأبعاد الفرعية لمضمون عملية الإبداع الاستراتيجي من وجهة نظر مارك سنيوكاس (Marc Sniukas) تدور وتتوافق مع تساؤلات التالية: (ما؟ من؟ ماذا؟ كيف؟)، والمرتبطة بتحديد الوضع الراهن للمؤسسة مقارنةً بقواعد الصناعة وأسس التنافس بغية وضع استراتيجيات قوية تحقق للمؤسسة النجاح في الميدان التنافسي.

1.1 إعادة تعريف الأعمال: تكمن نقطة البداية في عمليات الإبداع الاستراتيجي في الاستفسار حول تحديد المفهوم الخاص بماهية الأعمال التي تعتقد المؤسسة بأنها منخرطة فيها أو تنشغل بها[1]؛ ومن ثم تسعى المؤسسات إلى إعادة

(1) يوسف عبد الإله أحمد، تأثير الإبداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال–دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة لاتصالات البريد، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 22، العدد 87، العراق، 2016، ص 285.

تعريف أو تحديد الأعمال بواسطة تحدي الجوانب التقليدية وفرضيات أو مسلمات الصناعة وتحويل التركيز الاستراتيجي للمؤسسة نحو تحقيق الجديد الذي يحمل في طياته الإبداع الاستراتيجي في النهاية وترك القيود أمام الممارسات الأفضل هو الخطوة الأولى للتحرر من القيود التي تحدد مجموعة المؤسسات وتميّز المؤسسة عن نظائرها في الصناعة[1].

2.1 إعادة تعريف من: وتتعلق بإعادة التفكير الأساسي بـ: من هو الزبون؟ والذي يستند إلى مسألة ضمنية هي الفكرة القائلة بأن اختيار الزبون هو قرار استراتيجي، إذ يتوجب على المؤسسات اختيار زبائنها بدلاً من أن تقبل أي شخص يرغب بالشراء؛ ومن حيث الإبداع الاستراتيجي فإن الهدف من التفكير استراتيجياً حول هذا السؤال يكمن في إما تحديد الزبائن الجدد، أو إعادة تقييم قاعدة الزبائن الحالية بشكل خلاّق أكثر، ومن ثمّ تشكيل قطاعات جديدة للزبائن [2].

3.1 إعادة تعريف ماذا: تعدّ المصدر الثالث لمضمون الإبداع الاستراتيجي وتتمثل في إعادة التفكير الصحيح بسؤال مفاده: ما المنتجات التي يتوجب علينا بيعها لزبائننا؟ فمن وجهة نظر الإبداع الاستراتيجي فإن التفكير في هذه المسألة يجب أن يكون بماذا أولاً، ثم بمن هو المستهدف ثانياً، وهذا يعني أنه بدلاً من القول: هؤلاء هم زبائننا، دعنا نفكر بما يرغبون به [3] ومن ثمّ يجب علينا أن نقول هذه هي المنتجات التي نرغب بتقديمها ونفكر بمن يرغب بشرائها؟، في هذا الإطار أشار ماركيدس (Markides) إلى أن التفكير حول ما تقدمه المؤسسة للزبون يجب أن يكون جزءاً من أي عملية إستراتيجية، ولتحقيق الإبداع الاستراتيجي فإنه يتوجب على المؤسسة أن تكون أول من يحدد احتياجات الزبائن المتغيرة أو الجديدة، والرغبات أو الأولويات، وبالتالي ستكون أول من تطور المنتجات الجديدة أو تطور السبل الأفضل لتلبية هذه الاحتياجات [4].

4.1 إعادة تعريف كيف: هذا النوع من الاستفهام يشير إلى تعزيز القدرات والكفاءات الجوهرية الحالية للمؤسسة، من أجل إيجاد منتج جديد أو طريقة جديدة لأداء الأعمال المختلفة تماماً عن الطريق الذي ينجز فيه المنافسون حالياً أعمالهم [5]. في هذا السياق يمكن الإشارة إلى أنه بمقدور المؤسسات أن تستغل وعلى نحوٍ فعّال الكفاءات الجوهرية الحالية بثلاث طرائق، هي[6]:

- تقاسم الكفاءات؛
- إعادة استخدام الكفاءات؛
- توسيع الكفاءات.

2. بيئة الإبداع الاستراتيجي: يُشترط أن تتضمن بيئة عملية الإبداع الاستراتيجي حالة التوافق والانسجام بين المتغيرات الرئيسية المكونة لها، وقد ركز مارك سنيوكاس (Marc Sniukas) على المتغيرات البيئية الداخلية المشجعة على تحقيق

(1)Marc Sniukas**, Op. Cit**, P 29.
(2) Markides Constantans**, Op.Cit**, P16**.**
(3) Ibid, P16.

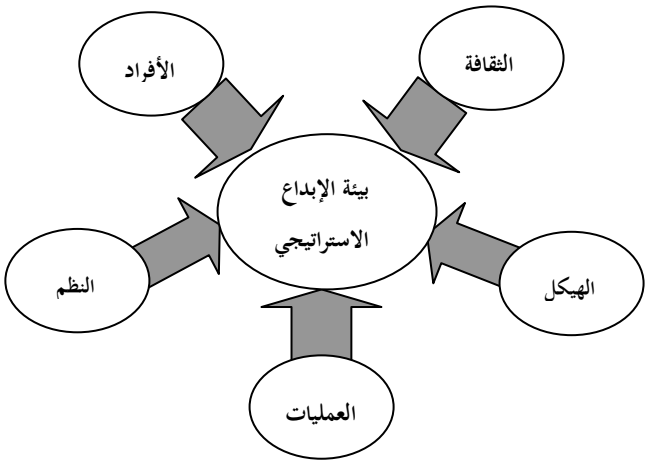
(4) يوسف عبد الإله أحمد، **المرجع السابق**، ص 285.

(5) **المرجع نفسه.**

(6) Ibid, PP 19,20

حالات الإبداع الاستراتيجي في المؤسسات [1] ؛كونها ترتبط بالقدرات والميزات التنافسية التي تجعل من المؤسسة متفردة في أساليب وطرق عملها وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها. الشكل الموالي يبين تلك المتغيرات.

الشكل رقم (1-25): بيئة الإبداع الاستراتيجي



Source: Marc Sniukas, Op.Cit, P. 91.

يتضح من الشكل أعلاه أن هناك خمسة متغيرات بيئية تؤثر على إنشاء الأفكار الإبداعية الخلاقة وتنفيذها من وجهة نظر مارك سنيوكاس (Marc Sniukas)، وفي إطار توضيح الدور الذي يؤديه كل متغير من متغيرات البيئة الداخلية لتحقيق عملية الإبداع الاستراتيجي في المؤسسات، سنتناول كل منها بشيء من الإيجاز:

1.2 الثقافة التنظيمية: أشار المرسي (2006) إلى وجود أكثر من(162) تعريف للثقافة التنظيمية، مما يعني اتساع المفهوم بشكل كبير وواضح [2]، وفيما يلي عرض لبعض منها:

يعرف كل من مكشان وفون غلينو.(Mcshane & Von Glinow) بأنها: "النمط الأساسي للافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تفكير وتصرف العاملين داخل المنظمة نحو المشكلات والفرص الموجودة"[3].

في حين يعرف روبين وجوداج (Robbins & Judge) الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة من المعاني المشتركة التي يحتفظ بها الأفراد والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى"[1]؛ هذا وقد ميز روبين (Robbins) بين نوعين من الثقافة هما :[2]

([1]) ره نج محمد نوري داودة، علاء دهام حمد، دور الإبداع الاستراتيجي في تحقيق القيمة الإستراتيجية- دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عدد من المعاهد التقنية في محافظة دهوك-، **مجلة الدنانير**، العدد 10، العراق، 2017، ص 337.

([2]) إبراهيم عبد القادر محمد، **قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية-دراسة حالة شركة الاتصالات الاردنية (اورانج)-**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، عمان-الأردن، 2014-2015، ص13.

([3]) منصور محمد العريقي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين- دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية-، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، العدد 02، المجلد 05، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009، ص 141.

- الثقافة القوية: وهي الثقافة التي تعتمد على عنصر القوة والشدة وتماسك أفراد المؤسسة بالقيم والمعتقدات. كما تعتمد هذه الثقافة على عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات التي تسود المؤسسة من قبل العاملين، ويعتمد الإجماع على تعريف العاملين بالقيم السائدة في المؤسسة وعلى العوائد والمكافآت والحوافز التي تمنح للعاملين الملتزمين.
- الثقافة الضعيفة: وهي الثقافة التي يكون فيها الأفراد والعاملين في المؤسسة مبهمين وغير واضحين ويسيرون في طرق غامضة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يؤدي ذلك إلى الفشل في اتخاذ القرارات المناسبة لقيم واتجاهات العاملين في المؤسسة.

ويفضل العديد من الكتاب تبني ثقافة عمل معينة من أجل تشجيع الإبداع في المؤسسات على النقيض من ذلك تماما، من الخطأ أن نزعم أن الإبداع يتطلب وجود صيغة معينة أو نمط معين من ثقافة العمل المؤسسية. بصفة عامة، إذا كانت ثقافة العمل تتوافق مع مناخ المؤسسة (البيئة والضغوط الحالية والمستقبلية)، فسوف تكون هناك احتمالات بوجود تربة خصبة لتحقيق الإبداع، وذلك على الرغم من تأثر كل من "مستوى" الإبداع (حجمه) و"نمطه" بطبيعة ثقافة (أو ثقافات) العمل السائدة.

وهناك مفهوم خاطئ آخر يتمثل في الافتراض الذي تضعه الكثير من المؤسسات وبعض الكتاب على حد سواء؛ فحواه أنه ينبغي أن تكون هناك ثقافة عمل واحدة فقط في المؤسسة بالكامل. ذلك لأنه في المؤسسات الكبيرة ذات الأنشطة المتنوعة تبرز الحاجة إلى قبول وتشجيع ثقافات عمل فرعية تسمح لأقسام ووحدات معينة بزيادة معدلات إسهامها في نجاح المؤسسة إلى أقصى درجة؛ وعادة ما تتم مقاومة ثقافات العمل الفرعية حيث أنها تؤدي إلى نشوب صراع بين الوحدات الفرعية، ويمكن القول بأن الصراع أفضل من التسامح مع الأداء السيئ في المؤسسة بالكامل والناتج على إصدار بيان ثقافة واحد من قبل قسم الموارد البشرية. من ثم، تحتاج المؤسسات التي تدرك قيمة ثقافات العمل الفرعية إلى التغلب على نتائج الصراع إذا كان ظهور الإبداع يتطلب ذلك.

أما المفهوم الخاطئ الثالث فيمثله افتراض مفاده أن الهيكل المؤسسي ككل هو الذي يحدد نوع ثقافة العمل السائدة. على سبيل المثال، يؤكد بعض المديرين أن البيروقراطية لا يمكن أن تقود إلى أي فكر إبداعي. بيد أن بعض الجوانب الايجابية للبيروقراطية تعطي دفعة قوية لتحقيق الإبداع داخل المؤسسات، مثل نظام الترقيات طبقا للكفاءة وإضفاء الصبغة الرسمية على الوظائف الروتينية لإفساح المجال أمام الشؤون الأكثر أهمية. وفي كثير من الأحيان يشار إلى البيروقراطية بما يعنيه الفهم العام (والسلبي) للمصطلح، وخير مثال على ذلك الميل نحو إتباع إجراءات معقدة غير ضرورية، هذا الأمر يتناقض حقيقة مع الخصائص والسمات التي ذكرها بعض المتخصصين ممن رأوا نتائج إيجابية لتصميم المؤسسات بشكل لا يخلو من بعض مظاهر البيروقراطية [3].إن الثقافة التنظيمية القائمة على الأداء سوف تدفع الجميع

([1]) بثينة راشد الكعبي، فاتن حاتم الفاضل، العوامل البيئة المؤثرة في تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية المعاصرة في العراق، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد 106، جامعة المستنصرة، العراق، 2016، ص205.

([2]) عاكف لطفي خصاونة، **المرجع السابق**، ص ص 89،88.

([3]) بيتر كوك، **إدارة الإبداع**، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة–مصر، 2007، ص 182.

إلى القيام بأفضل ما لديهم وتكافئ الانجازات بالعلاوات والأجور مقابل الأداء، إن بيئة عمل مثل هذه الثقافة تتميز باستعدادها لقبول الإبداع الاستراتيجي وترحب بالتغيير كونها ذات طبيعة تحمل في طياتها روح التحدي بشكلٍ أكبر وتشجع العمل في إطار الفريق وبث روح التعاون وتحقق القناعة لدى العاملين فيها [1].

إن اعتبار الإبداع الاستراتيجي ميزة تنافسية مستدامة تتجدد من خلاله قدرات المؤسسة ومركزها التنافسي في السوق أخذ يفرض على المؤسسات أن تتحرك بثقافتها نحو المزيد من المرونة وقبول التغيير والأفكار الجديدة والقيم التي تعزز النشاط الابتكاري في المؤسسة ومع أن تغيير ثقافة المؤسسة التي تكونت عبر تراث المؤسسة وأحداثها الأساسية وأبطالها التاريخيين مسألة صعبة جدا، إلا أن هذا لا يعني بقاء ثقافة المؤسسة في معزل عن التغييرات التي تعصف بالمؤسسة والقوى المؤثرة فيها والظروف السائدة حولها [2]، وكما أشرنا سابقاً إلى أن تحدي النماذج الذهنية القائمة حالياً والتشكيك بفرضيات الصناعة الراسخة والوضع الحالي هو عنصر الأساس في إطار عملية الإبداع الاستراتيجي، وأن هذا التشكيك يجب أن يكون جزءاً من ثقافة المؤسسة وأن ينطلق منها.

2.2 الهيكل التنظيمي: رغم أن الكتاب والباحثون في الفقه التنظيمي لم يتفقوا على تعريف واحد جامع "للهيكل التنظيمي"، إذ تتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق، ولكنهم جميعا يرون بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المؤسسة [3]، وفي هذا السياق يرى بيتر دراكر (Drucker Peter) أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية، وهي[4]:

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح؛
- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات.

في حين يشير جوهن شيلد (John Child) إلى أن الهيكل التنظيمي السليم يساعد على عرض النتائج السلبية العديدة والخطيرة التي قد تنشأ عن تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم [5].

ونقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس

([1]) يوسف عبد الإله أحمد، **المرجع السابق**، ص 286.

([2]) نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الابتكار**، **المرجع السابق**، ص206.

([3]) حسين حريم، **إدارة المنظمات –منظور كلي–**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2003، ص 103.

([4]) **المرجع نفسه**، ص 104

([5]) **المرجع نفسه، ص 105.**

نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلا عن تحديد وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة [1].

كما يرى جوهن شيلد (John Child) أن الهيكل التنظيمي يشتمل على الجوانب الرئيسية الآتية [2]:

- توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد؛
- تحديد العلاقات لمن يتبع كل شخص، ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وتحديد عدد المستويات التنظيمية (تطبيق نطاق الإشراف)؛
- تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا.
- تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة التقيد بذلك؛
- تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاكة الأفراد في عملية صنع القرارات، وكذلك التفاعل والتعامل مع الجمهور وتقديم منتجات/ خدمات جيدة.
- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.

إن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يتأثر بعوامل عديدة ومن أهمها: حجم المؤسسة، وعمر المؤسسة، ومرحلة دورة حياتها، وبيئية المؤسسة والتقنيات التي تستخدمها المؤسسة وغيرها من العوامل الأخرى [3]، ومهما كانت الظروف والعوامل التي تؤثر في تقرير نوع الهيكل التنظيمي، فإن الهيكل التنظيمي الفعال هو الذي ينمي حالة التشكيك والخلق ويشجع على نشر الثقافة الإبداعية، ويتميز هذا الهيكل بامتلاكه عنصراً مركزياً وجوهرياً يتمثل في الجماعات الصغيرة التي تتصف بكونها أكثر خلقاً وأكثر عملاً لتجاوز المعوقات، وفي هذا إطار أكد كل من كيم ومربرغرن (Kim and Mauborgne) بأن تلك الفرق الصغيرة يجب أن تركز على أسس مشتركة بدلاً من تركيزها على الأهداف الوظيفية الرسمية في المؤسسة.

ويدخل في إطار الهيكل التنظيمي، ما يعرف بفرق العمل التي تشكل النواة الأساسية له والتي يقع على عاتقها طرح أفكار، أو عمليات إبداعية تقود إلى الإبداع الاستراتيجي ويجب أن لا يتم إبقاءها صغيرة الحجم فقط، وإنما جعلها ذاتية التحكم بحيث يجب أن يحس الأفراد العاملين بالملكية ويكونون مسؤولين عن نتائجهم الخاصة التي حققوها والتي من شأنها التشجيع على القيام بالأفعال والأعمال.[4]

3.2 العمليات: ويقصد بها عمليات صنع القرارات عن طريق عمليات التخطيط والتطوير الاستراتيجي من أجل الوصول إلى حالة الإبداع الاستراتيجي التي تتطلب عمليات صنع القرارات اللامركزية، وهذا يعني أيضاً إبقاء القرارات أقرب ما يكون إلى الزبون [5]، إذ يؤكد كيم ومربرغن (Kim and Mauborgne) على أن إعطاء بعض درجات الحرية للأفراد يرفع

([1]) عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الاستراتيجي – إدارة جديدة في عالم متغير–**،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان–الأردن، 2004، ص 196.

([2]) حسين حريم، **المرجع السابق**، ص 104.

([3]) حسين حريم، **المرجع السابق**، ص 149

([4]) Marc Sniukas, Op. Cit, P 92.

([5]) Ibid, PP 92-93.

من حس الملكية بين أعضاء الفريق ويشجع على الإبداع وسيضمن استغلال كامل طاقات الفرد وخبراته، وفي إطار ذلك يؤكد البعض على أن لعملية التطوير الاستراتيجي محدداتها مقارنة بعملية صياغة الإستراتيجية في المؤسسات التي تتسم بكونها مدروسة وطارئة ولا تعتمد على الأنماط التاريخية غالباً، أي أن الإستراتيجية لا تعتمد ببساطة على زيادة أو توسيع خطة السنة الماضية وموازنتها، بل تعتمد على الاستكشاف الخلاق للبدائل والخيارات الإستراتيجية الجديدة والتعلّم من خلال التجارب الإستراتيجية.[1]

4.2 النظم: يقصد بالنظم العملية المستمرة لاتحاد مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها وظيفياً وعملياً لانجاز هدف معين [2] ومن المؤكد أنه يجب أن يتم تكيف النظم مع الفلسفة الجديدة للإبداع الاستراتيجي وعملية صنع القرار الجديدة. إن ذلك يعني أن التخطيط والموازنة ونظم السيطرة يجب أن يتم تكييفها طبقاً لذلك، وهذا يتضمن خلق نظم جديدة للحصول على الأفكار من كافة أرجاء المؤسسة وخلق نظم حوافز وتعويضات جديدة بحيث تركز على مكافأة حالات قبول المخاطرة والتجارب، وفي هذا المجال فإن استخدام تقانة المعلومات يمتلك تأثيراً كبيراً على الإبداع الاستراتيجي، إذ أن استخدام أنظمة المعلومات لخلق حلول خاصة بكل زبون من خلال إدراك ما يفضله الزبون وأنماط الشراء أو ربط الأقسام المتفرقة بواسطة توفير دخول حي إلى كل ما يتعلق ببيانات الزبون[3]

5.2 الأفراد: يشمل مصطلح الأفراد في المؤسسة جميع العاملين فيها، وتقوم المؤسسة بتكوين فرق العمل والمجموعات الصغيرة والكبيرة منهم، ويمكن تعريف المجموعة بأنها عدد من الأفراد يوجد بينهم شعور الوحدة ويتصلون مع بعضهم باستمرار وبشكل مباشر وينظمهم هيكل ثابت من الأدوار والمراتب وتحكمهم مجموعة من القيم والمعايير التي تنظم سلوكهم في المواقف المتعلقة بالجماعة.[4]

وفي إطار توضيح دور الأفراد بوصفهم متغيراً بيئياً داخلياً يؤكد البعض على أنه إلى جانب التنوع المذكور للأفراد المطلوبين في المؤسسة فإن التنوع الطوعي بين الأفراد والمؤسسة بأكملها هو أمر جوهري وحاسم لتحقيق الإبداع الإستراتيجي، فضلاً عن ذلك فإنه يبدو بأن من الجدير التأكيد على أن صياغة الإستراتيجية هو ليس عملاً خاصاً بفريق الإدارة العليا فحسب وإنما أيضاً يتعلق بأفراد المؤسسة بكاملها، إذ يكون لكل منهم دوره في الدعم الحاسم المقدم لعملية تنفيذ حالات الإبداع الاستراتيجي فيها [5]، إن هذا الاشتراك يعني بأن الأفكار يتم التعامل معها بشكل متساوٍ بغض النظر عن الشخص الذي تأتي منه الفكرة، إذ قد تعتمد المؤسسة المبدعة استراتيجياً غالباً على الأشخاص من خارجها لجلب أو الحصول على منظورات جديدة تساعدها في تحدي الفرضيات القائمة في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه [6]

.

([1]) Ibid, P 93

([2]) حمدان عبيد منصور حسين العنزي، **المرجع السابق**، ص 62

([3]) Ibid, P 94

([4]) **المرجع نفسه**.

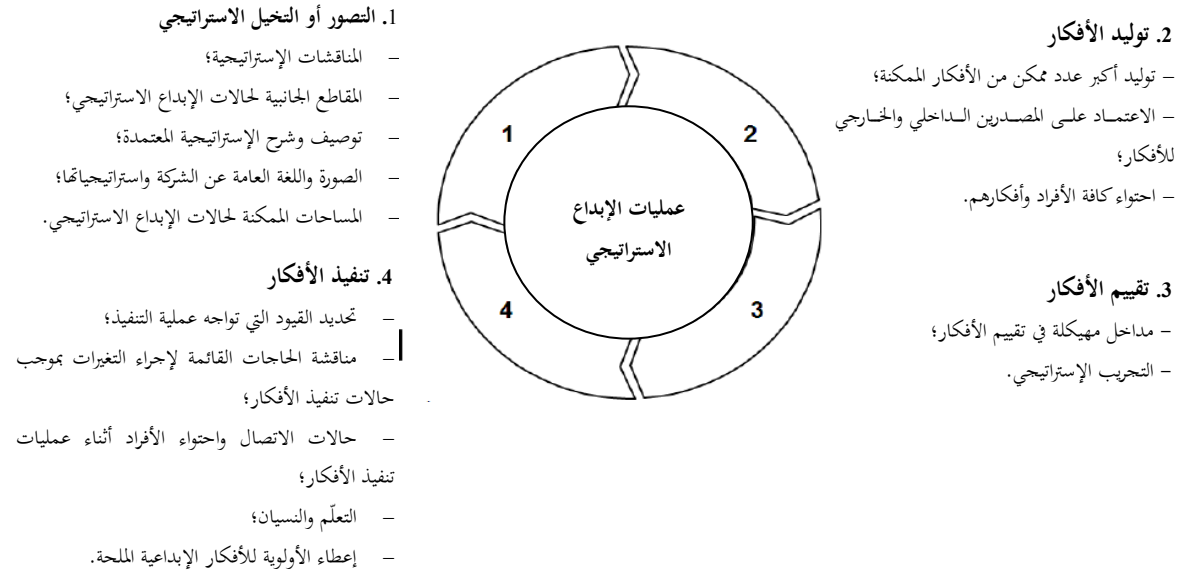
([5]) تشان كيم، رينيه ماوبرغن، **المرجع السابق**، ص 50.

([6]) Marc Sniukas, Op. Cit, P 92

3. عملية الإبداع الاستراتيجي:

إن ما يجعل عملية الإبداع الاستراتيجي صعبة هو ضرورة استمراريتها، وفي هذا الإطار يرى مارك سنيوكاس (Marc Sniukas) أن النجاح طويل الأمد يجب أن يتعلق بإدارة مسارات الإبداع بدلاً من إدارة أهداف الإبداع المنفردة، ولمواجهة هذا التحدي اقترح نموذجا للعمليات الناتجة عن الإبداع الاستراتيجي، والتي يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-26): العمليات الفرعية لعملية الإبداع الاستراتيجي



Source: Marc Sniukas, **Op.Cit** , P87

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن النموذج المقترح من طرف مارك سنيوكاس (Marc Sniukas) حول عملية الإبداع الاستراتيجي يتضمن أربع عمليات فرعية هي:

1.3 التصور أو التخيل الاستراتيجي: تهدف هذه العملية إلى تحديد النماذج الفكرية (المعرفية) الحالية لكل من الأفراد المندمجين أو المنشغلين بصياغة الإستراتيجية في المؤسسة ككل[1]، وفي هذا الصدد يشير مارك سنيوكاس (Marc Sniukas) على أن هذه المرحلة تتضمن الآتي: الفحص الاستراتيجي الدقيق، وتحديد المنظر الجانبي للإبداع الاستراتيجي، وشرح الإستراتيجية، وبناء الصورة واللغة الشائعة وتحديد المساحات الممكنة للإبداع.

أما كيم وموربرغن (Kim and Mauborgne) فيؤكدان على أن التسمية الحقيقية لهذه العملية هي: "تصور اليقظة" التي يمكن أن تخدم في إطار تحقيق ثلاثة أهداف أساسية هي[2]:

([1]) يوسف عبد الإله أحمد، **المرجع السابق**، ص 286.

([2]) تشان كيم، رينيه ماوبرغن، **المرجع السابق**، ص 79

- تمكّن في إعادة حل مشاكل التباين في الآراء بصدد الموقف الحالي للمؤسسة؛
- تخدم بوصفها منبهاً للمؤسسة في حالات الحاجة للتغيير والوصول إلى حالة أقوى؛
- تسهم في الفهم الواسع للإستراتيجية الحالية للمؤسسة وموقفها الحالي والعوامل التنافسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار.

2.3 توليد الأفكار الإبداعية: يكمن الهدف الأساس من هذه العملية الفرعية في توليد خيارات مبدعة قدر الإمكان، إذ إن أدبيات توليد الأفكار والابتكار تشير إلى التنوع الهائل في المداخل المعتمدة لذلك، وهي تقع فيما بين مدى المداخل التقليدية للعصف الذهني والتفكير الجانبي وصولاً إلى العمليات المنتظمة في إبداع المنتجات [1].

وهنا يتوجب على المدراء أو أولئك المنشغلين في تطوير استراتيجيات المؤسسة أو تسهيل عمليات توليد الأفكار أن يعملوا على تشجيع أنفسهم على حالات الاعتياد على التقنيات التي تحقق حالات توليد الأفكار وتمثيلها بشكلٍ صحيح للوصول إلى أهدافهم؛ وفي هذا الإطار يرى مارك سنيوكاس (Marc Sniukas) ضرورة التنويع الكبير بين الأفراد مع جلب أشخاص جدد غير تقليديين وأشخاص من الشباب، فضلاً عن أشخاص من مناطق جغرافية تقع خارج المنطقة التي تقع فيها المؤسسة لضمان تنوع الخبرة، والعمر، والجنس، والعرف، والبلد الأم وغيرها التي تعدّ من الأمور الجوهرية للحصول على أفكار إبداعية [2].

من جهة أخرى فإن أفكار الإبداع الاستراتيجي يمكن أن تكون من المصادر الخارجية الآتية [3]:

- شراء الإبداع من السوق من خلال أبحاث مكفولة، وإيجار الإبداع، والتدبير الاستراتيجي؛
- الاستثمار في المبدعين من خلال رأس مال المشاريع، أو المشاركة في رأس المال؛
- استقاء الأفكار المبدعة من مجتمعات المستخدمين؛
- أدوات إبداعية جديدة؛
- الاشتراك في استقاء المصادر مع المنافسين عبر الإبداع أو من خلال المشاريع المشتركة.

3.3 تقييم الأفكار الإبداعية: يتم في هذه المرحلة معرفة فيما إذا كانت الأفكار المطروحة هي غير تقليدية فعلاً، وتحمل معها احتمالات الإبداع الاستراتيجي، ويتوقع من الإدارة معرفة أي من الأفكار سوف تشكل تركاً وتخلياً عن المنطق التقليدي، وبعد إجراء مثل هذا التقييم الأولي فإن على الإدارة أن تقرر أي من الأفكار يجب أن تسعى نحوها وتقوم بالاختبارات الملائمة لاكتساب الفهم والبصيرة، وتحدد من الذي يؤدي إلى الفرص وما الذي لا يؤديه، وفيما إذا كان يمكن تكييف الإستراتيجية الجديدة مع السوق أم لا.

إذ ليست كل الأفكار المتولدة صالحة للتطبيق غالباً، وهنا يتوجب على القائمين على عملية الإبداع الإستراتيجي فصل مجموعة الأفكار الإبداعية الصالحة للتطبيق، في هذا السياق يمكن الإشارة إلى رأي ماركيدس (Markides) حول

---

(1) Marc Sniukas, Op. Cit, P 73.
(2) Ibid, P76.
(3) Linder.J.C. And others, Toward an Innovation Sourcing Strategy, **MIT Sloan Management Review**, Vol 44, Issue 4, summer 2003, P45.

التجريب الاستراتيجي(*) الذي يعدّ أداة مناسبة لتقييم الدقيق لمجموعة الأفكار المتنوعة المطروحة، فضلاً عن طرح ما يعرف بتطوير الإستراتيجية المتفوقة (المتميزة) بوصفها وسيلة لتقييم الأفكار المطروحة في إطار عملية الإبداع الإستراتيجي [1]؛ وفي الاتجاه نفسه يؤكد جوفينداراجان وترمبل (Govindarajan and Trimble) على أن الإبداع الاستراتيجي سيتقدم مع التجارب الإستراتيجية بوجود الصفات الآتية [2]:

- تتطلب تركاً لأعمال المؤسسة المحددة فضلاً عن فرضياتها حول ما يجعل الأعمال ناجحة؛
- ترفع مستوى بعض الموجودات الحالية للمؤسسة؛
- ليست مجرد توسيعات لخطوط إنتاجية أو توسيعات جغرافية أو تحسينات تكنولوجية تعزز الأعمال الثابتة والراسخة للمؤسسة؛
- تستهدف صناعات جديدة الظهور والمعرّفة بشكل رديء والتي تنشأ من خلال التغييرات التدريجية في بيئة الصناعة؛
- يتم طرحها قبل أن يقوم أي منافس بإثبات ذاته عندما لا يكون هنالك طريقة واضحة لتحقيق الأرباح؛
- تمتلك احتمالية عالية لنمو العوائد والأرباح؛
- تتطلب تطوير بعض المعرفة والقدرات الجديدة على الأقل؛
- يتم قيادتها من قبل المدراء الذين يواجهون أبعاداً متعددة من عدم اليقين (اللاتأكد) عبر الوظائف المتعددة.

4.3 تنفيذ الأفكار الإبداعية: وتأتي هذه العملية الفرعية بعد أن يتوصل القائمين على عملية الإبداع الاستراتيجي إلى الأفكار الصالحة للتطبيق، ويكمن الهدف الأساسي من هذه العملية الفرعية في نشر المفاهيم الجديدة (الأفكار) في عموم المؤسسة [3]؛ في هذا الإطار يرى مارك سنيوكاس (Marc Sniukas) أن هذه العملية تتضمن الخطوات الآتية: تسجيل أو تحديد القيود المختلفة، ومناقشة الحاجة إلى التغيير، والإحاطة، والاتصالات، والتعلّم والنسيان، والموضوعات الملّحة.

وفي هذا السياق أشار كل كيم وموربرغن (Kim and Mauborgne) إلى أربع عقبات تعيق تنفيذ الأفكار الإبداعية؛ أحدها معنوي ويتعلق بإيقاظ موظفي المؤسسة ليدركوا الحاجة إلى التغيير الاستراتيجي؛ والعقبة الثانية هي محدودية الموارد؛ فكلما زادة حدة التحول في الإستراتيجية زادت الموارد اللازمة لتنفيذه؛ أما العقبة الثالثة فهي الدافع بمعنى كيف نؤمن الدافع للاعبين الأساسيين للتحرك بسرعة وثبات للتخلص من الحالة القائمة؟، في حين تتمثل العقبة الأخيرة في السياسة ومعارضتها للأطراف ذات المصلحة للمؤسسة [4].

(*) **التجريب الاستراتيجي**: وهو أحد مداخل تقييم الأفكار الإبداعية كما هو الحال في طرح منتجات جديدة (على سبيل التجربة) ليتم من خلالها الحكم على مدى نجاح الأفكار الإبداعية المطروحة ومدى قابلية تلك الأفكار للتنفيذ الواقعي.

(1) Markides Constantans,Op.Cit, P6

(2) Govindarajan.V, Trimble.C, Organizational DNA for Strategic Innovation, **California Management Review**, Vol 47, Issue 3, spring.2005, p57.

(3) يوسف عبد الإله أحمد، **المرجع السابق**، ص 286.

(4) تشان كيم، رينيه ماوبرغن، **المرجع السابق**، ص ص 196-197.

إن التحدي الكبير للإبداع الاستراتيجي هو التشكيك بالنماذج الفكرية القائمة حالياً، والفرضيات التقليدية وتحويل التركيز الاستراتيجي للمؤسسة من محاولة التغلب على المنافسين وأن تصبح المؤسسة أسرع وأرخص إلى محاولة أن تصبح المؤسسة مختلفة عن منافسيها.

تأسيساً على ما سبق، يمكننا القول بأن أصل الإبداع الاستراتيجي هو التشكيك في المعتقدات الموجودة وتحدي المنطق التقليدي. وأن الإبداع الاستراتيجي هو وضع ذهني جديد للتفكير بالإستراتيجية. كما أن الهدف هو التحوّل أو نقل التركيز الاستراتيجي من التغلب على المنافسين إلى تحقيق الفائدة التنافسية بواسطة التفاضل وأن مثل هذا التميّز يمكن تحقيقه من خلال أسواق جديدة يتم خلقها ونماذج أعمال تجارية جديدة أو قيم جديدة يتم نشرها.

كما يمكن الإشارة إلى أن أبعاد المضمون تساهم في توفير إطار عمل للجوانب التي يتوجب أخذها بالاعتبار لتحقق الحاجة لهذا التميّز، فيما يتم رسم العملية بطريقة التي تسهم للقيام بذلك، كما أن التساؤلات التي ترافق كل بُعد من أبعاد الإبداع الاستراتيجي ستساعد المدراء في مجابهة كل من خرائطهم الحسية والإدراكية المتعلقة بهم وتلك المتعلقة مؤسساتهم وتقدح زناد عملية التفكير الخلاق وتساعد في إجراء الخطوة الأولى للتشكيك في كل المواقف المطلوبة للإبداع وإثارة التساؤلات حولها، وعلى الرغم من أن مضمون الأبعاد المذكورة والعمليات توفر وجهات نظر مختلفة عن نفس المشكلة، فإنه يعدّ حاسماً إدراك الاعتماد والتداخل المتبادل بينها.

رابعا: الإبداع الاستراتيجي من وجهة نظر ديريك بالمر وسورين كابلان (Derrick Palmer & Soren kaplan)

حدد كل من ديريك بالمر وسورين كابلان.(Derrick Palmer & Soren kaplan) أبعاد الإبداع الاستراتيجي في سبعة أبعاد، هي كالتالي:

1.4 عملية الإبداع المدار: تمثل الجوهر الخلاق للإبداع؛ كونها تغطي تعاقب وتسلسل النشاطات من بداية المبادرة الإبداعية مرورا بالتنفيذ، وهي تذهب إلى ما هو أبعد من مجرد القيام بجلسات نقاش للحصول على أفكار جديدة، إذ تقوم العملية على ربط كل من العناصر التقليدية وغير التقليدية للإبداع التي تشمل (المستهلك الاعتيادي واتجاهات السوق والتحليلات التنافسية)، وتنظر وتبحث عما هو وراء كل هذه العوامل بسرعة، من هنا نجد أنها متجذرة في مزايا المتحرك الأول (First Mover Advantages) وتحمل المخاطرة والبحث عن الفرص الجديدة، مما يتطلب استخدام التفكير الجذري وإعادة التفكير وتحدي الحالة الراهنة والتفتيش عن كل احتمالات الحالة بجوانبها السلبية والايجابية [1].

3.4 التوافق الاستراتيجي: يمكن تعريفه بأنه عملية مشاركة واهتمام فريق القيادة العليا والتفاعل المتبادل للمؤسسة بكافة أطرافها وكذلك أصحاب المصالح الخارجيين في تطوير الرؤى والأهداف والأعمال المشتركة، بغية ابتكار فرص أكبر للنمو المستقبلي وعلى نحو استباقي، هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى فإن المبادرات الإبداعية كغيرها من أنواع حالات التغيير غالبا ما تفشل بسب عدم الإبداع في ما هو مطلوب من داخل المؤسسة، بل استقدام الحلول الجاهزة من الخارج

([1]) Derrick Palmer, Soren kaplan, **Strategic Innovation: Blending Strategy and Creative Exploration to Discover Future Business Opportunities,** Innovation POINT LLC, 2007, P5, www.Innovation- point.com.

أو بسبب وجود مجاميع ضغط معينة داخل المؤسسة تفرض رأيها بالقوة أو بسبب مؤشرات سياسية أو باستشارات خارجية، لذلك فإن المشاركة المتبادلة الفاعلة بين النشاطات الوظيفية المختلفة في عملية الإبداع ستبني التوافق الاستراتيجي بين أصحاب المصالح الرئيسين [1].

إن شعور الفرد بعدم الانسجام والتوافق مع الإدارة سيؤدي إلى مغادرة المؤسسة أو الوظيفة التي يعمل فيها وينتقل إلى مؤسسة أخرى تكون مناسبة ومتوافقة مع قيمه، وتحقق حاجاته وتطلعاته، وكلما حدث التوافق بين قيم العاملين وبيئة العمل وإدارة المؤسسة فإن ذلك سيحقق المزيد من الرضا لدى العاملين في وظائفهم وأعمالهم، ويؤدي إلى بذل الجهد لتحقيق مصالح المؤسسة [2].

3.4 تبصر الصناعة: إن العديد من المؤسسات لا تهتم بتطوير الرؤية الخاصة بالمسار الذي تسير فيه الصناعة التي ينتمون إليها، ونادرا ما تنظر هذه المؤسسات إلى ما وراء حدودها؛ فهي منشغلة بالصراع التنافسي اليومي؛ لذلك ليس لديها الوقت للحصول على فهم حقيقي للقوى التي توجه بيئتها التشغيلية وكيف يحتمل تطورها، وعلى الرغم من انشغال المدراء في الإدارة وانشغال التنفيذيين في التنفيذ، إلا أنه من الضروري الاهتمام بالاستشراف الخاص بالصناعة المعنية[3]، كونه يوفر للمؤسسة فرصا جديدة لاستثمار خبراتها وتحريك الأجزاء السريعة النمو داخل صناعتها ثم الهيمنة على الصناعات المستقبلية، وتعزيز نموها مستقبلا، ومثال ذلك شركات: التصوير الرقمي، فورد للسيارات الرياضية، موتورولا في صناعة الهواتف اللاسلكية .

إن هذا البعد يوفر منظور تنازليا لتحديد التغييرات التي تحدث في الصناعة، والقوى التي تحرك تلك التغييرات مثل: التكنولوجيات الجديدة، الديناميكيات التنافسية، السيناريوهات البديلة.....، ليشخص ما مدى قدرة المؤسسة على إدارة أسواقها وصناعتها، وهل يجب أن تعيد تحديد مفهوم الأعمال الخاصة بها؟؛ متجاوزا حدود البحث التقليدي لاتجاهات السوق، ومركزا أحيانا على الإبداع المقصود في الصناعة بهدف مراقبة الاتجاهات الجديدة، وتمكين المؤسسة من تجنب التهديدات في أعمالها الحالية، وتشخيص فرص السوق المحتملة التي تبرز تقارب اتجاهات الصناعة [4].

ويتوافق هذا البعد مع ما أشار إليه برغمن ليزلور (Berghman Liselore) تحت مسمى الانحراف عن الافتراضات والأعراف التقليدية للصناعة والذي تم التطرق إليه سابقا.

4.4 تبصر الزبون: إن ما يستلزم بقاء واستمرارية المؤسسة هو ضمانها مواصلة وتعزيز التفاعل مع زبائنها، وذلك من خلال معرفة الزبائن الحاليين والمحتملين واحتياجاتهم وطرائق تعاملهم بهدف تحسين أساليب العمل وإرضاء الزبائن بأقل تكلفة وأسرع أداء. إن الفهم العميق للحاجات المعلنة وغير المعلنة للزبائن الحاليين والمحتملين، وتطوير أو ابتكار المنتجات بما يتوافق وتلك الحاجات، وإقامة صداقات حميمة من الزبائن في مجالات (تطوير المنتج، البحث والتطوير ،

([1]) **Ibid**, P08.

([2]) معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد، **المرجع السابق**، ص 108.

([3]) **Ibid**, P10.

([4]) بشرى هاشم محمد، **المرجع السابق**، ص 122.

التسويق.....)، والتحرك بهم نحو المراتب العليا للنمو، وتجريب التقنيات غير المألوفة لمنافسي الصناعة في كسب تبصر أعمق برغبات الزبائن، وتشخيص أفضل الفرص بما يتناغم شعوريا مع زبائنها، وبما يجعلهم وأصحاب المصالح الخارجيين (الموردين، المستثمرين،.....) شركاء حقيقيين في تطوير إستراتيجية المؤسسة وعملية الإبداع فيها.

كما يتوافق هذا البعد مع ما أشار إليه برغمن ليزلور (Berghman Liselore) تحت مسمى توليد قيمة جديدة ومتفوقة للزبون بشكل جوهري، وكذا ما تناوله مارك سنيوكاس (Marc Sniukas) لإجابة عن تساؤل من هو زبونك؟

5.4 المقدرات والتكنولوجيات الجوهرية: مع بداية عقد التسعينات من القرن العشرين بدأ اهتمام المؤسسات يتوجه نحو الكفاءات الجوهرية والقدرات الإستراتيجية والتنافس من خلالها.

إن الفهم الشديد للقدرات والتقانات الجوهرية* يوفر الشكل الذي يمكن من خلاله تقييم الأفكار التخيلية وتشكيلها في فرص استثمارية للمؤسسة عبر الشراكة، التوريد الخارجي، اكتساب القدرات التكنولوجية،...؛من جهة ومن جهة أخرى، من المحتمل أن ترتفع قيمتها المالية بإضافة قيمة للزبائن كـ(الملكية الفكرية، التكنولوجيا، العلاقات الإستراتيجية، العلاقات المميزة مع الزبائن والشركاء، براءات الاختراع، الذكاء التشغيلي، العلامة التجارية،...).

6.4 الاستعداد التنظيمي: هو القدرة على البدء بالخطوة الأولى للإبداع، وقد يحرك المؤسسة أو يحد من قدرتها على تنفيذ الأفكار أو الاستراتيجيات الجديدة، وقدرتها على الإدارة الناجحة للمتطلبات التشغيلية والسياسية والثقافية والمالية التي ستبرز مستقبلا [1]، ويندرج تحت هذا البعد ثلاثة أبعاد فرعية هي [2]:

1.6.4 الاستعداد الثقافي: يتوافق هذا البعد مع ما أشار إليه مارك سنيوكاس (Marc Sniukas) في بيئة الإبداع الاستراتيجي (اعتبره بعد فرعي له)، وفي هذا السياق يؤكد ماركيدس (Markides) أن الثقافة التي تتميز باستعدادها لقبول الإبداع الاستراتيجي الجديد هي الثقافة التي تشجع العمل في إطار الفريق وتبث روح التعاون والمرح والإثارة، كما أنها يجب أن ترحب بالتغيير حتى وإن كان لحالات الإبداع الاستراتيجي الجديدة دور في تشتيت وتمزيق الوضع الراهن[3]. إذ تؤدي الثقافة التنظيمية أدوارا عديدة في المؤسسات، نذكر منها:

- تزويد المؤسسة والعاملين بالإحساس بالهوية؛
- تقوية ارتباط العاملين والتزامهم برسالة المؤسسة، وذلك من خلال التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المؤسسة؛
- دعم وتوضيح معايير السلوك بالمؤسسة، فهي تقود العاملين نحو استقرار سلوكهم المنظمي بما ترسمه من ممارسات في أثناء أدائهم للعمل.

2.6.4 الاستعداد العملياتي: يشير إلى العمليات التي تقوم بها المؤسسة وكذلك إلى ممارستها التي تمكن الأفراد (العاملين) من العمل بفاعلية وبشكل تعاوني باتجاه غاية مشتركة، وتتضمن هذه المرحلة ما يأتي:

---

* وتمثل التقانة الوسائل والأنشطة والمعرفة المستخدمة في عمليات تحويل المواد الخام والمدخلات إلى مخرجات.

([1]) **المرجع نفسه**.

([2]) معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد، **المرجع السابق**، ص ص 110،111.

([3]) Markides Constantans,Op.Cit, P58

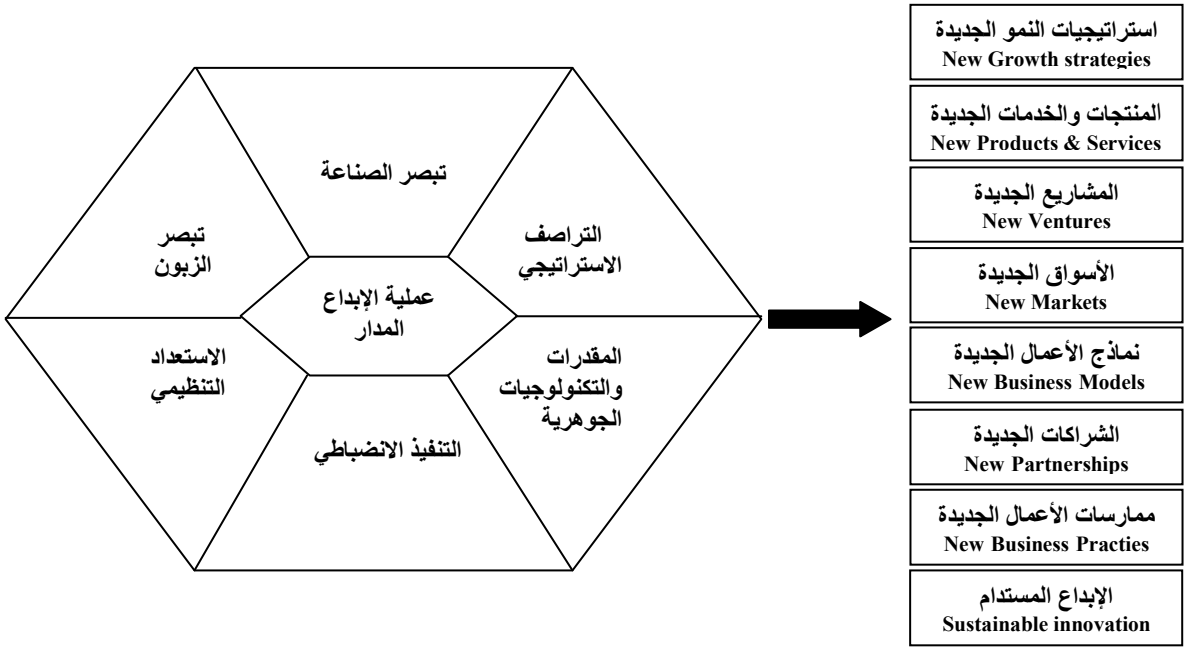
- **فهم بنية العمليات**: إذ تتضمن إعداد مصفوفة للأنشطة والخطوات ومعرفة النظم المعتمدة فالعملية تتكون من مجموعة نشاطات وإجراءات، حيث إن حدوث أي مؤثر خارج العملية يؤدي إلى حدوث نشاط جديد.
- **فهم تدفق العمليات**: يهدف إلى إدراك آلية العمليات، إذ يتم التعرف على نقاط اتخاذ القرار والعمليات التابعة وتفرعات تدفق العمل، ويتم تطوير المصفوفة بتحديد الخطوات والتوقيت الخاصة بكل خطوة بعد رسم خريطة توضح تدفق الخطوات في كل نشاط.

3.6.4 الاستعداد الهيكلي: يشير إلى الهياكل التنظيمية التي تدعم الإبداع، فضلا عن مستويات المرونة المطلوبة لتعيين القائد المؤهل والقادر على إدارة وتشغيل المشاريع التي لها الأسبقية الأولى، وقد تم الإشارة سابقا إلى هذا البعد عند مارك سنيوكاس (Marc Sniukas) في بيئة الإبداع الاستراتيجي (اعتبره بعد فرعي له).

7.4 التنفيذ المنظم (المنضبط): يقود هذا البعد إلى مؤسسة تتصف بصداقتها للإبداع، عبر إدارة المسار من مرحلة الإلهام إلى التأثير في الأعمال، لأن النجاح في النهاية يكمن في قدرة المؤسسة على التنفيذ المنضبط، فالمؤسسة تتحرك باتجاه الإبداع الاستراتيجي حينما تبدأ بتأسيس وتطوير الايديولوجية الثقافية، واعتماد مجموعة من العمليات* التي تدعم الإبداع المستدام والقابل للتكرار، ثم تحقيق الميزة التنافسية [1].

الشكل رقم (1-27) يوضح هيكل عمل الإبداع الاستراتيجي في إطار الأبعاد أنفة الذكر.

الشكل رقم (1-27): هيكل عمل الإبداع الاستراتيجي.



المص

* تشمل هذه العمليات التحول نحو مشاريع خاصة أو برامج خاصة والتطوير التقني للمنتج وتصميمه وتطوير القيمة المحددة، وذلك من خلال الاختبارات والنماذج الأولية الاختيارية السريعة المستندة إلى المستهلك وتطوير العلامة التجارية وتحقيق مستوى فاعل من الاتصالات الداخلية وتطوير الجانب التسويقي واستراتيجيات القنوات التوزيعية وتأسيس حلقات تغذية عكسية للتحسين المستمر المتواصل للعملية الإبداعية.

([1]) معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد، **المرجع السابق**، ص ص 110 ،111.

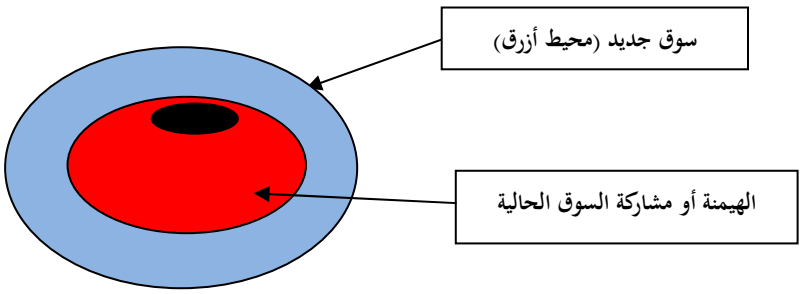
المصدر: بشرى هاشم محمد، تقييم واقع عملية تطبيق الإبداع الاستراتيجي في منظمات الأعمال–دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة في عدد من منظمات الأعمال الصناعية العراقية، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 19، العدد 74،العراق، 2013، ص 123.

وهنا تشير الباحثة إلى أنه سيتم الاعتماد على مكونات نموذج الأعمال للباحثة **لورنس ليمان أورتيغا** (Laurence Lehmann-Ortega) (2006) في إطار الجانب التطبيقي في المؤسسات التي اختيرت ميداناً لدراسة، كونها تتطابق مع وجهة النظر مارك سنيوكاس (Marc Sniukas) ذلك أن لكل مشكلة إستراتيجية تتعلق بالحياة الواقعية يقف وراءها أبعاد المضمون والعمليات والمحيط، هذا مع التأكيد على أن الأبعاد الأخرى التي أشار إليها برغمون (Berghman) تقع ضمنياً في إطار مضمون عملية الإبداع الاستراتيجي، هذا الأخير يدخل ضمنيا ضمن أحد البعدين (بنية القيمة أو اقتراح قيمة).

المطلب الثاني: عواقب الإبداع الإستراتيجي.

يحدث الإبداع الاستراتيجي اضطراب كبيرا في السوق الذي يستهدفه، هذا الاضطراب يمكن أن يكون من أمرين هما: إما أن هناك حاجة لنموذج أعمال جديد وعليه يصبح النموذج الجديد مرجعيا؛ أو إلى حالة التشارك بين النموذج السائد ونموذج الأعمال الجديد في السوق ، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-28) : الآثار المترتبة عن الإبداع الاستراتيجي



Source: Laurence Lehmann-Ortega et al, **Strategor**, 6 édition, Dunod, Paris-France, 2013, P135.

أولا: الهيمنة أو مشاركة السوق الحالية.

في بعض الحالات يكشف الإبداع الاستراتيجي عن نموذج عمل جديد أفضل من سابقه الذي يصبح منتقدا (إيقاف العمل به/ إهماله)، هذا الاستبدال ليس بالضرورة أن يكون ظاهرة فورية؛ إذ قد يستغرق الأمر عقودا قبل أن يكتشف نموذج الأعمال الجديد ويصبح هو المسيطر، أما نماذج الأعمال الأخرى فلا تزول وإنما تكتسح جزاءا فقط من السوق الحالية.

إن إبداع قيمة سوف يغوي جزءا من السوق، وفي نفس الوقت سوف يقوم بتعريض الأطراف الفاعلة به للخطر، وهي التي كانت قد سخرت جميع جهودها وجميع استثماراتها لتنفيذ نموذج العمل القديم، في هذا السياق يمكن الإشارة إلى حالة "أسطول الحلول ميشال" (Michelin Fleet Solutions) هذا العرض المبتكر جذريا يستحوذ على أساطيل الشاحنات الأكثر تقبلا لفكرة الاستعانة بمصادر خارجية لإدارة إطاراتها وهو ما يدفع تلك الأساطيل عن العزوف عن

شراء إطارات جديدة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى؛ هناك بعض شركات النقل الأخرى التي تفضل شراء وصيانة إطاراتها بنفسها؛ هذا التعايش بين نموذجي العمل السابقين في السوق نسميه تشارك السوق.

إن نماذج الأعمال الجديدة التي تحل محل نماذج الأعمال الحالية بشكل جزئي، لا تقوم على فكرة إنشاء أسوق جديدة [1].

ثانيا: إنشاء محيط أزرق (سوق جديد).

يعرف المحيط الأزرق بأنه كل الصناعات غير الموجودة اليوم، بمعنى آخر هو فضاء السوق المجهولة الذي لم يكتشف لحد الآن أو الذي لم يصل إليه المنافسون؛ في هذا السياق يمكن الإشارة إلى أن أغلب الصناعات اليوم لم تكن موجودة قبل مئة عام مثل السيارات والطائرات والمحطات الكهربائية؛ بل إن بعضها لم يكن من المتوقع أن تظهر في ذلك الوقت، مثل: الهواتف المحمولة والحاسبات وخدمة البريد السريع التي لم تكن معروفة قبل ثلاثون عاما، ومع القليل من التأمل نجد كما من الصناعات غير المعروفة اليوم من المحتمل أن تكون صناعة أساسية بعد عشرون عاما من الآن.

إن إنشاء محيطات زرقاء ليست عملية مستقرة أو ثابتة بل هي مجموعة من العمليات المتحركة، إذ تعمل المؤسسة على لإنشاء محيط أزرق من خلال الأداء القوي الذي يؤدي إلى نتائج معروفة ومن ثم يظهر الإبداع في الأفق[2]، ولإنشاء محيط أزرق هناك مدخلين[3]:

1- خلق تطبيقات جديدة وإعادة تعريف الأفكار مع المحيط أحمر موجود حاليا، فالعديد من المؤسسات اليوم تمارس نشاطات متعاكسة مثل محاولة خلق طرق جديدة لدعم الكفاءة الداخلية وتعظيم صافي العائدات ومراقبة المنافسين في كيفية اختراقهم للسوق، بمعنى آخر التركيز على النشاطات الداخلية والخارجية (حالة المشاركة المشار إليها سابقاً).

2- خلق صناعات جديدة تماما على الرغم من أنه لا يراعي متطلبات المجتمع، إلا أنه أثبت من أنه مدخل فاعل جدا ومنتج، ومثال ذلك خدمة قوقل (Google) التي انجذب إليها ملايين المستهلكين إذ استفادوا من هذه الخدمة بشكل كبير، حيث أصبح اليوم كل مستخدم للانترنت يستعمل أو يدرك أهميتها، وخلال سنوات حققت قوقل (Google) ما لم تحققه الشركات العملاقة التقليدية في عقود طويلة؛ هذا النوع من الإبداع الاستراتيجي تم تصوره بنجاح من قبل كيم وموبرغن (Kim and Mauborgne) تحت مسمى: "إستراتيجية المحيط الأزرق" فبدلا من المنافسة الدموية (محيط أحمر) والقتال في سوق مشبعة يتم إنشاء سوق جديد؛ كما يشيران إلى أنه من الحكمة إنشاء سوق جديد من خلال التركيز على غير العملاء؛ وبدلا من قصر التحليل على عرض مرجعي كلاسيكي وواضح قد يصل إلى حد "لعب" ضمن حدود السوق المعتادة لابد من التمييز بين الفراغ الذي يمكن أن يوجد بين اثنين من العروض الحالية، كما يمكننا تحديد سوق

([1]) Laurence Lehmann-Ortega et al, **Strategor**, 6 édition, Dunod, Paris-France, 2013, P135.

([2]) علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، **المرجع السابق**، ص 35.

([3]) **المرجع نفسه**، ص 36.

جديد من لاشيء، أنه سوق لا يوجد فيه عرض و/أو طلب، وهنا باستطاعتنا بسهولة تحديد العديد من الأسواق التي يوجد طلب عليها ولكن ليس لديها عرض (لقاح الايدز على سبيل المثال)، أو التي يوجد لها عرض ولكن ليس عليها طلب (le systéme iridium) الذي أطلقه موتورولا للهاتف النقال على سبيل المثال)، لكن من الصعب اكتشاف سوق على أساس العرض والطلب غير موجودين، هذا الأمر غالبا ما يقود إلى اكتشاف أسواق جديدة غير مستكشفة (عذراء) وواسعة مثل المحيط وهو ما سيسمح فيما بعد بالنمو والربح[1]. وهنا يمكن الإشارة إلى الدراسة التي قام بها كل من كيم وموبرغن (Kim and Mauborgne) والتي هدفت إلى دراسة حجم تأثير إنشاء المحيطات الزرقاء على نمو المؤسسة وعلى الإيرادات والأرباح، الدراسة استهدفت 150 حركة إستراتيجية على مدى 100 سنة الماضية والتي تمس 30 صناعة، وتوصلت الدراسة إلى أن 86 % من انطلاقات المؤسسة هي انطلاقات خطية بمعنى امتدت ضمن مساحة السوق الحالية (القائمة) على المحيطات الحمراء، ولكنها لم تشكل أكثر من 62 % من إجمالي الإيرادات، و39 % من إجمالي الأرباح، أما نسبة 14 % الباقية من هذه الانطلاقات فهدفت إلى إنشاء محيطات زرقاء، وولدت 38 % من الإيرادات الإجمالية، و61 % من الأرباح الكلية[2].

فيما يلي استعراض لبعض الأمثلة حول العروض المبتكرة التي ساهمت في إنشاء أسواق جديدة [3]:

- **"شركة الطيران جنوب–غرب"** (Southwest Airlines intervient entre): جمعت بين الخطوط الجوية الكلاسيكية والسيارة في الولايات المتحدة، أما القطار فلم يكن يعتبر بديلا؛ وقد سمحت هذه الخدمة لفئة كبيرة من الأشخاص الذين لم يتمكنوا من ركوب الطائرة لتكلفتها العالية من ركوبها وكذا من تقليص المدة الزمنية للرحلة وتكلفتها.
- **سيرك الشمس** (le Cirque du Soleil) جمع بين السيرك التقليدي والمسرح، وبقي ما يقارب من عشرة سنوات بعيدا عن المقلدين.
- **NetJets:** شركة طيران أمريكية تقوم بمشاركة الوقت المخصص للطيران الخاص بها مع الطائرات الخاصة لرجال الأعمال: الاختيار بين الدرجة الأولى من شركات الطيران وطائرة المؤسسة (رجال الأعمال).
- **Casellawines** صانع نبيذ استرالي يقوم بوصف موقعه في علبة صغيرة أدناه.

إن الحدود بين السوق الجديدة والسوق الحالية غير واضحة، ومن الصعب في بعض الأحيان تحديد ما إذا كان نموذج العمل الجديد قد ساعد في توسيع السوق أم لا، هذا التمييز مفيد مع ذلك لأنه قد يفسر أن بعض الإبداعات الإستراتيجية يصعب إجراءها من قبل المؤسسات القائمة أكثر من غيرها [4].

([1]) Laurence Lehmann-Ortega et al, **Strategor, Op.Cit**, PP 135-137.

([2]) تشان كيم، رينيه ماوبرغن، **المرجع السابق**، ص ص 24،25.

([3]) **Ibid**, P137.

([4]) **Ibid.**

المطلب الثالث: صعوبات بناء الإبداع الإستراتيجي.

رغم المسارات القليلة لبناء نموذج عمل جديد لابد أن لا ننسى صعوبات هذه المبادرة؛ لهذا السبب فغالبا ما يميل المنافسون إلى تحسين عروضهم الحالية، على عكس الداخلين الجدد (PME) الذين يميلون إلى الإبداعات الجذرية لعدم وجود شيء تخسره، ولهذا سوف نحاول من خلال هذا المطلب استعراض بعض صعوبات تبني الإبداع الاستراتيجي من قبل المؤسسات.

يصعب تبني الإبداع الاستراتيجي من طرف المؤسسات القائمة خاصة تلك التي شهدت نجاحا في الماضي وذلك لعدت أسباب، نذكر منها[1]:

أولا: تحد منطق (فرضيات) القطاع: لقيادة الإبداع الاستراتيجي لا بد من تبني الموقف المهاجم لمعتقدات السوق (وهنا يمكن الإشارة إلى فكرة التدمير الخلاق لشومبيتر)، هذا الأخير يعد أمر ضروري بالنسبة للاعب الذي يسعى إلى دخول بشكل مبتكر في سوق تمتاز بتقاليد قوية من جهة؛ ومن جهة أخرى لا بد أن يكون قادر على نقد هذه التقاليد عبر التشكيك في الأسس الكامنة لهذا النشاط؛ الأسس التي غالبا ما ينظر إليها على أنها معتادة لدرجة أنه لم يعد يتم تحديدها على أنها فرضية أو عناصر مشكوك فيها من الإطار الفكري للنشاط.

إن في قرار تحد منطق القطاع يكمن جوهر لاعب جديد لديه تصور لبناء نموذج أعمال أصيل يهدف إلى زعزعة استقرار القطاع، وهذا ما توضحه حالة "ZARA " التي قررت عدم إتباع النظام المهيمن في القطاع الذي يقتضي بطرح مجموعتين سنويتين من الملابس الجاهزة (عقيدة المهنة)، وذلك من خلال ضمان تدفق مستمر لمجموعات صغيرة والمنتجات التي تصممها على مدار السنة، في أغلب الأحيان هذه المنتجات مصنعة في اسبانيا أو بالقرب من متاجرها، وليس في البلدان منخفضة التكلفة مثل منافسيها، وهكذا كانت "ZARA" قادرة على تكييف إنتاجها وعرضها بناءا على رد فعل السوق، هذه العملية هي الاستماع إلى السوق، والتي سمحت لها من ناحية بإخراج السريع للمنتجات التي تلقى رواجا "أزياء الشارع"؛ ومن ناحية أخرى للحد من غير المباعة، وكل ذلك كان بفضل قدرتها على الإجابة على سؤال واحد من عقائد صناعتها ومن ثم إنشاء نموذج أعمال جديد، وعلى النحو الذي أصبح ينظر إليها على أنها رخيصة وأنيقة.

ثانيا: الجمع بين الاستكشاف والاستغلال

التشكيك في المنطق المهيمن للقطاع يقود إلى التشكيك في قواعد اللعبة؛ لذلك فمن الصعب للغاية على المؤسسات القائمة إلغاء النموذج القائم عندما يقوم نموذج العمل الجديد، لكن يجب أن تستغله لضمان أرباح الغد، كما تجدر الإشارة هنا؛ إلى أن استكشاف الفرص (الإبداعات الإستراتيجية) يمكن أن يستغرق وقتا طويلا خاصة مع التغيرات الحالية للبيئة–العولمة واضطراب السوق والتسارع التكنولوجي وسباق نحو الإبداع، ورفع القيود لفتح الطريق للمنافسين

([1])Laurence Lehmann-Ortega et al, **Strategor, Op.Cit**, PP 147-150 .

الجدد، وخصوصا في الدول الناشئة الذي يظهرون الإبداع والخيال في بيئة شديدة التنافسية وتقديم نماذج أعمال جديدة تتحدى النماذج الثابتة.

الإبداع الاستراتيجي هو واحد من تحديات التي تواجهها المؤسسات القائمة لكنه ليس مستحيلا إذ استطاعت التوفيق بين الاستغلال والاستكشاف لبناء مجموعة من النماذج التجارية المبتكرة، وهو ما سيسمح لها بضمان خصوبتها على المدى الطويل؛ إن إدارة هذه المحفظة هو موضوع إستراتيجية المؤسسة كون الإبداع الاستراتيجي يتداخل بين الأعمال وإستراتيجية الأعمال.

في ذات السياق؛ ورغم جاذبية الإبداعات الجذرية يجب ألا نغفل حقيقة أنها من الممكن أن تسمح بخلق ميزة تنافسية فورية (مسألة الربح كمهاجم أول)؛ لكنها نادرا ما تؤدي إلى مواقف إستراتيجية مستدامة يمكن الدفاع عنها، كونها تصبح عروض مرجعية جديدة يبدأ المنافسون بمحاكاتها، وعليه فإن المبدعون محكمون بسرعة كبيرة للعودة إلى النهج الكلاسيكي لإستراتيجية الأعمال الذي يسعى للحصول على ميزة تنافسية على أساس التكلفة والتميز مقارنة بالعرض المرجعي، وهنا يمكن الإشارة إلى سوق الذهب الذي ظل على مدى السنوات العشر الماضية تحت ضغط الأسواق المالية التي تتطلب تحسين الربحية على المدى القصير، لذلك ركز العديد من القادة على العمليات التشغيلية (إعادة هندسة، إدارة الجودة، تخفيض التكاليف) بدلا من تغيير مواقعها التنافسية، وهو ما أدى في نهاية إلى جمود تنافسي، كون المؤسسات اتبعت استراتيجيات مماثلة (التقليد) ترتكز على التحسينات الإضافية في التكاليف و/أو الجودة.

نتائج الفصل الأول:

إن متضمنات هذا الفصل تشير إلى توجه المؤسسات التي تسعى إلى التحكم بالأرباح قصيرة الأجل صوب كل الأساليب المتاحة للاستحواذ على الحصة السوقية، وبما يدفع المؤسسات إلى تبني استراتيجيات متشابهة قائمة على إحداث تحسينات إضافية في الكلفة، والجودة أو كلاهما، والتنافس الحاد بالأسعار، ووفقاً لذلك يكون هناك تخفيض في الأرباح وفوارق في سعر الشراء والبيع لدى العديد من القطاعات الصناعية، وقد أثارت هذه الملاحظات اهتمام الباحثين نحو الإبداعات ذات طبيعة ممزقة وأوصى الباحثون المؤسسات بأن تتحوط حيال المخاطر المذكورة أعلاه من خلال عرض سبل جديدة لأداء اللعبة في القطاع التنافسي. وتنصح المؤسسات أيضاً بأن تتوصل إلى الاستراتيجيات الإبداعية هذه في توليد قيمة جديدة متفوقة بشكل جوهري، وقد مرّ مثل هذا النوع من الإبداع تحت اسم الإبداع الاستراتيجي؛ هذا الأخير الذي يعرف بأنه منهج شمولي منظم يركز على توليد إبداعات سريعة مفاجئة، وبذلك فإن الإبداع يصبح استراتيجياً عندما يكون عملية مقصودة قابلة للتكرار ويخلق فرق واضح في القيمة المزودة للزبائن والشركاء والمؤسسة ككل، ويقود إلى توليد فرص النمو والأفكار والاختراعات باستعمال طريقة خلاقة منتظمة.

وخلاصة ما سبق، يمكننا القول أن أصل الإبداع الاستراتيجي هو التشكيك في المعتقدات القائمة وتحدي المنطق التقليدي، من خلال كون الإبداع الاستراتيجي وضع ذهني جديد للتفكير بالإستراتيجية، يهدف إلى تحوّل أو نقل التركيز الاستراتيجي من التغلب على المنافسين إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التميّز عليهم، وإن مثل هذا التميّز يمكن تحقيقه بواسطة توليد أسواق جديدة يتم الدخول إليها بنماذج أعمال جديدة مولدة أو قيم جديدة مولدة أيضاً.

تعد مؤسسات الأعمال الأكثر نجاحا هي تلك التي تجمع بين أفضل هذه العناصر: الجودة، التكلفة، الوقت-الخبرة، الحواجز أمام دخول الأسواق، القدرة المالية، وتعرف كيفية تطويرها في أسرع وقت ممكن؛ كون الهدف النهائي لها هو خلق اضطراب دائم، كمصدر لخلق مساحات تنافسية جديدة .

الإبداع هو سمة ذات صلة بتغيير ونجاح المؤسسات، لكن الإبداع ليس له قيمة بحد ذاته؛ فسياق تطبيقه هو ما قد يولد قيمة وميزة تنافسية، من هذا المنطلق سوف نحاول في هذا المطلب إبراز مكانة الإبداع وتأثيره على أداء المؤسسات

الفصل الثاني: دراسة استكشافية حول مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر

المبحث الأول: واقع قطاع الاتصالات بالجزائر
المطلب الأول: نبذة تاريخية حول قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر
المطلب الثاني: قراءة لبعض مؤشرات أداء قطاع الاتصالات في الجزائر
المطلب الثالث: الإستراتيجية الحكومية لتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر
المبحث الثاني: التعريف بمؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر
المطلب الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر
المطلب الثاني: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (mobilis)
المطلب الثالث: تقديم عام حول مؤسسة أوبتيموم تليكوم الجزائر (Djezzy)
المطلب الرابع: تقديم عام حول مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر (ooredoo)
المبحث الثالث: واقع المنافسة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر
المطلب الأول: تحليل تأثير هيكل قطاع خدمة الهاتف النقال على أداء المؤسسات النشطة به
المطلب الثاني: حدة المنافسة وأثرها في خلق إبداعات إستراتيجية بقطاع الاتصالات
المطلب الثالث: اثر هيكل المنافسة وتماثل المنتجات في تطوير المنتجات الجديدة

تمهيد:

يعتبر قطاع الاتصالات في الجزائر من القطاعات الهامة التي تشكل أساسا ملائما لدراسة الإبداع الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك بفضل انفتاحه للمنافسة واستقباله لمؤسسات أجنبية في شكل متعاملين بكل ما يحملونه من مزايا وخبرات وإمكانيات متنوعة.

لذلك خصص هذا الفصل لدراسة بعض خصائص قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر والتي مكنت المؤسسات النشطة به إلى طرح إبداعات إستراتيجية، وذلك من خلال التطرق للعناصر التالية:

- **واقع قطاع الاتصالات بالجزائر:** يستعرض هذا المبحث نبذة تاريخية حول قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر، ثم قراءة لبعض مؤشرات أداءه، ليتم بعدها الإشارة إلى الإستراتيجية الحكومية لتطوير القطاع في الجزائر؛
- **التعريف بمؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر:** خصص هذا المبحث للتعريف بالمؤسسات النشطة في قطاع الاتصالات بالجزائر والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر، ومؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (WTA)، ومؤسسة أوبتيموم تليكوم الجزائر (Djezzy) ومؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر (ooredoo)؛ بالإضافة إلى إبراز بيئة الإبداع الاستراتيجي بتلك المؤسسات؛
- **أثر المنافسة بين مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر على الإبداعات الإستراتيجية به:** يعنى هذا المبحث بتوضيح أثر المنافسة وشدتها في القطاع على تنوع الإبداع الإستراتيجية به، ثم إبراز أشكال هذا الأخير بالمؤسسات سابقة الذكر؛
- **تحليل العلاقة الارتباطية بين العروض المقدمة من طرف مؤسسات الاتصال للهاتف النقال:** يتم فيه اختبار العلاقة الارتباطية بين العروض المقدمة من طرف مؤسسات الاتصال للهاتف النقال خلال الفترة الممتدة ما بين (2004-2017) باستخدام برنامج (Eviews) ومن ثم الإجابة على بعض فرضيات الدراسة

المبحث الأول: واقع قطاع الاتصالات بالجزائر

شهدت بداية الألفية الثالثة تغيرات جذرية في إعادة هيكلة قطاع الاتصالات [1] بالجزائر، وقد تمثل أهمها في تحرير القطاع بإصدار قوانين تتماشى مع التوجهات الجديدة، وكذا في إنشاء هيئة مستقلة لتسيير القطاع وتواكب السياسات الطموحة لفتح مجال المنافسة أمام المؤسسات، سنبرز من خلال هذا المبحث التطور التاريخي الذي مر به قطاع الاتصالات في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا مع استعراض لبعض مؤشرات أدائه، على أن يتم استشراف إستراتيجية التدفق العالي والعالي جدا في مطلبه الأخير.

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر.

يستعرض هذا المطلب أهم التطورات التي مر بها قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا؛ والتي تم حصرها في مرحلتين هما:

المرحلة الأولى (من سنة 1962الى 2000): تحت شعار **"تحد من أجل مواصلة الخدمات وتوسيع الشبكات وعصرنتها"**

سيّرت الإدارة الفرنسية قطاع البريد والمواصلات في الجزائر إلى غاية 23 جويلية 1962، ليتم تحويل التسيير بعدها للإدارة الجزائرية بواسطة المرسوم رقم:62-01 المؤرخ في 27 سبتمبر 1962، هذه الأخيرة ورثت عن النظام الفرنسي معظم التشريعات المتعلقة بخدمات هذا القطاع، كما تميزت خدماتها المقدمة بالضعف في ميدان البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال مقارنة مع التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم، فباستثناء البنى التحتية التي كانت تخدم المصالح الاستعمارية والمعمرين بقي الشعب الجزائري خارج مجال التطور؛ إذ كانت الجزائر تعتمد في الإرسال أساسا على خطوط جوية تخدم فقط المناطق الحضرية الكبرى، أما المواصلات الهاتفية الدولية فلم تكن موجودة إلا مع فرنسا وتونس والمغرب.

وأمام هذا العجز المسجل في قطاع البريد والهاتف الذي يعكس الحالة المزرية التي كان يعيشها الشعب الجزائري، خاصة سكان القرى الذين أقصوا تماما من الشبكة البريدية والهاتفية، سارعت الحكومات المتعاقبة إبان الاستقلال إلى تفعيل عدة مخططات تنموية لتطوير القطاع.

في سنة 1975 تم إصدار الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 23 سبتمبر 1975 والمتضمن قانون وزارة البريد والمواصلات الذي يحدد بدقة صلاحية ومهام القطاع في الجزائر، وقد أعطى الأمر المذكور الوزارة حق الاحتكار لجميع الخدمات البريدية وخدمات المواصلات، إذ أنه لا يمكن لأي شخص القيام

([1]) عبد الفتاح داودي، دور **الابتكار في تفعيل أداء قطاع الاتصالات – دراسة مقارنة بين الجزائر ومجموعة من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا –MENA**، أطروحة دكتوراه ، تخصص علوم اقتصادية، قسم علوم اقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة– الجزائر، 2016-2017، ص 191.

بنشاطات من هذا النوع إلا بعد الحصول على رخصته من الوزارة، كما تم تعديل القوانين المسيرة للقطاع عن طريق إصدار المرسوم رقم:65-83 المؤرخ في 01 جانفي 1983 والذي يحدد كيفية تنظيم إدارة البريد والمواصلات ومنذ هذا التاريخ عرف القطاع عدة تحولات باعتباره قطاعا عموميا[1].

بصفة عامة، ظل قطاع الاتصالات في الجزائر حتى سنة 2000 خاضعا لوصاية وزارة البريد والمواصلات ولم يكن هناك فصل هيكلي وحقيقي بين النشاط الخاص بالبريد والنشاط الخاص بالمواصلات السلكية واللاسلكية [2]، وفي ظل هذه الظروف اتسمت الخدمات المقدمة باعتمادها على التلكس والهاتف فقط، أما على مستوى الموارد البشرية فقد كان تعداد مهندسي وتقنيي الاتصالات ضعيفا جدا بعد الاستقلال، وعليه سارعت الدولة إلى إرسال العمال للخارج من أجل تكوينهم منذ عام 1963، وشهدت الأعوام التالية إطلاق نشاطات التكوين والتحسين كما تزامن معها إنشاء المدرسة الوطنية لدراسات الاتصالات (ENET) بالجزائر العاصمة التي تهدف إلى تكوين تقنيين وتقنيين سامين، كما تم فتح المعهد الوطني للاتصالات بمدينة وهران الذي يتم فيه تكوين تقنيين سامين ومهندسين [3].

المرحلة الثانية: من سنة 2000 إلى 2015: تحت شعار **"إصلاحات، تحديات العولمة والتنافس"**.

في عام 2000 قامت الحكومة الجزائرية بإجراء إصلاحات معمقة لقطاع البريد والمواصلات من أجل مواكبة تحديات القرن الواحد والعشرين وضم الجزائر لمجتمع المعلومات، هذه الإصلاحات جاءت كضرورة لضمان التنافسية والتنوع داخل الاقتصاد الجزائري بمؤسساته وكذا إعطاء الأولوية لتطوير قطاع الاتصالات الموسوم بالتنافسية والحيوية [4].

يعد صدور القانون رقم 2000- 03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية[5]، أبرز تلك الإصلاحات الجوهرية التي مست العديد من جوانب القطاع (إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات)؛ إذ بموجب هذا القانون تم تكريس مبدأ المنافسة وانفتاح القطاع على الاستثمار الخاص، وقد نصت المادة الرابعة منه في فقرتها الرابعة على أن الدولة "تسهر في إطار الصلاحيات المرتبطة بمهامها العامة على احترام قواعد المنافسة المشروعة بين المتعاملين "، وقد تخلت الدولة عن احتكارها للقطاع وجعلته يخضع لقواعد السوق والمنافسة، غير أن هذا التخلي لم يكن بصفة مطلقة، فقد نصت المادة 12 منه أيضا في فقرتها

([1]) الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة: https://www.mpttn.gov.dz، تاريخ الاطلاع عليه: 2019/06/07.

([2]) محمد كنوش، **دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف–الجزائر، 2016-2017، ص 202.

([3]) الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة: https://www.mpttn.gov.dz، تاريخ الاطلاع عليه: 2019/06/07.

([4]) **المرجع نفسه.**

([5]) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **الجريدة الرسمية**، العدد 48، 06 أوت 2000، ص 03.

الأولى" تحول على التوالي نشاطات استغلال البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري للبريد، وإلى متعامل المواصلات السلكية واللاسلكية الذي ينشأ وفقا للتشريع المعمول به"، ومن أجل تجسيد فكرة الفصل المشار إليها كان لابد من استحداث مؤسسات تقوم بتسيير قطاع الاتصالات، ولذلك تم إنشاء شركة ذات أسهم تسمى "اتصالات الجزائر" تحول لها نشاطات الاستغلال التي كانت تستغلها وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

ولحماية المصلحة العامة للمستخدمين ورد في القانون رقم 2000-03 في المادة الثانية منه على أن: "تخضع نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لرقابة الدولة"[1]، وبموجب هذا القانون تم تأسيس سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (l'autorité de régulation de la poste et des télécommunications) **(ARPT)** في ماي 2001 ، والذي ألغي بموجب القانون رقم 18-04 المؤرخ في 10 مايو سنة 2018 [2]، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الالكترونية، والذي جدّد إنشاء سلطة ضبط سوقي البريد والاتصالات الالكترونية (l'autorité de régulation de la poste et des communications electroniques **(ARPCE)**) في المادة 11 منه، والتي تتولى المهام التالية:[3]

- السهر على وجود منافسة فعلية ومشروعة في سوقي البريد والاتصالات الإلكترونية باتخاذ كل التدابير الضرورية لترقية أو استعادة المنافسة في هاتين السوقي؛
- السهر على تجسيد تقاسم منشآت الاتصالات الالكترونية في ظل احترام حق الملكية؛
- إعداد مخطط وطني للترقيم ودراسة طلبات الأرقام ومنحها للمتعاملين؛
- منح التراخيص العامة لإنشاء و/أو استغلال شبكات الاتصالات الإلكترونية وتوفير خدمات الاتصالات الإلكترونية وتراخيص الشبكات الخاصة، وكذا تراخيص تقديم خدمات وأداء البريد؛
- المصادقة على تجهيزات البريد والاتصالات الإلكترونية طبقا للمواصفات والمعايير المحددة عن طريق التنظيم؛
- الفصل في النزاعات التي تنشأ بين المتعاملين عندما يتعلق الأمر بالتوصيل البيني والنفاذ وتقاسم المنشآت والتجوال الوطني؛
- تسوية النزاعات التي تنشا بين المتعاملين والمشتركين؛
- الحصول من المتعاملين على جميع المعلومات الضرورية للقيام بالمهام المخولة لها؛
- التعاون في إطار مهامها مع السلطات الأخرى أو الهيئات الوطنية كانت أم أجنبية ذات الهدف المشترك؛
- إعداد ونشر التقارير والإحصائيات الموجهة للجمهور المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية بصفة منتظمة؛

([1]) عبد الفتاح داودي، **المرجع السابق**، ص ص 193، 194.

