

دراسة تحليلية لتطبيق اليقظة في مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس"

عبد الفتاح بوخمخ*
سهيلة بومعزة**

الملخص

إنّ تعقد وديناميكية البيئة، يشكلان ضغطا ودافعا مستمرا للمؤسسة لتنمية قدرتها التنافسية ومواكبة مختلف المستجدات، لن يتأتى لها ذلك إلا بامتلاك المعلومات واستخدامها بنكاء قبل المنافسين. من هنا يبرز الدور الكبير والفعال لليقظة في الحصول على هذه المعلومات التي أصبحت أهم الموارد الإستراتيجية والتي من شأنها جعل المؤسسة على اطلاع وتيقظ لكل ما يجري في بيئتها. ولممارسة اليقظة بطريقة ناجعة يجب تبني نظام مناسب يسمح بالحصول على المعلومة الجيدة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الصائبة التي تمكن من مواجهة التحديات المختلفة والتنافس بنجاح.

أدركت مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس أهمية اليقظة كأداة فعالة للكشف عن الفرص والتهديدات البيئية. فبعد مرحلة طويلة من الاحتكار، تراجعت حصتها السوقية. الأمر الذي دفعها إلى السعي لاكتساب مزايا تنافسية واستعادة مكانتها من خلال نشاط اليقظة الذي يسمح برصد البيئة وتتبعها لجمع المعلومات الضرورية لبناء الاستراتيجيات الكفيلة بالنجاح في ظل المنافسة الشديدة التي تميز سوق الهاتف النقال في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، الإبداع، المعلومة، اليقظة، نظام اليقظة، مؤسسة موبيليس.

تصنيف جال: M10

مقدمة

تُمارس البيئة بكل ما تحمله من متغيرات وتغيرات خاصة التنافسية منها ضغوطا كبيرة ومستمرة على المؤسسة التي زادت رهاناتها وتحدياتها للاستمرار وللنجاح. فديناميكية المنافسة، التغير السريع في أنواق وحاجات الزبائن والتطور التكنولوجي الكبير يجعل الحاجة دائمة للتزود بالمعلومات عن هذه البيئة والتي أصبحت موردا

* أستاذ محاضر قسم "أ" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة.
** أستاذة مساعدة قسم "ب" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة.

استراتيجيا لا يمكن الاستغناء عنه. فأي نقص أو ضعف في هذا المورد قد يؤدي ليس فقط إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها الحيوية بل وحتى إلى تهديد وجودها ككل. من هنا تبرز أهمية الحياة على هذا المورد وتتميته في إطار نشاط منظم وممنهج يتمثل في "اليقظة". فاليقظة إذن ضرورة حتمية لكل مؤسسة تريد النجاح في بيئتها، إذ كلما زادت ديناميكية هذه البيئة كلما ارتفعت معها درجة الالاتكاد وكلما استوجب تدخل اليقظة لكشف التهديدات وانتهاز الفرص.

ولكون بقاء المؤسسة وتنافسيتها أصبح مرهونا بمدى توفرها على نظام يقظة فعال، فقد أدركت مؤسسة اتصالات الجزائر-موبيليس أهمية تبني وتطبيق هذا المفهوم في ظل إصلاح سوق الاتصالات وانفتاحها أمام المنافسة. من هذا المنطلق جاء اهتمامنا بموضوع اليقظة فحاولنا في هذه الورقة البحثية الإجابة على الإشكالية التالية "ما مدى فعالية تطبيق اليقظة في مؤسسة موبيليس؟" ويتم إدراك هذه الفعالية من خلال تحليل أثر اليقظة في المؤسسة على كل من المزايا التنافسية وحصص السوق ورضا الزبائن، ويتحقق ذلك أساسا باعتماد أداة الاستبيان لتجميع البيانات.

1- الإطار النظري لليقظة

قبل الوقوف على فعالية تطبيق اليقظة في مؤسسة "موبيليس" يتطلب الأمر أولا التعرض إلى تحليل اليقظة من حيث مفهومها، أنواعها أهميتها وطبيعتها نظام اليقظة في المؤسسة.

1-1- أساسيات اليقظة

مهما يكن نوع المعلومة ومصدرها فالمؤسسة مطالبة بممارسة نشاط منظم يضمن الحصول عليها ويتمثل هذا النشاط في اليقظة. فإلى ترى ما مفهومها و ما هي أنواعها وفيما تكمن أهميتها؟

1.1.1. مفهوم اليقظة

مصطلح اليقظة "veille" مشتق من المصطلح اللاتيني "vigila" والذي يعني حسب موسوعة لاغوس "قام بحراسة، مراقبة- اهتم وانتبه إلى شيء ما، (Marie Christine Chalus-Sauvannet, 2000). أما لغة فاليقظة تعني "أن تكون على تيقظ (على عكس النوم)، أن تكون في وضعية استقبال وجاهز لكشف شيء ما يمكن أن يحدث دون معرفة ما هو بالضبط أو أين؟ (Humbert Lesca, 2003).

ترجع جذور اليقظة إلى المجال العسكري، فمنذ عدة قرون ماضية كانت الجيوش تتابع وتراقب كل ما يحدث من تطورات ومستجدات في المناطق التي تريد اجتياحها. ثم انتقل المفهوم إلى الاستخدام في المجال الاقتصادي أين استقطب اهتمام كل من المؤسسات والباحثين على حد السواء.

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، كانت المؤسسات الإنكلوسكسونية تستخدم مصطلحي "ذكاء الأعمال *Business Intelligence*" و"الذكاء التنافسي *Competitive Intelligence*" وتعني به الاستعلام أو البحث عن المعلومة (chalus sauvannet marie) (christine 2003). أما في اليابان وابتداء من سنوات الستينات من القرن الماضي، قررت كبرى المؤسسات الدخول بقوة إلى الأسواق الخارجية بمساندة وزارة الصناعة وبالاعتماد على ممارسة اليقظة على مستوى كبير (Boisard o, 2010).

شهدت ممارسة اليقظة تطورا مهما في المؤسسات بعد نهاية الحرب الباردة، أين انتقل الكثير من الخبراء والأفراد الذين كانوا يمارسون اليقظة لأهداف حربية إلى المجال الاقتصادي. ففي سنة 1990 أقر مدير الوكالة المركزية للاستخبارات الأمريكية انه سيتم تسخير هذه الأخيرة لتجميع المعلومات حول الدول المنافسة بغية الحفاظ على الريادية الاقتصادية والتكنولوجية للولايات المتحدة الأمريكية. وفي 1994 أعلن الرئيس الأمريكي الحرب الاقتصادية التي تهدف إلى الاستحواذ على أسواق جديدة من خلال تحقيق تموقع أفضل للمؤسسات الأمريكية في السوق العالمية وكان استخدام المعلومات جزء من هذه الحرب (Boisard o, 2010). وبالموازاة قامت الحكومة الفرنسية عن طريق تقرير المحافظة العليا للتخطيط بنشر المؤلف المهم بعنوان "*Intelligence Économique et Stratégie des Entreprises*" الذي تحدث من خلاله المؤسسات على تبني مقاربات تسييرية حديثة للمعلومات لتحقيق الفعالية الاقتصادية ولمواجهة المنافسة الشديدة.

أما على المستوى النظري، فيعتبر ج. ف. اجر (F.J.Aguilar) من الأوائل الذين درسوا عملية اليقظة في مؤلفه "*Scanning The Business Environnement*" ومنذ سنة 1963 ميز بين أسلوبين لليقظة هما: المراقبة *Surveillance* التي تتمثل في البحث عن المعلومات والمعارف العامة حول البيئة، و البحث *Search* المتمثل في البحث عن المعلومات الخاصة والمهمة لحل مشكلة ستظهر قريبا. في حين كان الباحث أمبر لسكا (Humbert Lesca) من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة في فرنسا في كتابه "*Système d'Information pour le Management Stratégique*" الذي ظهر في طبعته الأولى سنة 1986 (Charles sauvannet marie christine, 2003).

وقد حظي مفهوم اليقظة بالعديد من التعاريف منها تعريف الوكالة الفرنسية للنقييس (AFNOR) المتمثل في أن "اليقظة هي النشاط الدائم والمتكرر في جزء كبير منه والهادف إلى المراقبة النشطة للبيئة التكنولوجية التجارية... بغية استباق التطورات" (www.cigref.fr, 2010). فاليقظة إذن ذات بعد استراتيجي لكونها تعمل على استشراف التهديدات والفرص في البيئة مما يسمح باتخاذ القرارات المناسبة التي من شأنها خلق مزايا تنافسية للمؤسسة أو على الأقل التخفيض من أخطار عدم التأكد والمساعدة على التكيف والتصرف في الوقت المناسب.

كثيرا ما يتم الخلط بين اليقظة والممارسات الأخرى التي تتعلق بجمع المعلومات المتمثلة في التجسس الصناعي والنكاه الاقتصادي. فاليقظة تختلف عن التجسس في مصادر المعلومات، فإذا كانت شرعية تكون أمام عملية يقظة وإذا كانت غير شرعية فإننا أمام عملية تجسس. أما عن النكاه الاقتصادي فهو مصطلح ونشاط أوسع من اليقظة وغالبا ما يرتبط بالمؤسسات الكبيرة والمتعددة الجنسيات والدول. كما انه يتكون من ثلاثة عناصر، تعتبر اليقظة واحدة منها بالإضافة إلى إجراءات حماية المعلومة وأنشطة التأثير في البيئة.

2.1.1. أنواع اليقظة

يوجد الكثير من المتغيرات البيئية الممكن إخضاعها للمراقبة وهو ما يجعل المؤسسة أمام أنواع مختلفة من اليقظة منها ما يلي.

1- **اليقظة التنافسية:** وهي النشاط الذي يمكن المؤسسة من التعرف على منافسيها الحاليين والمرقبين والتنبؤ بتحركاتهم واستراتيجياتهم. ويرى بورتير (Porter) أن المعلومات التي تحتاج المؤسسة إلى جمعها حول المنافسين تتمثل في: الأداءات الحالية للمنافس، إستراتيجيته وأهدافه الجديدة، قدراته والفرصيات التي تحكم عمله وقراراته (Chalus sauvannet marie Christine, 2003). هذه المعلومات سواء كانت كمية (الحصص السوقية، رقم الأعمال، الأسعار...) أو نوعية (الكفاءات، العلامة، آراء الزبائن...) هي جد ضرورية للمؤسسة لأنها تعطىها صورة واضحة عن منافسيها والتي يتم على أساسها وضع الاستراتيجيات والخطط الكفيلة باغتنام الفرص وتجنب التهديدات الحالية والمستقبلية الناتجة عن المنافسة.

