

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



قسم العلوم الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

تأثير عوائق الدخول على المنافسة في القطاع
دراسة حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد صناعي

إشراف الأستاذ:
د/ خنشور جمال

إعداد الطالب:
بن عبد الرزاق لزهر

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ	الأستاذ الدكتور/ صالح مفتاح
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر - أ -	الدكتور/ خنشور جمال
ممتحنا	جامعة عنابة	أستاذ محاضر - أ -	الدكتور/ ماضي بلقاسم
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر - أ -	الدكتور/ بن عيشي بشير

السنة الجامعية: 2010/2011

المقدمة:

إن التحليل الكلاسيكي يحصر المجال التنافسي في المؤسسات المنتجة أو المقدمة لنفس السلع و المنتجات و سلع متشابهة، غير أن حقيقة المجال التنافسي هي أوسع بكثير و تتعدى الى العديد من القوى التنافسية و يعتبر تحليل بورتر من خلال نموذج القوى الخمس الأوفى ضبطا للمجال التنافسي.

نعلم أن المنافسة لا تتوقف فقط عند المواجهة المباشرة بين المؤسسات التي تتزاحم على نفس الدائرة في السوق و إنما تمتد الى عناصر أخرى لها تأثيرها المباشر على الهيكلة و العلاقة بين المؤسسات المتنافسة فكون تحقيق الربح هو الهدف الأساسي للمؤسسة يجعل الكثير من الأعوان يزاحمون المؤسسة على أرباحها.

و نجد من بين القوى التنافسية خطر الداخلين الجدد المحتملين و الذين لا يمكن تجاهلهم حيث يجلب المنافسين الجدد أثناء توغلهم للقطاع، قدرات جديدة في الإنتاج و رغبة في إخضاع حصة من السوق لصالحهم و عادة ما يأتون بموارد جوهرية.

إن إمكانية دخول منافسين جدد الى السوق يرتبط بمدى انفتاح السوق أمام جميع المنافسين المحتملين لأنه حتى ولو كانت مجالات الاستثمار نظريا مفتوحة بطريقة متساوية أمام الجميع إلا أن واقع السوق يفرض بعض العوائق التي يواجهها المنافسين المحتملين.

وتنشأ هذه العوائق عن ميزات تتمتع بها المؤسسات القائمة كما قد تنشأ عن سلوك استراتيجي تقوم به المؤسسات القائمة تهدف من وراءه الى إعاقة دخول المنافسين المحتملين.

إن عوائق الدخول تصعب من إمكانية دخول مؤسسات جديدة الى القطاع أو قد تحول دون دخولها مما يجعلها تؤثر على المنافسة في القطاع.

إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما هو تأثير عوائق الدخول على المنافسة في القطاع ؟

وللوصول إلى إجابة عن هذا السؤال ارتأينا طرح جملة من التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

- 1* كيف يتجلى تأثير عوائق الدخول على المنافسة في القطاع ؟
- 2* ما أهمية عوائق الدخول بالنسبة للمؤسسات القائمة تجاه تهديد المنافس المحتمل ؟
- 3* فيما يتمثل تأثير عوائق الدخول على المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر ؟

فرضيات البحث:

من أجل معالجة الإشكالية، تم وضع عدة فرضيات سيتم اختبار صحتها من خلال هذا البحث وهي :

- 1* عوائق الدخول تقلل من شدة المنافسة في القطاع .
- 2* تساعد عوائق الدخول المؤسسات القائمة في التقليل من خطر تهديد المنافس المحتمل .
- 3* يتمثل تأثير عوائق الدخول على المنافسة في قطاع الهاتف النقال أساسا في تأثير العوائق القانونية.

أسباب اختيار البحث:

توجد أسباب عديدة تدفع إلى اختيارنا لهذا الموضوع يمكن اختصارها فيما يلي:

- 1* تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع ، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم التخصص.
- 2* محاولة جمع مادة علمية مشتتة حول موضوع الدراسة .
- 3* الرغبة في البحث في موضوع عوائق الدخول.
- 4* إثراء المكتبة الجامعية التي تفتقر الى مراجع في مثل هذه المواضيع المتخصصة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا الموضوع في تطرقه الى عوائق الدخول و التي تعتبر من احد المؤشرات الهامة لهيكل السوق لما لها من تأثير كبير على المنافسة في القطاع، و كذلك أن موضوع عوائق الدخول يوضح الفروقات بين الاقتصاد الصناعي و الاقتصاد الجزئي، كما تظهر أهمية هذا الموضوع في كونه قد يساعد و يدعم البحوث المهمة بهذا المجال.

أهداف البحث:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

- 1* توضيح ماهية عوائق الدخول.
- 2* التطرق الى مصادر عوائق الدخول في القطاع .
- 3* تبيان مختلف الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسات القائمة بهدف منع أو إعاقة دخول منافسين جدد.
- 4* التطرق الى المنافسة و هيكلها المختلفة.
- 5* تسليط الضوء على عوائق الدخول في قطاع الهاتف النقال وكذلك للمنافسة بين المتعاملين الثلاث

حدود الدراسة:

فيما يخص الحدود المكانية للدراسة فقد تمت على مستوى المؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر (جازي، موبيليس، نجمة) ، في حين أن الحدود الزمنية للدراسة فقد شملت الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2008.

منهج البحث:

وبغرض الإلمام بجوانب البحث و الإجابة على الإشكالية و إثبات صحة الفرضيات، اعتمدنا في الجزء النظري على المنهج الوصفي التحليلي بهدف الإطاحة بجوانب الموضوع و فهم كل مكوناته و تحليل كل أبعاده، أما في الجزء التطبيقي فسوف يتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، أين وقع اختيارنا على قطاع الهاتف النقال في الجزائر كحالة للدراسة، من خلال جمع المعلومات و تحليلها بالاعتماد على منهج الاستبيان و هو ما سنتطرق له بالتفصيل في المبحث الرابع من الفصل الثالث.

الدراسات السابقة:

اعتمدنا أساسا في دراستنا هذه على الكتب المتخصصة أو بعض المجالات، نظرا لعدم تمكننا من إيجاد دراسات تتعلق بموضوع الدراسة إلا بعض الدراسات التي تطرقت إلى موضوع المنافسة ، ومن خلال هذا يمكننا الوقوف على الدراسة التالية:

مذكرة ماجيستير من إعداد الطالبة حبه نجوى تحت عنوان : تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة موبيليس ، جامعة بسكرة، للسنة الجامعية: 2008/2007، حاولت فيها الإجابة على الإشكالية المقدمة و هي : ماهو تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، واعتمدنا على ما توصلت إليه من خلال تحليلها للمنافسة والقوى التنافسية الخمس لبورتر، واستخلاصها بأنه كلما اشتدت المنافسة في القطاع أدى ذلك الى صعوبة تحديد وجود أفضلية تنافسية من عدمه و الحد من إمكانية تحقيق أفضلية تنافسية معينة، كما أن هناك تداخلا كبيرا في التأثير و في بعض الحالات يصعب تحديد التأثير.

صعوبات البحث:

لقد واجهتنا أثناء إعداد هذا البحث العديد من الصعوبات من بينها:

- 1* صعوبة في توزيع استمارة الاستبيان و هذا بسبب رفض بعض المسؤولين إستقبالنا .
- 2* نقص المراجع المعتمدة حول موضوع عوائق الدخول.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، فصلان نظريان والثالث تطبيقي وقد جاءت كالاتي:

- **الفصل الأول:** تطرقنا في هذا الفصل إلى عوائق الدخول، حيث تعرضنا فيه إلى:

- 1* بعض المفاهيم المتعلقة بعوائق الدخول و المصادر المختلفة لعوائق الدخول.
- 2* عوائق الدخول الاستراتيجية.
- 3* الاستراتيجيات التنافسية و الخيار الاستراتيجي في وضع عوائق الدخول.

- **الفصل الثاني:** تطرقنا في هذا الفصل إلى المنافسة، حيث تم تقديم:

- 1* ماهية المنافسة و مؤشرات و مجالات التنافس.
- 2* تحليل المنافسة و القوى التنافسية الخمس.

*3 هيكل السوق و المنافسة.

- الفصل الثالث: وخصص هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي، فتم تناول ما يلي:

*1 تقديم عام لسوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر خلال فترة الدراسة.

*2 عوائد الدخول الى قطاع الهاتف في الجزائر.

*3 تحليل المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر.

*4 تأثير عوائد الدخول على المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر.

الملخص:

تطرقنا من خلال هذا البحث الى تأثير عوائق الدخول على المنافسة في القطاع و انطلاقا من الإشكالية المطروحة " ماهو تأثير عوائق الدخول على المنافسة في القطاع" قمنا بتحليل الموضوع الى جوانبه الرئيسية من خلال التطرق لكل من عوائق الدخول و المنافسة في القطاع في الفصلين الاول و الثاني على التوالي وفي الفصل الثالث تم التطرق الى تأثير عوائق الدخول على المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر .

تناولنا في الفصل الأول بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة جوهرية بعوائق الدخول. تطرقنا في البداية الى مفهوم عوائق الدخول و المصادر المختلفة لهذه العوائق حيث يمكن تعريف عوائق الدخول على أنها أي تكلفة إضافية تتحملها المؤسسات الراغبة في الدخول دون أن تكون المؤسسات القائمة متحملة لها، وتوجد مجموعة من مصادر عوائق الدخول يمكن للمؤسسات القائمة استغلالها للحد من دخول مؤسسات جديدة و التقليل من خطر المنافس المحتمل ومن أهم هذه المصادر نجد:

-الميزة المطلقة في التكاليف

- تمييز المنتجات

- اقتصاديات السلم

بعد هذا انتقلنا الى عوائق الدخول الاستراتيجية الناجمة عن الاستراتيجيات التي يمكن أن تضعها المؤسسات القائمة لإعاقة دخول منافسين جدد و المتمثلة في استراتيجية التسعير واستراتيجية الإعلان وكذا استراتيجية الإبداع التكنولوجي.

وفي الأخير تعرضنا الى أهم الاستراتيجيات التنافسية والتي تتجسد في كل من استراتيجية تدنية التكلفة و استراتيجية التمييز و استراتيجية التكامل الرأسي لما لها من دور في وضع عوائق الدخول بالسوق و مساهمتها في الحد من دخول منافسين جدد.

وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالمنافسة، حيث تناولنا في البداية مفهوم المنافسة التي نستطيع القول عنها أنها صراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع، ثم إلى مؤشرات قياسها والمتمثلة في الربحية و الحصة السوقية و تكلفة الصنع و الإنتاجية ، وبعدها المجالات التي يمكن أن تنافس فيه المؤسسة.

بعد هذا إنتقلنا إلى تحليل المنافسة من خلال تحديد القوى التنافسية و المتمثلة في قوى المنافسة

الخمس لبورتر ، وتحديد استراتيجيات المنافسين و متابعة البيئة التنافسية.

وفي الأخير تعرضنا الى الأشكال المختلفة للمنافسة و المتمثلة في سوق المنافسة التامة، المنافسة الاحتكارية ، احتكار القلة، الاحتكار.

وفي الجانب التطبيقي تطرقنا الى تأثير عوائق الدخول على المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر حيث يعتبر سوق خدمة الهاتف النقال سوقا فتيا في الجزائر، إلا أنه مع ذلك عرف نموا متسارعا

ليصل عدد المشتركين إلى أكثر من 27 مليون مشترك نهاية 2008، بوجود ثلاثة متعاملين (جازي ، نجمة ، موبيليس) حيث تحتل جازي الصدارة بأكبر حصة سوقية تليها موبيليس ثم نجمة، كما أن قطاع الهاتف النقال في الجزائر يتميز بحركية المنافسة و اشتدادها بين المتعاملين الثلاث.

ومن خلال نتائج الاستبيان وجدنا أن عوائق الدخول التي يواجهها أي منافس محتمل تتمثل في العوائق القانونية من خلال قوانين سلطة الضبط للبريد و المواصلات "ARPT"، و المنتجات و الخدمات المتميزة التي يقدمها المتعاملون التي تزيد من ولاء المشتركين مما يصعب من تحولهم الى متعامل آخر، بالإضافة الى تمتع المتعاملين الثلاث بمزايا مطلقة في التكلفة، وكذلك اعتماد متعاملي الهاتف النقال على استراتيجية الإعلان لإعاقة دخول متعاملين جدد .

كما أن عوائق الدخول لها تأثير سلبي على المنافسة في القطاع حيث كلما ارتفعت عوائق الدخول الى القطاع اثر ذلك بالتقليل من شدة المنافسة في القطاع، كما أن العوائق القانونية هي الأكثر تأثيرا على شدة المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر.

الكلمات المفتاحية:

عوائق الدخول، شدة المنافسة، هيكل السوق، الاستراتيجية، القوى التنافسية، تحليل المنافسة، التنافسية، الحصة السوقية .

Résumé:

Nous sommes passés par cette recherche de l'impact des barrières à l'entrée à la concurrence dans le secteur et le problème à la main, "Quel est l'impact des

barrières à l'entrée à la concurrence dans le secteur," nous avons analysé la question aux principaux aspects en abordant chacune des barrières à l'entrée et la concurrence dans le secteur dans les chapitres I et II respectivement au troisième trimestre ont été adressées à l'impact des barrières à l'entrée à la concurrence dans le secteur de la téléphonie mobile en Algérie.

Dans le premier chapitre, nous avons abordé quelques concepts de base liés à des obstacles fondamentaux à entrer. Nous avons abordé au début de la notion de barrières à l'entrée et les différentes sources de ces obstacles peuvent identifier les obstacles à l'entrée comme aucun coût supplémentaire pour être supportés par les établissements qui souhaitent entrer sans que les institutions existantes tolérantes à eux, et il est une source de barrières à l'entrée des institutions existantes peuvent être exploitées pour réduire l'entrée de nouvelles institutions et réduire le risque d'un rival probable, et le plus important de ces sources, on trouve:

- Avantage absolu dans le coût
- Différenciation des produits
- L'économie de la paix

Après ce que nous passons à des obstacles stratégiques à l'entrée résultant des stratégies que vous pouvez mettre les institutions en place pour empêcher l'entrée de nouveaux concurrents et de la stratégie de la stratégie de prix et de la publicité et la stratégie ainsi que l'innovation technologique.

Enfin, nous avons été les stratégies les plus concurrentiels importants, qui sont incorporés dans chacun de la stratégie visant à minimiser les coûts et la stratégie de discrimination et d'une stratégie d'intégration verticale en raison de leur rôle dans le développement de barrières à l'entrée du marché et sa contribution à la réduction de l'entrée de nouveaux concurrents.

Dans le deuxième chapitre nous avons parlé de certains concepts de base liés à la concurrence, où nous avons abordé d'emblée la notion de concurrence que l'on peut le dire comme un conflit entre les institutions existantes dans la société, puis les indicateurs mesurés et représentés dans la rentabilité et la part de marché et le coût de fabrication et de production, et après les domaines dans lesquels peut rivaliser avec l'organisation.

Après ce qui bougeait à l'analyse de la concurrence grâce à l'identification des forces de la concurrence et les forces de la concurrence pour les cinq-Porter, et identifier les stratégies des concurrents et de suivi de l'environnement concurrentiel.

Enfin, nous avons été à différentes formes de concurrence et de la pleine concurrence sur le marché, la concurrence monopolistique, oligopole, monopole.

Sur le plan pratique portait sur l'impact des barrières à l'entrée à la concurrence dans le secteur de la téléphonie mobile en Algérie, où le marché est mobile du marché des services de téléphone jeunes en Algérie, mais il est néanmoins connu pour accélérer la croissance du nombre d'abonnés à plus de 27 millions d'ici la fin de 2008, il y avait trois clients (Jazzy, Star, Mobilis), où la

principale jazzy occupe la plus grande part de marché, suivi par Mobilis, et l'étoile, et le secteur de la téléphonie mobile en Algérie est caractérisée par la mobilité et l'intensification de la concurrence entre les trois concessionnaires.

D'après les résultats du questionnaire et a constaté que les obstacles à T entrée rencontrés par un concurrent potentiel est que les obstacles juridiques à travers les lois de l'autorité des paramètres de courrier et de transport "" ARPT, et les produits et services de qualité offerts par les commerçants qui augmentent la fidélité des abonnés qui rend difficile de les tourner à un autre commerçant, En plus des trois concessionnaires bénéficient d'avantages absolus de coût, ainsi que l'adoption de la clientèle par téléphone mobile, la stratégie publicitaire de faire obstacle à l'entrée de nouveaux opérateurs.

Les barrières à l'entrée ont un impact négatif sur la concurrence dans le secteur où les barrières le plus élevé des barrières à l'entrée dans le secteur en réduisant l'impact de l'intensité de la concurrence dans le secteur, et juridique sont les plus influents de l'intensité de la concurrence dans le secteur de la téléphonie mobile en Algérie.

Mots clés:

Barrières à l'entrée, la concurrence intense, la structure du marché, stratégie, jeu de la concurrence, analyse de la concurrence, la part de marché concurrentiel.

Abstract:

We went through this research to the impact of entry barriers to competition in the sector and from the problem at hand, "What is the impact of entry barriers to

competition in the sector," we analyzed the subject to key aspects by addressing each of the barriers to entry and competition in the sector in chapters I and II respectively in the third quarter have been addressed to the impact of entry barriers to competition in the mobile phone sector in Algeria.

In the first chapter, we dealt with some basic concepts related to the fundamental impediments to enter. We dealt with in the beginning to the concept of entry barriers and the different sources of these obstacles can identify barriers to entry as any additional cost to be borne by institutions wishing to enter without the existing institutions tolerant to them, and there is a source of barriers to entry existing institutions can be exploited to reduce the entry of new institutions and reduce the risk of a likely rival, and most important of these sources, we find:

- Absolute advantage in the cost
- Product differentiation
- The economics of peace

After this we move on to the strategic barriers to entry resulting from the strategies that you can put the existing institutions to impede the entry of new competitors and the strategy of pricing and advertising strategy and strategy as well as technological innovation.

At last we were to the most important competitive strategies, which are embodied in each of the strategy to minimize cost and discrimination strategy and a strategy of vertical integration because of their role in the development of market entry barriers and its contribution to the reduction of the entry of new competitors.

In the second chapter we talked about some basic concepts related to the competition, where we dealt with at the outset the concept of competition that we can say it as a conflict between existing institutions in society, then the indicators measured and represented in profitability and market share and the cost of manufacture and production, and after the areas in which can compete with the organization.

After that moved to the analysis of competition through the identification of competitive forces and the forces of competition to the five-Porter, and identify competitor strategies and follow-up to the competitive environment.

At last we were to different forms of competition and of full competition in the market, monopolistic competition, oligopoly, monopoly.

On the practical side dealt with the impact of entry barriers to competition in the mobile phone sector in Algeria, where the market is mobile phone service market young in Algeria, but it is nevertheless known to accelerating growth of the number of subscribers to more than 27 million by the end of 2008, there were three customers (Jazzy, Star, Mobilis), where the jazzy lead occupies the largest market share, followed by Mobilis, and star, and the mobile phone sector in Algeria is characterized by mobility and intensification of competition between the three dealers.

From the results of the questionnaire and found that the barriers to entry T faced by any potential competitor is the legal obstacles through the laws of the authority of the settings of mail and transport "" ARPT, and the products and quality services provided by the traders that increase the loyalty of subscribers making it difficult to turn them to another trader, In addition to the three dealers enjoy absolute advantages in cost, as well as the adoption of the mobile phone customer, the advertising strategy of impeding the entry of new traders. The barriers to entry have a negative impact on competition in the sector where the higher the barriers to entry into the sector by reducing the impact of the intensity of competition in the sector, and legal barriers are most influential on the intensity of competition in the mobile phone sector in Algeria.

Key words:

Barriers to entry, intense competition, market structure, strategy, competitive forces, competitive analysis, competitive market share.

تمهيد:

لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين و كيفية تحقيق أفضلية تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الإهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين و الذين لا يمكن تجاهلهم . و خطورة هذه التهديدات تتعلق بعوائق الدخول التي يواجهها الداخلون الجدد وهذه العوائق ناجمة عن مزايا تتمتع بها المؤسسات القائمة أو استراتيجيات تنتهجها المؤسسات القائمة، و بناءا على ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث. حيث يتناول المبحث الأول تهديد المنافس المحتمل و مفهوم ومختلف المصادر لعوائق الدخول ؛ و يتناول المبحث الثاني مختلف الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات القائمة لإعاقه دخول المؤسسات الجديدة و الراغبة في الدخول. أما المبحث الثالث فيتناول الاستراتيجيات التنافسية و الخيار الاستراتيجي في وضع حواجز الدخول.

المبحث الأول : ماهية عوائق الدخول

إن تهديد المنافس المحتمل قوت تنافسية لا يمكن تجاهلها، يتعلق هذا التهديد بعوائق الدخول التي يمكن أن يواجهها هذا المنافس المحتمل .

المطلب الأول: تهديد المنافس المحتمل

هناك مجموعة من المتغيرات و العوامل التي يمكن أن تكون فرصا أو تهديدات تحدد مكانة المؤسسة و قدرتها في البقاء أمام مجموعة قوى المنافسة الخمس¹، خاصة تهديد دخول المنافس الجديد ، الذي يعتبر كمنافس حقيقي غير مباشر، ومن أجل هذا تقوم المؤسسة بمحاولات لمنع دخول المنافسين عن طريق وضع مجموعة من العوائق بتجسيد وإستغلال إمكانياتها الخاصة ، وكذا بفضل العوامل البيئية المساعدة التي يمكن أن تلعب دور العائق فتحاول أي مؤسسة الحد من عدد المنافسين الجدد بتنشيط عزيمتهم وقدرتهم في الدخول .

1- البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة : إن تحليل بيئة المؤسسة و فهم القوى و العوامل المؤثرة على أدائها من اجل اتخاذ القرارات الصحيحة يكون بتحليل العوامل الخارجية و الداخلية ، أين تعتبر هذه العوامل مجموعة من المحفزات وفي نفس الوقت معوقات في عمل المؤسسة ، ويمكن اعتبارها كبيئة عامة بسبب تأثير جميع المؤسسات بهذه العوامل².

أ- عوامل البيئة الخارجية : تعتبر البيئة الخارجية هي مجموعة العوامل المحيطة و المؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة و استراتيجياتها ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات و المتغيرات العامة و الخاصة، فالعامة منها : السياسية،الاقتصادية،الاجتماعية،الطبيعية،التكنولوجية،الثقافية...الخ، هذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم فيها و التأثير عليها بحكم شموليتها على الكل ، أما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين ، المنافسين هذه العوامل يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة³ وتكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية في تبيين الفرص التي يمكن إقتناؤها والمخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها

ب-عوامل البيئة الداخلية:البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها و تغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق .

ولا يمكن للمؤسسة اتخاذ القرار بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية و إمكانياتها و وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها ، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها و وتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف و نشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها ، إن الهدف من تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة تحديد مصادر القوة و تدعيمها و تعميمها ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها واهم هذه العوامل هي : التسويق،الأفراد،الإنتاج،التمويل و المحاسبة الإدارية . وفي العموم توجد أربعة مداخل لقياس نقاط القوة و الضعف أمام المؤسسة وأهمها هي :

- المقارنة مع إمكانيات أداء المؤسسة في الماضي .

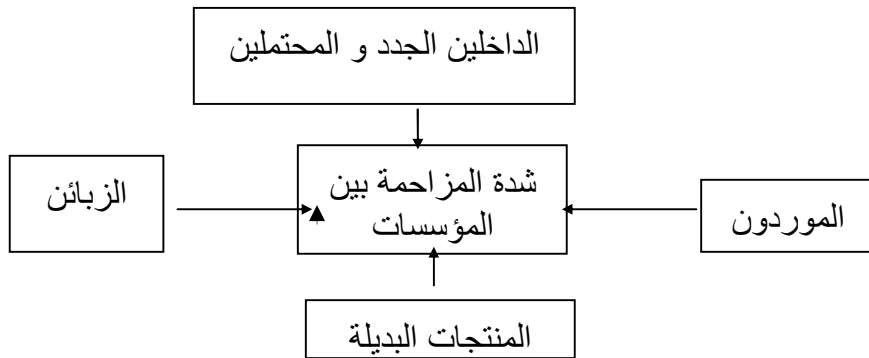
¹ نبيل مرسى خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان ، 1996 ، ص 61

² محمد فريد الصحن ، مقدمة في المال و الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان، 2000 ،ص 106

³ احمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993

- المقارنة مع المنافسين .
 - المقارنة بعوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة.
 - المقارنة بعوامل النجاح طبقا لمرحلة التطور الذي يمر به المنتج/ السوق.¹
- 2- تحليل القوى التنافسية : إن تحليل القوى التنافسية في قطاع معين كما يشار إليه في معظم المراجع يهدف الى تحديد و معرفة جاذبية القطاع، وهذا يتوقف على التأثير الذي تحدثه القوى التنافسية كدرجة حدة المنافسة ومدى تهديد المنافس المحتمل ، وتهديد المنتجات البديلة إضافة إلى مفاوضة الموردين ومساومة الزبائن² . حيث يمكن تمثيلها من خلال الشكل الآتي:

الشكل (01) القوى التنافسية الخمس



المصدر: :M.. PORTER, *Choix stratégiques et concurrence*, ed. ECONOMICA, 1982, p.4

3- احتمال دخول المنافس الجديد : تتمثل بعض مصادر المنافسة المحتملة في أولئك الذين يودون الدخول في مجالات وأنشطة السوق المختلفة وتهديداتهم للمؤسسات الحالية ، أين يتوقف الدخول الفعلي على مجموعة من المتغيرات ، وقصد الوصول الى مفاهيم موحدة الاستعمال في فهم دخول المنافس المحتمل وتحديد مجالاته انتقينا مجموعة من المصطلحات المتمثلة في الراغبين بالدخول ، المؤسسات الجديدة ، المؤسسات القائمة ، مع تحديد لأهم الشروط التي تسمح بالدخول ، لان تسمية المؤسسات الجديدة بالراغبة في الدخول يشترط على التي تتمتع بإقامة طاقة إنتاجية أو خدمية جديدة ذات شخصية قانونية مستقلة تبحث على مكانة في السوق ، مع وجوب توفر بعض الإمكانيات و المحفزات التي تساعد المؤسسات الجديدة وذلك من خلال القدرة المالية و القدرة القانونية .

المطلب الثاني : مفهوم وأنواع عوائق الدخول

إن محاولة الحديث عن حواجز الدخول في السوق وما يتعلق به ، يكون بتقديم مجموعة مختلفة من التعاريف و المفاهيم التي تطرق إليها بعض أصحاب الفكر و الاقتصاد من خلال كتاباتهم و مقالاتهم ، مع

¹ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الداخلية و الخارجية في صياغة الإستراتيجية ،مجلة الباحث، العدد05، جامعة بسكرة، 2007، ص39-42
² كربالي بغدادي، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، جامعة البليدة، 20-21 ماي 2002، ص15.

التفرقة بين المدارس التي ركزت في دراساتها و بحوثها على نظرية الحواجز وبعرض أنواع مختلفة للحواجز التي تحد من الدخول في السوق و الموجودة بالبيئة العامة للمؤسسة .

أولاً: تعريف عوائق الدخول :

لقد قدمت مجموعة من التعاريف التي تنصب في فهم نظرية عوائق الدخول والتي اخترنا من بينها مايلي :

أ- **تعريف ديمستز:** تتمثل عوائق الدخول عند ديمستز في القيود الحكومية التي يترتب عليها رفع التكلفة بالنسبة للمؤسسات المحتملة الراغبة في الدخول الى السوق ، وفي غياب القيود الحكومية ، فان الاقتصاد الحر التنافسي سوف يقضي على أي ريع للمحتكر في المدى البعيد ، ولذا فالحكومة فقط هي التي تملك القوة لمنع حرية المنافسة.ولكن ينتقد تعريف ديمستز لاعتباره أن الحكومة هي القوة الوحيدة التي يمكنها أن تضع عوائق لدخول السوق وهذا قد لا يكون صحيحا، فهناك قوى أخرى غير الحكومة يمكنها أن تضع موانع للدخول الى السوق مثال ذلك الشركات الكبيرة الحجم ذات القوى الاحتكارية.

ب- **تعريف ستيجلر :** يعرف ستيجلر عائق الدخول بأنه يتمثل في أي تكلفة إضافية يتعين على أي مؤسسة داخلية أن تتحملها دون أن تكون المؤسسات القائمة بالصناعة متحملة لها. ويرجع ستيجلر هذه التكلفة الإضافية الى اختلاف ظروف الطلب أو ظروف التكلفة الخاصة بالمؤسسات المحتملة عن تلك الخاصة بالمؤسسات القائمة.ويلاحظ على تعريف ستيجلر مايلي :

1- أنه تقدم خطوة على تعريف ديمستز حيث لم يحدد أن الحكومة هي القوة الوحيدة التي لديها القدرة على رفع التكلفة للمؤسسات الجديدة عن تكلفة المؤسسة القائمة بأي مقدار موجب .

2- ينتقد تعريف ستيجلر لأنه يعتبر أن أي ارتفاع في تكلفة المؤسسة المحتملة بالمقارنة مع المؤسسة القائمة يمثل مانعا للدخول حتى ولو كان من الممكن للمؤسسة المحتملة أن تحقق ربحا . ولاشك أن هذا يتنافى مع الواقع.¹

ج- **التعريف الثالث لعوائق الدخول ، والأكثر استخداما في اقتصاديات الصناعة ، قدمه " BAIN " ويشير " BAIN " كذلك الى الميزات التي تتوفر للمؤسسات القائمة دون الجديدة ، لكنه وبصورة محددة يربط عوائق الدخول بـ: إلى أي حد ، وفي المدى الطويل ، يمكن للمؤسسة القائمة أن ترفع أسعار مبيعاتها فوق الحد الأدنى لتكلفة الإنتاج و توزيع الوحدة (التكاليف المرتبطة بالإنتاج الأمثل) دون أن تغري مؤسسات جديدة بدخول الصناعة.**

فمن وجهة نظر " BAIN " ، الأثر المتوقع لعوائق الدخول (استقرار الأسعار عند مستوى أعلى من الحد الأدنى لتكلفة الوحدة المنتجة في المدى البعيد) هو الذي يعرف طبيعتها ، ويعد هذا التعريف أشمل من تعريف ستيجلر حيث أن " BAIN " يعتبر اقتصاديات الحجم كعائق للدخول لأنها قد تساعد على دوام التسعير عند مستوى أعلى من الحد الأدنى لتكلفة الوحدة، وقد جادل ستيجلر بأن اقتصاديات الحجم لا تعد عائقا للدخول إذا ما توفرت نفس ظروف التكاليف لكل من المؤسسات القائمة والجديدة عند أي مستوى للإنتاج .

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق،الدار الجامعية،الإسكندرية،1998،ص51-56

يعتبر تعريف " BAIN " أكثر التعاريف الثلاثة التي نوقشت إثارة للجدل ، فتعريفه لعوائق الدخول بطريقة مبنية على الآثار المترتبة عليها ، قد أدخل السلوك الإداري للسوق وكذلك ظروف السوق في تعريفه ، وذلك على عكس ما هو عليه الحال في تعريف ديمسترز و تعريف ستيجلر ، والتي تستقل في الأساس عن السلوك الإداري للسوق ، ومن جهة أخرى فإن تعريف " BAIN " قد أثار قضايا هامة عن الاعتماد المتبادل بين كل من الهيكل و السلوك الإداري للسوق ، والتي أصبحت مصدرا للكثير من البحوث المثمرة عن عوائق الدخول، ولهذا السبب فقد اتبعت وكذلك معظم الدارسين بهذا الحقل تعريف " BAIN " الأكثر شمولاً.¹

ولقد قسم " BAIN " الصناعات الى أربعة أصناف وفقا لدرجة سهولة الدخول إلى السوق وهي على النحو التالي :

1- صناعات سهلة الدخول : وهي الصناعات التي لا يوجد فيها منافس قائم أو محتمل له ميزة جوهرية في التكلفة على المنافسين الآخرين ، ومن ثم فإن أي محاولة من قبل البعض لتحقيق أرباح غير عادية و الاستمرار معها لفترة طويلة تنتهي بالفشل.

2- صناعات بها عوائق غير فعالة للدخول : وهي صناعات تحقق فيها المؤسسات القائمة أرباحا غير عادية نتيجة لمزايا تكاليفية تتمتع بها عند أسعار منخفضة تمنع الدخول ، ولكن المكاسب التي يمكن تحقيقها في الأجل الطويل من منع الدخول أقل من العوائد المضحية بها في الوقت الحاضر نتيجة لإتباع سياسة الأسعار المنخفضة.

3- صناعات بها عوائق فعالة للدخول : وتختلف هذه الصناعات عن سابقتها في كون المكاسب طويلة الأجل التي يمكن تحقيقها من وراء منع الدخول اكبر من العوائد المضحية بها في الأجل القصير نتيجة لانتهاج سياسة الأسعار المنخفضة.

4- صناعات ممنوعة الدخول : وهي الصناعات التي يكون السعر الذي يعظم الربح فيها في الأجل القصير منخفضا بدرجة لا تغري أي مؤسسات جديدة بالدخول، لاحتمال تحقيقها خسائر بصفة مستمرة في الأجل الطويل.²

ثانيا: أنواع عوائق الدخول:

من خلال معرفتنا السابقة لأهم العوامل والمتغيرات البيئية التي تؤثر بشكل مباشر وغير المباشر في نشاط المؤسسة ، وعندما اعتبرناها كفرض وتهديدات وفي نفس الوقت نقاط قوة وضعف ، فإنه بالإمكان تحديد مجموعة من الحواجز والمعوقات التي تقف حائلا أمام دخول المنافس المحتمل ، أين يمكن تصنيف هذه الحواجز حسب المتغيرات البيئية ، والتي من بينها الحواجز الاجتماعية والثقافية ، الحواجز القانونية والسياسية ، الحواجز الاقتصادية والتكنولوجية . كما يمكن تصنيف هذه العوائق الى عوائق دخول طبيعية (هيكلية) ناتجة عن ميزات تتمتع بها المؤسسات القائمة عن المؤسسات الراغبة في الدخول وعوائق دخول إستراتيجية ناجمة عن

¹ روجر كلارك ، اقتصاديات الصناعة، تر: فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، السعودية، 1994، ص127-128.

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص56-57.

سلوك استراتيجي تقوم به المؤسسات القائمة من أجل إعاقة و تثبيط دخول مؤسسات جديدة والحفاظ على القوة و المكانة السوقية التي تتمتع بها في الصناعة.

المطلب الثالث: عوائق الدخول الهيكلية

أولاً : ميزات مطلقة في التكاليف

تواجه المؤسسات الجديدة مجموعة مختلفة من العوائق ، مما يستوجب عليها تحمل تكاليف دخول في الوقت الذي تتجنب المؤسسات القائمة هذا النوع من التكاليف .

1- مفهوم الميزة المطلقة في التكاليف :

تعكس مزايا التكاليف المطلقة تكلفة الإنتاج أو التوزيع التي تختلف بين المؤسسات القائمة و المؤسسات الراغبة في الدخول ، مع عدم الأخذ في عين الاعتبار حجم الإنتاج¹ . وقد تنشأ هذه المزايا لأسباب مختلفة منها :

- قد يكون للمؤسسات القائمة اليد أو السيطرة على تقنيات إنتاجية أفضل بالنسبة لتلك المتوفرة للمؤسسات الداخلة .

- امتلاك المؤسسات القائمة موارد أفضل ، بما في ذلك من كفاءات إدارية ماهرة وتعدر حصول المؤسسات المحتملة على مثل هذه الخبرات دون دفع أجور مرتفعة لجذبها من مؤسسات أخرى.²

- توفر معارف تكنولوجية مختلفة لدى المؤسسات القائمة تراكمت عندها عبر فترات طويلة منذ إنشائها، وذلك على عكس المؤسسات المحتملة التي تفتقر إلى مثل هذه المعارف .

- إنخفاض تكلفة الحصول على رأس المال النقدي بالنسبة للمؤسسات القائمة بالمقارنة مع المؤسسات المحتملة ، فالمؤسسات الحديثة قد يصعب عليها الاقتراض من البنوك ، وإذا أمكنها ذلك فبأسعار فائدة مرتفعة نظرا لعدم تمتعها بسمعة سابقة ، هذا في حين أن المؤسسات القائمة قد يمكنها أن تمول نفسها ذاتيا أو أن تحصل على قروض بأسعار منخفضة نظرا لما تتمتع به من سمعة طيبة بالسوق.³

- قد يتحتم على المؤسسات الجديدة دفع أسعار أعلى للموارد مقارنة بما تدفعه المؤسسات القائمة فربما تحصل الأخيرة على تخفيضات من الموردين على الكميات الكبيرة التي تشتريها .

2- علاقة مزايا التكاليف المطلقة بعوائق الدخول:

لقد اشتملت اغلب تعاريف عوائق الدخول على تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسات الجديدة دون أن تكون قد تحملتها المؤسسات القائمة ومن هذا المنطلق كان الفرق بين مجمل التكاليف عبارة عن مزايا تشغيلها المؤسسة القائمة في التحكم في السوق بتحديد الأسعار واحتكار الأرباح ، فيعرف الاقتصادي ستيجلر حاجز الدخول بأنه يتمثل في أي تكلفة إضافية يتعين على أي مؤسسة داخلة أن تتحملها دون أن تكون المؤسسات القائمة بالسوق أو الصناعة متحملة لها ، فترجع التكلفة الإضافية الى اختلاف الطلب و ظروف النشاط بالمؤسسات الجديدة مقارنة بالمؤسسات القائمة .

¹ مقدم عبيرات، استراتيجيات وضع حواجز الدخول، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 05، جامعة الشلف، 2008، ص307

² روجر كلارك، مرجع سابق، ص131.

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص58.

ينتج عن مزايا التكاليف المطلقة أن منحى متوسط التكلفة الكلية الطويلة الأجل للمؤسسة القائمة أقل من منحى متوسط التكلفة الكلية طويل الأجل للمؤسسة الجديدة ، ونظرا لانخفاض متوسط التكلفة في المؤسسة القائمة بالمقارنة مع المؤسسة الراغبة في الدخول ، فإنه يمكن للأولى أن تضع سعرا حاجزا للدخول أعلى من متوسط التكلفة و أقل من مستوى التكلفة للمؤسسة الداخلة بقليل.¹

ثانيا: تمييز المنتجات:

يؤدي الاختلاف و التمايز بين خصائص المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسات المتنافسة فيما بينها ، وكذا التي ترغب في الدخول بمنتج أو خدمة جديدة الى الحصول على مجموعة من المزايا التنافسية التي تحد من تهديد أي متنافس.

1- مفهوم تمايز المنتجات و الخدمات :

عندما تختلف المنتجات البديلة في خصائصها فإن هذا من شأنه أن يؤدي لوجود عملاء مرتبطين بكل منتج من هذه المنتجات وفقا لاختلاف أذواقهم و تفضيلاتهم ، وكلما زاد ارتباط المستهلكين بنوع معين من المنتجات كلما كان من الصعب على مؤسسات جديدة أن تدخل السوق وتجذب هؤلاء العملاء من المؤسسات القائمة ، ويصبح من الضروري على المؤسسات الجديدة أن تتفق مبالغ طائلة على الإعلان و التوزيع حتى تحقق لنفسها سمعة طيبة و تكسب ولاء عملاء جدد ، ولا شك أن هذا يزيد من صعوبة الدخول أمام هذه المؤسسات.

وتوجد حالة تمايز المنتج عندما تكون المنتجات المباعة في نفس السوق ليست بدائل كاملة من وجهة نظر المستهلكين ، ويتيح هذا الفرصة لمنتجي بعض السلع لان يتقاضوا أسعارا أعلى نسبيا من الأسعار التي يتقاضاها منتجو البدائل الأخرى التي تشبع نفس الرغبة دون أن يفقدوا كل عملائهم ، وهذا يشير الى تمتع هؤلاء المنتجين بمقدرة احتكارية مرجعها هو ولاء بعض المستهلكين لسلعتهم التي ينتجونها نظرا لانفرادها ببعض المزايا التي لا توجد في البدائل الأخرى من وجهة نظر هؤلاء المستهلكين ومن هذا المنطلق يمكن القول انه كلما زادت درجة تمييز المنتجات كلما زادت المقدرة الاحتكارية لمنتجها ، وقل احتمال اقتحام السوق عليهم من قبل منتجين محتملين.

ومن أهم الأسباب التي تؤدي الى تمايز المنتجات مايلي :

1- توطن المؤسسة القائمة في موقع جغرافي متميز إما لقربه من منافذ التوزيع مما يوفر تكاليف النقل على المستهلكين ، أو لوجوده في مكان عام يسهل الوصول إليه بوسائل مواصلات مختلفة .

2- الاختلاف في نوعية المنتج نفسه وتتم التفرقة في هذا الصدد بين نوعين من التمايز ، التمايز الأفقي و التمايز العمودي ، أما عن التمايز الأفقي فهو يشير الى المقارنة بين سلع تتطلب نفس القدر من الموارد لصناعتها ولكنها تختلف في التصميم نفسه ، مثال ذلك مجموعة السيارات ذات نفس الحجم و الطاقة، ولكن يوجد بكل تصميم ميزة تؤدي وظيفة مختلفة ، أو تشبع ذوقا مختلفا مثل اختلاف اللون و الأبعاد، و بالنسبة للتمايز العمودي فهو يشير الى مجموعة من المنتجات من نفس النوع ولكنها مرتبة رأسيا من حيث معيار معين

¹ مقدم عبيرات، مرجع سابق، ص307.

كالصلاية و الأمان و السعة و غيرها، وفي هذه الحالة يكون المنتج ذات النوعية الأفضل مستخدما لقدر أكبر من الموارد.¹

3- الإبداع في التصميم و التكنولوجيا حيث أن الإبداع المتميز من الناحية التقنية و التكنولوجيا مع استعمال آلات حديثة و طاقة أقل يساهم بإحداث عناصر جديدة في المنتج و الخدمة .

4- السمعة و مكانة العلامة التجارية : كثيرا ما تواجه المؤسسات الراغبة في الدخول ولاء ووفاء زبائن السوق لمنتجات المؤسسة معينة قد حازت على ثقتهم بفضل سمعتها ومركز علامتها و تميز مواصفاتها و خصائصها الفنية.

5- الاختلاف في تفضيلات المستهلكين تبعا لاختلاف أدواقهم أو لتأثير الإعلان عليهم .

6-الاختلاف في نوعية الخدمة المقدمة للمستهلكين من قبل المؤسسة فهناك مراكز توزيع توصل السلعة لبيت العميل ، وتقبل تحصيل القيمة بال شيكات ، وتقبل الدفع بالتقسيط ، وتلبي طلبات العملاء في الحال ، وتقبل البضاعة المرتجعة إذا تبين بها أي عيب ، وهناك مراكز لا تفعل أي شيء من هذا.

