

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر ببسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

دور نظرية الألعاب في تحديد السلوك
الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية
- قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر -

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
تخصص: الاقتصاد الصناعي

إعداد الطالب:
علوي اسماعيل

تحت إشراف: _
أ.د عبد الوهاب بن بريكة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن الزاوي عبد الرزاق
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن بريكة عبد الوهاب
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د. قريشي محمد
ممتحنا	جامعة تبسة	أستاذ محاضر	د. جنينة عمر
ممتحنا	جامعة قسنطينة 2	أستاذ محاضر	أ.د. بوعشة مبارك
ممتحنا	جامعة سوق أهراس	أستاذ محاضر	د. بن خديجة منصف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(لا يكلف الله نفسا إلا وسعها لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا ربنا ولا تحمل علينا إصرا كما حملته على الذين من قبلنا ربنا ولا تحملنا ما لا طاقة لنا به وأعف عنا واغفر لنا وارحمنا أنت مولانا فانصرنا على القوم الكافرين)

صدق الله العظيم .

(سورة البقرة الآية 286)

الإهداء

الحمد لله الذي هداني لهذا وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله

أهدي هذا العمل إلى كل من:

من قال فيهما الله عز وجل " ... وبالوالدين إحسانا ... " ومن وصى
عليهما نبينا محمد وخليلنا محمد صلى الله عليه وسلم ثلاث،

إلى من رافقتني في درب الحياة من السراء والذراء، أمي الغالية حفظها
الله لي "زينب"، وإلى الذي لم يبخل عليا يوما بالنصيحة أبي " محمد " .

وإلى زوجتي الغالية وكل أسرة منوبي الذين لم يبخلوا علينا بالدعاء، وإلى
إبني محمد وإبنتي ميار الغاليتان اللذان ملأ الحياة بالبهجة.

إلى إخوتي " علي، إبراهيم ويوسف، سمية، وعمار، ووهيبة " .

إلى كامل العائلة التي أمدتني بالدفء والحنان، جدتي وعمتاي وعمي الذي
وهبه لي ربي ليكون قدوة لي ومثلي الأعلى في المثابرة.

إلى أعز أصدقائي وزملائي في العملي بجامعة الشاذلي بن جديد بالطارف
وكذا بجامعة محمد خيضر ببسكرة.

وإلى كامل الزملاء والزميلات دفعتني وإلى كل من لم يذكرهم قلبي....

الملخص:

إن التطورات الحديثة اليوم تجعل المؤسسات الرائدة في مجال ما أو في قطاع معين إلى البحث عن مختلف الوسائل والآليات الحديثة نتيجة للمنافسة الشرسة والحادة من طرف المؤسسات، من شأنها أن تقل من حدة المنافسة سواء من الاحتواء أو التميز في المنتجات إلى غاية اتفاقيات التواطىء، ونتيجة لذلك ظهرت بما يسمى بنظرية الألعاب التي حاولت أن تعطي حلول من خلال نتائجها سواء كانت ربح أو خسارة أو تعادل ما بين المتنافسين في الصناعة من أجل الخروج بأقل الأضرار أو بأكبر عوائد، وفي هذا البحث تم إسقاط نظرية الألعاب على قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر ودراسة مختلف سلوكياتهم الاستراتيجية التي يتبناها المتعاملون الثلاث، وكذا يهدف إلى دراسة سلوكيات الاستراتيجية للمتعاملين الثلاث ومختلف الاستراتيجيات التي يتبنونها بالقطاع، وتم الاعتماد في ذلك على مختلف الأساليب من بينها الاستمارة والتي وزعت على الولايات الثلاثة (عنابة، والطارف، وبسكرة) كعينات للدراسة، فكانت نظرية الألعاب للمتعاملين الثلاث متغير جديد لهم كونها نظرية حديثة، فلذا يتوجب على كل متعامل البحث عن الأساليب والطرق الحديثة من أجل البقاء في الصناعة وانتهاج مختلف الاستراتيجيات.

الكلمات المفتاحية:

نظرية الألعاب - قواعد اللعبة - السلوك الاستراتيجي - أطراف المباراة - المنافسة - الاستراتيجية.

Summary:

Recent developments today make the leading institutions in a particular field or sector to search for various modern means and mechanisms as a result of fierce and sharp competition by the institutions, which will reduce the competition from either containment or excellence in products to the agreements of complicity, and as a result Has emerged in the so-called gaming theory, which tried to give solutions through its results, whether profit or loss or a tie between the competitors in the industry in order to get the least damage or the largest returns, and in this research was dropped game theory on the mobile service sector in Algeria and the study of different Their behavior The strategy adopted by the three dealers, as well as the study of the behavior of the strategy of the three clients and the various strategies adopted by the sector, and was relying on the various methods, including the form, which was plagued by the three states (Annaba, Taraf and Biskra) A new variable for them as a modern theory, so each trader must search for modern methods and methods to stay in the industry and the adoption of different strategies.

key words:

Game theory - rules of the game - strategic behavior - parties to the game - competition - strategy.

فهرس المحتويات

I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
162	قائمة الجداول
162	قائمة الأشكال
162	قائمة الملاحق
أ - و	المقدمة
37 - 1	الفصل الأول: ماهية نظرية الألعاب
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: نظرية الألعاب
3	المطلب الأول: تطور التاريخي لنظرية الألعاب ومبررات استخدامها
4	الفرع الأول: تطور التاريخي لنظرية الألعاب
6	الفرع الثاني: مبررات استخدام نظرية الألعاب
7	المطلب الثاني: مفهوم نظرية الألعاب
7	الفرع الأول: تعريف نظرية الألعاب
11	الفرع الثاني: الفرضيات التي تقوم عليها النظرية
14	المطلب الثالث: أهمية نظرية الألعاب وأسسها
14	الفرع الأول: أهمية نظرية الألعاب
16	الفرع الثاني: أسس نظرية الألعاب
18	المبحث الثاني: مكونات وتوازن نظرية الألعاب
18	المطلب الأول: مكونات اللعبة وتطبيقاتها
18	الفرع الأول: مكونات اللعبة
19	الفرع الثاني: تطبيقات نظرية اللعبة
21	المطلب الثاني: انتقادات نظرية الألعاب
23	المطلب الثالث: توازنات نظرية الألعاب
23	الفرع الأول: توازن Nash
25	الفرع الثاني: معضلة السجين
26	الفرع الثالث: توازن عن طريق الاستراتيجية المسيطرة
28	المبحث الثالث: أنواع نظرية الألعاب
28	المطلب الأول: الألعاب الثنائية الاستراتيجية ذات المجموع الصفري والغير الصفري
28	الفرع الأول: الألعاب الثنائية الاستراتيجية ذات المجموع الصفري
30	الفرع الثاني: الألعاب الثنائية الاستراتيجية ذات المجموع الغير الصفري
32	المطلب الثاني: الألعاب الاستراتيجية متعددة الأطراف
33	المطلب الثالث: الألعاب الاستراتيجية حسب نوع المعلومة
33	الفرع الأول: الألعاب كاملة المعلومة
34	الفرع الثاني: الألعاب ناقصة المعلومة

34	المطلب الرابع: الألعاب التعاونية والغير التعاونية
34	الفرع الأول: الألعاب التعاونية
36	الفرع الثاني: الألعاب الغير التعاونية
37	خلاصة الفصل
84-38	الفصل الثاني: نظرية الألعاب والاقتصاد الصناعي
39	تمهيد الفصل
40	المبحث الأول: هيكل الصناعة ونظرية الألعاب
40	المطلب الأول: مفهوم هيكل الصناعة
40	الفرع الأول: مفهوم الصناعة
41	الفرع الثاني: مفهوم هيكل الصناعة
42	المطلب الثاني: الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة
42	الفرع الأول: التركيز الصناعي
47	الفرع الثاني: التمييز في المنتجات
47	الفرع الثالث: عوائق الدخول والخروج للصناعة
55	المطلب الثالث: الطرق الأساسية لحل اللعبة وتطبيقاتها في نموذج الألعاب المتكررة
55	الفرع الأول: الطرق الأساسية لحل اللعبة
60	الفرع الثالث: تطبيق نظرية الألعاب في نموذج الألعاب المتكررة
63	المبحث الثاني: نظرية الألعاب في الاقتصاد الصناعي
63	المطلب الأول: مفهوم الاقتصاد الصناعي
63	الفرع الأول: نشأة الاقتصاد الصناعي
67	الفرع الثاني: تعريف الاقتصاد الصناعي
69	المطلب الثاني: علاقة الاقتصاد الصناعي بالاقتصاد الجزئي .
71	المطلب الثالث: التردد والاعتماد الجزئي لنظرية الألعاب في الاقتصاد الصناعي
72	المبحث الثالث: نظرية الألعاب والميزة التنافسية للمؤسسة في الاقتصاد الصناعي
72	المطلب الأول: نموذج: هيكل – سلوك – أداء
75	المطلب الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة
75	الفرع الأول: مفهوم المنافسة وأنواعها
77	الفرع الثاني: مفهوم التنافسية وأنواعها
79	الفرع الثالث: الميزة التنافسية ومحدداتها
82	المطلب الثالث: القواعد العامة المستنبطة من نظرية الألعاب
84	خلاصة الفصل الثاني
156-85	الفصل الثالث: السلوك الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية
86	تمهيد الفصل
87	المبحث الأول: الإطار العام للاستراتيجية
87	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية
87	الفرع الأول: تعريف الاستراتيجية
90	الفرع الثاني: أنواع الاستراتيجية
92	المطلب الثاني: خصائص الاستراتيجية والسياسة العامة للمؤسسة

92	الفرع الأول: خصائص الاستراتيجية
94	الفرع الثاني: الاستراتيجية والسياسة العامة للمؤسسة
96	المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس
96	الفرع الأول: استراتيجية قيادة التكلفة
97	الفرع الثاني: استراتيجيات التمييز
98	الفرع الثالث: استراتيجية التركيز
100	المطلب الرابع: الاستراتيجية وعلاقتها بالاقتصاد الصناعي
102	المبحث الثاني: السلوكيات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية
102	المطلب الأول: مفهوم السلوك الاستراتيجي
102	الفرع الأول: تعريف السلوك الاستراتيجي
103	الفرع الثاني: أنواع السلوك الاستراتيجي
105	المطلب الثاني: تحليل وتوصيف المحيط الخارجي للمؤسسة
106	الفرع الأول: المحيط العام (الكلي) للمؤسسة
109	الفرع الثاني: المحيط الخاص (الصناعة/التنافسي)
112	المطلب الثالث: السياسات الاستراتيجية للمؤسسة في الصناعة والعوامل المؤثرة فيها
112	الفرع الأول: السياسات الاستراتيجية للمؤسسة في الصناعة
118	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في السلوك الاستراتيجي للمؤسسة في الصناعة
121	المبحث الثالث: الاستراتيجيات السلوكية للمؤسسات في الأسواق
121	المطلب الأول: تنظيم الأسواق ودرجة المنافسة
121	الفرع الأول: الأسواق ودرجة المنافسة
124	الفرع الثاني: تنظيم الأسواق
128	المطلب الثاني: أنماط استراتيجيات السلوكية للمؤسسات في الصناعة بحسب طبيعة المنافسة
128	الفرع الأول: في سوق المنافسة التامة
130	الفرع الثاني: في سوق الاحتكار التام
132	الفرع الثالث: في سوق الاحتكار القلة
135	الفرع الرابع: في سوق المنافسة الاحتكارية
138	المطلب الثالث: الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة داخل الصناعة
138	الفرع الأول: الخيار الاستراتيجي
139	الفرع الثاني: الخيار الاستراتيجي للمؤسسة والمنافسة في الصناعة
141	المبحث الرابع: نظرية الألعاب والسياسات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في الصناعة
141	المطلب الأول: نظرية الألعاب وحرب الأسعار
144	المطلب الثاني: السياسات الاستراتيجية للمؤسسة.
144	الفرع الأول: استراتيجية الإبقاء على الوضع القائم أو استراتيجية الاستقرار
145	الفرع الثاني: استراتيجية التوسع والنمو
148	الفرع الثالث: استراتيجية التخفيض واستراتيجية التكامل الرأسي
150	الفرع الرابع: استراتيجيات التحالف واستراتيجية الانسحاب
152	الفرع الخامس: استراتيجية التخصص، واستراتيجية التنويع

153	الفرع السادس: استراتيجية الانكماش
156	خلاصة الفصل الثالث
229-157	الفصل الرابع: نظرية الألعاب بقطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر
158	تمهيد الفصل
159	المبحث الأول: لمحة عن قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر
159	المطلب الأول: واقع قطاع خدمة الهاتف النقال والثابت في العالم
159	الفرع الأول: تطور خدمتي الهاتف الثابت والنقال بالعالم
163	الفرع الثاني: تطور خدمتي الهاتف الثابت والنقال بالدول العربية
167	المطلب الثاني: واقع قطاع الهاتف النقال والثابت بالجزائر
167	الفرع الأول: سيطرة الضبط " ARPT " ومهامها في ضبط قطاع اتصالات الجزائر
169	الفرع الثاني: اصلاحات قطاع الاتصالات بالجزائر ونتائجه
172	المبحث الثاني: تطور الطلب بقطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر ومختلف تشكيلة منتجاتها
172	المطلب الأول: الحصة السوقية لمؤسسات خدمة الهاتف النقال
172	الفرع الأول: تطور الطلب في سوق خدمة الهاتف النقال وخدمة الهاتف الثابت
175	الفرع الثاني: تطور الحصص السوقية للمتعاملين في قطاع خدمة الهاتف النقال
179	المطلب الثاني: تشكيلة منتجات متعاملي خدمة الهاتف النقال بالجزائر
179	الفرع الأول: موبليس (الجزائر ل-لاتصالات)
182	الفرع الثاني: جازي (أوراسكوم للاتصالات)
185	الفرع الثالث: نجمة (الوطنية للاتصالات)
188	المبحث الثالث: استخدامات نظرية الألعاب لمتعاملي خدمة الهاتف النقال بالجزائر
188	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في السلوك الاستراتيجي لمتعاملي خدمة الهاتف النقال بالجزائر
188	الفرع الأول: التدخلات الحكومية
190	الفرع الثاني: المنافسة في الصناعية
193	الفرع الثالث: عوائق الخروج من قطاع خدمة الهاتف النقال
194	المطلب الثاني: مدى تطبيق نظرية الألعاب لمتعاملي خدمة الهاتف النقال بالجزائر
194	الفرع الأول: منهجية إجراء الدراسة الميدانية
198	الفرع الثاني: مناقشة وتحليل النتائج
217	الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
230	خلاصة الفصل
234-231	الخاتمة العامة
244-235	قائمة المراجع
252-246	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	- مصفوفة الأرباح لبرامج البحث والتطوير	- الجدول رقم 01
24	- مصفوفة الأرباح - عدم وجود استراتيجية مهيمنة لمؤسسة (ب)	- الجدول رقم 02
25	- مصفوفة النتائج لحالة السجينين	- الجدول رقم 03
29	- تعظيم الأرباح للمؤسستين في السوق	- الجدول رقم 04
35	- التعاون الكامل بين البحارين	- الجدول رقم 05
55	- مباراة الطرفين ذات المجموع الصفري	- الجدول رقم 06
57	- المباراة ذات الاستراتيجية المثلى ونقطة توازن	- الجدول رقم 07
58	- المباراة ذات الاستراتيجيات المختلطة	- الجدول رقم 08
60	- طريقة الاحتمالات المشتركة	- الجدول رقم 09
61	- تصور الأول لحالات الغش والالتزام في الاتفاق	- الجدول رقم 10
62	- تصور الثاني لحالات الغش والالتزام في الاتفاق	- الجدول رقم 11
70	- أوجه الاختلاف بين الاقتصاد الجزئي والاقتصاد الصناعي	- الجدول رقم 12
160	- اشتراكات الهاتف الثابت والنقال بالعالم (175 دولة)	- الجدول رقم 13
161	- نسبة انتشار خدمة الهاتف النقال حسب المنطقة	- الجدول رقم 14
163	- تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت بالدول العربية	- الجدول رقم 15
165	- تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال بالدول العربية	- الجدول رقم 16
173	- تطور عدد المشتركين في شبكتي الهاتف الثابت والنقال	- الجدول رقم 17
176	- تطور عدد المشتركين لخدمة الهاتف النقال في الجزائر	- الجدول رقم 18
180	- اشتراكات عرض " 0661 "	- الجدول رقم 19

180	- اشتراكات عرض موبى كنترول	- الجدول رقم 20
181	- اشتراكات عرض الدفع المسبق	- الجدول رقم 21
185	- التعريفه لعرض " Flotte " حسب عدد الخطوط	- الجدول رقم 22
196	- حدود التعليق على المتوسط الحسابي	- الجدول رقم 23
196	- حساب معامل الثبات للمتغير المستقل	- الجدول رقم 24
197	- حساب معامل الثبات للمتغير المتابع	- الجدول رقم 25
198	- توزيع أفراد العينة حسب الجنس	- الجدول رقم 26
198	- توزيع أفراد العينة حسب الجنس لكل متعامل	- الجدول رقم 27
200	- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	- الجدول رقم 28
200	- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية لكل متعامل	- الجدول رقم 29
202	- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	- الجدول رقم 30
202	- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي لكل متعامل	- الجدول رقم 31
204	- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية	- الجدول رقم 32
204	- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية لكل متعامل	- الجدول رقم 33
207	- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتطبيق نظرية الألعاب واستراتيجيات المتعامل بقطاع خدمة الهاتف النقال	- الجدول رقم 34
211	- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد نظرية الألعاب	- الجدول رقم 35
213	- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالسلوكات الاستراتيجية للمتعامل بقطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر	- الجدول رقم 36
217	- قياس الارتباط	- الجدول رقم 37
218	- درجة الارتباط بين أبعاد نظرية الألعاب والسلوك الاستراتيجي للمتعامل موبيليس	- الجدول رقم 38

220	- درجة الارتباط بين أبعاد نظرية الألعاب والسلوك الاستراتيجي للمتعامل أوريدو	- الجدول رقم 39
221	- درجة الارتباط بين أبعاد نظرية الألعاب والسلوك الاستراتيجي للمتعامل جازي	- الجدول رقم 40
223	- تحليل التباين للمتعامل موبيليس (One-Way ANOVA)	- الجدول رقم 41
225	- تحليل التباين للمتعامل أوريدو (One-Way ANOVA)	- الجدول رقم 42
227	- تحليل التباين للمتعامل جازي (One-Way ANOVA)	- الجدول رقم 43

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	- الخط الزمني لتطور نظرية الألعاب	الشكل رقم 01 -
31	- الألعاب ذات المجموع غير الصفري	الشكل رقم 02 -
49	- التكاليف المطلقة لمنتجات المؤسسات	الشكل رقم 03 -
54	- حواجز الدخول والخروج	الشكل رقم 04 -
66	- منهجية التحليل في الاقتصاد الصناعي	الشكل رقم 05 -
74	- منهجية التحليل في الاقتصاد الصناعي	الشكل رقم 06 -
81	- دورة حياة الميزة التنافسية	الشكل رقم 07 -
94	- انسجام الاستراتيجيات والسياسة العامة للمؤسسة	الشكل رقم 08 -
99	- الاستراتيجيات العامة للتنافس	الشكل رقم 09 -
105	- السلوك الاستراتيجي التعاوني " التحالف الاستراتيجي "	الشكل رقم 10 -
106	- إطار تحليل الصناعة للدول النامية- نموذج أوستن	الشكل رقم 11 -
109	- المحيط الخاص (الصناعة/التنافسي)	الشكل رقم 12 -
113	- منحني تكاليف الإنتاجية الثابتة في أجل الطويل	الشكل رقم 13 -
114	- منحني متوسط التكلفة في أجل الطويل	الشكل رقم 14 -
116	- منحني تمييز المنتجات	الشكل رقم 15 -
117	- الطاقة الفائضة	الشكل رقم 16 -
124	- تحديد الحد الأعلى للسعر في السوق	الشكل رقم 17 -
125	- تحديد الحد الأدنى للسعر في السوق	الشكل رقم 18 -
126	- التدخل بمنح دعم حكومي للسلعة	الشكل رقم 19 -
127	- التدخل بفرض الضريبة على السلعة	الشكل رقم 20 -
128	- توازن المؤسسة في الأجل الطويل	الشكل رقم 21 -
129	- توازن المؤسسة في الصناعة في الأجل الطويل	الشكل رقم 22 -
130	- توازن المؤسسة المحتكرة في الأجل الطويل	الشكل رقم 23 -
136	- توازن المؤسسة في المدى القصير	الشكل رقم 24 -
137	- توازن المؤسسة في المدى الطويل عند دخول مؤسسات جديدة	الشكل رقم 25 -
139	- التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة	الشكل رقم 26 -
142	- ديناميكية حرب الأسعار	الشكل رقم 27 -
143	- لوحة المرودية	الشكل رقم 28 -
160	- اشتراكات الهاتف الثابت والنقال بالعالم (175 دولة) الأعمدة البيانية	الشكل رقم 29 -
161	- اشتراكات الهاتف الثابت والنقال بالعالم (175 دولة) المنحنيات البيانية	الشكل رقم 30 -

162	- نسبة انتشار خدمة الهاتف النقال حسب المنطقة (الأعمدة البيانية)	- الشكل رقم 31
162	- نسبة انتشار خدمة الهاتف النقال حسب المنطقة (المنحنيات البيانية)	- الشكل رقم 32
164	- تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت في الدول العربية (الأعمدة البيانية)	- الشكل رقم 33
164	- تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت في الدول العربية (المنحنيات البيانية)	- الشكل رقم 34
166	- تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال في الدول العربية (الأعمدة البيانية)	- الشكل رقم 35
166	- تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال في الدول العربية (المنحنيات البيانية)	- الشكل رقم 36
173	- تطور عدد المشتركين في شبكتي الهاتف الثابت والنقال (الأعمدة البيانية)	- الشكل رقم 37
174	- تطور عدد المشتركين في شبكتي الهاتف الثابت والنقال (المنحنيات البيانية)	- الشكل رقم 38
177	- تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال في الجزائر (الأعمدة البيانية)	- الشكل رقم 39
177	- تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال في الجزائر (المنحنيات البيانية)	- الشكل رقم 40
178	- تطور الحصص السوقية لعدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال في الجزائر (الأعمدة البيانية)	- الشكل رقم 41
178	- تطور الحصص السوقية لعدد المشتركين في سنتي 2004 و2016 (الدائرة النسبية)	- الشكل رقم 42
191	- المحيط الخاص لقطاع خدمة الهاتف النقال	- الشكل رقم 43
195	- نموذج الدراسة	- الشكل رقم 44
199	- توزيع أفراد العينة حسب الجنس	- الشكل رقم 45
199	- توزيع أفراد العينة حسب الجنس لكل متعامل	- الشكل رقم 46
201	- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	- الشكل رقم 47
201	- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية لكل متعامل	- الشكل رقم 48
203	- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	- الشكل رقم 49
203	- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية لكل متعامل	- الشكل رقم 50
205	- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية	- الشكل رقم 51
205	- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية لكل متعامل	- الشكل رقم 52

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
246	- الهيكل التنظيمي لسلطة الضبط " ARPT " .	- الملحق رقم 01
247	- الاستثمارة.	- الملحق رقم 02
251	- عرض قوسطو.	- الملحق رقم 03
252	- عرض موبيليس كارت.	- الملحق رقم 04

تمهيد:

يهتم علم الاقتصاد الصناعي بالظروف الهيكلية السائدة في أسواق صناعة ما، وانعكاسات ذلك على سلوك المؤسسات الصناعية ضمن هذا السوق، ويتأثر هذا السلوك على مستويات أداء هذه المؤسسات، وبالتالي اتخاذ المؤسسات في هذه السوق السلوكيات المناسبة التي تحقق لها أكبر ربح من خلال الاستراتيجيات السلوكية التي تتبناها في القطاع، ولكي تحقق جميع أهدافها عليها أن تدرس جميع المواقف التنافسية في السوق التي يتبناها المتنافسون حيث تتخذ هته المواقف التنافسية في الصناعة شكل مباراة ما بين المتنافسون.

وحتى تستطيع المؤسسة دراسة جميع المواقف التنافسية والسلوكيات الاستراتيجية التي قد يمكن أن تتخذها المؤسسات الأخرى في الصناعة، عليها الاعتماد على ما يسمى بنظرية الألعاب، وهذا باعتبارها وحدة لاتخاذ مجموعة من القرارات والسلوكيات الاستراتيجية وهذا بناء على ما لديها من مصادر، وعادة ما تتصف قواعد هذه المباراة كيفية توظيف تلك المصادر للتغلب على أي مازق من المازق التي قد تواجه المؤسسة في الصناعة.

كذلك نتيجة هذه المباراة متوقفة على الاستراتيجيات التي يمكن أن يتبناها كل منافس في الصناعة، وبذلك تستطيع المؤسسة أن تتخذ مجموعة من الخيارات والسلوكيات الاستراتيجية التي تساعدها على تحقيق أكبر قدر من الأرباح، والذي هو احتكار القلة الذي يسود قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر وكذا السياسات التي تتبعها تجاه الوحدات الصناعية الأخرى المنافسة لها في الصناعة من حيث حجم الإنتاج وكذا تحديد المبيعات ووضع سعر محدد لمنتجاتها بما يضمن لها الربح في المقابل لا يغري المؤسسات الأخرى بالدخول إلى السوق إلى غير ذلك.

وفي هذه الدراسة سيتم إسقاط نظرية الألعاب في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر وتحليل السلوكيات الاستراتيجية للمتعاملين بالقطاع، وتجسيد قواعد نظرية الألعاب على المتعاملين كونها من بين الصناعات أو القطاعات التي خضعت إلى عملية التحليل وفق منهج الاقتصاد الصناعي، وهذا نظرا إلى الأهمية التي يكتسبها القطاع داخل الاقتصاديات العالمية، مما جعلها محل اهتمام حكومات الدول عامة ومؤسساتها بصورة خاصة، وهذا من أجل تطويرها وتحسين قواعدها، إلى جانب الحد من الأزمات التي تواجهها وخاصة مع التطورات تكنولوجيا الاتصال والاعلام الحديثة، مما زاد من حدة المنافسة بداخلها.

أمام تلك التطورات والانفتاح لنظرية الألعاب والزيادة في المنافسة، أصبحت هناك ضرورة كبيرة إلى القيام بتحليل قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر، من أجل تحسين الدعامة الأساسية لإدارة الصراعات بالقطاع واختيار البديل المناسب من بين البدائل الموضوعية لذلك، ومن ثم انتهاج السلوك الاستراتيجي في وقته للخروج بأفضل عائد للمتعامل بقطاع خدمة الهاتف النقال.

أ. الإشكالية:

ومن خلال هذا المنطلق تبرز إشكالية هذا البحث والمتمثلة في:

– ما دور نظرية الألعاب في تحديد السلوك الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية بقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر؟.

ب. الأسئلة الفرعية:

وتحت هذه الإشكالية تندرج مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن إدراجها من أجل محاول الإلمام بجميع جوانب هذا الموضوع والتي هي على النحو التالي:

- 1) كيف تتم تحديد الاستراتيجيات التي تبني نظرية الألعاب؟.
- 2) كيف يتم صياغة السلوك الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية؟.
- 3) كيف تتوقف نتيجة المؤسسة على نتيجة مباراة المتنافسون في الصناعية؟.
- 4) هل يتوجب على المؤسسة أن تعلم بعدد اللاعبين في المباراة على الحظوظ الموجودة في اللعبة؟.

ج. الفرضيات:

وللإجابة على جملة من التساؤلات الفرعية تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي هي كالتالي:

• الفرضية الرئيسية:

لنظرية الألعاب دورا مهما في تحديد سلوكات الاستراتيجية للمتعامل بقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

• الفرضيات الفرعية:

- 1) عدد اللاعبين المباراة بقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر لديهم دور في تحديد سلوك الاستراتيجية للمتعامل.
- 2) قواعد نظرية الألعاب لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل بقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.
- 3) استراتيجية المنافسين لها دور في تحديد السلوكات الاستراتيجية للمتعامل بقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

د. أهداف البحث:

أسعى في هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1) إبراز الإطار العام لنظرية الألعاب.

- (2) توضيح كيف تتم توقع نتيجة المباراة من خلال التنافس في القطاع.
- (3) تقديم نظرة حول السلوك الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة الاقتصادية في الصناعة والعوامل المؤثر فيها.
- (4) تحليل أنماط سلوك الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في الصناعة حسب كل هيكل الصناعة السائد.
- (5) البحث عن كيفية تحديد نظرية الألعاب السلوك الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

هـ. أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من خلال الدور الكبير والفعال الذي تأديه نظرية الألعاب في المؤسسة المعاصرة التي يتطلب نجاحها ونموها ركائز وأدوات متينة وقوية يمكن أن تستند عليها للحفاظ على مركزها التنافسي وهذا من أجل التفوق على منافسيها من خلال تحسين سلوكياتها الاستراتيجية في الصناعة، ونظرا لأن جل المؤسسات الوطنية لا تستخدم مثل هذه العمليات الحديثة أردنا توضيح أهمية استخدام نظرية الألعاب ودورها الاستراتيجي الفعال الذي ينعكس على السلوكات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية. ويستمد هذا البحث أهميته من الاعتبارات التالية:

- (1) مواكبة الدراسات الحديثة في نظرية الألعاب وكيفية تطبيقها في الأرض الواقع.
- (2) معرفة طريقة صياغة الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات في الصناعة في إطار سلوكياتها الاستراتيجية.
- (3) توضيح أهمية المحيط الخارجي وتأثيره على السلوك الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.
- (4) وضع المؤسسات استراتيجياتها ضمن نتيجة المباراة الناتجة عن التنافس في القطاع.
- (5) حداثة هذا الموضوع في الجزائر خاصة في الوطن العربي عامة والسبب في ذلك أن نظرية الألعاب هي نظرية العصر، فالمؤسسات الكبيرة العالمية هي في صدد دراستها وتطبيقها في أرض الواقع والاستفادة منها قدر الإمكان في كل مجالات عملها.
- (6) يعتبر هذا الموضوع إضافة جديدة ومساهمة في إثراء هذا المجال المعرفي وتدعيم للباحثين والمهتمين وحثهم للقيام بدراسات جديدة في مثل هذه المواضيع.

و. حدود الدراسة:

يمكن تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة أجزاء:

- (1) **الحد الموضوعي:** يتمثل في بحث عن العلاقة الموجودة بين نظرية الألعاب والسلوك الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.
- (2) **الحد الجغرافي:** تدور الدراسة حول الجزائر مع الإشارة للمقارنة بين الدول النامية والمتقدمة وخاصة دول الجوار، وأخذ كل من الولايات الثلاث كعينات للدراسة وهي ولاية بسكرة، ولاية عنابة، وولاية الطارف.

- (3) **الحد الزمني:** حددت الدراسة ما بين السنتين 2000 إلى 2016 لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر لكونه قطاع حديث ويعد بالكثير.
- (4) **الحد البشري:** جميع موظفي المتعاملين الثلاث موبيليس وجازي وأوريدو للولايات الثلاث والبالغ عددهم 56 موظف.

ز. مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

هناك مبررات موضوعية وشخصية تم من خلالها اختيار البحث يمكن ذكر أهمها في ما يلي:

- (1) الميول الشخصي للنظرية الألعاب وكذا معرفة أهم السياسات التي تنتهجها المؤسسات في القطاع وذلك باعتباره أحد ركائز الاقتصاد الصناعي.
- (2) موضوع نظرية الألعاب من المواضيع التي تشغل بال المؤسسات، نظرا لما لها من أثر على أحوال الصناعة، وفي ذات الوقت تشكل أدوات فعالة في المجال الاقتصادي من خلال اختيار أفضل استراتيجية ممكنة.
- (3) الإحساس بأهمية موضوع خاصة بتعاظم أهمية نظرية الألعاب في وضع كافة الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسة التي يمكن أن تختار أفضل استراتيجية لها لمواجهة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع.
- (4) حداثة الموضوع خاصة فيما يتعلق بالنظرية الألعاب ودورها على سلوك الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.
- (5) نظرا للأهمية الكبيرة لهذا الموضوع في عصرنا، العصر الذي يتميز بالتطورات العلمية والتكنولوجية في ميادين مختلفة خاصة منها الصناعية، وأثرها على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية.
- (6) قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت مثل هذا الموضوع على المستوى الوطني والعربي، فهو موضوع حديث نسبيا بالنظر إلى تطبيقه داخل المؤسسات حتى في الدول المتقدمة.

ح. المنهج المستخدم في البحث:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضاته، تم استخدام المناهج المتعددة في الدراسات الاقتصادية عموما، وعليه اعتمدت على المنهج الوصفي في الجانب النظري من هذا البحث من أجل شرح أبعاد نظرية الألعاب والإمام بمختلف جوانبها ومدى تأثيرها في السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في الصناعة، أما الجانب التطبيقي للبحث فتم الاعتماد على أسلوب التحليل محاولا فيه تحليل المتغيرات بشيء من التحليل معتمدا على الملاحظة والاستنتاج.

ط. صعوبات الدراسة:

- 1) تتمثل أهم الصعوبات والعراقيل التي تم مواجهتها من خلال هذه الدراسة ما يلي:
الأجنبية وخاصة في المجال نظرية الألعاب فكانة متوفرة لحد ما، ولكن كان الإشكال في الترجمة التي أخذت تقريبا الوقت الكامل وجهدا مضاعفا بغية الوصول إلى المعلومة بالشكل الكامل لها.
- 2) صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية من مجتمعها.
- 3) صعوبة إسقاط فرضيات نظرية الألعاب على واقع المؤسسات الجزائرية الاقتصادية وهم المتعاملين الثلاث في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر.
- 4) كثرة المنتجات قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائري وكذا تشعبها.
- 5) عدم التعاون الكامل لموظفي للمتعاملين الثلاث لخدمة الهاتف النقال.

ي. الدراسات السابقة:

1) أسس علم نظرية الألعاب سنة 1944 على يد جون فون نيومان وأوسكار مورغن شتينر وأشتهر عن طريق تأليفهما كتاب *The Theory of Games and Economic Behavior*. سنة 1994 تحصل كل من جون فوربوس ناش ورينارد سيلتين وجون هارساني على جائزة نوبل للاقتصاد وذلك لأعمالهم في مجال نظرية الألعاب.

2) إن القالب العام لنظرية الألعاب تم وضعه على يد عالم الرياضيات الفرنسي Emile Borel إيميل بورل، الذي كتب أكثر من مقالة عن ألعاب الصدفة، ووضع منهجيات للعب، هذا ويعد أبو نظرية الألعاب الحقيقي هو عالم الرياضيات الهنغاري- الأمريكي John von Neuman جون فون نيومان، الذي أسس عبر سلسلة من المقالات امتدت على مدى عشر سنوات (1920-1930)، الإطار الرياضي لأي تطوير على النظريات الفرعية. خلال الحرب العالمية الثانية، كانت معظم الخطط العسكرية ضمن مجال نقل الجنود وإيوائهم الدعم اللوجستي ومجال الغواصات، والدفاع الجوي، مرتبطة بشكل مباشر مع نظرية الألعاب. بعد ذلك تطورت نظرية الألعاب كثيراً في بيئة علم الاجتماع، ومع ذلك تعتبر نظرية الألعاب نتاج جوهرى من علم الاقتصاد.

3) بورقة قويدر: أهمية تطبيق نظرية الألعاب في تفعيل السياسة التسعيرية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر: خدمة الاشتراك المؤجل للفترة 2015/2007، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 للسنة الجامعية 2017/2016، عالجت هذه الأطروحة نظرية الألعاب وتطبيقاتها في تفعيل السياسة التسعيرية كأحد استراتيجيات المؤسسة التي تنتهجها في الصناعة وهذا ما يتشابه إلى حد كبير مع محاور بحثنا، إلا أن الاختلاف يكمن في استعراضها الجانب التسييري من جانب بحوث العمليات بالشكل المعمق بالجانب التطبيقي، وتم التفصيل فيها إلى حد كبير على خلاف بحثنا فكان في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد الصناعي الذي يهتم بالجانب هيكل الصناعة وسلوك المؤسسات فيها وكذا أداء المؤسسات والقطاع ككل.

4) زيدور محمد: استخدام نظرية الألعاب للمساعدة على اتخاذ القرارات في سلاسل الإمداد، مذكرة الماجستير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسة للسنة الجامعية 2010/2011، حيث عالجة هذه المذكرة نظرية الألعاب من عدة جوانب وهذا ما يخدم محاور بحثنا، إلا أن الاختلاف يكمن في تطبيقها على سلاسل الإمداد وهذا للمساعدة في اتخاذ القرارات من جانب أدق وأعمق في تخصص بحوث العمليات.

ك. هيكل البحث:

• الفصل الأول: نظرية الألعاب حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تضمن الإطار العام لنظرية الألعاب، أما المبحث الثاني فعالج مكونات وتوازن نظرية الألعاب، بينما المبحث الثالث وبه أنواع نظرية الألعاب.

• الفصل الثاني: السلوك الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول: هيكل الصناعة ونظرية الألعاب، المبحث الثاني: نظرية الألعاب في الاقتصاد الصناعي، المبحث الثالث: نظرية الألعاب والميزة التنافسية للمؤسسة في الاقتصاد الصناعي.

• الفصل الثالث: السلوك الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية فتم تقسيمه إلى أربعة مباحث: المبحث الأول: الإطار العام للاستراتيجية، المبحث الثاني: السلوكات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، المبحث الثالث: الاستراتيجيات السلوكية للمؤسسات في الأسواق، المبحث الرابع: نظرية الألعاب والسياسات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في الصناعة.

• الفصل الثالث: نظرية الألعاب بقطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر وتم فيه الدراسة التطبيقية للأطروحة، من خلال المنهج المتبع في هذه الأطروحة، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث أيضاً: المبحث الأول: لمحة عن قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر، المبحث الثاني: تطور الطلب بقطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر ومختلف تشكيلة منتجاتها، المبحث الثالث: استخدامات نظرية الألعاب لمتعاملي خدمة الهاتف النقال بالجزائر.

الفصل الأول

تمهيد:

تعد نظرية الألعاب من إحدى النظريات الاستراتيجية المهمة لانتهاج سلوك معين أو قرار ما في مواقف النزاعات أو الصراعات الدولية، حيث أن هدفها هو ترشيد الاختيار من البدائل المختلفة التي تفرزها هذه المواقف الصراعية، وتعالج كل صراعات المصالح سواء كان صراع سياسي بشكل عام أو الصراعات المتعلقة بالحرب والسلم بشكل خاص. وتم توظيفها حديثا في الاقتصاد من خلال عدة دراسات، ولكي تقوم هذه النظرية هناك شروط لا بد من توفرها وهي وجود لاعبين (طرفين) على الأقل، ولكل منهما أهدافه وإمكانياته وايضا امتلاك كل لاعب استراتيجيته خاصة في مواجهة استراتيجية خصمه، وهذا ضمن المحيط التي تتم فيها المباراة وبالتالي النتيجة النهائية، وعندما تتوفر هذه الشروط يصبح كل من الطرفين على جاهزية لبدء المباراة.

فقد تم الاعتماد عليها كذلك في المجال الاقتصادي في الدراسات الحديثة وبعض المؤسسات الكبيرة نظرا لضرورة الاهتمام بها وأهميتها لمختلف الأطراف ونتائجها التي تخدم تلك الأطراف، وسنتطرق في هذا الفصل لتطورها التاريخي وكذا لمبررات استخدامها في عدة مجالات وأهمها المجال الاقتصادي، وكذا الأسس التي تقوم عليها وكذا قواعدها وايضا إلى أنواعها.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث:

- المبحث الأول: نظرية الألعاب
- المبحث الثاني: مكونات وتوازن نظرية الألعاب
- المبحث الثالث: أنواع نظرية الألعاب

المبحث الأول: ماهية نظرية الألعاب

نظرية الألعاب وتسمى أيضاً بنظرية المباريات هي تحليل رياضي لحالات تضارب المصالح بغرض الإشارة إلى أفضل الخيارات الممكنة لاتخاذ قرارات في ظل الظروف المعطاة، وتؤدي إلى الحصول على النتيجة المرغوبة، كما أنها تخوض في معضلات أكثر جدية تتعلق بكثير من العلوم الإنسانية، ويبدو أن هذه النظرية قد وجدت قبول وتطبيق واسع في عدد من المجالات وكثير من الأطراف، تقوم نظرية الألعاب على عدد من العناصر والأسس والاعتبارات.

حيث صممت نظرية الألعاب في الأساس في المجال الاقتصادي ثم تم استخدامها في كثير من المجالات، ويذهب كثير من العلماء على أن نظرية الألعاب تطبق في مجال الصراعات الثنائية التي ترتبط بالعلاقات الدولية فقط، سنتطرق في هذا المبحث لتطور نظرية الألعاب ومكوناتها وكذا أنواعها المختلفة حسب تقسيماتها.

المطلب الأول: تطور التاريخي لنظرية الألعاب ومبررات استخدامها

هذه الدراسة تعالج بعض استخدامات نظرية المباريات في تحليل بعض المنافسات بين المؤسسات، وقبل الحديث عن مبررات استخدام هذه النظرية، يجدر بنا أن نلقي بعض الضوء على ظاهرة المنافسة نفسها.

لا خلاف على أن ظاهرة المنافسة هي إحدى الظواهر الرئيسية للمؤسسات على كافة المستويات سواء بين المؤسسات أو بين مختلف الشركات متعددة الجنسيات و...، وإذا كانت ظاهرة المنافسة تعني أن هناك طرفين -أو أكثر- لكل منهما أهداف تتناقض مع الطرف الآخر، فإن هذه الظاهرة يمكن تقسيمها إلى الأشكال التالية:

- **المنافسة:** وهي الشكل التي يتدهور فيها ضبط النفس، حيث أن كل فعل في هذا الشكل يصبح بداية لرد فعل أقوى، وهكذا تتصاعد عملية المنافسة بسرعة تؤدي إلى فقدان الأطراف التحكم في نمط التفاعل.
- **اتفاقيات التواطؤ:** هذا الشكل نعني به المناقشات أو المنافسة التي تؤدي إلى التغيير في التصورات والحوافز، والحقيقة أن هذا الشكل من المنافسات يحتمل فيه التوصل إلى حل مقبول ملزم لطرفي المنافسة، إذا تفهم كل طرف مواقف الطرف الآخر.
- **المباريات:** هذا الشكل من أشكال المنافسة يفترض أن أطراف المنافسة سوف يتبعون نفس استراتيجيات رشيدة خلال مرحلة المنافسة، هذه الاستراتيجية القائمة على تحقيق أكثر مكاسب أو أقل خسائر للاعب.

الفرع الأول: تطور التاريخي لنظرية الألعاب

تعد نظرية المباريات إحدى المناهج المتبعة في دراسات العلاقات المؤسساتية والتي احتلت مركزا مهما لدى صناع القرار في المؤسسات الاقتصادية الذين اخذوا باعتمادها في اختيار سياساتهم الاستراتيجية مع المؤسسات الأخرى ومحاولة تحقيق أكبر قدر من الأرباح والفوائد وتجنب الخسائر، وكذا تم استخدامها بكفاءة شديدة في ضوء انفتاح صناع القرار فيها على التقدم العلمي الحاصل في مختلف المجالات ومحاولة استثماره لتحقيق أفضل العوائد.

وتقوم نظرية المباريات، كما يطلق عليها اللعبة، ونحن استخدمنا المصطلحين معا، على وجود مجموعة من اللاعبين قد يكونوا طرفين أو أكثر تدور بينهم اللعبة تسود فيها مجموعة من القواعد يتبعها جميع الأطراف من أجل الفوز وطبعاً لا يمكن أن يكون جميع الأطراف فائزين، إلا بعض المباريات. لذا فإن هناك من يربح وهناك من يخسر، ويحاول اللاعب الذي يدرك أن حظوظه في اللعب ليست جيدة أن يختار استراتيجية تحقق له أقل قدر من الخسائر¹.

وهكذا تعتبر نظرية الألعاب إحدى الوسائل الحديثة التي تستخدم في اتخاذ القرارات في الحالات والمواقف التي تتميز بوجود صراع بين الوحدات المتنافسة المستقلة، حيث لا تستطيع المؤسسة أن تسيطر على العوامل المؤثرة عليها في ظل التغيرات الحاصلة في السوق.

ويعتبر العالم الفرنسي "Antoine Cournot" أول من طرح فكرة نظرية الألعاب سنة 1838 في الاحتكار الثنائي، والعالم الرياضي "Emil Borel" اقترح رسمياً نظرية الألعاب سنة 1920 الذي كتب أكثر من مقالة عن ألعاب الصدفة، ووضع منهجيات للعب. إلا أن الفضل الكبير لبرهنة النتائج الأساسية لهذه النظرية يرجع للعالمين "John Von Neumann" و"Oskar Morgenstern". بعد أن أثبت V. Neumann القانون الأساسي لنظرية الأدنى العظمى سنة 1928، فتعاون مع O. Morgenstern في تقديم هذه النظرية كأداة لتحليل المواقف التنافسية المتعارضة في المجالات الاقتصادية وهذا في كتاب "The Theory of Games and Behavior Economic"².

وطورت نظرية الألعاب أيضاً من طرف الرياضي "John Nash" سنة 1950، وهو من أول من أعطى تفسيراً لمعنى الاستراتيجية المثالية للعبة التي طبقت من طرف "John Harsanyi" و"Reinhard Selten" الحائزين على جائزة نوبل للاقتصاد لأعمالهم السابقة سنة 1944، اللذان عملا في الألعاب ذات المعلومة الناقصة.

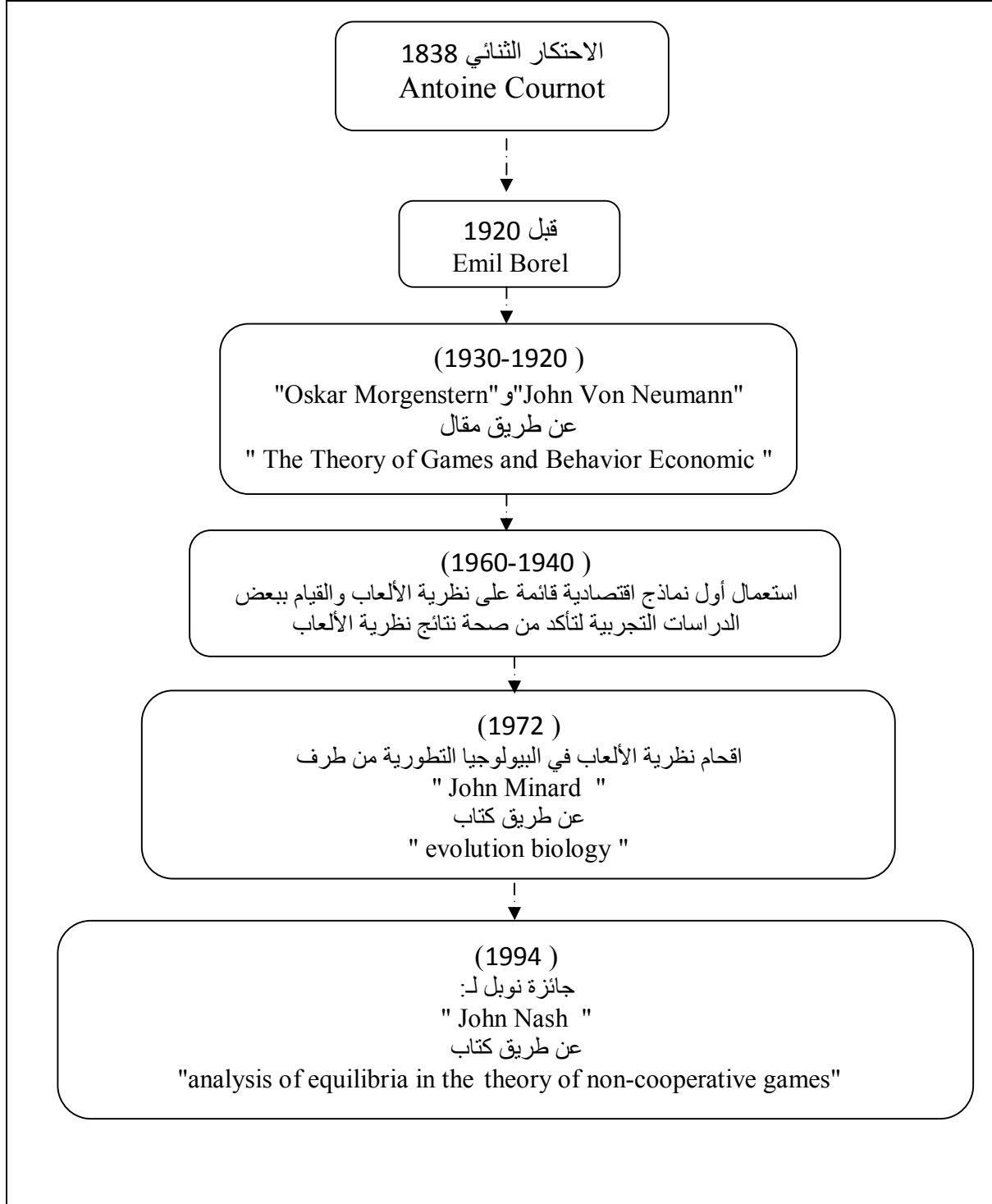
أول تطبيقات لتوازن Nash كان من طرف "Melvin Dresher" و"Merill flood" سنة 1950 وما يعرف بمعضلة السجناء، وحديثاً فقد فاز كل من "Thomas schelling"

¹ دينا هاتف مكي، نظرية المباريات في علاقات إسرائيل الدولية في ضوء علاقاتها مع دول الجوار، مركز الدراسات الفلسطينية، جامعة بغداد، ص 35.

² Theodore L. Turocy , Bernhard von Stengel, **Game theory**, CDAM Research Report LSE-CDAM, 2001, P, 4.

و " Robert Aumann " بجائزة نوبل في الاقتصاد سنة 2005، وذلك عن إجراء أبحاث على تشجيع التعاون في مجالات التجارة الدولية، وعلى معالجة قضايا حروب الأسعار¹.

الشكل رقم (01) : الخط الزمني لتطور نظرية الألعاب



المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على مما سبق

¹ Nicolas Eber, **Théorie des Jeux**, Dunod, Paris, 2e édition, 2007, PP, 7 et 8.

الفرع الثاني: مبررات استخدام نظرية الألعاب

تكمن أهمية نظرة الألعاب في كونها أداة لتحديد السلوك الاستراتيجي المتبع من طرف المؤسسة في ظل ظروف التنافسية، بحيث يكون في القطاع ما عدد من المؤسسات العاملة به، مما يؤدي إلى زيادة شدة التنافس فيما بينها والسلوك الاستراتيجي الناجع هو الناجح في القطاع وتكون الغالبية له في الأخير وأرباح أكثر.

وبحسب رواد هذا المجال تتمثل مبررات استخدام نظرية الألعاب كما يلي:

➤ حسب "David Kreps": تساعد نظرية الألعاب الاقتصاديين بشرح كل ما ينتج عن مختلف الحالات الاقتصادية.

➤ حسب "Rasmusen": تساعد نظرية الألعاب في الوصول إلى اختيار الاستراتيجية التي تعظم الربح.

➤ حسب " Ken Binmore ": تصف نظرية الألعاب تصرفات الأفراد أو المتنافسين عقليا.

➤ حسب " Eric Van Damme ": تساعد نظرية الألعاب في اختيار كل فرد استراتيجية معينة تؤدي لتحقيق المنفعة الأمثل.

➤ حسب " Robert Aumann ": تهتم نظرية الألعاب بتصرفات جميع اللاعبين.

➤ حسب " Martin Osborne et Ariel Rubinstein ": تساعد نظرية الألعاب على شرح الظواهر التي تتعلق بجميع اللاعبين.

ومن مبررات استخدامها أيضا¹:

➤ توفير طريقة كمية منطقية لاختيار الاستراتيجية المثلى.

➤ تصف وتفسر ظواهر الصراع كالتفاوض، تكوين الشركاء أو الاندماج.

➤ تحليل السلوكيات الاستراتيجية في حالات المنافسة.

وكذلك أيضا²:

➤ فهم المحيط: أي تساعد نظرية الألعاب في تفسير تنافس (صراع) المنتجين والمؤسسات في أرض الواقع وأحيانا لا تفعل.

¹ فريد راغب النجار، بحوث العمليات في الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 279.

² Stephen schecter, Herbert gintis, **Game theory in action : an introduction to classical and evolutionary models**, princeton iniversity press, united states of america, 2016, P 2.

➤ الرد على المحيط: أي استخدمت نظرية الألعاب في وضع استراتيجيات للفوز والضرر بالصراع القائم في الصناعة.

➤ تغيير المحيط: في الكثير من الأحيان فإن المؤسسات على ما هي عليه قد تستجيب لقواعد اللعبة، وبالتالي يمكن للعبة تغيير سلوكياتهم الاستراتيجية.

ونجد أن هذه النظرية تتعامل مع المباراة في المنافسة بين طرفين أو أكثر يقومون بعملية اتخاذ السلوك الاستراتيجي وكل واحد من اللعبة يسعى إلى كسب الطرف الآخر والتغلب عليه ولذا فإن نظرية الألعاب تعد من الأساليب الحيوية في تكوين الاستراتيجيات في ظل المنافسة والصراع بين الأطراف.

وقد استخدمت في وضع استراتيجيات الحرب العالمية الثانية وبالتالي هي تستخدم على نطاق واسع في السياسة، كما ترتبط ارتباطا وثيقا بعلم الاجتماع، وقد استخدمت كثيرا بواسطة لاعبي الشطرنج في محاولة كسب مبارياتهم وكذا نجاح بعض الألعاب كالداما وورق اللعب.

ولقد أشار مؤلفي النظرية "John Von Neumann" و"Oskar Morgenstern" تحت اسم نظرية المباريات والسلوك الاقتصادي بأن الأداة الفعالة لنظرية الألعاب يجب أن ترتبط ارتباطا وثيقا بعلم الاقتصاد ونظرية سلوك المستهلك وتعتبر النماذج الاقتصادية وخصوصا نموذج اقتصاد السوق، سوق المنافسة الكاملة مكانا مثاليا لاختبار فرضيات نظرية الألعاب، بالإضافة إلى الاستعمال الشديد لنظرية الألعاب في قسم بحوث العمليات الذي يخوض في مسائل تعظيم الأرباح وتخفيض التكاليف¹.

المطلب الثاني: مفهوم نظرية الألعاب

إن تطبيقات نظرية الألعاب واسعة ومتعددة ولقد رأينا في المطلب الأول بأن نظرية الألعاب الاستراتيجية تعد أسلوب من أساليب بحوث العمليات، وهي من أهم النماذج التي تستخدم في حالات تعارض المصالح وتعد نمودجا متطورا في عملية اتخاذ السلوكيات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية.

الفرع الأول: مفهوم نظرية الألعاب

نظرية الألعاب بالإنجليزية « Game theory » وتسمى أيضا بنظرية المباريات، حيث هي تحليل رياضي لحالات تضارب المصالح بغرض الإشارة إلى أفضل الخيارات الممكنة لاتخاذ الاستراتيجيات المناسبة في ظل الظروف المعطاة تؤدي إلى الحصول على النتيجة المرغوبة، بالرغم من ارتباط نظرية الألعاب بالتسالي المعروفة كلعبة الداما، البوكر...، إلا أنها تخوض في

¹ حياة صغيور، نظرية الألعاب الاستراتيجية، مجلة الدراسات العليا، دمشق، سوريا، العدد 12، ص 30.

المعضلات أكثر جدية تتعلق بـ: علم الاجتماع، والاقتصاد، والسياسة، وبالإضافة إلى العلوم العسكرية¹.

موضوع الدراسة في نظرية الألعاب هي اللعبة، وهي نموذج رسمي للحالة التفاعلية، فإنه عادة ما تنطوي على العديد من اللاعبين، وعادة ما تتكون اللعبة من لاعب واحد وتسمى بمشكلة القرار. يضع هذا التعريف للاعبين، وتفضيلاتهم، والمعلومات الخاصة بهم، والسلوكيات الاستراتيجية المتاحة لهم، وكيفية تأثيرهم على نتيجة المباراة.

ويمكن تعريف نظرية الألعاب بأنها أحد المواقف التنافسية التي يتبارى فيه اثنين أو أكثر من المتنافسين بغية تحقيق أهدافهم، مع عدم قدرة أي منهم على إملاء رغبته الشخصية على النتيجة. وينطبق الحال على أي موقف ينطوي على وجود تنافس بين أي شركتين في مجالي البحث والتطوير، ويتوقف وصف هذه النظرية على المشتركين في هذه المباراة وقواعدها وأية معلومات متعلقة بظروف إقامتها.

وعادة ما ينظر إلى أي متنافس من المتنافسين في أية مباراة – سواء كان هذا المتنافس شخصا أو مؤسسة – باعتباره وحدة لاتخاذ مجموعة من القرارات والسياسات الاستراتيجية بناء على ما لديه من مصادر، وعادة ما تتصف قواعد هذه المباراة كيفية توظيف تلك المصادر.

ويمكن تعريف نظرية الألعاب (اللعبة الاستراتيجية) على أنها وصف متكامل لما يتحتم على المنافس القيام به للتغلب على أي مأزق من المآزق التي تواجهه في المباراة. ومن الواضح أن نتائج المباراة تتوقف على الاستراتيجية التي يتبارى بها كل منافس، وعادة ما تختلف النتائج التي يحققها كل منافس من مباراة إلى أخرى وتتمثل هذه النتائج في الاحتمالات التالية: الفوز أو الخسارة أو التعادل (كما هو الحال في لعبتي الضامة والشطرنج)².

كذلك هي عبارة عن مشاركة شخص مع شخص آخر (أو أشخاص) في لعبة استراتيجية وبالتالي تتأثر الأرباح والقواعد بسبب سلوكيات اللاعب الآخر (المنافسين). على سبيل المثال، من الواضح أن لعبة الشطرنج لعبة استراتيجية النصر أو الهزيمة أو التعادل لأن اللاعب هنا يعتمد كثيرا على الخيارات التكتيكية الخاصة مع المنافسين³.

وعرفها " مارتن شوبيك " بأنها: طريقة الرياضية لدراسة بعض جوانب عملية اتخاذ القرارات ولا سيما في المواقف التي تغلب عليها صفة الصراع أو التعاون، ومن هذا التعريف يمكننا القول إن جوهر النظرية يقوم على افتراض مفاده وجود مجموعة من متخذي القرارات الذين تتداخل أهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها، حيث يتوفر لكل واحد منهم بعض السيطرة الجزئية أو المحددة على الموقف الذين يتعاملون جميعا معه. فهذه النظرية لا تفترض فوز طرف بالكامل مقابل

¹ Drew Fudenberg, Jean Tirole, **Game Theory**, The MIT Presse, London, England, 1991, P, 3.

² إدوين مانسفيلد، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، ترجمة جورج فهمي رزق، دار النشر المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1999، ص 338.

³ Thierry Pénard, **La Theorie des Jeux Et Les Outils D'analyse Des Comportements Strategique**, Universite de Rennes 1, CRE, 2004, p 2

خسارة الطرف الآخر فحسب، بل قد تنتهي المباراة بحدوث نوع من التعاون بين الطرفين بحيث يتم تفادي الخسارة المطلقة.¹

فقد عرفها فون نيومان الذي ساهم في وضع هذه النظرية بأنها " مجموعة من العمليات الرياضية التي تهدف إلى إيجاد حل لموقف معين يحاول فيه الفرد جاهدا أن يضمن لنفسه حد أدنى من النجاح عن طريق أسلوبه في المعالجة رغم ان أفعاله و أسلوبه لا يستطيعان تحديد نتيجة الحدث بشكل كامل و إنما مجرد التأثير فيه² ".

و عرفها كارل دويتش: "هي ذلك المنهج المستند إلى وجود تشابه كبير بين بعض لعب المباريات الاعتيادية، وبعض الحالات الاجتماعية المتكررة، وحيثما يوجد تشابه فإنه من النافع تحليل المباريات في بادئ الأمر بدلا من الحالات الاجتماعية التي هي اقل تحديدا من المباريات".

وأما ستيفن برامز فعرفها: "هي مجموع القواعد التي تربط اللاعبين أو المؤلفين بالمحصلات³".

وعلى نحو أدق لعبة الألعاب الاستراتيجية هي مجموعة من القواعد التي تحكم أو تحد من سلوك اللاعبين وتحديد الأرباح على أساس الخيارات والاستراتيجية المتخذة. وبموجب شروط نظرية الألعاب يتطلب تعريفا واضحا لقواعد سلوك اللاعبين، أي ما الذي يجب أن تحدد هذه القواعد⁴:

- **أولا:** يجب معرفة من هم اللاعبين، لأن عند دخول لاعب (مؤسسة) يمكن أن تؤثر على نتيجة المباراة، وكذا يعتبر الحظ الموجود في اللعبة لاعبا وهميا من شأنه أن يغير في مجريات المباراة.

- **ثانيا:** يجب على قواعد نظرية الألعاب تحديد الترتيب تنفيذ خيارات اللاعبين، أي هي بحاجة إلى معرفة من يذهب أولا، ومن يذهب ثانيا وهلم جر، وكذا الخيارات المتاحة للاعبين.

- **ثالثا:** يجب تحديد كيف من المفيد لكل لاعب يعتزل في نهاية المباراة بمجموعة من الخيارات.

ولإيضاح ذلك، نفترض أنه توجد مؤسستان مؤسسة (أ) و مؤسسة (ب)، وأنهما على وشك الدخول في منافسة حول برامج البحث والتطوير، وعلى كل منهما أن تقوم باختيار إحدى الاستراتيجيات المتاحة بحيث يمكن للمؤسسة (أ) أن تختار الاستراتيجية (1 أو 2) وللمؤسسة

¹ اسماعيل صبري مقلد، العلاقات السياسية الدولية: الدراسة في الأصول والنظريات، المكتبة الأكاديمية، الدقي، القاهرة، 1991، ص، 248.

²Thierry Pénard, Op cit, p 2

³ روبرت بالسغراف، دورتي جيمس، النظريات المتضاربة في العلاقات الدولية، ترجمة عبد الحي وحيد، الطبعة الأولى، كازمة للنشر والترجمة والتوزيع، مجد، الكويت، سنة 1995، ص 68.

⁴ Thierry Pénard, Op cit, p 2

(ب) أن تختار الاستراتيجية (3 أو 4). والجدول التالي يوضح النتائج التي يمكن أن تحققها كل مؤسسة لكل مجموعة من الاستراتيجيات¹:

الجدول رقم (01): مصفوفة الأرباح لبرامج البحث والتطوير

الوحدة: دولار

الاستراتيجيات الممكنة للمؤسسة (ب)		الاستراتيجيات الممكنة للمؤسسة (أ)
(4)	(3)	
أرباح المؤسسة (أ): 2 مليون.	أرباح المؤسسة (أ): 3 مليون.	(1)
أرباح المؤسسة (ب): 3 مليون.	أرباح المؤسسة (ب): 4 مليون.	
أرباح المؤسسة (أ): 3 مليون.	أرباح المؤسسة (أ): 4 مليون.	(2)
أرباح المؤسسة (ب): 2 مليون.	أرباح المؤسسة (ب): 3 مليون.	

المصدر: إدوين مانسفيلد، مرجع سابق، ص 339.

فإذا وقع اختيار المؤسسة (أ) على إقرار الاستراتيجية (1) وشركة (ب) على إقرار الاستراتيجية (4)، فسوف تحقق المؤسسة (أ) أرباحاً قدرتها 2 مليون دولار وستحقق المؤسسة (ب) أرباحاً قيمتها 3 مليار دولار.

ونلاحظ وجود استراتيجية مهيمنة لكل من المتنافسين في هذه المباراة. فبغض النظر عن اختيار المؤسسة (ب) للاستراتيجية (3 أو 4)، فسوف تحقق المؤسسة (أ) أرباحاً أكبر في حالة اختيارها للاستراتيجية (2). وعليه، تكون الاستراتيجية (2) هي الاستراتيجية المهيمنة على المؤسسة (أ)، وبغض النظر عن اختيار المؤسسة (أ) للاستراتيجية (1 أو 2)، فسوف تحقق المؤسسة (ب) أرباحاً أكبر في حالة اختيارها للاستراتيجية (3). وعليه، تكون الاستراتيجية (3) هي الاستراتيجية المهيمنة على المؤسسة (ب). وفي حالة رغبة كل مؤسسة من هاتين المؤسسات في الخروج من هذه المباراة بأفضل نتيجة ممكنة، فمن الطبيعي أن تختار المؤسسة (أ) الاستراتيجية (2) وأن تختار المؤسسة (ب) الاستراتيجية (3)، ومن ثم تكون أرباح المؤسسة (أ) هي 4 مليون دولار، وأرباح المؤسسة (ب) هي 3 مليون دولار، وهي أفضل أرباح يمكن لكل مؤسسة أن تحققها².

¹ إدوين مانسفيلد، مرجع سابق، ص 339.

² إدوين مانسفيلد، مرجع سابق، ص 340.

كما يستعمل العسكريون اللعبة لوصف القدرة على معرفة الحركة القادمة للخصم في الحرب، ونفس الشيء بالنسبة للأحزاب السياسية الذين يصفون نشاطهم على انه لعبة السياسة وفي نفس المعنى يرى المؤرخ الهولندي "جوهلن هوزينجا" أن النظر إلى الإنسان على انه لاعب يسهل من فهم الثقافة والظواهر الإنسانية، حيث يعيش الإنسان في جو من اللعبة منذ طفولته و في كل جوانب حياته¹.

عموما تقوم نظرية الألعاب على التفسير العقلاني وتجريد لسلوك اللاعبين، وعليه فهي لا تهتم بأهداف اللاعبين ودوافعهم بقدر اهتمامها بإعطاء طرف تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح و إلحاق نفس القدر من الخسارة بالخصم فهي تقدم "العمليات الذهنية" لتحديد السلوك الملائم للفوز على طرف آخر يحسب سلوكه بنفس الطريق، أي بطريقة عقلانية يهدف تحقيق الفوز لأن السعي إلى الفوز في اللعبة يعني أن السلوك غير سوي أو غير عقلاني.

الفرع الثاني: الفرضيات التي تقوم عليها النظرية

تقوم نظرية الألعاب على نوع من التفسير العقلاني المجرد الذي يجمع بين المنطق والرياضيات ولذا فالنظرية تقوم على أساس تحديد السلوك العقلاني الذي يمكن اللاعب من الفوز، ولكنها لا تتناول ما يسلكه الناس فعلا إذ أن الأفراد قد يتصرفون بشكل متناقض وغير عقلاني في بعض الأحيان. وقد استخدم أنصار النظرية السلوك العقلاني على أساس انه الأكثر قدرة على جعل النظرية أصلح للتفسير، ولو افترضنا أن كل سلوك إنساني هو سلوك سيكولوجي فإن ذلك ينفي وجود أي نظرية للعب، لذا فالنظرية تقدم نفسها في إطار الصياغة التالية: "إذا أراد الناس في وضعية معينة أن يحققوا الفوز مثلا الحصول على هدف معين يسعى طرف آخر لمنعهم منه، فإن النظرية تقدم لهم العملية الذهنية التي يستخدمونها لحساب السلوك الأفضل لهم واضعين في اعتبارهم أن الطرف الآخر يحسب حركته بطريقة عقلانية، وتقدم النظرية كذلك كيفية حساب سلوك الطرف المقابل وكيفية التغلب عليه"².

وتقوم نظرية المباريات على العديد من الفروض منها : أن الطرف أو اللاعب المنافس يعظم منفعته من خلال اختيار الاستراتيجية المناسبة بين الاستراتيجيات المتاحة وهذا الفرض يسمى فرض الرشد، وبالإضافة الى فرض الرشد يجب أن يتوافر لكل لاعب متنافس المعلومات والعوامل والامكانيات وهذا ما يطلق عليه فرض المعرفة.

وحاولت نظرية الألعاب التعبير عن العلاقات بشكل مختلف وبألفاظ مغايرة لتلك التي استعملها التقليديون والسلوكيون وغيرهم، حيث استعمل أصحاب النظرية التعبيرات الرياضية والحسابية القابلة للإثبات بواسطة الطرق الرياضية والمنطقية المختلفة، كما اعتبرت من الناحية النظرية مساعد صناعة القرار في عملية صنع البدائل والمفاضلة بينها حيث تقدم احتمالات النجاح والفشل وكذلك الآثار المترتبة على كل خيار، أي توفير شروط اختيار القرار العقلاني.

¹ فؤاد رسلان احمد، نظرية الصراع الدولي- دراسة في تطور الأسرة الدولية المعاصرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1986 ص 14 .

² مرجع نفسه، ص 87.

لكنها من جهة أخرى تعرضت للنقد من حيث أخذها لمختلف ظواهر العلاقات والصراع على وجه الخصوص بصورة مجردة وحسابية ولم تأخذ بعين الاعتبار التفاعلات الواقعية، والتي غالبا ما تكون شيئا مخالفا للتوقعات الحسابية خاصة في مجال الصراعات الصفرية.

كما تركز نظرية الألعاب على السلوك العقلاني للأطراف دون أن تتناول سلوكهم الفعلي، حيث تفترض أنّ ما يختارونه من استراتيجيات هي دائما عقلانية - مهما كانت طبيعة الظروف المحيطة بالقرار- غير أنّ الواقع العملي للدول يذهب إلى عكس ذلك، فالسلوك غير العقلاني يكون في بعض الأحيان عقلانيا جدا، كقرار الدخول في الحرب على سبيل المثال هو قرار غير عقلاني، لكنه يكون عقلانيا إذا تعرض وجود الدولة للخطر، حيث يكون من اللاعقلانية التعامل مع خطر الزوال بالإجراءات الاتفاقية، بينما يكون غير عقلاني الدخول في اللعبة لتحقيق أهداف يمكن تحقيقها بالطرق بسيطة، ومن جهة أخرى لا يوجد مقياس لقياس السلوك العقلاني في مختلف الظواهر مثلما هو في التفاعلات الاقتصادية (الحصول على أكبر قدر من المنفعة بأقل تكلفة ممكنة).

كما تحدد طبيعة اللعبة وفقا لتصور أطرافها وليس انطلاقا من النتيجة النهائية، فقد يراها اللاعبون غير صفرية بينما يراها أطراف خارجيون على أنها صفرية، كما يمكن أن تتداخل أهداف الأطراف وتحدد بذلك طبيعة اللعبة¹.

وطبقا لمنطق نظرية الألعاب، يكون كل طرف في الصراع حرا في اختيار السلوك الذي يتصور أنه قادر على ان يصل به في النهاية إلى الانتصار على خصمه، إلا أن ذلك يستلزم مقدما وبطبيعة الحال، التعرف على نوايا الخصم الذي يفترض فيه أنه يتمتع بقدر من الذكاء لا يقل عن الطرف الآخر في هذه المباراة الاستراتيجية التي تدور بينهما، وترتبطا على ذلك تكون كل البدائل الممكنة للتصرف بمثابة مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن ترجيح إحداها على الأخرى بحسب النتائج التي يمكن توقعها من كل واحدة منها.

وهذه النتائج المتوقعة يمكن تمثيلها بجدول يطلق عليه " Payments Matrix " ويكون عبارة عن مجموعة من الخانات التي ترصد فيها مكاسب وخسائر هذه الأطراف المتنافسة والمتصارعة في مواجهة معظمها.

ونظرية الألعاب بصورتها هذه لا تشكل أداة يمكن بها للطرف الذي يجيدها أكثر، أن يبحث أكثر، أن يحقق انتصارا أكيدا على خصمه في أي موقف صراعي يجمع بينهما، ولكنها هي فائدتها الأساسية، يمكن أن تساعد كل طرف من أطراف العملية الصراعية على تصور المواقف وتفهم أبعادها والتحرك فيها على نحو يخدم مصالحه في ضوء ما يتوقعه من الأطراف الأخرى من تحركات وردود أفعال مضادة².

¹ روبرت بالسغراف، دورتي جيمس، مرجع سابق، ص، 89.

² اسماعيل صبري مقلد، مرجع سابق، ص ص، 239، 240.

كما يمكن القول أن هذه النظرية غطت بعض العوامل والمتغيرات التي لا يمكن قياسها، وكذلك العوامل المعنوية لأي لاعب في المباراة، كما أن افتراض أن العلاقات هي مباراة ذات طابع صفري أو غير صفري يجعل منها علاقات صفرية وينفي علاقات التكامل التي ميزت آليات السلوك العقلاني أي الاستراتيجيات التي تحقق أكبر قدر من الربح وأقل هامش من الخسارة، وعليه لا تفسح مجالاً للعلاقات التعاونية التكاملية أو الحلول الوسطية التي لا تنتهي بزوال اللاعبين¹.

وتقوم نموذج نظرية الألعاب على الفرضيات التالية²:

1. يتصف كل اللاعبين بالذكاء وبالمعقولية بكل المعرفة العميقة بأمر اللعبة: لا بد للاعب من أن يأخذ بالحسبان الحاضر والمستقبل عند اللعب، هناك من اللاعبين من يفكر بالحاضر والعوائد المتأتمية من تحرك معين وتأثيره في الحركة التالية للعبة الواحدة وبالتالي نتيجة المباراة دون تفكير في النتائج المستقبلية على مباريات أخرى قد تنشأ، وهؤلاء يعتمدون على عدم إمكانية اللقاء مستقبلاً، وبالتالي يعتمدون على تحصيل العوائد الحالية دون المستقبلية، وآخرون يحسبون إمكانية تكرار المواجهة في المستقبل وبذا تكون خياراتهم متأثرة بها.

2. يهدف كل طرف إلى تعظيم العائد أو تقليل الخسارة الخاصة به: المفروض أن اللاعب الذي يدخل للمباراة معينة يكون هدفه الربح، لكن في بعض الأحيان يكون هناك إدراك مسبق لدى اللاعب أن الخسارة تحقق له ربحاً في مقابل أن ربح المباراة يؤدي إلى خسارة له، وعليه فإن إمكانية التنبؤ صعب لأن الواحد قد لا يدرك الأهداف المخفية للطرف الآخر وبالتالي الاستراتيجية المتبعة.

3. معرفة كل طرف من أطراف المباراة بكل المعلومات المتعلقة بالمباراة: يعد توفر المعلومات بين الطرفين أو الأطراف المعنية أمراً مهماً، وكذا الاتصال بينهما، إلا أن بعض المباريات تعتبرها غير مهمة، لا بل أنها ترى في الخداع والإيهام وسيلة لربح المباراة، في نفس الوقت هناك تقسيم للمعلومات ممتازة وأخرى كاملة، وتكون المعلومات ممتازة عندما يكون اللاعب على اطلاع بتحركات اللاعب السابقة³.

4. قيام كل طرف باتخاذ قرارته بصورة مستقلة: تعد الحركة الأولى في المباراة أمراً مهماً، فهي تؤكد أفضلية من تحرك أولاً، فاللاعب الذي يتحرك أولاً يمتلك ميزة اختيار الاستراتيجية والتي سوف يضطر اللاعبون الآخرون للالتزام بها. أي إذا أدرك أن التحرك أولاً قد لا يحقق له النتائج المرجوة الربح أو تحصيل عوائد أقل من المطلوب عندئذ سيتترك المجال للاعب الآخر للقيام بالحركة الأولى.

5. قيام طرفي المباراة باتخاذ قراراتهم في وقت واحد، ومن ثم لا يعرف كل طرف الاستراتيجية التي اختارها الآخر: من المفترض أنه على اللاعب وقبل أن يدخل في أي مباراة أن

¹ روبرت بالسغراف، دورتي جيمس، مرجع سابق، ص، 90.

² حامد سعد نور الشمري، بحوث العمليات: مفهوماً وتطبيقاً، مكتبة الذاكرة، الطبعة الأولى، بغداد، العراق، سنة 2010، ص 12

³ حامد أحمد مرسي هاشم، نظرية المباريات ودورها في تحليل الصراعات الدولية مع التطبيق على: الصراع العربي الإسرائيلي، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، سنة 1984، ص 09.

يحسب القوة الفعلية التي يمتلكها، كما يحسب حجم قوة خصمه، وبالتالي يحدد خياراته في ضوءها، فليس من المحمود أن يسعى للاستعداد الخضم وتحفيز المنافس لأن يدخل معه في مواجهة بدون القدرة والإرادة من قبله على ذلك لأنه سيتبع هنا سياسة غير عقلانية وهو على ضد من نظرية الألعاب التي تفترض العقلانية وبالتالي سيخسر المباراة¹.

المطلب الثالث: أهمية نظرية الألعاب وأسسها

في هذا المطلب سنتطرق لأهمية نظرية الألعاب وكذا أسسها حيث:

الفرع الأول: أهمية نظرية الألعاب

إن أهمية نظرية الألعاب تكمن في ترشيد الاختيار من بين البدائل القرارية المختلفة التي تفرزها السلوكات الاستراتيجية الصراعية بين أطراب اللعبة، وبكل الأحوال فإنها تعالج كل صراعات المصالح الاستراتيجية كلعبة في الاستراتيجية تنطبق على كل صراع المؤسساتي بشكل عام، وعلى صراعات التواطئ والحرب بصفة خاصة²، وكذلك تتفاوت أهمية النظرية بالنسبة للمؤسسة حيث يمكن تحديد أهميتها من خلال العلاقة التي تربطها مع الأهداف، التأثيرات التي تحدثها قرارات اللعبة وتكرارها في زمن معين وحجم الوسائل المستخدمة لصنع استراتيجية مناسبة في اللعبة³.

وتكمن أهميتها أيضا كونها أداة لاتخاذ السلوك الاستراتيجي المناسب في ظل ظروف تنافسية حيث يكون هناك أكثر من طرف في الصناعة وغالبا ما تتعارض أهدافهم، لذلك فإن كلفة عدم الدقة أو الخطأ ستكون مرتفعة خاصة وأن الموضوع متعلق بالربح والخسارة في ظل موارد وأسواق محددة⁴.

وتعتبر أيضا نظرية الألعاب إحدى الوسائل الحديثة التي من خلالها اتخاذ استراتيجية تنافسية مناسبة في الحالات والمواقف التي تتميز بالصراع بين الوحدات التنافسية المستقلة، سواء كانت أفرادا أو تنظيمات، حيث لا تستطيع المؤسسة أن تسيطر بشكل كامل على العوامل المؤثرة في النتائج التي تستطيع الحصول عليها من استراتيجيتها.

وأن النماذج الأكثر بساطة لمسائل الألعاب والمنافسة في الألعاب الرياضية المختلفة وألعاب الشطرنج وورق اللعب والدومينو وغيرها. وهناك شبه كبير بين المشاركين في مثل هذه الألعاب وبين سلوك المتحاربين لاحتلال موقع معين أو سلوك المتنافسين في صناعة معينة، وهذا الشبه أدى إلى تعميم لفظ اللعبة أو المباراة بحيث يشمل جميع الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية

¹ John C. Harsanyi, *Game Theory and the Analysis of International Conflict*, Australian Journal of Politics & History, Volume 11, USA, 1969, p.293.

² على عودة العقابي، العلاقات الدولية - دراسة تحليلية في الأصول والنشأة والتاريخ والنظريات، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بغداد، العراق، سنة 2010، ص 208.

³ محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2001-2002، ص 190.

⁴ محمد الطراونة، سليمان عبيدات، مقدمة في بحوث العمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2008، ص،

والسياسية والعسكرية وغيرها من الأوضاع التي تتضمن التنافس أو تعاكس مصالح، كما أدى هذا الشبه إلى بروز نظرية الألعاب للتعبير عن مجمل الطرائق الرياضية التي تناقش وتحلل الأوضاع¹.

ويمكن اختصار أهمية نظرية الألعاب في:

- مساعدة الاقتصاديين وذلك بشرح كل ما ينتج عن مختلف الحالات الاقتصادية.
- وصول إلى اختبار الاستراتيجية التي تعظم الربح.
- وصف تصرفات الأفراد أو المتنافسين العقلانيين.
- اختيار كل فرد استراتيجية معينة التي تؤدي لتحقيق المنفعة الأمثل.
- تهتم بتصرفات متخذي القرار (اللاعبين).
- هي مجموعة من الوسائل تحليلية المساعدة في شرح الظواهر التي تتعلق بمتخذي القرار.
- توفر طريقة كمية منطقية لاختيار السلوك الاستراتيجي الأمثل.
- تصف وتفسر ظواهر الصراع كالتفاوض، تكوين شركاء أو النماذج.
- تحليل السلوكات الاستراتيجية في حالات التنافس.

الفرع الثاني: أسس نظرية الألعاب

يكن مجال نظرية الألعاب في الرياضيات التطبيقية والتي هي تصف وتحلل القرارات التفاعلية، وتوفر أدوات تحليلية للتنبؤ بنتائج المباراة المعقدة بين اللاعبين العقلانيين، حيث تتطلب العقلانية الالتزام الصارم بالاستراتيجيات المتبناة لأطراف اللعبة وكذا تصور نتائجها وقياسها، والمجالات الرئيسية لتطبيق نظرية الألعاب هي الاقتصاد والعلوم السياسية والعسكرية، وعلم الأحياء وعلم الاجتماع منذ وقت مبكر أي من سنة 1990 وقد أضيفت الهندسة وعلوم الحاسب الآلي لهذه القائمة.

تقوم نظرية الألعاب على نوع من التفسير العقلاني المجرد الذي يجمع بين المنطق والرياضيات، ولذا فالنظرية تقوم على أساس تحديد السلوك العقلاني الذي يمكن اللاعب من الفوز لكنها لا تتناول ما يسلكه الناس فعلا إذ أن الأفراد يتصرفون بشكل متناقض وغير عقلاني في بعض الأحيان وقد استخدم أنصار النظرية السلوك العقلاني على أساس أنه الأكثر قدرة على جعل النظرية أصح للتفسير .

¹ أنعام باقية، إبراهيم نائب، بحوث العمليات - خوارزميات - برامج حاسوبية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، سنة 1999، ص ص ، 279، 280.

ويتم تطبيق نظرية الألعاب على المتنافسين في الاحتكار القلة من خلال ثلاث عناصر اساسية¹:

- قواعد اللعبة.

- القرارات الاستراتيجية الممكنة.

- المكاسب.

1. قواعد اللعبة:

قواعد اللعبة يمكن أن تكون عديدة وكثيرة من بينها: نوع الصناعة، الممارسات التجارية المنصوص عليها في القوانين والثقافات. ومع ذلك يمكن للمرء تحديد القواعد المشتركة العابرة للحدود الوطنية، وعبر القطاعات والصناعات المختلفة. وتتعلق هذه القواعد على عدد من اللاعبين (عدد المؤسسات)، نقاط الحساب (على سبيل المثال الأرباح والخسائر)، وأخيرا الهدف من اللعبة (على سبيل المثال زيادة حصتها في الصناعة).

2. القرارات الاستراتيجية الممكنة:

يمكن ان تكون القرارات الاستراتيجية كثيرة ومتنوعة، في حالة احتكار القلة، قد تهتم الأسعار، والكميات، والاستثمارات في البحث والتطوير، وجودة المنتج، والإعلان وما إلى ذلك...، والجمع بين هذه الإجراءات بحسب كل حالة.

3. المكاسب (النتائج):

في استراتيجية اللعبة، يهدف كل لاعب إلى تسجيل أقصى قدر من النقاط، في سوق احتكار القلة، وتهدف المؤسسات إلى تحقيق وتحسين هدفها ومكاسبها كالأرباح والخسائر. ومع ذلك، تعتمد هذه المكاسب على القرارات السياسية والقيود الاقتصادية (منحنى الطلب، وعامل الأسعار) والمحيط التكنولوجي وكذا القواعد والقوانين الحكومية في القطاع.

¹ Mokhtar amami, **Microéconomie : la nouvelle microéconomie**, volume 2, centre de publication universitaire, tunis, 2003, P P, 40,41.

المبحث الثاني: مكونات وأنواع نظرية الألعاب

تعد نظرية الألعاب (المباريات) إحدى المناهج المتبعة في دراسة السلوكيات الاستراتيجية للمؤسسات وحتى في العلاقات الدولية، إذ أن المؤسسات الاقتصادية غالباً ما تدخل في مباراة من أجل تحقيق أهدافها، وهناك أنواع مختلفة من المباريات وبعدها هذا إلى الأسلوب المستعمل في تصنيفها، بين صفرية وغير صفرية وهي الأشهر، إلى تعاونية وغير تعاونية وهكذا وأخذت تظهر أنواع جديدة من المباريات نتيجة لزيادة اهتمام الباحثين بها لدرجة إن فاز البعض منهم بجائزة نوبل عنها وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: مكونات اللعبة وتطبيقاتها

في هذا المطلب سنطرق لمكونات نظرية الألعاب وكذا مختلف تطبيقاتها في المجال الاقتصادي.

الفرع الأول: مكونات اللعبة

تفترض نظرية الألعاب السلوك العقلاني من قبل أطراف المباراة، هذا ما يؤكد منظورها ويقصدون بالسلوك العقلاني أن لكل لاعب مجموعة من الأهداف والثابتة والمحددة مسبقاً والتي في ظلها يتم اختيار السلوكيات الاستراتيجية المناسبة لتحقيقها، وأن اللاعب في المباراة سيختار العائد الأكثر تفضيلاً أي الذي يحقق أكبر ربح ممكن وأقل الخسائر الممكنة، وفي المقابل سيعمل خصمه الشيء ذاته.

أما المباريات نفسها فيمكن تقسيمها إلى عدة أنواع وفقاً لعوامل عدة فهي وفقاً لعدد اللاعبين، قد تكون مباراة بين طرفين أو بين عدة أطراف، ومن الممكن أن تصنف وفقاً للاستراتيجيات المستخدمة، حيث تقوم على عدة عوامل هي¹:

* **اللاعبون:** قد يكون في المباراة الواحدة لاعبين أو أكثر، البعض منهم أساسي والبعض الآخر ثانوي.

* **القواعد:** والتي تحدد الخيارات أو البدائل المتاحة أمام كل لاعب، وهي غالباً ما تكون محدودة.

* **الاستراتيجية:** ونعني بها الكيفية التي يتحرك بها اللاعب في المباراة، أو بالأحرى هي الخطة الموضوعية من قبل اللاعب والتي تحدد الخطوات التي يتخذها اللاعب في ضوء التحرك المقترض لخصمه.

عند الحديث عن اللاعبين، يفترض أن محرك اللعبة هم اللاعبون الأساسيون، أي أنهم أصحاب القرار في اتخاذ السلوك الاستراتيجية أو حتى اختيار ساحة اللعب، وما دور اللاعب

¹ دينا هاتف مكي، مرجع سابق، ص، 37.

الثانوي إلا مساندا في توفير الموارد أو دعم السلوكات أو السياسات، لكن في بعض الأحيان يكون دور اللاعب الثانوي أساسيا في اختيار البدائل أو اتباع السلوكات الاستراتيجية في المباراة الواحدة، كما أن المباراة لا تحدث في فراغ، فواقع السوق تؤثر فيها فهي عوامل مؤثرة جدا في اتجاه المباريات الاستراتيجية التي يتخذها اللاعبون، كما للأوضاع الداخلية للمؤسسة تأثيرا في مجريات المباريات بل وحتى في تغيير الاستراتيجيات التي تتبعها.