([2]) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **الجريدة الرسمية**، العدد 27، 13 ماي 2018، ص 03.

([3]) الموقع الرسمي لسلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية: https://www.arpce.dz ، تاريخ الاطلاع عليه: 2019/06/08.

– إعداد ونشر تقرير سنوي يتضمن قراراتها وآراءها وتوصياتها، مع احترام واجب التحفظ حماية لخصوصية وسرية الأعمال، على أن يرسل إلى البرلمان بغرفتيه، والوزارة الأولى، والوزارة المكلفة بالبريد والاتصالات الالكترونية؛

– السهر على احترام متعاملي البريد والاتصالات الالكترونية للأحكام القانونية والتنظيمية المتعلقة على الخصوص بالبريد والاتصالات الالكترونية؛

– المشاركة في تمثيل الجزائر في المنظمات الدولية المختصة في مجالي البريد والاتصالات الإلكترونية؛

– إجراء أي رقابة تدخل ضمن إطار صلاحياتها وفقا للتنظيم المعمول به وأحكام دفتر شروط المتعاملين.

بناءا على ما سبق، يمكن القول أن المؤثرات الداخلية والخارجية بمختلف أشكالها هي ما دفع الجزائر إلى إعادة النظر في المحيط التشريعي المنظم لقطاع الاتصالات، باعتمادها على سياسات تنموية جديدة تتلاءم مع التطورات الحاصلة في معظم بلدان العالم[1]، في هذا السياق تم تصنيف الجزائر على أنها البلد الثالث "الأكثر دينامية" في العالم من طرف الهيئة الدولية للاتصالات، والتي تعتبر أعلى هيئة دولية في مجال الاتصالات، كما تم ترتيبها مع البلدان اللذين أنجزوا "تقدما محرز" في مجال تطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال [2]، ومن بين تلك الانجازات نذكر الأتي:

أولا: وصلة الألياف البصرية (الجزائر– عين قزام)

تعتبر وصلة الألياف البصرية الجزائر – عين قزام (نيباد)، والتي تصل إلى غاية حدود النيجر، جزءا لا يتجزأ من وصلة الألياف البصرية الجزائر العاصمة (الجزائر) – زيندر (النيجر)– أبوجا (نيجيريا)، هذا المشروع الذي تم إطلاقه في إطار الشراكة الجديدة لتنمية إفريقيا، وموجه لوضع هذه البنية التحتية التي تمتد على طول 4500 كم تقريبا تحت تصرف سكان الدول الثلاث وكذا الدول المجاورة (المالي، التشاد، البنين، الطوغو)، ولضمان الاتصال مع الدول الأوروبية عبر نقاط التواصل الموجودة في الجزائر عن طريق الكابلات البحرية للألياف البصرية؛ كما سيتم تعزيز وتأمين هذه الوصلة من خلال إنجاز خطيين لضمان استمرارية الخدمات في حالة الإختلالات.

بإضافة إلى ما سبق؛ فإنه من المتوقع ربط جميع البلديات والتجمعات السكانية الثانوية والمناطق التي يبلغ عدد سكانها 1000 نسمة بالشبكة الأساسية الوطنية وكذا رفع إمكانيات النفاذ للهاتف والانترنت من خلال برنامج ربط 2000 منطقة بشبكة الألياف البصرية، حيث سبق وأن تم ربط 968 منطقة بين سنتي 2013 و2014، في حين تمت برمجة 440 منطقة أخرى لسنة 2015. [3]

(1) سنوسي علي، داودي عبد الفتاح، دور المنظومة التشريعية في تحسين أداء قطاع الاتصالات في الجزائر، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**، العدد 22 (العدد الاقتصادي)، المجلد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة– الجزائر، 2015، ص 161.

(2) الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار: http://www.andi.dz، تاريخ الاطلاع عليه: 2019/06/08.

(3) الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة: https://www.mpttn.gov.dz، تاريخ الاطلاع عليه: 2019/06/09.

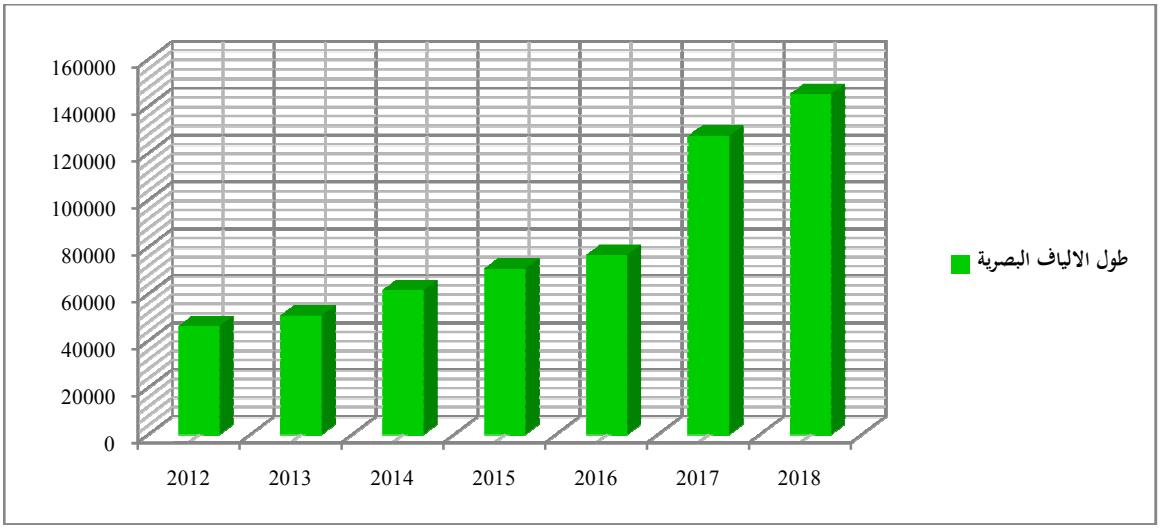
الجدول والشكل الموالين يوضحان تطور امتداد الألياف البصرية في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2012 و2018.

الجدول رقم (2-1): الألياف البصرية في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2012 و2018.

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
طول الألياف البصرية (كلم)	46231	50800	61556	70700	76514	127372	145120
عرض نطاق الانترنت الدولية (ميغابايت / ثانية)	104448	166000	278000	485155	630150	810155	10500000

المصدر: المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، **مؤشرات تطور تكنولوجيات الإعلام الاتصال ومجتمع المعلومات**، الجزائر، 2018، ص 06

الشكل رقم (2-1) : تطور امتداد الألياف البصرية (كلم) خلال الفترة الممتدة بين 2012-2018



المصدر: المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، **مؤشرات تطور تكنولوجيات الإعلام الاتصال ومجتمع المعلومات**، الجزائر، 2018، ص 07

إن ما يلاحظ من الجدول والشكل السابقين هو الجهود المبذولة لتمديد شبكات الاتصال بالألياف البصرية، حيث بلغ طول الشبكة سنة 2018: 145120 كلم، ومن أجل تلبية خدمات مستخدمي الانترنت الجزائريين وكذا تقديم خدمة ذات نوعية، لم يتوقف عرض النطاق الدولي عن التطور بحيث بلغ في أواخر سنة 2017 حوالي 155.810 ميغابايت /ثانية، ليرتفع سنة 2018 إلى 1050.000 ميغابايت /ثانية.

ثانيا: وصلة الألياف البصرية البحرية (وهران– فالنسيا)

إن إنجاز وصلة الألياف البصرية البحرية (اورفال)، والتي تربط مدينة وهران بمدينة فالنسيا بقدرة تدفق تصل إلى 100 جيغابيت وبطول يبلغ 563 كلم، تمثل استثمارا إستراتيجيا أتى لتعزيز الولوج لخدمات شبكة ذات جودة عالية، وهذا على شاكلة الكابلين الموجودين، وهما: SMW4 والذي يربط مدينة عنابة بمدينة مرسيليا، و Alpal2 الذي يربط مدينة الجزائر العاصمة بمدينة بالما.[1]

([1]) الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار: http://www.andi.dz، تاريخ الاطلاع عليه: 2019/06/08.

ثالثا: الهاتف النقال.

إن هذا المجال في أوج توسعه من خلال المنافسة الحادة لثلاث متعاملين في السوق الجزائرية، حيث بلغ عدد المشتركين حوالي 52 مليون مشترك سنة 2018 ، كما عرفت خدمة الهاتف النقال بالجزائر استخدام لتكنولوجيا الجيل الثالث G3 منذ عام 2014 والتي تم تعميمها تدريجيا في جميع أنحاء الوطن، ومع دخول عام 2016 تم إطلاق تكنولوجيا الجيل الرابع G4 ذات التدفق العالي والتي سمحت بتسهيل الحياة الرقمية للمؤسسات والمواطنين.

رابعا: الاتصالات الفضائية.

تم إطلاق أول قمر صناعي جزائري الصنع مخصّص للاتصالات ألكوم سات-1 (Alcomsat-1)، من الصين في 10 ديسمبر 2017، لتوفير خدمة الاتصالات من جميع أنحاء الوطن بما في ذلك المناطق النائية، وكما يسمح بضمان استمرارية التواصل عبر شبكة الانترنت في حالة حدوث اضطرابات على مستوى الألياف البصرية وبتكاليف منخفضة، وكذا بث القنوات الإذاعية والتلفزيونية بدقة عالية.

وعلى الرغم من الانجازات المحققة على مستوى قطاع الاتصالات وكذا حجم الاستثمارات المتنامية فيه، إلا أن رقم أعمال القطاع يشهد تذبذبا خاصة في السنوات الأخيرة؛ الجدول الموالي يبرز ذلك:

الجدول رقم (2-2): رقم أعمال قطاع الاتصالات بالجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2013-2017

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
المبلغ التراكمي للاستثمار لمشغلي شبكات الهاتف الثابت والنقال (مليار دينار)	591,771	713,724	/	827,77	802,84
رقم أعمال قطاع الاتصالات (مليار دينار)	459	499	532	444.5	448.17

المصدر: المديرية العامة للرقمنة، **المؤشرات الاقتصادية**، متوفرة على الموقع الالكتروني: https://www.mpttn.gov.dz، تاريخ الاطلاع عليه: 2019/06/07.

يتضح من خلال الجدول أعلاه التذبذب في رقم أعمال القطاع، حيث عرف هذا الأخير ارتفاعا محسوس خلال الفترة 2013-2015 (459، 499، 532 مليار دينار على التوالي) ثم تراجع إلى 444.5 مليار دينار خلال سنة 2016 ، ليعرف بعدها تحسننا طفيفا خلال سنة 2017 (448.17 مليار دينار)، كما يلاحظ أن حجم الاستثمارات من قبل مشغلي شبكات الهاتف الثابت والنقال هو في ارتفاع من سنة إلى أخرى وهو ما يترجم واقع تنافسية القطاع.

المطلب الثاني: قراءة لبعض مؤشرات أداء قطاع الاتصالات في الجزائر

يهدف هذا المطلب إلى قياس مستوى أداء قطاع الاتصالات في الجزائر، وذلك بالاعتماد على بعض المؤشرات والمتمثلة في: خدمة الهاتف الثابت، خدمة الهاتف النقال، خدمة الانترنت.

أولا: خدمة الهاتف الثابت.

يعرف سوق الهاتف الثابت تراجعا ملحوظا على المستوى العالمي والوطني؛ ومرد ذلك إلى انتشار الهاتف النقال وانخفاض تكلفة استعماله وتوافر خدمة الاتصال الصوتي والمرئي على الانترنت بمختلف الصيغ والتطبيقات (skype, viber, whatsapp…).[1]

الجدول التالي يبرز وضعية سوق الهاتف الثابت في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2004 و2018:

الجدول رقم (2-3): واقع سوق الهاتف الثابت في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2004 و2018

البيانات	2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	العدد	النسبة*	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
إجمالي مشتركي الهاتف الثابت	2486720	—	2572000	+13.43	2885916	+12.205	3113325	+7.88	3074728	-1.24	2576165	-16.22	2922731	+13.45	3059336	+4.67	3289363	+7.52	3138914	-4.574	3179850	-1.28	3692880	+16.13	4182001	+13.24	4051360	-3.12	4158518	+2.64
عدد المشتركين في الهاتف الثابت (السلكي)	2312720	—	2313000	+0.01	2217699	-4.12	2210209	-0.38	2365949	+7.05	1998052	-22.44	2266846	+13.45	2541272	+12.11	2756130	+8.46	2717385	-1.406	2825827	+3.991	3013460	+6.64	3174759	+5.353	3130090	-1.41		
عدد المشتركين في الهاتف الثابت (اللاسلكي)	174000	—	259000	+48.85	668217	+57.96	903116	+35.15	708779	-21.52	578113	-18.44	655885	+13.45	518064	-21.03	533233	+2.93	412529	-20.948	272960	-35.245	254132	-7.12	229950	-9.516	171	-99.93	00	—
الجيل الرابع للهاتف (وماكس WiMax)																					81063	—	425288	+424.64	777292	+82.77	921099	+18.50		
كثافة الهاتف الثابت**	7.60		7.80		8.60		9.10		8.97		7.22		8.05		8.29		8.70		8.11		7.85		8.09		10.13		9.6		—	
نسب الأسر الحائزة على خط هاتفي ثابت	38		38		41		42		45.7		34.2		38.3		39.1		41.1		41.23		48.3		54.84		60.76		57.60		51.41	
رقم الأعمال (مليار دينار جزائري)	78	—	104	+33.3	81.8	-21.35	64.6	-21.03	62.2	-3.71	58	-6.75	81.34	40.24	85.58	+5.21	89.66	+4.77	92.35	+3	92.71	+0.39	93	+0.31	95.5	+2.69	98	+2.62		

(*) تشير إلى نسبة التطور في عدد المشتركين من سنة إلى أخرى. (**) يقصد بالكثافة الهاتفية عدد المشتركين لكل 100 نسمة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، **مؤشرات تطور تكنولوجيات الإعلام الاتصال ومجتمع المعلومات**، الجزائر، 2018، ص ص 02،03 .
- سلطة الضبط للبريد والاتصالات الالكترونية، **مرصد سوق الهاتف الثابت في الجزائر**، 2017، 2016، 2012، 2008، 2007، ص ص 05،06.
- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، **التقرير السنوي**، الجزائر، 2010، ص 35.

[1] عبد الفتاح داودي، **المرجع السابق**، ص 214.

إن الملاحظ من الجدول رقم (2-3) هو:

1. التذبذب في عدد مشتركي الهاتف الثابت من سنة إلى أخرى، إذ قدر عدد المشتركين سنة 2004 بـ 2486720 مشترك بنسبة كثافة هاتفية تقدر بـ 7.6 %، ليرتفع عدد المشتركين في سنة 2007 إلى 3113325 مشترك، في حين وصلت نسبة الكثافة الهاتفية إلى 9.10 %؛ هذا الارتفاع مرده إلى سياسة تنشيط المبيعات التي اتبعتها مؤسسة اتصالات الجزائر خاصة فيما يخص خدمات الهاتف الثابت اللاسلكي (WLL) مستغلة بذلك عدم تغطية مؤسسات الهاتف النقال لكامل التراب الوطني وضعف شبكة الانترنت آنذاك، لينخفض عدد المشتركين مرة أخرى إلى 2576165 مشترك سنة 2009 وتنخفض معه نسبة الكثافة الهاتفية إلى 7.22 %؛ هذا الانخفاض مرده لعدة أسباب، نذكر منها: كثافة العروض الترويجية التي أطلقتها مؤسسات الهاتف النقال وبالتالي توجه شريحة من زبائنها إلى هذا النوع من الخدمة؛ بإضافة إلى بعض المشاكل التي واجهت خدمة الهاتف الثابت، كارتفاع عدد الشكاوي الخاصة بفاتورة الهاتف الثابت، هذه الأخيرة وصلت إلى 30000 شكوى سنة 2011،[1] وكذا الإلغاء الآلي للاشتراكات غير النشطة.

كما شهدت سنة 2012 ارتفاعا طفيفا في عدد المشتركين مقارنة بالسنوات التي سبقتها، إذ بلغ عددهم 3289363 مشترك وكثافة هاتفية تقدر بـ 8,7 %؛ لكن هذه النسبة عادت للانخفاض من جديد خلال سنتين الموالیتين 2013 و2014، لترتفع النسبة مرة أخرى سنة 2015 إلى 8.09 % وعدد مشتركين 3267592 مشترك، هذا الارتفاع الطفيف مرده إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر كانت السابقة في عرض خدمات تقنية الجيل الرابع بسوق مقارنة بالمؤسسات المنافسة في السوق الهاتف النقال، وفي نهاية سنة 2017 بلغت حظيرة مشتركي شبكة الهاتف الثابت 4051360 مشترك أي بانخفاض قدره 3 % مقارنة بسنة 2016، تفسير هذه الوضعية بانخفاض حظيرة السلكي (Filaire) واللاسلكي (WLL) على التوالي انخفاض تخففه زيادة في حظيرة مشتركي الجيل الرابع للهاتف الثابت (22,73 % من مشتركي مؤسسة اتصالات الجزائر)؛ أما سنة 2018 فقد عرفت تحسننا طفيفا قدر بـ 2.64 % بسب عمليات الإصلاح التي قامت بها اتصالات الجزائر على حظيرة المشتركين.

2. اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة 2004-2013 على تقنيتين في تقديم خدماتها (الهاتف الثابت)؛ الأولى هي تقنية الربط بالخيوط السلكية ويمثلوا المشتركون فيها الأغلبية من مجموع المشتركين؛ والثانية هي تقنية الاتصال اللاسلكي بتكنولوجيا (WLL*) التي استخدمت لتدارك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الريفية وحتى بعض المناطق الحضرية غير الموصولة بالألياف والخيوط، المشتركون في هذه التقنية هم في تراجعا مستمرا، إذ بلغ عددهم سنة 2017 بـ171 مشترك بانخفاض قدره 99.93 % عن سنة 2016 ؛ ومع نهاية سنة 2017 تقرر إنهاء استعمال تكنولوجيا الاتصالات اللاسلكية الثابتة (WLL) والتي كانت موجهة للمناطق

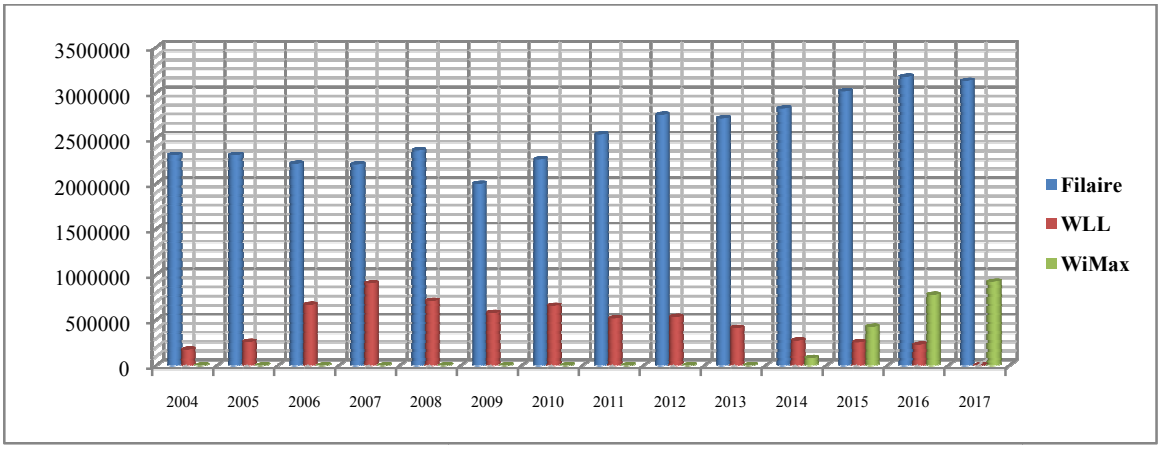
1

* WLL : wireless local loop

الريفية، وهذا تماشيا مع إستراتيجية الحكومة لتزويد هذه المناطق ببنية تحتية للاتصالات أكثر كفاءة وفعالية مثل 4G LTE .

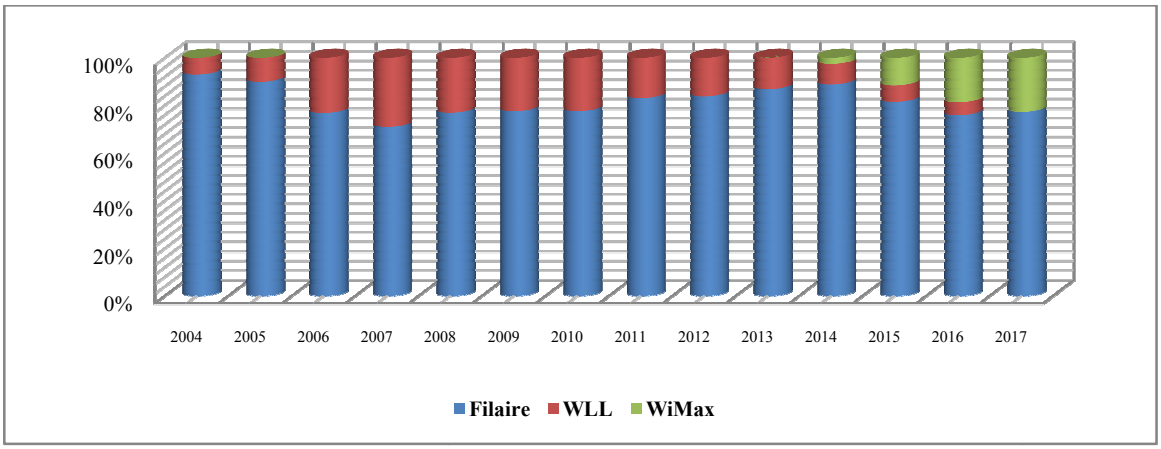
الشكل الموالي يوضح تطور عدد مشتركي الهاتف الثابت حسب التقنيات المعتمدة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة 2004-2017 .

الشكل رقم (2-2): تطور عدد مشتركي الهاتف الثابت حسب التقنيات المعتمدة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة 2004-2017



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-2)

الشكل رقم (2-3): نسب توزيع المشتركين حسب التقنيات المعتمدة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة 2004-2017



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-2)

من خلال الشكل رقم (2-2)؛ يتضح أن المشتركين في تقنية الربط بالخيوط السلكية (Filaire) يمثلون الأغلبية من مجموع المشتركين، في حين يعرف المشتركون في تقنية الجيل الرابع (WiMax) ارتفاعا من سنة إلى أخرى، أما خدمة(WLL) فقد عرفت انخفاضا مستمرا منذ سنة 2008؛ ليتم الاستغناء عن هذه التكنولوجيا سنة 2017.

2. استقرار نسبة الأسر الحائزة على خط هاتفي ثابت خلال الفترة الممتدة بين 2004 و2013 بين (33 %- 43 %)، لتشهد هذه النسبة ارتفاعا خلال السنوات الأربع الأخيرة بسبب اعتماد خدمة الجيل الرابع سنة 2014؛ كما تجدر الإشارة هنا إلى أن الهاتف الثابت يعتبر الوسيلة الأكثر استخداما للنفاذ إلى الانترنت في الجزائر.

ثانيا: خدمة الهاتف النقال.

تعرف حظيرة الهاتف النقال في الجزائر تزايد مستمر لكن بنسب نمو أبطأ من سنة إلى أخرى بسبب درجة التشبع التي وصل إليها سوق الهاتف النقال، الجدول الموالي يستعرض تطور هاته السوق خلال الفترة الممتدة ما بين 2004و2018:

الجدول رقم (2-4): بعض المؤشرات المتعلقة بسوق الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2004 و2018

البيانات	2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	العدد	النسبة*	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
إجمالي عدد المشتركين في الهاتف النقال	4882414	—	13661355	+179.8	20997954	+53.7	27562721	+31.26	27031472	-1.93	32729824	+21.08	32780165	+0.15	35615926	+8.65	37527703	+5.37	39630347	+5.60	43298174	+9.26	43390965	+0.21	45817846	+5.59	45845665	+0.061	51490146	+12.31
عدد المشتركين في شبكة GSM	4882414	—	13661355	.+179.8	20997954	+53.7	27562721	+31.26	27031472	-1.93	32729824	+21.08	32780165	+0.15	35615926	+8.65	37527703	+5.37	39322328	+4.78	34789121	-11.53	26706268	-23.23	20361778	-23.76	14385131	-29.35	11629246	-19.16
عدد المشتركين في شبكة 3G	——																		308019	—	8509053	+26.63	16684697	+96.08	24277985	+45.51	21592863	+10.88	19239448	-10.90
عدد المشتركين في شبكة 4G	——																								1464634	—	9867671	+573.73	20621452	+108.98
صيغة الدفع المسبق	4491821	—	13224269	+194.40	20381451	54.12	26737774	+31.19	25842225	-3.35	31101502	+20.35	30815483	-0.92	33516713	+8.77	34914236	+4.17	36050727	+3.26	38502333	+6.80	39296986	+2.06	41197999	+4.84	41943543	+1.81	45305738	+8.02
صيغة الدفع البعدي	390593	—	437086	+11.90	616503	+41.05	824947	+33.81	1189247	+44.16	1628322	+36.92	1864682	+14.52	2099213	+12.58	2613467	+24.5	3579620	+36.97	4795841	+33.98	4093979	-14.63	4619847	+12.84	3902122	-15.54	6184408	+58.49
كثافة الهاتف النقال**	15.26		41.5		63.63		81.55		79.04		91.68		90.30		96.52		99.28		102.4		109.62		107.4		113.35		109		122.01	
رقم الأعمال (مليار دينار جزائري)	76	—	119.4	+57.11	160.5	+34.42	191.7	+19.44	214.83	+12.07	222.12	+3.39	222.58	+0.21	246.07	+10.55	274.32	+11.48	299.78	+9.28	324.3	+8.18	340	+4.84	349	+2.65	331.4	-5.04		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، **مؤشرات تطور تكنولوجيات الإعلام الاتصال ومجتمع المعلومات**، الجزائر، 2018، ص ص 04-06
- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، **مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر**، 2016، 2012، 2008، 2007، ص ص 05،06.
- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، **التقرير السنوي**، الجزائر، 2010، ص 35

إن الملاحظ من خلال الجدول رقم (2-4):

1. هو التزايد المستمر والمتناقص في حظيرة الهاتف النقال خلال فترة الدراسة، فبعد أن كان عدد المشتركين يقدر بـ 4882414 مشترك ونسبة كثافة تقدر بـ15.26% سنة 2004، ليتضاعف العدد أربع مرات سنة 2007 حيث بلغ عدد المشتركين 27562721 مشترك، ولعل السبب الرئيسي وراء هذا الرقم هو احتدام المنافسة بين المتعاملين الثلاث والحملات الاشهارية المطبقة مع استخدامهم للتخفيضات السعرية، فعرفت تكاليف اقتناء شريحة ما (الاشتراك) انخفاض ملحوظ؛ بل وصل الأمر في بعض الأحيان إلى منح أرصدة مجانية تفوق قيمة الاشتراك في حد ذاته، إضافة إلى التسهيلات التي قدمها المتعاملون للزبائن عند طلب شريحة اتصال في سبيل جذب أكبر قدر من الزبائن، حيث لم يكن الأمر يتطلب سوى التوجه نحو إحدى نقاط البيع ودفع ثمن معين للحصول على شريحة ومن ثمة الاستفادة من الخدمة وهذا دون استعلام عن هوية الزبون أو طلب أي وثيقة تثبت ذلك، إلا أن الأمر لم يستمر طويلا قبل أن تتدخل سلطة الضبط سنة 2008 *لوقف هذا الانفلات وتفرض على المتعاملين عملية إعادة تعريف الشرائح (بطاقات (SIM))، وهو ما أدى إلى انخفاض طفيفا قدر بـ 1.93 % مقارنة بالسنة التي سبقتها، ليرتفع عدد المشتركين سنة 2009 إلى 32729824 مشترك بنسبة كثافة تقدر بـ 91.68 %، ليدخل السوق بعدها في مرحلة الاستقرار في بادئ الأمر ثم تباطئ في وتيرة النمو وذلك بسبب مستوى النضج والتشبع الذي عرفه السوق أواخر سنة 2009 إلى 2011.

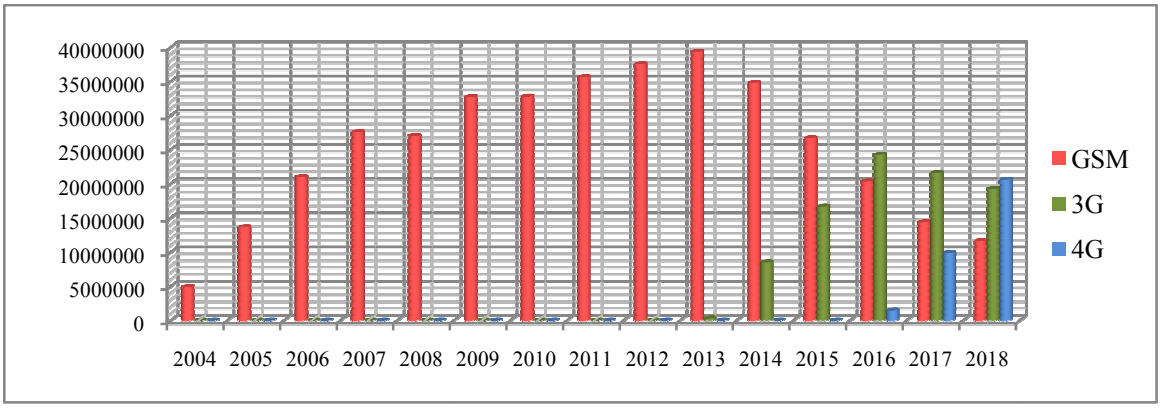
ومع إطلاق خدمة الجيل الثالث سنة 2013 بلغ عدد المشتركين 39630347 مشترك بنسبة كثافة تقدر بـ 102.4 %، ليرتفع عدد المشتركين خلال السنوات التالية حيث بلغ عدد المشتركين 51490146 مشترك سنة 2018 بنسبة كثافة تقدر بـ 122.01 %؛ إن هذه المعطيات تشير إلى درجة التشبع التي وصل إليها السوق خاصة مع خدمة النطاق العريض ودخول الأجيال المتطورة (الجيل الثالث والجيل الرابع) أو ما تسمى بالهواتف الذكية المتعددة الاستعمال، هذه الأخيرة ساهمت في انتعاش سوق الهاتف النقال على المستويين العالمي والوطني.

2. اعتمدت شركات الاتصال في الجزائر على تكنولوجيا وحيدة حتى سنة 2013 ؛ والمتمثلة في تكنولوجيا GSM لتقديم خدماتها، إذ عرف عدد المشتركون في هذه الشبكة ارتفاعا من سنة إلى أخرى حتى سنة 2014 حين انخفض عدد المشتركين بنسبة 11.53 % عن السنة التي سبقتها واستمر في الانخفاض من سنة إلى أخرى، ومرد هذا الانخفاض إلى سحب أرقام وبطاقات SIM للهواتف النقالة المجهولة الهوية سنة 2015 وكذا إلى توجه شريحة من الزبائن نحو شبكة الجيل الثالث؛ هذه الأخيرة عرفت ارتفاعا في عدد المشتركين من سنة إلى أخرى، ليشهد عدد المشتركين بها انخفاضا سنة 2018 بنسبة 10.90% عن السنة التي سبقتها، حيث بلغ عدد المشتركين 19239448 مشترك، هذا الانخفاض مرده إلى توجه شريحة من الزبائن نحو خدمة الجيل الرابع .

* انطلقت حملة التعريف بالشرائح الهاتفية مجهولة الهوية في 27 فيفري 2008 واستمرت إلى 10 أكتوبر 2008، وأهم ما جاء في بيان سلطة الضبط التي دعت إلى هذه الحملة ما يلي: على الزبائن الحائزين لبطاقات SIM مجهولة الهوية المشتراة بعد 27 فيفري 2008، أن يعرفوا أنفسهم في أجل أقصاه 30 يوما، انطلاقا من تاريخ إبلاغهم بذلك من طرف متعامليهم.

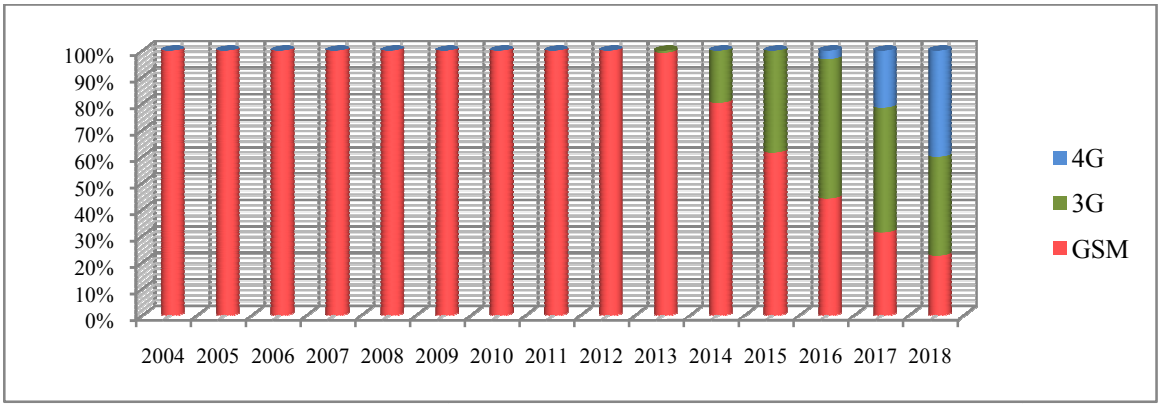
الشكل رقم (2-4) يوضح تطور عدد مشتركي الهاتف النقال حسب نوع الشبكة المعتمدة من طرف شركات الاتصال خلال الفترة 2004-2018

الشكل رقم (2-4): تطور عدد مشتركي الهاتف النقال حسب نوع الشبكة المعتمدة من طرف مؤسسات الاتصالات في الجزائر خلال الفترة 2004-2018



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-4)

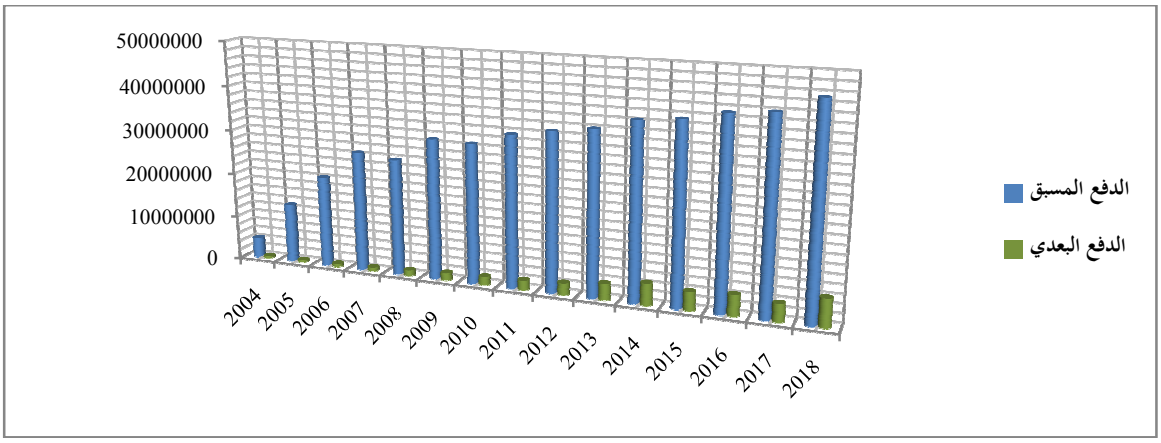
الشكل رقم (2-5): نسب توزيع المشتركين الهاتف النقال حسب نوع الشبكة المعتمدة من طرف مؤسسات الاتصالات في الجزائر خلال الفترة 2004-2018



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-4)

3. تمثلت صيغ الدفع المعتمدة من قبل شركات الاتصال منذ سنة 2004 إلى 2018 في صيغتين هما: صيغة الدفع البعدي (المؤجل) وصيغة الدفع القبلي (المسبق) المعتمدة من قبل أغلبية المشتركين، وذلك نظرا لتعدد العروض الترويجية بها مقارنة بصيغ الدفع البعدي، الشكل الموالي يوضح تطور عدد مشتركي الهاتف النقال حسب صيغة الدفع المعتمدة من طرف المشتركين خلال الفترة الممتدة بين 2004-2018

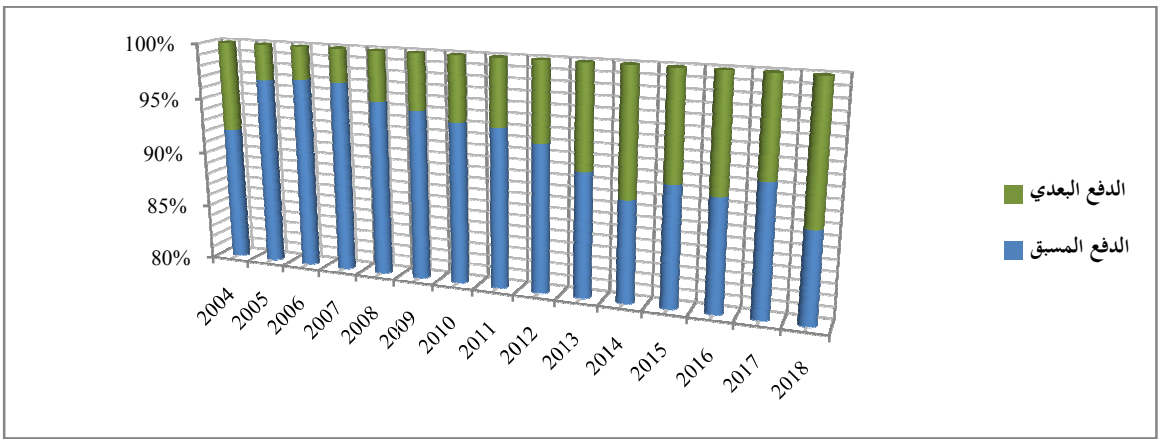
الشكل رقم (2-6): تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال حسب صيغة الدفع المعتمدة من طرفهم خلال الفترة 2004-2018



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-4)

يبرز الشكل أعلاه أن عدد المشتركين في صيغة الدفع المسبق هم أضعاف أعداد المشتركين في صيغة الدفع البعدي و هو ما يخالف النظم الاقتصادية في الدول الأخرى التي تركز على الاشتراك البعدي، ولعل هذا يعود إلى ثقافة الفرد الجزائري وقدرته المعيشية.

الشكل رقم (2-7): نسبة توزيع عدد المشتركين حسب صيغة الدفع المعتمدة من طرفهم خلال الفترة 2004-2018



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-4)

ثالثا: خدمة الانترنت

عرفت الجزائر تأخرا ملحوظا في انتشار خدمة الانترنت خلال الفترة 2004-2012؛ هذا التأخر تم تداركه من خلال طرح خدمة الجيل الثالث سنة 2013 والتي سمحت بتحقيق قفزة نوعية بنسب نمو هامة جدا، ثم طرح ثم خدمة الجيل الرابع سنة 2014 بالنسبة للثابت وسنة 2016 للنقال، الجدول الموالي يعطي رؤية واضحة عن سوق الانترنت في الجزائر خلال الفترة 2012-2018 .

الجدول رقم (2-5): وضعية سوق الانترنت في الجزائر خلال الفترة 2012-2018.

البيانات	2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
مشترکو **ADSL**	1154748	—	1283241	+11.13	1518629	+18.34	1838746	+21.08	2083098	+13.29	2246918	+7.86	2172096	-3.33
الألياف البصرية **FTTX**											714	—	11369	+159.22
مشترکو الانترنت الثابت للجيل الرابع (WiMax/4GALT)	—		179	—	80693	+449.79	423280	+424.55	775792	+83.28	920865	+18.7	861854	-6.41
روابط مخصصة **L.S**	—										34008	—	11516	+33.86
إجمالي مشترکي الانترنت الثابت	1154748	—	1283420	+11.14	1599322	+24.61	2026226	+26.69	2858890	+41.09	3202505	+12.02	3056835	-4.55
مشترکو الانترنت النقال للجيل الثالث	—		308019	—	8509053	+266.25	16684697	+96.08	24227985	+45.21	21592863	+10.88	19239448	-10.90
مشترکو الانترنت النقال للجيل الرابع							—		1464634	—	9867671	+573.7	20621452	+108.9
إجمالي مشترکي الانترنت النقال	—		308019	—	8509053	**+266.25**	16684697	+96.8	25692619	+53.99	31460534	+22.45	39860900	+26.70
إجمالي مشترکي الانترنت	1154748	—	1314060	+13.80	10108375	+669.25	18946723	+87.44	28551509	+50.69	34663039	+21.41	42917735	+23.81
نسبة كثافة الانترنت			—	19.65	—	25.6	—	46	—	71.17	—	82.06		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

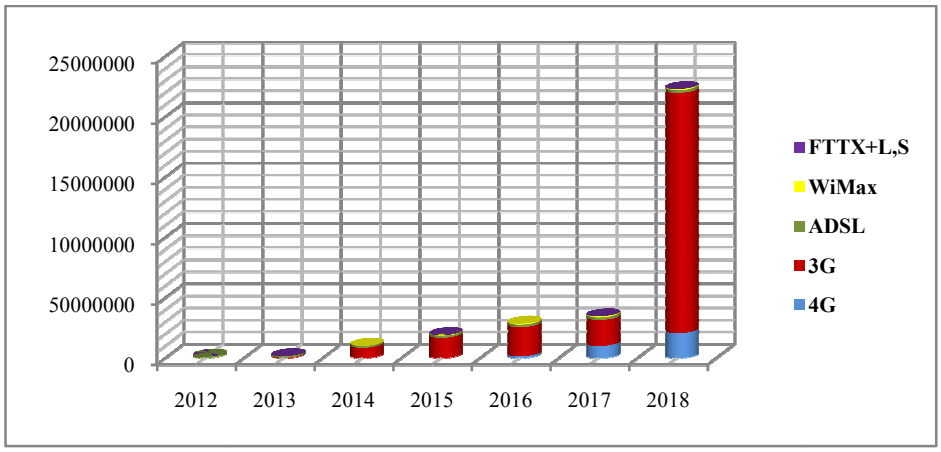
- المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، **مؤشرات تطور تكنولوجيات الإعلام الاتصال ومجتمع المعلومات**، الجزائر، 2018، ص ص 07-10
- سلطة الضبط للبريد والاتصالات الالكترونية، **مرصد سوق الانترنت في الجزائر**، 2017، ص ص 03-05
- سلطة الضبط للبريد والاتصالات الالكترونية،**مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر** ، 2017، ص ص 08-10 .
- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، **مرصد سوق الانترنت في الجزائر**، 2015، ص ص 02،03.
- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، **مرصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر** ،2015، ص 05.
- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، **مرصد سوق الهاتفية الثابتة والانترنت في الجزائر**، 2014، ص 08
- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، **التقرير السنوي** ،2014، ص 50.

إن ما يلاحظ من الجدول رقم (2-5) هو:

1. الارتفاع المستمر في عدد المشتركين من سنة إلى أخرى؛ بعد أن كان عدد المشتركين سنة 2013 هو 1314060 مشترك، بنسبة كثافة تقدر بـ 19.65%، ارتفع سنة 2014 إلى 10108375 مشترك وكثافة قدرت بـ 25.6%، هذا الارتفاع مرده إلى انتشار خدمة الجيل الثالث عبر التراب الوطني وإطلاق خدمة الجيل الرابع للثابت، ليصل عدد المشتركين سنة 2017 إلى 34663039 مشترك بنسبة كثافة تقدر بـ 82.06 %، وهي زيادة معتبرة في ظرف ثلاث سنوات (24 مليون مشترك)، كما شهدت سنة 2018 ارتفاعا ملحوظا في عدد مشتركي الانترنت (42917735 مشترك)، هذا الارتفاع مرده إلى ارتفاع حظيرة مشتركو الانترنت النقال للجيل الرابع.

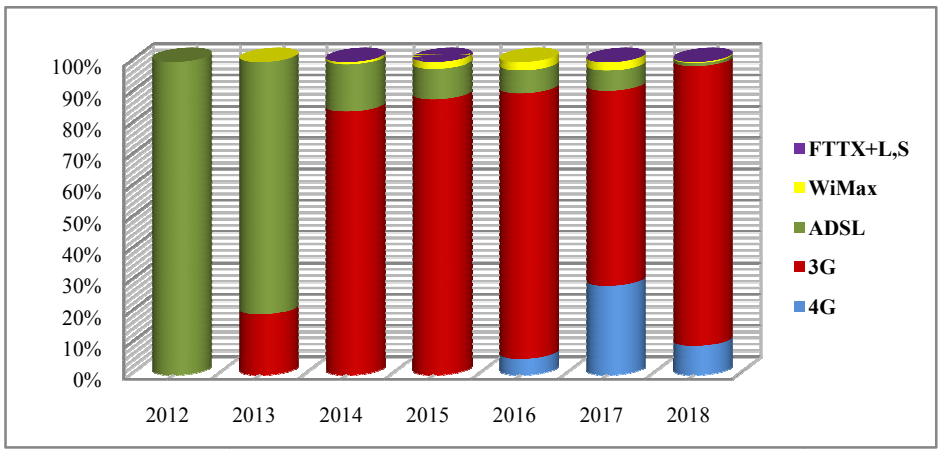
2. التنوع في التكنولوجيا التي تقدم خدمة الانترنت في الجزائر، الشكل البياني التالي يوضح تطور عدد مشتركي الانترنت حسب التكنولوجيا المعتمدة.

الشكل رقم (2-8): تطور عدد مشتركي الانترنت في الجزائر حسب التكنولوجيات المعتمدة خلال الفترة 2012-2018



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-5)

الشكل رقم (2-9): نسب توزيع مشتركي الانترنت في الجزائر حسب التكنولوجيات المعتمدة خلال الفترة 2012-2018



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-5)

من خلال الشكلين رقم (2-8) و(2-9)؛ يتضح أن مشتركو (ADSL) مثلوا أغلبية مشتركي الانترنت (80.63 %) سنة 2013، هذه النسبة انخفضت سنة 2014 إلى 15.02 %؛ بسب إطلاق خدمة الجيل الثالث للنقال حيث بلغت نسبة عدد مشتركو الانترنت النقال للجيل الثالث 84.18 % من إجمالي مشتركو الانترنت، هذه النسبة ارتفعت سنة 2015 إلى 88.06 % وتضاعف معها عدد المشتركين إلى 16684697 مشترك موزعين بين المتعاملين الثلاثة للهاتف النقال (اتصالات الجزائر ATM، أوريدو الجزائر WTA، أوراسكوم الجزائرOTA)، أما بالنسبة لمتشركو ADSL فقد ارتفع عدد مشتركيها إلى 1838492 مشترك مع ترجع حصتها السوقية إلى نسبة 9.7%.

أما انترنت الجيل الرابع فبنسبة للثابت فقد عرفت نسبة نمو كبيرة جدا قدرت بـ 422.16% في سنة 2015 مقارنة بـ 2014، وأصبح عدد مشتركي هذه الخدمة سنة 2015 يقدر بـ 423280 مشترك ليرتفع سنة 2017 إلى 921099 مشترك؛ في حين بلغ عدد مشتركي الانترنت النقال للجيل الرابع سنة 2016 بـ1464634 مشترك ليرتفع سنة 2017 إلى 9867671 مشترك بنسبة نمو قدرها 573.73 % مقارنة بالسنة السابقة، وارتفاع حصتها السوقية إلى

28.5 %؛ في حين عرفت سنة 2018 انخفاض في عدد مشتركي الانترنت الثابت بمقدار 145670 مشترك مقارنة بسنة 2017، وهذا يفسره اتجاه المشتركين إلى الهاتف المحمول (وخاصة 4G) الذي عرف توسعا لنسبة التغطية، كما نلاحظ زيادة في اشتراكات الألياف البصرية بعد سنة من تقديمها (من 714 مشترك في سنة 2017 إلى 11369 مشترك سنة 2018).

إن ما ساعد على الارتفاع عدد اشتراكات خدمة الانترنت عبر شبكات الاتصال المتنقلة هو الانتشار المتزايد لأجهزة الهواتف الذكية النقالة المزودة بتقنية الجيل الثالث (3G) والجيل الرابع (4G).

بناءا على ما سبق، يمكن القول أن قطاع الاتصالات في الجزائر يعرف ديناميكية قوية خاصة في السنوات الأخيرة، وذلك بسبب الولوج المكثف إلى الهاتف النقال، كما أن الانترنت تسجل طفرة حقيقية حيث أصبحت تشكل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية للجزائريين، وقد ساهم هذا القطاع في خلق الثروات لفائدة المستعملين والفاعلين وقطاعات أخرى لتنمية؛ هذه الديناميكية الإيجابية هي ناتجة بالخصوص عن توفير البيئة التشريعية المناسبة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة ممثلة في هيئة ضبط وتنظيم قطاع الاتصالات لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص لكل المتعاملين الاقتصاديين في هذا القطاع [1].

المطلب الثالث: الإستراتيجية الحكومية لتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر.

يستعرض هذا المطلب الإطار العام لسياسة الحكومة الجزائرية والمتضمن برنامج العمل لتحديث البنيات التحتية ووسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية واستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

قامت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بإعداد مخطط وطني لتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال؛ هذا المخطط مبني أساسا على مجموعة من الأهداف الرئيسية، نذكر منها [2]:

- توطيد أسس الجزائر المستقرة؛
- تحسين الحكم الرشيد؛
- السعي لتحقيق التنمية البشرية؛
- الزيادة في ديناميكيات النمو الاقتصادي.

أولا: إستراتيجية التدفق العالي والعالي جدا

يعتبر تعميم شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية ذات التدفق العالي والعالي جدا أحد الركائز الأساسية للتنمية، كونها تعمل على إحداث تغييرات عديدة وعميقة في جميع المجالات تقريبا كالنمو والتنافسية والابتكار،..... الخ، ونظرا لهذه الأهمية قامت الحكومة الجزائرية بوضع إستراتيجية لنشر الانترنت ذات

(1) الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة: https://www.mpttn.gov.dz، تاريخ الاطلاع عليه: 2019/06/12.

(2) **المرجع نفسه.**

التدفق العالي والعالي جدا والتي تدخل في مخطط تنمية القطاع. [1] ولهذا الغرض، تم اتخاذ بعض الإجراءات ذات الأهمية البالغة تهدف إلى تعزيز وتكثيف وتنويع تكنولوجيات النفاذ وتأمين البنى التحتية ذات التدفق العالي والعالي جدا، وثمة إجراءات أخرى قيد الإطلاق. تتعلق هذه الإجراءات بمنح تراخيص الجيل الثالث لمتعاملي الهاتف النقال الثلاثة (2013)، ورخص الجيل الرابع للهاتف الثابت (2014)، الجيل الرابع للهاتف النقال، وتعميم بسط الألياف البصرية عبر التراب الوطني وإطلاق مشروع.FTTH

أيضا، تم تحديث الإطار التنظيمي الذي يحكم قطاع الاتصالات في الجزائر سنة 2018 عن طريق إدخال مفاهيم جديدة مثل: فتح سوق الانترنت الثابت، والتشارك في استعمال البنى التحتية (التجوال المحلي)وقابلية نقل الأرقام والحياد التكنولوجي. وفي هذا الإطار يقوم تعزيز البنى التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية على ثلاث محاور رئيسية كالتالي:

- استكمال و تحديث شبكة النفاذ عن طريق رفع مستوى البنى التحتية الموجودة ضمن المجال التكنولوجي للتكفل بالتطورات التقنية و احتياجات السوق من حيث تنوع الخدمات؛
- تطوير البنى التحتية الجديدة عن طريق رفع قدرات شبكة التدفق العالي و العالي جدا (بسط الألياف البصرية والجيل الرابع للهاتف الثابت)، بغية توفير الخدمات للمناطق البيضاء، الريفية والمعزولة خاصة وكذا تلبية حاجيات السوق؛
- تحسين نوعية الخدمات واستقبال الزبائن.

ثانيا: مشروع ميداكس MEDEX

إن هذا المشروع الذي يتعلق بربط الشبكة الجزائرية بالنظام البحري الدولي، الرابط بين الولايات المتحدة بآسيا عبر البحر الأبيض المتوسط، وهو حاليا قيد الإنجاز، حيث سيعزز هذا النظام من النطاق الترددي الدولي بمقدار 200 جيجابت / ثانية وسيكون قابلاً للتوسيع ليبلغ 2.2 تيرابايت / ثانية.

ثالثا: تطوير مراكز ومشاريع الابتكارات

قامت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بإعداد إستراتيجية لتنشيط الحظائر التكنولوجية، والتي ترمي إلى:

- تنشيط تكتل حيوي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال؛
- تمثيل محور مادي وافتراضي لنشاطات تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر؛
- تقديم دعامة تقنية وأعمال ذات نوعية للمؤسسات الجزائرية؛
- تسريع نسبة تكوين وتوسيع المؤسسات الناشئة startups والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تنويع سلسلة قيم تكنولوجيات الإعلام والاتصال؛
- تقوية وسيلة لتصدير تكنولوجيات الإعلام و الاتصال.

1

إن الجهة المسؤولة عن هذه الخطائر هي الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الخطائر التكنولوجية [*](ANPT) التي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 2004-91 الصادر في 24 مارس 2004، وهي هيئة ذات طابع صناعي وتجاري تحت وصاية وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال ويوجد مقرها في الحظيرة التكنولوجية لسيدي عبد الله.

رابعا: ترقية التعاون الدولي.

يشكل التعاون الدولي محورا مهما في استراتيجية الوزارة الوصية عن قطاع الاتصالات لتحديث منشآت الاتصالات وتطوير استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وإدماج المجتمع في هذا الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، وتتمحور مشاريع التعاون الدولي حول مايلي:

- تملك التكنولوجيا الحديثة والمعرفة.
- نقل التكنولوجيا.
- تعزيز القدرات.
- يسهر القطاع على إقامة شراكات استراتيجية مع العديد من البلدان وتوقيع مذكرات تفاهم واتفاقيات مع شركائها في العالم، وقد انخرطت الجزائر في مبادرات وتظاهرات المنظمات الدولية والاقليمية المتخصصة في الاتصالات وهذه أهمها:
- الاتحاد الدولي للاتصالات.
- الاتحاد البريدي العالمي.
- المنظمات الدولية للاتصالات الفضائية.
- المنظمات الدولية للاتصالات المتنقلة الفضائية.
- الاتحاد الإفريقي للاتصالات.
- الاتحاد الإفريقي للبريد.
- المنظمة العربية لتكنولوجيات الاتصال والمعلومات.
- المنظمة العربية للاتصالات الفضائية.
- المنظمة الجهوية الإفريقية للاتصالات الفضائية.

وعلاوة على علاقتها مع المنظمات المتخصصة فإن الوزارة تشارك في مختلف برامج التنمية وتستفيد من خبرة المؤسسات الأخرى الدولية منها والجهوية.

(*)**ANPT** : Agence Nationale de Promotion et de Développement des parcs technologique.

المبحث الثاني: التعريف بمؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر

لقد تم التطرق في المبحث السابق إلى سلسلة من الإصلاحات أملتها التوجهات الراهنة للاقتصاد العالمي على قطاع الاتصالات بالجزائر من جهة والسعي هذا القطاع إلى التكييف والتطوير من جهة أخرى، وقد كان لهذه الاصطلاحات أثرها البالغ على تطور سوق الهاتف في الجزائر بشكل عام والنقال بوجه خاص، وقد تم تخصيص هذا المبحث لتعريف بأهم المؤسسات النشطة في قطاع الاتصالات في الجزائر.

المطلب الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي والرائد في مجال الاتصالات بالجزائر، تمّ إنشاؤها في إطار إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات؛ لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات ومطالبة بأداء مهام الخدمة العمومية كونها المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت وشبكة الانترنت (ADSL) في الجزائر برأسمال اجتماعي يقدر بـ 61.275.180.000 دج؛[1] من هذا المنطلق سيتم التعرف أكثر على هذه المؤسسة وأهدافها وكذا تحليل لبعض مؤشرات الأداء الخاصة بها.

أولا: الإطار القانوني

مؤسسة اتصالات الجزائر (SPA)، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر"[*]؛ ووفق هذا المرسوم حدد نظام المؤسسة الاقتصادية العمومية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ .50.000.000.000 دج، والمسجلة المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002، تحت رقم: 02B0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05، الديار الخمسة، المحمدية 16200 الجزائر.[2]

استفادت مؤسسة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقال سنة 2002، ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءا من 01 جانفي 2003، مسيرة وموجهة بمجلس إدارة مكون من رئيس مجلس إدارة وثلاثة أشخاص معينين من أجل مهام المراقبة، وسبعة أشخاص من أجل مجلس النواب العام.[3]

([1]) الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة: https://www.mpttn.gov.dz، تاريخ الاطلاع عليه: 2019/07/20.

([*]) كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بتاريخ 01 جانفي 2003.

([2]) **المرجع نفسه.**

([3]) طه حسين نوي، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال حالة: المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010-2011، ص 171.

كان مجمع اتصالات الجزائر تابع للوظيف العمومي إلى حين صدور القرار رقم 05 في 11-11-2003 حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة قائمة بذاتها، وفي تاريخ 14-09-2005 أجريت تعديلات في هيكلة المؤسسات ومهامها بموجب مرسوم رقم 05/558 تحت 05/437.[1]

في نهاية سنة 2003 استقل فرع شبكة الهاتف النقال موبيليس عن مجمع اتصالات الجزائر؛ ومن ثم أصبحت هذه الأخيرة تنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص حيث تعد اتصالات الجزائر الرائد في هذا المجال بالجزائر .

في سنة 2004 قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بوضع برنامج لتطوير شبكة الاتصال للفترة 2004-2008 باستثمار تقديري بلغ 203976 مليون دج أي ما يعادل 25 مليار دولار.[2]

في بداية سنة 2007 أطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر (مجمع جواب*) خدمة جديدة للانترنت فائقة السرعة تستعمل فيها تكنولوجيا (Win Max) تحت اسم (Athir)، وتعتبر الجزائر أول دولة افريقية تستعمل هذه التكنولوجيا المتطورة.

وتتمثل أهم خدماتها فيما يلي: خدمة الهاتف الثابت، الأنترنت (ADSL)، الجيل الرابع للهاتف الثابت (GLTE4)، خدمة الويسي (wici)، خدمات التداول عن طريق الفيديو (Visioconférence)، تصميم أو إنشاء المواقع الإلكترونية (بنقرة واحدة)، المكتبة الإلكترونية (في مكتبتي)، الرقابة الأبوية (fi@mane)، خدمة الدفع الإلكتروني (خلاص)، تقديم حلول متكاملة للشركات والمؤسسات العمومي.

ثانيا: مهام وأهداف وفروع مؤسسة اتصالات الجزائر[3]

تهدف هذه الجزئية إلى عرض مهام مؤسسة اتصالات الجزائر وكذا أهدافها؛ هذا بالإضافة فروعها.

1. نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمحور نشاطات مؤسسة "اتصالات الجزائر" حول:

- توفير خدمات الاتصالات بما يسمح بنقل وتبادل الصوت والرسائل المكتوبة والبيانات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية؛
- تطوير وتشغيل وإدارة شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء وتشغيل وإدارة الترابط مع جميع مشغلي الشبكات.

([1]) Site web d'Algérie Télécom : https://www.algerietelecom.dz, Dernière Consultation : 20-07-2019.

([2]) ليلى كوسة، **واقع الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال–**، رسالة ماجستير، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة–الجزائر، 2007-2008، ص 179.

* فرع لمجمع اتصالات الجزائر مختص في تكنولوجيا الانترنت ، حيث اوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة، كما تعتبر احد الفاعلين المساهمين في برنامج الجزائر الكترونية، وتعكف على المساهمة بفاعلية في تطوير الخدمات الرئيسية للمشروع مثل التجارة الالكترونية والتعليم عن بعد،.....

([3]) Site web d'Algérie Télécom : https://www.algerietelecom.dz, Dernière Consultation : 20-07-2019.

2. أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية، وهي: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات من خلال:

- زيادة المعروض من الخدمات الهاتفية وتسهيل الوصول إلى خدمات الاتصالات لأكبر عدد من المستخدمين، خاصة في المناطق الريفية؛
- زيادة جودة الخدمات المقدمة، ومجموعة التشكيلات المقدمة، وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات؛
- تطوير شبكة اتصالات وطنية موثوقة ومتصلة بالطرق السريعة للمعلومات.

سمحت الأهداف التي سطرتها إدارة اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

3. فروع مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجداً عبر كافة مناطق الوطن من خلال هيكلتها، حيث تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجاتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، من خلال تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية لكل من: بشار، باتنة، البليدة، تلمسان، تيزي وزو، الجزائر، سطيف، الشلف، عنابة، قسنطينة، ورقلة، وهران، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية، إضافة إلى مديريتين إضافتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية، ومن جهتها المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

ويبلغ عدد موظفيها: 21408 موظف حسب الإحصائيات المتوفرة على الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة.

أما فيما يخص مؤشرات أداء مؤسسة اتصالات الجزائر فقد تم تناولها في المبحث السابق، المطلب الثاني (ص ص 111-113) في الجزء الخاص بمؤشرات الهاتف الثابت وذلك باعتبارها المؤسسة الوحيد النشطة في قطاع الهاتف الثابت في الجزائر؛ على أن يتم التعامل مع هذه المؤسسة على أنها أحد العوامل المؤثرة على قطاع الهاتف النقال في الجزائر، واستبعادها من الدراسة التحليلية لعدة أسباب، نوردها فيما يلي:

- حالة التقهقر التي يعني منها قطاع الهاتف الثابت على المستوى العالمي والتي يمكن ترجمتها في التناقص المستمر لاشتراكات الهاتف الثابت على المستوى العالمي حيث كانت 1129 مليون مشترك أي 17.8 % من عدد سكان

العالم عام 2010 فوصلت إلى 1013 مليون مشترك سنة 2016 وتدحرجت نسبة النفاذ إلى 13.7 % [1] ؛ أما بالنسبة الجزائر فقد عرفت اشتراكات الهاتف الثابت تذبذبا خلال الفترة 2010 –2018 قابل ذلك تذبذب في نسبة النفاذ (7.85-10.13 %) ؛ ولعل أهم الأسباب وراء هذه الأرقام يكمن في إحلال الهاتف النقال والانترنت مكان الهاتف الثابت؛ الجدول الموالي يوضح ما سبق.

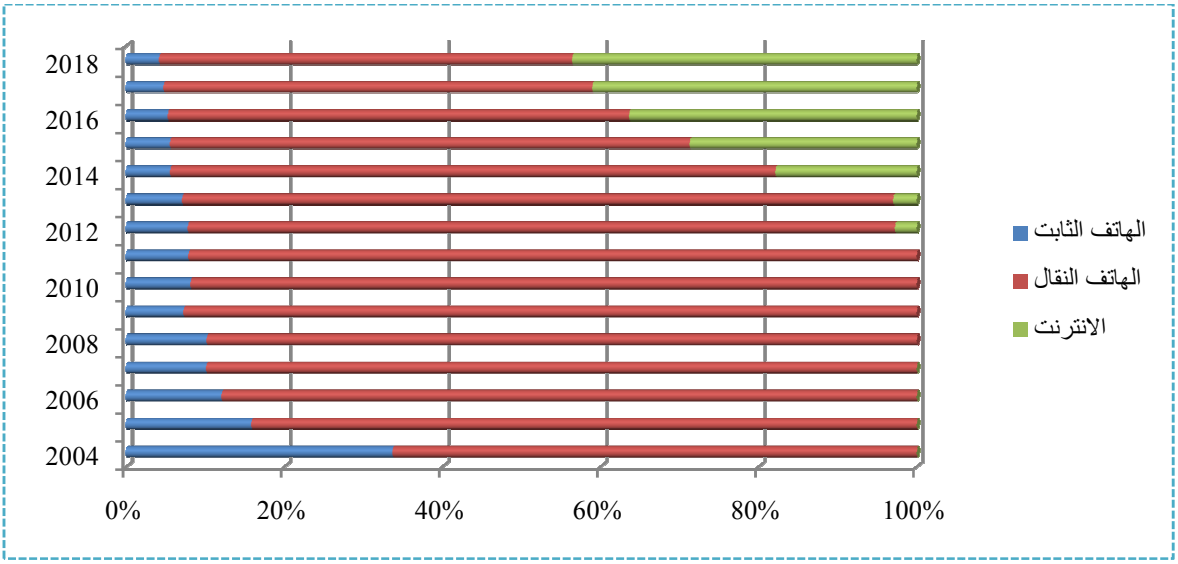
الجدول رقم (2-6): إحلال الهاتف النقال والانترنت محل الهاتف الثابت

السنوات	الهاتف الثابت		الهاتف النقال		الانترنت	
	أعداد المشتركين	التوغل	أعداد المشتركين	التوغل	أعداد المشتركين	التوغل
2004	2486720	7.6	4882414	15.26		
2005	2572000	7.8	13661355	41.5		
2006	2885916	8.6	20997954	63.63		
2007	3113325	9.10	27562721	81.55		
2008	3074728	8.97	27031472	79.04		
2009	2576165	7.22	32729824	91.68		
2010	2922731	8.05	32780165	90.30		
2011	3059336	8.29	35615926	96.52		
2012	3289363	8.70	37527703	99.28	1154748	
2013	3138914	8.11	39630347	102.4	1314060	19.65
2014	3179850	7.85	43298174	109.62	10108375	25.6
2015	3692880	8.09	43390965	107.4	18946723	46
2016	4182001	10.13	45817846	113.35	28551509	71.17
2017	4051360	9.6	45845665	109	34663039	82.06
2018	4158518	—	51490146	122.01	42917735	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-3)، والجدول رقم (2-4)، والجدول رقم (2-5)

وبغية توضيح محتوى الجدول رقم (2-6) وتبيانه، تم الاستعانة بالتمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (2-10): مكانة الهاتف الثابت في قطاع الاتصالات بالجزائر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-6)

(1) داودي عبد الفتاح، **المرجع السابق**، ص 169.

– احتكار مؤسسة اتصالات الجزائر لسوق الهاتف الثابت يعني أنه لا توجد مؤسسة أخرى منافسة لها في السوق الذي تنشط به؛ الأمر الذي يقودنا إلى قلة الإبداعات الإستراتيجية في سوق الهاتف الثابت بالجزائر؛ لان ما يولد الإبداعات الإستراتيجية هو شدة المنافسة كما جاء في الإطار النظري للدراسة .

– قلة العروض الترويجية المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر يعكس قلة أو انعدام الإبداعات الإستراتيجية بها لان أي منتج جديد لا بد أن يتبع بحملة ترويجية لتعريف به؛ فحسب التقرير الأخير المنشور (2017) لسلطة الضبط للبريد والاتصالات الالكترونية، فإن هذه الأخيرة قامت بالتحقق من 11 عرض (دائم وترويجي) لقطاع الهاتف الثابت مقدم من طرف مؤسسة الاتصال سابقة الذكر، منها 45 % عروض ترويجية و55 % عرض دائما في حين أن 18% من العروض المدروسة كانت موجهة للمؤسسات، الجدول الموالي يوضح كل سبق:

الجدول رقم (2-7): العروض المقدمة لقطاع الهاتف الثابت خلال السنتين 2016-2017

السنوات	2016		2017		مجموع 2016	مجموع 2017
طبيعة العروض	الأفراد	المؤسسات	الأفراد	المؤسسات		
عروض ترويجية	01	00	05	01	01	06
عروض دائمة	02	03	04	01	05	05
المجموع	03	03	09	02	06	11
	06		11			

المصدر: سلطة الضبط للبريد والاتصالات الالكترونية، **التقرير السنوي**، الجزائر، 2017، ص 16.

إن الملاحظ من الجدول أعلاه هو ارتفاع عدد العروض المقدمة لسنة 2017 عنه في 2016 ومرد ذلك إلى عرض 4G وLTE وكذلك إعادة تحميل ADSL؛ غير أن عدد هذه العروض يبقى ضئيلة جدا أمام تلك المقدمة لقطاع الهاتف النقال (206 عرض سنة 2016)

المطلب الثاني: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (mobilis)

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس (mobilis) فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، وهي مستقلة في قرارتها المالية والاقتصادية، وقد خصص هذا المطلب للتعريف بإطارها القانوني وكذا مهامها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، ليتم بعدها استعرض بعض مؤشرات أداء المؤسسة محل الدراسة.

أولا: الإطار القانوني

مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس (Mobilis)، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ: 100.000.000 دج موزع على 20000 سهم وتبلغ قيمة السهم الواحد 5000 دج؛[1] تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت 2003، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004؛

([1]) ليلى كوسة، **المرجع السابق**، ص 179

كما تم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية 2004 بالعاصمة و الكائن مقرها الاجتماعي حاليا بحي الأعمال باب الزوار، حي رقم 05، قسم 27 و28 و29، باب الزوار – الجزائر العاصمة.[1]

ورثت مؤسسة موبيليس 150000 مشترك عن مؤسستها الأم (اتصالات الجزائر)؛ في حين تعدى عدد العمال بها 1000 عامل سنة 2003، وتراجع العدد إلى 600 عامل خلال سنة 2004، ليعود ويرتفع من جديد حيث وصل عدد المستخدمين بها سنة 2006 إلى 1700 عامل، ليبلغ 5035 عامل سنة 2018.[2]

في حين قدر رقم أعمالها السنوي بـ: 86.060.000.000 دج حسب الإحصائيات المتوفرة على الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة.

وقد حددت مؤسسة موبيليس منذ نشأتها عدّة أهداف رئيسية، والمتمثلة في: [3]

- تقديم أحسن الخدمات؛
- التكفل الجيد بالمشتركين لضمان وفائهم؛
- الإبداع؛
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية؛ وهو ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة، وضم 20 مليون مشترك.

سمحت الأهداف التي سطرتها إدارة مؤسسة موبيليس بفرض نفسها كمؤسسة حيوية، مبدعة، وفية وشفافة، في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصداقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر.

إن اختيار مؤسسة موبيليس لسياسية الإبداع الدائم والتطوير لعروضها وخدماتها سمح بتنويع منتجاتها وخدماتها، فيما يلي بعض منها: قوسطو (gosto)، سلكني(Sellekni)، خدمة الرسائل المصورة والصوتية (MMS)، وخدمة (3G)، خدمة (GPRS).....، إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية: أرسلي (Arsseli)، راسيمو (Racimo)، رصيدي (Racidi)، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشتركي الدفع المسبق.(وسيتم التطرق إليها بالتفصيل في المباحث اللاحقة).

([1]) لزهر بن عبد الرزاق، **تأثير عوائق الدخول على المنافسة في القطاع –دراسة حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر–**، رسالة ماجستير، تخصص: اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة–الجزائر، 2011، ص 59.

([2]) الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة: https://www.mpttn.gov.dz، تاريخ الاطلاع عليه: 2019/07/21.

([3]) Site web de Mobilis: http://www.mobilis.dz, Dernière Consultation : 21-07-2019.

ثانيا: بيئة الإبداع الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال

تهدف هذه الجزئية إلى عرض بعض المتغيرات البيئية الداخلية المشجعة على تبني الإبداع الاستراتيجي* في مؤسسة موبيليس، والمتمثلة في: الثقافة، الهيكل التنظيمي، الأفراد، العمليات، وقد تم استبعاد النظم لصعوبة الحصول على المعلومات من الادارة العامة للمؤسسة

1. الثقافة

تهدف مؤسسة موبيليس إلى إرساء مجموعة من المعتقدات الجماعية التي تعكس ثقافتها، حيث أصبحت محكومة بضرورة إرساء بنود تضمن لها الانسجام الفاعل مع بيئتها التنافسية وهذه بعض منها [1]:

- إرساء ثقافة التحدي من خلال تجنيد الوسائل والطاقات لبلوغ مركز القيادة؛
- المشي على خطى ثقافة إدارة الجودة والتحسين المستمر والقيام بالتجديد والابتكار من خلال طرح منتجات جديدة وتنويع العروض المقدمة ضمانا لتنافسيتها؛
- العمل وفق مبدأ: "الزبون في مركز الاهتمام، تحيطه الجودة والنوعية".

إن ثقافة موبيليس جعلتها ذات توجه بالزبون، حيث تحاول مؤسسة موبيليس التموقع بصفتها المتعامل الأكثر قربا من شركائه وزبائنه، وذلك من خلال تبنيها شعار "**أينما كنتم**"؛ هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، أداءها لدورها مساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع. [2]

2. الهيكل التنظيمي [3]

إن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يعتر الإطار الذي يوضح الأقسام والوحدات التي تكون هذه المؤسسة والمهام الموكلة لكل قسم من أقسام هذه المؤسسة، ويتكون الهيكل التنظيمي من 07 مديريات رئيسية، تعتبر بمثابة النواة الرئيسية المكونة لهذه المؤسسة، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.

---

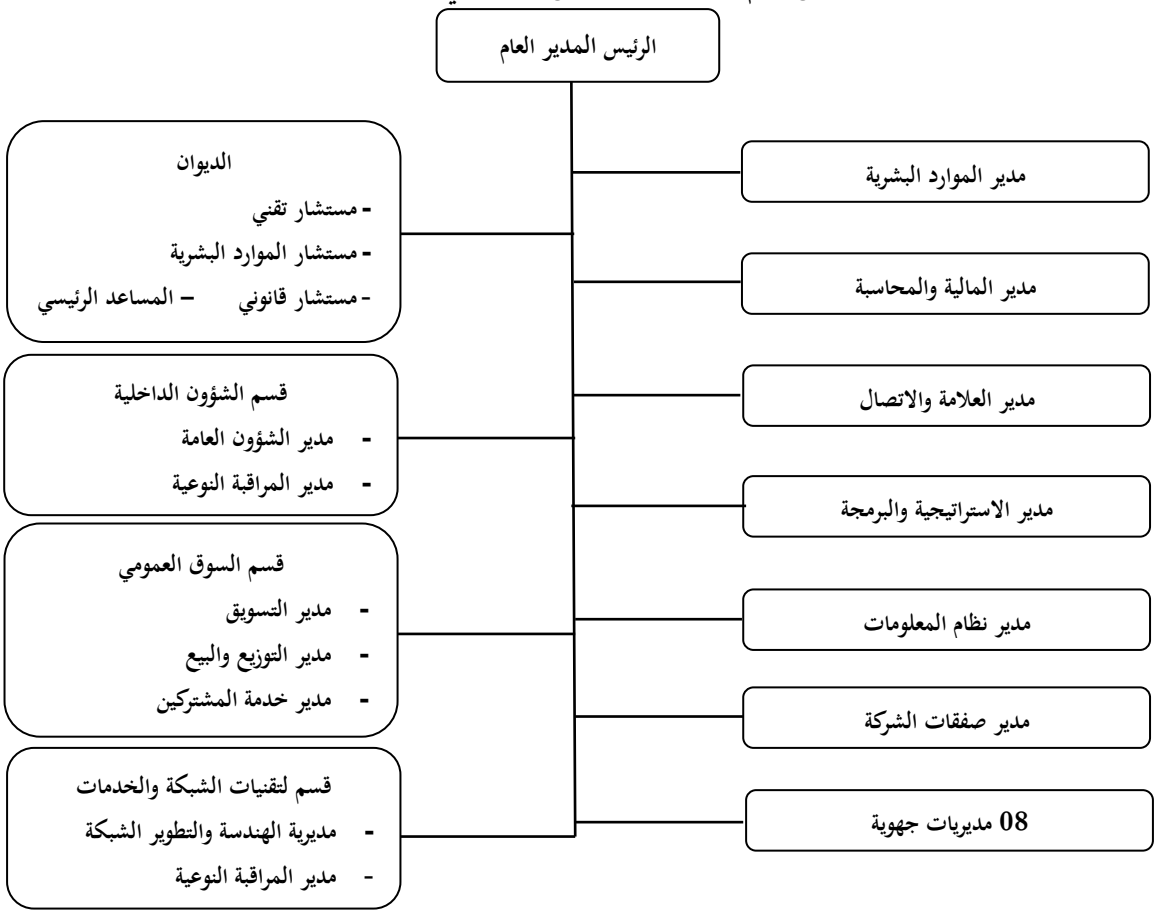
* وهي نفس المتغيرات التي أشار إليها مارك سنيوكاس (Marc Sniukas) في بعد بيئة الإبداع الاستراتيجي.

(1)

(2) Site web de Mobilis: http://www.mobilis.dz, Dernière Consultation : 21-07-2019

(3) عادل بوعافية، **هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: حالة مؤسسة الهاتف النقال خلال الفترة 2001-2009**، مذكرة ماجستير، تخصص: اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة– الجزائر، 2016-2017، ص ص 178-182.

الشكل رقم (2-11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.



Source : Mobilis, Mobilis le journal, N : 01**, Organigramme**, Publication d ATM , Janvier 2006, P07.

من الشكل رقم (2-11) الذي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس، نجد أنه يتكون من ثلاثة أقسام رئيسية وديوان، إلى جانب عدد من المديريات المرتبطة مباشرة مع مكتب الرئيس المدير العام للمؤسسة، هذا الأخير يعتبر المسؤول عن تحقيق الأهداف البرامج المسطرة، كما يهتم بإعداد القواعد واتخاذ القرارات المناسبة والسهر على تنفيذها من طرف كل الأقسام والمديريات. وفيما يلي سنتطرق لمهام الأقسام والمديريات الموجودة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.

تمتلك مؤسسة موبيليس 08 مديريات جهوية عبر كامل القطر الجزائري، ويتبع كل مديرية جهوية وكالات تجارية تابعة لها، وهذه المديريات هي كالتالي:

- المديرية العامة للوسط الجزائري؛
- الوكالة الجهوية لناحية ورقلة؛
- الوكالة الجهوية لناحية سطيف؛
- الوكالة الجهوية لناحية قسنطينة؛
- الوكالة الجهوية لناحية عنابة؛

- الوكالة الجهوية لناحية الشلف؛
- الوكالة الجهوية لناحية وهران؛
- الوكالة الجهوية لناحية بشار.

وتتبع هذه المديريات الجهوية 52 وكالة تجارية، حيث يتمثل دور هذه الوكالات التجارية فيما يلي:

- تحصيل الفواتير المستحقة على العملاء؛
- بيع شرائح الهواتف النقالة وبطاقات التعبئة؛
- استقبال شكاوي العملاء، وكذا التفاعل مع اقتراحاتهم.

إن اعتماد مؤسسة على 52 وكالة تجارية يؤكد على إستراتيجية المؤسسة على أن يكون هناك تعامل مباشرا بين المؤسسة وعملائها، وهو ما يضمن لها التعرف على احتياجات ورغبات الزبائن وكذا اهم المشاكل التي تواجههم اثناء استخدام منتجاتها وخدماتها.

3. الأفراد

يعتبر العنصر البشري أهم طرف لتفعيل الموارد المالية والمادية، تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) اليوم عددا كبيرا من المستخدمين الجزائريين الذي يسهرون على تحقيق نجاحها؛ ونظرا للدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية كرست المؤسسة إجراءات تقوم على أنظمة تسيير حديثة، كما قامت بوضع مشروع يقوم على مبدأين: تنمية الكفاءات المحورية والمؤهلات الفردية للعنصر البشري وترقية أساليب الإدارة بالمشاركة وضمان سير الأعمال والوظائف بوتيرة حسنة.

أما من ناحية التسيير فالمؤسسة يديرها الرئيس المدير العام وسبع مدراء وطنيين في مختلف وظائف المؤسسة وهي: الوظيفة التجارية، التسويق، والاتصالات، الإدارة التقنية، الإمداد، الموارد البشرية، العلاقات العامة، المالية والمحاسبة، ونظام المعلومات، وكذا للمؤسسة ثمانية مدراء جهويين، وتحتوي المؤسسة على مجلس إدارة مكون من مختلف المستويات المهنية، وتتمثل وظيفته في المصادقة على الاختيارات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة.[1]

بناءا عما سبق، يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على المؤهلات والكفاءات الجزائرية التي ورثتها عن مجمع اتصالات الجزائر وكذا التي استقطبتها في تسيير المؤسسة.

4. العمليات

أدركت موبيليس عند إطلاقها 2003 التأخر والتقهقر الذي ورثته عن اتصالات الجزائر (بازدهار جيزي آنذاك) وأرادت تدارك الأمر؛ فسعت للشراكة مع أكبر الشركات في عالم الاتصال قصد تبني تكنولوجيات حديثة، وكللت هذه المساعي بإبرام عقود شراكة مع عدة شركات رائدة، من أهمها: إريكسون السويدية (ERICSSON)،

(1) لزهر بن عبد الرزاق، **المرجع السابق**، ص 59.

هواوي (HUAWEI) و زاد-تي-إ (ZTE) الصينية،....،[1] وهو ما سمح لها بتقديم خدمات جديدة عن السوق الجزائرية (إبداعات إستراتيجية) بالإضافة إلى عروض ترويجية مبتكرة سيتم التطرق لها فيما بعد.

بالإضافة إلى ما سبق، تمتلك موبيليس عدد من الموزعين المعتمدين لتوزيع منتجاتها في كافة أرجاء الوطن، حيث يعين كل موزع منطقة نشاطه التي يوزع فيها؛ ويتمثل أهم هؤلاء الموزعين في:[2]

-Algérie Post.....- Algérika - Anep Messageriers..

