

الابتكار أداة لجذب المستهلكين ومواجهة المنافسة في مؤسسات الاتصال الجزائرية
بالإشارة إلى مؤسسة موبيليس - دراسة تحليلية -
أ. بارك نعيمة
جامعة الشلف

<p>Abstract With the beginning of the twenty-first century and in light of developments in the contemporary world. And what of the changes imposed by successive in various fields of knowledge innovation has become an absolute necessity for economic institutions to develop outcomes and methods of work constantly in order to attract the largest possible amount of consumers and improve their results and achieve excellence and meet the competition . Institutions of Contact in Algeria has become obliged to do with organizations and the introduction of new flexible structures and competencies to enable them to quickly and easily coping with the dynamics of the Pacific technical and social domestic and international . Mobilis Foundation aims through a process of innovation to develop and renew their products and services, in order to attract the largest amount of participants Algerians and achieve competitive excellence</p>	<p>الملخص مع بداية القرن الواحد والعشرين و في ظل التطورات التي شهدتها العالم المعاصر، و ما تفرضه من التغيرات المتلاحقة في شتى الميادين المعرفة أصبح الابتكار ضرورة حتمية للمؤسسات الاقتصادية لتطوير مخرجاتها وأساليب عملها بصفة مستمرة وذلك لجذب أكبر قدر ممكن من المستهلكين وتحسين نتائجها وتحقيق التميز ومواجهة المنافسة. فمؤسسات الاتصال بالجزائر أصبحت مضطرة على القيام بتنظيمات جديدة وإدخال هياكل مرنة وكفاءات تمكنها من التلاؤم بسرعة وبسهولة مع ديناميكية المحيط التقني والاجتماعي المحلي والدولي. وتهدف مؤسسة موبيليس من خلال عملية الابتكار إلى تطوير وتجديد عروضها وخدماتها، من أجل جذب أكبر قدر من المشتركين الجزائريين وتحقيق التميز التنافسي. الكلمات المفتاحية: الابتكار، مؤسسات الاتصال، المستهلكين، مؤسسة موبيليس</p>
--	--

المقدمة

أصبح الابتكار ضرورة ملحة تسعى إلى بلوغها العديد من المؤسسات لاسيما في بيئة تتصف بالصراع من أجل النمو والبقاء وما يرافقها من ضغوط وتهديدات ولا بد للمؤسسات من الاستجابة والتكيف والخلق والتجديد والابتكار لكي تنمو وتبقى، وعليه فالنمو والبقاء مرتبط بمدى تجاوب المؤسسة مع بيئتها وبالتالي فإن الابتكار التسويقي لا بد من أن يكون بمستوى يوازي التحدي القائم ولا بد من الإبداع والابتكار في الجهود التسويقية وخلق مزيج تسويقي متكامل والقيام بأنشطة تسويقية ابتكارية تساهم في جعل أداء المؤسسة بأفضل ما يمكن ولذلك جاء البحث كي يكشف عن جوانب العلاقة بين حالة الابتكار للمؤسسة ككل وحالة الابتكار التسويقي وانعكاس ذلك على مستوى أداء المؤسسة بجوانبه المختلفة.

وبعد انفصال مؤسسة موبيليس مؤخرا عن مؤسسة اتصالات الجزائر نظرا لكثرة التزامات هذه الأخيرة كان لزاما عليها أن تعرف بنفسها وخدماتها المبتكرة، من أجل بناء صورة ذهنية لدى المستهلك الجزائري وترسيخها، وبالتالي مواجهة منافسيها الخواص في سوق الاتصالات الجزائرية، ولعل أفضل الطرق التي اعتمدت عليها مؤسسة موبيليس هي الإعلان هذا الأخير الذي أصبحت تستخدمه بكثافة من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية، والسؤال الذي يتبادر لنا في الأذهان هو إلى أي مدى

يساهم الابتكار في مؤسسات الاتصال الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة موبيليس بصفة خاصة في جذب المستهلكين ومواجهة المنافسة؟
ومن أجل إثراء هذا المقال قمنا بالتطرق للمحاور التالية:
أولاً/ ماهية الابتكار وأنواعه

سنحاول من خلال هذه النقطة تسليط الضوء ماهية الابتكار و أنواعه:

1/ مفهوم الابتكار: إن مفهوم الابتكار * Innovation هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المؤسسة عن الآخرين ويمنحها دعماً في المركز التنافسي وتحسين الأداء، سواء كان الابتكار في مجال المنتج أم طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي، فاستخدام طريقة معالجة للمواد الداخلة في تصنيع المنتج هو ابتكار أو استخدام طريقة جديدة في تقديم الخدمة للزبون هو ابتكار، أو القيام بنشاط تنظيمي جديد هو ابتكار، وعليه فإن الابتكار مرتبط بأي فعل أو شيء جديد من قبل المؤسسة، وقد يكون على شكل حل جديد لمشكلة قائمة.¹

ويعرف حسن إبراهيم الابتكار على أنه: "فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل إدارة المؤسسة داخل القطاع أو السوق أو المحيط الذي تعمل فيه".²

وأشار حسني محمود حسن إلى تزايد اهتمام رؤساء منظمات الأعمال بضرورة التوجه إلى الابتكار كوسيلة لتحقيق التنافسية في الأسواق وقد أوضح أيضاً عدد من الصفات أطلق عليها صفات الابتكار عبارة عن منتج ملموس أو إجراء داخلة المؤسسة وان الابتكار هو شيء جديد للمؤسسة أن يكون الابتكار عملاً مقصوداً وليس عن طريق الصدفة أن يكون هو تحقيق صالح المنظمة، فضلاً عن أن يكون هناك أثر للابتكار علي باقي العاملين في المؤسسة.³

أما الأستاذ الصيرفي فيرى أن المقصود بالابتكار هو أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، وبالتالي فإن التركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة ولكن التركيز على تبنيها.⁴

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، تعرف الابتكار: "بأنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية و المالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة ، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات ومعدات جديدة أو محسنة، أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات".⁵

إن الابتكار يعني وفق تعريف شائع ومتداول بأنه التوصل إلى ما هو جديد إلا أن هذا التعريف عام وشامل فالجديد قد يكون فكرة جديدة أو مفهوم جديد لهذا فإن الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصورة التطور المنظم والتطبيق العلمي لفكرة جديدة مما

* والابتكار يكون مرتبطاً بالسبق والإتيان بالجديد فكل من أوجد شيئاً لم يسبقه إليها أحد من قبل الآخرين فهو مبتكر ، بينما الإبداع يكون في الأداء فكل أداء متقن يقال عنه إبداع، بينما هناك من المؤلفين من يعتبر الابتكار والإبداع كمرادفتين.

