

جامعة غليزان
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال.

تحليل القطاع التنافسي وتأثيره على جودة الخدمات في الجزائر خلال
الفترة 2010 – 2024
-دراسة حالة المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية غليزان-

**Analysis of the competitive sector and its impact on service quality
in Algeria during the period (2010-2024)
-"A Case Study on the Wilaya Directorate of Post and Telecommunications
in Relizane"-**

تحت إشراف:
الدكتور بن حراث العربي

من إعداد الطالبين:
ميسوم إبراهيم

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة غليزان	أستاذ محاضر صنف "أ"	ميموني ياسين
مشرفا ومقررا	جامعة غليزان	أستاذ محاضر صنف "أ"	بن حراث العربي
مناقشا	جامعة غليزان	أستاذة محاضرة صنف "ب"	بن عبد الله رشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، والشكر والثناء له وحده على تيسير الخطوات وتذليل العقبات؛ أما بعد نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور بن حراث العربي، الذي لم يخل علينا بتوجيهاته القيمة وانتقاداته الهادفة التي أفضت إلى إخراج هذه المذكرة في صورتها وشكلها النهائي، كما نتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم مناقشة الموضوع وحضورهم للمشاركة والإثراء، كما نشكر جميع الأساتذة الذين حرصوا على تدريسنا خلال هذا المسار كل باسمه وكل بمقامه، والذين لم يخلوا علينا بالمعلومات والنصائح والتوجيهات، وعلى رأسهم مسؤولة التخصص الدكتورة بن عبد الله رشا، كما لا يفوتنا أن نقدم شكرنا للدكتور قروج يوسف رئيس القسم الذي أحسن معاملتنا وشجعنا بالكلمة الطيبة والابتسامة الدائمة والدعاء لنا بالنجاح، كما نشكر زملائنا في الدفعة، إضافة إلى هؤلاء، نتقدم بجزيل الشكر وجميل العرفان لكل عمال وعاملات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غليزان.

الإهداء

لا شيء أعز من رب الكون الذي لم يبخل علي برحمته ونعمته.

له الشكر والحمد حمدا كثيرا لا نهاية له.

إلى ينبوع الحنان الذي انفجر يوما ليلهمني الصبر والمثابرة.

إلى التي احترقت حتى تراني اليوم أشع علما ونورا أمني الغالية، يا من تحت أقدامها الجنة.

إلى من كابد الصعوبات وقهر المستحيلات، وتحدى العالم من أجلي، مثلي الأعلى.

رفيق دربي وسندي في الحياة أبي العزيز أطل الله في عمرك وحفظك لي يا رب.

إلى أغلى ما أملك في هذه الدنيا، زوجتي الغالية.

إلى أغلى ما أملك في هذه الدنيا، إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة.

إلى ريحان حياتي ولدي العزيز أحمد ريان

وإلى الشموع التي ذابت في كبرياء لتنير كل خطوة في دربنا.

لمن كانوا رسلا للعلم والأخلاق أساتذتي الأفاضل.

ميسوم إبراهيم

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التنافس في قطاع الهاتف النقال بالجزائر على جودة الخدمات خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2024، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة من خلال التعريف بمفاهيم التنافسية، جودة الخدمة، وهيكل السوق، ثم الانتقال إلى الجانب التطبيقي عبر تحليل بيانات تغطية شبكات الهاتف النقال الثلاثة (موبيليس، جازي، أوريدو) على المستوى الوطني ثم على المستوى المحلي، ولاية غليزان كدراسة حالة لتقييم جودة الخدمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك استقرار نسبي في سوق الهاتف النقال بالجزائر، من خلال استقرار الأسعار، وتنوع في الخدمات من قبل كل المتعاملين، تقارب في الحصة السوقية، ما يشكل عائق للدخول بالنسبة للمتعاملين المحتملين، نتيجة التحكم في التكاليف ووفاء الزبائن، كذلك معدل تغطية الشبكة على المستوى الوطني وعلى المستوى المحلي مرتفع نوعاً ما، قارب 93.41%، نهاية سنة 2024 الأمر الذي يدل على مؤشر جودة عالي، كما توصلت الدراسة إلى أن معامل التركيز في القطاع R يساوي 0.35 مرتفع نوعاً ما، نتيجة اقتسام السوق من طرف ثلاث متعاملين فقط، ما يشكل احتكار القلة، قد ينجم عنه ممارسات احتكارية خاصة إذا اتفق المتعاملون الثلاث.

الكلمات المفتاحية: التنافسية، جودة الخدمة، قطاع الاتصالات، الهاتف النقال.

Abstract:

This study aims to analyze the impact of competition in the mobile phone sector in Algeria on service quality over the period from 2010 to 2024; the study adopts a descriptive and analytical approach to examine the phenomenon by defining the concepts of competitiveness, service quality, and market structure, It then moves to the practical part by analyzing network coverage data of the three main mobile operators (Mobilis, Djezzy, and Ooredoo), both at the national level and in the Wilaya of Relizane as a case study to assess service quality.

The study found that there is relative stability in the mobile phone market in Algeria, as reflected by stable prices, diversified services offered by all operators, and a convergence in market shares, These factors create barriers to entry for potential new competitors due to cost control and customer loyalty. Additionally, the national and local network coverage rate is relatively high, reaching approximately 93.41% by the end of 2024, indicating a high quality of service.

The study also found that the market concentration ratio (R) is 0.35, which is moderately high, indicating an oligopoly formed by only three operators. This could potentially lead to monopolistic practices, especially if the three operators coordinate their actions.

Keywords: Competitiveness, Service Quality, Telecommunications Sector, Mobile Phones

فهرس المحتويات

أ	الشكر والتقدير.....
ب	الإهداء.....
ج	الملخص:.....
د	فهرس المحتويات.....
هـ	قائمة الجداول.....
و	قائمة الأشكال.....
ز	قائمة الاختصارات.....
ح	قائمة الملاحق.....
2	الفصل الأول:.....
2	- المقدمة العامة
6	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
8	1-الاطار النظري للقطاع التنافسي
27	2-الإطار النظري لجودة الخدمات
33	3-الخدمة، تعريفها، أهميتها وخصائصها
47	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية وتحليل البيانات.....
48	1-التعريف بمعاملي الهاتف النقال في الجزائر
53	2-الحضيرة الإجمالية لمعاملي الهاتف النقال في الجزائر في نهاية السنة 2024
56	3-تطور مؤشرات قطاع الهاتف النقال في ولاية غليزان
76	الفصل الرابع: الخاتمة، النتائج والمقترحات.....
77	1-نتائج الدراسة
77	2-اختبار الفرضيات
79	3-مقترحات الدراسة
80	قائمة المراجع.....
86	قائمة الملاحق.....

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
19	متطلبات استخدام الاستراتيجيات التنافسية الشاملة.	الجدول رقم (1-2)
28	مراحل تطور الجودة وخصائص كل مرحلة.	الجدول رقم (2-2)
33	خصائص الخدمات، وبعض المشاكل المتعلقة بها وأساليب معالجتها.	الجدول رقم (3-2)
37	أبعاد جودة الخدمة والمتغيرات الفرعية المتعلقة بكل بُعد.	الجدول رقم (4-2)
50	مؤشرات وأرقام قطاع الهاتف النقال لسنة 2024	الجدول رقم (1-3)
51	التوزيع حسب نوع الاشتراك لمتعاملي قطاع الهاتف النقال سنة 2024	الجدول رقم (2-3)
52	معامل التركيز في قطاع الهاتف النقال سنة 2024	الجدول رقم (3-3)
54	تطور مؤشرات قطاع الهاتف النقال في ولاية غليزان	الجدول رقم (4-3)
59	عدد الوكالات التجارية ونقاط البيع المعتمدة من طرف المتعاملين الثلاث بولاية غليزان سنة 2024.	الجدول رقم (5-3)
60	أهم منتجات وخدمات المتعاملين الثلاث لسنة 2024	الجدول رقم (6-3)

فهرس الأشكال

رقم الفصل - رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (1-2)	قوى التنافس الخمس حسب مايكل بورتر	12
الشكل رقم (2-2)	الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لمايكل بورتر	18
الشكل رقم (1-3)	الهيكل التنظيمي لشركة "موبيليس"	46
الشكل رقم (2-3)	الهيكل التنظيمي لشركة "جيزي"	47
الشكل رقم (3-3)	الهيكل التنظيمي لشركة "أوريدو الجزائر"	49
الشكل رقم (4-3)	تطور عدد محطات التغطية لمتعاملي الهاتف النقال في ولاية غليزان خلال الفترة 2010-2024	56
الشكل رقم (5-3)	تطور نسبة التغطية لمتعاملي الهاتف النقال في ولاية غليزان خلال الفترة 2010-2024	57
الشكل رقم (6-3)	تطور معدل التغطية الإجمالية لمتعاملي الهاتف النقال الثلاث في ولاية غليزان خلال الفترة 2010-2024.	58

قائمة الاختصارات

الاختصار	المصلىء باللغة العربية	المصلىء باللغة الأجنبية
ARPCE	سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية	Autorité de régulation de la poste et des communications électroniques
HHI	مؤشر هيرفندال- هيرشمان	Herfindahl-Hirschman Index
ISO	منظمة التقييس العالمية	International Organization for Standardization
ATM	اتصالات الجزائر للنقل	Algerian Télécom Mobile
OTA	أوراسكوم للاتصالات الجزائر	Orascom Telecom of Algeria
WTA	الوطنية لاتصالات الجزائر	Watania Telecom of Algeria

قائمة الملحق

العنوان	رقم الملحق
تقرير سلطة ضبط البريد والمواصلات الإلكترونية لسنة 2024	01

الفصل الأول

مقدمة عامة

1. تمهيد

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة في بنيته الاقتصادية والاجتماعية، مدفوعة بتسارع وتيرة التطور التكنولوجي، خاصة في مجالات المعلومات والاتصالات، وما رافق ذلك من انفتاح على الأسواق العالمية في إطار العولمة الاقتصادية، هذا الواقع أفرز بيئة تنافسية أكثر تعقيداً وتشابكاً، ما جعل من المؤسسات الخدمية أحد أبرز الفاعلين في تعزيز النمو الاقتصادي، وضمان جو تنافسي فعال على المستويين المحلي والدولي.

وفي هذا السياق، برزت أهمية جودة الخدمات كأحد المؤشرات الأساسية التي تميز المؤسسة الناجحة، لا سيما في ظل ازدياد تطلعات الزبائن وتنامي وعيهم بحقوقهم الاستهلاكية، فلم يعد الزبون يكتفي بالحصول على الخدمة، بل أصبح يقيّم المؤسسة بناءً على جودة تلك الخدمة، ومدى تلبيتها لحاجياته وتوقعاته، وهو ما فرض على المؤسسات الخدمية تبني استراتيجيات تنافسية فعالة، قادرة على ضمان رضا الزبائن وكسب ولائهم، بل واستبقائهم في سوق تتسم بالتقلب والسرعة في التغير.

أما في الجزائر، فقد تأثرت المؤسسات الخدمية كغيرها من نظيراتها في العالم بهذه التحولات، حيث شهدت الساحة الاقتصادية خلال الفترة 2010-2024 العديد من الإصلاحات والسياسات الهادفة إلى تحرير السوق وتشجيع المبادرة الخاصة، خاصة في قطاعات حسّاسة مثل الاتصالات، البنوك، التأمينات، والنقل، وقد ساهم هذا الانفتاح في توسيع دائرة المنافسة، سواء من خلال دخول فاعلين جدد محليين أو أجانب، أو عبر تنامي استهلاك الخدمات الرقمية التي أعادت تشكيل أنماط الطلب وأساليب تقديم الخدمة.

وأمام هذه البيئة المتغيرة، بات لزاماً على المؤسسات الجزائرية أن تطور قدراتها التنافسية، وأن تسعى جاهدة لتحقيق التميز الخدمي، سواء من خلال تحسين نوعية الخدمة، أو تبني الابتكار التكنولوجي، أو تعزيز الكفاءة الداخلية والتنظيمية، وكل ذلك في إطار تلبية متطلبات السوق ومجاراة المنافسة المتزايدة.

بناءً على ما سبق، يهدف هذا البحث إلى تحليل واقع القطاع التنافسي في الجزائر، مع التركيز على مدى تأثير هذا التنافس على جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الخدمية خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2024، وذلك من خلال دراسة المتغيرات المرتبطة بالمنافسة، وقياس علاقتها بمحددات الجودة، ضمن مقارنة علمية تطبيقية تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات السوق الجزائرية.

2- إشكالية الدراسة

يعد قطاع الهاتف النقال في الجزائر أحد القطاعات الهامة التي يمكن أن تشكل أساساً وميداناً لدراسة هيكل الصناعة (السوق)، وذلك لأنه يعد من أكثر القطاعات الاقتصادية نجاحاً، وذلك لما يشهده من تطور ونمو سريعين، خاصة بعد الإصلاحات التي مسته، والتي كان لها بالغ الأثر في الانفتاح على المنافسة ودخول متعاملين أجانب ساهم في تحسين تنافسية القطاع.

انطلاقاً من أهمية قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتحليل تنافسيته وما مدا انعكاسها على جودة الخدمات المقدمة في هذا القطاع، وهذا ما يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير التنافس في قطاع الهاتف النقال بالجزائر على جودة الخدمات ؟

3- الأسئلة الفرعية

- وينطوي تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:
- ما ذا يقصد بالتنافسية وماهي مستوياتها؟
- ماذا يقصد بجودة الخدمة؟
- ما هو تأثير تنافسية قطاع الهاتف النقال على جودة الخدمة في الجزائر خلال الفترة (2010-2024)؟

4- فرضيات الدراسة

- للإجابة على الإشكالية سيتم الانطلاق من الفرضيات التالية:
- تحرير المنافسة في قطاع الهاتف النقال بالجزائر يؤثر إيجاباً على جودة الخدمة ورضا الزبون.
- ضعف الإطار التنظيمي قد يحدّ من فعالية المنافسة في تحسين الخدمة.
- يتسم قطاع اتصالات الهاتف النقال بالجزائر بنوع من الاستقرار.

5- أهداف الدراسة

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- تحديد طبيعة وهيكل السوق التنافسي في قطاع الاتصالات بالجزائر.
- تشخيص وتحليل واقع قطاع الهاتف النقال، والعمل على تحسين قدراته التنافسية لمواكبة التغيرات الحاصلة محلياً وإقليمياً، حاضراً ومستقبلاً.
- تحليل استراتيجيات التنافس بين الشركات الفاعلة.
- قياس أثر هذه الاستراتيجيات على جودة الخدمات.
- تقديم توصيات لتحسين جودة الخدمات من خلال آليات تنافسية فعالة.
- تقديم اقتراحات عملية يمكن أن تساهم في زيادة تنافسية قطاع الاتصالات في الجزائر، بما يخدم تحسين جودة الخدمة المقدمة.

6- أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تساهم في فهم العلاقة المعقدة بين التنافسية وجودة الخدمات، وخاصة في قطاع حيوي مثل الاتصالات، كما أنها تُفيد متخذي القرار في تقييم السياسات الحالية وتطوير البيئة التنافسية.

7- أسباب ودوافع اختيار الموضوع

وقع الاختيار على هذا الموضوع لعدة أسباب يمكن إيجازها فيما يلي:

- الميل الشخصي نحو البحث في مجال التنافسية، وفهم مختلف حيثياتها.
- الرغبة في التعمق في الموضوع بغية إيجاد العلاقة التي تربط تنافسية قطاع معين لاسيما قطاع الاتصالات اللاسلكية بجودة الخدمة.
- إثراء المحتوى المكتبي بموضوعات تنطرق للتنافسية سواء على المستوى الكلي أو الجزئي.
- ملائمة الموضوع لطبيعة التخصص الذي ندرسه وهو إدارة الأعمال، والذي يعتبر كل من التنافسية وجودة الخدمة ضمن مواضيع هذا التخصص.
- اندراج موضوع البحث في إطار المواضيع المتجددة والتي تدور حولها نقاشات مستفيضة باستمرار.

8- حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على مستوى الاقتصاد الجزائري.
- الحدود الزمانية: تبدأ فترة الدراسة من سنة 2010 حتى عام 2024 أي على مدى 24 سنة،

9- منهج الدراسة

- لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام:
- المنهج التحليلي الوصفي؛ سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بغية تحليل معالم وواقع التنافسية بمستوياتها، وجودة الخدمة في الجزائر خلال فترة الدراسة، وهذا من خلال سرد مختلف التعاريف والمفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والعلاقة القائمة بينهما.
- الأسلوب التحليلي؛ باستخدام أدوات نوعية مثل الملاحظة والمقابلات مع بعض المستهلكين والعاملين في القطاع، إضافة إلى تحليل بيانات الناتجة عن تقارير هيئات رسمية متخصصة

10. محددات الدراسة

- تمثلت الصعوبات التي واجهتنا خلال إجرائنا هذه الدراسة فيما يلي:
- تشعب الجانب النظري؛ واجهنا صعوبة في اختزال الجوانب النظرية، نظرًا لتعدد المفاهيم وتنوع المقاربات المرتبطة بموضوع التنافسية وجودة الخدمة، وهو ما تطلب جهداً كبيراً في اختيار المحتوى الأكثر صلة، وارتباطاً بالإشكالية المدروسة.
- ندرة البيانات؛ كان من الصعب الحصول على معلومات ميدانية حديثة وموثوقة، خاصة تلك المتعلقة بمؤشرات جودة الخدمة في قطاع الهاتف النقال، لاسيما ما تعلق بالجانب المالي، وقيمة الاستثمارات المخصصة لإنجاز المحطات والوكالات التجارية.
- القيود الزمنية والمهنية؛ تزامن إعداد المذكرة مع التزامات دراسية وشخصية، مما أدى إلى ضيق الوقت المخصص للبحث وجمع المعلومات وتحليلها بالشكل الأمثل .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1- تمهيد

بدأ يظهر مصطلح التنافسية في مجال الأعمال والمال والتجارة والاقتصاد في الآونة الأخيرة، حيث ترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات، أين بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع، خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر حول استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية، ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية، وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح المؤسسة، هو الموقف التنافسي لها في القطاع الذي تعمل فيه. إذ حظي القطاع التنافسي خلال السنوات الأخيرة باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي والمحلي، حتى غدا في الوقت الراهن يحتل صدارة قائمة اهتمامات وأولويات المؤسسات بما فيها المؤسسات الخدمية، ويعزى ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالي لذلك بعد بقاء واستمرار المؤسسات الخدمية في الأسواق من أبرز الأهداف التي تسعى إليها هذه الأخيرة، ومن أجل ذلك فهي تسعى إلى تحسين مداخل تنافسياتها؛ قصد التميز والتفوق لاكتساب رضا ووفاء العملاء، بتبنيها ثقافة القدرة والميزة التنافسية. ونظرا لأهمية موضوع التنافسية وتأثيره على جودة الخدمات سيتم التطرق بالدراسة للتعريف بمتغيرات المنافسة، وتحليلها وكذلك الإطار النظر للتنافسية بما فيها تحليل قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر، وما هي مصادر الميزة التنافسية.

2- الإطار النظري للقطاع التنافسي

يُعتبر القطاع التنافسي البيئة التي تتميز بوجود عدد من اللاعبين الاقتصاديين الذين يتنافسون على تقديم أفضل العروض للمستهلكين، سواء في مجال المنتجات أو الخدمات، حيث يتميز القطاع التنافسي بخصائص تتعلق بالتنوع والابتكار والتحفيز المستمر على تحسين الأداء، فرغم تلك الإيجابيات العديدة فإن المنافسة بين المنظمات لا تقتصر على الفوائد فقط، بل قد تحمل بعض السلبيات التي قد تؤثر على استدامة المؤسسات الصغيرة والبيئة الاقتصادية بشكل عام، وعليه فمن المهم دراسة العوامل التي تساهم في تحسين الأداء التنافسي.

2-1- المنافسة مفهومها، تحليلها وأنواعها

2-1-1- مفهوم المنافسة

يشير مدلول المنافسة إلى الصراع والسباق بين طرفين على الأقل في زمان ومكان ما بغية تحقيق مكاسب معينة يشتركان فيها، وفي مجال الأعمال تعبر المنافسة عن صراع ما بين المؤسسات حول الحصة السوقية أي من أجل استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن خلال منتجات متماثلة أو بديلة. (سايحي و خليفي، 2017، صفحة 487)

المنافسة بالمفهوم الاستراتيجي تعني العلاقة التي تنشأ بين المؤسسات عند محاولتها إشباع حاجات نفس العملاء، وقد طور مايكل بورتر هذا المفهوم ليشمل كل مؤسسة لها علاقات مباشرة أو غير مباشرة مع زبائنها أو مورديها أو مؤسسات أخرى محتمل دخولها إلى الصناعة وبالمنتجات البديلة، ما يعني أن المنافسة تتحدد بكل طرف من شأنه التأثير على هامش ربح المؤسسة: المنافسون في القطاع، المنافسون المحتملون، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، المنتجات البديلة. (حبة و بن بريكة، 2014، صفحة 79)

أما Kotler et Dubois قدما تعريفا للمنافسة بأنها تشمل كل العروض المتنافسة حالياً، والعروض المحتملة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار. (Kotler & Dubois, , Marketing management, 2000, p. 47)

2-1-2 تحليل المنافسة

لقد أسفر تحليل التنظيم الصناعي على ما يلي: (Marchesnay, 1997, pp. 98-99)

- المؤسسات تبحث دائماً على الاستقرار، لأن الحرب بين المؤسسات الناجمة عن المنافسة مضرّة ومدمرة للمؤسسات، إلى جانب النزاعات والصراعات بين المؤسسات من أجل السيطرة على السوق، وهذا ما استلزم تطبيق مفهوم الاستراتيجية، - التي كانت تخص المجال العسكري والحربي - على القطاع الصناعي، بصفة خاصة وفي الاقتصاد بصفة عامة.

- يبحث المحتكرون دائماً وقبل كل شيء عن التواطؤ والتآمر، المتمثل في خلق فروع وأقسام مشتركة فيما بينهم.

- قاعدة أو أساس المنافسة ليس مبنياً على أساس التكلفة والسعر المنخفض، ولكن على عناصر أخرى، فالأسواق أصبحت أكثر تجزئة من جهة، والمنتجات أكثر تنوعاً من جهة أخرى، مما استلزم استعمال طرق جديدة للتصنيع بالاعتماد على تكنولوجيات متطورة.

- أصبحت أهداف المؤسسات أكثر تعقيدا من تلك التي كانت قديما، والمتمثلة في البحث عن أقصى ربح، إلى البحث عن النمو، البقاء، السيطرة وكل شيء له علاقة بالاستمرارية.
- فيما يخص التحليل الاستراتيجي للسوق، يفضل استعمال مصطلح المنافسة، لأنه يوضح العلاقات بين الفاعلين، ويلاحظ أن نظرية الأسواق القابلة للمنافسة والمزاخمة ظهرت في الثمانينات (80)، وميزت بين الأسواق التي يمكن الدخول إليها بسهولة وحرية، وعلى ضوء ذلك يمكن التمييز بين:
- المحيط التنافسي العدائي؛ الذي يعكس شدة المنافسة بين المؤسسات الناشطة في هذا القطاع، فلا تسعد المؤسسات هنا بالمنافسين الجدد، لأنهم سيقطعون جزءا من رقم أعمال المؤسسة، وتتجلى هذه المنافسة العدائية في حرب الأسعار، التي تؤدي إلى اختفاء أحد أو مجموعة من المنافسين.
- المحيط التنافسي الآمن؛ والمفضل أين يكون الدخول سهلا، وهذا يعكس مدى التفاهم بين المؤسسات الموجودة في هذا القطاع، كتوحيد السعر، وتجانس المنتجات واحترام الحصة السوقية لكل منافس.