ب- **اليقظة التكنولوجية:** وهي "الممارسة" التي تسمح "لمؤسسته بالتعزز على التنافس والتكنولوجيات الموجودة والتنبؤ بالتطورات والإبداعات الممكنة من خلال المراقبة المستمرة للبيئة العلمية والتكنولوجية. وهذه المراقبة يمكن أن تأخذ الأشكال التالية: دراسة السوق التكنولوجية، التفتيش التكنولوجي للقطاع والتحليل المنتظم لبراءات الاختراع (www.crt, 2010 mira.com).

هذه الأخيرة تلعب دورا حاسما في الخيارات الإستراتيجية المتعلقة بالإبداع والتطوير التكنولوجي في المؤسسة والذي قد يكون داخليا (إدخال تكنولوجيات المعلومات، توظيف خبراء، التكوين التقني...) أو خارجيا (نقل التكنولوجيا، شراء تراخيص، إقامة تحالفات...)

ج- **اليقظة التجارية:** وهي المراقبة والرصد المستمرين لكل من الموردين والزبائن. فالمؤسسة بحاجة دائمة لمعلومات عن الموردين خاصة عروضهم وخدماتهم لضمان تزويدها بالموارد بأحسن شروط النوعية والسعر. كما أنها تحتاج للمعلومات المتعلقة بالزبائن (درجة رضاهم على المنتجات المقدمة، تطور احتياجاتهم وأنواقهم) للحفاظ

عليهم وكسب ولائهم. وأهم وسيلة يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها للحصول على هذه المعلومات تتمثل في دراسة السوق سواء كانت السوق أمامية (الزبائن) أو خلفية (الموردين).

د- **اليقظة الاجتماعية:** كما أن المؤسسة بحاجة إلى التيقظ لبيئتها الخارجية، فهبحاجة إلى مراقبة وتتبع بيئتها الداخلية من خلال ممارسة اليقظة الاجتماعية التي تمثل "نظام ملاحظة لحياة جماعة العمل وهدفها كشف وجود البؤر الكامنة أو الحقيقية للنزاع الصناعي، وضبط وتعديل قرارات السياسة الاجتماعية" (Picard D, 1991). ويسعى هذا النوع من اليقظة والذي يعرف كذلك باليقظة الداخلية إلى القضاء على النزاع الصناعي والحد من الآثار السلبية لتوتر العلاقات بين المؤسسة وأفرادها. كما أنها تمنح متخذي القرار الفرصة لاختيار الممارسات التي تسهل التلاحم التنظيمي وتؤكد الفعالية التنظيمية بما توفره من مناخ اجتماعي سليم يساعد على التطوير والإبداع.

هـ - **اليقظة البيئية:** تعمل على دراسة المتغيرات والعناصر التي لم تقم الأنواع السابقة من اليقظة برصدها وتحليلها والمتمثلة في الجوانب المختلفة للبيئة الخارجية العامة للمؤسسة (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية... وحتى العوامل الدولية). فهي تعنى بتتبع كل التغيرات التي تحدث داخل المجتمع والتي من شأنها التأثير على نشاط واستمرارية المؤسسة لذلك يطلق عليها الكثير من الاقتصاديين اسم اليقظة المجتمعية. هذه الأخيرة كثيرا ما تمارس عند التطلع للعمل في الأسواق الخارجية إذ تسمح بتجاوز العوائق التي قد تنتج عن اختلاف خصائص المجتمعات.

تمرّ عملية اليقظة مهما كان نوعها بثلاثة مراحل متتالية هي:

- **مرحلة الجمع:** يتم فيها جمع المعلومات بعد تحديد عناصر البيئة المستهدفة بالمراقبة ونوعية المعلومات المطلوبة ومصادرها.
- **مرحلة التحليل والتركيب:** بعد جمع كم معين من المعلومات يتم تحليلها وتركيبها قصد الخروج بنتائج دقيقة ذات مصداقية.
- **مرحلة النشر واتخاذ القرار:** تتمثل في عرض النتائج المتوصل إليها على متخذي القرار والجهات الطالبة لاختيار انسبها. وعند تنفيذ القرارات المتخذة تتم متابعتها لتقييم نتائجها وتحديد الانحرافات ثم الشروع في تعديلها بالبحث من جديد عن معلومات معينة.

3.1.1. أهمية اليقظة

تعتبر اليقظة نشاطا استراتيجيا لا يمكن الاستغناء عنه، فهو يزود المؤسسة بالمعلومات المفيدة التي تؤهلها لمواجهة المنافسة والتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها. هذه المعلومات تمثل المادة الأولية لاتخاذ القرارات السليمة، تنفيذ المهام الإدارية و تكاملها، القيام بمختلف الوظائف والتنسيق فيما بينها، بما يسمح بخلق اكبر قيمة للمؤسسة مقارنة مع منافسيها. فدور اليقظة تجاوز مجرد توفير احتياجاتها من المعلومات إلى قيادتها لعملية التغيير والإبداع التي تمثل أساس إنشاء وتنمية المزايا التنافسية. ويتجسد هذا الدور في العناصر التالية:

أ- **تخذ القرارات:** إن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يعتبر من أهم أسس النجاح. ومهما كان نوع القرار (تشغيلي، تكتيكي أو استراتيجي) فهو يستوجب توفر معلومات ذات جودة حيث أن جودة القرار تعتمد بالدرجة الأولى على جودة المعلومات التي تم الاعتماد عليها. ويتجلى دور اليقظة في اتخاذ القرارات من خلال ما توفره من معلومات بالكمية والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب. هذه المعلومات تعطي صورة واضحة عن مجال القرار وعن البدائل الممكنة إتباعها. كما أنها تسمح بتسهيل عملية صنع القرار وترشيدها وبالتالي تخفيض حالة اللاتأكد التي تميز البيئة المعاصرة.

ب- **أداء المهام الإدارية والأنشطة:** تهدف الإدارة إلى استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة من خلال ممارسة مهام التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف المنشودة. هذه المهام لا تتم إلا بوجود المعلومات التي تسمح بتوفير ظروف التطبيق الصحيح والعقلاني لها وتحقيق التكامل فيما بينها. هذه الأهمية تعكس الدور الاستراتيجي لليقظة على مستوى كل إدارة التي باعتمادها على المعلومات المحصل عليها يمكنها تحقيق أداء عالي وممارسات مبدعة تميز المؤسسة عن منافسيها.

وبالموازاة مع ذلك، تقوم المؤسسة بمجموعة من الأنشطة الخالقة للقيمة بدرجات متفاوتة. ولتحقيق هذه القيمة يجب ممارسة كل نشاط بطريقة صحيحة و مبدعة وهو ما يتطلب توفر المعلومات المناسبة. هذه الأخيرة تلعب دورا كبيرا في تطوير الأنشطة الخالقة للقيمة واستغلال الروابط الموجودة بينها لتنظيم هذه القيمة التي تتجسد في شكل تكاليف منخفضة أو تميز عالي. من هذا يظهر الدور الفعال والكبير لنشاط اليقظة بما توفره من معلومات تعكس فرصا لإبداع المؤسسة في أنشطتها.

ج- **استشراف التغيرات في البيئة:** تسمح اليقظة باكتشاف أهم ممة من التغيرات المنتظمة وتموقع المنتج، سيناريوهات الاستجابة لتكنولوجيا القطيعة، التغيرات المنتظمة واستهداف الأسواق الجديدة، تطبيق جديد لتكنولوجيا المعلومات... فالمعرفة المؤخر إليها من قبل المؤسسة تؤدي إلى تسليط الضوء على التغيرات التنافسية المتعددة مع. من تلك اليقظة يمكنها ليس فقط توفير فهم واضح للممارسات

التنافسية بل تحديد الاستراتيجيات التنافسية وتوفير قاعدة أفضل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بكيفية التعامل مع نوايا المنافسين وكذا التنبؤ بالتحركات الإستراتيجية والتكتيكية التي يمكن القيام بها. وإلى ابعد من هذا، تتطلع المؤسسة إلى امتلاك المعرفة الكافية وفهم هذه المعرفة للدرجة التي تسمح ببناء بعض الاحتمالات حول البيئة المستقبلية التي ستمارس فيها نشاطها، الأمر الذي يمكنها من إحداث التغيير فيها بنفسها من خلال ممارسات سباقه (Rothberg h.n, Erickson s, 2005).

مما سبق يظهر جليا اثر اليقظة على مستوى المؤسسة. غير أن أهمية اليقظة لا تكمن فقط في توفير المعلومات إنما في كيفية استغلال هذه المعلومات بما يسمح بخلق قيمة مضافة لها. فتدني استعمال اليقظة أو ممارستها بطريقة سيئة يؤدي إلى خطر داخلي يتمثل في تقادم المعرفة النظرية والعملية، وإلى خطر خارجي يتمثل في تدني خدمة الزبون وفقدان التنافسية (Chartrand Mireille, 2003). الأمر الذي يجعل المؤسسة تسعى لتفعيل يقظتها و تطويرها باستمرار من خلال الاستثمار الجاد الذي يسمح بتدنية تكاليف نشاط اليقظة وخلق قيمة مضافة

2.1- إنشاء نظام اليقظة

إن اختيار نموذج لتنظيم عملية اليقظة يختلف من مؤسسة إلى أخرى وفقا لطبيعة نشاطها، القطاع الذي تنشط فيه وأهدافها، حجمها ومواردها المتاحة وكذا طبيعة حاجاتها للمعلومات. فهناك من أسند هذا النشاط إلى جهات خارجية في حين هناك من يفضل ممارستها بنفسه.

1.2.1. نوع النظام

عند اتخاذ المؤسسة قرار القيام بعملية اليقظة بنفسها تجد أمامها خيارين لإنشاء نظام اليقظة الذي يكون إما مركزيا أو لا مركزيا.

