



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

هيكل الصناعة ودوره في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية
دراسة حالة صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

مياح عادل

دحاح حورية

الموسم الجامعي: 2014-2015

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GSO /2014
تاريخ الإيداع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر

إلى من أفقده في كل لحظة

إلى من يرتعش قلبي شوقاً لذكره

إلى من أودعني لله أهدي نجاحي

إلى أعلى البشر أبي

رحمه الله

شكر وعرفان

الحمد لله والشكر لله رب العالمين الذي أنار لي دربي وشق لي طريق العلم
ونوره وأبعدني عن طريق الجهل وظلمته ووفقني في إتمام هذا العمل

المتواضع

كما أتقدم بالشكر الجزيل والاحترام والتقدير إلى أستاذي «عادل مياح» الذي

لم يبخلني بنصائحه وتوجيهاته القيمة والنيرة

وأشكر جميع من ساعدني ولو بكلمة

ملخص:

تناولت هذه المذكرة موضوعا هاما من موضوعات الإستراتيجية، والمتمثل في هيكل الصناعة ودوره في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية، حيث أن الهدف من تحليل هيكل الصناعة هو التعرف على الفرص والتهديدات من أجل تحديد الخيارات الإستراتيجية التي تتحول فيما بعد إلى إستراتيجيات تتبعها المؤسسة للوصول إلى أهدافها. فالخيار الإستراتيجي يعبر عن أداة تحول المؤسسة من موقعها التنافسي الحالي إلى موقع تنافسي جديد أفضل، وحسب «Porter» تختار المؤسسة واحدة من بين الإستراتيجيات العامة للتنافس التي هي عبارة عن إستراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من شدة المنافسة.

كما قمنا بتحليل هيكل الصناعة لخدمة الهاتف النقال في الجزائر من خلال تحديد قوى المنافسة الخمس وتحليل المنافسة وتحديد المجموعات الإستراتيجية في هذه الصناعة، إضافة إلى تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام مؤسسة «موبيليس» لمواجهة المنافسين في الصناعة.

الكلمات المفتاحية: هيكل الصناعة، الخيارات الإستراتيجية.

Résumé:

Cette mémoire parle de l'un des sujets importants des stratégies, concernant la structure de l'industrie et son rôle identifier les choix stratégiques de la société industrielle, dont le but de l'analyse de la structure de l'industrie est de connaître les opportunités et les menaces pour identifier les choix stratégiques qui seront transformé en stratégies ou la société les prends en considération pour atteindre ses objectifs. Le choix stratégique est un outil qui aide à développer la société de sa position concurrentielle actuelle à une nouvelle position, Selon « **Porter** » la société choisi une des stratégies de concurrence général qui vie à obtenir un avantage compétitif pour un long terme avec la réduction de l'intensité de la concurrence.

Nous avons aussi analysé la structure industrielle du service de téléphone mobile en Algérie en identifiant les cinq forces de la concurrence et les analyser, et d'identifier les groupe stratégique dans cette industrie, et aussi d'identifier les choix stratégique disponible chez la société « **mobilis** » pour faire face à la concurrence dans l'industrie.

Mots clés: structure de l'industrie, les choix stratégiques.

فهرس المحتويات

الصفحة	
I	الإهداء.....
II	كلمة الشكر.....
III	الملخص باللغة العربية.....
III	الملخص باللغة الفرنسية.....
IV	فهرس المحتويات.....
VIII	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الأشكال.....
أ-د	مقدمة.....

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: مفهوم وأبعاد هيكل الصناعة وأقسامه.....
3	المطلب الأول: مفهوم هيكل الصناعة.....
3	الفرع الأول: مفهوم الصناعة.....
5	الفرع الثاني: مفهوم هيكل الصناعة.....
6	المطلب الثاني: الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة.....
7	الفرع الأول: التركيز الصناعي.....
16	الفرع الثاني: عوائق الدخول إلى الصناعة.....
21	الفرع الثالث: التمييز في المنتجات.....
21	المطلب الثالث: أقسام هيكل الصناعة.....
21	الفرع الأول: المنافسة التامة.....
24	الفرع الثاني: الاحتكار التام.....
26	الفرع الثالث: المنافسة الاحتكارية.....
27	الفرع الرابع: احتكار القلة.....
32	المبحث الثاني: تحليل نموذج القوى الخمس لـ porter.....
33	المطلب الأول: المنافسين الحاليين والمنافسين المحتملين.....
33	الفرع الأول: المنافسين الحاليين (شدة المنافسة).....

35الفرع الثاني: المنافسين المحتملين (تهديد الداخلين الجدد)
37المطلب الثاني: تهديد المنتجات البديلة
39المطلب الثالث: القوة التفاوضية للموردين والعملاء
39الفرع الأول: القوة التفاوضية للموردين
41الفرع الثاني: القوة التفاوضية للعملاء
44المبحث الثالث: التحليل الهيكلي التنافسي من خلال مفهوم المجموعات الإستراتيجية
44المطلب الأول: ماهية المجموعات الإستراتيجية
44الفرع الأول: مفهوم المجموعات الإستراتيجية
46الفرع الثاني: أهمية فهم تحليل المجموعات الإستراتيجية
46المطلب الثاني: ماهية خريطة الصناعة
46الفرع الأول: مفهوم خريطة الصناعة
48الفرع الثاني: أهمية وضع خريطة الصناعة
49المطلب الثالث: تحليل المنافسة وفقا للمجموعات الإستراتيجية
49الفرع الأول: المنافسة في نفس المجموعة الإستراتيجية
49الفرع الثاني: المنافسة بين المجموعات الإستراتيجية
54خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الخيارات الإستراتيجية

56تمهيد
57المبحث الأول: مدخل عام إلى الإستراتيجية
57المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
60المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية
60الفرع الأول: الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل
61الفرع الثاني: الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال
61الفرع الثالث: الإستراتيجية على مستوى الوظيفي
63المطلب الثالث: خطوات صياغة الإستراتيجية
67المبحث الثاني: مدخل إلى الخيارات الإستراتيجية
67المطلب الأول: مفهوم وعمليات الخيار الإستراتيجي
67الفرع الأول: مفهوم الخيار الإستراتيجي
68الفرع الثاني: عمليات الخيار الإستراتيجي

70	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الإستراتيجية.....
75	المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة الصناعية.....
75	الفرع الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة.....
80	الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز.....
83	الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز.....
88	المبحث الثالث: دور هيكل الصناعة في تحديد الخيارات الإستراتيجية.....
88	المطلب الأول: الخيار الإستراتيجي المتاح أمام مؤسسة صناعية في حالة المنافسة التامة...
88	المطلب الثاني: الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام مؤسسة صناعية في حالة الاحتكار التام
89	المطلب الثالث: الخيار الإستراتيجي المتاح أمام المؤسسة الصناعية في حالة احتكار القلة....
91	خلاصة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث: دراسة حالة صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

93	تمهيد.....
94	المبحث الأول: التعريف بقطاع (صناعة) خدمة الهاتف النقال في الجزائر.....
94	المطلب الأول: نشأة قطاع الهاتف النقال في الجزائر.....
96	المطلب الثاني: مراحل المنافسة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.....
96	الفرع الأول: مرحلة الاحتكار المطلق (1994 - 2002/02/15).....
96	الفرع الثاني: مرحلة الاحتكار الثنائي (2002/02/15 - 2004/08/25).....
98	الفرع الثالث: مرحلة منافسة القلة (2004/08/25 - إلى يومنا هذا).....
98	المطلب الثالث: إحصائيات صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر سنة 2013 GSM.....
98	الفرع الأول: حالة صناعة خدمة الهاتف النقال (GSM).....
102	الفرع الثاني: تطور صناعة خدمة الهاتف النقال 2010 - 2013 (GSM).....
107	المبحث الثاني: دراسة الهيكل الصناعي لخدمة الهاتف النقال في الجزائر.....
107	المطلب الأول: تحليل قوى المنافسة الخمس في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.....
108	الفرع الأول: الداخلون المحتملون (المتعاملون المحتملون).....
110	الفرع الثاني: القوة التفاوضية للعملاء (المشتركون).....
111	الفرع الثالث: القوة التفاوضية للموردين (صانعي الهواتف النقالة).....
112	الفرع الرابع: المنتجات البديلة.....
114	الفرع الخامس: دور الدولة و ARPT.....
118	المطلب الثاني: تحليل المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.....

118	الفرع الأول: مؤسسة جازيDjezzy
119	الفرع الثاني: مؤسسة أوريدو ooredoo (نجمة سابقا).....
120	الفرع الثالث: مؤسسة موبيليس.....
121	المطلب الثالث: المجموعات الإستراتيجية في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.....
122	الفرع الأول: جازي المؤسسة الرائدة (القائدة).....
122	الفرع الثاني: موبيليس المؤسسة المتحدية.....
123	الفرع الثالث: أوريدو ooreedo (نجمة سابقا) المؤسسة المتحدية.....
125	المبحث الثالث: الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس لمواجهة المنافسة.....
125	المطلب الأول: تشكيلة منتجات موبيليس.....
125	الفرع الأول: عروض الدفع المسبق.....
129	الفرع الثاني: عروض الدفع المؤجل.....
131	الفرع الثالث: العروض المزدوجة.....
133	المطلب الثاني: خدمات موبيليس.....
133	الفرع الأول: الخدمات الجديدة.....
138	الفرع الثاني: الخدمات الأخرى.....
142	المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس في ظل المنافسة.....
142	الفرع الأول: خدمات الانترنت.....
143	الفرع الثاني: عروض الشركات.....
144	الفرع الثالث: إستراتيجية موبيليس الجديدة في الاتصال مع زبائنها.....
144	الفرع الرابع: موبيليس أول متعامل هاتف نقال يطمح إلى دخول البورصة الجزائرية....
145	الفرع الخامس: التظاهرات العلمية.....
146خلاصة الفصل الثالث
148خاتمة عامة
153قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-2	المستويات الثلاث للإستراتيجية	62
2-2	مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة	87
1-3	تطور عدد المشتركين لمتعاملي الهاتف النقال في مرحلة الاحتكار الثنائي	97
2-3	عدد المشتركين لمتعاملين الهاتف النقال	98
3-3	الكثافة الهاتفية للنقال	100
4-3	تطور عدد المشتركين خلال الفترة ما بين 2010 - 2013	102
5-3	تطور الكثافة الهاتفية للنقال خلال الفترة ما بين (2010 - 2013)	103
6-3	تطور عدد المشتركين حسب الدفع المسبق والمؤجل	104
7-3	تطور العدد الإجمالي للمشاركين حسب المتعاملين	105
8-3	القائمة الاسمية للمؤسسات المودعة لملفات التأهيل المسبق للرخصة الثالث	109
9-3	مقارنة مشركي الهاتف الثابت والنقال	113
10-3	اشتراكات عرض شريحة سيم الخضرا	126
11-3	اشتراكات شريحة سيم موبي كنترول	132
12-3	أسعار الانترنت لعرض داري نات	133

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	نسبة التركيز لثلاث صناعات A,B,C	11
2-1	المزايا المطلقة للتكاليف	17
3-1	اقتصاديات الحجم كعائق للدخول	19
4-1	توازن صناعة المنافسة التامة في الأمد الطويل	23
5-1	توازن المحتكر	25
6-1	الربح غير العادي في المنافسة الاحتكارية	26
7-1	السعر والإنتاج في احتكار القلة	29
8-1	توازن المنتج في سوق احتكار القلة	31
9-1	نموذج القوى الخمسة لـ Porter	32
10-1	تهديد المنتجات البديلة	38
11-1	خريطة الصناعة	47
1-2	الإستراتيجيات العامة للتنافس	75
2-2	أنواع إستراتيجيات على مستوى النشاط	85
1-3	عدد المشتركين للمتعاملين بالملايين خلال فترة ما بين 2012 - 2013	99
2-3	العدد الإجمالي للمشاركين خلال فترة ما بين 2012 - 2013	100
3-3	توزيع المشتركين حسب الدفع	101
4-3	توزيع حصص المتعاملين في السوق بالنسبة لعدد المشتركين	101
5-3	تطور العدد الإجمالي للمشاركين	103
6-3	تطور الكثافة الهاتفية للنقال خلال الفترة ما بين (2010 - 2013)	104
7-3	تطور توزيع المشتركين حسب الدفع المسبق و المؤجل	105
8-3	تطور حصص المتعاملين في السوق بالنسبة لعدد المشتركين	106
9-3	قوى المنافسة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر	107

مقدمة عامة:

يشهد العالم حاليا العديد من التطورات المتسارعة في كافة المجالات خاصة الاقتصادية منها، مما دفع بالمؤسسات إلى الاهتمام بالتغيرات التي تحدث في محيطها التنافسي نظرا لقوة تأثير هذا المحيط على نشاط هذه المؤسسات سلبا وإيجابا.

وفي ظل هذه التغيرات فإن اختيار إستراتيجية تنافسية واضحة يعتبر ضرورة حتمية وملحة للمؤسسات إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة ودائمة، لأنه السبيل الوحيد للحفاظ على بقائها واستمراريتها. غير أن اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة يستدعي ضرورة تحليل هيكل الصناعة باعتبار أنه يؤثر على سلوك المؤسسة ونشاطها، حيث تلجأ المؤسسة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية والتنظيمية، فتتخذ قرارات هيكلية، قصد احتلال موقع تنافسي ملائم في الصناعة، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها. كما ينبغي معرفة إلى أي مدى يؤثر تطور البيئة الصناعية على تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

وتتمثل إشكالية الدراسة في أن العديد من المؤسسات تجد صعوبة كبيرة في الربط بين تحليل هيكل الصناعة مع عملية تحديد الخيارات الإستراتيجية، وبالتالي فإنها غالبا ما تقوم بتحديد خيارات إستراتيجية لا تناسب وضعيتها التنافسي في محيطها، مما يؤدي إلى عواقب وخيمة.

في ضوء ما تقدم يمكن صياغة إشكالية البحث الرئيسية كالتالي:

كيف يمكن لهيكل الصناعة أن يحدد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية؟

من خلال الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن وضع كل من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماذا نقصد بهيكل الصناعة وما هي أبعاده؟
- 2- كيف لبيئة الصناعة أن تحدد المنافسين للمؤسسة داخل الصناعة؟
- 3- هل يؤثر هيكل الصناعة على تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية؟

الفرضيات:

- 1- هيكل الصناعة يعبر عن بنية السوق، والأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة تتمثل في: التركيز الصناعي، وعوائق الدخول إلى الصناعة، التمييز في المنتجات.
- 2- تحدد بيئة الصناعة المنافسين للمؤسسة داخل الصناعة انطلاقاً من التحليل الهيكلي التنافسي وفقاً لنموذج بورتر.
- 3- هيكل الصناعة يؤثر على تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية وذلك من خلال بنيته التي تتغير من صناعة إلى أخرى.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الموضوع من خلال:

- 1- توضيح أهمية تحديد الخيارات الإستراتيجية في حياة صناعة خدمة الهاتف النقال (الجزائر)، وفي سيرورتها ونموها، مع مراعاة ضرورة التأقلم مع ظروف المحيط المتغيرة باستمرار.
- 2- توضيح دور هيكل الصناعة في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية.
- 3- فتح مجال البحث للمهتمين بمثل هذه المواضيع لمناقشة جوانبه المتعددة والمتداخلة.

أهداف الدراسة:

وقد هدفنا من وراء بحثنا إلى:

- 1- توضيح هيكل الصناعة والتطرق إلى أبعاده الرئيسية وأقسامه.
- 2- التعرف على القوى المؤثرة على المؤسسة داخل مجالها الصناعي.
- 3- التعرف على الخيارات الإستراتيجية التي بإمكان المؤسسة تحديدها في مجالها الصناعي.
- 4- البرهنة على أن تحديد الخيارات الإستراتيجية هي المنفذ الوحيد الذي يساعد المؤسسة على النمو والبقاء في ظل المحيط التنافسي.
- 5- التوعية بأهمية الموضوع وضرورة تكثيف الجهود البحثية فيه.

محددات الدراسة:

بغية الإجابة على إشكالية الموضوع محل الدراسة، قمنا بإجراء بحثنا في إطار مجموعة من الحدود

كالتالي:

1- سلطنا الضوء على الخيارات الإستراتيجية الممكنة التي يمكن أن تتبناها المؤسسة الصناعية في إطار

هيكل الصناعة.

مبررات اختيار الموضوع:

تكمن أهم مبررات اختيار الموضوع فيما يلي:

1- الميل الشخصي للقضايا الإستراتيجية.

2- إحساسنا بالأهمية البالغة والدور المهم للإستراتيجية التنافسية بالنسبة للمؤسسة خصوصا بسبب

الأوضاع الاقتصادية العالمية الراهنة.

3- قلة البحوث والدراسات في مثل هذه المواضيع ذات الصلة المباشرة بالمناورات الإستراتيجية.

4- فضولنا إلى معرفة خباياه.

صعوبات البحث:

1- صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة بالنسبة لتحليل لهيكل الصناعة مع ندرتها باللغة العربية

الشيء الذي سيكلفنا جهدا ووقتا كبيرا للترجمة.

2- صعوبة تطبيق المعارف النظرية على قطاع بأكمله، خاصة وأننا نتكلم على الخيارات الإستراتيجية

المتاحة للمؤسسة الصناعية ضمن هيكل الصناعة.

منهجية البحث:

بغية الإجابة على إشكالية البحث بحثنا وأثبتنا صحة أو نفي الفرضيات، تمت الدراسة بالاعتماد على

المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي.

خطوات البحث:

إرتئينا أن يكون البحث يتضمن ثلاث فصول مبتدئ بمقدمة ومتوج بخاتمة، وفق المحتوى التالي:

مقدمة عامة

الفصل الأول: المعنون ب: " تحليل هيكل الصناعة " يناقش عموميات حول هيكل الصناعة، حيث يتناول أهم المحاور الرئيسية المتعلقة بهذا الموضوع بدءا بالتطرق إلى مفهوم وأبعاد هيكل الصناعة وأقسامه، ثم إلى نموذج القوى الخمس لبورتر، ثم إلى المجموعات الإستراتيجية.

الفصل الثاني: المعنون ب: " الخيارات الإستراتيجية " يناقش عموميات حول الإستراتيجية، حيث يتناول أهم المحاور الرئيسية المتعلقة بهذا الموضوع بدءا بالتطرق إلى مدخل عام للإستراتيجية، ثم إلى الخيارات الإستراتيجية، ثم دور هيكل الصناعة في تحديد الخيارات الإستراتيجية.

الفصل الثالث: المعنون ب: " دراسة حالة صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر " ينطوي هذا الفصل على إسقاط الجانب النظري على واقع صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر. حيث يتناول هذا الفصل التعريف بقطاع (صناعة) خدمة الهاتف النقال في الجزائر، دراسة الهيكل الصناعي لخدمة الهاتف النقال في الجزائر، وأخيرا الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس لمواجهة المنافسة.

تمهيد:

يهدف تحليل هيكل الصناعة إلى تحديد حالة التنافس أو المنافسة القائمة في الصناعة بين مختلف المؤسسات الناشطة في هذه الصناعة حيث تختلف حدة المنافسة من صناعة إلى أخرى، كما يهدف التحليل الهيكلي للصناعة إلى التعرف على الفرص والتهديدات بغية وضع إستراتيجية للمؤسسة تتلاءم وطبيعة تلك الصناعة وتتسجم مع أهدافها. كما أن تحليل طبيعة الصناعة يساعد على توفير الدلالات لاستخدام الأساليب الكمية من أجل اختيار الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة. وباعتبار أن بيئة الصناعة تتسم بطبيعة ديناميكية ومعقدة أكثر من كونها ساكنة، وخصوصا في العقد الأخير من القرن العشرين وما أفرزته التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والدولية، فالمؤسسات الحديثة هي موجودة في بيئة ذات طبيعة سريعة التغير (ديناميكية)، ومعقدة، مما يستلزم من المؤسسات التوجه في سبيل إتباع أساليب في التعامل مع البيئة وهذا التفكير يمثل حالة تقدم نحو الأمام بالنسبة للمؤسسات.

وبالنظر إلى ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مفهوم وأبعاد هيكل الصناعة وأقسامه

المبحث الثاني: تحليل نموذج القوى الخمس لـ porter

المبحث الثالث: التحليل الهيكلي التنافسي من خلال مفهوم المجموعات الإستراتيجية

المبحث الأول: مفهوم وأبعاد هيكل الصناعة وأقسامه

إن تعبير هيكل الصناعة قد يستخدم للدلالة على الملامح التنظيمية الأساسية (منافسة تامة، احتكار تام، منافسة احتكارية، احتكار القلة) التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية، والتي يمكن أن يكون لها تأثير ملموس على سلوك هذه المؤسسات ومن ثم أدائها في السوق، وضمن هذا التعريف الموسع سوف نحاول في هذا المبحث الإحاطة وتحليل هيكل الصناعة من خلال مفهومه ومختلف أبعاده الرئيسية وأقسامه.

المطلب الأول: مفهوم هيكل الصناعة

من أجل إيجاد مفهوم واضح لهيكل الصناعة يتوجب علينا أولاً أن نعرف الصناعة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: مفهوم الصناعة

يختلف معنى الصناعة حسب هدف استخدامها الذي يعطي لها معنيين مختلفين، فالصناعة بمعنى النشاط الصناعي قد يقصد بها كل الإجراءات المتخذة من قبل الوحدات الاقتصادية في المجتمع من أجل تحويل شكل المواد الخام في الطبيعة ومضمونها لزيادة قيمتها، وذلك باستخدام أدوات مناسبة بغية جعلها قابلة لإشباع حاجة معينة سواء إن كانت بسيطة أو نهائية، وبموجب هذا التعريف نميز الصناعة عن بقية النشاطات الاقتصادية في المجتمع كالخدمات والزراعة...¹

من جهة أخرى قد يقصد بالصناعة بأنها وحدة نشاط داخل القطاع الصناعي، لذلك فهي تضم كل الوحدات الإنتاجية التي تقوم بإنتاج سلع متقاربة أو تستخدم نفس المادة الخام، أو نفس طريقة الصنع، من خلال

¹ صناعة، على الموقع الإلكتروني: أطلع عليه في: 2015/2/25 www.marefa.org/index.php/صناعة

هذا التعريف تقسم الصناعة بمعناها السابق أي النشاط الصناعي إلى عدة صناعات مثل صناعة المنسوجات وصناعة المنتجات الجلدية وصناعة المواد الغذائية...¹

الصناعة هي تعبير عن كل مادة يجري تغييرها من حالة إلى حالة أخرى ويجعلها جاهزة للاستخدام أو الاستهلاك والتي جرت عليها عمليات تغير في تكويناتها تعتبر سلع مصنعة أو نصف مصنعة مهما جرت عليها أو ساهمت فيها من أيدي عاملة إلى نوع من الأتمتة... الخ²

كما يمكن تعريف الصناعة بأنها هي تقديم خدمة جديدة أو منتج معين ضمن صنف ما وهي عبارة عامة تطلق على أي نوع من المنتجات الاقتصادية وتعتبر الصناعة مرادفة للقطاع الاقتصادي الثانوي الذي يعنى بالنشاطات الاقتصادية المعقدة كتحويل المواد الخام إلى منتجات وخدمات ذات فائدة، والصناعة هي إجمالي المشاريع المنتجة تقنيا في أي حقل من الحقول، وغالبا ما يلحق اسم هذا الحقل بمصطلح الصناعة (صناعات تحويلية، صناعة محركات، صناعات نسيجية، صناعات غذائية).³

وتعرف أيضا بأنها تلك الوحدات الإنتاجية التي تنتج سلعة ذات مواصفات موحدة تؤدي إلى منتج ذو مواصفات واحدة أو منتج متنوع، كما ترتبط الصناعة باكتشاف وإنتاج وتوفير مستلزمات الإنتاج والإنتاج الوسيط وكذا الإنتاج النهائي اللازم لتوفير احتياجات المجتمع لأغراض الاستهلاك المحلي ولأغراض التصدير.⁴

كما تعرف كذلك بأنها مجموعة المؤسسات التي تقدم خدمات ومنتجات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة، ولها القدرة على تقديم منتجات بديلة لكل المؤسسات الأخرى.⁵

¹ بامخزما احمد سعيد، إقتصاديات الصناعة، دار الزهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 03.

² عبد الغفور حسن كنعان المعماري، إقتصاديات الإنتاج الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 13.

³ الصناعة، على الموقع الإلكتروني: أطلع عليه في: 2015/3/01 <http://ar.wikipedia.org/wiki/صناعة>

⁴ محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2005، ص 4.

⁵ Hill, G.W, and Jones, G.R, “Stategic Management Theory: An Integrated Approach” 5 nd. ed, Houghton Mifflin Company, USA, 1992, P: 72.

وقد عرفها (Hitt et al.,2007) بأنها مجموعة من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة، وفي خضم المنافسة تؤثر هذه المنظمات على بعضها البعض، وتتضمن الصناعات مزيجا غنيا من الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمات في التنافس الاستراتيجي وتحقيق العوائد فوق المعدل، ويتم تبني تلك الاستراتيجيات نظرا لأهميتها بالنسبة لخصائص الصناعة.¹

كما يعرفها كل من "Hill Chools" و "Gareth R Jones" بأنها: «مجموعة من المؤسسات تنتج منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل لبعضها البعض، وهذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع حاجة أساسية لنفس المستهلك».²

وعلى سبيل المثال، فإن الألواح المعدنية أو البلاستيكية المستخدمة في بناء جسم السيارة يعتبر كل منها بديلا دقيقا لآخر، وبرغم تقنيات الإنتاج المختلفة، فإن المؤسسة المتخصصة في تصنيع ألواح الجسم المعدنية تندرج ضمن نفس مجال الصناعي مثلها مثل المؤسسات التي تقوم بتصنيع ألواح الجسم البلاستيك، حيث يخدمان نفس حاجات المستهلك.³

الفرع الثاني: مفهوم هيكل الصناعة

في البداية كان يعبر عن هيكل الصناعة بنسبة التركيز فقط، حيث كان الهدف هو تقييم مدى اقتراب عدد البائعين أو شكل السوق من حالة المنافسة التامة أو من حالة الاحتكار التام، وذلك من اجل استنتاج آلية أداء المؤسسة، ومع اكتشاف عدم صحة مفهوم السوق المستقر وكذا انخفاض أهمية التركيز إلى حد كبير هذا كله أدى إلى ظهور مفهوم المنافسة المحتملة (تقدير إمكانية الدخول والخروج من وإلى الصناعة من طرف

¹ محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 334.

² التعريف بعلم الاقتصاد الصناعي ومفاهيم عامة حول هيكل الصناعة، على الموقع الالكتروني: أطلع عليه في: 2015/3/11

<http://forum.univbiskra.net/index.php?topic=22918.0:wap2>

³ شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 131.

المؤسسات) التي أصبحت تعتبر أكثر أهمية من المنافسة بين المؤسسات الموجودة في السوق فعلا والقوة السوقية لهذه المؤسسات.¹

وكما يعبر عنه الاقتصادي Bain بأنه: ” يعني تلك الخصائص التي تنظم الصناعة والتي تترك تأثيرا استراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة “، ويقترح Bain أربع خصائص أساسية لهيكل الصناعة والتي تعتبر مهمة لاستيعاب المفهوم وقياسه بشكل محدد وهي:

1. درجة تركيز البائعين، أي عدد المصانع المنتجة لسلعة ما، وتوزيعها النسبي من حيث الحجم.
2. درجة تركيز المشترين، أي عدد المشترين للسلع وتوزيعهم النسبي.
3. درجة الاختلاف والتنوع فيما بين السلع أي الفرق في مستوى نوعية المنتجات.
4. شروط الدخول والخروج من وإلى الصناعة، أي مدى السهولة التي يمكن للمؤسسات الدخول فيها إلى الصناعة والخروج منها.

ومعلوم أن كل من هذه الخصائص الأربعة لهيكل الصناعة مهمة في تحديد سلوك المؤسسات الإنتاجية والتي بدورها تؤثر على أداء الصناعة ككل.²

وفي نهج أكثر شمولاً تم طرحه من طرف Michael porter الذي يحدد هيكل الصناعة من خلال ”وصفها على أنها عبارة عن خمسة قوى تنافسية، حيث أن التنافس بين المؤسسات الموجودة في السوق يعتبر واحد من بين هذه القوى“، وميزة هذا المنهج هو انه يركز من خلال هيكل الصناعة على العلاقة بين العناصر المكونة له وليس عددها.³

المطلب الثاني: الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة

¹ عراقبي عادل، محددات هيكل صناعة الدواء في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 2.

² مدحت القريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005، ص ص 28-29.

³ Jean Pierre Angelier, **Economie industrielle Eléments de méthode**, Ed Office des Publications Universitaires, Alger, 1993, P 65.

انطلاقاً من مفهوم هيكل الصناعة تتضح لنا الأبعاد الرئيسية هيكل الصناعة المتمثلة في التركيز الصناعي وعوائق الدخول إلى الصناعة إضافة إلى ذلك التمييز في المنتجات، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: التركيز الصناعي

سنتطرق في هذا الفرع إلى مفهوم التركيز الصناعي ومقاييسه وأهميته وكذلك العوامل المؤثرة في مستوى التركيز الصناعي.

أولاً: مفهوم التركيز الصناعي

يمثل التركيز الصناعي عنصراً مهماً من هيكل الصناعة والذي يلعب دوراً مهماً في تحديد سلوك المؤسسة في الصناعة، ونعني بالتركز الصناعي الحالة التي يسيطر فيها على الصناعة عدد قليل من المنتجين، وهناك متغيران لهما علاقة بتحديد هذه الحالة وهما: عدد المؤسسات في الصناعة، وتوزيعها النسبي، واللذان ينعكسان في تحديد هيكل الصناعة وفي قرارات التسعير، وبطبيعة الحال فإن لتركز الصناعي تأثيراً على أداء المنشآت في الصناعة وعلى تحقيق الربح، والنمو والتقدم التكنولوجي، ويعتبر تركيز السوق مظهراً من مظاهر المنافسة غير الكاملة، حيث يسيطر واحد أو عدد قليل من المؤسسات على الصناعة ككل.¹

يستتبع هذه التعاريف مايلي:

1- يجب التمييز بين التركيز الصناعي والتركز الإجمالي، ويقصد بالأخير إلى أي مدى يتحكم عدد صغير

من المؤسسات في الإنتاج الإجمالي للدولة ككل أو أحد القطاعات الكبيرة كالقطاع المالي أو القطاع

الصناعي.²

¹ مدحت القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة: فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 30.

2- يجب كذلك التفريق بين مقاييس التركيز المطلق ومقاييس اللامساواة. فمقاييس التركيز المطلق تتعلق بكل من عدد المؤسسات وأنصبتها النسبية في الصناعة، أما مقاييس اللامساواة فتستمد أصولها من النظرية الإحصائية وتقيس تشتت الأنصبة السوقية. وتهمل هذه المقاييس كلية عدد المؤسسات المر الذي يضعف من الاعتماد عليها كمؤشر للتركز الصناعي.

3- يجب كذلك التفرقة بين نوعين من التركيز، تركيز البائعين وتركز المشتريين. أما عن تركيز البائعين فهو يشير إلى أي مدى تركيز إنتاج صناعة ما في أيدي عدد محدود من المؤسسات المنتجة. ويشير تركيز المشتريين إلى أي مدى تركيز المشتريات من سلعة أو خدمة معينة في أيدي عدد محدود من الوحدات الاقتصادية. ونظرا لعدم توافر بيانات كافية عن تركيز المشتريين في كثير من الحالات فغالبا ما يصعب قياسه. ولذا يتم التركيز دائما في ذا الصدد على تركيز البائعين الذي غالبا ما تتوافر عنه البيانات.¹

ومما سبق نقول أن التركيز الصناعي يقيس التوزيع النسبي للحجم الكلي للصناعة على المؤسسات الموجودة في تلك الصناعة، وتتمثل العناصر الأساسية لقياس التركيز الصناعي في:

- 1- عدد المؤسسات في الصناعة " كلما زاد عدد المؤسسات كلما قل التركيز الصناعي."
- 2- حجم كل مؤسسة و نسبة إسهامها في الحجم الكلي للصناعة، "كلما زاد حجم المؤسسة كلما زادت نسبة إسهامها في الحجم الكلي للصناعة أي يكون هناك زيادة في التركيز الصناعي."
- 3- زيادة درجة الاحتكار في الصناعة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز، " و يحدث ذلك إذا كان عدد المؤسسات قليل و حجم هذه المؤسسات كبير مما يؤدي إلى زيادة نسبة إسهام كل منشأة في الحجم الكلي ، و انخفاض درجة التركيز يؤدي إلى زيادة درجة المنافسة في السوق."

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الإقتصاد الصناعي (بين النظرية والتطبيق)، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، مصر، 1995، ص 03.

4- زيادة درجة المنافسة في الصناعة يؤدي إلى انخفاض درجة التركيز، ويحدث هذا إذا ازداد عدد المؤسسات وانخفض حجم هذه المشروعات يؤدي إلى انخفاض إسهام كل مؤسسة في الحجم الكلي للصناعة.¹

ثانياً: مقاييس التركيز الصناعي

مؤشر التركيز هو ملخص إيضاحي لمدلول منحني التركيز. وسنفترض فيما يلي صناعة تشتمل على عدد (n) مؤسسة تنتج كل منها x_i وحدة، حيث $(i=1,2,3,\dots,n)$ ، وقد رتبت هذه المؤسسات من أكبرها إلى أصغرها. (X) تمثل الإنتاج الكلي للمؤسسات حيث أن: $X = \sum x_i$ ، (Si) تمثل نصيب المؤسسة الواحدة حيث $(S_i = x_i/X)$ ، وفيما يلي سوف نقوم بشرح بعض أهم المؤشرات التركيز لتتعرف على ميزات كل منها.²

1- مقياس مقلوب عدد المؤسسات:

يعد مقلوب عدد المؤسسات $(1/n)$ أبسط مقاييس التركيز، حيث n هي عدد المؤسسات العاملة بالصناعة. ويلاحظ أنه إذا وجد بالصناعة مؤسسة واحدة محتكرة، فإن قيمة هذا المقياس تساوي 1، وكلما زاد عدد المؤسسات العاملة بالصناعة كلما انخفضت قيمة المقياس حتى تصل للصفر عندما تقوول (n) إلى ما لا نهاية. ومنه يمكن القول أنه كلما اقتربت قيمة هذا المقياس من الواحد كلما دل ذلك على زيادة درجة التركيز، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على انخفاض درجة التركيز. ويعتبر هذا المقياس أكثر ملائمة إذا كانت المؤسسات التي تعمل بالصناعة متماثلة الحجم. فزيادة عدد المؤسسات متماثلة الحجم (أو ذات الحجم الأقل) مع ثبات حجم السوق يترتب عليها انخفاض درجة التركيز.³

ومن أهم الانتقادات التي توجه إلى هذا المقياس :

¹ تلخيص من المحاضرة الرابعة لمادة الاقتصاد الصناعي م7 إلى المحاضرة السادسة، على الموقع الإلكتروني:

<http://www.imamforums.com/imam9724.html>

² روجر كلارك، مرجع سابق، ص 34.

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 10.

- يعتبر هذا المقياس مضللاً إذا كانت المؤسسات التي تعمل بالصناعة غير متماثلة الحجم، فدخل مؤسسات جديدة كبيرة الحجم نسبياً في الصناعة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز بدلاً من نقصها .
- لا يأخذ هذا المقياس في الحسبان أثر تحويل المبيعات من مؤسسة صغيرة إلى مؤسسة كبيرة على درجة التركيز مع ثبات حجم الصناعة.

2- مقياس نسبة التركيز:

نسبة التركيز هي أكثر المقاييس استخداماً، وتعرف بالنسبة المئوية لنصيب أكبر r من المؤسسات في الإنتاج الإجمالي للصناعة، حيث أن r رقم اختياري يحدده الباحث. وتحسب نسبة التركيز C_r وفقاً للصيغة

$$C_r = \sum_{i=1}^r X_i / X = \sum_{i=1}^r S_i$$

التالية :

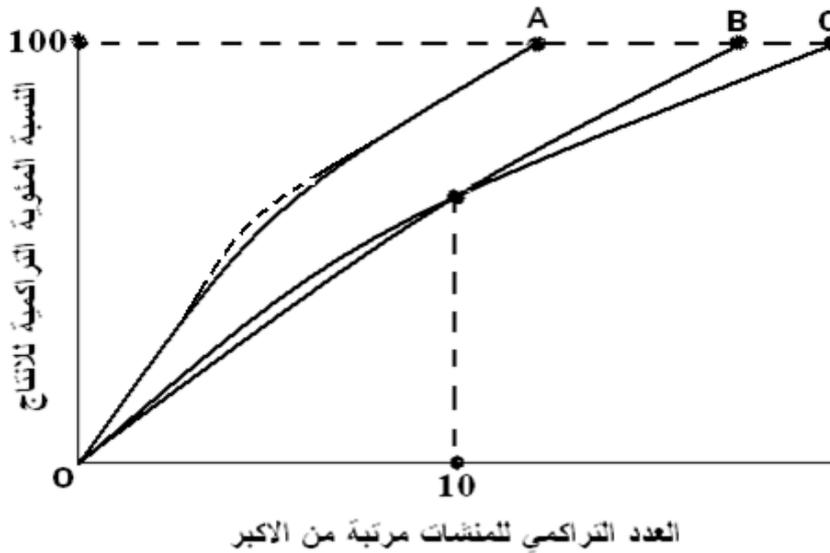
فإذا اخترنا (r_5) ، فإن (C_5) تمثل نسبة التركيز لخمس شركات والتي تقيس نصيب الخمس المؤسسات من الإنتاج الكلي للصناعة. فإن كانت هذه المؤسسات هي (3%، 4%، 6%، 12%، 15%)، تكون نسبة التركيز للخمس مؤسسات مساوية لمجموع هذه الأنصبة أي 40%. ويتمتع هذا المؤشر بأفضلية خاصة في الدراسات الوصفية والعملية حيث يسهل حسابه ويتيسر فهمه.

ومن أهم الانتقادات التي توجه إلى هذا المقياس:

- إن اختيار العدد (r) (عدد المؤسسات الكبيرة) يتم بطريقة عفوية لا تخضع لأي معايير موضوعية ولذا فهو يختلف من باحث لآخر.
- كما ينتقد أيضاً لمحدوديته حيث يعكس نقطة واحدة على منحنى التركيز، فإذا تقاطعت منحنيات التركيز، فشلت نسبة التركيز في إعطاء ترتيب قاطع، فيختلف ترتيب الصناعات بالنسبة لتركيزها وفقاً لعدد المؤسسات (r) المأخوذة في الاعتبار¹، كما في الشكل (1-1) التالي:

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 35.

الشكل (1-1): نسبة التركيز لثلاث صناعات A, B, C



المصدر: روجر كلارك، مرجع سابق، ص 33.

وبتطبيق نسبة التركيز نلاحظ تساوي التركيز في الصناعتين (B,C) إذا اخترنا $(r=10)$ ، وفي حالة $(r>10)$ فإن الصناعة (B) تبدو الأكثر تركيزاً، وفي حالة $(r<10)$ فإن الصناعة (C) تبدو الأكثر تركيزاً. كذلك فإن ارتباطه بنقطة واحدة على منحنى التركيز، تقعد مقياس نسبة التركيز بعض المعلومات الهامة المتعلقة بالحجم النسبي لكبريات المؤسسات المختارة.¹

3- مقياس هيرشمان وهيرفندال :

يعبر عن مجموع مربع أنصبة السوقية لجميع المؤسسات والتي عددها يساوي (n) التابعة لصناعة معينة. وتزداد قيمة H إلى العدد 1 كلما اشتد تركيز، وهذا قد يكون المقياس الأفضل من سابقه (مقياس نسبة التركيز) لأنه يعطي وزناً أكبر للمؤسسات الأكبر حجماً، وكذلك يأخذ في عين الاعتبار أنصبة جميع المؤسسات العاملة في هذه الصناعة. وبالتالي يعتبر أفضل مقياس لأنه يعبر عن تركيز الصناعة ككل. إلا أن هناك مساوئ لهذا المقياس والتي تتطلب أخذها في عين الحسبان مثل البيانات تكون غير متوفرة في كثير من الأحيان بالنسبة

¹ نفس المرجع السابق، ص 36.

لعدد كبير من المؤسسات الصغيرة موجودة في الصناعة ، ولكن يقدم هذا المؤشر الرياضي الكثير من خصائص المفيدة في نموذج اقتصادي ويربط بين هيكل الصناعة والربحية.¹

$$IHH = \sum_{i=1}^n (x_i/X)^2 = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

فتربيع أنصبة المؤسسات يعطي وزنا أكبر للمؤسسات كبيرة الحجم، فإذا أخذنا صناعة من أربعة مؤسسات وكانت أنصبتها في الصناعة كالتالي: (10%, 20%, 30%, 40%)، فمربعات الأنصبة هو (4%, 16%, 9%, 36%)، فيكون تركيز الصناعة (H = 30%) ومن الواضح أن للمؤسسة الكبيرة الإسهام الأكبر في هذه القيمة.

4- مقياس هانا وكاي:

لقد اقترح هانا وكاي مجموعة من المقاييس أكثر عمومية تماثل مقياس H ولكنها تختلف عنه في الأوزان التي تعطيتها للمؤسسات الكبيرة وتعتمد هذه المؤشرات على الصيغة العامة.

$$R = \sum_{i=1}^n S_i^\alpha, \alpha > 0$$

حيث أن (α) هي معلمة تحكمية للمرونة ويعد (H) حالة خاصة في هذه الصيغة حيث يكون $(\alpha=2)$.

الرقم المكافئ لـ (R) هو $R^{1/\alpha}$ وبذلك نحصل على صيغة المؤشر هانا وكاي كالتالي:

$$HK = \left(\sum_{i=1}^n S_i^\alpha \right)^{1/\alpha}, \alpha > 0, \alpha \neq 1$$

¹ Angelier .J.P,Economie Industrielle(Eléments de méthode) ,OPU ,alger ,1993 , P.69.