2-1-3- أنواع المنافسة

- تواجه معظم المؤسسات العاملة في السوق منافسة قوية، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، منافسة المنتجات البديلة، وحتى تضمن مركزا متميزا في السوق، عليها التعرف على من هم منافسيها؟ ماذا يفعلون؟ ما هي استراتيجياتهم؟ لذا على المؤسسة دراسة هيكل المنافسة حتى تتضح لها الرؤية في السوق.
- والحديث عن المنافسة يقودنا إلى التمييز بين أنواعها الموجودة في السوق: (طلعت ، 1999، صفحة 73)
- المنافسة الكاملة؛ ويعني ذلك وجود عدد كبير من المؤسسات المنتجة، تتنافس فيما بينها وتحيط بها نفس الظروف، كما أن المنتجات التي يقومون بإنتاجها متشابهة تماما في كافة الجوانب، وبالتالي فإن المنتجات واحدة، إضافة إلى حرية الدخول والخروج من السوق، انتشار السعر الواحد، توفر المعلومات عن السوق، ويتم التركيز على الولاء للعلامة أو المؤسسة المنتجة، ولكن هذا النوع من الأسواق لا يتواجد بهذه الصورة المثالية.
 - المنافسة الاحتكارية؛ وتعني وجود عدد كبير من المؤسسات في السوق، تقوم بإنتاج العديد من المنتجات المختلفة في الموصفات لكنها متنافسة، وأن العملاء ليس لديهم صورة متكاملة عن كل ما يجري في السوق، من منتجات أو سياسات أو أسعار أو توزيع، وهنا تتسابق المؤسسات إلى تحسين الجودة وتقديم خدمات أفضل للمستهلك، أو الحد من مصروفاته أو تحسين كفاءتها الإنتاجية.
 - احتكار القلة؛ يعمل في ظل هذا النوع من المنافسة عدد قليل من المؤسسات، كل منها تتمتع بأكبر حجم إمكانياتها، وكل منها تعرف جيدا ما تفعله المؤسسات الأخرى، ولديها القدرة على بناء سياسات تسويقية تنافسية، ولا يتمتع المستهلك هنا بمعرفة كاملة عن هذه السياسات لكل أنواع المنافسين، وعادة ما تسعى هاته المؤسسات إلى الاتفاق فيما بينها على تقسيم السوق إلى مجموعة من مناطق النفوذ أو اتحادات Cartel.
 - الاحتكار؛ أي الاحتكار الكامل، حيث تعمل مؤسسة واحدة في السوق، ولا تعمل أمامها أي قوة تنافسية أخرى، وللاحتكار حالات يمكن ذكرها كما يلي: (شوام ، 2000، صفحة 47)

- مشتري واحد مقابل عدة بائعين.
- الاحتكار المزدوج والمتمثل بوجود طالب واحد يقابله عارض واحد، وفي هذه الحالة يتحدد السعر من علاقة القوة التي تربط كل من العارض والطالب، ولتمثيل هذه الحالة يمكن وضعها بالحوار والنقاش الذي يحصل بين نقابة العمال ونقابة المقاولين وأرباب العمل.
- حالة وجود عدة مشتريين وعدد قليل من البائعين مثل سوق السيارات.

2-2- مفهوم، تعريف، أنواع التنافسية

1-2-2- مفهوم التنافسية

تميز مفهوم التنافسية بالحدثة، ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وكان أول ظهور له في الولايات المتحدة الأمريكية، على يد أستاذ الإدارة الاستراتيجية مايكل بورتر. Michael Porter وبمفهومها الحديث، ترتبط التنافسية بإدارة المؤسسة الساعية إلى رفع إنتاجية الموارد المتاحة، سواء كانت موارد بشرية، مادية، تقنية أو تنظيمية، كما أن مصطلح التنافسية يتداخل مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول، وهذا ما يصعب على معظم الاقتصاديين والممارسين والهيئات الاقتصادية من تحديد تعريف دقيق للتنافسية، فينطلق بعضهم من مفهوم ضيق ويختصرها في تنافسية السعر، ويستعمل البعض الآخر مفهوم واسع يشمل جميع نواحي النشاط الاقتصادي المتعلق بالإنتاج، النمو، التشغيل، متوسط الدخل الفردي، ومستوى المعيشة.

2-2-2- تعريف التنافسية

1-2-2-2- تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات

يعتبر مستوى المؤسسة هو أفضل مستوى لتطبيق مفهوم القدرة التنافسية، لأن المؤسسات هي التي تتنافس وليس الدولة، كما أن تنافسية الدول هي نتيجة حتمية لتنافسية المؤسسات العاملة في هذه الدولة، وفيما يلي بعض التعاريف المتعلقة بالتنافسية على مستوى المؤسسة:

"التنافسية على مستوى المؤسسة تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة، وفعالية من المنافسين في السوق الدولية، وتقاس التنافسية من خلال معدلات نمو المؤسسة، وقدرتها على تحقيق حصة أكبر في السوق". (صفر سلمان، 2005، صفحة 116)

ولقد عرفت التنافسية من عدة جهات، عكست مختلف آراء وتوجهات المختصين.

فمن منظور الربحية؛ "المؤسسة التنافسية هي المؤسسة المربحة، القادرة على زيادة ربحيتها، من خلال رفع الإنتاجية، أو خفض تكلفة الإنتاج، أو تحسين الجودة أو كل ذلك معا". (صفر سلمان، 2005، صفحة 94)

ومن منظور المساهمة في التجارة الدولية؛ "فيتمثل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة في قدرتها على بيع منتجاتها في الأسواق الخارجية، وعلى منافسة المنتجات الأجنبية التي تباع في السوق المحلية، على أن تقاس القدرة التنافسية،

من خلال مقارنة الأسعار والتكاليف وتحديد ربحيتها، وكذلك نصيب المؤسسات من السوق بالنسبة للمنافسين الأساسيين." (صفر سلمان، 2005، صفحة 94)

ومن منظور المساهمة في النمو؛ "يقصد بتنافسية المؤسسة، قدرتها على إنتاج السلع والخدمات بتفوق، مع احتفاظ المؤسسة بمحصتها في السوق العالمية، ومساهمتها في ذات الوقت في رفع نصيب الفرد من الدخل القومي، مع المحافظة على هذا الارتفاع." (صفر سلمان، 2005، صفحة 95)

أما من منظور التمييز؛ "فالتنافسية تعني تقديم المؤسسة علامة مميزة، أو أداء جيد أو سعر منخفض، أو عرض جيد للسلعة، أو مزيجاً من هذه البدائل." (النجار، 2000، صفحة 11)

2-2-2-2- تعريف التنافسية على مستوى قطاع صناعي معين

"تعني التنافسية هنا قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية من الحكومة، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة. (صفر سلمان، 2005، صفحة 116) .

وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، ميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بكلفة وجودة المنتجات على مستوى الصناعة.

2-2-2-3- تعريف التنافسية على مستوى الدولة

لقد اهتم الباحثون الاقتصاديون، وكذا المؤسسات والهيئات الدولية أكثر بتعريف التنافسية على مستوى الدول، أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط، وفيما يلي بعض التعاريف التي يمكن إدراجها في هذا الإطار:

- تعريف مايكل بورتر **Michael Porter** : "يشير بورتر إلى أن تنافسية الدولة مفهوم متعدد الجوانب، فقد تؤخذ على أنها هزة كلية داخل الاقتصاد، وتتأثر ببعض المتغيرات مثل أسعار الصرف، أسعار الفائدة، عجز الموازنة العامة، أو تعتمد على ملكية الموارد الطبيعية بوفرة، كما أن الميزة التنافسية ترجع إلى اختلاف دراسات الإدارة، أو أنها القدرة على خلق الوظائف، ويؤكد بورتر أن المفهوم الشامل للتنافسية على المستوى الكلي هو إنتاجية الدولة، وأن رفع مستوى المعيشة داخل الدولة، متوقف على قدرة المؤسسات العاملة فيها على تحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية وزيادتها عبر الزمن (صفر سلمان، 2005، صفحة 98).

- تعريف **Laurd D'andreo Tyson** يشير مفهوم تنافسية الدولة إلى قدرة دولة ما على إنتاج سلع وخدمات، تلبي احتياجات الأسواق العالمية، وتساعد في ذات الوقت، على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعايا الدول المعنية، والعمل على الحفاظ عليه واستمرارية هذا الارتفاع. (صفر سلمان، 2005، صفحة 97)

2-2-3- أنواع التنافسية

تصنف التنافسية إلى عدة أنواع كما يلي:

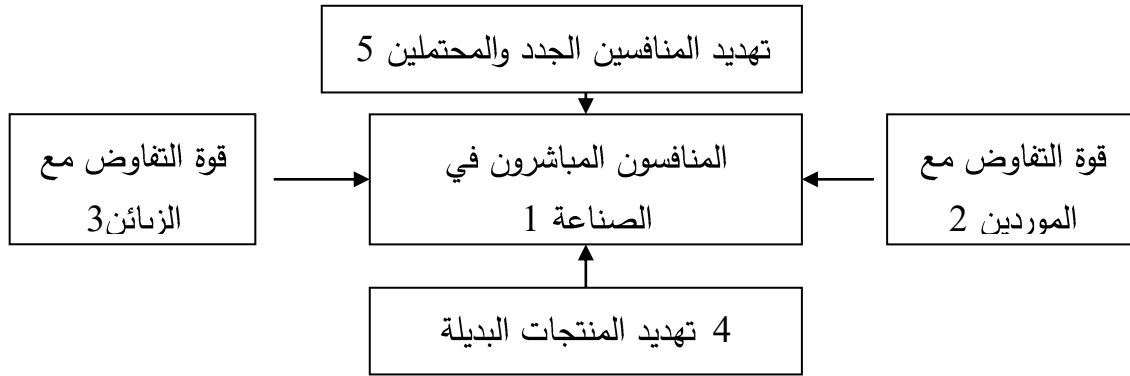
- تنافسية التكلفة أو السعر؛ فالبلد ذو التكلفة الأقل هو الذي يتمتع بتنافسية عالية، بالنسبة لصادراته إلى الأسواق العالمية.
- التنافسية غير السعرية؛ وهي العوامل التقنية وغير السعرية التي تدخل ضمن مفهوم التنافسية، مثل (الموقع، المناخ،... إلخ).
- التنافسية النوعية؛ وتشمل إضافة لنوعية المنتجات وعنصر الملائمة، القدرة على الابتكار، فالبلد الذي يتمتع بمقدرة أكبر في مجال الابتكار، والنوعية الجيدة للإنتاج، والملائمة لذوق المستهلك، إضافة إلى توفر مؤسسات التصدير ذات السمعة الحسنة في الأسواق، يستطيع تصدير بضاعته وتسويقها، بأسعار أعلى من منافسيه.
- التنافسية التقنية: حيث يتم التنافس على أساس الإنتاج الأعلى تقنية والأكثر تعقيدا.
- التنافسية المستدامة (GCI) تركز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري، مستوى التعليم والتأهيل، الإنتاجية، مؤسسات البحث العلمي والتطوير والطاقة الابتكارية... إلخ.
- تدفع تلك الأنواع التنافسية نحو الاهتمام بعدد من العوامل، التي تمكن من التمييز بين إنجاز التنافسية واستمراريتها، وفي هذا الإطار لابد من الاهتمام بعدد من العوامل تلخص فيما يلي:
- مستوى التحليل؛ على مختلف المستويات مثلا مستوى المؤسسة، مستوى القطاع، المستوى المحلي، المستوى الإقليمي والمستوى لدولي.
- مستوى الشمول؛ أي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، والفعالية في الاختيار الصحيح للغايات.
- النسبية؛ حيث تعتبر التنافسية في جوهرها، مقارنة نسبية بين الاقتصاديات على مستوى البلدان، أو المؤسسات أو الأقسام، أو بين فترتين زمنيتين، وهو ما يثير مسألة فقدان التنافسية أو نموها، إضافة لاهتمام هذا المعيار بالتنافسية النسبية قياسا على وضعية افتراضية مستهدفة وتكون معرفة جدا.

3-2- تحليل قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر

3-2-1- تقديم النموذج

لاحظ مايكل بورتر أن الاقتصاد الصناعي والتحليل الكلاسيكي للمنافسة، يهتم فقط بدراسة المنافسة المباشرة، ويهمل المنافسة المحتملة، واعتبر أن نجاح المؤسسة متوقف على تحليل المنافسة التجارية، كما هو متوقف على تحليل القطاع الصناعي، ويرى أنه على المؤسسة أن تتدخل قبلا (الموردون)، وبعدا (الزبائن)، ولهذا اقترح نموذج لتحليل المناخ التنافسي للمؤسسة، إذ يعتبر أن المؤسسة تتأثر بخمس قوى تنافسية، والشكل رقم (1-2) يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-1) يبين قوى التنافس الخمس حسب مايكل بورتر



la source: Armand Dayon et des autres, Manuel de gestion, ellipses édition marketing S.A, 2ème édition, 2004, p: 149.

2-3-2- شرح النموذج

وفيما يلي شرح مبسط لهذه القوى التنافسية الخمس: (السالم، 2005، الصفحات 98-99)

2-3-2-1- المنافسة بين الشركات القائمة

ويمثل هذا العنصر مرتكز نموذج بورتر، لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة السابقة، ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المؤسسات القائمة حالياً في صناعة معينة ما يلي: معدل النمو في الصناعة، مستوى تمييز المنتج، تكاليف التبديل، مقدار التكاليف الرأسمالية، موانع الخروج المرتفعة، درجة التركز والتوازن بين المنافسين. فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة نسبياً أقل، مدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من التركز، فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح. ويشير بورتر أن نجاح أي من هذه المؤسسات المتنافسة، يعتمد على الأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى في بيئة التنافس، وأن كثافة التنافس بين المؤسسات الأعضاء في البيئة التنافسية الواحدة، يعتمد على حجم المؤسسات المتنافسة، مستوى النمو في تلك الصناعة، ودرجة التنوع في المنتجات. (بن حبتور، 2004، صفحة 73)

2-3-2-2- القوة التفاوضية للموردين

يستطيع الموردون التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع، أو فرض أسعار أو تخفيض نوعية السلع والخدمات المشتراة منهم، لذلك لابد من دراسة عناصر التميز والقوة لديهم وذلك من حيث أعدادهم، توزيعهم الجغرافي، ومدى مساهمتهم لتحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف، وكلما كان المورد ضعيفاً، كان مركز المؤسسة قوياً، فتفرض أسعار منخفضة، وتطلب في الوقت نفسه جودة أعلى.

ويمكن التمييز بين عدة أصناف من الموردين: موردوا المواد الأولية نصف مصنعة، موردوا الخدمات المقدمة للمؤسسة كالحاسبة، الاستشارات التسييرية والقانونية، موردوا قوة العمل، الموارد المالية... الخ، فالموردون هنا يستعمل بالمعنى الواسع أي كل ما من شأنه تجهيز المؤسسة. (Côté, & Malo, 2002, p. 69)

2-3-2-3- قوة التفاوض مع الزبائن

يستطيع المشترون التأثير على الصناعة وتهديدها، من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر، ويكون المشتري قويا إذا توفر ما يلي:

- شراء جزء كبير من السلعة أو خدمة البائع.
- كثرة عدد الموردين.
- فروقات كثيرة في تكلفة الموردين.
- احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها.
- إذا كانت السلطات العامة تحمي المشتري أو المستهلك.
- إذا طلب المستهلكين معلومات كافية وكاملة عن المنتج أو الخدمة.

2-3-2-4- تهديد السلع والخدمات البديلة

السلع البديلة هي السلع التي تبدوا مختلفة ظاهريا، لكنها تستطيع أن تشبع نفس الحاجة، ووفقا لبورتر فإن وجود السلع البديلة يحد من العائدات المحتملة للشركة، بوضع قيود على الأسعار التي تفرضها المؤسسة، والتي من الممكن أن تحقق أرباحا لها، كما أن التهديد الذي تجلبه هو اعتمادها على تكنولوجيا عالية، ولمواجهتها لابد من تحسين النوعية، وتخفيض السعر، من أجل كسب وفاء الزبائن. (Leroy, 2004, p. 15)

2-3-2-5- تهديد المنافسون الجدد والمحتملين

إذ يجلب الأعضاء الجدد للصناعة قدرات جديدة، مثل الرغبة في الحصول على حصة سوقية، موارد بكميات كبيرة، ولذلك فهم يشكلون خطرا أو تهديدا للمؤسسات القائمة، وبالتالي فإن التهديد يعتمد على مدى وجود عوائق الدخول في الصناعة، كالتشريعات الحكومية، والولاء للماركة.

فرغم أن بورتر لم يذكر سوى خمسة قوى، فقد أضيفت القوة السادسة والمتمثلة في "أصحاب المصالح الآخرون"، لتعكس قوة تأثير الحكومات والاتحادات وحاملي الأسهم، المقرضين، الغرف التجارية، حيث تختلف أهمية هذه الجماعات من صناعة إلى أخرى، لكن لا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة.

كما أھمل بورتر في طبعته الأولى، "دور الدولة" وتأثيراتها، خاصة أن هذه الأخيرة لها قدرة وسلطة على إصدار التشريعات، (ضرائب ورسوم، قانون العمل، تشريعات خاصة بالبيئة، مراقبة المنافسة والاحتكار، مراقبة الأسعار... إلخ)، وبالتالي الدولة تصبح شريك مهم للمؤسسات. (Leroy, 2004, p. 21)

ويمكن توضيح ذلك عن طريق المثال الموالي:

صعب جدا على الصناعات الأوروبية أن تتموقع في السوق الأمريكية، خاصة الصناعات الحربية والاتصالات، فالبنتاغون الأمريكي والإدارة الأمريكية تمنح الأفضلية للشركات الوطنية الأمريكية على حساب الشركات الأجنبية، زيادة على ذلك معظم مشتريات البنتاغون في المجال الحربي والطيران والإعلام الآلي، تسمح للمؤسسات الأمريكية تخفيض سريع للتكاليف على مستوى الأسواق، وبالتالي أكثر تنافسية في الخارج.

وهكذا فإنه في نهاية الثمانينات، بدأ بورتير يتطرق لمفهوم الميزة التنافسية عند الدول، والخروج من إقليم الولايات المتحدة الأمريكية، ويأخذ في الحسبان أهمية القواعد والتشريعات الحكومية في مجال المنافسة والتنافسية.

(Marchesnay, 1997, p. 86)

4-2- الميزة التنافسية

1-4-2- مفهوم وتعريف الميزة التنافسية

حسب مايكل بورتير تنشأ الميزة التنافسية أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزبائنهم، بحيث تقوم بتقديم سلع أو خدمات بتكلفة أقل أو تقديم منتجات متميزة عن منافسيها، مع القدرة على الاحتفاظ بهذا الميزة. (Porter, L'avantage concurrentiel, 1986, p. 8)

تعرف الميزة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عنهم من وجهة نظر العملاء الذين ينقلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم الكثير من المنافع والقيم التي تتفوق عما يقدمه الآخرون. (السلمي، 2001، صفحة 85)

وتعرف أيضاً بأنها ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. (نبيل مرسي، 1996، صفحة 85)

وتعرف كذلك بأنها الخصائص والمواصفات التي يكتسبها منتج ما والتي تعطي بعض التفوق على المنافسين. (غول، 2009، صفحة 94)

الميزة التنافسية هي الخاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة، ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً، نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها، وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو منتجات للعملاء. (مرسي، 2005، الصفحات 138-139).

2-4-2- مصادر الميزة التنافسية

إن دراسة جوانب القوة والضعف في المؤسسة، تهدف أساساً إلى محاولة زيادة قدرتها التنافسية في الأسواق التي تعمل بها، والسؤال المهم هنا، هو كيف يمكن للمؤسسة أن تحول جوانب القوة والضعف لديها، إلى مزايا تنافسية تستطيع بواسطتها أن تواجه المؤسسات المواجهة لها في السوق؟، وكيف تستغل الفرص المتاحة لديها للتغلب على التهديدات التي يمكن أن تظهر في أي لحظة؟

يؤكد واقع الحال أن أمام المؤسسة ثلاث استراتيجيات تنافسية يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين:

1-2-4-2- استراتيجية القيادة في التكاليف

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها، بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل، من ذلك السعر الخاص بالمنافسين، وتحقيق قدر كبير من الربح، ويمكن تحقيق تكلفة أقل باستخدام الطرق التالية: (السيد إ.، 1998، صفحة 200)

- تنمية حضارة تنظيمية، تركز أساسا على الاهتمام الواعي والمدرّوس للعاملين بشأن التكلفة، وفي أجواء هذه الحضارة، يضع جميع العاملين نصب أعينهم مسألة التكاليف، وضرورة العمل على تخفيضها إلى أدنى مستوى.
 - تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية إلى عمليات ذات كلفة منخفضة.
 - استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج.
 - استخدام وسائل دعائية لترويج السلع مع تخفيض المبالغ المرصودة للترويج.
 - الاستغناء عن الوسطاء في إيصال السلعة إلى المستهلك مباشرة.
 - تركيز المؤسسة على إنتاج قدر محدود من السلع والخدمات، والتي تخدم قطاع سوقي محدد.
- إن تمتع المؤسسة بوضع ريادي في التكلفة، يوفر لها خطا دفاعيا ضد المنافسين الآخرين، فالتكلفة المنخفضة تسمح للمؤسسة بمواصلة تحقيق الأرباح أثناء اشتداد حدة المنافسة، كما أن الحصة السوقية الكبيرة للمؤسسة في ظل هذه الاستراتيجية، تعني أن للمؤسسة قوة تفاوضية عالية مع الموردين، لأنها تستطيع الشراء بكميات أكبر منهم، كما أن البيع بسعر منخفض، يشكل حاجز أمام دخول الآخرين إلى الصناعة، وذلك بسبب قلة عدد المؤسسات، التي يمكن أن تتحمل المخاطر في منافستها، والدخول في الصناعة وذلك على أساس التكلفة الأقل.

2-4-2-1-1-1-2 منحنى الخبرة كمعيار لاستراتيجية التكاليف

2-4-2-1-1-1-2 مفهوم منحنى الخبرة

ظهر مفهوم منحنى الخبرة، أو كما يسمى أحيانا أثر التجربة، في الستينيات عن طريق مكتب مجموعة بوسطن الاستشارية Boston group consulting ، ويعرف هذا الأثر كما يلي:

" إن هذا المنحنى يفترض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة في إنتاج معين، فإن التكلفة بالوحدة للمنتج تنخفض بنسبة ثابتة غالبا ما تتراوح ما بين 20% و 30% " (Leroy, 2004, p. 30)

وأثر التجربة يمكن أن يؤثر طبيعيا أو لوغاريتميا عن طريق الشكل الرياضي الموالي:

$$C_n = (1 - \lambda)^n \times C_o \text{ و } N_n = 2^n N_o$$

أو

$$\text{Log } C_n = [\text{Log } (1 - \lambda) / \text{Log } 2] \times \text{Log } N_n / N_o + \text{Log } C_o$$

حيث:

N_o : الإنتاج الحقيقي.

C_o : التكلفة الحقيقية.

λ : نسبة تخفيض التكلفة.

n : عدد المضاعفات أو عدد المرات.

N_n : الإنتاج المتراكم في المرة n .

C_n : التكلفة في المرة n .

2-4-1-2-1-2-أسس منحى الخبرة

تستطيع المؤسسة تحقيق منحى خبرة مميز وأفضل عن طريق العوامل التالية: (بن حبتور، 2004، صفحة 261)

- تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير أو ما يسمى بالاقتصاديات السلمية.
- زيادة فعالية أداء القوة العاملة (أثر التعلم)
- الوصول إلى تنميط المنتج.
- الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج.

وإذا أرادت المؤسسة أن تستفيد من أثر الخبرة، فذلك يعني لها ضرورة إتباع تلك الاستراتيجية، التي تؤدي إلى وصولها واحتفاظها بحصة كبيرة في السوق، وينبغي الإشارة هنا إلى أن تحقيق المؤسسة لحصة كبيرة في السوق، لا يعني بالضرورة أن تتعامل المؤسسة مع السوق ككل، دون تقسيمه إلى قطاعات سوقية، فالمؤسسة تستطيع أن تقسم السوق إلى عدد كبير من القطاعات المحدودة، ثم تتعامل مع هذه القطاعات، بحيث تتمكن منها وتوفيق في الدفاع عنها أمام المنافسين.

ونشرت بعض الدراسات، إلى أن مضاعفة الخبرة يترتب عليها تخفيض تكلفة الإنتاج والتسويق بمعدل 30% تقريباً، وبالتالي فإن النصيحة الاستراتيجية هنا تقدم بالنص التالي: "التركيز على ذلك النشاط أو تلك الأنشطة التي اكتسب فيها الخبرة."

