



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

الشروط القاعدية للصناعة والمنافسة في القطاع:
مساهمة في تحديد التأثيرات وآلياتها
دراسة حالة قطاع الهاتف المحمول
في الجزائر 2011/2000

رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

الأستاذ المشرف:

أ.د. بن بريكة عبد الوهاب.

إعداد الطالب:

أ.د. حبه نجوى.

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أ.د. غوفي عبد الحميد
بسكرة	مقررا	أ.د. بن بريكة عبد الوهاب
باتنة	ممتحنا	أ.د. عايشي كمال
بسكرة	ممتحنا	أ.د. رايس حدة
ورقلة	ممتحنا	د. شعوبي محمود فوزي
المدية	ممتحنا	د. سماي علي

السنة الجامعية: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

((خَتَامُهُ مِسْكٌ وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ))

الآية 26 من سورة المطففين

شكر وعرفان

أتوجه بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل

وبالخصوص للمشرف الأستاذ الدكتور: بن بريكة عبد الوهاب.

وكل من ساعد وساهم بالدعم العلمي والعملية والمعنوي.

مقدمة

الاعتقاد بأنه يمكن دراسة أي نقطة بمعزل عن تأثير المستوى أو الفضاء الذي تنتمي إليه يفضي إلى نتائج قد تكون بعيدة كل البعد عن حقيقة هذه النقطة وبالقياس مع ذلك فإنه يصعب دراسة أي ظاهرة بمعزل عن تأثيرات الظواهر والعوامل المحيطة بها بمعنى آخر النظام الكلي الذي تنتمي إليه وتنشط فيه. ونظراً لاستحالة تحديد أبعاد كل ما هو محيط بأي ظاهرة فإن الباحثين يعمدون إلى تبني فرضيات محددة حول ما يروونه العوامل الأهم التي يمكنها التأثير على الظاهرة المراد دراستها وبذلك يسهل عليهم التحليل والاستنباط، إلا أن ذلك قد يوصلنا إلى نتائج جزئية يصعب وضعها في إطارها الكلي أو العام.

المنافسة كغيرها من الظواهر التي تعرف تعاملًا مماثلاً من قبل الباحثين والدارسين، فالعديد منهم يقتصر على الدراسات التي تربط بين المنافسة بشكل عام وأحد متغيرات البيئة الخارجية أو الداخلية رغم أن المنافسة تظهر ضمن نسيج متشابك من العلاقات الناشئة بينها وبين مختلف مكونات بيئتها، كما أنه من غير الممكن التعامل مع المنافسة كوحدة واحدة لكونها هي الأخرى تتطلب تفصيلها إلى مكوناتها الأساسية. التعامل مع المنافسة على أساس أنها قوى متعددة كما أوضح ذلك مايكل بورتر "Michel Porter" في كتابه: "الخيارات الإستراتيجية والمنافسة"، أين ساهم بنموذجه لقوى المنافسة التي يرى بأنها تتكون من خمس قوى أساسية هي: المنافسون المحتملون، المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين، وأهم قوة: المنافسون في القطاع التي تعبر في الحقيقة عن الإطار الضيق للمنافسة في المفهوم التقليدي، بمعنى المؤسسات التي تزاوّل نفس النشاط وبآليات متماثلة وموجهة لنفس السوق.

حاول الباحثون المختصون في الاقتصاد الصناعي تقريب النظريات الاقتصادية أكثر إلى الواقع من خلال دمج مختلف المتغيرات التي تتسلسل من المستوى الكلي إلى المستوى القطاعي ومنه إلى المستوى الجزئي من خلال النموذج: هيكل-سلوك-أداء "S-C-P"، الذي أضاف له المفكر مايكل فريدريك شيرار "Michel Frédéric Scherer" في كتابه: "هيكل السوق الصناعي والأداء الاقتصادي"، أضاف بعداً آخر للتحليل هو: الشروط القاعدية للصناعة التي تأخذ موقعها قبل الهيكل في النموذج التقليدي للثلاثية: هيكل-سلوك-أداء، باعتبار أن الشروط القاعدية للصناعة هي المحدد للإطار العام لمختلف العوامل والمتغيرات التي يركز عليها هيكل السوق والتي تؤثر بشكل أو بآخر على الثلاثية: هيكل-سلوك-أداء من خلال العناصر المكونة لها، والتي تتدرج ضمن ثلاث محاور أساسية: المحيط العام، وجانبي العرض والطلب. فالمحيط العام يتضمن: مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الدولة والسوق، الظواهر الظرفية

والعرض يتكون من: طبيعة المنتج، طبيعة المؤسسات، حواجز الدخول، هيكل التكاليف، التكنولوجيا، المدخلات (المواد الأولية)، أما الطلب فيحدد بـ: مدة حياة المنتج، مرونة السعر، العلاقة منتج/سوق، المحددات الدورية والموسمية، طرق الشراء.

الشروط القاعدية للصناعة من المواضيع التي تم إهمالها في الأدبيات الاقتصادية نظرا لتركز أغلب الدراسات على العلاقات القائمة بين محددات الثلاثية: هيكل-سلوك-أداء رغم الأهمية التي تنطوي عليها الشروط للصناعة كأساس لتحديد أبعاد الثلاثية. وعليه فإننا من خلال هذه الدراسة سنعمل على معالجة ودراسة الشروط القاعدية للصناعة وتأثيراتها المنافسة في القطاع من خلال محاولة الإجابة عن الإشكالية التالية:

ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تتبع تأثيرات الشروط القاعدية للصناعة على المنافسة في القطاع؟

- بغية تسهيل الإجابة عن الإشكالية السابقة فإننا قمنا بتبسيطها إلى تساؤلات فرعية تتبثق عنها:
- ما المقصود بالشروط القاعدية للصناعة؟ وفيما تتمثل؟
 - فيما تتحدد ملامح دراسة المنافسة في القطاع؟
 - فيما تظهر أهم تأثيرات الشروط القاعدية للصناعة على المنافسة في القطاع؟ وما هي آلياتها؟
 - هل يمكن تحديد حجم تأثير كل شرط بشكل مستقل عن باقي الشروط القاعدية على المنافسة في قطاع الهاتف المحمول في الجزائر؟ وأكثرها تأثيرا؟

تدخل هذه الدراسة ضمن الدراسات الاقتصادية في مستوى التحليل القطاعي أو ما يعرف بالميزو "MESOECONOMIE"، لأنها تقوم على الربط بين الشروط القاعدية للصناعة التي تظهر في المستوى الكلي للوصول إلى المنافسة في القطاع التي تظهر في المستوى الجزئي ما يعني تتبع تأثيرات المستوى الكلي على الجزئي، لذلك فإن دراستنا تركز على البحوث والدراسات الإستراتيجية، التي تعنى بسلوكات وممارسات المؤسسات المتنافسة، وبهيكل السوق التي تنتمي إليها، والتي تتأثر هي الأخرى بالأداء الاقتصادي العام. ولأن دراستنا تسعى لتحديد آليات تأثير أحد أهم المتغيرات المتعلقة بالاقتصاد الصناعي في مختلف أبعادها، فإن هذه الدراسة تنتمي بالضرورة إلى موضوعات الاقتصاد الصناعي.

تكمن أهمية الدراسة في كونها محاولة للربط بين الجوانب الكلية والجزئية للدراسات الاقتصادية، وذلك لكونها تنطلق من الشروط القاعدية التي تتعلق بالمتغيرات الاقتصادية الكلية العامة وجانبي العرض والطلب، والتدرج بالتحليل للوصول إلى المستوى الجزئي أي إلى تأثير هذه الشروط على المؤسسة وتبعات ذلك على سلوكها، بالتالي فهذه الدراسة محاولة لوضع إطار لتتبع آليات التأثير للوصول إلى تحديد أي الشروط التي يمكن تحريكها للوصول إلى النتائج المطلوبة في مستوى أداء المنافسة في القطاع.

تأخذ هذه الدراسة أهمية أخرى من جانبها التطبيقي، كونه يتعلق بقطاع حديث النشأة في الجزائر وسريع النمو في نفس الوقت، مما يدعونا إلى دراسته بشكل أوسع، خاصة وأن هذه الدراسة قد تمكنا من الفهم الأوضح للقطاع بمختلف مكوناته والوقوف على الشروط التي تضمن المنافسة العادلة، والمستويات الأعلى للكفاءة والفعالية، كما أن محاولتنا لوضع نموذج لتحديد آليات التأثير قد تمكنا من تعديل الشروط القاعدية وفق ما تستلزمه الحاجة في مستوى المنافسة في القطاع. لهذه الدراسة أهمية تتبع في جانبها النظري لأنها محاولة للدمج بين معارف من مجالات اقتصادية مختلفة.

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحديد المسارات أو الآليات التي تتضمن تأثيرات الشروط القاعدية للصناعة على المنافسة في القطاع، وتحديد ممارسات المنافسين في القطاع عند تغيير الشروط القاعدية ونتائج ذلك التغيير، ومحاولة تقديم توضيحات عن بعض الكيفيات التي تسمح لمتخذي القرار برفع وترقية مستوى المنافسة في القطاع ومستوى تنافسية القطاع ككل.

اختيارنا لهذا الموضوع جاء نتيجة لعدة أسباب أهمها أنها تدخل في مجال الاقتصاد الصناعي والدراسات الإستراتيجية التي هي من ضمن اختصاصنا ولرغبتنا الخاصة في معالجة مثل هذه المواضيع كما أننا نعتقد بأنها ستكون فرصة لمعالجة أبحاث أكثر تعمقا في هذا المجال مستقبلا، أما عن الأسباب الموضوعية لبحث هذا الموضوع فتعود لقلة الدراسات التي تتناول الشروط القاعدية للصناعة وحتى الدراسات التي تتناول التحليل القطاعي أو حتى تلك التي تربط الشروط القاعدية للصناعة بالمنافسة في القطاع ونظرا للأهمية التي ينطوي عليها هذا البحث في البعدين النظري والتطبيقي.

يتحدد مجال دراستنا الزمني بالفترة الممتدة بين سنتي 2000 و 2011، على أننا سنعتمد على بعض المؤشرات التي تمتد خارج البعد الزمني المذكور نظرا لأهميتها في الدراسة أما البعد المكاني فهو يتعلق

تحديدا بقطاع الهاتف المحمول في الجزائر وبالشروط القاعدية له التي تغطي بدورها العوامل المتحكمة في هذا القطاع في الجزائر.

تقوم هذه الدراسة على الوصف والتحليل للعديد من المتغيرات، متتبعين في ذلك منهج الإقتصاد الصناعي المتعارف عليه، الذي ينطلق من الشروط القاعدية للصناعة إلى الهيكل فالسلوك (الاستراتيجيات) ومنه إلى الأداء على أن حدود دراستنا تنتهي عند مستوى تحديد السلوكيات. وبذلك فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج الأنسب لمثل هذه الدراسات. أما الجانب التطبيقي للدراسة اعتمدنا فيه على دراسة الحالة، نظرا لصعوبة الاعتماد على المسح الشامل أو حتى العينة، بسبب تشعب الدراسة وتعدد عناصرها ومؤشراتها وتشابكها، لذلك فإنه سيتم استعمال العديد من تقنيات جمع المعلومات: الملاحظة، المقابلة، تحليل الوثائق والسجلات والبيانات الإحصائية المختلفة.

تواجه هذه الدراسة العديد من الصعوبات في شقيها النظري والتطبيقي، فالجانب النظري يكتسي صعوبة من قلة المراجع التي تتناول موضوع الشروط القاعدية للصناعة وعدم وجود أبحاث أو دراسات تشير إلى الآليات أو التأثيرات الممكنة بصورتها الإجمالية، من جهة أخرى صعوبة تحديد العناصر المكونة للشروط القاعدية للصناعة وتداخلها وتشابكها فيما بينها وحتى تداخلها في بعض الجوانب مع محددات الهيكل والمنافسة كما تظهر بعض الصعوبات التي تطبع دراسة وتحليل المنافسة في القطاع. الصعوبات التي تكتنف الجانب التطبيقي للدراسة تتعلق بكون القطاع محل الدراسة يعد من قطاعات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال التي تتعلق بالكثير من المتغيرات التكنولوجية التي تتطلب اطلاعا واسعا على هذا المجال للخصوصية التي يتمتع بها والتغير السريع الذي يتميز به، عدا عن المنافسة الشديدة التي يتميز بها مما جعل المنافسين أو المتعاملين يمتنعون عن تقديم الكثير من المعلومات التي كانت لتساعد في إنجاز الدراسة. يضاف لما سبق الصعوبات الخاصة بصعوبة الفصل بين بعض المتغيرات وتأثيراتها وهي الصعوبة التي امتدت من الجانب النظري إلى التطبيقي.

قسمنا دراستنا هذه حسب ما يتماشى مع طبيعة متغيراتها التي تتسم بالتعدد إلى جزئين أساسيين:

الجزء النظري قسمناه بدوره إلى:

أولاً: الشروط القاعدية للصناعة الذي تطرقنا فيه إلى: الظواهر المرتبطة بدراسة الشروط القاعدية للصناعة، مفهوم الشروط القاعدية للصناعة ومكوناتها، من شروط عامة والشروط المتعلقة بالطلب إلى الشروط الخاصة بالعرض.

ثانياً: المنافسة في القطاع التي تناولنا فيها: مختلف المفاهيم المتعلقة بالمنافسة والمصطلحات القريبة منها، النظريات والمقاربات الفكرية المساهمة في تطور المنافسة، مستوياتها ومؤشراتها، ودراسة النماذج المتعلقة بتحليل قواها، مع التركيز على محددات دراسة المنافسة في القطاع، والمرونة الإستراتيجية والاستراتيجيات القاعدية، لنصل في الأخير إلى جملة من النظريات الموضحة لبعض مؤشرات العلاقة بين الشروط القاعدية للصناعة والمنافسة في القطاع كمحاولة منا لرسم العلاقة بين المتغيرين.

الجزء التطبيقي الخاص بدراسة تأثيرات الشروط القاعدية للصناعة على الهاتف المحمول في الجزائر خلال الفترة 2011/2000، قسمناه بدوره إلى قسمين:

أولاً: الإطار العام لدراسة قطاع الهاتف المحمول في الجزائر و مؤشرات تطوره، حيث تعرضنا فيه إلى: الإطار العام لدراسة قطاع الهاتف المحمول في الجزائر، من خلال التطرق إلى كلا من: ماهية قطاع الهاتف المحمول في الجزائر، نشأته وتطوره، تحليل القوى الممثلة للمنافسة في قطاع الهاتف المحمول في الجزائر، إضافة إلى التطورات التي عرفها القطاع في مختلف جوانبه، من خلال جملة من المؤشرات، أهمها: المتعاملون، المشتركون، رقم الأعمال، تنافسية القطاع.

ثانياً: تأثير الشروط القاعدية للصناعة على المنافسة في قطاع الهاتف المحمول في الجزائر، الذي حاولنا من خلاله تحليل تأثيرات الشروط القاعدية للصناعة والآليات التي اتبعتها كل شرط من الشروط على المنافسة في قطاع الهاتف المحمول في الجزائر خلال فترة الدراسة، بالاعتماد على تقسيمها إلى ثلاث محاور الأساسية: تأثير المحيط العام للصناعة، تأثير العرض، تأثير الطلب، حتى نتمكن من الإجابة عن الإشكالية المطروحة.

الجزء الأول:

الجانب النظري

يتطلب التأصيل النظري لدراسة الشروط القاعدية للصناعة والمنافسة في القطاع التطرق والإحاطة بالعديد من المواضيع التي تشكل القواعد التي تركز عليها دراستنا. وتعود الأصول النظرية لهذه المواضيع إلى مجالات وفروع إقتصادية وإدارية عديدة، وعليه فإنه سيتم التقسيم الجزء النظري إلى محورين أساسيين نحاول من خلالهما، تحديد موقع الدراسة وأبعادها الأساسية لذلك فقد عملنا على توضيح بعض المصطلحات والنظريات التي من شأنها تحديد الاتجاه العام للدراسة والملاحم المحددة للتأثيرات وآلياتها في الإطار النظري من خلال الاستعانة ببعض المقاربات الفكرية، وعليه فقد تضمن:

أولاً: تحليل الشروط القاعدية للصناعة.

ثانياً: المنافسة في القطاع.

أولاً: الشروط القاعدية للصناعة:

الشروط القاعدية للصناعة من الظواهر الاقتصادية التي يصعب دراستها نظراً للحدثة النسبية للدراسات التي تناولتها بالبحث وقلتها إضافة إلى طبيعة الظاهرة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والمعقدة كما أنه ليس من السهل تحديد كافة هذه المتغيرات، يضاف إلى ذلك أنها تعتبر حلقة وصل بين الاقتصاد الكلي والاقتصاد الجزئي ما يعني أنها تدرج ضمن التحليل وتعود أصول المصطلح إلى الاقتصاد الصناعي.

1- الظواهر المرتبطة بدراسة الشروط القاعدية للصناعة:

قبل التوسع في دراسة الشروط القاعدية للصناعة من الضروري الإلمام ببعض العناصر التي من شأنها إعطاء صورة أوضح وتسيير فهمها وموقعها من بعض الدراسات والمفاهيم المكملة أو التي تتداخل معها.