أ- نظام اليقظة المركزي: يتمثل في وجود نظام كلي لليقظة يقوم على أساس قاعدة معلومات مركزية، ويتولى تجميع البيانات من مصادرها المتعددة من داخل المؤسسة وخارجها، ومعالجتها اعتمادا على برامج ونظم كثيرة ومتنوعة تتناسب مع اختلاف البيانات المطلوبة، ثم إمداد الإدارات المختلفة بالمعلومات التي تحتاجها اعتمادا على شبكات اتصال كبيرة. وترى المؤسسات التي تتبنى هذا النظام ضرورة وجود نظام يقظة واحد يقوم على سياسة موحدة للمعلومات لأن النظم الفردية المتعلقة بالإدارات المعنية باليقظة قد تكون فاعلة عند استخدامها بشكل منفرد على صعيد كل إدارة ولكنها قد لا تساعد في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. غالبا ما تلجأ المؤسسات الصغيرة ذات الأنشطة المتجانسة والمنتجات القليلة إلى هذا النظام لتحقيق الاقتصاد في الوقت، الجهد والتكاليف، إذ يسمح بتنسيق الجهود والتشارك في عدة أنشطة ومراحل من اليقظة.

ب- *نظام اليقظة اللامركزي*: يتكون هذا النظام من عدة أنظمة فرعية متكاملة لليقظة تبعاً لعدد الإدارات المهتمة باليقظة (تسويق، موارد بشرية، بحث وتطوير...) وهو يعتمد على تعدد قواعد المعلومات واستقلاليتها. وكل نظام يقوم بجميع خطوات نشاط اليقظة ابتداء من جمع البيانات وصولاً إلى نشر المعلومات اعتماداً على وسائل كل إدارة. وتبرر المؤسسات التي تتبنى هذا النظام - وهي غالباً مؤسسات كبيرة ذات الأنشطة غير متجانسة والمنتجات المتعددة والأسواق الكبيرة - بأنه من الصعب تصميم نظام كلي يستوعب كل حاجات الإدارات المختلفة من المعلومات وينجح في توفيرها بالكم والنوع والتوقيت المناسبين وهو ما يحتم وجود أنظمة يقظة فرعية تهدف للحصول على تلك المعلومات. كما أن النظام اللامركزي يكون أكثر ديناميكية إذ يسمح بتسهيل دوران المعلومات والاستجابة بسرعة أكبر لحاجات الجهات الطالبة لها نتيجة قرب خلية اليقظة منها.

وتجدر الإشارة أن هناك من المؤسسات التي تجمع بين النظامين المركزي واللامركزي للاستفادة من مزايا كل نظام وإكساب نظام يقظتها نوعاً من المرونة والقدرة على التكيف.

1.2.2. أدوات نظام اليقظة

يتطلب ممارسة اليقظة توفر مجموعة من الأدوات والوسائل لتجميع، تخزين وتحليل المعلومات المطلوبة ولضمان توفرها بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب. ويعتبر كل من نظام المعلومات، قاعدة البيانات وتكنولوجيا المعلومات من أهم الأدوات التي لا يمكن الاستغناء عنها.

أ- *نظام المعلومات*: إن توفر المؤسسة على نظام معلومات قوي هو ضرورة من ضرورات القيام بوظيفة اليقظة بنجاح فهو يسمح بتجميع، تخزين، تحليل، نشر واسترجاع المعلومات المفيدة للمؤسسة في اتخاذ القرارات المختلفة. ولتحقيق الممارسة الجيدة لليقظة على المؤسسة ليس فقط التحكم الفعال في نظام المعلومات وخاصة نظام المعلومات الإستراتيجية بل عليها بالسعي الجاد لزيادة تنافسية هذا النظام والتي تقاس بمدى قدرته على الوفاء بمتطلبات المؤسسة من المعلومات التي تسمح لها بتحقيق الأسبقية على المنافس والحصول على مزايا تنافسية في الوقت المناسب.

ب- *قاعدة البيانات*: تلعب قاعدة البيانات دوراً مهماً في تسيير المعلومات، فهي توفر البيانات التي تشكل المادة الخام لكل المعلومات التي تحتاجها المؤسسة. بالتالي فهي تمثل مورداً وأداة لعملية اليقظة التي تسعى لتعظيم الاستفادة منها بإدارتها بالصورة التي تسمح باستخراج المعلومات المفيدة والذكية. ولتحقيق ذلك يتم اللجوء إلى استخدام مجموعة من البرامج الخاصة منها "برنامج استخراج المعلومات من البيانات Data Mining". هذا البرنامج يسمح بتحويل الكم الهائل من البيانات إلى معلومات ذات قيمة

مضافة وكذا باستخراج المعلومات الخفية من قواعد البيانات (عبد الرحمان إدريس ثابت، 2005).

ج- *تكنولوجيا المعلومات*: أدى ظهور التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال إلى أحداث تغيرات كبيرة في مختلف الميادين خاصة في مجال تسيير المعلومات. فهي عبارة عن مجموعة من الأجهزة والبرمجيات المتطورة التي تساعد على تجميع البيانات، تحليلها، تخزينها ونشرها لاتخاذ القرارات. وقد وجدت المؤسسة في الإنترنت وسيلة فعالة للحصول على المعلومات عن بيئتها والمستجدات الطارئة فيها بأسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة. بصفة عامة فكل تكنولوجيا المعلومات وليس الإنترنت فقط، تسمح بتطوير أساليب ممارسة اليقظة وتحسين جودة أدائها. كما أنها تساعد على تسويق مختلف الموارد المتاحة خاصة الرصيد المعرفي والمعلوماتي وتعمل على تفعيل العمل الجماعي والتواصل بين الأفراد مما يسمح بالتشارك في المعلومات والتبادل السريع لها. إضافة إلى ذلك فهي تساهم في تخفيض تكاليف وحجم الموارد الملموسة وغير ملموسة الضرورية للقيام باليقظة. غير أن الاستفادة من مزاياها لن يتأتى ما لم تمتلك المؤسسة المعرفة الجيدة والكفاءة المتميزة لاستخدامها والتي أصبحت اليوم ميزة تنافسية في حد ذاتها.

3.2.1. ممارسو اليقظة

من الطبيعي أن يقوم بعملية اليقظة المتيقظ (*Veilleur*) وهو نادرا ما يعمل لوحده، بل انه ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية المبنية على العمل الجماعي الذي يجمع كل من لديهم علاقة مباشرة باليقظة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، وحتى أدوارهم في هذه العملية.

أ- *متخو القرارات الإستراتيجية*: يتمثل دورهم في عرض العناصر المستهدفة على جماعة اليقظة. ثم تحليل نتائج اليقظة التي قدمت إليهم في شكل سيناريوهات وترجمتها إلى أعمال باتخاذ القرار.

ب- *مدير نشاط اليقظة*: وهو المسؤول عن تنظيم، تشغيل وتحسين عملية اليقظة وإدارة ميزانيتها. كما انه يقوم بمناقشة طلبات المعلومات والسيناريوهات مع متخذي القرارات.

ج- *المتيقظون الكبار*: تتمثل مهمتهم في تحليل، تركيب، وترجمة المعلومات المجمعة ومطابقتها مع دفتر الحاجات، اختيار معلومات اليقظة من غيرها بالإضافة إلى المساهمة في إعداد الأنواع المختلفة من السيناريوهات. من بين هؤلاء المتيقظين نجد الخبراء وأفراد البحث والتطوير في المؤسسة.

د- المتقنون المشتركون: وهم عمال المراقبة والبحث عن المعلومة ويقومون بتحديد مصادر المعلومات، تجميع واقتناص المعلومات من مصادرها ثم عرض نتائج مهمتهم على جماعة اليقظة.

ه- العمال: كل العمال في المؤسسة يجب أن يحفروا للمساهمة بشكل أو بآخر في جمع ومعالجة معلومات اليقظة كأمين المكتبة، النقيين، الباعين، المختصين في الإعلام الآلي والشبكات وغيرهم.

و- الاستشاريون الخارجيون: يمكن لخلية اليقظة اللجوء إلى خبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند البحث عن معلومات متخصصة أو لتأكيد صحة اتجاهات تمت ملاحظتها.

2- اليقظة في مؤسسة الهاتف النقال "موبيليس"

مع انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق، واجهت مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس العديد من التحديات نتيجة إصلاح سوق الاتصالات وانفتاحها على المنافسة. فبعد أن كانت هذه المؤسسة المحتكر الوحيد للسوق أصبحت تعيش المنافسة الشديدة، من ثم زادت رهاناتها وتحدياتها للتكيف والتفوق في هذه البيئة. الأمر الذي دفعها إلى ممارسة اليقظة لتتمكن من رصد كل التغيرات والمستجدات ومن ثم اتخاذ القرارات التي تسمح لها باسترجاع مكانتها وتنافسيتها.

1-2-1- وضعية موبيليس في ظل المنافسة

رغبة منها لمواكبة التطور السريع في الأسواق العالمية للاتصالات خاصة بعد ظهور الهاتف النقال بدأت الجزائر بإصلاح قطاع البريد والمواصلات، وذلك بإعادة هيكلته ومن ثم فتحه أمام المنافسة. ونتيجة لهذا الانفتاح عرفت سوق الهاتف النقال تطورا مذهلا في فترة قصيرة بفضل المنافسة الشديدة التي يعتبر المتعامل الوطني "موبيليس" احد ممثليها الفاعلين.

1.1.2. انفتاح سوق الهاتف النقال للمنافسة

تعود نشأة سوق الهاتف النقال بالجزائر إلى العشرية الأخيرة من القرن الماضي. إذ قامت وزارة البريد والمواصلات بإدخال خدمة الهاتف النقال إلى سوق الاتصالات من خلال الهاتف النقال التماثلي NMT-900 المصنوع من قبل شركة نوكيا في سنة 1991. بعدها قامت نوكيا بإطلاق الشبكة الرقمية GSM- 900 في 1996، والتي عوضت الشبكة التماثلية كلية سنة 2001 (Rapport annuel,2004).