2-4-2-استراتيجية التمايز

وهي استراتيجية تنافسية تهدف لإعطاء صيغة فريدة ومتميزة للمنتج، لإبراز الخصائص الاستثنائية وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على أنه شيء فريد ومميز، ويتمثل التميز في تصميم المنتج أو العبوة، الجودة والمواصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوجيا، خدمة متميزة للعملاء... إلخ. (Côté, & Malo, 2002, p. 207)

وتمكن هذه الاستراتيجية التنافسية المؤسسات من تحقيق عائد على الاستثمار، يفوق المستوى المتوسط في صناعة معينة، بسبب وجود الولاء للعلامة من جانب العملاء والذين تقل حساسيتهم للسعر، كما أن ارتفاع التكاليف الناتج عن إتباع هذه الاستراتيجية، يتحملها المشتري، إضافة إلى أن الولاء للعلامة من جانب المشتري يمكن أن يمثل أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد للصناعة، التي تنتمي إليها المؤسسة التي تتبع استراتيجية التمايز، كما أن ديمومة التميز مرتبطة بشيئين هما: إدراك المشتري لقيمة المنتجات المتميزة، وعدم قدرة المنافسين على تقليد هذا التميز. (Porter, 1999, p. 196)

ولكن ينبغي على المؤسسة التي تأخذ باستراتيجية التميز، أن تكون حذرة من الوقوع في بعض المساوئ لهذه الاستراتيجية عند التطبيق، وأهمها:

- محاولة التمايز في خلق التميز، والذي قد يترتب عليه الارتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج، مع وجود خصائص في المنتج، قد لا يحتاجها المستهلك، أو قد يستغني عن وجودها في مقابل سعر أدنى.

- عدم قدرة المؤسسة على خلق ذلك التميز الذي لا يمكن تقليده بسهولة، ويمكن أن يعرض كل مجهودات المؤسسة، وما تم صرفه من نفقات هباءاً.
- يمكن للمؤسسة أن تصرف الشيء الكثير لخلق التميز لعدد محدود جداً من المستهلكين، لكنها لا يمكنها تغطية هذه النفقات.
- محاولة المؤسسة فرض سعر عالي جداً مقابل ما يتمتع به المنتج من تمايز.
- تتطلب هذه الاستراتيجية تشجيع الإبداع والابتكار، استقطاب مهارات وكفاءات عالية، ومبدعة تتحكم في التكنولوجيا الحديثة، والعمل على التكوين المهني.

2-4-2-3 استراتيجية التركيز

يصعب العثور على مستهلكين يتماثلون - كلهم - في خصائصهم، فلابد للمؤسسة من تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية، وأن تضمن قدراً معقولاً من التماثل بين مستهلكي كل قطاع، فالمؤسسة هنا لا تتعامل مع السوق كله، بل تركز على قطاع معين صغير تستخدم معه إحدى الاستراتيجيتين التاليتين: (السالم، 2005، صفحة 148)

2-4-2-3-1 التركيز مع خفض التكلفة

هي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق كله، وفي هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة على تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف، معتمدة على التكلفة المنخفضة.

2-4-2-3-2 التركيز مع التمايز

هي استراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج الموجه إلى قطاع محدد، وليس السوق كله، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية، تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف، تعتمد على التمايز وخلق الولاء لمنتجاتها، فاستراتيجية التميز العام واستراتيجية التركيز المبنية على التميز، هما الاستراتيجيات الأكثر تطابقاً مع الواقع، إلا أن الاختلاف بينهما يكمل في المؤسسة التي تختار التميز بصفة عامة، تركز على الخصائص الفريدة لشريحة كبيرة من الزبائن، مثلاً IBM في مجال الحاسوب، في حين المؤسسة التي تختار التركيز عن طريق التميز، تبحث عن قطاعات لها احتياجات خصوصية وتعمل على تلبيةها بطريقة مختلفة، عموماً على المؤسسة الرغبة في إتباع استراتيجية التركيز أن تراعي ما يلي: (بن حبتور، 2004، صفحة 230)

- توفير المهارات والخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع، وتجنب تلك التي يسيطر عليها المنافسون.
- مراقبة مستمرة للبيئة التكنولوجية، من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض منتجات المؤسسة.
- متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف، فهذا النمو السريع أو المنخفض، يؤثر على المنافسين.

ولقد أكد بورتر أن المؤسسات التي تطبق استراتيجيات واحدة من الاستراتيجيات السابقة، وبشكل واضح يمكنها أن تحقيق معدلات أداء عالية، من خلال ما تتمتع به من ميزة تنافسية، لكن التنقل من استراتيجية لأخرى، وعدم التركيز على واحدة فقط، قد يؤدي إلى نتائج سيئة للمؤسسة، وذلك بسبب اختلاف طبيعة ومتطلبات كل استراتيجية، وكذلك اختلاف الأساليب اللازمة للتطبيق الناجح لكل منها. (السالم، 2005، صفحة 149)

للعلم أن هذه الاستراتيجيات الثلاثة السابقة الذكر، هي التي تسمى بالاستراتيجيات التنافسية الشاملة لمايكل بورتر، والتي يوضحها الشكل رقم (2-2) أدناه.

الشكل رقم (2-2) يبين الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لمايكل بورتر

نطاق واسع	النطاق الواسع	الميزة التنافسية	
		الريادة في التكلفة	التمايز
		استراتيجية التركيز المبنية على التكلفة المنخفضة	استراتيجية التركيز المبنية على التمايز
نطاق ضيق	النطاق الضيق		

la source: Michael Porter, op.cit, p: 24.

3-4-2- تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم الشركات بتنمية مزايا تنافسية جديدة، من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما، وتطبيقها على السوق، ويكون هذا التصرف في النهاية حصيلة أو نتاج "الابتكار"، ويعرف الابتكار على أنه "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، فأفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة للإبداعية". (نجم عبود ، 2003، صفحة 20)

ويشمل بشكل واسع ليشمل كل من التحسينات والتطويرات في التكنولوجيا، وتقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء، ويتم إجراء ذلك من خلال إحداث تغييرات في المنتج، تغييرات في العملية، مداخل جديدة للتسويق، أشكال جديدة للتوزيع، ومفاهيم جديدة بشأن نطاق المنتجات والأسواق، ويتحقق كل ذلك أيضا من خلال التعليم التنظيمي، وإجراء البحوث والتطوير (الاستثمار وتنمية المهارات والمعرفة)، ومن أهم أسباب الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية هي: (المرسى، 2006، صفحة 111)

- ظهور تكنولوجيات جديدة، حيث يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم، والخدمات المقدمة للعميل.
- ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها، فعندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية، أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة، حيث تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة، أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، والفكرة ليست فقط الوصول إلى

- قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين، ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج، أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.
- تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها، فعادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية المدخلات مثل العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل،
 - الاتصالات، الدعاية والإعلان، أو الآلات.
 - حدوث تغيرات في القيود الحكومية، فهناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر أو تغير من الميزة التنافسية، مثل طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفة المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة.
- كما أن نجاح المؤسسة في تنمية وتطوير الميزة التنافسية، يتوقف على مدى إتباعها للاستراتيجيات الأربعة التالية: 4 anys stratégies، لأنها تمكن المؤسسة أو التكتل من التنافس في أي مكان any where، وفي أي زمان any time، وأمام أي منافس any body، وبأي طريقة any way.
- والجدول رقم (1-2) يبين الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

الجدول رقم (1-2) يوضح متطلبات استخدام الاستراتيجيات التنافسية الشاملة.

الاستراتيجية	المتطلبات من حيث الموارد	المتطلبات التنظيمية
الريادة في التكلفة الكلية	- استثمار رأسمالي مستمر وإمكانيات توفير رأس المال - مهارات هندسية فنية. - إشراف مكثف وكفاء على العمالة. - تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع.	- رقابة شديدة على التكلفة. - تقارير رقابية دورية وتفصيلية. - هيكلية تنظيمية ذات مسؤوليات محددة - حوافز تعتمد على حجم المبيعات المحققة.
التميز	- قدرات ومهارات تسويقية عالية. - مواصفات في المنتجات متميزة. - الابتكار والتطوير. - قدرات عالية في مجال البحوث. - شهرة المؤسسة في مجال الريادة في الجودة أو التكنولوجيا. - قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء	- تنسيق قوي بين الوظائف وخاصة البحوث والتطوير والتسويق. - مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية. - جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة، إضافة إلى العلماء والباحثين.
التركيز	- مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع سوقي معين.	- مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع السوق المعين.

المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

2-5- التنافسية على مستوى القطاع

2-5-1- مفهوم التنافسية على مستوى القطاع

قد اختلفت وجهات النظر فيما يتعلق بمفهوم القطاع التنافسي، وفيما يلي تستعرض عدة تعاريف: التنافسية على مستوى القطاع تعني: "قدرة المنظمات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، ميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل أو الخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلق بالجودة والتكلفة للمنتجات على مستوى الصناعة، ويكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية له لدى المنظمات الأجنبية المزاخرة أو أعلى منها، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب أو يقل عنها. (سعيداوي، 2005).

التنافسية على مستوى القطاع تعني قدرة القطاع الإنتاجي السليعي أو الخدمي على تحقيق قيمة مضافة عالية ضمن بيئة أعمال، ذات تشريعات مرنة تتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق من ناحية الموردين والمستهلكين، فضلا عن حرية الدخول إلى السوق والخروج منها.

2-5-2- متطلبات تطبيق القطاع التنافسي

تعد مجالات بناء وتنمية القدرة التنافسية في القطاع التنافسي منطلقا أساسيا لمجابهة تحديات النظام العالمي، الأمر الذي يتطلب جهودا جادة للقيام بتعديلات وتغييرات جوهرية في منظومة متكاملة من العوامل، كما أن المرور من وضعية اقتصادية حمائية إلى اقتصاد السوق عملية شاقة وصعبة، ولا يمكن أن تنجح دون وجود دور فعال للحكومات في إصلاح المجالات التالية: (شوقي و بوديار، 2010، صفحة 11)

- النظام الإداري: في ضوء تنامي الحاجة إلى الإصلاح الاقتصادي، يجب التأكيد على أهمية تقديم الإصلاح الإداري على الإصلاح الاقتصادي في عملية التطوير، فأى إصلاح اقتصادي لا يمكن أن يحقق الأهداف المرجوة منه دون وجود نظام إداري تتوفر فيه مجموعة العناصر والمحددات التي تحقق الميزة التنافسية.
- تأهيل المؤسسات: لا يمكن تصور نجاح الإصلاح والانتفاع من الفرص التي تتيحها العولمة دون إعادة هيكلة جهازها الإنتاجي وتفاعلها بإيجابية مع المتغيرات الدولية القائمة على أساس المنافسة، فالدعم الحكومي للمؤسسات من أجل الرفع من أدائها ونجاعتها وترقية تنافسيتها يبقى جد مهم، والمتمثل في خلق مناخ مواتي للاستثمار، تقديم الدعم المالي تأهيل وتحديث وسائل الإنتاج، مع وضع القواعد العامة المنظمة للاقتصاد من خلال مسايرة التطورات التكنولوجية واستحداث أكثر الفنون الإنتاجية حداثة وملائمة.
- القطاع الخاص: تكمن معضلة القطاع الخاص الجزائري في تكوينه، فهو عبارة عن مؤسسات فردية عائلية صغيرة الحجم، تعاني من ضعف رأس المال المستثمر، قلة المؤهلات الفنية لليد العاملة، استخدام تكنولوجيا أقل

- تطورا، حيث اتجه إلى المجالات التي تتميز بارتفاع الربح، ولا تخضع لأي رقابة سعرية أو تنظيمية من جانب الدولة "الاستيراد المضاربة في العقار، التوزيع. (النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، 2000، صفحة 11).
- التنمية البشرية: لا يمكن الانتقال إلى اقتصاد السوق إلا بالتقليل إلى أدنى حد التكاليف الاجتماعية، وذلك بإدراج العنصر الاجتماعي في برامج الإصلاح الاقتصادي، من خلال الاعتناء بالتعليم، الرعاية الصحية، العدالة، إيجاد فرص العمالة البديلة الحرية والمشاركة ولا يتأتى بناء الإنسان المواطن المشارك والمتفاعل مع الحياة أخذا وعطاء، إنتاجا واستهلاكاً، حقوقاً وواجبات إلا بالاعتماد على التنمية البشرية الصحيحة، والتي تتطلب الارتقاء بالمعرفة وتطبيقها.
 - النظام التعليمي: يلعب التعليم دوراً أساسياً في تدعيم وتطوير المهارات الكفاءات الطرق العلمية والتفكير في حل المشاكل، وتنمية المعرفة لتحقيق التقدم التكنولوجي، ويرتبط تقدم الإدارة بتقدم التعليم، لذا يعتبر المفتاح الرئيسي المؤثر في بناء القدرة التنافسية للمجتمعات، كما أن التفوق العلمي والتقني هو ثمرة الاختراعات في شتى المجالات والميادين المرتبطة بحياة الفرد والمجتمع من جهة، وتناج الجهود الضمنية.
 - الدعم المادي والمعنوي المؤسسات العلم والتعليم والتدريب والبحث العلمي بشقيه الأساسي والتطبيقي من جهة أخرى، فهو يمثل من المنظور العالمي فجوة التقدم بين الدول المتقدمة والدول النامية.

2-5-3- معامل التركيز في القطاع الصناعي

2-5-3-1- مفهوم معامل التركيز

ونقصد به مدى تركيز الإنتاج في إحدى الصناعات في يد محدود من المؤسسات، فالتركيز يشرح إذن الوزن المطلق أو النسبي لديموغرافيا المؤسسات في الصناعة، خاصة فيما يتعلق بالكبيرة منها، ويحسب بالطرق التالية:

2-5-3-2- طرق حساب معامل التركيز

هناك عدة طرق لحساب معامل التركيز منها:

2-5-3-1- طريقة مقلوب عدد المؤسسات

يحسب بالعلاقة التالية: $R = 1/n$ ، حيث R : تمثل قيمة مؤشر التركيز، n : تمثل عدد المؤسسات النشطة في القطاع، فكلما زاد عدد المؤسسات العاملة في القطاع كلما انخفضت قيمته حتى تصل إلى الصفر عندما تقول قيمة n إلى ما لا نهاية.

2-5-3-2- مؤشر هيرفندال-هيرشمان HHI

هو مقياس لتركيز السوق، يستخدم لتقييم مستوى المنافسة في صناعة أو سوق معينة، فهو يحدد مدى تركيز حصص السوق بين الشركات في تلك الصناعة، يعد مؤشر HHI أداة مهمة لمنظمي مكافحة الاحتكار والاقتصاديين لتقييم المنافسة والممارسات الاحتكارية المحتملة.

يعرف على أنه مجموع حصة كل مؤسسة من أجمالي موجودات القطاع بأكمله، ويمكن الوصول إليه بالطريقة التالية: $HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2$ حيث: S_i هي الحصة السوقية للمؤسسة، و n يمثل عدد المؤسسات النشطة في القطاع، وتتراوح قيمته ما بين (0 - 10000) وتفسر كالآتي:

- أقل من 1000 يشير إلى عدم وجود تركيز (منافسة تامة).
- إذا كانت القيمة تتراوح ما بين (1000 - 1800) يشير إلى تركيز معتدل (منافسة احتكارية).
- إذا كانت القيمة أكبر من 1800 يشير إلى مستوى تركيز مرتفع (احتكار تام).

4-5-2 خطوات التحليل التنافسي

يمر التحليل التنافسي بالخطوات التالية:

1-3-5-2 تحديد المنافسين

قد تبدو عملية تحديد المنافسين مهمة بسيطة في كثير من الأحيان، فعلى نطاق ضيق، تستطيع الشركة تحديد منافسيها على أنهم الشركات الأخرى التي تقوم بتقديم منتجات أو خدمات مشابهة إلى نفس المستهلكين وبأسعار مشابهة، وبالتالي فإن شركة بويك لإنتاج السيارات مثلاً تنظر إلى شركة فورد باعتبارها منافس رئيسي لها، ومن ثم يخرج من دائرة منافسيها شركات أخرى مثل مرسيدس أو هيونداي، ولكن فعلياً تواجه الشركات مدى أوسع من المنافسين، ومن ثم يكون على الشركة أن تقوم بتحديد منافسيها على أنهم جميع الشركات التي تقوم بتصنيع نفس المنتج، أو المنتجات التي تقوم بتقديمها إلى الأسواق.

وبهذه الصورة فإن شركة بويك سوف ترى نفسها في منافسة مع جميع الشركات الأخرى، ويمكن تعريف المنافسة على نطاق أكبر مما سبق على أنها تنطوي على جميع الشركات التي تقوم بتصنيع منتجات أخرى، ولكنها تخدم نفس الغرض (أو تشيع نفس الحاجة / تقدم نفس الخدمة، إذا فالمنافسة قد تشمل أيضاً على جميع الشركات التي تتنافس على نقود نفس المستهلك. (زواوي، 2010).

2-3-5-2 تقييم المنافسين

بمجرد أن يتم تحديد المنافسين الرئيسيين، فإن إدارة التسويق تبدأ في السؤال عن أهداف المنافسين، تطلعاتهم، استراتيجية كل منهم، جوانب القوة وجوانب الضعف لهؤلاء المنافسين، ردود الفعل المحتملة لكل منهم تجاه التصرفات التي تنوي الشركة القيام بها. (كسال، 2022، صفحة 22)

3-3-5-2 تحديد أهداف المنافسين

من خلال التعرف على الأهمية النسبية التي يوليها المنافس لبعض الأهداف مثل الربحية، ونمو الحصة السوقية، والتدفق النقدي، والقيادة التكنولوجية، والقيادة في مجال تقديم الخدمة، والعديد من الأهداف الأخرى، ويمكن القول بأن معرفة مزيج الأهداف المعلنة للمنافس سوف يساعد في التعرف على مدى رضاه عن موقفه الحالي، والكيفية التي سيتعامل بها رد فعله المختلف التصرفات التنافسية المناظرة.

2-5-5- تنظيم القطاع التنافسي

يعرف التنظيم الاقتصادي للقطاع التنافسي على أنه: "مجموعة القوانين والأنشطة التدخلية لهيئات معينة في آلية الأسواق مباشرة كانت أم غير مباشرة عن طريق التأثير على العرض، الطلب، المنافسة أو التوزيع." (رزوحي و سكر ، 2010)

وتعرف منظمة التجارة العالمية سياسة المنافسة على أنها تشمل مجمل الإجراءات التي يمكن استخدامها لترقية هياكل الأسواق والسلوك التنافسي لها، بما في ذلك وجود قانون شامل للتعامل مع الممارسات المناهضة للتنافس كالاحتكار، القيود السوقية، سوء استغلال القوة السوقية، التفرقة أو التمييز في السعر، ويشمل قانون المنافسة على العناصر الرئيسية التالية: (رزق و بوزعرور، 2003)

- منع التحديد المباشر أو غير المباشر للأسعار.
- منع استخدام القوة السوقية لإعاقة المنافسة، من خلال منع الشركات الموجودة في السوق من المنافسة بفعالية.
- منع الاتفاقات الاحتكارية بين الموردين والمعاملين في إعادة البيع أو التوزيع.
- منع التجمعات الاندماجات والاستحواذات الاحتكارية.
- منع الممارسات التجارية غير العادلة كالغش والتضليل.
- وتعزز سياسة المنافسة الفعالة من خلال: (النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، 2000، صفحة 11)
- توفير البيئة السوقية التي يتساوى فيها السعر والنفقة الحدية.
- تأكيد إنتاج الشركات بأقل التكاليف الممكنة.
- تحفيز الشركات على القيام بالبحوث والتطوير وإدخال السلع وطرق الإنتاج الجديدة إلى السوق.
- حماية المستهلك من الممارسات الاحتكارية التي تؤدي إلى زيادة الأسعار وقلة العرض.
- كما أن آليات السوق وحدها لا تكفي لتحقيق كل أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما يدعو الحكومات للتدخل بوضع قيود تنظيمية على عمل الأسواق المستهلك المنشأة وعلى آلية توزيع الموارد.
- ويأتي في هذا الإطار سياسة الحماية والدعم للشركات الوطنية لتمكينها من تطوير قدراتها التنافسية، ويجب على الحكومات عند اتخاذ هذه السياسات توخي الموازنة بين أهمية المنافسة الدولية وضرورة التدخل الأجل الحماية في تقدير الجرعة اللازمة، بحيث إذا ضعفت الجرعة قد تخرج الشركات المحلية من السوق نتيجة المنافسة الشديدة، وإذا قويت الجرعة قد يصعب على الشركات المحلية ولوج المنافسة العالمية مستقبلاً. (رزوحي و سكر ، 2010)

2-5-6- إيجابيات وسلبيات القطاع التنافسي

يُعتبر القطاع التنافسي من العناصر الأساسية التي تشكل البيئة الاقتصادية لأي سوق، رغم ذلك قد تترتب عليها بعض التحديات التي قد تؤثر سواء بالإيجاب أو السلب على الأسواق شديدة التنافسية، ومنه سنتطرق إلى أهم الإيجابيات والسلبيات في القطاع التنافسي، وذلك من خلال كل ما ورد في التعريفات والمفاهيم السابقة (النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، 2000، صفحة 11)

2-5-5-1- إيجابيات القطاع التنافسي

- يؤدي التنافس في القطاع إلى تحقيق المكاسب التالية: (طاهر و الغالب، 2009، صفحة 309)
- تحفيز الابتكار؛ فالتنافس بين الشركات يدفعها إلى الابتكار المستمر، وتحسين منتجاتها أو خدماتها لتلبية احتياجات السوق بشكل أفضل.
 - تحسين الجودة؛ وجود منافسة يعزز تحسين الجودة، حيث تسعى الشركات لتقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى لتمييز نفسها عن منافسيها.
 - خفض الأسعار؛ التنافس يؤدي إلى خفض الأسعار، حيث تتنافس الشركات لتقديم الأسعار الأكثر تنافسية، مما يعود بالنفع على المستهلكين.
 - زيادة تنوع الخيارات للمستهلكين؛ التنافس بين الشركات يؤدي إلى زيادة تنوع المنتجات والخدمات في السوق، مما يوفر للمستهلكين المزيد من الخيارات لاختيار الأنسب لهم.
 - تحفيز الكفاءة؛ الشركات التي تعمل في بيئة تنافسية تكون أكثر قدرة على تحسين كفاءتها التشغيلية، لخفض التكاليف وزيادة الفعالية.
 - تشجيع على التنمية الاقتصادية؛ التنافس يعزز من نمو وتطور الأسواق المحلية والدولية، مما يسهم في زيادة الاستثمارات وتحقيق التنمية الاقتصادية. (النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، 2000)

2-5-5-2- سلبيات القطاع التنافسي

- يؤدي التنافس في القطاع إلى التسبب في بعض السلبيات منها: (رزوحي و سكر، 2010):
- ضغط على الشركات الصغيرة؛ في القطاعات التنافسية العالية، قد تجد الشركات الصغيرة صعوبة في منافسة الشركات الكبرى التي تمتلك موارد أكبر، مما قد يؤدي إلى خروجها من السوق.
 - التقلبات السعرية؛ قد يؤدي التنافس الشديد إلى تقلبات حادة في الأسعار، ما يجعل السوق غير مستقر، ويضر بالمستهلكين والمصنعين على حد سواء.
 - ممارسات غير أخلاقية؛ في بعض الحالات قد يؤدي التنافس إلى استخدام ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية مثل التلاعب بالأسعار، أو حتى التضليل التسويقي.
 - هدر الموارد؛ في بعض الأحيان، قد تؤدي المنافسة الشديدة إلى استخدام الشركات مواردها بشكل غير فعال، (على سبيل المثال في الدعاية والإعلانات الزائدة) بدلاً من التركيز على تطوير منتجات ذات قيمة مضافة.
 - تشجيع التركيز على الربحية القصيرة المدى؛ الشركات في القطاعات التنافسية قد تركز بشكل مفرط على تحقيق أرباح قصيرة الأجل على حساب الابتكار، أو الاستدامة على المدى الطويل.
 - زيادة الضغط على القوى العاملة؛ قد تؤدي الضغوط التنافسية إلى تقليل الرواتب لصالح تحقيق الأرباح، ما قد يؤثر سلباً على رفاهية العاملين في تلك الشركات.