1-1- الاقتصاد الصناعي:

يقدم الاقتصاد الصناعي على أنه مقارنة (في الإطار النظري المنهجي) تبحث في كيفية توضيح مختلف هياكل السوق الملاحظة ودراسة تأثيرها على سلوكيات المؤسسات ومن هذا المنطلق يسميه البعض: "نظرية التنظيم" وينتج عنه وبصورة منتظمة دراسات قطاعية بغرض توضيح محددات الأسواق المختلفة وموقع المؤسسات في هذه الأسواق.¹ لقد كانت بدايات الاقتصاد الصناعي انطلاقاً من الإسهامات التي قدمها العديد من المفكرين في جامعات ك: كامبرج و شيكاغو وهارفرد، ويعتبر ألفريد مارشال " Alfred Marshall " أب الاقتصاد الصناعي، وقد عرف الاقتصاد الصناعي أو ما يعرف بالتنظيم الصناعي -حسب ما تصطلح عليه المدارس الانجلوساكسونية - تطورات كثيرة تماشياً مع التغيرات الاقتصادية التي عرفها العالم خاصة تلك التي قام بها الباحثون بعد أزمة الكساد سنة 1929 لتحليل أسباب هذه الأزمة وآليات الخروج منها وكذا سبل تفاديها مستقبلاً. من هنا فإن موضوع الاقتصاد الصناعي يقوم على دراسة المؤسسات إنطلاقاً من ثلاث محاور أساسية:²

- السلوكيات التي تتبعها المؤسسات فيما يتعلق بالإنتاج والتسويق.
- التفاعلات فيما بينها ومع البيئة المحيطة بها.

¹ Roxana Bodulesco & Faruk Ulgen , **Organisation industrielle : Dynamique des marchés et stratégies des firmes**, ed De Boeck, Bruxelles, 2012, p24.

² K. Huynh & D.Besancenot, **Economie industrielle**, ed Bréal, France, 2004, p 10.

- ومحصلة النتائج السابقة على هيكل السوق.

بناء على ذلك فالإقتصاد الصناعي: هو العلم الذي يهتم بدراسة مختلف القوانين الاقتصادية وشروط عملها وفعاليتها في النشاط الصناعي في مختلف المستويات... فدائرة هذا العلم لا تقتصر على ميدان واحد من ميادين الأنشطة الصناعية بل يتجاوز ذلك إلى مجالات أخرى: كالاقتصاديات الصناعية على مستوى الإقتصاد الوطني ككل واقتصاديات الفروع المختلفة، واقتصاديات المنشأة الصناعية و إلى كيفية تخطيط المنشأة الصناعية وفروع الصناعة المختلفة وكذلك كيفية التخطيط في القطاع الصناعي،¹ مما سبق يمكننا القول أن الإقتصاد الصناعي يتدرج بتحليل العلاقات بالانتقال من مستوى الدولة إلى الصناعة ومنه إلى المؤسسة وهنا لابد من التوضيح أن الصناعة هنا ليست بمفهوم القطاعات الإنتاجية الكبرى: زراعة، صناعة وخدمات و إنما بالمفهوم الموسع للصناعة -الذي سيتم التطرق إليه في العنصر الخاص بمفهوم الصناعة- على هذا الأساس فإن الإقتصاد الصناعي في العديد من مواضيع يتماشى مع التحليل القطاعي.

1-2 - التحليل الاقتصادي القطاعي:

تتقسم الدراسات الاقتصادية إلى: الإقتصاد الكلي الذي يعنى بتحليل المتغيرات الكلية أي على مستوى الدولة عامة، والإقتصاد الجزئي الذي يهتم بدراسة التغيرات الفردية للمؤسسة أو الفرد والإقتصاد الدولي الذي يعالج التبادلات بين الدول والعلاقات الناشئة في هذا الإطار، أما التحليل القطاعي أو التحليل في مستوى الميزو "Mésoconomie" فهو كفرع اقتصادي يقع عند تقاطع الإقتصاد الصناعي الكلاسيكي والدراسات التسويقية والإستراتيجية، حيث يأخذ من الإقتصاد الصناعي الكلاسيكي الحصة الأكبر من المصطلحات ويأخذ التحليلات التسويقية والإستراتيجية وعددا من تقنيات البحث التجريبي إضافة إلى الاحتكام إلى الفرضيات المنطقية واعتبارات الواقع الاقتصادي الملاحظ،² إذا فالتحليل القطاعي يعتمد على فهم التنظيم الصناعي لموضوع جد خاص ألا وهو القطاع³ وذلك لأن التحليل في مستوى الميزو يعد حلقة الوصل بين مستويي التحليل الاقتصادي: الكلي والجزئي وهو بذلك يعمل على تحليل التأثيرات المتبادلة بين المتغيرات الكلية والمتغيرات الجزئية من خلال محاولة بناء نماذج تفسيرية لتسلسل التأثيرات.

¹ عبد الغفور حسن، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، دار وائل، الأردن، 2010، ص 16.

² Christian Genthon, **Analyse sectorielles : Méthodologies et application aux technologies de l'information**, ed Innoval, France, 2004, p9.

³ Vincent Plauchu & autres, **Méthodologies du diagnostique d'entreprise**, ed Harmattan, France, 2008, p59.

1-3- الصناعة والقطاع:

تفاديا لأي لبس مفاهيمي قد يظهر بسبب اختلاف وجهات نظر المفكرين حول المفهومين: الصناعة والقطاع، فقد إرتأينا اعتبارهما مترادفين وذلك بناء على أن مصطلح الصناعة "Industry" مصطلح أنجلوساكسوني يعادله في اللغة الفرنسية مصطلح القطاع "Secteur" - في أغلب الدراسات الاقتصادية... فيما يخص التحليل القطاعي مصطلح الصناعة يأخذ معنى قاعدي ويستعمل عند الحديث عن قطاع الصناعة (سلع مادية أو غير مادية) أو قطاع خدمات (العمليات التي يقوم بها مقدموا الخدمات للزبائن).¹ بمعنى آخر الصناعة نظام إنتاجي يتكون من مجموعة متجانسة بما يكفي من الأنشطة الإنتاجية المترابطة يقودها أعوان (مؤسسات) تعتمد على منطق العمل الفردي²، إذا فالصناعة تتضمن مجموعة مؤسسات تتصور وتنتج وتبيع سلعا أو خدمات متماثلة³. عموما اختلف كل من فورتمان "B.D. Fortman" وشامبرلين "Chamberlin" في نقطة جوهرية في تعريف الصناعة فقد اعتبر الأول أن الصناعة محدودة بالتجانس المطلق للمنتجات المقدمة من طرف المؤسسات في حين اعتبر الثاني أن فكرة التجانس مطلوبة ولكن ليس التجانس المطلق، وفي اعتقادنا فإن التوجه الأخير أكثر قبولا نظرا لكونه يعطي مجالا مناسباً لتمييز وتنوع المنتجات. من ناحية أخرى فالصناعة تعرف على أنها: كل الوحدات الإنتاجية التي تقوم بإنتاج سلع متقاربة أو تستخدم نفس المادة الخام أو نفس طريقة الصنع⁴، بمعنى أن الصناعة تتطلب جملة من الشروط الواجب توفرها في المؤسسات المكونة لها وهي: تقديم منتجات متجانسة نسبيا وقابلة للإحلال التام وترتكز على نفس العمليات وتتطلب معطيات متماثلة. هذا الإطار يتوافق مع مفهوم مايكل بورتر "Michel Porter" للقطاع والذي يعرفه على أنه: مجموعة المؤسسات التي تقدم منتجات إحلال تام وهو يقر بأن الواقع العملي للتعريف يسمح بالجدل حول مدى إحلال المنتجات، العمليات، المناطق الجغرافية للسوق، ويقول أيضا بأنه إذا أردنا معالجة هذا الجدل لابد من ترجمة المفهوم الأساسي للتحليل الهيكلي، والافتراض من البداية بأن حدود القطاع محددة سلفا.⁵ أي أن مجال تعريف القطاع يرتبط ارتباطا وثيقا بالمقاربات التنظيمية خاصة ما تعلق منها بتعيين الحدود

¹ Christian Genthon, *Analyse sectorielles : Méthodologies et application aux technologies de l'information*, Op.Cit, p12 .

² P.A. Julien & M. Marchesnay, *Economie et stratégie industrielles*, ed Economica, France, 1997, p 45.

³ Vincent Plauchu & autres, Op.Cit, p59.

⁴ أحمد سعيد بامخرمة، *اقتصاديات الصناعة*، دار زهران، السعودية، 1994، ص 3، نقلا عن: محمد محروس اسماعيل، *اقتصاديات الصناعة*، دار الجامعات المصرية، مصر، 1987، ص 57.

⁵ Michel Porter, *Les choix stratégique et concurrence*, Traduire par: Philippe De Lavergne, ed Economica, France, 1982, p 5.

وكما هو معلوم فإن ذلك يواجهه صعوبات كبيرة في الميدانين النظري والتطبيقي، لذلك ارتأينا أن نحصر حدود الصناعة أو القطاع من خلال توفر الشروط الأساسية الثلاث التي ذكرناها سابقاً على اعتبار أنها المعايير المناسبة لتعيين هذه الحدود.

4-1- النموذج "S-C-P" (هيكل - سلوك - أداء) :

يأخذ هذا النموذج تسميته من الأحرف الأولى للكلمات: " Structure - Comportements- Performance " أو "Structure- Conduite- Performance" والتي تترجم باللغة العربية إلى: هيكل - سلوكات - أداء، يعد هذا النموذج المنهج التقليدي لتحليل الاقتصاد الصناعي وذلك لأن أداء الصناعة (قدرتها على إرضاء مستهلكيها) تعود إلى قيادة (أو سلوك) المؤسسات التي تتحد هي الأخرى وفق هيكل السوق، ما يعني مجمل الأعوان التي تساهم في تنافسية السوق¹، وعلى هذا فإن هذا النموذج مبني على علاقات سببية بين العناصر الثلاث، وفقاً لذلك نميز بين توجهين مختلفين: توجه هيكل يري بأن العلاقات تتحدد وفق الهيكل أما التوجه الثاني فهو التوجه السلوكي الذي يقر بوجود علاقات سببية متبادلة بين عناصر النموذج، التي يقصد بها:

• الهيكل:

الهيكل هو وصف لمحددات ومكونات الأسواق والصناعات في اقتصاد ما²، بالتالي فهو يشير إلى مختلف العوامل المؤسسية والمحيطية والفيزيائية التي تؤثر في التفاعل بين المؤسسات المشاركة، كانت تقاس تقليدياً على أنها تركيز السوق (عرض وطلب)، وجود حواجز الدخول وشدتها، درجة التمييز في العروض (منتجات وخدمات)، المعايير والأحكام المطبقة...³، بالتالي دراسة الهيكل لا تعني تحليل المنافسة لأنها ببساطة تعني عرض مختلف المتعاملين المتنافسين وتصنيفاتهم انطلاقاً من: الحجم، العمر، الأصول الصناعية، درجة التخصص والتكامل، تحديد حواجز الدخول...، وهنا لا بد من التأكيد على طبيعة الرشادة (Rationalité) التي تحرك المتعاملين والنظرة الشاملة الموجهة لأنشطتهم، لتأثيرها على تفاعل المؤسسات مع محيطها وتأثيرها أيضاً على تحديد الاستراتيجيات وطرق مراجعتها، كما تنعكس على نشاط السوق وحركيته، وبوجه خاص

¹ Dennis Carlton & Jeffrey Perloff, **Economie industrielle**, Traduire par: Fabrice Mazolle, 2^{ème}ed, ed De Boeck, France, 2008, p2.

² P. R. Ferguson & G. J. Ferguson, **Industrial economics: Issues and perspectives**, 2nd ed, New York university press, USA, 1994, p14.

³ Ababacar Mbengue, **Paradigme SCP: Théorie évolutionniste et management stratégique: débat anciens, données anciennes, résultats nouveaux**, XIV^{ème} conférence internationale de management strategique, France, 2005, p3.

فهي تتعلق بالتساؤلات حول احتمال وجود ثقافة اقتصاد كلي على مستوى العرض التي تعمل كموجه عام للنشاط.¹

• السلوكيات:

تعتبر السلوكيات محصلة ما تغله المؤسسات والطريقة التي تمارس بها أفعالها، متضمنة استراتيجيات التموقع، البحث والتطوير، الإنتاج، السعر، التوزيع وغيرها. بما تحتويه من متغيرات إستراتيجية عامة مثل الممارسات التواطئية "Pratiques collusives" وكذا عمليات الإندماج والإستحواذ.² أي أنها انعكاس للحركات أو الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات في السوق من خلال: القرارات المتخذة والطريقة التي يتم بها اتخاذها فهي تركز على كيفية تحديد الأسعار إما بشكل مستقل أو بالاشتراك مع أطراف أخرى في السوق، كيفية اتخاذ القرار فيما يتعلق بالإشهار وميزانيات البحث وتقدير النفقات الناتجة عن هذه الأنشطة، التي تؤخذ كلها بعين الاعتبار وبشكل نموذجي،³ بالتالي فهي تعي دراسة القطاع في مستوى كافٍ قادر على التحليل المعمق لاستراتيجيات المؤسسات والتركيز على كيفية تحديد هذه الاستراتيجيات من خلال توضيح حساسيتها للمحيط بنتبع الأهداف وطبيعة المهارات الممكنة، وفي هذا المستوى لا بد من الإشارة إلى ضرورة إيجاد اتفاق حول تعميم الحالات الخاصة والحذر من خطر تباين السلوكيات التي تلعب دور أساسيا في حركية السوق التي تعد دليلا محددًا للتأثير المستقبلي.⁴ من الضروري تحديد إطار عام لسلوكيات المؤسسات إلا أن الأمر في غاية الصعوبة نظرا للاختلافات الشديدة في حركية المؤسسات الناجمة عن الاختلاف في طبيعتها وطبيعية العوامل التي تؤثر فيها وتتأثر بها.

• الأداء:

ينتج الاداء عن السلوكيات ويمكن تقييمه من خلال مستويين: على مستوى المؤسسة وعلى مستوى القطاع، ففي المستوى الأول الخاص بالمؤسسة يمكننا قياس النتائج المالية، قوة السوق، الكفاءة. في مستوى القطاع يتعلق الأمر بمعرفة إذا ما كانت الإنتاجية فعالة، وتخصيص الموارد أمثل، والتطور التقني سريع، و إذا ما كانت آثار إعادة التوزيع الاجتماعي مبررة والمستهلك راضٍ⁵ بالتالي يشير الأداء إلى نتائج الصناعة

¹ Philippe Moati, **Méthode d'étude sectorielle**, Cahier recherche, N° C70, Credoc, France, Mai 1995, p 66.

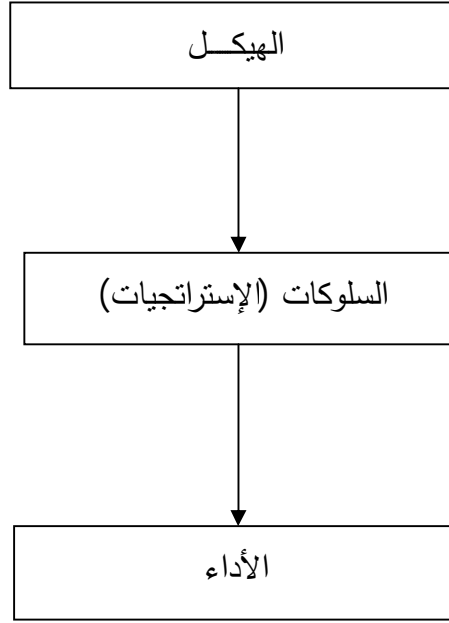
² Ababacar Mbengue, Op.Cit, p3.

³ P. R. Ferguson & G. J. Ferguson, Op .Cit, p14.

⁴ Philippe Moati, Op.Cit, p66.

⁵ Godefroy Dang Nguyen, **Economie industrielle appliqué**, ed Vuibert, France, 1999, p5.

ككل إضافة إلى نتائج المؤسسات بشكل فردي، التي تقاس عادة بالربحية، فعالية الإنتاج، التطور التقني، والنمو...¹ من هنا يمكن القول بأن الأداء هو محصلة لتفاعل الهيكل والسلوكيات لصناعة ما. يظهر الشكل الموالي التمثيل المبسط للنموذج بمختلف مكوناته والعلاقات الأساسية التي تنشأ في ظله.



المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل (01): نموذج "S-C-P" التقليدي المبسط.

يتضح من خلال النموذج التقليدي المبسط لـ "S-C-P" وجود العديد من العلاقات والتأثيرات بين مكونات النموذج والتي تظهر وكأنها تسلسلية ومرتبطة من الأعلى للأسف لكن في حقيقة الأمر أن هذه العلاقات متشابكة ومتعدية، حتى أنها قد تظهر في شكل علاقات تبادلية أي أن التأثيرات بين هذه المكونات لا تمر بالضرورة بنفس المنحنى كما أن الواقع يظهر في بعض الحالات قراءة النموذج بشكل مقلوب حيث نجد أن أداء بعض الصناعات وحتى بعض المؤسسات هو الذي ساهم في تغير الهيكل كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة مثل "IBM" التي ساهم أداؤها المتميز في تغيير هيكل سوق الإعلام الآلي.

¹ Ababacar Mbengue, Op.Cit, p3.

النموذج "S-C-P" عرف عدة تطورات وتعديلات نظرية اعتمادا على كونه بني وتطور بناء على التغيرات التي عرفها واقع الصناعات وعلى الدراسات والأبحاث التي أجريت عليها، ولعل ظهور البعد الرابع للتحليل الذي يمثل الشروط القاعدية للصناعة أحد أهم هذه التطورات.

