

لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الذكاء اليتلفسي في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة أوريدو

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

* شين فيروز

من إعداد الطالب (ة):

* بوبكر أسامة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	- رحال سلاف
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	- بن تركي زينب
بسكرة	مشرفا	أستاذ محاضر أ	- شين فيروز

الموسم الجامعي: 2022-2023



لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة أوريدو

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)
* شين فيروز

من إعداد الطالب (ة):
* بويكر أسامة

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
- رحال سلاف	أستاذ محاضر أ	رئيسا	بسكرة
- بن تركي زينب	أستاذ محاضر أ	مناقشا	بسكرة
- شين فيروز	أستاذ محاضر أ	مشرفا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2022-2023

شكر و تقدير

يشرفني أن أتقدم بكل معان الشكر والتقدير إلى كل من كان عوناً وسنداً لنا في إنجازها وإخراجها بشكلها النهائي، الأستاذ المشرف **الدكتورة شين فيروز** وكل من أماننا لاجتياز هذه المرحلة من الدراسة، كما أتقدم بشكري إلى كل زملائي في الدراسة على تعاونهم وصبرهم معنا للمتابعة والمثابرة إلى غاية نهاية هذا المسار، وأتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية بجامعة محمد خيضر، و بشكل خاص الأستاذة فطوش سميرة أجازها الله كل خير.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أوريدو، وذلك من خلال جمع المعلومات من تقارير المؤسسة والمؤسسات المنافسة، حيث أن المؤسسات في الوقت الحالي تتميز بالتغير المستمر والتطور التكنولوجي الكبير، استوجب على المؤسسات من أجل النجاح و التفوق بشكل مستمر استخدام أنظمة الذكاءات الحديثة والمتطورة توفر لها معلومات دقيقة وفي وقت مناسب، لكي تستطيع من خلالها التنبؤ بالمستقبل والاستفادة من الماضي والحاضر، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات والمعلومات عن طريق تقارير سنوية، ثم القيام بتحليلها والتعليق عليها واستخلاص النتائج منها. ومن هذا المنطلق أوضحت العديد من المؤسسات التي تسعى للريادة إلى الاعتماد على الذكاء التنافسي كأداة فعالة تضمن لها النجاح والتفوق والاستمرارية في السوق التنافسي.

وقد توصلنا في نتائج هذه الدراسة إلى وجود دور للذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أوريدو، كما تبين لنا من خلال تحليل محتوى تقارير السنوية أن أبعاد الذكاء التنافسي تلعب أيضا دور حاسم ومهم في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أوريدو، وبالتالي يستوجب على مؤسسة أوريدو تطوير ذكائها التنافسي بشكل مستمر لما له من آثار ايجابية على تقوية مكانتها التنافسية، وزيادة حصتها السوقية.

الكلمات الدالة : الذكاء التنافسي ، الميزة التنافسية، الذكاء التكنولوجي، ذكاء الزبون، ذكاء السوق، ذكاء المنافس، ذكاء التحالف الاستراتيجي، مؤسسة أوريدو.

Summary

This study aimed to highlight the role of competitive intelligence in achieving competitive advantage in Ooredoo Foundation, by collecting information from books and reports of the institution and competing institutions, as institutions at the present time are characterized by continuous change and great technological development, institutions were required in order to succeed and excel continuously using modern and advanced intelligence systems that provide them with accurate and timely information, so that they can predict the future and benefit from the past and present, and from this point of view many Organizations that seek leadership to rely on competitive intelligence as an effective tool that ensures their success, superiority and continuity in the competitive market.

In the results of this study, we have found a role for competitive intelligence in achieving the competitive advantage of Ooredoo, and we found through analyzing the content of the annual reports that the dimensions of competitive intelligence also play a crucial and important role in achieving the competitive advantage of Ooredoo, and therefore requires Ooredoo to develop its competitive intelligence continuously because of its positive effects on strengthening its competitive position, and increasing its market share.

قائمة الجداول

Keywords: competitive intelligence, competitive advantage, technological intelligence, customer intelligence, market intelligence, competitor intelligence, strategic alliance intelligence, Ooredoo.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21	تعريف الميزة التنافسية حسب بعض الباحثين	01
38	تعريف الذكاء التنافسي حسب بعض الباحثين	02
51	مصادر الذكاء التنافسي	03
58	تطور علامة مؤسسة أوريدو	04
63	التكنولوجيات المستخدمة من طرف المنافسين	05
67	توزيع حظيرة الاجمالية للمشاركين حسب نوع التكنولوجيا المستخدمة	06
73	تحليل مصفوفة SWOT لتعاملي قطاع الهاتف النقال: بالنسبة للبيئة الداخلية للمؤسسة	07
75	تحليل مصفوفة مصفوفة SWOT لتعاملي قطاع الهاتف النقال: بالنسبة للبيئة الخارجية للمؤسسة	08

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة متغير (مستقل)متغير (تابع)	د
02	خطة مختصرة لدراسة	ز
03	أنواع الميزة التنافسية	26
04	أبعاد الميزة التنافسية	27
05	دورة حياة الميزة التنافسية	28
06	الحلقة الفعالة للسيطرة على التكاليف	30
07	القوى التنافسية الخمس لبورتر	32
08	نموذج مصفوفة SWOT	34
09	مضامين الأساسية لمفاهيم الذكاء التنافسي	40
10	مراحل عملية الذكاء التنافسي	42
11	أنواع الذكاء التنافسي	46
12	نموذج SCIP	48
13	نموذج (Popa&Cucui)	48
14	نموذج (Dou,et.al2005)	49
15	نموذج (Fleisher & Bensoussan,2003)	50
16	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أريبدو	60
17	توزيع حظيرة الاجمالية للمشاركين حسب نوع التكنولوجيا المستخدمة	66
18	عدد مشركي أوريبدو (2013-2021)	67
19	الحصة السوقية لاوريبدو	68
20	توزيع حصص السوق في عدد المشاركين 2021	69
21	توزيع حصص السوق لصيغة الدفع المسبق في عدد المشاركين	70

قائمة الأشكال

71	توزيع حصص السوق لصيغة الدفع البعدي في عدد المشتركين 2021	22
79	نموذج بورتر للقوى الخمس في قطاع الهاتف النقال	23



مقدمة

تمهيد

أصبحت منظمات الأعمال في الوقت الحالي تعمل في بيئة ديناميكية معقدة تتميز بالمنافسة الشرسة والتغير المستمر لرغبات ومتطلبات الزبائن، مما جعل المؤسسات تسعى إلى امتلاك ميزة تنافسية تمكنها من الحفاظ على حصتها السوقية وتحقيق النجاح المستدام. ومن بين أهم الآليات التي تساعد في تحقيق ميزة تنافسية نجد الذكاء التنافسي والذي يعتبر وسيلة فعالة لتحقيق البقاء والاستمرار، كما يساعد في تعزيز الأداء والأرباح والنجاح العام للمنظمات، ويساهم في تحقيق التفوق على المنافسين، حيث يشير هذا الأخير إلى القدرة على جمع وتحليل ونشر المعلومات بطرق نظامية وأخلاقية عن البيئة الخارجية للمنظمة والتي يمكن أن تؤثر على قراراتها وعملياتها، عن طريق خبراء ومختصين لهم قدرة عالية على تحليل ومعرفة البيئة المحيطة بالمنظمة.

ومن هنا برزت أهمية الذكاء التنافسي كونه يساعد المنظمة من خلال تزويدها بكافة المعلومات عن البيئة التنافسية التي تنشط فيها والتي تسعى نحو التميز فيها عن بقية منافسيها.

الإشكالية

أصبحت معظم الشركات بشكل عام وشركات الاتصالات بشكل خاص تسعى إلى تعزيز مركزها التنافسي في السوق من أجل تقديم خدمات متميزة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المتمثلة في الاستمرار والنمو، وزيادة الأرباح، ولكي تظل الشركات قادرة على المنافسة يتطلب إنشاء ميزة تنافسية لا يمكن التنبؤ بها في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وتطور نظم المعلومات، مما تطلب لجوء الشركات إلى الذكاء التنافسي كوسيلة لبناء وتحقيق الميزة التنافسية. ومن خلال ما سبق تكمن إشكالية الدراسة في الإجابة على السؤال التالي:

✓ ما هو الدور الذي يلعبه الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة أوريدو ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية والإجابة عليها، تم صياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

✓ هل تعتمد مؤسسة أوريدو على تكنولوجيا متطورة لتغطية شبكتها مقارنة بالمنافسين ؟

✓ كيف يمكن لمؤسسة أوريدو زيادة ربحيتها ورفع فعاليتها في تحقيق أهدافها ؟

✓ كيف يمكن لمؤسسة أوريدو تعزيز وتدعيم علاقتها بزبائنها ؟

✓ كيف يمكن لمؤسسة أوريدو الحفاظ على حصتها السوقية ومساعدة في مواجهة التهديدات التي تنشأ

نتيجة التغيرات البيئية ؟

✓ كيف يمكن لمؤسسة أوريدو اكتساب ولاء الزبائن ؟

✓ كيف يمكن لمؤسسة أوريدو تسهيل وتلبية حاجات الزبائن بشكل فعال ومرض ؟

الدراسات السابقة

دراسات باللغة العربية:

أولاً: دراسات سابقة حول الذكاء التنافسي:

دراسة (خليفة و فرحات، 2017): وموضوعها "دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية"

هدفت الدراسة إلى توضيح عملية الذكاء التنافسي ومكانته وأثارها الايجابية في الكشف عن المخاطر والتقليل منها قدر الإمكان، وبالنسبة للمنهجية وعينه الدراسة وقد اعتمدت الدراسة على نموذج فرضي تضمن متغيرين الأول المستقل وهو الذكاء تنافسي والثاني تابع وهو المخاطر وقامت الدراسة بتوضيح بتوظيف المتاح من المعارف حول الذكاء تنافسي باعتبار أداة مهمة تستخدمها اكبر المؤسسات الصناعية لكونه يؤدي دورا كبيرا في حل كثير من المشاكل التي تواجه متخذ القرار من المشاكل الناتجة عن البيئة الخارجية بمختلف أنواعها ما يجعل هذه المشاكل والمخاطر عائقا يحول دون تقدم المؤسسة وكانت أهم النتائج الدراسية ان الذكاء التنافسي أصبح من أهم وأقوى الوسائل اليوم لحماية المؤسسات من التنافس الشديد ومحاطرة لأجل البقاء والنمو اكبر فتره ممكنه في بيئة دائمة التغير إذ يمكنه الحجم من المشاكل والمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة من بيئتها الخارجية وأهمية تشجيع تطبيق الذكاء التنافسي داخل مؤسسه وبخاصة عربية كعملية أساسية في فيها لما له من دور مهم في صيغة الإستراتيجية، واتخاذ قرارات الفعالة.

دراسة (موسي، وفرحات، 2018) بعنوان: "أثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي دراسة

حاله مؤسسه بيفاصوالتوبي لصناعة الغذائية والصناعة البسكويت التركية في الجزائر".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الفعال للذكاء التنافسي في التأثير على أداء المؤسسة الصناعية من خلال عده جوانب منها الربحية الابتكارات تكنولوجية الحصص السوقية اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استمارة استبيان لغرض جمع البيانات من العاملين عينة الدراسة مباشرة وتحليل نتائج فقط تم استخدام البرنامج الإحصائي أس بي أس توصل الدراسة إلى ان المؤسسة بيفاصوالتوبي تهتم بدرجة كبيرة بالذكاء التنافسي لتحسين أدائها صناعي وأنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط 38%.

دراسة (فرحات، 2016): بعنوان "مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المساهمة الفعالة للذكاء التنافسي ومساهمته على تحسين الأداء في المؤسسات الصناعية، من خلال الزيادة في الكفاءة الإنتاجية، الربحية، التقدم التقني، رضا العميل وزيادة الحصص السوقية للمؤسسة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي إلى جانب المنهج التحليلي، وكذا منهج دراسة حالة كطريقة للتفسير بشكل عملي منظم للوصول إلى الأهداف المحددة وتم في المقابل الاستفادة من المسح المكتبي الذي تم الاعتماد عليه في عدد من المراجع ذات صلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام كل من المقابلة، وذلك عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة على أشخاص يعتبرون حجة في حقولهم، وكذلك السجلات والتقارير السنوية حول المؤسسات محل الدراسة، وأخيرا أداة الاستبيان والتي تضم مجموعة من الأسئلة معدة خصيصا لتغطية محاور الدراسة والإجابة على فرضيتها، ويتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات الصناعة الغذائية في الجزائر، وبعد الدراسة والتحليل توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم عملية الذكاء التنافسي، لكن دون وعي منها بأن تلك الخطوات المستخدمة في جمع المعلومات هي عناصر من عملية الذكاء التنافسي وبالتالي عليها تدارك ذلك عن طريق اتخاذ الإجراءات اللازمة لتبني هاته العملية بكل جدية وصرامة لما لها من أثر على الأهداف الإستراتيجية المستقبلية.

ثانيا: دراسات سابقة حول الميزة التنافسية:

دراسة (شراد و مبروك، 2019) بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، وكذا أساليب الحصول على الميزة التنافسية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، والتأثير الذي تمارسه تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات الجزائرية، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتم توزيع 33 استبانة على مجموعة من الأفراد بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، وتم التوصل إلى أنه يوجد دور التكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة.

دراسة (حجاج، 2015) بعنوان: " دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية " .

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي باعتباره أحد أشكال الإبداع على مستوى المؤسسة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تحديد العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي وأنواع الميزة

مقدمة

التنافسية في مؤسسة كوندور للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية، و نظرا لطبيعة الدراسة تم الاعتماد المنهج المتكامل في البحوث التطبيقية من خلال وصف وتحليل متغيري الدراسة، ودراسة العلاقة بينهما، بالإضافة إلى دراسة الحالة في الجانب التطبيقي للبحث، بعد الدراسة والتحليل، وذلك باستخدام أسلوب تحليل المغلف للبيانات، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من بينها، وجود وحدتين من ذو كفاءة عالية ووحدتين ذو كفاءة متوسطة نسبيا، كما أن هناك إمكانية كبيرة لتخفيض بعض المدخلات وزيادة بعض المخرجات.

دراسة (العتوم، 2009) : بعنوان "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني".

هدفت الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الأردن، وإلى بيان أثر رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية الأردني من خلال دراسة مدى تبنى الجودة والبحث والتطوير و الاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء المذكورة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الأردنية المساهمة العامة والبالغ عددها (5) شركات، أما عينة الدراسة فقد تكونت من المديرين العاملين في هذه الشركات وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن من أهم الأبعاد التي تستخدمها شركات الأدوية الأردنية في إعداد رسالتها هي الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء. يوجد أثر الرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، كما يوجد أثر عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لتبنى الجودة والبحث والتطوير وتلبية حاجة العملاء و الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية. ولخصت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات من أهمها، أن تقوم كل شركة أدوية محلية بمراجعة لرسالتها بحيث تشمل على كل أو بعض العناصر المؤثرة التالية : الجودة والبحث والتطوير، الاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء، و أن لا تكون الرسالة في شركات الأدوية الأردنية مجرد شعارات لا معنى لها بل يجب أن يتم تحويلها إلى برامج وأفعال بحيث يلمس نتائجها علاء هذه الشركات، كما يجب أن تعمل الشركات الدوائية المحلية على بناء ثقافة الشركة من خلال عرض لمفهوم رسالة المنظمة لدى جميع العاملين لديها لما له من أثر في دعم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة.

ثالثا: بالنسبة للذكاء التنافسي والميزة التنافسية:

دراسة (حمو و صديقي، 2022) بعنوان: "دور الذكاء التنافسي في تحقيق ميزة تنافسية دراسة حالة البنوك الجزائرية"

هدفت الدراسة إلى اختبار آثار الذكاء تنافسي بأبعاده (الوعي تنظيمي، العملية، المعالجة) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة الفائقة، الكفاءة الفائقة، الإبداع، الفائق، الاستجابة الفائقة) بالتطبيق على البنوك الجزائرية في ولاية معسكر تم تصميم استبيان بالاعتماد على دراسات سابقة وبعد التحليل باستخدام برنامجي التحليل الإحصائي A MOSS وSPSS توصلت الدراسة الى ان مستوى تطبيق الذكاء التنافسي والميزة تنافسيه كان متوسطا بشكل عام وان هناك علاقة ارتباط موجبه بين كل من الذكاء التنافسي وأبعاد الميزة التنافسية حيث بلغ معامل ارتباط 0.895 ما أكدت أيضا على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على تحقيق الميزة التنافسية بالبنوك محل دراسة وقدر هذا الأثر ب 125.6%.

دراسات باللغة الأجنبية:

أولا: دراسات حول للذكاء التنافسي:

دراسة (Dahou, Hacini, & Bendiabdellah, 2012) بعنوان :

"COMPETITIVE INTELLIGENCE THE STRATEGIC KEY FACTOR OF THE "COMPANIES COMPETITIVE EDGE"

" الذكاء التنافسي هو العامل الاستراتيجي الرئيسي للشركات ذات المستوى التنافسي"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الذكاء التنافسي وتاريخه وتعريفاته، وأدوات التحليل والفوائد وعملية الذكاء التنافسي، وتم استخدام المنهج الوصفي لمعالجة مشكلة الدراسة من خلال جمع البيانات وتحليلها، بعد الدراسة والتحليل توصلت الدراسة إلى أن المنظمات تدرك تمامًا أهمية الذكاء التنافسي والدور المهم في الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمات ومن ثم قدرتها التنافسية، من بين التوصيات التي يوصى بها هي، مزيد من برامج التوعية التي تركز على بروز تنفيذ برامج الذكاء التنافسي داخل المنظمة وإتقان عملياته كأداة استراتيجية للغاية للحصول على ميزة تنافسية.

دراسة: (Tahilidz & Pellissier, 2014) بعنوان :

Competitive Intelligence Implementation Challenges of Small and Medium-Sized Enterprises

"تحديات تنفيذ الاستخبارات التنافسية لشركات صغير ومتوسطة."

هدفت الدراسة إلى تحديد التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في ممارسة الذكاء التنافسي، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة المشكلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان لجمع البيانات وتحليلها، وتوصلت الدراسة أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تواجه نفس التحديات التي تواجهها الشركات الكبيرة في تنفيذ الذكاء التنافسي.

ثانيا: دراسات حول الميزة التنافسية

دراسة (Benaboud & Ounis, 2022) بعنوان:

"Achieving competitive advantage through Porter's Generic Competitive"

"تحقيق ميزة تنافسية من خلال المنافسة العامة لبورتر".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور ميزة مؤسسة مؤسسة وول مارت التنافسية وشرح كيف حققت ميزة تنافسية من خلال استراتيجياتها ومعارفها ومواردها، كما ناقشت دور استراتيجيات بورتر العامة في ميزة وول مارت التنافسية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لمعالجة مشكلة الدراسة شركة مثل Wal-Mart Stores، هي شركة تجارة الجملة / التجزئة التي تعمل من خلال: WalmartUS Walmart International Sam's Club ، وتعمل في صناعة تنافسية للغاية، حيث أنها قامت بدمج بعض الاستراتيجيات التي تمكن الشركة من المنافسة بشكل فعال، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أسلوب تحليل محتوى مؤسسة وول مارت، وبعد تحليل التقارير والبيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها، الاستراتيجية التي تستخدمها Walmart في استهداف السوق تدور حول خطة قيادة التكلفة وفقاً لنموذج بورتر، حيث تعد قيادة التكلفة استراتيجية تنافسية عامة تهدف إلى الحصول على أسعار منخفضة يمكن لـ Walmart التنافس مع تجار التجزئة الآخرين لخدمات البيع بالتجزئة ومخرجات الأعمال المرتبطة بها بسبب أسعار البيع الرخيصة، ومن بين التوصيات التي أقرت عنها الدراسة، يتطلب من Walmart تحقيق الكفاءة في جميع جوانب أعمالها من أجل تنفيذ استراتيجية منخفضة التكلفة.

ثالثا: دراسات حول للذكاء التنافسي والميزة التنافسية:

دراسة (Amiri ,Sshirkavand,Chalak&Rezaeedi,2017) بعنوان:

"Competitive Intelligence and developing sustainable competitive advantage" إضافة

إلى دراسة تأثير الذكاء التنافسي في توليد ميزة تنافسية لشركات التأمين

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية مستدامة . تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و إجراء التحليل الإحصائي اللازم من خلال منهجية أنموذج المعادلة الهيكلية وكانت عينة الدراسة مكونة من (123) مدير من الإداريين في الإدارات العليا والوسطى في الشركات التأمين الإيرانية بالعاصمة طهران، وتم الوصول إلى الأهداف ان الذكاء التنافسي يؤثر تأثيرا إيجابيا على توليد الميزة التنافسية لشركات التأمين الإيرانية بالعاصمة طهران.

دراسة (Hedjazi & Fattouche , 2019) بعنوان:

" The Role of Competitive Intelligence in Creating a Competitive Advantage " "Empirical Study of Algeria Telecom Mobilis

" دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر موبيليس "

هذه الدراسة تهدف إلى توضيح دور الذكاء التنافسي في تحقيق ميزة تنافسية على مستوى شركة موبيليس، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة بالإضافة إلى استخدام الإحصاءات المتوفرة على المواقع الإلكترونية لكل من وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، وشركة موبيليس، وتوصلت النتائج إلى أنه هناك ارتباط قوي بين الأبعاد الأربعة للذكاء التنافسي وبين الميزة التنافسية. وجاء ترتيبهم من حيث الأهمية اعتمادا على التحليل الوصفي باستخدام (SPSS) كما يلي: ذكاء المنافس، ذكاء الزبون، الذكاء التكنولوجي، وأخيرا ذكاء السوق.

تعليق على الدراسات السابقة:

بناء على ما تناوله الدراسات العربية والأجنبية تبين الآتي:

أ - أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة:

✓ حدائة موضوع الدراسة وهو الذكاء التنافسي، حيث معظم الدراسات تمت في العقد

الأخير، مما يعزز من إجراء البحث الحالي؛

✓ معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي؛

مقدمة

✓ استهدفت بعض الدراسات محاولة توضيح مفهوم الذكاء التنافسي وأهم أنواعه، و
مصادره، وأبرز جوانبه.

ب- أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

✓ يهدف البحث الحالي إلى دراسة دور الذي يلعبه الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة
التنافسية بمؤسسة أوريدو؛

✓ محاولة وضع مجموعة من اقتراحات لتعزيز دور الذكاء التنافسي في مؤسسة أوريدو؛
✓ في هذه الدراسة تم الاعتماد على تحليل التقارير.

ج- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب النظرية والتطبيقية منها:

✓ تكوين تصور واضح حول موضوع البحث ودعم المشكلة؛

✓ بناء الإطار النظري والمفاهيمي لموضوع البحث؛

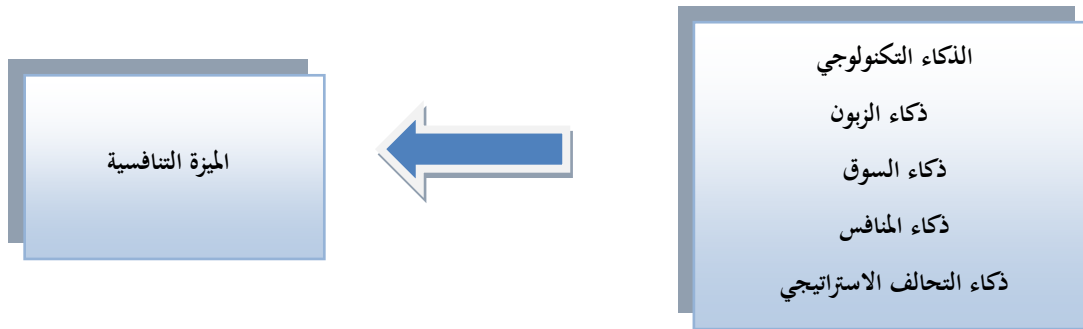
✓ اختيار المنهج الملائم للبحث الحالي؛

✓ اختيار الأداة المناسبة للبحث الحالي.

نموذج الدراسة

يوضح الشكل الموالي متغيرات البحث، المتمثلة في المتغير المستقل وهو الذكاء التنافسي من خلال إبراز دوره
في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا من خلال دراسة دور كل من أبعاده على المتغير التابع الميزة التنافسية.

الشكل رقم(1): نموذج الدراسة متغير (مستقل) متغير (تابع)



المصدر: من إعداد الطالب بالاطلاع على الدراسات السابقة.

مقدمة

فرضيات الدراسة

بناء على ماتقدم من أسئلة الدراسة، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار صحة فرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

✓ يوجد دور للذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة أوريدو.

الفرضيات الفرعية:

✓ يوجد دور للذكاء التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة أوريدو؛

✓ يوجد دور للذكاء اليزون في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة أوريدو؛

✓ يوجد دور للذكاء السوق في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة أوريدو؛

✓ يوجد دور للذكاء المنافس في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة أوريدو؛

✓ يوجد دور للذكاء التحالف الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة أوريدو.

التموضع الاستمولوجي:

سنعالج موضوع الدراسة بالاعتماد على النموذج الوضعي لمعرفة وشرح ماهو موجود في الواقع من الذكاء التنافسي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

بالنسبة منهجية الدراسة:

في الجانبين النظري والتطبيقي تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، من خلال جمع البيانات والمعلومات عن طريق تقارير سنوية، ثم القيام بتحليلها والتعليق عليها واستخلاص النتائج منها.

تصميم البحث:

1 هدف الدراسة: السعي من خلال هذه الدراسة إلى اختبار دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية في

المؤسسة أوريدو، بالإضافة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

✓ التعرف على الإطار النظري للذكاء التنافسي من حيث (المفهوم، الأهمية، الأنواع...)؛

✓ التعرف على الإطار النظري للميزة التنافسية (مفهوم، أهمية، مصادر...)؛

✓ تحديد أدوار الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية؛

✓ عرض واقع الذكاء التنافسي في المؤسسة أوريدو؛

✓ عرض واقع الميزة التنافسية في مؤسسة أوريدو.