الفرع الثاني: تطبيقات نظرية الألعاب في الاقتصاد

تنظر نظرية الألعاب للاقتصاد على اساس ان التعاملات التجارية عبارة عن لعبة يحاول كل لاعب فيها تحقيق اكبر قدر من النقاط (المال) وتفترض ان كل اللاعبين يتعاملون بعقلانية ومنطق معين يجعل كل التعاملات والارباح والخسائر الحالية توجه بشكل يحقق ارباحا اكبر في المستقبل القريب او البعيد حسب الخطة الاستراتيجية والسياسية للاعبين (الاقتصاديين)، وتفترض نظرية الألعاب ان اللاعبين (الاقتصاديين) يتكهنون بحركات او قرارات الخصم ويدخلونها في حساباتهم لاتخاذ قرارات افضل في المستقبل.

كما ترتبط نظرية الألعاب بنظرية سلوك المستهلك، وتفترض ان المستهلك يتخذ قرارات مدروسة وعقلانية وهذا ضعف في النظرية ولكنه يخدم اتخاذ قرارات اكثر محافظة. إن نظرية الألعاب من النظريات الرياضية الأكثر استخداما في الاقتصاد والسياسة وتحتاج الى فهم وتحليل للاستفادة منها ومن معطياتها، ويجب على من يتولى ادارة الاقتصاد ان يعي ويفهم هذه النظرية واسسها ونظريات اخرى ليتمكن من دراسة وتحليل واتخاذ قرارات اقتصادية مناسبة وصحيحة ولو بشكل نسبي.

صممت نظرية المباريات في الأساس في المجال الاقتصادي ثم تم استخدامها في كثير من المجالات. فتعتبر نظرية اللعبة جزءاً من التأثير السلوكي على دراسة العلاقات الدولية، غير أن البعض قد تحفظ على استعمال تسمية اللعبة "المباراة" على اعتبار أن ذلك اختزال أو استهانة بتعقيد الظواهر الإنسانية إلا أن هذا التحفظ لم يجد مبررا له، وتتمثل علاقة هذه النظرية بموضوع اتخاذ القرار كونها من النظريات التي حاولت تقديم البدائل العقلانية أمام متخذ القرار.

حيث مبدأ تطبيق نظرية الألعاب في الاقتصاد بسيط نسبياً. فإذا أخذنا بالنظرية التقليدية في الاقتصاد فإن كل اقتصادي يسعى إلى بلوغ النهاية العظمى أو النهاية الصغرى لتابع يدعى تابعاً اقتصادياً أو تابع الربح أو تابع الكلفة أو ما مائل ذلك. فمدير أي مشروع مثلاً يسعى للوصول إلى أكبر ربح لمشروعه. فينظر في تابع الربح ويسعى إلى بلوغ نهايته العظمى، في حين يسعى أي مستهلك لبلوغ النهاية الصغرى لتابع الكلفة. وتظهر أهمية نظرية الألعاب عند دراسة المنافسات بين المؤسسات الاقتصادية التي يحاول كل منها اختيار القرار الأمثل. ويمكن لتوضيح الفكرة إيراد المثال التالي: تتنافس مؤسستان اقتصاديتان على اقتسام جمهور المستهلكين في سوق محلية فتقوم كل منهما بين الحين والآخر بحملة دعائية عن طريق الصحف أو بالملصقات الجدارية. فإذا افترض أن مدير أولى المؤسستين توصل إلى ما يلي: إذا قام بحملة الدعائية في الصحف (الاختيار 1) فإنه

يحقق ربحاً لمؤسسته قدره مئة ألف ليرة فيما لو اختار منافسه الدعاية في الصحف (الاختيار ب1)، ولكن ربحه سيكون صفراً لو اختار منافسه الدعاية بالملصقات الجدارية (الاختيار أ2). أما إذا قام بحملة الدعاية بالملصقات الجدارية (الاختيار) فإنه يخسر مئة ألف ليرة سورية فيما لو اختار منافسه الدعاية في الصحف (الاختيار ب1)، ولكن ربحه سيكون منتهي ألف ليرة لو اختار منافسه الدعاية بالملصقات الجدارية (الاختيار ب2). فما هو القرار الأمثل لكل منهما:

يمكن تمثيل هذه المنافسة بمصفوفة ربح المؤسسة الأولى (اللاعب الأول أ)

$$\begin{array}{cc|c} & \text{أ} & \text{ب} \\ \hline \text{أ} & 100 & 0 \\ \text{ب} & 0 & 200 \end{array}$$

واستناداً إلى ما سبق تكون قيمة اللعبة هـ = 50 ألفاً، وتكون الاستراتيجية المثلى لـ أ هي

$$Q^* = \left(\frac{1}{4}, \frac{3}{4} \right)$$

وتعني هذه النتيجة أن القرار الأمثل للمؤسسة الأولى هو أن تصرف ثلاثة أرباع المبلغ المخصص لحملة الدعاية للدعاية بالصحف والربع الباقي للدعاية بالملصقات. عندئذ تضمن ربحاً لا يقل عن خمسين ألفاً مهما كانت الخطة التي ستبناها المؤسسة الثانية (اللاعب ب).

كما ترتبط نظرية الألعاب ارتباطاً وثيقاً بعلم الاجتماع، والعلوم الإنسانية، وعلم النفس (على مستوى الأفراد)، وتستخدم على نطاق واسع في السياسة، وفي المجالات العسكرية كالتخطيط لاستراتيجيات الحرب لمواجهة العدو أو ما شابه ذلك (لعبة الطيران والمدفعية، المعارك البحرية، الكفاح ضد الإرهاب، ... إلخ)، ولكن في هذه المجالات تواجه النظرية بعض الصعوبات وذلك لأنها تسلم بأن اللاعبين تصرفون بعقلانية كما أن كل جوانب الوضعية السياسية أو العسكرية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، عند وضع قواعد اللعبة¹.

أما أهم مجالات استخدامها فتتمثل في:

- القرارات الاستثمارية.
- سياسات الترويج.
- سياسات التسعير.
- تطوير المنتجات.

¹ فتحي رزق السوافري، مرجع سابق، ص 324.

– دخول أسواق جديدة.

– سياسات الرواتب والأجور وتضم الحوافز بشكل عام.

– سياسات التفاوض.

– العمليات العسكرية.

– الألعاب الرياضية.

– القرارات السياسية.

إضافة إلى العديد من الحالات التي تنتج عن السلوك الاستراتيجي بشأنها ردة فعل من طرف أو أطراف أخرى!

المطلب الثاني: انتقادات نظرية الألعاب

قد تعرضة نظرية الألعاب كبقية النظريات إلى انتقادات كثيرة يأتي في مقدمتها:

1. إن هناك صراعات لا تسمح طبيعتها الخاصة تطبيق قواعد هذه النظرية عليها في أي صورة عملية ملائمة، من أمثلتها الصراعات الأيدولوجية،... إلخ.

2. إن هذه النظرية صممت بصورة أساسية لتناسب المواقف الصراعية التنافسية ثنائية الأطراف، أما في الحالات التي يتعدد فيها اللاعبون، وحيث يمكن أن تنشأ ائتلافات ومحاور من بعض الأطراف في مواجهة طرف أو أطراف أخرى، فإن صورة الموقف تصبح مختلفا تماما، وبالتالي يتعذر تطبيق قواعد اللعبة بالصورة التي تفترضها نظرية الألعاب.

3. إنه لا يمكن من الناحية الواقعية تصور أن يكون سلوك الأطراف المشتبكين في أي مواقف صراعي، محصورا في إطار بديلين اثنين لا ثالث لهما، وهما إما الكسب أو الخسارة، فكل الصراعات مهما كانت معقدة تقتضي من اطرافها شيئا من المرونة التي تحركهم في اتجاه تسوية الصراع إذا كانت هذه الأطراف ترغب حقيقة في تجنب الصدام العنيف أو الحرب، وإذا كان هذا هو الحال، فإن ما يحصل عليه كل طرف في النهاية يكون مزيجا من الكسب والخسارة، وقد يتفاوت حجم الكسب والخسارة من طرف لآخر، كما أنه لا طرف يخسر بصورة كاملة، وتتأفى هذا مع منطق النظرية في تعاملها مع ما تسميه بالصراعات التنافسية في الصناعة.

4. إن تطبيق نظرية الألعاب في حدود المنطق الذي تبنى عليه، وفي ظروف التنافسية في الصناعة، يلغي تماما من كل إمكانية للاتفاق بين المؤسسات والشركات المختلفة، ويجعل مبدأ تعايشها سلميا مع بعضها أمرا يتعذر التحقيق، إذ أنها تحصر تحركات الكتلتين وبالتالي تقرر استراتيجياتهما في مواجهة بعضهما على أساس واحد لا يتغير وهو تحقيق الكسب وتجنب

الخسارة. وهذا الدافع كفيل بأن يضفي على مضمون هذه السياسات والاستراتيجيات طابعا عدائيا متطرفا ما بين المؤسسات¹.

5. يتميزون أطراف اللعبة بعدم الثبات، وهذا يعني مزيدا من التعقيد في التطبيق العملي لنظرية الألعاب في الصناعة².

6. أنها لا تفرض حدوث تغيير في صفات أداء اللاعبين أثناء فترة المباراة.

7. أنها لا يمكنها حصر وتحديد عدد اللاعبين التي تؤثر في الصناعة ليتم تطبيقها بسلاسة أو حتى المحددات الأخرى غيرهم، وكذا قياس المتغيرات الاقتصادية في السوق.

على أنه يبقى أن يقال أنه بالرغم من الانتقادات الموجهة إلى نظرية الألعاب، فإنها تظل نموذجا جيدا للتحليل الرياضي المحايد في مواقف الصراعات والتنافس بين المؤسسات.

وحاولت نظرية الألعاب التعبير عن العلاقات التي تربط المؤسسات في الصناعة بشكل مختلف وبألفاظ مغايرة لتلك التي استعملها التقليديون والسلوكيون وغيرهم، حيث استعمل أصحاب النظرية التعبيرات الرياضية والحسابية القابلة للإثبات بواسطة الطرق الرياضية والمنطقية المختلفة، كما اعتبرت من الناحية النظرية مساعدة المؤسسة في عملية صنع البدائل والمفاضلة بينها حيث تقدم احتمالات النجاح والفشل وكذلك الآثار المترتبة على كل خيار، أي توفير شروط اختيار القرار العقلاني.

لكنها من جهة أخرى تعرضت للنقد من حيث أخذها لمختلف ظواهر العلاقات التي تربط المؤسسات في الصناعة والصراع على وجه الخصوص بصورة مجردة وحسابية ولم تأخذ بعين الاعتبار التفاعلات الواقعية والتي غالبا ما تكون شيئا مخالفا للتوقعات الحسابية خاصة في مجال الصراعات الصفرية.

كما تركز نظرية المباراة على السلوك العقلاني للأطراف دون أن تتناول سلوكهم الفعلي، حيث تفترض أن ما يختارونه من استراتيجيات هي دائما عقلانية - مهما كانت طبيعة الظروف المحيطة بالاستراتيجية - غير أنّ الواقع العملي للمؤسسات يذهب إلى عكس ذلك، فالسلوك غير العقلاني يكون في بعض الأحيان عقلانيا جدا، كقرار الدخول في اللعبة على سبيل المثال هو قرار غير عقلاني، لكنه يكون عقلانيا إذا تعرض وجود المؤسسة للخطر، حيث يكون من اللا عقلانية التعامل مع خطر الزوال بالإجراءات السلمية، بينما يكون غير عقلاني الدخول في حرب لتحقيق أهداف يمكن تحقيقها بالطرق السلمية، ومن جهة أخرى لا يوجد مقياس لقياس السلوك العقلاني في الظواهر في الصناعة مثلما هو في التفاعلات الاقتصادية (الحصول على أكبر قدر من المنفعة بأقل تكلفة ممكنة)

¹ اسماعيل صبري مقلد، مرجع سابق، ص ص، 250، 251.

² حامد أحمد مرسي هاشم، مرجع سابق، ص، 12.

كما تحدد طبيعة اللعبة وفقا لتصور أطرافها وليس انطلاقا من النتيجة النهائية، فقد يراها اللاعبون غير صفرية بينما يراها أطراف خارجيون على أنها صفرية لأنها يمكن أن تتداخل أهداف الأطراف في الصراع وتحدد بذلك طبيعة اللعبة.

كما يمكن القول أن هذه النظرية غطت بعض العوامل والمتغيرات التي لا يمكن قياسها، وكذلك العوامل المعنوية للمؤسسة أو أي لاعب في المباراة، كما أن افتراض أن العلاقات بين المؤسسات هي مباراة ذات طابع صفرية أو غير صفرية يجعل منها علاقات صفرية وينفي علاقات التكامل التي ميزت نظام.

كما أن هذا الافتراض يجعل القضية بالنسبة للمؤسسة مسألة حياة أو موت، وعليه لا يجدون أمامهم اختيار آليات السلوك العقلاني أي الاستراتيجيات التي تحقق أكبر قدر من الربح وأقل هامش من الخسارة، وعليه لا تفسح مجالاً للعلاقات التعاونية التكاملية أو الحلول الوسطية التي لا تنتهي بزوال اللاعبين في الصناعة¹.

المطلب الثالث: توازنات نظرية الألعاب

التوازن هو المزيج من هذه الاستراتيجيات أن أي لاعب لديه حافز لتغيير سلوكياته الاستراتيجية في ضوء سلوكيات اللاعبين الآخرين (المنافسين). وحالما يتم التوصل إلى التوازن في اللعبة (بغض النظر عن كيف يتم الحصول عليها) لا يوجد هناك سبب للمغادرة.

الفرع الأول: توازن ناش (NASH *)

توازن ناش هو عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات (لكل لاعب) بحيث لا يمكن للاعب الحصول على ربح ومكاسب إضافية عن طريق تغيير الاستراتيجية من جانب واحد³.

ويتحقق توازن ناش في حالة انتهاج كل متنافس من المتنافسين للاستراتيجية المثلى، على أن يضع في اعتباره الاستراتيجيات الأخرى التي يقع عليها اختيار باقي المتنافسين. أي أن توازن ناش ما هو إلا مجموعة من الاستراتيجيات التي تستطيع إحدى المؤسسات من خلال اختيار استراتيجيتها المثلى، مع وضع الاستراتيجيات الخاصة بباقي المتنافسين في الاعتبار⁴.

ولكي نفهم هذا التوازن نفترض المثال التالي وهو نفس المثال السابق:

¹ روبرت بالسغراف، دورتي جيمس، مرجع سابق، ص 89.

* ناش (John F. Nash): عالم رياضي كبير إنجليزي الأصل والحاصل على جائزة نوبل في الرياضيات.

³ Nicolas Eber, Op cit, P , 5.

⁴ إدوين مانسفيلد، مرجع سابق، ص 340.

الجدول رقم (02): مصفوفة الأرباح – عدم وجود استراتيجية مهيمنة لمؤسسة (ب)

الوحدة: دولار

الاستراتيجيات الممكنة للمؤسسة (ب)		الاستراتيجيات الممكنة للمؤسسة (أ)
(4)	(3)	(1)
أرباح المؤسسة (أ): 2 مليون. أرباح المؤسسة (ب): 3 مليون.	أرباح المؤسسة (أ): 3 مليون. أرباح المؤسسة (ب): 4 مليون.	(1)
أرباح المؤسسة (أ): 3 مليون. أرباح المؤسسة (ب): 4 مليون.	أرباح المؤسسة (أ): 4 مليون. أرباح المؤسسة (ب): 3 مليون.	(2)

المصدر: إدوين مانسفيلد، مرجع سابق، ص 340.

في ظل هذه الظروف سوف تبقى المؤسسة (أ) متمتعة باستراتيجية مهيمنة وهي الاستراتيجية (2)، وبغض النظر عن الاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة (ب) فستظل الاستراتيجية (2) أفضل استراتيجية يمكن للمؤسسة (أ) انتهاجها. أما بالنسبة للمؤسسة (ب) فلم تعد تتمتع باستراتيجية مهيمنة، ذلك أن استراتيجيتها المثلى تعتمد على الاستراتيجية التي ستنتهجها المؤسسة (أ). فإذا قامت المؤسسة (أ) بانتهاج الاستراتيجية (1) فمن الطبيعي أن تحقق المؤسسة (ب) أرباحاً أكبر في حالة اختيارها للاستراتيجية (3) بدلاً من (4). أما إذا قامت المؤسسة (أ) بانتهاج الاستراتيجية (2)، فسوف تحقق المؤسسة (ب) أرباحاً أكبر في حالة اختيارها للاستراتيجية (4) بدلاً من (3).

وإذا رغبت المؤسسة (ب) في تحديد الاستراتيجية التي سوف تنتهجها، فيتعين عليها أن تضع تصوراً للاستراتيجية التي من المرجح أن تنتهجها المؤسسة (أ). أي أنه يتعين على المؤسسة (ب) أن تضع نفسها في موقع المؤسسة (أ) الأمر الذي يمكنها من تحديد ما إذا كانت الاستراتيجية (1) هي الأفضل للمؤسسة (أ). والاستراتيجية المهيمنة للمؤسسة (أ) هي الاستراتيجية (2)، وبما أنه من الطبيعي أن تكون المؤسسة (ب) على دراية بجميع الأرقام الموضحة في مصفوفة الأرباح، فسوف يكون من السهل عليها استنتاج أن الاستراتيجية (2) هل الاستراتيجية التي ستنتهجها المؤسسة (أ)، ومن ثم يتحتم على المؤسسة (ب) اختيار الاستراتيجية (4) لكونها أكثر ربحية من الاستراتيجية (3) في هذه الحالة. وتعرف هذه العملية بتوازن ناش (Nash)

وهناك بعض المباريات التي تنطوي على حالة واحدة من توازن ناش بينما قد تشمل بعض المباريات الأخرى على وجود أكثر من حالة من هذا التوازن¹.

الفرع الثاني: مآزق السجين

هناك نوع معين من المباريات معروف مجازا بمآزق السجين، وهو أحد الأنواع الشديدة النفع في أغراض تحليل سلوكيات الاستراتيجيات للمنافسين، حيث تنص على أن الشرطة تعتقل اثنين من المشتبه فيهم ويتم وضعهم في السجن، حيث تكون الشرطة هنا مقتنعة بأنهم ارتكبوا تلك الجريمة السرقة مثلا، ولكن ليس لديها ما يكفي من الأدلة، وللتحقيق معهم تم مقابلة المشتبه فيهما كل واحد على حدى للحصول على الاعترافات، ويتم تقديم كل المشتبه خيارين، إما أنه يلتزم الصمت " عدم الاعتراف " أو لا يلتزم الصمت ويعترف " الاعتراف "، وإذا إلتزم كلا منهم الصمت لا يمكن للشرطة أن تحكم عليهم بالتهمة أي الإدانة، ولن يبقوا لفترة طويلة في السجن. أما إذا كان أحد منهم يعترف والآخر يلتزم الصمت فإن الأول يطلق سراحه والإفراج أما الثاني يحكم عليه بالسجن لمدى القصوى (أي الإدانة بالتهمة الموجهة إليه). ومع ذلك، إذا اعترفوا الاثنین معا على حد سواء، سيتم إرسالهم للسجن وسيدانون بالتهمة ولكن لمدة أقصر من الإدانة الكاملة².

والاحتمالات الأربعة الممكنة وفقا للاستراتيجية التي سينتجها كل منهم على حدى سنجدتها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مصفوفة النتائج لحالة السجينين

الاستراتيجيات الممكنة للسجين (ب)		الاستراتيجيات الممكنة للسجين (أ)
عدم الاعتراف	الاعتراف	
* سيتم حبس السجين (أ): لمدة سنتان.	* سيتم حبس كلا منهما لمدة 8 سنوات	الاعتراف
* سيتم حبس السجين (أ): عشرة سنوات	* سيتم حبس السجين (أ): عشرة سنوات	عدم الاعتراف
* سيتم حبس كلا منهما لمدة 4 سنوات	* سيتم حبس السجين (أ): لمدة سنتان.	

المصدر: إدوين مانسفيلد، مرجع سابق، ص 340.

¹ إدوين مانسفيلد، مرجع سابق، ص 339.

² Thierry Pénard, Op cit , p, 32.

في حالة عدم اعتراف السجين (ب) من الطبيعي أن يكون الاعتراف هو أفضل استراتيجية للسجين (أ)، الأمر الذي سيقال من مدة عقوبته بواقع عامين عما هو الحال إذا ما اعترف (عدم الاعتراف) حيث ستتم معاقبته بالحبس لمدة أربعة سنوات (04). أما إذا اعترف السجين (ب)، فمن الطبيعي أن يكون الاعتراف هو أفضل الخيارات المتاحة أمام السجين (أ)، حيث أن عقوبته في هذه الحالة ستكون عقوبته أقل من ثمانية سنوات (08) من عقوبته في حالة عدم اعترافه عشرة سنوات (10). ومن ثم نجد أنه سيكون الأفضل بالنسبة للسجين (أ) أن يعترف بغض النظر عن الاستراتيجية التي سيتبعها السجين (ب)، أي سواء اعترف أم لا. وبالتالي فمن المتوقع أن يعترف السجين (ب) ذلك أنه من الأفضل بالنسبة له أن يعترف بغض النظر عن الاستراتيجية التي سيتبعها السجين (أ)، أي سواء اعترف أم لا.

وعليه يتضح أن كلا من السجين (أ) والسجين (ب) سوف يعترفان بما اقترفاه حيث تعد هذه الاستراتيجية هي الاستراتيجية المهيمنة لكل شخص في هذه الحالة. ومن هنا تجدر الإشارة إلى تلك الاستراتيجية التي سيقع اختيار كل من المتهمين عليها (أي الاعتراف) ليست هي أفضل الاستراتيجيات المتاحة، وذلك أنه في حالة كون منهما على ثقة بأن المتهم الآخر لن يعترف، فسوف تكون عقوبته كل منهما أربعة سنوات (04) وليست ثمانية سنوات (08)¹.

الفرع الثالث: توازن عن طريق الاستراتيجية المسيطرة

قد تتعد البدائل أمام المتنافسين في المباراة ولا تكون الاستراتيجيات المسيطرة هي استراتيجيات صرفة، حيث يتحقق التوازن بتعادل أقصى الأدنيات مع أدنى الأقصيات. ويقتضي الأمر في ظل هذه الظروف أن يقوم كل متنافس بتحليل البدائل لاستبعاد غير الفعال منها والإبقاء على البدائل المهيمنة قبل البحث عن الاستراتيجية المسيطرة أو المثلى التي يجب إتباعها، ويكون بديل ما مهيمن على بديل أو بدائل أخرى من وجهة نظر متنافس معين، إذا كان كل عنصر من عناصر متجه عائد هذا البديل في مصفوفة العائد، يتفوق على الأقل العنصر المماثل في متجه البديل أو البدائل الأخرى².

وفي الكثير من الأحيان تؤدي بعض الاستراتيجيات المطلقة نتائج أفضل من استراتيجيات مطلقة أخرى فإذا كانت توجد استراتيجيتان مطلقتان وكان لكل استراتيجية عوائد مرتبطة بها في ظل تفاعلها مع استراتيجيات المتنافس، وكانت العوائد المرتبطة بالاستراتيجية الأولى أقل من العوائد المرتبطة بالاستراتيجية الثانية لكل الاستراتيجيات المنافسة، وبالتالي يقال أن الاستراتيجية الأولى تسود الاستراتيجية الثانية ذات العوائد الأقل، وأن من مصلحة اللاعب ألا يستخدم الاستراتيجية ذات العوائد الأقل، أي أن اللاعب طالما لديه استراتيجية تحقق له مستوى أعلى من استراتيجية أخرى فإن من مصلحته أن الاستراتيجية ذات العوائد الأقل لا تستخدم أبداً، وبالتالي يجب حذف تلك الاستراتيجيات ذات العوائد الأقل، كما أنه أيضاً يتم اختصار الاستراتيجية ذات العوائد المتساوية.

¹ إدوين مانسفيلد، مرجع سابق، ص 344.

² منعم زمزير الموسوي، مقدمة في بحوث العمليات، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، سنة 1995، ص، 289.

وتستخدم قاعدة السيطرة عادة لتخفيض حجم مصفوفة الدفع، وبمقتضاها يتم حذف بعض الاستراتيجيات (صفوف أو أعمدة)، التي لا تؤثر في قيمة المباراة، حيث لا تمثل أي إضافة حقيقية لأي طرف من أطراف المباراة وبالتالي لا يوجد مبرر إبقاء عليها أو استخدامها، ويتم تطبيق قاعدة السيطرة من خلال إتباع الخطوات التالية:

– إذا كانت أرقام أحد الصفوف أقل أو تساوي نظائرها في صف آخر، فعندئذ يمكن اعتبار أرقام هذا الصف الأقل استراتيجية يمكن السيطرة عليها وبالتالي يمكن حذفها من المباراة.

– إذا كانت أرقام أحد الأعمدة أكبر أو تساوي نظائرها في عمود آخر، فعندئذ يمكن اعتبار أرقام هذا العمود الأكبر استراتيجية يمكن السيطرة عليها وبالتالي يمكن حذفها في المباراة¹.

¹ بورقية قويدر، أهمية تطبيق نظرية الألعاب في تفعيل السياسة التسعيرية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر: خدمة الإشتراك الموجل للفترة 2007-2015، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص 161. 2017/2016

المبحث الثالث: أنواع نظرية الألعاب

إن مصطلح لعبة يعني بشكل خاص معضلة أو مشكلة ما حيث ن من الأشخاص أو المجموعات (اللاعبون) يشتركون بمجموعة من القواعد والأنظمة تصنع الظروف والأحداث التي تشكل بداية اللعبة، وتنظم هذه القواعد الحركات القانونية الممكنة في كل مرحلة من اللعب، ومجموع الحركات أو الخطوات بمجملها يشكل ماهية اللعبة بالإضافة إلى النتيجة المرغوبة وهنا نفترض أن اللاعبين أشخاص راشدون يسعون إلى سعادتهم عبر اتخاذهم لسلسلة من القرارات، وأن كل لاعب يسعى للتنبؤ بأفكار وحركات اللاعب الآخر.

ومن خلال ذلك يمكن القول أن لنظرية الألعاب مجموعة من الأنواع وذلك بحسب طبيعتها، وسنطرق لها في هذا المبحث.

المطلب الأول: الألعاب الثنائية الاستراتيجية ذات المجموع الصفري والغير الصفري

إذا كسب اللاعب ما يخسره اللاعب الآخر فإن المباراة تسمى صفرية وهذا النوع من الألعاب هو الأكثر شيوعاً في عالم الإدارة والمنافسة، كما يجب العلم أن هناك بعض مواقف الصراع أو التنافس قد تتضمن الربح أو خسارة لكلا المتنافسين وفي هذه الحالة تسمى الألعاب الثنائية الاستراتيجية ذات المجموع غير الصفري، وإن الهدف من نظرية الألعاب هو تحديد أفضل استراتيجية من قبل اللاعب وعلى افتراض أن خصمه عقلاني ورشيد وذكي وسيقوم بتحركات مضادة ذكية¹.

الفرع الأول: الألعاب الثنائية الصفرية

الألعاب الثنائية ذات المجموع الصفري تلعب بواسطة متنافسين أو مجموعتين بحيث أن ربح أحد المتنافسين يساوي بالضبط خسارة المتنافس الثاني ولذلك أن مجموع أرباح وخسائر يساوي صفر وعلى هذا الأساس يطلق على اللعبة باللعبة ذات المجموع الصفري، أن كل متنافس يمتلك مجموعة من الاستراتيجيات بحيث أن ناتج كل استراتيجية يكون معلوم مسبقاً لدى المتنافسين ويعبر عنه بقيمة رقمية².

كمثال عن ذلك نفترض تواجد مؤسستان في السوق وتتوي كل واحدة منهما تعظيم أرباحها وحصتها السوقية حيث:

¹ حسين محمود الجنابي، الأحدث في بحوث العمليات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2010، ص 235.

² حامد سعد نور الشمري، على خليل الزبيدي، مدخل إلى بحوث العمليات، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2007، ص 418.

الجدول رقم (04): تعظيم الأرباح للمؤسستين في السوق

		المؤسسة الثانية (ب)				
		الاستراتيجية	P ₂₁	P ₂₂	P ₂₃	P ₂₄
المؤسسة الأولى	P ₁₁		0.1	0.2	0.15	0.3
		G 1	G 4	G 7	G 10	
(أ)	P ₁₂		0.4	0.3	0.5	0.55
		G 2	G 5	G 8	G 11	
	P ₁₃		0.35	0.25	0.2	0.4
		G 3	G 6	G 9	G 12	

المصدر: رشيد بن ديب، نادية شطاب عباس، اقتصاد جزئي - نظرية وتمارين، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السابعة، بن عكنون، الجزائر، سنة 2014، ص 326.

يمثل كل عنصر G_{ij} داخل المصفوفة قسمة السوق المؤسسة (أ) عندما تختار الاستراتيجية P_{1j} ، بينما تختار المؤسسة (ب) الاستراتيجية P_{2j} . حيث تحصل المؤسسة الأولى (أ) على 10% من السوق عندما تختار الاستراتيجية (السعر في هذه الحالة) P_{11} بينما تختار المؤسسة الثانية (ب) الاستراتيجية P_{21} ، وهي نتيجة الأسوأ للمؤسسة الأولى التي يمكن التحصل عليها أي بمعنى تغطية 10% من السوق بغض النظر عما تختاره المؤسسة الثانية، ونفس الشيء بالنسبة للاستراتيجية P_{12} فتكون النتيجة الأسوأ هي 30% من تغطية السوق وللإستراتيجية P_{13} فتكون تغطية 20% من السوق، وبالتالي فإن المؤسسة على العموم سوف تختار الاستراتيجية التي تناسبها والتي سوف تحقق لها أكبر تغطية لها دون الرجوع إلى الاستراتيجيات التي ستتناها المؤسسة الثانية ففي هذه الحالة تكون الاستراتيجية P_{12} بحيث تكون النتيجة الأسوأ هي 30% من تغطية السوق¹.

ومن المثال السابق نجد أن كل لاعب من اللاعبين سوف يختار استراتيجية واحدة، يلعبها طول الوقت طالما كانت اللعبة قائمة وبالتالي سوف يكون الدفع المتحقق في هذه الحالة أي عندما يلعب كل لاعب الاستراتيجية المثلى بنقطة توازن والتي هي عبارة عن قيمة اللعبة عندما يلعب كل لاعب من اللاعبين استراتيجية المثلى أو الخالصة والتي يمكن تحديدها بأنها أصغر قيمة عددية في صف الاستراتيجية المثلى وأكبر قيمة عددية في عمود الاستراتيجية المثلى أي أن اللاعب (أ) سوف يحصل على دفع مساوي لأقل قيمة عددية في أي صف بينما يحصل اللاعب (ب) على دفع مساوي لأكبر قيمة عددية في أي عمود. وعندما تكون هناك قيمة عددية واحدة تحقق هذا الشرط (نقطة توازن) معنى ذلك أن كلا اللاعبين يلعبان بطريقة مثلى، ولكن ليس على الدوام تكون هناك نقطة توازن في كل اللعبة ولكن في حالة وجود نقطة توازن فإن اللاعب الذي يغير استراتيجيته

¹ رشيد بن ديب، نادية شطاب عباس، اقتصاد جزئي - نظرية وتمارين، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السابعة، بن عكنون، الجزائر، سنة 2014، ص ص، 326، 327.

المثلى وبقى اللاعب الآخر محافظا على استراتيجيته المثلى عبر نقطة توازن، فإن اللاعب الذي غير استراتيجيته المثلى سوف لن يستطيع زيادة عوائده أو تقليل خسائره¹.

الفرع الثاني: الألعاب الثنائية الغير الصفرية

المباراة أو اللعبة الثنائية الغير الصفرية، أو ما يطلق عليها أحيانا مباريات المجموع المتغير (Variable-Sum) تعالج الأوضاع التي يمكن لأحد اللاعبين فيها الكسب والملاعب الآخر الخسارة بالكميات مختلفة (بعكس المباريات ذات المجموع الصفري) أو أن كلا اللاعبين يمكنه أن يربح أو يخسر في نفس الوقت.

وفي المباريات المجموع الصفري لم يكن لدى اللاعبين مصلحة مشتركة، أما في المباريات الثنائية الغير الصفرية (المجموع المتغير) فإن اللاعبين لديهم مصالح تنافسية وتعاونية في آن واحد. ولهذا يطلق على هذه المباريات أحيانا المباريات ذات الحافز المختلط.

وبصورة عامة فإن هذه المباريات تمدنا بصورة أكثر واقعية للخلافات التنافسية في الصناعة، والتي تحوي صورا من التعاون بين اللاعبين، حتى في الصناعة نفسها يمكن أن يكون هناك اتفاق بين المتنافسين على عدم استخدام الاستراتيجيات الاقصائية أو التعهد بعدم الإضرار بالغير، او المحافظة على الهدنة.... إلخ².

وعندما تلعب المباراة بواسطة متنافسين أو أكثر ومجموع أرباح وخسائر المتنافسين في المباراة لا تساوي صفر فإن المباراة يطلق عليها هنا باللعبة ذات المجموع غير الصفري، وأسلوب حل هذه اللعبة يعتبر أكثر تعقيدا من أساليب حل اللعبة ذات المجموع الصفري بحيث أن المتنافسين ممكن أن يتفاوضوا أو يتساوموا فيما بينهم من أجل تعظيم الربح أو تقليل الخسارة.

ولتوضيح هذا النوع من اللعبة نفترض وجود محطتين لبيع البنزين (أ) و (ب)، كلتا المحطتين تسعى لتعظيم الربح الشهري لها من خلال تقليل سعر البنزين لزيادة المبيعات، إذا كلتا المحطتين لم تقلل السعر فإن أرباحهما تبلغ 500 ألف دينار لكل شهر، إذا قللت (أ) السعر و (ب) لم تقلل السعر فإن أرباح (أ) سوف تبلغ 700 ألف دينار بينما أرباح (ب) سوف تبلغ 400 ألف دينار بينما إذا (ب) قللت السعر و (أ) لم تقلل السعر فإن أرباح (أ) سوف تبلغ 400 ألف دينار بينما أرباح (ب) سوف تبلغ 650 ألف دينار، وفي حال كلتا المحطتين (أ) و (ب) قللت السعر فإن أرباح كل محطة سوف تبلغ 450 ألف دينار شهريا كما في الشكل الموالي:

¹ حسين محمود الجنابي، مرجع سابق، ص 237.

² حامد أحمد مرسي هاشم، مرجع سابق، ص 19.

الشكل رقم (02): الألعاب ذات المجموع غير الصفري

		محطة (ب)	
		لا يقلل السعر	يقلل السعر
محطة (أ)	لا يقلل السعر	500 / 500	650 / 400
	يقلل السعر	400 / 700	450 / 450

المصدر: حامد سعد نور الشمرتي، على خليل الزبيدي، مرجع سابق، ص، 447.

من الشكل فإن كلا المتنافسين (أ) و (ب) يمتلك استراتيجيتين تتمثل بتقليل السعر أو عدم تقليله، استراتيجية تقليل السعر هي استراتيجية مفضلة بالنسبة للمتنافس (أ) وهي كذلك مفضلة بالنسبة للمتنافس (ب)، إذا كلا من المتنافسين قاموا بتقليل السعر فإن أرباح كل منهم سوف تبلغ 450 ألف دينار شهريا بينها، إذا كلا منهما لم يقلل السعر فإن أرباح كل منهم سوف تبلغ 500 ألف شهريا أي أن ربح كل متنافس سوف يكون أكبر من ربحه في حال تقليل السعر لذلك فإن الاستراتيجية المفضلة للمتنافسين ليس بالضرورة تقود إلى نتائج جيدة في اللعبة ذات المجموع غير الصفري، إذا تم الاتفاق بين (أ) و (ب) على عدم تقليل السعر فإن أرباح كل منهم سوف تتزايد¹.

¹حامد سعد نور الشمرتي، على خليل الزبيدي، مرجع سابق، ص، 447، 448..

المطلب الثاني: الألعاب الاستراتيجية متعددة الأطراف

في الكثير من المباريات تختصر فقط على طرفين فقط أو بما يسمى لاعبين، إلا أن في الواقع العملي يتضمن العديد من الحالات، والتي يمكن التعبير عنها بمباريات يزيد عدد الأطراف المشتركة فيها عن اثنين، فإذا زاد عدد المشتركين في المباراة أو المتنافسين على عائدتها أكثر من اثنين فتسمى بـ 'مباراة متعددة الأطراف'، وهي قد تكون ذات حصيلة صفرية، كما قد تكون ذات حصيلة غير صفرية موجبة أو سالبة.

إن الألعاب الثنائية قد تم تحليلها بشكل موسع في نظرية الألعاب، والصعوبة الحقيقية في تحديد النتائج التي تم التوصل إليها لتشمل الألعاب بـ 'N' لاعب، تكمن في توقع التفاعلات الممكنة بين مختلف اللاعبين، لأن في الألعاب الثنائية جميع الخيارات والحركات الممكنة، بالإضافة إلى النتائج تكون متوقعة، لكن عندما يكون هناك ثلاث لاعبين أو أكثر فإن احتمالات عشوائية معقدة من الخيارات والفرص تنشأ، في ظل الظروف لتشكل تعاون، أو التحام، أو استدام بين اللاعبين.

ويفترض عادة في مثل هذه المباريات مكانية تكوين تحالفات بين الأطراف المشتركة في المباراة، بمعنى أنه يمكن تكوين تحالف بين أي عدد من الأطراف والذين تجمع بينهم مصلحة مشتركة. ويمكن أن يشترك جميع الأطراف في تحالف واحد يطلق عليه تحالف العام، ويفترض الرشد الاقتصادي في جميع الأطراف المشتركين في المباراة، ومن الطبيعي أن يفضل الفرد الدخول في تحالف مع شخص أو أشخاص آخرين إذا كان العائد الذي يحصل عليه من اشتراكه في التحالف أكبر أو على الأقل مساوي للعائد الذي يحصل عليه في حالة انفصاله عنه.

ويعتمد حل المباريات التي تتضمن عدد كبير من الأطراف على مبدأ 'مركز المباراة'، حيث يعبر عن جميع الحلول الممكنة المرضية لجميع الأطراف المشتركة في المباراة، وتتميز الحلول التي تقع في مركز المباراة بأنها تأخذ في الاعتبار كل من الرشد الفردي والرشد الجماعي، ويوصف التحالف بالرشد إذا تساوى ومجموع ما يوزع على أعضاء التحالف مع القيمة القابلة للتوزيع، حيث أن الحلول التي تقع في مركز المباراة تتسم بكونها مرضية لجميع الأطراف المشتركة في المباراة، فإن اختيار أحد هذه الحلول يؤدي إلى تفادي أي قرارات دون المثالية من قبل الأطراف المشتركة. ويترتب على اختيار حل خارج مركز المباراة إلى عدم الرضا واحد أو أكثر من الأطراف المشتركة فيها، وقد يخلق عدم الرضا حافزا لدى الأطراف التي تشعر بأنها اضطرت للقيام ببعض التصرفات التي قد تضر بالمجموع ككل.

وهناك الكثير من الأمثلة للحالات التي يمكن التعبير عنها بمباريات يتعدد المشتركين فيها، ولعل من اقرب هذه الأمثلة إلى الذهن حالة اشتراك أقسام إنتاجية، أو أقسام خدمات في استخدام مورد معين. وقد يفضل كل قسم من الأقسام الحصول على المورد المباشر بصفة مستقلة، كما قد

يفضل مجموعة من الأقسام الاشتراك معا في الحصول على المورد، وذلك إذا أدى الاشتراك بين الأقسام إلى تحقيق وفورات في التكلفة التي يتحملها كل منهم¹.

المطلب الثالث: الألعاب الاستراتيجية حسب نوع المعلومة

حسب هذا المعيار يتم تقسيم اللعبة على أساس توقيت التحرك وأيضا على أساس عدم اليقين في اتفاقيات التواطىء بين المنافسين.

الفرع الأول: الألعاب كاملة المعلومة

تعتبر الألعاب الاستراتيجية الساكنة كاملة المعلومة من أهم الألعاب وأكثر استخداما وأساسية في محيطها، ولكي نكون في مثل هذا النوع يجب توفر شرطين أساسيين كتسوية ما للعبة²:

1. كل لاعب يجب عليه أن يختار في نفس الوقت وبشكل مستقل الاستراتيجية التي يراها مناسبة، أي هنا نتحدث عن حالة أوسع والأكثر استيعابا لجميع اللاعبين باختيار استراتيجيتهم في نفس اللحظة وبدون مراعاة الاستراتيجية التي سيتخذها منافسيهم في الصناعة ودون تنسيق فيما بينهم.

2. يشترط على اللاعبين أن يختاروا ما بين مجموعة من الخيارات الاستراتيجية، وأن توزع على كل لاعب مكافئة (رشوة) بمجرد امتلاك اللاعبين لمجموعة من الخيارات وهذه الخيارات تؤدي إلى نتيجة معينة، أو توزيع احتمالي للنتائج، أي أن اللاعبين لديهم مكافئات وامتيازات على نتائج المباراة التي يقدمونها.

ما الذي نعنيه بالمعلومة الكاملة؟

بمعنى أوسع هو أن جميع اللاعبين على دراية وفهم بالمحيط أو الصناعة الذين يتواجدون فيها، وأن اللعبة تلعب في كل شيء. ويرتبط هذا التعريف إلى حد كبير إلى افتراضاتنا حول الاختيار العقلاني ما بين الاستراتيجيات المناسبة، حيث على كل لاعب أن يعلم أربعة أشياء مهمة:

1. كل تحركاته واستراتيجياته ممكنة في اللعبة.

2. كل النتائج ممكنة في اللعبة.

3. يعرف بالضبط كيف يؤثر على النتائج التي سوف تتحقق باللعبة.

4. ما هي تفضيلاته على النتائج.

¹ زيور محمد، استخدام نظرية الألعاب للمساعدة على اتخاذ القرارات في سلاسل الإمداد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، في علوم التسويق، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2010، ص ص، 116، 117.

² Steven Tadelis, **GAME THEORY : AN INTRODUCTION**, Princeton University Press, United States of America, 2013, P.P, 44, 45.

الفرع الثاني: الألعاب ناقصة المعلومة¹

في الألعاب ذات المعلومات الكاملة كل مشترك في اللعبة يعرف دائما مركزه بدقة في شجرة اللعبة، لعدم وجود أي أفعال متزامنة، أما الألعاب التي فيها الأفعال متزامنة فهي ألعاب ذات معلومات غير كاملة. حيث أن اللاعب لا يعرف كل اختيارات اللاعب الآخر.

في الألعاب بمعلومات الناقصة الطبيعة تلعب دور في حالة العكس تكون اللعبة بمعلومات كاملة، ومعظم الألعاب التي لها قيمة وأهمية عملية لا تنتهي إلى فئة الألعاب ذات المعلومات الكاملة، وذلك أن الجهل بخطوات الخصم يعتبر عادة عنصرا جوهريا في مواقف المتعارضة. ومثل هذه الألعاب (البوكر، معضلة السجناء ...).

والألعاب ناقصة المعلومة حي الحالات الاستراتيجية حيث أن احدى الشروط ليست محققة، ومنه نقول ان اللعبة ذات المعلومات الناقصة إذا كان اللاعبين لا يعرفون بنية اللعبة في وقت اتخاذ الاستراتيجية المناسبة، مثال ذلك أنهم لا يعرفون بشكل مثالي:

✓ عدد اللاعبين المشتركين في المباراة.

✓ الاستراتيجية المتاحة له أو للاعبين الآخرين

ولحل مثل هذه الألعاب اقترح (Harsanyi 1967-1968) الحل وذلك بإدخال لاعب خيالي يسمى بالطبيعة (appelé Nature) الذي يحدد العناصر العشوائية في اللعبة وذلك بتوزيع احتمالي محدد مسبقا.

المطلب الرابع: الألعاب التعاونية والغير التعاونية

نميز في هذه الحالة نوعين من الألعاب: الألعاب التعاونية والألعاب غير تعاونية حيث:

الفرع الأول: الألعاب التعاونية:

هي لعبة تتكون من لاعبين على الأقل تربطهم عقد قانوني أو غير قانوني. أي هي لعبة يقوم فيها مجموعات من اللاعبين (تحالفات) بإظهار سلوك تعاوني فيما بينهم، وبالتالي هي لعبة بين تحالفات من اللاعبين، وليس بين لاعبين فرديين. كمثل على ذلك هو لعبة التنسيق، حيث يقوم اللاعبون بالخيار من خلال استراتيجيات واتخاذ القرارات بتوافق الآراء فيما بينهم².

إن الكسب الذي يحققه أحد الأطراف يمثل في الوقت نفسه وبالدرجة نفسها خسارة للطرف الآخر. ولو افترضنا أن الطرفين حققا انتصارا ثم مني بهزيمة أو بخسارة، فإن الحصيلة النهائية تكون في مجموعها صفرا³.

¹ زيدور محمد، مرجع سابق، ص ص ، 124، 125.

² Mokhtar amami, Op cit, P,41.

³ على عودة العقابي، مرجع سابق، ص 206.

وعندما تكون المصالح متطابقة، متكاملة وحتى متنافسة، يدرك اللاعبون العقلانيون أن عدم التعاون يؤدي إلى خسارة كل الأطراف، لذا يفضلون التعاون من عدمه، وغالبا ما تسود الثقة بين الأطراف المعنية، خصوصا إذا كانت هناك سلطة عليا، أو جزاءات تضمن عدم ارتداد الأطراف عن موافقهم، فهنا تكون المباراة تعاونية¹.

ويمكن تقسيم المباريات التعاونية إلى:

- مباريات التعاون الكامل.

- مباريات المختلطة (التعاون والتصادم).

أولا: مباريات التعاون الكامل

للتعبير عن هذا النوع من المباريات، يمكننا أن نصوغ المثال كما يلي: نتصور حالة بحارين محبوسين في غرفة على سفينة تغرق، وأنها منهكا القوى، ويتمنى كل منهما أن يقوم الآخر بدفع باب الغرفة ليفتحه وليمكنهما النجاة، ولكن محاولة واحدة سوف تقتعهما بأنهما إذا لم يتعاونوا سوبا في دفع الباب، فالموت محقق لكليهما، وبالتالي تتحول مباراتهما إلى مباراة تعاون مطلق كما في الجدول²:

الجدول رقم (05): التعاون الكامل بين البحارين

		البحار الأول	
		ادفع الباب	لا تفعل شيئا
البحار الثاني	ادفع الباب	النجاة للثنتين	الموت للثنتين
	لا تفعل شيئا	الموت للثنتين	الموت للثنتين

المصدر: سمير محمد عبد العزيز، الاقتصاد الإداري: مدخل تحليلي كمي، الطبعة الثانية، مطبعة الإشعاعات الفنية، الإسكندرية، مصر، سنة 1998، ص 122.

ثانيا: مباريات المختلطة (التعاون والتصادم)

هذا النوع هو الأكثر واقعية في حياتنا الخاصة والعامة، فهو الذي يصف العلاقات الاجتماعية التي تكون مصالح أطرافها لا تكون متعارضة تماما، وإنما تتداخل إلى حد ما يسمح بالمساومة،

¹ John C. Harsanyi, Op cit ,p.294.

² سمير محمد عبد العزيز، الاقتصاد الإداري: مدخل تحليلي كمي، الطبعة الثانية، مطبعة الإشعاعات الفنية، الإسكندرية، مصر، سنة 1998، ص 122.

والمفاوضة والتهديد والترغيب، للوصول إلى نقطة اتفاق مما يدفع بعلاقات أطراف تلك المواقف إلى تبني سياسة التعاون.

فالاشتراك في حل المشكلة قد يؤدي إلى التوصل إلى نتائج أفضل لكلا الطرفين فهو يوفر الوقت والجهد غالبا ما يجد علاقات عمل أفضل بين الطرفين وفائدة متبادلة لهما في المستقبل. وهذه اللعبة قد تكون بين طرفين أو عدة أطراف ومن ذات المجموع غير الصفري¹.

الفرع الثاني: الألعاب غير التعاونية

يستخدم لفظ اللعبة بالمفهوم الواسع في الاقتصاد إشارة إلى كل وضعية تتطلب من متخذي القرار، في هذا النوع من الألعاب على أن كل لاعب يختار استراتيجية مناسبة له، دون الرجوع للطرف الآخر (اللاعبون لا يتصلون أو لا يستطيعون الاتصال فيما بينهم). ويطلق على هذا النوع من الألعاب بالألعاب الغير تعاونية، وهذا لعدم وجود أي تعاون فيما بين أطراف اللعبة².

حيث هي لعبة تتكون كذلك من لاعبين على الأقل وتأخذ سلوك اللاعب الآخر بكثير من الاعتبار، ولكن تحدد الاستراتيجية المتبعة بشكل مستقل عن الآخر³.

وتحدث هذه الألعاب عندما تسودها المواقف التي تفتقر للثقة بين الأطراف، ولا يوجد اتصال واضح بينهم، وغالبا ما يأتي انعدام الثقة بين الأطراف من تجارب سابقة، هذا ولا بد من ذكر أن اللاعب قد يلجأ إلى اللعبة غير تعاونية عند إدراكه إمكانية تحقيقه للنجاح وعوائد كبيرة تستحق الدخول في مباراة من مثل هذا النوع، في نفس الوقت يكون اللاعب قد ضمن مسبقا عدم وجود سلطة عليا تضبط سلوكه أو توجه له عقوبة عند ارتداده عن التزاماته السابقة⁴.

¹ سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 123.

² Hal R. Varian, Bernard Thiry, **Introduction à la microéconomie**, 8 édition, De Boeck, Bruxelles, France, 2015, P, 578.

³ Mokhtar amami, **Op cit**, P,41.

⁴ John C. Harsanyi, **Op cit**, p.294

خلاصة:

يمكن القول أن نظرية الألعاب تطرح منطقاً مفاده، أن كل طرف في الصراع، حر في اختيار سلوكه الاستراتيجي الذي يتصور أنه قادر على أن يصل به في النهاية إلى الانتصار على خصمه، إلا أن هذا يستلزم التعرف على نيات الخصم الذي يجب أن يتمتع بقدر من الذكاء لا يقل عن الطرف الآخر من اللعبة، وعلى الرغم من النجاح الذي حققته النظرية فإن هناك تحفظاً بشأن قابلية تطبيقها على دراسة السلوكيات الاستراتيجية للمؤسسات، فمن جانب مازالت بعض القضايا الكمية التي لا يمكن إعطائها رموزاً حسابية، كالمعنويات السلوكية أو العقيدة السلوكية للمؤسسة، كما أن النظرية يمكن أن تقوم بمهمتها عند تحليل حالات النزاعات بشكلها المطلق ولكنها لا تقدم خدمة نافعة في القضايا الواقعية.

وأن نظرية الألعاب تقوم على نوع من التفسير العقلاني المجرد الذي يجمع بين منطق والرياضيات وانطلاقاً من هذا فإن النظرية تقوم على أساس تحديد السلوك العقلاني الذي يمكن اللاعب من الفوز ولكنها لا تتناول ما تسلكه المؤسسة فعلاً، إذ أن الأفراد في المؤسسة قد يتصرفون بشكل متناقض وغير عقلاني في بعض الأحيان.

وقد تعرضت نظرية الألعاب بالرغم من النجاحات التي حققتها إلى انتقادات كثيرة، أن هناك صراعات لا تسمح طبيعتها الخاصة بتطبيق قواعد هذه النظرية عليها في أي صورة عملية ملائمة، ومنها الأيديولوجية والعنصرية والثقافية، كما أن نظرية المباريات صممت لمواقف صراعية تنافسية ثنائية الأطراف، وبعكسها فإن صورة الموقف تصبح مختلفة تماماً وبالتالي يتعذر تطبيق قواعد اللغة بالصورة التي تفرضها هذه النظرية، كما أن تطبيق نظرية الألعاب وفي ظروف تنافسية ما بين المؤسسات الموجودة في الصناعة يلغي تماماً من كل إمكانيات للاتفاق بين المؤسسات ذات السلوكيات الاستراتيجية المختلفة.

الفصل الثاني

تمهيد:

إن تطبيق نظرية الألعاب في المجال الاقتصادي بشكل عام والاقتصاد الصناعي بشكل خاص كان حديث جدا من خلال بعض الاقتصاديين ومختلف الدراسات، حيث تعتبر مهمة انطلاقا من نتائجها التي تؤول إليها انطلاقا من قواعدها. في المقابل تبحث المؤسسات عن مختلف الآليات التي تتبناها التي تعطيها أفضل عائد لها في الصناعة أو تقلل من خسائرها إن كانت لديها بدائل والخيارات أقل من المنافسين الآخرين، وباعتبار ان الاقتصاد الصناعي يهتم بالقطاع ككل وكذا السلوكات الاستراتيجية لمختلف المؤسسات العاملة فيها والهيكل الصناعي له من تركيز المنتجات في مجال معين والبحث عن الأداء الصناعي ككل للقطاع انطلاقا من أداء المؤسسات العاملة فيها، لذا كان من الضروري البحث عن أدوات وآليات تسمح بدراسة الثلاثية (هيكل - سلوك - أداء) فكانت نظرية الألعاب، التي كانت حديثة ومطبقة في مختلف المجالات العسكرية والاجتماعية والسياسية.

وبالتالي قامت نظرية الألعاب في أكثر الأحيان بتطبيق المناهج والمفاهيم التي أثبتت نجاحها في دراسة استراتيجية الصراع أو المنافسة في الصناعة البحث وكذا نجاحها في الاقتصاد الصناعي.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث:

- المبحث الأول: هيكل الصناعة ونظرية الألعاب.
- المبحث الثاني: نظرية الألعاب في الاقتصاد الصناعي.
- المبحث الثالث: نظرية الألعاب والميزة التنافسية للمؤسسة في الاقتصاد الصناعي.

المبحث الأول: هيكل الصناعة ونظرية الألعاب

يعد هيكل الصناعة عنصراً مهماً في الدراسات الاقتصادية، حيث أن الهدف من دراسته هو عنصر التعرف على القوة الاحتكارية التي قد تمتلكها المؤسسات في بعض الصناعات، وقياس مدى وجود عوامل احتكارية أو عوامل المنافسة في السوق ودراسة تأثير ذلك على سلوك المؤسسة الاستراتيجية الموجودة في الصناعة ومستوى أدائها، وعليه سنحاول في هذا المبحث إعطاء مفهوم دقيق لهيكل الصناعة وأبعاده، وكذا الطرق الأساسية لحل اللعبة.

المطلب الأول: مفهوم هيكل الصناعة

من خلال هذا المطلب سنتطرق لمفهوم الصناعة وهذا يعرض مختلف المفاهيم المقدمة من طرف الباحثين للصناعة، وكذا هيكل الصناعة.

الفرع الأول: مفهوم الصناعة

يقصد بالصناعة بأنها وحدة نشاط داخل القطاع الصناعي، لذلك هي تضم كل الوحدات الإنتاجية التي تقوم بإنتاج سلع متقاربة أو تستخدم نفس المادة الخام، أو نفس طريقة الصنع، من خلال هذا التعريف تقسم الصناعة بمعناها السابق أي النشاط الصناعي إلى عدة صناعات المنسوجات وصناعات المنتجات الجلدية وصناعة المواد الغذائية... إلخ¹.

ويمكن تعريف الصناعة على أنها: « مجموعة من المؤسسات تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل بعضها البعض وهذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس المستهلك ». وعلى سبيل المثال، فإن الألواح المعدنية أو البلاستيكية المستخدمة في بناء جسم السيارة يعتبر كل منها بديلاً دقيقاً للآخر. وبالرغم من 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، إذ أنهما يخدمان نفس حاجات المستهلك².

وكذلك الصناعة هي تعبير عن كل مادة يجري تغييرها من حالة إلى حالة أخرى ويجعلها جاهزة للاستخدام أو الاستهلاك والتي جرت عليها عمليات تغيير في تكويناتها تعتبر سلع مصنعة أو نصف مصنعة مهما جرت عليها أو ساهمت فيها من أيدي عاملة إلى نوع من الأتمة... إلخ³.

وتعرف أيضاً على أنها تلك الوحدات الإنتاجية التي تنتج سلعة ذات مواصفات موحدة تؤدي إلى منتج ذو مواصفات واحدة أو منتج متنوع، كما ترتبط الصناعة باكتشاف وإنتاج وتوفير

¹ بامخرمة أحمد سعيد، اقتصاديات الصناعة، دار الزهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، سنة 1994، ص 03

² شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية " مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 131.

³ عبد الغفر حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2010، ص 13.

مستلزمات الإنتاج والإنتاج الوسيط وكذا الإنتاج النهائي اللازم لتوفير احتياجات المجتمع لأغراض الاستهلاك المحلي ولأغراض التصدير¹.

وقد عرفها (Hitt, M.A , Ireland, R.D, Hoskisson.R.E) بأنها مجموعة المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة. وفي محيط المنافسة تؤثر هذه المؤسسات على بعضها البعض، وتتكون الصناعات مزيجا وفيرا من الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسات في التنافس الاستراتيجي وتحقيق العوائد في المعدل المطلوب، ويتم تبني تلك الاستراتيجيات نظرا لأهميتها بالنسبة لخصائص الصناعة².

الفرع الثاني: تعريف هيكل الصناعة

يتخذ تعبير أو اصطلاح " هيكل الصناعة " عدة تعريفات أو تعريفات أو معاني بحسب هدف الباحث أو طبيعة البحث الذي يقوم به. فهو قد يعني " خواص التركيب البنائي للأسواق التي تنتج في ظلها الصناعات في بلد معين ". ومن أمثلة هذه الخواص الأهمية النسبية للوحدات الإنتاجية المختلفة في الصناعة (أي وزنها النسبي من حيث رأس المال أو حجم الإنتاج أو عدد العمال أو حجم أو قيمة المبيعات أو غيرها من المؤشرات).

كما ان تعبير هيكل الصناعة قد يقصد به عدد المؤسسات الصناعية وتوزيع حجمها النسبي في الاقتصاد، كأن نقيس نصيب أكبر أربع أو ثمان أو خمسين مؤسسة ضمن صناعة معينة من حجم الإنتاج أو رأس المال الإجمالي أو المبيعات أو عدد العمال الكلي في الصناعة. وغالبا ما يطلق على هذا التعريف نسبة التركيز الصناعي.

ومفهوم هيكل الصناعة قد يستخدم للتعبير عن الخواص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية والتنظيمات المكونة لهذه الأسواق والتي يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها. وضمن هذا التعريف الموسع فإن هيكل الصناعة يشمل إضافة إلى مستوى التركيز الصناعي أبعادا أخرى أهمها: ظروف الدخول إلى سوق الصناعة من قبل مؤسسات أخرى ومدى وجود تمييز في المنتجات داخل الصناعة وأحيانا يضاف إلى ذلك درجة التكامل الرأسي أو الأفقي بين المؤسسات في الصناعة³.

ويعرفه Bain بأنه تلك الخصائص التي تنظم الصناعة والتي تترك تأثيرا إستراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة، ويقترح Bain أربعة خصائص أساسية لهيكل الصناعة والتي تعتبر مهمة لاستيعاب المفهوم وقياسه بشكل محدد:

– درجة تركيز البائعين: أي عدد الصانعين المنتجة لسلعة ما، وتوزيعها النسبي من حيث الحجم

¹ محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، سنة 2005، ص 04.

² Hitt, M.A , Ireland, R.D, Hoskisson.R.E. **Strategic Management:Competitiveness and Globalization**, 7th edition. Ohio: Thomson South Western, R.E. 2007.P, 26.

³ بامخرمة أحمد سعيد، مرجع سابق، ص ص، 51، 52.

– درجة تركيز المشتريين: أي عدد مشتريين للسلعة وتوزيعهم النسبي.

– درجة الاختلاف والتنوع فيما بين السلع أي الفرق في مستوى نوعية المنتجات.

– شروط دخول والخروج من وإلى الصناعة، أي مدى السهولة التي يمكن للمؤسسة الدخول فيها إلى الصناعة والخروج منها.

ومعلوم أن كل من هذه الخصائص الأربعة لهيكل الصناعة مهمة في تحديد سلوك المؤسسة الإنتاجية والتي بدورها تؤثر على أداء الصناعة ككل¹.

المطلب الثاني: الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة

سنتطرق في هذا المطلب للأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة من التركيز الصناعي والتميز في المنتجات إلى عوائق الدخول والخروج في الصناعة.

الفرع الأول: التركيز الصناعي

يعتبر التركيز الصناعي أهم أبعاد هيكل الصناعة وأكثرها استخداما وشيوعا لأنه أكثر طواعية للقياس نظرا لأن المتغيرات الداخلة في قياسه قابلة نسبيا للقياس الكمي وغالبا ما تكون هناك بيانات منشورة عن هذه المتغيرات في معظم البلدان مثل حجم المبيعات، حجم الإنتاج، الأصول، رأس المال أو العمالة، إضافة إلى عدد المؤسسات في كل صناعة.

أولاً: مفهوم التركيز الصناعي

المقصود بتركيز الصناعة هو إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات. لذا ففي قياس تركيز الصناعة ينصب اهتمامنا على كل صناعة أو سوق بشكل منفرد، وعلى العدد والحجم النسبي للمؤسسات في كل الصناعة. وبافتراض ثبات باقي العوامل المؤثرة في التركيز، فإن السوق يكون أكثر تركيزا كلما قل عدد المؤسسات المنتجة أو زاد التباين بين أنصبتها في الصناعة².

يمكن تعريف التركيز الصناعي بأنه عملية (أو نتيجة لهذه العملية) تميل إلى زيادة أهمية (نسبية أو مطلقة) بعض الوحدات ضمن مجموعة التي تنتمي إليها ويؤثر بشدة على ربحية الصناعة. في الواقع، في حالة المنافسة التامة والصادقة، فإن العديد من الجهات الفاعلة تقتقر للقوة في الصناعة (أي لا يمكن التأثير على السعر السوق) وكذا الدخول في حرب الأسعار، يعني هذا انخفاض في هوامش الربح والتي من شأنها تؤدي إلى تراجع ربحية المؤسسة. بعكس الصناعة المركزة يوجد فيها عدد قليل من المنافسين وبالتالي المزيد من الحصة السوقية لأصحاب المصلحة

¹ عراقي عادل، محددات هيكل صناعة الدواء في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 09/08 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص، 2.

² روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994، ص، 29، 30.

يعد أمر مهم لهم وأنها ستتصرف بحرية أكبر في الأسعار، ففي هذه الحالة يكون نشاطهم مربح بسبب الميول إلى زيادة الهوامش الربحية على حساب المستهلكين.

وعموماً، يمكن للاقتصادي اكتشاف أي تغيير في تركيز الصناعة (تعزيز أو تخفيض التركيز) عند واحد من المكونات الثلاثة سوف يتغير:

- زيادة عدد الوحدات أو اختفائها

- قيمة المتوسط المتغير، واصفاً حجم هذه الوحدات بسبب النمو و/أو تصفية الاستثمارات.

- التوزيع النسبي لهذه الوحدات (الزيادة أو التخفيض في التباين).

ثانياً: أنواع التركيز الصناعي

التغيرات في التركيز الصناعي يمكن فهمها من خلال مجموعة الطرق المختلفة: المطلقة أو النسبية، التقنية والاقتصادية والمالية، وأخيراً أفقي أو عمودي

1- التركيز المطلق والتركيز النسبي:

أ- **التركيز المطلق:** يمكن أن يكون العديد من المؤشرات، بما في ذلك: عدد المؤسسات التي وصلت إلى حجم معين، الأحجام المتغيرة والمتوسطة أو معدل هريشمان- هو مؤشر يستخدم بانتظام لتقييم وقياس طبيعة وقوة وتركيز السوق أو المنافسة التي تمارس من قبل المؤسسات في الصناعة. إلخ.

ب- **التركيز النسبي:** هو يتعلق بتغيير في توزيع متغير معين (الإنتاج، رقم الأعمال، وقوة العمل ...) بين الوحدات المختلفة التي شملتها الدراسة.

أي تقوم المقاييس النسبية أو كما تعرف بمقاييس اللا مساواة بقياس مدى التباين في الحصص السوقية للمؤسسات العاملة في صناعة ما دون الأخذ بعين الاعتبار عدد المؤسسات في الصناعة، وعادة ما يشترك هذا النوع من منحني لورنز*¹.

¹ M. O. Lorenz, **Methods of measuring the concentration of wealth**, Publications of the American Statistical Association, Vol 9, N° 70, June 1905. Pp 209-219.

* منحني لورنز هي أداة تستخدم للتعبير عن مدى تباين في توزيع الثروة بين أفراد المجتمع.

2- التركيز التقني، والاقتصادي، والمالي¹:

ويستند هذا التمييز على نوع الوحدة المستخدمة في الصناعة (وحدة الإنتاج، أو شركة أو مجموعة) ويستخدم هذا المتغير في تقييم تركيز الإنتاج، المبيعات، العمالة، ورأس المال ... إلخ.

أ- التركيز التقني:

هذا التركيز له علاقة بعملية الإنتاج، أي يهتم أساسا بوحدة الإنتاجية، فهو على سبيل المثال لمعرفة عدد الوحدات التي تساهم في إنتاج السلعة أو عدد من المؤسسات يعمل فيها أكثر من الموظفين. ويستخدم التركيز التقني لأغراض التحليل الاستراتيجي، ولا سيما عندما يكون أحد المهتمين في سوق الأسهم على المنتج أو مجموعة المنتجات.

ب- التركيز الاقتصادي:

تتركز دراسة التركيز الاقتصادي عموما على مبيعات المؤسسات وتقييم وزنها في الصناعة، يعني هذا كل ما يتوافق مع أعمالها الرئيسية، والتركيز الاقتصادي يعتبر عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة في صياغة استراتيجياتها، وكذا يسمح للحكومة بتنفيذ استراتيجية التنمية القطاعية بناء على العناصر الفعالة (المؤسسات) والأكثر أهمية في الصناعة.

ج- التركيز المالي:

يهتم التركيز المالي بتحليل حركية وملكية رأس المال التي تعمل سيطرة المجموعات المصرفية والصناعية والمالية. وهو أكثر صعوبة من الأنواع السابقة، ويرجع ذلك إلى أن المعلومات المتعلقة برأس المال من الصعب للغاية الحصول عليها وخاصة في البلدان أو الاقتصادات الغير الرسمية والمؤسسات الوهمية الكثيرة.

3- التركيز الأفقي والعمودي (الاندماج):

هناك عدة تعريفات لمفهوم التكامل العمودي، تركز جميعها على فكرة قيام المؤسسة بتنفيذ أكثر من عملية إنتاجية . ويتم التكامل العمودي بطريقتين هما: تكامل عمودي خلفي وتكامل عمودي أمامي.

ويعني التكامل الخلفي، قيام المنشأة بالتحرك نحو مصادر المدخلات، أما التكامل للأمام، فهو يعني قيام المنشأة بالتحرك نحو الأمام لتسويق منتجاتها بنفسها. حيث يختلف تعريف التكامل العمودي باختلاف وجهات النظر، ونذكر من هذه التعاريف:

¹ Jean-Louis Levet, L'économie Industrielle : en évolution - Les faits face aux théories, Ed ECONOMICA, Paris, France, 2004, P P, 78, 79

• تعريف بورتر "Porter": حيث يعرف التكامل العمودي " هو قرار الشركة باستخدام المعاملات الداخلية، بقرار إداري، بدلا من معاملات السوق وذلك لتحقيق أهدافها الاقتصادية".

• تعريف قلي "Glais": " يتم تعريف التكامل الرأسي من الناحية الفنية بالإدارة والمراقبة الفعالة لمرحلتين منفصلتين على الأقل من مراحل عملية الإنتاج-التوزيع وذلك تحت سلطة مشتركة".

• تعريف مارتين " A.CH.Martine " : حيث يعتبر " التكامل الرأسي للشركة هو التوقع بمنبع أو بمصب النشاط الأصلي، بدلا من الشراء أو البيع، في مراحل متتالية ومتصلة لتصنيع وتوزيع المنتج".

• تعريف مورفان "Y.Morvan": ويُعرف التكامل الرأسي بأنه " شركة تهدف إلى السيطرة على أنشطة المنبع أو الأنشطة التي تقع في مصب نشاطها الرئيسي".

• تعريف روجر كلارك "Roger Clark": ينظر كلارك للتكامل العمودي من زاوية قيام مؤسسة ما بعملية إنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها البعض وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها، كما تعتبر التكامل العمودي المحدد الرابع لهيكل الصناعة، فمنه يتحدد مفهومه بعدة تعاريف أهمها¹:

– دمج وتوحيد مؤسستين أو أكثر تحت إدارة واحدة، بحيث يصبح عملهما مشتركا.

– المؤسسة تمارس أكثر من نشاط في مراحل متتالية في مجال إنتاج السلعة وتوزيعها وتسويقها.

– عملية اتحاد أو دمج لمرحل إنتاجية مختلفة.

– قيام المؤسسة بتوسيع نطاق نشاطها لتشمل بعض النشاطات السابقة التي تحتاجها في عملياتها الإنتاجية، والتي يتم التزود بها من قبل المنتجين أو مؤسسات أخرى.

– اندماج بين منشأة تنتج مدخلاً ومؤسسة أخرى تستخدم هذا المدخل في إنتاجها.

– اندماج المؤسسات والمنشآت الصناعية التي تعمل بالمرحل الإنتاجية المختلفة، بحيث تصبح مؤسسة واحدة.

• تعريف أحمد سعيد بامخرمة: يعرف التكامل العمودي على أنه " الوضع الذي تستخدم فيه المنشأة كل إنتاج عملية إنتاجية كجزء أو كل من أحد مستلزمات إنتاج عملية إنتاجية أخرى"².

ومنه يمكن القول أن التكامل العمودي، في بعض الأحيان، يعتبر من بين الطرق المتبعة من قبل المؤسسة المتخصصة لتحسين وضعيتها، وعليه فعندما تريد أو ترغب المؤسسة في تحسين

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص، 287.

² أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص، 100.

وضعيتها هذه «Profitabilité» فإن التكامل يبدو كاختيار منطقي «Raisnable» فالمؤسسة تستفيد من الأرباح المحققة عند كل مرحلة من مراحل الإنتاج.

إذن التكامل العمودي هو توجه استراتيجي يعتمد على احتلال المؤسسة لمكانة عمودية، وذلك إما بالتحرك نحو مصادر التوريد وهو ما يُعرف بالتكامل العمودي الخلفي، وإما بالتحرك نحو منافذ التوزيع وهو ما يعرف بالتكامل العمودي الأمامي، أو كليهما. ويمكن اعتبار استراتيجية التكامل العمودي شكل خاص من استراتيجية التنوع في نظام القيمة¹.

فعمليات التكامل العمودي بين المؤسسات التي تنشط في الصناعة تكون متكاملة فيما بينها، فبالرغم من امكانية تأثير مثل هذا النوع من التكامل على التركيز، إلا أن ذلك يتم بسرعة وشدة أقل من التكامل الأفقي للمؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة، كما أنه من الممكن أن ينتقل التركيز من بعض الصناعات شديدة التركيز إلى صناعات أخرى مكتملة لها، خاصة إذا تم التكامل بين بعض المؤسسات العاملة بنفس الصناعة².

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج الخصائص المرغوب توافرها في المقياس الجيد للتركيز، ومن أهمها³:

1. ألا يتأثر بالحجم المطلق للصناعة أو للسوق، وإنما يتأثر بالأنصبة النسبية للمؤسسات العاملة فيه، فالمهم ليس هو حجم المؤسسة المطلق أو حجم الصناعة، وإنما المهم هو النسبة التي تحتلها كل مؤسسة من الصناعة.

2. أن يتأثر عكسيا بزيادة عدد المؤسسات متماثلة الحجم أو ذات الحجم الأقل، فعندما يزداد عدد المؤسسات الداخلة إلى السوق من حجم مماثل للمؤسسات القائمة أو من حجم أقل، يتعين أن تتخفف درجة التركيز. غير أنه إذا كانت المؤسسات الداخلة ذات حجم كبير بالمقارنة مع المؤسسات القائمة فعلا فإن هذا قد زيد من درجة التركيز.

3. أن يؤدي اندماج المؤسسات ذات الحجم الصغير في المؤسسات ذات الحجم الكبير إلى زيادة درجة التركيز. غير أن الاندماج قد لا يؤدي إلى هذه النتيجة في كل الحالات.

4. أن يؤدي تحويل المبيعات من المؤسسات ذات الحجم الصغير إلى المؤسسات ذات الحجم الكبير إلى زيادة درجة التركيز حتى في حالة عدم حدوث اندماج.

5. أن يكون المقياس ذات اتجاه واحد، أي يعطي نتيجة محددة بشأن التركيز لا تتغير من مستوى لآخر.

¹ قرشي لعبد، علاقة التكامل العمودي كخيار إستراتيجي للنمو بأداء المؤسسة - دراسة حالة مجمع سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص، 55.

² Thomas S. Friedland, *Advertising and Concentration*, The Journal of Industrial Economics, Vol 26, N° 2, dec 1977. pp 151-160.

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، كلية الاقتصاد، جامعة الإسكندرية، مصر، سنة 1995، ص ص، 4، 5.

6. أن تتراوح قيمة التركيز بين الصفر والواحد صحيح، مشيرة إلى تزايد درجة التركيز كلما اقتربنا من الواحد.

الفرع الثاني: التمييز في المنتجات

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

تستطيع المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية 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 ان يتحملوا تكاليف اضافية في الإنتاج أو أن يبيعوا سلعهم بأسعار أقل من أسعار المؤسسات القائمة قد تصل عند ضرورة إلى أقل من التكلفة المتوسطة للإنتاج.

وتعتبر جهود الدعاية والاعلان من اهم وسائل تنفيذ استراتيجية التمييز في المنتجات وذلك لأنهما يخلقان الاعتقاد لدى المستهلكين بتمييز السلعة المنتجة سواء من حيث نوعتها أو استخدامها أو مظهرها أو صيانتها ... إلخ.

وتستطيع المؤسسة من خلال حملات الدعاية والإعلان أن تخلق طلبا خاصا لمنتجاتها بإقناع المستهلكين بتمييز هذه المنتجات أو أفضلتها بحيث يصبح على المنتجين الجدد الراغبين في الدخول إلى الصناعة انفاق مبالغ كبيرة لتغطية تكاليف الدعاية والإعلان لاجتناب بعض هؤلاء المستهلكين مما يؤدي إلى زيادة تكلفة انتاجهم وتقليص فرص منافستهم للمنتجين القائمين بالإنتاج في الصناعة الذين يمارسون سياسات تمييزية لمنتجاتهم¹.

الفرع الثالث: عوائق الدخول والخروج للصناعة

تعتبر عوائق الدخول إلى الصناعة من الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة وكذلك من المسببات الرئيسية للتركيز فيها، ونفس الشيء بالنسبة لعوائق الخروج من الصناعة فهي تعتبر كذلك شيء يجب على كل مؤسسة تأخذها في الحسبان قبل الدخول أو الخروج منها.

أولاً: عوائق الدخول

نقول بأن صناعة ما تحتوي على عوائق للدخول إذا كانت تمتاز هته الصناعة صعوبة دخول أي مؤسسة في الصناعة تكون جديدة لها.

والمقصود أيضا بعائق الدخول هو ظهور منتجات جديدة أو الخدمات أو أي مؤسسة جديدة تقدم منتجات داخل الصناعة أو سوق ما، وكأول تعريف الذي عرف عوائق الدخول نجد تعريف J.S. Bain في كتابه سنة 1956 تحت عنوان Barriers to new competition، بأنها

¹ أحمد سعيد باخرمة، مرجع سابق، ص ص، 111، 112.

الخصائص التي تتواجد في المؤسسات المتواجدة في الصناعة دون الجديدة وذلك بإمكانها بيع المنتجات بأسعار أقل من أسعار المنافسة لفترة طويلة دون جذب مؤسسات جديدة إلى الصناعة.

وقام George Stigler بوضع فكرة حول عوائق الدخول مخالفة لما وضعها Bain، فعوضا من تعريف عوائق الدخول من خلال دراسة أثارها والنتائج المترتبة عليها. وحاول أيضا التطرق إليها بالاعتماد على مدخل للتكاليف التي تتحملها المؤسسات التي تنوي الدخول للصناعة، حيث يرى Stigler العوائق الدخول: هي مجموعة تكاليف الإنتاج في مستويات مختلفة من الإنتاج التي تتحملها المؤسسات التي تريد الدخول للصناعة، دون أن تتحملها المؤسسات المتواجدة في الصناعة¹.

هناك مجموعة من عوائق الدخول، من أهمها²:

- التكاليف المطلقة لمنتجات المؤسسة.
- اقتصاديات الحجم.
- متطلبات رأس المال.
- عوائق الدخول الجغرافية.
- سلوكيات المؤسسات الحالية (العوائق الاستراتيجية).

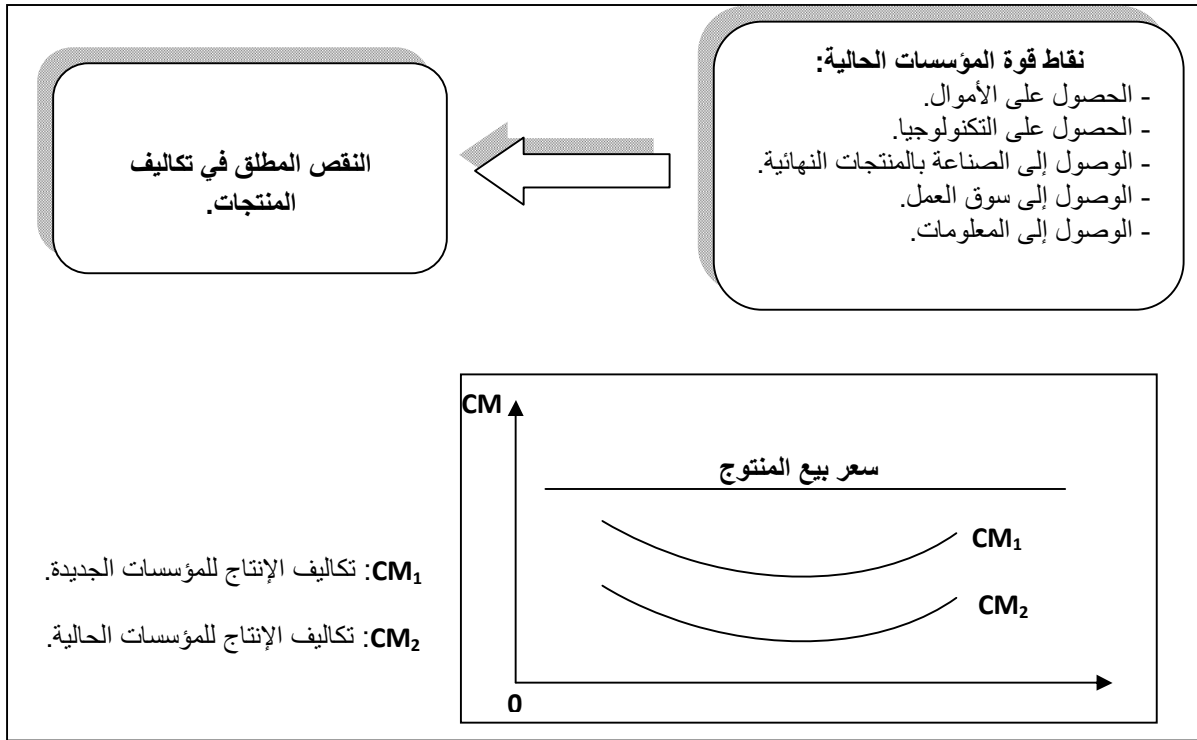
1. التكاليف المطلقة لمنتجات المؤسسة: تتمتع المؤسسات الحالية غالبا العديد من المزايا التي تؤدي إلى نقص المطلق في تكاليف الإنتاج مقارنة مع الوافدين الجدد للصناعة، ومن بين هذه المزايا التي تتمتع بها المؤسسات الحالية يلخصها الشكل الموالي³:

¹ Godefroy Dang Nguyen, *Économie industrielle appliquée*, édition Vuibert, Paris, 1995. P 314.

² Rafik bekkour, *Economie Industrielle : démarche de l'économie industrielle- méthodes et outils d'analyse du système industriel*, Office des publications universitaires, Ben Aknoun, Alger, 2016. P, 58

³ *idem*. P, 59

الشكل رقم (03) : التكاليف المطلقة لمنتجات المؤسسات



Source : Rafik bekkour, **Economie Industrielle : démarche de l'économie industrielle- méthodes et outils d'analyse du systeme industriel**, Office des publications universitaires, Ben Aknoun, Alger, 2016. P, 58

أي أن:

– **سرعة حصولها على الأموال:** حيث كل مؤسسة التي أثبتت نفسها في صناعة ما تجد نفسها ومن السهل أن تحسن من نفسها من الناحية المالية أكثر من الوافدين الجدد للصناعة.

– **الحصول على التكنولوجيا:** في بعض الصناعات، تكنولوجيا التصنيع تكون محمية ببراءات الاختراع واستحواذها يتطلب موافقة الحاصلين عليها، والمؤسسات الحالية بدورها تبحث عن موارد التي تملك تلك براءات الاختراع والوصول إلى التكنولوجيا يكون سهلا بالنسبة لها.

– **الوصول إلى الصناعة بالمنتجات النهائية:** تراقب عموما المؤسسات الحالية (سواء بشكل منفرد أو بالشكل الجماعي) قنوات التوزيع، مما يجعل للدخلين الجدد الوصول إلى الأسواق بسهولة.

– **الوصول إلى سوق العمل:** بالنسبة للمؤسسات الحالية لديها موظفين ومؤهلين جدا، أما الداخلين المحتملين الجدد فعليها توظيف موظفين غير مؤهلين أو تقديم رواتب أعلى من تلك التي تقدمها المؤسسات الحالية في الصناعة، والتي تنقل تكاليف إنتاجها.

– الوصول إلى المعلومات: التمكن في المعلومة التي تشكل أحد العوامل الرئيسية والأكثر أهمية لنجاح المؤسسات الحالية وهذا لتطوير نظام المراقبة (الاستراتيجي، التكنولوجي، التسويق، ...) للتدقيق في المحيط الخارجي والكشف عن تهديدات التي تواجهها وكذا الفرص المتاحة لهم في الصناعة.

2. اقتصاديات الحجم: ينشأ عائق الدخول اقتصاديات الحجم بسبب عدم قدرة المؤسسات الداخلة من تحقيق المزايا الكاملة لإنتاج الحجم الكبير دون أن يكون لها إسهام معنوي في إنتاج الصناعة¹.

أي أن اقتصاديات الحجم يمكن أن تشكل عائق دخول في حالتين رئيسيتين: الأولى كون ادنى مستوى للحجم الأمثل كبير نسبيا مقارنة بالحجم الصناعة الإجمالي، فيتطلب من الداخلين الجدد القيام باستثمارات كبيرة من أجل الوصول إلى ذلك المستوى من حجم الصناعة، أما الثانية تتمثل في التكاليف الإضافية المترتبة عن الإنتاج عند مستوى أدنى من الحجم الأمثل، مما يتوجب على الداخلين الجدد العمل عند مستوى الإنتاج قريب من ذلك المستوى، حتى لا تكون التكاليف المتوسطة لمنتجاتها كبير جدا مقارنة بأدنى حجم للتكاليف المتوسطة².

وعندما يكون هذا الأسلوب في الإنتاج هو زيادة الإيرادات المؤسسة، فظروف الإنتاج هذه تكون أقل فائدة للداخلين الجدد لإحتكار المؤسسات الحالية لهذا الأسلوب الذي تتمتع به كميزة من حيث التكاليف. ويتم التحكم في الصناعة من قبل المؤسسات القائمة، فقد تحظر دخول محتمل لمنافس جديد عن طريق كمية محددة من السلعة المعروضة، في حين الحصول على التكنولوجيا يكون سهلا لها³.

3. متطلبات رأس المال: في الصناعات كثيرة رأس المال (الحديد والصلب، والسيارات، وصناعة السفن، والفضاء ...) فإنه يتطلب وجود رأس المال كبيرة جدا، حيث يعتبر من عوائق الدخول ويكون أقوى من الصناعات غير كثيفة رأس المال، لذلك فإن الراغبين في دخول هذه الصناعة يكون عدد قليل جدا.

4. عوائق الدخول الجغرافية: في بعض الأنظمة الاقتصادية تضع عوائق الدخول كبيرة نذكر منها على سبيل الحصر:

– ملكية براءات الاختراع.

– قوانين الضرائب.

– التعريف الجمركية.

– المزايا الممنوحة للشركات الوطنية.

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص، 58.

² John Lipczynski, John Wilson and John Goddard, *op cit*, p 34.

³ Kim Huynh, Damien Besancenot, *Economie Industrielle*, Bréal éditions, Paris, France, 2004, P, 115.

– معايير النظافة والسلامة.

– شروط منح العقود العامة.

– الدين والعادات والتقاليد.

هذه العوائق الدخول أحيانا توضع للأنشطة الاستراتيجية كالأسلحة، والنووي

5. سلوكات المؤسسات الحالية (العوائق الاستراتيجية): حيث بعض المؤسسات تتخذ تدابير مهمة للردع والمواجهة، وهذا لمنع تموقع مؤسسات محتملة تدخل للصناعة ومن بين التكتيكات الأكثر شيوعا منها¹:

– الإعلان عن برامج الاستثمار حيث ينبغي أن يؤدي إلى زيادة كبيرة في العرض بالصناعة وبالتالي انخفاض الأسعار؛

– تنفيذ استراتيجيات التسعير التي تهدف إلى إحباط الداخلين الجدد المحتملين؛

– توسيع نطاق العرض وانتشار العلامات التجارية من خلال البحث عن أسواق جديدة، وعدم ترك ولا منفذ حتى ولو كان قليلا للداخلين الجدد؛

– امتصاص التهديدات المرجح أن تأتي من الداخلين الجدد؛

– الإعلان عن تطوير تقنية إنتاج جديدة وعالية الأداء من شأنها تحسين في نوعية المنتجات وانخفاض تكاليفها ... ؛

وبالتالي تعتبر عوائق الدخول من شأنها أن تميل إلى تجميد هيكل الصناعة في قطاع معين وحماية المؤسسات الحالية من منافسين محتملين لدخولهم في ذلك القطاع.

ثانيا: عوائق الخروج والتنقل

إن عوائق الدخول الذي وضعها Bain وكذا نظرية الحد السعري الذي تربط بالضرورة أن تستكمل النظر في نهجين للتحليل: هما تنقل المؤسسات داخل الصناعة والخروج منه. وعوائق الدخول ليست هي الوحيدة التي من شأنها أن تعرقل المنافسة المحتملة للمؤسسات التي ترغب في دخول للصناعة، ولكن التكاليف الثابتة (باعتبارها عوائق الدخول) وعوائق التنقل والحركة داخل الصناعة هي أيضا متطلبات كبيرة وهائلة من أجل الدخول للصناعة.