يعني أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة وإنما يعرضها إلى التطبيق العلمي في تحقيق المؤسسة لأهدافها في السوق.⁶

أما Penguin Dictionary of Economics فيعرف الابتكار على أنه " طرح منتجات و خدمات جديدة في السوق أو وسائل جديدة لإنتاجها، وتسبق الابتكار أبحاث قد تؤدي إلى اختراع ما يطور فيما بعد لخدمة السوق"⁷.

حاز مفهوم الابتكار على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، ولا شك في أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع الابتكار بوصفه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين، وكما يقول "الكسندرو روشكا": "أن الابتكار عملية معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة."⁸

في حين أن دراكر في كتابه استخدام innovation بمعنى الابتكار بمعناه الواسع الجذري والتدريجي أكثر مما يعني التجديد.⁹

فوجود التعقيد الذي يكتنف الابتكار واختلاف الآراء حوله ساهم في وجود خلط في المصطلحات بين مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع الاختراع والتجديد*... حيث نجد أن العديد لا يفرقون بين هذه المصطلحات، أي يستخدمون هذه المصطلحات للدلالة على نفس الشيء كما أن هناك بعض الباحثين والمختصين ينضمون إلى كافة الناس في عدم التمييز بين مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات الأخرى كالإبداع والاختراع حيث نجد أن الأستاذ محمد عبد الفتاح الصيرفي يرى بأن:

الابتكار = الإبداع = الخلق¹⁰

أما Torrance في تعريفه للابتكار أن الابتكار هو العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والثغرات في مجال ما ثم تحديد بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات واختبار مدى صحة أو طأ هذه الفروض وتوصيل النتائج إلى الآخرين.¹¹

لقد عرف الاختراع على أنه: كل جديد في المعلومات العلمية ويرى بأن الاختراع يمكن أن يكون نظريا في قاعدة أو قانون علمي أو يكون تطبيقيا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين.¹² أما Marie Debourg ترى بأن الابتكار هو تطبيق تجاري للاختراع وتعطي مثال على الليزر بأنه اختراع وأن الأقراص الليزرية هو تطبيق تجاري لاختراع الليزر،¹³ وحسب هذه الفكرة فإنه يتم التعبير عن الابتكار بالصيغة التالية:

الابتكار = الاختراع + التطبيق التجاري

التجديد ليس هو الابتكار بل يبدأ التجديد من الابتكار هذا الأخير الذي يعتبر الخطوة الأولى في التجديد، أو بمعنى آخر الابتكار هو مدخل للتجديد في أي مجال، ويمكن القول أن الابتكار هو نقطة بداية للتجديد ومن ثم التغيير نحو الأفضل الذي تسعى إليه كل مؤسسة*

ونلاحظ أيضا هناك العديد من يقومون بالخلط بين مصطلحي الإبداع والابتكار، حيث يعرف الإبداع بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة.¹⁴ وفي إطار العلاقة بين الإبداع والابتكار وما يميزها من الخلط وعدم التفريق الحاصل بينهما نجد أن هناك وصف للعلاقة بينهما يعينان نفس الشيء وفق الصيغة التالية:

الابتكار = الإبداع

هناك من يعرف بالعلاقة بين الإبداع والابتكار، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، في هذا المجال نجد أمبيل عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة يكون الإبداع عن طريق الأفراد والفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن الشرط غير كافي.¹⁵

نلاحظ أن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار وبالتالي يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الإبداع والابتكار بالمعادلة التالية:

الابتكار = الإبداع + التطبيق

نستنتج أن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة إلى المنتج.

وكتعريف شامل للابتكار يمكننا القول على أنه التوصل إلى ما هو جديد إلا أنه هذا التعريف عام وشامل فالجديد قد يكون فكرة جديدة أو مفهوم جديد لهذا فإن الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بعبارة التطور المنظم والتطبيق العلمي لفكرة جديدة مما يعني أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة وإنما يغيرها إلى التطبيق العلمي في تحقيق المؤسسة لأهدافها في السوق.

2/ خصائص الإبداع والابتكار: إن الابتكار والإبداع كغيره من الأنشطة البشرية له خصائص ومميزات لكونه نشاطاً فكرياً وذهنياً يتميز بالجدية والحدثة، وفيما يلي أهم هذه الخصائص.¹⁶

1. الجدية والحدثة: وجود فكره أو أسلوب أو تقنية أو سلعه أو خدمة جديدة وحديثة ولم تكن موجودة سابقا من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة.
2. المنفعة: أي عمل جديد ومبتكر يجب إن يكون له منفعة أو قيمة أو أضافه منفعة وقيمة جديدة عما سبقه، مثل درجات الإشباع أو توفير الجهد والوقت والتكلفة.
3. الجاذبية أو القبول: الابتكار والإبداع يجب إن يكون مقبولاً من الفرد والمجتمع وان لا يتعارض مع معتقدات واتجاهات المجتمع.
4. الوضع في مكونات الابتكار والإبداع عند صاحب العلاقة.
5. المرجعية والتراكمية: وجود معطيات وخبرات متراكمة سابقة عند صاحب الابتكار والإبداع .
6. اختيار الوقت المناسب لتقديم المنتج الابتكاري.

3/ أنواع الابتكار: يمكن أن نميز بين نوعين من الابتكارات هما:¹⁷

1. الابتكار المستمر أو الجزئي: يقدم تحسينا واضحا للسلعة ويستبدلها بحيث لم تعد تشابه السلع القديمة، أي أن هذا النوع من الابتكارات يتطلب تغييرا في الاستعمال المحدد للسلعة بشكل طبيعي.
2. الابتكار غير المستمر أو الجذري: يغير بشكل حقيقي ما يمكن أن تقوم به وأن العلماء الاجتماعيين يوتقون جميع هذه التغييرات بالتفصيل وعلى هذا فإن الابتكارات غير المستمرة مثيرة.