مقدمة

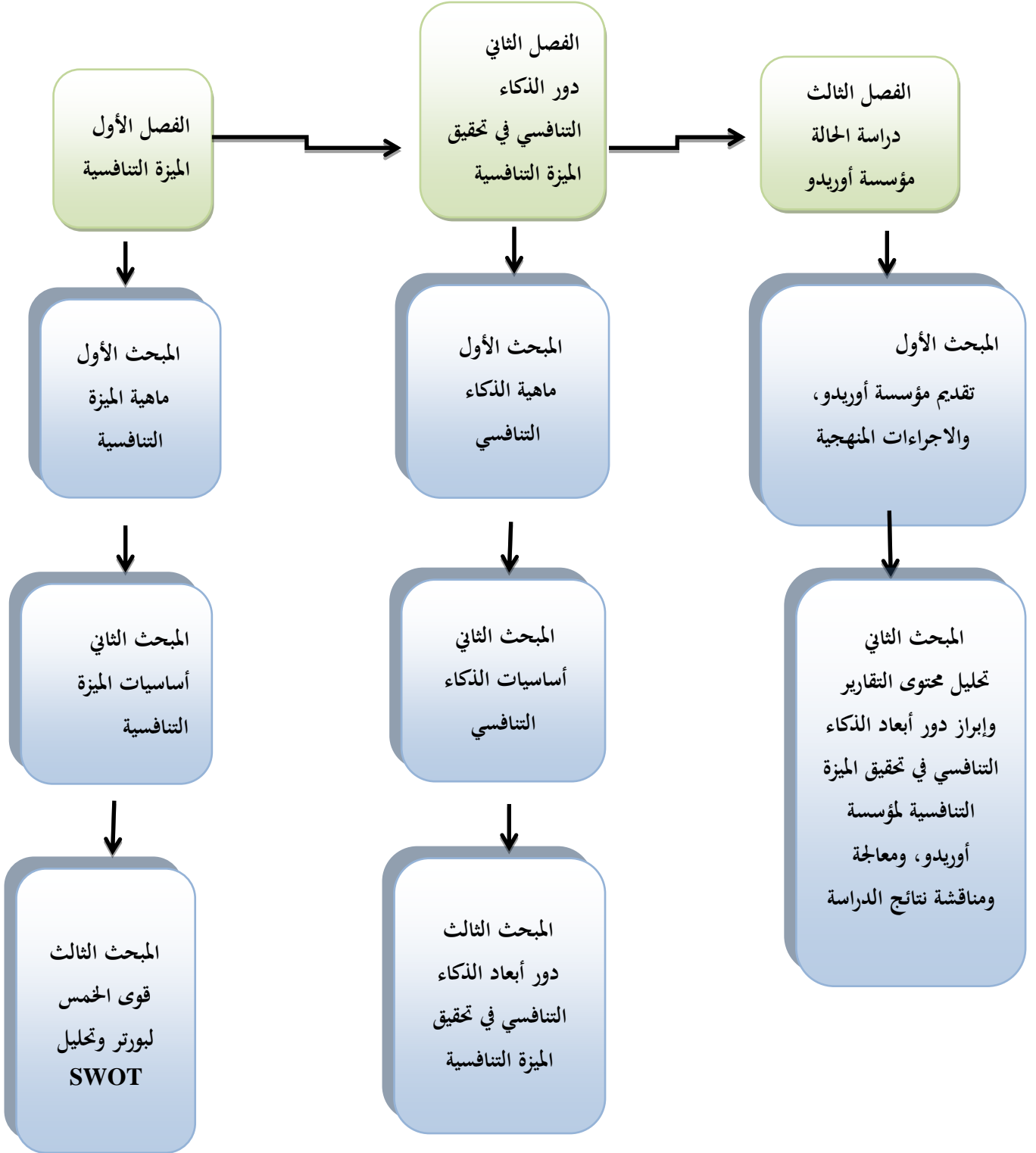
2 نوع الدراسة: هيدراسة وصف وتحليل دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية، واختبار صحة الفرضيات.

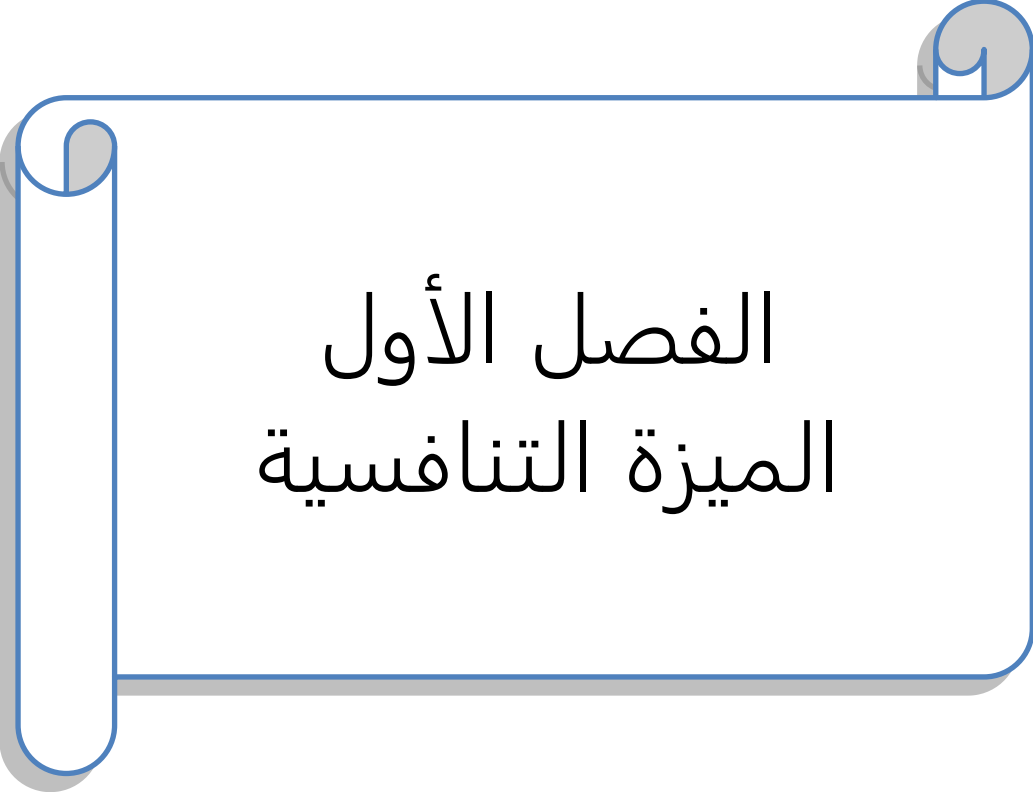
3 مدى تدخل الباحث: دراسة الأحداث كما هي ومحاولة إسقاطها على مؤسسة أوريدو.
أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة فيما يلي:

- ✓ التعرف على مختلف أنواع الذكاء التنافسي على مستوى المؤسسة؛
- ✓ توضيح مدى دور الذكاء التنافسي وأبعاده في تحقيق ميزة تنافسية، ونمو واستقرار المؤسسة؛
- ✓ فهم البيئة التنافسية التي تتعامل فيها مؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ تحديد المميزات التنافسية لمؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ تساعد في توضيح الرؤية أمام مسيري المؤسسات في استخدام أفضل العمليات الحديثة التي تؤدي إلى التفوق وزيادة الربحية، من خلال التقدم التكنولوجي، مما يحقق مزايا تنافسية.

شكل رقم (02): خطة مختصرة للدراسة





الفصل الأول
الميزة التنافسية

تمهيد

في ظل مايشهده العالم من تطورات في مجال الأعمال وشدة المنافسة بين المؤسسات، وما أفرزته ثورة الاتصال والمعلومات من تطورات، كل هذا دفع المؤسسات إلى اكتساب قدرة على الإبداع والابتكار مستخدمة جميع وسائل الكفيلة لضمان قدرتها على المنافسة، ولكي تتغلب على المنافسين لابد لها من امتلاك ميزة تنافسية تساعدها على تلبية حاجات الزبائن في وقت قصير، وبتكلفة منخفضة، والميزة التنافسية تعتبر من أهم مفاتيح نجاح المؤسسات وتطورها واستمرارها، كما تسمح لها بتحقيق أهدافها، ومن أجل ذلك تطرقنا في هذا الفصل إلى مجموعة من العناصر المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- ✓ المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية؛
- ✓ المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية؛
- ✓ المبحث الثالث: القوى الخمس لبورتر وتحليل مصفوفة SWOT.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية من أبرز المفاهيم الحديثة، خاصة في ظل بيئة المؤسسات التي تتسم بالتغير المستمر والسريع وعدم الاستقرار، كما أن لهذا المفهوم خصائص وأهمية بارزة، تجعل المؤسسة تتميز عن منافسيها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية و الميزة التنافسية وخصائصها

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها، وأبرز خصائصها، سنقوم بتعريف التنافسية أولاً.

أولاً: مفهوم التنافسية

"هي قدرة الحكومات على توفير ظروف ملائمة تستطيع من خلالها المؤسسات العاملة في إقليمها النفاذ بمنتجاتها إلى الأسواق الخارجية، بغية زيادة معدل الناتج الداخلي الخام". (جابر، 2019، صفحة 80)

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية

هناك العديد من التعاريف حول الميزة التنافسية نذكر أهمها:

جدول رقم (1): تعاريف الميزة التنافسية حسب بعض الباحثين

الباحث	التعريف
Porter	" تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو تقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة". (الرؤوف، 2007، صفحة 4)
نبيل مرسي خليل	"ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجيه معينة للتنافس". (مساك و رزق الله، 2017، صفحة 309)
(Grosse &Kawa)	" تعني مهارة المؤسسة، أو قدرتها على امتلاك ما يمكنها من التغلب على المنافسين في موقف معين". (جيلالي، 2014، صفحة 381)
Axarloglou	هي قدرة الشركة على تقديم عرض قيمة فريد باستمرار في السوق. إذا كان عرض القيمة هذا ذا قيمة عالية لل زبائن ، فإن الشركة تحقق أداءً متفوقاً (على سبيل المثال ، ربحية أعلى) من منافسيها(Benaboud & Ounis, 2022, p. 779).
David	الميزة التنافسية على أنها كل شيء يمكن للمؤسسة القيام به ولكن ليس بالضرورة أن تتمكن المنظمات الأخرى من محاكاته.(Didit Darmawan, 2021, p. 76)

المصدر: من إعداد الطالب وفق المصادر المشار إليها.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب التعاريف ركزت على أن الميزة التنافسية هي:

✓ عنصر تفوق المؤسسة عن باقي المنافسين؛

✓ مهارة وقدرة المؤسسة على امتلاك ما يمكنها من التغلب على المنافسين؛

✓ شيء تقوم به المنظمة لا تستطيع منظمة أخرى تقليده ومحاكاته؛

مما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية هي " تلك الخاصية أو المهارة أو التقنية التي تتيح وتسمح للمؤسسة

خلق قيمة للزبون أكبر من تلك التي يقدمها باقي المنافسين، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والتفوق والاستمرار

ضمن السوق التنافسية".

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية نذكر ما يلي: (شراد و مبروك، 2019، الصفحات 243-244)

✓ " أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس المدى القصير فقط؛

✓ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وسير وفق اعتبارات التغيرات

الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارة المؤسسة من جهة أخرى؛

✓ أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى القصير والبعيد؛

متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى".

كما تصنيف برويس، أهم خصائص الميزة التنافسية تتمثل في: (برويس، 2019، صفحة 172)

✓ " ينبغي أن تؤثر في سلوك المشترين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة؛

✓ تؤدي إلى تحقيق الأفضلية على المنافسين".

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية ومؤشر قياسها

أولاً: أهمية الميزة التنافسية: تمثل الميزة التنافسية مفتاح نجاح وبقاء واستمرارية المؤسسات، وأهم قاعدة يركز عليها

أداء المؤسسات، وتكمن أهميتها فيما يلي: (مواهب، 2020، صفحة 7)

1 اكتساب ولاء الزبون: التميز في خدمة الزبائن يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة، ويزيد من ثقة وولاء الزبائن.

2 تسهيل تلبية حاجات الزبون: أي أنه كلما تميزت المؤسسة وتفوقت كلما زادت خبرتها ودرايتها بحاجيات

الزبائن، مما يرفع قدرة على الإبداع والابتكار المستمر.

- 3 رفع قدرات المؤسسة في متابعة ومسايرة التطور والتغير في حاجات ورغبات الزبائن: نتيجة البحث المستمر في حاجات ورغبات الغير متعرف بها من قبل الزبائن يمكن المؤسسة من زيادة مهاراتها وقدرتها على التطور والتغير.
- 4 تعزيز وتدعيم علاقة المؤسسة بزبائنها: أي كانت المؤسسة متفوقة في أحد جوانب المنافسة، تصبح أكثر خبرة وقدرة على التعامل مع الزبائن، وتجعلها خبيرة عند خدمتهم.
- 5 رفع القدرات التنافسية: وذلك عن التركيز على مجالات تتميز فيها بقدرة عالية، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة والفعالية، مما يؤدي كذلك إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- 6 زيادة ربحية المؤسسة ورفع فعاليتها في تحقيق أهدافها: وذلك عند الاعتماد على الموارد في خلق ميزة تنافسية، مما يؤدي إلى خلق قيمة مضافة، وتحقيق أرباح أكبر تكاليف الموارد المستخدمة.
- 7 الحفاظ على الحصة السوقية والمساعدة على مواجهة التهديدات في ظل التغيرات البيئية: وذلك من خلال امتلاك المؤسسة ميزة تنافسية تجعلها تكسب ولاء وثقة الزبون، وتصبحه نظرتة اتجاهها أنها الوحيدة التي تحقق رغباته بكفاءة وفعالية.
- 8 تخفيف حدة الصراع بين المؤسسات: حيث أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسات تتوجه نحو امتلاك مهارات مميزة، وعلاقات قوية مع الزبائن، وهذا ماساهم في انتشار التعاون والتحالف بين المؤسسات، مما أدى تخفيف الصراعات وظهور التكتلات.
- 9 المساهمة في ترشيد استخدام الموارد والإمكانات: يتطلب تحقيق ميزة تنافسية تخصيص موارد بقدرات عالية، مما يجعل المؤسسة أكثر رشادة في استخدام مواردها لتحقيق أكثر عائد ومنفعة.

ثانيا: مؤشر قياسها: من أهم مؤشرات قياس التنافسية ما يلي: (العتوم، 2009، صفحة 46)

- 1 ربحية: هي مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، كما يمكن أن تعظم الربحية من خلال استخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أمثل.
- 2 حجم المبيعات: يعتبر حجم المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المؤسسة وعلى الحصة السوقية لها، حيث تسعى المؤسسات إلى وضع مقدار محدد لحجم المبيعات، وذلك لمتابعة أداء ودرجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.
- 3 الحصة السوقية: يتم استخدام مقياس الحصة السوقية من أجل التمييز بين الراجحين والخاسرين في السوق، حيث عن طريق هذا المقياس حساب نصيب ما تملكه المؤسسة في السوق، ومقارنته مع المنافسين، وفي حالة انخفاض المؤشر يدل على وجود مشكلة يستلزم حلها.

4 -التكلفة: حسب القوانين المنافسة تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الإنتاج مرتفعة، وبالتالي ارتفاع أسعار منتجاتها يؤدي إلى انخفاض الحصة السوقية، وذلك راجع لأمرين، إما ارتفاع تكاليف عوامل الإنتاج، أو انخفاض إنتاجية المؤسسة.(الزين، 2018، صفحة 23)

المطلب الثالث: شروط الميزة التنافسية

لتحقيق الميزة التنافسية يجب أن تتوفر شروط من أهمها:(رثماوي، 2022، صفحة 29)

- ✓ القدرة: بمعنى ندرة الموارد، وقلة الحصول عليها، وغير متاحة للجميع.
- ✓ الديمومة: أي أن تكون دائمة، مثل الكفاءات حيث تعتبر أكثر ديمومة.
- ✓ عدم التقليد: أي يصعب تقليدها بسهولة من قبل المنافسين.
- ✓ عدم الإحلال: أي لا يوجد مورد يحل مكان مورد آخر كالموارد البشرية مثلا، التي لا يمكن استمرارها حالة إبدال مورد بشري بآخر.
- ✓ القيمة: يجب أن تكون للكفاءة والموارد قيمة بالنسبة للمؤسسة.

المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

نتيجة التغيرات المحيط المختلفة، ألزم المؤسسات البحث عن التميز والتفوق على المنافسين، مما يجعلها مطالبة بتحديد نوع الميزة التنافسية، ومصدرها، والتعرف على مختلف محدداتها وأبعادها.

المطلب الأول: مصادر وأنواع الميزة التنافسية

أولاً: مصادر الميزة التنافسية: تتعدد وتنوع مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث يمكننا حصرها في نوعين أساسيين وهي كالاتي:(دهوم و أحمد ، 2019، الصفحات 153-154)

1- المصادر الخارجية: تتمثل في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، حيث أنها تضم مجموعة القوى والعوامل

الاقتصادية والسياسية والديمقراطية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسات.

2- المصادر الداخلية: وهي الموارد التي تمتلكها المنظمة والأنشطة والمهارات التي تقوم بها والتي تحدد كالتالي:(سمير،

2011، صفحة 48)

✓ موارد: تتمثل في المواد الأولية، مباني، أجهزة، أموال، موارد بشرية، قنوات التوزيع، علامة تجارية.

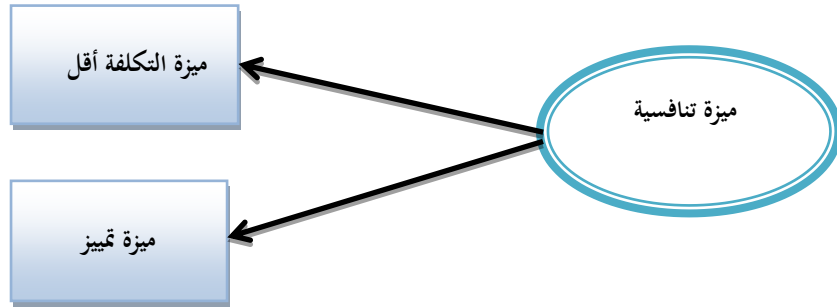
✓ أنشطة ومهارات: وهي الأساليب والأنشطة التي تقوم بها المنظمة.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية : يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين: (حرايرية، 2015، الصفحات 109-110)

أ- ميزة التكلفة الأقل: وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

ب - ميزة تمييز: وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جود عالية، خصائص فريدة، توفير خدمات ما بعد البيع). (نعيمة، 2021، صفحة 189). ومن خلال الشكل رقم (3) نوضح أنواع الميزة التنافسية.

شكل رقم (03): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: (الزين، 2018، صفحة 34)

المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الميزة التنافسية.

أولاً: أبعاد الميزة التنافسية: يقصد بأبعاد الميزة التنافسية تلك الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم منتجاتها لتلبية للطلب السوقي بغية تحقيق التفوق على المنافسين، ومن أهم أبعاد الميزة التنافسية ما يلي: (بن دحمان و حوشين، 2022)

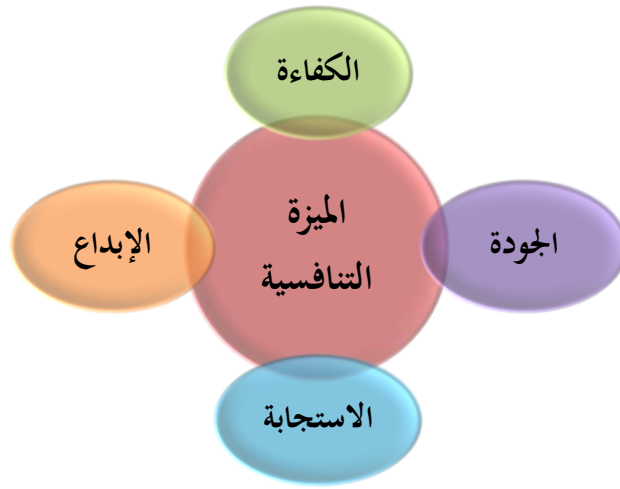
✓ الكفاءة: تعني مدى تطابق المخرجات الفعلية مع القياسية أو المتوقعة، وتتجسد في الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة الداخلة في عمليات وأنشطة المنظمة بما فيها الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات بهدف الحصول على أفضل النتائج. (سلام و لبوخ، 2018، صفحة 231)

✓ الجودة: وتعني الخصائص المتفردة والتميزة في المنتج، والتي يتم إدراكها وتقبلها من طرف الزبائن، وتتعلق بتصميم المنتج وخصائصه الجمالية والوظيفية.

✓الإبداع: هو العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادرهما لتوليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها، بحيث تقود إلى إنتاج يتصف بالحدائة والأصالة، ويحمل قيمة إضافية للمنظمة، مما يخلق ميزة تنافسية لها. (مصطفى، 2021، صفحة 353)

✓الاستجابة: يقصد بها مدى سرعة المؤسسة في الاستجابة لرغبات الزبائن المتجددة والمتغيرة، وتعد عنصر مهم في عملية كسب ولاء الزبائن، وذلك لأنه يحقق أسبقية تنافسية عن بقية المنافسين. (الزين، 2018، صفحة 29). ومن خلال الشكل رقم (04) نبين أهم أبعاد الميزة التنافسية.

شكل رقم(04): أبعاد الميزة التنافسية

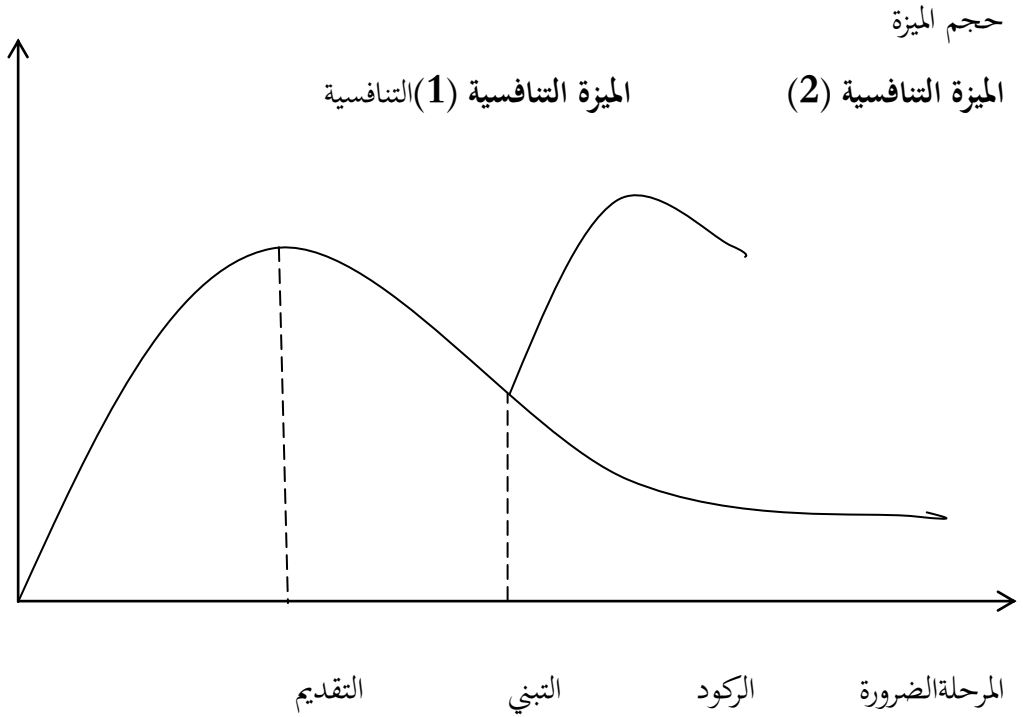


المصدر: (هرييد، 2017، صفحة 80)

ثانيا: محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية وفقا لمتغيرين أساسيين، من خلالهما يتم تحديد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على المواجهة والصمود أمام المنافسين، ويتمثلان في: (غول، 2009، الصفحات 99-101)

1 حجم الميزة التنافسية: إن الميزة التنافسية كلما كانت واضحة وجلية من ناحية التكلفة أو التمييز، يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهود وصرف أموال للتغلب عليها وإبطال سيطرتها فيالسوق، حيث أن الميزة التنافسية المملوكة تمر عبر دورة حياة كما هو الحال في المنتج، وهو ما يبينه الشكل رقم (05).

الشكل رقم (05): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: كتاب استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد - تنفيذ-مراجعة)، دكتور نبيل مُجد مرسى، ص 99.

ويتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف مراحل دورة حياة الميزة التنافسية وهي:

أ- مرحلة التقديم أو النمو السريع : المؤسسة في هذه المرحلة تنزل بالميزة المحققة والمتقبلة من قبل المنافسين إلى

السوق، مما يؤدي إلى تحقيق المؤسسة مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

ب- مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة: في هذه المرحلة يتم التعرف على منافسين ميزة التنافسية للمؤسسة،

ومدى تأثيرها، وكذا حصصهم السوقية، حيث يحاولون تبني هذه الميزة التنافسية بشتى الطرق، وهنا تعرف الميزة

بالثبات والاستقرار والتشبع.

ج- مرحلة الركود: في هذه المرحلة تتضح جليا ردة فعل المنافسين، فتبدأ مرحلة الركود للميزة التنافسية، مما

يستوجب على المؤسسة تطوير ميزتها التنافسية وتحسينها من أجل البقاء والاستمرار في السوق.

د- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يصبح ضروري وحتمي على المؤسسة تطوير تكنولوجيا جديدة من أجل

تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة التميز، وذلك من أجل تجنب الخسارة والخطر.

البعد الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، حيث يتشكل من أربعة

أبعاد: (بن دحمان و حوشين، 2022، صفحة 206)

✓ نطاق قطاع سوقي: ويعني إما التركيز على قطاع معين من السوق، أو خدمته كله.

✓ نطاق رأسي: أي مستوى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا وخارجيا.

✓ نطاق جغرافي: ويتمثل في عدد المناطق الجغرافية التي تتنافس فيها المؤسسة.

✓ نطاق صناعة: أي مدى ترابط بين صناعات التي تعمل فيها المؤسسة.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

يعتبر بوترر أستاذ "الإدارة الإستراتيجية الأول" في العالم الذي حدد ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز والتفوق ، وامتلاك ميزة تنافسية تنفرد بها عن باقي المنافسين، و تتمثل هذه الاستراتيجيات في: (شين فيروز، مقياس الإستراتيجية والهيكل، محاضرة ثانية، ص1-4، 2022).

أ - إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف: تطبقها المؤسسة التي تسعى إلى تخفيض التكاليف كتكاليف التسويق، التوزيع، الإدارة..، وذلك من أجل بيع المنتجات بسعر أقل من سعر المنافسين.

