

## جامعة الجزائر 3



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في تخصص إدارة أعمال

**التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية**

**دراسة قطاع اتصالات الهاتف النقال مؤسسة أوريدو الجزائر نموذجاً**

تحت إشراف البروفيسور:

حاجي العلجة

من إعداد الطالبة:

جرلاف إسمهان

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
سواكري مباركة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	رئيساً
حاجي العلجة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	مقرراً
قديد فوزية	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	عضواً
دراج عفيفة	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	عضواً
أوشاش فؤاد	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة	عضواً
علي حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	عضواً

السنة الجامعية: 2025/2026

## شكر و عرفان

الاعتراف بالجميل فضيلة...

فما كان لهذا العمل أن يبلغ مقصده لولا إسهام الكثير من الأطراف سواء كانت هذه المساهمة فكرية بالنقد والتوجيه والاقتراح، أو كانت مساهمة من طبيعة عملية ميدانية أو حتى معنوية بالدعاء والتشجيع.

فثنائي وشكري وتقديري الكبير أولاً إلى أستاذتي الكريمة: حاجي العلجة، التي شرفنتني بقبولها المتابعة والإشراف على هذه الأطروحة، وإلى الأستاذة: سواكري مباركة التي كانت مرجعاً لي في مشواري الدراسي والتدريسي، فقد لمست عندكما أستاذتي كل العناية والاهتمام، إذ لم تبخلا علي طيلة هذه المدة بنصائحكم القيمة وتوجيهاتكم النيرة.

شكري الجزيل أيضاً إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على تقييم وتقويم هذا العمل.

وعرفاني الأكيد وامتثاني إلى السيد: عصمان عبد الجليل على المساعدة التي أمدني بها لإنجاز العمل الميداني.

ولن أنسى فضل جميع زميلاتي الأستاذات في الجامعة على تشجيعهن المتواصل.

شكري وامتثاني للوالدين الكريمين اللذين أغدقاني بالحنان والدعاء، فأمدكما الله بالصحة والعافية وأطال بقاءكما.

وكل الإكبار والتقدير إلى الزوج الكريم وإلى الأبناء منة الله ومحمد راند ومريم الذين رافقوني طيلة مشواري، فالله أسأل أن يجعلهم نحرّاً لنا في الدنيا والآخرة.

ولا يمكنني نسيان فضل إخوتي وزوجاتهم، وأخواتي وأزواجهن، وكذا فضل كل عائلة زوجي الكريمة على المساعدة الطيبة، فبارك الله لكم جهودكم.

فأملي أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء، ويستجيب إلى شروط البحث العلمي، ويصل إلى الغاية التي رسمت له في بدايته.

إهداء خاص

إلى روح فقيدتي وشقيقة فؤادي

أختي ربعة القلب

طيب الله ثراها وأسكنها فسيح جناته

## ملخص الدراسة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة اتسمت بارتفاع حدة المنافسة وتسارع الابتكار التكنولوجي، مما أدى إلى إعادة صياغة الفكر الاستراتيجي، حيث لم يعد تحقيق التميز التنافسي يعتمد فقط على التوضع في القطاع أو الحفاظ على المزايا التقليدية، بل أصبح مرتبطاً بقدرة المؤسسة على إحداث اضطراب استراتيجي واستكشاف مساحات تنافسية جديدة، بالاعتماد على مواردها وفي مقدمتها المعرفة البشرية.

وفي هذا الإطار، تهدف هذه الأطروحة إلى تحليل آليات تحقيق التميز التنافسي في قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر، من خلال دراسة الدور المحوري للمعرفة البشرية بأبعادها الإدراكية والسلوكية والعملية، وكيفية تحويلها إلى قدرات تنظيمية واستراتيجية تدعم الأداء التنافسي للمؤسسة. كما تسعى الدراسة إلى دور المعرفة البشرية كقدرات الديناميكية تمكن من إعادة تشكيل قواعد المنافسة داخل قطاع يتميز بدرجة عالية من الديناميكية.

واعتمدت الدراسة منهجية تحليلية تطبيقية، من خلال دراسة قطاع الهاتف النقال في الجزائر، مع التركيز على مؤسسة أوريدو الجزائر كحالة دراسية رئيسية، وذلك عبر تحليل الممارسات التنظيمية، والابتكارات الرقمية، وآليات تطوير الموارد البشرية، إلى جانب دراسة مؤشرات الأداء التنافسي والمالي للمؤسسة في ظل بيئة تتسم بضغط الأسعار، وتشابه العروض، وارتفاع توقعات الزبائن.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن الرهان الاستراتيجي في قطاع الاتصالات لم يعد يقتصر على امتلاك الموارد التكنولوجية أو البنية التحتية، بل أصبح يرتكز أساساً على تعبئة رأس المال المعرفي البشري وتطويره وتحويله إلى قدرات ديناميكية تمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة للتغيرات، وابتكار عروض وخدمات ذات قيمة مضافة. كما بينت النتائج أن استغلال المعرفة البشرية يسهم في بناء مزايا تنافسية متجددة قائمة على سرعة التنفيذ، والمرونة التنظيمية، والقدرة على التكيف الذكي، وهو ما يعزز تحقيق التميز التنافسي في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

**الكلمات المفتاحية:** التميز التنافسي، المعرفة البشرية، المعرفة الإدراكية، المعرفة السلوكية، المعرفة العملية، البيئة التنافسية، قطاع الاتصالات، القدرات الديناميكية.

## Résumé

L'environnement d'affaires contemporains connaissent des transformations profondes et accélérées, caractérisées par une intensification de la concurrence et une évolution technologique rapide, ce qui a conduit à une reconfiguration fondamentale de la pensée en management stratégique. L'obtention d'un avantage concurrentiel ne repose plus uniquement sur le positionnement sectoriel ou la préservation des avantages concurrentiels traditionnels ; elle dépend désormais de plus en plus de la capacité de l'organisation à générer une perturbation stratégique et à explorer de nouveaux espaces concurrentiels, en s'appuyant sur ses ressources internes, notamment le savoir humain en tant qu'actif immatériel critique.

Dans ce cadre, cette thèse vise à analyser les mécanismes de réalisation de l'avantage concurrentiel dans le secteur des services de télécommunications mobiles en Algérie, en examinant le rôle central des savoirs humains à travers ses dimensions cognitive, comportementale et opérationnelle, ainsi qu'en explorant la manière dont ces dimensions peuvent être transformées en capacités organisationnelles et stratégiques améliorant la performance concurrentielle. Par ailleurs, l'étude analyse le rôle des savoirs humains en tant que capacités dynamiques permettant aux entreprises de redéfinir les règles de la concurrence dans un secteur fortement dynamique et en constante évolution.

L'étude adopte une méthodologie analytique appliquée, fondée sur une analyse approfondie du secteur algérien des télécommunications mobiles, avec un accent particulier sur Ooredoo Algérie en tant que cas d'étude principal. Cette approche consiste à analyser les pratiques organisationnelles, les initiatives d'innovation numérique et les mécanismes de développement des ressources humaines, ainsi qu'à évaluer les indicateurs de performance concurrentielle et financière dans un environnement caractérisé par des pressions sur les prix, une convergence des services et des attentes croissantes des clients.

Les résultats indiquent que l'enjeu stratégique dans le secteur des télécommunications ne se limite plus à la possession de ressources technologiques ou d'infrastructures ; il repose de plus en plus sur la mobilisation et le développement du capital de savoir humaine, ainsi que sur sa transformation en capacités dynamiques permettant aux organisations de répondre rapidement aux changements environnementaux et de développer des services à valeur ajoutée ainsi que des offres innovantes. De plus, les résultats démontrent que l'exploitation de la connaissance humaine contribue à la construction d'avantages concurrentiels renouvelés et durables, fondés sur la rapidité d'exécution, l'agilité organisationnelle et la capacité d'adaptation intelligente, renforçant ainsi l'avantage concurrentiel dans des environnements d'affaires complexes et en évolution continue.

**Mots-clés** : Avantage Concurrentiel, Savoir Humain, Cognitive, Comportementale, Opérationnelle, Environnement Concurrentiel, Secteur des Télécommunications, Capacités Dynamiques.

## Abstract

Contemporary business environments are experiencing profound and accelerated transformations characterized by intensified competition and rapid technological advancement, which have led to a fundamental reconfiguration of strategic management thinking. Achieving competitive advantage is no longer solely dependent on industry positioning or the preservation of traditional competitive advantages ; rather, it has become increasingly contingent upon the organization's ability to generate strategic disruption and explore new competitive spaces by leveraging its internal resources, particularly human knowledge as a critical intangible asset.

Within this framework, this dissertation aims to analyze the mechanisms for achieving competitive advantage in the mobile telecommunications services sector in Algeria, by examining the pivotal role of human knowledge across its cognitive, behavioral, and practical dimensions, and exploring how these dimensions can be transformed into organizational and strategic capabilities that enhance competitive performance. Furthermore, the study investigates the role of human knowledge as dynamic capabilities that enable firms to reshape the rules of competition within a highly dynamic and rapidly evolving industry.

The study adopts an applied analytical methodology through a comprehensive examination of the Algerian mobile telecommunications sector, with a particular focus on Ooredoo Algeria as the principal case study. This approach involves analyzing organizational practices, digital innovation initiatives, and human resource development mechanisms, in addition to assessing competitive and financial performance indicators within a business environment characterized by price pressures, service convergence, and increasing customer expectations.

The findings indicate that the strategic challenge in the telecommunications sector is no longer confined to the possession of technological resources or infrastructure, rather, it increasingly relies on mobilizing and developing human knowledge capital and transforming it into dynamic capabilities that enable organizations to respond swiftly to environmental changes and develop value-added services and innovative offerings. Moreover, the results demonstrate that leveraging human knowledge contributes to building renewed and sustainable competitive advantages based on execution speed, organizational agility, and intelligent adaptability, thereby enhancing competitive advantage in complex and continuously evolving business environments.

**Keywords:** Competitive Advantage, Human Knowledge, Cognitive Knowledge, Behavioral Knowledge, Practical Knowledge, Competitive Environment, Telecommunications Sector, Dynamic Capabilities.

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	مستويات بيئة المؤسسة	01
10	نموذج القوى الخمسة ل Porter	02
23	العوامل الرئيسية للنجاح من أجل تدعيم سلسلة الاضطرابات	03
27	عمليات إنشاء منحى قيمة جديد	04
28	أدوات استراتيجية المحيط الأزرق المبتكرة للقيمة	05
36	مصادر عدم التقليد	06
52	أهمية الممارسات الإدارية لتفعيل الموارد البشرية	07
54	تأثير بعض الممارسات الإدارية على المورد البشري	08
67	نسبة المشتركين في خدمة الهاتف بنوعيه لغاية 2012	09
68	تطور نسبة مشتركى الهاتف النقال بين 2012-2023	10
83	مؤشر تنمية التكنولوجيا لسنة 2023 للجزائر	11
85	نموذج Porter لقطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر	12
92	تزايد رقم الأعمال في قطاع خدمة الهاتف النقال	13
94	تطور نمو السوق حسب عدد المشتركين	14
98	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال	15
104	مقارنة تطور الكثافة الهاتفية للهاتف النقال والثابت	16
113	البطاقة التنافسية الإستراتيجية	17
116	دورة حياة قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر	18
117	حصة السوق لمتعملي الهاتف النقال لسنة 2005	19
118	توزيع حصص السوق للمتعاملين سنتي 2015-2016	20
125	منحى القيمة للمؤسسات المتنافسة	21
127	مشروع YOOZ كفكرة مبتكرة	22

154	النتائج المالية لسنة 2025	23
155	توزيع حصص سوق الدفع البعدي	24

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
76	الإقبال على شبكات الأجيال الجديدة (الأرقام بالملايين)	01
94	تطور نمو السوق نسبة لتطور عدد الزبائن	02
111	موافقة سلطة الضبط على العروض التعريفية	03
119	توزيع حصص سوق الجيل الثالث	04
121	أبرز عروض المؤسسات المتنافسة	05
122	مقارنة بين عرض اشتراك بسعر 1500دج للمتنافسين	06
145	تقييم المعرفة البشرية بنموذج VRIO	07
156	مقارنة بين الدفع القبلي والدفع البعدي	08

## الفهرس

رقم الصفحة	المحتوى
	الواجهة الرئيسية
	الشكر والإهداء
	ملخص الدراسة
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	الفهرس
أ-ح	مقدمة
	الجانب النظري: الإطار النظري للتميز التنافسي والمعرفة البشرية
2	تمهيد
3	1- التميز التنافسي من خلال تحليل البيئة من منظور التكيف والتموضع.
6	1-1- البيئة العامة للمؤسسة
8	1-2- التميز التنافسي الناتج عن تحليل القطاع لـ Porter
9	1-2-1- تحليل القوى المؤثرة على قطاع تنافس
12	1-2-2- الاختيارات الإستراتيجية التنافسية
16	2- التميز التنافسي من خلال تحليل البيئة من منظور التحول والحركة.
17	2-1- المنافسة المفرطة: كوسيلة لزعزعة الاستقرار
19	2-1-1- التميز التنافسي على أساس الجودة والتكلفة
20	2-1-2- التميز التنافسي على أساس الوقت والمهارة
20	2-1-3- التميز التنافسي على أساس حواجز الدخول

21	4-1-2- التميز التنافسي على أساس القدرات المالية
25	2-2- التميز التنافسي من خلال استراتيجيات الانقطاع أو المحيط الأزرق
25	1-2-2- المحيط الأزرق كإستراتيجية للهروب من المنافسة نحو إعادة تشكيلها
28	2-2-2- التميز التنافسي عن طريق إستراتيجية المحيط الأزرق
32	3- المعرفة البشرية: تحولات منطق بناء التميز التنافسي من البيئة إلى الموارد.
33	1-3- التميز التنافسي بالموارد والكفاءات والقدرات الديناميكية
34	1-1-3- التميز التنافسي من خلال المقاربة المبنية على الموارد
38	2-1-3- التميز التنافسي من خلال الموارد المشكلة للكفاءات.
39	3-1-3- التميز التنافسي من خلال الموارد والكفاءات المتحولة لقدرات ديناميكية
41	2-3- المعرفة البشرية كركيزة إستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي
41	1-2-3- المقاربة المبنية على الموارد البشرية.
44	2-2-3- المقاربة المبنية على المعرفة
47	3-2-3- المعرفة البشرية بين البعد المعرفي والسلوكي والعملي كمصدر للتميز التنافسي
57	خلاصة الجانب النظري
59	الجانب التطبيقي: الإطار التطبيقي للتميز التنافسي والمعرفة البشرية
60	تمهيد
61	1- دراسة البيئة العامة وأثرها على قطاع اتصالات الهاتف
61	1-1- أثر العوامل السياسية على قطاع خدمات الهاتف النقال
64	2-1- أثر العوامل الاقتصادية على قطاع خدمات الهاتف النقال
66	3-1- أثر العوامل الاجتماعية على قطاع خدمات الهاتف النقال
69	4-1- أثر التطور التكنولوجي على جهاز الهاتف النقال وشبكاته
78	5-1- أثر العوامل الأيكولوجية على قطاع الهاتف النقال
80	6-1- أثر العوامل القانونية في قطاع اتصالات الهاتف النقال
85	2- تحليل هيكل الصناعة لقطاع خدمات الهاتف النقال وفق نموذج Porter
86	1-2- تحليل حدة المنافسة في قطاع خدمات الهاتف النقال

98	2-2- القوة التفاوضية للزبائن المشتركين في قطاع خدمات الهاتف النقال
100	2-3- القوة التفاوضية للموردين في قطاع خدمات الهاتف النقال
103	2-4- تهديد المنتجات البديلة في قطاع خدمات الهاتف النقال
107	2-5- تهديد الداخلين الجدد في قطاع خدمات الهاتف النقال
109	2-6- قوة تدخل الدولة في قطاع خدمات الهاتف النقال
115	3- التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في مؤسسة Ooredoo
116	3-1- تحليل التميز التنافسي من منطلق التموضع والتكيف
123	3-2- التميز التنافسي والتحول نحو خلق الاضطراب كحافز للتحول الاستراتيجي
129	3-3- أثر المعرفة البشرية على تحقيق التميز التنافسي
129	3-3-1- تشخيص المعرفة البشرية عند مؤسسة Ooredoo
134	3-3-2- آليات تنمية معرفة الموارد البشرية في Ooredoo
140	3-3-3- المعرفة البشرية ككفاءات محورية لمؤسسة Ooredoo
146	3-3-4- إمكانية التحول إلى قدرات ديناميكية
153	3-3-5- قياس أثر المعرفة البشرية على أبعاد التميز التنافسي
159	خلاصة الجانب التطبيقي
160	الخاتمة
167	المراجع
178	الملاحق

المقدمة

تفرض البيئة العالمية بما تحمله من خصائص متغيرة وأبجديات تحديات كبيرة على المؤسسة، تكون نتيجتها البقاء أو الفناء، إذ تعتبر هذه المؤسسة بحسب المقاربة النظامية نظاما مفتوحا، خاصيتها الأساسية التأثير والتأثير-إيجابا أو سلبا-، ومجالا مزدحما لكثير من التحولات والتطورات، نظرا لما تفرضه عليها البيئة العالمية الحالية من خصائص وتحديات، حيث نجد الثابت الوحيد فيها هو التغير والحركة الدائمان.

إن التحول الكبير في بيئة الأعمال الذي فرضته عليها ترسانة هائلة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال بإمكانياتها الضخمة واستعمالاتها غير المحدودة، والتي نقلت العالم من الواقع المادي إلى الواقع الافتراضي، له أسسه وقوانينه المختلفة، جعل للمنافسة خصائص وسمات أقل ما يقال عنها إنها منافسة مفرطة وقصوى، مما أجبر المؤسسة على تبني خيار استراتيجي لا مجال للمناقشة فيه، عرف في أبجديات التسيير الحديثة بالتميز التنافسي.

يعني التميز التنافسي التفرد والسبق، ولا يتم بلوغه إلا إذا كان أداء المؤسسة فريدا ونوعيا وغير مسبوق، فهو السبيل الوحيد لبقائها واستمراريتها، في ظل تطورها وتقلبها بين واقعي مقاربتين: تسعى أولاها لجعل المؤسسة خاضعة لمبدأ حتمية الظروف المحيطة بها مما يستلزم التكيف والتوقع، من أجل إيجاد وضعية تنافسية تسيطر من خلالها على قطاع أعمالها، وصولا إلى مقاربة ثانية، جاءت بتصورات فكرية معاصرة خاضعة لإرادة المؤسسة، وتتلاءم مع خصائص المنافسة مفرطة، وتسمح للمؤسسة بالتجاوب مع تغيرات البيئة التنافسية وديناميكيته ومحاولة التغيير فيها، وذلك بالاعتماد على مواردها وكفاءاتها، حتى تتمكن من التميز والتفوق والقدرة على إيجاد فرص من خلال إنشاء -أو فتح- أسواق جديدة، ومن ثمة الإسهام في تغيير قواعد المنافسة في القطاع.

ويشهد قطاع الهاتف النقال في العالم وفي الجزائر كذلك، تطورا سريعا ومنافسة متصاعدة بين المؤسسات المحلية والدولية، حيث أصبح الابتكار الرقمي وتجربة الزبون محاور أساسية للتميز التنافسي. إذ تتسم بيئة هذا القطاع بالتعقيد والديناميكية نتيجة التغيرات التكنولوجية المستمرة وتباين متطلبات الزبائن، والضغط التنظيمية المرتبطة بسلطة ضبط الاتصالات.

في هذا السياق، أصبح المورد البشري محورا استراتيجيا، إذ تمثل المعرفة متعددة الأبعاد التي يمتلكها الأفراد (الإدراكية والسلوكية والعملية) مصدرا رئيسيا للقدرة على الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي. وقد

أظهرت التجارب العملية للمؤسسات مثل أوريدو الجزائر أن استثمار المعرفة البشرية في تطوير الخدمات الرقمية، وتعزيز التفاعل مع الزبائن وتحسين عمليات التشغيل يساهم بشكل مباشر في تعزيز التميز التنافسي، ورفع ولاء ورضا المشتركين لديها.

وبالتالي يتم الارتكاز على موارد المؤسسة وكفاءاتها، ودورها الفعال في تحقيق التميز التنافسي، في بيئة أقل ما يميزها التركيز على عنصر المعرفة، الذي ارتقى إلى درجة اعتباره رهان المؤسسات الساعية إلى التميز، وما يؤكد أهمية المورد البشري في النظام الحالي، اعتباره أهم مدخلات المعرفة لأنه المنتج لها. وبما أن المورد البشري الذي يعتبر رأس المال المنتج لرأس المال الفكري، غير متمثل في الفرد بذاته فحسب، بل يتعداه إلى كفاءاته التي هي محصلة خبراته وتجاربه ومعارفه، وقدرته على إنتاج المعرفة واستغلالها، بما يجعل العنصر البشري صانعا للفرق في المؤسسة، ومن العوامل التي تؤهلها للإسهام في بناء التميز التنافسي.

وعلى ضوء ما سبق في هذا التمهيدي، يتسنى لنا طرح معالم هذا البحث من خلال النقاط الآتية:

### أولاً: إشكالية البحث

من خلال ما ذكر سابقا، نصل إلى إبراز معالم إشكالية بحثنا، التي نهدف إلى تناولها وفق سياق نظري تحليلي، ونحاول بإذن الله إسقاطها على قطاع الاتصالات اللاسلكية للهاتف النقال من خلال الإجابة على السؤال الآتي:

1- ما مدى مساهمة المورد البشري في تحقيق التميز التنافسي من خلال معارفه، لمواجهة بيئة تتميز بالتعدد والديناميكية؟، وكيف يكون ذلك؟

ولمعالجة هذه الإشكالية وتحليلها، وبغية الوصول إلى استدلال منطقي وعلمي حول مساهمة معرفة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنافسي في المؤسسة، يمكن طرح بعض الفرضيات.

### ثانياً: فرضيات البحث

قمنا بوضع الفرضيات الآتية:

1- تؤثر المعرفة البشرية متعددة الأبعاد (الإدراكية، السلوكية، والعملية) تأثيرا إيجابيا ومباشرا في التميز التنافسي لمؤسسات قطاع الاتصالات بصفة عامة ولمؤسسة أوريدو بصفة خاصة.

2- تستغل مؤسسة أوريدو الجزائر مواردها وكفاءاتها ولا سيما تلك المتجسدة في المعرفة البشرية بمكوناتها الإدراكية والسلوكية والعملية، دورا تفسيريا جوهريا في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة.

3- تسهم القدرات الديناميكية لمؤسسة أوريدو الجزائر في تفسير التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية، من خلال تمكينها من استشعار الفرص والتهديدات، واغتنامها، وإعادة تهيئة وتشكيل مواردها المعرفية والبشرية بما يتلاءم مع بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة.

### **ثالثا: أهمية البحث:**

يستمد هذا الموضوع أهميته من الواقع المعروف بالتعدد والدينامية واللاتأكد، مما يدفع المؤسسة للبحث عما يحقق لها التميز التنافسي، ومنه البقاء والريادة، ولهذا تبرز أهمية هذا الموضوع في المجالات الآتية ذكرها:

1- يعتبر هذا البحث إسهاما في التعريف بتطور الفكر الاستراتيجي من خلال مقاربتى التكيف والتموقع، وكذا المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات؛

2- قد يساعد هذا البحث في إبراز قيمة الموارد البشرية، وما تتمتع به من معرفة، ودورها في تحقيق المؤسسة للتميز التنافسي، والإشارة إلى مدى أهمية الاهتمام بالكفاءات والمعرفة والتعلم، وعدم الاكتفاء بامتلاكه بل ضرورة تدميته وتفعيله.

ومن الجانب التطبيقي: يسلط هذا البحث الضوء على مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية -في الجزائر عامة ومؤسسات قطاع الهاتف النقال بصفة خاصة-، بالموارد البشرية، وما تتمتع به من معارف لتحقيق التميز التنافسي لها، في ظل المنافسة المفرطة.

### **رابعا: أهداف البحث**

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن تلخيص أهمها في:

1- إبراز أهمية متابعة التغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسة ورصدها، بغية التمكن من مواجهتها، واستغلال الفرص المتاحة وتفادي التهديدات؛

2- محاولة الإسهام في تفعيل الاتجاه نحو الاهتمام بالموارد الداخلية والكفاءات، باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة للتميز التنافسي.

3- تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه المورد البشري ومعارفه في بناء التميز التنافسي وإنشائه وتمميته؛

4- محاولة التأكيد على الدور المتنامي للمعرفة البشرية -خاصة الكامنة منها-، وضرورة تجنيدها لتدعيم الموقف التنافسي لمؤسسات قطاع اتصالات الهاتف النقال، في ظل بيئة دائمة التغير، ولا يمكن لأي متغير مواكبتها إلا العنصر البشري المتفاعل بذاته.

### خامسا: مسوغات اختيار الموضوع

إن من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذه الدراسة ما يلي:

1- اعتبار المورد البشري كتكلفة يجب تقليلها، وكآلات يجب إدارتها بالقوة والسيطرة، مما دفعنا للإشارة له بأنه استثمار يجب تفعيله وتمميته حتى ينشئ أفضل الأفكار لتقديم القيمة المرجوة منه.

2- الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، وبدراسة وتحليل المعرفة التي أصبحت حديث الساعة ومصدر التميز؛

3- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي اهتمت بالمورد البشري في حد ذاته، ومعارفه الخاصة به، إذ أن التركيز دائما منصب على إدارة المعرفة أو إدارة الموارد البشرية، التي تعد بكل أفرادها وإطاراتها جماعة من الموارد البشرية تحتاج لتفعيل وتنمية، حتى تسهم في مساعدة باقي الموارد البشرية على تقديم الأفضل.

4- تنامي اتجاه فكري عالمي حديث يدعو للاهتمام بإنشاء مزايا كثيرة ومتعددة، قصد أسر الزبون وإمتماعه، وهذا ما يتطلب جهودا بشرية هائلة لديها تفكير إبداعي، ومرونة التعامل مع مختلف الظروف.

### سادسا: المنهج المتبع في البحث

بغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لهذه الإشكالية، وبهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة، استخدمنا في بحثنا المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة الذي يعتمد على الاستنتاج الفرضي، ذلك أن الاستدلال في المعرفة العلمية المبني على الاستنتاج الذي ينطلق من العام إلى الخاص، لذلك قمنا

بدراسة بيئة المؤسسة وتحليلها والوقوف على أهم مميزاتها، والعوامل المؤثرة فيها، ثم انتقلنا إلى التميز التنافسي كعامل لإيجاد مكانة وسط هذه البيئة التنافسية، ولا يتحقق ذلك إلا إذا تمكنت المؤسسة من إنشاء قيمة حقيقية لها ولزبائننا بصفة مستمرة، مما قادنا إلى بناء فرضيات ودراسة أهمية المعرفة البشرية كمصدر وأساس امتلاك التميز التنافسي.

وقد حاولنا تدعيم دراستنا النظرية، بإسقاطها على إحدى المؤسسات الجزائرية لنرى مدى مواكبتها للبحوث الحالية.

### سابعا: الدراسات السابقة

بالإضافة إلى العديد من الدراسات في الكتب والمجلات العلمية، فقد حاولنا الاطلاع على بعض الدراسات التي تمت ضمن حقل تسيير الموارد البشرية، منها:

1- دراسة Shu-Hui Chuang الصادر في 2004 والموسوم بـ "A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage"

يقدم هذا المقال إطارا يرتبط بوجهة نظر الموارد مع مفهوم إدارة المعرفة كقدرة مؤسسية تنتج تميز تنافسي، تشير الأدبيات إلى أن إدارة المعرفة تعد أداة قوية لتحقيق التميز التنافسي، غير أن استدامة هذه الميزة لم تفسر بشكل كاف لمعالجة هذه الفجوة، ركزت الدراسة على إدارة المعرفة كقدرة تنظيمية، وفحصت العلاقة بين قدرات إدارة المعرفة والتميز التنافسي لدى المؤسسات. واعتمدت الدراسة على وجهة نظر الموارد، حيث تم تصنيف موارد إدارة المعرفة الخاصة بالمؤسسة إلى موارد اجتماعية وتقنية. أظهرت النتائج أن الموارد الاجتماعية لإدارة المعرفة تساهم إيجابيا في الميزة التنافسية.

وعلى الرغم من الأهمية النظرية لهذه الدراسة، إلا أنها اعتمدت على مقارنة الموارد في تفسير العلاقة بين قدرات إدارة المعرفة والتميز التنافسي مرتكزة في ذلك على إدارة المعرفة كقدرة تنظيمية لتحقيق هذا التميز.

2- مقال للباحثين Aino Kianto، و Josune Sáenz، و Nekane Aramburu الصادر في ديسمبر 2017 والموسوم بـ “Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation“

تقترح هذه الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يظهر كيف يؤثر نظام إدارة الموارد البشرية (HRM) القائم على صراحة على ممارسات الموارد البشرية المبنية على المعرفة في رأس المال الفكري للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الابتكاري. وقد تم اختبار هذه الفكرة تجريبياً باستخدام بيانات استقصائية، عبر نمذجة المعادلات البنائية، وأظهرت النتائج أن رأس المال الفكري يقوم بدور الوسيط الإيجابي بين ممارسات الموارد البشرية المبنية على المعرفة والأداء الابتكاري، كما يوضح الدور المحوري لرأس المال البشري في هذه العلاقة: حيث تؤثر ممارسات الموارد البشرية المبنية على المعرفة في كل من الرأس المال الهيكلي والعلاقات جزئياً من خلال رأس المال البشري، في حين يؤثر رأس المال البشري على الأداء الابتكاري عبر تعزيز كل من الرأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقي.

وتتضح الأهمية النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة، من خلال تركيزها على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة في تنمية رأس المال الفكري وتحسين الأداء الابتكاري، وإبراز الدور الوسيط لرأس المال البشري في تعزيز كل من رأس المال الهيكلي والعلاقي. هذه الدراسة ظلت محصورة في إطار تفسير العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المبنية على المعرفة والأداء الابتكاري، إذ أنها ركزت على الابتكار كمخرج تنظيمي نهائي، دون ربطه بديناميكيات التنافس الاستراتيجي أو مصادر التميز التنافسي وفق نموذج بورتر مثل التمايز أو خفض التكلفة أو خلق قيمة جديدة للزبون.

ومنه بقيت الدراسات السابقة ضمن حدود مقارنة الموارد ذات الطابع الساكن، دون التعمق في المعرفة البشرية ذاتها كمورد استراتيجي غير ملموس. إذ لم تتناول أبعاد المعرفة البشرية الإدراكية والسلوكية والعملية باعتبارها مصادر مباشرة للتميز التنافسي يصعب تقليدها أو استنساخها، حيث لم يتم الانتقال إلى منظور القدرات الديناميكية الذي يفسر كيفية تطوير المعرفة البشرية وإعادة تشكيلها واستثمارها بشكل مستمر لضمان استدامة إيجاد وتجديد التميز التنافسي. ومنه، تتمثل الفجوة البحثية في الحاجة إلى بناء إطار تحليلي متكامل يربط بين المعرفة البشرية بأبعادها الإدراكية والسلوكية والعملية ومقاربة الموارد والكفاءات والقدرات الديناميكية، مع إدماج ديناميكيات المنافسة الاستراتيجية، بما يسمح بتفسير أكثر شمولاً لكيفية تحقيق التميز التنافسي، خاصة في ظل المنافسة المعاصرة المتمسكة بالديناميكية والتعقيد والغموض.

## ثامنا: الصعوبات الملازمة لإنجاز البحث

1- اتسام الموضوع بالتعقيد، نظرا لتعدد وجهات النظر، واختلاف الزوايا التي يمكن التطرق إليها، وخاصة أن الموضوع متعلق بالدراسات الإنسانية التي تحتاج لتحليل علمي ومنهجي يتطلب من أي باحث قدرات عقلية ومهارات ذهنية، يصعب تنميتها.

2- غياب التعامل بالمفاهيم الإدارية الحديثة في المؤسسة الجزائرية، مما يحتاج إلى البحث عن تعابير مقارنة حتى نتمكن من التواصل مع الموارد البشرية العاملة هناك، والتي ترى اختلافا كبيرا بين الواقع العملي المعيش والواقع النظري المدروس.

## تاسعا: هيكل البحث

تماشيا ومنهجية البحث العلمي، رأينا من الضروري الانطلاق بمقدمة أبرزنا من خلالها أهم الجوانب المتعلقة بهذه الدراسة، لننتقل فيما بعد لمحاولة دراستها من خلال جانب نظري وآخر تطبيقي، وصولا إلى خاتمة عامة تحتوي أهم نتائج البحث، واختبارات تشهد لصحة الفرضيات المذكورة سابقا أو عدم صحتها.

ولقد تناولنا بالدراسة في الجانب النظري التعريف بالبيئة التنافسية للمؤسسة ومكوناتها، وتطور الفكر الاستراتيجي بين مفهومي التكيف والتموضع، الذي تسعى المؤسسة خلاله نحو الحصول على موضع في السوق، والحفاظ عليه من خلال تحقيق تميز تنافسي مستدام، ومفهوم الحركة والتغيير الذي يدعو المؤسسة للتغيير في قواعد اللعبة والسعي للتغيير الإيجابي في البيئة، وهذا ما ولد الحاجة إلى امتلاك تميز أو عديد من المزايا التنافسية المتعددة والمتجددة لمواجهة هذه التغيرات، مع التعرف على المصادر المؤدية لامتلاكها، متمثلة في استغلال الموارد الداخلية وتشكيل الكفاءات الجوهرية، من خلال التركيز على معارف المورد البشري.

حيث حاولنا تحقيق مجموعة من الأهداف: أولها تحديد أبعاد المعرفة البشرية (الإدراكية، السلوكية، والعملية) التي تشكل أساسا للأداء الاستراتيجي المتميز، مع إبراز كيفية مساهمتها في بناء قدرات ديناميكية تمكن المؤسسة من التكيف والتجديد المستمر، وثانيها تحليل العلاقة بين المعرفة البشرية والتميز التنافسي، من خلال دراسة دورها في تطوير الابتكار، تحسين تجربة الزبون، ورفع الكفاءة التشغيلية. وثالثها دراسة تطبيقية لقطاع الهاتف النقال في الجزائر وتحديد خصائصه، ثم الخوض في تجربة مؤسسة أوريدو الجزائر

باعتبارها فاعلا رئيسيا في القطاع، قصد الكشف عن مدى فعالية استراتيجياتها المعتمدة على إدارة المعرفة البشرية في مواجهة منافسيها.

وحاولنا في كل من الجانب التطبيقي إسقاط أهم الجوانب النظرية المدروسة ضمن الفصل الأول على واقع بعض المؤسسات الجزائرية-ميدان الدراسة-، حيث قمنا بدراسة مختلف تأثيرات مكونات البيئة الخارجية العامة على قطاع اتصالات خدمات للهاتف النقال، انطلاقا من تأثير العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية على هذا القطاع، وصولا إلى تأثير العوامل الايكولوجية والعوامل التكنولوجية وما صاحبها من تطور الهاتف النقال والشبكات الخاصة به، دون نسيان التشريعات والقوانين التي عملت على إصلاح هذا القطاع وتغيير نمط المنافسة به.

ثم قمنا فيه بتحليل القطاع التنافسي ومدى جاذبيته، وكذا تأثيرات مختلف قوى التنافس على نوع التميز التنافسي المحقق، دون إغفال دراسة إسهام الموارد البشرية في تحقيق هذا التميز، من خلال استغلال معرفته ومهاراته في محاولة التغيير في البيئة والتأثير عليها للخروج من مساحات تنافسية شديدة قائمة على السعر، بجثا عن فضاءات يكون التنافس فيها قائما على ابتكار القيمة، ودراسة مقدار اهتمام مؤسسات قطاع الاتصالات خدمات الهاتف النقال بالحفاظ على مواردها البشرية، ومحاولاتها لتفعيلها وتنميتها لمواجهة التحديات المستقبلية.

وأخيرا لا يسعنا إلا أن نرفع أكف الضراعة والشكر للمولى جل وعلا على توفيقه لإتمام هذا البحث العلمي، فما فيه من صواب-وهو المرجو- فمن الله وحده، وما كان فيه من نقص أو زلل، فمن قصوري وضعفي، راجية من أعضاء لجنة المناقشة الموقرين تصويب ما فيه من خطأ وتقويمه، واستكمال ما كان فيه من نقص، وأبى الله تعالى الكمال والتمام لغير كتابه العزيز، قال تعالى (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الجانب النظري:

الإطار النظري للتميز التنافسي والمعرفة البشرية

### تمهيد:

شهد العالم خلال العديد من السنوات تطورات كثيرة طالت مختلف جوانب الحياة وأثرت في جميع أنواع المؤسسات، فقد أصبحت هذه الأخيرة أكثر مرونة وأسرع استجابة لزيائنها وللظروف البيئية المحيطة بها، وتجاوزت إشكالية الزمان والمكان في إطار التواصل والتفاعل الإنسانيين من خلال استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما أصبحت هذه المؤسسات تركز على الأداء المتميز في بيئتها بالاعتماد على الإستراتيجية فكرياً ومنهجياً في سبيل تحقيق أهدافها بدرجات عالية من التفوق والتميز.

ولدراسة علاقة المؤسسة بالبيئة، ركز الباحثون على مقاربتين رئيسيتين، أين تدرج الفكر الاستراتيجي بين مرحلتي التكيف مع البيئة وإيجاد تميز تنافسي مستديم والدفاع عنه، وهو ما عبر عنه **بالفكر الحتمي Deterministic** حيث يدعو إلى التكيف التام مع البيئة كمحدد رئيسي لكل ما يصدر عن المؤسسة ولكل ما يحدث فيها.

أما المقاربة الثانية فيعبر عنها **بالفكر الإرادي Volontaristic** حيث لا يتم الاعتماد على المتغيرات البيئية في تحديد الخيارات الإستراتيجية والتنظيمية، بل يشير إلى إلزامية التحول والتغير وضرورة إنشاء سلسلة من المزايا التنافسية المتعددة والمتجددة وإنشاء فضاءات تنافسية جديدة، وهذا من خلال استغلال موارد المؤسسة وكفاءاتها، وعلى رأسها المورد البشري وما يمتلكه من معارف ومهارات لمواجهة البيئة التنافسية المفرطة.

وسنحاول تقديم المفاهيم النظرية الأساسية المتعلقة ببحثنا من خلال ما يلي:

- 1- التميز التنافسي من خلال تحليل البيئة من منظور التكيف والتموقع.
- 2- التميز التنافسي من خلال تحليل البيئة من منظور التحول والحركة.
- 3- المعرفة البشرية ودورها في تحقيق التميز التنافسي.

## 1- التميز التنافسي من خلال تحليل البيئة من منظور التكيف والتموقع:

يعتبر الصراع بين النظرية الحتمية Deterministic theories واللاحتمية أو ما يعرف بالإرادية، من المناقشات الفلسفية الرئيسية المحيطة بالإرادة الحرة للإنسان، أو لما يعرف اليوم بالموارد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي للمؤسسات، حيث تقول الحتمية (fastercapital, 2024) أن جميع الأحداث، بما في ذلك أفعال الإنسان، يتم تحديدها سببياً من خلال أحداث سابقة وقوانين الطبيعة، إذ يشير هذا المنظور إلى أن خياراتنا محددة سلفاً وليست حرة حقاً. ومن ناحية أخرى، تقترض اللاحتمية أن بعض الأحداث، بما في ذلك أفعال الإنسان، ليست محددة سببياً ولا تخضع للصدفة أو العشوائية، وهذا ما يعبر عنه بالإرادة الحرة.

ووفقاً لهذا المنظور الفلسفي، فقد ظهر ما يعرف بالمقاربة الحتمية التي تشير إلى أن كل حدث يتحدد بأحداث وظروف معينة، مما يعني أن أفعال الأفراد هي نتيجة سلسلة من ردود الفعل لأسباب ونتائج معينة، فمن الضروري إذن الاعتراف بالتأثير الكبير للعوامل الخارجية على أفعالهم.

وينطبق هذا القول على التأثيرات الخارجية لبيئة المؤسسة على المؤسسة ذاتها، فكما أن للمجتمع والثقافة والتربية دور في تشكيل معتقدات الأفراد وقيمهم وسلوكهم مما يحد من حريتهم في الاختيار، فإن للبيئة الخارجية للمؤسسة دور في سلوكيات المؤسسة وخياراتها، مما يقودنا إلى دراسة مقارنة إستراتيجية توافقت أفكارها مع أفكار الحتمية، ففي إطار المقاربات الاستراتيجية التي تفسر سلوك المؤسسات داخل البيئة التنافسية، تُعد المقاربة الحتمية من أبرز الاتجاهات التي تؤكد على أن المؤسسة ليست كياناً حراً بالكامل في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، بل تخضع إلى قيود تفرضها البيئة الخارجية.

وتعتبر نظريات مثل نظرية البيئة السكانية Population Ecology والنظرية المؤسسية Institutional Theory) من أبرز الأمثلة الفكرية لهذا التوجه، حيث أشار Hatch & Cunliffe: "تفترض النظريات الحتمية مثل نظرية البيئة السكانية والنظرية المؤسسية، أن القوى البيئية تقيد حرية الاختيار الاستراتيجي. وهي تعكس مدرسة التموضع في الاستراتيجية المتأثرة بأعمال Porter، من خلال تأكيدها على ضرورة التوافق بين استراتيجية المؤسسة وهيكل الصناعة". (Hatch & Cunliffe, 2006, p. 87)، إذ ترتبط حالة المؤسسة ووضعيتها التنافسية في قطاع معين بدراسة تأثير كل عوامل البيئة الخارجية عليها، حتى تتمكن من النجاح وتحقيق تميزها التنافسي، عن طريق مسابرة بيئتها الخارجية والتكيف معها. فتدل هذه المقاربة

إذن على أن التميز التنافسي لا يُبنى على إرادة المؤسسة فحسب، بل على مدى قدرتها على التموضع بفعالية ضمن بيئة محددة بمعايير بنيوية خارجية. وهنا تُبرز مدرسة التموضع التي أسسها Michael Porter، أهمية تحليل هيكل الصناعة (من خلال القوى الخمس) كمدخل رئيسي لصياغة الاستراتيجيات المناسبة.

أما فيما يخص مقارنة الإرادة الحرة أو ما يعرف بالإرادية فيؤكد مفهومها على أن الأفراد لديهم القدرة على اتخاذ خيارات لا تحددها عوامل خارجية، إذ يجادل المدافعون عنها بأن قرارات الأفراد هي نتاج مداورات واعية، ومعتقدات شخصية، ورغبات محددة. حيث يؤكدون على أنه حتى لو كانت هناك تأثيرات خارجية، فإن الأفراد لا يزالون يمتلكون القدرة على تجاوزها والتصرف فيها وفقاً لرغباتهم وقيمهم. (fastercapital, 2024). وهذا ما يوافق مرحلة جديدة درست التميز التنافسي، حيث توافق أفكارها أفكار هذه المقاربة، إذ تركز على ما تمتلكه المؤسسة من إمكانيات وقدرات تسمح لها بالتغيير والتحويل الدائم في البيئة، أين تهدف استراتيجياتها إلى التحويل الدائم في قواعد المنافسة وخلق الاضطراب، حيث كان لمفهوم المنافسة المفرطة أو القسوى لـ: R. D'aveni أثر كبير في هذا التحول.

لقد تميزت أولى هذه المراحل بالتركيز على "مبدأ التكيف والتموضع من أجل اكتساب مركز مهيمن والدفاع عنه (Sais & Métais, 2001, p. 184)، إذ عرفت هذه المرحلة اهتماما كبيرا بدراسة بيئة المؤسسة لتحديد الفرص والتهديدات التي يمكن مصادفتها وكيفية التأقلم معها. حيث تُصنّف مقارنة التكيف والتموضع ضمن الاتجاهات التي ترى أن البيئة هي العنصر الحاسم في تحديد الأداء الاستراتيجي للمؤسسات مما يجعلها امتداداً مباشراً للمقاربة الحتمية، فوفقاً لهذا التصور، لا يستمد التميز التنافسي من الموارد الداخلية فقط، بل من مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع شروط البيئة الخارجية واتخاذ موقع تنافسي مناسب ضمنها.

وتقوم هذه الرؤية على فرضية أن البيئة ذات تأثير محدد ومهيم على الاستراتيجية، وبالتالي فإن المؤسسات الناجحة هي التي تستطيع التموضع بشكل فعال في القطاع، وفقاً لهيكل الصناعة وقوى المنافسة، وليس وفق إرادتها المنفردة أو مواردها فقط.

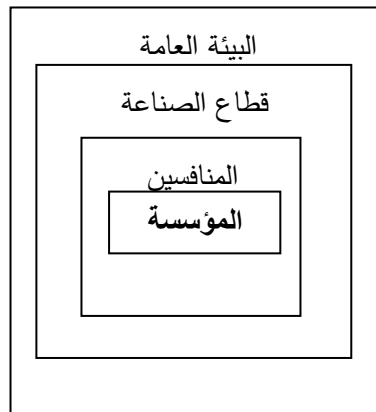
ولقد عرف مصطلح التميز التنافسي ازدهارا كبيرا مع ظهور وانتشار أعمال M. Porter المرتكزة على استراتيجيات التموضع، وبذلك اعتمدت هذه المرحلة على ركيزتين أساسيتين هما (Sais & Métails, 2001, p. 185):

- من أجل ضمان الاستمرارية والبقاء يجب على المؤسسة التكيف مع بيئتها.
- من أجل النجاح يجب على المؤسسة الحصول على تميز تنافسي ثم الدفاع عنه.

تعتبر البيئة التي تعيش فيها المؤسسة المورد الأساسي لمدخلات عملياتها وأنشطتها الرئيسية، كما أنها المستقبل لمخرجاتها ونتائج أنشطتها، إلا أنها تعتبر في الوقت نفسه مصدرا للفرص والتهديدات، حيث ترتبط المؤسسة والبيئة بعلاقة تبادلية مبنية على تحقيق جملة من الأهداف لكليهما، مما يفرض على صناع القرار في المؤسسات البحث من أجل الاستغلال الأمثل للإمكانيات الموجودة ودراسة كل الجوانب المحيطة والمؤثرة في التميز التنافسي، حيث يعتبر تحليل بيئة المؤسسة مرحلة هامة من مراحل تكوين إستراتيجيتها نظرا لما يوفره من معلومات هامة تعمل المؤسسة على أساسها.

فالبيئة هي توليفة لمجموعة من العناصر التي لها تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على المؤسسة، والتي بدورها لها أثر عليها باعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر، مما يقودنا للإشارة إلى أن للمؤسسة محيط تنافسي يؤثر على أدائها وفعاليتها، والذي بدوره ينتمي لمحيط أكبر وأشمل يؤثر على مجموع المؤسسات بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه، ويمكن تمثيله كما يلي:

#### الشكل رقم (01): مستويات بيئة المؤسسة



Source : (Johnson & autre, 2014, p. 36)

نلاحظ من خلال الشكل أن لبيئة المؤسسة بعدين أولهما يتمثل في: البيئة العامة أو الكلية، وثانيهما: يتمثل في البيئة الخاصة أو بيئة التنافس أو ما يعرف كذلك بقطاع الصناعة الذي يعتبر كل من المنافسين وسوق المشترين من أهم مكوناته والتي سوف نتطرق لها من خلال نموذج M. Porter.

### 1-1- البيئة العامة للمؤسسة.

تعرف البيئة العامة على أنها مجموع القوى والمتغيرات التي تعمل كل المؤسسات في حدودها، والتي تتأثر بها بشكل غير مباشر، كما أنها لا تخضع لتأثير وسيطرة إدارة المؤسسة، وتتمثل في "العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والإيكولوجية والقانونية" (Johnson & autre, 2014, p. 36) والتي يمكن اختصارها بمصطلح PESTEL.

ويعتبر دراسة وتحليل كل عامل من عوامل البيئة العامة المذكورة آنفاً لمعرفة ما لها من تأثير سلبي أو إيجابي على أنشطة المؤسسة أمراً بالغ الأهمية، فبالرغم من أنه من "المستحيل توقع المستقبل ولكن من الضروري تحليل البيئة من أجل التوقع والتأثير على تطوراتها إن أمكن." (Johnson & autre, 2014, p. 35) فتحليل البيئة العامة يساعد على فهم وتحديد الفرص والتهديدات التي قد تصادف المؤسسة، ويساعد كذلك على تحديد المتغيرات المحورية فيها والتي يجب متابعتها لبناء مختلف السيناريوهات التي يمكن للمؤسسة إتباعها لمواجهة التطورات المحتملة، وذلك من خلال طرح سؤالين رئيسيين عند دراسة كل عامل من عوامل PESTEL يتمثلان في (Thiétart & Xuereb, 2009, p. 101):

- ما هي العوامل المؤثرة على المؤسسة؟
- كيف سيكون هذا التأثير؟ هل هو إيجابي أو سلبي؟

ويمكن اختصار أهم العوامل المكونة للبيئة العامة في النقاط الآتية:

#### 1-1-1- العوامل السياسية Politique:

ويقصد بها المناخ السياسي العام في المجتمع، ومن أهمها النمط والاستقرار السياسي، حيث تعمل المؤسسات ضمن الإطار السياسي للدولة، وعلى المؤسسة قياس المخاطر والعوائق والتسهيلات في المجال السياسي الناتجة مثلاً عن التغيير الحكومي والتأميم والخصوصية وغيرها.

#### 1-1-2- العوامل الاقتصادية Economique :

يؤثر الاقتصاد وتطوراته على المؤسسات إذ يشير إلى مجموعة من عناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، ومن أهم تلك العوامل: الدخل، عوامل الإنتاج، واتجاهات الأسعار، والسياسات المالية والنقدية للدولة وسعر الصرف والتضخم وغيرها.

#### 1-1-3- العوامل الاجتماعية Sociologique :

ونعني بها مجموعة القيم والعادات الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع، والتي تؤثر على رغبات وعادات المستهلكين وتوقعاتهم واتجاهاتهم، وكذا مدى تقبل المجتمع لنشاط الأعمال، كما يشمل نمط حياة المستهلكين وأذواقهم وحاجياتهم ومعدل النمو الديموغرافي وتعلم وعمل النساء. كما يجب الأخذ بعين الاعتبار في التحليل، الاستقرار والتطور الاجتماعي وما يشمل من معرفة السكان وأعمارهم والمستوى المعيشي لهم وكذا المستوى التعليمي والثقافي.

#### 1-1-4- العوامل التكنولوجية Technologique :

تعتبر التكنولوجيا من أهم دعائم نمو وتطور المؤسسات، ما يفرض على المؤسسة دائما أن تعمل على متابعة ومراقبة المحيط التكنولوجي باستمرار، وذلك لأن سرعة التطور التكنولوجي وارتفاع ميزانيات البحث والتطوير لها تأثير على مختلف القطاعات والصناعات، فقد يؤدي الإبداع والابتكار الذي أصبح من دعائم المنافسة إلى اختفاء العديد منها.

#### 1-1-5- العوامل الإيكولوجية Echologique :

تلعب المحافظة على البيئة دورا هاما في إستراتيجية المؤسسة لما لها من تأثير على الأسواق والمستهلكين - كظاهرة الاحتباس الحراري- ولذلك على المؤسسة الحرص والاهتمام بمصادر منتجاتها ومواردها الأولية نظرا لوعي المستهلك بضرورة الربط بين الجودة والمحافظة على البيئة، دون إغفال الضغوطات الممارسة على المؤسسات والمتعلقة بمعالجة التلوث والاهتمام بالرسكلة (إعادة التدوير)، وكيفية حماية البيئة والاستخدام العقلاني للموارد.

#### 1-1-6- العوامل القانونية Legal :

تعنى الحكومات بوضع قوانين لتسيير أنشطتها الاقتصادية وتطوير مواردها البشرية والحفاظ على المنافسة في أسواقها، وكذا المعايير الصحية الخاصة بجودة المنتجات ومراقبة الأسعار، لذا فمن الضروري على المؤسسات التعرف والاطلاع على مختلف القوانين والتشريعات التي تتحكم في نوع وسير

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجاً

أعمالها، أين يفرض عليها الخضوع لها لخدمة الأفراد والاقتصاد الوطني، مثل قوانين الملكية الصناعية والعقود والعلامات التجارية، والقوانين المالية والجبائية وما يتعلق بحماية المستهلك وسياسات التسعير وغيرها.

وكما ذكرنا سابقاً تسعى المؤسسة لدراسة هذه العوامل لتحديد "المتغيرات المحورية" variables pivots والتي يجب عليها رصد تأثيراتها ومتابعتها، إذ تحدد هذه المتغيرات حسب نوع قطاع الصناعة المدروس وتسمح بالتركيز على العوامل ذات الأولوية مما يسمح بوضع مجموعة من السيناريوهات للمتغيرات التي قد تحدث للمستقبل وبذلك تكون المؤسسة جاهزة لمواجهتها" (Johnson & autre, 2014, p. 39) ، فالهدف ليس التنبؤ ولكن العمل على البقاء متيقظين لسلسلة من الاحتمالات المستقبلية التي قد تؤثر على التميز التنافسي للمؤسسات في قطاع معين.

### 1-2- التميز التنافسي الناتج عن تحليل القطاع لـ Porter:

يمثل امتلاك تميز تنافسي هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسة لتحقيقه، وفي ظل التحديات التنافسية الشديدة، ينظر للتميز التنافسي على أنه القدرة على تقديم منتجات وخدمات للزبائن تختلف عما يقدمه المنافسون وتساهم في تحقيق حاجاتهم، ويعبر عنه بالقيمة التي يتمنون الحصول عليها، والتي تترجم بدورها إلى أرباح تحققها المؤسسة.

ويشير التميز التنافسي إلى الخاصية التي ينتظرها ويدركها الزبون وتميز المؤسسة عن غيرها، وتحقق لها موقفاً تنافسياً قوياً اتجاه مختلف الأطراف كالسرعة والدقة في المواعيد والتسهيلات وخدمات ما بعد البيع وصفات مميزة للمنتج...، حيث يرتبط ببعدين اثنين: أولهما داخلي يتعلق بقدرتها على التعرف على إمكانياتها وقدراتها والاستثمار فيها، والثاني خارجي ويتعلق بارتباطها مع مختلف الأطراف الخارجيين، سواء كانوا منافسين أو موردين أو زبائن.

ويعد M.Porter الرائد في دراسة التميز التنافسي، حيث يعتبر أن امتلاك وتطوير "تميز تنافسي قوي ودائم" (Sais & Métais, 2001, p. 188) يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الجديدة، وعرف Porter التميز التنافسي على أنه "القيمة التي تنتسها المؤسسة لزيائنها ضمن تكاليف معينة تتحملها هذه المؤسسة لإنشائها" (Thiétart & Xuereb, 2009, p. 94).

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

ويرتكز جوهر التميز التنافسي على الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة إنشاء قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن تلمس من جانب الزبائن، والتي تنعكس على نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة لهم، ومن جانب آخر تلمسها المؤسسات وتتمثل في الفوائد التي تكسبها من وراء زيادة حصتها السوقية (العمرى و أمين السامرائى، 2008، صفحة 145).

ولقد قدم Porter أنموذجا متكاملًا يعبر فيه عن مختلف الجوانب المتعلقة ببناء تميز تنافسي من خلال التحليل التنافسي لقطاع الصناعة وسلسلة القيمة والاستراتيجيات العامة للتنافس، حيث "يعتمد التحليل التنافسي على تحديد وتشخيص خمسة عوامل أو قوى بيئية مؤثرة في تنافسية المؤسسة، وتسمح سلسلة القيمة من تقسيم المؤسسة إلى مجموعتين من الأنشطة الأساسية والمساعدة، التي تعتبر كأسلوب لتقييم الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، حيث يسمح التفاعل بين نتائج التحليل التنافسي وسلسلة القيمة من تحديد الاختيارات الممكنة للمؤسسة، والتي يحصرها Porter في ثلاث إستراتيجيات أساسية للحصول على تميز تنافسي." (سواكري، 2008، صفحة 53) وتتمثل هذه الاستراتيجيات في إستراتيجية التكلفة الأقل، وإستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز.

فيتعلق الأمر إذن بالفهم الدقيق أولاً للخطوط العريضة ومحددات اللعبة التنافسية لصناعة ما حيث يهتم بتحليل بيئة المهام، وهي البيئة التي ترتبط بالأداء في المؤسسة ارتباطاً مباشراً ولها تأثير كبير عليها، مما يستوجب على المؤسسة أن تكون على دراية تامة بخصائص هذه البيئة وما يحدث فيها من تغيرات، ويمكن تلخيصها في القوى الخمس المؤثرة على بيئة التنافس، إلا أنه تم تعديل هذا النموذج بإضافة قوة سادسة ألا وهي تدخل الدولة.

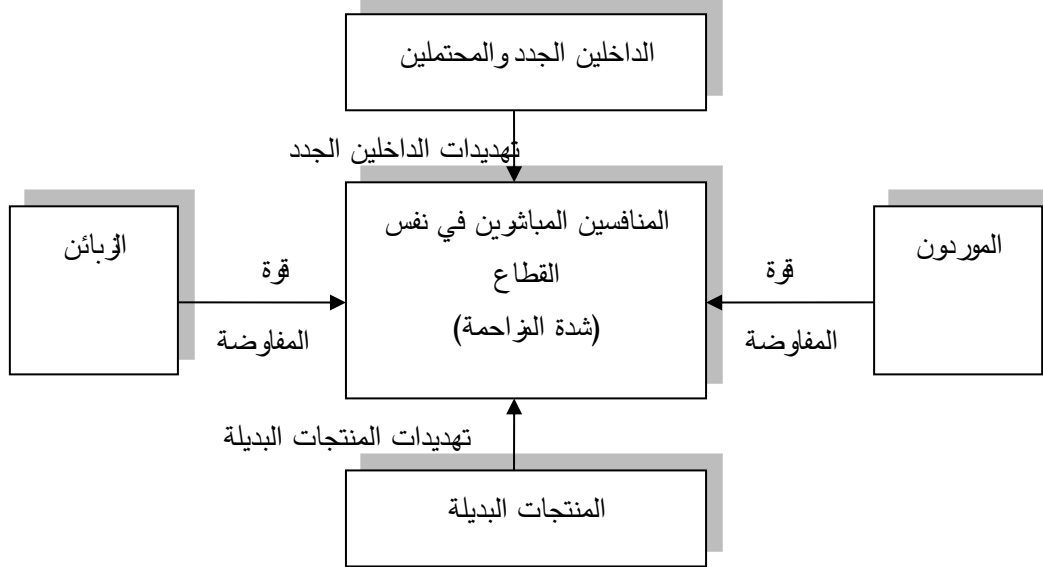
### 1-2-1- تحليل القوى المؤثرة على قطاع التنافس

قدم Porter ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة، تحليلًا هيكليًا لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها المحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما أصبح يعرف بنموذج قوى المنافسة لـ Porter، "إذ يؤكد من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين، يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية لمؤسسة ما إزاء منافسيها" (بلالي، 2005، صفحة 462).

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجاً

ولقد قام Porter بتطوير وتوسيع دائرة التنافس من المنافسين المباشرين للمؤسسة إلى "كل من يمكن أن يساهم في تخفيض أرباحها أو كل من يسعى لمنعها من الحصول على التميز التنافسي" (Johnson & autre, 2014, p. 57)، ويساعد هذا النموذج مسيري المؤسسات في تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة أو ما يعرف بالقطاع، وذلك قصد تحديد الفرص والتهديدات التي قد تواجه المؤسسة وكذا ترتيب هذه القوى طبقاً لدرجة تهديدها، ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): نموذج القوى الخمسة لـ Porter



Source: (Porter M. , 2008, p. 15)

يبين لنا هذا الشكل القوى المشكلة لقطاع الصناعة التي اعتبر خلالها Porter أن نظرية قوى التنافس الخمس من الركائز الأساسية في تحليل البيئة الخارجية للصناعة، حيث يرى أن قدرة المؤسسة على تحقيق تميز تنافسي مستدام يعتمد على مدى إدراك هذه المؤسسة لتأثير القوى الخمس الرئيسية فيها، إذ تتمثل هذه القوى في: (Porter, 2008, pp. 16-29)

**1- حدة المنافسة أو المزاومة في القطاع:** أو ما يعرف كذلك بالمنافسين المباشرين في القطاع إذ يعتبر عدد المنافسين الحاليين من أهم العوامل المؤثرة على شدة المنافسة، إضافة إلى كل من معدل نمو الصناعة وخصائص السلعة أو الخدمة وكذا حجم التكاليف الثابتة وعوائق الخروج؛

**2- المنافسين المحتملين:** ويعرف كذلك بتهديد الداخليين الجدد للقطاع حيث يؤدي هذا التهديد إلى الرغبة في الحيازة على حصص سوقية وحجم ملائم من الموارد، مما يشكل تهديداً للمؤسسات القائمة، ويقلل من هذا التهديد وجود عوائق لدخول الصناعة كالعوائق المالية المرتبطة بمدى الاستفادة من

اقتصاديات السلم وحجم الاستثمارات وغيرها، والعوائق التجارية مثل مدى التحكم في قنوات التوزيع والسمعة، وكذا العوائق المتعلقة بالموارد والكفاءات مثل الخبرة والموارد النادرة والتكنولوجيا...؛

**3- تهديدات المنتجات أو الخدمات البديلة (أو الإحلالية):** وهي تلك السلع والخدمات التي تبدو مختلفة عما تقدمه المؤسسة ولكنها تشبع نفس الحاجات، وبالتالي تشكل تهديدا على الحصة السوقية للمؤسسة، حيث نشير إلى ضرورة دراسة مدى وجود سلع أو خدمات ذات الإحلال المباشر، وذات الإحلال غير المباشر، مع إمكانية التخلي عن المنتج؛

**4- القوة التفاوضية للزبائن:** للزبائن تأثير كبير على المؤسسة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمطالبة بجودة أعلى أو بالمزيد من الخدمات، وقد يشكل الزبون تهديد للمؤسسة كما قد يكون فرصة، وذلك حسب عدد الزبائن ودرجة تركيزهم وأهمية مشترياتهم وتكاليف التحويل ومدى إمكانية التكامل العمودي الخلفي؛

**5- القوة التفاوضية للموردين:** يؤثر الموردون على المؤسسة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المقدمة من طرفهم كما أنهم قد يشكلون فرصة أو تهديد للمؤسسة مثلهم مثل الزبائن ويكون ذلك حسب عدد الموردين ودرجة تركيزهم وكذلك أهمية المشتريات وجودتها وتكاليف التحويل ومدى إمكانية التكامل العمودي الأمامي.

ولقد شهد نموذج القوى التنافسية الخمس تعديلات لاحقة تمثلت في إضافة عامل مؤثر جديد يرتبط مباشرة بديناميكيات المنافسة، وذلك بغرض تكييف النموذج مع خصوصيات اقتصادات الدول النامية، حيث أوصت بعض الدراسات الاستراتيجية المعاصرة بضرورة إدراج تأثير الدولة كقوة سادسة ضمن تحليل هيكل القطاع، نظراً لوظيفتها التنظيمية والتشريعية التي تنعكس على شروط الدخول والخروج من القطاع، وتسعير المنتجات ومنح التراخيص وتحديد قواعد المنافسة. ويبرز هذا الطرح أهمية دمج البعد السياسي والتنظيمي في التحليل الاستراتيجي، (Grundy, 2006, p. 215) لما له من انعكاسات جوهرية على أداء المؤسسات بشكل خاص، وعلى الاقتصاد الوطني بشكل عام، وتتمثل هذه القوة في:

**6- تدخل الدولة:** يمكن أن يكون لتدخل الدولة تأثير مباشر على مؤسسات قطاع معين وذلك من خلال اعتبارها أحد القوى الفاعلة في هيكل الصناعة، كأن تكون الدولة مورد أو منافس أو سلطة ضبط، كما يمكن أن تشرع قوانين خاصة بقطاع معين قصد حماية مؤسساتها أو مواطنيها.

من خلال استعراضنا لمتغيرات البيئة الخارجية، نستنتج أن تلك المتغيرات لا تخضع لسيطرة المؤسسة، مما يوجب عليها القيام بدراسة أثر تلك المتغيرات وتحليلها باستمرار حتى تحدد الفرص التي يمكن استغلالها، وتتعرف على المخاطر والتهديدات التي يجب تجنبها وكذا " تحديد عوامل النجاح الأساسية Les Facteurs Clé du succès التي تعتبر العوامل الإستراتيجية والتي ينبغي للمؤسسة التحكم فيها حتى تسمح لها من تحقيق تميز تنافسي" (Johnson & autre, 2014, p. 58) من خلال اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة.

### 1-2-2-2- الاختيارات الاستراتيجية التنافسية:

أكد Porter على أن التميز التنافسي "ينشأ أساسا من القيمة التي تستطيع المؤسسة خلقها لزبائنها بما يفوق تكلفة إنتاجها، وتقاس هذه القيمة بما يكون الزبائن مستعدين لدفعه، حيث ينتج التميز التنافسي إما من تقديم أسعار منخفضة مقابل منافع متماثلة أو تقديم منافع فريدة بسعر أعلى". (Porter, 1985, p. 3) وهذا ما أطلق عليه مفهوم " الاختيارات الاستراتيجية التنافسية" التي تعد من أبرز مساهماته في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث حدد ثلاث توجهات رئيسية تمثل خيارات للمؤسسة للهيمنة على القطاع وتساهم في إنشاء التميز التنافسي ألا وهي (Porter, 1997, p. 81): التكلفة الأقل Domination par les couts، والتميز Différenciation، والتركيز La Focalisation.

### 1-2-2-1- ميزة التكلفة الأقل:

وتعرف هذه الميزة بمصطلح قيادة التكلفة أو الهيمنة الشاملة بالتكاليف أيضا، فهي تعني تقديم منتجات بأقل تكلفة، حيث تتميز المؤسسة في هذه الحالة بقدرتها على إنتاج وبيع منتجات المنافسين ذاتها وبأسعار أقل، وبذلك يتحقق إنشاء تميز تنافسي قائم على التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليف المؤسسة المتعلق بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين، أي أن المؤسسة تحقق ميزة التكلفة الأقل في حالة ما إذا كانت تكاليف أنشطتها المنشئة للقيمة أدنى من تلك المحققة لدى المنافسين دون المساس بجودة المنتج.

ويتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على مدى قدرة المؤسسة على تطبيقها ومتابعتها، فالتكاليف لا تنخفض وحدها ولكن تنخفض استجابة لجهود متعددة، حيث تمتلك المؤسسات عدة إمكانيات تساعد في تخفيض التكاليف كمراقبة تكاليف التمويل والاستفادة من اقتصاديات السلم وكذلك الاستفادة من منحى الخبرة وحجم الإنتاج المتراكم وتخريج الأنشطة الهادمة للقيمة (المقاوله من الباطن)، ولذلك يجب

على المؤسسة دائما السعي لتخفيض تكاليفها قدر الإمكان فالتميز التنافسي الناتج عن التكلفة الأقل لا يحقق التفوق والريادة للمؤسسة، إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمان استمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمؤسسة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلاتها من المنافسين ولكن لا تضمن لها الريادة، إلا أنه يجب التنويه إلى أن المبالغة في الاهتمام بتخفيض التكاليف يعرض المؤسسة لمشكلتين (Johnson & autre, 2014, pp. 240-242) تتلخص أولاهما في أن تخفيض التكاليف دائما ما يرتبط في ذهن الزبون بانخفاض جودة المنتج والقيمة المدركة منه، أما الثانية أن المؤسسة تفقد قدرتها على إنشاء القيمة للزبون حتى تميز منتجاتها مقارنة بمنتجات المنافسين.

### 1-2-2-2-1-2 ميزة التمايز:

يمكن للمؤسسة أن تتميز عن منافسيها من خلال قدرتها على تقديم منتجات ذات خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها (Porter, 1997, p. 119)، وذلك من خلال إنشاء وتقديم قيمة أكبر له، يدركها من خلال تفرد المنتج أو الخدمة بها، مما يضعها في المرتبة الأولى من بين المنتجات والخدمات المتماثلة، ويدفع الزبائن لطلبها مهما كان سعرها لتمييزها بما كان يريد. وتتمثل أكثر معايير التمييز شيوعا في: (Thiétart & Xuereb, 2009, p. 95) مميزات المنتج وخدمات ما بعد البيع وسمعة المؤسسة وصورة المنتج وجودة وتناسق العرض وسرعة استجابة المؤسسة.

وتسعى المؤسسات جاهدة إلى زيادة القيمة المقدمة في منتجاتها وخدماتها من خلال تقديم للزبون ما لا يجده عند المنافسين، حيث يتم زيادة بعض الخصائص للمنتجات وتعديلها، أو طرح منتجات جديدة ذات سمات ومميزات جمالية أو وظيفية تختلف عما هو موجود في السوق، وتوافق توقعاته ورغباته، وهذا ما يجعل أساس بناء هذه الإستراتيجية هو جعل الزبون أكثر إخلاصا وأقل حساسية للسعر، وبذلك تتحصل على تميز تنافسي من خلال خلق مزايا فريدة في أداء ووظائف المنتج عن تلك التي توجد لدى منتجات المنافسين.

وتجدر الإشارة إلى أن Porter قد أوضح أن ميزة التمايز لا تعني أن المؤسسة لا تعير الاهتمام لتخفيض التكاليف، بل إن صعوبة التحكم في التكاليف الإضافية المتعلقة به تعد من مخاطر هذه الاستراتيجية، إلا أن "النشاطات المطلوبة لبلوغ التمايز (لا سيما البحث والتطوير وتصميم المنتج) تستدعي الإنفاق، كما أن الزبون بدوره قد يضحى ببعض أشكال التمايز السابقة الذكر مقابل حصوله على منتجات ذات تكلفة منخفضة." (رشيد و جلاب، 2008، صفحة 309) وبهذا يتوجب على المؤسسة الساعية

للبحث عن ميزة التمايز محاولة تخفيض التكاليف في الجوانب التي ليس لها صلة مباشرة بمصدره، وذلك حتى لا تقع في خطر ارتفاع سعر المنتج أكثر من القيمة المقدمة للزبون مما قد يدفعه لعدم الشراء، كما تحتاج المؤسسة لإيجاد توازن بين سعر البيع والقيمة المقدمة للزبون بإتباع نموذج الساعة الإستراتيجية الذي طوره كل من Faulkner & C. Bowman والذي سعى لإيجاد إستراتيجية هجينة تجمع بين السعر المنخفض والقيمة المضافة (Johnson & autre, 2014, p. 245).

### 1-2-2-3- التركيز:

تسعى المؤسسة في هذه الحالة إلى التركيز على إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن أو شريحة محددة ضمن نطاق جغرافي أو ديموغرافي أو وظيفي محدد، عبر تطبيق أحد الخيارين السابقين (القيادة بالتكلفة أو التمايز) بحيث لا تجذب إلا تلك الشريحة من السوق حتى تحصل على موقع أفضل في القطاع، فالمهم هو سعي المؤسسة لخدمة نسبة معينة من الزبائن في السوق وليس السوق ككل، إيماناً منها بقدرتها على خدمة الشريحة المستهدفة بأكثر فعالية وكفاءة وأكثر تميزاً، وقد يكون سبب اقتصارها على جزء معين من السوق إلى إمكانياتها وقدراتها المحدودة وحدائث دخولها مجال الأعمال حتى لا تلتفت أنظار المنافسين إليها.

ولقد أكد Porter أن نجاح أي مؤسسة يتطلب وضوح الاختيار الاستراتيجي وتجنب ما يعرف بالوقوع في المنتصف (Porter M. , 1985, pp. 11-15)، بمعنى أن غياب أي تميز استراتيجي واضح قد يؤدي إلى ضعف القدرة التنافسية للمؤسسة. إلا أن هذه الاختيارات تبقى إطاراً تحليلياً أساسياً في الأدبيات الاستراتيجية الحديثة، حيث أشارت دراسات لاحقة إلى أن وضوح الاستراتيجية التنافسية يعزز الأداء المالي والتسويقي للمؤسسات، أين قدم Porter نموذج سلسلة القيمة لدراسة الجانب الداخلي للمؤسسة الذي من خلاله تسعى المؤسسة لإنشاء القيمة أو تخفيض التكاليف، حيث اقترح تجزئة المؤسسة إلى وظائف أساسية (الإمدادات الداخلة والخارجة، الإنتاج، التسويق والمبيعات، وخدمات ما بعد البيع)، وأخرى ثانوية (أنشطة البنى التحتية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، أنشطة تطوير وتنمية التكنولوجيا، أنشطة المشتريات) (Porter, 1997, p. 308).

وتسمح هذه السلسلة بفهم أثر هذه الوظائف على التكاليف وعلى القيمة المدركة من الزبون، إذ أشار إلى أن الأنشطة الأساسية هي المسؤول الأول عن إنشاء القيمة باعتبارها تهتم بإنشاء المنتج وبيعه

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

والاهتمام بخدمات ما بعد البيع، أما الأنشطة الداعمة فهي التي تتولى مساعدة الأنشطة الرئيسية والتي بدونها لا تتمكن هذه الأخيرة من القيام بمهامها كما ينبغي.

ويعتبر هذا النموذج مدخلا نافعا لإجراء التحليل الداخلي النظامي لجوانب القوة والضعف للمؤسسة، ومقارنتها مع تلك التي لدى المنافسين، باعتبارها منشئة أو هادمة للقيمة مما يجعل منها مصادر محتملة للتميز التنافسي. ومنه تقوم المؤسسة بملاحظة تكاليفها وقدراتها في مختلف المستويات، وتبحث دائما عن التحسينات ومقارنتها مع تكاليف وقدرات المنافسين، وفي حالة وجود فرق لصالحها فإنها تستغله كتميز تنافسي، تقدمه على شكل أسعار منخفضة للمنتج نفسه الذي يقدمه المنافسون وبمنافع متساوية، أو تقديم منتجات متميزة فريدة من نوعها، وتستحق دفع ثمن أعلى لأجل الحصول عليها.

ولقد ساعد نموذج Porter على توضيح الديناميكية التنافسية في القطاع، وتحديد القطاعات التنافسية المتجانسة والمتميزة بعوامل نجاح أساسية خاصة بها، أين يؤدي التحكم بها إلى القدرة على إيجاد تميز تنافسي يمكن المؤسسة من الحصول على موقع مهين عليه، حيث تسعى دائما للحفاظ عليه من خلال التكيف مع بيئتها الخارجية التي تعتبرها ساحة معركة لا يمكن تعديلها، والنجاح فيها مرتبط بالمراقبة الدائمة لهيكل الصناعة.

ويعتبر سلوك المؤسسة نتيجة حتمية للظروف التي تعيش في ظلها، فهذا الفهم الحتمي للبيئة يجعل من الاستراتيجية الناجحة نتاجا لتوافق موضوعي بين القدرات الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والقيود البيئية من جهة أخرى، حيث اكتسبت القدرة على التموضع الاستراتيجي الصحيح أهمية محورية في بناء التميز التنافسي، مما أفرز عن وجود مؤسسة مهيمنة على القطاع ومدافعة عن موقعها ومؤسسات تابعة لها وساعية لانتزاعه منها. غير أن ازدياد حدة المنافسة ساهم بظهور أفكار جديدة قائمة على الحركة والتحول ومحاولة التغيير في البيئة عوضا عن التكيف والتموضع.

## 2- التميز التنافسي من خلال تحليل البيئة من منظور التحول والحركة.

عرف التميز التنافسي تطورا ملازما للتغير الذي صاحب بيئة الأعمال، ولاقت أبحاث Porter بعض الانتقادات لاعتماده في دراساته بشكل أساسي على استقراء نتائج مستخلصة من حالات محدودة للغاية، سواء من حيث الجغرافيا (غالبًا الولايات المتحدة)، أو الزمن (مرحلة ما بعد الحرب وظهور الاقتصاد المالي والإدارة)، أو الإيديولوجيا (السوق النيوليبرالية، مصالح القادة الماليين، واستثناء جميع العوامل الأخرى). كما اعتمد في نظرية التميز التنافسي للأمم على عينة من عشرة بلدان فقط، واستخدم لتفسيرها مفاهيم مستخلصة من حقائق محدودة، ونقل ببساطة ودون تعديل أو نقد ما استنتجه من دراساته السابقة حول "الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات"، والتي كانت تعتمد على حالات فردية حتى لو كانت تخص مؤسسات عالمية، إلى مستوى تحليل الأمم. (Actouf, 2003, p. 220)

ولقد تدارك Porter هذا الأمر لاحقا بتأكيده على أن جوهر التميز التنافسي المستدام يكمن فيما يعرف بنظام الأنشطة (Activity System)، حيث لا تتحقق الاستراتيجية بمجرد أداء الأنشطة بكفاءة أعلى بل من خلال اختيار أنشطة مختلفة وربطها بطريقة متكاملة يصعب تقليدها، حيث يعتمد هذا الطرح على مفهوم الملاءمة (fit) بين الأنشطة، الذي يمكن أن يتخذ أشكالا متعددة: كالملاءمة البسيطة أين يدعم كل نشاط الآخر، أو الملاءمة التعزيزية حيث تزيد الأنشطة من فعالية بعضها البعض، أو الملاءمة التحسينية التي ترتبط بالتناسق في رفع الكفاءة على مستوى النظام ككل. (Porter M., 1996, pp. 61-78)

ولقد اعتبر Porter هذا الترابط مصدرا أساسيا للتميز التنافسي لأنه يخلق هوية استراتيجية متفردة للمؤسسة، ويجعل التقليد أكثر تكلفة وصعوبة إذ أن أي تغيير في نشاط واحد يتطلب بالضرورة تعديلات متوازية في الأنشطة الأخرى. غير أن هذا المفهوم تعرض لاحقا لانتقادات في ضوء التحولات المتسارعة التي يعرفها الاقتصاد المعاصر، فلا يمكن لأحد أن ينكر ما كان للعولمة، وإزالة القيود التنظيمية والجبائية والخصوصية والتطور التكنولوجي والرقمي، الذي غير المعايير والقواعد خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أثر بالغ الأهمية على البيئة بشكل عام وعلى تغير الديناميكية التنافسية بشكل خاص، فلم يعد هناك مجال لتمييز تنافسي مستديم من خلال الحصول على موقع تنافسي في القطاع والدفاع عنه، فقد أشار D'Aveni لمفهوم بيئة المنافسة المفرطة (Hypercompetition)، التي

تتسم بسرعة الابتكار وديناميكية الأسواق، والتي تجعل من الصعب الحفاظ على شبكة أنشطة مستقرة طويلة الأمد، إذ تتآكل المزايا بسرعة بفعل الابتكارات الجديدة والردود السريعة من المنافسين.

## 2-1- المنافسة المفرطة: كوسيلة لزعزعة الاستقرار

في ظل احتدام المنافسة ظهر مفهوم المنافسة المفرطة، التي انطلقت فكرتها من مبدأ أن الدفاع عن التموضع هو فكرة غير منطقية، وأن سرعة تطور المنافسة والأسواق جعل البيئة غير مستقرة، فالموقع الوحيد الذي يمكن الدفاع عنه هو الحركة بهدف خلق الاضطراب باستمرار، حيث يعتبر هذا الأخير من أبرز سمات البيئة التنافسية المفرطة والذي ظل ملازما لها، وأصبح من الضروري على المؤسسة الإلمام بجوانبها قصد رصد تأثيرها على أعمالها واستراتيجياتها.

ويعود بروز بيئة المنافسة المفرطة إلى عدة أسباب أهمها: صفة التعقيد (Complexity) الذي يعتبر "ظاهرة لا نستطيع التحكم فيها ونجد صعوبة في فهمها، وذلك لأنه نتيجة غموض وتعدد وتشابك، وتقلب العوامل المكونة للظاهرة، فهو نسيج من المكونات غير المتجانسة، والتي ليس بإمكاننا فصلها عن بعضها البعض" (baseti, 2002, p. 7)، وصفة أخرى لها تأثير كبير هي صفة الديناميكية أو ما يطلق عليها بالاضطراب البيئي (Turbulence) التي يعبر عنها على أنها "درجة التغير في العوامل المكونة للبيئة." (Guègue, 2002, p. 181)

كما يمكن التعبير عن التغير بدلالة ثلاث متغيرات، وهي: "تكرارية التغير في الأنشطة البيئية المرتبطة، ودرجة الفروق المرتبطة بكل تغير، ودرجة عدم الانتظام أو الشذوذ في النمط العام للتغير المسبب لحالة عدم التأكد"، (عبدالله، 1999، صفحة 118)، ومن هنا ظهر مصطلح يعرف بالـ VUCA \* Environnement، الذي يعبر عنه حسب (Bennett & Lemoine, 2014) بالتقلب Volatility ويشير إلى التغير السريع وغير المتوقع في الظروف، وكذلك عدم اليقين Uncertainty الذي يعبر عن صعوبة التنبؤ بالأحداث المستقبلية نتيجة لعدم كفاية المعلومات، والتعقيد Complexity الذي يشير إلى وجود

---

\* VUCA Environnement : مصطلح نشأ في الأوساط العسكرية في الولايات المتحدة بعد نهاية الحرب الباردة، ثم انتقل ليستخدم في مجال إدارة الأعمال لوصف التحديات التي تميز الأسواق والبيئة المعاصرة، كما يستخدم لوصف الظروف غير المستقرة والمعقدة التي تواجهها المؤسسات والمنظمات في العصر الحديث.

العديد من العوامل المترابطة التي تؤثر على القرارات، ويتمثل كذلك في التداخل بين القضايا المختلفة وصعوبة تحليلها وفهمها.

وأخيرا الغموض Ambiguity الذي يعكس غياب الوضوح في تفسير الأحداث أو معانيها، ويحدث عندما تكون المعلومات غامضة أو متعددة التفسيرات، وهذا ما أنشأ العديد من الاضطرابات والإفراط التنافسي وجعل العديد من المؤسسات المتنافسة تتميز بسلوكيات تتمحور حول مجموعة من الخصائص التنافسية والمتمثلة في السعر/الجودة، الوقت/المهارة، حواجز الدخول والقدرات المالية، حيث أتاحت للمؤسسات القدرة على استكشاف أسواق وصناعات جديدة ومنه تجاوز مزايا المؤسسات الرائدة في السوق، وهذا ما يمثل بحق خصائص المنافسة المفرطة.

ولقد عرفت بيئة التنافس تغييرا كبيرا منذ ظهور مفهوم المنافسة المفرطة الذي جاء به D'Aveni، أو ما يعرف كذلك بالمنافسة القسوى، وظهر هذا المفهوم نتيجة لما عرفته البيئة من تغيرات سريعة ولامتناهية، ما جعل من فكرة التكيف مع البيئة تقول إلى الزوال، كما جعلت من مبدأ الدفاع عن التموضع فكرة غير منطقية، حيث يمكن لمتغيرة واحدة في البيئة أن تغير هيكل القطاع مما ينتج عنه تميز تنافسي جديد، مما يؤكد على أن التميز التنافسي هو مؤقت ولا توجد أي إستراتيجية تضمن وجود تميز تنافسي مستديم (Johnson & autre, 2014, p. 61).

وعارض D'Aveni نموذج Porter وأكد أن الاستراتيجيات التنافسية التقليدية التي تقترح (التحكم في التكاليف، الجودة، رفع حواجز الدخول...) لم تعد مجدية حاليا، حيث أكد على نموذج المنافسة المفرطة الذي يوضح أن التميز التنافسي لا يمكن أن يكون مستديما نظرا للاضطرابات الشديدة للبيئة مما يجعل حتمية التكيف صعبة بعض الشيء على المؤسسة، فما عليها إذن في هذه الظروف إلا أن تعمل على إيجاد تميز تنافسي متجدد ومتعدد وليس محاولة الحفاظ واستدامة تميز سابق (D'aveni, 1995, p. 31)، كما يجب عليها أن تمنع منافسيها من بناء تميز تنافسي مستديم وذلك ببناء إستراتيجية تنافسية تعتمد أساسا على السرعة وعدوانية الأفعال وخلق الاضطراب، وذلك باللجوء إلى التعديل المستمر لقواعد اللعبة التنافسية مما يجبر المنافسين على إنفاق الكثير من الموارد من أجل تقليد المؤسسة التي غيرت القواعد ومحاولة التصدي لها.

وتعتبر الديناميكية والتعقيد من أهم سمات البيئة التنافسية المفرطة نظرا لقدرة بعض المؤسسات على استكشاف أسواق وصناعات جديدة ومنه تجاوز مزايا المؤسسات الرائدة في السوق، وذلك نتيجة سلوكياتهم حول مجموعة من الخصائص التنافسية المذكورة سابقا والمتمثلة في السعر/الجودة، الوقت/المهارة، حواجز الدخول والقدرات المالية، حيث تتم المنافسة بين المؤسسات على أسس مختلفة وخصائص محددة للتميز التنافسي نتطرق إليها فيما يلي:

## 2-1-1- التميز التنافسي على أساس الجودة والتكلفة.

تسعى جميع المؤسسات المتنافسة نحو تخفيض تكاليفها وتحسين جودة منتجاتها لتصبح أقل تكلفة وأكثر جودة من منتجات وخدمات المنافسين، وهذا تلبية لمفهوم المنافسة المفرطة الذي يدعو إلى التخلي عن هدف تعظيم الربح وتبني أهداف أخرى مثل: (D'aveni, 1995, p. 37) كتعظيم خسائر المنافسين مقابل تدنية خسائر المؤسسة ورضاها بأقل الأرباح مقابل تعظيم حصتها السوقية، فهذه الأخيرة تضحى بذلك بأرباح المدى القصير مع احتمال الحصول على أرباح أعلى خلال فترة أطول من الزمن. (حساب، 2016، صفحة 128)

وسيؤدي الاستمرار الدائم للمؤسسات المتنافسة في تحسين جودة منتجاتها وتخفيض تكاليفها إلى التكافؤ التنافسي ومنه الوصول إلى القيمة الحرجة التي لا تمكن أي مؤسسة من أن تتميز على منافسيها بالسعر، فبعد سعي جميع المؤسسات المتنافسة إلى تقديم أفضل ما لديها مقارنة بمنافسيها، ستصل في الأخير إلى تقديم منتجات أو خدمات متماثلة في السعر، فيصبح التركيز على جودة المنتجات عندئذ ضرورة ملحة من أجل الخروج من هذه الوضعية وليست مصدرا للتميز التنافسي (D'aveni, 1995, pp. 66-68).

وباعتبار أن المنافسة التي تركز حول معياري التكلفة والجودة لا تتيح التفوق وخلق مزايا تنافسية دائما، خاصة عندما تشتد درجة المنافسة بين المؤسسات، حيث تسعى جميعها إلى تقديم أفضل ما لديها إما من حيث التكلفة أو من حيث الجودة حتى تبلغ القيمة الحرجة، فإن عليها في هذه الحالة حتى يتسنى لها تجاوز ذلك لا بد أن تنتقل إلى مجال تنافسي جديد ألا وهو الوقت والمهارة حيث تختار المؤسسة الوقت من أجل الدخول إلى أسواق جديدة، وطرح منتجات وخدمات جديدة وذلك بالاعتماد على المهارات كأساس للتميز التنافسي.

## 2-1-2- التميز التنافسي على أساس الوقت والمهارة:

تتيح المهارات القدرة على استكشاف التكنولوجيا والأسواق الجديدة ومنه خلق منتجات وخدمات جديدة، كما تساعد هذه المهارات المؤسسة على معرفة الوقت أو اللحظة التي تسمح لها بالدخول إلى القطاع سواء أن تكون هذه المؤسسة أول الداخلين إلى القطاع (D'aveni, 1995, p. 77) (مؤسسات سباق) أو أن تتبع مسار أو خطوات المنافسين (مؤسسات تابعة).

وحتى تتمكن المؤسسات التابعة من تجاوز المؤسسات السبّاقة إلى القطاع عليها أن تتحكم في السرعة في تجديد مهاراتها، مما يتيح لها القدرة على خلق أسواق جديدة تتميز بقصر دورة حياة المنتجات وضعف حواجز الدخول... الخ، فتستطيع بذلك تلبية حاجات أصحاب المصالح، والاستفادة من الوضعية الاحتكارية في هذا المجال لفترة زمنية معينة.

فكلما أقدمت المؤسسات المتنافسة على تجديد مهاراتها بشكل مستمر سيتاح لها القدرة على خلق دورات حياة جديدة للمنتجات ومنه تجاوز دورات حياة المنتجات السابقة عند المنافسين، وحتى تتمكن المؤسسات السبّاقة من الحفاظ على التفوق والتميز على منافسيها التابعين تلجأ لمجال تنافسي جديد وهو التميز التنافسي من خلال حواجز الدخول.

## 2-1-3- التميز التنافسي على أساس حواجز الدخول:

بينما كانت حواجز الدخول في النماذج الكلاسيكية تُعزز الاستقرار، فإن المنافسة المفرطة تقوم على كسر هذه الحواجز وإعادة تشكيل الصناعة، حيث تلجأ المؤسسات السبّاقة إلى وضع هذه الحواجز من أجل تقوية موقعها في القطاع وحماية لها ضد المبادرات التنافسية المحتملة من قبل المؤسسات التابعة، إلا أن هذه الأخيرة تمكنت من تجاوز هذه الحواجز بالاعتماد على مجموعة من الاستراتيجيات كالاقتصاديات السلم، التي يمكن أن تكتسبها المؤسسات التابعة وذلك من خلال أسواقها الخارجية والتي تسمح لها بالدخول إلى أسواق المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع بتكلفة منخفضة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

كما يمكن تجاوز تكاليف التحويل من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة عالية مقارنة بتكلفة التحويل التي يتحملها الزبائن، أما فيما يخص السياسات الحكومية فيمكن تجاوزها من خلال التشريعات والقوانين التي تفرضها الحكومة والتي تفتح مجال الدخول إلى مختلف القطاعات عن طريق التكنولوجيا

المتطورة، والتي تعتبر فرصة أمام المؤسسات التي تعتمد على الإبداع والابتكار بالدخول إلى هذه القطاعات وتجاوز المؤسسات السابقة فيها.

ومنه نستنتج أن حواجز الدخول التي تم إنشائها من قبل المؤسسات السابقة، لا تعتبر أساسا للتميز التنافسي الدائم، حيث أدى استمرار الصراع بين المؤسسات السابقة والتابعة حول إنشاء وإزالة حواجز الدخول، إلى قدرة هذه الأخيرة على اختراق حصون المنافسين بسرعة (مثل الحصص السوقية، شبكات التوزيع، أو العلاقات مع الموردين) أو على بناء حصون جديدة يصعب اختراقها على المدى القصير وتوحيد القطاع التنافسي ومنه الانطلاق في البحث عن أسواق جديدة وتجاوز حواجز دخول قطاعات أخرى قابلة للاختراق، مما يجعل المؤسسات السابقة في هذه القطاعات إلى الاعتماد على قدراتها المالية للدفاع عن قطاعاتها.

#### 2-1-4- التميز التنافسي على أساس القدرات المالية.

تسعى المؤسسات التي تنتمي إلى قطاع معين لاكتساب تميز تنافسي من خلال الاعتماد على قدراتها المالية، فالمقاربة الكلاسيكية أكدت أن المؤسسات الكبيرة التي تمتلك موارد مالية ضخمة قادرة على التميز مقارنة بالمؤسسات الصغيرة، عن طريق الاستثمار في القطاعات التي لا يستطيع المنافسون الصغار الاستثمار فيها، وإطلاق حرب الأسعار بين المؤسسات، والتنافس على الصعيد العالمي وإمكانية التأثير على الهيئات السياسية... الخ، أين تستطيع المؤسسة التي تمتلك مرونة مالية واستثمارات أكبر أن تحدث "حروب استنزاف" أو تمويل الابتكار بوتيرة أسرع من منافسيها. (D'Aveni, 1994, p. 226)

ولكن تؤكد المنافسة المفرطة أن امتلاكها لهذه الموارد المالية الضخمة واستغلال الوضعية المالية كمصدر تنافسي يعتبر أمر غير كافي من أجل التميز المستمر، حيث يتضح جليا أن مؤسسات صغيرة أثبتت مقدرتها على تجاوز هذا المشكل وذلك من خلال إقامة مجموعة من التحالفات مع البنوك والمؤسسات المالية والتي ستمنحها أولوية الوصول إلى الأسواق الرئيسية أو من خلال الإعانات والمساعدات التي تقدم لها من طرف الحكومات (D'aveni, 1995, pp. 180-185).

إذن نستنتج من خلال تعرضنا إلى خصائص البيئة التنافسية المفرطة على صعوبة اكتساب مزايا تنافسية دائمة وذلك حول المجالات التنافسية الأربع، فالتنافس على أساس التكلفة والجودة يقود نحو القيمة الحرجة، والتنافس على أساس الوقت والمهارة يؤدي للتجديد المستمر فيها، ما يقود إلى خلق

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجاً

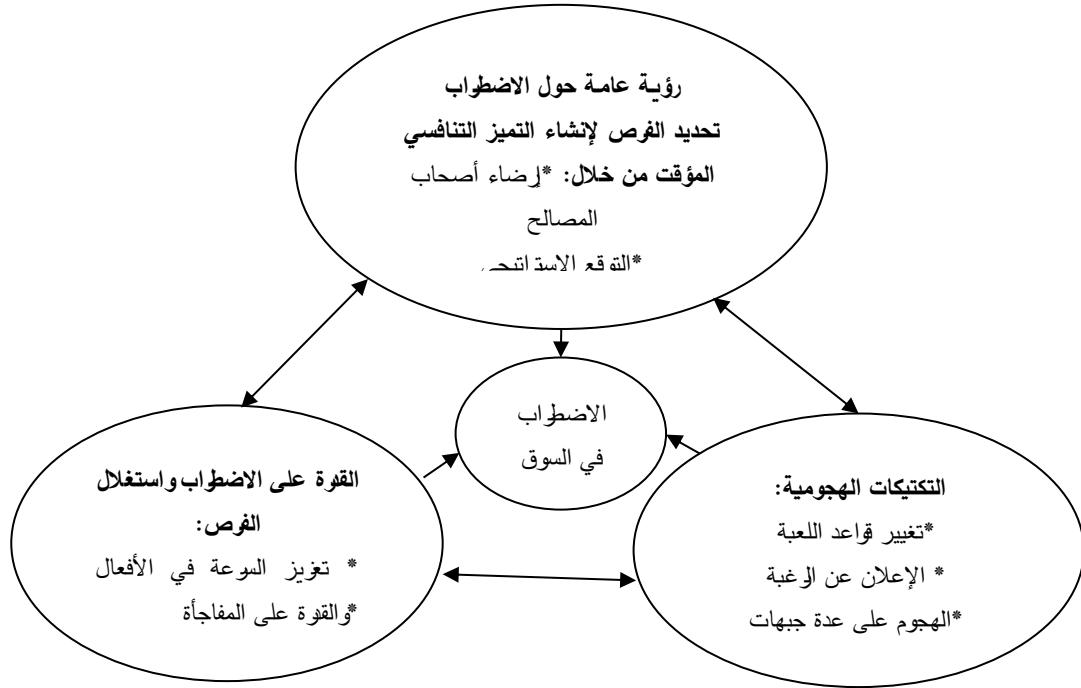
دورات حياة جديدة للمنتجات ومنه تجاوز الدورات السابقة عند المنافسين، والتنافس على أساس حواجز الدخول يقود نحو توحيد ودمج القطاعات، أما التنافس على أساس القدرات المالية فيمكن تجاوزه من خلال التحالفات والإعانات.

فلم يعد نجاح المؤسسة في بيئة ذات منافسة مفرطة يعتمد على القدرة على الحصول على موقع تنافسي والدفاع عنه، مستعينة في ذلك "بتوازن القوى التنافسية الذي يكون نتيجة لإستراتيجية القادة حيث تصبح باقي المؤسسات مجرد تابعة لها، بل العكس يجب رفض القواعد التنافسية القائمة، حتى يتم الحصول على تميز تنافسي فريد مبني على الخصائص الإستراتيجية لكل مؤسسة" (Johnson & autre, 2014, p. 61) والهدف من كل هذا هو خلق الاضطراب في البيئة وعدم الخضوع لها (Sais & Métais, 2001, p. 197) حيث يعتبر مصدراً لإيجاد مساحات تنافسية جديدة استجابة للمنافسة المفرطة التي تفرض على المؤسسات التحول المستمر للمزايا التنافسية.

وحتى تتمكن المؤسسات من تجاوز مختلف مراحل التصعيد من حيث المجالات التنافسية الأربع المتمثلة في السعر والجودة، الوقت والمهارة، حواجز الدخول، والقدرات المالية للمؤسسة، اقترح D'Aveni نموذجاً واضح فيه كيفية تفوق وتميز المؤسسات على منافسيها في بيئة تنافسية مفرطة، إذ يركز هذا النموذج على مفهوم رئيسي وهو خلق الاضطراب في البيئة التنافسية، ويقوم على إمكانية تدمير المؤسسة للمزايا التنافسية لمنافسيها وتجديد مزاياها (D'aveni, 1995, p. 260).

ولقد سمي هذا النموذج بـ "نموذج الدعائم السبعة للبيئة التنافسية المفرطة"، حيث تتمثل هذه الدعائم في سلسلة من الاضطرابات تركز عليها المؤسسة لتحقيق تميزها التنافسي ألا وهي: الإرضاء الأفضل للفاعلين أو أصحاب المصالح (الزبائن، الموارد البشرية، المساهمين، المسيرين) وتطبيق التوقع الاستراتيجي، وتعزيز السرعة في الأفعال، والقدرة على المفاجأة، والتغيير في قواعد اللعبة التنافسية، والإعلان عن الإشارات التي تؤثر على التفاعلات المستقبلية عند المنافسين، وتطبيق سلسلة من الهجومات المتوالية والمتزامنة (D'aveni, 1995, p. 261)، كما حدد D'Aveni ثلاثة عوامل نجاح أساسية لهذه السلسلة من الاضطرابات، ووضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): العوامل الرئيسية للنجاح من أجل تدعيم سلسلة الاضطرابات.



Source : (D'aveni, 1995, p. 278)

يبين لنا الشكل السابق وجود ثلاث عوامل نجاح رئيسية تتمثل أولاها في رؤية عامة أو شاملة نحو الاضطراب أين يجب على المؤسسة تجاوز منافسيها من خلال التحديد المستمر للفرص الجديدة لإنشاء التميز التنافسي، ولا يكون ذلك إلا من خلال أول داعم من دعائم الإستراتيجية التنافسية المفرطة ألا وهو إرضاء الأطراف ذات المصلحة من زبائن وموارد بشرية وفي الأخير المساهمين، وهذا عن طريق تحديد حاجاتهم ورغباتهم المستقبلية ومحاولة تلبيتها فعليها أولا إرضاء الزبائن أفضل مما يفعله المنافسون، وفي الوقت نفسه يجب عليها إرضاء مواردها البشرية باعتبارهم العنصر المحرك في المؤسسة، وأخيرا عليها إرضاء مساهميها بالأرباح والفوائد.

ولن يتم ذلك إلا من خلال الداعم الثاني وهو توقع هذه الحاجات عن طريق التوقع الاستراتيجي، فلا يكفي الاهتمام بإرضاء الحاجات الحالية للزبائن فجميع المنافسين يسعون لذلك، إنما يجب الاهتمام بتحديد الحاجات التي لم يعبر عنها الزبائن من قبل أو إنشاء حاجات جديدة من جهة والقدرة على تلبيتها من جهة أخرى، وهذا يعني معرفة كيفية توقع الاتجاهات المستقبلية من حيث الحاجات والتقنيات اللازمة لتلبيتها، مما يدفع المؤسسة للتطوير والتحكم في التكنولوجيات الرئيسية أو تشكيل المستقبل من خلال وسائل أخرى (D'aveni, 1995, pp. 283-284).

أما العامل الثاني من عوامل النجاح الأساسية فيتمثل في القدرة على الاضطراب بمعنى القدرة على استغلال الفرص، حيث يتطلب استغلال الداعم الأول والثاني، أي السعي نحو إرضاء الأطراف ذات المصلحة من خلال توقع حاجاتهم المستقبلية إلى ضرورة اكتساب مجموعة من القدرات، تتمثل في الداعمين الثالث والرابع ألا وهما السرعة والمفاجأة، من أجل تجاوز المنافسين وتأخير ردود أفعالهم اتجاه المؤسسة.

وتبرز أهمية هذه القدرات في حال تمكنت المؤسسات المتنافسة من تحديد فرصة تنافسية معينة في الوقت نفسه حيث تتاح لهم فرص إنشاء مزايا تنافسية جديدة، فالمؤسسة سريعة الاستجابة هي التي سوف تكتسب هذه المزايا، حيث تتمثل هذه السرعة في القدرة على إنشاء سلسلة من المزايا التنافسية المؤقتة وذلك من خلال الانتقال السريع من ميزة إلى ميزة أخرى، وللحصول على هاته السرعة يجب على المؤسسة إعادة تنظيم هيكلها حتى يكون أكثر مرونة وأن تعيد تصميم عملياتها حتى تتمكن من استغلال الفرص المتاحة.

وإضافة إلى السرعة تتيح القدرة على المفاجأة من أخذ المنافسين على حين غرة، مما يسمح للمؤسسة من الحد من قدرتهم في صنع الهجمات المرتدة، ويعطي المزيد من الوقت لاستغلال التميز وتمديد مدة اكتسابه وذلك نظراً لعدم إدراك المنافسين لهذه المزايا، ومنه تبقى هذه المنظمة وحيدة في اكتسابها وذلك حتى يتم تجاوزها من طرف المنافسين الآخرين (D'aveni, 1995, pp. 291-292).

أما فيما يخص العامل الثالث من عوامل النجاح فيتمثل في التكتيكات الهجومية المطبقة من أجل إنشاء هذا الاضطراب، إذ تمثل الدعائم الأربع سابقة الذكر المهارات المطلوبة لتحقيق النجاح أما الدعائم الثلاث المتبقية فتظهر كيفية استخدام هاته المهارات. حيث تعبر دعامة تغيير قواعد اللعبة في الصناعة عن امتثال المنافسين لقواعد اللعبة المعتادة، وإن أي تغيير في هذه القواعد يساعد المؤسسة على الحصول على ميزة مقارنة بمنافسيها.

كما تحتاج المؤسسة إلى الإعلان عن رغبتها في النجاح مما يجعل المنافسين يتجنبون مواجهتها، وتتخذ هذه الإعلانات أشكال التزامات مرئية لا رجعة فيها، من خلال استعمال الاستثمارات الضخمة مثلاً، فالمؤسسات ذات التنافسية المفرطة تبدي دائماً عن نواياها دون الكشف عن الطرق التي تتبعها، وهاته الأساليب العدوانية كافية لجعلها ذات مصداقية، فعلى المؤسسة اعتماد أسلوب المناورة، واستخدام

الدعامة السابعة المتعلقة بالهجوم على عدة جبهات فلا يمكن ببساطة قيادة الهجوم على جبهة واحدة، كأن تعتمد المؤسسة إستراتيجية التكاليف المنخفضة وحدها، أو التمايز وحدها أين سيسهل التنبؤ بهما وتقليدهما، بل يجب عليها الاعتماد على نهج أكثر ديناميكية وشن عدة هجومات على المنافسين من عدة جبهات في وقت واحد أو بطريقة متتالية (D'aveni, 1995, p. 295).

وبذلك تسعى المؤسسات إلى تطبيق الدعائم السابقة بواسطة مجموعة من التكتيكات، كالتغيير في قواعد اللعبة التنافسية، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من الإشارات حتى تؤثر على التفاعلات الإستراتيجية الديناميكية المستقبلية لدى المنافسين وتنشط قدراتهم على أخذ المبادرة من حيث السرعة والمفاجأة، أو شن سلسلة من الأفعال المتوالية والآنية حول قطاعات المنافسين لإيجاد مساحات تنافسية جديدة حيث المنافسة أقل حدة ألا وهي المحيطات الزرقاء.

## 2-2- التميز التنافسي من خلال استراتيجيات الانقطاع أو المحيط الأزرق.

نتيجة للتغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة التنافسية، جاء مفهوم الانقطاع (La Rupture) الذي يركز حول ظاهرة الاضطراب من خلال إزالة وتغيير عوامل النجاح الأساسية في القطاع بغية فرض قواعد جديدة للمنافسة، والبحث عن مجال تنافسي جديد يسمى بالمحيط الأزرق، من خلال "تقليص أو رفع أو إضافة أو القضاء على عوامل النجاح الأساسية في القطاع (Kim Chan & Mauborgne, 1999, pp. 83-93).

## 2-2-1- المحيط الأزرق كإستراتيجية للهروب من المنافسة نحو إعادة تشكيلها

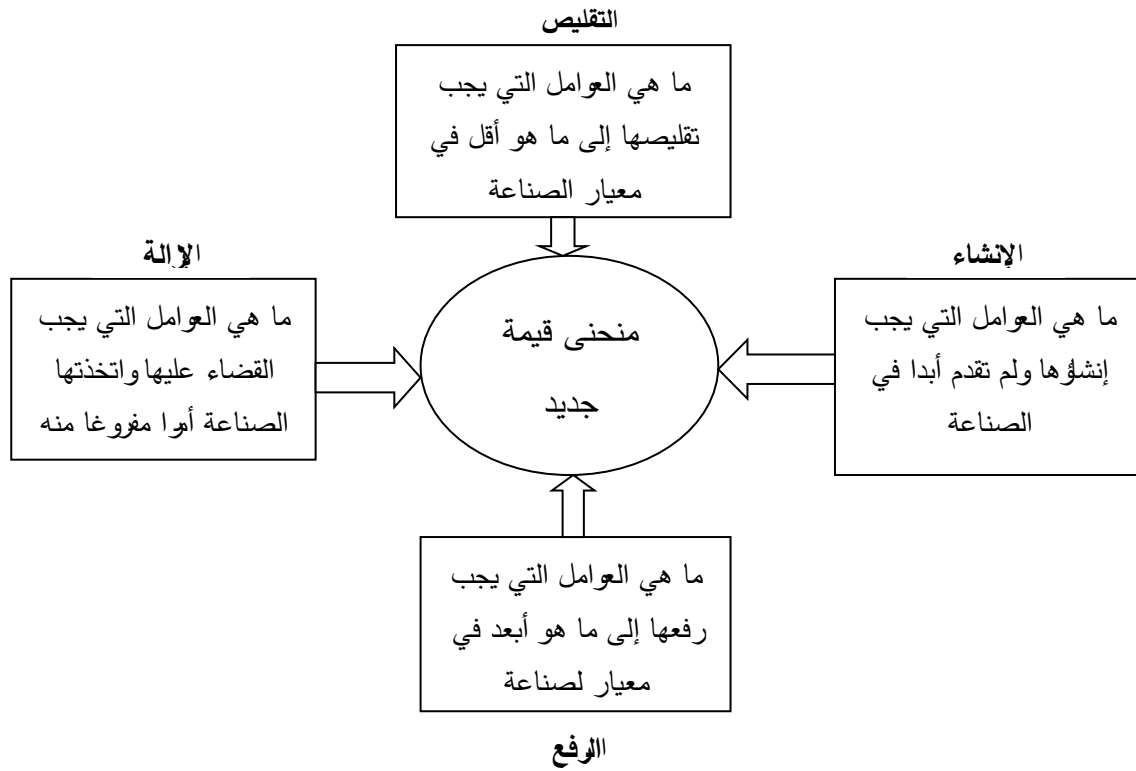
يعتبر كل من W.Chan Kim, Renée Mauborgne أول من وصف البيئة التنافسية والأسواق والاستراتيجيات المتبعة فيها باسم المحيط الأزرق والأحمر، حيث طرحا مقاربة تقوم على خلق فضاءات سوقية جديدة غير مستغلة، أو ما يُسمى "المحيطات الزرقاء"، تركز على الابتكار القيمي Value Innovation بدلاً من الدخول في سباق محموم حول الأسعار أو الجودة (Kim Chan & Mauborgne, 2005, p. 5). ويعتبر المحيط الأزرق امتدادا للمحيط الأحمر الذي "يمثل جميع المؤسسات في السوق فهو الفضاء الاستراتيجي المعروف أي مركز المنافسة، حيث تتنافس المؤسسات للحصول على أكبر حصة...في سوق مشبعة، فالمحيطات الحمراء هي تلك الأسواق التي يكون فيها الصراع محتدما والمنافسة دموية فالآفاق تتقلص والمنتجات متشابهة، (مقري، 2014، صفحة 208) والإستراتيجيات التنافسية

على أوجها وترتبط فكرته بالمنافسة المرة والمكلفة، والحمرة رمز للمواجهات الدامية (Johnson & autre, 2014, p. 67).

أما المحيط الأزرق فهو مساحات جديدة من الأسواق جعلت منها إستراتيجياتها فضاء غامضا ومجهولا ومستقرا، نتج عن الاضطراب وإحداث التغيير في قواعد اللعبة التنافسية، فالمحيط الأحمر يتميز بمنتجات وخدمات واضحة، ومنافسين معروفين ومنافسة قائمة على السعر والجودة، وحدود القطاع فيه معروفة وشدة المزاومة فيه كبيرة، أين تحتاج المؤسسة إلى إنشاء فرص تنافسية جديدة ومربحة، وهذا عن طريق الانتقال إلى المحيط الأزرق الذي تسعى فيه المؤسسة للتركيز على احتياجات الزبائن بدلا من تحليل المنافسين. وهذا ما يجعله نهجا مبتكرا مقارنة بالدراسات التي سبقته، كما يعتمد على فكرة أنه كي تحقق المؤسسة نمو مربح فعليها التخلص من قيود السوق التقليدية إذا كانت تعمل في بيئة تنافسية مزدحمة (Bachy & Harache, 2010, p. 66) وذلك من خلال ابتكار القيمة عكس المحيط الأحمر الذي يقومون فيه بإضافة القيمة بالمقارنة المرجعية مع المنافسين.

ومن شروط إتباع إستراتيجية المحيط الأزرق الجمع بين الابتكار والقيمة، فالقيمة دون ابتكار هي مجرد إضافة متوقعة للمنتج، والابتكار دون قيمة هو مجرد ابتكار تكنولوجي يتجاوز استعداد وتوقعات الزبائن فيفضل لعدم الاستعداد له ومعرفة فوائده" (مقري، 2014، صفحة 211)، فبالاستعانة بابتكار القيمة تكتشف المؤسسة الأسواق التي لم تظهر بعد على سطح المنافسة، والتي تجعل من أداء المؤسسة ديناميكيا وينتج عنها منحى جديدا للقيمة، عن طريق تقليص أو رفع أو إنشاء أو القضاء على عوامل النجاح المميزة للقطاع حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (04): عمليات إنشاء منحنى قيمة جديد.



Source: (Kim Chan & Mauborgne, 2005, p. 114)

يوضح لنا هذا الشكل العمليات التي يتم من خلالها تحديد العوامل ذات القيمة بالنسبة للزبائن

وللمؤسسة معاً من خلال أربع عمليات أساسية: (Kim Chan & Mauborgne, 2005, p. 113)

1- الإزالة (Elimination): تتضمن هذه العملية إزالة بعض العوامل التي تكلف المؤسسات تكلفة عالية ولكنها لا تعطي قيمة للوضع التنافسي للمؤسسة أو قيمة للزبائن، ولا تؤول إلى الأرباح.

2- التقليص (Reduction): يتضمن تقليص بعض العوامل إلى مستوى أدنى مما هو مطلوب في القطاع، حيث أن هذه العوامل ذات تكاليف عالية، وتبالغ المؤسسة في تقديمها بشكل يفوق حاجة الزبائن، ولا تحقق للمؤسسة أرباح جيدة.

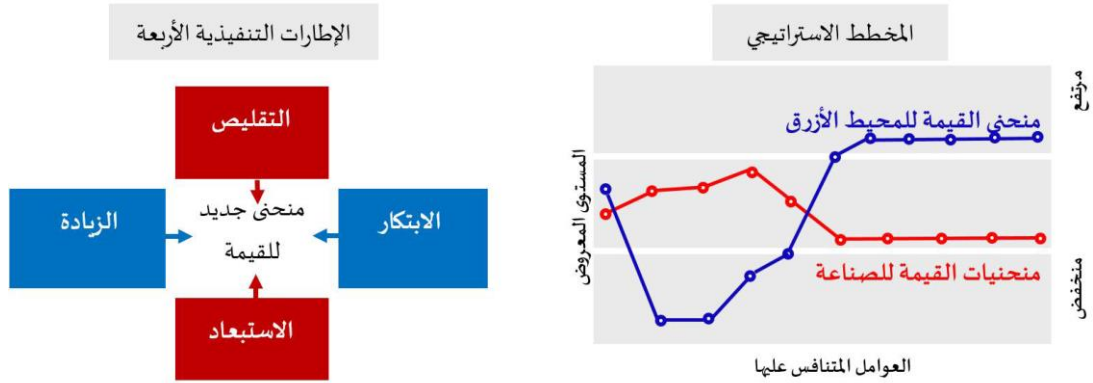
3- الرفع (Raising): تشمل هذه العملية رفع بعض العوامل إلى مستوى أعلى من المعيار المعتاد تقديمه، إذ تعتبر هذه العوامل ذات أهمية وقيمة عالية للزبائن ولكنها مهملة من قبل المؤسسات.

4- الإنشاء (Création): تتضمن إنشاء وبناء عوامل جديدة لم تقدم في القطاع من قبل، وهي عوامل تخلق حاجات جديدة للزبائن ومنه سوقا جديدة للمؤسسات.

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

وينتج عن العمليتين الأولتين الإزالة والتقليص تخفيض التكاليف أما الرفع والإنشاء فينتج عنهما خلق حاجات جديدة يجب تلبيتها، وبذلك تتحصل المؤسسة على طلب جديد، ومنه ترسم مخططا استراتيجيا يدعى بمنحنى القيمة كما هو موضح في الشكل التالي:

### الشكل رقم (05): أدوات استراتيجية المحيط الأزرق المبتكرة للقيمة



المصدر: (حمرة و قصابي، 2021، صفحة 123)

تقوم المؤسسة بعد تحديد إطار العمل الرباعي لها ببناء ورسم شبكة ومنحنى القيمة الجديد مرتكزا على هيكلية العوامل الجديدة التي تم تحديدها كأساس لابتكار القيمة، بالتركيز على التكلفة والقيمة في آن واحد، وبالتالي تتمكن المؤسسة من تبني إستراتيجية التمييز والتكلفة الأقل في آن واحد لخلق قيمة جديدة للزبون وللمؤسسة معا ومنه تتحصل المؤسسة على تميز تنافسي جديد من خلال فضاء جديد ألا وهو المحيط الأزرق.

### 2-2-2- التميز التنافسي عن طريق إستراتيجية المحيط الأزرق.

يمكن للمؤسسات أن تحقق تميزها التنافسي من خلال الاعتماد على مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في (حمرة و قصابي، 2022، الصفحات 191-194):

### 2-2-2-1- إعادة بناء حدود السوق:

إن المؤسسات المبتكرة هي التي تبحث عن الفرص بهدف التخلص من المنافسة وخلق محيط أزرق بتقديم منتجات وفتح أسواق جديدة من خلال ابتكار القيمة، لذا عليها البحث خارج حدود قطاعها وإعادة بناء وتنظيم حدوده، ولا يتم ذلك إلا من خلال البحث عبر الصناعات والمنتجات البديلة،

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

لمعرفة الأسباب التي تدفع الزبائن إلى المقارنة بين البدائل ودوافع الشراء، فتحديد الفروقات ذات القيمة للزبائن بين البدائل يعد بمثابة فرصة لابتكار القيمة في منتجات أو خدمات تجمع بين عوامل القيمة في البدائل.

كما تكمن قيمة بعض منتجات المؤسسة بالمنتجات أو الخدمات المكمل لها، ولذلك تسعى المؤسسة المبتكرة لتحديد عوامل القيمة في المنتجات أو الخدمات المكمل لمنتجاتها حتى تستخدمها في ابتكار قيم جديدة للزبائن، الذين يساهمون بدورهم في ابتكارها من خلال توسيع المؤسسة لنطاق زبائنها واستهداف الشرائح المختلفة منهم، سواء كانوا مستهلكين لمنتجاتها أو مستخدمين لها أو مؤثرين في قرارات الشراء وإيجاد قيم جديدة لشرائح جديدة من الزبائن، كما عليها السعي لابتكار القيمة لهم من خلال جاذبية المنتج الوظيفية أو التأثيرية وبسعر جيد.

ونظرا لتأثير القوى والاتجاهات المعاصرة المتمثلة في التقدم التكنولوجي والعلومة والإنترنت والتغير في حاجات الزبون ونوعيتها، فعلى المؤسسات المبتكرة الأخذ بالاعتبار هذه التغيرات المعاصرة، واستغلالها لإيجاد قيم جديدة ومميزة، حتى تتلاءم مع عوامل القيمة المتغيرة للزبائن، كما يقود النظر عبر المجموعات الإستراتيجية في القطاع إلى التوصل لابتكار القيمة من خلال جمع عوامل القيمة بين منتجات المجموعات الإستراتيجية، وبالتالي تقديم منتجات ذات قيمة مميزة وجذب زبائن جدد.

### **2-2-2-2- التركيز على الصورة الكلية وليس على الأرقام:**

يتمثل هذا المبدأ في تركيز المؤسسات أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي على الصورة الإجمالية للموقف في القطاع بهدف اكتشاف الفرص المتاحة، ويتم هذا من خلال تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة ومقارنته مع المؤسسات المنافسة والنظر إلى بيئة المنافسة من خلال أعين الزبائن بإرسال المختصين إلى الميدان والاتصال المستمر مع الزبائن بهدف تطوير الأداء، وبالتالي تتمكن المؤسسات من تحديد التغييرات الملائمة في الإستراتيجية بناء على الصورة الإجمالية للموقف في القطاع، وليس بناء على الأرقام التي تؤدي إلى ضياع الهدف الأساسي من عملية التخطيط.

### **2-2-2-3- الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي:**

حتى تتمكن المؤسسات من ابتكار القيمة، وتقليل تكلفة المخاطرة المرتبطة بفتح أسواق وتقديم عروض جديدة، يجب عليها أن تتحدى التركيز على الزبائن الحاليين، وتقسيم السوق إلى شرائح وتقديم

عروض تناسب التفضيلات في كل شريحة، حيث أن هذا التقسيم الدقيق يجعل المؤسسات عرضة للمخاطرة بفتح أسواق مستهدفة ضيقة جداً، وبهذا فإن على المؤسسات أن تركز على عوامل القيمة المشتركة بين الزبائن وغير الزبائن، حتى تتمكن من الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي وتقديم عروض ذات قيمة، مما يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن الحاليين، وتحويل غير الزبائن إلى زبائن.

#### 2-2-2-4- السعي نحو السياق الإستراتيجي الصحيح:

يعد السياق الإستراتيجي الصحيح لابتكار القيمة بمثابة حجر الأساس في تحويل فكرة ابتكار القيمة إلى منتج أو خدمة قابل للتطبيق والنجاح في السوق، ويتمثل السياق الإستراتيجي الذي تركز عليه المؤسسات في بناء إستراتيجيتها لابتكار القيمة في المنفعة الاستثنائية المدركة في المنتج أو الخدمة، والسعر الإستراتيجي، والتكلفة المستهدفة، ومعالجة العقبات التي تواجه المؤسسة، حيث تبدأ المؤسسة بتحديد المنفعة المدركة في منتجاتها أو خدماتها، والسبب الذي يدعو الناس إلى شراء منتجاتها ثم تقوم بوضع السعر الإستراتيجي وهو السعر الملائم لأغلبية الزبائن المستهدفين، وتعد المنفعة والسعر الأساس في تحديد جانب الإيرادات في معادلة نموذج عمل المؤسسة. أما جانب الأرباح في المعادلة فيتمثل في التكلفة المستهدفة، بالإضافة إلى التغلب على العقبات التي تواجه التغيير وابتكار القيمة، وبالتالي تتمكن المؤسسات من تبني فكرة محيط أزرق مجدية تجارياً يساهم فعلياً في تميز تنافسي جديد ومتجدد للمؤسسة.

إذن وبعد التعرف على استراتيجيات المحيط الأحمر والأزرق، يمكن الاستخلاص على أن الإستراتيجية الأولى جاءت موافقة لسياق التحليل الذي جاء به المنهج الكلاسيكي والذي يستند على التكيف والتموضع، بينما تميزت الثانية بالديناميكية وجسدت روح المقاربة الإرادية من خلال التركيز على الابتكار كمحور أساسي. إذ يعتبر مفهوم ابتكار القيمة محور استراتيجية المحيط الأزرق حيث يعيد تعريف احتياجات الزبائن ويخلق عروضاً غير مسبوقة ويعتبر هذا الابتكار أحد أعمدة المقاربة الإرادية، التي ترى في الإرادة البشرية والقدرة الإبداعية قوة دافعة للتغيير والتحكم في البيئة، وكسر القواعد السائدة فيها، سواء في التسعير أو التسويق أو تصميم المنتج، لتقديم قيمة فريدة وهذا يعكس توجه المقاربة الإرادية التي ترى أن المؤسسات قادرة على التحكم في ديناميكيات القطاع بدلاً من أن تكون ضحية له.

كما تتطلب استراتيجية المحيط الأزرق رؤية استشرافية وشجاعة للمخاطرة، وهو ما يتوافق مع المقاربة الإرادية التي تؤكد على دور القيادة والرؤية في تحقيق النجاح، والسعي لتحقيق تغيير جذري بدلاً من الاستسلام للواقع التنافسي القائم ما يوافق ضرورة تبني منهج التميز التنافسي غير المستديم والمتعدد في بيئة المنافسة المفرطة، وذلك من أجل إعطاء الفرصة للمؤسسات على خلق الاضطراب في البيئة التنافسية الحالية، ومنه اكتساب مزايا تنافسية جديدة، بدلاً من مخاطر التبعية وراء المؤسسات الرائدة، ويتم ذلك من خلال الاستناد على مبدئين أساسيين وهما الحركة والتحول الدائم من قبل المنافسين، والبحث عن مساحات تنافسية جديدة من خلال تقليص أو رفع أو إنشاء أو القضاء على عوامل النجاح الأساسية في القطاع، فتظهر بشدة فكرة إيجاد محفظة للمزايا التنافسية المتجددة باستمرار وبسرعة أكبر من تلك التي لدى المنافسين.

ومن خلال هذا المنطلق، يظهر التحليل أن مقارنة التميز التنافسي لم تعد تنحصر في المنظور الحتمي المرتبط بالتموضع داخل بيئة قائمة وفق قواعد الصناعة، وإنما امتدت لتشمل المنظور الاحتمالي أو المقاربة الإرادية القائمة على إعادة تشكيل البيئة وصياغة قواعد جديدة للمنافسة. ففي حين يركز التموضع على اختيار موقع استراتيجي مستدام ضمن قطاع محدد، حيث تكشف استراتيجيات المحيط الأزرق وخصائص المنافسة المفرطة عن دور أعمق للمؤسسة، إذ لا يقتصر دورها على الاستجابة للبيئة، بل يتعداه إلى ابتكار فضاءات سوقية جديدة واعتماد تحولات رقمية جذرية وتغيير منطق التنافس ذاته.

بهذا المعنى، يصبح التموضع أداة إرادية لاختيار مجال المنافسة والشريحة المستهدفة، في حين يتحول التكيف إلى سلوك ديناميكي يسمح للمؤسسة ليس فقط بالانسجام مع محيطها، بل بخلق مسارات تنافسية جديدة يصعب على المنافسين تقليدها. ويستند هذا التصور إلى فرضية أساسية مفادها أن بيئة الأعمال ديناميكية، مرنة، وقابلة لإعادة التشكيل، بحيث تستطيع المؤسسة من خلال الابتكار والتحول الرقمي، وإعادة تعريف نماذج الأعمال أن تعيد رسم قواعد اللعبة.

ويعبر هذا المنظور عن تكامل بين الحتمية واللاحتمية: فبينما يمثل التموضع منطقاً تقليدياً للاستقرار النسبي، تتيح المقاربات الإرادية مثل المحيط الأزرق والمنافسة المفرطة إمكانات أكبر لإحداث تحولات استراتيجية عميقة، مما يعزز بناء تميز تنافسي قائم على الابتكار والمرونة والقدرة على إعادة التشكيل المستمر، أين يعتبر التميز التنافسي الوحيد المستديم هو القدرة على الانتقال من وضعية إلى أخرى أسرع من المنافسين من خلال التعلم التنظيمي (Sais & Métais, 2001, p. 194)، والسعي دائماً نحو

المعرفة واستغلالها، وفي هذا الإطار يجب على المؤسسات أن تتبّع سيرورة التحول المستمر لأنشطتها، بالاعتماد أكثر على مواردها وكفاءاتها وقدراتها الاستراتيجية خاصة البشرية منها حتى تتمكن من تحقيق تميزها التنافسي.

### 3- المعرفة البشرية: تحولات منطق بناء التميز التنافسي من البيئة إلى الموارد.

أظهرت مقارنة التكيف مع البيئة حدود ونقائص كثيرة، حيث تعرضت لعدة انتقادات بسبب اعتبارها أن البيئة تفرض قيودا صارمة على خيارات المؤسسة، إلا أن التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية والتي أصبحت أكثر تعقيدا وديناميكية، فتحت المجال لظهور مقارنة جديدة تعتمد أساسا على مبدأ التغيير في البيئة وعلى الإرادة الحرة للمؤسسة. حيث تنتقد منهجية Porter التي تنطلق من "تحليل البيئة بشكل عام والقوى الخمسة بشكل خاص، وتحديد عوامل النجاح للقطاع وأحسن الوضعيات للمؤسسة، حيث تعجز تلك المنهجية عن تفسير الكيفية التي تسمح للمؤسسات بتجاوز أفضل المنافسين، بينما تتجسد الكفاءات من خلال المقارنة المبنية على الموارد في مكونات أساسية تعتبر كمصادر قوية لإنشاء قيمة إضافية للمنتجات والمؤسسات، كما يمكن لتلك الكفاءات تغيير قواعد اللعبة في قطاع الصناعة وإنشاء أسواق جديدة". (سواكري، 2008، صفحة 30)

ولقد أكد رواد المقاربة الإرادية أن "المؤسسة تتمتع بقدرة عالية على التحكم في هياكلها واستراتيجياتها، حيث ينظر إلى القادة التنظيميين باعتبارهم فاعلين قادرين على تشكيل بيئاتهم بدلا من أن يكونوا مجرد نتاج لها". (Hatch & Cunliffe, 2006, p. 86) حيث مهد هذا التصور للانتقال من المقاربة التقليدية التي تركز على التموضع ضمن بيئة قائمة إلى مقاربات أكثر ديناميكية، من بينها مقارنة الموارد والكفاءات التي تؤكد على أن جوهر التميز التنافسي لا ينبع فقط من التكيف مع البيئة، بل من الاستغلال الاستراتيجي للموارد الفريدة وتطوير الكفاءات الأساسية. (Hamel & Prahalad, 1990, p. 81)

ففي هذا السياق، تصبح القدرات الاستراتيجية ولا سيما القدرات الديناميكية & Teece, Shuen, & Pisano, 1997, p. 516 حجر الزاوية في تفسير كيفية تمكن المؤسسة من إعادة تشكيل مواردها باستمرار، وتكييف كفاءاتها مع المتغيرات البيئية، بل والتأثير في هذه البيئة عبر الابتكار والتحول.

وعليه، فإن الرؤية الإرادية تشكل الإطار النظري الذي يدعم منطق الموارد والكفاءات باعتباره مدخلا استراتيجيا يسعى إلى بناء تميز تنافسي يقوم على ما تمتلكه المؤسسة داخليا من أصول معرفية وتنظيمية.

### 3-1- التميز التنافسي بالموارد والكفاءات والقدرات الديناميكية.

حاول العديد من الباحثين التأكد من مدى قدرة الموارد الداخلية وكفاءات المؤسسة من أن تكون أساسا للتنافس وإنشاء القيمة لها، ومن هنا ظهر ما يعرف بالمقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس لبناء تميز تنافسي للمؤسسة. ويعود جذور نظرية الموارد والكفاءات (Gherra, 2010, p. 10) لكل من Say (1830) و D. Ricardo (1817) لتمتد بعدها لاقتراح Schumpeter (1950) من خلال تركيزه على الدور الجوهرى للابتكار وريادة الأعمال في تحقيق النمو الاقتصادي والتميز التنافسي. فقد اعتبر أن الابتكار يمثل المورد الأكثر ندرة واستراتيجية داخل المؤسسة، لأنه يولد حالات من الاحتكار المؤقت الناتج عن عمليات التدمير الخلاق التي تعيد تشكيل الصناعات والأسواق، وهذا مهد لنظرة جديدة معاكسة لنظرة التموذج.

ويعد كل من (Pahalad.C. K et Hamel.G, 1989) من أوائل المفكرين الذين اعتمدوا على دراسات Schumpeter (1950) وأظهروا أن المقاربة الداعية للتكيف والتموضع لا تسمح بتفسير وشرح المسار التنافسي، انطلاقا من موقع تنافسي غير ملائم لمؤسسات تمكنت ونجحت في تحويل اللعبة التنافسية لصالحها. وحسب هذين المفكرين ينبغي تبديل نموذج التكيف مع البيئة بفلسفة جديدة: ألا وهو مفهوم القصد الاستراتيجي ل(Hamel & Prahalad, C. K, 1994) الذي يعتبر رؤية استباقية وهجومية لإستراتيجية المؤسسات، وهو الطموح المستمر للقدرة التنافسية المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة والتي تتصل مباشرة بالموارد الحالية للمؤسسة والهدف منه هو تغيير قواعد اللعبة التنافسية وليس الامتثال لهذه القواعد، فالتغيير لم يعد عائقا ولكن هدف، عكس نهج Porter الذي يُعتبر دفاعيا للغاية وحصري للمؤسسات المهيمنة.

ولهذا يسعى مفهوم القصد الإستراتيجي إلى تحديد موارد المؤسسة من جهة، وعلاقة هذه الموارد بالتميز التنافسي من جهة أخرى حيث تعتمد هذه المقاربة على مبدئين أساسيين هما (Sais & Métais, 2001, p. 198):

- الاعتماد على مزايا تنافسية متعددة وغير مستدامة.
  - عدم التكيف مع ظروف المنافسة ولكن التحول والتجديد المستمر.
- وشدد كل من Hamel & Prahalad على الالتزام بإنشاء أسواق جديدة وعدم الاكتفاء بتحديد إستراتيجيات تأخذ المنافسة بعين الاعتبار (Bado. M & Beauvois-coldon , 2008, p. 75) وبذلك يسعى

هذا المفهوم لوضع المؤسسة في قلب صياغة الإستراتيجية بهدف تغيير قواعد اللعبة للبيئة وخلق مساحات جديدة للتنافس، إذ تستند هذه الفلسفة على فرضيتين: أولا استمرار الرؤية الطموحة على المدى الطويل، وثانيا التنمية المبنية على أساس الكفاءات الأساسية للمؤسسة. (Sais & Métais, 2001, p. 197)

### 3-1-1- التميز التنافسي من خلال المقاربة المبنية على الموارد.

يعتبر كل من: Teece 1980, Collis 1991, Barney 1986, Rumelt 1984, Wernerfelt 1984 (Gherra, 2010, p. 49) من الذين أسهموا في إثراء المقاربة المبنية على الموارد، انطلاقا من دراسات Penrose 1959 التي كان لها الفضل في إعادة توجيه التحليل الاستراتيجي من البيئة الخارجية إلى الداخلية والتي تركز على الموارد كأساس للتنافس.