بموجب القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 5 أوت 2000، تمت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات وذلك بفصل نشاطات البريد عن نشاطات الاتصال. وكنتيجة لهذا الإصلاح تم إنشاء "مؤسسة اتصالات الجزائر" (AT:Algérie Telecom) في

مارس 2001. كما تم فتح سوق الهاتف النقال أمام المنافسة وذلك بمنح رخصة استغلال لشبكة GSM لمعاملين "أوراسكوم لاتصالات الجزائر" (OTA) و"الوطنية لاتصالات الجزائر" (WTA) كما يوضحه الجدول التالي:

جدول 1: الرخص الممنوحة في سوق الهاتف النقال

مدة الرخصة	المبلغ	معاملو ومقدمو الخدمات	مستوى المنافسة	النظام	طبيعة نظام الاستغلال
-	للتسوية	اتصالات الجزائر 2001/05/26		الهاتف	نظام
15 سنة	787 مليون دولار	أوراسكوم لاتصالات الجزائر 2001/07/31	منافسة	النقل GSM	الرخصة
16 سنة	421 مليون دولار	الوطنية لاتصالات الجزائر 2004/01/11			

المصدر: نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية رقم 1 جويلية 2005، ص3.

2.1.2. التعريف بالمتنافسين

تتكون سوق الهاتف النقال في الجزائر- كما يوضحه الجدول السابق- من ثلاثة متنافسين:

أ- اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس: لتحقيق أهدافها بفعالية، قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بإنشاء فروع مستقلة تختص على التوالي في الهاتف النقال، الانترنت والاتصالات الفضائية. من هنا كانت نشأة "مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال" موبيليس " (Algérie Télécom Mobile Mobilis ATM) في أوت 2003 في شكل شركة أسهم أوكلت لها مهمة توفير خدمة الهاتف النقال بالجزائر وكان إطلاق أول عرض لها في فيفري 2004.

ب- اوراسكوم لاتصالات الجزائر: تم إنشاء مجموعة أوراسكوم للاتصالات المصرية في 1998 والتي تطورت لتصبح رائدا عالميا في سوق الاتصالات. إذ أنها تمتلك أوسع شبكة في الشرق الأوسط، أفريقيا وجنوب آسيا. ففي سبتمبر 2008 سجلت حوالي 79 مليون مشترك في كل الأسواق وفتّر معدل الولوج بنحو 44% (www.orascomtelecom.com,2009). تحصلت هذه المجموعة في جويلية 2001 على الرخصة الثانية للهاتف النقال في الجزائر بعد منافسة شديدة مع أكبر المتعاملين الدوليين في الميدان. عندها قامت بإنشاء "مؤسسة أوراسكوم لاتصالات الجزائر" (Orascom Télécom Algérie: OTA) وكان إطلاق شبكتها تحت اسم "جازي" في 15 فيفري 2002.

ج- الوطنية لاتصالات الجزائر: تم تأسيس شركة الوطنية للاتصالات بالكويت سنة 1999 وهي أكبر شركة خاصة هناك إذ قدر رأس مالها بأكثر من 10 مليار دولار. وقد عرفت هذه الشركة نموا كبيرا في الشرق الأوسط و كذا دول شمال إفريقيا.

وتعتبر الوطنية لاتصالات الجزائر " (WTA : Wataniya Télécom Algérie) احد فروعها والتي تحصلت على رخصة الهاتف النقال في الجزائر في 2 ديسمبر 2003 بعد مناقصة بقيمة 421 مليون دولار. وفي 25 أوت 2004 قامت بطرح علامتها "نجمة". (www.nedjma.dz,2008).

3.1.2. ديناميكية المنافسة

تشهد سوق الهاتف النقال ديناميكية كبيرة منذ الانفتاح نتيجة المنافسة الشديدة بين المتنافسين الثلاثة. فبمجرد دخولها إلى السوق الجزائرية، استطاعت مؤسسة جيزي أن تجد لنفسها موقعا متميزا أمام المنافسة المتدنية من قبل موبيليس. ففي هذه الفترة كان الطلب على الهاتف النقال كبيرا وغير مشبع، عندها اغتتمت جيزي الفرصة لتقديم عروض مميزة خاصة بإطلاق أول بطاقة دفع مسبق في الجزائر. كما بدأت بحملة ترقية لتخفيض أسعار الاستفادة من عروض الدفع المسبق والمؤجل بنسب معتبرة، مما أدى إلى مضاعفة حجم مبيعاتها وعدد مشتركيها.

في ظل تلك الوضعية الجديدة، سارعت موبيليس إلى إنشاء إدارة جديدة وتبني استراتيجيات فعالة لاسترجاع الحصة السوقية والتموقع أكثر في السوق. إلى جانب إطلاق عدة خدمات وعروض بأسعار مختلفة ومزايا متنوعة وتنشيط حملات ترقية لكسب مزيد من الزبائن. هكذا بدأت المنافسة تشتد بين المتعاملين إلى غاية 2004 التي شهدت نفعا اكبر لسوق الهاتف النقال بخول المتعامل نجمة. هذا الأخير وضع كل من جيزي وموبيليس على أهبة الاستعداد وفي منافسة اشد للحفاظ على حصصها في السوق. فنجمة تعتمد في إستراتيجيتها على الإبداع من خلال استعمال تكنولوجيا جد حديثة وخدمات متعددة الوسائط وذات جودة عالية مقابل أسعار أكثر تنافسية.

هكذا اوجد المتعاملون الثلاثة منافسة قوية جدا في السوق بتقديم عروض مثيرة أكثر فأكثر لجلب اكبر قدر من الزبائن وكسب ولائهم، مثلا: بطاقات تعبئة بأسعار منخفضة، التعبئة الالكترونية حسب الرغبة، الحملات الترقية السعريّة، خدمات تجوال دولي أوسع، توسيع تشكيلة خدمات الدفع المسبق والمؤجل. بالإضافة إلى اشتداد الحملات الإشهارية في مختلف وسائل الإعلام والاتصال للتعريف بكل مؤسسة ومنتجاتها. هذه المنافسة الشديدة أدت إلى تراجع الأسعار بشكل كبير خلال فترة وجيزة وتتنوع تشكيلة العروض وارتفاع جودة الخدمات المقدمة. هذه المزايا كان لها أثرا جليا ترجمته زيادة عدد مشتركى الهاتف النقال للمتاملين الثلاثة وتغطية معظم التراب الجزائري.

هذه الديناميكية الكبيرة لسوق الهاتف النقال كان لها أثرا كبيرا على مؤسسة موبيليس، إذ تراجعت بحدة حصتها السوقية وبلغت 30% بمجرد دخول المتعامل الثاني. أمام هذا الوضع الحاسم والصعب، أدركت المؤسسة أنها تواجه رهانات

وتحديات كثيرة وجديدة، فكان التحدي الأقوى لها التفوق على المنافسة الشديدة من خلال إعادة النظر في إستراتيجيتها وسياساتها وتبني اتجاهات جديدة وأكثر فعالية. تقوم هذه الاتجاهات على مسابرة وتتبع كل ما يحدث في البيئة من خلال ممارسة اليقظة لتحقيق النجاح والاستمرار في ظل المنافسة واسترجاع موقع الصدارة.

2-2- تطبيق اليقظة في "موبيليس"

تعتبر موبيليس انفتاح سوق الاتصالات أمام المنافسة العامل الرئيس الذي دفعها إلى الاهتمام باليقظة. وتمت ترجمة هذا الاهتمام بإنشاء نظام مركزي لليقظة متكون من خلية يقظة مجهزة بكل المعدات والتكنولوجيات على مستوى مديرية العلامة والتسويق التابعة للمديرية المركزية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال بالجزائر العاصمة.

1.2.2. أهداف اليقظة

نرى "موبيليس" في اليقظة" ذلك النشاط الذي يسمح لها برصد كل المعلومات المتعلقة بتطور السوق ككل خاصة المنافسين، الزبائن والتكنولوجيات الجديدة للتمكن من مواجهة المنافسة وتحقيق النجاح والريادة". هذا التصور يعكس اهتمام المؤسسة الذي يركز على تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- أ- المعرفة الدقيقة للأسواق وديناميكية المنافسة فيها واختيار الوقت المناسب لتقديم عروضها وخدماتها الجديدة للسوق.
- ب- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات ما يمكن من تجنب العديد من المشاكل المتعلقة بالتكاليف وامتلاك المعلومة، وتوفرها في الوقت المناسب بالنعوية المرغوبة.
- ج- تحسين الجودة الشاملة والحصول على شهادة الإيزو بتدعيم نشاط البحث والتطوير في المؤسسة وكذا الإبداع.
- د- الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في البيئة بغية اتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات والسياسات المرنة للتكيف مع المستجدات ومواكبتها من جهة ولانتهاز الفرص وتجنب التهديدات من جهة أخرى.
- هـ- ضمان الاستجابة الجيدة والسريعة لحاجيات الزبائن وتطلعاتهم إلى جانب التحسين الدائم للعلاقات معهم وحتى مع الموردين.
- و- تقييم نشاط المؤسسة ومعرفة نقاط قوتها و ضعفها أمام المنافسة وبالتالي الاستغلال الجيد لكل الموارد والتوليف الذكي بينها بما يزيد من تنافسيتها.

2.2.2. أنواع اليقظة

لتحقيق الأهداف السابقة عكفت موبيليس على ممارسة ثلاثة أنواع رئيسية لليقظة

هي:

أ- اليقظة التنافسية

- منذ انفتاح السوق أمام المنافسة، شرعت موبيليس في جمع المعلومات الدقيقة على منافسيها المباشرين و التي تتعلق خاصة ب:
- التعرف على تشكيلة عروضهم وخدماتهم.
- التعرف على الأسعار المقترحة من قبل المنافسين .
- تحديد موقع المنافس في السوق (عدد المشتركين، رقم الأعمال، الحصة السوقية...)
- التعرف على إمكانيات و خاصة تكنولوجيات المنافسين.
- رصد التجديد لدى المنافسين.
- تحديد نقاط قوة و ضعف المنافس (السعر، الجودة، التغطية، ...)
- التحديد الدقيق للزبائن المستهدفين من المتنافسين.