ويتميز هذا المؤشر بالمرونة التي أدخلت على مقياس التركيز حيث أعطيت للمؤسسة ذات الحجم الكبير

«أوزاناً» أكبر وذلك بزيادة قيمة (α) .¹

5- مقياس الأنثروبي:

يعبر عن مقياس الأنثروبي بالصيغة التالية:

$$E = \sum_{i=1}^n S_i \ln \left(\frac{1}{S_i} \right)$$

حيث S_i يدل على الحصة السوقية للمؤسسة i ، و (n) عدد المؤسسات في الصناعة، في صناعة تتميز

بالاحتكار التام يكون مؤشر الأنثروبي مساوياً للصفر ($E = 0$) (لأن $S_i = 1$ ومنه $\ln 1 = 0$)، وفي صناعة

تتميز بالمنافسة يكون مؤشر الأنثروبي كبيراً لأن $E = \ln n$ (لدينا $S_i = 1/n$ و $\sum S_i = 1$ ومنه $E = \ln n$ أي

كلما كان عدد المؤسسات (n) كبيراً كلما كان E كبيراً ودل ذلك على وجود منافسة في الصناعة.²

ثالثاً: أهمية التركيز الصناعي

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 المؤسسة الاحتكارية تهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن وتلجأ إلى تحديد حجم الإنتاج والسعر عند

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 39.

² Angelier .J.P, OP.Cit , P.70.

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.

3- هناك علاقة بين درجة التركيز الصناعي وحجم التوظيف والعمالة في المجتمع لأنه إذا ارتفعت درجة التركيز، أي أن الصناعة متركزة في المؤسسات كبيرة الحجم فإن هذه المؤسسات 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 المؤسسات الاحتكارية الكبيرة فإن هذه المؤسسات غالباً ما تحقق أرباح غير عادية مرتفعة وهذا يجعل الدخل متركز في أيدي المنتجين المحكرين.

5- يمكن أن يكون للتركز آثار إيجابية على مستوى التطور التقني والتكنولوجي لأن ارتفاع درجة التركيز ووجود مؤسسات احتكارية كبيرة تحقق أرباح مرتفعة تمكن تلك المؤسسات من إنفاق جانب من تلك الأرباح على البحث والتطوير التكنولوجي.¹

رابعاً: العوامل المؤثرة في مستوى التركيز الصناعي

1- حجم السوق في الصناعة: يقصد به حجم الطلب الكلي على السلع الصناعية.

حيث أن أهم العوامل المؤثرة في حجم السوق لصناعة ما هي:

- عدد المستهلكين سواء المستهلكين الحاليين أو المستهلكين المحتملين لهذه الصناعة أو لمنتجات هذه الصناعة.

¹ الاقتصاد الصناعي، على الموقع الإلكتروني: أطلع عليه في: 2015/3/21

- دخل المستهلكين (هل القدرة الشرائية لهم مرتفعة أم منخفضة).
- أذواق المستهلكين (فإن كان لا يميل لسلعة ما فالطلب يكون عليها منخفضاً).
- أسعار السلع الأخرى البديلة والمكملة سواء المحلية أو المستوردة (لأن أسعارها تؤثر على طلب سلعه أخرى ، فإذا ارتفعت أسعار السلع البديلة فإن المستهلكين يتحولون نحو السلع البديلة لها، والطلب عليها يزداد، لأنها تبقى الأرخص نسبياً، وإذا قلت أسعار السلع البديلة فإن الطلب على هذه السلع سوف ينخفض وهكذا، وكذلك الأمر في السلع المحلية أو المستوردة فالمستهلك يحاول أن يستهلك أو يطلب السلعة الأقل سعراً بالمفهوم النسبي).

كما أن اتساع حجم السوق له علاقة بدرجة التركيز ويمكن أن يؤثر عليها بطريقتين وهما:

- أن يؤدي اتساع حجم السوق إلى زيادة حجم المؤسسات أو قد تتجه تلك المؤسسات للإنتاج مع بعضها لزيادة حجمها والاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير الذي ينعكس على انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة وفي هذه الحالة سوف ترتفع درجة التركيز في الصناعة.
- يمكن أن يؤدي اتساع حجم السوق إلى دخول مؤسسات جديدة في الصناعة وبالتالي زيادة عدد المؤسسات فيها وهذا يؤدي إلى انخفاض درجة التركيز.

2- اتجاه المؤسسات نحو الاندماج:

إن زيادة حجم المؤسسات في الصناعة عن طريق الاندماج مع بعضها يؤدي إلى زيادة درجة التركيز في

الصناعة. ولكن يجب التمييز بين نوعين من الاندماج:

• الاندماج أفقي:

حيث يتم الاندماج بين مؤسستين تنتجان نفس السلعة مثل: اندماج مؤسستين لإنتاج السيارات. وهذا النوع من الاندماج يؤدي إلى ارتفاع درجة التركيز الصناعي.

• الاندماج العمودي:

أي الاندماج بين مؤسسات تقوم بإنتاج سلع مكملة لبعضها مثل: اندماج مؤسسة لصناعة السيارات مع مؤسسة لصناعة قطع غيار السيارات. هذا النوع من الاندماج لا يكون له تأثير على درجة التركيز لأن السلع مختلفة.

3- مستوى أسعار السلع المستوردة (البديلة للسلع المنتجة محليا):

انخفاض أسعار السلع المستوردة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز في الصناعة لأن انخفاض أسعار لسلع المستوردة المنافسة للإنتاج المحلي يؤدي إلى خروج بعض المؤسسات من الصناعة وتوقفها بسبب عدم قدرتها على المنافسة مما يؤدي إلى انخفاض عدد المؤسسات المنافسة في الصناعة وذلك بدوره سوف يؤدي إلى زيادة درجة التركيز في الصناعة.

4- عوائق الدخول إلى الصناعة:

أن صعوبة دخول مؤسسات جديدة في الصناعة يؤدي إلى انخفاض عدد المؤسسات الموجودة في الصناعة مما يؤدي إلى زيادة درجة التركيز الصناعي.¹

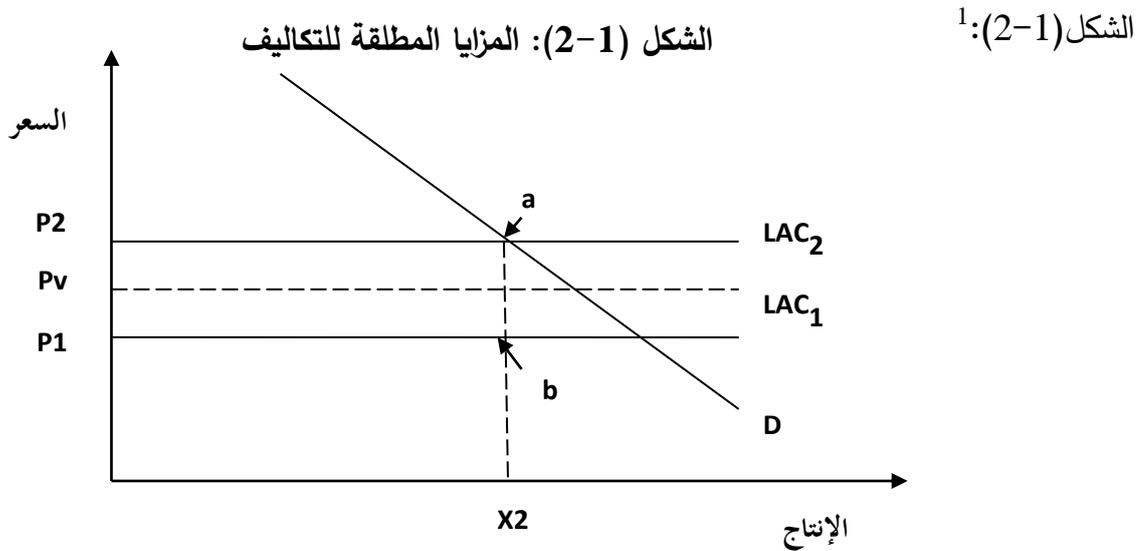
الفرع الثاني: عوائق الدخول إلى الصناعة

تعتبر عوائق الدخول إلى الصناعة من الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة وكذلك من المسببات الرئيسية للتركز فيها. ويمكن تعريف عوائق الدخول بأنها جميع الأسباب أو العوامل التي تؤدي إلى منع أو الحد من دخول المؤسسات جديدة للقيام بإنتاج أو بيع سلعة ما في سوق صناعة معينة . سواء كانت هذه العوائق داخلية كامنة في هيكل الطلب على سلعة المنتجة أو تكلفة إنتاجها أو خارجية ناتجة عن سياسات الحكومة تجاه الصناعة. حيث نجد أن هناك ثلاثة مصادر أساسية لعوائق الدخول هي:

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 130.

أولاً: المزايا المطلقة للتكاليف

تتصل العوائق التكاليفية بمقدرة المؤسسات القائمة على إنتاج أي مستوى من الإنتاج بتكلفة أقل عما تستطيعه المؤسسات الداخلة. في الحالة المبسطة للتكاليف الإنتاجية الثابتة في المدى البعيد، يكون للمؤسسات الداخلة منحنى تكاليف (LAC₂) الذي يقع أعلى منحنى التكاليف للمؤسسات القائمة (LAC₁)، كما يبينه



المصدر: روجر كلارك ، مرجع سابق ، ص 130.

حيث:

LAC_2 = متوسط التكلفة للمؤسسة الداخلة.

LAC_1 = متوسط التكلفة للمؤسسة القائمة.

D = منحنى طلب للسلعة ما.

ويترتب على المزايا التكاليفية السابقة أن يكون منحنى متوسط التكلفة الكلية طويل الأجل للمؤسسة

القائمة أقل من متوسط التكلفة الكلية طويل الأجل للمؤسسة الداخلة وذلك كما يتضح بالشكل (2-1).

ونظراً لانخفاض متوسط التكلفة في المؤسسة القائمة بالمقارنة مع المؤسسة الداخلة يمكن للأولى أن

تضع سعراً مانعاً للدخول P_v أعلى من متوسط التكلفة فيها، وأقل من متوسط التكلفة بالمؤسسة الداخلة بقليل.

¹ المرجع سابق، ص 130.

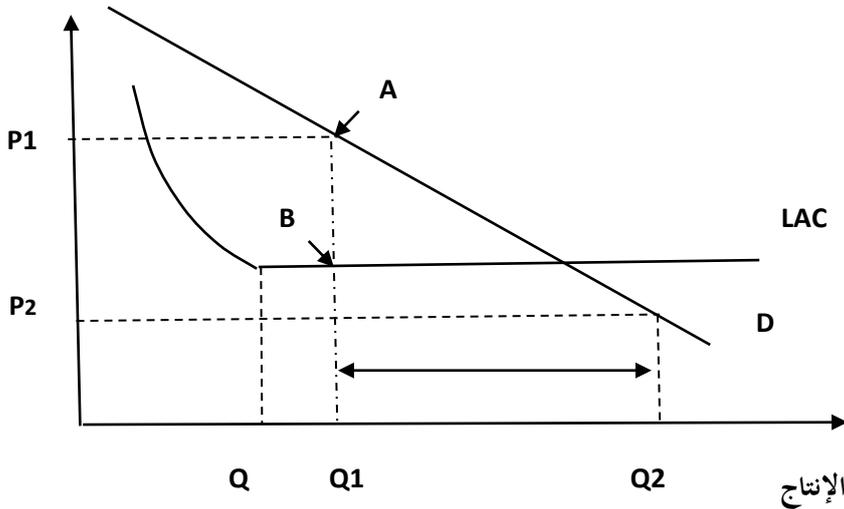
وبالطبع لن تتمكن المؤسسة المحتملة من الدخول في هذه الحالة عند السعر P_v ذلك لأنه لا يغطي تكاليفها الكلية عند أي مستوى من مستويات الإنتاج.¹

ثانياً: اقتصاديات الحجم

تأتي اقتصاديات الحجم من ضخامة حجم الإنتاج أو باستعمال التكنولوجيا عالية مما يؤدي إلى زيادة العائدات بالنسبة للمؤسسات المتواجدة في الصناعة، وهذه الوضع يشكل عائقاً أمام دخول المؤسسات التي تريد الدخول إلى الصناعة بسبب المزايا من حيث التكاليف التي تحققه المؤسسات المتواجدة في الصناعة.²

يوجد هناك حالات يتعين على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ فيها بأدنى معين للحجم حتى يمكنها أن تصل بتكلفة إنتاج لحددها الأدنى ويسمى هذا الحجم «بالحد الأدنى للحجم الأمثل» وإذا بدأت المؤسسة بأي حجم أقل من هذا الحد الأدنى فإن تكلفة الإنتاج فيها تصبح مرتفعة بدرجة لا تمكنها من منافسة المؤسسات القائمة. ونتيجة لكبر هذا الحد الأدنى في بعض الحالات فإن كثيراً ما يكون عائقاً للدخول كما ما يتضح من الشكل (1-3):

الشكل (1-3): اقتصاديات الحجم كعائق



المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص 60.

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص ص 58-59.

² مياح عادل، هيكل السوق ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية صناعة الدواء في الجزائر 2000-2008، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص 10.

$D =$ منحنى الطلب الصناعة للسلعة ما .

$LAC =$ متوسط التكلفة في الأجل الطويل .

$Q =$ الحد الأدنى للحجم الأمثل .

و بافتراض تماثل ظروف التكلفة بين المؤسسة القائمة والمؤسسة المحتملة فإنه يتعين على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ بالحجم يساوي Q على الأقل. وفي مثل هذه الحالة تبادر المؤسسة القائمة بوضع سعرا مانعا للدخول مثل $P1$ يسمح بتحقيق ربح لها عن كل وحدة مباعه يساوي A, B ولا يسمح بتحقيق أي ربح لأي مؤسسة ترغب في الدخول عن حجم يساوي أو يزيد عن Q . ويلاحظ هنا أن الكمية المباعة في الصناعة من قبل المؤسسة القائمة عند هذا السعر هي $Q1$ وعندما تريد أي مؤسسة الدخول بحجم إنتاج Q فإن هذا يزيد الكمية المباعة في الصناعة من $Q1$ إلى $Q2$ ، ويترتب عن ذلك انخفاض سعر السوق من $P1$ إلى $P2$ عند مستوى أقل من الحد الأدنى للتكلفة المتوسطة فتخسر المؤسسة الجديدة بذلك، ولاشك أن معرفة المؤسسة المحتملة بهذه الحقيقة يمنعها من الدخول، ويلاحظ أن السعر المانع للدخول قد صمم بحيث ينخفض إلى مستوى أقل من الأدنى مستوى تكلفة إذا زاد الإنتاج بالمقدار Q .¹

ثالثا: مزايا تمييز المنتجات

ينشأ النوع الثالث من عوائق الدخول وفقاً لـ Bain بسبب تمييز المنتجات، ففي صناعة تتسم بتمييز المنتجات، قد تكون للمؤسسات القائمة ميزات على المؤسسات الجديدة الداخلة نتيجة لتفضيلات المستهلكين للسلع التي تنتجها تلك المؤسسات. وقد تحدث هذه التفضيلات في بعض الأحيان بسبب ما تملكه المؤسسات القائمة دون غيرها من تصميمات أفضل من خلال حماية حق الاختراع. ولكن حتى في الحالات التي يمكن فيها عمليا تقليد السلع المنتجة من حيث النوعية والتصميم، فقد تضل للمؤسسات القائمة ميزة ثقة المستهلكين. وقد

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 61.

يحدث ذلك عندما تكتسب ماركة معينة (أو بمعنى أعم اسم المؤسسة) سمعة طيبة لتوريد النوعية الجيدة وبيع السلع والخدمات بسعر تنافسي.

وفي هذه الظروف قد تتمكن المؤسسات القائمة من البيع عند سعر يزيد على تكلفة الوحدة دون إغراء مؤسسات جديدة على الدخول. وبسبب تفضيل المستهلكين للسلعة القائمة، فقد يجد الداخل الجديد أن بإمكانه بيع الإنتاج المرغوب إما بخفض أسعاره بالنسبة لأسعار المنتجات القائمة أو بأن يتحمل نفقات أعلى لبيع الوحدة عما تتحمله المؤسسات القائمة أو بكلا الاجرائين معا. ولذلك فالداخل الجديد يعاني من مساوئ تكاليفية مطلقة بالنسبة للمؤسسات القائمة وذلك بسبب تمييز المنتجات. ولكن يجب مراعاة ان هذه المساوئ ستبقى فقط لفترة محدودة حتى تستقر منتجات المؤسسة الجديدة في السوق، فإن صادفت نجاحا، تتافست منتجاتها والمنتجات القائمة أصلا على قدم المساواة. ولكن ولما كانت المؤسسات مهتمة بالقيمة الحاضرة لاستثماراتها، فإن التكلفة الإضافية في بداية الدخول والناشئة عن عائق تمييز المنتجات ستعمل على إعاقة الدخول، وكلما زادت هذه التكاليف طالت فترة الدخول.¹

الفرع الثالث: التمييز في المنتجات

يعتبر التمييز في المنتجات أحد أبعاد هيكل الصناعة كما أنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة وذلك عن طريق تنويع المؤسسات في صناعة معينة لمنتجاتها تنوعا يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين.

تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية أن تحافظ على تفضيلات أو ولاء المستهلكين لسلعتها (أو سلعتها) وبالتالي تجعل من الصعوبة بمكان على الراغبين في الدخول إلى الصناعة أن يفعلوا ذلك من دون أن يتحملوا تكاليف إضافية في الإنتاج.

¹ روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص ص 135-137.

وتعتبر جهود الدعاية والإعلان من أهم وسائل التنفيذ إستراتيجية التمييز في المنتجات وذلك لأنهما يخلقان الاعتقاد لدى المستهلكين بتمييز السلعة المنتجة سواء من حيث نوعيتها أو استخدامها أو مظهرها أو صيانتها...الخ.

تستطيع المؤسسة من خلال الدعاية والإعلان أن تخلق طلبا خاصا لمنتجاتها بإقناع المستهلكين بتمييز هذه المنتجات أو أفضليتها بحيث يصبح على المنتجين الجدد الراغبين في الدخول إلى الصناعة إنفاق مبالغ كبيرة لتغطية تكاليف الدعاية والإعلان لاجتذاب بعض هؤلاء المستهلكين مما يؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجهم وتقليص فرص منافستهم للمنتجين القائمين بالإنتاج في الصناعة الذين يمارسون سياسات تمييزية لمنتجاتهم.¹

المطلب الثالث: أقسام هيكل الصناعة

يقسم هيكل الصناعة إلى أربعة أقسام تتمثل في:

الفرع الأول: المنافسة التامة

يقال إن السوق في حالة منافسة تامة إذا توافرت فيه الشروط التالية:²

1- وجود عدد كبير من المشترين والبائعين للسلعة وكان لكل منهم شأن صغير جدا في التأثير على سعر السلعة.

2- تجانس ناتج كل المؤسسات المتعاملة في السوق.

3- إمكانية تحريك جميع الموارد في يسر تام.

4- توافر المعرفة التامة بالأسعار، والتكلفة الحالية والمستقبلية لدى المستهلكين وأصحاب الموارد

والمؤسسات في الصناعة.

¹ رشاد أحمد موسى، اقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، مصر، 1971، ص 134.

² دومينيك سلفاتور، سلسلة ملخصات شوم نظريات ومسائل في نظرية اقتصاديات الوحدة (نظريات وأسئلة)، ترجمة سعد الدين محمد الشيال، مراجعة نزيه أحمد ضيف، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، 1994، ص 205.

وكل ما تستطيع المؤسسة فعله هو أن تقرر ما تستطيع تقديمه للسوق من منتجات. وتأثير كل مستهلك

في الطلب الكلي يؤول إلى الصفر.¹

وبالإضافة إلى الخصائص السابقة، فسوق المنافسة التامة، يتميز بحرية الدخول والخروج، إذ يمكن لأي

منتج أو مستهلك، أن ينتج في الظروف نفسها لأولئك الذين موجودون من قبل هذه السوق، كما أن هذا الأخير

يتميز بحرية تنقل عناصر الإنتاج. من الواضح أن تلك الخصائص تجعل حالة المنافسة التامة نادرة، والسعر

في المنافسة التامة حقيقة مسلم به ويكون منحنى الطلب لا نهائي المرونة، كما في الشكل (1. 4).

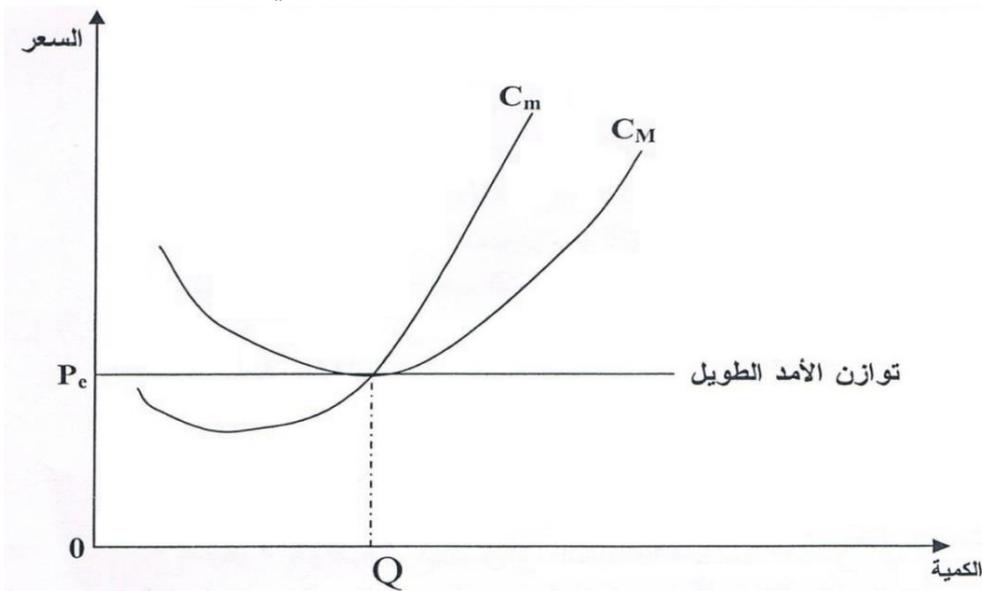
يعني أن تغير في سعر السلعة، سيؤدي إلى تغير طلب المستهلك عكسيا مع السعر بنسبة 100%،

حيث إذا ارتفع سعر سلعة منتج ما، سينخفض طلب المستهلك على سلعة المنتج إلى الصفر، كما أن السعر

يساوي الإيراد الحدي، ويعلل ذلك بأن المنتج إذا باع وحدة إضافية، فإن الإيراد المتأتي من هذه الوحدة يكون

معادلا لسعرها.

الشكل (1 - 4): توازن صناعة المنافسة التامة في الأمد الطويل



المصدر: فريديريك تلون، مدخل إلى الاقتصاد الجزئي، ترجمة وردية راشد، المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع،

لبنان، بيروت، 2008، ص 132.

¹ واضح فواز، دور تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة ملبنة الحضنة Hodna

Lait، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص 13.

وعن التوازن في سوق المنافسة التامة فقد تحقق المؤسسة ربح عادي، أو غير عادي، أو خسارة، وذلك في الأمد القصير، أما في الأمد الطويل فالمشاريع الخاسرة ستتوقف عن النشاط.¹ والمشاريع الباقية ستحقق جميعا ربح عادي فقط، لأن الأرباح الاقتصادية في المنافسة التامة في الأجل القصير، تدفع عدد كبير من المؤسسات للدخول في السوق طمعا في هذه الأرباح، مما يؤدي إلى انخفاض السعر حتى تصل المؤسسة إلى حالة توازن وتحقق ربح عادي فقط.

يستمر السعر في الانخفاض نتيجة لزيادة العرض، ويستمر دخول منافسين جدد، حتى تتساوى الإيرادات مع التكاليف لكل المؤسسات، وبالتالي:

التوازن طويل الأمد لمؤسسة في سوق المنافسة التامة تساوي السعر مع التكلفة الحدية (في الأمدين القصير والبعيد) وفي نفس الوقت تساويها مع التكلفة المتوسطة، لأن سلوك المؤسسات في وضعية تنافسية كاملة في الأمدين القصير والبعيد نفسه.²

الفرع الثاني: الاحتكار التام

الاحتكار التام يعني وجود بائع بمفرده، وسلعته ليس لها بديل قريب، ويكون منحنى الطلب قليل المرونة، بالإضافة إلى وجود عوائق دخول كبيرة، وكذا سرية المعلومات، حيث تكون حول التكلفة والسعر والنوعية، كلها معلومات يحتفظ بها المنتج، وغير قابلة للنشر بشكل واضح. وننوه هنا أن المحتكر قد يتعرض لضغوط تنافسية، فكما أشار (ولكوكس)، بأن هناك درجات مختلفة من المنافسة تظهر حتى في حالة الاحتكار.³

¹ حسين العمر وآخرون، مقدمة في الاقتصاد الصناعي، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2002، ص 182.

² واضح فواز، مرجع سابق، ص 14.

³ جيمس جوارتن، ريتشارد ستروب، الاقتصاد الجزئي "الاختيار الخاص والعام"، ترجمة محمد عبد الصبور محمد علي، دار المريخ، الرياض، السعودية،

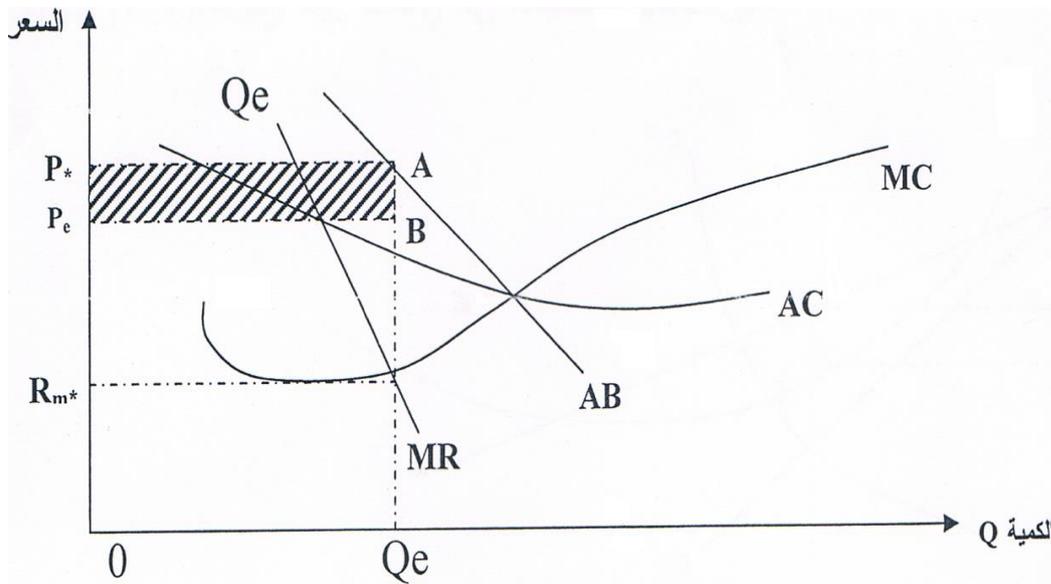
1988، ص 263.

لذلك فإن المحتكر لا يستطيع أن يرفع السعر بشكل كبير، لإمكانية تحول المستهلكين إلى سلع أخرى بديلة، بالرغم من كونها لا تعتبر بدائل جيدة.

الإيراد الحدي في حالة الاحتكار، دائما في هبوط مستمر، لأن زيادة الكمية المنتجة يترتب عليها نقص

في السعر. أنظر الشكل (5-1):

الشكل (5-1): توازن المحتكر



المصدر: حسين العمر وآخرون، مرجع سابق، ص 193.

المحتكر إما يحدد السعر، وبعده تتحدد الكمية، أو العكس.

نلاحظ من الشكل أن الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية، عند الكمية Q_e والسعر R_{m*} ، أما سعر

التوازن فنصل إليه، من خلال رفع إحدائي وهمي من نقطة توازن الكمية، إلى أن نصل إلى منحى متوسط

الإيراد، والذي يقابل السعر P^* .

نلاحظ من الشكل أن الإيرادات الكلية هي $P \cdot A \cdot Qe0$ وأن التكاليف الكلية هي $Pe \cdot B \cdot Qe0$ ، ونجد أن الأرباح الاقتصادية هي $P \cdot A \cdot B \cdot Pe$ ، ويستخدم جزء من هذا الإيراد للمحتكر لتدعيم الهيمنة في شكل نفقات تطوير.

أما لو كانت التكاليف المتوسطة تبلغ P^* ، فإن 0 المشروع يحقق الأرباح العادية فقط، وبتحقيق الأرباح العادية في المدى القصير، تستمر المؤسسة في الإنتاج والبقاء، إذا توقع تحسن في الظروف، فلا يعني منتج محتكر لسلعة ما احتكارا مطلقا، أنه بالضرورة يحقق أرباح غير عادية، في المقابل فإن تحقيق الخسارة بالنسبة له من الشروط الخارجة عن فرضية الاحتكار. في المدى القصير، يعظم المحتكر أرباحه عندما $tR > Ct$ ، و $P = Mr = Mc$ ، و $P > cA$ ، ويحقق المحتكر التام التوازن عند $tR = tC$ ، و $P = Ac$ ، و $Mr = Mc$.

الفرع الثالث: المنافسة الاحتكارية

تشير المنافسة الاحتكارية إلى التنظيم السوقي الذي يتوافر فيه عدد من المؤسسات التي تباع سلعا متقاربة ببعضها تقاربا وثيقا ولكنها ليست متماثلة. والمثال على ذلك هو الأدوية العديدة المتاحة للصداع (مثل البفرين والأناسين والاكسدرين.. الخ). ومثال آخر هو السيارات العديدة المختلفة في السوق (مثل الشيفورليه والفورد والكاديلاك.. الخ).¹

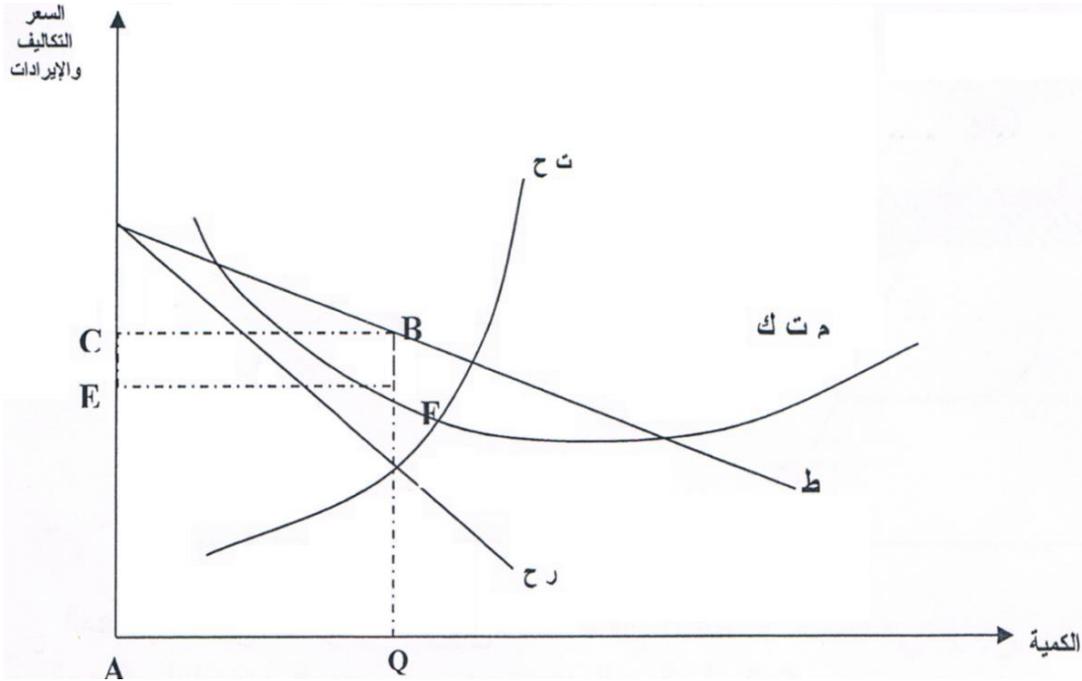
يأخذ من الاحتكار المطلق، قدرة المنتج على إيجاد سوق مستقل، عن طريق الدعاية والإعلان، حيث أن المنتجات متشابهة من ناحية المضمون، ومختلفة الشكل.

الخاصية الأساسية في هذا النموذج، هي التمييز بالمنتجات، على عكس المنافسة التامة، التي تنتج منتجات معيارية، ومما لا شك فيه، أن الأسعار السائدة على مستوى المنافسة الاحتكارية، يكون دائما أعلى من الأسعار على مستوى المنافسة التامة.² وأقل منها في الاحتكار المطلق.

¹ دومينييك سلفاتور، مرجع سابق، ص 273.

² سهير محمد السيد حسن، التحليل الاقتصادي الجزئي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 120.

الشكل (1-6): الربح غير العادي في المنافسة الاحتكارية



المصدر: طارق الحاج، تحليل الاقتصاد الجزئي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 392.

في الأمد القصير، تنتج المؤسسة الكمية التي يتحدد $Mr=Mc$ ، وتحقق المؤسسة ربحاً غير عادي، إذا كان $Ac < P$ ، والسعر المتبع في هذا النموذج، هو سعر احتكاري، كون $Mc < P$ لتحقيق الأرباح؛ ذلك أنه إذا زاد المنتج مبيعاته بوحدة واحدة، انخفض السعر ويزيد الإيراد الكلي، لكن هذه الزيادة تكون أقل من سعر الوحدة الإضافية، (يعني أن سعر يكون أكبر من الإيراد الحدي).

وتكون هذه الأرباح مدعاة لغيره من المنافسين أن ينافسوه في الأجل الطويل، لانعدام عوائد الدخل

والخروج. فيضطر المنتج إلى تخفيض ثمن سعره، حتى يقارب تكلفته الحدية، أنظر الشكل (1. 6).

وكلما كانت المنافسة ضعيفة، كلما بقي السعر فترة طويلة أعلى من التكلفة الحدية.

الفرع الرابع: احتكار القلة

يقصد باحتكار القلة قيام عدد قليل من المنتجين، بحيث ينتج كل منهم نسبة كبيرة من الناتج الكلي، دون أن يتفقوا فيما بينهم على تحديد كمية الإنتاج أو سعر البيع. وقد أصبحت هذه الظاهرة من الظواهر السائدة المهيمنة في العالم، ولعل من الأمثلة الجيدة على احتكار القلة هو صناعة البترول الأمريكية، حيث هيمنت ثمان شركات في السنوات الأخيرة على ما يقارب 60% من حجم صناعة تكرير البترول. وفي الو م أ تهيمن ثلاث شركات محلية وهي Generale Motors و Ford و Chrysler. بالإضافة إلى عدد قليل من الشركات الأجنبية على مجال صناعة السيارات، كما تهيمن شركتا Westing House و Generale Electric. على صناعة أنواع عديدة من قطع غيار الأجهزة الكهربائية.¹

ومن ضمن خصائص احتكار القلة:

1- وجود احتكار القلة مرتبط بعوائق دخول تضعها المؤسسات القائمة. وقد تعتبر وفورات الحجم من أهم عوائق الدخول، فالمنافس المحتمل لا يكون في استطاعته أن يبدأ صغيراً ثم يندرج إلى الحجم الأمثل، وكذا القيود التي تطلبها الحكومة وقيود الاختراع.²

2- هناك احتمالات عدم التجانس في السلعة، أو ما يسمى بمنافسة القلة التمييزية (سجائر، أدوية)، هنا المؤسسات المتنافسة التي تنتج سلعا متباينة، تستخدم الطراز، والإعلانات والتميز التكنولوجي كأسلحة للمنافسة فيما بينها. هذه الميزات لاحتكار القلة المتميز فهو أحيانا يشابه المنافسة الاحتكارية. وهناك أيضا احتمال التجانس في السلعة، وتسمى بمنافسة القلة غير التمييزية (إسمنت، حديد)، وهنا تصبح المنافسة السعرية ضئيلة.

¹ إيدوين مانسفيلد، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، ترجمة فهمي رزق، المكتبة الأكاديمية، مصر، القاهرة، 1999، ص 330.

² عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 226.

3- الترابط الاستراتيجي فيما بين المؤسسات، حيث أن سلوك أحدهم يتبع ردود فعل الآخرين. ذلك لأن

ارتفاع نصيب أحدهم على حساب الآخرين. مما يفسر أن الأسعار تتسم بعدم المرونة أو الجمود.

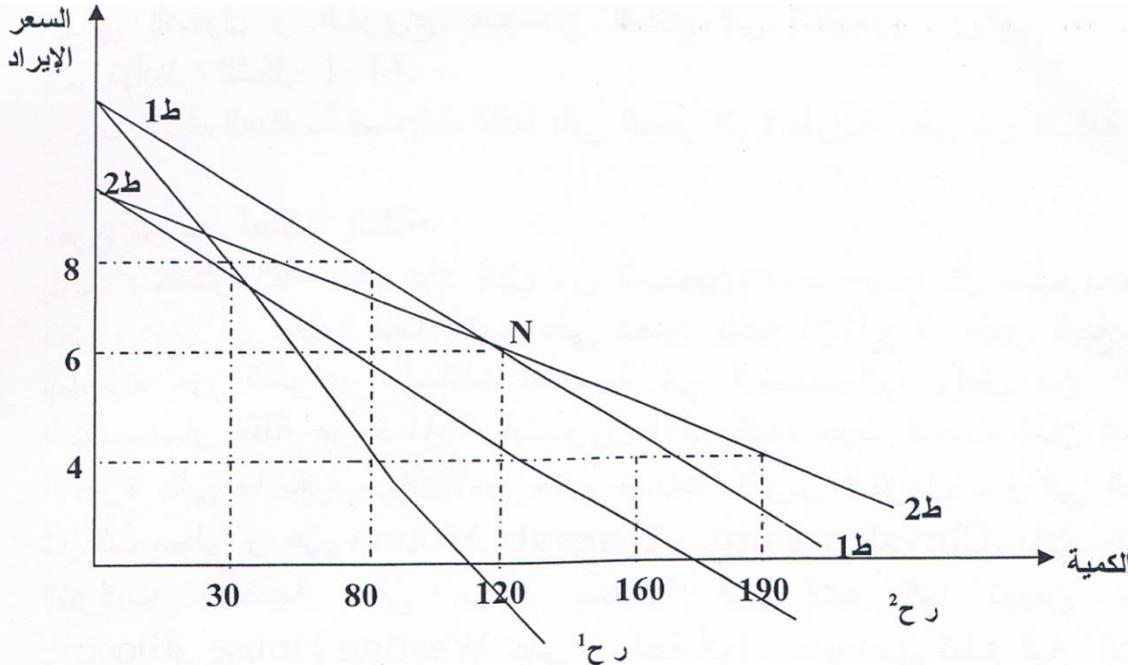
4- في صناعة احتكار القلة، التواطؤ يكون بهدف تحقيق وفورات الحجم الكبير، ويتحدد السعر على إثرها،

الذي تعظم عند مستواه الأرباح، ويتم فيما بعد تقسيمها فيما بينهم.

ومن الصعب تحليل سلوك المؤسسة في سوق احتكار القلة، لذا فإن تحديد السعر والإنتاج في ظروف

احتكار القلة، قد خلق جدلاً كبيراً بين الاقتصاديين، ولم يتفق عليه إلى حد الآن.¹

الشكل (1-7): السعر والإنتاج في احتكار القلة



المصدر: طارق الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 398.

لنأخذ مثلاً ثلاث مؤسسات A, B, C، تعمل في ظروف احتكار القلة، وكل منها يؤثر في السوق، فلو

قامت المؤسسة B برفع سعر منتجاتها، فمن المحتمل أن المؤسسة A و C، تبقي أسعار منتجاتها كما هي ولا

ترفعها، بهدف زيادة كمية مبيعات على حساب المؤسسة B التي رفعت سعرها.

¹ واضح فواز، مرجع سابق، ص 16.

وقد تلجأ المؤسسة B إلى خفض أسعار منتجاتها، فمن المحتمل أن تقوم المؤسسة A و C، بخفض أسعار منتجاتها أيضا، خوفا من تحول الزبائن منهما إلى المؤسسة B.

يبين الرسم البياني، أن المؤسسة B. تعمل ضمن منحنى الطلب (ط1، ط1)، والذي يقابله منحنى الإيراد الحدي رح 1، لو قامت هذه المؤسسة بتغيير أسعارها، مما أخذ بالمؤسستين A و C أن تحذو حذوها. كما أن نفس المؤسسة B. تعمل ضمن منحنى الطلب (ط2، ط2)، والذي يقابله منحنى الإيراد الحدي رح 2، في حالة لو قامت المؤسسة بتغيير أسعارها، لكن دون أن تحذو حذوها كل من A و C.

بالتالي منحنى الطلب (ط1، ط1)، لاقى ردود فعل من المؤسسات الأخرى، إذن هو منحنى طلب قليل المرونة بينما (ط2، ط2) منحنى طلب كبير المرونة.

بافتراض أن المؤسسة B. بدأت بسعر يساوي 6، والكمية المطلوبة 120 وحدة، وذلك عند النقطة " N"، لو قامت هذه المؤسسة بتخفيض السعر إلى 4، فإن الكمية المطلوبة ترتفع إلى 190 وحدة (ط2، ط2)، هذا في حالة عدم وجود ردود فعل من المؤسسات الأخرى، فإن طلب المؤسسات، وفي حالة وجود ردود فعل من المؤسسات الأخرى، فإن طلب المؤسسة B. (التي قامت بتخفيض السعر) سوف يزداد إلى 160 وحدة فقط وليس إلى 190 وحدة (ط1، ط1)، أما إذا افترضنا أن المؤسسة B. قد قامت برفع سعر منتجاتها إلى 8، وقامت المؤسسات الأخرى A, C برد فعل مماثل، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الطلب إلى 30 وحدة، وفي حالة عدم وجود رد فعل من المؤسسات الأخرى، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الطلب إلى 80 وحدة.

لذا فإن منحنى الطلب سيكون (ط2، ط1) يطلق عليه منحنى الطلب المنكسر، والذي يقابله منحنى الإيراد الحدي الداكن للمؤسسة B. التي تعمل في ظل احتكار القلة رح 1.