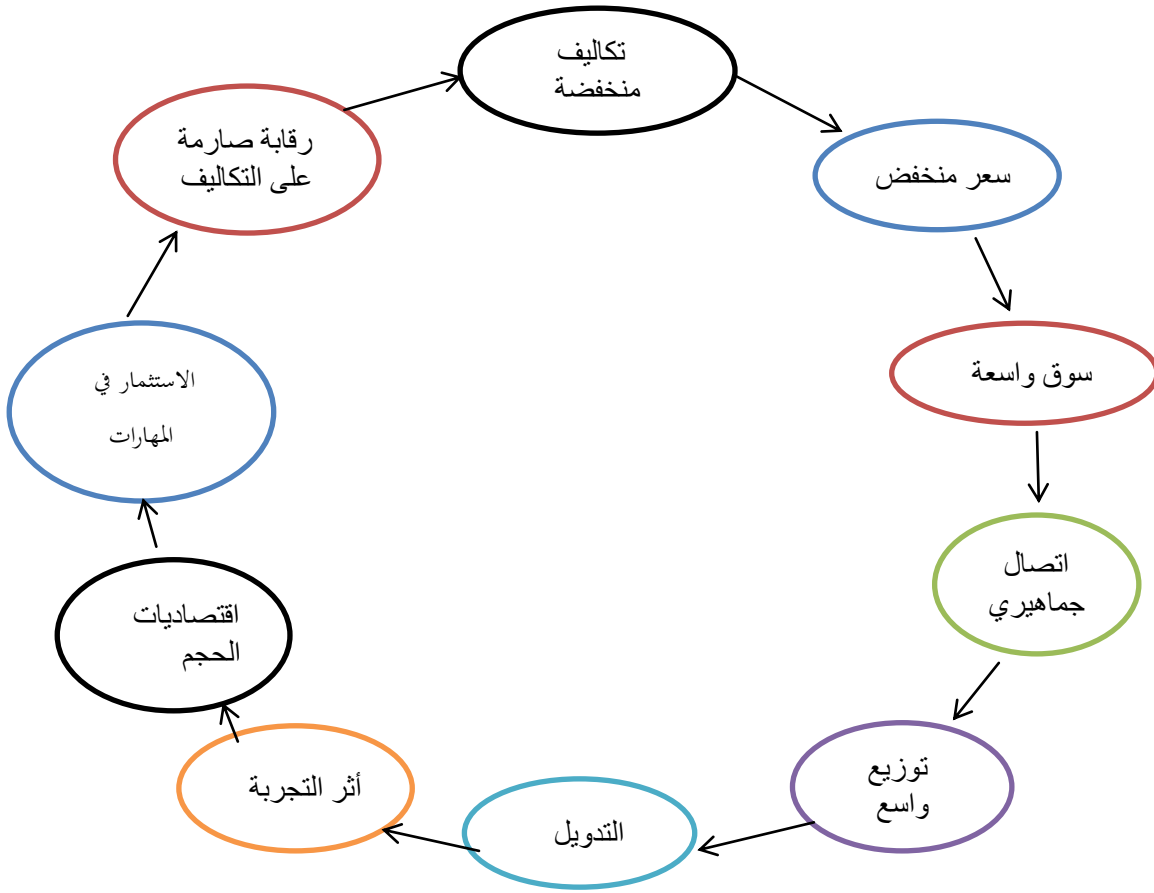
ومن شروط تحقق هذه الإستراتيجية، اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة، استخدام طرق في الإنتاج والتوزيع تخفض التكلفة، استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.

كذلك الاعتماد على ما يسمى بالحلقة الفعالة التي توضح التسلسل المنطقي للعوامل، والتي تسمح وتدعم

بعضها البعض لخفض التكاليف، حيث تضم: أثر التجربة، اقتصاديات الحجم، الاستثمار في المهارات، الرقابة

الصارمة على التكاليف، التدويل...، من خلال الشكل التالي نوضحها باختصار. (حبة، 2015، صفحة 102)

الشكل رقم(06): الحلقة الفعالة للسيطرة على التكاليف



المصدر: (حبة، 2015، صفحة 102)

ب - إستراتيجية التمييز: وذلك من خلال تقديم منتج أو منتجات متميزة مقارنة بمنتجات المنافسين، ويتحقق هذا التمييز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، التقنية، منافذ التوزيع، خدمات ما بعد البيع وغيرها.

ومن شروط تحقق هذه الإستراتيجية، إعادة استثمار جزء من الأرباح المحققة في مجال البحوث والتطوير، الاستماع لحاجات السوق، والحفاظ على السبق في تقديم الجديد والبقاء في مقدمة الشركات المنافسة، يجب أن يكون السعر واقعي أي لا يفوق القيمة الإضافية المبتكرة في المنتج.

ج إستراتيجية التركيز: أي تقديم المؤسسة لمنتجات تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة، وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق.

وتندرج عن هذه الإستراتيجية نوعين هما، إستراتيجية التركيز بالتمييز، حيث تسعى المؤسسة عن طريقها إلى تمييز منتجاتها في السوق التي حددتها، ومن أهم شروط تحقق هذه الإستراتيجية، اختيار فئة محددة تفهم أبعاد التمييز، جعل التمييز واضح وجلي، إضافة ميزات جديدة للمنتج باستمرار لتفادي التقليد، اختيار فئة لديها

حاجات خاصة جدا ولديها حساسية أكثر للتمييز. إستراتيجية التركيز على التكلفة، أي تحقيق ميزة عن طريق السيطرة على التكلفة في السوق المحدد، ومن بين شروط تحقق هذه الإستراتيجية، تتطلب أجهزة إنتاج وتوزيع تختلف عن مثيلاتها في القطاعات الأخرى في نفس الصناعة، خدمة الفئة التي لها حاجات خاصة من أجل تقليل التكاليف.

المبحث الثالث: قوى الخمس لبورتر وتحليل مصفوفة SWOT

لتحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة هناك العديد من الأدوات و الطرق، من أهمها القوى الخمس لبورتر و تحليل

مصفوفة SWOT

المطلب الأول: قوى الخمس لبورتر

تعد القوى التنافسية الخمس أهم إسهامات بورتر في مجال محيط المؤسسة، و تتمثل هذه القوى فيما يلي:

أ- المنافسون الحاليون (حدة المنافسة): يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما، والتي تكون عادة متقاربة في الحجم والإمكانيات، حيث تتنافس هذه المؤسسات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن. (حجازي و عبداوي ، 2015، صفحة 63)

ب- تهديد المنتجات البديلة: تتمثل في المنتجات التي تعرضها مؤسسات في صناعات أخرى بإمكانها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك، حيث إن هذه القوة يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة، إذ أن وجود بدائل قوية دقيقة لمنتجات المؤسسة يشكل تهديدا تنافسيا قويا يؤثر على السعر الذي تفرضه المؤسسة في صناعة ما ومن ثم تتأثر ربحيتها. (وسيلة، 2012، صفحة 29)

ج- المنافسون المحتملون: لا يقتصر التهديد الذي يمكن أن يتعرض له المؤسسة على المنافسين الحاليين فقط، وإنما يمتد ليشمل التهديد الناتج عن إمكانية دخول مؤسسات جديدة منافسة إلى نفس الصناعة، وعادة يترتب عن دخول هذه المؤسسات زيادة الطاقة الإنتاجية والرغبة في الحصول على حصة سوقية معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد وبالتالي فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة، وعليه يقصد بالمنافسين المحتملين المؤسسات التي تدخل في خلية المنافسة الحالية والتي لديها قدرة على تلك المنافسة لتسعى المؤسسات الحالية إلى تثبيط عزائم المنافسين من دخول السوق. (نوال، 2022، صفحة 168)

د- قوة التفاوضية للموردين: يتمتع الموردون بقوة تفاوضية تؤثر على المنظمات العاملة في قطاع ما، حيث يمكنهم التأثير المباشر على المردودية، من خلال تأثيرهم على أسعار الموارد ونوعيتها ومدة التسليم، وكذلك الكميات المطلوبة من طرف المنظمات في هيكل الصناعة، وتتحدد القوة التفاوضية للموردين بعدة عوامل: تعدد الموردين، وجود

البدائل للمنتجات المقدمة من طرف الموردين، أهمية القطاع بالنسبة للموردين، أهمية السلع الموردة بالنسبة للقطاع. (خلوي، 2021، صفحة 126)

و- قوة التفاوضية للزبائن: للزبائن قوة تفاوضية معينة حيث يسامون لتخفيض الأسعار أو زيادة النطاق أو تكثيف الخدمات التي يرغبون في الحصول عليها بجودة عالية الأمر الذي يصعب من مهمة المؤسسة ويقلل من الربحية المحققة لها. (نوال، 2022، صفحة 168)

الشكل رقم (07): القوى التنافسية الخمس لبورتر



المصدر: (بن عمر و ضيف، 2022، صفحة 160)

المطلب الثاني: تحليل مصفوفة SWOT

سميت هذه المصفوفة بتحليل SWOT، اختصاراً للأحرف الأولى من كل عنصر من عناصرها: القوة

STRENGTH، الضعف WEAKNESS، الفرص OPPORTUNITIES، التهديدات THREATS: (شيشة و بن

سترة، 2021، الصفحات 107-108)

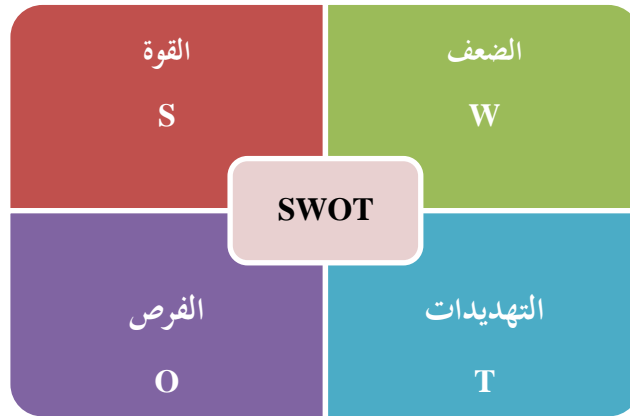
1 نقاط القوة: وتتمثل في النشاطات التي تقوم بها المنظمة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، وكذلك الموارد المتميزة

التي تمتلكها المنظمة المتمثلة في الكفاءات والخبرات والقدرات التي تحقق أفضل الانجازات، والتكنولوجيا

المملوكة، سمعة المؤسسة لدى الزبائن، براءات الاختراع، شبكات توزيع المنظمة وغيرها.

- 2 **نقاط الضعف:** تتمثل في النشاطات التي تقوم بها المنظمة بشكل رديء، نتيجة ضعف القدرات والكفاءات، وكذلك عدم توفر الموارد اللازمة، والبنية التحتية الهشة، علامة تجارية ضعيفة، بطء في عمليات التوزيع، عدم استطاعة المنظمة على الحفاظ على براءات الاختراع وغيرها، مما ينبغي على المنظمة تحسين هذه الجوانب للنجاح مستقبلاً.
- 3 **الفرص:** مجموعة من العوامل والأوضاع الخارجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول بها إلى غاياتها المنشودة، لذلك يتعين على المؤسسة اقتناص الفرص بعد ظهورها واختيار الأهداف التي تنبع منها من أجل الارتقاء بالمؤسسة وخدمة الزبائن، من خلال التقاط الفرص في أسواق المنافسة، فرص التطورات التكنولوجية، أو السياسات الحكومية وغير ذلك. (بعيطيش و بوساق، 2021، الصفحات 442-443)
- 4 **التهديدات:** فهي العوامل الخارجية التي تؤثر بصورة سلبية على أداء الشركة ومنها على سبيل المثال المنافسة أو المؤشرات الاقتصادية السلبية، كدخول تكنولوجيا جديدة منخفضة التكلفة، أو سياسات حكومية وغيرها.

الشكل رقم (08): نموذج مصفوفة SWOT

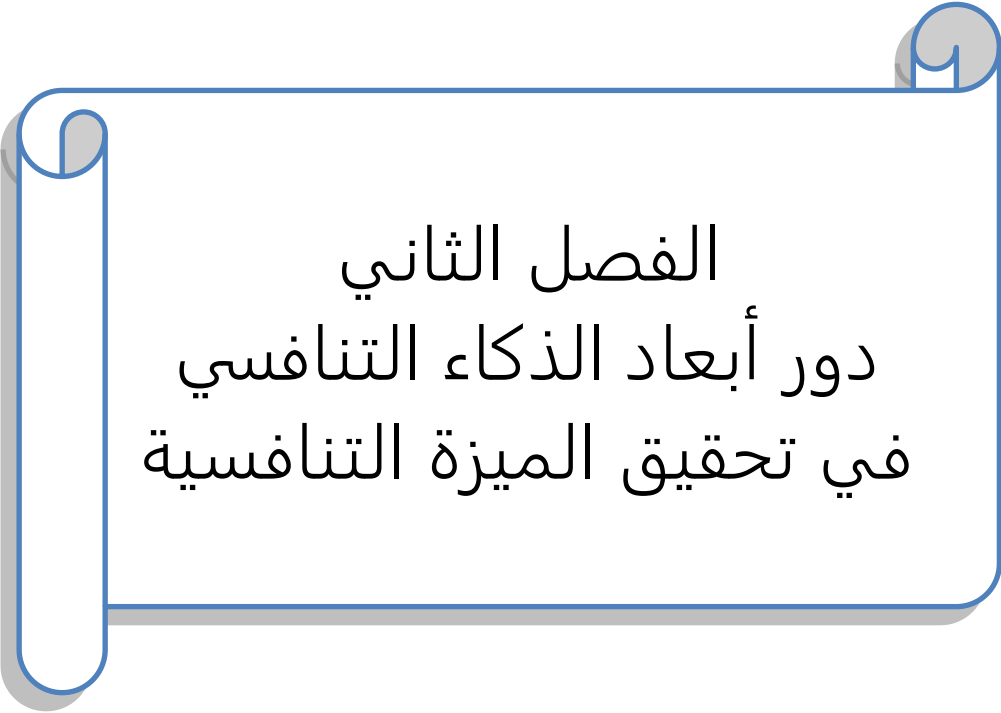


المصدر: (بعيطيش و بوساق، 2021، صفحة 441)

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص أن الميزة التنافسية هي المجال الواسع الذي تستطيع المؤسسة من خلاله تحقيق مكانة فريدة في السوق كما أنها تعبر عن مدى إمكانيتها من تحقيق رغبات وتطلعات الزبون، وهي من عوامل نجاح وتفوق المؤسسة في المجال الذي تنشط فيه، فالفهم الجيد لعناصر الميزة التنافسية يساعد المؤسسة في غرس مكانتها في السوق بصفة عامة والزبون بصفة خاصة.

كما أن المنظمة التي تريد البقاء والاستمرار والنمو في سوق المنافسة لا يجب أن تكتفي على امتلاك ميزة تنافسية فقط، لأنه لا يمكنها الاحتفاظ بها بصفة نهائية، وإنما يتطلب الأمر ضرورة تطوير هذه الميزة بشكل مستمر وذلك لمواجهة مختلف التحديات والتغيرات المستمرة التي تفرزها البيئة التنافسية.



الفصل الثاني
دور أبعاد الذكاء التنافسي
في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد

أصبح موضوع الذكاء التنافسي من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد خصوصا في السنوات الأخيرة من قبل منظمات الأعمال، وذلك كونه يملك القدرة على فهم وتحليل واستيعاب المعلومات المتاحة بشكل فعال وسريع، ومن ثم استخدامها لاتخاذ قرارات استراتيجية، من أجل التكيف مع التغيرات والتحويلات في السوق، وتحقيق التفوق على المنافسين.

كما تعتبر دراسة الذكاء التنافسي أمر حيوي للشركات والمؤسسات، حيث يمكنها من تحليل الاتجاهات السوقية وتوقع المستقبل والتعرف على نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى قدرته على تحسين عمليات صنع القرار وتعزيز الابتكار وتطوير الاستراتيجيات فعالة تؤدي إلى بناء مزايا تنافسية في سوق المنافسة المحتدمة. ومن أجل معرفة الذكاء التنافسي وأهم عناصره وجوانبه، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

✓ المبحث الأول: ماهية الذكاء التنافسي؛

✓ المبحث الثاني: أساسيات الذكاء التنافسي؛

✓ المبحث الثالث: دور أبعاد الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الذكاء التنافسي

نتيجة التغيرات المستمرة التي تحدث في بيئة المؤسسات، ألزم هذه الأخيرة على تبني تطبيقات حديثة لإدارة المعلومات وفي مقدمتها أنظمة الذكاء التنافسي، والتي تتميز على غرار عمليات جمع المعلومات ومعالجتها، بالتحكم المنظم في المعلومات واستعمالها في عدة عمليات من أهمها التحليل والتخطيط الاستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم الذكاء والذكاء التنافسي وأهميته

أولاً: مفهوم الذكاء : يعد مفهوم الذكاء من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام علماء الإدارة الباحثين، حيث أقيمت عدة دراسات تشمل هذا المفهوم واختلفت وجهات النظر مما يلي نسردها مجموعة من التعاريف كالتالي: يعرف الذكاء على أنه " تمام الشيء والذكاء في الفهم وهو أن يكون فهما تاما سريع القبول"؛ كما قد عرفه Hofstadter على أنه " القدرة على التصرف بمرونة مع مختلف الحالات للاستفادة من الظروف المواتية والحكم على الأهمية البيئية لكل عنصر أو لوضعية معينة"؛(قرابري، 2022، صفحة 159) ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الذكاء هو القدرة على التعلم والفهم واستيعاب المعلومات وتطبيقها بشكل فعال في المواقف المختلفة، من أجل التكيف مع الظروف المحيطة.

ثانياً: مفهوم الذكاء التنافسي: تطرق عدة باحثين ومؤلفين إلى تعريف الذكاء التنافسي، نذكر أهمها:

جدول (2): تعاريف الذكاء التنافسي حسب بعض الباحثين

الباحث	التعريف
Persidis	معلومات سلوكية تحتاج إلى القدرة على الغرلة أو الترشيح والترتيب والتنسيق بين المعرفة حتى تستفيد المنظمة بطريقة جيدة من المعلومات المتوفرة لديها". (فوزية، 2015، صفحة 25)
Miller	عملية مراقبة البيئة التنافسية من خلال برنامج أخلاقي منظم والتي تستخدم بوصفها مدخلات مهمة في تشكيل استراتيجية التسويق في المنظمة". (مُحمَّد سليمان، 2015، صفحة 49)
Tarokh	فن جمع ومعالجة وتخزين المعلومات التي يمكن للأفراد المتواجدين في مختلف مستويات الشركة الوصول إليها وتساعدهم على التكيف مع المستقبل وتحميهم من تهديدات المنافسة". (ابتسام، 2020، صفحة 241)
Kahane	برنامج منهجي لجمع وتحليل المعلومات حول أنشطة المنافسين واتجاهات العمل العامة لتعزيز أهداف الشركة الخاصة. (Dahou, Hacini, & Bendiabdellah, 2012, p. 49)
Zohri et Aggarwa	العملية التي يقوم من خلالها الأفراد في بيئة عمل المؤسسة بتحليل المعلومات التي حصلوا عليها قانونياً عن

<p>المنافسين، العملاء، الأسواق والبيئات المختلفة، وغيرها من المعلومات التي تمكنهم من توقع التغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة الصناعية من جهة ومساعدتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية من جهة أخرى". (حمو و صديقي، 2022، صفحة 35)</p>	
<p>استخدام للمصادر العامة لتحديد وتطوير البيانات التي يتم تحويلها بعد ذلك إلى معلومات، بشكل عام حول المنافسة والمنافسين وبيئة السوق". (obiefuna Ezenwa, 2018, p. 28)</p>	<p>McGona gle&Vella</p>
<p>عملية أو ممارسة تنتج ذكاءً قابلاً للتنفيذ من خلال جمع ومعالجة وتحليل المعلومات حول البيئة الخارجية أو التنافسية من أجل المساعدة في صنع القرار وتقديم ميزة تنافسية إلى المؤسسة . (Tahilidz & Pellissier, 2014, p. 93)</p>	<p>Nenzhele le&Pellissier</p>

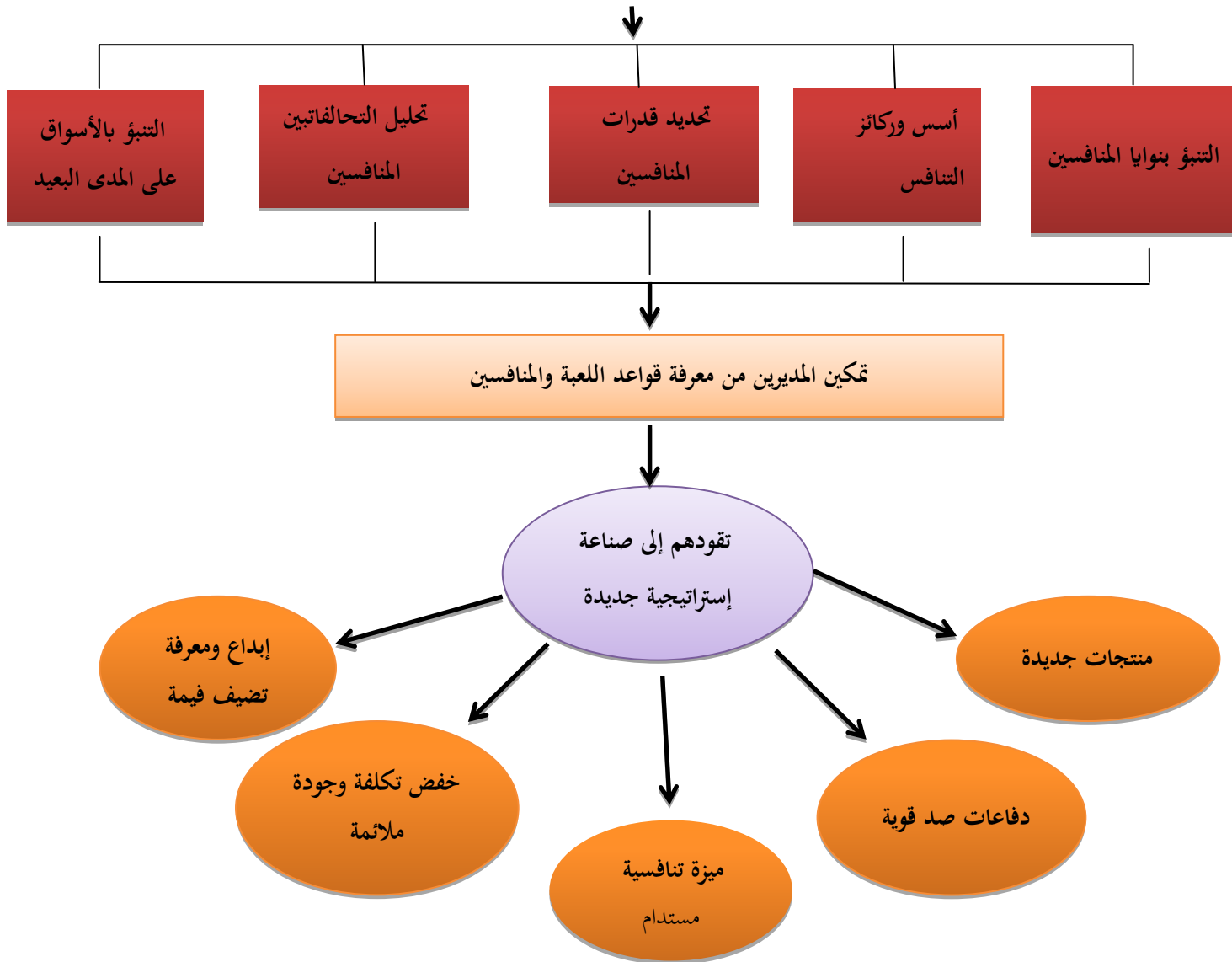
المصدر: من إعداد الطالب وفق المصادر المشار إليها

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب التعريفات الواردة تركز على أن الذكاء التنافسي:

- ✓ هو عملية تحليل معلومات في بيئة عمل المؤسسة حول الأسواق، المنافسين، والزبائن؛
- ✓ عملية جمع ومعالجة وتخزين المعلومات حول المنافسين واتجاهاتهم، وكذا البيئة الخارجية؛
- ✓ عملية مراقبة البيئة التنافسية.

مما سبق يمكن القول أن الذكاء التنافسي هو "عبارة عن عملية منهجية تقوم بها المؤسسة لجمع وتحليل ونشر المعلومات المتعلقة بالمنافسة والسوق والمنافسين، وذلك لإتاحتها لمتخذ القرار بغرض استخدامها في التصدي ومواجهة المنافسين في السوق وتعزيز مركزها والتنافسي". يوضح باختصار الشكل رقم (09) مضامين مفهوم الذكاء التنافسي.

الشكل رقم(09): مضامين الأساسية لمفاهيم الذكاء التنافسي



المصدر: (فرحات، 2016، صفحة 134)

ثالثا: أهمية الذكاء التنافسي: تكمن أهميته فيما يلي: (الشمري، 2011، صفحة 49)

✓ يقدم باقية من المعلومات للمنظمات للاستفادة منها في اتخاذ القرارات التي تحقق النجاح والتفوق

على المنافسين، والتي تعد الإنذار المبكر الذي يحمي المنظمات من التغيرات المفاجئة، وكذا

يسمح بالفهم الأفضل لبيئة الأعمال وتنافسيتها؛

كما تضئف مقراش، أن أهمية الذكاء التنافسي تتمثل في: (فوزية، 2015، صفحة 29)

✓ مفتاح لبقاء المنظمة على قيد الحياة في السوق، وكذلك هو عامل رئيسي في تحديد الإستراتيجية.

✓ يوفر معلومات عن أسعار المنافسين، وجودة منتجاتهم وخدماتهم.

كما يذكر Aliakbar أن أهمية الذكاء التنافسي لمنظمات الأعمال من خلال النقاط الآتية: (الطه، 2021، الصفحات 81-82)

✓ يساعد في تحسين التخطيط الاستراتيجي للحصول على حصة سوقية عالية مع المحافظة عليها.

✓ التوقع والتنبؤ لردود أفعال المنافسين والتصدي لها لما لها من أهمية في عملية صنع القرارات.

✓ يعمل على الرصد المستمر للسوق الذي يتصف ويتميز بالتغير الدائم.

✓ يعمل على توفير المعلومات عن تجارب وأنشطة المنافسين الحالية والمستقبلية وعن استراتيجياتهم وأنشطتهم الترويجية.

المطلب الثاني: دورة حياة الذكاء التنافسي

تمر دورة حياة الذكاء التنافسي بمجموعة من المراحل، تتمثل فيما يلي: (خليفة و فرحات، 2017، صفحة 199)

➤ **مرحلة التخطيط والتوجيه:** تعتبر من أهم مراحل عملية الذكاء التنافسي، حيث أن عملية توليد

الذكاء التنافسي ليس عملية جمع المعلومات والبيانات فقط، وإنما يركز على قضايا ذات أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة التنفيذية، أي يتطلب القيام بالتخطيط والتوجيه.

➤ **مرحلة التجميع:** تتضمن هذه المرحلة جمع البيانات الأولية التي سيتم إنتاج المعلومات

الاستخبارية منها وغالبية البيانات يتم الحصول عليها من مصادر عامة تشمل الدوريات، التقارير السنوية، الكتب، قواعد البيانات. (ابراهيم، 2019، صفحة 172)

➤ **مرحلة التحليل:** تعتبر خطوة أساسية، حيث يتم فيها تحليل البيانات والمعلومات، وذلك من

أجل تحديد علاقات وأنماط النشاط الحالي، لتحسين تخطيط وصنع القرار. (خليفة و فرحات، 2017، الصفحات 199-200)

➤ **مرحلة النشر:** يتم في هذه المرحلة إيصال المعلومات التي تم إيجادها إلى المدراء ليتمكنوا من اتخاذ

القرارات والدفاع عنها بالحجج المنطقية. (ابراهيم، 2019، صفحة 172)

➤ **مرحلة تقييم:** تشمل كل الحصيلة من المعلومات التي تم جمعها وتحليلها ونشرها، وبالتالي تعكس

وجهات النظر كل أطراف من محللين وخبراء الذين يستخدموا في هذه

العملية لتحسينها". (خليفة و فرحات، 2017، صفحة 200). من خلال الشكل رقم (07)

التالي نبين أهم مراحل الأساسية في عملية الذكاء التنافسي.