3- الإطار النظري لجودة الخدمات

تعتبر جودة الخدمات من أهم القضايا التي تواجه المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة، حيث توجد الكثير من العوامل التي تفرض نفسها على تلك المؤسسات، مما يجعلها تهتم بتقديم خدمات تتلاءم مع توقعات الزبائن وتلبي حاجاتهم، ومعرفة المعايير التي يعتمدون عليها في الحكم على جودة الخدمة المقدمة إليهم، فالتعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات من وجهة نظر الزبائن، سيوفر لها معلومات عن نقاط القوة التي يجب تنميتها، ومراكز الضعف التي يجب معرفة أسبابها ومحاولة معالجتها، لكي تتمكن من كسب رضا زبائنها والارتقاء بمستوى أدائها.

3-1- مفهوم الجودة وتطورها وأبعادها وأهميتها

3-1-1- مفهوم الجودة

سنتناول في هذه النقطة مفهوم الجودة بشقيه اللغوي والاصطلاحي.

3-1-1-1- المعنى اللغوي للجودة

بالرجوع إلى لسان العرب لابن منظور وهو أشمل المعاجم العربية، نجد أن كلمة الجودة مصدر للفعل جاد يَجُود، وجاد الشيء أي صار جيداً، والجيد نقيض الرديء، وقد جاد بالجيد من القول أو الفعل، ويقال جاد العمل أي حسن وعلا مستواه، والجودة هي سلامة التكوين وإتقان الصنعة، وتقابلها في اللغة اللاتينية كلمة quality بالإنجليزية وqualité بالفرنسية، والتين تعودان إلى الكلمة اللاتينية qualitas والتي تعني طبيعة الشيء ودرجة صلاحه. (بلية، 2019، صفحة 08)

3-1-1-2- المعنى الاصطلاحي

ولقد ورت عدة تعاريف للجودة من قبل باحثين وهيئات متخصصة في هذا المجال: فقد عرفت الهيئة الأمريكية لضبط الجودة كما يلي "الجودة هي مجموعة الخصائص والصفات الكلية الخاصة بالمنتج (خدمة، سلعة)، والتي تظهر وتعكس قدرته على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية." (السامرائي، 2007، صفحة 28)

في حين عرفت منظمة التقييس العالمية ISO "على أنها مجموعة من السمات أو الخصائص لمنتج أو خدمة معينة، والتي تظهر مقدرتها على تلبية الحاجات الضمنية والصريحة." (خضر مصباح، 2010، صفحة 207)

أما فيليب كروسبي فعرفها "بأنها المطابقة للمواصفات." (صالح، 2014، صفحة 46)

في حين عرفها كارو إيشكاوا "بأنها القدرة على إشباع العميل." (بلية، 2019، صفحة 10)

أما إدوارد ديمينغ Edward Deming أكد أن الجودة تعني توقع احتياجات الزبون الحالية والمستقبلية، وترجمة هذه الاحتياجات إلى خدمة أو سلعة مفيدة وقابلة للاعتماد، وإيجاد النظام الذي ينتج السلعة أو الخدمة بأقل سعر ممكن، وهذا ما يمثل قيمة جديدة للزبون والأرباح بالنسبة للمنظمة. (الهلة، 2017، صفحة 4)

وانطلاقاً من تعاريف الجودة السابقة، وتعدد وجهات النظر، يمكن حصرها في أربعة اتجاهات رئيسية: (الهلة، 2017، صفحة 4)

- الاتجاه الأول والذي يطلق عليه مدخل المستخدم والعميل، إذ أن الجودة تعني القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته، ويحقق رضاه التام على كل ما هو مقدم له من منتج.
- الاتجاه الثاني ويطلق عليه مدخل جودة المطابقة، فيرى أن الجودة تعني المطابقة للمواصفات، ومن ثم فإن الجودة ستكون عالية عندما تكون خصائص المنتج مطابقة للمواصفات المتفق عليها.
- يرى أنصار الاتجاه الثالث، والذي يطلق عليه مدخل جودة التصميم، إذ أن الجودة المرتفعة التصميم تدل على احتواء المنتج على بعض الخصائص المميزة.
- الاتجاه الرابع الذين يركزون في تعريف الجودة على ضرورة تخطي المفاهيم الضيقة إلى مفهوم شامل ومتكامل، والذي يركز على أن الجودة هي حاصل تفاعل العديد من العناصر والأبعاد، ومنها الاهتمام بالجودة لتحقيق رغبات الزبون.

3-1-2- التطور التاريخي للجودة

يري عدد من الباحثين أن نشأة الجودة تعود إلى السنوات الأولى من القرن العشرين، عندما بدأ المهندس الأمريكي فريدريك تايلور بتجاربه التي بثها عبر كتابه مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911، والتي كان يريد من ورائها ضبط جودة العمليات، بتقليل الفاقد في الزمن، من خلال الحد من الممارسات والحركات غير المجدية، بقصد زيادة الإنتاج، وذلك بربط الحركة بالزمن الذي تحتاجه، ثم الانتهاء بتصميم طريقة مثلى لأداء الأعمال، يتدرب عليها العاملون، وتقديم الحوافز المادية لمن يحقق تلك المستويات المحددة أو يتفوق عليها.

ثم أسهمت كتابات شيوارت Shewart 1931 في كتابه "السيطرة الاقتصادية على الجودة بأساليب إحصائية"، ثم تلتها إسهامات الرواد في وضع أسس الجودة الشاملة وطرق الإنتاج، ثم عمقت بدورها هذا التوجه بمزيد من الأفكار والتطبيقات الميدانية، أمثال إسهامات إدوارد ديمينغ، جوزيف جوران، فيليب كروسبي وكاورو إشيكاوا وغيرهم، وسنتطرق هنا إلى أهم المراحل التي مرت بها الجودة في العصر الحديث.

3-1-2-1- مرحلة الفحص والتفتيش (مع بداية الثورة الصناعية إلى 1940م)

ولقد ظهرت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية وبرز حالات الإنتاج الكبير، وتهدف إلى منع وصول المنتج المعيب، فالتفتيش هو طريقة للتحقق من أن المنتج يطابق المواصفات المحددة، وقد كانت الضرورة قائمة حينما بدأت حالات الإنتاج الكبير، واستدعى الأمر وجود إدارة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية، والتأكد من انسجامها مع المواصفات والمعايير القياسية لتلك السلع.

واقترنت هذه المرحلة بمرحلة الإدارة العلمية لتيلور، الذي كان يهدف إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع، عن طريق ضبط الحركة مع الوقت اللازم لها، وتخفيض تكلفة الإنتاج بالحد من

الهدر والضياع، التخصص والفحص وتبسيط العمل، إذ انقسمت وظيفة الجودة بين العامل الذي يقوم بالإنتاج، والمفتش الذي يقوم بفحص المنتجات بغرض التقليل من العيوب وفصلها عن المنتج النهائي، ويمكن إيجاز أهم خصائص هذه المرحلة في ما يلي:

- وضع مواصفات قياسية لتصنيع المنتج.
- تحدد مفهوم الجودة في هذه المرحلة على أنه مطابقة المنتج لتلك المواصفات.
- قد لا تكون المنتجات التي تم إنتاجها تفي باحتياجات الزبون، لأن تصميم المنتج كان يقوده المنتجون أكثر مما يوجهه المستهلكون (إذ ليس بالضرورة ما يراه الزبائن أنفسهم يشبع احتياجاتهم بالفعل).
- استدعت هذه المرحلة الحاجة الملحة للتطوير والتحسين في عمليات التفتيش.

3-2-1-2- مرحلة مراقبة الجودة 1940-1960.

ويسمى البعض مرحلة ضبط الجودة إحصائياً، وتميزت هذه المرحلة بزيادة الإنتاج بشكل كبير، الأمر الذي أدى إلى صعوبة ضبط وفحص المنتج كلياً، مما أدى إلى اتباع أسلوب فحص العينات، مع الاعتماد على لوحات الضبط، وبالتالي في هذه المرحلة تم تأسيس قسم الجودة في المؤسسة، وأُكلت له مهام مراقبة جودة المنتج واختباره، ورفع تقرير عنه خلال مراحل الإنتاج التي يمر بها، مما يعني أن هذه المرحلة أُناحت فرصة الكشف عن العيوب في وقت مبكر، وقد اتسمت هذه المرحلة بما يلي:

- استخدام الأساليب الإحصائية في أنشطة ضبط الجودة (أسلوب فحص العينات، لوحات ضبط الجودة).
- يعتبر والتر شيوارت **Walter Shewart** من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة إحصائياً.
- تحليل نتائج عمليات الفحص باستخدام الأساليب الإحصائية، والاستفادة منها في إجراء التعديلات المستقبلية على التصميم والتنفيذ وغيرها، وهذا يساهم في منع أو تقليل المنتجات غير المطابقة للمواصفات.

3-2-1-3- مرحلة ضمان أو تأكيد الجودة 1960-1980.

وهي مرحلة جاءت بعد تحقيق اليابانيون لنتائج قياسية بتطبيقهم لفكرة حلقات الجودة، التي ضمنت لهم منتجات خالية من العيوب (صفر عيب)، وهذا تطلب رقابة شاملة على العمليات، وجهود مشتركة من الإدارة المعنية بتنفيذ مراحل العمل، والاعتماد على الأنواع الثلاثة من الرقابة (الوقائية، المرحلية، البعدية)، فالإنتاج دون أخطاء يعني إنتاج عالي الجودة، وهو سبيل المؤسسة لتحقيق رضا الزبون، وتميزت هذه المرحلة بما يلي:

- اتسمت هذه المرحلة بظهور عدد من المفاهيم، منها حلقات الجودة ومفهوم العيوب الصفرية.
- إن الجودة في مرحلة التصميم تشمل تصميم المنتج والعمليات الإنتاجية، وهي ما عبر عنها بمصادر الأنشطة.
- يعتبر كاورو إيشكاوا **Kaoru Ishikawa** من مؤسسي ومطوري حلقات الجودة.
- امتلاك العاملين بقسم الجودة دراية تامة وكافية بموارد المؤسسة من عاملين وأساليب العمل.

3-1-2-4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة 1980 إلى يومنا هذا.

أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، ومسؤولية كل فرد فيها، فظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري، وشهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، ويعتقد أن يشهد العقد القادم تطورات كبيرة في أساليب الجودة ستبدأ بالزبون، وليس بالمنتج الملموس أو العملية التصنيعية.

ويمكن تلخيص كل المراحل السابقة في الجدول رقم (2-2) أدناه كما يلي:

الجدول رقم (2-2) يبين مراحل تطور الجودة وخصائص كل مرحلة.

المراحل المميزات	الفحص والتفتيش	مراقبة الجودة	ضمان الجودة	إدارة الجودة الشاملة
الاهتمام الأساسي	الكشف	الضبط	التنسيق	الأثر الاستراتيجي
هدف الجودة	حل المشكلة	حل المشكلة	حل المشكلة	رضا العملاء
الطرق والأساليب	المعايير والقياس	الأدوات والتقنيات الإحصائية	برامج وأنظمة	التخطيط الاستراتيجي، وضع الأهداف لتحقيق رضا العميل
الكيفية	التفتيش	تحديد وإصلاح مواطن الخلل وتطبيق النظم الإحصائية.	قياس الجودة، تخطيط الجودة وتصميم البرامج.	وضع الأهداف، التعليم والتدريب، العمل التشاوري مع الدوائر الأخرى، تقييم البرامج.
المسؤولية	قسم التفتيش.	قسم التصنيع والهندسة.	جميع الأقسام، على الرغم من أن الإدارة العليا تشترك هامشيا في التصميم والتخطيط وتنفيذ سياسة الجودة.	كل الدوائر مسؤولة عن الجودة حتى الإدارة العليا، وكل حسب موقعه.

التأكيد على	تطابق الإنتاج.	تطابق الإنتاج مع تقليص التفتيش.	السياسة الإنتاجية كاملة من التصميم حتى الأسواق، ومساهمة كل المجموعات الأدائية والوظيفية، وذلك لمنع أي فشل في الجودة.	احتياجات العملاء.
-------------	----------------	---------------------------------	--	-------------------

المصدر: مهدي صالح السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 51-52.

3-1-3 أبعاد الجودة

- الوقت ويعني كم ينتظر المستهلك من الوقت للحصول على المنتج (سلعة أو خدمة).
- دقة التسليم ويعني التسليم في الوقت المحدد.
- الإلمام ويعني إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل.
- التعامل وتعني التعامل مع جميع الزبائن بنفس الطريقة وب نفس النمط.
- سهولة المنال أي الحصول على الخدمة بكل سهولة.
- الدقة وتعني إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول لحظة.
- الاستجابة وتتمثل في التفاعل بسرعة بين مقدم الخدمة والمنفع منها.

4-1-3 أهمية الجودة

للجودة أهمية بارزة في نشاط المؤسسات، فهي تحدد حجم الطلب على السلع والخدمات التي تقدمها في تحقيق رضا المستهلكين، ويمكن إيجاز هذه الأهمية فيما يلي: (بودية ، 2016، صفحة 13)

- سمعة المؤسسة؛ إذ تستمد هذه الأخيرة شهرتها من مدى جودة السلع والخدمات التي تقدمها، فهناك علاقة طردية بين جودة منتجات المؤسسة ومكانتها عند المستهلكين، مقارنة مع المنافسين لها في النشاط الذي تنتمي إليه، حيث تربط المؤسسة علاقات مع الموردين والعاملين ذوي الخبرة، مبنية على تجسيد الجودة لغرض تلبية متطلبات زبائنها.

- المسؤولية القانونية للجودة؛ زيادة الوعي للزبون دفع بالمحاكم إلى النظر في القضايا ذات الصلة بالشركات التي تقدم السلع والخدمات رديئة الجودة، لذا فإن كل شركة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب المستهلك، جراء استخدامه لهذه المنتجات.

- المنافسة العالمية؛ تؤثر تغيرات البيئة العالمية في كفاءة وتوقيت تبادل السلع والخدمات إلى درجة كبيرة في السوق الدولي، وفي ظل التطور الهائل لنظم المعلومات تكتسب الجودة ميزة بارزة في تحقيق المنافسة العالمية

بين الشركات، ولهذا تسعى كل شركة للحصول على موطن قدم في الأسواق العالمية، من خلال مدخل الجودة، فكلما كانت منتجات الشركة ذات جودة منخفضة، نتج عنها أضرار قد تلحق أذى بالميزان التجاري للبلد.

- حماية المستهلك؛ إذ يحدد نظام الجودة مواصفات قياسية في إنتاج السلع والخدمات، ودورها حماية المستهلك من الغش، وتعزيز الثقة في الشركات المنتجة، فالجودة الرديئة مثلاً ينجر عنها إحجام المستهلك عن شراء منتجات الشركة، ويرجع هذا الإحجام إلى إخفاق السلعة أو الخدمة في تأدية الوظيفة التي كان المستهلك يتوقعها، وبسبب الأضرار التي وقع فيها المستهلك بشرائه للمنتجات المنخفضة الجودة ظهرت جماعات حماية المستهلك، والتي يتمثل دورها في حماية وإرشاد المستهلك إلى أفضل المنتجات جودة وأماناً.

- التكاليف والحصة السوقية؛ فتطبيق الجودة المخطط لها في جميع العمليات ومراحل الإنتاج يمكن من تقليل الأخطاء، والزمن العاطل عن الإنتاج، وتصحيح الانحرافات في حينها، مما يؤدي إلى تخفيض الكلفة، ومنه انخفاض السعر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة مبيعات الشركة، وبالتالي زيادة حصتها السوقية.

3-1-5- الفوائد المتحققة من تطبيق الجودة

تحقق المؤسسات التي تتبنى الجودة مجموعة من المكاسب منها ما يعود بالفائدة على المؤسسة ذاتها، الزبون، أو الدولة ككل، بغية تنافسية سلعها واقتصادها بصفة عامة، ويمكن توزيع هذه الفوائد على النحو التالي:

3-1-5-1- بالنسبة للمؤسسة

يترتب على الاهتمام بالجودة المنافع التالية:

- تحسين وزيادة سمعة المؤسسة في السوق.
- تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية.
- تتسابق المؤسسات على تحسين المركز التنافسي، من خلال تحقيق عوامل المنافسة (الجودة، تخفيض التكلفة، وخدمات ما بعد البيع).
- زيادة الولاء بالنسبة للمؤسسة وعلامتها نتيجة الرضا التام للزبون، إذ أن الاحتفاظ بزبون موجود وضمن وفائه، أسهل خمس مرات من البحث واكتساب زبون جديد.
- تصبح المؤسسة كمرجع في مجال عملها بالنسبة للمؤسسات المنافسة الحالية والمستقبلية، الرغبة في الدخول للقطاع (حواجز الدخول).
- زيادة عوائد وأرباح المساهمين في تأسيس المؤسسة.
- انخفاض المسؤولية عن الأخطاء الناتجة عن رداءة الجودة، كالمسؤولية المالية والأخلاقية للمنظمة، نتيجة تضرر بعض الأطراف المستفيدة من المنتج.

3-1-5-2- بالنسبة للزبون

يحصل الزبون على الفوائد التالية:

- استلام منتجات طبقا للمواصفات المتفق عليها.
- عدم البحث عن مؤسسات توفر ميزات أفضل، إضافة إلى توفير الوقت والجهد.

3-5-1-3 بالنسبة للمورد

يحصل المورد على الفوائد التالية:

- حصول الموردين على شهادة الثقة، تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم، وتمتعهم بفرص أوسع للتعامل.
- ضمان الاستمرار في العمل مع المؤسسات المستوردة، وعدم الخشية من انصرافها إلى موردين آخرين.

3-2-2-3 الخدمة، تعريفها، أهميتها، خصائصها، وتصنيفاتها

3-1-2-3 تعريف الخدمة

إن هذا التباين في الدور الذي تلعبه الخدمات في إنتاج السلع المادية، وإيصالها من المنتج إلى المستهلك وحتى بعد عملية البيع، أو الدور الذي تلعبه السلع المادية في تقديم العديد من الخدمات، يضاف لذلك اختلاف دور كل من مقدم الخدمة والمستفيد منها، جعل مسألة إعطاء مفهوم واحد وشامل للخدمة أمر صعب ومعقد ومثير للنقاش، وعموما سنورد بعض التعاريف الخاصة ببعض أشهر الباحثين والهيئات في مجال الخدمات على النحو الموالي: (ردينة و الصميدعي، 2010، صفحة 22)

عرفتها الجمعية للتسويق الأمريكية على أنها "النشاط أو المنفعة التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة". (الضمور، 2008، صفحة 20)، إلا أن هذا التعريف لا يميز بصورة كافية بين السلع أو الخدمات. أما لوفلوك Lovelock فيرى أن الخدمة هي عبارة عن منفعة مدركة بالحواس، قائمة بحد ذاتها أو مرتبطة بشيء مادي ملموس، وتكون قابلة للتداول، ولا يترتب عليها ملكية، وهي في الغالب غير ملموسة. (عزام و وآخرون، 2009، صفحة 260)

في حين عرفها فيليب كوتلر "هي أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة، ولا ينتج منها أي ملكية، وأن إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي، أو لا يكون مرتبطا به". (Kotler & et autres, 2003, p. 462)

3-2-2-3 أهمية الخدمات

ازدادت أهمية الخدمات في الآونة الأخيرة عما كانت عليه في السابق للأسباب التالية: (عزام و وآخرون، 2009، صفحة 268)

- ارتفاع نسبة العاملين في قطاع الخدمات، حيث تشير الدراسات والإحصائيات إلى أن أكثر من ثلثي القوى العاملة في العالم يعملون في قطاع الخدمات.
- مساهمة قطاع الخدمات في الناتج القومي الإجمالي (GNP)، حيث تشير الإحصائيات إلى أن الخدمات ساهمت بـ 72% من الناتج القومي الإجمالي في اقتصاديات الاتحاد الأوروبي، و 85% في اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية.

- الزيادة في أعداد السلع التي تحتاج إلى خدمات، فسلع الكمبيوتر والإنترنت وأنظمة الأمان تحتاج إلى خدمات متخصصة مثل التركيب والصيانة والتدريب.
- ارتفاع مستويات الدخل في الكثير من دول العالم، حيث جعلت هذه المداخل الإضافية الإنفاق على الكثير من الخدمات أمراً ممكناً وميسوراً.
- التغيرات التكنولوجية التي حدثت في منظمات الأعمال، فالتسويق الإلكتروني واستخدام التكنولوجيا أدى إلى زيادة الحاجة إلى الخدمات المدعومة لهذه الأنشطة

3-2-3 خصائص الخدمة

تتميز الخدمة بالخصائص التالية:

3-2-3-1 عدم الملموسية

- أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة أنها غير ملموسة، فلا يمكن الإحساس بها، فهي بذلك تجريد يتعذر اختبارها قبل الحصول عليها، بل هي أبعد من أن تنتج أو تحضر، ثم تستهلك، ويترتب على هذه الخاصية:
- صعوبة تقييم الخدمات المنافسة بهدف التمييز بينها قبل الحصول عليها.
- ارتباط الحصول عليها بعنصر المخاطرة، كعدم الرضا عنها بعد تجربتها.

3-2-3-2 التلازمية

لا يمكن الفصل بوضوح بين إنتاج الخدمات واستهلاكها، لأنهما يحدثان في وقت واحد وفي المكان ذاته، كما هو الحال في الخدمات الشخصية والعلاج الطبي، وتشير هذه الخاصية إلى ظاهرة تزامن إنتاج واستهلاك الخدمة *la simultanéité*، ويطلق عليها أيضاً اللحظة الحقيقية للخدمة التي يمكن أن يقدمها المنتج للزبون.

3-2-3-3 التباين أو عدم التجانس

تتصف الخدمة بعدم التجانس وصعوبة تنميطها، وتعني هذه الخاصة البالغة الصعوبة، عدم القدرة في الكثير من الحالات على تنميط الخدمات، أي أنه يصعب على مورد أو منتج الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة، أو متجانسة على الدوام، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها، ويصبح من الصعوبة بمكان على طرفي التعامل التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها.

3-2-3-4 الفنائية

إذا لا يتوفر مخزون من الخدمات المقدمة، بل إن تقديمها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعامل الزمن، فهي تنتج وتستهلك في نفس الوقت، وكلما زادت درجة الملموسية انخفضت فرصة تخزينها، وبالتالي انصراف الزبون دون حصوله على الخدمة، والتي يطلق عليها بالخدمة غير المستعملة أو المستخدمة، يعني فرصة بيعية ضائعة، كعدوله عن ركوب القطار. (طه، 2008، صفحة 301)

3-2-3-5- عدم تملك الخدمة

إلى فترة قريبة انحصرت خصائص الخدمات في الصفات الأربع الوارد ذكرها، إلا أنه تم إضافة خاصية خامسة، وهي أن الخدمة ينتفع بها، لكن لا يمكن تملكها، أي لا تنتقل ملكيتها من المنبع إلى الزبون عند الاتفاق، ويترتب على هذه الخاصية ما يلي:

- تصبح قناة التوزيع المباشرة الأكثر استخداما.
- يتحول الوسيط إلى دور المشارك في إنتاج الخدمة، بدلا من دوره كناقل.
- وفيما يلي الجدول رقم (3-2) يبين خصائص الخدمات، وبعض المشاكل المتعلقة بها وأساليب معالجتها.
- الجدول رقم (3-2) يبين خصائص الخدمات، وبعض المشاكل المتعلقة بها وأساليب معالجتها.