حيث عرف B.wernerfelt (Maltese & Chauvet, 2004, p. 3) الموارد بأنها "مجموعة من الأصول الملموسة أو غير الملموسة التي ترتبط بصفة دائمة بالمؤسسة"، أما Barney فذكر أن الموارد تشمل "على مجموع الأصول والقدرات والطاقات والإجراءات التنظيمية والخصائص (Attributs) والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ إستراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحها." (Grisé & autre, 1997, p. 2)

ولقد اتفق معظم الباحثين على أن الموارد هي مجمل الأصول، والإمكانات والعمليات التنظيمية والخصائص المميزة للمؤسسة، وكذا المعلومات والمعرفة، وتتصف هذه الموارد بإمكانية تحكم المؤسسة فيها والسيطرة عليها وتسخيرها لإستراتيجيتها بهدف تحقيق التميز التنافسي، إلا أن هؤلاء الباحثين اختلفوا في تصنيفها، حيث صنفها Barney إلى ثلاث فئات تتمثل في رأس المال المادي (capital physique) الذي يتمثل في الإنشاءات، والتجهيزات والتكنولوجيا، والموقع الجغرافي للمؤسسة وغيرها من الوسائل المادية، ورأس المال البشري (capital humain) ويتمثل في الذكاء وعلاقات المسيرين والموارد البشرية وخبراتهم والتحكيم (perspicacité) والتكوين والمعرفة...؛ وأخيرا الرأس مال التنظيمي (Capital organisationnel) ويشمل الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة، والتخطيط الرسمي وغير الرسمي، ونظام الرقابة والربط لديها، وكذا العلاقات غير الرسمية بين فرقها وفرق المؤسسات الأخرى العاملة في نفس البيئة (Grisé & autre, 1997, p. 3).

أما B.wernerfelt فقد صنف تلك الأصول إلى (4, p. 2004, & Maltese Chauvet): أصول ثابتة (actifs fixe) تتمثل في الموارد التي لها إمكانات طويلة المدى كالمصانع، والتجهيزات، والعاملين المتحصيلين على تكوينات خاصة...، وكذلك نجد ما يعرف بـ les blueprints وهي التي لها إمكانات غير محدودة مثل براءات الاختراع والعلامة التجارية وسمعة المؤسسة...، وكذا أثر الفريق (d'équipe) (les effets) وتشمل على الروتينات والإجراءات التنظيمية.

ويعتبر تحديد المؤسسة لمواردها أمرا يسيرا، مقارنة بتحديد الموارد التي تمكنها من التفوق والتقدم على منافسيها وإنشاء قيمة وتحقيق التميز التنافسي، ولقد توصل Barney إلى النموذج الذي يتيح للمؤسسة القدرة على الحفاظ على فارق التقدم على المنافسين، من خلال اقتراح نموذج يساعد على اكتشاف الموارد المسؤولة عن تحقيق التميز التنافسي، ولقد مرّ هذا النموذج بمرحلتين انطلاقا من نموذج VRIN ووصولاً إلى نموذج VRIO.

يعتبر نموذج VRIN أداة لتقييم ما إذا كانت تلك الموارد قادرة على تحقيق التفوق والنجاح بالنسبة للمؤسسة، حيث يتكون من أربعة حروف أين يعبر كل حرف على دلالة هذا النموذج، من القيمة، الندرة، عدم القابلية لتقليد وعدم القابلية للاستبدال (Barney & Wright, 1998, pp. 31-46) ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

### 1- القيمة Valuable:

تسعى كل مؤسسة تهدف للحصول على تميز تنافسي للاستجابة لتوقعات وحاجات زبائنها، فإنشاء القيمة لهم أمر لا نقاش فيه، وعادة ما تتمثل قيمة الموارد في مدى قدرتها على إتاحة الفرصة للمؤسسة لاكتساب جميع الفرص التنافسية وتجنب التهديدات من قبل المنافسين، وتحقيق الفعالية العملية من خلال تخفيض التكاليف أو زيادة الأرباح إلا أن هذا لا معنى له، إن لم تتمكن هذه الموارد من توليد قيمة أكبر من التكاليف. (Johnson & autre, 2014, p. 91)

### 2- الندرة Rare:

يتعلق الاختبار الثاني بندرة الموارد، إذ تعتبر قيمة الموارد في المؤسسة من بين أحد المعايير الضرورية لنجاحها وتطورها ولكنها ليست كافية لتحقيق ذلك، وخاصة إذا كانت عند العديد من المؤسسات المتنافسة، حيث لا يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها لفترة طويلة حيث ستصبح تلك القيمة مشتركة، ومنه

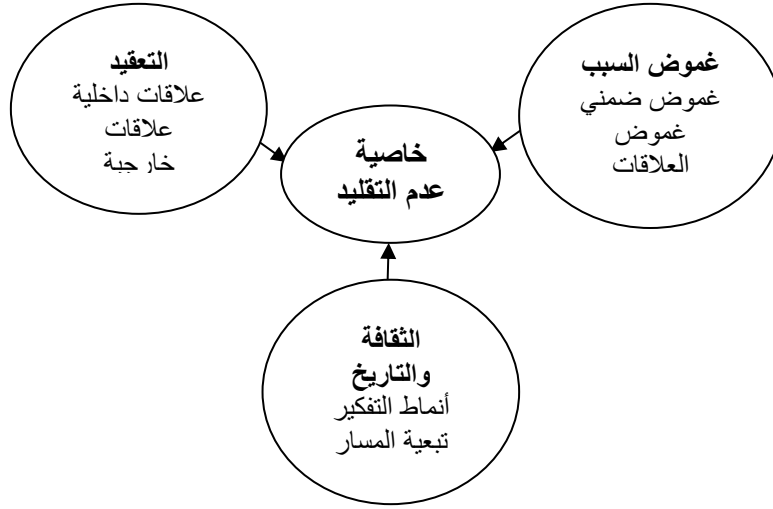
لا توفر سوى المساواة التنافسية بين المؤسسات، وتصبح المؤسسات في وضع تنافسي غير ملائم، ولتجاوز ذلك فلا بد من تمييز الموارد بخاصية الندرة أين يتم الفصل بين الموارد المتاحة أو العادية عن الموارد النادرة والمحدودة والمتوفرة عند أقل عدد من المنافسين، وحسب Barney قد تتجسد هذه الندرة داخل فرق المشروع أو العمل في المؤسسة، وذلك من خلال الفرق الموجود بين الأفراد من حيث مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية (Barney & Wright, 1998, p. 35)، وبالتالي كلما كان المورد نادرا كلما اعتبر كمورد استراتيجي، ولكن من الضروري الإشارة إلى أنه "من الخطر الاعتماد الكامل لبناء التميز التنافسي على بعض الموارد النادرة، وذلك لأن الندرة هي أمر مؤقت." (Johnson & autre, 2014, p. 92)

### 3- غير قابل للتقليد In-imitable:

إن تقليد الموارد سيوفر تكافؤا تنافسيا، ومن أجل التطوير والحفاظ على الأفضلية التنافسية فإن أغلبية المؤسسات تركز اهتماماتها على الخاصية غير الملموسة للموارد، وعلى الظواهر الاجتماعية المعقدة مثل ثقافة المؤسسة أو تاريخها الفريد، فالنجاح فيها مشروط بالقيود الناتجة عن خيارات الماضي حيث سيزيد من صعوبة التمييز بين السبب والنتيجة، فغموض السبب يشير إلى الحالات التي يتعذر فيها على المنافسين معرفة ماهية الموارد ولا الكيفية التي تحقق فيها المؤسسة الميزة التنافسية من خلالها.

وبمعنى آخر، لا يمكن معرفة أي الموارد هي الأكثر منفعة للمؤسسة، أو ما هي الكيفية التي تمتزج فيها هذه الموارد وتتضافر مع بعضها لإنشاء هذا التميز التنافسي، لترابطها الدائم بشبكة من العلاقات الداخلية والخارجية، ومنه يصبح من الصعب على المنافسين تحديد قيمة هذه الموارد الإستراتيجية ولا كيف نشأت، ما يقود لطرح مفهوم تبعية أو اعتمادية المسار (رشيد و جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، 2008، صفحة 86) التي تعني أنه لا يمكن الحصول على المورد بطريقة سريعة، إنما يتم اكتسابها بمرور الوقت بطريقة يصعب التعجيل بها، ولا يستطيع المنافسون تقليده إلا باعتماد نفس المسار، والشكل التالي يوضح أهم العوامل التي تجعل من الموارد غير قابلة للتقليد.

الشكل رقم (06): مصادر عدم التقليد.



Source : (Johnson & autre, 2014, p. 93)

ويمكن القول أن من يكسب أولاً الموارد المتصفة بالغموض والتعقيد، والمرتبطة بثقافة وتاريخ المؤسسة، قد كسب فرصة للحصول على تميز تنافسي قبل الآخرين.

4- غير قابلة للاستبدال Non-substitutable:

يخص هذا الاختبار الموارد التي لا بديل لها، ويعتبر جد مهم وذلك لأنه حتى وإن كانت الموارد تتميز بالندرة والقيمة وعدم القابلية للتقليد، فإن هذا غير كاف لوضع عوائق أمام المنافسين، إذ يمكنهم صقل كفاءة بديلة تكون مصدراً لتميزهم التنافسي، من خلال طرح منتجات وخدمات بديلة للمنتجات والخدمات القائمة، لذلك لا بد من تقديم منتجات أو خدمات تعتمد على موارد غير قابلة للاستبدال (Barney & Wright, 1998, p. 37).

ولقد قام Barney بتطوير هذا النموذج حيث أدمج الحرفين N (غير قابلة للاستبدال) و V (غير قابلة للتقليد)، وأضاف الحرف O الذي يعبر على التنظيم Organization ليصبح النموذج معروفاً بـ VRIO.

ويعتبر التنظيم من أهم سمات الموارد في المؤسسة، إذ يمكن للمؤسسة أن تفقد تميزها التنافسي الحالي، إذا لم تكن منظمة ومهيكله بصفة تسمح لها بأقصى استغلال لموارد منشئة للقيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد ولا للاستبدال، ويتطلب تنظيم هذه الموارد وجود أنظمة تعمل على المحافظة عليها وتطويرها واستغلال التعاضد بينها، خلافاً لاستغلالها بصفة مستقلة ومنفردة، أين ستكون هذه الممارسات أكثر

فعالية عندما تكون موجودة في نظام متماسك ومتسق، كل هذا سيكون بمثابة عائق أمام المنافسين. (Barney & Wright, 1998, p. 46) كما أن تجميع الموارد وتنسيقها يشكل للمؤسسة كفاءتها المحورية.

### 3-1-2- التميز التنافسي من خلال المقاربة المبنية على الكفاءات المشكّلة من الموارد.

عرفت هذه المقاربة اهتمام العديد من الباحثين أمثال (Lado, Boyd et Wright (1992) الذين تطرقوا إلى المقاربة المبنية على الكفاءات، و(Prahalad et Hamel (1990) الذين قدما ما يعرف بالكفاءات المحورية. (Grisé & autre, 1997, p. 3)

ويذكر Grant بأنه من خلال هذه المقاربة يُنظر للمؤسسة كمجموعة موحدة من الموارد والإمكانات، وأن أول مهمة للإدارة هي تعظيم القيمة من خلال التطوير الأمثل لقاعدة الموارد والإمكانات من أجل المستقبل، حيث أشار إلى أن الموارد المستغلة بشكل منفصل نادراً ما تشكل قوة إنتاجية مولدة للقيمة، لذا فمن الضروري تجميع الموارد لتشكيل الكفاءات وذلك لقوله "أنه ليس من الصعب صنع أو اكتساب الموارد، وهذا ما يفسر قدرتها على التمايز أو الاختلاف، أما الكفاءات فتعرف كإمكانية تنفيذ مهمة أو نشاط باستعمال الموارد." (Maltese & Chauvet, 2004, p. 4)

وتعتبر المقاربة المبنية على الكفاءات امتداداً للمقاربة المبنية على الموارد وتكملة لها، وذلك باعتبار أن إنشاء الكفاءات يستوجب تجميع والتحام العديد من الموارد، لذلك يمكن القول أن " المؤسسة لا تعتبر فقط حافظة للمنتجات والخدمات، ولكن يمكن اعتبارها كحافظة للكفاءات." (Meignant, 2000, p. 164) وبما أن تطوير الكفاءات يرتبط بمستقبل المؤسسة، وبقدرتها على التنافس على الفرص المستقبلية في القطاع أكثر من الحالية، فهي بذلك تعد كفاءات أساسية ومهمة، أطلق عليها كل من Prahalad & Hamel) اسم الكفاءات المحورية، وذلك من خلال الأعمال المقدمة من قبلهما والتي عالجت كيفية بناء الكفاءات المحورية في المؤسسة، حيث عرفها بأنها (Meignant, 2000, p. 166): " القدرة على تجميع المهارات بطريقة أساسية وذلك ما يعطي المؤسسة طريقة مميزة ومحددة للتنافس". كما عرفت بأنها (الداوي، 2004، صفحة 62): "مجموعة من المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس".

ولقد أكد (Prahalad & Hamel) على أن الكفاءات المحورية "عبارة عن الأنشطة الناتجة عن التعلم المعقد والتفاعل الذي يتضمن الأبعاد الضمنية والصريحة للمعرفة على حد سواء" (Isckia, 2008, p.

16) ، فيتضح من ذلك أن اكتساب الكفاءات يتطلب التعلم والتعاون بين الأفراد، حيث يعتبر التعلم كأساس لتبادل وإنشاء المعارف، ومنه السعي لإنشاء القيمة وتخفيض التكاليف، غير أن كيفية تجسيد الكفاءات المحورية داخل المؤسسة قد يعرضها لمفهوم الروتين التنظيمي الذي صاغه كل من (Nelson & Winter, 1982, p. 14) وعرفاه بأنه "الطريقة المنتظمة والقابلة للتنبؤ التي تُنفَّذ من خلالها الأنشطة عبر سلسلة من الإجراءات المنسّقة من جانب الأفراد".

فالروتين يشبه ما أطلقا عليه "الجينات التنظيمية" التي تنقل الخبرة والمعرفة عبر الزمن وتوفر استقرارا في الأداء، غير أن هذا الاستقرار كثيرا ما يتحول إلى جمود تنظيمي، أين تصبح الكفاءات المحورية مع مرور الوقت مقيدة بقيود الروتين الذي يصعب من عملية التعلم وإعادة تشكيل القدرات، وهذا ما يعني أنه رغم كون الكفاءات مصدرا للتميز التنافسي، إلا أنها قد تنقلب إلى عوائق استراتيجية عندما تحد من قدرة المؤسسة على فتح مسارات جديدة للتطوير، وهذا ما استوجب البحث عن كيفية تحويل هذه الموارد والكفاءات إلى قدرات ديناميكية تتغير وفق ما تحتاجه المؤسسة.

### 3-1-3- التميز التنافسي من خلال الموارد والكفاءات المتحولة لقدرات ديناميكية

ولقد أكدت (Leonard, 1992, p. 118) الطرح السابق في مفهوم الجمود الجوهري (Core Rigidities) الذي يصف تحول الكفاءات المحورية نفسها إلى قيود تعيق الابتكار، وأبرزت أن مواجهته تتطلب تشجيع التجريب، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة، والاستفادة من مصادر خارجية للمعرفة مثل الشراكات والتحالفات. ومنه فرغم ضرورة وأهمية الروتين لضمان الكفاءة التشغيلية والاستمرارية، إلا أنه يتطلب إعادة تجديد مستمرة من خلال بناء قدرات ديناميكية تسمح للمؤسسة بمواءمة مواردها وكفاءاتها مع تحولات البيئة التنافسية، وتجنب الوقوع في فخ الجمود التنظيمي.

ومن هنا، يتضح أن الحل لا يكمن في كسر الروتينيات كليا، بل في توظيفها كإطار داعم لإبداع مؤسسي متجدد يتيح للمؤسسة الحفاظ على استمرارية عملياتها من جهة، وتعزيز تميزها التنافسي من جهة أخرى. "حاجة المؤسسة إلى تجديد وتطوير كفاءاتها المحورية بصفة مستمرة وبشكل أسرع من المؤسسات المنافسة، عن طريق التنسيق بين الكفاءات القائمة في المؤسسة، ويؤكد على أهمية امتلاك الكفاءات والخبرة والتعلم وتراكم الأصول التنظيمية أو غير المادية" (شاوش، 2013، صفحة 22)، من أجل تحقيق الانسجام في بيئة العمل المتغيرة حسب Pettus.J، وهو ما أكده Teece حينما أدرك بأن

المؤسسات التي تتفوق في البيئة التنافسية المفرطة هي تلك المؤسسات القادرة على إثبات قدراتها في الاستجابة بالشكل والوقت المناسبين للتغيرات البيئية، مما يساهم في تغيير الروتين وإعاقة المنافسين. (Isckia, 2008, pp. 17-18) وبهذا يعد هذا الطرح إطاراً مناسباً جداً لتحليل مؤسسات تعمل في بيئات تنافسية متقلبة وجد ديناميكية ما يجعل هذه القدرات لا تمنح بل تبني مع الزمن، وهي تتطلب رأس مال معرفي كبير وتنظيم مرناً، وثقافة تدعم التعلم والتجريب مما يجعلها مصادر لتمييز تنافسي دائم التجدد وصعب التقليد.

فقد مواجهة الجمود التنظيمي الناتج عن الروتين، لم تقترح الأدبيات الاستراتيجية إلغائه، وذلك باعتباره أحد الأطر الحافظة للمعرفة التنظيمية، بل أكدت على ضرورة إعادة تجديده بصورة مستمرة، حيث شدد كل من (Teece, Shuen, & Pisano, 1997, pp. 516-520) على أهمية تطوير القدرات الديناميكية التي تمكن المؤسسة من الاستشعار (Sensing) أو ما يعرف بالإحساس بالفرص والتهديدات، والاحتياض (Seizing) بمعنى اقتناص تلك الفرص المتاحة عبر الابتكار، وإعادة التشكيل (reconfiguring) لمواردها وأنشطتها بشكل دائم بما يناسب تلك التغيرات، وبما يعزز المرونة الاستراتيجية ويقلل من آثار الجمود.

ومن خلال كل ما ذكر سابقاً، نستنتج أن المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات والقدرات الديناميكية قد أشارت إلى كل ما يمكن أن يمنح المؤسسة تميزاً تنافسياً، إلا أن كل تلك العناصر المذكورة ما كانت لتقدم تخفيضاً للتكاليف ولا إنشاءً للقيمة ولا ابتكاراً للقيمة لولا وجود المورد البشري من ضمنها، حيث يعتبر من أهم الموارد، ويشكل مع المعرفة التي يملكها أهم الكفاءات المحورية، والتجديد فيها والتطوير الدائمين لها أساسهما المورد البشري فهو مصدرها ومفعّلها ومستغلها بهدف نشرها وتجديدها وتنميتها، مما يتيح للمؤسسة القدرة على خلق خيارات إستراتيجية جديدة، ومنه فرص لتطوير منتجات وخدمات جديدة وابتكار القيم، مما يسمح للمورد البشري المسلح بالمعرفة بالتحول إلى كفاءات بشرية وقدرات ديناميكية تنشئ التميز التنافسي مراراً وتكراراً.

### 3-2- المعرفة البشرية كركيزة استراتيجية لتحقيق التميز التنافسي

كانت العديد من المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا كمصدر للتفوق، إلا أن ازدياد تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار أدى إلى تراجع الاعتماد عليها كمصدر لتفوقها، وذلك لسرعة تغيرها من جهة ولتوسع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة أخرى، مما أدى إلى وفرة كبيرة في المعلومات والمعارف وسبب تحولاً من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، فساهم في بروز وظائف واختفاء أخرى، وتغيرت بذلك المتطلبات المهنية لتلك الوظائف، حيث أصبحت تتميز غالباً بالتقدم الفني الذي فرضه التطور في تكنولوجيا العمل، لذلك لم يعد امتلاك التكنولوجيا في حد ذاته كافياً لتحقيق التفوق المستدام، بل أصبح العنصر البشري الحامل للمعرفة هو المصدر الحقيقي للتميز التنافسي.

### 3-2-1- المقاربة المبنية على الموارد البشرية.

يعتبر كل من Wright, McMahan et McWilliams (1995) من أوائل من تطرق إلى المقاربة المبنية على الموارد البشرية، حيث اهتمت البحوث منذ عدة سنوات بالموارد البشري وعدته الثروة الحقيقية للمؤسسات، إذ أصبحت هذه الأخيرة تعتمد عليه أكثر من اعتمادها على الموارد المادية، التي لم تعد تستجيب لشروط اعتبارها موارد إستراتيجية، فحتى إن اعتبرناها ذات قيمة فهي لا تعتبر المنشئة للقيمة، ولا تتمتع بالندرة كما أنه من السهل جداً تقليدها واستبدالها، لذلك تحولت النظرة إلى المورد البشري في المؤسسة من كونه عنصراً من عناصر التكلفة التي يجب تخفيضها إلى أدنى حد ممكن، إلى كونه أصلاً من أصول المؤسسة يطلق عليه اسم رأس المال البشري الذي يجب الاستثمار فيه وتنميته، إلى اعتباره رأس المال الفكري الذي يجب الاهتمام بتطوير معارفه ومهاراته، إلى كفاءات بشرية يجب تحديدها وتجميعها وإدارتها، إلى مواهب يجب اكتشافها والحفاظ عليها وتطويرها.

كما ينظر لرأس المال البشري على أنه (عصفور، 2017، الصفحات 16-17) مجموع المعارف والمهارات والكفاءات والتجارب والخبرات المتراكمة، فالمعارف تتضمن المعرفة المهنية والمعرفة الفنية والمعرفة المتخصصة، هذه المعارف المتراكمة عن طريق السمات الشخصية كمعارف فطرية أو مكتسبة تجعله رأس مال بشري عام معارفه لا ترتبط بوظيفة معينة، وعن طريق التعليم والتدريب وخبرات العمل كمعارف ومهارات أو قدرات مكتسبة في مجال معين ما يجعله رأس مال بشري متخصص.

أما المهارات فتضم عادة المهارات الخاصة بأداء الأعمال بشكل عام مثل مهارات التفاوض والتحدث والإقناع والتعامل مع مختلف أنماط البشر وغيرها، أما الكفاءات فهي الاتجاهات والتصرفات المستنبطة من ممارسة مهن محددة، وعن التجارب والخبرات المتراكمة فتشير إلى كل ما يؤثر على القيمة الحدية للإنتاج والأداء والأرباح، مثل الخبرات والمهارات الناتجة عن التعليم والتدريب، والخبرات المتراكمة من الممارسة الحياتية وغيرها، وباختصار "عَرَّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية التي يكتسبونها خلال مراحل الحياة" (بوحديد و يحيوي، 2018، صفحة 226)، والتي يتم الاستثمار فيها لتنمية وزيادة العائد الاستثماري من رأس المال البشري (عصفور، 2017، صفحة 37).

ولقد افترضت نظرية رأس المال البشري أن كفاءة المورد البشري مرتبطة بما يتعلمه خلال سنوات دراسته وليس بعددها، كما تعتبر أن التعليم قيمة اجتماعية عالية حيث يفيد في تكوين رأس المال البشري عن طريق تنمية الموارد البشرية، بقصد تنمية قدراتهم الإبداعية ومهاراتهم الإستراتيجية وخبراتهم ومعارفهم المتراكمة ليكونوا بذلك رأس مال فكري "يتمثل في نخبة الكفاءات البشرية ذات القدرات المعرفية والتنظيمية التي بإمكانها الإبداع والابتكار، عن طريق إنتاج الأفكار الخلاقة الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة فهو تلك العناصر البشرية التي بإمكانها ممارسة فعل التهديم الخلاق، بما يكسب المؤسسة المزايا التنافسية، فهو يعكس القيمة الاقتصادية للأصول غير الملموسة، باعتبار أنه يتكون من رأس المال البشري والرأس مال الهيكلي (براءات الاختراع، قواعد بيانات وكل ما له صلة بالبنية التحتية للمؤسسة)، ورأس المال الزبائني (العلاقات مع الزبائن، الموردين، وكل ما له علاقة بنشاط المؤسسة) (الداوي، 2011، الصفحات 118-119)، حيث ذكر الباحث Spinder في السياق نفسه أن "رأس المال الفكري يتمثل بامتلاك المؤسسة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن"، (منصور و الخفاجي، 2008، صفحة 210) مع مختلف الظروف والمتغيرات.

ونلاحظ مما سبق أن رأس المال الفكري هو توليفة متكونة من الموارد البشرية التي تملك (المعارف والمهارات والخبرات) مع معارف بشرية أخرى تحولت إلى موجودات فكرية (المعرفة الناتجة عن العلاقات مع كل من له علاقة مع المؤسسة والمدونة في السجلات والتقارير والأرشيف أو المخزنة في قواعد المعلومات وغيرها وحتى الملكية الفكرية\*)، لتتحول إلى كفاءات بشرية تتميز بمجموع (المعرفة الإدراكية،

---

\* الملكية الفكرية هي مجمل الموجودات الفكرية التي يمكن حمايتها قانونا.

والمعرفة العملية والمعرفة السلوكية)، حيث نلاحظ في هذه السيرورة أن الفرق يكمن في الاختلاف بين تصورات الباحثين واتجاهاتهم.

فاعتبار المورد البشري رأس مال بشري يوحى بالاتجاه الاقتصادي لحساب العوائد عليه، والاهتمام بتميمته ليغدو رأس مال فكري يتمتع بموجودات فكرية وعلائقية، والتوليف بينها واستغلالها يؤدي إلى اعتباره كفاءات بشرية وقدرات ديناميكية لها مميزات معرفية خاصة، فالاختلاف إذن يكمن في اختلاف درجة معارف كل فئة منهم، فأصبح من الضروري على المؤسسات الراغبة في التميز من خلال الموارد البشرية، أن تعلم علم اليقين أن المعرفة التي يملكها هذا المورد البشري هي المتغير الأساسي الذي يؤثر على التقدم العلمي، ولقد احتل المورد البشري المسلح بالمعرفة الصدارة مقارنة بباقي موارد المؤسسة، فالمعرفة "كما يقول فرانسيس بيكون هي قوة معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات مواردها الأولية والعقل البشري أدواتها" (علي، 2009، صفحة 82).

فلم يعد الاهتمام به منصبا على "عدد العاملين بقدر ما هو منصب على نوعيتهم داخل المؤسسة، لما لهم من أثر على بقائها" (sekiow & autres, 1995, p. 55) وهذا ما يفسر اتجاه المؤسسات نحو "التقليص downsizing" والاحتفاظ بعمالة المعرفة فقط، وتفسير ذلك هو التحول نحو الاستثمار في مصادر المعرفة وهي الموارد البشرية، فالندرة اليوم هي ندرة الكفاءة والمهارة والالتزام والفرق بين مؤسسات أثبتت فعاليتها ومكانتها ومؤسسات لم تستطع الاستمرار وخرجت من المنافسة، يرجع إلى كفاءة ومهارة والتزام المورد البشري لديها.

فالمؤسسات لن تحرز تقدما في ضوء ما تملك من موارد مادية فحسب ولكن في ضوء ما تملكه من مصادر المعرفة، فذلك سيكون سبيلها الأول لامتلاك القوة "قوة المعرفة"، ولذلك على المؤسسات الراغبة في التفوق والتميز استقطاب موارد بشرية مسلحة بالمعرفة وتمثل رأس مال فكري للمؤسسة وكفاءات بشرية، وعليها صيانتها وتميمتها وتمكينها والمحافظة عليها، بالشكل الذي يسمح بتوليد القيمة وازدياد المعرفة، فهل حقا يمكننا اعتبار الموارد البشرية ذات المعرفة موردا وكفاءات إستراتيجية يمكنها تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة.

### 3-2-2- المقاربة المبنية على المعرفة.

يشكل التحول الذي نعيشه من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة أهمية كبيرة للكثير من المؤسسات الراغبة في التميز، حيث أصبحت المعرفة تمثل أحد أهم الرهانات الاستراتيجية في تسيير المؤسسة، إذ لم يعد دورها يقتصر على الانضمام إلى منظومة عوامل الإنتاج التقليدية كالعمل ورأس المال، بل تطور تدريجيا في ظل التحولات العميقة في نماذج الإدارة المعاصرة، لتغدو عاملا محوريا يقوم عليه إنشاء القيمة وتحقيق الأداء المتفوق. ويرجع هذا التحول إلى بروز سياق اقتصادي دولي جديد اتسم بتنامي الأهمية النسبية لاقتصادات المعرفة غير الملموسة، والتي أصبحت فيها المعرفة العلمية، والخبرات التراكمية، والتطورات التكنولوجية المتسارعة محركات أساسية للنمو الاقتصادي والتنافسية المؤسسية، متقدمة في تأثيرها على الموارد الطبيعية والأصول المادية التقليدية.

ويعد مفهوم خلق المعرفة الذي صاغه Nonaka من أكثر المفاهيم تأثيرا في أدبيات الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة. غير أن فهم هذا المفهوم في أبعاده الكاملة يتطلب العودة إلى عدد من الباحثين الذين أسهموا في تطويره وتوسيع نطاقه النظري والتطبيقي، حيث تتميز المعرفة بأنها معرفة صريحة (Explicit Knowledge) وهي المعرفة القابلة للتوثيق والنقل، والتي يمكن التعبير عنها بوضوح كما أنها سهلة التبادل والتعلم. ومعرفة ضمنية (Tacit Knowledge) مرتبطة بالخبرة الشخصية وتتميز بأنها صعبة التوثيق والنقل، ومن أهم مصادرها الحواس والإدراك المباشر والتجربة والممارسة وكذلك التعليم والتعلم والبحث العلمي، والتراث الثقافي والحضاري، حيث يتمثل دورها في تعزيز التطور البشري وتطوير المجتمعات وتقديمها وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وكذلك الابتكار والإبداع والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث أن التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وما ينتج عنه من قدرة مؤسسية على التعلم والتجديد، هو نتاج سلسلة من المساهمات الفكرية الممتدة منذ ستينيات القرن العشرين.

فقد قدم Polanyi في كتابه The Tacit Dimension الأساس الفلسفي الذي انطلق منه Nonaka لاحقا، حيث يرى Polanyi أن الإنسان "يعرف أكثر مما يستطيع التعبير عنه"، وأن جزءا كبيرا من المعرفة الإنسانية يبقى ضمنا ومتجزرا في الممارسة والتجربة الحسية، ولا يمكن نقله إلا عبر الاحتكاك المباشر والتعلم بالملاحظة. (Polanyi, 1966, pp. 4-7) وقد شكلت هذه الرؤية نواة فكرة Nonaka الذي أشار إلى أن المعرفة الجديدة تبدأ دائما من الفرد، فقد يمتلك باحث مبدع رؤية ثاقبة تؤدي إلى ابتكار جديد، أو قد يمتلك مدير حسا حدسيا لاتجاهات السوق يتحول إلى فكرة منتج جديد ذي أهمية استراتيجية،

أو يستند عامل في خط الإنتاج إلى سنوات من الخبرة العملية ليقترح ابتكارا في أسلوب التشغيل (Nonaka  
.I. , 2007 [1991], pp. 164-165)

ويمثل الجانب المعرفي المخزون الذهني والفكري للأفراد، حيث يتجسد في المعارف التقنية والعلمية والخبرات والمعلومات والمهارات المتراكمة المكتسبة عبر التجربة والتعلم، وتشمل المعارف النظرية والعملية والضمنية والصريحة، فطبيعتها التراكمية التي تتكون عبر تراكم الخبرات والأفكار السابقة ثم تبنى عليها معارف جديدة، يجعلها نتاجا مستمرا يزداد غنى بمرور الزمن، وهو ما يشكل الأساس في عملية خلق الابتكار وتعزيز القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية (Nonaka & Takeuchi, H, 1995, p. 62)

وكما تتميز المعارف بقابليتها للتطور والتراكم، فإنها تتميز كذلك بكونها ديناميكية فهي ليست كيانا ثابتا بل عملية مستمرة تتطور وتتغير باستمرار وتتجدد من خلال التفاعل بين الأفراد والسياقات التنظيمية والاجتماعية، وهذا ما يعبر عن البعد السلوكي في معرفة الأفراد حيث يرتبط بالقيم التنظيمية وأنماط التفاعل والدافعية، إذ أن السلوكيات الإيجابية للأفراد داخل المؤسسة تعد وسيلة لتفعيل المعارف الكامنة وتحويلها إلى ممارسات عملية تساهم في تحقيق التميز (Argyris & Schön, 1978, pp. 12-14)، في حين يجسد البعد العملي أو الإجرائي المهارات التطبيقية والقدرة على تحويل المعرفة النظرية إلى عمليات تشغيلية فعالة، مما يساهم مباشرة في تحسين الأداء ورفع الكفاءة (Polanyi, 1966, p. 20) وهذا ما يجعلها تتمتع كذلك بخاصية قابلية النقل حيث تشير إلى قدرة المعرفة على الانتقال بين الأفراد والمستويات التنظيمية عبر عمليات التواصل والتعلم، بحيث يمكن تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية ومن ثم مؤسسية (Argote & Ingram, P, 2000).

وتتسم المعرفة البشرية بالتكامل بين أنواعها المختلفة إذ تتفاعل هذه الأنواع لتشكل بنية معرفية متكاملة تتيح للمؤسسة استثمارها بصورة فعالة (Nonaka I. , 1994) وبهذا يمكن القول إن هذه الخصائص الأربع (التراكمية، الديناميكية، قابلية النقل، التكامل) تعبر عن الطبيعة الحية للمعرفة البشرية، التي تتطور ويعاد صياغتها باستمرار عبر الزمن والممارسة، حيث تتحول المعرفة الشخصية للفرد إلى معرفة تنظيمية ذات قيمة للمؤسسة بأكملها. فإتاحة المعرفة الشخصية للآخرين تمثل النشاط المركزي في المؤسسة وتحدث هذه العملية بشكل مستمر وعلى جميع المستويات.

ويؤكد (Nonaka & Takeuchi, H, 1995, p. 50) أن إبداع المعرفة التنظيمية هو قدرة المؤسسة ككل على توليد معرفة جديدة ونشرها داخل المنظمة، وتجسيدها في المنتجات والخدمات والأنظمة، حيث يحول هذا المنظور التركيز من مجرد إدارة المعلومات الصريحة إلى تمكين عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة والعكس، من خلال ما يعرف بنموذج الحلزون المعرفي SECI (Socialization-Externalization-Combination-Internalization)، حيث تنتج المعرفة التنظيمية من خلال دمج الخبرة البشرية مع المعارف الموثقة (التنشئة الاجتماعية، الخارجية، التركيب، الاستدخال) (Nonaka & Takeuchi, H, 1995, pp. 17-20)

ولقد طرح كلا من (Kogut & Zander, U, 1992, pp. 383-387) تصورا تنظيميا يكمل عمل Nonaka، مؤكداً أن المؤسسة تمثل كيانا اجتماعيا لتجميع وربط المعارف المتفرقة فيما يسميانه بالقدرة التوليفية (Combinative Capabilities)، أي قدرة المؤسسة على دمج المعارف المتخصصة في شبكات داخلية تخلق قيمة جديدة. كما أكد أن نقل المعرفة بين الوحدات لا يتحقق تلقائيا، بل يحتاج إلى آليات للتنسيق والتواصل وبنية ثقافية تسمح بتبادل الخبرة دون فقدان معناها، بحيث توضح هذه الفكرة البعد البيوي في خلق المعرفة الذي لم يتناوله Nonaka بالتفصيل، إذ تبين أن الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية ضروريان لتحويل المعرفة الفردية إلى مورد استراتيجي مؤسسي.

كما قدم (Grant, 1996, pp. 109-114) فيما بعد ما يعرف بـ "المنظور القائم على المعرفة للمؤسسة"، حيث يرى أن المؤسسة ليست مجرد وحدة إنتاجية، بل هي نظام لتكامل المعارف المتخصصة التي يمتلكها الأفراد، إذ يكمن التميز التنافسي في قدرة الإدارة على تنظيم هذا التكامل عبر سياسات الحوافز والتنسيق، وليس فقط في امتلاك المعرفة نفسها.

وأكد von Krogh سنة 1998 ذلك من جهة أخرى، من خلال تسليطه الضوء على البعد الإنساني والأخلاقي في إدارة المعرفة، مؤكداً أن خلق المعرفة التنظيمية عملية حساسة تتطلب العناية أي توفير مناخا من الثقة والاحترام، والتفاعل الإنساني الصادق. (von Krogh, 1998, pp. 133-139) ويشير إلى أن المعرفة الضمنية لا يمكن فرضها أو انتزاعها، بل تحتاج إلى بيئة من الدعم المتبادل والإصغاء، التي تمكن الأفراد من التعبير عن تجاربهم بحرية وتحويلها إلى معرفة مؤسسية قابلة للمشاركة، حيث يقدم von Krogh البعد الوجداني والاجتماعي الذي يثري نموذج Nonaka ويمنحه عمقا إنسانيا. ومن هذا

المنطلق، تصبح المعرفة المرتبطة بالأفراد والتي تشكل لنا معرفة بشرية داخل المؤسسة موردا وكفاءات ذات طبيعة اجتماعية، يعتمد استثمارها على البنية التنظيمية التي تسهل تداوله واستيعابه.

### 3-2-3- المعرفة البشرية بين البعد المعرفي والسلوكي والعملي كمصدر للتميز التنافسي

يعد تحديد الأبعاد الأساسية للمعرفة البشرية داخل المؤسسات من الركائز الجوهرية لفهم كيفية بناء وتطوير القدرات الاستراتيجية والديناميكية، إذ تعد المعرفة البشرية من أهم الموارد غير الملموسة التي تشكل لنا كفاءات تمتلكها المؤسسة، إذ تتكون أساسا وحسب كل ما سبق من ثلاثة أبعاد متكاملة حسب كل من: (Davenport & Prusak, L, 1998) و (Nonaka & Takeuchi, H, 1995) المعرفة الإدراكية (Cognitive Knowledge)، المعرفة السلوكية (Behavioral Knowledge)، والمعرفة العملية (Practical or Operational Knowledge)، حيث تساهم كل منها في تعزيز أداء المؤسسة وتفوقها التنافسي بشكل تكاملي.

وتمثل المعرفة الإدراكية كل ما يعرفه الفرد من معلومات ومهارات تحليلية تتعلق بالمعلومات التقنية والنظريات والنماذج والتعليم الرسمي، كما تشمل الفهم العقلي للمفاهيم والمبادئ والإجراءات وكل ما يرتبط بالعمل، والتي تمكن من الابتكار والتحليل المنهجي للمشكلات، ما يسمح بتطوير منتجات وخدمات جديدة تواكب تطورات السوق. حيث يشير (Nonaka & Takeuchi, H, 1995, pp. 8-10) في هذا السياق إلى أن المؤسسات التي تطور المعرفة النظرية داخليا تكون الأكثر قدرة على التميز والابتكار، كما يؤكد (LeBoterf, 2006, pp. 34-35) على أن هذه المعرفة تشكل أساس بناء الكفاءة المهنية.

أما المعرفة السلوكية فتمثل كيف يتصرف الفرد داخل السياق التنظيمي للمؤسسة، حيث تتعلق بأنماط التفاعل والقدرة على التواصل والعمل الجماعي واتخاذ القرار والقيادة، كما تتعلق بمهارات الاتصال والتفاوض والذكاء العاطفي. فهي تعد محورا أساسيا في تفعيل المورد البشري وتسهم في خلق بيئة تنظيمية متماسكة تدعم التنفيذ الفعال للاستراتيجيات. ويبرز (Goleman, 1998, p. 43) دور الذكاء العاطفي في قيادة الأداء العالي، بينما يضيف (Zarifian, 1999, p. 60) أن السلوكيات المهنية تعد جوهر الكفاءة.

وبالنسبة للبعد الثالث، ألا وهو المعرفة العملية فتمثل في كيفية إنجاز العمل فعليا وفق الظروف الميدانية والقيود الواقعية، كما تشمل الخبرة التطبيقية المكتسبة من التجريب والممارسة اليومية وحل المشكلات في الواقع العملي، فهي تكتسب بالتجربة ولا يمكن نقلها بسهولة وهي التي عبر عنها

(Polanyi, 1966, p. 4) كما ذكرنا سابقا أن المعرفة التي نمارسها تتجاوز ما نستطيع التعبير عنه لفظيا. وعزز (Prax, 2000, p. 112) هذا المفهوم مبرزا أهمية التفاعل والخبرة في تشكيل المعرفة التطبيقية، التي تمثل الأساس الحقيقي للتميز التنافسي لأنها ترتبط بثقافة المؤسسة وتجربتها التراكمية.

إن تعزيز هذه الأبعاد الثلاثة لا يمكن أن يتم بشكل معزول، بل من خلال استراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة البشرية تشمل التكوين المستمر وتحفيز التعلم الجماعي وتمكين الخبرات الداخلية. وبهذا، فإن المؤسسات التي تتبنى هذا النهج قادرة على خلق مصادر مستدامة للتميز التنافسي يصعب على المنافسين الوصول إليها أو تقليدها، فحتى نعتبر الموارد البشرية ذات المعرفة، كفاءات البشرية باعتبارها مزيجا من المعرفة والمعرفة العملية والمعرفة السلوكية مسؤولة عن إنشاء التميز التنافسي، فهذا يتطلب منها أن تتميز بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد والكفاءات الإستراتيجية المنشئة للقيمة، وذلك بإخضاعها للاختبارات نموذج VRIO لنحدد مدى إنشائها للقيمة، وندرتها، وإمكانية استبدالها وتقليدها، وهل هناك تنظيم يؤطر مساهمة هذه الموارد البشرية في إنشاء التميز التنافسي من خلال معارفها.

### 3-2-3-1- فهل هي منشئة للقيمة:

يحدد شرط القيمة (Value) ما إذا كانت المعرفة البشرية تساهم فعليا في تحقيق التميز التنافسي من خلال خلق قيمة استراتيجية للمؤسسة، حيث تتحقق هذه القيمة عندما تكون المعرفة البشرية ملائمة لإستراتيجية المؤسسة، ومتصلة بقدرتها على التفاعل مع البيئة التنافسية المتغيرة، أي عندما تمكن المؤسسة من استغلال الفرص وتجنب التهديدات ضمن بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

فالمعرفة البشرية القيمة هي تلك التي تتصف بدرجة عالية من الانفتاح الفكري والقدرة على التعلم واستيعاب الأفكار الجديدة والتطورات التقنية الحديثة، بما يعزز التوافق بين قدرات الأفراد والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. (Grant, 1996, p. 377) كما تكمن قيمة هذه المعرفة في قدرتها على دعم عمليات الابتكار والتجديد، إذ أن المورد البشري الذي يفكر بإبداع ويطور أفكارا جديدة يساهم في إنتاج حلول أصيلة تمكن المؤسسة من تمييز خدماتها عن المنافسين. (خيري، 2012، صفحة 99)

إضافة إلى ذلك، فإن قيمة المعرفة البشرية تتجلى في دورها المحوري في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، خاصة وأنها تمثل حلقة الوصل بين المؤسسة وزبائنها فهي التي تفهم حاجاتهم، وتترجمها إلى منتجات وخدمات تحقق لهم قيمة مضافة. كما أن المهارات العملية والسلوكية التي يتمتع بها المورد البشري تشكل

الأساس في تحويل المعرفة إلى أداء ملموس يعزز رضا الزبائن ويدعم مكانة المؤسسة التنافسية (Davenport & Prusak, L, 1998, p. 69). فالمعرفة تمكن الموظفين من ابتكار حلول جديدة بناء على فهم عميق للمفاهيم والأساليب، كما تمكن المؤسسة من تطوير منتجات أو خدمات فريدة. أما المعرفة السلوكية فتعزز الثقة والتعاون الداخلي مما يسرع في تنفيذ الاستراتيجيات، كما تمكن القادة من إدارة فرق العمل بفعالية فيترجم ذلك لأداء تنافسي قوي. والمعرفة العملية تنتج عنها القيمة من خلال التعلم الاجتماعي والجماعي ونقل ومشاركة التجارب والخبرات صعبة التوثيق، والتي يملكها المورد البشري وتكون أساس الإنجاز والإبداع، والمهارات أساس التنفيذ وتحقيق ما يريد الزبون، وبذلك فمن خلال مهارات وقدرات هذا المورد البشري وسلوكه يكون طرفا هاما في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتحقيق التميز التنافسي؛

### 3-2-3-2 هل هي نادرة؟

حتى تكون المعرفة البشرية مصدرا للتميز التنافسي يجب أن تتصف بالندرة، ويكون المورد البشري نادرا إذا كان يتصف بمعارف وقدرات ذهنية أو قدرات إدراكية لا يمكن اكتسابها بسهولة من بيئته أو من التعليم الرسمي، كما يجب أن يتمتع بسرعة البديهة وسرعة التحرك واتخاذ القرار الصائب في زمن غدت فيه السرعة معيارا للذكاء، وتتطلب جاهزية تامة للاختصار "من وقت التفكير الذي يحتاج لزمن حتى ينضج، ومنه عدم إمكانية استعمال عملية التجربة والخطأ" (cohen, 2001, p. 25).

كما تتحقق الندرة السلوكية عندما تكون للمؤسسة ثقافة تنظيمية فريدة من التعاون والثقة والانضباط المعرفي، كما أن المؤسسات التي تمتلك سلوكا تنظيميا داعما للتعلم والابتكار تتميز بقدرة تنافسية نادرة لأن ثقافتها لا تشتري أو تنقل، وتظهر الندرة العملية عندما تكون لدى المؤسسة خبرة تنفيذية متراكمة في تطبيق حلول معقدة بفعالية كبيرة، لأن هذه المعرفة تتكون عبر التعلم بالممارسة (learning by doing) وتراكم الأخطاء والنجاحات، وكما أوضحنا سابقا أن هذه المعرفة تسكن في الجسد والسلوك والممارسة، أي أنها لا تنقل إلا بالخبرة المشتركة.

فمن يتمتعون بهذه الصفات ويمتلكون القدرات والمهارات العالية عادة ما يكونون نادرين، وقد يعبر عنهم بالموهوبين، فحسب (العنزي، 2014، صفحة 364) عرفت منظمة (CIPD,2006) الموهبة بأنها عدد ونوع الأفراد الذين يمكنهم أن يحدثوا تغييرا في أداء المنظمة، وتوجيهه أن يكون عاليا ومتميزا إما من خلال إسهاماتهم الحالية أو المستقبلية في الأمدن القريب والبعيد، أو من خلال البرهنة على تقديم

أعلى مستويات القدرات الكامنة، كما عرفها (Armstrong, 2006: 168) بأنها أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يحققوا farkاً في أداء المنظمة، إما عن طريق مساهمتهم بشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات أعلى من المعدل مستقبلاً. وبالتالي فالمؤسسة التي تمتلك هذا النوع من الموارد البشرية النادرة عادة ما تستخدمها لإنشاء المزايا التنافسية المتجددة في أوقات قياسية لأنها ناتجة عن تعلم تراكمي وسيبقى مؤسسي فريد؛

### 3-2-3-3 هل هناك إمكانية لتقليدها أو استبدالها:

أوضح (توفيق، 1996، صفحة 23) أن الموارد البشرية هي "أصول ذات مهارات وقدرات وإبداعات، وأن الطاقة البشرية هي المورد الوحيد الذي لا حد ولا حدود لأفكاره أو طاقته"، وبما أن المعرفة مزيج من معرفة إدراكية ومعرفة سلوكية ومعرفة عملية، فإنه من الصعوبة بمكان إمكانية تقليدهم وذلك راجع إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل فرد في القيمة التي تم إنشاؤها في المؤسسة، وهذا راجع إلى عامل الغموض السببي أو ما سميناه بغموض السبب، بسبب تداخل النشاطات والعمليات المختلفة وصعوبة العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي وراء إنشاء القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أنه لا يمكن للمؤسسة اعتماد المورد البشري كمصدر للتميز التنافسي حتى لو كان يمثل كفاءات بشرية لديها، وذلك لأن "الكفاءات المجنّدة في المؤسسة كالكفاءات الفردية لا تعتبر مستحوذ عليها بصفة فعلية بسبب إمكانية تعرضها لدرجة تحويل عالية." (Puthod & Thévenard, 1997, p. 5) بمعنى أن المؤسسات ليست بحاجة لتقليد المورد البشري ومعارفه، يكفي أن تستقطبه إليها وتستغل معارفه ومهاراته وسلوكياته، إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن طبيعة ثقافة المؤسسة، ومعايير أدائها لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة لأهمية العلاقات بين الموارد البشرية ودرجة تعقيدها وكذلك تنامي الشعور بالولاء للمؤسسة، وحتى لو تمكنت مؤسسة ما من استقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة من خلال طرح حوافز مغرية، فإن الموارد البشرية ليست موارد متحركة بسهولة بسبب تكلفة الإحلال والاستقطاب المرتفعة وكذا صعوبة تحقيق نفس التوائم والتعاقد الذي كان داخل المؤسسة السابقة في المؤسسة المستقطبة.

وتعتبر الخبرة والدراية التي يكتسبها المورد البشري من خلال تجربته وعمله، والمهارات التي يكتسبها خلال طول المدة التي قضاها في العمل وصقلته وجعلته ذو كفاءة ومعرفة بسلوكيات المتعاملين

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

معه، سواء من العمال أو الزبائن أو الموردين تجعله مصدرا لإنشاء القيمة، ومنه تتخذ المؤسسة كمصدر للتميز التنافسي، مما يجعل المؤسسات المنافسة بحاجة لمثل هذا الوقت حتى تتمكن من صقل وتقليد هذه الكفاءات وبمجرد الوصول إليها تكون المؤسسة الأولى قد سبقتها بأشواط أخرى وتحصلت على مزايا أخرى بفضل مواردها البشرية الفعالة.

وتعد خاصية عدم قابلية الاستبدال شرطا جوهريا حتى تصنف معرفة الموارد البشرية كمصدر فعلي للتميز التنافسي، فالمعرفة البشرية لا تحقق قيمة استراتيجية إلا إذا تعذر تعويضها بموارد أخرى مكافئة سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية. حيث تظهر التجربة التاريخية أن جوهر الكفاءة خلال المراحل الأولى للثورة الصناعية كان يقوم على تقليص دور العنصر البشري وتعويضه بالآلة بهدف رفع الإنتاجية وخفض التكاليف، إذ هيمن هذا التوجه التقني على التفكير الإداري لفترات طويلة، وامتد بأشكال مختلفة حتى عصر الإنترنت والتحول الرقمي.

فرغم التقدم الكبير في البرمجيات والاعتماد المتزايد على الذكاء الاصطناعي والخوارزميات، فإن هذه التقنيات لا تستطيع أن تحل محل المعرفة البشرية الضمنية التي تتجسد في الحكم المهني والحدس الإداري، والقدرة على التفاعل الاجتماعي وبناء الثقة والتعلم المتبادل. فالتكنولوجيا هي عامل مساعد وليست بديلا كاملا عن الأفراد، إذ تظل قيمتها رهينة بقدرتهم على توظيفها وتفسير مخرجاتها واتخاذ قرارات تتجاوز المنطق الخوارزمي، إذ يؤكد (Case, 2016) أن "التفاعل الإنساني هو روح الإنترنت"، حيث يتيح نمط التعامل من فرد إلى فرد بناء علاقات ثقة مع الزبائن، وتقديم استجابات مخصصة، والتعلم المستمر من خلال التفاعل المتبادل. وهو ما يعكس بوضوح أن القيمة التنافسية في الاقتصاد الرقمي لا تتبع من الأتمتة وحدها، بل من التكامل بين التكنولوجيا والمعرفة البشرية، كما أوضح من جهته (Davenport & Prusak, L, 1998) أن المعرفة هي نتاج تفاعل إنساني يتضمن الخبرة والقيم والسياق وهو ما يجعل استبدالها بالأنظمة الذكية أمرا محدود الجدوى.

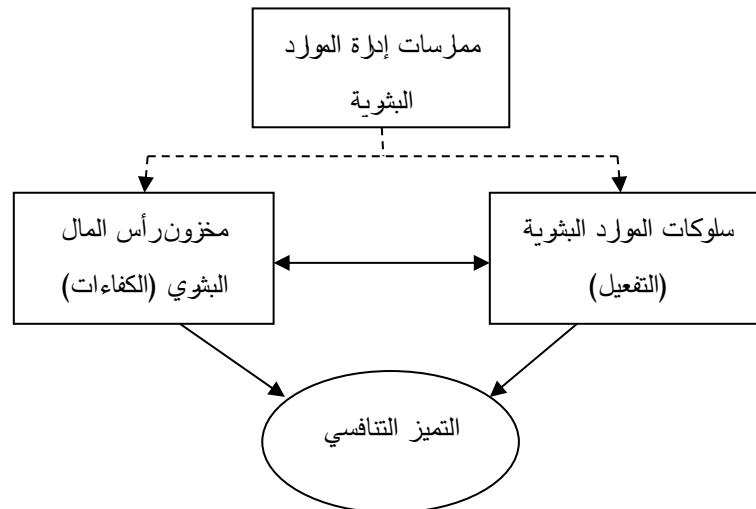
وعليه، فإن عدم قابلية استبدال معرفة الموارد البشرية تمثل شرطا حاسما لاعتبارها ركيزة استراتيجية للتميز التنافسي، خاصة في بيئة رقمية تتسم بسرعة التغير وشدة المنافسة، حيث تظل اللمسة الإنسانية عاملا فارقا في خلق القيمة وبناء علاقات طويلة الأمد مع مختلف أصحاب المصالح؛

3-2-3-4- هل يوجد تنظيم يهتم بتفعيله:

أدى الاهتمام بالموارد البشري ومعارفه إلى اعتباره المحرك الأساسي في المؤسسة استناداً إلى مهاراته وإمكاناته وتأثيره بالموجودات المحيطة به، وقد اعتبر كذلك رأس مال بشري للأسباب ذاتها وهي تأثير خبرته ومهاراته ومعارفه على العمليات الإنتاجية ومخرجات المؤسسة عموماً، مما يشكل منه مصدراً لرأس مال فكري يساهم في نجاح وبقاء المؤسسة، وهذا ما جعل العديد من الباحثين أمثال "Hamel و Prahalad" يربطان موضوع الموارد البشرية كرأس مال بشري وفكري بالكفاءات المحورية للمؤسسة والتي تعد مصدراً أساسياً للتميز التنافسي.

غير أن هناك من يدعو لضرورة اعتبار أن أساليب وممارسات إدارة الموارد البشرية بدلاً عن الموارد البشرية ذاتها، من تشكل مصدراً للتميز ومن أمثال أولئك الباحثين حسب (Grisé & autre, 1997, p. 5) "Wright و Pfeffer و Macduffie" معتبرين أن تلك الأساليب هي عبارة عن النشاطات التنظيمية التي تسمح بإدارة فعالة لمخزون المعرفة المشكلة للمورد البشري (المعرفة، المعرفة العملية، المعرفة السلوكية)، وتسمح بتعبئته وتفعيله حتى تضمن بأن يكون أساساً في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومصدراً للتميز التنافسي، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (07): أهمية الممارسات الإدارية في تفعيل الموارد البشرية



Source : (Grisé & autre, 1997, p. 5).

نلاحظ من هذا الشكل أنه من الضروري أن يتم تفعيل المورد البشري وتجنيدته حتى يساهم بإنشاء التميز التنافسي، ولا يمكن ذلك إلا من خلال أساليب إدارية تعتنى بتفعيله وتنظيمه، وذلك حتى تتكامل جهود البحث عن التميز، ولقد تطورت هذه الأساليب والممارسات الإدارية واندرجت تحت عدة تسميات

من إدارة للأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلا أن الهدف منها جميعا - كل حسب اتجاهاته- إدارة مهاراته ومعارفه وتمييزها من خلال الاختيار وتشكيل وتطوير وتقويم معارفه، إنطلاقا من عملية استقطابه وتوظيفه وصولا لتكوينه وتدريبه وتجنيده حتى يتمكن من تقديم أكبر قيمة لمؤسسته ولزبائنها. وبذلك تتحقق القيمة الاستراتيجية للمعرفة البشرية عندما تكون قابلة للتوظيف في مختلف المستويات التنظيمية، بما يسمح بتحقيق الأداء المتميز والمستدام. حيث تشير قابلية التوظيف إلى قدرة المؤسسة على تحويل المعرفة من شكلها الضمني إلى معرفة عملية منظمة يمكن استثمارها في الأنشطة التشغيلية والاستراتيجية والابتكارية، مما يعزز قدرتها على التفوق المستمر (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 61).

فعلى المستوى التشغيلي، توظف المعرفة البشرية في تطوير إجراءات العمل وتحسين الممارسات الإنتاجية والخدمية، وهو ما يرفع من كفاءة الأداء وجودته، أما على المستوى الابتكاري، فإن توظيف المعرفة يتجسد في قدرة المؤسسة على ابتكار منتجات وخدمات جديدة أو تحسين القائم منها، بما يخلق قيمة يصعب على المنافسين تقليدها. (Leonard-Barton, 1995, p. 176)

وعلى الصعيد الاستراتيجي، تسهم المعرفة البشرية في دعم عملية اتخاذ القرار وصياغة الاستراتيجيات من خلال تراكم الخبرات والمعارف السوقية، وهو ما يمنح المؤسسة قدرة أفضل على تحديد الفرص والتهديدات وتحقيق التميز التنافسي، أما على المستوى التنظيمي، فيتجلى التوظيف الفعال للمعرفة في بناء ثقافة قائمة على التعلم المستمر والمشاركة، بحيث تصبح المعرفة موردا جماعيا متجددا يسهم في رفع كفاءة التنظيم ككل. (Senge, 1990, p. 141)

وفي البعد الديناميكي، ترتبط قابلية توظيف المعرفة بقدرة المؤسسة على إعادة تشكيل مواردها وكفاءاتها استجابة للتغيرات البيئية والتكنولوجية. فالقدرات الديناميكية تمثل "القدرة على دمج، وبناء، وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لمواكبة التغيير في البيئة (Tece, Shuen, & Pisano, 1997, p. 516) ويبرز هذا البعد الدور الحاسم للمعرفة البشرية باعتبارها الأساس الذي يمكن المؤسسة من التكيف السريع والتعلم التنظيمي المستمر بما يضمن استدامة التميز التنافسي.

وبذلك، يمكن القول إن قابلية توظيف المعرفة البشرية لا تقتصر على تحويل المهارات الفردية إلى كفاءات تشغيلية فحسب، بل تشمل أيضا قدرتها على تغذية عمليات الابتكار، ودعم اتخاذ القرار

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجاً

الاستراتيجي وتعزيز التعلم التنظيمي، وبناء قدرات ديناميكية تسمح للمؤسسة بالحفاظ على التميز التنافسي في بيئة تنافسية شديدة.

وحتى يتسنى ذلك، لا يجب التركيز حسب (Meignant, 2000, p. 280) على إعطائهم أجرهم المالي فحسب، بل بنوعية العلاقة الداخلية مع الإدارة، وتمكينهم من تحسين كفاءاتهم في مساراتهم المهنية، وكذلك بتحسين ظروف العمل والعلاقات الشخصية، دون إغفال تفعيل وتنمية العلاقات الاجتماعية بين جميع الموارد البشرية بمختلف مستوياتهم، حتى يتم التقليل من السلوك السلبي بفعل نقشي أساليب السيطرة، من خلال الاستعانة بتأثير بعض الممارسات الإدارية على الموارد البشرية التي تعد سبباً رئيسياً لتطوير روح الولاء لدى الموارد البشرية، بتنمية الثقة بين مختلف المستويات الإدارية وذلك لترسيخ الارتباط العالي بمعايير الولاء والألفة والتعاون والثقة للوصول إلى ما يسمى بالأداء العالي (العنزي و صالح، 2009، صفحة 373)، وإضافة للممارسات الإدارية المذكورة آنفاً - التي تضيف القيمة للمورد البشري، نضيف لها ما ذكر في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): تأثير بعض الممارسات الإدارية على المورد البشري.



المصدر: (العنزي و صالح، 2009، صفحة 372)

تظهر معطيات الجدول أن جملة من الممارسات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية كتنمية الإحساس بالانتماء الاجتماعي، وبناء مستويات مرتفعة من الثقة المتبادلة، وتعزيز علاقات التعاون داخل المؤسسة قد تساهم بصورة مباشرة في تعظيم المخرجات الإيجابية المرتبطة بتحقيق الأهداف

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجاً

الاستراتيجية للمؤسسة، إذ أن ترسيخ الولاء التنظيمي والالتزام الوظيفي يدفع الموارد البشرية إلى توجيه جهودها ومعارفها نحو تحقيق المنفعة المشتركة لكل من المؤسسة والأفراد، بما ينعكس في شكل أداء متميز يتجاوز المستويات العادية، ويهيئ بيئة محفزة على الإبداع والتعلم المستمر، حيث يعد التعلم التنظيمي والإبداع آليتين محوريين في إنشاء القيمة من المعرفة البشرية، سواء لصالح الزبون أو لصالح المؤسسة ككل.

وعليه، يمكن للمؤسسة تحقيق التميز التنافسي من خلال تعزيز الرصيد المعرفي عبر التكوين المستمر، وتدريب الأفراد على المهارات السلوكية الضرورية لبيئة العمل المعقدة، وتشجيع التعلم التنظيمي التفاعلي لتكريس ونقل المعرفة العملية (التجريبية)، وهذا يبين أن استثمار المؤسسات في رأس مالها البشري المعرفي بكافة أبعاده يعد من بين أكثر الاستراتيجيات تأثيراً في دعم موقعها التنافسي داخل بيئة الأعمال الحديثة، ومنه فإن الاستثمار في عمليات المعرفة البشرية لا يعد نشاطاً ثانوياً، بل عنصراً جوهرياً لتحقيق التميز التنافسي والتمكن من البقاء طويلاً ومواجهة بيئة تتسم بالتقلب وعدم اليقين.

فالمعرفة الإدراكية والسلوكية والعملية عند تكاملها، تشكل قاعدة لبناء قدرات ديناميكية تمكنها من إعادة بناء مواردها المعرفية وتكييفها مع التحولات المستمرة. وبما أن القدرات الديناميكية تقوم على ثلاث عمليات رئيسية: الاستشعار للفرص والتهديدات، والاعتماد لها، وإعادة التشكيل للموارد بما يضمن التجدد والابتكار، فإن لها القدرة على دمج الموارد وبنائها وإعادة تهيئتها استجابة للتغيرات البيئية مما يضيف لنموذج Nonaka بعداً جديداً، وهو البعد الزمني والتطوري للمعرفة، فالمؤسسة المبدعة للمعرفة لا تكتفي بتوليد الأفكار الجديدة، بل تسعى إلى إعادة تدويرها وتجديدها باستمرار في حلقة تعلم لا نهائية، من خلال تبني ما وصفه (Nonaka & Takeuchi, H, 1995, p. 4) بـ "الكائنات الحية" بدلاً من الكيانات الميكانيكية.

وبهذا تصبح المعرفة البشرية أصلاً استراتيجياً حقيقياً: فالمؤسسات التي تؤسس آليات لتحويل المعرفة ونشرها تمكن أفرادها من استشعار التغير وإعادة تشكيل الموارد والاستجابة المبكرة، وبذلك يتكامل مفهوم Nonaka حول الحلزون المعرفي (SECI) مع هذه الرؤية ليشكل نموذجاً شاملاً يفسر كيف تنشأ المعرفة البشرية في فضاءات تفاعلية (Ba) تسمح بتبادل الرؤى والقيم والتجارب داخل المؤسسة، وكيف تتحول إلى قدرة ديناميكية عبر التعلم والتجريب والتفاعل الاجتماعي، ومنه فإن فهم وتفعيل تلك الأبعاد

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

الثلاثة للمعرفة البشرية لا يقتصر على تطوير رأس المال المعرفي فحسب، بل يعد مدخلا استراتيجيا لإعادة صياغة ممارسات المؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف والابتكار للتغيير في البيئة بما يضمن لها استدامة إنشاء وتجديد التميز التنافسي.

## خلاصة الجانب النظري

خلص الجانب النظري لدراستنا، إلى أن التميز التنافسي في المؤسسات المعاصرة لم يعد يفسر بمنطق التكيف الحتمي مع الضغوط البيئية الخارجية فحسب، بل أصبح يرتكز على إرادة استراتيجية واعية للتغيير وإعادة التشكيل، فقد بين التحليل النظري أن التحول في الفكر الاستراتيجي خلال العقود الماضية من التركيز على المقاربات البيئية إلى التركيز على المقاربات الداخلية، كان من أبرز أسبابه ما أشار إليه D'Aveni لمفهوم بيئة المنافسة المفرطة (Hypercompetition)، التي أقل ما يقال عنها أنها تتسم بالسرعة والديناميكية والتعقيد، وتجعل من الصعب الحفاظ على شبكة أنشطة مستقرة طويلة الأمد، إذ تتآكل المزايا بسرعة بفعل الابتكارات الجديدة والردود السريعة للمنافسين، ومنه عدم جدوى التميز التنافسي المستديم، مما يقود للبحث عن مصادر لتمييز تنافسي متعدد ومتجدد باستمرار للولوج لفضاءات تنافسية فسيحة، وهذا ما عكس إدراكا متزايدا بأن مصادر التفوق والتمييز كامنة أساسا في مواردها وكفاءاتها وقدراتها الداخلية باعتبارها المصدر الحقيقي للتمييز.

ولقد تجسد هذا التحول النظري في تطور عدة مقاربات رئيسية شكلت معا إطارا متكاملًا لفهم دور المعرفة البشرية في تحقيق التميز التنافسي، باعتباره الأكثر تعقيدا والأصعب تقليدا نظرا لتجذره في التاريخ التنظيمي والثقافي للمؤسسة والعلاقات الاجتماعية داخلها. إنطلاقا من نظرية الموارد والكفاءات التي تفسر الأساس الذي يبني عليه التميز من خلال امتلاك موارد بشرية ومعرفية نادرة، يصعب تقليدها أو استبدالها، ليؤكد منظور المعرفة التنظيمية هذا الإطار، موضحا أن المعرفة البشرية ليست أصلا ساكنا، بل عملية اجتماعية ديناميكية تخلق من خلال التفاعل المستمر بين المعرفة الضمنية للأفراد والمعرفة الصريحة للمؤسسة، بما يغذي الابتكار والتجدد التنظيمي.

في حين تبرز نظرية القدرات الديناميكية أن استدامة توليد المزايا مشروط بقدره المؤسسة على تجديد مواردها، من خلال دمج معارفها وبنائها باستمرار لمواكبة التغيير من خلال استشعار الفرص والتهديدات وغتنامها، وإعادة تشكيلها بما يضمن التجدد والابتكار، ولا يتحقق ذلك دون معرفة بشرية فعالة قادرة على التعلم التنظيمي والتجريب والاستيعاب، فالمعرفة هنا ليست موردا ثابتا بل عملية عقلية مستمرة تنشأ من عمليات تعلم متكررة تدمج المعرفة الفردية والجماعية لإعادة تشكيل الموارد وفق متطلبات البيئة المتغيرة.