- Assilou.com - GTS Phone - Touts les Actels

– Algérie Post : هذه المؤسسة الوطنية تتمثل في توفر شباك مختص ببيع منتجات موبيليس في جميع مكاتب البريد لـ 48 مقر ولائي،وتمتلك أكثر من 3400 مكتب بريد مطلع عليها من طرف الجمهور؛

- Algérika : أول موزع لموبيليس حيث تفضل المؤسسة التعامل معه وهو يملك أكثر من 2000 نقطة بيع؛

- Anep Messageriers : مؤسسة وطنية للنشر والإشهار تقوم عبر مواقعها للتوزيع (870 نقطة بيع) على التعاقد مع تجار الأحياء لبيع منتجات موبيليس؛

- Assilou.com : هي حظيرة التي تملك مقهى انترنت توفر من خلالها بيع المنتوجات للزبائن.

- GTS Phone: تضع في متناول الزبون حوالي 2500 نقطة بيع (Lisp) انترنت خدمات عناية التي تسمح ببيع منتجات موبيليس داخل المؤسسة ونقاط البيع هذه محببة من طرف مستعملي الشبكة الحالية التي تمتلك أكثر من 660 نقطة بيع وتعمل موبيليس على إرضاء تطلعات زبائنها إما من خلال توفير منتجاتها بالاتجاه المباشر عن طريق الوكالات التجارية أو الاتجاه الغير مباشر عن طريق الموزعين الرسميين.

إذ يضمن الموزعون خدمة توزيع منتجات موبيليس من بطاقات SIM وبطاقات التعبئة بالتجزئة والجملة في آن واحد، من خلال البيع للمستهلك النهائي مباشرة أو البيع لنقاط بيع معتمدة والذي يقدر عددها حاليا بـ 60000 نقطة بيع.

بالإضافة إلى وظيفة الترويج لخدماتها المطروحة من خلال عقد اتفاقيات معهم مقابل الحصول على نسبة مئوية من رقم الأعمال المحقق، لتتناسب مع ما يؤدوه من وظائف، مع ضمان حقهم في بيع عروضهم الخاصة: "أجهزة الهواتف النقالة وخدمات ما بعد البيع". [3]

وأهم ما يلاحظ على الموزعين سابقي الذكر أن المؤسسة استفادة من خصوصية تميزها عن بقية المؤسسات النشطة في سوق خدمة الهاتف النقال والمتمثل في كونها مؤسسة عمومية، فاستغلت الوكالات التجارية لاتصالات

([1]) عادل بوعافية، **هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: حالة مؤسسة الهاتف النقال خلال الفترة 2001-2009**، مذكرة ماجستير، تخصص: اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2016-2017، ص 138.

([2]) Mobilis, Mobilis le journal, N01, Février 2006, P03à

([3]) سعاد ڤوفي، **هيكل صناعة قطاع الهاتف النقال في الجزائر (2003-2009)**، مذكرة ماجستير، تخصص: اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2010، ص 125.

الجزائر في تسويق منتجاتها (شرائح الهاتف،....) في بداية نشاطها، كما اعتمدت على شراكتها مع بريد الجزائر في طرح خدمات جديدة عن السوق الجزائري مثل: تعبئة الرصيد عن طريق البطاقة الذهبية.

ومن الجانب التكنولوجي تمتلك مؤسسة موبيليس موارد وفيرة من تكنولوجيات الاتصال الحديثة التي فرضتها سلطة الضبط على المتعاملين الثلاث، نذكر أهمها بإيجاز: [1]

GPRS: يعتمد على ارسال المعطيات عبر مجموعة من الباقات، وتكون سرعة تدفقه 10 مرات اكبر من شبكة GSM الشيء الذي يسمح بنقل الأصوات والصور على شكل حزم من 150 Kb/s إلى جانب الاستفادة من مزايا اخرى كالولوج في الانترنت وبعث واستقبال الرسائل متعددة الوسائط.

WAP: تقنية تمكن من الولوج في الانترنت باستخدام الهاتف النقال تتماشى وقدرته على استقبال الصور الصغيرة والسرعة النسبية.

EDGE: تدعى بـ E-GPRS تفوق تقنية GPRS من حيث السرعة، إذ يبلغ متوسط سرعتها من 144 إلى 216 Kb/s, هذا النظام يعتمد على تحديث مختلف البرامج GSM وتعديل بعض خاصيات الشبكة، وهو يشتغل بنفس الطريقة التي يعمل بها GPRS.

UMTS: نظام جديد ومستقل تماما عن نظام GSM خاصة بشبكة الهاتف النقال من الجيل الثالث تسمح بانتقال الأصوات والصور والمعطيات في قناة من 5 Mb/s على شكل حزم تفوق سرعتها 200 مرة سرعة GSM و10 مرات سرعة GPRS ما يتيح الولوج السريع في الانترنت بسرعة فائقة، بالإضافة إلى تسجيل الأفلام ومشاهدة برامج التلفزيون انطلاقا من هاتفك النقال، كانت موبيليس قد قامت بأول تجربة في هذا المجال في شهر ديسمبر 2004.

MMS (Multimedia Massage Service): يسمح هذا النظام بإرسال واستقبال مختلف الرسائل الصوتية والمصورة ، المقطوعات الموسيقية ولقطات الفيديو، .....الخ، إذا يتم ذلك انطلاقا من شبكة الواب أو جهاز نقال خاص الى جهاز نقال خاص أخر، أو والى بريد الكتروني. كما تسمح الرسائل المصورة الصوتية MMS بتلقي وإرسال المعلومات على شكل صور نحو هاتفك النقال (كالأخبار، الأحوال الجوية، السينما،.....)

هذه الموارد التكنولوجية وغيرها أهلتها لتصدر المركز الثاني في السوق بفعل جودة خدماتها؛ كما أن اختيار وتبني مؤسسة موبيليس لسياسة التغيير والإبداع، دفع بهذه الأخيرة إلى السهر على توفير شبكة ذات جودة عالية، وخدمة للمشتركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنويع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة، وذلك من خلال:

- أكثر من 178 وكالة تجارية؛
- عدد نقاط البيع المعتمدة من موبيليس: 15451؛
- أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة؛

(1)

- عدد نقاط البيع أرسلي: 112539؛
- أكثر من 5000 محطة تغطية (BTS)[*] ؛
- أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية.

انطلاقا مما سبق، يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال تتمتع بعدت موارد ومقومات مكنتها من أن تصبح قائدة قطاع الهاتف النقال في الجزائر خلال السنوات الأخيرة وذلك بعد عشرية كاملة احتلت فيها المرتبة الثانية من حيث الحصة السوقية، وتتمثل هذه الموارد والمقومات فيما يلي:

بالنسبة للمقومات المالية فقد ساعد مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال كونها مؤسسة عمومية على تنويع مصادر تمويلها، كالقرض السندي الذي طرحته اتصالات الجزائر واستفدت منه مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال لوحدها من 80 % منه لأجل تمويل استثماراتها وتعزيز قدراتها التنافسية.

أما على الصعيد الموارد المادية فقد ورثت المؤسسة كل التجهيزات الخاصة بشبكتها عن مجمع اتصالات الجزائر (وهو مكنها من تقديم بعض الإبداعات الإستراتيجية التي سنوردها فيما بعد)، فيما قامت هي بتطويرها فيما بعد، حيث أصبحت تحصي عددا كبيرا من الموارد المادية أهمها: أكثر من 5000 محطة تغطية؛ أكثر من 20 مركز تحويل، مديرية عامة وعشر مديريات جهوية (الجزائر، ورقلة، سطيف، قسنطينة، عنابة، الشلف، وهران، بشار، تلمسان، الأغواط)، 178 وكالة تجارية، أكثر من 60000 نقطة بيع غير مباشرة.....إلخ.

وبالنسبة للموارد التكنولوجية فإن مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال تحوز على موارد وفيرة من التكنولوجيات الحديثة التي فرضتها عليها سلطة الضبط للحصول على رخص استغلال شبكة الجيل الثالث والرابع.

ثالثا: عروض وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"

تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال مجموعة متنوعة من العروض والخدمات، فعلى مستوى العروض فإن المؤسسة تقدم ثلاثة نوعين من العروض هما: عروض الخاصة بالمؤسسات وعروض موجهة للأفراد والتي بدورها تنقسم إلى نوعين عروض الدفع المسبق (*Offres Prépaye*)؛ وعروض الدفع البعدي (*Offres Post-payées*)؛ أما على مستوى الخدمات فإن المؤسسة تقدم تشكيلة خدمات متنوعة كذلك.

1.2 عروض الدفع المسبق (*Offres Prépaye*)

في هذا النوع من العروض يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة مسبقا، وقد لاقى هذا النوع من العروض رواجا كبيرا بالنسبة للمستهلك الجزائري بسب المزايا الكبيرة التي يوفرها والتي من بينها:

- التحكم في التكاليف الشهرية المتعلقة بالهاتف؛

[*] (BTS): (Base Transceiver Station) محطة الإرسال والاستقبال القاعدية: هو جهاز يسهل الاتصال بين جهاز المستخدم وشبكة اتصال لاسلكي.

- سهولة احتساب تكاليف المكالمات عن طريق مراقبة مدة المكالمات؛
- التخلص من عناء ومشاكل تسديد الفواتير.

وفي هذا الإطار، نستعرض العروض الحالية المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-13): عروض الدفع المسبق الحالية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال

اسم العرض	السنة	التعريف	مميزات	
			التعيين	السعر
Prix X	**19 أكتوبر 2017**	بسعر 200 دج، يمكنكم الحصول على عرض PixX ذو البرامج المختلفة و المتمثلة في كل من 1000 /100/500 PixX 50 و 2000، إضافة إلى رصيد إضافي كهدية ترحيب بقيمة 100 دج، ونغمة مهداة. يمكن شراء الجوازات عبر القائمة #600*تطبيق MobiSpace أو واجهة الواب https://meetmob.mobilis.dz	تسجيل مجاني في خدمة Naghmati	نغمة واحدة مهداة
			مكالمات نحو جميع الشبكات	3.98دج /30ثا مع احتساب كل الرسوم
			رسائل قصيرة نحو جميع الشبكات	5دج / مع احتساب كل الرسوم
			رسائل قصيرة نحو الخارج	15دج/ مع احتساب كل الرسوم
Navigui 4G		بسعر 300 دج مع احتساب كل الرسوم، يمكنكم الحصول على عرضNavigui 3G / 4G، وذلك وفقا لتوفر إحدى الشبكتين (3G/4G) بالاضافة إلى رصيد إضافي مهدى بقيمة 3Go لمدة 30 يوم		
Navigui 3G		لدى الزبائن الاختيار بين عروض التالية: - Navigui Modem: يوفر لكم موبيليس إمكانية إشراك أصدقائك بالإنترنت بحرية أينما كنتم بفضل شريحة إنترنت Navigui 3G/4G ومودم Huaweiالذي يمكنه دعم 10 أجهزة في نفس الوقت. -مودم ويفي مزود برصيد إضافي كهدية ترحيب بقيمة 2Go + فايسبوك / واتس أب مجاني، إضافة إلى رصيد إضافي بقيمة 6Go (أي 1Goكل شهر لمدة 6 أشهر)	عند استهلاك حجم الإنترنت المهدى بالنسبة لشريحة الإنترنت، يمكن شراء مختلف جوازات الإنترنت المتوفرة: 1Go, 10 Go, 5 Go, 3 Go, 15 Go	
Mobicontrol	**18 أكتوبر 2006**	يعتبر من العروض المزدوجة التي تجمع بين مزايا الدفع المسبق والبعدي فمجرد شراء شريحة موبيكونترول 1500++ يستفيد الزبون من 1500 دج رصيد شهري يمكن استعماله نحو كل الشبكات ومكالمات ورسائل إضافة إلى 1Go الانترنت، كما يمكن تشغيل رقم مفضل من اختياره.		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال.

2.2 عروض الدفع البعدي (*Offres Post-payées*)

في هذا النوع من العروض لا يقوم الزبون بدفع قيمة المكالمات التي يجريها إلا بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض وذلك عبر فاتورة الكترونية ، نستعرض فيما يلي بعض منها:

الجدول رقم (2-14): عروض الدفع البعدي الحالية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال

اسم العرض	السنة	مميزات	
WIN Max Libre	**19 أكتوبر 2017**	التسعيرة بـ 30ثا بعد الدقيقة الأولى المكالمات نحو الشبكات الأخرى 2.5 دج /30 ثا. الرسائل القصيرة نحو الشبكات الأخرى 5 دج. الرسائل القصيرة نحو الخارج 10دج المكالمات نحو خدمة الزبائن 4 دج	-الفاتورة محددة كل شهرين؛ -.إمكانية تشغيل جوازات الإنترنت 3G / 4G من خلال *600.# -.تسديد الفواتير على مستوى وكالات موبيليس أو خدمة أرسلي، أو بطاقات التعبئة؛ -.رصيد إضافي كهدية ترحيب بقيمة 30Go، 60Go، 100Go، وفقا للاشتراك الذي اختير، مع الإشارة أن مدة صلاحية العرض هو 60 يوم
Win Max Control	**19 أكتوبر 2017**	التسعيرة بـ 30 ثانية بعد الدقيقة الأولى الرسائل القصيرة نحو الشبكات الأخرى 5 دج الرسائل القصيرة نحو الخارج 10 دج المكالمات نحو خدمة الزبائن 4 دج	يتم تجديد الاشتراك في Win Control كل شهر، بالتالي يتوجب على المشترك تجديد اشتراكه الشهري من أجل الاستفادة من جميع الأرصدة الإضافية المهداة والمتعلقة بإحدى الاشتراكات في 1300، 2000، 3500، التجديد مسموح به ابتداءا من اليوم 29 من تاريخ التشغيل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال.

3.2 عروض المؤسسات:

وهي تلك العروض الموجهة خصيصا لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا أصحاب المهن الحرة والحرفيين والتجار، وتتمثل في عروض المكالمات، الانترنت النقال، الباك وحلول المحترفين ، وتجدر الاشارة الى ان كل عرض من العروض السابقة المتاحة للمؤسسات تشتمل على جملة من العروض تختلف من ناحية السعر والمدة الزمنية، يستعرض الجدول الموالي بعضا من تلك العروض.

الجدول رقم (2-15): عروض المؤسسات الحالية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال

اسم العرض	السنة	التعريف بالعرض	مميزات العرض	
عروض المكالمات				
PixX Pro 600		صمم خصيصا لأصحاب المهن الحرة، حرفيين، تجار، ويهدف للاستجابة لمختلف استهلاكاتهم.	3000دج من الرصيد صالح نحو جميع الشبكات الوطنية.	سعر المكالمات نحو الشبكات المحلية 5 دج/30 ثا الرسائل القصيرة نحو الشبكات المحلية 5دج.
			مكالمات مجانية وغير محدودة بعد الدقيقة الثالثة.	
			حجم الإنترنت بقيمة 10 Go.	
			مدة صلاحية البرنامج محددة بـ 30 يوم.	
Win Pro		صيغ مصممة خصيصا لاحتياجات المؤسسات المختلفة	المكالمات نحو الشبكات المحلية 2.5 دج/ 30ثا	بالنسبة للدقائق المجانية المدرجة في اشتراك 2500، 3500، 5000، فهي صالحة نحو الثابت والنقال، وأيضا نحو الثابت الخاص بالدول التالية: فرنسا، إسبانيا، إيطاليا، ألمانيا، المملكة المتحدة، المغرب، الصين، الهند وكوريا الجنوبية.
			مكالمات نحو الخارج حسب الأسعار المعمول بها.	
			الرسائل القصيرة نحو الشبكات المحلية 5 دج للرسالة.	
			الرسائل القصيرة نحو الخارج 15 دج للرسالة.	
PixX PRO		عرض مصمم خصيصا للمحترفين	PixX PRO 500	المكالمات نحو الشبكات المحلية 5 دج/30 ثا.
			PixX PRO 1000	الرسائل القصيرة نحو الشبكات المحلية 5 دج للرسالة.
			PixX PRO 2000	رصيد صالح للمكالمات والرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية.
حلول المحترفين				
MVPN		يعتبر برنامجا ترقيميا خاصا في شبكة المتعامل النقال، ما يسمح له بإدارة مجموعته على أحسن وجه،.يمكن للمستخدم من خلاله الاتصال بالآخرين ممن ينتمون إلى شبكة MVPN، بتشكيل رقم قصير بدلا من رقم طويل مقدّم من طرف المتعامل. يسمح الـ MVPN القيام باتصالات باستعمال شبكة افتراضية مؤمّنة خاصة بالمؤسسة . كما تسمح هذه التكنولوجيا بمراقبة الشبكة لإدارة أحسن للمجموعة. ضف إلى ذلك ضمان السرية	– وضع مجموعات من المكالمات، وفقا لنظام المؤسسة، مع تسنين القيود فيما يتعلق المكالمات داخل المجموعة؛ – تسهيل الاتصالات الداخلية لمؤسسة بفضل نظام الترقيم القصير. – إمكانية ربط الاتصال بين PABX وأكثر.	
VPN		(شبكة خاصة افتراضية) هو حل موجه للمؤسسات التي تريد الحصول على شبكة تتسم بالليونة والمرونة والأمان، يضمن ربط مختلف المواقع المتواجدة في مقاطعات جغرافية عدة عبر شبكة خاصة وافتراضية يسهّل تبادل المعطيات عبر تطبيقات عملية خاصة بالمؤسسة، مع العلم أنّه يمكن اعتماده على شبكة 3G /2G لموبيليس.	– حل يضمن لكم اتصالات فعالة مع مختلف هياكل المؤسسة، دون أن يشكّل الزمن أو المكان أي عائق؛ – حل آمن يمنح إمكانية ربط مجموعة من مستخدمي الشبكة مع وجود الضمانات الأمنية؛ – مرافقة تقنية قبل وخلال وضع الحل؛ – حل يسمح بتحديد المؤهلات التي سيحتاجها المستخدم؛ –تغطية واسعة لشبكة $3G^{++}$ على 35 ولاية مع استمرارية الخدمة التي يضمنها 2G (GPRS/EDGE) في المناطق غير المغطاة بعد بشبكة G3	
M2M		المعنى الاصطلاحي لعبارة M2M باللغة الإنجليزية آلة لآلة؛ وهي تكنولوجيا تسمح للأجهزة بالاتصال ببعضها البعض في الوقت الحقيقي وبالخصوص دون تدخل العنصر البشري. عند تزويد أجهزتكم بشريحة سيم ومودم ، يمكن لأجهزتكم إرسال معطيات إلى أجهزة أو آلات أخرى عبر شبكة 2Go لموبيليس، وهو ما سوف يوفر الوقت، المال والطاقة.	– مراقبة الأجهزة عن بعد؛ – الرصد عن بعد؛ – المراقبة عبر الشاشة عن بعد؛ – تحديد التموقع الجغرافي للسيارات الخ...	
B-SMS		يسمح هذا العرض بالقيام بإرسال الجماعي للرسائل القصيرة من خلال خوادم موبيليس نحو قائمة من الأرقام المحددة، سواء كانت تلك الرسائل موجهة للزبائن المؤسسة أو موظفيها.	– بعث الرسائل بمحتوى مُوحّد أو مخصص؛ – سرعة بعث الرسائل تصل إلى 50 رسالة في الثانية الواحدة؛ – بعث فوري للرسائل مع إمكانية برمجته خلال فترة زمنية محددة؛ – تسعيرة تنازلية حسب عدد الرسائل المرسلة.	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال.

4.2 خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس

فضلا عن العروض المتنوعة التي تقدمها فإن مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال تعرض مزيجا متنوعا من الخدمات على مشتركيها، والتي تنافس بها السوق الجزائري مع الشركات مشهورة وذات كفاءة وسمعة عالمية، ومن هذه الخدمات مايلي:

الجدول رقم (2-16): بعض الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال

اسم الخدمة	التعريف
نغمتي (رنتي/Ranati)	يمكن تخصيص نغمة انتظار خاصة بالمشترك وفقا لميوله باشتراك شهري قيمته 40 دج
الفايسبوك عبر SMS	تمكن من البقاء على اتصال عبر الرسائل القصيرة بشبكتكم الاجتماعية المفضلة وإدارة الفايسبوك بغض النظر عن نوع الهاتف النقال، وبدون استعمال الانترنت.
سلكني	تسمح بتعبئة رصيد خط واحد أو أكثر للدفع المسبق لموبيليس، وذلك من خط للدفع المسبق 24سا/24 سا. يمكن القيام بتعبئتين في اليوم على أن يتراوح الرصيد بين 40 دج و100 دج
سلكني+	تسمح بتعبئة حساب خط واحد أو أكثر للدفع المسبق انطلاقا من خط للدفع البعدي ليقتطع المبلغ من الفاتورة لاحقا. بالإمكان تعبئة رصيد بقيمة 2000 دج لمدة شهرين، وعدد من التعبئات المسموحة به في اليوم (3تعبئات).
خدمة رصيدي حساب البريدي الجاري	تمكن من الاطلاع على حساب البريدي الجاري بإرسال رسالة قصيرة SMS تحمل رقم حساب البريدي الجاري "فراغ" الرقم السري. إلى الرقم 603 في المقابل يحصل المشترك على رسالة قصيرة SMS تحمل رقم الحساب البريدي الجاري للتأكد مع كشف الحساب أو مبلغ الرصيد وتاريخ أخر عملية مراجعة الحساب 5 دج/ SMS + 10 دج تسعيرة بريد الجزائر للاطلاع الفوري على الحساب.
كلمني	هي خدمة مجانية تسمح بالاتصال من خط موبيليس للدفع المسبق بمراسليك للدفع المسبق والدفع البعدي إذا كان رصيدك غير كاف. ذلك بتشكيل الصيغة #606* متبوع برقم المراسل ثم الضغط على "ok"، يتلقى مراسل فورا رسالة قصيرة كالتالي "اتصل بي". يمكن لمشتركي الدفع المسبق الاستفادة من خدمة كلمني إذا كان الرصيد أقل أو يساوي 3 دج لمدة 7 أيام مع عدم تجاوز 5 رسائل قصيرة في اليوم.
راسيموا	تتيح خدمة التعبئة الالكترونية لرصيد المشترك او رصيد شخص مجانا، دون الحاجة إلى التنقل. هذا العرض موجه لجميع مشتركي الدفع المسبق أو البعدي لموبيليس بعد ملئ قسيمة الاشتراك لخدمة راسيمو لدى أحد مكاتب البريد.
MeetMob	هي واجهة ويب مجانية، تسمح بتسيير حسابك والحصول على المعلومات اللازمة بكل حرية.
MobiliStore	هي بوابة ألعاب الهاتف النقال تسمح بالاستمتاع بمختلف ألعاب النقال واللعب بلا حدود و شراء ميزات اختيارية (شراء داخل التطبيق).
من عندي MEN3ANDI	خدمة جديدة موجهة لمشتركي الدفع المسبق وموبيكنترول، وللاستفادة من الخدمة شكّلوا #618* للدخول إلى لائحة الخيارات، ثم اختيار عشرة أرقام لأقاربكم و أصدقائكم، و بالتالي يمكن التكفل بمكالماتهم.
MobiSpace	تطبيق يسمح لكم بالتحكم في حسابك موبيليس بكل سهولة، معرفة الرصيد، التعبئة والمساعدة عبر الإنترنت....
E-rselli	تتمثل خدمة في الدفع عبر الإنترنت، حيث تسمح بتعبئة خطوط الدفع المسبق (الخطوط المحلية أو الدولية)، و دفع فواتيركم في أي وقت كان ، و من دون تنقل . يتم ذلك من خلال واجهة الإنترنت.**https://e-paiement.mobilis.dz**
Mobinfo	تسمح لكم هذه الخدمة بتلقي الرسائل النصية الثقافية، الاقتصادية، والمالية، وكل ما يمكن أن يهمك.
الإشعار	سواء كان الاشتراك الدفع المسبق أو البعدي، يمكن التعرف مجانا على كل المكالمات التي فاتت المشترك في حالة كان هاتفه مغلق أو خارج مجال التغطية؛ عبر رسالة قصيرة تحمل رقم الشخص المتصل؛ تاريخ وساعة الاتصال.
خدمة 222	الاطلاع على الرصيد في موبيليس عبر إدخال الرقم 222 في أي وقت يستطيع المشترك الاطلاع على رصيده وكذا مدة صلاحيته.
إخفاء الرقم	تتيح الاحتفاظ بسرية رقم هاتف، ولتفعيلها لا بد من ادخال الرمز #31# قبل المكالمة.
الرسائل الصوتية	تقوم بتوجيه المرسل اوتوماتيكيا الى الموزع الصوتي في حالة عدم الرد الطوعي او حالة أخرى كالغلق، وفور اعادة تشغيل الهاتف يتلقى رسالة قصيرة مفادها تلقي رسالة صوتية على الموزع الصوتي، يمكن الاطلاع عليها بالاتصال بالرقم 123
خدمة تحويل العروض	لمن يريد الإنتقال من عرض Tawfik إلى عرض PixX ، فذلك ممكن عبر الصيغة #600* بالاضافة الى ماسبق يمكن تحويل احد العروض التالية: Mobtasim, Gosto, Awel Tous, Batel, Awel Mobilis, Top, PixX, El khedra,Tawfik وكل عروض Mobi Control إلى أحد عروض (1300،2000،3500) Win Max Control في أقرب نقطة بيع.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال.

من خلال السرد السابق للمنتجات وخدمات مؤسسة موبيليس يتضح أن المؤسسة تعتمد على:

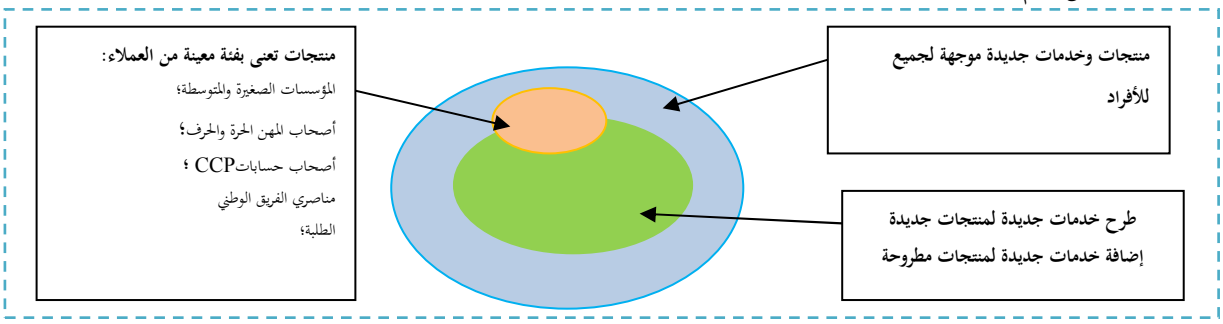
- تصميم عروض جديدة في خدمات الدفع المسبق والدفع المؤجل؛
- تقديم أو طرح منتجات يغلب الطابع الإبداعي؛
- تنفيذ مشروع المتاجر ؛ فهناك متجر بالعاصمة وآخران في وهران وقسنطينة.

كما يتضح تركيز مؤسسة موبيليس في تقديمها لمنتجات جديدة على فئة معينة من المجتمع و تركيزها على بشكل خاص على ذوي الدخل المنخفض مثل الطلبة هذه الفئة التي أولتها المؤسسة اهتمام بالغا من خلال عدد العروض التي مستها وكذا برامج الرعاية التي تستهدفها ولعل ذلك يترجم الرؤية البعدية للمؤسسة في تكوين الولاء اتجاه المؤسسة من طرف هذه الفئة .

أما من ناحية الخدمات المقدمة ومن خلال تتبعها فإن تنقسم الى فئتين : الفئة الاولى وهي الخدمات الجديدة عن السوق الجزائرية أغلبها هو نتيجة شراكة مع مؤسسات عمومية اخرى (خدمة رصيدي، خدمة ارسلي، خدمة الإعلان على نتائج الامتحانات الوطني،.....)؛ أما الفئة الثانية فهي خدمات تحسينية مقلدة تم اقتباسها من المؤسسات المنافسة لكن باسعار تنافسية،.....

وقد تم تصنيف منتجات وخدمات مؤسسة موبيليس بالاعتماد عما سبق وكذا بيانات الملحق رقم (01) يمكن أن نميز بين ثلاثة مجالات تستهدفها المؤسسة عند طرح منتجاتها وخدماتها الجديد والتي يبرزها الشكل أسفله:

الشكل رقم (2-12) : تصنيف المنتجات والخدمات موبيليس حسب الفئة المستهدفة.



المصدر: من إعداد الطالبة

رابعا: بعض مؤشرات الأداء المتعلقة بمؤسسة "موبيليس" خلال الفترة الممتدة بين 2004 و2018

تهدف هذه الجزئية إلى عرض بعض مؤشرات الأداء الخاصة بمؤسسة موبيليس، وذلك بالاعتماد على عدة مؤشرات هي عدد المشتركين والحصة السوقية بالإضافة إلى عدد ونوعية العروض المطروحة من قبل المؤسسة خلال فترة الدراسة.يستعرض الجدول الموالي تطور عدد المشتركين والحصة السوقية لمؤسسة موبيليس خلال الفترة الممتدة ما بين 2004 –2018:

الجدول رقم (2-17): بعض مؤشرات الأداء المتعلقة بمؤسسة "موبيليس" خلال الفترة الممتدة بين 2004 و2018

البيانات	2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	العدد	النسبة*	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
إجمالي عدد المشتركين بالمؤسسة	1176485	—	4907960	+04.17	7476104	+01.52	9692762	+01.29	7703689	-00.20	10079500	+01.30	9446774	-00.06	10515914	+01.11	10622884	+01.01	12538475	+01.18	13022295	+01.03	14087440	+01.08	16885490	+01.19	18365148	+01.08	21632076	+01.17
عدد المشتركين في صيغة الدفع المسبق			4722189	—	7245992	+01.53	9281725	+01.28	7239627	-00.22	9450330	+01.30	8694457	-00.07	9668087	+01.11	9719583	+01.00	11248005	+01.15	11771664	+01.04	12827592	+01.08	15297033	+01.19				
عدد المشتركين في صيغة الدفع البعدي			185771	—	230112	+01.23	411037	+01.78	464062	+01.12	629170	+01.35	752317	+01.19	847827	+01.12	903301	+01.06	1290470	+01.42	1250631	-00.03	1250848	+01.00	1588457	+01.26				
العروض المطروحة	11		18		15		11		08		05		08		09		18		24		23		67		62		47			
الحصة السوقية	24.10		35.93		35.60		35.17		28.50		30.80		28.82		29.53		28.31		31.64		30.08		32.47		36.85		40.06		42.01	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، **مؤشرات تطور تكنولوجيات الإعلام الاتصال ومجتمع المعلومات**، الجزائر، 2018، ص ص 04-06
- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، **مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر**، 2016، 2012، 2009، 2008، 2007، ص ص 06،05.
- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، **التقرير السنوي**، الجزائر، 2010، 2006، 2005، ص 35

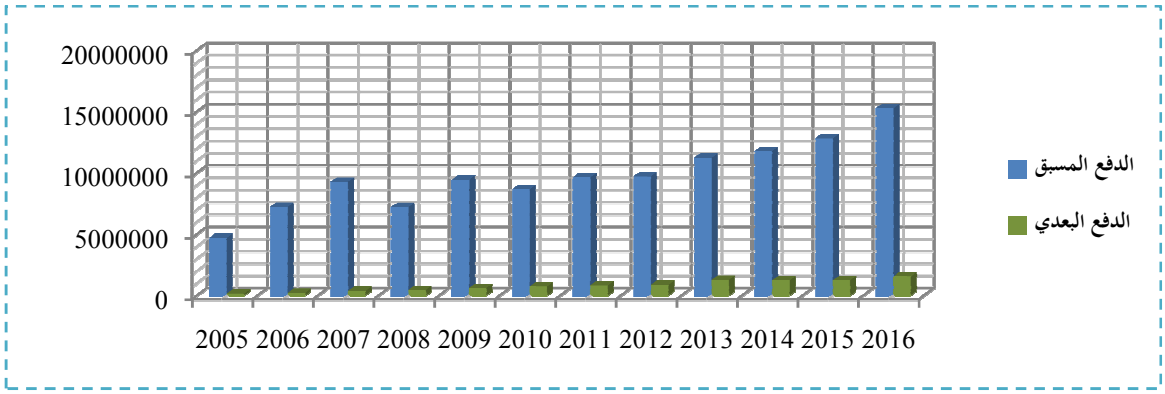
إن الملاحظ من خلال الجدول رقم (2-17) هو:

4. هو الارتفاع المستمر والمتناقص في عدد مشتركين بالمؤسسة موبيليس خلال فترة الدراسة، فبعد أن كان عدد المشتركين يقدر بـ 1176485 مشترك سنة 2004، تضاعف العدد ثمانية مرات سنة 2007 حيث بلغ عدد المشتركين 9692762 مشترك، ثم ينخفض في سنة 2008 بما مقداره 20.52% مقارنة بالسنة التي سبقتها وذلك نتيجة توجه شريحة من زبائنها نحو مؤسسة جيزي (Djezzy) آنذاك لعروضها الترويجية، ليرتفع عدد المشتركين سنة 2009 إلى 10079500مشترك واستمر الارتفاع في عدد المشتركين إلى سنة 2013 التي تم فيها إطلاق خدمة الجيل الثالث حيث بلغ عدد المشتركين 12538475 مشترك، ليرتفع عدد المشتركين خلال السنوات التالية خاصة مع إطلاق خدمة الجيل الرابع سنة 2016، وقد بلغ عدد المشتركين 51490146 مشترك سنة 2018 ؛ إن هذه المعطيات تشير إلى درجة التشبع التي وصل إليها السوق الوطنية للهاتف النقال.

5. تمثلت صيغ الدفع المعتمدة من قبل مؤسسة موبيليس خلال فترة الدراسة في صيغتين هما: صيغة الدفع البعدي وصيغة الدفع القبلي (المسبق) المعتمدة من قبل أغلبية المشتركين، وذلك نظرا لتعدد العروض الترويجية بها مقارنة بصيغ الدفع البعدي، وكذا إلى المستوى المعيشي للزبائن محدودي الدخل.

الشكل الموالي يوضح تطور عدد مشتركي مؤسسة موبيليس حسب صيغة الدفع المعتمدة من طرف المشتركين خلال الفترة الممتدة بين 2005-2016

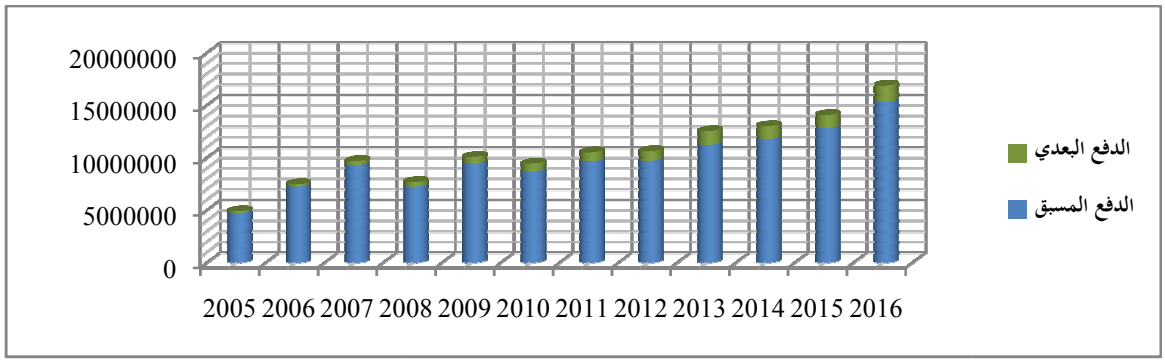
الشكل رقم (2-13): تطور عدد مشتركي مؤسسة موبيليس حسب صيغة الدفع المعتمدة من طرف المشتركين خلال الفترة الممتدة ما بين 2005-2016



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-17)

ولتوضيح نسب توزيع مشتركي مؤسسة موبيليس حسب صيغة الدفع المعتمدة من طرف المشتركين خلال الفترة الممتدة ما بين 2005-2016 تم اعتماد على الأعمدة البيانية.

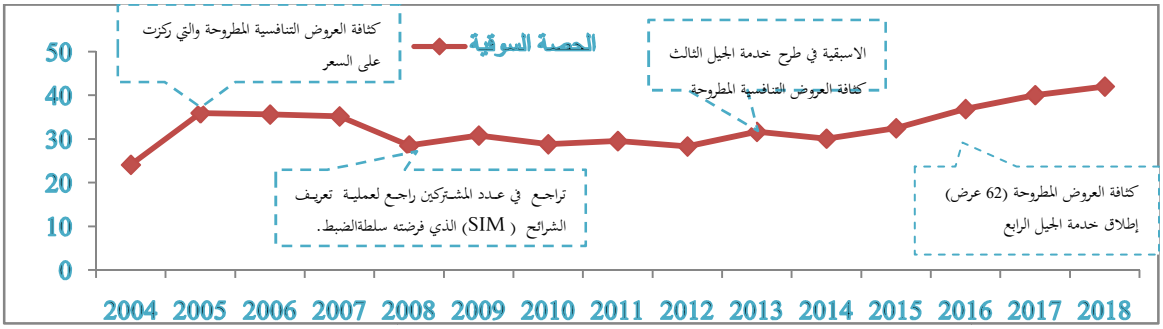
الشكل رقم (2-14): نسب توزيع مشتركي مؤسسة موبيليس حسب صيغة الدفع المعتمدة من طرف المشتركين خلال الفترة الممتدة ما بين 2005-2016



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-17)

6. عرفت الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس تذبذبا خلال الفترة الممتدة ما بين 2004-2018، حيث شهدت الحصة السوقية ارتفاعا في السنوات الأربع الأولى؛ إذ تراوحت نسبتها ما بين (24.10%-35.93%) ، ولعل ذلك يعود إلى سياسة تنشيط المبيعات التي تبنتها المؤسسة من خلال مضاعفة الرصيد؛ الأرصدة المجانية؛ أجهزة الهاتف النقال الحديثة المرافقة للشرائح والعديد من العروض الترقوية الأخرى،.....؛ لتنخفض خلال السنوات الخمس الموالية وترتفع سنة 2013 مع إطلاق خدمة الجيل الثالث إلى 31.64 %، وقد حققت المؤسسة سنة 2018 أعلى نسبة لها خلال فترة الدراسة حيث بلغت الحصة السوقية42.01 %، وبغية توضيح ما سبق تم الاعتماد على المنحى البياني أسفله .

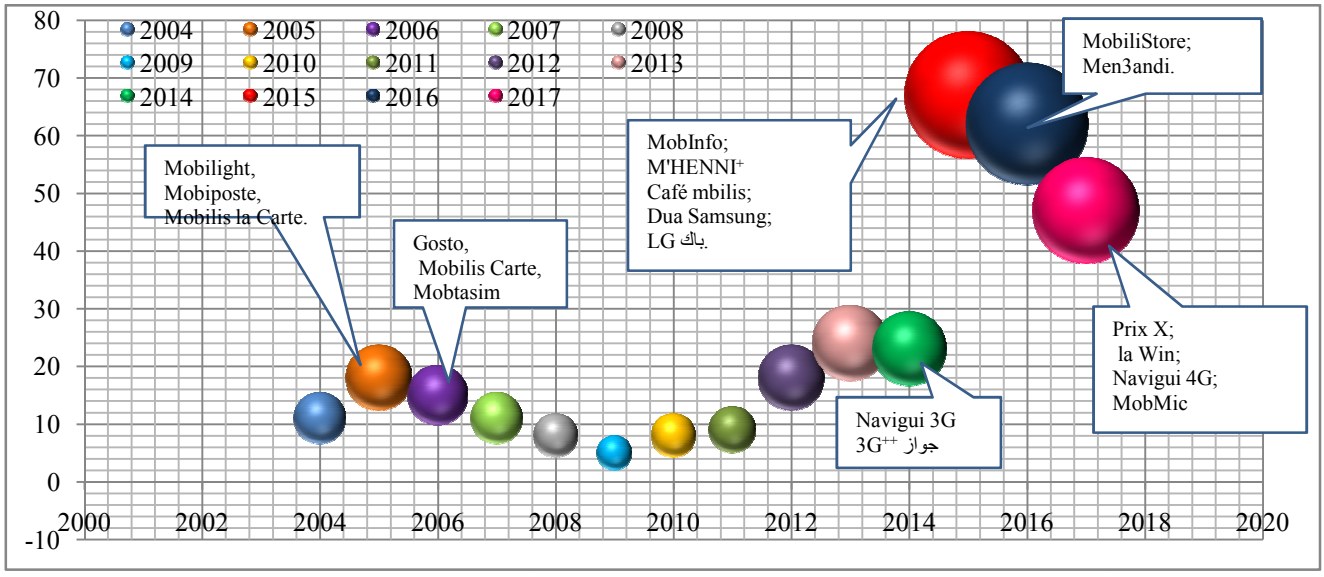
الشكل رقم (2-15): تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس خلال الفترة الممتدة ما بين 2004-2018



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول **رقم (2-17)**

7. يمكن تقسيم العروض المقدمة من طرف موبيليس على ثلاثة فترات؛ الفترة الأولى تمتد مابين 2004-2007 وقد تراوحت عدد العروض فيها بين 11- 18 عرضا ارتكزت أغلبها طرح منتجات جديدة عن السوق الجزائرية مثل :، وأخرى مماثلة لتلك التي طرحت المؤسسات المنافسة لكن بأسعار منخفضة مقارنة مثل : ؛ أما الفترة الثانية فتمتد ما بين 2008-2011 وهي الفترة التي عرفت فيها المؤسسة نوعا من الثبات اذ تراوحت عدد العروض بين 5-9 عروض وكان اغلبها ترويجي فحواه إما أرصدة مجانية أو مكالمات مجانية ومحدود بفترة زمنية معينة أما الفترة الثالثة فتبدأ من 2012 إلى 2017 وتميزت بكثافة العروض الترويجية خاصة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة منها ولعل ذلك يعود إلى إطلاق خدمة الجيل الثالث سنة 2013 ثم الجيل الرابع 2016 وكذا درجة التشبع التي وصل إليها سوق الهاتف النقال في الجزائر، كما ركزت الجزائر خلال هذه الفترة على تقوية العلاقات العامة لها بهدف تقوية صورتها وتعزيز مكانتها في السوق حيث قامت بتمويل العديد من الأحداث؛ الفعاليات والتظاهرات الثقافية، حيث قامت برعاية الصالون الدولي للاتصالات، رعاية الصالون الدولي للكتاب ورعاية البطولة الوطنية لكرة القدم ، .....

الشكل رقم (2-16): تطور عدد العروض المطروحة من قبل مؤسسة موبيليس خلال الفترة الممتدة ما بين 2004-2018



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-18)

كما يمكن تصنيف العروض المقدمة من طرف موبيليس والواردة في الملحق الأول من زاوية التأثير الذي أحدثته على كل من الكفاءات وأصول المؤسسة وكذا على العادات وسلوكيات المستهلكين.

الشكل رقم (1-17): تصنيف الإبداع في مؤسسة موبيليس حسب طبيعة الأثر الناجمة عنه



المصدر : من إعداد الطالبة

كما ورد سابقا، فإن التصنيف المقترح من قبل ماركيدس وجيروسكي يعطي مكانة مهمة لكفاءات وأصول المؤسسات في كافة الصراعات التنافسية، إما عن طريق تدميرها أو التأثير عليها على المدى الطويل؛ ومن وجهة نظرنا فإن أثار الإبداع التدريجي هي بطبيعتها تراكمية تؤثر على عادات وسلوكيات المستهلكين مع مرور الزمن، كما تؤثر على كفاءات وأصول المؤسسات المنافسة.

ويتضح من الشكل أعلاه تركيز مؤسسة موبيليس على الإبداعات التحسينية والكبيرة على حساب الإبداع الإستراتيجية وهو ما يظهر جليا من حيث مجموع العروض، إلا انها قامت خلال الفترة الممتدة ما بين 2004-2017 بطرح بعض الإبداعات الإستراتيجية التي تميزت من خلالها على منافسيها في القطاع إلا أنها لم تصل مستوى انشاء نموذج عمل جديد بالقطاع الاتصالات في الجزائر.

المطلب الثالث: تقديم عام حول مؤسسة أوبتيموم تليكوم الجزائر (Djezzy)

تهدف أوبتيموم تليكوم الجزائر (Optimum Telecom Algérie) إلى أن تكون مرجعا من حيث توجه الزبائن ونوعية بيئة عملها؛ وذلك من خلال برنامجها الذي أطلقته سنة 2015 للتحوّل على المدى الكبير والطويل لتصبح المتعامل الرقمي المرجعي في الجزائر،[1] وفي هذا السياق يستعرض هذا المطلب أبرز المراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسة وكذا أهدافها وفروعها، ليتم التطرق بعدها إلى بعض مؤشرات أداء المؤسسة.

أولا: الإطار القانوني

بعد قرار السلطات الجزائرية بفتح سوق الاتصالات للمنافسة؛ أعلنت هذه الأخيرة عن مناقصة دولية بتاريخ 11 جويلية 2001 لمنح رخصة استغلال الهاتف النقال في الجزائر، حيث يشرف على المناقصة البنك الدولي ويمولها البنك الفرنسي (PNB.Paris Bas)، وقد تقدم لها في أربع مؤسسات عالمية هي: الفرنسية (Orange Télécom) بمبلغ 422 مليون دولار، البرتغالية (Portugal Télécom)، الاسبانية (Téléphonique)، المصرية (Orascom Télécom)، وقد فازت هذه الأخيرة من خلال مناقصة دولية أعلنت عليها الحكومة الجزائرية، وأشرف عليها، وموّلها البنك الفرنسي (بأول رخصة لاستغلال الهاتف النقال من طرف متعامل أجنبي في الجزائر، وبعرض قيمته 737 مليون دولار).[2]

تحصلت مؤسسة أوراسكوم تيليكوم (Orascom Télécom) لصاحبها رجل الأعمال المصري الجنسية نجيب ساويرس (Naguib Sawiris) على رخصة استغلال خدمات الهاتف النقال في 30 جويلية 2001، وفي 15 فيفري 2002 أطلقت شبكتها تحت مسمى علامتها التجارية جازي* (Djezzy)،[3] ويقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني، حي رقم: 4/37، دار البيضاء، الجزائر.[4]

تعرضت مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر لهزة عنيفة إثر الأزمة التي نشبت بين الجزائر ومصر بعد المبارة الكروية 2009، ما أدى إلى تبعات خطيرة كالهبوط الشديد في قيمة أسهم أوراسكوم لاتصالات ببورصة القاهرة، ففي ديسمبر 2010 أبلغت الجزائر فرع أوراسكوم تيليكوم بضرورة تسديد 230 مليون دولار من الضرائب المتأخرة لسنتي 2008 و2009 هذا ما رفضته المؤسسة، الأمر الذي أدى إلى ظهور مشاكل جدية بين أوراسكوم تيليكوم والحكومة الجزائرية، فمنعت الجزائر أوراسكوم تيليكوم من توزيع الأرباح لمدة 19 شهرا متتالية وفرضت ضرائب

([1]) Site web de djezzy : http://www.djezzy.dz, Dernière Consultation : 15-08-2019

([2]) بوبكر ياسين، معمر قاوي، دراسة تطبيقية حول أثر عناصر المزاحمة في القطاع الصناعي عمى الجودة –دراسة حالة خدمة أوريدو الجزائر–، **مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE**، المجلد 01، العدد01، ميلة–الجزائر، 2017، ص ص 133،134.

(*) وهي تسمية مشتقة من كلمتين هما: الجزاء والجزائر، وقد تم الإعلان عنها في ندوة صحفية بتاريخ 07 نوفمبر 2001.

([3])

([4]) الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة: https://www.mpttn.gov.dz، تاريخ الاطلاع عليه: 2019/07/23.

ضخمة ضدها (950 مليون دولار استنادا إلى إعادة تقييم وغرامات ضريبية للسنوات من 2004 وحتى 2009)؛ كما تم فرض تعليمات من قبل بنك الجزائر تم فيه تقييد جميع البنوك الجزائرية من القيام بأي معاملات مصرفية دولية نيابة عن جيزي مع فرض حصار جمركي يمنعها من استيراد السلع والمعدات الضرورية للصيانة والحفاظ على شبكة الاتصالات خاصتها، ثم إحباط عملية بيع أوراسكوم تيليكوم القابضة لمجموعة (MTN) الجنوب إفريقيا بقيمة 7.8 مليار دولار وفرض غرامة بقيمة 1.3 مليار دولار أمريكي نتيجة خرق قوانين التبادل الأجنبي الجزائرية، إلى جانب التهديد بفرض غرامات ضخمة أخرى في المستقبل.

وكنتيجة لذلك لم يعد باستطاعة أوراسكوم تيليكوم الجزائر الصمود أكثر من هذا بعد أن زادت ديونها بشكل يعرضها لسيطرة البنوك الدائنة؛ فقامت في سنة 2011 بالاندماج مع الشركة الروسية- النرويجية (Vimpelcom)، وأصبحت العلامة التجارية "جازي (Djezzy)" تنتمي لمجموعة (VEON)، وكل ذلك كان في إطار صفقة بقيمة تزيد على 6 مليار دولار؛ غير أن الجزائر بادرت مباشرة إلى تأكيد حقها في الشفعة*، وشرعت بعد ذلك في مفاوضات من أجل إعادة شراء جيزي.[1]

في سنة 2013 تم تغيير اسم المؤسسة من أوراسكوم تيليكوم الجزائر (Orascom Télécom Algérie) إلى أوبتيموم تيليكوم الجزائر (Optimum Telecom Algérie)؛ كما تم منحها رخصة الاستغلال لخدمات الجيل الثالث في 02 ديسمبر 2013.

بعد 3 سنوات من المفاوضات وأكثر من 4 سنوات من النشاط الجد محدود، وبمقتضى الاتفاق الذي انعقد نهاية سنة 2014، والمتمم في جانفي 2015 تحصلت الدولة الجزائرية على 51 % من أسهم المؤسسة عن طريق الصندوق الوطني للاستثمار (FNI) على أن تحتفظ مجموعة (VEON) (سابقا (Vimpelcom))* بمسؤولية تسيير

* ينص حق الشفعة في التشريع الجزائري على امتلاك الجزائر لأي شركة أجنبية تريد بيع أسهمها بشكل كلي حيث تشهر السلطات الجزائرية حق الشفعة ضد كل مستثمر أجنبي يريد تحويل استثماراته في الجزائر أو التخلي عنها وتطبق الجزائر حق الشفعة عند قاعدة 51/49 بالمئة المفروضة رسميا منذ جوان 2008 كشرط للاستثمار الأجنبي في البلاد، فتنص على امتلاك الجزائر لغالبية رأسمال أي استثمار أجنبي أطلقت الجزائر هذا الإجراء لشراء متعامل الهاتف النقال "جازي" بموجب إحدى أحكام قانون المالية التكميلي لسنة 2009، وهذا بحجة عدم السماح بتكرار ما حصل في العام 2008، حينما أقدمت مجموعة اوراسكوم المصرية على بيع مصنعها للاسمنت بولاية المسيلة لمجموعة لافارج الفرنسية دون استشارة السلطات الجزائرية.

([1]) شلالي محمد البشير، **المرجع السابق**، ص 165

([*]) تنتمي جازي لمجموعة (VEON) سابقا (Vimplcom) حاليا: خامس مجموعة دولية للاتصالات والواقع مقرها بأمستردام في هولندا، وهي الشركة الأم المجدولة في بورصة ناسداك تحت رمز (VIP)، تتواجد (Vimplcom) في 12 سوق عبر العالم و هي تقدّم خدمات لأكثر من 200 مليون زبون فيما يخص الصوت، الأنترنت، الهاتف الثابت، المعطيات و الخدمات الرقميّة. تتقاسم المجموعة وكل فروعها نفس القيم المشتركة: إرضاء الزبون، الابتكار، النزاهة، الثقة والشجاعة، وبفضل نظرتها الرائدة، تعمل (Vimplcom) على التحضير للثورة الرقمية من خلال كل فروعها عبر العالم، للمرور من النموذج التقليدي لمتعامل الاتصالات إلى نموذج الشركة التكنولوجيّة.

المؤسسة وذلك تبعا لشروط الاتفاقية؛ في حين قدر رقم أعمالها مع نهاية سنة 2015 بـ164 مليار دينار جزائري.[1] في حين تجاوزت عائداتها مبلغ 140 مليار دينار.

في 04 سبتمبر 2016 تم منحها رخصة الاستغلال لخدمات الجيل الرابع، هذه الأخيرة تم إطلاقها بنجاح في 01 أكتوبر 2016، ومع نهاية نفس السنة تمكنت من توفير خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية.[2]

تسعى أوبتيموم تليكوم الجزائر إلى استفادة زبائنها من كل الإمكانيات التي يمنحها العالم الرقمي؛ وذلك عبر طرحها لتشكيلة واسعة من العروض والخدمات مثل: الدفع المسبق، الانترنت والخدمات ذات القيمة المضافة.(أنظر إلى الملحق رقم 05)

في حين تتمثل رؤية أوبتيموم تليكوم الجزائر في أن يكون متعامل الهاتف النقال المفضل للجزائريين، والرائد في سوق الاتصالات، وكذا تقديم قيمة مضافة باستمرار لجميع شركائها؛ ولتحقيق هذه الرؤية ترى أنه لابد من نلتزم بضرورة إرضاء زبائنها والتحسين المستمر لنوعية منتجاتها وخدماتها استنادا على مبادئها التالية:[3]

- الموثوقية في منتجاتها وخدماتها؛
- وضع جميع موظفيها تحت تصرف عملائها؛
- الشفافية في عروضها من خلال معلومات واضحة؛
- الموضوعية عند النظر في الشكاوى والتظلمات؛
- الابتكارات التكنولوجية.

بالإضافة إلى ما سبق، تسعى مؤسسة أوبتيموم تليكوم الجزائر إلى تحقيق جملة من الأهداف، نذكر منها:[4]

- توفير أفضل المنتجات بجودة عالية وبأسعار تنافسية؛
- عرض بنى تحتية تواكب تطور التكنولوجيا؛
- المساهمة بنشاط في رفاهية الجزائريين؛
- توفير أفضل محيط عمل لموظفيها؛
- تنفيذ سياستها البيئية بصرامة؛
- التحسين المستمر لعملياتها الداخلية وفقا لسياسة الجودة.
- نقاط البيع: 12510 نقطة.

(1) الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة: https://www.mpttn.gov.dz، تاريخ الاطلاع عليه: 2019/07/23.

(2) Site web de djezzy : http://www.djezzy.dz, Dernière Consultation : 23-07-2019.

(3) Ibid.

(4) Ibid.

ثالثا: بيئة الإبداع الاستراتيجي بمؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر

تهدف هذه الجزئية إلى عرض بعض المتغيرات البيئية الداخلية المشجعة على تحقيق حالات الإبداع الاستراتيجي في مؤسسة جازي، والمتمثلة في: الثقافة، الهيكل التنظيمي، الأفراد، العمليات والنظم: [1]

1. الثقافة:

تتبلور ثقافة مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر في العناصر الآتية:

- العمل وفق مبادئ الجودة الشاملة فيما يخص المنتجات المقدمة وما توليه من اعتبار لحاجات الزبائن وتكييف عروضها وفق هذه الحاجات، ما أهلها للحصول على شهادة ISO-9001؛
- التوجه الاجتماعي الذي يربطها بالمجتمع الجزائري من خلال شعاراتها التي تهدف الى تنمية علاقات الحب و الثقة مع الجزائريين "Nos cœurs battent pour l'Algérie"؛
- العمل وفق مبادئ حماية البيئة وترسيخ الثقافة البيئية في المجتمع الجزائري، الأمر الذي أهلها للحصول على شهادة ISO-14001 نتيجة اعتمادها على المعايير البيئية الدولية.

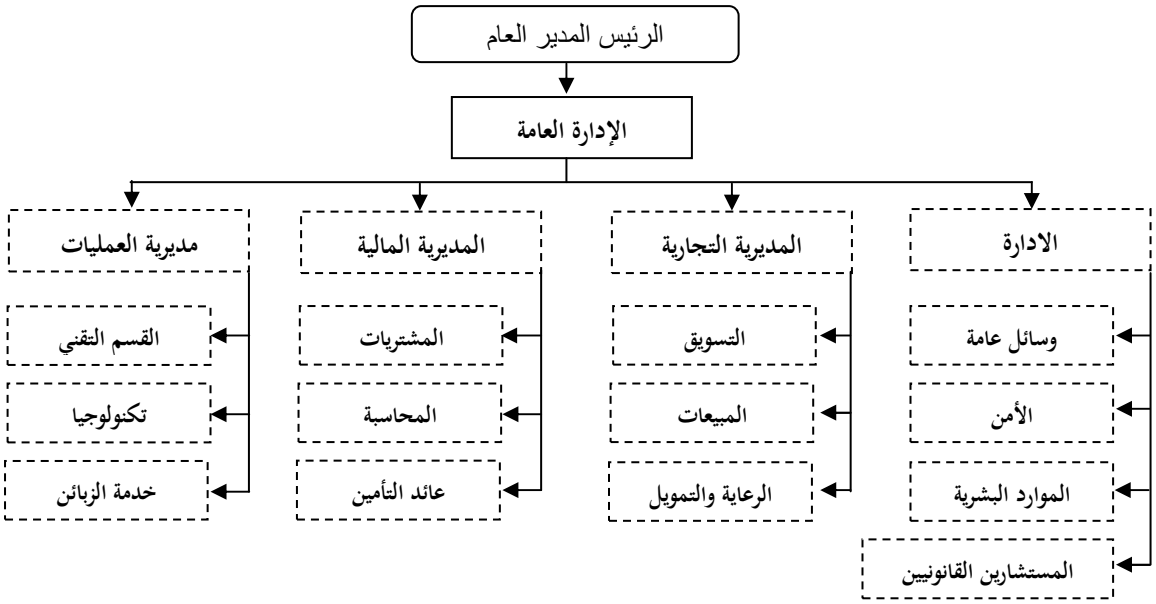
إن تلك الأبعاد الخاصة بثقافة المنظمة لجيزي ساعدت في تربعها على المركز الأول بامتياز خلال فترة نشاطها السابقة؛ كما أن توجهها نحو المسؤولية الاجتماعية والبيئية ساهم في رفع قيمتها؛ بالإضافة إلى أن علامتها التجارية (جازي–Djezzy) التي تدمج بين معنيين الجزاء والجزائر؛ تظهر أنها تتبنى توجها خاصا بالجزائر والجزائريين، والذي يترجم هدفا واحدا هو أن مؤسسة جازي في خدمة الشعب الجزائري.

2. الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي مرجع للأفراد يبين حدود مسؤولياتهم وواجباتهم، وهذا ما يكشفه الهيكل التنظيمي لمؤسسة جازي من ازدواجية القرار.

([1])شلالي محمد البشير، **المرجع السابق**، ص ص 194،195.

الشكل رقم (2-18): الهيكل التنظيمي لمؤسسة جازي.



Source : Site web de djezzy : http://www.djezzy.dz,

يتضح من الشكل أعلاه أن مؤسسة جازي تتكون من المديريات التالية:

1.1 الإدارة: تهتم بالوسائل العامة من صيانة العتاد المكتبي، والتوظيف وتهيئة نقاط البيع ومراكز الخدمات مع تقديم المساعدات للإدارات الأخرى، كما تهتم بالموارد البشرية، وتحافظ على أمن المؤسسة بتقديم الاستشارات القانونية لمختلف النظم.

2.2 المديرية المالية: تهتم بكل الوظائف المالية كتسيير العوائد المالية للمؤسسة، الاسعار، التحويلات البنكية، تمويل المشاريع، تسوية الامور المحاسبية والضريبية.

a. **مديرية العمليات (المديرية التقنية):** تهتم بالنظم التقنية المسيرة لشبكة GSM ، وصيانة مركز الخدمات وضمان سرية المعلومات، وتقديم الدعم التقني لمختلف المصالح خاصة مصلحة التسويق للقيام بعمليات ترويجية ناجحة.

4.2 المديرية التجارية: تمثل العصب الحيوي للمؤسسة، وأهم مديرية فرعية بها،وتضم المصالح التالية: مصلحة المبيعات، مصلحة العلاقات العامة، مصلحة التسويق.

وكنظيرتها مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال تعتمد مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر في عملية تسويقها لخدماتها على إستراتيجيتين مباشرة وأخرى غير مباشرة، بهدف جذب أكبر عدد من المشتركين.

إذ تقوم إستراتيجية التوزيع المباشر على إيصال الخدمات مباشرة إلى مستعمليها عبر مراكز الخدمات ونقاط البيع التابعة لها والموزعة عبر كل الولايات، حيث بلغ عدد الخدمات المعتمدة من طرف المتعامل (CDS)* : 93

مركزا خدماتيا، حيث تهدف هذه المراكز إلى تقديم الأفضل بداية من حسن الاستقبال إلى الاستمتاع وتقديم النصائح والإرشادات وبيع المنتجات.

الجدول رقم (2-18): توزيع الوكالات التجارية لجازي حسب المناطق

المنطقة	مراكز الخدمات في مختلف الولايات
الوسط	**مركز في كل من:** مطار الجزائر، بئر مراد رايس، باب الواد، الابيار، الحراش، الرويبة، سطاولي، دار البيضاء، القبة.
	مركز في كل من: الجزائر الوسطى، دالي براهيم، تيبازة، البليدة، تيزي وزو، بومرداس، البويرة، المسيلة، الجلفة، عين الدفلى، المدية.
الشرق	**مركز في كل من:** ميلة، الطارف، قالمة، جيجل، خنشلة، أم البواقي، سكيكدة، سوق هراس، تبسة.
	مركزين في كل من: قسنطينة، سطيف، برج بوعريريج
الغرب	**مركز في كل من:** عين تموشنت، الشلف، مستغانم، معسكر، غليزان، سيدي بلعباس، سعيدة، تيارت، تيسمسيلت.
	مركزين في كل من: تلمسان 04 مراكز في ولاية وهران
الجنوب	**مركزين في كل من:** بسكرة، أدرار، بشار، البيض، الواد، غرداية، ايليزي، الاغواط، النعامة، تمنراست.

Source : Site web de djezzy , http://www.djezzy.dz

في حين تقوم إستراتيجية التوزيع غير المباشر على أكثر من 15000 نقطة بيع غير مباشرة، و9 موزعين معتمدين يعملون تحت شروطها هم كالتالي:

- Nova phone - Mobile phone - K com
- Mobi one -Magne phone - Isi com
- Nomidic phone - M C B I one - Nokia Ring

واستطاعت من خلال هاتين الاستراتيجيين الوصول إلى أكبر عدد من العملاء عبر كافة التراب الوطني، واحتلال المرتبة الأولى من حيث الحصة السوقية على مدى عشرية كاملة.

3. الأفراد

نظرا للدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية في تفعيل الموارد المالية والمادية تستخدم جيزي عددا كبيرا من المستخدمين يسهرون على تحقيق نجاحها، وكنتيجة لاهتمامها بالعنصر البشري يخضع معظمهم لنظام للتوظيف غير محدود الأجل إضافة إلى 50000 فرصة تكوين منذ إنشائها تعمل على تحسين القدرات المكتسبة؛ واقتناعا منها بأن الموظفين الموهوبين والمخلصين يشكلون المفتاح لنجاح المؤسسة، تبحث أوبتيموم تيليكوم الجزائر دائما عن استقطاب أشخاص مؤهلين ومتحمسين مقابل توفير بيئة عمل بأفضل المعايير؛ دورات تدريب لصقل المهارات بشكل دائم؛ فرص تطوير السيرة المهنية وراتب مغري مع مزايا أخرى؛[1] أما من ناحية التسيير فالمؤسسة تعتمد على الكفاءات الخارجية سواء كان ذلك سابقا أو حاليا مع اشتراط التسيير لكفاءات مجموعة (VEON)، الأمر الذي يؤهلها لاحتلال مركز الصدارة في السوق الجزائرية. وقد قدر عدد موظفيها سنة 2015 بـ 3786 موظف.

(1) شلالي محمد البشير، **المرجع السابق**، ص 165

4. العمليات

منذ انطلاقتها بالجزائر اعتمدت جازي على موارد مالكها السابق OTH الخاصة في الوقت الذي كانت فيه البنوك غائبة تماما عن تمويلها، حيث بلغت استثماراتها في السوق الجزائري في الفترة الممتدة ما بين سنتي 2001 و2007 ما قيمته 2.7 مليار دولار، أما حاليا وبعد تغيير المالك عبر شراكة تضم بين العملاق الروسي فيمبليكوم وصندوق الوطني للاستثمار فينتظر أن تتمتع بأريحية مالية.

أما من جانب الموارد المادية فتمتلك جازي عدد هائل من التجهيزات التي مكنتها من احتلال مركز القيادة بالسوق؛ ومن أهم ما تمتلكه المؤسسة: أكثر من 6000 محطة تغطية؛ أكثر من 20 مركز تحويل؛ إضافة إلى أكثر من 88 مركز خدمة موزعة على ربوع الوطن توفر خدمات 7/7 ؛ كما تعد اليوم شبكة تضم أكثر من 70000 نقطة بيع غير مباشرة و08 موزعين،.....الخ.

بالإضافة إلى ما سبق تمتلك جازي محفظة تكنولوجية متكاملة مشابه لموبيليس واوريدو وذلك لاعتبارات تفرضها سلطة الضبط، لكنها حديثة النشأة مقارنة بمنافسيها؛ والمتمثلة في: ((GPRS)، (WAP)، (EDGE)، ((UMTS)

مما سبق يتضح أن حسن استغلال مؤسسة جازي لتلك المقومات مكنها من التربع على مركز القيادة في السوق إلى غاية 2015.

ثالثا: عروض وخدمات مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر "جازي"

تقدم مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر مجموعة متنوعة من العروض والخدمات، تشبه في تصنيفها تلك التي تعتمدها مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، وفي هذا الإطار، نستعرض بعض العروض الحالية المقدمة من طرف مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-19): عروض الدفع الحالية الموجهة للأفراد ومقدمة من طرف مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر

اسم العرض	التعريف	مميزات
HAYLA 1500	بسعر 1500 دج، يمكنكم الحصول على عرض **HAYLA** والاختيار بين العرض **HAYAL MAXI** أو **HAYAL BEZZEF** . 300 دج هو سعر الشريحة. .	**التعيين السعر** تسجيل مجاني في خدمة Naghmati نغمة واحدة مهداة مكالمات نحو جميع الشبكات 3.98دج /30ثا مع احتساب كل الرسوم رسائل قصيرة نحو جميع الشبكات 5دج / مع احتساب كل الرسوم رسائل قصيرة نحو الخارج 15دج/ مع احتساب كل الرسوم
GOOD جازي	عرض الدفع المسبق الجديد لجازي، يستفيد مشترك GOOD من تسعيرة 3.99 دج/30 ثانية نحو كل الشبكات الوطنية؛ 1000 دج رصيد مهدى على كل تعبئة بـ 1000 دج أو أكثر؛ على ان يستعمل الرصيد المهدى في ظرف 7 أيام . سعر شريحة جازي GOOD بـ 125 دج مع رصيد أولي بـ 05 دج	
ميلنيوم	عرض دفع بعدي يتيح للمشترك مكالمات مجانية وغير محدودة كل مساء من الساعة 09 مساءا الى غاية 07 صباحا نحو شبكة جازي، وحجم انترنت من 500 ميغا الى 2 جيغا حسب الاشتراك؛ مع حرية الاختيار بين نوعين من الاشتراك	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع الرسمي لمؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر

أما بالنسبة لعروض المؤسسات ومقصود بها تلك العروض الموجهة خصيصا لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا أصحاب المهن الحرة والحرفيين والتجار؛ فيستعرض الجدول الموالي العروض الحالية منها.

الجدول رقم (2-20): عروض المؤسسات الحالية لمؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر

اسم العرض	التعريف بالعرض	مميزات العرض	
Djezzy Special Pro	صمم خصيصا لأصحاب المهن الحرة، حرفيين، تجار، ويهدف للاستجابة لمختلف استهلاكاتهم بشتراك شهري قدره 2000 دج	مكالمات غير محدودة نحو جميع الشبكات الوطنية.	
		SMS غير محدود نحو جازي	
		حجم الإنترنت بقيمة 25 Go	
		30 SMS نحو كل الشبكات الوطنية	
Djezzy Pro	صيغ مصممة خصيصا لاحتياجات المؤسسات المختلفة	المكالمات نحو الشبكات المحلية 2.5 دج/ 30ثا	بالنسبة للدقائق المجانية المدرجة في اشتراك 2500، 3500، 5000، فهي صالحة نحو الثابت والنقال، وأيضا نحو الثابت الخاص بالدول التالية: فرنسا، إسبانيا، إيطاليا، ألمانيا، المملكة المتحدة، المغرب، الصين، الهند وكوريا الجنوبية.
		مكالمات نحو الخارج حسب الأسعار المعمول بها.	
		الرسائل القصيرة نحو الشبكات المحلية 5 دج للرسالة.	
		الرسائل القصيرة نحو الخارج 15 دج للرسالة.	
جازي Pr Confort	عرض مصمم خصيصا للمحترفين	25 Go/1500 da	المكالمات نحو الشبكات المحلية 0.166دج/ ثا.
		40 Go/2000 da	الرسائل القصيرة نحو الشبكات المحلية 5 دج للرسالة.
		80 Go/3000 da	الرسائل القصيرة نحو الشبكات الدولية 14 دج للرسالة..

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع الرسمي لمؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر

- **خدمات مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر**

فضلا عن العروض المتنوعة التي تقدمها فإن أوبتيموم تيليكوم الجزائر تعرض مزيجا متنوعا من الخدمات على مشتركيها، ومن هذه الخدمات ما يلي:

الجدول رقم (2-21): بعض الخدمات المقدمة من طرف أوبتيموم تيليكوم الجزائر

اسم الخدمة	التعريف
اخفاء الرقم	تتيح الاحتفاظ بسرية رقم الهاتف ، يكفي لتشغيلها ادخال الرمز 31 قبل المكالمة
القائمة الحمراء	خدمة تجمع كل المشتركين الذين لا يودون ان تظهر معلوماتهم الهاتفية . تضمن هذه الخدمة سرية المعلومات الهاتفية وتمنع نشرها على الدليل.
كشف هوية المراسل	تسمح هذه الخدمة باظهار رقم واسم المراسل المخفي اذا كان موجودا في قائمة اتصالات المشترك
المكالمة المزدوجة	تسمح للمشترك باستقبال مكالمة هاتفية ثانية عن طريق رنة خاصة تعلم بها حتى ولو كان وسط مكالمة هاتفية اخرى
خدمة تحويل المكالمات	تمنح امكانية تحويل مكالمات المشترك بشكل اتوماتيكي نحو هاتف اخر نقال او ثابت
اختيار الرقم	يمكن من اختيار الرقم عند شراء شريحة جديدة اذا لم يتم منحه بعد.
تغيير رقم الشريحة	يمكن للمشترك تغيير رقم هاتفه بعد مدة من الاستعمال.
CLIP+	تتيح عدم فقدان المكالمات في حال كان جهاز المشترك خارج نطاق التغطية او غلق؛ عن طريق رسالة قصيرة SMS تحتوي على رقم المتصل، تاريخ ووقت الاتصال.
خدمة البريد الصوتي	مثل CLIP+ لكنها تحول المكالمات الضائعة نحو خدمة الرسائل الصوتية.
SMS BIP	تتيح بعث 06 رسائل قصيرة في الاسبوع مجانا.
واب SMS	تسمح بارسال رسائل لا تتعدى 145 حرف عبر موقع جازي الالكتروني ونحو OTA
التجوال	تضمن للمشترك الاحتفاظ بنفس الرقم و البقاء على اتصال في 174 دولة اجنبية.
طرانكيلوا	تتيح الاتصال 3 دقائق وارسال 4 الرسائل النصية بدون رصيد، على ان تخصم التكلفة فيما بعد من التعبئة القادمة.
فليكسي	خدمة موجهة لكل زبائن جازي تمكنهم من تعبئة المبلغ الذي تريدون للرقم الذي تريدون.
فليكسيلي	بامكان المشترك أن يرسل رصيدا لمشتركين اخرين من ذوي الدفع المسبق بعد التسجيل في الخدمة مجانا.
الاقتطاع الاتوماتيكي	تتيح تسديد الفواتير انطلاقا من الاقتطاع البنكي ؛ لتفعيل هذه الخدمة ملء 3 نسخ من استمارة السماح بالاقتطاع مؤشرة من طرف المشرف على حسابكم البنكي أو البريدي والذي يجب ان يحتفظ باحدى النسخ من الاستمارة.
خدمة 710	خدمة 710 الاطلاع على الرصيد في جازي عبر ادخال الرقم #710* في اي وقت يستطيع المشترك الاطلاع على رصيده وكذا مدة صلاحيته

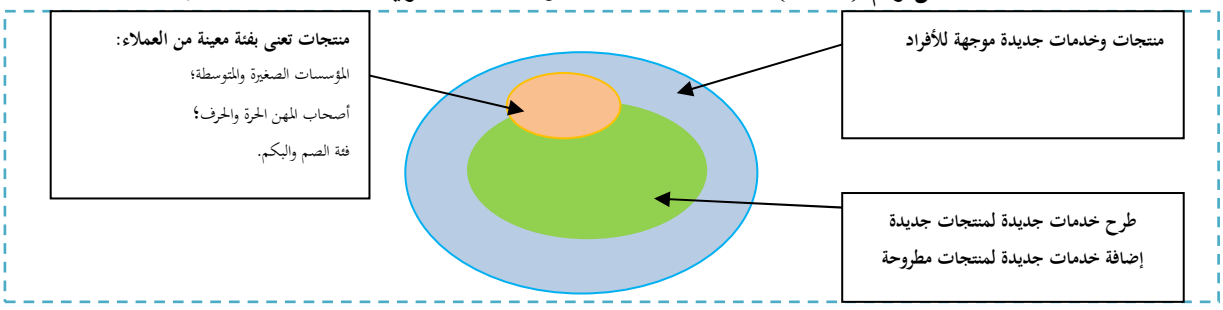
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع الرسمي لمؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر

بالاضافة الى ما سبق تتميز جازي عن منافسيها في محفظة العروض الخاصة بها بتخصيص عرض **(Very Important Person (VIP))** للأشخاص ذوي الأهمية الخاصة (رؤساء، مشاهير، رجال السياسة،.....) يكتفون بدفع مبلغ المكالمات بالإضافة إلى مجموعة من الخدمات الأخرى، وبعد إطلاق خدمة الجيل الثالث ثم الالجيل الرابع تم تعميم هذا العرض في المؤسسات الثالث عبر **(VIP Club)** الذي يستهدف شريحة عشاق الألعاب الإلكترونية.

من خلال السرد السابق للمنتجات وخدمات مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر يتضح أن المؤسسة تعتمد على سياسة توسيع تشكيلة المنتجات لتلبية رغبات مختلف الشرائح المستهدفة في المجتمع، وحفاظا على مركز الريادة في السوق الجزائري؛ كما يتضح تركيز مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر في تقديمها لمنتجات جديدة على فئة معينة من المجتمع و تركيزها على بشكل خاص على المؤسسات هذه الفئة التي أولتها المؤسسة اهتمام بالغا من خلال عدد العروض التي مستها وكذا برامج الرعاية التي تستهدفها ولعل ذلك يترجم الرؤية البعدية للمؤسسة في تكوين الولاء اتجاه المؤسسة من طرف هذه الفئة .

أما من ناحية الخدمات المقدمة ومن خلال تتبعها فإن تنقسم الى فئتين : الفئة الاولى وهي الخدمات الجديدة عن السوق الجزائرية ؛ أما الفئة الثانية فهي خدمات تحسينية مقلدة تم اقتباسها من المؤسسات المنافسة لكن باسعار تنافسية،.....، وقد تم تصنيف منتجات وخدمات مؤسسة جازي بالاعتماد عما سبق وكذا بيانات الملحق رقم (02) يمكن أن نميز بين ثلاثة مجالات تستهدفها المؤسسة عند طرح منتجاتها وخدماتها الجديد والتي يبرزها الشكل أسفله:

الشكل رقم (2- 19) : تصنيف المنتجات والخدمات جازي حسب الفئة المستهدفة



المصدر: من إعداد الطالبة

رابعا: تطور عدد المشتركين بمؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر

تهدف هذه الجزئية إلى عرض بعض مؤشرات أداء مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر، وذلك بالاعتماد على مؤشرين هما عدد المشتركين والحصة السوقية بالإضافة إلى عدد ونوعية العروض المطروحة من قبل المؤسسة خلال فترة الدراسة، الجدول الموالي يستعرض تطور عدد المشتركين والحصة السوقية لمؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين 2004 –2018:

الجدول رقم (2-22): بعض مؤشرات الأداء الخاصة بمؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر

خلال الفترة الممتدة ما بين 2004-2018

البيانات	2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	العدد	النسبة*	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
إجمالي عدد المشتركين بالمؤسسة	3418367	—	7276834	+02.12	10530826	+01.44	13382253	+01.27	14108857	+01.05	14617642	+01.03	15087393	+01.03	16595233	+01.09	17845669	+01.07	17574249	-00.02	18612148	+01.05	16611115	-00.08	16367886	-00.03	14947870	-00.08	15943194	+01.06
عدد المشتركين في صيغة الدفع المسبق			7034210	—	10191909	+01.44	13037599	+01.27	13489222	+01.03	14001371	+01.03	14383643	+01.02	15858967	+01.10	17127709	+01.08	16852204	-00.02	17618832	+01.04	15723113	-00.01	15019854	-00.04				
عدد المشتركين في صيغة الدفع البعدي			242624	—	338917	+01.39	344654	+01.01	619635	+01.79	616271	-0.005	703750	+01.14	736266	+01.05	717960	-00.02	733123	+01.02	993316	+01.35	1282052	+01.29	1341050	+01.04				
العروض المقدمة	05		08		15		05		19		08		06		07		13		22		65		54		78		42		--	
الحصة السوقية	70.01		53.27		50.15		48.55		52.19		44.66		46.03		46.59		47.55		44.37		42.99		39.19		35.71		32.60		30.96	

المصدر: **من إعداد الطالبة بالاعتماد على:** المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، **مؤشرات تطور تكنولوجيات الإعلام الاتصال ومجتمع المعلومات**، الجزائر، 2018، ص ص 04-06

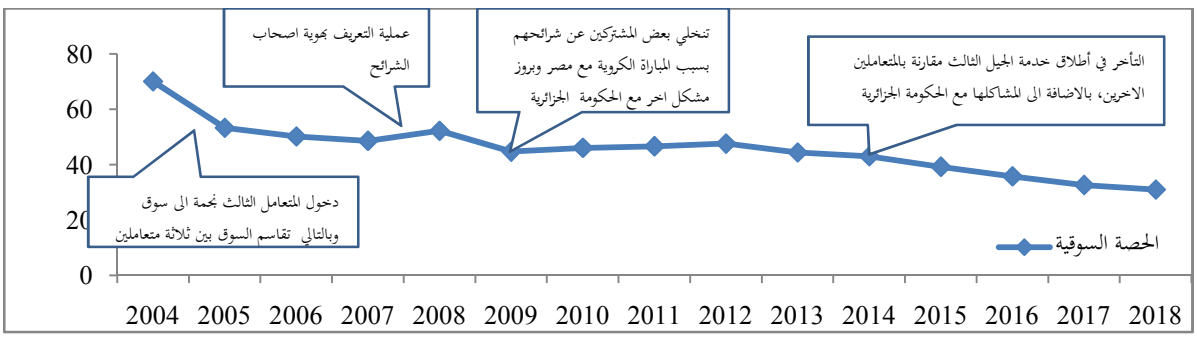
- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، **مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر**، 2016، 2012، 2009، 2008، 2007، ص ص 05،06.
- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، **التقرير السنوي**، الجزائر، 2010، 2006، 2005، ص 35

إن الملاحظ من خلال الجدول رقم (2-22) هو:

1. الارتفاع في عدد مشتركين بمؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين 2004 و2014 وبنسب متقاربة تراوحت ما بين (1-2%)، فبعد أن كان عدد المشتركين يقدر بـ 3418367 مشترك سنة 2004 وبحصة سوقية تقدر بـ 70.01 %، تضاعف العدد خمس مرات ونصف سنة 2014 حيث بلغ عدد المشتركين 9692762 مشترك، لكن بحصة سوقية تقدر بـ42.99 %، هذه الأخيرة عرفت انخفاض مستمرة منذ سنة 2004 إلى يومنا هذا (أنظر إلى الشكل رقم (2-20)) بسبب المنافسة الشديدة من طرف مؤسسات النشطة في القطاع إلى جانب المشاكل المالية والسياسية مع الحكومة الجزائرية وكذا انتقال الملكية مجمع (Vimplcom).

الشكل رقم (2-20) يوضح تطور الحصة السوقية لمؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر خلال الفترة 2004-2018.