2- التمايز و عوائق الدخول :

يمكن تحليل عوائق الدخول من خلال التمايز و قدرة المؤسسات على تهيئة منتجاتها الى حد معين مقارنة بالمنتجات الخارجة عن مجال عملها و المتواجدة في السوق فتظهر عوائق الدخول بسبب وجود الاختلاف بين المنتجات و الخدمات نتيجة لعوامل عديدة والتي تؤثر في نفس الوقت على المصادر الأخرى لعوائق الدخول وتكون مشتركة ، فالداخل الجديد الذي لا يقوم بتمييز منتجاته يشكل بذلك خطرا على مستقبل مؤسسته ، لأنه سوف يتبع سياسات أخرى قد تأخذ شكل أسعار أدنى أو تكاليف أعلى في المبيعات² .

ثالثا: إقتصاديات السلم:

إن إمكانية التفرقة بين مختلف المؤسسات في نفس القطاع تكون من حيث القدرة الإنتاجية وكذا حجم رأسمالها و استثماراتها و النتيجة من ذلك وجود حالات تختلف من مؤسسة لأخرى خاصة فيما يتعلق بتحمل تكاليف ، أين تلعب إقتصاديات السلم دورا هاما في هذا الصدد .

1- مفهوم إقتصاديات السلم :

يمكن القول أن إقتصاديات السلم هي محاولة الحصول على أكبر كمية للإنتاج من خلال ممارسة نشاط المؤسسة بطرق مختلفة تكون واحدة منها أكثر نجاعة و أقل تكلفة ، مما يحقق الربح للمؤسسة ، كأن تقوم بتفعيل خطوط الإنتاج و تنظيمها وتحسين قوى البيع لضمان تدفق السلع بدرجة أكبر مع القيام بجملة من التحاليل للتكاليف التي ترتبط بالنشاط الخاص بالمؤسسة

ويمكن تحليل كل هذا من خلال معرفة الحجم الأدنى الأمثل وكذا منحنيات إقتصاديات السلم في المدى الطويل.

2- المصادر الأساسية لإقتصاديات السلم :

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 65-66

² روجر كلارك ، مرجع سابق ، ص 137

تتنوع مصادر إقتصاديات السلم باختلاف عدد و نوع الصناعات و الأسواق ، وهي تتعلق بمجموعة الوظائف الخاصة بالمؤسسة وبمختلف العمليات التي تنتهجها من أجل الحصول على منتج نهائي وخدمات مرفقة ، إلا أنه يمكن تحديد هذه المصادر في العناصر الأساسية التالية :

- **إقتصاديات مالية** : وهي تتمثل في الخصم السعري الذي تتحصل عليه المؤسسة عندما تشتري المواد الأولية بكميات كبيرة ، و الحصول عليها بأسعار أقل إذا حصلت على كميات ضخمة.

- **إقتصاديات الإنتاج** : وهي تشير إلى مقدار الانخفاض في كمية المدخلات من مختلف عناصر الإنتاج اللازمة لإنتاج وحدة واحدة ، والذي يحدث مع زيادة حجم الإنتاج و منها ما يتعلق بالعمل وما يتعلق برأس المال و أخرى بالمخزون .

- **إقتصاديات التسويق** : وهذا النوع من الاقتصاديات متعلق بالإعلان ، فتكاليف الإعلان لا تزداد بنفس نسبة الزيادة في حجم الإنتاج ، وإنما تزداد بنسبة أقل .

- **إقتصاديات إدارية** : يلاحظ أنه مع كبر حجم المؤسسة يزداد التخصص في الأعمال الإدارية حيث يوجد مدير المبيعات و مدير المشتريات ، ومدير مالي ، ومدير الإنتاج و غيرها ، ولاشك أن هذا التخصص يزيد من كفاءة كل مسؤول في مجاله ، ومن ثمة يرفع من مستوى الإنتاجية.

3- العلاقة بين عوائق الدخول و اقتصاديات السلم :

يمكن تقديم عرض بشيء من التفصيل يتم فيه إظهار إمكانية استعمال اقتصاديات السلم كعائق دخول في السوق ، مع شرح لردة فعل المؤسسات الجديدة أمام هذا العائق ، فتعتبر اقتصاديات السلم أحيانا على أنها إحدى المزايا الناتجة عن انخفاض التكلفة وذلك بالنسبة للمؤسسات القائمة والتي تخلق بها عائقا للدخول أين يكون لديها تكلفة وحدوية أقل من التي تتحملها المؤسسة الراغبة في الدخول ، فيتعين على أي مؤسسة جديدة في حالات محددة إن تبدأ بمستوى أدنى معين للحجم حتى تتمكن من الوصول بتكلفة الإنتاج لحددها الأدنى، وإذا بدأت المؤسسة الجديدة بأي حجم أقل من هذا الحد فإن تكلفة الإنتاج لديها تصبح مرتفعة بدرجة لا تمكنها من منافسة المؤسسات القائمة ، فعندما يكون هناك توازن في القدرة الإنتاجية للمؤسسات القائمة، وبنفس مستوى الإنتاج وكذا البيع بنفس الحصة السوقية وبالحجم الأمثل الموزع ، فذلك يكون دليل على وجود طلب ثابت للمؤسسة القائمة وهنا يصبح التفكير لدى المؤسسات الراغبة في الدخول سلبي بسبب عدم قدرة الإنتاج بأقل التكاليف وما يعني انه من الصعب على المؤسسات المحتملة من التحكم في التكاليف بل هناك احتمال عدم قدرة تغطيتها وعليها في هذه الحالة تضخيم حجم الإنتاج أو البيع بكميات كبيرة.¹

رابعا : الاحتياج إلى رأس المال :

تضطر المؤسسات الجديدة، إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة. وبخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة؛ لأنه يصعب

¹ مقدم عبيرات، مرجع سابق ، ص 304-305

التنبؤ بنتائجهما. وتتطلب تجهيزات الإنتاج، والمخزونات، وقروض الزبائن، وتغطية خسائر الانطلاق أموالاً معتبرة أيضاً. وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإنّ عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع.

خامساً : الوصول إلى قنوات التوزيع :

بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل بحدّ ذاته حاجزاً للدخول. وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع لتصرف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصرف منتجاتها، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، مؤونات للإشهار... الخ. ويحدث أن يكون للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، خدمات راقية، أو حتى علاقات خاصة جداً، تتيح لهم الاستحواذ على قنوات التوزيع. فإذا استعصى على الدّاخلين الجدد تخطي هذا الحاجز، فإنّهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.

سادساً : السياسة الحكومية :

تلعب السياسة الحكومية دوراً في تشكيل حواجز الدّخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدّخول، بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً، أو تحوّل دون دخول المؤسسات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة¹.

المبحث الثاني : عوائق الدخول الإستراتيجية

تتمتع أي مؤسسة بمجموعة من الإمكانيات و الوسائل المادية و البشرية التي تساعد في جمع الأفكار و اتخاذ القرارات المناسبة خاصة عندما يتعلق الأمر بتهديد المنافسين المحتملين أو الجدد.

¹ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 2-3

المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية

كثيرة هي مفاهيم الإستراتيجية لكن هناك اتفاق على أنها تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية و الداخلية ،ويتحدد الأهداف طويلة الأجل و تخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف في ظروف عدم التأكد.

أو لا: مفهوم الإستراتيجية:

قبل محاولة إعطاء تعريف للإستراتيجية، سنحاول ذكر جذور هذه الأخيرة.

نقلت كلمة " استراتيجية "من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية strategos بمعنى فن الحرب، حيث نجد

مفهومها قد ارتبط بشكل صارم بالخطط العامة في المعارك¹، فيستحسن ذكر sun tzu

(حوالي 500 عام ما قبل الميلاد) في كتابه " فن الحرب" ، أين يوضح أهمية معرفة ساحة المعركة ومحيط القتال ومن الجيد معرفة بسيكولوجية الخصم الذي نواجهه (...). ، حيث لا يجب نسيان أن هذا المصطلح قد استعمل مرارا من طرف القائد Machieval أو من طرف Clausewitz اللذان يصران على ضرورة تشخيص نقاط القوة والضعف سواء للمحارب نفسه ولعدوه في نفس الوقت عند مبادرة النشاط الحربي (اختيار ساحة المعركة، الوقت والوسائل)².

مما سبق نستطيع القول أن مصطلح الإستراتيجية قد ظهر منذ القدم و أن التفكير الإستراتيجي نشأ وتبلور خاصة في المجال الحربي منذ مرحلة ما قبل الميلاد ، ولكن كثيرا هي التعاريف التي أطلقت إلى الإستراتيجية ولعل أهمها:

هي إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة و اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات³.

هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا إلى تكيف المؤسسة مع التغيير و كذا تحديد الغايات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية تعتبر جزء منه⁴.

هي مجموعة القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل و تمفصل الموارد من اجل الوصول إلى الأهداف⁵ . بالتالي نستطيع القول أن الإستراتيجية هي مجموعة الخيارات التي تعمل المؤسسة على تحقيقها على مدى زمني معين.

ثانياً: أساسيات الإستراتيجية:

يمثل التفكير الاستراتيجي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب

منظم سعيا لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها . و يتطلب وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية¹:

¹ عبد الحميد عبد الغفار المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد و العشرين،مجموعة النيل العربية،القاهرة،1999،ص31

² M.GODET، Manuel de prospective stratégique، une indisciplinelle intellectuelle، Editiondunod، paris ، tome'1997 . P24،

³ A.D.CHANDLER. Stratégies et structures de l'entreprise. Edition d'organisation. Paris.1972.p76

⁴ناصر دادي عدون، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001،ص09

⁵ R.A.THIETART، la stratégie d'entreprise، 2eme Edition MC graw-hill، paris، 1991.p02.

- 1- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة و متابعة تحقيقها و تعديلها و تطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية؛
- 2-آلية مرنة لإعداد و تفعيل مجموعة السياسات التي ترشد و توجه العمل في مختلف المجالات، و توفر قواعد للاحتكام و اتخاذ القرارات، و تضمن حالة من التناسق و التناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المؤسسة؛
- 3- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة و الفعالية و التوافق مع مقتضى الحال في المؤسسة ، يوضح الأدوار و المهام الأساسية و يرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات و تداخلاتها؛
- 4- نظم و إجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة و الفعالية، و تستهدف تحقيق النتائج؛
- 5-أفراد تم اختيارهم بعناية يتمتعون بصفات و القدرات المناسبة لأنواع العمل، و على استعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة؛
- 6- صلاحيات محددة جيدا، و موزعة بين الأفراد بما يتناسب و مسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة و المساءلة و تقييم الأداء و الثواب و العقاب؛
- 7-نظم و إجراءات و معايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل و تتطور مع تغير الأوضاع؛
- 8- نظم لاستثمار و تنمية الموارد البشرية و توجيه العلاقات البشرية و توجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري و مستواه الفكري و مدى الندرة فيه ، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية و تتسم بالمرونة؛
- 9-نظم معلومات و قنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المؤسسة و فيما بينها و بين العالم الخارجي، و تحقق المعرفة الآنية لمجريات الأداء و الظروف المحيطة؛
- 10- تجهيزات و معدات و موارد مادية تم اختيارها و توظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة و المتوقعة؛
- 11- تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة.

ثالثا: مستويات الإستراتيجية:

الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام على المستويات الإدارية للمؤسسة، و بذلك نعني أن هناك مستويات للإستراتيجية، و تساهم جميع المستويات الإدارية في تحديد الإستراتيجية، حيث توجد ثلاثة مستويات وهي كآلاتي²:

1- إستراتيجية المؤسسة :

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص69-
² احمد سيد مصطفى، تحديات العولمة التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الثانية، دار الكتب، القاهرة، 1999، ص101-103.

هي خطة عمل شاملة (على مستوى المؤسسة) طويلة المدى، تحدد تنفيذ أنشطة المؤسسة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر، في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة، في بيئة متغيرة، وعلى ذلك تشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن مجال التركيز ، أي الأسواق التي ستعمل فيها والمنتجات التي ستقدمها وهل ستركز على الجودة أم السعر على قطاع سوقي محدد أو على أكثر من قطاع، وعلى نشاط محدد أو أنشطة منتقاة أو تنوع في أنشطتها، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية .وتصمم الإستراتيجية على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخلية للمؤسسة(الموارد ونقاط القوة و الضعف) وبيئتها الخارجية (الفرص و التهديدات).

2- إستراتيجية النشاط :

وهي الإستراتيجية التي تصمم لكل نشاط أعمال أو وحدة بتحديد سبل إدارة وظائف الإدارة المالية، والإنتاج والعمليات والتسويق، والموارد البشرية، والبحوث والتطوير؛

3- الإستراتيجية الوظيفية :

تتميز هذه الإستراتيجية في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي و تنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك :طرق البيع والإعلان، العلاقات العامة ، التسعير، التخزين، التعيين، التحفيز، الرقابة، توزيع الاستهلاك وطرق الدفع ومنح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات.

المطلب الثاني : علاقة الإستراتيجية بعوائق الدخول

تستخدم المؤسسات القائمة بعض الأساليب لإعاقه الدخول، بإعداد ووضع استراتيجية تهدف لمنع المنافس المحتمل من اقتحام السوق ، لإدراك المؤسسة القائمة ومعرفتها النامية لإمكانية ارتفاع مستوى التكاليف فيما بعد، وبالتالي بعض النقص المتوقع في الأرباح الى اقل من مستوى تعظيم الربح في المدى القصير، ومن هذا المنطلق برزت العديد من الأفكار الأساسية كنتيجة للدراسات الحديثة لموضوع عوائق الدخول والتي يجدر بنا الإشارة إليها¹:

1- مفهوم ميزة السابق في التحرك وصاحب الخطوة الأولى:

تستحوذ على هذه الميزة المؤسسة المسيطرة(القائمة في السوق) بالنسبة للمؤسسة الداخلة ، وفي ذلك يمكن للمؤسسة القائمة أن تتبنى موقفا بالسوق قبل أن يبدأ دخول المؤسسات الجديدة . احد الأمثلة الواضحة لهذه الحالة يكون عندما تختار المؤسسة المسيطرة عددا ونوعية ماركات السلع التي تنتج بهدف تقليص المجال المتاح بالسوق لمنتجات المؤسسات الجديدة الداخلة. ولأن المؤسسة المسيطرة موجودة أصلا بالسوق ، فان ذلك يعطيها ميزة القدرة على اختيار وضع السلعة التي تقوم بإنتاجها، وقد يمكنها ذلك من منع الدخول.

2- قد تسعى المؤسسة الى إقناع المؤسسة الجديدة الداخلة بان دخولها سوف لا يكون مربحا. فبنتبع الدراسة التي قام بها سكلنج 1960 نجد أن احد الطرق التي يمكن بها للمؤسسة أن تقوم بذلك هي أن تتبنى وقبل الدخول سياسة تلزمها مباشرة باتخاذ خط سلوكي معين إذا ماحدث الدخول. احد الأمثلة على هذه الفكرة في حقل إعاقه الدخول قد يكون بناء طاقة إنتاجية اكبر من الطلب مع التهديد باستخدامها إذا ما تم دخول مؤسسات جديدة .

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص151-152

3- الفكرة الثالثة تتصل بدعم الالتزام بإستراتيجية ما ففي مجال دراسة الدخول فان مثل هذه الالتزامات المقيدة قد تكون اقل توفرا ولكن , احد الطرق التي يمكن للمؤسسة أن تدعم بها التزاماتها هي أن تنفذ الاستثمارات التي تكون كليا أو جزئيا غير قابلة للاستغلال في مجالات أخرى إذا ماحدث الدخول لذا فمثلا يمكن للمؤسسة أن تستثمر في أصول تكون لها قيمة قليلة أو تتعدم قيمتها كلية إذا ما أعيد بيعها،وبذلك تتحمل تكلفة غارقة (أي غير مستردة) ،فإذا ما حدث الدخول فان المؤسسة على الأقل تنقص من فرصها للتكيف بدلا من منافسة المؤسسات الداخلة . و بالمثل فان المؤسسة التي تختار مواقع لإنتاجها في السوق قبل الدخول سوف تكون ملتزمة بهذه المواقع طالما كانت عملية إعاقة اختيار المواقع عقب الدخول عملية مكلفة ،ومرة ثانية فان مثل هذه التكاليف تدعم وضع المؤسسة المسيطرة الضاغطة في السوق.

المطلب الثالث : استراتيجيات إعاقة الدخول

أولا : استراتيجية التسعير(السعر الحد):

تتعامل المؤسسة القائمة مع ظروف الدخول و تتمكن من تنسيق جهودها لوضع سعر محدد ومتفق عليه في السوق، فإذا ما كان هذا السعر أعلى من السعر المنفر للدخول فسوف يشجع ذلك على دخول مؤسسات جديدة ،ويتسبب في خفض أنصبة المؤسسات القائمة وكذلك الأرباح في المدى الطويل،ومن جهة أخرى فإذا كان هذا السعر اقل من أو مساويا للسعر المنفر للدخول أو حد السعر ،فلن يكون هناك دخول لمؤسسات جديدة و سيدوم بقاء الأرباح و الأنصبة السوقية الحالية في المدى الطويل،فإذا كانت المؤسسات القائمة تعظم أرباحها في المدى الطويل ،كما يفترض "BAIN" (القيمة الحالية لتدفقات الأرباح المستقبلية) إذا فإنها تختار السياسة التي تتلاءم وذلك الهدف،وقد يدفعهم ذلك في بعض الحالات لان يأخذوا في اعتبارهم إمكانية دخول منافسين جدد فيضعوا حدا سعريا لمنع دخولهم .

وفي الواقع فقد تم التمييز بين أربع حالات ممكنة تبرز كنتيجة لهذه الاعتبارات ،قد تكون ظروف الدخول سهلة ففي هذه الحالة لا يمكن أن يختلف السعر في المدى الطويل عن سعر المنافسة وقد تكون شروط الدخول بحيث يعاقب الدخول بلا فاعلية وفي ذلك يكون للمؤسسات القائمة فرصة وضع حد سعري لمنع الدخول لكنها تفضل أن لاتفعل ذلك ،كما قد يعاقب الدخول بفاعلية عندما تحاول المؤسسات القائمة وضع حد سعري لكي تعوق الدخول، وأخيرا فقد تحجم المؤسسات الجديدة عن الدخول ، وتفشل في هذه الحالة حتى أسعار المحتكر في إغراء مؤسسات جديدة للدخول¹.

ثانيا : إستراتيجية الإعلان:

يعتبر الإعلان كشكل من التمايز الذي يساعد في إيجاد و إحداث الايجابيات المختلفة ،كالوفاء للمؤسسة و العلامة التجارية و الإخلاص لها على المدى الطويل، بأن تبدو أكثر جذبا ولفتا لانتباه المستهلك مما يؤدي الى عدم تفكيره في التحول و التغيير الى علامات تجارية أخرى، فهناك العديد من الآراء التي تنادي بان الإعلان يقيد المنافسة بين المؤسسات من خلال استخدام الأسماء و العلامات التجارية لتقوية و تدعيم مركزها التنافسي ومنع دخول منتجين جدد الى السوق ، واستخدام وسائل الترويج كتشجيع تجار التجزئة على التعامل

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 140-141

بمنتجات المؤسسة بصورة أكبر من المؤسسات المنافسة ، ويمكننا إظهار بأن القرار الاستراتيجي في ظل الإنفاق الإعلاني يعتمد على أهمية التأثير الناتجة من النفقات الإعلانية وعلى وفاء الزبون و المستهلكين للمؤسسات الخاصة بنفس القطاع ، و التأثير على السعر المقيد المحدد ، والسعر الذي يكون مستعد لدفعه مقابل المنتج بالتأثير على الطلب، فحسب مختلف الحالات تكون السياسة الأكثر فعالية هي الرفع أو خفض الميزانية الخاصة بالإعلان بالمقارنة مع ما سوف يكون في حالة عدم وجود تهديد للدخول، و الأهمية الكبرى في هذا الصدد هي تحديد أنواع التأثيرات الممكنة للإعلان على عوائق الدخول أين يمكن أن نفرق بين ثلاثة حالات للحماية عن طريق الإعلان من تهديد المؤسسات الراغبة في الدخول فأما أن تكون حماية جيدة ،حماية غير جيدة ولكن فعالة،حماية مكلفة وخطئة تماما، ومن خلال الأدوار المختلفة لعوائق الدخول يبدو انه من الممكن اشتراك نموذجين من الحماية ذات أهمية في السلوك وهي الحماية الجيدة الفعالة،وليس هناك شك بان المؤسسة سوف تستغل ذلك¹.

ثالثا : استراتيجية الإبداع التكنولوجي

1 - مفهوم الإبداع التكنولوجي:

كثيرا ما يتم استعمال كلمة الإبداع للدلالة على كل شيء جديد و فريد من نوعه، بالإضافة إلى ذلك فإنه يشمل الأفكار البارة و النيرة. و ما يجب الإشارة إليه هو أن الإبداع ليس هبة منحت لمجموعة قليلة مختارة من الأفراد، فكل فرد يولد و بداخله طاقة إبداعية هائلة .

إذن يمكن القول أن الإبداع هو " كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد و المؤسسات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للحصول على نتائج إيجابية في كافة الميادين.

أما فيما يخص كلمة التكنولوجيا فإنها تشير إلى "جملة المعارف و الخبرات والممارسات التقنية و العلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل، حيث تطبيقها يساهم في إشباع الحاجات الإقتصادية والاجتماعية، الحقيقية والمتوقعة".

إذن يمكن أن نعرف الإبداع التكنولوجي على أنه كل جديد أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي، والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليته من الناحية الإقتصادية (تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف)

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص خصائص الإبداع التكنولوجي وهي :

- إن الإبداع التكنولوجي هو نتيجة تطبيق معارف فنية أو تكنولوجية معترف بها، و معنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة و بالتالي يؤدي إلى نتائج غير فعالة لا يمكن اعتبارها إبداعا تكنولوجيا.

¹ مقدم عبيرات، مرجع سابق،ص311

- أن يكون الإبداع مرتبطاً بالإنتاج والإنتاجية، أي أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام عناصر الإنتاج، ولا حتى في توفير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات المتواجدة لا يعتبر إبداعاً تكنولوجياً بالمعنى الصحيح.

- إن الإبداع التكنولوجي بدون انتشاره في الأسواق يكون محدود الفعالية والكفاءة، فإن الإبداع التكنولوجي هو عامل أساسي في المنافسة و بالتالي في ديناميكية السوق الحرة، وحتى تتحقق التنمية الاقتصادية الشاملة لا بد من أن يكون له آثار أوسع .

- إن الجهود الإبداعية التي تؤدي إلى عدم التحكم في التكاليف ليست إبداعات تكنولوجية، و النقطة الأساسية هنا هي أن الإبداع التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية.

2- الإبداع التكنولوجي وإمكانية الدخول المحتمل إلى السوق :

إذا ما تمكنت المؤسسات القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها، وذلك من خلال قيامها بالإبداع التكنولوجي المستمر فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة، وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة أن تفرض أسعاراً عالية وان تحقق أرباحاً كبيرة. ومن الواضح أنه من مصلحة المؤسسات أن تسعى وراء استراتيجيات إبداعية تكنولوجية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة وفي الحقيقة هناك دليل على أن ارتفاع وقوة عوائق الدخول يعد بمثابة المحدد الأكثر أهمية لمعدلات الربح في مجال من المجالات الصناعية بشكل معقول . وهناك أمثلة تتعلق ببعض المجالات الصناعية التي تبرز فيها عوائق الدخول ومن بينها نذكر مجال صناعة الدواء والطائرات وفي الحالتين الأولى والثانية نلاحظ تمييز المنتج والذي تم تحقيقه من خلال نفقات كبيرة تم رصدها لعمليات البحث والتطوير والإعلان، قد أدى بدوره إلى تحقيق الولاء للعلامة، مما صعب الأمر على المؤسسات الجديدة في دخول هذه المجالات الصناعية بشكل مؤثر .

بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الإبداع التكنولوجي التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق ونذكر منها:

1- يمكن القول بأن الإبداعات التكنولوجية تمكن المؤسسة من زيادة حواجز الدخول إلى السوق وذلك إذا كان من الممكن الأفراد بأساليب الإنتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية الإبداعات التكنولوجية. أما إذا كان من السهل الاستحواذ على المعارف الفنية والخبرات التكنولوجية يكون من السهل على المؤسسات الجديدة الدخول إلى السوق في ذلك الجزء من الإنتاج المتعلق بالإبداع التكنولوجي.

2- إن الإبداع التكنولوجي في أساليب الإنتاج يمكن المؤسسة من تغيير الإحتياجات الرأسمالية اللازمة لدخول الصناعة وذلك من خلال :

أ- حاجات المؤسسة إلى الاستثمار بكثافة وبشكل مستمر في البحوث والتطوير حتى تستطيع أن تسير الإبداعات التكنولوجية الجديدة المتدفقة.

ب- التأثير على الاستمرار الرأسمالي اللازم لبناء وتجهيز مرافق الإنتاج الجديدة، حيث كلما زادت الإحتياجات الرأسمالية التي تستلزمها الإبداعات التكنولوجية في الإنتاج كلما ارتفعت حواجز الدخول أمام المؤسسات الخارجية.

3- يستطيع الإبداع التكنولوجي أن يجعل من الصعب أو من السهل على المنتجات الصناعية منخفضة الجودة اللحاق بالمنتجات الصناعية العالية الجودة .

وفي الحقيقة إن الإبداع التكنولوجي إذا أدى إلى رفع أو خفض حواجز الدخول أمام المؤسسات الجديدة، فإن ذلك يعتمد على المدى الذي تستطيع عنده المؤسسات المتقدمة تكنولوجيا من أن تمنع محاكاة تكنولوجيتها من جانب المؤسسات المنافسة فعندما تتولد إبداعات تكنولوجية داخل المؤسسات يكون من السهل حمايتها من التقليد و الأفراد باستخدامها بواسطة براءات الاختراع. والجدير بالذكر إذا كانت هذه التكنولوجيات من النوع الذي يخفض التكلفة أو يحسن من جودة المنتج فإن المؤسسات المبتكرة تتمتع بقدرة تنافسية عالية¹.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية و الخيار الاستراتيجي في وضع عوائق الدخول

إن مهمة أي مؤسسة في حماية نفسها من المنافسين المحتملين تكمن في تطبيق الاستراتيجيات التي تؤدي إلى نجاح السياسات الخاصة بها في أخذ مجموعة من الأسباب و العوامل ذات خصائص للحد ومنع الدخول و الهدف في هذه الحالة هو البحث عن سبل الحصول على ربح المؤسسات المحتمل دخولهم في السوق.

المطلب الاول: مفهوم وأهداف الإستراتيجية التنافسية

أولاً: مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق و الانسجام بين البيئة التنافسية و قدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف². كما تعرف أيضا على أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق ودوام الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن اطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه ، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق

¹ قرشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ،2008،ص

² فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها-عمليات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،صص 17-18

بشكل جوهري مع وجهة نظر Porter . وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية:¹

- نقاط القوة و الضعف المؤسسة.

- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية).

- الفرص و التهديدات.

- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة و تتأثر بسياسة الدولة و الوعي الاجتماعي).

أما بورتر فيعرفها على أنها بناء و إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية ، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل مؤسسة استراتيجية تنافسية شاملة ، و التي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف. وعلى أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي الى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين ، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي طريقة التنافس ، حلبة التنافس ، و أساس التنافس²

ثانياً: أهداف الإستراتيجية التنافسية

ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

1- الحيازة على الميزة التنافسية: تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة و أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع ، بالتالي فهي عملية ديناميكية و مستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية و الخارجية، لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين و الموردين و المشترين و غيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة ، وبطبيعة الحال قد يكون تحقيق التفوق هذا عاملاً و قتيلاً أو قصير المدى، ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق³ أما من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية الى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة ، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً اتجاه الأطراف المختلفة، و يمكن لأية مؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية بطرق عديدة و لكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (ينتج بتكاليف تنافسية و يبيع بسعر منخفض) أو أن تتمكن المؤسسة من تميز منتجاته.

2- اكتساب مركز جيد في البيئة التنافسية: كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة

و امتداد البيئة التنافسية للمؤسسة ، من اجل تحديد التموضع المناسب لها، وهذا عن طريق معرفة الأبعاد

المختلفة لهذه القطاعات البيئية و المتمثلة في:⁴

-الامتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها.

¹ فلاح حسن عداوي الحسيني، المرجع أعلاه، ص18

² نبيل مرسى خليل ،مرجع سابق، ص 79

³ M.PORTER ، «Avantage concurrentiel des nation» Inter Edition، Paris، 1993، p48.

⁴ كاريش صليحة، دور انظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000، ص24

- امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة و القطاع يتحدد حسب بورتر بخمس قوى أساسية.
 - درجة التكامل في المؤسسة.
 - امتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات و الزبائن.
- فالإستراتيجية التنافسية تساعد من معرفة وضعية المنافسة، لتتخذها المؤسسة أساسا لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية، التي تضمن لها الاستفادة من الفرص المتاحة و التأقلم مع المتغيرات و تجنب المخاطر و التهديدات.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس

أولا: إستراتيجية التحكم في التكاليف :

تعرف على النحو التالي: " إستراتيجيات التكلفة هي إستراتيجيات توجه بصفة أولية كل مجهودات المؤسسة نحو هدف يعتبر جوهرى: تدنية تكاليفها الكلية"، حيث تضع المؤسسة ضمن اقل المنتجين تكلفة في القطاع الذي تنشط فيه، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية، وتخفيض كل ما يمكن تخفيضه من العناصر المكونة للتكلفة، وعليه يتساءل البعض عن كيفية تحقيق ميزة التكلفة الأقل، والتي جمعها بعض المفكرين في تسعة محددات رئيسية للتكلفة، يطلق عليها مسمى (Cost drivers)، وتشمل العوامل التالية:

- ◆ وفورات اقتصاديات الحجم.
 - ◆ وفورات منحى التعلم والخبرة.
 - ◆ النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
 - ◆ تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
 - ◆ درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
 - ◆ وفورات التكلفة المتحققة نتيجة التكامل الرأسي.
 - ◆ استغلال عنصر الزمن في حالة "ميزة التحرك في السوق: (First innover advantage) السبق إلى الإبداع، بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.
 - ◆ تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب الشركة والمخازن وعمليات الفروع.
 - ◆ اختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل (تخفيض عدد المنتجات المعروضة، الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء، خفض حجم المنفق على البحث والتطوير بالمقارنة مع المنافسين...).
- يمكن القول بأن هذه الإستراتيجية تركز على تقديم خدمة أو منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسا، ولا يتم التوصل إلى ذلك إلا من خلال العمل على تحقيق إنجاز عالي وفعال لإجراءات وعمليات التشغيل ومختلف العناصر المذكورة آنفا، وذلك بهدف تخفيض التكاليف إلى مستوى أقل من المنافسين، ومنه بيع المنتجات بأسعار أقل من أسعار المنافسين.

ثانيا: إستراتيجية التمييز :

تعتمد المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على التميز والانفراد بخصائص استثنائية في قطاع نشاطها، من خلال تقديمها لمنتجات وخدمات مختلفة عما يقدمه المنافسون وذلك من أجل أن تناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر، وهي أكثر الاستراتيجيات شيوعاً لدى المؤسسات العالمية، وعليه تحاول هذه المؤسسات في ظل التطورات العالمية السريعة، تحقيق مستوى عالي من التميز في معايير الجودة والوصول إلى جودة غير عادية، بالخدمة الممتازة، الوقت المناسب (دقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات)، المتانة والموثوقية، المرونة، التصغير والتصميم الهندسي والأداء، تسهيلات الدفع...، وبالتالي فإن نجاح هذه الإستراتيجية يزداد في حالة تمتع المؤسسة بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. ومقابل ذلك ينص البعض على أن سريان هذا النمط من الإستراتيجية يتطلب قدرة كبيرة وقوية على الإبداع. وبالتالي فإن المؤسسة يتحتم عليها أن تكون على الدوام هي السبّاقة في تقديم الجديد وعلى فترات قصيرة والبقاء دائماً في مقدمة المؤسسات المتنافسة ويصعب على الآخرين تقليدها، فضلاً على أن هذه الإستراتيجية المعتمدة على الإبداع، تتطلب تخصيص جزء من الأرباح لإعادة استثماره في مجال البحث والتطوير من أجل إطلاق المنتجات الجديدة والتميز باستمرار، وفي هذا السياق يمكن القول بأن استراتيجيات التميز الناجحة تتحقق من خلال الاعتماد على الأنشطة التالية:

- ◆ شراء مواد خام جيدة، بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
 - ◆ تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.
 - ◆ مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين: الجودة، وثوق المنتج والشكل الخارجي للمنتج.
 - ◆ عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيراً جودة المنتج.
 - ◆ نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
 - ◆ أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر عن كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط ائتمانية أفضل وأخيراً التشغيل السريع للأوامر والطلبات.
- إن المؤسسة من خلال اعتمادها على استراتيجية التميز، تركز على تشكيلة منتجات وإستراتيجية تسويقية من المستوى العالي، بطريقة تسمح لها بالاستفادة من وضعية مرجعية أو نموذجية (Reference)، حيث معظم الزبائن يفضلون شراء علامتها في حالة عدم تواجد حواجز السعر، وذلك يرجع إلى توفر خصائص التميز المذكورة سابقاً،

إن المؤسسة تسعى دائما إلى تحقيق التميز التنافسي باستمرار بما تقدمه لزيائنها، محاولة بذلك زيادة القيمة المضافة من منظور زيائنها، فهي بذلك تخلق السوق أكثر مما تأخذ نصيبا منه، فيمكن القول إذن بأن استراتيجية التمييز تتطلب ربط كفاءات وقدرات المؤسسة بالقيمة المضافة المستهدفة عند زيائنها.¹ إلا انه ينبغي على المؤسسة عندما تأخذ بإستراتيجية التمييز أن تحتاط من الوقوع في بعض الهفوات لهذه الإستراتيجية، ومن أشدها ما يظهر في حالة تطبيقها كمحاولة التمادي في خلق التمييز و الذي قد يترتب عليه الارتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاج إليها المستهلك أو قد يستغني عن وجودها في مقابل سعر أقل.

ثالثا: استراتيجية التكامل الرأسي:²

تهدف المؤسسة القائمة من خلال استراتيجية التكامل تجنب مجموعة من التكاليف و تحقيق اقتصاديات سلم بمختلف مصادرها و أنواعها، ويتمثل التكامل الرأسي في قيام المؤسسة بعمليات إنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها البعض وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها، ويوجد هناك نوعين من التكامل الرأسي، تكامل للخلف و تكامل للأمام.

أما عن التكامل للخلف فهو يتمثل في سيطرة مؤسسة ما على عمليات إنتاجية تنتج مدخلات لازمة للمنتج الرئيسي الذي تتولى إنتاجه في الوقت الحالي، ومن ثم فإن التكامل للخلف هو نوع من التحرك تجاه مصادر المدخلات، و يتمثل التكامل للأمام في قيام مؤسسة ما بتملك عمليات إنتاجية تهدف الى تسويق منتجاتها الحالية، ومن ثم فإن التكامل للأمام هو نوع من التحرك تجاه السوق.

ويحدث التكامل الرأسي بأكثر من أسلوب، فهو قد يحدث في نفس الوقت الذي تنشأ فيه ومن ثم تولد عمليتي الإنتاج المتجهة للأمام و المتجهة للخلف متكاملتان، ويسمى هذا بالتكوين الرأسي، وقد يحدث التكامل الرأسي نتيجة للنمو الداخلي للمؤسسة و قيامها بإقامة فروع مكملة لها مع مرور الزمن، و يسمى هذا بالتوسع الرأسي، كما قد يحدث التكامل الرأسي عن طريق قيام مؤسسة ما بتملك مؤسسة أخرى قائمة تعمل في مرحلة إنتاجية سابقة أو لاحقة مكملة للمؤسسة الأم .

وقد يكون التكامل الرأسي كاملا أو جزئيا، فهو يكون كاملا عندما يكون إنتاج العملية المتجهة للخلف مستخدما بالكامل كمدخل وسيط في العملية المتجهة للأمام، ويكون جزئيا عندما يكون هناك جزء من إنتاج العملية المتجهة للخلف مستخدما في إشباع جزء من حاجة العملية المتجهة للأمام، ومن ثم فإن هذا يعني أن العملية المتجهة للخلف تباع جزءا من إنتاجها لمشتريين مستقلين، كما أن العملية المتجهة للأمام تشتري جزءا من احتياجاتها من بائعين مستقلين

المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية و عوائق الدخول:

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر ، 2009/2005 ، ص ص 271-273

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص ص 73-74

1- استراتيجية التحكم في التكاليف و عوائق الدخول

إن المؤسسة التي تهيمن بالتكاليف وخاصة باعتمادها للاقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام المنافسين المحتملين و الراغبين في الدخول، وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فلو أخذنا بمعيار الحجم مثلاً فإن الانطلاق بحجم كبير سيكون أكثر تكلفة ويتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبرى لتعويض خسائر الانطلاق، كما أن الانطلاق بحجم ضعيف سوف لن يسمح للمؤسسة بالصمود أمام أسعار القطاع. كما أن المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقفاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

2- استراتيجية التميز و عوائق الدخول

وإذا كانت هذه الاستراتيجية تقتضي بأن يكون التميز مرتكزاً إما على المنتج نفسه أو على التوزيع والجهود التسويقية أو على جملة من العوامل الأخرى، فإن ذلك يعني أنها تفترض التخصص الذي لا يتناسب مع الحصة الواسعة في السوق والذي يشكل في حد ذاته عقبة أمام دخول منافسين جدد خاصة من جهة تكاليف الدخول التي يتطلبها التميز كالبحوث العميقة والتصاميم الدقيقة والمواد الأولية ذات الجودة العالية¹.

3- استراتيجية التكامل و عوائق الدخول:

إن استراتيجية التكامل الرأسي تمنح للمؤسسات القائمة قوة في مواجهة المنافسين المحتملين و يساعدها في تجسيد وإقامة الحواجز في السوق، لقد رأى البعض أن التكامل الرأسي قد يزيد من حواجز الدخول في السوق عندما يقوم بهدف تحقيق الكفاءة ، فقد يعاني المنافسون الغير المتكاملين من مساوئ تكاليفية في مراحل إنتاجهم و بالإضافة الى ذلك ، فعندما تسيطر المؤسسة المتكاملة على إمدادات عناصر الإنتاج ، أو على إنتاج السلع أو على التوزيع ، فقد يعاني المنافسون غير المتكاملين من بعض المساوئ، فقد يصبحون عرضة لوسيلة التسعير النهي أو خدمات بمستوى غير مرض أو حتى يرفض إمدادهم بعنصر الإنتاج وفي كل الأحوال فهناك مخاطر إضافية للمؤسسة الجديدة الداخلة في هذه الظروف وقد يسمح ذلك للمؤسسة المتكاملة بالحصول على أرباح احتكارية أكبر في الأجل الطويل عما يكون عليه الحال بدون التكامل الرأسي.

أحد الطرق التغلب على هذا العائق هو أن تدخل المؤسسة الجديدة في شكل متكامل مماثل لدرجة تكامل المؤسسات القائمة ، وهذا يؤدي الى إحتياجات رأسمالية كبيرة عن تلك اللازمة للدخول غير المتكامل وبذلك ينشأ عائق الإحتياجات الرأسمالية للدخول ، فان رفع تكلفة رأس المال وعدم القدرة التامة للدخول الجديد على توفير رأس المال اللازم للدخول المتكامل قد تقدم الحماية لأرباح المؤسسات القائمة.

احمد بلالي، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول اداء المنظمات، ورقلة، 08-09 مارس 2005 ص ص 468-469

ولا تعتبر الاحتياجات الرأسمالية بمثابة المصدر الوحيد لعوائق الدخول المتكامل فالإمكانية الثانية تظهر عندما تتم بعض عمليات الإنتاج بترخيص فيمتد عائق الدخول هذا الى مراحل إنتاج أخرى من خلال التكامل الرأسي¹

خلاصة الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة جوهرية بعوائق الدخول. تطرقنا في البداية الى مفهوم عوائق الدخول و المصادر المختلفة لهذه العوائق حيث يمكن تعريف عوائق الدخول على أنها أي تكلفة إضافية تتحملها المؤسسات الراغبة في الدخول دون أن تكون المؤسسات القائمة متحملة لها، وتوجد مجموعة من مصادر عوائق الدخول يمكن للمؤسسات القائمة استغلالها للحد من دخول مؤسسات جديدة و التقليل من خطر المنافس المحتمل ومن أهم هذه المصادر نجد:

-الميزة المطلقة في التكاليف

- تمييز المنتجات

- اقتصاديات السلم

بعد هذا انتقلنا الى عوائق الدخول الاستراتيجية الناجمة عن الاستراتيجيات التي يمكن أن تضعها المؤسسات القائمة لإعاقة دخول منافسين جدد و المتمثلة في استراتيجية التسعير وإستراتيجية الإعلان وكذا استراتيجية الإبداع التكنولوجي.

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص ص 315-316

وفي الأخير تعرضنا الى أهم الاستراتيجيات التنافسية والتي تتجسد في كل من استراتيجية تدنية التكلفة و استراتيجية التمييز و استراتيجية التكامل الرأسي لما لها من دور في وضع عوائق الدخول بالسوق و مساهمتها في الحد من دخول منافسين جدد.

تمهيد:

لقد أفرزت التغيرات و التحولات العالمية وضعا جديدا يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد سمته الأساسية هي المنافسة، التي تعتبر التحدي الرئيسي التي تواجهه المؤسسات المعاصرة، لذلك على المؤسسة فهم بيئتها التنافسية ودراسة مختلف القوى التنافسية، كما أن شكل المنافسة يختلف من قطاع الى آخر وهناك عوامل يمكن من خلالها تحديد شكل المنافسة .

ومن خلال هذا سنحاول في هذا الفصل التطرق في مبحث أول يتضمن مفهوم المنافسة و مؤشرات قياسها بالإضافة الى المجالات التي يمكن أن تنافس فيه المؤسسة أما في المبحث الثاني سنتناول تحليل المنافسة و مختلف القوى التنافسية أما في المبحث الثالث سنتطرق الى أشكال المنافسة و العوامل المحددة لشكل المنافسة.

المبحث الأول: ماهية المنافسة

المطلب الأول : تعريف المنافسة

نظرا لتغيرات العالم الاقتصادي ، وما خلفته من منافسة شديدة بين المؤسسات فقد أولى الباحثون اهتماما كبيرا لظاهرة المنافسة ، وإعطاء تعاريف لها ، وسنتطرق في هذا المطلب لبعض من هذه التعاريف:

فأصل الاصطلاح "Concurrence" " المنافسة مشتق من المصطلح اللاتيني "Cum-Ludere" و الذي يعني "jouer-ensemble" بمعنى يلعب في الجماعة أو يجري مع "courir-avec" أو يسرع في الجماعة "accourir ensemble" لذا كان مفهوم المنافسة في بداية شيوعه يعني حالة خصومة و تنافس و صراع وحالة عداء مستمرة و هذا لا يعني أن المنافسة تتطلب وجود علاقات تربط بين الأعضاء .