وكذلك عوائق الدخول تسمح في بعض الحالات بإظهار المستحيل الذي تقول به المؤسسات المحتملة التي ترغب دخول للصناعة، ومن الممكن وعلى عكس تلك المؤسسات بمجرد دخولها

¹ Rafik bekkour, Op cit, 2016. P, 63.

للصناعة (المؤسسات القائمة) تمنع من خروجها في بعض القطاعات، وهذا بسبب مجموعة من الاعتبارات في تحليل عوائق الخروج وكذا التكاليف الضخمة للصناعة.

فالعوائق الدخول والخروج ليست هي الوحيدة للمنافسين المحتملين في الصناعة، فعوائق الحركة كذلك تضاف لهذين العائقيين من أجل الحد من المنافسين الجدد المحتمل دخولهم في هته الصناعة¹.

وفكرة كبح تنقل المؤسسات بين الصناعات تكمن أساسا في عوائق الدخول وهي مفصلة في طريقتين: عوائق التي تكبح الحركة داخل الصناعة والعوائق التي تحول دون الخروج من الصناعة.

حيث حاول caves porter إدراج عوائق التنقل في تحليله سنة 1977 في نظريته العامة حول سلوك المؤسسات، وهذا ليس من أجل الوصول فقط للقطاع جديد ولكن أيضا داخل القطاع التي تنشط به مجموعة المؤسسات وغيرها، وهذه المجموعة من المؤسسات تعرف بالخصائص الهيكلية التي تتمتع بها، وبحسب caves porter فإن عوائق الخروج تميز هذه المجموعة من المؤسسات وليست هي مميزات الصناعة ككل. وبالتالي فإنه لا تحمي المؤسسات التابعة للمجموعة في الصناعة في نفس الوقت من دخول مؤسسات جديدة فقط ولكن أيضا ضد دخول المؤسسة من نفس الصناعة ومن مجموعة أخرى².

ومن الذي يفكر في الدخول إلى مجال نشاط ما لا بد وأن يفكر أيضا في إمكانية الخروج منه وتكلفة هذا الخروج، ويشبه هذا الوضع من يفكر في شراء سيارة أو أوراق مالية، فلا بد وأن يفكر في التنازل عنها في يوم ما، مع الملاحظة أن الدخول في مجال صناعي أكثر تعقيدا من ذلك، والخروج منه عادة ما يكون أكبر تكلفة.

فلئن كان الدخول في أي نشاط لا بد وأن تسبقه دراسات تبين جدواه، ولن يتقرر هذا الدخول إلا في حالة توقع أرباح، إلا أن احتمالات التعثر تبقى واردة، ونحن ندرك أن النتائج في مجال العمال غير مؤكدة.

ولذلك فإن التفكير في الخروج من الصناعة ينبثق من احتمال الفشل فيه، إما لأسباب خاصة أو لأسباب تتعلق بهيكل الصناعة، أو من احتمال العثور على فرصة أو فرص استثمار أكثر جدوى من النشاط الحالي. ومهما تكن الأسباب فإن الخروج سيكون مكلفا بالنسبة للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق فإن دراسة حواجز الخروج تكون هامة بالنسبة للداخل الجديد، وبالتالي فهي تعتبر متغيرا أساسيا من المتغيرات التي تحدد قراره في الدخول.

¹ Jean Marie Chevalie, *L'économie Industrie et question*, CALMANN-LEVY, France, 1977, P P, 79, 80

² Michel Rainelli, *Economie industrielle*, 3ème édition , Dalloz, France, 1998, P, 46.

يمكن اعتبار الحواجز التالية كحواجز خروج، كل منها ينطوي على تكلفة مادية أو معنوية على المؤسسة في حال خروجها¹:

– **الخسارة الناتجة عن بيع الأصول:** وتتناسب هذه الخسارة طردا مع حجم الاستثمار وطبيعته، فالخروج من الصناعة يعني التنازل عن كل الأصول أو جزء منها: مباني، آلات، معدات، تجهيزات، مخزون الموارد ومختلف مستلزمات العملية الإنتاجية المتبقية... إلخ، هذا إضافة إلى التعويضات التي تدفع للعمال المسرحين وهذا ما يعني تكبد المؤسسة لخسائر نتيجة لخروجها هذا.

– **فقدان الخبرة والمهارات المكتسبة:** وتمثل هذه الخبرة والمهارة رصيذا معرفيا تم تكوينه بجهود وتكاليف ووقت، ويصبح كل ذلك في مهب ريح الخروج من القطاع.

– **فقدان ميزة أو ميزات تنافسية:** يفقد الخارج مزايا كان قد استثمر فيها، سواء كانت تتعلق بالموارد، كالكفاءات أو التكنولوجيا، أو كانت تتعلق بالأسواق، كفقدان أسواق أو زبائن قد تكون المؤسسة مستفيدة من بعض المزايا التشريعية وأبرزها الإعفاءات أو التخفيضات الضريبية، ثم تفقدها بسبب الخروج من القطاع.

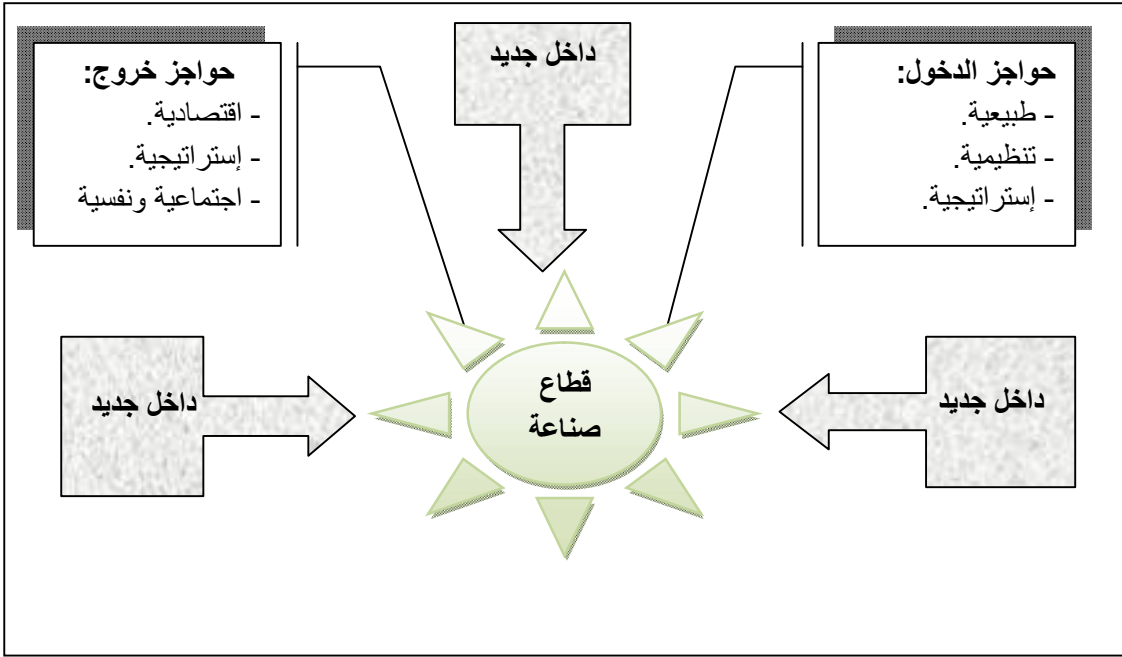
– **القيود القانونية والتنظيمية:** قد يفرض القانون أو التنظيم العمل في القطاع لمدة محددة، كما قد تكون المؤسسة مرتبطة ببعض العقود التي سيكلفها كثيرا التخلي عنها أو فسخها، وأبرزها العقود المبرمة مع الزبائن أو مع الموردين.

– **القيود الاجتماعية والتخلي عن جزء من رسالة المؤسسة:** فضلا عن خسارة صورة المؤسسة أمام الزبائن والمجتمع بوجه عام، يتحمل الخارج خسارة اجتماعية، والتي تترجم بتخليها عن رسالتها التي حملتها تجاه المجتمع.

– **الحنين إلى المهنة:** مع مرور من الوقت يكتسب صاحب أو أصحاب المؤسسة حنينا تجاه المهنة التي امتنوها بفعل الاندماج في تلك الصناعة، هذا الحنين هو شعور بالجادبية نحو الصناعة، هذا فضلا عن العلاقات الإنسانية التي تتكون مع المتعاملين في/أو مع القطاع، وهي علاقات اجتماعية تكونت مع الوقت لا يمكن نسفها بسهولة.

¹ رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، الطبعة الأولى، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، سنة 2008، ص ص، 174، 173.

الشكل رقم (04) : حواجز الدخول والخروج



المصدر: رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، الطبعة الأولى، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، سنة 2008، ص، 175.

وللإشارة فإن حواجز الدخول الممثلة في الشكل أعلاه تتضمن أيضا، فضلا عن ذلك الحواجز المنبثقة من القطاع الصناعة نفسه، مختلف الحواجز التي من شأنها إعاقة الداخل الجديد مهما كان مصدرها، والتي تم التطرق إليها فيما سبق¹.

¹ رحيم حسين، مرجع سابق، ص، 175.

المطلب الثالث: الطرق الأساسية لحل اللعبة وتطبيقاتها في الصناعة

هناك عدد من التقنيات والطرائق الكمية التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية استخدامها من أجل انتهاج سلوك استراتيجي معين وتواجه المشكلات التي يمكن أن تظهر لها، وتستخدم هذه الأساليب الوسائل العلمية والمنطقية في عملية انتهاج السلوك الاستراتيجي لمواجهة المنافسين في الصناعة، فمع تطور السريع لأجهزة الكمبيوتر والبرامج المستخدمة في متابعة مثل هذه المسائل، قدمت الرياضيات وما زالت تقدم الحلول العديدة من المسائل، وسنطرق في هذا المطلب لطرق الأساسية لحل اللعبة.

الفرع الأول: الطرق الأساسية لحل اللعبة

كل لاعب بأطراف اللعبة يمتلك مجموعة من الاستراتيجيات المتاحة والتي تساعد في حل اللعبة والتي تكون معروفة لدى الخصم، ولكن أي منهما لا يعرف بالضبط الاستراتيجية التي سوف يستخدمها اللاعب المتنافس تجاه الآخر لحل هذه اللعبة. وأن الهدف من نظرية الألعاب هو تحديد أفضل استراتيجية أو أفضل حل للمباراة من قبل اللاعب وعلى افتراض أن خصمه عقلاني ورشيد وذكي وسيقوم بتحركات مضادة ذكية من أجل حل نفس اللعبة.

أولاً: مباراة الطرفين ذات المجموع الصفري

كما تطرقنا سابقاً فإن هذه اللعبة تتميز بوجود طرفين متنافسين وإن ما يكسبه أحد اللاعبين يساوي تماماً ما يخسره اللاعب الآخر وهذا النوع من اللعبة يمكن حلها بالجبر الاعتيادي أو جبر المصفوفات.

لو أخذنا المثال التالي:¹

الجدول رقم (06): مباراة الطرفين ذات المجموع الصفري

		المؤسسة (ب)	
		(1)	(2)
الاستراتيجية (أ)	(1)	70	50 -
	(2)	80	100

المصدر: حسين محمود الجنابي، مرجع سابق، ص، 236.

¹ حسين محمود الجنابي، مرجع سابق، ص، 236، 237.

في المثال أعلاه تشير الأرقام الموجبة إلى كسب اللاعب الذي يلعب اللعبة، في حين تشير الأرقام السالبة إلى كسب اللاعب الذي يلعب الأعمدة، ولو تأملنا في اللعبة لتبين أن الأفضل للاعب (أ) أن يلعب الاستراتيجية الثانية لأنها تضمن له الكسب مهما كانت الاستراتيجية التي سوف يلعبها اللاعب (ب)، فإذا اختار اللاعب (ب) الاستراتيجية الأولى (1) فإن اللاعب (أ) سوف يكسب 80 ولو اختار اللاعب (ب) الاستراتيجية الثانية (2) فإن اللاعب (أ) سوف يكسب 100، ففي هذه الحالة سيحاول اللاعب (ب) تقليل خسائره وبالتالي سوف يختار الاستراتيجية الأولى (1)، حيث ستكون خسائره أقل ما يمكن.

ثانياً: المباراة ذات الاستراتيجية المثلى ونقطة توازن

لو أخذنا المثال السابق لوجدنا أن كل لاعب من اللاعبين سوف يختار استراتيجية واحدة، يلعبها طول الوقت طالما كانت المباراة القائمة وبالتالي سوف يكون الدفع المتحقق في هذه الحالة أي عندما يلعب كل لاعب الاستراتيجية المثلى بنقطة توازن كحل للعبة والتي هي عبارة عن قيمة اللعبة عندما يلعب كل لاعب من اللاعبين استراتيجيته المثلى الخالصة والتي يمكن تحديدها بأنها أصغر قيمة عددية في صف الاستراتيجية المثلى وأكبر قيمة عددية في عمود الاستراتيجية المثلى أي ان اللاعب (أ) سوف يحصل على دفع مساوي لأقل قيمة عددية في أي صف بينما يحصل اللاعب (ب) على دفع مساوي لأكبر قيمة عددية في أي عمود. وعندما تكون هناك قيمة عددية واحدة تحقق هذا الشرط (نقطة التوازن/حل اللعبة)، معنى ذلك أن كلا اللاعبين يلعبان بطريقة مثلى، ولكن ليس على الدوام تكون هناك نقطة توازن في كل مباراة ولكن في حالة وجود نقطة التوازن فإن اللاعب الذي يغير استراتيجيته المثلى سوف لن يستطيع زيادة عوائده أو تقليل خسائره.

سنحاول الآن حل المثال السابق عن طريق قاعدة أعلى الأقل وأقل الأعلى كالتالي¹:

¹ حسين محمود الجنابي، مرجع سابق، ص ص، 237، 238.

الجدول رقم (07): المباراة ذات الاستراتيجية المثلى ونقطة توازن

الاستراتيجية (أ)		المؤسسة (ب)		
		(1)	(2)	أقل قيمة
المؤسسة (أ)	(1)	70	50 -	50 -
	(2)	80	100	<u>80</u>
أكبر قيمة		<u>80</u>	100	

المصدر: حسين محمود الجنابي، مرجع سابق، ص، 236.

أي أننا نختار أقل قيمة في كل صف ومن ثم نختار أكبر قيمة من بين القيم الأقل في الصفوف، ونختار أكبر قيمة في كل عمود من الأعمدة ومن ثم نختار أقل القيم من بين أكبر القيم في الأعمدة، وبالتالي ستكون القيمة 80 أعلى الأقل في الصف والقيمة 80 أقل الأعلى في العمود.

أي أن أعلى الأقل في الصف تساوي أقل الأعلى في العمود مما يعني أن هناك نقطة توازن وأن 80 هي قيمة المباراة وهذه القيمة تعتبر أقل ربح للاعب (أ) وأقل خسارة للاعب (ب) وتعتبر كذلك كحل للعبة.

ثالثاً: المباراة ذات الاستراتيجيات المختلطة

لفهم حل هذه المباراة ذات الاستراتيجية المختلطة نأخذ المثال التالي للتوضيح، ونلاحظ من خلاله أنه لا توجد نقطة ارتكاز لأن قيمة الحل أعلى الأدنى لا يعادل قيمة الحل أدنى الأعلى¹:

¹ فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص، 281.

الجدول رقم (08): المباراة ذات الاستراتيجيات المختلطة

الاستراتيجية (ب)		المؤسسة (ب)		أقل قيمة	
		(1)	(2)		
الاستراتيجية (أ)	(1)	6	18	6	P
	(2)	15	12	<u>12</u>	1-P
أكبر قيمة		<u>15</u>	18		
		Q	1-Q		

المصدر: حسين محمود الجنابي، مرجع سابق، ص، 237.

ومن خلال الجدول السابق يتبين لنا أن المباراة لا يوجد فيها نقطة توازن وبالتالي لا يمكن إيجاد قيمتها باستخدام المعايير السابقة، وبالتالي يتطلب استخدام إحدى الطريقتين التاليتين عندما يكون لكل لاعب استراتيجيتان.

أ- طريقة المزيج من الاستراتيجيات:

تعتمد هذه الطريقة على استخدام مزيج من الاستراتيجيات بدلا من تطبيق استراتيجية واحدة طول الوقت، وفي هذه الحالة فإن كل طرف في المباراة سيحاول تطبيق كل استراتيجياته وفقا لتشكيلة محددة من الاحتمالات التي يمكن استخدامها، فلاعب الصفوف سوف يمنح كل صف من صفوفه جزءا من الوقت وكذلك سيفعل لاعب الأعمدة. وفي هذه الحالة فإن كل اللاعبين سوف يلتجئون إلى استخدام مزيج من الاستراتيجيات، فالمؤسسة (أ) سوف تلعب كل صف من صفوفها جزءا من الوقت وكذلك المؤسسة الثانية (ب) سوف تلعب كل عمود من أعمدها جزءا من الوقت.

وبافتراض أن اللاعب (أ) عقلاني وذكي ومنطقي فهو في هذه الحالة سوف يبدأ في تقسيم وقته للصفوف (استراتيجياته) الأولى والثانية بحيث تكون مكاسبه المتوقعة من اللعب صفه الأول (استراتيجيته الأولى) تساوي مكاسبه المتوقعة من لعب صفه الثاني (استراتيجيته الثانية) بغض النظر عما سيلعبه اللاعب (ب) وبالتالي سيكون كما يلي¹:

¹ فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص، 282.

$$6P + 15(1 - P) = 18P + 12(1 - P)$$

$$6P + 15 - 15P = 18P + 12 - 12P$$

$$-9P + 15 = 6P + 12$$

$$3 = 15P$$

$$P = 1/5 \quad \text{أى} \quad P = 3/15 = 1/5$$

$$1 - P = 4/5 \quad \text{و}$$

أي ان اللاعب (أ) سوف يلعب الصف الأول (الاستراتيجية الأولى) $1/5$ الوقت في حين يلعب الصف الثاني (الاستراتيجية الثانية) $4/5$ من الوقت. وكذلك بنفس الشيء بالنسبة للاعب الثاني (ب) فتكون النتيجة:

$$Q = 2/5$$

$$\text{و} \quad 1 - Q = 3/5$$

وبالتالي إجمالي الكسب المتوقع للاعب (أ) سيكون:

$$2/5 [(6 * 1/5) + (15 * 4/5)] + 3/5 [(18 * 1/5) + (12 * 4/5)]$$

$$= 2/5 (66/5) + 3/5 (66/5)$$

$$= 132/5 + 198/25$$

$$= 330/25$$

$$= 13.5$$

أي أن اللاعب (أ) إذا لعب استراتيجيته بدون نمط معين فإنه يتوقع أن يكسب بالمتوسط عائد مقداره 13.2 في كل مرة يلعب فيها المباراة وبالتالي ستكون الخسارة المتوقعة للاعب (ب) بنفس الطريقة هي 13.2 في كل مرة يلعب فيها المباراة.

ب - طريقة الاحتمالات المشتركة:

ويتم استخدام طريقة الاحتمالات المشتركة بعد أن يحدد كلا لاعب الوقت الذي يستغرقه في لعب كل من استراتيجيته المتاحة وبالطريقة التي تم تناولها، فلو عدنا للمثال السابق فإننا نتوصل إلى أن اللاعب (أ) سوف يلعب استراتيجيته الأولى باحتمال $1/5$ والثانية بمقدار $4/5$ بينما اللاعب (ب) سوف يلعب استراتيجيته الأولى باحتمال $2/5$ والثانية باحتمال $3/5$ ، ولكل من

اللاعبين يلعبان بصورة مستقلة عن الآخر أي أن أي منهما لا يعلم بما سيلعبه الآخر كما هو موضح في الجدول التالي¹:

الجدول رقم (09): طريقة الاحتمالات المشتركة

القيمة الاحتمالية للعائد	الاحتمال	العائد	الاستراتيجية
$6 * 2/25 = 12/25$	$1/5 * 2/5$	6	الصف الأول والعمود الأول
$18 * 3/25 = 54/25$	$1/5 * 3/5$	18	الصف الأول والعمود الثاني
$15 * 8/25 = 120/25$	$2/5 * 4/5$	15	الصف الثاني والعمود الأول
$12 * 12/25 = 144/25$	$4/5 * 3/5$	12	الصف الثاني والعمود الثاني

المصدر: محمد الطراونة، سليمان عبيدات، مرجع سابق، ص، 361.

إذا كانت قيمة المباراة تساوي $12/25 + 54/25 + 120/25 + 144/25 = 13.2$ أي 13.5 وهي نفس النتيجة التي توصلنا إليها باستخدام الطريقة السابقة.

الفرع الثاني: تطبيق نظرية الألعاب في نموذج الألعاب المتكررة

لقد تم التحليل في النماذج السابقة على أساس افتراض أن اللعبة تتم بين طرفين متواجهين مرة واحدة، ولكن في الحياة الواقعية عادة ما تكرر عملية اتخاذ القرار، فمن الممكن تصور أن هناك حالات الالتزام بالاتفاقيات المبرمة بين أطراف المباراة وكذا يقابلها حالات الغش في الاتفاقية، حيث إذا غش مؤسدة (أ) في كل أسبوع ترد عليها المؤسسة (ب) بالغش في الأسبوع الموالي وهكذا، في عملية متكررة، ويوضح الجدول الموالي التصور الأول²:

¹ محمد الطراونة، سليمان عبيدات، مرجع سابق، ص، 361.

² توماس شيلينج، إستراتيجية الصراع، ترجمة نزهت طيب و أكرم حمدان، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم الناشر، بيروت، لبنان،

الجدول رقم (10): تصور الأول لحالات الغش والالتزام في الاتفاق

الفترة	استراتيجية المؤسسة (أ)	استراتيجية المؤسسة (ب)
- الأسبوع الأول	تلتزم (20)	تلتزم (20)
- الأسبوع الثاني	تغش (25)	تلتزم (5)
- الأسبوع الثالث	تغش (10)	تغش (10)
- الأسبوع الرابع	تغش (10)	تغش (10)
المجموع	65	45

المصدر: توماس شيلينج، مرجع سابق، ص 134.

من الجدول يتضح أنه تلتزم المؤسسة (ب) عند التزام المؤسسة (أ) خلال الأسبوع، وإذا غشت المؤسسة (أ) تغش المؤسسة (ب) في الأسبوع الموالي كعقاب للمؤسسة (أ).

ويلاحظ أنه ما جنته المؤسسة (أ) من الغش خلال أربعة أسابيع هو 65 وهو أقل من المبلغ الذي كان من الممكن أن تحققه في حالة الالتزام من قبل الطرفين وهو 20 فكل أسبوع أي ما يعادل 80. فإن الاستراتيجية المسيطرة في حالة تكرار اللعبة هي نفسها الاستراتيجية المسيطرة في حالة القيام باللعبة مرة واحدة.

ومن ناحية أخرى يوضح الجدول التالي، التصور الثاني الذي تلتزم فيه المؤسسة (أ) أسبوعاً وتغش أسبوعاً، وترد عليها المؤسسة (ب) واحدة بواحدة حتى تعود المؤسسة (أ) للالتزام في النهاية.

الجدول رقم (11): تصور الثاني لحالات الغش والالتزام في الاتفاق

الفترة	استراتيجية المؤسسة (أ)	استراتيجية المؤسسة (ب)
- الأسبوع الأول	تلتزم (20)	تلتزم (20)
- الأسبوع الثاني	تغش (25)	تلتزم (5)
- الأسبوع الثالث	تغش (5)	تغش (25)
- الأسبوع الرابع	تغش (20)	تغش (20)
المجموع	70	70

المصدر: المصدر: توماس شيلينج، مرجع سابق، ص 135.

من الجدول يلاحظ أنه في الأسبوع الثاني بدأت المؤسسة (أ) بالغش في حين كانت المؤسسة (ب) ملتزمة ثم ردت في الأسبوع الثالث بالغش. بينما وفي الأسبوع الرابع اضطرت المؤسسة (أ) للعودة للالتزام لما حققه من خسارة نتيجة لغش المؤسسة (ب) في الأسبوع الثالث. وبالتالي من خلال ذلك توضح هذه النتيجة أن المؤسسات تتعلم من تجاربها عبر الزمن.

وخلاصة القول أنه لا يوجد في هذا الصدد نموذج واحد يمكن اعتماده بأنه هو الحل الوحيد الممكن، وإنما هناك نماذج عديدة يمكن أن تسود في الواقع العملي، وقد تأتي نماذج معارضة لذلك¹.

¹ توماس شيلينج، مرجع سابق، ص 135.

المبحث الثاني: نظرية الألعاب في الاقتصاد الصناعي

لقد قامت نظرية الألعاب التقليدية في أكثر الأحيان بتطبيق المناهج والمفاهيم التي أثبتت نجاحها في دراسة استراتيجية الصراع أو المنافسة في الصناعة البحت وكذا نجاحها في الاقتصاد الصناعي، وفي هذا المبحث سنتطرق لمفهوم الاقتصاد الصناعي من نشأته وتعريفه وعلاقته بالاقتصاد الجزئي إلى الاعتماد الجزئي لنظرية الألعاب في الاقتصاد الصناعي.

المطلب الأول: مفهوم الاقتصاد الصناعي

يسعى علم اقتصاديات الصناعة إلى تحليل النتائج المترتبة على الحالات التي تجمع بين المنافسة والاحتكار، وكذلك يقر اقتصاديات الصناعة بالطبيعة الشاملة للمنافسة في الأسواق الواقعية والتي يلعب فيها تطوير المنتج وعليه الإنتاج وتصميم المنتج، والإعلان واستراتيجيات الاستثمار وما إلى ذلك دورا هاما. وفي هذا المطلب سنتطرق لنشأة الاقتصاد الصناعي وتعريفه.

الفرع الأول: نشأة الاقتصاد الصناعي

تمت الدراسات الأولى في الاقتصاد الصناعي خلال السنوات 1930 بعد الحرب العالمية الثانية، حول الحالة الهيكلية من خلال مدرسة هارفرد، وذلك في أعمال " J.S. Bin " و " Edward Mason "، هذه الأعمال هي تجريبية أساسا والتي تدور حول نموذج (هيكل - سلوك - أداء) ويرمز لها عادة (SCP). ووفقا لهذا النموذج أو نمط التحليل الشروط الأساسية لهيكل السوق (طبيعة العرض والطلب، خصائص المنتجات، شروط الدخول...) تحدد سلوك المؤسسات (الاستثمار، السياسة السعرية، الإعلان...) والتي تحدد نفسها على أداء السوق. ويدعو الاقتصاديون لكلية هارفرد للتركيز على الدراسات القطاعية لاستنتاج أثر هيكل السوق على سلوك وربحية المؤسسات.

وهذه الأعمال خضعت للانتقادات في السنوات 1970، لافتقارها إلى الأسس النظرية والصرامة المنهجية. وبظهور نظرية الألعاب والاقتصاد القياسي والأساليب الإحصائية، شهد الاقتصاد الصناعي تجديد عميق في السنوات 1980 و 1990 والتي اعتبرت نظرية الألعاب هي من الأدوات المرجعية، والتي تم استخدامها من قبل الخبراء الاقتصاد الصناعي في النموذج السلوك والتفاعلات الاستراتيجية للمؤسسات والأسواق لتطوير مقترحات قابلة للاختبار في خطوة لبناء النماذج النظرية واختبارها تجريبيا وهذا هو قلب الاقتصاد الصناعي الجديد والذي يسمى أيضا التنظيم الصناعي.

الاقتصاد الصناعي الجديد يعيد قراءة استراتيجية لنموذج (هيكل - سلوك - أداء) والتركيز على الطبيعة الذاتية للهيكل السوق، هذه الفكرة أن هيكل السوق يمكن تعديله من قبل المؤسسات الاستراتيجية فيه، وعلى سبيل المثال، سوف يؤدي المزيد من الاندماج إلى تركيز العرض في السوق¹.

¹ Gilles Postel Vinay, Jean Yves Grenier, *économie*, Groupe eyrolles, Saint-Germain, Paris, 2008, PP 68, 69.

من الصعب تعريف الاقتصاد الصناعي على وجه التحديد بسبب تلك المناهج التي يعتبرها الاقتصاديين الصناعيين بأنها كثيرة الاختلاف في مجالات التحليل الواسعة لدرجة تجعله يفقد الملامح، حتى ولادة الاقتصاد الصناعي يجعله أمر صعب: حيث يعتبر ألفريد مارشال مؤسس الاقتصاد الصناعي، ولكنه بالتأكيد لا يمكن استبعاد مساهمات الخبراء الاقتصاد سابقا مثل (Cournot) و (Dupuit) و (Say) في الاقتصاد الصناعي¹، وهو تطبيق لنظرية الاقتصاد الجزئي في تحليل المؤسسات والأسواق والصناعة ككل².

والاقتصاد الصناعي هو فرع من علم الاقتصاد والذي يتناول المشاكل الاقتصادية التي تواجهها المؤسسات والصناعات، وعلاقتها مع المجتمع. فهو معروف في الأدبيات الاقتصادية بعدة أسماء مع اختلافات هامشية مثل "اقتصاديات الصناعة"، "الصناعة والتجارة"، "التنظيم الصناعي والسياسي"، "التجارة"، "الأعمال الاقتصادية"... إلخ. واسم "اقتصاد الصناعي" اعتمد في أوائل الخمسينات وربما من خلال كتابات (P.W.S.Andrews)، رغم أن هذا الاسم أصبح أكثر شعبية يوما بعد يوم من طرف المؤلفين، لا سيما في الدائرة الأمريكية يفضل اسم "التنظيم الصناعي" عنوانا لهذا الموضوع، وفي الوقت الحاضر لا يوجد إجماع واضح على اسم هذا الموضوع.

ووضعت الخمسينات الجزء الأكبر من الاقتصاد الصناعي من خلال صدور مجلة "الاقتصاد الصناعي" سنة 1952، ثم ظهرت مساهمات هامة لكل من "J.S. Bin"، "Marris"، "Stigler" من جهة وكل من "Simon"، "Cyer"، "March"، "Galbraith" من جهة أخرى، حيث قدم "Bian" الرابط هيكل - سلوك - أداء كإطار لتحليل الصناعة وبالتالي مساهمته في الاقتصاد الصناعي مهمة جدا، وتحليل "Robin Marris" لدور "السلوك الإداري" في سياق المؤسسات الحديثة حيث تم عمله في إطار مختلف تماما ل "الفنية - هيكل" من قبل "Galbraith". وأن "Cyer" و "March" وضعا نظرية "السلوكية للمؤسسة" التي فتحت جبهة جديدة في دراسة الاقتصاد الصناعي، أما "Siman" درس عملية "صنع القرار" في سياق التنظيم الصناعي باعتبارها وحدة إدارية، وركز "Stigler" على تحليل هيكل احتكار القلة، فضلا عن أمور أخرى وعلى جوانب مختلفة من الاقتصاد الصناعي. في حين المنهجين الاستقرار والانتاجي من الناحية النظرية كانت مسار التنمية المتميزة للمؤسسة حيث كان هناك خبراء الاقتصاد الذين تبنو موقف المساومة، وهذا هو استخدام الأساليب على حد سواء في دراسة السلوك الاقتصادي للمؤسسة والصناعة³.

حيث يسعى علم اقتصاديات الصناعة إلى تحليل النتائج المترتبة على الحالات التي تجمع بين المنافسة والاحتكار، ومن جانب آخر وعلى غير المعهود التركيز على التسعير في الصناعة، فإن اقتصاديات الصناعة يقر بالطبيعة الشاملة للمنافسة في الأسواق الواقعية والتي يلعب فيها تطوير

¹ Kim Huynh, Op cit, P 8.

² Paul R. Ferguson, Glenys J. Ferguson, **industrial economics " issues and perspectives "**, New York

University Press, New York, États-Unis d'Amérique, second edition, 1994, P 3.

³ R.R.Barthwal, **industrial economics " An Introductory Textlook "**, Second Edition, New Age International

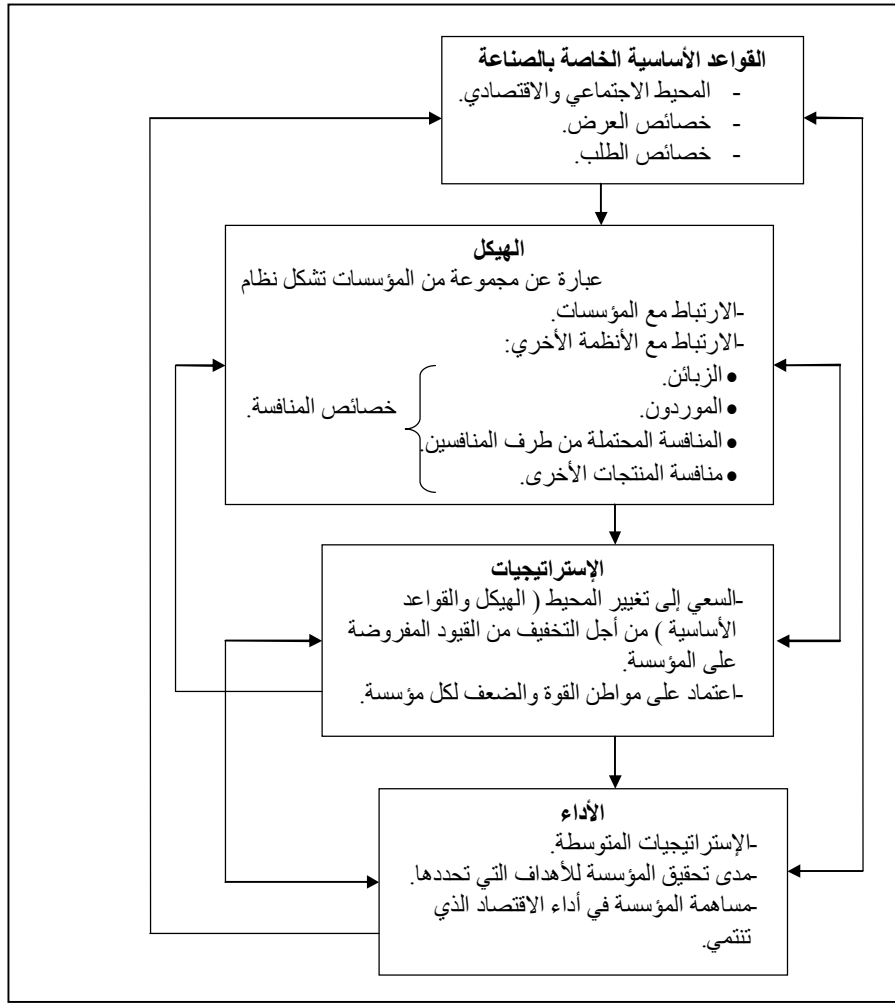
(P) Limited Publishers, New Delhi, India, 2004, P 1.

المنتج وعملية الإنتاج وتصميم المنتج، والإعلان واستراتيجيات الاستثمار وما إلى ذلك دورا هاما، وفي بعض الأسواق قد يكون التنافس في هذه المجالات أكثر أهمية عن المنافسة السعرية.

وبالتالي يركز المنهج الأساسي للاقتصاد الصناعي على العلاقات بين السوق والسلوك الاستراتيجي للمؤسسات وأثره على تحديد أداء السوق (هيكل - سلوك - أداء)، ويوحى هذا المنهج في أبسط أشكاله بأن هناك علاقة سببية قائمة وتبدأ من هيكل السوق إلى السلوك الاستراتيجي ومن ثم إلى الأداء. وقد جاء تأكيد هذه العلاقة ذات الاتجاه الواحد بواسطة الكتاب الأوائل في اقتصاديات الصناعة، وخاصة الاقتصادي الأمريكي ماسون (E.s. Mason) في الثلاثينيات والأربعينيات. ومؤخرا بواسطة تلميذه بين (J.S. Bin) في الخمسينات والستينيات. ولكن جاءت الدراسات الحديثة لتؤكد تعقد هذه العلاقات بين هيكل السوق والسلوك الاستراتيجي والأداء. فمثلا، تبرز الدراسات الراهنة إمكانية تأثير كل من السلوك الاستراتيجي والأداء على هيكل السوق أو بصورة أعم فقد يكون هيكل السوق والسلوك الاستراتيجي والأداء تتحدد جميعها وبصورة مشتركة تحت ظروف معينة للسوق¹. والشكل التالي يوضح النموذج الأساسي المكون للاقتصاد الصناعي بالرغم من اختلافه باختلاف المفكر الذي يضع هذا النموذج والذي هو على النحو التالي:

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص. 17 .. 19.

الشكل رقم (05): منهجية التحليل في الاقتصاد الصناعي



المصدر: عرقابي عادل ، هيكل الصناعة والميزة التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر خلال الفترة 2002-2008، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2009، ص 10.

يبدو أن منهجية الاقتصاد الصناعي هذه التي تسعى إلى التوفيق بين المنهجين العملي والنظري، أفضل بكثير من المنهجية الميكانيكية، بحيث تسمح هذه المنهجية من تمثيل الآليات التي تعمل وفقها الصناعة بطريقة قريبة من الواقع، دون استبعاد الظروف التي تعمل فيها الصناعة وذلك من أجل إضفاء الطابع الرسمي عليها، والتي يمكن تطويرها من أجل بلورة أو استنتاج معايير معينة، وهذه هي العوامل الهامة التي نعتقد أن الاقتصاد الصناعي يتميز بها¹.

أما الاقتصاد الصناعي اليوم فيبحث عن إثبات التعارض بين الاقتصاد الصناعي الحديث والقديم، لكن في الحقيقة المدخل العام لم يتغير، فالاقتصاد الصناعي يهدف إلى رفض نموذج المنافسة التامة، وتأكيد فعالية المنظمات والأسواق².

¹ عرقابي عادل، مرجع سابق، ص ص 10، 11.

² R.R.Barthwal , Ibid, p p 1540, 1541.

ولقد اعتبر العديد من الباحثين في ميدان الاقتصاد الصناعي نظرية الأسواق التنافسية من النظريات الحديثة في مجال الاقتصاد الصناعي، وهذا نظرا لما حملته من الأفكار الجديدة حول هيكل الصناعة، وبالأخص حول عوائق الدخول إلى الصناعة، مما أعاد النظر في عمليات تنظيم الأسواق، خاصة ما تعلق بتقييد سلوك المحتكر الطبيعي، مما أدى بسلطات الضبط المشرفة على تنظيم المنافسة بأسوأ العديد من الدول المتقدمة، وفي مقدمتها الولايات المتحدة ودول الاتحاد الأوروبي، إلى مراجعة سياسة المنافسة الخاصة بها، وهذا منذ ظهور نتائج النظرية منذ بداية الثمانينات في القرن الماضي.

حيث شهدت فترة نهاية السبعينات وبداية الثمانينات جملة من الأعمال لكل من J.Baumol, J.C R.D Willig & Panzar تمخض عنها ظهور نظرية الأسواق التنافسية، حيث قامت فلسفة هاته الأخيرة لعى فكرة المنافسة المحتملة بدلا من المنافسة التامة التي سادت النظرية النيوكلاسيكية، مما يعني أن المؤسسات القائمة في الصناعة لا تتمتع بأي حماية من امكانية دخول منافسين جدد، ولهذا فإن فرضيات التي انطلقت منها النظرية تمثلت في يلي¹:

✓ المؤسسات القائمة والمؤسسات الجديدة لها نفس دوال التكاليف وكذلك يمكنها الوصول إلى نفس التكنولوجيا.

✓ المؤسسات الناشطة في الصناعة هي متعددة المنتجات.

✓ المؤسسات الجديدة الداخلة للصناعة تسلك سلوك المتتبع والمؤسسات القائمة تحافظ على نفس سلوكها.

✓ دخول إلى السوق يكون بحرية.

✓ الخروج من السوق يكون بدون تكاليف، مما يزيد من احتمال دخول منافسين جدد.

✓ غياب التكاليف الثابتة وغير قابلة للاسترجاع.

الفرع الثاني: تعريف الاقتصاد الصناعي

ينطلق الاقتصاد الصناعي من فكرة المنافسة في الأسواق ليست تامة ويسعى إلى تحليل النتائج التي تجمع بين المنافسة والاحتكار².

ويعرف بأنه ذلك الفرع من النظرية الاقتصادية، والذي يهدف إلى دراسة النشاط الديناميكي للصناعة والسلوك الاستراتيجي للمؤسسات التي تتكون منها، وتحليل وفهم تفاعلاتها التنافسية³.

¹ رضا محمد بوسنة، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء-دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر خلال 2004/2014، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص، 112.

² روجر كلارك، مرجع سابق، ص، 14.

³ Jean Pierre Angelier, *économie industrielle*, office des publications universitaires, Alger, 1993, p 5.

كما يندرج الاقتصاد الصناعي ضمن ما يعرف بالتحليل البيئي أي الاقتصاد البيئي، والذي جاء كبديل لكل من التحليل الوجودي النيوكلاسيكي والتحليل الكلي، الكينزي، حيث اهتم الأول بتحليل سلوك الوحدات الاقتصادية بمعزل عن محيطها في حين اهتم الثاني بتحليل الظواهر الاقتصادية الكلية دون النظر إلى جزئياتها¹.

و عرف Jean-Marie Chevalier الاقتصاد الصناعي من جانب المؤسسة والدولة، فانطلاقا من المؤسسة، حيث يعتبر الاقتصاد الصناعي كنتشخيص كفي يمكن للمؤسسة أن تأخذ مكانة بالنسبة لمجل الأسواق، ثم تشخيص المسار الديناميكي لهذه الأسواق (الميزة النسبية للمتعاملين مقارنة بالآخرين، المنافسة والتكامل، التركيز، استراتيجية الإنتاج والأسعار). ومن جانب الدولة يعرف بأنه: تحديد نوع التدخل الذي يجب وضعه لحماية مصالح المستهلكين والمواطنين².

كذلك فإن الاقتصاد الصناعي هو فرع من النظرية الاقتصادية والتي تهدف أساسا إلى دراسة الاستراتيجيات وكلاء نظام الإنتاج (المؤسسات) ومحدداتها، والعلاقات فيما بينها وبين المحيط على نطاق أوسع وأداء نظام الإنتاج الذي يساهم بشكل مستمر لتجهيز المحيط³.

ويرتكز المنهج الأساسي للاقتصاد الصناعي للعلاقة بين هيكل السوق وسلوك المؤسسات وأثرها على تحديد أداء السوق ويوحي هذا المنهج بأن هناك علاقة سببية قائمة وتبدأ من هيكل السوق إلى السلوك ومن ثم الأداء وجاء تأكيد هذه العلاقة ذات الاتجاه الواحد بواسطة الكتاب الأوائل في اقتصاديات الصناعة خاصة Mason في الثلاثينيات والأربعينيات ثم بواسطة تلميذه Bain في الخمسينات والستينات⁴.

لذلك فإن تعريف الاقتصاد الصناعي بالشكل المفصل صعب جدا، لأن المناهج التي يعتمد عليها كما يؤكد الاقتصاديين الصناعيين تعتبر شديدة التنوع، كما يتميز أيضا بكثرة أدوات التحليل، حيث يهتم الاقتصاد الصناعي بدراسة سلوك المؤسسات في ما يخص الإنتاج والبيع وتحليل مركزها التنافسي، والواقع أن فهم آليات المنافسة تعتبر ذات أهمية كبيرة في مجال الاقتصاد الصناعي.

فعلى غير العادة في تحليل الاقتصاد الجزئي، فإن الاقتصاد الصناعي ينطلق من وجهة النظر القائلة بأنه على الأقل في الأسواق الصناعية، المنافسة في الأسواق ليست تامة، ففي بعض الأسواق قد يعمل المحتكر الوحيد في بناء والمحافظة على عوائق دخول عالية، وعليه يمكن هنا تطبيق التحليل الاعتيادي للاحتكار، بينما في معظم الأسواق الصناعية تكون عوائق الدخول غير كافية لمنع دخول المنافسين الجدد و/أو التقليل من عدد المؤسسات العاملة في السوق، وفي هذه الحالات سوف تكون هناك درجة معينة من المنافسة (الفعلية أو الممكنة)، وبالتالي يغلب على هذه الأسواق طابع المنافسة غير التامة.

¹ رحيم حسين، مرجع سابق، ص 51.

² Jean-Marie Chevalier, *Op cit*, p1541.

³ Seglaro Abel Somé, *Qu'est-ce que économie industrielle*, Cour D'économie Industrielle 2008/2009, en Sciences Economiques et de Gestion, Université Ouagadougou, Burkina faso, P 5.

⁴ روجر كلارك، مرجع سابق، ص، 15.

وعليه يسعى علم اقتصاديات الصناعة إلى تحليل النتائج المترتبة على الحالات التي تجمع بين المنافسة والاحتكار، ومن جانب آخر وعلى غير المعهود التركيز على التسعير في الصناعة، فإن اقتصاديات الصناعة يقر بالطبيعة الشاملة للمنافسة في الأسواق الواقعية والتي يلعب فيها تطوير المنتج وعملية الإنتاج وتصميم المنتج، والإعلان واستراتيجيات الاستثمار وما إلى ذلك دورا هاما، وفي بعض الأسواق قد يكون التنافس في هذه المجالات أكثر أهمية عن المنافسة السعرية.

وبشكل أكثر تحديدا فإن الاقتصاد الصناعي يسعى إلى تحديد السبب الذي يجعل الشركات تدخل وتخرج من السوق، وكيف تستطيع بعض الشركات البقاء والاستمرار في السوق، وكذلك لماذا تقرر الشركات الابتكار، وما هي النتائج المترتبة على هذه القرارات بخصوص تطور الصناعة التي تنتمي إليها¹.

المطلب الثاني: علاقة الاقتصاد الصناعي بالاقتصاد الجزئي

يتميز Cabral بين الاقتصاد الجزئي والاقتصاد الصناعي، حيث يقول أنهما مذهبين منفصلين عن بعضهما البعض من خلال نظرتيهما إلى الظروف التنافسية للأسواق، ويعرف الاقتصاد الجزئي على أنه الاقتصاد الذي يدرس نوعين فقط من الهياكل هما: هيكل المنافسة التامة والاحتكار التام، أما الاقتصاد الصناعي فهو يعرفه على أنه اقتصاد المنافسة غير التامة، خاصة ما تعلق منها بالهياكل الوسيطة بين هيكل المنافسة التامة والاحتكار التام، أي ما تعلق بالمنافسة الاحتكارية واحتكار القلة.

أما J.Tirole فيرى أن الاقتصاد الصناعي طور اقتصاد الجزئي جديد قريب من تطلعات أصحاب القرار داخل المؤسسات، أكثر تطورا من تحليل هياكل السوق وسلوك المؤسسات، إلى جانب توفيره امكانية تقييم كفاءة الأسواق من قبل الاقتصاديين والمختصين في مجال قوانين المنافسة، وهو ما عبر عنه Y. Morvan حينما قام بوصف الاقتصاد الصناعي من حيث الجوانب التي لا يتصف بها سعيا منه إلى إيجاد حصر لمفهومه، حيث ذكر أن الاقتصاد الصناعي ليس اقتصاد جزئي وليس هو علم التسيير على الرغم من تداخل الذي يحدث في مضمونها ومضمون الاقتصاد الصناعي، وفي هذا الإشارة إلى التقارب في مجالات اهتمام الاقتصاد الصناعي مع مجال اهتمام كل من اقتصاد جزئي وعلم التسيير.

يتضح من التعاريف السابقة أن مشكلة علاقة الاقتصاد الصناعي بالاقتصاد الجزئي شكل محور نقاش واختلاف كبير بين مجموعتين من الاقتصاديين، حيث ترى المجموعة الأولى أن: الاقتصاد الصناعي ما هو الا امتداد وتطور للاقتصاد الجزئي، وحثهم في ذلك أن الاقتصاد الصناعي يستخدم ادوات التحليل الاقتصادي الجزئي، من أجل تحليل الأسواق والصناعات، وهذا في ظل مبادئ جديدة أهمها مبدأ رفض واقعية هيكل المنافسة التامة.

¹ قرشي العبد، مرجع سابق، ص 2.

أما المجموعة الثانية فقد قدمت العديد من الانتقادات للمجموعة الأولى وحاولت التوصل إلى فصل الاقتصاد الصناعي عن الاقتصاد الجزئي، ويمثل الجدول التالي أوجه الاختلاف بين المذهبين:

الجدول رقم (12): أوجه الاختلاف بين الاقتصاد الجزئي والاقتصاد الصناعي

أوجه الاختلاف	الاقتصاد الجزئي التقليدي	الاقتصاد الصناعي
جودة المعلومات	معلومات كاملة ومثلى	معلومات غير كاملة وغير مثلى (Alchian & Demsetz)
عقلانية الأفراد الاقتصاديين	عقلانية مثلى	عقلانية اجرائية (Simon)
خصائص السوق	تكافؤ العرض والطلب	تنوع هياكل السوق (Baumol, Panzar & Willig)
حجم المنشآت	متساوي	مختلف، دخول غير متساوي للسوق (عوائق الدخول) (Coase, Bain),
دالة الإنتاج	متشابهة من حيث تقنيات الإنتاج	تعدد تقنيات الإنتاج، تنافسية سعرية وغير سعرية (Nelson & Winter)
سلوك المنشآت	Price-taker مع غياب سلطة السوق	سلوك استراتيجي من أجل الحصول على سلطة سوق (Mason)
تنظيم السوق	السوق منظم ذاتيا	ضرورة تنظيم السوق من قبل الدولة (Stigler)

المصدر: رضا محمد بوسنة، مرجع سابق، ص 106.

يتضح من خلال هذا الجدول بأن اقتصادي هذه المجموعة يجدون بأن الاقتصاد الصناعي يختلف عن الاقتصاد الجزئي في العديد من المبادئ، وهو ما سمح لهم من اعتبار الاقتصاد الصناعي كمذهب قائم بحد ذاته، وإلى جانب ما سبق فقد فرق Mason بين المذهبين من خلال النقاط التالية¹:

- ✓ الهدف من الاقتصاد الصناعي ليس البحث عن الأمثلية.
- ✓ يهتم الاقتصاد الصناعي بنشاط هياكل الأسواق دون اهمال بسيكولوجيا أفرادها وردود أفعالهم اتجاه استراتيجياتهم التنافسية.
- ✓ يستخدم الاقتصاد الصناعي التحليل الديناميكي من أجل دراسة سياسات المؤسسات ضمن الهياكل المختلف للأسواق، وبالتالي فإن موضوعها يرتبط بالديناميكية الصناعية.
- ✓ يرفض الاقتصاد الصناعي تحليل التوازن العام الذي يبحث عن نطاق اقصى رفاهية ممكنة للمستهلك، والذي يحدد من خلال دراسة الاحلال والمرونة، حيث يتوجه إلى دراسة الصناعات والمؤسسات والتي تعد بالنسبة له اهم من دراسة سلوك المستهلك. أثبت واقع السواق محدودية النظرية التقليدية للاقتصاد الجزئي، وهذا لعجزها عن تفسير ظهور هياكل المنافسة غير تامة في الأسواق، وكذلك سياسات التسعير والمنافسة غير السعرية بين المؤسسات.

¹ رضا محمد بوسنة، مرجع سابق، ص 105...107.

المطلب الثالث: التردد والاعتماد الجزئي لنظرية الألعاب في الاقتصاد الصناعي

تم تطبيق نظرية الألعاب في الاقتصاد الصناعي بكل تحفظ ويكمن السبب الأساسي في تشكيل قيود وانضباطات الدراسات التطبيقية السابقة وكذا إضفاء الطابع الرسمي لها. وهذا في أواخر 1970 عند مولد الاقتصاد الصناعي الجديد حيث شهد تغيرات كبيرة في وجهات النظر، وانتشارها في مختلف الدول.

حيث حدث تعارض بين الاقتصاديين الصناعيين والذين كانوا يفضلون النظريات الصرفة عن النهج الاقتصاد الصناعي من أجل تحليل الأسواق المختلفة، ولكن لا علاقة لها في أرض الواقع (حسب تعريف Schmalensee 1982) حيث وضعوا في مقدمة أبحاثهم مراقبة أسواق محددة أو القطاع معين ككل. ولكن التطورات السريعة في هذا المجال كما يتضح في مجلة الاقتصاد الصناعي بعدد 1987 المكرسة لحياء وتطوير العمل التجريبي في الاقتصاد الصناعي.

ومع ذلك هناك من يتردد في إضفاء الطابع الرسمي للاقتصاد الصناعي وعلى وجه الخصوص نظرية الألعاب، حيث تم تقديم اعتراضات وبالتالي انشقاق الاقتصاديين الصناعيين إلى شقين شق يوافق استخدام نظرية الألعاب وشق آخر يعارضه، وكذا تم السخرية منها وأبدوا تحفظاتهم في استخدام هذه الأداة لكونها تنتمي لنموذج الاقتصاد الجزئي التقليدي، وهذا التحفظ والحكم تم وضعه على شكل معين من السوق وهو سوق المنافسة التامة، في حين تم تطويرها في الاحتكار القلة ومختلف أشكاله، وهي كذلك جسر دائم ما بين نظريات الاقتصاد الجزئي المتقدم (الجديد) والاقتصاد الصناعي الحديث.

وتم توجيه حجة أخرى ضد القيود المحدد لهذا الطابع الرسمي، حيث نظرية الألعاب دائما تخبر عن سلوك تنافسي (غير تعاوني) والسلوك غير تنافسي (تعاوني) في السوق أو القطاع ككل، وكذا تحليل طبيعة التوازن الذي ينشأ بعد ذلك. حيث تم تصميم نظرية الألعاب بحسب فترات المختلفة للسوق وهي تتكون من اللاعبين وهم المؤسسات التي تتخذ القرارات بشأن الكميات المنتجة (نموذج احتكار القلة لكورنو) أو الأسعار (نموذج برتراند). وبالتالي تمثيل اللعبة يفرض اختيار المؤسسات نظام القواعد وسلوكياتهم التي يلعبون بها في الصناعة. والمعارضة لهذا النهج تنبع في طبيعة الحكم المصطنع أحيانا في تحليل السلوك، أما النظرة الأكثر إيجابية لنظرية الألعاب في الاقتصاد الصناعي تتمثل في مساهمات جاكمان في 1985 وكذا ديكسون 1988¹.

¹ Michel Rainelli, *économie industrielle*, Deuxième édition, Editions Dalloz, Paris, France, 1993, P P, 50,51.

المبحث الثالث: نظرية الألعاب ونموذج: هيكل – سلوك – أداء

تنبثق أهمية نظرية الألعاب في تفسير التنافس الحاد في الصناعة بين المتنافسين أو المحترفين، حيث كل طرف من أطراف المباراة له دور مهم وكبير في نموذج الاقتصاد الصناعي: هيكل – سلوك – أداء سواء أكان هذا الدور فعال أو غير فعال فهو قد يؤثر في نتيجة المباراة مما يكسبه لميزة تنافسية فيها، وفي هذا المبحث سنتطرق لمعرفة نموذج اقتصاديات الصناعة وكذا الميزة التنافسية للمؤسسة والقواعد المستنبطة من نظرية الألعاب.

المطلب الأول: نموذج: هيكل – سلوك – أداء

يرتكز المنهج الأساسي للاقتصاد الصناعي على العلاقات بين السوق والسلوك الاستراتيجي للمؤسسات وأثره على تحديد أداء السوق (هيكل – سلوك – أداء)، ويوحى هذا المنهج في أبسط أشكاله بأن هناك علاقة سببية قائمة وتبدأ من هيكل السوق إلى السلوك الاستراتيجي ومن ثم إلى الأداء. وقد جاء تأكيد هذه العلاقة ذات الاتجاه الواحد بواسطة الكتاب الأوائل في اقتصاديات الصناعة، وخاصة الاقتصادي الأمريكي ماسون (E.s. Mason) في الثلاثينيات والأربعينيات. ومؤخرا بواسطة تلميذه بين (J.S. Bin) في الخمسينات والستينيات. ولكن جاءت الدراسات الحديثة لتؤكد تعقد هذه العلاقات بين هيكل السوق والسلوك الاستراتيجي والأداء. فمثلا، تبرز الدراسات الراهنة إمكانية تأثير كل من السلوك الاستراتيجي والأداء على هيكل السوق أو بصورة أعم فقد يكون هيكل السوق والسلوك الاستراتيجي والأداء تتحدد جميعها وبصورة مشتركة تحت ظروف معينة للسوق. والشكل رقم (07) يوضح النموذج الأساسي المكون للاقتصاد الصناعي بالرغم من اختلافه باختلاف المفكر الذي يضع هذا النموذج. حيث¹:

أولا: الهيكل

حيث يعبر عنه الاقتصادي " بين " بأنه تلك الخصائص التي تنظم السوق والتي تترك تأثيرا استراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل السوق، ويقترح كذلك أربعة خصائص رئيسية لهيكل الصناعة والتي تعتبر مهمة لاستيعاب المفهوم وقياسه بشكل محدد وهي:

- درجة تركيز البائعين، أي عدد المصانع المنتجة لسلعة ما، وتوزيعها النسبي من حيث الحجم.
- درجة تركيز المشترين، أي عدد المشترين للسلعة وتوزيعهم النسبي.
- درجة الاختلاف والتوزيع فيها بين السلع أي الفرق في مستوى نوعية المنتجات.
- شروط الدخول والخروج من وإلى الصناعة، أي مدى السهولة التي يمكن للمؤسسات الدخول فيها إلى الصناعة والخروج منها.

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 19.

ثانياً: السلوك

يعتبر سلوك المؤسسات هو السياسات التي تتبعها هذه المؤسسات في ظل هيكل السوق السائد وظروف الطلب فيها وسلوكها اتجاه المؤسسات الأخرى المنافسة لها في الصناعة من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسات، وتشمل سياسات التسعير وسياسات تحديد كمية الإنتاج، سياسات تنمية الإنتاج أو المبيعات وسياسات البيع.

وبالتالي يعتبر السلوك حلقة صلة بين الهيكل السائد للصناعة بأبعاده الثلاثة الرئيسية: درجة التركيز الصناعي، عوائق الدخول إلى الصناعة والتميز في المنتجات وبين مستويات الأداء للمؤسسات في الصناعة وأهمها مستوى الربحية والكفاءة الإنتاجية ومعدل التطور التقني أو الفني.

ثالثاً: الأداء

يعرف الأداء بأنه درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في انجاز الأهداف المحددة مسبقاً، ومن أهم الاستراتيجيات المستخدمة في تقييم أداء المؤسسة هي الاستراتيجيات المتوسطة ومدى تحقيق المؤسسة للأهداف التي تحددها، ومساهمة المؤسسة في أداء الاقتصاد الذي تنتمي إليه.

كما يعتبر بأنه المقيم للمدى الذي يتكون فيه النتائج الاقتصادية لسلوك صناعة ما تقتصر على تحقيق أفضل إضافة ممكنة لتحقيق هذه الأهداف.

إن نظرية (الهيكل - السلوك - الأداء) تأسست على فكرة أن هيكل الصناعة يقرر السلوك وهذا بدوره يؤثر على أرباح الصناعة، وفي السنوات الحديثة كان هناك بعض رد الفعل على هذا المدخل لأنه لا يسمح لتأثير المنافسة المحتملة على العارضين الحاليين أو المؤسسات القائمة في الصناعة، حيث إنها تتضمن أن السلوك وهو ببساطة دالة في هيكل السوق وهذه الحالة ليست كذلك، فالمؤسسات التي تواجه مستويات متشابهة من المنافسة تبدو أنها تعرض سلوكاً مختلفاً وأداءً مختلفاً¹.

وبالنسبة للأداء يفترض "Clarke" أن الأداء يعتمد على سلوك الإداري للمنشآت العاملة في الصناعة، حيث تؤثر الإدارة في عوامل كالتسعير والإعلان، والبحث والتطوير وما إلى ذلك. ومن جهة أخرى، تعتمد الإدارة على هيكل الصناعة بما في ذلك من سمات مثل درجة تركيز الإنتاج في أيدي قلة من المنشآت (تركيز الصناعة)، ودرجة تمييز المنتج وعوائق دخول المنافسين الجدد.

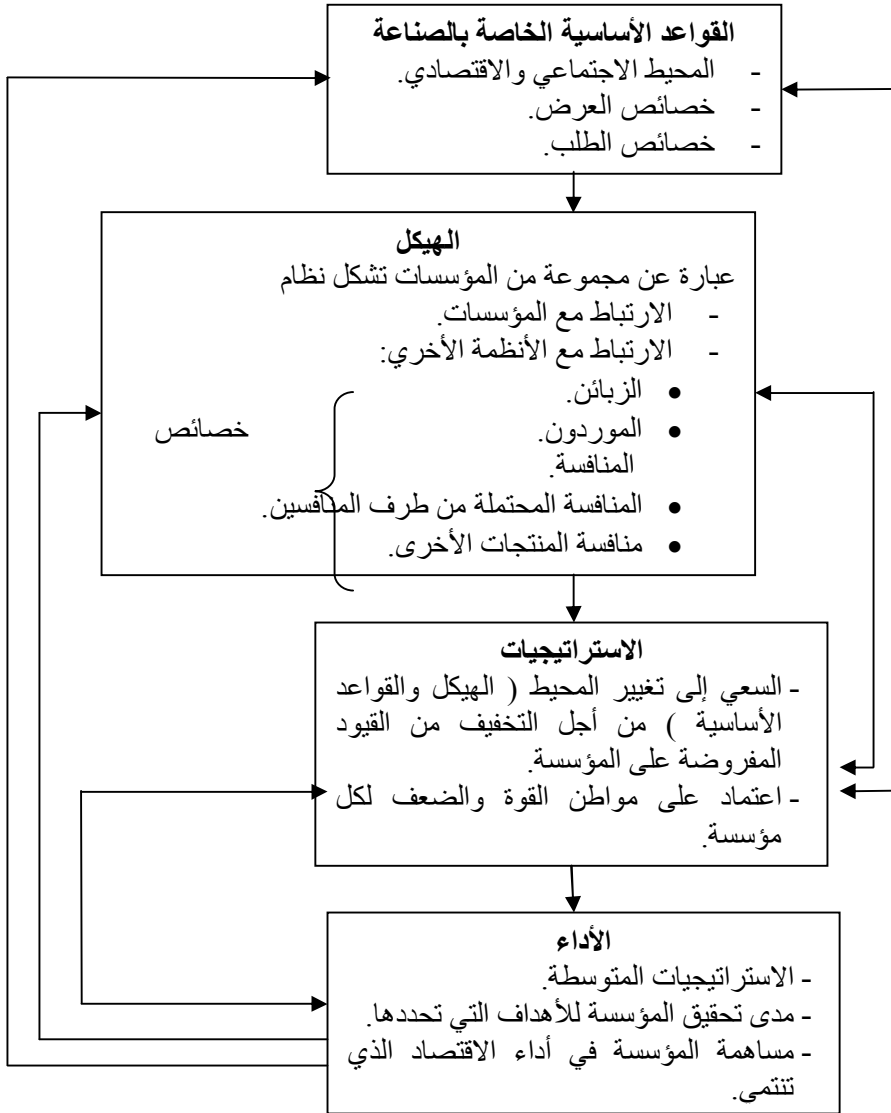
ولكن من المهم أن ندرك بأن العلاقات السببية ذات الاتجاه الواحد والتي تجري من الهيكل إلى السلوك وإلى الأداء، لا تعني لأي سبب أن تكون العلاقات الوحيدة التي يمكن أن توجد بين هذه المتغيرات، فمن السهل أن نفكر في علاقات تجري فيها السببية في اتجاه معاكس أو في الاتجاهين.

وعليه لا تسير العلاقة الثلاثية في الاتجاه الواحد، بل قد تسير في الاتجاه المعاكس وهناك أمثلة لعلاقات على ذلك، وقد نجدها تسير في الاتجاهين معاً فمثلاً هناك ردود فعل للتطورات التقنية

¹ مدحت صالح القرشي، اقتصاديات الأعمال، اثرء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 97

النتيجة عن نشاط البحث والتطوير على ظروف الطلب والتكاليف وقد تؤثر على هيكل السوق في المدى الطويل، وفي المدى القصير تؤثر حملات الإعلان الناجحة على الأنصبة السوقية وعلى التركيز وبذلك لا يؤثر التركيز على كثافة الإعلان فقط بل قد يحدث التأثير العكسي أيضا وقد نجد أن فروق الكفاءة بين المؤسسات قد تؤدي إلى زيادة التركيز وتوحي هذه الإمكانية بوجود سلسلة من التأثيرات من الظروف الأساسية للتكاليف إلى هيكل السوق ثم الأداء وبذلك لا تسير العلاقة السببية في الاتجاه الواحد بل يكون هناك ارتباط بين المتغيرات.¹

الشكل رقم (06) : منهجية التحليل في الاقتصاد الصناعي



المصدر: عرقابي عادل ، مرجع سابق، ص 10.

يبدو أن منهجية الاقتصاد الصناعي هذه التي تسعى إلى التوفيق بين المنهجين العملي والنظري، أفضل بكثير من المنهجية الميكانيكية، بحيث تسمح هذه المنهجية من تمثيل الآليات التي

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص، 21 .

تعمل وفقها الصناعة بطريقة قريبة من الواقع، دون استبعاد الظروف التي تعمل فيها الصناعة وذلك من أجل إضفاء الطابع الرسمي عليها، والتي يمكن تطويرها من أجل بلورة أو استنتاج معايير معينة، وهذه هي العوامل الهامة التي نعتقد أن الاقتصاد الصناعي يتميز بها¹.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة

في هذا المطلب سنحاول التطرق لمفهوم المنافسة والتنافسية وأنواعها وكذا الميزة التنافسية ومحدداتها.

الفرع الأول: مفهوم المنافسة وأنواعها

هناك مجموعة من تعاريف للمنافسة ويختلف باختلاف محيط المؤسسة وكذا محدداته، وهناك عدة أنواع التي تتبثق منها من أهمها المنافسة الشاملة والمنافسة بين المنتجات والمنافسة بين المؤسسات.

أولاً: مفهوم المنافسة

يختلف التعبير عن المنافسة من منظور إلى آخر وفي ما يلي بعض التعريفات الموجهة لمصطلح المنافسة من الناحية اللغوية والاقتصادية وكذا التسويقية.

فمن الناحية اللغوية يقال (نَفَسَ) الشيء أي صار مرغوباً ونَافَسَ في الشيء (منافسة) إذا رغب فيه في وجه المباراة و(النفيس) هو المال لكثير و(نَفَسَ عليه، نَفَاسَةً) لي من يره أهلاً له.

وتعرف أيضاً على أنها تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع،... الخ.²

فالمنافسة في التجارة تبنى على المبادرة نحو المال الكثير (الربح) الذي تراه المؤسسة المتنافسة من حقها ولا ترى سواها أهلاً له³.

أما من الناحية الاقتصادية فالمنافسة نوع من هياكل السوق تسمح بحرية تواجد عدد كبير من المؤسسات المعارضين والمستهلكين في جميع الحالات الخاصة بالمنتجات الأولية، رؤوس الأموال.

كما يتعلق مفهوم المنافسة من المنظور الاقتصادي بالمواجهة بين المؤسسات فيما يخص التكاليف والجودة في إطار شروط السوق التي تحكم عملية التسعير وعملية التبادل⁴.

¹ عراقي عادل، مرجع سابق، ص 10، 11.

² فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 20.

³ زينة غانم عبد الجبار الصفار، المنافسة غير المشروعة للملكية الصناعية - دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص، 23.

⁴ Institu National Commerce : la revue des science commerciales, n° 6, 2006, p90.

يمكن ان نستخلص من التعريف الاقتصادي للمنافسة أن هذه الأخيرة تشمل مفهومين هما: أنها شكل من أشكال السوق من جهة ومن جهة أخرى تعني درجة التداخل والتفاعل والمواجهة في المؤسسات، وهو المدخل الذي يركز عليه رجال البيع في تعريفهم.

ومن الناحية التسويقية يقصد بالمنافسة: تلك العملية المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المؤسسات المختلفة للوصول إلى نفس الزبائن ومحاولة إقناعهم بهدف زيادة المبيعات ومن زيادة الحصة السوقية وتحقيق مستوى الربح المنشود¹.

كما يتم التطرق لمفهوم المنافسة على أنها: تمثل مختلف العمليات والتحركات التي تقوم بها المؤسسة، في إطار تحقيق أهدافها على حساب المؤسسات الأخرى والتي تهدف إلى زيادة خياراتها السوقية، مقابل تقليص لحركات المؤسسات المزاحمة².

ثانياً: أنواع المنافسة

يمكن ان تكون العلاقة التنافسية مباشرة أو غير مباشرة وتنقسم إلى ثلاثة أنواع من المنافسة³:

1. المنافسة الشاملة: تعني المنافسة بين منتجات مختلفة تشبع نفس الحاجات كالتنافس بين وسائل النقل البري والبحري والجوي.

2. المنافسة بين المنتجات: تتعلق بالمنافسة بين المنتجات المتشابهة من أسماء وعلامات تجارية لنفس النوع كالمنافسة النائثة لمؤسستين في نفس الصناعة.

3. المنافسة بين المؤسسات: تتعلق بالمنافسة بين المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة كالتنافس القائم بين خدمة الهاتف النقال بالجزائر.

ومن هذه الأنواع يمكن استخلاص الملاحظات التالية:

✓ تطور المنافسة أكثر عندما تكون المنتجات أكثر تشابهاً.

✓ يمكننا اعتبار أن المنافسة القائمة بين المنتجات أنها منافسة غير مباشرة.

✓ يمكن للمنافسة تشمل أسواقاً أخرى كالتنافس في أسواق اليد العاملة وأسواق رؤوس الأموال والمواد الأولية.

¹ محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2005، ص، 67.

² Jean marc pointet, Jean pierre vergaud, Vivre et comprendre le marketing- collection pratique d'entreprise, édition EMS, Paris, France, 2005, P18.

³ أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل إستراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة، 2000، ص، 60.

الفرع الثاني: مفهوم التنافسية وأنواعها

في هذا الفرع سنتطرق لمفهوم التنافسية وأنواعها حيث:

أولاً: تعريف التنافسية

لم يتفق علماء الإدارة على تقديم تعريف محدد لها، حيث يعرفها البعض بأنها: القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها¹.

وبعض الآخر يرى أن مضمونها أوسع من أن يكون ذو طابع دفاعي فالتنافسيون أو المتنافسون هم الذين يشغلون مركز القيادة أو الريادة في السوق².

ويمكن أن نلمس هذا بوضوح من خلال تعريف آخر بأن التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين³.

وهناك من يعرفها بأنها: القدرة التي تملكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها، الذين يقللون من نصيب المؤسسة في السوق المحلي أو العالمي⁴.

كما تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية على أنها: الدرجة التي يمكن وقفها في شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشية متزايد على المدى الطويل⁵.

إن نجاح تنافسية إحدى مؤسسات دولة ما لا يعتبر مقياساً على القدرة التنافسية للدولة، حيث يمكن أن يتأثر نشاط مؤسسة واحدة إلى عوامل استثنائية لا يمكن محاكاتها في المؤسسات الأخرى أو على صعيد الصناعة أو الدولة. وعليه، كان لابد من التركيز على قدرة وتنافسية صناعة معينة وكافة النشاطات المتعلقة والمرتبطة بها، حيث أن نجاح مجموعة من المؤسسات المكملة لبعضها البعض دليل على وجود عوامل قوة في الصناعة ككل.

ويشير " بورتر " إلى أن الدولة يمكن أن تكون منافسة عالمياً في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات ولا يمكن أن تتمتع بميزة تنافسية في كل الصناعات، فالدولة لا يمكنها خلق صناعات تنافسية، حيث فقط المؤسسات هي القادرة على ذلك. وعند الحديث عن تنافسية الصناعة، فإنه يقصد بها قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر

¹ Alouani Aoemur Akki , **le système d'information comptable et la compétitivité des entreprises**, séminaire international sur - la compétitive des entreprises économiques et mutation de l'environnement ,Biskra, 2002, P 229

² السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر السعودية، 2000، ص 476

³ كمال رزيق فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد، جامعة ورقلة، 22 أبريل 2003.

⁴ الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007، ص 38.

⁵ عمر الصقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، سنة 2001، ص 96.

في الأسواق المحلية والعالمية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن ثم تتميز هذه الدولة في هذه الصناعة.

و يمكن القول بأن الصناعة تضمن ميزتها التنافسية إذا كانت إنتاجية عناصر الإنتاج بها أكبر من إنتاجية منافسيها على الأقل على المستوى الدولي، إلى جانب تحقيق هذه الصناعة للتفوق من خلال ارتفاع نصيبها من إجمالي الصادرات العالمية. أما "بورتر" فقد ركز على معايير أخرى إلى جانب الإنتاجية النسبية، فبدأية ربط بين تنافسية الصناعة وقدرتها على الاحتفاظ بتفوقها في السوق العالمي ليس فقط في مجال التجارة وإنما أيضا في مجال الاستثمار. فضلا عن استناد هذا التفوق في السوق العالمي بقدرة هذه الصناعة على المنافسة في السوق المحلي. وهذا ما يعكس اهتمام Porter بالسوق المحلي ك نطاق أولي لبناء القدرة التنافسية وضرورة انتهاج استراتيجية عالمية للمنافسة في مجال التجارة والاستثمار¹.

إذن التنافسية لا تعدو ان تكون نمط سلوك يسلكه الفاعلون الاقتصاديون، بحيث يبحث كل منهم – وخاصة المؤسسة – على موقع في السوق أفضل من المنافسين، في إطار إحترام القواعد المحددة وضمن ظروف عادلة للجميع.

أولاً: أنواع التنافسية

يوجد عدة أنواع من التنافسية وذلك حسب مجال البحث، حيث يمكن التمييز بين التنافسية حسب معيار السعر أو التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية، وذلك كما يلي²:

1. التنافسية حسب معيار السعر: تنقسم التنافسية حسب معيار السعر إلى التنافسية السعرية والتنافسية غير السعرية، وذلك كما يلي:

أ- **التنافسية السعرية:** إن التنافسية السعرية تعني أنه يمكن للبلد ذي التكاليف الأقل من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل من البلدان الأخرى، كما أن لسعر صرف العملة الوطنية له تأثير كبير على قدراتها التنافسية.

ب- **التنافسية غير السعرية:** تنقسم التنافسية غير السعرية إلى تنافسية النوعية وتنافسية التقانية، ويمكن التمييز بينها كما يلي:

✓ **التنافسية النوعية:** تعتمد التنافسية النوعية إلى إنتاج منتجات ذات جودة مرتفعة، ذلك يمكن للبلد تصدير المنتجات المبتكرة ذات النوعية الجيدة بأسعار مرتفعة.

✓ **التنافسية التقانية:** تعتمد التنافسية التقانية على الصناعات عالية التقنية ذات القيمة المضافة المرتفعة.

¹ لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة دكتوراه، غير منشورة، جامعة حاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007/2008، ص 64.

² المرصد الوطني للتنافسية، التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري 2007، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهيئة التخطيط الدولية، 2008، ص 26.

2. التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية: وتنقسم التنافسية إلى تنافسية الكامنة والتنافسية الجارية، وذلك كما يلي:

أ- التنافسية الكامنة: تركز التنافسية الكامنة على العوامل التي تسهم في زيادة التنافسية على المدى الطويل، مثل الاستثمار في رأس المال البشري، والابتكار.

ب- التنافسية الجارية: تركز التنافسية الجارية على مستوى التنافسية الحالية، ومناخ الأعمال، وعمليات الشركات واستراتيجياتها.

الفرع الثالث: الميزة التنافسية ومحدداتها

في هذا الفرع سنتطرق لمفهوم التنافسية وكذا محددها من حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس أو السوق المستهدفة.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

يرى " بورتر " ان الميزة التنافسية هي عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم سلعة او خدمة ذات نفقة أقل ومنتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الاحتفاظ بهذه القدرة¹.

أما Hugues Silvestre فيعرفها هي مجموعة من العناصر المدركة وذات القيمة في السوق، والتي تضمن التميز للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها²، حيث يرى أن التفرد لوحده غير كافي ما لم يقترن بإدراك الزبون للقيمة التي يجب أن تعادل أو تفوق ما دفعه ثمنا للحصول على تلك الخدمات أو المنتجات.

ويذهب البعض إلى أنها تلك الميزة التي تنشأ من مجموعة الوظائف المرتبطة بتصميم وتصنيع وتطوير منتجات المؤسسة والتي يتم أدائها بطريقة أفضل من منافسيها³ نتيجة استخدام مجموعة من المهارات أو التكنولوجيا.

لكن ليس معنى هذا تغليب التعريفين الأول والثاني، وإنما يتطلب الأمر حسب Fahey أن نفرق بين ما نسماه المقدر المميز وهي ما تتجزه المؤسسة بصورة أفضل من منافسيها والميزة التنافسية وهي "ما يميز المؤسسة أو منتجها من وجهة نظر الزبائن " ولأجل فهم العلاقة بين المقدر المميز والميزة التنافسية فإنه لا بد من التطرق إلى المدخلين التاليين⁴:

1. **مدخل من الداخل إلى الخارج:** يقوم هذا المدخل على أن حياة أي مقدر مميزة منوط بالطريقة التي يمكن من خلالها تحويل هذه الأخيرة إلى ميزة تنافسية، فإذا كانت المؤسسة ذات

¹ عبيدي علي، أحمد الحجاري، اللوجستك كبديل للميزة التنافسية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000، ص 77.

² B. franchon, **manger le changement changer le management**, chronique sociale, Lyon, 2001, P 40

³ زبيري رابح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي، يومي 23/22 أبريل 2003، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، دالي ابراهيم، جامعة الجزائر 3، 2003، ص، 2.

⁴ حسن علي الزغبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 159.

مقدرة استثنائية في زيادة رأس المال فعليها أن تستخدمه في توليد أو المحافظة على ميزة تنافسية ما.

2. مدخل من الخارج إلى الداخل: أي بعد تحديد المزايا التنافسية التي ترغب بها المؤسسة (خدمة الزبون مثلا) يتم تحديد المقدرات المميزة المطلوبة لتحقيقها.

ومن ثم فهناك تكامل بين العنصرين حيث لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على الموارد لوحدها دون توفر الكفاءة لاستخدامها وتوظيفها في المجال الأفضل، وفي الوقت المناسب.

كما أنه لا يمكن الاعتماد على الكفاءة لوحدها في ظل الافتقار إلى الموارد اللازمة، ولعل هذا ما جعل نوفاك "Novack" يرى انه من المستحيل أن تكون الميزة التنافسية بديلا للميزة النسبية لأنها حسب رأيه لا تخلق Creat القيمة بذاتها وإنما هي نتيجة لقيمة تكفلت بها عوامل سابقة هي اللوجستيات التي تعتبر أساس قيام المزايا النسبية¹.

وبالتالي هي ما تختص به مؤسسة دون غيرها وبما يعطيها قيمة مضافة إلى الزبائن بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل².

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية في مجال الأعمال بمتغيرين أو بعدين هامين هما: حجم الميزة التنافسية، ونطاق التنافس.

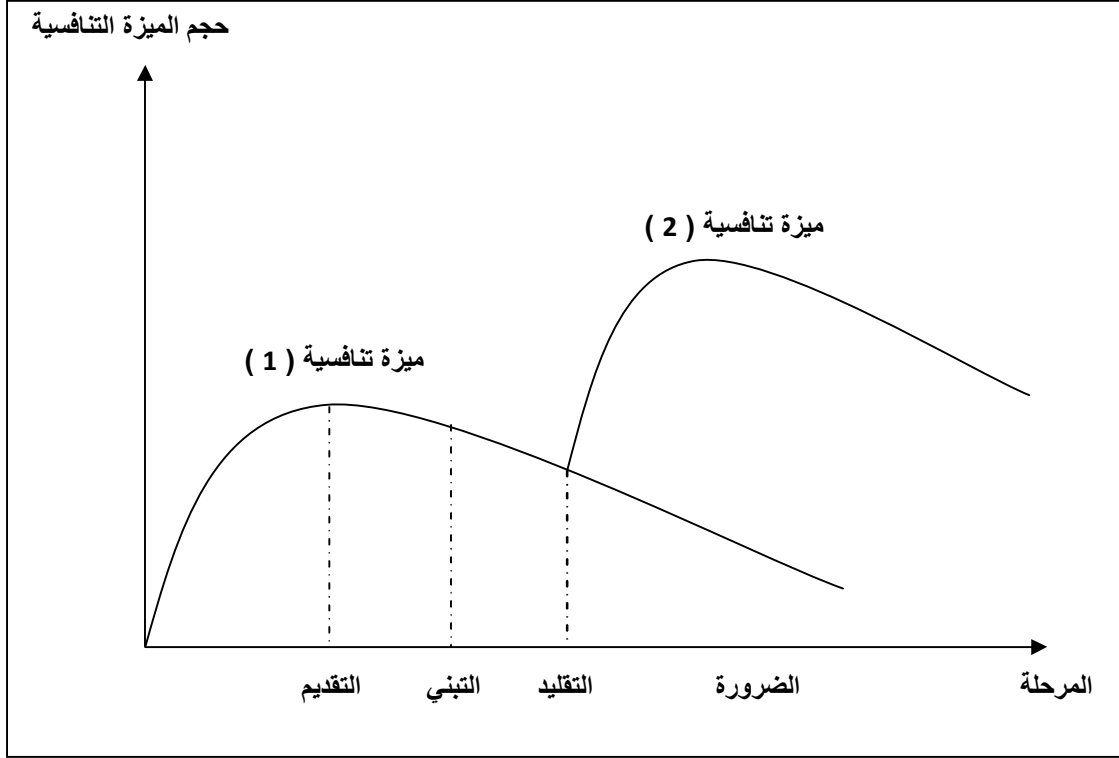
1. حجم الميزة التنافسية: تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما كانت الميزة التنافسية أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دور حياة هي الأخرى، كما هو مبين في الشكل الموالي³:

¹ عبيدي علي، أحمد الحجاري، مرجع سابق، ص 61.

² طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال - كيف تواجه القرن الواحد والعشرون، مؤسسة الأهرام، مصر، سنة 2002، ص 190.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، جامعتي الإسكندرية وبيروت، للكتاب، 1996، ص، 85.

الشكل رقم (07) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية - تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، سنة 2003، ص 86.

من خلال الشكل السابق يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي¹:

✓ **مرحلة التقديم:** وهي المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية والمالية والبشرية، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

✓ **مرحلة التبني:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، إذ أنه بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافس في القطاع بالتحرك، بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التنافسية التي امتلكتها المؤسسة.

¹ مرجع نفسه، ص، 36.

✓ **مرحلة التقليد:** يتضح من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

✓ **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة التنافسية أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع.

يتبين لنا من خلال المراحل السابقة بأن المؤسسة لا يكفيها أن تحصل على الميزة التنافسية وامتلاكها، بل ضرورة متابعة دورة حياتها، من أجل معرفة أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة، كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية¹.

2. نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فإتساع هذا النطاق يمكن ان يحقق فوارق في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن امثلة تلك الاستفادة من استخلاص منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات (وفرات) الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة.

ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج (سلعة أو خدمة) متميز.

المطلب الثالث: القواعد العامة المستنبطة من نظرية الألعاب

من خلال مما سبق، تعتبر نظرية الألعاب ومختلف اتجاهاتها هامة بالنسبة للاقتصاديين للأسباب التالية:

– إن انتهاج اسلوب نظرية الألعاب يعني دراسة استراتيجيات التي يتبناها طرف ما تجاه نزاع ما بمعنى: ما البدائل المتاحة ؟ كيف يؤثر كل لاعب في قيمة ما يحققه الطرف الآخر من فائدة أو عائد؟.

– هناك دائما عدد من البدائل ينبغي على كل لاعب تعرفها لتحقيق أنسبها.

– إحدى أهداف نظرية الألعاب أن تخلق النماذج الرياضية وهذه النماذج تحاول تركيب كل العناصر الضرورية لوصف التفاعل، ثم لتقديم مفاهيم الحل لوصف الناتج المحتمل للعبة، وباختصار تطبق هذه الأدوات لفهم أحسن لأوضاع الظواهر الاقتصادية والاجتماعية.

– تضع نظرية الألعاب هيكلية عامة لتحليل السلوكات الاستراتيجية المتخذ في مواقف المنافسة.

¹ نيبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع نفسه، ص، 86.

– تعد نظرية الألعاب من الاتجاهات الكمية المهمة في مجال الإدارة التي تساعد المنافسين على اختيار سياساتهم للوصول إلى أفضل هدف ممكن.

– تساعد نظرية الألعاب المفاوضين خاصة في ظروف التعارض على توضيح المفاهيم المختلفة لفرض حل المشاكل للوصول إلى حالة التلاؤم والاندماج.¹

بمجملة هذه القواعد يرى الاقتصاديون بأن نظرية الألعاب من أهم النظريات التي يمكن للدارس الاقتصادي الاعتماد عليها في دراسة السوق أو الصناعة ككل، أو اعتماد عليها من طرف المؤسسات الفاعلة في الصناعة وذلك لاختيار السلوك المناسب من مجموعة من البدائل التي يمكن أن تضعها المؤسسة لمواجهة منافسيها والخروج بأفضل عائد إن كانت في حالة قوة أو بأقل خسارة إن كانت في حالة ضعف ممكنة لها أو من دون ذلك.

¹ علي هادي جبرين، الاتجاهات والأدوات الكمية في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2008، ص، 330.

خلاصة:

ساهمت أعمال الفريد مارشال في ظهور فرع جديد من فرع التحليل الاقتصادي، يعرف بالاقتصاد الصناعي، حيث محور اهتمامه يكمن في تحليل سلوك الاستراتيجي للمؤسسات على مستوى الصناعة، وبالتالي فإنه يهدف إلى التوصل إلى الميكانيزم المفسر لتطور تلك السلوكات في تلك الصناعة، وهذا عبر الاعتماد على أداة ومنهج جديد في التحليل يعرف بنموذج هيكل - سلوك - أداء.

حيث شهد التحليل الاقتصادي الصناعي الحديث تطورا كبيرا خلال العقود الأخيرة، وهذا من حيث منهج التحليل والأدوات المستخدمة في عملية التحليل من أبرزها نظرية الألعاب، حيث كان اعتمادها منذ البداية محتشما ووجد اعتراض فيما بين الاقتصاديين الصناعيين من خلال توافق في اعتمادها في التحليل وتفسير الظواهر وبالتالي اعتبارها أداة من أدوات الكمية الأخرى التي يستعين بها الاقتصاد الصناعي، وكذا تعارض في الاعتماد عليها في التحليل كونها تعتمد على فرضيات لا تتجسد في أرض الواقع ولا يمكنها تفسير وتحليل الظواهر في أرض الواقع، وبالتالي كانت بدايات نظرية الألعاب في الاقتصاد الصناعي محتشما جدا وتم تطبيقها منذ البداية بالشكل المحتشم لها، ثم بدأت تتطور تلك النظرة الإيجابية لها خاصة مع " Robert Aumann " في 2005 ليحصل على جائزة نوبل وذلك عن إجراء أبحاث على تشجيع التعاون في مجالات التجارة الدولية، وعلى معالجة قضايا حروب الأسعار وتفسير الصراع القائم في الصناعة.