الشكل رقم (2-20): تطور الحصة السوقية لمؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين 2004-2018

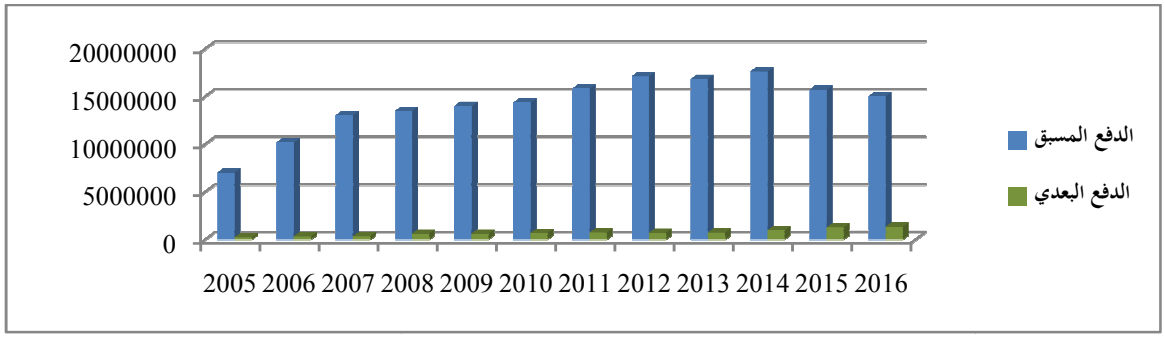


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول **رقم (2-22)**

2. يبرز الجدول رقم (2-7) والشكل (2-8) صيغ الدفع المعتمدة من قبل مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر خلال فترة الدراسة، والمتمثلة في صيغتين هما: صيغة الدفع البعدي وصيغة الدفع القبلي (المسبق) المعتمدة من قبل أغلبية المشتركين، وذلك نظرا لتعدد العروض الترويجية بها مقارنة بصيغ الدفع البعدي، وكذا إلى المستوى المعيشي للزبائن محدودي الدخل.

الشكل الموالي يوضح تطور عدد مشتركي مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر حسب صيغة الدفع المعتمدة من طرف المشتركين خلال الفترة الممتدة بين 2005-2016

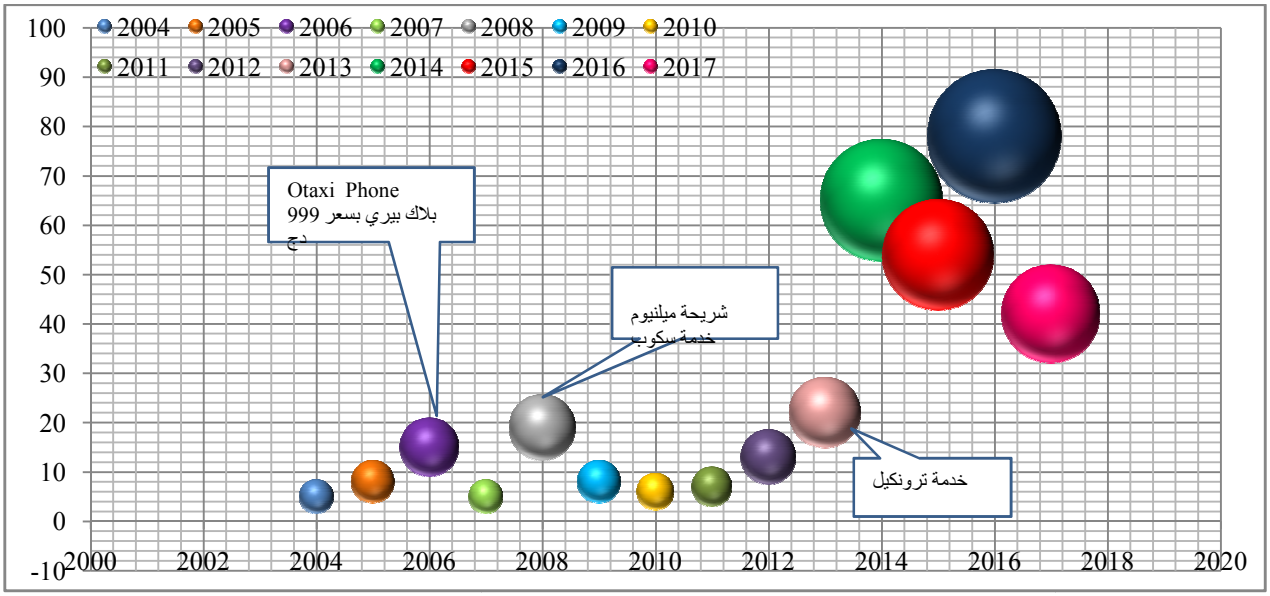
الشكل رقم (2-21): تطور عدد مشتركي مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر حسب صيغة الدفع المعتمدة من طرف المشتركين خلال الفترة الممتدة ما بين 2005-2016



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-22)

3. استطاعت مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر ومنذ دخولها إلى سوق الجزائري أن تسيطر على خدمة الهاتف النقال لمدة عشرية كامل نالت خلالها لقب قائد الصناعة في هذا القطاع من خلال انتهاجها لاستراتيجيات تتعلق أساسا بالعروض الترويجية والحملات الإعلانية وإدخال منتجات جديدة إلى السوق، هذه الأخيرة عرفت ارتفاعا ملفت ومتزايدا منذ سنة 2013 ولعل ذلك يعود الى اشتداد المنافسة بين المؤسسة خاصة مع إطلاق خدمة الجيل الثالث ثم الرابع ، وكذا درجة التشبع التي وصل إليها سوق الهاتف النقال في الجزائر.

الشكل رقم (2-22): تطور عدد العروض المطروحة من قبل مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين 2004-2018



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-22)

كما يمكن تصنيف العروض المقدمة من طرف أوبتيموم تيليكوم الجزائر والواردة في الملحق الأول من زاوية التأثير الذي أحدثته على كل من الكفاءات وأصول المؤسسة وكذا على العادات وسلوكيات المستهلكين.

الشكل رقم (1-23): تصنيف الإبداع في مؤسسة جازي حسب طبيعة الأثر الناجمة عنه

أثر الإبداع على عادات وسلوك المستهلكين	هدم (تخريب)	يقوي (يعزز)
كبير	**إبداع جذري** –اطلاق شريحة الصم والبكم – خدمة تغيير الرقم	**إبداع كبير** – Allo Ota – Business Control – flotte
صغير	**إبداع استراتيجي** خدمة تغيير الرقم؛ خدمة فليكسي؛ خدمة Otaxi phone Djezzy entreprise Djezzy carte	**إبداع تدريجي** خدمة Imtiaz Djezzy Classic Djezzy Control Djezzy Business Djezzy Iberty

أثر الإبداع على كفاءات وأصول مؤسسة جازي

المصدر : من إعداد الطالبة

ويتضح من الشكل أعلاه تركيز مؤسسة جازي على الإبداعات التحسينية والكبيرة على حساب الإبداع الإستراتيجية وهو ما يظهر جليا من حيث مجموع العروض، إلا انها قامت خلال الفترة الممتدة ما بين 2004-

2017 بطرح بعض الإبداعات الإستراتيجية التي تميزت من خلالها على منافسيها في القطاع إلا أنها لم تصل مستوى انشاء نموذج عمل جديد بالقطاع الاتصالات في الجزائر.

المطلب الرابع: تقديم عام حول مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر (ooredoo)

تعد المؤسسة الوطنية للاتصالات الكويتية (KIPCO) والتي تأسست سنة 1999 مؤسسة رائدة في مجال الاتصالات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا،[1] دخلت إلى السوق الجزائرية للاستثمار في مجال الاتصال باسم: "الوطنية لاتصالات الجزائر"، يستعرض هذا المطلب تقديم عام حول فرع هذه المؤسسة بالجزائر **"أوريدو (ooredoo)"**.، وكذا قراءة لبعض مؤشرات الأداء الخاصة بها.

أولا: الإطار القانوني

الوطنية تيليكوم الجزائر "أوريدو **(ooredoo)**".هي شركة ذات أسهم والكائن مقرها الاجتماعي بـ 66 طريق أولاد فايت، شراقة، الجزائر، تنشط بالجزائر منذ 23 ديسمبر 2003، وهو التاريخ الذي تحصلت فيه مؤسسة الوطنية للاتصالات الكويتية على عقد استغلال الرخصة الثالثة للهاتف النقال في الجزائر،[2] وذلك بعد عرضها المالي المقدر بـ 421 مليون دولار، متقدمة على كل من (TELEFONICA) الاسبانية و(MTN) من جنوب إفريقيا، وفي 24 أوت 2004 تم الإطلاق التجاري لعلامتها التجارية المسماة "نجمة (Nedjma)".[3]

اعتمدت مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر على استثمار قدره 01 مليار دولار في بداية نشاطها، من خلال استخدامها لتقنيات حديثة ومتطورة، وكذا من خلال تشكيلة عروض متنوعة، تحترم المعايير الدولية المنصوص عليها، ومع نهاية عام 2005 أكملت مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر تغطية 48 ولاية قبل الأجل المحدد بأربع سنوات، من خلال 1200 موقع في أقل من 18 شهر، وبجودة استثنائية في الشبكة.[4]

من خلال هذا الاستثمار أدخلت مؤسسة الوطنية تيليكوم معايير جديدة لعالم الاتصالات في الجزائر، وذلك عبر تشكيلة من المنتجات والخدمات غير المسبوقة على السوق الجزائر، فهي أول متعامل في مجال الهاتف النقال في الجزائر أدخل (وفر) خدمة الوسائط المتعددة السمعية البصرية.(مثل خدمة الانترنت والرسائل

([1]) لزهر بن عبد الرزاق، **المرجع السابق**، ص 60.

([2]) الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة: https://www.mpttn.gov.dz، تاريخ الاطلاع عليه: 2019/07/25.

([3]) الهاشمي بلواضح، **تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2008-2011–**، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف–الجزائر، 2013-2014، ص 206.

([4]) حسينة دخان، **المرجع السابق**، ص 154.

المصورة.....)؛[1] من خلال تبنيها للتكنولوجيات المتطورة (EDGE) و(GPRS)؛ ما يعكس حرصها على تقديم صورة الأفضل تكنولوجيا منذ البداية.[2]

تعتبر مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر فرعا من فروع مجمع قطر للاتصالات (QTEL) بعد كانت تندرج تحت مظلة الوطنية للاتصالات الكويتية (WTK) التابعة لشركة مشاريع الكويت (KIPCO) ، حيث استحوذت الأولى على الثانية في سبتمبر 2012 بما نسبته 92.1 % من الأسهم.

وكانت الجزائر في بادئ الأمر قد لوحت باستعمال حق الشفعة على لسان وزير المالية السابق السيد عبد كريم جودي لكنها تراجعت عن ذلك بعد مفاوضات جمعتها بمجلس إدارة (QTEL)، حيث كشف رئيس المجلس لمجمع قطر للاتصالات (QTEL) الشيخ عبد الله بن محمد بن مسعود آل الثاني على أطراف مباحثات مع السيد الوزير الأول سابقا عبد المالك سلال : "أن مجموعته ممتنة لتفهم السلطات الجزائرية لموقفها وإعطائها الإذن بالمضي قدما في إتمام الصفقة بإعفائها من ممارسة حق الشفعة ضدها"، وأضح أن الأمر يختلف عن قضية مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر لأن (QTEL) كانت تملك نجمة منذ 2007 (كانت أحد الشركاء للوطنية للاتصالات الكويتية (WTK) بنسبة 51 %) أي سنة كاملة قبل صدور حق الشفعة، ثم يضيف بعدها أن (QTEL) جاءت إلى الجزائر بهدف الاستثمار لا البيع.[3]

في 21 نوفمبر 2013 تحول الاسم التجاري للمؤسسة الوطنية للاتصالات من "نجمة (Nedjma)" إلى "أوريدو (**ooredoo**)"[4] وكان هذا نتيجة قرار مجموعة (QTEL) لتوحيد العلامة التجارية لها.

وقد قدر رقم أعمال المؤسسة سنة 2015 بـ 110.7 مليار دينار جزائري أي ما مقداره 1.1 مليار دولار أمريكي.[5]

تعتبر أوريدو إحدى أبرز العلامات التجارية شهرة في الجزائر، هذا بفضل الخدمات التي تقدمها لزبائنها من خلال خدمات الهاتف النقال وخدمة البيانات والوسائط المتعددة عبر شبكتها التي تغطي كافة أنحاء الجزائر باستخدام تقنية (EDGE) [6]. (للاطلاع حول منتجات وخدمات مؤسسة اوريدو انظر إلى الملحق رقم 03)

في حين تتمحور الأعمال التي تقوم الوطنية تيليكوم الجزائر بها المؤسسة حول ثلاث قيم أساسية هي: الاهتمام، التواصل، التحدي؛ هذه القيم وتمثل حجر الأساس لخدماتها التي يقدمها للعملاء.

وتتمثل مهامها الأساسية فيما يلي [7]:

([1]) محمد كنوش، **المرجع السابق**، ص 208.

([2]) شلالي محمد البشير، **المرجع السابق**، ص 166.

([3]) **المرجع نفسه**، ص ص 166،167.

([4]) Site web d' ooredoo : http://www.ooredoo.dz, Dernière Consultation : 25-07-2019.

([5]) الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة: https://www.mpttn.gov.dz، تاريخ الاطلاع عليه: 2019/07/25.

([6]) حسينة دخان، **المرجع السابق**، ص 155.

([7]) Site web d'ooredoo: https://www.ooredoo.com, Dernière Consultation : 25-07-2019.

- السعي لتسهيل الأمور على عملائنا؛ فكل شيء لا بد أن يمتاز بالسهولة والشفافية؛
- الاستجابة لطلبات عملائنا بسرعة مع ابداء الكثير من الاهتمام والاحترام نحوهم؛
- المساهمة بدور فاعل في تنمية المجتمعات المحلية التي تنشط بها؛ فمثلا مؤسسة أوريدو الجزائر وفي إطار تبني المسؤولية الاجتماعية تقوم تغطية ورعاية ودعم مختلف الأنشطة والفعاليات الرياضية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية؛
- نشر شبكات تتميز بالقوة وإمكانية الاعتماد عليها في أنحاء البلاد التي تعمل بها، وذلك بهدف توفير خدمات وحلولاً متطورة تلبي احتياجات أفراد المجتمعات؛
- تقديم الأفضل دائماً في كل المجالات وإحداث فرق واضح وملموس من حولها؛ وفي هذا السياق ساهمت مؤسسة أوريدو الجزائر في وضع أول حاضنة موجهة للمؤسسات الناشئة التكنولوجية والمبدعة وهذا بالشراكة مع الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME). [1]

بالإضافة إلى ما سبق، تسعى مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر إلى تحقيق جملة من الأهداف، نذكر منها: [2]

- تمكين عملائها في مختلف أسواقها حول العالم من الوصول إلى خدمة الإنترنت والاستمتاع بها بشكل خاص ومميز؛
- مواصلة الاستثمار في شبكاتها لضمان تلبية الاحتياجات الرقمية المتزايدة لعملائها، وتوفير خدمات اتصالات تمتاز بالسرعة الفائقة وسهولة الاستخدام؛
- العمل على تمكين الأفراد والمؤسسات من التحول الرقمي في أسواقها ومساعدة الناس على الاستمتاع بتجارب رقمية تثري حياتهم اليومية.
- السعي وراء مواصلة الرفع من الطاقة الإنتاجية وتطوير الكوادر البشرية من أجل تحقيق عوائد وأرباح من خلال العروض والخدمات المقدمة؛
- الاستثمار في مجالات جديدة النمو وتقوية ركائز المجموعة. [3]

الاهتمام بتوفير أفضل خدمات الاتصالات المبتكرة في الوطن، ويشمل ذلك خدمات الجيل الرابع (4G+) فائقة السرعة للإنترنت، والخدمات المصرفية عبر الهاتف النقال "خدمات أوريدو المالية.

([1]) الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة: https://www.mpttn.gov.dz، تاريخ الاطلاع عليه: 2019/07/25.

([2]) Site web d'ooredoo: https://www.ooredoo.com, Dernière Consultation : 25-07-2019.

([3]) أميمة قسمية، **دور الرسالة الذهنية لمؤسسة "ooredoo " –دراسة عينة من مستخدمي شريحة ooredoo بولاية بسكرة**، مذكرة ماستر، تخصص: اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة–الجزائر، 2014-2015، ص 112.

ثانيا: بيئة الإبداع الاستراتيجي بمؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر

تهدف هذه الجزئية إلى عرض بعض المتغيرات البيئية الداخلية المشجعة على تحقيق حالات الإبداع الاستراتيجي في مؤسسة أوريدو، والمتمثلة في: الثقافة، الهيكل التنظيمي، الأفراد، العمليات .

1. الثقافة

تتميز ثقافة المؤسسة بعدة توجهات مرتبطة فيما بينها، يتمثل أهمها فيما يلي: [1]

التوجه نحو الإبداع : تعد مؤسسة أوريدو السباقة في استخدام التكنولوجيات الحديثة وتعرف في السوق الجزائري بشركة الاتصال المبتكرة والمبدعة، ما أهلها إلى مركز الريادة في الخدمات الإعلامية متعددة الوسائط.

التوجه نحو الجودة: الجودة هي محور الاستراتيجي لأوريدو سواء تعلق الأمر بجودة الشبكة أو بجودة العروض والخدمات المقدمة، إذا اعتبر مسؤولوها أن الجودة أولية تأتي فوق كل اعتبار مما دفعهم للعمل وفقا لقواعد ISO 9000 كإطار مرجعي لأساليب إدارة الجودة.

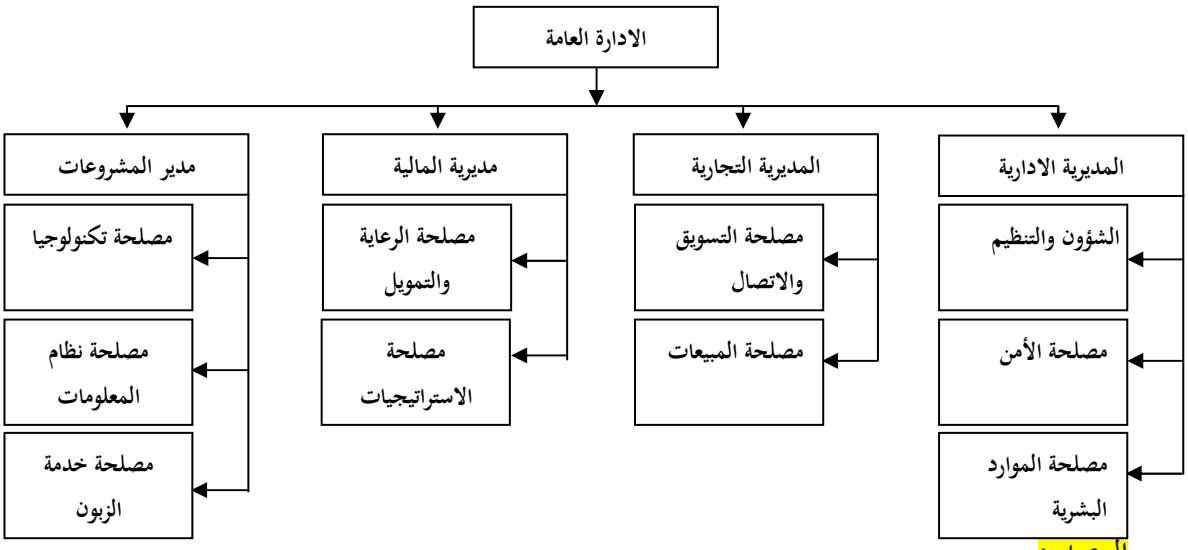
التوجه نحو الزبون مؤسسة متوجهة بالزبون، حيث تقوم في كل مرة بتقديم أفضل العروض التي توافق توقعاته– بل تفوقها أحيانا– كما أنها تقوي روابط التواصل معه من خلال الرسائل التي تبعثها عبر هاتفه النقال.

انطلاقا من هذه التوجهات يمكن بلورة ثقافة اوريدو في أنها ثقافة متوجهة بالزبون، تسخر لها كل الموارد والإمكانيات لبلوغ توقعاته مستخدمة في ذلك مختلف أساليب الإبداع وأدوات إدارة الجودة.

2. الهيكل التنظيمي

تعتمد مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر على هيكل تنظيمي دقيق لتوزيع المهام وإدارة المبيعات والحفاظ على تطوير المنتجات، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-24) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو



المصدر:

([1]) محمد كنوش، **المرجع السابق**، ص ص 227، 228.

تتمتع مؤسسة نجمة بهيكل تنظيمي دقيق، كل في مكانه وكل يعمل عمله، وهذا من أجل تحقيق أكبر قدر من الربح والاستغلال الأمثل للوقت في تطوير وتحسين الخدمات المطروحة في متناول المستهلك الجزائري.

كما تنتهج مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر هي الأخرى كلا من سياستي التوزيع المباشر وغير المباشر، إذ ترتكز على شبكة مكونة من أكثر من 6000 نقطة بيع، وبرزت لدى المؤسسة إنشاء فضاءات خدمة نجمة التي ترتكز على فكرة العمل الجواري، حيث تم تخصيص داخل كل منطقة نقطة بيع حصرية لعروض نجمة، وتقدم خدمات للزبائن ومع نهاية 2007، كان هناك أكثر من 21 فضاء تجاريا على مستوى الوطن، أما عن الموزعين المعتمدين غير المباشرين فهم كالتالي:

-Rpoint com -West tel -Raya -Mobi phone

3. الأفراد

تمتلك أحسن الكفاءات بفعل برامجها التكوينية والتدريبية التي يستفيد منها مستخدموها منذ إنشاء معهد نجمة (سابقا) الذي يضمن لهم تكوينات عالية المستوى في شتى المجالات كالإعلام الآلي؛ التسيير .....الخ بحجم ساعي يفوق 7000 ساعة سنويا، وقد جاء هذا المعهد التزاما منها بتوفير عالم جديد لزبائنها من الاتصالات؛ التكنولوجيا والخدمات حاملا مجموعة من الأهداف يتصدرها إعطاء الأولوية للإثراء المهني والثقافي للمستخدمين وتقوية أسس اقتصاد المعرفة من خلال تشجيع الفكر والمعرفة والابتكار، فيما تضم "اوريدو الجزائر" ما يزيد عن 3300 جزائري يخضع جلهم إلى نظام العقود غير محدودة الأجل.

كما تسعى "اوريدو" إلى تطوير كفاءاتها اعتمادا على تنمية مجال مواردها البشرية بانتهاجها لبرنامج تسيير إبداعي، لتحريك الأفكار الأكثر العبقرية، وهو مجال يفسح للجميع بالتفكير الجماعي ويمكن للعامل من تقديم فكرته عن طريق استمارة عبر الانترنت، تعرض على هيئة متخصصة للابداع، وتكون الفكرة المبدعة المقبولة موضوع مقابل تحفيز معتبر .

4. العمليات

تعدت استثمارات "اوريدو" في قطاع الاتصالات الخلوية بالجزائر المليار دولار سنة 2008، كونها كانت تنتمي إلى KIPCO خصوصا مع تواجد هذه الشركة في قطاع البنوك، حيث استطاعت التفوق على متسابقيها في دفع رخصة GSM الممنوحة لها مقابل مبلغ مليون دولار.

كما استطاعت أن تمول استماراتها التكنولوجية بفضل المبلغ التكميلي حجمه 490 مليون دولار كقرض من طرف Giti group، وكذلك الأمر بالنسبة لمالكها الحالي QTEL القطري الذي يعد من أكبر متعهدي الاتصالات في العالم فحسب تصريح لرئيسها فإنها تعتزم ضخ 2 مليار دولار لاوريدو على امتداد السنتين القادمتين.

تمتلك اوريدو شبكة عالية الجودة من أحدث التكنولوجيات والتجهيزات المبتكرة بـ 3500 محطة ربط بيني؛ أكثر من 20 مركز تحويل ....الخ، كما تحتوي على شبكة مكاتب مبيعات تنتشر في كافة

أقاليم البلاد تعنى بالتواصل مع العملاء، حيث بات بمقدورهم الحصول على خدمات ومنتجات اوريدو الجزائر في أكثر من 538 مقرا منتشرا في المدن و القرى، وما يزيد عن 50000 نقطة بيع غير مباشرة و2000 نقطة بيع مباشرة إضافة إلى 5 وكالات توزيع.

تعتبر اوريدو سباقة فيما يخص استخدام التكنولوجيا وتحوز على محفظة متكاملة من التكنولوجيا، فعلاوة على تكنولوجيا GSM تمتلك تكنولوجيا GPRS التي تمكن من نقل الأصوات والصور بالإضافة إلى تعزيز شبكتها بتكنولوجيا EDGE، كما تحوز على تكنولوجيا WAP تقنية الولوج في شبكة الانترنت وUMTS الخاصة بشبكة الهاتف الخلوي والجيل الثالث.

إن صلابة المقومات التنافسية التي تحوزها اوريدو أهلتها لاحتلال مركز القيادة في المجال متعدد الوسائط رغم دخولها المتأخر إلى قطاع الهاتف النقال بالجزائر.

من خلال ما سبق يمكن القول أن مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر اختارت إستراتيجية التميز لدخول السوق الهاتف النقال بالجزائر، وهذا بفضل التكنولوجيات التي دخلت بها، جودة البث والإرسال، والتغطية السريعة لأكبر المدن، ثم التغطية الكاملة في ظرف قصير.

ثالثا: عروض وخدمات مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر

تقدم مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر مجموعة متنوعة من العروض والخدمات، فعلى مستوى العروض فإن المؤسسة تقدم ثلاثة نوعين من العروض هما: عروض الخاصة بالمؤسسات وعروض موجهة للأفراد والتي بدورها تنقسم إلى نوعين عروض الدفع المسبق (*Offres Prépaye*)؛ وعروض الدفع البعدي (*Offres Post-payées*)؛ أما على مستوى الخدمات فإن المؤسسة تقدم تشكيلة خدمات متنوعة كذلك.

1.2 عروض الدفع المسبق (*Offres Prépaye*)

وفي هذا الإطار، نستعرض العروض الحالية المقدمة من طرف مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-23): عروض الدفع المسبق الحالية لمؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر

اسم العرض	السنة	التعريف	مميزات	
			العنين	السعر
Prix X	**19 أكتوبر 2017**	بسعر 200 دج، يمكنكم الحصول على عرض PixX ذو البرامج المختلفة و المتمثلة في كل من 1000 /100/500 / PixX 50 و 2000، إضافة إلى رصيد إضافي كهدية ترحيب بقيمة 100 دج، ونغمة مهداة. يمكن شراء الجوازات عبر القائمة #600*تطبيق MobiSpace أو واجهة الواب https://meetmob.mobilis.dz	تسجيل مجاني في خدمة Naghmati	نغمة واحدة مهداة
			مكالمات نحو جميع الشبكات	3.98دج /30ثا مع احتساب كل الرسوم
			رسائل قصيرة نحو جميع الشبكات	5دج / مع احتساب كل الرسوم
			رسائل قصيرة نحو الخارج	15دج/ مع احتساب كل الرسوم
Navigui 4G		بسعر 300 دج مع احتساب كل الرسوم، يمكنكم الحصول على عرضNavigui 3G / 4G، وذلك وفقا لتوفر إحدى الشبكتين (3G/4G) بالاضافة إلى رصيد إضافي مهدى بقيمة 3Go لمدة 30 يوم		
Navigui 3G		لدى الزبائن الاختيار بين عروض التالية: - Navigui Modem: يوفر لكم موبيليس إمكانية إشراك أصدقائك بالإنترنت بحرية أينما كنتم بفضل شريحة إنترنت Navigui 3G/4G ومودم Huaweiالذي يمكنه دعم 10 أجهزة في نفس الوقت. -مودم ويفي مزود برصيد إضافي كهدية ترحيب بقيمة 2Go + فايسبوك / واتس أب مجاني، إضافة إلى رصيد إضافي بقيمة 6Go (أي 1Goكل شهر لمدة 6 أشهر)	عند استهلاك حجم الإنترنت المهدى بالنسبة لشريحة الإنترنت، يمكن شراء مختلف جوازات الإنترنت المتوفرة: 1Go, 10 Go, 5 Go, 3 Go, 15 Go	
Mobicontrol	**18 أكتوبر 2006**	يعتبر من العروض المزدوجة التي تجمع بين مزايا الدفع المسبق والبعدي فمجرد شراء شريحة موبيكونترول 1500++ يستفيد الزبون من 1500 دج رصيد شهري يمكن استعماله نحو كل الشبكات ومكالمات ورسائل إضافة إلى 1Go الانترنت، كما يمكن تشغيل رقم مفضل من اختياره.		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع الرسمي لمؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر

2.3 عروض المؤسسات:

وهي تلك العروض الموجهة خصيصا لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا أصحاب المهن الحرة والحرفيين والتجار. يستعرض الجدول الموالي بعضا من تلك العروض.

الجدول رقم (2-24): عروض المؤسسات الحالية لمؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر

اسم العرض	التعريف بالعرض	مميزات العرض
Haya! business	عرض جديد للمؤسسات متوفر ابتداء من خط واحد، مع العديد من المزايا الجديدة. حيث يهديكم كل شهر مكالمات مجانية وغير محدودة نحوOoredoo ، وكذا أحجام إنترنت مهداة ودقائق مجانية دولية نحو جميع البلدان	رسوم التشغيل: 200 دج لكل خط؛ عدد الخطوط: ابتداء من خط واحد الاشتراك الأدنى: 1000 دج/للخط/للشهر الضمان: 0 دج ضمان التجوال: 0 دج
Haya! business plus	هو العرض الجديد الذي يندمج مع عالم هيّا !، ويمكنكم من الاستفادة كليا من أفضل الاشتراكات: • مكالمات مجانية 24 ساعة/24 نحوOoredoo • إنترنت بتدفق عالي، إلى غاية 40 جيغا • مكالمات دولية، إلى غاية 60 دقيقة • إنترنت في التجوال إلى غاية 200 ميغا	الرسائل القصيرة نحو الشبكات المحلية 3دج للرسالة. الرسائل القصيرة نحو الخارج 14 دج للرسالة. سعر المكالمات نحو الشبكات المحلية 6 دج/30 ثا سعر المكالمات المرئية 12دج.

OPTIONهدرة و انترنت	عبارة عن ميزات مكيفة حسب اختلاف احتياجات واستعمال ميزانيتكم. فبالإضافة إلى اشتراككم، هي تمنحكم دقائق مجانية، وأنترنت، ورسائل قصيرة في باقة واحدة.	اشتراك 1200: 1000 دج+ 1Go + 500 رسالة قصيرة اشتراك 2200: 1000 د+ 2000دج + 1Go + 600 رسالة قصيرة اشـتراك 3200: 1000 د+ 3000دج + 3Go + 600 رسالة اشـتراك 4200: مكالمـات مجانيـة+ 4000دج + 4Go + 800 رسالة
OOREDOO بروكنترول	مجموعة اشتراكات **شخصية** من أجل تحكم أفضل في .**ميزانية** اتصالاتكم	رسوم التشغيل: 200 دج لكل خط عدد الخطوط: ابتداء من خط واحد الاشتراك الأدنى: 1000 دج للخط /في الشهر الضمان: 0دج ضمان خدمة التجوال:0 دج
M2M	M2Mأو جهاز إلى جهاز عبارة عن تكنولوجيا تسمح لأجهزتكم بالاتصال عن بعد في الأوقات الفعلية و بصفة مستقلة و آمنة. تضع بطاقة M2M Ooredooتحت تصرفكم شرائح سيم لضمان اتصال دائم لجهازكم بفضل شبكة المعطيات (الجيل الثاني/الجيل الثالث) لـ.Ooredoo	**مجالات التطبيق:** • تسيير مجموعة الخطوط • المراقبة عن بعد • متابعة الأملاك و الأشخاص • الدفع التلقائي عن بعد المزايا: التشغيل الآلي للعمليات المهنية ضمان التطور تخفيض التكاليف
هيا WEEKEND !	مكالمات غير محدودة نحو Ooredoo إضافة إلى 2 جيغا إنترنت و 500 دج رصيد نحو كل الشبكات. كل هذه المزايا بـ 250 دج فقط !! وصالحة طيلة نهاية الأسبوع.	
هيّا! 50	هيّا! 50 يضمن الاستفادة من مكالمات غير محدودة نحو Ooredoo و 1 جيغا إنترنت، الكل صالح مدة ساعتين.	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع الرسمي لمؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر

4.2 خدمات مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر

فضلا عن العروض المتنوعة التي تقدمها فإن الوطنية تيليكوم الجزائر تعرض مزيجا متنوعا من الخدمات على مشتركيها، ومن هذه الخدمات ما يلي:

الجدول رقم (2-25): بعض الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر

اسم الخدمة	التعريف
اظهار رقم المتصل	حيث يمكن للمشترك معرفة الشخص الذي يتصل به بواسطة هذه الخدمة التي تمكنه من رؤية رقم المتصل.
اخفاء الرقم	يمكن للمشترك اخفاء رقمه وعدم اظهاره لدى الاتصال بشخص اخر (#31# إخفاء مؤقت للرقم)
الرسالة الصوتية	تمكن هذه الخدمة من تحويل وتسجيل المكالمات في حالة عدم وجودك ، خارج مجال التغطية ، حالة اقفالك لهاتفك ، ويحتوي البريد على 20 رسالة صوتية.
تحويل الاتصال	تمكن هذه الخدمة المستهلك من تحويل اتصالاته الى هاتف لخر مهما كانت صفته (نقال أو ثابت) وهذا ضمانا من ضياع اي مكالمة.
الاتصال المزدوج	لاتصال المزدوج: يمكن للمشترك بواسطة هذه الخدمة من استقبال مكالمتين في نفس الوقت، أو في حالة الاتصال يستطيع استقبال مكالمة أخرى وجعل احد المتصلين في حالة انتظار.
تغيير الرقم	يتمكن الزبون بواسطة هذه الخدمة من تغيير رقمه مع الاحتفاظ بالشريحة وهذا بطلب منه مع دفع مستحقات.
الفاتورة المفصلة	يمكن للمشترك أن يتحصل على فاتورة المفصلة لخدمة الدفع المؤجل تمكنه من معرفة كل مان استهلكه ونوع المكالمات التي قام بها
عاودلي	#444* خدمة متاحة لعملاء الدفع المسبق يسمح بارسال 7 رسائل قصيرة مجانية في الاسبوع للتعبير على انعدام الرصيد واحتياجات المشترك للاتصال به.
FILTRI	#388* تسمح للمشترك بمنع قائمة من الاشخاص يحددها من الاتصال به.
Khallasli	#404* تسمح هذه الخدمة بالاتصال على حساب الشخص المتصل به بعد موافقته.
Stirmili	#115* هي الخدمة التي تسمح للمشترك بتحويل رصيد الى عملاء اخرين كيوتل.

Khabbarni	# 515* هي الخدمة التي تسمح للعملاء بتلقي الاخبار (الطقس، مواقيت الصلاة، القنوات التلفزيونية، اندية كرة القدم وبطولة كاس الجزائر، البطولات الدولية،.....الخ) بواسطة SMS
تعبئة الصراف الالي	تسمح للمشترك بتعبئة رصيده من اجهزة الصرف الالي للبنوك
CHAT	تتيح للمشترك بالدردشة والتحدث مع مشتركي أوريدو عبر شبكة الهاتف النقال.
Ospace	توفر للمشتركين تنزيل الالعاب المتوافقة مع الهواتف الذكية بنظام التشغيل اندرويد والتمتع بافضل الالعاب على هواتفهم النقالة
Ranini	هي خدمة تفعيل نغمات يستمع لها المتصلون به في انتظار رده على مكالماتهم
E-Storm	هي خدمة الدفع عبر الانترنت؛ تسمح للشمترك بتعبئة خط هاتفه دفع الفاتورته انطلاقا من حسابه البنكي، وهذا دون الحاجة للتنقل اذ يكفي ارسال بيانات المشترك، لتقوم مصالح اوريدو بالتنسيق من بنك المشترك
DIMA	#555* يمنح المشترك القدرة على الاطلاع واسترجاع اي اتصال وارد ضاع منه بسبب كون جهازه مغلقا او خارج نطاق التغطية.

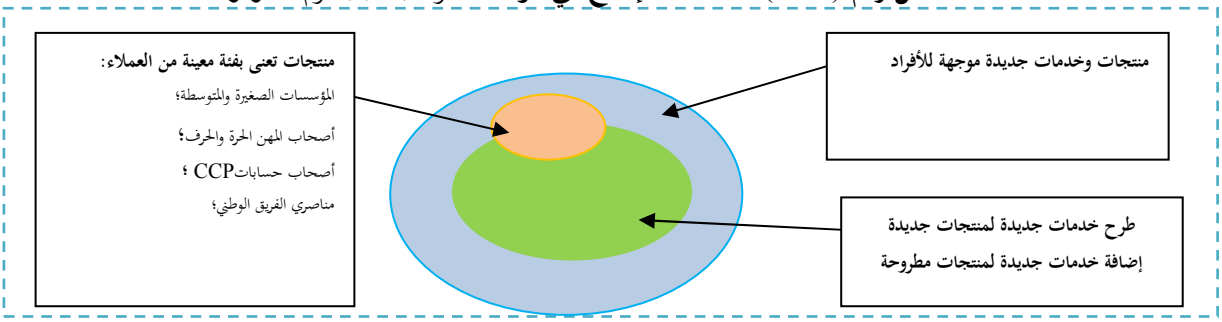
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع الرسمي لمؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر

من خلال السرد السابق للمنتجات وخدمات مؤسسة موبيليس يتضح أن المؤسسة تعتمد على:

- **تصميم عروض جديدة في خدمات الدفع المسبق والدفع المؤجل؛**
- **تقديم أو طرح منتجات يغلب الطابع الإبداعي؛**
- **تنفيذ مشروع المتاجر ؛ فهناك متجر بالعاصمة وآخران في وهران وقسنطينة.**

بالاعتماد عما سبق وكذا بيانات الملحق رقم (03) يمكن أن نميز بين ثلاثة مجالات تستهدفها مؤسسة أوريدو عند طرح منتجاتها وخدماتها الجديد والتي يبرزها الشكل أسفله:

الشكل رقم (2-25) : **أشكال الإبداع في مؤسسة** الوطنية تيليكوم الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة.

رابعا: تطور عدد المشتركين بمؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر

تهدف هذه الجزئية إلى عرض بعض مؤشرات أداء مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر، وذلك بالاعتماد على مؤشرين هما عدد المشتركين والحصة السوقية بالإضافة إلى عدد ونوعية العروض المطروحة من قبل المؤسسة خلال فترة الدراسة.

الجدول الموالي يستعرض تطور عدد المشتركين والحصة السوقية لمؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين 2004 –2018:

الجدول رقم (2-26): بعض المؤشرات المتعلقة مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2004 و2018

البيانات	2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	العدد	النسبة*	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
إجمالي عدد المشتركين بالمؤسسة	287562	—	1476561	+05.13	2991024	+02.02	4487706	+01.50	5218926	+01.16	8032682	+01.53	8245998	+01.02	8504779	+01.03	9059150	+01.06	9506545	+01.04	11663731	+01.22	12298360	+01.05	12571452	+01.02	12532647	-0.001	13914876	+01.11
عدد المشتركين في صيغة الدفع المسبق	—	—	1467870	—	2943550	+02.00	4418450	+01.50	5113376	+01.15	7649801	+01.49	7837383	+01.02	7989659	+01.01	8066944	+01.01	7954953	-00.01	9111837	+01.14	10414687	+01.14	11020190	+01.05	11020190	—	—	—
عدد المشتركين في صيغة الدفع البعدي	—	—	8691	—	47474	+05.46	69256	+01.45	105550	+01.52	382881	+03.62	408615	+01.06	515120	+01.26	992206	+01.92	1551592	+01.56	2551894	+01.64	1883673	-00.26	1551262	-00.17	1551262	—	—	—
العروض المقدمة																														
الحصة السوقية	5.89		10.81		14.24		16.28		19.31		24.54		25.16		23.88		24.14		23.99		26.94		28.34		27.44		27.34		27.02	

المصدر: **من إعداد الطالبة بالاعتماد على:**

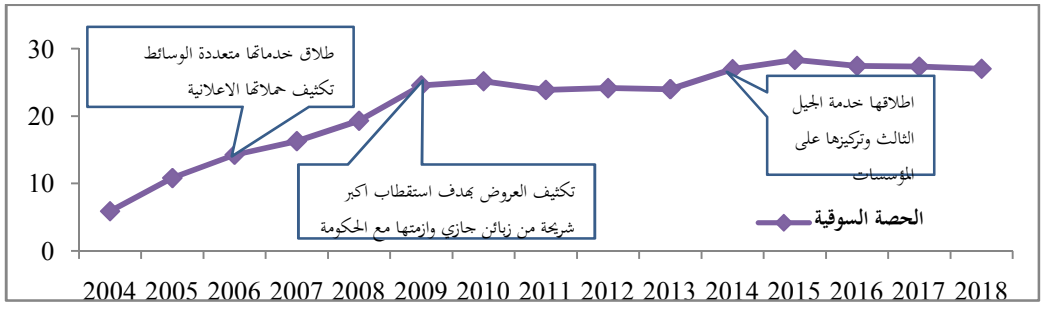
- المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، **مؤشرات تطور تكنولوجيات الإعلام الاتصال ومجتمع المعلومات**، الجزائر، 2018، ص ص 04-06
- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، **مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر**، 2016، 2012، 2009، 2008، 2007، ص ص 06،05.
- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، **التقرير السنوي**، الجزائر، 2010، 2006، 2005، ص 35

إن الملاحظ من خلال الجدول رقم (2-26) هو:

1. الارتفاع المستمر في عدد مشتركين بمؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين 2004 و2018 وبنسب متقاربة تراوحت ما بين (1-2%) عدا السنوات الأولى، فبعد أن كان عدد المشتركين يقدر بـ 287562 مشترك سنة 2004 وبحصة سوقية تقدر بـ 05.89 %؛ تضاعف العدد خمس مرات سنة 2005 حيث بلغ عدد المشتركين 1476561 مشترك، وبحصة سوقية تقدر بـ10.81 %، هذه الأخيرة عرفت ارتفاعا مستمرا منذ سنة 2004 إلى يومنا هذا (أنظر إلى الشكل رقم (2-26)) بسبب العروض الترويجية المبتكرة من قبل المؤسسة وكذا جودة الخدمة المقدمة، وقد بلغ عدد المشتركين سنة 2018: 13914876 مشترك.

الشكل رقم (2-26) يوضح تطور الحصة السوقية لمؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر خلال الفترة 2004-2018.

الشكل رقم (2-26): تطور الحصة السوقية لمؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين 2004-2018

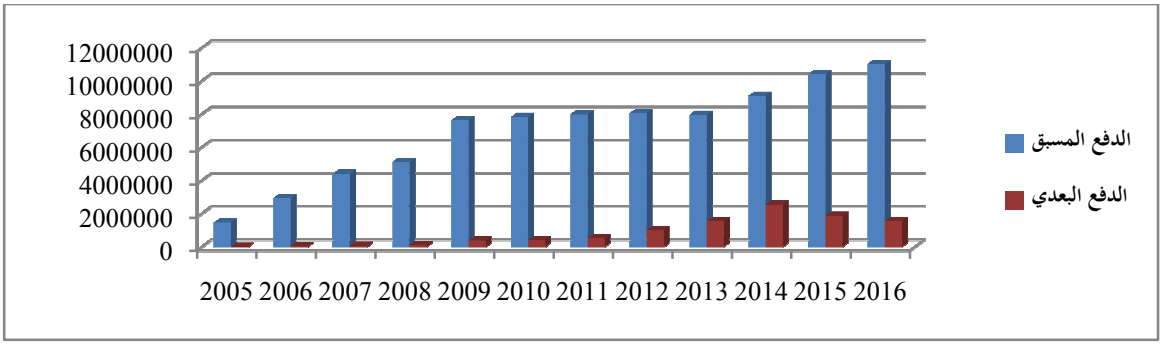


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول **رقم (2-26)**

2. كما يبرز الجدول رقم (2-26) والشكل (2-27) صيغ الدفع المعتمدة من قبل مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر خلال فترة الدراسة، والمتمثلة في صيغتين هما: صيغة الدفع البعدي وصيغة الدفع القبلي (المسبق) المعتمدة من قبل أغلبية المشتركين، وذلك نظرا لتعدد العروض الترويجية بها مقارنة بصيغ الدفع البعدي، وكذا إلى المستوى المعيشي للزبائن محدودي الدخل.

الشكل الموالي يوضح تطور عدد مشتركي مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر حسب صيغة الدفع المعتمدة من طرف المشتركين خلال الفترة الممتدة بين 2005-2016

الشكل رقم (2-27): تطور عدد مشتركي مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر حسب صيغة الدفع المعتمدة من طرف المشتركين خلال الفترة الممتدة ما بين 2005-2016



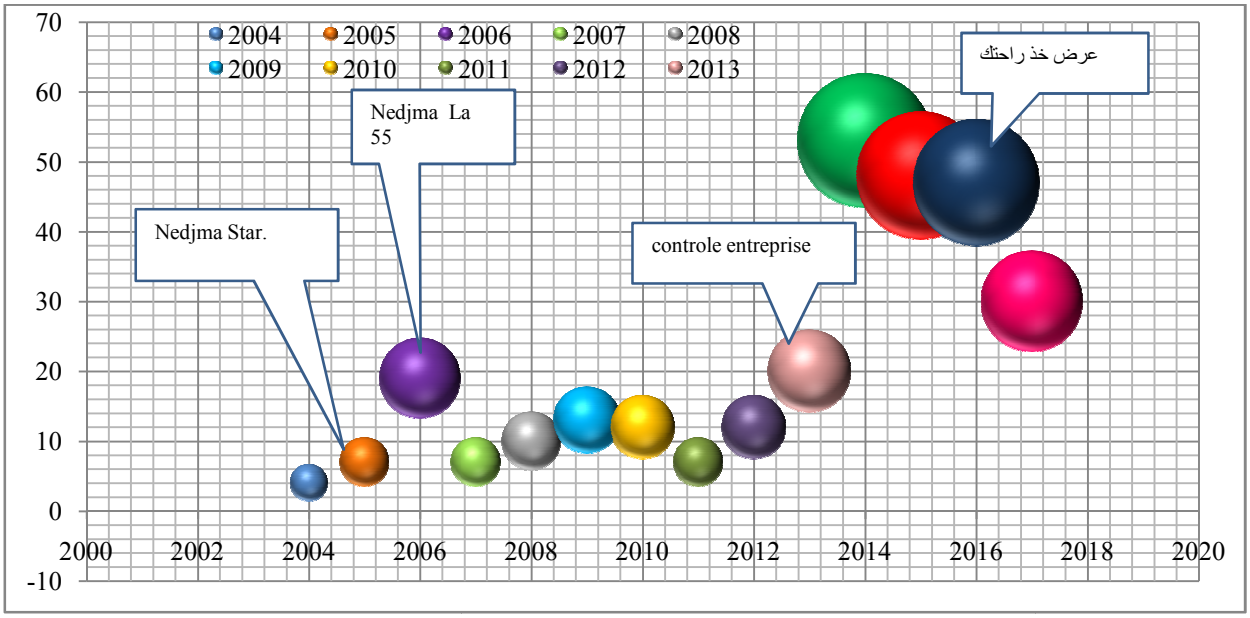
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-26)

3. الحصة السوقية لاوريدو تصنف في المرتبة الثالثة بعد منافسيها موبيليس وجازي، إلا انها في المقابل المتعامل الوحيد من بين المتعاملين الثلاث الذي يشهد تزايدا مستمرا وبدون تذبذب في الحصة السوقية، واستراتيجيتها هي ابعد من استراتيجية الدفاع، إذ تتعدى ذلك الى التحدي بشن هجمات على منافسيها بطرح منتجات جديدة عن السوق الجزائرية ، أو تطبيق حملات اعلانية واسعة كحملة زيدان "نحبها ونحب ونحب اللي يحبها"، إلى جانب عروضها الترقوية، وأسعارها التنافسية.

4. يمكن تقسيم العروض المقدمة من طرف موبيليس على ثلاثة فترات؛ الفترة الأولى تمتد مابين 2004-2007 وقد تراوحت عدد العروض فيها بين 11- 18 عرضا ارتكزت أغلبها طرح منتجات جديدة عن السوق الجزائرية مثل :، وأخرى مماثلة لتلك التي طرحت المؤسسات المنافسة لكن بأسعار منخفضة مقارنة مثل : ؛ أما الفترة الثانية فتمتد ما بين 2008-2011 وهي الفترة التي عرفت فيها المؤسسة نوعا من الثبات اذ تراوحت عدد العروض بين 5-9 عروض وكان اغلبها ترويجي فحواه إما أرصدة مجانية أو مكالمات مجانية ومحدود بفترة زمنية معينة أما الفترة الثالثة فتبدأ من 2012 إلى 2017 وتميزت بكثافة العروض الترويجية خاصة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة منها ولعل ذلك يعود إلى إطلاق خدمة الجيل الثالث سنة 2013 ثم الجيل الرابع 2016 وكذا درجة التشبع التي وصل إليها سوق الهاتف النقال في الجزائر، كما ركزت الجزائر خلال هذه الفترة على تقوية العلاقات العامة لها بهدف تقوية صورتها

وتعزيز مكانتها في السوق حيث قامت بتمويل العديد من الأحداث؛ الفعاليات والتظاهرات الثقافية، حيث قامت برعاية الصالون الدولي للاتصالات، رعاية الصالون الدولي للكتاب ورعاية البطولة الوطنية لكرة القدم ، .....

الشكل رقم (2-28): تطور العروض المطروحة من قبل مؤسسة موبيليس خلال الفترة الممتدة ما بين 2004-2018



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-12)

كما يمكن تصنيف العروض المقدمة من طرف موبيليس والواردة في الملحق الأول من زاوية التأثير الذي أحدثته على كل من الكفاءات وأصول المؤسسة وكذا على العادات وسلوكيات المستهلكين.

الشكل رقم (1-29): أشكال الإبداع في مؤسسة أوريدو حسب طبيعة الأثر

أثر الإبداع على عادات وسلوك المستهلكين	هدم (تخريب)	يقوي (يعزز)
كبير	إبداع جذري -إعلان نتائج الامتحانات الوطنية عبر SMS؛ -	إبداع كبير – شريحة توفيق الموجهة للطلبة – خدمة رصيدي؛
صغير	إبداع استراتيجي	إبداع تدريجي – مبتسم 50 دج ل 24 سا/ 15 د نحو الشبكات – Navigui 4G – PixX Pro 600

أثر الإبداع على كفاءات وأصول مؤسسة موبيليس

المصدر : من إعداد الطالبة بالاسقاط على نموذج **ماركيدس وجيروسكي**

ويتضح من الشكل أعلاه تركيز مؤسسة أوريدو على الإبداعات الكبيرة على حساب الإبداع الإستراتيجية وهو ما يظهر جليا من حيث مجموع العروض، إلا انها قامت خلال الفترة الممتدة ما بين 2004-2017 بطرح بعض الإبداعات الإستراتيجية التي تميزت من خلالها على منافسيها في القطاع إلا أنها لم تصل مستوى انشاء نموذج عمل جديد بالقطاع الاتصالات في الجزائر.

المبحث الثالث: واقع المنافسة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر

إن تركيز متعاملي الهاتف النقال (موبيليس، جازي، نجمة)، على ما يقوم به منافسهم ومحاولة القيام بنفس الشيء بصورة أفضل، الامر الذي ساهم في إجراء تحسينات متزايدة بوصفها ردود أفعال في الكلفة أو الجودة أو كليهما بدلاً من توليد قيمة تنافسية قابلة للاستمرار (ابداعات استرتيجية)، وبالنتيجة فإن المتعاملين يتنافس مع بعضهم في مجالات وميادين التنافس الأساسية نفسها وفي الكلف والكفاءة وفي العمليات والأسعار، غير ان هناك بعض البوادر لبعض الابداعات الاستراتيجة.

المطلب الأول: تحليل تأثير هيكل قطاع خدمة الهاتف النقال على أداء المؤسسات النشطة به

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة تأثير هيكل قطاع خدمة الهاتف النقال والتغيرات الحاصلة به على أداء المؤسسات النشطة بالقطاع؛ وذلك من خلال دراسة مكونات هيكل قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر وتأثيره على تنافسية المؤسسات النشطة بالقطاع وحصصها السوقية.

أولا: هيكل قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

سيتم خلال هذه الجزئية من البحث إسقاط العناصر التي تناولها (Scherer) في نموذجه "**هيكل–سلوك–أداء**" لدراسة هيكل قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

1.1 عدد المشترين والبائعين: وسيتم استعرض كل واحد على حدى:

1.1.1 :عدد المشترين (المشتركين):

تتمثل الخدمات المقدمة من قبل متعاملي الهاتف النقال الثلاثة في السوق حاليا، أساسا في ثلاثة خدمات هي: خدمة النظام العالمي للاتصالات المتنقلة (GSM)، خدمة الجيل الثالث (3G)، خدمة الجيل الرابع (4G)، وسيتم اعتماد الجدول رقم (2-) لتوضيح تطور عدد المشتركين لدى كل متعامل حسب طبيعة الشبكة.

من جهة أخرى يعتمد متعاملوا الهاتف النقال عند تقديم منتجاتهم وخدماتهم على تصنيفها الى الخواص (الأفراد) والمؤسسات والذي تم استعراض بعض منتجاته في المبحث السابق.

الجدول رقم (2-): تطور عدد المشتركين لدى الهاتف النقال الثلاثة حسب نوع الشبكة

	البيانات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
mobilis	GSM	1176485	4907960	7476104	9692762	7703689	10079500	9446774	10515914	10622884	.....	9205983	7775837	6259289	4655343
	3G											3816312	6542332	10372787	10204002
	4G													712670	3505803
djezzy	GSM	3418367	7276834	10530826	13382253	14108857	14617642	15087393	16595233	17845669		17357898	12466980	8206835	6025545
	3G											1254250	4144135	7453987	5462916
	4G													707064	3459409
ooredo	GSM	287562	1476561	2991024	4487706	5218926	8032682	8245998	8504779	9059150		8225240	6665799	5895654	3704243
	3G											3438491	5632561	7387958	5925945
	4G													45077	2902459

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على

2.1.1: عدد البائعين (الموزعين): يعتمد متعاملوا الهاتف النقال على طريقتين لتوزيع منتجاتهما هما:

– التوزيع المباشر عبر وكالتها المنتشرة عبر كافة مناطق الوطن بالإضافة إلى مقاهي الهاتف المتواجدة في بعض المناطق.

– التوزيع غير المباشر عبر وسطاء يتواجدون في كافة الوطن الجدول الموالي يبرز أوجه الإختلاف بين طرق توزيع متعاملي الهاتف النقال.

الجدول رقم (2–):

المؤسسات	موبيليس	جازي	أوريدو
طرق التوزيع المباشرة	08 مديريات جهوية 178 وكالة تجارية نقاط البيع أرسلي: 112539	93 مركزا خدماتيا	538 مقرا منتشرا في المدن و القرى 5 وكالات توزيع جهوية
طرق التوزيع غير المباشرة	-Algérie Post - Algérika - Anep Messageriers.. - Assilou.com - GTS Phone - Touts les Actels نقاط البيع المعتمدة من موبيليس: 15451 60000 نقطة بيع غير مباشرة	– نقاط البيع: 12510 نقطة. – 70000 نقطة بيع. – أكثر من 15000 نقطة بيع غير مباشرة - Nova phone - - Mobile phone - - K com - Mobi one - -Magne phone - - Isi com - Nomidic phone - - M C B I one - - Nokia Ring	–أكثر من 6000 نقطة بيع. 21 فضاء تجاريا Rpoint com -West tel -Raya -Mobi phone –أكثر من 50000 نقطة بيع غير مباشرة – 2000 نقطة بيع مباشرة إضافة إلى

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على ما تم سرده في المبحث الثاني للفصل الثاني

ثانيا: عوائق الدخول إلى قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر [1]

عوائق الدخول هي مجموعة من العوائق أو الموانع التي تحول دون دخول مؤسسات جديدة إلى قطاع ما، وتعطي هذه العوائق ميزة للمؤسسات التي تنشط في هذا القطاع على حساب المؤسسات الرغبة في الدخول إليه، وفي هذا الاطار يمكن ان نميز بين شكلين من عوائق الدخول التي تتميز بها سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر، عوائق دخول حكومية وأخرى إستراتيجية.

1.1 عوائق الدخول الحكومية في قطاع خدمة الهاتف النقال

يمكن النظر إلى تنظيم المؤسسات في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر عن طريق اصدار التشريعات القانونية من طرف الدولة على أنه عائق من عوائق الدخول الحكومية، إذ يمكن للدولة من خلال هذه القوانين والتشريعات أن تقيد أو تحد من عملية الدخول الى السوق من خلال منح الترخيصات وحقوق الاستغلال....

(1) عادل بوعافية، **المرجع السابق**، ص ص 155-157

وعليه فإن سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية تعتبر السلطة المسيرة لقطاع الهاتف النقال في الجزائر باعتبارها كيانا مستقلا له كامل الحرية في إصدار القوانين والتشريعات الخاصة بتنظيم هذا القطاع (تم استعراض مهام هاته السلطة في المبحث الأول لهذا الفصل)

وعليه يمكن القول أن تدخل الدولة يعد من ابرز واهم العوامل التي تقف دون دخول وافدين جدد إلى قطاع خدمة الهاتف النقال، إذ أن الدولة الجزائرية تفرض على الراغبين في الدخول إلى السوق الجزائرية الحصول على رخصة لأجل مزاولة النشاط، الأمر يحد من تهديد الوافدين الجدد وبالتالي عدم انسياق أكثر وراء الإبداعات الإستراتيجية التي تبحث في الانفلات عن عقائد القطاع بسبب شدة المنافسة.

2.1 عوائق الدخول الإستراتيجية في قطاع خدمة الهاتف النقال:

تتمثل عوائق الدخول الإستراتيجية في تلك العوائق التي تقوم المؤسسات النشطة في قطاع معين بإنشائها بهدف منع المؤسسات من الدخول إلى ذلك القطاع، فهذه العوائق تكون نتيجة لقرارات إستراتيجية اتخذتها المؤسسة كمستويات الأسعار ومدى النفاذ لقنوات التوزيع.

بالإضافة إلى عوائق الدخول هناك عوائق الخروج من صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر [1]؛ **وهي تلك** العوائق التي من شأنها أن تلزم المؤسسة على البقاء في قطاع غير مربح بالنسبة لها، يمكن القول أن قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر يخضع لعوائق خروج قد تدفع المؤسسات إلى عدم المغامرة والدخول إلى هذا القطاع، وهذه العوامل قانونية بالدرجة الأولى وهي كالتالي:

- **نظام الرخصة الذي يخضع إليه القطاع:** حيث تنص المادة 33 من القانون (2000-03) على ما يلي: "تكون الرخصة الممنوحة لمدة محددة مسبقا في دفتر الشروط، موضوع مرسوم يحدد على الخصوص ضمانات المترتبة على ذلك.....تمنح الرخصة بصفة شخصية. لا يجوز التنازل عن الحقوق المترتبة على الرخصة إلى بعد موافقة الهيئة المانحة"، وتجدر الإشارة إلى أن مدة الرخصة تقدر بـ 15 سنة.

- **الإرادة السياسية:** حيث يحول تدخلها دون خروج أي شبكة من القطاع، إذ يوفر القطاع أكثر من 7500 منصب شغل مباشر، بالإضافة إلى عشرات الآلاف من مناصب الشغل غير المباشرة، كما أن اتفاقية العمل تكفل الكثير عن نفضها لارتفاع قيمة الاستمارات الأولية لكل متعامل.

- **ارتباط دائرة عمل المؤسسات بدوائر أعمال أخرى:** وترتبط مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال بمختلف المؤسسات الأخرى، خاصة عن طريق العروض المؤسساتية لمختلف العاملين، ومن أهم العروض الموجهة للمؤسسات: عرض المهني؛ عرض موبي كور بوبوريت؛ عرض المجموعة؛ عرض الرعاية؛ عرض انترنت المؤسسات بالجيقا،.....الخ.

ثالثا: تميز المنتج.

(1) عادل بوعافية، تحليل هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، **مجلة الاقتصاد الصناعي**، العدد 12 (3)، جوان 2017، ص ص373،372.

يعد التمييز في المنتجات أحد الأبعاد المهمة في هيكل الصناعة كما أنه في الوقت نفسه يعد من الركائز الأساسية لعوائق الدخول إلى الصناعة، ويتم ذلك عن طرق قيام المؤسسات الناشطة في قطاع معين من تميز منتجاتها عن باقي المنتجات، من خلال إما التركيز على جودة ومواصفات المنتج ما يدفع المستهلك إلى تفضيله على باقي المنتجات، وإما عن طريق استخدام الحملات الاشهارية لتميز المنتج الذاتي.

ويشمل التميز في قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائري كلا من جودة المكالمات والخدمات المقدمة من طرف المتعاملين، إضافة إلى نسبة التغطية السكانية ومدى جودة هذه التغطية وكذا ونسبة تغطية الطرقات.

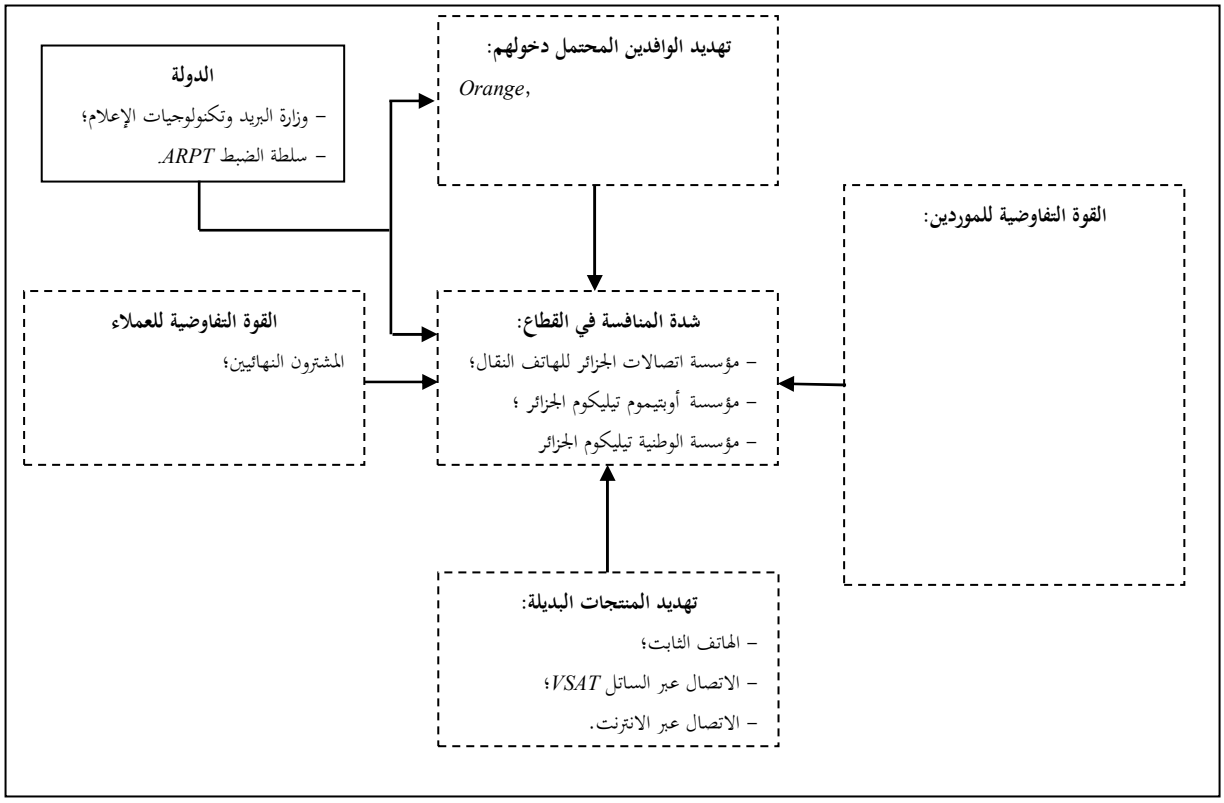
رابعا: هيكل التكاليف.

ثانيا: تأثير هيكل قطاع خدمة الهاتف النقال على تنافسية المؤسسات

يعتبر نموذج بورتر (Porter) من أهم الوسائل التي تستعمل لتحليل تنافسية قطاع الصناعة وعليه سيتم اعتماده لتحليل التنافسية في قطاع الاتصالات في الجزائر، إذ أنه يسمح بتحديد الضغط الذي تمارسه قوى المنافسة الخمس المحدد للنموذج على مردودية القطاع وبالتالي على المؤسسات النشطة به.

لمعرفة تأثير العوامل الهيكلية المتعلقة بقطاع الهاتف النقال وتاثيره على تنافسية المؤسسات النشطة به فإنه يمكن الاعتماد على نموذج بورتر (Porter) وذلك من خلال تطبيقه على النحو التالي:

الشكل رقم (2–): نموذج بورتر للقوى الخمس في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر.



المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على ما تم تناوله سابقا.

1.2 تهديد الوافدين المحتمل دخولهم

يعتبر قطاع خدمة الهاتف النقال قطاعا فتيا ويتميز بوتيرة نمو عالية خاصة في ظل تحسن مؤشرات الاقتصاد الوطني وتزايد عدد السكان، مما قد يغري العديد من المؤسسات ولا شك أن متعامل أو متعاملين جددا الى القطاع من شأنه أن يؤثر على مردودية القطاع وبالتالي مردودية المؤسسات النشطة به.

وتجدر الإشارة من أن بعض المؤسسات العملاقة قد أبدت اهتماما واضحا لدخول المنافسة أو على الأقل مساعدة المتعامل الوطني اتصالات الجزائر للهاتف النقال ثم الارتقاء بمستوى هذا التعاون إلى شراكة إستراتيجية على المدى البعيد، ومن بين هذه المؤسسات *France TELECOM* الفرنسية.

2.2 شدة المنافسة في القطاع

مع بداية الاستغلال الفعلي للمتعامل الثالث والمتمثل في مؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر (WTA) بتاريخ 2004/08/25 اشتدت المنافسة بين المتعاملين الثلاثة؛ خاصة وأن هذه الأخيرة دخلت السباق التنافسي بإستراتيجية تعتمد على الإبداع من خلال توفير تكنولوجيا جد حديثة وخدمات متعددة الوسائط ذات جودة عالية مقابل أسعار أكثر تنافسية، فأوجد المتعاملون الثلاثة منافسة قوية جدا في السوق بغية جلب أكبر قدر من الزبائن وكسب ولائهم عن طريق تقديم عروض مثيرة: خفض الأسعار، التعبئة حسب الرغبة، الأرصدة المجانية والامتيازات المختلفة، خدمات تجوال دولي أوسع، توسيع تشكيلة صيغ الدفع المسبق والبعدي (المؤجل)،....الخ، فأدت هذه المنافسة الشديدة إلى تراجع الأسعار بشكل كبير خلال فترة وجيزة مع تنويع تشكيلة العروض وارتفاع جودة الخدمات المقدمة، فكان لهذه المزايا بالغ الأثر الذي انعكس في زيادة عدد مشتركي الهاتف النقال للمتعاملين الثلاثة وتوسع التغطية لتشمل معظم التراب الجزائري؛[1] وتتميز المنافسة حاليا بسوق الهاتف النقال الجزائري بعدة خصائص؛ نذكر بعضها فيما يلي:

1.2.2 قلة عدد المنافسين

يخضع سوق خدمات الهاتف النقال للاتصالات في الجزائر إلى شروط المنافسة في ظل احتكار القلة، وعليه تتنافس المؤسسات الثلاثة النشطة في القطاع في ظل شروط سوق احتكار القلة؛ مؤسسة واحدة وطنية وهي مؤسسة موبيليس، ومؤسسة أجنبية هي مؤسسة أوريدو، ومؤسسة في إطار الشراكة بين القطاع العام ومستثمر أجنبي هي مؤسسة جازي التي كانت منذ تأسيسها في 2001 مؤسسة مملوكة لمستثمر أجنبي بالكامل إلى غاية سنة 2015، وبعد المشاكل القانونية التي عاشتها مؤسسة جازي تحصلت الحكومة الجزائرية على نسبة 51 % من أسهم الشركة، ويشهد القطاع منافسة حادة بين المؤسسات الثلاثة النشطة في القطاع للسيطرة والرفع من الحصة السوقية في حدود ما يسمح به القانون الجزائري، ذلك أن القانون 03-2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد

(1) شلالي محمد البشير، **واقع وتحديات سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر**، مذكرة ماجستير، تخصص: اقتصاد كمي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان–الجزائر، 2015-2016، ص 169.

والمواصلات السلكية واللاسلكية، ينص على: "تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات جودة وضمانها في شروط موضوعية وشفافة وغير تمييزية في بيئة تنافسية مع ضمان المصلحة العامة"، والعبارة الأخيرة –ضمان المصلحة العامة– تم ترجمتها على أرض الميدان بوجود نوع من التحيز للمؤسسة الوطنية النشطة في القطاع إلى جانب المؤسستين الأجنبيتين التي أصبحت إحداهما مملوكة للحكومة الجزائرية بنسبة 51 % كما سبق الإشارة لذلك من قبل، غير أن ذلك لا يعني وجود معاملة تفضيلية للمؤسسة الوطنية الناشطة في القطاع والدليل على ذلك الحصص السوقية لكل منها [1] . والتي تم عرضها في الجداول السابقة وسيتم عرض تحركات الحصص للمنافسين في الجدول الموالي.

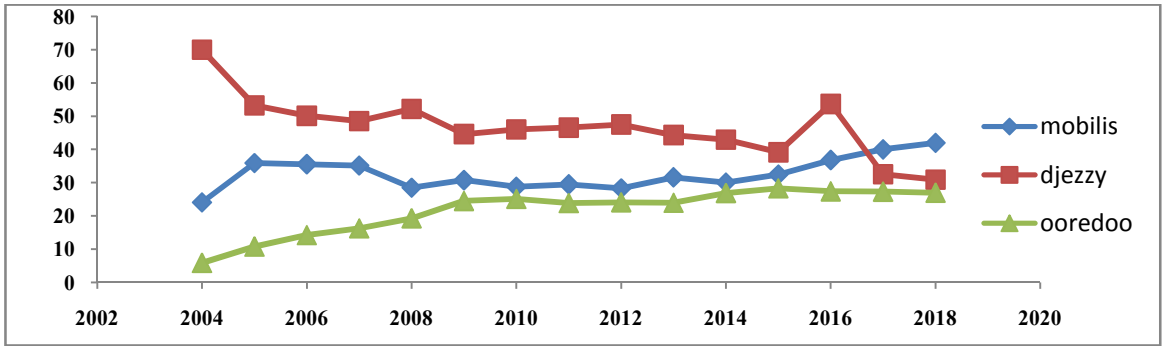
الجدول رقم (2-): تطور الحصص السوقية للمتعاملي الهاتف النقال خلال الفترة 2004-2018

السنوات	Mobilis		Djezzy		ooredoo		إجمالي المشتركين
	عدد المشتركين	الحصة السوقية	عدد المشتركين	الحصة السوقية	عدد المشتركين	الحصة السوقية	
2004	1176485	24.10	3418367	70.01	287562	5.89	4882414
2005	4907960	35.93	7276834	53.27	1476561	10.81	13661355
2006	7476104	35.60	10530826	50.15	2991024	14.24	20997954
2007	9692762	35.17	13382253	48.55	4487706	16.28	27562721
2008	7703689	28.50	14108857	52.19	5218926	19.31	27031472
2009	10079500	30.80	14617642	44.66	8032682	24.54	32780165
2010	9446774	28.82	15087393	46.03	8245998	25.16	32729824
2011	10515914	29.53	16595233	46.59	8504779	23.88	32780165
2012	10622884	28.31	17845669	47.55	9059150	24.14	35615926
2013	12538475	31.64	17574249	44.37	9506545	23.99	37527703
2014	13022295	30.08	18612148	42.99	11663731	26.94	39630347
2015	14087440	32.47	16611115	39.19	12298360	28.34	43390965
2016	16885490	36.85	16367886	35.17	12571452	27.44	45817846
2017	18365148	40.06	14947870	32.60	12532647	27.34	45845665
2018	21932076	42.01	15943194	30.96	13914876	27.02	51490146

المصدر:

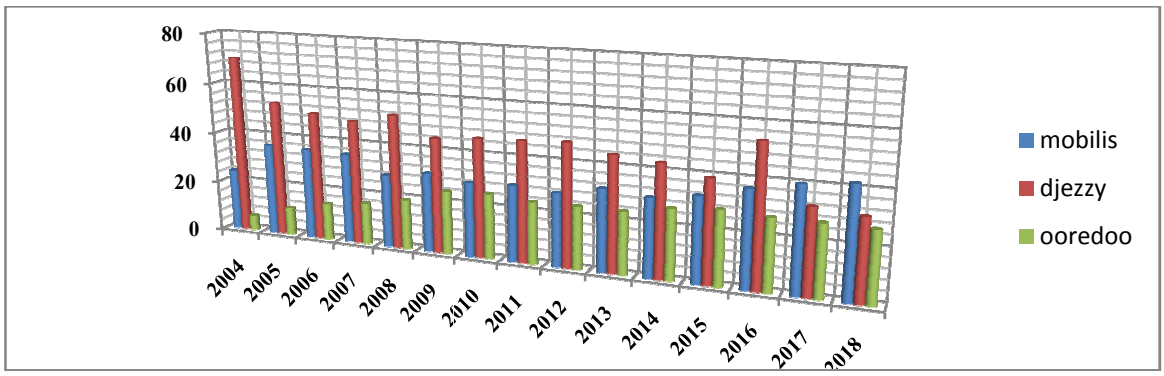
وبغية تسهيل عملية تتبع التغيرات الحاصلة على مستوى الحصص السوقية للمتعاملين الثلاثة والواردة في الجدول رقم () تم الاستعانة بالمنحنيات البيانية.

الشكل رقم (2-): تطور الحصص السوقية للمتعاملي الهاتف النقال خلال الفترة 2004-2018



([1]) محمد كنوش، **المرجع السابق**، ص 209.

المصدر:



المصدر:

يبرز الجدول والشكل السابقين أن مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر (جازي) هي المؤسسة التي سيطرت على المرتبة الأولى بأكبر حصة سوقية خلال الفترة الممتدة ما بين 2004-2015 وذلك رغم الانخفاض المستمر في نسب الحصة من سنة إلى أخرى لتحتل المرتبة الثانية خلال السنوات الأخيرة (2016-2018) نظرا لعدة أسباب سنوردها فيما بعد.

أما مؤسسة اتصالات الجزائر للنقال (موبيليس) فتأتي بالمرتبة الثانية من حيث الحصة السوقية خلال الفترة (2004-2015)؛ هذه الأخيرة عرفت تذبذبا طوال تلك الفترة، لتحقق المؤسسة قفزة نوعية في السنوات الأخيرة من خلال استحواذها على الفرق انخفاض في الحصة السوقية في مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر (جازي)

في حين تأتي الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو)، في المرتبة الثالثة بحصص سوقية متزايدة من سنة إلى الأخرى خلال الفترة الممتدة ما بين 2004-2015، لتنخفض بعدها بدرجة وحيدة خلال سنة 2016 وتحافظ على نفس الحصة خلال السنتين التاليتين.

وفي هذا السياق، أكدت رئيسة سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية سابقا، السيدة " زهراء دردوري" أن تطور حصص السوق الهاتف النقال في البلاد يتوقف على الاستثمار المبذول وتحسين نوعية الخدمة، كما أوضحت أنه لا يجب منع الاستحواذ الذي يعد من مميزات السوق التنافسية بل الاحتكار الذي يعد ممارسة جديرة بالعقاب، وفي نفس السياق؛ أكدت أنه فعليا لا يمكن تحقيق تطور في الحصص السوقية سوى من خلال تحسين الممارسات التجارية لاسيما نوعية الخدمة وذلك من خلال تبني سياسة تجارية جريئة تلبي تطلعات المستهلك فيما يخص الأسعار وتنوع الخدمات المقدمة. وهو ما يعني ضرورة التوجه نحو الإبداعات الإستراتيجية سواء من ناحية التسيير أو من ناحية العروض الترويجية المقدمة

2.2.2 التزايد المتزايد لدرجة نمو الصناعة

عرف قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر تطورا خاطف السرعة، منذ صدور قانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، ويأتي هذا التطور كنتيجة للعوامل المتمثلة في التأخر المحسوس في التكنولوجيا المستخدمة في القطاع، التأخر على مستوى التجهيزات الهاتفية، ونوعية الخدمات الممنوحة، وتأخر القطاع مقارنة بالدول المتقدمة [1].

وبعد عرض بعض المؤشرات الخاصة بقطاع الهاتف النقال (أنظر إلى الجدول رقم (2-4)) يتوضح الارتفاع المتسارع لدرجة نمو الصناعة والممثل أساسا في تزايد معدلات الكثافة الهاتفية، وتزايد عدد المشتركين ونمو معدلات الطلب على خدماته.

وفي هذا السياق، نشر (عادل بوعافية) دراسة بعنوان:" تحليل هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال بالجزائر"، إذ تكلم فيها عن مستوى التركز الصناعي في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

يعتبر التركيز الصناعي من أهم أبعاد هيكل الصناعة وأكثرها استخداما لمعرفة مدى تركز صناعة ما في أيدي عدد محدود من المؤسسات داخل قطاع معين، وغالبا ما تتمثل المتغيرات المتداخلة في قياس التركز الصناعي في: حجم المبيعات، حجم الانتاج ،الاصول، رأس المال ، بالاضافة الى عدد المؤسسات في الصناعة، ونسبة اسهام كل منها في الكمية الكلية.

ورغم وجود مجموعة كبيرة من المقاييس التي تستخدم في قياس التركز في صناعة معينة ، الا انه اعتمد على مقياسيين هما: مقلوب عدد المؤسسات، مقياس هيرشمان وهيرفندال.[2]

- **مقياس مقلوب عدد المؤسسات:**

مقياس عدد المؤسسات يعتبر من بين المقاييس البسيطة التي يعتمد في حسابها على عدد المؤسسات الموجودة في السوق، والتي يصل عددها في سوق خدمة الهاتف النقال الى 03 مؤسسات ومنه:

$$\text{مقلوب عدد المؤسسات} = \frac{1}{3} = \frac{1}{n} = 0.33$$

هذه النتيجة تدل على أن درجة التركز في سوق الهاتف النقال متوسطة نوعا ما، وهو ما يخالف الواقع كون السوق تسيطر عليه ثلاث مؤسسات فقط، وحتى تتضح الصورة أكثر سنستخدم مقياس هيرشمان وهيرفندال.()

- **مقياس هيرشمان وهيرفندال:**

يعتبر هذا المقياس الافضل مقارنة بالمقياس السابق، لانه يعطي وزنا اكبر للمؤسسات الاكبر حجما مقارنة بالمؤسسات الصغيرة، كذلك يأخذ في الاعتبار أنصبة جميع المؤسسات العاملة في الصناعة، وهو مجموع مربع

(1) بوبكر ياسين، معمري قاوي، دراسة تطبيقية حول أثر عناصر المزاحمة في القطاع الصناعي على الجودة–دراسة حالة خدمة أوريدو الجزائر–، **مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE** ، المجلد 01، العدد 01، جامعة ميلة، الجزائر، 2017، ص 136.

(2) عادل بوعافية، **المرجع السابق**، ص 150.

الانصبة السوقية لجميع المؤسسات والتي يساوي عددها (n) التابعة لصناعة معينة، وتقترب قيمة H إلى العدد 1 كلما اشتدت درجة التركيز،[1] ويأخذ هذا المقياس الشكل التالي:

حيث أن:

الجدول الموالي يوضح تطور نسبة التركز في قطاع الهاتف النقال الجزائري باستخدام مقياس هيرشمان وهيرفندال.

الجدول رقم (2-): تطور نسبة التركز الصناعي باستخدام مقياس هيرشمان وهيرفندال.

السنوات		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
انصبة المؤسسات	ATM	0.057	0.129	0.126	0.123	0.081	0.094	0.083	0.087	0.08	0.197	0.09	0.10
	Djezzy	0.49	0.283	0.251	0.235	0.272	0.198	0.211	0.217	0.226	0.099	0.184	0.147
	Ooredo	0.0036	0.0118	0.0202	0.0265	0.0365	0.0602	0.0632	0.0570	0.0582	0.0576	0.0725	0.0809
مستوى التركيز(%)		55.06	42.38	39.72	38.45	38.95	35.22	35.80	36.12	36.44	35.45	34.76	33.82

المصدر: عادل بوعافية، تحليل هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال بالجزائر، **مجلة الاقتصاد الصناعي**، العدد 12، المجلد 03، الجزائر، 2017، ص 370

من الجدول أعلاه يتضح أن نسب التركيز الصناعي في قطاع خدمة الهاتف النقال مرتفعة حسب مقياس هيرشمان وهيرفندال كون النسب المسجلة خلال الفترة (2004-2015) تبقى اعلى من 0.25، وهي النسبة التي تعد مرتفعة نسبيا حسب المقياس سالف الذكر.

3.2.2 تزايد المردودية مقارنة بحجم رأس المال المستثمر

سمح التزايد المستمر لدرجة نمو الصناعة بتزايد مستمر لمردودية قطاع الهاتف النقال؛ خصوصا عند النظر إلى مستوياتها مقارنة بقيمة التكاليف الثابتة التي يتطلبها الاستثمار في هذا المجال، فشبكة النقال لا تتطلب سوى مجموعة من المحطات القاعدية (BTS) والبعض من محطات المراقبة (BSC) بالإضافة إلى عدد محدود لمراكز الاتصال (MSC) التي تقوم بمهمة تحويل الاتصالات وضمان الربط البيني.

إن الانخفاض النسبي لقيمة التكاليف الثابتة مقارنة بمستويات المردودية التي يحققها هذا القطاع، من شأنه أن يكون محفزا للمتعاملين على زيادة الاستثمارات في تطوير عروضهم وجعلها أكثر تناسبا مع حاجات وأنماط معيشة الجزائريين ما يضمن تنافسية أعلى [2].