وانطلاقاً مما سبق نستنتج ما يلي:

1- أي تخفيض في سعر المنتجات من قبل المؤسسة، دون نقطة الانكسار N ، يحدث المؤسسات الأخرى على تخفيض الأسعار.

2- أي زيادة في سعر المنتجات من قبل المؤسسة، فوق نقطة الانكسار N ، لا يحدث المؤسسات الأخرى على تخفيض أسعارها، مما يعني أنها ستخسر زبائنها.

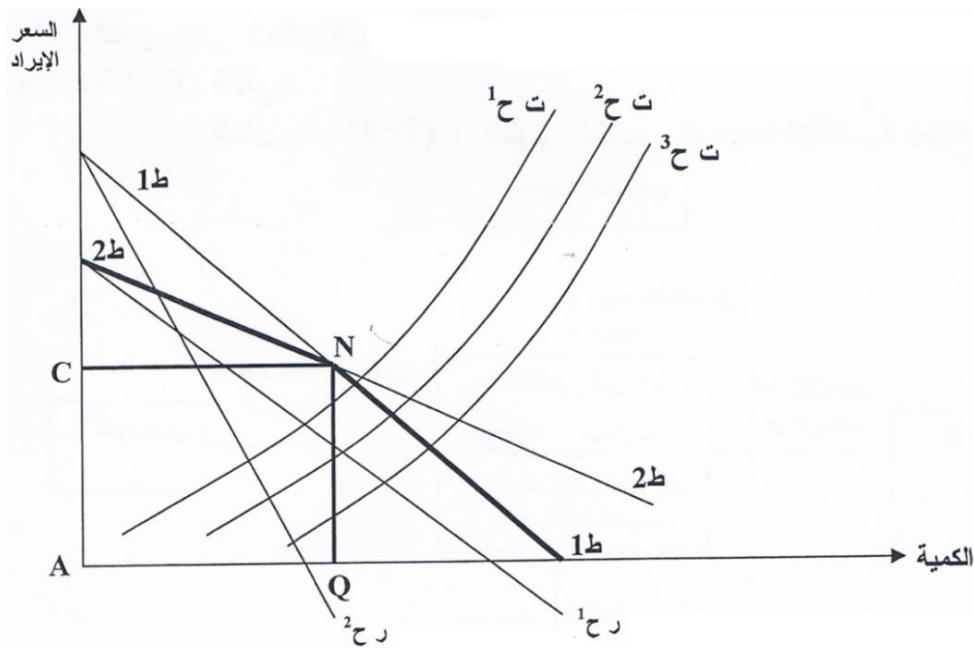
3- الأسعار في ظل احتكار القلة، تتجه وبشكل عام نحو الجمود، هذا يعني أن عدم تأكد المؤسسة من عدم رد فعل المؤسسات الآخرين، يجعلها تتردد من القيام بتغيير أسعارها.

يتوازن المنتج في سوق احتكار القلة، عندما يتساوى الإيراد الحدي (رح) مع التكاليف الحدية (ت ح)، وفي

بعض الحالات يتكون السعر التوازني في سوق احتكار القلة، عند نقطة انكسار منحنى الطلب، وذلك عندما

الإيراد الحدي مع التكاليف الحدية عند الجزء المتقطع من الإيراد الحدي، أنظر الشكل (8-1) التالي:

الشكل (8-1): توازن المنتج في سوق احتكار القلة



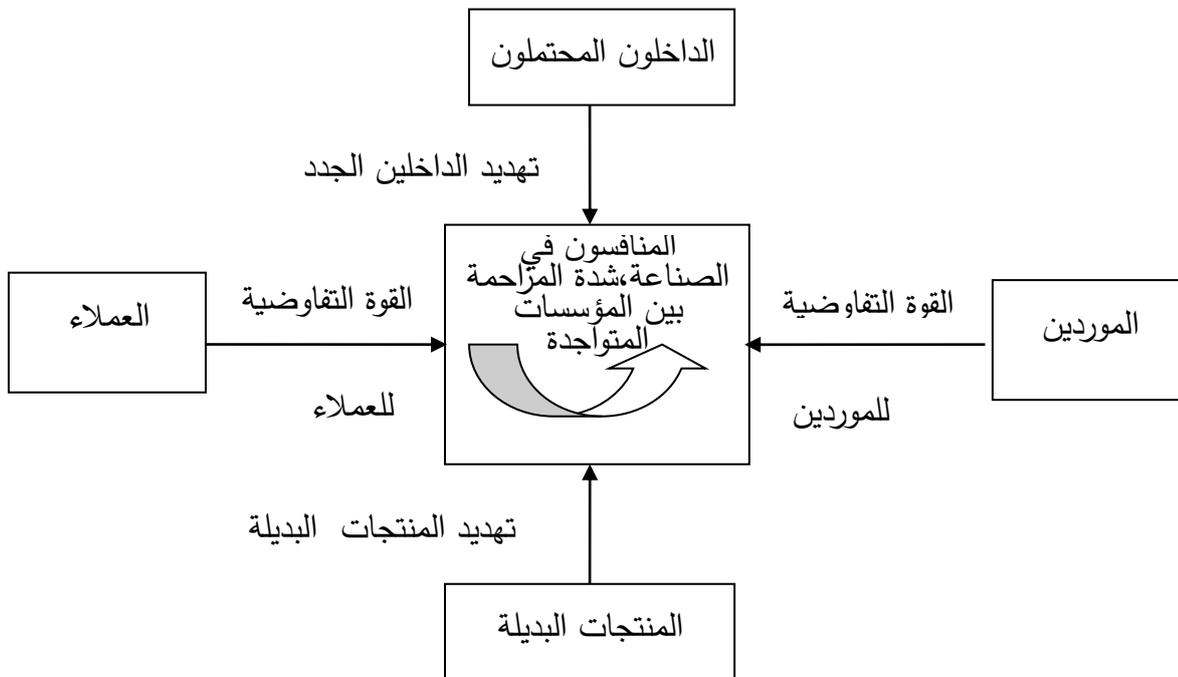
المصدر: نفس المرجع السابق، ص 401.

ونلاحظ من الرسم البياني أن السعر التوازني "C" يكون عند نقطة انكسار منحنى الطلب "N"، ويكون السعر (AC) وحجم الإنتاج "AQ"، ويبين الشكل أعلاه. أن السعر يكون فوق التكلفة الحدية إن التكاليف الحدية (ت ح1، ت ح2، ت ح3) تلتقي مع الجزء المتقطع من الإيراد الحدي، لذا يبقى السعر "AC" والكمية "AQ" كما هي.

المبحث الثاني: تحليل نموذج القوى الخمس لـ Porter

إن تحليل هيكل الصناعة يستند إلى تحليل القوى التنافسية لـ Porter، وتندرج هذه القوى تحت عدة تسميات فهناك من يعتبرها المحيط التنافسي للمؤسسة، وهناك من يسميها المحيط المباشر أو القريب، كل هذه التسميات وبالرغم من اختلافها في الظاهر إلا أن مضمونها والهدف منها يبقى واحد وهو محاولة التعرف على القوى القريبة ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة، والتي تؤثر على أعمالها ومردوديتها بشكل كبير، وبناء الإستراتيجية الملائمة لقواعد المنافسة في الصناعة، وتحليل القوى الخمس يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة، لتحديد العلاقات التجارية بين المؤسسة والقطاع (أماميا مع الزبائن وخلفيا مع الموردين)، وشدة المنافسة بين المؤسسات القائمة واحتمال دخول منافسين جدد وتهديد المنتجات البديلة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث بالاعتماد على الشكل (1-9) التالي:

الشكل (1-9): نموذج القوى الخمسة لـ Porter



Source : Michael Porter, *Les Choix Stratégiques Et Concurrence*, France, Ed Economica, 1982, P 04.

المطلب الأول: المنافسين الحاليين والمنافسين المحتملين

سنتطرق في هذا المطلب إلى عاملين ضمن عوامل Porter للمنافسة وهما كالتالي:

الفرع الأول: المنافسين الحاليين (شدة المنافسة)

يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المنظمات العاملة في صناعة ما، والتي تكون عادة متقاربة في الحجم والإمكانيات، حيث تتنافس هذه المنظمات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن.¹ كما تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع إلى الحصول على وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا بالمزاحمة فيما بينها،² حيث تمثل شدة المنافسة لب نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة،³ وتزداد شدة المنافسة بين المنظمات المتنافسة حاليا كلما زاد عددها ومحاولات القوة النسبية لهم وكثرت محاولات تخفيض السعر وإتباع إستراتيجيات عدائية.

إن قياس شدة التنافس بين المنافسون الحاليون يعتمد إلى حد كبير على مجموعة من العوامل التالية:

1- عدد المنافسين في القطاع:

عندما يكون عدد المنافسين كبيرا، فإن بعض المؤسسات تفكر في تبني بعض العمليات دون أن تلتفت الانتباه لذلك، على خلاف ذلك عندما يكون القطاع مركزا أو مسيطرا عليه من قبل مؤسسة واحدة أو عدد قليل من المؤسسات، فإنه لا يوجد إطلاقا مجال لإمكانية الغفلة عن القوى النسبية، حيث بمقدور المؤسسات الكبيرة فرض منطقتها ولعب دور هام في التنسيق داخل القطاع من خلال وضع سعر مرجعي.⁴

¹ مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010، ص 99.

² فيصل سايفي، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص 37.

³ فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص 17.

⁴ موسي سهام، تفعيل المواقع الإلكترونية لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص 22.

2- معدل نمو النشاط:

إن بطئ نمو قطاع النشاط يشكل تهديدا للمنافسين الحاليين، فدخل أي منافس يعني خسارة جزء من السوق، لأن المنافسة في هذه الحالة تكون أكثر شدة من تلك التي يكون فيها نمو القطاع سريع، حيث يضمن للمؤسسات إمكانية تحسين نتائجها من خلال استغلال كل مواردها المالية والبشرية لتتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع¹.

3- تمييز المنتج:

إن نجاح أي مؤسسة في اقتحام الأسواق وتحقيق مكانة فيها، يتوقف بشكل كبير على نوع المنتج المقدم. فعندما يتاح لمؤسسة ما تسويق منتج متميز، فإن ذلك يضمن لها مكانة معتبرة في السوق. أما عندما يتعلق الأمر بمنتجات أو خدمات غير قابلة للتمييز عن بعضها البعض، فإن القدرة التنافسية للمؤسسة في هذه الحالة تتوقف على عامل السعر².

4- التكاليف الثابتة:

يمارس هذا النوع من التكاليف أثرا كبيرا على سعر السلعة المنتجة، ومن ثم فهو محدد رئيسي لسعر السلعة، أي له أثر كبير على القدرة التنافسية للسلعة. ولمواجهة هذا الوضع يتعين على المؤسسة التي تدخل في إطار منافسة حادة أن تعمل على تخفيض الوزن النسبي للتكاليف الثابتة ضمن مجموع التكاليف، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتعين عليها أيضا انتهاج سياسة تعمل من خلالها على إغراء المستهلكين على اقتناء تلك السلعة³.

¹ نفس المرجع السابق، ص 22.

² زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 30.

³ نبيل مرسي خليل؛ الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 66.

5- عوائق الخروج:

تتراجع الخصومة بين المتنافسين إذا خرج بعضهم من الصناعة. قد توجد مع ذلك قيود أمام المؤسسات التي ترغب في هذا الخروج. لذلك، تتجه الربحية إلى الارتفاع في الصناعات ذات القيود القليلة أو الخفيفة أمام خروج المؤسسات. وتأتي قيود الخروج في أشكال عديدة منها: قد تكون أصول المؤسسة التي تفكر في الخروج عالية التخصص، ومن ثم ذات قيمة أقل لأي مؤسسة أخرى، وبالتالي لا تجد المؤسسة مشتريا لأصولها، كذلك قد تكون المؤسسة ملتزمة باتفاقيات العمل، يضاف إلى ذلك وقف نشاط دائرة عمل ما قد يؤثر سلبا على دوائر أعمال أخرى تشارك المؤسسة الكثير من التسهيلات العامة.¹

الفرع الثاني: المنافسين المحتملين (تهديد الداخلين الجدد)

لا يقتصر التهديد الذي يمكن أن تتعرض له المنظمة على المنافسين الحاليين فقط، وإنما يمتد ليشمل التهديد الناتج عن إمكانية دخول مؤسسات جديدة منافسة إلى نفس الصناعة، وعادة ما يترتب عن دخول هذه المؤسسات زيادة الطاقة الإنتاجية والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد، وبالتالي فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة.²

إن تهديد المنافسين المحتملين يتوقف على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية لذلك يجب على المنظمة أن تدرس احتمال دخول هؤلاء المنافسين ومدى وجود عوائق أو تسهيلات تحول دون أو تساعد على دخول الصناعة،³ وتتمثل عوائق دخول الصناعة في الآتي:

¹ روبرت.أ. بنس وديفدلي، الإدارة الإستراتيجية - بناء الميزة التنافسية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر، مصر، 2008، ص ص 158 - 159.

² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 90.

³ أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية (الدليل العلمي للمديرين)، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 151.

1- اقتصاديات الحجم:

يقصد باقتصاديات الحجم الانخفاض في تكلفة الوحدة الواحدة للإنتاج (أو أي نشاط آخر) كلما ازداد حجم الإنتاج، فالمؤسسات التي تتمتع باقتصاديات الحجم تكون قادرة على إنتاج كميات كبيرة من السلع بكلف منخفضة مقارنة بالداخلين الجدد وهو ما يشكل عائقاً أمامهم.¹

إن سياسة اقتصاديات الحجم تجعل الداخلين الجدد يواجهون مشكلة الدخول على نطاق ضيق والمعاناة من التكلفة العالية، أو الدخول على نطاق واسع وتحمل ردود الأفعال القوية للمنافسين الحاليين. وهكذا فإنه عندما يتوفر لدى المنظمات القائمة حجماً اقتصادياً كبيراً، تنقلص عندئذ مخاطر التهديد المرتبطة بعملية دخول منافسين محتملين إلى الصناعة.²

2- تمييز المنتج:

إن تمييز المنتج يعني أن المؤسسات المتموقة بشكل جيد تملك صورة جيدة، وزبائن أوفياء، ويشك لتمييز المنتج حاجزاً للدخول باعتباره يحتم على الداخلين الجدد تكبد تكاليف باهظة خاصة باستثمارات ذات تكنولوجيا عالية وحملات ترويج بالمنتج حتى يستقطبوا زبائن القطاع. ويؤدي هذا الجهد عادة إلى خسائر في البداية. كما أنه يتطلب وقتاً طويلاً لصنع صورة خاصة بالمنظمة الجديدة.³

3- متطلبات رأس المال:

عندما تحتاج المؤسسة إلى كمية كبيرة من رأس المال لدخول صناعة معينة، وتفتقر إلى هذه الأموال ستكون ممنوعة من الدخول أصلاً. مما يحسن فرص الربحية الأعلى للمؤسسات القائمة في الصناعة، فالقليل

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية للعولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2004، ص128.

² حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 36.

³ عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، الجزائر،

2008، ص 05.

من المؤسسات تمتلك موارد كافية للاستثمار في بناء المصنع وتعزيز السمعة التجارية بين المستهلكين للمؤسسات القائمة.¹

ويمكن القول أن المتطلبات المالية لدخول الصناعة يعتبر أهم عائق من عوائق دخولها، فدخول المؤسسة صناعة جديدة يتطلب منها القيام بعمليات إشهارية، مصاريف البحث والتطوير واقتناء تكنولوجيا متطورة وهو ما يعتبر عبئا كبيرا عليها وقد يثنيها عن دخول الصناعة.

4- تكاليف التحويل:

التكاليف التي يتحملها الزبون من أجل انتقاله من منتج مورد إلى آخر، تخلق عوائق الدخول، تكاليف التحويل يمكن أن تشمل تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة الملحقة، تكاليف الزمن المستغرق لقبول مصدر جديد للتموين...²

5- أثر التجربة:

ويقصد به التخفيض المنتظم للتكلفة الوحودية للإنتاج مع تزايد تراكم المنتجات للاستفادة من اقتصاديات الحجم وأثر التعليم، حيث أن المؤسسات الموجودة في القطاع لها الظروف الملائمة للاستفادة من هذا واستغلاله كحاجز أمام دخول المنافسين الجدد.³

6- حواجز قانونية:

وهي الحواجز التي تفرضها الدولة لأغراض محددة كفرض الاحتكار التام أو تحديد عدد المنافسين في الصناعة.⁴

¹ كاظم مزار الركابي، مرجع سابق، ص ص 128-129.

² Michael .P. Les choix stratégiques et concurrence, Op.Cit, p10.

³ علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004، ص 81.

⁴ حبة نجوى، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة موبيليس 2003-2006، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص.23.

المطلب الثاني: تهديد المنتجات البديلة

لا يقتصر الأمر على كل من المنافسين المزمحين في الصناعة وكذلك المنافسين المحتملين، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة هي المنتجات البديلة،¹ وهي تلك المنتجات التي تقدمها المؤسسات الأخرى، والتي يمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب أو بطريقة تشبه تماما الأسلوب الذي يفي به منتجات المؤسسة.²

وتزداد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما. كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة في السوق. وتؤثر إستراتيجيات وسياسة الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات وبالتالي على المقدر الإحلالية لها. ومن أحد الأمثلة المشهورة في هذا المجال هو قيام حكومة إحدى الدول بإنتاج بديل للطاقة مصنوع من السكر وذلك في أعقاب ارتفاع أسعار البترول في السبعينات. ولتنفيذ هذا البديل قدمت الحكومة كل الاستثمارات اللازمة لتمويل هذه المصانع وتدعيم أسعار السكر المورد من المزارعين، كما أصدرت عدة تشريعات من شأنها تشجيع استخدام هذا البديل كمصدر للطاقة والعمل على توزيعه من خلال محطات ومنافذ التوزيع المختلفة. ومما زاد من جاذبية هذا البديل هو انخفاض أسعار السكر عالميا وارتفاع أسعار البترول في ذلك الوقت، من جانب آخر أدى قيام الحكومة باستخدام قدراتها المالية والتشريعية لتأييد هذا البديل إلى تسهيل عملية الإحلال بين النوعين من مصادر الطاقة.³

ويتحدد تهديد المنتجات البديلة في تهديد مزدوج يتمثل الأول في تهديد حالي يمكن أن تتعرض له المؤسسات الناشطة في القطاع وهو الحد من إمكانيات البيع والتهديد المحتمل المتمثل في زوال السوق. كما هو موضح في

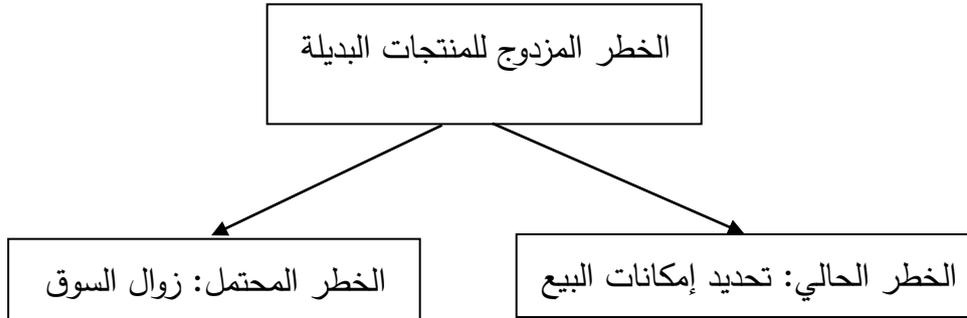
الشكل (10-1) التالي:

¹ نيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 72.

² شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 150-151.

³ نيل محمد مرسي: إستراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 165.

الشكل (1-10): تهديد المنتجات البديلة



المصدر: زينات دراجي، نعيمة غلاب، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسة وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002، ص 95.

ولقد لاحظ Porter أن المنتج الذي يضعف تأثير قوة المنتجات الإحلال هو المنتج الذي يتميز بـ:

1- التجسس السريع: يأتي التغير التكنولوجي المستمر بالتحسن السريع في خصائص المنتج أو التقليل من الكلف مما يؤدي إلى إيجاد بدائل جديدة .

2- الصناعات ذات الأرباح العالية: تستطيع البدائل الناتجة من الصناعات ذات الأرباح العالية بتقديم أسعار منخفضة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه توجد عناصر كثيرة أخرى قد تؤدي إلى تخفيض تهديد منتجات الإحلال ليست أقل أهمية من العنصرين السابقين منها: ميولات وأذواق المستهلكين، ففي حين يعتبر أن القهوة والشاي بديلين، يرى البعض الآخر أن لكل منهما مميزات الخاصة لذلك لا يعتبر بديلين، وكذلك ارتباط الزبائن ووفائهم للمنتج، والمستوى الاجتماعي والرفاهية: حيث أن السيارات مثل: HAFAI و MERCEDES تعتبر بديلين إلا أننا نجد أن مستعملي MERCEDES يرون أن سياراتهم لا بديل لها وأنها تعكس مستواهم الاجتماعي والطبقة التي ينتمون إليها.¹

¹ حبة نجوى، مرجع سابق، ص 25.

المطلب الثالث: القوة التفاوضية للموردين والعملاء

سنتطرق في هذا المطلب إلى عاملين ضمن عوامل Porter للمنافسة وهما كالتالي:

الفرع الأول: القوة التفاوضية للموردين

يمكن النظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة دفعها ثمنا لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية المؤسسة. ومن ناحية أخرى، إذا كان الموردون ضعاف فذلك يهيئ الفرصة للمؤسسة لفرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة.¹

إن قوة المورد تسمح بفرض الأسعار أو الممارسات التجارية، وهو الحال عندما يكون للمورد احتكار تموين مادة معينة، أو تعهد أو عقد توزيع حصري في سوق ما. ويزداد ضغط الموردين كلما زادت قدرتهم على التمرکز، وكلما كانت منتجاتهم متميزة، وصعبة الاستبدال،² حيث تعتمد القوة التفاوضية للموردين على عدد من خصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه، وعلى أهمية العلاقة لمبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية للمنظمة. تحليل الموقف التنافسي للسوق يعتبر أمر بالغ الأهمية بالنسبة للموردين،³ وطبقا لما قاله Porter فإن الموردين يكونون في مركز أقوى كثيرا وفقا لـ:

1- العدد: فكلما كان عدد الموردين محدودا، كلما ازدادت قدرتهم على فرض الأسعار التي يريدون، إضافة إلى إرغام المؤسسة على القبول بنوع معين من السلع، حتى وإن لم تكن تلقى قبولا كبيرا من قبل المؤسسة المشتريّة.

2- مدى توفر بدائل للمنتجات المقدمة من طرف الموردين: في حالة محدودية عدد البدائل الخاصة بسلعة واحدة، فإن المؤسسة تضطر إلى القبول بالمنتجات المعروضة عليها.

¹ مياح عادل، مرجع سابق، ص 20.

² زينات دراجي، نعيمة غلاب، مرجع سابق، ص 95.

³ زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، الأردن، 2005، ص 105.

- 3- مدى مساهمة الموردين في تقديم خدمة جيدة.
- 4- درجة مساهمة الموردين في تكلفة المنتج بالنسبة للصناعة.
- 5- أهمية الصناعة بالنسبة للمورد: هذه الأهمية تتحدد بمبلغ الأرباح المحققة نتيجة تعامله مع هذه الصناعة، بحيث أنه كلما لاحظ المورد أن أرباحه نتيجة التعامل مع هذه المؤسسة مرتفعة فإنه يتشجع أكثر في التعامل بصورة أكثر قصد الحفاظ على هذا المستوى من الربح أو رفعه إلى مستوى أعلى.¹
- 6- إن قوة التفاوضية للموردين تتعاظم إذا استطاع المورد التكامل أمامياً، بمعنى شراء أو السيطرة على القنوات الأمامية لصناعته. على سبيل المثال عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر البيع بالجملة أو محلات بيع بالتجزئة.²

الفرع الثاني: القوة التفاوضية للعملاء

يتمثل العملاء في مجموعة المستهلكين المستهدفين من طرف المؤسسات المتنافسة والتي تعمل في نفس مجال النشاط،³ كما يمثل العملاء أهم قوى المنافسة حيث يتوقف نجاح المؤسسة على رغبة هؤلاء في الشراء وتحقيق هذه الرغبة من خلال مشتريات فعلية تتحقق من خلال شراء منتجات وخدمات المؤسسة، إن لدى العملاء قوة التفاوض ومساومة كبيرة في الوقت الحاضر بسبب وجود بدائل عديدة أمامهم تعرضها المؤسسات المتنافسة. إن العملاء الصناعيين وقنوات التوزيع الكبيرة تتفاوض للحصول على أقل الأسعار في إطار نوعيات محددة للسلعة أو المنتج، إن معرفة العملاء الكاملة بالسلع والخدمات يعطيهم قدرة عالية على التفاوض أمام المؤسسات وبالتالي إمكانية تخفيض الأسعار والحصول على مزايا عديدة وفي حالة كون العملاء أعداد كبيرة من الأفراد والمجموعات، فإن المؤسسة تتابع تطور حالة الاستهلاك والسلوك الخاص بهؤلاء العملاء لغرض تلبيتها

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 70.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2002، ص 75.

³ فطيمة بزعي، مرجع سابق، ص 17.

بشكل كفؤ وفعال وخاصة أن المؤسسة ليست محتكرة بل تنافس مع آخرين كثيرين في تقديم السلع والخدمات. وفي بعض الحالات يصادف أن يكون العميل ذو أهمية كبيرة للمؤسسة بسبب شرائه بكميات هائلة، باستمرار وفي هذه الحالة يكون موقفه التفاوضي مؤثرا، ويتطلب الأمر من المؤسسة فهم لطبيعة العلاقة مع مثل هؤلاء العملاء وإيجاد صيغة لموازنة العلاقات معهم.¹ كما أن القوة التفاوضية للعملاء تزيد إذا ما توفرت العناصر التالية:

- 1- عدد المشترين المتعاملين مع هذه المؤسسة: هنا نلاحظ أنه كلما تعدد عدد الزبائن كلما وجدت المؤسسة نفسها في حالة راحة لأن ذلك يجنبها الضغوط التي قد تنجم في حالة نقص عدد الزبائن. ففي حالة نقص عدد الزبائن يكون بإمكانهم التفاهم، وتحديد سعر السلعة المشتراة وتحديد نوعيتها، بالإضافة إلى جملة من الشروط الأخرى، وهو ما يضع المؤسسة في حالة غير مريحة، قد تدفع بها إلى الدخول في منافسة قاتلة مع منافسيها من المؤسسات الأخرى.
- 2- انعدام أو محدودية بدائل السلع أو السلع المنتجة والمسوقة من طرف المؤسسة: هذا الوضع سيعطي للمؤسسة قوة تفاوضية تسمح لها بتحقيق المزيد من المزايا، على عكس الوضع الذي تكثر فيه بدائل السلعة المنتجة من قبل المؤسسة، مما يؤدي إلى نقص الطلب عليها.
- 3- تكاليف التبديل بالنسبة للمشتري: وهذا مرتبط بشكل أساسي بمدى توفر بدائل للسلعة محل الطلب من طرف الزبائن. فإذا كانت تكلفة تغيير المورد مرتفعة فإن ذلك سيثني الزبائن عن تغيير المورد، في حين عندما تقل تلك التكلفة فإن المشتري لن يتردد كثيرا قبل اللجوء إلى مورد آخر.
- 4- مدى مساهمة المؤسسة في التكلفة الكلية التي يتحملها المشترون.
- 5- ربحية المشتري: ويقصد بها المنافع التي يجنيها المشترون من تعاملهم مع هذا البائع دون غيره.²

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم.. العمليات)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 103.

² زغدار أحمد، مرجع سابق، ص ص 32-33.

- وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على القدرة التفاوضية للعملاء والمتعلقة بحساسيتهم للسعر والتي تعتمد على:¹
- كلما زادت أهمية العنصر كنسبة من إجمالي التكاليف كلما زادت حساسية الزبون للسعر الذي سيدفعه للحصول على السلعة.
 - كلما قل تمايز المنتج الذي تقدمه المؤسسة كلما زاد احتمال أن يتحول الزبون لموردين آخرين يعرضون أسعار أفضل.
 - كلما زادت حدة المنافسة بين الزبائن كلما زادت الضغوط التي يمارسونها على الموردين للحصول على تخفيضات سعرية فمع زيادة حدة المنافسة في صناعة السيارات أصبح مورديها الأجزاء تحت ضغوط شديدة من قبل مؤسسات إنتاج السيارات لتخفيض الأسعار وتحسين الجودة وسرعة التسليم.
 - كلما زادت أهمية المنتج الذي يحصل عليه الزبون بالنسبة لجودة المنتج أو الخدمة التي يطلبها كلما قلت حساسيته للأسعار التي يستعد لدفعها.
- ويمكن إضافة عاملين آخرين هما:²
- قوة وشهرة العلامة التجارية تؤثر في اختيار الزبون أثناء قراره باقتناء سلعة أو خدمة.
 - تأثير السعر على الجودة، ويتعلق ذلك بتحديد القيمة المعروضة في السوق لفائدة الزبون.

¹ نيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 58.

² إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية (مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 113.

المبحث الثالث: التحليل الهيكلي التنافسي من خلال مفهوم المجموعات الإستراتيجية

يحتاج المديرون غالبا مزيدا من التحليل التفصيلي والمعلومات عن الصناعة التي يعملون في إطارها. لوضع إستراتيجيات تنافسية فعالة، يحتاج المديرون إلى فهم كيف يرتبط وضع إستراتيجية مؤسستهم الذاتية، ببناء أو تحقيق الربحية داخل الصناعة داخل أي صناعة معينة، كل السلوكيات والإستراتيجيات التنافسية المحددة داخل كل مؤسسة من المحتمل أن تكون مختلفة عن تلك التي لدى المؤسسات المنافسة. بعبارة أخرى، على الرغم من أن المؤسسات في نفس الصناعة، قد تواجه نفس الضغوط من الموردين، العملاء، والمنتجات البديلة، بصفة خاصة، قد يتصرفون عمليا بصورة مختلفة في ردود أفعالهم تجاه هذه القوى. قد تكون المؤسسات المتنافسة داخل الصناعة الواحدة مختلفة تماما من حيث خصائص منتجاتها، التركيز على جودة المنتج، نوع التكنولوجيا المستخدمة، نوع قنوات التوزيع المستخدمة، نوع المشتري الذي تسعى إليه، وخصائص أخرى. ومن ثم، فمن الممكن ملاحظة مجموعة من المؤسسات يتبع أعضاؤها نفس الإستراتيجيات الأساسية، والتي تختلف عن الإستراتيجيات الأساسية التي تتبعها مؤسسات من المجموعة الأخرى، هذه المجموعات من المؤسسات تسمى بالمجموعات الإستراتيجية¹ وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية المجموعات الإستراتيجية

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم وأهمية فهم تحليل المجموعات الإستراتيجية.

الفرع الأول: مفهوم المجموعات الإستراتيجية

يشير مفهوم بالمجموعات الإستراتيجية إلى " تلك المجموعات الجزئية، التي تضم مؤسسات لها خصائص إستراتيجية متماثلة وتتبع إستراتيجيات متقاربة أو تخضع لنفس عوامل المنافسة".² وتعني أيضا أنها " عبارة عن مجموعة من المؤسسات تتبنى أنواعا متشابهة من الاستراتيجيات داخل نفس الصناعة"³ ولها ظروف اقتصادية متقاربة.

¹ روبرت.أ.بتس وآخرون، مرجع سابق، ص ص 163-164.

² Gerry Johnson et autre, **Stratégique**, 2ème ed, Ed Pearson, France, 1983, P.167.

³ روبرت.أ.بتس وآخرون، مرجع سابق، ص 164.

حيث أن المجموعات الإستراتيجية تمثل وصلة ذات قيمة بين سلوك صناعة ككل، وسلوكات للمؤسسات التي تكون الصناعة، كل مؤسسة على حدى، فكل مؤسسة تستجيب إلى القوى البيئية بالطرق التي تكون أكثر توافقا مع أوضاعها وإستراتيجياتها التنافسية. كما أن المؤسسات داخل المجموعة الإستراتيجية، تشبه كل منها الأخرى بالنسبة لعدد من الخصائص الأساسية المختلفة أهمها: اتساع خط المنتج، نوع التكنولوجيا المستخدمة، نوع المشتري المخدم، التركيز النسبي على جودة المنتج، نوع قنوات التوزيع المستخدمة، عدد الأسواق المخدمة، سياسة السعر، صورة العلامة.

إن مفهوم المجموعات الإستراتيجية يحتوي على عدد من التطبيقات لتحديد ماهية الفرص والتهديدات في

داخل صناعة ما:

1. إن أقرب منافسي المؤسسة، هم أولئك الذين يشاركونها في مجموعتها الإستراتيجية، وليس أولئك المنتمين إلى المجموعات الإستراتيجية الأخرى، حينئذ يتجه المستهلكون للنظر إلى منتجات هذه المؤسسات كبدائل مباشرة لبعضها البعض. وهكذا يأتي التهديد الأكثر من داخل مجموعتها الإستراتيجية.

2. إن المجموعات الإستراتيجية المختلفة يمكن أن تتبنى مواقف مختلفة بالنظر إلى كل عامل من عوامل

القوى الخمس لـ Porter، بمعنى آخر فإن مخاطر عمليات الدخول الجديدة للمنافسين المحتملين، ودرجة المنافسة بين المؤسسات داخل مجموعة واحدة، والقوة التفاوضية للعملاء، والقوة التفاوضية للموردين، والتهديد الناشئ عن المنتجات البديلة، يمكن لها جميعا أن تتفاوت من حيث الشدة بين

المجموعات الإستراتيجية المختلفة داخل إطار نفس الصناعة.¹

¹ شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 157.

الفرع الثاني: أهمية فهم تحليل المجموعات الإستراتيجية

تتمثل فوائد فهم تحليل المجموعات الإستراتيجية فيما يلي:¹

1- تساعدنا في التعرف على المنافسين المباشرين، وبالتحديد في مختلف المجموعات الإستراتيجية

وتعرفنا على أي أساس تقوم المنافسة.

2- تثير سؤال حول احتمال مغادرة المؤسسة لمجموعة اتجاه أخرى، والتحرك بين المجموعات

يتوقف على تواجد حواجز الدخول في كل مجموعة إستراتيجية.

3- تحديد المجموعات الإستراتيجية يسمح لنا بتعريف الفرص الموجودة في القطاع.

4- معرفة الخطط الإستراتيجية الممكنة والمتبناة من طرف المنافسين المتواجدين في مختلف

المجموعات الإستراتيجية.

المطلب الثاني: ماهية خريطة الصناعة

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم خريطة الصناعة وأهمية وضعها

الفرع الأول: مفهوم خريطة الصناعة.

إذا قمنا بتحديد مختلف المجموعات الإستراتيجية ورسمها على هذا الأساس نقول بأننا رسمنا خريطة

الصناعة أو هيكلها، وتعتبر خريطة الصناعة أداة تحليلية للتعريف بالمنافسة داخل الصناعة، و لرسم خريطة

الصناعة لابد من اختيار بعدين من بين الأبعاد الإستراتيجية والتي تختلف تبعا لخصوصية كل صناعة، ومن

بين هذه الأبعاد نذكر: درجة التخصص، أهمية صورة العلامة، اختيار قنوات التوزيع، مستوى الجودة، مستوى

التكنولوجيا (الريادة، التقليد،... الخ)، درجة التكامل العمودي، مستوى الخدمات، سياسة الأسعار، العلاقة مع

المؤسسات الأخرى، العلاقة مع الحكومة.²

¹ Gerry Johnson et autre, op. cit, P 90.

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر، ص ص 171 - 172.

إذا افترضنا وجود صناعة ما تتكون من مجموعة من المؤسسات، ولنفترض أن هذا القطاع يركز على

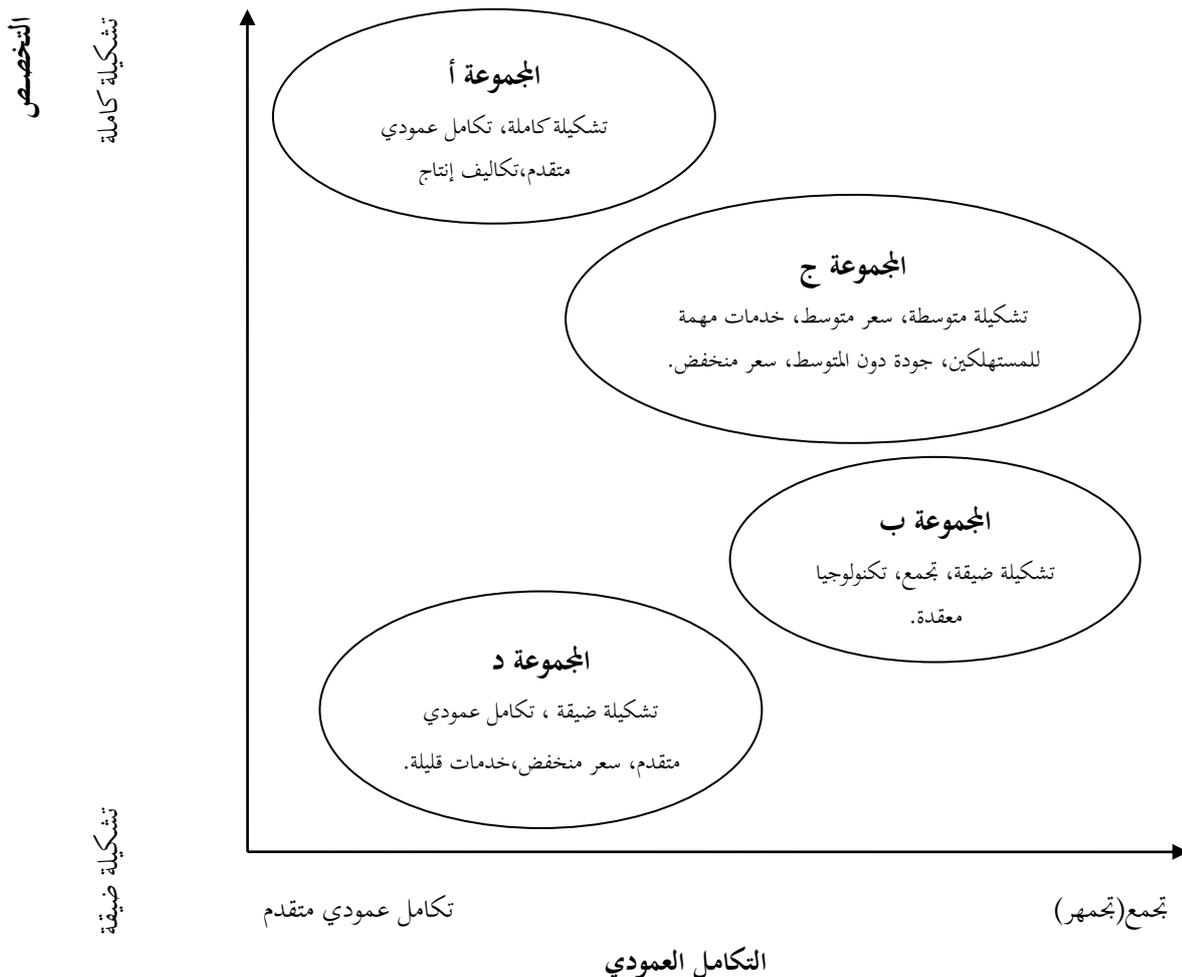
بعدين إستراتيجيين أساسيين هما :

- **البعد العمودي:** التخصص، الذي يمتد من التشكيلة الضيقة إلى التشكيلة الواسعة.
- **البعد الأفقي:** التكامل العمودي، الذي يمتد هو الآخر من التجمهر الذي ينخفض فيه مستوى التكامل إلى أدنى مستوياته لذلك تتميز بتجمع المؤسسات وكثرتها وصولا إلى التكامل المتقدم الذي ينخفض فيه عدد المؤسسات نظرا للتكامل العمودي المتزايد بين المؤسسات.

ومن خلال البعدين المفترضين لرسم خريطة الصناعة يمكننا التمييز بين أربع مجموعات رئيسية كما هو

موضح في الشكل (11-1):

الشكل (11-1): خريطة الصناعة



Source : Michael. P. Les choix stratégiques et concurrence, Op. Cit, p 145.

وكخلاصة نستطيع القول بأن موقع المؤسسة في الخريطة الصناعية يسمح للمؤسسة بإدراك المناورات

الملائمة في إطار:

- أحسن تنافس للمجموعة الإستراتيجية.
- التحرك قصد تغيير المجموعة.
- الخروج من الصناعة أو التنويع اتجاه صناعة أخرى.¹

الفرع الثاني: أهمية وضع خريطة الصناعة

تتمثل أهمية وضع خريطة الصناعة فيما يلي:²

1- التحديد الجيد لحواجز الحركة: تحديد درجة الحماية لكل مجموعة من هجمات المجموعة الأخرى،

والذي يفيدنا في قياس كثافة التهديدات بداخل القطاع وأهم المنافسين القائمين والمحتملين.

2- عدم تمثيل المجموعات تهديدات لمجموعة أخرى: أي مكانة المجموعات بالمقارنة مع المجموعة

الأخرى.

3- معرفة الاتجاهات الكبيرة والخاصة للقطاع: وهذا بالرجوع إلى نتائج دراسة القطاع لمعرفة الاتجاهات

الكبيرة وتصور الآثار الممكنة والمنقلبة حول مستقبل الخريطة الإستراتيجية، وهذا من شأنه التأثير

وبشكل قاطع على حظوظ بقاء المجموعة الإستراتيجية.

4- التحركات الإستراتيجية المحتملة والممكنة: هناك أربعة إستراتيجيات ممكنة هي:

- البقاء في نفس المجموعة مع عدم تغيير الوضعية الإستراتيجية.
- البقاء في نفس المجموعة ومحاولة تقوية وضعية المؤسسة في داخل المجموعة.

¹ شبقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG ، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص 25.

² هاني نوال، البحث والتطوير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية - دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص ص 35-36.

- الانضمام إلى مجموعة أخرى والتي تكون مقبولة للمؤسسة.
- إنشاء مجموعة إستراتيجية جديدة.