II - مفهوم الشروط القاعدية للصناعة ومكوناتها:

ظهر مصطلح الشروط القاعدية للصناعة لأول مرة في كتاب: "هيكل السوق الصناعي والأداء الاقتصادي" الذي ألفه الاقتصادي الأمريكي مايكل فريديريك شيرار "Michel Frederic Scherer" كمحاولة منه لتقريب نموذج: "S-C-P" أكثر من الواقع، بحيث أن الشروط القاعدية للصناعة هي العناصر التي تؤثر على هيكل الصناعة وتدرس في نفس الوقت مع الهيكل وتصنف كمحدد له وتعرف أيضا على أنها: عامل مساعد لتوضيح القوى أو شرح الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة،¹ وتتمثل أساسا في: محددات العرض (المنتج، إجراءات الإنتاج، فضاء الإنتاج...) ومحددات الطلب (البائعون، السوق وحركية السوق) والمحتوى المؤسساتي (القوانين والمعايير)،² ما يعني أن الشروط القاعدية للصناعة تشمل:³ العوامل العامة المحددة لخصائص المنتج، عمره أو موقعه من دورة الحياة، ردود أفعال الزبائن حول تغيرات الأسعار وتطور الطلب، وجود إحلال، طبيعة التكنولوجيا المستعملة في عمليات الإنتاج، مبادئ تنظيم المهنة، شروط العمل والممارسات النقابية، المحددات الدورية والموسمية للنشاط، ويضاف إليها العلاقة وزن/قيمة (المتعلقة بالمنتجات الملموسة)، المصدر المحتمل لتكاليف النقل وبالتالي تحديد المواقع الجغرافية للسوق، وجود شروط استخدام معينة (القوانين، تطبيقات المهنة...). الإفتراض الأساسي الذي تقوم عليه الشروط القاعدية للصناعة هو أنها لا تتباين أو لا تتباين كثيرا خلال فترة التعديل التنافسي للمؤسسات.

مما سبق نخلص إلى اعتبار الشروط القاعدية للصناعة تعتبر الإطار العام والمحدد لمختلف العوامل أو المتغيرات التي يرتكز عليها الهيكل والتي تؤثر عليه وعلى الثلاثية "S-C-P" بشكل كلي وعلى كل مكون منها على حدا بشكل مباشر أو غير مباشر.

¹ J. P. Angelier, **Economie Industrielle : éléments de méthode**, ed OPU, Algérie, 1993, p48.

² Christian Genthon, **De quelques problèmes d'économie industrielle appliqués à l'industrie du logiciel**, Thèse d'habilitation en économie, non publié, Université de Pierre Mendès, France, 2006, p5.

³ Godefroy Dang Nguyen, Op.Cit, p5.

رغم أهمية الشروط القاعدية للصناعة إلا أنها عرفت تهميشاً كبيراً من جانب الباحثين الذي ركزوا في أبحاثهم ودراساتهم على الثلاثية: هيكل - سلوك - أداء، حتى أن بعض المفكرين يرون بأن الشروط القاعدية الصناعية تم إهمالها منذ نشأتها أو ظهورها الأول.¹ حسب اعتقادنا يرجع هذا الإهمال إلى اعتبار الكثير من الباحثين بأن الشروط القاعدية للصناعة جزء من دراسة الهيكل بالتالي لم يعطوها حقها في الدراسة.

دراسة الشروط القاعدية للصناعة تقوم على أساس وضعيتين متعارضتين هما:²

- التوجه الأول: بإعطاء التحليل بنية ثابتة تتحرك بتحرك القوى الخارجية للصناعة دونما حساسية لحركية استراتيجيات المؤسسات التي تتكون منها الصناعة.

- التوجه الثاني: يرى بأن الشروط القاعدية مثلها مثل هياكل السوق يحتمل تأثرها باستراتيجيات المؤسسات القائمة في السوق والتي تعمل على السيطرة عليه.

يظهر التوجه الأول على أنه أكثر سهولة لكونه يثبت نقطة الانطلاق المستقرة للتحليل خاصة عند الاستنباط أما التوجه الثاني فهو أكثر واقعية لكنه يجعل التحليل أكثر صعوبة حيث لا يمكن اعتبار كل العناصر على نفس القدر من المساواة لأن ذلك من أهم صعوبات التحليل بمنطق النظام.³

نظراً لاتساع مجال دراسة الشروط القاعدية للصناعة وكثرة العوامل المكونة لها وبغرض تسهيل الدراسة سنقوم بتصنيف الشروط القاعدية للصناعة إلى ثلاث محاور أساسية، رغم أن أغلب المفكرين يعتمدون على تقسيم هذه المتغيرات إلى محورين هما: العرض والطلب، لكن الأجدى في نظرنا هو تقسيمها إلى ثلاث محاور نظراً لوجود متغيرات لا يمكن اعتبارها ضمن محور العرض أو الطلب، ويتفق هذا التقسيم مع وجهة نظر أونجوليبي "J.P. Angelier" بالتالي نقسمها إلى ثلاث محاور أساسية هي: المحيط العام، جانب العرض، جانب الطلب. الشكل في الصفحة الموالية يوضح أهم العناصر المكونة لكل محور ضمن النموذج الحديث "S-C-P".

¹ Christian Genthon, **De quelque problèmes d'économie industrielle appliques a l'industrie du logiciel**, Op.Cit, p6.

² J. P. Angelier, **Economie Industrielle : éléments de méthode**, Op.Cit, p85.

³ P. Angelier, **Economie Industrielle : éléments de méthode**, Op.Cit, p85.

المحيط العام (المحيط الاجتماعي الاقتصادي)
<ul style="list-style-type: none"> - مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية. - دور الدولة والسوق. - الظواهر الظرفية.

الطلب	العرض
<ul style="list-style-type: none"> - مدة (دورة) حياة المنتج. - مرونة السعر. - العلاقة منتج/ سوق. - الموقع الجغرافي. - المحددات الدورية والموسمية. - طرق الشراء. 	<ul style="list-style-type: none"> - طبيعة المنتج. - طبيعة المؤسسات. - حواجز الدخول. - هيكل التكاليف. - التكنولوجيا. - المدخلات (المواد الأولية).

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل (02): عناصر الشروط القاعدية للصناعة.

اختلف المفكرون في تحديد مجمل العوامل المكونة للشروط القاعدية للصناعة نظرا لصعوبة الإلمام بها بشكل كلي لتعدد واختلاف وجهات نظرهم حول اعتبار بعض العوامل كشروط قاعدية من عدمه، لذلك فقد اعتمدنا على اختيار العوامل التي وجدنا أنها تعرف شبه إجماع بينهم كما ورد في الشكل السابق.

III- المحيط العام للصناعة (المحيط الاجتماعي والاقتصادي):

إذا نظرنا إلى الصناعة وفق مقاربات التحليل النظري فبالضرورة ستظهر كنظام فرعي من نظام كلي هو الاقتصاد الوطني، وبذلك فإننا سنجد أنها تتأثر بشكل أو بآخر به، ويتكون هذا المحيط من العوامل العامة للمجتمع وتطوراتها المعقدة¹ كما يمكن اعتبارها: "جملة من القوانين الوظيفية للاقتصاد التي تؤثر بشكل كبير على الصناعة"² ويصطلح على هذا المحيط عادة بـ: "المحيط الاجتماعي الاقتصادي"، رغم أنه يمتد إلى المجالات: السياسية، الثقافية،... ويندرج ضمن هذا المحيط العديد من المتغيرات أهمها:

III-1- مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية:

يتعلق مستوى التنمية بما يعرف بالمحيط الاقتصادي الذي يتعلق بمعرفة وفهم المؤشرات الرئيسية المحددة لمستوى الاقتصاد الكلي: النمو، الدورة الاقتصادية، مستويات الفائدة، اليد العاملة، الهياكل القاعدية.³ ويعبر عن مستوى التنمية الاقتصادية بالأسواق التي تملكها الدولة، الفرص الاقتصادية المتاحة، الدخل القومي قياساً لمستوى الخدمات المطلوب تقديمها للمواطن، مدى عدالة توزيع الدخل القومي، أوضاع الشراكة بين الدولة والمصالح العالمية، مدى تنوع مصادر الدخل القومي، مستوى القدرات التنافسية والمزايا النسبية في ظل المنافسة العالمية، السياسات والنظم والقوانين والمعاهدات والاتفاقات الدولية بما في ذلك أوضاع المنظمات الاقتصادية الدولية، درجة تحقيق الارتباط والتكامل والتناسق بين الأنشطة المتعلقة باقتصاد الدولة... وترتبط ارتباطاً وثيقاً بأوضاع الخدمات: المالية والمصرفية والاقتصادية والتجارية، الخدمات العامة: كالكهرباء والمياه الصالحة للشرب...⁴، لذلك فإن التخطيط في هذا المستوى يعني القدرة على السيطرة على موارد المجتمع المادية والبشرية والمالية وحسن استخدامها وتنميتها الكمية والكيفية المستمرة لصالح الإنسان.⁵

أي أن مستوى التنمية الاقتصادية يتعلق بمدى توفر البنى التحتية والهياكل القاعدية اللازمة لقيام الاقتصاد وتطويره وللصناعة التي تعتبر شرطاً أساسياً من شروط نجاحها.

¹ Stratégor, **Politique générale de l'entreprise**, 4^{ème} ed, ed Dunod, France, 2005, p61.

² J. P. Angelier, **Economie Industrielle : éléments de méthode**, Op.Cit, p48.

³ J. M. Ducreux & autres, **Le grand livre de la stratégie**, ed Organisation, France, 2009, p337.

⁴ محمد حسين أبو صالح، **التخطيط الاستراتيجي القومي**، ط2، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص 87-88.

⁵ مجيد مسعود، **التخطيط للتقدم الاقتصادي والاجتماعي**، عالم المعرفة، الكويت، 1990، ص 11.

التنمية الاجتماعية تتعلق بالمحيط الاجتماعي الذي يختص بالعوامل المرتبطة بالديمغرافيا، التعليم، طريقة الحياة (العيش)، توزيع الدخل، توفر وحركية المهارات¹، وتتطوي تحتها العديد من المواضيع والقضايا وعلى العموم يتطلب تحقيق التنمية الاجتماعية وتوفير المناخ الملائم للمجتمع ما يقتضي تحليل النسيج الاجتماعي المتضمن دراسة: التعدد الديني، الثقافي، العرقي، مدى تفشي العنصرية، التعايش وقبول الآخر، مستوى الانتماء الوطني، دراسة النظام الأهلي، مستوى التنمية الأخلاقية، السلوك المجتمعي، الجرائم المجتمعية والأخلاقية، مستوى مشاركة المجتمع في التنمية، ثقافة المجتمع وتتضمن هي الأخرى السلوك الشخصي، مدى احترام العمل والوقت، مدى الوعي بقضايا المجتمع المحلي والعالمية.²

لا يتعلق مصطلح التنمية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية فحسب و إنما يتعداه إلى مختلف أبعاد التنمية الأخرى: السياسية، الثقافية، العلمية، الأمنية، وهي بشكل منفرد أو من خلال تكاملها مع بعضها البعض ستعمل على توفير الظروف العامة المواتية لقيام أي نشاط وتطويره، فالتنمية الاقتصادية توفر الهياكل القاعدية ومختلف الموارد اللازمة في حين توفر كل من التنمية الاجتماعية والثقافية والسياسية والعلمية وغيرها المورد البشري الذي سيقوم بالمزج بين هذه الموارد بالشكل الملائم ما يعني تفعيل الموارد بمختلف أشكالها لقيام الصناعة وتنشيطها.

لذلك يرى **أونجولي "J.P. Angelier"** بأن مستوى التنمية يؤثر على حركية الصناعة ككل من جهة العرض فهي تتضمن نوعا من التقنيات، العادات آداب العمل، العلاقات الاجتماعية داخل وخارج الإنتاج، أما الطلب فهو يتضمن: عادات، معايير اجتماعية للمستهلكين: أحجام وانتظام نمو السوق، مستوى التنمية يرتبط أيضا بالاشتراكية (الاجتماعية) التي تدفع تقريبا تكاليف التعليم والتكوين إلى مستوى الانتشار وعمومية المعلومات، وتختص بكثافة الهياكل القاعدية للنقل والاتصالات، أخيرا فهي تتعلق نوعا ما بتقسيم الثروات والقوى الاقتصادية، وهو التقسيم الذي يضمن حبه تشجيع أو توقيف نمو الاقتصاد.³

عدا عن الدور المباشر لمستوى التنمية في تطوير الصناعة فإنه سيؤثر بشكل أو بآخر على الشروط القاعدية الأخرى كالتكنولوجيا، التكاليف، النقابات وغيرها التي تتأثر بمستوى التنمية وتؤثر هي على الصناعة في علاقة متعدية بينها وهي الحال أيضا بالنسبة لدور الدولة.

¹ J. M. Ducreux & autres, Op.Cit, p338.

² محمد حسين أبو صالح، مرجع سابق، ص83.

³ J. P. Angelier, **Economie Industrielle : éléments de méthode**, Op. Cit, p48.

III-2- دور الدولة والسوق:

هناك العديد من التصنيفات لتدخل الدولة في الاقتصاد ويعود ذلك إلى التباين في مستوى تدخلاتها وصعوبة الفصل بين هذه المستويات فهي تتراوح بين مستوى الشروط القاعدية للصناعة ومستوى المنافس في القطاع، والأصل أن اعتبارها شرطاً قاعدياً يحكم على طبيعة تدخلها ومداه في باقي مستويات التحليل إذ أنه يتم في هذا المستوى تحديد إمكانية التدخل من عدمه في الاقتصاد وشكله. من هنا فإن دور الدولة كشرط قاعدي للصناعة مرتبط بشكل مباشر بالسوق، وعلى هذا الأساس نجد أن بعض الدول تلتزم بعدم التدخل في حين أن البعض الآخر يعتمد إلى انفتاح السوق.

يمكن للدولة أن تتدخل من خلال عدة أشكال أهمها:¹ تحديد معايير لإجراءات الإنتاج (شروط العمل، حقوق وواجبات المستخدمين، المحيط)، أو في خصوصيات المنتج، كما تتدخل في ضبط المنافسة...

يتم ضبط المنافسة من خلال سياسات المنافسة التي تعني تصميم القوانين والقواعد المنظمة للسوق لتضمن شيئاً من العدالة في السوق، وتتواجد قواعد السوق منذ بدء الأسواق وحتى بروز ما يعرف اليوم باقتصاد السوق.² بمعنى أن سياسات المنافسة هي مجمل الأعراف والشروط المتفق عليها والتي من شأنها تحديد الإطار العام للأحكام والشروط التي تنظم السلوكات والعلاقات، وهذا ما يفرز نوعين من المنافسة: المنافسة المشروعة وهي التي تخضع للقواعد واللوائح، والمنافسة غير المشروعة التي تخرج من هذا الإطار، وقد اتسع مفهوم سياسات المنافسة ليشمل جانباً من تدخل الدولة قصد تحقيق العديد من أهداف المجتمع. وعلى هذا الأساس فقانون المنافسة لا بد أن يسمح بالمزاحمة بالأسلحة المسموحة (Les armes légales) في حال ما إذا كانت المنافسة غير قادرة على الانضباط لوحدها وعلى الدولة أن تكون منيطة للمؤسسات القوية حتى لا تسيء بقوتها إلى المؤسسات الأضعف... من هنا فإن سياسة المنافسة حسب الهيكلين المعاصرين تهدف إلى:³

- ترقية النمو الاقتصادي.

- ترقية الانضباط أو قواعد السلوك التنافسي.

¹ J. P. Angelier, *Economie Industrielle : éléments de méthode*, Op. Cit, p49.

² سوزان يوكس وفيل إفايز، المنافسة والتنمية: قوة الأسواق التنافسية، ترجمة: ميشيل دانو، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، 2010، ص18.

³ Lionel Zevounou, *Le concept de la concurrence en droit*, Thèse de doctorat en droit publique, Université de Paris ouest, France, 2010, p419.

- الحد من السلوكيات غير الأخلاقية.

- تطبيق رقابة شديدة على المؤسسات الأكبر حجماً (الأقوى).

يتقاطع مفهوم سياسات المنافسة مع مفهوم آخر هو الشروط الإطار أو الظروف الإطار والتي يقصد بها¹: العناصر التي تعمل على تعزيز القدرة التنافسية، تقليدياً يتم ذلك بتقديم مساهمات البنية التحتية، الضرائب والضمان الاجتماعي. حسب فـري "Frey" فإنه بالنظر إلى العولمة وإجراءات الخصخصة وتحرير القيود فإن التحدي الذي يواجه السياسات الاقتصادية اليوم هو تحسين العوامل الحركية (البنية التحتية، الضرائب، المؤسسات...) القدرة على جذب عوامل إنتاج متنقلة، تتباين التعاريف التي تناولت الشروط الإطار إلا أنها تشترك في نقاط هي:²

- تشكل انعكاساً على التنافسية وجاذبية الاقتصاد الوطني والإقليمي.

- تحدد نطاق السلطات العامة في الدعم غير المباشر على الاقتصاد وتدابير المساعدات المباشرة

للشركات.

- أن الإعانات ومنح الإستثمار لا تندرج ضمن الشروط الإطار.

إذا فسياسات المنافسة والشروط الإطار تتداخلان في محاولة من الدولة لتشجيع المنافسة ورفع مستوى أدائها بشتى الطرق التي تعبر عن دورها السيادي في الاقتصاد بوجه عام والمنافسة على وجه التحديد.

دور الدولة قد يتعدى هذه الأبعاد إلى دخول الدولة بشكل مباشر في الصناعة من خلال مؤسسات عمومية محاولة منها لضمان استقرار الصناعة أو لتشجيعها أو بسبب أهمية وخصوصية بعض الصناعات أو لارتباطها بالأمن القومي.

¹ Denis Maillat & Leïla Kebir , **Conditions-cadres et compétitivité des régions : une relecture**, Revue canadienne des sciences régionales, N° XXIV:1, Canada, 2001, p42.

² Ibid, p43.