الشكل رقم (10): مراحل عملية الذكاء التنافسي



المصدر: (الشمري، 2011، صفحة 65)

المطلب الثالث: فوائد الذكاء التنافسي

" هنالك مجموعة من الفوائد للذكاء التنافسي تتمثل في:

- ✓ معرفة أفضل الممارسات في إطار عمل المؤسسة لأجل الاستفادة منها؛
- ✓ يساعد على تحديد مجالات التحسين والمخاطر والفرص؛
- ✓ يحدد الثغرات في أداء المؤسسة فيما يتعلق بالمنافسة؛
- ✓ تحديد الثغرات في طبيعة وتنوع المنتجات والخدمات التي يجب أن تقدمها المؤسسة لمواصلة المنافسة؛

✓ دراسة الزبائن ومعرفة احتياجاتهم بشكل أفضل. (حميد، 2019، صفحة 30)

كما يضيف Prescott and Bhardzaj بأن الذكاء التنافسي يوفر الفوائد التالية: (chebbi ghannay &

ben ammar mamlouk, 2012, p. 27)

- ✓ استغلال نقاط ضعف المنافسين؛
- ✓ خدمة أفضل لزبائن المؤسسة؛
- ✓ التأثير على تصرفات صناع القرار.

المبحث الثاني: أساسيات الذكاء التنافسي

من خلال هذا المبحث سنتناول أبرز النقاط الأساسية المتعلقة بالذكاء التنافسي، المتمثلة في أهدافه وأنواعه، وكذا مراحل وأهم مصادره .

المطلب الأول: أهداف الذكاء التنافسي

"يهدف تطبيق الذكاء التنافسي في المؤسسات الى تحقيق العديد من الأهداف العملية والإستراتيجية والى تطوير طرق ومناهج جديدة وذلك على النحو التالي:(علوان، 2021، الصفحات 1096-1097)

✓ زيادة المهارات التحليلية للقادة والقدرة على التوقع تحركات الجهات الفاعلة الأخرى في أعمال البيئة.

✓ مشاركة الأفكار والمعارف داخل منظمه من أجل تطوير أفكار أو معارف جديدة والاندماج في المنظمة.

✓ اكتشاف منافسين جدد او عملاء محتملين وبدأ دعم أعمال جديدة.

✓ تحديد وتحليل التقنيات والمنتجات والعمليات الجديدة التي تؤثر على أنشطه وسلوك المنظمة.

✓ تحديد وتحليل حالات النجاح أو الفشل من المنافسين والعملاء والموردين أو غيرهم.

✓ تسليط الضوء على فرص الأعمال والمشاكل التي من شأنها تسهم في تمكين إستراتيجية الإستباقية.

✓ توفير الأساس لتحسين المستمر.

✓ تسليط الضوء على استراتيجيات المنافسين.

✓ تحسين فهم تأثيرات الخارجية".

المطلب الثاني: عناصر وأبعاد الذكاء التنافسي

أولاً: عناصر الذكاء التنافسي: يتشكل الذكاء التنافسي من مجموعة عناصر مختلفة، تتمثل في ما يلي: (فوزية، 2015، الصفحات 31-32)

1-الرؤية: وذلك عن طريق دعم عملية اتخاذ القرارات، التي تكون بين السنتين إلى خمس سنوات.

2 الأهداف: الهدف الأساسي من الذكاء التنافسي هو التكامل الاندماج بين تخطيط الاستراتيجي على المدى القصير والطويل، وكذا التنبؤ بالفرص واجتنب التهديدات والحفاظ على مزايا تنافسية

3 الطرق الرئيسية: حيث أن الذكاء التنافسي يركز على مجموعة من العمليات المتمثلة في جمع، معالجة، وتحليل المعلومات حول البيئة المحيطة المنظمة وتبادلها.

- 4 - نقطة البداية والغاية: تتمثل الغاية من استخدام الذكاء التنافسي هو تحسين وتطوير المنظمة بشكل مستمر من أجل تزويد الزبائن بالمنتجات والخدمات المطلوبة لإشباع رغباتهم احتياجاتهم.
- 5- التقنية: للذكاء التنافسي تقنيات تتمثل في مصفوفة SWOT, وكذا مقابلات مع أصحاب المصالح، والسيناريوهات، وذلك من أجل مراقبة البيئة المحيطة بالمنظمة.
- 6- اعتبار أن إدراك النتائج وسيلة للإبداع الإداري: حيث أنه عند خلق أسواق ومنتجات أو خدمات جديدة عن طريق الاعتماد على التكنولوجيا، يمكن المنظمة من زيادة قدرتها الإبداعية وكذا تنافسيتها.
- 7- التركيز على البيئة التنافسية: حيث أن الذكاء التنافسي يركز على البيئة الخارجية، وذلك من خلال تحليل اتجاهات تغيرات الخارجية، وشدة المنافسة، والمنافسين الحاليين والمحتملين، وكذا الشركاء و الموردين.
- 8- المصادر الأساسية للمعلومات: تتمثل المصادر الأساسية للمعلومات، المقالات العلمية والخاصة بمجال إدارة الأعمال، الانترنت، براءات الاختراع، وكذا سجلات ومنشورات وغيرها.
- ثانيا: أبعاد الذكاء التنافسي: هناك ثلاث أبعاد أساسية للذكاء التنافسي وتتمثل في:

1-الذكاء التكنولوجي

هي تلك الأنشطة التي تدعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاوف التكنولوجية والإدارية العامة من خلال الاستفادة من إعداد المعلومات ذات الصلة وفي الوقت المناسب بشأن الحقائق والاتجاهات التكنولوجية (الفرص والتهديدات) لبيئة المنظمة عن طريق الجمع والتحليل.(Hedjazi & Fattouche , 2019, p. 732)

كما يمثل المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا المتواجدة في البيئة الخارجية والمستخدمة من قبل المنافسين، وتستخدم هذه المعلومات لاكتساب ميزة تنافسية تكنولوجية .(علي عمران، مُجَدُّ مُجَدُّ، و مُجَدُّ عيسى، 2021، صفحة 139)

5 ذكاء السوق

يعتمد على هذا النوع من الذكاء لصياغة الخطط المستقبلية المتعلقة بالإستراتيجية إزاء السوق والبيئة ككل، وكذا تعزيز المكانة والأداء في السوق، وذلك من خلال توفير تحليلات عن المنافسين والأسواق عن طريق إجراء تحليل المنافسة، و تحليل السوق الخاص بالبيئة الكلية، ثم تمكين المدراء التنفيذيون من تطوير السيناريوهات والتفكير الاستراتيجي.(فلاق، 2016، صفحة 184)

6 ذكاء المنافسين

يعرف ذكاء المنافس على أنه المعلومات الدقيقة والموثوقة وذات العلاقة المباشرة بالمنافسين المتوفرة في الوقت المناسب، حيث يزود هذا النوع من الذكاء المنظمات بالبيانات والمعلومات التي تمكنها من التنبؤ بما سيحدث

في البيئة التنافسية، وذلك عن طريق تحليل الأداء الحالي للمنافسين وقدراتهم الجوهرية ومعرفة تحركاتهم في الأسواق ونقاط قوتهم وضعفهم، والتعرف على خططهم الإستراتيجية الخاصة بأسواق معينة وفهم سياساتهم التسويقية ومعرفة الهدف السوقي للمنافسين ونشاطات البحث والتطوير وحصصهم السوقية". (الطه، 2021، صفحة 82)

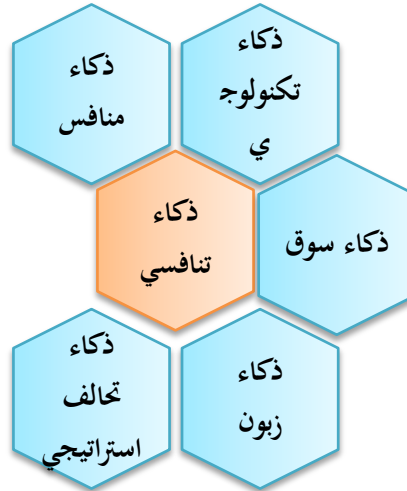
4- ذكاء الزبون

عبارة عن جمع وتحليل المعلومات حول بيئة الزبائن، الحاليين والمحتملين، لتقديم منتجات جديدة تستند مع احتياجاتهم ورغباتهم ومتطلباتهم المختلفة، مع إعادة إطلاق استعراض المنتجات الحالية لجعلها أكثر قدرة على المنافسة. (حمد، 2020، صفحة 174)

5- ذكاء التحالف الاستراتيجي

يتمثل من خلال رصد عمليات التحالف الاستراتيجي التي يقوم بها المنافسين، ومعرفة عمليات الدمج والاستحواذ الجارية في البيئة الخارجية، وكذلك معرفة ورصد المؤسسات الضعيفة غير القادرة على المنافسة والاستحواذ عليها. (بلعيد، 2023، صفحة 176). ومن خلال الشكل رقم (08) نوضح أهم أنواع الذكاء التنافسي

الشكل رقم(11): أبعاد الذكاء التنافسي



المصدر: من إعداد الطالب وفق أدبيات الدراسة.

المطلب الثالث: نماذج ومصادر الذكاء التنافسي

أولاً: نماذج الذكاء التنافسي: من أهم نماذج الذكاء التنافسي في العالم والمعروفة الرائدة في هذا المجال:

• نموذج فولد Fold :

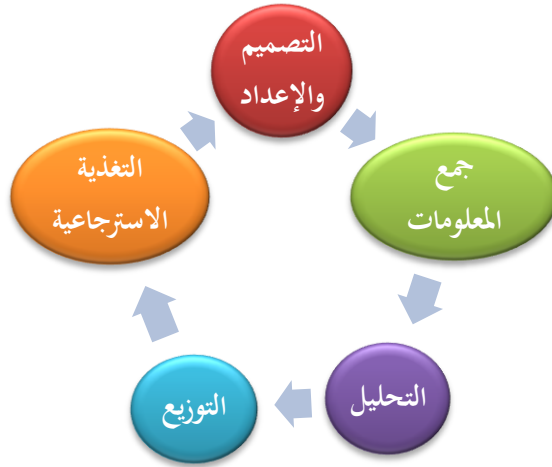
حيث يضم هذا النموذج ست أدوات، وتمثل في: (علي، 2019، الصفحات 22-23)

- 1 تفسير نوايا وقدرة المديرين: يسمح بالتنبؤ بقرارات المديرين، والعوامل المؤثرة في إجراءات اتخاذ القرارات لديهم، كما يجب أخذ بعين الاعتبار المحددات السبع المتمثلة في: أنماط القيادة، المسارات المهنية، التوجهات، الميولات، القرارات السابقة، الثقافات، الكفاءات، وذلك عند القيام بالتفسير النفسي لصاحب القرار، وتكون سواء في المناخ الحالي أو المستقبلي.
- 2 المقارنة المرجعية: أي تبني ممارسات الأفضل، لتحسين أداء المنظمة، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، والوقت، وتجنب الأخطاء.
- 3 تحليل الإستراتيجية المستقبلية: وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة، ومن بين طرق التحليل هناك تحليل SWOT.
- 4 توقع الاستراتيجيات التنافسية: يتم تحليل القوى المحيطة بالمؤسسة المتمثلة في: اللوائح والتنظيمات، التكنولوجيا، التغيرات في قطاع النشاط، الزبائن. وتوجد طرق أخرى من أبرزها القوى الخمس لبورتر، نموذج الاستجابة، النماذج الرياضية والطرق النوعية.
- 5 توقع إدخال منتج جديد: أمتابعة النشاطات العملية للمؤسسات، والتعرف على المعلومات الناتجة والقيام بعملية التحليل.
- 6 تحليل التكاليف: وذلك عن طريق أداة الموازنة، حيث يتم التركيز على العوامل الحرجة مثل شراء معدات، تفتيتات، وتكاليف الادارية.

• نموذج SCIP: (الشمري، 2011، صفحة 65)

حيث يركز هذا النموذج على إعداد برامج لجمع، تحليل، توزيع، وإعادة المعلومات للمنافسين والسوق في مدة زمنية منتظمة. وهذا ما يلخصه الشكل التالي:

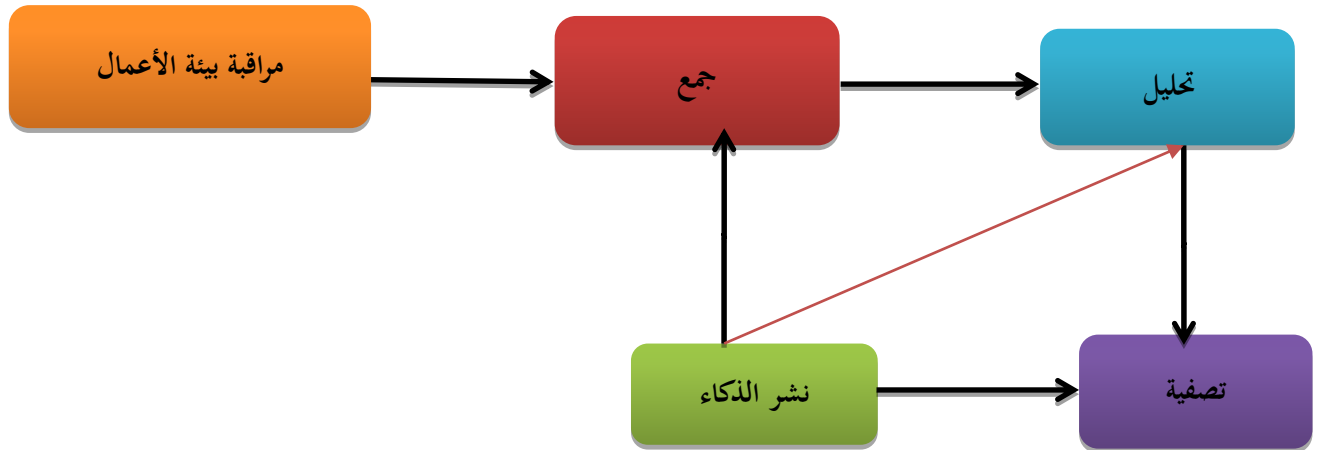
الشكل رقم (12): نموذج SCIP



• نموذج (Popa&Cucui): (الشمري، 2011، صفحة 68)

يتضمن مراقبة بيئة الأعمال (بيانات ومعلومات)، تجميعها وتحليلها وتصنيفها ونشر الذكاء لدعم عملية صنع القرار. وهذا ما يلخصه الشكل التالي:

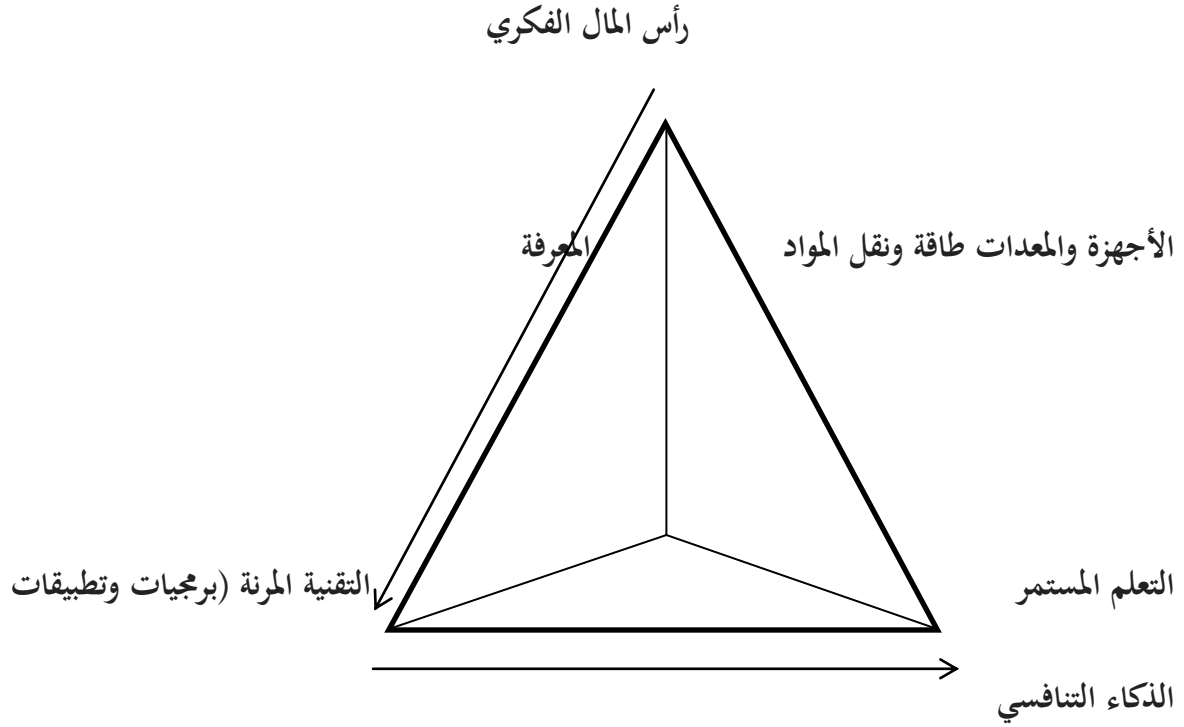
الشكل رقم (13): نموذج (Popa&Cucui)



• نموذج (Dou,et.al2005): نموذج المثلث السحري: (مُجدسليمان، 2015، صفحة 55)

يعتبر من النماذج الحديثة، يعتمد على ثلاث مكونات (التعليم المستمر، التقنية المرنة، رأس المال الفكري)، حيث يوجد ترابط بين هذه المكونات، مما يساعد على تحقيق النجاح التنافسي. ويتمثل هنا دور الذكاء التنافسي هو الموازنة بين هذه المكونات. ويتضح النموذج في الشكل (14).

شكل رقم (14): نموذج (Dou,et.al2005):



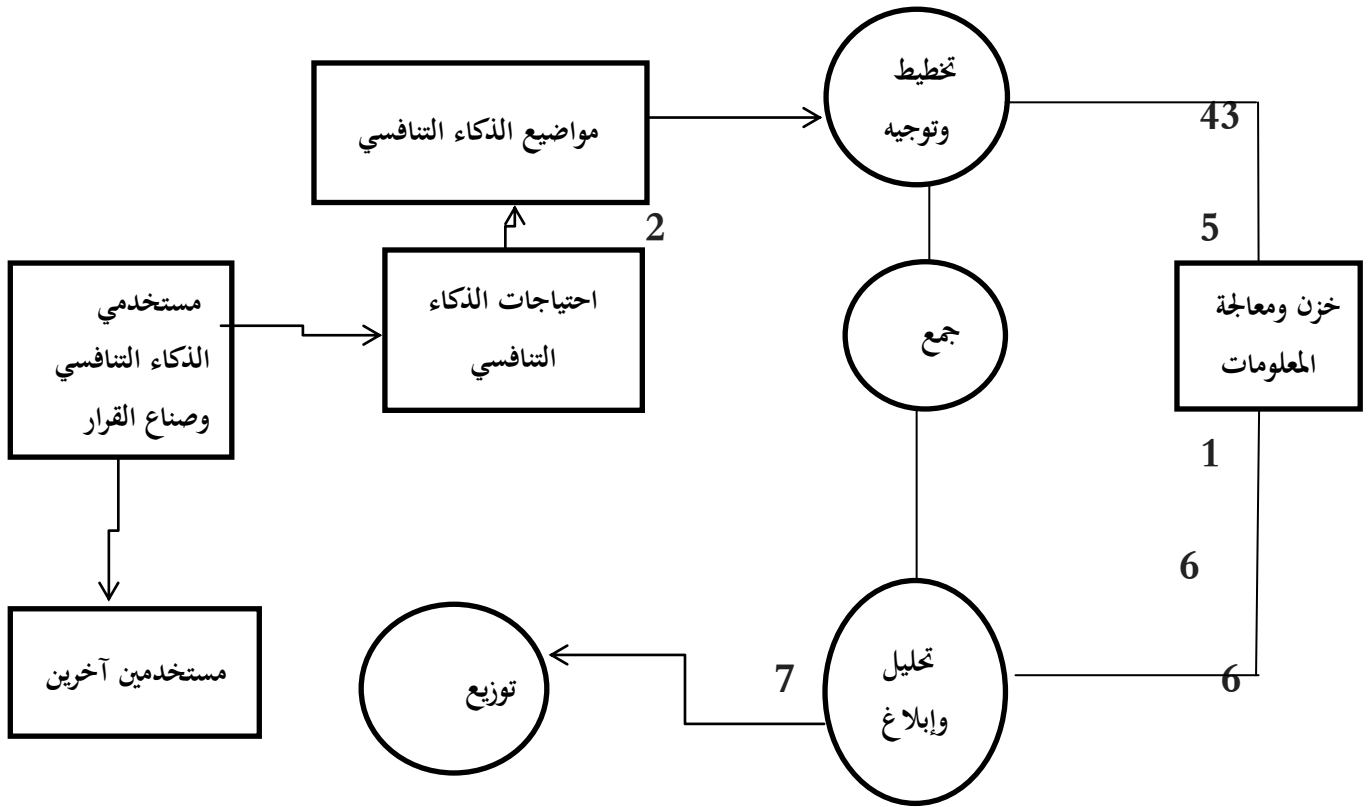
• نموذج (Fleisher & Bensoussan,2003): نموذج تحديد الاحتياجات وتحديد مواضيع الذكاء

التنافسي الرئيسية: (مُجد سليمان، 2015، الصفحات 53-54)

يتكون من أربع مراحل رئيسية متمثلة في (تخطيط وتوجيه، الجمع، التحليل، والتوزيع)، وضمنها مراحل

فرعية وتتمثل كذلك في (المعالجة، الحزن). ويتضح لنا في الشكل (15).

الشكل رقم (15): نموذج (Fleisher & Bensoussan, 2003)



ثانيا: مصادر الذكاء التنافسي: تتمثل مصادره فيما يلي: (فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي (أطروحة دكتورا)، 2016، صفحة 131)

الجدول رقم (03): مصادر الذكاء التنافسي

مصادر عبر الانترنت	مصادر مباشرة	مصادر سرية
- موقع المؤسسة	- التسعير وقوائم السعر	- توظيف الموظفين السابقين
- التقارير السنوية	- الحملات الإعلانية	- التحدث مع الباعة
- البيانات الصحفية	- العروض الترويجية الخاصة	- مقابلات الزبائن
- مقالات في الصحف	- الكتيبات ومجموعات المبيعات	- حضور الندوات أو المؤتمرات الخاصة
- تقارير المحللين	- شراء منتجات المؤسسة المنافسة	- حضور المناسبات الاجتماعية
- التقارير الحكومية	- معارض تجارية	
- عروض على الانترنت		
- الأخبار		
- طلبات براءات الاختراع		

المصدر: (فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي (أطروحة دكتورا)، 2016، صفحة 163)

المبحث الثالث: دور أبعاد الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية

بعد دراسة كل من الذكاء التنافسي والميزة التنافسية في المحاور السابقة، سوف نتناول في هذا المبحث إلى أهم نقاط العلاقة التي تجمع بينها، وبين أبعاد الذكاء التنافسي والميزة التنافسية.

المطلب الأول: دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية

✓ الذكاء التنافسي يساعد المنظمة في كسب مزايا تنافسية، وذلك من خلال تحديد الفرص والتهديدات، مما يؤدي إلى تخفيض زمن استجابة المنافسين، وزيادة وقت الاستجابة الخاص بالمنظمة، وكذا فهم كل ما وصل إليه المنافسين والتصرف بشكل مناسب.