المطلب الثالث: تحليل المنافسة وفقا للمجموعات الإستراتيجية

تختلف المنافسة وفقا للمجموعات الإستراتيجية من المنافسة داخل المجموعة الواحدة إلى المنافسة بين المجموعات، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: المنافسة في نفس المجموعة الإستراتيجية

إن المنافسة داخل نفس المجموعة غالبا ما تكون أكثر حدة منها بين المجموعات الإستراتيجية، بمعنى أن المؤسسات التي تشبه كل منها الأخرى ومن ثم وضعت في نفس المجموعة الإستراتيجية، عادة تتنافس كل منها بحدة أكبر منها ضد المؤسسات الأخرى التي تكون في مجموعات إستراتيجية مختلفة، لأن أقرب منافسي المؤسسة هم أولئك الذين يشاركونها في مجموعتها الإستراتيجية، لأن كل المنافسين يتمتعون بنفس الخصائص التي تتمتع بها المؤسسة ويواجهون نفس الظروف تقريبا وتتحكم بهم نفس العوامل، وأنهم يتنافسون على نفس الحصة من السوق وعلى نفس العملاء.¹

الفرع الثاني: المنافسة بين المجموعات الإستراتيجية

وهي التي تتبع حركات إستراتيجية تقوم بها المؤسسات الراغبة في التطور داخل خريطة الصناعة، أي المنافسة التي تسعى المؤسسة من خلالها للانتقال إلى مجموعة إستراتيجية أخرى.²

إذا كان رسم خريطة الصناعة وتحديد المجموعات الإستراتيجية يساعد على تحديد المنافسين الأكثر تأثير على المؤسسة وتسهيل توقع سلوكياتهم واتجاهاتهم الإستراتيجية، فإنه لا بد من الإشارة إلى عنصر آخر ذي

¹ نفس المرجع، ص 36.

² حبة نجوى، مرجع سابق، ص 34.

أهمية بالغة في التأثير على المنافسين في الصناعة¹، وهو تصنيف المؤسسات المتنافسة في الصناعة الواحدة على أساس تشابه أنماط سلوك كل مؤسسة عن الأخرى وهذه الأنماط هي:

1- المؤسسة الرائدة (القائدة):

في العديد من القطاعات تتواجد مؤسسة معروفة كقائد للسوق وهي تسعى لتغطية السوق الكلية حيث تملك أكبر الحصة النسبية، ومن أهم مميزات هذه المؤسسة القدرة على بناء سمعة الريادية في الصناعة وكذلك القدرة تخفيض التكاليف وتغيير الأسعار، كما تعتبر الأولى في إنتاج وتسويق وبيع المنتجات الجديدة في الصناعة وتغيير منافذ التوزيع والتسويق، فتحقق بذلك أهم هوامش الربح، ولكي تتمكن هذه المؤسسة من المحافظة على هذه الوضعية المتميزة في الصناعة، فإنها تملك إتباع واحدة من الإستراتيجيات التالية:

- **توسيع حجم الطلب:** تعتمد هذه المؤسسة لتحقيق التقدم والريادة بتوسيع حجم سوقها الكلية، إما باختراق السوق أو تنمية منتجاتها، أو البحث عن أسواق عالمية، لزيادة حصصها النسبية.
- **حماية حصصها الحالية:** إذ تواجه هذه المؤسسة المنافسة بصفة مستمرة ودائمة ولحماية حصصها السوقية تتبع إما الأساليب الهجومية (المحافظة على التكاليف المنخفضة، وعلى تمييزها من خلال عرض منتجات جديدة وتقديم المزيد من الخدمات).

2- المؤسسة التابعة:

هي المؤسسة التي تمارس السلوك المعاكس للمؤسسة الرائدة لأنها تابعة لتصرفاتها فقط، وتقوم هذه الوضعية بمحاكاة التكنولوجيا المتقدمة المستخدمة في الصناعة، كما أنها تستفيد من تقليل المخاطر لدخول أسواق جديدة، فهي تستفيد من تجارب الآخرين.²

¹ نفس المرجع والصفحة سابقاً.

² جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 283.

3- المؤسسة المتحدية:

تهدف المؤسسة المتحدية إلى قيادة الصناعة ولذلك فهي تخوض عمليات هجومية على مواقع المؤسسات الأقل كفاءة في الصناعة، فالأسلوب الهجومي هو الذي يؤمن الحصول على الحصص جديدة من الصناعة بواسطة عمليات للمؤسسة، ويمكن أن تتلخص هذه العمليات الهجومية في:

- الهجوم من خلال المواجهة المباشرة: ويتم الهجوم في هذه الطريقة بشكل مباشر ضد المنافس، باستخدام كافة الأساليب بدأ من الأسعار حتى الترويج والتوزيع وغيرها، وليكلل هذا الخيار بالنجاح لا يكفي فقط امتلاك الموارد الهائلة للتمكن من الاستمرار في الهجوم بل يجب الاستعداد للمواجهة القاسية وينطوي هذا الهجوم على تكاليف كبيرة وتضحية عالية.

- الهجوم على الأجنحة: وبدل مواجهة المنافس في مركزه، تركز المؤسسة المتحدية الهجوم على الجوانب الضعيفة للمنافس والتي تكون عارية دون تحصين كافي، مثل مهاجمة سياسته الضعيفة في التغليف أو الجودة، ويتناسب هذا النوع من العمليات المؤسسات ذات الموارد أقل من المنافس.

- الهجوم متعدد الجوانب: ينطوي هذا الخيار على القيام بالهجوم على كل جوانب المؤسسة المنافسة حيث يمتد من المواجهة الأمامية والأجنحة حتى المؤخرة، فيصعب على المنافس التركيز والتصدي، لكن تتطلب هذه الهجمات موارد كبيرة من المؤسسة المتحدية تفوق إمكانيات المنافس.

- هجوم التجنب: ينطوي هذا الخيار على تجنب الحركة المباشرة ضد المنافس، والمؤسسة التي تتبع هذا الخيار يمكنها تجاهل المنافس واستهداف أسواقا أسهل بالنسبة لها لتوسيع قاعدة مواردها، ولذلك تملك المؤسسة ثلاثة مداخل وهي التنويع الغير المرتبط بمنتجات المنافس، والتنويع في أسواق جديدة جغرافيا، والاعتماد على تكنولوجيات جديدة لتنمية منتجات تحل محل المنتجات الحالية.

- هجوم العصابات: وتتطوي هذه الإستراتيجية على شن هجمات مركزة سريعة ومنقطعة، بغرض إرباك وإزعاج المنافس والحصول على جزء من حصته، وتستخدم لهذه الإستراتيجية كل الطرق لزعة مركز المنافس، لكن إتباع هذا الخيار باستمرار مكلف بالنسبة للمؤسسة المتحدية لذا فعليها أن تتبعه بهجوم قوي في النهاية.¹

4- المؤسسة المدافعة:

- هذا النمط من المؤسسات يملك خط إنتاج محدد يركز على تحسين فعالية عمليات التشغيل القائمة ويجعلها هذا التركيز أقل احتمالاً للإبداع في مجالات جديدة.² وفيما يلي وصف لهذه التكتيكات الدفاعية:
- رفع عوائق الدخول: تعبر هذه الإستراتيجية الدفاعية عن مجموعة من العوائق التي تضعها المؤسسة لتجعل عملية الدخول إلى الصناعة صعبة ومكلفة ومحفوفة بالمخاطر مما قد يؤدي إلى منع المؤسسات الأخرى من الإقدام إليها. وفيما يلي بعض أهم هذه العوائق:
 - ✓ طرح أكبر قدر ممكن من المنتجات المتنوعة من حيث الجودة والسعر بحيث تغطي كافة أجزاء السوق، وذلك لإغلاق كافة المنافذ المحتملة التي قد تسلكها المؤسسات المنافسة في محاولاتها لمهاجمة سوق المؤسسة.
 - ✓ إغلاق الطرق المؤدية إلى مصادر التوزيع وذلك بعقد اتفاقيات ثنائية ملزمة قانونياً مع المزودين.
 - ✓ تقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلكين بحيث تتصف هذه الخدمات بالجودة العالية، وذلك لجعل ثمن التغيير من قبل المستهلك عال.

¹ بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2005، ص ص 186-187.

² فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص ص 78-79.

- ✓ رفع كلفة اجتذاب المستهلكين الجدد من قبل المؤسسات المنافسة وذلك بالمحافظة على الحد الأدنى الممكن من الأسعار للمنتجات التي يفضلها المستهلكين الجدد.
- ✓ البيع بالأسعار المنخفضة وذلك بالاستفادة من اقتصاديات الحجم.
- رفع احتمالية الرد: يتضمن هذا التكتيك اتخاذ أي عمل يؤدي إلى جعل المؤسسات التي تفكر بالهجوم تتحسب لرد قوي وصارم من قبل المؤسسة المستهدفة. فعند الدفاع عن حصة سوقية معينة من الممكن أن تقوم المؤسسة على سبيل المثال بتخفيض أسعار منتجاتها التي تتعرض للهجوم بشكل كبير مما يجعل المؤسسة المهاجمة تتردد في مواصلة هجومها لشعورها بعدم جاذبية تلك المنتجات.
- تخفيض حواجز الهجوم: يركز هذا التكتيك على تخفيض مستوى المنفعة التي تتوقعها المؤسسة المهاجمة، بحيث تحجم تلك المؤسسة عن تنفيذ إستراتيجية الهجوم بسبب عدم جدوى النتائج الربحية المتوقعة منه.¹

¹ أحمد قطامين ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1996، ص ص 118 - 119.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن تحليل هيكل الصناعة يمكننا من التعرف على الفرص والتهديدات بغية اختيار إستراتيجية للمؤسسة تتلاءم وطبيعة تلك الصناعة وتنسجم مع أهدافها، وأن تحليل هيكل الصناعة يساعد على فهم البيئة، وتوفير الدلالات لاستخدام الأساليب الكمية من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة. كما يعتبر نموذج القوى الخمس هو الأداة الرئيسية المستخدمة في تحليل المنافسة في الصناعة وهذه القوى هي: المنافسين المحتملين والمؤسسات القائمة داخل نفس الصناعة والقوة التفاوضية للعملاء والقوة التفاوضية للموردين وأخيرا التهديد الناتج عن المنتجات البديلة. حيث تتكون معظم الصناعات من مجموعات إستراتيجية، والتي هي عبارة عن مجموعة من المؤسسات تنتهج نفس الإستراتيجية أو إستراتيجيات متشابهة، والمؤسسات في المجموعات الإستراتيجية المختلفة تنتهج إستراتيجيات مختلفة، إن الأعضاء في المجموعة الإستراتيجية الواحدة يمثلون منافسيها المباشرين. وحيث أن المجموعات الإستراتيجية المختلفة تتميز بفرص وتهديدات مختلفة، فإن ذلك قد يدفع المؤسسة إلى التحول إلى مجموعة إستراتيجية أخرى.

أما في الفصل الثاني سوف نتطرق إلى كيفية دخول المؤسسة إلى المجال التنافسي بفاعلية وذلك من خلال الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة والتي يمكن لها انتهاجها لتعظيم أرباحها وتحقيق أهدافها، وكذلك تحديد الأنواع الأساسية لتلك الخيارات الإستراتيجية التي يلجأ إليها المديرون الإستراتيجيون لاعتمادها وتطويرها لإكساب مؤسستهم بالمزايا التنافسية على مستوى الصناعة، ومعرفة دور هيكل الصناعة في تحديد الخيارات الإستراتيجية.

تمهيد:

تعتبر عملية تحليل هيكل الصناعة حجر الأساس لتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة وتحديد الخيارات الإستراتيجية الملائمة للوضع التنافسي الحقيقي للمؤسسة، على اعتبار أن الخيار الإستراتيجي هو وسيلة أو أداة تحول المؤسسة من وضعها التنافسي الحالي إلى وضع تنافسي جديد أفضل تبعا للظروف المحيطة بالمؤسسة، وإن تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة وفقا للتحليل الحقيقي والدقيق لهيكل الصناعة سوف يساعد المؤسسة على الاختيار الصحيح للإستراتيجية المناسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

وبالنظر إلى ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل عام إلى الإستراتيجية

المبحث الثاني: مدخل إلى الخيارات الإستراتيجية

المبحث الثالث: دور هيكل الصناعة في تحديد الخيارات الإستراتيجية

المبحث الأول: مدخل عام إلى الإستراتيجية

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية، مستوياتها، خطوات صياغتها.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم الإستراتيجية واختلفت باختلاف المجال الذي تم دراستها فيه وكذا باختلاف الزمان والمفكرين الذين تعرضوا إليها.

ويرجع أصل كلمة الإستراتيجية إلى المصطلح اليوناني (Strategos) والذي استخدم أثناء الحرب التي

نشبت بين الإغريق والفرس في العام (506) قبل الميلاد ليعبر عن فن قيادة الجيوش.¹

وتعني كذلك تكوين التشكيلات، وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية،

لمواجهة تحركات العدو، أو للخروج من مأزق، أو حصار، أو للانقضاض على العدو ومباغتته، أو لتحسين

المواقع، أو لانتهاز فرص ضعف العدو.²

كما تعني أيضا: "فن توزيع واستخدام الوسائل الحربية للأهداف السياسية".³ إضافة إلى أنها: "نظرية

استخدام الاشتباك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب".⁴ كما أنها: "علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها".⁵

ولقد انتقل مفهوم الإستراتيجية من المجال العسكري إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية،

حيث أن العدو في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الأعمال، وفيما يلي سنتطرق إلى أبرز التعاريف

المقدمة من قبل نخبة من المفكرين الاقتصاديين في أبحاثهم وكتاباتهم.

¹ محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 31.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 20.

³ الداوي الشيخ، محيط استراتيجيات وهياكل المؤسسة، مركز الطباعة، الجزائر، 1998، ص ص 32-33.

⁴ كاظم نزار الزكابي، مرجع سابق، ص 22.

⁵ زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 24.

يعرف (Porter, 1985) الإستراتيجية بأنها (خطة Plan ومركز سوقي Position) ورأى أن الإستراتيجية التنافسية (Competitive Strategy) تمثل الوسائل التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى الغايات التي تصبوا إليها.¹

كما وصف كل من (Gartner and Ramnarayan, 1983) الإستراتيجية بأنها: "عملية تحليل لكل البدائل من أجل اختيار البديل الأفضل من قبل الجهود التنظيمية المتوافرة وفي ضوء تقييم قدرات المؤسسة الداخلية والخارجية من أجل بلوغ الأهداف المستقبلية المرسومة".²

وعرف شاندر (Chandler, 1988) الإستراتيجية بأنها: "تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات". وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا.³

ويعرف Thomas الإستراتيجية على أنها: "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذا كفاءة عالية".⁴

ويعرفها (Mintzberg) بأنها: "الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما وهي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا وهي الأسلوب وهي مكان أو موقع وهي منظور". وينظر (Mintzberg) للإستراتيجية على أنها مفهوم معنوي لا يمكن لأي شخص رؤيته أو لمسها، وأن كل الإستراتيجيات عبارة عن

¹ محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 37.

² نفس المرجع السابق، ص 38.

³ غسان مدحت خير الدين، مدخل إلى الفكر الإستراتيجي، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 17.

⁴ السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص

ابتكار من مخيلة شخص معين بغض النظر إذا كانت لتلك الإستراتيجية أهداف لتنظيم السلوك المستقبلي قبل أن يحدث إزائها نموذج يصف سلوك حدث أم لم يحدث الآن.¹

أما (Glueck 76) فيرى بأن الإستراتيجية ما هي إلا: "خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المنافع الإستراتيجية للمؤسسة مع التحديات البيئية وهي معدة بشكل يؤكد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الرئيسية".²

كما عرف Ansoff الإستراتيجية من خلال تصنيفه للقرارات في المؤسسة إلى:³

- 1- قرارات إدارية: هي تلك القرارات التي تسمح بإدارة وهيكله الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة.
 - 2- القرارات العملية: هي تلك التي تحافظ على سير نشاطات الاستغلال في المؤسسة لتحقيق أعظم الأرباح.
 - 3- القرارات الإستراتيجية: تتمثل في القرارات التي تخص المشاكل الخارجية للمؤسسة، وبشكل خاص تلك المتعلقة باختيار الأزواج (منتوج، سوق).
- يتضح من تعريف Ansoff أن إستراتيجية المؤسسة ترتبط بالعوامل الخارجية للمؤسسة دون الداخلية، وتتحصّر علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي في اختيار المنتوجات والأسواق المستهدفة.

أما Drucker فقد عرف الإستراتيجية بأنها: "تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف، ويتضمن ذلك فرز المواد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة".⁴

وبعد عرضنا لجملة هذه التعاريف يمكننا أن نقوم بعرض تعريف شامل للإستراتيجية ونقول أن الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية ولمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المنظمة.

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 18.

² نفس المرجع السابق، والصفحة سابقاً.

³ مباركة سواكري، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية حالة المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 1996، ص 26.

⁴ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، دار الوراق، الأردن، 2006، ص 465.

وعليه فإن "الإستراتيجية تتصل بعملية وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل بمدخلات الإنتاج، والظروف الاقتصادية المتغيرة ونمط التعامل مع المنافسين".¹

المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية

يختلف الباحثون في تحديد مستويات الإستراتيجية، ولكن أغلبهم أجمع على وجود ثلاث مستويات لها، تختلف باختلاف حجم المؤسسة، طبيعة القطاعات التي تغطيها وكذا الفلسفة التي تؤمن بها إدارتها العليا، وتتوزع الإستراتيجية في المؤسسة من حيث علاقتها باختيار البدائل الإستراتيجية إلى المستويات الثلاثة التالية:

الفرع الأول: الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل

وهي المستوى الأول للإستراتيجية، حيث تحدد مجالات الأعمال أو الأسواق التي ينبغي على المؤسسة الاهتمام بها وكيف ينبغي توظيف الموارد بين مجالات الأعمال.²

ويمثل هذا المستوى الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة ضمن الإطار الكلي للعمل، وهذه تمثل التوجه العام للمؤسسة والذي يفترض أن يتم صياغته في ضوء الفرص والتهديدات البيئية وقدرات وموارد المنظمة الداخلية. وعادة ما تقاد المؤسسة ضمن سلسلة إستراتيجية موحدة لتعبر عن آليات تنفيذ الأهداف ضمن هذا المستوى. إن مهمة تطوير إستراتيجية المؤسسة عملية معقدة وتتسم بالتشعب، ويمكن تلخيصها بثلاثة عناصر أساسية:

1- تطوير الخطط الإدارية الخاصة بإدارة مزيج النشاطات المتنوعة لغرض تحسين أداء المؤسسة، ويندرج

ضمن إدارة محفظة أعمال المؤسسة تطوير قرارات تتعلق بالنشاطات الأساسية للمؤسسة، ومتى وكيف

تجد ضرورة لدخول أعمال جديدة لتوسيع محفظة استثماراتها أو ترشيق هذه المحفظة.

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، 2000، ص 124.

² نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل تسويقي)، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص 49.

2- توفير التنسيق بين مختلف الأعمال ضمن المحفظة الاستثمارية للمؤسسة. إن وجود هذا التنسيق على مستوى النشاطات يوفر حالة من التماسك والتداؤب Synergy للمؤسسة المتنوعة، ويقوي من الحالة التنافسية لوحدات أعمالها، كما أن هذا الأمر يجعل من إستراتيجية المؤسسة أكثر من مجرد جمع لخطط وحدات الأعمال فيها.

3- وضع الأسبقيات الاستثمارية، وتوزيع موارد المؤسسة عليها. وإذا ما تعلق الأمر بتحديد مسؤولية صياغة ووضع إستراتيجية هذا المستوى فإنه بالتأكيد يقع على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة (القمة الإستراتيجية Strategic Apex)، بمعنى أن تشترك الإدارة التنفيذية (المدير العام وفريقه) مع مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية هذا المستوى.¹

الفرع الثاني: الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

هي المسؤولة عن ترجمة مهمة المؤسسة ككل وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط². وتتم صياغة هذه الإستراتيجية بواسطة رؤساء قطاعات النشاط الرئيسية أو رؤساء وحدات النشاط أو مديري خطوط الإنتاج.

وتتبنى إستراتيجية وحدات الأعمال عادة من إستراتيجية تقوم بها الإدارة العليا وفق معايير محددة، فكل نشاط أو وحدة عمل له إستراتيجية خاصة به تسمى غالبا بالإستراتيجية التنافسية.³ أي أنها تؤكد الميزة التنافسية أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة في السوق.

الفرع الثالث: الإستراتيجية على مستوى الوظيفي

عادة ما يتم تقسيم وحدات الأعمال الإستراتيجية إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانبا وظيفيا محددًا، ومعظم المؤسسات تميل إلى وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الإنتاج، التسويق، التمويل، وإدارة الأفراد. وعلى مستوى هذه الوحدات توضع الإستراتيجيات الوظيفية ومن قبل المدراء المسؤولين عن هذه الوحدات، والذين يأخذون بعين الاعتبار عند صياغتهم لهذا النوع من الإستراتيجيات كل من الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجيات وحدات الأعمال، ففي ظل إستراتيجية كلية مؤداها الريادية في السوق على سبيل المثال،

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص 26-27.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 35.

³ رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، الجزائر، 2008، ص ص 23-24.

قد يرى مدير التسويق ضرورة مضاعفة المبيعات، في حين يرى مدير الموارد البشرية ضرورة تقليص العمالة، ويرى مدير الإنتاج ضرورة الاهتمام بالجودة الشاملة.

إن وضع إستراتيجيات في مثل هذا المستوى يكون نتيجة وجود فرص سانحة، أو وجود مشاكل طارئة لا تحتمل التأخير، وتتميز هذه الإستراتيجيات كونها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي، ومن أمثلتها: القرارات الإستراتيجية المتعلقة باختيار الموردين، المناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها، طرق البيع، الإعلان، العلاقات العامة، التسيير، التخزين، التعيين، التحفيز، الأجور والمكافآت، تخصيص التدفقات النقدية، وضع الموازنات، ... الخ¹

والجدول التالي يوضح المستويات الثلاث للإستراتيجية:

الجدول (1-2): المستويات الثلاث للإستراتيجية

المستوى	مسؤولية تطوير الإستراتيجية	العناصر الأساسية
المؤسسة	الإدارة العليا للمؤسسة (مجلس الإدارة+ المدير العام وفريقه)	<ul style="list-style-type: none"> • هيكله محفظة الأعمال الكلية وإدارتها. • تنسيق الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال لغرض بناء ميزات تنافسية للمؤسسة. • الرقابة على نمط توزيع الموارد على وحدات الأعمال.
الأعمال	رئيس وحدة الأعمال وفريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> • اختيار كيفية المنافسة، ونوع الميزة التنافسية المراد بناؤها. • تطوير الردود أو الاستجابات المناسبة على الظروف الصناعية/ التنافسية المتغيرة. • تنسيق الأدوار الإستراتيجية. • الرقابة على نمط توزيع الموارد ضمن وحدات الأعمال.
الوظيفي	رؤساء المجالات الوظيفية المختلفة ومساعدتهم، بالتنسيق مع إدارة وحدات الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير الخطط الوظيفية ورفع الإنتاجية في المجال الوظيفي المحدد لغرض دعم ومساندة إستراتيجية وحدة الأعمال التابعة لها. • تنفيذ المتطلبات اليومية لدعم المجال الوظيفي وزيادة قدرته على الأداء.

¹ غرزولي إيمان، البدائل الإستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة K-PLAST سطيف، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010، ص 33.

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 29.
المطلب الثالث: خطوات صياغة الإستراتيجية

تشمل عملية تحديد الإستراتيجية مجموعة من الخطوات أهمها:

1- تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية:

من الأهمية بمكان أن تأخذ المؤسسة تحديد وصيانة الرسالة والرؤية الإستراتيجية مأخذ الجد والاهتمام، وذلك لتأثيرها على فكر وتصرف أعضائها من جهة، وانعكاسها على إدراك الأطراف الخارجية ذات المصلحة عن الإمكانيات والطموحات والتوجهات الحالية والمستقبلية للمؤسسة من جهة ثانية، وعلى ضوء صياغة الرسالة تتحدد هوية المؤسسة وثقافتها وتوجهاتها الإستراتيجية، ومن ثم تتحرر مقومات ومتطلبات تحقيق استقرار ونمو وبقاء المؤسسة.¹

تعرف الرسالة على أنها تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها.² وهي صياغة لفظية تعكس التوجه الأساسي للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو لفظية. وتعرف كذلك على أنها إعداد وصف عام ومختصر يوضح للجهات ذات العلاقة بالمؤسسة لماذا وجدت المؤسسة وأهدافها والفئات التي تخدمها وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها، وما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها، وتعظيم منافع الأطراف المعنية للمحافظة على مكانتها الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها.³ وبصفة عامة إذا حدث وإن تغيرت متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة فإنه يحتم على المؤسسة النظر إلى المسار المستقبلي للأعمال في ضوء الظروف التي ترغب في إيجادها، والصورة التي يجب أن تتوّل إليها، والموقع السوقي الذي تريد الوصول إليه في السنوات المقبلة، وهذا ما يسمى بالرؤية الإستراتيجية.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 111.

² فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 54.

³ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 86.

وتعرف الرؤية الإستراتيجية على أنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.

يتضح مما سبق أن الرسالة تهتم بالتوجه الحالي للمؤسسة وتجيبنا على السؤال "ما هو نشاطنا الحالي؟" أما الرؤية الإستراتيجية فتخص التوجه المستقبلي وتجيب على السؤال "ما الذي سيكون عليه وضع نشاطنا في المستقبل؟".

2- تحديد الأهداف والغايات

يساعد وضع الأهداف والغايات في تحويل الرسالة والرؤية الإستراتيجية إلى مستويات مرغوبة للأداء. وفوق ذلك فإن الغايات والأهداف تمثل شكلا من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة، أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات، والأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفضيل، وذلك فإن الأهداف تعكس ما يلي:¹

- حالة أو وضع مرغوب فيه.
 - وسيلة لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب.
 - نتيجة يمكن تحقيقها.
 - إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.
- أما الغايات فهي النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، يرى العديد من الكتاب أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد، ويتم وصفها عادة بصورة مجردة مثل تعظيم الربح، النمو والتوسع، والمسؤولية الاجتماعية، ولهذا فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية. ومنه فالغايات ما هي إلا أهداف عامة

¹ واضح فواز، مرجع سابق، ص 68.

وشاملة ترمي المؤسسة إلى تحقيقها على المدى الطويل، وهي تتسم بالعمومية والشمول لذا ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية، أما الأهداف بمعناها المحدد والضيق فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة محددة وهي قابلة للقياس.

وتؤدي الأهداف والغايات عدة أدوار إلى جانب كونها مقياس للأداء، وفي الواقع فإن الأهداف والغايات تعتبر الأساس لأي نظام مؤسسي فعال وذلك من خلال المساعدة في التوجيه والرقابة على عملية اتخاذ القرارات، كما أنها أداة للاتصال والتنسيق وأداة للتحفيز كذلك.

وتساعد عملية تحديد الأهداف والغايات في تحقيق الجوانب الآتية:¹

- تحديد بيئة المؤسسة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها.
- تحديد رسالة المؤسسة.
- التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات.
- تقييم الأداء، حيث توفر الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة ككل، وعلى مستوى الوحدات، وعلى مستوى ميدان الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة.

3- دراسة وتحليل الأداء الداخلي لتحديد نقاط القوة والضعف:

إن عملية دراسة وتحليل الأداء الداخلي تلعب دورا في عملية تحديد إستراتيجية المؤسسة وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وقد حدد العديد من الباحثين والمتخصصين في العمليات الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال بأن المتغيرات الحاكمة لمضامين وأطر المحيط الداخلي إنما تتمثل في تحديد كل من الهيكل التنظيمي، الموارد، وكذا الثقافة التنظيمية، ويتم تحليل الأداء الداخلي كما جاء في الفصل الثاني.

4- دراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات:

دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية سواء كانت البيئة العامة أو البيئة الصناعية.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 56.

5- تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة:

بعد دراسة وتحليل المؤسسة لبيئتها تجد أمامها عددا كبيرا من البدائل الإستراتيجية المتاحة، وعليها تحديد من بين هذه البدائل ما يتماشى والظروف المحيطة بها، والإمكانيات المتاحة لها، من أجل تحقيق أهدافها.

6- اختيار البديل الإستراتيجي المناسب:

بعد أن يتم وضع البدائل الإستراتيجية المناسبة في المستويات المختلفة تأتي مرحلة تقييم هذه البدائل لاختيار أفضلها، ووضعه موضع التنفيذ، وعادة ما تتمخض عملية اختيار البديل الاستراتيجي على أكثر من بديل واحد مناسب، وهنا لابد من اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب الذي سيتم تبنيه من بين البدائل الإستراتيجية المناسبة.¹

ويمكن القول أنه لا يوجد ما يسمى بالإستراتيجية المثلى والتي تصلح لجميع المؤسسات أو لنفس المؤسسة في مواقف مختلفة ولكن ما يوجد هو إستراتيجية مثلى لمؤسسة معينة في ظروف معينة وفي وقت محدد فإذا ما تغيرت الظروف التي تعمل في ظلها تلك المؤسسة، فإن الإستراتيجية قد لا تعد كما كانت من قبل إستراتيجية مثلى.

¹ أحمد قيطامين، مرجع سابق، ص 56.

المبحث الثاني: مدخل إلى الخيارات الإستراتيجية

يعتبر الخيار الإستراتيجي النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمتراطة الخطوات والذي ينقل المؤسسة إلى وضع أفضل، ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها. وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الخيار الإستراتيجي وعملياته،

المطلب الأول: مفهوم وعمليات الخيار الإستراتيجي

سننتظر في هذا المطلب إلى مفهوم الخيار الإستراتيجي وعملياته.

الفرع الأول: مفهوم الخيار الإستراتيجي

هناك عدة مفاهيم للخيار الاستراتيجي للمؤسسة التي تنشط في صناعة ما، وسوف نتطرق لأهمها: يعرف Thompson الخيار الإستراتيجي بأنه: "ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات و أولويات المؤسسة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح".¹

كما يعرفه كل من Dimmock and Seth بأنه: "هو الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوة الأيدلوجية، الإدراك، الطموحات والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة".²

ويعرفه أيضا Mc Glashan بأنه: "حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة بالفرص والتهديدات الخارجية المحتملة".³

¹ فطيمة بزعي، مرجع سابق، ص 5.

² محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص 102.

³ محيي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 19.

وهناك من يعرفه على أنه: "خطة إستراتيجية متكاملة ذات توجه معين، تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا لظروفها الداخلية و الخارجية".¹

ويعرف أيضا بأنه: "حاصل عملية متسلسلة ومترابطة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الإستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي".²

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج المفهوم التالي للخيار الإستراتيجي:

هو عبارة عن ناتج لعملية المفاضلة المستندة إلى معايير محددة بين البدائل المتاحة الممكنة والقابلة للتنفيذ، والقادر على تحقيق النجاح لأهداف المؤسسة والأطراف المرتبطة بها، وذلك بإتباع خطة متكاملة تأخذ بعين الاعتبار ظروف بيئتها الداخلية والخارجية، ومن خلال استغلاله لنقاط القوة في اقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة.

الفرع الثاني: عمليات الخيار الإستراتيجي

اعتمادا على مدخل صنع القرار فإن الخيار الإستراتيجي يتكون من ثلاث عمليات رئيسية هي:³

1- توليد البدائل الإستراتيجية:

المقصود هنا أن المؤسسة تضع أمامها مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة والمناسبة مع قدراتها التنافسية. هنا قد تركز المؤسسة على أساس قيادة الكلفة أو بتميز نفسها على المنافسين أو بالتركيز على قطاع صناعي معين أو على منتجات محددة. ومن البديهي أن تميل المؤسسة إلى الاتجاه الإستراتيجي الأكثر رشدا ومعقولية والذي يحقق لها أكبر فرصة في تحقيق أهدافها.

2- تقييم البدائل الإستراتيجية:

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 300.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 214.

³ محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص ص 103- 104.

إن عملية تقييم البدائل الإستراتيجية ذات أهمية بالغة لتحديد الخيار الإستراتيجي المناسب. وإن هذه العملية تخضع لمجموعتين من العوامل:

• **مجموعة المعايير الكمية:**

والتي تشمل بعض المؤثرات الكمية كصافي الربح، سعر الأسهم، مقسوم الأرباح، حصة السهم، العائد على رأس المال، الحصة السوقية، النمو في المبيعات، التكلفة والكفاءة الإنتاجية، الكفاءة التوزيعية، معدل دوران العاملين.

• **مجموعة المعايير النوعية:**

وهي مجموعة المعايير التي أشار إليها عدد من الكتاب مثل Thomas and Ginger, Day, Aaker وغيرهم وتشمل ما يلي:

- أن تكون الإستراتيجية متجانسة مع الأهداف والافتراضات البيئية والمتغيرات الداخلية، وأن تكون متجانسة مع الإستراتيجيات الأخرى في المؤسسة للوصول إلى الإنجاز المطلوب.
- أن تكون الإستراتيجية متوافقة مع القدرات المالية والبشرية للمؤسسة.
- أن تكون الإستراتيجية مرنة (قابلة للتعديل) ومتكيفة (تتماشى مع الحالة) مستجيبة (تتبع المتغيرات البيئية) للبيئة الخارجية.
- أن تكون الإستراتيجية مقبولة من الأطراف والجماعات المتعاملة مع المؤسسة والمسؤولة عن تنفيذها.
- أن تكون الإستراتيجية ذات فائدة ومتضمنة ميزة تنافسية.
- أن تكون الإستراتيجية ممكنة التطبيق وذات جدوى.
- أن تكون الإستراتيجية متناسبة مع نقاط القوة والضعف في المؤسسة والفرص والتهديدات البيئية.
- أن تكون الإستراتيجية متطابقة مع رسالة المؤسسة وفلسفتها.

- أن تحقق أهداف المؤسسة بأقل قدر ممكن من الموارد وبأقل النتائج السلبية.

3- الاختيار الإستراتيجي:

ما هو إلا عملية اختيار بين البدائل المتاحة وتتضمن هذه العملية اختيار البديل الأكثر ملائمة لتوجيهات الإدارة، فالمؤسسة قد تختار إستراتيجية واحدة أو عدة إستراتيجيات، وعادة تتميز كل إستراتيجية بمزايا وعيوب تمكن الإدارة من جراء عملية الموازنة لتحقيق القرار الرشيد الذي يكون خاضعا لكثير من العوامل.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الإستراتيجية

يمكن للمؤسسة الاستعانة بعدد من العوامل التي يؤدي استخدامها إلى التقليل من البدائل المتاحة، واختيار أفضلها عن قصد ووعي كامل، وتختلف هذه العوامل من مؤسسة إلى أخرى، ولكن عموما يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- درجة التزام المؤسسة بالتصرفات الماضية:

حيث أنه من الصعب تغيير الإستراتيجية الماضية إذا كانت ناجحة، كما قد تلجأ المؤسسة إلى تدعيم الإستراتيجية التي قد تميل إلى الضعف لظهور مشكلات في تطبيقها بعدد من الإستراتيجيات الفرعية حيث يتحسن الأداء، بدلا من العمل على تغيير الإستراتيجية و استبدالها بأخرى، لكن حين يمكن إجراء تغيير جوهري فقد تصبح الإستراتيجية الماضية غير قادرة على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئة الصناعة.¹

2- الإبداع والابتكار:

ينبغي على فريق التخطيط الإستراتيجي محاولة التنبؤ بالمستقبل وتصور شكل أنشطة المؤسسة في المستقبل، والإحجام عن ذلك يعني أنه في أحسن الظروف سيكون مستقبل المؤسسة هو امتداد طبيعي للماضي،

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 164.

ويحتاج فريق التخطيط الإستراتيجي إلى أن ينظر إلى مستقبل المؤسسة خلال فترة الثلاث إلى خمس سنوات القادمة بغرض محاولة التعرف على شكل الصناعة في المستقبل، وشكل المؤسسة، ويتطلب ذلك التعمق في طبيعة وشكل الأنشطة، المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، العاملين، المنافسة والموردين.¹

3- درجة المخاطرة:

يعد فريق التخطيط الإستراتيجي مسؤولاً عن تقدير وتحديد درجة المخاطرة التي تستطيع المؤسسة تحملها مستقبلاً والتعامل معها، وتتوقف تلك الدرجة على كل من متغيرات البيئة الخارجية غير المتحكم فيها، ومتغيرات المحيط الداخلي المتحكم فيها إلى حد ما، وتشير القوى الخارجية إلى قوى المنافسة والسوق، أي تكلفة الدخول إلى سوق جديدة، وتكلفة الخروج من سوق حالية، وتكلفة البقاء في سوق حالية، وعموماً يمكن القول أنه توجد علاقة طردية بين حدة المنافسة في السوق ودرجة المخاطرة، لذا ينبغي أن تقوم المؤسسة بدراسة السوق بدقة حتى تتمكن من تحديد درجة المخاطرة التي ستواجهها، أما القوى الداخلية فهي تتوقف على قوة المركز المالي للمؤسسة ومدى رغبة المديرين في تحمل المخاطرة.

حيث أن هناك نوعين من المخاطرة:

- **المخاطرة المحدودة:** في هذه الحالة عادة ما تختار المؤسسة إستراتيجيات دفاعية، وتكون تصرفاتها مجرد رد فعل للتغيرات البيئية، ولذا فهي تعتمد على الإستراتيجيات السابقة بشكل كبير.
- **المخاطرة العالية:** في هذه الحالة تتسم الإستراتيجيات بالصفة الهجومية وغالباً ما تتبنى المؤسسة إستراتيجيات تحاول من خلالها إحداث تغييرات في محيطها.²

4- عامل الوقت:

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص ص 309 - 310.

² فريك يحيى، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة - دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص ص 20 - 21.

فهذا العامل يعد هاما لنجاح الإستراتيجية واستمرارها أو فشلها، فالمجال الزمني المتاح للاختيار فيما بين الإستراتيجيات، وكذلك الوقت المتوقع لتحقيق الإستراتيجية للنتائج المرجوة منها يعد من الأمور التي تؤثر على اختيار الإستراتيجية المناسبة، وهناك العديد من جوانب الوقت والتي تؤثر على تحديد الخيارات الإستراتيجية، ومن أهم هذه الجوانب (الموعود النهائي للقرار، الأوقات التي سوف تحتاج فيها المؤسسة إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة المختلفة، ومتى سوف تولد هذه الأنشطة دخلا أو عائدا)، وفيما يلي شرح لهذين الجانبين:¹

• الموعود النهائي للقرار:

في بعض الأحيان يكون الموعود النهائي لاتخاذ القرار بشأن الخيار الإستراتيجي بعيدا عن سيطرة وتحكم المؤسسة التي تتولى القيام باتخاذ القرار، فمثلا اختيار إستراتيجية التمويل الخارجي من خلال الاندماج لا يتحدد موعده بناء على رأي المؤسسة ولكن قد يتحدد بواسطة المؤسسة الأخرى التي سوف تندمج معها المؤسسة، وحتى في الظروف التي يتحدد فيها الموعود النهائي للقرار بواسطة المؤسسة نفسها، فإن ذلك الموعود قد يؤدي إلى التقليل من عدد البدائل التي يمكن أن تقوم المؤسسة بتقييمها نتيجة لعامل ضغط الوقت، كذلك قد يؤثر الوقت المتاح للمؤسسة على حجم المعلومات التي يمكن جمعها عن بيئة الصناعة والمحيط الداخلي وكذلك عن البدائل الإستراتيجية المتاحة.

• وقت الإنفاق والعائد:

إن الوقت الذي سوف تحتاج فيه المؤسسة إلى أموال للإنفاق منها على الأنشطة المرتبطة بالإستراتيجية التي سوف يتم إتباعها يعد عاملا هاما، والمؤسسة عادة ما تركز دائما على الأجل القصير، وعلى الرغم من أن ذلك ضروري لاستمرار المؤسسة في الأجل الطويل إلا أن التركيز الدائم على الأجل القصير لا يضمن حسن الأداء للمؤسسة في الأجل الطويل، كذلك فإن النتائج والعائد من النشاط يعد عاملا هاما في تحديد الخيارات الإستراتيجية.

5- الموارد المتاحة:

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص ص 311-312.

تعد الموارد المتاحة من بين أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد الخيارات الإستراتيجية، وتتجلى هذه الأهمية في أن الموارد المتاحة تمثل مصدرا من مصادر القوة بحيث تميز المؤسسة تنافسيا، كما يمكن أن تكون سببا في الحد من إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها بسبب نقصها، أو عدم كفاءتها.¹

والواقع أنه كلما توافرت الموارد المناسبة للمؤسسة كلما تمكنت من اختيار إستراتيجية أو توليفة إستراتيجيات ملائمة لها، وتشير الموارد إلى كل من التمويل والتسهيلات المادية، والموارد البشرية، والإمكانات التسويقية وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

- **التمويل:** من المهام الأساسية للمؤسسة توفير التمويل اللازم للإنفاق على الإستراتيجية، ويتم ذلك من خلال فحص شكل التدفقات النقدية الداخلة، وحجم الأموال المخصصة للاستثمار من الأرباح، ودراسة إمكانية التخلص من استثمارات حالية بتصفيتها أو بيعها، وإمكانية زيادة رأس المال.
- **التسهيلات المادية:** يقع على عاتق المسؤولين في المؤسسة مهمة فحص وتقييم المباني والآلات والمعدات والأراضي، وتحديد طريقة استغلالها والتصرف فيها في سبيل تسهيل عملية اختيار وتنفيذ الإستراتيجيات الجديدة.
- **الموارد البشرية:** أي مدى توافر موارد بشرية ذات قدرة عالية في كافة المجالات الوظيفية، وخاصة في تلك المجالات ذات العلاقة بالإستراتيجيات الجديدة.
- **الموارد التسويقية:** أي مدى توافر المختصين في مجال تسويق السلع والخدمات التي سوف يتم إنتاجها في ظل الإستراتيجيات الجديدة.²

6- اتجاهات ذوي النفوذ في المؤسسة

¹ كاظم نزار الزكابي، مرجع سابق، ص 167.