أما المفكرون و المنظرون فقد اختلفوا ، إذ يرى البعض أن : المنافسة روح التجارة بل هي محك الحريات الاقتصادية للأفراد و الجماعات لأنها كما تكون بين التجار و المنتجين في ميدان التجارة و الصناعة و ميادين الاستغلال الأخرى من زراعة و غير ذلك فقد تكون أيضا بين الشعوب و الأمم .

فهي من ناحية تعتبر طبيعية لما تخلقه من أساليب تؤدي الى التقدم الاقتصادي و وفرة الإنتاج و تنوعه و من ناحية أخرى ضرورية لتقدم الإنتاج في ميادينه المختلفة ولنمو التجارة الداخلية و الخارجية .

إن هذا المفهوم يعطي مجالا واسعا لتعريف المنافسة بمختلف مستوياتها : الدولة ، القطاع و المؤسسة مما يعطي بعض الاهتمام لهذا المفهوم ، لذلك نجد أن البعض أعطى للمنافسة مفهوم جد ضيق كذلك الذي طرحه "بيار تالار" "pierre thuiolier" الذي اعتبر أن دراسة المنافسة تسمح بتقييم الوضع التنافسي للمؤسسة ، بالإضافة الى تقديم معطيات عن أهم خصائص كل مؤسسة على حدى وتقييم نقاط القوة و نقاط الضعف لكل منها .

إن هذا المفهوم يربط المنافسة بالتنافسية ، كما أنه يحصر المنافسة في خصائص المؤسسات و تحديد نقاط القوة و الضعف فيها ، في حين يرى البعض الآخر أن المنافسة تظهر في السوق ليس فقط من خلال السعر و لكن أيضا من خلال المنتجات ، بهذا المعنى المؤسسة تقوم بتعديل إنتاجيتها للمنتجات القديمة ، ابتكار منتجات جديدة من شأنها توليد أسواق جديدة على الرغم من شمول هذا المفهوم للمنافسين المحتملين ، إلا أن هناك مفهوم آخر أكثر شمول للمنافسة .

إن المنافسة فعلا تظهر بين المنتجين داخل الصناعة (القطاع) ، لكن الأكثر من ذلك أن المنافسة تمتد الى كل مؤسسة لها علاقة منافسة حقيقية أو محتملة مع عملائها و مورديها ومع مؤسسات أخرى محتمل دخولها الى الصناعة (أو القطاع) ، والمنتجات المنافسة للمنتجات البديلة و القدرة على توليد صناعات أخرى .

هذه هي القوى الخمس للمنافسة : المؤسسات الموجودة (المنافسة في القطاع) ، الداخلون المحتملون العملاء والموردون منتجات الإحلال.¹

¹ حبة نجوى، تأثير المنافسة في القطاع على الأفضلية التنافسية للمؤسسة، حالة قطاع الهاتف النقال، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ص 02-01

كما تعرف المنافسة أنها وضعية الاقتصاد التي يتميز بحرية المواجهة و تعدد عرض طلب الأعوان الاقتصاديين المتعلقة بالسلع و الخدمات وقد درست نتائج و شروط المنافسة على الخصوص من طرف Léon Walras". كما يقصد بالمنافسة ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الاقتصاديين و الذي تصل في النهاية الى تحديد الأسعار و تبادل السلع و الخدمات . وفي هذا السياق يرى الاقتصادي "كلارك" المنافسة أنها الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع و تطويرها ، و الكمية و الكفاءة في الإنتاج ، والأسعار و هوامش الربح المحتملة و الممكنة تكون متروكة الى فعاليات المشاريع الخاصة.¹

هذا وتعرف المنافسة أيضا على أنها: "مكون أساسي للنظام التسويقي و تتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة، أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي، مزيج المنتج".

فحسب هذا التعريف المنافسة هي الأساس الذي تقوم عليه السوق، و الذي يتحكم في الإستراتيجية التي ستختارها المؤسسة ، و المتعاملين معها.²

وهناك من يميز في تعريفه للمنافسة بين نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسة و ذلك بتقسيمها الى مايلي³:

1- المنافسة غير المباشرة:

تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة في هذا البلد، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية والربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بنصيب الأسد من هذه الموارد وبأحسن الظروف وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح للمؤسسة بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة الشرسة الذي يعرفها الاقتصاد والتجارة العالمية، وعليه نستنتج بأن مفهوم المنافسة غير المباشرة يتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

2- المنافسة المباشرة:

تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين الشركات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة وأخرى تعرف منافسة محدودة أو ما يسمى باحتكار القلة والبعض الآخر الاحتكار، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق وإمكانات المتدخلين.

¹ شيقارة هجيرة ، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص-3

² توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية ، دار النهضة العربية ، بيروت، 2001، ص152

³ عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1996، ص 25-26

ومن خلال هذا نستنتج بأن المؤسسة تسعى دائماً إلى الاستغلال الأمثل للمنافسة غير المباشرة من أجل الوصول إلى مكانة مرموقة في إطار المنافسة المباشرة بفعل أدائها وفعاليتها وكفاءتها واستراتيجياتها التنافسية التي تسمح لها بالحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وبمردودية عالية.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس المنافسة

إن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.

1- الربحية :

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2- تكلفة الصنع :

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

3- الإنتاجية الكلية للعوامل :

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF : Productivité Totale des Facteurs) الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر

الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغييرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو "PTF" بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، و يمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معاً.

4-الحصة من السوق :

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

و في قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه و لكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.¹

المطلب الثالث : مجالات التنافس

حتى تتمكن المؤسسة من احتلال الصدارة في السوق المحلية أو العالمية، فقد لجأت إلى التنافس ضمن مجالات عديدة تتكامل وتتداخل فيما بينها، سنتطرق إليها في هذا المطلب:
من أهم مجالات التنافس بين المؤسسات نجد:²

1-التنافس بالوقت:

حيث يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات، خاصة تلك المرتبطة بالدورة (إمداد، تموين، إنتاج، تسويق)، واختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد، أي تقليص دورة حياة المنتج، وعلى هذا الأساس أصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة، وعاملا مهما، وأخذ بعدا استراتيجيا.³

¹ دويس محمد، الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسة و الدول، حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2005، صص 10-12.

² سعيد بس عامر: الإدارة وتحديات التغيير، مكتب الاستشارة و التطوير الإداري، القاهرة، 2001، صص 366.

³ عصام الدين مصطفى: الآثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج، منهج المخزون الصفري، مجلة الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1990، صص 2.

2- التنافس بالجودة:

ما من شك فإن الجودة تعد أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، وشرط أساسي لقبول أي منتج بشكل عام سواء بالسوق المحلية، أو العالمية، ومصدر لتمييز المؤسسة، وارتفاع قدرتها التنافسية. ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها:¹

- حاجات المستهلك هي أساس تصميم المنتجات.
- جعل الجودة أهم أولويات الإدارة العليا.
- تنمية وتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة.
- اختيار وتدريب وتحفيز قوة العمل من أجل الأداء المتميز.
- تصميم سليم للمنتجات، وتنفيذ سليم للتصميمات.
- تطوير علاقة المؤسسة مع الموردين.
- تبني فلسفة الجودة الشاملة بدلا من مراقبة الجودة.
- الإيمان التام بضرورة التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

3- التنافس بالتكلفة:

وتعرف تنافسية التكاليف بأنها: «قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف الوحديّة لإنتاجها بنسبة أقل من المؤسسات المنافسة الأخرى»². حيث أنه لا يمكن إعداد سياسة سعرية لمنتجات المؤسسة دون التحكم المستمر في التكاليف، بغرض ترشيدها والسيطرة على مستويات الإنفاق، لأن ذلك سيساهم في تخفيض سعر تكلفة المنتج، وبالتالي حرية اختيار الأسعار المناسبة، ومن ثم زيادة هامش الأرباح مقارنة بالمنافسين³، الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تعتمد في ذلك على إستراتيجية السيطرة على التكاليف .

4-التنافس التكنولوجي⁴:

يهدف بناء مركز تنافسي تتنافس مؤسسات القطاع الواحد حول الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتحسين وتطوير المنتجات القديمة أو طرح منتجات جديدة، وللحصول على مزايا تنافسية قائمة على أساس التكلفة الأقل، وتقديم منتجات متميزة من خلال البحوث والابتكارات الحديثة، والمعارف العلمية وبراءات الاختراع، حيث تشكل هذه الأخيرة بعدا تنافسيا، وحاجزا يمنع دخول المؤسسات الجديدة كقوة تنافسية محتملة، ومن أجل ذلك فالمؤسسات اليوم تعمل وبشكل مستمر على تتبع التطور التقني التكنولوجي الذي لا يؤثر على مكانتها ومركزها التنافسي فحسب بل على السلوك المستقبلي لزبائنها ومورديها ومنافسيها كقوى تنافسية، باتخاذ الإجراءات الوقائية:

¹ أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة و الخدمات، ط4، 1999، ص367

² Sarge Calabre: filières nationales et marches mondiaux de matière première, paris, 1997, p306

³ زايدي بلقاسم: أثر السياسة الاقتصادية على أداء وكفاءة السياسات التنافسية الإنتاجية و التسيير العقلاني للموارد البشرية ، كمؤشرات للأداء في المؤسسة الجزائرية، في أفق الانضمام للاقتصاد العالمي ، ورقة مقدمة في يوم دراسي في جامعة محمد خيضر بسكرة، 19 أكتوبر 2002، ص20.

⁴ Bertrand nezays: les politiques de compétitivité, economica, paris, 1994, p05

- من بين المزايا التي تحققها التنافسية التكنولوجية للمؤسسة:¹
- تخفيض تكاليف الإنتاج بشكل يسمح للمؤسسة خفض أسعارها وجذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.
 - تحقيق الجودة في السلع والخدمات، وبالتالي جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن والحصول على أكبر حصة في السوق.
 - تعتبر كحاجز يمنع دخول المؤسسات ضعيفة التكنولوجيا إلى القطاع.
 - تعزيز القدرة التفاوضية للمؤسسة.
 - إعطاء فرصة للمؤسسة لإنتاج منتجات جديدة، أو بديلة منافسة.

5-التنافس بالأسعار:

يعتبر السعر أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، ومن أسهل السياسات التي تلجأ إليها للتنافس، وتعرف التنافسية السعرية بأنها: «امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في حرية اختيار الأسعار المناسبة، ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها»²

أي هي قدرة المؤسسة على خفض أو رفع أسعارها، دون أن يؤثر ذلك على حجم الطلب لمنتجاتها، أو حجم الأرباح لديها.

ولكن اعتماد المؤسسة الإستراتيجية التنافسية السعرية يرتبط بمجموعة من القيود:³

- القوانين (التشريعات): ويقصد بها: «سياسة الصرف المطبقة في الدولة والتي تقوم بتدخلات دورية لأجل تعديل الأسعار والهوامش، وتحقيق التوازن التجاري، وتوازن ميزان المدفوعات، وبالتالي تتحكم بسقف الأسعار» فهذه القوانين إذن تتحكم في حرية المؤسسات في تخفيض أو رفع أسعارها في سياستها التنافسية السعرية.
- القدرة الإنتاجية: حيث أن قدرة المؤسسة على تخفيض أسعارها، يرتبط بمدى قدرتها الإنتاجية على تلبية حجم الطلب الكبير الذي يرافق هذا الانخفاض في الأسعار.
- تكاليف الإنتاج: وتعتبر أهم قيد يؤثر على تحديد أسعار المنتجات، حيث أن قيمة أسعار البيع ترتبط بسعر التكلفة.

-نوع السوق التي تنتمي إليها المؤسسة: ويقصد بها بنية السوق التي تنتمي إليها المؤسسة من حيث درجة المنافسة وعدد المنافسين، والموردين والمستهلكين والزبائن، حيث أن مستوى الأسعار يأخذ بعين الاعتبار نوع السوق والعناصر المشكلة لها.

-مرحلة دورة حياة المنتج: حيث يرتبط مستوى سعر المنتج بالمرحلة التي يمر بها، فالمؤسسة لا تحتفظ بنفس المستوى للأسعار خلال كل مراحل دورة حياة المنتج، بل إن لكل مرحلة المستوى المناسب لها.

¹ سعيد بيس عامر ، مرجع سابق،صص701-705

² زايدي بلقاسم، مرجع سابق،صص20.

³ Armand Dayan : Marketing industriel, Ed Vuibert, 4eEdition, Paris ,1999.pp112-115

فبالنسبة لمرحلة الانطلاق: تدخل المؤسسة بأسعار مرتفعة، لتعويض تكاليف البحث والتطوير وتصميم المنتج ...، وكبح الطلب الأولي من أجل تخفيض التضيق على الإنتاج في بدايته.

أما بالنسبة لمرحلة النمو: ففي حالة نجاح مرحلة انطلاق المنتج تحافظ المؤسسة على مستوى أسعارها، وفي حالة العكس فإن المؤسسة تلجأ إلى تخفيض أسعارها، من أجل زيادة مبيعاتها والحصول على زبائن جدد، ومواجهة المنافسين.

أما بالنسبة لمرحلة النضج: والتي تعتبر مرحلة حرجة بالنسبة للمنتج، تلجأ فيها المؤسسة إلى تخفيض أسعارها للمحافظة على حصتها في السوق، ومواجهة المنتجات المنافسة.

-**الطلب:** ويعتبر قيد مهم لتحديد الأسعار حيث أن حجم الطلب يتميز بمرونته مع تغير مستوى الأسعار، لذا لا بد على المؤسسة أن تراعي ذلك في تنافسيته السعرية.

-**السعر المطبق في السوق:** حيث يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الأسعار السائدة في السوق، بالخصوص الأسعار المنافسة، وذلك بدراسة وتحليل الأسعار المنافسة، وردة الفعل اتجاه أسعارها التي تقاس انطلاقاً من السعر التنافسي القديم والحالي،

ومن مجمل ما سبق نستنتج أن المؤسسات التي تريد الريادة والبقاء في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، عليها امتلاك قدرات معينة تؤهلها وتمكنها من التميز تنافسياً، هذه القدرات التي لا بد أن تستغل في مجالات عديدة أهمها الوقت، الجودة، التكنولوجيا، التكلفة... إلخ.

المبحث الثاني : تحليل المنافسة

هناك عدة أسئلة تطرحها المؤسسة على نفسها و تحاول الإجابة عنها بغية التعرف على منافسيها و التقرب أكثر فأكثر منهم : وهي : من هم منافسيها وماهي استراتيجياتهم وماهي نقاط قوتهم و ضعفهم. كما يجب كذلك متابعة البيئة التنافسية و مواكبة التغيرات المختلفة.

المطلب الأول: تحديد المنافسين

قد يعتقد البعض أن تحديد المؤسسة لمنافسيها أمر سهل ،ولكن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين و إنما في تحديد المنافسين المحتملين الذين دخولهم في السوق يشكل خطرا على المؤسسة . ويمكن تعريف المنافس من خلال نظرة الزبائن له ، على أنه : المؤسسة التي تقوم بتقديم نفس البضاعة أو الخدمة التي تقدمها مؤسستك و التي تلبي نفس الحاجة أو المطلب لهؤلاء الزبائن ¹ ، ولكن المنافسون ليس هم فقط المؤسسات الأخرى التي تتعامل في نفس السوق ، وتنتج نفس المنتجات و تحاول اقتطاع شريحة الزبائن الذين اعتادوا التعامل مع المؤسسة ، فعلى حد تقدير " Technofi " : المنافس لا يعني دوما المؤسسة أو المنتج المنافس ² . ولكن المنافس هو كل من يساوم المؤسسة و يحاول أن يقتطع جانبا من أرباحها ، وعلى ذلك يعرض " porter " خمس قوى تنافسية و تعمل كل قوى تنافسية على تحدي المؤسسة بشكل مختلف :

1-شدة المنافسة في الصناعة (المنافسة الحالية) :

تلعب شدة المنافسة الحالية دورا فعالا و تعتبر بمثابة محور ومركز القوة التي تؤثر على درجة جاذبية الصناعة وذلك لان شدة المنافسة وحدة التنافس تؤثر على دخول منافسين جدد الى هذا القطاع ، لأن السلع يمكن استبدالها من مؤسسة لأخرى بفعل تقارب جودة المنتجات ، وهذا ما يقود الشركات الى حرب الأسعار و ارتفاع تكاليف الإعلان و بالتالي انخفاض متوسط الربحية ، و بصفة عامة هناك مجموعة من العناصر تؤثر في تحديد درجة شدة المنافسة وحدتها و هي ³ :

- معدل النمو الكامل في الصناعة .
- معدل التحسين في المنتجات و الخدمات.
- شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في السوق
- استقلالية الخدمات
- التركيز و التوازن بين المنافسين.
- تعقيد التكنولوجيا في الصناعة.
- قدرات الإدارة.
- مدى عمق تمييز المنتج
- المنتجات المتوافقة

¹ فرانسيس د. ، القيم التنظيمية،ترجمة هيجان ع. أ.،معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 182.

² Kolter p et Dubois B, Markrtng managment,dixième édition, édition public-union,paris, 2000.p.249

³ سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية، مدخل استراتيجي،دار النشر اليازوري العلمية، الأردن ، 1999، ص119

نتوصل الى نتيجة و هي أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في القطاع كلما ازدادت شدة المنافسة و العكس صحيح ، هذا بالإضافة الى مدى تشابه قدرات و مكانة المؤسسات في السوق ، حيث كلما ازداد تشابه الإمكانيات كلما ارتفع الضغط التنافسي ، وهناك عامل آخر ترتبط به شدة المنافسة ، ويتمثل في معدل نمو الطلب¹ ، حيث يرتبطان سلبيا ، ففي حالة نمو الطلب بوتيرة معتبرة فكل المؤسسات بإمكانها تنمية رقم أعمالها رغم ثبات حصتها السوقية ، و العكس في حالة عدم نمو الطلب ، فالوسيلة الوحيدة لتتمير رقم الأعمال هي البحث عن الحصة السوقية للمنافسين ، وهذا ما يزيد في الضغط التنافسي و شدة المنافسة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع .

2- تهديد الداخلين الجدد (تهديد دخول منافسون جدد) :

يشكل المنافسون الجدد المحتملون و القادرون على الدخول الى سوق ما ، تهديدا على المؤسسات الحالية، و بالتالي يتحتم على هذه الأخيرة معرفته و إنشاء حواجز من اجل عرقلة دخولهم الى السوق بسهولة ، و لهذا السبب يفضل البعض استعمال عبارة وجود قيود على الدخول الى الصناعة² ، ويزداد التهديد كلما كانت المنافسة شديدة و الضغط التنافسي قويا فكلما كانت القيود أو حواجز الدخول مرتفعة ، فهذا سيقلل من فرص دخول منافسين جدد و العكس صحيح ، إضافة الى هذا فلا بد على المنافس الجديد الأخذ بعين الاعتبار التوقعات المنتظرة حول ردود فعل المنافسين الآخرين و إمكانية الرد عليهم بقوة ، بفعل الخبرة الكبيرة و المعرفة الجيدة بالسوق و بكل خباياها ، و عليه فقد يكون رد فعله عنيفا و محطما للمؤسسة الجديدة باستعمال استراتيجيات مضادة و محطة للمنافس الجديد.

وعليه فان المنافس الجديد أو الداخل الجديد الى السوق لابد أن يراعي ردود أفعال المنافسين المتواجدين في السوق حول إمكانية تحطيمه و إفشاله ، و التي ستؤثر على قراراته بالدخول أو عدم الدخول ، و كذلك مدى تحفيزاته للدخول من عدمه.

3- تهديد المنتجات البديلة :

علما أن المنتجات البديلة هي المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة للمنتج المعني بالنسبة لنفس مجموعة المستهلكين ، و لكن بتركيزها على تكنولوجيات مختلفة ، وعليه فإنها تشكل تهديدا بالنسبة للمؤسسة ، وذلك بالأخص في ظل توافر العوامل التالية:

- الاستبدال ممكن أن يتم في أي لحظة .
- توافر حرية الاختيار أمام المستهلك.
- تعود المستهلك على شراء السلع البديلة أو عدم ولائه لعلامة معينة.
- تغير العلاقة نوعية / سعر المنتج البديل مقارنة بالمنتج المرجعي أي كونه اقل نوعية و اقل تكلفة .

وتبعاً لما بينا أنفا يمكننا الوصول الى نتيجة و هي أنه لا يمكن لأي قطاع العيش في عزلة كلية عن بقية القطاعات التي تعرض منتجات تلبى نفس الاستعمال تقريبا ، و تترجم هذه الظاهرة بتواجد مرونة متقاطعة بين

¹PHILIPPE MOATI: Heterogeneite des entreprises et échange international, ED.ECONOMICA,1992,P159

² عبد السلام أبو قحف : مرجع سابق،ص 30

منتج القطاع و المنتجات البديلة¹، و بالتالي يمكن القول بان المنتجات البديلة تفرض سقفا للسعر لا يجب أن تتجاوزه المؤسسات التي تنتج المنتج الأصلي وإلا فسوف يتم تحول المستهلكين الى استهلاك المنتجات البديلة ، وهذا ما يدفع المؤسسات التي لديها أبعاد إستراتيجية وتفكير علمي الأخذ بعين الاعتبار تهديد المنتجات البديلة.

4- قوة مساومة الزبائن (المشترين) :

إن الزبائن أو المشترين بصفتهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات ، فإنهم يسعون دائما الى تحقيق بعض المكاسب و المنافع التي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي:²

- خفض أسعار المنتجات المشتراة.

- رفع نوعيتها باستمرار .

- العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين.

- ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة معهم.

نستنتج بأنه من خلال القوة التفاوضية لهؤلاء الزبائن أمام الموردين، فسوف يكون بإمكانهم التأثير على مردودية المنتجين و تقييدهم أكثر و جعلهم يلتزمون بضمان تحقيق أكبر منافع للمستهلك ، فضلا على إجبارهم تقديم خدمات واسعة للزبون وشروط دفع و تسديد متميزة و مناسبة لهم من خلال مختلف الأفكار و الدراسات التي تطرقت الى مدى تأثير المشترين و قوتهم التفاوضية ومساومتهم ، يتضح جليا بأنها مرتبطة بالعديد من الشروط ، و التي تزيد أو تنقص من قوة المشترين في تعاملهم مع المؤسسات المنتجة ، وعادة ما تتمثل هذه الشروط التي ترتبط بها سلطة المشترين في العناصر التالية :

- كبر حجم مشتريات هؤلاء العملاء أو تركيز مجموعة زبائن بشرائها كميات معتبرة مقارنة برقم أعمال الشركة (البائع)³.

- عدم أو قلة تمايز المنتجات ، و بالتالي قدرة الزبائن على إيجاد موردين آخرين بسهولة و هذا ما يدعم قوتهم التفاوضية ، لأنه بإمكانهم التحول الى مورد آخر في حالة عدم استجابة المورد لشروطهم و عدم منحهم تسهيلات و ضمانات .

- ارتفاع درجة حساسية الطلب لتغيير في أسعار السلع/الخدمات .

- وجود بعض الشركات تقوم بالبيع المباشر للمستهلك ، حيث أن هذا الأخير قد يفرض شروطه على هذه الشركات⁴.

- حيازة الزبون على كل المعلومات المتعلقة بالسلعة/الخدمة ، أي على دراية تامة بالطلب ، السعر الحقيقي للسوق و حتى التكاليف التي تحملها المورد.

نستنتج في الأخير بان هذه الشروط المذكورة و التي تعطي القوة التفاوضية للمؤسسة تختلف باختلاف السلع، و عليه فان المؤسسة و بفعل هذه التأثيرات التي يمكن أن تنجم من جراء سوء اختيار الزبائن و الأقسام

¹ PHILIPPE MOATI:OPCIT,P159

² سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص123

³ نفس المرجع ، ص 125

⁴ عبد السلام أبو قحف،مرجع سابق،ص 31

السوقية المناسبة ، وكذلك عدم تحقيق حاجياته و رغباته بصفة كاملة و خاصة في ظل كثافة الصناعة و شراسة المنافسة ، فهنا يتوجب على المؤسسة السعي جاهدة الى حسن اختيار القرار الاستراتيجي و ذلك باختيار الزبائن الذين يعودون بالنفع و الفائدة على المؤسسة ، حتى تتمكن من خلال تلك العمليات تحسين وضعيتها التنافسية بإتباع سياسة انتقاء الزبائن و تقسيم جيد لرقم الأعمال ، و بالتالي تجنب أي شكل من أشكال التبعية (الارتباط) بمجموعة من الزبائن¹، وهذا لان التركيز على زبائن معينين و معروفين تجعلهم يفرضون عليهم شروطهم و تزداد بذلك قوتهم التفاوضية ، و بالتالي إمكانية تقريرهم بصفة جماعية التخلي عن شراء منتج المؤسسة ، وهو ما يجعل المؤسسة في حالة خطيرة ، وقد تلجا الى البحث عن زبائن جدد و بالتالي تحمل تكاليف إضافية و تضيع وقت معتبر من أجل إعادة صورة علامتها و مكانتها في السوق ، هذا إن استطاعت التوصل الى ذلك ، لأنها في كثير من الأحيان يكون مصيرها الإفلاس و الزوال.

5- قوة مساومة الموردين :

و تأتي قوة مساومة مموني المؤسسة بالمواد الأولية و مختلف مستلزمات المستخدمين في الإنتاج ، من إمكانية هؤلاء رفع سعر منتجاتهم ، خفض مستوى الجودة أو الحد من الكميات المباعة للزبائن المعنيين ، و هذا دون الخوف من فقدان حصته السوقية و مكانته في هيكل الصناعة و من دون فقدان عملائها . نستنتج من ذلك بأن الموردين الأقوياء يؤثرون على على مردودية نشاط زبائنهم ، أي المؤسسات التي تتعامل معهم خاصة في حالة عدم إمكانية المؤسسات نقل عبء الزيادات في الأسعار و غيرها من القيود مثل انخفاض الجودة ، وهذا كله يعود بالسلب على المؤسسة التي ستخسر زبائنها و تنخفض حصتها السوقية وقدرتها على المنافسة ، وبصفة عامة يمكن القول بأن ربحية الصناعة ستتنخفض² .

نلاحظ من خلال ما سبق بأن المورد من جهته كذلك يسعى جاهدا الى رفع قدرته التفاوضية التي تسمح له بتعظيم أرباحه و الاستفادة من التطورات التي يعرفها السوق لفرض شروطه خاصة في ظل عدم وجود منافسة حادة و منتجات بديلة ، وهذا ما يصعب من مهام المؤسسات الإنتاجية، لأنها تصبح تتحمل تكاليف إضافية مرتفعة و بالتالي انخفاض أرباحها بفعل رفع الأسعار ، التي تؤثر على الطلب و القدرة الشرائية للمستهلك³ .

بالإضافة الى القوى التنافسية الخمسة لبورتر فقد أضاف جون أوستين تأثير الدولة باعتبارها هي التي تحدد من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية ، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار و التكاليف وتؤثر باعتبارها مصدر القوانين و التشريعات و المسيطرة على الهياكل القاعدية باعتبارها المورد أو العميل الوحيد في بعض القطاعات التي تتطلب الاحتكار التام أو باعتبارها منافس في السوق، كما أضاف أوستين العديد من العوامل الأخرى: الاقتصادية، السياسية، الديمغرافية، الثقافية⁴.

المطلب الثاني: تحديد استراتيجيات المنافسين و نقاط القوة و الضعف

1- تحديد استراتيجيات المنافسين

¹ Jean jacques lambin: MARKETING STRATEGIQUE , 3 EDIT,ED.SCIENCE INTERNATIONALE,1994,P275

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 123

³ عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص 30.

⁴ حبة نجوى، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة ،حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس،مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، ديسمبر 2007، ص ص 3-4.

إن التعرف الدقيق للمؤسسة على اقرب منافسيها ضرورية لفهم استراتيجيتهم ، وهؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات و يشكلون ما يعرف بالمجموعة الإستراتيجية داخل القطاع و بالتالي لابد من تحديد المنافسين و تصنيفهم في مجموعات وفقا للاستراتيجيات المتبعة وذلك عن طريق :

- تحديد الخصائص و المعايير التي يتم على أساسها النظر الى السلعة ، الجودة ، الحجم ، درجة التعقيد.....الخ.

- التعرف على استراتيجيات المنافسين و ملامح كل منافس .

- تصنيف هؤلاء المنافسون في مجموعات و بناء عليه تحديد الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها.

2- تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين

إن مقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات المنافسة يساعد على وضع استراتيجيات المؤسسة ، نظرا لان إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات و تحقيق الأهداف يتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين .

ويعبر جانب القوة عن عامل تميز و تفوق معين أو ميزة تنافسية ، وكما يعبر عن ما تستطيع المؤسسة القيام به بشكل فائق بالمقارنة مع القدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين . إذن جانب القوة هو المقدر المتميزة و الخاصة و التي تعد هامة حيث تعطي للمؤسسة ميزة مقارنة في السوق.

أما عن جانب الضعف فهو شيء ما تقوم به المؤسسة بشكل سيء أو ليس لديها الطاقة اللازمة للقيام به على الرغم من توافرها لدى المنافسين¹.

إن تحديد نقاط القوة و الضعف يساهم في تحديد قدرة المنافسين على مباشرة مناوراتهم الإستراتيجية أو تصرفاتهم و تساعد على مواجهة الأحداث الممكن وقوعها في المحيط و القطاع و لإعداد تشخيص من المجدي البدء بجميع المعطيات الأساسية عن كل منافس وهي كالتالي :

- رقم الأعمال

- حصة السوق

- المردودية

- الهامش

- التدفق

- برنامج الاستمرار

- قدرة الإنتاج²

المطلب الثالث: متابعة البيئة التنافسية

¹ خليل ن.م، الإدارة الاستراتيجية : تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الاسكندرية، 1995، ص 169

² شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص 38

إن تحليل المنافسة والتعرف على مكونات البيئة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها ، لا يكفي لبناء إستراتيجية ناجحة للتنافس ، فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة إلا انه بقيت هناك العديد من الخطوات الهامة و المطلوبة للاستعلام عن المنافس و هي :

- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية.

- كشف و تحليل الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة.

1- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية :

تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة ، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية لتكوين رصيد متجدد من معلومات و التي تخص الأمور التالية:¹

- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق و التي يمكن للمؤسسة إنتاجها لمزايا نسبية اكبر من منافسيها .

- أنواع الزبائن لمختلف المنتجات و تفضيلاتهم من حيث المواصفات و الأسعار و الشروط

- أنواع المنافسون ودرجة سيطرتهم على الأسواق ، و المزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المؤسسة

- أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق و مصادر إنتاجها .

- أنواع الخدمات المكملة للمنتجات و مدى توفرها لدى المنافسين .

- حركة الأسعار في السوق لمثل منتوجات المؤسسة ، و اتجاهات تفضيل الزبائن للمنتجات المنافسة على أساس أفضلية السلعة.

- حجم السوق الحالي و المرتقب في الفترات القادمة مقدر بكمية المبيعات.

ومن أجل دراسة التنافس يجب أن تكون هناك وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم و المستمر للمعلومات و تقديمها في شكل يسهل فهمه و تحليله و تخزينه و نشره .

وأما عن طريقة جمع المعلومات فقد حدد " Dominique Michel " عدة مصادر لذلك وهي :

- تحليل الصحف ووسائل الإعلام المختصة.

- مراقبة القوانين ، الشهادات و التنظيمات.

- استشارة بنوك المعطيات.

- الاستماع الى المختصين في هذا الميدان.

- تفكيك المنتجات المنافسة.

2- الكشف و تحليل الفرص و التهديدات :

تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها و تشير الفرص الى أوضاع أفضل للمؤسسة و مجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها أما التهديدات فتعني مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة¹ .

¹ السلمي ع ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، ص 90

ويتم اكتشاف الفرص و التهديدات من خلال استعراض المعلومات و البيانات التي تم جمعها ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل و محاولة التنبؤ بسلوك و اتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة سواء في المستقبل القريب أو البعيد.

وتقدم عملية تحليل الفرص و التهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات و الفرص مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها تجاه استغلال الفرصة أو مواجهة التهديد .

المبحث الثالث: هيكل السوق و المنافسة

يقصد بهيكل السوق " Market Structure " تلك الملامح التنظيمية التي تحدد علاقات البائعين في السوق بعضهم ببعض، وعلاقات المشترين في السوق بعضهم ببعض، وعلاقات البائعين بالمشتريين، وكذلك علاقات البائعين الموجودين بالسوق بغيرهم ممن يعرضون السلعة، سواء كانوا موجودين في الواقع أو من المتوقع وجودهم، ويتضمن ذلك المنشآت الجديدة المتوقعة التي يمكن أن تدخل إلى السوق. وبعبارة أخرى يعني التركيب

¹ العارف بن، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص67

السوقي تلك الملامح الخاصة بتنظيم السوق التي يبدو أنها تؤثر إستراتيجياً في طبيعة المنافسة والتسعير في السوق. يتأثر سلوك المنشآت أو الهيئات المتواجدة في البيئة السوقية بملامح هيكل السوق، وهذه الملامح كثيرة ومتعددة،

المطلب الأول: التركيز الصناعي كمؤشر لهيكل السوق:

1- التعريف بمفهوم التركيز الصناعي

المقصود بتركيز السوق هو الى مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات لذا ففي قياس تركيز السوق ينصب اهتمامنا على كل صناعة أو سوق بشكل منفرد، وعلى العدد و الحجم النسبي للمؤسسات في كل صناعة ، فبافتراض ثبات باقي العوامل المؤثرة في التركيز ، فإن السوق يكون أكثر تركيزاً كلما قل عدد المؤسسات المنتجة أو زاد تباين بين أنصبتها في السوق و يستتبع هذه التعاريف مايلي:

- 1- يجب التمييز بين تركيز السوق و التركيز الإجمالي، ويقصد بالأخير الى أي مدى يتحكم عدد صغير من المؤسسات في الإنتاج الإجمالي للدولة ككل أو أحد من القطاعات الكبير كالقطاع المالي أو القطاع الصناعي
- 2- يجب كذلك التفريق بين مقاييس التركيز المطلق و مقاييس اللامساواة ، فمقاييس التركيز المطلق تتعلق بكل من عدد المؤسسات و أنصبتها النسبية في السوق أما مقاييس اللامساواة فتستمد أصولها من النظرية الإحصائية و تقيس تشتت الأنصبة السوقية ، وتهمل هذه المقاييس كلية عدد المؤسسات ، الأمر الذي يضعف من الاعتماد عليها كمؤشر تركيز السوق ، غير أن مقاييس اللامساواة قد استخدمت في انجاز بعض الدراسات المهمة.
- 3- يجب التمييز بين تركيز المشترين و تركيز البائعين ، فهناك افتراض ضمني بأن المقصود هو تركيز البائعين (المؤسسات) ولكن هناك العديد من السلع الوسيطة التي يتم تداولها بين المؤسسات و حتى السلع الاستهلاكية يبيعها الصناع الى بائعي الجملة و الموزعين، وعليه فلعلة من الأنسب في هذه الحالات أن يؤخذ في الاعتبار عدد المشترين وكذلك الأحجام النسبية لمشترياتهم بالإضافة الى تركيز البائعين.¹

ثانياً : مقاييس التركيز

1. نسبة التركيز:

وهي تمثل مجموع نصيب أكبر المؤسسات حجماً في الصناعة بالنسبة للحجم الكلي للصناعة و يتميز مقياس نسبة التركيز بأنه يعامل كل المؤسسات الداخلة في القياس بصورة متساوية

مزاياه: البساطة وسهولة التطبيق

عيوبه:

- 1- أنه يأخذ بالاعتبار أكبر المنشآت حجماً ولا يدخل كل المنشآت في الاعتبار.
- 2- أن اختيار أكبر المنشآت حجماً في الصناعة لا يستند إلى معيار موضوعي محدد وإنما ممكن أن يختلف من باحث إلى آخر.

¹ روجر كلارك ، مرجع سابق ، ص ص 29-31

3- أن نسبة التركيز والتطور الذي يحدث عليها من فترة لأخرى سوف تختلف تبعاً لعدد المنشآت الأكبر حجماً التي أخذت في الاعتبار والتي قد يتغير وضعها بمرور الزمن وكذلك قد يتغير ترتيبها بين بعضها البعض ، وهذه التغيرات تعتبر هامة جداً في الحكم على درجة المنافسة في القطاع أو في الصناعة، إلا أن نسبة التركيز لا تظهرها.

مما سبق يتضح لنا أن نسبة التركيز لا تصلح للحكم على مدى التغير الذي يحدث في درجة التركيز، بل من المشكوك فيه أن تظهر هذه النسبة مدى التشابه أو التباين بين هياكل الأسواق و التي تشير لسلوك موحد، حيث انه في حالة تساوي نسبة التركيز بالنسبة لعدد معين من الوحدات من الممكن أن يكون سلوك المؤسسات الأخرى مختلفاً تماماً، ويعتمد ذلك على ما إذا كانت الكمية الباقية تتوزع على وحدات كبيرة صغيرة العدد أو على وحدات متوسطة الحجم أو على عدد كبير من الوحدات الصغيرة، كذلك فإن سلوك المؤسسات يعتمد على ما إذا كانت حرية الدخول مكفولة، فإذا كانت حرية الدخول مكفولة فإن المؤسسات تقع تحت تأثير درجة عالية من المنافسة عما لو كانت هناك قيود على هذه الحرية كما أن نسبة التركيز الضعيفة لا تضمن وجود منافسة قوية بين المؤسسات، إذ قد يتم عقد اتفاقيات مستترة أو صريحة بين هذه المؤسسات.

2- منحنى لورانز ومعامل جيني:

وهو يقيس مدى ابتعاد التوزيع الفعلي للمنشآت الموجودة في الصناعة عن التوزيع المتساوي ويتميز منحنى لورانز و معامل جيني بأنهما يأخذان في الاعتبار العدد الكلي للوحدات الإنتاجية في الصناعة على خلاف نسبة التركيز التي تكفي بمجموع أنصبة عدد محدود من أكبر الوحدات الإنتاجية في الصناعة، لذلك فإن مستوى التركيز المقاس بواسطة منحنى لورانز أو معامل جيني يتأثر بالتغير الذي يحدث في العدد الكلي للوحدات الإنتاجية في الصناعة.، بالرغم من ميزة معامل جيني في تسهيل إمكانية المقارنة بين أكثر من منحنى لورانز و بالتالي أكثر من صناعة في وقت واحد أو لصناعة واحدة في عدة فترات زمنية، إلا انه يعيبه إمكانية إعطاء نفس مستوى التركيز لصناعتين تختلفان في هيكلهما اختلافاً كبيراً.¹

3- مقياس هيرشمان - هيرفندال

وهو يمثل مجموع مربعات نسبة إسهام كل منشأة من المنشآت الموجودة في الصناعة إلى الحجم الكلي للصناعة . وبالتالي فهو يأخذ بالاعتبار دخول منشآت جديدة للصناعة أو خروج بعض المنشآت من الصناعة فتتخفص قيمته في الحالة الأولى بينما تزيد في الحالة الثانية ،وتأثير ذلك على درجة التركيز ودرجة الاحتكار أو المنافسة بالصناعة والتطور الذي يحدث عليها.

لقد أصبح المؤشر هذا المؤشر ذو شعبية متزايدة بين المهتمين باقتصاديات الصناعة في السنوات الأخيرة ، كما أن لهذا المؤشر أهمية خاصة في تحديد الأسعار في أسواق احتكار القلة ،و يمكن حسابه كمجموع مربعات أنصبة جميع المؤسسات العاملة بإحدى الصناعات. فترتيب أنصبة المؤسسات يعطي وزناً أكبر

¹ أحمد سعيد بامخرمة ،اقتصاديات الصناعة ، دار زهران للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، السعودية ،ص ص 55-62

للمؤسسات كبيرة الحجم ، وعليه فالمؤشر يعتمد على تباين أنصبة المؤسسات وعلى عدد المؤسسات و تتراوح قيمته بين الصفر في حالة المنافسة الحرة و الواحد الصحيح في حالة الاحتكار التام¹ .

ثالثا : اختيار المقياس المناسب للتركز

عند اختيار المقياس المناسب لقياس درجة التركيز في الصناعة فإن هناك عدة اعتبارات تتحكم في هذا الاختيار من أهمها :

- مدى توفر بيانات متكاملة و موثوق بها عن عدة مؤسسات في الصناعة و نصيبها النسبي في حجم الصناعة الكلي.

- مدى الأهمية التي يعطيها الدارس لحجم المؤسسة في الصناعة ، أو بمعنى آخر هل يريد أن يعطي وزنا أكبر لسلوك المؤسسة الصغيرة و تأثيرها في أداء الصناعة أم العكس من ذلك يرغب في إبراز سلوك وتأثير المؤسسة الكبيرة، أم أن الأمر سيان لديهم.

وتتضح هذه الأهمية عند قياس العلاقة بين الحجم النسبي للمؤسسات في الصناعة و بين أهم مؤشرات الأداء فيها و كذلك أنماط سلوك المؤسسات في هذه الصناعة ، فمدى العلاقة بين الحصة النسبية لكل مؤسسة من الحجم الكلي للصناعة و بين نمط سلوك هذه المؤسسات من حيث تسعير منتوجاتها و تقرير حجم إنتاجها و تمييزها في منتوجاتها و غيرها من أنماط السلوك وكذلك علاقة هذه الحصة النسبية من أهم مؤشرات الأداء في الصناعة كمستوى الربحية و الكفاءة الإنتاجية و التطور التقني، قد يبرز بصورة أكثر أو أقل بحسب نوع مقياس التركيز الذي نختاره ، فكلما كان هذا المقياس يعطي وزنا أكبر للحجم النسبي للمؤسسة في الصناعة كمقياس هيرفندال، كانت قدرته على إبراز العلاقة بين التركيز و بين أنماط سلوك المؤسسات و مؤشرات الأداء في الصناعة² .

رابعا: أهمية مقياس التركيز الصناعي³:

تعزى أهمية التركيز الصناعي في الدراسات الاقتصادية و كذلك متخذي القرارات في الاقتصاد بصورة عامة و في الصناعة بصورة خاصة الى إمكانيات تأثيره على عدة متغيرات حيوية في الاقتصاد يمكن إجمالها في الآتي:

- 1- معرفة درجة المنافسة أو الاحتكار في سوق تلك الصناعة وهذا يؤثر على قدرة المنتجين على تحديد السعر لأنه من المعروف أنه في أسواق الاحتكار تزداد قوة المنتج على رفع سعر السلعة على عكس أسواق المنافسة
- 2- ارتفاع درجة التركيز في الصناعة ووجود الاحتكار فيها يمكن أن يؤدي إلى وجود طاقة إنتاجية غير مستغلة في المشروعات وهذا يعني عدم الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية. ويمكن أن يحدث ذلك إذا كانت المنشأة الاحتكارية تهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن وتلجأ إلى تحديد حجم الإنتاج والسعر عند المستوى الذي يحقق لها هذا الهدف أي عند المستوى الذي يتساوى عنده الإيراد الحدي مع التكاليف الحدية. وهذا الحجم من الإنتاج قد لا يحقق الاستغلال الأمثل والكامل للطاقة الإنتاجية للمشروع.