الفصل الثالث

تمهيد:

يخضع المحيط الذي تعمل فيه المؤسسات للكثير من المتغيرات التي تؤثر على سلوكياتها الاستراتيجية إما إيجاباً أو سلباً. فمختلف القوانين والإجراءات للقطاع التي تنشط فيه المؤسسات وما يتبعه من تغييرات، يتطلب أن تقوم كل مؤسسة بتغيير نظرتها حول الأسواق والمنتجات والمنافسين وكافة العناصر المكونة للمحيط الذي تعمل فيه. وتعتبر العلاقة بين المؤسسات علاقة تبادلية حيث أن المحيط يؤثر في المؤسسات، والمؤسسات تؤثر بدورها في المحيط.

ولذا يجب على كل مؤسسة أن تنظر إلى الأمام وتنمي خططها الاستراتيجية لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في المحيط الخارجي، ولا توجد استراتيجية تعتبر مثلى لكل المؤسسات، وعلى كل مؤسسة أن تحدد " خطة اللعبة " التي تحسن من موقفها التفاوضي مع المنافسين من أجل تحقيق أهدافها. ويتوقف ذلك على مدى القدرة على متابعة التغيرات المحيطة بها وانتهاج سلوك استراتيجي بما يسمح لها أن تتأقلم مع تلك التغيرات، والتي تتصرف بالتعقيد وسرعة التغيير في نفس الوقت.

ويمكن القول بصفة عامة أن المؤسسات لا تستطيع أن تسيطر على محيطها الخارجي سواء العام أو الخاص، وقد تتمكن من التأثير على بعض عناصرها ولكن بشكل محدود جداً ويكون في المدى الطويل، وذلك بمختلف السلوكيات الاستراتيجية التي تتبعها في القطاع (الصناعة) التي تنشط فيه وذلك بحسب طبيعة المنافسة التي تغلب على السوق، من أجل تحقيق الاستقرار والتوازن فيها.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث:

- المبحث الأول: الإطار العام للاستراتيجية.
- المبحث الثاني: السلوكيات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.
- المبحث الثالث: الاستراتيجيات السلوكية للمؤسسات في الأسواق.

المبحث الأول: الإطار العام للاستراتيجية

لقد تنوعت مساهمات الباحثين ومقارباتهم التي حاولت تفسير طبيعة العوامل التي تركز عليها الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، حيث تعد مقارنة هيكل الصناعة لـ " بورتر " من أهم تلك المقاربات التي لقيت رواجاً في الحقل التسييري منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين من خلال الاستراتيجيات العامة للتنافس.

وفي هذا المبحث سنتطرق للمفاهيم العامة للاستراتيجية وخصائصها وكذا الاستراتيجيات العامة للتنافس، وكذلك علاقة الاستراتيجية بالاقتصاد الصناعي.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية

تعددت تعاريف الاستراتيجية وكذلك لأنواعها حيث:

الفرع الأول: تعريف الاستراتيجية

قبل محاولة إعطاء تعاريف للاستراتيجية، سنحاول ذكر جذور هذه الأخيرة. حيث نجد مفهومها قد ارتبط بشكل صارم بالخطط العامة في المعارك، فيستحسن ذكر " Sun Tzu " حوالي 500 عام قبل الميلاد في كتابه فن الحرب، أين يوضح أهمية معرفة ساحة المعركة ومحيط القتال ومن الجيد معرفة بسلوكيات الخصم الذي نواجهه، حيث لا يجب نسيان أن هذا المصطلح قد استعمل مرارا من طرف القائد " Machieval " أو من طرف " Clausewitz " اللذان يصران على ضرورة تشخيص نقاط قوة والضعف سواء للمحارب نفسه ولعدوه في نفس الوقت عند مبادرة النشاط الحربي¹.

من الناحية اللغوية إن لفظة استراتيجية الموظفة في أغلب لغات العالم، مشتقة حسب قاموس "Larousse"، من الكلمة اليونانية " Strategos " التي تعني القائد العسكري والتي تتكون من كلمتي " Stratos " أي الجيش و " Agein " أي القيادة، وبنفس المعنى قدم المصطلح في القواميس العسكرية أي على أنه فن توفيق عمل القوى العسكرية والسياسية (والأخلاقية) الموظفة في مسار حرب ما أو في تحضير الدفاع عن الدولة.

أما من الناحية الاصطلاحية فعلى اعتبارها تشمل، وبإجماع الكل، الدعامة الأساسية للتفوق التنافسي وضمن التنافسية للمؤسسات فمصطلح استراتيجية أخذت تعاريف عديدة وفقا للتصور الذي مورست به ووفقا للمحور الذي يبدو العنصر الأساس لصياغتها.

حيث يمثل " Montzberg " الاستراتيجية بالفيل والمفكرين الذين يحاولون تعريفها بالمكفوفين، فالذي يلمس الفيل من رجله يقول بأنه جذع شجرة ومن يلمسه من خرطومه يقول بأنه ثعبان كبرى، ومن يلمسه من ذيله يقول بأنه حبل ومن يلمسه من نابه يقول بأنه رمح ومن لمسه من

¹ M .GODET ; Manuel de prospective stratégique : une indiscipline intellectuelle ; Edition Dunod ; Paris ; tome 1 ; 1997. p24

جسده يقول بأنه جدار. فكل واحد يصور الفيل من الجهة التي لمسها فيها ولا أحد رأى الحية كاملة ولا رآها من داخلها حيث المفاصل والعضلات ومختلف الأجهزة، كذلك رواد الفكر الاستراتيجي كل واحد يحاول تعريف الاستراتيجية من الزاوية التي رآها منها ولا أحد امكن له رؤيتها كاملة من جميع جوانبها، ناهيك عن الارتباط العلائقي بين عناصرها¹.

ولذلك يعرف " Montzberg " أن الاستراتيجية: خطة شاملة ومتكاملة ومرنة تربط بين نقاط الضعف والقوة للمنظمة والفرص والتحديات المحيطة بها للوصول إلى تصميم محدد لتحقيق أهداف المنظمة ضمن إطار نموذج للسلوك الاستراتيجي، بقصد الوصول إلى وضع محدد في البيئة وفق منظور المنظمة في التميز عن المنظمات الأخرى، والذي قد يتطلب الحفاظ عليه اعتماد المنظمة لمجموعة مناورات محددة.

وقد توصل " Montzberg " إلى تحديد خمسة باءات أساسية للاستراتيجية، حيث أنها عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياق وسبل التصرف، وهي حيلة أو خدعة تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين، كما أنها نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المتعمد أو حتى غير متعمد للوصول لوضع مستقر في البيئة، وهي في النهاية منظور فكري يعطي المقدرة على الرؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقاتها الصحيحة².

ويعتبر تصور " Sun " بمثابة المرشد أو الضابط الذي قام عليه فهم الاستراتيجية لدى العسكريين والمسيرين على حد سواء كونه تناول أسس الاستراتيجية المتمثلة في:

- العقيدة: أي وجود هدف عقائدي مشترك بين المسير والمرؤوس.
- الظروف: التي تتمثل في عوامل المحيطة المشكلة لبيئة الصراع.
- السنن: أي تغيرات عوامل المحيط المؤثر في الصراع.
- القيادة: مجموعة الصفات المطلوبة في القائد الاستراتيجي.
- المنهج أو الانضباط: ويضم نظام بناء القدرات الداعمة والتنظيمية ونظام المكافآت والعقوبات.

وفي العصر الحديث وبنفس منطلق " Sun " صاغ " Fosh " مبادئه الثلاثة الرئيسية للحرب تركيز القوى، اقتصاد الوسائل والتعبئة وهي المبادئ التي تعتبر عماد الاستراتيجية. إذ أت بتشابه منطلق الصراع بين المتحاربين مع منطلق التنافس بين المؤسسات الاقتصادية في السوق خصوصا صراع الكل من أجل البقاء واحتلال المواقع والمساحات الأفضل في الميادين، أدى إلى نقل الفكر الاستراتيجي للميدان التسييري، وقد تم ذلك حسب جل الباحثين مع نهاية الخمسينيات وبداية

¹ عبد ملك مزهودة، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، دروس غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، السنة الجامعية 2006/2005، ص 40.

² Montzberg . H, Patterns in Strategy Formation : Management Science ; 1987 ; VOL 24 ; No 9 ; P 28.

الستينات أي بعد الحرب العالمية الثانية في سياق انتقال التقنيات العسكرية المختلفة إلى المجالات المدنية¹.

حيث يرى " Porter " أن الاستراتيجية تنطوي على خلق الموائمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة وأن نجاح الاستراتيجية إنما يقوم على أداء أشياء متعددة وبشكل جيد وليس فقط التكامل بينها، وفي حالة عدم وجود الموائمة بين الأنشطة، فليس هناك استراتيجية متميزة ولا ديمومة لها².

وعرفها " Ansoff " على أنها: مجموعة من القرارات والتي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، وبالتالي تحقيق التوافق فيما بينها³.

فدلى " Alfred Chandler " الذي يعتبر من الأوائل المهتمين بموضوع التنظيم والاستراتيجية يعرف الاستراتيجية بأنها: إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات⁴.

يعرف " Chandler " الاستراتيجية على أنها: تحديد الأهداف والغايات الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة وتبني طرق العمل، وتوزيع الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف والغايات⁵.

ويرى أيضا " Quinn " أن الاستراتيجية: خطة شاملة ومتكاملة وموحدة تربط المزايا والقدرات الاستراتيجية للمنظمة بالتحديات البيئية التي تواجهها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة الأساسية من خلال تنظيم وتقسيم موارد المنظمة بشكل فريد قابل للتطبيق⁶.

يمكننا من خلال هذه التعاريف استنتاج الخصائص التي تتميز بها الاستراتيجية والمحصورة في العناصر التالية :

1- هي وسيلة لتحقيق غرض المؤسسة من خلال وضع أهداف طويلة الأجل وإعداد برامج التصرف وتخصيص الموارد وترتيب الأولويات.

2- تعبير عن مدى التناسق في قرارات وتصرفات المؤسسة عبر ماضيها.

3- تعريف بميادين أو مجالات التنافس في الأسواق.

4- استجابة للفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة في المحيط الخارجي وجوانب القوة والضعف لتحقيق ميزة تنافسية.

¹ عبد ملك مزهودة، مرجع سابق، ص ص، 6، 7.

² Porter M.E; **Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors** , 1980 ; Free Press ; New York ; P 98.

³ Ansoff H.I ; McDonnel.E ; **Implanting Strategic Managment** ; 2^{ed} ; Prentice-Hall ; Inc ; UK ; 1990 ; P 56.

⁴ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص8.

⁵ Chandler. A ; **Strategy and structure** ; 1962 ; P

⁶ Quinn .J ; **Strategies for change : Logical Incrementalism** ; Illinois ; Irwin ; Inc ; 1980 ; P 18.

- 5- أداة للتفرقة بين المهام الإدارية المختلفة في ظل كل المستويات الإدارية.
- 6- تحديد لمدى إسهام المؤسسة في خلق القيمة من خلال تحقيق أرباح أكبر من تكلفة رأس المال المستخدم، وتحديد العوامل المحركة لخلق القيمة.
- 7- خلق درجة من التطابق عالية الكفاءة بين غاية المؤسسة وأهدافها وبين رسائل المؤسسة والمحيط من جهة أخرى.
- 8- تبين الاستراتيجية أهم الطرق التي تحقق أهداف المؤسسة مع الآخر في الاعتبار ثلاثة عوامل رئيسية هي:

- المحيط الخارجي بمتغيراته السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- المحيط الداخلي بموارده المادية والمعنوية.
- الأهداف المراد الوصول إليها.

الفرع الثاني: أنواع الاستراتيجية

يمكن تصنيف الاستراتيجيات من حيث التوجه العام إلى أربعة (04) أنواع رئيسية¹:

- الاستراتيجيات الهجومية.
- الاستراتيجيات الدفاعية.
- الاستراتيجيات الاستقرار.
- الاستراتيجيات المختلطة.

أولاً: الاستراتيجيات الهجومية

هذا النوع من الاستراتيجيات يكون موجهاً بالاهتمام بظروف المحيط التسويقي أو المحيط التنافسي للمؤسسة، وتستهدف بناء المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عدة أساليب أو طرق قد تأخذ أشكالاً متعددة منها: التوسع، تنمية السلعة، تنمية السوق، الابتكار والتجديد، غزو أسواق جديدة، تقديم سلعة/خدمة جديدة... وغيرها، وهذه الاستراتيجيات هي استراتيجيات النمو أو التوسع من حيث توجهها العام.

¹ عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 281.

ثانياً: الاستراتيجيات الدفاعية

وهذا النوع من الاستراتيجيات يكون موجهاً بالدرجة الأولى بالاهتمام بالظروف الداخلية للمؤسسة أي المحيط الداخلي، حيث تستهدف إما علاج جوانب ضعف أو تهديدات داخلية سواء كان هذا من خلال تخفيض عدد السلع المنتجة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو تدريب وتنمية القوى العاملة، كما تستخدم هذه الاستراتيجيات لمواجهة تهديدات السوق أو المحيط العام أو المحيط الخارجي الخاص (التنافسية). مثال ذلك مواجهة حرب الأسعار أو التقدم التكنولوجي السريع في مجال تقديم الخدمة أو السلعة... وغيرها، وهذه الاستراتيجيات هي استراتيجيات الانكماش من حيث توجهها العام.

ثالثاً: الاستراتيجيات الاستقرار

على عكس ما قد يتصوره البعض فإن " استراتيجية الاستقرار " قد تنطوي على قيام المؤسسة ببعض التغييرات المحددة ولكنها رئيسية في نفس الوقت. وقد تشمل هذه التغييرات تغيير محدود في السلعة/الخدمة أو الأسواق. كما يحتوي/يستهدف هذا النوع من الاستراتيجيات تركيز الموارد في اتجاه معين. فإن استراتيجيات الاستقرار قد تفقد المؤسسة إلى تبني الاستراتيجية أو الاتجاه الدفاعي في بعض الأحيان. باختصار يمكن القول إن الاستراتيجية الاستقرار لا تعني الجمود المطلق أو عدم القيام بأي تغيير أو اتخاذ أي قرار يرتبط بالسلعة/الخدمات المقدمة أو الأنشطة أو الأسواق¹.

ومن الأسباب لاعتماد هذه الاستراتيجية مايلي:

- ✓ رغبة المنظمين بالنسبة للمنظمات الصغيرة في التدرج في عمليات النمو حتى تكون متوازنة.
- ✓ محاولة تجنب المخاطر المتعلقة بالتوسع والنمو.
- ✓ تركيز الجهود والإمكانيات في مجالات الأعمال الحالية للمحافظة على مزايا تنافسية.
- ✓ ندرة الإمكانيات مما لا يتيح عملية التوسع .
- ✓ القيود البيئية (البيئة الخارجية) كضغط السوق المستهدفة من حيث الحجم أو صعوبة الحصول على المواد كضعف.

¹ مرجع نفسه، 282.

وفيما يلي نعرض أهم استراتيجيات الاستقرار:

1- استراتيجية عدم التغيير: وتنطلق من فكرة انه إذا كانت الأمور تسير كما ينبغي فلا داعي للتغيير.

2- استراتيجية الربح في الأجل القصير: أي تفضيل الأرباح المحصلة في الأجل القصير على حساب الاستراتيجيات التطويرية المعتمدة على البحث.

3- استراتيجية التريث: تقتضي هذه الاستراتيجية تخفيض أهداف المؤسسة إلى مستوى يسمح لها بدعم و تفعيل مواردها بهدف ترتيب الأحوال الداخلية فيها.

4- استراتيجية الحركة الواعية: تقتضي هذه الاستراتيجية التحرك بوعي و ببطء من قبل الإدارة العليا للتعامل مع العوامل البيئية الخارجية المؤثرة¹.

رابعاً: الاستراتيجيات المختلطة

يمكن لأي مؤسسة استخدام أكثر من استراتيجية واحدة، أي يمكن استخدام عدد مختلف من الاستراتيجيات في وقت واحد، وبصفة خاصة عندما تتعدد وحدات الأعمال الاستراتيجية، وإن كان هذا لا يعني عدم إمكانية منظمة تنتج نوع واحد من السلع أو لا يوجد لديها وحدات أعمال استراتيجية استخدام أكثر من استراتيجية في وقت واحد أو في تتابع زمني معين².

المطلب الثاني: خصائص الاستراتيجية والسياسة العامة للمؤسسة

في هذا المطلب سنتطرق لمختلف خصائص الاستراتيجية التي تتميز بها وكذا مختلف السياسات العامة التي يمكن ان تتبعها المؤسسة في الصناعة وفي القطاع ككل.

الفرع الأول: خصائص الاستراتيجية

تتميز الاستراتيجية بمجموعة من خصائص من أهمها ما يلي³:

1. الشمولية: بما أن الاستراتيجية هي التصور الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلاً، فيجب أن يغطي هذا التصور إطاراً كلياً وشاملاً للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة.

2. موجه للنظام المفتوح: فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، موارد بشرية،...) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة من

¹ محمود جاسم الصمبيعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي تحليلي، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004، ص 107، 108.

² عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 311.

³ فيروز شين، محاولة لتصميم استراتيجية مؤسسة صناعية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات، جامعة حاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2003-2004، ص ص 5، 6.

اجل تحقيق الهدف الأساسي فتاتي الاستراتيجية بتصورها المستقبلية وتعتمد إلى دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئيا ته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

3. مجموعة قرارات: قرارات استراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها. وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

4. إلزامية الوقت : إن احترام الوقت في الجانب الاستراتيجي مهم جدا ، بحيث يجب صياغة وتطبيق الاستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة مستقلة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الاستراتيجية لا جدوى منها .

5. الوضوح والإقناع: يجب أن تكون الاستراتيجية واضحة من حيث الأهداف ، الصياغة والتطبيق و كذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة ، أو تعارض في الأهداف .

6. أسلوب للمشاركة: فمن اجل نجاح صياغة الاستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالاستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الاستراتيجية الملائمة، هذه الاستشارة ستكون محفز لمطبقي هذه الاستراتيجية وتحسبهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة.

7. محددة من حيث المراحل: هناك اختلاف في هذه النقطة فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل: الصياغة، التطبيق والرقابة. والبعض يقول بأنها تمر بمرحلتين: الصياغة والتطبيق، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة، بل تتم على مستوى الصياغة وعلى مستوى التطبيق، أي أن عملية الرقابة مستمرة وتخص كل المراحل.

8. المرونة: الاستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغيير ميولاته المستقبلية تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغييرات، تطبق متى حدثت وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

9. تخصيص الموارد: تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

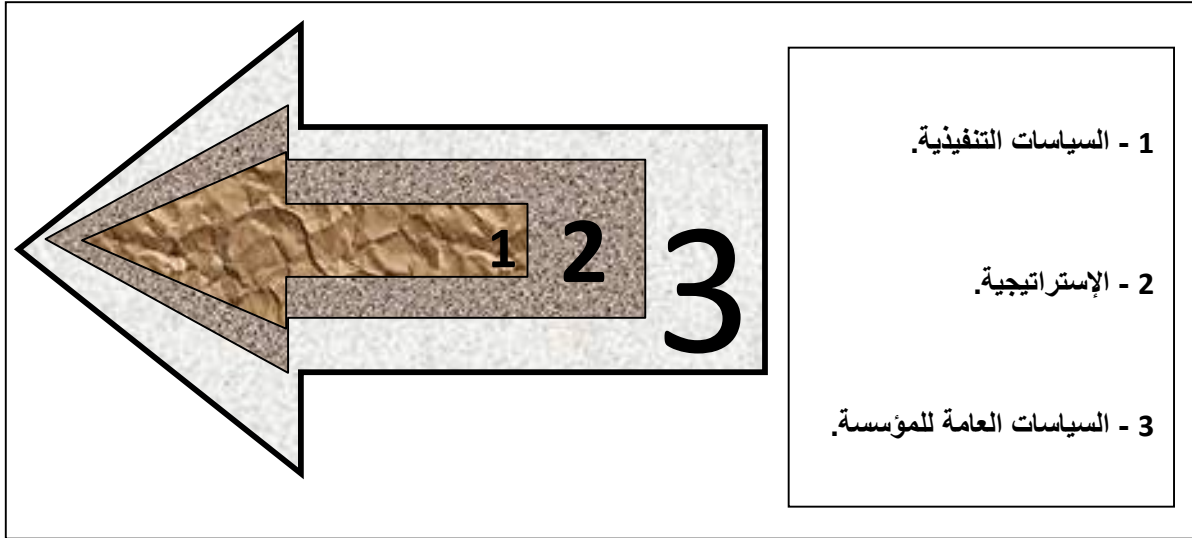
الفرع الثاني: الاستراتيجية والسياسة العامة للمؤسسة

تدل السياسة العامة للمؤسسة على مجموعة المبادئ والقيم الموجهة لنشاط المؤسسة بوجه عام، وهذه المبادئ والقيم هي محصلة القناعات والمكونات الثقافية والتكوينية لأصحاب المؤسسة وقيادتها، وكذا مؤثرات المحيط الذي تعمل فيه.

إن هذه المبادئ والقيم تمثل الإطار المرجعي لسلوك المؤسسة، أي أن كل سلوكيات المؤسسة لا سيما منها الاستراتيجية يجب أن تجرى في هذا الإطار.

وعليه فإن استراتيجية أي مؤسسة محكومة بالسياسة العامة لهذه المؤسسة، ويجب أن تكون منسجمة والسياسة العامة لهذه المؤسسة، وهذا يعني أن الأهداف الاستراتيجية، وكذا وسائل وأساليب تحقيقها، يجب أن تكون منسجمة وقناعات أصحاب المؤسسة وقيادتها بشكل عام والمعايير المرجعية التي انتهجتها.

الشكل رقم (08): انسجام الاستراتيجية والسياسة العامة للمؤسسة



المصدر: رحيم حسين، مرجع سابق، ص، 19.

ومن الشكل نميز بين مفهوم السياسات العامة للمؤسسة وبين السياسات التنفيذية أو الوظيفية، كسياسة المخزون وسياسة الشراء وسياسة المبيعات وسياسة الإشهار وغيرها التي يكثر تداولها. مع التنبيه إلى أن هذه السياسات التنفيذية وهي كلها تمثل تجسيدا للاستراتيجيات الوظيفية للمؤسسة، يجب أن تكون منسجمة ضمنا والسياسة العامة للمؤسسة.

حيث كل منظمة لديها منافس من نوع ما، حتى المؤسسات القطاع العام لها منافسين، وجدير بالذكر أن قوة المنافسة ليست موزعة بالتساوي على المؤسسات، وعندما تفكر في منافسك عليك بتحديد نوع العلاقة التي تربطك بهم.

¹ رحيم حسين، مرجع سابق، ص ص، 18، 19.

وغالبا ما نجد أن المؤسسات المختلفة لها علاقات مختلفة مع منافسيها، وكلما زاد ارتباط المؤسسة بمنافسيها احتاجت إلى بذل المزيد من الجهد لفهم توجهاتهم وما ينوون فعله، فهؤلاء المنافسون لديهم أهداف للنمو لا يمكن أن يتحقق إلا إذا أخذوا جزءا من نصيبك في السوق، فقلما تهدف المؤسسة كذلك إلى أخذ جزء من نصيبهم في السوق.

ولكي تكون قادرة المؤسسة أن تتوقع في سوق مزدحمة ينبغي أن تكون لديها معرفة كافية بمكانتها وعلاقتها بمنافسيها. وهناك العديد من التساؤلات التي ينبغي أن تكون المؤسسة قادرة على الإجابة عنها. وكلما قل عدد المنافسين، كان من السهل الحصول على المعلومات عنهم، لأن جميع اللاعبين في السوق يشغلون مساحة كبيرة وأخبارهم تملأ الصحف، وهم أيضا موجودون في جميع المؤتمرات، وإعلاناتهم في كل مكان ومن السهل الحصول على البيانات الإحصائية الخاصة بهم، وكلما زاد عدد المنافسين، تطلب الأمر بذل مزيدا من الجهد لجمع المعلومات عنهم ومعرفة خطواتهم. وأيضا كلما كانت المؤسسة مقسمة بين أنشطة عديدة، وكان لديها قطاعات عديدة من الزبائن تقدم خدماتها ومنتجاتها لهم، كانت في حاجة إلى استثمار المزيد من الوقت في جمع البيانات التي تحتاج إليها.

وكذلك على المؤسسة الإجابة على الأسئلة التالية¹:

✓ من هم منافسوا المؤسسة؟

✓ ما هي منتجاتهم أو خدماتهم؟

✓ ما مقدار نصيبهم في السوق المتاحة؟

✓ ما هي نقاط قوتهم؟

✓ ما الذي يعطيهم ميزة تنافسية في أسعارهم؟

✓ ما هو موقفهم المالي؟

✓ ما هي خطواتهم التالية المتوقعة؟

وينبغي على المؤسسة كذلك أن تفكر في المنافسين المحتملين الذين قد يظهرون لها:

✓ من هم المنافسون المحتملون؟

✓ ما مدى احتمال دخولهم إلى هذا السوق؟

✓ ما هي الخطوات التي يتخذونها لجذب عملائك الحاليين؟

¹ مدحت محمد أبو نصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص ص، 166، 167.

✓ ما مدى التهديد الذي يشكلونه على المؤسسة؟.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

للتنافس مجموعة من استراتيجيات منها قيادة التكلفة وكذا استراتيجيات التمييز واستراتيجيات التمييز.

الفرع الأول: استراتيجية قيادة التكلفة

تعتبر هذه الاستراتيجية من أكثر الاستراتيجيات التي كانت أكثر استعمالاً في السبعينات خاصة بفضل أعمال " Boston Consulting Group " حول أثر التجربة، ولكن المهم في هذه الاستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في السوق يتميز بحساسية السعر واهتمام به أساساً، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للموارد الأولية أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير أي التوزيع الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة أو استخدام طرق في الإنتاج والبيع تخفض من التكلفة¹.

حيث أن هذه الاستراتيجية لا يمكن لها أن تصل إلى نجاعة عالية إلا إذا استطاعت المؤسسة حفظها باستمرار، فالتحسن المؤقت يمكن أن تسمح للمؤسسة بالإبقاء على تكاليفها متساوية أو متقاربة مع تكاليف المنافسين، ولكن دون الوصول إلى مرتبة القيادة، وتكون الميزة المتحصلة عنها طريق التكاليف مستمرة أو قابلة للبقاء، إذا وجدت عراقيل الدخول التي تمنع المنافسين من تقليد المؤسسة، ومن استعمال نفس المصادر المستعملة من طرف المؤسسة، وتغيير الاستراتيجية من عامل إلى عامل آخر لتطوير التكاليف ومن قطاع لآخر، غير أن بعض العوامل تمارس تأثيراً أكثر استمرارية من العوامل الأخرى وهي²:

1- اقتصاديات السلم: فهي تعتبر من أكبر العراقيل الدخول وتكلفة تقليده عامة ما تكون عالية، لأن المنافسين في هذه الحالة يضطرون لشراء حصتهم في السوق.

2- الوصل: إن وصل الوحدات - الإخوة - للمؤسسة يمكن لها أن تجبر المنافسين على التنوع أو التغيير لإضعاف هذه الميزة، إذا توفرت القطاعات الموصلة أو المجاورة على عراقيل الدخول فإن الاستراتيجية قد تكون كبيرة.

3- الروابط: تعاني المؤسسات عادة من صعوبات في إيجاد الروابط أو العلاقات، فهذه الأخيرة تتطلب تنسيقاً كبيراً اتجاه بنية المؤسسة أو مع الموردين ودوائر التوزيع المستقلة.

4- الامتلاك الحصري للمهارة: إن امتلاك مهارة خاصة أو مقتصرة على مؤسسة يصعب على المنافسين إدراك المؤسسة أو الالتحاق بها.

¹ GARIBALDI.G ;Stratégie concurrentielle choisir et gagner ; Editions d'Organisation ; Paris ; 1995 ; P ; 96.

² M.PORTER; L'avantage concurrentiel; Edition Dunod; Paris; 1997; p... p 143...145.

5- المقاييس التقديرية: التي تهدف إلى خلق حقوق ملكية على منتج أو نهج تكنولوجي، يصعب على المنافس أن يعيد إنتاج المنتج أو يعيد نهج إنتاجي جديد، فالتجديد على مستوى الأساليب أو المناهج عادة ما تكون أكثر قابلية للحياة من التجديد على مستوى المنتج لأن السير سيكون أسهل للبقاء.

إن نجاح هذه الاستراتيجية مرتبطة بقدرة المؤسسة على تنفيذها على أرض الواقع، فالأسعار لا تنخفض أوتوماتيكيا أو من باب الصدفة، بل تكون نتيجة عمل جاد وجهد كبير وانتباه دائم.

الفرع الثاني: استراتيجية التمييز

التمييز هو القدرة التي تملكها المؤسسة في إنشاء عرض مختلف عن منافسيها وذلك الاختلاف يكون مميزا إلا إذا لوحظ في السوق، فتركز ثاني استراتيجية للتنافس العامة على تمييز المنتج، أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة، التي تهدف إلى إيجاد بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى مجموع القطاع، أو بعبارة أخرى تسعى المؤسسة إلى الانفراد ببعض المقاييس، التي يقدرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من زبائن القطاع بأنها ذات أهمية، ثم تجد نفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات¹.

وهناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة ومن بينها تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطاع غيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية، الريادة التكنولوجيا...، وتزايد درجات نجاح استراتيجيات التمييز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارة وجوانب كافة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق استراتيجية أفضل ولفترة طويلة²:

- التمييز على أساس التفوق التقني.

- التمييز على أساس الجودة.

- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع له.

يعتبر اختيار تطبيق استراتيجية التمييز في البيئة التنافسية كاختيار ذو أهمية كبيرة، كون أن هذه الاستراتيجية لا تسمح للمؤسسات بالتفكير في التكاليف، لكن في حالة تنفيذ هذه الاستراتيجية بنجاح من قبل المؤسسة فإنها تتمكن من تحقيق أرباح عالية قياسا بالمتنافسين، كما أنها تساهم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة ومجابهة قوة البيئة التنافسية³.

¹ M.PORTER; L'avantage concurrentiel; Op cit; p 26.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 119.

³ فلاح حسين عداوي، الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عمليات معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص، 184.

ويمكن القول بأن هذه الاستراتيجية تركز على تجزئة السوق، لأن اختيار التميز يكون مدركا ومحسوسا من جرف المستهلك من جهة، وفي نفس الوقت ذو مردودية جيدة من جهة اخرى. فيبني التميز على حساب نتائج التحليل المعمق للطلب وللإبداع التكنولوجي، هذا يعني ان استراتيجية التميز قد تبني على الطلب، أو على بروز وإظهار التكنولوجيا. ومن بين متغيرات التميز المتاحة نجد تميز المنتج عبر جودته أو قيمته الجوهرية المحسوسة للسعر أو العلامة، وكذلك وقت بيعه أو إنتاجه، فمهما كانت المتغيرة المأخوذة فإن تجزئة الطلب تعتبر شرط اساسي في استراتيجية التميز. هذا التحليل يأخذ بعين الاعتبار الثنائية (السوق/المنتج) ولهذا فالمؤسسة التي تريد أن تبني استراتيجية التميز يستحسن لها ان تقوم بتجزئة سوقها ومنتجها¹.

الفرع الثالث: استراتيجية التركيز

تتمثل استراتيجية التركيز للمؤسسة في اختيار مجال المعركة التنافسية ويكون ذلك في قطاع سوقي محدد من طرفها، فهي استراتيجية مختلفة تماما عن سابقتها لأن التنافس يركز هنا على هدف واسع، فتتطلب هذه الاستراتيجية تركيز على مجموعة خاصة من الزبائن أو قطاع سوقي لمجموعة المنتجات أو على سوق جغرافي، فعلى غرار استراتيجية التميز يمكن لاستراتيجية التركيز أن تأخذ عدة أشكال مقارنة الاستراتيجيتان السابقتين أي تدنية التكاليف والتميز، اللتان تهدفان للوصول إلى أهداف على مستوى مجموع القطاع، أما استراتيجية التركيز فهي تصمم حول هدف خاص حيث تسعى فيه المؤسسة جاهدة إلى تقديم خدمة جديدة. والشكل الموالي يبين ذلك:

¹ MATHE J C & OLIVIER BARB BRANDOUY ; **Politique générale de l'entreprise -Analyse et management stratégique** ; Edition Economica ; Paris ; 1987 ; P ; 59.

الشكل رقم (09) : الاستراتيجيات العامة للتنافس

		تكاليف منخفضة	التميز
هدف واسع	1- استراتيجية تدنية التكاليف	2- استراتيجية التميز	
الحقل التنافسي	3-أ- استراتيجية التركيز المبنية على التكاليف المنخفضة	3-ب- استراتيجية التركيز المبنية على التميز	
هدف ضيق			

Source : M.PORTER; L'avantage concurrentiel, Op cit; p 24.

فهذه الاستراتيجية تركز على فكرة مفادها أن المؤسسة قادرة على خدمة وبفعالية أكبر هدفها الاستراتيجي المحصور، أو باستهلاك موارد أقل من المنافسين الذين يتنافسون في ميدان أوسع، فينتج عن هذا كون المؤسسة تصل إما إلى استراتيجية التميز لأنها تشبع بصفة أفضل رغبات هدفها الخاص، وإما إلى تكاليف منخفضة أكثر لخدمة هذا الهدف أو الاثنين في آن واحد¹.

حتى وإن كانت استراتيجية التركيز لا تضمن تكاليف منخفضة أو تميزا في إطار مستقبل يحتضن مجموع السوق، فهي تسمح بوصول إلى إحدى الوضعيتين أو الاثنين معا اتجاه الهدف المحصور المقصود في السوق.

المؤسسة التي تركز نشاطها يمكن لها أيضا الحصول على أرباح تفوق معدل القطاع، فتركيز النشاط يعني أن المؤسسة في وضعية تمتاز بتكاليف منخفضة مقارنة مع هدفها الاستراتيجي أو أنها متميزة جيدة أو الاثنين معا.

كما ذكرنا سابقا فيما يخص تدنية التكاليف والتميز، هتان الوضعيتان تجعلان المؤسسة في مأمن من القوى الخمس المنافسة، ويمكن اللجوء إلى استراتيجية التركيز لاختيار أهداف أقل عرضة للمنتجات البديلة أو هدف يكون فيه المنافس أكثر ضعفا².

¹ M.PORTER; Choix stratégiques et concurrence; Op cit ; p 43.

² فلاح حسين عداوي، الحسيني، مرجع سابق، 186.

وبالتالي لتحقيق هذه الميزة الناتجة عن استراتيجية التركيز، إذا توفرت الشروط التالية¹:

✓ عند وجود مجموعات مختلفة و متميزة من المشترين، لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطريقة مختلفة.

✓ عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا تغطية قطاع سوقي معين (محدد).

✓ تعاون قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، معدل النمو والربحية.

✓ عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في القطاع السوقي المستهدف.

المطلب الثالث: الاستراتيجية وعلاقتها بالاقتصاد الصناعي

ندرج الاقتصاد الصناعي ضمن ما يعرف بالتحليل القطاعي أو الاقتصاد القطاعي، والذي جاء كبديل لكل من التحليل الوجودي النيوكلاسيكي والتحليل الكلي الكينزي، حيث اهتم الأول بتحليل سلوك الوحدات الاقتصادية بمنعزل عن محيطها، في حين اهتم الثاني بتحليل الظواهر الاقتصادية الكلية دون النظر إلى جزئياتها.

فلقد ارتبطت الاستراتيجية بمصطلح قطاع الصناعة منذ بدايات تطور الفكر الاستراتيجي في الستينات. والمقصود بقطاع الصناعة القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة وتتنافس في إطاره مع غيرها من المنافسين، سواء كان هذا القطاع صناعيا أو زراعيا أو خدميا.

ومن هنا كان الباحثون في مجال الاقتصاد الصناعي يتحدثون عن الحلقة المترابطة (هيكل - سلوك - أداء)، فأداء المؤسسة (وهي الهدف) تتوقف على السلوك المنتهج (الخطة الاستراتيجية)، هذه الأخيرة هي نتاج هيكل معينة (ظروف قطاع الصناعة والموارد المتاحة للمؤسسة).

غير أن هؤلاء الباحثين، وعلى رأسهم مايكل بورتر، ينطلقون من فكرة أساسية مفادها أن هيكل أو بنية القطاع معروفة، وبالتالي فهم يعتبرونها بمثابة معطيات، وعلى ضوءها تختار المؤسسة السلوك الاستراتيجي المناسب. هذا يعني أنه لا مجال أمام المؤسسة للتغيير أو التأثير في تلك الهيكل، وليس أمامها إلا التكيف معها ووضع الاستراتيجية المناسبة لذلك.

وهكذا ندرك أن الفكر الاستراتيجي هو امتداد وتطوير لأفكار الاقتصاديين الصناعيين (أي الباحثين في الاقتصاد الصناعي)، الذين سعوا إلى إخراج التحليل من داخل المؤسسة إلى خارجها، أي الخروج عن التحليل النيوكلاسيكي الذي طغى عليه البعد الأكاديمي وربط سلوك المؤسسات بواقع قطاع الصناعة².

¹ نبيل محمد مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 240.

² رحيم حسين، مرجع سابق، ص 51، 52.

وقد ظهر في عام 1890 بالولايات المتحدة الأمريكية، بما يسمى " Sherman Antitrust Act " (قانون مكافحة الاحتكار) للاهتمام بالعلاقة الموجودة بين الهيكل العام للصناعة والقرارات التي تتخذها المؤسسة، فقد كانت المؤسسات تحمي قوى السوق من جهة، وفي المقابل كانت السلطات التشريعية والمتمثلة في السياسات الصناعية تريد الحفاظ على سوق المنافسة، وقد اعتبر هذا الجدل مقدمة للاقتصاد الصناعي، والذي بني على أساس فكرة بسيطة هي أن المنافسة هي مسألة سلوك المؤسسات التي تحاصرها العديد من العراقيل.

كما سبق الذكر في الفصل الثاني فإن الاقتصاد الصناعي يحاول الإجابة على ثلاثة الأسئلة التالية:

- ما هو هيكل السوق؟.
- ما هو سلوك أو قرارات المؤسسة؟.
- ما هي نتيجة هذه التوليفة هيكل/سلوك، بمعنى آخر أداء المؤسسة؟.

وقد حول الاقتصاد الصناعي الحديث استراتيجيات المؤسسات في قلب عملية التحليل، دون تجاهل أهمية كل من الظروف العامة ولا الهياكل، وفي عام 1980 أدمج " Porter " هذه المفاهيم على الاستراتيجية في المؤسسة، إذ وسع من مجال التحليل في التشخيص الخارجي (دراسة الصناعة وتحليل القطاع)، للتمكن من اختيار الاستراتيجية الأكثر ملائمة للمحيط، وهذا ما جعل من الاقتصاد الصناعي أداة من تشكيلة أدوات التحليل الاستراتيجي بالإضافة إلى كونه أساس الفكر الاستراتيجي ببحثه في العلاقة بين المؤسسة ومحيطها¹.

¹ بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص ص 16، 17.

المبحث الثاني: السلوكات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية

ما زالت تحولات المحيط التنافسي الجديد يفرض على المؤسسة الاقتصادية ضرورة البحث عن أنجع استراتيجيات التي تمكنها من الاستمرار والمنافسة، والتعرف على نقاط القوة للمنافسين وتحديد مجالات الضعف بغية استغلالها، ويعتبر السلوك الاستراتيجي أحد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الاستراتيجية يؤكدون على فعاليته، و دوره في تمكين المؤسسة الاقتصادية من تحقيق التفوق على المنافسين، ضمن هذا الإطار سيتم تحليل مفهوم السلوك الاستراتيجي وأنواعه، وتحليل المحيط الخارجي للمؤسسة وأهم السياسات السلوكية للمؤسسة الاقتصادية والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: مفهوم السلوك الاستراتيجي

في هذا المطلب سنتطرق لتعريفات السلوك الاستراتيجي وأنواعه من سلوك تعاوني إلى سلوك غير التعاوني.

الفرع الأول: تعريف السلوك الاستراتيجي

هو عبارة عن خطة عمل شاملة (على مستوى المؤسسة) طويلة المدى، تحدد تنفيذ أنشطة المؤسسة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر، في سوق أوفي أسواق معينة باستخدام موارد معينة، في بيئة متغيرة، وعلى ذلك تشكل هذه الخطة الاستراتيجية منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن مجال التركيز، أي الأسواق التي ستعمل فيها والمنتجات التي ستقدمها وهل ستركز على الجودة أم السعر على القطاع سوقي معين أو على أكثر من قطاع، وعلى نشاط محدد أو أنشطة مقتناة أو تنوع في أنشطتها، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتصمم الاستراتيجية على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخلية للمؤسسة وبيئتها الخارجية¹.

السلوك الاستراتيجي هو تصميم مجموعة من القرارات المتخذة من قبل المؤسسة (الشركة) التي تهدف إلى التأثير على هيكل السوق لزيادة أرباحها، ومحيط عملها يشمل جميع العوامل التي تؤثر على متغيرات السوق (السعر، الكمية، الربح، الرعاية الاجتماعية ... إلخ)، وهذا يشمل كل من تصورات المستهلك والمؤسسات الأخرى، وعدد المنافسين الفعليين أو المحتملين، التكنولوجيا، التكلفة وسرعة الدخول والخروج إلى الأسواق، عن طريق التلاعب في هيكل السوق، وزيادة من أرباحها حيث يعتمد توازنها بشكل حاسم على توقعات كل سلوك المؤسسات المنافسة لها².

وأيضاً يقصد بالسلوك الاستراتيجي للمؤسسات في صناعة ما السياسات التي تتبعها هذه المؤسسات في ظل هيكل الصناعة السائد وظروف الطلب فيها وسلوكها تجاه المؤسسات الأخرى المنافسة لها في الصناعة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك في المدى الطويل خاصة، وتشمل

¹ أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، دار الكتب، القاهرة، 1999، ص 101.

² Dennis W. Carlton, Jeffrey M. Perloff, *économie industrielle*, 2ème édition, de boeck, Paris, 2008, P 428.

أهم السياسات السلوكية للمؤسسات في الصناعة: سياسة التسعير للمنتجات، سياسة تحديد كمية الإنتاج، سياسة تنمية الإنتاج/ المبيعات، وسياسة البيع... إلى غير ذلك¹.

وعلى كل مؤسسة حريصة على النجاح في نشاطها، وبالتالي هي تسعى إلى العمل أو البحث عن مؤشرات أو معلومات تسمح بمعرفة مدى جودة سلوكياتها الاستراتيجية، غير انه لا يمكن أن نعلم مدى نجاح هذه الأخيرة قبل نهاية تطبيقها، لذا وجب تحديد مجموع من الشروط التي يمكن الاستفادة منها للحكم على مدى جودة سلوكياتها الاستراتيجية التي تقدمها المؤسسة²:

- أن يكون السلوك الاستراتيجي محدد وواضح.

- العمل على استغلال كل الفرص المتاحة في الصناعة، ذلك أن السلوك الاستراتيجي نابع من تحليل بيئة المؤسسة.

- أن يكون ملائم لإمكانات المؤسسة، وبمستوى مخاطرة مقبول.

- أن يكون السلوك الاستراتيجي متناسق مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة.

- ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة تنفيذ هذه السلوكيات الاستراتيجية.

وبموجب هذه التعاريف يعتبر السلوك الاستراتيجي التي تتبناه المؤسسات حلقة صلة بين الهيكل السائد للصناعة بأبعاده الثلاثة الرئيسية: درجة التركيز الصناعي، عوائق الدخول إلى الصناعة والتميز في المنتجات وبين مستويات الأداء للمؤسسات في الصناعة وأهمها مستوى الربحية والكفاءة الإنتاجية ومعدل التطور التقني أو الفني³.

الفرع الثاني: أنواع السلوك الاستراتيجي

حيث نميز نوعين من السلوك الاستراتيجي: السلوك الاستراتيجي تعاوني والسلوك الاستراتيجي غير تعاوني:

أولاً: السلوك الاستراتيجي غير التعاوني "Comportement Stratégique non Coopératif"

تنتهج هذا السلوك المؤسسة التي تهدف لتعظيم أرباحها من خلال تحسين موقفها مقارنة مع منافسيها، وبصفة عامة، تعتمد المؤسسة على هذه الاستراتيجية من أجل الضرر بمنافسيها، وبالتالي زيادة أرباحها، حيث هناك طرق عديدة لمنع منافسين من الدخول إلى السوق أو الحد من قوتها، بعض هذه الاستراتيجيات تهدف إلى التأثير على رأي المنافسين المحتملين في حالة محاولتها الدخول إلى السوق، ولنجاح هذا السلوك الاستراتيجي غير التعاوني يجب أن يتم استيفاء شرطين:

¹ بامخرمة أحمد سعيد، مرجع سابق، ص 126.

² Aain Jariniou ; *l'entreprise comme systeme politique* ; PUF ; france ; 1981 ; P 122.

³ بامخرمة أحمد سعيد، مرجع نفسه، ص 127.

1) التميز: من الضروري على المؤسسة التحرك قبل منافسيها، وبعبارة أخرى، فإنه يتعين عليها أن تكون قادرة على القضاء على الآخرين حيث أنهم ليسوا في وضع يسمح لهم القيام بذلك.

2) الانخراط بشكل لا رجعة فيه: يجب على المؤسسة أن تقنع منافسيها أنها ستتبع استراتيجية جيدة، أيا كان الموقف التي تتبعه المؤسسات الأخرى.

في الواقع، لكي يكون السلوك الاستراتيجي فعالاً، يجب على المؤسسة المهددة أن تتأكد من أن التهديد قد يكون مؤثراً ما دام ذلك ضرورياً، ويمكن للمؤسسة أن تتبع مجموعة من السلوكيات الاستراتيجية لكي تحافظ على حصتها السوقية، من بين هذه الاستراتيجيات: افتراس السعر (سياسة التسعير)، الحد سعري، الاستثمار في مجال الحد من التكاليف الإنتاج، الاستثمار لزيادة تكلفة المنافسين... الخ، ويمكن لهذه الاستراتيجيات أن تعمل كحواجز أمام الدخول والخروج عالية وحتى الحركة داخل السوق بما فيه تهديد المنافسين الجدد، حيث هذه الأخيرة ليس بمقدورها التصرف بنفس طريقة المؤسسات القائمة في السوق¹.

ثانياً: السلوك الاستراتيجي التعاوني " Comportement Stratégique Coopératif "

تنطوي هذه السلوكيات على القرارات التي تسهل تنسيق الإجراءات مع المؤسسات العاملة في هذا القطاع والحد من المنافسة كما أنه يحد من المنافسة، وهذا السلوك يزيد من أرباح جميع المؤسسات العاملة في السوق، وهو يتوافق مع الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة لحماية أنفسهم ضد بعضهم البعض من عدم الوفاء بمستوى السعر الثابت، والسلوك الاستراتيجي التعاوني قائم حول نظرية الكارتلات (التحالفات الاستراتيجية)².

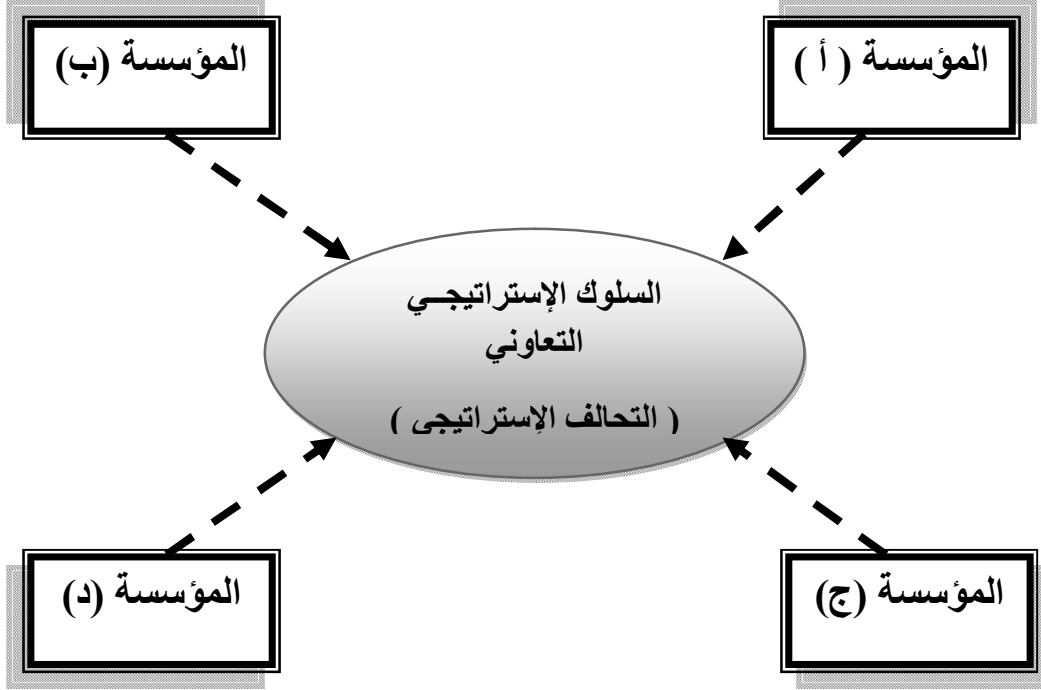
ويمكن تقديم التحالف الاستراتيجي كبديل استراتيجي يجب استغلاله وذلك لتحقيق أهداف مشتركة لجهتين أو أكثر، والتحالف الاستراتيجي تعبير غير محدد، تعريفاته متنوعة جداً وتحتاج أحياناً إلى الدقة، هذا الغموض الذي يميز هذه التعاريف العديدة يعود سببه إلى حداثة الظاهرة من جهة انعكاساتها على المشهد الذي تتميز به الوضعية الاقتصادية للصناعة من جهة أخرى. فالتحالف الاستراتيجي ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة في الصناعة لتحقيق هدف محدد معين حيث هذا النمط من العلاقات يؤدي إلى تحقيق مصالح مشتركة³، والشكل التالي يوضح صورة مبسطة حول السلوك الاستراتيجي التعاوني:

¹ Dennis W. Carlton, Jeffrey M. Perloff, **Op cit**, P 429.

² **idem**, P 462.

³ بن عزة محمد الأمين، يتيم محمد، التحالف الاستراتيجي كاختيار للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات العولمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، يومي 3-4 ماي 2005، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، سنة 2005، ص 2.

الشكل رقم (10): السلوك الاستراتيجي التعاوني " التحالف الإستراتيجي "



المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على ما سبق

المطلب الثاني: تحليل وتوصيف المحيط الخارجي للمؤسسة

يمثل محيط المؤسسة كل القوى والعوامل أو الظروف الخارجية التي تحدث تأثيراً إلى حد ما على الاستراتيجيات والقرارات وسلوكات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة في الصناعة، حيث كل مؤسسة تتواجد في محيط بالحاجة إلى التنافس في الصناعة، على الرغم من أن الأنماط المحددة للقوى والظروف المحيطة يختلف من صناعة إلى أخرى، ومن هنا تتبع أهمية دراسة محيط الخارجي للمؤسسة في تحديد سلوكات الاستراتيجية للمؤسسة والتصرفات التي تتبناها في صناعة ما.

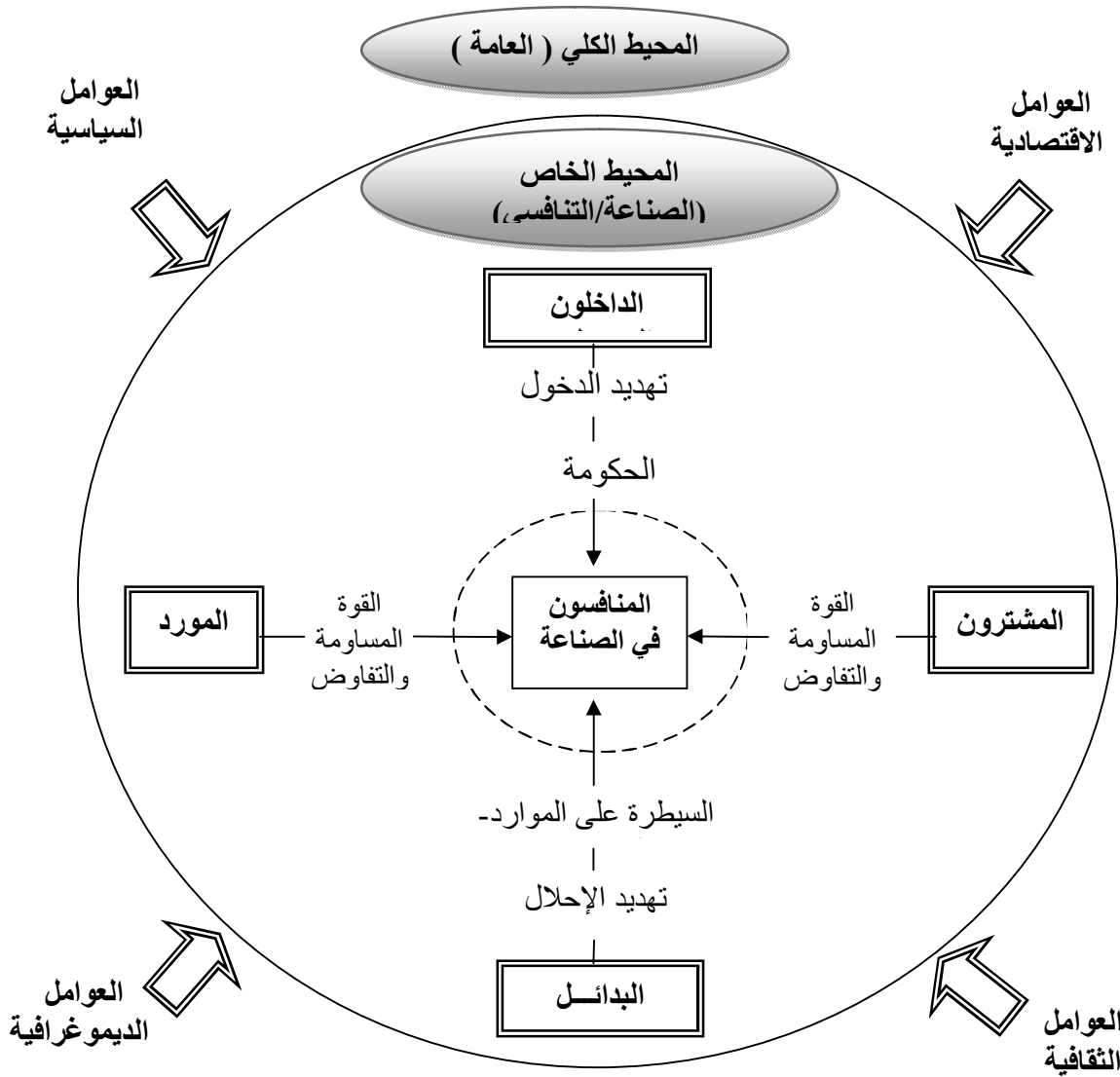
حيث توجد مجموعة من العناصر والمؤثرات الخارجية التي تلعب دوراً مؤثراً في الخيارات والسلوكات الاستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف هذه العناصر في مجموعتين أساسيتين ومتربطتين: المحيط العام (الكلي)، والمحيط الخاص (الصناعة/التنافسي)¹.

ويقصد تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة بأنها عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة الخارجي، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثير فيما

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2002، ص 65.

بينها من جهة وبينها وبين مؤسسة الأعمال من جهة أخرى¹. حيث الشكل التالي يوضح الإطار العام للمحيط الخارجي للمؤسسة:

الشكل (11):إطار تحليل الصناعة للدول النامية- نموذج أوستن



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 77.

الفرع الأول: المحيط العام (الكلي) للمؤسسة

تعرض جميع المؤسسات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل المحيط الخارجي الكلي (الاقتصادية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، الديموغرافية والعالمية...)، بمختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات أو عوامل الإنتاج. ويعتبر المحيط الكلي ذات تأثير غير مباشر على المؤسسة، علما أن المؤسسة لا تستطيع السيطرة على العوامل أو قوى المحيط الكلي أو التأثير

¹ سلطاني محمد رشدي، سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر " واقعه أهميته شروطه تطبيقه حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة "، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، ص 19.

فيها، وإنما يمكن التكيف معها لاقتناص الفرص والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها. وهذه العوامل أهمها كالتالي¹:

أولاً: العوامل الاقتصادية

تعتبر العوامل الاقتصادية أحد العوامل الهامة المؤثرة على المؤسسات، وتتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة وخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح التجارية والصناعية، والجمركية... إلخ حيث:

1) معدل النمو الاقتصادي " The Economic Growth Rate "

يؤثر معدل النمو الاقتصادي مباشرة على مستوى الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة، فإن زيادة معدل النمو الاقتصادي يقود إلى التوسع في إنفاق المستهلكين، وبالتالي تسهم بشكل إيجابي في التعامل مع الضغوط التنافسية في الصناعة بالتوسع في أنشطتها وأعمالها.

2) الميزان التجاري " Balance of Trade "

وهو يعبر عن الفارق بين الصادرات والواردات السلعية للدولة، حيث تسعى كل دولة إلى تحقيق فائض في الميزان التجاري عبر استراتيجيات مختلفة كتقييد عملية الاستيراد وتشجيع الصناعة المحلية وتعزيز الميزان التجاري، فهذه الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسات.

3) معدلات الفائدة " Interest Rates "

إن معدلات الفائدة قصيرة أو طويلة الأمد تحدد بشكل كبير من مستويات الطلب على المنتجات أو الخدمات، كما تؤثر معدلات الفوائد أيضاً في القرارات الاستراتيجية والاستثمارات للمؤسسة، حيث أنها تمثل كلفة التمويل المفترض.

4) معدل التضخم " Inflation Rates "

تخلق معدلات التضخم حالات عدم الاستقرار في الاقتصاد، كالنمو البطيء في الإنتاج، والنمو البطيء في الاقتصاد، معدلات فوائد عالية، وإذا ما استمر التضخم بالزيادة فإن التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في مؤسسات الأعمال يصبح محفوفاً بالمخاطر، والعكس بالنسبة لشركات النفط، حيث تحقق أرباحاً عندما تكون أسعار النفط في ارتفاع مقارنة بكلفة الاستخراج.

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم وعمليات وحالات دراسية "، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005، ص 86.

ثانياً: العوامل الثقافية والاجتماعية

تتضمن هذه العوامل المؤثرة في المؤسسة مجموعتين أساسيتين: عوامل اجتماعية وعوامل ثقافية، حيث لها تأثير كبير في تحديد اتجاهات الاستراتيجية للمؤسسات العاملة في الصناعة أو الراغبة في الدخول حيث¹:

(1) العوامل الاجتماعية: القيم الاجتماعية السائدة، التقاليد والأعراف الاجتماعية، القيم المؤثرة في المدينة والريف، والمعطيات الناتجة عن تحليل المحيط الاجتماعي وعناصره الثابتة والمتغيرة، مشاكل التغيير الاجتماعي، دوافع وحوافز السلوك الاجتماعي.

(2) العوامل الثقافية: تتصل هذه العوامل بالثقافة والتعليم والخبرات المتراكمة، والقيم التاريخية والحضارية المؤثرة في السلوك الفردي والجماعي، مستوى التطور العلمي والثقافي، أسلوب الحياة، نوعية الحياة، طبيعة المجتمع واستعداده أو عدم استعداده للتغيير... إلى غير ذلك.

ثالثاً: العوامل السياسية والقانونية

مثل درجة الاستقرار السياسي ودرجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال والأحزاب والتنظيمات السياسية ونظام الحكم السائد، ويمتاز المحيط السياسي والقانوني بعدد من الخصائص منها²:

- زيادة التدخل الحكومي في مجال أعمال المؤسسات من خلال القوانين التي تصدرها الحكومة وتمثل قيود على أداء المؤسسات وعلى سلوكياتها الاستراتيجية.
- إن التدخل ليس مجانياً، حيث هذا التدخل له تكلفة، فالقوانين الحكومية الخاصة بالتغلب على التلوث وتفرض على المؤسسة صرف الملايين لتضع هذه القوانين موضع التنفيذ وتزداد التكاليف بزيادة هذه القيود.
- وجهة نظر الحكومة لهذا التدخل تختلف عن وجهة نظر المؤسسة له، فالحكومة ترى أن المؤسسة إذا تمكنت من تحقيق درجة مقبولة من التوازن بين مصالحها وأهدافها وبين مصالح وأهداف المجتمع سوف تشكو من تدخل الحكومة.

رابعاً: العوامل الديموغرافية

يعتبر تغير الترتيب السكاني عاملاً آخر من العوامل المؤثرة في المحيط الكلي للمؤسسة، والذي ترتب عليه وجود فرص وتهديدات، وعلى سبيل المثال، مع تقدم الطفرة من مواليد الستينات في السن، فقد أدى ذلك إلى خلق فرص مواتية وتهديدات محتملة، إذ اتجه كثيراً منهم إبان عقد الثمانينات إلى الزواج، الأمر الذي ترتب عليه حدوث ثورة في الطلب على الأجهزة المنزلية لأول مرة، وقد اتجهت المؤسسات الاستفادة من نتائج هذه الثورة في الطلب على آلات الغسيل والمجففات وغسالات الأطباق وما شابه ذلك، أما الوجه الثاني من العملة فهي الصناعات الموجهة إلى صغار

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 69.

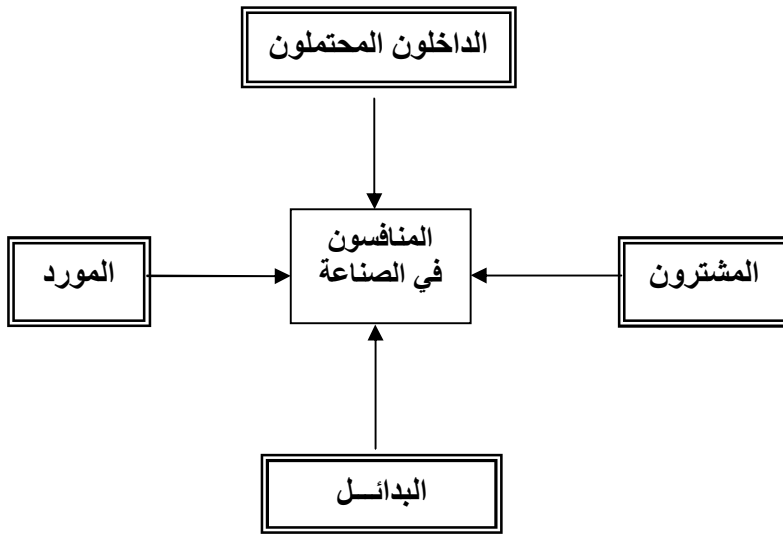
² فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 69.

السن، مثل صناعة اللعب التي شهدت تدهورا في حجم وقاعدة مستهلكيها خلال السنوات القليلة الماضية¹.

الفرع الثاني: المحيط الخاص " الصناعة/التنافسي "

بالرغم من التأثير الواضح لقوى المحيط الخارجي الكلي على المؤسسات وسلوكياتها الاستراتيجية في الإطار العام، إلا أن مجموعة القوى الأكثر في الصناعة لها تأثير مباشر على جميع أنشطة المؤسسة وفي الصناعة، علما أن وضع حدود فاصلة بين قوى المحيط الخارجي الكلي وبين قوى الصناعة وقوى التنافس ليس بالأمر السهل، بسبب التداخل والتفاعل القائم والدائم بينهما، ولكن يمكننا القول بأن تأثيرات العوامل الخارجية الكلية على المؤسسات تتصف بالعمومية، وتكاد تكون بدرجات متساوية إلى حد ما، فعلى سبيل المثال القوانين العامة التي تصدرها الحكومات، تشمل دائما جميع الصناعات والمنظمات دون استثناء أية صناعة معينة أو أي قطاع أو أي ممارسة نشاط معين، فالتأثير في مثل تلك الحالات يكون بدرجات متساوية على المؤسسات، في حين يكون تأثير عوامل وقوى بيئة الصناعة وقوى التنافس غير متساوية على المؤسسات، فقد يتأثر سلوك بعض المؤسسات بتلك القوى بشكل كبير كما طورها مبدئيا "Michael Porter"، والبعض الآخر من المؤسسات يكون التأثير عليها محدودا².

الشكل رقم (12): المحيط الخاص (الصناعة/التنافسي)



Source: Michael Porter, L'Avantage Concurrentiel, OP cit, P16.

¹ شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 154.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص ص 96، 97.

أولاً: تهديدات المنافسون الجدد (المحتملين) إلى الصناعة

سوف تتجه ربحية المؤسسة إلى أن تكون أعلى عندما توجد عقبات أمام المؤسسات الأخرى تمنعها من دخول الصناعة. يمكن أن تخفض المؤسسات الوافدة من ربحية الصناعة لأنها تضيف طاقة إنتاجية جديدة، وتستطيع أن تنال من مراكز حصة المؤسسات القائمة في السوق. ولكي تحبط المؤسسات القائمة تهديدات الوافدين الجدد توضع حواجز أمام الدخول من أهمها¹:

- متطلبات رأس المال.
- اقتصاديات الحجم.
- تمييز المنتج.
- تحويل التكاليف.
- هوية العلامة التجارية.
- سهولة الحصول على قنوات التوزيع.

ثانياً: تهديدات المنتجات البديلة

ويظهر تهديد آخر يتمثل في المنتجات البديلة، حيث يعتمد النجاح الاستراتيجي للمؤسسة بصورة جزئية أو كلية على توفر منتجات بديلة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة، ولكن التهديد الحقيقي الذي تمثله المنتجات البديلة إذا ما استطاعت تقديم المنتجات بنوعية مشابهة أو أفضل، وبكلفة أقل وبأسعار أقل من الأسعار المطروحة من قبل المؤسسات الحالية².

ثالثاً: قدرة المشترون/المستهلكين على التفاوض

يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار وأي تغيير يحدث في المشتريين يؤثر بشكل أو بآخر على السعر والجودة والأساليب التسويقية المتبعة في المؤسسة. ويكون المشترون في موقف قوة في ظل الحالات التالية³:

- للمشتريين دراية كاملة بالسلعة أو الخدمة.
- احتمال تكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها.
- وجود بدائل للسلع/الخدمات.
- تجانس السلع/الخدمات.

¹ روبرت.أ.بنس، ديفيد.لى، الإدارة الاستراتيجية " بناء المزايا التنافسية "، ترجمة عبد الحكيم الخزامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 140.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 107.

³ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 77.

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

رابعاً: قدرة الموردين على التفاوض

إن كل ما ينطبق على القوة النسبية للمشتريين ينطبق على القوة النسبية للموردين في هذا النموذج، إن الموردين ليسوا فقط جهات التي تورد المؤسسة بالمواد الخام وقطع الغيار بل يتضمن المؤسسات المالية والبنوك التي تزودها المؤسسة بالأموال التي تحتاجها من خلال التسهيلات المالية المختلفة. وبصورة عامة فإن قوة الموردين تزداد في الحالات التي يكونون فيها على اطلاع كاف على أوضاع المؤسسة الداخلية وعلى معرفة تفصيلية بنقاط ضعفها. كما أن قوتهم تزداد عندما يقومون بخدمات التوريد لأكثر من مؤسسة واحدة وعندما يكون مستوى التنافس بين الموردين لنفس الخدمة قليل، ويعتبر التهديد بدخول أسواق الموردين من قبل المؤسسة أكثر الوسائل فاعلة في التقليل من قوتهم¹.

خامساً: التنافس بين المتنافسين الحاليين " تنافسية القطاع "

كثافة المنافسة في صناعة ما محدد مهم لمدى جاذبية وربحية الصناعة. يمكن أن تؤثر كثافة المنافسة على تكاليف الموردين، التوزيع، وجاذبية العملاء، ومن ثم تؤثر مباشرة على سلوكيات المؤسسة الاستراتيجية وبالتالي على الربحية. مع تزايد المنافسة، تقل جاذبية الصناعة، نتيجة الخصومة بين المنافسين وتنخفض ربحية الصناعة عندما²:

- لا يكون للصناعة قيادة واضحة.
- المنافسون في الصناعة كثرون.
- يعمل المنافسون في ظل تكاليف ثابتة مرتفعة.
- يواجه المنافسون حواجز خروج عالية.
- لدى المتنافسون فرصة صغيرة لتمييز عروضهم.
- تعاني الصناعة من تلاشي النمو.

¹ قطامين أحمد، الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية "، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1996، ص 23.
² روبرت. أبتس، ديفيد. لي، مرجع سابق، ص 156.

المطلب الثالث: السياسات الاستراتيجية للمؤسسة في الصناعة والعوامل المؤثرة فيها

في هذا المطلب سنتطرق للسياسات الاستراتيجية للمؤسسة في الصناعة والعوامل المؤثرة في هته الاستراتيجيات التي تتبعها في القطاع ككل.

الفرع الأول: السياسات الاستراتيجية للمؤسسة في الصناعة

تعمل المؤسسة دائما إلى تعظيم أرباحها وذلك حسب كل سوق الذي تباع فيه منتجاتها، وتتدخل نوعية السوق في تحديد كمية مشتريات المؤسسة ومبيعاتها وفي تحديد الأسعار التي تستطيع تحميلها للمستهلك ونوعية السوق تنعكس بطريق مباشر على شكل دالة المبيعات المتوقعة للمؤسسة أي منحى الطلب كما تراه ومن ثم دالة الإيراد الكلي.

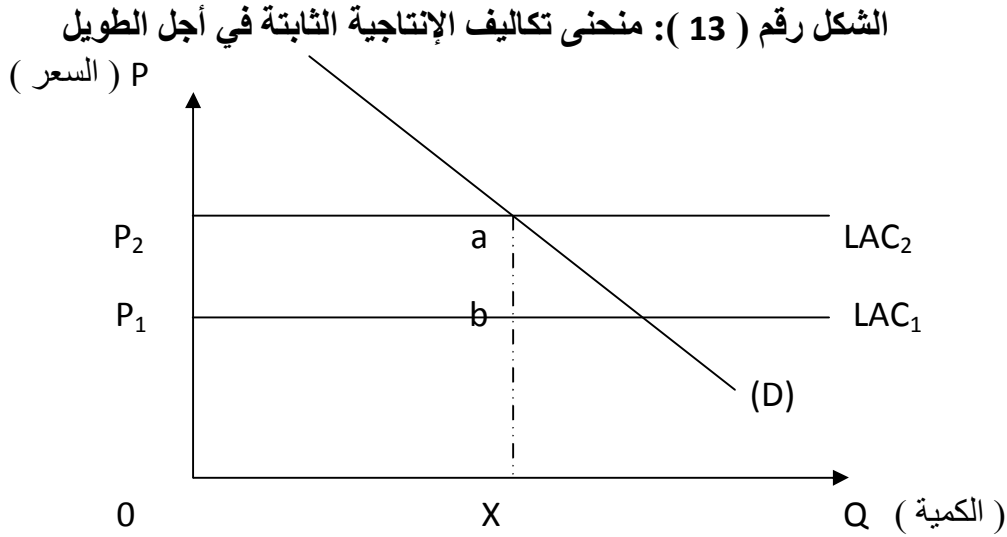
يمكن تقسيم السوق تبعا لدرجة المنافسة السائدة فيما بين البائعين والتي تعكس أهمية المؤسسة بالنسبة للسوق كله، إلى أربعة أشكال هي: المنافسة الكاملة أو الصافية، الاحتكار التام، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية فسيتم التطرق لذلك لاحقا. حيث يختلف سلوك الاستراتيجية لكل مؤسسة بحسب طبيعة السوق والتي من شأنها تحد من دخول مؤسسات جديدة وكذا القضاء على المنافسة وذلك بوضع عوائق الدخول والخروج وكذا الحركة في السوق، ومن بين أهم هذه السياسات السلوكية ما يلي:

أولاً: المزايا المطلقة للتكاليف

تتصل العوائق التكاليفية المطلقة بمقدرة المؤسسات القائمة على إنتاج أي مستوى من الإنتاج بتكلفة أقل عما تستطيعه المؤسسات الداخلة، وقد تنشأ هذه المزايا لأسباب مختلفة، فمثلا قد يكون للمؤسسات القائمة اليد أو السيطرة على تقنيات إنتاجية أفضل بالنسبة لتلك المتوفرة للمؤسسات الداخلة، كحق اختراع أساسي، أو أن تمتلك المؤسسة القائمة موارد أفضل، بما في ذلك من كفاءات إدارية، كذلك فقد يتحتم على المؤسسات الجديدة دفع أسعار أعلى للموارد مقارنة بما تدفعه بالمؤسسات القائمة¹.

والشكل التالي يوضح تكاليف الإنتاجية الثابتة للمؤسسة القائمة في أجل الطويل:

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 130.



المصدر: روجر كلارك، مرجع سابق، ص 130.

D = منحني طلب السوق للسلعة ما.

Q = الحد الأدنى للحجم الأمثل.

P₁ = سعر المؤسسة القائمة.

P₂ = سعر المؤسسة الداخلة.

X = كمية الإنتاج التوازنية.

LAC₁ = متوسط التكلفة في الأجل الطويل للمؤسسة القائمة.

LAC₂ = متوسط التكلفة في الأجل الطويل للمؤسسة الداخلة (الجديدة).

في حالة المبسطة للتكاليف الإنتاجية الثابتة في الأجل الطويل، تكون المؤسسات الداخلة منحني (LAC₂) الذي يقع أعلى منحني التكاليف للمؤسسات القائمة (LAC₁)، حيث نفترض أن المؤسسات الداخلة تتوقع أن تحافظ المؤسسات القائمة على أسعارها قبل الدخول. إذا، يكون الحد الأقصى للسعر للحد للدخول هو (P₂)، وتكون الأرباح غير العادية في الأجل الطويل مساوية للمساحة (P₁ P₂ ab) بهذه الصناعة. في هذه الحالة البسيطة يكون شرط الدخول للصناعة مساويا للميزة التكاليفية المطلقة التناسبية للمؤسسات القائمة هي¹:

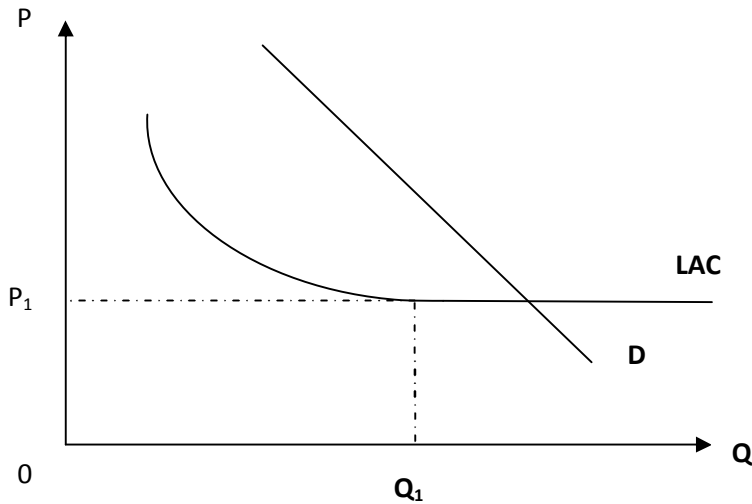
$$\frac{LAC_2 - LAC_1}{LAC_1} = \frac{P_2 - P_1}{P_1}$$

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 130.

ثانيا: اقتصاديات الحجم (وفورات الحجم)

تم تعريف اقتصاديات الحجم على أنها " انخفاض متوسط التكلفة نتيجة زيادة في الناتج الحدي للعمل، سواء كانت مادية أو غير مادية "، حيث اقتصاديات الحجم يكون لها تأثير على سلوك المؤسسات في الصناعة والمنافسة داخل السوق، حيث تقلل من تكاليف المؤسسة من خلال زيادة الإنتاج في مرحلة ما (مرونة التكاليف النسبية للإنتاج أقل من الواحد)¹.

الشكل رقم (14) : منحنى متوسط التكلفة في الأجل الطويل



المصدر: روجر كلارك، مرجع سابق، ص 133.

من خلال المنحنى نجد بأنه إذا دخلت مؤسسة جديدة بالحد الأدنى للإنتاج الكفاء أو أعلى إلى الصناعة، فإنه تسهم بدرجة معنوية في زيادة إنتاج الصناعة ومن المحتمل أن تتسبب بذلك في خفض كبير في سعر السوق، وربما إلى أقل من تكلفة الوحدة، ومن جهة آخر إذا دخلت بأقل من الحد الأدنى للإنتاج الأمثل (Q_1)، فستعاني من أضرار التكاليف. وبفرض أن المؤسسات القائمة تنتج عند (Q_1) أو أعلى، فمرة أخرى ربما تمنى بالخسارة، وسوف تجد المؤسسات القائمة طريقا لرفع السعر أعلى من (P_1) في المدى الطويل دون إغراء أي مؤسسات جديدة بالدخول إلى السوق.

من خلال هذا تعتبر اقتصاديات الحجم سلاح لدى المؤسسة كسلوك تنتهجه في المدى الطويل من أجل إعاقة دخول منافسين جدد إلى السوق، وتكمن فائدة وفورات الحجم في أنها تمكنها من الوصول إلى أسواق أكبر عن طريق توفير سلعتها إلى عدد أكبر من المستهلكين، ولكن ليس هذه هي الحال بالنسبة للمؤسسة الداخلة إلى السوق، حيث أن الأمور في الواقع لا تجري دائما على هذا

¹ Gaël Vettori, Economies d'échelle " Les résultats de la recherche sur le secteur bancaire suisse", Université de Genève, (http://www.hec.unige.ch/recherches_publications/cahiers/2003/2003.07.pdf), 26/07/2014.

النحو، حيث تجبر هذه المؤسسة على إنتاج السلع بتكلفة متزايدة لسعر القطعة مع ازدياد حجم الإنتاج مثل نظيراتها من المؤسسات القائمة¹.

ثالثاً: مزايا تمييز المنتجات

في سوق يتسم بتمييز المنتجات، قد تكون للمؤسسات القائمة ميزات على المؤسسات الجديدة الداخلة نتيجة لتفضيلات المستهلكين 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 عملياً تقليد السلع المنتجة من حيث النوعية والتصميم، فقد تظل للمؤسسات القائمة ميزة ثقة المستهلكين. في هذه الظروف قد تتمكن المؤسسات القائمة من البيع عند سعر يزيد على تكلفة الوحدة دون إغراء مؤسسات جديدة على الدخول للصناعة².

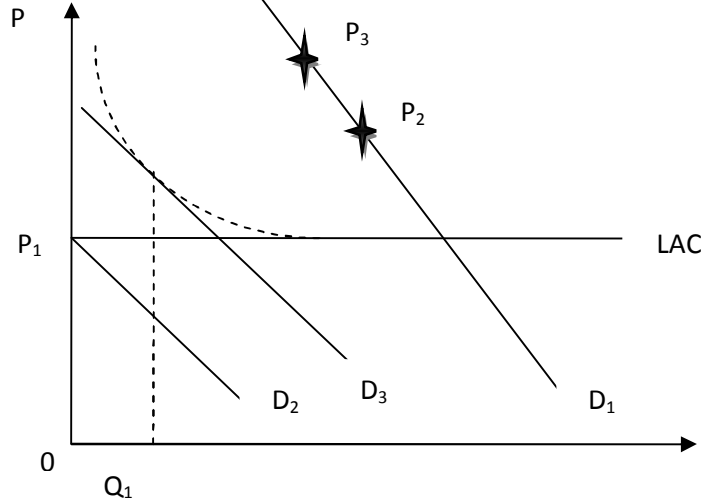
يعتبر التمييز في المنتجات أحد الجوانب الرئيسية المؤثرة على هيكل الصناعة، كما أنه يعتبر من عوائق الدخول إلى الصناعة، فيعتبر تمييز صنف السلعة المنتجة والتنوع والتجديد في المنتجات من جانب المشروعات أو المؤسسات الموجودة في الصناعة من العقبات التي تحد أو تقلل من دخول مؤسسات جديدة للصناعة، لأنها لا تستطيع منافسة المؤسسات القديمة التي تنتج تلك الأصناف المتميزة من السلعة وتعتبر الدعاية والإعلان أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المؤسسات لإقناع المستهلكين بتمييز السلعة المنتجة سواء من حيث نوعيتها أو مظهرها، أو طريقة استخدامها أو خدمات الصيانة المقدمة إلى المستهلك بعد شراءه للسلعة ... إلخ. وبالتالي يكون من الصعب على المؤسسات الجديدة دخول الصناعة وهذا يعتبر أحد عوائق الدخول للصناعة وواحد من العوامل الأساسية المحددة لسلوكيات الاستراتيجيات المؤسسات في الصناعة³.

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 133.

² مرجع نفسه، ص 137.

³ جامعة الملك عبد العزيز، مرجع سابق.

الشكل رقم (15) : منحى تمييز المنتجات



المصدر: روجر كلارك، مرجع سابق، ص 138.

لنفترض أن المؤسسات القائمة لها احتكار تام منحى طلبها (D_1)، وأن لكل من المؤسسات القائمة والداخلة نفس منحى التكاليف المتوسطة الثابتة (LAC)، فلو كان للمؤسسة القائمة ميزة تمييز السلعة المنتجة، فبإمكانها وضع سعر أعلى من متوسط التكاليف فلا تبقى للمنافس الجديد فرصة للربح تغريه بالدخول. وبفرض أن المؤسسة الداخلة تتوقع ألا يتغير السعر بدخولها، إذن إذا وضعت المؤسسات القائمة السعر (P_2)، كان منحى طلب المؤسسة الداخلة هو (D_2)، بينما يسمح السعر الأعلى (P_3) للمؤسسة الداخلة بطلب أعلى (D_3)، يكون الحد الأعلى للسعر للدخول هو (P_2)، وذلك لأن المؤسسة المتوقعة دخولها وبالطلب (D_2)، لا يمكنها أن تحقق أرباحها عند أي مستوى للإنتاج¹.

رابعاً: سياسة التسعير "افتراس السعر"²

أحياناً تلجأ المؤسسات الموجودة في الصناعة إلى تخفيض سعر السلعة بحيث لا يشجع السعر المنخفض المؤسسات الجديدة على الدخول إلى الصناعة، وأحياناً قد يتبعون سياسة افتراس السعر حيث يكون السعر أقل من أو مساوي للتكلفة الوحدة المنتجة وقد يتعرضون للخسارة بشكل مؤقت وذلك بهدف منع دخول مؤسسات جديدة منافسة لهم في الصناعة. وبعد ذلك قد يلجئون إلى رفع السعر مرة أخرى واستغلال أوضاعهم الاحتكارية.

هذه الاستراتيجية تنطوي على خسائر في المدى القصير من أجل تحقيق مكاسب في الأجل الطويل، من خلال هذا نسال: كيف يجب على المؤسسة اتخاذ إجراءات للقضاء على منافسيها؟ الجواب بسيط: يجب عليها أن تقنع منافسيها أنها مستعدة لعرض أسعار أقل من تكلفة الإنتاج مقارنة مع منافسيها، والمحافظة على هذا المستوى حتى مغادرة السوق. يمكن لهذه الاستراتيجية أن تنجح إلا إذا كانت المؤسسة قادرة على المحافظة على هذا المستوى وقتاً أطول من سعر منافسيها، وفي الكثير من الأحيان، فإن المؤسسة لا يوجد لديها وسيلة لإقناع منافسيها بأنها عازمة على المحافظة

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 138.

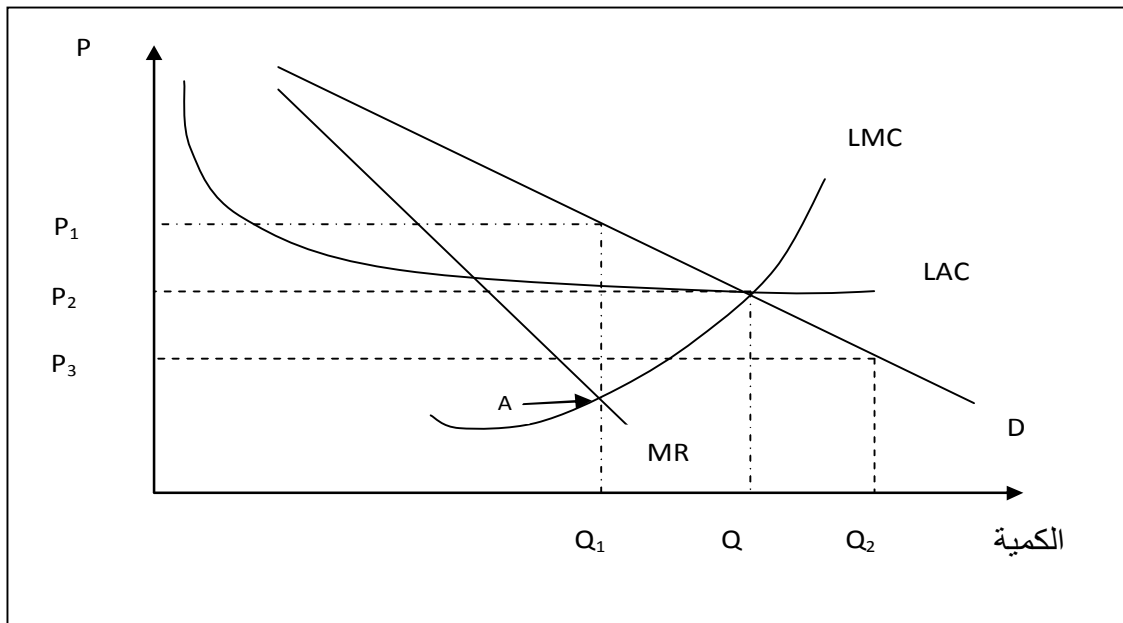
² Dennis W. Carlton, Jeffrey M. Perloff, OP cit, P 430.

على مستوى الأسعار أكثر من الوقت اللازم للقضاء عليها. وعندما يتم القضاء على المنافسين، فهي لا تزال تواجه خطر دخول مؤسسات جديدة، مما تظهر المؤسسة المحافظة على ثبات السعر المنخفض إلى مستويات الاحتكار لردع الدخول.

خامسا: الطاقة الفائضة

في بعض الحالات تقدم المؤسسة القائمة على إقامة طاقة إنتاجية أكبر من حجم السوق الحالي بحيث تحتفظ بطاقة فائضة كعائق للدخول أي مؤسسة جديدة، ويمكن توضيح هذه الفكرة باستخدام الشكل التالي:

الشكل (16) : الطاقة الفائضة



المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الإقتصاد الصناعي " بين النظرية والتطبيق "، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، مصر، 1995، ص62.

A = نقطة توازن المؤسسة المحتكرة.

LMC = التكلفة الحدية في الأجل الطويل.

MR = الإيراد الحدي في الأجل الطويل.