السمات	بعض التطبيقات	بعض طرق المعالجة
عدم الملموسية	- صعوبة توفير العينات. - وجود قيود كثيرة على عنصر الترويج في المزيج التسويقي. - صعوبة تحديد السعر والنوعية مقدما. - استخدام السعر كمؤشر للجودة. - صعوبة تقييم الخدمات المنافسة.	- التركيز على الفوائد. - زيادة إضفاء الملموسية للخدمة. - استخدام الأسماء التجارية. - استخدام التوصية الشخصية كمدخل لبيع الخدمة. - تطوير الشهرة. - تخفيض تعقيدات الخدمة.
التلازمية	- تتطلب تواجد مقدم الخدمة والمستفيد منها. - البيع المباشر. - محدودية نطاق العمليات.	- تعلم العمل في مجموعة كبيرة. - العمل بسرعة. - تحسين أنظمة تسليم الخدمات.
عدم التجانس	- تعتمد المعايير على مقدمها ومتى تقدم. - صعوبة التأكد من النوعية.	- تدريب أكبر عدد من الموظفين الأكفاء. - الحرص على اختيار وتدريب الموظفين. - توفير مراقبة مستمرة.
الزوال والفناء	- لا يمكن تخزينها. - مشاكل التذبذب في الطلب.	- أتممة العمليات قدر المستطاع. - المحاولة المستمرة لإيجاد توافق بين العرض والطلب كتخفيض الأسعار في حالة انخفاض الطلب.
الملكية	- يسمح للمستهلك باستخدام الخدمة، ولكن دون امتلاكها.	- التركيز على مميزات عدم الملكية مثل توفير نظام الدفع.

المرجع: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

3-2-4- تصنيف الخدمات

هناك عدة معايير أو أسس يمكن أن تصنف على أساسها الخدمات نذكر منها:

3-2-4-1- حسب طبيعة الزبون

يمكن تصنيفها إلى ما يلي: (المؤذن، 2008، صفحة 210)

- خدمات للمستهلكين وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية، مثل السياحة، التأمين، العلاج، التعليم وسميت هذه الخدمات بالخدمات الشخصية.
- خدمات للمنشآت وهي الخدمات التي تقدم لتلبية متطلبات وحاجات المؤسسات، كما هو الحال في الاستشارات الإدارية والمالية وصيانة المعدات والآلات.

3-2-4-2- حسب مشاركة الزبون أو الاستفادة منها

- حيث تتطلب بعض الخدمات إجبارية حضور الزبون ومشاركته للحصول على الخدمة مثل العلاج الطبي، السياحة، وإلا فلن تؤدي الخدمة ولا يستفيد منها الزبون، بينما لا تتطلب خدمات أخرى مشاركة الزبون وحضوره طوال الوقت مثل خدمة إصلاح أو صيانة السيارات.

3-2-4-3- حسب هدف مقدم الخدمة

حيث يمكن تصنيفها حسب هذا المعيار إلى:

- خدمات غير ربحية، وهي خدمات تقدم من طرف مجموعة من الأفراد أو المنظمات أو الجمعيات إلى مختلف الأفراد، ليس بدافع الربح مثل الخدمات المقدمة من طرف الدولة كالعلاج والتعليم.
- خدمات ربحية، تقدم بدافع الربح مثل المنظمات الخاصة كالمستشفيات، المدارس والجامعات الخاصة.

3-2-4-4- حسب الخبرة المطلوبة

حيث يمكن تصنيفها حسب هذا المعيار إلى:

- خدمات مهنية مثل خدمات الأطباء، المحامين والمستشارين الإداريين والماليين.
- خدمات غير مهنية مثل خدمات حراسة العمارات، ومواقف السيارات، والتنظيف... إلخ

3-2-4-5- حسب درجة كثافة العمل

وتنقسم حسب هذا المعيار إلى:

- خدمات كثيفة العمال، تعتمد على العمال بدرجة كبيرة في تقديمها مثل الخدمات الفندقية، التعليم، الصحة.
- خدمات كثيفة الآلة، وهي التي تعتمد على الآلة بدرجة أكبر في تقديمها مثل خدمات النقل والمواصلات.

3-2-4-6- حسب درجة الاتصال بالمستفيد

حيث يمكن تصنيفها حسب هذا المعيار إلى:

- خدمات ذات اتصال شخصي عالي، وهنا وجود العميل ضروري أثناء تقديم الخدمة مثل الخدمات الصحية.
- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض لا تتطلب وجود العميل أثناء تقديمها، مثل إصلاح السيارات.

3-3- جودة الخدمة

3-3-1- مفهوم جودة الخدمة

لجودة الخدمة مجموعة من التعاريف نذكر بعضها كما يلي:

عرفها كل من Zeithaml and Berry جودة الخدمة على أنها مدى التناقض أو التباعد بين توقعات ورغبات العملاء وين إدراكهم للأداء الفعلي للخدمة المقدمة. (مرازة و مخلوف، 2017، صفحة 388)

وعرفها Gronroos على أنها نتيجة عملية تقييم يقارن فيها العميل توقعاته بمستوى الخدمة المقدمة له. (مرازة و مخلوف، 2017، صفحة 388)

ويعرفها كل من Lewis and Booms بأنها " مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد منها". (Meyronin & Ditandy, 2007, p. 120)

ومن هنا يتبين لنا أن الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها، وهذا من خلال مقارنته بين توقعاته وبين الأداء الفعلي للخدمة التي تنجم عليها فجوة بحيث يقيم مدى رضاه عن الخدمة.

من خلال ما سبق نصنف مستويات جودة المنتج الخدمي إلى ثلاث مراتب: (بريش، 2005، صفحة 2)

- جودة الخدمة المتوقعة: وتعرف على أنها تمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وتعتمد على احتياجات العميل، وخبراته وتجاربه السابقة، وثقافته، واتصاله بالآخرين.
- جودة الخدمة الفعلية: وتتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة، فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة وحصوله الفعلي على الخدمة.
- جودة الخدمة المدركة: وهي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المجربة.

تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضا الزبون، وتعد جودة الخدمة المقدمة مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المنظمات في تدعيم مركزها التنافسي، وينظر الباحثون إلى جودة الخدمات من وجهة نظر داخلية تعبر عن موقف الإدارة، وأخرى خارجية تعبر عن موقف الزبائن، حيث تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالمواصفات التي تكون الخدمة قد صممت على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتتركز على جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون، ومن خلال ما سبق نستنتج أن جودة الخدمة تعني خدمة الزبون بطريقة ترضيه، وذلك بإفادته بالمعلومات الدقيقة، واحترام وقته، والاهتمام الدائم به.

3-3-2- أبعاد جودة الخدمة

شهدت الدراسات ما بين 1980 و 1990 عدة نماذج متعلقة بأبعاد جودة الخدمة، حيث تميزت هذه الدراسات في هذه الفترة بالتنوع والتباين من باحث إلى آخر و تعديلات كثيرة لتتماشى مع معطيات كل دراسة، وفي هذا الإطار نذكر ما توصل إليه فريق من الباحثين وهم (Taylor et Cromin, Zeithmal, Parasuraman, Bery) في وضع مقياس لأبعاد جودة الخدمة وتوصلوا إلى عشرة (10) أبعاد كالتالي: (بريش، 2006، الصفحات 253-254)

- الوصول إلى الخدمة: أي مدى القرب وسهولة الاتصال بمقدم الخدمة سواء عن طريق الهاتف وسهولة الاتصال، ملائمة مكان التقديم، ملائمة أوقات العمل...إلخ.
 - الاتصال: ويتعلق بمدى قدرة مقدم الخدمة على إعلام الزبائن بكل خصائص الخدمة وكيفية الحصول عليها بشكل مفهوم وواضح يفهمه الزبون، إضافة إلى توضيح الإضرار التي يمكن أن تلحقه في حالات عدم الالتزام وكيفية تجنب المشاكل أثناء تقديم الخدمة.
 - الكفاءة: أي مدى كفاءة وجدارة مقدمي الخدمة فيما يخص ذكائهم وقدرتها على الاستنتاج ودرجة معرفتهم بوظائفهم، فالزبون يميل غالباً إلى التعامل مع أشخاص ذوي خبرات مهنية طويلة مما يسهل عملية الاتصال.
 - المجاملة: وهي درجة أدب ولباقة الموظفين خاصة في المكاتب الأمامية ودرجة احترامهم للزبون بشكل عام.
 - المصداقية: وتتضمن مراعاة البنك والموظفين للأمانة والصدق في تعاملهم مع الزبائن.
 - الاعتمادية: وتتمثل في ثبات الأداء وقدرة المنظمة على تقديم الخدمة التي وعدت بها بشكل صحيح كدقة المواعيد و دقة الحسابات.
 - الاستجابة لاستفساراتهم وشكاويهم.
 - الأمان: أي خلو الخدمة من خطر والشك.
 - الملموسية: أي التصوير المادي للخدمة (المظهر الخارجي للمنظمة، التجهيزات، أجهزة الاتصال، التهيئة الداخلية...إلخ)، وكل العناصر التي تقدم توضيح مادي للخدمة المقدمة.
 - فهم/معرفة العميل: أي حرص الموظفين على فهم احتياجات الزبون وتقديم النصح والتوجيه اللازم.
- أما في دراستهم سنة 1988 فقد قاموا باختصار الأبعاد العشرة السابقة في خمسة أبعاد رئيسية، من خلال إدماج بعض الأبعاد وهي كالتالي: (العجاردة ، 2004، صفحة 334)
- الجوانب المادية الملموسة.
 - الاعتمادية.
 - الاستجابة.
 - (التعاطف) والذي يتضمن كل من الاتصال / المصداقية، الأمن، الكفاءة، المجاملة.
 - (الأمان) والذي يتضمن بعد فهم/معرفة العميل وإمكانية الوصول إلى الخدمة.

3-3-3- محددات جودة الخدمات

إن الدرجة التي تستطيع بها المنتجات أو الخدمات أن تحقق الغرض الأساسي من تقديمها تعتمد على أربع محددات وهي التصميم، التوافق مع التصميم، سهولة الاستخدام، وأخيراً خدمات ما بعد التسليم، وفيما يلي عرض هذه المحددات باختصار:

- التصميم: يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار، بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية والتصنيفية للمنتج أو الخدمة، واعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات.
- التوافق مع التصميم (جودة التطابق): يشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة لغرض التصميم مع الأخذ بعين الاعتبار على مجموعة من العوامل التي قد تؤثر في العملية ككفاءة العاملين والقدرات الإنتاجية والرقابة في حالة وجود انحرافات، والعمل على تصحيحها لضمان التطابق.
- سهولة الاستخدام: إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات لها أهمية بالغة في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة وفقاً لما هو مصمم لها.
- خدمات ما بعد التسليم أو البيع؛ من الأهمية بما كان من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع، هنالك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع، وفي هذه الحالات لابد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقاً للمعايير الموضوعية.

3-3-4- معايير الحكم على جودة الخدمات

حتى تتمكن المؤسسة من تقييم جودة خدماتها، فإنه يتعين عليها التعرف على معايير التقييم المتمثلة في الاعتمادية، الاستجابة، الثقة، الملموسية، التعاطف، ومن أجل تقييم جودة الخدمة تم تطوير مجموعة من المتغيرات الفرعية، والجدول رقم (2-4) أدناه يوضح ذلك. (محمود أ.، 2001، صفحة 105)

الجدول رقم (2-4) يبين أبعاد جودة الخدمة والمتغيرات الفرعية المتعلقة بكل بُعد.

المتغيرات الفرعية	المعيار
- جاذبية المظهر الخارجي للمنظمة. - التصميم الداخلي للمنظمة. - حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة. - المظهر اللائق لمقدمي الخدمة.	الجوانب الملموسة
- الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة. - تقديم الخدمة بشكل صحيح (عدم حدوث أخطاء). - معلومات دقيقة وصحيحة.	الاعتمادية
- السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة. - الاستجابة الفورية لحاجات الزبون. - الرد الفوري على استفسارات والشكاوي.	الاستجابة
- الشعور بأمان في التعامل. - الثقة بمقدمي الخدمات.	الثقة الضمان (الأمان)

- تحلي مقدمي الخدمات بأدب وحسن التعامل. - فهم ومعرفة احتياجات الزبائن. - ملائمة ساعات العمل. - وضع مصلحة الزبون في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا. - تقدير ظروف الزبون والتعاطف معه. - اللطف في التعامل مع الزبون.	التعاطف
--	-----------------------

المصدر:

وعليه فلا بد على المنظمة أن تقوم بعملية تقييم جودة خدماتها استنادا على المعايير المذكورة في الجدول أعلاه، وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف والعمل على تصحيحها مستقبلا.

4- الدراسات السابقة وتميز الدراسة الحالية

1-5- الدراسات السابقة

هنالك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت تحليل القطاع التنافسي وتأثيره على جودة الخدمات في الجزائر سواء كانت وطنية أو دولية، سيتم ذكرها على النحو الموالي:

1-1-5- الدراسات الوطنية

هناك العديد منها سواء كانت أطروحات أو مقالات أو مداخلات سيتم ذكر بعضها على النحو الموالي:

1-1-1-5- بوعافية عادل، تحليل هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر، مقال منشور ضمن مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، المجلد رقم 03 جوان 2017، جامعة مستغانم، حيث انطلق الباحث من الإشكالية التالية: ماهي ملامح هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر؟

وقد توصلت الدراسة إلى:

- أن المتعاملون الثلاث في القطاع يعتمدون على سياسة التمييز بالمنتجات، بهدف تغطية جميع فئات المجتمع سواء تعلق الأمر بالأفراد أو المؤسسات، وهو ما نلاحظه من خلال الكم الهائل من العروض والخدمات المقدمة من طرف المتعاملين.

- أن تطور المنافسة في صناعة خدمة الهاتف النقال أسهم في انخفاض نسبة التركيز الصناعي في الصناعة، حيث وصلت إلى 33.82 % نهاية سنة 2015 بعد أن كانت تقدر بـ 100% سنة 2001، ورغم ذلك تبقى نسبة مرتفعة.

2-1-1-5- قوفي سعاد، قرارات يزيد، دور تحرير المنافسة في قطاع الاتصالات الخلوية على تنافسية القطاع ورفاه الزبون، مع الإشارة إلى تجربة الجزائر، مقال منشور ضمن مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 02، المجلد رقم 10، ديسمبر 2020، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، حيث انطلق الباحثان من الإشكالية

التالية: ما هو دور تحرير المنافسة في قطاع الاتصالات الخلوية الجزائري على تنافسية القطاع ورفاه الزبون (2003-2016)؟

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تنافسية قطاع الاتصالات الخلوية في الجزائر في ظل انفتاحه على المنافسة، وتحول القطاع من سوق احتكار تام بمتعامل واحد وهو اتصالات الجزائر الى سوق منافسة قلة بتواجد ثلاث متعاملين آخرين، وقد توصلت الدراسة إلى:

- تنافسية القطاع نتج عنها تحسين جودة التغطية وخدمات الشبكة من ناحية، وعلى إيجاد مختلف الطرق لتمييز العروض الترويجية من ناحية أخرى، مما يصب في مصلحة الزبون.
- تحرير المنافسة أدى الى تطور الكثافة الهاتفية، حيث انتقلت من 4.64 % إلى أكثر من 117 % عام 2016 وهو مؤشر على الارتفاع المتواصل للطلب على الخدمة، وتفسر هذه النسبة استقرار ونتائج إيجابية أكثر للقطاع بعدما كانت لا تصل الى 0.5 % في جانفي 2002.

3-1-1-5- بلجازية عمر، بولحية الطيب، الشلبي فراس، تحليل صناعة الاتصالات في الجزائر باستعمال نموذج القوى التنافسية لمايكل بورتر، مقال منشور ضمن مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 02، المجلد رقم 03، جوان 2019، المركز الجامعي بميلة، حيث انطلق الباحثون من الإشكالية التالية: ما المتغيرات التي تؤثر على بنية قطاع الاتصالات في الجزائر من خلال نموذج القوى التنافسية الخمس لمايكل بورتر؟

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل البيئة التنافسية لشركات الاتصالات في الجزائر، من خلال محاولة تطبيق نموذج القوى التنافسية الخمس لمايكل بورتر، وإسقاطه على صناعة الاتصالات في الجزائر، إضافة إلى معرفة جاذبية الصناعة التي تعمل فيها، وقد توصلت الدراسة إلى:

- تختلف درجة الضغط التي تمارسه القوى التنافسية الخمس أو ما يعرف بنموذج بورتر على تنافسية قطاع الاتصالات في الجزائر، حيث نجد متعاملي الهاتف النقال (موبليس، جيزي، أوريدو) أهم القوى المؤثرة عليه مقارنة بالهجين والعملاء، الذي نجد تأثيرهما ضعيفا مقارنة بقوتهم التفاوضية، إضافة إلى عدم وجود تهديد حقيق للمنتجات البديلة، في حين يبقى تهديد الوافدين الجدد هو الخطر الوحيد الذي قد يؤثر على تنافسية القطاع، إلا أن دخولهم يبقى مرهونا بقرار الدولة.

- البيئة العامة لشركات الاتصالات في الجزائر توفر لها الكثير من الفرص التي تساعد على النمو، كذلك بيئتها التنافسية جذابة من الناحية الاستراتيجية لقلة منافسيها، وضعف القوى التنافسية الأخرى الموجودة في القطاع مما يزيد في ربحيتها.

4-1-1-5- سايجي الخامسة، أثر الهيكل التنافسي للسوق على أداء الصناعة، دراسة حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، حيث انطلقت الباحثة من الإشكالية التالية: ما أثر الهيكل التنافسي

للسوق على أداء الصناعة؟

وهدفنا الدراسة إلى محاولة الكشف عن الأثر المتبادل بين تحليل المنافسة، التنافسية والأداء من خلال فهم الضوابط المحددة للصناعة، مع إبراز أهمية هذا التحليل في تحسين الأداء، كذلك هدفت إلى معرفة أهم مؤشرات المعتمدة لتحليل خصائص الهيكل التنافسي والأداء في صناعة خدمة الهاتف النقال، كما هدفت إلى تحديد الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها ومدى تأثيرها على هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر. وقد توصلت الدراسة إلى:

- إن استمرار واشتداد المنافسة في الصناعة نتج عنها تنوع في شبكة المنتجات وخدمات المتعاملين في الصناعة، وتوسعت الترتيبات، وتحسنت جودة الخدمات المقدمة، وتغيرت تركيبة الصناعة وتحسن أدائها.
- استهدفت سياسة الإصلاح في قطاع الاتصالات تطورا أسيا، وبذلك شهد قطاع الهاتف النقال ثلاثة أشكال من الاحتكار: احتكار تام، ثم احتكار ثنائي، وبعدها احتكار قلة.
- إن مستوى أداء الصناعة يتأثر بالهيكل التنافسي للسوق والاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة، حيث يظهر نمو في معدلات الربحية، والحصة السوقية، ورقم الأعمال، وكذلك التقدم التقني، مما يعني أن أداء الصناعة في تطور مستمر.

5-1-1-5- أيت الحاج كهيبة، المنافسة في قطاع الاتصالات وأثرها على انتشار الهاتف النقال، دراسة مقارنة لبعض الدول العربية (2000-2013)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد قياسي، جامعة الجزائر 3، 2017، حيث انطلقت الباحثة من الإشكالية التالية: ما مدى تأثير المنافسة المعدلة في قطاع الاتصالات على انتشار الهاتف النقال؟

وقد توصلت الدراسة إلى:

- إدخال المنافسة في أسواق الاتصالات حفز المتعاملين على تنوع خدمات الاتصالات، الذي كان له أثر كبير في زيادة عدد المشتركين، نظرا لوجود خدمات تخدم فئات كثيرة من المجتمع، مما أدى إلى تضخم عدد المشتركين بشكل كبير (كاستعمال الأنترنت النقال من طرف فئة الشباب).
- أكدت النتائج الإحصائية أن خدمات الهاتف النقال عرفت تطورا ونموا إلى حد أنها أصبحت خدمات بديمة لخدمات الهاتف الثابت.
- يسعى المنظم في قطاع الاتصالات المتمثل في هيئة التنظيم والضبط إلى توفير المناخ والتنظيم الفعال لأسواق الاتصالات، وتوفير بيئة تشريعية وتنظيمية تضمن تسهيل الانتقال إلى بيئة تسودها المنافسة.
- أسواق الاحتكار الثلاثي تنمو أحسن من أسواق الاحتكار الثنائي أو التام، هذا يدل على أن كلما زاد عدد المتعاملين في السوق زادت مستويات المنافسة، حيث يسعى كل متعامل الحفاظ على مشتركيه، ومحاولة استقطاب عدد أكبر من المشتركين، من خلال التنوع في الخدمات وفي العروض الترويجية، مما يزيد في انتشار الهاتف النقال، ما يؤكد أن إدخال المنافسة في قطاع الهاتف النقال من العوامل الرئيسية لتطور هذه الخدمة.

5-1-1-6- قنون عبد الحق، قنون ريم، الواقع الاقتصادي لقطاع الاتصالات في الجزائر مقال منشور ضمن مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، العدد 01، المجلد رقم 01، سنة 2020، جامعة تلمسان، حيث انطلق الباحثان من الإشكالية التالية: ما هو الواقع الاقتصادي لقطاع الاتصالات في الجزائر؟ هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحليل الواقع الاقتصادي لقطاع الاتصالات في الجزائر، من خلال دراسة القوانين المسيرة لهذا القطاع، إضافة إلى تحليل تطور سوق الاتصالات وصولاً إلى مساهمة هذا القطاع في الاقتصاد الوطني بالاعتماد على مؤشر الناتج المحلي الخام، كذلك تحليل وإبراز تموقع المتعاملين في سوق الاتصال بالجزائر من خلال تحليل الحصة السوقية للمتعاملين فيه، وتوصلت الدراسة إلى أن القانون رقم 03-2000 كان له دور في تطوير وتحسين التنافسية داخل قطاع الاتصالات بالجزائر، حيث ساهم في فتح المجال للتنافس أمام الشركات المتعاملة في هذا النشاط، كما يشهد سوق خدمات الاتصالات اللاسلكية تنافسية شديدة في ظل سيطرة شركة جيزي على السوق مقارنة بالمتعاملين الآخرين، كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن قطاع الاتصالات يساهم بشكل ضعيف في الاقتصاد الوطني، حيث لم يتجاوز نسبة 3.71 % من الناتج المحلي الخام.

خلاصة الفصل الثاني

تعد المنافسة أحد العناصر الأساسية التي تشكل ديناميكية السوق في أي بيئة اقتصادية. حيث تساهم المنافسة في تحفيز الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات، مما يؤدي إلى تحسين أداء السوق بشكل عام. وتُعرف المنافسة بأنها عملية تتنافس فيها المنظمات لتحقيق التفوق والهيمنة في السوق عبر استخدام مجموعة من الاستراتيجيات والموارد المتاحة لها. في هذا السياق، يُعتبر القطاع التنافسي البيئة التي تتميز بوجود عدد من اللاعبين الاقتصاديين الذين يتنافسون على تقديم أفضل العروض للمستهلكين، سواء في مجال المنتجات أو الخدمات حيث يتميز القطاع التنافسي بخصائص تتعلق بالتنوع والابتكار والتحفيز المستمر على تحسين الأداء. ورغم تلك الإيجابيات العديدة، فإن المنافسة بين المنظمات لا تقتصر على الفوائد فقط، بل قد تحمل بعض السلبيات التي قد تؤثر على استدامة المؤسسات الصغيرة والبيئة الاقتصادية بشكل عام. وعليه، فمن المهم دراسة إيجابيات وسلبيات القطاع التنافسي لفهم تأثيراته المتعددة على المنظمات والعوامل التي تساهم في تحسين الأداء التنافسي.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية وتحليل البيانات

1- تمهيد

يعتبر قطاع الهاتف النقال أحد القطاعات الهامة بالجزائر، حيث يعد من القطاعات الاستراتيجية الحيوية التي يمكن أن تشكل أساسا وميدانا مناسباً للدراسة، لأنه يعتبر من أهم القطاعات الأكثر نجاحاً، لما يشهده من نمو متسارع، خصوصاً مع تفتحه على المنافسة، بفعل الإصلاحات التي شهدتها، وقد ساهم تطور هيكل السوق من الاحتكار التام إلى الاحتكار الثنائي ثم احتكار القلة في توجه المنافسين الثلاثة في القطاع نحو تحسين الأداء، وذلك باعتماد التكنولوجيا الحديثة المتطورة، وتقديم عروض متنوعة وتحسين جودة شبكة الاتصال، والاستجابة لتغيرات طلب السوق، وللوقوف على واقع هذا القطاع ومدى مساهمته في تحسن جودة الخدمة، سنحاول التطرق إلى العناصر الآتية:

- التعريف بمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر (تقديم القطاع).
- الحظيرة الإجمالية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر في نهاية سنة 2024.
- تطور مؤشرات قطاع الهاتف النقال في ولاية غليزان.
- تأثير المنافسة في قطاع الهاتف النقال على جودة الخدمة في الجزائر.