III-3- الظواهر الظرفية:

يقصد بالظواهر الظرفية مختلف الأحداث والظواهر الخاصة والعبارة التي يمكنها التأثير على الشروط القاعدية المكونة لجانبي العرض والطلب بشكل مستقل عن نشاطها الخاص لأنها تظهر في ظرف معين قد تكون غير مقصودة لأنها تحدث فجأة. تأخذ "الصدفة" أو "الحظ" جانبا من جوانب تفسير الظواهر الظرفية وإن كان الكثير من المفكرين يرون بأن الاعتقاد بأن الحظ يؤدي دور حاسم في بلوغ النجاح هو اعتقاد واه لا يستند إلى أساس...، لكن الواقع هو أن الحظ كان وسيكون دائما طرفا في المعادلة.¹ من جانب آخر تظهر الظواهر الظرفية في السياسات الاقتصادية الموجهة لإعادة التوازن لميزانيات الإدارات العمومية التي بمقدورها أن تبطئ من نمو الطلب على منتجات تجهيز العائلات، والازدهار الملحوظ للنشاط الاقتصادي الذي يحسن من الطلب على منتجات تجهيز المؤسسات، والضغط السياسي الذي يكسر نمو مصاريف وقت الفراغ،² وقد تكون إيجابية كإكتشاف مفيد أو تغيير ملائم في أذواق الزبائن أو في التكنولوجيا... أو سلبية نتيجة كساد اقتصادي أو كوارث طبيعية أو نشوب حرب مفاجئة أو تغيير غير ملائم في التكنولوجيا أو أذواق الزبائن.³

الظواهر الظرفية متنقلة أو شاردة (Erratiques) كما أنها مرغوبة ومحبية من قبل المؤسسات الكبرى والصلبة لأنها تدفعها للتركز،⁴ في حين أن غيرها من المؤسسات قد لا تستطيع المقاومة لكن ذلك لا يمنع من قدرة هذه الأخيرة على التأقلم مع هذه الظروف بشكل أفضل في كثير من الأحيان وصعوبة ذلك بالنسبة للمؤسسات الكبرى التي قد يمثل حجمها الكبير عائقا يحد من مرونتها في مثل هذه الحالات.

بالتالي الظواهر الظرفية هي محصلة لمختلف التغيرات التي يتم الاعتماد عليها لدفع الصناعة بالاتجاه الإيجابي وتمتاز بأنها آنية وغير مستمرة، تختص بالجوانب ذات الأبعاد الاقتصادية والسياسية التي تتبع آليات محددة بالاتجاه المرغوب فيه لكن ذلك لا يمنع وجود ظواهر تعتمد على الصدفة البحتة.

¹ خضر الأحمد، الاستراتيجيات الحديثة للإدارة والأعمال (ملخصات كتب وبحوث مختارة)، ج2، مجموعة دعبول الصناعية، سوريا، 2007، ص296.

² J. P. Angelier, *Economie Industrielle : une méthode d'analyse sectorielle*, Presses universitaires de grenoble, France, 2002, p68.

³ خضر الأحمد، مرجع سابق، ص296.

⁴ J. P. Angelier, *Economie Industrielle : une méthode d'analyse sectorielle*, Op. Cit, p68.

VI - العرض:

يتعلق جانب العرض للشروط القاعدية للصناعة بالعديد من متغيرات العوامل التالية أهمها: طبيعة المنتج، طبيعة المؤسسات، حواجز الدخول، هيكل التكاليف، التكنولوجيا، المدخلات (المواد الأولية)، نعرضها بالتفصيل فيما يلي:

VI-1- طبيعة المنتج:

تتعدد وتتباين التصنيفات المحددة لطبيعة المنتج في مختلف مجالات الاقتصاد، لكن ما يثير اهتمامنا في هذه الجانب من الدراسة هو التصنيف الذي يتماشى مع اعتبار طبيعة المنتج في حد ذاتها شرطا من الشروط القاعدية للصناعة (التصنيفات الأخرى سيتم التطرق لها في عناصر لاحقة حسب ما تقتضيه الدراسة). رغم أن الاقتصاد الصناعي يعتمد عادة على مصطلح المنتج كمصطلح جامع للسلع والخدمات إلا أنه لا بد من التمييز بينهما هنا لتوضيح تأثير هذا الشرط، لأن كلا منهما يتطلب تفاعلات مختلفة.

تعرف الخدمات على أنها نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر لا تكون ملموسة بالضرورة، ولا ينتج عنها ملكية أي شيء،¹ وهي بذلك تتميز عن السلع بعدم قابليتها للنقل، وعدم خزنها واللامادية والتفاعل المباشر مع المستهلك وعادة ما يتم استهلاكها مباشرة عند إنتاجها، لذلك فهي تقتضي ترتيبات معينة عند تنظيم الإنتاج، فعلى سبيل المثال: المؤسسات الخدمية كالعيادات تعتمد على الشبكات لأنه لا بد أن تنتج الخدمة في أقرب نقطة ممكنة للمستهلك،² يضاف إلى هذه الخصائص أيضا:³ أن الخدمات تصعب عملية المقارنة لاختيار الأفضل إلا بعد التجربة والاستعمال...، لا يمكن في معظم الأحيان تقديم الخدمة بالشكل المطلوب إلا بمشاركة المستهلك (العلاج)...، وتصعب القدرة أو إمكانية التمييز.

إن الخصائص السابقة تحدد هيكل بعض الصناعات فهي تؤثر على الموقع الجغرافي للمؤسسات ولأسواقها لأنها تؤثر على إمكانية النقل، مدى الاستفادة من المنفعة المقدمة من السلع أو الخدمات وارتباطها أيضا بأبعاد مثل: قياس الجودة أو مشاركة المستهلك للاستفادة من المنفعة المقدمة.

¹ فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة: سرور علي، دار المريخ، السعودية، 2008، ص 456.

² Christian Genthon, *Analyse sectorielles : Méthodologies et application aux technologies de l'information*, Op.Cit, p21.

³ طارق الخير وآخرون، مبادئ التسويق، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2005، ص 189.

نميز في هذا الإطار كذلك وجود تصنيف آخر أكثر تعمقا، وهو تقسيمها على أساس المنتجات المادية والمعنوية (برمجيات، أفلام، ...)، فالمعنوية الإعلام الآلي يمكنها أن تأخذ أنماطا ظاهرية (Phénoménale) بمعنى أنها تستعمل في أجهزة مختلفة باختلاف السلع المادية أي أن هذه الأخيرة هي التي تقود تنفيذ الخدمة.¹ فالأفلام مثلا لا تتحدد انطلاقا من شريط الفيلم، فحقوق الاستعمال يمكن أن تشتريها قناة تلفزيونية ويمكن كراؤها كنسخة فيديو (قرص مدمج) من قبل مستعمل نهائي أو نسخة فيديو يشتريها مستعمل آخر ويمكن أن يعرض الفيلم في السينما الرقمية، هذه السلع تجعل إنتاج (أو إعادة الإنتاج) أقل تكلفة، النمو الكبير للسلع اللامادية يجعل هذا الاختلاف مهما، فمنه تتحدد ثلاث أنواع للمنتجات: سلع مادية، سلع لا مادية، خدمات مع الإشارة إلى أن الخدمات يمكن أن تؤسس على توزيع السلع اللامادية: توزيع السينماوغرافيا، تأجير البرمجيات كما يظهر التأجير في السلع المادية: الطابعات، السيارات...² من هنا تبرز أهمية التمييز بين هذه التصنيفات لقدرتها على تحليل توجهات الصناعة والمنافسين فيها انطلاقا من درجة الارتباط بين السلع والخدمات التي تعتمد بدورها على الاستخدامات الممكنة لكل منها.

يندرج ضمن طبيعة المنتج العديد من التصنيفات الأخرى فقد نجد السلعة الأساسية والخدمة المكملية أو المضافة لها وحتى الخدمة الأساسية لنشاط المؤسسة والخدمات الملحقة، وعلى العموم تولى أغلب المؤسسات أهمية كبيرة بالسلعة أو الخدمة الأساسية أكثر من الخدمات الملحقة لأنها تعبر عن سبب وجود النشاط والمنفعة الأساسية المنتظرة. وهو ما يتوافق مع اعتقاد المفكرين بأن المستهلكين يرون المنتجات كحزم من المنافع التي تحقق احتياجاتهم، وعند تطوير المنتجات يجب أن يعرف المسوقون الاحتياجات الرئيسية للمستهلك التي سيحققها المنتج أولا، ويجب أن يصمموا بعد ذلك المنتج الفعلي ويجدوا طرقا لتعزيزه كي ينتجوا حزمة منافع تقدم تجربة للعميل أكثر إرضاء.³ وهذا التسلسل يوضح فعلا الأهمية التي تنطوي عليها السلع أو الخدمات الأساسية في مقابل الخدمات الملحقة لها وإن كانت أهمية هذه الأخيرة في تزايد نظرا لاعتماد الكثير من المؤسسات عليها في كسب أفضليات تنافسية.

طبيعة المنتج تقودنا أيضا إلى تتبع بعض الخصائص المميزة لبعض المنتجات كالمنتجات المعيارية (النمطية) والمنتجات حسب الطلب، والخصائص المتعلقة بالقيود اللوجستية كخاصية الضخامة من عدمها

¹ Christian Genthon, *Analyse sectorielles : Méthodologies et application aux technologies de l'information*, Op.Cit, p22.

² Ibidem.

³ فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، مرجع سابق، ص 459.

فالإسمنت مثلا قيمة الوحدة منه منخفضة والكتلة عالية الكثافة وهي تتحمل تكاليف كالنقل الذي يبرر اقتصاديا بالحصول على وحدات إنتاج موزعة على الإقليم. خاصية التلف من عدمه، خاصية التعقيد، وخاصية التمييز.¹ الخصائص المتعلقة بالقيود اللوجستية والتعقيد والتمييز كل على حدى تؤدي إلى توجيه سلوكيات المؤسسات فدرجة التعقيد قد تؤدي إلى التعاون بين المؤسسات لاقتسام التكاليف والمخاطرة، حتى أنها قد تعمل على تركيز الصناعة بسبب انحصار المعارف والخبرات، أما التمييز إذا كان بدرجة عالية فهو سيؤدي بالضرورة إلى توجهات متباينة بين المؤسسات وتتنوع في الصناعة.

VI-2- طبيعة المؤسسات:

يتطلب تحديد طبيعة المؤسسة باعتبارها شرطا من الشروط القاعدية للصناعة تعريف المؤسسة أولاً، تعرف المؤسسة بأنها: مجموعة مكونة من أفراد مختلفين (يمكن أن تكون لديهم مصالح وأهداف متباينة) تربطهم علاقات ومكانيزمات محددة بحقوق وواجبات كل منهم في إطار من الهيكل والرقابة بإجراءات وآليات مختلفة بغرض تحقيق نشاط أو أنشطة اقتصادية، باستعمال أدوات تقنية خاصة،² بمعنى آخر هي: تنظيم يحول عوامل الإنتاج (الموارد) إلى إنتاج (مباع في السوق).³ تعرف المؤسسات تصنيفات مختلفة تحدد طبيعتها، فبمنطق الملكية تظهر المؤسسات: الخاصة، العامة، المختلطة ولكل منها أهدافها وبذلك تتحدد سلوكياتها:

• المؤسسات عامة:

لهذا النوع من المؤسسات محدثتين الأولى أن أغلب رأسمالها تعود ملكيته للدولة، من ناحية أخرى هدف هذا النوع من المؤسسات لا يكون غالبا تعظيم الربح والأولوية للمنفعة الجماعية بالنظر إلى منفعة المستهلك.⁴

• المؤسسات الخاصة الربحية:

وهي التي تعود ملكيتها للخواص سواء كانوا أفراد أو مؤسسات لذلك فهي تسعى دائما لتعظيم أرباحها مما يجعلها في مواجهة دائمة مع باقي المؤسسات.

¹ Christian Genthon, **Analyse sectorielles : Méthodologies et application aux technologies de l'information**, Op.Cit, p23.

² Roxana Bodulesco & Faruk Ulgen , Op.Cit, p17-18.

³ Dennis Carlton & Jeffrey Perloff, Op.Cit, p15.

⁴ Karine Chapelle, **Economie Industrielle**, ed Vuibert, France, 2008, p5.

يندرج ضمن هذا التصنيف أيضا المؤسسات العائلية أي التي تعود ملكيتها لعائلة واحدة. الملاحظ أنه في حال وجود العديد من هذه المؤسسات العائلية صغيرة الحجم في صناعة ما سيؤدي ذلك إلى احتمال وجود منافسة ضعيفة بين المنتجين لأن أهداف هذه المؤسسات تبقى عادة في مستوى تحقيق الدخل الفردي الكافي وليس الحصة السوقية الأكبر، كما أن الصناعة تكون غير مركزة أو أنها على الأقل ستصنف ضمن هيكل ثنائي أي يكون عدد كبير من المؤسسات العائلية الصغيرة مع بعض المؤسسات الكبرى.¹

• المؤسسات اللاربحية:

تعمل على تقديم خدمة أو منفعة عامة للمجتمع قد يكون ذلك مجانيا أو بمبالغ رمزية، وهي عادة لا تهتم كثيرا بالمؤسسات الأخرى.

• المؤسسات المختلطة:

تأخذ صفة الاختلاط من طبيعة مالكيها، أي بين الملكية العامة والخاصة، أما طبيعة سلوكياتها فتتحدد وفقاً للهدف الذي أقيمت لأجله واتفق عليه مالكوها بمعنى قد تكون هادفة للربح أو لا.

من جانب آخر تظهر طبيعة المؤسسات وفقاً لحجمها، كبر حجم المؤسسة قد يجلب أحيانا مزايا (وأرباحاً أعلى)، لكن هذا لا يعني أن اقتصاديات الحجم لا تضيع على المؤسسات الصغيرة العديد من المزايا، وهذه الميزات الضائعة ليست كبيرة في كل صناعة. تمييز المنتجات أيضا يبني حواجز ويشجع التركيز في بعض الأسواق، لكنه لا يحمي المؤسسات الصغيرة التي وجدت منفذاً مريحاً في السوق... كما لا يوجد دليل على أن المؤسسات الكبيرة في سوق ما تعمل على جعله أكثر تركيزاً، ومع ذلك إذا أصبح السوق أكثر تركيزاً فإن هذا يعني أن مؤسساته المعروفة قد أصبحت بالضرورة أكبر حجماً.² كما نشير إلى أن الصناعات المفتوحة للمؤسسات متعددة الجنسيات تصبح جد مركزة، فتدويل الأسواق والإنتاج عادة ما يكون نتيجة تأثير المؤسسات الكبيرة، وهي الحال بالنسبة للمؤسسات العامة التي ترتبط غالباً بإرادة الدولة لتكوين قطب محرك للصناعة المعنية ما يجعلها مجالاً لتطبيق سلطة السوق ما يشرح حجمها الكبير.³

بالمجمل نقول أن طبيعة المؤسسة تتحدد إما بملكيتها وأهدافها التي تحدد إذا ما كانت المؤسسة ستتجه سلوكيات تحقق من خلالها أقصى ربح أو المنفعة العامة، أو أن طبيعتها العائدة إلى حجمها تحدد هي الأخرى سلوكياتها من جهة والهيكل ومدى تركزه من جهة أخرى، كما لا بد من الإشارة هنا إلى خصوصية بعض

¹ J. P. Angelier, *Economie Industrielle : éléments de méthode*, Op.Cit, p51-52.

² ريتشارد دكيفز، الصناعة الأمريكية: الهيكل، السلوك، الإنجاز، ترجمة: عبد العزيز الزوم، مكتبة عبيكان، السعودية، 2000، ص92.

³ J. P. Angelier, *Economie Industrielle : éléments de méthode*, p52.

الصناعات التي تتطلب طبيعة محددة لمؤسساتها فالصناعات الثقيلة مثلاً تستلزم مؤسسات كبيرة الحجم، والصناعات المرتبطة بالشبكات أو أمن الدولة فهي تعود غالباً إلى ملكية الدولة.

VI-3 - حواجز الدخول (عوائق، موانع):

بداية يقصد بمفهوم الدخول توفر شرطين أساسيين هما: إقامة طاقة إنتاجية جديدة وأن يصبح للوحدة الإنتاجية الجديدة شخصية قانونية مستقلة،¹ ما يعني أن أي شكل من أشكال التوسع التي تقوم بها المؤسسات الموجودة والنشطة فعلاً في القطاع لا يعتبر دخولا ما لم يصاحب ذلك ظهور مؤسسة جديدة بشخصية قانونية مستقلة. ونعني بحواجز الدخول: تلك العوامل التي تطرح أمام المنافسين المحتملين تكاليف هيكلية مستدامة أعلى من تلك التي يتحملها المنافسون المتواجدون حالياً.²

حصر المفكرون في الماضي مفهوم حواجز الدخول في الإطار التقليدي الذي يتضمن: الحواجز الحكومية أو القانونية فقط إلى أن برزت أعمال باين "J.S. Bain"، الذي وسع مفهومها وطوره على اعتبار أن حواجز الدخول يمكن أن تكون جزءاً من استراتيجيات المؤسسات المتنافسة في القطاع لذلك يعد مفهوم حواجز الدخول عموماً مفهوماً غير واضح إلى يومنا هذا. قد يكون سهلاً من الناحية النظرية تحديد ما إذا كانت الحواجز طبيعية أي أنها تحصل مستقلة عن سلوك المؤسسات المتواجدة والحواجز الإستراتيجية التي هي بمثابة نتيجة للأنشطة الواعية للمؤسسات المتواجدة في القطاع، وهو ما يصعب تحديده في الواقع،³ فالحدود بين الحواجز الطبيعية والإستراتيجية تبقى غير واضحة، فالتكنولوجيا وتمييز المنتجات والقوانين والموقع الجغرافي للمؤسسة يمكن اعتبارها في المدى القصير كمعطيات بالمقابل في المدى الطويل تعد الخيارات التكنولوجية وتطوير المهارات فيما يخص جانب التكلفة وتمييز المنتجات إضافة إلى الموقع الجغرافي تعتبر كنتيجة للقرارات الإستراتيجية المتخذة في تواريخ سابقة.⁴ بالتالي فالحواجز الطبيعية هي التي تظهر تلقائياً في حين أن الحواجز الإستراتيجية هي التي تعتمد على المؤسسات الموجودة لمنع دخول منافسين محتملين، وقد ميز باين الصناعات انطلاقاً من صعوبة تجاوز الحواجز إلى أربع مجموعات:⁵

¹ عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، جامعة الإسكندرية، مصر، 1995، ص 51.