- ✓ الهدف الرئيسي للذكاء التنافسي هو تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال توفير المدخلات اللازمة لصياغة الإستراتيجية التنافسية، وهو وسيلة لتنبيه وبصفة مستمرة حول التغيرات التي تحدث في بيئة التنافس. (جميل، 2016، صفحة 174)
- ✓ "يعد الذكاء التنافسي أحد المداخل الهامة التي قد تساعد المؤسسات الاقتصادية في إيجاد ميزة تنافسية لها، مما قد يساهم في وصولها إلى المستوى التنافسي المرغوب، وذلك عن طريق رصد حركة المنافسين ودراساتها، والقدرة على التشخيص المبكر للفرص المتاحة والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، فهو يوفر المعلومات اللازمة لصناع القرار في الوقت المناسب، مما قد يساعدهم في اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب". (تريش، 2020، صفحة 115)
- ✓ "يمثل الذكاء التنافسي أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية في الشركات، وزيادة قدرتها التنافسية في بيئة العمل، وذلك من خلال تتبع المنافسين وآليات عملهم، والاستكشاف المبكر للفرص التسويقية المتاحة، وكذلك استكشاف التهديدات التي تحيط بالشركات". (الريميدي، 2021، صفحة 158)

المطلب الثاني: الذكاء التنافسي ودور أبعاده في تحقيق الميزة التنافسية

أولاً: دور الذكاء التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية

- ✓ من خلال العامل التكنولوجي يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية تنفرد بها عن باقي المنافسين، حيث يعمل خبراء الذكاء التنافسي في التحري ومراقبة ودراسة اخر التطورات التكنولوجية المستخدمة من طرف المنافسين، وذلك للقيام بالإجراءات المناسبة وذلك من أجل تحقيق مزايا تنافسية أفضل من المنافسين، وكذا من أجل زيادة في الربحية ودعم المركز التنافسي للمؤسسة في ظل بيئة متغيرة باستمرار. (فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي (أطروحة دكتورا)، 2016، صفحة 235)
- ✓ يسمح الذكاء التكنولوجي العمل على معرفة آخر التكنولوجيات المستخدمة في السوق والعمل على تطبيقها، مما يدعم المركز التنافسي للمؤسسة ويزيد من قوتها التنافسية، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- ✓ كما أن الذكاء التكنولوجي يستخدم في المسح البيئي لأغراض مختلفة منها تحديد التوجهات الاستراتيجية تحسين الأداء والذي يعتبر من محفزات المسح البيئي، بالإضافة إلى تحقيق أغراض متعلقة بتنافسية المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية. (فوزية، 2015، صفحة 111)

ثانيا: دور ذكاء المنافس في تحقيق الميزة التنافسية

- ✓ يتيح الذكاء المنافس معرفة أنواع ومستويات البحوث والتطوير التي أجريت من طرف المنافسين، ومعرفة حجم وقدرات موظفي البحوث الخاصة بالمنافسين، وكذا أساليب التصنيع الحالية لدى المنافسين والعمل على استخدام أساليب أكثر حداثة، وهذا ما يزيد من القوة التنافسية والمركز التنافسي للمؤسسة، أي يحقق ميزة تنافسية خاصة بها، تميزها عن باقي المنافسين.
- ✓ يوفر ذكاء المنافس المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية، السعر، وهذا يمكنها من أن تحقق ميزة تنافسية تتفرد بها في إنتاج منتج معين، ومواجهة المنافسة.
- ✓ يمكن ذكاء المنافس المؤسسة من تفادي التهديدات، واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط، عن طريق تبني استراتيجيات هجومية تمكنها من تركيز على ميزة تنافسية لمواجهة المنافسين والتقدم عليهم. (قرايري، 2022، صفحة 165)
- ✓ كما ينطوي ذكاء المنافس على تراكم معلومات تنافسية تسهل امتلاك ميزة تنافسية، كما أن التشارك في أنشطة ذكاء المنافس يتيح العديد من الفوائد، إذ على المنظمات جمع واستخدام المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالمنافسين بطريقة فعالة مما يزيد من قدرتها التنافسية وفرصها للبقاء في السوق. (فوزية، 2015، صفحة 109)
- ✓ و يركز خبراء ذكاء المنافس على المنافسين وقدراتهم، وأنشطتهم الحالية والخطط والنوايا المستقبلية، ومعرفة القدرات والطموحات ونقاط الضعف الحالية والمستقبلية الخاصة بالمنافسين لدعم استراتيجيات المؤسسة طويلة المدى للتفوق وكسب المنافسة وتحقيق المزايا التنافسية. (فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي (أطروحة دكتورا)، 2016، صفحة 239)

ثالثا: دور ذكاء السوق في تحقيق الميزة التنافسية

- ✓ يساعد ذكاء السوق المؤسسة على تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها وفقا لرؤية واضحة ومتكاملة ومنهج سليمي معظم استفادتها من امكانياتها ويدعمها بالمعلومات التي تساعدها في إدارة وتصميم نظام توزيع فعال يربط المؤسسة بمحيطها، وبالتالي يحقق لها ميزة تنافسية تتفرد بها. (قرايري، 2022، صفحة 165)

✓ "يساعد ذكاء السوق الانتقال من التركيز على الحصة السوقية إلى الفرصة السوقية من خلال السعي إلى رسم شكل الخريطة السوقية في المستقبل. والانتقال من دراسة وقراءة الماضي إلى قراءة المستقبل ومحاولة صنع، مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة". (نُجْد، 2019، صفحة 584)

رابعاً: دور ذكاء الزبون في تحقيق الميزة التنافسية

✓ "يسمح ذكاء الزبون بتحديد اتجاه تطوير المنتجات والخدمات وتنويعها بشكل متكامل ومتزامن مع الاستراتيجيات التسويقية الموضوعة من قبل إدارة المؤسسة، لتكوين معرفة تسويقية جديدة. وعندئذ يصبح من الممكن تماماً أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال تحديد السلوك الشرائي للزبون عبر اختياره للمنتج المحدد، والعلامة التجارية ودرجة الولاء التي يكون بها اتجاه منتجاتها وخدماتها". (خالد، 2017، صفحة 192)

✓ "كما تكمن أهمية ذكاء الزبون في أنها فعالة وتقود إلى نمو في الإيرادات و ربحية وعالية من خلال تطوير وتسريع القرارات بشاء احتياجات الزبائن، حيث أن المؤسسة التي تستخدم ذكاء الزبون تتمتع بعوائد ملموسة - تحسين وتطوير المنتجات، وتسريع التحسينات حول الأساليب والعمليات". (فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي (أطروحة دكتورا)، 2016، صفحة 244)

خامساً: دور ذكاء التحالف الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

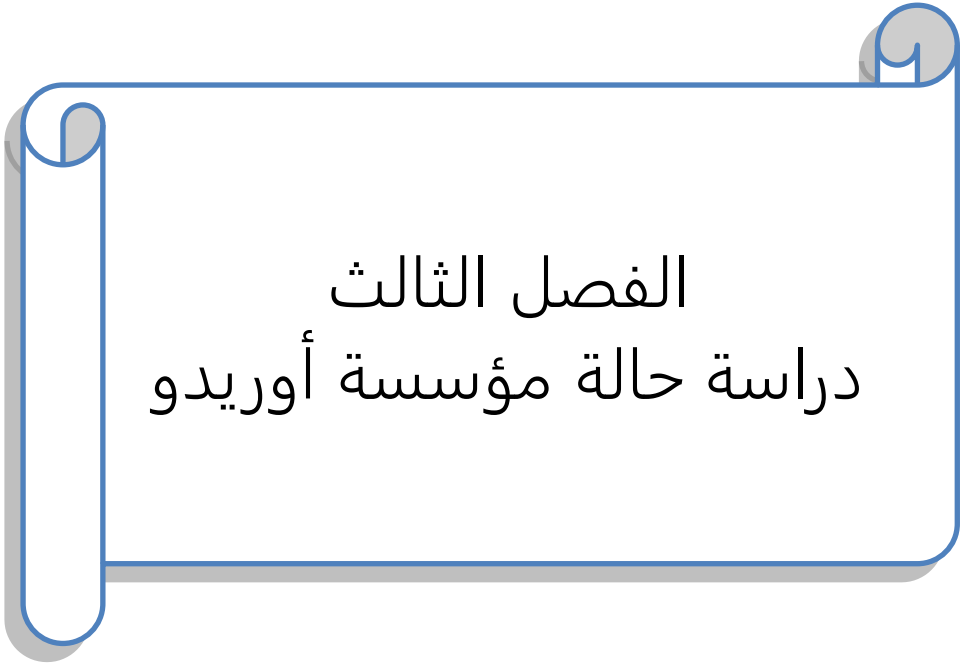
✓ يعمل ذكاء التحالف الاستراتيجي على تقليل التكاليف، كتكاليف البحث والتطوير، والاستفادة من خبرات المؤسسة في مجالات عديدة عند قيام المؤسسة بالتحالف والشراكة، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية تتفرد بها المؤسسة، والبقاء والاستمرار في السوق، وتحقيق أرباح من خلال هذه العملية؛

✓ يقوم ذكاء التحالف الاستراتيجي على معرفة رصد المؤسسات التي لا تقوى على المنافسة والاستحواد عليها، مما يسمح للمؤسسة الاستفادة من قدرات وخبرات موظفي البحوث، ومعرفة أساليب التصنيع الحالية واستخدامها وتطويرها بشكل أكثر حداثة، وهذا يحقق لها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين، وكسب أرباح. (فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي (أطروحة دكتورا)، 2016)

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل تبين أن عملية الذكاء التنافسي هي عملية مميزة ومهمة خاصة بالنسبة للمؤسسات التي ترغب في التفوق على المنافسين وتحقيق حصة سوقية كبيرة، وعليه فالمؤسسات أصبحت اليوم تعي الدور الفعال الذي يقوم به خبراء الذكاء بمختلف أنواعهم (خبراء الذكاء التكنولوجي . خبراء ذكاء المنافس ، خبراء ذكاء الزبون ، خبراء ذكاء السوق) من حيث توفير للمعلومات اللازمة ثم جعلها قابلة للفهم والاستخدام، تساعد صناع القرار في المؤسسات وتدعمهم في عملية اتخاذ القرار.

كما أدركنا أن الذكاء التنافسي هو جوهر العملية الإستراتيجية، لأنه يقوم بتزويد المؤسسة بالمعلومات التي تمكنها من اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة تجعلها تتغلب على المنافسين و السيطرة على السوق الذي تنشط فيه، زيادة أرباحها وحصتها السوقية.



الفصل الثالث
دراسة حالة مؤسسة أوريدو

تمهيد

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصلين الأول والثاني، سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد دور أبعاد الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أوريدو.

ولهذا سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

✓ **المبحث الأول:** تقديم مؤسسة أوريدو؛ والاجراءات المنهجية للدراسة؛

✓ **المبحث الثاني:** تحليل محتوى التقارير وإبراز دور أبعاد الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية

لمؤسسة أوريدو، ومعالجة ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة أوريدو

عرف العالم الحالي تطورات تقنية وتكنولوجية دفعت بالمؤسسات إلى تطوير أنظمتها وبيئتها، والاهتمام بشكل أكبر بعملية الذكاء التنافسي بمختلف أنواعه، ومؤسسة أوريدو من واحدة من هذه المؤسسات.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة أوريدو

الاسم التجاري للمؤسسة هو أوريدو Ooredoo وهي فرع من مجموعة الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية، في 2 ديسمبر 2003 تحصلت الوطنية تليكوم الكويتية على رخصة استغلال الهاتف النقال في الجزائر عرضها المالي المقدر بـ 421 مليون دولار، وفي 25 أوت 2004 تم الإطلاق التجاري لعلامتها التجارية المسماة نجمة بمختلف التشكيلات من المنتجات الخدمية الغير مسبوقة، حيث أدخلت نجمة معايير جديدة لعالم الاتصالات في الجزائر، وكانت أول متعامل بدخل خدمة الوسائط المتعددة السمعية البصرية، وتغطي نجمة حاليا 58 ولاية بـ 3000 موقع تقني، مكن من تغطية 91 بالمائة من السكان، كما تستحوذ نجمة على 70 محل بيع عبر التراب الوطني و 270 فضاء خدمات نجمة وأكثر من 50 ألف نقطة بيع، وبلغ عدد عمالها 1900 عامل 99 بالمائة منهم جنسية جزائرية، 40 بالمائة منهم من العنصر النسوي، ويقدر متوسط العمال بـ 30 سنة، وتعتبر هي الراعي الرسمي الرئيسي للاتحادية الجزائرية لكرة القدم والمنتخب الجزائري، وكذا الراعي الرسمي لأندية كرة القدم كشباب بلوزداد، اتحاد عنابة، مولودية وهران.

جدول رقم (04): تطور علامة مؤسسة أوريدو

منذ 2016	من 2014 إلى 2015	من 2010 إلى 2013	من 2004 إلى 2009
			

المصدر: (حيواني، 2020، صفحة 139)

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة أوريدو

يتمثل الهدف الأساسي للمؤسسة في تلبية الخدمات المطوية في مجالها (انترنت والاتصالات بأنواعها)

كما تهدف إلى: (www.ooredoo.com)

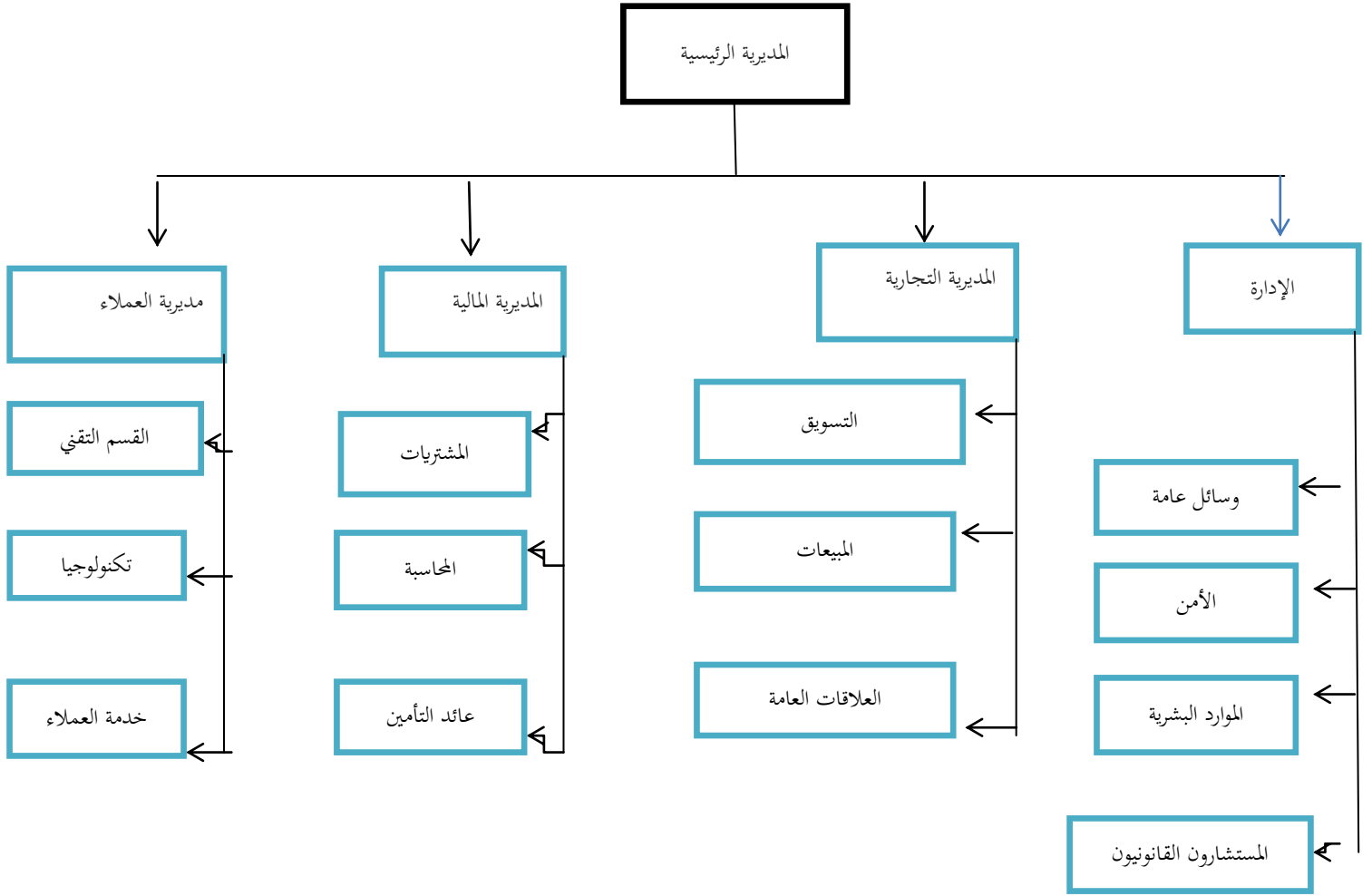
- ✓ بناء علاقات متميزة مع الشركاء؛
- ✓ التطوير المستمر للمهارات المميزة؛
- ✓ زيادة رضا الزبائن؛
- ✓ ضمان تجربة فريدة ذات جودة للزبائن؛
- ✓ جعل الخدمات متاحة للسكان والشركات في كامل الجزائر؛
- ✓ جذب وتطوير أفضل المواهب؛
- ✓ توفير حلول سهلة الاستخدام وسهلة الوصول إليها، والتي تلي احتياجات السوق؛
- ✓ الحصول على حصة سوقية معتبرة؛

المطلب الثالث: البنية التنظيمية لمؤسسة أوريدو

أ- البنية التنظيمية لمؤسسة أوريدو

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو.

الشكل (16): الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو



المصدر: من تقديم المؤسسة.

ب- وظائف كل مديرية

الإدارة العامة: تقوم بعملية التوظيف، توفير الأمن، توفير العتاد المكتبي، تهيئة نقاط البيع ومراكز الخدمات

وتقديم المساعدة لجميع المديريات لضمان السير الحسن.

الرئيس المدير العام: هو رئيس مجلس الإدارة، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع

مساعديه مهمة تحقيق ما يلي:

✓ السهر على الحفاظ على الحصص في السوق.

✓ الحفاظ على الحصص في المنافسة.

✓ تطوير ثقافة المؤسسة في السوق.

✓ مراقبة تسير النشاطات في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليه من مختلف المصالح.

✓ المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة.

المديرية المالية: تهتم بكل الوظائف المالية، تسيير المدخول، العوائد، الأسعار، تمويل المشاريع، تسوية الأمور المحاسبية والضريبية.

المديرية التقنية: تهتم بالصيانة وتسيير مراكز النداءات وضمان سير المعلومات، وتقديم الدعم التقني لمصلحة التسويق لتصميم العروض الترويجية.

المديرية التجارية: تعتبر القلب النابض للمؤسسة وأهم مديرية فرعية، حيث تضم:

➤ مصلحة المبيعات: تتابع حركة تطورات المبيعات، وبعض أنشطة الترويج.

➤ مصلحة العلاقات العامة: تشمل الأقسام الفرعية:

1- الاتصالات الداخلية.

2- رعاية الأحداث.

3- تصميم وتحديث موقع المؤسسة على شبكة الأنترنت.

4- خلية المعلومات.

مصلحة التسويق: تعتبر أكبر المصالح حجما، وأكثر حيوية ونشاط، وذلك نظرا للقيمة والمكانة التي يتمتع بها في المجال التجاري.

المبحث الثاني: تحليل محتوى التقارير وإبراز دور أبعاد الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أوريدو، ومعالجة ومناقشة نتائج الدراسة.

من خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل دور أبعاد الذكاء التنافسي المتمثلة في، الذكاء التكنولوجي، ذكاء الزبون، ذكاء السوق، ذكاء المنافس، ذكاء التحالف الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة أوريدو، وذلك من أجل اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن الأسئلة.

المطلب الأول: واقع الذكاء التنافسي في مؤسسة أوريدو

- من خلال هذه الدراسة لاحظنا أن مؤسسة أوريدو تستخدم الذكاء التنافسي من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، وتحليل تحركات المنافسين وتوقع اتجاهات السوق.

- كما أنها تقوم باستخدام أدوات تحليل البيانات لجمع بيانات المشتركين وتحليلها، وذلك من أجل استخدامها لتوفير أفضل الخدمات للزبائن، وتحقيق ميزة تنافسية تفرد بها عن باقي المنافسين.

- كما تهتم مؤسسة أوريدو بتطويرها لاستراتيجياتها من أجل تحسين كفاءتها وإنتاجيتها، حيث تعتمد بدرجة أكبر على تحليل الزبائن مما يسمح لها بتلبية رغباتهم وتطلعاتهم بشكل أفضل.
- بالإضافة إلى ذلك تعمل مؤسسة أوريدو على تطوير ابتكاراتها وتقنياتها الحديثة من خلال الإبداع التكنولوجي، مما يساهم في تحقيق مزايا تنافسية، و القدرة على التكيف والنمو والتفوق في السوق.

المطلب الثاني: واقع الميزة التنافسية في مؤسسة أوريدو

يقصد بأبعاد الميزة التنافسية هي تلك الخصائص التي تركز عليها المؤسسة عند تقديم منتجاتها، وذلك من أجل تحقيق التفوق على المنافسين، ومؤسسة أوريدو تسعى مثل المؤسسات الأخرى إلى زيادة حصتها السوقية وتحقيق التميز، والتحكم في التكاليف و الرفع من الجودة،

أ- جودة الخدمة بمؤسسة أوريدو:

وهو قيام المؤسسة بتصميم الخدمة وفق مايتناسب مع رغبات وتطلعات الزبائن، من هذا المنطلق تهتم مؤسسة أوريدو بجانب الجودة، كما أنها تشكل رأس اهتماماتها، وتعمل بكل وسعها من أجل تكريس ذلك كما تهتم المؤسسة بزبائنها من خلال التعرف على اهتماماتهم ورغباتهم وتطلعاتهم، والاستماع والتقرب إليهم، سواء عن طريق الاتصالات المباشرة كالمعارض وغيرها، أو غير المباشرة مثل مواقع التواصل الاجتماعي.

ب- الإبداع والتطوير بمؤسسة أوريدو:

يعتبر الإبداع والتطوير من أهم الأسس التي تعتمد عليها مؤسسة أوريدو في بناء استراتيجياتها، إذ أنها منذ دخولها إلى سوق الجزائر اعتمدت على سياسة الإبداع في تقديم الخدمات الجديدة، كما ركزت على الإبداع التكنولوجي وذلك من خلال انشاء مديريةية تكنولوجيا الشبكة، تقوم بتحديد كل المشاكل المتعلقة بالشبكة.

ومن بين أهم أهداف الإبداع لدى مؤسسة أوريدو هو تحسين جودة الخدمات المقدمة والوصول إلى المناطق المعزولة، واستقطاب المزيد من المشتركين وزيادة الفرص المنافسة وتحقيق الريادة.

ج- الاستجابة السريعة لمؤسسة أوريدو:

تسعى مؤسسة أوريدو إلى توفير استجابة ممتازة لزبائنها، وذلك من خلال تقديم خدمات اتصال ذات جودة عالية، وتوفير خيارات متنوعة للزبائن، كما توفر وسائل اتصال متعددة لهم من أجل التواصل مع فريق خدمة الزبائن، لحل مشكلاتهم واستفساراتهم بكفاءة وسرعة عالية، ومتابعة الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن، كما تقوم باستعمال تعليقات زبائنها لتحسين خدماتها وتطويرها.

د- كفاءة العمليات بمؤسسة أوريدو:

لتحقيق ميزة تنافسية يتطلب من المؤسسة كفاءة عالية، وذلك عبر الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ويمكن الاستدلال بوجود الكفاءة في مؤسسة أوريدو من خلال التزامها بالاستثمار في تطوير قادة محليين من الشباب، والتركيز على التدريب والتطوير ودعم استغلال الفرص المتاحة، كما أنها تستخدم خطط تطوير فردية وإدارة وقيادة برامج التطوير، وجهود التدريب والإشراف، وذلك من أجل مساعدة المؤسسة في تطوير أفضل الكفاءات من الموظفين والاحتفاظ بهم.

المطلب الثالث: الذكاء التنافسي ودور أبعاده في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أوريدو

باستخدام منهج تحليل المحتوى الذي يعتبر من أهم المناهج التحليلية، قمنا بقراءة التقارير السنوية وتقارير حول الذكاء التنافسي لمؤسسة أوريدو لعدة سنوات سابقة، وذلك من أجل معرفة أبعاد الذكاء التنافسي المتمثلة في، ذكاء التكنولوجيا، ذكاء المنافس، ذكاء السوق، ذكاء الزبون، ذكاء التحالف الاستراتيجي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: الذكاء التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية

يمثل الذكاء التكنولوجي المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا المتواجدة في البيئة الخارجية والمستخدم من طرف المنافسين، ومن خلال دراستنا لقطاع الاتصالات، سوف نوضح أهم التكنولوجيات المستخدمة من طرف المتعاملين الثلاث في هذا القطاع.

1-تكنولوجيا المنافسين

جدول رقم (05):التكنولوجيات المستخدمة من طرف المنافسين

المؤسسة	تكنولوجيا
موبيليس	- إطلاق خدمة للرقابة الأبوية تسمى "MobiliS @ fe"، موجهة لمساعدة الآباء على مراقبة وتأطير الأطفال في استخدام الإنترنت من أجل حمايتهم من الأخطار المرتبطة بشبكة الإنترنت. - توفير البنية التحتية والتكنولوجيا المناسبة لتطوير خدمات الاتصالات القادمة مثل الإنترنت الجيل السادس والابتكارات المستقبلية في مجال الاتصالات المتنقلة والثابتة.
جازي	- تقديم حلولاً مهنية جاهزة بالاعتماد على البنية التحتية السحابية "كلاود"، في كل من وضعيات الخدمات المسيرة و البرمجيات كخدمة تمكن الزبائن من فئة المؤسسات من الاستفادة من أداء جودة شبكة جازي، والأمن لبياناتهم السرية داخل الوطن. - فتح منصة رقمية للبيع عن بعد، و ذلك من أجل السماح لزبائنها الحاليين والمستقبليين

<p>بالاستفادة من خدمة جديدة تسمح بطلب و الحصول في نفس اليوم على رصيد تعبئة أو الشرائح الالكترونية SIM الى عنوان اقامتهم. (www.djezzy.com)</p> <p>- ابتكار برنامج System TAB يقوم بتوفير الوقت والجهد، عالي الدقة، و يؤمن من جميع عمليات المتعلقة بالقرصنة، كما أنه سريع في تلبية رغبات الزبائن عن طريق توفير معلومات الضرورية بشكل فوري.</p>	
<p>- تقديم خدمت Cloud Pabx، وتعتبر اول خدمة اتصالات سحابية، ويستخدمها رجال الأعمال.</p> <p>- إطلاق أول جدار حماية لتطبيقات الويب الشاملة (WAF).</p> <p>- إطلاق أول متجر افتراضي، يتيح للزبائن تجربة زيارة المتجر بتقنية افتراضية ثلاثية الأبعاد.</p> <p>- تطوير نظام الذكاء الاصطناعي للمحادثة الرياضية. (موقع شركتي)</p> <p>- الشريحة الجديدة Ooredoo Business تستعمل شريحة M2M في مجالات عديدة من بينها، تحديد الموقع الجغرافي. ، وكذلك اللوجستيات (إدارة المواقع والنقل وغيرها)، وعملية المراقبة والأمن عن بعد. (موقع أوريدو)</p> <p>- CRM من Oracle، ويطلق عليه اسم "مرحبا"، حيث يساعد في تطوير العلاقات مع الزبائن.</p>	<p>أوريدو</p>

المصدر: من اعداد الطالب وفقا للمصادر المشار إليها.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن مؤسسة الأم لمؤسسة أوريدو في قطر، ركزت من خلال التكنولوجيا المستخدمة على استخدام الذكاء الاصطناعي في المحادثات الرياضية، وإطلاق متجر افتراضي، يتيح للزبائن زيارة هذا المتجر بتقنية افتراضية ثلاثية الأبعاد، و تقديم خدمات موجهة نحو رجال الأعمال من خلال Cloud Pabx، تساعد في توفير مزايا تسهم في خفض التكاليف وزيادة الانتاجية، كطلب أرقام مختصرة مثلا، وتحديد البريد الصوتي، والمحادثات الجماعية المتعددة، بالإضافة إلى ذلك أطلقت أول جدار حماية لتطبيقات الويب WAP الشاملة.

أما عن فرع مؤسسة أوريدو في الجزائر فقد قدم مجموعة من التكنولوجيات من أهمها، SiebeCRM من Oracle، ويطلق عليه اسم مرحبا، حيث يساعد في تطوير العلاقات مع الزبائن، وذلك من خلال أخذ أفكارهم عن المنتجات التي يطلبونها، مما يساهم في الاستجابة السريعة، من خلال تطوير منتجات مبتكرة وتحسين المنتجات الحالية، بالإضافة إلى ابتكار شريحة جديدة يطلق عليها M2M (من الآلة إلى الآلة)، تستعمل في عدة مجالات من بينها تحديد الموقع الجغرافي، المراقبة والأمن عن بعد، اللوجستيات (ادارة المواقع التي تساعد على اختيار أماكن وقوف المركبات بشكل مرن بالاعتماد على البيانات المرسله من طرف الزبون).

أما بالنسبة للمؤسسات المنافسة، ركزت مؤسسة موبليس على توفير البنية التحتية والتكنولوجيا المناسبة لتطوير خدمات الاتصالات القادمة مثل الإنترنت الجيل السادس والابتكارات المستقبلية في مجال الاتصالات المتنقلة ، كما اهتمت بالجانب الاجتماعي من خلال إطلاقها لخدمة الرقابة الأبوية MobiliS @ fe، تمكن الأباء من مراقبة أطفالهم عند استخدام الأنترنت. أما بالنسبة للمؤسسة جازي فتمثلت أهم تقنياتها التكنولوجية المستخدمة في تقديم حلول عن طريق بنية تحتية السحابية "كلاود"، تمكن المؤسسات من الاستفادة من جودة الشبكة، والأمن لبياناتهم السرية داخل الوطن، بالإضافة إلى ذلك صممت مؤسسة جازي منصة بيع عن بعد (الطلب والحصول في نفس اليوم).

2- النتائج:

مقارنة تكنولوجيا المستخدمة من طرف مؤسسة أوريدو مع منافسيها، نجد أنها تقدم خدمات تكنولوجية كثيرة وجد متطورة، وهذا راجع مواكبتها للتطورات التكنولوجية مثلها مثل المنافسين، عن طريق خلال استخدامها تقنيات الذكاء الاصطناعي وإطلاقها لمتاجر افتراضية ثلاثية الأبعاد ميزتها عن منافسيها، مما ساهم في تحقيقها لميزة تنافسية من خلال الاحتفاظ بالزبائن وتلبية احتياجاتهم، وسرعة في توفير الخدمة. وهذا مما يثبت صحة الفرضية الأولى.