¹ روجر كلارك ، مرجع سابق ، ص ص 36-37
² أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص ص 67-68

3- هناك علاقة بين درجة التركيز الصناعي وحجم التوظيف والعمالة في المجتمع لأنه إذا ارتفعت درجة التركيز، أي أن الصناعة متركزة في المنشآت كبيرة الحجم فإن هذه المنشآت غالباً ما تميل إلى استخدام الطرق الإنتاجية كثيفة رأس المال التي تعتمد على استخدام الآلات بدرجة أكبر من العمالة وهذا لا يسهم في علاج مشكلة البطالة لأنه لا يوفر فرص عمالة كثيرة وبالتالي يكون له تأثير سلبي على مستوى العمالة في المجتمع.

4- هناك علاقة بين درجة التركيز وشكل توزيع الدخل في المجتمع لأنه لو ارتفعت درجة التركيز وساد الصناعة المنشآت الاحتكارية الكبيرة فإن هذه المنشآت غالباً ما تحقق أرباح غير عادية مرتفعة وهذا يجعل الدخل متركز في أيدي المنتجين المحتكرين.

5- يمكن أن يكون للتركز آثار إيجابية على مستوى التطور التقني والتكنولوجي لأن ارتفاع درجة التركيز ووجود منشآت احتكارية كبيرة تحقق أرباح مرتفعة تمكن تلك المنشآت من إنفاق جانب من تلك الأرباح على البحث والتطوير التكنولوجي.

المطلب الثاني: أشكال المنافسة

يمكن تمييز أشكال تتراوح ما بين المنافسة الكاملة، كحالة نظرية، والاحتكار. مروراً باحتكار القلة والمنافسة الاحتكارية.

أولاً: المنافسة الكاملة¹

إن تحقق المنافسة الكاملة، كحالة نظرية من حالات يمكن لسوق السلع والخدمات أن يعرفها، ويشترط تحقق جملة من الشروط نوجزها فيما يلي:

1. تعدد عارضي وطالبي السلعة الواحدة: هذا المبدأ الذي عرف بذرية السوق، يعني أنه لا يمكن للعارض الواحد ولا الطالب الواحد أن يؤثر في تحديد السعر. كما أن العدد الكبير لهؤلاء المتعاملين داخل السوق الواحدة تجعل من الصعب إبرام تحالفات ما بينهم للتأثير على السعر نحو الارتفاع، في حالة العارضين، ونحو الانخفاض بالنسبة للطالبيين.

2. حرية الدخول إلى السوق والخروج منه، معنى هذا أنه لا توجد أية موانع تمنع أيًا كان من دخول أية سوق، سواء بالنسبة للعارضين أو بالنسبة للطالبيين.

من ناحية أخرى نجد أنّ حرية الخروج من السوق في حالة الإفلاس، أو لأي سبب آخر، تكون مكفولة للجميع، ولا توجد موانع تحول دون ذلك؛ مثل ما هو الشأن بالنسبة للمؤسسات المفلسة أو العاجزة في ظل النظام الاقتصادي الميسر مركزياً، حيث يتم إبقاء المؤسسة في مجال العمل لاعتبارات عديدة غير اقتصادية. كما أنّ وجود بعض الاعتبارات الاقتصادية، مثل تغطية بعض التكاليف أو الانتهاء من تلبية بعض الطلبات، لا تحول دون الخروج من السوق لكل من يرغب في ذلك.

3. توفر المعلومات الكافية عن السوق، وهو ما يعرف بمبدأ شفافية السوق، وفيه يمكن لكل من يرغب في الدخول إلى أي سوق كان، سواء كعارض أو كطالب، أن يتحصل على المعلومات الكافية التي تسمح له باتخاذ

¹ زغدار احمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة التبغ و الكبريت، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص ص 09-07.

القرار الذي يراه ملائماً. فعلى سبيل المثال لو افترضنا عارضا موجودا في سوق بمنطقة ما، يعرض سلعة بسعر منخفض بسبب كثرة العارضين؛ فإنه متى ما توفرت له المعلومات الكافية عن سوق أخرى تبعد عن مكان تواجد، فإنه سيتسنى له اتخاذ قرار الانتقال إلى تلك السوق في حالة ما إذا كانت الأسعار بها مرتفعة، لأن هذا الانتقال سيسمح له، حتى وإن تحمل بعض تكاليف النقل والتحويل، من تحقيق أرباح إضافية تكون حافزا على تغيير مكان العرض. هذا المنطق ينطبق أيضا على طالب السلعة، إذ متى ما توفرت للمستهلك المعلومات الكافية عن عدة أسواق تباع سلعة واحدة فإنه سيكون أمام خيارات عدة، تسمح له في إطار العقلانية من الذهاب إلى السوق التي تسمح له بالحصول على السلعة بأرخص سعر ممكن، أخذا بعين الاعتبار تجانس السلعة، ومع حساب الأعباء التي تترتب عن تغيير السوق.

4-تجانس السلعة: إن التحليل ينصبّ هنا على سلعة واحدة يفترض أنها متجانسة، أي تحمل نفس الخصائص ونفس الشكل، بحيث لا يمكن للمستهلك أن يفضل وحدة من سلعة ما على وحدة أخرى. هذه الشروط المختلفة لوضع المنافسة تعني في الأخير أن سعر السلعة الواحدة، التي يفترض أنها ذات مواصفات واحدة، يتحدد نتيجة التقاء العديد من الطلبات والعروض، ولا أثر للاعتبارات الأخرى في تحديد هذا السعر. وهذا السعر الذي يتحدد نتيجة تحمل العارضين لتكلفة إنتاجية معينة، سيعبر في النهاية على قدرة المنتجين على إنتاج سلعة بأقل ما يمكن، وعرضها بسعر يتحدد في النهاية بالتكلفة وبمستوى الطلب عليها. وعندئذ سيميل هذا السعر ليتحدد عند أقل مستوى ممكن له.

وتتجلى المنافسة في سعي كل عارض من العارضين للتعامل مع أكبر عدد من الطالبين، بمعنى بيع أكبر عدد من وحدات السلعة المعروضة للبيع، وهذا قصد تعظيم الإيراد في ظل ثبات السعر المفروض على كل العارضين لهذه السلعة في هذه السوق.

هذا التحليل ينطبق على السلع المادية، كما ينطبق على الخدمات وأنواع أخرى من السلع، مثل ما هو الحال بالنسبة لليد العاملة، أو المدخّرات ورؤوس الأموال أو الأراضي.

5. حرية انتقال عوامل الإنتاج، المقصود بحرية انتقال عوامل الإنتاج هو حرية انتقالها في المكان، وحرية استعمالها في أي نشاط كان. بمعنى أنّ عوامل الإنتاج تبحث عن المجالات التي تضمن أحسن مكافئة.

ثانيا: الاحتكار:

ويعتبر هذا النوع من المنافسة محدودا، باستثناء بعض المؤسسات المتواجدة في البلدان التي مازالت تنتهج النهج الاشتراكي، حيث تدعم الدولة هذه المؤسسات ولا تسمح للمنافسة فيها، سواء كانت مؤسسات وطنية أو دولية، ويمكن القول أن هذه الحالة تظهر عندما تكون هناك مؤسسة واحدة تقدم السلعة أو الخدمة في دولة ما أو منطقة ما، حيث يسيطر منتج واحد أو مؤسسة واحدة على السوق أمام العديد من المشترين، فالمنتج بهذا يكون دون منافس مباشر في صنعه لمدة محدودة ويسميه البعض "احتكار المبدع"¹

¹ Jean jacques lambin: OPCIT.P286

إن هذا النوع من المنافسة قد يكون نتيجة لبعض القوانين والقواعد الحكومية المنظمة للأعمال، أو لوجود براءة اختراع أو لاقتصاديات الحجم أو غير ذلك من العوامل، وبطبيعة الحال وفي ظل غياب المنافسة أو سلع بديلة تحقق إشباع نفس الحاجات التي تنتجها الشركة المحنكرة فإن المحنكر سيصل إلى تعظيم الأرباح من خلال فرض أسعار مرتفعة دون اللجوء إلى تحمل مصاريف الإشهار والترويج لمنتجاته ودون الإكثار من الخدمات المضافة للسلعة، وعادة ما نجد هذا النوع من المنافسة في مرحلة الإطلاق من دورة حياة المنتج في القطاعات الجديدة المتميزة بالإبداعات التكنولوجية أو التعديلات المعتبرة في التكاليف بفعل ظهور عملية جديدة. لكن في عالم الأعمال المعاصر يمكن القول بأن المؤسسة المحنكرة المتمتعة بسلطة السوق العالية فهي في صورة عابرة لأنها مهددة باحتمال ظهور منافسين نظراً للانتشار السريع الذي يعرفه الإبداع التكنولوجي، فالمؤسسة لا يمكنها الاحتفاظ لفترة طويلة باحتكارها للسوق، وعليه يتحتم على المؤسسة المحنكرة الاستثمار المتواصل في التكنولوجيا والخدمات والبحث والتطوير، من أجل وضع حواجز تمنع دخول منافسين جدد، المتأثرين بالفرص المتوفرة في هذا السوق وجاذبيته الكبيرة والأرباح المعتبرة التي يمكن تحقيقها في حالة النجاح.

ثالثاً: المنافسة الاحتكارية (غير الكاملة):

يقع هذا النوع من المنافسة بين المنافسة الكاملة والاحتكار، حيث عدد كبير من المؤسسات قادرة على تمييز منتجاتها بشكل كامل أو جزئي مع الإشارة إلى أن المؤسسات لديهم " قوة متوازنة "، وهذا ما يساعد المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها، وبالتالي العمل على جلب العملاء وتقسيم السوق إلى قطاعات من العملاء والعمل على طرح المنتجات التي تشبع احتياجات هذه القطاعات بطريقة أفضل من منافسيها وذلك من عدة جوانب، الذوق، نوعية واتساع الخدمات المقدمة للزبائن، شبكة التوزيع وقوة صورة العلامة لدى المستهلك...، وبالتالي يمكن استنتاج بأن هناك منافسة غير كاملة في السوق في اللحظة الذي لا يتحقق فيها أحد الشروط المذكورة في المنافسة الكاملة.

رابعاً: احتكار القلة:

تظهر في حالة وجود عدد محدود من المؤسسات تقدم نفس المنتج، وبالتالي هناك ارتباط قوي بين المؤسسات المتصارعة، ومن أمثلة المنتجات التي تتميز بهذا النوع من المنافسة، البترول والحديد، فالمعرفة الجيدة للمؤسسات لبعضها البعض، تجعل كل حركة من مؤسسة ما يتبعها رد فعل من طرف المؤسسات المنافسة، وهذا ما يفرض على المؤسسات عند قيامها بأي تحرك أو نشاط أن تأخذ بعين الاعتبار مواقف ردود فعل المحتملة للمنافسين، وهنا يمكن إدخال ما يسمى بمفهوم مرونة رد الفعل المعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$Mr,t = f(Mi,t)$$

حيث i : هي الشركة التي تبدأ الحركة.

r : الشركة التي ترد.

M : متغير من المتغيرات التسويقية.

t : الزمن.

بالنظر إلى هذه العلاقة فإن رد الفعل يكون ظرفياً ويلاحظ ذلك من خلال الحركات التسويقية (سعر، منتج، إشهار...)، التي تتطلب وقتاً معيناً من أجل تعديلها وتغييرها.

أما مرونة رد الفعل فتعرف بالعلاقة التالية¹:

% de variation de Mr

Cr,i = _____

%de variation de Mi

نستنتج بأنه كلما كانت المرونة قريبة من الصفر، فهذا يعني غياب ونقص في رد فعل المنافس، أما إذا بدأت ترتفع شيئاً فشيئاً فهذا يعني ارتفاع رد فعل المنافسين إلى أن يصبح أكبر من الصفر، وهذا ما يعني أننا وصلنا إلى قمة التنافس أو ما يسمى بالمزاد العلني بين المتنافسين.

لابد من الإشارة إلى أنه يمكن التمييز بين نوعين من احتكار القلة، فهناك احتكار قلة غير تمايزي، وفي هذه الحالة تجد المؤسسة صعوبة في تغيير السعر المتعارف عليه في الأسواق، وبالتالي الحل الوحيد بالنسبة للمؤسسة هو العمل على تحقيق ما يلي:

• تخفيض التكاليف.

• الحصول على حجم أكبر من العمليات والإنتاج لأن اختيار الزبون يعتمد فقط على السعر.

رغم هذه المعطيات فإنه بإمكان بروز مؤسسة تفرض سعراً موجهاً وهو ما يسمى " Prix directeur " السعر القيادي، حيث يعتبر سعراً مرجعياً لكل المنافسين، وأما في حالة تطور المنافسة السعرية وعدم تنامي الطلب الإجمالي فسوف تشتد المنافسة وهذا ما يؤدي إلى الشروع فيما يسمى بحرب " الأسعار، حيث يسعى الجميع إلى اقتسام السوق، لأن رفع مبيعات مؤسسة ما يكون على حساب الأخرى فتصبح بذلك المنافسة وحشية وعنيفة.

أما النوع الثاني فيتمثل في احتكار قلة تمايزي، ويظهر في حالة وجود عدد قليل من المنافسين ولكن يقدمون منتجات متميزة جزئياً²، ويكون التمييز إما في السعر أو الجودة أو الخدمات أو التوزيع... حيث يسعى كل منافس الحصول على الريادة وميزة خاصة به قادرة على تبرير الفرق في السعر لدى الزبون، وبالتالي في هذه الحالة فإن المؤسسة قد تسعر منتجاتها بحرية أكبر بفعل وجود اختلافات في السلع والخدمات المقدمة.

وهناك عدة نماذج في سوق احتكار القلة أهمها³:

- نموذج اقتسام السوق.

- نموذج الكارنل (اتحاد المنتجين)

¹ Jean jacques lambin: OPCIT.P278

² Kolter p.OPCIT.P240

³www. vnasrulddin.kau.edu.com 2010/04/09 اطلع عليه بتاريخ :

- نموذج القيادة السعرية.
- نموذج منحنى الطلب المنكسر.

1- نموذج اقتسام السوق:

خصائصه:

1. وجود عدد قليل للمنشآت المنتجة للسلعة في الصناعة.
2. وجود عوائق دخول للصناعة.
3. السلع المنتجة ليست متجانسة تماماً وإنما تختلف مواصفاتها من منشأة إلى أخرى.
- وبالتالي تختلف مرونة الطلب على السلعة من منشأة إلى أخرى.
4. تماثل أو تقارب تكاليف الإنتاج في المنشآت الموجودة في الصناعة حيث تتبع طرق إنتاجية واحدة أو متشابهة.

2- نموذج الكارتل (Cartel):

هو يمثل اتحاد المنتجين حيث يتم الاتفاق بين المنتجين أو المنشآت الموجودة في الصناعة على تحديد حجم الإنتاج من السلعة الذي يحقق أكبر ربح ممكن وفقاً لهذا النموذج يتميز سوق احتكار القلة بالخصائص الآتية:

1. وجود عدد قليل من المنشآت في الصناعة:
 2. وجود عوائق لدخول الصناعة.
 3. تجانس أو تماثل السلعة المنتجة في جميع المنشآت التي يتكون منها الكارتل أو اتحاد المنتجين (وبالتالي السعر واحد).
 4. إمكانية اختلاف تكاليف الإنتاج بين المنشآت الموجودة في الصناعة أو الكارتل.
- من أمثلة الصناعات التي يمكن أن ينطبق عليها هذا النموذج صناعة النفط - صناعة الألمنيوم
العوامل التي يتوقف عليها قوة الكارتل:

1. قلة عدد المنشآت المكونة للكارتل وهذا يسهل عملية الاتفاق بينهم لتحديد السياسة الإنتاجية والسعرية
- 2- انخفاض مرونة الطلب السعرية للسلعة المنتجة لأنه كلما كان الطلب قليل المرونة أو غير مرن كلما كان السعر أكثر ارتفاعاً وهذا يؤدي إلى زيادة أرباح الكارتل.
- 3- عدم وجود اختلاف كبير في مستوى تكاليف الإنتاج بين منشآت الكارتل لأنه إذا كانت تكاليف الإنتاج مرتفعة لدرجة كبيرة في بعض المنشآت فإن ربحها سوف يكون قليل وهذا يمكن أن يجعلها تخالف السياسات التي يتم الاتفاق عليها للكارتل بشأن مستوى السعر وكمية الإنتاج.
- 4- تجانس (تماثل) السلع المنتجة في كل المنشآت وهذا يسهل الاتفاق على سعر واحد للسلعة تلتزم به كل المنشآت
- 5- عدم وجود قيود حكومية على عقد اتفاقات الكارتل لأن بعض القوانين في بعض الدول تمنع تكوين مثل هذه الاتحادات بين المنتجين بغرض مكافحة الاحتكار.

3. نموذج القيادة السعرية

وفقاً لهذا النموذج فإن سوق احتكار القلة يتميز بوجود منشأة قائمة في الصناعة ومنشآت أخرى صغيرة تنتج السلعة وتكون السلعة متجانسة ويكون السعر واحد تحدده المنشأة القائمة حيث تقوم المنشأة القائمة بتحديد حجم الإنتاج التوازني الذي يحقق لها أكبر ربح ممكن السوق، ومن مجموع إنتاج المنشأة القائمة والمنشآت الصغيرة يتكون الإنتاج الكلي في الصناعة.

4. نموذج منحنى الطلب المنكسر:

وفقاً لهذا النموذج يتأثر سلوك المنشأة وقراراتها برود الفعل المتوقعة من المنشآت الأخرى المنافسة في الصناعة فيفترض أن المنشأة خفضت السعر يؤدي ذلك إلى أن المنشآت الأخرى المنافسة سوف تقوم بتخفيض السعر وفي هذه الحالة تواجه المنشأة طلب غير مرن حيث أن تخفيض السعر لن يؤدي إلى زيادة كبيرة في كمية الطلب أو المبيعات من سلعتها وبالعكس إذا قررت المنشأة رفع السعر عن المستوى المحدد في السوق فإنها سوف تواجه طلب مرن لأن المنشآت الأخرى المنافسة لن تتبعها في رفع السعر وبالتالي تقل الكمية المطلوبة كثيراً على سلعة المنشأة إذا قامت برفع السعر. أي أن هذا النموذج يفترض أن منحنى الطلب الذي تواجهه المنشأة يكون منكسراً عند نقطة معينة بحيث إذا انخفض السعر عن هذا المستوى يكون منحنى الطلب غير مرن.

وإذا ارتفع السعر عن هذا المستوى يكون منحنى الطلب مرناً وبالتالي تكون دالة الإيراد الحدي دالة غير متصلة أو منقطعة عند نقطة الانكسار

المطلب الثالث: الأسواق التنافسية

في مقابل التطورات الحديثة في مجال عوائق الدخول الإستراتيجية، والتي تركز على الطرق التي يمكن بها للمؤسسات أن تحد من المنافسة الجديدة ، فإن الدراسات الحديثة عن الأسواق التنافسية قد أعادت تقويم الأفكار ذات الصلة بمفهوم حرية الدخول ، وقد تركزت هذه الدراسات حول مفهوم السوق ذات التنافس التام و التي لا تتمتع فيها المؤسسات القائمة بأي حماية من إمكانية دخول منافسين جدد ، ولدراسة هذا المفهوم أهمية خاصة من وجهة نظر الرفاهية أو السياسة العامة.

وتعد فكرة السوق التنافسية التامة بسيطة نسبيا ،يعتبر السوق تام التنافس إذا ما كانت مفتوحة تماما أمام إمكانية المنافسة الجديدة ، ويعني ذلك أمرين على وجه الخصوص:
أولاً: يجب أن تعمل المؤسسات الجديدة و التي يمكنها الدخول بنفس ظروف التكاليف (أو جودة الإنتاج) الخاصة بالمؤسسات القائمة .

ثانياً : يجب أن تكون المؤسسات الجديدة قادرة على الدخول و الخروج دون تحمل أية تكاليف إضافية أي لا يعاق دخول مؤسسة بسبب الأموال التي تعتقد أنها ستفقدتها إذا ما اضطرت الخروج مرة ثانية، و عليه فتحت هذه الفروض ليس هنا من خطورة من الدخول و ستجد المؤسسات القائمة نفسها في بيئة تنافسية مفتوحة .

في إطار هذه الفروض ، ولا عجب يبقى للمؤسسات القائمة قوة احتكارية قليلة جدا ، إن لم تتعدم كلياً، فحتى لو كانت هناك مؤسسة واحدة أو عدد قليل من المؤسسات ، فإن التنافسية التامة تضمن أن لا تحقق هذه المؤسسات أي أرباح في التوازن المدى الطويل ، فلو حدث ذلك لدخلت مؤسسة جديدة لتبيع بسعر أقل فتتلاشى هذه الأرباح، وأهم من ذلك ، تميل هذه الأسواق للعمل بهامش (السعر - التكاليف الحدية) مساوياً للصفر، فتحقق بذلك شرط أساسي لأمثلية بريتنو وتطبق هذه النتيجة أيضاً في حالة توازن المدى الطويل للمنافسة التامة ،

و الجديد في الأمر في حالة التنافسية التامة هو أن هذه النتيجة لا تحتاج الى عدد كبير من المؤسسات المنتجة بالفعل في السوق، بل طالما يمكن للمؤسسة الجديدة أن تدخل السوق عندما يزيد السعر عن التكلفة الحدية ، وأن تكون لها القدرة المالية للخفض القليل في السعر بأن تنتج إنتاجاً يزيد قليلاً عن إنتاج مؤسسة قائمة ، فلن يزيد السعر عن التكلفة الحدية في توازن المدى الطويل، وقد ثبت أن الشرط الكافي في هذه الحالة هو أن تكون هناك إثنان أو أكثر من المؤسسات القائمة بالسوق وعليه فعلى نقيض الحال في المنافسة التامة يكفي هنا وجود احتكار ثنائي لتحقيق التوازن الأمثل للموارد.

إذا كانت الأسواق قابلة للتنافس التام ، فلا يجوز أن ننشغل هنا بالنتائج المترتبة على احتكار القلة ، بل و طالما كانت هناك مؤسستان بالسوق وكان بمقدور مؤسسات أخرى أن تدخل أو تخرج بحرية تامة ، فإن السعر يساوي التكلفة الحدية هي القاعدة، وفي بعض الأسواق تكون التنافسية التامة بالفعل فرضاً معقولاً و النقطة الأساسية هنا هي أن تشعر المؤسسة الداخلة بأنه ليست هناك تكاليف محددة للدخول أو الخروج ، فإن أي

استثمار في المصانع و الأصول الأخرى تحتاجها للدخول يمكن استرداده عند الخروج) بعد خصم الاستهلاك وما شابه)، وقد يكون ذلك افتراضا معقولا في الكثير من صناعات الخدمة ،

في حالات أخرى، يحتاج الدخل الى استثمار مبدئي من النوع الذي لا يسترد جزئيا و بالتالي ينطوي على تكاليف غارقة غير مسترجعة و يكون السوق في هذه الحالة غير تام التنافس وتظهر فيه مرة ثانية عوائق الدخل، وكما لاحظ "سبنس" (1983) فإن التكاليف الغارقة هذه غالبا ما تكون مرتبطة ايجابيا مع اقتصاديات الحجم، وكما نعلم أن ارتفاع اقتصاديات الحجم ، بالنسبة لحجم السوق ترتبط بارتفاع التركيز ، وعليه فقد يكون للتنافسية استخدام محدود كأداة وصفية في حالة الأسواق ذات التركيز المرتفع على الرغم من التقدم المفاجئ الذي تم فيما يتصل بهذه المفاهيم ، ومن الواضح أن لفكرة التنافسية التامة أهمية كبيرة بالنسبة لتحليل الرفاهية و السياسة العامة ،وعلى وجه الخصوص، فإن تركيزها على المنافسة الممكنة بدلا عن المنافسة الفعلية كآلية للتوزيع الأمثل للموارد هو أمر هام ، وتوحي النظرية بأن الإهتمام يجب أن ينصب على زيادة التنافسية للأسواق فضلا عن اقتصاره على منع زيادة التركيز ، وقد تشمل السياسة الواضحة في هذا الاتجاه إزالة القيود الحكومية و القانونية على الدخل وتحسين نوعية الإحصاءات و المعلومات الأخرى ، ورفع كفاءة أسواق الأصول المستعملة ، فمن شأن هذه التطورات أن تزيد من تهديد المنافسة الجديدة ومن ثم تقلل من القوة السوقية للمؤسسات القائمة.¹

¹ روجر كلارك ، مرجع سابق ،ص ص 161-163

خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالمنافسة، حيث تناولنا في البداية مفهوم المنافسة التي نستطيع القول عنها أنها صراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع، ثم إلى مؤشرات قياسها والمتمثلة في الربحية و الحصة السوقية و تكلفة الصنع و الإنتاجية ، وبعدها المجالات التي يمكن أن تنافس فيه المؤسسة.

بعد هذا إنقلنا إلى تحليل المنافسة من خلال تحديد القوى التنافسية و المتمثلة في قوى المنافسة الخمس لبورتر ، وتحديد استراتيجيات المنافسين و متابعة البيئة التنافسية. وفي الأخير تعرضنا الى الأشكال المختلفة للمنافسة و المتمثلة في سوق المنافسة التامة، المنافسة الاحتكارية ، احتكار القلة، الاحتكار.

تمهيد:

من خلال تناولنا في الجانب النظري لكل من عوائق الدخول و المنافسة في القطاع، لذا سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي لعوائق الدخول و تأثيرها على المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر، ومن خلال هذا تم تقسيم الفصل التطبيقي الى ثلاثة مباحث كمايلي :

المبحث الأول : تقديم عام لسوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

المبحث الثاني : عوائق الدخول إلى قطاع الهاتف في الجزائر.

المبحث الثالث:تحليل المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر

المبحث الرابع: تأثير عوائق الدخول على المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر

المبحث الأول: تقديم عام لسوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر

يمثل دخول الاستثمار الأجنبي إلى الجزائر في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية قفزة نوعية في عالم الاتصالات الجزائرية، تجسد الانتقال الفعلي إلى اقتصاد السوق والاندماج ضمن قواعد التجارة العالمية.

وقد عرفت السوق الجزائرية دخول ثلاثة متعاملين في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية منذ فتح السوق للمنافسة.

وستتناول في هذا المبحث ما يلي:

لمحة تاريخية عن سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

- التعريف بمتعاملي الهاتف النقال.

- تطور سوق خدمة الهاتف النقال الجزائري (2000-2008)

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر

احتكت الجزائر كغيرها من دول العالم بالتكنولوجيات الحديثة التي شهدت تطورا مذهلا، من بينها تقنية الهاتف النقال أو ما يعرف بنظام GSM (Communications Global System for Mobile).

وقد أعلنت وزارة البريد و المواصلات سابقا سنة 1999 عن ميلاد التقنية الجديدة للهاتف النقال GSM في الجزائر، لتبدأ الانطلاقة الفعلية للاتصالات الجزائرية اللاسلكية.

لكن ومع عجز الوزارة في التحكم في التكنولوجيات الدقيقة للهاتف النقال و مصاريفها الباهظة ، تم فتح سوق الاتصالات السلكية و اللاسلكية للمنافسة المحلية و الأجنبية، قصد إصلاحه و إعطائه صبغة جديدة تتماشى و التطورات التي تشهدها تكنولوجيات الإعلام و الاتصال في العالم.

و بمقتضى القانون رقم 03-2000 المتعلق بالبريد و المواصلات و الذي أرسى الإطار التشريعي للقواعد العامة في القطاع بالفصل أولا بين نشاطي البريد و المواصلات و تكريس مبدأ المنافسة التي تنص عليه المادة الأولى في فقرتها الثانية التي تؤكد على أن الهدف من هذا القانون هو تطوير خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية ذات النوعية في ظروف موضوعية و شفافة و بدون تمييز في مناخ تنافسي و ذلك بتوفير كل الظروف المناسبة للقيام بالاستثمارات (حرية الاستثمارات، تثبيت النظام القانوني و منح المستثمرين مزايا جبائية و جمركية ، إضافة الى حرية تحويل رأسمالهم و عائداته الى بلدانهم الأصلية و ضمان المساواة و التحكيم الدولي)¹.

بمقابل كل ذلك لابد من خضوع كل نشاطات قطاع البريد و الاتصالات السلكية و اللاسلكية لرقابة الدولة متمثلة في سلطة ضبط البريد و المواصلات (ARPT) التي أنشأت لهذا الغرض.

¹ في حالة عدم إمكانية فض النزاع بين المتعامل الأجنبي و الدولة الجزائرية ، يمكن اللجوء الى المركز الدولي لتسوية الخلافات المتعلقة بالاستثمارات الذي أنشئ بناء على اتفاقية دولية تم التوقيع عليها بواشنطن في 18 مارس 1965.

تعتبر سلطة الضبط للبريد و المواصلات هيئة مستقلة يوكل إليها مهمة السهر على تكريس منافسة شرعية في قطاع البريد و المواصلات و أخذ كل التدابير لإرسائها و ذلك من خلال المهام الموكلة إليها و الواردة في المادة 13 من القانون 2000-03 وهي:¹

- الإشراف على تقديم الرخص و تحضير دفتر الشروط لمتعاملي الهاتف النقال في السوق الجزائرية.
- تخطيط و تسيير و تخصيص و مراقبة استعمال الذبذبات من الحزم التي منحت لها مع احترام مبدأ عدم التمييز .

- تنظيم قطاع الاتصالات و الفصل في النزاعات التي قد تظهر بين المتعاملين في القطاع.

- إعداد مخطط وطني لترقيم و دراسة طلب الأرقام و منحها للمتعاملين.

-المصادقة على عروض التوصيل البيني المرجعية.

-منح ترخيصات الاستغلال و اعتماد تجهيزات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و تحديد المواصفات و المقاييس الواجب توفرها فيها.

- التعاون في إطار مهامها مع السلطات الأخرى أو الهيئات الوطنية أو الأجنبية ذات الهدف المشترك.

- إعداد التقارير و الإحصائيات العمومية و تقرير سنوي يتضمن وصف نشاطاتها و ملخصا لقراراتها و توصياتها مع مراعاة طابع الكتمان و سرية الأعمال و كذلك التقرير المالي و الحسابات المالية.

- متابعة تنفيذ دفتر الشروط لكل متعامل.

- تحديد وضبط أسعار خدمات الاتصال حيث يخول القانون لسلطة الضبط التدخل لضبط الأسعار في مجال الهاتف النقال أو الثابت في إطار نظام التسعير المؤطر .

وبعد قانون 2000-03 عرف قطاع الهاتف النقال الجزائري دخول أول متعامل أجنبي " أوراسكوم لاتصالات الجزائر" تحت اسمه التجاري "جازي" ، حيث حصل على رخصة استغلال الشبكة في 2001/07/11، وقد تم الاستغلال الفعلي لأول مرة في 2002/02/15،² مع العلم أن المتعامل جازي ظهر بعد المتعامل الوطني اتصالات الجزائر الذي بدأ نشاطه سنة 2000، بعد فصل نشاطي البريد و المواصلات بمقتضى القانون 2000-03.

وبعد المتعامل جازي ، ظهر المتعامل الوطني اتصالات الجزائر للنقال تحت اسمه التجاري موبيليس كفرع مستقل من المتعامل اتصالات الجزائر، وذلك بتاريخ 2003/08/03³، وتلاه المتعامل "الوطنية للاتصالات الجزائر" باسمه التجاري "نجمة" حيث حصل على رخصة الاستغلال بتاريخ 2003/12/20 ، وقام باستغلال شبكته لأول مرة في 2004⁴/08/25.

¹ القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48 الصادرة في 06 أوت 2000، ص08

² www.djezzygsm.com . 03/06/2010.

³ www.mobilis.dz. 05/06/2010.

⁴ www.nedjma.dz , 10/06/2010.

المطلب الثاني : التعريف بمتعاملي الهاتف النقال

أولاً: التعريف بشركة أوراسكوم لاتصالات الجزائر "جازي"

تحصلت المجموعة أوراسكوم لاتصالات المصرية في جويلية 2001 على الرخصة الثانية للهاتف النقال في الجزائر بمقابل مالي يقدر بـ 737 مليون دولار¹، وهذا بعد المنافسة الشديدة لكبرى الشركات الأجنبية في مجال الاتصالات.

وقد دخلت الشركة سوق الاتصالات بالجزائر في 15 فيفري 2002 تحت التسمية التجارية "جازي" الممثلة لشركة أوراسكوم لاتصالات الجزائر و قد استطاعت أن تغطي كل الولايات في 01 سبتمبر 2003، وقد تطور عدد مشتركها من مليون مشترك نهاية سبتمبر 2003 الى 13 مليون مشترك سنة 2007 وهي شركة ذات أسهم موزعة كالاتي²:

1- أوراسكوم تيليكوم القابضة:

هي شركة اتصالات مصرية، تأسست سنة 1994، وتعتبر من أكبر مستخدمي الشبكات الهاتفية و أكثرهم تنوعا في الشرق الأوسط و إفريقيا و جنوب شرق آسيا، كما تعد الشركة بمثابة شركة رائدة في مجال اتصالات الهاتف النقال، حيث تعمل في سبعة أسواق بتسميات مختلفة هي: موبينيل (مصر)، عراقنا (العراق)، تونيزيانا (تونس)، موبيلينك (باكستان)، بنغلاديش (بنغلاديش)، تيليسال (زيمبابوي)، جازي (الجزائر)³. وتملك شركة أوراسكوم تيليكوم القابضة معظم رأسمال شركة أوراسكوم لاتصالات الجزائر.

2- المجمع الصناعي الغذائي سيفيتال:

يساهم المجمع الصناعي الغذائي سيفيتال بنسبة بسيطة من رأس مال شركة جازي، و يحتل هذا المجمع الرائد في مجال الصناعة الغذائية سيما في الزيوت النباتية و المواد الدسمة و السكر المرتبة السادسة من حيث رقم الأعمال بالرغم من حدائته في السوق الجزائرية، حيث أنشأ سنة 1998 و من المنتظر أن تبلغ حجم استثماراته 115 مليار د ج في الفترة الممتدة ما بين 2005-2010⁴.

ثانيا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر و الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS

في هذا الإطار سيتم التطرق الى التعريف بمؤسستي اتصالات الجزائر و الشركة الجزائرية للهاتف النقال كمؤسستين اقتصاديتين عموميتين تنتشطان في مجال خدمات الاتصال الالكترونية، وقد تم إضافة التعريف بشركة اتصالات الجزائر للتأكيد على أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال كانت في البداية فرعا من فروعها ثم انفصلت عنها نتيجة لKبر حجم الالتزامات و اشتداد المنافسة في القطاع.

1- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي شركة أسهم برؤوس أموال عمومية تنتشط في سوق الشبكات و خدمات الاتصال الالكترونية.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 01- 219- المؤرخ في 31 أبريل 2001، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43 الصادرة في 05 أوت 2001، ص 06.

² www.djezzygsm.com, 11/07/2010.

³ www.arabstrategies.org, 17/06/2010.

⁴ www.cevital.com, 12/08/2010.

تم إنشاء هذه المؤسسة وفقا لقانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 ، و المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات عن طريق فصل النشاطات البريدية عن تلك المتعلقة بالاتصالات ، وانطلاقا من المرسوم التنفيذي رقم 01/147 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001 ، الفقرة 8 من المادة 16 من هذا القانون، وبناءا على المرسوم التنفيذي رقم 02/156 المؤرخ في 09 ماي 2002 و الفقرة 25 من قانون 03-2000 تم ضبط شروط الاتصالات البينية لشبكات و خدمات الاتصال عن بعد.

انطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر في نشاطها بداية من 01 جانفي 2003 ، حيث دخلت عالم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال من أجل تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي : المرونة ، الفعالية وجودة الخدمة. ومن هنا كان عليها أن تحقق مستويات عالية للأداء التقني ، الاقتصادي و الاجتماعي من أجل إحلال مكانة ريادية في مجال نشاطها و محيطها التنافسي ، إضافة الى العمل على تطوير بعدها الدولي و المساهمة في ترقية قطاع الاتصالات في الجزائر .

يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في :

- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد ، و التي تسمح بنقل و تبادل : الأصوات ، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية ، المعلومات المرئية المسموعة...

- تأسيس ، تشغيل و تسيير الاتصالات البينية مع كل مستخدمي الشبكات ،

- تنمية ، تشغيل و تسيير شبكات الاتصال الخاصة و العامة.

2- التعريف بالشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS

تعد الشركة الجزائرية للهاتف النقال فرع من فروع اتصالات الجزائر و هي مستقلة في قراراتها المالية و الاقتصادية و ما يمكن قوله هو أن هذا الفرع يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى : DJAWEB،ATS،FAWRI.

تعد الشركة الجزائرية للهاتف النقال شركة بالأسهم ، يقدر رأسمالها بمائة مليون دينار جزائري (1.000.000.00 د ج) وهو مقسم على 1000 سهم قيمة السهم الواحد 1.000.00 دج وقد قدر عدد عمالها بتاريخ 31 جانفي 2005 بـ : 600 عامل، تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت من سنة 2003 ، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004 ، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة¹.

أما من الناحية التسييرية فالشركة الجزائرية للهاتف النقال تتكون من عدة وظائف و مسيرين كمايلي :

- يشرف على الشركة الرئيس المدير العام و سبع مدراء وطنيين في مختلف و وظائف المؤسسة وهي : الوظيفة التجارية، التسويق و الاتصالات ، الإدارة التقنية ، الإمداد ، الموارد البشرية العلاقات العامة، المالية و المحاسبة، نظام المعلومات . كما أن للمؤسسة أيضا ثمانية مدراء جهويين.

- تحتوي المؤسسة أيضا على مجلس إدارة مكون من تسعة إطارات من مختلف المستويات المهنية، وتتمثل وظيفته في المصادقة على الاختيارات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة.

¹ www.mobilis.dz , 03/05/2010.

ثالثا: التعريف بالوطنية الجزائرية للاتصالات

هي فرع للمؤسسة الكويتية الوطنية تيلكوم التي تأسست في الكويت سنة 1999 برأس مال يقدر بـ 10 مليار دولار حيث عرفت نجاحا سريعا في مجال الاتصالات اللاسلكية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، فهي المؤسسة الرائدة في الكويت بأكثر من نصف الحصة السوقية في مجتمع تبلغ كثافته الهاتفية % 78 كما أنها مساهمة بـ % 50 من رأس مال أكبر متعامل في الهاتف النقال في تونس (التونسية تيلكوم).

بناء على خلفية هذا النجاح، تسعى الوطنية الجزائرية إلى توفير أفضل شبكة من خلال برنامج تطوير سريع لتجهيزاتها في هذا المجال بعد حصولها على الرخصة الثالثة للهاتف النقال بمبلغ يقدر بـ 421 مليون دولار بتاريخ 02 ديسمبر 2003¹.

ولقد بدأ النشاط التجاري الفعلي لنجمة في 25 أوت 2004 بتقديم خدمتي الدفع المؤجل والدفع المسبق في آن واحد.

المطلب الثالث: تطور سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2000-2008)

لقد عرف سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر تطورات سريعة في الكثافة الهاتفية و عدد المشتركين و رقم الأعمال وذلك منذ نشأته.

أولا: تطور الكثافة الهاتفية النقالة

تمثل الكثافة الهاتفية مؤشرا لقياس تطور الطلب في سوق الهاتف النقال حيث أن :

إجمالي المشتركين

الكثافة الهاتفية = —

إجمالي عدد السكان

ويوضح الجدول الموالي تطور الكثافة الهاتفية النقالة في الجزائر و ذلك من (2000-2008)

الجدول رقم (01) تطور الكثافة الهاتفية النقالة من 2000-2008

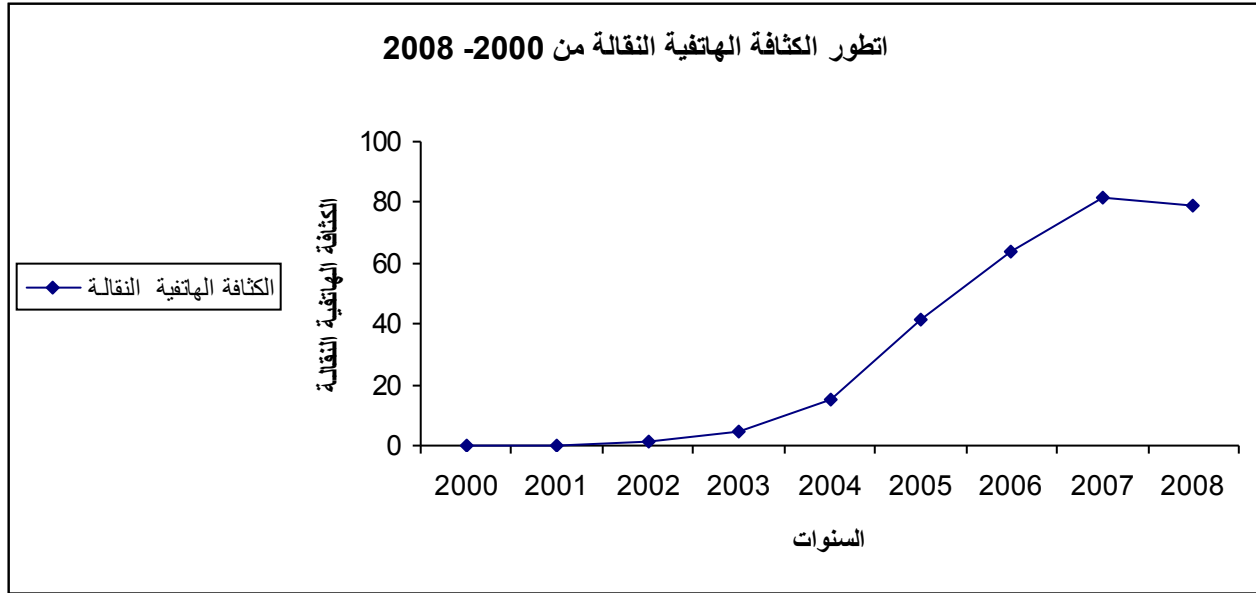
السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
الكثافة الهاتفية النقالة	%0.28	%0.32	%1.5	%4.67	%15.26	%41.52	%63.6	%81.5	%79.04

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد www.arpt.dz بتاريخ : 2010/11/03.

¹ www.nedjma.dz. 17/05/2010.

ويأسقاط الجدول تتحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم (02) تطور الكثافة الهاتفية النقالة 2000-2008



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد www.arpt.dz بتاريخ : 2010/11/03.

يتضح من الشكل أن هناك زيادة معتبرة في كثافة الهاتف النقال بالجزائر حيث انتقلت الكثافة الهاتفية النقالة من 0.28% سنة 2000 إلى 79.04% سنة 2008 و تفسر هذه النتيجة بزيادة الطلب على الهاتف النقال و هذا بسبب انخفاض سعر الاشتراك و المكالمات و كذلك العروض المغرية للمستعملين، كما أن الارتفاع في كثافة الهاتفية النقالة ساهم في تحسين الجزائر في مرتبتها مقارنة بالدول العربية باحتلالها المرتبة السابعة سنة 2007 بنسبة 81.50% بعدما كانت تحتل المرتبة 13 سنة 2004 بمعدل 15.26%.