كما ان رقم الأعمال المحقق في قطاع خدمة الهاتف النقال حقق قفزات نوعية مقارنة برقم الاعمال الخاص بخدمة الهاتف، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي

(1) عادل بوعافية، **المرجع السابق**، ص 153.

(2) شلالي محمد البشير، **المرجع السابق**، ص 171.

الجدول رقم () : تطور رقم اعمال قطاع الهاتف النقال والهاتف الثابت في الجزائر. الوحدة: مليار دج

البيانات	2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	العدد	النسبة*	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
كثافة الهاتف النقال**	15.26		41.5		63.63		81.55		79.04		91.68		90.30		96.52		99.28		102.4		109.62		107.4		113.35		109		122.01	
رقم الأعمال (مليار دينار جزائري)	76	—	119.4	+57.11	160.5	+34.42	191.7	+19.44	214.83	+12.07	222.12	+3.39	222.58	+0.21	246.07	+10.55	274.32	+11.48	299.78	+9.28	324.3	+8.18	340	+4.84	349	+2.65	331.4	-5.04		
رقم الأعمال (مليار دينار جزائري)	78	—	104	+33.3	81.8	-21.35	64.6	-21.03	62.2	-3.71	58	-6.75	81.34	+0.21	85.58	+5.21	89.66	+4.77	92.35	+3	92.71	+0.39	93	+0.31	95.5	+2.69	98	+2.62		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدولين رقم () و () على التوالي.

ان ما يلاحظ من الجدول رقم والشكل رقم هو التطور المذهل والسريع الذي عرفه رقم أعمال قطاع الهاتف النقال وهو ما يعكس النمو السريع الذي يشهده هذا القطاع، فبعد أن كان رقم الأعمال 76 مليار دج سنة 2004 ، نجد انه بلغ سنة 2016 حوالي 349 مليار دج أي انه تضاعف اكثر من 4 مرات ويعود سبب التطور المذهل في رقم الاعمال الى جودة وتنوع الخدمات المقدمة من طرف المتعاملين في القطاع، بالاضافة الى التغير الحاصل في انماط المستهلك الجزائري الذي اصبح يفضل الهاتف النقال على الثابت و هو ما يفسر التذبذب في تطور رقم الاعمال خلال الفترة الممتدة ما بين (2004-2011)

4.2.2 ديناميكية المنافسة في قطاع الهاتف النقال

يتعلق أساسا بالعروض الترويجية وإدخال منتجات جديدة إلى السوق والحملات الإعلانية، بالإضافة إلى المشاركة في الإحداث والمشي على خطى التوجه بالزبون وإدارة العلاقة معه من خلال مختلف برامج الولاء وغيرها من الوسائل والأساليب التي تأخذ شكل المناورة من أجل الحصول على مركز مناسب.

الجدول الموالي يوضح تطور عدد العروض المقدمة إلى سلطة الضبط للبريد والاتصالات الالكترونية خلال 2017-2009

الجدول رقم (2-):عدد العروض المقدمة إلى سلطة الضبط للبريد والاتصالات الالكترونية خلال 2017-2004

البيانات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
العروض المقترحة	20	33	49	23	37	26	25	24	52	67	145	170	207	121
العروض المقبولة	20	33	49	23	37	26	25	23	43	66	141	169	206	119

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والاتصالات الالكترونية خلال الفترة 2017-2004

ان ما يلاحظ من الجدول اعلاه هو الارتفاع المتزايد والمتذبذب للعروض المقترحة على سلطة الضبط

كما يمكن أن نشير في ذات السياق إلى نوعين من العروض تعتمدها المؤسسات النشطة بقطاع الهاتف النقال بالجزائر هي العروض الدائمة (يمكن أن تتضمن إبداعات استراتيجية) والعروض الترويجية.

الجدول رقم (2-): توزيع عدد العروض الترويجي لسنة 2016-2017

السنوات	2016				2017			
نوع العرض	المجموع	المجموع	خليط	بعدي	قبلي	خليط	بعدي	قبلي
عرض دائم	108	66	15	21	30	11	38	59
عرض ترويجي	99	42	12	02	28	16	26	57
المجموع	207	108	27	23	58	27	64	116

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوية لسلطة الضبط للبريد والاتصالات الالكترونية خلال الفترة 2017

توزيع العروض الترويجية حسب نوع الشبكة لسنة 2016

نوع الشبكة	GSM				3G				4G				المجموع			
نوع العرض	قبلي	بعدي	خليط	المجموع	قبلي	بعدي	خليط	المجموع	قبلي	بعدي	خليط	المجموع	قبلي	بعدي	خليط	المجموع
عرض دائم	13	06	01	20	23	13	05	41	23	19	05	47	59	38	11	108
عرض ترويجي	20	09	07	36	31	16	08	55	06	01	01	08	57	26	16	99
المجموع	33	15	08	56	54	29	13	96	29	20	06	55	116	64	27	207

يقصد بالعرض الترويجي كل عمل تجاري يقوم به متعاملوا الهاتف النقال من نوع GSM ويمنح ميزة في وقت محدد، سواء أكان ماليا أو غير ذلك، قصد السماح على المدى القصير أو المتوسط بتطوير و/أو ترقية مبيعات المنتجات المتعلقة بخدمات النقال سواء أكانت ذات الدفع المسبق أو البعدي (الصوت (Voix)، الرسائل القصيرة (SMS)، خدمة الرسائل المتعددة الوسائط، (GPRS)، (MMS)، (WAP) التي يسمح لها دفتر شروطه لتشجيع كل أو جزء من الجمهور لشراء أو الاشتراك في خدماته و/أو لمشتركيها دون اعتبار برامج الولاء مثل العروض الترويجية بمعنى المقصود في هذا القرار، ويغطي هذا التعريف أيضا المبيعات (ويقصد بالمنتوج كذلك سواء كان في الدفع البعدي أو الدفع المسبق التي يطلقها المتعاملون مباشرة على شكل باك يتضمن ميزات مثل الخصم على النفاذ، الرسائل القصيرة، .....الخ) أو بطريقة غير مباشرة بحسب نفس الصيغة وبنفس المميزات بواسطة متعهد الأجهزة المطرفية GSM الذين يقومون بالإشهار لفائدة المتعاملين ويقصد بالمنتوج كذلك سواء كان في الدفع البعدي أو المسبق.

الجدول الموالي يوضح تطور العروض الترويجية خلال الفترة 2013-2015 حسب صيغة الدفع المعتمدة.

الجدول رقم (2-) : يوضح تطور عدد العروض الترويجية خلال الفترة 2013-2015

السنوات	2015				2014			2013		
نوع العرض	مجموع	مزيج	بعدي	مسبق	مجموع	بعدي	مسبق	مجموع	بعدي	مسبق
الترويج	61	10	18	33	94	48	46	26	14	12
الأيام	1632	255	486	891	2387	1192	1195	603	332	271
الترويج /الأيام	27	26	27	27	25	25	26	23	24	23

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والاتصالات الالكترونية خلال الفترة 2014-2015

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- عرفت السنتين 2013 -2014 ارتفاعا ملموسا في معدل العروض الترويجية المقدمة وهو ما رافقها ارتفع في معدل متوسط عدد الايام ومارفقها للعرض الترويجي من 23 يوم سنة 2013 الى 25 يوم سنة 2014؛

- ارتفاع عدد العروض الترويجية المخصصة لصيغة الدفع القبلي (المسبق) من 12 عرض سنة 2013 الى 46 سنة 2014 بزيادة قدرها 300 % ؛
- ارتفاع عدد العروض الترويجية المخصصة لصيغة الدفع البعدي من 14 عرض عام 2013 الى 48 عرض بزيادة قدرها 243 %.

إن الخصائص سابقة الذكر (قلة المنافسين، التزايد المتزايد لدرجة نمو الصناعة، تزايد المردودية مقارنة بحجم رأس المال المستثمر) ساهمت في:

1. رواج شبكات النقال على المستوى الوطني:

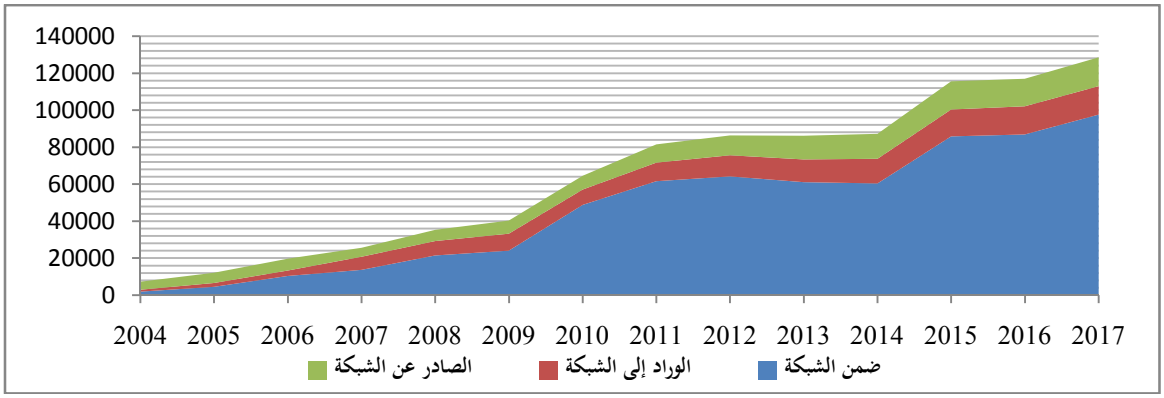
سجل ارتفاعا معتبرا بين 2004-2017، إذ ارتفع من 7.284 مليار دقيقة في 2004 إلى 128.675 مليار دقيقة في 2017، ما يدل على الانتشار الكبير للهاتف النقال بين المواطنين، ويفسر أيضا بالعروض المختلفة بين الشبكات المقدمة بين كل المتعاملين كل الشبكات، الجدول الموالي يبين هذا التطور.

الجدول رقم (2-): رواج شبكات النقال الجزائري على المستوى الوطني للفترة 2004-2017 الوحدة: 10^6دقيقة

البيانات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ضمن الشبكة (داخلي)	1946	4591	10435	13667	21477	24183	48819	61753	64222	61140	60473	85983	86944	97639
خارج الشبكة (الوارد)	2055	2035	3099	7233	7757	9154	8368	9900	11458	12278	13308	14471	15345	15479
خارج الشبكة (الصادر)	4285	5619	6278	4769	6139	7015	7422	10024	10803	12838	13532	15263	14835	15557
المجموع	7284	12245	19721	25699	35372	40352	64609	81677	86483	86256	87313	115717	117124	128675

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والاتصالات الالكترونية خلال الفترة 2004-2017

الشكل رقم (2-): رواج شبكات النقال الجزائري على المستوى الوطني للفترة 2004-2017



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-)

2. رواج شبكات النقال الجزائري على المستوى الدولي:

نلاحظ عليه التذبذب فتارة يرتفع وتارة ينخفض، وللاشارة فإنه يتاثر باستخدام الفرد للهاتف الثابت وكذا شبكة الانترنت (وسائط الاتصال والشبكات الاجتماعية،.....الخ)، والجدول التالي يبين تطور للفترة 2004-2017

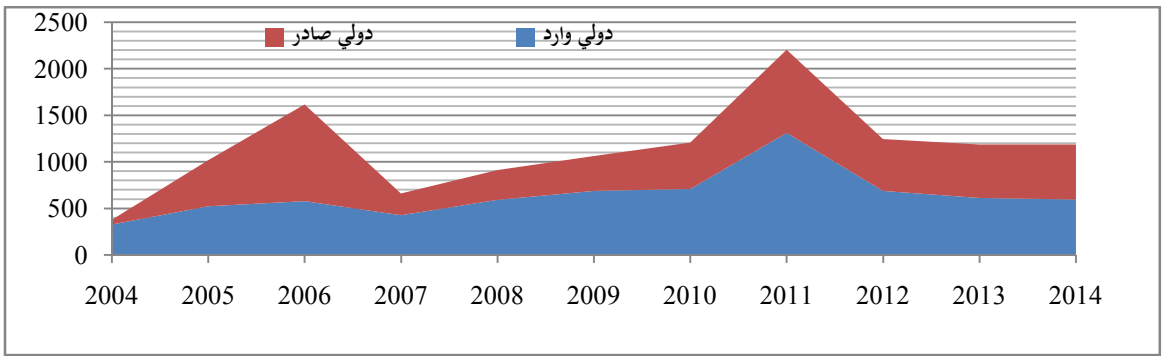
الجدول رقم (2-): رواج شبكات النقال الجزائري على المستوى الدولي للفترة 2004-2017 الوحدة:10^6 دقيقة

البيانات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
دولي وارد	329	524	580	428	595	691	712	1312	690	616	597
دولي صادر	51	496	1038	235	320	373	498	895	557	573	591
المجموع	380	1012	1618	663	915	1064	1210	1210	1247	1189	1188

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والاتصالات الالكترونية خلال الفترة 2004-2014

ما يلاحظ من الجدول أعلاه غياب السنوات الثلاثة اللاحقة (2015-2017) وذلك بسبب عدم إدراجها في التقارير السنوي لتلك الفترة ولعل ذلك يعود إلى انتشار شبكة الجيل الثالث واستخدام الانترنت لاتصال الدولي

الشكل رقم (2-): رواج شبكات النقال الجزائري على المستوى الدولي للفترة 2004-2017 الوحدة:10^6 دقيقة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-)

ثالثا: القوة التفاوضية للموردين.

يسعى المنافسون في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر إلى تطوير وزيادة حجم استثماراتهم فيما يخص التجهيزات والوسائل الإمكانيات التي تمكنهم من تقديم أفضل الخدمات والعروض لعملائهم، واكتساب أفضليات تنافسية تمكنهم من الهيمنة على القطاع.

فمن الطرح السابق يمكن القول أن دور المجهزين أو الموردين في قطاع خدمة الهاتف النقال يتمثل في تجهيز مختلف متعاملي شبكة GSM بمختلف الوسائل والتقنيات لأجل توفير أفضل الخدمات للعملاء، ويعتبر تأثير القوة التفاوضية للموردين على المؤسسات ضعيفا لعدة اسباب:

– عدم تركز هؤلاء الموردين في شكل اتحادات المنتجين؛

– توفر البدائل مع وجود عدد كبير من المؤسسات العالمية التي تنشط في قطاع التجهيزات الخاصة بوسائل الاتصال.

رابعا: القوة التفاوضية للعملاء

مما لاشك فيه أن تلبية رغبات واحتياجات الزبون تعتبر المحور الرئيسي لنشاط المؤسسة خاصة وأن المستهلك الجزائري أصبح يتطلع إلى خدمات أكثر تنوعا تلاءم تطور ذوقه وتغير نمط استهلاكه وخاصة مع تطور المنافسة، لذا فإنه على المؤسسات النشطة بالقطاع أن تأخذ بعين الاعتبار، ورغم هذا فإنه يمكن القول أن القوة التفاوضية للعملاء (أفراد أو مؤسسات) ضعيفة ولا تشكل ضغطا كبيرا على متعاملي الهاتف النقال بشكل عام، ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

- انخفاض عدد المتعاملين وتركزهم في قطاع خدمة الهاتف النقال مقارنة بعدد المشتركين (العملاء)؛
- التماثل والتقارب الكبير في جودة ونوعية الخدمات المقدمة من طرف المتعاملين؛
- الانعدام النسبي لبدائل خدمة الهاتف النقال وانخفاض أسعار المكالمات الهاتفية (خدمة النقال).

خامسا: تهديد المنتجات البديلة

ككل المنتجات فإن منتجات وخدمات قطاع خدمة الهاتف النقال لها بدائل تنوب عنها وتتفاوت من حيث درجة القبول لتحل محلها، وهذا ما ينعكس سلبا على المزايا التنافسية للمؤسسة وذلك تبعا لاهمية المنتجات البديلة وعدد هذه البدائل وبالتالي الزيادة في درجة الإحلال، ومن أبرز هذه المنتجات ما يلي: خدمة الهاتف الثابت، الاتصال عبر الساتل العام (**VSAT**)[*] ، الساتل العام للمكالمات الشخصية على النقال (GMPCS)[**] .

المطلب الثاني : حدة المنافسة وأثرها في خلق إبداعات إستراتيجية بقطاع الاتصالات

في القطاعات التي تتميز بالمنافسة الحادة تتميز في ذات الوقت بمستويات عالية لتطوير المنتجات الجديدة المعروضة فيها، فالكل ينافس على عدة مستويات والتي كان لتطوير المنتجات الجديدة دورا كبيرا فيها، فهيكل المنافسة والمرونة السعرية وكذلك شروط الطلب وغيرها من العوامل التي تتحكم في مستويات تطوير المنتجات من خلال عدة زوايا، بل العديد من الأسباب التي ترفع من مستويات المنافسة بين المؤسسات تؤدي بهم الى تطوير منتجاتهم وتعدد طرق ومظاهر أداء ذلك.

سيتم في هذا المطلب اختبار العلاقة الإحصائية بين العروض الترويجية للمتعاملين الثلاثة (موبيليس، جازي، أوريدو).

أولا: بالنسبة لمتعامل الهاتف النقال موبيليس

1.1. تحليل علاقة الارتباط بين العروض الترويجية لموبيليس وجيزي.

---

[*] هي شبكة للمواصلات السلكية واللاسلكية عبر الساتل وهي شبكات ذات ساتل ذاتي المدار تعمل بمحطة أرضية تسمى HUB، وتتولى مهمة ضمان الارتباط اللاسلكي مع الساتل ومراقبة النفاذ إليها.

وفي الجزائر تم فتح المنافسة في هذا المجال خلال سنة 2004 حيث تم ذلك من خلال مناقصة دولية، تكللت بمنح رخصتين جديدتين الى جانب الرخصة الممنوحة على سبيل التسوية للمتعامل التاريخي اتصالات الجزائر، ليصبح عدد المتعاملين في هذا المجال ثلاثة متعاملين وهم :

- ديفونا الجزائر : وهي شبكة تابعة لموناكو تيليكوم حصلت على رخصة VSATبتاريخ 2004/10/25؛
- اوراسكوم لاتصالات الجزائر: تحصلت المؤسسة على الرخصة بتاريخ 2004/11/28؛
- اتصالات الجزائر: يعد هو المتعامل الاخير الذي حصل على رخصة في هذا المجال، حيث منحت له الرخصة على سبيل التسوية.

[**] ويقصد بها منظومة الاتصال التي تعتمد على مجموعة من السواتل الثابتة او المتحركة، بحيث تقدم للمشتركين العديد من الخدمات بالاضافة الى المكالمات الصوتية عن طريق الهواتف النقال، كخدمات الفاكس والرسائل ونقل المعلومات ، وقد تم فتح هذا المجال أمام المنافسة بموجب القانون (03-2000) بعد أن كان محتكرا من طرف الدولة؛ ويتشكل العرض فيه من المؤسسات التالية:

- اتصالات الجزائر ؛
- الشركة الفرنسية للمواصلات السلكية و اللاسلكية على الساتل؛
- الشركة الاماراتية للاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الساتل (ثريا) ، وهي تتواجد في 110 دولة .

تنص فرضية العدم (H_o) على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض موبيليس على عروض جازي"؛ في حين تنص الفرضية البديلة (H_1) على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بلعروض موبيليس وعروض جازي".

ويشير الجدول رقم (2-39) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال موبيليس وردود أفعال جازي.

الجدول رقم (2-39): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال موبيليس وردود أفعال جازي.

	عروض المتعامل موبيليس		قيمة(T)		قيمة (F)		R^2
رد فعل المتعامل	أ	ب	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
جازي	1.577549	0.996670	2.1447	5.0548	4.75	25.55167	0.6804

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء التحليل الإحصائي بالاعتماد على البرنامج Eviwes 09

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق ما يلي:

Y= 1.5775 + 0.9966 X، عند مستوى معنوية 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل موبيليس بلغت (5.0548)، وهي بذلك أقل من (T) الجدولية التي بلغت (2.1447) عند مستوى معنوية 5 %
- قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل موبيليس بلغت (25.5516)، وهي بذلك أكبر من (F) الجدولية التي بلغت (4.75) عند مستوى معنوية 5 %، وبناءا على ذلك نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) ، وهذا يعني وجود اتجاه ذو دلالة إحصائية لعروض المتعامل موبيليس على المتعامل جازي.
- من خلال معامل التفسير (R^2) البالغ (0.6804) يتضح أن عروض المتعامل موبيليس تفسير التغير في عدد عروض المتعامل جازي، بما نسبته (68.04 %) أما النسبة الباقية البالغة (31.96 %) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

بناءا عما سبق، يتضح عدم وجود اتجاه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض موبيليس على عروض جازي عند مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل أن المتعامل جازي يتأثر بعروض المتعامل موبيليس بصفة واضحة.

2.1. تحليل علاقة الارتباط بين العروض الترويجية لموبيليس و أوريدو.

تنص فرضية العدم (H_o) على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض موبيليس على عروض أوريدو"؛ في حين تنص الفرضية البديلة (H_1) على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض موبيليس على عروض أوريدو".

ويشير الجدول رقم (2-40) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال موبيليس وردود أفعال أوريدو.

الجدول رقم (2-40): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال موبيليس وردود أفعال أوريدو.

	عروض المتعامل موبيليس		قيمة(T)		قيمة (F)		R^2
رد فعل المتعامل	أ	ب	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
أوريدو	**5.2991**	**0.6589**	2.1447	4.5002	4.75	20.2526	0.6279

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء التحليل الاحصائي بالاعتماد على البرنامج Eviwes 09

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق مايلي:

Y= 5.2991 +0.6589 X، عند مستوى معنوية 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل موبيليس بلغت (4.5002)، وهي بذلك أقل من (T) الجدولية التي بلغت (2.1447) عند مستوى معنوية 5 %
- قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل موبيليس بلغت (20.2526)، وهي بذلك أقل من (F) الجدولية التي بلغت (4.75) عند مستوى معنوية 5 %، وبناءا على ذلك نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وهذا يعني عدم وجود اتجاه ذو دلالة إحصائية لعروض المتعامل موبيليس على المتعامل أوريدو.
- من خلال معامل التفسير (R^2) البالغ (0.6279) يتضح أن عروض المتعامل موبيليس تفسير التغير في عدد عروض المتعامل أوريدو، بما نسبته (62.79 %) أما النسبة الباقية البالغة (37.21 %) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

بناءا عما سبق، يتضح وجود اتجاه تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض موبيليس على عروض أوريدو عند مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل أن المتعامل أوريدو يتاثر بعروض المتعامل موبيليس بصفة واضحة.

ثانيا: بالنسبة لمتعامل الهاتف النقال جازي

1.2 تحليل علاقة الارتباط بين العروض الترويجية لجيزي على موبيليس.

تنص فرضية العدم (H_0) على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض جازي على عروض موبيليس"؛ في حين تنص الفرضية البديلة (H_1) على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عرورض جازي وعروض موبيليس".

ويشير الجدول رقم (2-41) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال جازي وردود أفعال موبيليس.

الجدول رقم (2-41): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال جازي وردود أفعال موبيليس

	عروض المتعامل جازي		قيمة(T)		قيمة (F)		R^2
رد فعل المتعامل	أ	ب	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
موبيليس	6.3641	0.6827	2.1447	5.0548	4.75	25.5516	0.6804

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء التحليل الاحصائي بالاعتماد على البرنامج Eviwes 09

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق مايلي:

Y= 6.3641 + 0.6827 X، عند مستوى معنوية 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل جازي بلغت 5.0548، وهي بذلك أقل من (T) الجدولية التي بلغت (2.1447) عند مستوى معنوية 5 %
- قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل جازي بلغت (25.5516)، وهي بذلك أكبر من (F) الجدولية التي بلغت (4.75) عند مستوى معنوية 5 %، وبناءا على ذلك نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وهذا يعني عدم وجود اتجاه ذو دلالة إحصائية لعروض المتعامل جازي على المتعامل موبيليس.
- من خلال معامل التفسير (R^2) البالغ (0.6804) يتضح أن عروض المتعامل جازي تفسير التغير في عدد عروض المتعامل موبيليس، بما نسبته (68.04 %) أما النسبة الباقية البالغة (31.96 %) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

بناءا عما سبق، يتضح وجود اتجاه تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض جازي على عروض موبيليس عند مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل أن المتعامل موبيليس يتأثر بعروض المتعامل جازي بصفة واضحة.

2.2 تحليل علاقة الارتباط بين العروض الترويجية لجازي وأوريدو.

تنص فرضية العدم (H_o) على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض جازي على عروض أوريدو"؛ في حين تنص الفرضية البديلة (H_1) على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض جازي على عروض أوريدو".

ويشير الجدول رقم (2-42) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال جازي وردود أفعال أوريدو.

الجدول رقم (2-42): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال جازي وردود أفعال أوريدو.

	عروض المتعامل جازي		قيمة(T)		قيمة (F)		R^2
رد فعل المتعامل	أ	ب	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
أوريدو	4.2865	0.6599	2.1447	11.7020	4.75	136.9385	0.9194

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء التحليل الاحصائي بالاعتماد على البرنامج Eviwes 09

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق مايلي:

Y= 4.2865 + 0.6599 X، عند مستوى معنوية 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل موبيليس بلغت (11.7020)، وهي بذلك أقل من (T) الجدولية التي بلغت (2.1447) عند مستوى معنوية 5 %
- قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل موبيليس بلغت (136.9385)، وهي بذلك أكبر من (F) الجدولية التي بلغت (4.75) عند مستوى معنوية 5 %، وبناءا على ذلك نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وهذا يعني وجود اتجاه ذو دلالة إحصائية لعروض المتعامل "جازي على المتعامل أوريدو.
- من خلال معامل التفسير (R^2) البالغ (0.9194) يتضح أن عروض المتعامل موبيليس تفسير التغير في عدد عروض المتعامل أوريدو، بما نسبته (91.94 %) أما النسبة الباقية البالغة (8.06 %) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

بناءا عما سبق، يتضح عدم وجود اتجاه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض جازي على عروض أوريدو عند مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل أن المتعامل أوريدو يتأثر بعروض المتعامل جازي بصفة واضحة.

ثالثا: بالنسبة لمتعامل الهاتف النقال أوريدو

1.3. تحليل علاقة الارتباط بين العروض الترويجية لأوريدو وموبيليس.

تنص فرضية العدم (H_0) على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض أوريدو على عروض موبيليس"؛ في حين تنص الفرضية البديلة (H_1) على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض أوريدو على عروض موبيليس".

ويشير الجدول رقم (2-43) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال أوريدو وردود أفعال موبيليس.

الجدول رقم (2-43): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال أوريدو وردود أفعال موبيليس.

	عروض المتعامل أوريدو		قيمة(T)		قيمة (F)		R^2
رد فعل المتعامل موبيليس	أ	ب	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
	3.6138	0.9529	2.1447	5.0548	4.75	20.2526	0.6279

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء التحليل الاحصائي بالاعتماد على البرنامج Eviwes 09

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق مايلي:

$$Y= 3.6138 + 0.9529\ X$$ ، عند مستوى معنوية 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل أوريدو بلغت (5.0548)، وهي بذلك أقل من (T) الجدولية التي بلغت (2.1447) عند مستوى معنوية 5 %

- قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل أوريدو بلغت (20.2526)، وهي بذلك أقل من (F) الجدولية التي بلغت (4.75) عند مستوى معنوية 5 %، وبناءا على ذلك نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وهذا يعني وجود اتجاه ذو دلالة إحصائية لعروض المتعامل أوريدو على المتعامل موبيليس.
- من خلال معامل التفسير (R^2) البالغ (0.6279) يتضح أن عروض المتعامل موبيليس تفسير التغير في عدد عروض المتعامل جازي، بما نسبته (62.79 %) أما النسبة الباقية البالغة (37.21 %) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

بناءا عما سبق، يتضح وجود اتجاه تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض أوريدو على عروض موبيليس عند مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل أن المتعامل موبيليس يتأثر بعروض المتعامل أوريدو بصفة واضحة.

2.3 تحليل علاقة الارتباط بين العروض الترويجية لأوريدو وجازي.

تنص فرضية العدم (H_o) على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض أوريدو على عروض جازي"؛ في حين تنص الفرضية البديلة (H_1) على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض أوريدو على عروض جازي".

ويشير الجدول رقم (2-44) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال أوريدو وردود أفعال جازي.

الجدول رقم (2-44): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال أوريدو وردود أفعال جازي

	عروض المتعامل أوريدو		قيمة(T)		قيمة (F)		R^2
	أ	ب	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
رد فعل المتعامل جازي	-3.9752	1.3932	2.1447	11.7020	4.75	136.9385	0.9194

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء التحليل الاحصائي بالاعتماد على البرنامج Eviwes 09

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق مايلي:

$Y= -3.9752 + 1.3932\ X$، عند مستوى معنوية 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن:

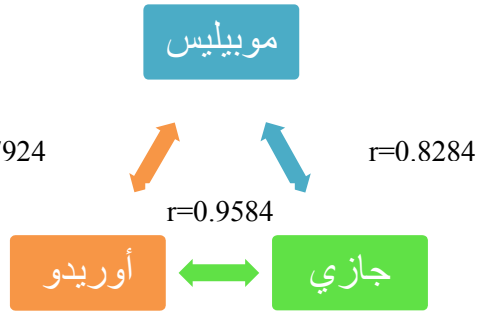
- قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل أوريدو بلغت (11.7020)، وهي بذلك أقل من (T) الجدولية التي بلغت (2.1447) عند مستوى معنوية 5 %
- قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل أوريدو بلغت (136.9385)، وهي بذلك أكبر من (F) الجدولية التي بلغت (4.75) عند مستوى معنوية 5 %، وبناءا على ذلك نقبل فرضية العدم، ونرفض الفرضية البديلة () ، وهذا يعني عدم وجود اتجاه ذو دلالة إحصائية لعروض المتعامل موبيليس على المتعامل أوريدو.

- من خلال معامل التفسير (R^2) البالغ (0.9194) يتضح أن عروض المتعامل أوريدو تفسير التغير في عدد عروض المتعامل جازي، بما نسبته (91.94 %) أما النسبة الباقية البالغة (8.06 %) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

بناءا عما سبق، يتضح وجود اتجاه تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض أوريدو على عروض جازي و عند مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل أن المتعامل جازي يتأثر بعروض المتعامل أوريدو بصفة واضحة.

بناءا عما سبق، يمكن القول أن هناك اتجاه تأثير ذو دلالة إحصائية بين العروض المقدمة للمتعاملي الهاتف النقال و التي يمكن التعبير عنها عبر الشكل الموالي

الشكل رقم (2-34): علاقة الارتباط بين العروض المقدمة من طرف متعاملي الهاتف النقال بالجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: اثر هيكل المنافسة وتماثل المنتجات في تطوير المنتجات الجديدة

ان هيكل المنافسة وعدم تمايز المنتجات عاملين بالغي الاثر على تطوير المنتجات وجعل المؤسسات تسعى الى اجراء تحسينات على مستويات مختلفة على منتجاتها الجديدة وفيما يلي نعرض علاقة هيكل المنافسة وانعدام التمايز بين المنتجات على تطوير المنتجات الجديدة.

أولا: أثر هيكل المنافسة على جودة المنتجات الجديدة

في سوق احتكار القلة الذي يمتاز بالمنافسة العالية نسبيا، يكون المنتج المعروض منتجا فيه مستويات محسوسة على مستوى الجودة وهناك تفاوت فيها لاسيما في مستوى خدمات ما بعد البيع وغيرهما، وابعد من ذلك يستمر تحسينه بصفة دورية ودائمة، التعزيز الدائم في قدرة المؤسسة على تصميم وتطبيق عمل يحقق باستمرار رضا تام للزبون، تحقيق او التفوق على توقعات المستهلكين ، وهذا ما يعطي للمؤسسة التفوق والتميز باستمرار على منافسيها في هذه السوق التي تمتاز بالمنافسة والمنافسة الشرسة.

ثانيا: أثر هيكل المنافسة على سعر المنتجات الجديدة

في ظل سوق يسوده احتكار القلة ، فان المؤسسات المتواجدة به لديها القدرة على عملية وضع الاسعار وهم ليسوا متلقين للاسعار، اي انه لا يوجد اتفاق او شبه اتفاق بين المشاريع القليلة المحتكرة ، فهذا يعني ببساطة ان كل مشروع سيكون حرا في تقدير سياسته السعرية والتي تتضمن تحقيق اهدافه ، ونفهم من هذا ان المنافسة

الحادة والتي تكون في الاسواق ذات الهيكل المجمع تخدم مباشرة مصالح المنتج من حيث السعر، ويمكن اعتبار تخفيض الاسعار على انه تطوير للمنتج من وجهة نظر السوق والعميل كذلك.

عرفت اسعار المكالمة لدقيقة أو الثانية لخط الدفع المسبق لكل من موبيليس وجازي واوريدو انخفاضا خلال السنوات الاولى من طرح هذا المنتج الجديد في السوق؛ الا ان هذا الانخفاض عرف تسارعا متباطأ في البداية وهذا مايشير اليه الجدول اسفله

الجدول رقم () :

البيانات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
موبيليس	03.50	03.25	02.80	02.75	02.70	02.20	01.90	01.45	01.38
جازي	01.50	01.25	01.20	01.00	00.96	00.96	01.10	01.00	00.95
اوريدو	03.50	03.25	02.80	02.75	02.70	02.20	01.80	01.35	00.95

المصدر:

وبالرغم من الانخفاض المسجل في سعر المكالمة الا أنه يميل الى الثبات (انخفاض طفيف) ويمكن ملاحظة ذلك خلال الفترة الممتدة ما بين 2009-2017 حيث عرفت الاسعار سقوطا حرا حيث قدر الانخفاض بنسبة (368 %)، وهذا ان دل على شيء انما يدل على ان سوق خدمة الهاتف النقال (خطوط الدفع المسبق) عرف تضخما اقتصاديا كبيرا في البداية متمثلا في ارتفاع في العام للاسعار ولمدة طويلة في القطاع، وقد عكس الارتفاع في معدل التضخم، بيئة غير مؤكدة وحالة الضعف وعدم الاستقرار السياسي، واقصى هذا الارتفاع في معدلات التضخم الى ارتفاع الكلفة الانتاجية نسبيا للمنافسين داخل القطاع.

ثالثا: مدى تمايز المنتجات واثره على مستويات تطوير منتجات جديدة.

تشجع المنتجات النمطية التي تتصف بالتقارب الكبير فيما بينها في المواصفات الى خلق جو تنافسي حاد بين المنظمات القائمة في القطاع، لان الزبائن لا يضعون فروقات جوهرية ما بين المنتجات المعروضة بقدر ما يرون انه من السهل التحول الى ما يعرضه المنافسون الاخرون، فالمنتجات النمطية في القطاع تسمح للزبائن بان يتنقلوا من منتج الى اخر دون صعوبة لانهم يملكون نفس المنتج بنفس الاشباع، حيث لا يمكن التمييز بينهم، ففي هذه الحالة تزداد حدة المنافسة بين المؤسسات لسهولة احلال المنتجات من وجهة نظر الزبائن، وتوجههم الى ما يعرضه المنافسون الاخرون، مما ينتج عن هذا حروب سعرية، بل تدعيم المنافسة عن طريق الحملات الترويجية الفعالة وتحسين الخدمات الخاصة بالعملاء وخدم المنتج، وتجسيد مسؤولية تقديم الخدمة للعميل المتمثلة في الوسائل المميزة والمساعدة للحفاظ على مواصفاته اثناء صيانته المتوقعة وتشمل الصيانة والاصلاح واستبدال الاجزاء اثناء وبعد فترة الضمان.

رابعا: اثر تهديدات الوافدين الجدد على تطوير المنتجات الجديدة

لا يقتصر التهديد الذي يمكن ان تتعرض له المؤسسة على المنافسين الحاليين فقط، وانما يمتد ليشمل التهديد الناتج عن امكانية دخول مؤسسات جديدة منافسة الى نفس الصناعة ، وعادة ما يترتب عن دخول هذه

المؤسسات زيادة الطاقة الانتاجية والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد وبالتالي فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة، فالمنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تنافس حاليا في الصناعة ولكن لديها القدرة اذا ما رغب في ذلك. وبما ان دخول منافسين محتملين يمثل تهديدا لربحية المؤسسات الحالية على اعتبار انه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة اصبح الامر اصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها السوقية، ومن ناحية اخرى كلما انخفض خطر دخول منافسين جدد كلما امكن ذلك المؤسسات الحالية رفع اسعارها وتحقيق عائدات اكبر، وكل هذا يقودنا لفهم انه من الضرورة على المؤسسات القائمة ان تتحرك لصد اي تهديد لدخول المنافسين جدد، وحماية حصتها السوقية وربحيتها ككل، فخلق موانع دخول المنافسين المحتملين يضع هذه التهديدات في ادنى مستوياتها.

خامسا: أثر التكاليف الثابتة على سعر المنتجات الجديدة وتنشيط الطلب عليها.

تؤثر التكاليف الثابتة تاثيرا لا يستهان به على حدة المنافسة ما بين المؤسسات ، لا ذلك سيدفع بالمؤسسات الى زيادة طاقتها الانتاجية، فعندما تواجه كل مؤسسة ذات تكاليف ثابتة مرتفعة مشكل ارتفاع نقطة تعادلها الى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة الامر الذي يدفع بهذا النوع من المؤسسات الى انجاز هذا المستوى من التشغيل. وفي هذه الحالة ، تسعى المؤسسات الى الاقتطاع من اسعارها المعروضة وكذلك زيادة الانفاق على العروض الترويجية والاشهارات وتقديم تسهيلات مغرية جدا للمستهلكين حتى يكون هناك تحفيز في الطلب لتغطية الاعباء الثابتة. ومن الاكيد في الامر، انه يوجد الكثير من الاساليب التي تمكن المؤسسات من تحفيز الطلب والتي تؤثر مباشرة في تطوير المنتجات الجديدة، والتي تعطيها شكلا جديدا على شكل تحسين من وجهة نظر العملاء والسوق كذلك، وفيما يلي عرض لاهم طرق تحفيز الطلب:

1.5 **تخفيض الاسعار:**

يعتبر تخفيض الاسعار واحد من اهم الطرق المستعملة في تحفيز الطلب على المنتج الجديد، ولا يتم ذلك فقط باجراء اقتطاعات على الاسعار المعروضة مسبقا فحسب، بل يتعداه ذلك الى سياسة التسعير المطبقة بغية جذب انتباه العملاء والزبائن.

2.5 **المسابقات وسحب اليانصيب:**

وهو اسلوب اخر لتحفيز الطلب من خلال اجراء مسابقات وهذا للحصول على جوائز مختلفة نتيجة اقدام المتنافس على شراء منتج معين ، اما سحب اليانصيب فهو عملية ترويجية تكون على شكل العاب تميل الى الحظ ولايطلب فيها من المتسابقين ان تكون لديها الة لاقتنائهم واحدة من منتجات المؤسسة للدخول في السحب ؛

3.5 **الاعلان الخاص:** وهو عبارة عن طباعة اسم المنتج او المنظمة على اشياء يستعملها العملاء غالبا على شكل هدايا تمنح لهم في مناسبات معينة وأحيانا بدون مناسبة، كالطباعة على القمصان والاقلام واكواب القهوة.....الخ

4.5 **المعارض التجارية** وهي من اجل التعريف بالمنتج الجديد ومزاياه ، وهو عبارة عن معارض يشترك فيها عدد من التجار والمنتجين من اجل الاتصال المباشر بالزبائن، وليس شرطا ان تباع في هذه المعارض هذه المنتجات ، فاحيانا تكون معارض للمنتجات دون بيعها.

5.5 **تنشيط المبيعات بالاستعانة بالشخصيات المشهورة:** يطلب في كثير من الاحيانمن الشخصيات المشهورة والمحبوبة لدى اوساط الزبائن من تقديم اعلانات معينة باستعمال صورهم على غلاف المنتج وتعمل هذا الطريقة على التاثير على نفسية الزبائن

6.5 **الهدايا التذكارية:** وتقدم هذه المنظمة هدايا معينة الى عملائها بقصد تنمية معاملاتها وتكون احيانا لكل من يشتري منتج معينا بتسقيف ثمن معين، وتكون احيانا اخرى بتسقيف عدد معين من وحدات احدات منتجاتها التي تسعى الى ترويجها.

وفيما يخص العروض الترويجية في سوق خدمة الهاتف النقال من نوع GSM جاءت قرارات سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من اجل تنظيم عملية التحسين المستمر وترتيبها في اجندة من شأنها تثبيت الفترات القصوى للعروض والفترات الممتدة ما بين العروض، تترك بذلك الخيار للمتعاملين ترتيب هذه العروض في اجندة باحترام تلك الفترات الخاصة بسلطة الضبط، ومع دخول خدمة الجيل الثالث الى السوق الجزائرية فعليا، اصدرت ذات السلطة قرارا خاصا يحدد عدد الايام لكل عرض جديد و الذي قدر ب30- يوم كأقصى تقدير بغض النظر عن نوع المنتج، ونص القرار رقم 36 المؤرخ في 17 افريل 2013 والذي اتبع (استعمل) بالقرار رقم 33 المؤرخ في 05 ماي 2014 ، المحدد لشروط والترتيبات العملية للعروض الترويجية والخاصة بمزودي خدمة GSM، ويعزز القرار الاجندة فيما يخص عروض الدفع المسبق على حساب الدفع البعدي و جاء القرار على تحديد مدة 21 يوم للعروض الخاصة بالدفع المسبق و28 يوم بالنسبة للعروض الخاصة بالدفع البعدي، هذا القرار جاء ليستأنف بعض الاحكام الخاصة بالقرار رقم N10/SP/PC/ARPT/12 المؤرخ في 07 مارس 2012 و المحدد لشروط والترتيبات العملية للعروض الترويجية والخاصة بموزودي خدمة GSM ومن جهة اخرى ، عرف المجموع الكلي للعروض ارتفاعا من سنة الى اخرى

السنوات	ATM			OTA			WTA			Total		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
نوع العروض	9	9	10	7	7	10	8	8	8	24	24	27
عدد العروض الترويجية خلال السنة	13	5	27	9	7	33	8	14	14	30	26	94
عدد الأيام خلال السنة	137	130	538	181	173	949	192	300	900	510	603	2387
متوسط عدد الأيام لكل عرض	11	26	20	20	25	29	24	21	26	19	23	25

المصدر:

ويمكن ملاحظة ان المتعاملين الثلاث قبل دخول القرارين انفي الذكر حيز التنفيذ كان معدل تحسينهم اقوى مما لو قرون بذات المعدل بعد دخول القرارين حيز التنفيذ، ففي سنة 2012 قلصت مؤسسة موبيليس معدل

تحسينها الى 11 يوم فقط بين العروض ؛ في حين تقارب معدل التحسين في خدمة الهاتف النقال في الخاصة بجازي واوريدو في نفس السنة 20-24 يوما على التوالي وبعد ادخال الشروط والترتيبات العملية التي تخضع عملية تحسين خدمة الهاتف النقال في الجزائر، نلاحظ تقارب المعدل من حيث الايام الفاصلة ما بين كل عرضين ترويجيين في سنة 2013 للمتعاملين الثالثة، فوصل معدل تحسين المنتجات الخاصة بموبيليس الى 26 يوم ووصل ذات المعدل الخاص بمؤسسة جازي واوريدو الى 25 و 21 يوما على التوالي، اما في سنة 2004 تولت مؤسسة موبيليس الريادة من جديد بمعدل 20 يوما ما بين كل عرضين ترويجيين وتتفوق بذلك على جازي صاحبة المرتبة 03 بـ9 أيام سيتم في هذا المطلب اختبار العلاقة الإحصائية بين العروض الترويجية للمتعاملين الثلاثة (موبيليس، جازي، أوريدو).

أولا: بالنسبة لمتعامل الهاتف النقال موبيليس

1.1. تحليل علاقة الارتباط بين العروض الترويجية لموبيليس وجيزي.

تنص فرضية العدم (H_o) على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض موبيليس على عروض جازي"؛ في حين تنص الفرضية البديلة (H_1) على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بلعروض موبيليس وعروض جازي".

ويشير الجدول رقم (2-39) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال موبيليس وردود أفعال جازي.

الجدول رقم (2-39): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال موبيليس وردود أفعال جازي.

	عروض المتعامل موبيليس		قيمة(T)		قيمة (F)		R^2
رد فعل المتعامل	أ	ب	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
جازي	1.577549	0.996670	2.1447	5.0548	4.75	25.55167	0.6804

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء التحليل الإحصائي بالاعتماد على البرنامج Eviwes 09

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق ما يلي:

Y= 1.5775 + 0.9966 X، عند مستوى معنوية 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل موبيليس بلغت (5.0548)، وهي بذلك أقل من (T) الجدولية التي بلغت (2.1447) عند مستوى معنوية 5 %
- قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل موبيليس بلغت (25.5516)، وهي بذلك أكبر من (F) الجدولية التي بلغت (4.75) عند مستوى معنوية 5 %، وبناءا على ذلك نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) ، وهذا يعني وجود اتجاه ذو دلالة إحصائية لعروض المتعامل موبيليس على المتعامل جازي.

- من خلال معامل التفسير (R^2) البالغ (0.6804) يتضح أن عروض المتعامل موبيليس تفسير التغير في عدد عروض المتعامل جازي، بما نسبته (68.04 %) أما النسبة الباقية البالغة (31.96 %) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

بناءا عما سبق، يتضح عدم وجود اتجاه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض موبيليس على عروض جازي عند مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل أن المتعامل جازي يتأثر بعروض المتعامل موبيليس بصفة واضحة.

2.1. تحليل علاقة الارتباط بين العروض الترويجية لموبيليس و أوريدو.

تنص فرضية العدم (H_o) على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض موبيليس على عروض أوريدو"؛ في حين تنص الفرضية البديلة (H_1) على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض موبيليس على عروض أوريدو".

ويشير الجدول رقم (2-40) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال موبيليس وردود أفعال أوريدو.

الجدول رقم (2-40): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال موبيليس وردود أفعال أوريدو.

	عروض المتعامل موبيليس		قيمة(T)		قيمة (F)		R^2
رد فعل المتعامل	أ	ب	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
أوريدو	**5.2991**	**0.6589**	2.1447	4.5002	4.75	20.2526	0.6279

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء التحليل الاحصائي بالاعتماد على البرنامج Eviwes 09

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق مايلي:

Y= 5.2991+ 0.6589 X، عند مستوى معنوية 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل موبيليس بلغت (4.5002)، وهي بذلك أقل من (T) الجدولية التي بلغت (2.1447) عند مستوى معنوية 5 %

- قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل موبيليس بلغت (20.2526)، وهي بذلك أقل من (F) الجدولية التي بلغت (4.75) عند مستوى معنوية 5 %، وبناءا على ذلك نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وهذا يعني عدم وجود اتجاه ذو دلالة إحصائية لعروض المتعامل موبيليس على المتعامل أوريدو.

- من خلال معامل التفسير (R^2) البالغ (0.6279) يتضح أن عروض المتعامل موبيليس تفسير التغير في عدد عروض المتعامل أوريدو، بما نسبته (62.79 %) أما النسبة الباقية البالغة (37.21 %) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

بناءا عما سبق، يتضح وجود اتجاه تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض موبيليس على عروض أوريدو عند مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل أن المتعامل أوريدو يتاثر بعروض المتعامل موبيليس بصفة واضحة.

ثانيا: بالنسبة لمتعامل الهاتف النقال جازي

1.2 تحليل علاقة الارتباط بين العروض الترويجية لجيزي على موبيليس.

تنص فرضية العدم (H_0) على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض جازي على عروض موبيليس"؛ في حين تنص الفرضية البديلة (H_1) على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عرورض جازي وعروض موبيليس".

ويشير الجدول رقم (2-41) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال جازي وردود أفعال موبيليس.

الجدول رقم (2-41): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال جازي وردود أفعال موبيليس

	عروض المتعامل جازي		قيمة(T)		قيمة (F)		R^2
رد فعل المتعامل موبيليس	أ	ب	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
	6.3641	0.6827	2.1447	5.0548	4.75	25.5516	0.6804

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء التحليل الاحصائي بالاعتماد على البرنامج Eviwes 09

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق مايلي:

Y= 6.3641 + 0.6827 X، عند مستوى معنوية 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل جازي بلغت 5.0548، وهي بذلك أقل من (T) الجدولية التي بلغت (2.1447) عند مستوى معنوية 5 %
- قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل جازي بلغت (25.5516)، وهي بذلك أكبر من (F) الجدولية التي بلغت (4.75) عند مستوى معنوية 5 %، وبناءا على ذلك نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وهذا يعني عدم وجود اتجاه ذو دلالة إحصائية لعروض المتعامل جازي على المتعامل موبيليس.
- من خلال معامل التفسير (R^2) البالغ (0.6804) يتضح أن عروض المتعامل جازي تفسير التغير في عدد عروض المتعامل موبيليس، بما نسبته (68.04 %) أما النسبة الباقية البالغة (31.96 %) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

بناءا عما سبق، يتضح وجود اتجاه تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض جازي على عروض موبيليس عند مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل أن المتعامل موبيليس يتأثر بعروض المتعامل جازي بصفة واضحة.

2.2 تحليل علاقة الارتباط بين العروض الترويجية لجازي وأوريدو.

تنص فرضية العدم (H_0) على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض جازي على عروض أوريدو"؛ في حين تنص الفرضية البديلة (H_1) على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض جازي على عروض أوريدو".

ويشير الجدول رقم (2-42) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال جازي وردود أفعال أوريدو.

الجدول رقم (2-42): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال جازي وردود أفعال أوريدو.

	عروض المتعامل جازي		قيمة(T)		قيمة (F)		R^2
رد فعل المتعامل أوريدو	أ	ب	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
	4.2865	0.6599	2.1447	11.7020	4.75	136.9385	0.9194

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء التحليل الاحصائي بالاعتماد على البرنامج Eviwes 09

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق مايلي:

$$Y= 4.2865 + 0.6599\ X$$ ، عند مستوى معنوية 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل موبيليس بلغت (11.7020)، وهي بذلك أقل من (T) الجدولية التي بلغت (2.1447) عند مستوى معنوية 5 %
- قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل موبيليس بلغت (136.9385)، وهي بذلك أكبر من (F) الجدولية التي بلغت (4.75) عند مستوى معنوية 5 %، وبناءا على ذلك نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وهذا يعني وجود اتجاه ذو دلالة إحصائية لعروض المتعامل "جازي على المتعامل أوريدو.
- من خلال معامل التفسير (R^2) البالغ (0.9194) يتضح أن عروض المتعامل موبيليس تفسير التغير في عدد عروض المتعامل أوريدو، بما نسبته (91.94 %) أما النسبة الباقية البالغة (8.06 %) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

بناءا عما سبق، يتضح عدم وجود اتجاه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض جازي على عروض أوريدو عند مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل أن المتعامل أوريدو يتأثر بعروض المتعامل جازي بصفة واضحة.

ثالثا: بالنسبة لمتعامل الهاتف النقال أوريدو

1.3. تحليل علاقة الارتباط بين العروض الترويجية لأوريدو وموبيليس.

تنص فرضية العدم (H_0) على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض أوريدو على عروض موبيليس"؛ في حين تنص الفرضية البديلة (H_1) على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض أوريدو على عروض موبيليس".

ويشير الجدول رقم (2-43) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال أوريدو وردود أفعال موبيليس.

الجدول رقم (2-43): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال أوريدو وردود أفعال موبيليس.

	عروض المتعامل أوريدو		قيمة(T)		قيمة (F)		R^2
رد فعل المتعامل موبيليس	أ	ب	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
	3.6138	0.9529	2.1447	5.0548	4.75	20.2526	0.6279

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء التحليل الاحصائي بالاعتماد على البرنامج Eviwes 09

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق مايلي:

$Y= 3.6138 + 0.9529\ X$، عند مستوى معنوية 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل أوريدو بلغت (5.0548)، وهي بذلك أقل من (T) الجدولية التي بلغت (2.1447) عند مستوى معنوية 5 %
- قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل أوريدو بلغت (20.2526)، وهي بذلك أقل من (F) الجدولية التي بلغت (4.75) عند مستوى معنوية 5 %، وبناءا على ذلك نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وهذا يعني وجود اتجاه ذو دلالة إحصائية لعروض المتعامل أوريدو على المتعامل موبيليس.
- من خلال معامل التفسير (R^2) البالغ (0.6279) يتضح أن عروض المتعامل موبيليس تفسير التغير في عدد عروض المتعامل جازي، بما نسبته (62.79 %) أما النسبة الباقية البالغة (37.21 %) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

بناءا عما سبق، يتضح وجود اتجاه تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض أوريدو على عروض موبيليس عند مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل أن المتعامل موبيليس يتأثر بعروض المتعامل أوريدو بصفة واضحة.

2.3 تحليل علاقة الارتباط بين العروض الترويجية لأوريدو وجازي.

تنص فرضية العدم (H_o) على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض أوريدو على عروض جازي"؛ في حين تنص الفرضية البديلة (H_1) على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض أوريدو على عروض جازي".

ويشير الجدول رقم (2-44) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال أوريدو وردود أفعال جازي.

الجدول رقم (2-44): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه أفعال أوريدو وردود أفعال جازي

	عروض المتعامل أوريدو		قيمة(T)		قيمة (F)		R^2
رد فعل المتعامل جازي	أ	ب	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
	-3.9752	1.3932	2.1447	11.7020	4.75	136.9385	0.9194

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء التحليل الاحصائي بالاعتماد على البرنامج Eviwes 09

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق مايلي:

Y= -3.9752 + 1.3932 X، عند مستوى معنوية 5 %

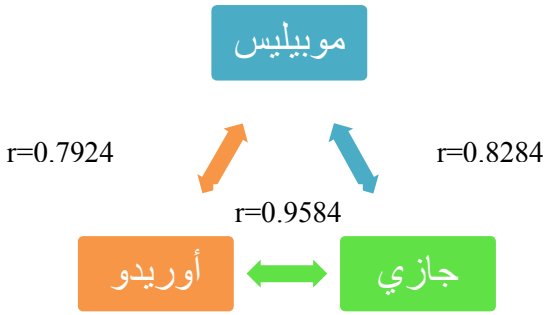
يتضح من الجدول أعلاه أن:

- قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل أوريدو بلغت (11.7020)، وهي بذلك أقل من (T) الجدولية التي بلغت (2.1447) عند مستوى معنوية 5 %
- قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل أوريدو بلغت (136.9385)، وهي بذلك أكبر من (F) الجدولية التي بلغت (4.75) عند مستوى معنوية 5 %، وبناءا على ذلك نقبل فرضية العدم، ونرفض الفرضية البديلة () ، وهذا يعني عدم وجود اتجاه ذو دلالة إحصائية لعروض المتعامل موبيليس على المتعامل أوريدو.
- من خلال معامل التفسير (R^2) البالغ (0.9194) يتضح أن عروض المتعامل أوريدو تفسير التغير في عدد عروض المتعامل جازي، بما نسبته (91.94 %) أما النسبة الباقية البالغة (8.06 %) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

بناءا عما سبق، يتضح وجود اتجاه تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض أوريدو على عروض جازي و عند مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل أن المتعامل جازي يتأثر بعروض المتعامل أوريدو بصفة واضحة.

بناءا عما سبق، يمكن القول أن هناك اتجاه تأثير ذو دلالة إحصائية بين العروض المقدمة للمتعاملي الهاتف النقال و التي يمكن التعبير عنها عبر الشكل الموالي

الشكل رقم (2-34): علاقة الارتباط بين العروض المقدمة من طرف متعاملي الهاتف النقال بالجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: تحليل علاقة الارتباط بين العروض المقدمة والحصة السوقية للمتعاملي الهاتف النقال

يعد مؤشر الحصة السوقية مقياسا مهما لقياس أداء المؤسسات وهو من المقاييس المهمة للتمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة في نشاطها، لذلك نجد أن أغلب المؤسسات تسعى إلى تحقيق اكبر حصة سوقية ممكنة من خلال السعي إلى تحليل حصتها السوقية وجمع المعلومات عن حركة انتقال الزبائن بين المؤسسات

المتنافسة في الصناعة، كما أن مؤشر الحصة السوقية يعتبرا مؤشرا دقيقا وفعالا في بناء قرارات إستراتيجية رشيدة للمؤسسة تمكنها من تحسين أدائها في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.

سيتم في هذا المطلب اختبار العلاقة الإحصائية بين العروض المقدمة من طرف للمتعاملين الهاتف النقال والتغير في حصصهم السوقية.

أولا: بالنسبة لمتعامل الهاتف النقال موبيليس

تنص فرضية العدم (H_o) على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض موبيليس على حصتها السوقية"؛ في حين تنص الفرضية البديلة (H_1) على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض موبيليس على حصتها السوقية".

ويشير الجدول رقم (2-45) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه تأثير العروض على الحصة السوقية لموبيليس.

الجدول رقم (2-45): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس تاثير عروض موبيليس على الحصة السوقية

	عروض المتعامل موبيليس		قيمة (T)		قيمة (F)		R^2
الحصة السوقية (المتغير التابع)	أ	ب	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
	29.4537	0.1086	2.1447	2.0942	4.75	4.3860	0.2676

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء التحليل الإحصائي بالاعتماد على البرنامج Eviwes 09

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل موبيليس بلغت (2.0942)، وهي بذلك أقل من (T) الجدولية التي بلغت (2.1447) عند مستوى معنوية 5 %
- قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل موبيليس بلغت (4.3860)، وهي بذلك أقل من (F) الجدولية التي بلغت (4.75) عند مستوى معنوية 5 %، وبناءا على ذلك نقبل فرضية العدم، ونرفض الفرضية البديلة (H_1) ، وهذا يعني أنه لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية لعروض المتعامل موبيليس على حصتها السوقية.
- من خلال معامل التفسير (R^2) البالغ (0.2676) يتضح أن عروض المتعامل موبيليس تفسير التغير في الحصة السوقية له، بما نسبته (26.76 %) أما النسبة الباقية البالغة (73.24 %) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

بناءا عما سبق، يتضح عدم وجود اتجاه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض موبيليس على حصتها عند مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل أن الحصة السوقية للموبيليس لا تتأثر بعدد العروض المطروحة من قبل هذه الأخيرة.

ثانيا: بالنسبة لمتعامل الهاتف النقال جازي

تنص فرضية العدم (H_0) على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض جازي على حصتها السوقية"؛ في حين تنص الفرضية البديلة (H_1) على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعرورض جازي على حصتها السوقية".

ويشير الجدول رقم (2-46) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس تاثير عروض جازي على حصتها السوقية.

الجدول رقم (2-46): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس تاثير عروض جازي على حصتها السوقية

	عروض المتعامل جازي		قيمة(T)		قيمة (F)		R^2
الحصة السوقية (المتغير التابع)	أ	ب	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
	52.4355	-0.2312	2.1447	2.8793	4.75	8.2906	0.4085

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء التحليل الإحصائي بالاعتماد على البرنامج Eviwes 09

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق مايلي:

Y= 52.4355 - 0.2312 X، عند مستوى معنوية 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل جازي بلغت 2.8793، وهي بذلك أكبر من (T) الجدولية التي بلغت (2.1447) عند مستوى معنوية 5 %
- قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل جازي بلغت (8.2906)، وهي بذلك أكبر من (F) الجدولية التي بلغت (4.75) عند مستوى معنوية 5 %، وبناءا على ذلك نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وهذا يعني عدم وجود اتجاه ذو دلالة إحصائية لعروض المتعامل جازي على حصتها السوقية.
- من خلال معامل التفسير (R^2) البالغ (0.4085) يتضح أن عروض المتعامل جازي تفسير التغير في عدد عروض المتعامل موبيليس، بما نسبته (40.85 %) أما النسبة الباقية البالغة (59.15 %) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

بناءا عما سبق، يتضح عدم وجود اتجاه تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض جازي على حصتها السوقية عند مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل أن حصة المتعامل جازي يتأثر بعروضه المطروحة بصفة واضحة.

ثالثا: بالنسبة لمتعامل الهاتف النقال أوريدو

تنص فرضية العدم (H_0) على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض أوريدو على حصتها السوقية"؛ في حين تنص الفرضية البديلة (H_1) على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض أوريدو على حصتها السوقية".

ويشير الجدول رقم (2-47) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس تاثير كثافة عروض المقدمة من أوريدو على حصتها السوقية.

الجدول رقم (2-47): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس تاثير عروض أوريدو على حصتها السوقية

	عروض المتعامل أوريدو		قيمة(T)		قيمة (F)		R^2
رد فعل المتعامل موبيليس	أ	ب	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
	15.9233	0.2608	2.1447	2.8512	4.75	8.1298	0.4038

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء التحليل الإحصائي بالاعتماد على البرنامج Eviwes 09

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق مايلي:

Y= 15.9233 + 0.2608 X، عند مستوى معنوية 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل أوريدو بلغت (2.8512)، وهي بذلك أكبر من (T) الجدولية التي بلغت (2.1447) عند مستوى معنوية 5 %
- قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل أوريدو بلغت (8.1298)، وهي بذلك أكبر من (F) الجدولية التي بلغت (4.75) عند مستوى معنوية 5 %، وبناءا على ذلك نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وهذا يعني وجود اتجاه ذو دلالة إحصائية لعروض المتعامل أوريدو على حصتها السوقية.
- من خلال معامل التفسير (R^2) البالغ (0.4038)، يتضح أن عروض المتعامل أوريدو تفسر التغير في حصتها السوقية بما نسبته (40.38 %)، أما النسبة الباقية البالغة (62.79 %) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

بناءا عما سبق، يتضح وجود اتجاه تأثير ذو دلالة إحصائية لعروض أوريدو على حصتها السوقية عند مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل أن الحصة السوقية للمتعامل أوريدو تتأثر بكثافة العروض المطروحة من قبل هذا المتعامل بصفة واضحة.

المطلب الثالث: تحليل علاقة الارتباط بين أسعار المكالمات والحصة السوقية للمتعاملي الهاتف النقال

سيتم في هذا المطلب اختبار العلاقة الإحصائية بين أسعار المكالمات المقترحة من طرف متعاملين الهاتف النقال والتغير في حصصهم السوقية.

أولا: بالنسبة لمتعامل الهاتف النقال موبيليس

تنص فرضية العدم (H_o) على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأسعار المقترحة من طرف موبيليس على حصتها السوقية"؛ في حين تنص الفرضية البديلة (H_1) على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأسعار المقترحة من طرف موبيليس على حصتها السوقية".

ويشير الجدول رقم (2-48) إلى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه تأثير للأسعار المقترحة من طرف موبيليس على الحصة السوقية لها

الجدول رقم (2-48): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس تاثير عروض موبيليس على الحصة السوقية

	عروض المتعامل موبيليس		قيمة (T)		قيمة (F)		R^2
الحصة السوقية (المتغير التابع)	أ	ب	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
	42.3513	-0.42226	2.3060	-3.6219	5.59	13.1184	0.6520

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء التحليل الإحصائي بالاعتماد على البرنامج Eviwes 09

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق مايلي:

Y= 42.3513 – 0.42226 X، عند مستوى معنوية 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل موبيليس بلغت (-3.6219)، وهي بذلك أقل من (T) الجدولية التي بلغت (2.3060) عند مستوى معنوية 5 %
- قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل موبيليس بلغت (13.1184)، وهي بذلك أكبر من (F) الجدولية التي بلغت (5.59) عند مستوى معنوية 5 %، وبناءا على ذلك نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) ، وهذا يعني أنه يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية لاسعار المتعامل موبيليس على حصتها السوقية.
- من خلال معامل التفسير (R^2) البالغ (0.6520) يتضح أن أسعار المتعامل موبيليس تفسير التغير في عدد لحصة السوقية له، بما نسبته (65.20 %) أما النسبة الباقية البالغة (34.8 %) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

بناءا عما سبق، يتضح وجود اتجاه تأثير ذو دلالة إحصائية لأسعار موبيليس على حصتها عند مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل أن الحصة السوقية لموبيليس تتأثر بالأسعار المقترحة من قبل هذه الأخيرة.

ثانيا: بالنسبة لمتعامل الهاتف النقال جازي

تنص فرضية العدم (H_o) على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأسعار المقترحة من طرف جازي على حصتها السوقية"؛ في حين تنص الفرضية البديلة (H_1) على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأسعار المقترحة من طرف جازي على حصتها السوقية".

ويشير الجدول رقم (2-49) إلى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه تأثير للأسعار المقترحة من طرف جازي على الحصة السوقية لها

الجدول رقم (2-49): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس تاثير عروض جازي على الحصة السوقية

	عروض المتعامل جازي		قيمة (T)		قيمة (F)		R^2
الحصة السوقية (المتغير التابع)	أ	ب	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
	29.5743	11.4436	2.3060	1.1770	5.59	1.3855	0.1652

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء التحليل الإحصائي بالاعتماد على البرنامج Eviwes 09

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل جازي بلغت (1.1770)، وهي بذلك أقل من (T) الجدولية التي بلغت (2.3060) عند مستوى معنوية 5 %

- قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل جازي بلغت (1.3855)، وهي بذلك أقل من (F) الجدولية التي بلغت (5.59) عند مستوى معنوية 5 %، وبناءا على ذلك نقبل فرضية العدم، ونرفض الفرضية البديلة (H_1) ، وهذا يعني أنه لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية لأسعار المتعامل جازي على حصتها السوقية.

- من خلال معامل التفسير (R^2) البالغ (0.1652) يتضح أن أسعار المتعامل جازي تفسير التغير في عدد لحصة السوقية له، بما نسبته (16.52 %) أما النسبة الباقية البالغة (83.48 %) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

بناءا عما سبق، يتضح أنه لا يوجد اتجاه تأثير ذو دلالة إحصائية لأسعار جازي على حصتها عند مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل أن الحصة السوقية لجازي لا تتأثر بالأسعار المقترحة من قبل هذه الأخيرة.

ثالثا: بالنسبة لمتعامل الهاتف النقال أوريدو

تنص فرضية العدم (H_0) على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأسعار المقترحة من طرف أوريدو على حصتها السوقية"؛ في حين تنص الفرضية البديلة (H_1) على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأسعار المقترحة من طرف أوريدو على حصتها السوقية".

ويشير الجدول رقم (2-50) إلى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس اتجاه تأثير للأسعار المقترحة من طرف أوريدو على الحصة السوقية لها

الجدول رقم (2-50): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس تاثير عروض أوريدو على الحصة السوقية

	عروض المتعامل موبيليس		قيمة (T)		قيمة (F)		R^2
الحصة السوقية (المتغير التابع)	أ	ب	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
	29.5803	-1.6175	2.3060	-3.4514	5.59	11.9126	0.6298

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء التحليل الإحصائي بالاعتماد على البرنامج Eviwes 09

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق مايلي:

Y= 29.5803 -1.6175 X، عند مستوى معنوية 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل أوريدو بلغت (3.4514-)، وهي بذلك أقل من (T) الجدولية التي بلغت (2.3060) عند مستوى معنوية 5 %

- قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار عروض المتعامل أوريدو بلغت (11.9126)، وهي بذلك أكبر من (F) الجدولية التي بلغت (5.59) عند مستوى معنوية 5 %، وبناءا على ذلك نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) ، وهذا يعني أنه يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية لأسعار المتعامل أوريدو على حصتها السوقية.

- من خلال معامل التفسير (R^2) البالغ (0.6298) يتضح أن أسعار المتعامل أوريدو تفسير التغير في عدد لحصة السوقية له، بما نسبته (62.98 %) أما النسبة الباقية البالغة (37.02 %) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

بناءا عما سبق، يتضح وجود اتجاه تأثير ذو دلالة إحصائية لأسعار أوريدو على حصتها عند مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل أن الحصة السوقية لأوريدو تتأثر بالأسعار المقترحة من قبل هذه الأخيرة.

نتائج الفصل الثاني:

تشير نتائج الفصل الثاني إلى:

- إن الإصلاحات المنتهجة في قطاع الاتصالات في الجزائر والتي أملتها التوجهات الراهنة للاقتصاد العالمي، والتي جاءت وفق برنامج وضعته الحكومة سنة 2000 ووصلت فيه إلى مرحلة متقدمة من الانجاز مع نهاية سنة 2006، ساهمت في تطوير خدمة الهاتف النقال بفضل المؤسسات (موبيليس، جازي، أوريدو) وتحت إشراف سلطة الضبط (ARPT)؛

- إن الاختلاف الثقافات التنظيمية في كل من مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال وكذا مؤسسة أوبتيموم تليكوم الجزائر ومؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر، انعكس في اختلاف طرائق تسيير المؤسسات الثلاثة، وفي طريقة التحليل والعمل في السوق، ومنه اختلاف في النتائج المحققة في السوق طبعا.

- تعتبر اللوائح التنظيمية لقطاع الاتصالات في الجزائر والصادرة عن سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من أهم العوائق القانونية التي تعيق دخول مؤسسات جديدة على القطاع، هذا من جهة، ومن جهة أخرى سيطرة المؤسسات النشطة في القطاع على مختلف قنوات التوزيع.

- تخضع المؤسسات النشطة في قطاع الاتصالات لنظام الرخص والتي تمنح بصفة شخصية ولمدة 15 سنة، ولا يسمح بالتنازل عنها أو عن الحقوق المترتبة عنها إلا بموافقة الهيئة المانحة (ARPT)، فهذه الأخيرة تقوم بإنذار المتعاملين في حالة خروجهم عن القوانين وتقترح العقوبة حالة عدم امتثال المتعامل للإنذار، وبالتالي فهي تمثل من اهم معوقات الخروج من النشاط؛

- تعتبر شدة المنافسة في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر أحد أهم العوامل لتطوير إبداعات إستراتيجية في المنتج كونها تسمح إلى المؤسسات العاملة بالقطاع بالتحرك لحماية موقعها التنافسي وتحقيق قفزة نوعية في حصصها السوقية.

الفصل الثالث: عوامل تطوير الإبداع الاستراتيجي بمؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر

المبحث الأول: منهجية الدراسة وأدواتها
المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة لمعالجة الاستبيان.
المطلب الثالث: اختبار ثبات وصلاحية المقياس.
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان
المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية.
المطلب الثاني: تحليل اتجاهات المشتركين نحو عبارات المحور الأول.
المطلب الثالث: تحليل اتجاهات المشتركين نحو عبارات المحور الثاني.
المبحث الثالث: تحليل تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع
المطلب الأول: تحليل تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بمؤسسة موبيليس
المطلب الثاني: تحليل تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بمؤسسة جازي
المطلب الثالث: تحليل تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بمؤسسة أوريدو
المطلب الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

بعد التطرق إلى الفصل السابق إلى العوامل البيئية (شدة المنافسة، هيكل الصناعة،.....الخ) التي تؤثر في تطور الإبداعات الإستراتيجية بمؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر، سنحاول في هذا الفصل تحديد بعض العوامل الداخلية بالمؤسسات القطاع (ديناميكية التحسين في المنتج، التكنولوجيا، البنى التحتية، الأفراد، الاتصال والترويج) والتي تساهم في تطوير (خلق) الإبداع الاستراتيجي بها لتعزيز قدراتها التنافسية.

وفي هذا الصدد سنقوم بقياس مدى توفر بعض العوامل (المحددات) بالمؤسسات محل الدراسة ومن ثم سنقوم بتحليل القيمة المتفوقة المولدة من استخدام المنتجات والخدمات المقدمة من طرف مؤسسات الاتصال وذلك من خلال استبيان موجه إلى المشتركين بتلك المؤسسات.

ومن أجل ذلك خصصنا المبحث الأول لعرض الجانب المنهجي للدراسة الميدانية، في حين خصص المبحث الثاني لتحليل اتجاهات أراء عينة الدراسة حول محاور الاستبيان، ليتم على ضوء ذلك تفسير النتائج واختبار الفرضيات المقترحة سابقا.

المبحث الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها

يقدم هذا المبحث عرضاً مفصلاً حول الإطار المنهجي للجزء الثاني من الدراسة الميدانية التي ارتكزت على الاستبيان، وكذا الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة واختبار هذا الأخير.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم خلال هذه الجزئية من البحث تحديد المنهج المناسب للوصول إلى بعض أهداف الدراسة ووصف عينة ومجتمع الدراسة، بالإضافة إلى التطرق إلى وصف مراحل تصميم أداة الاستبيان.

أولاً :المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

إن تعدد مناهج البحث في العلوم الإنسانية والعلوم الإدارية، يخلق صعوبة في تحديد أفضلها، إلا أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث المنهج والأدوات المناسبة التي تساعده في الدراسة.

1. منهج الدراسة المتبع:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة التي تهدف من خلالها إلى معرفة محددات تطوير الإبداع الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر، والبيانات المراد الحصول عليها وفي ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي،"الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم."[1]فالمنهج الوصفي لا يقتصر على وصف الظاهرة أو المشكلة فقط، بل يتعداه إلى أبعد من ذلك، فهو يحلل ويفسر ويربط بين مدلولاتها للوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في فهم الواقع وتطويره والمتعلق بموضوع الدراسة.

2. أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

بغية تحقيق هدف الدراسة في هذه الجزئية من الأطروحة، تم الاعتماد على مصدرين أساسين للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل:

أ_المصادر الأولية :المتمثلة في البيانات تجمع من قبل الباحث نفسه من المجتمع الخاص بمشروع البحث، من أدواتها:

– الإستبيان: هو" نموذج يضم مجموعة من أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"

[1] عثمان حسن عثمان، **المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية** منشورات الشهاب، باتنة–الجزائر، 1998، ص24.

كما يرجع استخدام هذه الأداة لجمع البيانات إلى عدة أسباب من بينها:

- وسيلة هامة للحصول على البيانات من عدد كبير من الأفراد يفوق بكثير الحجم الذي تغطيه أدوات جمع البيانات الأخرى كالمقابلة والملاحظة.
- إمكانية فحص ومراجعة الاستبيان، بل وتجريبها مبدئياً.
- إجابات المبحوث عن أسئلة الاستبيان قد تكون دقيقة وموضوعية لأن المبحوث غير معروف الشخصية.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات، تم إعدادها وفقاً لأغراض البحث بما يتلاءم مع أسئلته، حيث يوضح الجدول رقم (3_1) محاور أداة الدراسة (الاستبيان):

الجدول رقم(3-1): يوضح محاور أداة الدراسة

التسلسل	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية		عدد الفقرات	النسبة المئوية
المحور الأول	محددات الإبداع بمؤسسات قطاع الاتصالات	ديناميكية التحسين في المنتج	06	24	% 58.54
		مواكبة التكنولوجيات الحديثة	03		
		أساليب الترويج المستخدم			
		البنى التحتية للمؤسسة	03		
		فعالية الاتصال بالمؤسسة	06		
		تكوين الافراد			
المحور الثاني	خلق قيمة للعميل	مدركات المشترك حول خصائص المنتج الجديد	03	12	% 29.27
		مدركات المشترك حول سعر المنتج الجديد	04		
		مدركات المشترك حول سهولة الاستخدام للخدمة أو المنتج الجديد	02		
		مدركات المشترك حول اكتشاف خدمة أو منتج جديد	03		
المحور الأول	معلومات شخصية حول مفردات العينة	الجنس، العمر، التحصيل العلمي، الدخل الشهري، مدة الاشتراك		05	% 12.19
المجموع				41	100%

المصدر : من إعداد الطالبة استناداً إلى استمارة الاستبيان المعتمدة في البحث.

يتضح من خلال الجدول أن :

المحور الأول: اشتمل على أربع وعشرون سؤالاً؛ هدف إلى تحديد بعض عناصر بيئة الإبداع لدى متعاملي الهاتف النقال.

المحـور الثـاني: اشـتمل علـى اثـني عشـر سـؤال؛ هـدف إلى معرفـة مؤشـرات إبـداع القيمـة لـدى متعـاملي الهاتف النقال من وجهة نظر مشتركيهم

المحـور الثالـث: اشـتمل علـى البيانـات الشخصـية لأفـراد عينـة الدراسـة: الجـنس، العمـر، التحصـيل العلمي، الدخل الشهري بالإضافة إلى مدة الاشتراك لدى متعامل الهاتف النقال.

قابـل عبـارات كـل محـور مـن المحـاور الاسـتبيان مجموعـة مـن الـدرجات وفقـاً لمقيـاس ليكـرت الخمـاس (LikertScale)، هـذا الأخير يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس آراء المبحوثين لسهولة استخدامه وتوازن درجاته، إذ يعبر عن درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، ولتحديد لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في محاور الاستبيان، تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت (4=1-5)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي (0,80= 4/5)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد صحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1,08=1+0,08)؛ وقد استخدم هذا المعيار للحكم على أهمية العبارة كما يوضحها الجدول رقم (3-2).

الجدول رقم (3-2): يوضح توزيع درجات محاور الاستبيان وفقا لمقياس ليكرت الخماسي*

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
المجال	[5-4.21]	[4.20-3.41]	[3.40-2.61]	[2.60-1.81]	[1.80-1]
مستوى الأهمية	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر : من إعداد الطالبة

ب– المصـادر الثانويـة :المتمثلـة في المعلومـات المتعلقـة بالجانـب النظـري مـن الرسـائل الجامعيـة، الكتـب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

ثانياً : مجتمع الدراسة.

يتكـون مجتمـع الدراسـة مـن جميـع مسـتعملي الهواتـف النقالـة في الجزائـر والمسـتخدمين لخطـوط هـواتفهم النقالـة مـن المؤسسـات المـزودة لخدمـة الهواتـف النقالـة في الجزائـر وهـي مؤسسـة اتصـالات الجزائـر للهـاتف النقـال، مؤسسـة أوبتيمـوم تيليكـوم الجزائـر ومؤسسـة الوطنيـة للاتصـالات، وسـواء كـان هـؤلاء المستخدمون للخدمة مشتركين لدى إحدى المؤسسات، أو مشتركين لدى مؤسسات متعددة.

*-RensisLikert (1903_1983)، مؤسس معهد البحوث الإجتماعية التابع لجامعة ميتشقن(University of Michigan's Institutefor Social Research) في عام 1946، يعد مقياس ليكرت الخماسي (1-5) العمل الأكثر شهرة لـ ليكرت والذي كان نتاجا لبحثه في رسالة الدكتوراه بعنوان "أسلوب لقياس المواقف"(A Technique For The Measurement of Attitudes)، وهو طريقة تستخدم في قياس الاتجاهات التي تتطلب من الأفراد الموافقة أو عدم الموافقة باستخدام مقياس من خمس نقاط.

وقد تم اختيار قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية وتركيز على مؤسسات النشطة في تقديم خدمة الهاتف النقال لعدة أسباب نذكر منها:

- قصر دورات حياة المنتجات؛
- صعوبة التحولات في الديناميكية التنافسية للقطاع؛
- المنافسة الشديدة التي يعرفها سوق خدمة الهاتف النقال وهو ما يعني أنه ميدان خصب لبروز الإبداعات الإستراتيجية الذي تعرفه السوق العالمية؛
- التطور التكنولوجي السريع الذي تعرفه السوق العالمية وهو ما ينتج عنه تقديم سلع وخدمات جديدة أو معدلة كما يفرض على المؤسسات النشطة بالقطاع مواكبة هذه التطورات؛
- استمرار تغير المتطلبات السوقية وضغوط سوقية كبيرة لتحقيق تميز المنتجات؛
- توظف أفراد ذوي مستوى عالي وتقني عالي.

ثالثاً : عينة البحث

كلما كان حجم المجتمع كبير كان أسلوب الحصر الشامل عرضة لخطأ التحيز خاصة عندما يكون فرق كبير بين الإمكانيات اللازمة والإمكانيات المتوفرة لجمع البيانات، لهذا ظهرت فكرة العينة كصورة مصغرة للمجتمع يكون عدد مفرداتها أصغر يمكن التحكم فيه وحصر خطأ التحيز في أضيق الحدود.[1]

وفي ذات السياق، يمكن القول أن تحديد حجم العينة المناسب من أهم القرارات صعوبة لدى الباحث للحصول على بيانات تزوده بمعلومات يمكن الاعتماد عليها لتعميم النتائج؛ إذ يتوقف حجم العينة الواجب دراسته على تفاعل مجموعة العوامل مثل التباين في خصائص المجتمع المراد دراسته ومدى التفصيل المطلوب في نتائج العينة كتقديرات لخصائص المجتمع، ومدى الخطأ الذي يسمح به في نتائج العينة كتقديرات لخصائص المجتمع، ويمكن تحديد حجم العينة إحصائيا بعدة معدلات أهمها روبرت ماسون: [2]

معادلة روبرت ماسون:

حيث أن:

M: حجم المجتمع

S : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي نسبة الخطأ 0.05 على 1.96.