ثانيا: دور ذكاء الزبون في تحقيق الميزة التنافسية

ذكاء الزبون عبارة عن عملية تقوم بها المؤسسة من خلال جمع وتحليل المعلومات لتحديد السلوك الشرائي للزبون ، ودرجة ولائه، عن طريق تحديد اتجاه تطوير المنتجات والخدمات وتنويعها بشكل متكامل ومتزامن مع الاستراتيجيات التسويقية الموضوعة من قبل هذه الأخيرة، لتكوين معرفة تسويقية جديدة. وعلى ضوء ما سبق سنتطرق إلى تحديد السلوك الشرائي للزبون، و ميولاته في قطاع الاتصالات .

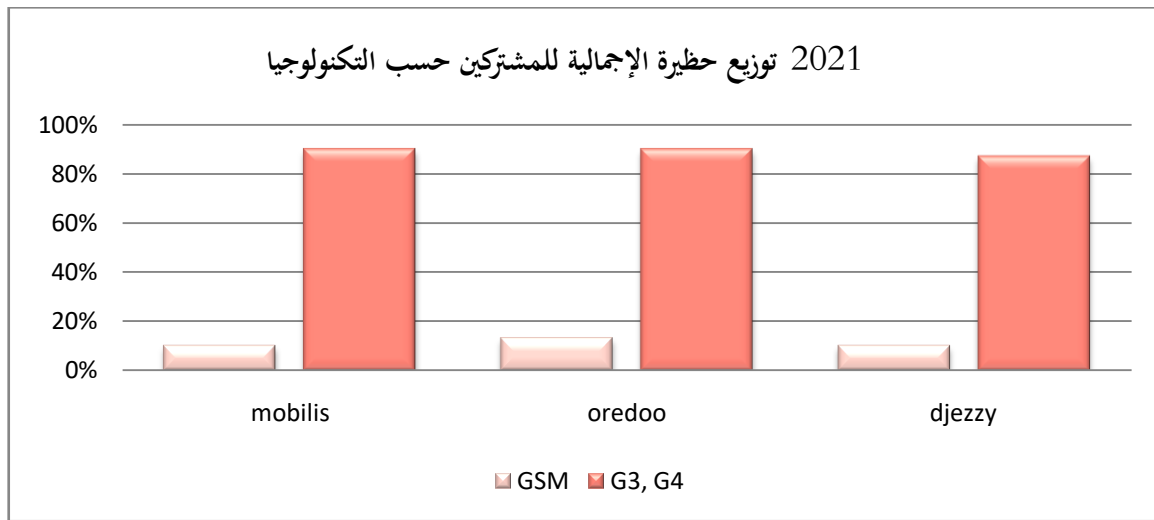
1-المحظرة الاجمالية للمشاركين حسب نوع التكنولوجيا المستخدمة: سنوضح ذلك من خلا الجدول والشكل التالي:

جدول رقم (06) : توزيع حظيرة الاجمالية للمشاركين حسب نوع التكنولوجيا المستخدمة

مؤسسة	GSM	G3, G4
Mobilis	10 %	90%
Oredoo	10%	%90
Djezzy	13%	%87

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، ص 1

الشكل رقم (17) : توزيع حظيرة الاجمالية للمشاركين حسب نوع التكنولوجيا المستخدمة



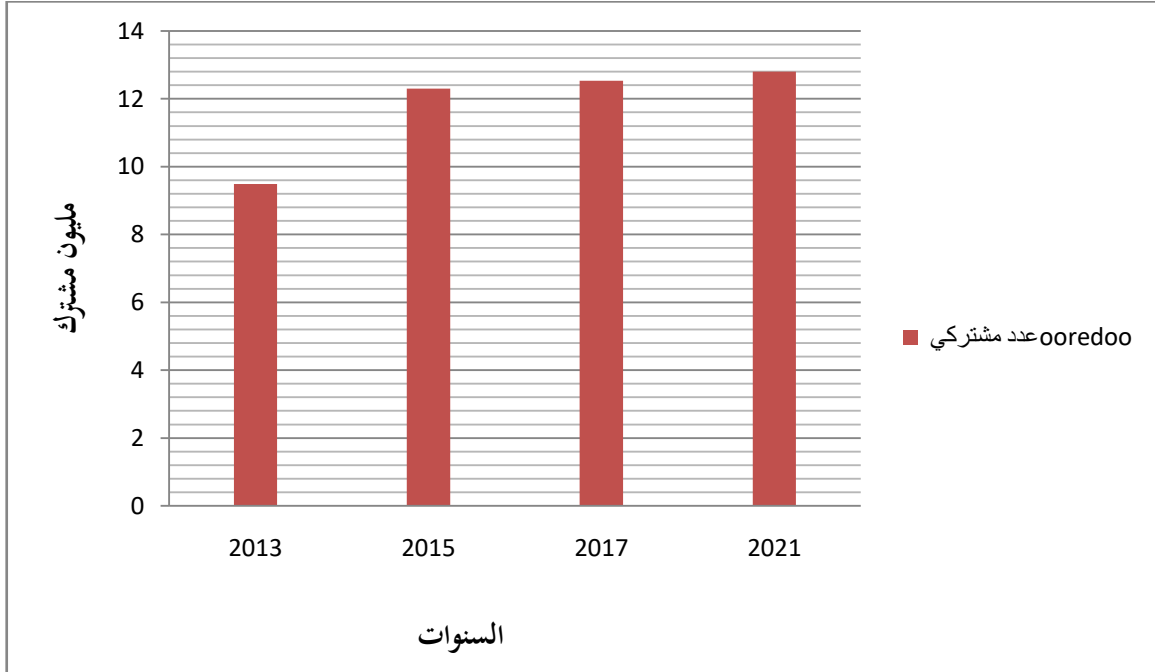
المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، ص 2

من خلال المخطط أعلاه، نلاحظ خدمة G4 و G3 حسب نوع التكنولوجيا، هي الرائدة مقارنة مع خدمة GSM بفارق شاسع، كما نرى أن مؤسسة أوريدو من بين المؤسسات المتفوقة في خدمة G3 و G4 بنسبة عالية، وذلك راجع للاستراتيجية التسويقية المنتهجة من طرفها، باتباع ميول وسلوك الزبون، وتفضيلاته.

أما فيما يخص بقية المنافسين، فنجد أن مؤسسة موبيليس هي الأخرى تتفوق في خدمة G3 و G4 بنسبة 90%، نظرا للخدمات المقدمة من طرفها، بينما نجد مؤسسة جازي متأخرة مقارنة بالمؤسستين السابقتين، حيث تحوز على نسبة 87%، إلا أننا نجد العكس في خدمة GSM، حيث أن مؤسسة جازي متفوقة بنسبة 13%، بالمقارنة مع المؤسستين الأخرتين، موبيليس وأوريدو بنسبة 10%، ويرجع ذلك إلى نقص في الخدمات المقدمة من قبل المؤسستين.

2 - مشتركي أوريدو

الشكل رقم (18): عدد مشتركي أوريدو (2013-2021)



المصدر: (شطابي، 2022، صفحة 271)

من خلال المخطط أعلاه، نلاحظ ارتفاع في عدد مشتركي مؤسسة أوريدو، حيث في سنة 2013 كان عدد مشتركين حوالي 9.5 مليون، وواصل في عملية الارتفاع إلى أن يصل بعدها في سنة 2015 إلى 12.3 مليون مشترك، ليزداد بشكل متباطئ في سنة 2017 ليصل إلى 12.5 مليون مشترك، وكذا في سنة 2021 حيث وصل إلى 12.8 مليون مشترك، ويعود ذلك لعدة نذكر منها:

- العروض الترويجية الحديثة المبتكرة من طرف المؤسسة؛
- جودة الخدمة المقدمة؛
- تقسيم الخدمة من طرف المؤسسة إلى نوعين، الخدمة الأولى هي خدمات جديدة تتماشى عروضها المقدمة في السوق الجزائرية مع عروض فروع العالمية لها، أما الخدمة الثانية فهي تقليد خدمات المنافسين بأسعار جد تنافسية، تسمح بزيادة جذب الزبائن وولائهم؛
- توفير مراكز اتصالات لتلبية احتياجات الزبائن، وتقديم خدمات التواصل مع الزبائن عبر الأنترنت والمتمثلة في موقع المؤسسة، وشبكات التواصل الاجتماعي؛

- الاعتماد على برامج تسويقية وترويجية، من خلال تخصيص كل طاقاتها نحو الإعلام، وذلك عن طريق التلفزيون، الراديو، والرسائل القصيرة التي تقوم بإرسالها للزبون؛
 - إلزام الموظفين لديها على التصرف بطريقة جيدة مع الزبائن، حتى وإن كانت تصرفات الزبائن غير لائقة.
- كل هذا يساعد مؤسسة أوريدو في زيادة عدد المشتركين وتحسين ولاء الزبائن، مما يحقق لها ميزة تنافسية تتميز بها عن باقي المنافسين، ومنه نستنتج أن لذكاء الزبون دور فعال في تحقيق ميزة تنافسية تفرد بها المؤسسة وتحقق لها الأفضلية، وزيادة في أرباحها وإيراداتها.

3- النتائج

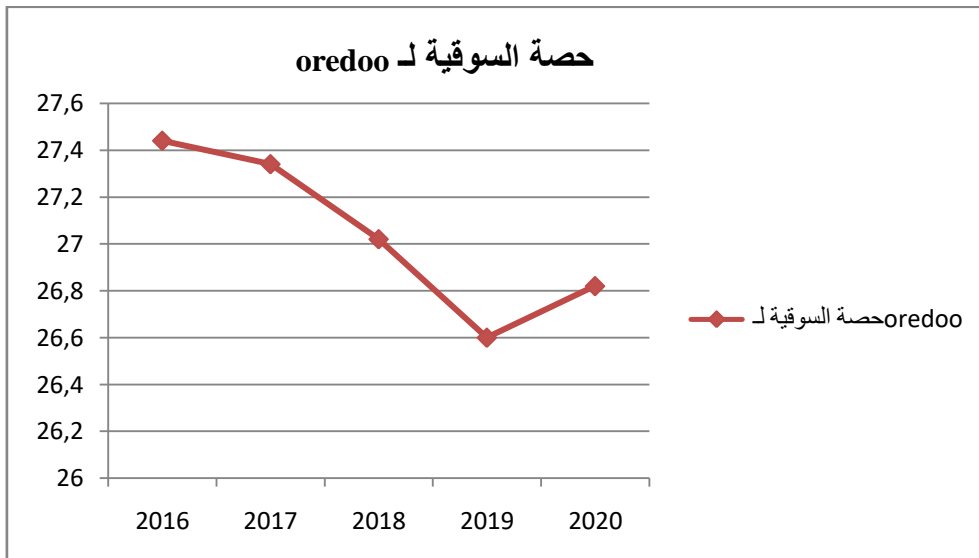
بعد التحليل جانب ذكاء الزبون الذي تستخدمه مؤسسة أوريدو، نجد أنه له دور فعال في زيادة عدد مشتركيتها، وذلك من خلال تحديده متطلبات الزبائن، والسلوك الشرائي لهم، مما يحقق لها ميزة تنافسية تمكنها زيادة إيراداتها وأرباحها، وتعزز لها مركزها التنافسي. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

ثالثا: دور ذكاء السوق في تحقيق الميزة التنافسية

يساعد ذكاء السوق المؤسسة في فهم السوق من خلال وضع آلية لمواجهة متطلبات المنافسة، وزيادة درجة التأكد في رسم وتحديد طرق العمل في السوق، واعداد استراتيجية تسويقية، تسمح للمؤسسة النمو في السوق، و زيادة في حصتها السوقية. وعلى ضوء ما سبق سنتطرق إلى حصص السوق لمؤسسة أوريدو في قطاع الهاتف النقال في الجزائر.

1- الحصة السوقية

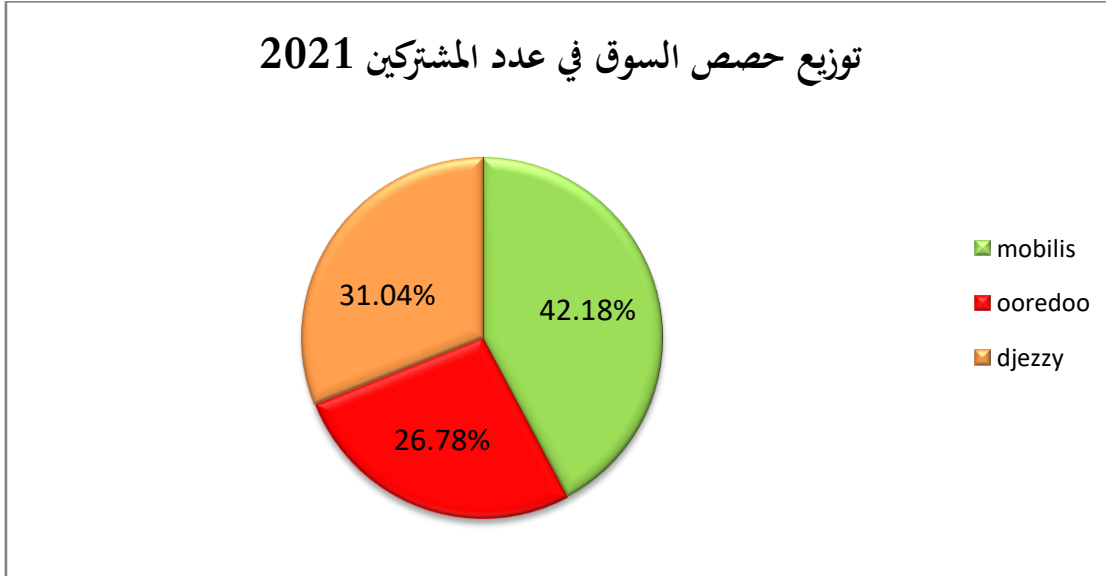
الشكل رقم (19): الحصة السوقية لاوريدو



- المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، 2021، ص 7
- من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ انخفاض بشكل ملحوظ للحصة السوقية لمؤسسة أوريدو في الفترة ما بين 2016 إلى غاية 2019، ويرجع ذلك لعدة أسباب من بينها:
- عودة جازي بقوة للمنافسة وطرحها عروض جديدة مغرية؛
 - تتأثر مؤسسة أوريدو بأسعار عروضها، حيث كلما كانت العروض مرتفعة السعر تنخفض الحصة السوقية؛
 - عدم تطوير الاستراتيجيات المستعملة من طرف المؤسسة مما جعلها تتراجع؛
 - تراجع تدفق الأنترنيت المقدمة، مما سبب عزوف المشتركين عن خدمات المقدمة من طرف المؤسسة؛
 - تقديم المؤسسات المنافسة عروض تتناسب مع المشتركين لمؤسسة أوريدو، مما أدى إلى تحول المشتركين نحو المؤسسات المنافسة (جازي، موبليس)؛
 - تتأثر الحصة السوقية لمؤسسة أوريدو وفق عروض الأنترنيت المقدمة للزبائن.
- أما من سنة 2019 إلى غاية 2022، فنلاحظ أن الحصة السوقية ارتفعت بشكل ملحوظ، وهذا نتيجة عدة أسباب من بينها:
- حسنت مؤسسة أوريدو من سرعة تدفق الأنترنيت،
 - تطوير استراتيجياتها، وتحسين عروضها الترويجية؛
 - استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، في عملية تحليل البيانات وذلك لتحديد أفضل الطرق لتوسيع نطاق أعمالها وتحسين خدماتها؛
 - جمع البيانات حول السوق، وذلك من أجل التعرف على تحديات محتملة وفرص جديدة في السوق، وتقديم حلول مبتكرة وفعالة لتلبية احتياجات وتطلعات زبائننا، والتحديات وتجاوزها، وتعزيز المركز التنافسي لها.

2- حصص السوق في عدد المشتركين:

الشكل رقم (20): توزيع حصص السوق في عدد المشتركين 2021

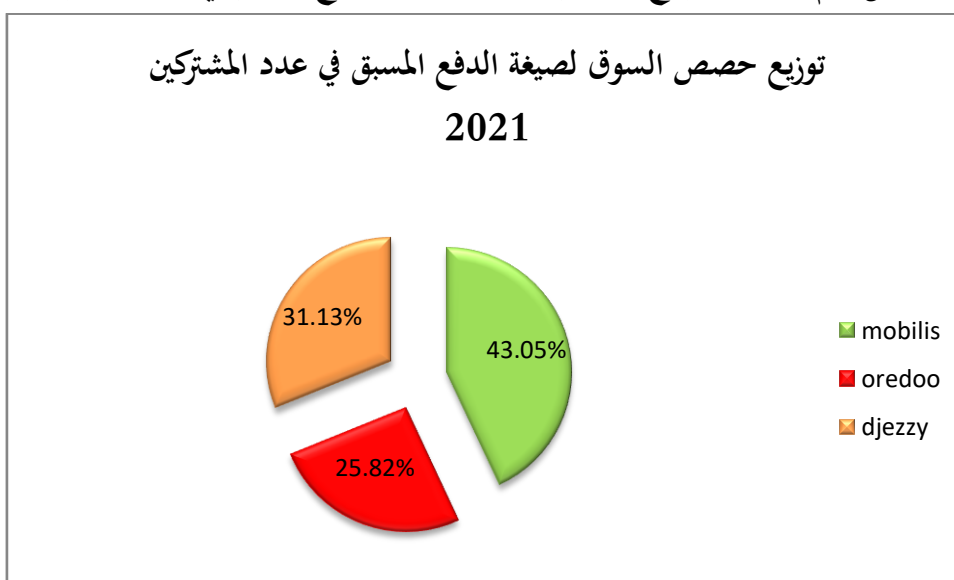


المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، ص1

من خلال المخطط، نلاحظ أن مؤسسة أوريدو تحتل المرتبة الثالثة من ناحية حصتها السوقية في عدد المشتركين بنسبة 26.78%، مقارنة بمؤسسة موبليس الرائدة بنسبة 42.18%، تليها جازي في المرتبة الثانية بنسبة 31.04%، وهذا راجع لعدة أسباب من بينها، امتلاكها أقل عدد من المشتركين حوالي 13 مليون مشترك مقارنة بالمنافسين، حيث أن موبليس صاحبة الريادة تملك 20 مليون مشترك، تليها جازي ب 15 مليون مشترك، وكذلك من ناحية العروض حيث تقدم مؤسسة أوريدو عروض أغلبها مقلدة من المنافسين، وبأسعار مرتفعة، مما يؤدي بزبائنهم إلى التوجه نحو عروض وخدمات المنافسين.

3- حصص السوق لصيغة الدفع المسبق في عدد المشتركين :

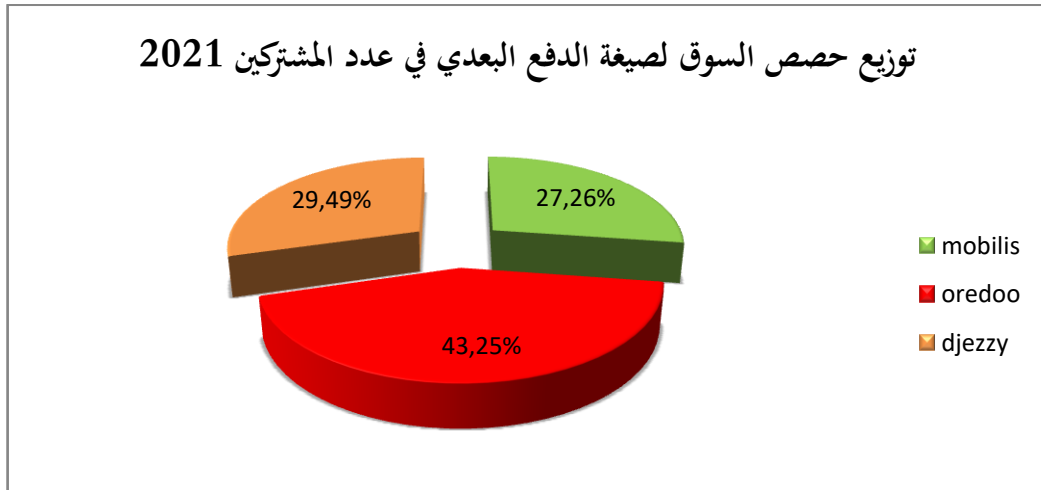
الشكل رقم (21) : توزيع حصص السوق لصيغة الدفع المسبق في عدد المشتركين



المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، ص3
من خلال الشكل، نلاحظ أن مؤسسة أوريدو تملك نسبة 25.82% من حصص السوق لصيغة الدفع المسبق، جعلتها في المرتبة الثالثة بعد كل من مؤسسة موبليس الرائدة بنسبة 43.05%، تليها مؤسسة جازي بنسبة 31.13%، وهذا راجع إلى الأسعار المرتفعة لعروضها مقارنة بعروض مؤسسة جازي المنخفضة، وسرعة الاستجابة لزيائنها متدنية مقارنة بمؤسسة موبليس.

4- حصص السوق لصيغة الدفع البعدي في عدد المشتركين:

الشكل رقم(22): توزيع حصص السوق لصيغة الدفع البعدي في عدد المشتركين 2021



المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، ص4 من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن مؤسسة أوريدو رائدة في حصص السوق لصيغة الدفع البعدي بنسبة 43.25%، بفارق شاسع عن المؤسستين المنافستين، حيث أن جازي تأتي ثانية بنسبة تقدر بـ 29.49%، تليها موبيليس بنسبة 27.26%، ومن بين الأسباب التي جعلت مؤسسة أوريدو رائدة في صيغة الدفع البعدي، تحسين من سرعة الأنترنت، مما أدى إلى ارتفاع في عدد المشتركين، وينتج عنه زيادة في الحصة السوقية.

5- النتائج:

بعد تحليل سوق منافسة مؤسسة أوريدو، نجد أن هذه الأخيرة رغم احتلالها المرتبة الثالثة لا يعني أنها لا تستجيب ولكنها مركزة بشكل جيد وخاصة في السوق الجزائري المحتكر من طرف ثلاث متعاملين، كما أنها تحقق حصة سوقية معتبرة وذلك من خلال فهم السوق المحلية والتحديات والفرص المتاحة، وتحليل احتياجات الزبائن عبر دراسة سلوك الشراء ومتطلباتهم، وتقديم عروض فريدة وقيمة لهم، مما يساعد مؤسسة أوريدو في تحقيق ميزة تنافسية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

رابعاً: دور ذكاء المنافس في تحقيق الميزة التنافسية:

يشير ذكاء المنافس إلى أنه عملية يتم من خلالها جمع وتحليل المعلومات حول الاستراتيجيات ونقاط القوة والضعف وأنشطة المنافسين في الصناعة أو سوق معين، ذلك من أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، ومن خلال ما سبق سنتطرق إلى أبرز منافسين مؤسسة أوريدو في قطاع الاتصالات الجزائر. أولاً: مؤسسة موبيليس:

1- تقديم مؤسسة موبيليس (ATM)

فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، موبيليس أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003، وتمتع بتغطية وطنية للسكان من خلال أكثر من 178 وكالة تجارية، وأكثر من 60 ألف نقطة بيع غير مباشرة، وأكثر من 5000 محطة BTS. (قنوع و بن أودينة، 2020، صفحة 33)

2- أهداف مؤسسة موبيليس:

- تضع موبيليس منذ نشأتها إلى تحديد أهداف أساسية منها: (نجوى، 2015)
- تقديم أحسن الخدمات
- التكفل الجيد بالمستخدمين لضمان وفائهم
- الإبداع
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية.
- توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمستخدمين خد ناجعة بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة.

3- خدماتها: (www.mobilis.dz)

تسعى مؤسسة موبيليس إلى الإبداع الدائم و تطوير لعروضها و لخدماتها المختلفة: قوسطو سلكني، خدمة الرسائل المصورة و الصوتية MMS، و خدمة GPRS، 3G، 4G، إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية : " أرسل، راسيمو، رسدي، بطاقة التعمية الخاصة بالمكالمات الدولية لمستخدمي الدفع المسبق.

ثانيا: مؤسسة جازي:

1- تقديم مؤسسة جازي (OTA)

جازي الاسم التجاري لأراسكوم تليكوم الجزائر OTA ، وهي فرع من الشركة المصرية أوراسكوم تليكوم التي تأسست في 1998 وتعود أغلبية أسهمها إلى عائلة سواريس، برأس مال يقدر ب 4.1 مليار دولار سنة 2007. تضم أوراسكوم إضافة إلى جازي (الجزائر) كلا من: موبينيل (مصر)، عراقنا (العراق)، تونيزيانا (تونس)، بنغلاديش (بنغلادش). تحصلت على رخصتها للعمل في الجزائر في 23 جويلية 2001، وانطلقت تجاريا في 15 فيفري 2002، ومقرها الاجتماعي موجود بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة. (نجوى، 2015، صفحة 145)

2- أهدافها: (www.djezzy.com)

- ✓ تقديم أفضل المنتجات بجودة وبأسعار تنافسية؛
- ✓ الالتزام بأن نكون الأفضل والمؤسسة المهيمنة على عالم الاتصالات في الجزائر؛
- ✓ المساهمة بتحقيق الرفاهية للمجتمع الجزائري؛
- ✓ التحسين المستمر لعملياتنا في إطار سياسة الجودة.

3- خدماتها: (www.djezzy.com)

إن كل الخدمات التي تقدمها مؤسسة جازي تتماشى مع رغبات وتطلعات الزبائن، من مختلف فئات المجتمع، وحتى المؤسسات، حيث تقدم لهم عروض متميزة ومكيفة، ومن بين أهم هذه العروض: بالنسبة للأفراد: نجد خدمات من أهمها، جازي go، جازي speed، جازي play، بالنسبة للمؤسسات: جازي flexy، أوتاكسيفونotaxi phone، رومينغroaming، ترانكيلوtranquilo.