2- تطور عدد المشتركين في سوق خدمة الهاتف النقال:

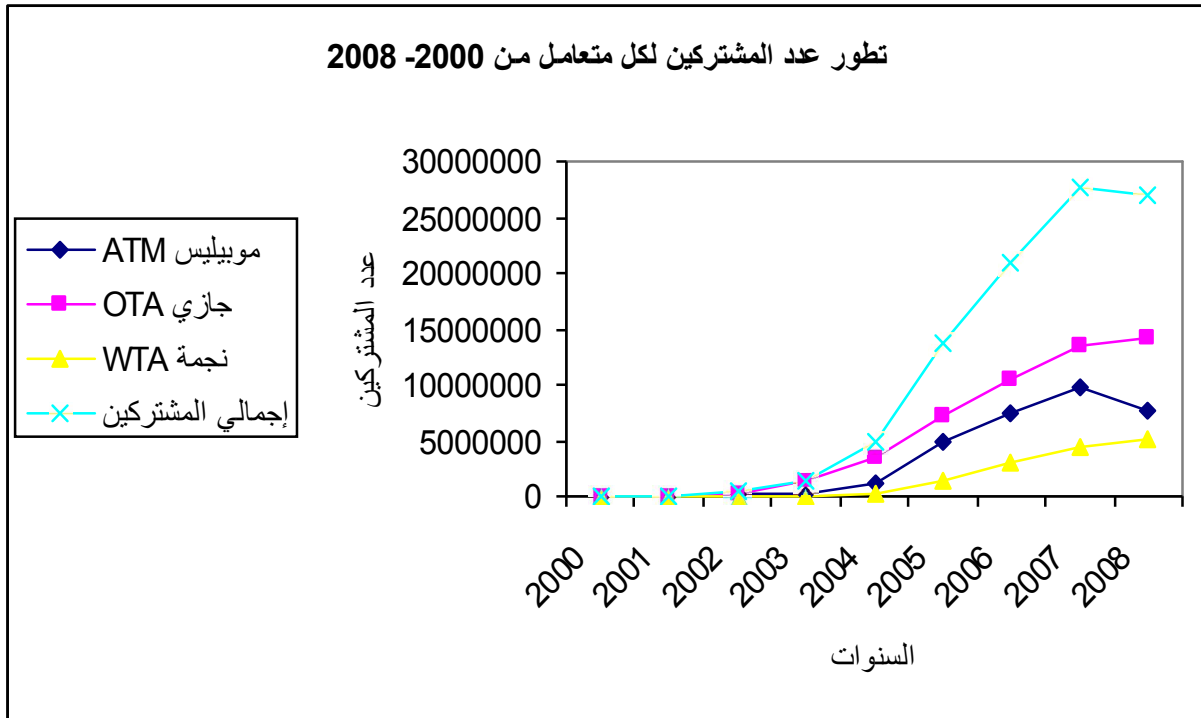
يوضح الجدول و الشكل المواليين تطور عدد المشتركين لكل متعامل في سوق خدمة الهاتف النقال.

الجدول رقم (02) تطور عدد المشتركين في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر من 2000-2008

السنوات	موبيليس ATM	جازي OTA	نجمة WTA	إجمالي عدد المشتركين
2000	86000	-	-	86000
2001	100000	-	-	100000
2002	135204	315040	-	450244
2003	167662	1279265	-	1446927
2004	1176485	3418367	287562	4882414
2005	4907960	7276834	1476561	13661355
2006	7476104	10530826	2991024	20997954
2007	9692762	13382253	4487706	27562721
2008	7703689	14108857	5218926	27031472

المصدر : www.arpt.dz بتاريخ : 2010/11/03

وفيما يلي الشكل رقم (03) الذي يمثل تطور عدد المشتركين لكل متعامل من 2000-2008
 الشكل رقم (03) الذي يمثل تطور عدد المشتركين لكل متعامل من 2000-2008



المصدر : www.arpt.dz بتاريخ : 2010/11/03

من معطيات الجدول و الشكل نستنتج أن سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر عرف قفزة نوعية من 86000 مشترك سنة 2000 الى 27 مليون مشترك سنة 2008 ، و هذا يدل على النجاح الكبير الذي حققه ميدان الهاتف النقال في الجزائر ، مما ينعكس بالإيجاب على رقم أعمال القطاع.

3- تطور رقم الأعمال بالنسبة للنتائج الوطني الخام: 2008-2002

لقد عرف قطاع الهاتف النقال تطورا جديا معتبرا في رقم أعماله والموضح في الجدول الموالي:

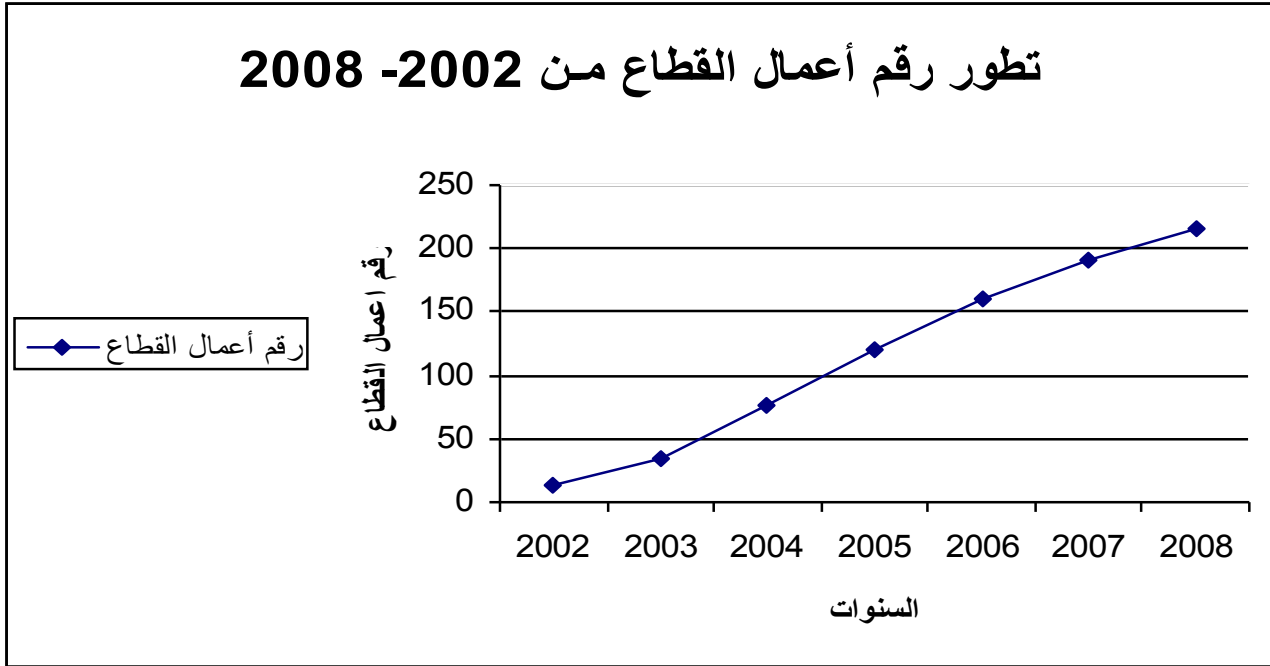
الجدول رقم (03) تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال من 2002-2008

السنوات	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
رقم الأعمال (بالمليار دينار)	215.84	191.7	160.5	55.8	76	35	14
% الناتج الوطني الخام	2.42	2.04	1.90	1.59	1.27	0.69	0.32

المصدر : www.arpt.dz بتاريخ : 2010/11/03

ويأسقاط الجدول نتحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم (04) تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال في الجزائر من 2002-2008



المصدر : www.arpt.dz بتاريخ : 2010/11/03

يبين الشكل أعلاه ارتفاع رقم أعمال قطاع الهاتف النقال في الجزائر حيث عرف نموًا سريعًا من 14 مليار دينار جزائري سنة 2002 إلى 215.84 مليار دينار جزائري سنة 2008 و هو ما يمثل نسبة 2.42% من الناتج الوطني الخام.

المبحث الثاني: عوائق الدخول في قطاع الهاتف النقال في الجزائر

سنتطرق في هذا المبحث الى العوائق التي يمكن أن يواجهها أي متعامل محتمل دخوله الى القطاع و التي قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة عوائق وهي : العوائق القانونية والمنتجات المتميزة و المتنوعة التي يقدمها المتعاملون الثالث ، إستراتيجية تخفيض الأسعار المعتمدة من قبل المتعاملين لمواجهة المنافسة الجديدة.

المطلب الاول: العوائق القانونية

إن المتعاملين الثالث المتواجدين بقطاع الهاتف النقال في الجزائر يتمتعون بحماية قانونية، إذ لا يمكن لمتعامل محتمل من الدخول دون قرار من وزارة البريد و التكنولوجيات الإعلام و الاتصال، بعد إجراء دراسات للسوق و إحتياجاته ، وتفويض سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية بالإعلان عن مناقصة عامة وفق شروط محددة وواردة في دفتر الشروط الذي يطبق بدقة على كل المتعاملين أصحاب الرخص و تضمن المساواة بين كل المتعاملين و التي تتعلق بمايلي¹ :

- شروط إنشاء الشبكة أو الخدمة
- شروط تقديم الخدمة ، لاسيما أدنى شروط الاستمرارية و الجودة و الوفرة
- طبيعة الشبكة أو الخدمة و خصوصياتها و منطقة تغطيتها و كذا الجدول الزمني لإنشائها.
- المقاييس و المواصفات الدنيا الخاصة بالشبكة أو الخدمة.
- الذبذبات المخصصة و مجموعات الترفيم الممنوحة و كذا شروط النفاذ الى النقاط العليا التابعة للملكية العمومية.
- شروط التوصيل البيئي.
- شروط تقاسم المنشآت القاعدية.
- إلزامية إقامة محاسبة تحليلية.
- مبادئ تحديد التعريفات.
- المؤهلات التقنية و المهنية الدنيا وكذا الضمانات المالية المفروضة على مقدمي الطلبات.
- كفايات توفير المعلومات الضرورية لإعداد دليل عام للمشاركين.
- كفايات تسديد مختلف الأتاوى: تخصيص الذبذبات و تسييرها و مراقبتها و تسيير مخطط الترفيم و كذا المقابل المالي المتعلق بالرخصة.
- العقوبات في حالة الإخلال ببنود دفتر الشروط
- مدة صلاحية الرخصة و شروط التنازل عنها و تحويلها و تجديدها.
- إلزامية احترام الاتفاقات و الاتفاقيات الدولية التي تصادق عليها الدولة.
- المساهمة في البحث و التكوين و التقييس في مجال المواصلات السلكية و اللاسلكية.

¹ القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، مرجع سابق، صص 11-12

إن الاختيار يتم بناء على تناسب الوثائق الإدارية للمؤسسات الراغبة في الدخول مع شروط الحصول على الرخصة و دفتر الشروط و إتفاقية الاستثمار وتتم معالجة الطلبات المقدمة بمساعدة خبراء أجانب و آخرين من البنك الدولي و ذلك لضمان الأفضل من حيث الشروط و الشفافية و أمثلية العرض.

و يتم منح رخصة الاستعمال للمؤسسة التي تقدم أفضل العروض من ناحية حجم الاستثمار و الآجال و غيرها من الشروط ،وتكون الرخصة الممنوحة لمدة محددة مسبقا في دفتر الشروط ، كما أن الرخصة تجدد في حالة إنقضاء مدتها،و تمنح بصفة شخصية و لا يمكن التنازل عنها ، إلا بعد موافقة سلطة الضبط للبريد و المواصلات بإعداد رخصة جديدة تمنح لصالح المتنازل له ، كما أنه يجب على المتنازل له احترام جميع شروط الرخصة، و يتم تبليغ المستفيد بقرار الموافقة على الرخصة في أجل أقصاه ثلاثة أشهر.

بالإضافة الى أن الرخصة يتم تسليمها مقابل مبلغ مالي حيث تحصلت أوراسكوم تيليكوم الجزائر على الرخصة الثانية بمبلغ يقدر بـ: 737 مليون دولار أما الوطنية للاتصالات فتحصلت على الرخصة الثالثة بمقابل مبلغ 421 مليون دولار، وفي حالة عدم احترام المتعامل المستفيد من الرخصة للشروط المدونة في دفتر الشروط، تعذر سلطة الضبط للبريد و المواصلات بالإمتثال للشروط المحددة في هذه الرخصة في أجل 30 يوما ، وفي حالة عدم الامتثال المتعامل للإعذار و لا لشروط الرخصة فإنه يتم تسليط إحدى العقوبتين:

* التعليق الكلي أو الجزئي لهذه الرخصة لمدة أقصاها ثلاثين (30) يوما.

* التعليق المؤقت لهذه الرخصة لمدة تتراوح ما بين شهر الى ثلاثة أشهر أو تخفيض مدتها في حدود سنة.

وفي حالة عدم إمتثال المتعامل عند إنقضاء هذه الآجال يمكن أن يتخذ ضده قرار سحب نهائي للرخصة.

المطلب الثاني: تمييز المنتج

إن تشكيلة منتجات المتعاملين الثلاث تشكيلة متنوعة يمكنها تغطية كافة الفئات، فنجد عروض الدفع البعدي الموجهة لذوي الدخول المرتفعة و المؤسسات و الهيئات العمومية ورجال الأعمال و للمشاركين الذين يعتمدون على الإتصالات الكثيرة، بالإضافة الى عروض الدفع المسبق الموجهة لذوي الدخول المنخفضة،وكذلك تقديم خدمات إضافية أهمها خدمة الرسائل المصورة " MMS " وخدمة الأترنت، كل هذا يؤدي إلى رفع درجة ولاء المشتركين الحاليين وارتباطهم بالمنتجات و الخدمات المقدمة من قبل المتعاملين مما يصعب على أي متعامل محتمل دخوله أن يجذب هؤلاء المشتركين مما يحمله تكاليف إضافية مثل تكاليف الإعلان و التوزيع حتى يحقق لنفسه سمعة طيبة و يكسب ولاء مشتركين جدد ، ولا شك أن هذا يزيد من صعوبة الدخول أمام أي متعامل محتمل ، و فيمايلي سيتم التطرق الى تشكيلة المنتجات و الخدمات التي يقدمها كل متعامل:

أولا: تشكيلة منتجات جازي:

تعرض شركة أوراسكوم لإتصالات الجزائر أربعة أنواع رئيسية من المنتجات الخدماتية، يتميز كل منها بخصوصياته، وهذه المنتجات هي:¹

أولاً: خدمة الدفع المسبق

تعتبر خدمة الدفع المسبق و سيلة للمشاركين لإجراء إتصالاتهم بعد دفع ثمن المكالمات مسبقاً، عن طريق بطاقات التعبئة التي تم شراؤها من نقاط البيع الموزعة عبر كامل التراب الوطني.

وقد تم إطلاق نوعين من خدمة الدفع المسبق هما:

جازي كارت Djezzy Carte و ألتيا Allo OTA

1- جازي كارت : أول عرض مسبق تم إطلاقه من قبل جازي في أوت 2002 حيث تتضمن جازي كارت ثلاثة أشكال من بطاقات التعبئة هي:

- بطاقة التعبئة 500

- بطاقة التعبئة 1200

- بطاقة التعبئة 2300

2- ألتيا OTA: من خلال هذا العرض يمكن الاتصال بثلاثة أرقام مفضلة بتسعيرة منخفضة 2.99دج/ 30 ثانية وتتمثل بطاقات التعبئة الخاصة ب ألتيا فيما يلي:

- بطاقة التعبئة 200

- بطاقة التعبئة 500

- بطاقة التعبئة 1000

وتتميز خدمة الدفع المسبق بمزايا عديدة تخص المستهلك و مقدم الخدمة في نفس الوقت وهي :

أ- بالنسبة للمستهلك:

* التحكم في التكاليف الشهرية المكلفة المتعلقة بالهاتف.

* مراقبة تكاليف المكالمات الهاتفية باحتساب دقائق المكالمات

* التخلص من تكاليف الاشتراك الباهظة

* إجتناّب عناء تسديد الفاتورة.

ب- بالنسبة للمتعامل مقدم الخدمة:

* كل المكالمات مدفوعة مسبقاً

* زيادة موارد المتعامل كون سعر الدقيقة و الرسائل القصيرة مرتفع بالمقارنة مع خدمة

الدفع المؤجل

• إجتناّب مشاكل الزبائن الخاصة بتسديد الفاتورة.

ومن بين الخدمات المتوفرة في الدفع المسبق نجد مايلي:

¹ مقابلة مع عدة رجال بيع مباشرين و غير مباشرين لشركة جازي

❖ خدمة الرسائل القصيرة SMS:

تكون هذه الرسائل في شكل نص مكتوب محدد بـ 459 حرف أو أقل ، ويمكن إرساله إلى أي شخص مرغوب فيه.

❖ خدمة الرسائل المصورة "MMS":

تمنح هذه الخدمة إمكانية إرسال صور بمختلف الألوان إلى الشخص المرغوب فيه ، وقد انطلقت هذه الخدمة في شهر أوت 2006.

❖ خدمة إظهار الرقم:

وهي الخدمة التي تسمح بالتعرف على رقم المتصل من خلال إظهاره على شاشة الهاتف.

❖ إزدواجية المكالمات

توفر هذه الخدمة إمكانية استقبال مكالمات ثانية خلال إجراء مكالمات معينة إذ تسمح بوضع المكالمات الثانية في حالة انتظار ريثما تنتهي المكالمات الأولى.

❖ تحويل المكالمات:

تتمثل هذه الخدمة في تحويل وجهة المكالمات نحو هاتف آخر ، وذلك في حالة التواجد خارج منطقة التغطية أو إذا كان الهاتف مشغول أو للقضاء على حالة الإزعاج.

ثانيا : خدمة الدفع البعدي

هي عبارة عن وسيلة يستخدمها المشترك لإجراء اتصالات معينة ، على أن يتم تسديد تكلفة الإتصالات فيما بعد عن طريق الفاتورة ، ويتم التسديد بناء على تكلفة الاشتراك الشهري الموضحة في الفاتورة.

وقد ظهرت خدمة الدفع البعدي مباشرة عند دخول المتعامل إلى السوق الجزائري سنة 2002 ، حيث تميزت آنذاك بارتفاع سعر الاشتراك و نقص الخدمات المرفقة ، على عكس مميزاتها اليوم ، إذ تتضمن خدمة الدفع البعدي الخدمات المتوفرة في خدمة الدفع المسبق ، إضافة إلى خدمات إضافية منها مايلي:

- الرقم المفضل في خدمة جازي كلاسيك ، حيث تسمح جازي كلاسيك بالتحدث 100 دقيقة شهريا مجانا مع الرقم المفضل ، شرط أن يكون من مشترك جازي.
- الفاتورة المفضلة مقابل 200 دج شهريا.
- التسديد بمقر الإقامة Paiement a Domicile من خلال رصيد بطاقات التعبئة أو باستخدام خدمة فليكسي Flexy.
- انخفاض أسعار المكالمات مقارنة ببطاقات التعبئة و الحصول على رقم 070.

و بالإضافة إلى هذه المزايا فان لخدمة الدفع البعدي شكلين هما¹:

1- جازي كلاسيك :

¹ www.dgezygsm.com , 07/07/2010

يقدم هذا المنتج للمستهلك حرية استعمال خدمات جازي بدون رصيد كاف مسبق ، و إنما بالدفع بعد استعمال الخدمة ، وتتطلق هذه الخدمة بعد دفع مصاريف الاشتراك المختلفة حسب العقود ، وبعد دفع الكفالة التي تقدر بـ 4000 دينار جزائري.

2- جازي كونترول:

تجمع هذه الخدمة بين خدمة الدفع البعدي و المسبق في آن واحد ، حيث يتم استعمال خدمة الدفع البعدي المحددة بمبالغ معينة (1000 دج، 2000 دج، 3000 دج شهريا) ، وبعد انتهاء المبلغ يمكن للمستهلك الاستفادة من خدمات الدفع المسبق لتعبئة رصيد من جديد دون نزع الخط.

ومن مزايا استعمال جازي كونترول الجمع بين الخدمتين و التحكم أكثر في وقت المكالمات ، كما انه يأخذ ثلاثة أشكال هي :

- جازي كونترول 1000 دج

- جازي كونترول 2000 دج

- جازي كونترول 3000 دج

3- جازي المؤسسة:

وهو عرض مخصص للهيئات و المؤسسات و رجال الأعمال وهو يقدم خدمات متنوعة بأسعار اقل و هو يقدم كل خدمات جازي الأفراد بالإضافة الى :

GSM FAX : وهي خدمة تسمح لمشاركي جازي المؤسسة باستقبال و إرسال الفاكس انطلاقا من الهاتف النقال، وباستعمال خدمة الفاكس يمكن استقبال رسالة فاكس حيث يمكن تخزينها و معاينتها في جهاز كمبيوتر أو طبعها انطلاقا من جهاز فاكس كلاسيكي.

GSM DATA : وهي خدمة تسمح لمشاركي جازي المؤسسة باستعمال الانترنت أو الدخول في شبكة المؤسسة بغية تبادل المعطيات ، و لاستعمال هذه الخدمة يجب على المشترك إلحاق رقم خاص قصد تحويل المعطيات.

ثالثا : خدمة فليكسي:

وفي جوان 2005 ، ظهرت خدمة فليكسي كوسيلة جديدة لتعبئة رصيد البطاقة ، تهدف الى تلبية رغبة مستعمل خدمة الدفع المسبق في تعبئة الرصيد بأقل من 500 دج.

رابعا: خدمة أوتا كسيفون :

تمكن خدمة أوتا كسيفون من التكلّم بأسعار منخفضة نحو كل أرقام OTA ، وهذا مقارنة بأسعار الهاتف الثابت وقد حققت هذه الخدمة نجاحا معتبرا ، إذ تحول العديد من نقاط البيع الهاتفية الى هذه الخدمة بفضل المزايا المقدمة لهم .

وبالإضافة الى هذه المنتجات ، فإن المتعامل جازي قدم عدة خدمات لمستعملي شبكتها منها :

❖ خدمة رومنيغ

تعطي هذه الخدمة الحق لمالكي خط OTA بالاحتفاظ بالرقم و التكلم من خلاله في 128 دولة أجنبية و ذلك بمقابل مالي يقدر بـ 30 دج¹.

❖ **خدمة امتياز:**

ترتبط هذه الخدمة بقيمة الرصيد المستهلك ، إذ كلما زاد الاستهلاك كلما ارتفعت النقاط الممنوحة لتصل الى قيم معينة تحدد نوع الهدايا المقدمة، وقد ظهرت خدمة امتياز في جوان 2005.

❖ **خدمة Ranati:**

تعتبر هذه الخدمة حديثة الاستخدام ،حيث انطلقت في جوان 2006 لخدمة زبائن المتعامل من خلال منحهم لنغمات معينة تستخدم لتمييز هاتفيهم مقابل مبلغ مالي.

❖ **خدمة الانترنت:**

اهتم المتعامل جازي بإدخال خدمة الانترنت الى شبكته ليربط زبائنه بالعالم الخارجي و يدعم ثقافتهم.

❖ **خدمة بلاك بيرى :**

هي عبارة عن تقنية تجمع بين تقنية الانترنت ، الهاتف و البريد في جهاز واحد، ويمكن هذا الجهاز من متابعة سير العمل من أي مكان دون التقيد بالمكتب.

❖ **إطلاق شريحة الصم و البكم :**

وهي الأولى من نوعها لصالح المعاقين جسديا و خاصة فئة الصم و البكم و المكفوفين وتمنح هذه الشريحة لمستعمليها رسائل قصيرة مجانية مكتوبة أو صوتية بقيمة تصل الى أزيد من 3000 دج في الشهر ، ويحق لأي شخص معاق جسديا الحصول على هذه الخدمة مجانا ، و التي أطلق عليها اسم كل شيء ممكن.

❖ **قرض SOS:**

هي خدمة ثمينة، أطلقها المتعامل جازي في جوان 2005 للحالات الاستعجالية التي يتواجد فيها مشتركوه وقد نفذ رصيدهم من المكالمات ، حيث تسمح هذه الخدمة من الحصول على رصيد من المكالمات يقدر ما بين 50 إلى 100 دج ، وهذا من أي هاتف نقال آخر له نفس الخط ولا تكلف العملية سوى 10 دج.

❖ **خدمة جازي شا Djezzy Chat:**

تسمح هذه الخدمة بتكوين صدقات عبر التراب الوطني من خلال الرسائل الصوتية SMS.

ثانيا: تشكيلة منتجات موبيليس:

تقسم تشكيلة منتجات موبيليس إلى :

أولا: عروض الدفع المسبق:

¹ جازي بالأرقام ، مقال برعاية جازي ، جريدة الشروق اليومي، العدد 2014، 09 جوان 2007، ص15

في هذا النوع من العروض يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقا ، وقد قدمت موبيليس لحد الآن أربعة أنواع من الدفع المسبق وهي :¹

1- عرض موبيليس البطاقة:

إن موبيليس البطاقة عبارة عن عرض يسمح بالحصول على خط (رقم) هاتف نقال بدون دفع اشتراك شهري ، حيث يتم دفع ما يتم استهلاكه فعليا. وقد تم الإعلان عن انطلاقه يوم : 2004/02/03. كما يتضمن خدمات إضافية MMS،GPRS، الرسائل القصيرة SMS، إظهار و إخفاء الرقم، الرسائل الصوتية ، المكالمات المزدوجة ، تحويل المكالمات ، المكالمات بثلاثة أطراف.

2- عرض موبيليت "Mobilight"

تم طرح هذا المنتج من طرف موبيليس كي يتناسب مع إمكانيات الزبون المادية، حيث قدم أسعارا منخفضة للمكالمات وكذا رسائل SMS من موبيليس إلى موبيليس ، وقد تم الإعلان عن انطلاقه يوم : 2005/03/28، وهذا العرض يقدم نفس الخدمات المقدمة في عرض موبيليس البطاقة.

3 - عرض موبيوست (Mobiposte)

يدخل هذا العرض في إطار الشراكة بين موبيليس و بريد الجزائر حيث يتم اقتطاع مبلغ ثابت كل شهر من الحساب الجاري البريدي للزبون، ويتم تعبئة الرصيد بقيمة الاقتطاع ، وفي حالة ما إذا تم استهلاك الرصيد الجزافي المختار قبل نهاية الشهر للمشارك حق تعبئة رصيده من خلال أي بطاقات موبيليس للتعبئة، وقد تم الإعلان عن انطلاقه يوم : 2005/03/04.

بالنسبة لمبلغ الشهري المقتطع يتم اختياره حسب ثلاثة صيغ:

- الصيغة الخضراء : 1200 دج.
- الصيغة الصفراء : 2000 دج.
- الصيغة الحمراء : 3000 دج.

وهذا العرض يقدم نفس الخدمات المقدمة في عرض موبيليس البطاقة و يختلف عنه في الأسعار ، حيث يختلف السعر حسب الصيغة المختارة.

4 - عرض قوسطو (GOSTO):

يوفر عرض قوسطو أفضل تسعيرة للمكالمات و الرسائل القصيرة ، حيث يعتمد على التسعيرة بالثانية بعد 30 ثانية من الاتصال، كما يمكن الزبون بالاتصال بالأرقام المفضلة بسعر 2.99 دج لكل 30 ثانية، و يقدر عدد الأرقام المفضلة بثلاثة أرقام، كما يمكن الاستفادة من باقي خدمات موبيليس.

ثانيا: عروض الدفع المؤجل:

تقدم موبيليس أربعة أنواع من عوض الدفع المؤجل وهي²:

1- عرض الاشتراك العادي "Résidentiel Mobilis"

¹ مقابلة مع عدة رجال بيع مباشرين وغير مباشرين لشركة موبيليس

² www.mobilis.dz , 09/09/2010.

يعتبر أول عرض اشتراك لموبيليس و يتميز هذا الاشتراك بالأسعار المنخفضة بالنسبة للحصول على الخط الهاتفي أو الاشتراك الشهري، وتكون الفوترة كل شهرين ، أما بالنسبة للخدمات المتاحة بواسطة عرض الاشتراك العادي فهي نفسها المتاحة في الدفع المسبق إضافة الى خدمة التجوال (Roaming) في إطار الاتفاقيات التي أبرمتها موبيليس مع العديد من متعاملي الهاتف المحمول الدوليين.

2- العرض الجزائري "Forfait"

إن العرض الجزائري لموبيليس عبارة عن تسعة (09) ساعات من المكالمات محتواة في الاشتراك (لشهر) أما في حالة زيادة الاستهلاك على 09 ساعات فيتعين على المشترك دفع قيمة الاتصالات التي أجراها بعد انتهاء رصيد تلك المدة و المشار إليها في الفاتورة.

وهذا العرض يقدم نفس الخدمات المقدمة في عرض الاشتراك العادي و يختلف عنه في الأسعار.

3- عرض المؤسسات "Flotte"

إن عرض المؤسسات هو عرض موجه بالدرجة الأولى للمؤسسات ويمكن الاستفادة من هذا العرض بالاشتراك في 09 خطوط دفع بعدي و قد تم الإعلان عن انطلاقه يوم : 2005/03/04 ، وهذا العرض يقدم نفس الخدمات المقدمة في عرض الاشتراك العادي إضافة الى خدمة FAX DATA وهي خدمة تكمن من إرسال و استقبال الفاكس.

4- عرض موبى كونترول (Mobi Control)

وهو عرض موجه لكافة المشتركين الراغبين في التحكم في مصاريفهم دون الانشغال بقيمة الفاتورة ، ومن مزايا العرض انه يعتمد على التسعيرة بالتأنيء ابتداء من الثانية الأولى ، كما انه يمكن تعبئة الرصيد من بطاقات التعبئة للدفع المسبق.

ثالثا: تشكيلة منتجات نجمة

تقسم تشكيلة منتجات نجمة إلى¹ :

أولا: عروض الدفع المسبق:

تقدم نجمة في إطار خدمة الدفع المسبق أربعة عروض تتمثل في :

1- عرض نجمة البطاقة :

وهو أول عرض تم إطلاقه من قبل نجمة في أوت 2004 حيث يمكن تعبئة الرصيد من خلال بطاقات التعبئة الموجودة على مستوى مختلف نقاط البيع التابعة لنجمة.، أما بالنسبة للخدمات المتاحة بواسطة عرض نجمة البطاقة هي : الرسائل القصيرة SMS ، خدمة الرسائل المصورة MMS ،خدمة الانترنت بالإضافة إلى خدمات أخرى

2- عرض نجمة "STAR"

من خلال هذا العرض يمكن للمشارك اختيار 03 أرقام مفضلة (Favoris) و الاتصال بهم بسعر منخفض 2.99 دج /30 ثانية ، أما التسعيرة خارج هذه الأرقام فتقدر بـ5دج/30 ثانية نحو نجمة و الشبكات

¹ www.nedjima.dz , 15/10/2010.

الأخرى، كما يمكن الاستفادة من رصيد إضافي و هذا نسبة إلى وقت المكالمات التي تم إستقبالها إضافة الى 10 رسائل مصورة مجانية لكل زبون جديد، كما أن مدة صلاحية العرض غير محدودة، أما الخدمات المتاحة من خلال هذا العرض فهي نفسها المقدمة في عرض نجمة البطاقة.

3- عرض نجمة " STAR HALA "

من خلال هذا العرض يمكن للمشارك الاستفادة من رصيد إضافي نفسه الرصيد الذي تم تعبئته خلال الشهر إذا كان هذا المبلغ يفوق 500 دج ، أما بالنسبة لسعر المكالمات فيقدر ب: 30دج/ثانية نحو نجمة و الشبكات الأخرى ، كما يمكن الاستفادة من 10 رسائل مصورة مجانية لكل زبون جديد. أما الخدمات المتاحة من خلال هذا العرض فهي نفسها المقدمة في عرض نجمة البطاقة.

4- عرض نجمة بلوس:

إن هذا العرض يسمح للمشارك من الاستفادة من مكالمات مجانية لمدة خمس دقائق من نجمة نحو نجمة يوميا وهذا خلال الفترة الممتدة ما بين الساعة الخامسة صباحا الى الخامسة مساء، كما أن تسعيرة المكالمات تقدر ب: 3.99دج/ثانية نحو نجمة و الشبكات الأخرى بالإضافة الى الاستفادة من 50 MMS مجانية لكل زبون جديد خلال شهرين.

أما بالنسبة للخدمات المتاحة بواسطة هذا العرض فهي نفسها المتاحة بواسطة عرض نجمة البطاقة.

ثانيا: عروض الدفع المؤجل

تقدم نجمة في إطار خدمة الدفع المؤجل ثلاثة عروض تتمثل في

1- عرض "ILLIMITE"

إن هذا العرض موجه لأصحاب الاتصالات الكثيرة ويلتحق المشترك بهذا العرض عن طريق الاشتراك الشهري بمبلغ 4000 دج ، ومن خلال هذا العرض يمكن الاستفادة من مكالمات مجانية و غير محدودة نحو نجمة خلال الفترة الممتدة ما بين السادسة صباحا الى غاية السادسة مساء، أما بالنسبة للسعر خارج هذه الفترة فيقدر ب: 2دج /الدقيقة ، وفيما يخص السعر نحو الشبكات الأخرى فيقدر ب: 4 دج /دقيقة ، كما أن التسعير يتم على أساس التسعير بالثانية بعد الدقيقة الأولى.

أما بالنسبة للخدمات المتاحة بواسطة العرض فهي نفسها المتاحة بواسطة العروض السابقة .

2- العرض الجزافي Forfait

ويتميز هذا العرض بانخفاض أسعار المكالمات وهناك ثلاثة أنواع من العرض الجزافي لنجمة

- جزافي 900 دج

- جزافي 1500 دج

- جزافي 2500دج

3- العرض الجزافي للمؤسسات

وهو عرض مخصص للهيئات و المؤسسات و رجال الأعمال وهو يقدم خدمات متنوعة بأسعار أقل كما أن هذا العرض يسمح بالاستفادة من التخفيضات المطبقة على أسعار مصاريف الدخول و حقوق الإشتراك الشهري

الفصل الثالث

تأثير عوائق الدخول على المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر

و هذا كلما زاد عدد الخطوط المقتناة ، بالإضافة إلى أن التسعير على أساس الثانية بعد الدقيقة الأولى و هناك أربعة أنواع هي:

- جزافي 900 دج
- جزافي 1500 دج
- جزافي 2500 دج
- جزافي 3500 دج

المطلب الثالث: إستراتيجية التسعير

إن شدة المنافسة بين المتعاملين الثلاث (جازي، نجمة ، موبيليس) جعلت كل متعامل يسعى الى تخفيض أسعاره (سعر شراء الخط ، سعر المكالمة) خاصة في مجال خدمة الدفع المسبق باعتبار أن عدد المشتركين في خدمة الدفع المسبق يمثلون 95% من إجمالي المشتركين ، وهذا من أجل اكتساب أكبر عدد من المشتركين و الرفع من درجة ولاء المشتركين الحاليين، و فيمايلي سيتم التطرق الى تطور أسعار خطوط الدفع المسبق و أسعار مكالمات المؤسسات المتنافسة في قطاع الهاتف النقال

أولاً- تطور أسعار خطوط الدفع المسبق:

الجدول و الشكل المواليان يوضحان تطور أسعار خطوط الدفع المسبق لكل متعامل ب: دج

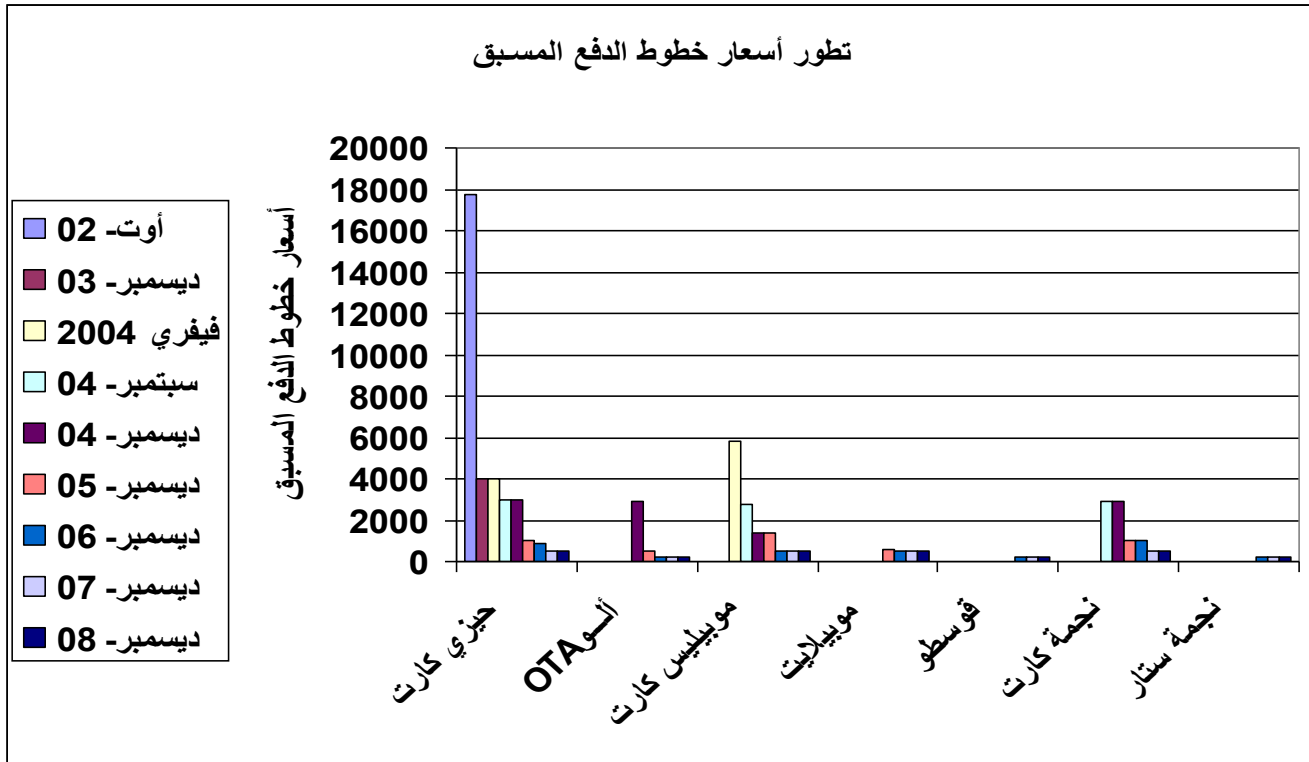
الجدول رقم (04) تطور أسعار خطوط الدفع المسبق

السنوات		المتعاملين							
أوت	ديسمبر	فيفري	سبتمبر	ديسمبر	ديسمبر	ديسمبر	ديسمبر	ديسمبر	ديسمبر
2002	2003	2004	2004	2004	2005	2006	2007	2007	2008
17550	3999	3999	2990	2990	1000	900	500	500	500
-	-	-	-	2900	500	250	250	250	250
-	-	5800	2800	1400	1400	500	500	500	500
-	-	-	-	-	600	500	500	500	500
-	-	-	-	-	-	250	250	250	250
-	-	-	2900	2900	1000	1000	500	500	500
-	-	-	-	-	-	250	250	250	250

المصدر: www.arpt.dz، 2010/11/03.

وبإسقاط الجدول نتحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم (05) تطور أسعار خطوط الدفع المسبق



المصدر: على www.arpt.dz، 2010/11/03

يتضح من خلال الشكل أن أسعار خطوط الدفع المسبق لكل متعامل عرفت انخفاضا كبيرا منذ الانطلاق في تقديم الخدمة الى غاية ديسمبر 2008 فبالنسبة للمتعامل جازي يقدم عرضين في إطار خدمة الدفع المسبق جازي كارت و ألو OTA فالأول انخفض سعره من 17750 دج الى 500 دج أما الثاني فقد انخفض سعره من 2900 الى 250 دج بالمقابل المتعامل موبيليس يقدم ثلاثة عروض للدفع المسبق وهي موبيليس كارت و موبيليس و فوسطو فبالنسبة لموبيليس كارت فقد انخفض سعره الى 500 دج بدل من 5800 دج أما موبيليس و فوسطو فقد انخفض سعره الى 500 دج مع ثبات سعر فوسطو عند 250 دج، أما بالنسبة للمتعامل الكويتي نجمة فإنه يقدم عرضين هما نجمة كارت و نجمة ستار فالأول انخفض سعره من 2900 دج الى 500 دج و الثاني انخفض سعره من 500 دج إلى 400 دج.

ثانيا : تطور أسعار المكالمات لكل متعامل 2004-2008

الجدول و الشكل المواليان يوضحان تطور أسعار المكالمات لكل متعامل ب: دج/دقيقة

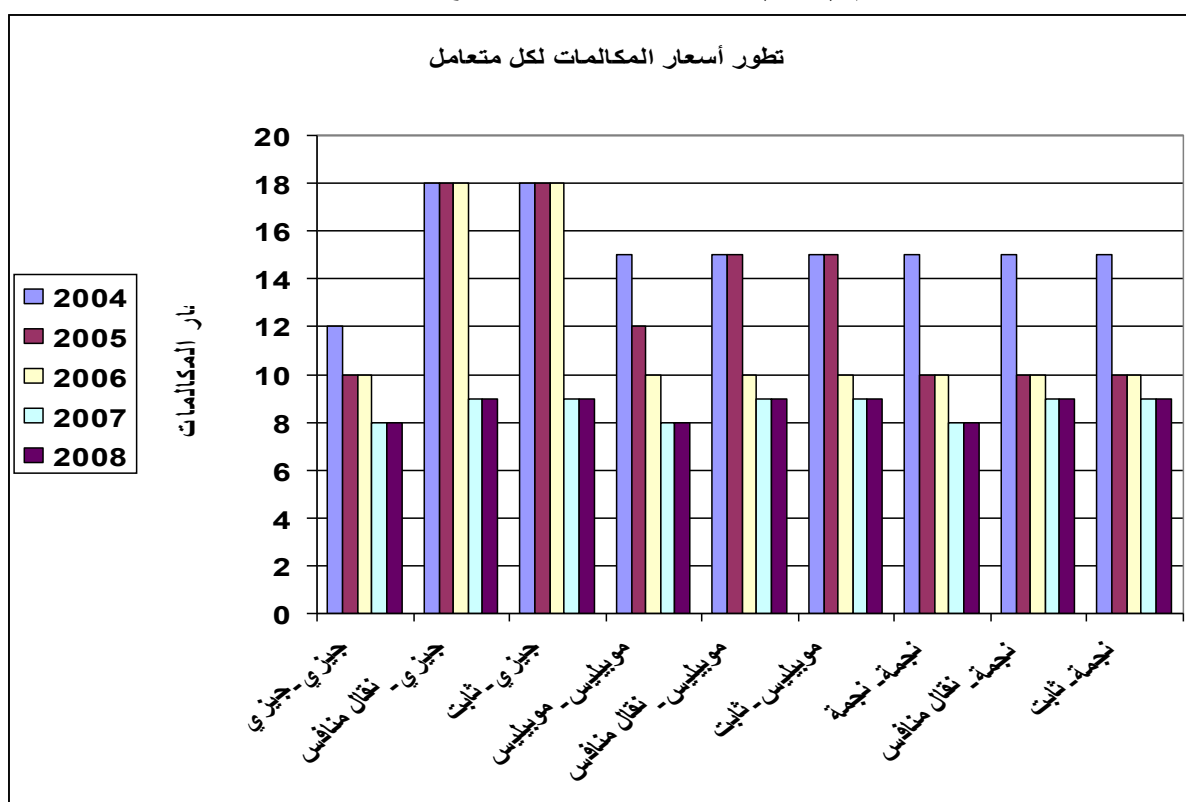
الجدول رقم (05) تطور أسعار المكالمات لكل متعامل 2004-2008

2008	2007	2006	2005	2004	السنوات	
8	8	10	10	12	المتعامل جازي	
9	9	18	18	18	جازي-نقال منافس	
9	9	18	18	18	جازي-ثابت	
8	8	10	12	15	المتعامل موبيليس	
9	9	10	15	15	موبيليس-نقال منافس	
9	9	10	15	15	موبيليس-ثابت	
8	8	10	10	15	المتعامل نجمة	
9	9	10	10	15	نجمة-نقال منافس	
9	9	10	10	15	نجمة-ثابت	

المصدر: www.arpt.dz، 2010/11/03

وبإسقاط الجدول نتحصل على الشكل التالي

الشكل رقم (06) تطور أسعار خطوط الدفع المسبق 2004-2008



المصدر: www.arpt.dz، 2010/11/03

يتضح من خلال الشكل أن أسعار المكالمات عرفت انخفاضا كبيرا في أسعارها فبالنسبة للمتعامل جازي فقد انخفض سعر الدقيقة الواحدة من 18 دج الى 8 دج بالمقابل موبيليس ونجمة فقد انخفض من 15 دج الى 8 دج .