ثانيا/ أسس الابتكار

حتى نفهم ونستوعب مستويات الابتكار والإبداع علينا التعرف بداية على عناصر المزيج الابتكاري والعلاقات الرابطة بينهما. ويتكون هذا المزيج من أربعة أركان أساسية:¹⁸

1. المنتج يمثل النتيجة النهائية لإحدى عمليات الإبداع والابتكار وقد يكون في شكل منتج مادي ملموس، خدمة، أو في صورة تطوير وتعديل في كل من المنتج أو الخدمة.
2. أما الإمكانيات فهي شرط ضروري و أكديد لكي تتم عملية الابتكار حيث مهما كانت القدرات الابتكارية ومستوى المعرفة أو المهارة فلن يتم التمكن من الاستفادة منها ما لم تعمل في بيئة مشجعة للإبداع والابتكار .
3. بالنسبة للعمليات فهناك العديد من الأساليب الممكن استخدامها لزيادة مهارة الابتكار وقد يتطلب الأمر وقتا طويلا وجهدا كبيرا لتعلم هذه الأساليب.
4. فيما يتعلق بالابتكار الشخصي والجماعي فيتكون الابتكار الشخصي من عنصرين أساسيين، العنصر الأول هو زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة استخدام الحدس والبدئية بالإضافة إلى إطلاق الطاقات الكامنة للخروج من القيود المعوقة للقدرات الابتكارية، أما العنصر الثاني فلا يتضمن فقط إعادة بناء الذات الاجتماعية والمشاركة مع الآخرين بل أيضا تعلم عادات جديدة تساعد على كون الفرد أكثر قدرة على الابتكار .

ثالثا/ المتطلبات والخصائص الأساسية للمحيط الجديد لسياسات الابتكار والإبداع

جعل سياسات الابتكار والإبداع جزءا لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة، الأمر الذي يتطلب:¹⁹

- التنسيق الجاد للإصلاح الهيكلي لأسواق المنتجات والعمل ورؤوس الأموال وكذا لأنشطة التربية والتكوين.
- التفتح على التيارات العالمية للابتكار والأشخاص والأفكار.
- دور السلطات العمومية في المساعدة على:
- تحسين تسيير القاعدة العلمية، بإضفاء المرونة على هياكل البحث وتكثيف التعاون بين الجامعة والصناعة.

- تكثيف الدعم المالي للبحث والتطوير الصناعي مع إزالة العقبات التي تعترض تطوير آليات السوق كالأرأس المال المخاطر الذي من شأنه تمويل الابتكار، كبدل أو مكمل للدعم التقليدي للبحث والتطوير.
 - تسهيل خلق الشركات الجديدة عن طريق التقليل من العقبات على مستوى القوانين والإعلام والتمويل.
 - تعزيز سياسات الابتكار عن طريق :
 - تحسين التقنيات والآليات التنظيمية الخاصة بالتقييم.
 - إدخال آليات جديدة لدعم الابتكار ونشر التكنولوجيا عن طريق تشجيع الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص.
 - إزالة العقبات أمام التعاون التكنولوجي الدولي، مع إضفاء الشفافية على القوانين المسيرة والمنظمة لمساهمة الأجانب في البرامج الوطنية للبحث وكذا خلق صيغة قانونية مؤكدة لحقوق الملكية الفكرية.
- كما أنجر عن عولمة النشاط الاقتصادي وتسارعها في الآونة الأخيرة في الدول المصنعة عوامل كثيرة منها: إيداع براءات الاختراع في خارج أوطانها من طرف مؤسساتها، ازدياد أهمية استثمارات البحث المباشرة، تفاقم المخالفات الإستراتيجية الدولية في ميدان العلم والتكنولوجيا.
- تحت ضغوط العولمة، بادرت كل الدول المتقدمة إلى وضع سياسات تهدف إلى تعزيز وتحسين طاقاتها الإبتكارية المحلية، حيث راحت توفر كل الظروف المناسبة للإبتكار الصناعي عن طريق ترقية اليد العاملة ذات التأهيل العالي وتعزيز ديناميكية القاعدة البحثية.

رابعا/ واقع الإبداع والابتكار في مؤسسة الجزائر للاتصالات موبيليس²⁰

سنحاول فيما يلي التطرق إلى واقع الإبداع والابتكار في مؤسسات الاتصال بالجزائر بصفة عامة ومؤسسة الجزائر للاتصالات بصفة خاصة.

1/ واقع الابتكار والإبداع بالمؤسسات الجزائرية: هذا وتشير الدراسات و البحوث العلمية إلى أن واقع الابتكار والتجديد التكنولوجي في الدول النامية بعيد كل بعد عن نظيره في الدول المتقدمة، إذ أنه يشكل 80% من اقتصاديات هذه الأخيرة، أما الباقي فيتمثل في حصة رأس المال والعمالة والموارد الطبيعية الأمر الذي يوحي بأن جل ما تنفقه هذه الدول على الابتكار والتجديد يفوق بكثير ما تنفقه الدول النامية. ففي كندا يوجد المركز الكندي للتجديد والابتكار الذي أنشئ سنة 1976 و قدم مساعداته إلى ما يقارب 70000 مخترع ومؤسسة أنتجت حوالي 13000 منتج جديد، أما في فرنسا فيتواجد بها حوالي 1500 مركز بحث وتجديد مرتبطة بصورة مباشرة بقطاع الصناعة وتم احتضانها من طرف مؤسسات ومخابر بحث جامعية.

أما في الجزائر فيتضح جليا الشرخ الكبير بين الابتكار والبحث العلمي وقطاع الصناعة وحتى الخدمات خاصة المتعلقة بالاتصال، الذي أصبح حجرة عثرة في طريق

التنمية على الرغم من بعض الإجراءات المتخذة لاسيما تلك المتعلقة بتحديد الإطار التنظيمي والمؤسساتي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي التي جسدها قانون 98.11 المؤرخ في 1998/08/22. وكذلك القانون رقم 18-01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2003 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي كرس، من جهة المناولة كأداة مفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن جهة أخرى تبيين سياسة الترقية والتطوير الرامية إلى تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني.

إن الهدف من أي إستراتيجية للابتكار والتجديد هو دعم القدرات الفنية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بصورة مستمرة بغرض مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط، والتي من شأنها التأثير سلبيا على قدراتها التنافسية، مع العلم أن الهدف من الابتكار ليس فقط تنمية الحصة السوقية للمؤسسة بل قد يكون الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.²¹

2/ واقع الابتكار بمؤسسة الجزائر للاتصالات موبيليس: مؤسسة الجزائر للاتصالات موبيليس هي أول مؤسسة لشبكة الهاتف النقال في ATM" تأسست عام 2003 كفرع للمؤسسة العمومية الجزائرية اتصالات الجزائر، هي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 100000000 دج موزعة على 1000 سهم بقيمة 100000 دج.