ثالثا - تحليل مصفوفةswotللمتعاملين قطاع الهاتف النقال:

1- بالنسبة للبيئة الداخلية للمؤسسة:

جدول رقم (07) : تحليل مصفوفةswotللمتعاملين قطاع الهاتف النقال: بالنسبة للبيئة الداخلية للمؤسسة

نقاط القوة	نقاط الضعف	المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> - شبكة GSM موروثه عن المؤسسة الأم؛ - السيطرة على سوق الهاتف النقال في الأرياف الجزائرية؛ - توفير أحسن تغطية 97.6؛ - مؤسسة وطنية ؛ - الاستقلالية المالية والادارية عن المؤسسة الأم.(أولاد حيمودة و طويطي، 2021) 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم خبرة الكفاءات البشرية؛ - تأخر تبني المؤسسة للمفهوم التسويقي الحديث؛ - ضعف فعالية الرسالة الإعلانية مقارنة بالمنافسين؛ - رسوخ فكرة الاحتكار لدى الزبائن.(أولاد حيمودة و طويطي، 2021، صفحة 106) 	موبيليس

<ul style="list-style-type: none"> - نقص في تغطية كل المناطق؛ - نقص خبرة الموارد البشرية؛ - ارتفاع تكاليف اطلاق خدمة الجيل الثالث والرابع(بجدة، 2019، صفحة 60) 	<ul style="list-style-type: none"> - تنوع تشكيلة الخدماتالمعرضة في القطاع؛ - ارتفاع الايرادات المحققة في قطاع الاتصالات؛ - تستحوذ على حصة سوقية معتبرة 	<p>جازي</p>
<ul style="list-style-type: none"> تراجع بالنسبة للشبكة وجودتها في فترة من الفترات. - سوق العملة الصعبة والاستثمار الداخلي - نقص في تغطية كل المناطق.(من وثائق الداخلية للمؤسسة) 	<ul style="list-style-type: none"> - تقدم دائما bonus متميز في حالة امتلاك رصيد. - التجدد والرقمية والتميز وسرعة الأنترنت. - التنبؤ الدائم في الخدمات، وهي أول من أدخل خدمة جيل 3 للاتصالات والأنترنت في الجزائر. - تحويل أسماء تجارية للفروع العالمية إلى اسم مجمع عالمي : group oredoo - تقوم بتجديد العروض. 	<p>أوريدو</p>

المصدر: من اعداد الطالب وفقا المصادر المشار إليه

2- بالنسبة للبيئة الخارجية للمؤسسة:

جدول رقم (08) : تحليل مصفوفة مصفوفةswotللمعاملات قطاع الهاتف النقال: بالنسبة للبيئة الخارجية

للمؤسسة

التهديدات	الفرص	المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> - التفوق التكنولوجي للمنافسين؛ - انتقال الزبائن إلى المنافسين بسبب ارتفاع تكاليف الاتصال؛ - خطر وتهديد دخول متعامل رابع.(أولاد حيمودة و طويطي، 2021) 	<ul style="list-style-type: none"> السيطرة على نصف حصص السوق؛ - إكمال تغطية نسبة 100؛ - التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والتكنولوجيا المستعملة؛ - تحسين صورة المؤسسة(أولاد حيمودة و طويطي، 2021) 	<p>موبيليس</p>

<p>- المنافسة القوية - تهديد دخول منافسين محتملين. (بجدة، 2019، صفحة 60)</p>	<p>- الموقع الرسمي للمؤسسة الذي يسمح بالتواصل مع الزبائن والرد على استفساراتهم.</p>	<p>جازي</p>
<p>- كل المتعاملين يعتبرون منافسين لها، شركة جيزي من حيث العروض، وشركة موبيليس من حيث عدد الزبائن. - تهديد دخول المنافسين المحتملين. (منوثائق الداخلية للمؤسسة)</p>	<p>- دعم الكفاءات وترقية وإدماج في أوريدو وفي الدول الأخرى. - تطوير دائم وعرض خدمات رقمية جديدة بصفة مستمرة. (من وثائق الداخلية للمؤسسة)</p>	<p>أوريدو</p>

المصدر: من اعداد الطالب وفقا للمصادر المشار إليها

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن مؤسسة أوريدو تمتلك كفاءات متميزة، وتعمل على دعمها وترقيتها، مما يزيد من القدرة على الابتكار والإبداع، كذلك تقوم بالعمل بشكل دائم في تطوير عروضها وفق ما يتلاءم مع زبائنها، إلا أن حصتها السوقية منخفضة مقارنة بمنافسيها، وذلك راجع إلى كون مؤسسة موبيليس مؤسسة حكومية، وتملك القدرة على تغطية الشبكة بنسبة 97.6% من جهة، وتفوق مؤسسة جازي من ناحية العروض المقدمة للزبائن من ناحية الجودة العالية، والتكلفة المنخفضة من جهة أخرى، مقارنة بمؤسسة أوريدو.

رابعا- استراتيجيات التنافسية:

بغرض تحقيق أفضل أداء والتفوق عن بقية المنافسين، تسعى المؤسسات إلى انتهاج مجموعة من الاستراتيجيات، من أهمها استراتيجية التركيز، التمييز، والسيطرة على التكاليف. ومن خلال ما سبق سوف نتطرق إلى أبرز الاستراتيجيات التي تطبقها مؤسسات اتصالات الهاتف النقال في الجزائر.

1- استراتيجيات مؤسسة موبيليس:

من بين أهم الاستراتيجيات المتبعة من قبل مؤسسة موبيليس نذكر ما يلي :

أ- استراتيجية التركيز: وذلك من خلال: (بن عيشي و كحلول، 2017، صفحة 279)

- تعاقد مع كل من مديرية العامة للأمن الوطني ووزارة الدفاع الوطني من خلال تركيز على تزويد منتسبيها بخدمة الدفع البعدي 0661 مع السماح باختيار الاشتراك المناسب لاستعمالاتهم اليومية، مع الاستفادة من أسعار جد تنافسية.
- توقيع اتفاقية مع الاتحاد الوطني للفلاحين الجزائريين UNPA، وذلك من خلال اقتراح حلول لمكالمات، بالإضافة الى عروض الهواتف والهواتف الذكية، والالواح الالكترونية.
- ب- استراتيجية التمييز: (بن عيشي و كحلول، 2017، الصفحات 280-281)
- عقود تعاونية حصرية مع عدة قطاعات عمومية، تتجسد هذه العروض تحت سياسة الانتماء كسلوك المواطنة، التضامن والمسؤولية الاجتماعية.
- توقيع اتفاقية مع وزارة الصحة، وذلك من خلال ربط ما يقرب 2500 مرفق صحي بالموقع الرئيسي للوزارة، عن طريق شبكة افتراضية G3++.
- تعاقد مع وزارة تربية وطنية، من خلال قدرة المترشحين لشهادات التعليم المتوسط والثانوي من الاطلاع على نتائجهم عن طريق رسالة قصيرة (SMS) الى رقمين 662، 6262.
- تعاقد بريد الجزائر، وذلك من خلال إطلاق عرض حصري MOBIPOST، حيث يتم اقتطاع مبلغ ثابت كل شهر من حساب زبون، ويتم تعبئة الرصيد بقيمة الاقتراع. ويتخذ هذا العرض ثلاثة اشكال صيغ صفراء 1200 دج، الصيغة الصفراء 2000 دج، الصيغة الحمراء 3000 دج
- طورت مؤسسة موبيليس الجانب التقني من خلال تقديم عروض وخدمات متميزة مكنتها من اكتساب عدد كبير من المشتركين، كما تعتبر من السباقين في طرح خدمات الجيل الثالث (G3)؛
- تعمل على تحسين الخدمة المقدمة لمستخدميها كتحسين خدمة وتنوع في تشكيلتها لتغطي كل فئات المجتمع، والتوسع نحو الشركات.

ج- استراتيجية السيطرة على التكاليف:

- تخفيض أسعار العروض المقدمة تماشياً مع العروض السعرية للمؤسسات المنافسة، لكسب أكبر عدد من الزبائن.
- اعتماد على مجموعة من العروض المتنوعة السعرية الحصرية كعرض "بطاقة دولية" و "موبي كونترول".

2- استراتيجيات مؤسسة جازي: (www.djezzy.com)

تطبق مؤسسة جازي مجموعة من الاستراتيجيات لمواجهة المنافسين، من أهمها:

أ- استراتيجية التركيز: وذلك من خلال:

- التركيز على التوزيع بنوعيه المباشر وغير المباشر، فالمباشر يتمثل في إيصال الخدمات مباشرة إلى مستعمليها عبر مراكز الخدمات، ونقاط البيع التابعة لها، وغير المباشر من خلال ارتباطها بـ 6 موزعين معتمدين يعملون تحت شروطها، وأكثر من 15 ألف نقطة بيع غير مباشرة.

- التركيز على الجودة من أجل السيطرة على الصناعة، وذلك من خلال استخدام عبارات ترويجية، كجازي كارت، عيش La vie، بطاقة ألو، جازي الدفع عن بعد الأفضل بكل بساطة.

- كما تعتمد هذه الاستراتيجية على التركيز في سوق معين وتوجيه كافة أنشطتها ومواردها وكفاءاتها بشكل أفضل اتجاه هذه السوق وبالتالي القدرة على التحكم الجيد في إمكانياتها:

ب- استراتيجية التمييز: وهذا عن طريق الخدمات والعروض التي تقدمها المؤسسة المتمثلة في، جازي مراقبة، جازي بطاقة الانترنت اللاسلكي، خدمات الجيل الثالث، خدمات الجيل الرابع وخدمة التجوال الدولي.

- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، من خلال امضاء اتفاقيات مع منظمات خيرية وطنية لمساعدة شرائح المجتمع من بينهم المسنين، ذوي الاحتياجات الخاصة، المرضى والتضامن معهم.

ج- استراتيجية السيطرة على التكاليف: وتهدف من خلال هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين، وهذا من خلال الحوافز المقدمة للزبون مثل خدمة الجيل الرابع (G4) المتطورة، والتحكم في التكاليف من الأمور الضرورية والمطلوبة من اجل إدخال منتجات جديدة مبتكرة، وتحسين المنتجات الحالية.

3- استراتيجيات مؤسسة أوريدو: من بين أهم الاستراتيجيات التي تقوم بها مؤسسة أوريدو، نذكرها فيما يلي:

أ- استراتيجية التمييز: وذلك من خلال تقديم عروض ترويجية مميزة، من أهمها، عروض أوريدو "MaxyInternet Gold", "Super Maxy" و "MaxyHadra",

- الابتكار التكنولوجي كتقنيات المبتكرة مثل الجيل الخامس؛

- توفير حلول مخصصة لقطاعات محددة كالتعليم، والأعمال، والرعاية الصحية؛

- استخدام التسويق الرقمي، والتسويق عبر البريد الإلكتروني.

ب- استراتيجية التركيز: من خلال:

- توفير خدمات الاتصالات السريعة والموثوقة في المناطق الريفية والنامية؛

- التركيز على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلي احتياجات الزبائن في الفئة المستهدفة؛

- توجيه الجهود نحو التسويق الالكتروني والإعلان نحو فئة مستهدفة، وعرض الخدمات بشكل مباشر ومستهدف.

ج- استراتيجية السيطرة على التكاليف: تعتمد مؤسسة أوريدو للسيطرة على تكاليفها:

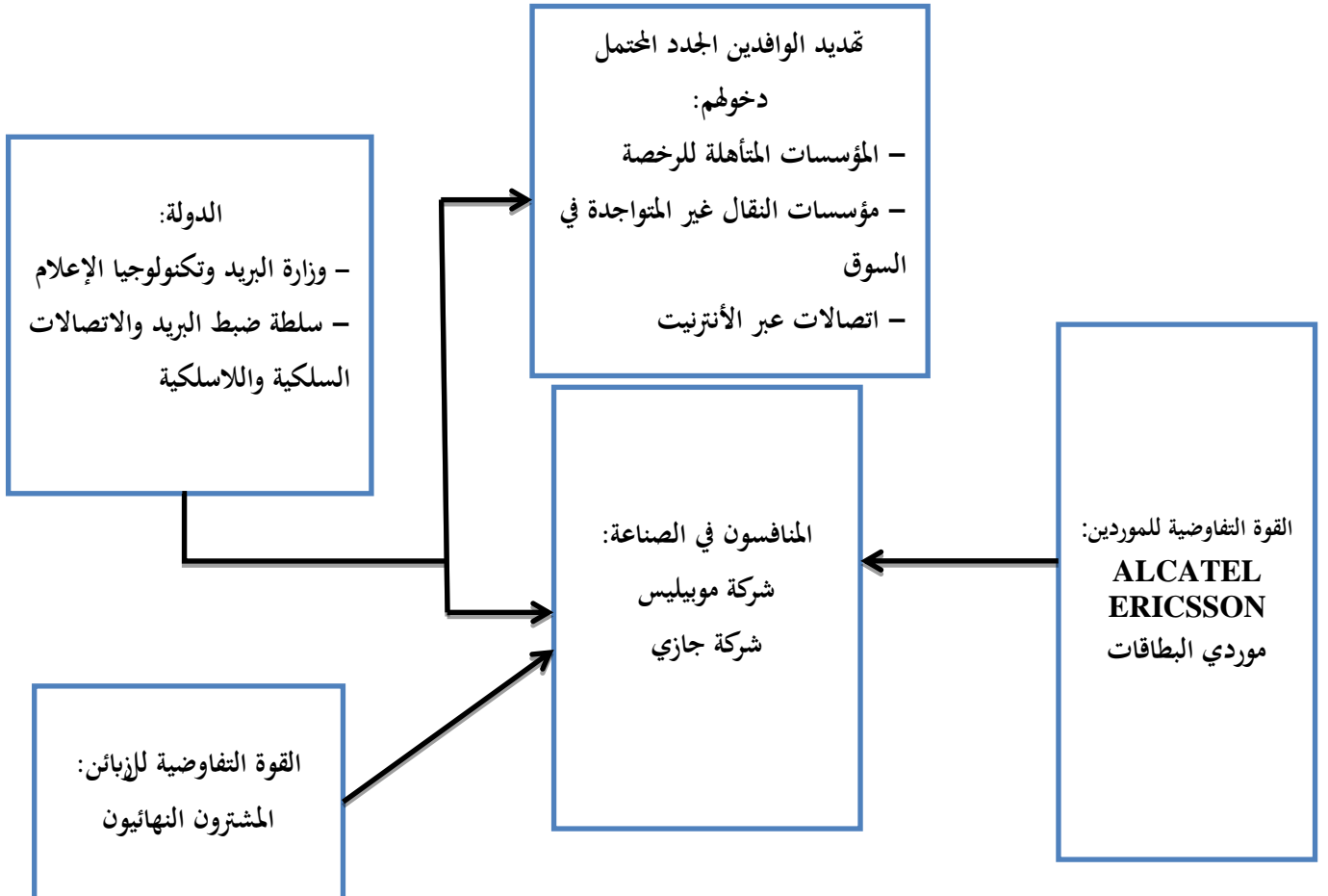
- تحسين كفاءة العمليات عن طريق تحليل عمليات الانتاج والتسويق والتشغيل؛
- تقليل من تكاليف المواد الأولية من خلال التفاوض مع الموردين للحصول على أفضل الأسعار؛
- التركيز على التحول الرقمي لتحسين كفاءة العمل وتقليل التكاليف؛
- استخدام أحدث التكنولوجيا من أجل زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف؛

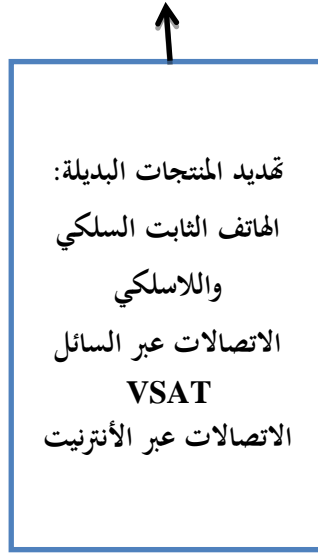
من خلال الاستراتيجيات المتبعة من طرف كل مؤسسة، نجد أن مؤسسة أوريدو ركزت بشكل كبير على استخدام أحدث التكنولوجيا من أجل زيادة كفاءتها وتقليل تكاليفها ، وكذلك في جانب التميز فقد قامت بتوجيه كل جهودها للتسويق الرقمي، أما بخصوص كل من المنافسين موبليس وجازي، الأولى عملت على تعاقدات تعاونية واتفاقات مع مديريات ووزارت، كما قامت بتخفيض أسعار كل عروضها وفق مايتناسب مع زبائنها، أما جازي فقد قامت بالتركيز على التوزيع بنوعيه المباشر وغير المباشر ، فالأول يتمثل في إيصال الخدمات مباشرة إلى مستعمليها عبر مراكز الخدمات، ونقاط البيع التابعة لها، وغير المباشر من خلال ارتباطها ب 6 موزعين معتمدين يعملون تحت شروطها، وأكثر من 15 ألف نقطة بيع غير مباشرة، بالإضافة إلى واعتمادها على عبارات ترويجية من أجل تحسين جودتها والسيطرة على المنافسة.

خامسا- تحليل التنافسية في سوق الهاتف النقال لمؤسسة أوريدو:

حسب نموذج بورتر، يعد نموذج بورتر من أهم الأدوات التي تستخدم في تحليل تنافسية قطاع الصناعة، وعليه سيتم اعتماده لتحليل التنافسية في قطاع الاتصالات في الجزائر لخدمة الهاتف النقال والذي يسمح بتحديد الضغط الذي تمارسه قوى المنافسة الخمسة المحددة في النموذج على مردودية القطاع الاتصالات.

الشكل رقم (23): نموذج بورتر للقوى الخمس في قطاع الهاتف النقال





المصدر: (بلجارية، بولحية ، و الشلبي، 2019، صفحة 475)

من خلال الشكل رقم (23): يمكن تحليل نموذج بورتر للقوى الخمس من خلال ما يلي: (بلجارية، بولحية ، و الشلبي، 2019)

1. المنافسون في الصناعة:

من بين أهم منافسين مؤسسة أوريدو هما شركتي موبيليس وجازي في سوق الاتصالات المحمولة في الجزائر، حيث تواجه منافسة قوية معهما، كما أنهما يملكان حصة سوقية كبيرة، نتيجة تقديمهما خدمات ذات جودة عالية، حيث يتعتبر قوة التهديد عالية..

2. تهديد الوافدين الجدد المحتمل دخولهم:

من الصعب دخول منافسين جدد للسوق، وهذا بسبب متطلبات المالية الكبيرة وفرض الدولة لوائح وقوانين في سوق الاتصالات الجزائر، ومن أبرز هذه المؤسسات نذكر: (نجوى، 2015، صفحة 136)

- أنفاستكوم (Investcom Luxembourg) (لبنان).

- أورونج (Orange) (فرنسا).

- بورتغال تليكوم موفيس (Portugal Telecom Moveis) (برتغال).

إذن ففوة تهديد الوافدين الجدد ضعيفة.

3. القوة التفاوضية للزبائن:

يوجد عدد كبير من المشتركين في سوق الاتصالات المحمولة في الجزائر، هذا يمنحهم القدرة على التفاوض محدودة حول أسعار الخدمات المقدمة، ولكن رغم ذلك إلا أنهم يجدون سهولة من الانتقال من متعامل إلى آخر، هذا يؤثر على مؤسسة أوريدو.

4. القوة التفاوضية للموردين:

تعتمد أوريدو على موردي التكنولوجيا والبنية التحتية من أجل توفير خدماتها، ومن بينهم: **Ericsson**: يعتبر من بين المجهزين الأكثر انتشارا في الجزائر، ويتعامل مع المؤسسة أوريدو، من خلال تحسين جودة التغطية عن طريق تكنولوجيا متطورة. **Alcatel**: يعمل بشكل أساسي مع مؤسسة أوريدو، حيث يعمل بتقديم حلول المتعلقة بطرق الاتصال، تسمح للمتعاملين من امتلاك وسائل نقل معطيات رقمية الصوت والصورة. ومع ذلك، قد تكون قوة تأثير الموردين محدودة نسبياً بالنسبة لأوريدو نظراً لوجود العديد من الموردين المحتملين في السوق.

5. تهديد منتجات بديلة:

تواجه أوريدو تهديداً من منتجات بديلة والتي تهديد حقيقي عندما تقدم خدمات أفضل المشترين وبتكلفة أقل، وذلك من خلال التغيرات التي تحسن من قيمة منتجاتها وخدماتها، من أهمها الهاتف الثابت، ولكن مع تطور الأنماط الاستهلاكية لدى المجتمع الجزائري، تضاعف الإقبال على استعمال الهاتف النقال مقارنة بالهاتف الثابت، حيث يرجع الأمر إلى التطور التكنولوجي القائم، والاقتصاد في التكاليف. إذن فقوة التهديد محدودة.

النتائج:

من خلال تحليل بيئة المنافسة لمؤسسة أوريدو، نجد أن ذكاء المنافس يمكن مؤسسة أوريدو التعرف على الفرص المستقبلية لتوسيع خدماتها وتقديم منتجات جديدة تلي احتياجات الزبائن بطريقة أفضل، ورصد التهديدات المحتملة التي قد تواجهها عن طريق مراقبة تحركات المنافسين واستراتيجياتهم، وتحليل نقاط القوة والضعف لديهم، واستغلالها للتفوق في السوق، مما يساعد مؤسسة أوريدو على تحقيق ميزة تنافسية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

خامسا: دور ذكاء التحالف الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

يتمثل ذكاء التحالف الاستراتيجي في عملية رصد ومراقبة عمليات التحالف الاستراتيجي التي يقوم بها المنافسين في البيئة الخارجية. لذا من خلال ما سبق سنحاول التطرق إلى أهم شركات وتحالفات التي قام بها المتعاملين الثلاث في قطاع الاتصالات.

1- التحالفات والشراكات الاستراتيجية لمؤسسة موبيليس: التحالف مع بريد الجزائر لأول مرة في أفريل 2005 ، ومن بين مزايا هذا التحالف:
أ- تقديم خدمات مشتركة:

التحالف بين العلامتين يؤدي الشهرة العلامتين بشكل مضاعف، وإعلان ثقة أكبر من طرف الزبائن كما يعكس جودة عالية للخدمات المقدمة ويعتبر ضمان للخدمات المقدمة من طرف الشريكين.

- إمكانية تسديد فواتير الهاتف عن طريق الحساب البريدي الجاري، أو تحويل أموال فليكسي عن طريق البطاقة الذهبية، أو شحن حساب زبون موبيليس أو حساب أي صديق له انطلاقا من هاتفه النقال أو الاطلاع على كشف الحساب البريدي الجاري عن طريق الرسائل القصيرة (SMS) والحصول على إشعارات فورية عبر الرسائل حول أي عملية استقبال أو سحب أو تحويل تتم في حساباتهم البريدية الجارية، كل هذه الخدمات سمحت للشريكين بتمييز منتجاتهما مقارنة بالمنافسين الآخرين في قطاع شبكات الهواتف النقالة (جازي وأوريدو)

- اتفاقية خدمات الدفع الإلكتروني عبر البطاقة النقدية لبريد الجزائر تهدف إلى تمكين الزبائن الحائزين على هذه البطاقة من تسديد الفواتير وتعبئة رصيد الانترنت وكذا تعبئة رصيد الهاتف النقال، حيث تضمن للمستهلك معالجة آمنة لعمليات الدفع الإلكتروني للخدمات عن طريق البطاقة الذهبية مع ضمان سرية وأمن تبادل المعطيات".

ب- توسيع نطاق العلامتين

توسيع نطاق العلامتين التجاريتين من خلال توسيع سوق كل منهما فقد استفادت مؤسسة موبيليس من الوصول إلى المستهلكين الذين يملكون حسابات بريدية جارية وتسهيل المعاملات لهم حتى تجذب أكبر عدد منهم إلهاء وأيضاً تحافظ على زبائنها الحاليين.

2-التحالفات والشراكات الاستراتيجية لمؤسسة جازي:

أ- شراكة بين جازي و الوكالة الوطنية للحظائر التكنولوجية:

تتعلق هذه الشراكة ببرنامج تدريبي للمكونين لفائدة مراكز التكوين المهني في مجالات تطوير الانترنت والهاتف المحمول، حيث شارك مهندسون من جازي بالفعل في البرنامج من خلال تقديم وحدات تعليمية على مستوى الحظيرة التكنولوجية بمدينة سيدي عبد الله، و من جانبها قامت مديرية التكوين المهني لولاية الجزائر بتفعيل البرنامج الجديد في عدة معاهد من بينها المعهد الوطني المتخصص في تكنولوجيا المعلومات بالرحمانية.

حيث تمثلت أهداف هذه الشراكة المساهمة المؤسسة جازي في التكوين في المجال الرقمي و خلق مهن جديدة من أجل تمكين مراكز التكوين المهني من تلبية متطلبات المحيط الاقتصادي وتحسين فرص العمل للشباب الباحث عن عمل من خلال تزويده بالمهارات الرقمية وبالتالي تمكين اندماجهم في عالم الشغل.

ب- شراكة بين جازي واتصالات الجزائر:

تتمحور هذه الشراكة حول تبادل الخدمات ذات القيمة المضافة من شأنها أن تسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمة وتنمية قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بالجزائر.

ج- شراكة بين جازي مع الشركة العامة لتوزيع أنظمة الأمن (GDSS):

من أجل توسيع قائمة منتجاتها وخدماتها لا سيما فيما يتعلق بزبائنها من المؤسسات. حيث بموجب هذه الشراكة ستقدم جازي لزبائنها من المؤسسات حلولاً مهنية جاهزة بالاعتماد على البنية التحتية السحابية "كلاود"، في كل من وضعيات الخدمات المسيرة و البرمجيات كخدمة. وبالتالي سيتمكن الزبائن من فئة المؤسسات من الاستفادة من أداء وجودة شبكة جازي بالإضافة إلى الإيواء الآمن لبياناتهم السرية داخل الوطن.

د- شراكة جازي مع الموقع الإلكتروني "واد كنيس":

تهدف هذه الشراكة الى تزويد زبائنها الحاليين والمستقبليين بالعديد من المزايا والمساهمة في تطوير التجارة الإلكترونية في الجزائر. حيث بموجب هذه الاتفاقية سيحصل زبائن جازي على ارصدة انترنت مجانية من خلال تطبيق "جازي آب" مقابل استخدامهم منصة واد كنيس لإجراء الطلبات والمشتريات وعمليات التسليم والاستلام. كما تعد هذه الشراكة بمبادرات أخرى في المستقبل لتطوير تجربة الزبائن عبر الإنترنت وتعزيز استخدام القنوات الرقمية في مختلف المعاملات اليومية للمواطنين. موقع المؤسسة جازي

و- شراكة بين جازي والبنك الوطني الجزائري:

وتتمحور أهداف هذه الشراكة حول تنويع الخدمات التي نقدمها لزبائنا بالإضافة إلى تحديث عملياتنا المالية. وستسمح لنا بإيجاد أوجه تبادل بين قطاعين أساسيين من الاقتصاد والمساهمة معا في إثراء المشهد الرقمي الجزائري.

3- تحالفات والشراكات الاستراتيجية للمؤسسة أوريدو:

أ - استحوذ المؤسسة أوريدو على شركة الوطنية للاتصالات، وعقدت شراكة استراتيجية مع شركة ST Telemidia ، في سنغافورة، واشترت حصة كبيرة في شركة اندوساتالاندونسية، مما ساعدها على

النمو والانتشار والوصول إلى أسواق جديدة. حيث بلغ عدد وزبائنها 118 مليون زبون حول العالم، يعمل لديها 17 ألف موظف.

ب- اتفاقية أوريدو مع Huawei: حيث ستقوم أوريدو بموجب هذه الاتفاقية بنشر التقنيات المتطورة وأحدث حلول الاتصال اللاسلكي المقدمة من Huawei ومن ضمنها الجيل الخامس 5G في كل من الكويت وعمان والعراق وتونس، في خطوة تدرج ضمن جهودها الدؤوبة للتحديث المستمر لشبكاتها وتوفير تجربة تحويلية للمستخدمين النهائيين في هذه الأسواق.

أ - شراكة بين أوريدو و ZTE: وذلك من خلال التوقيع على اتفاقية، تنص على تحديث شبكة أوريدو الجزائر، حيث ستقوم ZTE بالأعمال المتعلقة بتحديث شبكة الوصول إلى الراديو RAN وبروتوكول الإنترنت IP.