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

وعليه، يتضح أن المعرفة البشرية تمثل الحلقة المركزية التي تربط بين المورد والقدرة والعملية، وتحول التميز التنافسي إلى مسار ديناميكي قابل للتجدد، باعتبار أن المؤسسات القادرة على بناء بيئة تنظيمية داعمة للتعلم والمشاركة والثقة واستثمار المعرفة الضمنية للأفراد، تكون الأقدر على إعادة تشكيل مواردها وأنشطتها بما يواكب التحولات التكنولوجية والبيئية المتسارعة، خاصة في القطاعات عالية الديناميكية كقطاع الاتصالات، وهذا ما يقودنا للانتقال إلى الجانب التطبيقي، من خلال اختبار كيفية دراسة بيئة المؤسسة وتحديد تأثيرها، وكذا تجسيد المعرفة البشرية عمليا في الممارسات التنظيمية، ودورها في تحقيق التميز التنافسي داخل السياق القطاعي محل الدراسة.

## الفصل التطبيقي

### تمهيد

بعد أن تم التعرف على مختلف المفاهيم النظرية، وقع اختيارنا على مؤسسات قطاع الاتصالات المتخصصة بتوفير خدمات الهاتف النقال للخواص والمؤسسات - حيث تم اعتبارهما كميدان نشاط استراتيجي واحد- بصفة عامة وعلى مؤسسة Ooredoo الجزائر بصفة خاصة، لنجري عليها دراسة حالة تتضمن محاولة معرفة ما إذا كانت مؤسسات القطاع تخضع لمختلف التغيرات البيئية أم أنها عنصر متفاعل بحد ذاته يؤثر ويتأثر. حيث سيتم التركيز على محاولة فهم وتحليل مختلف تطورات البيئة العامة والخاصة للمؤسسة، واستكشاف مدى مساهمة المعرفة البشرية في التميز التنافسي التي تسعى له المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة والديناميكية التي يشهدها القطاع.

ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على اختيار منهج دراسة الحالة الذي يعد من أكثر وسائل البحث الكيفي استخداماً وقبولاً في العلوم الاجتماعية، فهي تسمح للباحث بتحليل ودراسة الظاهرة (الحالة) في إطارها الحقيقي، إضافة إلى أن لهذه المنهجية القدرة على توليد نتائج ورؤى نتيجة البحث المكثف والمتعمق في دراسة الظاهرة في سياقها الواقعي، ومنه ستكون هناك أوصاف تجريبية غنية تساهم في تطوير نتائج التفاعل بين الظاهرة وسياقها حيث يتم فهمها بشكل أفضل من خلال دراسات الحالة المتعمقة.

ولتحقيق هذه النتائج اعتمدنا في دراسة الحالة على بيانات كمية وكمية معاً، تم الحصول عليها من مجموعة متنوعة من المصادر لفهم وتحليل مختلف جوانب الدراسة الحالة بشكل كامل، من خلال جمع البيانات الكيفية عن طريق المقابلات المباشرة مع مسؤولين من الإدارة مثل السيد عصماني عبد الجليل، والمديرة المساعدة في مديرية الموارد البشرية، وإطار في مصلحة التسويق، وكذا مقابلات غير مباشرة عن طريق تصريحات على شكل فيديوات لإطارات سامية. كما تم الاعتماد على تصريحات للمدير العام لمؤسسة أوريدو الجزائر المنشورة في تقارير المؤسسة وكذا المجالات العالمية الخاصة بهذا المجال.

دون إغفال تدعيم الدراسة بالعديد من البيانات الكمية وتنظيمها في جداول ورسومات بيانية قصد تحليلها، وقد تم جمعها من مختلف التقارير الحكومية المصادق عليها والمواقع الرسمية لمؤسسات القطاع محل الدراسة، في حدود زمنية واكبت زمن إنطلاق هذه الخدمة في الجزائر وما سبقها، ومختلف التغيرات

والتحولات البيئية التي ساهمت في تشكيلها إنطلاقا من دراسة البيئة العامة وصولا لدراسة البيئة الخاصة لمعرفة واقع المؤسسة المتأرجح بين حتمية التكيف والخضوع للبيئة أو استغلال الإرادة الحرة للمؤسسة للتغيير.

### 1- دراسة البيئة العامة وأثرها على قطاع خدمات الهاتف النقال

تواجه المؤسسات اليوم منافسة شديدة على مستوى الأسواق الدولية والمحلية على حد سواء، إذ أجبرت البيئة المتغيرة والديناميكية العديد من المؤسسات على إعادة الهيكلة، حتى تتمكن من تعزيز فرصها في البقاء والتطور. ولم تكن المؤسسات الجزائرية في منأى عن التقلبات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها العالم، ومن بين هذه المؤسسات التي حاولت معايشة الأوضاع ومتغيرات البيئة التنافسية، مؤسسة WTA Ooredoo -محل الدراسة- ومنافستها في قطاع خدمات الهاتف النقال ATM Mobilis وOTA Djezzy.

حيث كان هذا القطاع نتيجة طبيعية لمحاولة الجزائر التفتح على العالم الخارجي ومواكبة معطيات ناتجة عن تأثيرات العولمة وتبعاتها، من تحرر اقتصادي وخصوصة وشروط تملّيتها رغبتها الدائمة في الانضمام لمنظمات دولية كالاتحاد الأوروبي ومنظمة التجارة العالمية. حيث نالت مؤسسات قطاع خدمات الهاتف النقال نصيبها من التأثير غير المباشر لهذه التغيرات الكلية، باعتماد عدة إصلاحات لتتمكن من تبني المفاهيم المتطورة التي تساعدها على المواصلة والحفاظ على مكانتها.

وسنحاول دراسة تأثير أهم عوامل البيئة الخارجية العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والإيكولوجية والقانونية على قطاع اتصالات خدمات الهاتف النقال في العالم بصفة عامة وفي الجزائر بصفة خاصة.

### 1-1- أثر العوامل السياسية على قطاع خدمات الهاتف النقال

يلعب الوضع السياسي والأمني لدولة معينة دورا هاما في تحسين وتنشيط بيئة الأعمال وتنامي الاستثمارات الوطنية والأجنبية، ولقد شهدت الجزائر منذ استقلالها وخاصة خلال سنوات التسعينات الحرجة سياسيا وأمنيا والمعروفة بالعهودية السوداء، أقل التدفقات الاستثمارية مقارنة مع نظيراتها من الدول النامية الأقل استقرارا وأمنا، حيث يمكن أن تمثل مختلف العوامل السياسية كدرجة الاستقرار

السياسي ونظام الحكم السائد، ودرجة التدخل الحكومي في قطاع الأعمال من خلال القوانين التي تصدرها الحكومة قيودا على أداء المؤسسات.

ورغبت الجزائر بكسر العزلة التي فرضت عليها أثناء تلك الحقبة السوداء، بعد المصالحة الوطنية وعقد الوثام المدني أن تتفتح على العالم الخارجي وتسعى لإثبات مكانتها الإقليمية كدولة متوسطة تعتبر بوابة لشمال إفريقيا، من خلال سعيها للانضمام للمحافل والهيئات الدولية كالمنظمة العالمية للتجارة OMC. غير أن تلك المنظمات كان لها العديد من الشروط والمتطلبات لقبول الانضمام.

ولقد اعتبر تحرير قطاع الاتصالات بصفة عامة وخدمات الهاتف النقال بصفة خاصة، من أهم شروط ومراحل انضمام الجزائر لتلك المنظمة "من خلال الاتفاقيات التي تلتزم بها الدولة المتقدمة للعضوية، حيث تتفاوض الدول على تحرير قطاعات الخدمات لديها بأسلوب الطلب والعرض" وفقا لما جاء في الاتفاقيات المنصوص عليها سنة 1997 المستمرة بعد دورة أورغواي (86-94) المتعلقة بإجراءات تحريرية واسعة المدى بخصوص خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية. (خليل، 2016)

ولقد قامت منظمات وهيئات دولية بمساعدة النظام الجزائري ودعمه بفضل عقود مساعدة تقنية ومالية في مجال إصلاح وضبط البريد والمواصلات أين أصبح تحرير قطاع الاتصالات ممكنا حتى تتماشى مع المتغيرات العالمية وتمثلت أهم هذه المؤسسات ما يلي:

### 1-1-1- البنك العالمي:

- لقد قامت وزارة البريد والمواصلات باقتراض 9 ملايين دولار من البنك العالمي (Arpt, 2001, p. 26) لدعم الإصلاح وإعادة الهيكلة، استجابة للعديد من العوامل التي قدمها في دليل التشريعات الداعية لتحرير سوق الاتصالات أهمها: (Tetrant, 2000, p. 1)
- من الواضح أن الأسواق الأكثر نقتحا وتحريرا هي الأسرع والأكثر تطورا وإبداعا (من ناحية سرعة الخدمات وجودة تقديمها للزبائن).
- يحتاج الإصلاح والتحرير إلى الاستعانة برؤوس أموال خاصة، لتطوير الشبكات وتحديثها وصقلها، وتنفيذ خدمات جديدة.
- إن تطور شبكة الانترنت جعل حركة البيانات وتبادل المعلومات تتفوق على حركة الاتصالات الصوتية في العديد من البلدان، مما نتج عنه ظهور العديد من مقدمي الخدمات في هذا المجال.

- زيادة-أو تزايد- خدمات الهاتف النقال وغيرها من الخدمات اللاسلكية التي عوضت الشبكات الثابتة، وفتحت أسواق الاتصالات لخدمات جديدة.
- تطور التدفقات التجارية في خدمات الاتصالات الدولية، التي يتم توفيرها بنسب أكبر من أي وقت مضى، وذلك عن طريق متعاملين عبر الحدود الدولية، وفي أي مكان في العالم.

### 1-1-2- بنك التنمية الإفريقي (BAD)

سعت الجزائر للحصول على قرض آخر لاستكمال مسيرة الإصلاح، حيث وافق بنك التنمية الإفريقي على منحها قرضا قيمته 120.313 مليون دولار، بهدف تمويل مشروع تطوير قطاع الاتصالات ودعمه. ويسعى هذا المشروع إلى زيادة إسهام قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في النمو الاقتصادي للبلاد، وذلك بزيادة خدمات الاتصالات وتحسينها كما ونوعا، كما يسعى أيضا لتعزيز القدرة التشغيلية لسلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، بهدف ترقية الشبكة الوطنية للاتصالات، وجعلها سريعة وفعالة للاستجابة لطلب ربط الاتصال البيئي وربط المشتركين، لما له من أثر كبير على تحسين شبكة الاتصالات وعلى الجانب الاجتماعي والاقتصادي للبلاد.

### 1-1-3- برنامج Meda\* (الاتحاد الأوروبي):

يندرج هذا المشروع ضمن الإطار السياسي لإعادة الهيكلة والاستثمار الحكومي، بغية تحرير قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية من خلال إنشاء هياكل جديدة ومتعاملين خواص، حيث يعتبر مشروع المساعدة التقنية MEDA، كعقد شراكة وإسهام فني في مجال ضبط البريد والاتصالات وتنظيمه ويقوم على عدة محاور أهمها المساعدة على التنمية والتطوير ودعم المؤسسات، والمساعدة في ضبط البريد والمواصلات وتنظيمه، وتكوين الإطارات والموارد البشرية في سلطة الضبط وتدريبها، مع تطوير العلاقات العامة، وكذا إستراتيجية الاتصال في سلطة الضبط. (Arpt, 2001, p. 26)

ويسعى هذا البرنامج كذلك لتعزيز الحكم الذاتي واستقلال المؤسسات، وتنظيم القطاع بطريقة موضوعية وشفافة، ويساعد على تطوير المنافسة وحماية المستهلكين، كما كان له دور كبير في طرح

---

\*يتجه الجهد الأكبر لهذا البرنامج للإصلاحات الاقتصادية ودعم القطاع الخاص والتجارة، ويتبعهم في ذلك بالقطاعات الاجتماعية والمياه والصحة، كما دعمت التدخلات في كل هذه الميادين إصلاحات هيكلية معقدة، كانت تشكل أولويات وطنية آخذة بعين الاعتبار تعقيدات تلك القطاعات في البرامج الكبيرة، لدعم الميزانيات والمساعدة الفنية. وتم تنفيذ هذا البرنامج خلال الفترة الممتدة بين 2000 و2006، ويختص بدول البحر الأبيض المتوسط (الجزائر، مصر، الأردن، لبنان، المغرب، سوريا، تركيا، والسلطة الفلسطينية).

فكرة الإصلاحات الاقتصادية للصناعات خارج قطاع المحروقات، والتي بدأت بشكل محتشم مع صدور قانون المستثمرات الفلاحية رقم 19/87 الممضي في 1987/12/08 (الجريدة الرسمية، 1987، صفحة 1)، وقانون استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية رقم 01/88 الممضي في 12 يناير 1988 (الجريدة الرسمية، 1988، صفحة 30) اللذين ساهما في التحول من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق وفي تغيير السياسة الاقتصادية للدولة الجزائرية، وذلك من خلال مجموعة من القوانين والإصلاحات التي مست جميع القطاعات.

### 1-2- أثر العوامل الاقتصادية على قطاع خدمات الهاتف النقال.

لجأت الجزائر بعد حصولها على الاستقلال السياسي للبحث عن استقلال اقتصادي باللجوء إلى سياسات تنموية طويلة المدى، بعد تبنيها النظام الاشتراكي كخيار سياسي يقوم على احتكار الدولة لجميع الأنشطة الاقتصادية الإستراتيجية، معتمدة في ذلك على مؤسسات تنفذ سياساتها وتحقق أهدافها، سواء كانت اقتصادية أم اجتماعية أم ثقافية أم غير ذلك. ولم تكن هذه المؤسسات مطالبة بتحقيق المردودية المالية القصوى، الأمر الذي جعل قيمتها السوقية ضعيفة، ونتائجها غالبا ما تكون سلبية تتحملها الدولة بأشكال متعددة، أهمها محو الديون أو تأجيلها في إطار التطهير المالي (كشروود، 2008، صفحة 97).

وبعد الاتفاقيات التي قامت بها الدولة مع هيئات دولية قصد التفتح على العالم الخارجي، كانت هناك بوادر للتغيير من النظام الاشتراكي نحو النظام الرأسمالي، نظرا للجوءها لتحرير الأسواق وخصوصة المؤسسات العمومية. وكان لقطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بصفة عامة وقطاع خدمة الهاتف النقال بصفة خاصة نصيبه الكبير كقطاع من القطاعات الحساسة في الدولة، والذي سيطرت عليه إرادتها طيلة فترة ما بعد الاستقلال إلى غاية سنة 2000، عن طريق التسيير الإداري باعتباره مرفقا عاما يسند تسييره إلى السلطة المركزية آنذاك وزارة البريد والمواصلات (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية حاليا)، شأنه في ذلك شأن العديد من القطاعات الاقتصادية والخدمية الأخرى.

وكان هذا القطاع وإلى غاية سنة 2000 وفقا لأحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975، والمتضمن قانون البريد والمواصلات مؤسسة واحدة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تحت إشراف وزارة البريد والمواصلات ويتمتع بميزانية ملحقة يخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية، وتتمتع في استغلالها لمختلف نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية إلى مزايا نظام الاحتكار،

حيث أخذت هذه المؤسسة على عاتقها مهمة النهوض بقطاع البريد والمواصلات بعد الاستقلال، والذي كان يعاني تراجعاً كبيراً في ميدان البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال مقارنة مع التطورات الحاصلة في العالم، ويرجع ذلك للفراغ الإداري الذي واجهته الجزائر بسبب المغادرة الجماعية للموظفين والإطارات الفرنسيين من أصل أوروبي (Sevirine, 2008, p. 559)، حيث كان أزيد من 12000 موظفا يعملون في قطاع البريد والمواصلات منهم 7500 فرنسيا، قرر 6800 منهم الرحيل خلال سنة 1962 (Lacroix, 2016)، فباستثناء البنى التحتية التي كانت تخدم المصالح الاستعمارية، بقي الشعب الجزائري خارج مجال التطور في العديد من المجالات.

ورغم الجهود المبذولة عقب الاستقلال، إلا أن احتكار هذه الخدمة من طرف مؤسسة واحدة-وزارة البريد والمواصلات- سبب عجزاً عن تلبية الاحتياجات العادية، سواء فيما يتعلق بخدمات البريد أو خدمات الاتصال، ما تسبب في ظهور العديد من النقاط السلبية (ARTP, 2015, pp. 2-5) كالعجز في تلبية الطلب على خدمات الاتصال التي كانت لا ترقى للمعايير الإقليمية، إذ بلغ مؤشر الكثافة الهاتفية الذي يقيس عدد الخطوط الهاتفية الثابتة بالنسبة لكل 100 ساكناً 5.02 في الجزائر مقابل 8.06 في تونس، ورغم الجهود المبذولة لتحسين هذه النسبة إلا أن العجز عن تلبية الطلب للحصول على خط ثابت قد ارتفع من 690000 خطاً العام 1994، إلى 800000 العام 2000، إلا أن التحسن الطفيف الذي سجل بنسبة 5.35% سنة 1999 و 5.7% سنة 2000 (Arpt, 2001, p. 31)، كان لا يزال بعيداً عن المتوسط المقدر في شمال إفريقيا والشرق الأوسط بـ 8.05%.

ولوحظ الأمر نفسه فيما يخص شبكة الهاتف النقال، حيث سجلت نسبة 0.26% (مشترك في الشبكة لكل 100 ساكناً) سنة 1999، مقارنة بالمغرب الذي قدرت نسبته بـ 0.6%، وتونس بـ 0.74%، أما المتوسط في عموم دول الشرق الأوسط وجنوب إفريقيا، فقدرت بـ 6.67%، وعليه فقد قدر العجز في تغطية الطلب على الخط الجوال العام 1999 بـ 250000 خطاً، وقد أصبح العجز في توفير خدمات الاتصال يشكل عائقاً في وجه النمو الاقتصادي، ويؤثر سلباً على الزبائن، ويحد من تنافسية المؤسسات ويشكل قيوداً للمستثمرين المحتملين، إضافة للخدمات الرديئة خاصة تلك التي تتعلق بمعالجة الأعطاب وعدم التوازن في تسعيرة الوحدة المكاملة، دون إغفال ضعف الجهاز القانوني والرقابي الذي اعتبر وزارة البريد والمواصلات هي المنظم والمقدم الوحيد لخدمات الاتصال والخدمات المالية البريدية.

وباعتبار أن الوزارة كانت تمثل المؤسسة الوحيدة في هذا القطاع والوصي عليه في الوقت نفسه مما لم يسمح بمشاركة الخواص، وأدى ذلك لانعدام المنافسة وعدم التنوع في خدمات الاتصال المعروضة وتدهور الجودة وسوء الخدمة، وكذا العجز عن تغطية الطلب، كما أن الأسعار المحددة في السوق تبقى صادرة عن قرارات إدارية ولم تكن ترقى لمواجهة التحولات العالمية الداعية للإصلاح، وما صاحبها من ضغوطات مارسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، في مرحلة التفاوض للشراكة مع الاتحاد الأوروبي إثر رغبة الجزائر بالانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، حيث "طلب منها تطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال لأنها لا تمثل سوى 478 مليون دولار من الناتج الإجمالي الخام حسب إحصائيات سنة 2000، أي ما يعادل 0,8% من الناتج الإجمالي الخام في حين تكون النسبة لدى الدول المتقدمة ما بين 4% إلى 8% من الناتج الإجمالي الخام" (بنبريكة و حبه، 2007، صفحة 7).

ولقد أدت هذه الضغوطات وما صاحبها من انهيار لأسعار البترول في الأسواق العالمية وتراكم المديونية الخارجية، إلى تقادم الأوضاع الاجتماعية نظراً للأزمة الاقتصادية، وبهذا ترافق الانهيار الاقتصادي مع الانهيار السياسي، خاصة بعد انفجار الوضع الاجتماعي سنة 1988، مما أثبت أن الإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية قبل هذا التاريخ لم تحقق النتائج المرجوة منها، وأبرز الحاجة لضرورة القيام بخطوات كبيرة كانت تعتبر المرحلة الفاصلة بين نظام اقتصادي موجه يعتبر الاحتكار من أبرز سماته، إلى نظام تعتبر المنافسة فيه ضرورة ملحة للنهوض بالأوضاع الاجتماعية والاقتصادية على حد سواء، وأظهر أنه لا بد من تحرير المسار الإصلاحي من جميع التحفظات التي كانت تكتنفه، وأنه لا بد من مراجعة كامل المنظومة التشريعية الاقتصادية للخروج من الأزمة" (بهلول، 1993، صفحة 236) التي مست جميع النواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وأثبتت عجز المؤسسات بما فيها مؤسسة قطاع البريد والمواصلات عن تلبية حاجيات زبائنها بالمستوى والجودة المطلوبين، وذلك من خلال تغييرات جذرية في العوالم السياسية والتشريعية كان لها أثر كبير على قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر وذلك بميلاد مؤسسات اعتبرت اللبنة المشكلة لقطاع الهاتف النقال ما أثر على الطلب والقطاع والمنافسة ككل.

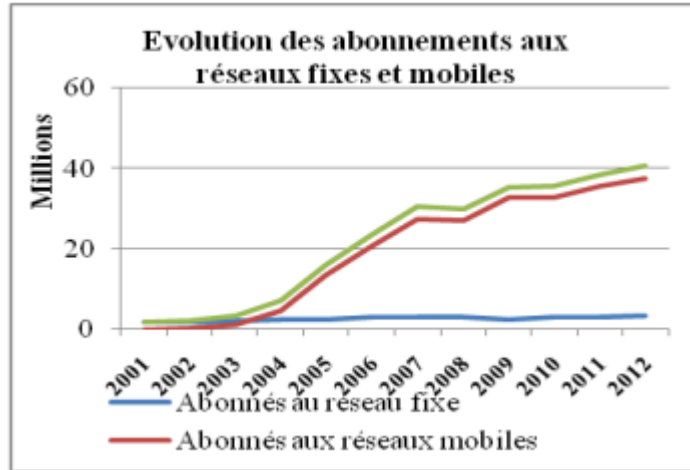
### 1-3- أثر العوامل الاجتماعية على قطاع خدمات الهاتف النقال.

تعتبر العوامل الاجتماعية عن مجموع القيم الاجتماعية العادات والعقائد السارية في المجتمع، السلوكيات والتكوين الديموغرافي، التعليم والفروق العمرية، وكذا أنماط الاستخدام التكنولوجي. فهي تؤثر

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

في كيفية تبني واستهلاك خدمات الاتصالات وتفضيلات المستهلكين وفي المعطيات الناتجة عن تحليل المحيط الاجتماعي وعناصره الثابتة والمتغيرة ومدى تقبله لنشاط هذا القطاع، فقد يساهم العامل الديمغرافي مثلا في ازدهار قطاعات واندثار أخرى، ويعتبر "تغير الترتيب السكاني من العوامل المؤثرة في البيئة الكلية للمؤسسة، ونظرا للتزايد المستمر في عدد سكان الجزائر وحاجتهم الدائمة للبقاء على اتصال بينهم، سواء عن طريق الهاتف الثابت أو النقال، فإن هذا العامل يعتبر محفزا لزيادة أرقام المبيعات لمؤسسات القطاعين إلا أن الزيادة في قطاع خدمة الهاتف النقال كانت أكبر، مما قد يجعلها فرصة يجب استغلالها لكسب أكبر عدد من الزبائن" (الهاشمي، 2014، صفحة 251)، والشكل التالي يوضح لنا تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال والثابت خلال عدة سنوات:

### الشكل رقم (09): نسبة المشتركين في خدمة الهاتف بنوعيه من الانطلاق لغاية 2012



Source : (arpt, 2012, p. 43)

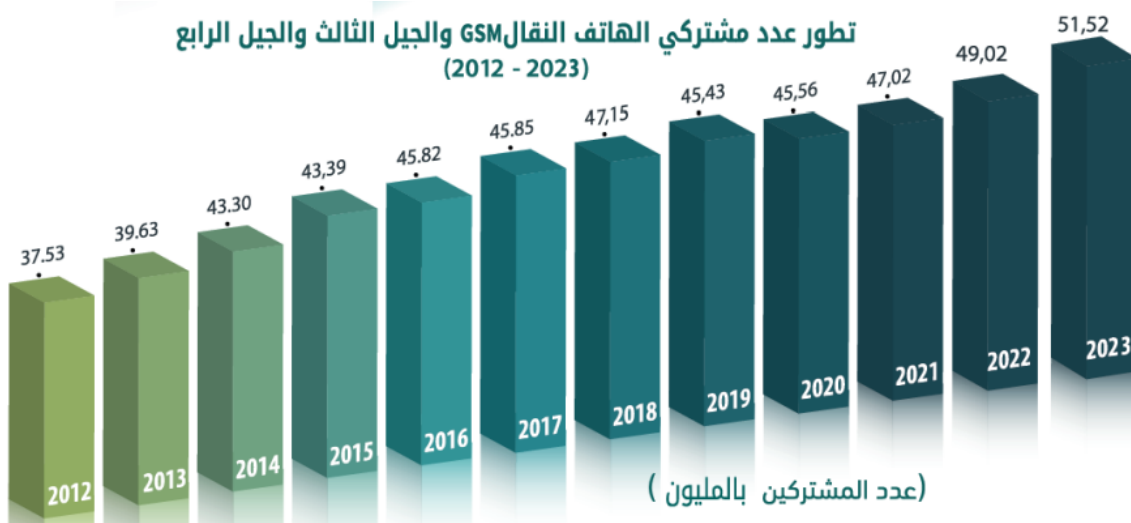
من خلال الشكل السابق تظهر بيانات تطور الاشتراكات في الشبكات الثابتة والمتنقلة خلال الفترة 2001-2012 نمو متسارع وقوي في عدد المشتركين في الشبكات النقالة منذ 2003، مع قفزة واضحة بعد 2005 وذلك راجع لدخول متعامل آخر في القطاع، إضافة لتفوق واضح ومستمر للهاتف النقال على الهاتف الثابت من حيث التبني الاجتماعي، حيث أن المستوى التعليمي لا يؤثر بشكل كبير على الطلب على هذه الخدمة، إذ كان بإمكان المستخدمين من مختلف الشرائح العمرية والثقافية الاستفادة منها، نظرا لبساطة الخدمات المقدمة آنذاك، وكذا استخدام طرق بسيطة للشرح والتوضيح في الحملات الإشهارية الموجهة لكلا الجنسين رجالا ونساء.

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

كما يرجع السبب في تدني الطلب على خدمات الهاتف الثابت لاعتبار أن المجتمع أصبح أقل اعتمادا على المنزل كمركز وحيد للحياة الاجتماعية وأكثر اعتمادا على الفرد المتنقل، وخاصة فئة الشباب باعتبارهم يشكلون النسبة الأكبر في تعداد السكان في الجزائر والقوة الدافعة لانتشار الهاتف النقال، لأن نمط حياتهم يتطلب حرية الحركة وتعدد العلاقات وتوصلا أنيا لا توفره الشبكات الثابتة، وهذا ما يفسر تراجع جاذبية الهاتف الثابت التي قد يكون لمشاركة النساء في سوق العمل أيضا دور في ذلك، لخروج المرأة من المنزل للعمل وتمتعها بالاستقلالية المالية إضافة لحاجتها الدائمة للبقاء على اتصال مع المحيطين بها.

ولاستكمال رصد تأثير الزيادة في النمو الديمغرافي وارتفاع المستوى التعليمي وتسارع ما يعرف بالتحضر من خلال توسع المدن، وتغير أنماط العمل وغيرها، نرصد في الشكل الموالي تطور نسب الاقبال والطلب على خدمة الهاتف النقال بعد سنة 2012:

الشكل رقم (10): تطور نسبة مشتركي الهاتف النقال بين 2012-2023



Source : (Arpce, Rapport Annuelle, 2023, p. 10)

يظهر هذا الشكل تطور عدد مشتركي الهاتف النقال خلال الفترة (2012-2023) اتجاها تصاعديا مستمرا، حيث ارتفع عدد المشتركين من نحو 37.5 مليون مشترك سنة 2012 - التي تعتبر آخر سنة قبل ظهور شبكة الجيل الثالث ستشرح لاحقا- إلى أكثر من 51.5 مليون مشترك سنة 2023، وهو ما يعكس تحولا بنويا في أنماط الاتصال داخل المجتمع الجزائري، إذ يعكس الانتشار الواسع للهاتف النقال ترسخ ثقافة الاتصال الدائم، وتزايد اعتماد الأفراد -خاصة فئة الشباب- على الخدمات الرقمية في التفاعل

الاجتماعي والعمل والتعليم والترفيه. كما يدل هذا التطور على تغير القيم الاجتماعية نحو تبني نمط حياة رقمي يتسم بالحركية والفورية، مقابل تراجع الاعتماد على وسائل الاتصال التقليدية، فامتلاك هاتف نقال أصبح رمزا للاندماج الاجتماعي، ومؤشرا على الحداثة والانتماء للعصر الرقمي، حيث لم يعد الاشتراك في الخدمة قرارا تقنيا، بل خيارا ثقافيا واجتماعيا يعكس الهوية والانتماء.

كما يفسر هذا التطور أيضا، بارتفاع الوعي الاجتماعي بأهمية الاندماج الرقمي، واتساع القبول المجتمعي للتكنولوجيات المتنقلة، خاصة مع تعميم شبكات الجيل الثالث والرابع، التي لم تعد مجرد بنية تقنية، بل أصبحت وسيطا اجتماعيا أساسيا لإنتاج وإعادة تشكيل العلاقات الاجتماعية. وعليه، فإن هذا المنحنى التصاعدي لا يعكس فقط توسعا كميا في قاعدة المشتركين، بل يعبر عن تحول سوسيو-ثقافي عميق يشكل أحد المحددات الاستراتيجية الرئيسية لقطاع الهاتف النقال في الجزائر، ويؤكد أن فهم سلوك المستخدم والقيم الاجتماعية أصبح شرطا حاسما في صياغة الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسات الاتصالات.

#### 1-4-4- أثر العوامل التكنولوجية على قطاع خدمات الهاتف النقال.

درجت الشعوب على وصف القرن الحالي بأنه عصر المعلومات والاتصالات، ويعود ذلك للتطور الكبير في سبل الاتصال ووسائله، وفي وسائط المعلومات وقنواتها، وانعكس هذا التطور بدوره على قطاع الاتصالات، إذ اندمجت تكنولوجيا الإعلام والمعلومات مع وسائل الاتصال، وأصبح تبادل الأخبار ونقل المعلومات بين الشبكات من مميزات القرن الحالي، وبرز مصطلح تكنولوجيا الاتصال الذي يعبر عن تجهيزات الاتصالات السلكية واللاسلكية والتي يمكن السعي من خلالها إلى المعلومات والنفوذ إليها عبرها، ويعتبر الهاتف النقال بمختلف أنواعه وشبكاته أهم وسيلة من وسائل الاتصالات التي عرفت تطورا كبيرا مع مرور الزمن.

#### 1-4-4-1 أثر التطور التكنولوجي على جهاز الهاتف النقال وشبكاته:

نال قطاع الهاتف النقال في العالم نصيبه من التطور التكنولوجي وبلغ التغير فيه مبلغا كبيرا برز من خلال تطور أشكاله وأحجامه واستخداماته وخصائصه، إذ يعتبر وسيلة من وسائل الاتصالات اللاسلكية الحديثة نسبيا، وعرف تطورات هائلة مع زيادة الاهتمام بالاتصالات السلكية عموما واللاسلكية خصوصا، أين يتألف كل نظام "لاسلكي من طرفي اتصال على الأقل، كل منهما مزود بجهاز إرسال

وجهاز استقبال، يدمجان في وحدة متكاملة توفر إمكانية بث المعلومات وتلقيها" (عروديكي، 2013، صفحة 1)، مع ضرورة اشتراكهما في مؤسسات متخصصة في توفير خدمة الاتصالات.

ويستعمل هذا الجهاز من قبل المشترك ليتمكن من الدخول إلى النظام بعد إدخال الشريحة، "وهي البطاقة التي توضع في الجهاز النقال تعرف ببطاقة التعريف للمشارك SIM، وتحتوي على معالج Microprocessor، وذاكرة تمكن المشارك من تعريف نفسه في الشبكة، وهي تبرمج من قبل الشركة المزودة للخدمة" (الموجاني، 2012)، حيث يعمل هذا الجهاز عن طريق شبكة من أبراج البث موزعة ضمن مساحة معينة تدعى Base station أو محطة قاعدية (Harte, 2006, p. 20)، وتمثل هذه المحطة الثابتة العنصر الأساسي من مكونات الشبكة، الذي يزود المشاركين بخدماتها ضمن منطقة جغرافية ما، لذا تسمى اصطلاحا أيضا محطة تزويد الخدمة.

ومع تطور أجهزة الهاتف النقال أصبحت هذه الأخيرة أكثر من مجرد وسيلة اتصال صوتي، بل تعدى الأمر ذلك وأصبحت تستخدم كأجهزة كمبيوتر كفية للمواعيد، واستقبال البريد الصوتي، وتصفح الانترنت، كما يمكنها التصوير بنفس نقاء الكاميرات الرقمية ووضوحها، فمع بداية القرن العشرين بدأ الاهتمام بالاتصالات اللاسلكية عن طريق البث عبر أمواج الراديو إلا أن أول ظهور للهاتف النقال " كان عام 1964، وعرف حينها بـ MTS\*\*، واعتبر ظهوره ثورة تقنية كبيرة في ذلك الوقت، عيها الوحيد ضخامة أجهزة الإرسال والاستقبال التي تحمل في العربات، وعدم فعالية استخدام الأطياف الترددية وتحويل يدوي للمكالمات" (الموجاني، 2012).

ويعد المهندس الأمريكي Martin cooper من مؤسسة Motorola أول من قام بمحادثات لاسلكية مع زملائه في العمل سنة 1976، وذلك باستعمال أداة مهجنة (لها شكل هاتف ثابت، ولكن تعمل بموجات الراديو أو الترددات بنظام الخلية)، لتقوم المؤسسة العامل بها سنة 1986 بإطلاق أول نموذج للهاتف النقال (Carré, 2016): MOTOROLA Dyna TAC 8000x غير أن هذا الهاتف كان ثقيل الوزن (0.9 كغ) ويحتاج للشحن باستمرار لاستهلاكه طاقة كبيرة، إلا أنه يعتبر بداية فعالية لسلسلة من الهواتف النقالة مختلفة الحجم واللون والإمكانيات، إذ لم تتوقف بعدها المؤسسات المصنعة ليومنا الحالي عن تطوير أعداد لامتناهية من الهواتف النقالة وتقديمها للزبائن، حيث أصبحت الهواتف ذكية وتعمل بنظام جوجل

---

\*\* MTS: Mobile Téléphone System

أندرويد قارئة لبصمات مالكيها ووجوههم، كما تعمل كحاسوب لحفظ الملفات، وتربط مستعملها بالعالم كله.

وتجدر الإشارة إلى أن التطور لم يطل أجهزة الهاتف فقط بل تزامن معه تطوير أجيال من الشبكات اللاسلكية، حيث تستخدم الاتصالات اللاسلكية الأمواج الكهرومغناطيسية لإرسال الإشارات إلى مسافات بعيدة (فليكينغر و آخرون، 2007، صفحة 13)، إذ تميز كل جيل عن الآخر بخصائص وتقنيات مختلفة، ميز بينها المتخصصون عبر تصنيفها تقنيا لأجيال متلاحقة، بدءا من الجيل الصفري الذي يعتبر البدايات الأولى لشبكات الاتصالات النقالة في سنوات العشرينيات، فهو اتصالات غير خلوية وتعتمد على الاتصال عن طريق أجهزة الراديو، وكانت حكرا على القوات العسكرية والمؤسسات الحكومية والمنظمات التجارية.

ليظهر بعدها أول "هاتف راديو كجهاز مدمج في السيارة ذي حجم كبير نوعا ما، بخدمات سيئة مع محدودية نطاق التغطية، ويعتمد على نصب برج مركزي في كل مدينة ليؤمن قرابة 25 قناة راديو، مما يتطلب قدرة إرسال كبيرة قادرة للوصول إلى مسافة 70 كلم، غير أن هذه الخدمة كانت حكرا على عدد محدود من الناس" (مصطفى، 2008، صفحة 287)، ولم تكن متاحة نظرا لارتفاع تكاليف البنية التحتية ومحدودية التكنولوجيا، ليتم الانتقال بعدها إلى الجيل الأول G1 أين تم استخدام مفهوم الخلايا وشكل بداية حقيقة للاتصالات الخلوية، وتم اكتشافها وتطويرها من قبل مؤسستي AT&T و Motorola الأمريكيتين في بداية السبعينيات، إلا أن تماطل الحكومة الأمريكية في اعتماد ومنح تصاريح الاستغلال لهما (Carré, 2016, p. 2)، منح كلا من اليابان والدول الاسكندنافية -النرويج وفنلندا- الأسبقية في استعمال هذه التقنية. التي تعتمد "نظما وتقنيات تماثلية Analogue systems ذات ساعات محدودة، وتقتصر على توفير خدمات الاتصالات الصوتية التقليدية، وكانت تقتصر إلى خدمات التجوال الدولي، بسبب كون كل منهما مخصصا لسوق محددة" أي في بلد محدد (عروديكي، 2013، صفحة 18)، كما تعتمد على تخصيص قنوات ذات ترددات مختلفة لكل مشترك، ومنحت المتصل إمكانية التحرك أثناء إجراء المكالمات.

ولقد عرف هذا الجيل انطلاقة فعلية في بداية الثمانينيات واستمر إلى التسعينيات، أين قامت الدول الأوروبية بتكثيف جهودها لإصدار الجيل الثاني G2 بعدما عجز الأول عن تلبية حاجات المستخدمين المتزايدة، فتم العمل على تطوير وبناء نظم تعتمد تقنيات رقمية من جهة وتستند إلى معايير معتمدة في

عدة بلدان من جهة أخرى، ما يضمن انتشارا أوسع وأسرع لها، كما تميزت عن سابقتها بحرص مطوريها على توفير خدمات الاتصال الهاتفي التقليدية بجودة عالية، إضافة إلى خدمات نقل البيانات والمعطيات وإمكانية التجوال الدولي (عرودي، 2013، صفحة 18)، وهذا ما أطلق عليه نظام GSM\* الذي لاقى نجاحا غير متوقع ورواجا تخطى حدود أوروبا وتجاوزها ليصبح في غضون سنوات قليلة النظام المهيمن تجاريا وتقنيا في العالم أجمع.

كما سمح هذا النظام الموحد بإيجاد معايير وتقنيات موحدة ساهمت في نجاح هذا الجيل، باعتبار أن مصنعي المعدات سابقا كانوا يقومون بإنتاج المعدات الخاصة بكل تقنية معتمدة في دولة معينة، أما في هذا النظام فأصبح من الممكن أن تنتج محطات ومعدات الشبكة في سلاسل مما ساهم في تحقيق وفورات واقتصاديات الحجم، وانعكس ذلك على الانخفاض في تكاليف الإنتاج وفي أسعار الاشتراكات وخدمات الهاتف النقال، (Penard, 2001, p. 8) ما حقق عدة أهداف أهمها: التجوال الدولي، والسعة الضخمة وتقنيات التشغيل الرقمية، وتحسين الخدمات ومقاومة الضوضاء والتداخل والاستهلاك المنخفض للكهرباء، كما سمح الإرسال الرقمي بنقل المعطيات والرسائل القصيرة والبريد الإلكتروني.

وهكذا بقي نظام ال GSM هو النظام المسيطر من الأنظمة الخلوية من الجيل الثاني، وبقي المهتمون في مجال الاتصالات يؤكدون على أن الانتقال إلى الجيل الثالث سيكون بمثابة نقلة كبيرة وعلى كافة المستويات، لأنه بحاجة إلى مفاهيم وبنية تحتية جديدة، إلا أنه يتميز بسرعة نقل البيانات عبر نظام GSM الذي كان يعمل بتدفق 9.6 كيلو بايت/الثانية وتم تطويره إلى 171 كيلو بايت/الثانية مما مكن المستخدم من إرسال البيانات حتى أثناء إجرائه المكالمات. (الموجاني، 2012، صفحة 60) وهذا ما جعل "المحللين الاقتصاديين وخبراء التسويق يتنبؤون بعائدات مجدية خصوصا إذا ما تم مراعاة الكفاءة العالية لتبادل المعطيات باستخدام تقنيات تبديل أو توجيه الرزم" (عرودي، 2013، صفحة 20)، لتحقيق شبكات ذات سرعات نقل عالية للبيانات تمكن المستخدم من استعمال الصوت والصورة الحية أثناء القيام بالاتصال الهاتفي وبدرجة عالية من الأمان.

ومنه مس التحسين في شبكة الجيل الثاني الخدمات المقدمة وليس التكنولوجيا المستعملة، حيث وفر خدمة الرسائل متعددة الوسائط ومكن من إرسال واستقبال الصور الملونة والرسوم المتحركة ومختلف الفيديوهات بالإضافة إلى إمكانية تحميل الألعاب والنعيمات. ثم استمر لإطلاق الجيل الثالث G 3 الذي

---

\* GSM : Global System for Mobile-communication.

يدرس إمكانية تطوير نظام عالمي موحد، يفي بالشروط اللازمة لتوفير تطبيقات لا تقتصر على خدمات الاتصال الهاتفي التقليدي بل تتعداها لتشمل خدمات أخرى تحاكي في تنوعها تلك التي تتيحها شبكة الانترنت. أين تم وضع "مقترحات لمعايير مناسبة لمثل هذا النظام إلا أنها فشلت في توحيد هذه المعايير عالميا، وذلك لأن الاستبدال الكامل والجذري لشبكات الجيل الثاني كان سيتطلب استثمارات كبيرة تعجز عن تحمل أعبائها المؤسسات المالكة والمشغلة للشبكات، لذا جرى التوافق على اعتماد أكثر من تقنية داعمة لخدمات الجيل الثالث على أن يكون الانتقال إليه تدريجيا بحيث يمكن للمشغلين استثمار الشبكات القائمة لأبعد حد" (عروديكي، 2013، صفحة 22).

ولذلك عرف الجيل الثالث صعوبات وتأخيرات في إطلاقه بسبب التكاليف الباهظة لترخيص الترددات الإضافية، خاصة في البلدان التي لا تستخدم شبكة الجيل الثالث فيها ترددات البث ذاتها للجيل الثاني، مما تطلب من المؤسسات المشغلة للهواتف النقالية بناء شبكات جديدة بالكامل وترخيص ترددات جديدة، ولقد سمي أشهر نوع من شبكات الجيل الثالث بـ \*UMTS، ويسعى لتحقيق عدة أهداف أهمها: (الموجاني، 2012، الصفحات 67-68) تنزيل مقاطع الفيديو وعرضها في أي وقت، مع السماح بعقد مؤتمرات الفيديو المصورة متعددة الأطراف بين مختلف بقاع العالم، والتقاط الصور وإرسالها أسرع بثلاثين مرة من سابقاتها، كما أصبحت الألعاب أكثر سرعة خاصة الألعاب متعددة الأطراف، وقدمت الخدمات المتعلقة بالموقع حيث تعرض معلومات عن المكان الذي يكون فيه الفرد وترشده إلى ما يحتاج، ومكنت كذلك من مشاهدة مختلف قنوات التلفاز على الهاتف.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه التقنية ساعدت في تسريع وتيرة الأعمال وتسهيل حركة الأموال، وذلك من خلال متابعة أصحاب الأعمال أشغالهم ومصالحهم، وأدق تفاصيل العمل وكذا اطلاعهم الدائم على مختلف المعلومات كحركات الأسهم في جميع بورصات العالم ولو لم يكونوا في أماكن عملهم، مما يساعدهم على سرعة اتخاذ القرارات.

ولقد صدرت عن هيئة 3GPP (Third Generation Partnership Project) سنة 2008 التوصيات الفنية التي تعتمد تقنية جديدة لتبادل المعطيات بين الشبكة والمشارك عبر الرابط الراديوي، من خلال "استخدام

---

\* نظام UMTS هو Universal Mobile Telecommunication System وهو اسم معيار أوروبي لخدمات الهاتف النقال يسمح الوصول المتعدد، وتلبية متطلبات الاتصالات السريعة من أجل بعض التطبيقات، كتصفح الويب وتطبيقات الوسائط المتعددة (كمؤتمرات الفيديو).

حوامل ترددية متجاوزة وعديدة لنقل الإشارة الراديوية ويتيح هذا المبدأ...الوصول بمعدلات تبادل المعطيات إلى قيم تتجاوز 100 ميغا بايت /الثانية واصطُح على تسمية الأنظمة التي تعتمد على هذه التقنية بأنظمة الجيل الرابع G4" (عروديكي، 2013، صفحة 24). الذي يهدف إلى توفير مجموعة من الحلول تدعم عمل الشبكات من الجيل الثاني والثالث، للحفاظ على البنية الأساسية لها، وذلك قصد "توفير حلول من خلال أنظمة تعمل على استخدام نفس الشبكة الموجودة على نفس الأجهزة والبرمجيات، بحيث يمكن استخدام خدمات الجيل الثالث للمحمول على نفس البنية الأساسية للجيل الثاني دون الحاجة إلى تعديلات كبيرة في البنية الأساسية التي تؤدي إلى تكلفة استثمارية ضخمة" (الموجاني، 2012، صفحة 86)، مما يعني توفير الكثير من الأموال على شركات الاتصالات التي تنفقها بصفة مستمرة حتى تبقى شبكاتها حديثة وقادرة على تلبية كافة الاحتياجات والتطبيقات.

ولقد اشتهر هذا الجيل تحت اسم تقني جامع عرف بـ (Long Term Evolution) LTE الذي يحمل دلالة على أن تطور نظم الاتصالات الخلوية سيستمر أمدا طويلا بغية الوصول بمعدلات نقل المعلومات إلى 1 جيجا بايت/ الثانية ممهدا الطريق للجيل الخامس 5G، الذي يعد امتدادا للتطورات الحاصلة التي كانت تقدم جيلا جديدا كل عشرية، ولذلك وضع الاتحاد الدولي للاتصالات آنذاك خارطة الطريق العامة لتطوير اتصالات للجيل الخامس، الذي أطلق عليه "الاتصالات المتنقلة الدولية- 2020 كامتداد لمجموعة الاتحاد الحالية من المعايير العالمية لأنظمة الاتصالات المتنقلة الدولية التي هي بمثابة الأساس الذي تقوم عليه جميع الأنظمة المتنقلة اليوم من الجيل الثالث (3G) والجيل الرابع (4G)" (ITU, 2015)

وهدفت هذه التكنولوجيا إلى "إنشاء مجتمع موصل باستمرار في الإطار الزمني 2020 وما بعد، يجمع بين الناس والأشياء والبيانات والتطبيقات وأنظمة النقل والمدن في بيئة اتصالات ذكية مترابطة شبكيا وذلك بتحديد الطيف وتنسيق استخداماته من أجل تشغيل أنظمة الاتصالات المتنقلة الدولية". (ITU, 2016) وتقديم خدمات جديدة تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة الاتصال والتفاعل الرقمي، ضمن سرعات استجابة فائقة في زمن منخفض وقدرة على الاتصال بعدد كبير من الأجهزة في آن واحد، إذ تم إصدار النسخة الأولى من IMT-2020 وهو الاسم الذي استخدمه الاتحاد الدولي للاتصالات للإشارة إلى معايير الجيل الخامس G5 في فبراير 2021.

كما انطلقت أعمال تطوير الجيل السادس G6 ضمن مبادرة IMT-2030 منذ أواخر عام 2021، حيث نشر في ديسمبر 2023 الإطار العام لتطوير المعايير والتقنيات اللاسلكية للجيل السادس تحت التوصية بعنوان "إطار عمل IMT-2030"، التي أقرتها الجمعية الإذاعية للاتحاد الدولي للاتصالات، إذ من المتوقع أن تسهم G6 في تعزيز الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية، ودعم أهداف اتفاق باريس للمناخ، إلى جانب المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، حيث سيدرج متطلبات مخصصة لدعم ترشيد استهلاك الطاقة على نحو أوسع، بدءا من الطاقة النظيفة وصولا إلى القضاء على الجوع. (ITU, 2025).

#### 1-4-2- أثر التطور التكنولوجي على قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر.

عرف قطاع الاتصالات عموما وقطاع خدمات الهاتف النقال خصوصا تطورا كبيرا ونموا مستمرا في مختلف أنحاء العالم، وصاحب ذلك تطور مذهل في عدد المشتركين والمتصلين على الهواتف النقالة. ففي "الفترة الممتدة بين 2000 و2012 قفز عدد الهواتف المحمولة المستخدمة في أنحاء العالم من أقل من مليار هاتف إلى نحو 6 مليارات" (WorldBank, 2012, p. 1)، ووصل العدد في آخر إحصائيات للموقع الرسمي للاتحاد الدولي للاتصالات سنة 2024 إلى حوالي 9 مليار و144 مليون مشترك (ITU, 2024).

ولقد تضاعف عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال وخاصة في الدول النامية، إذ أشارت الإحصائيات أن عدد من يمتلكون هواتف نقالة في هذه الأخيرة يفوق عدد من يمتلكون حسابات مصرفية أو حتى من يمتلكون الكهرباء والمياه النظيفة، ولا يعد الفارق في التعداد السكاني بين الدول النامية والدول المتقدمة السبب الرئيس لذلك، ولكن أضافت الاتصالات عبر الهاتف النقال للدول المتقدمة قيمة إضافية إلى أنظمة الاتصالات الموروثة وساهمت بوصفها عنصرا مكملا في التوسع في تدفق المعلومات.

وقدر معدل امتلاك الهواتف النقالة فيها سنة 2000 بـ 71 % مقارنة بالدول النامية التي بلغت نسبتها 29% (WorldBank, 2012)، ثم اتبعت الدول النامية مسارا إنمائيا مختلفا مجسدا لشعار "الهواتف المحمولة أولا" حيث أصبحت نسبة امتلاك الهواتف النقالة فيها تقدر سنة 2010 بـ 77 % مقابل 23 % في الدول المتقدمة، لتتقلب بذلك الفجوة الرقمية بينهما، وسبب ذلك أن العديد من ابتكارات الهواتف النقالة (بما فيها الهواتف ذات الشرائح المتعددة، وإعادة الشحن منخفضة التكلفة، والمدفوعات عبر

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

الهاتف) تتبع على نحو متزايد من الدول الأفقر وتنتشر إلى باقي بلدان العالم، حيث تتلاءم التطبيقات المصممة محليا ومن أرض واقع البلدان النامية بشكل أفضل مع احتياجات تحديات التنمية فيها.

ولم تكن الجزائر بشكل عام ولا قطاع الاتصالات فيها بشكل خاص بمعزل عن ما يحدث من تطورات تكنولوجية، حيث يعتبر قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر من القطاعات الحديثة إذ نشأ سنة 1994 بتكنولوجيا: Analogique Radio Téléphonie Mobile أين أطلقت شبكة GSM في شهر جانفي 1999 وتم ربط 98000 مشترك نهاية 2001، وذلك من قبل الوكالات التجارية للاتصالات Actel التابعة لوزارة البريد والاتصالات، بعد مفاوضات وضغوطات دولية من أجل تطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال، لتتوالى بعدها محاولة مواكبة التطورات التكنولوجية في العالم عن طريق السعي لإدخال التدفق العالي النقال، من خلال الإعلان عن زيادة بافتتاح المنافسة من أجل إنشاء واستغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية النقالة للجيل الثالث (G3) وذلك في أوت 2013 (الملحق 1)، أين كان عدد المشتركين يفوق 39.517 مليون مشترك في شبكة الجيل الثاني. (Arpce, 2013)

واستكمالاً لمواكبة التطور التكنولوجي، قامت الجزائر بإعلان آخر في إطار تعزيز تطور التدفق العالي، ذكرت فيه موعد افتتاح المنافسة من أجل إقامة واستغلال شبكات عمومية للاتصالات السلكية واللاسلكية النقالة للجيل الرابع (G4) في جانفي 2016 (الملحق 2)، حيث وصل المشتركين فيها إلى 21,593 مليون مشترك في 31 ديسمبر 2017 (Arpce, 2017, p. 21)، حيث يوضح الجدول التالي مدى الإقبال على التكنولوجيات الجديدة:

### الجدول رقم (01): الإقبال على شبكات الأجيال الجديدة (الأرقام بالملايين).

السنوات الأجيال	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>GSM</b>	37.53	39.51	34.78	26.90	20.36	14.38	10.81	8.51	6.78	5.24	4.26	3.43	2.73	2.45
<b>3G</b>	-	0.31	8.50	16.32	24.51	21.59	17.42	11.99	9.27	7.27	5.96	5.03	4.02	3.69
<b>4G</b>	-	-	-	-	01.46	09.86	18.92	24.92	29.51	34.51	38.80	43.06	47.30	48.72
<b>المجموع</b>	37.52	39.51	43.28	43.22	46.33	45.83	47.15	45.43	45.56	47.02	49.02	51.52	54.05	54.86

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على تقارير سلطة الضبط لسنوات (2012 إلى 2025).

يعرض الجدول تطور عدد المشتركين في شبكات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2012 إلى 2025، موزعا حسب أنواع الشبكات، انتقالا من شبكة الجيل الثاني GSM إلى شبكة الجيل الثالث G3 والجيل الرابع G4، حيث يظهر بوضوح التحول البنيوي في القطاع من الاعتماد على الشبكات التقليدية إلى الشبكات ذات التقنية العالية، أين عرفت GSM انخفاضا حادا من 39.51 مليون سنة 2013 إلى 2.45 مليون مشترك فقط في الثلاثي الثاني لسنة 2015، ويعكس هذا التراجع التحول التكنولوجي في سلوك المشتركين وتراجع الطلب على الخدمات الصوتية التقليدية لصالح الإنترنت المحمول والتطبيقات الرقمية، مما يدل على انتقال استراتيجي للمؤسسات نحو التقنيات الحديثة ذات القيمة المضافة العالية، وهو ما ينسجم مع التحول العالمي نحو الرقمنة.

ولقد عرفت شبكة الجيل الثالث G3 منذ انطلاقتها سنة 2013 نموا سريعا، حيث ارتفع عدد المشتركين من 0.13 مليون في 2013 إلى 24.51 مليون في 2016، قبل أن يبدأ بالانخفاض التدريجي ليصل إلى 3.69 مليون فقط في الثلاثي الثاني لسنة 2025، مما يبرز أن شبكة G3 قد مثلت مرحلة انتقالية بين GSM و G4، حيث ساهمت بتوسيع قاعدة مستخدمي الإنترنت المحمول في الجزائر، وتراجعها يعكس انتقال المشتركين نحو الجيل الرابع الأكثر كفاءة وسرعة، ما يبرز ديناميكية التحول التكنولوجي في القطاع.

كما يظهر لنا من خلال هذا الجدول، أن النمو السريع لشبكة الجيل الرابع G4 تمثل التحول الأبرز في المشهد التكنولوجي، إذ انتقل عدد المشتركين من 1.46 مليون مشترك سنة 2016 إلى 48.72 مليون مشترك في السداسي الثاني لسنة 2025 أي ما يعادل 88.80% من المجموع الكلي للمشاركين (Arpce, 2025, p. 2)، وهو ما يعكس التحول الكلي نحو خدمات البيانات والاتصال عالي السرعة، كما يشير لنجاح استراتيجيات الاستثمار لمؤسسات الاتصالات الجزائرية في البنية التحتية الرقمية، مع تحول جوهري في طبيعة الطلب من الصوت إلى البيانات، ومن الشبكات التقليدية إلى الشبكات الذكية للاستفادة أكثر من التدفقات العالية ومن سرعة الإنترنت، إلا أنه من الضروري التنويه إلى أن هذا الانتقال من جيل لآخر ما هو إلا مواكبة للتطورات المتسارعة على المستوى الدولي وليس نتيجة دراسات ميدانية استلزمت تلبية حاجات من خلال تغيير أجيال الشبكات.

ونشير في الأخير إلى أن استخدام الهواتف النقالة وخدماتها عرف تطورا تكنولوجيا مدهلا على مر الزمن وسيعرف المزيد، إذ ساهم هذا التطور بدفع عجلات تنمية العديد من البلدان في عدة مجالات،

حيث قربت بين مختلف مصالح المؤسسات وزبائنها ومورديها ومختلف الأطراف الفاعلة من كافة أنحاء العالم، ولقد كان من الضروري التطرق للعناصر السابقة ولما هو آت، لما لهم من أثر بالغ على قطاع اتصالات خدمات الهاتف النقال في الجزائر فهي مجبرة على الخضوع لهذه " البيئة التي تفرض قيودا كثيرة على مؤسسات القطاع باعتبار أنه يجب مواكبة ما يحدث في البيئة الدولية من تحولات تحدث في قطاع خدمة الهاتف النقال " (الهاشمي، 2014، صفحة 253)، ليصل لما هو عليه بعد مروره بمجموعة من التحديات، من ناحية التطورات التكنولوجية من جهة ومن الناحية الاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى.

### 1-5- أثر العوامل الايكولوجية على قطاع خدمات الهاتف النقال

يشكل البعد الإيكولوجي (Environmental) أحد المحددات الحديثة لأداء المؤسسات التنافسية في قطاع الهاتف النقال بمختلف أنحاء العالم وفي الجزائر كذلك، حيث يترجم أثر العوامل الإيكولوجية في هذا القطاع من خلال درجة تعرض البنية التحتية الشبكية للتغيرات المناخية، ومستوى اعتماد المؤسسات على مصادر الطاقة التقليدية مقابل المتجددة، إضافة إلى سياسات إدارة النفايات الإلكترونية واسترجاع الأجهزة المستعملة.

يبرز أثر تغير المناخ والظروف المناخية في زيادة وحدة المخاطر المرتبطة بها كالفيضانات الساحلية والفيضانات النهريّة والأعاصير والعواصف وارتفاع درجات الحرارة، أين تتعرض البنية التحتية للعديد من الأضرار بالأبراج ومراكز النقل والكوابل، فقد أجري تقرير عالمي شامل يرصد عدد المحطات الخلوية المعرضة لهذه المخاطر حيث تشمل ما يقارب 7.6 مليون محطة من جميع شبكات الأجيال الخمس، تضرر منها 2.26 مليون خلية بفعل الأعاصير ما يعادل خسائر مباشرة تقدر بـ 1.01 مليار دولار أمريكي، كما بلغ عدد الخلايا المعرضة للخطر في حالة الفيضانات الساحلية نحو 109.9 ألف خلية، بما يعادل أضرارا مباشرة بقيمة 2.69 مليار دولار أمريكي، مما يؤدي إلى انقطاعات في الخدمة ويتطلب تكاليف إصلاح مرتفعة، كما قد تزداد تكاليف التشغيل عند ارتفاع درجة الحرارة مما يرفع من حاجة التبريد في مراكز البيانات ومحطات القاعدة (BTS) ومنه يزيد استهلاك الطاقة، وهذا يتطلب خططا للطوارئ وخدمات احتياطية لضمان استمرارية الخدمة في حالات الكوارث الطبيعية. (Oughton,

Tom Russell, & Jeongjin Oh, Sara , 2023)

ومن جهة أخرى، يعرف هذا القطاع اعتماداً كبيراً على الكهرباء لتشغيل الأبراج ومراكز البيانات مما يؤدي لاستهلاك عالٍ للكهرباء، وأي انقطاعات أو زيادات في تكلفة الطاقة تؤثر مباشرة على التكاليف التشغيلية وربحية المؤسسات المشغلة، غير أن تأثير الانتشار الكبير لاستخدام الهواتف النقالة واستغلال الشبكات الكهرومغناطيسية، قد سبب تراكم كبيراً للنفايات الإلكترونية كأجهزة القديمة والعتاد، وكذا توقع زيادة معايير انبعاثات الصوت وانبعاثات المواد الخطرة.

كما أنه ووفقاً لتقرير الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU, 2024, p15)، فإن قطاع الاتصالات يسهم بما يقارب 3 إلى 4% من إجمالي الانبعاثات العالمية لغاز ثاني أكسيد الكربون، وهذا ما يعرضها للعديد من الضغوط لحماية البيئة ويجعل الوعي البيئي شرطاً جوهرياً لإدارة الاستدامة، حيث قد تطالب مؤسسات القطاع بالعمل على البحث عن استغلال واستخدام الطاقات المتجددة كتركيب الألواح الشمسية لتقليل الاعتماد على المولدات والوقود، وتوقع تشديد اللوائح المتعلقة باسترجاع وإعادة تدوير الأجهزة ما يلزم المؤسسات ببرامج لاسترجاع الأجهزة وزيادة التكاليف المرتبطة بذلك، كما يؤدي عدم الالتزام قد يؤدي لمخاطر قانونية ولغرامات مالية أو خسارة ثقة الزبائن والمستثمرين، ناهيك عن ارتفاع وعي الزبائن (خاصة الفئات الشابة) مما قد يوجه اختيارهم لمؤسسات تتبنى ممارسات صديقة للبيئة.

ورغم أن العديد من مؤسسات الاتصالات خاصة في الدول الأوروبية (Oughton, Tom Russell, Jeongjin Oh, Sara, 2023) & قد التزمت بتحقيق الحياد الكربوني (Net Zero)، إلا أنها ما تزال تفقر إلى خارطة طريق شاملة طويلة الأمد تتضمن مراحل انتقالية واضحة تساعدها على قياس تقدمها، إذ يرتبط هذا القصور جزئياً بغياب الحوافز قصيرة الأجل التي تشجع على وضع خطط مناخية تفصيلية، بالرغم من تزايد الضغط التنظيمي والبيئي في هذا المجال، عكس السياقات الناشئة مثل الجزائر ومنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، فإن نقل هذه الممارسات الرائدة يتطلب تكيفها مع الخصوصيات المحلية، لاسيما ما يتعلق بتوفر البنية التحتية وتكلفة الطاقة ومستوى الوعي البيئي للمستهلكين.

واستناداً للظروف المناخية كذلك، فإن المؤسسات الناشطة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر تواجه تحديات بيئية متزايدة نظراً لتأثير العوامل الإيكولوجية عليها، كتأثير بعض الظواهر المناخية على محطات البث ومراكز البيانات، كما أنها حسب تقرير للوكالة الدولية للطاقة (IEA, 2025) تواجه مختلف المؤسسات في الجزائر اضطرابات جسيمة نتيجة الظواهر المناخية المتطرفة، فقد تأثرت البنية التحتية الحيوية خلال السنوات الأخيرة بالفيضانات المفاجئة، وحرائق الغابات الناجمة عن الجفاف، وموجات

الحر الشديدة. ومع توقع تسارع وتيرة زيادة الحر المناخي، حيث شهد المناخ في الجزائر ارتفاعا ملحوظا في درجات الحرارة، بلغ في المتوسط 0.49 درجة مئوية لكل عقد خلال الفترة 2000-2023، متجاوزا المتوسط العالمي المقدر بـ0.37 درجة مئوية لكل عقد بوتيرة تفوق المتوسط العالمي، فيرجح أن تتفاقم المخاطر مستقبلا، مما يستلزم على المؤسسات تبني تدابير استباقية لتعزيز مرونة أنظمتها.

كما تعرف الجزائر على سنويا عددا كبيرا من الحرائق يصل حتى 3000 حريق، ما قد يؤدي لانقطاعات التيار الكهربائي وارتفاع تكاليف الطاقة، والحاجة الماسة للتبريد. ناهيك عن تلقي السلطات الجزائرية كل سنة العديد من الشكاوى من المواطنين حول تعرضهم للحقل الكهرومغناطيسي.

### 1-6- أثر العوامل القانونية والتشريعية في قطاع خدمات الهاتف النقال

تسن الدولة الجزائرية العديد من القوانين التي تحفظ النظام في جميع المجالات، ويمثل الإطار القانوني المنظم للاستثمار أحد المحددات الجوهرية للبيئة الخارجية للمؤسسات، إذ يؤثر في قرارات الدخول إلى السوق وهيكل الملكية، ومستوى المخاطر القانونية والاستراتيجية. حيث شهدت الجزائر تطورا تدريجيا في التشريعات المتعلقة بالاستثمار، اتسم بالتوازن بين جذب الاستثمار الأجنبي وحماية السيادة الاقتصادية.

ولأجل ذلك لا بد من تفعيل بعض القوانين تتعلق بوضع الحدود والمعالم القانونية للاستثمار الأجنبي، وإطار مؤسستي يشمل الأجهزة التي تسهر على عملية استقطابه وفق مقتضيات الواقع القانوني والاقتصادي الجزائري، لذا عرفت السنوات الأخيرة تعديلات تشريعية متتالية فيما يخص القوانين المتعلقة بالاستثمار حتى تتناسب مع المساعي الخارجية لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر ومنحه الضمانات والمزايا الكافية، غير أن هذه المزايا الممنوحة ليست مطلقة.

إذ أنه منذ أن بدأت الجزائر بتشجيع الاستثمار في بداية الثمانينات (قزوت، 2023، صفحة 549) من خلال أول قانون ينظم الاستثمار الصادر في 21 أوت 1982 والمتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص، وفتح الباب للاستحداث والتجديد عن طريق الاستثمار لتدعيم القدرات الإنتاجية للدولة وكذا خلق مناصب الشغل، وتلاه قانون النقد والقرض الصادر في 14 أفريل 1990 الذي وسع نطاق الاستثمار في مجال الشراكة الأجنبية بإزالة الفوارق بين المستثمرين الأجانب والمحليين، ثم وضع النظام رقم 90 - 03 المؤرخ في 08 سبتمبر 1990 الشروط المتعلقة بكيفية تحويل رؤوس الأموال دخولا

وخروجا، ليصدر بعدها قانون الاستثمار رقم 93 - 12 بتاريخ 5 أكتوبر 1993 المتعلق بترقية الاستثمار الذي عمل على إزالة كافة العوائق التي كانت تحول دون حرية الاستثمار بصفة نهائية، بحيث كرس بعض المبادئ الأساسية نخص بالذكر مبدأ حرية الاستثمار ومبدأ المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب إضافة إلى إحاطة الاستثمار بمجموعة من الضمانات القانونية كإمكانية اللجوء إلى التحكيم الدولي التجاري.