وتتحصل خلية اليقظة على هذه المعلومات خاصة من خلال تقارير و نشرات سلطة الضبط، آراء الزبائن، مواقع المنافسين، دراسات السوق وكل الطرق المشروعة المتاحة مع تأكيدها على عدم التجسس عليهم. وفي هذا السياق أجرت موبيليس من خلال المديرية الجهوية بقسنطينة دراسة سوق سنة 2005 وهي دراسة كمية اهتمت بدراسة المتعاملين الثلاثة للهاتف النقال من حيث: عدد مشتركهم، رقم أعمالهم، عدد العروض التي يقدمونها، عدد نقاط البيع والوكالات، عدد المحطات القاعدية و غيرها. وترى موبيليس انه رغم صعوبة اليقظة التنافسية إلا أن العدد المحدود للمنافسين ساعدها كثيرا في نشاطها ومكنتها من التعرف على مركزها في السوق وتحديد مصادر قوتها وضعفها أمام المنافسين مثلا جودة الشبكة والتغطية مقارنة بجيزي، والأسعار التنافسية مقارنة بنجمة.

كما تطمح موبيليس لأن تصبح متعاملا ذو جودة على المستوى الوطني، الإقليمي و حتى العالمي. فوجدت من اليقظة التنافسية الأسلوب المناسب الذي يمكنها من تقييم أداءها التنافسي وفقا لمعيار أداء عالي. ويتم ذلك بالمقارنة المتواصلة لمنتجاتها وأدائها مع المؤسسات الرائدة سواء كانت وطنية أو عالمية، خاصة وأنها تجتهد للحصول على شهادة الأيزو. ولكي تحسن موبيليس اختيار المؤسسة الرائدة في مجال نشاطها عليها أن تكون على تيقظ و مراقبة مستمرة لبيئتها الخارجية و على اطلاع جيد ببيئتها الداخلية حتى تكون مقارنتها فعالة وتكشف الفجوات والانحرافات وتحلل أسبابها.

ب- اليقظة التجارية

إن تنوع رغبات الزبائن وتعددتها أكثر فأكثر في ظل البيئة المعاصرة، جعل التحدي الأكبر للمؤسسات الاستجابة لها بطريقة أكثر ملاءمة للحفاظ على الحصة السوقية وتوسيعها. كنتيجة لذلك تركز موبيليس من خلال ممارسة اليقظة التجارية على جمع المعلومات حول الزبائن باعتبارهم جوهر نشاطها وجوهر وجودها. وأثير الزبون الجزائري على موبيليس يزداد يوما بعد يوم منذ انفتاح السوق، فالمنافسة الشديدة بين المتعاملين أعطت خيارات واسعة أمام الزبائن حيث خلقت وفرة في الخدمات المقدمة ذات الجودة العالية والتسعيرات المنخفضة.

فرغبة منها لتكون دوما قريبة من زبائنها وكسب رضاهم ووفاءهم، بادرت موبيليس إلى إنشاء مصلحة جديدة سميت "الراصد" (Vigie). هذه المصلحة تسمح برصد كل آراء وانقادات الزبائن حول جودة الخدمات المقدمة لهم، مختلف العروض والخدمات المقترحة، الجودة التقنية لشبكاتها. وبصفة عامة التعرف على كل ما لديه تأثير على أداء المتعامل لخدماته أمام الزبائن وذلك بغية تقييم خدماتها والاستجابة لحاجات الزبائن في الوقت المناسب. كما تستعين هذه المصلحة في جمع المعلومات بكل العمال من خلال إعطائهم الفرصة للتعبير على آراءهم حول عروض وخدمات المؤسسة وكذا آراء عائلاتهم، جيرانهم وأصدقائهم. بعد جمع المعلومات يقوم فريق الراصد بتحليل البيانات ومعالجتها للتوصل إلى التحديد الدقيق لحاجات وتطلعات الزبائن، تحسين ظروف تقديم الخدمات وسد النقصان التقنية أو نقائص التشغيل. كما وضعت تحت تصرف الزبائن للتعبير عن ملاحظاتهم واقتراحاتهم عدة وسائل وأساليب أهمها:

- إرسال الأيميل إلى العنوان vigie@mobilis.dz
- إعطاء معلومات مباشرة على صفحة "vigie" على موقع موبيليس
- عن طريق الهاتف الثابت على الرقم 021.60.18.61 .
- عن طريق البريد العادي على العنوان : المديرية العامة لموبيليس
- مصلحة الراصد 7، نهج بلقاسم عماني- حيدرة - الجزائر العاصمة

www.orascomtelecom.com, 2009

ولتدعيم عملية يقظتها عكفت موبيليس على الاهتمام بزبائنها وكسب ولاءهم سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات من خلال التواصل معهم عبر "مركز خدمة مشتركين" الذي تم إنشائه منذ 2004 للرد على استفسارات، انشغالات وشكاوي مشتركين طيلة أيام الأسبوع. كما خصصت لذلك مكتبين: "المكتب الأمامي" (Front office) يتم فيه الحصول على آراء الزبائن بالاعتماد على الوكالات التجارية ومركز المكالمات إذ خصص الرقم 888 لزبائن الدفع المسبق والرقمين 666 و 999 لزبائن لدفع المؤجل. أما "المكتب الخلفي" (Back office) فهو وحدة لمعالجة مجموعة

الشكاوي والطلبات الآتية من المكتب الأمامي (Abdedou Slimane, 2008) تعتبر موبيليس دراسة السوق من أهم الأساليب التي تمكنها من الحصول على المعلومات المتعلقة بالزبائن وهي تعهد بالدراسات الكبيرة إلى مراكز ووكالات متخصصة أما الدراسات الأخرى فتقوم بها بنفسها. من أبرز الدراسات التي قامت بها دراسة السوق سنة 2006 وهي دراسة نوعية اهتمت بمعرفة آراء الزبائن حول عروض ومنتجات موبيليس، مدى رضاهم وولاءهم لها وكذا التعرف على حاجاتهم وتطلعاتهم. وشملت الدراسة الجزائر ككل. أما دراسة السوق لسنة 2008 وهي دراسة نوعية تمت على مستوى الوكالات التجارية لموبيليس بالتقريب من الزبائن لمعرفة آراءهم وحاجاتهم وتقييم مدى رضاهم عن المؤسسة وما تقدمه من عروض وخدمات.

ج- اليقظة التكنولوجية

تهتم موبيليس اهتماما كبيرا باليقظة التكنولوجية نتيجة التطور التكنولوجي السريع جدا خاصة في مجال الهاتف النقال وخدماته. فهي بحاجة ماسة للمعلومات للتمكن من مسابقة هذا التطور ولتقييم وضعها إزاء التكنولوجيا وزيادة إبداعها فيما تقدمه من خدمات. وغالبا ما يتم رصد التكنولوجيات الجديدة في السوق سواء تعلقت بالمنتجات أو بأساليب الإنتاج، وكذا المؤسسات الرائدة في هذا المجال لاقتناص فرص التحالف معها إن اقتضت الضرورة. بفضل ذلك قامت بعقد عدة تحالفات مع مؤسسات أخرى مثل مؤسسة "ايركسن" السويدية ومؤسسة ZTE الصينية مستفيدة بذلك من تكنولوجياتها ومعارفها العلمية لتحسين و توسيع شبكتها وجعلها ذات جودة عالية عبر كل التراب الوطني.

كما تسعى موبيليس لمعرفة مدى تطور التكنولوجيات المستعملة من المنافسين وآخر ما تم إطلاقه من تجديدات ومنتجات حتى تتمكن من التفوق عليها. ولن يتأتى ذلك إلا من خلال ما تم جمعه من معلومات تكنولوجية والتي تعتمد عليها الخلية المتخصصة في الإبداع التكنولوجي لتقديم عروض وخدمات ذات جودة و تكنولوجية عالية وأكثر تنافسية. فمن خلال الجهود الحثيثة لليقظة عملت موبيليس على أن تكون سباقة في إدخال التكنولوجية الحديثة كخدمة معرفة نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط، عملية التهيئة الإلكترونية عن طريق الحساب البريدي الجاري، إدخال الإشهار في الطائرات لأول مرة في الجزائر، إدخال خدمة GPRS وتجريب الهاتف النقال للجيل الثالث الذي يسمح بالاستفادة من خدمات متعددة الوسائط وغيرها من الإبداعات التكنولوجية.

مهما يكن العنصر المستهدف، فإن عملية اليقظة في موبيليس تمر بعدة مراحل. تتمثل المرحلة الأولى في ترصد وتتبع البيئة من قبل عمال خلية اليقظة لجمع أكبر قدر من المعلومات سواء بالتواصل مع البيئة الداخلية أو الانفتاح على البيئة

الخارجية. تليها مرحلة التحليل والتركيب، إذ يقوم عمال خلية اليقظة بمعالجة ما تمّ جمعه من معلومات بمساعدة مديرية نظام المعلومات وغيرها من المديریات عند الحاجة. ثم تأتي آخر خطوة وهي نشر المعلومات المحصل عليها لإتخاذ القرارات والتي تعتبر مهمة المدير العام وكذا رؤساء الأقسام والمديریات. من هذا يتضح أن ممارسة نشاط اليقظة في موبيليس هو عمل جماعي يشترك فيه كل عمال المؤسسة وتُسخر له كل الإمكانيات لإنجاحه.

3.2.2. أدوات تطبيق اليقظة

يتطلب القيام باليقظة توفر العديد من الأدوات والتقنيات، وقد سخرت موبيليس لذلك ما يلي:

أ- نظام المعلومات

تمتلك موبيليس نظام معلومات مركزي على مستوى المقر الرئيسي في الجزائر العاصمة بالإضافة إلى أنظمة معلومات فرعية على مستوى المديریات الفرعية. الأمر يمكنها من معالجة وتخزين الكم الهائل من المعلومات التي تحصل عليها من عملية الرصد للبيئة ومختلف جوانبها. كما أنه يسهل عليها استرجاع ما تحتاج إليه من معلومات واستغلالها في الوقت المناسب. والمؤسسة تعمل على التحسين المستمر لنظامها لتغذية وتفعيل قراراتها وزيادة تنافسيتها من خلال الاستغلال المتميز لمعلوماتها. غير أن هناك عدة عوامل تؤثر على عملية تطويره تتمثل أساسا في مدى تطور تكنولوجيا المعلومات، مدى دقة إستراتيجية المؤسسة ومدى فعالية الموارد البشرية.