² فريك يحي، مرجع سابق، ص 22.

حيث أن اختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالبا بمراكز القوة والتأثير داخل المؤسسة، نظرا لأن الإستراتيجية يترتب عنها تغييرات في الهيكل التنظيمي، وفي أنماط العلاقات، ومن ثم التأثير على مراكز السلطة و النفوذ، وعليه فإن اتجاهات ذوي النفوذ الحاليين يكون لها تأثير في تفضيل إستراتيجيات معينة دون الأخرى.¹ ويتوقف مدى ذوي النفوذ والعاملين بالمؤسسة للإستراتيجيات الجديدة على صراع القوى والنفوذ داخل الهيكل التنظيمي، ولذا يجب أن يقوم فريق التخطيط الإستراتيجي بدراسة تأثير تطبيق الإستراتيجية أو التوليفة المثلى للإستراتيجيات على الجوانب التالية:

- مراكز المسؤولية.
 - قرارات تخصيص وتوزيع الميزانية والموارد.
 - قرارات الإشراف على وحدات العمل.
 - تغيير قوة و نفوذ بعض مسؤولي الإدارات المختلفة.
- ومما تجدر الإشارة إليه أن المشاكل السياسية التي تدور حول فلك قوة و نفوذ المديرين قد تلعب دورا لا يستهان به في نجاح أو فشل اختيار وتنفيذ الإستراتيجيات الجديدة.²

7- الوضع التنافسي للمؤسسة

حيث غالبا ما تختار المؤسسات ذات المركز القوي في السوق استراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المؤسسات التي تتمتع بحصة سوقية أقل، و هنا يتم التمييز بين نوعين من المؤسسات:³

- **المؤسسات الرائدة:** هذه المؤسسات تهدف إلى المحافظة على سيطرتها و ريادتها في السوق، وعليه فهي تتبنى استراتيجيات تحقق لها هذا الهدف مثل استراتيجيات النمو والتوسع، كما قد تتبع استراتيجيات دفاعية للحفاظ على المركز الحالي.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 168.

² نادية العارف، مرجع سابق، ص 230.

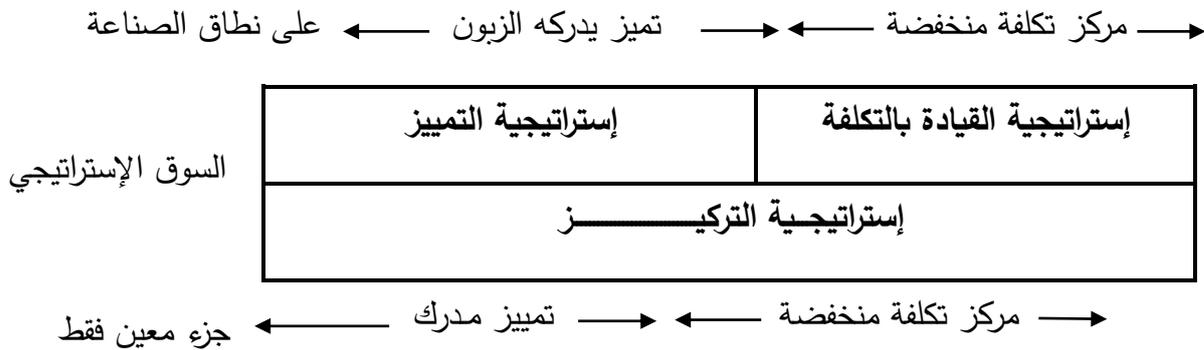
³ فريك يحي، مرجع سابق، ص 23.

- **المؤسسات التابعة:** وعادة ما تتبنى هذه المؤسسات إستراتيجيات الاستقرار أو النمو المحدود بسبب وضعها التنافسي المتوسط أو الضعيف، وبالتالي فهي ملزمة بتحديد استراتيجيات تناسب موقعها التنافسي.

المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة الصناعية

تقوم المؤسسة باختيار بديل من بين عدة بدائل، حيث تراعي في ذلك إيجابيات وسلبيات كل بديل، ومدى توافقه مع دورة حياة كل نشاط من أنشطتها، وتعتبر الإستراتيجيات العامة للتنافس لـ Poret من أهم البدائل المقترحة في هذا المجال، وهي عبارة عن ثلاث خيارات تتمثل في: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز، والشكل التالي يوضح هذه الإستراتيجيات:

الشكل (1-2): الإستراتيجيات العامة للتنافس



المصدر: كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 163.

الفرع الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق السيطرة بالتكاليف كإستراتيجية أساسية بأن تخفض تكاليفها حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بأقل سعر ممكن، وبالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل أقل من المنافسين المتواجدين بنفس الصناعة.

أولاً: التفوق عن طريق التكاليف

تسعى المؤسسة إلى تطبيق القيادة بالتكلفة كإستراتيجية شاملة، بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها و خدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس منتجات أو الخدمات وبنفس الجودة، فالفكرة من هذه الإستراتيجية أن تحدد المؤسسة أسعاراً أقل من المنافسة للحصول على حصة سوق أكبر، وطرده المنافسة تماماً من الصناعة.

وتسعى المؤسسة نحو أن يكون المنتج ذو تكلفة منخفضة في الصناعة فعلاً، عندما تتكون الصناعة من الكثير من المستثمرين ومرونة سعرية كبيرة، وعندما تكون طرق التمييز محدودة في الصناعة، ولما لا يهتم العملاء للماركات التجارية أو يكون عددهم كبير ويملكون قوة مساومة كبيرة.

وللحصول على مكانة المنتج بأقل التكاليف في الصناعة، تركز المؤسسة على رفع معدلات الكفاءة وخفض معدلات التكاليف مقارنة بالمنافسة، وبذلك فإن كل حلقة من حلقات سلسلة الداخلية للمؤسسة، تشكل إمكانية لتحقيق هذا الهدف، لكن كيف يمكن للمؤسسة إرساء إستراتيجية القيادة بالتكاليف؟

حيث تستطيع المؤسسة بواسطة وسائل متعددة في تجسيد هذه الإستراتيجية في ثلاث خيارات التالية:

1- المنتج.

تميل المؤسسة عادة إلى اختيار مستوى منخفض من تمييز في المنتج (نمطية وقياسية المنتجات)، أولاً لأن التمييز مكلف فإذا أنفقت المؤسسة موارد إضافية لجعل المنتجات متميزة، ترتفع معدلات تكاليفها، وثانياً لأن نمطية المنتجات وبساطة النظام الإنتاجي تحقق من تحقيق اقتصاديات الحجم والاستفادة من أثر الخبرة، إذ تستلهم هذه الإستراتيجية فكرتها من ظاهرة منحنى التعلم الذي عرف في السنوات العشرينيات من القرن السابق، والذي يقضي بأن تكاليف العمل المكرر تتناقص نسبة مئوية ثابتة كلما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم، لذا فإنه من الملائم أن تنتج المؤسسة كميات كبيرة، وتعتمد على شبكات توزيع ملائمة منخفضة التكاليف، لتتمكن من تحقيق هوامش ربح تضمن لها السيطرة والقيادة بالتكاليف.

2- السوق:

أما عن خيار السوق، فتجاهل المؤسسة كل الشرائح والأجزاء الخاصة في السوق، حيث توجه منتجاتها إلى المستهلك العادي، والدافع وراء هذا الخيار هو ارتفاع تكلفة المنتجات التي يجري تصميمها وإنتاجها وفق طلبات خاصة من أجزاء خاصة، ومهما كان فإن السعر المنخفض لمنتجات المؤسسة يعتبر عامل جذب قوي للعملاء، كما أن المؤسسة التي تبني على إستراتيجية القيادة بالتكلفة نجدها تبحث عن تغطية أسواق واسعة جدا جغرافيا تصل حتى إلى عولمتها.

3- التجديد و الابتكار:

هما عنصرين مهمين جدا في إستراتيجية القيادة بالتكاليف، فهي لم تعد ترتبط فقط بحجم الإنتاج ومنحنى التعلم، بل وأيضا برفع الكفاءة الإنتاجية والتجديد المستمر للاستجابة لحاجيات السوق، حيث تهتم المؤسسة بتطوير المهارات التي ترتبط بعمليات الإنتاج المرنة وتبني تقنيات خاصة بتسيير الموارد تتميز بالكفاءة، مثل تسيير الموارد البشرية وتنميتها بواسطة برامج تدريب الملائمة ونظم مكافآت المناسبة، والتي تؤدي إلى خفض التكاليف من خلال دعم إنتاجية العمال، ويكون هذا التطوير على مستوى كل وظائف المؤسسة.¹

ثانيا: شروط تطبيق إستراتيجية القيادة بالتكلفة

تتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي:

- 1- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة المشتريات المستهلكين للسلعة.
- 2- نمطية السلع المقدمة.
- 3- عدم وجود طرق كثيرة للتمييز المنتج.
- 4- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.

¹ بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص ص 176-177.

5- محدودية تكاليف التبدل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.¹

6- استثمارات كبيرة لأن القدرة الإنتاجية تعتبر أهم مستلزمات إستراتيجية القيادة بالتكلفة، كون أن المؤسسة تطبق سياسة الحجم من أجل التقليل من التكاليف.

7- المنتج التجاري هو منتج الذي يكون مطابق لاحتياجات الطلب، ويكون معرفاً من طرف الزبون.²

ثالثاً: مزايا وعيوب إستراتيجية التكلفة المنخفضة

1- المزايا:

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة وهي:

- الإنتاج: ليس هناك من ينتج السلعة بسعر أرخص.
- التسويق: أسعار اقتصادية تناسب الميزانية.
- منتجات نمطية: عدد قليل من النماذج وخصائص محدودة للتشكيلة.
- إمكانية تخفيض سعر السوق: تحتل موقع أفضل من حيث استخدامها لخفض السعر كسلاح هجومي أو دفاعي.
- البقاء في المقدمة من حيث استخدامها لمنحنى الخبرة: أسعار أقل وتكاليف أقل نظراً لأثر منحنى الخبرة.
- إنتاجية مرتفعة لكل عامل (موظف).
- سمعة في السلع المتوسطة والرخيصة بدون تقديم أي مزايا إضافية للمنتج.
- قبول هوامش ربح منخفضة في مقابل أحجام كبيرة.³

2- العيوب:

والمواقع إن محاولة المؤسسة للوصول إلى مركز قيادي في التكاليف ليس من الأمور السهلة حيث تواجه

المؤسسة عند رغبتها في تحقيق هذه القيادة العديد من المشكلات، ومن أهم هذه المشكلات:

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 109.

² شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص ص 65-66.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 107.

- تركيز المؤسسة على جانب واحد من جوانب التكلفة، فقد تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن ولكن في نفس الوقت ونتيجة لتركيز المؤسسة على تكلفة الإنتاج قد ترتفع تكلفة التسويق والتوزيع عن تلك التي توجد في المؤسسات المنافسة بصورة كبيرة.
 - إغفال قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فعالية، فمعظم المؤسسات لا تكتشف هذا المصدر التكاليفي الهام، لذلك يجب على المؤسسة أن تتعاون مع المورد على خفض التكاليف إنتاجه ومن ثم تمكينها من شراء ما تحتاجه من مستلزمات الإنتاج عند سعر أقل.
 - إهمال بعض جوانب التكاليف والتي تمثل نسبة محدودة من التكلفة الكلية للمؤسسة.
 - عدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة، فمثلا خدمة سوق عالمي يتسم بالانتشار الجغرافي قد يؤدي إلى زيادة التكاليف عند خدمة سوق محلي مركز.
 - عدم الوعي بالعوامل التي تقلل من الوفر الناشئ عن الحجم الكبير للإنتاج، فمثلا: إضافة عدد متنوع من الأشكال والألوان للمنتج يؤدي إلى التقليل من حجم الإنتاج لكل صنف ومن ثم يقلل من الاستفادة بوفرات الحجم الكبير للإنتاج.
 - عدم توجه محاولات تخفيض الإنتاج إلا بالعمليات الحالية والمستخدمه في المؤسسة. ففي ظل هذا التوجه لا تحاول الإدارة البحث عن طرق جديدة، أو عمليات جديدة ولكن تحول تعديل ما هو موجود فقط.
 - قد تقع المؤسسة في مشكلة عندما تحاول التقليل من الأشكال والأنواع والملاحم المختلفة للمنتج سعيا وراء تخفيض التكاليف والذي قد يؤدي إلى عدم وجود عناصر يمكن للمؤسسة أن تبني عليها تمايز المنتج في الصناعة الذي قد يؤدي إلى عدم القدرة على المنافسة.¹
- إن الميزة التنافسية المبنية على التكاليف لا يمكن لها أن تصل إلى نجاعة عالية إلا إذا استطاعت المؤسسة حفظها باستمرار، فالتحسن المؤقت يمكن أن تسمح للمؤسسة بالإبقاء على تكاليفها مساوية أو متقاربة

¹ سيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، مصر، 1998، ص ص 201-202.

مع تكاليف المنافسين، و لكن دون الوصول إلى مرتبة القيادة، و تكون الميزة المتحصل عنها عن طريق التكاليف المنخفضة مستمرة أو قابلة للبقاء، إذا وجدت عراقيل الدخول التي تمنع المنافسين من تقليد المؤسسة، أو صعوبة من استعمال نفس المصادر المستعملة من طرف المؤسسة.¹

الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز

تتلخص هذه الإستراتيجية في تقديم المؤسسة لمنتج أو مجموعة من المنتجات المتميزة عن مثيلاتها من المنتجات، من حيث النوعية، الشكل، التسليم... بحيث تجعل المستهلك يرتبط بها أكثر.²

أولاً: التفوق عن طريق التمييز

وهي إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق الكبير الحجم وتنطوي على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز. ويتمثل التمييز بالنسبة للمؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية في تصميم المنتج، الجودة والمواصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء وغير ذلك، إن مثل هذه الإستراتيجية التنافسية تمكن المؤسسات من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط، وذلك في صناعة معينة بسبب وجود ما يعرف بالولاء للماركة من جانب العملاء والذين يقلل حساسيتهم للسعر. كما أن ارتفاع التكاليف الناتج عن إتباع هذه الإستراتيجية يتحمله المشتري، إضافة إلى أن الولاء للعلامة من جانب المشتريين يمكن أن يكون أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التمييز.³

¹ Michael Porter ,L'avantage concurrentiel, Edition Dunod, Paris, 1997, p p 143-147.

² زغدار أحمد، المنافسة- التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011، ص 51.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار النشر للثقافة، مصر، 2006، ص 256.

وهناك محاور أساسية يمكن أن تحقق بها المؤسسة تمييز منتجاتها، وهي القدرة على التحديث والاستجابة للعميل:

1- التجديد والتحديث:

وهو مصدر مهم للتمييز خاصة بالنسبة للمنتجات التي تتصف بالتعقيد التقني، حيث تمثل الخصائص الجديدة عناصر للتمييز وحيث لا يمانع العملاء في دفع سعر عالي للمنتجات الجديدة والمتطورة مثل الأدوات الكهرومنزلية أو السيارات.

2- الاستجابة للعملاء:

كما تعتمد هذه الإستراتيجية على البحث على سمات التمييز وذلك للاستجابة لمتطلبات السوق واهتمامات العملاء، مثل تقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتجات، أو قد تكون قدرة المنتج على تلبية الرغبات النفسية للعملاء مصدرا مهما للتمييز مثل الاهتمام بالماركات أو الهيئة أو الأمن...في الحقيقة فإن مصادر التمييز عديدة ولإنهائية، ولكي يكون هناك تمييز لابد من وجود استعداد لدى العملاء لدفع قيمة إضافية من أجل الفرق والاختلاف في عروض المؤسسات، ويرتبط نجاح إستراتيجية التمييز على المنافسين إلى حد ما إذا كان يخلق قيمة فعلية تستحق إضافة في السعر، إذ أن هذه الإستراتيجية تفشل إذا ما كانت الزيادة في السعر غير مبررة لدى العميل.¹

ثانيا: شروط تطبيق إستراتيجية التمييز

ويجب القول أن توفير المؤسسة لجملة هذه الشروط يعتبر شرطا ضروريا للتفوق المؤسسة على منافسيها في الصناعة وهذه الشروط، هي كالتالي:

¹ بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص 180.

1- أن يكون الاختلاف واضحا ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتميز؛ ومن ثمّ يقبل على اقتناء تلك السلعة أو الخدمة. ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد خام جيدة. وهنا لا بد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم، وتجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج. ولا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر تسليم السلع في أحسن الظروف، من خلال تسليمها في الوقت المناسب.

2- من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك.

3- قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التمييز، لأنه في حالة تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تتقلص.¹

ثالثا: مزايا وعيوب إستراتيجية التمييز

1- المزايا:

- تمييز المنتج يحمي المؤسسة إزاء المنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى العميل نحو منتجاتها، وأن الولاء يعبر عن درجة عالية من الالتزام والإخلاص، وأنه يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية.
- تميز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند العميل بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي.
- تميز المنتج يخلق حواجز لدخول المنافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة.
- تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكّنها من مواجهة المنافسين الآخرين.
- تقديم المؤسسة منتجا متميزا قادرا على إشباع رغبات وحاجات العملاء كما يراها ويحتاجها وليست كما تراها هي.¹

¹ زغدار أحمد، مرجع سابق، ص 52.

2- عيوب:

- إستراتيجية التمييز مكلفة جدا: عندما تكون هناك منافسة على تمايز المنتجات مابين المؤسسات في الصناعة، والتحكم في التكلفة يعتبر عنصرا حاسما في نجاح المؤسسة التي تتحكم في تكلفتها في الصناعة.²
- فقدان أهمية التمييز لدى العملاء، إما لنمطية المنتج أو لتحول أذواق ورغبات المستهلكين وهذا ما يتطلب دراسة ومتابعة لتطور منحنيات الشراء لدى المستهلك.
- تحول العملاء إلى منتجات المؤسسات المنافسة الرائدة بالتكلفة، خاصة إذا ما أضافت هذه الأخيرة خصائص جديدة لمنتجاتها، فتمكن بالتدرج من إلغاء عوامل التمييز منتج المؤسسة.
- أما أخطر تهديد يواجه هذه الإستراتيجية هو عدم القدرة على تحديد مدى الاحتفاظ بالتمييز، ما يستلزم اليقظة الدائمة في المؤسسة المتميزة، والبحث والتحديث.
- فإن إغفال ذلك يعني عدم التنبه لتهديد التقليد من المنافسين، وخاصة ما إذا كان من المؤسسات في البلدان منخفضة تكاليف عوامل الإنتاج، لذا فعلى المؤسسة الاعتماد على مصادر التمييز يتعذر تقليدها في الوقت القصير وبتكلفة منخفضة من قبل المؤسسة، وتعدد مصادر التمييز على طول سلسلة قيمة المؤسسة يؤمن إحباط محاولات المحاكاة ويصعبها.³

الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز

في ظل هذه الإستراتيجية تسعى الشركة إلى العمل في جزء محدود من السوق، بغية العمل بكفاءة وفعالية من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل. وقد

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص ص254-255.

² Frédéric.Lery, Les stratégies de l'entreprise, 2^{ème} ed, Ed Dunod, France, 2004, P 45.

³ بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص ص181-182

تعمل المؤسسة على تدنية تكلفة إنتاج منتوجها بشكل يجعل منه أكثر قدرة على منافسة منتجات المنتجين الآخرين. وقد تعتمد المؤسسة سياسة الجمع ما بين السياستين السابقتين أي الخروج بمنتج متميز نوعا وسعرا.¹

أولاً: التفوق عن طريق التركيز

تكمن أهمية هذه الإستراتيجية في الاعتقاد أن المؤسسة التي تركز جهودها، تكون أكثر قدرة على خدمة الجزء المستهدف من السوق، بكفاءة أكبر من منافسيها الذين يختارون خدمة أجزاء أوسع، لكنها تتطلب المفاضلة بين الربحية والحصة السوقية.

وقد يرتبط خيار هذه الإستراتيجية بحجم المؤسسة وإمكانياتها، كما يمكن أن يكون قرار اختياري من طرف مسيري المؤسسة الذين يريدون به العمل في أسواق لا توجد بها منافسة قوية تمنح إمكانية السيطرة على أجزاء من السوق ذات معدلات نمو عالية وتولد ربحية عالية، وعموما فإن نجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على تلاءم الجزء المستهدف مع إمكانيات المؤسسة من ناحية، ومن ناحية أخرى على وجود احتمالات للنمو السوق وازدهاره دون أن تعتبره المؤسسات المنافسة الرئيسية حيوا وجذابا.

وعقب اختيار المؤسسة لشريحة السوق المستهدفة أو خط منتجات أو القطاع الجغرافي الذي تريد خدمته، تسعى إلى إتباع إستراتيجية التركيز من خلال الاعتماد على واحدة من الميزتين التنافسيتين السابقتين، فإما التركيز بالتكاليف للحصول على ميزة تكاليفية في السوق المستهدفة أو التركيز التمييزي حيث تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجها في السوق المستهدفة:²

1- التركيز بالتكاليف:

إذا استخدمت المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة، فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة من خلال شرائح السوق التي ترتبط بمزايا تكلفة. فمثلا في السوق المحلية للتكتل الخشبية أو أسواق

¹ زغدار أحمد، مرجع سابق، ص 53.

² Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, Op.Cit, P P 17-28.

الإسمنت تتمتع المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز بتكاليف نقل منخفضة مقارنة بالتكاليف المنخفضة للمؤسسة التي تعمل على المستوى القومي. ومثل هذه المؤسسة قد تستحوذ أيضا على مزايا تكلفة نظرا لأنها تنتج منتجات معقدة لا تهيأ نفسها بسهولة لاقتصاديات الحجم الكبير في عملية الإنتاج، لذلك تمنح القليل من مزايا منحى الخبرة. وتركز المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز على حجم صغير من المنتجات التقليدية، حيث تتمتع في هذا المجال بمزايا التكلفة، وتترك السوق ذات الحجم الإنتاجي الكبير لرائد الكلفة.

2- التركيز بالتمييز:

وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز. واللافت للنظر هنا أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح. فمثلا تعتبر "بورش" من المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز، وهي تنافس جنرال موتورز في شريحة السيارات الرياضية في سوق السيارات، وتميل المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز إلى تطوير المنتجات ذات جودة متميزة بنجاح نظرا لمعرفة وخبرتها بالتجمعات الاستهلاكية الصغيرة أو لمعرفة بالمنطقة.¹

ويبين الشكل (2-2) هذين النوعين المختلفين من إستراتيجيات التركيز ومقارنتهم بالإستراتيجية التكلفة المنخفضة أو إستراتيجية التمييز:

¹ شارلز وجاريت جونز ، مرجع سابق، ص 324.

الشكل (2-2): أنواع إستراتيجيات على مستوى النشاط

تقديم منتجات إلى العديد من أنواع المستهلكين	تقديم منتجات إلى مجموعة واحدة من المستهلكين	تقديم منتجات ذات سعر منخفض إلى المستهلكين
إستراتيجية التكلفة المنخفضة	التركيز على إستراتيجية التكلفة المنخفضة	
إستراتيجية التمييز	التركيز على إستراتيجية التمييز	تقديم منتجات متفردة أو متميزة إلى المستهلكين

المصدر: نفس المرجع، ص 323.

ثانيا: شروط تطبيق إستراتيجية التركيز

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية:

- عندما توجد مجموعات مختلفة وتمييزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق المختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
- عندما تشتد حدة عوامل الخمس بحيث تكون بعض الصناعات أكثر جاذبية من غيرها.¹

ثالثا: مزايا وعيوب إستراتيجية التركيز

1- مزايا:

- الميزة الكبرى في إستراتيجية التركيز أن المؤسسة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في الصناعة يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط إنتاج الأكبر والأوسع.¹

¹ نيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص. 115.

- تمنح هذه الإستراتيجية المؤسسة القدرة على الاستجابة أحسن لمتطلبات العملاء، وإمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى كل السوق.
- كما أنها وبالتقرب أكثر لتلبية احتياجات العملاء، وتكسب الولاء لديهم من خلال خدمتهم بشكل لا يحصلون عليه من أي مصدر آخر، وتنشئ بذلك عوائق لدخول المنافسة.²

2- عيوب:

- التركيز على شريحة محددة من الزبائن يؤدي إلى إنتاج محدد، وبالتالي زيادة الكلفة للوحدة الواحدة، ويكون التضارب بين الرغبة في تقديم منتجات بأسعار منخفضة والرغبة في تلبية احتياجات شريحة محددة من الزبائن.
- زيادة الكلفة غير المباشرة للوحدة الواحدة نتيجة لمحدودية الإنتاج.
- تضيق الاختلاف بين المنتجات وخدمات المؤسسة ومنافسيها.
- اعتماد المؤسسة على منتج واحد أو خط منتجات واحد وظهر بديل في السوق فإن ذلك يمثل مشكلة خطيرة للمؤسسة.
- تغلغل إدارة المؤسسة في مجال أعمال محدد قد يجعل كل تفكيرها وجهدها منغلقا على هذا النشاط بما لا يتيح لها الفرصة رؤية بعض مجالات الأعمال الأخرى والتي قد تكون مربحة جدا للمؤسسة.
- قد تظهر مشكلة بصفة خاصة عندما تواجه المؤسسة تهديدا خطيرا في الصناعة (لندرة الموارد، أو لوجود بديل أفضل... الخ) ففي مثل هذا الموقف لا يتوافر للمؤسسة القدرات الإدارية اللازمة لدخول ميادين أعمال جديدة.³

¹ روبرت.أ.بنتس وآخرون، مرجع سابق، ص 349.

² بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص 183-184.

³ سيد إسماعيل محمد، مرجع سابق، ص 245.

من كل ما سبق يمكن الخروج بالجدول المقارن التالي، الذي يلخص مختلف الاستراتيجيات التنافسية العامة، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى:

الجدول(2-2): مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة

الاختيارات الاستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض: التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تمييز المنتج	مرتفع: تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض/ مرتفع من خلال السعر/ أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتمييز والتفرد

المصدر: زغدار أحمد، مرجع سابق، ص 54.

المبحث الثالث: دور هيكل الصناعة في تحديد الخيارات الإستراتيجية

سننتظر في هذا المبحث إلى الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة بناء على أقسام هيكل

الصناعة المتمثلة في المنافسة التامة، الاحتكار التام، احتكار القلة.

المطلب الأول: الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام مؤسسة الصناعية في حالة المنافسة التامة

إن التركيز الصناعي في حالة المنافسة التامة يكون قريب إلى 0% نظرا لوجود عدد كبير من المؤسسات في نفس الصناعة وتجانس المنتجات وحرية الدخول إلى السوق والخروج منه، وتوفر المعلومات الكافية، حيث أن أنسب خيار إستراتيجي أمام المؤسسة في هذه الحالة هو إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، فالمؤسسة في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة معها في نفس القطاع تلجأ إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها وهو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى الزبون، كما أن اعتماد المؤسسة على الخيار الإستراتيجي المتمثل في السيطرة بالتكاليف من خلال بيع منتجاتها بأسعار منخفضة، والاكتفاء بهامش ربح منخفض، سيمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق، يسمح لها ببيع كميات كبيرة من منتجاتها. وإذا استطاعت المؤسسة إنتاج كميات كبيرة من منتجاتها، فإن ذلك سيمكنها لا محالة من التفاوض مع مورديها من موقع القوة، كما ستمكن من مواجهة المنافسين، سواء القدامى منهم أو الجدد من موقع قوي، إذ يمكن استعمال سلاح تخفيض الأسعار لمواجهة المنافسين وسلعهم البديلة، كما يسمح خيار تخفيض التكلفة للمؤسسة من التمتع بقدر من الحماية التي تجنبها مخاطر قوى التنافس الخمس، وعندما تستطيع المؤسسة التحكم في تكلفتها فإنها قد تلجأ مستقبلا إلى تحديد السعر بالنسبة للصناعة التي تعمل بها.

المطلب الثاني: الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة الصناعية في حالة الاحتكار التام

إن التركيز الصناعي في حالة الاحتكار التام يكون قريب إلى 100% نظرا لوجود مؤسسة واحدة فقط تحتكر السوق، هذا ما يجعلها قادرة على تبني إستراتيجية التمييز من خلال تقديم المؤسسة لمنتج أو مجموعة من المنتجات المتميزة عن مثيلاتها من المنتجات، من حيث النوعية، الشكل، والتسليم، بحيث تجعل الزبون يرتبط بها أكثر وينجذب إليها. كما تلجأ كذلك إلى اختيار إستراتيجية عوائق الدخول، فتستخدم المؤسسة المحتكرة بعض الأساليب لإعاقة الدخول، حيث تهدف هذه الإستراتيجية لمنع المنافس المحتمل من اقتحام السوق، لإدراك المؤسسة القائمة ومعرفتها التامة لإمكانية ارتفاع مستوى التكاليف فيما بعد. كما يمكنها اختيار إستراتيجية البحث والتطوير حيث أن التطور المستمر في مجال البحث والتطوير يمنح المؤسسة اليقظة في هذا

الجانب قوة وفرصة كبيرة في الحصول على مزايا تنافسية من أجل مواجهة مختلف التهديدات، وإمكانية استعمال هذا المجال في الحد من دخول مؤسسات محتملة ووضع الحواجز في السوق الذي تنشط به، حيث يعرف مجال البحث والتطوير بأنه نشاط مقترن بالإبداع وإضافة معارف بتحويل النتائج التي يتم بها التوصل إلى سلع وخدمات، مع العمل على تطوير العمليات والمنتجات بالشكل الذي يمنح المؤسسة ميزات تنافسية، ولزيادة عدد ونوع وتشكيلة السلع والخدمات، وزيادة الكفاءة والفعالية لتحقيق المردود المناسب فالهدف من إستراتيجية البحث والتطوير يتمثل في دعم قدرات المؤسسة بصورة مستمرة لمواجهة التغيرات المحيطة والمؤثرة بنشاطها، وكذا محاولة رفع مستوى الأرباح وتنمية الحصة السوقية إضافة إلى الحفاظ على المكانة التنافسية للمؤسسة أمام مختلف التهديدات خاصة قوة المنافس المحتمل.

المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة الصناعية في حالة احتكار القلة

إن التركيز الصناعي في حالة احتكار القلة يكون قريب إلى 70%، حيث يمكن لهذه المؤسسات الاعتماد على خيار إبرام الاتفاقيات التواطئية، فعادة ما تدفع الظروف بالمؤسسات العاملة في إطار احتكار القلة إلى إبرام اتفاقيات تواطئية، ويرجع ذلك لقلة عدد المؤسسات أو لكونها شديدة الشعور بارتباطها ببعضها البعض، وتوجد مزايا كثيرة تنعم بها المؤسسات التي تقوم بإبرام مثل هذه الاتفاقيات، من بينها: زيادة أرباح تلك المؤسسات، وخفض احتمالات الشك، بالإضافة إلى إتاحة فرصه أفضل أمام هذه المؤسسات لمنع دخول مؤسسات جديدة إلى هذه الصناعة. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه غالبا ما يتعذر العمل بموجب تلك الاتفاقيات التواطئية لفترة طويلة حيث يكون باستطاعة الشركات الإخلال بتلك الاتفاقيات أو الغش في تطبيقها سعيا وراء تحقيق أرباح أكبر¹، كما بإمكان المؤسسة تبني الخيار الإستراتيجي المتمثل في إستراتيجية التمييز من خلال خلق درجة عالية من التميز في منتجاتها عن تلك التي يقدمها منافسوها، كما أن الاستراتيجيات القائمة على

¹ جورج فهمي رزق، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، الطبعة 1، المكتبة الأكاديمية للنشر، مصر، 2000، ص 332.

التميز تعتمد على المنافسة الإبتكارية غالبا وليس على المنافسة السعرية لأن المؤسسة من خلالها تعمل على كسب مركز تنافسي من تمييز منتجاتها وخدماتها عن تلك التي يقدمها المنافسين، حيث تبحث المؤسسة عن بعض الأبعاد الواضحة بشدة لدى العملاء، وتختار منها واحدة أو مجموعة من المعايير التي يعتبرها معظم العملاء مهمة، وتعمل على التمييز من خلال إشباعه، وقد يظهر هذا التمييز من خلال: خدمات قبل، أثناء، بعد البيع، وجمالية المنتجات، والعلامة، والجودة، والإبداع التكنولوجي وغيرها.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن إستراتيجية المؤسسة عبارة عن خطة طويلة الأجل تعدها المؤسسة انطلاقا من تحليل هيكل الصناعة، ومن خلال هذا تقوم المؤسسة بتنمية مجموعة من الخيارات الإستراتيجية، التي تتحول فيما بعد وعند اعتمادها إلى إستراتيجيات تتبعها المؤسسة للوصول إلى أهدافها، فالخيار الإستراتيجي يعبر

عن أداة تحول المؤسسة من موقعها التنافسي الحالي إلى موقع تنافسي جديد أفضل، وهناك العديد من أنواع الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، وما على المؤسسة إلا اعتماد خيار إستراتيجي أو أكثر وذلك بما يناسب وضعها التنافسي في السوق، ومن حيث الخيارات الإستراتيجية تتبنى المؤسسة حسب Porter واحدة من بين الإستراتيجيات الثلاثة الشاملة وتحدد في إطارها سلوكها الإستراتيجي. فإما أن تسعى المؤسسة للسيطرة بالتكاليف فتفرض بذلك تنافسيته من خلال أسعار منخفضة لنفس نوعية المنتجات التي يقدمها المنافسون، وبالتالي تركز جهودها على ما من شأنه أن يخفض التكاليف ويسمح بالاستغلال الكامل للطاقات. وإما أن تتبنى المؤسسة إستراتيجية التمييز وذلك بأن تقدم منتجات مميزة عادة تكون ذات نوعية عالية، تقديم خدمات لزيائنها يعجز المنافسين عن تقديمها والاعتماد على تكنولوجيا حديثة، إذا كانت إمكانيات المؤسسة لا تسمح لها بذلك، فإنها تختار جزءا محددًا من السوق وتركز عليه مجهوداتها. وهنا تمزج المؤسسة بين نوعي الإستراتيجيتين السابقتين.

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين لهيكل الصناعة وكذا الخيارات الإستراتيجية، سنقوم في الفصل التالي بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، حيث يعتبر هذا القطاع ثاني أنجح قطاع بعد المحروقات.

تمهيد:

بعد أن تعرفنا على المفاهيم النظرية المتعلقة بتحليل هيكل الصناعة والخيارات الإستراتيجية من خلال الفصلين الأول والثاني، سنحاول في هذا الفصل عرض مدى تطبيق هذه المفاهيم في قطاع الاتصالات في الجزائر، وتحديدًا صناعة خدمة الهاتف النقال والذي يعتبر من أهم القطاعات الأكثر نجاحًا، لما يشهده من نمو خاطف بفعل تسارع درجة النمو فيه، إلى جانب مناسبه لتحقيق أحسن المردودات، وخصوصًا مع تفتحه على المنافسة، بفعل الإصلاحات التي شهدها، وما سمحت به من دخول للمتعاملين الأجانب، حيث كان لهم الفضل في تحسين في تحسين تنافسية، جودة وأسعار الخدمات المقدمة، وللوقوف على حقيقة هذه الصناعة، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول: التعريف بقطاع (صناعة) خدمة الهاتف النقال في الجزائر

المبحث الثاني: دراسة الهيكل الصناعي لخدمة الهاتف النقال في الجزائر

المبحث الثالث: الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس لمواجهة المنافسة

المبحث الأول: التعريف بقطاع (صناعة) خدمة الهاتف النقال في الجزائر

يعرف قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر نمو خاطف بفعل تسارع درجة النمو فيه، خصوصا مع دخول المتعاملين الأجانب، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى نشأة قطاع الهاتف النقال في الجزائر، ثم مراحل المنافسة في هذه الصناعة، كما سنتطرق إلى إحصائيات صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر خلال سنة 2013.

المطلب الأول: نشأة قطاع الهاتف النقال في الجزائر¹

تدفعنا دراسة نشأة وتطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر إلى دراسة نشأة الهاتف المحمول ثم ظهور القطاع وتطوره في الدول المتقدمة وصولا إلى تطوره في الجزائر إذ يرجع الفضل في ظهور الهاتف المحمول إلى الأمريكي ألكسندر جراهام بال "A.Graham Bell" الذي اخترع الهاتف الثابت الذي يعتمد على الكوابل السلكية، وعلى ماركوني "Marconi" الذي اخترع الراديو الذي تطور فيما بعد إلى الهاتف اللاسلكي "Téléphone sans fil".

في إطار التطور العلمي والتكنولوجي والتجديد المتواصل تم استحداث الهاتف المحمول. تمت تجربته لأول مرة من قبل النظام المتقدم للهاتف المحمول (AMP Advanced Mobile Phone System) في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، أين أصبح عمليا في 1978 في الاستغلال التجاري بدء من بدايات الثمانينات، وموازية مع ذلك ظهرت العديد من المعايير المختلفة الترددات، ومن ثمة توسع استعماله إلى أن توصل خلال سنة 2000 إلى تغطية نصف الاتصالات الهاتفية العالمية من خلال الهاتف المحمول بنقل وتحويل الأحاديث (الكلام) أو الأصوات أو المعطيات الإعلامية.

وفي الوقت الحالي، وبوجود التكنولوجيات الحديثة مثل: GPRS, UMTS التي تسمح بالمزج بين

المعلومات والهاتف الذي أصبح وسيلة متعددة الوسائط.

¹ حبة نجوى، مرجع سابق، ص ص 61-62.

فيما يتعلق بظهور الهاتف المحمول في الجزائر، ونشأة قطاعه فقد كان ذلك سنة 1994 (Radio Téléphonie Mobile: Nokia analogique). وأطلقت شبكة GSM في جانفي 1999 بتركيب 60.000 من المعدات، ثم تمديدها إلى 40.000 خلال 2000، وتم بذلك ربط 98.000 مشترك نهاية 2001، تم ضمان توفير خدمات GSM والتجهيزات المرتبطة بها من قبل الوكالات التجارية للاتصالات (ACTEL) التابعة لوزارة البريد والمواصلات.

عرفت الاتصالات الجزائرية تطورا سريعا على غرار التطور العالمي، وإن كان يطبعه بعض التأخر ويرجع ذلك إلى المنافسة الشديدة خاصة تلك التي تميز الهاتف المحمول، فحسب تقرير مجموعة المرشدين العرب "Arab Advisors Group" حول: مستوى التنافسية والخصوصية في قطاع الاتصالات في الدول العربية احتلت الجزائر المرتبة الثالثة في العالم العربي، وذلك على ضوء الإصلاحات التي شهدتها الاتصالات في الجزائر بمساعدة البنك الدولي والتي تحققت من خلالها:

- الإعلان عن تطبيق سياسة اتصالات شبه حرة في 2000.
- التصديق على قانون جديد حول البريد و المواصلات (القانون 03-2000) شهر أوت 2000.
- إنشاء إدارة مستقلة للتنظيم (سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ARPT) التي بدأت العمل منذ ماي 2001.
- تحويل الجزائرية للاتصالات و بريد الجزائر إلى مؤسسات تجارية.
- حصول أوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA) في جويلية 2001 على الرخصة الثانية لـ GSM... وبعدها تم دخول متعامل جديد إلى القطاع هو الوطنية للاتصالات بحصولها على الرخصة الثالثة.

المطلب الثاني: مراحل المنافسة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

مرت صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر وفقا لمستوى المنافسة بثلاث مراحل هي كالتالي:¹

الفرع الأول: مرحلة الاحتكار المطلق (1994 - 2002/02/15)

قبل الإصلاحات، كان يسيطر على خدمات الهاتف النقال المتعامل التاريخي للبريد والمواصلات، لقد كان هذا القطاع في مرحلة الاحتكار شبة جامد، حيث كان نشاطه منحصرًا في تغطية احتياجات فئة الدخل المرتفعة المعتمدة على الدفع المؤجل، ولقد قدر عدد المشتركين سنة 1996 بـ 4961 مشترك، ارتفع إلى 18000 مشترك فقط سنة 1999، بعد الإصلاحات الهيكلية، و بموجب القانون 2000-03، وتحديدًا في 2000/07/11 عرف قطاع الهاتف النقال الجزائري دخول أول متعامل أجنبي "أوراسكوم اتصالات الجزائر"، حيث حصل على رخصة الشبكة في التاريخ الأنف الذكر، ليكون هذا الأخير مؤشرا على إنهاء احتكار الدولة على استغلال شبكة الهاتف النقال.

الفرع الثاني: مرحلة الاحتكار الشئائي (2002/02/15 - 2004/08/25)

تم الاستغلال الفعلي لأول مرة لشبكة GSM من طرف جازي في 2002/02/15، ميزت هذه المرحلة تواجد أوراسكوم تيليكوم الجزائر، واتصالات الجزائر، وتميزت هذه المرحلة بإطلاق هذه الأخيرة لعرضها المتمثل في الدفع المؤجل، بدخول جازي استطاعت أن تقتك منصب الريادة باستحواذها على أكثر من 70% من الحصة السوقية خلال السنة الأولى من دخولها، وفي 2003/08/03 ظهر المتعامل الوطني اتصالات الجزائر للنقال تحت اسمه التجاري "موبيليس" كفرع من المتعامل التاريخي على سبيل الأخرجة، حتى يستطيع مواجهة المنافسة، وتحضيرًا لدخول الوافد الجديد "نجمة". الذي منحت له الرخصة في 2003/12/20.

¹ قوفي سعاد، الملامح التنظيمية والاستراتيجيات التنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 2.

الجدول (3-1): تطور عدد المشتركين لمتعاملي الهاتف النقال في مرحلة الاحتكار الثنائي

مجموع المشتركين	مجموع مشتركى أوراسكوم تيليكوم الجزائر	مجموع مشتركى الجزائرية للاتصالات	
95000	00	95000	جانفي 2002
451005	315801	135204	31 ديسمبر 2002

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 2.