2- التعريف بمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر (التعريف بالقطاع)

سيتم التعريف بمتعاملي الهاتف النقال الثلاثة في الجزائر اتصالات الجزائر للنقل، أوراسكوم للاتصالات الجزائر، الوطنية للاتصالات الجزائر، كذلك سوف نوضح تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر في الفترة 2010-2024 محل الدراسة، من خلال الهيكل التنظيمي، عدد العاملين لدى كل متعامل للهاتف النقال.

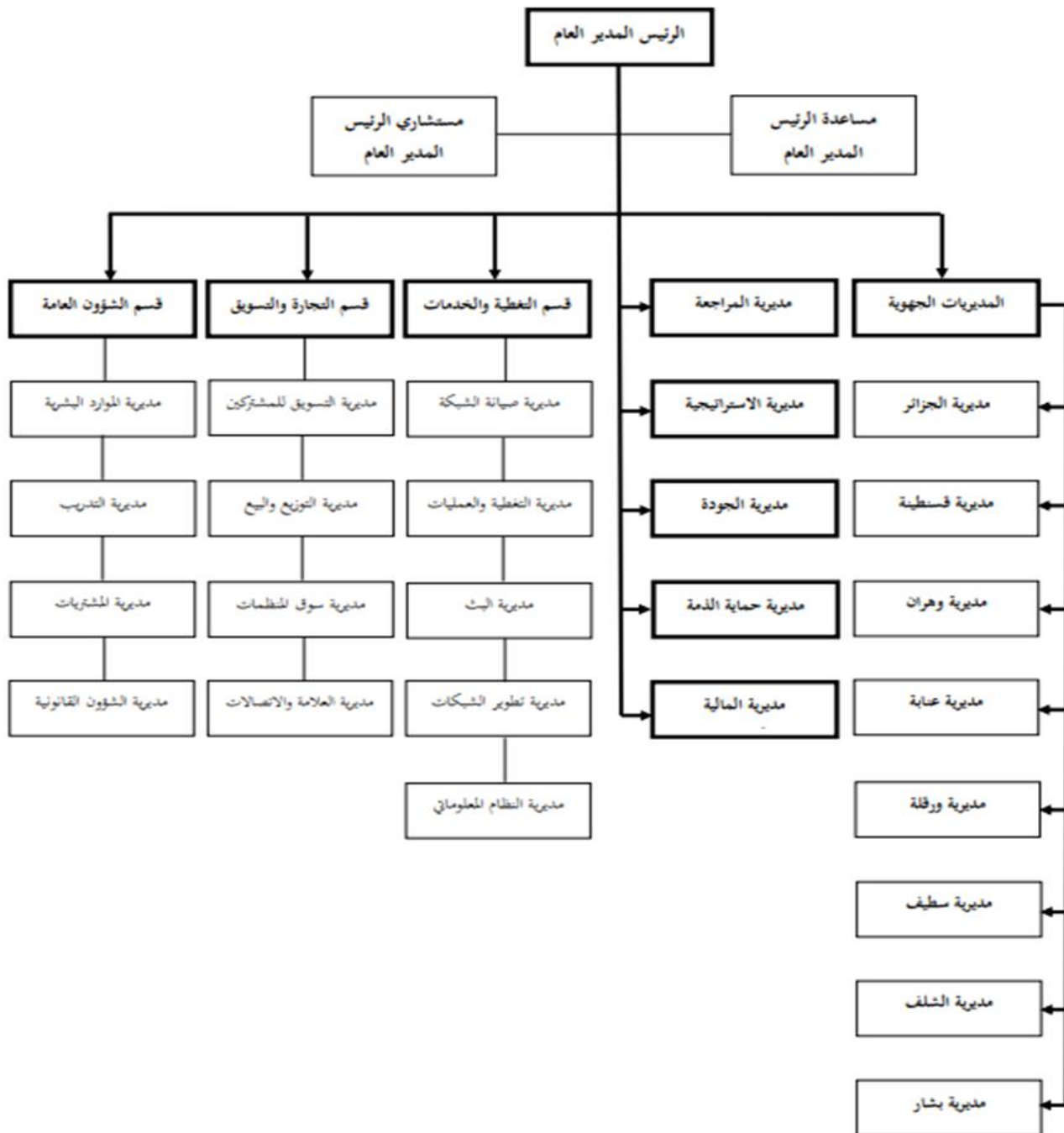
2-1 اتصالات الجزائر للنقل (ATM)

اتصالات الجزائر للنقل، واسمها التجاري هو مؤسسة "موبيليس"، هي مؤسسة عمومية ذات أسهم رأسمالها 50.000.000.000 دج تنشط في مجال الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية، أنشئت بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات، وحاليا لديها ثلاث فروع رئيسية اتصالات الجزائر للإنترنت اتصالات الجزائر الفضائية، واتصالات الجزائر للنقل.

انطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر رسميا في النشاط بداية من 01 جانفي 2003، واعتمدت ثلاث أهداف في عالم تكنولوجيا الاعلام والاتصال هي: المردودية، الفعالية جودة الخدمة، هذا بالإضافة إلى رغبتها في تحقيق مستوى عال من التقنية، والأهداف الاقتصادية والاجتماعية لتكون مؤسسة رائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها كمؤسسة اعلام واتصال في الجزائر، تهدف إلى:

- تقديم خدمات اتصالات عالية الجودة وبأسعار مناسبة.
- الاستثمار باستمرار في الابتكار وتطوير التقنيات الجديدة.
- تقديم تجربة عملاء استثنائية ودعم فني سريع الاستجابة.
- المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في الجزائر من خلال تعزيز الشمول الرقمي

الشكل رقم (3-1) يبين الهيكل التنظيمي لشركة "موبيليس"



المصدر: من الفعاز الباحث بعد الاطلاع على عدد من وثائق المؤسسة.

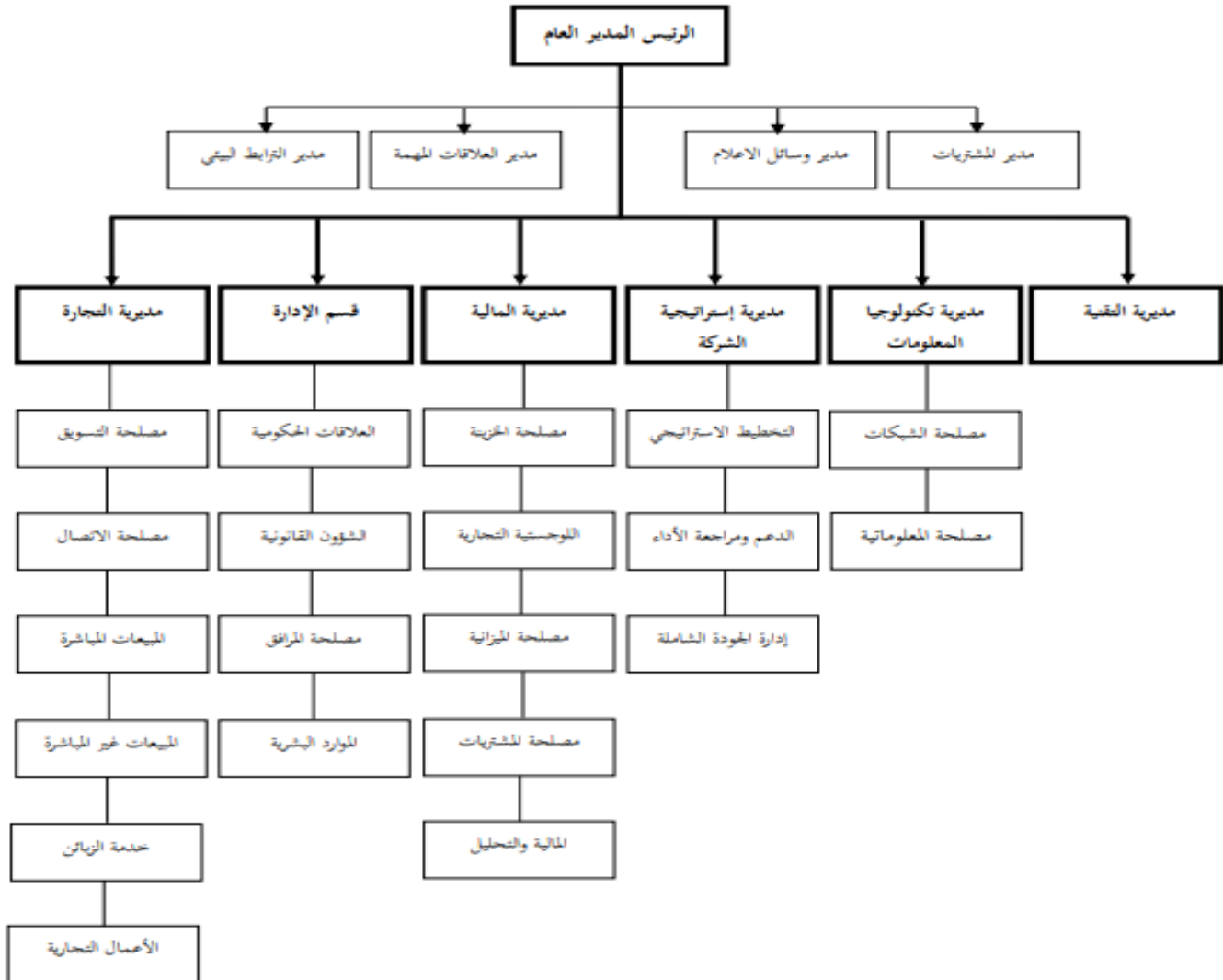
2-2- أوراسكوم للاتصالات الجزائر (OTA)

أوراسكوم للاتصالات الجزائر، واسمها التجاري شركة "جيزي"، هي أحد فروع مجمع أوراسكوم للاتصالات ذو الجنسية المصرية، وحاليا أصبحت ملك للحكومة الجزائرية بحصة قدرها 51% وبقية الحصص هي ملك لشركة Vimplecom العالمية و Cevital الجزائرية، تنشط أوراسكوم للاتصالات في مجال الشبكات وخدمات الاتصالات الإلكترونية، حصلت على ثاني رخصة للهاتف النقال من وزارة الاتصال الجزائرية في 11 جويلية

2001 بعد منافسة شديدة مع أكبر الشركات العالمية المتخصصة في القطاع، وذلك مقابل مبلغ 737 مليون دولار أمريكي.

انطلقت أوراسكوم للاتصالات الجزائر رسميا في النشاط بداية من 15 فيفري 2002، واعتمدت ثلاث أهداف في عالم تكنولوجيا الاعلام والاتصال هي: التوجه نحو الزبون، جودة الخدمة، الاندماج المثالي في السوق الجزائري، هذا بالإضافة إلى رغبتها في تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية وتغطية لكل ولايات الوطن.

الشكل رقم (2-3) يبين الهيكل التنظيمي لشركة "جيزي"



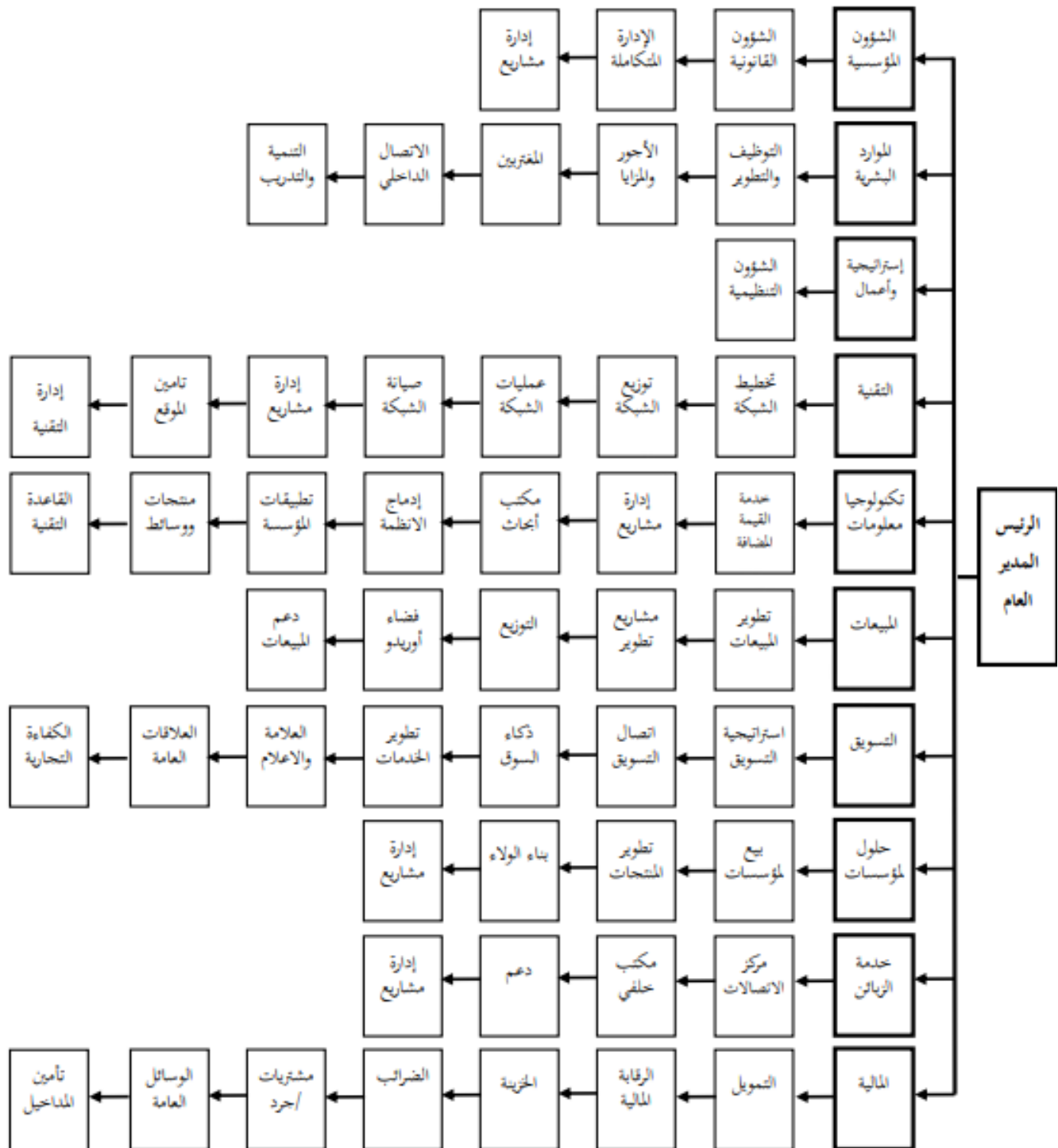
المصدر: من إنجاز الباحث بعد الاطلاع على عدد من وثائق الشركة.

2-3- الوطنية للاتصالات الجزائرية (WTA)

الوطنية للاتصالات الجزائرية، واسمها التجاري الحالي هو "أوريدو الجزائر"، هي أحد فروع الشركة الكويتية "الوطنية للاتصالات"، تملك "شركة Ooredoo" حصة 92.1% من الأسهم في شركة الوطنية للاتصالات وتستحوذ شركة Ooredoo من خلال الوطنية للاتصالات على نسبة 80% من أسهم أوريدو الجزائر مما يمنحها حصة اقتصادية فعلية تبلغ 74.4% في "أوريدو الجزائر" تنشط "أوريدو الجزائر" في مجال الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية حصلت على ثالث رخصة للهاتف النقال من وزارة الاتصال الجزائرية في 02 ديسمبر 2003 بعد منافسة شديدة مع أكبر الشركات العالمية المتخصصة في القطاع، وذلك مقابل مبلغ 421 مليون دولار أمريكي.

انطلقت الوطنية للاتصالات الجزائرية رسميا في النشاط بداية من 25 أوت 2004، واعتمدت ثلاث أهداف في عالم تكنولوجيا الاعلام والاتصال هي: التميز في الخدمة، توفير الخدمة للجميع، زيادة الحصة السوقية وقيادة السوق. وهذا بالإضافة إلى رغبتها في تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية وتغطية لكل ولايات الوطن .

الشكل رقم (3-3) يبين الهيكل التنظيمي لشركة "أوريدو الجزائر"



المصدر: من انجاز الباحث بعد الاطلاع على عدد من وثائق الشركة.

3- الحظيرة الإجمالية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر في نهاية سنة 2024

3-1 مفاهيم تهم متعامل الهاتف النقال

- لابد من التطرق لبعض المفاهيم ذات الصلة بقطاع الهاتف النقال: (ARPCE، 2023، صفحة 28)
- **الاتصالات الإلكترونية:** هي كل إرسال أو تراسل أو استقبال علامات، صور، أصوات، بيانات، أو معلومات مهما كانت طبيعتها عبر الأسلاك أو الألياف البصرية أو بطريقة كهرو مغناطسية.
- **المشترك:** هو كل شخص طبيعي أو معنوي أبرم عقد مع أحد المتعاملين الذين يوفرون خدمات الاتصالات الإلكترونية لتوفير هذه الخدمات.
- **المشترك النشط:** المشترك النشط في خدمات الهاتف النقال هو كل مشترك الدفع المسبق الذي أجرى على الأقل خلال 120 يوما الماضية إحدى العمليات التالية:
 - إرسال أو استقبال مكالمات هاتفية صوتية أو صوتية مرئية.
 - إرسال رسائل قصيرة SMS أو رسائل متعددة الوسائط MMS.
 - التوجه إلى شبكة الإنترنت.
- ويستثنى من ذلك كل المكالمات الواردة من منشآت المتعاملين.

3-2 مؤشرات قطاع الهاتف النقال على المستوى الوطني

بعد التعريف بالمتعاملين الذين يشغلون سوق الهاتف النقال بالجزائر لابد من الإشارة إلى بعض الإحصائيات المتعلقة بالقطاع حتى نهاية سنة 2024 ، والتي يلخصها الجدول رقم (3-1) أدناه.

الجدول رقم (3-1) يبين مؤشرات وأرقام قطاع الهاتف النقال لسنة 2024"

المتعامل	اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس - Mobilis	أوبتيكوم تيليكوم الجزائر - جيزي - Djazzy	الوطنية للاتصالات الجزائر - أوريدو - Ooredoo
مؤشرات المقارنة			
عدد المشتركين	23 101 816	16 469 034	14 479 676
الحصة السوقية	42.74%	30.47%	26.79%
رقم الأعمال	115 مليار دج	112.17 مليار دج	16.7 مليار دج
عدد محطات التغطية	6000	39000	4000
عدد الوكالات التجارية	500	200	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات المتعاملين الثلاث.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- أن قطاع الهاتف النقال في الجزائر تقوده مؤسسة موبيليس بحصة سوقية تقدر بـ 42.74% ثم تليها مؤسسة جيزي بحصة سوقية تقدر بـ 30.47% ثم مؤسسة أوريدو بحصة سوقية تقدر بـ 26.79%.
- نلاحظ أن رقم الأعمال المحقق من طرف شركة موبيليس خلال سنة 2024 هو الأكبر مقارنة بباقي المتعاملين، ما يتناسب إيجابا مع الحصة السوقية المحققة.
- العدد الأكبر من محطات التغطية تملكه مؤسسة جيزي 39000، وهذا راجع لقدم تواجد المؤسسة في الجزائر باعتبارها أول مؤسسة تمنح لها الرخصة، حيث استفادت من عدة امتيازات جعلتها تضاعف استثماراتها في الجزائر من أجل الوصول إلى أغلب مناطق الوطن.

3-3- التوزيع حسب نوع الاشتراك لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر في نهاية سنة 2024

يوضح الجدول رقم (3-2) أدناه توزيع المشتركين لكل متعاملي الهاتف النقال حسب نوع الخدمة، أي نوعية الدفع ما بين الدفع المسبق والدفع البعدي.

الجدول رقم (3-2) يبين التوزيع حسب نوع الاشتراك لمتعاملي قطاع الهاتف النقال سنة 2024

المتعامل	الدفع المسبق	الدفع البعدي
اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس Mobilis -	22 392 984	708 832
أوبتيكوم تيليكوم الجزائر - جيزي Djezzy -	15 683 183	785 851
الوطنية للاتصالات الجزائر - أوريدو Ooredoo -	13 559 429	920 247
مجموع المشتركين	51 635 596	2 414 930

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية ARPCE

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن في نهاية شهر ديسمبر 2024، اختار 95,53% من المشتركين في قطاع الهاتف النقال صيغة الدفع المسبق مقابل 4,47% اختاروا صيغة الدفع البعدي، إذ أغلب المشتركين يفضلون هذه الخدمة سواء مؤسسات أو أشخاص، كما أن النسبة الأكبر في الدفع المسبق تحوز عليها شركة موبيليس ثم تليها جيزي، ثم شركة أوريدو، عكس خدمة الدفع البعدي أين نجد أن أكبر نسبة تحوز عليها شركة أوريدو ثم جيزي ثم موبيليس، كما سجلت الحظيرة الإجمالية لمشاركي الدفع المسبق تطورا تقدر نسبته بـ 1.18 %، حيث انتقلت من 51,033 مليون مشترك في نهاية 2024 إلى 51,636 مليون مشترك في نهاية 2024.

يفضل المشتركون لدي المتعاملين الثلاث صيغة الدفع المسبق نظرا لما تحققه من مزايا، منها سهولة التحكم في الإنفاق، وتوفير تكاليف أقل، وخاصة لأولئك الذين لا يحتاجون إلى استهلاك كبير للخدمات، كما أنه يمنح حرية أكبر في اختيار مقدمي الخدمة والخطط، ويعد مناسباً للمسافرين والطلاب الذين قد يغيرون مكان إقامتهم، بالإضافة إلى الآباء الذين يرغبون في البقاء على اتصال بأبنائهم مع التحكم في التكاليف، عكس الدفع البعدي الذي يتطلب فواتير، وارتباط مع المتعامل ولا يوفر مرونة أكبر للمشاركين.

3-4- معامل التركيز في القطاع في نهاية سنة 2024

يوضح الجدول رقم (3-3) أدناه معامل التركيز في قطاع الهاتف النقال سنة 2024 ، والذي يعبر عن طبيعة المنافسة السائدة في القطاع في هاته الفترة.

الجدول رقم (3-3) يبين معامل التركيز في قطاع الهاتف النقال سنة 2024

المتعامل	عدد المشتركين	الحصة السوقية
اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس Mobilis -	23 101 816	42.74%
أوبتيكوم تيليكوم الجزائر - جيزي Djezzy -	16 469 034	30.47%
الوطنية للاتصالات الجزائر - أوريدو Ooredoo -	14 479 676	26.79%
مجموع المشتركين	54 050 526	100%
معامل التركيز بالطريقة الأولى (مقلوب عدد المؤسسات)		0.33=1/3
معامل التركيز بالطريقة الثانية (هيرشمان وهيرفندال)		0.35

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية ARPCE.

سجلت حظيرة الهاتف النقال (GSM، الجيل الثالث، الجيل الرابع) تطورا تبلغ نسبته 91, 4 % خلال سنة، حيث انتقلت من 51,522 مليون مشترك في سنة 2023 إلى 54,051 مليون مشترك في نهاية سنة 2024 ، كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الحصة السوقية الأكبر في سوق الهاتف النقال تحوز عليها شركة موبيليس بنسبة 42.74 % ، ثم تليها شركة جيزي في المرتبة الثانية بنسبة 30.47 % ، ثم شركة أوريدو بنسبة 26.79 % .

ما يلاحظ أيضا هو تقارب الحصة السوقية لكل من جيزي وأوريدو مقارنة بشركة موبيليس.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أيضا أن معدل التركيز بكلتا الطريقتين لم يتجاوز 0.4 وحسب مؤشر هيرفندال- هيرشمان HHI فإنه مؤشر على تركيز مرتفع ما، وهو ما يترجم في حالة الجزائر خلال هذه الفترة باحتكار القلة.

4- تطور مؤشرات قطاع الهاتف النقال في ولاية غليزان

يُعد قطاع الاتصالات النقالة أحد المحاور الأساسية في التنمية التكنولوجية والاقتصادية في الجزائر، لما له من دور فاعل في تعزيز التواصل، وتحفيز النشاط التجاري، وتسهيل الوصول إلى الخدمات الرقمية.