² Gerry Johnson et autres, Op.Cit, p152.

³ D.Kenneth & authors, **Industrial organisation: Growth and structural change**, 4th ed, ed Routledge, UK, 1992, p 260.

⁴ Karine Chapelle, Op.Cit, p163.

⁵ D.Kenneth & authors, Op.Cit, p264.

• صناعات الدخول السهل:

هي الوضعية التي لا تتحمل فيها المؤسسات الموجودة في الصناعة أي تكلفة أو أنها تتحمل تكلفة قليلة أو تملك أفضلية عن المؤسسات المحتملة، فمن غير الممكن اعتماد أسعار أعلى من الحد الأدنى للتكلفة المتوسطة.

• صناعات الحواجز غير فعالة:

حينما تكون للمؤسسات الموجودة في الصناعة أفضليات تنافسية عن المؤسسات المحتملة ويمكنها تحقيق أرباح غير عادية من خلال الأسعار الحالية، في هذه الحالة الحواجز تكون غير كافية في حال اعتماد إستراتيجية التخلي عن الأرباح في المدى القصير.

• صناعات الحواجز الفعالة:

حينما تمتلك المؤسسات الموجودة في الصناعة أفضليات عن المؤسسات محتملة الدخول والأرباح المتوقع تحقيقها من دخول منافسين محتملين أقل من الأرباح المحققة في حال تخفيض الأسعار.

• صناعات ممنوعة الدخول:

هي التي لا تحقق أسعارها وباستمرار أرباح تجذب مؤسسات محتملة.

تصنيف حواجز الدخول يختلف حسب المفكرين فمنهم من يعتقد بأنها تأخذ أحد الأشكال التالية:¹ إقتصاديات الحجم، تمييز المنتجات، الحاجة إلى رأس المال، مساوئ التكاليف المتعلقة بالحجم، الوصول إلى قنوات التوزيع، تدخل السلطات العمومية.

وقد قسمها باين إلى أربع مجموعات أساسية:²

• الأفضلية المطلقة للتكلفة:

حيث يمكن لمؤسسة أو أكثر من المؤسسات المتواجدة العرض بتكلفة أقل مقارنة مع المؤسسات التي يمكنها الدخول (اعتماداً على التكنولوجيا، المعرفة، ...).

• تمييز المنتجات:

الذي تطبقه المؤسسات المتواجدة التي تصعب من إمكانية الدخول وترفع تكلفته أمام أي منتج جديد.

¹ Michel Porter, **La concurrence selon Porter**, Traduire par: Michel Le Seac'h, ed Village Mondial, France, 1999, p32-33.

² Xavier Grefee & autres, Op.Cit, p1550- 1551.

• إقتصاديات الحجم:

عندما تكون مهمة فإنها تحصر هيكل العرض في عدد قليل من المؤسسات وحتى إلى مؤسسة واحدة (حالة الاحتكار الطبيعي).

• حجم الاستثمار المطلوب:

عندما يكون مرتفع يحد من عدد المؤسسات المرشحة للدخول.

يمكن أن يضاف لتصنيف باين العديد من الحواجز الأخرى: كارتفاع نسبة المخاطرة أو التغير المتسارع في بعض الصناعات أو لوجود حواجز للخروج وحواجز متعلقة بحركية المؤسسات ففي العديد من الصناعات قد لا نجد أي مانع من دخول المؤسسات لها سوى أنه يصعب الخروج في حال أرادت المؤسسة الانتقال من الصناعة الحالية إلى صناعة أخرى أو بسبب وجود العديد من العوامل التي تعوق حرية حركتها يضاف إليها أيضا الحواجز القانونية الناتجة عن محاولة الدولة لضبط قطاعات معينة بما يتماشى مع أهدافها كمحاولة منها لدعم بعض الصناعات أو المؤسسات، عدا أن طبيعة بعض القطاعات تقتضي وجود احتكار طبيعي بسبب أهميتها أو ارتباطها بأمن الدولة وسلامتها أو لكونها تعتمد على اقتصاد الشبكات كما هو الحال بالنسبة للسكك الحديدية، الصرف الصحي، ...

تؤثر حواجز الدخول من خلال قدرة المؤسسات المحتمل دخولها من خفض ربحية الصناعة لأنها تضيف طاقة إنتاج جديدة وتستطيع أن تتال من مراكز حصة المؤسسات القائمة،¹ وهذا ما يجعلها من الشروط القاعدية التي تؤثر على الهيكل والربحية وكذا على سلوكيات المنافسين في القطاع والمحتلمين. (سنوضح ذلك في عناصر لاحقة).

¹ روبرت بتس وديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر، مصر، 2008، ص140.

VI-4 - هيكل التكاليف:

يتحدد نجاح المؤسسة واستمرارها وحتى طبيعة سلوكاتها بالأرباح المتوقع حصولها عليها، التي تظهر بالأساس كمحصلة للفارق بين العوائد والتكاليف، هذه الأخيرة التي يعتبر هيكلها من الشروط القاعدية للصناعة خاصة وأن التكلفة تعد مصدراً أساسياً لكسب أفضلية تنافسية (يتم التطرق لها لاحقاً)، لذلك لا بد من التمييز بين نوعين من التكاليف المحددة لهذا الهيكل في المدى القصير التي تصنف على أساس تأثيرها بتغيير الكمية المنتجة إلى تكاليف ثابتة و تكاليف متغيرة، وهي:

• التكاليف الثابتة:

وهي التكاليف التي تدفع لعناصر الإنتاج الثابتة، بالتالي هي تكاليف لا تتغير بتغير الكمية المنتجة أو بمعنى آخر فإنها مستقلة عن حجم الإنتاج، ... وحتى لو لم يكن هناك إنتاج على الإطلاق. تمثل هذه التكاليف في العادة الالتزامات التي سبق وأن ارتبطت بها المؤسسة بغض النظر عن حجم ومستوى إنتاجها.¹ تتضمن هذه التكاليف مختلف النفقات التي تتحملها المؤسسات حتى قبل بداية نشاطها كالتكاليف الابتدائية، والأصول الثابتة وغيرها.

• التكاليف المتغيرة:

وهي التكاليف التي ستتغير بتغير الكمية المنتجة، فإذا كانت الكمية المنتجة تساوي صفر فإن التكاليف المتغيرة تساوي صفراً هي الأخرى لأن عدم وجود إنتاج يعني بأن عناصر الإنتاج المتغيرة لم توظف بعد، لذا فلا وجود لتكاليف هذا العنصر،² وتبقى العلاقة طردية بين حجم الإنتاج والتكاليف للمتغيرة التي تتضمن: تكاليف المواد الأولية واليد العاملة وغيرها.

يتضح تأثير هيكل التكاليف على هيكل الصناعة من خلال درجة الاستقرار: فإذا كانت التكاليف الثابتة تأخذ حصة كبيرة من إجمالي التكاليف فإن الصناعة المعنية ستكون هي الأخرى مستقرة.³ فالصناعات التي تتركز تكاليفها في التكاليف الثابتة تعتبر صناعات غير جذابة للاستثمارات الجديدة كما أن المؤسسات المتواجدة في الصناعة تحاول تغطية التكاليف الثابتة العالية التي تتحملها كحواجز للدخول أو الخروج أو حتى لحركية المؤسسات والتي تعتبر كعبء مضاف للتكاليف الثابتة العادية، التي نذكر أهمها فيما يلي:⁴

¹ بهجت إتييم وآخرون، الإقتصاد الجزئي، ج 2، وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين، 2006، ص26.

² نفس المرجع، ص27.

³ J. P. Angelier, *Economie Industrielle : éléments de méthode*, Op.Cit, p59.

⁴ Voir : P.A. Julien & M. Marchesnay, Op. Cit, p73-74.

• تكاليف الدخول:

التي تضم التكاليف المادية (التي تتطلب حجم استثمار عالي جدا) والتكاليف غير المادية (الحصول على براءات الاختراع، الرخص...).

• تكاليف الخروج:

وهي عادة تكاليف غير قابلة للاسترداد فالمؤسسة تتحملها في حال خروجها من الصناعة بسبب صعوبة تحويل الاستثمارات من نشاط لآخر والتكاليف الناتجة عن العقود والالتزامات المالية والقانونية وغيرها.

• تكاليف المحافظة على نظام الصناعة:

التي تظهر من خلال قوانين الصناعة الوطنية والدولية (معايير السلامة والجودة) والاتفاقات المبرمة في الصناعة.

يتضح من هنا بأن الصناعات التي تلعب فيها اقتصاديات الحجم وأثر التجربة دورا هاما تعتبر بالضرورة صناعات مستقرة لأن كلا منهما يتأثر بالتكاليف الثابتة التي تمثل فارق في التكلفة، التي نوجز أثرها فيما يلي:

• اقتصاديات الحجم (اقتصاديات السلم):

يعتبر نشاط ما ضمن اقتصاديات الحجم إذا كان حجم الإنتاج عنصرا هاما ومحددا لتكلفة الوحدة فالأنشطة ذات التكاليف الثابتة العالية عموما تميل إلى أن تكون ضمن اقتصاديات الحجم لأن التكلفة الثابتة للوحدة تنخفض آليا إذا زاد حجم الإنتاج وهو يسمى أيضا أثر الحجم.¹ لأنه مهما زاد حجم الإنتاج و إلى حد معين فإن التكاليف الثابتة الكلية تتوزع على عدد الوحدات المنتجة وهو ما يفسر انخفاضها.

• أثر التجربة:

يظهر أثر التجربة من خلال مضاعفة عملية الإنتاج المتراكم للمنتج لمؤسسة ما حيث أن كل مضاعفة للتجربة المتراكمة للمؤسسة ينجم عنه انخفاض تكلفة الوحدة الكلية خارج التضخم لهذا المنتج بمعدل ثابت يتراوح عادة بين: 20% و 30%.² تعود أسباب ظهور أثر التجربة إلى: أثر التعلم الذي يزيد من مهارات العاملين وقدرتهم على تأدية المهام بشكل أسرع وأكثر جودة، إضافة إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم، وتشجيع الابتكار.

¹ Stratégor, **Toute la stratégie d'entreprise**, 5^{ème} ed, ed Dunod, France, 2009, p93.

² Pierre Dussauge & Bernard Ramanantsoa, **Technologie et stratégie d'entreprise**, ed Ediscience, France, 1994, p72.

لذلك تعمل المؤسسات المتواجدة في مثل هذه الصناعات لكسب الحجم الكبير ومضاعفة الإنتاج للاستفادة من انخفاض التكلفة التي تضمن لها من جهة استقرار الصناعة وتعتبر أساساً للأفضلية التنافسية و إن كان ذلك يتوقف على مجال وزمان محددين قد تلغي التكنولوجيا أثره.

5-VI - التكنولوجيا:

تظهر التكنولوجيا كشرط هام من الشروط القاعدية للصناعة وتتحدد أهميتها من خلال العلاقة المحددة بالمتغيرات الثلاث التالية: التكنولوجيا، الابتكار، النجاح الاستراتيجي. ومن وجهة النظر الإستراتيجية النقطة المفتاح في العلاقة بين العناصر الثلاث هي: الابتكار، بالتالي فالتكنولوجيا هي أداة لتحقيق هذا الابتكار،¹ استمر تطور دور التكنولوجيا إلى أن وصل إلى حد تغيرت فيه المنافسة بين المؤسسات من المنافسة بالمنتجات إلى المنافسة بالتكنولوجيا أو المنافسة الإبتكارية التي عرفها كوبر "Cooper": "بأنها مجمل الآليات التي تقوم المؤسسات من خلالها بالبحث عن أفضليات تنافسية على منافسيها بالتغيير المستمر والمتكرر لطبيعة تكنولوجيات منتجاتها أو إجراءاتها".² من هنا لا بد من التمييز بين ثلاثة أشكال للتكنولوجيا، هي:³

• التكنولوجيا القاعدية:

هي التكنولوجيا المتعارف عليها والمستعملة من قبل مختلف المؤسسات في الصناعة بالتالي فهي لا تحدث farkاً كبيراً في سلوكيات هذه المؤسسات.

• التكنولوجيا المفتاحية:

تعتبر ذات أهمية بالغة كونها هي من يحدث الفارق في سلوكيات المؤسسات لأنها لا تزال غير معروفة ولا مكتسبة من قبل كافة المؤسسات بالتالي فهي مهمة جداً.

• التكنولوجيا الناشئة:

هي التكنولوجيا التي لا تزال في طور البحث والتطوير ولم تدخل حيز الاستغلال أو أنها ما زالت في طور التجربة.

¹ Gerry Johnson et autres, **Stratégique**, 2^{ème} ed, ed Pearson, France, 2002, p72.

² Abdelkader Djeflat, **Innovation technologique et compétitivité perspectives et enjeux pour les nouveaux acteurs du marché mondial**, Séminaire international: Nouvelle approche des systèmes de concurrence, Université de Sfax, Tunisie, 1995, p86.

³ Voir: Pierre Dussauge & Bernard Ramanantsoa, Op. Cit, p101-102.

التأثير الكبير للتكنولوجيا المفتاحية لا يعني إهمال الشكلين الآخرين لأن التكنولوجيا القاعدية تعتبر أساسية في نشاط المؤسسات كما أن الناشئة ينتظر أن تصبح مفتاحية مستقبلاً.

من جهة أخرى فإن التكنولوجيا تمس كافة جوانب النشاط لأنها تغطي أربعة عناصر أساسية (أجهزة الإنتاج، أساليب الإنتاج، المعلومات، الأنظمة، الأنماط):¹

• أجهزة الإنتاج:

تتضمن الآلات والمعدات والأدوات ضمن رأس المال الإنتاجي المباشر بالإضافة إلى المواد أو السلع البسيطة.

• أساليب الإنتاج:

تهتم بكيفية معالجة أجهزة رأس المال الإنتاجي والمواد المستخدمة وذلك بطرق مختلفة.

• المعلومات: تضم هي الأخرى:

- معرفة الاستخدام (والوصف): وذلك لتحديد مواصفات كافة الأجهزة والمواد والمنتجات والمكونات الرئيسية مع بيان كيفية الاستخدام الكفاء للسلع الاستهلاكية بشكل خاص.

- معرفة الأداء: تهتم بنصب (الآلات والمعدات والأدوات) وتشغيلها وصيانتها وتصليحها.

- معرفة البناء (السبب): تهتم بتصميم وتطوير وابتكار الأجهزة والأساليب.

• الأنظمة: تهتم بتفسير القواعد الأساسية من خلال تفاصيل تنظيمية و اجرائية مع بيان قواعد

الانضباط والرقابة (النوعية والبيئية).

• الأنماط: تركز على الكثافة النسبية للعنصر الإنتاجي وذلك للتمييز بين التكنولوجيا كثيفة العمل

وكثيفة رأسمال.

مما سبق يتضح بأن التكنولوجيا من شأنها تغيير عوامل النجاح الأساسية للصناعة ويحول شروط المنافسة بين المؤسسات، إن كان بعض المفكرين يرى بأن التكنولوجيات الجديدة (الناشئة) تنتشر عادة من خلال الصناعات الخلفية التي تطور وتزود بمعدات الإنتاج أو بمواد أو مكونات جديدة² فإن الواقع أثبت بأن الصناعات الأمامية يمكنها هي الأخرى نشر التكنولوجيا.

¹ هوشيار معروف، تحليل الاقتصاد التكنولوجي، ط 2، دار جرير، الأردن، 2006، ص 27.

² J.C.Tarondeau, **Stratégie industrielle**, ed Vuibert, France, 1993, p43.

تعتبر آليات الابتكار التي هي أساس إجراءات التغيير التكنولوجي ذات تأثير كبير على القطاع أكثر منها على النظام التنافسي،¹ ولعل ذلك يعود إلى التكاليف العالية والمخاطرة الكبيرة في هذا المجال عدا عن الالتزامات الخاصة بالحصول على تراخيص وبراءات إختراع لذلك نجد أن الصناعات التي تعتمد على التكنولوجيا العالية والشديدة التغير التي تميل إلى أن تكون في إطار الاحتكار.

VI-6- المدخلات (المواد الأولية):

تعتبر جل المراجع بأن المواد الأولية وحدها شرط من الشروط القاعدية للصناعة إلا أن المنطق يوسع هذا الشرط إلى مختلف الموارد أو المدخلات التي تحتاجها المؤسسات لمزاولة نشاطها، لأن باقي المدخلات تأخذ غالباً نفس المنحى في تحليل المواد الأولية كشرط قاعدي للصناعة.