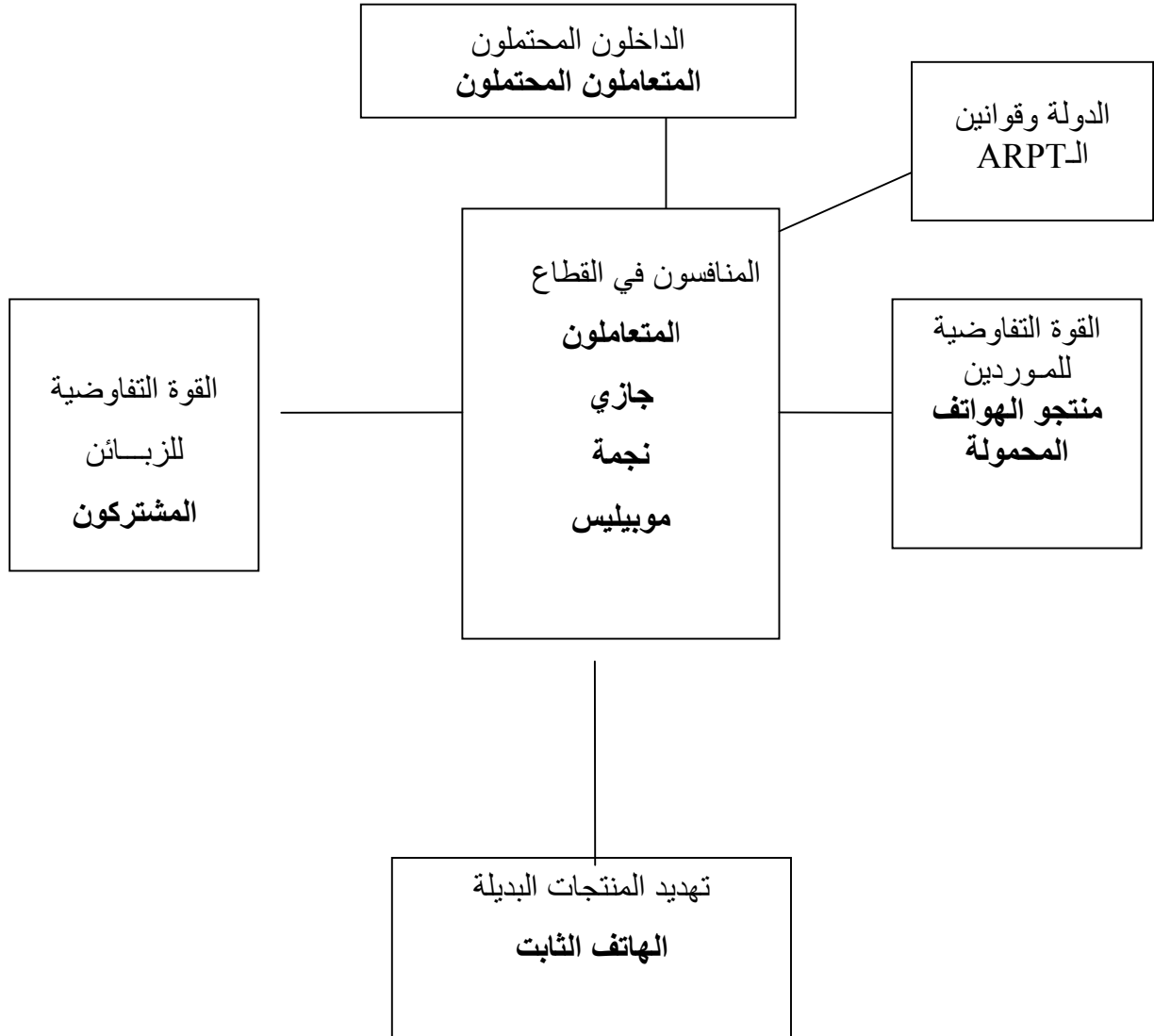
إن الانخفاض الكبير في أسعار خطوط الدفع المسبق و المكالمات لا يشجع على دخول متعاملين جدد الى القطاع، وفي حالة دخول أي متعامل فلا بد من تقديم عروض سعرية مغرية خاصة في مجال خدمة الدفع المسبق لأن المعيار الأول الذي يضعه المشترك في اختيار المتعامل هو السعر .

المبحث الثالث: تحليل المنافسة في قطاع الهاتف النقال

المطلب الأول: تحليل القوى التنافسية في قطاع الهاتف النقال

يمكن تحديد القوى التنافسية في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07) القوى التنافسية في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر



أولاً: القوة التفاوضية للزبائن (المشتركون)

تتمثل القوة التفاوضية للمشتركون في إمكانية انتقالهم من متعامل الى متعامل آخر بسهولة و هذا بسبب انخفاض تكاليف الانتقال أو انعدامها، كما نجد أن بعض الأفراد يشتركون لدى أكثر من متعامل أو بأكثر من اشتراك لدى نفس المتعامل و بالتالي الاستفادة من جميع الخدمات المقدمة من قبل المتعاملين ، مما يزيد الضغط على كل متعامل بتحسين خدماته و ابتكار منتجات جديدة تتناسب مع دخول المشركين و القيام بعروض ترويجية و بأسعار مناسبة.

إن اغلب المشركين في الهاتف النقال من أصحاب الدخل المتوسط جعلت المنتجات الأكثر طلبا هي المنتجات التي تدخل في إطار الدفع المسبق التي تتميز بانخفاض سعر الخط و كذلك أسعار المكالمات وفيما يلي سنقدم آخر الإحصائيات فيما يتعلق بتوزيع المشركين بين خدمة الدفع المسبق و المؤجل

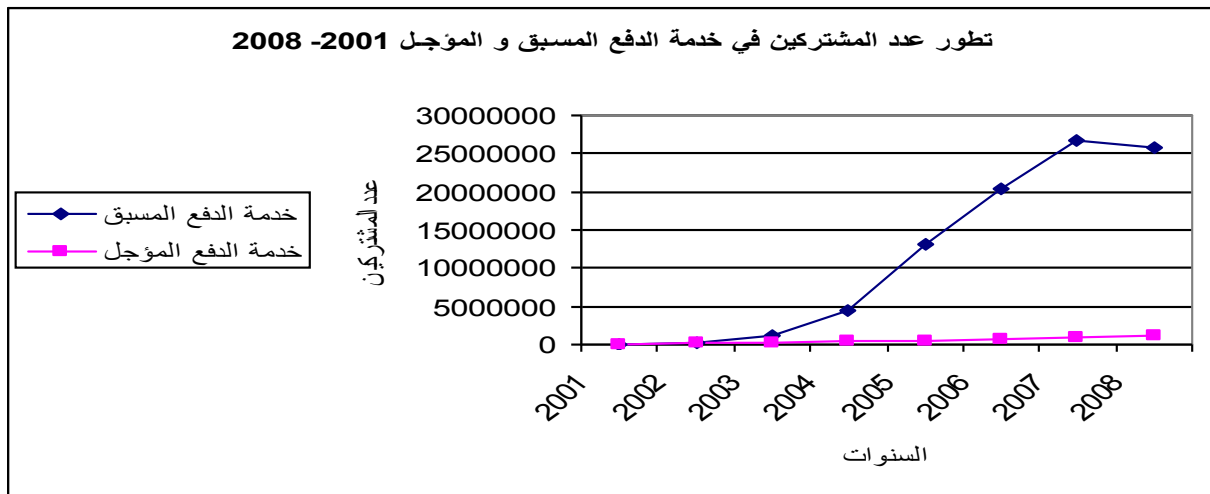
الجدول رقم (06) تطور عدد المشركين في خدمة الدفع المسبق والمؤجل من 2001-2008

السنوات	عدد المشركين في خدمة الدفع المسبق	عدد المشركين في خدمة الدفع المؤجل
2001	-	100000
2002	315204	315040
2003	1161178	264383
2004	4514698	367716
2005	13224269	437086
2006	20381451	616503
2007	26737774	824947
2008	25842225	1189247

المصدر : www.arpt.dz، 2010/11/03

و بإسقاط الجدول نتحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم (08): تطور عدد المشركين في خدمة الدفع المسبق والمؤجل من 2001-2008



المصدر : www.arpt.dz، 2010/11/03

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن عدد المشتركين في خدمة الدفع المسبق تضاعف أكثر من 82 مرة في ظرف 07 سنوات بينما زيادة عدد المشتركين في خدمة الدفع المؤجل زيادة طفيفة إذا ما قورنت بالدفع المسبق.

يعطي مؤشر التوزيع النسبي لكل من خدمة الدفع المسبق و المؤجل فكرة أوضح على ماسبق و الجدول و الشكل المواليان يمثلان التوزيع النسبي للمشاركين بين خدمة الدفع المسبق و المؤجل.

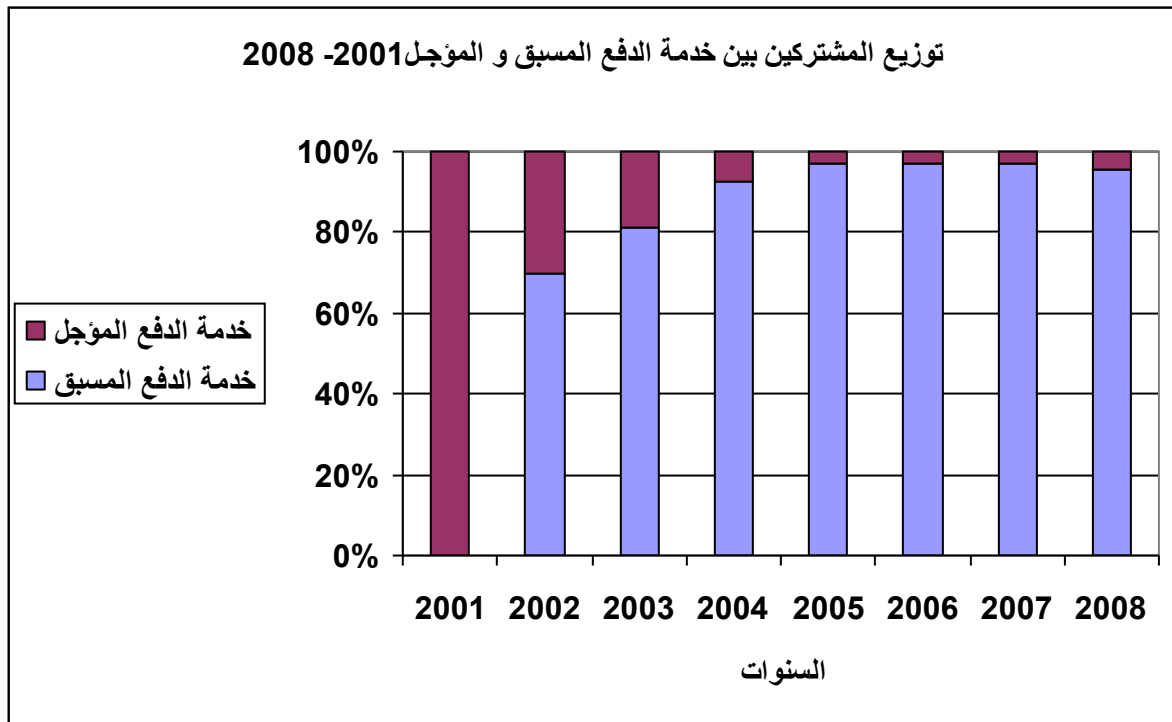
الجدول رقم(07) : يمثل التوزيع النسبي للمشاركين بين خدمة الدفع المسبق و المؤجل 2001-2008

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
خدمة الدفع المؤجل	%100	%30.03	%18.94	%7.53	%3.20	%2.94	%2.99	%4.4
خدمة الدفع المسبق	%0	%69.97	%81.06	%92.47	%96.8	%97.06	%97.01	%95.6

المصدر : www.arpt.dz، 2010/11/03

وبإسقاط الجدول نتحصل على الشكل التالي

الشكل رقم(09) : يمثل التوزيع النسبي للمشاركين بين خدمة الدفع المسبق و المؤجل 2001-2008



المصدر : www.arpt.dz، 2010/11/03

يبين الشكل أعلاه أن عدد المشتركين في خدمة الدفع المسبق يمثل 95.60 % نهاية 2008 من إجمالي مشتركى الهاتف النقال وهو ما يؤكد تفضيل المستهلك الجزائري للاشتراك في خدمة الدفع المسبق لأنها تتناسب مع دخلة و تمكن من التحكم في تكاليفه و تجنب تكاليف الاشتراك ،مما جعل التنافس بين المتعاملين في خدمة

الهاتف النقال يركز على خدمة الدفع المسبق لأن القطاع السوقي المستهدف من خلال هذه الخدمة قابل للنمو و الزيادة بمعدلات أكبر مما هو عليه الحال بالنسبة لخدمة الدفع المؤجل.

بالإضافة الى هذا فان اغلب المشتركين في خدمة الهاتف النقال من أصحاب الدخل المتوسط فإنهم يكتفون بالإتصالات الهاتفية العادية و الـ SMS و لا يهتمون بالتقنيات التكنولوجية الحديثة مما فرض على متعاملي الهاتف النقال الاهتمام بجانب الأسعار بدلا من تمييز منتجاتهم بالتقنيات التكنولوجية الحديثة مثل (MMS الرسائل المصورة ،خدمة الانترنت).

ثانيا: تهديد المنتجات البديلة (الهاتف الثابت)

يعتبر الهاتف الثابت المنتج البديل للهاتف النقال بإعتباره يقدم نفس الخدمات التي يقدمها الهاتف النقال و التي تتمثل أساسا في إجراء الاتصالات الهاتفية العادية، ويتكون سوق الهاتف الثابت من متعاملين هما الجزائرية للاتصالات و المصرية للاتصالات حيث تستحوذ الجزائرية للاتصالات على نسبة 98.5 % من حصة السوق سنة 2007 في حين تستحوذ المصرية للاتصالات على نسبة 1.5% من حصة السوق¹ ، و لتبيين تأثير الهاتف الثابت كقوة تنافسية على الطلب على الهاتف النقال نتطرق الى تطور الطلب على كل من الهاتف النقال و الثابت خلال الفترة ما بين 2001-2008 :

الجدول رقم (08) : تطور الطلب على الهاتف النقال و الثابت من 2001-2008

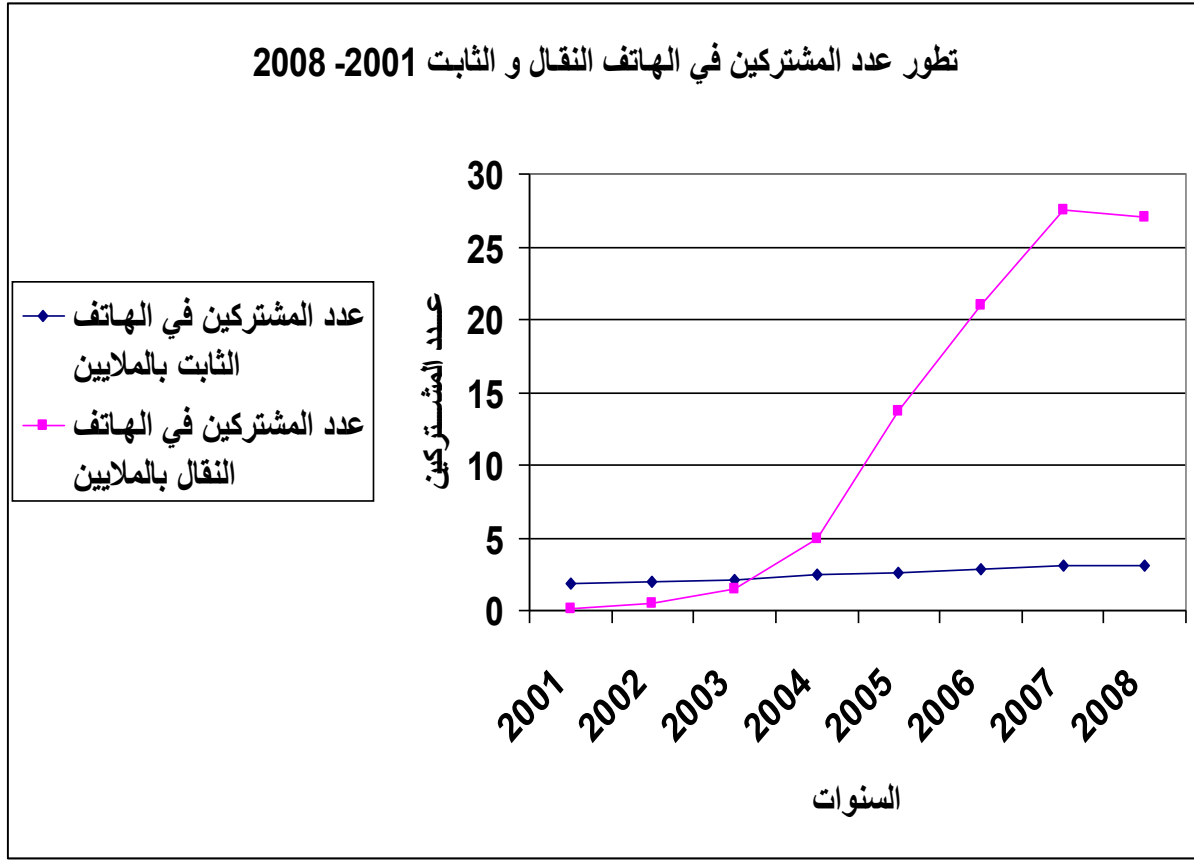
السنة	عدد المشتركين في الهاتف الثابت بالملايين	النسبة المئوية	عدد المشتركين في الهاتف النقال بالملايين	النسبة المئوية
2001	1.88	95%	0.10	5%
2002	1.95	81%	0.45	19%
2003	2.08	60%	1.45	40%
2004	2.49	34%	4.88	60%
2005	2.57	16%	13.66	84%
2006	2.84	12%	21.00	88%
2007	3.07	9%	27.56	91%
2008	3.07	10%	27.03	90%

المصدر : www.arpt.dz ، بتاريخ : 2010/11/03.

¹ ARPT, Rapport Annual 2007, P 48.

ويأسقاط الجدول تتحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم (10) : تطور الطلب على الهاتف النقال و الثابت في الجزائر من 2001-2008



المصدر : www.arpt.dz، 2010/11/03

يبين الشكل أعلاه تزايد الطلب على الهاتف النقال بشكل واضح و سريع انطلاقا من نسبة 5% مقابل 95% للهاتف الثابت من إجمالي الطلب في سوق الاتصالات الهاتفية سنة 2001 التي يمكن تفسيرها آنذاك بتفضيل المستهلك الجزائري امتلاك خط الهاتف الثابت بسبب سعر الانخراط (3500 دج)، سعر الاشتراك (200 دج شهريا) المناسبين لمتوسط دخل أغلب العائلات الجزائرية ، أما الهاتف النقال فكان في حدود 22000 دج بالنسبة لسعر الانخراط و 1300 دج بالنسبة لسعر الاشتراك ، وجددير بالذكر إن سوق الهاتف النقال كان محتكرا في هذه الفترة من قبل الجزائرية للاتصالات التي اقتصر في تقديمها على خدمة الدفع المؤجل.

تضاعف الطلب على الهاتف النقال في سنة 2002 الى 19% من إجمالي الطلب في سوق الهاتف تحديدا بعد بداية النشاط التجاري لجازي في فيفري 2002 و عرضها لخدمة الدفع المسبق ثم تواصل تزايد الطلب في سنة 2003 ليصل الى 40% لا سيما بعد الانخفاض النسبي لأسعار شراء خط جازي. وفي سنة 2004 ازداد الطلب على الهاتف النقال ليصل الى 66% فيما تراجع الطلب على الهاتف الثابت الى 34% و هذا بعد إطلاق خطوط الدفع المسبق الخاصة بموبيليس لأول مرة في فيفري 2003 ودخول نجمة كثالث منافس خلال صيف 2004.

و بسبب العروض الترويجية التي يطرحها متعاملو الهاتف النقال و الانخفاض النسبي لأسعار شراء الخطوط و المكالمات استمرت زيادة الطلب على الهاتف النقال ليصل الى نسبة 90% من إجمالي الطلب في سوق الهاتف في سنة 2008 و تراجع الطلب على الهاتف الثابت الى 10 من إجمالي الطلب على الهاتف. من خلال تتبع تطور الطلب على الهاتف النقال و الثابت نلاحظ تفضيل المستهلك الجزائري الاشتراك في خدمة الهاتف النقال على الهاتف الثابت ، كما أن عدد المشتركين في الهاتف الثابت في تزايد وإنما بنسبة ضئيلة مما يبقي الهاتف الثابت كقوة تنافسية لها تأثيرها على الطلب على الهاتف النقال وخاصة في حال دخول متعاملين جدد الى قطاع الهاتف الثابت و بالتالي اشتداد المنافسة مما يعني تحسين الخدمات و تخفيض الأسعار.

ثالثا: القوة التفاوضية للموردين (منتجو أجهزة الهواتف النقالة)

يتمثل موردو خدمة الهاتف النقال في منتجو أجهزة الهواتف المحمولة باعتبار انه لا يمكن الاشتراك في خدمة الهاتف النقال إلا بتوفر جهاز هاتف نقال لإجراء الاتصالات الهاتفية، ولقد عرفت أجهزة الهواتف النقالة تطورا سريعا، حيث مع تطور الاختراعات ظهرت أجيال مختلفة للهاتف النقال يمكن إيرادها كمايلي:

الجيل الاول:

في سنوات السبعينيات من القرن الماضي قامت السويد بتشغيل شبكة وطنية للهاتف النقال وهي تتمثل في شبكة خلوية (Cellulaire) تناظرية (Analogique)، وقد استطاعت السويد إقناع الدول الاسكندنافية الأخرى (النرويج و فنلندا) من القيام بتطوير نظام مشترك "NMT" أي (Nordic Mobile Téléphone) حيث تم تطبيق هذا النظام (الجيل الاول من الهاتف النقال) سنة 1981¹ وكان في بداية الأمر يستعمل الموجة 450 كيلو هرتز ثم بعد ذلك تم استعمال الموجة 900 كيلو هرتز.

بينما في البلدان الأخرى فقد اختار المتعاملون في ميدان الهاتف النقال أنظمة تكنولوجية أخرى لشبكاتهم من الجيل الاول، ففي انجلترا، ايطاليا و اسبانيا كان الاختيار على نظام مستلهم من نظام أمريكي هو "TACS" أي (Total Access Communication System) وتم تطبيقه بداية من سنة 1985، وقد استعمل الموجتين 800 و 900 كيلو هرتز.

الجيل الثاني :

بعد النجاح النسبي للدول الاسكندنافية في نظام "NMT" قامت الدول الأوروبية بتكثيف جهودها لإخراج الجيل الثاني من الهواتف النقالة ، حيث ينتقلون فيه من التقنية التناظرية الى التقنية الرقمية (Numérique) ، و النظام الرقمي للجيل الثاني من الهواتف النقالة تم استخدامه في سنوات الثمانينات و تم تسويق أول نظام من الجيل الثاني في بداية التسعينيات من القرن الماضي ، ويقدم الخليوي الرقمي عدة مزايا مقارنة بالنظام التناظري، أهمها: طاقة الاستيعاب الكبيرة ، كذلك فان الإرسال الرقمي يسمح بنقل المعطيات و كذا الرسائل القصيرة "SMS" وكذا البريد الالكتروني.

¹ www.hec.unil.ch, 11/05/2010.

وكان نظام "GSM" أول نظام خلوي رقمي يتم تسويقه وكان ذلك بداية من سنة 1992¹، وقد استعمل في أول الأمر الموجة 900 كيلو هرتز ثم بعد ذلك تم استعمال الموجة 1800 كيلو هرتز. ويعتبر نظام "GSM" هو النظام المسيطر من بين الأنظمة الخلوية من الجيل الثاني.

الجيل الثالث:

إن العيب الأساسي لأنظمة "GSM" (1800.900) كان دائما قوة البث الضعيفة (9.6Kbits/sec) حيث لا تستطيع تحمل معطيات أكبر، لذا ظهر الجيل الثالث من الهاتف النقال سنة 2002 حيث يستعمل نظام "UMTS" أي (Universal Mobile Technology System) ومن بين أهم خصائصه نذكر مايلي²:

- يسمح للمستعمل بمواصلة إرسال و استقبال المكالمات بنفس الرقم و بنفس الجهاز عند التنقل الى دولة أخرى.

- قوة بث مرتفعة: أكثر من (2 Mbits/sec) بالنسبة للمستعملين الثابتين و (348Kbits/sec) بالنسبة للمستعملين المتحركين و بالتالي الدخول للانترنت يكون أكثر سرعة.

وقد ظهرت العديد من التكنولوجيات الأخرى بين نظامي "GSM" و "UMTS" مثل "GPRS"

(Global Packet Radio Service) حيث أن هذا النظام يسمح بتحويل المعطيات على شكل حزم (Paquets) بين جهاز الهاتف و محطة الراديو ويعرض قوة بث تقدر بين 20 و 25 كيلو بيت/ ثانية.

وتشير آخر الإحصائيات الى احتلال شركة نوكيا لإنتاج الهواتف النقالة المرتبة الأولى عالميا برصيد 470 مليون هاتف سنة 2008 تلتها SAMSUNG بإجمالي 200 مليون هاتف فيما حلت LG في المركز الثالث بإجمالي مبيعات وصلت الى 100 مليون هاتف³، أما بالنسبة للسوق الجزائرية تستحوذ شركة نوكيا على 66.4% من إجمالي مبيعات الهاتف النقال سنة 2003 أما LG فتستحوذ على 8.33% و SAMSUNG تستحوذ على 8.05%⁴، وما يلاحظ في السوق الجزائرية للهاتف النقال الارتفاع النسبي لأسعار أجهزة الهواتف النقالة، وبالتالي لا يكون بمقدور بعض الجزائريين شراء هذه الأجهزة وهذا يعني عدم الاشتراك ضمن خدمة الهاتف النقال مما يؤثر على عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال بالنسبة لكل متعامل وبالتالي التأثير على الإيرادات المحققة ومن خلال هذا التأثير على هامش الربح لكل متعامل.

رابعاً: تهديد المنافس المحتمل : (المتعاملون المحتملون)

إن المنافسين المحتملين للمتعاملين المتواجدين بقطاع الهاتف النقال في الجزائر لا يمكن حصرهم، باعتبار أن أي مؤسسة تنشط في مجال خدمة الهاتف النقال تعتبر منافسا محتملا.

وتعتبر هذه القوة التنافسية أقل تأثيرا حيث أنه لا يمكن لأي متعامل الدخول الى قطاع الهاتف النقال إلا عن طريق الحصول على الرخصة التي يتم الإعلان عنها من قبل سلطة الضبط للبريد و المواصلات على غرار جازي المتحصل على الرخصة الثانية، ومؤسسة نجمة المتحصلة عن الرخصة الثالثة للهاتف النقال.

¹ www.univ-rennes.fr, 11/05/2010.

² www.hec.unil.ch, 11/05/2010

³

⁴ ARPT, Rapport Annual 2003, p131.

خامسا : الدولة وقوانين ARPT

إن لسلطة ضبط للبريد و المواصلات "ARPT" صلاحيات واسعة في إطار الدور المنوط بها و المتمثل في السهر على تطبيق المنافسة الشرعية بين المتعاملين خاصة فيما يتعلق بتدخلها لتأطير الأسعار و بالتالي التأثير على هوامش أرباحهم، حيث لجأت فعلا إلى ذلك بناء على شكوى مقدمة من أوراسكوم تيليكوم الجزائر (جازي) ضد الجزائرية للاتصالات بإصدارها القرار رقم : 2003/ARPT/02 المؤرخ في 30 جوان 2003 المتعلق بالقواعد المطبقة لتحديد سعر خدمات الاتصالات و الذي قضى بتأطير أسعار خدمات الجزائرية للاتصالات كمايلي:

* 4.58 دج بدون رسوم هو السعر الأدنى لدقيقة من المكالمات داخل شبكة الجزائرية للاتصالات من نقال موبيليس إلى موبيليس.

* 5.78 دج بدون رسوم كسعر أدنى من الجزائرية للاتصالات (موبيليس) إلى شبكة الثابت.

المطلب الثاني: المنافسة في القطاع

يتميز قطاع الهاتف النقال في الجزائر باشتداد المنافسة بين المتعاملين بالرغم من وجود ثلاثة متعاملين فقط ، وهذا راجع لسعي كل متعامل من أجل تحقيق أفضلية تنافسية عن باقي المتعاملين مما يساهم في استقطاب اكبر عدد من المشتركين وذلك من خلال:

- المبادرة بتقديم العروض الترويجية المتعلقة بتخفيض أسعار المكالمات أو مجارة المنافسين في ذلك في فترة معينة
- تخفيض الأسعار (سعر شراء الخط خاصة)
- المبادرة بتقديم خدمة الاتصال بصيغ متناسب مع العادات الاستهلاكية لمختلف المستهلكين.

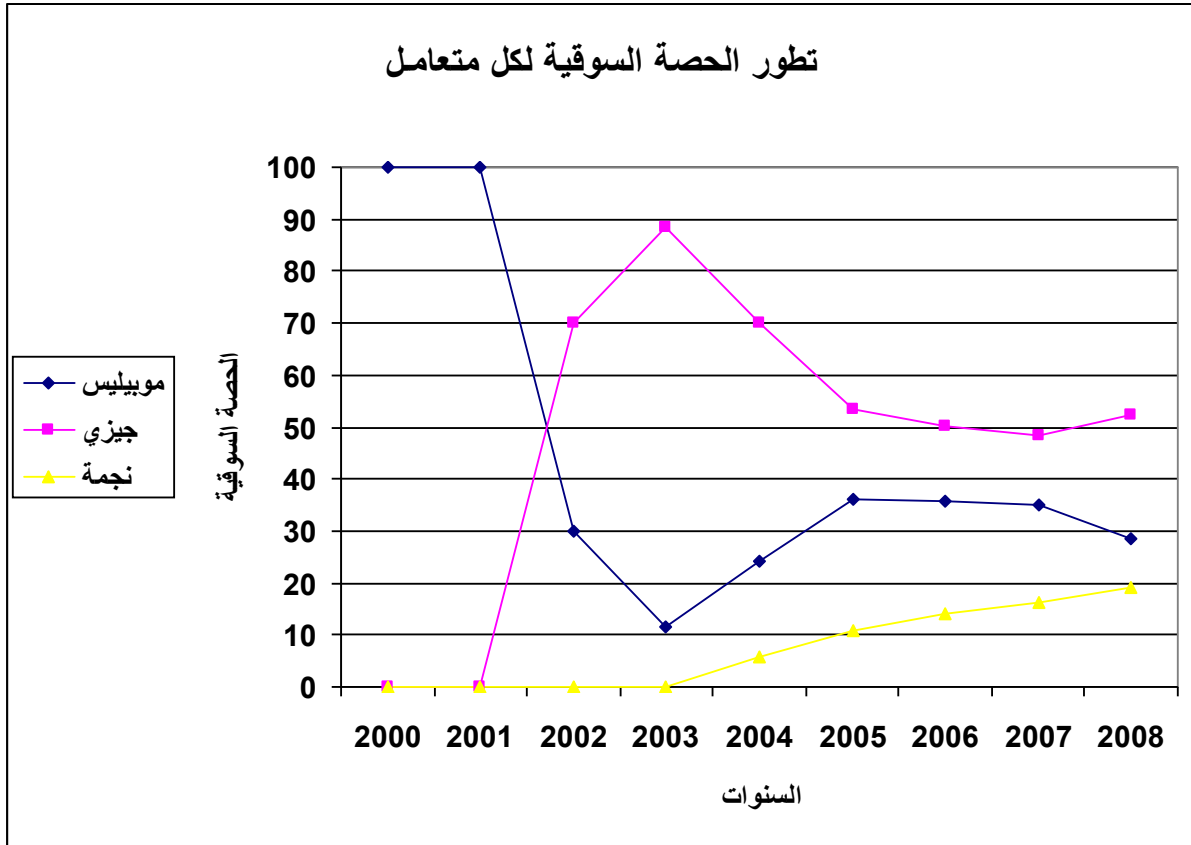
كما يعتبر رفع الحصة السوقية هدف يسعى إليه المتعاملين الثلاث المتواجدين بسوق خدمة الهاتف النقال، و سنوضح في الجدول و الشكل المواليين تطور الحصص السوقية لكل متعامل من 2000-2008

الجدول رقم (09) تطور الحصة السوقية لكل متعامل 2000-2008

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
موبيليس	%100	%100	%30	%11.59	%24.10	%35.93	%35.60	%35.17	%28.50
جازي	-	-	%69.97	%88.41	%70.01	%53.27	%50.15	%48.55	%52.19
نجمة	-	-	-	-	%5.89	%10.80	%14.25	%16.28	%19.31

المصدر : www.arpt.dz ، 2010/11/03

الشكل رقم (11) : تطور الحصة السوقية لكل متعامل 2000-2008



المصدر : www.arpt.dz، 2010/11/03

يتضح من خلال الشكل أن جازي تستحوذ عن الحصة السوقية الكبرى إلا أن هذه الحصة السوقية سجلت انخفاضا من 88.41% سنة 2003 الى 52.19% سنة 2008 و كان هذا الانخفاض لصالح منافسيه موبيليس و نجمة ، حيث شهد المتعامل الوطني موبيليس ارتفاعا في حصته السوقية من 11.59% سنة 2003 الى 28.50% سنة 2008 ، أما بالنسبة لآخر متعامل دخل سوق الهاتفية النقالة نجمة ، فقد ارتفعت حصته السوقية من 5.89% سنة 2004 الى 19.31% سنة 2008.

وبفضل المنافسة عرف قطاع الهاتف النقال نموا كبيرا في التسع السنوات الأخيرة حيث كان عدد المشتركين سنة 2000 يقدر بـ: 86 ألف مشترك فقط و ارتفع هذا العدد الى 27 مليون مشترك عند نهاية 2008 أي حوالي 314 مرة.

كما أن المستفيد الأكبر هو المشترك في خدمة الهاتف النقال لأنه بفضل المنافسة تنوعت العروض وانخفضت أسعار الخطوط (خطوط الدفع المسبق و المؤجل) و المكالمات كما تحسنت جودة المنتجات و الخدمات المقدمة من قبل المتعاملين.

المطلب الثالث : تطور المنافسة في سوق خدمة الهاتف النقال.

في البداية تميز قطاع الهاتف النقال بالاحتكار التام للسوق من قبل اتصالات الجزائر التي لم تكن تولي اهتماما لخدمة الهاتف النقال باعتباره فرعا من فروعها لا يتمتع بالاستقلالية التامة، وهذا بسبب تعدد مجال خدماتها كما اقتصر في تقديم خدماتها على مجال خدمة الدفع المؤجل و الذي يتميز بارتفاع سعر الاشتراك و بالتالي تلبية رغبات فئة قليلة من الجزائريين حيث قدر عدد المشتركين نهاية سنة 2001 بـ: 100000 مشترك وهو ما يمثل نسبة 0.28% من عدد السكان الجزائريين .

بدخول المتعامل جازي في فيفري 2002 بحصوله على الرخصة الثانية للهاتف النقال ، حيث قامت جازي بمنح زبائنها إمكانية الاشتراك بالنمط الجزائري الذي يدخل في إطار خدمة الدفع المؤجل، وفي أوت 2002 قامت بإطلاق خدمة الدفع المسبق الذي لاقى نجاحا كبيرا لدى المستهلك الجزائري ، مما مكن جازي من تحقيق خلال السنة الأولى من نشاطها حصة سوقية تقدر بـ70% مقابل تراجع اتصالات الجزائر الى 30% فقط ، وبوصول جازي لتحقيق التغطية الكاملة لـ48 ولاية في أوت 2003 بالإضافة الى توسيع عروضها وتخفيض أسعارها خاصة في مجال خدمة الدفع المسبق حيث خفضت سعر شراء خط الدفع المسبق الى 4999 دج بدل من 17750 دج، تزايدت حصتها السوقية لتمثل 88.41% من إجمالي عدد المشتركين.

وكرد فعل قامت اتصالات الجزائر بإخراج موبيليس كفرع مستقل في 08 أوت 2003، كما قامت بإطلاق خدمة الدفع المسبق في فيفري 2004، والعديد من التخفيضات في أسعار الخطوط و المكالمات حيث خفضت سعر الخط من 5800 دج الى 2800 دج، مما مكن موبيليس من الوصول الى المشترك رقم مليون وبالتالي التحسين في حصتها السوقية من 11.59 % سنة 2003 الى 24.1 % نهاية 2004، بينما جازي انخفضت حصته السوقية الى 70% . وبذلك يمكن القول أنه بدخول جازي بدأت حركة المنافسة في القطاع واشتدت بخروج موبيليس كفرع مستقل وإطلاقه لخدمة الدفع المسبق، كما أن المنافسة بين المتعاملين ارتبطت بالأسعار . كما شهدت سنة 2004 إنضمام المتعامل الكويتي نجمة الى المنافسة في أوت 2004 بإطلاقه لخدمة الدفع المسبق و المؤجل معا، حيث ركزت في البداية على التوسيع السريع لمجال التغطية وتمكنت من تحقيق التغطية لـ 48 ولاية في ديسمبر 2005، بالإضافة إلى تقديم منتجات متميزة و خدمات متطورة من خلال الرسائل المصورة "MMS" و خدمة الانترنت بالهاتف النقال (Wap nedjmanet) و التي لم تلقى إقبالا كبيرا لدى الجزائريين، حيث كان المشترك البسيط لا يبحث عن التقنيات الحديثة في الهاتف النقال، لهذا قدرت حصتها السوقية نهاية 2004 بـ: 5.89%.

ومع استمرار المنافسة سعى كل متعامل إلى تنويع منتجاته و خدماته و تخفيض أسعاره خاصة في مجال خدمة الدفع المسبق التي أوضحت الدراسات التسويقية حساسيته للسعر فقد ورد في دراسة تسويقية لأثر انخفاض الأسعار بعد دخول مؤسسة نجمة بخدمة الدفع المسبق أن عدد المشتركين فقد ارتفع من 3681 مشترك جديد يوميا (قبل دخول نجمة) الى 15912 مشترك، كما تجسدت المنافسة بشكل واضح في مجارة المتعاملين لبعضهم البعض في :

- ❖ التسعير على أساس الثانية بعد الدقيقة الأولى و التي بادرت به مؤسسة نجمة لتليها موبيليس في ذلك ثم جازي.
 - ❖ تخفيض أسعار المكالمات عند الاتصال بخمسة أرقام مختارة من المشترك (مبادرة مؤسسة نجمة في إطار خط نجمة ستار و تلتها جازي في إطار خط ألو ثم موبيليس في إطار خط قوسطو)
 - ❖ تخفيض الأسعار في فترات معينة من السنة (شهر رمضان، الأعياد، العطلة الصيفية، نهاية السنة)
- وبذلك فإنه بدخول نجمة الى سوق خدمة الهاتف النقال اشنت المنافسة أكثر فأكثر بين المتعاملين .

المبحث الرابع : تأثير عوائق الدخول على المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر
المطلب الأول: منهجية الدراسة

بعد تحديد إشكالية البحث ووضع الفرضيات وتحديد أهداف الدراسة في الجانب النظري، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية إثبات أو نفي الفرضية القائمة على مدى تأثير عوائل الدخول على المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر، وهذا للإجابة على الإشكالية المطروحة و المتمثلة في :

ما هو تأثير عوائل الدخول على المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر؟

وفيما يلي شرح طريقة الدراسة :

1- تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع المفردات التي تتوفر فيها الخصائص موضوع الدراسة ، أما عينة الدراسة فهي المفردات المختارة من مجتمع الدراسة و الكفيلة بتوفير البيانات المطلوبة.

ويتكون مجتمع دراستنا من جميع الموظفين لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر (جازي، نجمة ، موبيليس) ، ونأخذ كعينة ممثلة لهذا المجتمع بعض الموظفين بمراكز الخدمات التابعة للمتعاملين الثلاث من ولايات المسيلة، سطيف، برج بوعريريج، الجلفة تتكون من 284 موظف تم اختيارهم عشوائيا و ذلك نظرا لمحدودية الوقت المخصص لإعداد المذكرة و كذا الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة للدراسة.

2- حدود الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث، قمنا بإجراء هذه الدراسة في إطار مجموعة من الحدود يمكن إيجازها كالتالي:

1- **الحدود المكانية :** تمت هذه الدراسة بمختلف مراكز الخدمات التابعة لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر (جازي ، نجمة، موبيليس) من ولايات :المسيلة،برج بوعريريج، سطيف، الجلفة.