P : نسبة توفر الخاصية وهي (0.5)

q : النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.5)

1

2

بالتطبيق على عدد مفردات المجتمع والمقدرة بـ 51490146 مشترك نجد:

$$n = \frac{}{[(}$$

ونظرا للعدد الكبير جدا لمفردات مجتمع الدراسة من الزبائن قامت الطالبة بتوزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة بطريقة بسيطة مستندة في ذلك على الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال في السوق الجزائرية

الجدول رقم (3-3): توزيع حجم عينة الدراسة على متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة

المؤسسة	إجمالي المسجلين	الاستمارات	الاستمارات الموزعة	المستردة	نسبة الاسترداد
اتصالات الجزائر للهاتف النقال	21632076	162	178	173	% 97.13
أوبتيموم تيلكيوم الجزائر	15943194	119	131	125	% 95.42
الوطنية للاتصالات	13914876	103	114	108	% 94.74
الإجمالي	**51490146**	**384**	**423**	**406**	**% 95.98**

المصدر: من إعداد الطالبة

ويمكن التأكيد على مدى ملائمة العينة أعلاه لإجراء دراستنا، على رأي الباحثة شيكران (Sekaran) التي أشارت إلى إمكانية الاعتماد على أسلوب العينة تحت الظروف والشروط التالية:

- أن حجم العينة الذي يتراوح عدد مفرداتها بين 30 و500 يعد ملائما لمعظم أنواع البحوث؛
- عند استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له، فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة ومن الأفضل أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة.

ولما كان عدد متغيرات محددات الإبداع في المؤسسة (06)، خلق قيمة للعميل (04)، فإن الحد الأدنى المطلوب هو 100 مفردة، وبما أن عدد أفراد العينة في دراستنا هو 406 يمكن الاعتماد على حجم هذه العينة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المعالجة للبيانات المستعملة في الدراسة

لتحقيق أهداف هذا البحث وتحليل البيانات المجمعة تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، يمكن إبراز أهمها في الأتي:

1- معامل الارتباط بيرسون (Pearson): لدراسة العلاقة بين المتغيرات وتحديد درجة الارتباط، وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي والاتساق البنائي للاستبيان.

2- معامل كرونباج ألفا (Cronbach's alpha) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛

3- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة مجتمع الدراسة وتحليلها؛

4- حساب متوسط الحسابي، الانحراف المعياري والوزن النسبي لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور وأبعاد الدراسة وكذا معرفة مقدار تشتت الاجابات؛

5- اختبار كولمجروف_سرنوف(Kolomogorov-Smirnov) لتحديد إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً أم لا؟؛

6- تحليل الانحدار البسيط لاختيار أثر المتغير المستقل على التابع؛

7- تحليل التباين الأحادي (one Way ANOVA)لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)

يهدف اختبار صدق الأداة إلى التأكد من مدى تغطية وانسجام فقرات الاستبيان مع ما أعدت فعليا لقياسه، ويشمل عدة اختبارات هي:

أولاً : الصدق الظاهري للأداة

يتمثل الصدق الظاهري للأداة في التأكد من أن العبارات التي وردت في الاستبيان يمكنها أن توفر البيانات المطلوبة للدراسة وبدقة عالية، من خلال عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة وواردة أسمائهم في الملحق رقم (02)، للتأكد من صدقها الظاهري من خلال إبداء أرائهم حول :

- مدى وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستبيان؛
- مدى أهمية وملائمة كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه؛
- مدى مناسبة كل فقرة للقياس ما وضعت لأجله.

في ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون، تم تعديل صياغة بعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها حتى تزداد وضوحاً وملائمةً لقياس ما وضعت من أجله، ليبلغ عدد فقرات أداة الدراسة في صورتها النهائية 41 عبارة.

ثانياً: الصدق الداخلي لعبارات الاستبيان

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات الاستبيان نتأكد من الصدق الداخلي لعبارات كل محور من محاوره الثلاثة، بحساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

1. الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول:

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات هذا المحور (مقومات الإبداع في المؤسسة) نتأكد من الصدق الداخلي لعبارات كل بعد من أبعاده الخمسة، بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية له على النحو المبين في الجداول (5-9)

1.1 الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول

الجدول رقم (3-4): معاملات الارتباط لعبارات لبعد ديناميكية تحسين المنتج بدرجته الكلية

الرقم	العبارات	موبيليس		جيزي		أوريدو	
		معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
1	تقوم مؤسسة ..... بتقديم خدمات جديدة لا تتوفر بسوق الاتصالات الجزائرية.	0.792	0.000	0.740	0.000	0.752	0.000
2	تتميز مؤسسة ..... بتقديمها لتحسينات مستمرة على خدماتها المعروضة لتواكب تطلعات زبائنها غير المعلنة.	0.789	0.000	0.829	0.000	0.803	0.000
3	تعمل مؤسسة ..... على التعاون مع مؤسسات أخرى من خارج القطاع لتقديم خدمات جديدة عن زبائنها .	0.768	0.000	0.783	0.000	0.805	0.000
4	تعمل مؤسسة ..... على تقديم خدمات جديدة تتناسب مع جميع فئات المجتمع .	0.634	0.000	0.652	0.000	0.669	0.000
5	تقوم مؤسسة .....بطرح منتجاتها الجديدة (الشريحة، المودام، جوازات الانترنت.....) بأسعار مغرية جدا للزبون.	0.605	0.000	0.769	0.000	0.745	0.000
6	رسوم الاشتراك في الخدمات الجديدة التي تقدمها مؤسسة ..... منخفضة جدا مقارنة بمنافسيها.	0.658	0.000	0.739	0.000	0.719	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.01

جاءت معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة 0.01 وعليه فالعبارات صادقة لما وضعت له. وتشير معاملات الارتباط المحصورة بين (0.605-0.829) إلى ارتباط قوي مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية له.

2.1 الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني

الجدول رقم (3-5): معاملات الارتباط لعبارات لبعد التكنولوجيا بدرجته الكلية

الرقم	العبارات	موبيليس		جيزي		أوريدو	
		معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
7	ساهم التجديد الذي قامت به مؤسسة ..... على مستوى التغطية الشبكية لها في توفير التدفق العالي (الهاتف والانترنت) لزبائنها.	0.768	0.000	0.851	0.000	0.852	0.000
8	تعمل مؤسسة ..... باستمرار على اقتناء التكنولوجيات الحديثة في مجال الاتصالات من أجل تقديم المنتجات الجديدة التي تلبي رغبات زبائنها المتجددة.	0.769	0.000	0.728	0.000	0.744	0.000
9	نظم المعلومات الجديدة التي استحدثتها مؤسسة ..... بوكالاتها التجارية ساهم في تقديم الخدمة بأسلوب منضبط وسريع جدا لزبائن.	0.639	0.000	0.788	0.000	0.794	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.01

جاءت معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة 0.01 وعليه فالعبارات صادقة لما وضعت له. وتشير معاملات الارتباط المحصورة بين (0.639-0.852) إلى ارتباط قوي مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية له.

3.1 الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث

الجدول رقم (3-6): معاملات الارتباط لعبارات لبعد التخصص بدرجته الكلية

الرقم	العبارات	موبيليس		جيزي		أوريدو	
		معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
10	سهلت الطبيعة القانونية لمؤسسة ..... حصولها على التمويل البنكي اللازم لإعادة هيكلتها بما يواكب التطورات في سوق الاتصالات العالمي.	0.588	0.000	0.656	0.000	0.601	0.000
11	ساهم تسيير مؤسسة ..... من قبل إطارات (جزائرية أو أجنبية) على تقديم منتجات وخدمات تواكب تطلعات زبائنها المتجددة.	0.665	0.000	0.812	0.000	0.801	0.000
12	توفر مؤسسة ..... على العديد من المختصين (المحليين أو الأجانب) في مجال الشبكات سمح لها بالتميز في تقديم خدماتها.	0.830	0.000	0.886	0.000	0.896	0.000
13	توفر مؤسسة ..... على إمكانيات مادية هائلة سمح لها بالتميز في تغطيتها الشبكية مقارنة بمنافسيها.	0.659	0.000	0.767	0.000	0.792	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.01

جاءت معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة 0.01 وعليه فالعبارات صادقة لما وضعت له. وتشير معاملات الارتباط المحصورة بين (0.588-0.896) إلى ارتباط قوي مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية له.

4.1 الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع

الجدول رقم (3-7): معاملات الارتباط لعبارات لبعد الانتشار (التموقع والتغطية) بدرجته الكلية

الرقم	العبارات	موبيليس		جيزي		أوريدو	
		معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
14	شعار مؤسسة ..... يشعرك بجودة التغطية الشبكية في كافة أنحاء الوطن.	0.703	0.000	0.800	0.000	0.613	0.000
15	تتواجد الوكالة التجارية لمؤسسة ..... (في مدينة إقامتك) في موقع يسهل لك التنقل إليه.	0.721	0.000	0.880	0.000	0.692	0.000
16	ينتشر الموزعون (الوسطاء:المحلات التجارية المتعاقدة مع المؤسسة.....) في مدينتك بشكل كثيف جدا.	0.674	0.000	0.779	0.000	0.634	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.01

جاءت معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة 0.01 وعليه فالعبارات صادقة لما وضعت له. وتشير معاملات الارتباط المحصورة بين (0.613-0.880) إلى ارتباط قوي مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية له.

5.1 الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس

الجدول رقم (3-8): معاملات الارتباط لعبارات لبعد الاتصال بدرجته الكلية

الرقم	العبارات	موبيليس		جيزي		أوريدو	
		معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
17	تعمل مؤسسة ..... بشكل دائم على ابتكار وسائل جديد لتواصل مع زبائنها.	0.746	0.000	0.820	0.000	0.808	0.000
18	تتميز مؤسسة .....بسرعة الرد على انشغالات زبائنها عبر منصاتها الالكترونية (موقع الالكتروني للمؤسسة، مواقع التواصل الاجتماعي،....).	0.565	0.000	0.566	0.000	0.719	0.000
19	يمتاز الموظفون بالوكالة التجارية لمؤسسة ..... بمدنية إقامتك بالخبرة في مجال الاتصال بالزبائن والترويج لخدماتها الجديدة(المهنية في التعامل مع الزبون).	0.678	0.000	0.464	0.000	0.738	0.000
20	يمتاز الموظفون بالوكالة التجارية لمؤسسة ..... بمدنية إقامتك بسرعة الاستجابة لانشغالات زبائنها.	0.702	0.000	0.446	0.000	0.802	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.01

جاءت معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة 0.01 وعليه فالعبارات صادقة لما وضعت له. وتشير معاملات الارتباط المحصورة بين (0.464-0.820) إلى ارتباط قوي مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية له.

6.1 الصدق الداخلي لعبارات البعد السادس

الجدول رقم (3-9): معاملات الارتباط لعبارات لبعد الترويج بدرجته الكلية

الرقم	العبارات	موبيليس		جيزي		أوريدو	
		معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
21		0.660	0.000	0.701	0.000	0.659	0.000
22		0.826	0.000	0.840	0.000	0.808	0.000
23		0.744	0.000	0.780	0.000	0.794	0.000

24		0.703	0.000	0.742	0.000	0.691	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.01

جاءت معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة 0.01 وعليه فالعبارات صادقة لما وضعت له. وتشير معاملات الارتباط المحصورة بين (0.660-0.840) إلى ارتباط قوي مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد السادس والدرجة الكلية له.

7.1 الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول

الجدول رقم (3-10): معاملات الارتباط لأبعاد محور مقومات الإبداع في المؤسسة بدرجته الكلية

الرقم	المحاور	موبيليس		جازي		أوريدو	
		معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
1	ديناميكية تحسين منتج	0.701	0.000	0.820	0.000	0.832	0.000
2	التكنولوجيا	0.780	0.000	0.822	0.000	0.821	0.000
3	التخصص	0.776	0.000	0.906	0.000	0.891	0.000
4	التغطية والتموقع (الانتشار)	0.702	0.000	0.844	0.000	0.825	0.000
5	التواصل	0.790	0.000	0.867	0.000	0.852	0.000
6	الترويج	0.662	0.000	0.820	0.000	0.815	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.01

جاءت جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.01 فالقيمة الاحتمالية للأبعاد الستة أقل من 0.01 أي أن أبعاد المحور الأول صادقة لما وضعت له، وتشير معاملات الارتباط المحصورة بين (0.662-0.906) إلى ارتباط قوي جدا مما يدل على وجود اتساق داخلي بين جميع أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية له.

2.الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني (خلق قيمة للعميل) نتأكد من الصدق الداخلي لعبارات كل بعد من أبعاده الأربعة، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية له على النحو المبين في الجداول (11-14)

1.2 الصدق الداخلي للبعد الأول

الجدول رقم (3-11): معاملات الارتباط لعبارات بعد المنفعة بدرجته الكلية

الرقم	العبارات	موبيليس		جيزي		أوريدو	
		معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
1	إطلاق مؤسسة ..... لعروض متميزة عن المنافسين هو سبب قيامك بالاشتراك في خدمات المؤسسة.	0.797	0.000	0.509	0.000	0.863	0.000
2	الهدايا (هاتف نقال، رصيد مجاني من المكالمات، انترنت مجانية لمدة معينة)	0.762	0.000	0.619	0.000	0.792	0.000

	المقدمة من طرف مؤسسة ..... زادت من اهتمامك أكثر بمنتجاتها الجديدة (جوازات الانترنت، شريحة،.....).					
3	العروض المتميزة من خدمات الجيل الرابع لمؤسسة ..... سبب قيامك بشراء منتجاتها (جوازات الانترنت، شريحة،.....) .	0.827	0.000	0.852	0.000	0.841	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.01

جاءت معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة 0.01 وعليه فالعبارات صادقة لما وضعت له. وتشير معاملات الارتباط المحصورة بين (0.509-0.863) إلى ارتباط قوي مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية له.

2.2 الصدق الداخلي للبعد الثاني

الجدول رقم (3-12): معاملات الارتباط لعبارات بعد الاكتشاف بدرجته الكلية

الرقم	العبارات	موبيليس		جيزي		أوريدو	
		معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
4	سمحت لك ..... من خلال منتجاتها (خدماتها) الجديدة بخوض تجارب جديدة لم يسبق لك أن مررت بها.	0.614	0.000	0.745	0.000	0.758	0.000
5	ترى أن خدمة تحويل العروض ..... سمحت لك باكتشاف العرض المناسب لك.	0.728	0.000	0.662	0.000	0.661	0.000
6	ترى أن التطبيق الهاتفي ..... سمح لك باكتشاف معلومات كثيرة حول حسابكم ب.....	0.835	0.000	0.857	0.000	0.850	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.01

جاءت معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة 0.01 وعليه فالعبارات صادقة لما وضعت له. وتشير معاملات الارتباط المحصورة بين (0.614-0.857) إلى ارتباط قوي جدا مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية له.

3.2 الصدق الداخلي للبعد الثالث

الجدول رقم (3-13): معاملات الارتباط لعبارات بعد السعر بدرجته الكلية

الرقم	العبارات	موبيليس		جيزي		أوريدو	
		معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
7	ترى أن هناك تناسب بين أسعار المنتجات الجديدة (مودام، جوازات الانترنت، شريحة، .....) لـ..... وجودتها (تغطية الشبكة، التدفق العالي على الهاتف، سرعة التحميل للتطبيقات.....).	0.714	0.000	0.877	0.000	0.847	0.000
8	ترى أن مؤسسة ..... تقدم تخفيضات على خدماتها الجديدة تتناسب مع أسعارها.	0.667	0.000	0.840	0.000	0.787	0.000
9	ترى أن العروض المقدمة من طرف مؤسسة ..... تحقق لك أعلى	0.811	0.000	0.869	0.000	0.859	0.000

	مستوى من المنافع التي تدركها.					
10	ترى أن خدمات الانترنت الجديدة بمختلف صيغها تحقق لك أعلى مستوى من المنافع التي تدركها.	0.794	0.000	0.860	0.000	0.841	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.01

جاءت معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة 0.01 وعليه فالعبارات صادقة لما وضعت له. وتشير معاملات الارتباط المحصورة بين (0.667-0.869) إلى ارتباط قوي جدا مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية له.

4.2 الصدق الداخلي للبعد الرابع

الجدول رقم (3-14): معاملات الارتباط لعبارات بعد السهولة بدرجته الكلية

الرقم	العبارات	موبيليس		جيزي		أوريدو	
		معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
11	ترى أن خدمة "من عندي ..... لـ....." سهلت عليك كثيرا عملية التواصل الدائم مع العائلة والأصدقاء.	0.842	0.000	0.924	0.000	0.922	0.000
12	ترى أن خدمة التعبئة الالكترونية عن طريق البطاقات الالكترونية للدفع سهلت كثيرا عليك عملية تسديد رصيد اشتراكك وفواتيرك بمؤسسة	0.842	0.000	0.924	0.000	0.922	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.01

جاءت معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة 0.01 وعليه فالعبارات صادقة لما وضعت له. وتشير معاملات الارتباط المحصورة بين (0.824-0.924) إلى ارتباط قوي جدا مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية له.

5.2 الصدق الداخلي لأبعاد المحور الثاني

الجدول رقم (3-15): معاملات الارتباط لأبعاد محور خلق قيمة للعميل بدرجته الكلية

الرقم	المحاور	موبيليس		جيزي		أوريدو	
		معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
1	مدركات المشترك حول خصائص المنتج الجديد	0.825	0.000	0.866	0.000	0.867	0.000
2	مدركات المشترك حول سعر المنتج الجديد	0.796	0.000	0.903	0.000	0.906	0.000
3	مدركات المشترك حول سهولة الاستخدام للخدمة أو المنتج الجديد	0.832	0.000	0.911	0.000	0.911	0.000
4	مدركات المشترك حول اكتشاف خدمة أو منتج جديد	0.886	0.000	0.858	0.000	0.851	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.01

جاءت جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.01 فالقيمة الاحتمالية للأبعاد الأربعة أقل من 0.01 أي أن أبعاد المحور الثاني صادقة لما وضعت له، وتشير معاملات الارتباط المحصورة بين (0.825-0.911) إلى ارتباط قوي جدا مما يدل على وجود اتساق داخلي بين جميع أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية له.

3. الصدق الداخلي لمحاور الاستبيان ككل

الجدول رقم (3-16): معاملات الارتباط لمحاور الاستبيان بدرجته الكلية

الرقم	المحاور	موبيليس		جيزي		أوريدو	
		معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
1	مقومات الإبداع في المؤسسة		0.000		0.000		0.000
2	خلق قيمة للعميل		0.000		0.000		0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباطات بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارات الاستبيان دالة عند مستوى دلالة 0.01 حيث أن القيمة الاحتمالية للمحورين أقل من 0.01، وبذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه. وقد كانت معاملات الارتباط محصورة بين (0.825-0.911) تشير إلى ارتباط قوي جدا، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين جميع محاور الاستبيان والدرجة الكلية له.

كما تم حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات ألفا كرونباج(Cronbach's alpha)، حيث لوحظ أيضا أن كل النسب عالية، وهذا يدل على صدق أداة الدراسة.

ثالثاً :ثبات أداة الدراسة

يقع معامل الثبات في المجال[0-1] فكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا وكلما اقترب من الواحد كان الثبات عاليا، ولتأكد من ذلك قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لمحوري الاستبيان كما يوضح الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-17): يوضح نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

الرقم	أبعاد المحاور	عدد العبارات	موبيليس		جازي		أورويدو	
			معامل الثبات Cronbach's) (alpha	معامل الصدق (Validity c)	معامل الثبات Cronbach's) (alpha	معامل الصدق (Validity c)	معامل الثبات Cronbach's) (alpha	معامل الصدق (Validity c)
1	مقومات الإبداع في المؤسسة	24	0.804		0.881		0.876	
2	خلق قيمة للعميل	12	0.762		0.834		0.836	
	كل عبارات الاستبيان	36	0.713		0.811		0.815	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS ,V. 21)

يظهر الجدول أعلاه أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) لكل المحاور تجاوز (0,6)، مما يدل على درجة ثبات عالية ومنه يمكن الاعتماد على هذا الاستبيان كأداة للدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

يتناول هذا المبحث عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة التطبيقية، إذ سوف يتم وصف الخصائص الشخصية لمفردات عينة البحث يليه عرض شامل لأسئلة لاستبيان وذلك حسب متعاملي الهاتف النقال.

المطلب الأول :دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة

يرمي هذا المطلب إلى دراسة الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة مثل: الجنس، العمر، التحصيل العلمي، الدخل الشهري، بإضافة إلى مدة التعامل مع مؤسسة الاتصال.

يسمح هذا التحليل بالتعرف على أهم الخصائص التي يتميز بها أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، التحصيل العلمي، الدخل الشهري، مدة التعامل مع مؤسسة الاتصال.

الجدول رقم (3-18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

المؤسسات		موبيليس		جازي		أوريدو		إجمالي	
المتغير	الفئات والسمات	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
الجنس	ذكر	100	57.8	65	49.6	58	50.9	218	53.7
	أنثى	73	42.8	66	50.4	56	49.1	188	46.3
	المجموع	**173**	**100**	**131**	**100**	**114**	**100**	**406**	**100**
العمر	أقل من20 سنة	32	18.5	12	9.2	10	8.8	53	13.1
	من 20 إلى 29 سنة	58	33.5	38	29	26	22.8	120	29.6
	من 30 إلى 39 سنة	20	11.6	33	25.2	34	29.8	82	20.2
	من 40 إلى 49 سنة	27	15.9	30	22.9	20	17.5	75	18.5
	من 50 إلى 59 سنة	18	10.4	10	7.6	15	13.2	42	10.3
	من 60 سنة فأكثر	18	10.4	08	6.1	9	7.9	34	8.4
	المجموع	**173**	**100**	**131**	**100**	**114**	**100**	**406**	**100**
التحصيل العلمي	متوسط	12	6.9	21	16	19	16.7	47	11.6
	ثانوي	33	19.1	26	19.8	21	18.4	81	20
	جامعي(ليسانس+ماستر)	95	54.9	39	29.8	43	37.7	170	41.9
	دراسات عليا	14	8.1	20	15.3	18	15.8	53	13.1
	غير ذلك	19	11	25	19.1	13	11.4	55	13.5
	المجموع	**173**	**100**	**131**	**100**	**114**	**100**	**406**	**100**
الدخل الشهري	أقل من 18000 دج	56	32.4	51	38.9	42	36.8	143	35.2
	من 18000-35999دج	46	26.6	32	24.4	28	24.6	104	25.6
	من 36000-3999 دج	33	19.1	32	24.4	33	28.9	94	23.2
	من 54000-1999 دج	18	10.4	13	9.9	08	07	39	9.6
	من 72000 دج فأكثر	20	11.6	3	2.3	03	02.6	25	6.4
	المجموع	**173**	**100**	**131**	**100**	**114**	**100**	**406**	**100**

مدة التعامل مع المؤسسة	أقل من 05 سنوات	36	20.8	26	19.8	22	19.3	82	20.2
	من 05 إلى 09 سنوات	59	34.1	67	51.1	61	53.5	180	44.3
	من 10 إلى 15 سنة	52	30.1	30	22.9	24	21.1	103	25.4
	أكثر من 15 سنة	26	15	08	6.1	07	6.1	41	10.1
المجموع		**173**	**100**	**131**	**100**	**114**	**100**	**406**	**406**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS ,V. 21)

بناءا على معطيات الجدول أعلاه سيتم تحليل كل متغير من المتغيرات السابقة:

أولا: جنس أفراد العينة

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أعلى قليلا من نسبة الإناث، فنسبة الذكور 53.7 % أما نسبة الإناث فكانت 46.3 %، ولعل تفسير ذلك يعود نسبة ازدواجية الاشتراك لدى الذكور أعلى من الإناث.

ثانيا: عمر أفراد العينة

من الجدول رقم (3-18) يتضح أن الفئة العمرية ما بين 20-29 سنة شكلت نسبة معتبرة تقدر بـ 29.6 %، تلتها الفئة العمرية من 30-39 سنة بما نسبته 20.2 %، بينما حلت الفئة العمرية من 40-49 سنة في المرتبة الثالثة بنسبة 18.5 %، في حين أن الفئة العمرية الأقل من 20 سنة جاءت في المرتبة الرابعة بنسبة 13.1 %، وحلت في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية من 60 سنة فأكثر بما سبته 8.4 %.

من خلال استعرض النتائج السابقة يلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون بنضج الفكري، إذ أن أكثر من 57 % تتجاوز أعمارهم 30سنة وهو ما يفسر اهتمامهم بالعروض المقدمة من قبل مؤسسات الدراسة.

ثالثا: التحصيل العلمي لأفراد العينة

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة هم من حاملي الشهادات(ليسانس أو ماستر) بنسبة تقدر بـ 41.9 %، تليها فئة الثانوي بنسبة 20 %، ثم فئة الدراسات العليا ومعاهد والتكوين.....بنسب متقاربة 13.1 % و13.5 % على التوالي، في حين جاءت فئة المتحصلين على التعليم المتوسط فما دونه على المرتبة الأخيرة بنسبة 11.6 %؛ إن النسب السابقة تأكد التنوع في المستويات العلمية لأفراد عينة الدراسة، وأن ما نسبته 55 % من أفراد العينة مستواهم الدراسي ليسانس فما فوق وهذا يساعد في فهمهم لعبارات الاستبيان بشكل سهل مقارنة مع فئات الأخرى.

رابعا: الدخل الشهري لأفراد العينة

أن نسبة أفراد العينة الذين تجاوز دخلهم 18000 دج فاقت 64.8 % وبالتالي فمعظمهم لديهم حرية في اتخاذ القرار الشرائي.

خامسا: مدة التعامل مع المؤسسة.

كما نلاحظ من الجدول السابق أن الفئة التي تزيد مدة تعاملها من 5 إلى 9 سنوات بتعداد 104 مشترك وهو ما يمثل نسبة 25.6 % ، تلتها الفئة التي تتراوح مدة تعاملها من 10 إلى 15 سنة بواقع 94 مشترك وهو ما يمثل

نسبة 23.2 % من إجمالي العينة التي شملتها الدراسة، وتحتل الفئة التي تقل عن 5 سنوات المرتبة الثالثة بتعداد قدره 82 مشترك ونسبة تقدر بـ 20.2 %، وتحتل في المرتبة الرابعة والأخيرة الفئة التي تجاوزت مدة تعاملها مع المؤسسة 15 سنة بـ 41 مشترك، كل ذلك يعني أن ما نسبته 79.8 % تربطهم علاقة طويلة مع المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو عبارات المتغير التابع (ابداع قيمة)

يمثل خلق القيمة للعميل المتغير المستقل لهذه الدراسة، يتفرع عنه أربع متغيرات هي: المنفعة المدركة من استخدام المنتج أو الخدمة (خصائص المادية للمنتج أو الخدمة)، والسعر الخاصة بالمنتج أو الخدمة، خاصية اكتشاف والتي تسمح بتجربة أمور جديدة لم يسبق لك تجربتها، وأخيرا سهولة الاستخدام، وقد تم جمع البيانات عن المتغيرات الفرعية عبر 12 عبارة من مجموع عبارات الاستبيان؛ ولتحليل تلك البيانات تم استخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، مستوى الأهمية (المدى)،....الخ.

أولا: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول " منفعة المدركة من استخدام المنتج أو الخدمة (خصائص المادية للمنتج أو الخدمة)".

الجدول رقم (3-19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المنفعة المدركة من استخدام المنتج أو الخدمة

الرقم	العبارات	مؤسسة موبيليس			مؤسسة جازي			مؤسسة أوريدو		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	إطلاق مؤسسة..... لعروض متميزة عن المنافسين هو سبب قيامك بالاشتراك في خدمات المؤسسة.	3.1965	1.2039	متوسط	3.0687	1.2660	متوسط	3.0439	1.2718	متوسط
2	الهدايا (هاتف نقال، رصيد مجاني من المكالمات، انترنت مجانية لمدة معينة) المقدمة من طرف مؤسسة ..... زادت من اهتمامك أكثر بمنتجاتها الجديدة (جوازات الانترنت، شريحة،.....).	2.9595	1.1928	متوسط	3.0611	1.1751	متوسط	3.0526	1.1509	متوسط
3	العروض المتميزة من خدمات الجيل الرابع لمؤسسة .....سبب قيامك بشراء منتجاتها (جوازات الانترنت، شريحة،.....) .	3.0173	1.1835	متوسط	3.0534	1.1722	متوسط	2.9561	1.1474	متوسط
	الكلي	3.0578	0.9492	متوسط	3.0611	1.0083	متوسط	3.1204	0.7198	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

لتحليل آراء عينة البحث حول البعد الأول " منفعة المدركة للعميل من استخدام المنتج أو الخدمة (خصائص المادية للمنتج أو الخدمة)" سيتم دراسة كل مؤسسة على حدى:

1.1 مؤسسة موبيليس

العبارات (01)، (02)، (03) جاءت بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 54.3 % يرون أن إطلاق مؤسسة موبيليس لعروض متميزة عن المنافسين (مثل عرض "توفيق (Tawfik)" المخصص

للطلبة، .....) هو سبب قيامك بالاشتراك في خدمات المؤسسة؛ في حين أن ما نسبته 42.8 % يرون أن الهدايا (هاتف نقال، رصيد مجاني من المكالمات، انترنت مجانية لمدة معينة) المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس زادت من اهتمامك أكثر بمنتجاتها الجديدة (جوازات الانترنت، شريحة،.....)؛ أما ما نسبته 45.1 % فيرون العروض المتميزة ((PrixX)، (B-SMS)، (PrixX Pro).) من خدمات الجيل الرابع لمؤسسة موبيليس كانت السبب في شراء منتجاتها (جوازات الانترنت، شريحة،.....).

جاء البعد الأول " منفعة المدركة للعميل من استخدام المنتج أو الخدمة " على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.0578 يفوق المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن هناك منفعة مدركة من قبلهم نحو المنتجات والخدمات الجديدة لمؤسسة موبيليس، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمك إرجاعها إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (03) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغيري العمر والدخل الشهري.

3.1 مؤسسة جازي

العبارات (01)، (02)، (03) جاءت بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 51.9 % يرون أن إطلاق مؤسسة جازي لعروض متميزة عن المنافسين (مثل عرض "توفيق (Tawfik)" المخصص للطلبة، .....) هو سبب قيامك بالاشتراك في خدمات المؤسسة؛ في حين أن ما نسبته 48.1 % يرون أن الهدايا (هاتف نقال، رصيد مجاني من المكالمات، انترنت مجانية لمدة معينة) المقدمة من طرف مؤسسة جازي زادت من اهتمامك أكثر بمنتجاتها الجديدة (جوازات الانترنت، شريحة،.....)؛ أما ما نسبته 37.6 % فيرون العروض المتميزة ((PrixX)، (B-SMS)، (PrixX Pro).) من خدمات الجيل الرابع لمؤسسة جازي لم تكن السبب في شراء منتجاتها (جوازات الانترنت، شريحة،.....).

جاء البعد الأول " منفعة المدركة للعميل من استخدام المنتج أو الخدمة " على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.1204 يفوق المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن هناك منفعة مدركة من قبلهم نحو المنتجات والخدمات الجديدة لمؤسسة جازي، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمكن إرجاعها إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة؛ ، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (04) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغيري التحصيل العلمي ومدة التعامل مع المؤسسة.

3.1 مؤسسة أوريدو

العبارات (01)، (02)، (03) جاءت بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 50.8 % يرون أن إطلاق مؤسسة أوريدو لعروض متميزة عن المنافسين (مثل عرض "توفيق (Tawfik)" المخصص للطلبة، .....) هو سبب قيامك بالاشتراك في خدمات المؤسسة؛ في حين أن ما نسبته 47.4 % يرون أن الهدايا (هاتف نقال، رصيد مجاني من المكالمات، انترنت مجانية لمدة معينة) المقدمة من طرف مؤسسة أوريدو زادت من اهتمامك أكثر بمنتجاتها الجديدة (جوازات الانترنت، شريحة،.....)؛ أما ما نسبته 46 % فيرون العروض المتميزة ((PrixX)، (B-SMS)، (PrixX Pro).) من خدمات الجيل الرابع لمؤسسة أوريدو كانت السبب في شراء منتجاتها (جوازات الانترنت، شريحة،.....).

جاء البعد الأول " منفعة المدركة للعميل من استخدام المنتج أو الخدمة " على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.0578 يفوق المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن هناك منفعة مدركة من قبلهم نحو المنتجات والخدمات الجديدة لمؤسسة موبيليس، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمكن إرجاعها إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة؛ ، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (05) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغير التحصيل العلمي.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني " القيمة المدركة للمشترك حول اكتشاف خدمة أو منتج جديد ".

الجدول رقم (3-20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاكتشاف

الرقم	العبارات	مؤسسة موبيليس			مؤسسة جازي			مؤسسة أوريدو		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
4	سمحت لك ..... من خلال منتجاتها (خدماتها) الجديدة بخوض تجارب جديدة لم يسبق لك أن مررت بها.	2.8150	1.1104	متوسط	2.8168	1.1286	متوسط	2.6930	1.0980	منخفض
5	ترى أن خدمة تحويل العروض ..... سمحت لك باكتشاف العرض المناسب لك.	3.1734	1.0532	متوسط	3.3435	1.1147	متوسط	3.4211	1.0962	مرتفع
6	ترى أن التطبيق الهاتفي "....." سمح لك باكتشاف معلومات كثيرة حول حسابكم	2.8671	1.1204	متوسط	2.9618	1.1793	متوسط	2.9386	1.1846	متوسط
	الكلي	2.9518	0.7978	متوسط	3.0407	0.8643	متوسط	3.0175	0.8551	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

لتحليل آراء عينة البحث حول البعد الثاني " القيمة المدركة للمشترك حول اكتشاف خدمة أو منتج جديد " سيتم دراسة كل مؤسسة على حدى:

1.2 مؤسسة موبيليس

العبارات (04)، (05)، (06) جاءت بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 45.6 % من أفراد العينة يرون أن موبيليس لم تقوم بطرح إبداعات جذرية وبالتالي فهم لا يوافقون على محتوى العبارة الرابعة؛ في حين أن ما نسبته 52.1% يرون أن خدمة تحويل العروض لموبيليس سمحت لهم باكتشاف العرض المناسب لهم؛ أما ما نسبته 38.8 % فيرون أن التطبيق الهاتفي "Mobispace" لم يسمح لهم باكتشاف معلومات كثيرة حول حسابهم بموبيليس كما أن 27.2 % من أفراد العينة كانوا محايدين في إجاباتهم وهو ما يعني أنهم لم يقوموا بتجريب التطبيق.

جاء البعد الثاني " " القيمة المدركة للمشترك حول اكتشاف خدمة أو منتج جديد " على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المنخفضة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 2.9518 وهو أقل من المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن موبيليس قد سمحت لهم بتجريب أمور جديدة، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمك إرجاعها إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (03) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغيري العمر والدخل الشهري.

3.2 مؤسسة جازي

العبارات (04)، (05)، (06) جاءت بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 43.5 % من أفراد العينة يرون أن جازي لم تقوم بطرح إبداعات جذرية وبالتالي فهم لا يوافقون على محتوى العبارة الرابعة؛ في حين أن ما نسبته 63.4% يرون أن خدمة تحويل العروض لجازي سمحت لهم باكتشاف العرض المناسب لهم؛ أما ما نسبته 42% فيرون أن التطبيق الهاتفي "Mobispace" سمح لهم باكتشاف معلومات كثيرة حول حسابهم بجازي.

جاء البعد الثاني " " القيمة المدركة للمشترك حول اكتشاف خدمة أو منتج جديد " على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.0407 وهو أعلى من المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن جازي قد سمحت لهم بتجريب أمور جديدة، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمك إرجاعها إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (04) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى للمتغيرات التالي: التحصيل العلمي، الدخل الشهري ومدة التعامل مع المؤسسة.

3.2 مؤسسة أوريدو

العبارات (04)، (05)، (06) جاءت بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 47.4 % من أفراد العينة يرون أن أوريدو لم تقوم بطرح إبداعات جذرية وبالتالي فهم لا يوافقون على محتوى العبارة الرابعة؛ في حين أن ما نسبته 66.6% يرون أن خدمة تحويل العروض لأوريدو سمحت لهم باكتشاف العرض المناسب لهم؛ أما ما نسبته 40.4% فيرون أن التطبيق الهاتفي "Mobispace" سمح لهم باكتشاف معلومات كثيرة حول حسابهم بأوريدو.

جاء البعد الثاني " " القيمة المدركة للمشترك حول اكتشاف خدمة أو منتج جديد " على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.0175 وهو أعلى من المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن أوريدو قد سمحت لهم بتجريب أمور جديدة، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمك إرجاعها إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (05) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغير التحصيل العلمي.

ثالثا: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث " القيمة المدركة للمشترك حول سعر المنتج الجديد"

الجدول رقم (3-21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد السعر

الرقم	العبارات	مؤسسة موبيليس			مؤسسة جازي			مؤسسة أوريدو		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية
7	ترى أن هناك تناسب بين أسعار المنتجات الجديدة (مودام، جوازات الانترنت، شريحة، .....) لـ..... وجودتها (تغطية الشبكة، التدفق العالي على الهاتف، سرعة التحميل للتطبيقات.....).	3.2023	1.2387	متوسط	3.2061	1.1878	متوسط	1.3252	3.1491	منخفض
8	ترى أن مؤسسة ..... تقدم تخفيضات على خدماتها الجديدة تتناسب مع أسعارها.	3.1445	1.1242	متوسط	3.0687	1.1973	متوسط	1.2221	3.0439	مرتفع
9	ترى أن العروض المقدمة من طرف مؤسسة ..... (وين (win)، نافيقي (Navigui)، توفيق(Tawfik)،.....) تحقق لك أعلى مستوى من المنافع التي تدركها.	3.3873	1.0918	متوسط	3.0382	1.1858	متوسط	1.2075	3.0439	متوسط
10	ترى أن خدمات الانترنت الجديدة بمختلف صيغها (نافيقي (Navigui)، باس انترنت (Pass Internet) وكونكت (Connect)) تحقق لك أعلى مستوى من المنافع التي تدركها.	3.4393	1.2222	مرتفع	3.0611	1.1945	متوسط	1.1973	3.000	متوسط
	الكلي	3.3410	0.7519	متوسط	3.0935	1.0262	متوسط	1.0322	3.0592	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

لتحليل آراء عينة البحث حول البعد الثالث" القيمة المدركة للمشترك حول سعر المنتج الجديد " سيتم دراسة كل مؤسسة على حدى:

1.3 مؤسسة موبيليس

العبارات (07)، (08)، (09)، (10) جاءت بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 55 % من أفراد العينة يرون أن هناك تناسب بين أسعار المنتجات الجديدة (مودام، جوازات الانترنت، شريحة، .....) لموبيليس وجودتها (تغطية الشبكة، التدفق العالي على الهاتف، سرعة التحميل للتطبيقات.....)؛ في حين أن ما نسبته 49.7 % يرون أن مؤسسة موبيليس تقدم تخفيضات على خدماتها الجديدة تتناسب مع أسعارها؛ أما ما نسبته 55.5 % فيرون أن العروض المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس (وين (win)، نافيقي (Navigui)، توفيق(Tawfik)،.....) تحقق لك أعلى مستوى من المنافع التي تدركها؛ كما أن 58.4 % من أفراد العينة ترون أن خدمات الانترنت الجديدة بمختلف صيغها (نافيقي (Navigui)، باس انترنت (Pass Internet) وكونكت (Connect)) تحقق لك أعلى مستوى من المنافع التي تدركها.

جاء البعد الثالث " القيمة المدركة للمشترك حول سعر المنتج أو خدمة جديدة " على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.3410 وهو أعلى من المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإنه يوجد ادراك ممن قبلهم اتجاه أسعار موبيليس، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمك إرجاعها إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (03) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغيري التحصيل العلمي ومدة التعامل مع المؤسسة.

3.3 مؤسسة جازي

العبارات (07)، (08)، (09) (10) جاءت بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 56 % من أفراد العينة يرون أن هناك تناسب بين أسعار المنتجات الجديدة (مودام، جوازات الانترنت، شريحة، .....) لجازي وجودتها (تغطية الشبكة، التدفق العالي على الهاتف، سرعة التحميل للتطبيقات.....)؛ في حين أن ما نسبته 51.9 % يرون أن مؤسسة جازي تقدم تخفيضات على خدماتها الجديدة تتناسب مع أسعارها؛ أما ما نسبته 44.2 % فيرون أن العروض المقدمة من طرف مؤسسة جازي (وين (win)، نافيقي (Navigui)، توفيق(Tawfik)،.....) تحقق لك أعلى مستوى من المنافع التي تدركها؛ كما أن 44.3 % من أفراد العينة ترون أن خدمات الانترنت الجديدة بمختلف صيغها (نافيقي (Navigui)، باس انترنت (Pass Internet) وكونكت (Connect)) تحقق لك أعلى مستوى من المنافع التي تدركها.

جاء البعد الثالث " القيمة المدركة للمشترك حول سعر المنتج أو خدمة جديدة " على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.0935 وهو أعلى من المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإنه يوجد ادراك ممن قبلهم اتجاه أسعار جازي، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمك إرجاعها إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (04) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغيري التحصيل العلمي ومدة التعامل مع المؤسسة.

3.2 مؤسسة أوريدو

العبارات (07)، (08)، (09)، (10) جاءت بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 50.9 % من أفراد العينة يرون أن هناك تناسب بين أسعار المنتجات الجديدة (مودام، جوازات الانترنت، شريحة، .....) لأوريدو وجودتها (تغطية الشبكة، التدفق العالي على الهاتف، سرعة التحميل للتطبيقات.....)؛ في حين أن ما نسبته 50 % يرون أن مؤسسة أوريدو تقدم تخفيضات على خدماتها الجديدة تتناسب مع أسعارها؛ أما ما نسبته 44.7 % فيرون أن العروض المقدمة من طرف مؤسسة أوريدو (وين (win)، نافيقي (Navigui)، توفيق(Tawfik)،.....) تحقق لهم أعلى مستوى من المنافع التي تدركها؛ كما أن 39.5 % من أفراد العينة ترون أن خدمات الانترنت الجديدة بمختلف صيغها (نافيقي (Navigui)، باس انترنت (Pass Internet) وكونكت (Connect)) تحقق لهم أعلى مستوى من المنافع التي تدركها.

جاء البعد الثالث " القيمة المدركة للمشترك حول سعر المنتج أو خدمة جديدة " على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.0592 وهو أعلى من المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإنه يوجد ادراك ممن قبلهم اتجاه أسعار أوريدو، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمك إرجاعها إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (05) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغيري التحصيل العلمي ومدة التعامل مع المؤسسة.

رابعا: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع " القيمة المدركة للمشترك حول سهولة استخدام المنتج أو الخدمة الجديدة"

الجدول رقم (3-22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد السهولة

ت	العبارات	مؤسسة موبيليس	مؤسسة جازي	مؤسسة أوريدو

		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
7	ترى أن خدمة "....." سهلت عليك كثيرا عملية التواصل الدائم مع العائلة والأصدقاء.	3.0867	1.1903	متوسط	2.8855	1.0897	متوسط	2.8333	1.0870	منخفض
8	ترى أن خدمة التعبئة الالكترونية..... عن طريق البطاقات الالكترونية للدفع سهلت كثيرا عليك عملية تسديد رصيد اشتراكك وفواتيرك بمؤسسة	3.1329	1.0618	متوسط	2.9771	1.2193	متوسط	2.9386	1.2187	مرتفع
	الكلي	3.0954	0.8475	متوسط	2.9313	1.1399	متوسط	2.8860	1.0870	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

لتحليل آراء عينة البحث حول البعد الرابع" القيمة المدركة للمشترك حول سهولة استخدام المنتج أو الخدمة الجديدة " سيتم دراسة كل مؤسسة على حدى:

1.4 مؤسسة موبيليس

العبارتين (11)، (12) جاءت بدرجتين متوسطتين من الأهمية، فما نسبته 45.1% من أفراد العينة يرون أن خدمة "من عندي (Men3andi)" سهلت عليهم كثيرا عملية التواصل الدائم مع العائلة والأصدقاء؛ في حين أن ما نسبته 49.7 % يرون أن خدمة التعبئة الالكترونية أرسلي (E-rselli) عن طريق البطاقات الالكترونية للدفع سهلت كثيرا عليهم عملية تسديد رصيد اشتراكك وفواتيرك بمؤسسة موبيليس.

جاء البعد الرابع " القيمة المدركة للمشترك حول سهولة استخدام المنتج أو الخدمة الجديدة " على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.0954 وهو أعلى من المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإنه يوجد ادراك ممن قبلهم حول سعي مؤسسة موبيليس الى تقديم خدمات تتميز بسهولة الاستخدام، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمك إرجاعها إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (03) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغيرات التالية: العمر، الدخل الشهري ومدة التعامل مع المؤسسة.

3.4 مؤسسة جازي

العبارتين (11)، (12) جاءت بدرجتين متوسطتين من الأهمية، فما نسبته 37.4.% من أفراد العينة يرون أن خدمة "من عندي (Men3andi)" سهلت عليهم كثيرا عملية التواصل الدائم مع العائلة والأصدقاء؛ وفي المقابل هناك ما نسبته 35.9 % من أفراد العينة يرون أن خدمة "من عندي (Men3andi)" لم تسهل عليهم كثيرا عملية التواصل الدائم مع العائلة والأصدقاء؛ في حين أن ما نسبته 42.8% يرون أن خدمة التعبئة الالكترونية عن طريق البطاقات الالكترونية للدفع سهلت كثيرا عليهم عملية تسديد رصيد اشتراكك وفواتيرك بمؤسسة جازي.

جاء البعد الرابع " القيمة المدركة للمشترك حول سهولة استخدام المنتج أو الخدمة الجديدة " على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى الانخفاض، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 2.9313 وهو أقل من المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإنه يوجد ادراك ممن قبلهم حول سعي مؤسسة جازي إلى تقديم خدمات تتميز بسهولة الاستخدام، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمك إرجاعها إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (04) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغيري: التحصيل العلمي ومدة التعامل مع المؤسسة.

3.4 مؤسسة أوريدو

العبارتين (11)، (12) جاءت بدرجتين متوسطتين من الأهمية، فما نسبته 39.5% من أفراد العينة يرون أن خدمة "من عندي (Men3andi)" لم تسهل عليهم عملية التواصل الدائم مع العائلة والأصدقاء؛ في حين أن ما نسبته 41.2% يرون أن خدمة التعبئة الالكترونية عن طريق البطاقات الالكترونية للدفع سهلت كثيرا عليهم عملية تسديد رصيد اشتراكك وفواتيرك بمؤسسة أوريدو.

جاء البعد الرابع " القيمة المدركة للمشترك حول سهولة استخدام المنتج أو الخدمة الجديدة " على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى الانخفاض، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 2.8860 وهو أقل من المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإنه يوجد ادراك ممن قبلهم حول سعي مؤسسة أوريدو إلى تقديم خدمات تتميز بسهولة الاستخدام، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمك إرجاعها إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (05) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغيري: التحصيل العلمي ومدة التعامل مع المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الأفراد نحو عبارات المتغير المستقل

لتحليل آراء عينة البحث حول مقومات الإبداع لدى مؤسسات قطاع الاتصالات، تم دراسة كل مؤسسة على حدى مع استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي وترتيب العبارات.

أولا: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول " ديناميكية تحسين منتج".

الجدول رقم (3-23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد ديناميكية تحسين منتج

الرقم	العبارات	مؤسسة موبيليس			مؤسسة جازي			مؤسسة أوريدو		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	تقوم مؤسسة ..... بتقديم خدمات جديدة لا تتوفر بسوق الاتصالات الجزائرية.	2.919	1.882	متوسط	2.931	1.235	متوسط	3.035	1.196	متوسط
2	تتميز مؤسسة ..... بتقديمها لتحسينات مستمرة على خدماتها المعروضة لتواكب تطلعات زبائنها غير المعلنة.	2.670	1.196	متوسط	2.984	1.252	متوسط	2.912	1.273	متوسط
3	تعمل مؤسسة ..... على التعاون مع مؤسسات أخرى من خارج القطاع لتقديم خدمات جديدة عن زبائنها .	3.190	1.221	متوسط	3.206	1.257	متوسط	3.131	1.244	متوسط
4	تعمل مؤسسة ..... على تقديم خدمات جديدة تتناسب مع جميع فئات المجتمع .	2.901	1.208	متوسط	3.030	1.208	متوسط	3.052	1.203	متوسط
5	تقوم مؤسسة..... بطرح منتجاتها الجديدة (الشريحة، المودام، جوازات الانترنات.....) بأسعار مغرية جدا للزبون.	3.092	1.085	متوسط	3.129	1.098	متوسط	3.096	1.096	متوسط
6	رسوم الاشتراك في الخدمات الجديدة التي تقدمها مؤسسة ..... منخفضة جدا مقارنة بمنافسيها.	3.468	1.133	مرتفع	3.480	1.198	مرتفع	3.403	1.195	مرتفع
	الكلي	3.040	0.832	متوسط	3.127	0.905	متوسط	3.105	0.901	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

لتحليل آراء عينة البحث حول البعد الأول " ديناميكية تحسين منتج" سيتم دراسة كل مؤسسة على حدى:

1.1 مؤسسة موبيليس

جاءت العبارة (06) بدرجة مرتفعة من الأهمية فما نسبته 68.8 % يرون أن رسوم الاشتراك في الخدمات الجديدة (خدمة (Mobinfo)، خدمة (MobMic)، خدمة (MobiliStore) .....) التي تقدمها مؤسسة موبيليس منخفضة جدا مقارنة بمنافسيها.

أما العبارات (01)، (02)، (03)، (04)، (05) جاءت بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 46.3 % من أفراد العينة يرون أن مؤسسة موبيليس تقوم بتقديم خدمات جديدة لا تتوفر بسوق الاتصالات الجزائرية؛ في المقابل هناك ما نسبته 44.6 % من أفراد العينة يرون أن مؤسسة موبيليس لا تقوم بتقديم خدمات جديدة لا تتوفر بسوق الاتصالات الجزائرية؛ في حين أن ما نسبته 56.7 % يرون

أن مؤسسة موبيليس لا تتميز بتقديم تحسينات مستمرة على خدماتها المعروضة لتواكب تطلعات زبائنها غير المعلنة؛ أما ما نسبته 56 % فيرون أن مؤسسة موبيليس تعمل على التعاون مع مؤسسات أخرى من خارج القطاع لتقديم خدمات جديدة عن زبائنها (خدمة "من عندي (Men3andi)، خدمات أرسلي (Arsseli)، برنامج التجوال (للجح أو تونس).....)؛ كما أن 81 من أفراد العينة يرون أن مؤسسة موبيليس لا تعمل على تقديم خدمات جديدة تتناسب مع جميع فئات المجتمع (عرض "وين(Win)"، عرض "توفيق (Tawfik)"، عروض "مبتسم (MobtaSim)"، عرض (Only 4G)، عرض نافبقي (Navigui)،.....)؛ بالإضافة إلى أن ما نسبته 52 % يعتقدون بأن مؤسسة موبيليس تقوم بطرح منتجاتها الجديدة (الشريحة، المودام، جوازات الانترنت.....) بأسعار مغرية جدا للزبون.

جاء البعد الأول " ديناميكية تحسين المنتج " على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.040 يفوق المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن مؤسسة موبيليس تقوم باستمرار بتقديم منتجات وخدمات جديدة تواكب تطلعات زبائنها بإضافة إلى التحسينات المستمرة على منتجاتها وخدماتها المعروضة لتواكب التطورات في سوق الاتصالات في الجزائر، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمكن إرجاعه إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (03) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، التحصيل العلمي، الدخل الشهري ومدة التعامل مع المؤسسة.

2.1 مؤسسة جازي

جاءت العبارة (06) بدرجة مرتفعة من الأهمية فما نسبته 68.7 % يرون أن رسوم الاشتراك في الخدمات الجديدة (خدمة (Mobinfo)، خدمة (MobMic)، خدمة (MobiliStore) .....) التي تقدمها مؤسسة جازي منخفضة جدا مقارنة بمنافسيها.

أما العبارات (01)، (02)، (03)، (04)، (05) جاءت بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 46.5 % من أفراد العينة يرون أن مؤسسة جازي تقوم بتقديم خدمات جديدة لا تتوفر بسوق الاتصالات الجزائرية؛ في المقابل هناك ما نسبته 43.5 % من أفراد العينة يرون أن مؤسسة جازي لا تقوم بتقديم خدمات جديدة لا تتوفر بسوق الاتصالات الجزائرية؛ في حين أن ما نسبته 51.9 % يرون أن مؤسسة جازي تتميز بتقديم تحسينات مستمرة على خدماتها المعروضة لتواكب تطلعات زبائنها غير المعلنة؛ أما ما نسبته 58.8 % فيرون أن مؤسسة جازي تعمل على التعاون مع مؤسسات أخرى من خارج القطاع لتقديم خدمات جديدة عن زبائنها (خدمة "من عندي (Men3andi)، خدمات أرسلي (Arsseli)، برنامج التجوال (للجح أو تونس).....)؛ كما أن 66 من أفراد العينة يرون أن مؤسسة جازي تعمل على تقديم خدمات جديدة تتناسب مع جميع فئات المجتمع (عرض "وين(Win)"، عرض

"توفيق (Tawfik)"، عروض "مبتسم (MobtaSim)"، عرض (4G Only)، عرض نافبقي (Navigui)،.....)؛ بالإضافة إلى أن ما نسبته 52.7 % يعتقدون بأن مؤسسة جازي تقوم بطرح منتجاتها الجديدة (الشريحة، المودام، جوازات الانترنت.....) بأسعار مغرية جدا للزبون.

جاء البعد الأول " ديناميكية تحسين المنتج " على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.127 يفوق المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن مؤسسة جازي تقوم باستمرار بتقديم منتجات وخدمات جديدة تواكب تطلعات زبائنها بإضافة إلى التحسينات المستمرة على منتجاتها وخدماتها المعروضة لتواكب التطورات في سوق الاتصالات في الجزائر، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمكن إرجاعه إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (05) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغيري: التحصيل العلمي ومدة التعامل مع المؤسسة.

3.1 مؤسسة أوريدو

جاءت العبارة (06) بدرجة مرتفعة من الأهمية فما نسبته 64.9 % يرون أن رسوم الاشتراك في الخدمات الجديدة (خدمة (Mobinfo)، خدمة (MobMic)، خدمة (MobiliStore) .....) التي تقدمها مؤسسة جازي منخفضة جدا مقارنة بمنافسيها.

أما العبارات (01)، (02)، (03)، (04)، (05) جاءت بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 50.9 % من أفراد العينة يرون أن مؤسسة أوريدو تقوم بتقديم خدمات جديدة لا تتوفر بسوق الاتصالات الجزائرية؛ في المقابل هناك ما نسبته 41.2 % من أفراد العينة يرون أن مؤسسة أوريدو لا تقوم بتقديم خدمات جديدة لا تتوفر بسوق الاتصالات الجزائرية؛ في حين أن ما نسبته 49.1 % يرون أن مؤسسة أوريدو تتميز بتقديم تحسينات مستمرة على خدماتها المعروضة لتواكب تطلعات زبائنها غير المعلنة؛ أما ما نسبته 53.5 % فيرون أن مؤسسة أوريدو تعمل على التعاون مع مؤسسات أخرى من خارج القطاع لتقديم خدمات جديدة عن زبائنها (خدمة "من عندي (Men3andi)، خدمات أرسلي (Arsseli)، برنامج التجوال (للجح أو تونس).....)؛ كما أن 58 من أفراد العينة يرون أن مؤسسة أوريدو تعمل على تقديم خدمات جديدة تتناسب مع جميع فئات المجتمع (عرض "وين(Win)"، عرض "توفيق (Tawfik)"، عروض "مبتسم (MobtaSim)"، عرض (4G Only)، عرض نافبقي (Navigui)،.....)؛ بالإضافة إلى أن ما نسبته 50.8 % يعتقدون بأن مؤسسة أوريدو تقوم بطرح منتجاتها الجديدة (الشريحة، المودام، جوازات الانترنت.....) بأسعار مغرية جدا للزبون.

جاء البعد الأول " ديناميكية تحسين المنتج " على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.105 يفوق المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن مؤسسة أوريدو تقوم

باستمرار بتقديم منتجات وخدمات جديدة تواكب تطلعات زبائنها بإضافة إلى التحسينات المستمرة على منتجاتها وخدماتها المعروضة لتواكب التطورات في سوق الاتصالات في الجزائر، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمكن إرجاعه إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (05) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغير: التحصيل العلمي.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني " التكنولوجيا".

الجدول رقم (3-24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تكنولوجيا

الرقم	العبارات	مؤسسة موبيليس			مؤسسة جازي			مؤسسة أوريدو		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
7	ساهم التجديد الذي قامت به مؤسسة ..... على مستوى التغطية الشبكية لها في توفير التدفق العالي (الهاتف والانترنت) لزبائنها.	3.647	0.944	مرتفع	3.572	1.088	مرتفع	3.508	1.130	مرتفع
8	تعمل مؤسسة ..... باستمرار على اقتناء التكنولوجيات الحديثة في مجال الاتصالات من أجل تقديم المنتجات الجديدة التي تلبي رغبات زبائنها المتجددة.	3.069	1.149	متوسط	3.328	1.112	متوسط	3.307	1.114	متوسط
9	نظم المعلومات الجديدة التي استحدثتها مؤسسة ..... بوكالاتها التجارية ساهم في تقديم الخدمة بأسلوب منضبط وسريع جدا لزبائن.	3.277	1.207	متوسط	3.320	1.235	متوسط	3.280	1.244	متوسط
	الكلي	3.331	0.799	متوسط	3.407	0.904	متوسط	3.365	0.927	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

لتحليل آراء عينة البحث حول البعد الثاني "التكنولوجيا" سيتم دراسة كل مؤسسة على حدى:

1.2 مؤسسة موبيليس

جاءت العبارة (07) بدرجة مرتفعة من الأهمية فما نسبته 76.3 % يرون أن التجديد الذي قامت به مؤسسة موبيليس على مستوى التغطية الشبكية لها ساهم في توفير التدفق العالي (الهاتف والانترنت) لزبائنها؛ أما العبارات (08)، (09) فجاءت بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 45.6 % يرون أن مؤسسة موبيليس تعمل باستمرار على اقتناء التكنولوجيات الحديثة في مجال الاتصالات من أجل تقديم المنتجات الجديدة التي تلبي رغبات زبائنها المتجددة ؛ في حين أن 99 من أفراد العينة يرون أن نظم المعلومات الجديدة التي استحدثتها مؤسسة موبيليس بوكالاتها التجارية ساهم في تقديم الخدمة بأسلوب منضبط وسريع جدا لزبائن.

جاء البعد الثاني "التكنولوجيا" على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.331 يفوق المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن مؤسسة موبيليس تعمل على استقطاب

التكنولوجيات الحديثة لتواكب التطورات في سوق الاتصالات العالمية، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمكن إرجاعه إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (03) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى للمتغيرات التالية: التحصيل العلمي، الدخل الشهري ومدة التعامل مع المؤسسة.

2.2 مؤسسة جازي

جاءت العبارة (07) بدرجة مرتفعة من الأهمية فما نسبته 73.1 % من أفراد العينة يرون أن التجديد الذي قامت به مؤسسة جازي على مستوى التغطية الشبكية لها ساهم في توفير التدفق العالي (الهاتف والانترنت) لزبائنها؛ أما العبارات (08)، (09) فجاءت بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 60.3 % من أفراد العينة يرون أن مؤسسة جازي تعمل باستمرار على اقتناء التكنولوجيات الحديثة في مجال الاتصالات من أجل تقديم المنتجات الجديدة التي تلبي رغبات زبائنها المتجددة ؛ كما أن 79 من أفراد العينة يرون أن نظم المعلومات الجديدة التي استحدثتها مؤسسة جازي بوكالاتها التجارية ساهم في تقديم الخدمة بأسلوب منضبط وسريع جدا لزبائن.

جاء البعد الثاني " التكنولوجيا " على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.407 يفوق المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن مؤسسة جازي تعمل على استقطاب التكنولوجيات الحديثة لتواكب التطورات في سوق الاتصالات العالمية، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمكن إرجاعه إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (04) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغيري التحصيل العلمي ومدة التعامل مع المؤسسة.

2.3 مؤسسة أوريدو

جاءت العبارة (07) بدرجة مرتفعة من الأهمية فما نسبته 69.3 % يرون ساهم التجديد الذي قامت به مؤسسة أوريدو على مستوى التغطية الشبكية لها في توفير التدفق العالي (الهاتف والانترنت) لزبائنها؛ أما العبارات (08)، (09) فجاءت بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 59.6 % من أفراد العينة يرون أن مؤسسة أوريدو تعمل باستمرار على اقتناء التكنولوجيات الحديثة في مجال الاتصالات من أجل تقديم المنتجات الجديدة التي تلبي رغبات زبائنها المتجددة؛ كما أن 67 من أفراد العينة يرون أن نظم المعلومات الجديدة التي استحدثتها مؤسسة أوريدو بوكالاتها التجارية ساهم في تقديم الخدمة بأسلوب منضبط وسريع جدا لزبائن.

جاء البعد الثاني " التكنولوجيا " على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.365 يفوق المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن مؤسسة أوريدو تعمل على استقطاب التكنولوجيات الحديثة لتواكب التطورات في سوق الاتصالات العالمية، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمكن إرجاعه إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (05) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغير التحصيل العلمي.

ثالثا: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث " البنى التحتية".

الجدول رقم (3-25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد البنى التحتية

الرقم	العبارات	مؤسسة موبيليس			مؤسسة جازي			مؤسسة أوريدو		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
10	سهلت الطبيعة القانونية لمؤسسة ..... حصولها على التمويل البنكي اللازم لإعادة هيكلتها بما يواكب التطورات في سوق الاتصالات العالمي.	3.369	1.131	متوسط	3.366	1.138	متوسط	3.403	1.142	متوسط
11	ساهم تسيير مؤسسة ..... من قبل إطارات (جزائرية أو أجنبية) على تقديم منتجات وخدمات تواكب تطلعات زبائنها المتجددة.	2.867	1.110	متوسط	2.916	1.143	متوسط	2.903	1.144	متوسط
12	توفر مؤسسة ..... على العديد من المختصين (المحليين أو الأجانب) في مجال الشبكات سمح لها بالتميز في تقديم خدماتها.	3.352	1.087	متوسط	3.343	1.148	متوسط	3.324	1.148	متوسط
13	توفر مؤسسة ..... على إمكانيات مادية هائلة سمح لها بالتميز في تغطيتها الشبكية مقارنة بمنافسيها.	3.156	1.075	متوسط	3.091	1.146	متوسط	3.096	1.136	متوسط
	الكلي	3.186	0.799	متوسط	3.179	0.894	متوسط	3.182	0.885	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

لتحليل آراء عينة البحث حول البعد الثالث "التخصص" سيتم دراسة كل مؤسسة على حدى:

1.3 مؤسسة موبيليس

العبارات (10)، (11)، (12)، (13) جاءت بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 64.1 % من أفراد العينة يرون أن الطبيعة القانونية لمؤسسة موبيليس (مؤسسة جزائرية) سهلت عليها الحصول على التمويل البنكي

اللازم من البنوك الجزائرية وذلك بهدف إعادة هيكلتها بما يواكب التطورات في سوق الاتصالات العالمي؛ في حين أن ما نسبته 39.3 % من أفراد العينة يرون أن تسيير مؤسسة موبيليس من قبل إطارات جزائرية ساهم على تقديم منتجات وخدمات تواكب تطلعات زبائنها المتجددة؛ في المقابل هناك ما نسبته 41.6 % من الأفراد يرون أن تسيير مؤسسة موبيليس من قبل إطارات جزائرية لم يساهم على تقديم منتجات وخدمات تواكب تطلعات زبائنها المتجددة؛ أما ما نسبته 59.5 % من أفراد العينة فيرون توفر مؤسسة موبيليس على العديد من المختصين المحليين في مجال الشبكات سمح لها بالتميز في تقديم خدماتها؛ كما أن 84 من أفراد العينة يرون أن توفر مؤسسة موبيليس على إمكانيات مادية هائلة سمح لها بالتميز في تغطيتها الشبكية مقارنة بمنافسيها..

جاء البعد الثالث "البنى التحتية" على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.186 يفوق المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن مؤسسة موبيليس تتوفر على مجموعة الخصائص التنظيمية التي ساهمت في تقديمها لخدمات مماثلة لتلك المقدمة من المؤسسات الأجنبية (العالمية)، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمكن إرجاعه إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (03) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى للمتغيرات التالية: الجنس التحصيل العلمي، الدخل الشهري ومدة التعامل مع المؤسسة.

2.3 مؤسسة جازي

العبارات (10)، (11)، (12)، (13) جاءت بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 64.9 % من أفراد العينة يرون أن الطبيعة القانونية لمؤسسة جازي (مؤسسة أجنبية) سهلت عليها الحصول على التمويل البنكي اللازم من البنوك الاجنبية وذلك بهدف إعادة هيكلتها بما يواكب التطورات في سوق الاتصالات العالمي؛ في حين أن ما نسبته 42.8 % من أفراد العينة يرون أن تسيير مؤسسة جازي من قبل إطارات أجنبية ساهم على تقديم منتجات وخدمات تواكب تطلعات زبائنها المتجددة؛ في المقابل هناك ما نسبته 39.7% من الأفراد يرون أن تسيير مؤسسة جازي من قبل إطارات أجنبية لم يساهم على تقديم منتجات وخدمات تواكب تطلعات زبائنها المتجددة؛ أما ما نسبته 64.9 % من أفراد العينة فيرون توفر مؤسسة جازي على العديد من المختصين الأجانب في مجال الشبكات سمح لها بالتميز في تقديم خدماتها؛ كما أن 62 من أفراد العينة يرون أن توفر مؤسسة جازي على إمكانيات مادية هائلة سمح لها بالتميز في تغطيتها الشبكية مقارنة بمنافسيها..

جاء البعد الثالث "البنى التحتية" على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.179 يفوق المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن مؤسسة جازي تتوفر على مجموعة الخصائص التنظيمية التي ساهمت في تقديمها لخدمات تلبي حاجات زبائنها، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمكن إرجاعه إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (04) الذي يظهر أن

اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغيري التحصيل العلمي ومدة التعامل مع المؤسسة.

3.3 مؤسسة أوريدو

العبارات (10)، (11)، (12)، (13) جاءت بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 65.7 % من أفراد العينة يرون أن الطبيعة القانونية لمؤسسة أوريدو (مؤسسة أجنبية) سهلت عليها الحصول على التمويل البنكي اللازم من البنوك الأجنبية وذلك بهدف إعادة هيكلتها بما يواكب التطورات في سوق الاتصالات العالمي؛ في حين أن ما نسبته 42.1 % من أفراد العينة يرون أن تسيير مؤسسة أوريدو من قبل إطارات أجنبية ساهم على تقديم منتجات وخدمات تواكب تطلعات زبائنها المتجددة؛ في المقابل هناك ما نسبته 41.3% من الأفراد يرون أن تسيير مؤسسة أوريدو من قبل إطارات أجنبية لم يساهم على تقديم منتجات وخدمات تواكب تطلعات زبائنها المتجددة؛ أما ما نسبته 62.3 % من أفراد العينة فيرون توفر مؤسسة أوريدو على العديد من المختصين الأجانب في مجال الشبكات سمح لها بالتميز في تقديم خدماتها؛ كما أن 55 من أفراد العينة يرون أن توفر مؤسسة أوريدو على إمكانيات مادية هائلة سمح لها بالتميز في تغطيتها الشبكية مقارنة بمنافسيها..

جاء البعد الثالث "البنى التحتية" على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.182 يفوق المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن مؤسسة أوريدو تتوفر على مجموعة الخصائص التنظيمية التي ساهمت في تقديمها لخدمات تلبي حاجات زبائنها، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمكن إرجاعه إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (05) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغير التحصيل العلمي.

رابعا: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع " التغطية".

الجدول رقم (3-26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الانتشار (التغطية)

الرقم	العبارات	مؤسسة موبيليس			مؤسسة جازي			مؤسسة أوريدو		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
14	شعار مؤسسة ..... يشعرك بجودة التغطية الشبكية في كافة أنحاء الوطن.	2.832	1.166	متوسط	2.971	1.237	متوسط	3.017	1.268	متوسط
15	تتواجد الوكالة التجارية لمؤسسة ..... (في مدينة إقامتك) في موقع يسهل لك التنقل إليه.	3.693	1.178	مرتفع	3.206	1.299	متوسط	3.193	1.336	متوسط

15	ينتشر الموزعون (الوسطاء:المحلات التجارية المتعاقدة مع المؤسسة.....) في مدينتك بشكل كثيف جدا.	3.612	1.138	مرتفع	3.435	1.247	مرتفع	3.368	1.242	متوسط
	الكلي	3.227	0.828	متوسط	3.211	1.042	متوسط	3.198	1.062	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

لتحليل آراء عينة البحث حول البعد الرابع "الانتشار (التغطية)" سيتم دراسة كل مؤسسة على حدى:

1.4 مؤسسة موبيليس

جاءت العبارة (14) بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 39 % من أفراد العينة يرون أن شعار مؤسسة موبيليس "أينما كنتم" يشعرك بجودة التغطية الشبكية في كافة أنحاء الوطن؛ في المقابل هناك ما نسبته 46.8 % منهم يخالف رائيهم ما ورد في العبارة.

أما العبارتين (15)، (16) فكانتا بدرجة مرتفعة من الأهمية، فما نسبته 75.7 % يرون أن الوكالة التجارية لمؤسسة موبيليس بمدينة إقامتهم تتواجد في موقع يسهل عليهم التنقل إليه ؛ أما ما نسبته 72.2 % يعتقدون أن الموزعين (الوسطاء:المحلات التجارية المتعاقدة مع المؤسسة.....) ينتشرون في مدينة إقامته بشكل كثيف جدا.

جاء البعد الرابع "الانتشار(التغطية)" على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.227 يفوق المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن مؤسسة موبيليس تنتشر في جميع ربوع الوطن بشكل الذي يسهل وصول خدماتها في أسرع وقت ممكن، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمكن إرجاعه إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (03) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغيري التحصيل العلمي و الدخل الشهري.

2.4 مؤسسة جازي

جاءت العبارات (14)، (15)، (16) بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 50.4 % من أفراد العينة يرون أن شعار مؤسسة جازي يشعرهم بجودة التغطية الشبكية في كافة أنحاء الوطن؛ في حين أن ما نسبته 58.8 % يرون أن الوكالة التجارية لمؤسسة جازي بمدينة إقامتهم تتواجد في موقع يسهل عليهم التنقل إليه؛ كما أن 85 فردا من أفراد العينة يعتقدون أن الموزعين (الوسطاء:المحلات التجارية المتعاقدة مع المؤسسة.....) ينتشرون في مدينة إقامته بشكل كثيف جدا.

جاء البعد الرابع "الانتشار(التغطية)" على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.211 يفوق المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن مؤسسة جازي تنتشر في جميع

ربوع الوطن بشكل الذي يسهل وصول خدماتها في أسرع وقت ممكن، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمكن إرجاعه إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (04) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغيري التحصيل العلمي ومدة التعامل مع المؤسسة.

3.4 مؤسسة أوريدو

جاءت العبارات (14)، (15)، (16) بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 51.7 % من أفراد العينة يرون أن شعار مؤسسة أوريدو يشعرهم بجودة التغطية الشبكية في كافة أنحاء الوطن؛ في حين أن ما نسبته 56.1 % يرون أن الوكالة التجارية لمؤسسة أوريدو بمدينة إقامتهم تتواجد في موقع يسهل عليهم التنقل إليه؛ كما أن 71 فردا من أفراد العينة يعتقدون أن الموزعين (الوسطاء:المحلات التجارية المتعاقدة مع المؤسسة.....) ينتشرون في مدينة إقامته بشكل كثيف جدا.

جاء البعد الرابع "الانتشار(التغطية)" على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.198 يفوق المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن مؤسسة أوريدو تنتشر في جميع ربوع الوطن بشكل الذي يسهل وصول خدماتها في أسرع وقت ممكن، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمكن إرجاعه إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (05) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغير التحصيل العلمي.

خامسا: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الخامس

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الخامس " الاتصال".

الجدول رقم (3-27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاتصال

الرقم	العبارات	مؤسسة موبيليس			مؤسسة جازي			مؤسسة أوريدو		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
17	تعمل مؤسسة ..... بشكل دائم على ابتكار وسائل جديد لتواصل مع زبائنها.	3.352	1.103	متوسط	3.244	1.116	متوسط	3.263	1.129	متوسط
18	تتميز مؤسسة .....بسرعة الرد على انشغالات زبائنها عبر منصاتها الالكترونية (موقع الالكتروني للمؤسسة، مواقع التواصل الاجتماعي،....).	3.300	1.187	متوسط	3.335	1.174	متوسط	3.263	1.167	متوسط

19	يمتاز الموظفون بالوكالة التجارية لمؤسسة ..... بمدنية إقامتك بالخبرة في مجال الاتصال بالزبائن والترويج لخدماتها الجديدة(المهنية في التعامل مع الزبون).	2.780	1.214	متوسط	2.778	1.191	متوسط	2.807	1.196	متوسط
20	يمتاز الموظفون بالوكالة التجارية لمؤسسة ..... بمدنية إقامتك بسرعة الاستجابة لانشغالات زبائنها.	3.075	1.125	متوسط	2.931	1.158	متوسط	2.877	1.190	متوسط
	الكلي	3.127	0.779	متوسط	3.072	0.886	متوسط	3.052	0.897	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

لتحليل آراء عينة البحث حول البعد الخامس "الاتصال" سيتم دراسة كل مؤسسة على حدى:

1.5 مؤسسة موبيليس

جاءت العبارات (17)، (18)، (19)، (20) بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 61.1 % من أفراد العينة يرون أن تعمل مؤسسة موبيليس بشكل دائم على ابتكار وسائل جديد (التطبيق الهاتفي "Mobispace"، mobilis bar Caffé،.....) لتواصل مع زبائنها؛ في حين أن ما نسبته 57.3 % يرون أن مؤسسة موبيليس تتميز بسرعة الرد على انشغالات زبائنها عبر منصاتها الالكترونية (موقع الالكتروني للمؤسسة، مواقع التواصل الاجتماعي،....)؛ أما ما نسبته 44.6 % فيعتقدون أن الموظفين بالوكالة التجارية لمؤسسة موبيليس بمدنية إقامتهم لا يتميزون بالخبرة في مجال الاتصال بالزبائن والترويج لخدماتها الجديدة (المهنية في التعامل مع الزبون)؛ في المقابل هناك ما نسبته 39.3 % من أفراد العينة يخالفونهم الرأي.

كما أن 84 فردا من أفراد العينة يعتقدون أن الموظفين بالوكالة التجارية لمؤسسة موبيليس بمدنية إقامتهم يمتازون بسرعة الاستجابة لانشغالات زبائنهم.

جاء البعد الخامس "الاتصال" على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.127 يفوق المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن مؤسسة موبيليس تحاول تفعيل وسائل تواصلها مع مشتركيها من خلال طرح خدمات جديدة تشجع تواصل المشتركين بمؤسسة بسهولة وسرعة وكذا تكوين موظفيها على التواصل أكثر مع مشتركيها من خلال الدورات التكوينية، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمكن إرجاعه إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (03) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى للمتغيرات التالية: العمر، الدخل الشهري ومدة التعامل مع المؤسسة.

2.5 مؤسسة جازي

جاءت العبارات (17)، (18)، (19)، (20) بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 58 % من أفراد العينة يرون أن مؤسسة جازي تعمل بشكل دائم على ابتكار وسائل جديد لتواصل مع زبائنها؛ في حين أن ما نسبته 59.5 % يرون أن مؤسسة جازي تتميز بسرعة الرد على انشغالات زبائنها عبر منصاتها الالكترونية (موقع الالكتروني للمؤسسة، مواقع التواصل الاجتماعي،....)؛ أما ما نسبته 44.3% فيعتقدون أن الموظفين بالوكالة التجارية لمؤسسة جازي بمدنية إقامتهم لا يتميزون بالخبرة في مجال الاتصال بالزبائن والترويج لخدماتها الجديدة (المهنية في التعامل مع الزبون)؛ في المقابل هناك ما نسبته 39.7 % من أفراد العينة يخالفونهم الرأي.

كما أن 55 فردا من أفراد العينة يعتقدون أن الموظفين بالوكالة التجارية لمؤسسة جازي بمدنية إقامتهم يمتازون بسرعة الاستجابة لانشغالات زبائنهم.

جاء البعد الخامس "الاتصال" على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.072فوق المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن مؤسسة جازي تحاول تفعيل وسائل تواصلها مع مشتركيها من خلال طرح خدمات جديدة تشجع تواصل المشتركين بمؤسسة بسهولة وسرعة وكذا تكوين موظفيها على التواصل أكثر مع مشتركيها من خلال الدورات التكوينية، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمكن إرجاعه إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (03) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغيري التحصيل العلمي ومدة التعامل مع المؤسسة.

3.5 مؤسسة أوريدو

جاءت العبارات (17)، (18)، (19)، (20) بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 57.9 % من أفراد العينة يرون أن مؤسسة أوريدو تعمل بشكل دائم على ابتكار وسائل جديد لتواصل مع زبائنها؛ في حين أن ما نسبته 57 % يرون أن مؤسسة أوريدو تتميز بسرعة الرد على انشغالات زبائنها عبر منصاتها الالكترونية (موقع الالكتروني للمؤسسة، مواقع التواصل الاجتماعي،....)؛ أما ما نسبته 44.7% فيعتقدون أن الموظفين بالوكالة التجارية لمؤسسة أوريدو بمدنية إقامتهم لا يتميزون بالخبرة في مجال الاتصال بالزبائن والترويج لخدماتها الجديدة (المهنية في التعامل مع الزبون)؛ في المقابل هناك ما نسبته 40.6 % من أفراد العينة يخالفونهم الرأي.

كما أن 44 فردا من أفراد العينة يعتقدون أن الموظفين بالوكالة التجارية لمؤسسة أوريدو بمدنية إقامتهم يمتازون بسرعة الاستجابة لانشغالات زبائنهم، من جهة أخرى هناك 42 فردا يعتقدون أن الموظفين بالوكالة لا يستجبون بسرعة لانشغالاتهم.

جاء البعد الخامس "الاتصال" على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.052 فوق المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن مؤسسة أوريدو تحاول تفعيل وسائل تواصلها مع مشتركيها من خلال طرح خدمات جديدة تشجع تواصل المشتركين بمؤسسة بسهولة وسرعة وكذا تكوين موظفيها على التواصل أكثر مع مشتركيها من خلال الدورات التكوينية، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمكن إرجاعه إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (05) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغيري التحصيل العلمي ومدة التعامل مع المؤسسة.

سادسا: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد السادس

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد السادس " الترويج".

الجدول رقم (3-28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاتصال

الرقم	العبارات	مؤسسة موبيليس			مؤسسة جازي			مؤسسة أوريدو		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
		3.138	1.096	متوسط	3.015	1.143	متوسط	2.973	1.170	متوسط
		3.080	1.069	متوسط	3.091	1.112	متوسط	3.096	1.104	متوسط
		3.017	1.178	متوسط	2.946	1.165	متوسط	2.815	1.156	متوسط
		3.185	1.307	متوسط	2.992	1.192	متوسط	2.833	1.240	متوسط
	الكلي	3.105		متوسط	3.011	0.882	متوسط	2.929	0.861	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

لتحليل آراء عينة البحث حول البعد الخامس "الاتصال" سيتم دراسة كل مؤسسة على حدى:

1.6 مؤسسة موبيليس

جاءت العبارات (17)، (18)، (19)، (20) بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 61.1 % من أفراد العينة يرون أن تعمل مؤسسة موبيليس بشكل دائم على ابتكار وسائل جديد (التطبيق الهاتفي "Mobispace"، mobilis bar Caffé،.....) لتواصل مع زبائنها؛ في حين أن ما نسبته 57.3 %

يرون أن مؤسسة موبيليس تتميز بسرعة الرد على انشغالات زبائنها عبر منصاتها الالكترونية (موقع الالكتروني للمؤسسة، مواقع التواصل الاجتماعي،....)؛ أما ما نسبته 44.6 % فيعتقدون أن الموظفين بالوكالة التجارية لمؤسسة موبيليس بمدنية إقامتهم لا يتميزون بالخبرة في مجال الاتصال بالزبائن والترويج لخدماتها الجديدة (المهنية في التعامل مع الزبون)؛ في المقابل هناك ما نسبته 39.3 % من أفراد العينة يخالفونهم الرأي.

كما أن 84 فردا من أفراد العينة يعتقدون أن الموظفين بالوكالة التجارية لمؤسسة موبيليس بمدنية إقامتهم يمتازون بسرعة الاستجابة لانشغالات زبائنهم.

جاء البعد الخامس "الاتصال" على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.127 يفوق المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن مؤسسة موبيليس تحاول تفعيل وسائل تواصلها مع مشتركيها من خلال طرح خدمات جديدة تشجع تواصل المشتركين بمؤسسة بسهولة وسرعة وكذا تكوين موظفيها على التواصل أكثر مع مشتركيها من خلال الدورات التكوينية، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمكن إرجاعه إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (03) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى للمتغيرات التالية: العمر، الدخل الشهري ومدة التعامل مع المؤسسة.

2.6 مؤسسة جازي

جاءت العبارات (17)، (18)، (19)، (20) بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 58 % من أفراد العينة يرون أن مؤسسة جازي تعمل بشكل دائم على ابتكار وسائل جديد لتواصل مع زبائنها؛ في حين أن ما نسبته 59.5 % يرون أن مؤسسة جازي تتميز بسرعة الرد على انشغالات زبائنها عبر منصاتها الالكترونية (موقع الالكتروني للمؤسسة، مواقع التواصل الاجتماعي،....)؛ أما ما نسبته 44.3% فيعتقدون أن الموظفين بالوكالة التجارية لمؤسسة جازي بمدنية إقامتهم لا يتميزون بالخبرة في مجال الاتصال بالزبائن والترويج لخدماتها الجديدة (المهنية في التعامل مع الزبون)؛ في المقابل هناك ما نسبته 39.7 % من أفراد العينة يخالفونهم الرأي.