فإذا افترضنا أن هناك مؤسسة واحدة تسيطر على الصناعة وتقيم طاقة إنتاجية مقدارها (Q) غير أنها في الظروف العادية تعمل عند النقطة (A) حيث يتحقق شرط تعظيم الأرباح : (MC = MR) ، ففي هذه الحالة تنتج الكمية (Q1) ، وتبيعها عند السعر (P1) ، ومن ثم تحتفظ بالطاقة الفائضة (Q1 ، Q) ، وإذا ما شعرت المؤسسة القائمة بأن هناك تهديدا من قبل المؤسسة المحتملة ترغب في الدخول فإنها تبادر بتشغيل الطاقة الفائضة (Q1 ، Q) مؤدية بذلك إلى انخفاض في سعر السوق من (P1 إلى P2) وهو سعر يساوي أدنى مستوى لمتوسط التكلفة الكلية . وتكون المؤسسة

القائمة بذلك قد أغلقت السوق أمام أي مؤسسة محتملة. فإذا ما أرادت أي مؤسسة جديدة أن تدخل الصناعة لتبيع أي كمية ولتكن (Q ، Q₂) فإن هذا من شأنه أن يخفض ثمن من (P₂) إلى مستوى أقل من أدنى تكلفة المتوسطة (P₃) الأمر الذي من شأنه أن تحقق المؤسسة الجديدة خسائر فادحة¹.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في السلوك الاستراتيجي للمؤسسة في الصناعة

بالرغم من أن المؤسسات الحديثة في الصناعة تتأثر في سلوكياتها الاستراتيجية في السوق بعدة عوامل واعتبارات منها الاقتصادية وغير اقتصادية (كالعوامل السياسية والاجتماعية وغيرها)، ويمكن التمييز بين أهم العوامل الاقتصادية في الآتي:

أولاً: هيكل الصناعة²

ليس في الإمكان الحكم مباشرة من خلال قياس درجة التركيز على طبيعة المنافسة السائدة في السوق. فدرجة التركيز ما هي إلا مؤشر يعطي صورة لجانب هام من هيكل الصناعة، كما تدلنا على بعض الحالات التي يمكن أن تسود فيها سيطرة بعض المؤسسات على مجريات الأمور في الأسواق. وما لم نعلم مزيداً من المعلومات عن العوامل المؤثرة في مستوى التركيز في الصناعة كعوائق الدخول إلى الصناعة أو درجة التمييز في المنتجات فإن المعالم الأساسية للسوق التي تعمل فيها المؤسسات تظل غير مكتملة. فسيطرة المؤسسة الوحيدة في صناعة معينة والتي توحى بوجود تركيز تام ومن ثم سيادة سوق الاحتكار التام سوف لا تظل طاغية إذا لم تستطع المؤسسة المحافظة على مركزها الوحيد ومقارنة دخول مؤسسات جديدة إلى السوق سواء كان ذلك بتخفيض تكاليف الإنتاج أو المزايا المطلقة لتكلفة لإنتاج أو التمييز في المنتجات أو غيرها.

كذلك فإننا قد نحتاج إلى معلومات إضافية عن أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها في نشاطها الإنتاجي أو حجم الطلب ومرورته علاوة على مدى الاعتماد والتبادل بين المؤسسات في سلوكها أو استقلالية سياساتها التسعيرية أو الإنتاجية لكي يزداد مستوى قدرتنا على توقع سلوك المؤسسات في الصناعة. بصفة عامة فإن هيكل الصناعة يمدنا بالمعلومات الآتية عن ظروف السوق التي تعمل في ظلها المؤسسة والتي تعتبر من جملة العوامل المؤثرة في سلوك المؤسسات:

- عدد المؤسسات في الصناعة.
- التوزيع النسبي للحجم الكلي للصناعة بين المؤسسات القائمة بالإنتاج فيها.
- مدى وجود عوائق ضد دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة وكثافة هذه العوائق.
- درجة التمييز في منتجات المؤسسات في الصناعة.

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص- ص 61 - 63.

² بامخرمة أحمد سعيد، مرجع سابق، ص ص 127، 128.

ثانيا: أحوال الطلب

إن أحوال الطلب يعتبر مؤثرا آخر لقوة المنافسة بين المؤسسات القائمة وبالتالي يؤثر بصورة مباشرة على سلوكياتها الاستراتيجية التي تنتهجها في الصناعة. إن نمو الطلب بواسطة المستهلكين (المشتررون) الجدد أو عمليات الشراء الإضافية التي يقوم بها المستهلكين القدامى قد تؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة من خلال تهيئة الفرصة لمزيد من التوسع. إن الطلب المتنامي يؤدي إلى تخفيض حدة المنافسة، نظرا لأن كل المؤسسات يمكن أن تحقق مزيدا من المبيعات دون أن تنال إحداها من حصص سوق الآخرين، ويترتب على ذلك تحقيق أرباح عالية للجميع¹.

كما أن مرونة الطلب السعرية كعلاقة بين التغيرات في الطلب على السلعة والتغيرات في سعر السلعة تعد عاملا حاسما في تشكيل نوع السوق التي تعمل في ظلها المؤسسة الصناعية ومن ثم سياساتها التسعيرية والإنتاجية أو السياسات المتعلقة بتنمية نوعية وحجم مبيعاتها (الإعلان والإشهار) وبالتالي على سلوكياتها في تلك الصناعة.²

ثالثا: أهداف المؤسسة³

يعرف الهدف بأنه عبارة عن الحالة المستقبلية المرغوب الوصول إليها، والتي تحاول المؤسسة تحقيقها، ويعرف "Ansoff" الهدف بأنه عبارة عن قياس لمردودية العمليات الخاصة بواسطة تحويل الموارد. ويعرف الهدف كذلك بأنه الأمل الذي تسعى المؤسسة تحقيقه في الأجل الطويل أي ما تريد المؤسسة تحقيقه. وتتميز بكونها يجب أن تكون قابلة للتفاوض ومخططة ومحددة قابلة للتحقيق وبالتالي تؤثر على طبيعة واتجاه سلوك المؤسسة في الأجل الطويل ومستوى أدائها.

وللأهداف عدة مستويات سواء من حيث طبيعتها (أساسية، فرعية، وظيفية)، أو من حيث أبعادها (قصيرة، متوسطة، طويلة الأجل)، فالأهداف تعبير عن طموح ومهمة المؤسسة سواء البقاء أو التوسع أو السيطرة في السوق وبالتالي البحث عن الاستراتيجيات التي تجعلها متفوقة على منافسيها من خلال تحقيق الهدف الرئيسي لها ألا وهو أقصى ربح ممكن.

رابعا: سلوك المؤسسة اتجاه المؤسسات الأخرى

تمثل المنافسة لب منطق التفكير والسلوك الاستراتيجي للمؤسسة، إذ أن احتدام تنافس الحصص السوقية هو الدافع الحقيقي للمؤسسة إلى إيجاد الصيغ والحلول التي تناور بها ضد منافسيها سواء الجدد أم القائمين في الصناعة لتحفظ استثماريتها أولا ثم المكانة التي تريد أن تحتلها في السوق ثانيا، وعليه فإدراك المجال التنافسي أو مجال السلوك الاستراتيجي يمر حتما بفهم الصناعة والتصورات الاستراتيجية عنها ثم فهم القوى المؤثرة فيها⁴.

¹ شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 143.

² بامخرمة أحمد سعيد، مرجع سابق، ص ص 127، 128.

³ سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص 17

⁴ مزهودة عبد الملوك، مرجع سابق، ص 56.

حيث تبرز أهمية سلوك المؤسسات الأخرى في الصناعة في التأثير على السياسات التسعيرية لمؤسسة معينة في الصناعة عندما يكون سوق الصناعة من نوع منافسة القلة، فطبيعة الملامح هذا السوق خاصة عندما يكون من النوع غير التمييزي (تجانس السلع) تفرض على المؤسسة أن تأخذ السلوك المتوقع للمؤسسات الأخرى المنافسة في السوق في الاعتبار عندما تختار سياساتها التسعيرية. ويعتمد مدى هذا التأثير على مرونة إنتاج المؤسسات المنافسة إزاء التغير في سعر المؤسسة وحصّة المؤسسات المنافسة من سوق السلعة¹.

¹ بامخرمة أحمد سعيد، مرجع سابق، ص 145.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات السلوكية للمؤسسات في الأسواق

من الأمور الهامة في الاقتصاد أن نعرف إلى أي مدى يؤثر وجود عدد قليل من المؤسسات الكبيرة على مجريات الأمور في السوق، وبالذات على مدى سيادة المنافسة فيه. كذلك تهتم الأبحاث الاقتصادية الحديثة بدراسة الآثار المترتبة عن تركيز القوة الاقتصادية الناتجة عن استحواذ عدد قليل من المؤسسات على طاقات إنتاجية ضخمة. فالمتغيرات التي تحدث في الهياكل الاقتصادية تنتج عن المتغيرات التي تحدث في التركيز وما يتبعها من تغير في سلوك المؤسسات في الأسواق.

وفي هذا المبحث سنتطرق لكيفية تنظيم الأسواق ودرجة المنافسة فيها، وكذلك أنماط استراتيجيات السلوكية للمؤسسات في الصناعة بحسب طبيعة المنافسة وإلى أنماط استراتيجيات السلوكية للمؤسسات في الصناعة بحسب طبيعة المنافسة.

المطلب الأول: تنظيم الأسواق ودرجة المنافسة

من خلال السياسات الاقتصادية التي تنتهجها الدولة وتؤثر في هيكل الصناعة والسوق ككل وكذا سلوك وحدات الإنتاجية، تستطيع أن تلعب دورا هاما في سبيل تحسين وتطوير الأداء الاقتصادي للوحدات الإنتاجية بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الرفاهية الاقتصادية للمجتمع.

الفرع الأول: الأسواق ودرجة المنافسة

أولاً: تعريف السوق

السوق هو " المكان " أو المجموعات الاقتصادية (الأسر والأفراد والمؤسسات...) تكون مرتبطة، بحيث يمكن المرء أن يشتري أو يبيع بعض أنواع من الممتلكات أو الخدمات أو المنتجات¹. ويعرف السوق بالشكل الأساسي فيما يتعلق بالخصائص العامة للعرض والطلب على السلعة أو خدمة أو عاملا من عوامل الإنتاج، وهذه الخصائص للسلعة أو الخدمة أو عاملا من عوامل الإنتاج هي: طبيعة السلعة أو الخدمة أو عاملا، ونوعيته وتاريخ وظروف ومكان الشراء والبيع. وهذا التعريف يتفق مع تعريف ألفريد مارشال " 1920 " الذي يعرف السوق استنادا إلى نوع الملكية والمناطق الجغرافية، لكنه اعتبر وجود سعر واحد لكي يتميز به².

السوق في اللغة الجارية مكان يجتمع فيه البائعون والمشترون لسلعة معينة، أما في لغة الاقتصاد فيقصد به قيام صلة منتظمة بين الباعين والمشتريين بصورة مباشرة أو غير مباشرة، لسلعة معينة بحيث يتأثر كل منهم بالسعر الذي يحدده غيره للسلعة عرضا وطلبا. وهكذا تختلف السوق في معناها الاقتصادي عن معناها العادي المألوف. فعامل المكان ليس هو المحور الأساسي لنطاق السوق، إنما العامل الرئيسي المحدد له هو إمكانية الاتصال بين الباعين والمشتريين، ولذا فتتقدم وسائل المواصلات لعب دورا كبيرا في توسيع نطاق السوق.

¹ Karine Chapelle, *Économie industrielle*, Edition Vuibert, Paris ,France, 2008, P, 6

² *idem*, P 9.

وهكذا يكون مدلول السوق في لغة الاقتصاد واسعا جدا، فلم يعد ينظر إليه باعتباره مكانا معيناً بل كونه صلة تربط مشتري السلعة الواحدة (المتجانسة) ببائعيها ويتأثر كل منها بوجهة نظر الآخرين. وقد كانت هذه الصلة لا تنشأ في الماضي إلا عند طريق الاتصال الشخصي بين - البائعين والمشتريين - وهذا ما يبرر ارتباط فكرة السوق بالمكان الواحد¹.

ثانياً: طبيعة درجة المنافسة " أشكال السوق "

يمكن تقسيم السوق تبعاً لدرجة المنافسة السائدة فيها بين البائعين والتي تعكس أهمية المؤسسة بالنسبة للسوق كله، إلى أربعة أشكال هي:

- 1- المنافسة الكاملة أو الصافية (Pure competition).
- 2- الاحتكار التام (Monopoly).
- 3- احتكار القلة (Oligopoly).
- 4- المنافسة الاحتكارية (Monopolistic Competition).

1) المنافسة الكاملة أو الصافية " Pure competition "

تتوافر حالة المنافسة الكاملة بالنسبة لسلعة معينة إذا تحققت الشروط التالية²:

- أ- كثرة البائعين والمشتريين: ليس المراد هنا عدد معين بالأرقام، ولكن المقصود به أن يكون عدد البائعين والمشتريين كبيراً جداً بحيث لا يؤثر نشاط أحدهم في البيع أو في الشراء على الصفقات الأخرى التي يعقدها غيره، أو على الأسعار التي تعقد بها هذه الصفقات.
- ب- تجانس السلع: يجب أن تكون السلع المتعامل بها متجانسة تماماً بحيث تكون سلعة واحدة. ويقصد بالتجانس هنا إمكانية حلول أي سلعة محل الأخرى في اشباع نفس الحاجة. وبهذا لا يمكن أن تتفاوت في تقدير المشتري السلعة التي يبيعها أحد العارضين عن السلعة التي يبيعها غيره.
- ج- العلم التام بالأسعار السائدة وظروف السوق: يجب توافر العلم سائر البائعين والمشتريين بالثمن الذي يسود السوق وبسائر الشروط الأخرى المتعلقة ببيع السلعة وبشرائها.
- د- حرية تنقل عناصر الإنتاج: إمكانية كل منتج في تنقل عمله ورأس ماله بين فروع الإنتاج المختلفة وذلك حالة توافر مصلحة له. كتحقيقه لربح أكبر، دون أن يقف في وجهه أي حائل يمنعه من ذلك أكان مصدره القانون أو أي جهة أخرى.

¹ طارق الحاج، تحليل الاقتصادي الجزئي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1997، ص 321.
² مرجع نفسه، ص- ص 327- 330.

2) الاحتكار التام " Monopoly "

ينشأ سوق احتكار التام إذا توافرت الشروط التالية:

- يوجد تمايز في المنتجات أو الخدمات بالسوق.
- لا يشعر البائعون بوجود أي منافسة تواجههم بالسوق.

3) احتكار القلة " Oligopoly "

في هذه السوق نجد عدد قليل من المنافسين يقدمون منتجات متشابهة لعدد كبير من المستهلكين، ولن تتحرك كل الأسواق نحو المنافسة الكاملة، ومن ثم سيبقى البعض في موقف الاحتكار، وينشأ ذلك في ظل الشروط التالية¹:

- يوجد بالسوق بعض المنتجات أو الخدمات المتجانسة مثل الكيماويات الصناعية والبنزين، وخدمات السفر والسياحة مثلاً.
- يوجد عدد قليل من البائعين أو قلة من المؤسسات الكبيرة، ويوجد العديد من المؤسسات المتوسطة والصغيرة الحجم وهي تتبع القادة من المؤسسات الكبيرة.
- منحنيات الطلب بالنسبة للصناعة غير مرنة إلى حد ما.

4) المنافسة الاحتكارية " Monopolistic Competition "

تعرف المنافسة الاحتكارية بأنها ذلك الشكل من أشكال السوق الذي يجمع بعض صفات سوق المنافسة التامة وبعض صفات سوق الاحتكار التام، فهي تشبه سوق المنافسة التامة من حيث وجود عدد كبير من المنتجين والباعة، وتشبه سوق الاحتكار التام من حيث اختلاف (عدم تجانس) المنتجات، بحيث ينفرد كل منتج ولوحده بإنتاج السلعة التي اختص بها، ولكنها تبتعد عن سوق الاحتكار التام (تختلف معه) من حيث ارتفاع درجة مرونة الطلب عن السلعة، فإذا رفع المنتج السعر عدل المستهلكون عن الشراء منه، وتحولوا إلى شراء سلعة من منتج آخر. وبالمثل حالة تخفيض السعر².

¹ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، دراسة السوق، (<http://www.jobs.org.sa/index.php?id=1&lang=ar>)،

2014/08/08. ص ص 4، 5.

² طارق الحاج، مرجع سابق، ص - ص 327 - 330.

الفرع الثاني: تنظيم الأسواق

الهدف من تنظيم الأسواق هو تحقيق الفاعلية الاقتصادية ورفاهية المجتمع في إطار آليات السوق، لكن هذه الآليات وحدها قد لا تكفي لتحقيق كل أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة وخاصة في الدول النامية، مما يدعو الحكومات للتدخل ووضع قيود تنظيمية على عمل الأسواق، على المستهلك، على المؤسسة، بشكل مباشر أو غير مباشر عن طريق التأثير على الطلب، العرض، المنافسة أو التوزيع.

حيث يمكن للمنافسين أن يستغلون ظروف الأسواق التي هي في صالحهم بغض النظر عن النتائج التي يتحملها المستهلك والتي غالبا ما تفرض عليه من طرف المنافسين. إن مثل هذه الوضعية تؤدي إلى توزيع سيء للثروة الاجتماعية. ولتفادي حدوث مثل هذه الوضعية فإن السلطات الحكومية تستعمل عدة وسائل للمراقبة من بينها: مراقبة الأسعار، وفرض الضريبة، وتقديم إعانة.

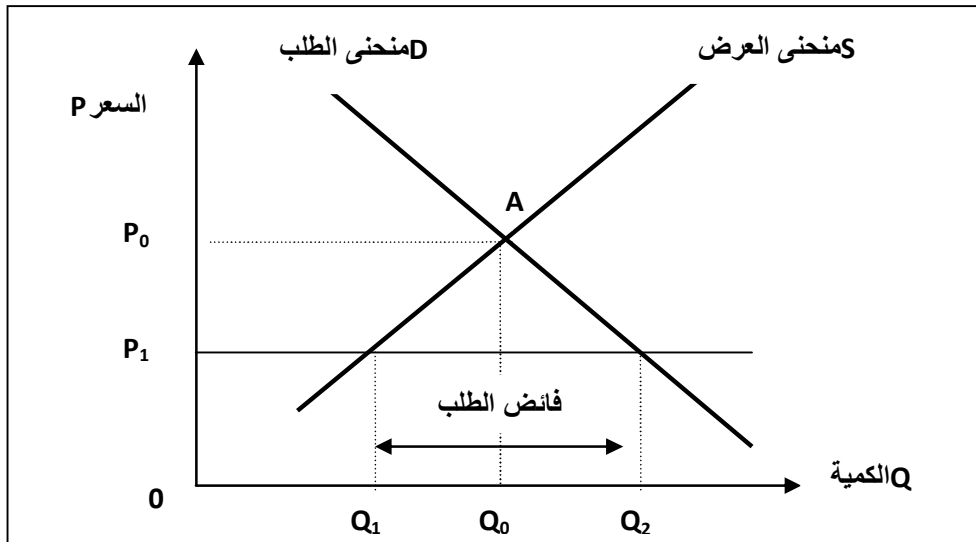
أولاً: مراقبة الأسعار

إن المؤسسات المنافسة في السوق يجب عليها أن تقبل مراقبة أرباحها من طرف السلطات الحكومية عن طريق مراقبة السعر، حيث تستطيع الحكومة أن تجبر المنافسين على زيادة إنتاجها والبيع بالسعر أقل من السعر الاحتكاري.

1) تحديد حد أعلى للسعر " Price Ceilling "

الشكل التالي يبين حالة تحديد حد أعلى لسعر سلعة ما:

الشكل رقم (17): تحديد الحد الأعلى للسعر في السوق



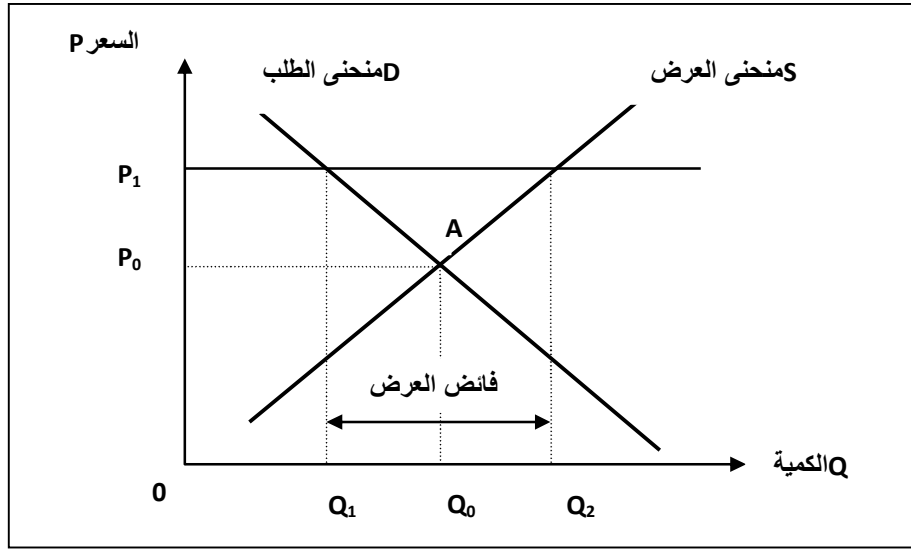
المصدر: عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجودي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن العكنون، الجزائر، 2001، ص 34.

فبدون تدخل الحكومة في السوق فإن سعر التوازن يكون (P_0) وكمية التوازن تكون (Q_0) ، وعندما تتدخل الحكومة في السوق بتحديد سعر أعلى (P_1) فإن المؤسسات ستنتج الكمية (Q_1) أما المستهلكين فسيطلبون الكمية (Q_2) والفرق $(Q_2 - Q_1)$ يسمى فائض الطلب " Excess Demand " ¹.

2) تحديد حد أدنى للسعر " Price Minimum "

الشكل أدناه يبين هذه الحالة:

الشكل رقم (18): تحديد الحد الأدنى للسعر في السوق



المصدر: عمر صخري، مرجع سابق، ص 34.

بدون تدخل الحكومة في السوق فإن سعر وكمية التوازن هما (P_0) و (Q_0) على التوالي. أما إذا قامت الحكومة بتحديد حد أدنى لسعر السلعة ما (P_1) فإن الكمية المطلوبة من تلك السلعة عند ذلك السعر المرتفع تصبح (Q_1) فقط والفرق بين $(Q_2 - Q_1)$ يسمى بفائض العرض " Excess Supply " ².

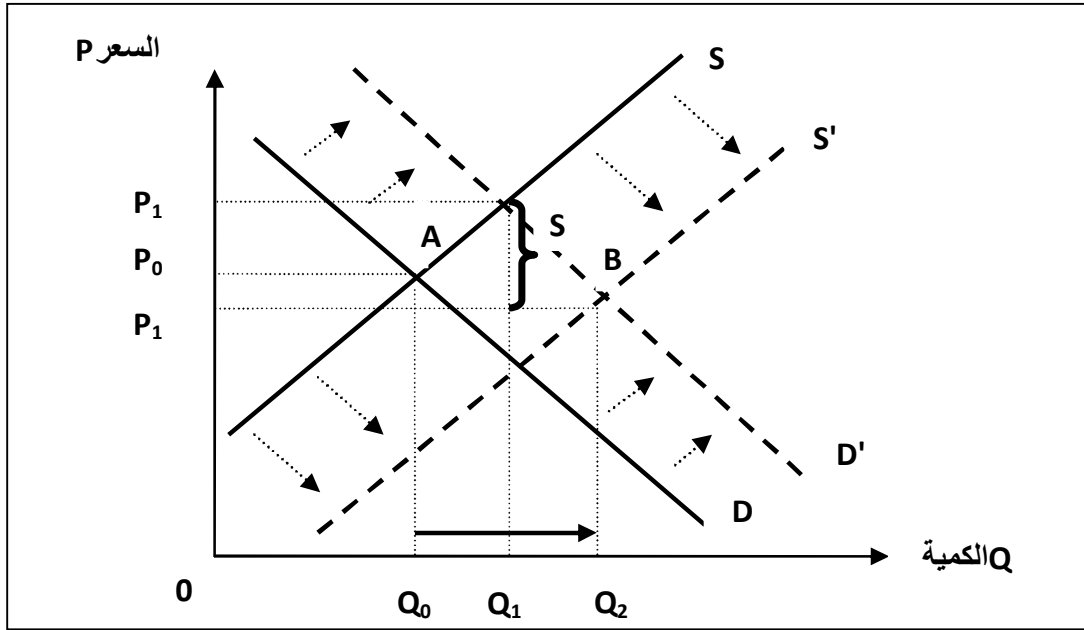
¹ عمر صخري، مرجع سابق، ص 34.

² مرجع نفسه، ص 35.

ثانياً: التدخل بمنح دعم حكومي للسلعة

في بعض الأحيان تجد الحكومة أن تكلفة إنتاج بعض السلع الضرورية مرتفعة مما لا يسمح بوصولها إلى الطبقات الشعبية الفقيرة بأسعار مقبولة، هنا تتدخل الحكومة بإعانة مثل هذه السلع لتضمن وصولها إلى تلك الطبقات بأسعار في متناولها. والشكل التالي يوضح ذلك¹:

الشكل رقم (19) : التدخل بمنح دعم حكومي للسلعة



المصدر: عمر صخري، مرجع سابق، ص 34.

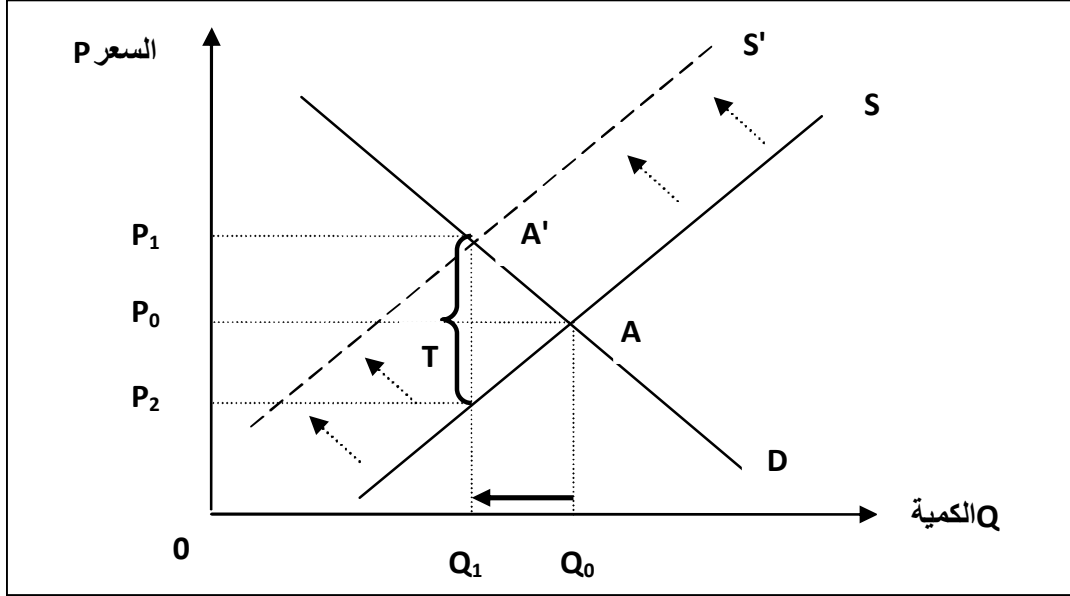
يوضح الشكل السابق التوازن في سوق السلعة عند تقاطع منحنى الطلب (D) مع منحنى العرض (S) وتتحدد كمية وسعر التوازن عند النقطة (A) بـ: (P_0 و Q_0) على التوالي. عند قيام الحكومة بتقديم الدعم للسلعة بمقدار ثابت عن كل وحدة منتجة فيترتب على ذلك ظهور منحنى عرض جديد (S') موازيا لمنحنى العرض الأصلي (S)، ويقع أسفله بمسافة رأسية تعادل مقدار الدعم الخاص بكل وحدة من السلعة. وتمثل النقطة (B) نقطة التوازن الجديدة بعد الدعم حيث تزيد الكمية إلى (Q_2) وينخفض السعر التوازن إلى (P_1)، وعلى ذلك فإن (S) يمثل مقدار الدعم الذي تتحمله الحكومة.

¹ نعمة الله نجيب إبراهيم، النظرية الاقتصادية " الاقتصاد التحليلي الوحدوي "، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 112.

ثالثاً: فرض الضريبة

وهي تلك الضريبة المفروضة على كل وحدة مبيعة. وكمثال على ذلك الضريبة المفروضة على البنزين. والشكل التالي يوضح ذلك¹:

الشكل رقم (20): التدخل بفرض الضريبة على السلعة



المصدر: عمر صخري، مرجع سابق، ص 36.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن التوازن قبل فرض الضريبة هو (P_0 و Q_0)، وبعد فرض الضريبة (T) ينتقل المنحنى العرض (S) إلى اليسار (S') وبالتالي ترتفع نقطة التوازن من (A) إلى (A') وتكون كمية وسعر التوازن الجديدة (Q_1) و (P_1) بارتفاع السعر وانخفاض كمية توازن السوق.

¹ عمر صخري، مرجع سابق، ص 35.

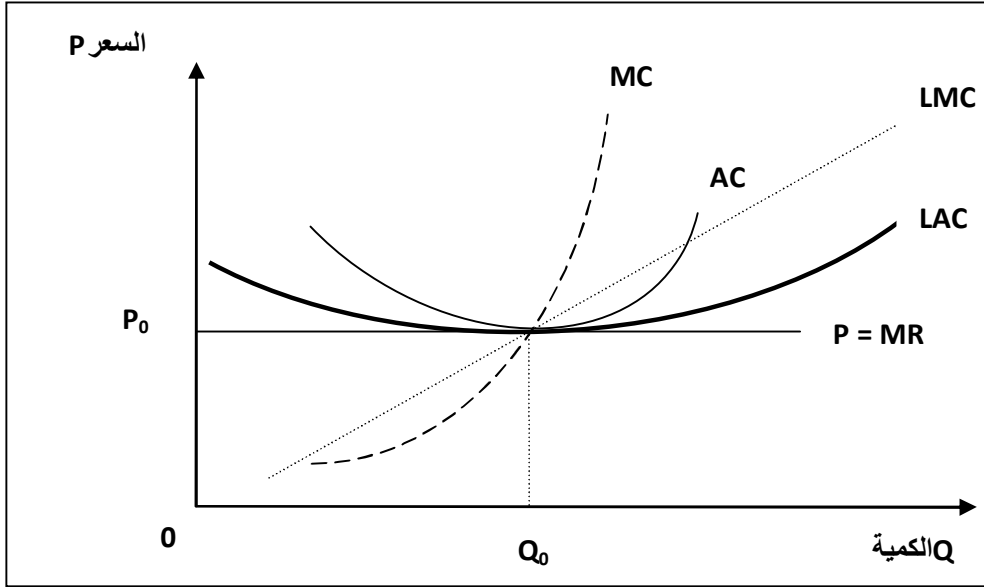
المطلب الثاني: أنماط استراتيجيات السلوكية للمؤسسات في الصناعة بحسب طبيعة المنافسة

في هذا المطلب سنتطرق لمختلف أنماط استراتيجيات السلوكية للمؤسسات في الصناعة بحسب طبيعة المنافسة سواء كانت تامة التنافس أو احتكار تام أم منافسة احتكارية أو احتكار القلة.

الفرع الأول: في سوق المنافسة التامة " Pure competition "

لو تمعنا جيدا في شروط المنافسة التامة لوجدنا أنها تتميز هيكل الصناعة بانخفاض درجة التركيز وضآلة عوائق الدخول إلى الصناعة وعدم وجود تمييز في المنتجات. كذلك فإن مرونة الطلب على السلعة* المنتجة في هذه السوق هي لانهاية بمعنى أن منحنى الطلب (الذي يعبر عنه منحنى الإيراد التوسط في الشكل أدناه) يكون أفقيا يترتب عليه أن المنتج يستطيع أن يبيع أي كمية يرغب في بيعها عند السعر الذي يتحدد في السوق، ويصبح خط السعر مطابقا لخط الإيراد الحدي¹.

الشكل رقم (21) : توازن المؤسسة في الأجل الطويل



المصدر: نعمة الله نجيب إبراهيم، مرجع سابق، ص 313.

LMC: التكلفة الحدية في الأجل الطويل.

AC : متوسط التكلفة في الأجل القصير

في الفترة الطويلة تصبح عوامل الإنتاج متغيرة ومن ثم تختفي التكاليف الثابتة وتصبح تكاليف الإنتاج كلها متغيرة، ومعنى ذلك أن تصبح منحنيات متوسط التكاليف الكلية والمتغيرة واحدة في

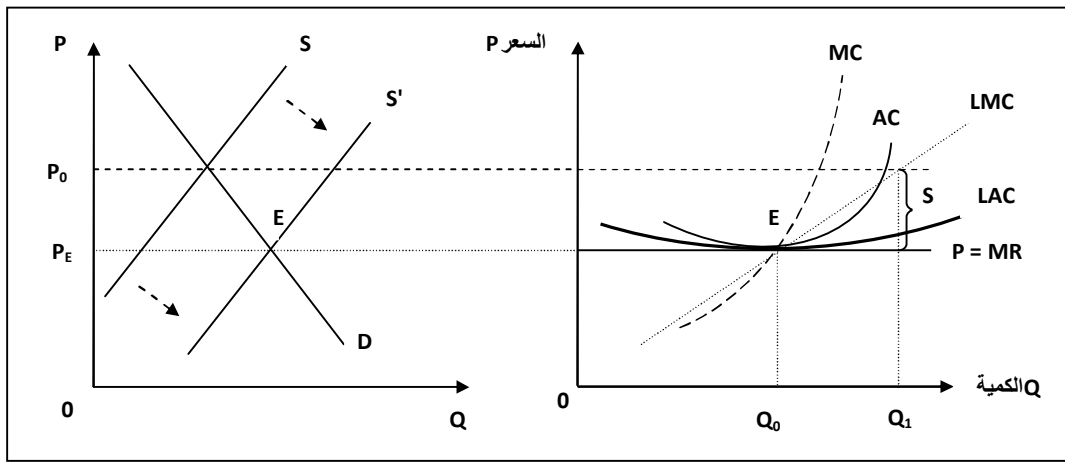
* مرونة الطلب السعرية: هي مقدار التغير النسبي في الكميات المطلوبة نتيجة لتغير نسبي في الأسعار قدره 1%.
¹ بامخرمة أحمد سعيد، مرجع سابق، ص 145.

الفترة الطويلة. وتعرف الصناعة كذلك بأنها تمثل جميع المؤسسات الإنتاجية التي تشترك في إنتاج سلعة واحدة، على أن تكون جميع هذه المؤسسات متجانسة أي متماثلة من وجهة نظر مستهلكيها¹.

يتحقق التوازن في الأجل الطويل بالنسبة للمؤسسة عند النقطة التي يكون فيها السعر يساوي أدنى التكاليف المتوسطة في الفترة الطويلة، وفي هذه النقطة يصبح أدنى متوسط التكاليف الكلية في الفترة القصيرة يساوي أدنى متوسط التكاليف الكلية في الفترة الطويلة، وتساوي التكاليف الحدية في الأجلين. حيث تتميز وضعية التوازن في الفترة الطويلة بكونها وضعية عدم الربحية، فالمؤسسات لا تحقق لا ربح ولا خسارة².

وتوازن الصناعة في الفترة الطويلة لا يتطلب فقط تساوي العرض الكلي والطلب الكلي ولكن يجب أن تكون المؤسسات التي توجد داخل الصناعة مؤسسات حدية، بحيث لا تكون هناك رغبة من جانب أي مؤسسة في الخروج من الصناعة أو رغبة في الدخول إليها من طرف مؤسسات جديدة، فقوى المنافسة في الفترة الطويلة لا تحدد الأسعار والكميات المتبادلة فقط بل حتى عدد المؤسسات داخل الصناعة. ففي حالة ما إذا كانت أسعار عوامل الإنتاج ثابتة فإنه عند مستوى السعر (P_0) يمكن لكل مؤسسة داخل الصناعة أن تتكيف وفقا لشروط الفترة الطويلة وأن تحقق ربحا يقدر بـ (S) كما هو موضح في الشكل التالي³:

الشكل رقم (22): توازن المؤسسة في الصناعة في الأجل الطويل



المصدر: هارون الطاهر، بلمرابط أحمد، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 1998، ص 186.

فوجود هذا الربح الصافي في الصناعة يؤدي بمؤسسات أخرى بالدخول إليها وبالتالي انتقال منحنى العرض ناحية اليمين وذلك بانخفاض السعر من (P_0) إلى (P_E)، كل هذا يؤدي إلى انخفاض الربح عند كل مؤسسة داخل هذه الصناعة وبالتالي عدم وجود مؤسسات جديدة ترغب في

¹ نعمة الله نجيب إبراهيم، مرجع سابق، ص 313.

² هارون الطاهر، بلمرابط أحمد، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 1998، ص 184.

³ نفس المرجع، ص 185.

الدخول إليها أو الخروج منها. وعند النقطة (E) نقطة التوازن في الفترة الطويلة والفترة القصيرة
 فإن: $LAC = LMC = AC = MC$.

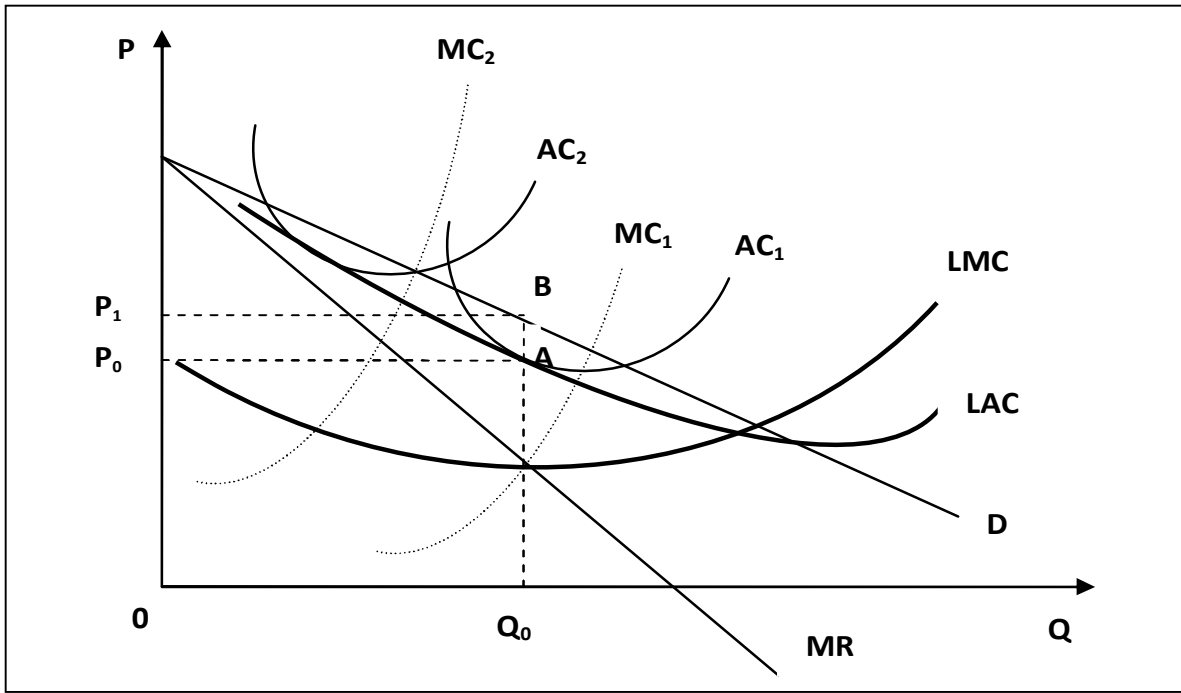
الفرع الثاني: في سوق الاحتكار التام " Monopoly "

تتيح الخصائص التي تتمتع بها هذه السوق حرية أكثر للمحتكر، مقارنة بحالة المنافسة التامة،
 فيما يتعلق بالأمور التالية¹:

أولاً: تعظيم الربح

تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة، خاصة إذا كان هدفها تحقيق أكبر ربح، فإن هذه
 الحالة ستختار الوضع الذي يتساوى فيه الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية في الأجل الطويل والتكلفة
 الحدية في الأجل القصير ($MR = LMC = MC$) كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (23): توازن المؤسسة المحتكرة في الأجل الطويل



المصدر: هارون الطاهر، بلمرابط أحمد، مرجع سابق، ص 194

في الشكل أعلاه تحدد المؤسسة المحتكرة التي تسعى إلى تحقيق أكبر ربح كمية الإنتاج
 (التوازنية) عند (Q_0) ويتقاضى سعرا يساوي (P_1) محققا أقصى ربح ممكن يساوي المساحة
 المستطيلة (P_0P_1AB). حيث المؤسسة تنتج كمية أقل من السلعة بسعر أعلى مقارنة بما لو كانت
 في سوق منافسة تامة، كما أنها تتقاضى أرباحا (غير عادية) أعلى، وهذا السلوك يشكل عبئا على
 المجتمع إذ أن المستهلكين من جهة يدفعون أسعارا أعلى مقارنة بسوق المنافسة التامة.

¹ أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص. ص 148..151.

ثانياً: سياسة تنمية الطلب

تحقق خصائص المحتكر حرية أكثر للمؤسسة في تنفيذ سياسات تنمية الطلب (أو المبيعات) على سلعتها عن طريق الدعاية والإعلان أو غيرها من السياسات التمييزية في المنتجات التي تؤدي إلى توسيع حجم الطلب أو تخفيض مرونة الطلب السعرية لسلعتها، وذلك عن طريق الأرباح غير العادية التي يحققها المحتكر والتي تتيح لها تمويل تكاليف الدعاية والإعلان.

ثالثاً: سياسات تسعيرية

تحقق كذلك تلك الخصائص حرية أكثر في إتباع سياسات تسعيرية تمييزية تقوم بها المؤسسة المحتكرة بتقسيم الطلب على سلعتها إلى فئات من المستهلكين (أو الأسواق الفرعية) مستقلة عن بعضها البعض بناءً على اختلاف مرونة الطلب السعرية لسلعته ومن ثم يتقاضى أسعاراً مختلفة لكل فئة من المستهلكين.

رابعاً: أسلوب تحريم الأسعار

أحياناً ما تقوم المؤسسات الاحتكارية باستخدام أسلوب آخر من أساليب التسعير وهو "تحريم الأسعار" حيث تقوم إحدى المؤسسات الاحتكارية بمطالبة زبائنها بشراء سلعة أخرى إلى جانب السلعة الأولى التي يرغبون في شرائها أصلاً، وقد يزيد هذا الإجراء من أرباح المؤسسة إذا كان الزبائن يتمتعون بأذواق مختلفة¹.

خامساً: اعتبارات الكفاءة

حيث عندما تستمر المؤسسة الاحتكارية في تحقيق أرباح في المدى الطويل قد يؤدي إلى سوء توزيع الموارد وبالتالي صعوبة أو استحالة دخول مؤسسات أخرى إلى السوق، ولما كان أصحاب الدخل المرتفع هم الذين يمتلكون معظم أسهم الشركات، لذا فإن أرباح الاحتكار غالباً ما تؤدي إلى زيادة الفجوة في مستويات الدخل. وأخيراً يتمثل أحد أخطر عيوب الاحتكار في إمكانية شعور المحتكر بضمان استمرار الأوضاع على ما هي عليه، الأمر الذي لا يجعله مضطراً لاستخدام التكنولوجيا المتطورة².

الفرع الثالث: في سوق الاحتكار القلة " Oligopoly "

تتمثل حالة سوق احتكار القلة في وجود أكثر من مؤسسة داخل هذه السوق، بحيث أن عدد هؤلاء قليل مما يجعل أية عمليات منعزلة يقوم بها أحد المؤسسات في السوق، يؤثر على أرباح المؤسسات الأخرى. ومنه يمكن اعتبار كل المؤسسات داخل هذه السوق في وضعية ترابط متبادل، أي أنه لا يمكن للمؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار سلوكيات المستهلكين فقط، وإنما سلوكيات الاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسات المنافسة لها كذلك، وهي سلوكيات يصعب تحديدها.

¹ إدوين مانسفيلد، مرجع سابق، ص 313.

² جورج فهمي رزق، محاضرات بالأمثلة المحلولة " الأسس النظرية والعملية "، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، كلية الإدارة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص5.

إن الحد الذي يمكن أن يصل إليه احتكار القلة، يتمثل في حالة الاحتكار الثنائي، وهي الحالة التي تكون فيها مؤسستين تقومان بالبيع مقابل عدد كبير من المستهلكين، ويتم إتباع سياسة الأسعار إلى يمكن أن تؤدي إلى وضعية عدم الاستقرار في هذه السوق، والتي تؤدي بدورها إلى إزاحة بعض المؤسسات المنافسة لها وبالتالي تقليص عددها في السوق، وفي حالة استحالة إتباع سياسة الأسعار لكونها صعبة التحقيق (في حالة المنتجات غير متجانسة) فإن المؤسسات يمكنها أن تلجأ إلى ما يسمى بسياسة الكميات وذلك بزيادة عرضها في السوق وبالتالي التأثير على الأسعار بشكل غير مباشر.

إن كل مؤسسة يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار سلوكيات المؤسسات الأخرى حتى تتمكن من تحديد سياستها وكذلك الأخذ في الاعتبار آثار هذه السياسات على سلوكيات المؤسسات الأخرى، وهذا الترابط في السلوكيات ما بين المؤسسات يمكن أن تنعكس في شكل تحالفات بين المؤسسات، تتمثل في اتفاقيات المتواطىء تخص أسعار المنتج أو حجمه، أو تقاسم السوق¹.

أولاً: الاتفاقيات المتواطئية

إذا استهدفت المؤسسات بسوق احتكار القلة إلى تعظيم الربح، فإن هناك دافعا قويا لقيام التعاون بين هذه المؤسسات بدلا من التنافس. وقد يأخذ هذا التعاون شكل اتحاد المنتجين (Cartel) أو أي تنسيق أقل تقييدا عن ذلك بين المؤسسات فيتنفق على الأسعار والكميات المنتجة وغيرها وقد نادى تشامبرلين في سنة 1966 (Chamberlin) بأن المؤسسات في سوق احتكار القلة لا بد وأن تسعى إلى الوصول إلى التنسيق الكامل. خاصة لأنها ستكتشف مدى اعتمادها على بعضها البعض وبالتالي ستحجم عن التنافس وتلجأ إلى التعاون. فمن وجهة نظر تشامبرلين وحتى في وجود مؤسستين أو أكثر، وحتى ولو لم يكن هناك اندماج بينها، فمن المحتمل أن نشاهد مستوى سعريا قريبا من سعر المحتكر.

وعموما، فقد يتفاوت مدى هذا التعاون أو التنسيق بين مؤسسات احتكار القلة وفقا لعدد المؤسسات ودرجة تركيز السوق، فتؤدي زيادة التركيز إلى زيادة التعاون والتنسيق بين المؤسسات. فيتفاوت سلوك المؤسسات بين المنافسة التامة والاندماج تبعا لدرجة تركيز السوق².

ثانياً: الزعامة السعرية

تتسم العديد من الصناعات في إطار احتكار القلة بوجود مؤسسات كبيرة من شأنها تحديد الأسعار وبعد ذلك تقوم مؤسسات أخرى بتوحيد أسعارها وفقا لهذا السعر. ومن أمثلة تلك الصناعات التي تتسم بالزعامة السعرية صناعة الصلب والآلات الزراعية والمعادن غير الحديدية. حيث تقوم المؤسسة صاحبة الزعامة السعرية بتحديد أسعارها ومعدلات إنتاجها، مع افتراض أن الصناعة تتألف من إحدى المؤسسات الكبرى صاحبة الزعامة السعرية بالإضافة إلى مؤسسات أخرى، وكذا أن المؤسسة المهيمنة على هذه الصناعة هي التي تقوم بتحديد الأسعار، إلا أنها تسمح لكل مؤسسة من المؤسسات الصغيرة ببيع أية كميات قد ترغب في بيعها بهذا السعر علما بأن

¹ هارون الطاهر، بلمرابط أحمد، مرجع سابق، ص ص 234، 235.

² روجر كلارك، مرجع سابق، ص 86.

المؤسسة المهيمنة قد تقوم بتوفير أية وحدات إنتاجية تعجز المؤسسات الصغيرة عن توفيرها بهذا السعر.

وفي ظل مثل هذه الظروف، يمكن تحديد السعر الذي سوف تضعه المؤسسة المهيمنة إذا كانت ترغب في تعظيم أرباحها، وبما أن كل مؤسسة من المؤسسات الصغيرة تتقاضى الأسعار التي وضعتها المؤسسة المهيمنة، فسوف تقوم هذه المؤسسات الصغيرة بطرح معدل الإنتاج الذي يتساوى عنده السعر مع التكلفة الحدية¹.

ثالثاً: التمييز السعري

يشير مصطلح التمييز السعري إلى قيام المؤسسة بتقاضى أكثر من سعر للكميات المختلفة من سلعة واحدة في أوقات مختلفة ومن مجموعات مختلفة من المستهلكين أو الأسواق، رغم عدم وجود فروق في التكلفة تبرر مثل هذا النوع من التمييز. ولكي تتمكن المؤسسة من ممارسة التمييز السعري، فلا بد لها من تلبية ثلاثة شروط هي :

- لا بد أن تتمتع المؤسسة بقدر من التحكم أو النفوذ في السوق.
- لا بد أن تتباين مرونة الطلب السعري للسلعة الواحدة باختلاف الأسواق.
- لا بد وأن تكون الأسواق قابلة للفصل أو التقسيم.

هذا وينطوي التمييز السعري من الدرجة الأولى على بيع كل وحدة من السلعة على حدة متقاضى أعلى سعر ممكن لها. وبهذه الطريقة تتمكن المؤسسة من استخلاص إجمالي فائض المستهلكين (وهو الفرق بين ما يقبل المستهلكون دفعه مقابل حصولهم على سلعة ما وما يدفعونه بالفعل). أما التمييز السعري من الدرجة الثانية، فهو يشير إلى تقاضي سعر موحد لكل وحدة من كمية محددة من سلعة ما، ثم تقاضي سعر أقل لكل وحدة من أي كميات إضافية أخرى وهلم جرا. وبهذه الطريقة تتمكن المؤسسة من استخلاص جانب من فائض المستهلكين بدلاً من الفائض كله. أما التمييز السعري من الدرجة الثالثة فإنه يشير إلى تقاضي أسعار مختلفة لنفس السلعة في الأسواق المختلفة إلى أن يتساوى الإيراد الحدي لآخر وحدة يتم بيعها من السلعة في كل سوق مع التكلفة الحدية لتلك السلعة، وينطوي ذلك على بيع السلعة مقابل أسعار أعلى في الأسواق التي تتميز بمرونة طلب أقل².

رابعاً: سياسة الكر والفر

مما سبق من أجزاء هذا الفصل وجدنا أن المؤسسات العاملة في إطار احتكار القلة دائماً ما تجد نفسها في مأزق. وقد يكون من مصلحة هذه المؤسسات خلق مناخ من التعاون في شتى المجالات بينها وبين منافسيها ومع ذلك قد تقوم بعض المؤسسات بالسعي وراء مصالحها الضيقة. ودائماً أبدا يظهر الصراع الدائر بين المصلحة الخاصة والتعاون بين الأعضاء المرتبطين بإحدى اتفاقات "

¹ إدوين مانسفيلد، مرجع سابق، ص 313.

² جورج فهمي رزق، مرجع سابق، ص 2.

Cartel " متحليا في إغراء الغش الذي لا ينقطع. أما في حالة المؤسسات التي لا تلجأ إلى التواطؤ، فإن هذا الصراع يتجلى في تضحية بعض المؤسسات بجزء من أرباحها في مقابل تحاشيها للصراع الاقتصادي مع منافسيها. هذا ويتعين على المؤسسات العاملة في إطار احتكار القلة مداومة البحث عن الأساليب التي من شأنها تحسين أوضاعها. وتختلف الإجراءات التهديدية التي قد تلجأ المؤسسات إلى اتخاذها إزاء منافسيها من حيث درجة حدتها. وغالبا ما ينظر إلى الإجراءات التهديدية بأنها تفتقر إلى المصدقية إذا كانت من الضعف بحيث لا ينتبه إليها المنافسون أو إذا كانت تلك الإجراءات غير ذات أثر على أداء المنافسين (وذلك بناء على تقديرات أولئك المنافسين).

إلا أنه ليس بمقدور المؤسسات دائماً اتخاذ إجراءات هجومية مقدّعة، فعندما تقوم المؤسسات بتبني أحد الإجراءات الهجومية الصريحة، يتحتم عليهم الانتباه إلى ما قد يتعرضون له من إجراءات انتقامية مضادة، وموعدها وآثارها وإذائها. وقد تتغير الفترة الزمنية - تطول أو تقصر - بين قيام إحدى المؤسسات باتخاذ إجراء هجومي معين وانتباه المؤسسات المنافسة لخطورة هذا الإجراء، إما لعدم وضوح هذا الإجراء لهم أو لأنه لا يقع في بؤرة اهتمامهم. وقد تأتي الإجراءات المضادة بسرعة غير متوقعة، فإذا قامت إحدى المؤسسات بتخفيض أسعارها ربما تقدم المؤسسات المتنافسة على اتخاذ نفس الإجراءات في ما لا يزيد عن بضعة أيام أو حتى ساعات. وقد يتطلب الأمر سنوات وسنوات قبل أن تتمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات مضادة إزاء ما تتعرض له من أخطار من المؤسسات المنافسة. وربما يرجع أحد الأسباب وراء عجز المنافسين عن اتخاذ إجراءات مضادة فعالة إلى احتمال أن تعود مثل هذه الإجراءات المضادة عليهم بالضرر.

وعلى الرغم مما قد يكون للحرب الاقتصادية من مكاسب، إلا أنه من الأفضل دائما محاولة تجنبها. فإذا كانت ترغب في ردع أحد الإجراءات الهجومية المتخذة ضد المؤسسة، ينبغي على المؤسسة التيقن من أن منافسيها يتوقعون قيامها باتخاذ الإجراءات المضادة المناسبة. فإذا ما قام المنافسون بتنفيذ إجراءاتهم الهجومية بالفعل، فمن الأحرى بالمؤسسة أن تسارع برد الفعل، وأن يكون رد الفعل هذا فعالا ومؤثرا؛ لأن قيامها بالردع السريع يساعد على تفادي تعرضها لمثل هذه الإجراءات الهجومية من قبل منافسيها فيما بعد¹.

الفرع الرابع: في سوق المنافسة الاحتكارية " Monopolistic Competition "

تعرف المنافسة الاحتكارية بأنها شكل من أشكال السوق الذي يتوافر فيه العديد من المؤسسات التي تبيع سلعا متشابهة ولكنها ليست متجانسة، وتعتمد على المنافسة غير السعرية بالإضافة إلى المنافسة السعرية، وكذلك فإن الدخول والخروج من السوق سهل بدون عوائق رئيسية، والمثال على ذلك هو الأدوية العديدة المتاحة للصداغ (مثل البفرين والاتاسين والاسبرين... إلخ) وبسبب تميز أصناف هذا الناتج عن بعضها (عدم التجانس) يكون للبائع بعض السيطرة على السعر الذي يحصله ولذا تواجه المؤسسة منحني طلب سالب الميل، ومع ذلك فإن وجود العديد من البدائل القريبة (الجيدة) من بعضها يحد من قدرة المؤسسة الاحتكارية بشكل ملحوظ وتنتسب في أن

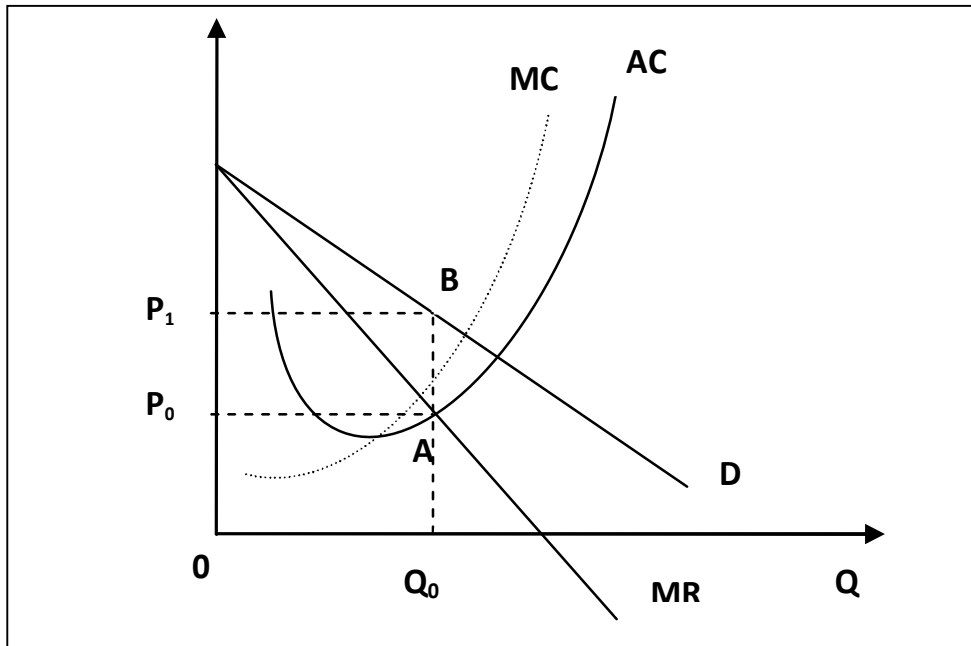
¹ إدوين مانسفيلد، مرجع سابق، ص ص 348، 349.

يكون منحنى الطلب مرنا جدا أي أن يصبح منحنى الطلب أكثر تفلطحاً، وبالتالي فإن شروط هذه السوق تم التطرق إليها مسبقاً¹.

أولاً: قرارات التسعير ومعدلات الإنتاج

رغم افتراض وجود عدد كبير من المؤسسات في الصناعة التي تسودها ظروف المنافسة الاحتكارية، إلا أن تباين إنتاج كل وحدة إنتاجية عن إنتاج الأخرى يعطي كل منها قدرة على تحديد أسعارها حيث يكون لها حد ما، وسوقاً خاصاً بها. والشكل التالي يوضح توازن المؤسسة في المدى القصير، حيث إذا رفعت المؤسسة سعرها فإنها لن تفقد جميع زبائنها ولكن بعضاً منهم سيتحولون إلى منتجات مؤسسات الأخرى، كذلك إذا خفضت المؤسسة من أسعارها فإنها تتوقع اجتذاب بعض الزبائن لأن الكثير منهم سيفضل سلع المؤسسات الأخرى والتي تعود على استهلاكها رغم ارتفاع سعرها نسبياً، حيث إنه كلما قل التباين بين سلع مؤسسة ما و سلع الآخرين، كلما زادت مرونة الطلب على سلعها².

الشكل رقم (24) : توازن المؤسسة في المدى القصير



المصدر: نعمة الله نجيب إبراهيم، مرجع سابق، ص 321.

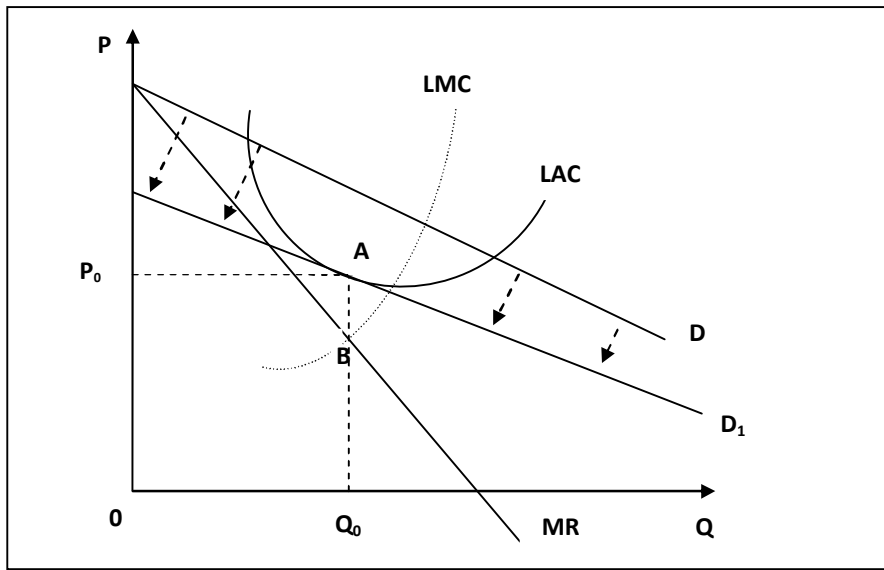
¹ حسام علي داود، وآخرون، مبادئ الاقتصاد الجزئي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2003، ص 254.

² نعمة الله نجيب إبراهيم، مرجع سابق، ص 320.

ومن خلال الشكل يتبين أن المؤسسة ستكون لها القدرة على التحكم في سعرها والكميات التي تنتجها وتعديل منها حتى تصل إلى حجم الإنتاج والسعر اللذان يحققان لها أكبر الأرباح الممكنة، ويتحقق ذلك، عند تساوي الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية عند الكمية (Q_0) وسعر (P_1) وتقدر الأرباح بالمساحة (P_0P_1AB)¹.

وإذا كان الدخول إلى الصناعة في ظل المنافسة الاحتكارية ممكنا – وهو الوضع المعتاد – فإن تحقيق مؤسسة ما لأرباح اقتصادية في الأجل القصير في صناعة تنافسية احتكارية سيغري مؤسسات أخرى للدخول إلى الصناعة في المدى الطويل. والشكل التالي يوضح ذلك²:

الشكل رقم (25): توازن المؤسسة في المدى الطويل عند دخول مؤسسات جديدة



المصدر: حسام علي داود، وآخرون، مرجع سابق، ص 258.

يؤدي دخول مؤسسات أخرى إلى انتقال منحنى الطلب والإيراد الحدي لكل مؤسسة إلى أسفل، ويستمر دخول المؤسسات طالما ما زال هناك فرصة لتحقيق أرباح اقتصادية حتى ينتهي الأمر بتماس منحنى الطلب مع منحنى التكلفة المتوسطة عند وضع التوازن الجديد. ومتى تحقق ذلك اخفت الأرباح الاقتصادية وبالتالي الدافع لدخول مؤسسات أخرى كذلك لن يكون هناك أي حافز لخروج المؤسسات الموجودة في السوق نظرا لأنهم يحصلون في هذا السوق على الأرباح العادية والتي تعد جزءا من التكاليف.

حيث ينتقل منحنى الطلب (D) إلى اليسار (D_1) وجعله أكثر مرونة (أكثر تفلطحاً) وتكون نقطة التوازن في المدى الطويل للمؤسسة هي النقطة (A) وعلى المنحنى (D_1) وبتقاطع منحنى التكلفة الحدية في الأجل الطويل مع منحنى الإيراد الحدي أسفلها مباشرة عند النقطة (B).

¹ نعمة الله نجيب إبراهيم، مرجع سابق، ص 321.

² حسام علي داود، وآخرون، مرجع سابق، ص ص 256، 258.

ثانيا: نفقات الدعاية والإعلان

في حالة نقص المعلومات، قد تجد بعض المؤسسات من المفيد لها الكشف عن الخصائص الموجودة في معروضاتهم في السوق، ومصطلح الإعلان يشمل جميع النفقات الإعلانية التي تتكبدها المؤسسات لتعزيز خدماتها ومنتجاتها. وبموجب هذا التعريف، تشمل نفقات الإعلان شراء وسائل الإعلام كالصحف، والإذاعة والتلفزيون، عروض المناطق (المساحات الإشهارية). كما أنه يدمج جميع العمليات لتوفير المعلومات عن المنتجات لمختلف المستهلكين (مظاهرة المنتج، وعينات مجانية...)، حيث الإعلان يحاول إقناع المشتريين المحتملين عن المعلومات الناقصة عن المنتجات إما عن الأسعار أو نوعية الخصائص الموجودة بالمنتج¹.

دور الإعلان كأداة للترويج المبيعات يجد قبولا في الأوساط التجارية، وينظر إليه باعتباره:

● يساعد في زيادة الطلب على المنتج، وبالتالي يفتح الطريق للإنتاج على نطاق واسع وبتكلفة أقل، والتي تنتقل في نهاية المطاف للمستهلكين من حيث انخفاض الأسعار التي يدفعونها للمنتج.

● الإعلان يضيف قيمة نفسية والراحة للمستهلكين على المنتجات الرائدة.

● الإعلان يزيد من تنوع وجودة السلع المعروضة ويحفز المنافسة في التطور التكنولوجي.

● الإعلان يدعم الصحافة والخدمات التلفزيونية، وبالتالي يساعد في توفير فرص العمل.

إلا أن الإعلان يعتبر مسألة مثيرة للجدل بالنسبة للاقتصاديين وعلماء الاجتماع، حيث ينظر إليه عادة بأنه نشاط غير اقتصادي باعتباره نشاط الإسراف وليس له قيمة للمجتمع، وذلك من خلال عدة جوانب اقتصادية حيث:

● الإعلان هو تكلفة المشاريع لا لزوم له باعتباره يؤدي إلى رفع الأسعار.

● ويتم استخدامه لزيادة تركيز الصناعة وبالتالي يفتح الصناعات إلى الانتهاكات الاحتكارية.

● الكثير من نفقات على الإعلان يخلق تمايز المنتجات زائفة مما قد يؤثر سلبا على المستهلك باقتنائه لعلامة واحدة².

¹ Kim Huynh, Damien Besancenot, Op cit, P 141.

² R.R.Barthwal, Op cit, P 417.

المطلب الثالث: الخيار الاستراتيجي للمؤسسة داخل الصناعة

تعتبر الخيارات الاستراتيجية مهمة بالنسبة لجميع المؤسسات لأنها تمثل وصلة ذات قيمة بين دراسة سلوك الصناعة ما ككل، وسلوك المؤسسات التي تكون في الصناعة كل مؤسسة على حدة وبالتالي اتخاذ الاستراتيجية التي تراها المؤسسات مناسبة لمواجهة حدة التنافس في الصناعة.

الفرع الأول: مفهوم الخيار الإستراتيجي

يرى " MC Glosion " أن الخيار الاستراتيجي هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى¹.

أما " Thompson " فهو يرى أن الخيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها من جهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه كثيرا من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح².

وكذا يعبر الخيار الاستراتيجي عن بديل من البدائل المتاحة يمكن سلوكه من طرف المؤسسة لبلوغ هدف، أو أهداف، استراتيجية محددة، أي أنه البديل الذي من شأنه نقل المؤسسة من وضع تنافسي حالي إلى وضع تنافسي جديد³.

في حين يرى " Macmillo, Tampoc " أن الخيار الاستراتيجي هو مفتاح تحقيق نجاح المؤسسة، فهو الخيار الأساسي الذي تتبناه المنظمة والذي يضمن نجاحها المستقبلي⁴.

وينبغي التمييز بين الخيار الاستراتيجي والاستراتيجية. فالخيار الاستراتيجي يعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات، في حين أن الاستراتيجية خطة للتنفيذ تتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات ذات أثر مستقبلي⁵.

ومن خلال ما سبق فعملية الاختيار بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، والأكثر ملائمة لتوجيهات الإدارة، فالمؤسسة قد تختار استراتيجية واحدة أو عدة استراتيجيات لمواجهة المنافسة في الصناعة وفي القطاع ككل، وعادة تتميز كل استراتيجية بمزايا وعيوب تمكن المؤسسة من عملية الموازنة من اتخاذ السلوك الذي تراه مناسباً والذي يكون خاضعاً لتأثير الكثير من العوامل.

¹ محمود جاسم الصميدى، مرجع سابق، ص 98.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 400.

³ رحيم حسين، مرجع سابق، ص 130

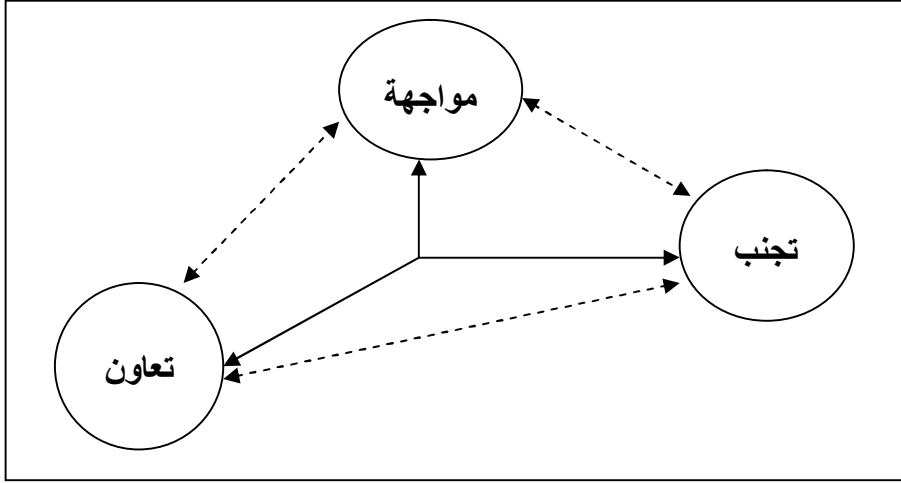
⁴ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، مرجع نفسه، ص 400.

⁵ رحيم حسين، مرجع نفسه، ص 130.

الفرع الثاني: الخيار الاستراتيجي للمؤسسة والمنافسة في الصناعة

مهما كانت المداخل التي تفسر الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة في الصناعة، فإن هذا الأخير يدل على توجه معين يعكس سلوك المؤسسة في مواجهة المواقف المختلفة، وهذا السلوك يترجم من خلال استراتيجيات تعنى بجوانب متعددة، وإن أي خيار استراتيجي للمؤسسة يندرج ضمن أحد التوجهات أو السلوكيات كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (26) : التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة



المصدر: رحيم حسين، مرجع سابق، ص 133

إن كل توجه من التوجهات الثلاثة في المخطط السابق يمثل في الحقيقة خيارا استراتيجيا تمليه ظروف ومواقف معينة، أي أن ثمة مبررات قد تشجع المؤسسة على خيار المواجهة، كما أن ثمة مبررات أخرى قد تدفعها إلى خيار التجنب. أو تضطرها إلى تبني خيار التعاون مع مؤسسات أخرى. فالمؤسسة إذا قد تنتقل من خيار إلى آخر حسب ما تقتضيه الضرورة الاستراتيجية، وهذه الأخيرة يبررها معا وضع المؤسسة الداخلي والتغيرات الحاصلة في محيطها.

ويمكن للمؤسسة الواحدة أن تكون منتهجة للخيارات الثلاثة بصورة متزامنة إذا ما كانت متضمنة لمجالات أنشطة متعددة، إذ قد ترى في المواجهة جدوى بالنسبة لمجالات أخرى، ويتم إدراك ذلك من خلال تحليل محفظة الأنشطة الذي تعرضها له في فصل التحليل التنافسي.

وعليه، يقتضي اعتماد أي خيار استراتيجي توفر مبررات واضحة ومقنعة، وهو ما يتطلب، بالإضافة إلى تشخيص وتحليل الوضع الحالي داخليا وخارجيا، دراسة جدوى كل خيار من حيث المنافع والتكاليف بمنظور استراتيجي، ذلك أن كل خيار يمثل بديلا ممكنا، والمفاضلة ما بين البدائل تتم عبر المقارنة بين منافع وتكاليف كل بديل، والبديل الأفضل هو ذلك الذي يتوقع أن يتحقق أكبر قيمة موجبة¹.

¹ رحيم حسين، مرجع سابق، ص 134.

بعد قيام المؤسسة الاقتصادية بعملية التشخيص لمحيطها التنافسي في الصناعة، بما يجعلها تحدد نقاط قوتها وضعفها، إضافة إلى محاولتها توضيح الفرص والتهديدات المحاطة بها، فضلا إلى قيام المؤسسة بتحديد مسارها الاستراتيجي الذي يضمن لها تحقيق أهدافها وغاياتها التي تسعى إليها.

وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي نذكر أهمها¹:

– شدة تمسك المؤسسة بالاستراتيجيات السابقة: حيث تكون المؤسسة مقيدة أساسا بالاستراتيجيات المستخدمة حاليا والتي استخدمت في الماضي القريب، مما يقلل من فرص التغيير ولا يسمح بتفاعله واستجابتها مع المحيط الخارجي.

– اتجاه المؤسسة نحو الخطر: من المعروف أن اتجاه المؤسسة نحو المخاطرة يولد شعورا بعدم الارتياح وبالتالي يخلق لدى بعض المديرين عدم الثقة في قدرات مؤسستهم، مما يجعلهم يكمّن اختيارهم محصورا في الاستراتيجيات الدفاعية من أجل مواجهة أي تغييرات تحدث في المحيط.

– الوقت الملائم للتصرف: هنا يفترض على المؤسسة معرفة الوقت الذي يحتاج فيه إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة ومتى تولد عوائد، والوقت المناسب للسوق لاستقبال هذه الأنشطة الجديدة.

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 209.

المبحث الرابع: نظرية الألعاب والسياسات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في الصناعة

في هذا المبحث سنتطرق لنظرية الألعاب وحرب الأسعار وكذلك إلى السياسات الاستراتيجية للمؤسسة في الصناعة ومختلف وضعياتها من الانكماش إلى التوسع والنمو.

المطلب الأول: نظرية الألعاب وحرب الأسعار

تعتبر الحياة الاقتصادية مليئة بالمواقف التي يتحاييل فيها الناس أو الشركات والمؤسسات أو الدول طلبا للسيطرة والاحتكار، فقلة محتكرة قد تشن حربا اقتصادية، كخفض الأجور المرة تلو المرة بغية عرض أسعار أدنى بكثير من المستويات السائدة، فنظرية الألعاب هي الطريقة التي يقوم بها لاعبان أو فريقان أو أكثر في اختيار أعمالهم كما تطرقنا إليه سابقا تستخدم في حرب الأسعار أو ما يطلق عليها بلعبة الأسعار، حيث حين يخفض الطرف الأول أو اللاعب الأول من اللعبة سعره فإن الطرف الآخر منها سيخفض السعر بالقدر يضاهي ذلك، وبالتالي لن يعتقد الطرف الأول واللاعب في هذه المباراة في وسعه الاستمرار في خفض سعره بأقل من سعر خصمه في اللعبة لفترة طويلة إلا إذا كان عديم الإدراك لذلك، وسوف يبدآن في التساؤل إذا تم وضع سعر " P_1 أو P_2 " وهلم جر.

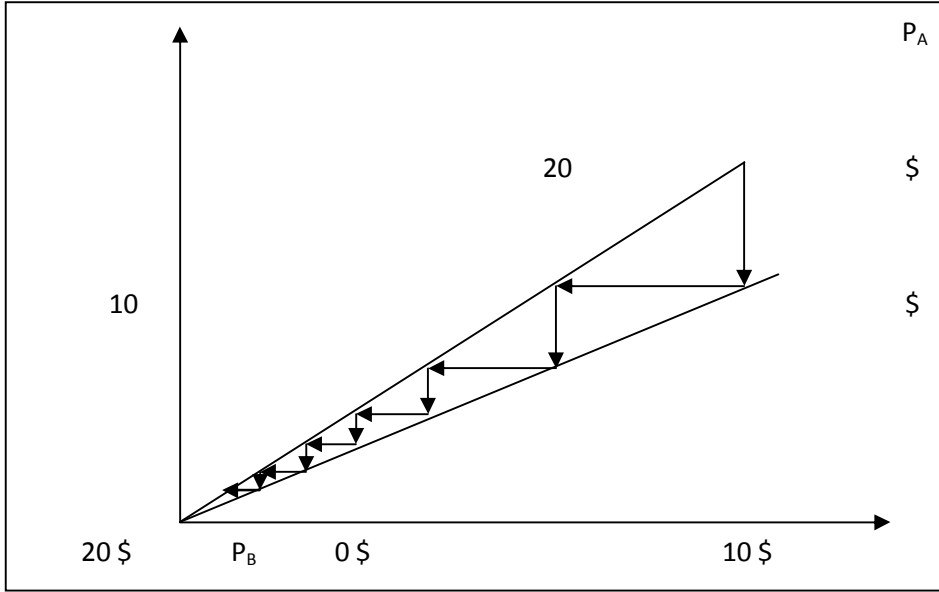
وما يبدآن في القلق على طريقة ردة فعل الآخرين على الاستراتيجية السلوكية للمؤسسة الاقتصادية والتي هي كطرف الأول حتى يكونوا جميعا قد دخلوا إلى عالم نظرية الألعاب.

ولفهم هذه الحرب التي تخوضها جميع المؤسسات الاقتصادية في الصناعة نفترض أن لكل مؤسسة التكلفة ذاتها وبنية الطلب ذاتها، إضافة إلى أن في وسع كل مؤسسة أن تختار بين ما إذا كانت ستخضع سعرها العادي أو أن تخفض السعر إلى ما دون التكاليف الحدية وتحاول دفع منافسيها إلى الإفلاس، والعنصر الجديد في لعبة الاحتكار بين مؤسستين هي أن أرباح إحدى المؤسستين (الطرفين في اللعبة) ستعتمد على استراتيجية خصمها كما تعتمد على استراتيجيتها هي.

حيث عند قيام المؤسسة " أ " بخفض الأسعار لمنتوجه ستتنا المؤسسة " ب " نفس الاستراتيجية بخفض أسعارها كذلك كتقديم تخفيضات أو ما إلى ذلك، والشكل التالي يوضح آلية ذلك:¹

¹ بول آ. سامويلسون، وآخرون، الاقتصاد، ترجمة هشام عبد الله، الطبعة الأولى، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2001، ص ص، 223.

الشكل رقم (27) : ديناميكية حرب الأسعار



المصدر: بول آ. سامويلسون، وآخرون، مرجع سابق، ص، 224.

تبين الأسهم العمودية خفض المؤسسة " أ " لأسعارها، ويبين الأسهم الأفقية السلوك الاستراتيجي للمؤسسة " ب " كردة فعل لمواجهة كل خفض السعر. وتتبع نمط الفعل ورد الفعل المضاد يمكننا أن نرى هذا النوع من المنافسة تنتهي بدمار كلا الطرفين وإيصال السعر إلى الصفر، لأن السعر الوحيد الذي ينسجم مع كلتا الاستراتيجيتين هو السعر صفر، وبالتالي عدم الاستمرار في خفض السعر بأقل من سعر الخصم لفترة طويلة

ومن الأدوات المفيدة لتمثيل التفاعل ما بين المؤسستين أو طرفي اللعبة هي " لوحة المردود*" ذات الاتجاهين، والشكل رقم (28) يبين مردودات لعبة الأسعار حيث يمكن للمؤسسة أن تختار بين الاستراتيجيات المدرجة في الصفوف الأفقية أو الأعمدة الخاصة بها وهي استراتيجيتين الأولى استراتيجية اختيار السعر العادي واستراتيجية حرب الأسعار، فلما تختار المؤسسة " أ " العمودين وتختار المؤسسة " ب " الصفوف الأفقية وتقرر كلا من المؤسستين ما إذا كانت ستفرض أسعارها العادية أو تبدأ في حرب أسعار بأن تختار وضع سعر منخفض¹.

¹ مرجع نفسه، ص ص، 223، 224.
* لوحة المردود: هي وسيلة لتوضيح استراتيجيات ومردودات لعبة بين اثنين من اللاعبين أو أكثر.

الشكل رقم (28): لوحة المردودية

		المؤسسة " أ "			
		سعر العادي		حرب الأسعار	
المؤسسة " ب "	سعر العادي	A	10 \$	B	-100 \$
		10 \$		-10 \$	
	حرب الأسعار	C	-10 \$	D	-50 \$
		-100\$		-50 \$	

المصدر: بول آ. سامويلسون، وآخرون، مرجع سابق، ص، 224.

تبين الأرقام الواردة داخل الخانات مردودات كل واحدة من المؤسستين أي الأرباح التي كسبتها كل شركة في كل واحدة من النتائج، حيث توضح الخانة (A) النتيجة حين تختار كل واحدة من المؤسستين السعر العادي وكلا المؤسستين تسحقا الربح قدره 10\$، بينما الخانة (C) فالمؤسسة " أ " ستلعب السعر العادي وتحقق خسارة قدرها 10 \$ وستستمر في البيع في الصناعة وهي الأفضل بالنسبة للمؤسسة "ب" حيث سوف تلعب حرب الأسعار فتستولي على الصناعة ككل وبالتالي ستحقق خسارة ضخمة قدرها 100 \$ لأنها تبيع بأسعار أقل من سعر التكلفة. بينما إذا لعبت المؤسسة مع حرب الأسعار فستحققان خسارة قدرها 50\$ لكل واحدة (الخانة D).

من خلال الشكلين تبين أن في صناعة ما جميع المؤسسات تسعى لتحقيق أقصى ربح والمستهلكون يسعون لتحقيق أقصى منفعة، وأن هذه اللعبة هي عبارة عن التفكير الاستراتيجي من خلال أهداف واعمال خصمك، وأن تصنع قراراتك بناء على تحليلها وأن الخصم كذلك يعمل على تحليل استراتيجياتك أيضا ويخطط بشكل استراتيجي بناء على ما يعتقد أنه الأفضل لمصلحته¹.

¹ مرجع نفسه، ص، 224.

المطلب الثاني: السياسات الاستراتيجية للمؤسسة

بعد دراسة العوامل المحيط العام والخاص وكذا التنافسية، فتبدأ المؤسسة في إيجاد البدائل والسياسات الاستراتيجية المختلفة لحل المشكلة، وتشمل الخطوتين التاليتين:

✓ دراسة عدد من البدائل والسياسات الاستراتيجية، التي تساعد على سد الفجوة بين الأداء الحالي وما يجب أن يكون عليه، والاستفادة من العروض المحيطة كنتيجة لربط نموذج العرض والقيود بعملية اختيار البدائل والسياسات الاستراتيجية.

المقصود بالبدائل والسياسات الاستراتيجية مختلف الخيارات المتاحة للمؤسسة، التي يمكن بواسطتها بلوغ الأهداف المسطرة. إلا أن المؤسسة قد لا تتوفر على الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية أو تلك، فتضطر إلى اختيار استراتيجية أخرى تتلاءم والظروف التي تعمل في ظلها¹.

✓ اختيار أحسن بديل من بين البدائل المتاحة لسد الفجوة وتحقيق الأهداف.

ولإيجاد البدائل المختلفة لحل المشكلة تلجأ المؤسسة إلى مداخل أو طرق جديدة غير الطرق الروتينية السابقة، وعليه أن يختار بين نوعين من الاستراتيجيات هما:

- استراتيجيات هجومية أو وقائية: وهي الاستراتيجيات التي تقوم المؤسسة باتخاذها، قبل أن تدفعها الظروف المحيطة إلى ذلك.

- استراتيجيات دفاعية أو علاجية: وتشمل الاستراتيجيات التي تتخذها المؤسسة كرد فعل للضغوط التي تنشأ من الصناعة والقطاع الموجودة بها.

الفرع الأول: استراتيجية الإبقاء على الوضع القائم أو استراتيجية الاستقرار

تستخدم المؤسسات هذه الاستراتيجية في الحالات التي تستمر فيها هذه الأخيرة في تحقيق نفس معدلات الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها في الماضي، وذلك بزيادة معدلات الإنجاز بنفس النسب التي تحققت في السنوات السابقة، أو حينما يكون الهدف هو زيادة معدلات تحسين الأداء الوظيفي أو تحقيق الكفاءة.

هذا الوضع يتحقق، سواء عندما تكون المؤسسة لا تتوفر على الموارد التي تسمح لها بزيادة قدراتها ومجال تدخلها في القطاع الذي تعمل به. كما قد تلجأ إلى هذا الحل عندما تكون قد بلغت مستوى عال من الإنتاج، بحيث تكون راضية عنه؛ ومن ثم لا تطمح على تحقيق توسع. وفي ظل

¹ أحمد زغدار، أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة العمومية. دراسة حالة. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 1997 - 1998. ، ص ص 57 - 70.

هذه الاستراتيجية ستعمل المؤسسة على توجيه كل مواردها إلى مجالات عملها الحالية، قصد تأكيد مكانتها هذه وتقويتها، تحسبا لأيّ طارئ.¹

الفرع الثاني: استراتيجية التوسع والنمو

أولاً: استراتيجية التوسع

عندما تكون المؤسسة في وضع مريح نسبياً، فإن وضعيتها تلك تدفع بها إلى توسيع نشاطها من خلال رفع مستوى إنتاجها، والاستحواذ على نصيب أكبر من السوق أو اللجوء إلى مجالات أخرى غير المجال الأصلي الذي تعمل به.

ففي حالة النمو من خلال التركيز على صناعة واحدة، تميل المؤسسة إلى تركيز كل جهودها على منتج واحد أو خدمة سوق واحدة، الأمر الذي يسمح لها بعدم تشتيت جهودها بما يمكنها من قوة أكبر، ترفع من قدرتها التنافسية². وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة قد تعتمد في تنفيذ استراتيجيتها هذه على مجهوداتها وإمكاناتها الخاصة، أو قد تضطر إلى التعاون مع أطراف أخرى تمتلك مؤهلات أخرى تتكامل مع مؤهلاتها هي.

وقد تضطر المؤسسة، في ظل استراتيجية تنويع مجالات التدخل، قصد مواجهة المخاطر التي قد تظهر في قطاع أو صناعة واحدة، تعمل المؤسسة على دخول قطاعات مختلفة، وذلك من خلال الاندماج مع مؤسسة أخرى أو ابتلاع مؤسسة قائمة أو الدخول في تعاون مع أطراف أخرى من خلال تحالف أو شراكة مع مؤسسة أخرى.

ثانياً: استراتيجية النمو

تستخدم استراتيجية النمو حينما تريد المؤسسة أن تحقق مستوى من الأهداف يفوق ما تحقق في السنوات الماضية.

وقد تبين من الأبحاث أن استراتيجية النمو استخدمت في الفترة من سنة 1946 إلى سنة 1968، وأن استراتيجية النمو استخدمت في الفترة من سنة 1968 إلى 1973 ماعدا أوقات الكساد في هذه الفترة. وتستخدم المؤسسات هذه الاستراتيجية للأسباب التالية³:

- يعتبر النمو ضرورة البقاء في الصناعات التي تتعرض لتغيرات كبيرة، إذ تعتبر استراتيجية البقاء ناجحة في الأجل القصير فقط، أما في الأجل الطويل فإن هذا يعني عدم البقاء.

¹ توماس وهلين، هنجر دافيد، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد وزهير نعيم الصباغ، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1990، ص 104.

² أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، غمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002، ص 104.

³ Jean Marie Chevalie, Op cit ,P , .238

- استفادة المجتمع من استراتيجيات النمو.

- الدفع للمديرين: فاستراتيجيات النمو تشجع دافع المديرين لتحقيق الذات، مما يدفعهم إلى تحمّل المخاطرة، واتخاذ استراتيجيات كاستراتيجيات رئيسية تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما أن الاستراتيجية الفعالة للنمو تجذب المديرين الأكفاء.

وتندرج تحت هذه الاستراتيجية نوعان هما استراتيجيات النمو في المنظمات ذات المنتج الواحد، واستراتيجيات النمو عن طريق التنوع الخارجي.

1 - استراتيجية النمو للمؤسسة التي تنتج منتجا واحدا:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق مستوى من الأهداف، يرتفع كثيرا عما تحقق في السنوات السابقة، وذلك عن طريق زيادة حجم الإيرادات من المبيعات أو زيادة النصيب في السوق، أو التوسيع في السوق. ويمكن تحقيق هذه الاستراتيجية باستخدام عدد من البدائل:

- زيادة مستوى المبيعات عن طريق تشجيع الطلب الأول، وتشجيع وضع استخدامات جديدة للمنتوج الحالي في نفس المنطقة، ولنفس المستهلكين، وبنفس السعر، وقد سميت هذه الاستراتيجية بالاستراتيجية المكثفة.