موبيليس مؤسسة منظمة حسب القوانين العالمية المقدمة دوليا في مجال الإدارة وطموحاتها كبيرة وغير محدودة ومستمرة مثل: تعويض حصتها في السوق وتطوير الخبرات والمساهمة في معدل النمو الاقتصادي الوطني وطبعا تحقيق ميزة تنافسية، ولقي هذا الأخير نجاح و قبول كبيرين لدى الزبائن (المشركين).

تنشط مؤسسة الجزائر للاتصالات موبيليس ATM في سوق الهاتف النقال في الجزائر هذا السوق الذي يحتوي على ثلاث متعاملين هم: اتصالات الجزائر موبيليس

"ATM" والوطنية للاتصالات "نجمة"، أوراسكوم للاتصالات الجزائر "DJEZZY"، إذ كل من نجمة وجيزي مؤسستان منافستان لمؤسسة موبيليس حيث تملك كل مؤسسة على حصص سوقية تقدر بـ 47% لجيزي و 36% لموبيليس و 17% لنجمة.²²

تمتلك موبيليس أكثر من 4200 محطة تغطية BTS وشبكته تغطي 97% من مساحة الجزائر، كما تملك أكثر من 110 وكالة تجارية و 52.000 نقطة بيع معتمدة. مع نهاية عام 2010 أصبح لدى موبيليس 11 ملايين زبون في مختلف خدماتها.

ففي أوت 2004 مؤسسة موبيليس تدشن أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS، بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا، تقترح خدمتي الانترنت والرسائل الملتيميديا عبر الهاتف MMS/GPRS تحت اسم + Mobilis.

سادسا/ جهود الجزائر في تشجيع وتعزيز الابتكار بمؤسسات الاتصال الجزائرية: تبذل الجزائر جهودا كبيرة في تشجيع وتعزيز الابتكار في كل القطاعات خاصة قطاع الاتصالات وبرهنت ذلك محليا ودوليا لاسيما في مشاركتها في "النيباد" ولعل أهم هذه الجهود ما يلي:

1/ وضع الإستراتيجية الوطنية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال:²³ حيث أشار الوزير لدى افتتاح الطبعة الثانية للمؤتمر الدولي حول استراتيجيات تكنولوجيا الإعلام والاتصال المنظم تحت شعار "من أجل إفريقيا رقمية"، أن الجزائر "حرصت دوما في إطار إعداد برامج 'النيباد'* وخاصة فيما يتعلق بالمنشآت على إعطاء تكنولوجيا الإعلام والاتصال مكانة متميزة".

في هذا الإطار تطرق السيد مساهل إلى برنامج تنمية المنشآت في إفريقيا الذي صودق على وثيقته القاعدية في كامبالا بمناسبة انعقاد قمة الاتحاد الإفريقي في شهر جويلية المنصرم، مؤكدا بأن الأمر يتعلق ببرنامج طويل المدى يحدد الأهداف والسياسات الواجب تجسيدها إلى غاية 2030. كما أشار الوزير إلى أن الجزائر شاركت أيضا في برنامج مفصل ألا وهو برنامج العمل الإفريقي 2010-2015 "الذي يعنى أساسا بالمنشآت ومنه محور تكنولوجيا الإعلام والاتصال الغني بالمشاريع والذي بلغ مرحلة من النضج جعلت من مشاريعه قابلة للتمويل والتجسيد على المدى القريب.

من جهة أخرى ذكر السيد مساهل أن الجزائر تدعم مختلف البرامج قائلا إن الجزائر تشترك بشكل فعال في تجسيد الربط بالألياف البصرية الجزائر-زیندار- لاغوس، يبلغ طولها حوالي 62 ألف كلم "وهي واحدة من كبريات الشبكات المتواجدة على المستوى الإقليمي"، الذي سيكون له الأثر الكبير على الاتصال بنطاق واسع من قارة إفريقيا".

أوضح الوزير أنه "ليس من باب الصدفة تعيين الرئيس بوتفليقة في شهر جويلية الماضي عضوا في اللجنة الفرعية لقادة الدول الثماني للاتحاد الإفريقي المكلفين بإعطاء دفع خاص لمشاريع المنشآت في إفريقيا بما فيها المرتبطة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال".

2/ إقامة اقتصاد قائم على المعرفة: من خلال أعمال ملموسة تركز على تعميم استعمالات تكنولوجيا الإعلام والاتصال وجعلها في قلب عمليات عصرنة الإدارة وجزءا لا يتجزأ من برامج التنمية الشاملة والمستدامة.

3/ إعداد برنامج تطوير شبكة الاتصالات (2008/2004): المبلغ الإجمالي للاستثمارات مقدر بـ: 203976 مليون دج، ما يعادل 2.5 مليار دولار، هذه

*هي تعهد من جانب القادة الأفارقة، نابع من اعتقاد أكبر ورؤية مشتركة بضرورة القضاء على الفقر، وتحقيق التنمية، والتواصل مع الاقتصاد العالمي وسياسته، لذلك فإن الشراكة الجديدة لا تقوم على استمرار المزيد من التبعية عن طريق المعونة، وإنما تتأسس على مفهوم المسؤولية المشتركة، والاهتمام المتبادل بين إفريقيا والعالم، والاقتصاديات الموجهة نحو السوق. لقد احتوت مبادرة النيباد على مبادرات فرعية عديدة، سياسية، اقتصادية، موارد بشرية، سلام وأمن.

الاستثمارات سوف تحرك جميع قطاعات الأنشطة للمؤسسة، والجدول التالي يوضح المبالغ التي وجهت لتطوير برامج شبكة الاتصال بالجزائر قصد تحقيق منتجات مبتكرة تلبي حاجة المشترك الجزائري.

الجدول (01): الاستثمارات المراد تحقيقها (2004-2008)

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	المجموع
المبلغ	39161	51149	39265	40544	33864	203976

المصدر: وثائق مؤسسة الجزائر للاتصالات 2008.