كما أن 55 فردا من أفراد العينة يعتقدون أن الموظفين بالوكالة التجارية لمؤسسة جازي بمدنية إقامتهم يمتازون بسرعة الاستجابة لانشغالات زبائنهم.

جاء البعد الخامس "الاتصال" على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.072فوق المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن مؤسسة جازي تحاول تفعيل وسائل تواصلها مع مشتركيها من خلال طرح خدمات جديدة تشجع تواصل المشتركين

بمؤسسة بسهولة وسرعة وكذا تكوين موظفيها على التواصل أكثر مع مشتركيها من خلال الدورات التكوينية، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمكن إرجاعه إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (03) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغيري التحصيل العلمي ومدة التعامل مع المؤسسة.

3.6 مؤسسة أوريدو

جاءت العبارات (17)، (18)، (19)، (20) بدرجة متوسطة من الأهمية، فما نسبته 57.9 % من أفراد العينة يرون أن مؤسسة أوريدو تعمل بشكل دائم على ابتكار وسائل جديد لتواصل مع زبائنها؛ في حين أن ما نسبته 57 % يرون أن مؤسسة أوريدو تتميز بسرعة الرد على انشغالات زبائنها عبر منصاتها الالكترونية (موقع الالكتروني للمؤسسة، مواقع التواصل الاجتماعي،....)؛ أما ما نسبته 44.7% فيعتقدون أن الموظفين بالوكالة التجارية لمؤسسة أوريدو بمدنية إقامتهم لا يتميزون بالخبرة في مجال الاتصال بالزبائن والترويج لخدماتها الجديدة (المهنية في التعامل مع الزبون)؛ في المقابل هناك ما نسبته 40.6 % من أفراد العينة يخالفونهم الرأي.

كما أن 44 فردا من أفراد العينة يعتقدون أن الموظفين بالوكالة التجارية لمؤسسة أوريدو بمدنية إقامتهم يمتازون بسرعة الاستجابة لانشغالات زبائنهم، من جهة أخرى هناك 42 فردا يعتقدون أن الموظفين بالوكالة لا يستجبون بسرعة لانشغالاتهم.

جاء البعد الخامس "الاتصال" على درجة متوسطة من الأهمية تميل إلى المرتفعة، حيث يقدر المتوسط الكلي بـ 3.052 فوق المتوسط المعتمد (03)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن مؤسسة أوريدو تحاول تفعيل وسائل تواصلها مع مشتركيها من خلال طرح خدمات جديدة تشجع تواصل المشتركين بمؤسسة بسهولة وسرعة وكذا تكوين موظفيها على التواصل أكثر مع مشتركيها من خلال الدورات التكوينية، إلا أن هناك تشتت في الإجابات حول عبارات البعد يمكن إرجاعه إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار ذلك الفرض، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الملحق رقم (05) الذي يظهر أن اختبار (F) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α=0.95) تعزى لمتغيري التحصيل العلمي ومدة التعامل مع المؤسسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

للإجابة على فرضيات الدراسة تم الاعتماد على القاعدة العامة المتبعة في رفض أو قبول الفرضية (الرئيسة أو الفرعية) تعتمد على الآتي:

إذا كانت قيمة المعنوية (Sig) من مخرجات التحليل الإحصائي أكبر من القيمة المعنوية المرغوبة لاختبار ($\alpha \leq 0,05$) فإننا نقبل الفرضية العدمية؛ أما إذا كانت قيمة المعنوية (Sig) من مخرجات التحليل الإحصائي أقل من القيمة المعنوية المرغوبة بها لاختبار ($\alpha \leq 0,05$) فإننا لا نستطيع قبول الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة.

المطلب الأول : تحليل العلاقات الإرتباط بين عناصر المتغير المستقل والمتغير التابع لمؤسسة موبيليس

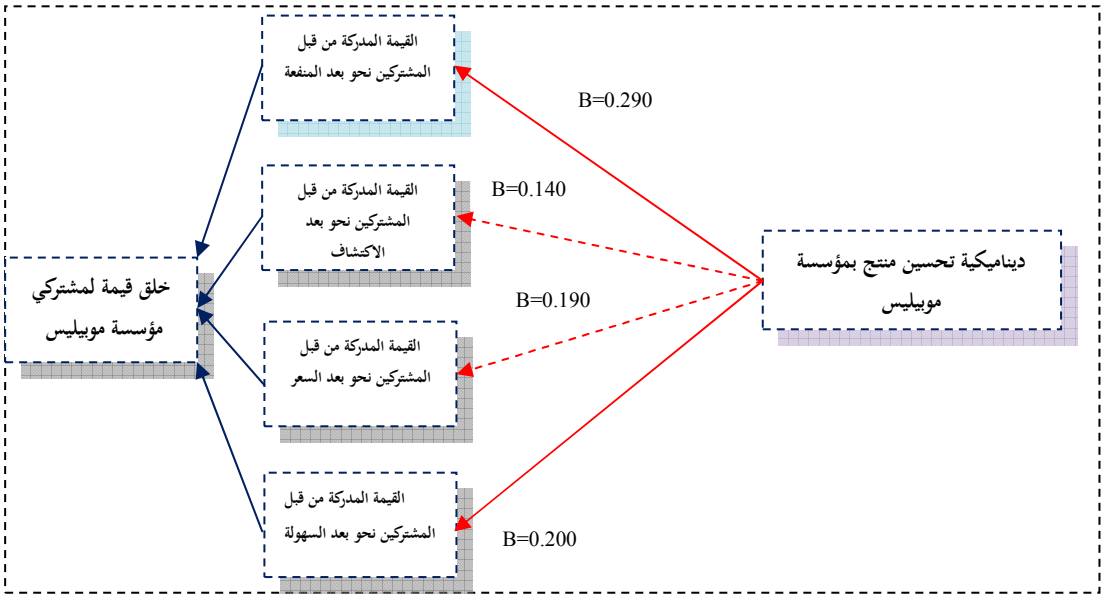
يهدف هذا المطلب إلى تأكيد العلاقة بين مقومات الإبداع في مؤسسة موبيليس وخلق قيمة للعميل (الإبداع الاستراتيجي)؛ وسيتم دراسة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (مقومات الإبداع) على أبعاد المتغير التابع (خلق القيمة).

أولا: التحقق أثر ديناميكية تحسين منتج على أبعاد خلق القيمة لمشتركي موبيليس

بعد أن تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام إختبار كولمجروف_سمرنوف، تم إستخدام أسلوب التباين للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بمعنى أن هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل (أنظر إلى الملحق رقم (03))، هذا أخير بين معنوية النتائج وكذا ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن الجدولية، وهو ما يعني تحقق شروط دراسة العلاقة الارتباطية بين بعد ديناميكية تحسين المنتج وأبعاد خلق القيمة.

وقد أفرزت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر لبعد ديناميكية تحسين المنتج على أبعاد خلق القيمة لمشتركي موبيليس على النحو المبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-1): تأثير ديناميكية تحسين المنتج على أبعاد خلق قيمة لمشتركي موبيليس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

يمكن من الشكل رقم (3-1) تسجيل مجموعة من الملاحظات، حيث أفرزت النتائج وجود أثر لبعد ديناميكية تحسين المنتج على أبعاد خلق القيمة، غير أن الأثر نحو كل بعد يختلف من حيث القوة والمعنوية. ويظهر جليا من الشكل السابق:

- قوة ومعنوية أكبر لأثر ديناميكية تحسين المنتج على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد المنفعة، مما يعني أن التحسينات في المنتج أو الخدمة المقدمة من قبل مؤسسة موبيليس يساهم في تحسين القيمة المدركة من قبل مشتركيها نحو بعد المنفعة.

- معنوية أثر ديناميكية تحسين المنتج على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السهولة، مما يعني أن التحسينات في المنتج أو الخدمة المقدمة من قبل مؤسسة موبيليس يساهم في تحسين القيمة المدركة من قبل مشتركيها نحو بعد السهولة.

- ضعف أثر ديناميكية تحسين المنتج على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السعر؛ وذلك مرده إلى أن أكثر من 40 % من أفراد العينة يرون أن المنتجات والخدمات الجديدة المقدمة من قبل مؤسسة موبيليس لا تستهدف السعر بقدر ما تستهدف أبعاد أخرى مثل المنفعة وسهولة الاستخدام.

- غياب أثر واضح لديناميكية تحسين المنتج على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد الاكتشاف؛ والذي قد يرجع إلى أن هذا الأخير الذي يرى 41 % أن مؤسسة موبيليس لم تسمح لهم باكتشاف أمور جديد في مجال الاتصال و بالتالي فإن أغلب التحسينات التي تجريها على عروضها هي لمواكبة العروض المطروحة في السوق.

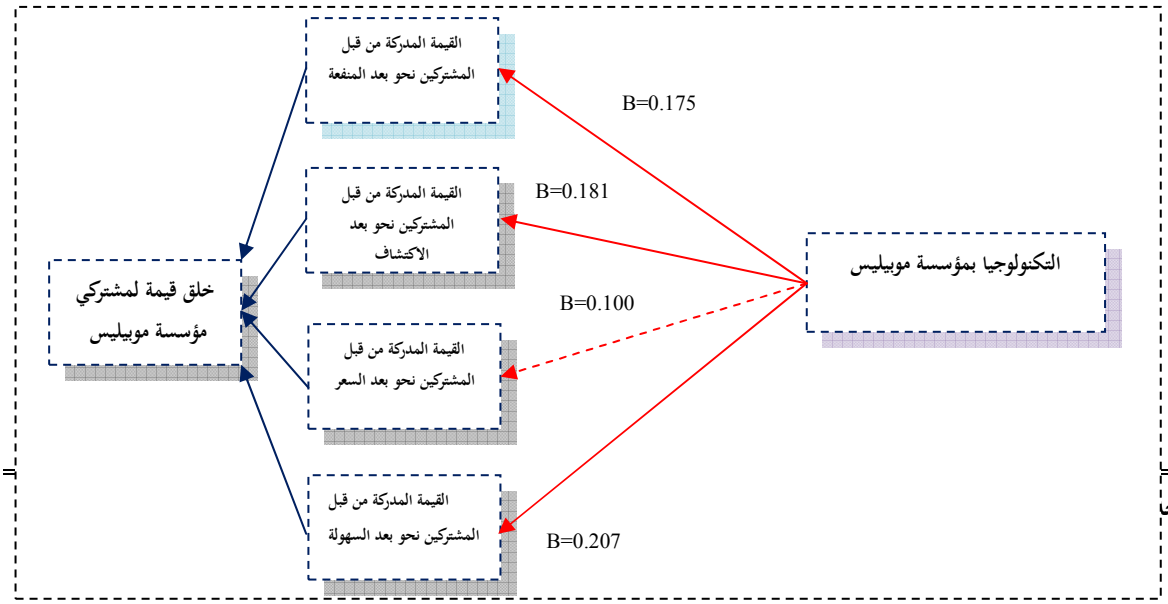
- من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاءت المنفعة كأكثر أبعاد خلق القيمة تأثرا من ديناميكية تحسين المنتج، تلتها السهولة، بينما لم يتأثر بعديا الاكتشاف والسعر بديناميكية تحسين منتج.

ثانيا: التحقق أثر التكنولوجيا على أبعاد خلق القيمة لمشتركي موبيليس

بعد أن تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام إختبار كولمجروف_سمرنوف، تم إستخدام أسلوب التباين للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بمعنى أن هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل (أنظر إلى الملحق رقم (03))، هذا أخير بين معنوية النتائج وكذا ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن الجدولية، وهو ما يعني تحقق شروط دراسة العلاقة الارتباطية بين بعد التكنولوجيا وأبعاد خلق القيمة.

وقد أفرزت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر لبعد التكنولوجيا على أبعاد خلق القيمة لمشتركي موبيليس على النحو المبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-2): تأثير التجديد في التكنولوجيا على أبعاد خلق قيمة لمشتركي موبيليس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

يمكن من الشكل رقم (3-2) تسجيل مجموعة من الملاحظات، حيث أفرزت النتائج وجود أثر لبعد التكنولوجيا على أبعاد خلق القيمة، غير أن الأثر نحو كل بعد يختلف من حيث القوة والمعنوية، ويظهر جليا من الشكل السابق:

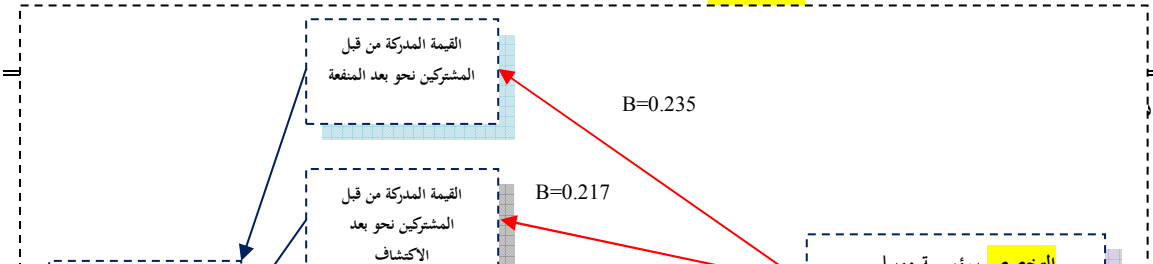
- قوة ومعنوية أكبر لأثر التكنولوجيا على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السهولة، مما يعني أن التكنولوجيا المستحدثة من قبل مؤسسة موبيليس تساهم في تسهيل الوصول إلى الخدمات المعروضة من قبل هذه الأخيرة من وجهة نظر مشتركيها.
- معنوية أثر التكنولوجيا على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد الاكتشاف، مما يعني أن التجديد الذي يستهدف التكنولوجيا المستخدمة من قبل مؤسسة موبيليس يسمح بطرح بعض الخدمات والمنتجات للمشتركين التي لم يكن في مقدورهم تجريبها سابقا وبالتالي فهو يساهم في خلق قيمة للعميل.
- أقل قوة ومعنوية لأثر التكنولوجيا على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد المنفعة؛ وذلك مرده إلى أن أغلب عروض مؤسسة موبيليس كانت كنتيجة رد فعل رغم كثرتها و بالتالي فإن المشتركين يرون أن المؤسسة لم تكن متميزة كافية وبدرجة التي تسمح بتوفير منافع جديدة عنهم.
- غياب أثر واضح للتكنولوجيا على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السعر؛ مما يعني أن التجديد الذي يستهدف التكنولوجيا المستخدمة من قبل موبيليس لم يسمح بالتخفيض في سعر المنتجات المعروضة والخدمات المقدمة من وجهة نظر المشتركين.
- من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاءت السهولة كأكثر أبعاد خلق القيمة تأثرا بالتكنولوجيا، تلاها الاكتشاف ثم المنفعة، بينما لم يتأثر بعد السعر بالتكنولوجيا.

ثالثا: التحقق أثر التخصص في الموارد على أبعاد خلق القيمة لمشتركي موبيليس

بعد أن تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام إختبار كولمجروف_سمرنوف، تم إستخدام أسلوب التباين للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بمعنى أن هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل (أنظر إلى الملحق رقم (03))، هذا أخير بين معنوية النتائج وكذا ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن الجدولية، وهو ما يعني تحقق شروط دراسة العلاقة الارتباطية بين بعد التخصص في الموارد وأبعاد خلق القيمة.

وقد أفرزت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر لبعد التخصص في الموارد على أبعاد خلق القيمة لمشتركي موبيليس على النحو المبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-3): تأثير التخصص في الموارد على أبعاد خلق قيمة لمشتركي موبيليس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

يمكن من الشكل رقم (3-3) تسجيل مجموعة من الملاحظات، حيث أفرزت النتائج وجود أثر لبعد التخصص في الموارد على أبعاد خلق القيمة، غير أن الأثر نحو كل بعد يختلف من حيث القوة والمعنوية، ويظهر جليا من الشكل السابق:

– قوة ومعنوية أكبر لأثر التخصص في الموارد على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد المنفعة، مما يعني أن الطبيعة القانونية لمؤسسة موبيليس في كونها مؤسسة جزائرية 100 % وكذا خصوصية مواردها يساهم في خلق قيمة للمشتركين من وجهة نظر هذا الأخير.

- معنوية أثر التخصص في الموارد على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السهولة، مما يعني خصوصية ما تتمتع به مؤسسة موبيليس من موارد ساهم في تسهيل وصول مشتركيها الى منتجاتها و خدماتها و بالتالي قربها من مشتركيها.

- معنوية أثر التخصص في الموارد على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد الاكتشاف؛ فمن وجهة نظر المشتركين فإن توفر موبيليس على بعض الموارد سمح لها بطرح بعض الخدمات والمنتجات للمشتركين التي لم يكن في مقدورهم تجريبها سابقا وبالتالي فهو يساهم في خلق قيمة للعميل.

– أقل قوة ومعنوية التخصص في الموارد على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السعر؛ مما يعني أن توفر موبيليس على بعض لموارد ذات الخصوصية الفريدة عن منافسيها لم يساهم بشكل كبير في تخفيض أسعار منتجاتها المعروضة وخدماتها المقدمة، ولعل ذلك راجع الى وجود سلطة تضبط سوق الاتصالات في الجزائر.

– من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاءت المنفعة كأكثر أبعاد خلق القيمة تأثرا بالتخصص في الموارد، تلتها السهولة ثم الاكتشاف ثم السعر.

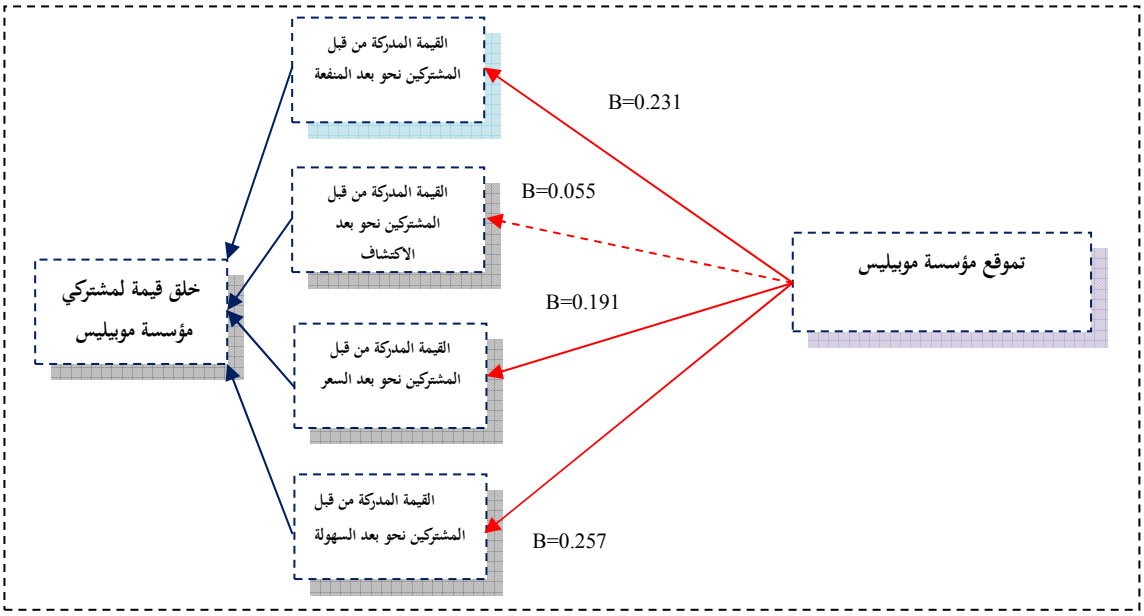
رابعا: التحقق أثر تموقع المؤسسة على أبعاد خلق القيمة لمشتركي موبيليس

بعد أن تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام إختبار كولمجروف_سمرنوف، تم إستخدام أسلوب التباين للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بمعنى أن هناك علاقة خطية بين المتغير

التابع والمتغير المستقل (أنظر إلى الملحق رقم (03))، هذا أخير بين معنوية النتائج وكذا ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن الجدولية، وهو ما يعني تحقق شروط دراسة العلاقة الارتباطية بين التموقع وأبعاد خلق القيمة.

وقد أفرزت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر لبعد تموقع المؤسسة على أبعاد خلق القيمة لمشتركي موبيليس على النحو المبين في الشكل أسفله:

الشكل رقم (3-4): تأثير تموقع المؤسسة على أبعاد خلق قيمة لمشتركي موبيليس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

يمكن من الشكل رقم (3-4) تسجيل مجموعة من الملاحظات، حيث أفرزت النتائج وجود أثر لبعد تموقع المؤسسة على أبعاد خلق القيمة، غير أن الأثر نحو كل بعد يختلف من حيث القوة والمعنوية، ويظهر جليا من الشكل السابق:

- معنوية أثر تموقع مؤسسة موبيليس على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد المنفعة، مما يعني أن تواجد الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس في أماكن يسهل الوصول إليها وكذا الانتشار الكثيف للوسطاء (المحلات التجارية المتعاقدة مع المؤسسة) يساهم في خلق قيمة للعميل.
- قوة ومعنوية أكبر لأثر تموقع مؤسسة موبيليس على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السهولة، ومرد ذلك تواجد الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس في أماكن يسهل الوصول إليها وكذا الانتشار الكثيف للوسطاء (المحلات التجارية المتعاقدة مع المؤسسة) سهل على المشتركين الحصول على منتجاتها وخدماتها، وهو ما يعني خلق قيمة للعميل بطريقة غير مباشرة.

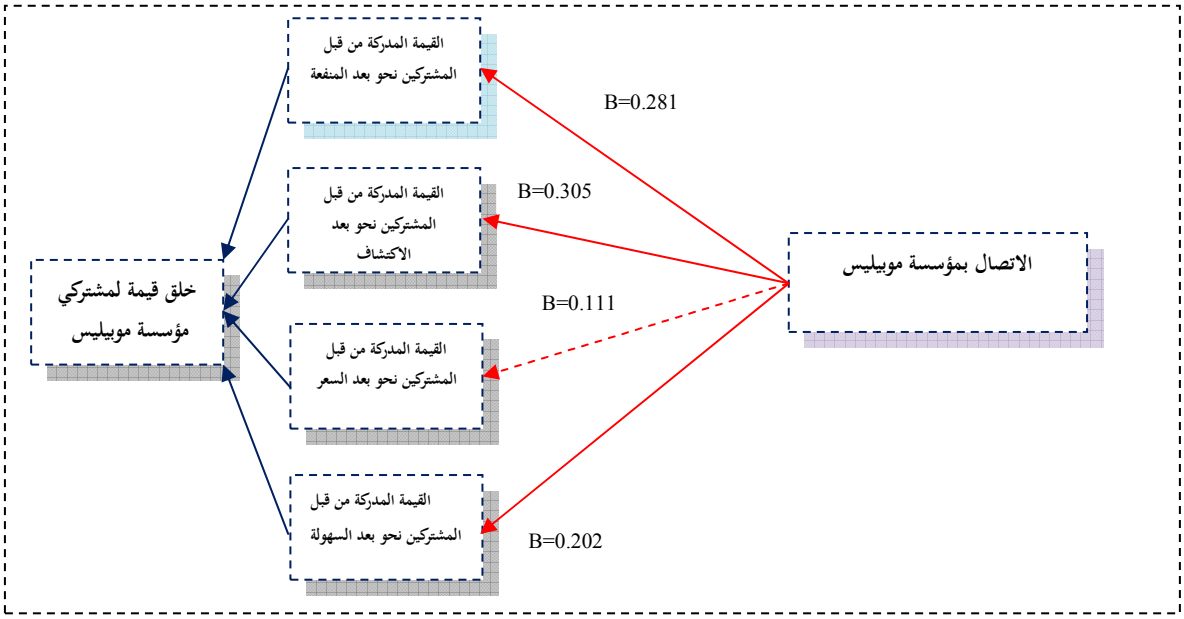
- ضعف أثر تموقع مؤسسة موبيليس على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد الاكتشاف، وغياب أثر واضح لتموقع مؤسسة موبيليس على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السعر؛ والذي قد يرجع إلى أن سعر العروض (منتجات/خدمات) لا تتأثر بتموقع مؤسسة موبيليس فسعر شريحة ما في الجزائر العاصمة هو نفسه في ولاية بشار مثلا.
- من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاءت المنفعة كأكثر أبعاد خلق القيمة تأثرا من بتموقع المؤسسة، تلتها السهولة ثم الاكتشاف، بينما لم يتأثر بعد السعر بتموقع المؤسسة.

خامسا: التحقق أثر الاتصال بالمؤسسة على أبعاد خلق القيمة لمشتركي موبيليس

بعد أن تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام إختبار كولمجروف_سمرنوف، تم إستخدام أسلوب التباين للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بمعنى أن هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل (أنظر إلى الملحق رقم (03))، هذا أخير بين معنوية النتائج وكذا ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن الجدولية، وهو ما يعني تحقق شروط دراسة العلاقة الارتباطية بين الاتصال وأبعاد خلق القيمة.

وقد أفرزت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر لبعد الاتصال بالمؤسسة على أبعاد خلق القيمة لمشتركي موبيليس على النحو المبين في الشكل أسفله:

الشكل رقم (3-5): تأثير الاتصال بالمؤسسة على أبعاد خلق قيمة لمشتركي موبيليس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

يمكن من الشكل رقم (3-5) تسجيل مجموعة من الملاحظات، حيث أفرزت النتائج وجود أثر لبعد الاتصال بالمؤسسة على أبعاد خلق القيمة، غير أن الأثر نحو كل بعد يختلف من حيث القوة والمعنوية، ويظهر جليا من الشكل السابق:

- قوة ومعنوية أكبر لأثر الاتصال بالمؤسسة على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد الاكتشاف، مما يعني أن تواصل المشتركين مع المؤسسة إما عبر المنصات الالكترونية أو من خلال احتكاكهم بالموظفين في الوكالات التجارية للمؤسسة قد ساهم في اكتشافهم لبعض المنتجات و/أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وبالتالي فإن الاتصال بالمؤسسة يساهم في خلق قيمة للعميل.

- معنوية أثر الاتصال بالمؤسسة على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد المنفعة، مما يعني ابتكار المؤسسة لوسائل اتصال جديد تهدف إلى تفعيل تواصلها مع زبائنها قد ساهم في خلق قيمة للعميل من وجهة نظر مشتركيها.

- أقل معنوية لأثر الاتصال بالمؤسسة على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السهولة، مما يعني ابتكار المؤسسة لوسائل اتصال جديد تهدف إلى تفعيل تواصلها مع زبائنها قد سهلت كثيرا عملية تواصل المشتركين بالمؤسسة وبالتالي فهي تخلق قيمة للعميل من وجهة نظر مشتركيها.

- وغياب أثر واضح للاتصال بالمؤسسة على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السعر؛ والذي قد يرجع إلى أن هذا النوع من العمليات (التواصل مع المؤسسة) لا يستلزم تكلفة في العادة، وهذا ما يفسر عدم وجود أثر.

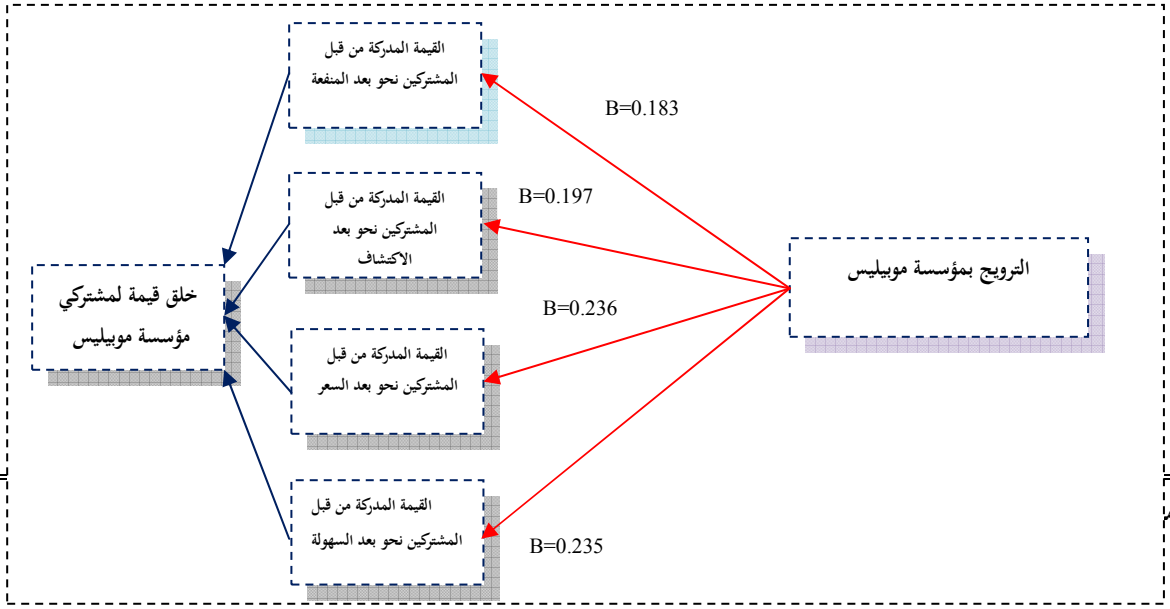
- من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاء الاكتشاف كأكثر أبعاد خلق القيمة تأثرا من بالاتصال بالمؤسسة، تلاه المنفعة ثم السهولة، بينما لم يتأثر بعد السعر بالاتصال بالمؤسسة.

سادسا: التحقق أثر الترويج على أبعاد خلق القيمة لمشتركي موبيليس

بعد أن تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام إختبار كولمجروف_سمرنوف، تم إستخدام أسلوب التباين للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بمعنى أن هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل (أنظر إلى الملحق رقم (03))، هذا أخير بين معنوية النتائج وكذا ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن الجدولية، وهو ما يعني تحقق شروط دراسة العلاقة الارتباطية بين الترويج وأبعاد خلق القيمة.

وقد أفرزت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر لبعد الترويج على أبعاد خلق القيمة لمشتركي موبيليس على النحو المبين في الشكل أسفله:

الشكل رقم (3-6): تأثير الترويج على أبعاد خلق قيمة لمشتركي موبيليس



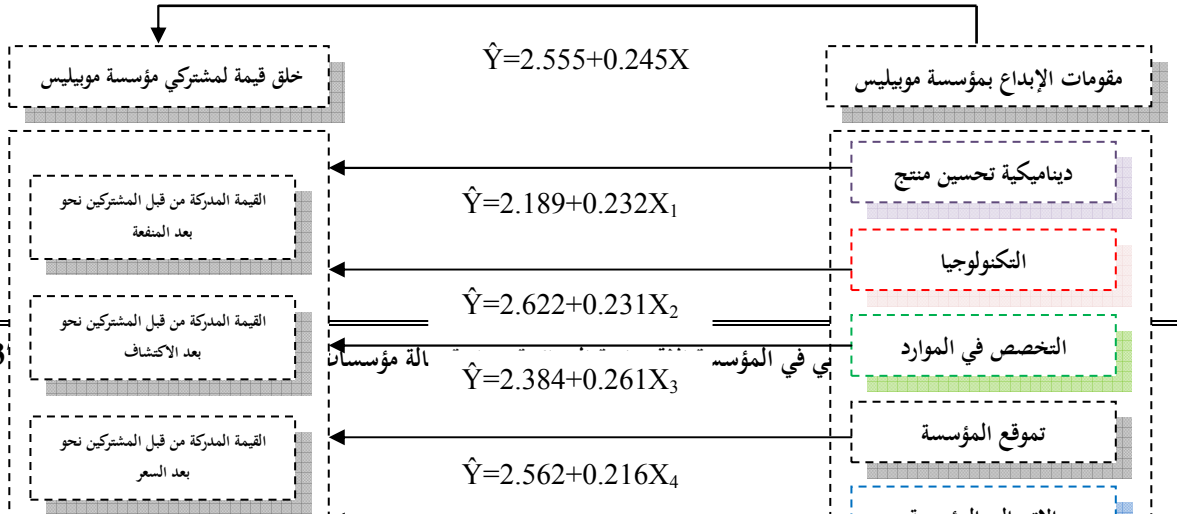
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

يمكن من الشكل رقم (3-6) تسجيل مجموعة من الملاحظات، حيث أفرزت النتائج وجود أثر لبعد الترويج على أبعاد خلق القيمة، غير أن الأثر نحو كل بعد يختلف من حيث القوة والمعنوية، ويظهر جليا من الشكل السابق:

- قوة ومعنوية أكبر لأثر الترويج على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السعر؛ وهو ما معناه أن أساليب الترويج المستخدمة من قبل مؤسسة موبيليس تستهدف سعر المنتج و/أو الخدمة بدرجة الأولى (مكالمات مجانية، رصيد مجاني، تخفيض في سعر المكالمات،.....)، وبالتالي فهي تخلق قيمة للعميل.
- معنوية أثر الترويج على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السهولة؛ ويرجع ذلك إلى تعميم العروض الترويجية على كافة أنحاء الوطن وكافة الوكالات ولدى جميع الوسطاء، وهو ما يسهل الوصول إلى العرض الترويجي ومن ثم يخلق قيمة للعميل.
- أقل معنوية لأثر الترويج على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد الاكتشاف؛ ومرد ذلك إلى أن اغلب العروض الترويجية لا تستهدف منتجات و/أو خدمات جديدة وإنما منتجات و/أو خدمات سبق عرضها و بالتالي فالعروض الترويج تهدف إلى تنشيط المبيعات نحو منتجات و/أو خدمات.
- ضعف معنوية أثر الترويج على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد المنفعة؛ وكما تم الإشارة إليه أعلاه فإن العروض الترويجية لا تستهدف منتجات و/أو خدمات جديدة، وبالتالي فهي لا تخلق منفعة جديدة للمشترك وانما تحسنها.
- من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاء الاكتشاف كأكثر أبعاد خلق القيمة تأثرا من بالاتصال بالمؤسسة، تلاه المنفعة ثم السهولة، بينما لم يتأثر بعد السعر بالاتصال بالمؤسسة.

من خلال ما سبق نلاحظ أن مقومات الإبداع في مؤسسة موبيليس كان لها أثر على أبعاد خلق القيمة للعميل، وهذا ما يؤكد أهمية كل مقومات الإبداع بمؤسسة موبيليس في تكوين أبعاد خلق القيمة للعميل، كما سيتم توضيح كل ما سبق في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-7): تأثير مقومات الإبداع بمؤسسة موبيليس على خلق قيمة لمشتركيها



يمكن من الشكل رقم (3-7) تسجيل مجموعة من الملاحظات:

- وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد ديناميكية تحسين المنتج في مؤسسة موبيليس على خلق القيمة للعميل، أي أن التحسينات الدورية على المنتجات و/أو الخدمات في مؤسسة موبيليس تساهم في خلق قيمة للعميل، وهو ما يعني أيضا أن ديناميكية تحسين المنتج في مؤسسة موبيليس تساهم في تطوير الإبداعات الإستراتيجية بها.

- وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد التكنولوجيا المستحدثة على خلق القيمة للعميل، أي أن استقطاب تكنولوجيا جديدة يساهم في خلق قيمة للعميل، وهو ما يعني أيضا أن استقطاب تكنولوجيا جديدة بمؤسسة موبيليس يساهم في تطوير الإبداعات الإستراتيجية بها.

- وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد التخصص في الموارد على خلق القيمة للعميل، أي أن خصوصية الموارد (المالية، التقنية، البشرية،....) التي تتوفر عليها موبيليس يساهم في خلق قيمة للعميل، وهو ما يعني أيضا أن خصوصية الموارد التي تتوفر عليها مؤسسة موبيليس يساهم في تطوير الإبداعات الإستراتيجية بها.

- وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد تموقع المؤسسة على خلق القيمة للعميل، أي أن الانتشار الكثيف للوكالات التجارية والوسطاء يساهم في خلق قيمة للعميل، وهو ما يعني أيضا أن التموقع لمؤسسة موبيليس يساهم في تطوير الإبداعات الإستراتيجية بها.

- وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد الاتصال بالمؤسسة على خلق القيمة للعميل، أي أن ابتكار وسائط جديدة للتواصل مع الزبائن يساهم في خلق قيمة للعميل، بمعنى أخر يساهم الاتصال بمؤسسة موبيليس في تطوير الإبداعات الإستراتيجية بها.

- وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد الترويج في مؤسسة موبيليس على خلق القيمة للعميل، وهو يعني أن أساليب الترويج المستخدمة في مؤسسة موبيليس تساهم في خلق قيمة للعميل، وهو ما يعني أيضا أن أساليب الترويج بمؤسسة موبيليس تساهم في تطوير الإبداعات الإستراتيجية بها.

المطلب الثاني : تحليل العلاقات الإرتباط بين عناصر المتغير المستقل والمتغير التابع لمؤسسة جازي

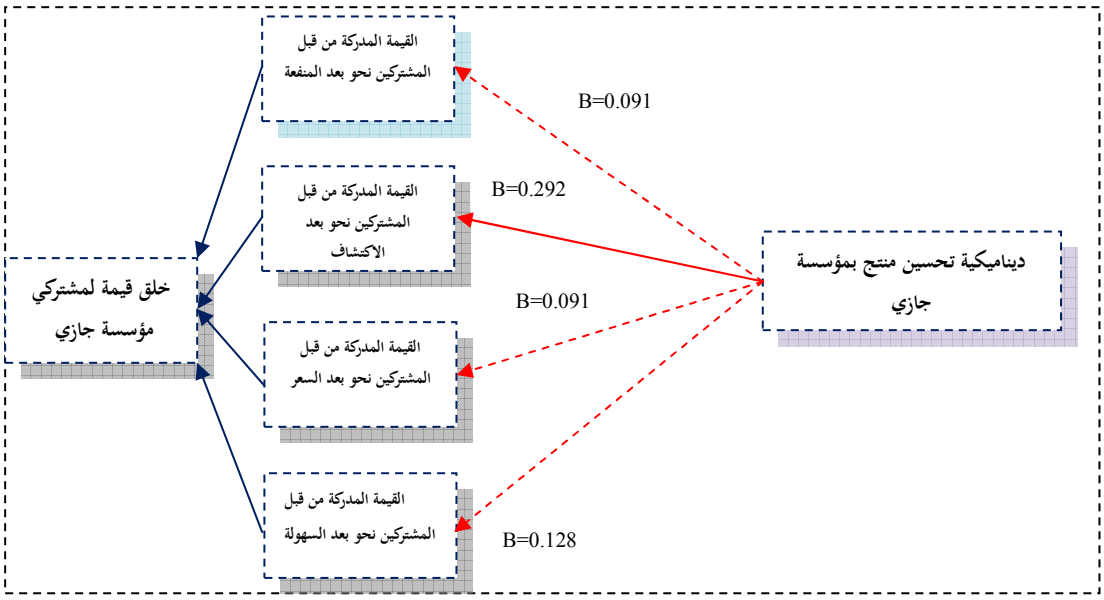
يهدف هذا المطلب إلى تأكيد العلاقة بين مقومات الإبداع في مؤسسة جازي وخلق قيمة للعميل (الإبداع الاستراتيجي)؛ وسيتم دراسة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (مقومات الإبداع) على أبعاد المتغير التابع (خلق القيمة).

أولا: التحقق أثر ديناميكية تحسين منتج على أبعاد خلق القيمة لمشتركي جازي

بعد أن تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام إختبار كولمجروف_سمرنوف، تم إستخدام أسلوب التباين للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بمعنى أن هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل (أنظر إلى الملحق رقم (04))، هذا أخير بين معنوية النتائج وكذا ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن الجدولية، وهو ما يعني تحقق شروط دراسة العلاقة الارتباطية بين بعد ديناميكية تحسين المنتج وأبعاد خلق القيمة.

وقد أفرزت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر لبعد ديناميكية تحسين المنتج على أبعاد خلق القيمة لمشتركي جازي على النحو المبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-8): تأثير ديناميكية تحسين المنتج على أبعاد خلق قيمة لمشتركي جازي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

يمكن من الشكل رقم (3-8) تسجيل مجموعة من الملاحظات، حيث أفرزت النتائج وجود أثر لبعد ديناميكية تحسين المنتج على أبعاد خلق القيمة، غير أن الأثر نحو كل بعد يختلف من حيث القوة والمعنوية. ويظهر جليا من الشكل السابق:

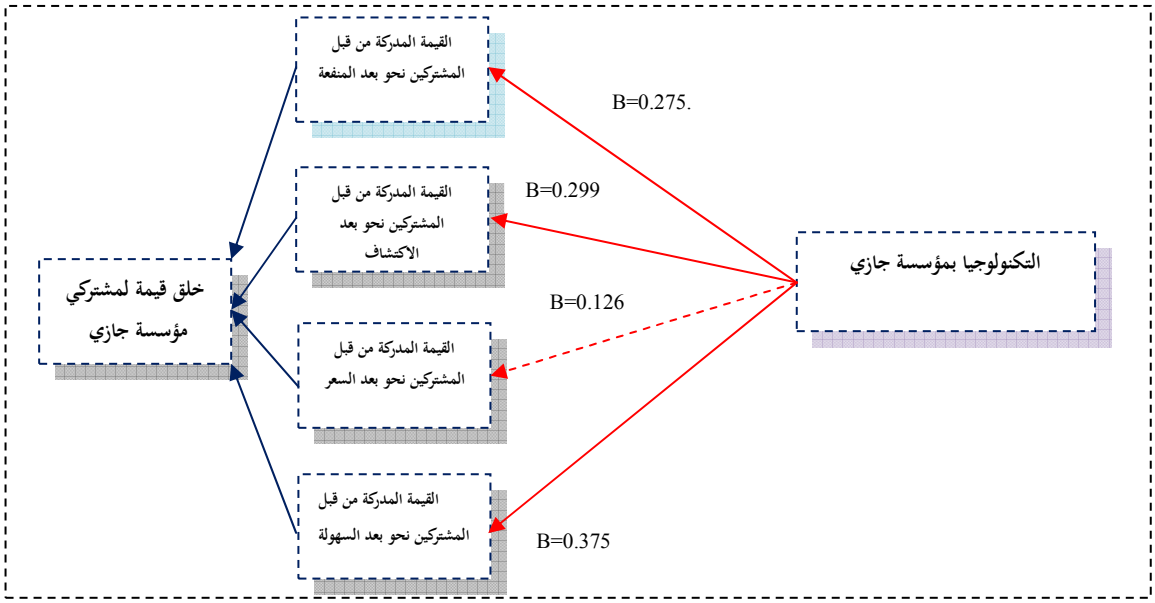
- قوة ومعنوية أكبر لأثر ديناميكية تحسين المنتج على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد الاكتشاف، حيث يرى 66 % من أفراد العينة أن خدمة تحويل العروض لجازي قد سمحت لهم لم باكتشاف منتجات و/او خدمات جديد في مجال الاتصال.
- من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاء الاكتشاف كأكثر أبعاد خلق القيمة تأثرا من ديناميكية تحسين المنتج، بينما لم تتأثر الابعاد التالية: المنفعة، السعر والاكتشاف بديناميكية تحسين منتج.

ثانيا: التحقق أثر التكنولوجيا على أبعاد خلق القيمة لمشتركي جازي

بعد أن تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام إختبار كولمجروف_سمرنوف، تم إستخدام أسلوب التباين للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بمعنى أن هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل (أنظر إلى الملحق رقم (04))، هذا أخير بين معنوية النتائج وكذا ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن الجدولية، وهو ما يعني تحقق شروط دراسة العلاقة الارتباطية بين بعد التكنولوجيا وأبعاد خلق القيمة.

وقد أفرزت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر لبعد التكنولوجيا على أبعاد خلق القيمة لمشتركي جازي على النحو المبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-9): تأثير التجديد في التكنولوجيا على أبعاد خلق قيمة لمشتركي جازي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

يمكن من الشكل رقم (3-9) تسجيل مجموعة من الملاحظات، حيث أفرزت النتائج وجود أثر لبعد التكنولوجيا على أبعاد خلق القيمة، غير أن الأثر نحو كل بعد يختلف من حيث القوة والمعنوية، ويظهر جليا من الشكل السابق:

- قوة ومعنوية أكبر لأثر التكنولوجيا على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السهولة، مما يعني أن التكنولوجيا المستحدثة من قبل مؤسسة جازي تساهم في تسهيل الوصول إلى الخدمات المعروضة من قبل هذه الأخيرة من وجهة نظر مشتركيها.
- معنوية أثر التكنولوجيا على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد الاكتشاف، مما يعني أن التجديد الذي يستهدف التكنولوجيا المستخدمة من قبل مؤسسة جازي يسمح بطرح بعض الخدمات والمنتجات للمشتركين التي لم يكن في مقدورهم تجريبها سابقا وبالتالي فهو يساهم في خلق قيمة للعميل.
- أقل قوة ومعنوية لأثر التكنولوجيا على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد المنفعة؛ وذلك مرده إلى أن أغلب عروض مؤسسة جازي كانت كنتيجة رد فعل رغم كثرتها و بالتالي فإن المشتركين يرون أن المؤسسة لم تكن متميزة كافية وبدرجة التي تسمح بتوفير منافع جديدة عنهم.

- غياب أثر واضح للتكنولوجيا على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السعر؛ مما يعني أن استقطاب تكنولوجيا جديدة من قبل جازي لم يسمح بالتخفيض في سعر المنتجات المعروضة والخدمات المقدمة من وجهة نظر المشتركين.

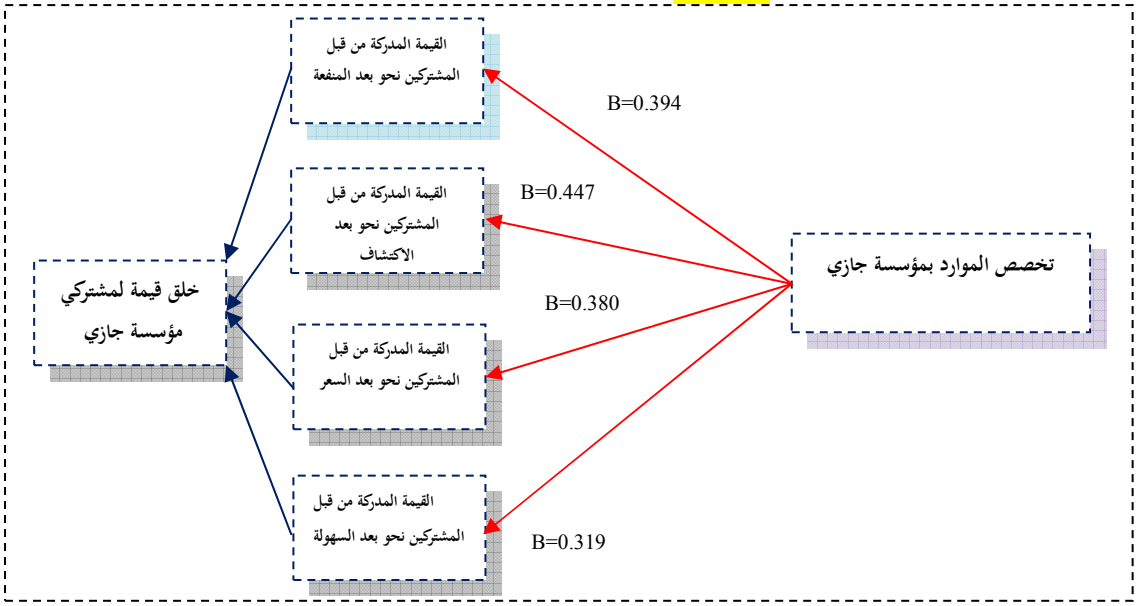
- من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاءت السهولة كأكثر أبعاد خلق القيمة تأثرا بالتكنولوجيا، تلاها الاكتشاف ثم المنفعة، بينما لم يتأثر بعد السعر بالتكنولوجيا.

ثالثا: التحقق أثر التخصص في الموارد على أبعاد خلق القيمة لمشتركي جازي

بعد أن تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام إختبار كولمجروف_سمرنوف، تم إستخدام أسلوب التباين للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بمعنى أن هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل (أنظر إلى الملحق رقم (04))، هذا أخير بين معنوية النتائج وكذا ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن الجدولية، وهو ما يعني تحقق شروط دراسة العلاقة الارتباطية بين بعد التخصص في الموارد وأبعاد خلق القيمة.

وقد أفرزت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر لبعد التخصص في الموارد على أبعاد خلق القيمة لمشتركي جازي على النحو المبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-10): تأثير التخصص في الموارد على أبعاد خلق قيمة لمشتركي جازي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

يمكن من الشكل رقم (3-10) تسجيل مجموعة من الملاحظات، حيث أفرزت النتائج وجود أثر لبعد التخصص في الموارد على أبعاد خلق القيمة، غير أن الأثر نحو كل بعد يختلف من حيث القوة والمعنوية، ويظهر جليا من الشكل السابق:

– معنوية أثر التخصص في الموارد على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد المنفعة، مما يعني أن الطبيعة القانونية لمؤسسة جازي في كونها أجنبية في البداية ثم في بشراكة جزائرية أجنبية مع احتفاظ هذا الأخير بأحقية تسيير المؤسسة وكذا خصوصية مواردها يساهم في خلق قيمة للمشتركين من وجهة نظر هذا الأخير.

- أقل معنوية أثر التخصص في الموارد على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السهولة، مما يعني خصوصية ما تتمتع به مؤسسة جازي من موارد ساهم في تسهيل وصول مشتركيها إلى منتجاتها و/أو خدماتها وبالتالي قربها من مشتركيها.

- قوة ومعنوية أكبر لأثر التخصص في الموارد على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد الاكتشاف؛ فمن وجهة نظر المشتركين فإن توفر جازي على بعض الموارد سمح لها بطرح بعض الخدمات والمنتجات للمشتركين التي لم يكن في مقدورهم تجريبها سابقا وبالتالي فهو يساهم في خلق قيمة للعميل.

- معنوية التخصص في الموارد على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السعر؛ مما يعني أن توفر جازي على بعض لموارد ذات الخصوصية الفريدة عن منافسيها يساهم في تخفيض أسعار منتجاتها المعروضة وخدماتها المقدمة، إلا انه يبقى محدودا نظرا لوجود سلطة تضبط سوق الاتصالات في الجزائر.

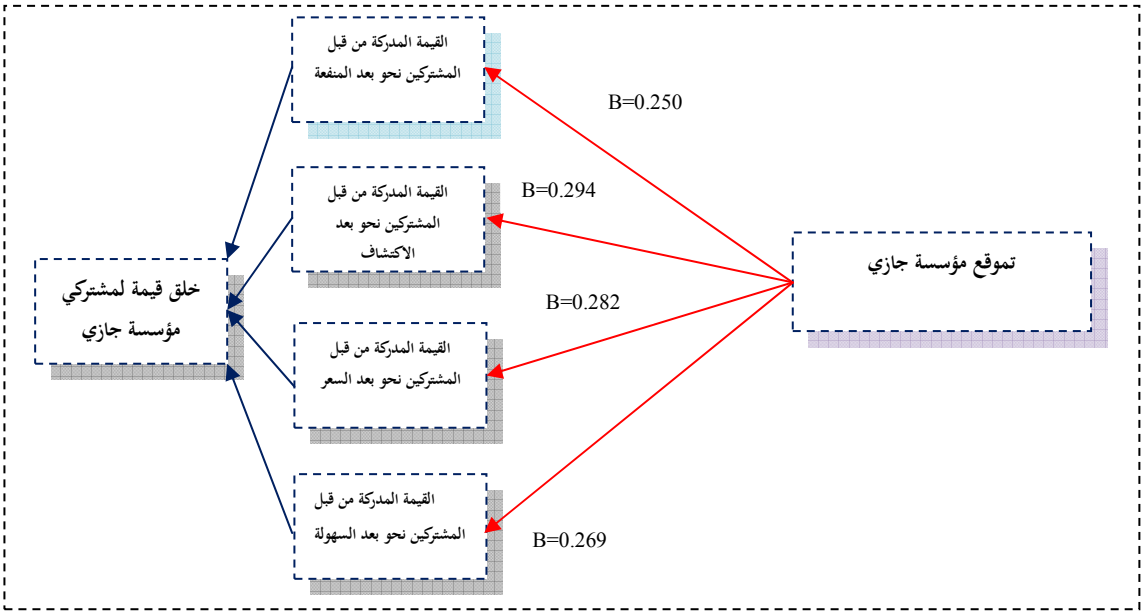
- من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاءت الاكتشاف كأكثر أبعاد خلق القيمة تأثرا بالتخصص في الموارد، تلتها المنفعة ثم السعر ثم السهولة.

رابعا: التحقق أثر تموقع المؤسسة على أبعاد خلق القيمة لمشتركي جازي

بعد أن تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام إختبار كولمجروف_سمرنوف، تم إستخدام أسلوب التباين للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بمعنى أن هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل (أنظر إلى الملحق رقم (04))، هذا أخير بين معنوية النتائج وكذا ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن الجدولية، وهو ما يعني تحقق شروط دراسة العلاقة الارتباطية بين التموقع وأبعاد خلق القيمة.

وقد أفرزت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر لبعد تموقع المؤسسة على أبعاد خلق القيمة لمشتركي جازي على النحو المبين في الشكل أسفله:

الشكل رقم (3-11): تأثير تموقع المؤسسة على أبعاد خلق قيمة لمشتركي جازي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

يمكن من الشكل رقم (3-11) تسجيل مجموعة من الملاحظات، حيث أفرزت النتائج وجود أثر لبعد تموقع المؤسسة على أبعاد خلق القيمة، غير أن الأثر نحو كل بعد يختلف من حيث القوة والمعنوية، ويظهر جليا من الشكل السابق:

- أقل معنوية لأثر تموقع مؤسسة جازي على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد المنفعة، مما يعني أن تواجد الوكالات التجارية لمؤسسة جازي في أماكن يسهل الوصول إليها وكذا الانتشار الكثيف للوسطاء (المحلات التجارية المتعاقدة مع المؤسسة) وبالتالي سهولة على المشتركين الحصول على منتجاتها وخدماتها والاستنفاع بها .

- معنوية أثر تموقع مؤسسة جازي على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السهولة، ومرد ذلك تواجد الوكالات التجارية لمؤسسة جازي في أماكن يسهل الوصول إليها وكذا الانتشار الكثيف للوسطاء (المحلات التجارية المتعاقدة مع المؤسسة) سهل (اختصار الوقت) على المشتركين الحصول على منتجاتها وخدماتها، وهو ما يعني خلق قيمة للعميل بطريقة غير مباشرة.

- قوة ومعنوية أكبر لأثر تموقع مؤسسة جازي على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد الاكتشاف، وهو ما يعني سرعة توفير مؤسسة جازي منتجاتها وخدماتها الجديدة لمشتركيها في جميع انحاء الوطن وهو ما سيسمح بتجريبها حال طرحها.

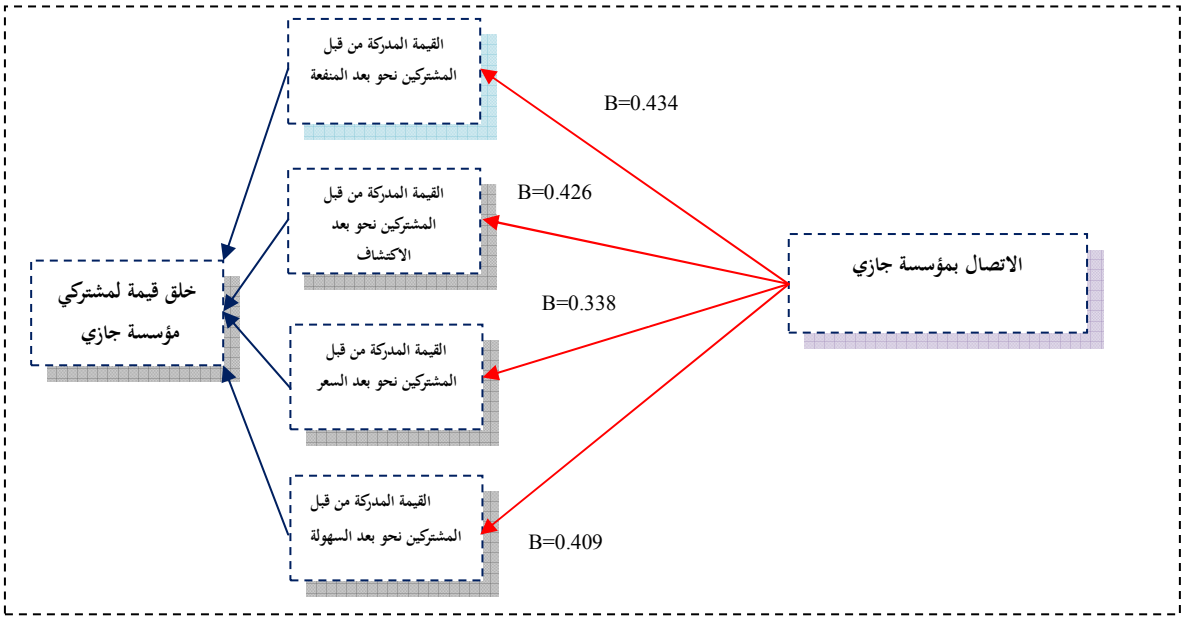
- من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاء الاكتشاف كأكثر أبعاد خلق القيمة تأثرا من بتموقع المؤسسة، تلته السعر ثم السهولة وأخيرا المنفعة.

خامسا: التحقق أثر الاتصال بالمؤسسة على أبعاد خلق القيمة لمشتركي جازي

بعد أن تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام إختبار كولمجروف_سمرنوف، تم إستخدام أسلوب التباين للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بمعنى أن هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل (أنظر إلى الملحق رقم (04))، هذا أخير بين معنوية النتائج وكذا ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن الجدولية، وهو ما يعني تحقق شروط دراسة العلاقة الارتباطية بين الاتصال وأبعاد خلق القيمة.

وقد أفرزت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر لبعد الاتصال بالمؤسسة على أبعاد خلق القيمة لمشتركي جازي على النحو المبين في الشكل أسفله:

الشكل رقم (3-12): تأثير الاتصال بالمؤسسة على أبعاد خلق قيمة لمشتركي جازي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

يمكن من الشكل رقم (3-12) تسجيل مجموعة من الملاحظات، حيث أفرزت النتائج وجود أثر لبعد الاتصال بالمؤسسة على أبعاد خلق القيمة، غير أن الأثر نحو كل بعد يختلف من حيث القوة والمعنوية، ويظهر جليا من الشكل السابق:

- قوة ومعنوية أكبر لأثر الاتصال بالمؤسسة على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد المنفعة، مما يعني ابتكار المؤسسة لوسائل اتصال جديد تهدف إلى تفعيل تواصلها مع زبائنها قد ساهم في تحسين منفعة مشتركيها نحو منتجاتها و/أو خدماتها المعروضة.

- معنوية أثر الاتصال بالمؤسسة على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد الاكتشاف، مما يعني أن تواصل المشتركين مع المؤسسة إما عبر المنصات الالكترونية أو من خلال احتكاكهم بالموظفين في الوكالات التجارية للمؤسسة قد ساهم في اكتشافهم لبعض المنتجات و/أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وبالتالي فإن الاتصال بالمؤسسة يساهم في خلق قيمة للعميل.

- أقل معنوية لأثر الاتصال بالمؤسسة على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السهولة، مما يعني ابتكار المؤسسة لوسائل اتصال جديد تهدف إلى تفعيل تواصلها مع زبائنها قد سهلت كثيرا عملية تواصل المشتركين بالمؤسسة وبالتالي فهي تخلق قيمة للعميل من وجهة نظر مشتركيها.

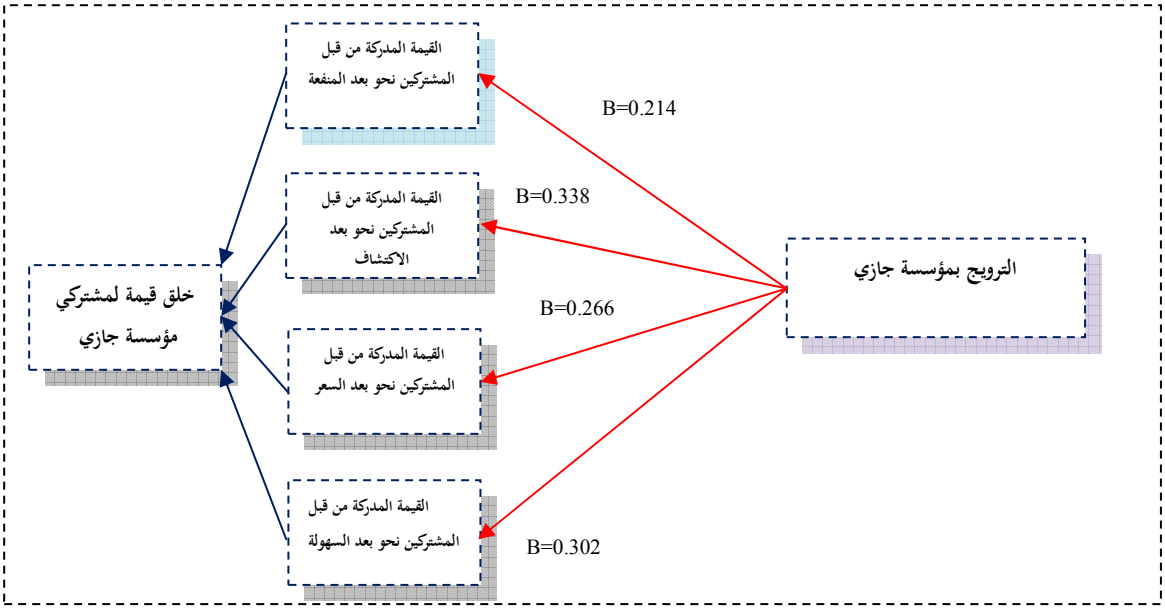
- من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاء المنفعة كأكثر أبعاد خلق القيمة تأثرا من بالاتصال بالمؤسسة، تلاه الاكتشاف ثم السعر وأخير السهولة.

سادسا: التحقق أثر الترويج على أبعاد خلق القيمة لمشتركي جازي

بعد أن تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام إختبار كولمجروف_سمرنوف، تم إستخدام أسلوب التباين للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بمعنى أن هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل (أنظر إلى الملحق رقم (04))، هذا أخير بين معنوية النتائج وكذا ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن الجدولية، وهو ما يعني تحقق شروط دراسة العلاقة الارتباطية بين الترويج وأبعاد خلق القيمة.

وقد أفرزت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر لبعد الترويج على أبعاد خلق القيمة لمشتركي جازي على النحو المبين في الشكل أسفله:

الشكل رقم (3-13): تأثير الترويج على أبعاد خلق قيمة لمشتركي جازي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

يمكن من الشكل رقم (3-13) تسجيل مجموعة من الملاحظات، حيث أفرزت النتائج وجود أثر لبعد الترويج على أبعاد خلق القيمة، غير أن الأثر نحو كل بعد يختلف من حيث القوة والمعنوية، ويظهر جليا من الشكل السابق:

- ضعف معنوية أثر الترويج على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد المنفعة؛ وفي هذا السياق يمكن التذكير بما تم تناوله في الفصل السابق، إذ أن العروض الترويجية لا تستهدف منتجات و/أو خدمات جديدة، وبالتالي فهي لا تخلق منفعة جديدة للمشترك وإنما تحسنها.
- قوة ومعنوية أكبر لأثر الترويج على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد الاكتشاف؛ ومرد ذلك إلى أن أغلب العروض الترويجية تستهدف منتجات و/أو خدمات جديدة و بالتالي فالعروض الترويج تهدف إلى التعريف بمنتجاتها الجديدة.

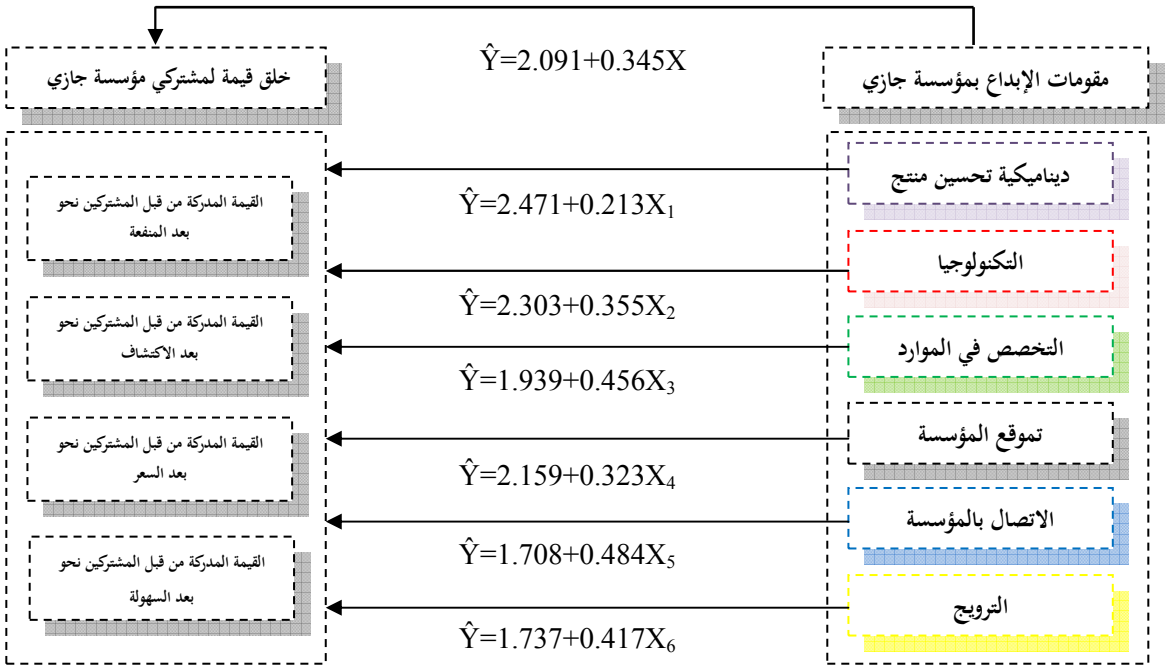
- معنوية أقل لأثر الترويج على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السعر؛ وهو ما معناه أن أساليب الترويج المستخدمة من قبل مؤسسة جازي لا تستهدف سعر المنتج و/أو الخدمة بدرجة الأولى (مكالمات مجانية، رصيد مجاني، تخفيض في سعر المكالمات،.....)

- معنوية أثر الترويج على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السهولة؛ ويرجع ذلك إلى تعميم العروض الترويجية على كافة أنحاء الوطن وكافة الوكالات ولدى جميع الوسطاء، وهو ما يسهل الوصول إلى العرض الترويجي ومن ثم يخلق قيمة للعميل.

- من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاء الاكتشاف كأكثر أبعاد خلق القيمة تأثرا من بالاتصال بالمؤسسة، تلاه السهولة ثم السعر وأخيرا المنفعة.

من خلال ما سبق نلاحظ أن مقومات الإبداع في مؤسسة جازي كان لها أثر على أبعاد خلق القيمة للعميل، وهذا ما يؤكد أهمية كل مقومات الإبداع بمؤسسة جازي في تكوين أبعاد خلق القيمة للعميل، كما سيتم توضيح كل ما سبق في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-13): تأثير مقومات الإبداع بمؤسسة جازي على خلق قيمة لمشتركيها



يمكن من الشكل رقم (3-13) تسجيل مجموعة من الملاحظات:

- وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد ديناميكية تحسين المنتج في مؤسسة جازي على خلق القيمة للعميل، أي أن التحسينات الدورية على المنتجات و/أو الخدمات في مؤسسة جازي تساهم في خلق قيمة للعميل، وهو ما يعني أيضا أن ديناميكية تحسين المنتج في مؤسسة جازي تساهم في تطوير الإبداعات الإستراتيجية بها.

– وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد التكنولوجيا المستحدثة على خلق القيمة للعميل، أي أن استقطاب تكنولوجيا جديدة يساهم في خلق قيمة للعميل، وهو ما يعني أيضا أن استقطاب تكنولوجيا جديدة بمؤسسة جازي يساهم في تطوير الإبداعات الإستراتيجية بها.

– وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد التخصص في الموارد على خلق القيمة للعميل، أي أن خصوصية الموارد (المالية، التقنية، البشرية،....) التي تتوفر عليها جازي يساهم في خلق قيمة للعميل، وهو ما يعني أيضا أن خصوصية الموارد التي تتوفر عليها مؤسسة جازي يساهم في تطوير الإبداعات الإستراتيجية بها.

– وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد تموقع المؤسسة على خلق القيمة للعميل، أي أن الانتشار الكثيف للوكالات التجارية والوسطاء يساهم في خلق قيمة للعميل، وهو ما يعني أيضا أن التموقع لمؤسسة جازي يساهم في تطوير الإبداعات الإستراتيجية بها.

– وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد الاتصال بالمؤسسة على خلق القيمة للعميل، أي أن ابتكار وسائط جديدة للتواصل مع الزبائن يساهم في خلق قيمة للعميل، بمعنى أخر يساهم الاتصال بمؤسسة جازي في تطوير الإبداعات الإستراتيجية بها.

– وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد الترويج في مؤسسة جازي على خلق القيمة للعميل، وهو يعني أن أساليب الترويج المستخدمة في مؤسسة جازي تساهم في خلق قيمة للعميل، وهو ما يعني أيضا أن أساليب الترويج بمؤسسة جازي تساهم في تطوير الإبداعات الإستراتيجية بها.

المطلب الأول : تحليل العلاقات الإرتباط بين عناصر المتغير المستقل والمتغير التابع لمؤسسة أوريدو

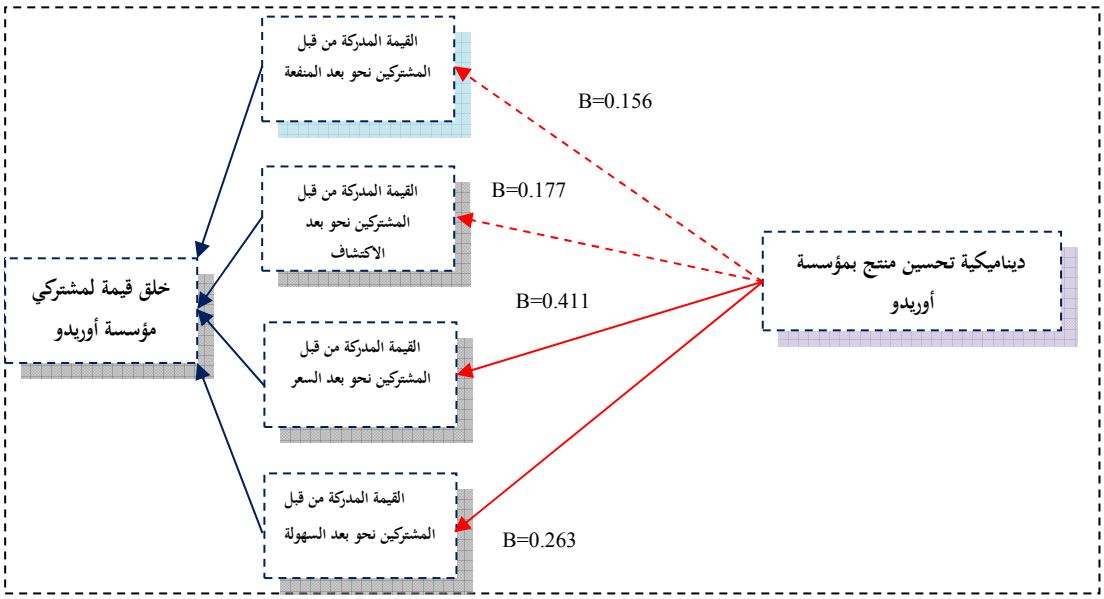
يهدف هذا المطلب إلى تأكيد العلاقة بين مقومات الإبداع في مؤسسة أوريدو وخلق قيمة للعميل (الإبداع الاستراتيجي)؛ وسيتم دراسة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (مقومات الإبداع) على أبعاد المتغير التابع (خلق القيمة).

أولا: التحقق أثر ديناميكية تحسين منتج على أبعاد خلق القيمة لمشتركي أوريدو

بعد أن تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام إختبار كولمجروف_سمرنوف، تم إستخدام أسلوب التباين للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بمعنى أن هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل (أنظر إلى الملحق رقم (05))، هذا أخير بين معنوية النتائج وكذا ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن الجدولية، وهو ما يعني تحقق شروط دراسة العلاقة الارتباطية بين بعد ديناميكية تحسين المنتج وأبعاد خلق القيمة.

وقد أفرزت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر لبعد ديناميكية تحسين المنتج على أبعاد خلق القيمة لمشتركي أوريدو على النحو المبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-14): تأثير ديناميكية تحسين المنتج على أبعاد خلق قيمة لمشتركي أوريدو



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

يمكن من الشكل رقم (3-14) تسجيل مجموعة من الملاحظات، حيث أفرزت النتائج وجود أثر لبعد ديناميكية تحسين المنتج على أبعاد خلق القيمة، غير أن الأثر نحو كل بعد يختلف من حيث القوة والمعنوية. ويظهر جليا من الشكل السابق:

- قوة ومعنوية أكبر لأثر ديناميكية تحسين المنتج على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السعر، مما يعني أن التحسينات في المنتج أو الخدمة المقدمة من قبل مؤسسة أوريدو تستهدف تخفيض التكاليف وبالتالي طرحها باسعار اقل من منافسيها وهو ما سوف يساهم في خلق قيمة لمشتركيها.

- معنوية أثر ديناميكية تحسين المنتج على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السهولة، مما يعني أن التحسينات في المنتج أو الخدمة المقدمة من قبل مؤسسة أوريدو تستهدف تبسيط استخدامها وسرعته وهو ما يؤدي إلى خلق قيمة للعميل.

– غياب أثر واضح لديناميكية تحسين المنتج على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد الاكتشاف؛ والذي قد يرجع إلى أن هذا الأخير الذي يرى **41 %** أن مؤسسة أوريدو لم تسمح لهم باكتشاف أمور جديد في مجال الاتصال و بالتالي فإن أغلب التحسينات التي تجريها على عروضها هي لمواكبة العروض المطروحة في السوق.

– من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاء السعر كأكثر أبعاد خلق القيمة تأثرا من ديناميكية تحسين المنتج، تلته السهولة، بينما لم يتأثر بعديا الاكتشاف والمنفعة بديناميكية تحسين منتج.

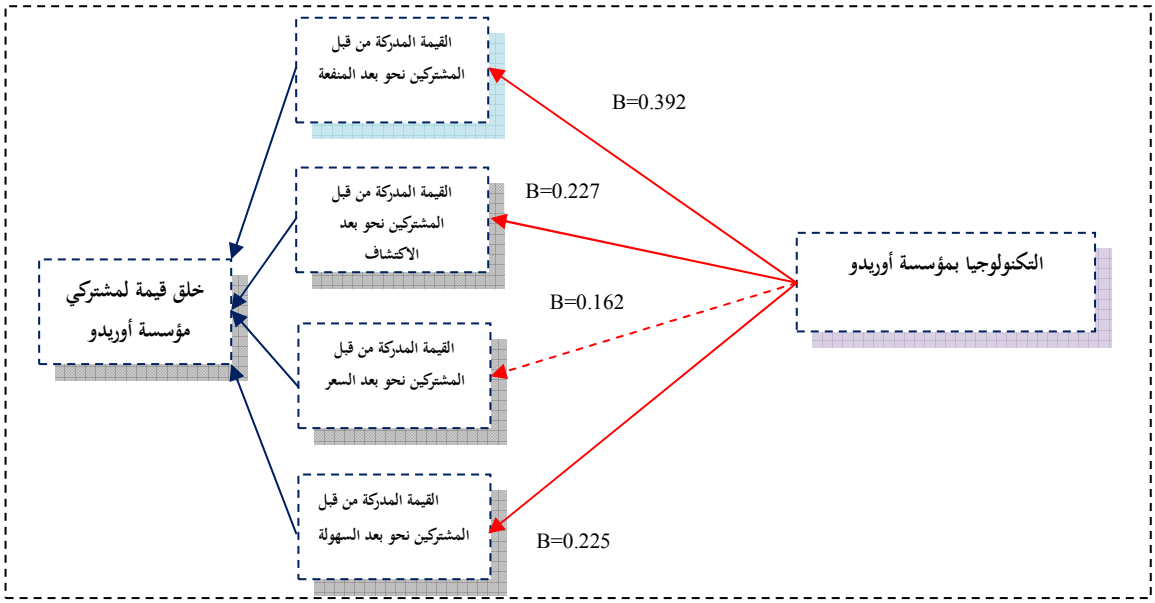
ثانيا: التحقق أثر التكنولوجيا على أبعاد خلق القيمة لمشتركي أوريدو

بعد أن تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام إختبار كولمجروف_سمرنوف، تم إستخدام أسلوب التباين للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بمعنى أن هناك علاقة خطية بين المتغير

التابع والمتغير المستقل (أنظر إلى الملحق رقم (05))، هذا أخير بين معنوية النتائج وكذا ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن الجدولية، وهو ما يعني تحقق شروط دراسة العلاقة الارتباطية بين بعد التكنولوجيا وأبعاد خلق القيمة.

وقد أفرزت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر لبعد التكنولوجيا على أبعاد خلق القيمة لمشتركي أوريدو على النحو المبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-15): تأثير التجديد في التكنولوجيا على أبعاد خلق قيمة لمشتركي أوريدو



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

يمكن من الشكل رقم (3-15) تسجيل مجموعة من الملاحظات، حيث أفرزت النتائج وجود أثر لبعد التكنولوجيا على أبعاد خلق القيمة، غير أن الأثر نحو كل بعد يختلف من حيث القوة والمعنوية، ويظهر جليا من الشكل السابق:

- قوة ومعنوية أكبر لأثر التكنولوجيا على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد المنفعة؛ وذلك مرده إلى أن أغلب عروض مؤسسة أوريدو كانت كنتيجة فعل رغم قلتها مقارنة بمنافسيها وبالتالي فإن المشتركين يرون أن المؤسسة كانت متميزة كافية من الجانب التكنولوجي وبدرجة التي تسمح بتوفير منافع جديدة عنهم.
- معنوية أثر التكنولوجيا على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد الاكتشاف، مما يعني أن التجديد الذي يستهدف التكنولوجيا المستخدمة من قبل مؤسسة أوريدو يسمح بطرح بعض الخدمات والمنتجات للمشتركين التي لم يكن في مقدورهم تجريبها سابقا وبالتالي فهو يساهم في خلق قيمة للعميل.
- أقل قوة ومعنوية لأثر التكنولوجيا على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السهولة، مما يعني أن التكنولوجيا المستحدثة من قبل مؤسسة أوريدو تساهم في تسهيل الوصول إلى الخدمات المعروضة من قبل هذه الأخيرة من وجهة نظر مشتركيها.

- غياب أثر واضح للتكنولوجيا على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السعر؛ مما يعني أن التجديد الذي يستهدف التكنولوجيا المستخدمة من قبل أوريدو لم يسمح بالتخفيض في سعر المنتجات المعروضة والخدمات المقدمة من وجهة نظر المشتركين.

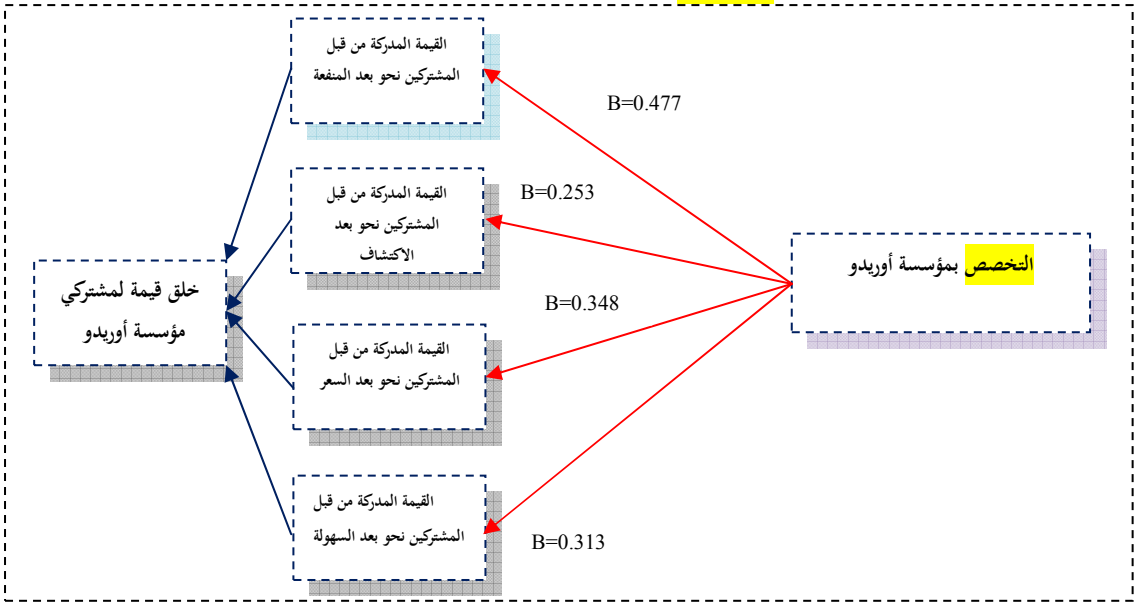
- من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاءت المنفعة كأكثر أبعاد خلق القيمة تأثرا بالتكنولوجيا، تلاها الاكتشاف ثم السهولة، بينما لم يتأثر بعد السعر بالتكنولوجيا.