يعود التباين في عدد المشتركين إلى العديد من الأسباب التي من أهمها:

- الاستثمارات الضخمة التي وضعتها OTA، حيث استثمرت 550 مليون دولار أمريكي، بما فيها الدفعة الأولى للحصول على الرخصة، في مقابل ضعف استثمارات الجزائرية للاتصالات الموجهة للهاتف النقال.
- الطلب المتزايد على الهاتف المحمول، وعدم قدرة الجزائرية للاتصالات على الاستجابة له، بسبب ضيق شبكتها واستثماراتها.
- تسهيل إمكانيات الاشتراك لدى OTA، بالشراء المباشر، في مقابل صعوبة ذلك لدى الجزائرية للاتصالات خاصة أن عملية الاشتراك كانت منحصرة في الولايات الكبرى، وتتطلب إجراءات صعبة نوعا ما.
- اعتماد OTA على بطاقة الدفع المسبق، إذ تمثل 89% من مشتركها، في حين الجزائرية للاتصالات كانت منحصرة في الدفع المؤجل حتى سنة 2004.

الفرع الثالث: مرحلة منافسة القلة (2004/08/25 - إلى يومنا هذا):

بعد منح الرخصة الأولى لأوراسكوم تيليكوم، والثانية لاتصالات الجزائر على سبيل التسوية، ووفقا لأهداف الإصلاحات منحت رخصة ثالثة للمتعامل الكويتي في 2003/12/20، وقام هذا المتعامل "الوطنية للاتصالات"، تحت اسمه التجاري نجمة باستغلال شبكته لأول مرة في 2004/08/28.

أصبح التنافس قائما على تحسين جودة التغطية، وخدمات الشبكة من ناحية، وعلى إيجاد مختلف الطرق لتميز العروض، خاصة بعد دخول المتعامل الأخير بأسعار جد مدروسة، وإلى حد الآن يبقى التنافس السعري بعيدا عن مجال المنافسة بقدر ما ينصب على العروض الترويجية من ناحية أخرى.

المطلب الثالث: إحصائيات صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر سنة 2013 GSM

سننظر في هذا المطلب إلى حالة صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر وتطور صناعة خدمة

الهاتف النقال خلال الفترة ما بين 2010 إلى 2013.

الفرع الأول: حالة صناعة خدمة الهاتف النقال (GSM)

أولا: عدد المشتركين حسب المتعاملين:

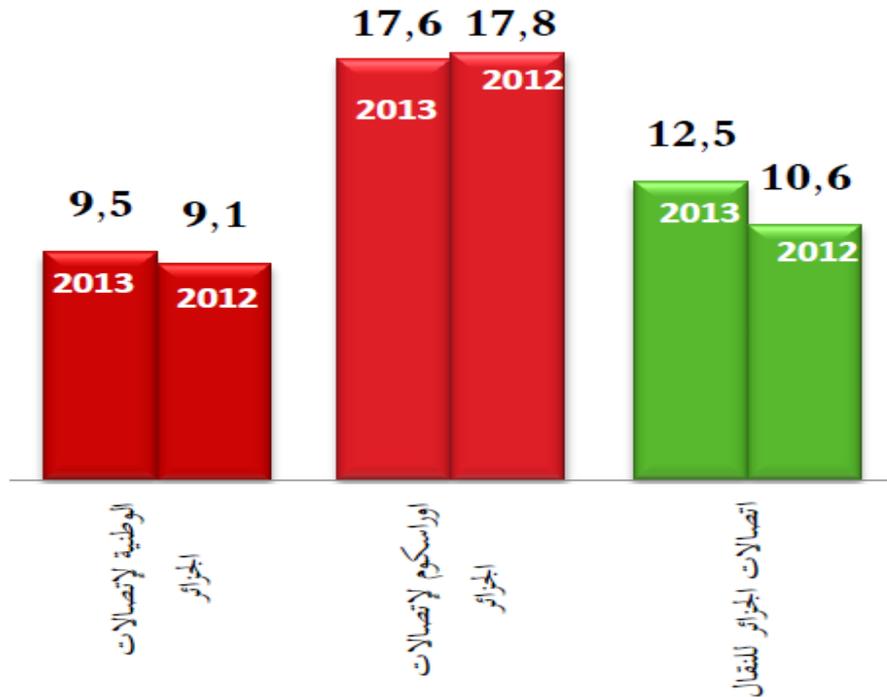
الجدول (3-2): عدد المشتركين لمتعاملين الهاتف النقال

التطور	2013	2012	
%17,21	12 451 373	10 622 884	اتصالات الجزائر للنقال
%1,52 -	17 574 249	17 845 669	اوراسكوم لاتصالات الجزائر
%4,77	9 491 423	9 059 150	الوطنية لاتصالات الجزائر
%5,30	39517045	37527703	العدد الإجمالي للمشاركين

المصدر: ARPT سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتفية النقال في الجزائر (GSM)، 2013، ص 3.

نلاحظ من خلال الجدول (3-2) الذي يوضح عدد المشتركين لمتعاملين الهاتف النقال، أن متعامل الهاتف النقال أوراسكوم لاتصالات الجزائر يملك أكبر عدد من المشتركين مقارنة بباقي المتعاملين رغم انخفاض عدد المشتركين له خلال فترة مابين 2012 - 2013 فقد كان عددهم في سنة 2012 (17845669) ثم انخفض إلى (17574249) في سنة 2013 حيث كانت نسبة التطور تقدر بـ - 1,52%، ثم تليها اتصالات الجزائر للنقال التي كان عدد مشتركها في سنة 2012 (10 622 884) ثم إرتفع إلى (12 451 373) بنسبة تطور هي الأعلى فيما بين المتعاملين تقدر بـ 17,21%، ثم في الأخير تأتي الوطنية لاتصالات الجزائر بعدد مشتركها الذي كان في سنة 2012 (9 059 150) ثم إرتفع نوعا ما إلى ان وصل إلى (9 491 423) هذا في سنة 2013 حيث كانت نسبة التطور تقدر بـ 4,77%، أما فيما يخص عدد المشتركين الإجمالي فقد كان في سنة 2012 يقدر بـ (37527703) ثم إرتفع في سنة 2013 إلى (39517045) بنسبة تطور 5,30%، والشكلين التاليين يوضحان ذلك أكثر:

الشكل (3-1): عدد المشتركين للمتعاملين بالملايين خلال فترة ما بين 2012 - 2013



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (3-2).

الشكل (2-3): العدد الإجمالي للمشاركين خلال فترة ما بين 2012 - 2013



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (2-3).

ثانيا: الكثافة الهاتفية للنقال*:

ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول (3-3): الكثافة الهاتفية للنقال

2013	2012	
%102,11	%99,28	الكثافة الهاتفية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات ARPT.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-) أن الكثافة الهاتفية في سنة 2012 كانت %99,28

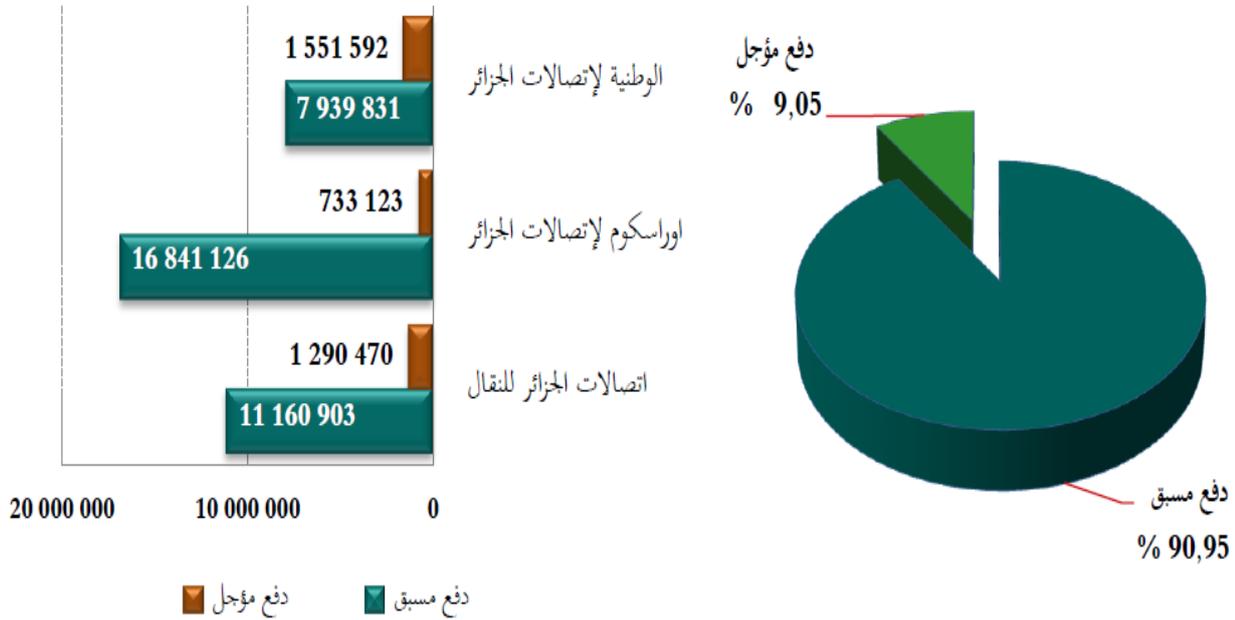
وارتفعت في سنة 2013 حيث وصلت إلى %102,11.

ثالثا: توزيع المشاركين حسب الدفع:

توزيع المشاركين حسب الدفع يكون حسب الشكل (3-3) كما يلي:

* الكثافة الهاتفية هي عدد المشاركين في 200 نسمة.

الشكل (3-3): توزيع المشتركين حسب الدفع



المصدر: ARPT سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرجع سابق، ص 4.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (3-3) أن نسبة الدفع المسبق أكبر بكثير من نسبة الدفع المؤجل، حيث تقدر نسبة الدفع المسبق بـ 93,04%، في حين تقدر نسبة الدفع المؤجل بـ 6,96%، كما يشكل المشتركين بالدفع المسبق الحصة الأكبر من مستخدمي المتعاملين الثلاثة.

رابعاً: توزيع حصص المتعاملين في السوق بالنسبة لعدد المشتركين يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل (3-4): توزيع حصص المتعاملين في السوق بالنسبة لعدد المشتركين



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 4.

نلاحظ أن أوراسكوم لاتصالات الجزائر تملك أكبر حصة سوقية رغم أن حصتها السوقية تراجعت من 47,55% خلال سنة 2012 إلى 44,47% سنة 2013، ثم تليها اتصالات الجزائر للنقال بحصة سوقية زادت من سنة 2012 حيث كانت حصتها تقدر بـ 28,31% إلى 31,51% سنة 2013، وأخيرا الوطنية لاتصالات الجزائر التي تملك أصغر حصة سوقية حيث كانت تقدر بـ 24,14% هذا خلال سنة 2012 وانخفضت في سنة 2013 إلى 24,02%.

الفرع الثاني: تطور صناعة خدمة الهاتف النقال 2010-2013 (GSM)

أولاً: تطور عدد المشتركين

عدد المشتركين في تزايد مستمر وهذا ما يوضحه الشكل (3-4):

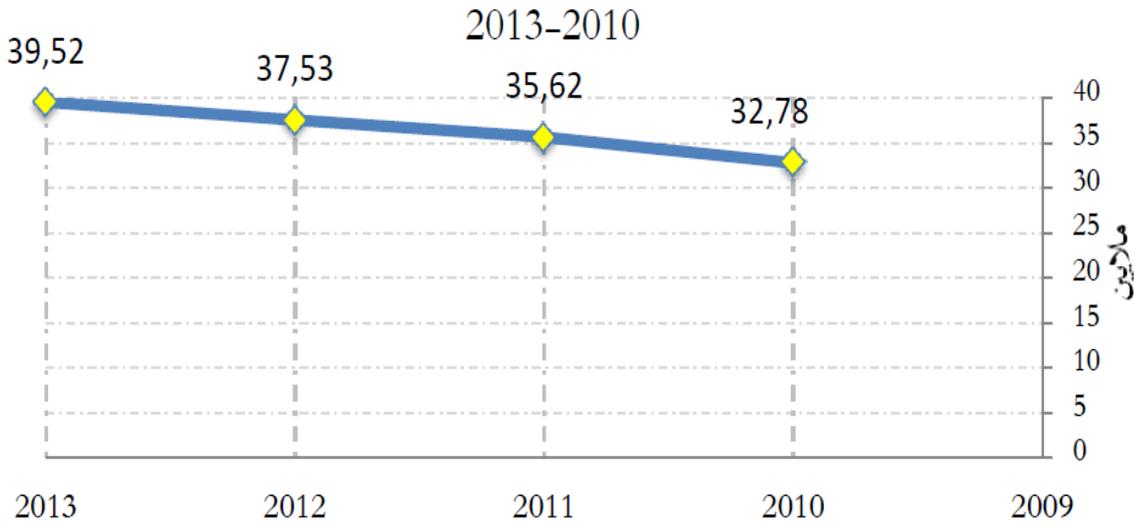
الجدول (3-4): تطور عدد المشتركين خلال الفترة ما بين 2010-2013

2013	2012	2011	2010	
39 517 045	37 527 703	35 615 926	32 780 165	العدد الإجمالي للمشاركين
% 5,30 +		%5,37+	%8,65+	نسبة التطور

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ARPT، الدراسات والتحقيق، 12/04/2015
<http://www.arpt.dz/ar/obs/etude/?c=mobile>

إذ نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-4) أن الفترة ما بين 2010 و 2011 عرفت نسبة نمو كبيرة لعدد المشتركين مقارنة بالفترات الأخرى، حيث بدأت نسبة تطور عدد المشتركين في تراجع خلال الفترة ما بين (2011-2012) و (2012-2013) فقد تراوحت ما بين 5,37% و 5,30%، مع ملاحظة أن الفترة ما بين (2012-2013) هي الأقل نسبة في تطر عدد المشتركين، وانطلاقاً من هذا الجدول يمكن متابعة تطور عدد المشتركين الثلاثة بناء على ما يوضحه المنحنى البياني التالي:

الشكل (3-5): تطور العدد الإجمالي للمشاركين



المصدر: نفس المرجع السابق.

ثانيا: تطور الكثافة الهاتفية للنقال

يمكن تتبع تطور الكثافة الهاتفية من خلال الجدول رقم (3-5):

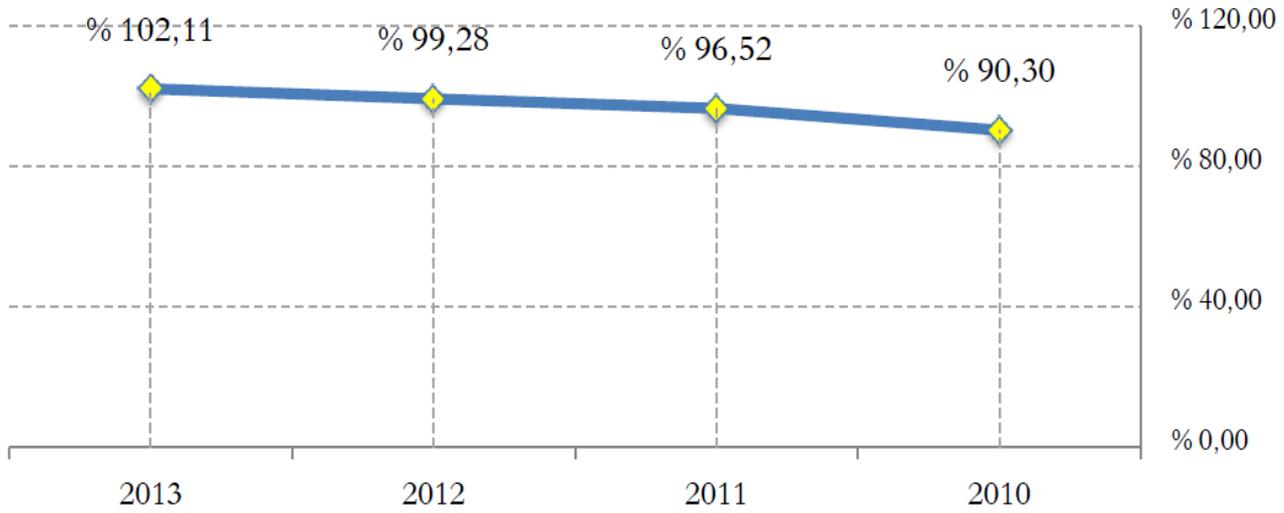
الجدول (3-5): تطور الكثافة الهاتفية للنقال خلال الفترة ما بين (2010 - 2013)

2013	2012	2011	2010	
%102,11	%99,28	%96,52	%90,30	الكثافة الهاتفية
% 2,83+	%2,76+		%6,22+	التطور الصافي

المصدر: ARPT سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرجع سابق، ص 5.

إذ نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-5) أن الفترة ما بين 2010 و 2011 عرفت نسبة تطور كبيرة للكثافة الهاتفية مقارنة بالفترات الأخرى، حيث بدأت نسبة تطور الكثافة الهاتفية في تراجع خلال الفترة ما بين (2011 - 2012) و (2012 - 2013) فقد تراوحت ما بين %5,37 و %5,30، مع ملاحظة أن الفترة ما بين (2012 - 2013) هي الأقل نسبة في تطر عدد المشاركين، وإنطلاقا من هذا الجدول يمكن متابعة تطور عدد المشتركين الثلاثة بناء على ما يوضحه المنحنى البياني التالي:

الشكل (3-6): تطور الكثافة الهاتفية للنقال خلال الفترة ما بين (2010 - 2013)



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 5.

ثالثا: تطور عدد المشتركين حسب الدفع المسبق والمؤجل

الجدول (3-6): تطور عدد المشتركين حسب الدفع المسبق والمؤجل

2013	2012	2011	2010	
35 941 860	34 914 236	33 516 713	30 915 483	دفع مسبق
% 2,94+	%4,17+	%8,41+		التطور
3575185	2 613 467	2099213	1 864 682	دفع مؤجل
% 36,80+	%24,50+	%12,58+		التطور
39517045	37527703	35615926	32780165	العدد الإجمالي للمشاركين

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ARPT، مرجع سابق.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-) أن نسبة تطور عدد المشتركين بالدفع المسبق في انخفاض مستمر

حيث كانت +8,41% في سنة 2010 وتراجعت إلى +2,94% في سنة 2013، مقارنة بنسبة تطور عدد

المشتركين بالدفع المؤجل التي هي في تزايد مستمر حيث كانت تقدر بـ +12,58% في سنة 2010 وارتفعت إلى +36,80% في سنة 2013.

والشكل التالي يوضح ما سبق:

الشكل (3-7): تطور توزيع المشتركين حسب الدفع المسبق و المؤجل



المصدر: نفس المرجع السابق.

1- تطور العدد الإجمالي للمشاركين حسب المتعاملين:

الجدول (3-7): تطور العدد الإجمالي للمشاركين حسب المتعاملين

2013	2012	2011	2010	
12 451 373	10 622 884	10 515 914	9 446 774	اتصالات الجزائر للنقل
17 574 249	17 845 669	16 595 233	15 087 393	اوراسكوم لاتصالات الجزائر
9 491 423	9 059 150	8 504 779	8 245 998	الوطنية لاتصالات الجزائر
39517045	37527703	35615926	32780165	العدد الإجمالي للمشاركين

المصدر: ARPT سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرجع سابق، ص 6.

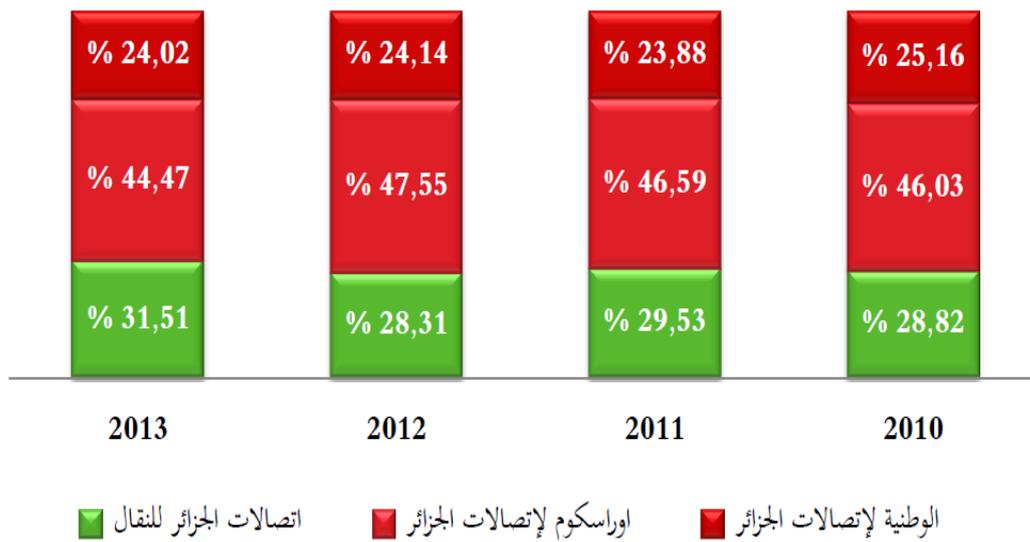
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتعامل أوراسكوم لاتصالات الجزائر هو الحاصل على المرتبة

الأولى فهو يملك أكبر عدد من المشتركين، وتأتي في المرتبة الثانية اتصالات الجزائر للنقل التي نلاحظ أن

عدد مشتركها في تزايد مستمر خلال الفترة ما بين 2010 و 2013، وفي الأخير تأتي الوطنية لاتصالات الجزائر التي تملك أقل عدد من المشتركين، أما فيما يخص العدد الإجمالي للمتعاملين الثلاثة نلاحظ أنه في تزايد مستمر خلال الفترة ما بين 2010 و 2013.

2- تطور حصص المتعاملين في السوق بالنسبة لعدد المشتركين:

الشكل (3-8): تطور حصص المتعاملين في السوق بالنسبة لعدد المشتركين



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 6.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (3-8) أن اوراسكوم لاتصالات الجزائر هي الرائدة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر رغم تراجع حصتها السوقية من 46,03% خلال سنة 2010 إلى 44,47% خلال سنة 2013، ثم تليها اتصالات الجزائر للنقال التي نلاحظ أن حصتها السوقية في تزايد فقد كانت في سنة 2010 تقدر بـ 28,82% ثم ارتفعت إلى أن وصلت إلى 31,51% في سنة 2013، وفي الأخير تأتي الوطنية لاتصالات الجزائر بحصة سوقية كانت تقدر بـ 25,16% في سنة 2010 وانخفضت إلى 24,02%.

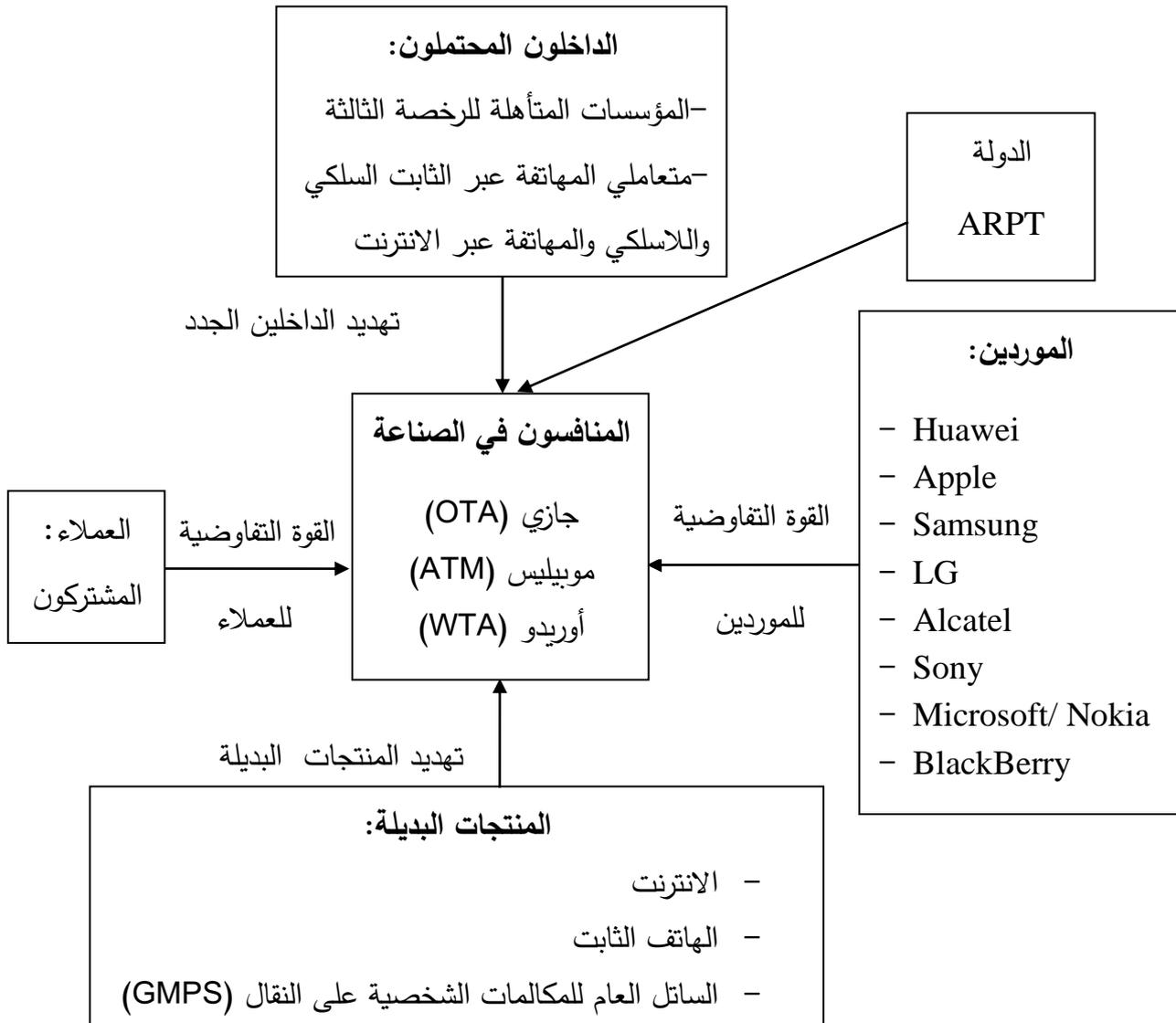
المبحث الثاني: دراسة الهيكل الصناعي لخدمة الهاتف النقال في الجزائر

بغية دراسة وتحليل هيكل الصناعة لخدمة الهاتف النقال في الجزائر، يتوجب علينا تحديد القوى الخمس للمنافسة بما في ذلك تحليل المنافسة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وكذلك تحديد المجموعات الإستراتيجية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تحليل قوى المنافسة الخمس في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

يمكن تحديد قوى المنافسة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (3-9): قوى المنافسة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة.

الفرع الأول: الداخلون المحتملون (المتعاملون المحتملون)

تعتبر هذه القوة ذات التغيير الجذري، ففي حين كانت مؤسسة البريد والمواصلات تنفرد بالسوق وتحتكره بدأ المتعاملون بالدخول أوراسكوم تيليكوم ثم الوطنية للاتصالات من خلال فرعيهما: جيزي ونجمة على التوالي، بالتالي أصبح القطاع يتميز باحتكار القلة.

وأهم ما يميز هذا القطاع أيضا هو تمتعه بجواز قانونية للدخول، إذ لا يمكن لمتعامل محتمل من الدخول دون قرار من وزارة البريد والتكنولوجيات الإعلام والاتصال، بعد إجراء دراسات للسوق واحتياجاته، وتقويض سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بالإعلان عن مناقصة عامة وفق شروط محددة وتقديم رخصة الاستعمال للشركة التي تقدم أفضل العروض من ناحية حجم الاستثمار والآجال وغيرها من الشروط وتكون مدة هذه الرخص 15 سنة، كما أن دفاتر الشروط للحصول على الرخص تتضمن أيضا تحديد الآجال التي يسمح فيها بدخول متعامل جديد للسوق، نظرا للاستثمارات الضخمة التي يتطلبها دخول متعامل جديد.

من جانب آخر كون السوق فتية ووتيرة نموها عالية، وتزايد عدد سكان الدولة الجزائرية من شأنه أن يغري مؤسسات جديدة لدخول صناعة خدمة الهاتف النقال، أما عن المتعاملين المحتملين حاليا فهم كالاتي:

أولا: المؤسسات المتأهلة للرخصة الثالثة

تعتبر المؤسسات التي قدمت عروضها للحصول على الرخصة الثالثة للهاتف النقال بمعيار GSM، والتي لولا تقدم WTA عليهم بالمبلغ المسدد الذي شكل عائقا أمام دخول المتعاملين الآخرين فمن المحتمل دخولهم لدى طرح رخصة رابعة. والجدول التالي يوضح المؤسسات المودعة لملفات التأهيل المسبق للرخصة الثالثة:

الجدول (3-8): القائمة الاسمية للمؤسسات المودعة لملفات التأهيل المسبق للرخصة الثالثة

الترتيب	المؤسسة	البلد
1	الوطنية للاتصالات	الكويت
2	Turkcel	تركيا
3	MTN	جنوب إفريقيا
4	Invest holding	لبنان
5	Orange	فرنسا
6	Tèlefonica Movilès	اسبانيا
7	اتصالات المغرب	المغرب
8	MSI cellular	هولندا
9	Investment Deutche	ألمانيا
10	MTC telècom	الكويت

المصدر: قوفي سعاد، مرجع سابق، ص 5.

ونلاحظ من خلال قائمة المترشحين للحصول على الرخصة أن:

- السوق الجزائرية سوق ذات جاذبية عالية نظرا لعدد المؤسسات المتقدمة.
- تنوع جنسيات المؤسسات (الكويت، تركيا، جنوب إفريقيا، لبنان، فرنسا، اسبانيا، المغرب، هولندا،

ألمانيا) مما يعطي مجالا أوسع للاختيار ومنح الرخصة، خاصة وأن الاختيار يتم بناء على تناسب

الوثائق الإدارية لهذه المؤسسات مع شروط الحصول على الرخصة ودفتر الشروط/ واتفاقية الاستثمار

و Mémor andum المعلومات.

وتتم معالجة الطلبات المقدمة بمساعدة خبراء أجانب وآخرين من البنك الدولي وذلك لضمان الأفضل

من حيث الشروط والشفافية وأمثلية العرض.

ثانيا: متعاملي المهاتفة عبر الثابت السلكي واللاسلكي والمهاتفة عبر الانترنت

وذلك لإمكانية استثمارهم في مجال الهاتف النقال، كإستراتيجية التنويع غير المترابط في إطار التكامل الأفقي، وندمج الحديث عن هؤلاء المتعاملين في قوة حالات المنتجات البديلة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن قوة المتعاملين المحتملين تبقى أقل قوة باعتبار أنه لا يمكن لأي متعامل الدخول إلى السوق إلا بحصوله على رخصة قانونية، كما حدث مع جيزي ونجمة أو بتعديل الرخصة كما هو الحال بالنسبة لموبيليس، بالتالي فإن المتعاملين يتمتعون بحماية قانونية.

الفرع الثاني: القوة التفاوضية للعملاء (المشركون)

تتمتع قوة العملاء التفاوضية أساسا في سهولة انتقالهم من متعامل لآخر، خاصة بالنسبة لمستعملي البطاقات المسبقة الدفع ويرجع ذلك إلى انخفاض تكلفة الانتقال أو انعدامها إذا كان المشترك أساسا يمتلك رقاقتا لمتعاملين مختلفين. مما يجعل المشتركين يستفيدون من الخدمات المقدمة من طرف أي متعامل من المتعاملين ومن الترقية التي يطرحونها، وهذا ما يعمل على الضغط على المتعاملين وجعلهم ينتهجون في الكثير من الأحيان ترقيات متشابهة إلى حد ما.

من جهة أخرى، نجد أن مستوى دخل المشتركين الذي يعتبر متوسطا على العموم هو الذي يحدد المنتجات الأكثر استعمالا، فنجد أن المنتجات الأكثر استعمالا هي المنتجات المسبقة الدفع نظرا لانخفاض أسعارها وسهولة شرائها (إذ يمكن شراؤها من الأكشاك، المحلات المتعددة الخدمات،...) دون العودة إلى الوكالات التجارية التابعة لأي من المتعاملين والتسجيل لديهم بمعنى شراء غير رسمي، وهذا ما يجعل من مشتركي الدفع المسبق هم الأكثر قدرة على التأثير على طبيعة المنتجات إذ تمثل نسبتهم 90,95% من إجمالي المشتركين سنة 2013.

إضافة إلى اعتبار كثافة المشتركين في منطقة ما من البلاد تعتبر هي الأخرى من أهم مصادر القوة التفاوضية للمشاركين، إذ تفرض سلطة الضبط للبريد والمواصلات والاتصالات السلكية و اللاسلكية على

المتعاملين بتوسيع شبكاتهما وفق عدد المشتركين، إذ أن زيادة عدد المشتركين عن 39 مليون مشترك خلال 2013 في منطقة ما يتطلب بالضرورة وضع هوائيات لتوصيل شبكتها إليهم.

الفرع الثالث: القوة التفاوضية للموردين (صانعي الهواتف النقالة)

تتمثل الإمكانيات الحقيقية لأي متعامل في خدمات الهاتف النقال، في حجم التجهيزات اللازمة لضمان جودة التغطية حيث سعى المتعاملون الثلاثة إلى توسيع حجم استثماراتهم في هذا المجال، حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقديم أفضل خدمة لزيائهم.

يعتبر صانعي الهواتف النقالة من أهم الموردين، باعتبار أن عملية الاتصال كلها تقوم عليها، وقد عرفت الهواتف النقالة تطورا سريعا تبعا لتطور التكنولوجيا المستعملة في تصنيعها، ويتمثل هؤلاء الموردين الذين يوردون قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر في:

- المورد الصيني HUAWEI
- المورد الفرنسي ALCATEL
- الموردون الكوريون SAMSUNG و LG
- المورد الأمريكي APPLE
- المورد الياباني SONY
- المورد الفنلندي NOKIA
- المورد الكندي BLACKBERRY

يقوم هؤلاء الموردون بتجهيز متعاملي شبكة GSM، ومختلف التقنيات الواقعة بين شبكتي GSM وتقنيات الجيل الثالث 3G، حيث أن شبكات الـ GSM تتكون أساسا من المحطات القاعدية للإرسال BTS، بالإضافة إلى عدد أقل من محطات المراقبة BSC، وعدد جد محدود من مراكز الاتصال MSC.

تشكل منتجات الموردين السابقين منتجات محورية لمتعاملي قطاع صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، هذا من جهة ومن جهة أخرى عدم تركيز الموردين في شكل اتحادات الموردين، بالإضافة إلى أن أيا

منهم لم يدخل صناعة الشراء، فإن هذا لا يشكل أي ضغط حقيقي، يدفعنا هذا إلى القول أن قوة الموردين على المساومة في قطاع صناعة خدمة الهاتف النقال الجزائري لا يشكل أي خطر على المتعاملين نتيجة اعتبارهم كشركاء، بحكم نقلهم لمعارفهم وكفاءاتهم وخبراتهم.

الفرع الرابع: المنتجات البديلة

قطاع خدمة الهاتف النقال من القطاعات التي توجد لها العديد من البدائل، لذلك فهي تمثل تهديدا له يختلف باختلاف قدرة المنتج البديل على إشباع حاجة الاتصال مع الآخرين والجهاز المستعمل في عملية الاتصال.

أولا: الانترنت

عرفت الانترنت تأخرا كبيرا نتيجة لارتفاع أسعار الاتصالات الهاتفية، ضعف سرعة الاتصال، إضافة إلى ارتفاع أسعار تجهيزات الإعلام الآلي وخضوع الانترنت للاحتكار التام للقطاع العام، ولتدارك هذا الضعف فقد تم فتح الباب للمنافسة في صيغة تراخيص وذلك في سنة 2004،¹ وكذلك تخفيض أسعار تجهيزات الإعلام الآلي. حيث أن الانترنت تأثر على المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال من خلال بروتوكولات المهاتفة عبر الانترنت، وبالرغم من اعتبار الانترنت منافس قوي لمتعاملي خدمة الهاتف النقال إلا أنها تعتبر أيضا مصدرا لتقديم خدمات إضافية لهذا الأخير، في نفس الوقت لأنه بتطورها وانتشارها يمكن للمشاركين الاتصال عبر شبكات الانترنت والإطلاع على صفحاتها والاستفادة من مختلف الخدمات التي تعرضها.

ثانيا: الهاتف الثابت

في الواقع لا يمارس الهاتف الثابت أي تهديد على خدمات الهاتف النقال، نتيجة تطور الأنماط الاستهلاكية لخدمة الهاتف النقال، فكثافة هذا الأخير تضاعف عشرات المرات الهاتف الثابت، لذا يبقى الهاتف الثابت بعيد كل البعد كونه بديل للنقال.

¹ نفس المرجع السابق، ص 8.

لقد كان الهاتف الثابت في الجزائر يعاني من العديد من المشاكل، إلا أن شركة اتصالات الجزائر قد قامت بالعديد من الإجراءات لتتمكن من مواكبة التطورات خاصة بعد دخول متعاملي الهاتف النقال، لذلك أدخلت نظام WLL (الهاتف الريفي) لزيادة عدد مشتركها، والمتعامل الثاني الرابطة الجزائرية للاتصالات. والجدول الموالي يعطي مقارنة بين عدد مشترك الهاتف النقال والثابت ونسبة النقال/الثابت.

الجدول (3-9): مقارنة عدد مشترك الهاتف الثابت والنقال

عدد المشتركين بالملايين	2011	2012	2013
الهاتف الثابت	3,059	3,231	3,139
الهاتف النقال	35,616	37,528	39,517
المجموع	38,675	40,759	42,656
% النقال/الثابت	1164%	1161%	1259%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: Rapport annuel de l'Autorité de régulation 2013, p47.

نلاحظ من الجدول السابق بأنه بالرغم من أن الهاتف الثابت موجود في الجزائر منذ عقود إلا أن الهاتف النقال عرف تطورا أكثر منه، وتعتبر نسبة النقال/الثابت عن ذلك بوضوح، ففي سنة 2011 كانت تمثل 1164، حيث نرى أنها في تزايد مستمر حيث ارتفعت في سنة 2013 إلى 1259، لكن ذلك لا يعني سحب حصة الهاتف الثابت لأنه هو الآخر يعرف زيادة في عدد المشتركين وإن كانت صغيرة نسبيا.

ثالثا: الساتل العام للمكالمات الشخصية على النقال (GMPS)

أنظمة GMPCS مختلفة عن شبكات الهاتف النقال نظرا لاختلاف التكنولوجيا المستعملة والأجهزة المستخدمة، وهذا ما يفسر اختلاف حجم شبكة كل منهما، وهو أيضا ما يجعلهما يخضعان لعوامل مختلفة وإن اشتركتا في بعضها، إذ تخضع هي الأخرى لنظام الرخص، وهي عبارة عن نظام للمكالمات بتغطية محلية وإقليمية ودولية، تركز على سواتل متحركة أو ثابتة المدار، تقدم خدمات عديدة للمشاركين خلاف عملية

الاتصال، كخدمات الفاكس والرسائل ونقل المعطيات، وفتح هذا المجال على المنافسة بموجب القانون 2000-03، وقد قدر عدد مشتركى GMPCS بـ 4631 مشترك سنة 2003.¹

يتمثل المعارضون فيه: اتصالات الجزائر التي تحصلت على رخصة استغلال الشبكة بتاريخ 2004/01/24، بالإضافة إلى الشركة الفرنسية للاتصالات السلكية، النقالة عبر الساتل (FTMSCA) تحصلت على الرخصة في نوفمبر 2004، والثريا للاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الساتل هي ثالث متعامل في هذا البديل، وهي شركة إماراتية تتواجد في أكثر من 110 دولة، تحصلت الثريا على الرخصة في 2004/12/01،² لكن قوة GMPCS تبقى محدودة نوعا ما لارتباطها بفئة معينة هم ذوي الدخل المرتفع ومع ذلك يظهر تأثير هذه القوة من خلال تغطيتها الواسعة.

مما سبق يمكن القول بأن المنتجات الثلاثة المذكورة سابقا لا تشكل ضغطا حقيقيا لخدمات الهاتف النقال، وهو ما يعكسه عدد المشتركين الذي يظل محدودا إلى حد كبير نسبة إلى الهاتف النقال.

الفرع الخامس: دور الدولة و ARPT

أولا: دور الدولة

تحدد صلاحيات الدولة الخاصة بالمواصلات السلكية واللاسلكية بـ:³

- الإفراد باستعمال طيف الذبذبات اللاسلكية الكهربائية والإشراف على استغلالها من طرف المتعاملين وموفري الخدمات والمرتفقين المباشرين والسهر على تطبيق اتفاقيات وأنظمة وتوصيات الإتحاد الدولي للاتصالات.

- ممارسة السيادة طبقا للأحكام الدستورية على كامل فضاءها الهيرتريزي.

¹ حبة نجوى، مرجع سابق، ص 87.

² قوفي سعاد، مرجع سابق، ص 8.

³ حبة نجوى، مرجع سابق، ص 82.

إضافة إلى أنه يحدد عن طريقها تنظيم محتوى الخدمة العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتعريفات المطبقة عليها وكيفية تمويلها عند الاقتضاء من طرف الدولة أو مساهمة المتعاملين.

ثانياً: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

تم إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في إطار تحرير سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. وقد تم عرض هذين الأخيرين للمنافسة وتشجيع مشاركة الاستثمار الخاص في هذه الأسواق بتخصيص من القانون رقم 03-2000 المؤرخ في الخامس أوت 2000 والذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية¹.

حيث تتمثل المهام الرئيسية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وهي منشأة مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والسلطة المالية، بما يلي:

- السهر على احترام الإطار والترتيبات التنظيمية لنشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- السهر على وجود منافسة فعالة على مستوى سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- اتخاذ جميع التدابير لتعزيز أو استعادة المنافسة على مستوى أسواقها.
- السهر على تطبيق دفا تر الشروط بالطريقة ذاتها بالنسبة لجميع المتعاملين وضمان المساواة فيما بينهم.
- السهر على توفير تقاسم الهياكل التحتية للمواصلات السلكية واللاسلكية في ظل احترام حق الملكية.
- تخطيط وإدارة وتخصيص ومراقبة استخدام الترددات في النطاقات المقدمة لها مع احترام مبدأ عدم التمييز.
- وضع خطة اتصال الهاتفي ، ومراجعة طلبات الأرقام وتخصيصها للمتعاملين.
- الموافقة على العروض المرجعية للربط البيئي.