4/ إصلاح قطاع الاتصال الجزائري: لقد عرف قطاع الاتصال بالجزائر في بداية توسعه منظومة الاتصال التماثلي سنة 1992، وأصبحت عملية مطلع سنة 1994، وفي 1997 اعتمد آنذاك على شبكة محلية للبت والإرسال دون استعمال بطاقة سيم حيث يتم إدخال رمز في الجهاز ليصبح في عمليات إرسال واستقبال الموجات، والذي يحمل رقما يشبه رقم خاص بالهاتف الثابت عرفت بـ (NMT) NETWORK (MOBILE TELECOM)، ثم تطورت الشبكة وأصبحت بواسطة تكنولوجيا الأقماع الصناعية للاتصالات اللاسلكية في الشبكة العالمية للهاتف النقال (general GSM system mobile) حيث استعملت بطاقة سيم تحمل رقم خاص بها مختلف عن الهاتف الثابت وعرفت بـ (Algérienne Mobile Network) "AMN" وانتشرت في المدن الكبرى للجزائر وهي: العاصمة، قسنطينة ووهران، تزودت شبكة منظومة الاتصال التماثلي بـ 50 محطة قاعدية ولكن المنظومة كانت لها عيوب عدة هي:

- بث رديء للإشارات.
- جودة مكالمات متوسطة على العموم.
- قدرة تغطية محدودة جدا مقارنة بالبلدان العربية خاصة تونس والمغرب.
- ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في ميدان الاتصال واستخداماته، باشرت الجزائر منذ سنة 1999 إصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، تجسدت في قانون جديد في شهر أوت 2000 تضمن فكرتين أساسيتين هما²⁴:
- إنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات.
- الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

5/ إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية: قررت وزارة البريد والمواصلات إجراء إصلاحات في القطاع بموجب القانون 2000/03 المؤرخ في 2000/08/05 وإنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ARPT²⁵ والتي أوكلت إليها عدة مهام أهمها²⁶:

- ضمان منافسة حقيقية وقانونية بين مختلف المتعاملين بما يحقق رضا العملاء بالدرجة الأولى.

* Autorité de régulation de la poste et de la tété communication

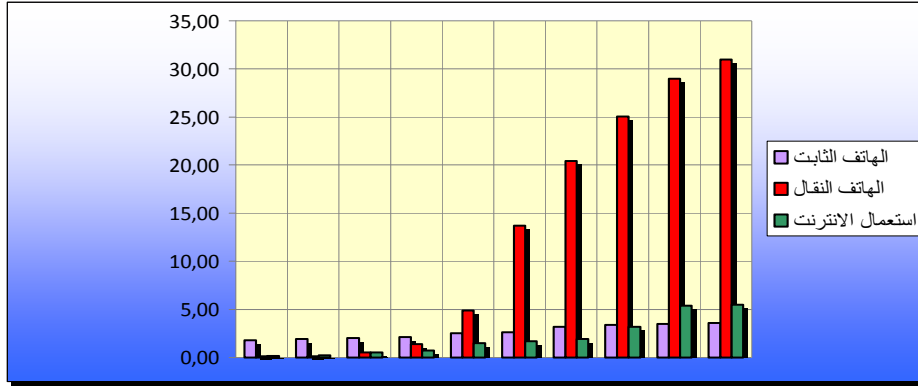
- تشجيع التطوير والإبداع والابتكار، وكذا التنافسية في هذا القطاع الحساس.
 - تحديد شروط النفاذ إلى شبكة الاتصالات.
 - تسوية المنازعات المرتبطة بالتواصل البيني (interconnexion) لشبكات مختلف المتعاملين في السوق الجزائري.
- وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا، ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية، و ثانيها بالاتصالات.
- وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، بالإضافة إلى بيع رخص تتعلق بشبكات الربط المحلي في المناطق الريفية.
- خامسا/ دور الابتكار في خدمات مؤسسات الاتصال في سوق الاتصال الجزائري في زيادة عدد المشتركين الجزائريين:
- تعيش الجزائر في الوقت الحالي تطورا في استعمال تقنيات الاتصال والمعلومات وقد نمت سوق الاتصال الجزائرية خاصة في السنوات الخمس الأخيرة.
- 1/ تطور عدد المشتركين في كل خدمات الاتصال المبتكرة بالجزائر: والجدول التالي يوضح لنا تطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات بالجزائر في كل من الهاتف الثابت و الهاتف النقال والجدول التالي يوضح تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت والنقال بالجزائر للفترة 2000 إلى مارس 2009:

الجدول (02) تطور عدد مشتركى الهاتف النقال والثابت بالجزائر

الهاتف الثابت	الهاتف النقال	استعمال الانترنت	
1.8	0.086	0.15	2000
1.9	0.099	0.20	2001
2	0.5	0.50	2002
2.1	1.4	0.70	2003
2.5	4.9	1.50	2004
2.6	13.7	1.7	2005
3.2	20.4	1.91	2006
3.4	25.74	3.2	2007
3.5	29.02	5.4	2008
3.6	31	5.5	مارس 2009

المصدر: سلطة الضبط للمواصلات السلكية و اللاسلكية، 2009.

الشكل (01) تطور عدد مشتركى خدمات الاتصالات بالجزائر.



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على احصائيات سلطة الضبط

نلاحظ من خلال الشكل السابق بأن عدد مشتركى الهاتف النقال في تزايد مستمر مقارنة مع مشتركى الهاتف الثابت، ويعود السبب في ذلك في قيام مؤسسات الهاتف النقال بالابتكار المستمر على مستوى خدماتها مما يجعلها تجذب المزيد من المشتركين الجزائريين.

2/ الابتكار والتطوير في منتجات مؤسسة الجزائر للاتصالات MOBILIS: على الرغم من أن مؤسسة "موبيليس" تعتبر عملية التحديث والتطوير والابتكار من بين الأسس التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة إلا أن المؤسسة لم تنشئ وظيفة مستقلة بذاتها للبحث والتطوير وذلك رغم أهميتها البالغة والدور الكبير الذي يلعبه البحث والتطوير في الابتكار في منتجات مؤسسة موبيليس وقد اكتفت المؤسسة بإسناد مهمة التحديث و تحديد المنتجات أو العروض أو أساليب الإدارة إلى وظائف أخرى حيث ألصقت مهمة تطوير العروض والخدمات بوظيفة التسويق، في حين أسندت مهمة توليد الأفكار الإبداعية بإدارة نظم المعلومات، كما تركت مهمة تطوير الجوانب التقنية إلى الإدارة التقنية. وهنا يمكننا القول أن مؤسسة موبيليس قد وزعت أنشطة عملية البحث والتطوير على مختلف الوظائف، وهذا على خلاف ما تقتضيه طبيعة القطاع الذي يشهد منافسة حادة بين المتعاملين الثلاثة، حيث يتطلب الأمر من مؤسسة موبيليس مزيدا من الاهتمام بجانب التحديث.