ب- قواعد البيانات

تقوم موبيليس بتجميع وتخزين ما تمتلكه من بيانات في قاعدة مركزية على مستوى المديرية الرئيسية في الجزائر العاصمة بالإضافة إلى قواعد فرعية على مستوى المديریات الفرعية. هناك ثلاثة أنواع من قواعد البيانات هي:

- قاعدة البيانات الداخلية التي تضم كل المعلومات عن المؤسسة وتطورها (إمكانياتها، نشاطها، نتائجها،...).

- قاعدة بيانات المنافسين التي تجمع كل المعلومات عن منافسي المؤسسة (عروضهم، أسعارهم، عدد مشتركيهم، حصصهم السوقية، أرقام أعمالهم،...)
- قاعدة بيانات الموردين التي تحتوي على كل المعلومات عن الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة وعن عروضهم والعروض البديلة أو العروض المنافسة لهم.

ج- تكنولوجيا المعلومات

تولي موبيليس اهتماما كبيرا بتكنولوجيا المعلومات وتسعى دوما لاكتسابها لتسهيل مختلف أنشطتها وخاصة نشاط اليقظة وعملية اتخاذ القرارات. وتعتبر الانترنت الوسيلة المفضلة لدى موبيليس للحصول على المعلومات بأسرع وقت واقل تكلفة. فهي تمكنها من الاتصال الدائم ببيئتها والإحاطة بكل التغيرات والمستجدات عن طريق صفحات الويب، مواقع المنافسين والموردين والمنتديات المختلفة للزبائن ويرها. كما دعمت موبيليس الاتصال داخل المؤسسة من خلال إنشاء شبكة انترانت والبريد الالكتروني الداخلي في ماي 2005، الأمر الذي سمح بالوصول إلى المعلومات وتبادلها وتنسيقها بسرعة فائقة وتكلفة منخفضة جدا.

3- الآثار الفعلية لليقظة في موبيليس

انتهجت موبيليس إستراتيجية واضحة مبنية على رؤية واقعية ومستقبلية لسوق الهاتف النقال. وقد أعطت هذه الإستراتيجية ثمارها وحققت العديد من النتائج الجيدة بفضل الجهود المبذولة لتتبع ومواكبة التطور السريع الذي تشهده البيئة. فنشاط اليقظة رغم حداثة المؤسسة إلا أن موبيليس تؤكد على أثره الكبير في نجاحها أمام المنافسين سواء على مستوى المزايا التنافسية أو على مستوى الحصص السوقية. ولتوضيح هذا الأثر أكثر تم تصميم استبيان بالتركيز على القيمة المدركة لدى زبائن المؤسسة على اعتبار أن الزبون هو محور نشاط المؤسسة وأن هدفها الرئيسي خلق قيمة أكبر له وكسب رضائه وولائه ومن ثم تحقيق النجاح والتفوق والاستمرار في ظل المنافسة. تم توزيع الاستبيان على عينة غير احتمالية مكونة من 143 فردا من أفراد المجتمع المدروس المتمثل في زبائن مؤسسة موبيليس. بعد الانتهاء من جمع البيانات تم تبويبها وتفرغها في الحاسب الآلي باستخدام البرنامج المعتمد في معالجة الاستبيانات الموجهة للزبائن.

3-1- على مستوى المزايا التنافسية

لعبت البيئة الوطنية دورا مهما في تحفيز مؤسسة موبيليس للاهتمام بتنافسياتها نتيجة الإصلاحات وما ترتب عنها من تغييرات وانفتاح. فديناميكية سوق الهاتف النقال وتنافسياتها الكبيرة فرضت على المؤسسة تبني توجهات تعتمد على اكتساب المزايا التنافسية. فكان تصورهما للميزة التنافسية على أنها "ذلك العنصر الذي يميزها عن منافسيها، يخلق قيمة لزيائنها ويحقق لها موقعا استراتيجيا في السوق". وتمتلك موبيليس اليوم مزايا تميز تمثل في عوامل التفرد التالية:

- التغطية الشاملة التي تصل ال 96.70% من التراب الوطني.
- صفة المتعامل الوطني التي تعطيها تفضيلا ومكانة خاصة لدى الزبائن.

- خدمة معرفة نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط.
- عرض "موبيوسط" المخصص لزبائن الحسابات البريدية الجارية.

تقر موبيليس بأثر ممارستها لليقظة على اكتسابها لهذه المزايا بفضل ما وفرته من معلومات استراتيجية لها. فالميزة التنافسية تنشأ من مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إذ يساهم كل نشاط بدرجة متفاوتة في خلق القيمة وبذلك عليها تعزيز الأنشطة الأكثر خلقاً للقيمة. الأمر الذي يؤكد ضرورة تدعيم هذه الأنشطة بالمعلومات المناسبة في الوقت المناسب من خلال الترصّد الدائم والتهيؤ للبيئة الديناميكية التي تتطلب سرعة الاستجابة والقدرة على التكيف.

وحتى نقول أن المؤسسة نجحت فعلا في التميز يجب أن يتعرف زبائننا على القيمة التي تم خلقها لهم من خلال المزايا التنافسية. فالتميز الإيجابي الغير مدرك بهذه الصورة من قبل الزبائن يبقى مجرد ميزة تنافسية مؤقتة تزول سريعا أمام المنافسة لذلك حاولنا التقرب من زبائن موبيليس عن طريق اختيار عينة منهم لمعرفة مدى إدراكهم لمزاياها التنافسية وهل لعبت دورا في اختيارهم لهذا المتعامل.

1.1.3. المزايا التنافسية

تتمتع مؤسسة "موبيليس" بعدة خصائص، عروض وخدمات التي تميزها عن منافسيها وتجذب إليها الزبائن. ومن خلال الاستبيان تمكنا من التعرف على العناصر المميزة لموبيليس وخدماتها الأكثر جاذبية، وهو ما يوضحه الجدولان رقم (1) و رقم (2).

جدول 2 : العناصر المميزة لموبيليس

العناصر المميزة	التكرار	%
تشكيلة المنتجات	8	5.6
الأسعار	26	18.2
الأنشطة الترقية	10	7.0
الخدمات المرافقة	32	22.4
المتعامل الوطني	36	25.2
التغطية	90	62.9
أخرى	3	2.1
عدد المشاهدات	143	*

* تم إعداد الجدول من طرف الباحثين اعتمادا على المعلومات المجمعة بموجب أداة الاستبيان

يرى 62.9% من أفراد العينة أن موبيليس تتميز عن منافسيها بالتغطية، متبوعة بميزة المتعامل الوطني بنسبة 25.4%. وتظهر النتائج أن الخدمات المرافقة تميز موبيليس بنسبة معتبرة قدرها 22.4% وأهم هذه الخدمات التي تجذب الزبائن المستقصى منهم يوضحها الجدول التالي:

جدول ر 3: الخدمات الأكثر جاذبية لأفراد العينة

تعتبر خدمة إخفاء الرقم أهم خدمة مرافقة تجذب الزبائن إلى موبيليس

الخدمات	التكرار	%
الإبحار عبر الأنترنت	21	14.7
المكالمات المزودة و الثلاثية	43	30.1
إخفاء الرقم	57	39.9
الرسائل المتعددة الوسائط	21	14.7
التجوال الدولي	21	14.7
المكالمات الدولية	23	16.1
خدمة رسيمو	4	2.8
خدمة كلمني	18	12.6
أخرى	24	16.8
عدد المشاهدات	143	*

وهو ما عبر عنه 39.9% من أفراد العينة الذين عللوا ذلك بإمكانية الاستفادة من هذه الخدمة بطريقة آلية عند الرغبة ودون دفع اشتراك أو أموال مقابل ذلك على عكس المتعاملين الآخرين. وفي المرتبة الثانية تأتي خدمة المكالمات المزودة والثلاثية بنسبة 30.1% ثم تليها خدمات أخرى غير تلك المذكورة في الاستبيان أهمها خدمة "سلكني"، خدمة نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط وخدمة الأرقام المفضلة المجانية أو المنخفضة التسعيرة والتي تجذب 16.8% من الأفراد المستقصى منهم.

2.1.3. ترتيب المزايا التنافسية

بالرجوع إلى الجدولين 1 و 2 يتبين إدراك أفراد العينة لعدة مزايا تنافسية لموبيليس، إلا أنه يوجد تفاوت في النسب بين هذه المزايا المدركة. من ذلك يمكن أن نتساءل عن مدى معنوية هذه الفروق بين نسبة وأخرى أي هل هذه الفروق ناتجة عن خطأ في المعاينة أم لا. هذا التساؤل يسمح لنا بمعرفة ترتيب المزايا التنافسية الرئيسية للمؤسسة بناء على مدى إدراك الزبائن لها والذي يعكس حجم القيم التي تمكنت المؤسسة فعلا من خلقها للزبون، من خلال كل ميزة تنافسية.

للإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على اختبارات معنوية نسب الترتيب غير الحصري (تصيب رجم، 2003) التي تستخدم في حالة وجود عدة إجابات على نفس السؤال إذ يعطى للمستقصى منهم عدة اختيارات غير متنافية.