ساهمت تلك القوانين في زيادة تدهور ميزان المدفوعات الجزائري إثر التداعيات الناجمة عن الأزمة الاقتصادية العالمية سنة 2009، التي تسببت في تراجع العائدات من صادرات النفط والغاز، بالتوازي مع ارتفاع حاد في الأرباح المحولة إلى المستثمرين الأجانب وزيادة واردات السلع والخدمات، أين بادرت الحكومة إلى تعديل الإطار القانوني المنظم للاستثمار الأجنبي، من خلال إصدار قانون المالية التكميلي لسنة 2009 وتحديد الحد الأقصى لنسبة مساهمة المساهمين الأجانب في رأسمال المؤسسات الجزائرية عند 49% وهذا ما يعرف بقاعدة 51/49، ما يفرض بالضرورة إنشاء مؤسسات مختلطة (Joint Ventures) يكون فيها الشركاء الجزائريون مالكين للأغلبية، بهدف الحد من خروج رؤوس الأموال وتعزيز التوازنات الاقتصادية الكلية (oxfordbusinessgroup، 2016).

وظل المستثمرون الأجانب خاضعين لأكثر من عشر سنوات لهذه القاعدة في جميع قطاعات النشاط، لرغبة الحكومة في التحكم في مسار الاستثمارات الأجنبية، غير أنها أثبتت مع مرور الوقت أثرها السلبي على السوق الجزائرية، إذ ساهمت في تقليص جاذبية البلاد للمستثمرين الأجانب، وأقرت الحكومة الجزائرية نفسها بضعف هذا النظام، وذلك في المذكرات التفسيرية لمشروع قانون المالية التكميلي لسنة 2020، (King & Spalding, 2020) حيث أشارت إلى انخفاض عدد مشاريع الاستثمار الجديدة بنسبة 81 %، حيث نص هذا القانون الصادر بتاريخ 30 ديسمبر 2019 على رفع هذا القيد، مع الإبقاء على تطبيق قاعدة 51/49 فقط على أنشطة الشراء من أجل إعادة البيع وبعض القطاعات الاستراتيجية تتمثل في استغلال الموارد المنجمية والاستخراجية كقطاع الطاقة والمحروقات بجميع مراحلها، والصناعة العسكرية وشبكات النقل الاستراتيجية مثل السكك الحديدية والموانئ والمطارات، والقطاعات الصناعية ذات الحساسية الاجتماعية والتكنولوجية العالية وتشمل: الصناعة الصيدلانية، باستثناء المنتجات الدوائية المبتكرة والأساسية ذات القيمة المضافة العالية، نظرا لارتباطها بالصحة العمومية ونقل التكنولوجيا ومتطلبات سيادة الصحة.

مما سبق، يظهر تحليل البعد القانوني في بيئة الاستثمار الجزائرية أن القوانين والتشريعات، تشكل محددات استراتيجية رئيسيا لسلوك المؤسسات خاصة متعددة الجنسيات. فهي من جهة توفر إطارا قانونيا أكثر وضوحا واستقرارا، ومن جهة أخرى تفرض قيودا تنظيمية تؤثر مباشرة في استراتيجيات الدخول، الشراكة ونقل السيطرة والملكية. وعليه، فإن فهم هذا البعد القانوني يعد شرطا أساسيا لتفسير ديناميكيات التنافس والاستثمار في الجزائر.

فبعد أن كانت الدولة هي المهيمن والمالك لجميع المؤسسات، اعتبر الأمر 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995، والمتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية الاقتصادية (الجريدة الرسمية، 1995، صفحة 3) تنويفا حقيقيا للنقطة النوعية التي عرفها الاقتصاد الجزائري، من اقتصاد موجه تسيطر عليه الدولة إلى اقتصاد حر قريب من قانون السوق، يخضع لمنطق التجارة الخاضعة لقواعد القانون التجاري، الذي لا تتولى الدولة فيه إلا دورا رقابيا على مستوى الرقابة الإدارية أو في إطار الضبط الاقتصادي.

وقد كان للقوانين السابقة عميق الأثر على قطاع الاتصالات، فطالما اعتبرت وزارة البريد والمواصلات هي المنظم والمقدم الوحيد لقطاع خدمات الاتصال، مما نتج عنه -كما ذكرنا سابقا- مشاكل كثيرة، ما استلزم البحث عن مصادر تمويل خارجية وكذا خصوصية المؤسسات العمومية. حيث أكدت على ملكية الدولة لقطاع البريد والمواصلات، باعتباره جزءا من أملاك المجموعة الوطنية، إلا أن كيفية تسيير الملكية العامة هي التي تغيرت، وهذا ما قيده الدستور بنص صريح في مادته 32، والتي جاء فيها أن الدولة تنشئ لتسيير ممتلكات المجموعة الوطنية مؤسسات يتلاءم تطور نشاطها مع مصالح الشعب وأهداف المخطط الوطني.

وبهذا خول للقانون تنظيم قطاع البريد والمواصلات، وتم إصدار قانون 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (الجريدة الرسمية، 2000، صفحة 4)، ليتم تأكيد ذلك عن طريق المادة 3 منه، والتي تنص على: " أن نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لا تخضع للنظام القانوني المطبق على الأملاك العمومية"، وهو بمثابة بداية لتحرير هذا القطاع باعتماد عدة مراسيم تنفيذية جديدة، أين ساهم إصدار القانون 2000-03 الذي يضمن تحقيق تغيير مؤسسي يعتمد على التمييز والتفرقة بين مهام الاستغلال ومهام الضبط، في استحداث مؤسسات تتولى المهام التي كانت ملقاة على عاتق الوزارة الوصية من خلال إنشاء مؤسسة سلطة ضبط البريد والمواصلات، بريد الجزائر واتصالات الجزائر. وبذلك مهد هذا القانون الانتقال من

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجاً

الاحتكار إلى المنافسة، وأعلن سياسة اقتصاد السوق والتوجه نحو فتح الاستثمار أمام المتعاملين الخواص والأجانب.

ولقد برز أكبر الأثر على قطاع خدمات الهاتف النقال، فبفضل القانون 03-2000 تم فتح السوق أمام المستثمرين الخواص من أجل التنافس على تقديم خدمة عمومية ذات جودة بسعر معقول على المستوى الوطن، كما ظهرت نتائج على المستوى الدولي حيث كانت الجزائر ضمن ستة دول عربية فقط تم تصنيفها، إذ رفعت من نقاطها في مؤشر الاتصالات العالمي\* لسنة 2017، الذي تصدره شركة "هواوي" الصينية سنوياً المؤشر من 28 إلى 31، محتلة بذلك المركز 45 بعد كل من المغرب في المركز 44 ومصر في المركز 39 والسعودية في المركز 29 وقطر في المركز 22 والإمارات في المركز 18.

كما أحرزت الجزائر كذلك تقدماً بـ 14 مرتبة في مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي يصدره الاتحاد الدولي للاتصالات منذ سنة 2009، والذي يمثل أهم مؤشر لقياس وتقييم مستوى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دول العالم مع المقارنة بينها.

الشكل رقم (11): مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لسنة 2023 للجزائر مقارنة بمحيطها.



المصدر: (mpt, 2024)

\* هذا المؤشر تم إطلاقه في العام 2014 يسعى لتوفير خريطة شاملة للاقتصاد الرقمي العالمي من خلال تحليل مجموعة واسعة من المؤشرات التي تتعلق بالبنية التحتية الذكية، كالاستثمار في البيانات الكبيرة وتقنية النطاق العريض لنقل إشارات مختلفة، متعددة التردد والخدمات السحابية لتخزين البيانات، في خمسين بلداً وتشكل هذه البلدان مجتمعة 90 % من الناتج المحلي الإجمالي العالمي.

يشير الشكل السابق، إلى أنه وفقا لآخر تقرير صادر عن الاتحاد الدولي للاتصالات سنة 2023، حققت الجزائر معدل قدر بـ 77.8 نقطة، متجاوزة بذلك المعدل الافريقي (47.4 نقطة) ومعدل البلدان العربية (74.5 نقطة) وكذا معدل البلدان المتوسطة الدخل (62 نقطة)، فبعد أن كانت تحتل المرتبة 102 سابقا، حلت الجزائر في المرتبة 88 من بين 169 دولة عضو في الإتحاد.

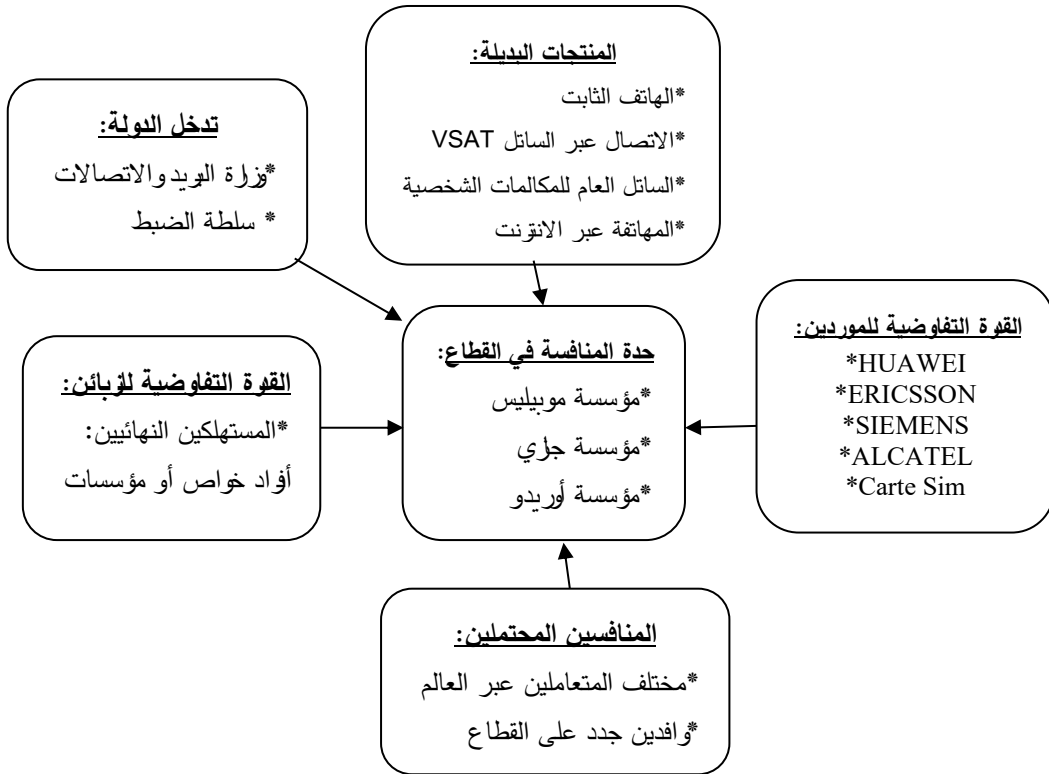
ويأتي هذا التحسن بعد تعزيز البنية التحتية لقطاع اتصالات الهاتف النقال من خلال توسيع استعمال تقنية النطاق العريض. ووفقا لهذا المؤشر فإن إطلاق الجيل الرابع والجيل الخامس من أجيال الاتصالات اللاسلكية الخلوية في الجزائر ساعدها على اللحاق بالركب العالمي ووفر اتصالا أقوى وأسرع بشبكة الإنترنت. كما سيدفع إلى زيادة عرض الخدمات وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى أكبر عدد من المستعملين وبأسعار تنافسية خاصة في المناطق الريفية، بعد احتدام المنافسة بين المتعاملين الثلاث موبيليس وجازي وأوريدو، الذين تم السماح لهم بالولوج إلى القطاع بقوانين نشرت في الجريدة الرسمية.

## 2- تحليل هيكل الصناعة لقطاع خدمات الهاتف النقال وفق نموذج Porter

تري مقارنة التكيف والتموضع أن نجاح المؤسسة وتحقيقها للتميز التنافسي يعود إلى مدى تكيفها مع بيئتها التنافسية وقدرتها على التموضع الإستراتيجي الفعال داخل قطاعها. إذ تستند هذه الرؤية للمقاربة الحتمية التي تقترض أن البيئة تشكل قيوداً موضوعياً على قرارات المؤسسة، وأن فرص البقاء والنمو مرهونة بمدى الاستجابة للضغوط البيئية والتنظيمية، حيث تعتبر مدرسة التموضع التي أسسها Porter تجسيدا واضحا للمقاربة الحتمية، إذ ينظر إلى الصناعة وهيكلها أو القطاع كعوامل تحدد مجال التحرك الاستراتيجي للمؤسسات.

ولقد شهد قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر تغيرات تقنية متسارعة وتحررا تدريجيا، لذلك يعتبر تحليل هيكل الصناعة أو القطاع من خلال نموذج القوى الخمس ل Porter مدخلا استراتيجيا لفهم قواعد اللعبة التنافسية فيه، حيث يعتبر تحليل القوى التنافسية لقطاع خدمات الهاتف النقال خطوة بالغة الأهمية لمعرفة مدى جاذبية هذا القطاع وتحديد عوامل النجاح الأساسية فيه، من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (12): نموذج Porter لقطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا للنموذج الأصلي في الجانب النظري.

يوضح هذا المخطط ما تمثله كل قوة من قوى نموذج تحليل هيكل الصناعة في قطاع خدمات الهاتف النقال أين سيتم تحليلهم وتبيان درجة تهديد كل عنصر، وذلك من خلال تحديد ماهية القوى التنافسية التي تؤثر على مردودية القطاع، وكيف يمكن للمؤسسات اختيار المزايا التنافسية الخاصة به، وسنقوم بتطبيق هذا النموذج انطلاقا من تحديد طبيعة المنافسة وحدتها، إلى تحديد القوى التفاوضية لكل من الزبائن والموردين، وكذا مدى تهديد كل من المنتجات البديلة والداخلين الجدد، دون نسيان إضافة دراسة مدى تأثير العنصر السادس لجاذبية الصناعة والمتمثل في تدخل الدولة.

## 2-1- تحليل حدة المنافسة في قطاع خدمات الهاتف النقال.

بعد تحرير القطاع وفتح المجال لمؤسسات غير عمومية، قررت الحكومة سنة 2002 منح ترخيص للمتعامل أوراسكوم تيليكوم الجزائر (تدعى حاليا أوبتيميوم تليكوم الجزائر) (arpt, Djezzy, 2003, p. 2) ليصبح المنافس المباشر لمؤسسة Mobilis. ليمنح بعدها عام 2004 المتعامل الثالث الوطنية لاتصالات الجزائر Ooredoo ترخيصا آخر للعمل في هذا القطاع، حيث عرفت المنافسة منحا جديدا وانتعاشا كبيرا، أين سيتم تحديد درجة تهديد شدة المنافسة من خلال دراسة هؤلاء المتنافسين ومدى تماثلهم في القوى، ودرجة نمو السوق المتنافس عليه وكذا الحصص السوقية لكل متعامل دون نسيان الإشارة إلى الديناميكية التنافسية في هذا القطاع ودرجة مردوديته ومدى تمايز الخدمات فيه واختلاف الأسعار.

### 2-1-1- تحديد المنافسين في القطاع:

عرف قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر قفزة نوعية منذ تحريره وفتحه بمقتضى القانون 2000-03، فبعد أن عرف هذا القطاع احتكارا كليا من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر التي لم تتمكن من تلبية طلبات الزبائن واقتصرت خدماتها على أصحاب الدخل المرتفع بخدمة الدفع البعدي، إلا أنه حدث تطور ملحوظ في تسيير هذا القطاع بداية من العام 2000 أين تحول القطاع إلى الاحتكار الثنائي، فإلى جانب المتعامل الوطني Mobilis قررت الحكومة منح ترخيص للمتعامل Djezzy، حيث تحصل بموجبه على حق إقامة شبكات خاصة بخدمة الهاتف النقال بنظام GSM واستغلاله في إطار القوانين المنظمة لهذا القطاع، وفي العام 2004 دخل المتعامل الثالث Ooredoo ومنه عرف قطاع الهاتف النقال بوجود ثلاثة متعاملين رئيسيين متنافسين فيما بينهم، لكل منهم أهدافه وعروضه الخاصة.

## 2-1-1-1- التعريف بمؤسسة الجزائر لاتصالات النقال "موبيليس" ATM Mobilis \*

تعتبر مؤسسة Mobilis أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، ما أكسبها لقب المتعامل التاريخي باعتبارها كانت فرعا من فروع المؤسسة العمومية ذات الأسهم "اتصالات الجزائر"، ونظرا لكثرة الأعباء المنوطة بهذه الأخيرة وسعيها لتحسين خدماتها، فقد تم استقلال فرع الهاتف النقال، والإعلان عن نشأة مؤسسة الجزائر لاتصالات النقال موبيليس في أوت 2003، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية جانفي 2004، حيث تقوم بتركيب شبكات الهاتف النقال واستغلالها وتطويرها، وكذا تسويق الخدمات وأجهزة الهاتف النقال.

وتسعى Mobilis منذ إنشائها إلى تقديم أحسن الخدمات مع التحسين المستمر في نوعية الخدمة، وكذلك التكفل الجيد بالمستخدمين لضمان وفائهم، وتحقيق الإبداع بتقديم الجديد الذي يتماشى والتطورات التكنولوجية، وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة، ساعدها في ضم أكثر من 23 مليون مشترك (Arpce, 2025, p. 1).

ولقد استثمرت Mobilis باستمرار في توسيع التغطية التقنية عبر إطلاق شبكات G3 وG4 وأعلنت عبر موقعها (mobilis, 2025) ببلوغ تغطية الشبكة إجمالي السكان في الجزائر، إذ وسعت نشاطها في الأرياف والمناطق النائية لدعم الثقة الوطنية والانتشار، بأكثر من 4500 محطة راديو (BTS) ضمن شبكة تجارية موسعة تضم 165 وكالة وأكثر من 12000 نقطة بيع غير مباشرة، حيث مكنت هذه الاستثمارات من ترسيخ مكانة المؤسسة كوريث موثوق للمرافق العمومية وتحقيق تغطية شاملة أعلى من المنافسين، مع تقديم مجموعة واسعة من العروض والخدمات المبتكرة، التي تتميز بتنوع أسعارها وسخاء خدماتها ابتداء من 30 دج إلى غاية 2000 دج كعرض Twenty الذي يقدم 80 جيجا أنترنت مع مكالمات ورسائل غير محدودة نحو جميع الشبكات على سبيل المثال لا الحصر. كما أنها تبنت سياسة التغيير والإبداع لتعكس صورة إيجابية، مع التركيز على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمات فعالة ومنتوعة للمستخدمين. تهدف إلى تعزيز قربها من شركائها وزبائنهم، من خلال شعاراتها "أينما كنتم" و"معاً نصنع المستقبل"، مما يعكس التزامها بالتنمية المستدامة والمساهمة في التقدم الاقتصادي، مع التزامها بحماية البيئة واحترام التنوع الثقافي، مستندة إلى قيم الشفافية والوفاء والحيوية والإبداع. (mobilis, 2025)

\* ATM: Algérie Télécom Mobile.

## 2-1-1-2- أوبتيوميوم تليكوم الجزائر Djezzy OTA

يجدر بنا قبل التعريف بمؤسسة أوبتيوميوم تليكوم الجزائر، أن نعرف سابقتها أوراسكوم الجزائر لنصل إلى ظروف نشأة المؤسسة الحالية، ففي 10 ماي 2001 أصدرت مؤسسة الضبط مناقصة لمنح الرخصة الثانية لإقامة شبكة للمواصلات اللاسلكية الخلوية من نوع GSM واستغلالها، حيث فازت بها مؤسسة أوراسكوم تيليكوم القابضة (المصرية) في 11 جويلية 2001، بمقابل مالي يقدر بـ 737 مليون دولار، متفوقة بذلك على عدة منافسين عالميين مثل Orange الفرنسية، و Portugal télécom moveis البرتغالية، و Telefonica Moviles الإسبانية (ARPT, 2001, pp. 38-43)، وبعد المصادقة على الرخصة تم البدء في توفير خدمات الاتصالات للجمهور لصالحها تحت اسم وحساب مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر (الجريدة الرسمية، 2001، صفحة 5).

وترجع ملكية مجمع أوراسكوم تيليكوم القابضة لعائلة ساويرس بـ 56.9%، (حساب، 2016، صفحة 148) وتنشط في عدة مجالات كالبناء والأشغال العمومية والتلفزيون وغيرها، كما تنشط في مجال الاتصالات تحت اسم أوراسكوم للاتصالات المصرية التي تعتبر من كبريات مؤسسات خدمات الهاتف النقال في العالم العربي، وفازت بالعديد من رخص الهاتف النقال فضلا عن خدماتها في الانترنت والفضائيات، وكذا الصيانة لتشكيل بذلك كتلة متكاملة في مجال الاتصالات، ما أهلها لدخول السوق الجزائرية من خلال أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA تحت الاسم التجاري Djezzy، بامتلاكها لـ 53.5 % من الأسهم، أما باقي الأسهم فعادت لمؤسسة فارجن اسلند Virgin Island بنسبة 43.1%، والمتعامل الاقتصادي الجزائري الخاص Cevital بنسبة 3.4% (ARPT, 2004, p. 74)، وتمكنت شبكتها في أوت 2003 من تغطية جميع ولايات القطر الجزائري بنسبة تغطية بلغت 93% من مجموع مناطق انتشار السكان.

وبالرغم من النجاح الكبير الذي حققته، تعرضت أوراسكوم تيليكوم إلى هزة عنيفة إثر الأزمة التي نشبت بين الجزائر ومصر، بعد المباراة الكروية المؤهلة للمونديال سنة 2009، والتي أدت إلى توترات عديدة وتبعات خطيرة، حاولت خلالها المؤسسة المصرية بيع فرعها في الجزائر لمؤسسة NTM الجنوب إفريقية، دون إعلام سلطة الضبط ودون مراعاة القانون الجزائري في المادة 19 من المرسوم التنفيذي رقم 124-1 المؤرخ في 9 ماي 2001، حيث أن كل مخالفة لهذه المادة تؤدي إلى سحب الرخصة من

المتعامل وتؤدي إلى حق الشفعة\*، ما أدى لسحب المؤسسة الجنوب إفريقية عرض الشراء البالغ 7.8 مليار دولار، وفرض الجزائر غرامة 1.3 مليار دولار نتيجة خرق قوانين التبادل الأجنبي، أين لم يعد بإمكان أوراسكوم تيليكوم الجزائر الصمود أكثر بعد أن زادت ديونها بشكل يعرضها لسيطرة البنوك الدائنة، ما أدى بها إلى إبرام صفقة مع Vimpelcom الروسية (VEON حاليا)، حملت ضمن طياتها شراء هذه الأخيرة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر العام 2010 في إطار صفقة تزيد قيمتها على 6 مليار دولار.

غير أن الجزائر بادرت إلى تأكيد حقها في الشفعة، وبعد مفاوضات دامت سنوات تمكنت الجزائر من شراء حصة تقدر بـ 51% من Djezzy عن طريق الصندوق الوطني للاستثمار بقيمة مالية بلغت 2.6 مليار دولار، وأصبحت شريكا لـ VEON مع منحها حق التسيير وللصندوق الوطني للاستثمارات الحق في النقض بخصوص القرارات الاستراتيجية الكبرى، وحول اسم المؤسسة من أوراسكوم تيليكوم الجزائر إلى أوبتيميوم تيليكوم الجزائر، إلا أنه منذ جويلية 2022 تنازلت VEON عن كامل أسهمها في المؤسسة لصالح الصندوق الوطني للاستثمار وأصبحت Djezzy مؤسسة وطنية، تعود ملكيتها للصندوق الوطني للاستثمار بنسبة 96,57% ومؤسسة Cevital بنسبة 3,43% وبهذا فان تسيير Djezzy يتم حاليا وكليا من طرف مساهمين جزائرين. (Djezzy, 2025)

ولقد كان نشاط Djezzy خلال تلك السنوات جد محدود غير أنها ساهمت في فك العزلة عن المناطق النائية، ثم استمرت في توسيع شبكتها وتطوير خدماتها وشهدت نموا في عدد المشتركين والإيرادات، حيث أعلنت عن نتائجها للربع الثاني من عام 2023، بعد سنة واحدة من استحواذ الصندوق الوطني للاستثمار على غالبية أسهمها وتعيين فريق إدارة جديد مكون من كفاءات جزائرية، ببلوغ إيراداتها 25.2 مليار دينار أي بزيادة 11% مقارنة بالفترة نفسها من عام 2022، إذ لم يتحقق هذا الأداء طوال العقد الماضي وهو نتيجة العمل المشترك بين المؤسسة المالكة وفريق الإدارة وتعزيز روح الانتماء لدى جميع

---

\* فرض حق الشفعة كشرط للاستثمار الأجنبي بموجب إحدى أحكام قانون المالية التكميلي، وينص حق الشفعة في التشريع الجزائري على امتلاك الجزائر لأي شركة أجنبية تريد بيع أسهمها بشكل كلي، فكل مستثمر أجنبي يريد تحويل استثماراته في الجزائر أو التخلي عنها، يطبق عليه حق الشفعة عبر قاعدة 51/49 بالمائة، وذلك بامتلاك الجزائر لغالبية أي استثمار، وأطلق هذا الإجراء لشراء مؤسسة جازي، وذلك بحجة عدم تكرار ما حصل في عام 2008، بعد بيع مجموعة أوراسكوم المصرية مصنعها للاسمنت بولاية المسيلة لمجموعة لافارج الفرنسية دون استشارة السلطات الجزائرية.

الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ بلغ عدد زبائنها زيادة سنوية بنسبة 4.2% ليصل إلى 15 مليوناً مشتركاً.

### 2-1-1-3- الوطنية لاتصالات الجزائر أوريدو Ooredoo WTA

تعتبر مؤسسة WTA ثالث متعامل تم منحه رخصة الاستغلال، لتعرف بذلك المنافسة منحى جديداً إثر كون هذا المتعامل أول متعامل يقدم الخدمات المتعددة الوسائط Multi-media، وهي مؤسسة ذات أسهم تحصلت في 02 ديسمبر 2003 على رخصة استغلال شبكة عمومية للاتصالات الخلوية من نوع GSM بناء على "المرسوم التنفيذي رقم 04-09"، وذلك بعدما قدم مناقصة بقيمة 421 مليون دولار متفوقة على المؤسسات العالمية للاتصالات مثل: movites Telefonica الإسبانية، Mtn International الجنوب إفريقية، Orange الفرنسية، Turqsell التركية وغيرها (ARPT, 2004, p. 74)، وبتاريخ 25 أوت 2004 قامت الوطنية رسمياً بالطرح التجاري لعلامتها السابقة (نجمة-Nedjma) التي بدأت شبكتها بتغطية المدن الكبرى لتصل نهاية 2005 إلى تغطية كامل القطر الوطني.

وتعتبر الوطنية لاتصالات الجزائر حالياً فرعاً من فروع قطر للاتصالات بعد أن كانت تتدرج تحت مظلة الوطنية للاتصالات الكويتية Wtk، إذ انتقلت ملكية هذه المؤسسة لمجمع قطر للاتصالات Qtel عبر مرحلتين (الوطنية موبايل، 2012) الأولى بتاريخ 15 مارس 2007 كشريك للوطنية الكويتية للاتصالات حين أقدم المجمع على شراء 51% من أسهمها، تم رفعها لاحقاً إلى 52.5% بصفقة قدرت بـ 3.8 مليار دولار، لتستحوذ في المرحلة الثانية في سبتمبر 2012 على 39.61% من أسهمها الباقية، بصفقة 1.8 مليار دولار وبذلك ترفع حصتها من 52.5% إلى 92.1%.

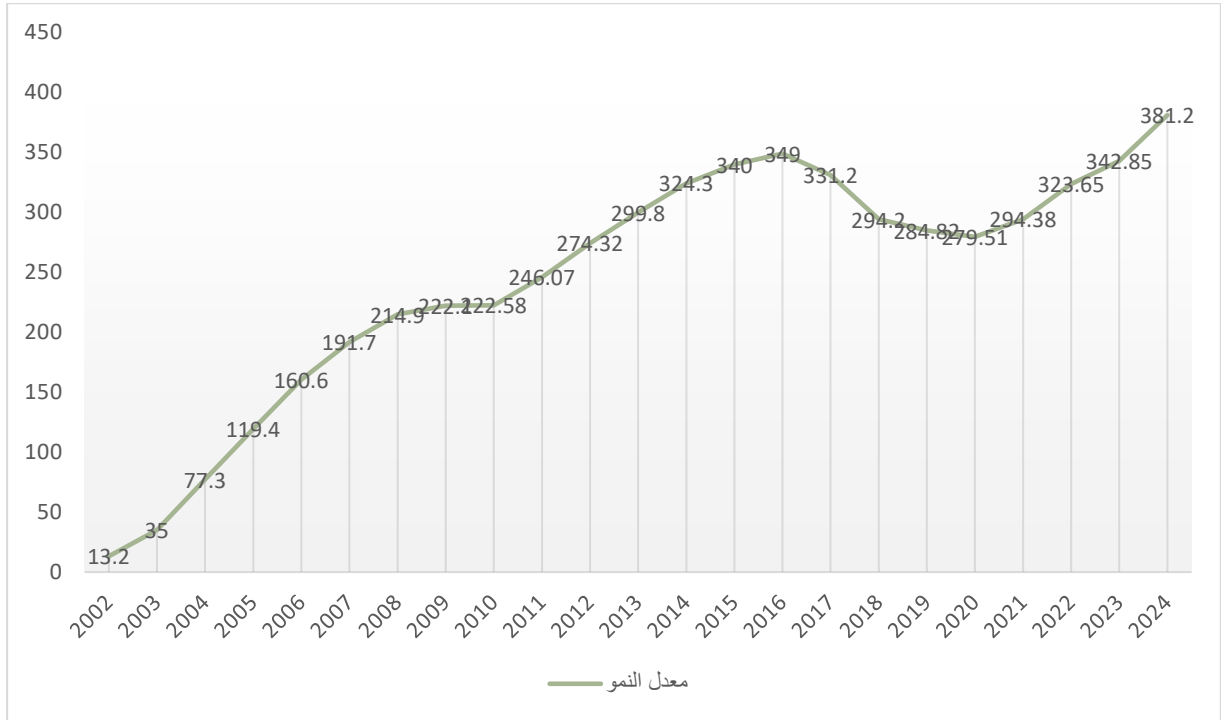
وبما أن الوطنية لاتصالات الكويت لها حصة 80% من الوطنية لاتصالات الجزائر، فهذا يجعل مجمع Qtel يتحصل على 74.4% من مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر، وعلى غرار ما حدث في مسألة Djezzy، فقد لوحث الجزائر باستعمال حق الشفعة، إلا أن مفاوضات جمعيتها مع مجلس إدارة Qtel عبر فيها رئيسها على امتنان مجموعته لتقهم السلطات الجزائرية وامتناعها من ممارسة حق الشفعة، وإعطاء الإذن بالمضي قدماً لإتمام الصفقة، موضحاً أن الأمر يختلف عن قضية OTA، لأن Qtel كانت تملك نجمة منذ 2007 أي قبل صدور قانون الشفعة، وأنهم لم يغيروا المالك بل تم شراء حصة جديدة فقط كما أن هذه المؤسسة جاءت للاستثمار في الجزائر ولا تفكر في البيع (بوعاتي، 2012).

ولقد أقيمت المجموعة التجارية Qtel على التسمية التجارية لعلاماتها في مختلف الدول، كنجمة في الجزائر إلا أنها أعلنت في المؤتمر العالمي للاتصالات الخلوية -برشلونة 25 فيفري 2013 عن نيتها بتغيير علامتها التجارية (وطنية-موبايل، 2013) وتوحيدها لتصبح Ooredoo، أين تم تبنيها تدريجيا في كل مؤسساتها في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وجنوب شرق آسيا، وعلى غرار جميع هذه المؤسسات أعلن مسئولو نجمة في الجزائر خلال ندوة صحفية في نوفمبر 2013 على تبني العلامة الجديدة Ooredoo، حيث ستظهر علامتا نجمة و Ooredoo في آن واحد كمرحلة انتقالية أثناء فترة التغيير التدريجي وزوال العلامة نجمة (مجيد، 2013).

وتعتبر Ooredoo الجزائر فرعا هاما من فروع مجموعة Ooredoo، إذ تمثل قاعدة زبائن أوريدو الجزائر 29% من الزبائن الكليين للمجموعة، وتسهم بـ 13% من عوائد المجموعة (Ooredoo, 2024, p. 29)، حيث تتناسب أهداف الوطنية للاتصالات الجزائر Ooredoo الجزائر مع الأهداف العامة للمؤسسة الأم مجمع Ooredoo، بتركيز اهتمامها نحو المجتمع، والعمل انطلاقا من رؤية تقوم على تسخير خدماتها من أجل إثراء حياة الزبائن، ومساعدتهم على تحقيق طموحاتهم وإمكاناتهم، وتحفيز التنمية البشرية وتعزيزها للإسهام في التطور الاجتماعي والاقتصادي للمجتمعات. كما تسعى دائما لتحقيق المزيد بمواكبة التطورات واغتنام الفرص، لتعزيز مكانتها في قطاع الاتصالات، والاستثمار في مجالات جديدة والحث على الإبداع والابتكار، عن طريق تطوير كفاءاتها البشرية وتنميتها.

ومن خلال ما سبق نخلص إلى أن المنافسة الدائرة في هذا القطاع تشمل مؤسستين وطنيتين وواحدة أجنبية، حيث عرفت الخدمات المقدمة من طرفهم منذ الانطلاق إقبالا منقطع النظير، ساهم في ارتفاع في أرقام أعمال المؤسسات الثلاث نظرا لارتفاع أرباحهم، فالتزايد المستمر للطلب على هذه الخدمة لم يعرف تراجعاً مما أدى لتزايد مردودية القطاع، كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (13): تزايد رقم الأعمال في قطاع خدمة الهاتف النقال.



المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً لتقارير سلطة الضبط.

نلاحظ أن الشكل أعلاه يعكس تزايداً طردياً في رقم الأعمال كما تبينه السلسلة الزمنية الممتدة من 2002 إلى 2024، حيث أن رقم الأعمال عرف مرحلة نمو قوي ومتسارع خلال الفترة 2002-2016، إذ ارتفع من مستويات ضعيفة إلى ذروة تقارب 349 مليار دينار، نظراً لاتساع قاعدة المشتركين وربما ضعف تشبع السوق، مما سمح بتحقيق هوامش ربح مرتفعة نسبياً. غير أن الناظر لحجم الاستثمارات القاعدية في مجال الهاتف النقال يقف على حقيقة ثابتة، وهي أن الإنفاق في البدايات يكون بحجم كبير، لأن الدخول إلى القطاع يحتاج إلى تركيب الأجهزة والشبكات المتطورة وتشبيد المراكز المختلفة، والإدارات وغيرها كثير، لذلك فالمؤسسات المتنافسة في هذا القطاع تتمتع بقدرات مالية متكافئة، بالرغم من أن ما ينفق بعد مرحلة الانطلاق هذه لا مجال لمقارنته مع ما سبق من تكاليف (حساب، 2016، صفحة 188).

ويسجل في هذا الصدد أن المتعامل في هذا المجال لا يجد أبداً صعوبة في التمويل، لسهولة الحصول على الموارد المالية من قبل البنوك والمؤسسات المالية وأصحاب الأموال الذين يسهمون في إنعاش هذا القطاع الحيوي، ثم يقل الإنفاق تدريجياً في المديين المتوسط والبعيد (الانخفاض النسبي لقيم

التكاليف الثابتة)، أين تتضاعف الإيرادات المحققة سنويا مقارنة بحجم الاستثمارات، وبالتالي ترتفع مردودية القطاع بشكل باهر، ويعود بالفائدة الكبيرة على المؤسسات المتنافسة.

وتظهر الفترة الممتدة من 2017 إلى 2020 تراجعا ملحوظا في رقم الأعمال، وهو ما يعكس تحولا هيكليا في شدة المنافسة، قد يكون مرده تشبع السوق وتزايد الضغط على الإيرادات بارتفاع تكاليف إطلاق شبكة الجيل الثالث في تلك الفترة. حيث ساهمت في الانتقال التدريجي من الخدمات الصوتية ذات العائد المرتفع إلى خدمات البيانات ذات الهوامش الأقل.

في حين تظهر عودة تدريجية لمسار الارتفاع ابتداء من 2021، وصولا إلى أكثر من 381 مليار دينار، وهو ما يمكن تفسيره بارتفاع الطلب على البيانات وخدمات الإنترنت النقال، وتسارع التحول الرقمي، وزيادة الاعتماد الاجتماعي والاقتصادي على الاتصالات، خاصة بعد جائحة كوفيد-19. غير أن هذا الارتفاع لا يعكس بالضرورة انخفاض الشدة التنافسية، بل على العكس، يتم في سياق منافسة شديدة توحى بتقارب العروض وارتفاع تكاليف الاستثمار التكنولوجي.

## 2-1-2- دراسة معدل نمو السوق

لقد عرف سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر تزايدا كبيرا خصوصا بعد دخول المتعاملين المتنافسين Ooredoo و Djezzy، وأدى بصورة مباشرة إلى تشبع السوق واحتدام المنافسة بين المتعاملين الثلاثة، من أجل الاستحواذ على أكبر حصة سوقية من خلال عامل جذب على خدمات لم يقدمها المنافس الوحيد له الذي كان يقدم خدمة الدفع البعدي، ليدخل Djezzy بخدمة جديدة عرفت إقبالا منقطع النظير عليها ألا وهي خدمة الدفع القبلي. والمنحنى البياني الآتي يوضح التطور الحاصل في عدد المشتركين في سوق الهاتف:

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجاً

الجدول رقم (02): تطور نمو السوق نسبة لتطور عدد الزبائن.

السنوات	عدد المتعاملين	العدد الإجمالي للمشاركين	نسبة تطور عدد المشاركين (معدل نمو السوق)	الكثافة الهاتفية للنقال (نسبة النفاذ)
2000	1	86000	-	% 0.28
2001	1	100.000	% 16.28 +	% 0.32
2002	2	450.244	% 350,24 +	% 1.50
2003	2	1.446.927	% 221,36 +	% 4.67
2004	3	4.882.414	% 237,43 +	% 15.26
2005	3	13.661.355	% 179.80 +	% 41,50
2006	3	20.997.954	% 53,70 +	% 63,63
2007	3	27.562.721	% 31,26 +	% 81.55
2008	3	27.031.472	% 1.92 -	% 79.04
2009	3	32.729.824	% 21.08 +	% 91.68
2010	3	32.780.165	% 0.15 +	% 90.30
2011	3	35.615.926	% 8.65 +	% 96.52
2012	3	37.527.703	% 5.36 +	% 99.28
2013	3	39.630.347	% 5.60 +	% 102.40
2014	3	43.298.174	% 9,25 +	% 109.62
2015	3	43.390.965	% 0,21 +	% 107.40
2016	3	45.817.846	% 5.59 +	% 111,94
2017	3	45.845.665	% 0.06 +	% 109,94
2018	3	47.154.264	% 2.85 +	% 109
2019	3	45.502.419	% 3.50 -	% 103
2020	3	45.555.673	% 0.11 +	% 103.58
2021	3	47.015.757	% 3.20 +	% 106.71
2022	3	49.018.766	% 4.26 +	% 111.05
2023	3	51.522.147	% 5.10 +	% 116.51
2024	3	54.050.524	% 4.95 +	--

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على التقارير السنوية لسلطة الضبط

يعتبر هذا الجدول حوصلة كاملة ودقيقة لمختلف تطورات عدد الزبائن المشاركين في هذه الخدمة منذ الفترة الفاصلة في تاريخ هذه الخدمة ألا وهي تحرير القطاع من الاحتكار وانتقاله للمنافسة، أين تم الإشارة لعدد المؤسسات المتنافسة في عمود عدد المتعاملين، وبعدها تم عرض عدد المشاركين ثم حساب

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

معدل نمو السوق\* لكل سنة، وبعدها عرضنا في العمود الأخير تطور نسبة الكثافة الهاتفية والتي تعبر على عدد الأفراد المالكين لشريحة هاتف بالنسبة لكل 100 فرد.

ويظهر تحليل تطور نسبة نمو سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2024، انتقال هذا القطاع عبر عدة مراحل استراتيجية تعكس بوضوح ديناميكية التحول من سوق ناشئة إلى سوق ناضجة ثم شبه مشبعة. فلا شك في أن هذا الطلب المتزايد عبر السنوات واستقراره بعدها يعود لعدة أسباب، يمكن عرضها وتحليل أهم مراحلها من خلال مايلي:

تميزت المرحلة الأولى (2000-2005) بمعدلات نمو انفجارية تجاوزت سنة 2002 الـ 350%، ويرجع ذلك لأثر فتح سوق الاتصالات أمام المنافسة وتحرير النشاط من الاحتكار، مع تعطش كبير ووجود طلب مكبوت على خدمات اتصال الهاتف النقال وانخفاض إجراءات ووقت الحصول عليه مقارنة بالهاتف الثابت. كما يرجع السبب الرئيس في هذه القفزة النوعية هو دخول المتعامل الثاني Djezzy إلى المنافسة، ما أدى إلى انخفاض الأسعار نوعا ما واستهدافه لذوي الدخل المتوسط باستحداث خدمة الدفع القبلي، مما مكن الزبائن من مراقبة فواتيرهم والتحكم بها.

كما خلف دخول المنافس Ooredoo أثرا كبيرا في هذه المرحلة، من خلال تنوع منتجاته وإدخال خدمة الوسائط المتعددة، دون نسيان انفصال Mobilis فعليا عن المؤسسة الأم اتصالات الجزائر وتقديمها للعديد من الخدمات أولها تفعيل خدمة الدفع القبلي التي جاءت بها Djezzy كسابقة لم تعرف عند الزبون الجزائري، لتتوالى بعدها الخدمات والعروض وتتوسع شبكات التغطية عبر ولايات الوطن، ما أدى إلى انتشار الخدمة بشكل شجع شرائح واسعة من المجتمع على الإقبال على شراء شرائح الهاتف، فازداد التنافس بين المتعاملين الثلاثة، بحيث انخفضت الأسعار إلى مستويات متدنية مما سجل تضاعف كبير لعدد المشتركين.

أما المرحلة الثانية (2006-2011)، فقد شهدت استمرارا في النمو ولكن بوتيرة متناقصة، نتيجة التوسع السريع في قاعدة المشتركين وارتفاع الكثافة الهاتفية ما يشير إلى بداية تشكل ملامح التشبع الجزئي للسوق، إلا أنه يجب التحفظ نوعا ما على هذه الأرقام، فمقاربة عدد الزبائن المشتركين لعدد سكان الجزائر لا يعني أبدا أن كل فرد يملك هاتفا نقالا، بل هناك العديد ممن يمتلكون شريحتين أو أكثر

\* تم حساب معدل نمو السوق لسنة معينة n من خلال المعادلة التالية: (عدد المشتركين للسنة (n) - عدد المشتركين للسنة (n-1)) / ((n-1) \* 100)

ولعدة متعاملين، ففي سنة 2006 مثلا كان عدد أجهزة الهواتف النقالة المباعة 5 ملايين جهاز فقط في حين تعدى عدد المشتركين 20 مليون مشترك" (الهاشمي، 2014، صفحة 245)، كما أن أي شريحة تستعمل لمرة واحدة خلال 3 أشهر يتم إدماجها في الإحصائيات ولذلك انطلقت حملة التعريف بهويات أصحاب الشرائح المسبقة الدفع (ARPT, 2008, pp. 31-32)، وإيقاف تفعيل كل الشرائح غير النشطة وغير المعروف أصحابها وهذا هو تفسير الانخفاض الذي سجله المنحنى سنة 2008.

ومع دخول المرحلة الثالثة (2012-2018)، عرف القطاع حالة من التباطؤ حيث انخفضت نسب النمو إلى مستويات ضعيفة جدا قاربت الصفر في بعض السنوات، وهو ما يعكس بلوغ السوق مرحلة النضج، وتحول المنافسة من استقطاب مشتركين جدد إلى المحافظة على الحصص السوقية، غير أن المرحلة الأخيرة (2019-2024) سجلت عودة نسبية للنمو وإن كانت معتدلة، وهو نمو لا يعكس توسعا سكانيا بقدر ما يعكس تحولا نوعيا في أنماط الاستهلاك، مدفوعا بالانتشار الواسع لخدمات الإنترنت النقال وتسارع التحول الرقمي، وارتفاع الطلب على البيانات والخدمات ذات القيمة المضافة.

وعليه، يمكن القول أن تطور نسبة نمو سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر يؤكد انتقال القطاع من منطلق النمو الكمي القائم على التوسع العددي، إلى منطلق النمو النوعي القائم على كثافة الاستعمال واستغلال الخدمات الجديدة وغير المحدودة التي وفرتها هذه المؤسسات المتنافسة خاصة مع إطلاق شبكات الجيل الثالث والرابع: كالأبحار عبر شبكة الإنترنت، وتوفير خدمات الفايبر والبث والتويتير والفيديو وبرامج الألعاب وغيرها من التطبيقات، ومنه نستنتج أن تشبع السوق وتباطؤ معدلات نموه تزيد من شدة المنافسة.

### 2-1-3- دراسة حواجز الخروج

يعتبر نشاط خدمة الهاتف النقال نشاطا جد متخصص وليس من السهل أبدا أن تقوم مؤسسة تعمل في هذا المجال على تغيير قطاعها الذي تنشط فيه، حيث تعد عوائق الخروج من المحددات الهيكلية الأساسية لشدة المنافسة داخل هذا القطاع الذي يتميز بارتفاعها مقارنة مع قطاعات أخرى.

حيث يتميز هذا القطاع بضخامة الاستثمارات والنفقات الأولية غير القابلة للاسترداد التي تحملتها مختلف المؤسسات المتنافسة في بداية نشاطها، وطبيعة الاستثمارات هذه متعلقة أغلبها بوسائل تقنية وتكنولوجية مثل إنشاء البنى التحتية للشبكات (محطات الإرسال، الألياف البصرية)، واقتناء الترددات

الراديوية وأنظمة المعلومات والدعم، التي لا يمكن إعادة توظيفها خارج القطاع ولا حتى بيعها بسهولة، ما يجعل الخروج من السوق قرارا عالي التكلفة.

ونظرا لشساعة مساحة الجزائر فإن الاستثمارات المرتبطة بتغطية المناطق الجغرافية الواسعة والريفية ترفع من حجم التكاليف، خاصة مع التزامات التغطية الشاملة المفروضة تنظيميا، إذ بلغت قدرت قيمة الأصول المنقولة وغير المنقولة المحققة من طرف متعاملي الاتصالات الإلكترونية بحوالي 129,07 مليار دينار مقابل 104.52 مليار دينار في سنة 2023، أي ارتفاعا تقدر نسبته بـ 23,49 %، حيث تجدر الإشارة إلى أن استثمارات متعاملي الاتصالات الإلكترونية الحائزين على الرخص ( النقال، الثابت GMPCS VSAT ) تمثل 97.90 % من الحجم الإجمالي للاستثمارات أي 126,37 مليار دينار. (ARPCE, 2024, p. 13)

كما تخضع مؤسسات القطاع لإطار تنظيمي صارم يشمل رخص استغلال طويلة الأجل، والتزامات تعاقدية مع الدولة وسلطة الضبط وشروط تتعلق باستمرارية الخدمة وحماية المستهلك، أين يتطلب الخروج من السوق تسوية قانونية مع الدولة لنقل أو إلغاء التراخيص واحترام شروط اجتماعية وتشغيلية. ناهيك عن توظيف هذه المؤسسات لعدد معتبر من الأفراد ذوي الكفاءات العالية، ما يترتب عنه تكاليف تسريح مرتفعة والتزامات قانونية واجتماعية وآثار اجتماعية وسياسية محتملة.

كما أن الخروج من القطاع قد يؤدي إلى تدهور السمعة المؤسسة على المستوى الإقليمي أو الدولي ومن ثمة فقدان ثقة المستثمرين في الأسواق الأخرى وإضعاف العلامة التجارية الأم، فبالنسبة للمجموعات الدولية (مثل Ooredoo)، فإن الانسحاب من سوق بحجم الجزائر قد يفسر كفشل استراتيجي، وبذلك نستنتج أن ارتفاع عوائق الخروج في قطاع خدمات الهاتف النقال يفسر استمرار المنافسة الشديدة داخل القطاع حتى في مراحل النضج والتشبع.

وفي الأخير نلاحظ أن انخفاض درجة نمو السوق وتشبعه وكذا وجود حواجز تمنع وتضعب الخروج من القطاع إضافة إلى وجود متنافسين متقاربين في خدماتهم وعروضهم وأسعارهم، وحتى في أرقام أعمالهم ساهم في ارتفاع وزيادة تهديد الشدة التنافسية بينهم.

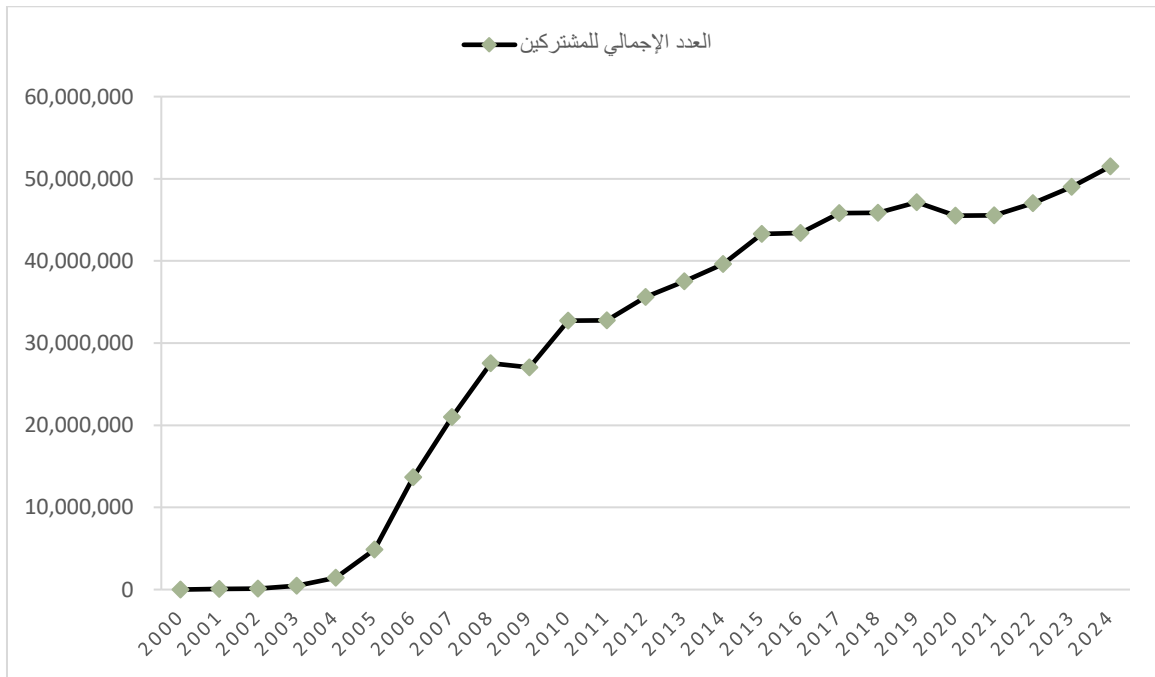
## 2-2- تحليل القوة التفاوضية للزبائن المشتركين في قطاع خدمات الهاتف النقال

تدرس القوة التفاوضية للزبائن من خلال عددهم وتركيزهم، وأهمية مشترياتهم وتميز المنتجات، وكذا إمكانية التحول من مورد لآخر ومدى إمكانية التكامل العمودي الخلفي.

### 2-2-1- تركيز الزبائن وسهولة انتقالهم بين المتعاملين المتنافسين.

يعتبر الأفراد الخواص والمؤسسات هم زبائن مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال، ومن خلال الشكل التالي يمكننا أن نلاحظ التزايد الكبير في عدد الزبائن المشتركين، حيث تؤكد المؤسسات المتنافسة على أن الزبون هو محور اهتمامها خاصة بعدما أصبحت الثقافة الهاتفية النقالة لصيقة بالنمط الاستهلاكي للزبون الجزائري.

### الشكل رقم (15): تطور عدد مشتركي الهاتف النقال



### المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للجدول رقم (02)

ورغم المنحنى المتزايد باستمرار إلا أن كل متعامل متنافس يسعى لزيادة حصته السوقية والحفاظ عليها، علما أن هذه الحصص لم تكن متساوية، وحتى تفوق متنافس على الآخر لم يكن ثابتا دائما، حيث ظلت Djezzy لفترة طويلة تحتل الريادة بعد تقديمها خدمة الدفع القبلي، تليها Mobilis ثم Ooredoo، إلا أن Mobilis تمكنت بعدها سنة 2016 من انتزاع الريادة وتحقيق أكبر حصة سوقية بقيمة 36.87%،

تليها Djazzy ب 34.79%، ثم Ooredoo ب 28.33% (سلطة الضبط، 2016، صفحة 5)، لتبقى هذه المؤسسات محافظة على ترتيب حصصها السوقية حتى سنة 2024 ب 42.74%، و 30.47% و 26.79% على التوالي. (سلطة الضبط، 2024، صفحة 1) ويرجع سبب ذلك لمعرفة المشتركين التامة بعروض المؤسسات المتنافسة ويمكنهم المفاضلة بينها، باعتبار أنها متماثلة ومتقاربة إضافة إلى سهولة التحول من متعامل لآخر ما أفرز عن ما يعرف بظاهرة الوفاء الهش التي تبرز من إمتلاك الزبون الجزائري غالبا لشريحتين أو أكثر، يبادل بينها بناء على العروض الترويجية الأفضل في تلك اللحظة مما يفرض على المؤسسات المتنافسة تقديم عروض يومية وأسبوعية قصيرة المدى.

## 2-2-2- تميز المنتجات وإمكانية التكامل العمودي الخلفي

كما ذكرنا سابقا، هناك تماثل وتشابه كبير في العروض والخدمات المقدمة من طرف المتعاملين، ومن المعروف أن أغلب الزبائن من أصحاب الدخول الضعيفة والمتوسطة، مما يعني أن اهتمام شرائح كبيرة سيكون منصبا على انخفاض الأسعار مقارنة بتميز المنتجات والخدمات التكنولوجية المقدمة، التي لا تعني الجميع بالدرجة الأولى، فنجد سلوك الزبائن مثلا يتجه نحو خدمات الدفع المسبق التي تتميز بانخفاض أسعار المكالمات، إضافة إلى اهتمامهم بضرورة وجود التغطية الجيدة في مختلف الأماكن، خصوصا في الأماكن المعزولة وفي الطريق السريع خارج المدن، وهذا ما يفسر انتقال كثير من المشتركين من متعامل إلى آخر أو اقتناء أكثر من شريحة بحيث يستعمل كل شريحة في المكان الذي تتوفر فيه تغطية جيدة، حتى يبقى دوما على اتصال بشبكات الهاتف النقال.

ولأجل ضمان وفاء الزبائن للمتعامل اتجهت جهود المتعاملين المتنافسين إلى تشييد مراكز الإرسال في المناطق النائية (أنظر الملحق 3)، وهنا يظهر جليا بأن الزبون قد أثر إيجابا في سلوك المتعامل غير أنه ليس السبب الوحيد لذلك إذ تجدر الإشارة إلى أن من أهم مهام (Arpce, 2017, p. 12) سلطة الضبط المتابعة الدورية لجودة شبكات التغطية، وتقييمها استنادا إلى معايير عديدة مثل عدم انقطاع المكالمات، والحفاظ على حدها الأدنى المقبول المقدر بدقيقتين، وكذا وضوح المكالمات الهاتفية وخلوها من التشويش مدى إتاحة الطيف الكهرومغناطيسي، ما يعني أن هذه المؤسسات لم ترسخ لقوة الزبائن التفاوضية فحسب.

كما أن إمكانية التكامل العمودي نحو الخلف تعد مستحيلة نظريا وتقنيا وتنظيميا وماليا، لذلك يمكن أن نقول أن الدارس لسوق الهاتف النقال في الجزائر يقف على بعض الحقائق كسهولة انتقال المشتركين من متعامل إلى متعامل آخر منافس بسبب انخفاض تكاليف هذا الانتقال، إضافة إلى اشتراك كثير من الزبائن مع أكثر من متعامل، واقتنائهم لأكثر من شريحة ( تنوع الشرائح بالنسبة للمتعامل الواحد، أو بالنسبة لمجموع المتعاملين)، إلا أنه ورغم التطور في أذواق ومتطلبات الزبائن وانتشار ثقافة الهاتف النقال فيما بينهم، مازال "الزبون لا يمتلك المعلومات الجيدة عن التكاليف الحقيقية للسوق وباقي المعلومات التي تمكنه من التعرف على السعر المناسب" (الهاشمي، 2014، صفحة 259) مما يضعف مركزه التفاوضي، كما أن الانخفاض في الأسعار جاء نتيجة زيادة المنافسة وليس للقوة التفاوضية للزبائن، التي تزداد انخفاضا بتركز عدد المؤسسات المتنافسة مقارنة بعدد الزبائن الكبير.

### **2-3- القوة التفاوضية للموردين في قطاع خدمات الهاتف النقال**

يحتاج قطاع خدمات الهاتف النقال إلى موردين من أجل تزويدهم بالمعدات والتكنولوجيات التي تستعمل في مختلف خدمات الاتصال، ويتمثل موردو قطاع الهاتف النقال في مقدمي التكنولوجيا وشركات البنى التحتية والشبكات التي تقدم الحلول الخاصة بأجهزة وطرق الاتصال، وتهتم بتكنولوجيات نقل المعلومات الرقمية مثل الصورة والصوت وتنصيب المحطات القاعدية والأبراج، كما يعتمد القطاع بدرجة كبيرة على موردين من صناعات أخرى مثل صناعة الشرائح الإلكترونية (بطاقة SIM) والمعدات التقنية المتقدمة، وسعي الموردين إلى تعظيم أرباحهم وفوائدهم قد يؤثر سلبا على تكلفة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، لذلك نحتاج لدراسة القوة التفاوضية للموردين حتى نعرف مدى تأثيرهم على القطاع، من خلال دراسة تركيزهم ومدى تميز منتجاتهم ومدى وجود تكاليف التحويل وإمكانية التكامل العمودي الأمامي لهم.

#### **2-3-1- دراسة تركيز الموردين:**

بدراسة لواقع سوق الموردين لهذا القطاع وحسب مختلف التقارير الدورية لسلطة الضبط، وبعد مراجعة مختلف اللوائح والقوانين، استنتجنا أن الأجهزة والتكنولوجيات المستعملة هي نفسها بالنسبة للمتعاملين الثلاثة Mobilis وDjezzy وOoredoo، والمتمثلة في الأجهزة والعتاد ومكونات أجيال الشبكات، وشرائح البطاقات الذكية SIM، وأجهزة الهاتف النقال مختلفة الأنواع.

وتعد أبراج البث اللاسلكي وأجهزة الاستقبال من أهم الوسائل والأنظمة التي يحتاجها نظام خدمات الهاتف النقال، ويمكن الحديث في هذا الصدد عن (الموجاني، 2012، صفحة 36) المحطات القاعدية BS وتنقسم إلى محطات الإرسال القاعدية BTS، ووحدات التحكم BSC، وهي التي تدير ما بين 20 و30 محطة قاعدية، وكذلك مراكز التبديل للمنتقلات MSC، وهي المسؤولة عن وظائف التحويلات التلغونية للشبكات، وتعتبر هذه الأجهزة معمرة نسبياً مما يقلل التكاليف والنفقات إلا تكاليف الصيانة، وبالتالي لا يؤثر كثيراً على ربحية المتعاملين، كما نجد أن بعض الموردين هم أنفسهم عند المتعاملين المتنافسين، ونذكر من أهمهم:

- مؤسسة ERICSSON وهي مؤسسة سويدية الأكثر انتشاراً في الجزائر ذات تقنيات عالية متخصصة في الأنظمة التالية: GSM، UMTS، GPRS.
- مؤسسة HUAWEI TECHNOLOGIES وهي مؤسسة صينية تعد من أكبر موردي العالم بالشبكات الحديثة في تكنولوجيات الاتصال، كما تعتبر من المؤسسات الرائدة عالمياً في مجال تكنولوجيا الاتصالات وتطوير شبكات الجيل الخامس.
- مؤسسة SIEMENS وهي مؤسسة ألمانية تعد من أكبر المتخصصين في شبكات الهاتف النقال، وتخصصها الأساسي تنصيب المحطات القاعدية.
- مؤسسة ALCATEL وهي مؤسسة فرنسية تقدم الحلول الخاصة بأجهزة وطرق الاتصال وتهتم بتكنولوجيات نقل المعلومات الرقمية مثل الصورة والصوت.
- مؤسسة ZTE وهي مؤسسة صينية متخصصة في معدات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتعمل على دعم تطوير الشبكات.

وبخلاف التجهيزات والعتاد التقني الضخم الذي يوفره الموردون، تحتاج مؤسسات هذا القطاع لتوريد الشريحة الإلكترونية أو البطاقة الذكية SIM باعتبارها عنصراً مهماً في عملية الاتصال، فهي رقاقة صغيرة الحجم تحمل ذاكرتها المعلومات الخاصة بالمستخدم (الأرقام، الرسائل النصية، الصور...)، ومن المعروف أنه عند بدايات تصميم وإنتاج هذه الشرائح الذكية كان سعرها مرتفعاً، لأنها كانت تستورد من الخارج بمعدل سعر التكلفة (حساب، 2016، صفحة 200) يقدر بـ 1.4 دولار للشريحة، وفي العام 2007 دخل السوق الجزائرية مورد جديد HB-Technologies فانخفض سعر تكلفة الشريحة إلى حدود 0.35 دولار، وقد غطت هذه المؤسسة نسبة 65% من السوق الوطنية، كما صرح المدير العام

للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي بوزارة التعليم العالي في عام 2005 أنه تم إنشاء أول محطة تكنولوجية عملاقة في الجزائر لتصنيع الشرائح الذكية وأنظمتها الالكترونية، والتي ستكون منافسا قويا للؤسسة المحكرة، وبالتالي انخفاض الأسعار أكثر.

وعلى غرار الشرائح الذكية، تحتاج هذه الخدمة للهاتف النقال كجهاز مكمل لخدمتها، أين عرفت السنوات الأخيرة تطورا كبيرا في سوق الهواتف النقالة وبشكل مذهل، من حيث الأحجام والألوان والخدمات وكل ما يتعلق بالتكنولوجيات الحديثة، ومع انفتاح السوق الجزائرية على السوق العالمية فإن كل الماركات والعلامات التجارية موجودة في السوق الوطنية، حيث اعتمد المتعاملين الثلاثة على استراتيجيات تسويقية محكمة في ترويج الهواتف النقالة مع عروض مغرية مع إمكانية تركيب عدة شرائح ذكية في هاتف نقال واحد، مما رافق التطور المذهل في خدماتها الموجودة على الهواتف كالألعاب في النت، والألعاب والتطبيقات والبرامج المختلفة، خاصة بعد الانتقال إلى الهواتف الذكية تزامنا مع الانتشار السريع لشبكات الاتصال 3G و4G.

### 2-3-2- تكاليف التحويل وإمكانية التكامل العمودي الأمامي

تتميز معدات الاتصالات بدرجة عالية من التخصيص حسب متطلبات الشبكة، كما تتميز بالتكامل العميق بين مكوناتها والاعتماد على برمجيات محددة، وبذلك فهي تشكل عنصرا حاسما في استمرارية الخدمة وجودة الاتصال بالامتثال للمعايير التنظيمية. ففي حال توقف المورد أو تدهورت العلاقة معه قد يؤدي إلى مخاطر تشغيلية جسيمة ما يمنحه قوة تفاوضية إضافية، فحتى لو فكرت المؤسسة في التغيير والتحويل إلى مورد آخر فقد يترتب عنه إعادة تهيئة للشبكات ومخاطر عدم التوافق التقني وانقطاع الخدمة، وكذلك تدريب الموارد البشرية من جديد، مما يساهم في ارتفاع في تكاليف التحويل التي تقلل من مرونة المتعاملين وتعزز قوة الموردين التفاوضية، خاصة في حالتنا هذه أين المتعاملين المحليين ورغم كبر حجم السوق الجزائرية، إلا أنهم أقل حجما ماليا من الموردين العالميين الذين يخدمون عدة قطاعات عالمية، فهذا الاختلال النسبي في الحجم قد يحد من قدرة المتعاملين على فرض شروط أفضل.

وكخلاصة يعتمد متعاملو الهاتف النقال على عدد محدود من الموردين العالميين في معدات الشبكات وأنظمة التشغيل والدعم وإدارة البيانات ومعدات الاتصالات الكبرى، بسبب ضعف القاعدة الصناعية المحلية في هذا المجال ما يحد من قدرة المتعاملين المحليين على التفاوض أو التحويل

والاستبدال بسهولة، ويزيد من القدرة والقوة التفاوضية للموردين، ورغم أهمية هذه التجهيزات لقطاع خدمات الهاتف النقال، إلا أنه وبالموازاة لا يمكن اعتبار أنه يوجد قوة تأثير كبيرة من الموردين على المتعاملين والضغط عليهم يكون معتدل نسبيا، لعدم وجود تكتلات أو اتحادات بينهم كما أنه لا يوجد احتمال التكامل العمودي الأمامي من الموردين، باعتبار أن الولوج لقطاع الهاتف النقال يحتاج إلى تراخيص ومناقصات وتفاوضات من الحكومة حتى يتم اعتمادها في أي دولة، إضافة لاعتبار أن التجهيزات والمعدات تعتبر معمرة نسبيا ولا تحتاج لاستبدال بين الفترة والأخرى، مما يقلل التكاليف والنفقات إلى تكاليف الصيانة فقط، وعليه فهم لا يشكلون تهديدا حقيقيا للمتعاملين في سوق الهاتف النقال الجزائري.