2- **الحدود الزمانية :** أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2010/12/25 الى غاية 2011./01/31

3- أداة الدراسة:

لقد قمنا بإعداد استبيان يتكون من أربعة أجزاء: الأول منها يتعلق بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية للمبحوثين وهي (الجنس،العمر،المستوى التعليمي، الخبرة العملية، اسم المتعامل)، أما الجزء الثاني يتعلق بعوائل الدخول الهيكلية (الميزة المطلقة في التكاليف، تمييز المنتج، العوائل القانونية) وتم إعداده اعتمادا على ما تطرقنا إليه في الجانب النظري و الجزء الاول من الجانب التطبيقي، بحيث كان ترتيب الفقرات على الشكل التالي الفقرات (4.3.2.1) تمثل العوائل القانونية، و الفقرات (8.7.6.5) تمثل تمييز المنتج، و الفقرات (11.10.9) تمثل الميزة المطلقة في التكاليف، أما الجزء الثالث يتعلق بمختلف استراتيجيات إعاقاة الدخول (استراتيجة التسعير، استراتيجة الإعلان، استراتيجة الإبداع التكنولوجي) وتم إعداده اعتمادا على الجانب النظري، بحيث كان ترتيب الفقرات على الشكل التالي، الفقرات (14.13.12) تمثل استراتيجة التسعير، و الفقرات (19.18.17.16.15) تمثل استراتيجة الإعلان، والفقرات (23.22.21.20) تمثل استراتيجة الإبداع التكنولوجي، بينما الجزء الرابع يتعلق بمؤشرات المنافسة في قطاع الهاتف النقال بحيث كانت ممثلة بالفقرات (30.29.28.27.26.25.24). وتم إعداد هذا الجانب بالاعتماد على الجزء الاول من الجانب التطبيقي.

4/ ظروف عملية إعداد و تنفيذ الاستبيان:

قبل أن يخرج الاستبيان في شكله الحالي مر على عدة مراحل حيث تم إعداد قائمة الأسئلة و بعد ذلك تم تحكيمها لدى بعض المختصين من أساتذة و مهنيين و تم مراجعتها و تصحيحها و بعدها تم أخذ عينة تتكون من 20 موظفا، و بعد تنفيذ الاستبيان لوحظت ردود أفعال الأفراد المستقصون و كذا حصرت الأسئلة غير المفهومة و الغامضة و بعد ذلك تم إعادة صياغة قائمة الأسئلة من جديد بناء على الملاحظات السابقة حتى أصبحت في شكلها الحالي.

وقد كان عدد الموظفين المستقصى منهم يقدر بـ: 300 موظف، و بعد فرز الاستثمارات تم الاحتفاظ بـ: 284 استثمارة و إلغاء 16 استثمارة لعدم اكتمال بياناتها.

و للتحقق من صدق أداة الدراسة تم استخراج معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) و اعتبرت تلك النسب صالحة لغايات هذه الدراسة، حيث بلغت قيمة الثبات للاستبيان 0.68 و هي قيمة ثبات كافية لأغراض الدراسة. ومن أجل الوصول الى نتائج الدراسة، وبهدف الإجابة على الأسئلة، فقد قمنا بتحديد درجات الاستجابة بالموافقة على أسئلة الاستبيان وفقا لمقاييس ليكرت الخماسي، بحيث تعني درجة موافقة مايلي:

- موافق تماما (05 درجات)

- موافق (04 درجات)

- محايد (03 درجات)

- غير موافق (02 درجات)

- غير موافق تماما (01 درجة)

وللإشارة تمثل القيمة 03 متوسط قيم بدائل ليكرت الخمسة، حيث تدل العبارات التي تتحصل على متوسط حسابي أكبر من 03 يدل على ميل المبحوثين للموافقة عليها أما إذا كانت اقل من 03 فهذا يدل على ميل المبحوثين لعدم الموافقة.

5/ أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في معالجة البيانات إحصائيا قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة و اختبار صحة فرضياتها حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التوزيع التكراري و النسب المئوية: لوصف إجابات عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان.
- 3- الانحراف المعياري: ولقد استخدم في الدراسة لتحديد درجة التشتت لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المتوسط الحسابي.
- 4- معامل الارتباط بيرسون: والذي تم استخدامه للوقوف على نوع و قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وعلى اتجاه هذه العلاقة موجبة أم سالبة.
- 5- اختبار T.Test: باستخدام طريقة T.Test لإختبار دلالة الفروق بين متوسطي عينتين مرتبطتين، لإختبار صحة فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

الجدول رقم(10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	أفراد عينة الدراسة	
			التكرار	النسبة
01	المتعامل	جازي	127	44.7%
		موبيليس	94	33.1%
		نجمة	63	22.2%
02	الجنس	ذكر	178	62.7%
		أنثى	106	37.3%
03	العمر	18-29 سنة	76	26.8%
		30-39 سنة	185	65.1%
		40 سنة فأكثر	23	8.7%
04	المستوى التعليمي	بكالوريا أو أقل	112	39.4%
		ليسانس	158	55.6%
		مهندس	14	5%
05	الخبرة العملية	أقل من 03 سنوات	77	27.1%
		3-5 سنوات	178	62.7%
		6-9 سنوات	29	10.2%
المجموع الكلي للعينة			284 فردا	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مستخرجات SPSS

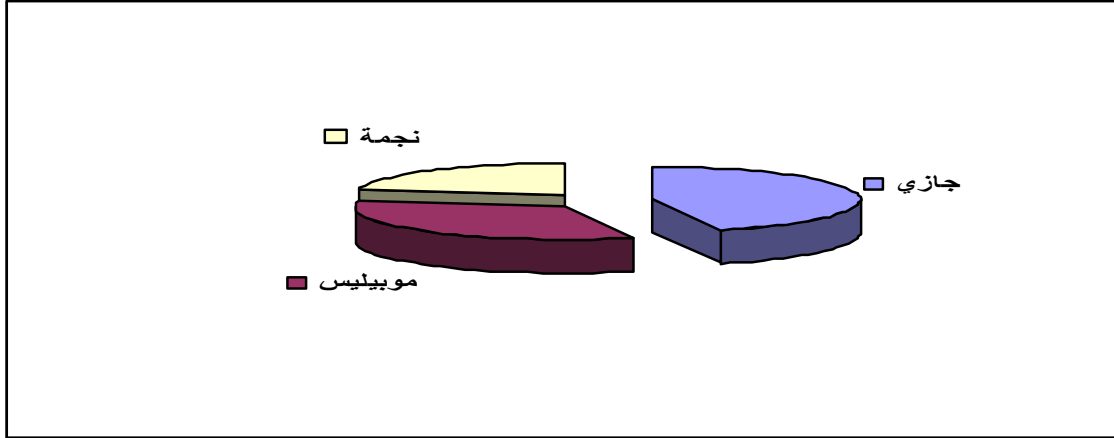
أولاً: المتعامل

من مجموع 284 إستمارة معالجة و جدنا مايلي:

- المتعامل جازي: 127 موظف وهو ما يمثل 44.7% من المجموع الكلي للعينة.
- المتعامل موبيليس: 94 موظف وهو ما يمثل 33.1% من المجموع الكلي للعينة .
- المتعامل نجمة : 63 موظف وهو ما يمثل 22.2% من المجموع الكلي للعينة.

و هي نسب قريبة جدا من نسب الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث حيث بلغت الحصة السوقية في ديسمبر 2008، جازي: 52.2 % ، موبيليس: 28.5%، نجمة: 19.3% . و بالتالي نلاحظ مدى التمثيل الجيد لهذه العينة للمجتمع المدروس، و الشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم: (12) تركيبة عينة الدراسة حسب المتعامل

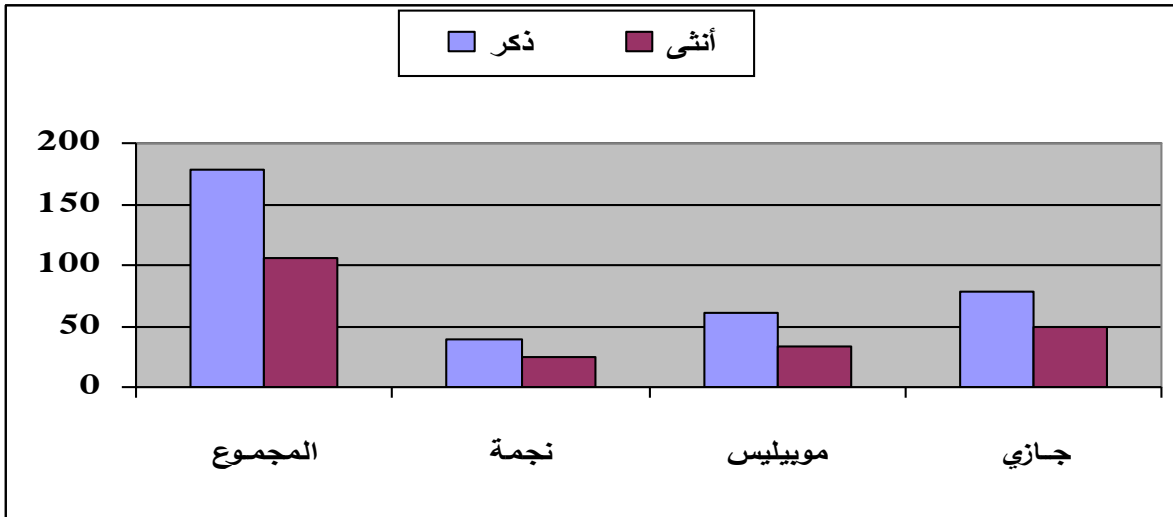


المصدر : من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان.

ثانيا: الجنس

بلغ عدد الذكور 178 فردا بنسبة 62.7% وعدد الإناث بلغ 106 فردا بنسبة 37.3% ، وهي موزعة بين المتعاملين حسب الشكل التالي:

الشكل رقم: (13) تركيبة عينة الدراسة حسب جنس لكل متعامل

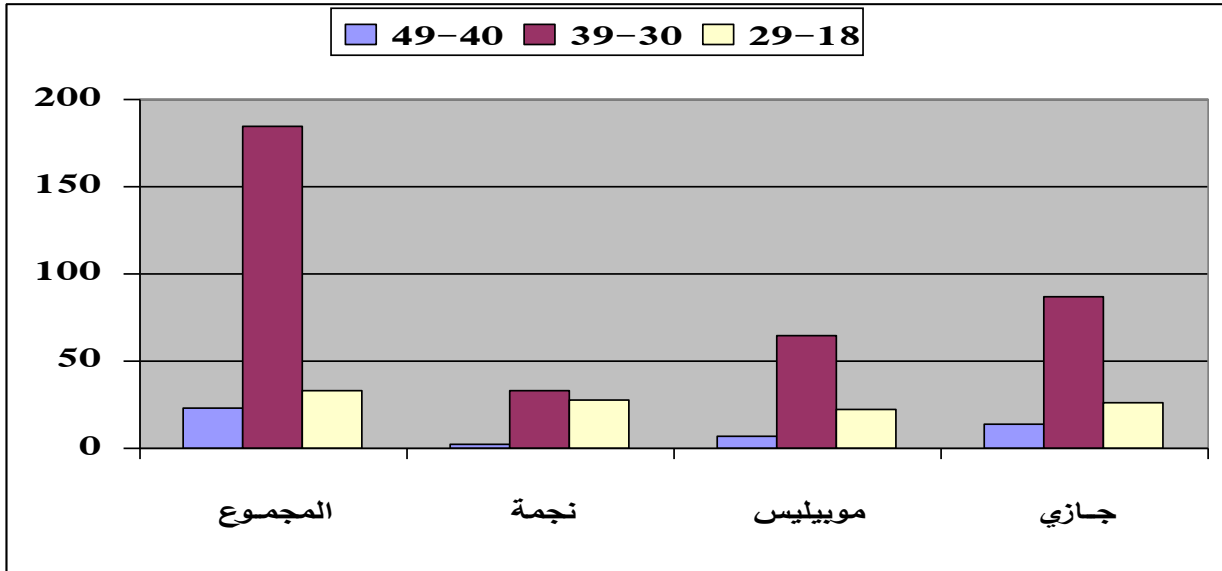


المصدر : من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان.

ثالثا: السن

إن غالبية أفراد عينة الدراسة تقع ضمن الفئة العمرية 30-39 سنة حيث بلغ عددهم 185 فردا و بنسبة 65.1% ، يليها الفئة العمرية 18-29 سنة حيث بلغ عددهم 76 فردا و بنسبة 26.8% ، فيما كانت اقل فئة عمرية هي 40 سنة فأكثر حيث بلغ عددهم 23 فردا و بنسبة 8.7% ، وهي موزعة بين المتعاملين كالتالي:

الشكل رقم: (14) تركيبة عينة الدراسة حسب السن لكل متعامل

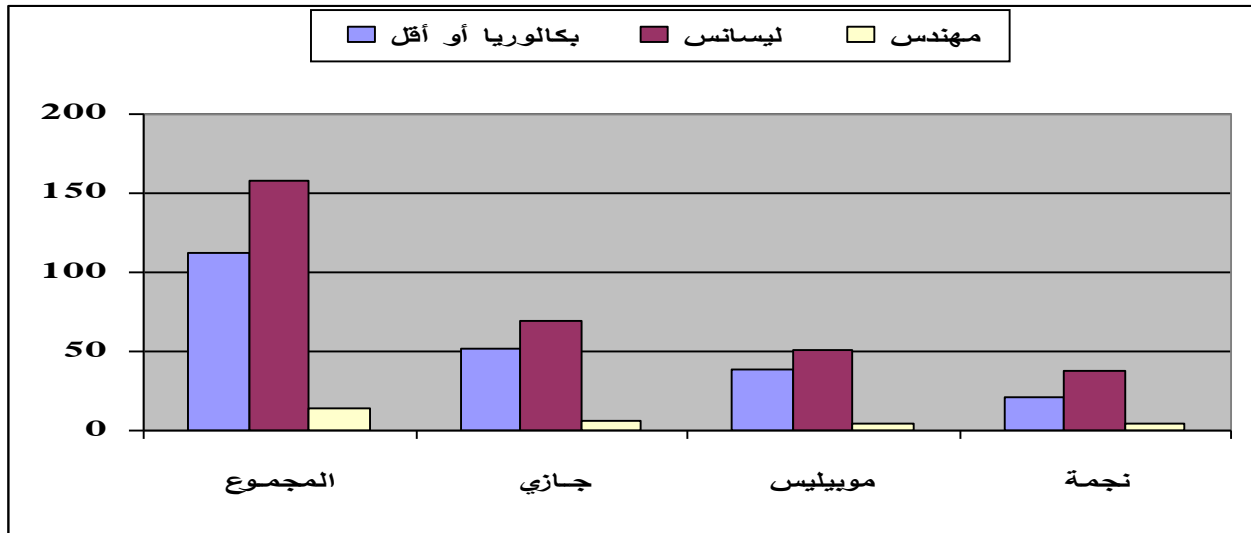


المصدر : من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان.

رابعا: المستوى التعليمي:

من خلال الجدول يتضح بأن 55.6% من أفراد العينة هم من الحاصلين على شهادة الليسانس، بينما 39.4% ، واقل فئة لهم مستوى مهندس، وقد يعزى ذلك الى الشروط التي يضعها المتعاملين لعملية التوظيف، ويمكن تفصيل ذلك حسب المتعاملين من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (15) تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي لكل متعامل

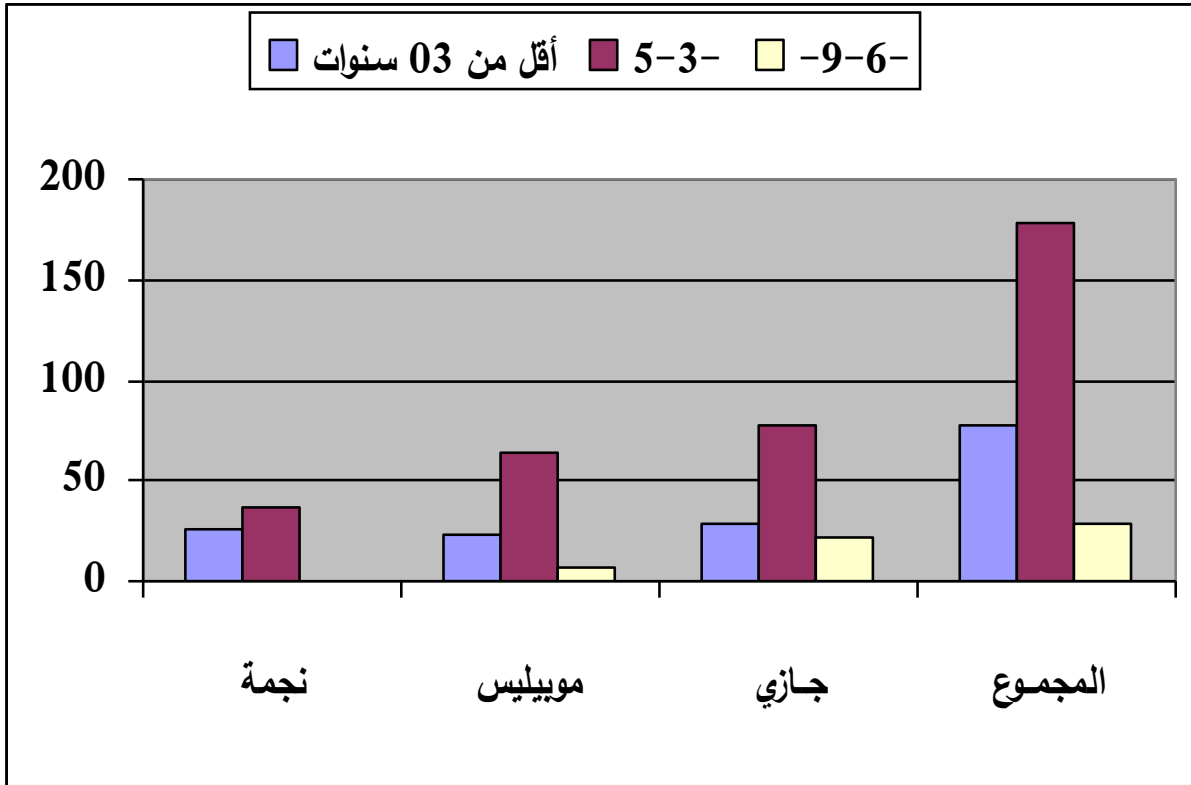


المصدر : من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان.

خامسا : الخبرة العملية:

حسب بيانات الجدول أن عدد من تبلغ سنوات خدمتهم من 03-05 سنوات بلغت 178 فردا بنسبة 62.7% ، وبليها فئة من تبلغ سنوات خدمتهم اقل من 03 سنوات بعدد 77 و بنسبة 27.1% ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفئة من 6-9 سنوات بعدد 29 فردا و بنسبة 10.2%. ويمكن تفصيل ذلك حسب المتعاملين من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (16) تركيبة عينة الدراسة حسب المتعامل



المصدر : من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان.

المطلب الثالث: تحليل و تفسير نتائج قياس عوائق الدخول إلى قطاع الهاتف النقال في الجزائر

أولاً: تحليل و تفسير نتائج قياس عوائق الدخول الهيكلية في قطاع الهاتف النقال في الجزائر

حاولنا قياس عوائق الدخول الهيكلية في قطاع الهاتف النقال في الجزائر من خلال الجزء الثاني من

الاستبيان الذي يضم 11 عبارة، فبعد رصد درجات كل موظف لكل عائق دخول تم حساب المتوسطات لمختلف عوائق الدخول الهيكلية.

وتوضح الجداول الموالية عرضا للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الجزء الثاني من الاستبيان المتعلق بعوائق الدخول الهيكلية:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات العوائق القانونية

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	تسلسل العبارة في الاستبيان
03	0.82	3.8	تشكل سياسيات الضبط حواجز أمام دخول متعاملين جدد إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر.	01
04	0.82	3.78	يشكل مبدأ تخطيط و تسيير و تخصيص و مراقبة استعمال الذبذبات حاجزا أمام دخول متعاملين جدد إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر.	02
01	0.82	3.94	يشكل مبدأ منح ترخيصات الاستغلال و اعتماد تجهيزات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و تحديد المواصفات و المقاييس الواجب توفرها حاجزا أمام دخول متعاملين جدد إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر.	03
02	0.83	3.81	يشكل مبدأ تحديد وضبط أسعار خدمات الاتصال حاجزا أمام دخول متعاملين جدد إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر.	04
	0.70	3.84		العوائق القانونية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مستخرجات SPSS

- تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات العوائق القانونية تراوحت بين 3.78 و 3.94.

وبما أن عبارات هذا العائق قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من 03 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فما يدل على ميل المبحوثين للموافقة على وجود عوائق دخول قانونية .

وقد جاءت العبارة رقم 03 " يشكل مبدأ منح ترخيصات الاستغلال و اعتماد تجهيزات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و تحديد المواصفات و المقاييس الواجب توفرها حاجزا أمام دخول متعاملين جدد إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.94 و بانحراف معياري 0.82 مما يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارة مع تقارب إجابات عينة الدراسة.

وجاءت العبارة رقم 04 " يشكل مبدأ تحديد وضبط أسعار خدمات الاتصال حاجزا أمام دخول متعاملين جدد إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.81 و بانحراف معياري 0.83 مما يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارة مع تقارب إجابات عينة الدراسة.

فيما تحصلت العبارة رقم 01 " تشكل سياسيات الضبط حواجز أمام دخول متعاملين جدد إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.80 و بانحراف معياري 0.82 مما يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارة مع تقارب إجابات عينة الدراسة.

أما العبارة رقم 02 " يشكل مبدأ تخطيط و تسيير و تخصيص و مراقبة استعمال الذبذبات حاجزا أمام دخول متعاملين جدد إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر " فقد جاءت في المرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي 3.78 و بانحراف معياري 0.82 مما يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارة مع تقارب إجابات عينة الدراسة.

وعليه يمكن القول أن قطاع الهاتف النقال يتميز بوجود عوائق قانونية ناتجة أساسا عن قانون منح الترخيصات الاستغلال بالإضافة الى تحديد و ضبط أسعار خدمات الاتصال و كذلك سياسات الضبط التي تعتمدها سلطة الضبط للبريد و المواصلات ARPT.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات تمييز المنتجات

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	تسلسل العبارة في الاستبيان
03	0.79	3.69	يملك هذا المتعامل سمعة وعلامة تجارية يصعب على المتعاملين دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر أن يحوزوا عليها.	05
04	0.99	3.32	يتوفر لدى هذا المتعامل زبائن ذو ولاء ووفاء عالي يتعذر على المتعاملين دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر أن يحوزوا عليه.	06
02	0.72	3.78	يستجيب هذا المتعامل لمختلف تفضيلات الزبائن تبعا لاختلاف أذواقهم بحيث لا يمكن للمتعاملين المحتمل دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر أن يوفروها.	07
01	0.78	3.79	يقدم هذا المتعامل خدمات متنوعة لا يمكن للمتعاملين المحتمل دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر أن يوفروها.	08
	0.63	3.64	تمييز المنتج	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مستخرجات SPSS

-تظهر بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات تمييز المنتج تراوحت ما بين 3.32 و 3.78 وبما أن المتوسط الحسابي لهذا العائق اكبر من القيمة 03 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل ليكرت الخمسة فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على تمييز منتجات متعاملي الهاتف النقال كمصدر لإعاقة دخول متعاملين جدد.

حيث جاءت العبارة رقم 08 " يقدم هذا المتعامل خدمات متنوعة لا يمكن للمتعاملين المحتمل دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر أن يوفروها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.79 و بانحراف معياري 0.78 مما يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارة مع تقارب إجابات عينة الدراسة..

تلتها العبارة رقم 07 " يستجيب هذا المتعامل لمختلف تفضيلات الزبائن تبعا لاختلاف أذواقهم بحيث لا يمكن للمتعاملين المحتمل دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر أن يوفروها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.78 و بانحراف معياري 0.72 مما يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارة مع تقارب إجابات عينة الدراسة.

فيما جاءت العبارة رقم 05 "يملك هذا المتعامل سمعة وعلامة تجارية يصعب على المتعاملين دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر أن يحوزوا عليها." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.69 و بانحراف معياري 0.79 مما يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارة مع تقارب إجابات عينة الدراسة.

أما العبارة رقم 06 "يتوفر لدى هذا المتعامل زبائن ذو ولاء ووفاء عالي يتعذر على المتعاملين دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر أن يحوزوا عليه." فقد جاءت في المرتبة الرابعة و الأخيرة و بمتوسط حسابي 3.32 و بانحراف معياري 0.99 مما يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارة مع تقارب إجابات عينة الدراسة.

و إجمالاً يمكن القول انه بتقديم متعاملي الهاتف النقال (جازي، نجمة، موبيليس) لخدمات متنوعة و استجابتهم لمختلف تفضيلات الزبائن تبعا لاختلاف أذواقهم بالإضافة الى امتلاكهم سمعة و علامة تجارية يصعب على المتعاملين المحتمل دخولهم الى سوق الهاتف النقال في الجزائر أن يحوزوا عليها، جعلهم يتوفروا على زبائن ذو ولاء ووفاء عالي يتعذر على المتعاملين المحتمل دخولهم أن يحوزوا عليه، مما يصعب تحولهم الى متعامل آخر يجعل تميز المنتج يعيق دخول متعاملين جدد الى سوق الهاتف النقال في الجزائر.

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الميزة المطلقة في التكاليف

المرتب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	تسلسل العبارة في الاستبيان
02	0.93	3.6	يمتلك هذا المتعامل موارد إدارية ماهرة وكفاءات لا يمكن للمتعاملين المحتمل دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر أن يحوزوا عليه	09

			بسهولة.	
03	0.96	3.45	يتوفر هذا المتعامل على معارف تكنولوجية مختلفة يصعب على المتعاملين المحتمل دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر أن يوفروها في الأجل القصير.	10
01	0.93	3.61	يتوفر لدى هذا المتعامل مصادر تمويل متنوعة وكثيرة نسبيا مقارنة بمصادر التمويل التي يمكن أن يحصل عليها المتعاملين المحتمل دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر.	11
	0.77	3.55	الميزة المطلقة في التكاليف	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مستخرجات SPSS

- تفيد بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات المزايا المطلقة في التكاليف تراوحت ما بين 3.45 و 3.61.

وبما أن المتوسط الحسابي لعبارات هذا العائق اكبر من القيمة 03 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على أن متعاملي الهاتف النقال (جازي ، نجمة، موبيليس) يتمتعون بمزايا مطلقة في التكاليف تؤدي إلى إعاقة دخول متعاملين جدد.

إذ حصلت العبارة رقم 11" يتوفر لدى هذا المتعامل مصادر تمويل متنوعة وكثيرة نسبيا مقارنة بمصادر التمويل التي يمكن أن يحصل عليها المتعاملين المحتمل دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر." على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.61 و بانحراف معياري 0.93 مما يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارة مع تقارب إجابات عينة الدراسة.

وجاءت العبارة رقم 09" يمتلك هذا المتعامل موارد إدارية ماهرة وكفاءات لا يمكن للمتعاملين المحتمل دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر أن يحوزوا عليه بسهولة." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.6 و بانحراف معياري 0.93 مما يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارة مع تقارب إجابات عينة الدراسة. أما العبارة رقم 10 "توفر هذا المتعامل على معارف تكنولوجية مختلفة يصعب على المتعاملين المحتمل دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر أن يوفروها في الأجل القصير." فقد جاءت في المرتبة الثالثة و الأخيرة بمتوسط حسابي 3.45 و بانحراف معياري 0.96 . مما يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارة مع تقارب إجابات عينة الدراسة.

و كاستخلاص عام يمكن القول بان متعاملي الهاتف النقال (جازي، نجمة، موبيليس) يتمتعون بمزايا مطلقة في التكاليف تعيق دخول متعاملين جدد ناتجة أساسا عن توفرهم على مصادر تمويل متنوعة و موارد إدارية ماهرة و كفاءات لا يمكن للمتعاملين المحتمل دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر أن يحوزوا عليه، بالإضافة إلى توفرهم على معارف تكنولوجية مختلفة و موردين يحصلون من خلالهم على خدماتهم بأسعار منخفضة مقارنة بالمتعاملين المحتمل دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر.

و بناء على ما سبق ذكره يمكن استخلاص الجدول الموالي:

الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس

عوائق الدخول الهيكلية في قطاع الهاتف النقال في الجزائر

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عوائق الدخول	تسلسل العبارات في الاستبيان
1	0.70	3.84	العوائق القانونية	04.03.02.01
2	0.63	3.64	تمييز المنتج	08.07.06.05
3	0.77	3.55	الميزة المطلقة في التكاليف	11.10.09
	0.73	3.67	عوائق الدخول الهيكلية	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مستخرجات SPSS

- بما أن المتوسط الحسابي لعوائق الدخول الهيكلية اكبر من القيمة 03 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة وجود عوائق دخول هيكلية تتمثل في العوائق القانونية و تمييز المنتج و الميزة المطلقة في التكاليف، حيث جاءت في المرتبة الأولى العوائق القانونية يليها عوائق الدخول الناتجة عن تمييز المنتج و احتلت العوائق الناتجة عن الميزة المطلقة في التكاليف المرتبة الثالثة.

ثانيا: تحليل و تفسير نتائج قياس عوائق الدخول الإستراتيجية في قطاع الهاتف النقال في الجزائر

قمنا بقياس عوائق الدخول الاستراتيجية في قطاع الهاتف النقال في الجزء الثالث من الاستبيان الذي يضم 12 عبارة ، فبع رصد درجات كل موظف لكل استراتيجية إعاقه دخول تم حساب المتوسطات الحسابية لمختلف استراتيجيات إعاقه الدخول الممكن اعتمادها من قبل المتعاملين الثلاث لإعاقه دخول متعاملين جدد الى قطاع الهاتف النقال في الجزائر .

وتوضح الجداول الموالية عرضا للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الجزء الثالث من الاستبيان المتعلق باستراتيجيات إعاقه الدخول:

الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات إستراتيجية التسعير

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	تسلسل العبارة في الاستبيان
02	1.07	2.48	يُسمح ويُمكن لهذا المتعامل أن يتفق مع المتعاملين الآخرين العاملين في سوق الهاتف النقال في الجزائر (موبيليس، جازي، نجمة) لتحديد أسعار خدمات الاتصال ضمن حدود معينة بهدف	12

			منع متعاملين جدد من الدخول إلى هذا السوق.	
03	1.05	2.35	قد يتفق هذا المتعامل مع المتعاملين الآخرين العاملين في سوق الهاتف النقال في الجزائر حول شروط معينة تخص تقسيم السوق بهدف إبعاد خطر دخول متعاملين جدد إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر.	13
01	0.92	3.65	لدى هذا المتعامل سياسات خاصة فيما يتعلق بالأسعار يمكن أن تحميه من خطر دخول متعاملين جدد إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر.	14
	1.1	2.82	إستراتيجية التسعير	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مستخرجات SPSS

-يتبين من بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات إستراتيجية التسعير تراوحت ما بين 2.35 و 3.65.

وبما أن عبارات إستراتيجية التسعير قد تحصلت على متوسط حسابي اقل من 03 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل ليكرت الخمسة فهذا يدل على ميل المبحوثين لعدم الموافقة على اعتماد متعاملي الهاتف النقال على إستراتيجية التسعير لإعاقه دخول متعاملين جدد الى القطاع.

وقد جاءت العبارة رقم 14 " لدى هذا المتعامل سياسات خاصة فيما يتعلق بالأسعار يمكن أن تحميه من خطر دخول متعاملين جدد إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.65 و انحراف معياري 0.92 مما يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارة مع تقارب إجابات عينة الدراسة.

وجاءت العبارة رقم 12 " يُسمح ويُمكن لهذا المتعامل أن يتفق مع المتعاملين الآخرين العاملين في سوق الهاتف النقال في الجزائر (موبيليس، جازي، نجمة) لتحديد أسعار خدمات الاتصال ضمن حدود معينة بهدف منع متعاملين جدد من الدخول إلى هذا السوق" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.48 و انحراف معياري 1.07 مما يدل على ميل المبحوثين لعدم الموافقة على هذه العبارة مع تشتت في إجابات عينة الدراسة.

فيما تحصلت العبارة رقم 13 " قد يتفق هذا المتعامل مع المتعاملين الآخرين العاملين في سوق الهاتف النقال في الجزائر حول شروط معينة تخص تقسيم السوق بهدف إبعاد خطر دخول متعاملين جدد إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.35 و انحراف معياري 1.05 مما يدل على ميل المبحوثين لعدم الموافقة على هذه العبارة مع تشتت في إجابات عينة الدراسة.

وعليه يمكن القول بان متعاملي الهاتف النقال لا يعتمدون على إستراتيجية التسعير لإعاقه دخول متعاملين جدد وهذا راجع لعدم وجود إمكانية لاتفاق المتعاملين الثالث لتحديد أسعار خدمات الاتصال و كذلك تقسيم السوق بهدف منع دخول متعاملين جدد و هذا بسبب اشتداد المنافسة بينهم، كما أن لكل متعامل سياسات خاصة بالأسعار قصد مواجهة المنافسة.

الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات إستراتيجية الإعلان

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	تسلسل العبارة في الاستبيان
04	0.8	3.77	يتبع هذا المتعامل سياسات إعلانية فعالة للحفاظ على سمعته وعلامته التجارية يصعب على المتعاملين المحتملين أن يصمموها.	15
03	0.83	3.79	يتبع هذا المتعامل سياسات إعلانية جيدة لكسب ولاء ووفاء الزبائن يتعذر على المتعاملين المحتمل دخولهم أن يقدموها.	16
02	0.88	3.79	يستخدم هذا المتعامل إعلانات جذابة يمكن أن تحميه من خطر دخول متعاملين جدد	17
05	0.92	3.74	يستخدم هذا المتعامل إعلانات مدروسة جيدا لمواجهة احتمال انتقال زبائنه إلى متعاملين جدد يحتمل دخولهم .	18
01	0.83	3.82	يجدد هذا المتعامل إعلاناته بشكل منتظم لمواجهة خطر انتقال زبائنه إلى متعاملين جدد .	19
	0.7	3.78	إستراتيجية الإعلان	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مستخرجات SPSS

- تفيد بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارة إستراتيجية الإعلان تراوحت ما بين 3.82 و 3.74 وبما أن المتوسط الحسابي لإستراتيجية الإعلان أكبر من القيمة 03 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على اعتماد متعاملي الهاتف النقال على إستراتيجية الإعلان لإعاقه دخول متعاملين جدد الى القطاع.

وقد جاءت العبارة 19 " يجدد هذا المتعامل إعلاناته بشكل منتظم لمواجهة خطر انتقال زبائنه إلى متعاملين جدد " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.82 و انحراف معياري 0.83 مما يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارة مع تقارب إجابات عينة الدراسة.

وجاءت العبارة رقم 17 " يستخدم هذا المتعامل إعلانات جذابة يمكن أن تحميه من خطر دخول متعاملين جدد" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.79 و انحراف معياري 0.88 مما يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارة مع تقارب إجابات عينة الدراسة.

بينما تحصلت العبارة رقم 16 " يتبع هذا المتعامل سياسات إعلانية جيدة لكسب ولاء ووفاء الزبائن يتعذر على المتعاملين المحتمل دخولهم أن يقدموها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.79 و انحراف معياري 0.83 مما يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارة مع تقارب إجابات عينة الدراسة.

كما جاءت العبارة رقم 15 " يتبع هذا المتعامل سياسات إعلانية فعالة للحفاظ على سمعته وعلامته التجارية يصعب على المتعاملين المحتملين أن يصمموها" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.77 و انحراف معياري 0.8 مما يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارة مع تقارب إجابات عينة الدراسة. فيما تحصلت العبارة رقم 18 " يستخدم هذا المتعامل إعلانات مدروسة جيدا لمواجهة احتمال انتقال زبائنه إلى متعاملين جدد يحتمل دخولهم " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.74 و انحراف معياري 0.92 مما يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارة مع تقارب إجابات عينة الدراسة وعليه يمكن القول بان متعاملي الهاتف النقال يتبعون استراتيجية الإعلان لإعاقة دخول متعاملين جدد و هذا من خلال إتباع سياسات إعلانية فعالة و جذابة و مدروسة و بشكل منتظم تساهم في اكتساب ولاء ووفاء الزبائن مما يتعذر على المتعاملين المحتمل دخولهم أن يقدموها.

الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات إستراتيجية الإبداع التكنولوجي

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	تسلسل العبارة في الاستبيان
01	1.09	2.94	يخصص هذا المتعامل ميزانية مرتفعة للبحث والتطوير يسعى من خلالها مواجهة أي منافسة من متعاملين جدد يحتمل دخولهم	20
03	1.06	2.88	يستثمر هذا المتعامل في رأسماله البشري من خلال الدورات التدريبية قصد مواجهة أي منافسة من متعاملين جدد يحتمل دخولهم	21
04	1.03	2.87	يشجع هذا المتعامل الإبداعات التكنولوجية التي يمكن أن تحميه من خطر المنافسة من متعاملين جدد يحتمل دخولهم .	22

02	1.12	2.89	يقدم هذا المتعامل سياسات تحفيزية واضحة فيما يخص الإبداعات التكنولوجية التي يمكن أن تحميه من خطر متعاملين جدد.	23
	1.03	2.89	إستراتيجية الإبداع التكنولوجي	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مستخرجات SPSS

- يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات استراتيجية الإبداع التكنولوجي تراوحت ما بين 2.87 و 2.94.

و بما أن عبارات استراتيجية الإبداع التكنولوجي قد تحصلت على متوسط حسابي اقل من 03 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين على عدم الموافقة على إتباع متعاملي الهاتف النقال لإستراتيجية الإبداع التكنولوجي لإعاقة دخول متعاملين جدد.

وقد جاءت العبارة 20 " يخصص هذا المتعامل ميزانية مرتفعة للبحث والتطوير يسعى من خلالها مواجهة أي منافسة من متعاملين جدد يحتمل دخولهم " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.94 و انحراف معياري 1.09 مما يدل على ميل المبحوثين لعدم الموافقة على هذه العبارة مع تشتت في إجابات عينة الدراسة.

وجاءت العبارة رقم 23 " يقدم هذا المتعامل سياسات تحفيزية واضحة فيما يخص الإبداعات التكنولوجية التي يمكن أن تحميه من خطر متعاملين جدد " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.89 و انحراف معياري 1.12 مما يدل على ميل المبحوثين لعدم الموافقة على هذه العبارة مع تشتت في إجابات عينة الدراسة.

بينما تحصلت العبارة رقم 21 " يستثمر هذا المتعامل في رأسماله البشري من خلال الدورات التدريبية قصد مواجهة أي منافسة من متعاملين جدد يحتمل دخولهم " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.88 و انحراف معياري 1.06 مما يدل على ميل المبحوثين لعدم الموافقة على هذه العبارة مع تشتت في إجابات عينة الدراسة.

كما جاءت العبارة رقم 22 " يشجع هذا المتعامل الإبداعات التكنولوجية التي يمكن أن تحميه من خطر المنافسة من متعاملين جدد يحتمل دخولهم . " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.87 و انحراف معياري 1.03 مما يدل على ميل المبحوثين لعدم الموافقة على هذه العبارة مع تشتت في إجابات عينة الدراسة.

إجمالاً يمكن القول بان متعاملي الهاتف النقال لا يعتمدون على استراتيجية الإبداع التكنولوجي لإعاقة دخول متعاملين جدد و هذا بسبب عدم اهتمامهم بميدان البحث و التطوير و كذا الاستثمار في رأس المال البشري.

و بناء على ماسبق ذكره يمكن استخلاص الجدول الموالي:

الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس

عوائق الدخول الإستراتيجية في قطاع الهاتف النقال في الجزائر

تسلسل العبارات	عوائق الدخول	المتوسط الحسابي	الانحراف	الرتبة
----------------	--------------	-----------------	----------	--------

في الاستبيان		المعياري	
14.13.12	إستراتيجية التسعير	1.1	2.82
19.18.17.16.15	إستراتيجية الإعلان	0.7	3.78
23.22.21.20	إستراتيجية الإبداع التكنولوجي	1.03	2.89
عوائد الدخول الاستراتيجية		0.92	3.16

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مستخرجات SPSS

بما أن المتوسط الحسابي لعوائد الدخول الإستراتيجية أكبر من القيمة 03 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة وجود عوائد دخول استراتيجية من خلال اعتماد متعاملي الهاتف النقال على استراتيجية الإعلان لإعاقه دخول متعاملين جدد الى القطاع، حيث حصلت استراتيجية الإعلان على متوسط حسابي قدره 3.82، تليها استراتيجية الإبداع التكنولوجي بمتوسط حسابي 2.89 ثم استراتيجية التسعير في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.82.

المطلب الرابع: تحليل و تفسير نتائج قياس المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر

يتم التطرق إلى المنافسة من خلال الجزء الرابع من الاستبيان الذي يضم 07 عبارات ، حاولنا من خلالها قياس المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر، و الجدول الموالي يوضح بالتفصيل نتائج قياس المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر .

الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المنافسة في القطاع

تسلسل العبارة	العبارات					
	جازي		موبيليس		نجمة	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
24	3.83	0.5	2.65	1.80	2.42	0.84

يستحوذ هذا المتعامل على حصة سوقية كبيرة نسبيا مقارنة بالمتعاملين الآخرين

0.89	3.48	1.39	3.61	0.8	2.73	يعرف هذا المتعامل ارتفاع متزايد في حصته السوقية	25
0.96	3.87	1.25	3.54	0.84	3.24	يقدم هذا المتعامل خدمات جديدة باستمرار لمواجهة المنافسة	26
0.77	3.91	1.01	3.74	0.87	3.82	يقوم هذا المتعامل بتخفيض أسعاره (أسعار الخطوط والمكالمات) لمواجهة المنافسة	27
1.14	3.23	1.13	3.23	0.91	3.31	يقدم هذا المتعامل تشكيلة متنوعة من الخدمات تستجيب لمختلف تفضيلات الزبائن	28
0.70	3.24	1.23	3.5	0.7	3.42	يعرف هذا المتعامل ارتفاع متزايد في الأرباح المحققة	29
1.18	3.18	1.01	3.23	0.68	3.26	يقدم هذا المتعامل طرق و أفكار جديدة في تقديم الخدمات لمواجهة المنافسة	30

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مستخرجات SPSS

- العبارة رقم (24) " يستحوذ هذا المتعامل على حصة سوقية كبيرة نسبيا مقارنة بالمتعاملين الآخرين "

- جاء المتعامل جازي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.83 و انحراف معياري 0.5 مما يعني ميل المبحوثين التابعين للمتعامل جازي الى الموافقة على هذه العبارة مع تقارب في إجابات عينة الدراسة.

- وجاء المتعامل موبيليس في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.65 و انحراف معياري 1.8 مما يعني ميل المبحوثين التابعين للمتعامل موبيليس الى عدم الموافقة على هذه العبارة مع تشتت في إجابات عينة الدراسة .

- فيما جاء المتعامل نجمة في المرتبة الثالثة و الأخيرة بمتوسط حسابي 2.42 و انحراف معياري 0.84 مما يعني ميل المبحوثين التابعين للمتعامل نجمة الى عدم الموافقة على هذه العبارة مع تقارب في إجابات عينة الدراسة.

- العبارة رقم (25) " يعرف هذا المتعامل ارتفاع متزايد في حصته السوقية "

- جاء المتعامل موبيليس في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.61 و انحراف معياري 1.39 مما يعني ميل المبحوثين التابعين للمتعامل موبيليس الى الموافقة على هذه العبارة مع تشتت في إجابات عينة الدراسة.

- وجاء المتعامل نجمة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.48 و انحراف معياري 0.89 مما يعني ميل المبحوثين التابعين للمتعامل نجمة الى الموافقة على هذه العبارة مع تقارب في إجابات عينة الدراسة .