- زيادة مستوى المبيعات عن طريق تنمية السوق، أي بيع المنتجات الحالية في أسواق جديدة إقليمية أو قومية أو دولية.

- زيادة المبيعات باستخدام استراتيجيات تسعير جديدة، أو إضافة تعديلات جديدة للمنتوج مثل إدخال الماركات أو العلامات.

2 - استراتيجية النمو عن طريق التنوع:

وتعتبر هذه الاستراتيجية من أقدم الاستراتيجيات التي استخدمت وتحقق بإضافة منتوجات أو خدمات لخطوط المنتوجات الحالية.

وتنقسم هذه الاستراتيجية إلى قسمين¹:

أ - استراتيجية التنوع الداخلي: والذي بدوره ينقسم إلى:

- التنوع المرتبط: ويحدث عندما تكون السلع والخدمات الجديدة المضافة ترتبط مع خط المنتجات الحالية في عدة جوانب، كالجانب التكنولوجي، أو الإنتاجي، أو التسويقي، أو قنوات التوزيع، أو المستهلك.

¹ idem,PP , 239,240.

- التنوع الغير مرتبط: تستخدم هذه الاستراتيجية إذا كانت المنتجات أو الخدمات المضافة ليست مرتبطة بخط المنتج الحالي في الجانب التكنولوجي، أو الإنتاجي، أو قنوات التسويق، أو المستهلك. أي أنّ كل خط إنتاج له موارده الأولية ومستلزماته ومعداته الإنتاجية، وإمكانات ووسائل التسويق الخاصة به، وذلك مثل الشركات التي تنتج السيارات، وأجهزة الكمبيوتر، ومنتجات الأطعمة، والصواريخ... الخ.

ب - استراتيجية التنوع الخارجي:

- التنوع الخارجي المرتبط: أي الاندماج أو الشراء، شراء شركات أو مشاركة المخاطر لشركات تباع سلعا أو خدمات لخدمة نفس المستهلك، ولنفس الأسواق أو تستخدم جانبا تكنولوجيا مشابها للجانب الذي تستخدمه المؤسسة. أي أن المنظمة أو المؤسسة تستخدم الموارد الخاصة والمهارات الوظيفية في المجالات الجديدة الخاصة بالمنتوج .

- التنوع الخارجي غير المرتبط: ويشمل شراء شركات تستخدم جانبا تكنولوجيا يختلف عن الجانب التكنولوجي الذي تستخدمه المؤسسة، أو تنتج منتجات أو خدمات تخدم مستهلكين مختلفين أو أسواق مختلفة أو عوامل نجاح حاكمة لا ترتبط بأوجه النشاط الحالية.

3 - استراتيجية مشاركة المخاطر¹:

هي استراتيجية خاصة من استراتيجيات النمو، تقوم على أسس اتخاذ المهارات الحالية في منتجات الأسواق الجديدة، بدلا من استراتيجية النمو الداخلي أو الاندماج.

وقد تقوم هذه الاستراتيجية بين المؤسسات في بلاد مختلفة، وهذا الوضع الغالب بالنسبة لها، أو قد تتم داخل حدود الدولة وبين الصناعات القائمة بها؛ وتختلف أهداف ودرجات نجاح ومشكلات كلا النوعين من الاستراتيجيات، فبالنسبة لمشاركة المخاطر داخل حدود الدولة فإن الأسباب التي تدعو إلى ذلك تتمثل في:

- تخفيض المخاطر بالنسبة للمشاركات الجديدة.

- مساعدة الشركات الصغيرة على منافسة الشركات الكبيرة.

- سرعة إدخال التطويرات التكنولوجية.

أما بالنسبة لاستخدام استراتيجية مشاركة المخاطر خارج حدود الدولة، فغالبا ما يتم ذلك للأسباب التالية: وذلك كما ذكرها كركين.

- الحصول على مزايا بالنسبة لكل من الطرفين وتخفيض التكاليف.

¹ Yves Morvan, **Economie Industrielle**, Presses Univeritaires De France-PUF, Paris, France, 1976, PP, 97, 98.

- تحقيق زيادة في المبيعات، وتخفيض تكلفة الإنتاج والتسويق.

- سرعة إدخال التغيرات التكنولوجية.

- تحفظ استراتيجية مشاركة المخاطر استقلالية كل من الشركتين.

- تخفيض مخاوف الشركات الأجنبية بالنسبة لاختلاف اللغة والثقافة، وإيجاد طرف مشترك يفسر ذلك.

الفرع الثالث: استراتيجية التخفيض واستراتيجية التكامل الرأسي

أولاً: استراتيجية التخفيض

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس المحافظة على حجم الأعمال أو تخفيضه، حتى تستطيع المؤسسة إعادة تنظيم نفسها لتحقيق مستوى أعلى من الأداء.

وتستخدم هذه الاستراتيجية في الظروف التالية:

- إذا كان مستوى الأهداف المحقق أقل مما تحقق في السنوات السابقة.

- تسعى الإدارة إلى تحسين مستوى الأداء، وتحقيق التحسن الوظيفي، وتخفيض الوحدات ذات معدل التدفق النقدي السالب.

- تسعى الإدارة إلى خدمة المستهلك في نفس خطوط المنتج أو الخدمات المقدمة، ولكنها ترى أنه من الضروري تخفيض عدد خطوط المنتجات أو الخدمات.

والمداخل الرئيسية لاستخدام هذه الاستراتيجية تمثل:

أ- **تخفيض التكاليف:** وتتعدد المداخل والأساليب التي تستخدم لتحقيق هذا، ومنها تخفيض تكاليف العمالة، وتخفيض تكاليف الصيانة، وتأجير الأجهزة بدلاً من شرائها، وتحسين المظهر بالنسبة لمنافذ التوزيع، وتحسين الجودة، وتحسين العلاقة مع المستهلك.

ب- **زيادة الإيرادات:** وتشمل الاستثمار الجيد في النقدية، والأصول المتداولة، وتحقيق الرقابة على المخزون، وتحسين تحصيل أوراق القبض، وتحقيق زيادة في المبيعات بدون زيادة المصروفات، أو زيادة الأسعار إن أمكن ذلك.

ج- **تخفيض الأصول:** ويشمل ذلك بيع الأرض والمباني، والأجهزة التي تتقادم ولا تحتاجها المؤسسة، أو بيع أصول كانت المؤسسة قد اشترتها لتحقيق استراتيجية النمو ثم ظهر عدم إمكانية تحقيق ذلك.

د - إجراء التوازن: من خلال زيادة الإيرادات وتحسين التكاليف، أو استراتيجية مركبة تجمع بينها.

ومعظم استراتيجيات التخفيض أو إعادة النظر فيها تتضمن مواقف، حيث يكون هناك انخفاض رئيسي في المبيعات أو النصيب في السوق أو كليهما.

ويتم استخدام هذه الاستراتيجية في ظل ظروف متعددة، نذكر منها:

- عدم نمو المبيعات نمواً كافياً، أو عدم الحصول على نصيب كافٍ في السوق، أو إدراك الإدارة لعدم قدرتها على التنافس.

- انخفاض الأرباح، وهناك فرص لبدائل استثمارية أخرى.

- عدم تناسب بعض الوحدات الإنتاجية بعد التكامل.

- عندما ترى الإدارة أن هناك فرصاً أفضل في مجال أعمال أخرى.

ويعتبر قرار بيع المؤسسة أو تصفيتها من أصعب القرارات التي تواجه الإدارة، إذ يتضمن معنى الفشل.

ثانياً: استراتيجية التكامل الرأسي

طبقاً للتعريف الاقتصادي التقليدي تقوم هذه الاستراتيجية على ضم مرحلتين أو أكثر من مراحل الإنتاج أو التوزيع أو الاثنين معاً، وذلك تحت إدارة واحدة. وتتصف هذه الاستراتيجية بتوسيع تعريف المؤسسة¹.

1. استراتيجية التكامل الأمامي

ويقصد بذلك أن تتحرك المؤسسة إلى الأمام في مجال الإنتاج أو توزيع المنتجات، ومن أمثلة ذلك قيام بعض شركات البترول بإنشاء فروع للبيع في الأقاليم أو المناطق بدلاً من البيع عن طريق وكلاء الصناعة، وذلك بهدف التغلب على ظروف عدم التأكد بالنسبة للمبيعات ومستويات التوزيع.

2. استراتيجية التكامل الخلفي

وفيها تتحرك المؤسسة إلى مجال الأعمال الخاصة بإمدادها بالموارد الخام أو الموارد اللازمة لها، كما تقوم بعض الفنادق بإنشاء أقسام لإنتاج أثاث أو منتوجات التنظيف.

و تبني استراتيجية التكامل الرأسي يكون بهدف تحقيق العديد من المزايا أهمها:

¹ Jean Marie Chevalie, Op cit ,P P , 155..157.

- تخفيض تكاليف التبادل الخاصة بالبيع و الشراء: إذ تخفض التكاليف الخاصة بالقوة البيعية، الإعلان، الترويج ، أو بحوث السوق.

- تحقيق الأمان في الحصول على المواد الخام الضرورية للإنتاج، خاصة في الصناعات الكثيفة لرأس المال.

- تحقيق التنسيق، فحين توجد درجة من التأكد في الحصول على الموارد المطلوبة فإن هذا يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين جداول الإنتاج والمخزون.

- الحصول على إمكانيات تكنولوجية أعلى، مما يساعد على تحقيق الابتكار؛ فالمؤسسات التي تتكامل في مجال الإنتاج أو التنسيق تتوفر لديها إمكانيات أعلى مما يساعد على التطور والابتكار.

الفرع الرابع: استراتيجيات التحالف واستراتيجية الانسحاب

أولاً: استراتيجيات التحالف

إن نماذج التحليل الاستراتيجي التي تعرضنا إليها سابقا لكل واحدة منها ميزاتها وتصورها، لكن ما يجمع بينهما هو حدود أو محدودية مجال تطبيقها، فهي نماذج تنافسية أي أنها تفترض جدلا أن هناك منافسة، وعندما لا تكون هناك منافسة يجب اللجوء إلى مقاربات أخرى.

وهو موضوع الدراسات المتعلقة باستراتيجيات التحالف التي تزايدت في السنوات الأخيرة التي تمخضت عنها، وضع مفاهيم جديدة للاستراتيجية، والتي تسمى أحيانا الاستراتيجيات العلائقية، أو استراتيجيات التحالف، أو التعاون وهي التسميات الأكثر استعمالا حاليا، وخارج هذا الإطار تدرج كل الاستراتيجيات التي تتوجب إعادة النظر¹.

يمكن التمييز بين اتجاهين في هذا المجال، الأول يستلهم مفاهيمه من أعمال الاقتصادي الأمريكي O.E. William son، الذي يدرس التعاملات أو الصفقات les transaction الموجودة بين المؤسسة ومحيطها. الاتجاه الثاني، وهو أكثر راديكالية في طرحه، يقترح نقدا إيديولوجيا critique ideologique للنماذج التنافسية، والتي توسعت في فرنسا خاصة في مدرسة HEL. لكن في الأخير يعتقد البعض أنه في آفاق سنة 2000 أنّ هيكل المنافسة العالمية سوف يكون مختلفا تماما عما كان عليه في سنوات السبعينات والثمانينات، إذن سوف يشهد العالم شبكة واسعة من التحالفات المتعددة، ليتطور بين حوالي 10 أكبر منافسين في كل قطاع، حيث يضع هؤلاء المنافسون وبصورة جماعية المراد لرفع أثر الخبرة في مجال الإنتاج والبحث وتبادل التكنولوجيا بين شبكات التوزيع، وفي هذا الإطار مفهومين للتحالف بين المؤسسات سوف يتمخض عن الأول، تحالف بين شريكين لكل واحد منهما ما يجنيه من عملية التحالف، والثاني يكون التحالف شكلا من أشكال استمرار التحالف بأشكال أخرى.

¹ stratégie, structure , decision ,identité , politique gerele d'entreprise, edition 2 : Paris 1988. p. 14.

وبشكل عام، فإن H.Parmulter ، D.Heenan وبعد تحليل تطور وخصائص التشارك الاستراتيجي قد درسنا الشروط الضرورية لنجاحه، التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وجود استراتيجية سابقة، وتفكير استراتيجي يجب أن يسبق تشكيل أي تحالف، بهدف تقييم التناسق بين أهداف الشركاء.

- نوعية جيدة للاتصال والتنسيق، وهذا يتم بتبادل المستخدمين في كل المستويات.

- ثقافة مشتركة، فالشركاء يجب أن يتفاسموا مجموعة من القيم (نمط style)، أو ثقافة.

- أنظمة تسيير مستقلة، وجود مراكز قرار لها نفوذ.

- الأخذ في الاعتبار بعض العوامل الحرجة، مثل التخصص الضيق، وهذا يمكن أن يفقد أحد الشركاء جزء من المعرفة، وكذلك فقدان جزء من هامش المنارة للأطراف المتحالفة.

ثانيا: استراتيجية الانسحاب

تعتبر هذه الاستراتيجية من الاتجاهات التي تتبعها المؤسسة في المراحل الصعبة بحيث تأخذ عملية الانسحاب هذه عدة مظاهر، وعدة أشكال؛ ابتداء من القرارات البسيطة إلى غاية القرار الأكثر أثرا وسلبية على المؤسسة. فالقرارات البسيطة يمكن أن تتمثل في اتخاذ بعض الإجراءات المؤقتة بهدف معالجة وضعية لا يمكن أن تدوم كثيرا، كتخفيض التكاليف الثابتة.

أما القرارات الأخرى، والتي تكون أكثر صرامة، تتمثل في التخلي عن وحدات عملية كاملة، أو التخلي عن الاستثمار بصفة جزئية، لأن مثل هذه القرارات قد توفر للمؤسسة إمكانيات مالية تسمح لها بمواجهة الصعوبات التي تتعرض طريقها؛ غير أن مثل هذه القرارات الصارمة المتمثلة في التخلي عن بعض الوحدات قد تؤثر على المؤسسة سلبيا خاصة على المدى الطويل، مثل التخلي عن وحدة البحث والتطوير لمدة معينة؛ ولكن القرار الأكثر صرامة هو ذلك المتمثل في التوقف النهائي لنشاط بعض الوحدات للنتائج التي ستترتب عنه، خاصة المشاكل الاجتماعية التي قد تظهر بعد ذلك.

ويبدو واضحا هنا أن المؤسسة الأفضل تحضيرا لمواجهة مثل هذه المشاكل هي تلك المؤسسات التي تعتمد على التنويع، بحيث يمكنها ذلك من معالجة الانسحاب من قطاع معين، بإدماج الأفراد والموارد الأخرى في قطاع آخر.

وعلى العموم فإن الاتجاهات الاستراتيجية الأربعة، التي وصفناها بصورة مختصرة، ليست الوحيدة التي يمكن أن تتبعها المؤسسة بحيث يمكن لها اختيار اتجاه غير تلك الاتجاهات التي ذكرناها، وذلك وفق ما يقتضيه المحيط الذي تنشط فيه والأهداف التي سطرته لنفسها، وكذا الأولويات التي تسعى لتحقيقها.

الفرع الخامس: استراتيجية التخصص، واستراتيجية التنوع

أولاً: استراتيجية التخصص

تتخذ هذه الاستراتيجية في غالب الأحيان من طرف المؤسسات الناشئة في نشاطها، حيث يؤدي تركيزها لكل وسائلها ومواردها على نشاط معين إلى التحكم فيه؛ ومن ثم ضمان بقائها خاصة في هذه المرحلة الحرجة التي تتمثل في مرحلة الانطلاق.

ويمكن أن نعتبر هذه الاستراتيجية منطقية بالنسبة للمؤسسات الناشئة التي تكون بصدد البحث عن مكان لها في السوق؛ ونشير هنا إلى أنه بالرغم من الامتيازات التي يمكن أن تمنحها مثل هذه الاستراتيجية كالتبسيط في التسيير، ووضوح الأهداف التي تقوم بها، وبذلك الاستفادة من وضعية جيدة بالنسبة للمنافسين، ويمكن أن تتأذى عدة عيوب من هذه الاستراتيجية، إذ ستقوم المؤسسة التي ستعتمد على التخصص لبلوغ أهدافها بتركيز مجمل مواردها حول نشاط واحد، الشيء الذي لا يخلو من المخاطر بحيث يكفي أن يحدث تغيير معين في البيئة حتى يكون بقاء المؤسسة مهدداً.

كما أن تخصص الأفراد، والوسائل قد يؤدي إلى فقدان المرونة، خاصة من الناحية التنظيمية؛ وبذلك لن تتمكن المؤسسة من اغتنام الفرص الجديدة التي يمكن أن تمنح لها.

كما نشير أيضاً إلى أن عملية التخصص والتركيز على نشاط واحد يمكن أن يشكل حاجزا أمام تنمية، وتطوير قدرات المؤسسة على التأقلم، خاصة لما يبدأ السوق في التدهور، ولما تتغير المعطيات البيئية، حيث الكثير من المؤسسات غابت، وانسحبت من الميدان بسبب تخصصها في نشاط واحد، ولعدم تمكنها من مواكبة ومسايرة التغيرات الحادثة في البيئة¹.

ثانياً: استراتيجية التنوع

لمعالجة المشاكل، ولتفادي الأخطار التي أشرنا إليها سابقاً، تلجأ بعض المؤسسات إلى اتخاذ اتجاه آخر وهو التنوع، الذي يستجيب لعدة انشغالات، بحيث يمكن هذا التنوع من توزيع الخطر وتفادي الوقوع في الأخطاء السابقة، والتي قد تؤدي إلى انسحاب واختفاء المؤسسة من الساحة.

وبالفعل فإن الاعتماد على التنوع سيمكن المؤسسة من تحقيق نوع من التوازن بين عوائد وأرباح بعض النشاطات ونقص البعض الآخر من خلال تغطيتها لنقص مردودية بعض المنتجات التي قد تكون في مرحلة تدهور بربحية منتجات أخرى تحتل مكاناً أفضل في السوق .

كما أن المؤسسة تلجأ إلى التنوع، بحثاً منها عن دخول أسواق جديدة، وبالتالي ممارسة نشاطات متنوعة ومختلفة؛ وقد تعتمد المؤسسة أيضاً على التنوع لما تكون النتائج المحققة من المنتوجات القاعدية جد مرضية، تمنح للمؤسسة إمكانية الاستثمار في مجالات أخرى².

سنميز فيما يخص التنوع بين نوعين:

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص، 293.

² مرجع نفسه، ص، 294.

- التنوع بالاحتفاظ على الخصائص السابقة للمؤسسة التي ستعتمد في هذه الحالة على نفس الاتجاه من الناحية التنظيمية، وعلى نفس الكفاءات الفردية، والتكنولوجية في منتجاتها الجديدة .

على العموم فإن أهم خاصية لهذا التنوع هو الاعتماد على نفس خصائص المؤسسة، سواء من الناحية التنظيمية، التكنولوجيةالخ.

- النوع الثاني للتنوع: هو ذلك الذي لا يعتمد على الوسائل والخبرات السابقة للمؤسسة، إذ ستكون هذه الأخيرة بصدد الاعتماد على وسائل وطرق مختلفة في الإنتاج؛ بحيث نجد أن هذا النوع من التنوع يعتمد خاصة من طرف المؤسسات التي ليس لها اختصاص محدد، بالإضافة إلى تلك المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق توازن بين مختلف المجالات التي تهتم بها، مغطية بذلك تدهور البعض بنمو البعض الآخر؛ كذلك فإن هذا النوع الثاني من التنوع يمكن أن يعتمد من طرف مؤسسات في حالة جيدة من الناحية المالية، ولكن آفاق النمو والتطور في قطاعها ضيقة، وبذلك سنتجه نحو قطاعات أكثر نمواً، وأكثر ربحية.

ومن أهم المشاكل التي يمكن أن يطرحها النوع الثاني، عدم الانسجام في الاستراتيجية بين مختلف النشاطات من جراء الاستقلالية التي تحظى بها الوحدات المتعددة، التي سيكون من الصعب على المسيرين التحكم فيها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة¹.

الفرع السادس: استراتيجية الانكماش

تعتمد المنظمات على استراتيجية الانكماش عندما تواجه أزمات طارئة تأمل تجاوزها والبقاء في الأسواق وذلك من خلال تقليص بعض النشاطات أثناء أوقات الأزمة.

ولهذا المعنى فإن الانكماش هو محاولة من المنظمة لتخفيض عناصر التكلفة عندما يكون الموقف التنافسي لجميع أو أغلب خطوط منتجاتها ضعيفا مما ينعكس سلبا في مستوى ادائها معبرا عنه بانخفاض الأرباح والمبيعات. وتتشكل ملامح استراتيجية الانكماش عبر أربعة استراتيجيات فرعية هي²:

أولا: استراتيجية المنظمة الأسيرة

قد تقرر الإدارة العليا في المنظمة ان تجعل نفسها أسيرة لدى احد اكبر زبائن المنظمة لضمان استمرار وجودها لاسيما عندما تكون الصناعة ذات جاذبية ضعيفة فضلا عن معاناتها الناجمة عن بعض المشكلات كانهخفاض المبيعات أو زيادة الخسائر. وخير مثال على هذه الاستراتيجية هو عندما وافقت شركة Simpson Industries of Birmingham على قيام فريق متخصص من

¹ شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 140.

² قريشي العبد، مرجع سابق، ص، ص، 29، 30.

شركة General Motors بفحص سجلاتها مقابل تعهد الأخيرة بشراء أكثر من 80% من إنتاجها ولفترة طويلة من الوقت¹.

ثانيا: استراتيجية البيع او/ والتجريد

تقوم استراتيجية البيع على فكرة قيام منظمة ما بعرض نفسها للبيع أمام منظمة أخرى وذلك بشرطين الأول هو الحصول على سعر بيع جيد والثاني هو احتفاظ موظفي المنظمة المعروضة للبيع بأعمالهم بعد عملية البيع. وقد اعتمدت شركة Land Rover البريطانية هذه الاستراتيجية عام 1994 عندما عرضت نفسها للبيع أمام شركة BMW الألمانية بسعر 102 بليون دولار. أما بخصوص استراتيجية التجريد فان المنظمة يمكن ان تعتمد عليها إذا كانت تعاني من صعوبات في موقفها التنافسي وتمتلك وحدات أعمال استراتيجية متعددة فإنها والحالة هذه يمكن ان تبيع (تتجريد) احدها لاسيما ذات النمو المنخفض وهذا ما اعتمدته شركة BMW عندما أعادت بيع Land Rover بعد 6 سنوات من عدم جدواها لشركة Ford .

ثالثا: استراتيجية الإفلاس/ التصفية

تتضمن استراتيجية الإفلاس قرار الإدارة العليا بالتخلي عن المنظمة لصالح المحكمة التي تتولى بدورها سداد التزامات هذه المنظمة، وإذا كان الهدف من استراتيجية الإفلاس هو البقاء أو الديمومة فان استراتيجية التصفية تسير على العكس من ذلك (الزوال). فعندما تكون الصناعة ذات جاذبية ضعيفة والموقف التنافسي للمنظمة ضعيف أيضا عندها لا يكون أمام الإدارة العليا ومجلس الإدارة في المنظمة سوى اتخاذ قرار مشترك بتحويل موجودات المنظمة إلى سيولة (نقد) بهدف استخدامه في تسديد التزامات المنظمة تجاه الجهات الخارجية وتوزيع ما تبقى منه على حاملي الأسهم.

رابعا: استراتيجية إعادة التأهيل (الإنفاق)

تركز هذه الاستراتيجية على تطوير الكفاءة التشغيلية للمنظمة لاسيما عندما تعاني من مشكلات بسيطة لم تتفاقم بعد.

يستند تطوير الكفاءة التشغيلية في المنظمة إلى مرحلتين الأولى هي مرحلة التقليل وتشمل مجموعة الجهود الهادفة لتدارك الوضع الحالي ومن ثم العمل على تخفيض التكاليف غير الضرورية. إما المرحلة الثانية فهي مرحلة الدمج والتي تتعلق بتنفيذ البرامج الكفيلة بالمحافظة على استقرار المنظمة بصورتها الجديدة. ويوجد نوعان من استراتيجيات إعادة التأهيل هما²:

1. استراتيجية إعادة تأهيل العمليات: اذ تقوم هذه الاستراتيجية على افتراض ان أهداف المنظمة واستراتيجيتها هي صحيحة ومناسبة. وهناك عدد من البدائل التي تتضمنها هذه الاستراتيجية هي:

¹ شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 141.

² فلاح حسين عداوي الحسيني، مرجع سابق، ص، 193.

✓ زيادة الإيرادات عبر زيادة الاعلان، زيادة أو تخفيض الاسعار، وزيادة مستوى خدمة الزبون.

✓ تخفيض التكاليف عبر تخفيض حجم القوى العاملة، تأجير الآلات بدلا من شراءها... الخ.

✓ زيادة مجرى النقد عبر بيع الموجودات والتخفيض من المنتجات الهامشية.

2. استراتيجية إعادة التأهيل الاستراتيجي:

وتعتمد هذه الاستراتيجية عندما تكون أهداف المنظمة واستراتيجياتها لا تتناغم مع الأداء المرغوب بموجب هذه الاستراتيجية يتخذ مجلس الادارة قرار بإجراء تغييرات إدارية قد يكون احدهما حل فريق الإدارة العليا كليا بعد التأكد من جانبيين هما:

✓ تحديد فيما إذا كانت الصناعة تحتل إحداث التخفيض.

✓ تحديد فيما إذا كانت المنظمة تمتلك المقدرات الجوهرية اللازمة لإحداث التخفيض.

خلاصة:

إن الاتجاه المعاصر في مجال الاقتصاد الصناعي ينصب تركيزه على الرؤية التكاملية والشمولية للأنشطة والسلوكيات الاستراتيجية للمؤسسات في الصناعة، والسعي وراء التفاعل فيما بينها من أجل إعطاء أداء صناعي للقطاع بما يسمح بتحقيق التنمية الاقتصادية، بحيث تكون كتلة واحدة، والسلوك الإستراتيجي كفيل بتحقيق هذه التفاعلات والتكاملات فيما بين المؤسسات من أجل رفع كل العوامل المؤثرة عليها ومن أهمها السياسات الصناعية الحكومية، بما يسمح للمؤسسات بضبط وتفعيل حركاتها نحو ضمان الاستمرارية نحو المستقبل الاستراتيجي في الصناعة.

وفي ظل المنافسة والمحيط اللذان يمتازان بالحركية، لم يعد للمؤسسات أن تدير سلوكياتها الاستراتيجية إلا بعقل استراتيجي، بما يسمح لها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها، وهذا النجاح أصبح يتطلب قدرات استراتيجية قادرة على تحليل وقراءة المحيط الذي تتواجد به برؤية مستقبلية بجميع متغيراته، من أجل التقليل من خطر المنافسين ووضع عوائق أمام دخول منافسين جدد في الصناعة، كل هذا من أجل ضمان مركز استراتيجي تنافسي دائم في القطاع الذي تنشط فيه.

الفصل الرابع

تمهيد:

تبنى مختلف المؤسسات الجزائرية الاقتصادية استراتيجيتها في ظل المنافسة الشرسة في مختلف القطاعات لذا توجب عليها وفي هذه الظروف أن تتأقلم فيها ووضع مختلف الخيارات الاستراتيجية التي تساعدها وتتخذ الخطوات المناسبة اتجاه كل سلوك استراتيجي الذي يتبناه المنافس الآخر أو المنافسين ككل، ويهدف هذا الفصل إلى تحليل دور نظرية الألعاب في المجال الاقتصادي وخاصة المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر، بمختلف أدواتها وقواعدها الصناعية من أجل مواكبة الثورة التي يشهدها مجال الاتصالات، لذلك لزم على المتعاملين في قطاع خدمة الهاتف النقال إتباع استراتيجيات تتأقلم مع هته المنافسة لمواكبة التطورات الحاصلة في القطاع وانتهاج مختلف الأدوات والآليات التي تسمح لها مختلف الهيئات الحكومية.

ولذلك يأتي هذا الفصل تطبيقا للفصلين النظريين وإسقاطهما على قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر، حيث يشهد منافسة حادة ما بين المتعاملين الثلاث (جازي، موبليس، أوريدو) وكذا الحيوية والتطور الدائم، لذلك يحاول كل متعامل إلى نزع الصدارة والقضاء على منافسيه وذلك بإتباع مختلف الاستراتيجيات الممكنة لذلك.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث:

- المبحث الأول: لمحة عن قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر.
- المبحث الثاني: تطور الطلب بقطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر ومختلف تشكيلة منتجاتها.
- المبحث الثالث: استخدامات نظرية الألعاب لمتعاملي خدمة الهاتف النقال بالجزائر.

المبحث الأول: لمحة عن قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر

إن محاولة التعرف على سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر يقتضي الوقوف لتطوره في العالم باعتبارها قطاع حيوي جدا ويعد بالكثير في المستقبل، إذ أنه يشهد نموا وتطورا فاق توقعات المراقبين الاقتصاديين في جميع أنحاء العالم سواء العالم المتقدم أم العالم الذي هو في طور النمو.

المطلب الأول: واقع قطاع خدمة الهاتف النقال والثابت في العالم

سأحاول في هذا المطلب التطرق إلى تطور لخدمتي الهاتف النقال والهاتف الثابت في العالم وفي الدول العربية وإبراز من خلالها مكانة الجزائر في الوسطين العربي والعالمي.

الفرع الأول: تطور خدمتي الهاتف الثابت والنقال بالعالم

رغم الانكماش الاقتصادي في الآونة الأخيرة، لا زال استعمال خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثلا الهواتف المتنقلة، والهواتف الثابتة، والإنترنت، ينمو في جميع أنحاء العالم. حيث في سنة 2017 كان هناك ما يقدر بنحو 7.7 مليار من الاشتراكات في خدمة الهاتف النقال في 175 بلدا من بلدان العالم، بما يعادل 103.5 لكل 100 نسمة في العالم، وتجاوز انتشار الهواتف المتنقلة الخلوية في البلدان النامية في نفس السنة 6.33 مليار من الاشتراكات بالغا نحو 98.7 لكل 100 نسمة. ولئن قل ذلك كثيرا عن المتوسط في البلدان المتقدمة حيث تتجاوز نسبة الانتشار 100 في المائة أي 127.3 لكل 100 نسمة، يظل معدل التقدم الحاصل لافتا للنظر. وفي الواقع، نما انتشار خدمة الهاتف النقال في البلدان النامية بأكثر من مثلي نسبته منذ عام 2009 حينما كانت 3.26 مليار أي 58.2 لكل 100 نسمة¹.

وأحد التحديات الهامة التي تواجه جلب المزيد من الناس على خط الهاتف الثابت يتمثل في التوفر المحدود للنفاز إلى النطاق العريض الثابت، فهو في المقام الأول حكر على مستعمليه في البلدان المتقدمة وبعض البلدان النامية. وأكثر من نصف المشتركين في النطاق العريض الثابت في العالم النامي نجدهم في الصين التي سبقت الولايات المتحدة في عام 2008 كأكبر سوق للنطاق العريض الثابت في العالم. وتعادل معدلات انتشار النطاق العريض 23 لكل 100 نسمة في البلدان المتقدمة، وأربعة في المائة فقط في البلدان النامية (اثنان في المائة إذا استثنينا الصين)².

والبلدان العشرة الأوائل في الرقم القياسي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعام 2008 حسب ترتيب مراتبها هي السويد ولكسمبرغ وجمهورية كوريا والدانمارك وهولندا وأيسلندا وسويسرا واليابان والنرويج والمملكة المتحدة. وتقع هذه البلدان كافة، إلا اثنان منها، في أوروبا التي تعد المنطقة الرائدة في العالم في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي الإقبال على

¹ الإتحاد الدولي للاتصالات، قياس مجتمع المعلومات " قطاع التنمية للاتصالات 2017 "، http://www.itu.int/dms_pub/itu-d/inf/itu-d/inf/03-08-2017/d/inf_03-08-2017.pdf.

² الإتحاد الدولي للاتصالات، قياس مجتمع المعلومات " قطاع التنمية للاتصالات 2010 "، http://www.itu.int/dms_pub/itu-d/inf/itu-d/inf/03-09-2010/d/inf_03-09-2010.pdf.

خدماتها. وتتخطى معدلات انتشار خدمة الهاتف النقال نسبة 100 في المائة في معظم البلدان الأوروبية، ويستعمل ما يقرب من أوروبيين من كل ثلاثة الإنترنت.

وإجمالاً، البلدان التي تحتل المراتب العليا، وفق الرقم القياسي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تنتمي إلى العالم المتقدم، في حين أن معظم تلك التي حلت في المراتب الدنيا هي بلدان منخفضة الدخل من فئة أقل البلدان نمواً.

الجدول والشكل التاليين يوضحان تطور عدد مشتركى خدمتي الهاتف الثابت والهاتف النقال في العالم لكل 100 نسمة:

الجدول رقم (13): اشتراكات الهاتف الثابت والنقال بالعالم (175 دولة)

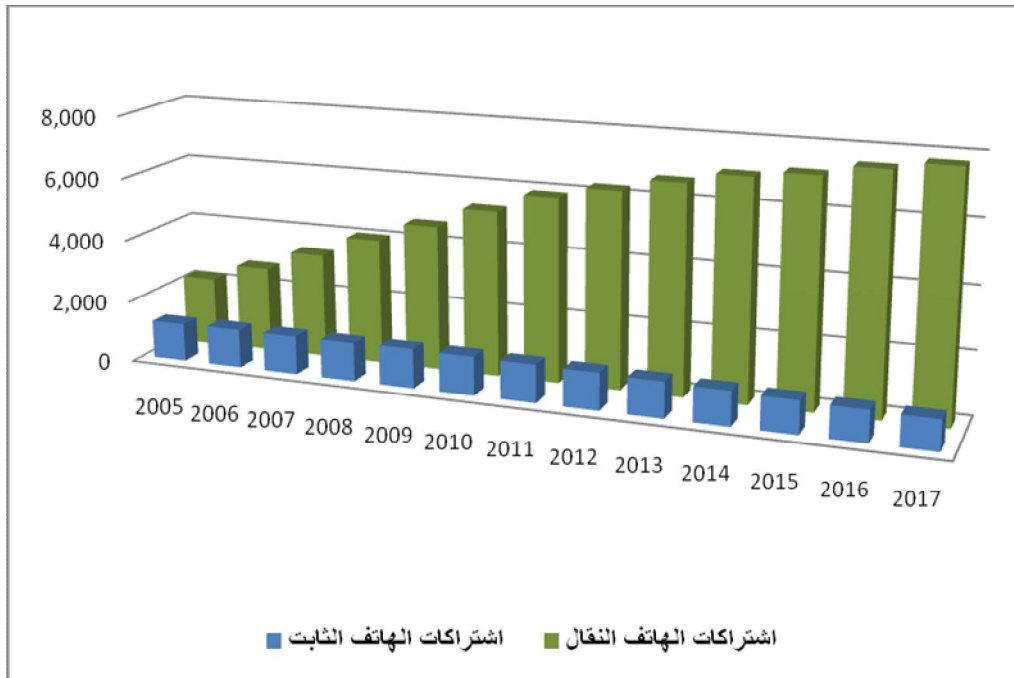
السنة	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
اشترابات الهاتف الثابت	972	1,004	1,046	1,095	1,142	1,179	1,202	1,229	1,254	1,249	1,254	1,261	1,243
اشترابات الهاتف النقال	7,740	7,511	7,184	6,996	6,661	6,261	5,890	5,290	4,640	4,030	3,368	2,745	2,205

المصدر: الإتحاد الدولي للاتصالات: حقائق وأرقام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعام 2017، <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> ، تاريخ: 2017/08/03.

من خلال الجدول السابق نتحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم (29): اشتراكات الهاتف الثابت والنقال بالعالم (175 دولة) (الأعمدة البيانية)

الوحدة: بالملايين

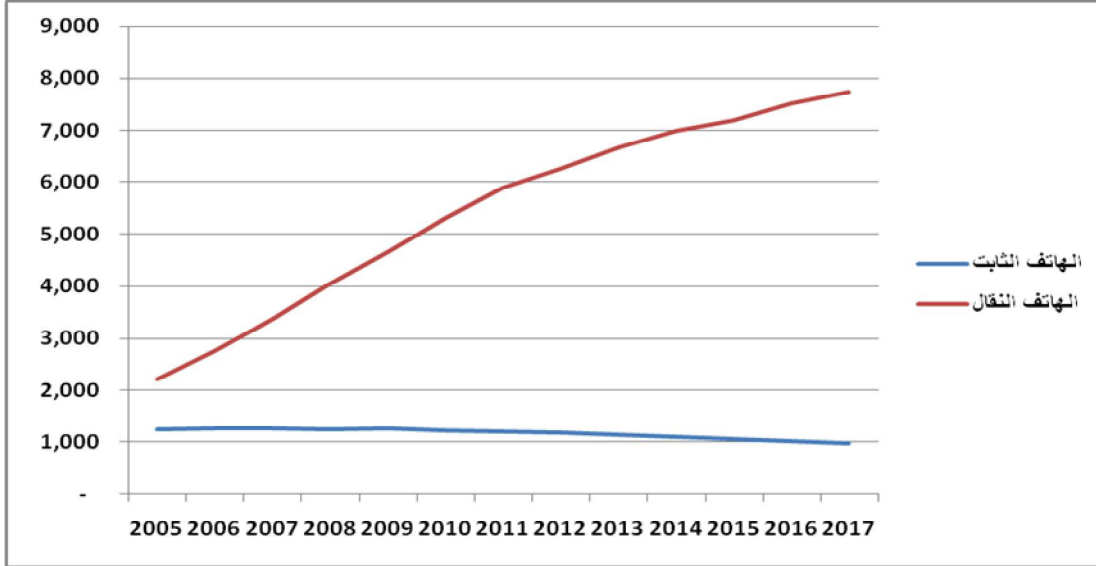


المصدر: من إعداد الطالب، انطلاقاً من الجدول رقم (12)

ولتوضيح الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم (13) الخاصة بتطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت والنقال بالعالم يمكن استعمال التمثيل البياني كذلك للمنحنيات البيانية كما في الشكلين التاليين:

**الشكل رقم (30): تطور خدمتي الهاتف الثابت والنقال بالعالم (175 دولة)
(المنحنيات البيانية)**

الوحدة: بالملايين



المصدر: من إعداد الطالب، انطلاقاً من الجدول رقم (12)

من الجدول والشكلين السابقين نلاحظ أن قطاع خدمة الهاتف النقال قطاع واعد نظراً لتطورات التي شهدتها خلال الفترة الممتدة (2005 – 2017) ناتج عن جهود التنمية التي تقدمها هذه الدول في هذا القطاع وانفتاحها على الاستثمارات الأجنبية والتي وصلت نسبة تطور الاشتراكات في خدمة الهاتف النقال 250.23 % . أما بالنسبة للاشتراكات الهاتف الثابت فانخفضت نسبة الاشتراكات بـ 21.8 % نظراً لتأثيرها بنسب الدول النامية التي لم تعطي اهتماماً لهذا القطاع والاحتكاكات التي يشهدها من طرف الدولة وعدم انفتاحها على الاستثمارات الخارجية.

الجدول والشكل التاليين يوضحان نسبة اشتراك انتشار خدمة الهاتف النقال حسب المنطقة:

**الجدول رقم (14): نسبة انتشار خدمة الهاتف النقال حسب المنطقة
(بالمليون)**

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
افريقيا	87	129	174	246	298	366	437	506	576	639	708	709	759
الدول العربية	84	125	173	213	263	310	349	379	405	412	416	415	420
المحيط الآسيوي	833	1,074	1,398	1,773	2,164	2,614	3,029	3,234	3,463	3,678	3,778	4,070	4,230
كومنويلث الدول المستقلة	166	227	267	312	355	377	360	370	386	390	395	397	398
اوربا	550	610	677	714	717	709	723	736	746	743	741	742	745
الأمريكتين	459	552	649	741	809	881	952	995	1,043	1,092	1,104	1,136	1,145

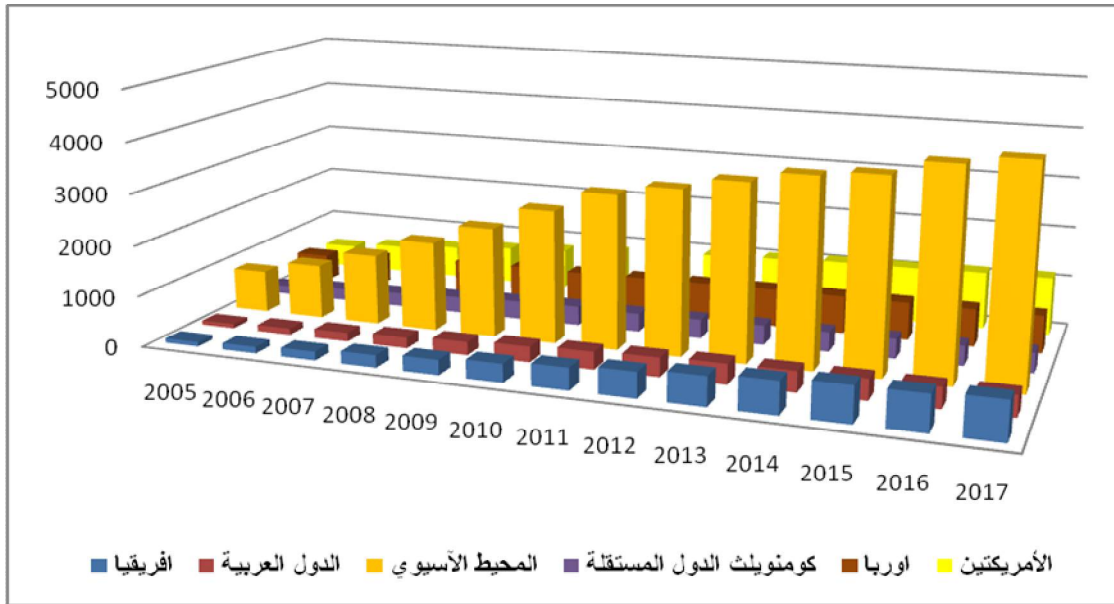
المصدر: الإتحاد الدولي للاتصالات: حقائق وأرقام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعام 2017،

، تاريخ: 2017/08/03 ، <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

انطلاقاً من الجدول السابق نتحصل على الشكل للأعمدة البيانية التالي:

**الشكل رقم (31): نسبة انتشار خدمة الهاتف النقال حسب المنطقة
(الأعمدة البيانية)**

الوحدة: بالملايين

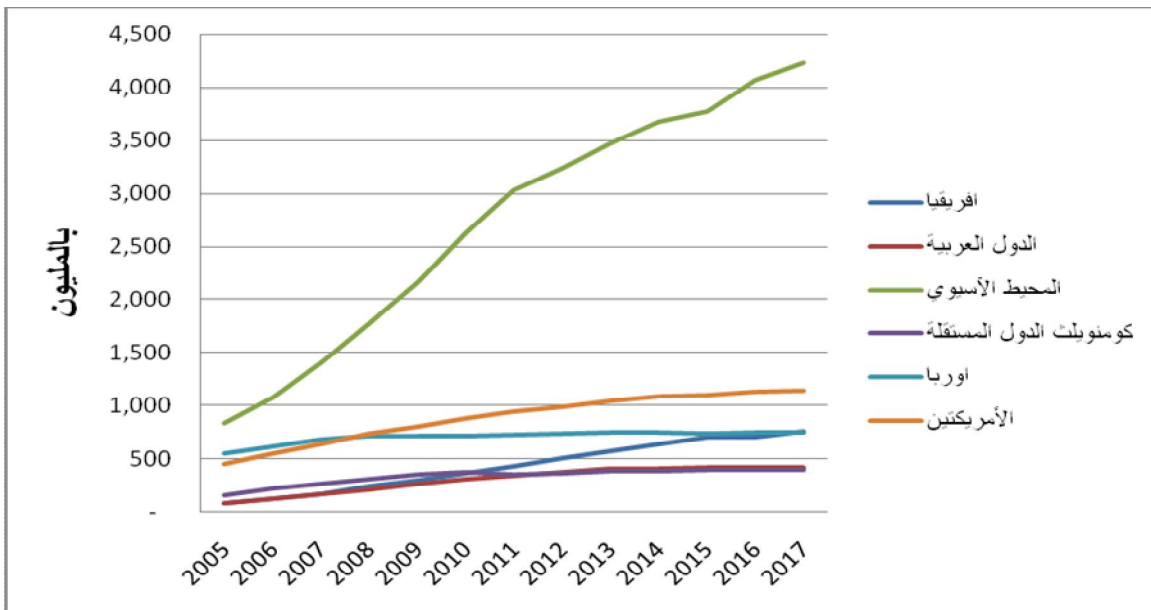


المصدر: من إعداد الطالب، انطلاقاً من الجدول رقم (13)

ومن خلال الجدول السابق وبأكثر تفصيل نتحصل على شكل للمنحنيات البيانية الموالي:

**الشكل رقم (32): نسبة انتشار خدمة الهاتف النقال حسب المنطقة
(المنحنيات البيانية)**

الوحدة: بالملايين



المصدر: من إعداد الطالب، انطلاقاً من الجدول رقم (13)

من خلال الجدول والشكلين السابقين يتضح لنا أنه النسبة الغالبة أو الحصة الأسد في عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال تحصلت عليها دول المحيط الآسيوي للكثافة السكانية وكذا سوق واعدة حيث تضاعف عدد المشتركين ليصل 4.230 مليون مشترك سنة 2017 أي ما يزيد عن خمس مرارة في هذه الفترة (2005 - 2017) كونها سوق واعدة، ثم تليها الأمريكتين

الفرع الثاني: تطور خدمتي الهاتف الثابت والنتقال بالدول العربية

تشكل الدول العربية جزءا من المنطقة الصاعدة وسريعة النمو، تتميز بغنى مواردها الطبيعية وبإصلاحات مؤسسية متواصلة للقطاع العام والخاص على السواء (أي تحرير الأسواق). ولا ريب في تكنولوجيا المعلومات والاتصال (نخص بالذكر هنا خدمة الهاتف النقال والهاتف الثابت) هي إحدى المناصب الاقتصادية الرئيسية للنمو في الدول العربية، وبتطورات عديدة تجري في هذا المجال على مدى السنوات الماضية.

يبدو عموما وجود علاقة خطية بين سكان منطقة الدول العربية الذين يمثلون حوالي خمسة في المائة من سكان العالم وبين حصته من خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال عالميا. حيث استأثرت في سنة 2017 الدول العربية بنسبة 5.43 % من الاشتراكات في خدمة الهاتف النقال عالميا، 3.09 % من خطوط الهاتفية الثابتة عالميا¹.

حيث خلال العقد الماضي شهدت المهاتفة المتنقلة نموا متسارعا بمعدل سنوي قدره 55 % . وبلغت نسبة انتشارها بين السكان 63 % بحلول نهاية العام 2008. وفي نفس الوقت، كان في المنطقة 10 خطوط هاتفية ثابتة لكل مئة من السكان. والجدول التالي يوضح تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت بالدول العربية خلال السنوات الأخيرة:

الجدول رقم (15) : تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت بالدول العربية

(الوحدة: بالمليون)

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الجزائر	2.57	2.84	3.07	3.07	2.58	2.92	3.06	3.29	3.13	3.10	3.28	3.40
المغرب	1.34	1.27	2.39	2.99	3.52	3.75	3.57	3.28	2.92	2.49	2.22	2.07
تونس	1.26	2.27	1.27	1.24	1.28	1.29	1.22	1.10	1.02	0.95	0.94	0.97
السعودية	3.84	3.95	4.00	4.10	4.17	4.17	4.63	4.80	4.94	3.62	3.75	3.64
الدول العربية	30	31	33	35	34	35	35	34	33	30	30	30

المصدر: الاتحاد الدولي للاتصالات: حقائق وأرقام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعام 2017،

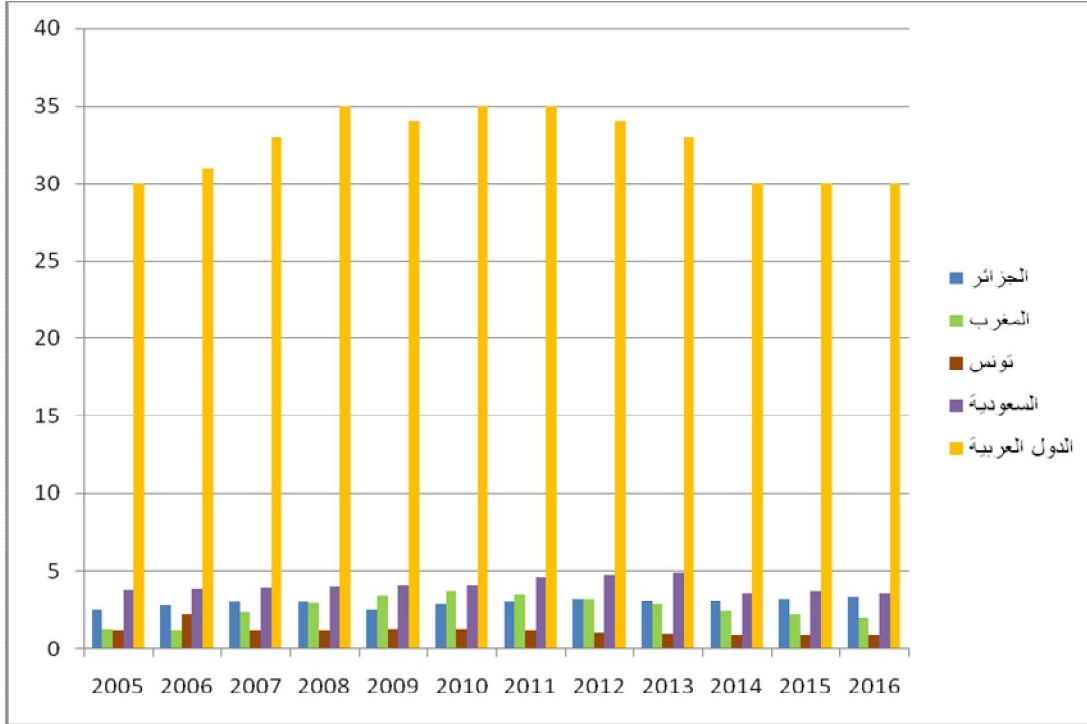
<https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> ، تاريخ: 2017/08/03.

ولتوضيح الإحصائيات الموجودة في الجدول الخاصة بتطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت بالدول العربية يمكن استعمال التمثيل البياني بواسطة الأعمدة والمنحنيات البيانية كما في الشكلين التاليين:

¹ الاتحاد الدولي للاتصالات، الخصائص الإحصائية لمجتمع المعلومات لعام 2009 " الدول العربية "، مرجع سابق.

الشكل رقم (33): تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت في الدول العربية
(الأعمدة البيانية)

الوحدة: بالملايين

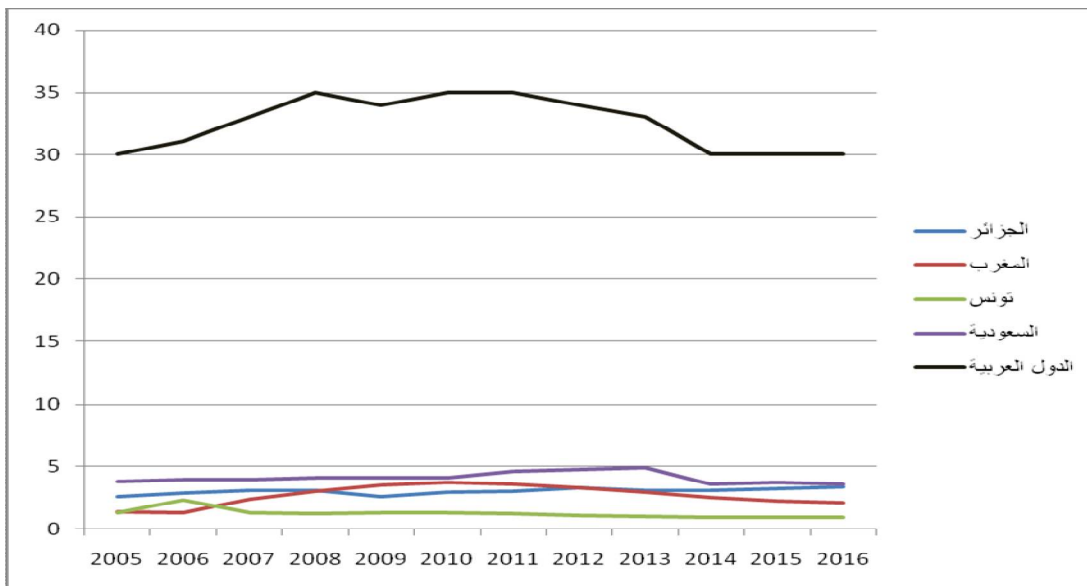


المصدر: من إعداد الطالب، انطلاقاً من الجدول رقم (14)

وكذلك نتحصل على منحنيات البيانية لتطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت في الدول العربية كما هو موضح في ما يلي:

الشكل رقم (34): تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت في الدول العربية
(المنحنيات البيانية)

الوحدة: بالملايين



المصدر: من إعداد الطالب، انطلاقاً من الجدول رقم (14)

من خلال الجدول السابق وانطلاقاً من الشكلين نلاحظ أنه هناك نمو بطيء جداً لعدد مشتركى خدمة الهاتف الثابت خاصة تونس والمغرب، حيث نلاحظ نمو هذا القطاع في الجزائر خلال هذه الفترة من 2.57 مليون مشترك إلى 3.40 مليون في سنة 2016 مشترك أي بزيادة تقدر حوالي 24.41 % حيث تميزت هذه الفترة بالزيادة المستمرة ولو كانت ضئيلة، بينما لعدد مشتركى خدمة الهاتف الثابت في الدول العربية نلاحظها تزداد من 30 مليون مشترك لتصل 35 مليون ثم نزل عدد المشتركين ليعود إلى 30 مليون مشترك في سنة 2016 وهذا ناتج عن الظروف السياسية والاجتماعية للدول العربية خلال هذه الفترة، حيث في تونس التي انخفض عدد مشتركى خدمة الهاتف الثابت إلى 0.97 مليون مشترك مقارنة في سنة 2005 كان عدد المشتركين يبلغ 1.26 بانخفاض قدره 23.02 % حيث تميزت هذه الفترة بالزيادة ثم الانخفاض في عدد مشتركى خدمة الهاتف الثابت، أما المملكة العربية السعودية والتي انخفض عدد مشتركى خدمة الهاتف الثابت خلال هذه الفترة من 3.84 مليون مشترك إلى 3.64 مليون مشترك ولو كان انخفاض محسوس بعد بلوغها الحد الأقصى في عدد الاشتراكات سنة 2013 ليبلغ 4.94 مليون مشترك، بينما نجدها في المغرب ازدياد عدد مشتركى خدمة الهاتف الثابت من 1.34 مليون مشترك إلى 2.07 مليون مشترك أي بنسبة 35.27 %.

أما بالنسبة لمشاركى خدمة الهاتف النقال فإن الجدول التالي يوضح تطور عدد المشتركين في شبكة خدمة الهاتف النقال بالدول العربية:

الجدول رقم (16): تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال بالدول العربية

الوحدة: بالملايين

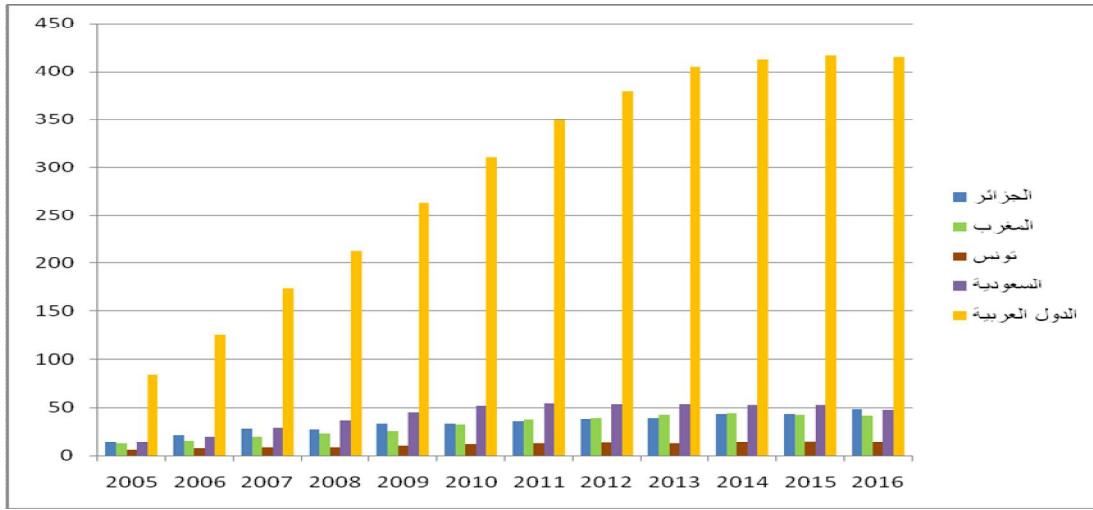
2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	
48.35	43.23	43.30	39.52	37.53	35.62	32.78	32.73	27.03	27.56	21.00	13.66	الجزائر
41.51	43.01	44.11	42.42	39.02	36.55	31.98	25.31	22.82	20.03	16.00	12.39	المغرب
14.28	14.60	14.28	12.71	12.84	12.39	11.11	9.78	8.60	7.84	7.34	5.68	تونس
47.93	52.80	52.74	53.10	53.00	54.00	51.56	44.86	36.00	28.40	19.70	14.16	السعودية
415	416	412	405	379	349	310	263	213	173	125	84	الدول العربية

المصدر: من إعداد الطالب، نفس المرجع

ولتوضيح الإحصائيات الموجودة في الجدول الخاصة بتطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال بالدول العربية يمكن استعمال التمثيل البياني بواسطة الأعمدة والمنحنيات البيانية كما في الشكلين التاليين:

الشكل رقم (35): تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال في الدول العربية (الأعمدة البيانية)

الوحدة: بالملايين

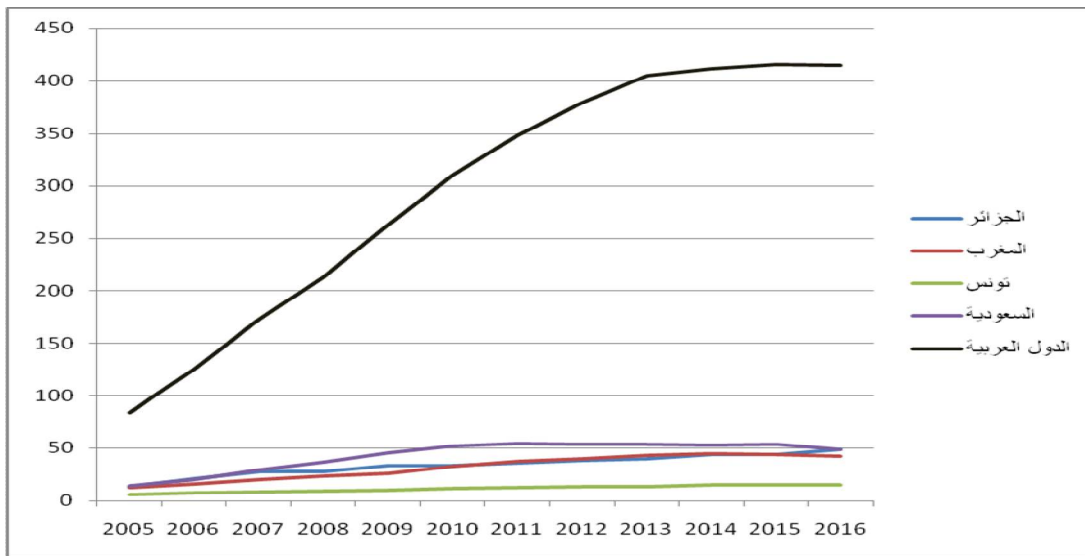


المصدر: من إعداد الطالب، انطلاقاً من الجدول رقم (15)

والشكل الموالي يوضح تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال في الدول العربية وهذا من خلال المنحنيات البيانية حيث:

الشكل رقم (36): تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال في الدول العربية (المنحنيات البيانية)

الوحدة: بالملايين



المصدر: من إعداد الطالب، انطلاقاً من الجدول رقم (15)

من خلال الجدول السابق والشكلين السابقين نلاحظ أن نسبة مشتركي خدمة الهاتف النقال بالجزائر وصل إلى 37806 % بحوالي 32.6 مليون مشترك سنة 2009 فهي نسبة جد معتبرة والتي فاقت كل التوقعات مقارنة بدول الجوار لتصل في سنة 2016 حوالي 48.35 مليون مشترك بالزيادة مستمرة وهو أكثر من عدد السكان وهذا إن دل فإنه يدل على امتلاك المشترك لخدمة الهاتف النقال أكثر من شريحة ما بين المتعاملين في القطاع. ووصل عدد مشتركي خدمة الهاتف

النقل في كل من تونس والمغرب خلال نفس الفترة إلى 14.28 مليون مشترك و 41.51 مليون مشترك على التوالي، أما المملكة العربية السعودية تميزة هذه الفترة في زيادة عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقل ليصل سنة 2011 إلى 54 مليون مشترك لينخفض بعد ذلك ليصل سنة 2016 حوالي 47.93 مشترك وهي أقل من عدد مشترك خدمة الهاتف النقل بالجزائر إذ يعتبر في هذه الأخيرة قطاع حيوي وذو مستقبل.

المطلب الثاني: واقع قطاع الهاتف النقل والثابت بالجزائر

مر قطاع خدمة الهاتف النقل والثابت بمختلف المراحل تجسد تطورات الهائلة والملحوظة وخاصة قطاع خدمة الهاتف النقل فهو قطاع حيوي جدا وجد واعد من ناحية الحصة السوقية للمتعاملين في القطاع.

الفرع الأول: سلطة الضبط " ARPT " ومهامها في ضبط قطاع اتصالات الجزائر

قبل التطرق لمهام سلطة الضبط في قطاع اتصالات الجزائر سنتطرق أولا الى مفهومها وذلك كونها المخولة الوحيدة في ضبط القطاع ككل.

أولا: تعريف بسلطة الضبط " ARPT "

عرف قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتيرة جديدة بعد فتح المجال أمام المستثمرين المحليين والأجانب والذي استطاع أن يعطي ديناميكية جديدة لهذا القطاع تتماشى مع التطورات التي شهدتها تكنولوجيات الإعلام والاتصال في العالم.

حيث شهد قطاع خدمة الهاتف النقل بالجزائر خلال السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا نتج أساسا عن فتح سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية، هذا ما دعا الدولة أن تتدخل في هذا القطاع بمختلف أدواتها من أجل وضع أطر وقوانين وإجراءات بحيث لا تأثر عليه سلبا، وذلك بوضع سلطة أو هيئة تستطيع أن تضبط هذا القطاع وتجعله يتجه إلى المزيد من التطور وانفتاح نحو السوق الحرة واستقطاب المزيد من الاستثمارات الأجنبية، وهذه السلطة (الهيئة) التي أنشأتها الجزائر من أجل ضبط هذا القطاع تسمى سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ويرمز لها بـ: " ARPT " .

حيث هيئة " أي آر بي تي " هي مؤسسة مستقلة ذات شخصية اعتبارية وذات السلطة المالية ولها هيكل تنظيمي كبقية المؤسسات (أنظر الملحق رقم 01)، تم إنشائها من أجل تنظيم البريد والاتصالات كجزء من تحرير الأسواق البريدية والاتصالات السلكية واللاسلكية. وقد أنشئت من أجل انفتاح هذا القطاع على المنافسة وتشجيع مشاركة الاستثمار الخاص في هذه الأسواق من قبل القانون رقم 2000 - 03 بتاريخ 5 أوت 2000 من أجل وضع قواعد عامة بشأن البريد والاتصالات¹.

¹Arpt, L'ARPT en bref, (http://www.arpt.dz/larpt_bref.htm), (28-08-2017).

وعمدت سلطة الضبط للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية منذ فتح سوق المواصلات السلكية واللاسلكية وطبقا لقانون 2000 - 03 إلى فتح قسم خاص " VSAT * " للمنافسة خلال عام 2004 تبعا لإعلان عن مناقصة دولية عامة.

وبهذا، منحت للمتعاملين رخص إنشاء واستغلال شبكة عامة للمواصلات السلكية واللاسلكية عبر الساتل من نوع " VSAT " وكذا توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية للجمهور هما: ديفون الجزائر (في 25 فيفري 2004) طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 107-04 في 13 أبريل 2004.

أوراسكوم لاتصالات الجزائر (في 28 فيفري 2004) طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 106 - 04 المؤرخ في 13 أبريل 2004.

وتمت بعد ذلك تسوية وضعية اتصالات الجزائر طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 306 - 04 المؤرخ في 16 سبتمبر المتعلق بالتصديق على رخصة من نوع " VSAT " لتسوية الوضعية.

فمن الآن فصاعدا، يتنافس في سوق شبكات " VSAT " ثلاث متعاملون، ويجب عليهم ضمان استغلال أدنى لمجال الخدمة وكذا توفير الخدمة في المستوى الذي تتضمنه دفاتر شروطهم. وأما بخصوص التغطية فإن لكل واحد منهم واجب تغطية 24 ولاية خلال السنة الأولى و36 ولاية خلال السنة الثانية و48 ولاية خلال السنة الثالثة. وهكذا استطاعت سلطة الضبط " ARPT " أن تضع قاعدة متينة لقطاع خدمة الهاتف النقال خاصة¹.

ثانيا: مهام سلطة الضبط " ARPT "

سلطة الضبط " ARPT " مجموعة من المهام من أهمها²:

- الإشراف على تقديم الرخص وتحضير دفتر الشروط لمتعاملي خدمة الهاتف النقال في السوق الجزائرية؛
- ضمان الامتثال مع الإطار والإجراءات التي تنظم أنشطة البريد والاتصالات؛
- التأكد من وجود منافسة فعالة في السوق البريدية والاتصالات السلكية واللاسلكية؛
- اتخاذ جميع التدابير اللازمة لتعزيز أو استعادت المنافسة في هذه الأسواق؛
- ضمان تنفيذ المواصفات المطابقة تماما لجميع المتعاملين وضمان المساواة بينهما؛
- تأكد من توفر - احترام حقوق الملكية - تقاسم البنية التحتية للاتصالات؛

* VSAT: نظام الاتصالات والانترنت عبر الأقمار الصناعية.

¹ أي آر بي تي، نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية " رقم 3 ديسمبر 2005 "، حسين داي، الجزائر العاصمة، ص 6.

² أي آر بي تي، مرجع نفسه، ص 7.

- وضع خطة الطلب، لاستعراض الطلبات وتخصيص أرقام للمشغلين؛
- إجراء مناقصة لمنح تراخيص المباني وتشغيل شبكات اتصالات عامة تخضع للقواعد؛
- وضع قواعد لمشغلي شبكات الاتصالات العامة لتسعير الخدمات المقدمة للجمهور؛
- إدارة صندوق الخدمة الشاملة؛
- تنفيذ أي عملية تفتيش للمتعاملين بموجب القانون والمواصفات؛
- البت في النزاعات المتعلقة بالمتعاملين؛
- تقديم المشورة بشأن جميع المسائل المتعلقة بالبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية وخاصة تلك المتعلقة بتحديد المعدلات القصوى من الخدمة الشاملة، أو الحاجة إلى تنظيم لاستراتيجيات التنمية؛
- المشاركة في إعداد الموقف الجزائري في المفاوضات الدولية في مجالات البريد والاتصالات؛
- إجراء فحص دوري لجودة الشبكة من حيث تغطية الولايات حسب الجدول الزمني المتفق عليه ضمن دفتر الشروط مع المتعامل.

الفرع الثاني: اصلاحات قطاع الاتصالات بالجزائر ونتائجه

لقد اعتمدت الجزائر على مجموعة من السياسات بمختلف أدواتها من أجل النهوض بقطاع خدمة الهاتف النقال وتجعله منفتح على اقتصاد السوق وعلى المنافسة وذلك من أجل الإصلاح الهيكلي فيه:

- حيث ظلت الدولة محتكرة لقطاع البريد والمواصلات حتى سنة 2000، ونتج عن هذه الوضعية مشاكل كثيرة منها غياب المنافسة، تمويل ذاتي ضعيف يرجع بالأساس إلى المعدلات المتدنية لتسديد الديون، وكذا خدمات سيئة وبطيئة، كل هذا انعكس سلبا على أداء هذا القطاع محليا وبالمقارنة مع الدول المجاورة والعالم، مما أدى بالسلطات العمومية إلى اتخاذ جملة من التدابير لإصلاح هذا القطاع بهدف تطويره وتقديم خدمة ذات نوعية وبتكلفة معقولة.
- وتجدر الإشارة أن القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 قد أنهى سنوات من الاحتكار وحدد القواعد الجديدة التي تسيّر نشاط البريد والمواصلات تحت رقابة الدولة من خلال سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، مع فتح هذا النشاط للمنافسة.
- تم إصلاح هذا القطاع من خلال إعادة هيكلة رأسمال المتعامل التاريخي (اتصالات الجزائر) إلى متعاملين هما:

- اتصالات الجزائر:

وتعتبر موبيليس فرع من هذه المجموعة وهي شركة ذات أسهم مختصة في مجال خدمة الهاتف النقال، وأول مزود لخدمة الاتصال بالجزائر، حصلت على استقلاليتها سنة 2003.

- بريد الجزائر.

والذان ينشطان اليوم في محيط تجاري تحكمه متطلبات السوق منذ دخول أوراسكوم تيليكوم في جويلية 2001، وبعد ثلاث سنوات من فتح المنافسة في مجال الهاتف النقال أي في سنة 2004، تجاوزت نسبة النمو 4782 % خلال هذه الفترة وكانت النتائج جد مشجعة، حيث بلغ عدد المشتركين 4.882 ملايين مشترك موزعين بين المتعاملين الثلاثة (جيزي، موبيليس، ونجمة).

إن نسبة النمو تجاوزت بكثير توقعات المشرفين على القطاع اللذين كانوا يتوقعون 3 ملايين مشترك نهاية 2004، كما شهدت تكاليف هذه الخدمة انخفاضا مستمرا حيث وصل سعر شريحة موبيليس 0 دج سنة 2007 مقابل 26000 دج سنة 2000، هذه القفزة النوعية للأسعار كانت دون شك لصالح المستهلك.

لقد ارتفع عدد مشتركى خدمات الهاتف المحمول في الجزائر إلى ما يقرب 32 مليون مشترك وفقا لما أعلنه رئيس مجلس سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية الحكومية، مقارنة بعدد مشتركى الهاتف النقال بمصر الذي بلغ 55 مليون مشترك إذ أن هذه الخيرة لها استثمارات ضخمة في هذا القطاع، وهكذا تحتل الجزائر المرتبة الثانية بعد مصر في إفريقيا من ناحية تطور قطاع خدمة الهاتف النقال.

أما فيما يتعلق بتأهيل مستوى الشبكة الوطنية للاتصالات فقد ارتكزت على محورين رئيسيين من أجل التطوير الهيكلي وعصرنة القطاع وجعله مناخ يساعد على المنافسة هما¹:

عصرنة الشبكة الوطنية للاتصالات التي تضم حوالي 32 مليون مشترك في الهاتف النقال، وذلك بإدخال مكثف للتكنولوجيا الجديدة (ATM, SDH, IDR, CDMA) وبالرقمنة الكاملة للشبكات وتشغيل خدمات جديدة.

- رفع طاقة الشبكة الوطنية للاتصالات، لا سيما بإنجاز البرامج التالية:

- بإنجاز شبكة تراسل وطنية ذات ألياف بصرية يقدر طولها بـ: 15.000 كم على الحلقتين، أما الخطوط الدولية فتعتمد أساسا على كابل بحري بألياف بصرية التي كانت تقدر سرعته بـ: 10.5 جيقايبيت قبل تحديثها لتصبح 40 جيقايبيت.
- تشغيل أرضية انترنت ذات 100.000 مشترك مع إمكانية توسيعها إلى 1.5 مليون مشترك.

¹ وشام بن زيان، إعادة تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة ساعة الإصلاحات " حالة قطاع الاتصالات في الجزائر "، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية يومي 20-21 أبريل 2004، المركز الجامعي بشار، الجزائر، ص 5، 6.

- تشغيل شبكات " VSAT " و " INMARSAT " الأولى وكذا توسيع خدمة اللاسلكي البحري (20 محطة ساحلية).
- إضافة 500.000 خط جديد في شبكة الهاتف النقال " GSM " التابعة لـ " اتصالات الجزائر " ثم إلى مليون خط إضافي جديد مع توسع شبكة تراسل المعطيات للتكفل بسرعة بحاجيات الهيئات الاقتصادية والمالية.
- وضع دعامات ذات طاقة عالية (2 ميغابيت) في متناول كل موفر خدمات الانترنت.
- ومن جهة أخرى، أدخلت الجزائر خدمات الهاتف النقال عبر الساتل (GMPCS) من أجل زيادة حدة المنافسة، حيث منحت رخصتين إحداها للشركة الفرنسية للاتصالات السلكية واللاسلكية النقالة على الساتل (FTMSC) بتاريخ 24 نوفمبر 2004، والثانية للاتصالات السلكية واللاسلكية على الساتل الثرية " Thuraya " بتاريخ 1 ديسمبر 2004.¹

¹ أي آر بي تي، نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية " رقم 3 ديسمبر 2005 "، مرجع سابق، ص 7.

المبحث الثاني: تطور الطلب بقطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر ومختلف تشكيلة منتجاتها

يعرف قطاع الاتصالات في الجزائر لاسيما في مجال خدمة الهاتف النقال منافسة تتلاءم مع متطلبات الاقتصاد العالمي القائم على ثورة الإعلام والاتصال، ومنذ فتح الأبواب أمام رأس المال الخاص والتفتح أيضا على الشركاء الأجانب، لم يتوقف هذا السوق عن التطور إلى يومنا هذا.

المطلب الأول: الحصة السوقية لمؤسسات خدمة الهاتف النقال

سنتطرق في هذا المطلب لتطور الطلب بقطاع خدمة الهاتف النقال والثابت في الجزائر وكذا تطور الحصة السوقية للمتعاملين في قطاع خدمة الهاتف النقال.

الفرع الأول: تطور الطلب في سوق خدمة الهاتف النقال وخدمة الهاتف الثابت

يعرف قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية منذ تحرير هذا القطاع تحولات معتبرة بفضل قانون 03-2000، المؤرخ في 05 جمادى الأولى 1421 الموافق 05 جويلية - تنص المادة 64 من القانون 2000، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية على ما يلي: " يمنح الترخيص لكل شخص طبيعي أو معنوي يلتزم باحترام الشروط التي تحددها سلطة الضبط والتي يمكن فقها إنشاء أو استغلال و/أو تقديم الخدمات الخاصة لنظام الترخيص... ". والذي ألغى الاحتكار العمومي في المجال، وفصل بين خدمة البريد وخدمة الاتصالات، وهو ما سمح لمتعاملين خواص وأجانب بالاستثمار في القطاع.

حيث عمدت الدولة الجزائرية من خلال سلطة الضبط (التي سنتناولها لاحقا) عام 2000 إلى تقديم 11 رخصة وآلاف الترخيصات لمختلف التقنيات التي يمكن بموجبها إنشاء أو استغلال شبكات عامة وخاصة توفر خدمة الاتصال بين 15 مليون مشترك تقريبا (أي ما يعادل 40 % من السكان) وكذا تطوير النشاط الاقتصادي. وهذا ما نلاحظه في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): تطور عدد المشتركين في شبكتي الهاتف الثابت والنقال

الوحدة: بالملايين

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	
51.4	46.5	46.4	42.6	40.8	38.7	35.7	35.3	30.1	30.7	23.8	16.3	العدد الإجمالي للمشاركين
3.04	3.27	3.1	3.13	3.29	3.06	2.92	2.58	3.07	3.07	2.84	2.57	المشاركين في شبكة الثابت
47.0	43.2	43.3	39.5	37.5	35.6	33.7	32.7	30.1	26.6	21.0	13.7	المشاركين في شبكة النقال

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على:

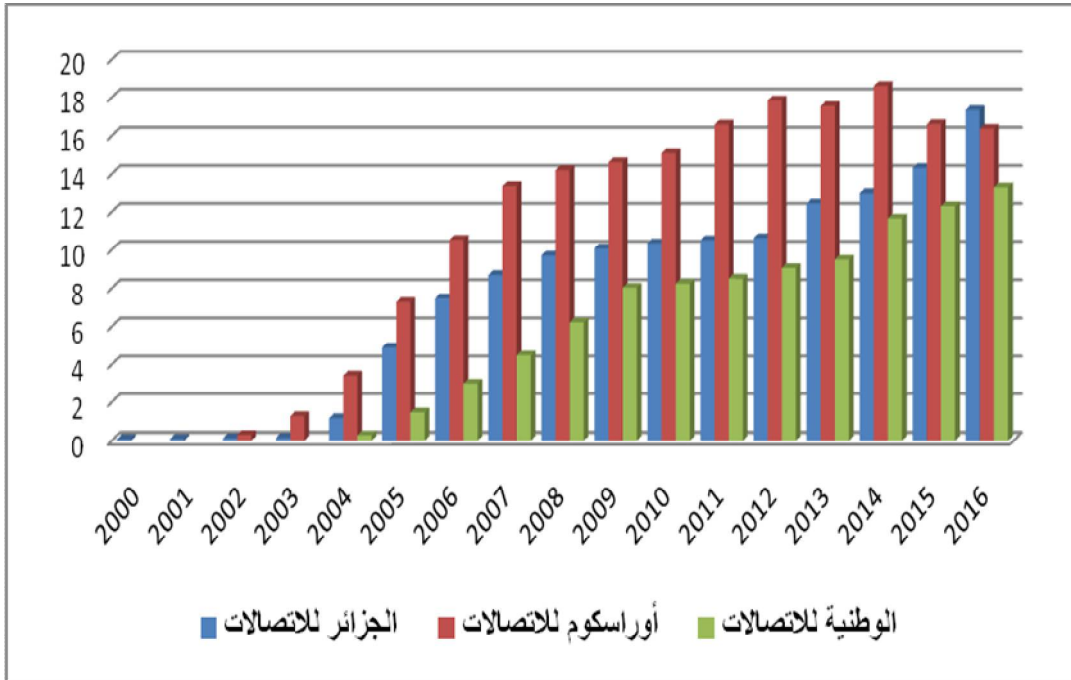
www.arpt.dz

www.algeriatelecom.dz

حتى يكون هذا الجدول أكثر وضوحًا يمكن استعمال التمثيل البياني بواسطة الأعمدة كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (37): تطور عدد المشتركين في شبكتي الهاتف الثابت والنقال (الأعمدة البيانية)

الوحدة: بالملايين

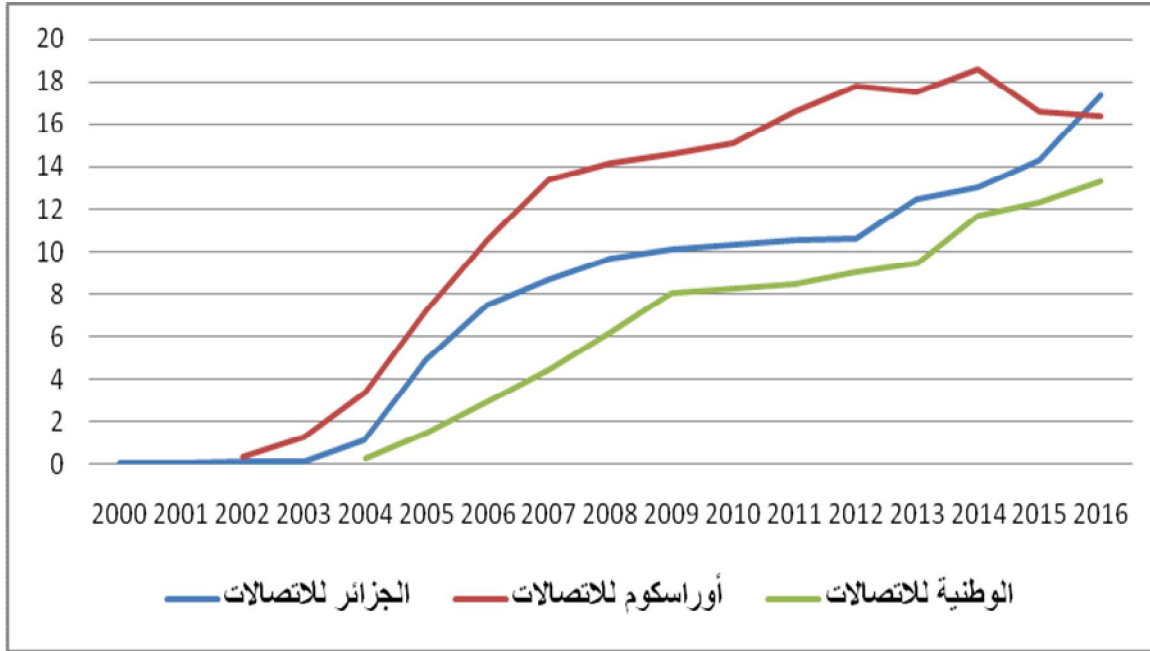


المصدر: من إعداد الطالب، انطلاقًا من الجدول رقم (17)

والشكل الموالي يوضح تطور عدد المشتركين في شبكتي الهاتف الثابت والنقال وهذا بواسطة المنحنيات البيانية حيث:

الشكل رقم (38): تطور عدد المشتركين في شبكتي الهاتف الثابت والنقال
(المنحنيات البيانية)

الوحدة: بالملايين



المصدر: مرجع سابق، انطلاقاً من الجدول رقم (16)

من الجدول والشكلين أعلاه نلاحظ بأن عدد مشتركى الهاتف الثابت قد ارتفع خلال عشرة سنوات من سنة 2000 إلى 2009 الذي كان 1.761 مليون مشترك ليصبح 4.093 مليون مشترك أي بنسبة 132.42 % أي الزيادة بحوال الضعفين، بينما مشتركى الهاتف النقال فقد ارتفع في نفس الفترة من 0.086 مليون مشترك إلى 32.6 مليون مشترك أي بنسبة 37806.98 % أي الزيادة بحوالي 32.5 ضعف.

حيث انتقل عدد مشتركى الهاتف النقال وتطور في فترة وجيزة جدا وذلك خلال الفترة من سنة 2000 إلى سنة 2001 من 0.086 مليون مشترك إلى 0.100 مليون مشترك بنسبة 16.28 % وهذا ناتج عن احتكار الدولة لهذا القطاع ونتج عن هذه الوضعية مشاكل كثيرة منها غياب المنافسة، وتمويل ذاتي ضعيف يرجع بالأساس إلى المعدلات المتدنية لتسديد الديون، وكذا خدمات سيئة وبطيئة، كل هذا انعكس سلباً على أداء هذا القطاع محلياً وبالمقارنة مع الدول المجاورة والعالم، مما أدى بالسلطات العمومية إلى اتخاذ جملة من التدابير لإصلاح هذا القطاع بهدف تطويره وتقديم خدمة ذات نوعية وبتكلفة معقولة، مما أدى إلى انفتاحها على المستثمرين الأجانب بمنح رخصة لمتعامل المصري " أوراسكوم للاتصالات " في جويليه 2001، والكويتي " الوطنية للاتصالات " في ديسمبر 2003 وهذا بحصولهما على الرخصة الثانية والثالثة على التوالي لخدمات الهاتف النقال في الجزائر وكانت النتائج جد مشجعة حيث بلغ عدد المتعاملين 4 ملايين موزعين بين المتعاملين الثلاثة (جيزي، موبيليس، ونجمة).

أما بالنسبة لمشاركي الهاتف الثابت فإن تطوره خلال نفس الفترة ضعيف جدا لغياب المنافسة فيه بالرغم من دخول في هذه الصناعة مستثمر أجنبي والمتمثل في أوراسكوم تيليكوم والمصرية للاتصالات بفرعهما " لكم " سنة 2005 مقابل 65 مليون دولار، إلا هذا المستثمر خرج من الصناعة بسبب النتائج السلبية المسجلة وعدم انفتاح هذه الصناعة لمتطلبات المنافسة والاستثمار وغياب القوانين التي تسير هذه الصناعة وذلك بقرار أتخذ في منتصف نوفمبر 2008 بالقاهرة. وهذه بعض الأسباب التي تحول من تطور هذا القطاع بالجزائر وكذا بوجود فارق شاسع ما بين الصناعتين لشبكتي الهاتف الثابت والهاتف النقال الذي وصل هذا الفارق في سنة 2009 حوالي 8 مرات.

الفرع الثاني: تطور الحصص السوقية للمتعاملين في سوق خدمة الهاتف النقال

قد مر قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر في الفترة الممتدة من 2000 إلى 2016 بثلاثة مراحل إلى غاية الآن وهي¹:

أولاً: مرحلة الاحتكار المطلق " قبل 2002 "

قبل الإصلاحات، كان يسيطر على خدمات الهاتف النقال المتعامل التاريخي للبريد والمواصلات، ولقد كان هذا القطاع في مرحلة الاحتكار، 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 03 - 2000، وتحديدًا في 2001/07/11 عرف قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائري دخول أول متعامل أجنبي " أوراسكوم للاتصالات "، حيث حصل على رخصة الشبكة في التاريخ الآنف الذكر، ليكون هذا الأخير مؤشرا على إنهاء احتكار الدولة على استغلال شبكة الهاتف النقال.

ثانياً: مرحلة الاحتكار الثنائي " 2002 – 2004 "

تم الاستغلال الفعلي لأول مرة لشبكة " GSM " من طرف جازي في 2002/02/15، ميزت هذه المرحلة تواجد أوراسكوم تيليكوم، واتصالات الجزائر، و تميزت هذه المرحلة بإطلاق هذه الأخيرة لعرضها المتمثل في الدفع المؤجل. وبدخول جازي استطاعت أن تفكك 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، وتحضيراً لدخول الوافد الجديد " نجمة ". الذي منحت له الرخصة في 2003/12/20.

¹ قوفي سعاد، هيكل قطاع هاتف النقال بالجزائر، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009/2008، ص ص 73، 74.

ثالثا: مرحلة منافسة القلة " 2004 – 2016 "

بعد منح الرخصة الأولى " لأوراسكوم تيليكوم"، والثانية " لاتصالات الجزائر " على سبيل التسوية، ووفقا لأهداف الإصلاحات منحت رخصة ثالثة للمتعامل الكويتي في 20/12/2003، و قام هذا المتعامل " الوطنية للاتصالات"، تحت اسمه التجاري " نجمة " باستغلال شبكته لأول مرة في 25/08/2004.

وأصبح 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 سعري بعيدا عن مجال المنافسة بقدر ما ينصب على العروض الترويجية من ناحية أخرى.