أ- حساب الدلالة الإحصائية للفروق بين نسب العناصر التي تميز موبيليس من ملاحظة الجدول رقم 1 نجد أن مجموع النسب يفوق 100% ($\sum P_i > 100\%$). وللتأكد من معنوية الفروق الموجودة بين النسبة P_i والنسبة P_{i+1} نحسب الانحراف المعياري والذي يساوي:

$$\sigma_{P_i - P_{i+1}} = \sqrt{\frac{1}{n} [P_i \times Q_i + P_{i+1} \times Q_{i+1} + 2(P_i \times P_{i+1} - P_{i \times i+1})]}$$

حيث Q_i و Q_{i+1} مكملة ل 100% من P_i و P_{i+1} على التوالي، P_{i+1} نسبة المستقصى منهم الذين يدركون الميزة التنافسية i والميزة $i+1$. ثم نحسب نسبة الفرق إلى الانحراف المعياري للفرق بحيث نعرف هل للفرق دلالة إحصائية أم خالي منها تماما:

$$\tau = \frac{P_i - P_{i+1}}{\sigma_{P_i - P_{i+1}}}$$

بناء على ذلك للتأكد من معنوية الفرق بين النسبة الأولى والتي تعود لميزة التغطية والنسبة الثانية التي تعود لميزة المتعامل الوطني نحسب:

$$\sigma_{P_1 - P_2} = \sqrt{\frac{1}{n} [P_1 \times Q_1 + P_2 \times Q_2 + 2(P_1 \times P_2 - P_{1 \times 2})]}$$

- من الجدول رقم 1 : $P_1 = 62.9\%$ و $P_2 = 25.2\%$
 - من جدول الاقتران بين المزايا التنافسية والمزايا التنافسية لموبيليس (انظر الملحق رقم: 1) نجد أن عدد المستقصى منهم ممن يدركون ميزة التغطية وميزة المتعامل الوطني هو 15 مما يمثل نسبة 10.489% من أفراد العينة.

$$\sigma_{P_1 - P_2} = 0,07$$

ومن ثم نحسب : $r = 5.16$

وهذه القيمة تفوق القيمة 3.29 وبالتالي فإن الفرق بين النسبتين له معنوية أو دلالة إحصائية بمستوى ثقة عال جدا 99.90%. أي أن الميزة التنافسية الأولى (التغطية) هي متركة فعلا اكبر من الميزة الثانية (المتعامل الوطني). بعبارة أخرى، التغطية هي الميزة التي خلقت للزبائن أكبر قيمة ثم تليها ميزة المتعامل الوطني في الرتبة الثانية.
 ب- بنفس الطريقة يمكن توضيح ما إذا كان للفروق بين النسبة الثانية التي تمثل ميزة المتعامل الوطني

والنسبة الثالثة التي تمثل الخدمات المرافقة كما يلي:

$$\sigma_{P_2 - P_3} = \sqrt{\frac{1}{n}[P_2 \times Q_2 + P_3 \times Q_3 + 2(P_2 \times P_3 - P_{2 \times 3})]}$$

$\sigma_{P_2 - P_3} = 0.5$

$$\tau = \frac{P_1 - P_2}{\sigma_{P_1 - P_2}} = \frac{0.252 - 0.224}{0.056} = 0.5$$

بما أن $0.96 < 0.5$ فإنه لا يمكن القول بان للفرق بين هذين النسبتين معنوية إحصائية بمستوى ثقة 95%. أي أن إدراك أفراد العينة لميزتي المتعامل الوطني والخدمات المرافقة هو تقريبا بنفس الدرجة ولا فرق معنوي يوجد في ترتيب هاتين الميزتين.

ج- حساب الدلالة الإحصائية للفرق بين نسب الخدمات التي تجذب الزبائن إلى موبيليس من ملاحظة الجدول رقم 2 نجد أن مجموع النسب يفوق 100% ($\sum P_i > 100\%$). وأهم الخدمات التي كانت ذات جاذبية كبيرة بالنسبة لأفراد العينة وحظيت بأكبر النسب تمثلت في خدمة إخفاء الرقم، المكالمات المزدوجة والثلاثية، والخدمات الأخرى (الأرقام المفضلة والرسائل النصية القصيرة لمعرفة نتائج البكالوريا وشهادة التعليم الأساسي). غير أن هذه الخدمات تتفاوت في النسب لذلك يجب التأكد من معنوية هذه الفروق بالاعتماد على اختبار معنوية نسب الترتيب غير الحصري.

د- اختبار معنوية الفرق بين النسبة الأولى التي تعود إلى خدمة إخفاء الرقم و النسبة الثانية التي تعود إلى المكالمات المزدوجة و الثلاثية.

نحسب الانحراف المعياري بين النسبتين

$$\sigma_{P_1 - P_2} = \sqrt{\frac{1}{n}[P_1 \times Q_1 + P_2 \times Q_2 + 2(P_1 \times P_2 - P_{1 \times 2})]}$$

من الجدول رقم 2 : $P_1 = 39.9\%$ و $P_2 = 30.1\%$

من جدول الاقتران بين الخدمات الجذابة والخدمات الجذابة لموبيليس (انظر الملحق رقم: 2) نجد أن عدد المستقصى منهم الذين تجذبهم خدمة إخفاء الرقم وخدمة المكالمات المزدوجة والثلاثية هو 14 مما يمثل نسبة 0.079% من أفراد العينة.

$$\tau = \frac{P_1 - P_2}{\sigma_{P_1 - P_2}} = \frac{0.399 - 0.301}{0.065} = 0.51$$

ومن ثم نحسب:

هذه القيمة أقل من 1.96 لذلك لا يمكن القول بان للفرق بين هذين النسبتين دلالة معنوية وبالتالي فإن كل من خدمة إخفاء الرقم و خدمة المكالمات المزدوجة والثلاثية تحظى تقريبا بنفس الجاذبية لدى أفراد العينة.

ه - اختبار معنوية الفرق بين النسبة الثانية التي تمثل خدمة المكالمات المزدوجة والثالثة والنسبة الثالثة التي تمثل الخدمات الأخرى السابقة الذكر. للقيام بهذا الاختبار تم الاعتماد على نفس الطريقة السابقة.

حساب $\sigma_{P_2 - P_3}$

$$\sigma_{P_2 - P_3} = \sqrt{\frac{1}{n}[P_2 \times Q_2 + P_3 \times Q_3 + 2(P_2 \times P_3 - P_{2 \times 3})]}$$

$$\sigma_{P_2 - P_3} = 0.055$$

$$\tau = \frac{P_2 - P_3}{\sigma_{P_2 - P_3}} = \frac{0.301 - 0.168}{0.055} = 2.42 \quad \tau \text{ حساب}$$

بما أن $1.96 < 2.42$ فإن للفرق بين النسبتين دلالة إحصائية بمستوى ثقة معتبر يقرب 95%. ومنه فإن خدمة المكالمات المزدوجة والثالثة لها جاذبية أكبر لأفراد العينة مقارنة مع الخدمات الأخرى المتمثلة في خدمة الأرقام المفضلة وخدمة رسائل نتائج البكالوريا وشهادة التعليم الثانوي والمتوسط.

3.1.3. تأثير المزايا التنافسية في تفضيل أفراد العينة لموبيليس

سنحاول معرفة ما إذا كان للمزايا التنافسية تأثيرا على اختيار هؤلاء الأفراد لموبيليس أولا. لذلك تم اختبار العلاقة بين المزايا التنافسية وعوامل اختيار أفراد العينة للمتعامل المفضل لموبيليس وذلك بالاعتماد على الاقتران بين هذين المتغيرين (انظر الملحق رقم:3).

من خلال الاقتران بين المتغيرين يظهر بان التغطية وهي أهم المزايا التنافسية كانت عاملا رئيسيا لاختيار هذا المتعامل، إذ أن 68 فردا من عينة الدراسة أي حوالي نصف العينة أكدوا على أن اختيارهم لموبيليس كان على أساس التغطية الجيدة التي تتميز بها عن منافسيها. كذلك يتبين أن كلا من المتعامل الوطني والخدمات المرافقة كان أساسا للاختيار لدى العديد من الأفراد وهما كذلك من المزايا التنافسية المهمة لموبيليس. من ذلك يمكن القول أن للميزة التنافسية تأثيرا وارتباطا واضحا على اختيار أفراد العينة و تفضيلهم لموبيليس. ولمعرفة مدى معنوية هذا الارتباط تم اللجوء إلى اختبار كاي مربع (Chi Square). للقيام بهذا الاختبار تم وضع فرضيتين: فرضية العدم المتمثلة في عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الميزة التنافسية و اختيار المتعامل موبيليس، والفرضية البديلة التي تؤكد وجود ارتباط معنوي بين الميزة التنافسية لموبيليس واختيار أفراد العينة لها .

يتم اختبار فرضية العدم ضد الفرضية البديلة باستخدام إحصائية كاي مربع التي لها درجة حرية $(t-1)(c-1)$ ، حيث أن t يمثل عدد الصفوف و c عدد الأعمدة وحسب الصيغة التالية :

$$X^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

حيث أن O_i يمثل التكرار المشاهد و E_i يمثل التكرار المتوقع.

بعد حساب X^2 و تعرف ب X^2 المحسوبة X^2_{calc} يجب مقارنتها مع القيمة الجدولية X^2_{tab} والتي يتم استخراجها من جدول توزيع X^2 عند مستوى دلالة α . فإذا كانت $X^2_{calc} \geq X^2_{tab}$ يتم رفض فرضية العدم وإثبات الفرضية البديلة.

بناء على نتائج معالجة البيانات، وجد أن $X^2 = 156.72$ بدرجة حرية 36 وبمستوى ثقة عال جدا قدره 99.99%. وبما أن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية فيتم رفض فرضية العدم. وبالتالي فإن هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين المتغيرين. وهذا يؤكد أن للمزايا التنافسية تأثيرا كبيرا ودورا مهما في تفضيل أفراد العينة لموبيليس الذي ترجمته زيادة حصتها السوقية.

3-2- على مستوى الحصص السوقية

يسعى كل متعامل في ظل المنافسة إلى اكتساب أكبر حصة سوقية، فهي تعكس النجاح والتفوق على المنافسين. ويعتمد حجم الحصة السوقية على عدد المشتركين حيث تمثل حصة كل متعامل نسبة عدد مشتركيه من العدد الإجمالي لمشاركي الهاتف النقال في السوق والجدول التالي يوضح الحصص السوقية (Haouchine m, 2008).

جدول 4: الحصص السوقية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر

المتعامل	2004	2005	2006	2007	2000	2002	2003
ATM- موبيليس	24.10	35.92	35.60	36.84	100	30.03	11.59
OTA- جيزي	70.01	53.27	50.15	50.44	-	69.97	88.41
WTA- نجمة	5.89	10.81	14.25	12.72	-	-	-

يظهر من الجدول احتكار مؤسسة موبيليس لسوق الهاتف النقال إلى غاية دخول المتعامل جيزي سنة 2002 والذي وجد سهولة كبيرة في اقتطاع حصة سوقية قدرت بأكثر من ضعف حصة موبيليس. وتواصل تراجع حصة هذه الأخيرة إلى غاية 2004 أين بدأت تتدرك الوضع وتسترجع جزءا من الحصص السوقية رغم دخول المتعامل نجمة. وبفضل ممارستها لليقظة حققت موبيليس في سنة 2007 نتيجة جيدة إذ قدرت حصتها بنسبة 36.84%، كما تمكنت من بناء استراتيجيات مرنة تستجيب لتغيرات ونمو السوق.