تعرف المواد الأولية على أنها: مصدر ثروة حالية أو محتملة توفرها الطبيعة، تتضمن: الفحم، البترول، المعادن، الخشب، الماء، الأراضي القابلة للاستعمال، يضاف إليها الموارد البشرية أو الموارد المنجزة من قبل الإنسان كالنقود، المواد المعالجة...² وتؤثر مع باقي المدخلات في النظام الإنتاجي بدرجة كبيرة وعلى حساب التكاليف وبالتالي سعر المنتج في الأسواق تحت ظروف المنافسة الشديدة كونه عنصر هام للاستمرار والاستقرار. لتقدير كمية المواد الأولية وتحديد مواصفاتها فإنه لا بد من البحث في مجال التصميم والتخطيط قبل إجراء العمليات التنفيذية (التشغيل، التجميع، المراقبة...)³، لأن طبيعة المدخلات تؤثر مباشرة على التكلفة وعلى باقي خصائص المنتجات لذلك يمتد التحليل إلى شبكة العلاقات مع الموردين والعملاء، لأنها وسيلة للضغط حتى دون امتلاكها⁴ (القوة التفاوضية للموردين أو للعملاء سنتطرق لهما في عناصر لاحقة)، كما يمكن للمؤسسة أن تحقق قوة ضغط من خلال المواد الأولية كونها تسمح لها بتطوير منتجاتها وأسواقها باستعمالها أو المحافظة عليها اعتماد على مراقبة الموارد التي تعد بالنسبة لها مصدراً يمكنها من تحقيق القيمة،⁵ وعلى هذا الأساس لا بد من التمييز بين المدخلات الأساسية والمدخلات الداعمة كما هو الحال بالنسبة لتصنيف الأنشطة وفقاً لسلسلة القيمة وعليه فإن المدخلات الأساسية التي تعتبر مدخلات

¹ Abdelkader Djeflat, Op. Cit, p86.

² Benjamin Rregoe & John Zimmerman, **La force motrice: Une nouvelle stratégie pour l'entreprise**, traduire par : Jacques Guiod, ed Intereditions, France, 1982, p59.

³ فاروق راشد، التنظيم الصناعي والإداري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، ص 219.

⁴ Giorgio Pellicelli, **Stratégie d'entreprise**, Traduire par Kamel Ben Youssef, ed De Boeck, Belgique, 2007, p184.

⁵ Benjamin Rregoe & John Zimmerman, Op. Cit, p59.

مولدة للقيمة، بالتالي تثيرها أكبر على المؤسسات قياساً بالمدخلات الثانوية التي لا يتعدى دورها دعم المدخلات السابقة، من ناحية أخرى تحدد وفرة وندرة المدخلات طبيعة سلوكيات المؤسسات، لأن الندرة في الموارد تؤدي عادة إلى قلة لمؤسسات المنافسة ويمكن اعتبارها حاجز أمام دخول منافسين محتملين وتعكس من ناحية أخرى استقرار الهيكل، كما أنها قد تؤدي إلى تزايد المنافسة بين المؤسسات النشطة في الصناعة.

تتداخل الشروط القاعدية للصناعة في جانب العرض مع بعضها البعض مما يصعب في كثير من الأحيان تتبع تأثيراتها أو حتى تحديد المتسبب في هذه التأثيرات من جهة، ومن جهة أخرى يصعب حصر كل الشروط في هذا الجانب كما سيظهر ذلك أيضاً بالنسبة لجانب الطلب من الشروط القاعدية.

V - الطلب:

يتضمن جانب الطلب للشروط القاعدية للصناعة كلا من المتغيرات التالية: دورة حياة المنتج، مرونة السعر، معدلات النمو، العلاقة منتج/سوق، الموقع الجغرافي، طرق الشراء، المحددات الدورية والموسمية نوردها بالتفصيل فيما يلي:

V-1- مدة (دورة) حياة المنتج:

تعد مدة حياة المنتج أو الدورة التي يخضع لها في حياته شرطاً مزدوجاً بوصفها تنتمي للشروط القاعدية للصناعة للعرض والطلب في نفس الوقت فكما تؤثر على الطلب فهي تؤثر كذلك على العرض. تحدد دورة حياة المنتج المدة الإجمالية للدورة ومدة كل مرحلة من مراحلها والتي تتغير من منتج لآخر.¹ أساس تقسيم هذه المراحل يختلف باختلاف تغيرات المؤشر المعتمد مع مرور الزمن، عدا أنه يوجد تنوع في هذه المؤشرات إذ يربطها بعض المفكرين بنسب نمو المبيعات لتحديد الانتقال من مرحلة لأخرى حيث يرون أنه إذا وصلت نسبة المبيعات إلى زيادة بمقدار أكثر من 10% في السنة، فإن المنتج في مرحلة النمو وعندما تتراوح الزيادة بين: 0% و 10% فإن المنتج في مرحلة نضج، أما إذا كانت الزيادة سلبية فالمنتج في مرحلة تراجع، في حين يقترح مفكرون آخرون اعتماد مؤشرات أخرى مثل: عدد المنافسين، نسبة التغير التكنولوجي، تكرار المنتجات، فإذا كانت هذه المؤشرات عالية فالمنتج في مرحلة نمو وعند استقرارها يكون في مرحلة نضج أما تناقصها فيعني أن المنتج وصل مرحلة التراجع.² وعليه يعتقد بعض المفكرين

¹ J. M. Auric & autres, *Economie d'entreprise*, Tome 2, ed Technipus, France, 1996, p150.

² R. A. Thietart, *La stratégie d'entreprise*, ed Ediscience, France, 1993, p127.

بأن المنتج يمر بأربع مراحل أساسية في حين يرى البعض الآخر أنها تمر بخمس مراحل وتبرير الاتجاه الأول هو أن مرحلة التمهيد لا تحقق رقم أعمال أو ربح لأن المنتج لم يدخل السوق بعد، إلا أن ذلك لا يلغي أهمية هذه المرحلة التي تتميز بالتكاليف المرتفعة الراجعة للبحث والتطوير وتجربة المنتج في المخابر والسوق كما أن هذه المرحلة توصف بعدم وجود منافسة لأن المنتج غير معروف لا للعملاء ولا للمنافسين، أما باقي مميزات كل المرحلة فنوجزها في الجدول التالي:

الجدول(01): تأثيرات دورة حياة المنتج.

التراجع	النضج	النمو	الإنطلاق	
متناقصة	ثابتة نسبياً	سريعة	زيادة بطيئة	نسبة النمو
متناقصة	ذروة	مرتفعة	منخفضة	المبيعات
متناقصة	متنوعة	نامية	قصيرة جداً	سلسلة الإنتاج
منخفضة	منخفضة	مراجعة	مرتفعة	تكلفة الوحدة
متناقص	مرتفع لكنه متراجع	متزايد	سلبى	الربح
متناقص	أكثر لكنه مستقر	متزايد	قليل	عدد المنافسين
منخفض	تنافسي	إختراق	أكثر من التكلفة	السعر النموذجي
المهارات الإضافية	تنافسية	تبدأ بالتكاليف	تكنولوجية	حواجز الدخول
منخفض	الإقناع والتنويع	كل السوق في معركة	إعلامي وتعليمي	الإشهار النموذجي

Source: Abdulrahman Al-Juboori & T. M. Mansoor, **Strategic Management**, ed Dar Wael, Jordan, 2004, p87.

تعتبر دورة حياة المنتج من خلال كل مرحلة من مراحلها عن طبيعة سلوكيات المؤسسات وهيكل الصناعة، ففي مرحلة التمهيد لا تظهر الصناعة أساساً أما في مرحلة الانطلاق تبدأ الصناعة بالظهور ولكن في شكل احتكار تام أو احتكار قلة بمعنى أنها تكون في حالة تركيز عالية وبمرور الوقت تبدأ الصناعة في النمو ويتزايد عدد المؤسسات المحتمل دخولها ليكبر عدد المؤسسات ويبقى هذا النمو في استمرار إلى أن يصل إلى مرحلة النضج أين يبرز الشكل النهائي الذي يعبر عن استقرار الصناعة والثبات النسبي لها، لغاية بداية التراجع أين تبدأ الصناعة بالتلاشي نظراً لتراجع الطلب على المنتجات. فيما يخص

سلوك المؤسسات فهي الأخرى تتغير بتغير المرحلة من حيث: نمو المبيعات، التحكم في التكاليف، الأسعار، الإعلان وغيرها، التي تتطور مع تطور الطلب على المنتج وتراجع بتراجع.

رغم أن جل المنتجات تمر بنفس المراحل إلا أنه لا بد من التنويه إلى وجود حالات خاصة، فبعض المنتجات تعرف نمو سريع وكبير وفجأة تتدهور، ومنتجات أخرى قد تستمر مرحلة النمو لديها مدة طويلة (احتمال مئات السنين) وتصل بعدها إلى مرحلة التراجع.¹ من هنا نخلص إلى أنه رغم أهمية هذا الشرط وتقديمه لتوضيحات كثيرة حول الهيكل وسلوك المنافسين إلا أن ذلك يتطلب الكثير من الحذر.

2-V- مرونة السعر:

يستعمل مصطلح المرونة بشكل كبير في العلوم الاقتصادية في مواضع متعددة بما فيها جانب الطلب. تعبر مرونة السعر أو مرونة الطلب السعرية عن مقدار التغيرات في الطلب على منتج معين الناتجة عن التغيرات الحاصلة في سعره، وببساطة يظهر بأنه إذا تغير السعر تتغير الكميات المطلوبة وتضيف هذه النظرية بأن الكميات تنخفض بارتفاع الأسعار وترتفع بانخفاضها، من هنا فالعلاقة الرياضية تحتسب بالتغيرات النسبية في الكمية المطلوبة على التغيرات النسبية في السعر، هذه العلاقة سالبة دائماً لأنها تعبر عن العلاقة العكسية بين المتغيرين وهي تنحصر في المجال بين الصفر وما لا نهاية² وتتضح بذلك الحالات التالية:³

- المرونة مساوية للصفر (0): ما يعني أن تغيرات السعر ليس لها أي تأثير على الكميات المطلوبة والطلب غير مرناً تماماً.
- المرونة بين (0 و -1): التغيرات النسبية الحاصلة في الكميات المطلوبة أقل من التغيرات النسبية في السعر، الطلب هنا غير مرناً.
- المرونة مساوية لـ (-1): التغيرات النسبية الحاصلة في الكميات المطلوبة مساوية تماماً لتغيرات السعر، والطلب مرناً مرونة وحدوية.
- المرونة منحصرة بين (-1 و -∞): التغيرات الحاصلة في الكميات المطلوبة أكبر من التغيرات الحاصلة في السعر، والطلب هنا طلب مرناً.

¹ Abdulrahman Al-Juboori & T. M. Mansoor, Op. Cit, p87.

² Alexi Jacquemin & autres, **Fondements d'économie politique**, 3^{ème} ed, ed De Boeck, France, 2004, p52.

³ Ibid, p53.

• المرونة مساوية لـ (-∞): التغيرات النسبية الحاصلة في الكميات المطلوبة الناتجة عن تغيرات نسبية محددة للسعر لا نهائية، والطلب مرناً تماماً .

إذا كانت المرونة قوية (القيمة المطلقة أكبر من 1) يعني ذلك أن تمييز المنتجات صعب التحقيق لأن العملاء حساسون لتغيرات السعر قبل أي شيء آخر، هذه الخاصية تمنح المؤسسات التي تطبق الأسعار الأقل، فهي بالتالي تستفيد من اقتصاديات الحجم باعتمادها على الإنتاج الكبير، والصناعة المعنية يحتمل أن تكون مركزة. هنا تسعى المؤسسات لزيادة حجمها لتحقيق اقتصاديات الحجم وخفض أسعارها، بالتالي تكون الصناعة جد مركزة، على العكس من ذلك إذا كان الطلب موجه مقارنة بالأسعار فإن كل منتج صغير سيعمل على استحداث ولاء مستهلكيه من خلال خصوصية منتجاته غير السعر الذي يمكن إحلاله، وهي ترتبط بالصناعات قليلة التركيز.¹ لا بد من التنويه بأن المرونة الداخلية (التي يقصد بها التغيرات النسبية الحاصلة في الكميات المطلوبة تبعاً لتغيرات الدخل) تخضع هي الأخرى لنفس التحليل: فإذا كان الطلب على المنتج مرناً مقارنة بدخل المستهلكين، فالصناعة ستكون مركزة.²

يضاف إلى الأهمية التي نكتسبها مرونة الطلب السعرية أهمية مرونة العرض التي تحدد هي الأخرى العلاقة بين الأسعار والكمية المنتجة من قبل المؤسسات والتي تعرف نفس التحليل وتخلص إلى نتائج متشابهة وإن كانت بتفسير عكسي كنتاج لقلب العلاقة من جانب الطلب إلى جانب العرض.

3-V- العلاقة منتج/ سوق:

العلاقة منتج/ سوق كشرط من الشروط القاعدية للصناعة تختلف عما أسهم به أنسوف "Igor Ansoff" تحت نفس المسمى - الثنائية منتج/ سوق - التي يتحدد من خلالها الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة في مواجهة المنافسة، التي تتمثل أساساً في: اختراق السوق، تطوير السوق، التنويع،³ وإنما تتعلق بأعمال فرانسيس بيدول "Francis Bidault" التي يصنف من خلالها ثنائيات منتجات/ أسواق بما يتوافق مع خصائص الطلب على المنتجات النهائية أو الوسيطة، والمنتجات المعمرة

¹ J. P. Angelier, *Economie Industrielle : une méthode d'analyse sectorielle*, Op. Cit, p84 -85.

² Ibid, p85.

³ للإطلاع أكثر أنظر: روبرت جي ويتمان وآخرون، *التخطيط الاستراتيجي*، ترجمة: بسمة ياسين، مجموعة النيل العربية، مصر، 2011، ص88-90.

أو لا.¹ من هنا لابد من تحديد بعض المفاهيم المتعلقة بهذه التصنيفات ليسهل تحديد خصائصها وطبيعتها العلاقة الناتجة عن ذلك.

• تصنيف المنتجات حسب السوق الموجه إليها:

يتحدد وفق الغرض من القيام بعملية الشراء بمعنى آخر طبيعة المستهلك، وعليه تتوزع المنتجات وفق هذا التصنيف إلى منتجات وسيطية (صناعية أو إنتاجية) أي التي يتم شراؤها للمزيد من التشغيل أو الاستخدام في تأدية الأعمال،² والمنتجات النهائية (الاستهلاكية) التي يشتريها المستهلك لإشباع حاجاته ورغباته، وتشتري بهدف استهلاكها مباشرة،³ ما يعني أن طبيعة الطلب وحجمه وخصائصه تختلف، فنجد أن المنتجات الصناعية تختص بالتعامل مع المؤسسات وبحجم كبير، وفق مواصفات محددة نوعاً ما في حين أن المنتجات الاستهلاكية موجهة للعائلات أو الأفراد وبحجم صغير كما أنه في الغالب يكون سعرها منخفضاً وهي أكثر مرونة مقارنة بالمنتجات الصناعية.

• تصنيف المنتجات حسب مدة الاستعمال:

يعتمد على فترة حياة المنتجات، فالمعمرة هي التي يتم استخدامها لفترات زمنية طويلة، نتصف بأن: عمرها طويل يدوم لسنوات، دوافع شرائها عقلانية رشيدة، للعلامة دور كبير ومؤثر في قرارات الشراء، معدل تكرار شرائها بطيء وسعرها مرتفع، تصميماتها محدودة وتتطلب خدمات صيانة وقطع غيار بعد البيع، يضاف لذلك أنه للأسرة الدور الأكبر في عملية الشراء،⁴ لكن ذلك لا يعني بأن المؤسسات لا تشتري هذا النوع من المنتجات، في المقابل نجد أن المنتجات غير المعمرة وهي المنتجات التي تملك مواصفات معاكسة لسابقتها فهي تتميز أساساً ب: مدة حياة قصيرة، ومعدل تكرار شرائها سريع، أسعارها منخفضة.

لتحديد العلاقة منتج/ سوق لابد من الانطلاق من تصنيفات المنتجات ومن ثمة تصنيفات المستهلكين: بمعنى الحصة من السوق التي تتعلق بالاستهلاكات الوسيطة والحصص الموجهة للاستهلاك النهائي ثم من المهم تحديد القطاعات المستعملة لكل تصنيف، من الصعب تحليل سلوك المستهلكين لارتباطه عموماً بالتصنيفات السوسولوجية والمهنية وبالأعمار، من جهة أخرى يعتبر هذا التحليل مفيداً للمنتجات الاستهلاكية

¹ J. P. Angelier, *Economie Industrielle : Eléments de méthode*, Op. Cit, p36.

² فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، مرجع سابق، ص 462.

³ طارق الخير وآخرون، مرجع سابق، ص 183.

⁴ نفس المرجع، ص 185.

أكثر من غيرها من أصناف المنتجات.¹ بالنسبة لمشتري المنتجات النهائية غير المعمرة فهم لا يبذلون مجهودات كبيرة في المقارنة بين الأسعار ولا الجودة، بالتالي فالمؤسسات صغيرة الحجم يمكنها الاستمرار في مثل هذه الصناعات التي تتميز بتركز قليل، في حال المنتجات النهائية المعمرة (أجهزة إلكترومنزلية، سيارات،...) النفقات مهمة مقارنة بميزانية المشتري ما يدعوه للاستعلام حول أسعار وجودة مختلف المنتجات المعروضة. المنافسة في هذه الحالة تظهر بقوة، وفي حال كانت المنتجات المعنية تعتمد على الإنتاج بالسلسلة فإن المنتجين الكبار سيعملون على إخراج الأقل حجماً منهم من الصناعة ما يجعل السوق أكثر تركيزاً.²

بالنسبة للمنتجات الإنتاجية المعمرة (تجهيزات) أو غيرها (مواد أولية، منتجات نصف مصنعة، خدمات) فإن المشتريين الصناعيين سيكونون على العموم حساسين للأسعار خاصة وأنها تؤثر على أسعار بيع منتجاتهم، ولأن المنافسة لا تشجع على تثبيت الأسعار حتى في وجود تأثيرات لعوامل أخرى على خيارات المشتريين كالثقة في المنتج، انتظام الإمداد، الصيانة، وغيرها. وفي كل الأحوال فإن المؤسسات الكبرى العارضة للمنتج للاستخدام الصناعي ستكون في وضعية أحسن من تلك الأصغر حجماً في تلبيتها لاحتياجاتها ما ينجم عنه هيكل مركز للسوق،³ وهذا ما ينطبق أيضاً على الصناعات الثقيلة.