ويمكننا إعطاء هذا الجدول الذي يبين تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في الجزائر في الفترة الممتدة خلال الفترة (2000 - 2016) كما يلي:

الجدول رقم (18): تطور عدد المشتركين لخدمة الهاتف النقال في الجزائر

الوحدة: بالملايين

الجزائر للاتصالات	أوراسكوم للاتصالات	الوطنية للاتصالات	المجموع
0.086	-	-	0.086
0.100	-	-	0.100
0.136	0.314	-	0.450
0.168	1.278	-	1.446
1.176	3.418	0.285	4.879
4.908	7.277	1.473	13.658
7.476	10.530	2.991	20.997
9.693	13.382	4.487	27.562
7.703	14.108	5.219	30.130
10.080	14.618	8.033	32.731
9.447	15.087	8.246	33.680
10.516	16.595	8.505	35.616
10.623	17.846	9.059	37.528
12.451	17.547	9.491	39.489
13.022	18.612	11.664	43.298
14.318	16.611	12.298	43.227
17.345	16.368	13.329	47.042

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على:

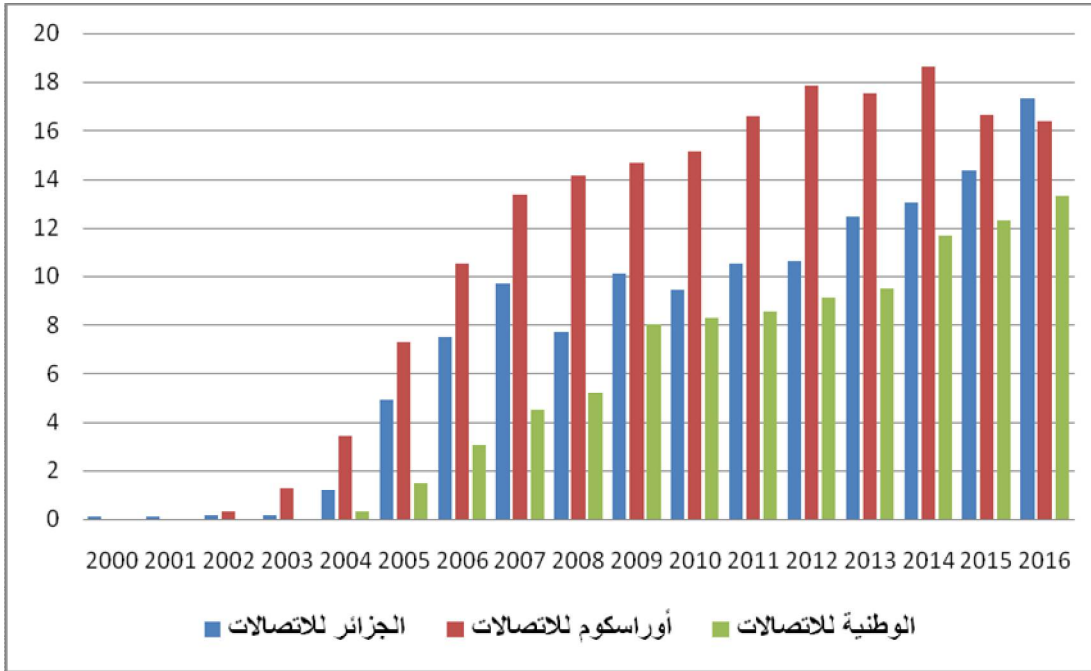
• www.arpt.dz

ولتوضيح معطيات الجدول يمكن ترجمتها إلى التمثيل البياني بواسطة الأعمدة البيانية وذلك في

ما يلي:

الشكل رقم (39): تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال في الجزائر
(الأعمدة البيانية)

الوحدة: بالملايين

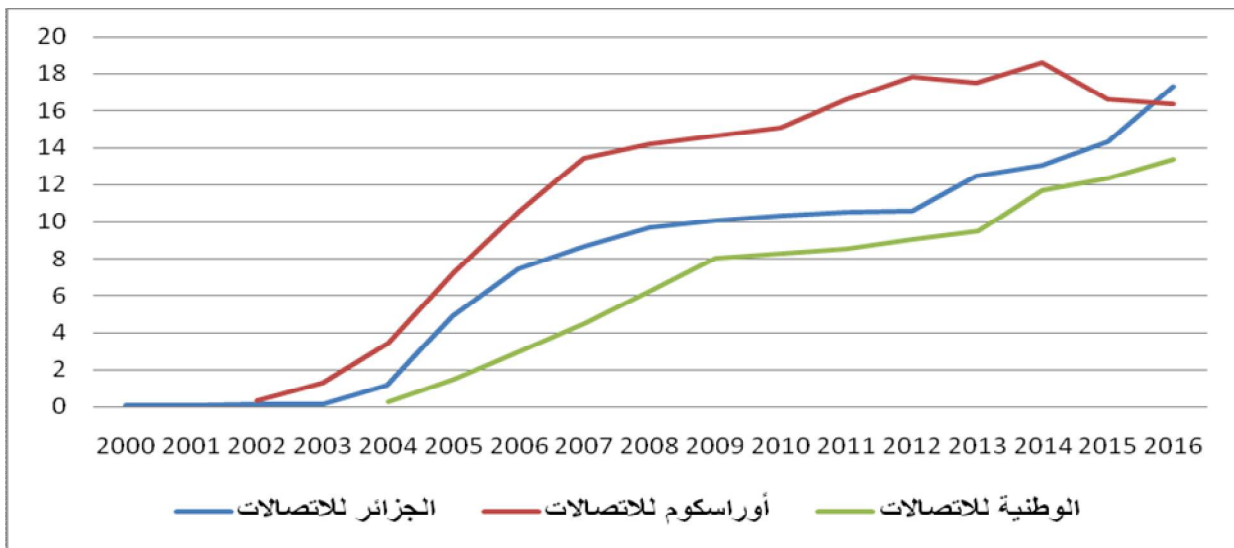


المصدر: مرجع سابق، انطلاقا من الجدول رقم (17)

أيضا يمكن توضيح تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال في الجزائر من خلال المنحنيات البيانية كما هو في الشكل الموالي:

الشكل رقم (40): تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال في الجزائر
(المنحنيات البيانية)

الوحدة: بالملايين

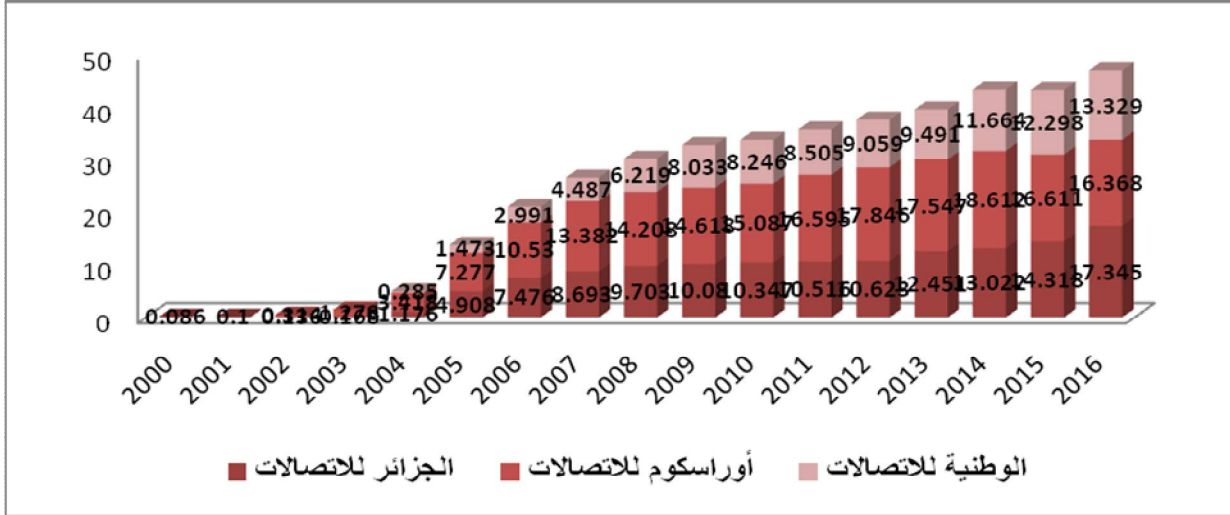


المصدر: مرجع سابق، انطلاقا من الجدول رقم (17)

وكذا يمكن استنتاج أيضا تطور الحصة السوقية لكل متعامل خلال هذه الفترة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (41): تطور الحصص السوقية لعدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال في الجزائر (الأعمدة البيانية)

الوحدة: بالملايين

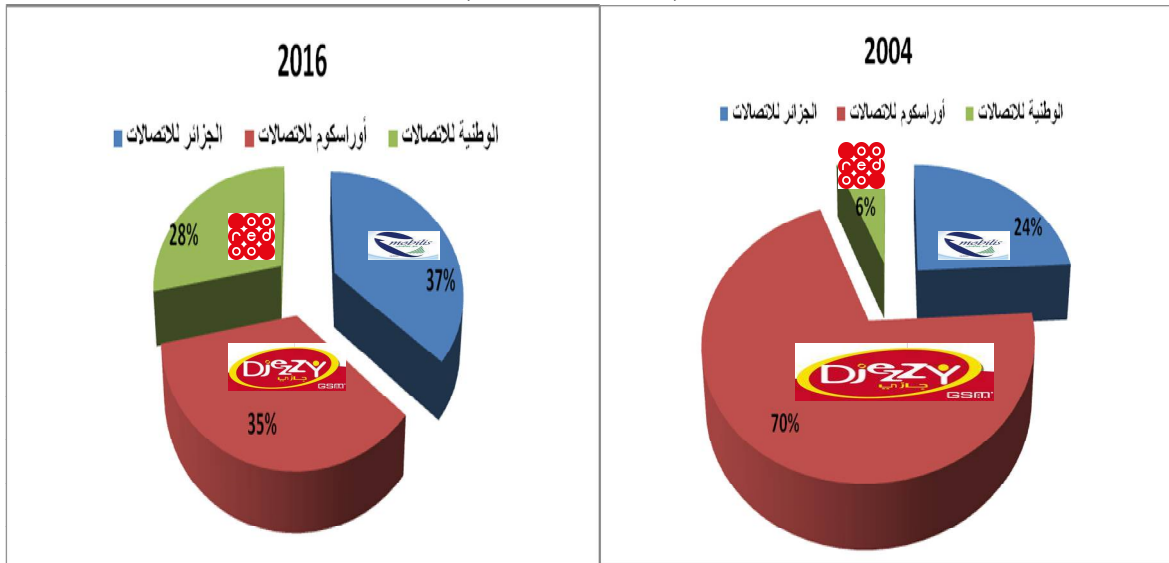


المصدر: مرجع سابق، انطلاقا من الجدول رقم (17)

ويمكن الاستعانة بالدوائر النسبية لتوضيح أكثر تطور الحصة السوقية لعدد المشتركين وهذا خلال سنتي 2004 و 2016، منذ إعطاء الرخصة الثالثة للمتعامل أوريدو في سنة 2004 إلى غاية سنة 2016، حيث:

الشكل رقم (42): تطور الحصص السوقية لعدد المشتركين في سنتي 2004 و 2016

(الدائرة النسبية)



المصدر: مرجع سابق، انطلاقا من الجدول رقم (17)

من خلال الجدول والأشكال السابقة نلاحظ أن شبكة الجزائر للاتصالات كانت محتكرة هذه الصناعة قبل انفتاح هذه الصناعة للمستثمرين الأجانب سنة 2002، إذ كانت نسبت تخطيطها لهته الصناعة حتى هذه الفترة 100%، وبعد هته السنة اشتدت المنافسة وخاصة بدخول مستثمر آخر سنة 2004 معلنا انتهاء مرحلة الاحتكار التام لهذا القطاع وكانت نسبة كل متعامل في هته السنة حوالي 24 % بالنسبة للجزائر للاتصالات، وحوالي 70 % لأوراسكوم للاتصالات، وأما الوطنية للاتصالات فكانت نسبتها كبدائية فقط 6 %، إلى أن وصلت هته النسبة في سنة 2009 للمتعاملين الثلاثة إلى 31 % و 46 % و 23 % على التوالي بالرغم من زيادة عدد المشتركين.

المطلب الثاني: تشكيلة منتجات متعاملي خدمة الهاتف النقال بالجزائر

هناك في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر ثلاث متعاملين أساسيين حيث يعتبر هذا القطاع من ناحية المنافسة باحتكار القلة وكل محتكر لديه مجموعة من منتجات يتميز بها عن الآخر لكي يستطيع الاستمرار والمنافسة في هته السوق التي تمتاز بالحيوية.

الفرع الأول: الجزائر للاتصالات " موبليس "

مؤسسة اتصالات الجزائر هي شركة أسهم برؤوس أموال عمومية تنشط في سوق الشبكات وخدمات الاتصال الإلكترونية.

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

انطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر في نشاطها بداية من 01 جانفي 2003، حيث دخلت عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي: المرونة، الفعالية وجودة الخدمة، وبرأس مال قدره 100.000.000 دج وبذلك أصبحت مستقلة في أوت 2003. ومن هنا كان عليها أن تحقق مستويات عالية للأداء التقني، الاقتصادي والاجتماعي من أجل احتلال مكانة ريادية في مجال نشاطها ومحيطها التنافسي، إضافة إلى العمل على تطوير بعدها الدولي والمساهمة في ترقية قطاع الاتصالات في الجزائر¹. ولها مجموعة من العروض: اشترك 0661، موبي كنترول، فوسطو، موبيليس كارت، موبي بلوس، موبي كونكت، سلكني، خدمات الرسائل المصورة والصوتية MMS....، ونذكر أهمها على سبيل الحصر في ما يلي²:

¹ هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة " دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009/2008، ص 132.

² موبيليس، بخصوص المؤسسة، (<http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>)، بتاريخ (27 - 08 - 2016).

أولاً: عرض " 0661 "

تسعى موبيليس إلى توفير أفضل الخدمات وأحسن استقبال. كما أنها تحرص على تقديم خدمات متميزة تتماشى مع حاجة مستخدميها في مجال خدمة الهاتف النقال. حيث لها مجموعة من الاشتراكات وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): اشتراكات عرض " 0661 "

الضمان	التشغيل	سعر الخدمة
4000 دج	1200 دج	إشتراك 1 سا
		إشتراك 2 سا
		إشتراك 4 سا
		إشتراك 6 سا
		إشتراك 8 سا
6000 دج	مجاني	إشتراك 12 سا
		إشتراك 16 سا

Source: [Mobilis, offer forfait, http://www.mobilis.dz/ar/offre_forfait.php](http://www.mobilis.dz/ar/offre_forfait.php), (27-08-2016)

ثانياً: عرض موبى كنترول

هو عرض خاص للتحكم في ميزانية المشتركين دون الانشغال بقيمة الفاتورة.

الجدول رقم (20): اشتراكات عرض موبى كنترول

الإشتراكات	الإشتراك والرصيد الشهري	نحو موبيليس	نحو المتعاملين الآخرين	الرسائل القصيرة SMS المهداة
إشتراك 1200	1200 دج	6,5 دج الدقيقة	9,5 دج الدقيقة	+ 12 شهريا
إشتراك 2000	2000 دج	6 دج الدقيقة	9 دج الدقيقة	+ 20 شهريا
إشتراك 3000	3000 دج	5,5 دج الدقيقة	8,5 دج الدقيقة	+ 30 شهريا
إشتراك 5000	5000 دج	5,5 دج الدقيقة	8 دج الدقيقة	+ 40 شهريا
إشتراك 8000	8000 دج	6 دج الدقيقة	7,5 دج الدقيقة	+ 50 شهريا

Source: [Mobilis, Offer MobiControl, http://www.mobilis.dz/ar/offre_MobiControl.php](http://www.mobilis.dz/ar/offre_MobiControl.php), (27-08-2016)

ثالثا: عرض فوسطو

عرض الدفع المسبق، يوفر للمشاركين أفضل تسعيرة للمكالمات والرسائل القصيرة ويقترح على المشاركين عرض موبى بلوس بأقل تكلفة. بهذا، سيتمكنون من إدخال والاتصال بأرقام المفضلة بسعر 2.99 دج لكل ثلاثين ثانية نحو موبليس و6 دج لثلاثين ثانية نحو الشبكات الدولية، وبالإضافة إلى مجموعة عروض أخرى (أنظر ملحق رقم 03).

رابعا: عرض موبيليس كارت

يمكن عرض " موبيليس كارت " من اختيار السعر الذي يناسب المشاركين، مع صلاحية غير محدودة وتسعيرة موحدة نحو كل الشبكات، بالإضافة إلى المكالمات المجانية وذلك دون أي التزام. (أنظر ملحق رقم 04).

خامسا: عرض الدفع المسبق

يسمح للمشاركين عرض مفتاح موبيكنت لموبيليس من الاستفادة من شبكة الانترنت أينما تواجد المشتركون حيث قيمة الاشتراك تقدر : 14.000 دج.

الجدول رقم (21): اشتراكات عرض الدفع المسبق

إقتناء اشتراك جزافي عبر الهاتف " مدة الالتزام بالاشتراك "				
الأسعار	شهر واحد	3 أشهر	6 أشهر	12 شهر
الاشتراكات الجزافية	2250 دج	6750 دج	13500 دج	27000 دج
مزايا الاشتراكات الجزافية	اشتراك جزافي للانترنت غير محدود + 1000 رسالة قصيرة مجانية			
شراء مفتاح موبيكنت مع اشتراك جزافي				
الأسعار	شهر	3 أشهر	6 أشهر	12 شهر
المفتاح مع التزام	14000 دج	10000 دج	7500 دج	5000 دج
الاشتراكات الجزافية + المفتاح	16250 دج	16750 دج	21000 دج	32000 دج

Source:

[Mobilis, Mobi connect, http://www.mobilis.dz/ar/Mobi_connect.php, \(27 -08 - 2017 \)](http://www.mobilis.dz/ar/Mobi_connect.php)

الفرع الثاني: أوراسكوم للاتصالات " جازي "

أوراسكوم للاتصالات هي عبارة عن شركة مصرية ظهرت في فترة وجيزة واكتسحت مجال الاتصالات في دول إفريقيا والشرق الأوسط.

في جويلية 2001 تحصلت مجموعة أوراسكوم للاتصالات على الرخصة الثانية من الهاتف النقال في الجزائر بعد منافسة شديدة مع أكبر الشركات العالمية المتخصصة في القطاع وذلك مقابل مبلغ 737 مليون دولار أمريكي.

وتعتبر " Djezzy " في الجزائر التسمية التجارية التي تستخدمها أوراسكوم للاتصالات في شبكة " GSM " وهي مشتقة من كلمتين " الجزء " و " الجزائر ". وقد أعلن عن هذه التسمية في 07 نوفمبر 2001.

و بمجرد انطلاقتها رسمت أوراسكوم أولوياتها الاستراتيجية وهي تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية وتغطية. الثماني والأربعين (48) ولاية قبل نهاية أوت 2003.

و في أوت 2002 تم طرح بطاقة الدفع المسبق " Eich la vie " وهي الأولى من نوعها في الجزائر .

و في أوت 2003 تم تغطية الثماني والأربعين (48) ولاية أي طبقاً للأهداف المسطرة. وقد وصلت إلى أول مليون مشترك في سبتمبر من سنة 2003 وإلى مليونين في جويلية 2004 وإلى ثلاثة ملايين في ديسمبر 2004 وإلى أربع ملايين في مارس 2005 وإلى خمسة ملايين في جوان 2005، و قاربت الثماني ملايين مع نهاية سنة 2005 وما زالت في تطور مستمر.

وفي 31 ديسمبر 2009 وصل عدد مشترك جازي إلى أكثر من أربعة عشر مليون مشترك (14.000.000 مشترك) ويتوقع وصول أكثر من خمسة عشر مليون مشترك (15.000.000 مشترك) في نهاية ديسمبر 2010¹.

ولاوراسكوم للاتصالات مجموعة من العروض ومن أهمها:

أولاً: جازي الأفراد " Djezzy Particulier "

هذا العرض مخصص للأشخاص العاديين وهو يقدم خدمات الدفع المؤجل وكذا خدمات الدفع المسبق وهو ينقسم إلى عدة أنواع كما يلي:

¹ - (28 - page consultée le (http://www.otalgerie.com/propos/historique.asp), "Historique", Djezzy, 2016-09)

1- عرض " Djezzy Classic "

إن تشكيلة " Djezzy Classic " ذات دفع جزافي مؤجل تتكون من ثلاثة أنواع : اقتصادي، مريح، ممتاز. وهذه التشكيلة من منتجات جازي تسمح بتسيير المكالمات بكل حرية حسب نوع الاستهلاك. وتسمح بالخدمات مجانية مختلفة من أهمها: الرسائل الصوتية، الرسائل القصيرة SMS، المكالمات المزدوجة، تحويل المكالمات، إظهار الرقم¹.

2- عرض جازي مراقبة " Djezzy Control "

إن عرض جازي مراقبة " Djezzy Control " هو آخر منتجات جازي وهو يربط بين المزايا التي يقدمها الاشتراك وحرية الدفع المسبق، وهذا ما يسمح بمراقبة تكاليف المكالمات وقياسها.

هذه الصيغة تعرض تشكيلة متنوعة (مراقبة 1000، مراقبة 2000، مراقبة 3000) حيث تكون هناك فاتورة شهرية ثابتة وعند نفاذ الرصيد يمكن التزود ببطاقة تعبئة جازي. ويسمح هذا العرض بالخدمات المجانية مختلفة من بينها: الرسائل الصوتية، الرسائل القصيرة، المكالمات المزدوجة، تحويل المكالمات، إظهار الرقم، الدولي².

3- عرض جازي البطاقة " Djezzy Carte "

إن عرض " جازي البطاقة " عبارة عن عرض دفع مسبق وبواسطة هذا العرض تكون المكالمات بكل حرية، بدون اشتراك شهري ودون فاتورة، حيث عن طريق بطاقة تعبئة جازي يتم تزويد الرصيد ويمكن الاختيار بين نمطين من التعريفات: التعريفات بثلاثين ثانية (30 ثا) أو التعريفات بالثانية بعد الدقيقة الأولى، ويمكن الاستفادة من مجموعة من الخدمات أيضا من أهمها: الرسائل الصوتية، الرسائل القصيرة، المكالمات المزدوجة، تحويل المكالمات، إظهار الرقم، الدولي، إخفاء الرقم، Roaming³.

ثانيا: جازي المؤسسة " Djezzy Entreprise "

وهو عرض مخصص للهيئات والمؤسسات ورجال الأعمال وهو يقدم خدمات متنوعة بأسعار أقل وهو يقدم كل خدمات جازي الأفراد بالإضافة إلى:

● **GSM FAX**: وهي خدمة تسمح لمشاركي " جازي المؤسسة " باستقبال وإرسال الفاكس انطلاقاً من الهاتف النقال. وباستعمال خدمة الفاكس يمكن استقبال رسالة فاكس حيث يمكن تخزينها ومعاينتها في جهاز كمبيوتر أو طبعها انطلاقاً من جهاز فاكس كلاسيكي⁴.

¹ Djezzy , **Djezzy Classic**, <http://www.otalgerie.com/produits/djezzyclassic.asp>, page consultée le (28-09-2016).

² Djezzy , **Djezzy Control**, <http://www.otalgerie.com/produits/djezzycontrol.asp>, page consultée le (28-09-2016).

³ Djezzy , **Djezzy Cart**, <http://www.otalgerie.com/produits/djezzycarte.asp>, page consultée le (28-09-2016).

⁴ Djezzy, **GSM FAX**, http://www.otalgerie.com/Enterprise/Djezzy_Fax_mobile.asp, page consultée le (28-09-2016).

● **GSM DATA**: وهي خدمة تسمح لمستخدمي " جازي المؤسسة " باستعمال الانترنت أو الدخول في شبكة المؤسسة بغية تبادل المعطيات. و لاستعمال هذه الخدمة يجب على المشترك إحقاق رقم خاص قصد تحويل المعطيات¹.

وهذا العرض به مجموعة من العروض من أهمها:

1- عرض " Djezzy Business Control "

يقدم هذا العرض مجموعة من الخدمات: فاتورة ثابتة ليس فيها سوى الاشتراك، فاتورة الاستهلاك بالثانية بعد الدقيقة الأولى، رصيد أولي يتكون من 500 دج، يمكن تزويد الرصيد في أي وقت بواسطة بطاقات تعبئة جازي، التحكم في الميزانية، المكالمات بأسعار العرض المؤجل، مدة صلاحية رصيد التعبئة أعظمية. أما التعريفية: الاشتراك الشهري 1500 دج، الرصيد الأولي 500 دج. وسعر الدقيقة: نحو جازي 5 دج، نحو هاتف ثابت 6 دج، نحو هاتف نقال آخر 8 دج. وأسعار الرسائل القصيرة: نحو جازي 3.50 دج، نحو نقال آخر 5 دج، نحو الخارج 14 دج².

2- عرض " Djezzy Business "

هذا العرض مخصص لرجال الأعمال ومن بين أهم المزايا التي يقدمها ما يلي: فاتورة الاستهلاك بالثانية بعد الدقيقة الأولى، رصيد أولي يتكون من 500 دج، الأسعار الأقل على المستوى الوطني. والتعريفية: الاشتراك الشهري 1500 دج، الرصيد الأولي 500 دج. والرسائل القصيرة 10 رسائل، عدد الدقائق الممنوحة 210 دقيقة. بينما أسعار المكالمات والرسائل القصيرة فهي نفس أسعار العرض السابق³.

3- عرض " Business Control Plus "

يقدم هذا العرض اشتراكات شهرية ومصاريف دخول بأسعار أقل وهذا لتلبية رغبات المؤسسات الكبيرة وكذا لجان الخدمات الاجتماعية والنقابات.

وهو يقدم نفس عروض " المؤسسة " السابقة بينما يختلف عنها في التعريفية من خلال (لأكثر من 100 خط): الاشتراك الشهري 900 دج، الرصيد الأولي 500 دج، عدد الدقائق الممنوحة 500 دقيقة. بينما أسعار المكالمات والرسائل القصيرة فهي نفس أسعار عروض " المؤسسة " السابقة⁴.

¹ Djezzy, **GSM DATA**, http://www.otalgerie.com/Enterprise/SIM_Data_GPRS.asp, page consultée le (28-09-2016).

² Djezzy, **Business Control**, http://www.otalgerie.com/Enterprise/Djezzy_Business_Control.asp, page consultée le (28-09-2016).

³ Djezzy, **Djezzy Business**, <http://www.otalgerie.com/Enterprise/djezzybusiness.asp>, page consultée le (28-09-2016).

⁴ Djezzy, **Business Control Plus**, http://www.otalgerie.com/Enterprise/Business_Control_Plus.asp, page consultée le (28-09-2016).

4- عرض " Flotte "

إن عرض " Flotte " يسمح بالاستفادة من التخفيضات المطبقة على أسعار مصاريف الدخول وحقوق الاشتراك الشهري وهذا كلما زاد عدد الخطوط المقنتاة. ولهذا العرض نفس مزايا عروض " Djezzy Business " و " Djezzy Business Control " وتكون التعريفية كما في الجدول التالي¹:

الجدول رقم (22): التعريفية لعرض " Flotte " حسب عدد الخطوط

مصاريف الدخول	الاشتراك الشهري	الرصيد الأولي
دج 1200	دج 1500	دج 500
دج 1000	دج 1400	دج 500
دج 950	دج 1350	دج 500
دج 890	دج 1290	دج 500

Source: Djezzy, Offre Flotte de Djezzy,

http://www.djezzygsm.com/Enterprise/Offre_flotte_de_Djezzy.asp, page consultée le (28 - 09 - 2016).

الفرع الثالث: اوريدو (الوطنية للاتصالات)

الوطنية للاتصالات الجزائر (WTA)، هي أول مشغل الوسائط المتعددة بخدمة الهاتف النقال في الجزائر، تحصلت وطنية لخدمات الاتصالات على ترخيص للتغطية اللاسلكية في الجزائر 2 ديسمبر 2003، من خلال الفوز بـ 421 مليون دولار أمريكي. في 25 أوت 2004، أطلقت شركة الوطنية علامتها التجارية " نجمة " تجاريا، جنبا إلى جنب مع الخدمات والمنافع الموجودة في البلاد. ووضعت نجمة معايير جديدة في صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر، وتتيح للمستخدمين عالم جديد في مجال الاتصالات المتنقلة. وبالفعل، نجمة تقدم عروض للعملاء الجزائري ليس فقط المنتجات والخدمات المبتكرة، ولكن أيضا جودة عالية مع نقل المعدات من أحدث التكنولوجيا، لخدمة العملاء على أساس أعلى المعايير وتسعير تنافسية للغاية².

ولها أيضا مجموعة من العروض مقدمة للمؤسسات وللأفراد ومن أهمها:

¹ Djezzy, Offre Flotte de Djezzy, http://www.djezzygsm.com/Enterprise/Offre_flotte_de_Djezzy.asp, page consultée le (28-09-2016).

² Ooredoo, A Propos Nedjma, <http://www.ooredoo.dz/extranet/web/espaces/a-propos>, page consultée le (28-09-2016).

أولاً: العروض المقدمة للأفراد " Ooredoo Particulier "

هذا العرض مخصص للأشخاص العاديين أيضا وهو يقدم خدمات دفع مؤجل وكذا خدمات دفع مسبق وهو ينقسم إلى عدة أنواع نذكر أهمها:

1- عرض " Star Hala "

وهي خدمة للدفع المسبق وبها يتحصل المشترك في كل تعبئة على 100 % من الرصيد المجاني، وعلى رصيد مجاني من كل مكالمة خارج الجزائر، وسعر المكالمة نحو جميع الشبكات 5 دج، وسعر الرسائل القصيرة (SMS) 5 دج على جميع الشبكات داخل الجزائر أما خارجه فسعرها 14 دج، ويتحصل كل مشترك عند التعبئة على 10 رسائل (MMS) نحو كل شبكات نجمة أما الشبكات الأخرى فسعرها 10 دج¹.

2- عرض " Ooredoo Plus "

يتميز هذا العرض بصلاحيه غير محدودة، ويحتوي على مكالمة مجانية لكل يوم، وعلى سعر خاص لجميع الشبكات وأيضا يحتوي على 50 رسالة (MMS) مجانية صالحة لمدة شهرين، وسعر الشراء 300 دج به رصيد 200 دج، وسعر المكالمة 3.99 دج في جميع الشبكات، وسعر كل رسالة 5 دج و14 دج خارج الجزائر، أم الرسائل (MMS) فسعرها 10 دج².

3- عرض " Illimité "

ويتميز هذا العرض بعد محدوديته للمكالمات في جميع الشبكات وعلى مدى الحياة وذلك بفاتورة شهرية 4000 دج وذلك من 06 صباحا إلى 18 مساء، وغير ذلك فسعر كل مكالمة نحو شبكة نجمة بسعر 2 دج أما باقي الشبكات فالسعر هو 4 دج داخل الجزائر، والرسائل القصيرة (SMS) بسعر 2 دج نحو شبكة نجمة أما باقي الشبكات داخل الجزائر فسعرها 4 دج وأما خارج الجزائر فسعرها 14 دج³.

ثانياً: العروض المقدمة للمؤسسات (Ooredoo Entreprise)

تقدمة نجمة أيضا بالإضافة إلى عروض الأفراد مجموعة من العروض للمؤسسات ورجال الأعمال وتندرج ضمن عرضين أساسيين⁴:

1- عرض " Offeres Voix "

¹ ooredoo, **Star Hala**, <http://www.ooredoo.dz/extranet/web/offre-particulier/la-star-hala>, page consultée le (28-09-2016).

² ooredoo, **ooredoo plus**, <http://www.ooredoo.dz/extranet/web/offre-particulier/ooredoo-plus>, page consultée le (28-09-2016).

³ ooredoo, **illimite**, <http://www.ooredoo.dz/extranet/web/offre-particulier/illimite>, page consultée le (28-09-2016).

⁴ ooredoo, **Offeres Entreprise**, <http://www.ooredoo.dz/extranet/web/offreentreprise/offre-entreprise>, page consultée le (28-09-2016).

وبه ثلاث عروض تقدمها نجمة لرجال الأعمال والمؤسسات وهي:

أ- عرض " Ooredoo Pro "

هذا العرض يمتاز بمكالمات مجانية من 08 صباحا إلى 18 مساءً وقد تصل إلى 06 مكالمات في آن واحد وسعر غير ذلك 2 دج للدقيقة نحو شبكة نجمة و 4 دج لجميع الشبكات داخل الجزائر وأما خارجها فهناك تخفيض يصل إلى 50 %، وسعر الرسائل القصيرة (SMS) 2 دج نحو جميع الشبكات داخل الجزائر أما خارجها فسرورها 14 دج. وهذا باشتراك شهري 4000 دج.

ب- عرض " Ooredoo Pro Contrôl "

هو عرض مميز جدا حيث المكالمات مجانية خلال 24/24 سا من خلال خطي تهديهم نجمة بالاشتراك بهذه الخدمة، وسعر الرسائل القصيرة (SMS) نحو جميع الشبكات 3 دج داخل الجزائر أما خارجها فسرورها 14 دج وذلك بفاتورة 4000 دج. وما يميز هذا العرض أيضا يمكن أن تحدد اشتراكك كل شهر ب 12/12 ساعة أو 6/6 سا وإلى غير ذلك وتختلف قيمة كل اشتراك الذي يرغب في الزبائن.

ت- عرض " Illimité "

هذا العرض يمتاز بمكالمات مجانية من 08 صباحا إلى 18 مساءً وسعر غير ذلك 2 دج للدقيقة نحو شبكة نجمة و 4 دج لجميع الشبكات داخل الجزائر، والرسائل القصيرة (SMS) بسعر 2 دج نحو جميع الشبكات داخل الجزائر و 14 دج خارج الجزائر. وذلك باشتراك شهري بفاتورة 4000 دج.

2- عرض " Offeres Data "

هذا العرض خاص بمستعملي الانترنت من إرسال رسائل كبيرة الحجم أو فتح البريد الإلكتروني إلى غير ذلك، حيث نجمة تقدم عروض ممتازة بهذا الخصوص هي: "Pack N'ternet" و "Prom@il" و "Push To Talk" و "La carte M2M".

المبحث الثالث: استخدامات نظرية الألعاب لمتعاملي خدمة الهاتف النقال بالجزائر

تعدد استخدامات نظرية الألعاب في مختلف المجالات والقطاعات من المجال العسكري والرياضي إلى المجال الاقتصادي والاجتماعي في دراسة مختلف السلوكيات المنافس أو المنافسين المقابلين في الصراع، وإنطلاقاً من تلك النتائج تبني المؤسسة أو الطرف الأول أو بما يسمى اللاعب الأول سلوكياته الاستراتيجية وتحقيق أفضل عائد له وبأقل تكلفة، وفي هذا المبحث سنتطرق لمحاولة اسقاط نظرية الألعاب بمختلف أبعادها على قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر بمتعامليه الثلاث، وكذا مختلف العوامل المؤثرة في السلوكيات الاستراتيجية للمتعاملي خدمة الهاتف النقال.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في السلوك الاستراتيجي لمتعاملي خدمة الهاتف النقال

تؤثر العديد من العوامل بشكل متداخل على سلوك الاستراتيجي لمتعاملي خدمة الهاتف النقال والتي تتمثل أساساً في التدخلات الحكومية بمختلف سياساتها الصناعية وأدواتها (التشريع)، وكذا أحوال الطلب للمشاركين، وحدة المنافسة، والتكلفة.... وإلى غير ذلك.

سأحاول فيما يلي عرض بعض هذه العوامل إجمالاً دون تخصيص أثر كل عامل على كل من المتعاملين الثلاثة (جازي، نجمة، موبليس) طالما أن هذه العوامل تخص كل المؤسسات العاملة في القطاع.

الفرع الأول: التدخلات الحكومية

تعتبر التدخلات الحكومية أحد الجوانب التشريعية الجزائرية وأحد أهم العوامل المؤثرة على تحديد القواعد المطبقة من قبل متعاملي الشبكات للاتصالات السلكية واللاسلكية عامة، ومتعاملي خدمة الهاتف النقال بشكل خاص من أجل تحديد تعريفات الخدمات المقدمة للمشاركين في الجزائر. حيث يقضي الجانب التشريعي باعتماد نظامين للتسعير في هذا القطاع¹:

- سياسة/نظام التسعير الحر.

- سياسة/نظام التسعير المؤطر (المحدد).

أولاً: سياسة/نظام التسعير الحر

تمنح هذه السياسة/النظام الحرية لمتعاملي خدمة الهاتف النقال في تحديد التعريفات الخاصة بالاتصال لمشاركهم شريطة إعلامهم بالتعريفات المطبقة دون التمييز بينهم، أي تطبيق نفس العرض التعريفي العمومي على كل المشاركين، كما يتعين على متعاملي خدمة الهاتف النقال في هذا الإطار تقديم لسلطة ضبط البريد والمواصلات أعباء وعائدات الخدمات المقدمة ضمن رخصتهم أو تقديم المعطيات المحاسبية الضرورية لقيامها بتقدير تكلفة توفير الخدمات.

¹ عامر لمياء، أثر السعر على قرار الشراء " دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص ص 128، 129.

تهدف كل هذه الإجراءات إلى التأكد من عدم القيام بممارسات تعريفية مخالفة للمنافسة ويمنع صراحة على الخصوص:

- البيع بالخسارة (أي البيع بسعر اقل من سعر التكلفة).
- إعانة خدمة تكون في وضعية منافسة بخدمة في وضعية تخصيص حيث تطالب الجزائرية للاتصالات بالفصل التام بين تكاليف خدمة الهاتف النقال، باعتباره في وضعية منافسة وخدمة الهاتف الثابت الذي يعتبر في وضعية احتكار طالما لم يبدأ النشاط التجاري للمتعامل الحاصل على الرخصة الثانية في الهاتف الثابت.
- البيع المجمع لخدمات تابعة لنفس القطاع التنافسي مع خدمة في وضعية تخصيص، حيث يقصد بذلك منع استغلال متعامل معين احتكاره لخدمة معينة للتأثير على شرعية المنافسة في خدمات أخرى بممارسة أي نوع من الضغط.

ثانيا: سياسة/نظام التسعير المؤطر (المحدد)

يقصد سياسة/بنظام التسعير المؤطر أو المحدد بتدخل سلطة الضبط لتحديد الأسعار القصوى أو الدنيا لخدمة الاتصال في قطاع خدمة الهاتف النقال حيث يهدف تأطير التعريفية إلى:

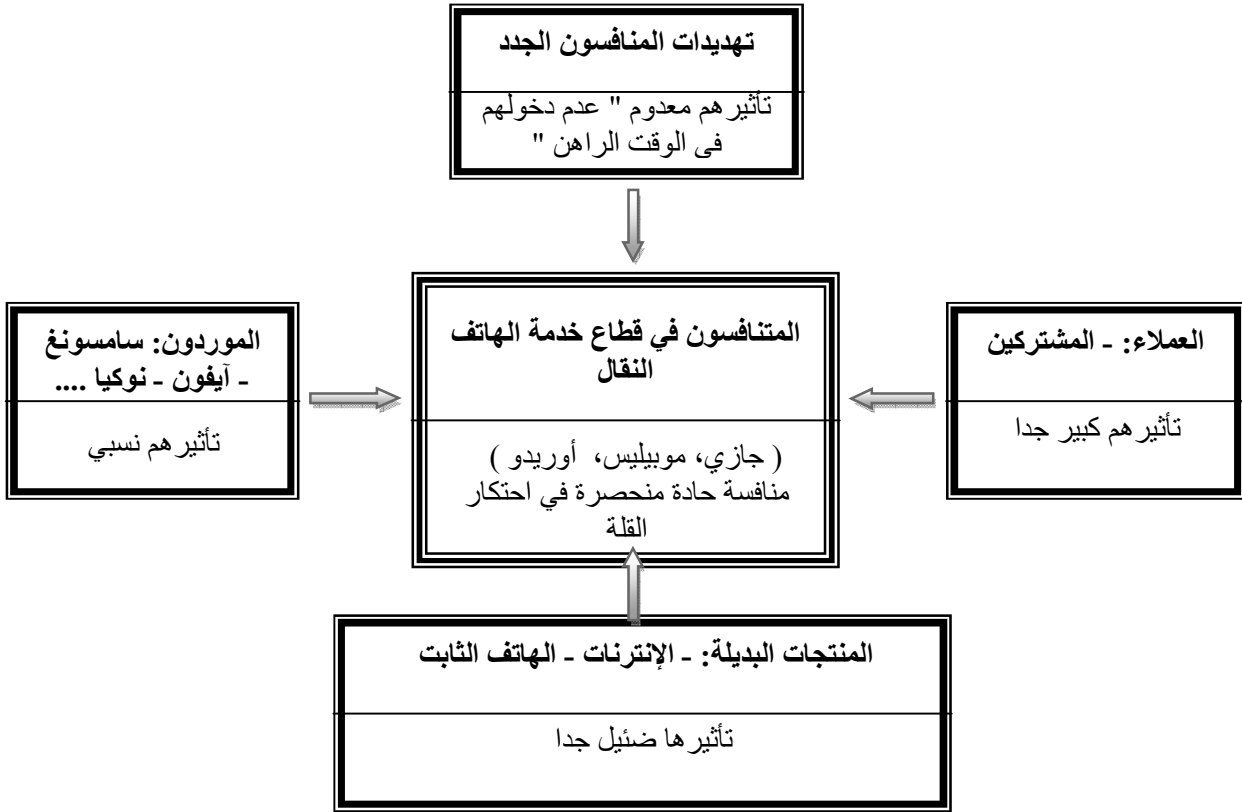
- توجيه تعريفات الخدمات نحو قيمة تكلفتها.
- إلغاء الإعانات المتقاطعة بين الخدمات أو سلاسل الخدمات (هي مجموعة خدمات تعرض على نفس المجموعات من الزبائن والمجمعة بحكم تكاملها).
- يمكن لسلطة الضبط أن تقرر تأطير تعريفات الخدمات في قطاع الاتصالات اللاسلكية إذا توفر على الأقل شرط من الشروط الواردة في المادة 7 من المرسوم التنفيذي 02-141 والمتمثلة فيما يلي:
- استغلال المتعامل وضعيته المهيمنة في السوق للمساس بالمنافسة الحرة ولسلطة الضبط تحديد أساس التقدير.
- استغلال المتعامل وضعيته في كونه المقدم الوحيد لخدمات معينة على جزء من الإقليم دون وجود خدمات بديلة يسهل الحصول عليها.
- تبيان سلطة الضبط أن التعريفات المطبقة للخدمة غير ناتجة عن الممارسات الحرة للمنافسة.
- إذا توفر شرط من هذه الشروط، يتم تدخل سلطة الضبط بتحديد الأسعار القصوى والدنيا مع الأخذ بعين الاعتبار حسب المادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 02-141 مايلى:

- الانخفاض المنتظر لأسعار تكلفة تجهيزات المواصلات السلكية واللاسلكية وخدماتها.
- العائق المحتمل لإعادة توازن بنية تعريفات خدمات الاتصالات بهدف توجيهها نحو التكاليف.
- مستوى تنافسية الخدمات المماثلة في الجزائر والبلدان الأجنبية.
- الأرباح الممكنة في إنتاجية مقدم الخدمة وتقدر الأرباح خاصة بالمقارنة مع التعريفات التي يطبقها مقدمو الخدمات المماثلون، الوطنيون منهم والأجانب.

الفرع الثاني: المنافسة في الصناعية

تعتبر تأثيرات المحيط الخاص (المحيط التنافسي للصناعة) لقطاع الهاتف النقال تأثيرات مباشرة لمتعاملين الذين ينشطون في القطاع، حيث التأثيرات العوامل الخارجة هي تأثيرات سطحية أي تكون متساوية على سلوكيات الاستراتيجية للمتعاملين في الصناعة، في حين أن العوامل للمحيط التنافسي تكون درجات التأثير على المتعاملين غير متساوية، وهذه العوامل هي العوامل الذي طورها " Michael Porter " وهي كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (43) : المحيط الخاص لقطاع خدمة الهاتف النقال



المصدر: من إعداد الطالب، انطلاقا من نموذج بورتر.

أولا: تهديدات المنافسون الجدد

إن قطاع خدمة الهاتف النقال واعد من جميع النواحي، إذ هناك حاجز لدخول متعاملين جدد يمكن وضعها من طرف الحكومة الجزائرية وذلك بعدم منح رخصة رابعة لخدمة للهاتف النقال، حيث أكد وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال موسى بن حمادي في تصريحه في جوان 2010 بخصوص فتح سوق خدمة الهاتف النقال حيث قال: " لا نفكر في بيع الرخصة الرابعة للهاتف النقال... " أي أن هذا القطاع لن يشهد دخول متعاملون جدد وانحصاره في ثلاث متعاملين فقط، وبالتالي هذا التهديد لا يعتبر فعلا مقارنة بالقطاعات الأخرى وذلك في الأجل القريب، وهذا الإجراء يتولد عليه سلبيات كبيرة من بينها ظهور اتفاقيات التواطؤ بموجبه تقسم الحصص السوقية على ثلاث متعاملين فقط، وبالتالي يظهر جليا هنا بأن السياسات الصناعية التي انتهجتها الجزائر تحد من دخول منافسين جدد.

¹راديو الجزائر، تصريحات الوزير، بن-حمادي-لا-نفكر-في-بيع-الرخصة-الرابعة/10/2016/10/www.radioalgerie.dz، (03-2016-10)

ثانياً: تهديدات المنتجات البديلة

إن تهديد المنتجات البديلة لمنتجات خدمة الهاتف النقال غير مؤثرة حالياً، فالمنتج البديل هنا هو خدمات الهاتف الثابت وهو يشهد نمواً بطيئاً جداً إذ بلغ عدد مشتركي الهاتف الثابت حوالي 4 ملايين مشترك، مقارنةً بـ 32 مليون مشترك في خدمة الهاتف النقال الذي بلغ عدد مشتركين حوالي 32 مليون مشترك، هنا نلاحظ بأن تهديدات المنتجات البديلة لخدمة الهاتف النقال غير مؤثر بصورة غير مباشرة.

أما فيما يخص المنتجات البديلة التي يطرحها المتعاملون أنفسهم في الصناعة، نجد مثلاً المتعامل أوراسكوم للاتصالات أدخل خدمة الهاتف النقال باسم " لكم " عند استثمارها في الجزائر وذلك بغية تقديم خدمات أكثر وبأقل تكلفة وذلك في سنة 2005 مقابل 65 مليون دولار، ولما لم تنجح هذه الاستراتيجية قررت توقيف هذه الخدمة ونشاطاتها في الجزائر وذلك بعد النتائج السلبية، حيث تم اتخاذ هذا القرار الرسمي في منتصف نوفمبر 2008 بالقاهرة خلال اجتماع الجمعية العامة للمساهمين¹.

ثالثاً: قدرة المشتركين على التفاوض

يؤثر المشتركين في خدمة الهاتف النقال وذلك بخفض الأسعار أو العزوف عن متعامل معين، كما شهد المتعامل أوراسكوم للاتصالات في الأحداث الأخيرة في جانب كرة القدم. إذ تكبدت خسائر كبيرة جداً من حرق مقرها في بجاية والتي قدرت بـ 5 مليون دولار، وتغير المشتركين لشرائعهم والانتقال إلى متعاملين آخرين.

وكذلك نلاحظ في الجدول (07) السابق بأن نسبة عدد طالبي لخدمات الهاتف النقال وصل إلى 32 مليون مشترك وبالتالي زيادة الطلب على هذه الخدمات، وذلك بما يسمح للمتعاملين باكتساب أرباحاً طائلة من وراء هذا التطور في عدد المشتركين. ومن خلال هذا نجد أن قدرة المشترين له تأثير كبير على المتعاملين في قطاع خدمة الهاتف النقال سواء كان هذا التأثير إيجابياً أم سلبياً.

رابعاً: قدرة الموردين على التفاوض

يضمن الموزعون/الموردون خدمة وتوزيع بيع منتجات المتعاملين، من بطاقات سيم، وبطاقات التعبئة والترويج لها من خلال عقد اتفاقات معهم، مقابل الحصول على نسبة مئوية من رقم الأعمال المحقق، لتتناسب مع ما يؤدونه من وظائف، مع ضمان حقهم في بيع عروضهم الخاصة " أجهزة الهواتف النقالة وخدمات ما بعد البيع"². وإن الموردين في قطاع خدمة الهاتف النقال قد يتضمنون أيضاً دعم المؤسسات المالية والبنوك بالقروض اللازمة التي يحتاجها المتعاملون في الاستمرار في المنافسة. وبالتالي كل ما ينطبق على القوة النسبية للمشتريين ينطبق

¹ الأبحاث، المجلة الاقتصادية " العدد السابع للسنة الثانية جاني 2009 "، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، بن بو العيد، الجزائر، 2009، ص 26.

² قوفي سعاد، مرجع سابق، ص 125.

على القوة النسبية للموردين في هذا النموذج من تأثيرات وتهديدات للمتعاملين في قطاع خدمة الهاتف النقال.

خامسا: التنافس بين المتنافسين الحاليين

تعد المنافسة من أهم العوامل المؤثرة على قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر باعتبار حكم المنافسة فيه، حيث يسوده احتكار القلة ولاسيما في خدمة الدفع المسبق حيث يسعى كل متعامل في مجال تسعير خدمة الاتصال إلى:

- تخفيض أسعاره (سعر شراء الخط خاصة).
- المبادرة لتقديم العروض الترويجية المتعلقة بتخفيض أسعار المكالمات أو مجازاة المنافسين في ذلك في فترة معينة.
- المباراة بتقديم خدمة الاتصال بصيغ تتناسب مع العادات الاستهلاكية لمختلف المستهلكين.

الفرع الثالث: عوائق الخروج من قطاع خدمة الهاتف النقال

يخضع قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر إلى موانع خروج كبقية القطاعات، حيث تمنع المتعاملين فيه من مغادرته وإن تم ذلك فستكبد خسائر كبيرة جدا وقد يؤدي إلى إفلاسها، وذلك انطلاقا من الرخص المقدمة إليهم حيث يجب عليهم إكمال مدة الرخصة التي تصل إلى 15 سنة، وكذا عقودهم مع متعاملين الآخرين أو الموردين إلى غير ذلك. وهذه العوائق قد تؤثر أيضا في سلوكيات الاستراتيجية للمتعاملين في القطاع حيث إذا لم ينتهجوا استراتيجيات معينة تحميهم من الخسارة وبالتالي من عدم خروجهم من القطاع فإنهم مجبرون على الخروج من القطاع، وهكذا يجدون أنفسهم أما عوائق تحول عن خروجهم.

فمثلا نجد المتعامل أوراسكوم للاتصالات مؤخرا وجد نفسه مرغما على بيع هذه الشركة إلى السلطات الجزائرية، وذلك بسبب المستحقات من الضرائب التي طالبت بها مديرية الضرائب والتي تقدر بـ 17 مليار دينار أي ما يعادل 230 مليون دولار، والتي عجزت عن تسديدها. فحاولت بيع الشركة للمتعاملين أجانب من أهمها شركة "أم تي أن" من جنوب إفريقيا، إلا أن هذا الطلب قوبل بالرفض من قبل سلطة الضبط الجزائرية، ولجأت أوراسكوم للاتصالات إلى استراتيجية أخرى وهي استراتيجية الاندماج مع شركة " فيمبل كوم الروسية للاتصالات " لتصبح خامس أكبر كيان في العالم في هذا القطاع، وكذلك تم رفض هذا الخيار من سلطة الضبط الجزائرية " ARPT " وهددتها بتأميم المؤسسة إن لجأت لهذه الاستراتيجية، حيث قالت الحكومة الجزائرية أن كل هذه الاستراتيجيات مخلة للعقود المبرمة معها، وهذا كمثل على أحده العوائق التي يجدها المتعاملون إذا رغبوا في الخروج من الصناعة إذ أنهم مجبرون على تسديد ما عليهم بالإضافة إلى ضرائب خاصة بإخلال العقد.

المطلب الثاني: مدى تطبيق نظرية الألعاب لمتعاملي خدمة الهاتف النقال بالجزائر

في هذا المطلب سنتطرق إلى منهجية إجراء الدراسة الميدانية وكذا مناقشة وتحليل النتائج وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: منهجية إجراء الدراسة الميدانية

في هذا الفرع سنتطرق لمجموعة من النقاط أهمها:

أولاً: منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها بغية اختيار الفرضيات والإجابة على الإشكالية، تم استخدام المنهج المسحي الميداني، الذي يعرف على أنه " استخدام طريقة منظمة لتحليل وتفسير الوضع الراهن للمؤسسات، ومن سمات هذا المنهج أنه يرتبط بالوقت الحاضر أثناء إجراء الدراسة"، وبالتحديد اعتماد على المسح الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة واقع الظاهرة (أي مدى تطبيق متعاملي قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر لأبعاد نظرية الألعاب في تحديد سلوكياتهم الاستراتيجية)، كما يهتم بوصفها وتحديد درجة الارتباط بين متغيراتها.

ثانياً: المجتمع وعينة الدراسة

لجمع البيانات الضرورية للإجابة على إشكالية البحث، وكذلك نظراً لكبر عينة الدراسة تم محاولة الاعتماد على أسلوب الحصر النسبي، أي دراسة المجتمعات بالشكل النسبي، والتي يتم فيها جمع البيانات من كل أفراد المجتمع الأصلي موضع البحث، دون أي استثناءات، حيث تم توزيع 56 استبانة على جميع الموظفين في الوكالات الثلاث للمتعاملي خدمة الهاتف النقال وكانت نسبة الاستجابة 100 %.

ثالثاً: مصادر جمع المعلومات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات وهما:

- المصادر الثانوية: حيث تم جمع البيانات من خلال مراجعة الكتب والمقالات والمجلات والمواقع الإنترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وكان ذلك لغرض تشكيل المعطيات النظرية التي تم الإستناد إليها لتكوين المعطيات الميدانية.

- المصادر الأولية: تم الاعتماد في الدراسة الميدانية لجمع البيانات الأولية من وكالات الثلاث لخدمة الهاتف النقال محل الدراسة على عدة مصادر تمثلت في:

* المقابلة المباشرة: أجريت المقابلة مع مديري بعض وكالات الفرعية للمتعاملين (عنابة، بسكرة والطارف) وتم تزويد ببعض الوثائق تتضمن المعلومات حول متعاملي خدمة الهاتف النقال

والهيكل التنظيمي الخاص بالوكالات الفرعية وكذا المركزية محل الدراسة، كما تمت المساعدة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

* **الاستبيان:** بعد إجراء المقابلات تم إعداد الاستمارة تم عرضها على المشرف لمناقشتها وللتأكد من مدى ملائمتها للخلفية النظرية للموضوع وكذلك مدى تغطيتها لأبعاد الدراسة.

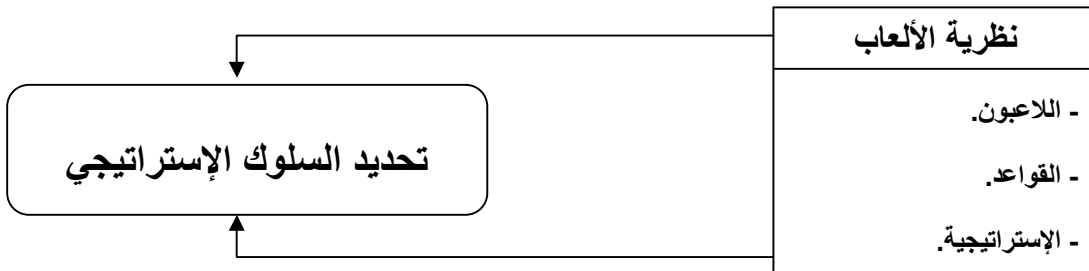
رابعاً: نموذج الدراسة ومتغيراتها

بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، تم اقتراح نموذج بناء على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع محل البحث.

حيث يتكون النموذج من متغير مستقل يتمثل في نظرية الألعاب والمتضمنة لمجموعة من الأبعاد والمتمثلة في مكوناتها وآلية عملها.

كما يتضمن متغير تابع يتمثل في السلوك الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية والذي بدوره يتضمن من مجموعة من الأبعاد والمتمثلة مختلف سياساتها الاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة في الصناعة.

الشكل رقم (44): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب، بناء على ما سبق.

خامساً: تصميم الاستبيان

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلتها وفرضياتها تم القيام بصياغة فقرات الاستبيان بما يعكس متغيرات الدراسة، وتضمن الاستبيان في صورتها النهائية على الأجزاء الآتية:

1. **المقدمة:** والتي تضمنت عنوان الدراسة، وطريقة الإجابة على أسئلة الاستبانة والتأكيد على المستجوبين أن الدراسة هي لغايات البحث العلمي فقط.

2. **المحور الأول:** تضمن متغيرات تتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة من خلال (4) أربعة فقرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة العملية في قطاع خدمة الهاتف النقال).

3. **المحور الثاني:** المتمثل في نظرية الألعاب واستراتيجيات المتعامل والذي يتضمن (12) فقرة كما هو موضح بالجدول.

4. **المحور الثالث:** والمتمثل كذلك في السلوك الاستراتيجي للمتعامل خدمة الهاتف النقال والمتضمن (16) فقرة.

وكما يتكون مقياس الاستبيان من 5 درجات وذلك وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، أما فيما يتعلق بمستوى الوسط الحسابي المعتمد في هذه الدراسة تم تحديده كالتالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأدنى للفئة} - \text{الحد الأعلى للفئة}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

وبذلك سيتم الاعتماد على المجالات التالية:

الجدول رقم (23) حدود التعليق على المتوسط الحسابي

المستوى	دائما	غالبا	أحيانا	من النادر	من النادر جدا
القيمة	1.80-1	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5-4.21

المصدر: من أعداد الطالب

سادسا: الاختبارات الإحصائية

• اختبار ثبات وصدق الاستبيان: للتأكد من مدى ثبات عبارات الاستبيان تم القيام بحساب معامل ألفا كرومباخ حيث كلما اقتربت من معامل القبول (0.60) دل على صلاحية أداة الدراسة لأغراض البحث العلمي، أو كلما اقتربت قيمته من الواحد صحيح دل ذلك على درجة عالية من الثبات.

• المتغير المستقل (نظرية الألعاب)

والتي تتمثل في المحور الثاني نظرية الألعاب واستراتيجيات المتعامل.

الجدول رقم (24): حساب معامل الثبات للمتغير المستقل

المتعامل	عدد الفقرات	ألفا كرومباخ	تربيع ألفا كرومباخ
موبيليس	12	0.83	0.91
أوريدو		0.62	0.79
جازي		0.62	0.79

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

حسب الجدول نلاحظ أن معاملات الثبات الخاصة بفقرات المتغير المستقل للمتعاملين خدمة الهاتف النقل في الجزائر الثلاث قيمتها أعلى من معامل القبول الذي يساوي (0.60)، وهذا يدل على صلاحية أداة الدراسة ويمكن الاستعانة بها، ويمكن القول أنه إذا تم إعادة توزيع نفس عدد الاستمارات على نفس العينة مماثلة من المجتمع فإن نسبة التطابق في الإجابات تكون أكبر من أو مساوية لـ 83 % و 62 % و 62 % للمتعاملين الثلاث موبيليس واوريدو وجازي على التوالي، أي أن الاستمارة تمتاز بالثبات.

ويختبر صدق الاستمارة بجذر معامل ألفا كرومباخ وكلما كانت القيمة أقرب من الواحد صحيح كان الاستبيان يمتاز بالصدق، والجذر التربيعي لمعامل ألفا كرومباخ في هذه الحالة كما في الجدول السابق فإنها تقترب من الواحد صحيح أي أن هذا الاستبيان يمتاز بالصدق

• المتغير التابع (السلوك الاستراتيجي)

والتي تتمثل في المحور الثالث السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

الجدول رقم (25): حساب معامل الثبات للمتغير التابع

المتعامل	عدد الفقرات	ألفا كرومباخ	جذر تربيع ألفا كرومباخ
موبيليس	16	0.74	0.86
أوريدو		0.62	0.79
جازي		0.78	0.88

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

حسب الجدول السابق نلاحظ أيضا أن معاملات الثبات الخاصة بفقرات المتغير التابع للمتعاملين خدمة الهاتف النقل في الجزائر الثلاث قيمتها أعلى من معامل القبول الذي يساوي (0.60)، وهذا يدل على صلاحية أداة الدراسة ويمكن الاستعانة بها أيضا، ويمكن القول كذلك بأنه

إذا تم إعادة توزيع نفس عدد الاستثمارات على نفس العينة مماثلة من المجتمع فإن نسبة التطابق في الإجابات تكون كذلك أكبر من أو مساوية لـ 74 % و 62 % و 78 % للمتعاملين الثلاث موبيليس واوريدو وجازي على التوالي، أي أن الاستثمارة تمتاز بالثبات أيضا.

ويختبر كذلك صدق الاستثمارة بجذر معامل ألفا كرومباخ وكلما كانت القيمة أقرب من الواحد صحيح كان الاستبيان يمتاز بالصدق، والجذر التربيعي لمعامل ألفا كرومباخ في هذه الحالة كما في الجدول السابق فإنها تقترب من الواحد صحيح أي أن هذا الاستبيان يمتاز بالصدق أيضا.

الفرع الثاني: مناقشة وتحليل النتائج

أولا: وصف خصائص عينة الدراسة

لقد تم استخدام المحور الأول من الاستبيان لتوضيح الخصائص الديمغرافية والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل بالوكالة، حيث:

(1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس: يبين الجدول التالي مجموع لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس للمتعاملين الثلاث في الولايات عنابة والطارف وبسكرة:

الجدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	31	55.36 %
أنثى	25	44.64 %
المجموع	56	100 %

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

والجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس لكل متعامل على حدى للولايات الثلاث.

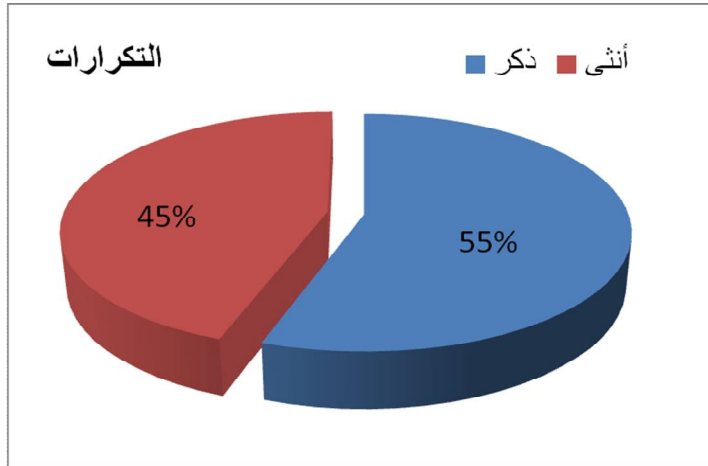
الجدول رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب الجنس لكل متعامل

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع	النسبة
تكرارات موبيليس	10	11	21	37.5 %
تكرارات جازي	10	7	17	30.36 %
تكرارات أوريدو	11	7	18	32.14 %
المجموع	31	25	56	100 %
النسبة	55.36 %	44.64 %	100 %	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

من خلال الجدولين السابقين نتحصل على الشكل التالي:

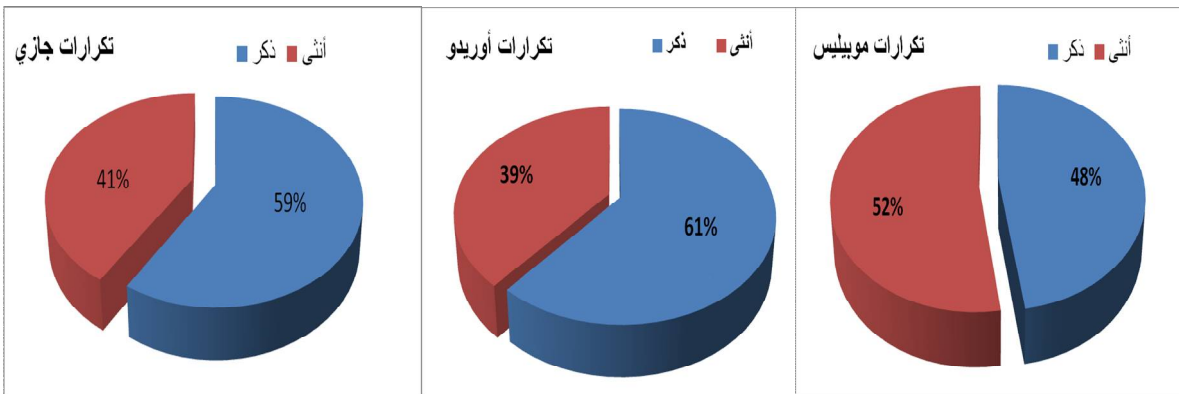
الشكل رقم (45): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

وأكثر من التفصيل نتحصل كذلك على الدوائر النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس لكل متعامل وذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (46): توزيع أفراد العينة حسب الجنس لكل متعامل



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

من خلال الجدول رقم (26) والشكل رقم (45) يتبين هناك تقارب في عدد الذكور وعدد الإناث حيث النسبة الغالبة هي 55 % بالنسبة للذكور والذي بلغ عددهم 31 فرد، و 45 % بالنسبة للإناث وعددهم 25 فرد.

بينما من الجدول رقم (27) والشكل رقم (46) نلاحظ اختلاف في توزيع عدد الذكور والإناث تارة متقاربة وتارة أخرى متباعدة حيث نجد:

– **أوريدو:** تمثل نسبة أوريدو من عينة الدراسة 32.14 % وتتوزع بنسبة 61 % من أفراد مجتمع الدراسة كانت جنس ذكر، بينما كانت نسبة 39 % منهم من جنس أنثى.

– **جازي:** تمثل نسبة جازي من عينة الدراسة 30.36 % وتتوزع بنفس الشيء تقريبا حيث 59 % من أفراد مجتمع الدراسة كانت جنس ذكر، أما نسبة 41 % كانت لصالح جنس أنثى.

– موبيليس: تمثل نسبة موبيليس من عينة الدراسة 37.5 % وتتوزع باختلاف التوزيع النسبي لأفراد مجتمع الدراسة كما هو للمتعاملين أوريدو وجازي، حيث كانت النسب متقاربة من خلال 52 % كانت جنس ذكر بينما 48 % فكانت جنس أنثى.

(2) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية: يبين الجدول التالي أفراد العينة حسب الفئة العمرية للمتعاملين الثلاث لخدمة الهاتف النقال بالجزائر.

الجدول رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الخيارات	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 25 سنة	0	0 %
من 25 إلى 35 سنة	27	48.21 %
من 36 إلى 45 سنة	13	23.21 %
أكبر من 45 سنة	16	28.57 %
المجموع	56	100 %

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

والجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية لكل متعامل على حدى.

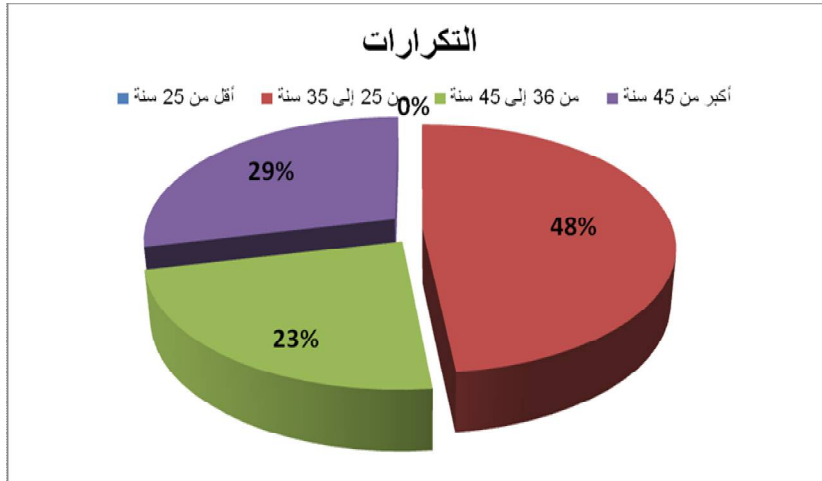
الجدول رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية لكل متعامل

الخيارات	تكرارات موبيليس	تكرارات أوريدو	تكرارات جازي	المجموع	النسب المئوية
أقل من 25 سنة	0	0	0	0	0 %
من 25 إلى 35 سنة	12	8	7	27	48.21 %
من 36 إلى 45 سنة	4	4	5	13	23.21 %
أكبر من 45 سنة	5	6	5	16	28.57 %
المجموع	21	18	17	56	100 %
النسبة	37.5 %	32.14 %	30.36 %	100 %	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

من خلال الجدولين السابقين نتحصل على الشكل التالي:

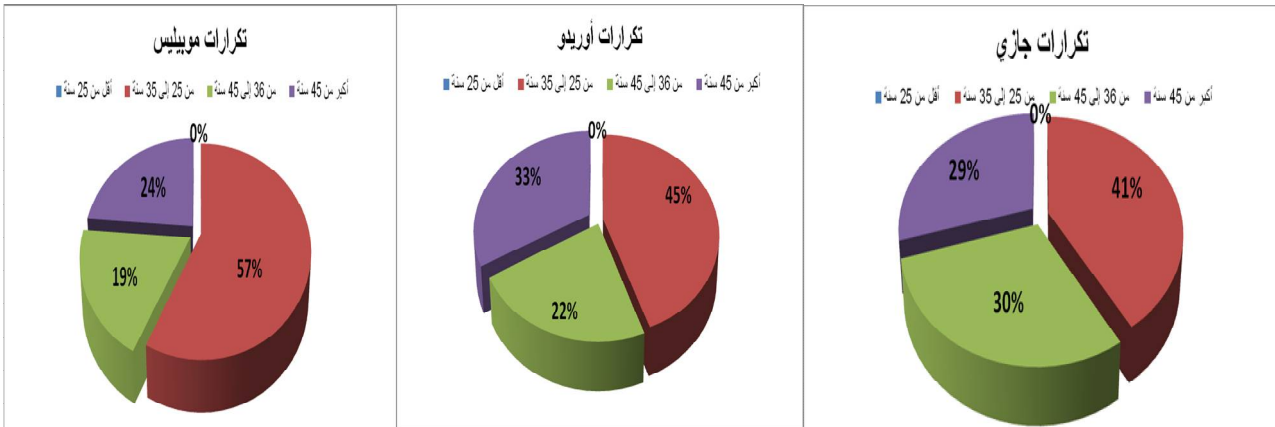
الشكل رقم (47): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

من خلال الجدول رقم (28) والشكل رقم (47) يتبين أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (25-35 سنة) ويبلغ عددهم 26 فردا أي بنسبة 48.21 % أي ما يقارب نصف العينة، في حين انقسم النصف الآخر بين الفئتين (36-45 سنة) و (أكبر من 45 سنة) بنسبة 23.21 % و 28.57 % على التوالي أما فئة (أقل من 25 سنة) جاءت بنسبة منعدمة ولذلك نجد أن أغلبية العينة شباب وهذا يساهم في تسهيل عملية تقديم الخدمات والمعاملة مع الزبائن وكذلك بإمكانهم تقديم المزيد لوكالات خدمة الهاتف النقال بالجزائر.

الشكل رقم (48): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية لكل متعامل



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

بينما من الجدول رقم (29) والشكل رقم (48) نلاحظ اختلاف في توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية لكل متعامل تارة متقاربة وتارة أخرى متباعدة حيث نجد:

– أوريدو: تتوزع نسبة أوريدو 32.14% من عينة الدراسة بنسبة 45% من أفراد مجتمع الدراسة كان سنهم (من 25-35 سنة)، بينما كانت نسبة 22% منهم في (36 - 45 سنة) وكذلك بنسبة 33% لسن (أكبر من 45 سنة).

– جازي: وتتوزع نسبة جازي 30.36% من عينة الدراسة بنسبة 41% من أفراد مجتمع الدراسة كان سنهم (من 25-35 سنة)، بينما كانت نسبة 30% منهم في (36 - 45 سنة) وكذلك بنسبة 29% لسن (أكبر من 45 سنة).

– موبيليس: وكذلك تتوزع نسبة موبيليس من عينة الدراسة 37.5% بنسبة 57% من أفراد مجتمع الدراسة كان سنهم (من 25-35 سنة)، بينما كانت نسبة 19% منهم في (36 - 45 سنة) وكذلك بنسبة 24% لسن (أكبر من 45 سنة).

3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: يبين الجدول التالي أفراد العينة حسب المستوى التعليمي للمتعاملين الثلاث لخدمة الهاتف النقال بالجزائر.

الجدول رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الخيارات	التكرارات	النسب المئوية
ثانوي	9	16.07%
مهني	25	44.64%
جامعي	22	39.29%
دراسات عليا	0	0%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

والجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي لكل متعامل على حدى.

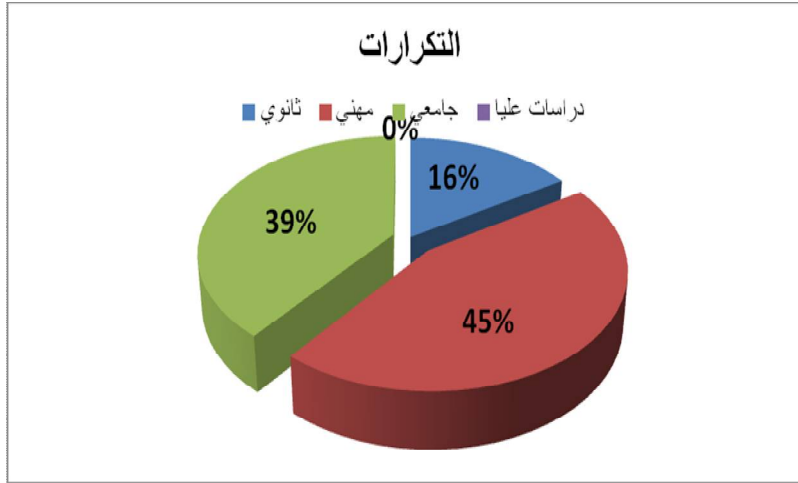
الجدول رقم (31): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي لكل متعامل

الخيارات	تكرارات موبيليس	تكرارات أوريدو	تكرارات جازي	المجموع	النسب المئوية
ثانوي	4	2	3	9	16.07%
مهني	10	8	7	25	44.64%
جامعي	7	8	7	22	39.29%
دراسات عليا	0	0	0	0	0%
المجموع	21	18	17	56	100%
النسبة	37.5%	32.14%	30.36%	100%	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

من خلال الجدولين السابقين نتحصل على الشكل التالي:

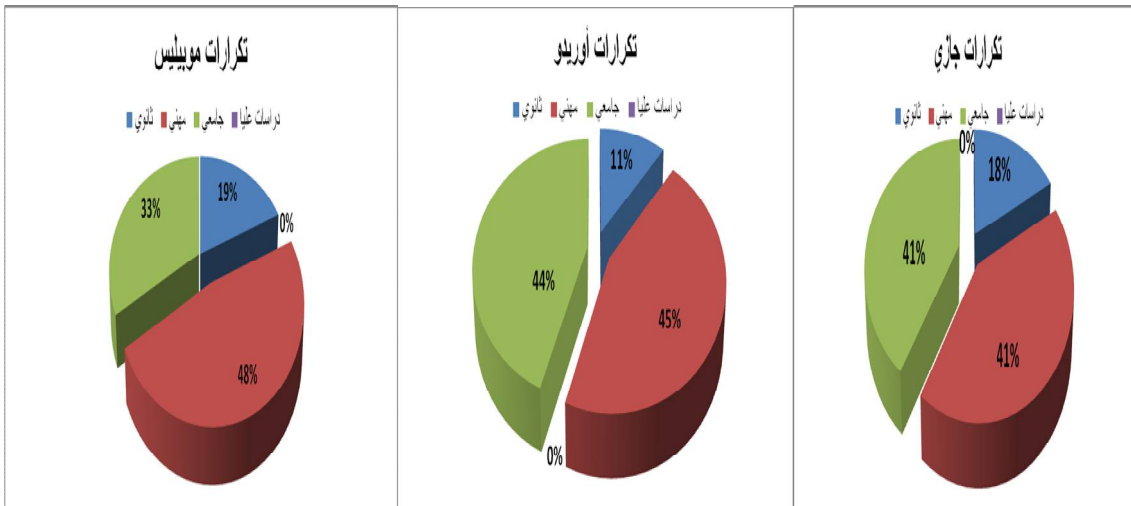
الشكل رقم (49): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

من خلال الجدول رقم (30) والشكل رقم (49) يتبين أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي مهني وجامعي بنسب متقاربة أي 25 فردا بمستوى تعليمي مهني أي بنسبة 44.64 % وهي النسبة الغالبة، تليها نسبة 39.29 % بمستوى تعليمي جامعي أي بـ 22 فردا هذا يعني أن مقدمو الخدمات ذوي كفاءات وقدرات على اقناع وكسب ولاء الزبون مما يسمح لهم باكتساب القدرة التنافسية للمتعاملين، بينما نجد 9 أفراد فقد بمستوى تعليمي ثانوي أي بنسبة ضئيلة تقدر بـ 16.07 %، في حين انعدام المستوى التعليمي دراسات عليا بنسبة 0 %.

الشكل رقم (50): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية لكل متعامل



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

بينما من الجدول رقم (31) والشكل رقم (50) نلاحظ اختلاف في توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي لكل متعامل تارة متقاربة وتارة أخرى متباعدة حيث نجد:

– **أوريدو:** تتوزع نسبة أوريدو 45 % من أفراد مجتمع الدراسة كانت ذو مستوى تعليمي مهني، بينما كانت نسبة 44 % منهم بمستوى تعليمي جامعي، بينما نلاحظ ضآلة نسبة المستوى التعليمي ثانوي بما يقارب 11 %.

– **جازي:** تتوزع نسبة جازي 41 % من أفراد مجتمع الدراسة كانت ذو مستوى تعليمي مهني، بينما كانت نسبة 41 % منهم بمستوى تعليمي جامعي، بينما نلاحظ ضآلة نسبة المستوى التعليمي ثانوي بما يقارب 18 %.

– **موبيليس:** تتوزع نسبة موبيليس 48 % من أفراد مجتمع الدراسة كانت ذو مستوى تعليمي مهني وهي نسبة مرتفعة على بقية المتعاملين، بينما كانت نسبة 33 % منهم بمستوى تعليمي جامعي، بينما نلاحظ ضآلة نسبة المستوى التعليمي ثانوي بما يقارب 19 %.

4) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العلمية: يتوزع أفراد العينة حسب الخبرة العلمية للمتعاملين الثلاث لخدمة الهاتف النقال بالجزائر كما هي في الجدول التالي.

الجدول رقم (32): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العلمية

الخيارات	التكرارات	النسب المئوية
05-01 سنوات	11	19.64 %
10-05 سنوات	21	37.5 %
17-10 سنة	24	42.86 %
المجموع	56	100 %

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

والجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العلمية لكل متعامل على حدى.

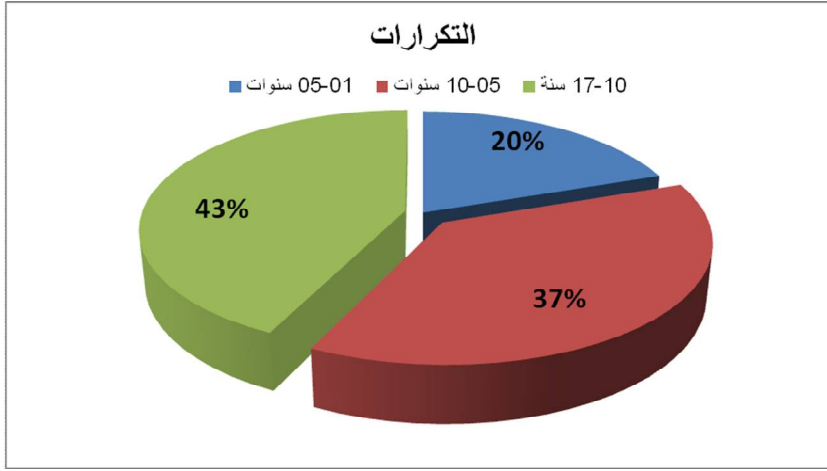
الجدول رقم (33): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العلمية لكل متعامل

الخيارات	تكرارات موبيليس	تكرارات أوريدو	تكرارات جازي	المجموع	النسب المئوية
05-01 سنوات	4	4	3	11	19.64 %
10-05 سنوات	7	8	6	21	37.5 %
17-10 سنة	10	6	8	24	42.86 %
المجموع	21	18	17	56	100 %
النسبة	37.5 %	32.14 %	30.36 %	100 %	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

من خلال الجدولين السابقين نتحصل على الشكل التالي:

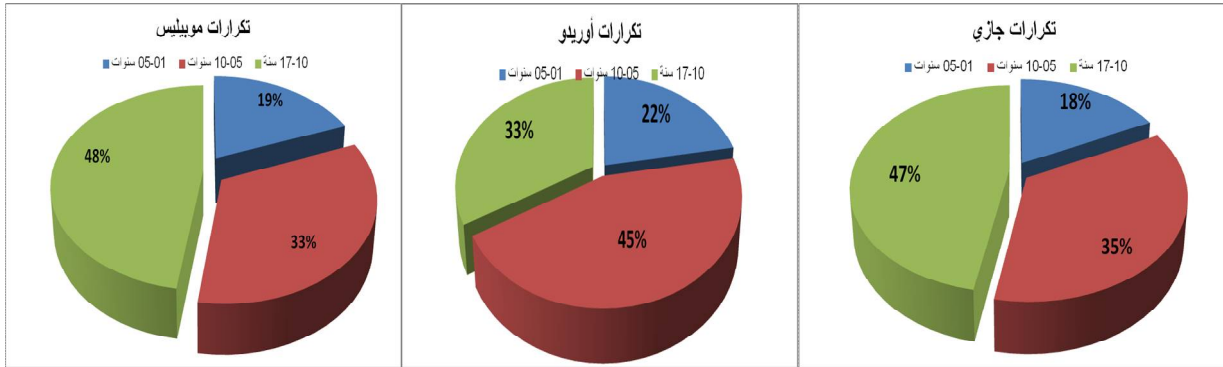
الشكل رقم (51): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العلمية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

من خلال الجدول رقم (32) والشكل رقم (51) يتبين أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم أكثر من 10 سنوات عمل بالقطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر أي بنسبة 42.86 % حيث تساهم أقدميتهم في رفع مستوى القطاع ككل وخبرتهم المكتسبة في كيفية التعامل مع جميع الأطراف، وهي نسبة تقارب نسبة 37.5 % أقدمية محصورة ما بين (5-10 سنوات)، في حين نجد نسبة 19.64 % أي بمجموع 11 فردا بخبرة عملية أقل من 05 سنوات.

الشكل رقم (52): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العلمية لكل متعامل



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

بينما من الجدول رقم (33) والشكل رقم (52) نلاحظ اختلاف في توزيع أفراد العينة بحسب الخبرة العلمية لكل متعامل تارة متقاربة وتارة أخرى متباعدة حيث نجد:

– **أوريديو:** تتوزع نسبة أوريديو 45 % من أفراد مجتمع الدراسة كانت ذو خبرة علمية تتراوح بين (10-05 سنوات) وهي النسبة الغالبة، بينما كانت نسبة 33 % منهم بخبرة عملية بين (10-17 سنة)، بينما نلاحظ ضآلة نسبة الخبرة العملية أقل من 05 سنوات بما يقارب 22 %.

– **جازي:** وتتوزع نسبة جازي 35 % من أفراد مجتمع الدراسة كانت ذو خبرة علمية تتراوح بين (10-05 سنوات) وهي النسبة الغالبة وهي بعيدة عن نسبة المتعامل أوريديو، بينما كانت نسبة 47 % منهم بخبرة عملية بين (10-17 سنة) وهي مرتفعة مقارنة بالمتعامل أوريديو، بينما نلاحظ ضآلة نسبة الخبرة العملية كذلك أقل من 05 سنوات بما يقارب 18 %.

– **موبيليس:** بينما تتوزع نسبة موبيليس 33 % من أفراد مجتمع الدراسة كانت ذو خبرة علمية تتراوح بين (10-05 سنوات)، بينما كانت نسبة 48 % منهم بخبرة عملية بين (10-17 سنة) وهي مرتفعة مقارنة بالمتعاملين الآخرين يرجع لعدم المتعامل موبيليس في القطاع، بينما نلاحظ ضآلة نسبة الخبرة العملية كذلك أقل من 05 سنوات بما يقارب 19 %.

ثانيا: نظرية الألعاب واستراتيجيات المتعامل

في هذا العنصر سنتطرق لتحليل المحور الثاني والمتعلق بنظرية الألعاب ومدى تطبيقها بالقطاع للمتعاملين في خدمة الهاتف النقال بالجزائر، وكذا مدى استخدامها في تحليل المنافسين بالقطاع وهذا من خلال الجدول التالي والمترجم للاستبيان (الملحق رقم 02):

الجدول رقم (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتطبيق نظرية الألعاب واستراتيجيات المتعامل بقطاع خدمة الهاتف النقال

العبرة	موبيليس				جازي				أوريدو			
	X	Y	Z	H	X	Y	Z	H	X	Y	Z	H
1. يعتمد المتعامل على وسائل ونظريات في تحديد سلوكاته الاستراتيجية	3.67	0.66	من النادر	3	3.82	0.64	من النادر	3	3.67	0.59	من النادر	1
2. لاختيار الاستراتيجية المثلى يعتمد المتعامل على نظرية الألعاب في تحقيق أقصى معدلات للأرباح.	3.1	1.22	أحيانا	6	3.35	1.06	من النادر	6	3.44	0.92	من النادر	2
3. يميل المتعامل إلى ترجمة استراتيجية منافسيه في شكل صيغ رياضية ونظرية قبل اعتماد أي خدمة له.	4.62	0.5	من النادر	1	4.76	0.44	من النادر جدا	1	4.67	0.49	من النادر جدا	3
4. يستخدم المتعامل نظرية الألعاب في وضع استراتيجيات للفوز والضرر بالصراع القائم في الصناعة بالتالي الحصة السوقية.	4.57	0.6	من النادر	2	4.71	0.59	من النادر جدا	2	4.61	0.61	من النادر جدا	4
5. في الكثير من الأحيان فإن المتعامل على ما هو عليه، قد يستجيب لقواعد اللعبة والصناعة، وبالتالي يمكن للعبة تغيير سلوكاتهم الاستراتيجية.	2.86	0.57	أحيانا	7	3.06	0.43	أحيانا	7	3	0.59	أحيانا	5
6. عدد اللاعبين في قطاع خدمة الهاتف النقال محدود ومعلوم العدد.	1.76	0.54	دائما	11	1.88	0.49	غالبا	12	1.78	0.55	دائما	6
7. جميع خيارات المنافسين في القطاع معلومة لدى المتعامل.	3.57	0.6	من النادر	4	3.71	0.59	من النادر	4	3.61	0.61	من النادر	7
8. المتعامل يستخدم العمليات الذهنية لحساب السلوك الاستراتيجي الأفضل له بناء على سلوك الطرف المقابل وكيفية التغلب عليه.	2.62	0.5	أحيانا	8	2.76	0.44	أحيانا	8	2.67	0.49	أحيانا	8
9. معلومات المنافسين في القطاع دائما متوفرة في الصناعة أو لدى الهيئة المخولة بذلك بالنسبة للمتعامل.	3.19	1.21	أحيانا	5	3.47	1.01	من النادر	5	3.44	0.98	من النادر	9
10. يميل المتعامل إلى التحرك أولا وذلك لاكتسابه ميزة اختيار الاستراتيجية والتي سوف يضطر المنافسون الالتزام بها.	1.76	0.54	دائما	12	1.94	0.43	غالبا	11	1.83	0.51	غالبا	10
11. قواعد المنافسة في القطاع واضحة المعالم لدى المتعامل.	2	0.77	غالبا	10	2.12	0.78	غالبا	10	2	0.59	غالبا	11
12. استراتيجية المتعامل مبنية على عدد المنافسين في القطاع	2.14	0.85	غالبا	9	2.18	0.73	غالبا	9	2.11	0.68	غالبا	12
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لكل متعامل	2.99	0.99	أحيانا	-	3.15	1.01	أحيانا	-	3.07	1.01	أحيانا	-
المتوسط الحسابي العام	3.07											أحيانا
الانحراف المعياري العام	0.98											-

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

حيث:

X: متوسط حسابي.