من بين أهم العروض التي استحدثتها مؤسسة موبيليس وتميزت بها عن منافسيها هو شريحة موبيليس وكان هذا المنتج نتاج شراكة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة بريد الجزائر، وهو موجه إلى مالكي الحسابات البريدية الجارية (CCP)، حيث يتم تعبئة حساب الخط الهاتفي من خلال الاقتطاع من حسابه الجاري مع إمكانية تزويده بإحدى بطاقات التعبئة المتوفرة في السوق .

يلاحظ من خلال تتبع تطور منتجات مؤسسة موبيليس أنها غالبا ما تكون كرد فعل إزاء التحسينات والتحديثات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة " جازي " و "نجمة"المنتجاتها قد يكون هذا الإجراء مقبولا إذا كان من قبيل اليقظة التنافسية، لكنه

- في نفس الوقت يعتبر خطأ استراتيجيا قاتلا إذا كانت المؤسسة دائما تنتظر مبادرة المنافسين لتقوم بردة فعل دفاعية، بل على المؤسسة أن تبادر هي بعروض خاصة لها، لخلق قيمة معتبرة للمؤسسة من خلال الابتكار والتطوير. كما يجب على المؤسسة أن تراعي الفترة الزمنية بين طرح المنافسين لمنتجات وخدمات جديدة ورد الفعل الابتكاري للمؤسسة، لأن التأخر قد يؤثر على الحصة السوقية من خلال تسرب عدد من الزبائن وانساقهم وراء إجراءات المنافسين، حيث إنها ستكسب عددا من الزبائن الجدد وترفع درجة ولاء العملاء الحاليين فيما لو بادرت هي بمنح الإجراءات قبل المنافسين.
- 3/ الابتكار على مستوى عروض وخدمات مؤسسة الجزائر للاتصالات موبيليس وعلاقته بجذب المشترين الجزائريين: حيث تقدم مؤسسة موبيليس على الأقل عرض مبتكر أو خدمة مبتكرة في السنة الواحدة وهذا أن دل فإنه يدل على أهمية الابتكار والإبداع لبقاء واستمرار مؤسسة موبيليس وهذا ما تبينه التواريخ التالية:
- أوت 2003: الميلاد الرئيسي للجزائرية للاتصالات موبيليس وفي نهاية 2003 تصل المؤسسة إلى 150000 مشترك كلهم من مشترك الدفع المؤجل.
 - جانفي 2004 : موبيليس ترسي هيكلها لكن مع إمكانيات قليلة وفعالية محدودة .
 - نهاية ديسمبر 2004 : موبيليس تحتفل ببلوغ عدد مشتركها مليون مشترك بعدما كان 250.000 في جوان من نفس السنة.
 - نهاية جانفي 2005: وصل عدد المشتركين إلى 1.200.000 مشترك وفي نفس الشهر أصبحت لموبيليس 2000 محطة إرسال التي تسمى (BTS أي stations de base radio) وأصبحت نسبة تغطية شبكة موبيليس تقدر 50% من الوطن.
 - في بداية 2005: لموبيليس 600 موظف في مختلف هيئاتها الإدارية و 2000 رجل بيع، كما شهدت هذه السنة إطلاق عروض خدمية جديدة حيث وفرت لزيائنها خدمتي "MMS" و "GPRS".
 - فيفري 2006 : موبيليس تصل إلى أحسن معدل تغطية وطنية يقدر بـ 71,16%.
 - أبريل 2006: إطلاق بطاقة التعبئة الجديدة لـ 200 دج بعدما كانت منحصرة في بطاقات التعبئة لـ (500 دج، 1000، 2000) .
 - 18 أبريل 2006 : إطلاق شريحة جديدة لزيائنها الدفع المسبق تحت اسم (قوسطو GOSTO من أجل تقديم مميزات كثير لخدمة الدفع المسبق.
 - 03 جانفي 2007: موبيليس تتحصل على أحسن شبكة في الوطن حيث تمكنت من تسبير أيام عيد الأضحى واحتفالات نهاية السنة دون مشاكل في الشبكة حيث وصلت إلى معدل 200 رسالة قصيرة في الثانية.

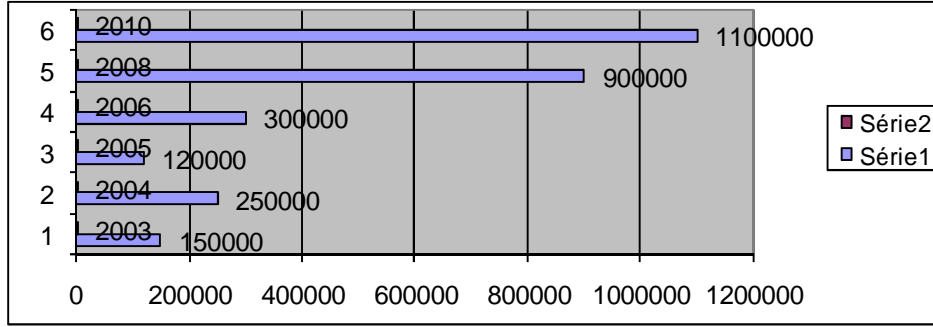
- 24 جانفي 2007: سلطة الضبط تعلن إن شركة موبيليس هي أحسن شبكة للهاتف النقال في الوطن بمعدل تغطية وطنية قدرها 96,70% .
 - ديسمبر 2007: تعين رئيس مدير عام PDG جديد.
 - 23 جانفي 2008 :موبيليس تعلن عن منتج جديد وهو الانترنت اللاسلكية (MOBICONNE) وذلك باشتراك شهري تحت شعار الانترنت معك في كل مكان.
 - 22 فيفري 2008 :موبيليس تمر إلى الترقيم الجديد بـ 10 أرقام والذي أقرته سلطة الضبط، وتمت هذه العملية بدقة ونجاح.
 - سبتمبر 2008: موبيليس تستقبل شهر رمضان الكريم وتطرح العديد من النشاطات الترويجية.
 - أكتوبر 2008: موبيليس تعلن عن عرض جديد Pruminum للدفع القبلي و البعدي، الذي يمكن من حصول الزبون على العديد من الخطوط المجانية على مدار 24 ساعة.
 - جانفي 2011:موبيليس تعلن عن عرض جديد موبى كوربوريت الخاص بالمؤسسات والذي يعتبر آخر عرض مبتكر توصلت إليه مؤسسة موبيليس.
- أن الابتكار في خدمات وعروض مؤسسة موبيليس أدى إلى قفز عدد مشتركها من 150000 سنة 2003 إلى 1100000 مشترك سنة 2010 والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(03):تطور مشترك موبيليس

السنوات	2003	2004	2005	2006	2008	2010ديسمبر
عدد المشتركين	150000	250000	1200000	3000000	9000000	00001100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المقابلة الشخصية مع مدير التسويق لمؤسسة موبيليس.