¹ سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ARPT، لمحة عن سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2015/05/01.

- تسيير إجراء مناقصة لمنح تراخيص إنشاء وتشغيل شبكات الاتصالات العامة التي تخضع لنظام الترخيص.
 - منح تصريحات التشغيل واعتماد معدات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية ووضع المواصفات والمعايير التي يجب أن تستجيب لها.
 - تحديد قواعد لمعاملي شبكات الاتصالات العامة بهدف تسعير الخدمات المقدمة للجمهور.
 - إدارة صندوق الخدمة الشاملة.
 - القيام بالمراقبة بموجب القانون ودفاتر شروط المتعاملين.
 - للبت في النزاعات المتعلقة بالربط البيئي.
 - التحكيم في المنازعات التي تنشأ بين المتعاملين فيما بينهم أو مع المستخدمين.
 - تقديم الرأي بشأن جميع المسائل المتعلقة بالبريد، والاتصالات السلكية واللاسلكية ولا سيما تلك المتعلقة بتحديد الأسعار القصوى للخدمة الشاملة، لغرض أو لضرورة تكييف التشريعات لاستراتيجيات التنمية.
 - المشاركة في إعداد الموقف الجزائري في المفاوضات الدولية وذلك في مجالي البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية.
 - التعاون في إطار مهامها مع السلطات أو الأجهزة الأخرى، المحلية والأجنبية على حد سواء حول الموضوع نفسه.
- ومن أجل إتمام مهامها على أكمل وجه، تتكون سلطة الضبط من هيئات متمثلة في مجلس و مدير عام تم تنصيبه من طرف رئيس الجمهورية، و كذا الحال بالنسبة لرئيس المجلس، حيث يتمتع المجلس بكل السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء مهامه، و تتخذ القرارات برأي الغالبية، في حال تساوي الأصوات، فإن رأي الرئيس هو المرجح. كما لا يتفق منصب عضو المجلس مع أي نشاط مهني آخر، سواء كان عمل عمومي أو مصلحة

مباشرة أو غير مباشرة في مؤسسة تابعة لقطاع البريد، المواصلات السلكية و اللاسلكية، السمعي البصري والإعلام الآلي.

أما فيما يخص صناعة خدمة الهاتف النقال، فإنه يخضع لنظام الرخصة، التي تمنح بصفة شخصية ولمدة 15 سنة، ولا يجوز التنازل عنها أو عن الحقوق المترتبة عليها إلا بموافقة الهيئة المانحة بمنح رخصة جديدة لصالح المتنازل له، ويخضع كل ذلك لمراقبة ARPT التي تقوم بإعذار المتعاملين في حالات خروجهم عن القوانين أو شروط الحصول على الرخصة، فهي التي تقترح العقوبة في حالة عدم امتثال المتعامل للإعذار، لكن القرار يبقى للوزير المكلف بالمواصلات السلكية واللاسلكية، وتكون العقوبة إما:

- بالتعليق الكلي أو الجزئي لهذه الرخصة لمدة أقصاها ثلاثين (30) يوما.
- التعليق المؤقت لهذه الرخصة لمدة تتراوح ما بين شهر إلى ثلاثة (03) أشهر أو تخفيض مدتها في حدود سنة.

وكما يظهر تأثير ARPT على المنافسة في صناعة خدمة الهاتف النقال من خلال التوصل البيني الذي يعمل على ضمان المنافسة النزيهة فيه من خلال:

- المصادقة على الفهارس المرجعية للتوصيل البيني المحددة من طرف المتعاملين.
- متابعة مسار التوصيل البيني واحترام المتعاملين للقواعد المحددة من طرف التنظيم الساري المفعول.
- حل النزاعات المتعلقة بالتوصيل البيني.
- توجيه الأسعار نحو الكلفة.
- تأطير الأسعار من طرف ARPT.

ما يعني أن ARPT تتدخل في أسعار التوصيل البيني، إضافة إلى مراقبة مدى توافق أسعار المتعاملين مع دفاتر شروطهم، بالتالي فهي تملك القدرة على التأثير على هوامش أرباحهم وعلى مستوى المنافسة ككل، فيما

يخص باقي الشروط الأخرى، ولتتمكن ARPT من تأدية مهامها فإنها تعتمد على العديد من المعطيات التي تخص رقم الأعمال، طبيعة الخدمات، المشتركين وسعة الشبكة الأسعار وغيرها.¹

حاولنا فيما سبق الإلمام بمختلف قوى المنافسة المتمثلة في المتعاملون المحتملون، المشتركون، صانعي أجهزة الهاتف النقال، مقدمو المنتجات البديلة، ولكن تبقى القوة الأكثر تأثيرا هي قوة المنافسين في القطاع لذلك سنحاول دراستها بأكثر تفصيل في عنصر مستقل.

المطلب الثاني: تحليل المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

المنافسة في صناعة الهاتف النقال في الجزائر تخضع لاحتكار القلة فهي محددة بثلاث متعاملين فقط وهم جازي، أوريدو، موبيليس.

الفرع الأول: مؤسسة جازي Djezzy

في صيف 2001 منحت وزارة الاتصال ثاني رخصة للهاتف النقال في الجزائر بعد الرخصة الأولى التي منحت للبريد و المواصلات. حيث في شهر جويلية 2001، فازت أوراسكوم للاتصالات بثاني رخصة للهاتف النقال في الجزائر، بالرغم من وجود منافسة شديدة من طرف شركات عالمية في هذا المجال، مثل: فرنسا للاتصالات و تليفونيكا، وهذا بتقديم عرض يقدر بـ: 737 مليون دولار.

جازي Djezzy هو الاسم التجاري لفرع مؤسسة أوراسكوم للاتصالات في الجزائر، وقد أعلن عن هذا الاسم في ندوة صحفية بتاريخ 2001/11/07.

أصبحت جازي اليوم مؤسسة الاتصالات المفضلة عند الجزائريين بدليل أكثر من 17 مليون مشترك في سنة 2013، وهي شركة مساهمة رأسمالها 29.558.750.000,00 دج، مقرها الاجتماعي بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة، ولها مديريتين فرعيتين في بئر مراد رايس وحيدرة بنفس الولاية، وكذا مديريتين فرعيتين بكل من ولايتي وهران وقسنطينة.

¹ حبة نجوى، مرجع سابق، ص 85.

وقد تطورت مؤسسة جازي في الجزائر وحقت تقدما وريحا ملحوظ نظرا للظروف التي كانت يعاني منها المتعامل الأول في الهاتف النقال مؤسسة موبيليس، فأحسنّت مؤسسة جازي استغلال الظروف وانفتاح سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر و إقبال كبير للمستهلكين نحو هذه الخدمة الجديدة من طرف المتعامل الأجنبي.

الفرع الثاني: مؤسسة أوريدو ooredoo (نجمة سابقا)

هو الاسم التجاري لمؤسسة الاتصالات بالهاتف النقال، وهي فرع من مجموعة الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية، وهي مؤسسة تعمل في الجزائر في مجال الاتصالات بالهاتف النقال، يبلغ عدد مشركيها أكثر من 9 مليون مشترك مما يجعلها تحتل المرتبة الثالثة في سوق خدمة الهاتف النقال بالجزائر وبلغت حصة أوريدو 24,02% من مجموع الحصص.

وقد تم الإعلان الرسمي عن العلامة التجارية الجديدة أوريدو "ooredoo" من طرف السيد جوزف جد، المدير العام لـ (نجمة) في يوم 2013/11/12 خلال ندوة صحفية نُظمت بالجزائر العاصمة كما قال "نجمة ستبقى في قلوبنا وستواصل Ooredoo تكريس قيمها"، حيث أن العلامة الجديدة "Ooredoo" التي تعني باللغة العربية "أريد"، وهي كلمة تُترجم إستراتيجية المؤسسة الموجهة لتلبية متطلبات الزبائن والقائمة على ثلاثة أسس وهي: الاستماع إلى الزبون المسؤولية الاجتماعية والابتكار. تتكوّن هوية "Ooredoo" من حلقات حمراء تُعبّر عن الاتحاد، التضامن والتواصل في المجتمع كُتبت عليها كلمة "Ooredoo" بأحرف بيضاء. ويُبرز هذان اللونان الوضوح، الثقة، الحيوية والتعاطف.¹

تقدم "Ooredoo" لعملائها قيمة كبيرة من خلال خدمات اتصالات الجوال، وخدمة البيانات والوسائط المتعددة عبر شبكتها التي تغطي كافة أنحاء الجزائر باستخدام تقنية (EDGE) ولتحقيق تواصل أكبر مع عملائها في جميع أرجاء الجزائر، أنشأت "Ooredoo" شبكة مكاتب مبيعات تنتشر في كافة أقاليم البلاد لسهولة

¹ مننديات ستار تايمز، العلامة البرتقالية تتحول إلى الأحمر الجزائريون يودعون "نجمة" ويستقبلون "ooredoo"، 2015/05/04،

التواصل مع العملاء، حيث بات بمقدورهم الحصول على خدمات ومنتجات "Ooredoo" في أكثر من 400 مقراً منتشرة في مدن وقرى الجزائر بأسرها، كما تغطي شبكة التوزيع والمبيعات الخاصة بـ "Ooredoo" الجزائر أربعة أقاليم في البلاد (الوسط، الجنوب، الشرق والغرب) بفضل جهود ما يزيد عن 50,000 منفذاً شريكاً و 2,000 موزعاً شريكاً إضافة إلى 5 وكلاء توزيع محليين وإقليميين.¹

الفرع الثالث: مؤسسة موبيليس

ظهرت شركة موبيليس في أوت من سنة 2003 كشركة تابعة للدولة الجزائرية في ميدان الاتصالات للهاتف النقال ذات أسهم برأس مال يقدر بـ: 100.000.000 دج موزعة على 1.000 سهم بقيمة 1010.000 دج لكل سهم، وهي تابعة لشركة اتصالات الجزائر التي تعتبر المسؤول الأول في مجال الاتصالات في الجزائر التي تعرض على زبائنها مجموعة واسعة من الخدمات المقدمة وبجودة عالية، وتحتل موبيليس مكانة مرموقة في مجال الاتصالات في الجزائر باعتباره المتعامل ذو المركز الثاني في مجال الاتصال.

بعد ما تطرقنا للمؤسسات المتنافسة في الصناعة، سنتطرق الآن إلى المنافسة بين هؤلاء المتعاملين، حيث أن قطاع خدمة الهاتف النقال فتح مجال الاستثمار للقطاع الخاص الوطني والأجنبي، بعد أن كان المتعامل العمومي الوحيد الحامل للعلامة التجارية "موبيليس" محتكراً للسوق، حيث كان القطاع منحصراً في تغطية احتياجات فئة قليلة جداً من ذوي الدخل المرتفعة واعتمادها على الدفع البعدي فقط، دون السعي لإشباع باقي احتياجات السكان.

فقد أدى إدخال المنافسة إلى قطاع خدمة الهاتف النقال إلى إضفاء ديناميكية واضحة عليه، فبعد دخول المتعامل المصري أوراسكوم تيليكوم جازي إلى القطاع بدأت حركة المنافسة بالتأثر، خاصة وأن القطاع لم يصل

¹ Ooredoo، نبذة عنا Ooredoo الجزائر، 2015/05/04،

إلى تحقيق إشباع احتياجاته، لذلك دخلت جازي بالدفع البعدي أولا ثم توجهت إلى الدفع المسبق الذي يتميز بسهولة الاشتراك فيه وتناسبه مع دخول المشتركين وانتقلت بذلك المنافسة من الدفع البعدي إلى الدفع المسبق الذي لم تكن اتصالات الجزائر تقدمه، كما أن جازي وسعت في عروضها للدفع المسبق، واشتدت المنافسة بين المتعاملين في مجال الأسعار والترقيات، والأكثر من ذلك خروج موبيليس كفرع مستقل عن اتصالات الجزائر في 03 أوت 2003 ، حتى تستطيع مواجهة المنافسة والتحضير لدخول المتعامل الجديد نجمة الذي أصبح اسمه في 12/11/2013 أوريدو ooreedo، حيث اشتدت المنافسة بدخوله أكثر فأكثر. حيث أن المنافسة في هذه المرحلة ارتبطت بشكل كبير بالأسعار، كما استمرت المنافسة في الازدياد والتي نتج عنها ظهورا اشتراكات غير محدودة في الدفع المسبق وانخفاض الأسعار أكثر فأكثر، وتوزيع شبكة المنتجات وخدمات مختلف المتعاملين وتوسعت الترقيات وتنوعت، وتحسنت جودة المنتجات والخدمات المقدمة أكثر من السابق، وتغيرت تركيبة القطاع فكانت حصص المتعاملين في سنة 2012 بالنسبة لـ: موبيليس 28,31%، جازي 47,55%، نجمة 24,14%، وقد تحسنت الحصة الإجمالية لموبيليس سنة 2013 حيث تطورت حصتها الإجمالية من القطاع على حساب جازي ونجمة حيث وصلت حصتها إلى 31,51% من إجمالي السوق، أما فيما يخص حصة جازي ونجمة فقد انخفضت إلى 44,47% بالنسبة لجازي و 24,02% بالنسبة لنجمة.

من الملاحظ أن المنافسة في قطاع خدمة الهاتف المحمول في الجزائر تتميز بحركية كبيرة، وهو ما جعله ثاني أنجح قطاع اقتصادي في الجزائر بعد المحروقات، وقد استفاد المشتركون الجزائريون من هذه المنافسة من عدة جوانب، التي يعتبر أولها قدرته على الاختيار من بين المتعاملين الثلاث، ومن تشكيلاتهم المتنوعة، ومن اتساع الشبكات وجودتها، ومن الأسعار.

المطلب الثالث: المجموعات الإستراتيجية في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

على الرغم من اشتداد المنافسة فإن المؤسسة الرائدة في القطاع هي مؤسسة جازي ثم تليها موبيليس وأخيرا أوريدو ooreedo (نجمة)، وإن كانت حصصهم من القطاع متفاوتة فإن ذلك لا يمنع تأثيراتهم المتبادلة،

وهذا ما يفسر تغير نسب حصصهم من سنة إلى أخرى ومن فترة لأخرى وانتمائهم إلى نفس المجموعة الإستراتيجية نظرا لتقارب لإستراتيجياتهم.

الفرع الأول: جازي المؤسسة الرائدة (القائدة)

بحصة سوقية قدرت بـ 44,47% سنة 2013، نالت OTA لقب قائد صناعة خدمة الهاتف النقال، إذ أسمت ARPT "جازي" مسيطر على خدمات هذه الصناعة بالجزائر. فرغم تفاوت الحصص السوقية من شهر لآخر، ومن سنة إلى أخرى، إلا أنها بقيت محافظة على نفس الترتيب، وبفارق بسيط، إن هذا الفارق بينها وبين منافسيها يكون من خلال إستراتيجية دفاعية، تهدف إلى الحفاظ على مركزها التنافسي، بتقوية مراكز منتجاتها، وترسيخ علامتها لدى مشتركيها، ومحاولة إدارة العلاقة معهم، هادفة إلى إقناعهم أنها الأفضل، وأن أيا من منافسيها يستطيع خدمتهم بمثل ماتخدمهم به هي.

كما عملت جازي على تنويع سلسلة منتجاتها، بخدمات إضافية وأسعار مميزة، مما جعلها تصبو لهدفها، وهو الحصول على أكبر عدد من المشتركين، كما لا ننسى أن الشركة الأم "اوراسكوم تيليكوم هولدينغ" عملت في عدة أسواق دولية في مجال الاتصالات، واكتسابها لخبرة معتبرة، بالإضافة إلى حصول جازي على الرخصة الأولى، وأسبقيتها في خدمة الدفع المسبق، كل هذا جعلها تكتسب مرتبة الرائد في مجال صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

الفرع الثاني: موبيليس المؤسسة المتحدية

قامت موبيليس بتحسين شبكتها، وتنويع عروضها وتخفيض أسعارها، وكانت دوما تسعى للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشتركين، وشعارها "الجميع من أجل إرضاء الزبون"، وفي إطار التقرب من هذا الأخير، استهدفت موبيليس إستراتيجية عن طريق خدمة الرصيد، والمراقبة "Vigie" تعنى بدراسة كل الاقتراحات وانتقادات مشتركي موبيليس المتعلقة بجودة الخدمات المستقبلية، ومعرفة مختلف الحاجات التي يطمح إليها مشتركوها.

كذلك في إطار التقرب من الزبون، احتضن مقر الجزائرية للاتصال، حاولت بناء إستراتيجية للعلاقة مع الزبون يعتبر مكسب تنافسي تعتبر موبيليس كل من الجودة، والعروض الترقية والابتكار المبادئ الأساسية لتفوقها، وتحاول طامحة في توسيع حجم حصتها السوقية في مقابل تقليص حجمها عند القائد، مما ينبئ بدرجة الصراع القائمة، كون موبيليس يتحدى الرائد في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

توحي كل استراتيجيات موبيليس بأملها في القيادة من خلال شن هجمات متتالية على المنافس القائد، تجسدت في تخفيض أسعار المكالمات، وأساليب تنشيط المبيعات، كمضاعفة الرصيد وإجراء مكالمات مجانية في اليوم، والإعلانات المكثفة، كتلك التي نشأت بميلاد "موبيكو نترو" هذا كله من أجل استقطاب مشترك جازي، وفي مدى الابتكار فقد قامت موبيليس باختبار تكنولوجيا الجيل الثالث بنجاح كما أنها في مجال توسيع التشكيلة كمحاولة لتغطية مختلف الأذواق للتفوق على المؤسسة الرائدة "جازي" كانت السباق في تشكيلة للعرض الجرافي، حيث يسمح لمشركيه بالاتصال اللامحدود المجاني 24/24 سا، وطيلة أيام الأسبوع مع خط أو خطين مفضلين، على أن يكونا ضمن مشترك موبيليس.

الفرع الثالث: أوريدو ooreedo (نجمة سابقا) المؤسسة المتحدية

حققت أوريدو انجازا رائعا في الصناعة الجزائرية، وهذا بفضل التكنولوجيات التي دخلت، بها جودة البث والإرسال، والتغطية السريعة لأكثر المدن، ثم التغطية الكاملة في ظرف قصير.

شركة أوريدو طموحة، تريد البقاء والاستمرار، وهي واعية ومدركة أن السوق الجزائري لم يتشبع بعد، لهذا فهي تسعى إلى تحقيق أكبر عائد، وتسجيل أكبر قدر ممكن من الزبائن، مع توفير حاجياتهم، ومتطلباتهم الدائمة.

منذ أن دخلت WTA الصناعة الجزائرية، اختارت إستراتيجية التمييز، وهي تصنف نفسها الرائد في خدمات متعددة الوسائط (الرسائل المصورة والإنترنت، تحميل الألعاب والنعومات).

وإستراتيجيتها هي أبعد من إستراتيجية الدفاع، إذ تعدى ذلك إلى التحدي، بشن هجمات على منافسيها بطرح منتجات جديدة، أو تطبيق حملات إعلانية واسعة إلى جانب عروضها الترقية، وأسعارها التنافسية،

بالإضافة إلى ذلك تسعى أوريدو إلى تطوير كفاءتها اعتمادا على تنمية مجال مواردها البشرية بانتهاجها لبرنامج تسيير إبداعي، لتحريك الأفكار الأكثر عبقرية، وهو مجال يفسح للجميع بالتفكير الجماعي، ويمكن للعامل من تقديم فكرته عن طريق استمارة عبر الانترنت، تعرض على هيئة متخصصة للإبداع، وتكون الفكرة المبدعة المقبولة موضوع مقابل تحفيزي معتبر.

المبحث الثالث: الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس لمواجهة المنافسة

تعتبر الخيارات الإستراتيجية المطروحة أمام مؤسسة موبيليس والاستراتيجيات المتبعة من طرفها عن الرد الفعلي للمؤسسة عن التغيرات التي تواجهها، وبالخصوص تلك التغيرات المتعلقة بالمنافسة لذلك نجد أن إستراتيجيتها تطورت استجابة لتطور المنافسة، فمؤسسة موبيليس تواجه منافسة شديدة بعدما كانت محتكرة لسوق الهاتف المحمول، وفي هذا المبحث سنحاول التعرف على الخيارات الإستراتيجية الممكنة لمواجهة المنافسة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

المطلب الأول: تشكيلة منتجات موبيليس

لقد سبق وتطرقتنا فيما سبق إلى تعريف مؤسسة موبيليس والآن سنتطرق إلى تشكيلة منتجاتها التي تميزها عن المنافسين، وهي تنقسم إلى:¹

الفرع الأول: عروض الدفع المسبق

أولاً: الخضرا

هي شريحة سيم لمناصري المنتخب الوطني ليعيشوا مع الكرة وأحاسيسها وتتضمن مكافآت bonus عديدة من بينها:

- هدف واحد للخضر = 10 رسائل قصيرة مهداة (صالحة 7 أيام نحو جميع الشبكات)
- فوز واحد للخضر = 100 دج من الرصيد المهدى (نحو جميع الشبكات)
- لكل تعبئة لغاية 500 دج = رصيد إضافي على كل تعبئة (صالحة 7 أيام نحو جميع الشبكات)
- اختاروا التكتيكة المريحة بتشكيل #123* ...

الجدول (3-10): اشتراكات شريحة سيم الخضرا

! THREE	TWO	ONE
إلى غاية 20 ساعة	إلى غاية 19 ما 30 د	إلى غاية 13 ساعة
من المكالمات المجانية من الساعة 21:00 إلى 17:00	من المكالمات المجانية من 22:30 إلى غاية الساعة 18:00	من المكالمات المجانية من الساعة 00:00 إلى غاية الساعة 13:00
300 رسالة قصيرة نحو موبيليس أو 150 رسالة قصيرة نحو جميع الشبكات	200 رسالة قصيرة نحو موبيليس أو 100 رسالة قصيرة نحو جميع الشبكات	100 رسالة قصيرة نحو موبيليس أو 50 رسالة قصيرة نحو جميع الشبكات
3 جيقاً أو كتي من الإنترنت 3G++* + الإنترنت غير المحدود	2 جيقاً أو كتي من الإنترنت 3G++* + الإنترنت غير المحدود	1 جيقاً أو كتي من الإنترنت 3G++* + الإنترنت غير المحدود
د: 3000 / ج / الشهر	د: 2000 / ج / الشهر	د: 1000 / ج / الشهر

المصدر: موبيليس، عروض الدفع المسبق (الخضرا)، 2015/05/05،

http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/el_khedra.php

- يمكن الإبحار على الصفحات الرياضية المفضلة بفضل الإنترنت غير المحدود لمعرفة نتائج مباراة الخضرا.
- الرنات المهداة خلال المباراة.
- كما أن سعر الدخول هو 1000 دج، ورصيد الترحيب يقدر بـ 500 دج، وسعر المكالمات نحو جميع الشبكات هو 3,98 دج/30 للثانية، وسعر الرسائل القصيرة نحو جميع الشبكات هو 4 دج، كما أن سعر المكالمات نحو الخارج إبتداء من 15 دج، وأما فيما يخص سعر الرسائل القصيرة نحو الخارج فهو 15 دج مع احتساب كل الرسوم، والبريد الصوتي 123 مجانية، وخدمة الزبائن 888 سعرها 4 دج/للمكالمة. (أنظر الملحق رقم 1)

ثانيا: مبتسم

مشاركو مبتسم لديهم الخيار في التمتع بمزايا ثرية من حيث الخيارات (الصوت، الرسائل القصيرة والداثا)، وهذا بفضل برامج جديدة يمكن الاستفاة منها من خلال القائمة: #600*

- برنامج مبتسم 90: يسمح للمشاركين بالاستفاة من 90 دقيقة من المكالمات نحو موبيليس بتسعيرة 90 دج فقط.

- برنامج مبتسم 150: يسمح للمشاركين بالاستفاة من 100 دقيقة من المكالمات و 50 رسالة قصيرة نحو موبيليس + 50 ميغا أوكتي من الإنترنت بتسعيرة 150 دج فقط.

وكترحيب بمشتركيها خلال الأيام 21 الأولى من تاريخ إطلاق العرض، أهت موبيليس برنامج مبتسم 90، رصيد إضافي من الصوت 30 دقيقة، لمجموع إجمالي يقدر بـ 120 دقيقة من الاتصالات المجانية نحو شبكة موبيليس (مدة صلاحية الأرصدة الإضافية هي 24 ساعة)، (أنظر الملحق رقم 02).

كما أنها تضم أربعة عروض تتمثل في:

1- العرض الكلاسيكي: يقدم إتصالان مجانيان (2) كل يوم لمدة 3 دقائق، تسعيرة واحدة للاتصال بجميع الشبكات، مزايا تسعيرية للإبحار على الإنترنت عن طريق GPRS، إرسال الرسائل المصورة بأسعار مغرية، مع إمكانية الإبدال لاختيار البرنامج التسعيري حسب اختياركم، وذلك بتشكيل *600# (50 دج / مع احتساب كل الرسوم).

2- العرض أول: يمكن من الحصول على أرصدة إضافية تتراوح من 100% إلى 400%.

فبكل بساطة بتشكيل #600*، يجب الاختيار بين برنامجين ليسنّ الاستفاة من مزايا عدة (سعر التشغيل: 50 دج مع احتساب كل الرسوم)، وهما:

- البرنامج الأول: أول نحو موبيليس (رصيد إضافي يتراوح من 100% إلى 400%).
- البرنامج الثاني: أول نحو جميع الشبكات (رصيد إضافي يتراوح من 150% إلى 250%).

مع العلم أن سعر المكالمة 3,98 دج/30 ثا مع احتساب كل الرسوم، وسعر الرسالة القصيرة 5 دج

مع احتساب كل الرسوم، كما يمكن العودة إلى البرنامج التسعيري في أي وقت، بتشكيل*#600.

3- العرض باطل: هو عرض جديد تقترحه موبيليس على مشترك الدفع المسبق. يمكنهم هذا العرض، الصالح

لمدة 7 أيام، من إجراء مكالمات وإرسال رسائل قصيرة SMS مجانية وغير محدودة نحو شبكة موبيليس

24/24 سا. وذلك بعد كل تعبئة تزيد قيمتها عن 500 دج (باحتساب كل الرسوم)، وللاستفادة من العرض،

يكفي أن يشكل المشترك الصيغة*#600 ويختار ضمن القائمة بالضغط على "1" واختيار العرض

الجديد باطل بالضغط على "1"، ثم تعبئة رصيده بقيمة 500 دج أو أكثر.

4- العرض قوسطو: هو عرض يسمح للمشاركين بالإتصال بأرقامهم المفضلة انطلاقا من 1 دج فقط لـ 30 ثا،

والاستفادة من مزايا عدة تتمثل في:

✓ إمكانية ضبط (03) أرقام مفضلة لموبيليس.

✓ سعر واحد نحو جميع الشبكات.

✓ أرصدة إضافية من الرسائل القصيرة صالحة نحو جميع الشبكات عند إجراء الاتصال: إتصال 1 =

رسالة قصيرة واحدة مهداة. (ما عدى الأرقام المفضلة).

✓ الدخول إلى الإنترنت والتجوال الدولي وبدون ضمانات.

ولتشكيل قائمة أرقام المفضلة، يجب تشكيل*#601*1 رقم مفضل متبوع بـ # وهكذا حتى يتم تشكيل

قائمتكم، ولمسح رقم ما من قائمة، يجب تشكيل: *#601*2 الرقم المفضل الموجود في القائمة #.

ثالثا: توفيق

العرض الجديد "توفيق" هو عرض موجه خصيصا للطلبة، إذ ليمكنوا من البقاء على اتصال دائم مع

الجماعة بسعر 1 دج/30 ثانية، وللاستفادة من هذا العرض، يكفي التوجه إلى إحدى وكالات التجارية

لموبيليس مرفقين بـ:

✓ بطاقة الطالب، أو

✓ شهادة مدرسية، أو

✓ شهادة التسجيل الأولي

وللتعرف على هدية الترحيب والصيغة المربحة يجب تشكيل #223*، وللتسجيل في الصيغ المربحة

يتم ذلك عبر خدمة #600*، و الاستفادة من صلاحية تمتد إلى 24 سا. (أنظر الملحق رقم 03).

رابعا: نافيفي

يتضمن الباك مفتاح الإنترنت 3 G++، شريحة سيم نافيفي فري وجواز بقيمة 50 ميغا أوكتي من الإنترنت.

من الآن فصاعدا، وبدون التزام يمكن للزبائن الاستفادة أوتوماتيكيا من الإنترنت ذات التدفق العالي في جميع

الولايات المغطاة بأكبر شبكة ل 3 G++ في الجزائر، هذا العرض متوفر في جميع الوكالات التجارية لموبيليس

في 48 ولاية.

رابعا: جواز G3++

يضمن التصفح على الإنترنت، وتلقي/ إرسال البريد الإلكتروني و الاتصال بالشبكات الاجتماعية،

وهناك 5 أنواع من جواز 3G++ للإنترنت النقال ذات التدفق العالي (يومي أو شهري) يختلف سعر جواز

3G++ باختلاف حجم الإنترنت النقال ذات التدفق العالي باختلاف الذي تم اختياره، والمستخدمون المعنيون

بهذا العرض هم : مبتسم، قوسطو، أول نحو كل الشبكات، أول نحو موبيليس، باطل، توفيق. حيث يجب على

زبائن هذه العروض التوجه نحو نقاط البيع أو الوكالات التجارية لموبيليس للإشتراك بـ 3G++.

الفرع الثاني: عروض الدفع المؤجل

في هذا النوع من العروض لا يقوم الزبون بدفع قيمة المكالمات التي يجريها إلا بعد انتهاء المدة

المخصصة لكل عرض وذلك عن طريق فاتورة، وقد قدمت موبيليس لحد الآن 3 أنواع من عروض الدفع

المؤجل:

أولاً: عرض الإشتراك العادي Résidentiel mobilis:

يعتبر أول عرض لموبيليس وتتم الفوترة كل شهرين وبدون تسبيق، ويتيح عرض الإشتراك العادي جملة

من الخدمات نذكر منها:

✓ SMS الرسائل القصيرة.

✓ إظهار وإخفاء الرقم.

✓ المكالمات المزدوجة.

✓ المكالمات بثلاثة أطراف.

✓ فاتورة تفصيلية.

✓ المكالمات الدولية.

ثانياً: العرض الجزائري

إن العرض الجزائري لموبيليس عبارة عن ثماني (08) ساعات من المكالمات محتواة في الإشتراك لشهرين

أما في حالة زيادة الاستهلاك عن ثماني ساعات فيتعين على المشترك دفع قيمة الاتصالات التي أجراها بعد

انتهاء رصيد تلك المدة والتي يشار إليها في الفاتورة، إن هذا العرض يقدم نفس الخدمات المتاحة في عرض

الإشتراك العادي كما يوضحه.

ثالثاً: عرض المؤسسات (Flotte)

هو عرض موجه بالدرجة الأولى إلى المؤسسات، ويمكن الاستفادة من هذا العرض بالإشتراك في 10

خطوط على الأقل، وتتنخفض أسعار خدمات عرض Flotte كلما زاد عدد الخطوط المستغلة من طرف

المؤسسة وقد تم إطلاقه في 04 مارس 2005، أما الخدمات المتاحة بواسطة هذا العرض فتضم نفس الخدمات

التي تقدمها العروض السابقة ولكنها تزيد عليهم بخدمة Fax Data وهي خدمة تمكن من إرسال واستقبال

الفاكس.

الفرع الثالث: العروض المزدوجة

أولاً: موبلي كنترول

موجه لكافة المشتركين الذين يرغبون في مراقبة مصاريفهم دون الحاجة إلى فاتورة، وهو يدخل ضمن التشكيلة الجزافية والاستفادة من التعبئة، إضافة إلى أنه يسمح لمشركيه من الاستفادة من كافة الخدمات التي تعرضها موبيليس ضمن شبكتها. ومن مزاياها:

- ✓ يمكن إعادة تعبئة حجم الإنترنت مع جوازات للتصفح على الإنترنت بكل حرية.
- ✓ جواز 1 يوم 50 ميغا أوكتي 100 دج صالح 24 سا إنطلاقاً من تشغيل الجواز.
- ✓ جواز 7 أيام 250 ميغا أوكتي 500 دج صالح 7 سا إنطلاقاً من تشغيل الجواز.
- ✓ كما يمكن للزبائن شراء جوازات خلال فترة صلاحية اشتراكهم، من اليوم 1 إلى اليوم 28 بعدها، ينبغي عليهم تجديد اشتراكهم الشهري.
- ✓ تشغيل مجاني للخط و بدون ضمان.
- ✓ يمكن استعمال الرصيد نحو جميع الشبكات الوطنية و الأجنبية (لا يمكن تراكم الأرصدة).
- ✓ العرض خاضع لالتزام 12 شهر.
- ✓ تتم طريقة إعادة تعبئة الجواز و تجديد الإشتراك كالتالي: على مستوى الوكالات التجارية لموبيليس أو عبر خدمة أرسلي لموبيليس، أو عبر واجهة الواب لموبيليس على الموقع internet.mobilis.dz أو عبر

الصيغة *600#

كما أنها تكون حسب اشتراكين كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (3-11): اشتراكات شريحة سيم موبى كنترول

اشترك 3000 دج/ شهر	اشترك 2000 دج/ شهر	
3000 دج رصيد شهري + 300 دقيقة مهداة نحو كل الشبكات	2000 دج رصيد شهري للإتصال وإرسال الرسائل القصيرة و الرسائل الصوتية + 250 ميغا أوكتي للإنترنت	المزايا
0 دج المكالمات نحو موبيليس من 00سا إلى 19سا 0 دج نحو الرقم المفضل من 19سا إلى 00سا	0 دج مكالمات مجانية من 06سا إلى 17سا كل يوم باستعمال عقلائي 2 دج نحو رقم مفضل واحد من 17سا إلى 06سا	
1 دج المكالمات نحو موبيليس من 19سا إلى 00سا 2.5 دج المكالمات نحو شبكات الأخرى 4 دج رسائل قصيرة محليا	4 دج المكالمات نحو موبيليس من 17سا إلى 06سا 8 دج المكالمات نحو شبكات الأخرى 4 دج للرسائل القصيرة محليا	أسعار أخرى

المصدر: موبيليس، عروض الدفع المزدوج (موبى كنترول)، 2015/05/05،

http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/mobicontrol.php

ثانيا: داري نات G 3++

مع 3G++ darynet لموبيليس حسب الملحق رقم (04)، يمكن للزبائن من الآن فصاعدا هم

وعائلاتهم و في منازلهم، الاستمتاع بالإنترنت ذات التدفق العالي، والجدول التالي يوضح الأسعار:

الجدول (3-12): أسعار الانترنت لعرض داري نات

داري نات البرونزية	داري نات الفضية	داري نات الذهبية*	
500 ميغا بايت	1 جيجا أوكتي	4 جيجا أوكتي	الحجم الشهري
750 دج	1 000 دج	3 000 دج	الإشتراك الشهري
30 يوم	30 يوم	30 يوم	مدة صلاحية الحجم
100	100	100	الرسائل القصيرة نحو موبيليس
6 أشهر	3 أشهر	2 أشهر	منح مفتاح مع دفع مقدم
الإبحار على مواقع إنترنت لنلبية أذواق جميع أفراد العائلة : aps , Djeriet-dz.com , Djerietcuisine.com, Wikipedia.org , Simply-land.com , Kooora.com;lebuteur.com; elhaddaf.com			مزايا دارينات
4Go سعة الإنترنت ذات التدفق العالي عند استهلاك الحجم . يمكنك الاستفادة من الإنترنت الإنترنت المحدودة السرعة إلى غاية إنتهاء اشتراككم الشهري .			

المصدر: موبيليس، العروض المزدوجة (داري نات)، 2015/05/05،

http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/darynet.php

المطلب الثاني: خدمات موبيليس

الفرع الأول: الخدمات الجديدة

أولاً: نغمتي

مع خدمة "نغمتي" يمكن تخصيص نغمة انتظار خاصة وفقاً لميول كل فرد، وذلك بإشتراك شهري

قيمه 40 دج فقط، يصبح الاتصال شيئاً ممتعاً. ولتحصل على خدمة "نغمتي" ينبغي:

✓ الاتصال بالرقم 680 وإتباع الخطوات التي تسمح بالتسجيل في الخدمة، باختيار نغمة الانتظار.

✓ إرسال الأوامر عبر رسالة قصيرة SMS إلى 680 (أنظر لوحة التحكم).

✓ الدخول إلى <http://naghamati.mobilis.dz>، ثم التسجيل في الخدمة.

ستنسب نعمة مبرمجة تلقائيا مباشرة بعد التسجيل في خدمة نغمتي. يمكن في أي وقت استبدالها باختيار إحدى النغمات الموجودة في سجل النغمات المتوفر عبر الموقع <http://naghmati.mobilis.dz>، أو بالاتصال بالرقم 680. وبالنسبة للمكالمات نحو الرقم 680، يقدر سعرها بـ 10 دج مع احتساب كل الرسوم، أما بالنسبة للرسائل القصيرة يقدر سعرها بـ 5 دج مع احتساب كل الرسوم.

ثانيا: الفايسبوك عبر SMS

بفضل خدمة الفايسبوك عبر SMS، يمكن للزبون البقاء على اتصال عبر الرسائل القصيرة بشبكتة الاجتماعية المفضلة.

- ✓ إدارة الفيسبوك بغض النظر عن نوع الهاتف النقال، وبدون استعمال الإنترنت.
- ✓ يمكن تحديث الحالة، البحث وإضافة الأصدقاء، إرسال رسائل إلى الأصدقاء... والاستفادة من مزايا عديدة أخرى.
- ✓ كما يمكن تلقي مجانا، إخطارات عن طريق SMS في الوقت الحقيقي لطلبات الإضافة إلى قائمة الأصدقاء الفيسبوك، الرسائل...

ولتشغيل الخدمة يجب الدخول إلى حساب الفيسبوك وإتباع الخطوات التالية:

- ✓ اختر « Paramètre du compte » ثم « mobile ».
- ✓ اضغط على « Ajouter un Téléphone » ثم اختر « Mobilis ».
- ✓ أرسل « F » عبر رسالة قصيرة إلى الرقم 604 لاستقبال رمز تشغيل الخدمة عبر رسالة قصيرة.
- ✓ بعد تلقي الرمز، يجب إدخاله في الحقل المناسب.

ولتشغيل تلقي الإخطارات يجب اختيار « compte » ثم اضغط على « Notifications » ثم « texto »

ثالثا: سلّكني / سلّكني +

1- سلّكني: تسمح خدمة "سلّكني" بتعبئة رصيد خط واحد أو أكثر للدفع المسبق لموبيليس، وذلك من خط للدفع المسبق 24/24 سا، حيث يمكن القيام بتعبتين في اليوم، وأن يتراوح الرصيد بين 40 دج و 100 دج، وليتسن استعمال هذه الخدمة ينبغي أولا تشغيلها، لذا يجب البدء بتغيير رمزك السري بتشكيل * 9999 * 610 * الرّمز الجديد# (يتكوّن الرّمز السّري الجديد من 4 أرقام).

ولتحويل رصيد ما يجب اتباع الخطوات التالية:

- ✓ إدخال *610* رقم مراسلك * قيمة الرّصيد * الرّمز السّري #، ثمّ اضغط على "ok".
 - ✓ بعد ذلك تصل رسالة قصيرة تؤكد نجاح عملية تحويل الرّصيد، ورسالة قصيرة أخرى متعلّقة بالرّصيد الذي تمّ تحويله، رقم المرسل إليه وسعر الخدمة.
 - ✓ وكذلك سيتلقّى المرسل إليه رسالة قصيرة تعلمه بقيمة الرّصيد الذي تمّ تعبئته ورقم هاتف المرسل، حيث يقدر سعر التّحويل بـ 10 دج مع احتساب كلّ الرّسوم.
- 2- سلّكني+: تسمح بتعبئة حساب خط واحد أو أكثر للدفع المسبق انطلاقا من خط الزبون للدفع المسبق، وسيقتطع من فاتورته للدفع البعدي، وبالإمكان تعبئة رصيد بقيمة ألفي دينار (2000 دج/ مع احتساب كل الرّسوم) لمدة شهرين، ويقدر أقصى عدد من التّعبئات المسموحة في اليوم بـ (3)، وقيمة الأرصدة المتاحة هي كالتالي : 50 دج، 100 دج، 150 دج و 200 دج.

رابعا: رصيدي

خدمة رصيدي تمكن من الإطلاع على حساب البريدي الجاري عن طريق خدمة الرسائل القصيرة SMS، وللاستفادة من الخدمة يكفي إرسال رسالة قصيرة SMS إلى الرقم 603، تحمل رقم حساب البريدي الجاري « فراغ » الرمز السري، وفي المقابل، ستصل على رسالة قصيرة SMS تحمل:

- 1- رقم الحساب البريدي الجاري للتأكيد.
- 2- كشف الحساب أو مبلغ الرصيد.
- 3- تاريخ آخر عملية مراجعة الحساب.

حيث أن سعر الرسالة القصيرة SMS، حدد بـ 5 دج باحتساب كل الرسوم، بالإضافة إلى تسعيرة بريد

الجزائر للإطلاع الفوري على الحساب البريدي الجاري والتي تقدر بـ 10 دج.

خامسا: كلمني

هي خدمة مجانية تسمح بالاتصال من خط موبيليس للدفع المسبق بمراسل آخر للدفع المسبق والدفع البعدي

إذا كان رصيدك غير كاف، وللإستفادة من هذه الخدمة يجب تشكيل الصيغة التالية: بتشكيل الصيغة *606*

متبوعة برقم مراسلك # ثم الضغط على "OK"، وبعدها يتلقى المراسل الآخر رسالة قصيرة كالتالي «اتصل بي».

ويمكن لمشتركي الدفع المسبق الإستفادة من خدمة كلمني إذا كان الرصيد أقل أو يساوي 3 دج لمدة 7 أيام،

وإرسال 5 رسائل قصيرة في اليوم.