Y: انحراف معياري.

Z: الدرجة.

H: الرتبة.

نلاحظ من الجدول رقم (33) بأن المحور الثاني والمتضمن نظرية الألعاب بقطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر قد حققت متوسط حسابي العام قيمته 3.07 وبانحراف معياري العام 0.98، مما يعني درجة أحيانا، أي اختلاف الآراء وعدم التأكد من فهم مصطلح نظرية الألعاب ومدى تطبيقها في القطاع ومختلف الاستراتيجيات التي يمكن أن يتبعها المتعاملون، حيث نجد المتوسط الحسابي العام لكل متعامل متقاربة جدا ما بين (2.99 - 3.15) وبالمثل في معامل الانحراف المعياري حيث:

● العبارة " يميل المتعامل إلى ترجمة استراتيجية منافسيه في شكل صيغ رياضية ونظرية قبل اعتماد أي خدمة له " فقد جاءت في المرتبة الأولى بالنسبة للمتعامل موبيليس بمتوسط حسابي 4.62 وانحراف معياري 0.5 مما يعني أن من النادر أن المتعامل موبيليس لا يميل إلى ترجمة استراتيجية منافسيه في شكل صيغ وعلاقات رياضية مبنية على المنطق قبل اتخاذ أي خطوة أو خدمة التي يراها مناسبة، وهذا ما نجده عند المتعامل جازي فقد احتلت العبارة نفس المرتبة بمتوسط الحسابي 4.76 ولكن بانحراف معياري 0.44 أي من النادر جدا ما يميل المتعامل إلى ترجمة استراتيجية منافسيه في شكل صيغ رياضية ونظرية قبل اعتماد أي خدمة له، على خلاف ما نجده عند المتعامل أوريدو فقد احتلت العبارة المرتبة الثالثة أي بمتوسط حسابي 4.67 وبانحراف 0.49 هذا يعني أنه من النادر جدا أن يستخدم أو يستعين المتعامل بالصيغ الرياضية قبل اعتماد أي خدمة.

● العبارة " يستخدم المتعامل نظرية الألعاب في وضع استراتيجيات للفوز والضرر بالصراع القائم في الصناعة بالتالي الحصة السوقية " جاءت في المرتبة الثانية بالنسبة للمتعامل موبيليس بمتوسط حسابي 4.57 وبانحراف معياري 0.6 مما يعني أنه من النادر أن يستعين بنظرية الألعاب من أجل الفوز والضرر بالمنافسة والصراع في قطاع خدمة الهاتف النقال، هذا ما نجده أيضا عند المتعامل جازي بمتوسط حسابي 4.71 وبانحراف معياري 0.59 أي من النادر جدا ما يستخدم المتعامل نظرية الألعاب في وضع استراتيجيات للفوز والضرر بالصراع القائم في الصناعة بالتالي الحصة السوقية، على خلاف المتعامل أوريدو فقد احتلت العبارة المرتبة الرابعة بمتوسط 4.61 وبانحراف 0.61 أي من النادر جدا ما يستخدم المتعامل نظرية الألعاب في وضع استراتيجيات للفوز والضرر بالصراع القائم في الصناعة بالتالي الحصة السوقية.

● العبارة " يعتمد المتعامل على وسائل ونظريات في تحديد سلوكياته الاستراتيجية " فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 0.66 أي توافق عينة الدراسة

الفصل الرابع: نظرية الألعاب بقطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر

لمتعامل موبيليس بدرجة كبيرة على أنه من النادر أن يعتمد المتعامل على وسائل ونظريات في تحديد سلوكاته الاستراتيجية في الصناعة أو القطاع ككل، وهي تحتل نفس المرتبة كذلك عند المتعامل جازي بمتوسط حسابي 3.82 و بانحراف معياري 0.64 أي من النادر استخدامه لوسائل ونظريات في تحديد سلوكاته الاستراتيجية، بينما تحتل العبارة المرتبة الأولى عند المتعامل أوريدو بمتوسط حسابي 3.67 و بانحراف معياري 0.59 أي من النادر كذلك ما يعتمد المتعامل على وسائل ونظريات في تحديد سلوكاته الاستراتيجية.

• العبارة " جميع خيارات المنافسين في القطاع معلومة لدى المتعامل " تحتل المرتبة الرابعة لكل من متعامل موبيليس و جازي بمتوسط حسابي 3.57 و 3.71 على التوالي و بانحراف 0.6 و 0.59 على التوالي بمعنى من النادر ما تكون خيارات المنافسين في القطاع معلومة لدى المتعامل، ونفس الشيء للمتعامل أوريدو فهي تحتل السابعة بمتوسط حسابي 3.61 و انحراف معياري 0.61.

• العبارة " معلومات المنافسين في القطاع دائما متوفرة في الصناعة أو لدى الهيئة المخولة بذلك بالنسبة للمتعامل " في المرتبة الخامسة للمتعامل موبيليس بمتوسط حسابي 3.19 و انحراف معياري 1.21 أي أحيانا ما تتوفر معلومات المنافسين دائما في الصناعة للمتعامل أو لدى الهيئة المخولة لذلك، بينما نجدها بالنسبة للمتعامل جازي فقد احتلت العبارة نفس المرتبة أي بمتوسط حسابي 3.47 و بانحراف معياري 1.01 أي من النادر توفر المعلومات في القطاع للمتعامل، بينما تحتل العبارة المرتبة التاسعة عند المتعامل أوريدو بمتوسط حسابي 3.44 و بانحراف معياري 0.98 أي من النادر كذلك معلومات المنافسين في القطاع دائما متوفرة في الصناعة أو لدى الهيئة المخولة بذلك بالنسبة للمتعامل .

• العبارة " لاختيار الاستراتيجية المثلى يعتمد المتعامل على نظرية الألعاب في تحقيق أقصى معدلات للأرباح " جاءت في المرتبة السادسة للمتعامل موبيليس بمتوسط حسابي 3.1 و انحراف معياري 1.22 أي أحيانا لاختيار الاستراتيجية المثلى يعتمد المتعامل على نظرية الألعاب في تحقيق أقصى معدلات للأرباح، ونفس الشيء بالنسبة لمتعامل جازي فقد احتلت نفس المرتبة ولكن بمتوسط حسابي 3.35 و انحراف معياري 1.06 أي أنه من النادر ما يستعمل المتعامل نظرية الألعاب في تحقيق أقصى معدلات للأرباح و اختيار الاستراتيجية المثلى التي يعتمد عليها، بينما المتعامل أوريدو فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.44 و انحراف معياري 0.92 أي من النادر اعتماد المتعامل لنظرية الألعاب في اختيار الاستراتيجية المثلى في تحقيق أقصى معدلات للأرباح.

• العبارة " في الكثير من الأحيان فإن المتعامل على ما هو عليه، قد يستجيب لقواعد اللعبة والصناعة، وبالتالي يمكن للعبة تغيير سلوكاتهم الاستراتيجية " في المرتبة السابعة للمتعاملين موبيليس و جازي والخامسة للأوريدو بمتوسط الحسابي لكل منهم 2.86 و 3.06 و 3 على التوالي و انحراف معياري متقارب أيضا، أي 0.57 و 0.43 و 0.59 بمعنى أحيانا يتعامل كل واحد منهما

لقواعد اللعبة في الصناعة وبالتالي يمكنه تغيير سلوكاته الاستراتيجية في أي وقت وبالتالي تقارب في آراء مجتمع الدراسة.

• العبارة " المتعامل يستخدم العمليات الذهنية لحساب السلوك الاستراتيجي الأفضل له بناء على سلوك الطرف المقابل وكيفية التغلب عليه " في المرتبة الثامنة بالنسبة للمتعامل موبيليس وجازي وأوريدو بمتوسط حسابي 2.62 و 2.76 و 2.67 على التوالي وانحراف معياري 0.5 و 0.44 و 0.49 على التوالي أي أحيانا ما يستخدم المتعاملون العمليات الذهنية في إيجاد وحساب السلوك الاستراتيجي الأفضل له بناء على سلوك الطرف الآخر وطرق وكيفيات التغلب عليه في القطاع من خلال خدماته.

• العبارة " استراتيجية المتعامل مبنية على عدد المنافسين في القطاع " تحتل أيضا المرتبة التاسعة بالنسبة للمتعامل موبيليس بمتوسط حسابي 2.14 وانحراف معياري 0.85 أي غالبا استراتيجية المتعامل مبنية على عدد المتعاملين المنافسين في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر، بينما نجدها عند المتعامل جازي فهي تحتل نفس المرتبة بمتوسط حسابي 2.18 وانحراف معياري 0.73 بمعنى أنه غالبا أيضا ما تكون استراتيجية المتعامل مبنية على عدد المتعاملين المنافسين لها في القطاع، بينما نجدها عند المتعامل أوريدو فقد تحتل المرتبة الثاني عشر بمتوسط حسابي 2.11 وانحراف معياري 0.68 أي غالبا ما تكون استراتيجية المتعامل مبنية على عدد المنافسين في القطاع.

• العبارة " قواعد المنافسة في القطاع واضحة المعالم لدى المتعامل " تحتل المرتبة العاشرة عند المتعامل موبيليس وجازي بمتوسط حسابي 2 و 2.12 وانحراف معياري 0.77 و 0.78 أي غالبا ما تكون قواعد المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال واضحة المعالم بالنسبة للمتعامل ، في حين نجدها عند المتعامل أوريدو تحتل المرتبة الحاد عشر بمتوسط حسابي 2 وانحراف معياري 0.59 أي غالبا ما تكون قواعد المنافسة في القطاع واضحة لدى المتعامل أوريدو.

• العبارة " عدد اللاعبين في قطاع خدمة الهاتف النقال محدود ومعلوم العدد " تحتل المرتبة الحادي عشر لدى المتعامل موبيليس بمتوسط حسابي 1.76 وانحراف معياري 0.54 أي دائما ما يكون عدد اللاعبين في قطاع خدمة الهاتف النقال محدودة ومعلوم العدد، بينما عند المتعامل أوريدو فهي تحتل المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 1.78 وانحراف معياري 0.55 أي دائما ما يكون عدد اللاعبين في القطاع خدمة الهاتف النقال محدود ومعلوم العدد بالجزائر، أما المتعامل جازي فتحتل العبارة المرتبة الثاني عشر بمتوسط حسابي 1.88 وانحراف معياري 0.49 أي غالبا ما يكون عدد اللاعبين في قطاع خدمة الهاتف النقال محدود ومعلوم العدد بالجزائر.

• العبارة " يميل المتعامل إلى التحرك أولا وذلك لاكتسابه ميزة اختيار الاستراتيجية والتي سوف يضطر المنافسون الالتزام بها " فهي تحتل المرتبة الثاني عشر للمتعامل موبيليس بمتوسط حسابي 1.76 وانحراف معياري 0.54 أي دائما ما يميل المتعامل موبيليس إلى التحرك أولا وذلك لاكتسابه ميزة اختيار الاستراتيجية والتي يضطر المتعاملون الآخرون الالتزام بها بقطاع خدمة

الفصل الرابع: نظرية الألعاب بقطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر

الهاتف النقال، بينما نجدها عند المتعامل أوريدو تحتل المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 1.83 وانحراف معياري 0.51 أي غالبا ما يميل المتعامل إلى التحرك أولا من أجل اكتساب ميزة اختيار الاستراتيجية والتي يجب المتعاملون المنافسون الالتزام بها، في حين نجدها عند المتعامل جازي تحتل المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي 1.94 وانحراف معياري 0.43 أي غالبا كذلك ما يميل المتعامل جازي إلى التحرك أولا لاكتسابه ميزة ليضطر المنافسون الآخرون الالتزام بها في الصناعة.

بعد تحليل كل عبارة على حدى سنقوم بالتحليل حسب أبعاد نظرية الألعاب لكل متعامل، حيث بعد اللاعبون يشتمل على عبارتين (6، 12) وبعد القواعد يشتمل على العبارات (1، 3، 4، 5، 8، 9، 11) وهو البعد الأساسي في نظرية الألعاب، وبعد الاستراتيجية يشتمل على ثلاث عبارات (2، 7، 10) من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (35): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد نظرية الألعاب

المتعامل	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
موبيليس	اللاعبون	1.95	0.57	3	غالبا
	القواعد	3.36	0.45	1	أحيانا
	الاستراتيجية	2.81	0.61	2	أحيانا
جازي	اللاعبون	2.03	0.28	3	غالبا
	القواعد	3.53	0.28	1	من النادر
	الاستراتيجية	3.00	0.47	2	أحيانا
أوريدو	اللاعبون	1.94	0.45	3	غالبا
	القواعد	3.44	0.27	1	من النادر
	الاستراتيجية	2.96	0.43	2	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

من خلال الجدول يتبين لنا أنه:

• بعد الأول وهو اللاعبون في نظرية الألعاب بقطاع خدمة الهاتف النقال تحصل على متوسط حسابي لموبيليس وجازي وأوريدو منحصرة ما بين (1.94 - 2.03) وبانحراف معياري منحصر بين (0.28 - 0.57)، فهما جد متقاربان ما يعني غالبا ما يهتم متعاملوا قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر بهذا البعد لأنه العنصر الأساسي قبل اتخاذ أي سلوك استراتيجي لكل واحد منهم.

• أما البعد الثاني وهو قواعد اللعبة في نظرية الألعاب فقد تحصل على متوسط حسابي منحصر بين (3.36 - 3.53) وبانحراف معياري منحصر كذلك ما بين (0.27 - 0.45)، فهما كذلك جد متقاربان، أي أنه من النادر ما يهتم المتعاملون جازي وأوريدو بقطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر بهذا البعد (القواعد)، بينما نجد المتعامل موبيليس أحيانا ما يهتم بهذا البعد..

• بينما البعد الثالث والخاص بالاستراتيجية في إطار نظرية الألعاب تحصلت على متوسط حسابي منحصر (2.81 - 3.00) وبتأخراف معياري (0.43 - 0.61)، فالمتعاملون الثالث بقطاع خدمة الهاتف النقل بالجزائر يتوافقون على درجة أحيانا ما يهتمون بهذا البعد.

ثالثا: السلوكات الاستراتيجية للمتعامل

سيتم تحليل المحور الثالث في هذا العنصر والمتضمن السلوكات الاستراتيجية للمتعامل بقطاع خدمة الهاتف النقل بالجزائر كل واحد على حدى من أجل محاولة تقريب وجهات النظر للمتعاملين في القطاع وهذا من خلال الجدول التالي والمترجم للاستبيان (انظر الملحق رقم 03):

الجدول رقم (36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالسلوكيات الاستراتيجية للمتعامل بقطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر

العبارة	موبيليس				جازي				أوريدو			
	X	Y	Z	H	X	Y	Z	H	X	Y	Z	H
1. يمكن التعامل مع استراتيجيات المنافس بحذر	1.86	1.06	غالبا	10	1.76	0.97	دائما	11	1.83	0.99	غالبا	11
2. استراتيجية المتعامل مستقرة دائما	1.52	0.75	دائما	13	1.41	0.51	دائما	13	1.72	0.75	أحيانا	12
3. المتعامل متحالف دائما مع منافسيه	2.52	1.17	غالبا	6	2.35	1.11	غالبا	7	2.33	1.08	من النادر	8
4. استراتيجية المتعامل تميل إلى الانكماش	4.24	1.34	من النادر جدا	1	4.29	1.36	من النادر جدا	1	4.33	1.33	أحيانا	1
5. يميل المتعامل إلى التنويع في إستراتيجياته التنافسية	2.33	0.97	غالبا	8	2.12	0.78	غالبا	10	2.11	0.76	غالبا	10
6. يقوم المتعامل باستغلال نقاط قوته الأمر الذي يكسبه سلوك استراتيجي تنافسي	2.29	0.78	غالبا	9	2.24	0.83	غالبا	9	2.22	0.81	دائما	9
7. يحرص المتعامل على التفوق على منافسيه بالقطاع من خلال جودة خدماته	1.71	0.90	دائما	11	1.71	0.92	دائما	12	1.67	0.91	غالبا	13
8. يميل المتعامل إلى اختيار مجال التنافس والتركيز عليه	2.62	1.12	أحيانا	4	2.29	0.85	غالبا	8	2.44	1.04	غالبا	6
9. يهدف المتعامل إلى إيجاد بعض الأشياء أو الخدمات التي تبدو وحيدة على مستوى القطاع	2.38	0.97	غالبا	7	2.41	1.06	غالبا	6	2.39	1.04	غالبا	7
10. يولي المتعامل أسعار خدماته أولوية كبيرة من خلال خفض تكاليفه واكتسابه لاستراتيجية قيادة التكلفة	2.71	1.23	أحيانا	3	2.76	1.15	أحيانا	3	2.72	1.13	غالبا	3
11. يلجأ المتعامل إلى استغلال وضعه الاحتكاري من خلال اتباعه استراتيجية التسعير وخفض أسعار خدماته	4.14	0.73	من النادر	2	4.12	0.78	من النادر	2	4.11	0.76	دائما	2
12. يحاول موظفو المتعامل في معرفة احتياجات الزبون ويسعون لتحقيقها	1.67	1.02	دائما	12	1.71	1.05	دائما	12	1.44	0.70	أحيانا	14
13. السياسات الحكومية تؤثر في سلوك المتعامل داخل القطاع	2.38	1.12	غالبا	7	2.24	1.03	غالبا	9	2.22	1.00	دائما	9
14. العوامل الديمغرافية تكبح من خدمات المتعامل بشكل ملفت	2.71	0.78	أحيانا	3	2.71	0.85	أحيانا	4	2.72	0.83	أحيانا	3
15. المتعامل يولي اهتماما كبيرا لسلوكياته الاستراتيجية في إطار قلة المنافسين ومحدوديتهم	2.52	1.03	غالبا	6	2.53	1.12	غالبا	5	2.50	1.10	أحيانا	5
16. يتمتع المتعامل باستقلالية تامة في تحديد كامل أسعار خدماته	2.57	0.60	غالبا	5	2.53	0.62	أحيانا	5	2.56	0.62	أحيانا	4
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لكل متعامل	2.51	0.76	غالبا	-	2.45	0.78	غالبا	-	2.46	0.78	غالبا	-
المتوسط الحسابي العام	2.47								غالبا			
الانحراف المعياري العام	0.76								-			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

حيث:

X: متوسط حسابي.

Y: انحراف معياري.

Z: الدرجة.

H: الرتبة.

نلاحظ من الجدول رقم (35) بأن المحور الثالث والمتضمن السلوكات الاستراتيجية للمتعامل بقطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر قد حققت متوسط حسابي العام قيمته 2.47 وانحراف معياري العام 0.76، مما يعني درجة غالباً، أي اختلاف الآراء وعدم التأكد من فهم سلوكات المتعامل وكذا المنافسين ومدى تطبيقها في القطاع ومختلف الاستراتيجيات التي يمكن أن يتبعها المتعاملون، حيث نجد المتوسط الحسابي العام لكل متعامل متقاربة جداً ما بين (2.51-2.45) وبالمثل في معامل الانحراف المعياري حيث:

● العبارة " استراتيجية المتعامل تميل إلى الانكماش " فقد جاءت في المرتبة الأولى بالنسبة للمتعامل موبيليس وجازي وأوريدو بمتوسط حسابي 4.24 و 4.29 و 4.33 وانحراف معياري 1.34 و 1.36 و 1.33 على التوالي مما يعني أن من النادر جداً أن المتعاملين موبيليس وجازي لا يميلان إلى الانكماش باستراتيجياته، بينما عند المتعامل أحياناً يتبع استراتيجيات تميل إلى الانكماش في القطاع.

● العبارة " يلجأ المتعامل إلى استغلال وضعه الاحتكاري من خلال اتباعه استراتيجية التسعير وخفض أسعار خدماته " جاءت في المرتبة الثانية بالنسبة للمتعامل موبيليس وجازي وأوريدو بمتوسط حسابي 4.14 و 4.12 و 4.11 وانحراف معياري 0.73 و 0.78 و 0.76 مما يعني أنه من النادر أن يلجأ المتعامل موبيليس وجازي إلى استغلال وضعه الاحتكاري بواسطة استراتيجية التسعير وخفض الأسعار في قطاع خدمة الهاتف النقال، على خلاف ما نجده عند المتعامل أوريدو دائماً ما يلجأ إلى اتباع استراتيجية التسعير وخفض أسعار خدماته وبذلك استغلال وضعه الاحتكاري.

● العبارة " يولي المتعامل أسعار خدماته أولوية كبيرة من خلال خفض تكاليفه واكتسابه لاستراتيجية قيادة التكلفة " تحتل المرتبة الثالثة للمتعامل موبيليس وجازي وأوريدو بمتوسط حسابي 2.71 و 2.76 و 2.72 وانحراف معياري 1.23 و 1.15 و 1.13 بمعنى أحياناً ما يكتسب المتعاملان استراتيجية قيادة التكلفة وهذا من خلال خفض تكاليفه وبذا أسعار خدماته في المستوى، أما المتعامل أوريدو فهي بدرجة غالباً ما يولي المتعامل أسعار خدماته أولوية كبيرة من خلال خفض تكاليفه واكتسابه لاستراتيجية قيادة التكلفة.

● العبارة " العوامل الديمغرافية تكبح من خدمات المتعامل بشكل ملفت " جاءت في المرتبة الثالثة كذلك لكل من المتعامل موبيليس وأوريدو بمتوسط حسابي 2.71 و 2.72 وانحراف معياري 0.78 و 0.83 أي أحياناً ما تكون العوامل الديمغرافية عائقاً لخدمات المتعامل، على خلاف

المتعامل جازي فقد احتلت العبارة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.71 وانحراف معياري 0.85 أي أن المتعامل أحيانا ما تكبح العوامل الديمغرافية من خدماته بشكل ملفت.

• العبارة " يميل المتعامل إلى اختيار مجال التنافس والتركيز عليه " فقد احتلت المرتبة الرابعة بالنسبة للمتعامل موبيليس بمتوسط حسابي 2.62 وانحراف معياري 1.12 أي أنه أحيانا ما يميل المتعامل موبيليس إلى اختيار مجال التنافس والتركيز عليه في الصناعة أو القطاع ككل، بينما نجدها عند المتعامل أوريدو تحتل العبارة المرتبة السادسة أي غالبا ما يختار المتعامل مجال التنافس والتركيز عليه بمتوسط حسابي 2.44 وبانحراف معياري 1.04، أما جازي فهي تحتل المرتبة الثامنة بمتوسط 2.29 وبانحراف 0.85 بمعنى أنه غالبا ما يكون المتعامل جازي يميل إلى إختيار مجال التنافس.

• العبارة " يتمتع المتعامل باستقلالية تامة في تحديد كامل أسعار خدمته " في المرتبة الخامسة للمتعامل موبيليس وغازي بمتوسط حسابي 2.57 و 2.53 وانحراف معياري 0.60 و 0.62 على التوالي أي غالبا و أحيانا ما يتمتع المتعامل باستقلالية في تحديد كامل أسعار خدمته، بينما نجدها بالنسبة للمتعاملين أوريدو فقد احتلت العبارة المرتبة الرابعة أي بمتوسط حسابي 2.56 و 0.62 أي أحيانا ما يتمتع المتعامل من الاستقلالية في تحديد كامل لأسعار خدمته في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر.

• العبارة " المتعامل متحالف دائما مع منافسيه " في المرتبة السادسة للمتعامل موبيليس بمتوسط حسابي 2.52 وانحراف معياري 1.17 بمعنى أنه غالبا ما يتحالف مع منافسيه، واحتلت العبارة المرتبة السابعة للمتعامل جازي بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف معياري 1.11 بمعنى غالبا ما يتحالف المتعامل جازي مع منافسيه، بينما أوريدو فهو من النادر ما يتحالف مع منافسيه في القطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر بمتوسط حسابي 2.33 وانحراف معياري 1.08 في المرتبة الثامنة.

• العبارة " المتعامل يولي اهتماما كبيرا لسلوكاته الاستراتيجية في إطار قلة المنافسين ومحدوديتهم " في المرتبة السادسة كذلك بالنسبة للمتعامل موبيليس بمتوسط حسابي 2.52 وانحراف معياري 1.03 أي غالبا ما يولي اهتماما كبيرا لسلوكاته الاستراتيجية في إطار قلة المنافسين ومحدوديتهم بالقطاع، بينما المتعامل جازي وأوريدو فتحلت العبارة المرتبة الخامسة ولكن بمتوسط حسابي 2.53 و 2.50 وانحراف معياري 1.12 و 1.10 على التوالي بمعنى أنه غالبا وأحيانا ما يولي المتعاملان اهتماما كبيرا لسلوكاتهما الاستراتيجية لقلة المنافسين.

• العبارة " يهدف المتعامل إلى إيجاد بعض الأشياء أو الخدمات التي تبدو وحيدة على مستوى القطاع " تحتل المرتبة السابعة بالنسبة للمتعامل موبيليس و أوريدو بمتوسط حسابي 2.38 و 2.39 وانحراف معياري 0.97 و 1.04 أي غالبا ما يهدف المتعاملان إلى إيجاد بعض الأشياء أو الخدمات التي تبدو وحيدة على مستوى قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر، بينما نجدها عند

المتعامل جازي فهي تحتل المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.41 وانحراف معياري 1.06 بمعنى أنه غالبا ما يهدف المتعامل إلى إيجاد بعض الأشياء أو الخدمات التي تبدو وحيدة على مستوى القطاع.

• العبارة " السياسات الحكومية تؤثر في سلوك المتعامل داخل القطاع " فقد احتلت المرتبة السابعة أيضا للمتعامل موبيليس بمتوسط حسابي 2.38 وانحراف معياري 1.12 أي أنه غالبا ما السياسات الحكومية تؤثر في سلوك المتعامل داخل القطاع، بينما نجدها عند المتعامل جازي وأوريدو تحتل العبارة المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2.24 و 2.22 وبانحراف معياري 1.03 و 1.00 على التوالي بمعنى أنه غالبا ودائما ما السياسات الحكومية تؤثر في سلوك المتعامل داخل القطاع.

• العبارة " يميل المتعامل إلى التنوع في استراتيجياته التنافسية " فهي تحتل المرتبة الثامنة للمتعامل موبيليس بمتوسط حسابي 2.33 وانحراف معياري 0.97 أي غالبا ما يميل المتعامل موبيليس إلى التنوع في استراتيجياته التنافسية بقطاع خدمة الهاتف النقال، بينما نجدها عند المتعامل جازي وأوريدو تحتل المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 2.12 و 2.11 وانحراف معياري 0.78 و 0.76 على التوالي أي غالبا ما يميل المتعاملان إلى التنوع في استراتيجياتهما التنافسية.

• العبارة " يقوم المتعامل باستغلال نقاط قوته الأمر الذي يكسبه سلوك استراتيجي تنافسي " تحتل المرتبة التاسعة كلا من متعامل موبيليس وغازي وأوريدو بمتوسط حسابي 2.29 و 2.24 و 2.22 وانحراف معياري 0.78 و 0.83 و 0.81 على التوالي أي غالبا ودائما ما يقوم المتعامل باستغلال نقاط قوته الأمر الذي يكسبه سلوك استراتيجي تنافسي في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر.

• العبارة " يمكن التعامل مع استراتيجيات المنافس بحذر " فقد احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 1.52 وانحراف معياري 1.06 أي أنه غالبا ما يتعامل المتعامل مع استراتيجيات المنافس بحذر بالقطاع، بينما نجدها عند المتعامل جازي والمتعامل أوريدو تحتل العبارة المرتبة الحادي عشر أي دائما وغالبا على التوالي ما يتعامل المتعامل مع استراتيجيات المنافس بحذر بقطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر بمتوسط حسابي 1.76 و 1.83 وبانحراف معياري 0.97 و 0.99 .

• العبارة " يحرص المتعامل على التفوق على منافسيه بالقطاع من خلال جودة خدماته " تحتل المرتبة الحادي عشر لدى المتعامل موبيليس بمتوسط حسابي 1.71 وانحراف معياري 0.90 أي دائما ما يحرص المتعامل على التفوق على منافسيه بالقطاع من خلال جودة خدماته، بينما عند المتعامل أوريدو فهي تحتل المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 1.67 وانحراف معياري 1.67 أي غالبا أيضا ما يحرص المتعامل على التفوق على منافسيه بالقطاع من خلال جودة خدماته، أما المتعامل جازي فتحل العبارة المرتبة ثاني عشر بمتوسط حسابي 1.71 وانحراف معياري 0.92 أي دائما ما يحرص المتعامل على التفوق على منافسيه بالقطاع من خلال جودة خدماته.

• العبارة " يحاول موظفو المتعامل في معرفة احتياجات الزبون ويسعون لتحقيقها " فقد احتلت المرتبة ثاني عشر بالنسبة للمتعامل موبيليس وجازي بمتوسط حسابي 1.67 و 1.71 وانحراف معياري 1.02 و 1.05 أي أنه دائما ما يحاول موظفو المتعامل في معرفة احتياجات الزبون ويسعون لتحقيقها، بينما نجدها عند المتعامل أوريدو تحتل العبارة المرتبة الرابعة عشر أي أحيانا ما يحاول موظفو المتعامل في معرفة احتياجات الزبون ويسعون لتحقيقها بمتوسط حسابي 1.44 و بانحراف معياري 0.70.

• العبارة " إستراتيجية المتعامل مستقرة دائما " فقد احتلت المرتبة الثالثة عشر لمتعاملي موبيليس وجازي بمتوسط حسابي 1.52 و 1.41 وانحراف معياري 0.75 و 0.51 على التوالي أي أنه دائما ما تكون استراتيجية المتعامل مستقرة بالنسبة للمتعامل موبيليس وجازي بالقطاع خدمة الهاتف النقال، أما أوريدو فهي تحتل المرتبة الثاني عشر بمتوسط 1.72 و بانحراف 0.75 بمعنى أنه أحيانا ما تكون استراتيجية المتعامل مستقرة دائما بالقطاع.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: معامل الارتباط

للإجابة على فرضيات الدراسة يجب تحديد مقدار الارتباط بين المتغيرين نظرية الألعاب بأبعاده والسلوك الاستراتيجي للمتعامل في قطاع خدمة الهاتف النقال، وكذلك تحديد نوع العلاقة بينهما هل هي طردية أو علاقة عكسية، ومن المعروف بأنه معامل الارتباط يأخذ دوما قيمة محصورة بين (1) و (-1) حيث ما قيل عن الارتباط الطردية ينطبق على الارتباط العكسي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (37) : قياس الارتباط

المعني	قيمة معامل الارتباط
ارتباط طردية تام	1
ارتباط طردية قوي	0.7 - 0.99
ارتباط طردية متوسط	0.5 - 0.69
ارتباط طردية ضعيف	0.01 - 0.49
لا يوجد ارتباط	0

المصدر: www.ar.wikipedia.org/wiki/للارتباط_سبيرمان

وسنطرق لمعامل الارتباط لكل متعامل في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر كل واحد على حدى وذلك لدراسة مدى تطبيق نظرية الألعاب في القطاع وكذا دورها في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل، وكذا معامل الارتباط للقطاع ككل حيث:

1) المتعامل موبيليس:

والجدول الموالي يوضح الارتباط بين أبعاد نظرية الألعاب والسلوك الاستراتيجي كما هو موضح:

الجدول رقم (38): درجة الارتباط بين أبعاد نظرية الألعاب والسلوك الاستراتيجي للمتعامل موبيليس

السلوك الاستراتيجي		
0.149	معامل الارتباط Coefficient de corrélation	اللاعبون
0.020	Sig. (bilatérale)	
21	N	
- 0.108	معامل الارتباط Coefficient de corrélation	القواعد
0.042	Sig. (bilatérale)	
21	N	
0.277	معامل الارتباط Coefficient de corrélation	استراتيجية المنافسين
0.024	Sig. (bilatérale)	
21	N	
0.062	معامل الارتباط Coefficient de corrélation	نظرية الألعاب
0.038	Sig. (bilatérale)	
21	N	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

من خلال الجدول السابق يتضح لنا بأن هناك ارتباط طردي ما بين أبعاد نظرية الألعاب والسلوك الاستراتيجي للمتعامل موبيليس ما عدى بعد قواعد لعبة نظرية الألعاب جاء عكسي ولكن ارتباط عكسي ضعيف بـ (0.108 -) وهذا جاء نتيجة كون قواعد نظرية الألعاب لا تطبق في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر وإن وجدة فلا يتبعها المتعامل في تحديد سلوكاته بالقطاع أو جهله إياها، بينما نجدها في بعد اللاعبون في قطاع خدمة الهاتف النقال وكذا استراتيجية المنافسين بـ (0.149) و (0.277) أي ارتباط طردي ضعيف على التوالي لأبعاد نظرية الألعاب، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أنه اللاعبون أو أطراف المباراة وكذا سلوكات الاستراتيجية للمنافسين في القطاع لهم دور ضعيف أو معدوم في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل موبيليس كون تأثيرهم ضعيف بالقطاع لامتلاك الدولة الجزائرية وهيمنتها على قطاع خدمة الهاتف النقال وعلى المتعامل موبيليس بحد ذاته.

وبالتالي الفرضيات الأربعة الفرعية تلعب أبعاد نظرية الألعاب (اللاعبون، وقواعد اللعبة، واستراتيجيات المنافسين) دورا مهما في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل موبيليس بقطاع

خدمة الهاتف النقال، مرفوضة من وجهة نظر عينة الدراسة، أي نقبل الفرضيات البديلة، بأنه لا تلعب أبعاد نظرية الألعاب (اللاعبين، وقواعد اللعبة، واستراتيجيات المتنافس) دورا مهما في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل موبيليس بقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

أما فيما يخص الفرضية الرئيسية الأولى تلعب نظرية الألعاب دورا مهما في تحديد السلوكات الاستراتيجية للمتعامل بقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر فإننا نجد معامل الارتباط هنا هو (- 0.272)، أي ارتباط عكسي ضعيف وهو دال على أن مجتمع الدراسة يؤكدون على عدم وجود دورا مهما لنظرية الألعاب في تحديد السلوكات الاستراتيجية ، وهذا ناتج عن عدم دراية المتعامل لقواعد ومبادئ نظرية الألعاب وهيمنة الدولة الجزائرية وامتلاكها للمتعامل موبيليس.

وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية تلعب نظرية الألعاب دورا مهما في تحديد السلوكات الاستراتيجية للمتعامل موبيليس بقطاع خدمة الهاتف النقال، مرفوضة من وجهة نظر عينة الدراسة، أي نقبل الفرضيات البديلة، بأنه لا تلعب نظرية الألعاب دورا مهما في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل موبيليس بقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

(2) المتعامل أوريدو:

في الجدول الموالي رقم (38) يوضح درجة الارتباط بين أبعاد نظرية الألعاب والسلوك الاستراتيجي للمتعامل أوريدو كما يلي:

الجدول رقم (39): درجة الارتباط بين أبعاد نظرية الألعاب والسلوك الاستراتيجي للمتعامل أوريدو

السلوك الاستراتيجي		
0.138	معامل الارتباط	اللاعبون
0.030	Coefficient de corrélation	
18	Sig. (bilatérale)	
18	N	
- 0.340	معامل الارتباط	القواعد
0.018	Coefficient de corrélation	
18	Sig. (bilatérale)	
18	N	
0.403	معامل الارتباط	استراتيجية المنافسين
0.047	Coefficient de corrélation	
18	Sig. (bilatérale)	
18	N	
0.155	معامل الارتباط	نظرية الألعاب
0.038	Coefficient de corrélation	
18	Sig. (bilatérale)	
18	N	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

من خلال الجدول السابق يتضح لنا بأن هناك ارتباط طردي ما بين أبعاد نظرية الألعاب والسلوك الاستراتيجي للمتعامل أوريدو ما عدى بعد قواعد المباراة جاءت عكسي أي ارتباط عكسي ضعيف بـ (0.340 -) وهذا جاء نتيجة كون استراتيجية المنافسين في قطاع خدمة الهاتف النقل بالجزائر لها دور ضعيف في تحديد السلوكات الاستراتيجية للمتعامل أوريدو في القطاع، بينما نجدها في بعد اللاعبون في قطاع خدمة الهاتف النقل وكذا السلوكات الاستراتيجية للمنافسين بـ (0.138) و (0.403) أي ارتباط طردي ضعيف لكليهما، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أنه اللاعبون أو سلوكات المنافسين في القطاع لهم دور ضعيف في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل أوريدو كون تأثيرهم ضعيف بالقطاع حيث عددهم يأتري تأثيرا طرديا أي بزيادة عددهم تزداد الخيارات الاستراتيجية للمتعامل وبالتالي تزداد سلوكاته الاستراتيجية في القطاع.

وبالتالي نرفض الفرضيات الأربعة الفرعية أي أن أبعاد نظرية الألعاب (اللاعبون، وقواعد اللعبة، واستراتيجيات المنافسين) لا تلعب دورا مهما في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل أوريدو بقطاع خدمة الهاتف النقل في الجزائر.

أما فيما يخص الفرضية الرئيسية الأولى تلعب نظرية الألعاب دورا مهما في تحديد السلوكات الاستراتيجية للمتعامل بقطاع خدمة الهاتف النقل في الجزائر فإننا نجد معامل الارتباط هنا هو (0.155)، أي ارتباط طردي ضعيف وهو دال على أن مجتمع الدراسة يؤكدون على وجود دورا

ضعيفا أو معدوما لنظرية الألعاب في تحديد السلوكات الاستراتيجية للمتعامل أوريدو في قطاع خدمة الهاتف النقال.

وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية تلعب نظرية الألعاب دورا مهما في تحديد السلوكات الاستراتيجية للمتعامل بقطاع خدمة الهاتف النقال يمكن رفضها من وجهة نظر عينة الدراسة.

(3) المتعامل جازي:

الجدول رقم (40): درجة الارتباط بين أبعاد نظرية الألعاب والسلوك الاستراتيجي للمتعامل جازي

السلوك الاستراتيجي		
0.112	معامل الارتباط	اللاعبون
	Coefficient de corrélation	
	Sig. (bilatérale)	
0.039		
17	N	
0.031 -	معامل الارتباط	القواعد
	Coefficient de corrélation	
	Sig. (bilatérale)	
0.006		
17	N	
0.152	معامل الارتباط	استراتيجية المنافسين
	Coefficient de corrélation	
	Sig. (bilatérale)	
0.001		
17	N	
0.061	معامل الارتباط	نظرية الألعاب
	Coefficient de corrélation	
	Sig. (bilatérale)	
0.000		
17	N	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

من خلال الجدول السابق يتضح لنا بأن هناك ارتباط طردي ما بين أبعاد نظرية الألعاب والسلوك الاستراتيجي للمتعامل جازي ما عدى بعد قواعد نظرية الألعاب في قطاع خدمة الهاتف النقال جاء عكسي ولكن بارتباط عكسي ضعيف بـ (0.031 -) فإنه يدل على أن اللاعبون أو أطراف المباراة في القطاع لهم دور ضعيف في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل جازي كون تأثيرهم ضعيف بالقطاع لامتلاك الدولة الجزائرية نسبة 51 % ، بينما نجدها في بعد اللاعبون أو أطراف المباراة في قطاع خدمة الهاتف النقال وكذا استراتيجية المنافسين بـ (0.112) و (0.152) أي ارتباط طردي ضعيف لكلهما لأبعاد نظرية الألعاب، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أنه أطراف اللعبة في القطاع لها دور ضعيف في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل جازي أي عند تطبيق لهته القواعد بوجود أطراف جدد أو نفس أطراف المباراة فإن المتعامل يميل إلى

تقليص في استراتيجياته السلوكية أو عدم دخوله للمباراة، وبالمثل نجدها في البعد الثالث وهو استراتيجيات المنافسين بارتباط طردي ضعيف.

وبالتالي الفرضيات الأربعة الفرعية تلعب أبعاد نظرية الألعاب (اللاعبين، وقواعد اللعبة، واستراتيجيات المنافسين) دورا مهما في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل جازي بقطاع خدمة الهاتف النقال، مرفوضة من وجهة نظر عينة الدراسة، أي نقبل الفرضيات البديلة، بأنه لا تلعب أبعاد نظرية الألعاب (اللاعبين، وقواعد اللعبة، واستراتيجيات المنافس) دورا مهما في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل جازي بقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

أما فيما يخص الفرضية الرئيسية الأولى تلعب نظرية الألعاب دورا مهما في تحديد السلوكات الاستراتيجية للمتعامل بقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر فإننا نجد معامل الارتباط هنا هو (0.061)، أي ارتباط طردي ضعيف وهو دال على أن مجتمع الدراسة يؤكدون على عدم وجود دورا مهما أو انعدامه لنظرية الألعاب في تحديد السلوكات الاستراتيجية، وهذا ناتج عن هيمنة الدولة الجزائرية وامتلاكها للمتعامل جازي، أو عدم دراية المتعامل لقواعد ومبادئ نظرية الألعاب.

وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية تلعب نظرية الألعاب دورا مهما في تحديد السلوكات الاستراتيجية للمتعامل بقطاع خدمة الهاتف النقال، مرفوضة من وجهة نظر عينة الدراسة، أي نقبل الفرضيات البديلة، بأنه لا تلعب نظرية الألعاب دورا مهما في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل موبيليس بقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

ثانيا: تحليل التباين (One-Way ANOVA)

1) المتعامل موبيليس:

وللإجابة على فرضيات الدراسة نستعمل التباين لدراسة دور نظرية الألعاب بأبعادها في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل موبيليس في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (41): تحليل التباين للمتعامل موبيليس (One-Way ANOVA)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البعد الأول: عدد لاعبي المباراة	Between Groups	5.200	14	.371	7.429	.007.
	Within Groups	.300	6	.050		
	Total	5.500	20			
البعد الثاني: قواعد المباراة	Between Groups	2.292	14	.164	1.495E31	0.00
	Within Groups	.000	6	.000		
	Total	2.292	20			
البعد الثالث: استراتيجية المنافسين	Between Groups	1.983	14	.142	.822	.008.
	Within Groups	1.033	6	.172		
	Total	3.016	20			
المتغير المستقل: نظرية المباراة	Between Groups	2.723	14	.194	4.364	.000.
	Within Groups	.267	6	.045		
	Total	2.990	20			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

• الفرضية الفرعية الأولى:

– H_0 الفرضية الصفرية: عدد لاعبي المباراة لهم دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

– H_A الفرضية البديلة: عدد لاعبي المباراة ليس لهم دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

نلاحظ بأن قيمة الاحتمال (sig) أقل من القيمة الاحتمالية 5 % وهي 0.007 أي 0.7 % إذا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن عدد لاعبي المباراة لهم دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأن عدد لاعبي المباراة ليس لهم دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى " عدد اللاعبين في المباراة بقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر لديهم دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل " مرفوضة. أي أن عدد المتعاملين في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر ليس لهم دور في تحديد استراتيجيات المتعامل موبيليس عند انتهاج أي سلوك استراتيجي يود أن يتبعه في القطاع.

• الفرضية الفرعية الثانية:

– H_0 الفرضية الصفرية: قواعد المباراة لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

– H_A الفرضية البديلة: قواعد المباراة ليس لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

نلاحظ بأن قيمة الاحتمال (sig) أقل من القيمة الاحتمالية 5 % وهي 0.000 أي 0 % إذا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن قواعد المباراة لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

للمتعامل، ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأن قواعد المباراة ليس لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثانية " قواعد نظرية الألعاب لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر " مرفوضة. أي أن المتعامل عند اختياره لسلوك استراتيجي معين لا يرجع لقواعد نظرية الألعاب.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

– H_0 الفرضية الصفرية: استراتيجية المنافسين لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

– H_A الفرضية البديلة: استراتيجية المنافسين ليس لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

– نلاحظ بأن قيمة الاحتمال (sig) أقل من القيمة الاحتمالية 5 % وهي 0.008 أي 0.8 % إذا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن استراتيجية المنافسين لهم دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل، ونقبل البديلة والقائلة بأنه استراتيجية المنافسين ليس لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثالثة " استراتيجية المنافسين لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر " مرفوضة. أي أن المتعامل عند اختياره لسلوك استراتيجي معين لا يتعين عليه الاطلاع على استراتيجيات منافسيه وليس لها دخل في تحديد سلوكه الاستراتيجي داخل القطاع.

• الفرضية الرئيسية:

– H_0 الفرضية الصفرية: نظرية الألعاب لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

– H_A الفرضية البديلة: نظرية الألعاب ليس لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

– نلاحظ بأن قيمة الاحتمال (sig) أقل من القيمة الاحتمالية 5 % وهي 0.000 أي 0 % إذا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن نظرية الألعاب لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل. ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأن نظرية الألعاب ليس لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية " تلعب نظرية الألعاب دورا مهما في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر " مرفوضة. أي أن المتعامل عند اختياره لسلوك استراتيجي معين لا يرجع نظرية الألعاب.

(2) المتعامل أوريدو:

وللإجابة على فرضيات الدراسة نستعمل التباين لدراسة دور نظرية الألعاب بأبعادها في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل أوريدو في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (42): تحليل التباين للمتعامل أوريدو (One-Way ANOVA)

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البعد الأول: عدد لاعبي المباراة	Between Groups	4.257	13	.327	6.986	.037
	Within Groups	.188	4	.047		
	Total	4.444	17			
البعد الثاني: قواعد المباراة	Between Groups	1.431	13	.110	19.176	.006
	Within Groups	.023	4	.006		
	Total	1.454	17			
البعد الثالث: استراتيجية المنافسين	Between Groups	3.392	13	.261	7.515	.033
	Within Groups	.139	4	.035		
	Total	3.531	17			
المتغير المستقل: نظرية المباراة	Between Groups	1.501	13	.115	19.004	.006
	Within Groups	.024	4	.006		
	Total	1.525	17			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

● **الفرضية الفرعية الأولى:**

— H_0 الفرضية الصفرية: عدد لاعبي المباراة لهم دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

— H_A الفرضية البديلة: عدد لاعبي المباراة ليس لهم دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

نلاحظ بأن قيمة الاحتمال (sig) أقل من القيمة الاحتمالية 5 % وهي 0.037 أي 3.7 % إذا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن عدد لاعبي المباراة لهم دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأن عدد لاعبي المباراة ليس لهم دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى " عدد اللاعبين في المباراة بقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر لديهم دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل " مرفوضة. أي أن عدد المتعاملين في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر ليس لهم دور في تحديد استراتيجيات المتعامل أوريدو عند انتهاج أي سلوك استراتيجي يود أن يتبعه في القطاع.

• الفرضية الفرعية الثانية:

– H_0 الفرضية الصفرية: قواعد المباراة لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

– H_A الفرضية البديلة: قواعد المباراة ليس لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

نلاحظ بأن قيمة الاحتمال (sig) أقل من القيمة الاحتمالية 5 % وهي 0.006 أي 0.6 % إذا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن قواعد المباراة لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل، ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأن قواعد المباراة ليس لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثانية " قواعد نظرية الألعاب لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر " مرفوضة. أي أن المتعامل عند اختياره لسلوك استراتيجي معين لا يرجع لقواعد نظرية الألعاب.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

– H_0 الفرضية الصفرية: استراتيجية المنافسين لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

– H_A الفرضية البديلة: استراتيجية المنافسين ليس لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

– نلاحظ بأن قيمة الاحتمال (sig) أقل من القيمة الاحتمالية 5 % وهي 0.033 أي 3.5 % إذا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن استراتيجية المنافسين لهم دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل، ونقبل البديلة والقائلة بأنه استراتيجية المنافسين ليس لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثالثة " استراتيجية المنافسين لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر " مرفوضة. أي أن المتعامل عند اختياره لسلوك استراتيجي معين لا يتعين عليه الاطلاع على استراتيجيات منافسيه وليس لها دخل في تحديد سلوكه الاستراتيجي داخل القطاع.

• الفرضية الرئيسية:

– H_0 الفرضية الصفرية: نظرية الألعاب لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

– H_A الفرضية البديلة: نظرية الألعاب ليس لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

– نلاحظ بأن قيمة الاحتمال (sig) أقل من القيمة الاحتمالية 5 % وهي 0.006 أي 0.6 % إذا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن نظرية الألعاب لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي

للمتعامل. ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأن نظرية الألعاب ليس لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية " تلعب نظرية الألعاب دورا مهما في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر " مرفوضة. أي أن المتعامل عند اختياره لسلوك استراتيجي معين لا يرجع نظرية الألعاب.

(3) المتعامل جازي:

نستعمل التباين كذلك لدراسة دور نظرية الألعاب بأبعادها في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل موبيليس في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (43): تحليل التباين للمتعامل جازي (One-Way ANOVA)

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البعد الأول: عدد لاعبي المباراة	Between Groups	2.935	10	.294	5.871	.021
	Within Groups	.300	6	.050		
	Total	3.235	16			
البعد الثاني: فواعد المباراة	Between Groups	.480	10	.048	4.385E30	.000
	Within Groups	.000	6	.000		
	Total	.480	16			
البعد الثالث: استراتيجية المنافسين	Between Groups	3.189	10	.319	5.218	.028
	Within Groups	.367	6	.061		
	Total	3.556	16			
المتغير المستقل: نظرية المباراة	Between Groups	1.309	10	.131	10.775	.004
	Within Groups	.073	6	.012		
	Total	1.382	16			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

• الفرضية الفرعية الأولى:

— H_0 الفرضية الصفرية: عدد لاعبي المباراة لهم دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

— H_A الفرضية البديلة: عدد لاعبي المباراة ليس لهم دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

نلاحظ بأن قيمة الاحتمال (sig) أقل من القيمة الاحتمالية 5 % وهي 0.021 أي 2.1 % إذا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن عدد لاعبي المباراة لهم دور في تحديد السلوك الاستراتيجي

للمتعامل ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأن عدد لاعبي المباراة ليس لهم دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى " عدد اللاعبين في المباراة بقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر لديهم دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل " مرفوضة. أي أن عدد المتعاملين في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر ليس لهم دور في تحديد استراتيجيات المتعامل جازي عند انتهاج أي سلوك استراتيجي يود أن يتبعه في القطاع.

• الفرضية الفرعية الثانية:

— H_0 الفرضية الصفرية: قواعد المباراة لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

— H_A الفرضية البديلة: قواعد المباراة ليس لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

نلاحظ بأن قيمة الاحتمال (sig) أقل من القيمة الاحتمالية 5 % وهي 0.000 أي 0 % إذا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن قواعد المباراة لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل، ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأن قواعد المباراة ليس لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثانية " قواعد نظرية الألعاب لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر " مرفوضة. أي أن المتعامل عند اختياره لسلوك استراتيجي معين لا يرجع لقواعد نظرية الألعاب.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

— H_0 الفرضية الصفرية: استراتيجية المنافسين لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

— H_A الفرضية البديلة: استراتيجية المنافسين ليس لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

— نلاحظ بأن قيمة الاحتمال (sig) أقل من القيمة الاحتمالية 5 % وهي 0.028 أي 2.8 % إذا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن استراتيجية المنافسين لهم دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل، ونقبل البديلة والقائلة بأنه استراتيجية المنافسين ليس لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثالثة " استراتيجية المنافسين لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر " مرفوضة. أي أن المتعامل عند اختياره لسلوك استراتيجي معين لا يتعين عليه الاطلاع على استراتيجيات منافسيه وليس لها دخل في تحديد سلوكه الاستراتيجي داخل القطاع.

• الفرضية الرئيسية:

– H_0 الفرضية الصفرية: نظرية الألعاب لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

– H_A الفرضية البديلة: نظرية الألعاب ليس لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

– نلاحظ بأن قيمة الاحتمال (sig) أقل من القيمة الاحتمالية 5 % وهي 0.004 أي 0.4 % إذا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن نظرية الألعاب لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل. ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأن نظرية الألعاب ليس لها دور في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل.

وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية " تلعب نظرية الألعاب دورا مهما في تحديد السلوك الاستراتيجي للمتعامل في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر " مرفوضة. أي أن المتعامل عند اختياره لسلوك استراتيجي معين لا يرجع نظرية الألعاب.

خلاصة:

إنه من الضروري مراعات القواعد التي من شأنها تتم من خلالها نتائج نظرية الألعاب نظرية الألعاب لإتباع أفضل نتيجة أو أفضل إستراتيجية التي تعطيها أفضل عائد من الأرباح والتي تلجأ إليها المتعاملين في مختلف جوانب قطاع خدمة الهاتف النقال، من أجل الحفاظ على المنافسة الفعالة وعدم تقييدها وتفادي كل الممارسات المقيدة لها وكذا القضاء على السلوكيات الاحتكارية بعض المؤسسات القائمة في ذلك القطاع والتي تحول دون رفاه المجتمع ونموه، ومراقبة هته المؤسسات عن قرب وذلك قصد زيادة فعاليتها الاقتصادية.

وبالتالي على المؤسسات العاملة في هذا القطاع من المتعاملين (جازي - وموبيليس - وأوريدو) صياغة استراتيجيات معينة وإتباع سلوكيات استراتيجية على أساس نتائج نظرية المباراة في هذا القطاع وكذا كل خياراتها فيه، وتعمل من خلالها لنجاح السوق خدمة الهاتف النقال وتجعله ينمو بما يسمح لها اكتساب أرباح من وراء ذلك.

وكذا على المتعاملين في قطاع خدمة الهاتف النقال أن يتبعوا مختلف الإجراءات من سلوكيات الاستراتيجية تسمح لها القضاء على مختلف العوامل المؤثرة فيها، سواء بمفردها أو بإتباع تحالفات استراتيجية مع مختلف المنافسين لمجابهة هته العوامل المؤثرة من دخول منافسين جدد إلى القطاع، وهذا من أجل إعطاء نتيجة من المباراة ترضي جميع أطراف اللعبة.

الجامعة

أولاً: الخلاصة

نتيجة لكبر حجم المؤسسات وكذا تزايد شدة المنافسة ظهرت الحاجة الملحة للاستخدام أساليب التحليل الكمي من بينها نظرية الألعاب، حيث أصبحت المشكلات التي تمر بها المؤسسة في محيطها على درجة عالية من التعقيد، وصارت الأساليب التقليدية التي تعتمد على الخبرة الذاتية للمؤسسة، وكذا التجربة والخطأ غير فعالة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن نتائج السلوك الاستراتيجي الذي تتخذه المؤسسة ف الصناعة إن لم يكن محسوم ومقدر تقدير صحيح قد يترتب عليه أضرار وخسائر لا يمكن تعويضها.

ومن الخصائص المميزة لنظرية الألعاب أنها تعتمد على منهج متكامل لتحليل استراتيجيات المنافسين وسلوكاتهم في الصناعة ودراستها، وذلك بالتعرف على الجوانب المختلفة والمسبقة لهم، وكذا الأهداف المراد تحقيقها والبدائل التي تؤدي إلى الوصول لهذه الأهداف وتحقيق أفضل عائد لها... إلخ، وعليه يتم اتخاذ السلوك الاستراتيجي المناسب في ضوء نتائج التحليل الكمي لنظرية الألعاب ودراسة المواقف التنافسية بينما يكون بالصناعة أكثر من طرف حيث ترتبط أو تتعارض مصالحهم فيها.

حيث أن دراسة السلوكات الاستراتيجية التي يتبناها الأطراف في مواقف الصراع بالصناعة يعني ببساطة هو أسلوب نظرية الألعاب بقواعدها، ومفهوم هذا الصراع أن الطرفين أو أكثر لديهم فرص لاختيار ما بين البدائل الموضوعة مسبقاً، وكل بديل لديه تأثير على نتيجة المباراة أو الصراع وبالتالي على قيمة ما يحققه اللاعب الآخر في المباراة من عائد أو خسارة في صناعة تتعارض وتتضارب فيها المصالح.

ويمكن اعتبار بأن الهدف من نظرية الألعاب هو وصف وتحليل السلوك الاستراتيجي المناسب لأوضاع الصراع التي يمكن وضعها وتحليلها على هذه المباراة، وبالطبع فإن استخدامنا لهذا الأسلوب في تحليل الصراع لتحديد السلوك الاستراتيجي المناسب يعود إلى أن هذا الصراع يمكن تحليله باستخدام هذه النظرية، بحيث تكون السياسات الاستراتيجية الموضوعة منطقية وتتسم بالرشاد والعقلانية.

ثانياً: عرض نتائج البحث

ناقشت هذه الدراسة أهم الجوانب لدور نظرية الألعاب في تحديد السلوك الاستراتيجي للمؤسسة، ويمكن أن نلخص مما سبق إلى النتائج النظرية والميدانية التالية:

1- أبرزت الدراسة النظرية إلى أن استخدام نظرية الألعاب لها آثار إيجابية على المؤسسة في إدارة البدائل الموضوعة وبالتالي انتهاج سلوك استراتيجي مناسب في الوقت المناسب.

2- أثبتت نظرية الألعاب بأن التعاون الاستراتيجي لأطراف المباراة شيء لا يمكن الهروب منه.

3- كما أوضحت الدراسة إلى أن المعلومات تلعب دوراً مهماً وحيوياً بالصناعة، وضرورة تحصيلها لأطراف التنافس داخل الصناعة.

4- تعتبر عملية تحديد السلوك الاستراتيجي المناسب موضع تنفيذ عملية صعبة لتعدد الخيارات وكثرتها واشتراطها توفر المعلومات وهذا ما قد يصعب جمعها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.

5- نظرية الألعاب كغيرها من الأساليب الكمية تعتمد على تبسيط وتجريد الواقع، لكن في الواقع العملي يوجد الكثير من العوامل المؤثرة والتي قد يصعب حصر جميعها في نموذج واحد.

6- اعتمدت نظرية الألعاب في كثير من جوانبها إن لم نقل بكاملها على فرضية المعلومات الكاملة، أو العلم التام، وهذا تجريد عن الواقع يخدم أغراضا تحليلية نظرية مقيدة، إلا أن هذه الفرضية مخالفة للواقع إذا لا تتوفر للمؤسسات العلم بكل المعلومات ذات صلة بأهدافها، ومن ثم يؤدي إلى الإخلال بالفرضية الأساسية التي قامت عليها النظرية.

7- نظرية الألعاب تعتبر أداة فعالة ف تفسير المواقف التي تتسم بالمنافسة أو الصراع فهي تفسر هذا النوع من الظواهر وتقدم حلول ناجعة لجميع الأطراف.

8- إن سوق خدمة الهاتف النقال بالجزائر ليست مستقلة بحد ذاتها فهي محددة المعالم من طرف الدولة الجزائرية من خلال سياساتها كتحديد الأسعار وكذا نوع الخدمة المقدمة للزبائن ... وما إلى ذلك، وبالتالي عدم وجود منافسة بمعناها والتي يصعب فيها تطبيق نظرية الألعاب لتحليل وتفسير الصراع ما بين المتعاملين.

9- إن تحالف المتعاملين الثلاث لخدمة الهاتف النقال بالجزائر موبيليس وجازي كونهما تابعين للدولة الجزائرية مع مؤسسة أوريدو كشركة تابعة يجعل القطاع تحت الاحتكار التام، وبالتالي عدم اتسامهم بالعقلانية، وهذا ما جعل المعلومة بالقطاع منعدمة ينجر عنها انعدام فرضية المعلومات الكاملة.

10- يمتاز قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر بالاستقرار وهذا ناتج عن تقاسم الحصة السوقية للمؤسسات العاملة بها.

11- غياب بقطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر بما يسمى " قلب المباراة " وهذا ما يجعل نظرية الألعاب عاجزة على تحليل وتفسير الظواهر بالقطاع.

رابعاً: التوصيات المقترحة

من خلال هذه الدراسة التي تمت، تم وضع البعض من التوصيات:

1- على الدولة الجزائرية تحرير قطاع خدمة الهاتف النقال، وفتح له روح المنافسة به وحماية المستهلك.

2- خصصة المؤسسات التي تملكها الدولة الجزائرية بقطاع خدمة الهاتف النقال (موبيليس وجازي).

3- القضاء على تقسيم سوق خدمة الهاتف النقال بالجزائر وبالتالي القضاء آليا على الاستقرار والاحتكار التام الذي يمتاز به.

4- ضرورة توفير المعلومات للمؤسسات أو للزبائن حتى يتخذوا مواقفهم بعقلانية وحرية.

5- ضرورة الاهتمام بالأساليب الكمية عامة وبنظرية الألعاب خاصة في تحليل الصراعات داخل قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر.

خامسا: أفاق البحث

إن موضوع نظرية الألعاب ودورها في تحديد السلوك الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية يعتبر موضوع على درجة كبيرة من الأهمية في الوقت الراهن، وهذا لدراسة مختلف الصناعات والقطاعات بالدولة الجزائرية نتيجة لتطور الاقتصاد العالمي، وبالتالي يحتاج الموضوع إلى تعمق أكبر والتطرق لمختلف جوانبه وتقييم نتائجه بصورة موضوعية، مع ذلك نتمنى وجود بحوث أخرى تكمل تفصيلا جوانب من هذا البحث لهذا تم اقتراح المواضيع التالية:

- تنافسية المؤسسة الاقتصادية ما بين البدائل الاستراتيجية وقواعد نظرية الألعاب.
- نظرية الألعاب ودورها في تحديد معالم هيكل الصناعة.
- نظرية الألعاب في الاقتصاد الصناعي الحديث.
- أداء الصناعة وقواعد نظرية الألعاب.

1. المراجع باللغة العربية:

أ- قائمة الكتب:

1. اسماعيل صبري مقلد، العلاقات السياسية الدولية: الدراسة في الأصول والنظريات، المكتبة الأكاديمية، الدقي، القاهرة، 1991.
2. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ لنشر السعودية، 2000.
3. إدوين مانسفيلد، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، ترجمة جورج فهمي رزق، دار النشر المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1999.
4. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.
5. أحمد زغدار، أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة العمومية. دراسة حالة. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 1997 - 1998.
6. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولة والتخطيط الاستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، دار الكتب، القاهرة، 1999.
7. أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة، 2000.
8. أنعام باقية، ابراهيم نائب، بحوث العمليات - خوارزميات - برامج حاسوبية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، سنة 1999.
9. بامخرمة أحمد سعيد، اقتصاديات الصناعة، دار الزهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، سنة 1994 .
10. بول آ. سامويلسون، وآخرون، الاقتصاد، ترجمة هشام عبد الله، الطبعة الأولى، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2001.
11. توماس شيلينج، استراتيجية الصراع، ترجمة نزهت طيب و أكرم حمدان، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم الناشر، بيروت، لبنان، 2010.
12. توماس وهلين، هنجر دافيد، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد وزهير نعيم الصباغ، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1990.
13. جورج فهمي رزق، محاضرات بالأمثلة المحلولة " الأسس النظرية والعملية "، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، كلية الإدارة، الإسكندرية، مصر، 1998.
14. حامد أحمد مرسي هاشم، نظرية المباريات ودورها في تحليل الصراعات الدولية مع التطبيق

- على: الصراع العربي الإسرائيلي، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، سنة 1984.
- 15.** حامد سعد نور الشمرتي، بحوث العمليات: مفهومها وتطبيقها، مكتبة الذاكرة، الطبعة الأولى، بغداد، العراق، سنة 2010.
- 16.** حامد سعد نور الشمرتي، على خليل الزبيدي، مدخل إلى بحوث العمليات، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2007.
- 17.** حسام علي داود، وآخرون، مبادئ الاقتصاد الجزئي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2003.
- 18.** حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 19.** حسين محمود الجنابي، الأحدث في بحوث العمليات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2010.
- 20.** دينا هاتف مكي، نظرية المباريات في علاقات اسرائيل الدولية في ضوء علاقاتها مع دول الجوار، مركز الدراسات الفلسطينية، جامعة بغداد.
- 21.** رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، الطبعة الأولى، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، سنة 2008.
- 22.** رشيد بن ديب، نادية شطاب عباس، اقتصاد جزئي - نظرية وتمارين، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السابعة، بن عكنون، الجزائر، سنة 2014.
- 23.** روبرت بالسغراف، دورتي جيمس، النظريات المتضاربة في العلاقات الدولية، ترجمة عبد الحي وحيد، الطبعة الأولى، كاضمة للنشر والترجمة والتوزيع، مجد، الكويت، سنة 1995.
- 24.** روبرت.أبتس، ديفيدلى، الإدارة الاستراتيجية " بناء المزايا التنافسية "، ترجمة عبد الحكم الخزامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 25.** روجر كلارك، ترجمة فريد بشير طاهر، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994.
- 26.** زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم وعمليات وحالات دراسية "، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005.
- 27.** زينة غانم عبد الجبار الصفار، المنافسة غير المشروعة للملكية الصناعية - دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 28.** سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2002.
- 29.** سمير محمد عبد العزيز، الاقتصاد الاداري: مدخل تحليلي كمي، الطبعة الثانية، مطبعة

الإشعاعات الفنية، الإسكندرية، مصر، سنة 1998.

30. شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية " مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001.

31. طارق الحاج، تحليل الاقتصادي الجزئي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1997.

32. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.

33. طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال - كيف تواجه القرن الواحد والعشرون، مؤسسة الأهرام، مصر، سنة 2002.

34. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

35. عبد الغفر حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2010.

36. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، كلية الاقتصاد، جامعة الإسكندرية، مصر، سنة 1995.

37. عبيدي علي، أحمد الحجاري، اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000.

38. على عودة العقابي، العلاقات الدولية - دراسة تحليلية في الأصول والنشأة والتاريخ والنظريات، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بغداد، العراق، سنة 2010.

39. علي هادي جبرين، الاتجاهات والأدوات الكمية في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2008.

40. عمر الصقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، سنة 2001.

41. عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن العكنون، الجزائر، 2001.

42. فتحي رزق السوافري، مدخل معاصر في البحوث العملياتية: تطبيقات في استخدام الحاسب الآلي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2004.

- 43.** فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 44.** فريد راغب النجار، بحوث العمليات في الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
- 45.** فلاح حسين عداوي، الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عمليات معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 46.** فؤاد رسلان احمد، نظرية الصراع الدولي- دراسة في تطور الأسرة الدولة المعاصرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1986.
- 47.** قطامين أحمد، الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية "، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1996.
- 48.** محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، سنة 2005.
- 49.** محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2005.
- 50.** محمد الطراونة، سليمان عبيدات، مقدمة في بحوث العمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2008.
- 51.** محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2001-2002.
- 52.** محمود جاسم الصمعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي تحليلي، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004.
- 53.** مدحت صالح القرشي، اقتصاديات الأعمال، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 54.** مدحت محمد أبو نصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009.
- 55.** منعم زمزير الموسوي، مقدمة في بحوث العمليات، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، سنة 1995.
- 56.** مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 57.** ناصر دادبي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 58.** نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية - تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة

الجديدة للنشر، الإسكندرية، سنة 2003.

59. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، جامعتي الإسكندرية وبيروت، للكتاب، 1996.

60. نعمة الله نجيب إبراهيم، النظرية الاقتصادية " الاقتصاد التحليلي الوحدوي "، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.

ب- المذكرات والأطروحات:

1. بورقبة قويدر، أهمية تطبيق نظرية الألعاب في تفعيل السياسة التسعيرية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر: خدمة الاشتراك المؤجل للفترة 2007-2015، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، 2016/2017، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.

2. رضا محمد بوسنة، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء-دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر خلال 2004/2014، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

3. زيدور محمد، استخدام نظرية الألعاب للمساعدة على اتخاذ القرارات في سلاسل الإمداد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2011.

4. سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر " واقع أهميته شروطه تطبيقه حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة "، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005/2006.

5. عامر لمياء، أثر السعر على قرار الشراء " دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال "، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2006.

6. عراقي عادل، هيكل الصناعة والميزة التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر خلال الفترة 2002-2008، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009/2010.

7. فيروز شين، محاولة لتصميم استراتيجية مؤسسة صناعية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات، جامعة حاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2003-2004.

8. قريشي لعيد، علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة - دراسة حالة

مجمع سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2016.

9. قوفي سعاد، هيكل قطاع هاتف النقال بالجزائر، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009/2008.

10. لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة دكتوراه، غير منشورة، جامعة حاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007.

11. هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة " دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS "، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009/2008.

ت- ملتقيات ومحاضرات ومجلات والجرائد الرسمية:

1- الأبحاث، المجلة الاقتصادية " العدد السابع للسنة الثانية جانفي 2009 "، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، بن بو العيد، الجزائر، 2009.

2- الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007.

3- المرصد الوطني للتنافسية، التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري 2007، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهيئة التخطيط الدولية، 2008.

4- أي آر بي تي، نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية " رقم 3 ديسمبر 2005 "، حسين داي، الجزائر العاصمة.

5- أي آر بي تي، مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، لسنة 2016، حسين داي، الجزائر العاصمة.

6- بن عزة محمد الأمين، يتيم محمد، التحالف الاستراتيجي كاختيار للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات العولمة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، يومي 3- 4 ماي 2005، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، سنة 2005.

7- حياة صغيور، نظرية الألعاب الاستراتيجية، مجلة الدراسات العليا، دمشق، سوريا.

8- كمال رزيق فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد، جامعة ورقلة، 22 أبريل 2003.

9- زبيري رابح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي، يومي 23/22 أبريل 2003، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، دالي ابراهيم، جامعة الجزائر 3.

10- عبد مليك مزهودة، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، دروس غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، السنة الجامعية 2006/2005.

11- عرقابي عادل، محددات هيكل صناعة الدواء في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

12- وشام بن زيان، إعادة تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة ساعة الإصلاحات " حالة قطاع الاتصالات في الجزائر "، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية يومي 20-21 أبريل 2004، المركز الجامعي بشار، الجزائر.

II. المراجع باللغة الأجنبية:

1. Aain Jariniou ; l'entreprise comme systeme politique ; PUF ; france ; 1981.
2. Alouani Aoemeur Akki , le système d'information comptable et la compétitivité des entreprises, séminaire international sur - la compétitive des entreprises économiques et mutation de l'environnement ,Biskra, 2002.
3. Ansoff H.I ; McDonnel.E ; Implanting Strategic Managment ; 2 ed ; Prentice-Hall ; Inc ; UK ; 1990 .
4. B.franchon, manger le changement changer le management, chronique sociale,Lyon,2001.
5. Chandler. A ; Strategy and structure ; 1962 .
6. Dennis W. Carlton, Jeffrey M. Perloff, économie industrielle , 2ème edition, de boeck, Paris, 2008.
7. Drew Fundenberg, Jean Tirole, Game Theory, The MIT Presse, London, England, 1991.
8. GARIBALDI.G ;'Stratégie concurrentielle choisir et gagner ; Editions d'Organisation ; Paris ; 1995 .
9. Gilles Postel Vinay, Jean Yves Grenier, économie, Groupe eyrolles, Saint-Germain, Paris, 2008.
- 10.Godefroy Dang Nguyen, Économie industrielle appliquée, édition Vuibert, Paris, 1995.
- 11.Hal R. Varian, Bernard Thiry, Introduction à la microéconomie, 8^{em} édition, De Boeck, Bruxelles, France, 2015.
- 12.Hitt, M.A , Ireland, R.D, Hoskisson.R.E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 7th edition. Ohio: Thomson South Western, R.E. 2007.
- 13.Jean marc pointet, Jean perre vergaud, Vivre et comprendre le marketing-collection pratique d'entreprise, édition EMS , Paris, France, 2005.
- 14.Jean Marie Chevalie, L'économie Industrie et question, CALMANN-LEVY, France, 1977.
- 15.Jean Pierre Angelier, économie industrielle, office des publications universitaires, Alger, 1993.
- 16.Jean-Louis Levet, L'économie Industrielle : en évolution - Les faits face aux théories, Ed ECONOMICA, Paris, France, 2004.
- 17.John C. Harsanyi, Game Theory and the Analysis of International Conflict ,Australian Journal of Politics & History ,Volume 11, USA, 1969 .
- 18.Karine Chapelle, Économie industrielle, Edition Vuibert, Paris ,France, 2008.

19.Kim Huynh, Damien Besancenot, Economie Industrielle, Bréal éditions, Paris, France, 2004.

20.M .GODET ; Manuel de prospective stratégique : une indisciplinelle intellectuelle ; Edition Dunod ; Paris ; tome 1 ; 1997.

21.M. O. Lorenz, Methods of measuring the concentration of wealth, Publications of the American Statistical Association, Vol 9, N° 70, june 1905.

22.M.PORTER; L'avantage concurrentiel; Edition Dunod; Paris; 1997.

23.MATHE J C & OLIVIER BARB BRANDOUY ; Politique générale de l'entreprise -Analyse et management stratégique ; Edition Economica ; Paris ; 1987.

24.Michel Rainelli, Economie industrielle, 3ème édition , Dalloz, France, 1998.

25.Michel Rainelli, économie industrielle, Deuxième édition, Editions Dalloz, Paris, France, 1993.

26.Mokhtar amami, Microéconomie : la nouvelle microéconomie, volume 2, centre de publication universitaire, tunis, 2003.

27.Montzberg . H, Patterns in Strategy Formation : Management Science; VOL 24 ; No 9 ; 1987.

28.Nicolas Eber, Théorie des Jeux, Dunod, Paris, 2e édition, 2007.

29.Paul R. Ferguson, Glenys J. Ferguson, industrial economics " issues and perspectives ", New York University Press, New York, États-Unis d'Amérique, second edition, 1994.

30.Porter M.E; Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors; Free Press ; New York ; 1980.

31.Quinn .J ; Strategies for change : Logical Incrementalism ; Illinois ; Irwin ; Inc ; 1980.

32.R.R.Barthwal, industrial economics " An Introductory Textlook ", Second Edition, New Age International (P) Limited Publishers, New Delhi, India, 2004.

33.Rafik bekkour, Economie Industrielle : démarche de l'économie industrielle- méthodes et outils d'analyse du systeme industriel, Office des publications universitaires, Ben Aknoun, Alger, 2016.

34.Seglaro Abel Somé, Qu'est-ce que économie industrielle, Cour D'économie Industrielle 2008/2009, en Sciences Economiques et de Gestion, Université Ouagadougou, Burkina faso.

35.Stephen schecter, Herbert gintis, Game theory in action : an introduction to classical and evolutionary models, princeton iniversity press, united states of america, 2016.

36.Steven Tadelis, GAME THEORY : AN INTRODUCTION, Princeton University Press, United States of America, 2013.

37. Theodore L. Turocy et Bernhard von Stengel, Game theory, CDAM Research Report LSE-CDAM, 2001.

38. Thierry Pénard, La Theorie des Jeux Et Les Outils D'analyse Des Comportements Strategique, Universite de Rennes 1, CRE, 2004.

39. Thomas S. Friedland, Advertising and Concentration, The Journal of Industrial Economics, Vol 26, N° 2, dec 1977.

40. Yves Morvan, Economie Industrielle, Presses Universitaires De France-PUF, Paris, France, 1976.

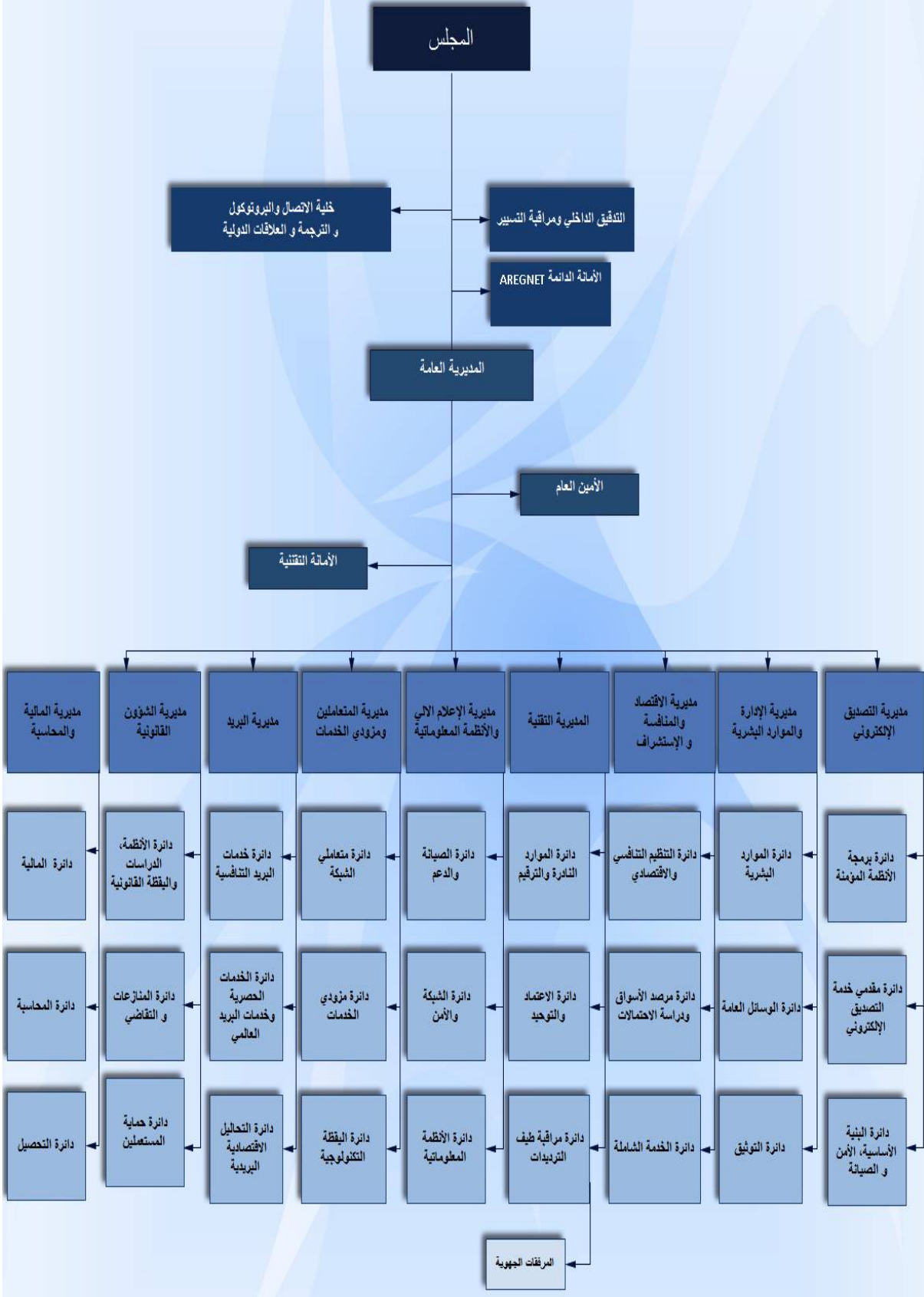
III. المواقع الالكترونية:

- 1- www.algeriatelecom.dz
- 2- www.arpt.dz
- 3- www.djezzygsm.com
- 4- www.hec.unige.ch
- 5- www.itu.int
- 6- www.jobs.org.sa
- 7- www.mobilis.dz
- 8- www.oredoo.dz
- 9- www.otalgerie.com
- 10- www.radioalgerie.dz

الله هو

الملحق رقم (01)

الهيكل التنظيمي



الملحق رقم (02): عرض فُوسطو

الإلتحاق	الرصيد الأولي	مدة صلاحية الرصيد
250 دج	150 دج	غير محدودة

ساعات الفراغ (1)	ساعات العمل و الدراسة (2)	
4دج/ 30 ثا	4دج/ 30 ثا	نحو فُوسطو
4دج/ 30 ثا	6دج/ 30 ثا	نحو الشبكات الوطنية

سعر المكالمة نحو الأرقام المفضلة	
نحو موبيليس	2,99 دج / 30 ثا
نحو الشبكات الدولية	6 دج / 30 ثا

سعر الرسائل القصيرة	
نحو موبيليس	4 دج
نحو الشبكات الأخرى	6 دج
نحو الشبكات الدولية	15 دج

GPRS- MMS	
سعر التشغيل	مجاني
سعر الكيلو أوكتي	0,18 دج
MMS سعر الرسائل المصورة و الصوتية	8 دج
أرقام موبيليس	
البريد الصوتي(123)	4 دج / للمكالمة
خدمة الزبائن (888)	8 دج / للمكالمة

Source: Mobilis, Gosto, <http://www.mobilis.dz/ar/gosto.php>, (12-10-2016).

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الملحق رقم (03) : الإستمارة

استمارة حول موضوع:

نظرية الألعاب ودورها في تحديد السلوك الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية
- قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر -

السادة الموظفين المحترمين:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه تحت عنوان: نظرية الألعاب ودورها في تحديد السلوك الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية - قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر، تخصص اقتصاد الصناعي، في العلوم الاقتصادية وذلك ضمن متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه للطالب: **علوي اسماعيل**، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة والتي نامل من خلالها أن تفيديونا بإجاباتكم، مؤكداً لكم بأن جميع البيانات سيتم التعامل معها بسرية تامة وسوف تستخدم في إطار البحث العلمي فقط

وتفضلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

تحت إشراف:

أ.د بن بريكة عبد الوهاب

إعداد الطالب:

- علوي اسماعيل

ملاحظة:

(في المكان المخصص X- يرجى التكرم بالإجابة على أسئلة الأطروحة وذلك بوضع علامة)
لذلك.

نشكركم على تعاونكم

المحور الأول: المعلومات الشخصية

(1) الجنس:

أنثى

ذكر

(2) العمر:

30 - 40 سنة

30 سنة فأقل

51 سنة فأكثر

41 سنة - 50 سنة

(3) المستوى التعليمي:

جامعي

مهني

ثانوي

(4) الخبرة العملية:

10 - 17 سنة

05 - 10 سنوات

01 - 05 سنوات

المحور الثاني: نظرية الألعاب وإستراتيجيات المتعامل

من النادر جدا	من النادر	أحيانا	غالبا	دائما	العبرة
					1. يعتمد المتعامل على وسائل ونظريات في تحديد سلوكياته الإستراتيجية
					2. لإختيار الإستراتيجية المثلى يعتمد المتعامل على نظرية الألعاب في تحقيق أقصى معدلات للأرباح.
					3. يميل المتعامل إلى ترجمة إستراتيجية منافسيه في شكل صيغ رياضية ونظرية قبل اعتماد أي خدمة له.
					4. يستخدم المتعامل نظرية الألعاب في وضع استراتيجيات للفوز والضفر بالصراع القائم في الصناعة بالتالي الحصة السوقية.
					5. في الكثير من الأحيان فإن المتعامل على ما هو عليه، قد يستجيب لقواعد اللعبة والصناعة، وبالتالي يمكن للعبة تغيير سلوكياتهم الإستراتيجية.
					6. عدد اللاعبين في قطاع خدمة الهاتف النقال محدود ومعلوم العدد.
					7. جميع خيارات المنافسين في القطاع معلومة لدى المتعامل.
					8. المتعامل يستخدم العمليات الذهنية لحساب السلوك الإستراتيجي الأفضل له بناءا على سلوك الطرف المقابل وكيفية التغلب عليه.
					9. معلومات المنافسين في القطاع دائما متوفرة في الصناعة أو لدى الهيئة المخولة بذلك بالنسبة للمتعامل.
					10. يميل المتعامل إلى التحرك أولا وذلك لإكتسابه ميزة اختيار الإستراتيجية والتي سوف يضطر المنافسون للإلتزام بها.
					11. قواعد المنافسة في القطاع واضحة المعالم لدى المتعامل.
					12. إستراتيجية المتعامل مبنية على عدد المنافسين في القطاع

المحور الثالث: السلوكيات الإستراتيجية للمتعامل

من النادر جدا	من النادر	أحيانا	غالبا	دائما	العبرة
					1. يمكن التعامل مع إستراتيجيات المنافس بحذر
					2. إستراتيجية المتعامل مستقرة دائما
					3. المتعامل متحالف دائما مع منافسيه
					4. استراتيجيات المتعامل تميل إلى الإنكماش
					5. يميل المتعامل إلى التنوع في إستراتيجياته التنافسية
					6. يقوم المتعامل باستغلال نقاط قوته الأمر الذي يكسبه سلوك إستراتيجي تنافسي
					7. يحرص المتعامل على التفوق على منافسيه بالقطاع من خلال جودة خدماته
					8. يميل المتعامل إلى اختيار مجال التنافس والتركيز عليه
					9. يهدف المتعامل إلى إيجاد بعض الأشياء أو الخدمات التي تبدو وحيدة على مستوى القطاع
					10. يولي المتعامل أسعار خدماته أولوية كبيرة من خلال خفض تكاليفه واكتسابه لإستراتيجية قيادة التكلفة
					11. يلجأ المتعامل إلى استغلال وضعه الإحتكاري من خلال اتباعه إستراتيجية التسعير وخفض أسعار خدماته
					12. يحاول موظفو المتعامل في معرفة احتياجات الزبون ويسعون لتحقيقها
					13. السياسات الحكومية تؤثر في سلوك المتعامل داخل القطاع
					14. العوامل الديمغرافية تكبح من خدمات المتعامل بشكل ملفت
					15. المتعامل يولي اهتماما كبيرا لسلوكياته الإستراتيجية في إطار قلة المنافسين ومحدوديتهم
					16. يتمتع المتعامل باستقلالية تامة في تحديد كامل أسعار خدمته

الملحق رقم (04) : عرض موبيليس كارت

مدة صلاحية الرصيد	الرصيد الأولي	سعر التشغيل
غير محدودة	400 دج	500 دج
من 00:00 سا إلى 22:00 سا	من 00:00 سا إلى 12:00 سا	المكالمات المجانية
3 دقائق	3 دقائق	نحو موبيليس
الدقيقة	30 ثانية	الرصيد
10 دج	5 دج	من 0 دج إلى 499 دج
9 دج	4,5 دج	من 500 دج إلى 999 دج
8 دج	4 دج	أكثر من 1000 دج
سعر الرسائل القصيرة		
5 دج		نحو الشبكات الوطنية
15 دج		نحو الشبكات الدولية
GPRS الرسائل المصورة و الصوتية و خدمة		
مجاني		سعر التشغيل
0,20 دج		سعر الكيلو أوكتي
10 دج		سعر الرسائل المصورة و الصوتية
أرقام موبيليس		
مجاني		البريد الصوتي (123)
4 دج/ المكالمة		خدمة الزبائن (888)

Source: Mobilis, Mobilis Carte, <http://www.mobilis.dz/ar/MobilisCarte.php>, (12-10-2016).