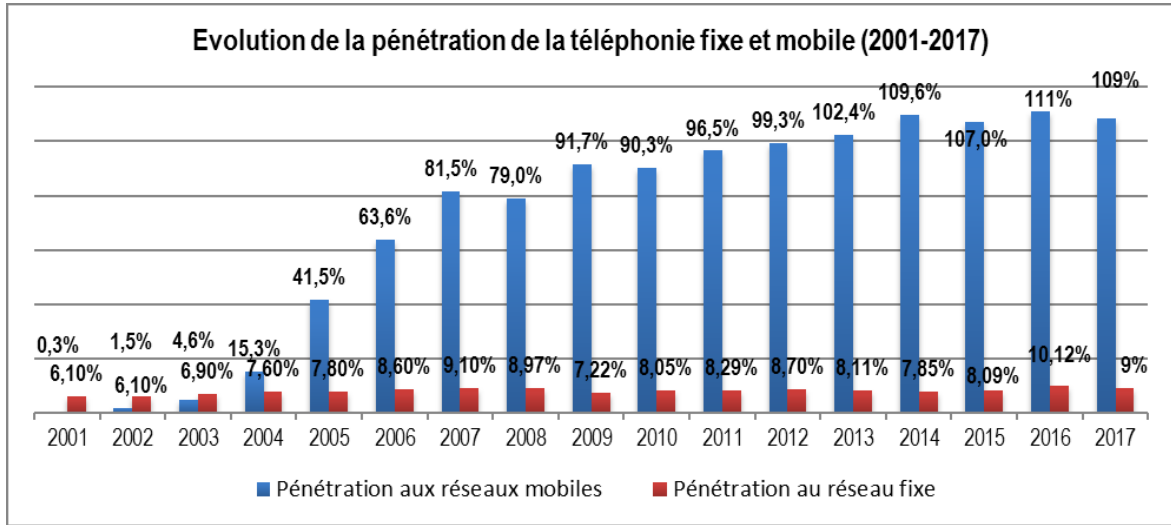
#### 2-4- تهديد المنتجات البديلة في قطاع خدمات الهاتف النقال

تعتبر المنتجات البديلة أو الإحلالية من أشد المهددات لأي منتج أو خدمة فهي السلع أو الخدمات البديلة، التي إن استطاعت أن تستقطب رغبات الزبائن صارت محل سلع أو خدمات أخرى، وكدراسة لواقع قطاع الهاتف النقال فيقصد بتهديد المنتجات البديلة مدى قدرة خدمات أو تقنيات أخرى على تلبية نفس حاجات الزبون التي تليها خدمات الهاتف النقال (الصوت، الرسائل، والاتصال)، سواء بجودة مماثلة أو بتكلفة أقل أو بقيمة مدركة أعلى. وفي السياق الجزائري، يتزايد خطر الاحلال مع زيادة التحول الرقمي وانتشار الإنترنت النقال، حيث نجد أهم بدائل الهاتف النقال (ARPT, 2004, p. 74): الهاتف الثابت، وأنواع الاتصال المختلفة عبر شبكة الأنترنت، وتقنية الاتصال عبر الأقمار الصناعية Vsat، وتقنية الاتصال عبر الساتل العام Gmpcs ويمكن دراسة تأثيرها من خلال تصنيف هذه البدائل إلى إحلال مباشر وغير مباشر وفي الأخير الإشارة إلى مدى إمكانية التخلي عن المنتج.

#### 2-4-1- الإحلال المباشر

يعتبر الهاتف الثابت والانترنت الثابت من أهم البدائل المباشرة للهاتف النقال، ويقدم غالبا خدمات الاتصال الصوتية مباشرة مثل الهاتف النقال، ولوقوف على القوة التنافسية للهاتف الثابت وتهديده لقطاع خدمة الهاتف النقال، نستعرض الأرقام التي رصدتها سلطة ضبط البريد والاتصالات خلال الفترة الممتدة ما بين 2001 و2017 من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (16): مقارنة تطور الكثافة الهاتفية للهاتف النقال والثابت.



Source : (Arpce, 2017, p. 17).

يوضح هذا الشكل الفرق الشاسع بين تطور الطلب على خدمة الهاتف النقال مقارنة بالطلب على خدمة الهاتف الثابت رغم أنه الخدمة الأقدم، ونشير إلى أن (Arpce, 2017, p. 21) الإحصائيات قد أوضحت أن الحصة السوقية للهاتف النقال تعادل 93.61% مقابل 6.39% لمشاركي الهاتف الثابت سنة 2017، حيث تدرج هذا التطور ضمن منحنى زمني قلب الموازين إذ نلاحظ أنه خلال سنتي 2001 و2003 هناك فارق بين عدد المشتركين في الهاتف الثابت والنقال، مما يعني بوضوح ميل الزبون إلى الهاتف الثابت، ويرجع السبب الرئيس لهذا السلوك هو أن الهاتف النقال كان في أولى فترات انطلاقه أين تميز بتسعيرة مرتفعة، حيث كان سعر الانخراط في الهاتف الثابت آنذاك (حساب، 2016، صفحة 195) 3500 دج مقارنة ب 22000 دج للنقال، وسعر الاشتراك في الثابت 200 دج مقارنة ب 1300 دج في النقال، وما يفسر ارتفاع تكلفة الهاتف النقال أثناء احتكار السوق من قبل متعامل واحد (الجزائرية للاتصالات) وكذا حداثة الخدمة.

ولكن ابتداء من العام 2004 شهد سوق الهاتف النقال قفزة نوعية، فقد ارتفعت كثافته الهاتفية من 4.6% سنة 2003 لتصل إلى 109% سنة 2017 وبالمقابل بقيت الزيادات في الهاتف الثابت ترتفع بمعدل جد بطيء إذ لم تتجاوز ال 9% في سنة 2017، وتعود أهم أسباب هذه النقلة النوعية -كما ذكرناه سابقا- إلى تحرير السوق وانخفاض الأسعار بشكل ملحوظ، وتنوع الخدمات والعروض الترويجية للمتعاملين، وكذا سهولة استخدام الهاتف النقال في كل زمان ومكان دون الحاجة للوجود بمكان معين كالمنزل أو العمل.

ونستخلص إلى أن المستهلك الجزائري يفضل خدمات الهاتف النقال على حساب الهاتف الثابت الذي أصبحت الحاجة إليه مرتبطة أساسا بالتزود بشبكة الانترنت الثابت، أين بلغت سنة 2024 نسبة مشتركى الهاتف النقال 88.63% مقابل 11.73% للهاتف الثابت. (ARPCE, 2024, p. 9) رغم ما تمثله خدمات الإنترنت الثابت (الألياف البصرية، ADSL، واد 4G الثابت) بديلا جزئيا لخدمات الهاتف النقال لا سيما داخل المنازل والمؤسسات، لما توفره من اتصال مستقر عالي السعة، وتكلفة أقل لكل وحدة بيانات، مع إمكانية استخدام تطبيقات الاتصال الرقمي بشكل مكثف. إلا أن هذا التهديد يظل ضعيف نسبيا في الجزائر ويبقى الهاتف النقال خيارا أساسيا للاتصال خارج المنزل وفي المناطق الأقل تجهيزا.

#### 2-4-2- الإحلال غير مباشر.

يشهد السوق الجزائري تحولا تدريجيا في سلوك المستهلكين، يتمثل في تراجع أهمية المكالمات الصوتية التقليدية، مع تزايد الاعتماد على التواصل الرقمي المتعدد الوسائط وارتفاع الطلب على البيانات بدل الصوت، حيث عزز هذا التحول السلوكي التهديد غير المباشر للمنتجات البديلة، إذ لم يعد الزبون يقارن بين المزودين لنفس الخدمة بل بين أنماط اتصال مختلفة.

وتعتبر وسائل الاتصال عبر الانترنت أو الأقمار الصناعية بدائل غير مباشرة لخدمات لهاتف النقال التي قد لا تحتاج لرقم هاتفي، فيكفي أن يتوفر عندك جهاز حاسوب أو لوحة إلكترونية، وبريد إلكتروني إضافة لتنزيل بعض التطبيقات كالتواتساب والماسنجر والفايبر حتى تتمكن من الولوج لعالم الاتصالات عن طريق الساتل أو الانترنت، حيث سنعرض بعض طرق الاتصال الحديثة فيما يلي: (حساب، 2016، الصفحات 196-197)

#### 1- المهاتفة عن طريق شبكة الأنترنت:

تعتبر هذه الوسيلة جديدة وذات تقنيات عالية، وحققتها هو انتقال الصوت والصورة عبر حزم من البيانات قد تصل إلى سرعة 2 ميغا/ثا، والحقبة أن الجزائر متأخرة نسبيا في اعتماد هذه التقنية مقارنة بدول الجوار، مما يعني ارتفاع أسعارها، وبالتالي ضعف الإقبال عليها، وابتداء من العام 2004، قامت الدولة -التي كانت محتكرة لهذه التقنية- بفتح مجال الاستثمار للخوادم، وعلى سبيل المثال نجد المتعامل EEPAD رائدا في عروضه الجيدة لإرضاء الزبائن، ومع هذا لم تشهد السوق الجزائرية إقبالا عليه، ونخلص إلى أن هذه التقنية الرائدة لا تشكل أي خطر على قطاع الهاتف النقال.

## 2- تقنية الاتصال بالأقمار الصناعية (الاتصال عبر الساتل VSAT):

وهي تقنية متطورة جدا، تكفل للزبون نقل الصوت والصورة، وجميع المعلومات والنسخ عبر الأقمار الصناعية VSAT، وغالبا ما تقبل المؤسسات الكبرى على استعمال هذه التقنية لمقدرتها على تحمل تكلفتها المرتفعة ولحاجتها الماسة إليها، وأما الأفراد فلا تعينهم هذه التقنية كثيرا، وإذا كانت هذه التقنية خاصة بفئات معينة (المؤسسات)، فإنها لا تشكل تهديدا حقيقيا لقطاع خدمات الهاتف النقال.

## 3- المنظومة الشخصية للاتصالات المتنقلة عبر الأقمار الصناعية:

تعرف بخدمة الساتل العام للمكالمات الشخصية وهي وسيلة متطورة عابرة للحدود، تضمن خدمات الاتصالات الصوتية والرسائل والفاكس والوسائط المتعددة، عبر استخدام الأقمار الصناعية، اعتمادا على محطات ثابتة ومتحركة، وقد نشطت بالجزائر مؤسستان عالميتان منحتا سنة 2004 ترخيصا باستغلال هذه النشاط وهما: شبكة الثريا للاتصالات الفضائية (الجزائر)، والشركة الفرنسية فرونس تيليكوم، بينما منحت حاليا رخصة واحدة لشركة اتصالات الجزائر الفضائية (8, 2024, ARPCE)، وتعتبر هذه التقنية المتطورة مرتفعة التكاليف، لذلك لا تشكل خطرا ولا تهديدا على قطاع خدمات الهاتف النقال.

## 2-4-3- إمكانية التخلي عن المنتج.

أصبح الهاتف النقال من ضروريات الحياة اليومية لجميع الأفراد ومن مختلف الشرائح العمرية، والذي لا يمكن الاستغناء عنه لما يوفره من خدمات الاتصال وتنظيم المواعيد والتزود بمختلف الأخبار في حينها وخاصة بعد إدخال خدمات الانترنت، وبالرجوع إلى الإحصائيات التي تقارن بين عدد المشتركين في خدمات الهاتف النقال وباقي الخدمات البديلة نجد فرقا شاسعا بينهما، فقد تضاعف عدد المشتركين في السنوات الأخيرة في الهاتف النقال عشرات المرات مقارنة بعدد المشتركين في الخدمات البديلة، وعلى رأسها الهاتف الثابت أو الاتصال عبر الأقمار الصناعية، وأهم الأسباب في ذلك انخفاض السعر وسهولة الاستعمال وجودة الخدمات المقدمة وتنوعه.

ونستطيع إذن أن نصل إلى أن واقع قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر قد أثبت بما لا يدع مجالا للشك بأن تهديد البدائل الأخرى ضعيفة نوعا ما أمامه وأنه أصبح من ضروريات الحياة التي لا استغناء عنها كالغذاء والدواء.

وكما تشكل تطبيقات الاتصال عبر الإنترنت (OTT) (مثل خدمات المكالمات والرسائل المعتمدة على البيانات) بدائل وظيفية لخدمات المكالمات الصوتية والرسائل القصيرة التقليدية. إذ تتيح هذه التطبيقات مكالمات صوتية ومرئية منخفضة التكلفة أو مجانية، ورسائل فورية متعددة الوسائط مع جودة مقبولة متزايدة مع تحسن الشبكات، حيث ساهم الانتشار الواسع للهواتف الذكية وتحسن تغطية الإنترنت النقال (3G/4G) في تعزيز اعتماد الزبائن على هذه التطبيقات، ما أدى إلى تآكل الطلب على الخدمات الصوتية التقليدية، خاصة لدى فئتي الشباب والطلبة.

ورغم تنامي البدائل، لا تزال خدمات الهاتف النقال تحتفظ بميزة أساسية تتمثل في الإتاحة الدائمة في أي مكان وزمان، والاعتماد في الحالات الطارئة، والربط بالهوية الرقمية (رقم الهاتف). كما أن البدائل الرقمية تعتمد في جوهرها على شبكة الهاتف النقال نفسها (الإنترنت النقال)، ما يجعلها بدائل غير مستقلة كلياً، مما يجعل تهديد المنتجات البديلة ضعيف لخدمات قطاع الهاتف النقال.

## 2-5- تهديد الداخلين الجدد (المنافسين المحتملين)

يقصد بتهديد المنافسين المحتملين مدى سهولة أو صعوبة دخول مؤسسات جديدة إلى قطاع خدمات الهاتف النقال، وما يترتب عن ذلك من تأثير على مستوى المنافسة والربحية، حيث تعتبر كل المؤسسات الراغبة في دخول هذا القطاع من المنافسين المحتملين للمؤسسات المتنافسة حالياً، ولذلك تعتبر حواجز الدخول من أهم ما يجب تحليله في دراسة المنافسين المحتملين لأنها العائق ودرع الحماية لها، وخاصة إذا كان قطاع يعرف مردودية متزايدة كقطاع خدمات الهاتف النقال.

## 2-5-1- الحواجز المالية.

يتطلب الدخول لهذا القطاع رؤوس أموال كبيرة جداً نظراً لضخامة الاستثمارات في هذا المجال تشمل بناء البنية التحتية للشبكات (محطات الإرسال، مراكز التحويل)، واقتناء التجهيزات التكنولوجية المتطورة والاستثمار في أنظمة المعلومات والتشغيل، إضافة لتكاليف التسويق وبناء العلامة التجارية، وليس أدل على ذلك من القيمة التي قدمت لأجلها التراخيص لكل من جازي والمقدر بـ 737 مليون دولار سنة 2001، وأوريدو 421 مليون دولار سنة 2004 متفوقين بذلك على مؤسسات عالمية مثل أورانج الفرنسية، MTN الجنوب إفريقية وغيرهم.

كما يتطلب هذا القطاع أعمال صيانة دائمة وتكاليف متعددة، وبذلك تشكل هذه المتطلبات حاجزا ماليا مرتفعا يمنع دخول مؤسسات جديدة، خاصة في سوق ناضجة ومشبعة نسبيا مثل السوق الجزائرية، التي توفر وفورات الحجم للمتعاملين الحاليين (موبيليس، جيزي، أوريدو) بقواعد زبائن واسعة، وشبكات وطنية قائمة وخبرة تشغيلية طويلة. حيث تمنحهم هذه الوفورات ميزة تكلفة لا يمكن لمنافس جديد مجاراتها بسهولة، مما يرفع كذلك من عوائق الدخول.

## 2-5-2- الحواجز التجارية.

يعتبر التحكم في قنوات التوزيع من الحواجز المهمة في أي قطاع، وهذا ما تدركه المؤسسات المتنافسة في قطاعنا المدروس ونلمسه من خلال سعيها لإنشاء منافذ توزيع واتصال خاصة بها في كل ولاية من ولايات الوطن، فلقد استثمرت Mobilis باستمرار في توسيع التغطية التقنية عبر إطلاق شبكاتها وإعلانها عبر موقعها (mobilis، 2025) ببلوغ تغطية الشبكة إجمالي السكان في الجزائر، إذ وسعت نشاطها في الأرياف والمناطق النائية لدعم الثقة الوطنية والانتشار، بأكثر من 4500 محطة راديو (BTS) ضمن شبكة تجارية موسعة تضم 165 وكالة وأكثر من 12000 نقطة بيع غير مباشرة.

كما أعلنت كل من Djezzy و Ooredoo عن نسبة تغطية لكل منهم بـ 95% و 99% على التوالي، مما ساهم بتجاوز الكثافة الهاتفية الـ 100%، ما يعني محدودية فرص استقطاب مشتركين جدد، وانتقال المنافسة إلى اقتسام الحصص السوقية، وانخفاض العوائد المتوقعة على الاستثمار لمتدخل جديد، وهذا ما يجعل تشبع السوق يقلص من الجاذبية الاقتصادية للدخول.

كما تعتبر العلامة التجارية لكل من Mobilis و Djezzy و Ooredoo حاجزا من حواجز الدخول نظرا لارتباط الزبون الجزائري بهم لقراءة الـ 25 سنة ما ولد نوع من الألفة والوفاء لهم، فرغم انخفاض تكاليف التحول نسبيا، إلا أن تلك العلامات التجارية ظلت راسخة، مع انتشار نقاط البيع وخدمات ما بعد البيع، ما ولد ثقة متراكمة لدى الزبائن. لذلك تشكل قوة العلامة التجارية والولاء النسبي للزبائن حواجز غير ملموسة أمام الداخلين الجدد، خصوصا في قطاع يعتمد على السمعة وجودة الشبكة.

## 2-5-3- حواجز الموارد والكفاءات.

يتطلب تشغيل شبكة هاتف نقال خبرات تقنية عالية ومعرفة تنظيمية متراكمة وقدرة على إدارة شبكات معقدة، كما يعرف هذا القطاع تطورات تكنولوجية وتقنية متسارعة مما يستلزم ضرورة وجود موارد بشرية عالية الكفاءة ومتمرسه ذات خبرة ومعرفة في هذا المجال، حتى تتمكن من مواكبة ومجاراة تغييرات في بيئتها، فالمؤسسات في هذا المجال تحتاج لكفاءات تقنية وكفاءات تسويقية وترويجية وكفاءات بشرية وتنظيمية قد لا تتوفر عند جميع المؤسسات الراغبة في الدخول لهذا القطاع، فغياب هذه المعرفة لدى الداخلين الجدد يرفع تكلفة الدخول ويزيد من المخاطر التشغيلية، خاصة في المراحل الأولى وهذا ما يعزز من عوائق الدخول.

وتعتبر هذه الحواجز بعضا من العديد من الحواجز التي يمكن للمنافس المحتمل أن يتخطاها، إلا أنه في قطاعنا المدروس نعتبر أول وأكبر حاجز ليس من السهل أبدا تجاوزه وتخطيه والذي اصطدمت به العديد من المؤسسات العالمية الراغبة في الاستثمار في الجزائر، هي سلطة الضبط وما تخضع له من قوانين ولوائح صادرة عن الوزارة الوصية، التي لا تسمح لأي مؤسسة بالدخول والعمل في هذا القطاع دون المرور أولا بإعلان سلطة الضبط عن طرح مناقصات لمنح تراخيص للعمل في هذا المجال، باعتبار أن هذا القطاع يخضع لإطار تنظيمي صارم، يتمثل في نظام الرخص المحدود عدديا وشروط صارمة للحصول على الترددات، والتزامات في التغطية الجغرافية وجودة الخدمة، حيث يعد هذا القطاع استراتيجيا في الجزائر، أين تخضع الرخص لمنح حكومي مباشر، ما يجعل احتمال دخول متعامل رابع ضعيفا في الأمدن المتوسط والقصير.

وبذلك يعد تهديد دخول منافسين محتملين إلى قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر ضعيفا للغاية، نتيجة تضافر العوائق المالية والتنظيمية والتكنولوجية. غير أن هذا الضعف لا يعني غياب التهديد كليا، إذ يمكن أن يظهر بشكل غير تقليدي من خلال فاعلين رقميين أو نماذج أعمال بديلة (مثل مقدمي الخدمات الافتراضية أو المنصات الرقمية).

## 2-6- قوة تدخل الدولة في قطاع خدمات الهاتف النقال

يقصد بتهديد تدخل الدولة مدى تأثير السياسات العمومية والتنظيمية والمالية على حرية القرار الاستراتيجي لمتعاملي الهاتف النقال وربحياتهم. وفي القطاعات ذات الطابع الاستراتيجي مثل الاتصالات،

لا يعد تدخل الدولة عاملا محايدا، بل قوة مؤثرة يمكن أن تعيد تشكيل هيكل الصناعة وقواعد المنافسة، وفي حالتنا هذه يمكن أن يصنف هذا التهديد على أنه جد مرتفع للأسباب التي سيتم تحليلها.

## 2-6-1- تدخل الدولة كسلطة ضبط.

إثر السماح بتحرير السوق ودخول العديد من المتعاملين للاستثمار فيه، كان لا بد من تحقيق معادلة التوازن بين مؤسسات الجزائر والمتعاملين الخواص، وذلك باستحداث مؤسسة ثالثة هي سلطة الضبط والتي تتولى ضبط القطاع حتى يتم ترسيخ مبدأ المنافسة الشرعية، بضمان المساواة في إطار التنافس بين جميع الأعوان الاقتصاديين، بغض النظر عن طبيعتهم القانونية مع شفافية في التعاملات وعدم الانحياز لأي متعامل من متعاملي القطاع.

وتستجيب كذلك لهدف الاستمرارية والفعالية، ويقصد به تأمين تنمية مستمرة للقطاع وتحقيق ضبط فعال قائم على مهام وسلطات، كسلطة تسوية النزاعات التي قد تنشأ بين المتعاملين، أو بين المتعاملين والمواطنين، لتقديم خدمات ذات نوعية رفيعة في ظروف موضوعية وشفافة دون تمييز، في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة، وهذا ما نصت عليه المادة 13 من القانون 03-2000، حيث حددت العديد من المهام التي تتولاها سلطة الضبط واخترنا منها ما يلي:

- 1- تحضير دفاتر الشروط للمتعاملين ومتابعة تنفيذها مع منح وتجديد رخص الاستغلال؛
- 2- إعداد مخطط وطني لدراسة طلب الأرقام ومنحها للمتعاملين وإعداد التقارير والإحصائيات العمومية خصوصا التقرير المالي السنوي؛
- 3- السهر على وجود منافسة فعلية ومشروعة باتخاذ كل التدابير الضرورية لذلك؛
- 4- تحديد التعريفات (الأسعار) القصوى للخدمات المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
- 5- تقديم كل توصية للسلطة المختصة قبل منح الرخص أو تعليقها أو سحبها أو تجديدها؛
- 6- إنزال العقوبات في حالة الإخلال بينود دفتر الشروط (وتكون العقوبة بالتعليق الكلي أو الجزئي للرخصة في مدة أقصاها 30 يوما، أو بالتعليق المؤقت ما بين 3 أشهر وسنة، أو بالسحب النهائي للرخصة) مع تحديد مدة صلاحية الرخصة وشروط التنازل عنها وتجديدها.

---

\* لمزيد من البيان في المهام التفصيلية لسلطة الضبط، يراجع القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 5/8/2000، والذي يحدد القواعد العامة والمهام الموكلة بدقة لسلطة الضبط، الجريدة الرسمية، العدد 48، ص 8-11.

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

ومن بين مهام سلطة الضبط في قطاع خدمات الهاتف النقال إضافة لما سبق التحكم في الترددات بتخصيص الطيف الترددي وتحديد شروط الاستغلال، ويمثل ذلك مصدر تهديد استراتيجي، لأن الترددات مورد نادر وحاسم للأداء، كما أن شروط الاستغلال قد تتغير بمرور الزمن، وأي تعديل تنظيمي قد يفرض استثمارات إضافية غير متوقعة.

كما يمثل ضبط الأسعار والعروض التجارية أحد أبرز أشكال تدخل الدولة، من خلال مراقبة التسعير، والمصادقة المسبقة على العروض، حيث قامت سلطة الضبط سنة 2024 بالموافقة على 41 عرضا تعرفيا دائما وترويجيا في مختلف شبكات GSM، 3G، وG4 التي اقترحتها متعاملو الهاتف النقال، مقابل الموافقة على 47 عرضا سنة 2023 حسب الجدول التالي:

### الجدول رقم (03): موافقة سلطة الضبط على العروض التعريفية

مجموع 2024	مجموع 2023	المختلط	الدفع المسبق 2024 المدعي	الدفع المسبق	المختلط	الدفع المسبق 2023 المدعي	الدفع المسبق	طبيعة العروض
26	27	11	7	8	6	9	12	العروض الدائمة
15	20	11	0	4	12	0	8	العروض الترويجية
41	47	22	7	12	18	9	20	المجموع

المصدر: (ARPCE, 2024, p. 26)

وتمنع كذلك سلطة الضبط ممارسات تعتبر مضرّة بالمستهلك، إذ تستجيب لشكاوى المواطنين بحيث استلمت احدى عشرة (11) شكوى من أفراد، تتعلق بالمخاطر المحتملة للموجات الكهرومغناطيسية المنبعثة من المنشآت الراديو كهربائية على صحة السكان، أين بينت القياسات التي تم اجراءها على الحقول الكهرومغناطيسية، مطابقتها للقيم الحدية لتعرض الجمهور للحقل الكهرومغناطيسي المحدد في قرار سلطة الضبط رقم 82 / أخ / رم / س ض ب ال 2015 المؤرخ في 09 ديسمبر 2015. (ARPCE, 2024, p. 28)

وتجدر الإشارة إلى أن كل المهام السالفة الذكر قد تؤدي في سوق ناضجة ومشبعة مثل السوق الجزائري، إلى تقليص هامش المناورة السعرية، والحد من استراتيجيات التمييز السعري مع ضغط على الهوامش الربحية، فيتحول بذلك التنظيم إلى قيد تنافسي مباشر.

## 2-6-2- الدولة كمورد أو منافس.

كان من نتائج قانون 03-2000 إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر بالتوازي مع سلطة الضبط، وقصد مسايرة التطورات المتنامية وخاصة في مجال الاتصالات، قسمت هذه المؤسسة إلى ثلاثة فروع:

1- اتصالات الجزائر للإنترنت: وهو مختص في تكنولوجيا الإنترنت، وأوكلت له مهمة توفير الإنترنت ذي السرعة الفائقة وتطويره، وتجدر الإشارة إلى أن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد مربوطة بالإنترنت من خلالها، والحال نفسه بالنسبة لقطاع خدمات الهاتف ما يجعل مؤسسة اتصالات الجزائر من موردي القطاع.

2- اتصالات الجزائر الفضائية: وهو الفرع المتخصص بتكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

3- فرع اتصالات الجزائر Mobilis: وهو الفرع المتخصص في الهاتف النقال، حيث تعتبر Mobilis أهم متعاملي النقال في الجزائر، الذي ورغم استقلاله عن المؤسسة الأم اتصالات الجزائر إلا أنه يبقى المتعامل التاريخي التابع للدولة، وبذلك تشكل الدولة طرف منافس في القطاع.

كما أن استخدام الدولة لحق الشفعة -كما ذكرنا سابقا- في قضية مؤسسة Djezzy وتحولها من أوراسكوم تيليكوم الجزائر إلى أوبتيميوم تيليكوم الجزائر، ثم تنازل الشريك VEON عن كامل أسهمه في المؤسسة لصالح الصندوق الوطني للاستثمار بنسبة 96,57% وسيفيتال بنسبة 3,43% في جويلية 2022، جعل من Djezzy مؤسسة وطنية كليا، وبذلك علينا الأخذ بعين الاعتبار أن الدولة تلعب دور المنظم للقطاع، كما أنها طرف فاعل اقتصاديا داخله في الوقت نفسه، فلا شك أن تدخلها سيكون كبيرا وتأثيرها على المنافسة كذلك، ما يؤدي لرفع درجة تدخلها وتهديدها، كما أن وضعها هذا قد يخلق اختلالا محتملا في تكافؤ الفرص، وإدراكا مرتفعا للمخاطر التنظيمية لدى باقي المتعاملين، وعدم يقين استراتيجي طويل الأجل.

وبتحديد درجة تهديد لآخر قوة من القوى المشكلة لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال الذي تنشط فيه مؤسسة Ooredoo الجزائر مع منافستها Mobilis وDjezzy، نصل إلى تحليل الكثافة التنافسية ودرجة جاذبية القطاع، من خلال استعمال البطاقة التنافسية الاستراتيجية.

وتتمثل هطه البطاقة مخطط هندسي على شكل مضلع سداسي، يعبر كل ضلع فيه عن قوة من قوى القطاع، ويتدرج كل محور من 0 الذي نقصد به أقل نسبة تهديد وصولا إلى 10 كأعلى درجة للتهديد،

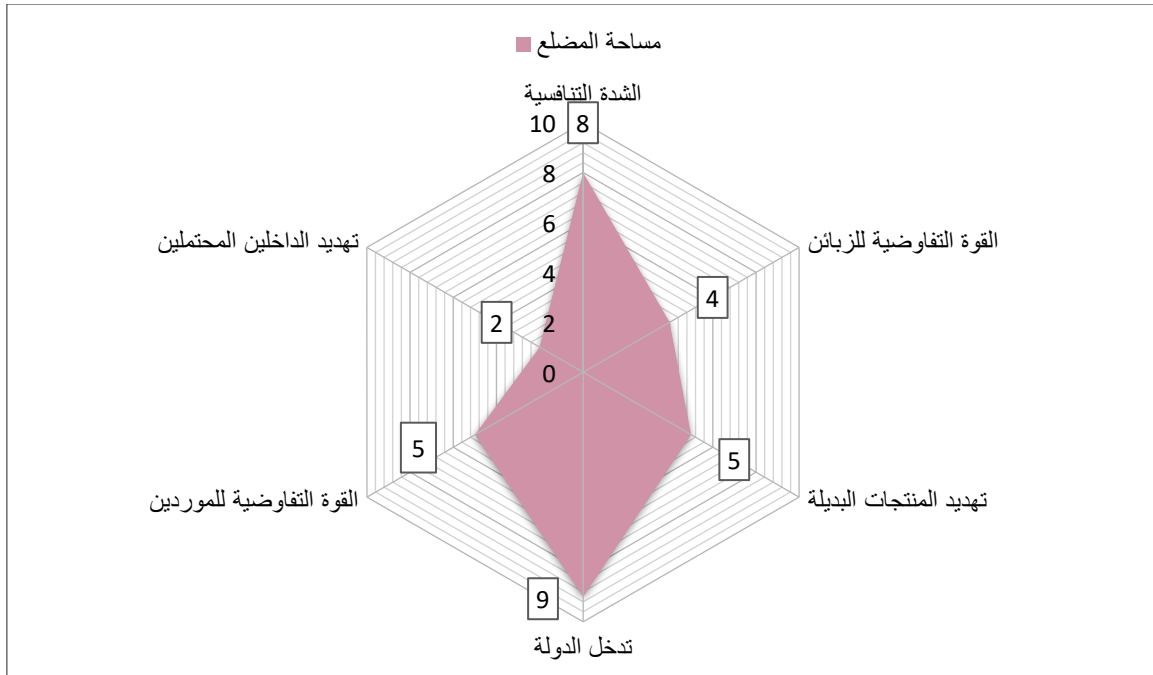
## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

وتعتبر القيم من 0 إلى 3 عن درجة تهديد ضعيفة، أما من 3 إلى 6 فإن درجة التهديد متوسطة، أما من 6 إلى 10 فإن درجة التهديد مرتفعة.

ويسمح لنا هذا التمثيل البياني بتصوير الخصائص التنافسية للقطاع بسهولة بحيث تعبر مساحة المضلع الناتجة عن ربط النقاط على مدى جاذبية القطاع، فكلما كانت المساحة كبيرة كلما زاد تهديدات القوى المشكلة للقطاع ومنه تقل الجاذبية الصناعية للقطاع، وكلما نقصت مساحة المضلع إرتفعت جاذبية القطاع للاستثمار فيه، كما تسمح هذه البطاقة من استنتاج عوامل النجاح الأساسية والتي يعد التحكم فيها ضروريا للحصول على التميز تنافسي.

ويمثل الشكل الموالي تجسيد لتحليل درجة تهديد كل قوة من القوى المشكلة لقطاع خدمات الهاتف النقال حسب ما سبق تحليله:

الشكل رقم (17): البطاقة التنافسية الإستراتيجية



المصدر من إعداد الباحثة استنادا لتحليل القوى التنافسية

تجسد البطاقة التنافسية الاستراتيجية المعروضة قراءة تركيبية لجاذبية قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر بالاستناد إلى نموذج القوى التنافسية الموسع. وتظهر النتائج أن القطاع يتميز بشدة تنافسية داخلية مرتفعة (8/10)، ما يعكس تشبع السوق وتقارب وتمائل الخدمات والعروض وحتى الأسعار

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

بينها، مع وجود عوائق للخروج من القطاع ما يسبب اشتداد حدة الصراع بين المتنافسين الثلاث، ويفرض عليهم البحث عن التميز التنافسي خارج حدود السعر.

في المقابل، يبقى تهديد الداخلين المحتملين ضعيفا (2/10) بفعل ارتفاع عوائق الدخول التنظيمية والتجارية والمالية، ما يوفر قدرا من الاستقرار الهيكلي للصناعة. كما يسجل تدخل الدولة كعامل ضاغط قوي نظرا لارتفاع درجة تهديده (10/9)، باعتباره قيادا تنظيميا استراتيجيا حاسما يؤثر في التراخيص والبنى التحتية والتوسع ومقدار التغطية والترددات، والأكثر من ذلك التحكم في العروض وتسقيف الحد الأقصى للتسعير، كما أنه طرف في المنافسة باعتبار أن مؤسسة Mobilis هي مؤسسة عمومية و Djezzy تحولت إلى مؤسسة وطنية، فبذلك فالدولة هي في الوقت نفسه محددا رئيسيا لقواعد اللعبة التنافسية باعتبارها منظما وموردا ومنافسا.

أما القوة التفاوضية للزبائن فتأتي في مستوى متوسط أقرب إلى المتدني، بحيث حددناها ب (10/4) نتيجة الاتساع الكبير في قاعدة الزبائن وعدم تركيزهم، واستحالة التكامل العمودي الخلفي، غير أن تشابه وعدم تميز العروض، ووفرة البدائل مقابل عدم وجود تكلفة للتحويل إثر انتقالهم من متعامل إلى آخر يخفض من ولاءهم للمؤسسة، ويسبب ضغوط عليها سعيا للحفاظ على حصتها السوقية ما يزيد قليلا من قدرتهم التفاوضية. بينما تظهر المنتجات البديلة والقوة التفاوضية للموردين مستوى تهديد متوسط (10/5) لكل منهما، لارتباطهما بالتكنولوجيا وتزايد الحلول الرقمية البديلة من جهة، واعتماد المتعاملين على موردين تكنولوجيايين عالميين من جهة أخرى، وعليه، فإن جاذبية القطاع تكون معتدلة إلا أن دور الدولة الهام يخفض منها.

وتجدر الإشارة إلى أنه حتى تتمكن المؤسسة من التنافس فلا بد من تحكمها في عوامل النجاح الأساسية لقطاع خدمات الهاتف النقال التي تتمثل في: التفوق في جودة الشبكة والتغطية، والابتكار في العروض الرقمية ذات القيمة المضافة، وضبط التكاليف، وإدارة فعالة للعلاقة مع المنظم، وتعبئة كل الموارد البشرية ومعارفها لتحويل القيود التنظيمية والمنافسة الحادة إلى فرص للتميز. فما على المؤسسات المتنافسة فيه إذن إلا البحث عن طرق لإحداث الاضطراب فيه والبحث عن سبل لإنشاء فضاءات تنافسية جديدة حيث يمكن ابتكار القيمة.

### 3- التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في مؤسسة Ooredoo

أفضى تحليل البيئة العامة والخاصة لمؤسسة Ooredoo، وفق منظور التكيف والتموضع إلى إبراز طبيعة قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر كصناعة عالية التنظيم وناضجة في سوق مشبع، وقطاع شديد التنافس محدود فرص المناورة، حيث أظهر هذا المنظور أن تحقيق التميز التنافسي في مثل هذا القطاع يرتبط أساساً بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق التلائم بين استراتيجيتها وقيود البيئة الخارجية، ومدى إستجابتها لما تمليه عليها عناصر تلك البيئة. من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية ومحاولة ضبط التكاليف، والاستجابة لقوى المنافسة القائمة.

غير أن الاكتفاء بمنطق التكيف يظل قاصراً عن تفسير الديناميكيات التنافسية المتسارعة التي يشهدها القطاع، لاسيما في ظل تصاعد المنافسة، وتزايد تشابه العروض وانتقال السوق إلى ما يشبه المحيط الأحمر حيث تشتد المنافسة على نفس قاعدة الزبائن وبنفس أدوات الصراع التقليدية. وبذلك بات من الضروري ألا يظل التميز التنافسي رهين التموضع داخل حدود الصناعة فحسب، بل يصبح مشروطاً بقدرة المؤسسة على إعادة تشكيل قواعد اللعبة التنافسية ذاتها.

وانطلاقاً من ذلك، تبرز الحاجة إلى تبني منظور التحول والتغير الاستراتيجي، الذي ينظر إلى المؤسسة كفاعل قادر على تجاوز القيود البيئية عبر الابتكار، وخلق فضاءات تنافسية جديدة، والانتقال من منطق الدفاع إلى منطق المبادرة. ويكتسب هذا التحول أهميته في حالة Ooredoo الجزائر من خلال سعيها إلى الانتقال من المنافسة في محيطات حمراء مشبعة، إلى استكشاف محيطات زرقاء قائمة على القيمة المضافة الرقمية وتجربة الزبون والخدمات المبتكرة.

ويعد رأس المال المعرفي البشري -بمكوناته المعرفية والسلوكية والعملية - المحرك المركزي لهذا التحول، إذ تمثل المعرفة المتخصصة الأساس لفهم التحولات التكنولوجية والتنظيمية، بينما تتيح المعرفة السلوكية ترسيخ ثقافة الابتكار والمرونة، وتترجم المعرفة العملية هذه الرؤى إلى مبادرات استراتيجية قابلة للتنفيذ. وعليه، فإن الانتقال من التكيف إلى التحول في مؤسسة Ooredoo لا يفهم كقطيعة مع التحليل البيئي، بل كتجاوزه نحو استراتيجية ديناميكية قائمة على التعلم، والتجديد، وصناعة التميز التنافسي.

### 3-1- تحليل التميز التنافسي من منطق التموضع والتكيف

باشرت مؤسسة Ooredoo نشاطها في قطاع خدمات الهاتف النقال منذ منحها رخصة الإستغلال سنة 2004، وتابعت تطوراتها في محاولة منها للتكيف والتموضع ومسايرة التغيرات الطارئة فيه حتى تتمكن من تحقيق تميز تنافسي خاص بها، إلا أن تطور نسبة نمو قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2024 تعكس تحولات هيكلية عميقة أثرت بشكل مباشر على توجهاتها الاستراتيجية.

ولقد مر هذا القطاع على مختلف مراحل دورة الحياة ليصل حاليا إلى مرحلة النضوج التي سوف تقرر السنوات القادمة مصيرها، والشكل التالي يوضح مختلف تطوراتها.

الشكل رقم (18): دورة حياة قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر

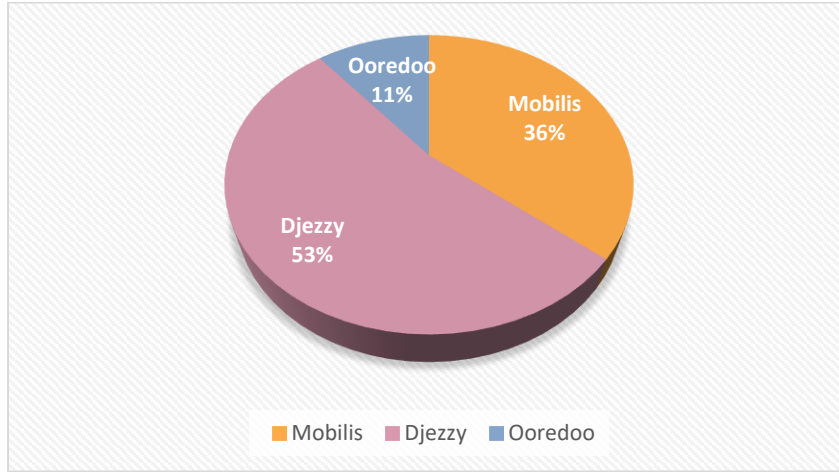
	الانطلاق	النمو	اختيار	النضج	الانحدار
حجم السوق	ما هذا؟	أين يمكن أن أشتري؟	أشتري؟	ماذا	بكم؟
تحديد القوى (1+5)	منافسة ضعيفة تنوع كبير	حدة تنافس وقوة تفاوض ضعيفة، نمو كبير	الحدة تنافسية متزايدة	تنافس شديد نمو ضعيف عروض متماثلة	المنافسة المفرطة

المصدر من إعداد الباحثة بالاستعانة (Johnson & autre, 2014, p. 62)

نلاحظ من هذا الشكل أنه عند انطلاق هذه الخدمة في أولى مراحلها يتم التساؤل عن الخدمة ومميزاتها والاقبال نحوها بحذر، حيث تتميز هذه المرحلة بمنافسة ضعيفة لتعطش السوق لها وعدم معرفتهم بها. وكذلك لوجود متنافسين فقط Mobilis و Djezzy لتنظم لهم Ooredoo بعد مدة قصيرة، حيث تم التنوع في العروض خاصة بعد أن كان المتعامل التاريخي Mobilis، يحتكر السوق ويتعامل فقط بخدمة الدفع البعدي، فكان لانضمام Djezzy وابتكار خدمات جديدة كخدمة الدفع القبلي وإرسال الرسائل القصيرة كبير الأثر في ذلك، لتليها انضمام Ooredoo بعدها بخدمة أخرى جديدة وهي الوسائط المتعددة

multimedia، فعرف السوق معدل نمو كبير خلال (2000-2005) وأسس لبيئة تنافسية تتميز بقاعدة طلب واسعة، أين سعت كل مؤسسة لكسب أكبر حصة سوقية، حيث سجلت حصة كل متعامل كما يلي:

الشكل رقم (19): حصة السوق لمتعاملي الهاتف النقال لسنة 2005

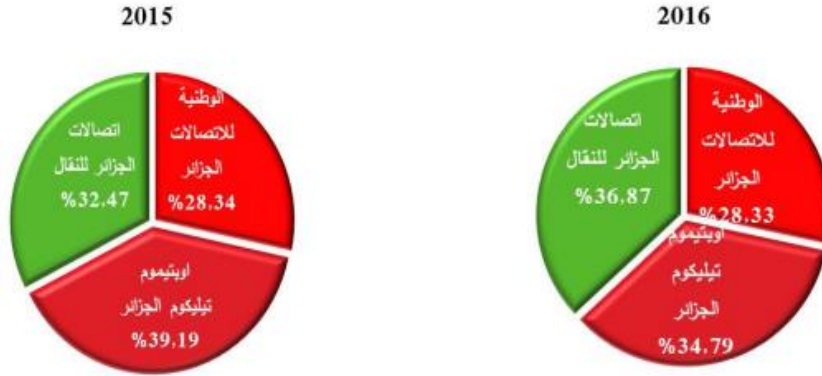


المصدر: (سلطة الضبط، 2005، صفحة 3)

أما في المرحلة الثانية فحدة التنافس والقدرة التفاوضية للزبائن لم تكونا كبيرتين نظرا لنمو السوق المرتفع، ما يعني طلب متزايد بشدة على الخدمة، أين لجأت مؤسسة Ooredoo إلى استغلال قدرتها على النمو واعتمادها على استراتيجية التوسع السريع حيث قدمت خدماتها على غرار منافسيها في العديد من الولايات (أنظر الملحق 3) كحل مثالي لزيادة حصتها السوقية، فالتوسع وتعميم الخدمة وتقريبها من الزبائن تقدم له الجواب على السؤال أين نشترى؟

أما في مرحلتي الإختيار والنضج فقد أصبحت الشدة التنافسية كبيرة جدا وخاصة في مرحلة النضج، لما تتميز به من تناقص في نمو السوق وإتجاه تدريجي نحو التشبع وتشابه عروض المتعاملين الثلاث، فما كان على مؤسسة Ooredoo إلا اللجوء إلى قدرتها الإدارية، لزيادة الإشهار والحملات الترويجية قصد زيادة حصتها السوقية كحل للوضع الراهن. ولكن الواقع أبرز أن Djazzy قد حافظت على ريادة السوق وتتبعها Mobilis، لتحل بعدها Ooredoo المرتبة الثالثة إلى غاية سنة 2015، لتعرف بعدها سنة 2016 تغييرا في الحصص السوقية حسب ما يلي:

الشكل رقم (19): توزيع حصص السوق للمتعاملين سنتي 2015-2016



المصدر: (سلطة الضبط، 2016، صفحة 5)

من خلال هذا التوزيع نلاحظ نجاح المتعامل التاريخي Mobilis في افتكاك الريادة لأول مرة منذ تشاركه القطاع مع منافسيه، وعمل جاهدا على الحفاظ عليها ليومنا الحالي، إذ تبلغ حصته السوقية في آخر إحصائيات الثلاثي الثاني لسنة 2025 نسبة 42.42% وتليها Djezzy بـ 31.64% وبعدها Ooredoo بـ 25.94%. (سلطة الضبط، 2025، صفحة 1)

ورغم سعي Ooredoo منذ دخولها السوق الجزائرية إلى تقديم خدماتها بأقل سعر مقارنة بمنافسيها، من خلال محاولتها التحكم في التكاليف حتى تتمكن من المنافسة في الأسعار، إلا أن منافستها Mobilis وDjezzy قد إنتهجتا الإستراتيجيات نفسها التي إنتهجتها Ooredoo، فتقدمان عليها حتى وإن كان لها السبق في المقام الأول، ولا أدل على ذلك أنه بعد أن تم الإعلان عن المنافسة لإطلاق خدمات الجيل الثالث (أنظر الملحق 1)، تبين من الإحصائيات أن Ooredoo استحوذت على أكبر حصة سوقية آنذاك بعد أن كانت أول من تحصل على رخصة إطلاق خدمة شبكة الجيل الثالث 3G سنة 2013، إلا أنها لم تتمكن من المحافظة عليها واستمرت بالتناقص حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): توزيع حصص سوق الجيل الثالث والرابع

2020	2019	2018	2017	*2016	2015	2014	2013	
42.42	42.64	42.96	43.58	41.14	40.09	44.85	28.28	<b>Mobilis</b>
29.81	30.54	30.36	28.36	29.56	25.39	14.47	00.00	<b>Djezzy</b>
27.49	26.82	26.06	28.36	29.30	34.52	40.41	71.72	<b>Ooredoo</b>

المصدر: من إعداد الباحثة إستنادا لمرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر

بالنظر إلى قطاع الهاتف النقال في الجزائر، يتضح أن تفوق كل من Djazzy و Mobilis على Ooredoo في امتلاك أكبر حصص سوقية وتحقيق تميز تنافسي، يرتبط بعدة عوامل استراتيجية وتنظيمية. فباعتبار أن Mobilis مؤسسة عمومية (تابعة لمجموعة اتصالات الجزائر)، -ما يمنحها ثقة أكبر من الزبائن- و Djazzy حاليا هي مؤسسة وطنية استفادت من تاريخها كمؤسسة خاصة ذات إدارة احترافية مكنتها من بناء ثقافة تنظيمية مرنة، فطابعهما الوطني منحهما استقرارا مؤسسيا ودعما حكوميا من أهم نتائجه:

• الانتشار الجغرافي والبنية التحتية المتقدمة :

فكل من Djazzy و Mobilis استثمرتا بكثافة في الشبكات الأرضية واللاسلكية لتغطية كافة الولايات والمناطق، بما في ذلك المناطق الريفية، مما زاد من إمكانية الوصول إلى عدد أكبر من الزبائن مقارنة بمؤسسة Ooredoo التي تواجه قيودا في التوسع الجغرافي.

• التكامل مع السياسات الحكومية وتنظيم القطاع:

استفادت كل من Djazzy و Mobilis من التراخيص والعقود، والشراكات مع القطاعين العام والخاص لتعزيز تواجهما، بينما كانت Ooredoo كانت تخضع لتحديات تنظيمية وتنافسية مع بعض الحواجز القانونية والمالية. (Ooredoo, 2024, p. 29)

\* انطلاقا من هذه السنة نسب الاحصائيات تشمل مشتركى الجيل الثالث والرابع معا.

• الاستفادة من رأس المال البشري والموارد المؤسسية:

تمتلك كل من Mobilis وDjezzy قدرات بشرية متخصصة واستراتيجيات تكوينية مستمرة، ما يعزز من مرونتها التنافسية وقدرتها على التكيف مع تغيرات السوق بسرعة أكبر من Ooredoo، التي واجهت في بعض الأحيان قيودا تنظيمية وإدارية في التوظيف والتطوير.

وتجدر الإشارة أن هذه العوامل قد تكون كعوائق لمؤسسة Ooredoo، ولكنها ليست الأسباب الوحيدة لتفوق كل من Mobilis وDjezzy، إذ لا يخفى ما تقومون به على الصعيد الواقعي من تركيز Djezzy على الابتكار في الخدمات الرقمية، مثل الإنترنت فائق السرعة والخدمات البنكية عبر الهاتف المحمول، والعروض الموجهة لجميع شرائح المجتمع، ما منحها جاذبية أكبر لفئات متعددة من الزبائن، في حين اعتمدت Ooredoo في بداياتها بشكل أكبر على خدمات الاتصالات التقليدية. كما قامت Mobilis بالاستثمار في أنظمة إدارة علاقات العملاء وتحليلات البيانات لتحسين تجربة المستخدم وتقليل التسرب، بينما ركزت Djezzy على عروض القيمة المضافة، وهو ما زاد من رضا الزبائن واستدامة ولائهم مقارنة Ooredoo.

وبالرغم من تنوع العروض والخدمات وتقديمها بسخاء من طرف كل من Mobilis وDjezzy، إلا أنه انطلاقا من تحليلنا لأبرز العروض والخدمات التي تقدمها مؤسسات القطاع Mobilis، Djezzy، وOoredoo للمشاركين والتي تشمل مشتركى الدفع القبلي ومشتركى الدفع البعدي، واستنادا إلى المواقع الرسمية للمؤسسات المتنافسة، اخترنا بعض عروض المتنافسين وتم تصنيفها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): أبرز عروض المؤسسات المتنافسة

المتعامل	نوع العرض / الخدمة	اسم الخدمة	المكونات الرئيسية
Mobilis	عروض الدفع المسبق	Sama Control/ PIXX	مكالمات صوتية + SMS + إنترنت
	عروض الدفع البعدي	Revolution-Postpaid	مطلق للمكالمات، الرسائل والإنترنت
	عروض الإنترنت النقال	Navigui / Navigui4G	الإنترنت فقط دون مكالمات
	خدمات القيمة المضافة	نغمتي، رصيدي، أرسلني..	تحويل الرصيد، نغمات، خدمات
Djezzy	خطوط الدفع المسبق	CAMPUCE/ ZID/ LEGEND	مكالمات + SMS + بيانات أساسية
	عروض الدفع البعدي	LEGEND MAX/ CONFORT	مكالمات غير محدودة وحد أقصى من الإنترنت
	عروض الإنترنت	FLEXYNET/ 3ayla	باقات يومية/أسبوعية/شهرية للإنترنت
	خدمات القيمة المضافة	رنتي / طرانكيلو/فليكسيلي..	تحويل الرصيد، نغمات، خدمات
Ooredoo	خطوط الدفع المسبق	Ooredoo 500 / Dima/N'YOOZ	مكالمات + إنترنت + SMS
	عروض الدفع البعدي	La Switch/ Dima+	مكالمات غير محدودة + بيانات كبيرة
	عروض الإنترنت	Ooredoo Internet	بوابة لشبكة الجيل الخامس
	خدمات القيمة المضافة	La Switch/ Dima +	تحويل الرصيد، نغمات، خدمات

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً للمواقع الرسمية لكل من Mobilis و Djezzy و Ooredoo

يوضح هذا الجدول أن المؤسسات المتنافسة تتشابه في العديد من العروض والخدمات، أهمها الخدمات الأساسية التي تشمل المكالمات الصوتية والرسائل النصية القصيرة SMS، وكذا خدمات عروض البيانات والباقات التي تعكس عروض الإنترنت للجيل الثالث والرابع عن طريق باقات بيانات متعددة تناسب الاستخدام العادي والمكثف، إضافة لخدمات القيمة المضافة كخدمات الموسيقى ونغمات الرنين المدفوعة، والمسابقات التفاعلية، وتشغيل وتعبئة رصيد عبر USSD أو التطبيقات والكثير من الخدمات الأخرى والتي لا يسع تصنيفها في الجدول كخدمات التجوال الدولي وإمكانية الاتصال من وإلى الخارج ضمن باقات متخصصة، وحتى خدمات القيمة المضافة الرقمية مثل تطبيقات الإدارة الذكية والاشتراكات التفاعلية التي تستخدم لتحسين تجربة الزبون وتقوية الولاء للعلامة.

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

وتتغير عروض وأسعار خدمات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر لكل من Mobilis و Djezzy و Ooredoo بشكل مستمر، إذ لوحظ أن المتنافسين في هذا القطاع يعتمدون على ما يعرف بالتسعير النفسي والترويجي، حيث يتم التلاعب بالأرقام (مثل 500 دج، 1000 دج) لخلق شعور بالقيمة مقابل السعر، ومع ذلك يمكن إعطاء لمحة عامة عن عرض محدد من المؤسسات الثلاث بنفس سعر الاشتراك المقدر ب 1500 دج على سبيل المثال لا الحصر للمقارنة بينهم:

### الجدول رقم (06): مقارنة بين عرض اشتراك بسعر 1500 دج للمتنافسين.

المزايا المؤسسة	اسم العرض	مدة العرض	الانترنت	مكالمات لنفس الشبكة	مكالمات لباقي الشبكات	رسائل لنفس الشبكة
<b>Mobilis</b>	Sama Mix	30 يوم	30 جيجا+فايسبوك مجاني	غير محدودة	3000 دج رصيد	غير محدودة نحو موبيليس
<b>Djezzy</b>	Legend	30 يوم	40 جيجا	غير محدودة	3000 دج رصيد	غير محدودة نحو جازي
<b>Ooredoo</b>	Dima	30 يوم	30 جيجا+فايسبوك Anaflix+ مجاني	غير محدودة	150 دقيقة ما يعادل 1500 دج	150 رسالة قصيرة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمواقع المؤسسات الثلاث في القطاع.

نلاحظ من الجدول أعلاه مدى التقارب والتشابه بين عروض خدمات المتعاملين الثلاث، بالنسبة لنفس السعر المقترح، وهذا إن دل على شيء فيدل على أن هذه المؤسسات تتبع بعضها البعض في عروضها، بحيث كلما قامت مؤسسة بطرح عرض أو خدمة إلا وسارعت المؤسسات المتنافسة لتقليده وطرحه في أزمنة متقاربة مع إختلافات طفيفة في المزايا، مما يجعل من المستحيل الحفاظ على تميز تنافسي.

وانطلاقا من كل ما سبق، وبالرغم من أنه يبرز جليا بأن القطاع رغم عدد المتنافسين المحدود فيه (منافسة القلة) إلا أن شدة المنافسة كبيرة جدا وحادة، ولولا تدخل الدولة باعتبارها جهات تنظيمية وضبطية

في القطاع لاعتبرنا أن البيئة تتسم بالمنافسة المفرطة، إلا أنها تختلف عنها بعدم تحقق خاصية زوال عوائق الدخول أمام كل من يرغب في الدخول إلى القطاع والمنافسة فيه.

فرغم محاولات Ooredoo الكثيرة لتكون السبّاقة، إلا أنها تواجه قطاعا للدولة فيه شديد الأثر على التنظيم والضبط، وتساعد شديد في حدة المنافسة بين المتعاملين، وسوقا يتجه تدريجيا نحو التشبع، ما قلص عليها فرص النمو الكمي وفرض عليها الانتقال من منطق الاستقطاب الكمي للمشاركين، إلى العمل على البحث عن فضاءات زرقاء يكون التركيز فيها عن القيمة بدل الحجم.

### 3-4- التميز التنافسي والتحول نحو خلق الاضطراب كحافز للتحول الاستراتيجي

أبرز واقع قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر أنه في حالة متقدمة من المحيط الأحمر، حيث يتسم بتشابه كبير في العروض والأسعار بين المتعاملين، نتيجة نضج الصناعة وتشبع الطلب واشتداد المنافسة السعرية، حيث أدى هذا التشابه إلى اندثار تدريجي للتميز التنافسي التقليدي القائم على السعر أو حجم باقات الخدمات المباعة، إذ باتت العروض متقاربة في مضمونها وقابلة للاستتساخ السريع، مما حد من قدرة المؤسسات على بناء تميز تنافسي عبر أدوات التموضع الكلاسيكية.

وفي هذا السياق، لم يعد خفض الأسعار أو زيادة حجم البيانات يمثل عنصر تمايز حقيقي، بل قد يصبح مصدر ضغط على الهوامش الربحية ومؤشرا على انزلاق المنافسة نحو صراع صفري العوائد، لولا اتساع قاعدة الزبائن التي تحافظ على مقدار إنفاق مشروط بإعادة التعبئة كل فترة محددة، باعتبار أن الحصول على خدمات الهاتف النقال باتت من ضروريات الحياة اليومية والاجتماعية وليست من الكماليات، أصبح هذا التآكل في التميز داخل المحيط الأحمر يشكل في الوقت ذاته حافزا استراتيجيا للتحول، دفع مؤسسة Ooredoo إلى تجاوز منطق التكيف الدفاعي مع البيئة نحو تبني منطق استباقي يقوم على إعادة تعريف القيمة المقدمة للزبون، حيث يقتضي هذا التحول الانتقال من المنافسة على نفس العوامل (السعر، حجم الباقات، العروض الترويجية) إلى الابتكار في مجالات يكون التنافس فيها أقل احتداما، مثل تجربة الزبون، الخدمات الرقمية ذات القيمة المضافة، والمرونة في تصميم العروض.

حيث ساهمت العودة النسبية لمعدلات نمو السوق في السنوات الأخيرة (2019-2024)، لاغتنام Ooredoo لفرصة استراتيجية لإعادة تنشيط أدائها التنافسي من خلال الاستعادة من التحول الرقمي المتسارع، والطلب المتزايد على الانترنت المحمول وخدمات البيانات، خاصة في فترة الحجر الصحي

المتعلق بجائحة كوفيد-19. حيث لم تربط اهتمامها في هذه الفترة بتوسيع قاعدة المشتركين بقدر ما ربطته بتحقيق فقرة نوعية لإيجاد قيمة مبتكرة تقدم للزبون بالتوازي مع خفض التكاليف، من خلال إعادة تشكيل عوامل المنافسة، بالتركيز على كثافة الاستعمال من خلال سهولة التطبيق، وتنوع الخدمات الرقمية الذاتية، وتحسين تجربة الزبون وغيرها، وهذا ما يعكس انتقال Ooredoo من استراتيجية قائمة على النمو الكمي إلى استراتيجية قائمة على التميز المعرفي والابتكار في نموذج الأعمال.

ويمكن رسم خارطة الطريق هذه، باستغلال ما يعرف بإدارة قيمة الزبائن (CVM) التي تعتبر عملية استراتيجية تهدف إلى تعظيم القيمة التي تقدمها المؤسسة لكل زبون على حدة، وفي الوقت ذاته تعظيم القيمة التي يجلبها الزبون للمؤسسة خلال دورة حياته. حيث يركز هذا المفهوم على سعي الأفراد في المؤسسة لاستخدام البيانات والتحليلات لفهم سلوك الزبائن وتصنيفهم بناء على الربحية، ثم ابتكار عروض وخدمات مخصصة تعزز ولاءهم والاحتفاظ بهم وتزيد من عوائدهم على الاستثمار.

حيث تعد CVM أداة محورية في التسويق التحليلي، لأنها تمكن المؤسسة من الانتقال من التسويق الجماهيري إلى التسويق القائم على البيانات، من خلال التنبؤ باحتياجات الزبائن وتحفيز سلوكيات مربحة، فهي تتضمن وفقا لـ (Rust, Zeithaml, & Lemon, 2000)، فإن CVM ثلاث مراحل رئيسية:

1. تحليل قيمة الزبائن (Customer Value Analysis)
2. تقسيم الزبائن حسب القيمة (Value-Based Segmentation)
3. تصميم استراتيجيات لتحسين قيمة الزبائن (Value Enhancement Strategies)

ويعكس توجه Ooredoo نحو الخروج من منطق المنافسة السعرية التقليدية إلى منطق المحيط الأزرق مثلا واضحا على التكامل بين إدارة قيمة الزبائن وابتكار القيمة. فقد اعتمدت المؤسسة أولا على تحليل قيمة الزبائن من خلال استغلال البيانات السلوكية وأنماط الاستهلاك، ما مكنها من تحديد الفجوات القائمة في عروض السوق، خاصة لدى فئة الشباب والمؤسسات، التي تبحث عن المرونة والتخصيص بدل الأسعار المنخفضة فقط.

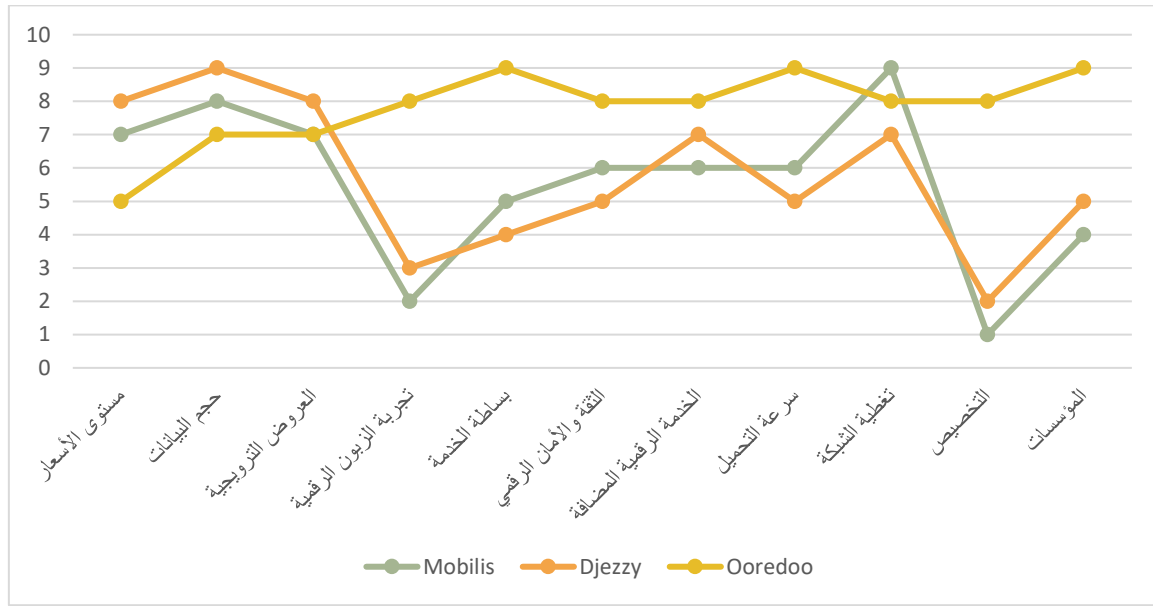
وبناء على ذلك، انتقلت Ooredoo إلى تقسيم الزبائن حسب القيمة، بالتميز بين شرائح عالية القيمة مثل الزبائن الشباب الرقميين والمؤسسات ذات الاستهلاك المكثف للبيانات، باعتبارهم محركات رئيسية للنمو طويل الأجل. وفي المرحلة الثالثة، صممت المؤسسة استراتيجيات لتحسين قيمة الزبائن تجسدت

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

في عروض مبتكرة مثل YOOZ للشباب و Dima Pro للمؤسسات، والتي أعادت تعريف عوامل المنافسة عبر تقديم تجربة رقمية متكاملة، وخدمات مخصصة وقيمة استخدام مرتفعة.

وبهذا، لم تكتف Ooredoo بإدارة القيمة داخل السوق القائم، بل نجحت في ابتكار قيمة جديدة مكنتها من الانتقال نحو محيط تنافسي أقل ازدحاما، محققة بذلك تميزا تنافسيا. والشكل الثاني يمثل ذلك:

الشكل رقم (21): منحني القيمة للمؤسسات المتنافسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخطط منحني القيمة لـ Kim & Mauborgne (2005).

يظهر منحني القيمة تباينا بين تشابه منحني موبلي ومنحني جيز الناشطتان في المحيط الأحمر ومنحني أوريدو الجزائر المتجه نحو المحيط الأزرق، ففي العوامل التنافسية التقليدية (السعر، حجم البيانات، العروض الترويجية، وتغطية الشبكة) يتقارب منحني أوريدو مع منحنيات المؤسسات، بما يعكس إدراك المؤسسة لمحدودية التميز عبر هذه الأبعاد القابلة للاستنساخ السريع. في المقابل، يسجل منحني أوريدو ارتفاعا في العوامل غير التقليدية، وعلى رأسها تجربة الزبون الرقمية، بساطة الخدمة ونقصد بها الخدمة الذاتية، الثقة والأمن الرقمي، والخدمات الرقمية ذات القيمة المضافة، وسرعة التحميل والتوجه نحو المؤسسات، وخاصة التخصيص أين تفردت به.

وبذلك يعكس منحى القيمة الذي يبين تموضع Ooredoo وDjezzy وMobilis في قطاع الهاتف النقال بالجزائر الأساس التطبيقي لمصفوفة عمليات أو الإجراءات الأربعة (ERRC) لمنحى القيمة، إذ يوضح كيف أعادت Ooredoo تشكيل عوامل المنافسة عبر الإزالة والتقليص والرفع والانشاء.

• **الإزالة (Eliminate) في منحى القيمة:** يظهر منحى القيمة انخفاض تركيز Ooredoo على مستوى الأسعار والعروض التقليدية مقارنة بالمنافسين، ما يعكس قرارا استراتيجيا بإلغاء الاعتماد على حرب الأسعار كعامل تنافسي رئيسي، هذا الإلغاء مكن المؤسسة من الخروج من منطوق المحيط الأحمر الذي تتقارب فيه منحيات المتعاملين.