سادسا: راسيمو

إذا كان لدى الزبون حسابا بريديا جاريا، فتمكنه خدمة التَّعبئة الإلكترونية راسيمو لموبيليس من تعبئة

رصيده أو رصيد شخص آخر مجانئا، أينما كان ودون أن تنتقل، وهي موجه لجميع مشتركي الدفع المسبق أو

البعدي لموبيليس، وللإستفادة من خدمة راسيمو لا بد من:

- حساب بريدي جاري.
- خط الدفع المسبق أو البعدي.
- ملء قسيمة الاشتراك لخدمة راسيمو لدى أحد مكاتب البريد.
- ستصل "كلمة السرية" عن طريق رسالة قصيرة SMS عند تسجيل في الخدمة.

ولإرسال الرصيد من خطك عبر خدمة راسيمو، يكفي:

تشكيل الرّقم 9030 على الهاتف النقال.

- إتباع تعليمات الموزّع البريدي لخدمة راسيمو مع اختيار اللّغة للقيام بإحدى التّعبئات التّالية:

✓ تعبئة خطك موبيليس للدفع المسبق:

- ❖ الضغط على الزر "1".
- ❖ إدخال الرقم السري.
- ❖ إدخال الرصيد المراد تحويله، ثم التحقق من نجاح العملية عبر الموزع الصوتي لخدمة راسيمو.
- ❖ الضغط على "1" لإنهاء العملية.
- ❖ لإلغاء العملية يجب الضغط على "0".
- ❖ انتظار وصول إشعار الموزع الصوتي لخدمة راسيمو ليؤكد نجاح العملية.
- ✓ تعبئة رصيد جميع خطوط موبيليس للدفع المسبق الأخرى:
- ❖ الضغط على "2".
- ❖ إدخال الرقم السري.
- ❖ إدخال الرصيد المراد إرساله، سيؤكد هذا الرصيد من قبل الموزع الصوتي لخدمة راسيمو.
- ❖ الضغط على "1" لإنهاء العملية.
- ❖ لإلغاء العملية يجب الضغط على "0".
- ❖ انتظار وصول إشعار الموزع الصوتي لخدمة راسيمو ليؤكد نجاح العملية.
- ❖ سيتلقى الشخص الذي استقبل الرصيد رسالة قصيرة SMS تخبره بقيمة الرصيد المعبىء.

سابعاً: حساب البلاك بيري

- تخص خدمة البلاك بيري لموبيليس مشتركى الدفع البعدي الذين يريدون يتمتعون باستعمال جهاز البلاك بيري الذي يسمح بالاستفادة من الخدمات التي يسهل لهم قضاء يومياتهم مثل:
- تحدّث، ارسال و تلقى الرسائل القصيرة SMS والرسائل المصورة والصوتية MMS.
 - تصفح صفحات الواب، HTML، WAP خلال التنقل.
 - التحكم في قائمة العناوين و كذا جداول الأعمال اليومية، المفكرة، و أيضا قائمة المهام اليومية.

- يمكن استعمال تطبيقات البريد الفوري على جهاز البلاك بيري والبقاء على اتصال مع الأقارب.

ولاستعمال خدمة بلاك بيري، ينبغي تصفح الموقع الإلكتروني mobilis.blackberry.com انطلاقاً من جهاز بلاك بيري أو باستخدام الإنترنت، حيث لا بد من تقديم بعض المعلومات الخاصة المتمثلة في: عنوان الإلكتروني واسم المستخدم وكلمة المرور، مع العلم أن سعر الاشتراك في الشهر/ مع احتساب كل الرسوم هو 1450 دج.

الفرع الثاني: الخدمات الأخرى

1- إظهار الرقم:

تسمح هذه الخدمة بإظهار رقم واسم مراسلك على شاشة هاتفك إذا كان موجوداً في قائمة اتصالاتك. بالتالي يحظى مراسلك بالاستقبال الذي يليق به، كما تسمح هذه الخدمة بالتعرف على المكالمات الفائتة.

2- إخفاء الرقم:

حيث إذا أراد الزبون الاحتفاظ بسرية رقم هاتفه، فيكفي تشغيل خدمة "إخفاء الرقم" بإدخال الرمز #31 قبل كل مكالمة.

3- الرسائل الصوتية:

لن يفوت المشترك أي اتصال بفضل هذه الخدمة. فإذا لم يتمكن من الرد على مكالماته أو كان هاتفك مغلقاً أو كان خارج مجال التغطية، سيوجه مراسله بصفة أوتوماتيكية إلى موزعه الصوتي، فور إعادة تشغيل هاتفه النقال، سيتلقى رسالة قصيرة عبر الموزع الصوتي تخبره بتلقيه رسالة صوتية على موزعه الصوتي، وللاطلاع عليها، يكفي أن يتصل بالرقم 123 أو بالرقم 0660600123 من أي هاتف ثابت أو هاتف نقال لأحد المتعاملين.

4- المكالمة المزدوجة:

تسمح خدمة المكالمة المزدوجة للمشارك من استقبال مكالمات هاتفية ثانية حتى ولو كان وسط مكالمات هاتفية سابقة عن طريق رنة خاصة تعلمه بها، فيمكنه الرد على المكالمات الأخرى بالضغط على الزر المناسب) يتغير حسب نوع الهاتف المستعمل). بهذا يمكنه الانتقال من مكالمات إلى أخرى كما شاء.

5- تحويل المكالمات:

تسمح هذه الخدمة للمشارك بتحويل جميع مكالماته إلى بريده الصوتي، أو إلى أحد أرقام الهاتف الثابت أو النقال على حدّ السواء.

6- المحاضرات الثلاثية:

تسمح هذه الخدمة للمشارك بالتحدّث إلى أكثر من شخص وهذا حسب إرادته، غير أنه لا يمكن أن يتعدى عدد المشاركين في هذه المحاضرة ثلاث أشخاص، وللاستفادة من هذه الخدمة يكفي تشغيل خدمة المكالمات المزدوجة.

7- الفاتورة المفصلة:

تسمح هذه الخدمة الموجهة لخطوط الدفع البعدي، من حصول المشترك على جميع تفاصيل اتصالاته: التاريخ، الزمن، رقم الشخص المتصل به وكذا سعر الاتصال.

8 - GPRS (Global Packet Radio Service):

يعتمد على إرسال المعطيات عبر مجموعة من الباقات، وتكون سرعة تدفقه 10 مرات أكبر من شبكة GSM الشّبيء الذي يسمح بالاستفادة من مزايا أخرى كاستعمال الإنترنت، إرسال واستقبال الرسائل المصورة والصوتية، ويقصد بإرسال المعطيات عبر الباقات، انتهاء منطوق معين مع احترام والأخذ بعين الاعتبار كميّة المعطيات المرسلّة والمستقبلة، وليس مدّة الاتصال، إلا أنّه لا يمكن اعتبار خدمة GPRS كشبكة مستقلة: فالـ "GPRS" ما هو سوى نسخة متطورة لـ GSM المحصل عليه بفضل التّحديث.

9- الرسائل المصورة و الصوتية (MMS (Multimedia Message Service :

يسمح هذا النظام بإرسال واستقبال مختلف الرسائل الصوتية والمصورة، المقطوعات الموسيقية، ولقطات الفيديو... الخ. إذ يتم ذلك انطلاقاً من شبكة الواب أو جهاز نقال خاص إلى جهاز نقال خاص آخر، أو إلى بريد إلكتروني، كما تسمح الرسائل المصورة الصوتية MMS بتلقي و إرسال المعلومات على شكل صور نحو هاتفك النقال (كالأخبار، الأحوال الجوية، السينما).

10- المكالمات الدولية:

بفضل هذه الخدمة يمكن الاتصال بالخارج عن طريق إدخال الرمز (+) أو (00) ثم دليل البلد متبعاً برقم الهاتف.

11- التجوال الدولي:

توفر موبيليس خدمة التجوال الدولي بدون دفع الضمان ولا حتى مصاريف التشغيل، حيث تسمح لمستخدميها المتواجدين خارج الوطن بإجراء وتلقي المكالمات مع الاحتفاظ بنفس الرقم المستعمل في الجزائر، وبفضل المتعاملين الأجانب العاقدين اتفاقية التجوال الدولي مع موبيليس، سيتمكن زبائنهم من الاتصال عند تواجدهم بالجزائر وذلك عبر شبكة موبيليس. أما فيما يتعلق بالفاتورة، فسيتم تسييرها انطلاقاً من أرضية تسعيرة موبيليس.

12- UMTS:

إنه نظام جديد ومستقل تماماً عن نظام GSM إذ يمثل شبكة المستقبل، ويشغل مثل نظام GPRS، أي بنظام الباقات، حيث تصل سرعة إرساله إلى 200 مرة سرعة GSM و 10 مرات سرعة GPRS، كما تتيح هذه التكنولوجيا الرقابة فرصة الإبحار عبر شبكة الانترنت بسرعة فائقة، بالإضافة إلى تسجيل الأفلام ومشاهدة برامج التلفزيون انطلاقاً من الهاتف النقال، علماً أن العديد من البلدان الأوروبية تستعمل هذا النظام، فقد قامت الجزائر، بفضل الشبكة التجريبية لموبيليس، بأول التجارب في هذا المجال في شهر ديسمبر 2004.

:EDGE-13

يسمى أيضا E GPRS، وهي مرحلة تواصل بين GPRS و UMTS، هذا النظام الذي يعتمد على تحديث مختلف برامج GSM وتعديل بعض خاصيات الشبكة، سيسمح بإقامة بعض التغييرات المتعلقة باستعمال شبكة UMTS، كما يشتغل نظام الـ EDGE بنفس الطريقة التي يشتغل بها الـ GPRS، مع سرعة تدفق قد تصل إلى 144 كيلوبايت للثانية بذروات تصل 216/ الثانية.

:14- مكالمات الفيديو (Visiophonie)

هذه الخدمة تمكن المشترك من رؤية مراسله بينما يتحدث إليه، وذلك عبر شاشة هاتفه النقال أو الثابت بشرط أن يكون من طراز الجيل الثالث (UMTS).

:15- Streaming

تستعمل هذه الخدمة لإرسال الصوت والصورة بشكل دائم على الهاتف النقال، وذلك عبر شبكة UMTS، فبفضل تكنولوجيا Streaming، سترسل محتويات لقطات الفيديو بإندفاق مستمر دون أن يتطلب ذلك وقتًا طويلا أو أي تسجيل، كما أنها ستمكنك من مشاهدة الأفلام على هاتفك النقال.

كما تقدم موبيليس عروض مغرية ومحدودة لزيائنها مثل: باك الحاسب اللوحي برو وهو حاسب لوحي من طراز Huawei، معروض في شكل باك جد جذاب للتمتع بأفضل عروض الـ G3++ في الجزائر، يتوفر بسعر 12000 دج فقط، مرفق بغلافه الأصلي و06 أشهر من الإنترنت غير المحدود، مع ضمان لمدة 12 شهر، وخدمة ما بعد البيع. كما هو موضح في الملحق رقم (05)، إضافة إلى عرض الهاتف الذكي من نوع LG مقدم مع شريحة سيم مبتسم وانترنت ومكالمات ورسائل مجانية لمدة ثلاث أشهر بسعر مغزي يقدر بـ 5900 دج، كما هو موضح في الملحق رقم (06).

إن الخدمات المقدمة من طرف موبيليس، خدمات متقاربة نوعا ما مع تلك المقدمة من طرف منافسيها في القطاع: جيزي وأوريدو، مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة، وإن كانت تتميز عليهم في بعض الحالات بالسبق

في تقديم الخدمة، فهي أول متعامل أطلق خدمة الجيل الثالث 3G للهاتف النقال في الجزائر، حيث سيتم تغطية التراب الوطني بتقنية الجيل الثالث وفقا لالتزامات المتعامل الوطني تجاه سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجيل الثالث لموبيليس مصنف في المرتبة الأولى من طرف سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وسيكون المتعامل الأول والوحيد الذي يسعى إلى لتغطية 48 ولاية قبل انقضاء سنة 2015، أما عن المناطق غير المغطاة بعد بالجيل الثالث ينتقل المشتركون أوتوماتيكيا إلى شبكة الجيل الثاني لموبيليس بشرط أن يقوموا بتشغيل (الانتقال على أجهزة هواتفهم)، كما تفكر موبيليس في إطلاق مشروع الجيل الرابع للهاتف النقال 4G، الذي أدرج في برنامج الحكومة، فهي مهتمة بالموضوع وركبت تجهيزات تتلاءم مع هذه التكنولوجيا ولا تنتظر سوى الشروط التقنية من ARPT، حيث أنه ومباشرة بعد إطلاق الرخصة ستكون موبيليس جاهزة.

المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس في ظل المنافسة

تعرف مؤسسة موبيليس منافسة شديدة بوجود متعاملين أجبيين وهما أويديو وجازي، اللذان يملكان خبرة كبيرة وانتشار واسع لا ينحصر فقط في الجزائر بل يتعدى الحدود إلى العديد من الدول، مما يجعل المهمة صعبة على مؤسسة موبيليس التي عليها أن تتجند لمواجهة رياح المنافسة القوية، حيث أن هناك خيارات عديدة متاحة لمؤسسة موبيليس لمواجهة المنافسين في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر من بينها:

الفرع الأول: خدمات الانترنت

حيث تمثلت بتقديمها لشبكة الجيل 2G التي تعتبر أكبر شبكة في الجزائر تغطي 99% من الكثافة السكانية وتواصل وتستمر شبكة 2G في الإشتغال كتكملة لشبكتها G3++، وموبيليس تؤكد مكائنتها كرقم 1 كأحسن و أقوى شبكة G 3++ في الجزائر، وهي تسعى الآن لإطلاق مشروع الجيل الرابع للهاتف النقال 4G، حيث اعتمدت موبيليس على إستراتيجية الشراكة وبالتحديد على إستراتيجية التعاون المتبادل من خلال التفاوض مع شركات من روما بالإضافة إلى شركات ايريكسون السويدية وهواوي الصينية لإجراء ترتيبات متعلقة بالتجهيز

لتكنولوجية الجيل الرابع للهاتف النقال بعدما قررت الشركة التحضير لإطلاق طلبات العروض الخاصة بخدمات الجيل الرابع للاتصالات المتنقلة وتحديث شبكة الـ 3G لتتماشى مع تقنية الجيل الرابع بعد إعلان الحكومة رسمياً على إطلاق الرخصة.

الفرع الثاني: عروض الشركات

أعدت مؤسسة موبيليس عروض خاصة للاستجابة للطلبات الخاصة بالمؤسسات وتتمثل في:¹

أولاً: عروض المكالمات

التي تضم عرض مهني الخاص بالمقاولين والحرفيين والتجار حيث تقترح عليهم اشتراكين ملائمين هما اشتراك 800 دج أو اشتراك 1200 دج، إضافة إلى عرض موبلي كور بوريت الذي تم إطلاقه للاستجابة لمختلف احتياجات المؤسسات في ما يخص الاتصالات وتضم 3 اشتراكات 1000 دج و 2200 دج و 4000 دج، إضافة إلى عروض المجموعة وعرض الرعاية الذي يسمح لعمال المؤسسات و ذويهم من الاستفادة من امتيازات حصرية.

ثانياً: الأنترنت النقال

الذي يضم انترنت المؤسسات بالحيثا باك، حيث يستفيد المحترفون والمؤسسات ولمدة 12 شهر من صيغة بسيطة للدفع المسبق، بدون تعبئة الرصيد وبدون التزام، بفضل الأنترنت غير المحدود، كما يجب الاختيار بين نوعين من الباك هما باك الأعمال للحاسب اللوحية يضم اشتراك الأنترنت غير المحدود صالح لمدة 12 يوم، مع حاسب لوحي وباك الأعمال لمفتاح موبليكنكت يضم هذا الباك اشتراك الأنترنت غير المحدود صالح لمدة 12 شهر مع مفتاح موبليكنكت. إضافة إلى خدمة البلاك بيرى للأنترنت، ومفتاح موبليكنكت.

ثالثاً: حلول المحترفين

وتضم MVPN وهو شبكة خاصة للهاتف الضاهري، يساعد المؤسسة على إيجاد، تنظيم، وتسيير شبكة اتصالاتهم وكل ما يتعلق بها. إضافة إلى M2M التي تعني آلة لآلة وهي تكنولوجيا تسمح للأجهزة الاتصال

ببعضها البعض في الوقت الحقيقي وبالخصوص دون تدخل العنصر البشري فهي تسمح بقياس ومراقبة الأجهزة عن بعد (الرصد عن بعد) مركبات أسطول تحديد الموقع الجغرافي وكل ذلك بأسعار جد مغرية ووضع تحت تصرفهم دليل للاستجابة لمختلف احتياجاتهم من حيث العمل. وكذلك SMS Broadcast يساعد المؤسسات على إرسال ملايين من الرسائل الفورية نحو شبكة موبيليس قصد تبسيط تسييرهم لعمليات الإرسال بكثرة وترويج حملاتهم للاتصال. وقريبا ستقوم موبيليس بطرح خدمة جديدة اسمها كلاود موبيليس وهو تكنولوجيا تسمح بتخزين المعطيات والأنظمة على خوادم موضوعة عن بعد، بدل تخزينها في خوادم موجودة داخل المؤسسات. يسمح مثل هذا النوع من حفظ و تخزين المعلومات للمؤسسات بالإطلاع على معطياتها دون الحاجة إلى تسيير البنية الخاضعة للإعلام الآلي ومن شأن هذه التكنولوجيا السماح للمؤسسات بالإطلاع على معلوماتهم انطلاقا من أي جهاز كان، سواء عبر جهاز الكمبيوتر، أو الحاسب اللوحي، أو الهاتف شرط أن تكون مرتبطة بالإنترنت.

الفرع الثالث: إستراتيجية موبيليس الجديدة في الاتصال مع زبائنها

تعمل موبيليس على التقرب من زبائنها سواء من الأشخاص والشركات، في إطار ما أطلقت عليه اسم "النادي الذهبي"، يركز على جمع زبائنها من مختلف الولايات، في لقاء لتكريم أفضل الزبائن، وإنما أيضا للاستماع إلى انشغالاتهم، بخصوص الخدمات التي تقدمها، لمعرفة النقائص والوقوف على جملة الملاحظات التي قدمت لها من الزبون مباشرة، وهي طريقة من شأنها تحسين مستوى الخدمة التي تقدمها مؤسسة موبيليس¹.

الفرع الرابع: موبيليس أول متعامل هاتف نقال يطمح إلى دخول البورصة الجزائرية

أعلن المتعامل التاريخي للهاتف النقال بالجزائر موبيليس دخوله بورصة الجزائر قريبا ليكون بذلك أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر يدخل البورصة، حيث سيتم طرح جزء من رأسمال المتعامل في البورصة قريبا، وهذا الخيار لديه دلالات كبيرة، متعلقة بالمصداقية والشفافية التي تتمتع بها موبيليس كمتعامل اقتصادي ناجح، لأن الدخول إلى البورصة يتطلب شروطا أهمها المصداقية والشفافية في التسيير، إن دخول موبيليس سوق

¹ جريدة صوت الأحرار موبيليس " شركة مواطنة بالدرجة الأولى وهي الأولى بتمويل الفريق الوطني"، 2015/05/06،

البورصة، سيمكنها من رفع مستوى المواطنة باعتبارها شركة وطنية، كل أرباحها تبقى هنا في الجزائر عكس منافسينا.

الفرع الخامس: التظاهرات العلمية

في 2015 ركزت موبيليس في استراتيجياتها على التظاهرات العلمية وذلك بمشاركتها في أهم التظاهرات العلمية الوطنية والتي من أهمها: موبيليس هي أول شريك لأول طبعة متعلقة بالطبعة الوطنية للابتكار وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتي تحمل عنوان (الشبيبة عصب الإبداع)، والمنظمة يوم 22 جانفي إلى 17 ماي 2015، كما سيكون 17 ماي، مناسبة لموبيليس لدعم المؤتمر حول تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والذي يحمل عنوان (الاتصالات وتكنولوجيا الإعلام والاتصال: محرك الابتكار)، كما ستكون موبيليس الراعي الرسمي للمؤتمر الدولي حول الاتصالات وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، والمنضم أيام 16 و17 ماي 2015 تحت عنوان (الاتصالات و تكنولوجيا الإعلام والاتصال: محركات الإبداع)، تعتبر هذه الأحداث الكثيرة الواقعة في آن واحد فرصة لتبادل الأفكار، الخبرات، ونتائج الباحثين والجامعيين والصناعيين، حول أحدث التطورات والتطبيقات الابتكارية المحصل عليها في مجال الاتصالات، موبيليس، نظرا لوضعها كلاعب رئيسي في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، تؤكد التزامها و دعمها في القضايا المتعلقة بالبحث و تطوير الحلول في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.¹

هذا بالإضافة إلى الترقيات الخاصة برمضان وبالمناسبات الاجتماعية والثقافية وعروضها المختلفة للدفع المسبق والدفع المؤجل وكذلك وخدماتها المتنوعة وبناء على ذلك يمكن القول بأن موبيليس قد اتبعت مزيج من الاستراتيجيات كالنمو والتوزيع والتعاون بغية توسيعها تشكيلة منتجاتها وخدماتها وكذلك تعاونها مع دول أخرى، هذا بالإضافة إلى اعتمادها على إستراتيجية تميز منتجاتها وخدماتها من خلال الابتكار إلى جانب خفض الأسعار (إستراتيجية السيطرة بالتكاليف)، فبالرغم من اشتداد المنافسة في صناعة خدمة الهاتف النقال إلا أن موبيليس لديها العديد من الخيارات الإستراتيجية الممكنة.

¹ موبيليس، موبيليس تحتفل باليوم العالمي للاتصالات، 2015/05/07،

خلاصة الفصل:

إن طبيعة المنافسة في صناعة خدمة الهاتف النقال، كون الهيكل احتكار القلة، جعل من تأثير القوى التنافسية يعرف توسطاً وحيادية، حيث أن تركيز المتعاملين مقارنة بالموردين والعملاء، جعل من قوتها التفاوضية تتخفّف، بالإضافة إلى عدم وجود تهديد فعلي للمنتجات البديلة، يبقى قوة تهديد الوافدين الجدد هي الخطر الوحيد، ويبقى أمر دخولهم مرهوناً بقرار الحكومة، أما عن تموقع ورتبة المتعاملين في الصناعة تموّعت جازي في مجموعة القيادة، أما المتعاملان الآخراّن موبيليس وأوريدو فهما يقعان في مجموعة المؤسسات المتحدية، كما أن تطور المنافسة واشتدادها يفترض به تضيق مجال الخيارات الإستراتيجية أمام المؤسسة، إلا أنه في حالة مؤسسة موبيليس تعدد الخيارات الإستراتيجية لها من تعاون إلى توسع ونمو إلى السيطرة عن طريق التكاليف، فبالرغم من أن المنافسة في هذا القطاع تطورت عن كونها متعلقة بالتكلفة والأسعار باعتبار أن أسعار مختلف المتعاملين متقاربة إلا أن السيطرة عن طريق التكاليف تبقى مطلوبة بدخول المنتجات الجديدة، والتطوير المستمر للمنتجات الحالية، لأن أي تغيير أو تطوير يستلزم ضبط التكاليف والسعي للتحكم فيها بصورة أفضل من المنافسين.

خاتمة عامة:

من خلال دراستنا لموضوع هيكل الصناعة ودوره في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية، تبين أن لتحليل هيكل الصناعة دور كبير في تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، وذلك من خلال معرفة القوى الخمس التي تؤثر على المؤسسة داخل مجال صناعي معين، والتي تساعد في اختيار إستراتيجياتها التي تتوافق مع رسالتها والإمكانات المتاحة لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ولمواجهة هذه القوى. وحاولنا إسقاط هذه الدراسة على واقع صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، حيث قمنا بتحليل هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر من خلال تحليل قوى المنافسة الخمس إضافة إلى سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتحليل المنافسة وتحديد المجموعات الإستراتيجية في هذه الصناعة، إضافة إلى تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام مؤسسة موبيليس لمواجهة المنافسين في الصناعة. لنصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد أو تنفي الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة، والتي على أساسها يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات التي نعتقد أنها هامة ومفيدة وأخيرا نقدم آفاق الدراسة باقتراح المواضيع المرتبطة بجوانب لم نتعرض لها.

نتائج الدراسة:

وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية والتي سيتم عرضها كما يلي:

- لدراسة هيكل الصناعة يجب على المسيرين دراسة أبعاد هيكل الصناعة والتي تتمثل في التركيز الصناعي، عوائق الدخول، تمييز المنتجات.
- تحليل هيكل الصناعة يعتمد على تحليل القوى التنافسية لـ Porter، حيث تؤثر هذه القوى على أعمال المؤسسة ومردوديتها بشكل كبير، وبناء الإستراتيجية الملائمة لقواعد المنافسة في الصناعة.

- المجموعات الإستراتيجية هي تلك المجموعات الجزئية، التي تضم مؤسسات لها خصائص إستراتيجية متماثلة وتتبع إستراتيجيات متقاربة أو تخضع لنفس عوامل المنافسة.
- الخيار الإستراتيجي عبارة عن ناتج لعملية المفاضلة المستندة إلى معايير محددة بين البدائل المتاحة الممكنة والقابلة للتنفيذ، والقادر على تحقيق النجاح لأهداف المؤسسة والأطراف المرتبطة بها، وذلك بإتباع خطة متكاملة تأخذ بعين الاعتبار ظروف بيئتها الداخلية والخارجية، ومن خلال استغلاله لنقاط القوة في اقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة.
- يعتبر الخيار الإستراتيجي أداة لتحويل المؤسسة من موقف إستراتيجي معين إلى موقف إستراتيجي جديد.
- رغم وجود الكثير من الخيارات المتاحة أمام المؤسسة لكن هناك عدد قليل منها يكون مناسباً لوضعها التنافسي.
- التحديد الصحيح للخيارات الإستراتيجية يعتمد على دقة وصحة تحليل هيكل الصناعة.
- قطاع صناعة خدمة الهاتف النقال يعتبر من أهم القطاعات والأكثر نجاحاً، لما يشهده من نمو خاطف بفعل تسارع درجة النمو فيه، إلى جانب مناسبته لتحقيق أحسن المردودات، وخصوصاً مع تفتحه على المنافسة.
- رغم أن متعاملي صناعة خدمة الهاتف النقال الثلاث يندرجون تحت صناعة واحدة إلا أن رتبهم تتراوح ما بين الريادة والتحدي، حيث نجد مؤسسة جازي هي الرائدة (القائدة) ومؤسسة موبيليس وأوريدو متحديان.
- مؤسسة موبيليس تواجه منافسة شديدة بعدما كانت محتكرة لصناعة خدمة الهاتف النقال، حيث تعدد الخيارات الإستراتيجية المتاحة لها من تعاون الموردين إلى توسع ونمو إلى السيطرة عن طريق التكاليف، فبالرغم من أن المنافسة في هذا القطاع تطورت عن كونها متعلقة بالتكلفة والأسعار باعتبار

أن أسعار مختلف المتعاملين متقاربة إلا أن السيطرة عن طريق التكاليف تبقى مطلوبة بظهور خدمات جديدة، والتطوير المستمر للخدمات الحالية، لأن أي تغيير أو تطوير يستلزم ضبط التكاليف والسعي للتحكم فيها بصورة أفضل من المنافسين.

اختبار الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** هيكل الصناعة عبارة عن خمسة قوى تنافسية، حيث أن التنافس بين المؤسسات الموجودة في السوق يعتبر واحد من بين هذه القوى، وتهدف دراسة هذا الهيكل إلى قياس درجة المنافسة أو الاحتكار السائد في صناعة معينة. والأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة تتمثل في: التركيز الصناعي، وعوائق الدخول إلى الصناعة، التمييز في المنتجات. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- **الفرضية الثانية:** لتحديد المنافسين داخل الصناعة لابد من الاعتماد على مدخل بورتر، حيث اقترح نموذج القوى الخمس للتنافس، وتندرج هذه القوى تحت عدة تسميات فهناك من يعتبرها المحيط التنافسي للمؤسسة، وهناك من يسميها المحيط المباشر أو القريب، كل هذه التسميات وبالرغم من اختلافها في الظاهر إلا أن مضمونها والهدف منها يبقى واحد وهو محاولة التعرف على القوى القريبة ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة، والتي تؤثر على أعمالها ومردوديتها بشكل كبير، واختيار الإستراتيجية الملائمة لقواعد المنافسة في الصناعة، وتتمثل هذه القوى في المنافسين الموجودين في نفس الصناعة والمنافسين المحتملين والمنتجات البديلة والعملاء والموردين. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- **الفرضية الثالثة:** يؤثر هيكل الصناعة على تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية وذلك من خلال بنيته التي تتغير من صناعة إلى أخرى. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

التوصيات:

- العمل على تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، من أجل معرفة التهديدات وتجنبها ومعرفة الفرص واستغلالها، مع التركيز على عوامل النجاح الأساسية، والتي يمكن اكتشافها من خلال تحليل هيكل الصناعة.
- ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي في جميع المجالات.
- الاستعانة بمراكز الاستشارة، وكذلك مراكز توفير المعلومات، بحيث يساعد كلاهما في تطوير نشاط المؤسسة وتزويدها بمعلومات تساعدها في اتخاذ قراراتها.
- إعداد مجموعة من الخطط والإستراتيجيات البديلة لاعتمادها في الحالات الطارئة والظروف غير المتوقعة.
- العمل الجاد والمتواصل من أجل أن تكون المؤسسة رائدة في صناعتها وتوجه متغيرات بيئتها الخارجية بما يخدم مصالحها وأهدافها.

آفاق البحث:

- إن هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة أو نهائية عن موضوع هيكل الصناعة ودوره في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية، ويرجع ذلك لاتساع مفهومها وإمكانية دراستها من جوانب عديد وبأبعاد مختلفة، ومما لا شك فيه أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع، سواء كان من الناحية المنهجية أو العملية، وبهذا الصدد نقترح بعض المواضيع التي من الممكن إن تكون إشكالية رئيسية مستقبلا:
- دور تحليل المحيط الخارجي في صياغة خيار المؤسسة الإستراتيجي.

I. الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية (مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
2. أحمد قطامين ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1996.
3. أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية (الدليل العلمي للمديرين)، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
4. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
5. إيدوين مانسفيلد، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، ترجمة فهمي رزق، المكتبة الأكاديمية، مصر، القاهرة، 1999.
6. بامخزما احمد سعيد، إقتصاديات الصناعة، دار الزهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1994.
7. ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار النشر للثقافة، مصر، 2006.
8. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر.

9. جيمس جوارتتي، ريتشارد ستروب، الاقتصاد الجزئي "الاختيار الخاص والعام"، ترجمة محمد عبد الصبور محمد علي، دار المريخ، الرياض، السعودية، 1988.
10. حسين العمر وآخرون، مقدمة في الاقتصاد الصناعي، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2002.
11. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
12. الداوي الشيخ، محيط استراتيجيات وهياكل المؤسسة، مركز الطباعة، الجزائر، 1998.
13. دومينيك سلفاتور، سلسلة ملخصات شوم نظريات ومسائل في نظرية اقتصاديات الوحدة (نظريات وأسئلة)، ترجمة سعد الدين محمد الشيال، مراجعة نزيه أحمد ضيف، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، 1994.
14. رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، الجزائر، 2008.
15. رشاد أحمد موسى، اقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، مصر، 1971.
16. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، دار الوراق، الأردن، 2006.
17. روبرت.أ.بتس وديفدلي، الإدارة الإستراتيجية - بناء الميزة التنافسية ، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر، مصر، 2008.
18. روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة: فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1994.
19. زغدار أحمد، المنافسة- التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر.

20. زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، الأردن، 2005.
21. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2002.
22. السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
23. سهير محمد السيد حسن، التحليل الاقتصادي الجزئي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
24. سيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، مصر، 1998.
25. شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001.
26. طارق الحاج، تحليل الاقتصاد الجزئي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
27. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر.
28. عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الانتاج الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
29. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الإقتصاد الصناعي (بين النظرية والتطبيق)، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، مصر، 1995.
30. عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

31. غسان مدحت خير الدين، **مدخل إلى الفكر الإستراتيجي**، دار الـراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
32. فريديريك تلون، **مدخل إلى الاقتصاد الجزئي**، ترجمة وردية راشد، المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، بيروت، 2008.
33. فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة)**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
34. كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية للعولمة والمنافسة**، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2004.
35. محمد الصيرفي، **الإدارة الصناعية**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2005.
36. محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، **الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
37. محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، **الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
38. محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل، الأردن، 2000.
39. محمود جاسم محمد الصميدعي، **إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
40. محيي الدين القطب، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
41. مدحت القريشي، **الاقتصاد الصناعي**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005.

42. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
43. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر، 2001.
44. نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
45. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
46. نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل تسويقي)، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
47. نبيل مرسي خليل؛ الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
48. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم.. العمليات)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.

II. الكتب باللغة الأجنبية:

1. Angelier .J.P,Economie Industrielle(Eléments de méthode) ,OPU ,alger, 1993.
2. Frédéric.Lery,Les stratégies de l'entreprise, 2^{ème} ed, Ed Dunod, France.
3. Gerry Johnson et autre, **Stratégique**, 2^{ème} ed, Ed Pearson, France, 1983.
4. Hill, G.W, and Jones, G.R, “**Stategic Management Theory: An Integrated Approach**” 5 nd. ed, Houghton Mifflin Company, USA, 1992.
5. Jean Pierre Angelier, **Economie industrielle Eléments de méthode**, Ed Office des Publications Universitaires, Alger, 1993.

6. Michael Porter ,**L'avantage concurrentiel**, Edition Dunod, Paris, 1997.
7. Michael Porter, **Les Choix Stratégiques Et Concurrence**, France, Ed Economica, 1982.

III. المذكرات والأطروحات:

1. بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2005.
2. حبة نجوى، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة موبيليس 2003- 2006، مذكرة ماجستير ،جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.
3. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007.
4. زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية ،أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
5. زينات دراجي، نعيمة غلاب، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسة وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002.
6. شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG ، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005.
7. عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008.
8. علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004.

9. غرزولي إيمان، البدائل الإستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة مؤسسة K-PLAST سطيف، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010.
10. فريك يحي، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة- دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.
11. فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009.
12. فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص 37.
13. مباركة سواكري، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية حالة المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 1996.
14. مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010.
15. موسي سهام، تفعيل المواقع الإلكترونية لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.
16. مياح عادل، هيكل السوق ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية صناعة الدواء في الجزائر 2000- 2008، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.
17. هاني نوال، البحث والتطوير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية- دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.

18. واضح فواز، دور تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة ملبنة الحضنة Hodna Lait، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.

IV. الملتقيات والأيام دراسية:

1. زينات دراجي، نعيمة غلاب، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسة وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002

2. عرقابي عادل، محددات هيكل صناعة الدواء في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

3. قوفي سعاد، الملامح التنظيمية والاستراتيجيات التنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة بسكرة، الجزائر.

V. الوثائق والإصدارات الرسمية:

1. ARPT سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر (GSM)، 2013.

2. Rapport annuel de l'Autorité de régulation 2013.

VI. مواقع الانترنت:

1. المعرفة، صناعة

www.marefa.org/index.php صناعة

2. ويكيبيديا، الصناعة

<http://ar.wikipedia.org/wiki> صناعة

3. جامعة محمد خيضر بسكرة، التعريف بعلم الاقتصاد الصناعي ومفاهيم عامة حول هيكل الصناعة

<http://forum.univbiskra.net/index.php?topic=22918.0;wap2>

4. تلخيص من المحاضرة الرابعة لمادة الاقتصاد الصناعي م7 إلى المحاضرة السادسة
<http://www.imamforums.com/imam9724.html>
5. عدنان أبو الهيجا، الاقتصاد الصناعي
<http://www.e-imamm.com/vb/archive/index.php/t-12669.html>
6. سلطة الضبط للبريد والموصلات السلكية واللاسلكية ARPT، لمحة عن سلطة الضبط للبريد والمواصلات
السلكية واللاسلكية
[/http://www.arpt.dz/ar/arpt/bref](http://www.arpt.dz/ar/arpt/bref)
7. منتديات ستار تايمز، العلامة البرتقالية تتحول إلى الأحمر الجزائريون يودعون "نجمة" ويستقبلون
"ooredoo"
<http://www.startimes.com/f.aspx?t=33529099>
8. Ooredoo، نبذة عنا Ooredoo الجزائر
<http://www.ooredoo.com/ar/company/who-we-are/our-global-team/ooredoo-algeria.html>
9. جريدة صوت الأحرار 'موبيليس' شركة مواطنة بالدرجة الأولى وهي الأولى بتمويل الفريق الوطني"،
<http://www.sawt-alahrar.net/ara/interviews/10787.html>
10. موبيليس، موبيليس تحتفل باليوم العالمي للإتصالات،
http://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php?Id_Communique=142
11. سلطة الضبط للبريد والموصلات السلكية واللاسلكية ARPT، الدراسات والتحقيق
<http://www.arpt.dz/ar/obs/etude/?c=mobile>
12. موبيليس، الخواص (عروض وخدمات)،
http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/index.php
13. موبيليس، عروض الدفع المسبق (الخضرا)،
http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/el_khedra.php
14. موبيليس، عروض الدفع المزدوج (موبي كنترول)،
http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/mobicontrol.php
15. موبيليس، العروض المزدوجة (داري نات)،
http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/darynet.php

الملحق رقم (01)

الخصرا

العرض الجديد 100% كرة القدم بطبعة محدودة

علينا الخطة، و لكم الفوائد.



50% رصيد مهدى نحو كل الشبكات
المحلية يوم مباريات الخصر

موبيليس mobilis

www.mobilis.dz



الملحق رقم (02)

The advertisement features a green box on the left with the text "mobtasim" and "شكّلوا" (Shaklwa) above the number "*600#". To the right, there are two main promotional cards: a green one with "30 دقيقة إضافية*" (30 additional minutes) and a blue one with "90 دقيقة* صالحة 24 ساعة" (90 minutes, valid 24 hours) and "90 دج" (90 Dirhams). A red ribbon on the green card says "90 امتياز" (90 Privilege). A large red word "جديد" (New) is written diagonally on the right. At the bottom, a note states: "*90 دقيقة من المكالمات نحو موبيليس + 30 دقيقة مهداة، صالحة 24 ساعة وهذا حتى 29 أبريل" (90 minutes of calls to Mobilya + 30 minutes of free calls, valid 24 hours until April 29).

mobtasim

شكّلوا

*600#

90 امتياز

30 دقيقة إضافية*

90 دقيقة* صالحة 24 ساعة

90 دج

جديد

*90 دقيقة من المكالمات نحو موبيليس + 30 دقيقة مهداة، صالحة 24 ساعة وهذا حتى 29 أبريل

الملحق رقم (03)



مع العرض الجديد «توفيق» الموجه خصيصا للطلبة، يمكنكم البقاء في إتصال دائم مع الجماعة. كما تساعدكم مزايا العرض الجديد "توفيق"، في تحقيق النجاح.

أسعار العرض خارج الجماعة	أسعار العرض ما بين الجماعة
سعر المكالمات نحو كل الشبكات 3.98 دج / 30 ثانية	سعر المكالمات ما بين الجماعة 1 دج / 30 ثانية
سعر الرسائل القصيرة (SMS) نحو الشبكات الوطنية 4 دج	سعر الرسائل المصورة و الصوتية (MMS) 5 دج
سعر الرسائل القصيرة (SMS) نحو الخارج 15 دج	
سعر الرسائل المصورة و الصوتية (MMS) 10 دج	
أنترنيت 0.10 دج / Ko	

مزايا عرض "توفيق"

هدية الترحيب

صالح لمدة 07 أيام	30 دقيقة نحو موبيليس + 05 رسائل مصورة و صوتية نحو موبيليس (MMS) + 10 رسائل قصيرة (SMS) نحو كل الشبكات + 15 ميغا أنترنيت
صالح لمدة 30 يوما	إشتراك في نغماتي + 05 نغمات

* تتم عملية تشغيل خدمة النغمات في 24 ساعة

الرصيد المهدي

صالح لمدة 15 يوما نحو كل الشبكات الوطنية.	100% من الرصيد المهدي لكل تعبئة تتراوح قيمتها ما بين 500 و 1000 دج
--	---

الصيغة المربحة**

20 دج	20 دقيقة نحو موبيليس
20 دج	05 دقائق نحو كل الشبكات
20 دج	باك الرسائل القصيرة "20 نحو موبيليس أو 10 نحو الشبكات الأخرى"
50 دج	10 ميغا أنترنيت

** سجل نفسك في "الصيغة المربحة" عبر خدمة # 600*، و استغدد من صلاحية تمتد إلى 24 سا.

لتتعرف على هدية الترحيب و الصيغة المربحة شكل # 223*

موبيليس

أيما كنتم

الملحق رقم (04)



darynet
internet

الأنترنت بسرعة عالية في بيتكم

عرض افتتاحي -75%

+ مفتاح 3G+ مهدى +

750 للشهر

mobile

الملحق رقم (05)

طبعة محدودة

7" 4.3 Jelly Bean ROM RAM 4GB 1GB

QUAD CORE 1.2GHZ SD Jusqu'a 32GB

6 أشهر أنترنت بتدفق عالي

+ 2Go* / شهر غلاف

12 000 دج فقط ب.

* بعد إستهلاك رصيدكم، تمتعوا بالأنترنت الغير محدود بتدفق منخفض.

الملحق رقم (06)

The advertisement features a black LG L20 smartphone on the left, displaying the time 09:00 and the date LUNDI 1 JUIN. To its right is a green Mobtisim SIM card. The background is a purple and green gradient with faint icons. The text 'SIM MOBTASIM' is at the top. Below the phone and SIM card, the text 'LG L20' is displayed. To the right of the SIM card, a large '3' is followed by 'MOIS INTERNET* APPELS & SMS' and 'Valables en national.' At the bottom right, the price '= 5900^{Da} SEULEMENT' is written in large yellow letters. A small asterisked note at the bottom reads '* En mode 3G++ dans 35 wilayas déjà couvertes'.

SIM MOBTASIM

LG L20

+ 3 MOIS INTERNET* APPELS & SMS
Valables en national.

= 5900^{Da} SEULEMENT

* En mode 3G++ dans 35 wilayas déjà couvertes