الشكل (02): تطور عدد مشترك موبيليس.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

وقامت إدارة التسويق لمؤسسة الجزائر للاتصالات موبيليس بإعداد دراسات واستبيانات عينات من زبائنها بشكل دوري، لتحديد جوانب الرضا وعدمه، ومتابعة تطور معدل لولاء للشركة، كما تحرص على أن تكون متيقظة إزاء كل تحركات منافسيها، لمواكبة العروض الابتكارية التي تطرحها الشركات المنافسة "جيزي" و"نجمة" لضمان عدم تحول عملاءها عن خدماتها.

وقد بينت نتائج تقرير سلطة الضبط للبريد والمواصلات أن أزيد من 55 % من المشتركين لا يفكرون في تغيير المتعامل إلا في حالة دخول متعامل جديد، وهذا يعني أن نصف المشتركين أوفياء، لكن هناك تحد مفروض على إدارة التسويق وهو الرفع من معدل الولاء، خاصة أن هؤلاء المشتركين عبروا عن استعدادهم لتغيير المتعامل في حالة دخول منافس آخر، وهذا ما حدث بالفعل سنة 2004 عندما تم منح الرخصة الثالثة "الوطنية للاتصالات" والتي دخلت بحملة تسويقية وترويجية مكثفة وبخدمات ابتكارية مغربية، وهذا من شأنه استقطاب شريحة واسعة من عملاء المنافسين وتخفيض درجة ولائهم.

سادسا/أهمية الابتكار في مؤسسة الجزائر للاتصال موبيليس في مواجهة المنافسة: إن كل مؤسسات الاتصال التي تنشط وتتنافس في مجال خدمات الاتصال في سوق الاتصال الجزائرية تمتلك إستراتيجية لتقديم خدماتها و تختلف هذه الإستراتيجية من مؤسسة إلى أخرى وهذا على حسب المتغيرات في السوق.

فعلى سبيل المثال إن مؤسسة موبيليس تتمتع بإستراتيجية مرنة معتمدة في ذلك على الابتكار المستمر، حيث أنها تتأقلم مع كل خدمة جديدة في السوق وتقبلها بخدمة مماثلة أو شبيهة، وكلما قدمت المؤسسة الرائدة وإن مؤسسة جازي وهي التي تمتلك أكبر حصة سوقية تتبع ما يجري في السوق وتقبله بالمثل، أي إن مؤسسة جازي الآن تعتم على إستراتيجية التقليد، وهذا للحفاظ على مكانتها في السوق و تلبية حاجات زبائنها.

أما مؤسسة نجمة فهو المتعامل الأكثر تطورا واستعمالا للتكنولوجيات الحديثة فهو يتبع إستراتيجية الإبداع في كل خدماته، حيث إن نجمة أدخلت خدمات جديدة الأكثر تطورا في السوق الجزائري من حيث النوعية أو الكمية، وتسعى مؤسسة نجمة إلى التميز في خدماتها على حساب منافسيها.

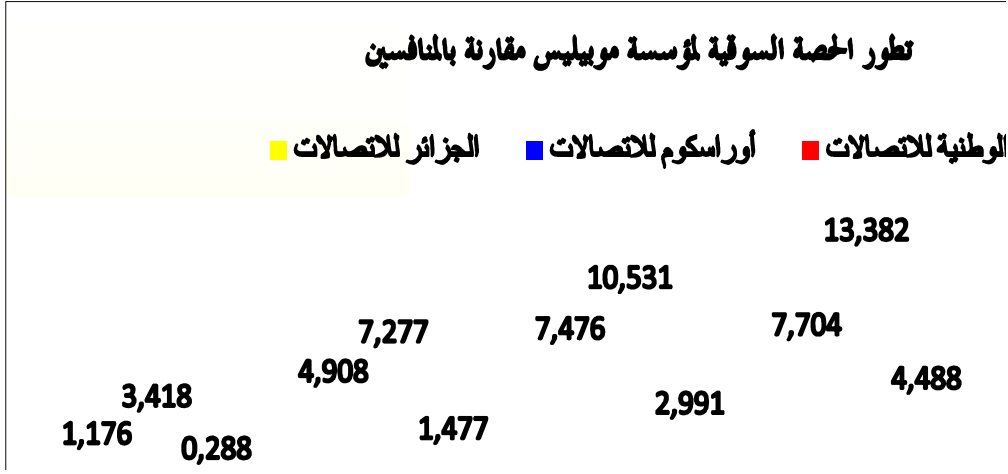
الجدول (03) تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر (بالملايين)

المجموع	الوطنية للاتصالات	أوراسكوم للاتصالات	الجزائر للاتصالات	
4.882	0.288	3.418	1.176	2004
13.662	1.477	7.277	4.908	2005
20.998	2.991	10.531	7.476	2006
25.574	4.488	13.382	7.704	2007
29.02	5.218	14.109	9.693	2008

المصدر: سلطة الضبط للمواصلات السلكية و اللاسلكية، 2008.

الشكل التالي يلخص معطيات الجدول السابق:

الشكل رقم (03): تطور الحصة السوقية لموبيليس مقارنة بالمنافسين



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول (03)

نلاحظ بأن الحصة السوقية قد تغيرت في مدة 5 سنوات حيث بعدما كانت "أوراسكوم للاتصالات الجزائر" محتكرة للسوق الجزائري بنسبة 88% و "اتصالات الجزائر" بنسبة 12% و ذلك قبل سنة 2004 ، لكن تغيرت الأوضاع بعد دخول "الوطنية للاتصالات الجزائر" حيث أصبحت هذه الأخيرة تمثل 6% و 24% للاتصالات الجزائر و نقصت حصة أوراسكوم نسبياً إلى 70% و ذلك في سنة 2004، و مع ازدياد حدة المنافسة و ارتفاع عدد المشتركين باستمرار تغيرت حصة السوق لجميع المتعاملين في سنة 2008 لتصبح نسبة "اتصالات الجزائر" تساوي 29% و نسبة "أوراسكوم للاتصالات الجزائر" انخفضت لتصبح 52% أما "الوطنية للاتصالات" ارتفعت نسبتها في السوق لتصل عتبة 19% في ظرف وجيز.