• **التقليص (Reduce) في منحى القيمة:** يتجلى التقليص في بقاء Ooredoo ضمن مستوى متوسط في بعض العوامل التقليدية مثل العروض الترويجية العامة وبساطة الخدمة، دون السعي إلى تعظيمها بشكل مبالغ فيه، ويشير ذلك إلى تقليص الاستثمار في عناصر لم تعد تولد قيمة تفاضلية حقيقية للزبون.

• **الرفع (Raise) في منحى القيمة:** يبرز منحى Ooredoo ارتفاعا واضحا مقارنة بالمنافسين في عوامل مثل تجربة الزبون الرقمية، الثقة والأمن الرقمي وسرعة التحميل، هذا الارتفاع يعكس استراتيجية رفع قيمة العوامل التي تدعم الاستخدام الرقمي المكثف وتعزز رضا الزبون وولاءه.

• **الانشاء (Create) في منحى القيمة:** يظهر منحى القيمة فجوة واضحة لصالح Ooredoo في الخدمات الرقمية ذات القيمة المضافة، التخصيص الذاتي، وحلول المؤسسات (B2B)، وهي عوامل جديدة نسبيا لم تكن محورا رئيسيا للمنافسة التقليدية. حيث يمثل هذا الانشاء جوهر الانتقال إلى المحيط الأزرق من خلال خلق قيمة جديدة بدل التنافس داخل الحدود القائمة للصناعة.

وبذلك انتقلت المؤسسة من منطوق المنافسة السعرية التقليدية إلى إعادة تصميم عرض القيمة، كما يتجلى في إطلاق عروض رقمية مبتكرة للمؤسسات التي تحولت من "متعامل هاتف" إلى "شريك رقمي" يتم التواصل معه من خلال التطبيقات والبرامج، حيث استطاعت Ooredoo بيع حلول رقمية للمؤسسات تعبر عن حلول سحابية وأمنية مثل (Cybersecurity, Cloud, VPN, Data Centers)، وهي مساحة أرباحها أعلى بكثير من اشتراكات الهاتف العادية التي تعنى بالمكالمات الصوتية والبيانات.

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

وكذلك جاءت Ooredoo بالفكرة المبتكرة التي لم يسبقها إليها أحد YOOZ، والتي أعادت تعريف تجربة الزبون من خلال نموذج خدمة رقمي بالكامل، قائم على التخصيص والمرونة، وهو ما يعكس منطق خلق سوق جديدة تستهدف شريحة الشباب بعيدا تماما عن حرب الأسعار، حيث أن هذا المشروع لم يكن مجرد عرض جديد، بل كان استهدافا لفئة الشباب بمفهوم "اصنع عرضك بنفسك"، وهو ابتكار لم يكن موجودا، مما نقل المنافسة من "كم دقيقة تعطيني؟" إلى "كيف يمكنني التحكم في استهلاكي الرقمي؟".

ويمثل العرض YOOZ عرضا مسبق الدفع بدون التزام، يمنح الزبون الشاب الذي يسعى للاستقلال وإثبات ذاته دون شروط مسبقة، العديد من المزايا على غرار اختيار رقم هاتفه بنفسه، وتشكيل اختياره حسب احتياجاته وميزانيته، من خلال تطبيق عن بعد بسيط وسهل الاستخدام من خلال واجهته المتمثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (22): مشروع YOOZ كفكرة مبتكرة



المصدر الموقع الرسمي لمؤسسة Ooredoo

تشير الواجهة في الصورة إلى إمكانية الزبون المشترك أن يحدد مقدار المكالمات والبيانات، التي يرغب بها في اليوم أو الأسبوع أو الشهر، بحيث يعرض له بعدها سعر البيع فإن شاء قبل ودفع حسابه عن طريق بطاقة الذهبية أو البنكية، وإن شاء عدم الشراء فله ذلك. كما لديه مع كل عملية شراء يقوم بها إمكانية الاستعادة من وسائل التواصل الاجتماعي غير المحدودة كإنستغرام أو فيسبوك أو يوتيوب

أو تيك توك أو واتساب بمبلغ رمزي، مع الاستفادة كذلك من سناپ شات مجانا والحصول على حجم إنترنت مهدى بعد دعوة صديق على التطبيق My Ooredoo .

وحتى طريقة طلب الشريحة تتم بطريقة مختلفة، بجعل الزبون دائم التواصل مع المؤسسة ويخدم نفسه بنفسه إنطلاقا من تحميل تطبيق My Ooredoo ، واختيار خدمة "اختر رقمك" في YOOZ وهي ميزة جديدة وحصرية من أوريدو تتيح للزبون اختيار رقم هاتفه بنفسه، رقم YOOZ الذي يريده ويدخل بياناته الشخصية، حيث يمكنه بعد ذلك، استلام شريحة YOOZ في غضون 48 ساعة من فضاءات أوريدو أو نقاط البيع المعتمدة مع الاستفادة من حجم إنترنت مضاعف عند استلام شريحة SIM الخاصة به، مع تقديم حجم إنترنت مهدى على كل صديق يتم دعوته عبر التطبيق. وإن كانت لديه شريحة من الأول فيمكن تحويلها مباشرة إلى YOOZ من التطبيق، وبذلك يتاح للزبون التحكم الكامل في شريحته عبر التطبيق.

وفي الأخير بعدما رفعت Ooredoo تحد استراتيجي بإعادة صياغة نموذجها التنافسي، ليس من خلال الاجابة على "من يستحوذ على أكبر عدد من المشتركين"، ولكن بالتركيز على القيمة المضافة بدل الحجم، والتركيز أكثر على التحول الرقمي عبر توسيع عروض الإنترنت النقال، وتطوير خدمات رقمية مبتكرة وتحسين تجربة الزبون. وما تحقق لم يكن ذلك نابعا من الفراغ بل كان نتيجة تظافر جهود لم تسخر معارفها لتشغيل الشبكة فحسب، بل "لابتكار حاجة" لم تكن موجودة لدى الزبون الجزائري قبل ذلك.

فمنحنى القيمة المقترح لم يعكس مجرد إعادة ترتيب لعوامل التنافس، بل يجسد في جوهره تحولا معرفيا عميقا تترجم فيه المعرفة البشرية إلى قيمة استراتيجية قابلة للملاحظة والقياس. فانتقال المؤسسة من التركيز على العوامل التقليدية القابلة للتقليد إلى العوامل غير الملموسة (التجربة الرقمية، الثقة، الابتكار) لا يمكن تفسيره إلا من خلال تعبئة فعالة للمعرفة البشرية بأبعادها الثلاثة.

### 3-5-5- أثر المعرفة البشرية على تحقيق التميز التنافسي

أظهر تحليل الاتجاهات النظرية الحديثة أن المعرفة البشرية أصبحت المحرك المركزي والمصدر الرئيسي للتميز التنافسي في المؤسسات المعاصرة، إذ لم تعد الميزة قائمة على وفرة الموارد المادية أو التقنيات وحدها، بل على القدرة البشرية في توليد المعرفة وتبادلها، وتطبيقها بطرق مبتكرة. فمما تمثل المعرفة البشرية عند مؤسسة Ooredoo وهل هي حقاً مصدراً لبناء تميز تنافسي وكيف ذلك.

### 3-5-3- تشخيص المعرفة البشرية عند مؤسسة Ooredoo:

باعتبار أن Ooredoo تصنف كمؤسسة خدمية - تكنولوجية تنشط في قطاع اتصالات الهاتف النقال الذي يتطلب تكنولوجيا وتقنية معلومات عالي الديناميكية، فتعتمد بذلك في وظائفها على كثافة رأس المال المعرفي والبشري أكثر من اعتمادها على الأصول المادية. فهي ليست مجرد مشغل شبكي، بل منظومة خدمات رقمية متكاملة تجمع بين البنية التحتية والأنظمة الرقمية وخبرة ومعرفة الموارد البشرية المعرفة (الإدراكية والسلوكية والعملية).

واستناداً إلى التقارير السنوية لمجموعة Ooredoo الأم، وإلى نماذج التشغيل المعتمدة في قطاع الاتصالات، وإلى العديد من المقابلات التي تمت مع مختلف الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية، ومن أبرزهم يمكن تحديد الوظائف الأساسية للمؤسسة التي يشغل بها 2384 فرداً أغلبهم إطارات ومهندسين وتقنيين وإداريين، تلقوا تعليمهم على أعلى مستوى من التعليم الأكاديمي، ويتمتعون بخبرات تصل خبرة البعض منهم لما يقارب العشرين سنة، يتوزعون بصفة عامة على ستة وظائف أساسية تتمثل في:

#### 1- وظيفة الشبكات والتكنولوجيا (Network & Information Technology)

تمثل هذه الوظيفة العمود الفقري التقني لأوريدو الجزائر، وتشمل تخطيط الشبكات، تشغيلها وصيانتها، نظم المعلومات، والأمن السيبراني، حيث تتمثل أهم متطلباتها في المعرفة البشرية:

- **المعرفة الإدراكية:** تتطلب فهماً عميقاً لهندسة الاتصالات، تقنيات الجيل الرابع والخامس، وتحليل مؤشرات الأداء الشبكي، حيث تمكن هذه المعرفة الفرق التقنية من اتخاذ قرارات مدروسة لتوسيع الشبكة وتحسين جودة الخدمة. (OoredooGroup, 2023)

- **المعرفة السلوكية:** تشترط في المورد البشري الالتزام بالجودة، القدرة على العمل تحت الضغط، والتعاون بين الفرق متعددة التخصصات لضمان استمرارية الشبكة.
- **المعرفة العملية:** تتطلب خبرة ميدانية في الصيانة والتشغيل، والقدرة على التدخل السريع، والتكيف مع خصوصيات البيئة المحلية، ما ينعكس مباشرة على رضا الزبائن وتقليل شكاوى الخدمة. (Arpce, 2023)

## 2- وظيفة التسويق والتطوير التجاري (Marketing & Business Development)

تركز هذه الوظيفة على تحليل السوق وتحديد خصائصه، تصميم العروض وإدارة العلامة التجارية، وتطوير الخدمات الرقمية. وتتمثل متطلبات معرفة المورد البشري لهذه الوظائف في:

- **المعرفة الإدراكية:** فهم اقتصاديات الاتصالات، وتحليل سلوك الزبائن، ومعرفة أدوات التسويق الرقمي.
- **المعرفة السلوكية:** الإبداع، التواصل الفعال، والقدرة على العمل التكاملي مع الفرق التقنية لتصميم عروض مبتكرة.
- **المعرفة العملية:** إدارة الحملات التسويقية، اختبار العروض، وتحليل مؤشرات السوق لضمان وصول الخدمة للجمهور المستهدف. (Ooredoo Group, 2022)

## 3- وظيفة خدمة الزبائن وتجربة المستخدم (Customer Experience & Care)

تعد تجربة الزبون محورا استراتيجيا في قطاع خدمات الهاتف النقال، إذ تمثل جودة التفاعل وإدارة العلاقة معه عاملا حاسما في الاحتفاظ بالزبائن وتعزيز ولائهم، ما يتطلب:

- **المعرفة الإدراكية:** فهم الأنظمة الرقمية وإدارة علاقات الزبائن.
- **المعرفة السلوكية:** حسن التعامل والصبر، الذكاء العاطفي ومهارات التواصل الفعال مع الزبائن.
- **المعرفة العملية:** إدارة الحالات المعقدة، اتخاذ قرارات فورية، والتعامل مع ضغط الطلبات.

## 4- وظيفة الموارد البشرية وتنمية الكفاءات (Human Capital & Learning)

تولي أوريدو أهمية متزايدة لتنمية الكفاءات من خلال برامج التكوين وإدارة المواهب وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم، ويبرز ذلك بوضوح في تقارير المجموعة التي تخصص أقساما كاملة للتعليم والتطوير، والقيادة. (OoredooGroup, 2023) مما يتطلب:

- المعرفة الإدراكية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والكفاءات.
- المعرفة السلوكية: القيادة الداعمة وبناء الثقة التنظيمية وتعزيز روح الفريق.
- المعرفة العملية: تصميم برامج تدريبية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية، رصد أداء الأفراد، وتطوير المسارات المهنية.

#### 5- وظيفة المالية والتخطيط الاستراتيجي (Finance & Strategy)

تلعب دورا مهما في تقييم الاستثمارات والتخطيط المالي وإدارة المخاطر لضمان بقاء واستمرار المؤسسة، خاصة في ظل ارتفاع كلفة البنية التحتية التكنولوجية. حيث تبرز التقارير السنوية Ooredoo دور هذه الوظيفة في ضمان الاستدامة المالية للمؤسسة ويتطلب ممن يشغلون هذه الوظائف التميز بالمهارات التالية:

- المعرفة الإدراكية: التحليل المالي وتقييم مشاريع البنية التحتية التكنولوجية، وفهم ديناميكيات سوق الاتصالات.
- المعرفة السلوكية: الدقة والانضباط والتفكير التحليلي، والقدرة على اتخاذ قرارات مالية استراتيجية.
- المعرفة العملية: إعداد الميزانيات ومتابعة الأداء المالي وتحليل الربحية.

#### 6- وظيفة الشؤون القانونية والتنظيمية (Legal & Regulatory Affairs)

تعمل ضمن إطار تنظيمي صارم يخضع لقوانين الاتصالات وتعليمات سلطة الضبط التي تؤكد أن الامتثال التنظيمي يمثل شرطا أساسيا لاستمرارية النشاط. ويطلب من ممثليها التميز بـ:

- المعرفة الإدراكية: فهم قوانين الاتصالات والتنظيمات الوطنية.
- المعرفة السلوكية: الحذر المهني والقدرة على التفاوض والالتزام بالمعايير القانونية.
- المعرفة العملية: إدارة الملفات التنظيمية والتنسيق مع الجهات الرسمية، وضمان الامتثال القانوني الذي يضمن استمرارية النشاط.

وبصفة أدق ومن خلال كل ما سبق، فإن المعرفة البشرية في مؤسسة Ooredoo تتمثل في:

- المعرفة الإدراكية تتمثل في المخزون الذهني التحليلي والمنهجي الذي يمتلكه المورد البشري، خاصة الإطارات التقنية والإدارية، والذي تستخدم في الفهم والتحليل واتخاذ القرار والتخطيط. فهي معرفة صريحة

في جزء منها (تقارير، نماذج، مؤشرات)، لكنها قائمة على القدرة على الفهم والتفسير أكثر من مجرد امتلاك المعلومة. فمهندس شبكات في Ooredoo لا يكتفي بمراقبة انخفاض سرعة الإنترنت، بل يربط بين كثافة الاستخدام ونوع الخدمة، وموقع الخلل ويقترح حلولاً تقنية مناسبة للسياق المحلي.

حيث تبرز في المجال التقني متمثلة في:

- فهم هندسة شبكات الاتصالات (2G/3G/4G/5G)
- تحليل مؤشرات الأداء الشبكي (KPI, QoS, Latency).
- تفسير بيانات حركة الاستهلاك (Traffic Analysis).
- استيعاب تقنيات الافتراضية، السحابة، والأمن السيبراني.

كما تبرز في المجال التجاري والتسويقي كأن يحلل فريق التسويق لماذا ينجح عرض معين لدى الشباب ويفشل لدى المؤسسات، فيستغل بذلك معارفه المتمثلة في:

- فهم سلوك الزبون الجزائري الرقمي،
- تحليل اتجاهات السوق (Data vs Voice)،
- تفسير نتائج الحملات التسويقية،
- الربط بين الأسعار، الطلب، والولاء.

وتظهر المعرفة الإدراكية في اتخاذ القرار الإداري من خلال القدرة على قراءة التقارير الاستراتيجية، وفهم المخاطر التنظيمية والتكنولوجية، والمفاضلة بين البدائل الاستثمارية.

- أما بالنسبة للمعرفة السلوكية لدى مؤسسة Ooredoo فهي لا تتعلق بما تعرفه الموارد البشرية بل بكيف يتصرفون، وكيف يتفاعلون فيما بينهم وكيف يتشاركون المعرفة، وكيف يتعاملون مع المشكلات والضغط. فهي معرفة ضمنية بالكامل، ومتجسدة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة وغير مكتوبة. كأن يتعاون فريق الشبكات مع فريق خدمة الزبائن والتسويق، عند حدوث خلل في خدمة معينة، ويتجسد ذلك التعاون بين الفرق في:

- الاستعداد لتقاسم المعلومات وتشارك الخبرات،
- العمل في فرق متعددة التخصصات،
- تقبل النقد والتعلم الجماعي بدل العمل في مواقع منفصلة.

كما تظهر في القيادة وأساليب الإدارة من خلال تشجيع المبادرة وتفويض الصلاحيات ودعم التعلم من الخطأ. كأن يسمح مدير مشروع بتجربة حلول جديدة حتى مع احتمال الفشل، بدل الاقتصار على الإجراءات الصارمة. وتتجلى بشدة في كيفية التعامل مع الزبائن من خلال أسلوب التواصل وإدارة الشكاوى وفهم البعد النفسي للزبون. فهي باختصار تعبر عن أنماط التفاعل، الثقة، وروح التعاون التي تمكن من تحويل المعرفة الفردية إلى أداء جماعي.

وفيما يخص المعرفة العملية في مؤسسة Ooredoo فتتعلق بكيفية إنجاز العمل فعليا، فمعرفة كيف نعمل ناتجة عن التجربة المباشرة، ومرتبطة بالتنفيذ اليومي. فهي ضمنية وميدانية ويصعب توثيقها. وهي خاصة بكل مجالات العمل إلا أنها تبرز أكثر في الصيانة والتشغيل كأن يعرف تقني ميداني من خبرته أي الأعطال تتكرر في مناطق معينة، وكيف يتجاوزها بسرعة دون انتظار تعليمات مركزية. من خلال:

- معرفة أفضل طرق التدخل السريع،
- التكيف مع ظروف ميدانية مختلفة،
- حلول غير مكتوبة للمشكلات المتكررة.

كما تبرز في تنفيذ المشاريع ومختلف المهام عن طريق الاهتمام بإدارة الوقت، التنسيق العملي بين الفرق، وكيفية تجاوز العراقيل، وحتى في خدمة الزبائن تتجلى في كيفية تهدئة الزبون الغاضب، واختيار الحل الأنسب للحالة والموازنة بين القواعد والمرونة في التعامل معه. وبذلك تتمثل المعرفة العملية في Ooredoo في الخبرة التنفيذية الميدانية التي تضمن استمرارية الخدمة وجودتها، وهي أكثر أشكال المعرفة التصاقا بالواقع وأصعبها نقلا.

ويظهر جليا من خلال توصيف وتحليل طبيعة ووظائف مؤسسة Ooredoo، وتحديد أهم المعارف البشرية التي يجب أن يتصف بها المورد البشري، فإن أداءها التنافسي يعتمد على تكامل الوظائف التقنية والتجارية والتنظيمية والبشرية، وأن نجاح كل وظيفة مشروط بامتلاك موارد بشرية مؤهلة معرفيا وسلوكيا وعمليا.

### 3-5-4 - آليات تنمية معرفة الموارد البشرية في Ooredoo

تدرك Ooredoo أن قطاع اتصالات الهاتف النقال يتطور بسرعة مذهلة، لذا فهي لا تكتفي بالمهارات المتاحة حالياً فحسب، إذ تعتبر المؤسسة أن الاستثمار في الموارد البشرية وتطوير المعرفة من الركائز الأساسية لتحقيق النجاح والابتكار، ويتم ذلك من خلال:

#### 3-3-2-1 - استقطاب المواهب المتخصصة

تعتمد Ooredoo على استراتيجية انتقائية لتوظيف مواردها البشرية، وتسعى قدر المستطاع أن من التي تمتلك "المعرفة الضمنية" النادرة، خاصة في مجالات الأمن السيبراني وتأمين البيانات، وهندسة الشبكات المعقدة، والتسويق الرقمي القائم على سيكولوجية المستهلك الجزائري. حيث تسعى Ooredoo لاستقطاب أفضل المواهب وتهتم بتدريبهم وتكوينهم وتنمية معارفهم باستمرار، فنقوم بنشر عروض العمل على موقعها باستمرار ودون الإلتزام بمواسم محددة (أنظر الملحق 04)، لاستقبال أكبر عدد من الطلبات قصد تجميع المواهب أينما وجدوا لتنميتهم والاستفادة من خبراتهم.

ولقد أكدت Ooredoo على اهتمامها الصريح بالمواهب من خلال تصريحها على موقعها الرسمي: "نحن نقوم بصقل المواهب المستقبلية من خلال وظائف ومسارات مهنية استثنائية. بفضل برامج التكوين المتواصل، والإدارة المهنية الإيجابية، والرؤية المستقبلية الدائمة، حيث نقوم بمرافقتكم في كل خطوة تخطونها نحو تطوركم المهني. إذ أننا نؤمن بشدة بالرابط الذي يجمع بين الأفراد، كما أننا نلتزم بأن نكون الدرب الذي سيوصلكم إلى وظيفتكم المستقبلية لـ Ooredoo، انظموا إلينا وحولوا قدراتكم إلى نجاحات! نحن في Ooredoo ملتزمون بتعيين أفضل الموظفين الواعدين، والارتقاء بقدراتهم وتمكينهم من تحقيق كل ما يتطلعون إليه. فرؤيتنا تقوم على إثراء حياة الأفراد وتحفيز التنمية البشرية، وسواء كان هؤلاء من عملائنا أو موظفينا، فنحن جميعاً نرغب بتحقيق المزيد، واستكشاف الأفق البعيد. نحن فخورون بإرثنا، وفخورون بما حققنا، وموظفونا هم أهم أركان نجاحنا. ونحن نتيح نطاقاً عريضاً من المزايا والفرص لدعم موظفينا في تحقيق التطور المطلوب".

### 3-3-2-2- الاستثمار في التعلم المستمر والتطوير الرقمي عن طريق:

اهتمت أوريدو بشكل كبير بمواردها البشرية إنطلاقا من كيفية اختيارهم إلى استقطابهم للمؤسسة، إلى زيادة تنمية معارفهم لتستفيد منها في نشاطها حيث قامت بـ:

#### • إنشاء أكاديمية Ooredoo:

وهي مبادرة تهدف إلى رعاية المواهب وجميع الموارد البشرية في المؤسسة، ودفع عجلة النمو لمواكبة التغيرات المستمرة في قطاع الاتصالات، حيث تعتمد الأكاديمية على نماذج تعليمية حديثة تشمل التعلم العلمي والعملية والتدريب والإرشاد، مما يساهم في بناء توجه متكامل لتدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم.

وتهدف الأكاديمية إلى سد النقص في المهارات المطلوبة وتلبية الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة، كما تعزز ثقافة التعليم المستمر والتميز في الأداء، إذ تقدم الأكاديمية دورات في مجالات متعددة مثل التحولات الرقمية والتكنولوجيا بتوفير برامج تدريبية متخصصة في تكنولوجيات الجيل الخامس G5، والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، وإدارة الأعمال والمشتريات، والمالية والموارد البشرية وتطوير القادة.

ويتمثل الهدف الرئيسي للأكاديمية في تصميم برامج تعليم وتطوير قابلة للتحسين المستمر، مما يزيد من كفاءة العمليات ويضمن الاستمرارية ويوفر تعليما نوعيا لجميع المتعلمين. فأكاديمية Ooredoo تعتبر الذراع التعليمي للمؤسسة، وتلعب دورا محوريا في تنمية المعرفة البشرية، حيث يمكن لمواردها البشرية التسجيل في هذه الدورات بسهولة وفي الأوقات التي تناسبهم. كما أنها تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز ثقافة التميز والتعلم المستمر.

#### • نقل المعرفة:

تشجع Ooredoo الأفراد ذوي الخبرة والكفاءات المتراكمة على تدريب وتأطير الكوادر الشابة، مما يضمن استمرارية المعرفة داخل المؤسسة وعدم ضياعها برحيلهم وتقاعد أصحاب الخبرة حيث تتبنى بذلك مقاربة ممنهجة لنقل المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة تنظيمية مشتركة. ويتجسد هذا التوجه من خلال اعتماد برامج التأطير الداخلي والتعلم أثناء العمل، ومرافقة الموظفين الجدد من قبل خبراء ميدانيين، خاصة في الوظائف الحساسة مثل تشغيل الشبكات، نظم المعلومات، وخدمة الزبائن.

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

حيث تعتمد Ooredoo في وحدات الشبكات والتكنولوجيا على فرق عمل مختلطة تجمع بين مهندسين ذوي خبرة طويلة في تشغيل وصيانة البنية التحتية، ومهندسين شباب يتم إدماجهم تدريجيا في العمليات الميدانية. ويتيح هذا الأسلوب نقل المعارف العملية المرتبطة بحل الأعطال، التكيف مع خصوصيات الشبكة المحلية، والتعامل مع الحالات الطارئة، وهي معارف يصعب توثيقها بالكامل في أدلة رسمية أو إجراءات مكتوبة.

كما يظهر نقل المعرفة بوضوح في مجال خدمة الزبائن وتجربة المستخدم، حيث يتم إشراك الجدد في العمل إلى جانب أعوان متمرسين، لاكتساب مهارات التواصل، إدارة الشكاوى المعقدة، وفهم السلوك الفعلي للزبائن الجزائريين. وتساهم هذه الممارسات في ترسيخ المعرفة السلوكية التي تشكل عنصرا حاسما في تحسين جودة الخدمة وبناء الثقة مع الزبائن.

أما في إطار التحول الرقمي، فتعمل Ooredoo على تعزيز نقل المعرفة عبر المنصات الرقمية الداخلية وأنظمة إدارة التعلم، التي تستخدم لتوثيق الخبرات ومشاركة أفضل الممارسات، ونشر الدروس المستخلصة من المشاريع التقنية والتجارية. ويسمح ذلك بتحويل الخبرة الفردية إلى رصيد معرفي جماعي قابل لإعادة الاستخدام عبر مختلف الوحدات.

وعليه، فإن تبني Ooredoo لسياسات نقل المعرفة لا يقتصر على التدريب الرسمي، بل يقوم على التعلم التفاعلي والتشاركي بما ينسجم مع متطلبات القطاع. حيث يساهم هذا التوجه في تعزيز القدرات التنظيمية، وتقليص فجوة الخبرة بين الأجيال الوظيفية.

### **3-3-2-3- ربط الكفاءة البشرية بالابتكار**

أقرت Ooredoo أن تحقيق التميز التنافسي في قطاع ناضج كقطاع خدمات اتصالات الهاتف النقال، لا يمكن أن يقوم على خفض الأسعار وتنويع منتجات متشابهة فقط، بل يتطلب توظيفا استراتيجيا للكفاءة البشرية بوصفها مصدرا رئيسيا للابتكار. وانطلاقا من هذا المنظور، تعتمد المؤسسة على معارف وخبرات مواردها البشرية في:

• تطوير حلول وخدمات محلية:

توظف المعرفة البشرية في تطوير حلول وخدمات محلية تستجيب لخصوصيات السوق الجزائرية، سواء من حيث السلوك الاستهلاكي أو البيئة التنظيمية. حيث قامت فرق عمل تجمع بين خبراء تقنيين ومختصين في التسويق وخدمة الزبائن في ابتكار تطبيقات رقمية وخدمات موجهة للاستخدام اليومي، كخدمات رائدة مجانية أو بمبالغ رمزية لا تتعدى 50دج، كأول خدمة للدفع المجاني عبر الانترنت eStorm الذي يسمح بتعبئة الخط الهاتفي Ooredoo وتسديد الفاتورة دون التنقل، يكفي إمتلاك بطاقة بنكية CIB، وطلب الرقم السري من البنك لتفعيل الخدمة ثم الدخول لصفحة my.ooredoo.dz أين تكون عملية الدفع مؤمنة ولا يترتب عليها أي تكاليف إضافية.

وكذلك خدمات أخرى مثل بعض العروض الرقمية المرنة خبرني وستورميلي وغيرهم، والمفيدة كالتصيد الاحتمالي، الرقابة الأبوية...الخ، وخدمات المحتوى الترفيهي المحلي خاصة بالتسلية ك Anazik و Anaflix وغيرها. ويعكس هذا التوجه على دمج المعرفة التقنية مع الفهم العميق للسياق الاجتماعي والثقافي للزبون الجزائري.

• فرق العمل المتقاطعة:

تعتمد أوريدو الجزائر على فرق العمل المتقاطعة الوظائف كآلية تنظيمية لتعزيز الابتكار، إذ يتم تشكيل فرق تضم مختصين من المجالات التقنية والمالية والتسويقية لمعالجة مشكلات تشغيلية أو فرص سوقية محددة في آجال قصيرة. ويسمح هذا النمط من العمل بتبادل المعرفة بين التخصصات، وتسريع اتخاذ القرار وتقليص زمن الاستجابة للتغيرات التكنولوجية والسوقية، خاصة فيما يتعلق بإطلاق العروض الجديدة أو تحسين الخدمات الرقمية.

وتبرز أهمية هذه المقاربة الابتكارية في كونها تحول الكفاءة البشرية من مورد داعم إلى قدرة استراتيجية، حيث لا يقتصر دورهم على تنفيذ الإجراءات، بل يمتد إلى الإسهام الفعلي في توليد الأفكار واختبار الحلول وتكييفها مع الواقع المحلي. ونتيجة لذلك، تصبح الابتكارات التي تطورها Ooredoo متجذرة في معارفها التنظيمية وخبراتها التراكمية.

### 3-3-2-4- التحول نحو "المؤسسة المتعلمة"

تعتبر Ooredoo من المؤسسات الرائدة في تبني مبدأ المؤسسة المتعلمة في قطاع اتصالات الهاتف النقال، حيث تستخدم أنظمة إدارة المعرفة (KM Systems) لتوثيق التجارب الناجحة والفاشلة، مما يسمح لها بتجنب تكرار الأخطاء التقنية في صيانة الشبكات، وسرعة اتخاذ القرار بناء على قاعدة بيانات معرفية تراكمية.

فبتحليل التجربة التنظيمية لأوريدو من خلال ديناميكية الحلزون المعرفي (SECI) التي تتيح التفاعل وتبادل الخبرات نصل لما يلي:

#### 1- التنشئة الاجتماعية (Socialization)

في هذه المرحلة، تسعى Ooredoo إلى خلق فضاءات تفاعل مباشر بين مواردها البشرية لتبادل الخبرات الضمنية، من خلال جعلهم يعملون في قاعات ذات مساحات كبيرة أين تكون المكاتب منظمة على مقربة من بعضها البعض ودون فواصل أو حواجز. كما تنظم ورشات عمل داخلية وتدريباً ميدانية تسمح بنقل المعرفة من الفنيين ذوي الخبرة إلى الجيل الجديد من المهندسين، كأن يشارك تقنيو الشبكات المبتدئون في زيارات ميدانية لتعلم مهارات الصيانة من الخبراء. فهذا النوع من التفاعل يعزز نقل المعرفة الضمنية التي يصعب توثيقها، مما يرسخ مفهوم المعرفة من شخص إلى شخص، ويقوي رأس المال البشري الداخلي.

#### 2- التحويل الخارجي (Externalization)

جهزت Ooredoo قاعات محاضرات واجتماعات كبيرة لتنظيم ورشات "الابتكار المفتوح"، حيث تشجع الأفراد على تدوين تجاربهم واقتراح أفكار جديدة حول تحسين العمليات وخدمة الزبائن، كما ينظم قسم الموارد البشرية مسابقات أفكار رقمية، أين يتم تحويل الأفكار الفردية إلى مقترحات مفهومية أو مشاريع تطويرية، من هذا الفضاء الحوارى الفكرى (اجتماعات إبداع، مجموعات عمل..) الذي يسمح بتعبير المعرفة الضمنية عبر الاستعارات والنمذجة. هذه الممارسات تحول الحدس الفردي إلى معرفة صريحة، مما يمكن المؤسسة من توليد حلول تنظيمية جديدة كتحسين تجربة الزبائن، وتطوير واجهات التطبيقات.

### 3- الجمع (Combination)

تعمل Ooredoo على دمج المعرفة الصريحة عبر وحداتها التنظيمية بواسطة أنظمة معلومات متكاملة، وتستخدم المؤسسة قواعد بيانات متطورة وتحليلات لتجميع البيانات التشغيلية والتسويقية وتحويلها إلى مؤشرات أداء ومعرفة تشغيلية، في بيئة رقمية تعتمد على الشبكات والأنظمة المعلوماتية لدمج المعرفة الصريحة مثل CRM، ونظم جودة الخدمة. فيسمح هذا التكامل المعلوماتي لـ Ooredoo بالتحول إلى مؤسسة معرفية قادرة على اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة، كما يمكنها من إعادة توجيه استراتيجيات التسويق والخدمات استنادا إلى تحليل معرفي واقعي.

### 4- الاستدخال (Internalization)

بعد دمج المعرفة وتوثيقها، تعمل Ooredoo على نقلها إلى الممارسة اليومية من خلال التدريب المستمر والمشروعات التجريبية. كتطبيق برامج on-the-job learning التعلم أثناء العمل، حيث يتم إدماج الدروس المستخلصة من المشاريع السابقة ضمن أدلة العمل والمعايير التشغيلية الجديدة. ضمن بيئة تطبيقية تمكن الفرد من استيعاب المعرفة الصريحة وتحويلها إلى مهارة ضمنية جديدة. حيث تعيد هذه العملية تشغيل الحزون المعرفي، فالمعارف الجديدة التي يكتسبها الأفراد تغذي مرحلة جديدة من الإبداع التنظيمي، مما يسهم في الابتكار المستمر وتحسين جودة الخدمة.

### 3-2-3-5- ثقافة المؤسسة والولاء

تولي Ooredoo أهمية خاصة لبناء ثقافة مؤسسية داعمة للولاء التنظيمي، وتقوم هذه الثقافة على توفير بيئة عمل محفزة، تشجع الالتزام والمبادرة وتحقيق الأداء المتميز، إلى جانب اعتماد نظام مكافآت يرتبط بنتائج العمل الفردي والجماعي. حيث ترى أن الحفاظ على مواردها البشرية ذات القيمة المعرفية العالية لا يندرج ضمن سياسات الموارد البشرية التقليدية فقط، بل يشكل آلية استراتيجية لتنمية المعرفة البشرية وحمايتها، خاصة في قطاع الاتصالات الذي يتسم بندرة بارتفاع مخاطر انتقال الخبرات بين المنافسين.

وفي هذا الإطار، يعد الحد من دوران العمل أحد الأهداف الجوهرية لسياسة الحفاظ على الكفاءات، حيث يؤدي الاستقرار الوظيفي إلى الحفاظ على المعرفة الضمنية المتراكمة لديهم، خصوصا في الوظائف

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

التقنية الحساسة مثل تشغيل الشبكات ونظم المعلومات وإدارة الخدمات الرقمية. ولقد نجحت Ooredoo إلى حد ما في ذلك إثر حصولها على "شهادة أفضل مكان للعمل" "Best Place to Work" عن العام 2022-2023، وهي شهادة دولية يمنحها Best Companies – USA Institute للمؤسسات التي تظهر بيئة عمل ممتازة وسياسات موارد بشرية متميزة تجذب وتحافظ على أفضل الكفاءات. وجاء هذا التتويج تقديرا لجودة سياسة الموارد البشرية، ومناخ العمل والعلاقات المهنية، والانتماء المؤسسي وجودة الممارسات والسلوك التنظيمي، كما عبر الموظفون أنفسهم عن آرائهم في هذه الجوانب خلال تقييم البرنامج.

ويمثل هذا الاعتراف الدولي دليلا على نجاح Ooredoo في بناء ثقافة تنظيمية قوية تعبر عن مستوى عال من الولاء الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجابا على جودة الأداء وسرعة الاستجابة للتغيرات، كما يسهم في الحد من دوران العمل وحماية رأس المال المعرفي من التسرب إلى المنافسين، فوجود مورد بشري يشعر بالانتماء ويعتز بالعمل في المؤسسة لا يدعم فقط الاستقرار الإداري، بل يحوله من منفذ للمهام إلى فاعل معرفي ملتزم برؤية المؤسسة وقيمها. ويعزز أيضا نقل المعرفة الضمنية وممارساتها داخل المؤسسة، إذ يصبح الموظف بمثابة سفير للعلامة التجارية ينقل صورة إيجابية عن المؤسسة ويعزز الثقة في خدماتها. ويكتسب هذا البعد أهمية خاصة في خدمات الاتصال وخدمة الزبائن، التي تعتمد بدرجة كبيرة على التفاعل البشري وجودة الأداء السلوكي، أين الفرد يكرس خبرته وسلوكه المعرفي في خدمة الزبائن وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية .

وعليه، فإن سياسات الحفاظ على الكفاءات المعتمدة في Ooredoo لا تقتصر على تقليص التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتكوين، بل تسهم مباشرة في تنمية المعرفة البشرية واستدامتها، من خلال حماية الرصيد المعرفي المتراكم، تعزيزه داخل التنظيم، وتحويله إلى كفاءات محورية تعد كمصدر دائم للتميز التنافسي.

### 3-5-5 - المعرفة البشرية ككفاءات محورية لمؤسسة Ooredoo

باعتبار أن Ooredoo تنشط في قطاع تعد التكنولوجيا فيه والتحول الرقمي فاعلا لا يستهان به، يلجا الكثيرون لاعتبار أن التطور التكنولوجي والتحول الرقمي هو مصدر التميز وليس المعرفة البشرية، ولتأكيد أو نفي هذه الفرضية يجب طرح سؤال هل تعد التكنولوجيا موردا استراتيجيا بحد ذاتها، أم مجرد

عامل تمكيني؟ ولهذا، إخضاع المعرفة البشرية والتكنولوجيا/التحول الرقمي لنفس معايير VRIO يسمح بتحديد: أيهما هو مصدر التميز التنافسي.

وانطلاقا من شرط القيمة (Value): لا يعد أيا منهما موردا استراتيجيا إلا إذا أسهم فعليا في خلق قيمة اقتصادية أو تنافسية. فأيهما يمكن مؤسسة من استغلال الفرص أو تحييد التهديدات في بيئتها التنافسية؟

### • هل تعتبر المعرفة البشرية أو التكنولوجيا مصدرا للقيمة في Ooredoo

سنحاول عرض كيفية مساهمة كل عنصر من عناصر المعرفة البشرية (الإدراكية والسلوكية والعملية) في القيمة، ففي حالة Ooredoo تتجسد قيمة المعرفة البشرية من خلال قدرتها على تحسين الأداء ودعم الابتكار، وتعزيز تجربة الزبون في قطاع يتميز بارتفاع شدة المنافسة وتسارع التغير التكنولوجي. فالقيمة المتولدة عن المعرفة الإدراكية (التحليلية والتقنية) لدى مهندسي وخبراء أوريدو تسهم في تحسين جودة الشبكة، ورفع كفاءة استغلال الطيف الترددي، وتقليل الأعطال وزمن الاستجابة. كما تتيح للمؤسسة استغلال الفرص كنمو الطلب على البيانات والخدمات الرقمية، وبالتالي تحقق شرط القيمة وفق VRIO ، لأنها تؤثر مباشرة في: رضا الزبائن وزيادة الاستهلاك ونمو الإيرادات.

كما أن المعرفة السلوكية تنشئ قيمة غير مباشرة ولكن حاسمة، من خلال: تحسين التعاون بين الفرق التقنية والتجارية مثلا، وتسريع تبادل المعلومات، وتقليص فجوة التنسيق بين الوحدات التنظيمية، حيث تسمح ثقافة العمل التشاركي في Ooredoo بتحويل الأفكار بسرعة إلى حلول عملية، ما ينعكس على سرعة إطلاق العروض ومرونة الاستجابة لشكاوى الزبائن وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة. وبذلك تتحقق القيمة لأن المعرفة السلوكية تقلل من التكاليف التنظيمية.

أما بالنسبة للمعرفة العملية (الميدانية) لدى التقنيين وفرق الصيانة فتعد مصدرا مباشرا للقيمة، لأنها تقلل فترات انقطاع الخدمة وتضمن استمرارية التشغيل وترفع الكفاءة التشغيلية. ففي بيئة مثل البيئة الجزائرية حيث تختلف الظروف التقنية والجغرافية، فإن هذه المعرفة تساعد Ooredoo على تحييد تهديدات تشغيلية لا تستطيع الحلول المعيارية الجاهزة وحدها التعامل معها.

وبذلك يمكن القول إن المعرفة البشرية في Ooredoo تستوفي بوضوح الشرط الأول في النموذج وتعد موردا ذا قيمة، لأنها تمكن المؤسسة من تحسين جودة خدماتها وتعزيز قدرتها الابتكارية والاستجابة

الفعالة لتغيرات البيئة والتكنولوجيا. فمن خلال تفاعل المعرفة الإدراكية والسلوكية والعملية، تنجح Ooredoo في استغلال الفرص التنافسية وتحييد التهديدات التشغيلية، فالكفاءات البشرية المالكة للمعرفة في مؤسسة Ooredoo هي من صممت تطبيقات مثل "My Ooredoo" ومنصة "Yooz"، فهذه الكفاءات تساهم مباشرة في زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف عبر رقمنة أغلب الإجراءات بغرض الخدمة الذاتية للزبون عن بعد.

أما بالنسبة للتكنولوجيا فهل تحقق شرط القيمة، فالجواب هو: نعم، لأن التكنولوجيا تحسن من سرعة الخدمة وتخفض التكاليف، وترفع جودة تجربة الزبون. فالتكنولوجيا إذن مورد ذا قيمة.

#### • هل تعتبر المعرفة البشرية والتكنولوجيا عناصر نادرة؟

بعد تحقق شرط القيمة، ننقل في نموذج VRIO إلى التساؤل عما إذا كان المورد نادراً، أي لا تمتلكه سوى قلة من المنافسين أو يصعب عليهم امتلاكه بنفس المستوى، حيث تتحقق ندرة المعرفة البشرية في Ooredoo من خلال طابعها التراكمي والسياقي، إذ لا تقتصر على مهارات تقنية عامة، بل تتشكل داخل بيئة تنظيمية خاصة، أين تعد المعرفة المعرفية لدى Ooredoo نادرة لأنها نتاج خبرة طويلة في السوق الجزائرية، ومتجذرة في فهم خصوصيات المستهلك المحلي، كما أنها ترتبط بتطبيقات عالمية في سياق محلي معقد. وبذلك، لا يستطيع المنافسون استنساخ هذا المخزون المعرفي بسهولة، حتى وإن امتلكوا تقنيات مشابهة.

أما ندرة المعرفة السلوكية فتتجسد من خلال ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والانفتاح، وأسلوب قيادي تشاركي، وتاريخ تراكمي من التعلم الجماعي. فهذه الثقافة لا تشتري ولا تفرض بقرارات إدارية سريعة، بل تبنى تدريجياً مما يجعلها نادرة بطبيعتها.

كما تعد المعرفة العملية نادرة لأنها وليدة تجارب ميدانية محلية، ومتعلقة بظروف تشغيل خاصة (جغرافية، تقنية، تنظيمية)، ومحمولة في خبرات الأفراد وتجاربهم وليس في الوثائق. وبذلك تتحقق الندرة لأن هذه المعرفة غير متاحة في أسواق العمل بشكل جاهز، فهي معرفة سياقية وتراكمية ومؤسسية، لا يمكن تعميمها أو اقتناؤها بنفس العمق من قبل المنافسين، الذين يمتلكون كذلك موارد بشرية ومعارف متعددة، إلا أن المزيج الذي تمتلكه Ooredoo (تقني + تسويقي + عقلية دولية + دعم من المؤسسة

الأم) نادر في الجزائر، وقدرة الموارد البشرية على العمل وفق معايير عالمية مع فهم محلي عميق هي عملة نادرة كذلك.

على عكس التكنولوجيا فالندرة ضعيفة، لأن معظم تقنيات الاتصالات متاحة لجميع المنافسين، ويمكن اقتناؤها من نفس الموردين العالميين وتنتشر بسرعة داخل القطاع.

• هل يصعب تقليد أو استبدال كل من المعرفة البشرية أو التكنولوجيا؟

يركز الشرط الثالث في VRIO على مدى إمكانية التقليد من قبل المنافسين، وذلك عمليا صعب بسبب الغموض السببي الذي يصعب على المنافسين تحديد كيف تتحول المعرفة الفردية إلى أداء متميز، كما لا يمكن تحديد أي مزيج من المهارات أو السلوكيات أو العمليات هو مصدر ذلك التميز. دون إغفال أن المعرفة البشرية في Ooredoo ناتجة عن مسار تاريخي خاص بخبرة سنوات تشكلت عبر تجارب نجاح وفشل متراكمة، لا يمكن اختصارها أو تسريع بنائها، إضافة إلى أن جزء كبير من المعرفة العملية والسلوكية ذات طابع ضمني غير موثقة، ومتجسدة في الممارسة اليومية، ومرتبطة بالعلاقات والثقة المتبادلة، وذلك ما يجعل تقليدها مكلفا وغير مضمون النتائج.

وبذلك تتحقق صعوبة التقليد لأن المعرفة البشرية في Ooredoo متداخلة وضمنية، ومتجذرة في ثقافة المؤسسة وفي مسارها التنظيمي.

وبالنسبة لشرط الاستبدال، فبالرغم من توفر التقنيات الحديثة والأنظمة الذكية، والحلول الرقمية الجاهزة، إلا أن المعرفة الإدراكية البشرية في Ooredoo لا يمكن استبدالها بالبرمجيات أو الذكاء الاصطناعي أو أي استشارات خارجية، لأن المعرفة الإدراكية تمكن من تفسير البيانات لا مجرد معالجتها وتسمح بفهم السياق المحلي لقطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر، كما تدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي في ظروف عدم اليقين.

ولا يمكن استبدال المعرفة السلوكية كذلك، لأنه لا يمكن تعويض الثقة السائدة بين الموارد البشرية وثقافة التعاون، ورأس المال الاجتماعي، بهياكل رسمية ولوائح إدارية وأنظمة رقابة فحسب، لأن المعرفة السلوكية في مؤسسة Ooredoo ناتجة عن تفاعل طويل بين الأفراد ومتجذرة في أسلوب القيادة، ومرتبطة

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

بهوية المؤسسة، ببساطة لا توجد أداة تنظيمية أو تكنولوجية تستطيع محاكاة العلاقات الإنسانية والثقافة التنظيمية بنفس التأثير.

أما بالنسبة إلى عدم قابلية استبدال المعرفة العملية فرغم وجود إجراءات معيارية وأدلة تشغيل وأنظمة صيانة رقمية، إلا أنه تبقى المعرفة العملية لدى التقنيين والمهندسين: مرتبطة بالخبرة الميدانية القائمة على الحدس المهني والتمكيفة مع ظروف تشغيل خاصة للفترة التي يتم فيها العمل، وبذلك لا يمكن في مؤسسة Ooredoo استبدال هذه المعرفة بأي متعاقدين خارجيين، أو أي حلول جاهزة دون فقدان الكفاءة أو ارتفاع التكاليف.

ففي قطاع خدمات الهاتف النقال الذي تعمل فيه مؤسسة Ooredoo عالي الديناميكية، حيث يمكن للتكنولوجيا أن تقلد بسرعة، تصبح المعرفة البشرية المتجسدة في الأفراد والثقافة والممارسة المورد الوحيد الذي لا يُستَرى ولا يُستَسخ ولا يُستَبدل، فلا يمكن لمنافس أن يشتري ثقافة المؤسسة أو الخبرة التراكمية لموظفي Ooredoo بمجرد رصد ميزانية، فالثقافة التنظيمية التي تشجع على المخاطرة والابتكار (مثل مشروع Yooz) استغرقت سنوات لبنائها، وتقليدها يتطلب تغييرا جذريا في هيكلية المنافسين.

عكس التكنولوجيا التي يمكن تقليدها بسهولة عن طريق الشراء أو الحصول على التراخيص أو بالتعاقد الخارجي. وحتى بالنسبة للتحويل الرقمي فهو يقلد عبر أفضل الممارسات (Best Practices)، وكذلك عبر المنصات الجاهزة (Cloud, CRM, AI tools) كما يمكن استبدال نظام رقمي بآخر، وتغيير منصة تقنية بمنصة أحدث، ولدينا في تغيير شبكات الهاتف النقال من ال GSM نحو G3 نحو G4 وG5 خير دليل على أن التكنولوجيا قابلة للاستبدال بطبيعتها.

### • شرط التنظيم: هل ل Ooredoo القدرة على استثمار المعرفة البشرية.

حتى الموارد القيمة والنادرة وغير القابلة للتقليد لا تمنح ميزة تنافسية ما لم تكن المؤسسة منظمة لاستغلالها، حيث تنظم Ooredoo المعرفة البشرية من خلال الهياكل والأنظمة كوجود Ooredoo Learning Academy التي تساهم في تطوير كل فروعها عبر العالم، وكذلك أنظمة تقييم الأداء المرتبطة بالكفاءات، وإعداد مسارات واضحة لتطوير المواهب، وتحضير فرق مشاريع متعددة التخصصات، وآليات رسمية وغير رسمية لتبادل المعرفة، والتعلم بالممارسة. (On-the-job learning)

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجاً

وبذلك تمتلك Ooredoo الجزائر بنية تنظيمية وثقافية مرنة تضمن تدفق المعلومات بين الأقسام، وتمكنها من تحويل المعرفة البشرية إلى أداء ونتائج ملموسة. ما يدل على أن المعرفة البشرية لـ Ooredoo الجزائر منظمة لاستغلال التكنولوجيا، ولكن التكنولوجيا لا تنظم ولا تنتج قيمة دون معرفة بشرية تديرها وتفسرها. والجدول التالي يلخص المقارنة بينهما:

### الجدول رقم (07): تقييم المعرفة البشرية بنموذج VRIO

معايير VRIO	المعرفة البشرية	التكنولوجيا / التحول الرقمي
القيمة	✓	✓
الندرة	✓	✗ مؤقتة
غير قابل للتقليد	✓	✗
غير قابل للاستبدال	✓	✗
التنظيم	✓	✓ تابعة للإنسان

المصدر: من إعداد الباحثة.

بناء على مصفوفة VRIO، نجد أن المعرفة البشرية والتكنولوجيا/التحول الرقمي يساهمان في خلق القيمة داخل المؤسسة، غير أن مصدر التميز التنافسي يختلف جذريا بينهما. فالمعرفة البشرية تتميز بقدرتها على تحقيق شروط الندرة، وعدم القابلية للتقليد والاستبدال، نظرا لارتباطها بالتجربة المتراكمة، والتعلم التنظيمي، والسياق الثقافي الخاص بالمؤسسة، فضلا عن تجزرها في التفاعلات الاجتماعية والسلوكية بين الأفراد. في المقابل، وعلى الرغم من القيمة التي تخلقها التكنولوجيا والتحول الرقمي، إلا أن ندرتها تظل مؤقتة وقابلة للزوال بفعل سهولة الانتشار، وإمكانية الاقتناء أو المحاكاة من قبل المنافسين، مما يجعلها موردا قابلا للتقليد والاستبدال على المدى المتوسط. كما يظهر معيار التنظيم أن التكنولوجيا، مهما بلغت درجة تطورها، تظل تابعة لقدرة المورد البشري على توظيفها، وتكاملها مع العمليات، وتحويلها إلى نتائج تنافسية. وعليه، تؤكد نتائج نموذج VRIO أن المعرفة البشرية تمثل جوهر التميز التنافسي المستدام، في حين تؤدي التكنولوجيا دور المورد الداعم الذي لا يكتسب قيمته الاستراتيجية إلا من خلال حسن تنظيمه وتفعيله بواسطة الإنسان، ومنه نجد أن Ooredoo تمتلك رأس مال بشري منظم يفي بجميع الشروط ليكون مصدر التميز التنافسي.

### 3-5-6- إمكانية التحول إلى قدرات ديناميكية:

يعتبر نموذج القدرات الديناميكية الإطار الأمثل لفهم كيف تتجح Ooredoo في الحفاظ على تميزها التنافسي. بحيث يركز هذا النموذج على قدرة المؤسسة على (الاستشعار، الاغتنام، وإعادة التشكيل) لمواجهة التغيرات السريعة التي تواجهها، ويقاس هذا المفهوم إجرائيا من خلال قدرة المؤسسة على:

- تطوير معارف ومهارات مواردها البشرية بما يتلاءم مع التحولات الرقمية،
- إعادة تنظيم فرق العمل والهياكل الوظيفية استجابة لمتطلبات القطاع،
- تحويل المعرفة البشرية المتراكمة إلى حلول وخدمات مبتكرة موجهة للزبون،
- الحفاظ على الكفاءات واستثمارها في دعم الأداء التنافسي على المدى الطويل.

كما تفهم القدرات الديناميكية في هذه الدراسة بوصفها نتاجا لتفاعل مستمر بين المعرفة البشرية بأبعادها الثلاثة (الإدراكية، السلوكية، العملية) وبين الآليات التنظيمية التي تمكن المؤسسة من التكيف مع بيئة تنافسية ديناميكية، وذلك وفق منطق الاستشعار - الاغتنام - إعادة التهيئة الذي طرحه Teece.

### 3-4-3-1- مرحلة الاستشعار (Sensing)

تتمثل مرحلة الاستشعار في قدرة Ooredoo على رصد التغيرات الطارئة في بيئتها وفهم التحولات في سلوك الزبائن والمنافسين. ويعتمد هذا البعد أساسا على المعرفة الإدراكية للموارد البشرية، والتي تشمل الفهم التحليلي للأسواق استيعاب التطورات التقنية، والقدرة على تفسير البيانات والمعلومات الاستراتيجية، من خلال فرق التسويق والتحليل الاستراتيجي التي تتابع تطور الطلب على الخدمات الرقمية، وتحلل مؤشرات جودة الخدمة وشكاوى الزبائن، ما يسمح باكتشاف الفرص والتهديدات في وقت مبكر، من خلال:

- **معرفة توجهات السوق:** حيث تمتلك Ooredoo فرق تحليل بيانات (Data Scientists) بشرية قادرة على تحويل ملايين البيانات اليومية إلى رؤى حول سلوك المستهلك الجزائري (مثل الحاجة المتزايدة لبيانات الفيديو والإنترنت).
- **الرصد التكنولوجي:** مهندسو أوريدو في الجزائر مرتبطون بشبكة خبراء مجموعة أوريدو العالمية، مما يمنحهم معرفة استباقية بالتقنيات القادمة مثل G5 وإنترنت الأشياء (IoT).

ولقد تأثر أداء المؤسسة إلى غاية سنة 2019 باستمرار المنافسة في الأسعار من جهة، رغم أنها شهدت استقرارا خلال الربع الأخير من العام، وكذا تعرض المؤسسة لغرامة مالية قدرها 26.02 مليون دينار جزائري من قبل سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، بسبب تسجيل نقائص في جودة التغطية من جهة أخرى. مما سبب انخفاضا لإيرادات المؤسسة في تلك السنة بـ 9.4% مقارنة بالعام السابق. وهذا ما دفع المجموعة الأم تلك السنة إلى إرسال ماتياس هانل (Mathias Hanel) كمدير تجاري لمؤسسة Ooredoo الجزائر، أين بدأت في تنفيذ تحول شامل شمل التسويق والمبيعات وخدمة الزبائن. (Steers, 2022)

فبعد التحاقه بالمؤسسة، وجد أنها تمر بفترة حرجة بسبب سوق مسبق الدفع المفرط في التماثل، وحرب أسعار أثرت سلبا على الإيرادات والأرباح، مع ضعف معنويات الموظفين وتغيرات متكررة في الإدارة، إلى جانب مشكلات فنية في الشبكة زادت من الضغوطات التنظيمية من سلطة الضبط.

وردا على ذلك، وضع Hanel خطة تحول شاملة شملت التسويق والمبيعات وخدمة الزبائن، والتكنولوجيا، بهدف تحويل Ooredoo إلى مشغل رقمي رائد يتميز بالمرونة ويعود إلى النمو الربحي، بعد أن سجل استمرار نمو إيرادات الخدمات الرقمية في 2019 بزيادة 20.4% مقارنة بسنة 2018، نظرا لزيادة في الطلب على خدمات المؤسسة المقدمة عبر قنواتها الرقمية.

وأصبح آنذاك تطبيق «Haya! Music» المقدم من Ooredoo خدمة البث الموسيقي الرائدة في البلاد، بعد أن نجح في استقطاب قاعدة مستمعين تضم أكثر من 140000 مستمع نشط فور إطلاقه، وصمم التطبيق دعما لهدف المؤسسة المتمثل في تقديم خدماتها عبر منظومة رقمية متطورة، تشمل الألعاب والتعلم الإلكتروني والرياضة والمحتوى الشبابي، حيث نال هذا التطبيق إشادة على المستوى العالمي في 2019 بعد فوزه بجائزة ستيفي\* البرونزية في فئة تطبيقات موقع الجوال، مما ساعد على استشعار الحاجة لعلامة Yooz عندما لاحظت الكفاءات التسويقية فجوة في تلبية تطلعات جيل الشباب (Gen Z) للتحكم الرقمي الكامل.

---

\* جائزة ستيفي هي جائزة دولية مرموقة تمنح للاعتراف بإنجازات المؤسسات على جميع الأصعدة، وتعد الوحيدة في العالم التي تكرم المؤسسات بهذا الشكل الشامل.

### 3-3-4-2 - مرحلة الاغتنام (Seizing)

تجسد مرحلة الاغتنام قدرة المؤسسة على تحويل الفرص المكتشفة إلى قرارات ومبادرات عملية، وهو ما يتطلب توفر معارف قائمة على الثقة والتعاون والعمل الجماعي، فبمجرد استشعار الفرصة، قامت Ooredoo بحشد كفاءاتها ومعارفها لاقتناصها فاعتمدت على فرق عمل متقاطعة الوظائف تجمع بين مختصين تقنيين وتسويقيين وماليين، بما يسمح باتخاذ قرارات ابتكارية سريعة وإطلاق عروض وخدمات جديدة تتلاءم مع متطلبات السوق، حيث مرت مرحلة الاغتنام بشقين:

- **الشق الأول:** التركيز على إصلاح الأساسيات، مثل تنويع المحفظة التجارية للخروج من نموذج السعر فقط، وتحسين قنوات التوزيع وتحفيزات المبيعات.
- **الشق الثاني:** إطلاق بنية تحتية رقمية شملت التسويق الرقمي والمبيعات الرقمية، وخدمة الزبائن الرقمية. كما تم إطلاق مشروع لإدارة القيمة باستخدام تحليلات البيانات الضخمة، وتوسيع قنوات التوزيع بافتتاح 20 متجرا جديدا و6 فروع رقمية، مع تفعيل العقود الرقمية لأول مرة في السوق الجزائرية. (Steers, 2022)

وقد توج هذا المسار بإطلاق عرض "YOOZ" -الذي ذكرناه سابقا- الموجه للشباب، وهو عرض رقمي بالكامل يتيح للمستخدم تخصيص الخدمات عبر تطبيق مدعوم بشخصية افتراضية ذكية. "Roogy" وهو تجربة رقمية 100% ويعد الصديق الرقمي المفضل الذي يرافق المستخدمين ويجب عن تساؤلاتهم ويوجههم ضمن عالم YOOZ، الذي يعد أكثر من مجرد تطبيق نقال، بل هو نمط حياة رقمي متكامل صمم لتلبية احتياجات الشباب الجزائري من خلال مجموعة من الوظائف والخدمات الجديدة-كما ذكرنا سابقا- مع الاستفادة من خدمات ترفيهية مثل الاستماع للموسيقى ومشاهدة الأفلام الجزائرية، والألعاب المجانية، والحصول على تخفيضات حصرية في المحلات والمطاعم عبر التراب الوطني. حيث وفر التطبيق مجانا على Google Play و App Store و Huawei App.

ولقد تم تنفيذ كل ما سبق من خلال العديد من الخطوات المدروسة التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

\* أقامت Ooredoo علاقات شراكة مع "Google" و"فيسبوك" لتعزيز فهم سلوك الزبائن وإثراء الخدمات المقدمة وفقا لذلك، وتمثل هذه الشراكات التي أقيمت في إطار مشروع Ooredoo الجزائر لإدارة قيمة

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

الزبائن خطوة مهمة في سعي المؤسسة لتعزيز الاستفادة تجاريا من البيانات ومعرفة خلفية وميولات الشباب الجزائريين التي أسفرت عن إطلاق تطبيقات خاصة بالشباب أهمها تطبيق YOOZ .

\* وواصلت المؤسسة تعزيز شبكتها G4 وتوسعتها عن طريق تثبيت أكثر من 1000 موقع تقني جديد في جميع أنحاء البلاد، ما مكنها من أن تصبح أول مشغل في الجزائر يغطي جميع الولايات 48 بشبكة G4.

\* تعاونت Ooredoo مع مؤسسات مثل Huawei لإطلاق متجر التطبيقات الخاص بها، ومع مؤسسة Arimac السريلاكية لتطوير تجربة "YOOZ" وقد كان نجاح المتجر الرقمي فوريا محققا أعلى معدلات النمو في المنطقة، مما برهن على قوة الشراكات الفعالة.

\* ورغم ما كانت تتمتع به Ooredoo الجزائر من بنية تحتية رائدة من حيث الشبكات استمرت بدعم المنظومة الرقمية للمؤسسة وأطلقت رابطا جديدا بسعة 10 جيجابت في الثانية (10Gbps)، مسجلة بذلك رقما قياسيا جديدا في مجال السعة على مستوى المنطقة، حيث دخلت في شراكة مع المورد الإيطالي المتعدد الجنسيات لشبكات الاتصالات SIAE Microelettronica، بهدف تحديث شبكة الهاتف النقال في المنطقة (England, 2020). ، حيث نجحت مرحلة الاغتنام من خلال:

### • مرونة اتخاذ القرار:

أين تميزت الكفاءات القيادية في Ooredoo بالقدرة على اتخاذ قرارات جريئة وسريعة (مثل الاستثمار الضخم في الألياف البصرية لتأمين تدفق الإنترنت عالي السرعة).

### • نماذج العمل المبتكرة:

ونعني بها تحويل المعرفة التقنية إلى منتجات تجارية بسرعة (Time-to-Market). وهنا تبرز كفاءة الفرق المتقاطعة الوظائف التي تدمج المعرفة التقنية مع المعرفة التسويقية لإطلاق العروض في وقت قياسي.

### • اقتناص المواهب:

وهي القدرة على جذب النخب من الجامعات الجزائرية وتدريبهم بسرعة عبر أكاديمية Ooredoo لشغل المناصب الحساسة في المشاريع الجديدة، وهذا ما يدخل ضمن مرحلة إعادة التشكيل.

### 3-3-4-3 - قدرة التحويل وإعادة التشكيل (Transforming/Reconfiguring)

تتجسد مرحلة إعادة التهيئة في قدرة Ooredoo على إعادة تنظيم وترتيب الأصول البشرية والمعرفية بما يتلاءم مع التحولات المستمرة في البيئة التنافسية. ويعتمد هذا البعد بشكل رئيسي على المعرفة العملية (الضمنية) المتراكمة لدى الأفراد من خلال الخبرة والتعلم بالممارسة. ويظهر ذلك في إعادة توزيع الأدوار، تحديث العمليات التشغيلية وتكييف البنية التنظيمية بما يسمح باستغلال أفضل للخبرات التقنية والميدانية، خاصة في مجالات تشغيل الشبكات والخدمات الرقمية وخدمة الزبائن، لضمان النمو المستدام وتجنب الجمود من خلال:

#### • إدارة المعرفة الضمنية:

تعمل Ooredoo على تحويل خبرات الأفراد إلى عمليات مؤسسية موثقة، بحيث لا تتأثر المؤسسة برحيل أي كادر، بل تستمر المعرفة داخل النظام.

#### • التحول الرقمي الداخلي:

إعادة تدريب الأفراد (Reskilling) الذين كانوا يعملون في الأنظمة التقليدية ليصبحوا خبراء في الأنظمة السحابية والذكاء الاصطناعي.

#### • الثقافة التنظيمية المرنة:

غرس عقلية التغيير المستمر لدى مواردها البشرية، مما يجعل المؤسسة قادرة على تغيير استراتيجيتها بالكامل (مثلا من التركيز على المكالمات إلى التركيز على البيانات) دون مقاومة داخلية كبيرة.

كما منحت Ooredoo الأولوية لمشاركة جمع الموارد البشرية وتطويرهم، فقد أتاحت الفرصة لكل فرد لوضع خطط تطوير فردية مصممة خصوصا لتلبية تطلعاته المهنية، مدعومة ببرامج الإرشاد وفرص التنقل الداخلي وثقافة الترقية الداخلية، حيث جاءت مبادرات التدريب متوائمة مع التحولات التكنولوجية المستقبلية، بما في ذلك دورات حول الذكاء الاصطناعي والجيل الخامس والأمن السيبراني. وقدمت المكافآت والجوائز لتكريم أصحاب الأداء المتميز، ما أدى إلى زيادة الروح المعنوية والإنتاجية، كما

تعتمد مؤسسة Ooredoo على استراتيجية متكاملة لتحويل كفاءاتها البشرية إلى محرك للتميز التنافسي، من خلال عوامل -منها ما ذكرناه سابقا- نلخصه فيما يلي:

### 1. أكاديمية أوريدو (Ooredoo Akadimia) والتعلم الرقمي

التي لا تكتفي Ooredoo فيها بالتدريب التقليدي، بل أنشأت نظاما تعليميا متكاملا يهدف إلى سد الفجوة الرقمية لدى الموارد البشرية، حيث توفر هذه الأكاديمية برامج متخصصة في الذكاء الاصطناعي، الأمن السيبراني، وتحليل البيانات. كما يلزم كل موظف باجتياز دورات في "التوعية بالأمن السيبراني" لضمان حماية بيانات المؤسسة والزيائن.

### 2. استقطاب وتثمين الكفاءات الجامعية (الشراكة مع الجامعة)

تعتبر Ooredoo الجامعة الجزائرية هي الخزان الأساسي لكفاءاتها، لذلك تسعى إلى بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات جامعية جزائرية لتعزيز التكوين والتطوير الأكاديمي للكوادر الشابة، وهو اتجاه مباشر نحو تنمية المعرفة البشرية داخل المؤسسة، فهذه الشراكات تدعم الجانب المعرفي والتطبيقي وتسهم في سد الفجوة بين احتياجات السوق والمهارات المتاحة .