- فيما جاء المتعامل جازي في المرتبة الثالثة و الأخيرة بمتوسط حسابي 2.73 و انحراف معياري 0.80 مما يعني ميل المبحوثين التابعين للمتعامل جازي الى عدم الموافقة على هذه العبارة مع تقارب في إجابات عينة الدراسة.

- العبارة رقم (26) " يقدم هذا المتعامل خدمات جديدة باستمرار لمواجهة المنافسة "

- جاء المتعامل نجمة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.87 و انحراف معياري 0.96 مما يعني ميل المبحوثين التابعين للمتعامل نجمة الى الموافقة على هذه العبارة مع تقارب في إجابات عينة الدراسة.

- وجاء المتعامل موبيليس في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.54 و انحراف معياري 1.25 مما يعني ميل المبحوثين التابعين للمتعامل موبيليس الى الموافقة على هذه العبارة مع تشتت في إجابات عينة الدراسة .

- فيما جاء المتعامل جازي في المرتبة الثالثة و الأخيرة بمتوسط حسابي 3.24 و انحراف معياري 0.84 مما يعني ميل المبحوثين التابعين للمتعامل جازي الى الموافقة على هذه العبارة مع تقارب في إجابات عينة الدراسة.

العبارة رقم (27) " يقوم هذا المتعامل بتخفيض أسعاره (أسعار الخطوط والمكالمات) لمواجهة المنافسة "

- جاء المتعامل نجمة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.91 و انحراف معياري 0.77 مما يعني ميل المبحوثين التابعين للمتعامل نجمة الى الموافقة على هذه العبارة مع تقارب في إجابات عينة الدراسة.
- وجاء المتعامل جازي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.82 و انحراف معياري 0.87 مما يعني ميل المبحوثين التابعين للمتعامل جازي الى الموافقة على هذه العبارة مع تقارب في إجابات عينة الدراسة .
- فيما جاء المتعامل موبيليس في المرتبة الثالثة و الأخيرة بمتوسط حسابي 3.74 و انحراف معياري 1.01 مما يعني ميل المبحوثين التابعين للمتعامل موبيليس الى الموافقة على هذه العبارة مع تشتت في إجابات عينة الدراسة.

العبارة رقم (28) " يقدم هذا المتعامل تشكيلة متنوعة من الخدمات تستجيب لمختلف تفضيلات الزبائن "

- جاء المتعامل جازي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.31 و انحراف معياري 0.91 مما يعني ميل المبحوثين التابعين للمتعامل جازي الى الموافقة على هذه العبارة مع تقارب في إجابات عينة الدراسة.
- وجاء المتعامل نجمة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.25 و انحراف معياري 1.14 مما يعني ميل المبحوثين التابعين للمتعامل نجمة الى الموافقة على هذه العبارة مع تشتت في إجابات عينة الدراسة .
- فيما جاء المتعامل موبيليس في المرتبة الثالثة و الأخيرة بمتوسط حسابي 3.23 و انحراف معياري 1.13 مما يعني ميل المبحوثين التابعين للمتعامل موبيليس الى الموافقة على هذه العبارة مع تشتت في إجابات عينة الدراسة.

العبارة رقم (29) " يعرف هذا المتعامل ارتفاع متزايد في الأرباح المحققة "

- جاء المتعامل جازي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.50 و انحراف معياري 0.7 مما يعني ميل المبحوثين التابعين للمتعامل جازي الى الموافقة على هذه العبارة مع تقارب في إجابات عينة الدراسة.
- وجاء المتعامل موبيليس في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.42 و انحراف معياري 1.23 مما يعني ميل المبحوثين التابعين للمتعامل موبيليس الى الموافقة على هذه العبارة مع تشتت في إجابات عينة الدراسة .
- فيما جاء المتعامل نجمة في المرتبة الثالثة و الأخيرة بمتوسط حسابي 3.24 و انحراف معياري 0.7 مما يعني ميل المبحوثين التابعين للمتعامل نجمة الى الموافقة على هذه العبارة مع تقارب في إجابات عينة الدراسة.

العبارة رقم (30) " يقدم هذا المتعامل طرق و أفكار جديدة في تقديم الخدمات لمواجهة المنافسة "

- جاء المتعامل جازي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.26 و انحراف معياري 0.68 مما يعني ميل المبحوثين التابعين للمتعامل جازي الى الموافقة على هذه العبارة مع تقارب في إجابات عينة الدراسة.
- وجاء المتعامل موبيليس في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.23 و انحراف معياري 1.01 مما يعني ميل المبحوثين التابعين للمتعامل موبيليس الى الموافقة على هذه العبارة مع تشتت في إجابات عينة الدراسة .
- فيما جاء المتعامل نجمة في المرتبة الثالثة و الأخيرة بمتوسط حسابي 3.18 و انحراف معياري 1.18 مما يعني ميل المبحوثين التابعين للمتعامل نجمة الى الموافقة على هذه العبارة مع تشتت في إجابات عينة الدراسة.

ويمكن تفسير النتائج المحصل عليها بأن المتعامل الرائد في قطاع الهاتف النقال في الجزائر هو المتعامل جازي باستحواده على أكبر حصة سوقية تليه موبيليس و أخيرا نجمة، مع تحسن و إرتفاع الحصة السوقية لكل من موبيليس ونجمة على حساب المتعامل جازي الذي يشهد انخفاضا في حصته السوقية ، بالإضافة الى أن ارتفاع عدد المشتركين من سنة الى أخرى ومن فترة الى أخرى أدى الى تزايد الأرباح المحققة لكل متعامل ، كما أن المنافسة في قطاع الهاتف النقال تتميز بحركية كبيرة و اشتدادها بين المتعاملين من خلال قيام كل متعامل بتقديم خدمات جديدة باستمرار و تخفيض أسعاره (أسعار الخطوط ، أسعار المكالمات) و كذلك تشكيلة متنوعة من الخدمات تستجيب لتفضيلات مختلف المشتركين بغية مواجهة المنافسة و الحفاظ على المركز التنافسي.

المطلب الخامس: تحليل و تأثير عوائد الدخول على المنافسة في القطاع

لاختبار هل هناك تأثير دال إحصائيا لعوائد الدخول على المنافسة في القطاع قمنا باستخدام كل من معامل الارتباط بيرسون للوقوف على نوع و قوة العلاقة بين عوائد الدخول و المنافسة في القطاع وعلى اتجاه هذه العلاقة موجبة أم سالبة و كذلك اختبار (t) لعينتين مرتبطتين لاختبار صحة الفرضيات ، و الجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (20) مدى تأثير عوائد الدخول على المنافسة في القطاع

عوائد الدخول	معامل الارتباط بيرسون r	درجة الحرية df	قيمة t	مستوى الدلالة Sig 2- tailed
الميزة المطلقة في التكلفة	-0.231	283	-2.345	0.000
العوائد القانونية	-0.742	283	-6.148	0.000
تميز المنتج	-0.187	283	-2.858	0.000
استراتيجية التسعير	-0.116	283	-2.336	0.000
استراتيجية الإعلان	-0.282	283	-3.404	0.000
استراتيجية الإبداع التكنولوجي	-0.093	283	-2.01	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مستخرجات SPSS

أولا: تأثير الميزة المطلقة في التكلفة على المنافسة في القطاع

بما أن قيمة الارتباط بيرسون $r = -0.231$ فهذا يدل على أن هناك ارتباط سلبي ضعيف جدا بين المتغيرين، أي هناك علاقة عكسية ضعيفة جدا بين الميزة المطلقة في التكلفة و المنافسة في القطاع، بحيث أنه كلما زاد تمتع المؤسسات القائمة بمزايا مطلقة في التكلفة عن المنافسين المحتملين كلما اثر ذلك بالتقليل من شدة المنافسة في القطاع.

وللتعرف أكثر على طبيعة العلاقة التي تربط بين الميزة المطلقة في التكلفة و المنافسة قمنا بتحليل اختبار (t) لعينتين مرتبطتين، و لاختبار الدلالة الإحصائية بين الميزة المطلقة في التكلفة و المنافسة في القطاع نضع الفرضيات التالية:

H0: لا يوجد هناك تأثير دال إحصائيا للميزة المطلقة في التكلفة على المنافسة في القطاع.

H1: هناك تأثير دال إحصائيا للميزة المطلقة في التكلفة على المنافسة في القطاع.

لدينا (t) الجدولية بدرجة معنوية (0.05) = 1.645.

وبما أن القيمة المطلقة لـ t المحسوبة (2.345) اكبر من الجدولية (1.645) نقول أن النتائج المتحصل عليها لها دلالة إحصائية و ذلك أن قيمة (Sig 2- tailed) اقل من ($\alpha=0.05$) أي هناك فروقا دالة إحصائيا، وليس فروقا عائدة للصدفة بثقة قدرها 95% وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي هناك تأثير دال إحصائيا للميزة المطلقة في التكلفة على المنافسة في القطاع.

ثانيا: تأثير العوائق القانونية على المنافسة في القطاع

بما أن قيمة الارتباط بيرسون $r=-0.742$ فهذا يدل على أن هناك ارتباط سلبي قوي بين المتغيرين، أي هناك علاقة عكسية قوية بين العوائق القانونية و المنافسة في القطاع، بحيث أنه كلما ارتفعت العوائق القانونية كلما اثر ذلك بالتقليل من شدة المنافسة في القطاع.

وللتعرف أكثر على طبيعة العلاقة التي تربط بين العوائق القانونية و المنافسة قمنا بتحليل اختبار (t) لعينتين مرتبطتين، و لاختبار الدلالة الإحصائية بين العوائق القانونية و المنافسة في القطاع نضع الفرضيات التالية:

H0: لا يوجد هناك تأثير دال إحصائيا للعوائق القانونية على المنافسة في القطاع.

H1: هناك تأثير دال إحصائيا للعوائق القانونية على المنافسة في القطاع.

لدينا (t) الجدولية بدرجة معنوية (0.05) = 1.645.

وبما أن القيمة المطلقة لـ t المحسوبة (6.148) اكبر من الجدولية (1.645) نقول أن النتائج المتحصل عليها لها دلالة إحصائية و ذلك أن قيمة (Sig 2- tailed) اقل من ($\alpha=0.05$) أي هناك فروقا دالة إحصائيا، وليس فروقا عائدة للصدفة بثقة قدرها 95% وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي هناك تأثير دال إحصائيا للعوائق القانونية على المنافسة في القطاع.

ثالثا: تأثير تمييز المنتج على المنافسة في القطاع

بما أن قيمة الارتباط بيرسون $r=-0.187$ فهذا يدل على أن هناك ارتباط سلبي ضعيف جدا بين المتغيرين، أي هناك علاقة عكسية ضعيفة جدا بين تمييز المنتج و المنافسة في القطاع، بحيث أنه كلما زاد تميز منتجات المؤسسات القائمة عن المنافسين المحتملين كلما اثر ذلك بالتقليل من شدة المنافسة في القطاع.

وللتعرف أكثر على طبيعة العلاقة التي تربط بين تمييز المنتج و المنافسة قمنا بتحليل اختبار (t) لعينتين مرتبطتين، و لاختبار الدلالة الإحصائية بين تمييز المنتج و المنافسة في القطاع نضع الفرضيات التالية:

H0: لا يوجد هناك تأثير دال إحصائيا لتمييز المنتج على المنافسة في القطاع.

H1: هناك تأثير دال إحصائيا لتمييز المنتج على المنافسة في القطاع.

لدينا (t) الجدولية بدرجة معنوية (0.05) = 1.645.

وبما أن القيمة المطلقة لـ t المحسوبة (2.858) اكبر من الجدولية (1.645) نقول أن النتائج المتحصل عليها لها دلالة إحصائية و ذلك أن قيمة (Sig 2- tailed) اقل من ($\alpha=0.05$) أي هناك فروقا دالة إحصائية، وليس فروقا عائدة للصدف بثقة قدرها 95% وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي هناك تأثير دال إحصائيا لتمييز المنتج على المنافسة في القطاع.

رابعاً: تأثير استراتيجية التسعير على المنافسة في القطاع

بما أن قيمة الارتباط بيرسون $r=-0.116$ فهذا يدل على أن هناك ارتباط سلبي ضعيف جدا بين المتغيرين، أي هناك علاقة عكسية ضعيفة بين استراتيجية التسعير و المنافسة في القطاع، بحيث أنه كلما اعتمدت المؤسسات القائمة على استراتيجية التسعير لإعاقة دخول المنافسين المحتملين كلما اثر ذلك بالتقليل من شدة المنافسة في القطاع.

وللتعرف أكثر على طبيعة العلاقة التي تربط بين استراتيجية التسعير و المنافسة قمنا بتحليل اختبار (t) لعينتين مرتبطتين، و لاختبار الدلالة الإحصائية بين استراتيجية التسعير و المنافسة في القطاع نضع الفرضيات التالية:

H0: لا يوجد هناك تأثير دال إحصائيا لإستراتيجية التسعير على المنافسة في القطاع.

H1: هناك تأثير دال إحصائيا لإستراتيجية التسعير على المنافسة في القطاع.

لدينا (t) الجدولية بدرجة معنوية (0.05) = 1.645.

وبما أن القيمة المطلقة لـ t المحسوبة (2.366) اكبر من الجدولية (1.645) نقول أن النتائج المتحصل عليها لها دلالة إحصائية و ذلك أن قيمة (Sig 2- tailed) اقل من ($\alpha=0.05$) أي هناك فروقا دالة إحصائية، وليس فروقا عائدة للصدف بثقة قدرها 95% وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي هناك تأثير دال إحصائيا لإستراتيجية التسعير على المنافسة في القطاع.

خامساً: تأثير استراتيجية الإعلان على المنافسة في القطاع

بما أن قيمة الارتباط بيرسون $r=-0.282$ فهذا يدل على أن هناك ارتباط سلبي ضعيف جدا بين المتغيرين، أي هناك علاقة عكسية ضعيفة جدا بين استراتيجية الإعلان و المنافسة في القطاع، بحيث أنه كلما اعتمدت المؤسسات القائمة على استراتيجية الإعلان لإعاقة دخول المنافسين المحتملين كلما اثر ذلك بالتقليل من شدة المنافسة في القطاع.

وللتعرف أكثر على طبيعة العلاقة التي تربط بين استراتيجية الإعلان و المنافسة قمنا بتحليل اختبار (t) لعينتين مرتبطتين، و لاختبار الدلالة الإحصائية بين استراتيجية الإعلان و المنافسة في القطاع نضع الفرضيات التالية:

H0: لا يوجد هناك تأثير دال إحصائيا لإستراتيجية الإعلان على المنافسة في القطاع.

H1: هناك تأثير دال إحصائيا لإستراتيجية الإعلان على المنافسة في القطاع.

لدينا (t) الجدولية بدرجة معنوية (0.05) = 1.645.

وبما أن القيمة المطلقة لـ t المحسوبة (3.404) اكبر من الجدولية (1.645) نقول أن النتائج المتحصل عليها لها دلالة إحصائية و ذلك أن قيمة (Sig 2- tailed) اقل من ($\alpha=0.05$) أي هناك فروقا دالة إحصائية، وليس فروقا عائدة للصدفة بثقة قدرها 95% وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي هناك تأثير دال إحصائيا لإستراتيجية الإعلان على المنافسة في القطاع.

سادسا: تأثير استراتيجية الإبداع التكنولوجي على المنافسة في القطاع

بما أن قيمة الارتباط بيرسون $r=-0.093$ فهذا يدل على أن هناك ارتباط سلبي ضعيف جدا بين المتغيرين، أي هناك علاقة عكسية ضعيفة جدا بين استراتيجية الإبداع التكنولوجي و المنافسة في القطاع، بحيث أنه كلما اعتمدت المؤسسات القائمة على استراتيجية الإبداع التكنولوجي لإعاقه دخول المنافسين المحتملين كلما اثر ذلك بالتقليل من شدة المنافسة في القطاع.

وللتعرف أكثر على طبيعة العلاقة التي تربط بين استراتيجية الإبداع التكنولوجي و المنافسة قمنا بتحليل اختبار (t) لعينتين مرتبطتين، و لاختبار الدلالة الإحصائية بين استراتيجية الإبداع التكنولوجي و المنافسة في القطاع نضع الفرضيات التالية:

H_0 : لا يوجد هناك تأثير دال إحصائيا لإستراتيجية الإبداع التكنولوجي على المنافسة في القطاع.

H_1 : هناك تأثير دال إحصائيا لإستراتيجية الإبداع التكنولوجي على المنافسة في القطاع.

لدينا (t) الجدولية بدرجة معنوية (0.05) = 1.645.

وبما أن القيمة المطلقة لـ t المحسوبة (2.01) اكبر من الجدولية (1.645) نقول أن النتائج المتحصل عليها لها دلالة إحصائية و ذلك أن قيمة (Sig 2- tailed) اقل من ($\alpha=0.05$) أي هناك فروقا دالة إحصائية، وليس فروقا عائدة للصدفة بثقة قدرها 95% وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي هناك تأثير دال إحصائيا لإستراتيجية الإبداع التكنولوجي على المنافسة في القطاع.

بناء على ماسبق يمكننا القول بان عوائق الدخول لها تأثير سلبي على المنافسة في القطاع حيث كلما ارتفعت عوائق الدخول الى القطاع اثر ذلك بالتقليل من شدة المنافسة في القطاع، كما أن العوائق القانونية هي الأكثر تأثيرا على شدة المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر.

خلاصة الفصل الثالث :

يعتبر سوق خدمة الهاتف النقال سوقا فتيا في الجزائر، إلا أنه مع ذلك عرف نموا متسارعا ليصل عدد المشتركين إلى أكثر من 27 مليون مشترك نهاية 2008، بوجود ثلاثة متعاملين (جازي ، نجمة ، موبيليس) حيث تحتل جازي الصدارة بأكبر حصة سوقية تليها موبيليس ثم نجمة، كما أن قطاع الهاتف النقال في الجزائر يتميز بحركية المنافسة و اشتدادها بين المتعاملين الثلاث.

ومن خلال نتائج الاستبيان وجدنا أن عوائق الدخول لتي يواجهها أي منافس محتمل تتمثل في العوائق القانونية من خلال قوانين سلطة الضبط للبريد و المواصلات "ARPT"، و المنتجات و الخدمات المتميزة التي يقدمها المتعاملون التي تزيد من ولاء المشتركين مما يصعب من تحولهم الى متعامل آخر، بالإضافة الى تمتع المتعاملين الثلاث بمزايا مطلقة في التكلفة، وكذلك اعتماد متعاملي الهاتف النقال على استراتيجية الإعلان لإعاقة دخول متعاملين جدد .

كما أن عوائق الدخول لها تأثير سلبي على المنافسة في القطاع حيث كلما ارتفعت عوائق الدخول الى القطاع اثر ذلك بالتقليل من شدة المنافسة في القطاع، كما أن العوائق القانونية هي الأكثر تأثيرا على شدة المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر .

تطرقنا من خلال هذا البحث الى تأثير عوائق الدخول على المنافسة في القطاع و انطلاقا من الإشكالية المطروحة " ماهو تأثير عوائق الدخول على المنافسة في القطاع" قمنا بتحليل الموضوع الى جوانبه الرئيسية من خلال التطرق لكل من عوائق الدخول و المنافسة في القطاع في الفصلين الاول و الثاني على التوالي وفي الفصل الثالث تم التطرق الى تأثير عوائق الدخول على المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر .
ففي الجانب النظري تم التوصل الى النتائج التالية:

- يمكن تعرف عوائق الدخول على أنها أي تكلفة إضافية تتحملها المؤسسات الراغبة في الدخول دون ان تكون المؤسسات القائمة متحملة لها.

- تنقسم عوائق الدخول الى عوائق هيكلية ناتجة عن ميزات تتمتع بها المؤسسات القائمة عن المؤسسات الراغبة في الدخول و التي يمكن حصرها في الميزة المطلقة في التكاليف، تمييز المنتج ، اقتصاديات الحجم، السياسة الحكومية (القوانين التي تنظم القطاع) ، وكذلك عوائق دخول استراتيجية ناتجة عن استراتيجيات تضعها المؤسسات القائمة لإعاقة دخول منافسين جدد و المتمثلة في استراتيجية التسعير و استراتيجية الإعلان و كذا استراتيجية الإبداع التكنولوجي.

- يمكن للإستراتيجية التنافسية التي تعتمدها المؤسسة لمواجهة المنافسة أن تساهم في وضع حواجز الدخول و المتمثلة في استراتيجية تدنية التكلفة و استراتيجية التمييز و استراتيجية التكامل الرأسي.

- لا تقتصر المنافسة على المواجهة المباشرة بين المؤسسات بل تتعدى الى قوى تنافسية أخرى تتمثل في: تهديد المنتجات البديلة، قوة مساومة الزبائن ، قوة مساومة الموردين، المنافس المحتمل و هذا ما يعرف بالقوى التنافسية الخمس لبورتر.

- يمكن للمؤسسة أن تنافس ضمن مجالات عديدة ومن أهمها: التنافس بالوقت، التنافس بالجودة، التنافس بالتكلفة، التنافس التكنولوجي، التنافس بالأسعار.

-يمكن تمييز أربعة أشكال للمنافسة تتمثل في المنافسة الكاملة كحالة نظرية و الاحتكار مرورا باحتكار القلة و المنافسة الاحتكارية.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم التوصل الى النتائج التالية:

- عرف قطاع الهاتف النقال في الجزائر نمو كبيرا في الثماني سنوات الأخيرة ، حيث كان عدد المشتركين سنة 2000 يقدر بـ: 86 ألف مشترك فقط وارتفع هذا العدد الى 27 مليون مشترك عند نهاية 2008 أي حوالي 313 مرة، أي معدل نمو سوق الهاتف النقال في الجزائر أكثر من معدل النمو العالي.

- سوق الهاتف النقال مقسم بين ثلاثة متعاملين هم أوراسكوم لاتصالات الجزائر "جازي" بحصة سوقية تقدر بـ: 52.19% ، اتصالات الجزائر " موبيليس " بحصة سوقية تقدر بـ: 28.50% الوطنية للاتصالات " نجمة" بحصة سوقية تقدر بـ: 19.31%.

- تتركز المنافسة في قطاع الهاتف النقال على خدمة الدفع المسبق و يبين ذلك تطور الطلب على هذه الخدمة من خلال مقارنة توزيع مشتركي الهاتف النقال بين الدفع المسبق و المؤجل.

- تتميز المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر بحركية كبيرة و شدتها بين المتعاملين الثلاث بالرغم من حداثة القطاع و قلة المنافسين فيه.

- يقدم متعاملي الهاتف النقال عروضاً متنوعة سواء في خدمة الدفع المسبق و الدفع المؤجل تستجيب لمختلف تفضيلاً المشتركين باختلاف أذواقهم.

- بفضل المنافسة بين المتعاملين الثلاث تحسنت جودة الخدمات و تنوعت و انخفضت أسعار الخطوط و المكالمات خاصة بعد دخول المتعامل الكويتي نجمة

- أن عوائق الدخول التي يواجهها أي منافس محتمل تتمثل في العوائق القانونية من خلال قوانين سلطة الضبط للبريد و المواصلات "ARPT" و الخدمات المتميزة التي يقدمها المتعاملون الثلاث تزيد من ولاء المشتركين مما يصعب تحولهم الى متعامل آخر، بالإضافة الى تمتع المتعاملين بمزايا مطلقة في التكلفة، وكذلك اعتماد متعاملي الهاتف النقال على استراتيجية الإعلان لإعاقة دخول متعاملين جدد الى سوق الهاتف النقال في الجزائر.

كل هذه العوائق أدت الى عدم دخول متعاملين جدد و بالتالي التقليل من خطر تهديد المنافس المحتمل، واقتصر المنافسة على ثلاثة متعاملين فقط.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة بأن عوائق الدخول تساعد المؤسسات القائمة في التقليل من خطر تهديد المنافس المحتمل.

- أشارت النتائج ومن خلال معامل الارتباط بيرسون أن هناك ارتباط عكسي قوي بين العوائق القانونية و المنافسة في القطاع، بينما نجد أن هناك ارتباط عكسي ضعيف جدا بين عوائق الدخول الأخرى و المنافسة في سوق الهاتف النقال في الجزائر.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة بأن تأثير عوائق الدخول على المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر تتمثل أساساً في تأثير العوائق القانونية.

- أوضحت الدراسة ومن خلال اختبار (t) أن هناك تأثير دال إحصائياً لعوائق الدخول على المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر، كما انه ومن خلال معاملات الارتباط بيرسون وجد أن هناك ارتباط عكسي بين عوائق الدخول و المنافسة في القطاع حيث انه كلما ارتفعت عوائق الدخول كلما اثر ذلك بالتقليل من شدة المنافسة في القطاع.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة بأن عوائق الدخول تقلل من شدة المنافسة في القطاع وعموماً يمكن القول بان عوائق الدخول لها تأثير كبير على المنافسة في القطاع من خلال الحد من دخول مؤسسات جديدة الى القطاع ، حيث انه كلما زاد عدد المؤسسات في القطاع كلما أدى ذلك الى اشتداد المنافسة ، كما أن تأثير عوائق الدخول على المنافسة يتعلق بمدى ارتفاعها و فاعليتها في الحد من دخول مؤسسات جديدة، بالإضافة الى أن عوائق الدخول تساعد المؤسسات القائمة في التقليل من خطر تهديد المنافس المحتمل.

التوصيات:

بناء على النتائج المحصل عليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- لابد من فتح المجال للاستثمار في قطاع الهاتف النقال بغية دخول متعاملين جدد من خلال إزالة العوائق القانونية من خلال إلغاء قانون منح الرخصة لأنه لان بدخول متعاملين جدد تشتد المنافسة أكثر مما يؤدي الى تحسن جودة الخدمات و تتنوع العروض مما يزيد في تنافسية القطاع.
- يجب على المتعاملين الثلاث العمل على تقديم أفضل الخدمات و السعي الى تمييز منتجاتهم لكسب ولاء ووفاء المشتركين و هذا يضمن عدم تحولهم الى متعامل آخر، لأنه و بإزالة العوائق القانونية (منح رخصة جديدة) فانه يتم دخول متعامل جديد الى القطاع .

آفاق البحث

لقد قمنا بمناقشة موضوع المذكرة بما يتناسب و الإشكالية المطروحة ، ونظرا لأنه يمكن التوسع فيه أكثر ندعو الباحثين لدراسته على عدة مستويات حيث يمكن تصور إشكاليات تكون موضوع لدراسات أخرى نصوغها كمايلي:

- تأثير عوائق الدخول على تنافسية القطاع.
- علاقة عوائق الدخول بهيكل السوق
- تأثير عوائق الدخول على تنافسية المؤسسة

الملاحق

الملحق 01

الإستبيان



الإستبيان

عزيزي الموظف الكريم:- تحية طيبة..

أضع بين أيديكم استبانة خاصة بدراسة (تأثير عوائق الدخول على المنافسة في القطاع دراسة حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر) راجياً منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الاقتصاد الصناعي/جامعة محمد خيضر بسكرة . لذا أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير....

الباحث: بن عبد الرزاق لزهري

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية :

- 1-الجنس ذكر أنثى
- 2-العمر: من 18-29 سنة من 30-39 سنة من 40-49 سنة من 50-59 سنة من 60 سنة فأكثر
- 4-المستوى التعليمي: البكالوريا أو أقل ليسانس مهندس ماجستير دكتورا
- 5-الخبرة العملية: أقل من 3 سنوات 3-5 سنوات 6-9 سنوات 10 سنوات فأكثر
- 6- اسم المتعامل: موبيليس جازي نجمت

التقييم					العبارات	الرقم
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تشكل سياسيات الضبط حواجز أمام دخول متعاملين جدد إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر.	1
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يشكل مبدأ تخطيط و تسيير و تخصيص و مراقبة استعمال الذبذبات حاجزا أمام دخول متعاملين جدد إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر.	2
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يشكل مبدأ منح ترخيصات الاستغلال و اعتماد تجهيزات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و تحديد المواصفات و المقاييس الواجب توفرها حاجزا أمام دخول متعاملين جدد إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر.	3
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يشكل مبدأ تحديد وضبط أسعار خدمات الاتصال حاجزا أمام دخول متعاملين جدد إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر.	4
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يملك هذا المتعامل سمعة وعلامة تجارية يصعب على المتعاملين دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر أن يحوزوا عليها.	5
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يتوفر لدى هذا المتعامل زبائن ذو ولاء ووفاء عالي يتعذر على المتعاملين دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر أن يحوزوا عليه.	6
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يستجيب هذا المتعامل لمختلف تفضيلات الزبائن تبعا لاختلاف أنواعهم بحيث لا يمكن للمتعاملين المحتمل دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر أن يوفروها.	7
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يقدم هذا المتعامل خدمات متنوعة لا يمكن للمتعاملين المحتمل دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر أن يوفروها.	8
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يملك هذا المتعامل موارد إدارية ماهرة وكفاءات لا يمكن للمتعاملين المحتمل دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر أن يحوزوا عليه بسهولة.	9
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يتوفر هذا المتعامل على معارف تكنولوجية مختلفة يصعب على المتعاملين المحتمل دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر أن يوفروها في الأجل القصير.	10

غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يتوفر لدى هذا المتعامل مصادر تمويل متنوعة وكثيرة نسبيا مقارنة بمصادر التمويل التي يمكن أن يحصل عليها المتعاملين المحتمل دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر.	11
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يُسمح ويُمكن لهذا المتعامل أن يتفق مع المتعاملين الآخرين العاملين في سوق الهاتف النقال في الجزائر (موبيليس، جازي، نجمة) لتحديد أسعار خدمات الاتصال ضمن حدود معينة بهدف منع متعاملين جدد من الدخول إلى هذا السوق.	12
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	قد يتفق هذا المتعامل مع المتعاملين الآخرين العاملين في سوق الهاتف النقال في الجزائر حول شروط معينة تخص تقسيم السوق بهدف إبعاد خطر دخول متعاملين جدد إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر.	13
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	لدى هذا المتعامل سياسات خاصة فيما يتعلق بالأسعار يمكن أن تحميها من خطر دخول متعاملين جدد إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر.	14
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يتبع هذا المتعامل سياسات إعلانية فعالة للحفاظ على سمعته وعلامته التجارية يصعب على المتعاملين المحتملين دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر أن يصمموها.	15
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يتبع هذا المتعامل سياسات إعلانية جيدة لكسب ولاء ووفاء الزبائن يتعذر على المتعاملين المحتملين دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر أن يقدموها.	16
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يستخدم هذا المتعامل إعلانات جذابة يمكن أن تحميه من خطر دخول متعاملين جدد إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر.	17
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يستخدم هذا المتعامل إعلانات مدروسة جيدا لمواجهة احتمال انتقال زبائنه إلى متعاملين جدد يحتمل دخولهم إلى سوق الهاتف النقال في الجزائر.	18
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يجدد هذا المتعامل إعلاناته بشكل منتظم لمواجهة خطر انتقال زبائنه إلى متعاملين جدد يحتمل دخولهم.	19
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يخصص هذا المتعامل ميزانية مرتفعة للبحث والتطوير يسعى من خلالها مواجهة أي منافسة من متعاملين جدد يحتمل دخولهم	20

غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	21 يستثمر هذا المتعامل في رأسماله البشري من خلال الدورات التدريبية...إلخ قصد مواجهة أي منافسة من متعاملين جدد يحتمل دخولهم
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	22 يشجع هذا المتعامل الإبداعات التكنولوجية التي يمكن أن تحميه من خطر المنافسة من متعاملين جدد يحتمل دخولهم إلى سوق الهاتف النقال.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	23 يقدم هذا المتعامل سياسات تحفيزية واضحة فيما يخص الإبداعات التكنولوجية التي يمكن أن تحميه من خطر المنافسة من متعاملين جدد.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	24 يستحوذ هذا المتعامل على حصة سوقية كبيرة نسبيا مقارنة بالمتعاملين الآخرين
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	25 يعرف هذا المتعامل ارتفاع متزايد في حصته السوقية
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	26 يقدم هذا المتعامل خدمات جديدة باستمرار لمواجهة المنافسة
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	27 يقوم هذا المتعامل بتخفيض أسعاره(أسعار الخطوط والمكالمات) لمواجهة المنافسة
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	28 يقدم هذا المتعامل تشكيلة متنوعة من الخدمات تستجيب لمختلف تفضيلات الزبائن
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	29 يعرف هذا المتعامل ارتفاع متزايد في الأرباح المحققة
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	30 يقدم هذا المتعامل طرق و أفكار جديدة في تقديم الخدمات لمواجهة المنافسة

الملحق 02

جدول توزيع (t)

قائمة المراجع

I- باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- نبيل مرسى خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان ، 1996 .
- 2- محمد فريد الصحن ، مقدمة في المال و الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان، 2000 .
- 3- احمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993
- 4- عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 5- روجر كلارك ، اقتصاديات الصناعة، تر: فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، السعودية، 1994.
- 6- عبد الحميد عبد الغفار المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد و العشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999،
- 7- ناصر دادى عدون، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 8- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001،
- 9- احمد سيد مصطفى، تحديات العولمة التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثانية، دار الكتب، القاهرة، 1999،
- 10- فلاح حسن عداى الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عمليات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- 11- توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية ، دار النهضة العربية ، بيروت، 2001،
- 12- عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة، مطبعة الإشعاع، الاسكندرية، 1996،
- 13- سعيد يس عامر: الإدارة وتحديات التغيير، مكتب الاستشارة و التطوير الإداري، القاهرة، 2001،
- 14- أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة و الخدمات، ط4، 1999،
- 15- فرانسيس د.، ، القيم التنظيمية، ترجمة هيجان ع. أ.، معهد الإدارة العامة، السعودية ، 1995،.
- 16- سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية، مدخل استراتيجي، دار النشر اليازوري العلمية، الأردن ، 1999،
- 17- خليل ن.م.، الإدارة الإستراتيجية : تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الاسكندرية، 1995،
- 18- السلمي ع ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة ،
- 19- العارف ن.، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000،
- 20- أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، دار زهران للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، السعودية ،

ثانياً: المجلات والدوريات

- 21- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الداخلية و الخارجية في صياغة الإستراتيجية ، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة بسكرة، 2007،
- 22- مقدم عبيرات، استراتيجيات وضع حواجز الدخول، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، جامعة الشلف، 2008،
- 23- قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة

- 24- عصام الدين مصطفى: الآثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج، منهج المخزون الصفري، مجلة الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1990،
25- حبة نجوى، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2007،

ثالثا: الرسائل والمذكرات

- 26- كاريش صليحة، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000،
27- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، أطروحة دكتورا، جامعة الجزائر، 2009/2005،
28- حبة نجوى، تأثير المنافسة في القطاع على الأفضلية التنافسية للمؤسسة، حالة قطاع الهاتف النقال، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،
29- شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر،
30- دويس محمد، الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسة و الدول، حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2005،
31- زغدار احمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة التبغ و الكبريت، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005/2004،
32- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002،

رابعا: الملتقيات

- 33- كريالي بغدادي، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، 20-21 ماي 2002،
34- احمد بلالي، استراتيجيات التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول أداء المنظمات، ورقلة، 08-09 مارس 2005 .
35- زايد بلقاسم: أثر السياسة الاقتصادية على أداء و كفاءة السياسات التنافسية الإنتاجية و التسيير العقلاني للموارد البشرية، كمؤشرات للأداء في المؤسسة الجزائرية، في آفاق الانضمام للاقتصاد العالمي، ورقة مقدمة في يوم دراسي في جامعة محمد خيضر بسكرة، 19 أكتوبر 2002،

خامسا: المواقع الالكترونية

- 36- www.vnasrulddin.kau.edu.com
37- www.djezygsm.com ..
38- www.mobilis.dz..
39- www.nedjma.dz ..
40- www.arpt.dz
41- www.hec.unil.ch
42- www.univ-rennes.fr

1^{ere} : les livres

- 43- M.GODET, **Manuel de prospective stratégique**, une indisciplinè intellectuelle, Edition dunod, paris , tome'1997
- 44- A.D.CHANDLER. **Stratégies et structures de l'entreprise**. Edition d'organisation. Paris.
- 45- R.A.THIETAR, **la stratégie d'entreprise**, 2eme Edition MC graw-hill, paris, 1991
- 46-M.PORTER , **Avantage concurrentiel des nation**, Inter Edition, Paris, 1993..
- 47- Sarge Calabre: **filières nationales et marchés mondiaux de matière première**, paris ,1997,
- 48- Bertrand nezey: **les politiques de compétitivité**, economica, paris, 1994,
- 49- Armand Dayan : **Marketing industriel**, Ed Vuibert, 4eEdition, Paris ,1999.
- 50-Kolter p et Dubois B, **Markrting managment**, dixième édition, édition puplic-union, paris, 2000.
- 51-PHILIPPE MOATI: **Heterogeneite des entreprises et échange international**, ED.ECONOMICA, 1992,
- 52-Jean jacques lambin: **MARKETING STRATEGIQUE** , 3 EDIT, ED.SCIENCE INTERNATIONAL, 1994,
- 53- M.. PORTER, **Choix stratégiques et concurrence**, ed. ECONOMICA, 1982

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
60	تطور الكثافة الهاتفية النقالة من 2000-2008	01
61	تطور عدد المشتركين في سوق خدمة الهاتف النقال من 2000-2008	02
62	تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال من 2002-2008	03
73	تطور أسعار خطوط الدفع المسبق	04
75	تطور أسعار المكالمات لكل متعامل 2004-2008	05
78	تطور عدد المشتركين في خدمة الدفع المسبق و المؤجل من 2001-2008	06
79	التوزيع النسبي للمشاركين بين خدمة الدفع المسبق و المؤجل 2001-2008	07
80	تطور الطلب على الهاتف النقال و الثابت من 2001-2008	08
84	تطور الحصة السوقية لكل متعامل 2000-2008	09
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية	10
94	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات العوائق القانونية	11
95	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات تمييز المنتجات	12
97	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الميزة المطلقة في التكاليف	13
98	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات عوائق الدخول الهيكلية	14
99	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات استراتيجية التسعير	15
100	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات استراتيجية الإعلان	16
102	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات استراتيجية الإبداع التكنولوجي	17
103	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات عوائق الدخول الاستراتيجية	18
104	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المنافسة في القطاع	19
107	مدى تأثير عوائق الدخول على المنافسة في القطاع	20

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	القوى التنافسية الخمس	01
61	تطور الكثافة الهاتفية النقالة 2008-2000	02
62	تطور عدد المشتركين لكل متعامل من 2008-2000	03
63	تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال من 2008-2002	04
74	تطور أسعار خطوط الدفع المسبق	05
75	تطور أسعار المكالمات لكل متعامل 2008-2004	06
77	القوى التنافسية في سوق الهاتف النقال في الجزائر	07
78	تطور عدد المشتركين في خدمة الدفع المسبق و المؤجل من 2008-2001	08
79	التوزيع النسبي للمشاركين بين خدمة الدفع المسبق و المؤجل 2008-2001	09
81	تطور الطلب على الهاتف النقال و الثابت من 2008-2001	10
85	تطور الحصة السوقية لكل متعامل 2008-2000	11
91	تركيبية عينة الدراسة حسب المتعامل	12
91	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس لكل متعامل	13
92	تركيبية عينة الدراسة حسب السن لكل متعامل	14
92	تركيبية عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي لكل متعامل	15
93	تركيبية عينة الدراسة حسب الخبرة العملية لكل متعامل	16

الفهرس

III.....	الإهداء
IV.....	الشكر
V.....	الملخص
XI.....	فهرس الجداول
XII.....	فهرس الأشكال
أ.....	المقدمة العامة
01.....	الفصل الأول: عوائق الدخول مدخل مفاهيمي
02.....	تمهيد:
03.....	المبحث الأول: ماهية عوائق الدخول
03.....	المطلب الأول: تهديد المنافس المحتمل
04.....	المطلب الثاني: مفهوم و أنواع عوائق الدخول
07.....	المطلب الثالث: عوائق الدخول الهيكلية
12.....	المبحث الثاني: عوائق الدخول الاستراتيجية
12.....	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية
14.....	المطلب الثاني: علاقة الاستراتيجية بعوائق الدخول
15.....	المطلب الثالث: استراتيجيات إعاقه الدخول
19.....	المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية و الخيار الاستراتيجي في وضع عوائق الدخول
19.....	المطلب الأول: مفهوم و أهداف الاستراتيجية التنافسية
20.....	المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس
23.....	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية و عوائق الدخول
25.....	خلاصة الفصل الأول
26.....	الفصل الثاني: تحليل المنافسة
27.....	تمهيد
28.....	المبحث الأول: ماهية المنافسة
28.....	المطلب الأول: تعريف المنافسة
30.....	المطلب الثاني: مؤشرات قياس المنافسة

31.....	المطلب الثالث: مجالات التنافس.
35.....	المبحث الثاني: تحليل المنافسة.
35.....	المطلب الأول: تحديد المنافسين.
39.....	المطلب الثاني: تحديد استراتيجيات المنافسين و نقاط القوة و الضعف.
40.....	المطلب الثالث: متابعة البيئة التنافسية.
42.....	المبحث الثالث: هيكل السوق و المنافسة.
42.....	المطلب الأول: التركيز الصناعي كمؤشر لهيكل السوق.
45.....	المطلب الثاني: أشكال المنافسة.
51.....	المطلب الثالث: الأسواق التنافسية.
53.....	خلاصة الفصل الثاني.
54.....	الفصل الثالث: تأثير عوائق الدخول على المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر.
55.....	تمهيد.
56.....	المبحث الأول: تقديم عام لسوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر.
56.....	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر.
58.....	المطلب الثاني: التعريف بمتعاملي الهاتف النقال.
60.....	المطلب الثالث: تطور سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2000-2008).
64.....	المبحث الثاني:عوائق الدخول الى قطاع الهاتف النقال.
64.....	المطلب الأول: العوائق القانونية.
65.....	المطلب الثاني: تمييز المنتج.
73.....	المطلب الثالث : إستراتيجية التسعير.
77.....	المبحث الثالث: تحليل المنافسة في قطاع الهاتف النقال.
77.....	المطلب الأول: تحليل القوى التنافسية في قطاع الهاتف النقال.
84.....	المطلب الثاني: المنافسة في القطاع.
86.....	المطلب الثالث: تطور المنافسة في سوق خدمة الهاتف النقال.
88.....	المبحث الرابع: تأثير عوائق الدخول على المنافسة في قطاع الهاتف النقال.
88.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة.
90.....	المطلب الثاني: عرض و تحليل الخصائص الشخصية لأفراد العينة.
94.....	المطلب الثالث: تحليل و تفسير نتائج قياس عوائق الدخول الى قطاع الهاتف النقال.

104.....	المطلب الرابع: تحليل و تفسير نتائج قياس المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر.
106.....	المطلب الخامس: تحليل و تأثير عوائق الدخول على المنافسة في القطاع.
111.....	خلاصة الفصل الثالث.
112.....	الخاتمة.
115.....	قائمة المراجع.
118.....	الملاحق.