الخاتمة

تمكنت مؤسسة الجزائر للاتصالات موبيليس من احتلال موقعا هاما داخل سوق الاتصالات الجزائرية والناجمة من تهمين إمكانياتها، قدراتها و كفاءتها بإتباع أساليب مبتكرة في الإنتاج والتسويق تتماشى والمرحلة التي تعيشها البلاد من انفتاح للسوق و ما صاحبه من تحولات، هي تسعى جاهدة لتعزيز هذا الموقع باكتساب ميزات تنافسية تمكنها من البقاء في هذه البيئة المضطربة.

في الوقت الحالي تعمل الجزائر من أجل تطوير وتفعيل مؤسسات الاتصال خاصة مؤسسة الجزائر للاتصالات موبيليس، لإيجاد المنظومات والمؤسسات الكفيلة بتنشيط البحث العلمي في مجالات مختلفة خاصة الابتكار في خدمات الاتصال، وإفساح الفرص أمام الباحثين الوطنيين للعمل والحصول على المخصصات المناسبة، ومن أجل تجسيد وتفعيل مفاهيم التخطيط الابتكاري لسياسات واستراتيجيات مؤسسات الابتكار الجزائرية يقتضي الأمر حصر معوقات الابتكار والعمل على تذليلها، والتي نذكر منها على وجه الخصوص:¹

- محدودية الخبرة في مؤسسات البحث والتطوير في المجال الصناعي خصوصا.
- تدني مستوى المعرفة بالتقنيات الصناعية.
- ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة والمنظمات الصناعية.
- افتقار مراكز البحث والتطوير إلى إمكانيات التصميم وإنتاج النماذج.
- وجود تعقيدات إدارية والاحتياج إلى وقت طويل لبداية المشروع تقتل الرغبة في الابتكار.
- عدم وجود سياسات رسمية معلنة للابتكار والتطوير مع آليات ووسائل محددة لتنفيذه.

الاقتراحات

- من أجل نجاح مؤسسات الاتصال الجزائرية وجعل منتجاتها مبتكرة قادرة على المنافسة وجذب اكبر قدر من المستهلكين الحاليين، ارتأينا تقديم الاقتراحات التالية:
- استحداث إدارة للإبداع والابتكار ، تهتم بالمبدعين والمبتكرين قصد دراسة كيفية الاستفادة منهم والعمل على مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية والابتكارية.
- إنشاء نظام للحوافز و المكافآت خاص بالأفراد الذين يساهمون في العملية الابتكارية من أجل تحفيز العاملين لديها على الابتكار .
- العمل على توطيد العلاقة بين الأفراد والإدارة العليا لنقل الأفكار الإبداعية من المبدعين إلى الإدارة العليا.

¹ شريف شكيب أنور و بلال بوجمعة، تفعيل عملية الابتكار والتطوير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: أمام التحديات الراهنة، الملتقى العلمي الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة جامعة قلمة يومي: 16 و 17 نوفمبر 2008

- تخصيص برامج تدريبية للأفراد على حل المشكلات بطرق مبتكرة.
- تهيئة بيئة الابتكار، والاستفادة منها كتغذية عكسية للمؤسسة عن مناخها التنظيمي لتوجيهه باتجاه الإبداع دائماً وجعله كثقافة عامة لها وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط.
- على مؤسسات الاتصال القيام بالبحوث في مجال السوق و حاجات الزبائن و إعادة النظر في توجهاتها الحالية من أجل خلق القيمة للزبون من حيث المواصفات المطلوبة و السعر المناسب.

الهوامش

- ¹ حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على الابتكار التسويقي فالأداء (دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية)
- ² حسن إبراهيم بلوط، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى دار النهضة العربية بيروت، لبنان 2005. ص: 358.
- ³ حسني حسن محمود، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ، السعودية، 2004.
- ⁴ محمد الصبري، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر والتوزيع عمان 2003 ص 12
- ⁵ نبيل حواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية للكتاب، ص 181
- ⁶ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2003، ص 19
- ⁷ Graham Bannock, R.E. Baxter and Evan Davis, The Penguin Dictionary of Economics, fifth edition (London, 1992), p. 215
- ⁸ مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2002، ص 90
- ^{9*} سليم بطرس جلد، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006، ص 26
- ¹⁰ محمد عبد الفتاح الصبري، الإدارة الرائدة، دار الصفاء، ط1، الأردن، 2003، ص 12
- ¹¹ عبد الرحمان توفيق، التفكير الابتكاري، سلسلة التنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص 11، 12
- ¹² سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 112
- ¹³: Marie Camille et Debourg pratique du marketing édition Berté 2eme édition ;Alger ;2004.P16 ,
- ¹⁴ نيقل كينج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليلي انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 42
- ¹⁵ أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، ط1، 2001، ص 572
- ¹⁶ - نوري منير، قلش عبد الله، دور الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية - حالة الجزائر - الندوة الدولية حول المقولة والإبداع في الدول النامية، الجزائر.
- ¹⁷ دعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، ج 1، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، دار الرضا للنشر، 2000، ص 256
- ¹⁸ جيمس هينجز 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، سلسلة بيمك الإدارية، القاهرة، 2001، ص 29
- ¹⁹ - عبد الحكيم بن نكاع، متطلبات النهوض بالإبداع والابتكار
2010/02/26.http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Research/1003.htm.
- ²⁰ شريف غباط، محمد بوقوم، المنتدى العلمي الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة يومي: 16 و 17 نوفمبر 2008 قامة

²¹ المرجع السابق

²² موقع لسلطة ضبط الاتصالات السلكية اللاسلكية في الجزائر www.arpt.dz 2011/12/31

²³ بالاعتماد على المؤتمر الدولي حول استراتيجيات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال المنظم، الطبعة الثانية، تحت شعار "من أجل إفريقيا

رقمية"، 2010/11/02

²⁴ وزارة البريد والمواصلات: "إصلاح وتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر" وثيقة عمل مقترحة من إدارة البريد والمواصلات إلى الاجتماع العربي التحضيري الثاني للقمّة العالمية لمجتمع المعلومات، تونس .

²⁵ Autorité de régulation de la poste et de la tété communication

²⁶ الوثائق الداخلية للجزائرية للاتصالات (AT).

²⁷ هلاي الوليد الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS.

مذكرة ماجستير، تخصص الإستراتيجية، جامعة المسيلة، 2009، ص156

أ، هلاي الوليد الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة: الشركة الجزائرية

للهاتف النقال MOBILIS. مذكرة ماجستير، تخصص الإستراتيجية، جامعة المسيلة، 2009، ص156