من الملاحظ بأن الأعمال النظرية للاقتصاديين المحللة للعلاقة بين تفضيلات المستهلكين وخصائص المنتجات جد صعبة في التحليل القطاعي،⁴ ويترجم ذلك أيضاً بالصعوبة التي تطبع دراسة الثنائية منتج/ سوق وتزداد الصعوبة أكثر إذا تعلق الأمر بالمنتجات الاستهلاكية النهائية التي تتطلب دراسات تسويقية معمقة.

¹ Christian Genthon, **Analyse sectorielles : Méthodologies et application aux technologies de l'information**, Op.Cit, p37.

¹ J. P. Angelier, **Economie Industrielle : une méthode d'analyse sectorielle**, Op. Cit, p86.

² Ibidem.

⁴ Christian Genthon, **Analyse sectorielles : Méthodologies et application aux technologies de l'information**, Op.Cit, p37.

V-4- الموقع الجغرافي:

يقتضي تحليل الموقع الجغرافي دراسة توزع العملاء وتفضيلاتهم وقنوات التوزيع والأسواق فيما يخص جانب الطلب ودراسة أسواق الموردين وسلاسل التوريد، والأهم الموقع الجغرافي للمؤسسة محل الدراسة في جانب العرض. لذلك عالج المنظرون الموقع الجغرافي وفق ظاهرتين منفصلتين هما: الإنتاج لموضع الاستهلاك لنقطة في الحيز المكاني والإنتاج لمنطقة السوق، منذ بداية التحليل المكاني، وبالذات عند تيونان "V. Thunen"، الذي استند في بيانه على أهمية السوق على اعتبار انه نقطة محددة في حيز مكاني مدروس على مستوى النشاط الزراعي، وهو ما اعتمده فيبر "A. Weber" أيضا في تحليله للنشاط الصناعي.¹ ما يعني أن دراسات الموقع الجغرافي تركز على التحليل المكاني وتهتم بجانب العرض والطلب، وتكمن أهمية دراسة الموقع الجغرافي في كونه يؤثر بشكل كبير على الأفضلية التنافسية وعلى طبيعة الإستراتيجيات المختارة من طرف المؤسسات وتنفيذها بنجاح لأن حالة الهياكل القاعدية المحلية، ومهارات العاملين المحليين وكذا اعتبارات الماسة التنافسية الأخرى (سنتطرق لها لاحقا) كلها لها تأثير مباشر على الفعالية العملية، من جهة أخرى شروط الماسة التنافسية (درجة نمو الطلب المحلي، توفر المهارات الخاصة، وجود الصناعات المرتبطة) يمكنها أيضا التأثير على تنوع الوضعيات التنافسية المختارة فيما يتعلق بتجزئة الزبائن وتصنيف المنتجات.²

عرضنا للموقع الجغرافي بشكل عام يعود لمحاولتنا إعطاء الصورة الإجمالية لهذا العامل أما فيما يتعلق بالموقع الجغرافي كأحد الشروط القاعدية للصناعة في جانب الطلب فهو يتماشى مع تحليل الموقع الجغرافي للسوق بشكل مباشر مع تقاطعها مع التأثيرات غير المباشرة للموقع الجغرافي من جانب العرض.

يفترض تحليل مناطق السوق حسب هوفر "Hoover": أن المشتريين أو المتسوقين في أي مكان يقومون بالتسوق من نقطة بيع واحدة (من السوق الأقرب لهم)، وبأن مناطق الأسواق لا تتداخل فيما بينها، أي أن هناك حدود فاصلة وواضحة بين هذه المناطق، وهنا يرى هوفر أن تفضيل المستهلك يستند على اختلاف الأسعار أي أنه يفضل السوق الذي يعرض عليه السلع بأقل الأسعار، بافتراض أن نوعية المنتجات لهذا المصنع بمواصفات قياسية موحدة، وأن تكلفة عرض الإنتاج النهائي تساوي

¹ كامل كاظم الكناي، دراسات في نظرية الموقع الصناعي، دار الصفاء، الأردن، 2008، ص127.

² Michael Porter, **La concurrence selon Porter**, Traduit par: Michel Le Seac'h, ed Village Mondial, France, 1999, p22-23.

في أي سوق حاصل جمع تكاليف الإنتاج والتوزيع، فإذا كانت تكلفة الإنتاج في مواقع الإنتاج المتنافسة متساوية فإنها تتقاسم السوق نسبياً على أساس تكلفة التوزيع فقط.¹ لذلك نجد أن الأمر يتطلب من أغلب مؤسسات الخدمات توفير مكاتب أو وكالات لتكون قريبة من زبائنها لأن التغطية الوطنية تقتضي تعدد الإنشاءات ومن المفيد لمقدمي الخدمات في الدول التي تعرف تشتتاً في توزيع السكان الاستفادة من الخبرة في مجال إدارة الشبكات الموسعة وعليه فبعض الوحدات الإضافية - في الخارج - لن تتسبب في مشكلة كبيرة لها.²

إن هذه السلوكيات التي تنتهجها مؤسسات الصناعات الخدمية تتبعها أيضاً المؤسسات المقدمة للمنتجات المادية كما أنه الأسلوب الأنسب لأغلب المؤسسات التي تعمل في المستوى الدولي، في ظل ذلك لا بد من تحديد توزع الزبائن والعملاء جغرافياً لمعرفة كيفية توزع المؤسسات والأسواق والأهمية الجغرافية لبعضها على حساب البعض الآخر، وهنا يتم التركيز على دراسة المساحة الجغرافية التي يمكن تغطيتها وتوزع المستهلكين من حيث النوعية والعدد وحجم الاستهلاك أو التعاملات مع المؤسسة. يضاف لما سبق التأثيرات الجغرافية والمناخية وغيرها من العوامل التي من شأنها التأثير على النشاط ككل بحكم الموقع الجغرافي للعديد من السلوكيات الاستهلاكية للأفراد والمؤسسات تحكمها تأثيرات هذه العوامل، لذلك تلجأ مؤسسات العديد من الصناعات إلى التجزئة التسويقية على أساس جغرافي نظراً لأهميته حيث يقسم المستهلكين إلى مناطق أو أقاليم أو محافظات (ولايات) أو مدن أو قرى أو ضواحي، وذلك حسب حجم وإمكانيات الإنتاج والسوق ومدى اختلاف تلك المناطق وتأثيرها على الحاجات والرغبات، ويمكن القول باختصار أن الاختلافات النسبية بين مختلف المناطق الجغرافية إنما هي انعكاس للاختلافات المناخية والقيم الاجتماعية أو الثقافات الفرعية، التي تفرض تأثيرها الكبير على المزيج التسويقي الموجه إلى السوق.³

الموقع الجغرافي شرط مهم من الشروط القاعدية للصناعة من جانب الطلب لأنه يؤثر على المؤسسة إذ يمكن أن تقرر الشركة (المؤسسة) أن تعمل في منطقة جغرافية واحدة أو بضع مناطق جغرافية أو تعمل في كل المناطق لكنها توجه انتباهها خاصاً للاختلافات الجغرافية في الاحتياجات والرغبات، وتسعى شركات أخرى إلى زرع المنطقة الجغرافية غير المأهولة، مثال ذلك: تهرب الكثير من الشركات الكبيرة من المنافسة

¹ كامل كاظم الكفاني، مرجع سابق، ص 166.

² Michael Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, Op.Cit, p281 .

³ طارق الخير وآخرون، مرجع سابق، ص 144-145.

الشرسة في المدن الرئيسية والضواحي وبناء محلات في المدن الصغيرة،¹ ما يعني أن توزع الطلب جغرافياً يتحكم بخيارات المؤسسات حول الإستراتيجية المتبعة والسوق المستهدفة. يقل تأثير هذا الشرط نسبياً ويكون محدوداً إذا كان تشتت المستهلكين والعملاء قليل أو بحكم صغر المساحة كما تتحكم به الضوابط القانونية بفرض نظم توزع جغرافي محدد من قبل الدولة.

5-V - المحددات الدورية والموسمية:

تعتبر المحددات الدورية والموسمية عن مختلف العوامل التي من شأنها التكرار أو التكرار بشكل مستمر ولأسباب قد تكون معلومة أو غير معلومة وعلى هذا الأساس تصنف الأسواق حسب هذه العوامل إلى:

• المحددات الدورية:

دورية الأسواق تنتج عن تغيرات ظرفية اقتصادية كلية، قد تكون خاصة بصناعة ما، تخضع بالخصوص لدورة حياة المنتج ووتيرة تجديده (تحديثه). دورية السوق تحدث نتيجة متغيرات يمكنها أن تكون مهمة في مستوى نشاط المؤسسات التي تسبب تغيرات كبيرة في المخزون لذلك فهي تتطلب هيكلاً مالياً قوياً بما فيه الكفاية لمواجهة المراحل الجوفاء - أي عديمة أو قليلة المردودية - من الدورة والوضعية جد صعبة في القطاعات القائمة على كبر حجم التكاليف الثابتة ويكون الوضع متفاقماً في حال صعوبة الحصول على التمويل الخارجي.²

• المحددات الموسمية:

الموسمية ترتبط بدورة سنوية أو غير سنوية للسوق بمعنى أن النشاط يتميز بعدم انتظامه خلال السنة فالانخفاضات والذروات المتكررة من سنة لأخرى تعود للموسمية التي تنجم عن اعتبارات مناخية (أسواق ملابس السباحة، فواكه وخضراوات معينة...) أو ثقافية (لعب أطفال، شكولاتة...)، ويمكن أن تنجم عن شروط العرض (خضر وفواكه) أو من الطلب (ملابس السباحة).³ الموسمية قد تكون مرتبطة بالمواسم والأعياد حسب كل مجتمع ومعتقداته وعاداته وتقاليده، مما يستدعي تزايد استهلاك أصناف محددة من المنتجات خلال موسم أو عيد معين في مقابل انخفاض الطلب عليه في فترات أخرى، كما هو الحال مثلاً على تزايد الطلب

¹ فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، مرجع سابق، ص 394-395.

² Philippe Moati, Op.Cit, p33 -34.

³ Ibid, p34.

المجتمعات المسلمة على المواشي خلال العيد الأضحى وتزايد الطلب على العديد من المنتجات التي ترتبط بالأضاحي والاحتفال بهذا العيد.

قطاع اللعب والألعاب من القطاعات التي تتأثر بعواقب الطلب الموسمي حيث يتم تنفيذ 70% من مبيعات الألعاب واللعب ما بين شهري نوفمبر وديسمبر، هذا الاستقطاب من المبيعات خلال فترة زمنية قصيرة يشكل أحد أهم مشاكل تنظيم الإنتاج، حيث تجد المؤسسات نفسها أمام خيارين: الإنتاج بانتظام على مدار السنة أو محاولة ضبط معدل الإنتاج من المبيعات، فالحل الأول يؤدي إلى تراكم المخزون ويتطلب حاجة كبيرة لرأس المال التي يمكن أن تولد تكاليف مالية عالية جداً، أما الحل الثاني: فيمكن في كون المؤسسات نفسها ذات قدرة زائدة خلال فترات الانحطاط ويمكنها محاولة الحد من هذه المخاطر من خلال استخدام التعاقد من الباطن والعمل الموسمي خلال الذروة. مصنعو الألعاب يعتمدون على انتظام أقل للعمل الموسمي والعمل في المنازل لذلك فإن الأخرجة هنا مقيدة بارتباطها بالموسمية التي تجعلها غير ممكنة دائماً، خصوصاً عندما يتطلب الإنتاج تعبئة عوامل محددة (السلع الرأسمالية المتخصصة والمؤهلات المحددة)، الأمر الذي يستلزم من المؤسسات أن تكون ذات تنظيم مرن... أو يمكنها التنويع في الأنشطة القريبة من نشاطها الصناعي التي تتمتع بموسمية عكسية، وهو الطريق الذي تسعى إليه المؤسسات غالباً، ويمكنها كذلك من التركيز على التصدير إلى الأسواق الأخرى في ظل الموسمية.¹

العوامل الموسمية والدورية من شأنها التأثير على جانب الطلب لأنها تحركه إلى حد كبير عن مساره الزماني والمكاني وغالباً ما يميل إلى تغييره مع مرور الزمن، لهذا فإن طالب الفيزياء يمكنه ضمان أن ملاحظاته حول الإلكترون نفسها في جويلية أو ديسمبر، لكن لا يمكننا أن نعتبر سلوك الإنسان ثابتاً مثله، فمواضيع الإشهار الفعالة في شهر جويلية وتكون جد ضعيفة في ديسمبر بالنظر إلى تغيير: الأذواق، الزمن، الوضعية الاقتصادية، العادات والأعراف، القوانين...² وعليه لا بد من الاهتمام بهذه المتغيرات واعتبارها شرطاً من الشروط القاعدية للصناعة، مع مراعاة أن تأثيرها يختلف من صناعة لأخرى لأن كل صناعة تحكمها متغيرات موسمية ودورية خاصة بها تختلف عن غيرها من الصناعات، وقد تكون سبباً في نشاط بعضها أو التأثير سلباً عليها إذا لم يتم التعامل معها كما ينبغي.

¹ Philippe Moati, Op.Cit., p35.

² John.V. Petrof, **Comportement du consommateur et marketing**, 5^{ème} ed, Les press de l'université Laval, Canada, 1999, p10-11.

6-7- طرق الشراء:

يعرف الشراء على أنه تبادل تجاري، أي أن السلعة أو الخدمة تشتري إذا حدث تبادل بين أطراف مختلفة حيث يتم عادة تبادل المنتجات مع موارد مالية، بعض هذه التبادلات قد يكون محدد وبعضها الآخر تتحلل مع الوقت مما يصعب فيما بعد من القدرة على تحديدها، وهذا ما يميز بين التبادل المنفصل والتبادل المستمر.¹ ما يعني أن عمليات الشراء التي تكون كل عملية منها منفصلة ومستقلة عن باقي العمليات تكون سهلة التحليل - نوعاً ما - في حين نجد أن العمليات التي ترتبط بعمليات أخرى أو تكون في شكل تعاقد لفترات معينة أو تلك التي تستلزم وجود عمليات شراء ملحقّة أو مكملة أو حتى داعمة لها تكون أصعب في التحليل، وقد يظهر ذلك مثلاً من خلال ضرورة القيام بشراء بعض البرمجيات التي لا بد من وجودها لتشغيل الكمبيوتر أو لحمايته، أو حتى مختلف اللواحق المادية التي يستلزمها لأداء بعض مهامه أو الرفع من أدائه. وهي في حقيقة الأمر جد صعبة في التحليل.

من جهة أخرى، يمكن تحليل الوقت الذي يشتري فيه المستهلك من عدة أبعاد مختلفة إذ أن معدل اعتياد العميل على شراء السلعة (المنتج) يعتمد بالدرجة الأولى على معدل استهلاكه لها فالأسرة التي تعول أطفالاً صغاراً تستهلك ألبان أكثر من الأسرة التي لا تعول أطفالاً كما يتأثر معدل الاستهلاك الخاص بالسلعة وفقاً لمؤثرات موسمية أو دينية فهناك نمط معين في شهر رمضان يختلف عن الشهور الأخرى من السنة، وكذلك الأعياد، وتؤثر الظروف الاقتصادية في تحديد الوقت الملائم الذي يقوم فيه المستهلك بعملية الشراء، إذ يزداد الإقبال على السلع المعمرة مع أوقات زيادة الدخل والمرتبات، ومع تحسن الأوضاع الاقتصادية، كما أن المشتري عادة ما يؤجل بعض قراراته الشرائية في حالات عدم الاستقرار الاقتصادي.²

يصنف بعض المفكرين طرق الشراء إلى ثلاث مجموعات أساسية كما يظهر في الجدول (02) الموضح في الصفحة الموالية.

¹ Richard Ladwein, *Le comportement du consommateur et de l'acheteur*, 2^{ème} ed, ed Economica, France, 2003, p33 .

² الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، التسويق: دراسة السوق، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، السعودية، د. س. ن، ص13.

الجدول (02): طرق الشراء ومعايير التفرقة بينها.

طرق الشراء	ضغط الوقت	المخاطرة المدركة	تكرار الشراء	الخبرة	البحث عن المعلومات
شراء روتيني	عالي جدا	منخفضة جدا	كثير جدا	كبيرة جدا	قليل جدا
شراء محدود	متوسط	متوسطة	متوسط	متوسطة	متوسط
شراء ممتد	منخفض	عالية جدا	قليل جدا	قليل جدا	كثير جدا

المصدر: عائشة الميناوي، سلوك المستهلك: مفاهيم واستراتيجيات، ط2، مكتبة عين شمس، مصر، 1998، ص41.

الشراء الروتيني أو المعتاد هو ذلك النمط من الشراء الذي يتم ضمن مجال زمني ضيق نظرا لاعتقاد المستهلك على القيام به، نظرا لكونه لا يتضمن مخاطرة عالية لأنه يتكرر كثيرا بالتالي يتكون لدى المستهلك خبرة عالية مما لا يفتح مجالا كبيرا لجمع المعلومات، في حين أن الشراء المحدود الذي يتعلق بالمشتريات التي لا تتكرر كثيرا تتطلب معلومات لأن المستهلك لا يملك خبرة كبيرة في مجال هذه المنتجات ولديه الوقت للاختيار والمفاضلة والبحث عن المعلومات وليس كالنمط السابق، أما نمط الشراء الممتد فهو ذلك الذي يقتضي الحصول على معلومات كثيرة لغياب الخبرة لدى المستهلك نظرا لعدم تكرره كما أن نسبة المخاطرة عالية وتكون على فترات كبيرة ويأخذ المستهلك الوقت الكافي لاتخاذ القرار في مثل هذا النمط لأنه غالبا يرتبط بمنتجات استثمارية معمرة بأسعار عالية.