د- شراكة بين أوريدو و نوكيا: تهدف إلى تحديث شبكات أوريدو في الجزائر وتونس، إذ ستقوم نوكيا بموجبها بتحديث شبكات الوصول إلى الراديو (RAN) التابعة لها إلى جانب توسيع نطاق التغطية في مواقع جديدة في كل من الجزائر وتونس، ما يتيح لأوريدو تحسين أداء الشبكة لصالح عملائها في تلك الأسواق، والإعداد للإطلاق المحتمل لخدمات شبكة الجيل الخامس 5G في المستقبل.

و- اتفاقية بين أوريدو واتصالات الجزائر: تمحور حول تعبئة رصيد أوريدو عبر الإنترنت، باستخدام البطاقة الذهبية، هذه الخدمة تمكن من شحن رصيد الهاتف ودفع الفواتير أونلاين في أي مكان وأي وقت بسهولة وراحة.

النتائج:

بعد التطرق إلى أبرز التحالفات والشراكات الاستراتيجية، نجد أن مؤسسة أوريدو مقارنة بمنافسيها، تملك الأفضلية من حيث الاستراتيجيات مع شركات خارجية، حيث تجعلها تتطور بشكل مستمر، وتتوسع في كل المناطق حول العالم، نتيجة استخدامها للتكنولوجيا بشكل متميز، أما بالنسبة لكل من مؤسستي موبيليسوجازي فقد ركزا في أغلب تحالفاتهما على المستوى الوطني فقط، هذا ما جعل مؤسسة أوريدو تتفوق عليهما من ناحية التكنولوجيا المستخدمة، ولكن رغم ذلك إلا مؤسسة أوريدو لم تهتم بالشراكة والتحالفات الداخلية، هذا ما أدى إلى عدم تمكنها من تحقيق الريادة في السوق متعاملي الهاتف النقال في الجزائر. ومن خلال ماسبق يمكن قول أن ذكاء التحالف الاستراتيجي الذي تعمل به مؤسسة أوريدو بالرغم من تفوق منافسيها عليها، إلا أن هذا الذكاء كافي نظرا لأن مؤسسة أوريدو لديها حصة سوقية ومبيعات معتبرة، وهذا

راجع إلى أنها تقوم بمجموعة من التحالفات يمكن أن تمكنها في المستقبل من تحسين مركزها التنافسي، وذلك عن طريق تحديدها لشركاء مناسبين بناء على تحليل السوق والاحتياجات، والتوافق الاستراتيجي والموارد المشتركة والخبرة المتبادلة، مما يسمح لها من تحقيق ميزة تنافسية وتعزيز وجودها في السوق. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة دور الذي يلعبه الذكاء التنافسي بأبعاده المختلفة في تحقيق ميزة

تنافسية لمؤسسة أوريدو، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج، من بينها:

- ✓ يوجد دور للذكاء التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أوريدو؛
- ✓ يوجد دور لذكاء الزبون في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أوريدو؛
- ✓ يوجد دور لذكاء السوق في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أوريدو؛
- ✓ يوجد دور لذكاء المنافس في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أوريدو؛
- ✓ يوجد دور لذكاء التحالف الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أوريدو.



خاتمة

خاتمة

بعد دراستنا للجوانب النظرية لكل من الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، واستنادا على الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، تبين لنا مدى أهمية تحقيق المؤسسة ميزة تنافسية يعتمد على عدة أساليب وأدوات من أهمها الاستخدام الأمثل للذكاء التنافسي، باعتباره من أحدث الأساليب والأدوات التي يعول عليها لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات، ومن خلال الاستثمار في هذا النوع من الأدوات الذي أضحي بمثابة أداة ضرورية ومهمة في الوقت الحالي.

ومن خلال الدراسة النظرية التي أتت كمحاولة لإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي لمؤسسة أوريدو، تبين لنا أن مستوى إدراك ومعرفة أهمية البالغة للذكاء التنافسية أمر ضروري ومهم، كما أن مستوى الميزة التنافسية المحققة في المؤسسة حسب التقارير والبيانات، يعتبر مقبول، بالرغم من وجود بعض الآثار السلبية خاصة من ناحية التكاليف.

وفي الآتي، سوف نقوم بعرض أهم النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي:

✓ نتائج الجانب النظري:

- الذكاء التنافسي هو عملية مميزة ومهمة خاصة بالنسبة للمؤسسات التي ترغب في التفوق على المنافسين وتحقيق حصة سوقية كبير، وأداء أفضل؛
- الذكاء التنافسي يساعد المنظمة في كسب مزايا تنافسية، من خلال تحديده للفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة؛
- الاستثمار في أبعاد الذكاء التكنولوجي من شأنه تحقيق العديد من المزايا التنافسية للمؤسسة، كتخفيض التكاليف، وزيادة الأرباح والحصص السوقية؛
- تعتبر الميزة التنافسية في الوقت الحالي أمر ضروري بالنسبة للمؤسسات، لأنها تحقق لها النجاح والتفوق والنمو؛
- يساهم الذكاء التنافسي في اقتحام المؤسسة لأسواق جديدة، وتوسيع الأسواق الحالية؛
- يلعب الذكاء التنافسي دور مهم في زيادة الكفاءة لدى المؤسسة، وكذا الاستجابة السريعة لمتطلبات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار من قبل هذه الأخيرة.

الخاتمة

✓ نتائج الجانب التطبيقي:

- حيث توصلت الدراسة التحليلية إلى مجموعة من النتائج، من بينها:
- مؤسسة أوريدو تمتلك تكنولوجيا حديثة بإمكانها التفوق والتميز عن طريقها؛
 - يمكن لمؤسسة أوريدو زيادة ربحيتها ورفع فعاليتها في تحقيق أهدافها عن طريق تحسين جودة خدماتها وتوسيع شبكة التغطية، وتطوير الشراكات الاستراتيجية؛
 - لتعزيز وتدعيم لعلاقة مؤسسة أوريدو بزبائنها يجب خدمتهم بطريقة ممتازة والتواصل معهم بشكل فعال، والاهتمام بهم وتقديرهم؛
 - لتحافظ مؤسسة أوريدو على حصتها السوقية يستوجب عليها تحليل السوق وتحديد التغيرات والتحديات المحتملة، بالإضافة إلى التكيف مع التكنولوجيا الجديدة لتحسين الخدمات المقدمة من طرفها، والتركيز بشكل أكبر على الابتكار والتنوع في خدماتها؛
 - لكسب مؤسسة أوريدو ولاء زبائنها يستوجب عليها الاستماع وتلبية حاجات ومتطلبات الزبائن، بالإضافة إلى التواصل بشكل دوري مع زبائنها عن طريق استعمال وسائل التواصل الاجتماعي؛
 - يمكن لمؤسسة أوريدو لتلبية حاجات الزبائن بشكل فعال ومرض عن طريق توفير منصات رقمية للزبائن من أجل طلب الخدمات بسهولة، بالإضافة إلى توفير خدمات مناسبة تلبس احتياجاتهم المختلفة، وإنشاء فريق من العمال ذوي كفاءة قادرين على التعامل بشكل لبق ومميز، ومتاحين للإجابة على استفسارات الزبائن
 - يوجد دور للذكاء التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أوريدو؛
 - يوجد دور للذكاء الزبون في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أوريدو؛
 - يوجد دور للذكاء السوق في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أوريدو؛
 - يوجد دور للذكاء المنافس في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أوريدو؛
 - يوجد دور للذكاء التحالف الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أوريدو.

✓ اقتراحات:

- بعد النظر إلى النتائج المتوصل إليها في الجانبين، الجانب النظري للبحث، وواقع تحليل محتوى التقارير السنوية، تم الخروج بمجموعة من المقترحات، من بينها:
- من الضروري على مؤسسة أوريدو التركيز على الزبائن بشتى أنواعهم، كونهم عامل مهم في استمرار ونجاح المؤسسة؛

الخاتمة

- لكي يصبح الذكاء التنافسي ممارسة ناجحة يجب على المؤسسة تعزيز ثقافة الذكاء التنافسي، وذلك عن طريق تعزيز تبادل الأفكار والمعارف بين الأفراد؛
- ينبغي على مؤسسة أوريدو ترسيخ ثقافة الذكاء التنافسي والرفع من مهارات العاملين، وذلك من خلال تعيين خبراء ومختصين الذكاء التنافسي للتنسيق داخل المؤسسة.
- على مؤسسة أوريدو القيام بتحالفات مع مؤسسات محلية، بالنظر لمدى معرفة المؤسسة المحلية للواقع الذي تتواجد فيه، لتتمكن مؤسسة أوريدو من مواجهة المنافسين المحليين والتفوق عليهم؛
- ضرورة اجراء مسوحات مستمرة لآراء الزبائن حول مستوى الخدمات المعروضة من قبلها ومن قبل منافسيها، ومدى ملاءمتها لرغباتهم وتطلعاتهم.

✓ آفاق الدراسة:

- حاولنا من خلال دراسة هذا الموضوع في حدود الاشكالية المطروحة، وحسب المعلومات المتوفرة لدينا، ورغم هذا إلا أنه لا يمكن اعتبار بأن هذه الدراسة أحاطت بكل جوانب الموضوع، لأنه هناك بعض العناصر والنقاط تتطلب آفاق علمية جديدة، لذا تم اقتراح مجموعة من المواضيع المستقبلية، ومن بينها:
- مساهمة الذكاء التنافسي في تقليل المخاطر المؤسسات الاقتصادية؛
 - الذكاء التنافسي ودوره في تحقيق التفوق التنظيمي؛
 - واقع الذكاء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية؛
 - دور الذكاء التنافسي في تحسين الأداء؛
 - دور الذكاء التنافسي في الرفع من القدرة التنافسية؛
 - مساهمة الذكاء التنافسي في زيادة الربحية في المؤسسات الاقتصادية.



قائمة المراجع

مصادر باللغة العربية:

أولا : الكتب

- 1 - معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحيى محمد سليمان. (2015). تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال. عمان، الأردن: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.
- ثانيا: المجالات والملتقيات
- 2 - أحمد بوريش، محمد تريش. (11, 2020). الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري حديث يساهم في تحقيق الميزة التنافسية. (المركز الديمقراطي العربي، المحرر) المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية(13)، 115.
- 3 - أحمد قنيع، و بوحفص بن أودينة. (23, 11, 2020). مسؤولية الاجتماعية لمعاملتي الهاتف النقال في الجزائر في ظل جائحة كورونا. مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، 03(02)، 26-35.
- 4 - اسحاق خوشي، محمد فلاق. (30, 06, 2016). مساهمة الذكاء التنافسي في توجه العلامة التجارية نحو مفهوم القيمة المشتركة في الأسواق ذات الدخل المنخفض. أبعاد اقتصادية، 06(01).
- 5 - اسماعيل حجازي، و نوال عبداوي. (31, 12, 2015). أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على أداء الإستراتيجي للمؤسسة. مجلة الباحث الإقتصادي، 02(01)، 55-82.
- 6 - أولاد حيمودة، ع.، & طويطي، م. (08, 04, 2021). تحليل الايتراتيجية التسويقية لمؤسسة موبيليس باستخدام النموذج الرباعي SWOT. مجلة الاقتصاد وادارة الأعمال، 05(02)، 99-118.
- 7 - بسام بسام جميل. (2016). تباين المخاطرة الاستراتيجية دالة لاستثمار الذكاء التنافسي . مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 22(89)، 164-194.
- 8 - بشير بن عيشي، و فتحية كحلول. (2017). الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس- في ظل دور الدولة بين الوصاية والمنافسة في القطاع. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية(08).
- 9 - بن عودة مصطفى. (30, 06, 2021). دور تطبيقات تكنو هيكلية في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال. مجلة التكامل الإقتصادي، 09(02)، 345-364.
- 10 - بن عياد محمد سمير. (01, 08, 2011). الذكاء الاقتصادي كاستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية في المؤسسة النموذج الياباني والنموذج الأمريكي. (جامعة زيان عاشور، المحرر) مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، 05(02)
- 11 - بهجة بن دحمان، و كمال حوشين. (30, 06, 2022). مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة أبعاد إقتصادية، 12(01).
- 12 - جودي محمد رمزي، بن غزال ابتسام. (31, 12, 2020). الذكاء التنافسي وأثره على الأداء الاستراتيجي للشركة. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الأعمال، 09(02).
- 13 - حسن عبد السلام علي عمران، الساكت أبو قاسم محمد محمد، و فتحية محمد عيسى. (2021). الذكاء التنافسي كمدخل لتحسين الأداء الاستراتيجي. مجلة جامعة سبها للعلوم البحتة و التطبيقية، 20(01).
- 14 - زعرور نعيمة. (31, 12, 2021). إبداع كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات. مجلة المنهل الإقتصادي، 04(03).

قائمة المراجع-ع

- 15 - زواغي سامية، قاشي خالد. (01 06 , 2017). مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور. معارف، 12(22).
- 16 - سفيان خلوفي. (31 12 , 2021). تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستل. مجلة العلوم التجارية والتسيير، 17(01).
- 17 - سها بهجت مُجَّد، بسام سمير الرميدي. (12 , 2021). أثر تبني ادارة المواهب في شركات السياحة المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 21(01).
- 18 - سهام أحمد محمد علوان. (03 , 2021). ادارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا. (كلية التربية- جامعة سوهاج، المحرر) المجلة التربوية(83).
- 19 - شعبان بعيطيش، و منيرة بوساق. (31 12 , 2021). استخدام نموذج swot كأداة لتحديد البدائل الاستراتيجية- دراسة عينة من اطارات جامعة بوضياف بالمسيلة. مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد، 05(02).
- 20 - شفاء حمد. (01 07 , 2020). الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال. مجلة الاقتصاد الجديد، 11(02).
- 21 - شنافي نوال. (09 05 , 2022). تحليل القوى التنافسية لبورتر لإنجاح المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية، 33(02).
- 22 - شهاب مُجَّد محمود الطه. (31 03 , 2021). العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي. تنمية الرفادين، 40(129).
- 23 - شهرزاد بخدة. (21 02 , 2019). استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل swot في تطوير التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع الهاتف النقال بالجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية، 04(03).
- 24 - صابر شراد، وصليحة مبروك. (28 12 , 2019). تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. (جامعة حمه لحضر، المحرر) مجلة المنهل الاقتصادي، 02(02).
- 25 - صديقي حياة، همو نادية. (02 03 , 2022). دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة البنوك الجزائرية-. مجلة الاقتصاد والتنمية المحلية المستدامة، 05(01).
- 26 - عبد الرزاق سلام، وفاطمة لبوخ. (2018). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الاقتصاد والتنمية محبر التنمية المحلية المستدامة، 06(01).
- 27 - عبد الله ياسين، بودالي مُجَّد. (2019). تفعيل الذكاء الاقتصادي كخيار استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية. مجلة البشائر الاقتصادية، 04(03).
- 28 - عتيقة حرايرية. (10 ديسمبر , 2015). الميزة التنافسية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 03(02).
- 29 - عمر بلجازية، الطيب بولحية، وفراس الشلي. (01 06 , 2019). تحليل صناعة الاتصالات في الجزائر في الجزائر باستعمال نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 03(02).
- 30 - فرحات سميرة، خليف عيسى. (2017). دور الذكاء التنافسي في تقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات(42).
- 31 - فرحات غول. (01 02 , 2009). الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة المثقفية. دراسات اقتصادية، 09(01).

قائمة المراجع-ع

- 32 - فيصل دلال. (01 06, 2017). دور نظام الذكاء التسويقي في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية-دراسة حالة عينة من المؤسسات بالجزائر. (جامعة الجزائر 3، المحرر) معارف مجلة علمية دولية محكمة، 12(22).
- 33 - قالون جيلالي. (21 12, 2014). عمليات الاندماج والاستحواذ ودورها في تحقيق ميزة تنافسية وزيادة القيمة للمساهمين -مقاربة نظرية-. التكامل الاقتصادي، 02(03).
- 34 - كتنزة شطاي. (01 05, 2022). المسؤولية الاجتماعية لمعامل الهاتف النقال-دراسة حالة الوطنية للاتصالات - اوريدو. مجلة ادارة أعمال ودراسات اقتصادية، 08(01).
- 35 - لمى الماجد، صديق بلل ابراهيم. (2019). العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 14(46).
- 36 - مُجَّد الأمين دهوم، و يوسف أحمد . (01 06, 2019). تحليل القوى المؤثرة لبورتر على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج porter دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية. مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، 08(01)، 153-154.
- 37 - مُجَّد بن عمر، و أحمد ضيف. (16 06, 2022). دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة تحليل. مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد، 06(01)، 175-156.
- 38 - مروة حميدي، مُجَّد مولود بلعيد. (31 01, 2023). قياس مدى تطبيق الذكاء التنافسي في شركات التأمين الجزائرية. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، 06(01).
- 39 - مصطفى السيد سعيد مُجَّد، محمود عطا مُجَّد مسيل، حنان زاهر عبد الخالق عبد العظيم. (أكتوبر، 2022). القيادة الريادية مدخل لتعزيز ممارسات الذكاء التنافسي بالمعاهد الثانوية الأزهرية. مجلة دراسات وبحوث التربية النوعية، 08(04).
- 40 - نوال شيشة، وأمال بن ستر. (16 12, 2021). استخدام مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT نقاط قوة-الضعف/الفرص -التحديات) في الشركات متعددة الجنسيات (دراسة حلبة شركة مكدونالدز). مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، 05(02).
- 41 - نور الدين قرابري. (08 10, 2022). الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية: التأصيل النظري والمفاهيم الأساسية - عرض نماذج عالمية - . مجلة الا، 05(03).
- 42 - وردة برويس. (30 06, 2019). تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. (جامعة سكيكدة، المحرر) مجلة المقدمة للدراسات الانسانية والاجتماعية، 04(01).

ثالثا: مذكرات جامعية وأطروحات

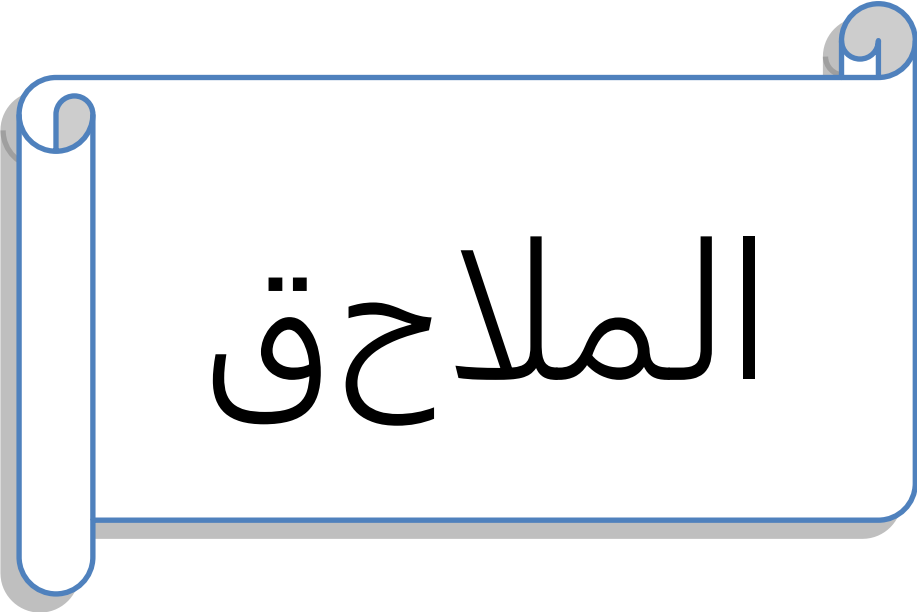
- 1 -أحمد عبد الله أمانة الشمري. (2011). الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة (رسالة ماجستير). 209. كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة كربلاء.
- 2 -أمينة مساك، وسلمى رزق الله. (مارس، 2017). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. 309.
- 3 -حبة نجوى. (2015). الشروط القاعدية للصناعة والمنافسة في القطاع: مساهمة في تحديد التأثيرات وآلياتها (أطروحة دكتوراه). 1-257. بسكرة، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة مُجَّد خيضر.

قائمة المراجع-ع

- 4 -حجاج عبد الرؤوف. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها (رسالة ماجستير). 4. سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سكيكدة: جامعة 20 أوت 55.
- 5 -حمزة بن الزين. (2018). دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية(أطروحة دكتوراه). 1-188. ورقلة، علوم اقتصادية وتسيير وعلوم تجارية، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
- 6 -زررواتي مواهب. (2020). أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية(أطروحة دكتوراه). 7. كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 7 -زيد جابر. (2019). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية (أطروحة دكتوراه). 281. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 8 -فرحات سميرة. (2016). مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي (أطروحة دكتوراه). 131. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 9 -لمى ماجد حميد. (2019). الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي (أطروحة دكتوراه). 30. كلية الدراسات العليا، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 10 - محمد فوزي علي العتوم. (05, 2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني (رسالة ماجستير). 01-161. الأردن، كلية الأعمال، عمان: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- 11 - مريم محمد الحسن محمد علي. (2019). الدور المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية (رسالة ماجستير). 115. الخرطوم، كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 12 - مقراش فوزية. (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). 302. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 13 - نجوى حبة. (2015). الشروط القاعدية للصناعة والمنافسة في القطاع: مساهمة في تحديد التأثيرات وآلياتها دراسة حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر 2000/2011(أطروحة دكتوراه). 1-257. بسكرة، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- 14 - نداء حنا جميل رثماوي. (2022). دور الابتكار التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية لحرفة خشب الزيتون (رسالة ماجستير). 106. القدس، كلية الدراسات العليا، فلسطين: جامعة القدس
- 15 - نريمان حيواني. (2020). التوافق بين إدارة الكفاءات وقابلية التوظيف - دراسة حالة مؤسسة أوريدو (أطروحة دكتوراه). الجزائر، قسم علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3 ابراهيم شيبوط
- 16 - وسيلة، ب. (2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (أطروحة ماجستير). 1-140. سطيف، علوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف 1.
- 17 - ياسر سعيد أبو هرييد. (2017). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة ماجستير). 1-232. غزة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين: جامعة الأقصى.

مصادر باللغة الأجنبية:

- 1- Benaboud, C., & Ounis, A. (2022, 12 07). Achieving competitive advantage through Porter's Genric Competitive. *Journal of Studies in Economics*, 05(02), 777-795.
- 2- chebbi ghannay, J., & ben ammar mamlouk, z. (2012). Synergy Between Competitive Intelligence and Knowledge Management - a Key for Competitive Advantage. *journal of intelligence Studies in Business* , 23-34.
- 3- Didit Darmawan, E. G. (2021, July 28). Competitive Advantage and Service Marketing Mix. *Journal of Social Science Studie*, 01(02), 75-80.
- 4- Ismail, F. S. (2019, 02 21). The Role of Copetitive Intelligence in Creating a Competitive Advantage: Empirical study of Algeria Telecom Mobilis. *Al Bashaer Economic Journal*, 04(03), 727-744.
- 5- Khadra Dahou, I. H. (2012, 03 24). COMPETITIVE INTELLIGENCE THE STRATEGIC KEY FACTOR OF THE COMPANIES' COMPETITIVE EDGE. *Revue Organisation et Travail*, 01(02), 47-60.
- 6- obiefuna Ezenwa, A. S. (2018). effect of competitive intelligence on competitive advantage in innoson technical and industry limited,enugu state,nigeria. *international Journal of Business, Economics & Management*, 1(1), 28.
- 7- Tahilidz Eric Nenzhelele, R. P. (2014, 07). Competitive intelligence Implementation challenges of Small and Medium-Sized Enterprises. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 05(16), 92-99.



الملاحق

قائمة الملاحق

<u>رقم الصفحة</u>	العنوان	رقم الملحق
<u>80</u>	تقرير تربص	ملحق 1
<u>81</u>	تصريح شرقي	ملحق 2

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 27 - 02 - 2023
إلى السيد: مدير شركة أوريدو
بسكرة Ooredoo



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 478 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - بوبكر أسامة

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

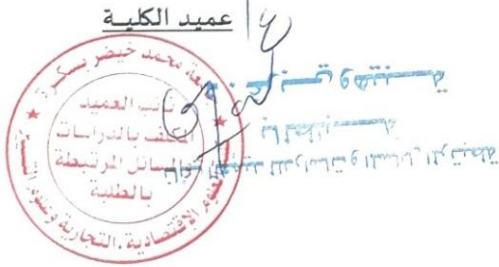
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

" دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية "

تحت إشراف: د/ شين فيروز

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



تأشير المؤسسة المستقبلة



ملحق رقم 2: تصريح شرقي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرقي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): أسامة بوبكر الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 208036837... والصادرة بتاريخ: 19\06\2022.

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنونها:

دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اوريدو الجزائر

أصرح بشرقي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2023/06/06

توقيع المعني:

OUSSAMA



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
الإهداء	
شكر وتقدير	
ملخص الدراسة	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
أ-ز	مقدمة
الفصل الأول: الميزة التنافسية	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
2	المطلب الأول: مفهوم التنافسية و الميزة التنافسية وخصائصها
4	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية ومؤشر قياسها
5	المطلب الثالث: شروط الميزة التنافسية
5	المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية
5	المطلب الأول: مصادر وأنواع الميزة التنافسية
7	المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الميزة التنافسية.
9	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية
11	المبحث الثالث: قوى الخمس لبورتر وتحليل مصفوفة SWOT
11	المطلب الأول: قوى الخمس لبورتر
	المطلب الثاني: تحليل مصفوفة SWOT

فهرس المحتويات

14	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دور أبعاد الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية
16	تمهيد
17	المبحث الأول: ماهية الذكاء التنافسي
17	المطلب الأول: مفهوم الذكاء والذكاء التنافسي وأهميته
20	المطلب الثاني: دورة حياة الذكاء التنافسي
20	المطلب الثالث: فوائد الذكاء التنافسي
21	المبحث الثاني: أساسيات الذكاء التنافسي
22	المطلب الأول: أهداف الذكاء التنافسي
22	المطلب الثاني: عناصر وأنواع الذكاء التنافسي
25	المطلب الثالث: نماذج ومصادر الذكاء التنافسي
29	المبحث الثالث: الذكاء التنافسي ودور أبعاده في تحقيق الميزة التنافسية
30	المطلب الأول: دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية
30	المطلب الثاني: الذكاء التنافسي ودور أبعاده في تحقيق الميزة التنافسية
34	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة أوريدو
37	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم مؤسسة أوريدو
38	المطلب الأول: تعريف مؤسسة أوريدو
39	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة أوريدو

فهرس المحتويات

39	المطلب الثالث: البنية التنظيمية لمؤسسة أوريدو
41	المبحث الثاني: تحليل محتوى التقارير وإبراز دور أبعاد الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية، ومعالجة ومناقشة نتائج الدراسة
41	المطلب الأول: واقع الذكاء التنافسي في مؤسسة أوريدو
42	المطلب الثاني: واقع الميزة التنافسية في مؤسسة أوريدو
43	المطلب الثالث: الذكاء التنافسي ودور أبعاده في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أوريدو
66	خلاصة الفصل الثالث
68	الخاتمة
72	المراجع
80	الملاحق