ولتنفيذ ذلك وقعت Ooredoo مؤخرا اتفاقيات استراتيجية مع كبرى الجامعات، ففي نوفمبر 2025: تم توقيع أربع (04) اتفاقيات مع كل من جامعة هواري بومدين (USTHB)، والمدرسة العليا للإعلام الآلي (ESI)، والمدرسة الوطنية للذكاء الاصطناعي (ENSIA)، والمدرسة العليا للدراسات التجارية (EHEC)، من أجل مرافقة مشاريع نهاية الدراسة، وتنظيم مسابقات "هاكاثون" (Hackathons) لاكتشاف المبدعين، وتوظيف النخب مباشرة في مديرياتها التقنية.

### 3. حاضنات الأعمال والابتكار الخارجي (T-Start و"شباب فكرة")

لا تنحصر معرفة الكفاءات داخل أسوار المؤسسة فقط، بل تفتح Ooredoo الباب للمواهب الخارجية لتحويل أفكارهم إلى مشاريع تجارية تخدم النظام البيئي للمؤسسة. كبرنامج T-Start وحاضنة Ooredoo التي رافقت أكثر من 72 مؤسسة ناشئة منذ عام 2013، ومبادرة "شباب فكرة" التي تهدف لاستقطاب

العقول الجزائرية في عالم الاقتصاد المعرفي. ما ساهم من بناء "نظام بيئي" (Ecosystem) رقمي يوفر خدمات مضافة لزيائن Ooredoo لا تملكها باقي بالمؤسسات.

#### 4. تمكين الموارد البشرية والدعم النسوي (Empowerment)

تعتمد Ooredoo سياسة التمكين التي تعطي الفرد صلاحية اتخاذ القرار في مواقف معينة، مما يحسن من جودة الخدمة، كما قامت باستحداث برنامج الرعاية والتدريب الموجه للمرأة ( Sponsorship Programs) لزيادة نسبة النساء في المناصب القيادية، وتوفير مرونة في العمل للأمهات.

وانطلاقا مما سبق، يؤكد Hanel أن تجربة Ooredoo الجزائر تمثل قصة تحول عميقة لمشغل واجه ظروفًا صعبة، فاستطاع عبر خطة دقيقة وطموحة أن يعيد تشكيل نموذج أعماله ويحقق أثرا ماليا وتجاريا كبيرا، ما جعله في صدارة صناعة الاتصالات بالجزائر.

ويمكن القول إن القدرات الديناميكية في مؤسسة Ooredoo لا تبنى بمعزل عن المعرفة البشرية الداخلية للمؤسسة، بل تتشكل من خلال تكامل أبعادها الإدراكية والسلوكية والعملية عبر مراحل الاستشعار الاغتنام وإعادة التشكيل باستغلال القدرات التنظيمية وخبرات والكفاءات العالمية للمؤسسة الأم، حيث يسهم هذا التكامل في تحويل المعرفة البشرية إلى قدرات استراتيجية متجددة، تمكن المؤسسة من الابتكار المستمر وتحقيق التميز التنافسي المتجدد والمتعدد في القطاع.

حيث حافظت Ooredoo الجزائر على المرونة المطلوبة في قطاع صعب، بالتركيز على أن تصبح عاملا فعالا في التمكين الرقمي، فبعد أن تأثر قطاع اتصالات الهاتف النقال في الجزائر سلبا بالمنافسة الشديدة في الأسعار، والتغير الذي شهدته توجهات المشتركين والظروف الاقتصادية الصعبة بشكل عام، ما حفز المؤسسة على تمييز نفسها عبر تطوير منظومة رقمية متكاملة تكون متممة لمنتجاتها وخدماتها التقليدية.

فمن خلال هذا النموذج، لا تكتفي Ooredoo بامتلاك موارد (مثل الشبكة والأبراج)، بل تمتلك قدرات تتمثل في معرفة بشرية مدعومة بتنظيم مؤطر بأيادي قادة وخبراء عالمين لتحريك هذه الموارد. فالمنافسون قد يشتركون نفس الأجهزة، لكنهم لا يملكون نفس القدرة الديناميكية للمورد البشري في Ooredoo على التكيف الذكي والابتكار السريع، وهذا هو جوهر التميز التنافسي.

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

وبذلك نتوصل لتعريف القدرات الديناميكية في إطار هذه الدراسة بأنها مجموعة الآليات التنظيمية والمعرفية التي تمكن مؤسسة Ooredoo من استشعار التغيرات التكنولوجية والسوقية، واغتنام الفرص الناشئة، وإعادة تهيئة وتشكيل مواردها وكفاءاتها البشرية والتقنية بشكل مستمر، بما يعزز قدرتها على الابتكار وتحقيق التميز التنافسي في قطاع خدمات اتصالات الهاتف النقال في الجزائر.

### 3-5-7 - قياس أثر المعرفة البشرية على تميز المؤسسة التنافسي:

أفضى تحليل طبيعة مؤسسة Ooredoo ووظائفها الأساسية إلى جملة من النتائج التي تؤكد أن التميز التنافسي في قطاع اتصالات الهاتف النقال لم يعد نتاج التفوق التكنولوجي وحده، بل أصبح يرتكز بصورة متزايدة على القدرة على تعبئة المعرفة البشرية بمختلف أبعادها الإدراكية والسلوكية والعملية.

فقد شهدت المؤسسة خلال السنوات الخمس الماضية تغيرا إيجابيا كبيرا في العديد من المجالات، ما جعلها اليوم تتصدر سوق الهاتف النقال الرقمي في الجزائر بأسرع شبكة على المستوى الوطني، حيث تمكنت من إطلاق مئات المواقع الجديدة وتفعيل طبقات إضافية من شبكة G4 لتعزيز الاتصال بشكل أكبر، ومن بين الابتكارات التي قدمتها Ooredoo نظام Snapsim المطور داخليا، والذي قلل زمن تفعيل شرائح SIM من دقائق إلى ثوان في حين ساهم نظام التوزيع الموحد SIM في تحسين عملية التوزيع وزيادة المبيعات.

كما قامت المؤسسة بتطوير وتحديث عروضها، مثل إعادة تصميم باقات Gold مسبقة الدفع وعروض رمضان الترويجية لتقديم قيمة أفضل وتجربة اتصال أكثر تطورا. كما أطلقت Ooredoo وفي إطار التحول الرقمي، الشركة تطبيق "One App" الموحد الذي دمج بين تطبيق My Ooredoo وتطبيق N'YOOZ ليشمل مزايا مثل الألعاب التفاعلية، والباقات المخصصة وتسجيل الدخول البيومتري والتذاكر الإلكترونية، وخدمات الموسيقى حسب الطلب.

وامتدت التحسينات الرقمية إلى نشر أكشاك الخدمة الذاتية الذكية في مراكز البيع، وتعزيز التفاعل عبر وسائل التواصل الاجتماعي من خلال حملات مع مؤثرين مثل "خبيب"، والتي سلطت الضوء على المنتجات الرئيسية والاتصالات المعززة في جميع أنحاء الجزائر. (Ooredoo, 2024, p. 29)

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

واستكملت هذه الجهود بالتركيز على تعزيز عروض منتجات الأعمال التجارية واعتمدت حلول مصممة خصيصا، بما في ذلك تحديد خدمات Data Pro وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتلبية الاحتياجات الفريدة للمؤسسات الجزائرية. وعلاوة على ذلك، فقد استخدمت المؤسسة تحليلات البيانات لفهم احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم بشكل أفضل ما مكنها من تصميم عروض مخصصة تناسب قطاعات الزبائن المختلفة.

ونتيجة لذلك، حققت Ooredoo أداء جيدا مما ساهم في بناء زخم للنمو المستمر، فقد بينت النتائج أن فعالية الأداء التنظيمي وتحقيق القيمة للزبون ترتبط ارتباطا مباشرا بمدى نجاح المؤسسة في تحويل خبرات الأفراد وتفاعلهم السلوكي وممارساتهم الميدانية، إلى قدرات تنظيمية قابلة للاستثمار الاستراتيجي. الأمر الذي يجعلها الأساس الحقيقي لبناء تميز تنافسي تحقق فيه القيمة المضافة للزبون والقيمة الاقتصادية للمؤسسة، كما يظهره الشكل التالي:

### الشكل رقم (23): النتائج المالية لسنة 2025



### المصدر تقرير السنوي لسنة 2025 لمؤسسة

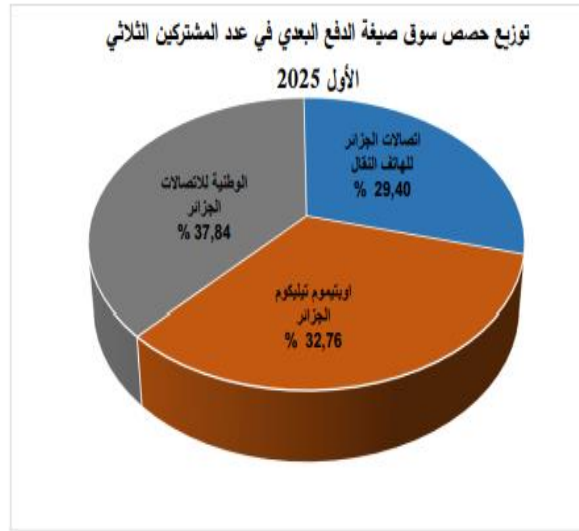
ولقد أعلنت مجموعة Ooredoo بتاريخ 09 فيفري 2026، عن نتائجها المالية الخاصة بسنة 2025، التي عرفت مرحلة مفصلية في قطاع الاتصالات في الجزائر، تميزت بإطلاق تكنولوجيا الجيل

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

الخامس G5، مؤكدة قوة الأداء الذي حققته Ooredoo الجزائر ونجاعة استراتيجيتها الاستثمارية بعيدة المدى، ففي إطار سياستها الاستثمارية طويلة المدى، خصصت Ooredoo الجزائر خلال سنة 2025 استثمارات بقيمة 35,3 مليار دينار جزائري مقابل 16,7 مليار دينار جزائري سنة 2024 بارتفاع 111,3% وذلك لتعزيز شبكتها وتحديث بنيتها التحتية وتوسيع نطاقها عبر كامل التراب الوطني.

وقد ساهمت هذه الاستثمارات المنجزة لاسيما في إطار الخدمة الشاملة للاتصالات الإلكترونية، في مواكبة إطلاق خدمات الجيل الخامس (5G) في الجزائر، مع تحسين مستدام لجودة الخدمة لفائدة جميع الزبائنالأفراد والمؤسسات، فمع نهاية ديسمبر 2025، بلغ عدد مشتركى Ooredoo الجزائر 15,32 مليون مشترك مقارنة بـ 14,73 مليون مشترك للفترة نفسها من عام 2024، وهو ما يمثل زيادة بنسبة 4%، ما يجسد الثقة المتجددة لزبائنها ويؤكد مكانة Ooredoo كفاعل أساسي في القطاع، حيث احتلت المؤسسة المرتبة الأولى من حيث الحصة السوقية لمشتركي الدفع البعدي، حسب الشكل التالي:

### الشكل رقم (24): توزيع حصص سوق الدفع البعدي



المصدر: سلطة الضبط، 2025، ص 5

يبين هذا الشكل توزيع الحصص السوقية لسوق الدفع البعدي في قطاع الهاتف النقال الجزائري خلال الثلاثي الأول من سنة 2025، اعتمادا على عدد المشتركين لدى المتعاملين الثلاثة، وهو ما يجعله مؤشرا مهما على جودة قاعدة الزبائن وقيمة العائد طويل الأجل وليس فقط على الحجم العددي، إذ

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

تستحوذ Ooredoo على الحصة الأكبر من سوق الدفع البعدي بنسبة 37.84%، وهو ما يؤكد موقعها التنافسي القوي في فئة الدفع البعدي، وهي الفئة الأكثر ارتباطا بالولاء وجودة الخدمة وتجربة الزبون، حيث تعكس هذه النسبة قدرة Ooredoo على استقطاب زبائن ذوي قيمة مرتفعة عبر عروض مخصصة، وحلول رقمية وخدمات مضافة موجهة للأفراد والمؤسسات، حيث انتقلت المنافسة من منطق السعر إلى جودة الشبكة واستمرارية الخدمة والابتكار في العروض. مع ضرورة الإشارة إلى أن سوق الدفع البعدي يعد مؤشرا مباشرا على الثقة والولاء المؤسسي، إذ أن الزبون البعدي أقل قابلية للتنقل وأكثر حساسية لجودة الأداء الكلي، كما أنه التنافس فيه يكون على الفئة الأعلى قيمة وربحية. حسب ما يبينه الجدول التالي:

### الجدول رقم (08): مقارنة بين الدفع القبلي والدفع البعدي

ج. المعدل الشهري لعدد الدقائق لكل مشترك في صيغة الدفع المسبق (MOU)		ج. المعدل الشهري لعدد الدقائق لكل مشترك في صيغة الدفع البعدي (MOU)	
الثلاثي الأول 2025	معدل الحركة الشهرية لعدد الدقائق لكل مشترك في صيغة الدفع المسبق (MOU)	الثلاثي الأول 2025	معدل الحركة الشهرية لعدد الدقائق لكل مشترك في صيغة الدفع البعدي (MOU)
253 دقيقة		476 دقيقة	
د. متوسط الإيراد الشهري لكل مشترك في صيغة الدفع المسبق		د. متوسط الإيراد الشهري لكل مشترك في صيغة الدفع البعدي	
الثلاثي الأول 2025	متوسط الإيراد الشهري لكل مشترك في صيغة الدفع المسبق	الثلاثي الأول 2025	متوسط الإيراد الشهري لكل مشترك في صيغة الدفع البعدي
533,44 دج		1 562,56 دج	

### المصدر: سلطة الضبط، 2025، ص 5

من خلال الجدول نلاحظ أن إيرادات الدفع البعدي أكثر مردودية مقارنة بإيرادات الدفع القبلي، وأن معدل الحركة الشهرية لعدد الدقائق لكل مشترك لمشتركي الدفع البعدي أيضا أكثر منه في مشتركي الدفع القبلي، ونظرا كذلك لارتفاع الطلب على الحلول الرقمية والبيانات لدى مؤسسة Ooredoo فقد حققت المؤسسة خلال السنة المالية 2025، إيرادات قدرت بـ 119,1 مليار دينار جزائري، مقابل 104,6 مليار دينار جزائري في سنة 2024، أي بنسبة نمو بلغت 13,9%، كما بلغ مؤشر الأرباح قبل احتساب الفوائد والضرائب والاستهلاك والإطفاء (EBITDA) ما قيمته 53,4 مليار دينار جزائري سنة 2025، مقابل 44,2 مليار دينار جزائري سنة 2024، مسجلا ارتفاعا بنسبة 21%، وهو ما يعكس فعالية الأداء التشغيلي للمؤسسة.

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

وبالتالي، فإن موقع أوريدو الجزائر في هذا القطاع لا يعكس فقط قدرتها التسويقية، بل يعكس أيضا نجاعة نموذجها التنظيمي والمعرفي في بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن، وهو ما يمنحها أساسا صلبا لتعزيز التميز التنافسي، ومنه تتميز Ooredoo عن منافسيها في ثلاثة محاور مرتبطة بمعرفة رأس مالها البشري أين يظهر جليا تأثيرها:

- \*أسبقية الدفع البعدي: امتلاكها لأكثر حصة من مشترك الدفع البعدي مقارنة بمنافسيها، وهذا النوع من الزبائن يتطلب كفاءات عالية في إدارة علاقات الزبائن (CRM) وتحليل البيانات، وهو ما تتفوق فيه Ooredoo.
- المرونة الرقمية: بينما تعتمد Mobilis على ضخامة البنية التحتية، تعتمد Ooredoo على الرشاقة التنظيمية. فمواردها البشرية أسرع في إطلاق العروض التسويقية الرقمية التي تحقق صدق واسعاً بين الشباب والمهنيين.
- التكوين التقني: وفقا لتقارير Opensignal لعام 2025، غالبا ما تصدر Ooredoo القائمة في ثبات الشبكة وسرعة التحميل، مما يشير إلى كفاءة مهندسيها في صيانة وتحسين أداء الشبكة بمراد أقل عددا مقارنة بالمنافسين.

ومنه تتحول معرفة الكفاءات في Ooredoo إلى مصدر للتميز التنافسي عبر ثلاثية: السرعة في التنفيذ وجودة الشبكة والابتكار في العروض، وهذا ما يجعلها تحافظ على حصتها السوقية وعلى التميز رغم المنافسة الشديدة.

وتعزيزا لتمييزها، حظيت Ooredoo خلال السنوات الأخيرة بعدد معتبر من الجوائز والشهادات الوطنية والدولية، بما يعكس مستوى التميز المؤسسي الذي حققته على صعيد إدارة الموارد البشرية، الابتكار الرقمي، والمسؤولية الاجتماعية. فقد نالت المؤسسة -كما ذكرنا سابقا- شهادة " أفضل مكان للعمل (Best Place to Work) " للفترة 2022-2023، وهو اعتراف دولي بجودة بيئة العمل، وفعالية سياسات إدارة الموارد البشرية، ومستوى رضا الموظفين. كما حصلت على جائزة Dale Carnegie Leadership Award تقديرا لالتزامها بتطوير القيادات وتنمية الكفاءات البشرية، وهو ما يعكس الاستثمار الاستراتيجي في المعرفة البشرية باعتبارها موردا تنافسيا جوهريا.

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

أما على مستوى الابتكار الرقمي والتواصل التسويقي، فازت Ooredoo بعدة جوائز مرموقة، من بينها جائزة Grand Format d'Or عن الحملات الإعلانية المبتكرة، وجائزة Stevie Award ضمن جوائز الأعمال الدولية (International Business Awards) عن تطبيقات وخدمات رقمية موجهة للزبائن، إضافة إلى تتويجها بجوائز في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

كما توجت المؤسسة بشهادة "THI9A" للثقة الرقمية للتوقيع والتصديق الإلكتروني، لتكون أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر يتحصل على هذا الاعتماد، بما يؤكد التزامها بمعايير الأمن الرقمي وحماية المعاملات الإلكترونية.

كما تعززت مكانة Ooredoo التنافسية من خلال حصولها على شهادات أيزو دولية (أنظر الملحق رقم 5 و6) التي تعكس نضجها التنظيمي واعتمادها لممارسات معيارية في تسيير المعرفة والعمليات. فقد نالت المؤسسة شهادة ISO 27001 الخاصة بنظام إدارة أمن المعلومات، وهو ما يدل على تبنيها إطارا منهجيا متقدما لحماية المعلومات، وضمان سلامة البيانات، والتحكم في المخاطر الرقمية المرتبطة بالأنشطة التشغيلية وخدمات الزبائن. كما تعتمد Ooredoo الجزائر مبادئ نظام إدارة الجودة وفق معيار ISO 9001 في تنظيم عملياتها وتحسين جودة خدماتها، بما يعكس التزامها بثقافة التحسين المستمر وتوحيد الإجراءات.

وتبرز أهمية هذه الشهادات والتتويجات مجتمعة في كونها لا تمثل مجرد التزام تقني أو إجرائي، بل تعكس قدرة المؤسسة على تحويل المعرفة البشرية إلى ممارسات تنظيمية مقننة، تجسد في سياسات وإجراءات ونظم معتمدة دوليا. وعليه، تسهم هذه الشهادات في دعم التميز التنافسي لمؤسسة Ooredoo من خلال تعزيز الثقة، تقوية الموثوقية المؤسسية، وتمكينها من التكيف مع بيئة اتصالات تتسم بالتعقيد والديناميكية، حيث يعد أمن المعلومات وجودة العمليات عناصر حاسمة في المنافسة.

## خلاصة الفصل التطبيقي

تظهر المقارنة بين متعاملي الهاتف النقال في الجزائر (Ooredoo، Djezzy، Mobilis) تفاوتاً مثيراً للاهتمام؛ فبينما تصدر Mobilis من حيث عدد المشتركين بفضل الدعم الحكومي، الذي استثمرته في التوسع الأفقي والسيطرة على المناطق الريفية وامتلاكها لبنية تحتية قوية، إلا أنها لا تزال تعتمد على عروض جماعية دون استغلال كاف للبيانات في تخصيص الخدمات. وأما Djezzy فرغم سعيها للتحول الرقمي وسخاء عروضها كذلك، إلا أنها ركزت على التسويق التقليدي مع غياب نسبي لأنظمة تحليل سلوك الزبائن، ما حد من قدرتها على تحقيق ولاء طويل الأمد، ولذلك برزت Ooredoo كقائدة في كفاءة الأداء الرقمي ونوعية المشتركين، وهو نتاج مباشر لاستثمارها في كفاءتها البشرية.

فإذا كانت Mobilis هي العملاق من حيث الحجم، فإن Ooredoo هي المبتكر من حيث القيمة، وبالتالي فإن التميز التنافسي لـ Ooredoo يكمن في أنها تحقق أرباحاً أعلى ونمو أسرع بمشركين أقل، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا عبر معرفة بشرية قادرة على استهداف الفئات المربحة وتقديم خدمات رقمية لا تقتصر على المكالمات فقط، وبذلك تم إعادة تعريف الزبون من مستهلك للرصيد لمستهلك للمحتوى.

حيث تم ذلك من خلال تفاعل مكونات المعرفة البشرية المتمثلة في المعرفة الإدراكية والسلوكية والعملية، التي أنتجت ندرة مركبة تتجاوز أي مورد مادي أو تكنولوجي، لأن مصدر المعرفة الإدراكية هو التعليم التنظيمي، البحث والتطوير الناتج عن تراكم الفهم والخبرة التحليلية. ومصدر المعرفة السلوكية هو الثقة والقيادة والقيم المشتركة الناتجة عن الثقافة التنظيمية الفريدة. أما مصدر المعرفة العملية فيتمثل في تراكم المهارات الميدانية الضمنية والممارسة والخبرة المحلية.

وبالتالي تمثل المعرفة البشرية المتجددة المورد الأكثر ندرة، والأصعب تقليداً، والأكثر تأثيراً في بناء التميز التنافسي، وهكذا أصبحت Ooredoo نموذجا تطبيقيا واضحا لكيفية تحويل المعرفة البشرية من خبرة فردية إلى تميز تنافسي مؤسسي، وهو جوهر الرؤية الحديثة للإدارة الاستراتيجية القائمة على المعرفة البشرية.

## الخاتمة

### الخاتمة

عرفت بيئة الأعمال تحولات وتحديات كبيرة، وقد صاحب هذه التحولات تحول في الفكر الاستراتيجي المتعلق بكيفية إدارة المؤسسة وجعلها قادرة على البقاء والاستمرارية، فلقد تأرجح هذا الفكر الاستراتيجي بين منطق داع للمؤسسات للتكيف مع بيئتها الخارجية وإيجاد موضع لها في قطاع معين وتحقيق تميز تنافسي مستدام والدفاع عنه، ومنطق آخر يدعو إلى الحركة الدائمة والتغيير في قواعد المنافسة في بيئة غلبت عليها سمات البيئة المفرطة، أين أصبح التنافس على أشده من خلال محاولة التحكم في التكلفة والجودة، والمهارة والتوقيت، وحواجز الدخول والقدرات المالية.

فأصبح من المستحيل ضمان استمرارية المؤسسة عن طريق محاولة الحفاظ على مزايا تنافسية اكتسبتها خلال محاولتها إيجاد موقع تنافسي، بل بانتهاج استراتيجيات تركز على خلق الاضطرابات في البيئة، باحثا عن مساحات تنافسية جديدة تعرف بالمحيطات الزرقاء، مرتكزة في ذلك على مواردها الداخلية، خاصة موردها البشري الذي يتمتع بالمعرفة، والذي يعتبر كفاءات يحتاج لإدارته وتنميته ليكون بالفعل مصدرا للتميز التنافسي.

وتهدف دراستنا هذه إلى تحليل وفهم آليات تحقيق التميز التنافسي في قطاع اتصالات الهاتف النقال بالجزائر، من خلال التركيز على الدور المحوري الذي تلعبه المعرفة البشرية داخل المؤسسات، وذلك بدراسة هذا القطاع عموما والتركيز على مؤسسة Ooredoo الجزائر خصوصا كحالة تطبيقية. ففي ظل بيئة تنافسية تتسم بالتحولات التكنولوجية السريعة، وضغوط الأسعار وتشابه العروض، وارتفاع توقعات الزبائن، يصبح الرهان الاستراتيجي للمؤسسات ليس فقط في تبني موارد مادية متقدمة، وإنما بالأساس في توظيف وتطوير رأس مالها المعرفي البشري.

حيث يعتبر قطاع خدمات الهاتف النقال من القطاعات التي كانت لتغيرات البيئة العامة والخاصة أثر كبير عليها من خلال تحول طبيعة المنافسة والمتنافسين، وسعي المؤسسات المتنافسة في هذا القطاع إلى توسيع شبكة زبائنهم باستغلال المعرفة البشرية عبر تحديد حاجات زبائنهم ورغباتهم، وتقديم أفضل العروض، باستغلال قدرات المؤسسة في تحديد فرص تنافسية معينة تتيح لها إنشاء سلسلة من المزايا التنافسية الجديدة والمتجددة، من خلال سرعة الاستجابة وإحداث الاضطراب والتحول في البيئة.

ولقد شهد مفهوم التميز التنافسي تطورا بارزا، حيث انتقل من مقارنة التموضع التقليدي التي ركزت على اختيار موقع استراتيجي مستقر داخل السوق (كما في نموذج بورتر)، إلى مقاربات أكثر ديناميكية تركز على التحول والحركة، كما هو الحال في نظريات المنافسة المفرطة والقدرات الديناميكية، ففي بيئات تتسم بسرعة التغير وعدم الاستقرار، لم يعد كافيا أن تحافظ المؤسسة على موقع تنافسي ثابت، بل أصبح من الضروري أن تطور قدرتها على التكيف الذكي، وتحديث مواردها وكفاءتها باستمرار.

وفي هذا السياق، يمثل قطاع الهاتف النقال في الجزائر مثالا واضحا على هذا التحول، حيث اضطرت المؤسسات الفاعلة، (Ooredoo، Djazzy، Mobilis)، إلى تجاوز التموضع التقليدي عن طريق الابتكار الرقمي، توسيع شبكات الجيل الرابع والخامس، وتطوير تجربة المستخدم، حيث يعكس هذا الواقع حاجة المؤسسات الجزائرية إلى تبني رؤية تنافسية مرنة تقوم على الاستباق والتجديد لتحقيق التميز.

وبناء على ما تم دراسته، تم التوصل إلى أن التميز التنافسي في قطاع خدمات الهاتف النقال الجزائري، يتطلب مواكبة صارمة لبعض متغيرات بيئته المحلية كالضوابط التنظيمية والتشريعات وقوانين سلطة الضبط المنظمة للقطاع، مع ضرورة القدرة على التكيف التقني والمعرفي، مما يوفر للمؤسسات العاملة في هذا القطاع (Ooredoo، Djazzy، Mobilis) موقعا حقيقيا ساهم في تحقيق حصص سوقية وأداء مالي قوي.

حيث مثل تحليل هيكل الصناعة من خلال نموذج القوى الخمس ل Porter أداة فعالة لفهم ديناميكيات المنافسة وتحديد فرص التميز التنافسي، أين أظهرت شدة المنافسة بين المتعاملين مستوى عال من التصعيد، نظرا لتقارب العروض وسهولة انتقال الزبائن، مما يدفع نحو الابتكار في تجربة المستخدم والتسعير. أما تهديد دخول منافسين جدد، فرغم وجود حواجز تنظيمية واستثمارية، إلا أن التهديد لا يزال قائما في ظل الانفتاح الرقمي، كما تشكل القدرة التفاوضية للموردين تهديدا معتدلا خاصة مع اعتماد المؤسسات على موردين دوليين لتجهيزات الشبكات. بينما تمثل القدرة التفاوضية للزبائن عنصر ضغط، نظرا للخيارات العديدة المتاحة وارتفاع توقعاتهم. مما يجبر المتعاملين على تبني استراتيجيات أكثر مرونة وتمحورا حول الزبون، ففي ظل ارتفاع الحساسية للأسعار، وضعف الولاء للعلامة التجارية، وسهولة التحول من متعامل إلى آخر دون تكاليف تذكر، تجد المؤسسات نفسها أمام ضرورة الابتكار المستمر وتمييز عروضها بما يتجاوز الخدمات الأساسية للصوت والبيانات.

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

أما تهديد المنتجات البديلة فيتجسد في تطبيقات توفير الاتصال عبر الإنترنت، والتي تقلص الاعتماد على الخدمات التقليدية. دون إغفال عامل الدولة كقوة سادسة إذ تلعب دورا تنظيميا محوريا في تسعير الخدمات وتوزيع التراخيص، ووضع القوانين والتشريعات المنظمة للقطاع ما يؤثر مباشرة في قواعد التنافس والتميز في القطاع.

ولم يعد نجاح مؤسسات القطاع في بيئة شديدة التنافس يعتمد على الموقع التنافسي (Positioning) فقط، فالتميز التنافسي لا يتحقق فقط من خلال التموضع ضمن بيئة قائمة يجب الخضوع لتشريعاتها وقوانينها ومتطلباتها، بل يعتمد كذلك على الحركة والقدرة على إعادة التكيف وإعادة ابتكار المستمر لذلك التموضع وتجاوز القيود المفروضة، فالمنافسة الشديدة خلقت بيئة مضطربة ذات حساسية كبيرة للأسعار.

ولقد أصبحت هذه المؤسسات قادرة على استغلال مواردها الإستراتيجية وتطوير قدراتها الديناميكية، مما منحها عاملا حاسما للحفاظ على موقعها التنافسي، حيث اعتمدت Mobilis لتحقيق تميزها التنافسي على موارد مالية وبنية تحتية قوية بصفاتها وريث للمرافق العمومية، مما منحها مرونة في التسعير والتغطية، وجعلها تتحصل على حصة سوقية معتبرة، إلا أنها لم تعد تكتفي بالتغطية الجغرافية بل بدأت بالاستثمار في الحلول الذكية والخدمات الرقمية ودخولها في مشاريع التحول الرقمي الوطني (مثل الهوية الرقمية والدفع الإلكتروني) وهذا ما يعكس تحركا إراديا للتحويل والتغيير في بيئة مقيدة تنظيميا.

بينما تمتلك Djezzy تميزا تنافسيا من خلال التحول الرقمي التدريجي مستغلة في ذلك خبرتها التسويقية، التي اعتمدت فيها على تسويق رقمي مدعوم بالتعاون مع شركاء محليين، حيث مثلت نموذجا للإرادة التنظيمية في إعادة تشكيل موقعها في القطاع، ومحاولة الخروج من نموذج التشغيل الكلاسيكي نحو نموذج أكثر ابتكارا، لتوطيد العلامة التجارية وزيادة التعرف والارتباط العاطفي بالزبائن.

في حين سعت Ooredoo لتحقيق تميزها التنافسي، بالاعتماد على تحويل مواردها وكفاءاتها الداخلية نحو الابتكار والرقمنة، حيث استثمرت في تطوير رأس مالها البشري، وكانت السبابة لإطلاق التكنولوجيات الحديثة كالجيل الثالث والرابع والخامس كما دمجت تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في أنظمتها التسويقية وخدمة الزبائن، مما جعلها قادرة على تقديم عروض مخصصة تستجيب لحاجيات شريحة الشباب، وهو ما يعد تجسيدا حقيقيا لقدرتها الجوهرية على التجديد المستمر.

ففي ظل الانتقال الهيكلي لسوق الهاتف النقال في الجزائر من مرحلة النمو الكمي إلى مرحلة النضج والتشبع النسبي، لم يعد تحقيق التميز التنافسي لمؤسسة Ooredoo الجزائر مرتبطا بقدرتها على توسيع قاعدة المشتركين، بقدر ما أصبح رهينا بمدى فعالية توظيفها للمعرفة البشرية، حيث برزت هذه المعرفة البشرية بأبعادها الثلاثة (الإدراكية، السلوكية، والعملية) كرافعة أساسية لإعادة بناء التميز التنافسي داخل بيئة تتسم بشدة المنافسة وتجانس العروض.

فالمعرفة الإدراكية المتمثلة في الرصيد الذهني والتحليلي الذي تمتلكه موارد Ooredoo البشرية، والمتعلق بفهم ديناميكيات السوق والتغيرات التكنولوجية وسلوك الزبائن والإطار التنظيمي، مكنت المؤسسة من الانتقال من منطق الاستجابة الانفعالية للمنافسة السعرية إلى منطق التحليل الاستراتيجي القائم على قراءة الاتجاهات طويلة الأجل، مثل التحول نحو اقتصاد البيانات والخدمات الرقمية.

فقد ساهمت هذه المعرفة في استشراف التحولات في الطلب من المكالمات الصوتية إلى خدمات الإنترنت، وتوجيه الاستثمارات نحو شبكات الجيل الرابع والخامس وتحسين جودة الخدمة، ودعم قرارات التوقع الاستراتيجي داخل سوق مشبع نسبيا. وعليه، شكلت المعرفة الإدراكية الأساس الذي سمح لـ Ooredoo الجزائر بتحقيق التوافق الاستراتيجي مع بيئة تنافسية متغيرة، بدل الخضوع لحتمية ضغوط القطاع.

أما المعرفة السلوكية، ففي ظل ارتفاع قوة الزبائن وتراجع الولاء، أصبحت هذه المعرفة المتمثلة في أنماط القيم والمواقف، والسلوكيات التنظيمية للموارد البشرية عنصرا حاسما في بناء تجربة زبون متميزة، حيث أدركت Ooredoo أن التميز في سوق ناضجة لا يتحقق فقط عبر التكنولوجيا، بل عبر السلوك التنظيمي الموجه نحو الزبون. أين تتجلى تلك المعرفة السلوكية في ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار والانفتاح، وسلوكيات تواصلية إيجابية بين الموارد البشرية أنفسهم وكذا مع الزبائن، والقدرة على إدارة شكاويهم وتحويلها إلى فرص تحسين.

فهذا البعد السلوكي مكن Ooredoo من تعزيز صورتها الذهنية كمتعامل قريب من الزبون، وهو ما يشكل مصدر تميز تنافسي يصعب على المنافسين تقليده، لكونه متجذرا في الثقافة التنظيمية لا في العروض السعرية.

كما تمثل المعرفة العملية الخبرات التراكمية والمهارات التطبيقية التي يكتسبها الأفراد من خلال الممارسة اليومية، سواء في الجوانب التقنية (إدارة الشبكات، الصيانة، الأمن السيبراني) أو التجارية (تصميم العروض، إدارة القنوات الرقمية). ففي مرحلة نضج هذا القطاع، تلعب هذه المعرفة دورا محوريا في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليص التكاليف دون المساس بجودة الخدمة، فقد أسهمت هذه المعرفة العملية في تحسين زمن الاستجابة للأعطال، وتطوير حلول رقمية داخلية مكيفة مع خصوصيات السوق المحلي، وتعزيز القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات بسرعة وفعالية.

وبذلك، تحولت المعرفة العملية إلى أداة تنفيذية تترجم الرؤية الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة، ما يعزز تقديم تميز تنافسي متعدد ومتجدد باستمرار.

وفي الأخير إن تحقيق التميز التنافسي لمؤسسة Ooredoo الجزائر في قطاع خدمات الهاتف النقال لا يمكن تفسيره بمعزل عن قدرتها على دمج أبعاد المعرفة البشرية الثلاثة ضمن منطق استراتيجي متكامل؛ حيث تشكل المعرفة الإدراكية قاعدة اتخاذ القرار، وتعمل المعرفة السلوكية على خلق قيمة مدركة لدى الزبون، بينما تضمن المعرفة العملية فعالية التنفيذ. ومن ثم، فإن التميز التنافسي لـ Ooredoo في بيئة ناضجة لا تنبع من الموارد المادية أو الحجم السوقي، بل من قدرتها على تعبئة رأس المال البشري وتحويل المعرفة إلى قيمة استراتيجية مستدامة، بعدما استشعرت التحولات والاضطرابات مبكرا، واغتنت الفرص وأعدت تكييف بنيتها ومواردها، وتمكنت من تحقيق وتعزيز تميزها التنافسي بطريقة تناسب كفاءاتها وقدراتها وكذلك هويتها.

ومنه نستنتج أن مؤسسة Ooredoo قد تمكنت من إيجاد موقع لها في قطاع خدمات إتصالات الهاتف النقال في الجزائر الذي يعرف تنافسا شديدا، من خلال مواجهته بإطلاق خدمات وميزات متعددة مستعينة في ذلك باستشعار التغيرات البيئية عبر الرصد التقني لها وتحليل البيانات والابتكار في الخدمة، مما يعكس قدرتها على التكيف الاستراتيجي في بيئة شديدة التنافس وسريعة التغير وتوليد الفرص واغتنامها، عن طريق إعادة تكييف بنيتها التحتية، وتوظيف الكفاءات التقنية والتسويقية، وتطوير المنصات الرقمية التي تسمح بتقديم خدمات مرنة ذات قيمة مضافة، مثل خدمات البريد الذكي، حلول الأعمال الرقمية، والربط عبر السحابة، ما يسمح لها بالحفاظ على علاقة مستدامة مع الزبائن لتحسين سرعة الاستجابة للتغيرات، من خلال استغلال البيانات الضخمة لفهم سلوكهم وتوجيه العروض بدقة

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

نحو متطلباتهم. وذلك بفضل قدراتهم الديناميكية كالتعلم التنظيمي والابتكار المستمر وإعادة تشكيل سلسلة القيمة، حيث ساعد التفعيل المتكامل للقدرات الديناميكية، على أن تصبح المؤسسة أكثر قدرة على مواكبة التغيرات الهيكلية، والتفاعل والتأثير في بيئة تنافسية غير مستقرة تتسم بالاضطراب المستمر والتشعب، ما يمنحها فرصا لبناء تميز تنافسي متعدد ومتجدد.

وبذلك تستخدم Ooredoo الجزائر الكفاءات البشرية ليس كأداة تشغيل، بل كأصل استراتيجي، فمن خلال التكوين المستمر (الأكاديمية)، والانفتاح على الجامعة، وتمكين الموظفين، استطاعت Ooredoo أن تتحول من مجرد "مزود خدمات اتصال" إلى "فاعل رقمي" يتميز بالابتكار وسرعة التكيف الذكي.

وبذلك نكون قد أثبتنا صحة الفرضيات المذكورة سابقا، حيث يمثل التحول في Ooredoo استجابة استباقية لقيود بيئة تنافسية شديدة ويجعلها في موضع صانع قيمة وليس مجرد متكيف معها، فبنية التحول الاستراتيجي التي تتأسس على المعرفة البشرية الموزعة بين الأبعاد الإدراكية والسلوكية والعملية، هي التي تمكن المؤسسة من الاستفادة الكاملة من الفرص في بيئتها باستغلال هذه الموارد والكفاءات، وهو أمر يتضح بجلاء في تحديث منصات الخدمات، التخصيص الذكي، تعزيز الأمن الرقمي، واستدامة الكفاءات الرقمية المستقبلية.

## المراجع

المراجع باللغة الجنبية:

- Actouf, O. (2003). faut -il bruler Michael Porter. Revue francaise de gestion, 219-222.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 150–169.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading: Addison-Wesley.
- Arpce. (2013). rapport annuel 2013. Algerie: Autorité de régulation de la poste et des communications électroniques.
- Arpce. (2017). rapport annuel 2017. Alger: Autorité de régulation de la poste et des communications électroniques.
- Arpce. (2023). Rapport Annuelle. Autorite de Regulation de la Poste et des communications electronique .
- ARPCE. (2024). Rapport annuel.
- Arpce. (2025). Rapport de telephone mobile 2025. Alger: Autorité de régulation de la poste et des communications électroniques.
- Arpt. (2001). rapport annuel-2001. Alger: Autorité de régulation de la poste et des télécommunications.
- ARPT. (2001). Rapport final sur le processus d'octroi de la deuxième licence de téléphonie mobile de norme Gsm. alger: Rapport annuel de ARPT .
- arpt. (2003). Sondage sur la téléphonie mobile. alger: Autorité de régulation de la poste et des télécommunications.
- ARPT. (2004). Rapport annuel 2004.
- ARPT .(2008) .Rapport annuel 2008 .
- arpt. (2012). RAPPORT ANNUEL. AUTORITE DE REGULATION DE LAPOSTE ET DES TELECOMMUNICATIONS.
- ARTP. (2015, 7 26). Récupéré sur déclaration de la politique sectorielle relative aux télécommunication: [www.algeriepatriotique.com](http://www.algeriepatriotique.com)
- Bachy, B., & Harache, C. (2010). Toute la fonction management. Paris: Dunod.
- Bado. M, & Beauvois-coldon , M. (2008, novembre). stratégie de "l'océan bleu" Permettront-elles de retrouver les voies de la croissance ? Revue Banque.

- Barney, J., & Wright, P. (1998). ON BECOMING A STRATEGIC PARTNER:ON BECOMING A STRATEGIC PARTNER ON BECOMING A STRATEGIC PARTNER:. Human Resource Management, pp. 31-46.
- basseti, A.-I. (2002). Gestion de changement, gestion de projet : convergence-divergence, cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement. France: Thèse présentée pour obtenir le grade de docteur de l'école National d'art et métiers spécialité génie industriel.
- Bennett, N., & Lemoine, G. (2014, January). What VUCA really means for you. Harvard Business Review, pp. 1-7.
- Carré, P. (2016, 06 21). Le nouveau monde télécoms : L'histoire des télécoms : le mobile. Récupéré sur culturemobile.net: [www.culturemobile.net/nouveau-monde-telecoms/histoire-telecoms-mobile](http://www.culturemobile.net/nouveau-monde-telecoms/histoire-telecoms-mobile)
- Case, S. (2016). The Third Wave: An Entrepreneur's Vision of the Future. Simon & Schuster.
- cohen, D. (2001). RH : évolution ou révolution. travaux de synthèse du SIRH de Marrakech 1er symposium International des ressource : réalisé par a de RH Groupe Liaisons .
- D. Puthod و C. Thévenard .(1997) .l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salamon .e-thèque .Belgique: Louvain la neuve.,
- D'aveni, R. (1995). Hypercompétition. Paris: Librairie Vuibert.
- D'Aveni, R. A. (1994). Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York: Free Press.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press.
- Djezzy من الاسترداد (2025). <https://www.djezzy.dz/>
- England, J. (2020, 10 22). Ooredoo establishes new wireless capacity in Algeria. Récupéré sur Telcom Magazine: <https://telcommagazine.com/wireless-networks/ooredoo-establishes-new-wireless-capacity-algeria>
- fastercapital. (2024, june 14). Free Will: Exploring the Concept of Free Will and its Implications. Retrieved from fastercapital.com: <https://fastercapital.com/content/Free-Will--Exploring-the-Concept-of-Free-Will-and-its-Implications.html>
- Ghera, S. (2010). Intégration de développement durable dans la stratégie de l'entreprise : une explication par la théorie des ressources et compétences et l'approche des parties prenantes. université de la Méditerranée-Aix Marseille 2: Doctorat de science de gestion.

- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 109–122.
- Grisé, J., & autre. (1997). *les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable*, document de travail. Québec: Faculté des Sciences de l'Administration.
- Grundy, T. (2006, 5 15). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, pp. 213–229.
- Guègue, G. (2002). *environnement et management stratégique des PME : le cas de secteur Internet*. France: thèse présentée pour le grade de docteur de l'université Montpellier (s.de gestion).
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1990). The Core Copetence of The Corporation. *Harvard Business School Press*, pp. 78-90.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
- Harte, L. (2006). *Introduction to mobile telephone systems*. USA: Althos publishing.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives (2nd ed.)*. New York: Oxford University Press.
- IEA. (2025). *National Climate Resilience Assessment for Algeria*. The International Energy Agency.
- Isckia, T. (2008). De la « Resource-Based View » à la « Knowledge-Based View »: Quelle vision de l'entreprise pour le Knowledge Management ?, document de travail. *TELECOM école de Managment*, p. 62.
- ITU. (2015, 6 19). *الاتحاد الدولي يحدد رؤية وخارطة طريق لتطوير الاتصالات المتنقلة من الجيل الخامس*. Récupéré sur [www.itu.int/net/pressoffice/press\\_releases/2015/pdf/27-ar.pdf](http://www.itu.int/net/pressoffice/press_releases/2015/pdf/27-ar.pdf)
- ITU. (2016, 02 26). *الاتصالات المتنقلة الدولية -2020 تحرز التقدم في تطوير معيار الجيل الخامس*. Récupéré sur [https://www.itu.int/net/pressoffice/press\\_releases/2016/pdf/07-ar.pdf](https://www.itu.int/net/pressoffice/press_releases/2016/pdf/07-ar.pdf)
- ITU. (2024, 11). *ITU\_regional\_global\_Key ICT\_indicator\_aggregates\_Nov\_2024*. Récupéré sur <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>
- ITU. (2025, 10 20). *5G - Fifth generation of mobile technologies*. Récupéré sur ITU: <https://www.itu.int/en/mediacentre/backgrounders/Pages/5G-fifth-generation-of-mobile-technologies.aspx>
- Johnson, G., & autre. (2014). *Stratégie. 10édition*. France: Person.
- Kim Chan, W., & Mauborgne, R. (1999, Jauary-February). Creating new market space. *Harvard Business Review*, pp. 83-93.

- Kim Chan, W., & Mauborgne, R. (2005, SPRING). Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. *California Management Review VOL. 47, NO 3*, p. 113.
- King & Spalding. (2020, 06 12). *Algeria Finally Embraces Foreign Investment: The End of the 49%-51% Rule and the Endorsement of Long-Awaited Measures Inciting FDI's in the 2020 Additional Finance Act*. Récupéré sur <https://www.jdsupra.com/legalnews/algeria-finally-embraces-foreign-67641/>
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 383–397.
- Lacroix, A. (2016, 08 09). *décoloniser un service public: Itinéraire de postiers entre l'Algérie et la France (1956-1971), comité pour l'histoire de la poste*. Récupéré sur [www.laposte.fr/chp/mediapdf-4-Annick-lacroix.pdf](http://www.laposte.fr/chp/mediapdf-4-Annick-lacroix.pdf)
- LeBoterf, G. (2006). *Ingénierie et évaluation des compétences*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Leonard, D. A. (1992). Core Capability and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, pp. 111-125.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Maltese, L., & Chauvet, V. (2004). Les ressources relationnelles, une approche Resource-Based d'un événement sportif international : le cas de l'OPEN13. *13ème conférence de l'AIMS* (pp. 1-27). Vallée de Seine: Nomadie.
- Meignant, A. (2000). *Ressources humaines : déployer la stratégie*. Paris: édition liaison.
- mobilis من الاسترداد (2025). <https://mobilis.dz/>
- mpt. (2024, 06 06). Récupéré sur [وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية](https://www.mpt.gov.dz) <https://www.mpt.gov.dz>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 14–37.
- Nonaka, I. (2007 [1991]). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 162-171.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *United Kingdom*, 5-34.
- Ooredoo. (2004). *Annual Report 2024*.
- OoredooGroup. (2023). *Annual report 2023*.

- Oughton, E. J., Tom Russell, & Jeongjin Oh, Sara . (2023). *Global Vulnerability Assessment of Mobile Telecommunications Infrastructure to Climate Hazards using Crowdsourced Open Data*. Récupéré sur arxiv: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.04392>
- oxfordbusinessgroup .(2016) *A summary of laws and regulations for investors in Algeria* .  
من الاسترداد oxford business group:  
<https://oxfordbusinessgroup.com/reports/algeria/2016-report/economy/letter-of-the-law-a-summary-of-laws-and-regulations-for-investors>
- Penard, T. (2001, Septembre). *Comment analyser le succès de la téléphonie mobile en France ?* Récupéré sur Université de Rennes 1: [www.perso.univ-rennes1.fr/biblio/artmobile1.pdf](http://www.perso.univ-rennes1.fr/biblio/artmobile1.pdf)
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Garden City.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61-78.
- Porter, M. (1997). *L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrent et maintenir son avance*. Paris: Dunod.
- Porter, M. (2008). *On Competition (Updated and Expanded Edition)*. Boston: Harvard Business Press.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, p. 15.
- Prax, J.-Y. (2000). *Le Manuel du Knowledge Management*. Dunod.
- Rust, R. T., Zeithaml, V., & Lemon, K. N. (2000). *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. Free Press.
- Sais, M., & Métails, E. (2001, Mars). Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée. *revue Finance controle stratégie*, p. 184.
- sekiow, L., & autres. (1995). *Passion: ressources humaine dans le contexte de la mondialisation des marchés*. paris: les éditions 4L inc.
- Sevirine, B. (2008). *l'accès de la fonction publique en Afrique du Nord, de 1918 aux indépendance, l'exemple, thèse de doctorat*. université Montpellier 1.
- Steers, S. (2022, 05 06). *Ooredoo Algeria: The mobile operator's journey to success* . Récupéré sur telco magazine: <https://telcomagazine.com/company-reports/ooredoo-algeria-the-mobile-operators-journey-to-success>

- Teece, D. J., Shuen, A., & Pisano, G. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509–533.
- Tetrant, M. (2000). *Bank intven, manuel sur la réglementation des télécommunications, info Dev, module 1-p1*. la banque mondiale.
- Thiétart, R.-A., & Xuereb, J.-M. (2009). *Stratégies: concepts, Méthodes, Mise en œuvre, 2e édition*. Paris: Dunod.
- Thiétart, R.-A., & Xuereb, J.-M. (2009). *Stratégies: concepts, Méthodes, Mise en œuvre, 2e édition*. Paris: Dunod.
- von Krogh, G. (1998). Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, 133–153.
- WorldBank. (2012). “overview” of information and communications for development 2012: *Maximizing Mobile*. Washington: DC: World Bank. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0.
- Zarifian, P. (1999). *Savoir-agir et compétence*. L’Harmattan.

### المراجع باللغة العربية:

- أحمد بلالي. (2005). إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة. *الملتقى العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات*. الجزائر: جامعة ورقلة.
- أسامة محمد خيرى. (2012). *إدارة الإبداع والابتكار*. الأردن: دار اليا للناشر.
- الجريدة الرسمية. (1987). *الجريدة الرسمية، عدد 50 المؤرخة في 1987/12/09*. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- الجريدة الرسمية. (1988). *الجريدة الرسمية، عدد 41 المؤرخة في 1988/10/12*. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- الجريدة الرسمية. (1995). *الجريدة الرسمية، رقم 48، مؤرخة في 1995/09/3*. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- الجريدة الرسمية. (1996). *الجريدة الرسمية، العدد 10 المؤرخة في 08 ديسمبر 1996*. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

الجريدة الرسمية. (2000). الجريدة الرسمية، العدد 48، المؤرخة في 6 أوت 2000. لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

الجريدة الرسمية. (2001). الجريدة الرسمية، الصادرة في 05 /08 /2001، العدد 48. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

الشيخ الداوي. (2004). دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية (صفحة 62). جامعة ورقلة: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

الشيخ الداوي. (2011). اقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر: مطبعة دار هومة.

الهاشمي بن واضح. (2014). تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه. سطيف: جامعة فرحات عباس.

الوطنية موبايل. (8، 10، 2012). الوطنية موبايل، كيوتل ترفع حصتها في الوطنية لاتصالات الكويت لتصل إلى 92.1. تم الاسترداد من [www.watanya.ps/ar/corporate/21280.html](http://www.watanya.ps/ar/corporate/21280.html)

أمل مصطفى عصفور. (2017). آليات الاستثمار في رأس المال البشري. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

بشير كشرود. (2008). خصوصية المؤسسة العمومية لصالح عمالها نحو وضع تصور يرفع الالتباس، العدد 17، المجلد 3. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة.

ترجمة محمد أنس طويلة، روب فليكينغر، و آخرون. (2007). الشبكات اللاسلكية في الدول النامية: دليل عملي لتخطيط وبناء بنى الاتصالات التحتية منخفضة التكاليف إصدار إلكتروني ضمن

اتفاقية ترخيص العموميات الخلاقة. تم الاسترداد من [www.rondow.net](http://www.rondow.net):  
[www.rondow.net](http://www.rondow.net)

جلال بوعاتي. (2012). رئيس مجلس إدارة شركة اتصالات قطر كيوتل للخبر: قررنا ضخ ملياري دولار لتطوير نجمة. جريدة الخبر.

د مجيد. (12 11, 2013). نجمة تتحول إلى Ooredoo تماشيا مع تكنولوجيات الجيل الثالث. جريدة صوت الأحرار. تم الاسترداد من جريدة صوت الأحرار.

زكية مقري. (2014). إستراتيجية المحيط الأزرق: نموذج تسويقي جديد لمواجهة مخاطر البيئة التنافسية . مجلة الابتكار والتسويق الصادرة عن جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الصفحات 201-236.

سعدعلي العنزي. (2014). إبداعات الأعمال . عمان: دارالنشر الوراق.

سعدعلي العنزي، و أحمدعلي صالح. (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال . عمان: دار اليازوري.

سعيدة قاسم شاوش. (2013). الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية، وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر3: فرع إدارة أعمال.

سلطة الضبط. (2005). مرصد سوق الهاتف النقال 2005.

سلطة الضبط. (2016). مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر. الجزائر: سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

سلطة الضبط. (2023). التقرير السنوي 2023. الجزائر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية.

سلطة الضبط. (2024). مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر – الثلاثي الرابع 2024. الجزائر: سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

سلطة الضبط. (2025). مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر الثلاثي الثاني 2025.

سلطة ضبط. (2013). مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر. الجزائر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية.

صادق عباس مصطفى. (2008). الإعلام الجديد المفاهيم والوسائل والتطبيقات. عمان، الأردن: دار الشروق.

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

صالح عبد الرضا رشيد، و إحسان دهش جلاب. (2008). *الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

طاهر محسن منصور، و نعمة عباس الخفاجي. (2008). *قراءات في الفكر الإداري المعاصر*. عمان: دار اليازوري.

عادل محمد خليل. (11 08, 2016). *إجراءات الانضمام إلى عضوية منظمة التجارة العالمية، مجلس الوحدة الاقتصادية العربية*. تم الاسترداد من [www.mincommerce.gov.dz/arab/fichiers/prodomcar/20.pdf](http://www.mincommerce.gov.dz/arab/fichiers/prodomcar/20.pdf)

عبد الرحمن توفيق. (1996). *إستراتيجيات الاستثمار البشري*. القاهرة: سلسلة إصدارات بيمك.

عبد الكريم حسين الموجاني. (2012). *شبكات الاتصالات الخليوية، مستوى رابع شبكات*.

عبد الله علي. (2009). *قياس رأس المال الفكري*. مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، العدد رقم 11، الصفحات 81-98.

عبد الوهاب بنبريكة، و نجوى حبه. (2007). *الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة: حالة المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس*. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية.

علي عبدالله. (1999). *أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر*. جامعة الجزائر: أطروحة دكتوراه.

غسان عيسى العمري، و سلوى أمين السامرائي. (2008). *نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

لامية قزوت. (1 مارس, 2023). *النظام القانوني للاستثمار الأجنبي في الجزائر*. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، الصفحات 546-564.

ليلي بوحديد، و إلهام يحيوي. (2018). *دور الرأس مال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية*. مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 43، الصفحات 221-234.

مباركة سواكري. (2008). معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير. جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

محمد حسن بهلول. (1993). الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية. الجزائر: مطبعة دحلب.

محمد لمين حساب. (2016). إستراتيجية حواجز الدخول في السوق كمصدر للميزة التنافسية. أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3.

موقع mptic. (12, 8, 2016). موقع وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة. تم الاسترداد من [www.mptic-dz](http://www.mptic-dz)

نادية العارف. (2002). التخطيط الإستراتيجي والعولمة. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

نجم عبود نجم. (2004). الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية: الوظائف والمشكلات. الرياض: دار المريخ.

هشام عروديكي. (2013). نظم الاتصالات الخلوية: أسس ومبادئ. دمشق: مكتبة الأسد.

وطنية موبايل. (2013). الوطنية موبايل ومجموعة كيوتل وشركاتها العاملة توحد علامتها التجارية، الأخبار المالية. تم الاسترداد من موقع الوطنية موبايل:

[www.watanya.ps/ar/corporate/22005.html](http://www.watanya.ps/ar/corporate/22005.html). شوهد في 26 / 8 / 2016

- يسرى حمرة، و إلياس قصابي. (2021). إستراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الانتقال من منطق المنافسة إلى ابتكار القيمة. مجلة المنهل الاقتصادي، الصفحات 115-132.

- يسرى حمرة، و إلياس قصابي. (سبتمبر، 2022). تشخيص واقع تبني إستراتيجية المحيط الأزرق في عينة من المؤسسات الجزائرية -دراسة استطلاعية-. مجلة التكامل الإقتصادي المجلد 10 العدد 3، الصفحات 187-204.

الملاحق

الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

سلطة الضبط  
Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications

سلطة الضبط  
Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications

اعلان عن مزايده بإعلان المنافسة  
رقم 2013/01

في إطار ادخال التدفق العالي النقال في الجزائر، تعلن سلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية أن موعد افتتاح المنافسة من أجل انشاء و استغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية و اللاسلكية النقاله للجيل الثالث ( 3G ) قد حدد لتاريخ يوم الخميس الفتاح من أغسطس 2013.

و عليه تعلن سلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية عن مزايده بالإعلان عن منافسة وطنية، موجبة لصالح المتعاملين المنشئين و المستغلين لشبكة مواصلات سلكية و لاسلكية نقاله في الجزائر من أجل:

منح ثلاث (03) رخص انشاء و استغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية و اللاسلكية النقاله للجيل الثالث (3G) و توفير الخدمات للجمهور.

يمكن لكل متعامل يهمة الأمر أن يقوم بسحب ملف اعلان المنافسة من مقر سلطة الضبط الكائن ب: 1، شارع قدور رحيم، 16008 حسين داي، الجزائر العاصمة.

و ذلك خلال الفترة الممتدة من يوم الأحد 11 اغسطس 2013 الي يوم الخميس 15 اغسطس 2013 من الساعة 9 صباحا الي الساعة 12 صباحا، مقابل تسديد صك بمبلغ مليون دينار جزائري (1000000,00 د ج ) لفائدة " سلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية "

الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

سلطة الضبط  
البريد و المواصلات النقلية و التلصحات  
arpt

سلطة الضبط  
البريد و المواصلات النقلية و التلصحات  
arpt

سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية  
Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications

**إعلان عن المنافسة رقم 2016/01**

في إطار سياسة الحكومة الرامية إلى تعزيز تطور التدفق العالي النقال في الجزائر، تعلن سلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية (ARPT) أن موعد **افتتاح المنافسة من أجل إقامة واستغلال شبكات عمومية للاتصالات السلكية و اللاسلكية النقالة للجيل الرابع (4G)** قد حدد بتاريخ يوم **الخميس 7 جانفي 2016**.

و عليه تعلن سلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية عن **إعلان عن منافسة وطنية**، موجهة إلى متعاملي الاتصالات السلكية و اللاسلكية النقالة الخاضعين للقانون الجزائري من أجل:

**منح ثلاث (03) رخص إقامة و استغلال شبكات عمومية للاتصالات السلكية و اللاسلكية النقالة للجيل الرابع (4G) و توفير الخدمات للجمهور.**

يمكن لكل المتعاملين المعنيين بالأمر أن يقوموا بسحب ملف إعلان المنافسة من مقر سلطة الضبط الكائن بـ: 1، شارع قدور رحيم، 16008 حسين داي، الجزائر العاصمة.

و ذلك خلال الفترة الممتدة من يوم **الأحد 10 جانفي 2016** إلى يوم **الأربعاء 13 جانفي 2016** من الساعة 9 صباحا إلى الساعة 12 صباحا، مقابل تسديد صك بمبلغ عشرة آلاف دينار جزائري (100 000,00 د ج ) لفائدة " سلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية "

الملحق رقم (03)

تغطية الجيل الثالث بالجزائر											
رقم الولاية	الولاية	بعد نهاية السنة الأولى	بعد نهاية السنة الثانية	بعد نهاية السنة الثالثة	بعد نهاية السنة الرابعة	بعد نهاية السنة الخامسة					
01	أدرار										
02	الشلف										
03	الاقواط										
04	أم الوفاي										
05	باتنة										
06	بجاية										
07	بسكرة										
08	بشار										
09	البلدية										
10	العيوة										
11	تمزاسات										
12	تيسة										
13	تلمسان										
14	تيارت										
15	تيزي وند										
16	الجزائر										

تغطية الجيل الثالث بالجزائر											
رقم الولاية	الولاية	بعد نهاية السنة الأولى	بعد نهاية السنة الثانية	بعد نهاية السنة الثالثة	بعد نهاية السنة الرابعة	بعد نهاية السنة الخامسة					
17	الخنقة										
18	جيجل										
19	سطيف										
20	سعيدة										
21	سككدة										
22	سیدی بلعاس										
23	غاية										
24	قالة										
25	قسنطينة										
26	المدية										
27	مستغانم										
28	المسيلة										
29	معسكر										
30	ورقنة										
31	وهران										
32	البيض										

## التميز التنافسي المبني على المعرفة البشرية في قطاع الهاتف النقال: مؤسسة أوريدو نموذجا

تغطية الجيل الثالث بالجزائر									
رقم الولاية	الولاية	بعد نهاية السنة الأولى	بعد نهاية السنة الثانية	بعد نهاية السنة الثالثة	بعد نهاية السنة الرابعة	بعد نهاية السنة الخامسة			
33	إلتهري								
34	برج بومعراج								
35	بومرداس								
36	الطارف								
37	تندوف								
38	تيسمسيلت								
39	الوادي								
40	خنشلة								
41	سوق الغراس								
42	تيازة								
43	ميلة								
44	عين تموشنت								
45	النعامة								
46	عين الدفلة								
47	غرداية								
48	غليزان								





الملحق رقم (04)

10 emplois trouvés En partenariat avec  EmploiPartner


Mot clé  Lieu  Recherche




---

WATANYA TELECOM ALGERIE - DORSOOD -  **Demande d'Apprentissage**  
Alger - il y a 20 jours


    






Voir l'offre

WATANYA TELECOM ALGERIE - DORSOOD -  **Web Conseiller**  
Alger - il y a 2 mois


    





Voir l'offre

WATANYA TELECOM ALGERIE - DORSOOD -  **Web Conseiller**  
Alger - il y a 2 mois


    






Voir l'offre

WATANYA TELECOM ALGERIE - DORSOOD -  **Web Conseiller**  
Alger - il y a 2 mois


    




Voir l'offre

WATANYA TELECOM ALGERIE - DORSOOD -  **Web Conseiller**  
Alger - il y a 2 mois




Voir l'offre

WATANYA TELECOM ALGERIE - DORSOOD -  **Web Conseiller**  
Alger - il y a 2 mois


    





Voir l'offre

WATANYA TELECOM ALGERIE - DORSOOD -  **Conseiller Direct Sales**  
Alger - il y a 2 mois


    





Voir l'offre

WATANYA TELECOM ALGERIE - DORSOOD -  **Ingénieur Développement Digital**  
Alger - il y a 2 mois

Voir l'offre

WATANYA TELECOM ALGERIE - DORSOOD -  **Chef de Service Communication Interne**  
Alger - il y a 2 mois

Voir l'offre

الملحق رقم (05)



## CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

La présente atteste que:

### Wataniya Telecom Algérie SPA – Ooredoo

66, route de Ouled Fayet, Chéraga, Alger, Algérie

Se référer à l'annexe du certificat d'enregistrement datée du 9 janvier 2025 pour l'ensemble des sites certifiés

Possède un

### Système de gestion de la sécurité informatique

Qui respecte les exigences de la norme

**ISO/IEC 27001:2022**

Relativement à la portée de la certification suivante:

Le Système de gestion de la sécurité de l'information s'applique aux services informatiques fournis par le département des technologies au personnel de Wataniya Telecom Algérie SPA - Ooredoo pour la gestion des fonctions internes, du système de facturation CBIO et des fonctions Consommateurs et Opérations du Département Marketing. Ceci est conforme à la Déclaration d'applicabilité version 10 du 01/09/2024

Original vu sur le ISO/IEC 27001 N°16 Janvier 2023

EA Code: 31

Certificat d'enregistrement: DZ-10000-ESMS

Date de certification initiale: 28 Mai 2021

Date de certification actuelle: 09 Janvier 2025

Date d'émission du certificat: 09 Janvier 2025

Date d'expiration du certificat: 10 Janvier 2028

SIGNATURE

Yevgeniya Mikheyeva  
Operations Manager



Registered by:

Sustainable Management Group SME, 78 George Street, Ottawa Ontario, K4T 5W1 Canada, and subject to the SME Terms and Conditions for Certification.

This certificate remains the property of SME and must be returned to SME upon its request.

To verify that this certificate is current, please refer to SME's online certification register at: <https://www.smg.com/locations/about-us/certification>

الملحق رقم (06)



## CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

La présente atteste que:

**Wataniya Telecom Algérie SPA - Ooredoo**

66, route de Ouled Fayet, Chéraga, Alger, Algérie

Se référer à l'annexe du certificat d'enregistrement datée du 30 Décembre 2022 pour l'ensemble des sites certifiés

Possède un

**Système de Gestion de la Qualité**

Qui respecte les exigences de la norme

**ISO 9001:2015**

Relativement à la portée de la certification suivante:

**Développement, commercialisation des produits et services de téléphonie mobile et multimédia grand public et service à la clientèle.**

Certifié à l'Origine Selon ISO 9001 le 04 Janvier 2008

EA Code: 31

Certificat d'enregistrement: DZ-1001-QMS

Date de certification initiale:	10 Juin 2021
Date de certification actuelle:	30 Décembre 2022
Date d'émission du certificat:	30 Décembre 2022
Date d'expiration du certificat:	29 Décembre 2025

SIGNATURE

Yevgeniya Mikhryeva  
Operations Manager



Registered by:

Sustainable Management Group SMG, 78 George Street, Ottawa Ontario, K1P 0J1 Canada

This certificate is subject to the SMG Terms and Conditions for Certification, and remains the property of SMG and must be returned to SMG upon its request.

To verify that this certificate is correct, please refer to SMG online certification register at: <https://smg-aw.com/enquiry-about-your-certificate/>