ثالثا: التحقق أثر التخصص في الموارد على أبعاد خلق القيمة لمشتركي أوريدو

بعد أن تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام إختبار كولمجروف_سمرنوف، تم إستخدام أسلوب التباين للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بمعنى أن هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل (أنظر إلى الملحق رقم (05))، هذا أخير بين معنوية النتائج وكذا ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن الجدولية، وهو ما يعني تحقق شروط دراسة العلاقة الارتباطية بين بعد التخصص في الموارد وأبعاد خلق القيمة.

وقد أفرزت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر لبعد التخصص في الموارد على أبعاد خلق القيمة لمشتركي أوريدو على النحو المبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-16): تأثير التخصص في الموارد على أبعاد خلق قيمة لمشتركي أوريدو



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

يمكن من الشكل رقم (3-16) تسجيل مجموعة من الملاحظات، حيث أفرزت النتائج وجود أثر لبعد التخصص في الموارد على أبعاد خلق القيمة، غير أن الأثر نحو كل بعد يختلف من حيث القوة والمعنوية، ويظهر جليا من الشكل السابق:

– قوة ومعنوية أكبر لأثر التخصص في الموارد على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد المنفعة، مما يعني أن الطبيعة القانونية لمؤسسة أوريدو في كونها مؤسسة أجنبية رائدة في مجال الاتصالات على المستوى العالمي وكذا خصوصية مواردها يساهم في خلق قيمة للمشتركين من وجهة نظر هذا الأخير.

- معنوية أثر التخصص في الموارد على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد الاكتشاف؛ فمن وجهة نظر المشتركين فإن توفر أوريدو على بعض الموارد سمح لها بطرح بعض الخدمات والمنتجات للمشتركين التي لم يكن في مقدورهم تجريبها سابقا وبالتالي فهو يساهم في خلق قيمة للعميل.

- معنوية أثر التخصص في الموارد على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السهولة، مما يعني خصوصية ما تتمتع به مؤسسة أوريدو من موارد ساهم في تسهيل وصول مشتركيها الى منتجاتها و خدماتها و بالتالي قربها من مشتركيها.

- أقل قوة ومعنوية التخصص في الموارد على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السعر؛ مما يعني أن توفر أوريدو على بعض لموارد ذات الخصوصية الفريدة عن منافسيها لم يساهم بشكل كبير في تخفيض أسعار منتجاتها المعروضة وخدماتها المقدمة، ولعل ذلك راجع الى وجود سلطة تضبط سوق الاتصالات في الجزائر.

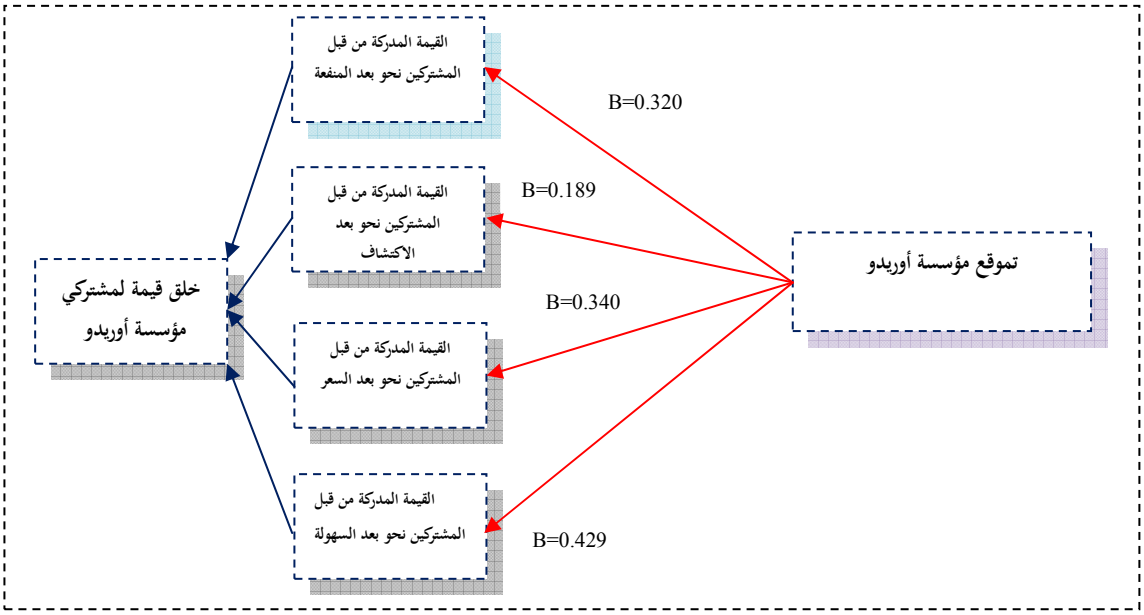
- من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاءت المنفعة كأكثر أبعاد خلق القيمة تأثرا بالتخصص في الموارد، تلاها السعر ثم السهولة وأخير الاكتشاف.

رابعا: التحقق أثر تموقع المؤسسة على أبعاد خلق القيمة لمشتركي أوريدو

بعد أن تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام إختبار كولمجروف_سمرنوف، تم إستخدام أسلوب التباين للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بمعنى أن هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل (أنظر إلى الملحق رقم (04))، هذا أخير بين معنوية النتائج وكذا ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن الجدولية، وهو ما يعني تحقق شروط دراسة العلاقة الارتباطية بين التموقع وأبعاد خلق القيمة.

وقد أفرزت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر لبعد تموقع المؤسسة على أبعاد خلق القيمة لمشتركي أوريدو على النحو المبين في الشكل أسفله:

الشكل رقم (3-17): تأثير تموقع المؤسسة على أبعاد خلق قيمة لمشتركي أوريدو



يمكن من الشكل رقم (3-17) تسجيل مجموعة من الملاحظات، حيث أفرزت النتائج وجود أثر لبعد تموقع المؤسسة على أبعاد خلق القيمة، غير أن الأثر نحو كل بعد يختلف من حيث القوة والمعنوية، ويظهر جليا من الشكل السابق:

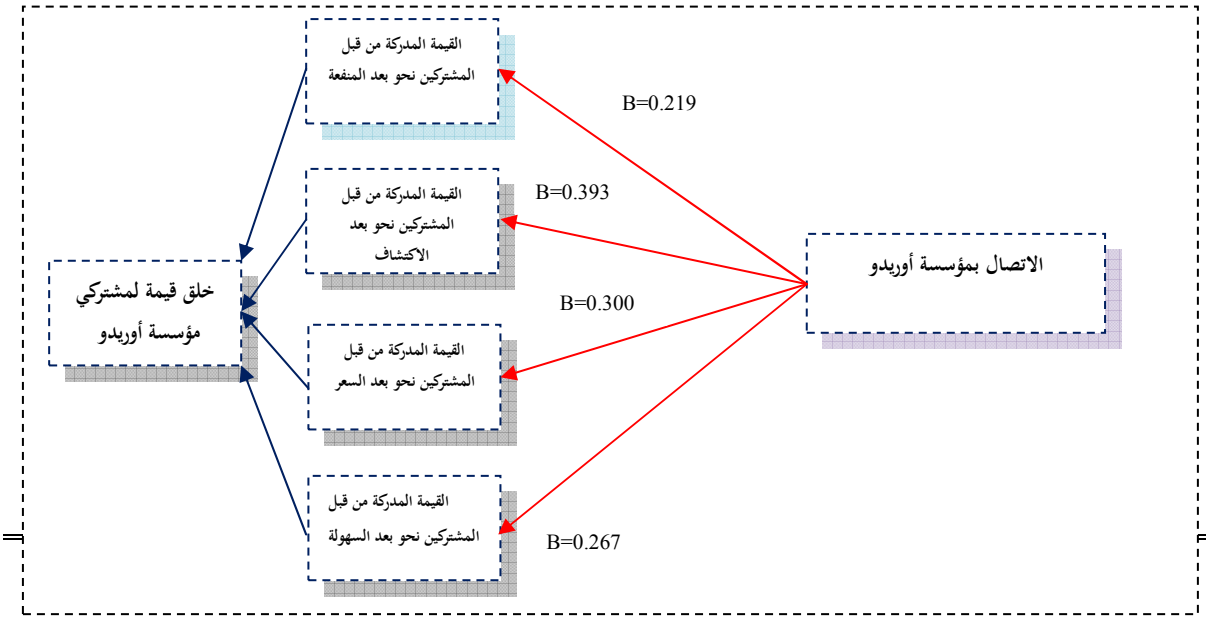
- معنوية أثر تموقع مؤسسة أوريدو على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد المنفعة، مما يعني أن تواجد الوكالات التجارية لمؤسسة أوريدو في أماكن يسهل الوصول إليها وكذا الانتشار الكثيف للوسطاء (المحلات التجارية المتعاقدة مع المؤسسة) يساهم في خلق قيمة للعميل.
- قوة ومعنوية أكبر لأثر تموقع مؤسسة أوريدو على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السهولة، ومرد ذلك تواجد الوكالات التجارية لمؤسسة أوريدو في أماكن يسهل الوصول إليها وكذا الانتشار الكثيف للوسطاء (المحلات التجارية المتعاقدة مع المؤسسة) سهل على المشتركين الحصول على منتجاتها وخدماتها، وهو ما يعني خلق قيمة للعميل بطريقة غير مباشرة.
- ضعف أثر تموقع مؤسسة أوريدو على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد الاكتشاف.
- من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاءت السهولة كأكثر أبعاد خلق القيمة تأثرا من بتموقع المؤسسة، تلاها السعر ثم المنفعة ثم الاكتشاف.

خامسا: التحقق أثر الاتصال بالمؤسسة على أبعاد خلق القيمة لمشتركي أوريدو

بعد أن تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام إختبار كولمجروف_سمرنوف، تم إستخدام أسلوب التباين للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بمعنى أن هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل (أنظر إلى الملحق رقم (05))، هذا أخير بين معنوية النتائج وكذا ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن الجدولية، وهو ما يعني تحقق شروط دراسة العلاقة الارتباطية بين الاتصال وأبعاد خلق القيمة.

وقد أفرزت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر لبعد الاتصال بالمؤسسة على أبعاد خلق القيمة لمشتركي أوريدو على النحو المبين في الشكل أسفله:

الشكل رقم (3-18): تأثير الاتصال بالمؤسسة على أبعاد خلق قيمة لمشتركي أوريدو



يمكن من الشكل رقم (3-18) تسجيل مجموعة من الملاحظات، حيث أفرزت النتائج وجود أثر لبعد الاتصال بالمؤسسة على أبعاد خلق القيمة، غير أن الأثر نحو كل بعد يختلف من حيث القوة والمعنوية، ويظهر جليا من الشكل السابق:

- قوة ومعنوية أكبر لأثر الاتصال بالمؤسسة على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد الاكتشاف، مما يعني أن تواصل المشتركين مع المؤسسة إما عبر المنصات الالكترونية أو من خلال احتكاكهم بالموظفين في الوكالات التجارية للمؤسسة قد ساهم في اكتشافهم لبعض المنتجات و/أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وبالتالي فإن الاتصال بالمؤسسة يساهم في خلق قيمة للعميل.

- أقل معنوية أثر الاتصال بالمؤسسة على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد المنفعة، مما يعني ابتكار المؤسسة لوسائل اتصال جديد تهدف إلى تفعيل تواصلها مع زبائنها قد ساهم في خلق قيمة للعميل من وجهة نظر مشتركيها.

- معنوية لأثر الاتصال بالمؤسسة على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السهولة، مما يعني ابتكار المؤسسة لوسائل اتصال جديد تهدف إلى تفعيل تواصلها مع زبائنها قد سهلت كثيرا عملية تواصل المشتركين بالمؤسسة وبالتالي فهي تخلق قيمة للعميل من وجهة نظر مشتركيها.

- معنوية أثر واضح للاتصال بالمؤسسة على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السعر.

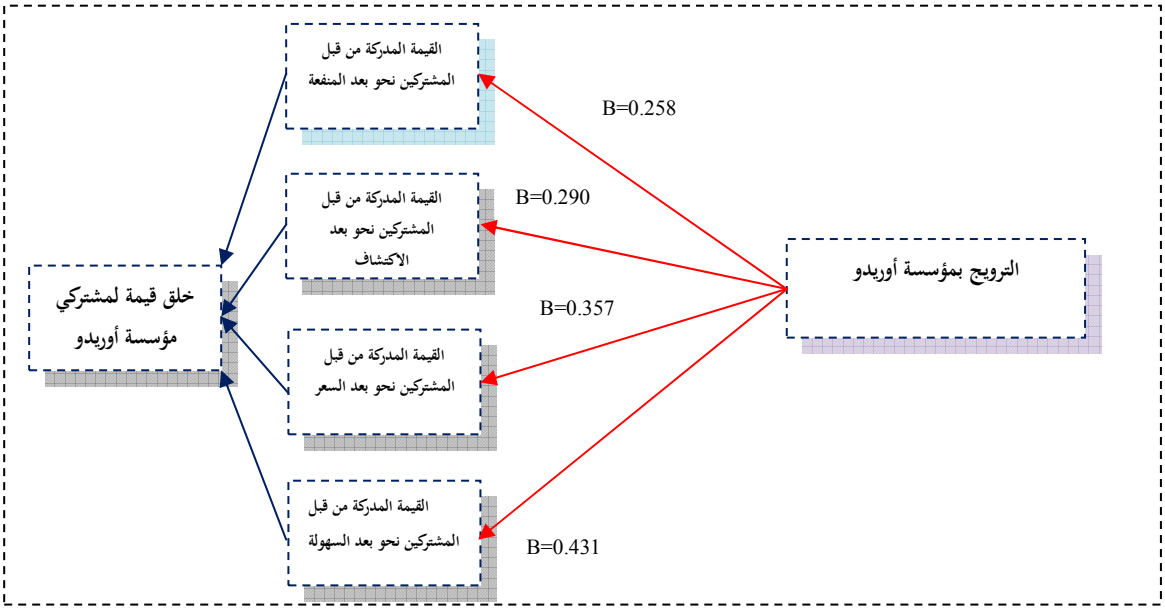
- من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاء الاكتشاف كأكثر أبعاد خلق القيمة تأثرا من بالاتصال بالمؤسسة، تلاه السعر ثم السهولة، وأخيرا المنفعة.

سادسا: التحقق أثر الترويج على أبعاد خلق القيمة لمشتركي أوريدو

بعد أن تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام إختبار كولمجروف_سمرنوف، تم إستخدام أسلوب التباين للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بمعنى أن هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل (أنظر إلى الملحق رقم (03))، هذا أخير بين معنوية النتائج وكذا ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن الجدولية، وهو ما يعني تحقق شروط دراسة العلاقة الارتباطية بين الترويج وأبعاد خلق القيمة.

وقد أفرزت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر لبعد الترويج على أبعاد خلق القيمة لمشتركي أوريدو على النحو المبين في الشكل أسفله:

الشكل رقم (3-19): تأثير الترويج على أبعاد خلق قيمة لمشتركي أوريدو



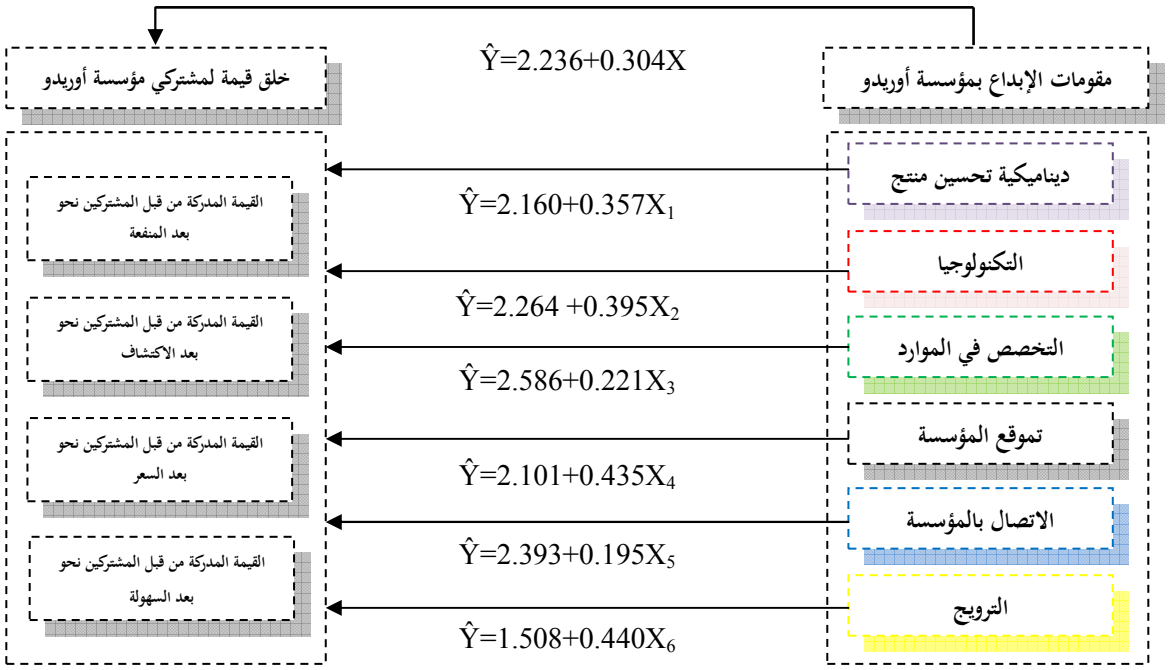
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS ,V. 21).

يمكن من الشكل رقم (3-19) تسجيل مجموعة من الملاحظات، حيث أفرزت النتائج وجود أثر لبعد الترويج على أبعاد خلق القيمة، غير أن الأثر نحو كل بعد يختلف من حيث القوة والمعنوية، ويظهر جليا من الشكل السابق:

- معنوية أثر الترويج على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السعر؛ وهو ما معناه أن أساليب الترويج المستخدمة من قبل مؤسسة أوريدو تستهدف سعر المنتج و/أو الخدمة بدرجة الأولى (مكالمات مجانية، رصيد مجاني، تخفيض في سعر المكالمات،.....)، وبالتالي فهي تخلق قيمة للعميل.
- قوة ومعنوية أكبر لأثر الترويج على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد السهولة؛ ويرجع ذلك إلى تعميم العروض الترويجية على كافة أنحاء الوطن وكافة الوكالات ولدى جميع الوسطاء، وهو ما يسهل الوصول إلى العرض الترويجي ومن ثم يخلق قيمة للعميل.
- أقل معنوية لأثر الترويج على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد الاكتشاف؛ ومرد ذلك إلى أن اغلب العروض الترويجية لا تستهدف منتجات و/أو خدمات جديدة وإنما منتجات و/أو خدمات سبق عرضها و بالتالي فالعروض الترويج تهدف إلى تنشيط المبيعات نحو منتجات و/أو خدمات.
- ضعف معنوية أثر الترويج على القيمة المدركة من قبل المشتركين نحو بعد المنفعة؛ وكما تم الإشارة إليه أعلاه فإن العروض الترويجية لا تستهدف منتجات و/أو خدمات جديدة، وبالتالي فهي لا تخلق منفعة جديدة للمشترك وانما تحسنها.
- من حيث الأهمية وقوة الأثر، جاءت السهولة كأكثر أبعاد خلق القيمة تأثرا من بالاتصال بالمؤسسة، تلاها السعر ثم الاكتشاف فالمنفعة.

من خلال ما سبق نلاحظ أن مقومات الإبداع في مؤسسة أوريدو كان لها أثر على أبعاد خلق القيمة للعميل، وهذا ما يؤكد أهمية كل مقومات الإبداع بمؤسسة أوريدو في تكوين أبعاد خلق القيمة للعميل، كما سيتم توضيح كل ما سبق في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-20): تأثير مقومات الإبداع بمؤسسة أوريدو على خلق قيمة لمشتركيها



يمكن من الشكل رقم (3-20) تسجيل مجموعة من الملاحظات:

- وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد ديناميكية تحسين المنتج في مؤسسة أوريدو على خلق القيمة للعميل، أي أن التحسينات الدورية على المنتجات و/أو الخدمات في مؤسسة أوريدو تساهم في خلق قيمة للعميل، وهو ما يعني أيضا أن ديناميكية تحسين المنتج في مؤسسة أوريدو تساهم في تطوير الإبداعات الإستراتيجية بها.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد التكنولوجيا المستحدثة على خلق القيمة للعميل، أي أن استقطاب تكنولوجيا جديدة يساهم في خلق قيمة للعميل، وهو ما يعني أيضا أن استقطاب تكنولوجيا جديدة بمؤسسة أوريدو يساهم في تطوير الإبداعات الإستراتيجية بها.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد التخصص في الموارد على خلق القيمة للعميل، أي أن خصوصية الموارد (المالية، التقنية، البشرية،....) التي تتوفر عليها أوريدو يساهم في خلق قيمة للعميل، وهو ما يعني أيضا أن خصوصية الموارد التي تتوفر عليها مؤسسة أوريدو يساهم في تطوير الإبداعات الإستراتيجية بها.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد تموقع المؤسسة على خلق القيمة للعميل، أي أن الانتشار الكثيف للوكالات التجارية والوسطاء يساهم في خلق قيمة للعميل، وهو ما يعني أيضا أن التموقع لمؤسسة أوريدو يساهم في تطوير الإبداعات الإستراتيجية بها.

- وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد الاتصال بالمؤسسة على خلق القيمة للعميل، أي أن ابتكار وسائط جديدة للتواصل مع الزبائن يساهم في خلق قيمة للعميل، بمعنى أخر يساهم الاتصال بمؤسسة اوريدو في تطوير الإبداعات الإستراتيجية بها.

- وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد الترويج في مؤسسة أوريدو على خلق القيمة للعميل، وهو يعني أن أساليب الترويج المستخدمة في مؤسسة أوريدو تساهم في خلق قيمة للعميل، وهو ما يعني أيضا أن أساليب الترويج بمؤسسة أوريدو تساهم في تطوير الإبداعات الإستراتيجية بها.

خاتمة

نتائج الدراسة
مقترحات الدراسة
آفاق الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة في جانبيها النظري والتطبيقي أن نسلط الضوء على عوامل تطوير الإبداعات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال تسليط الضوء على مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر ، وذلك في وقت أصبح فيه تبني الإبداع الاستراتيجي حتمية للمؤسسات التي تعمل في ظروف بيئة شديدة المنافسة في نطاق الاقتصاد الرقمي في بيئة العولمة الجديدة، إذ إن البقاء في مثل هذه البيئة هو للمؤسسات التي يمكن أن تستطيع كسر قواعد المنافسة واكتشاف ثغرات في السوق لم يقم المنافسون باكتشافها بعد.

سنوضح في ما يلي أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها مع محاولة تقديم بعض الاقتراحات لتعزيز ما طرح من استنتاجات في الميدان المبحوث (قطاع الاتصالات)، هذا بالإضافة إلى آفاق البحث.

أولا– نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوردها فيما يلي:

– تعد شدة المنافسة من المحددات الرئيسية التي دفعت بالباحثين والقادة المؤسسات إلى التفكير بطرائق جديدة للتنافس و تحقيق أرباح تفوق معدلات الصناعة، الأمر التي ساهم في ظهور ما يسمى بالإبداع الاستراتيجي؛ وقد أثبتنا ذلك من خلال الدراسة الاستكشافية لقطاع الاتصالات في الجزائر ، حيث ان شدة المنافسة بين مؤسساته وكذا التطور التكنولوجي المتسارع الذي يعرفه القطاع على المستوى العالمي ساهما في كثافة العروض المطروحة للزبائن وبأسعار تنافسية وهو ما إنجر عنه طرح بعض الإبداعات الإستراتيجية بسوق الاتصالات الجزائري؛

– تعددت مفاهيم الإبداع الاستراتيجي، وأشكاله بين اكتشاف أسواق جديدة أو إعادة تشكيل أو صياغة الأسواق الحالية بالشكل الذي ينعكس في تحقيق إرباح عالية تؤهل المؤسسات للبقاء والنمو، ساهم في كلتا الحالتين في تكوين قيمة جديدة للزبون مما يسمح لهذا الأخير باكتشاف و تجريب ما لم يسبق له ذلك؛

– يحدث الإبداع الاستراتيجي عندما تستطيع المؤسسة اكتشاف ثغرات وفرص السوق إذ يمكن لتلك المؤسسات أن تشكل من تلك الفجوات أسواق جديدة، وتتمثل تلك الفجوات إما في قطاعات جديدة غير مكتشفة من الزبائن أو قطاعات تمّ تجاهلها من قبل المنافسين، أو بروز احتياجات جديدة للزبائن، أو طرائق جديدة للإنتاج أو توزيع وإيصال المنتجات إلى الزبائن، وهو قامت به مؤسسة موبيليس حين طرحت خدمت الدفع الالكتروني ، أو ما قامت به جازي حينما طرحت أول شريحة لفئة الصم والبكم، وكذا ما قامت به أوروريد حينما طرح خدمت الرقابة الابوية؛

– اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الإبداع الاستراتيجي لكن مضمونها يدور بشكلٍ عام حول ثلاثة أبعاد هي: الانحراف عن العادات والأعراف التقليدية للصناعة؛ توليد قيمة جديدة ومتفوقة للزبون؛ إعادة تحديد أو تعريف نموذج الأعمال؛

– إن عملية تطوير المنظومة القانونية لتكون مسايرة لمتطلبات اقتصاد السوق والمنافسة العادلة كان له الأثر البارز في تحسين أداء قطاع الاتصالات في الجزائر، فقد عرف القطاع نموا كبيرًا بعد تحرير سوقه، فتوسعت الاستثمارات المحلية والأجنبية؛

– يعرف سوق الهاتف الثابت يعرف تراجعا على المستوى العالمي وكذا في الجزائر، ويتجلّى ذلك في عدد المشتركين ونسب النفاذ، ويرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى تنافسية وسائل الاتصالات الأخرى كالهاتف النقال والأنترنت بتطبيقاتها المختلفة، ففي سنة 2016 بلغت نسبة نفاذ الهاتف الثابت في الجزائر 8.1%؛

– إن المتعاملين في قطاع الاتصالات في الجزائر حريصون على تقديم أفضل العروض لزبائنهم خاصة بعد دخول خدمة النطاق العريض الثابت والمتنقل وتقنيات الجيل الثالث والرابع (3G ,4G)، فعرف سوق الهاتف النقال انتعاشا كبيرا هذا الرواج الذي عرفه سوق الهاتف النقال يعود إلى توفر الهواتف الذكية المتعددة الاستعمال وتشغيل خدمة النطاق العريض المتنقل؛

– ان الاختلاف الثقافات التنظيمية في كل من مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال وكذا مؤسسة أوبتيموم تليكوم الجزائر ومؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر، انعكس في اختلاف طرائق تسيير المؤسسات الثلاثة، وفي طريقة التحليل والعمل في السوق، ومنه اختلاف في النتائج المحققة في السوق طبعا؛

– حاولت مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر اكتشاف فرص لتحقق من خلالها إبداع استراتيجي وقد تكللت محاولاتها بالنجاح، وذلك من خلال طرحها للعديد من المنتجات الجديدة عن السوق الجزائرية وكذا استهدافها لفئات معينة؛

– أن ما نسبته 55 % من أفراد العينة مستواهم الدراسي ليسانس فما فوق وهذا يساعد في فهمهم لعبارات الاستبيان بشكل سهل مقارنة مع فئات الأخرى، كما أن أكثر من 57 % تتجاوز أعمارهم 30سنة؛ في حين كما نسبة أفراد العينة الذين تجاوز دخلهم 18000 دج فاقت 64.8 % وبالتالي فمعظمهم لديهم حرية في اتخاذ القرار الشرائي؛

– أن ما نسبته 79.8 % من أفراد العينة تربطهم علاقة طويلة مع متعامليهم.

– أوضحت معطيات وصف وتشخيص أبعاد الدراسة ومتغيراتها على توفر مقومات الابداع في المؤسسات محل الدراسة وكذا مستوى متوسط من أبعاد خلق القيمة للعميل من وجهة نظر المشتركين؛

– أظهرت معطيات تحليل العلاقات التأثيرية بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها إلى أن مقومات الابداع في المؤسسات محل الدراسة لا تأثير كبير في في خلق قيمة للعميل (مؤشر من مؤشرات الابداع الاستراتيجي)، وقد تباينت المتغيرات المستقلة في تأثيرها على المتغير المعتمد، مما يؤشر إلى تأثير التباين في عناصر البيئة الداخلية للابداع الاستراتيجي للمؤسسات على مستوى القيمة المولد للمشترك.

ثانيا: مقترحات الدراسة

على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج ، تم تقديم مجموعة من الاقتراحات:

- العمل على استكمال عملية التنظيم وتحديث القوانين وتطوير البيئة التنظيمية والقانونية لتشجيع الاستثمار النوعي في هذا القطاع الحيوي والانتقال من مرحلة جذب الاستثمارات إلى مرحلة تصدير خدمات الاتصالات إلى دول أخرى؛

- يُعدّ البحث العلمي من أهم مرتكزات الابتكار ومن أبرز العوامل التي تساعد على نمو قطاع الاتصالات، لكن البحث في الجزائر لا ينال الحظ الوافر إذا ما قورن بالدول المتقدمة وبعض الدول الناشئة التي اهتمت بالبحث والتطوير، والتوسع في مجالات البحث التطبيقي وإلى تفعيل التواصل بين المراكز البحثية والجامعات من ناحية والشركات العاملة في الصناعة وقطاع الخدمات من ناحية أخرى للتعرف على احتياجاتها وتوفير الدعم اللازم

- العمل على الاستثمار في الأسواق الأجنبية من خلال عمليات الدمج لتحقيق مزيد من النمو؛

- العمل على بناء صناعة اتصالات وتقنية معلومات قوية لمنافسة محليا وعالميا من خلال البحث العلمي والإبداعي والتطوير لتصبح مصدرا رئيسيا للدخل.

- على القيادة العليا في المؤسسات محل الدراسة أن تستمر بتبني فكر الإبداع الاستراتيجي منهجاً ومضموناً في ممارستها لدوره في قيادة مؤسساتها لبقاء والنمو في ظل اشتدادا المنافسة أكثر بالقطاع ؛

- عمل مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر على التخلي عن العمل ضمن إطار النموذج الرأسمالي في الإنتاج الذي يعطي فائض القيمة لمالك رأس المال والتحوّل إلى العمل ضمن نطاق الاقتصاد الرقمي الذي يعتمد على المواهب والقدرات الفكرية للعاملين والتي هي عبارة عن منتجات للعقل البشري التي لا ترتبط بملكية أصحاب المؤسسات بل ترتبط بمعارف العاملين، فإذا تغيرت مصادر توليد الثروة فعلى مؤسسات الاتصالات تغير توزيع فائض القيمة أيضاً، أي تطبيق مبدأ توليد الثروة في الاقتصاد الرقمي (Generation of Wealth in Digital Economy).

- يفرض الواقع النظري والعملي قيام مؤسسات الاتصالات باستقراء مستمرة للبيئة وتحليلها، بسبب ظروف المنافسة الشديدة التي تعيشها هذه المؤسسات، مع بيئة شديدة التعقيد، وبما يعزز قدرتها على التعامل المسبق مع المستجدات المتوقعة والقيام بالتغييرات الملائمة قبل المنافسين.

- تبني مؤسسات الاتصالات المزيد من المبادرات التي تقود إلى تحقيق التعاون بطرق غير تقليدية مع بقية المشاركين في سلسلة التجهيز مثل المجهزين أو الموزعين أو الزبائن ويشمل ذلك مبادرات لكسر قوى العلاقات

التقليدية بين مختلف القوى المكونة لسلسلة التجهيز، وكذلك المزيد من المبادرات للتعاون بطرائق غير تقليدية مع المشاركين خارج سلسلة التجهيز.

- التوسع في دخول مناطق جديدة أو أسواق عالمية أخرى لتقديم خدمات عالمية في هذا المضمار.
- تشجيع العاملين على طرح الأفكار الإبداعية الجديدة وأن يتم اعتماد قوانين المشاركة بالأرباح بالنسبة لأصحاب الأفكار المبدعة (رأس المال الفكري).

ثالثا: الدراسات المستقبلية

يمكن اعتبار هذا البحث دراسة إجمالية لموضوع شامل ومتشعب لم تستطع الدراسة الإحاطة بكل جوانبه، لذا ترى الطالبة أن هذا النوع من الدراسات يمتد ليشمل عدداً آخراً مكملاً في إطار هذا المسعى، ومن الدراسات التي يمكن أن تشكل رؤى مستقبلية مهمة لهذه الدراسة ومساراً يسترشد به الباحثين للتطرق إلى متغيراتها كون هذه الدراسة من الدراسات القليلة في البيئة الجزائرية– في حدود الاطلاع المتواضع للطالبة – ويمكن إدراج مقترحاتنا بخصوص ذلك في الآتي:

1. دور نظم المعلومات والاتصالات في تحقيق الإبداع الاستراتيجي.
2. تقييم لواقع الابداع الاستراتيجي في مؤسسات الصناعات الالكترونية بالجزائر.
3. مدى توفر أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

القران الكريم:

1. القران الكريم، **سورة البقرة**، الآية 117.
2. القران الكريم، **سورة الأنعام**، الآية 101.

الكتب:

1. أبو عبد الله محمد بن أحمد الأنصاري القرطبي، **الجامع لأحكام القرآن**، الجزء الثاني، مؤسسة الرسالة، بيروت–لبنان، 2006.
2. ادوارد دي بونو، **ما فوق المنافسة: ابتكار احتكارات القيمة عندما ينشغل الآخرون بالتنافس فقط**، ترجمة ياسر العيتبي، مكتبة العبيكان، الرياض–السعودية، 2006
3. أوكيل محمد سعيد، **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
4. برفين جوبتا، **الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين**، ترجمة: أحمد المغربي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة–مصر، 2008
5. بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان–الأردن، 2011.
6. بيتر دراكر، **التجديد والمقاولة: ممارسات ومبادئ**، ترجمة: حسين عبد الفتاح، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1988..
7. بيتر كوك، **إدارة الإبداع**، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة–مصر، 2007.
8. تشان كيم، رينيه ماوبرغن، **إستراتيجية المحيط الأزرق –كيف تبدع سوقا جديدة وتكون خارج إطار المنافسة**، ترجمة: جانبوت حافظ، دار الفكر، دمشق–سوريا، 2006.
9. تيودور ليفيت، **الإدارة الحديثة**، ترجمة نيفين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة–مصر، 1994.
10. جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2009.
11. حسن عجلان حسين، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في مؤسسات الأعمال**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2008.
12. حسين حريم، **إدارة المنظمات –منظور كلي–**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2003.
13. خالد عبد الرحمان الهيتي، **التنظيم الصناعي**، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 1999.
14. رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة–مصر، 2005.
15. رمضان حسين رمضان الشيخ، **الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار–كيف تصبح مبدعا ومجددا في حياتك؟**، سلسلة التنمية الإدارية، القاهرة–مصر، 2009.
16. زغدار أحمد، **المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
17. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2006.
18. الطائي يوسف حجيم سلطان، العبادي هاشم فوزي دباس، **إدارة علاقة الزبون**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2009.
19. عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2011.
20. عبد الحسين الفضل مؤيد، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2009.
21. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، **الإدارة الإستراتيجية: خطوات نحو الهدف**، دار المعارف، بدون ذكر بلد النشر، 2012.

22. عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الاستراتيجي – إدارة جديدة في عالم متغير–**،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان–الأردن، 2004.

23. عبد الله حسن مسلم، **الإبداع والابتكار الإداري–في التنظيم والتنسيق–**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2015.

24. علاء فرج طاهر، **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2010.

25. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، **إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2012.

26. عيسى حيرش، **الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، دار الهدى، عين مليلة–الجزائر، 2012.

27. ماجد عبد المهدي مساعدة، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان–الأردن.

28. محمد عبد العظيم أبو النجا، **إدارة العلاقات مع العملاء–مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات–**، الدار الجامعية، الإسكندرية–مصر، 2013.

29. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط 04، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2008.

30. مدحت أبو الناصر، **تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة– مصر، 2004.

31. نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، دار وائل للنشر، عمان –الأردن، 2007.

32. نجم عبود نجم، **القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2011.

33. نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الابتكار**، الطبعة الثانية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2015.

الاطروحات والمذكرات:

1. إبراهيم عبد القادر محمد، **قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية–دراسة حالة شركة الاتصالات الاردنية (اورانج)–**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، عمان–الأردن، 2014-2015.

2. أميمة قسمية، **دور الرسالة الذهنية لمؤسسة "ooredoo " –دراسة عينة من مستخدمي شريحة ooredoo بولاية بسكرة**، مذكرة ماستر، تخصص: اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة–الجزائر، 2014-2015..

3. إيمان نعمون، **تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية –دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر–**، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة–الجزائر، 2017-2018.

4. بوسلامي عمر، **دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مجمع صيدال الوحدة البيضاء بالجزائر العاصمة–**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، سطيف–الجزائر، 2012-2013.

5. ترغيني صباح، **دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة كوندور –برج بوعريريج–**، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة–الجزائر، 2017-2018.

6. حسينة دخان، **استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال بولاية المسيلة،** أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة–الجزائر، 2018.

7. حمدان عبيد منصور حسين العنزي، **قدرات تقانة المعلومات ودورها في الإبداع الاستراتيجي– دراسة تطبيقية لعينة من شركات الاتصالات المتنقلة بالعراق–**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008.

8. خالدي فراح، **دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية: دارسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر (موبيليس، جازي، نجمة)**، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة–الجزائر، 2013-2014.

9. دويس محمد الطيب، **براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول–حالة الجزائر–**، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة–الجزائر، 2004-2005

10. زاوش رضا، **إدارة علاقات الزبون كأسلوب تسويقي حديث في قطاع خدمة الاتصالات بالجزائر**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة–الجزائر، 2017.

11. زواوي حميدة، **الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية–دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية–**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة–الجزائر، 2017-2018-

12. سعاد ڤوني، **هيكل صناعة قطاع الهاتف النقال في الجزائر 2003-2009،** مذكرة ماجستير، تخصص: اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة–الجزائر، 2010.

13. سمية بروبي، **دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة–دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي–**، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف–الجزائر، 2010-2011.

14. شلالي محمد البشير، **واقع وتحديات سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر**، مذكرة ماجستير، تخصص: اقتصاد كمي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان–الجزائر، 2015-2016.

15. طه حسين نوي، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال حالة: المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010-2011.

16. عادل بوعافية، **هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: حالة مؤسسة الهاتف النقال خلال الفترة** 2001-2009، مذكرة ماجستير، تخصص: اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة–الجزائر، 2016-2017.

17. عمار بوشناف، **تحليل السلوكيات التنافسية للمؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات: حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2004-2013،** أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014-2015.

18. فاروق بن سالم، **دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في خلق القيمة للزبون، دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2011.

19. لزهر بن عبد الرزاق، **تأثير عوائق الدخول على المنافسة في القطاع –دراسة حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر–**، رسالة ماجستير، تخصص: اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة–الجزائر، 2011.

20. ليلى كوسة، **واقع الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال–** ، رسالة ماجستير، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة–الجزائر، 2007-2008.

21. مريم بولية، **البعد المعنوي لإشكالية خلق القيمة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة–الجزائر، 2011-2012 .

22. ناصر شداد، **التفكير الإبداعي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تسمسيلت**، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف –الجزائر، بدون ذكر سنة المناقشة.

23. الهاشمي بلواضح، **تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2008-2011**، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف–الجزائر، 2013-2014.

24. يوسف مدوكي، **أثر قدرات البحث والتطوير، وقدرات الإبداع التكنولوجي على الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية–دراسة مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة–الجزائر، 2018-2019.

المجلات العلمية:

1. اسحق محمود الشعار، أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار –دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية–، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد 41، العدد 02، الجامعة الأردنية، عمان–الأردن، 2014،.

2. إياد فاضل التميمي، شاكر جار الخشالي، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، **مجلة البصائر**، المجلد 07، العدد 02، العراق،.....

3. أياد محمود الرحيم، دنيا حسن، أثر إبداع العملية في تصميم المنتوج– دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية–، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، المجلد 07، العدد 27، العراق، 2010.

4. بثينة راشد الكعبي، فاتن حاتم الفاضل، العوامل البيئة المؤثرة في تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية المعاصرة في العراق، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد 106، جامعة المستنصرة، العراق، 2016.

5. بشرى هاشم محمد، تقييم واقع عملية تطبيق الإبداع الاستراتيجي في منظمات الأعمال–دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة في عدد من منظمات الأعمال الصناعية العراقية، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 19، العدد 74، العراق، 2013

6. بوبكر ياسين، معمر قاوي، دراسة تطبيقية حول أثر عناصر المزاحمة في القطاع الصناعي عمى الجودة –دراسة حالة خدمة أوريدو الجزائر–، **مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE**، المجلد 01، العدد01، ميلة–الجزائر، 2017.

7. حاتم خضير ارادن، أثر الإبداع الاستراتيجي في الحد من مظاهر الفساد الإداري –دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة لصناعة البطاريات–، **مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية**، العدد 12، جامعة واسط، العراق، 2013.

8. راضي عبد الله علي، فاضل عباس حسن، تأثير إدارة المعرفة في تحسين إبداعات المنتج والعمليات –دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة الحفر العراقية–، **مجلة العلوم الاقتصادية**، المجلد12، العدد 47، العراق، 2017.

9. ره نج محمد نوري داودة، علاء دهام حمد، دور الإبداع الاستراتيجي في تحقيق القيمة الإستراتيجية- دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عدد من المعاهد التقنية في محافظة دهوك-، **مجلة الدنانير**، العدد 10، العراق، 2017.

10. سميرة سطوطاح، تحديات التجديد التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، **المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات**، العدد 02، جيجل-الجزائر، 2018.

11. شريف غياط، محمد بوقموم، **حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة –حالة الجزائر**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009.

12. عائشة شتاتحة، المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ (P.Senge) ومبررات تبني التحول إليها- دراسة حالة جامعة عمار ثليجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، **مجلة اقتصاديات المال والأعمال**، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة- الجزائر، ديسمبر 2017.

13. علي عبود حسون الرفيعي، متطلبات تنفيذ نظام الايصاء الواسع وأثرها على تحسين قيمة الزبون-دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي معمل الألبسة الرجالية في النجف-، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، العدد 18، المجلد 4، جامعة الكوفة، العراق، 2011.

14. فاضل عباس كريم، أثر التكامل بين قيمة الزبون واستراتيجيات النمو في أداء الأعمال- دراسة تحليلية في معمل الألبسة الرجالية في النجف، **مجلة مركز الدراسات الكوفة**، المجلد 01، العدد 19، العراق،2010.

15. فاطيمة الزهراء بريطل، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، العدد 08، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، ديسمبر 2015.

16. ماهر صبري درويش، عملية الإبداع والشرط الموضوعية لرعايته، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد 38، العراق، 2014.

17. محمد تواتي، سامي مباركي، نماذج تحليل البيئة الصناعية ودورها في زيادة الأداء التنافسي، **مجلة الاقتصاد الصناعي**، العدد 13، جامعة الحاج لخضر-باتنة، ديسمبر 2017.

18. محمد شنشونة، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 33، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2014.

19. محمد عبد زين عبد عون، محمد فاضل، تقويم إبداعات المنتوج الفندقي –دراسة ميدانية-، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد 86، الجامعة المستنصرية، العراق، 2011.

20. معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد، مدى المتوافر من أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العراقية- دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، **مجلة تنمية الرافدين**، العدد 106، المجلد 33، العراق، 2011.

21. منصور محمد العريقي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين- دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية-، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، العدد 02، المجلد 05، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009.

22. نسرين جاسم محمد، تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي- دراسة ميدانية في الشركة العامة للبطاريات وزارة الصناعة والمعادن، **مجلة دنانير**، العدد 04، الجامعة العراقية، العراق، 2015.

23. يوسف عبد الإله أحمد، تأثير الإبداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال–دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة لاتصالات البريد، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 22، العدد 87، العراق، 2016.

24. بوبكر ياسين، معمري قاوي، دراسة تطبيقية حول أثر عناصر المزاحمة في القطاع الصناعي على الجودة–دراسة حالة خدمة أوريدو الجزائر–، **مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE** ، المجلد 01، العدد 01، جامعة ميلة، الجزائر، 2017، ص 136.

الملتقيات العلمية:

1. بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، **دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتوجات المصارف الإسلامية**، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي الموسوم بـ:" منتجات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية والتقليدية والصناعة المالية الإسلامية"، جامعة فرحات عباس، سطيف– الجزائر، يومي 05-06 ماي 2014.

2. دروم أحمد، هزرشي طارق، **دور البعد الثقافي في إحداث الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسات الاتصال بولاية الجلفة–**، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الأول الموسوم بـ : اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب، البليدة–الجزائر، يومي 17-18 أفريل 2013.

3. رقايقية فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد، **مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال –واقع الجزائر–**، ورقة بحثية في الملتقى الدولي الموسوم بـ: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 12-13ماي 2010.

4. زينب حورية، ساسية خضراوي، **تنمية القدرة على الإبداع لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الموسوم ..

5. سمر سليمان الطراونة، أكثم عبد المجيد الصرايرة، **واقع الهدم الخلاق في المنظمات العربية –الرؤية للقياس والتطوير الاستكشافي كمدخل عملياتي–**، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الموسوم بـ: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس–لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

6. شريف غياط، أسماء زدوري، **تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات**، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الموسوم بـ: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة–الجزائر، يومي 12-13 ماي 2010.

7. عمورة جمال، شريفي أحمد، **دور وأهمية الإبداع المحاسبي والمالي في عملية الإفصاح عن المعلومات المحاسبية والمالية**، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الموسوم بـ: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة – دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة– الجزائر، يومي 18-19 ماي 2011.

8. نقماري سفيان، **الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك**، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الموسوم بـ: اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب، البليدة–الجزائر، يومي 17-18أفريل 2013.

المواقع الكترونية

1. الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة: https://www.mpttn.gov.dz

2. Site web d'Algérie Télécom : https://www.algerietelecom.dz

3. Site web de Mobilis: http://www.mobilis.dz

4. Site web de djezzy : http://www.djezzy.dz

5. Site web d' ooredoo : http://www.ooredoo.dz

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

الكتب:

1. Richard Lynch , **Corporate Strategy**, 4th Edition, Financial Times/ Prentice Hall, England, 2005.
2. Bill Blet, **Les Basiques de la Gestion Industrielle et Logistique**, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, France, 2008 ..
3. C.Linder, S.Cantrell**, Changing Business Models: Surveying the Landscape**, A Working Paper from the Accentors Institute for Strategic Change, May .2000, P5
4. Chiesa Vittorio, **R&D Strategy and Organisation : Managing technical change indynamic contexts**, Imperial College Press , London, 2007 .
5. Christensen Clayton M ; Overdorf , **Répondre au défi du changement radical**, les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur l'INNOVATION, Editions d'Organisation, Paris, 2003.
6. Curtis .M Grimm and Authors, **Competitive Dynamics and Competitive advantage**, Oxford University Press, New York, 2006.
7. David Hussey, **Strategic Management : From theory to implementation**, 4 th Edition, Butterworth Heinemann, Great Britain , 1998
8. Derrick Palmer, Soren kaplan, **A Frome Work for Strategic Innovation: Blending Strategy and Creative Exploration to Discover Future Business Opportunities**, Managing Principals, 2007 .www.innovation-point.com.
9. Dobson Paul and Authors, **Strategic Management :issues and cases**, 2 nd, Black Well Publishing, United Kingdom , 2004.
10. E.M Rogers, F.F Shoemaker , **Communication of Innovation : The free Press**, Macmillan Company, New York, 2004..
11. Everett M. Rogers, **Diffusion of innovations**, 5th edition, The free press, New York , 2003.
12. Gaspers Vincent, **Organizational Excellence-Model Strategy**, Gramedia Pustaka, 2006.
13. Gregorio Martín-de-Castro et al, **Technological Innovation- An Intellectual Capital Based View**, Palgrave Macmillan, England, 2010
14. Johnson, Gerry and Authors, **Stratégique**, 8ème éd, Pearson Education, France, 2008 .
15. Laurence Lehmann-Ortega et al, **Strategor**, 6 édition, Dunod, Paris-France, 2013.
16. Marc Sniukas, **Strategic Innovation: A Synthesis of the Current Debate**, 2007.
17. Marc Vilanova, Pax Dettoni, **Sustainable Innovation Strategies**, Published by Institute for Social Innovation, Ramon Lull Universitiy, Paris, 2011.
18. Micheal Porter, **The competitive Advantage of Nations**, the Ma Cmillan press, Londan, .1991
19. Olivier Meier et al, **Stratégies et Changement : Innovations et transformations des organisations**, Dunod, Paris, 2013.
20. Philip kotler, et autres, **Marketing mangement**, 12 édition, édition pearson éducation, France, 2006
21. Robert B.Tucker, **Driving Growth Innovation : How leading firms are transforming Their futures**, berrett H-koehler Publishers, San Francisco, 2008.
22. Roger D. Smith, **The Role of The Chief Technology Officer in Strategic Innovation**, Project Execution and Mentoring, , 2002.
23. Séverine Le Loarne, Sylvie Blanco, **Management de l'innovation,** Pearson Education France, 2009
24. Shiv Sahai Mathur, **Creating Value: Successful Business Strategies**, 2nd Edition, Butterworth-Heinemann, 2001
25. William.J.Stevenson, **Operation Management**, 12th ed, Mcgraw-Hill Higher Education , 2014.

المذكرات والاطروحات:

1. . Simon Alcouffe, **La Diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion**, thèse de doctorat en Sciences économiques, école des hautes études commerciales, France, 2004.
2. Laurence Lehmann-Ortega**, L'innovation Strategique : caracterisation, typologi et accessibilite aux entreprises existantes**, thèse de doctorat, Sciences de gestion, Universite Paul Cezanne-Aix Marseille, France, 2006 .
3. Mohieddine Rahmouni, **Déterminants du comportement d'innovation des entreprises en Tunisie**, Thèse de Doctorat, Sciences Économiques, École Doctorale de Sciences Économiques, Gestion et Démographie, Université Montesquieu Bordeaux IV, France, 2011
4. Snyder Kevin M, **The Role of Capabilities in Innovation Adoptions**, PHD Dissertation, Isenberg School of Management, University of Massachusetts Amherst, 2013.

المجلات العلمية:

1. Anderson Jamie, Markides Constantans, Creativity is not enough: ICT Enabled Strategic Innovation, **European Journal of Innovation Management**, No.9, Issue2, 2006.
2. Arie de Geus, **The Living Company**, Harvard Business Review, March–April 1997 .
3. Daniel Jiménez-Jiménez, Raquel Sanz-Valle, Innovation, Organizational learning and performance**, Journal of Business Research**, University of Murcia, Spain, 2010.

Dec- 1985

4. Derrick Palmer, Soren kaplan, **Strategic Innovation: Blending Strategy and Creative Exploration to Discover Future Business Opportunities,** Innovation POINT LLC, 2007, www.Innovation- point.com.
5. Govindarajan.V, Gupta.A.K, Strategic Innovation and the Science of Learning, **MIT Sloan Management Review**, Vol45, Issue 2, winter 2001.
6. Govindarajan.V, Trimble.C, Organizational DNA for Strategic Innovation, **California Management Review**, Vol 47, Issue 3, spring.2005.
7. Hayes.R.H, Strategic Planning Forward in Reverse HBR, Vol 63, N° 6,USA, Nov-
8. J. Magratta , Why business Models Matter**, Harvard Business Review**, Vol 80, Issue 5, May 2002.
9. Jorge Niosi, Fourth-generation R&D: from linear models to flexible innovation, **Journal of Business Research**, Vol. 45, Issue. 2, 1999.
10. Kim Chan, Mauborgne Renée, **Créer un nouvel espace de marché**, les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur l'INNOVATION, Editions d'Organisation, Paris, 2003.
11. Laurence Lehmann-Ortega, Pierre Roy , Les stratégies de rupture, **Revue Française de gestion**, N 197, 2009.
12. Laurence Lehmann-rtega, Bertrand Moingeon , **Les conséquences de l'innovation stratégique dans les entreprises existantes : l'apport de la distinction entre modèles économiques exclusifs et coexistants**, XVIIIe Conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, Grenoble - France , 2009.
13. Linder.J.C. And others, Toward an Innovation Sourcing Strategy**, MIT Sloan Management Review,** Vol 44, Issue 4, summer 2003..
14. Markides Constantans, Strategic Innovation, **Sloan Management Review**, Vol 38, Issue 3, Spring1997.
15. Maurice SAÏAS, Emmanuel Metais, Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée ,**Finance Contrôle Stratégie**, Volume 4, N° 1, Paris-France, mars 2001.
16. Philippe Lorino, Jean-Claude Tarondeau, DE *LA STRATÉGIE AUX PROCESSUS STRATÉGIQUES*, **Revue française de gestion** , No 160, 2006.
17. Porter.M, The competitive advantage of nations, **H.B.R**, Vol 68, N 2 ,USA, March-Apil 1990.

الملتقيات العلمية:

1. : Laurence Lehmann-rtega , Bertrand Moingeon , ***Les conséquences de l'innovation stratégique dans les entreprises existantes : l'apport de la distinction entre modèles économiques exclusifs et coexistants***, XVIIIe Conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, Grenoble - France , 2009. http://hal-hec.archives-ouvertes.fr/hal-00495711.

2. Michael Moeller, **Strategic Innovation: Building New Growth Businesses**, EPDA, Annual Conference May 18th, Beratergruppe Neuwaldegg, Vienna, 2007.

3. Nicolas Dahan, **L'innovation stratégique: Apports et limites d'un nouveau courant de recherche**, *XIV*e conférence de *l'AIMS*, Angers , 2005.

4. Thomas Lesobre, ***Création de la valeur risques pour des centres de profit ? le cas Air France***, 21 ème congres de L'AFC, France, May 2000.

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

اسم ولقب الأستاذ	رتبة الأستاذ	الجامعة التي ينتمي إليها
فضيلي سمية	أستاذ محاضر ب	جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
نوي نبيلة	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
لعشاش عبد الحليم	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
جباري عبد الوهاب	أستاذ محاضر ب	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان علمي حول إبداع القيمة في مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر

(دراسة أراء عينة من مشتركي متعامل الهاتف النقال أوريدو)

أخي الكريم.....

أختي الكريمة.....

تحية طيبة وبعد:

تعد الاستمارة التي بين أيديكم جزءا من بحث يندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بعنوان: " **محددات تطوير الإبداع الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية – دراسة حالة مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر**"؛ لذا نأمل منكم التكرم بالمشاركة في هذا البحث من خلال الإجابة على جميع فقرات الاستمارة بدقة وموضوعية وذلك لما لكم من أهمية في إنجاح هذا البحث؛ كما نحيطكم علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرة لكم حسن تعاونكم.

ملاحظة : هذه الاستمارة موجهة فقط لمستخدمي خدمات مؤسسة أوريدو بمختلف صيغها.

المحور الأول: واقع الإبداع في مؤسسة أوريدو

الرجاء الإجابة على فقرات المحور من خلال وضع دائرة ○ على الدرجة التي تعكس رأيك الشخصي.

الرقم	العبارات	غير موافق إطلاقا	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	محايد	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
01	تقوم مؤسسة "أوريدو" بتقديم خدمات جديدة لا تتوفر بسوق الاتصالات الجزائرية.	1	2	3	4	5	6	7
02	تتميز مؤسسة "أوريدو" بتقديم خدمات جديدة ومتميزة من حيث المواصفات، وتواكب التطورات الحاصلة في قطاع الاتصالات على المستوى العالمي.	1	2	3	4	5	6	7
03	تعمل مؤسسة "أوريدو" على استخدام التكنولوجيات الحديثة في مجال الاتصالات من أجل التحسين في خدماتها المعروضة لتتوافق مع طلبات زبائنها.	1	2	3	4	5	6	7
04	تعد مؤسسة "أوريدو" هي الأولى في سوق الاتصالات الجزائرية من حيث تقديم الخدمات الجديدة.	1	2	3	4	5	6	7
05	تقوم مؤسسة "أوريدو" بتقديم الخدمات تبعا لطلبات زبائنها.	1	2	3	4	5	6	7
06	يوجد **بمؤسسة أوريدو** خدمات تتناسب مع جميع فئات المجتمع (عروض "وان (One Forfait Controle)"، عرض "ماكسي هدرة / أنترنت (Maxy Hadra/Internet)"، عروض "هانية (Hanya)"، عروض هيا (Haya)، بطاقة	1	2	3	4	5	6	7

(M2M)،.....)							

الرجاء الإجابة على فقرات المحور من خلال وضع دائرة ○ على الدرجة التي تعكس رأيك الشخصي.

الرقم	العبارات	غير موافق إطلاقا	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	محايد	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
07	تقدم **مؤسسة أوريدو** بشكل مستمر خدمات إضافية جديدة مصاحبة لخدماتها المطروحة لتلبي حاجات زبائنها (خدمة عاودلي (3AWEDLI)، خلصلي (KHALLASLI)، خبرني(Khabbarni)، ستورميلي (Stormili)،....."	1	2	3	4	5	6	7
08	تقدم مؤسسة "أوريدو" ضمانات متجددة تلبي حاجات زبائنها.	1	2	3	4	5	6	7
09	أسعار الخدمات التي تقدمها مؤسسة "أوريدو" مناسبة لجميع فئات المجتمع.	1	2	3	4	5	6	7
10	أسعار المنتجات الجديدة (الهاتف، المودام، جوازات الانترنات.....) التي تقدمها مؤسسة "أوريدو" مناسبة مقارنة بمنافسيها .	1	2	3	4	5	6	7
11	رسوم الاشتراك في الخدمات الجديدة (خدمة ليكول (likoul)، خدمة هيا! إقرأ (Haya!IQraa)، خبرني(Khabbarni)، .....) التي تقدمها **مؤسسة "أوريدو"** مناسبة.	1	2	3	4	5	6	7
12	تعرض مؤسسة "أوريدو" بشكل مستمر ومتجدد بعض الخدمات في شكل حزم (على سبيل المثال هاتف + رصيد مجاني من المكالمات+ انترنت مجانية لمدة معينة) وبأسعار مغرية للزبون.	1	2	3	4	5	6	7
13	توفر مؤسسة "أوريدو" خدماتها الجديدة لزبائنها في جميع أنحاء الوطن.	1	2	3	4	5	6	7
14	توفر مؤسسة "أوريدو" خدماتها الجديدة لزبائنها في أسرع وقت.	1	2	3	4	5	6	7
15	التموقع الجغرافي للوكالة التجارية لمؤسسة "أوريدو" بمدينة إقامتك مناسب.	1	2	3	4	5	6	7
16	تستخدم مؤسسة "أوريدو" عدة قنوات مثل الصحف، التلفزة، الانترنت، SMS ....الخ في الترويج لمنتجاتها الجديدة.	1	2	3	4	5	6	7
17	تتميز الأساليب الترويجية للخدمات المبتكرة بمؤسسة "أوريدو" بجاذبية المظهر.	1	2	3	4	5	6	7
18	تطرح مؤسسة "أوريدو" بين الفترة وأخرى عروض ترويجية مبتكرة لمنتجاتها الجديدة.	1	2	3	4	5	6	7
19	يمتاز الموظفون بالوكالة التجارية لمؤسسة "أوريدو" بمدينة إقامتك بالخبرة في مجال الاتصال بالزبائن والترويج لخدماتها المبتكرة.	1	2	3	4	5	6	7

رجاءًا تأكد من إجابتك على جميع البيانات السابقة

الرجاء الإجابة على فقرات المحور من خلال وضع دائرة ○ على الدرجة التي تعكس رأيك الشخصي.

الرقم	العبارات	غير موافق إطلاقا	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	محايد	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
20	يمتاز الموظفون بالوكالة التجارية لمؤسسة "أوريدو" بمدنية إقامتك بالمظهر المتميز والمتجدد؛ وهو ما يكون انطباعا جيد حول المؤسسة في ذهنك.	1	2	3	4	5	6	7
21	يتوزع الموظفون على مكاتب تقديم الخدمة بالوكالة التجارية لمؤسسة "أوريدو" بمدينة إقامتك بشكل يساعد على تقديم الخدمة بأسلوب منضبط.	1	2	3	4	5	6	7
22	نظم المعلومات الجديدة التي استحدثتها مؤسسة "أوريدو" بوكالاتها التجارية ساهم في تقديم الخدمة بأسلوب منضبط وسريع لزبائن.	1	2	3	4	5	6	7
23	تستعمل الوكالة التجارية لمؤسسة "أوريدو" بمدنية إقامتك معدات ووسائل متطورة في عرض وتقديم خدماتها للزبائن.	1	2	3	4	5	6	7
24	تعمل مؤسسة "أوريدو" بين الفترة والأخرى على تجديد المظهر العام (مباني، ديكورات، الأثاث) لوكالتها التجارية ليواكب التطور الحاصل في تكنولوجيات الاتصالات.	1	2	3	4	5	6	7

رجاءًا تأكد من إجابتك على جميع البيانات السابقة

المحور الثاني: خلق قيمة للعميل

الرجاء الإجابة على فقرات المحور من خلال وضع دائرة ○ على الدرجة التي تعكس رأيك الشخصي.

الرقم	العبارات	غير موافق إطلاقا	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	محايد	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
01	إطلاق **مؤسسة أوريدو** لعروض متميزة عن المنافسين هو سبب قيامك بالاشتراك في خدمات المؤسسة.	1	2	3	4	5	6	7
02	استخدام **مؤسسة أوريدو** للهدايا في التسويق لمنتجاتها الجديدة (جوازات الانترنت، شريحة،.....) زاد من اهتمامك أكثر حول منتجاتها المقدمة.	1	2	3	4	5	6	7
03	العروض المقدمة من خدمات الجيل الرابع **لمؤسسة أوريدو** سبب قيامك بشراء منتجاتها (جوازات الانترنت، شريحة،.....) .	1	2	3	4	5	6	7
04	ترى أن هناك تناسب بين أسعار المنتجات الجديدة (مودام، جوازات الانترنت، شريحة، .....) لـ:"**أوريدو**" وجودتها (تغطية الشبكة، التدفق العالي على الهاتف، سرعة التحميل للتطبيقات.....).	1	2	3	4	5	6	7

رجاءًا تأكد من إجابتك على جميع البيانات السابقة.

الرقم	العبارات	غير موافق إطلاقا	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	محايد	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
05	ترى أن **مؤسسة أوريدو** تقدم تخفيضات تتناسب مع أسعار خدمتها.	1	2	3	4	5	6	7
06	ترى أن الخدمات (عاودلي (3AWEDLI)، خلصلي (KHALLASLI)، ستورميلي (Stormili)،....." المقدمة من طرف **مؤسسة "أوريدو"** قد ساهمت في بقاءك على اتصال دائم مع العائلة والأصدقاء.							
07	ترى أن العروض المقدمة من طرف **مؤسسة أوريدو** (ماكسي (MAXY)، هيا (Haya)، هانية (Hanya)، هاشتا (Hashta) .....) تحقق لك أعلى مستوى من المنافع التي تدركها.	1	2	3	4	5	6	7
08	ترى أن عروض الانترنت المقدمة من طرف **مؤسسة أوريدو** ((3000DA/2000DA/50DA/100DA.....) Forfait، Box، Sahla- Modem 4G .....) تحقق لك أعلى مستوى من المنافع التي تدركها.	1	2	3	4	5	6	7
09	ترى أن خدمة التعبئة الالكترونية (EStorm) عن طريق البطاقة البنكية (CIB) والبطاقة الذهبية سهلت عليك عملية تسديد رصيد اشتراكك وفواتيرك بمؤسسة "أوريدو".	1	2	3	4	5	6	7
10	ترى أن خدمة "تعبئة أوريدو (Ooredoo Recharge)" سهلت عليك عملية تسديد رصيدك و/ أو فواتيرك "**بمؤسسة أوريدو**."	1	2	3	4	5	6	7
11	ترى أن تطبيق (My Ooredoo) و/أو الخدمات (بوابة 113 (Portail 113)، ديما (DIMA)، ....) سهل عليك التحكم في حسابكم بأوريدو.	1	2	3	4	5	6	7
12	ترى أن " تطبيق (My Ooredoo) و/أو خدمة بوابة 113 (Portail 113)" سهل عليك التواصل مع المؤسسة ومعالجة انشغالاتك نحو خدماتها.	1	2	3	4	5	6	7

رجاءًا تأكد من إجابتك على جميع البيانات السابقة.

المحور الثالث: معلومات عامة.

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب.

الرقم	المتغيرات		
01	الجنس	ذكر	
		أنثى	
02	العمر	أقل من 20 سنة	
		من 20 إلى 29 سنة	
		من 30 إلى 39 سنة	
		من 40 إلى 49 سنة	
		من 50 إلى 59 سنة	
		60 سنة فأكثر	
03	المستوى الدراسي	ابتدائي	
		متوسط	
		ثانوي	
		جامعي	
		دراسات عليا	
		غير ذلك	
04	الدخل الشهري	أقل من 18000 دج	
		من 18000إلى 35999دج	
		من 36000إلى 53999دج	
		من 54000إلى 71999دج	
		من 72000 دج فأكثر	
05	منذ متى وأنت تتعامل مع مؤسسة "موبيليس":	أقل من 05 سنوات	
		من 05 إلى 09 سنوات	
		من 10 إلى 14 سنة	
		15 سنة فأكثر	

رجاءًا تأكد من إجابتك على جميع البيانات السابقة.

شاكرة لكم حسن تعاونكم.

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان علمي حول إبداع القيمة في مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر

(دراسة أراء عينة من مشتركي متعامل الهاتف النقال موبيليس)

أخي الكريم.....

أختي الكريمة.....

تحية طيبة وبعد:

تعد الاستمارة التي بين أيديكم جزءا من بحث يندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بعنوان: " **محددات تطوير الإبداع الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية – دراسة حالة مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر**"؛ لذا نأمل منكم التكرم بالمشاركة في هذا البحث من خلال الإجابة على جميع فقرات الاستمارة بدقة وموضوعية وذلك لما لكم من أهمية في إنجاح هذا البحث؛ كما نحيطكم علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرة لكم حسن تعاونكم.

ملاحظة : هذه الاستمارة موجهة فقط لمستخدمي خدمات مؤسسة موبيليس بمختلف صيغها.

.....

المحور الأول: واقع الإبداع في مؤسسة موبيليس

الرجاء الإجابة على فقرات المحور من خلال وضع دائرة ○ على الدرجة التي تعكس رأيك الشخصي.

الرقم	العبارات	غير موافق إطلاقا	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	محايد	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
01	تقوم مؤسسة موبيليس بتقديم خدمات جديدة لا تتوفر بسوق الاتصالات الجزائرية.	1	2	3	4	5	6	7
02	تتميز مؤسسة موبيليس بتقديم خدمات جديدة ومتميزة من حيث المواصفات، وتواكب التطورات الحاصلة في قطاع الاتصالات على المستوى العالمي.	1	2	3	4	5	6	7
03	تعمل مؤسسة موبيليس على استخدام التكنولوجيات الحديثة في مجال الاتصالات من أجل التحسين في خدماتها المعروضة لتتوافق مع طلبات زبائنها.	1	2	3	4	5	6	7
04	تعد مؤسسة موبيليس هي الأولى في سوق الاتصالات الجزائرية من حيث تقديم الخدمات الجديدة.	1	2	3	4	5	6	7
05	تقوم مؤسسة موبيليس بتقديم الخدمات تبعا لطلبات زبائنها.	1	2	3	4	5	6	7
06	يوجد بمؤسسة موبيليس خدمات تتناسب مع جميع فئات المجتمع (عرض "ويـن(Win)"، عرض "توفيق (Tawfik)"، عروض "مبتسم (MobtaSim)"، عرض (Only 4G)، عرض نافبقي (Navigui)،.....)	1	2	3	4	5	6	7

الرجاء الإجابة على فقرات المحور من خلال وضع دائرة ○ على الدرجة التي تعكس رأيك الشخصي.

الرقم	العبارات	غير موافق إطلاقا	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	محايد	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
07	تقدم مؤسسة موبيليس بشكل متجدد ومستمر خدمات إضافية مصاحبة لخدماتها المطروحة لتلبي حاجات زبائنها (خدمة "من عندي (Men3andi)، خدمات أرسلي (Arsseli)، برنامج التجوال (للجح أو تونس).....)	1	2	3	4	5	6	7
08	تقدم مؤسسة موبيليس ضمانات متجددة تلبي حاجات زبائنها.	1	2	3	4	5	6	7
09	أسعار الخدمات التي تقدمها مؤسسة موبيليس مناسبة لجميع فئات المجتمع.	1	2	3	4	5	6	7
10	أسعار المنتجات الجديدة (الهاتف، المودام، جوازات الانترنات.....) التي تقدمها مؤسسة موبيليس مناسبة مقارنة بمنافسيها .	1	2	3	4	5	6	7
11	رسوم الاشتراك في الخدمات الجديدة (خدمة (Mobinfo)، خدمة (MobMic)، خدمة (MobiliStore) .....) التي تقدمها مؤسسة موبيليس مناسب.	1	2	3	4	5	6	7
12	تعرض مؤسسة موبيليس بشكل مستمر ومتجدد بعض الخدمات في شكل حزم (على سبيل المثال هاتف + رصيد مجاني من المكالمات+ انترنت مجانية لمدة معينة) وبأسعار مغرية للزبون.	1	2	3	4	5	6	7
13	توفر مؤسسة موبيليس خدماتها الجديدة لزبائنها في جميع أنحاء الوطن.	1	2	3	4	5	6	7
14	توفر مؤسسة موبيليس خدماتها الجديدة لزبائنها في أسرع وقت.	1	2	3	4	5	6	7
15	التموقع الجغرافي للوكالة التجارية لمؤسسة موبيليس بمدينة إقامتك مناسب.	1	2	3	4	5	6	7
16	تستخدم مؤسسة موبيليس عدة قنوات مثل الصحف، التلفزة، الانترنت، SMS ....الخ في الترويج لمنتجاتها الجديدة.	1	2	3	4	5	6	7
17	تتميز الأساليب الترويجية للخدمات الجديدة بمؤسسة موبيليس بجاذبية المظهر.	1	2	3	4	5	6	7
18	تطرح مؤسسة موبيليس بين الفترة وآخرى عروض ترويجية مبتكرة لمنتجاتها الجديدة.	1	2	3	4	5	6	7
19	يمتاز الموظفون بالوكالة التجارية لمؤسسة موبيليس بمدنية إقامتك بالخبرة في مجال الاتصال بالزبائن والترويج لخدماتها الجديدة.	1	2	3	4	5	6	7

رجاءًا تأكد من إجابتك على جميع البيانات السابقة.

الرجاء الإجابة على فقرات المحور من خلال وضع دائرة ○ على الدرجة التي تعكس رأيك الشخصي.

الرقم	العبارات	غير موافق إطلاقا	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	محايد	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
20	يمتاز الموظفون بالوكالة التجارية لمؤسسة موبيليس بمدنية إقامتك بالمظهر المتميز والمتجدد؛ وهو ما يكون انطباعا جيد حول المؤسسة في ذهنك.	1	2	3	4	5	6	7
21	يتوزع الموظفون على مكاتب تقديم الخدمة بالوكالة التجارية لمؤسسة موبيليس بمدينة إقامتك بشكل يساعد على تقديم الخدمة بأسلوب منضبط.	1	2	3	4	5	6	7
22	نظم المعلومات الجديدة التي استحدثتها مؤسسة موبيليس بوكالاتها التجارية ساهم في تقديم الخدمة بأسلوب منضبط وسريع لزبائن.	1	2	3	4	5	6	7
23	تستعمل الوكالة التجارية لمؤسسة موبيليس بمدنية إقامتك معدات ووسائل متطورة في عرض وتقديم خدماتها للزبائن.	1	2	3	4	5	6	7
24	تعمل مؤسسة موبيليس بين الفترة والأخرى على تجديد المظهر العام (مباني، ديكورات، الأثاث) لوكالتها التجارية ليواكب التطور الحاصل في تكنولوجيات الاتصالات.	1	2	3	4	5	6	7

رجاءًا تأكد من إجابتك على جميع البيانات السابقة.

المحور الثاني: خلق قيمة للعميل

الرجاء الإجابة على فقرات المحور من خلال وضع دائرة ○ على الدرجة التي تعكس رأيك الشخصي.

الرقم	العبارات	غير موافق إطلاقا	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	محايد	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
01	إطلاق مؤسسة موبيليس لعروض متميزة عن المنافسين (مثل عرض "توفيق (Tawfik)" المخصص للطلبة، .....) هو سبب قيامك بالاشتراك في خدمات المؤسسة.	1	2	3	4	5	6	7
02	استخدام مؤسسة موبيليس للهدايا في التسويق لمنتجاتها الجديدة (جوازات الانترنت، شريحة،.....) زاد من اهتمامك أكثر حول منتجاتها المقدمة.	1	2	3	4	5	6	7
03	العروض المقدمة من خدمات الجيل الرابع لمؤسسة موبيليس سبب قيامك بشراء منتجاتها (جوازات الانترنت، شريحة،.....) .	1	2	3	4	5	6	7
04	ترى أن هناك تناسب بين أسعار المنتجات الجديدة (مودام، جوازات الانترنت، شريحة، .....) لموبيليس وجودتها (تغطية الشبكة، التدفق العالي على الهاتف، سرعة التحميل للتطبيقات.....).	1	2	3	4	5	6	7

رجاءًا تأكد من إجابتك على جميع البيانات السابقة.

الرجاء الإجابة على فقرات المحور من خلال وضع دائرة ◯ على الدرجة التي تعكس رأيك الشخصي.

الرقم	العبارات	غير موافق إطلاقا	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	محايد	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
05	ترى أن مؤسسة موبيليس تقدم تخفيضات تتناسب مع أسعار خدمتها.	1	2	3	4	5	6	7
06	ترى أن خدمة "من عندي (Men3andi)" المقدمة من طرف مؤسسة "موبيليس" قد ساهمت في بقاءك على اتصال دائم مع العائلة والأصدقاء.	1	2	3	4	5	6	7
07	ترى أن العروض المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس (وين (win)، نافيقي (Navigui)، توفيق (Tawfik)،.....) تحقق لك أعلى مستوى من المنافع التي تدركها.	1	2	3	4	5	6	7
08	ترى أن خدمة الانترنت بمختلف صيغها (نافيقي (Navigui)، باس انترنت (Pass Internet) وكونكت (Connect)،.....) تحقق لك أعلى مستوى من المنافع التي تدركها.	1	2	3	4	5	6	7
09	ترى أن خدمة التعبئة الالكترونية أرسلي (E-rselli) عن طريق البطاقة البنكية (CIB) والبطاقة الذهبية سهلت عليك عملية تسديد رصيد اشتراكك وفواتيرك بمؤسسة موبيليس.	1	2	3	4	5	6	7
10	ترى أن خدمة أرسلي (Arsselli) بمختلف صيغها سهلت عليك عملية تسديد رصيدك و/ أو فواتيرك بمؤسسة موبيليس.	1	2	3	4	5	6	7
11	ترى أن التطبيق الهاتفي " Mobispace" سهل عليك التحكم في حسابكم بموبيليس.	1	2	3	4	5	6	7
12	ترى أن التطبيق الهاتفي " Mobispace" سهل عليك التواصل مع المؤسسة عبر الانترنت ومعالجة انشغالاتك نحو خدماتها.	1	2	3	4	5	6	7

رجاءًا تأكد من إجابتك على جميع البيانات السابقة.

المحور الثالث: معلومات عامة.

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب.

الرقم	المتغيرات		
01	الجنس	ذكر	
		أنثى	
02	العمر	أقل من 20 سنة	
		من 20 إلى 29 سنة	
		من 30 إلى 39 سنة	
		من 40 إلى 49 سنة	
		من 50 إلى 59 سنة	
		60 سنة فأكثر	
03	المستوى الدراسي	ابتدائي	
		متوسط	
		ثانوي	
		جامعي	
		دراسات عليا	
		غير ذلك	
04	الدخل الشهري	أقل من 18000 دج	
		من 18000إلى 35999دج	
		من 36000إلى 53999دج	
		من 54000إلى 71999دج	
		من 72000 دج فأكثر	
05	منذ متى وأنت تتعامل مع مؤسسة "موبيليس":	أقل من 05 سنوات	
		من 05 إلى 09 سنوات	
		من 10 إلى 14 سنة	
		15 سنة فأكثر	

رجاءًا تأكد من إجابتك على جميع البيانات السابقة.

شاكرة لكم حسن تعاونكم.


تم بحمد الله

الملخص:

يعد الإبداع الاستراتيجي أحد الوسائل التي أُستحدثت من طرف بعض المؤسسات لتعزيز قدرتها التنافسية من أجل تغيير قواعد المنافسة في بيئة الأعمال التي تستهدفها، وقد جاءت هذه الدراسة بهدف معرفة محددات تطوير الإبداع الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر باعتباره أحد القطاعات الحيوية لأي دولة كانت.

ومن أجل تحقيق ذلك تم الاستعانة بأداتين للدراسة، تمثلت أولاها في تحليل التقارير السنوية (دراسة وثائقية) لسلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية كدراسة استكشافية لبيئة القطاع المستهدف مع الإشارة إلى بعض الإبداع الإستراتيجية المطروحة من قبل مؤسساته، وكذا تحديد بعض العوامل البيئية (شدة المنافسة، هيكل الصناعة، طبيعة العروض الترويجية،.....) التي تؤثر على الإبداع الاستراتيجي بالقطاع المستهدف، في حين تمثلت أداة الدراسة الثانية في الاستبيان الموجه للمشتركين (العملاء) لمعرفة أثر مقومات الإبداع في المؤسسات قطاع الاتصالات على خلق قيمة للعميل باعتبار أن هذا الأخير أحد المؤشرات الدالة على وجود الإبداع الاستراتيجي من وجهة نظر العميل.

وقد خلصت الدراسة إلى أن شدة المنافسة في قطاع الاتصالات كانت أحد العوامل التي فرضت على المؤسسات طرح بعض الإبداعات الإستراتيجية لتعزيز حصتها السوقية، كما توصلت أيضا إلى أن مقومات الإبداع الاستراتيجي في المؤسسات تؤثر على أبعاد خلق القيمة للعميل بنسب متفاوتة لدى كافة مؤسسات القطاع.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الاستراتيجي، محددات (مقومات) الإبداع، قطاع الاتصالات، شدة المنافسة، خلق قيمة للعميل.

Abstract

Strategic innovation is one of the means developed by some institutions to enhance their competitiveness in order to change the rules of competition in the business environment that they are targeting. This study came with the aim of knowing the determinants of developing strategic innovation in the telecommunications sector institutions in Algeria as one of the vital sectors of any country.

In order to achieve this, two tools were used for the study, the first of which was the analysis of the annual reports (documentary study) of the authority to control postal and electronic communications as an exploratory study of the target sector environment with reference to some strategic innovation presented by its institutions, as well as identifying some environmental factors (intensity of competition, structure The industry, the nature of promotional offers, ...) that affect strategic innovation in the target sector, while the second study tool was the questionnaire directed to subscribers (clients) to know the effect of the elements of creativity in the telecommunications sector on creating value for the customer, given That the latter is one of the indications of strategic innovation from the customer's point of view.

The study concluded that the intensity of competition in the telecommunications sector was one of the factors that imposed on institutions offering some strategic creations to enhance their market share, and also found that the elements of strategic innovation in institutions affect the dimensions of creating value for the customer in varying proportions in all sector institutions.

Key words: strategic creativity, determinants (ingredients) of creativity, the telecommunications sector, intense competition, creating value for the customer

---

Résumé:

L'innovation stratégique est l'un des moyens développés par certaines institutions pour améliorer leur compétitivité afin de changer les règles de concurrence dans l'environnement des affaires qu'elles visent. Cette étude a pour objectif de connaître les déterminants du développement de l'innovation stratégique dans les institutions du secteur des télécommunications en Algérie comme l'un des secteurs vitaux de tout pays.

Pour y parvenir, deux outils ont été utilisés pour l'étude, le premier étant l'analyse des rapports annuels (étude documentaire) de l'autorité de contrôle des communications postales et électroniques en tant qu'étude exploratoire de l'environnement du secteur cible en référence à une innovation stratégique présentée par ses institutions, ainsi que l'identification de certains facteurs environnementaux (intensité de la concurrence, structure L'industrie, la nature des offres promotionnelles, ...) qui affectent l'innovation stratégique dans le secteur cible, tandis que le deuxième outil d'étude était le questionnaire adressé aux abonnés (clients) pour connaître l'effet des éléments de créativité dans le secteur des télécommunications sur la création de valeur pour le client, étant donné Ce dernier est l'une des indications de l'innovation stratégique du point de vue du client.

L'étude a conclu que l'intensité de la concurrence dans le secteur des télécommunications était l'un des facteurs qui imposaient aux institutions offrant certaines créations stratégiques pour accroître leur part de marché, et a également constaté que les éléments de l'innovation stratégique dans les institutions affectent les dimensions de la création de valeur pour le client dans des proportions variables dans toutes les institutions du secteur.

Mots clés: créativité stratégique, déterminants (ingrédients) de la créativité, secteur des télécommunications, concurrence intense, création de valeur pour le client.