1.2.3. استراتيجيات "موبيليس" تجاه الزبائن

أمام اشتداد المنافسة وتراجع حصتها السوقية، وجدت موبيليس في اليقظة الأداة الفعالة لوضع استراتيجيات تستهدف اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم وفقا لظروف و مستجدات السوق والمنافسة كما يلي:

ا- إستراتيجية كسب الزبائن

تميزت بداية سنة 2004 بإطلاق موبيليس منتجاتها الجديدة من نوع الدفع المسبق، وهذا تزامنا مع دخول المتعامل الجديد "جمعة" إلى سوق الهاتف النقال. في هذه الفترة وصلت السوق إلى مرحلة نموها الكامل وأصبح السباق مفتوحا كلية لاكتساب زبائن جدد أمام المنافسة لذلك سخرت موبيليس كل اهتمامها حول اكتساب زبائن جدد لزيادة حصتها في السوق. إذ ركزت جهودها لبناء قاعدة بيانات الزبائن اعتمادا على وسائل تقنية حديثة وقامت بدورات تكوين لجعل قوة البيع أكثر فعالية. كما سخرت موارد جد معتبرة من الوقت لاكتساب ممارسات جيدة من خلال عملية المعايرة ومقارنة الأداءات، لتحليل سيرورات خدمة الزبون وللقيام بدراسات أولى حول الزبائن. تواصل العمل بهذه الإستراتيجية التي أعطت نتائج جيدة إلى غاية 2007 أين ظهرت ضرورة الانتقال إلى إستراتيجية تتلاءم مع التطورات التي شهنتها السوق خاصة النمو الذي حققه المتعامل نجمة.

ب- إستراتيجية كسب ولاء الزبائن

إن التواجد في حصة كبيرة من السوق ليس مرادفا للفوز بوفاء الزبائن. فما تمتلكه المؤسسة اليوم من حصة سوقية يمكن أن يزول غدا ما لم تتمكن من كسب وفاء زبائنها. لذلك فإن الانتقال من وضعية اكتساب زبائن جدد إلى وضعية الحفاظ على الزبائن الحاليين هو شرط ضروري لاستمرار موبيليس في سوق يتميز بالتنوع. فإعطاء هذه المؤسسة الأهمية إلى إستراتيجية كسب ولاء الزبائن هي مسألة وجود أو عدم وجود. وعلى كل مؤسسة تريد تعزيز موقعها في السوق والاستمرار فيها أن تترك أن تكلفة الحفاظ على الزبون هي اقل من تكلفة اكتساب زبون جديد. لذلك فموبيليس تهدف من خلال هذه الإستراتيجية إلى فهم حاجات الزبائن الحاليين والمرتبطين للمؤسسة، التنبؤ بها وتسييرها بفضل التواصل الفعال مع الزبائن والتبني الدائم لبيئتهم لكسب رضائهم و وفاءهم.

2.2.2. رضا الزبائن على أداء موبيليس

طلب من أفراد العينة إبداء آراءهم حول ما تقدمه موبيليس من عروض وخدمات وقد تفاوتت الإجابات ما بين التقييم الإيجابي والسلبى كما يوضحه الجدول الآتي :

جدول 5: تقييم المستقصى منهم لما تقدمه موبيليس

العناصر	جيدة		متوسطة		رديئة		المجموع
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
التغطية	107	74.8	31	21.7	5	3.5	143
الأسعار	28	19.6	97	67.8	18	12.6	143
الخدمات المرافقة	55	38.5	74	51.7	14	9.8	143
الأنشطة الترقية	28	19.6	80	55.9	35	24.5	143
عروض دفع مسبق ومؤجل	66	46.1	61	42.7	16	11.2	143
المجموع	284	39.7	343	48	88	61.6	715

يرى 74.8% من أفراد العينة أن التغطية جيدة لدى موبيليس. أما فيما يتعلق بالأسعار فإن 67.8% من الأفراد يرونها متوسطة. في حين أن 24.5% من الزبائن يعتبرون الأنشطة الترقية للمؤسسة رديئة. ولعل هذه الآراء تعكس بوضوح العوامل التي تجذب زبائن موبيليس وتؤثر على تفضيلهم لمعامل على حساب آخر. ولمعرفة مدى جودة ما تقدمه موبيليس تم الاعتماد على إحصائيتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري فكانت النتائج :

جدول رقم 6: نتائج اختبار جودة عروض وخدمات موبيليس

العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التغطية	2.71	0.53	الأنشطة الترقية	1.95	0.66
الأسعار	2.07	0.56	عروض دفع مسبق ومؤجل	2.35	0.67
الخدمات المرافقة	2.29	0.63			

يبين هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لأغلب العناصر التي تم تقييمها كان أكبر من 2 ولم يستثن منها إلا الأنشطة الترقية. هذه الأخيرة اعتبرتها نسبة كبيرة من أفراد العينة أهم نقطة سلبية لدى موبيليس، فهي أنشطة ضعيفة من حيث المستوى وقليلة من حيث العدد خاصة عند مقارنتها مع المنافسين. وفي المقابل بلغ المتوسط الحسابي لتقييم التغطية حوالي 2.71 وهو ما يشير إلى أنها فعلا ذات مستوى جيد تقريبا ويؤكد على أنها من أهم المزايا التنافسية للمؤسسة. وعموما يمكن القول أن مجمل ما تقترحه موبيليس من عروض وخدمات هو متوسط الجودة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.27. فإلى ترى هل هذا التقييم الإيجابي إلى حد ما- يعكس فعلا مستوى رضا الأفراد على أداء المؤسسة؟

يعتبر كسب رضا الزبائن هدفا رئيسا بالنسبة لأي مؤسسة وقد اختلفت آراء أفراد العينة حول أداء موبيليس ومدى رضاهم عما تقدمه كما في الجدول التالي:

جدول 7: مدى رضا الزبائن عن "موبيليس"

مستوى الرضا	التكرار	%	مستوى الرضا	التكرار	%
رضا تام	31	21.7	عدم رضا	14	9.8
رضا متوسط	98	68.5	المجموع	143	100

تباين مستوى الرضا من فرد لآخر إلا أن أغلب أفراد العينة (68.5%) عبروا عن رضاهم المتوسط على كل ما تقترحه موبيليس. في حين 31% من الأفراد كان لهم رضا تام، أما النسبة المتبقية (9.8%) والتي تعتبر ضعيفة جدا فتمثل أولئك الأفراد الغير راضون. من ذلك يمكن القول أن حوالي 90.2% من زبائن موبيليس في العينة راضون عن عروض وخدمات هذه المؤسسة وهو ما يمكن اعتباره نتيجة إيجابية بالنسبة لها.

3-2-3. ولاء الزبائن لمؤسسة "موبيليس"

أبدى زبائن موبيليس في العينة درجات مختلفة من الاستعداد لمواصلة التعامل مع موبيليس والتي تراوحت ما بين كبيرة وضعيفة كما في الجدول.

جدول 8: استعداد أفراد العينة لمواصلة التعامل مع موبيليس

الاستعداد	التكرار	%	الاستعداد	التكرار	%
كبير	52	36.4	ضعيف	25	17.5
متوسط	66	46.2	المجموع	143	100

عبرت نسبة ضعيفة (17.5%) من أفراد العينة عن استعدادها الضعيف لمواصلة التعامل مع موبيليس في حين أبدى حوالي 82.5% عن الاستعداد للاستمرار كزبائن للمؤسسة فكان استعدادهم ما بين متوسط بالنسبة 46.2% وكبير بالنسبة 36.4%. رغم نجاح موبيليس في كسب رضا نسبة معتبرة من أفراد العينة، ورغم أن أغلبهم عبر عن نيته لمواصلة التعامل معها إلا أن الحفاظ على ولاءها هو عملية جد صعبة في ظل سوق تتميز بالديناميكية الكبيرة والمنافسة الشديدة. لذلك تبقى مسألة الوفاء أمرا نسبيا نتيجة اشتراك الكثير من الزبائن مع المتعاملين الآخرين للاستفادة من مزايا كل واحد منها.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة الميدانية على مستوى موبيليس، لمسنا الجهود الحثيثة التي تقوم بها المؤسسة لمواجهة المنافسة، حيث سخرت لها كل الوسائل والأدوات فكانت البيضة من بينها. وبالرغم من أن إجماع البيضة في المؤسسة كان حديثا نسبيا إلا أنها تعتبرها نشاطا ضروريا لا يمكن الاستغناء عنه إذ مكنها من تحقيق نتيجتين مهمتين هما: النجاح في خلق قيمة مميزة لدى زبائننا بفضل المزايا التنافسية التي تمكنت

من إنشائها أمام منافسيها والتمكن من استعادة جزء كبير من حصتها السوقية بفضل هذه المزايا التي سمحت لها بكسب الكثير من الزبائن في فترة قصيرة نسبيا.

عند مقابلتنا لأفراد العينة تبين أنهم فعلا استفادوا من المزايا والقيم التي تمكنت موبيليس من خلقها لهم والتي تجسدت في إشباع جزء كبير من حاجاتهم. وأهم هذه المزايا تتمثل في التغطية الجيدة، صفة المتعامل الوطني والخدمات المرافقة. كما أن نسبة كبيرة من الأفراد عبروا عن رضاهم النسبي على ما تقدمه من عروض وخدمات وعن استعدادهم لمواصلة التعامل معها. فالتحدي الأكبر اليوم يتمثل ليس فقط في كسب رضا الزبائن بل في الحفاظ على ولائهم والذي لن يتأتى إلا باليقظة الدائمة للنشطة واكتساب المزايا التنافسية الحقيقية في ظل سوق شديدة التغير والمنافسة كسوق الهاتف النقال وهو ما تراهن موبيليس على تحقيقه في اقرب الأجل.