تم اعتماد تحليل دقيق ومعتمق لبيانات تمتد من سنة 2010 إلى غاية 2024، اعتمادًا على الإحصائيات الصادرة عن مديرية البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بولاية غليزان، والتي تم جمعها خلال فترة التبرص الميداني لدى هذه الهيئة، وقد تمحور التحليل حول أداء المتعاملين الثلاثة الرئيسيين في سوق الهاتف النقال بالجزائر، وهم: موبيليس (Mobilis)، جيزي (Djezzy)، وأوريدو (Ooredoo)، مع التركيز على بعض المؤشرات الجوهرية هي:

- **عدد المشتركين:** حيث تم تتبع تطور قاعدة الزبائن لدى كل متعامل عبر السنوات، ما يعكس ديناميكية السوق، وتفضيلات المستخدمين المحليين.
 - **معدل التغطية:** وتُبرز مدى قدرة كل شبكة على إيصال خدماتها إلى مختلف مناطق الولاية، وهو عنصر حاسم في تحديد جودة الخدمة ومدى شمولها.
 - **البنية التحتية (عدد المحطات القاعدية):** إذ يُعدّ هذا المؤشر مقياسًا مهمًا للاستثمار التكنولوجي لكل متعامل، ومدى التزامه بتوسيع شبكة التغطية وتحسين الأداء.
- تكمن أهمية هذا التحليل في أنه لا يقتصر على عرض البيانات، بل يسعى إلى تقديم قراءة تفسيرية لتطور السوق المحلي، من حيث هيمنة بعض المتعاملين في فترات معينة وتراجع آخرين، إضافة إلى التغيرات التي طرأت على نسب التغطية استجابةً للطلب أو التوسع السكاني والعمراني في ولاية غليزان.
- من خلال الجداول والأشكال البيانية التي ستُعرض لاحقًا، سيتم إبراز التوجهات الكبرى في سوق الهاتف النقال على مستوى الولاية، مع استخلاص الفروقات بين المتعاملين، وتحديد الفترات التي عرفت تطورات لافتة، سواء من حيث عدد المشتركين أو نسب التغطية أو توسيع البنية التحتية، والجدول رقم (3-4) أدناه يبين تطور مؤشرات قطاع الهاتف النقال في ولاية غليزان خلال الفترة 2010-2024

الجدول رقم (3-4) يبين تطور مؤشرات قطاع الهاتف النقال في ولاية غليزان.

Les opérateurs Les années	Mobilis			Djezzy			Ooredoo		
	Nombre d'abonnés	Taux de couverture	Station de base	Nombre d'abonnés	Taux de couverture	Station de base	Nombre d'abonnés	Taux de couverture	Station de base
2010	166 285	100%	71	213 334	100%	69	53 845	95%	45
	Taux global de couverture: 98.33%								
2011	168 445	97%	71	213 334	100%	122	87 446	98%	49
	Taux global de couverture: 98.33%								
2012	172 227	97.2%	72	213 334	100%	122	87 446	98%	49
	Taux global de couverture: 98.33%								
2013	172 227	97.2%	74	213 334	100%	122	87 446	98%	45
	Taux global de couverture: 97.4%								
2014	130 047	95%	77	213 334	100%	125	87 446	98%	45
	Taux global de couverture: 97.67%								
2015	130 047	95%	78	350 000	100%	125	87 446	98%	45
	Taux global de couverture: 97.67%								
2016	202 923	95%	81	526 039	80,60%	177	81 848	87,95%	137
	Taux global de couverture: 87,85%								
2017	208 128	95%	81	526 039	74,30%	179	81 848	87,95%	137
	Taux global de couverture: 86.37%								
2018	208 128	98,25%	83	526 039	80.60%	177	74 917	83.5%	137
	Taux global de couverture: 86.37%								
2019	228 286	95%	89	526 039	80.60%	224	83 314	95,10%	142
	Taux global de couverture: 90,23%								
2020	228 286	95%	89	526 039	80.60%	226	83 314	95,10%	142
	Taux global de couverture: 90,23%								
2021	216 225	98,52%	108	438 572	72,65%	135	180 599	99.5%	113
	Taux global de couverture: 90,22%								
2022	271 500	93,72%	115	428 347	86,47%	139		86.42%	114
	Taux global de couverture: 88,87%								
2023	303 911	93,72%	125	429 984	88,08%	143	217 061	86.42%	134
	Taux global de couverture: 88,87%								
2024	342 189	96,22%	127	434 244	92,96%	153	250 492	91.06%	141
	Taux global de couverture: 93.41%								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات مديرية البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال لولاية غليزان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الحصة السوقية للمتعامل جيزي في نهاية سنة 2024 بولاية غليزان هي الأكبر بـ 42.28% باعتباره أول وأقدم متعامل يحوز على الرخصة، ثم يليه المتعامل موبليس بحصة سوقية تقدر بـ 33.32%، ثم المتعامل أوريدو بنسبة 24.39%.

ما يمكن ملاحظته بصفة عامة من خلال الجدول أعلاه هو أن تزايد، استقرار، أو انخفاض عدد المشتركين لدى المتعاملين الثلاث مرتبط بعدد محطات التغطية المنجزة، والاستثمارات من أجل تحسين جودة الشبكة، إضافة إلى تزايد التجمعات السكانية.

ما يمكن ملاحظته أيضا هو أن عدد المشتركين في الهاتف النقال بالولاية بصفة عامة في تزايد مستمر من عام لآخر، إذ بلغ عدد المشتركين عند المتعامل موبليس سنة 2010 حوالي 285 166 مشترك، ليصل في نهاية سنة 2024 حوالي 342 189 مشترك، أما المتعامل جيزي فقد بلغ استقرار نسبي في عدد المشتركين في الفترة 2010-2014 بـ 334 231 مشترك ليرتفع في سنة 2015 إلى 350000 مشترك، ليسجل ارتفاع نوعا ما في الفترة 2016-2020 بـ 526039، ثم ينخفض بوتيرة حادة نوعا ما في الفترة ما بين 2021-2024.

أما المتعامل أوريدو فقد سجل ارتفاع في عدد المشتركين إذ بلغ سنة 2010 حوالي 53845 مشترك، ليصل إلى سنة 2011 حوالي 87 446 مشترك، ثم يبقى العدد مستقرا في الفترة 2011-2015 ثم ينخفض إلى 81 848 مشترك سنتي 2016-2017، ثم ينخفض بنسبة معتبرة سنة 2018 ليصل إلى 74 917 مشترك، بعدها ثم يسجل عدد المشتركين ارتفاعا معتبرا خلال الفترة 2019-2024 ليصل في نهاية الثلاثي الرابع من سنة 2024 إلى 250 492 مشترك.

5- تأثير المنافسة في قطاع الهاتف النقال على جودة الخدمة في الجزائر

تعتبر المنافسة في قطاع الهاتف النقال من العوامل الرئيسية التي تؤثر إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة، فبسبب المنافسة تسعى الشركات إلى تقديم خدمات أفضل وأكثر تنوعاً لضمان استمرار وجودها في السوق، مما يحسن تجربة المستخدم بشكل عام، ونظرا لخصوصية الخدمة في هذا القطاع سيتم التركيز أكثر على بعد أو محور وهو جودة الشبكة، وتتجلى تأثيرات المنافسة على جودة الخدمات من خلال العناصر التالية:

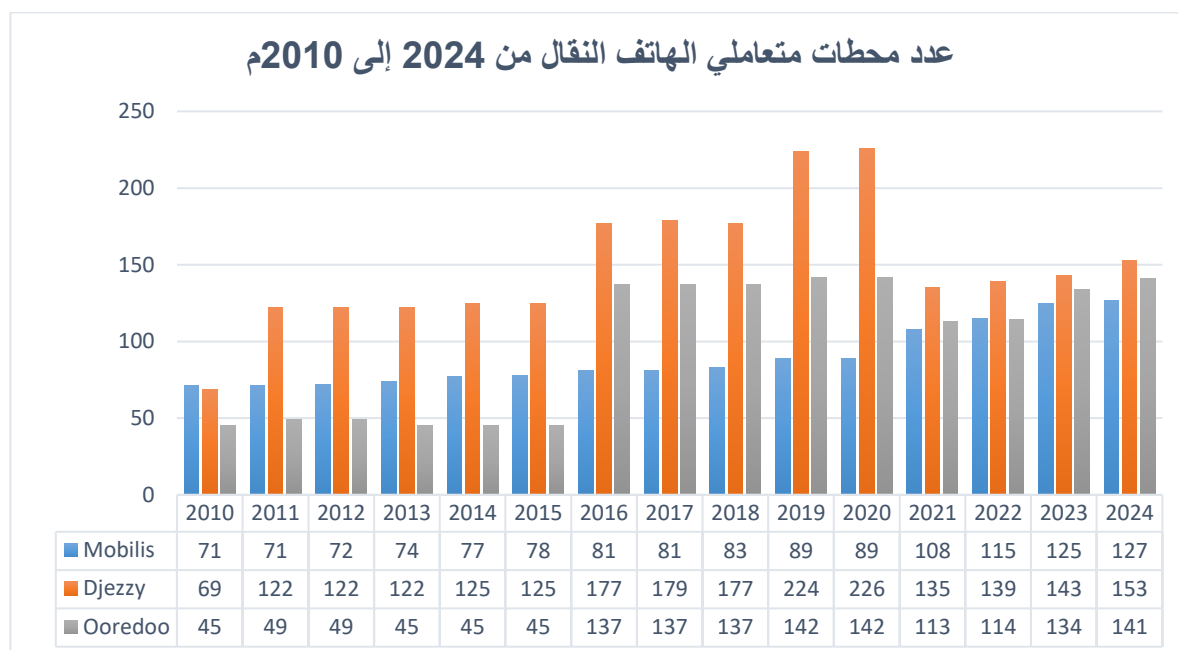
5-1- تحسين جودة الشبكة

تسعى الشركات الثلاث المتنافسة في قطاع الهاتف النقال بالجزائر إلى تحسين جودة الشبكة، من خلال دراسة بعض المؤشرات على النحو الموالي:

5-1-1- إنجاز محطات التغطية

فالاستثمار في البنية التحتية والتقنيات الجديدة، مما يؤدي إلى تحسين سرعة الإنترنت وتغطية الشبكة، والشكل رقم (3-5) يبين تطور عدد محطات التغطية لمتعاملي الهاتف النقال في ولاية غليزان حالة الدراسة خلال الفترة 2010-2024.

الشكل رقم (3-5) يبين تطور عدد محطات التغطية لمعامل الهاتف النقال في ولاية غليزان خلال الفترة 2010-2024



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات مديرية البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال لولاية غليزان. من خلال الشكل أعلاه نلاحظ تطور عدد محطات معامل الهاتف النقال في ولاية غليزان خلال الفترة من 2010 إلى 2024 ، حيث نلاحظ نموًا تدريجيًا للمعامل "موبيليس" في عدد المحطات من 71 في 2010 إلى 127 في 2024، مع بعض التقلبات الطفيفة.

أما "جيزي" فقد شهدت ارتفاعًا كبيرًا من 69 محطة في 2010 إلى ذروة بلغت 226 محطة في 2020، ثم انخفضت إلى 158 في 2024، ما يلاحظ أن "جيزي" حافظت على الصدارة في عدد المحطات لمعظم السنوات، باعتبارها أول معامل وأقدمهم والذي تحصل على عدة امتيازات وتسهيلات شجعت على الاستثمار وتحقيق أرباح قياسية في فترة وجيزة، قبل أن يفتح القطاع أمام المنافسة.

من جهة أخرى، بدأت "أوريدو" بـ 45 محطة في 2010، ثم ارتفع عدد محطاتها بشكل ملحوظ ليصل إلى 142 في 2020، قبل أن ينخفض إلى 141 في 2024.

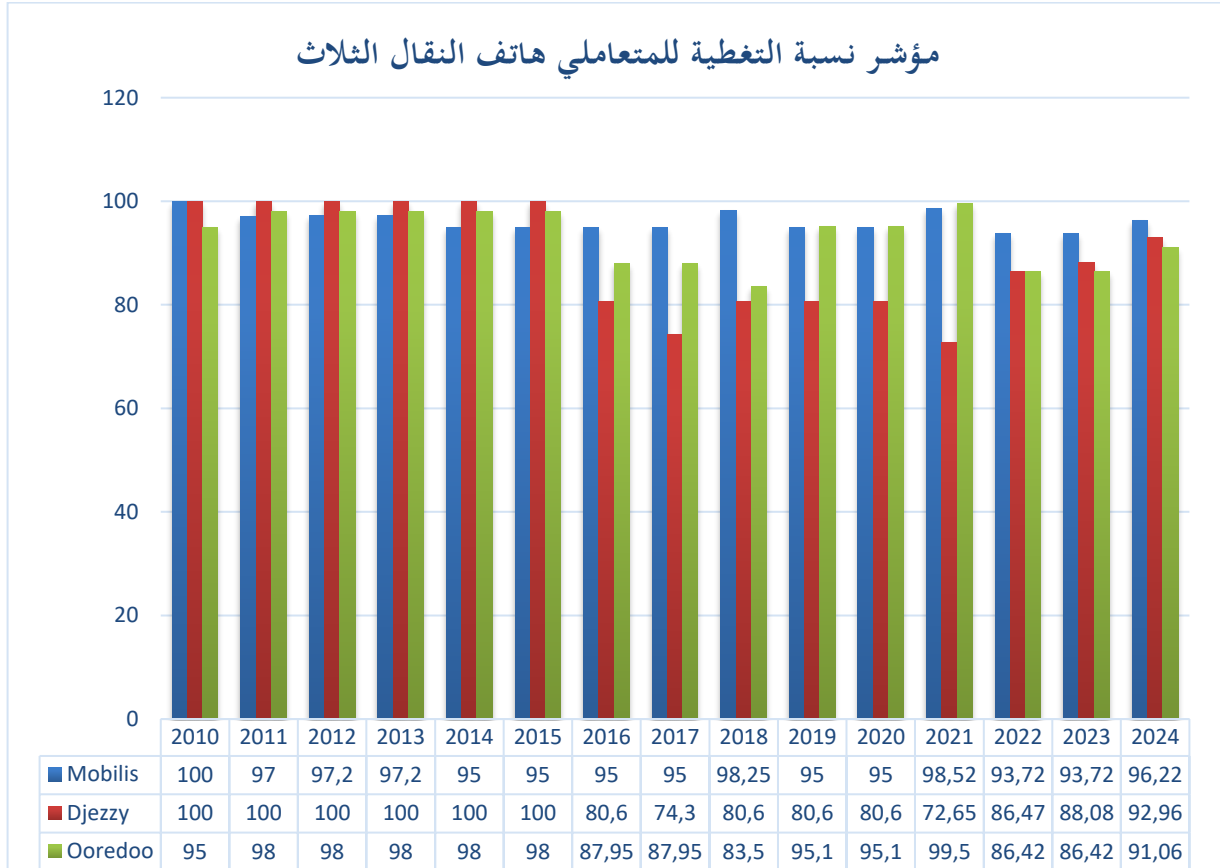
ما يلاحظ أيضا هو أن شركة جيزي إلى غاية نهاية سنة 2024 تتصدر الريادة بـ 153 محطة ثم تليها شركة أوريدو بـ 141 محطة ثم شركة موبيليس بـ 127 محطة، تعكس هذه البيانات المنافسة الشديدة بين المشغلين والتغيرات في استراتيجياتهم التوسعية على مر السنين.

5-1-2- معدل التغطية

يبرز مدى قدرة كل شبكة على إيصال خدماتها إلى مختلف مناطق الولاية، وهو عنصر حاسم في تحديد جودة الخدمة ومدى شمولها، فالإحصائيات المتعلقة بالاستثمار في محطات التغطية من طرف المتعاملين الثلاث انعكست

إيجاباً على معدل التغطية بالولاية، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (3-4) الذي يبين تطور نسبة التغطية لمتعاملي الهاتف النقال في ولاية غليزان خلال الفترة 2010-2024.

الشكل رقم (3-4) يبين تطور نسبة التغطية لمتعاملي الهاتف النقال في ولاية غليزان خلال الفترة 2010-2024.



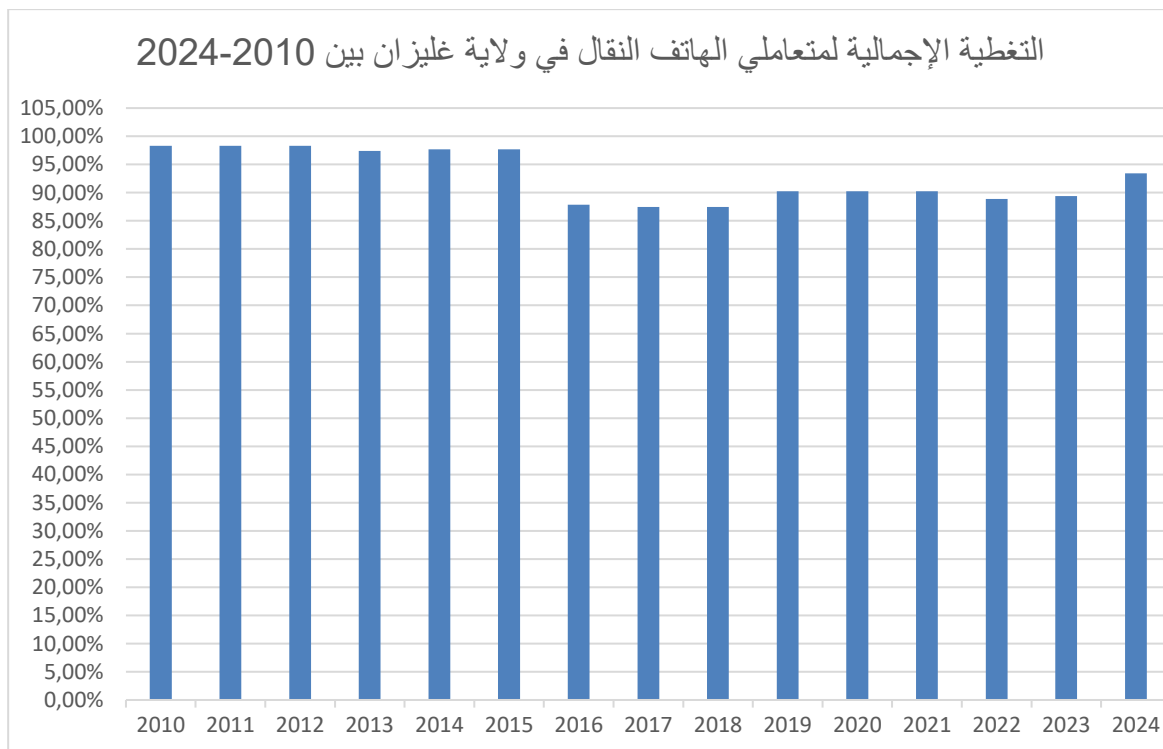
- المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات مديرية البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال لولاية غليزان.
- من خلال الشكل أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:
- تصدر شركة موبيليس قطاع الهاتف النقال في ولاية غليزان فيما يخص معدل التغطية بمعدل يفوق 96.22%، متبوعة بشركة جيزي بـ 92.96%، ثم شركة أوريدو بمعدل تغطية 91.06%.
 - حافظت موبيليس على استقرار نسبي في التغطية مقارنة بالمنافسين، بدءاً من 100% في 2010 ووصولاً إلى 96.22% في 2024، مع انخفاض طفيف في 2022 و 2023 (93.72%)، وهذا راجع إلى تغير الأجيال من الجيل الثاني 2G إلى الثالث 3G إلى الجيل الرابع 4G وكل جيل يحتاج إلى استثمارات أو إنشاء أو تجهيز المحطات الحالية بأحدث التقنيات من أجل تحسن سرعة التدفق.
 - أما جيزي فقد سجلت تغطية كاملة (100%) حتى 2015، لكنها شهدت تراجعاً كبيراً بلغ أدناه 74.3% في 2017، ثم بدأت بالتحسن لتصل إلى 92.96% في 2024.

- في المقابل بدأت أوريدو بنسبة 95% في 2010، وتحسنت تدريجيًا لتصل إلى ذروتها في 2021 بنسبة 99.5%، قبل أن تنخفض قليلًا إلى 91.06% في 2024.

3-1-5- معدل التغطية الإجمالية للمتعاملين الثلاث في ولاية غليزان خلال الفترة 2010-2024

يبرز مدى قدرة كل المتعاملين الثلاث الناشطين في قطاع الهاتف النقال بالولاية على إيصال خدماتهم إلى مختلف مناطق الولاية، وهو عنصر حاسم في تحديد جودة الخدمة ومدى شمولها، والشكل رقم (3-6) يبين تطور نسبة التغطية الإجمالية لمتعاملي الهاتف النقال الثلاث في ولاية غليزان خلال الفترة 2010-2024.

الشكل رقم (3-6) يبين تطور معدل التغطية الإجمالية لمتعاملي الهاتف النقال الثلاث في ولاية غليزان خلال الفترة 2010-2024.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات مديرية البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال لولاية غليزان. من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن تطور التغطية الإجمالية لشبكة الهاتف النقال في الولاية خلال الفترة من 2010 إلى 2024 شهد تحسنًا مستمرًا، إذ مر بمجموعة من المراحل يمكن الإشارة إليها، فمن 2010 إلى غاية 2012 شهدت هذه المرحلة استقرارًا في نسبة التغطية، حيث بلغت 98.33%، ثم انخفضت بنسبة طفيفة إذ بلغت من 97.4% خلال سنوات 2016-2017-2018، ثم انخفض المعدل بنسبة كبيرة فاقت 10% لتصل إلى 87.85% خلال سنوات 2013-2014-2015، ثم ارتفع ليصل 90% سنة 2021، ثم انخفض إلى 88% خلال سنوات 2022-2023، ليرتفع إلى 93.4% سنة 2024.

يشير هذا التقدم إلى التوسع الكبير في البنية التحتية لشبكات الاتصالات، مما يعكس الجهود المبذولة لتحسين الخدمة وضمان وصولها إلى معظم المناطق، على الرغم من بعض التقلبات الطفيفة بين السنوات، إلا أن المنحنى

العام يتجه صعودًا، مما يدل على نجاح سياسات تطوير قطاع الاتصالات في البلاد، هذه النتائج تُبرز التزام المتعاملين الثلاث رفي القطاع والحكومة بتقديم خدمة ذات جودة عالية وتغطية شاملة، مما يسهم في تعزيز التواصل والشمول الرقمي في الجزائر، ما تم ملاحظته هو أن مستوى التغطية جيد في أغلب أرجاء الولاية.

5-2- الوكالات التجارية على مستوى الولاية كأداة لتقريب الخدمة

الوكالات التجارية لمعاملتي الهاتف النقال هي أماكن يمكن للزبائن فيها الحصول على مختلف الخدمات المتعلقة بالهاتف النقال، مثل شراء شريحة أو جهاز جديد، أو الاشتراك في خدمات إضافية، أو تسوية فاتورة، أو طلب مساعدة فنية، تستطيع إيجاد هذه الوكالات في عدة أماكن:

- مكاتب متعاملي الهاتف النقال مثل موبيليس، جيزي، أوريدو.
 - المراكز التجارية؛ حيث توجد غالباً فروع للمتعاملين أو وكلاء معتمدين.
 - متاجر الأجهزة الإلكترونية؛ بعض المتاجر الكبرى قد تقدم خدمات المتعاملين أيضاً.
 - بعض المحلات الصغيرة؛ مثل محلات بيع الهواتف المحمولة أو محلات قطع الغيار.
- يُفضل الزبائن قبل الذهاب إلى الوكالة:
- التحقق من توفر الخدمات المطلوبة، فبعض الوكالات قد تقدم خدمات معينة فقط.
 - التأكد من عنوان الوكالة لكي يتمكن الزبائن من الوصول إليها بسهولة.
 - الاحتفاظ بالأوراق والوثائق المطلوبة: مثل بطاقة الهوية أو شريحة الهاتف.
- كما يمكن للزبائن أيضاً التواصل مع المتعاملين من خلال الإنترنت أو الهاتف للاستفسار عن الخدمات أو طلب المساعدة، والجدول رقم (3-5) يبين عدد الوكالات التجارية ونقاط البيع المعتمدة من طرف المتعاملين الثلاث بولاية غليزان إلى غاية سنة 2024".

الجدول رقم (3-5) يبين عدد الوكالات التجارية ونقاط البيع المعتمدة من طرف المتعاملين الثلاث بولاية غليزان سنة 2024".

عدد نقاط البيع	عدد الوكالات التجارية	المتعامل
297	04	اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس Mobilis -
285	02	أوبتيكوم تيليكوم الجزائر - جيزي Djezzy -
176	4	الوطنية للاتصالات الجزائر - أوريدو Ooredoo -
785	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات مديرية البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال لولاية غليزان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- أن كل المتعاملين الثلاث حريصون على التقرب من الزبون، وذلك بإقامة عدد من الوكالات التجارية، والتي تتمركز بالدرجة الأولى في مقر الولاية (بلدية غليزان)، ثم في الدوائر الكبرى حسب الكثافة السكانية.
- كذلك وفي إطار سياستهم التوزيعية الهادفة إلى التقرب من الزبون وتجنبيه عناء التنقل إلى الوكالات التجارية والانتظار، تم تخصيص العديد من نقاط البيع المعتمدة لتقديم بعض الخدمات كشراء الشرائح الإلكترونية، وتعبئة الرصيد وغيرها.
- ما تم ملاحظته من خلال الجدول أعلاه هو أن شركة موبيليس تقود القطاع في ولاية غليزان بـ 04 وكالات تجارية موزعة على النحو الموالي: واحدة 01 على مستوى مقر الولاية بلدية غليزان، واحدة 01 على مستوى بلديو عمي موسى، واحدة 01 على مستوى بلدية وادي رهيو، واحدة 01 على مستوى بلدية مازونة، هذا التوزيع يراعي الكثافة السكانية للولاية، و 297 نقطة بيع معتمدة على مستوى البلديات من أجل تكفل أحسن بالمشاركين وتقديم خدمات أفضل، تليها مؤسسة أوريدو بـ 04 وكالات تجارية و 176 نقطة بيع معتمدة، ثم شركة جيزي بـ 02 وكالتيين تجاريتين على مستوى بلديتي غليزان، وادي رهيو باعتبارهما أكبر البلديات من حيث الكثافة السكانية و 285 نقطة بيع معتمدة.

3-5- تنوع الخدمات

في سوق المنافسة الكاملة يعتبر المنتج الذي تم إنتاجه متجانسا، بمعنى يكون هذا المنتج متطابق إلى حد كبير من حيث الجودة والكفاءة وأداء الخدمة بغض النظر عن المنتج أو البائع الذي تم شراء المنتج منه، وهذا يعني أن كل منتج يباع في السوق متماثل ومتجانس مع المنتجات الأخرى، و هو بديل لها. إذ تتيح المنافسة للعملاء اختيار خدمات أكثر تنوعاً تلبي احتياجاتهم المختلفة، مثل خدمات البيانات الصوتية، بالإضافة إلى الخدمات الإضافية مثل خدمات الدردشة والتطبيقات المتنوعة، والجدول رقم (3-6) يبين أهم منتجات وخدمات المتعاملين الثلاث إلى غاية الثلاثي الرابع من سنة 2024.

الجدول رقم (3-6) يبين أهم منتجات وخدمات المتعاملين الثلاث لسنة 2024.

المتعامل	اسم العرض	محتوى العرض	السعر
موبيليس Mobilis	توانتي (Twenty)	مكالمات ورسائل غير محدودة لجميع الشبكات + 80 GB إنترنت	حوالي 2000 دج/شهرياً
	مبتسم PixX	2 GB إنترنت + رصيد أولي بـ 100 دج	200 دج مرة واحدة
	SamaMix1500	عرض شهري متعدد الاستخدامات (بيانات ومكالمات)	1500 دج/30 يوم
	Navigui 4G	30 GB صالحة لـ 6 أشهر + 3 GB هدية	4000 دج

1300 دج/شهريًا	مكالمات غير محدودة داخل الشبكة + 120 دقيقة نحو الشبكات الأخرى	Smart S	جيزي Djezzy
حسب الاستهلاك	4.99 دج لكل ميغابايت	إنترنت حسب الطلب	
50/200/600 دج	موسيقى بلا حدود (يومي، أسبوعي، شهري)	اشتراك Anghami Plus	
600-1500 دج	25-60 GB إنترنت + مكالمات غير محدودة	عروض فيسبوكية	
500 دج/شهريًا	6 GB إنترنت + قسائم تخفيض	اشتراك 500	أوريدو Ooredoo
2000 دج/شهريًا	60 GB + مكالمات غير محدودة داخل الشبكة	La Gold Jdida	
2000 دج	مكالمات محلية مجانية + 50 دقيقة دولية + 200 GB إنترنت	عرض شهري شامل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات المتعاملين الثلاث.

تُظهر هذه البيانات التنافس الحاد بين المتعاملين في تقديم عروض مغرية لكل فئات المجتمع من حيث كمية البيانات وتنوع المكالمات، في ظل محاولاتهم كسب ولاء الزبائن وتحقيق توقع أفضل في السوق الجزائرية.

4-5- تحسين خدمة العملاء

تولي الشركات المنافسة اهتمامًا كبيرًا بخدمة العملاء لضمان رضاهم، مما يؤدي إلى تحسين تجربة المستخدم، إذ يولي المتعاملون الثلاث عناية خاصة لذلك من خلال:

- زيادة عدد الوكالات التجارية ونقاط البيع المعتمدة من أجل التقرب أكثر من الزبون، وتجنبه عناء التنقل إلى الوكالات الرئيسة للمتعاملين الثلاث.
- الاستقبال الجيد للزبائن وتوفير كل شروط الراحة أثناء تقديم الخدمة.
- استمرارية الخدمة؛ لا يمكن للمتعامل توقيف توفير الخدمات دون ترخيص مسبق من سلطة الضبط إلا في حالة قوة القاهرة تعين قانونًا، وذلك احترامًا للاستمرارية، وعلى المتعامل ضمان دوام الخدمات 24 ساعة على 24 ساعة و 7 أيام على 7 أيام، وينبغي ألا يتجاوز متوسط المدة المتراكمة لانعدام شاغلية مجمل الشبكة 24 ساعة في السنة خارج حالات القوة القاهرة.
- وضع نظام عمل ساعات عمل يناسب جميع فئات الزبائن.
- توفير عدد كافي من الموظفين الأكفاء الذين يقدمون الخدمة للزبائن.
- الاهتمام بشكاوي الزبائن والسرعة في معالجتها، والرد على مختلف استفساراتهم، من خلال وضع رقم أخضر مجاني، مثلاً شركة أوريدو خصصت رقمين للأشخاص الطبيعيين 24 ساعة على 24 ساعة و 7 أيام على 7 أيام 333 أو 0550000333 وآخر للمؤسسات 7 أيام على 7 أيام من 08:30 صباحاً إلى 23:00 مساءً 330 أو 0550000330 .

- تقديم وتوفير تشكيلة متنوعة من الخدمات والعروض لمختلف فئات المجتمع وعبر المناسبات الدينية والوطنية.

5-5- تخفيض الأسعار

تهدف المنافسة إلى تخفيض أسعار الخدمات، مما يجعلها أكثر سهولة في الوصول إليها لجميع فئات المجتمع، وهذا ما ترجم على أرض الواقع في الجزائر، فتقريبا كل الخدمات المقدمة من طرف المتعاملين الثلاث أصبحت بأسعار في متناول أغلب شرائح المجتمع الجزائري، عكس فترة الاحتكار التام، وفي بداية فتح السوق أمام المتعامل الوحيد آنذاك جيزي أين كانت أسعار الخدمات مرتفعة جدا، خاصة المكالمات باعتبارها المنتج الأكثر طلبا.

5-6- تطوير المنتجات والخدمات

المنافسة تدفع الشركات إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة، وهذا ما تم الوقوف عليه من خلال إضافة خدمات لم تكن من قبل، وخاصة مع انتشار الهواتف الذكية أصبح المشترك يحوز على عدة خدمات كالإنترنت على الهاتف المحمول وغيرها.

خاتمة الفصل التطبيقي

يتضح من خلال هذا الفصل أن سوق الهاتف النقال في الجزائر عرف تطوراً معتبراً على مدار السنوات الأخيرة، مدفوعاً بالمنافسة الشديدة بين المتعاملين الثلاثة، وقد أسهم هذا التنافس في تحسين جودة الخدمات وتوسيع التغطية، سواء على المستوى الوطني أو المحلي، كما هو الحال في ولاية غليزان التي شهدت ارتفاعاً ملحوظاً في عدد المحطات القاعدية ومعدل التغطية.

كما أبرز التحليل أن كل متعامل تبني استراتيجية خاصة لتعزيز موقعه في السوق، سواء من خلال رفع عدد المشتركين، أو توسيع شبكة التوزيع، أو تقديم خدمات متنوعة تتلاءم مع احتياجات الزبائن، ورغم بعض التفاوت في الأداء فإن القطاع عمومًا يتجه نحو نضج أكبر وتنظيم أشمل، يعكس حرص الدولة على تأطير المنافسة وضمان الخدمة الشاملة للمواطن.

وبالتالي فإن هذا الواقع يستدعي مواصلة دعم الاستثمارات في البنية التحتية، وتعزيز الابتكار في الخدمات الرقمية، مع تحسين شروط المنافسة العادلة بما يكفل رضا الزبائن، ويضمن ديمومة القطاع في بيئة ديناميكية ومتغيرة.

الفصل الرابع

الخاتمة العامة

1- نتائج الدراسة

ينشط في قطاع الهاتف النقال بالجزائر ثلاث متعاملين تتفاوت فترة تواجد كل منهم فيه، يمثلون جانب العرض، بحيث يجوز كل واحد منهم على رخصة إنشاء واستغلال شبكة GSM والاستثمار المثمر في مجال الهاتف النقال، بما يضمن تقديم أفضل خدمة في مجال الاتصالات اللاسلكية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك استقرار في سوق الهاتف النقال بالجزائر، من خلال استقرار الأسعار، وتنوع في الخدمات من قبل كل المتعاملين، تقارب في الحصة السوقية، ما يشكل عائق للدخول بالنسبة للمتعاملين المحتملين، نتيجة التحكم في التكاليف ووفاء الزبائن.
- معامل التركيز في القطاع R يساوي 0.35 ، مرتفع نوعا ما، نتيجة اقتسام السوق من طرف ثلاث متعاملين فقط، ما يشكل احتكار القلة، قد ينجم عنه ممارسات احتكارية خاصة إذا اتفق المتعاملون الثلاث.
- تقود شركة موبليس سوق الهاتف النقال في الجزائر وعلى مستوى دراسة الحالة ولاية غليزان متبوعة بجيزي، ثم شركة أو ريدو.
- معدل تغطية الشبكة على المستوى الوطني وعلى المستوى المحلي مرتفع نوعا ما، قارب 93.41% ، نهاية سنة 2024 الأمر الذي يدل على مؤشر جودة عالي.
- وعي المتعاملين الثلاث بضرورة تحسين جودة خدماتهم لاسيما معدل التغطية وسرعة تدفق الانترنت، من خلال الاستثمار في البنى التحتية، وخاصة إنجاز محطات التغطية وتحديثها بالتقنيات المتطورة التي تتماشى مع الجيل الخامس G5.

2- اختبار الفرضيات

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية تم اختبار الفرضيات على النحو الموالي:

- الفرضية الأولى: تحرير المنافسة في قطاع الهاتف النقال بالجزائر يؤثر إيجابا على جودة الخدمة ورضا الزبون، صحيحة؛ باعتبار أن المنافسة بين المتعاملين الثلاث أدت إلى استقرار نسبي في أسعار الخدمات، مما منح للزبون حرية الاختيار وأحيانا يصبح الزبون مشترك عند المتعاملين الثلاث في نفس الوقت، كذلك من خلال الدراسة اعتماد المتعاملين الثلاث على سياسة تقريب الزبون من المؤسسة من خلال اقامة وكالات تجارية ونقاط بيع معتمدة تساهم في تقديم خدمات متنوعة وبأسرع وقت وتجييب على تساؤلات ورغبات الزبائن سواء حضوريا أو عن طرق وسائل التواصل الاجتماعي أو عن طرق الأرقام الخضراء المجانية.
- عموما هناك جودة من خلال تصاعد معدل التغطية في الشبكة لدى المتعاملين الثلاث، وهو تقريبا المؤشر الذي يصنع الفارق بينهم فيما يخص الجودة.

- الفرضية الثانية: ضعف الإطار التنظيمي والرقابي قد يحدّ من فعالية المنافسة في تحسين الخدمة؛ خاطئة، فهناك هيئة معتمدة من طرف الدولة الجزائرية لها كل الصلاحيات من أجل تنظيم عمل المتعاملين الثلاث في قطاع الهاتف النقال والمسماة بسلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPC)، وهي هيئة مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تم إنشاءها في إطار القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 جمادى الأولى عام 1421 الموافق 05 أوت سنة 2000 ، وهي المسؤولة عن تنظيم أسواق البريد والاتصالات الإلكترونية، وضمان جودة الخدمات، وحماية حقوق المستهلكين، تابعة لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، من مهامها:
 - ضبط الأسواق؛ تضمن سلطة الضبط أن تكون أسواق البريد والاتصالات الإلكترونية حرة ومنافسة.
 - السهر على وجود منافسة فعلية ومشروعة في سوقي البريد والاتصالات الإلكترونية باتخاذ كل التدابير الضرورية لترقية أو استعادة المنافسة في هاتين السوقين.
 - إجراء أي رقابة تدخل ضمن إطار صلاحياتها وفقا للتنظيم المعمول به وأحكام دفتر شروط المتعاملين.
 - تحسين جودة الخدمات؛ إذ تسعى سلطة الضبط إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل متعاملي الهاتف النقال الثلاث.
 - حماية حقوق المستهلكين؛ إذ تحمي سلطة الضبط حقوق المشتركين في خدمات الاتصالات الإلكترونية.
 - تسوية النزاعات؛ إذ تفصل سلطة الضبط في النزاعات التي تنشأ بين المتعاملين والمشاركين.
 - التصديق الإلكتروني؛ تعمل سلطة الضبط على تحسين جودة الخدمات المتعلقة بالتصديق الإلكتروني.
 - توعية الجمهور؛ إذ تقوم سلطة الضبط بحملات توعوية حول استخدامات شرائح الهاتف النقال، وحقوق المستهلكين.
 - تشجيع الإبداع في قطاع البريد والاتصالات الإلكترونية.
 - الفرضية الثالثة: يتسم قطاع اتصالات الهاتف النقال بالجزائر بنوع من الاستقرار. صحيحة
- فإذا ما لاحظنا الحصة السوقية بين المتعاملين الثلاث نجدتها متقاربة، يعني لا يوجد مهيمن في السوق لديه قدرات وإمكانيات خارقة تفوق باقي المتنافسين، فنجد مؤسسة موبليس بحصة سوقية تقدر بـ 42.74% ، ثم تليها شركة جيزي بحصة سوقية تقدر بـ 30.47% ، ثم تليها شركة أوريدو بحصة سوقية تقدر بـ 26.79%.
- كذلك معامل التركيز في القطاع R يساوي 0.35 يعبر عن استقرار المنافسة، وتقاسم السوق بين المتعاملين الثلاث، بحصص تناسب قدرات وإمكانيات كل شركة، والدليل على ذلك هو تقارب الاستراتيجيات الخدمية والسعرية والتوزيعية والترويجية بين المتعاملين الثلاث.

3- مقترحات الدراسة

لتحسين جودة خدمات الهاتف النقال من طرف المتعاملين الثلاث، يجب الأخذ بالاقترحات التالية:

- التركيز على تعزيز البنية التحتية؛ من خلال:

- توسيع نطاق التغطية؛ إذ يجب على شركات الاتصالات المتواجدة في الجزائر توسيع نطاق تغطية الشبكات، خاصة في المناطق النائية أو المناطق التي تعاني من ضعف في الإشارة، يمكن تحقيق ذلك من خلال بناء أبراج جديدة، أو استخدام تقنيات جديدة لتعزيز الإشارة.
- زيادة سرعة الإنترنت؛ من الضروري زيادة سرعة الإنترنت المقدمة للمستخدمين، سواء من خلال تحديث البنية التحتية الحالية أو استخدام تقنيات أحدث مثل G5.
- تحسين جودة الصوت؛ يجب على شركات الاتصالات تحسين جودة الصوت في المكالمات، وذلك من خلال تحديث الشبكات وتوفير تقنيات أفضل لتحسين جودة الصوت.

- تحسين جودة الخدمات المقدمة

من خلال ما يلي:

- تقديم خدمات عملاء أفضل؛ يجب على شركات الاتصالات توفير خدمات عملاء ممتازة، وذلك من خلال توفير فريق خدمة عملاء مدرب جيدا والاستجابة السريعة لشكاوى المستخدمين.
- الاستماع إلى آراء العملاء؛ إذ يجب على شركات الاتصالات الاستماع إلى آراء العملاء، والعمل على تحسين الخدمات بناءً على تلك الآراء.
- توفير خيارات دفع متعددة؛ يجب على شركات الاتصالات توفير خيارات دفع متعددة، مثل الدفع عبر الإنترنت أو الدفع بالبنوك الإلكترونية، لتمكين العملاء من الدفع بسهولة.

- تحسين جودة أداء الشبكة

من خلال ما يلي:

- توفير دعم فني أفضل؛ يجب على شركات الاتصالات توفير دعم فني أفضل للمستخدمين، مثل توفير حلول للمشاكل التقنية أو توجيه المستخدمين حول كيفية استخدام الخدمات.
- تحسين استقرار الشبكة؛ يجب على شركات الاتصالات تحسين استقرار الشبكة، وتجنب المشاكل التقنية التي تؤثر على جودة الخدمة.

- دور الجهات الحكومية

من خلال ما يلي:

- تنظيم سوق الاتصالات؛ يجب على الجهات الحكومية تنظيم سوق الاتصالات، وضمان عدم وجود احتكار من قبل شركات معينة.
- فتح الباب أمام متعاملين آخرين وفق دفتر شروط يخدم مصلحة البلاد والزبون معاً، من أجل تجاوز ما يسمى باحتكار القلة.
- توفير البنية التحتية؛ يجب على الجهات الحكومية توفير البنية التحتية اللازمة لشركات الاتصالات، مثل توفير الأراضي لبناء أبراج الهاتف النقال.
- مراقبة جودة الخدمات؛ يجب على الجهات الحكومية مراقبة جودة الخدمات المقدمة من قبل شركات الاتصالات لضمان توفير خدمات عالية الجودة للمستخدمين.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

1-1- الكتب

- إسماعيل طيطي، خضر مصباح. (2010). إدارة المعرفة التحديات، التقنيات، والحلول (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مؤيد سعيد السالم. (2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية (الإصدار 01). عمان: دار وائل للنشر.
- محسن طاهر، و منصور الغالب. (2009). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. الأردن.
- هاني حامد الضمور. (2008). تسويق الخدمات (الإصدار 4). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- زكريا أحمد عزام، وآخرون. (2009). مبادئ التسويق الحديث. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- طارق طه. (2008). التسويق بالإنترنت والتجارة الإلكترونية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- محمد صالح المؤذن. (2008). مبادئ التسويق (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- تيسير العجارمة. (2004). التسويق المصرفي. عمان: دار ومكتبة الحامد.
- أسعد عبد الحميد طلعت. (1999). التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق. الإسكندرية: المتحدة للإعلان.
- بوشامة شوام. (2000). مدخل في الاقتصاد العام (الإصدار 2). وهران، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- عماد صفر سلمان. (2005). الاتجاهات الحديثة للتسويق، محور الأداء في الكيانات والاندماجات. الإسكندرية، مصر: منشأة المعارف.
- فريد النجار. (2000). المنافسة والترويج التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مدخل المقارنات التطويرية المستمرة. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- خليل نبيل مرسى. (1996). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- علي السلمي. (2001). إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للنشر.
- إسماعيل السيد. (1998). الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- مهدي صالح السامرائي. (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.

- نبيل محمد المرسي. (2006). استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة). الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- نجم نجم عبود. (2003). إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد العزيز صالح بن حبتور. (2004). الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار المسيرة.
- أحمد أحمد محمود. (2001). تسويق الخدمات. عمان، الأردن: دار البركة للنشر والتوزيع.
- الحبيب بلية. (2019). إدارة الجودة الشاملة المفهوم، الأساسيات، وشروط التطبيق. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- عثمان ردينة، ومحمود جاسم الصميدعي. (2010). تسويق الخدمات (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار المسيرة.

1-2- الأطروحات، الرسائل، المذكرات.

- عبد القادر بريش. (2006). التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمة المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص نقود ومالية. الجزائر: جامعة الجزائر.
- بللي حمد. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية. أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر.
- بوعبد الله صالح. (2014). نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. الجزائر: جامعة سطيف 01.
- بشير بودية. (2016). إشكالية تسيير الجودة الشاملة في الخدمات الصحية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية تراي بو جمعة بشار. تلمسان، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد.
- محمد الهلة. (2017). إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الجزائر، دراسة حالة عينة من المستشفيات العامة والعيادات الخاصة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات. ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.

1-3- المجالات

- عبد القادر بريس. (ديسمبر، 2005). جودة الخدمات كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا (3)، 02.
- فرحات غول. (فيفري، 2009). الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية. الدراسات الاقتصادية (12).
- نجوى حبة، وعبد الوهاب بن بريكة. (جوان، 2014). الدولة بين المنظم والمنافس في القطاع: مساهمة لتحديد التأثيرات على قطاع الهاتف المحمول بالجزائر. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية (15).
- عيسى مرازقة، وسهام مخلوف. (جوان، 2017). أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا العميل. مجلة الاقتصاد الصناعي، 01 (12).
- الخامسة سايحي، وعيسى خليف. (ديسمبر، 2017). أثر تحليل المنافسة على أداء صناعة الهاتف النقال. مجلة العلوم الإنسانية (49).

1-4- الملتقيات الدولية والوطنية

1-4-1- الملتقيات الدولية

- أمال عبار، رحم نصيب. (2002). الاستراتيجيات الحديثة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية. الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط (الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة).
- يوسف سعيداوي. (2005). القدرات التنافسية ومؤشراتها. مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- الحبيب زاوي. (2010). سعر الصرف ومؤشرات قياس التنافسية. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية. الشلف: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- فيروز رزوقي، وفاطمة الزهراء سكر. (2010). دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- جباري شوقي، وزاهية بوديار. (9-8 نوفمبر، 2010). تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استراتيجية العناقيد الصناعية. 11.

1-4-2- الملتقيات الوطنية

- كمال رزيق، وعمار بوزعرور. (2003). القدرات التنافسية ومؤشراتها. الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة. البليدة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير. جامعة البليدة.
- سامية كسال. (2022). مبدأ حرية التجارة والصناعة أساس قانوني المنافسة الحرة. الملتقى الوطني حول حرية المنافسة في القانون الجزائري. عنابة، الجزائر: جامعة باجي مختار.

2- المراجع باللغة الأجنبية

- Côté, M., & Malo, M. (2002). la gestion stratégique une approche fondamentale. Québec, Canada: gaëtan Morin.
- Kotler, P, & et autres. (2003). Marketing Management (éd. 11 ème). Paris, France: publie union.
- Kotler, P, & Dubois, B. (2000). Marketing management (éd. 10). Paris: Edition Union Public.
- Leroy, F. (2004). les stratégies de l'entreprise (éd. 2 ème édition). Paris, France: Dunod.
- Marchesnay, M. (1997). le management stratégique. Paris: édition Organisation.
- Benoit Meyronin, Charles Ditandy .(2007) .Du management au Marketing des Service . Paris: Dunod.
- Porter, M. (1986). L'avantage concurrentiel. Paris: Inter édition.
- Porter, M. (1999). L'avantage concurrentiel. Paris: Dunod.
- Armand Dayon et autres. (2004). Manuel de gestion, ellipses édition marketing. 2 ème édition. S.A.

الملاحق

الملحق رقم 01: تقرير سلطة ضبط البريد والمواصلات الإلكترونية لسنة 2024