عموما تتأثر أنماط الشراء بمتغيرات تسويقية عديدة و جد معقدة فالعديد من هذه العوامل تؤثر على سلوك المستهلك طبيعة الشراء وتؤثر في تعريف القطاعات السوقية حيث يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار مثلا: حجم المشتريات، عدد مرات الشراء (تكرار الشراء)، توقيت عملية الشراء، وتختلف طريقة التعاقد بين المشتري والبائع باختلاف كمية الشراء وتكراره، فمثلا نجد أن كبار المستعملين الصناعيين يصدرون أمر الشراء مرة واحدة في السنة وبكمية كبيرة من السلعة ثم يتولى البائع بعد ذلك مهمة شحنها إليهم على مدار السنة.¹

¹ أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي مدخل استراتيجي، ط3، دار وائل، الأردن، 2007، ص83.

وعليه فإن تحديد أنماط الشراء في حد ذاته عملية معقدة لتعقد محدداتها وتأثرها بجوانب اقتصادية واجتماعية وثقافية، تحكمها جوانب شخصية ونفسية، يتدخل في ضبط بعض جوانبها البائعون من خلال العقود والاتفاقات المبرمة بين الطرفين (البائع والمستهلك).

يتبين لنا مما سبق بأنه على الرغم من أن الشروط القاعدية للصناعة تتعلق بالاقتصاد الصناعي إلا أن كل شرط من شروطها يعتبر ظاهرة هامة في مجال أو ميدان من الميادين الاقتصادية والإدارية الأخرى أو حتى قد يكون نقطة تقاطع بين مجالين أو أكثر، وهي بذلك - أي الشروط القاعدية للصناعة - تتميز بتقديم نسيج اقتصادي متكامل يبرز التكامل والتشابك الذي تنشط فيه المؤسسات دون إهمال لأي جانب على حساب الآخر مما يساعد في رسم الملامح العامة لهيكل أي صناعة ويسهم في فهم سلوكيات المؤسسات المكونة لها وآدائها.

ثانيا: المنافسة في القطاع:

قصد تقديم إطار واضح لدراسة وتحليل المنافسة في القطاع لابد من الإطلاع على جملة من المفاهيم والنظريات المرتبطة بالمنافسة على العموم والمنافسة في القطاع على وجه التحديد.

1- مفهوم المنافسة:

المنافسة كمصطلح عرفت العديد من التحولات والتطورات، لذلك امتدت من المجتمعات البدائية في شكل منافسة على مصادر الحصول على الاحتياجات الأولية إلى المنافسة للسيطرة على المجموعة والأكثر من ذلك أن المنافسة وفق هذا الشكل الأخير وجدت فطريا في المجتمعات الحيوانية أيضا، لتصل اليوم إلى مختلف المجالات: الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، وكذا الترفيهية والرياضية، حتى أنها تنوعت في الميدان الواحد وهذا ما نلحظه في الميدان الاقتصادي الإداري.

1-1- المنافسة من المنظور اللغوي:

مصدر كلمة "منافسة" هو: "تنافس" من الفعل "نافس" الذي يأخذ عدة معان في اللغة العربية، ونافس في الشيء مُنافسة نِفاَسا بالكسر إذا رغب فيه على وجه المباراة في الكرم، و"تَنَافَسُوا فِيهِ" أي رغبوا،¹ ونافس فلانا في كذا... أي سابقه وباراه فيه من غير أن يلحق الضرر به..ومنه نَفَسَ الشيء أي كان عظيم القيمة²، وردت كلمة التنافس في القرآن الكريم في قوله تعالى: ((... وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ))³. فسر الكثير من العلماء بمن فيهم العالم الطبري معنى كلمة التنافس في هذه الآية على أنه ما تحرص النفوس عليه وتجد وتجتهد في طلبه أي أنها تتسابق لتحقيق ذلك.

تترجم كلمة المنافسة في اللغة الفرنسية إلى كلمة "CONCURRENCE" وهي مشتقة من أصل لاتيني هو "CONCURRERE"، التي تعني الجري نحو نفس النقطة⁴ أو اللعب مع مجموعة، وهو الأصل نفسه للكلمة

¹ محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، دار القلم، لبنان، د س ن، ص 672.

² أطلع عليه في: 2013/08/15. الموقع الإلكتروني ل: المعجم الوسيط. <http://www.almaany.com/home>.

³ الآية 26 من سورة المطففين.

⁴ Francine Pillebout, **Encyclopédies bordas dictionnaire de la langue française**, ed Aubin imprimeur, France, 1994, p395.

الإنجليزية "COMPETITION" أي المنافسة، التي تعرف حسب قاموس أكسفورد "OXFORD" بأنها وضعية أين يكون الأفراد أو المؤسسات في حالة مواجهة أو تباري مع بعضها البعض... وعليه فالمتنافس يعني محاولة تحقيق نجاح أكبر أو تحقيق الأفضل مقارنة بمن يسعون لنفس الهدف.¹

لا يختلف معنى الكلمتين في اللغتين الفرنسية والإنجليزية كما يمكن القول بأنه لا يوجد جدل حول اعتبارهما الترجمة الوحيدة لكلمة المنافسة في اللغة العربية.

2-1- المنافسة مواجهة:

يمثل الجدول الموالي مجموعة من التعاريف الخاصة بالمنافسة باعتبارها مواجهة.

الجدول (03): المنافسة مواجهة.

المفكر	مفهومه للمنافسة
(Ely 1901) إلي	المنافسة بالمعنى الواسع تعني صراع المصالح المتضاربة.
(Eddy 1913) إدي	المنافسة مرادف عملي للمصطلحات: كفاح، مباراة، مواجهة.
(Lilienthal 1952) ليلنتال	معظم الناس العاديين تعني لهم المنافسة: النضال، المباراة، المواجهة، إظهار القوة والدهاء، بالنسبة لغير الاقتصاديين: المنافسة في مجال الأعمال التجارية ما هي إلا أحد مظاهر روح الصراع والنزاع حول الأفكار.
(Stigler 1957,1965) ستيغلر	دخلت المنافسة الاقتصاد ولفترة طويلة على أنها تشير للمواجهة المستقلة بين شخصين أو أكثر.

Source: Manfred Neumann & Jürgen Weignad, **The international hand book of competition**, ed Edward Elgar publishing limited, UK, p18.

المجموعة الأولى من التعاريف المقدمة للمنافسة من قبل الباحثين تعطيها معنى واسع وبسيط في نفس الوقت وهي بذلك أقرب للمفهوم اللغوي الذي يجعل المنافسة مرادفا لكلمات كالمزاحمة والمواجهة والمبارزة وغيرها من المصطلحات التي تتم عن وجود طرفين أو أكثر في إطار سعي كل منهم لتحقيق الأحسن على حساب الآخر، دون وجود أي شروط تضمن ذلك.

¹ Oxford university, **Oxford advanced learner's dictionary**, ed 6th, ed Oxford university press, Uk, 2000, p246.

3-1 - المنافسة كغياب لحواجز الدخول والخروج:

المجموعة الثانية من تعاريف المنافسة تتقاطع مع المجموعة الأولى في عدة جوانب إلا أنها تضيف عليها عدم وجود أي شكل من أشكال الحواجز سواء المتعلقة بالدخول أو بالخروج، وهو ما يتضح من خلال الجدول (04).

الجدول (04): المنافسة كغياب لحواجز الدخول والخروج.

المفكر	مفهومه للمنافسة
(Liefmann 1915) ليفمان	المنافسة ليست مجرد وجود عدد من البائعين في السوق، فهي تعرف بأنها إمكانية حرية حركة العمالة ورأس المال.
(Machlup 1942) ماشلاب	المنافسة الكاملة لها دلالة حصرية وهي الدخول والمجاني والسهل للصناعة.
(Stigler 1957,1968) ستيغلر	المنافسة تعني تغيير الشروط بطريقة: التركيز على غياب حواجز الدخول والخروج لصناعة ما في المدى الطويل أو الفترة العادية، هذه الفترة كافية لتسمح بالشروط الجوهرية من حيث الكميات الموارد الأكثر استدامة والمتخصصة.
(Andrews 1964) أندروس	الصفة الأساسية لصناعة ما في منافسة مفتوحة... هو أن هذه الصناعة مفتوحة رسمياً لدخول منافسة جديدة... لذلك فإن صناعة بمؤسسة واحدة قد تكون جيدة ليتم تحليلها إذا ما كانت تنافسية أو لا.

Source: Manfred Neumann & Jürgen Weignad, Op.Cit, p19.

وفق التعاريف المقدمة في الجدول السابق يظهر بأن وجود المنافسة حسبهم مرتبط فقط بعدم وجود حواجز الدخول والخروج ما يعكس الحرية المطلقة في السوق لذلك يرى أندروس "Andrews" وجود مؤسسة واحدة في صناعة ما دون وجود لأي حواجز للدخول والخروج يعتبر منافسة أيضاً، وهو في ذلك يختلف مع مفكري الاقتصاد الجزئي الذين يرون بأن هذه الحالة تسمى الاحتكار التام.

I-4- المنافسة كآلية للاختيار:

اعتبار المنافسة كآلية يوضح معالم وأبعاد إضافية لهذا المفهوم، وهو ما يتضح فيما يلي:

الجدول (05): المنافسة كآلية للاختيار.

المفكر	مفهومه للمنافسة
(Ely 1901) إلي	المنافسة هي المسؤولة عن العملية الانتقائية للمجتمع الاقتصادي الحديث، فمن خلالها يتحدد سبب البقاء فمعنى الكلمة مازال يستخدم في الكثير من الأعمال الاقتصادية على أنه الصراع من أجل البقاء على قيد الحياة...المنافسة بالمعنى الدرويني: ليس محدد بالدول الصناعية الحديثة لكنه يتعلق أيضا بجميع الكائنات الحية.

Source: Manfred Neumann & Jürgen Weignad, Op.Cit, p20.

اعتبار المنافسة كآلية للاختيار يجمع بين المفهوم البسيط للمنافسة باعتبارها مواجهة أو صراع من جهة ومن جهة أخرى يظهر البعد الاجتماعي للمنافسة وكذا اعتبارها آلية للاختيار، معنى ذلك أن تطور المنافسة من شكلها الدرويني (الفطري) إلى غاية اليوم يبقى على المواجهة كمرادف للمنافسة إلا أن البعد الثاني يعكس وجود الاختيار والانتقاء الذي تعتبر المنافسة المسؤولة عنه في المجتمعات الحديثة، وذلك ما بينه إلي.

I-5- المنافسة سعر - سلوك متبع:

تمثل المجموعة الموالية من التعاريف مفهوم المنافسة كعلاقة بين السعر و السلوك المتبع من قبل المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال الجدول اللاحق.

الجدول(06): المنافسة سعر - سلوك متبع.

المفكر	مفهومه للمنافسة
(Chamberlin 1933) شامبرلان	الإحتكار يعني السيطرة على العرض بالتالي السعر، هنا نشير إلى أن الشرط الأساسي للمنافسة هو أن لا أحد لديه أي درجة من هذه السيطرة.
(Lerner 1934) ليرنر	يواجه المحتكر هبوطا في منحنى الطلب على منتجه... في حين البائع في سوق المنافسة التامة لديه منحنى طلب أفقي.
(Stigler 1957,1965) ستيغلر	يواجه المحتكر هبوطا في منحنى الطلب على منتجه... في حين البائع في سوق المنافسة التامة لديه منحنى طلب أفقي... إذا كنا نتردد في تعريف المنافسة... يمكن تقديم حجة مقنعة بأنه ينبغي أن يقتصر معناها على عدم وجود قوة احتكارية في السوق.

Source: Manfred Neumann & Jürgen Weignad, Op.Cit, p21.

حسب الجدول السابق فقد حاول المفكرون تعريف المنافسة من خلال اعتبارها الحالة العكسية للاحتكار، لذلك اتفق مفهومهم للمنافسة مع المفهوم المحدد لها في الاقتصاد الجزئي(سنتطرق لذلك في عنصر لاحق) وبالتحديد اعتبارهم اياها منافسة تامة، وهو حقيقة يعطي معنى ضيق للمنافسة.

I-6- المنافسة علاقة تأثير:

يتضح مفهوم المنافسة كعلاقة تأثير من خلال ما قدمه كل من: بورتر وفريديك لو روي، حيث يعتبران المنافسة كعلاقة تأثير. نلخص ذلك في الجدول (07).

الجدول (07): المنافسة علاقة تأثير.

المفكر	مفهومه للمنافسة
(Porter, 1980) مايكل بورتر	يتحدد مفهوم المنافسة بأي طرف له القدرة على الضغط على هامش ربح المؤسسة بالتالي تتحدد المنافسة بجملة من القوى الحالية والمحتملة متضمنة بذلك مختلف قوى المنافسة.
(Frédéric Le Roy 2004) فريديك لو روي	المنافسة علاقة تنشأ بين مؤسسات لا تعرف بعضها البعض أي أنها علاقات إجتماعية... هدف كل مؤسسة هو توليد قيمة للعملاء، تبني من خلال ذلك علاقات مباشرة دون إدراك عندما ترغب في التواصل مع نفس العملاء، هذه العلاقة غير مباشرة مع الآخر الذي هو المستهلك تقود إلى توضيح العلاقة بين المنافسين.

المصدر: من إعداد الباحث.

يشارك هذا المفهوم مع المفهوم السابق في وجود أو نشوء علاقات مباشرة أو غير مباشرة بين أطراف حاليين أو محتملين ينجم عن هذه العلاقة تأثيرات اقتصادية واجتماعية ذات صبغة تزاممية لأن كل طرف من هذه الأطراف يعمل لتحقيق الأفضل له، وهو ما قد يؤدي إلى تضارب مع مصالح غيره من الأطراف في هذه العلاقة. لذلك ظهر مفهوم قوى المنافسة (سيتم التطرق له لاحقاً بمزيد من الشرح) المحدد لمختلف الأطراف التي تشملها هذه العلاقة.

مما سبق يتضح بالفعل بأن للمنافسة تعاريف عديدة ومختلفة ولعل السبب الأساسي في ذلك يعود إلى تنوع المقاربات الفكرية للمنافسة، لكن قبل ذلك لا بد من توضيح بعض المصطلحات المتداخلة مع مفهوم المنافسة.

II- المنافسة والمصطلحات القريبة منها:

تتوزع المفاهيم المتعلقة بالمنافسة لم يمنع من وجود العديد من التداخلات وفي بعض الأحيان الخلط بينها وبين العديد من المصطلحات القريبة منها في المعنى، وإزالة اللبس الذي قد يحدث سنوضح أهمها مع تحديد العلاقة بين هذه المصطلحات وبين المنافسة.

II-1- التنافسية:

تعرف على أنها ذلك التحدي الذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحسين أدائها عن طريق زيادة الإنتاجية والرفع من مستوى الجودة من أجل تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع مؤسسات السوق،¹ بالتالي فهي تعني تحقيق الأفضل ليس فقط مقارنة مع المنافسين و إنما قد يمتد إلى تحقيق مستوى منافسة أحسن وفق المؤشرات المعتمدة في مجال نشاط هذا المنافس أو مقارنة مع مستوياته السابقة، من هنا يتضح بأن مفهوم التنافسية يقوم على أحد المقارنات السابقة الذكر.

II-2- القدرة التنافسية:

تعني مدى امتلاك أسباب تحقيق مستويات أعلى من التنافسية ومدى تفعيل هذه الأسباب والاستفادة منها، لأن من يمتلك الأسباب أو المصادر فقط غير قادر على تحقيق مقدره على المنافسة إذا لم يتم توظيفها بالشكل الملائم، بمعنى آخر، القدرة التنافسية تعكس مدى امتلاك القوة لمواجهة المنافسة.

II-3- سياسات المنافسة:

يرى بعض المفكرين أن الدول تمتعت ولمئات بل لألوف السنين بما يطلق عليه اليوم: "سياسات المنافسة"، التي تعني تصميم القوانين والقواعد المنظمة للسوق لتضمن شيئا من العدالة في السوق، وتتواجد قواعد السوق منذ بدء الأسواق وحتى بروز ما يعرف اليوم باقتصاد السوق.² بمعنى أن سياسات المنافسة هي مجمل الأعراف والشروط المتفق عليها والتي من شأنها تحديد الإطار العام للأحكام والشروط التي تنظم

¹ سحنون جمال الدين وحمدى معمر، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات

التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010، ص2.

² سوزان يوكس وفيل إفايز، مرجع سابق، ص18.

السلوكات والعلاقات، وهذا ما يفرز نوعين من المنافسة: المنافسة المشروعة وهي التي تخضع للقواعد واللوائح، والمنافسة غير المشروعة التي تخرج من هذا الإطار، وقد اتسع مفهوم سياسات المنافسة ليشمل جانبا من تدخل الدولة قصد تحقيق العديد من أهداف المجتمع.

II-4- الأفضلية التنافسية:

أو ما يعرف أيضا بالميزة التنافسية جاء هذا المصطلح كنتاج لتطور مفهوم الميزة المطلقة لآدم سميث "Adam Smith"، والميزة النسبية لدافيد ريكاردو "David Ricardo"، اللذين حاولا تفسير بعض ظواهر التجارة الدولية، وخلصا من خلال نظريتهما إلى أن الدول تتميز في التجارة الدولية بسبب الإمكانيات الطبيعية (التي تمتاز بها بشكل مطلق أو نسبي) والتي لا فضل ولا تأثير للإنسان فيها، في حين يلعب دور كبير في الأفضلية، أي أن الأفضليات التنافسية من صنع الأفراد والشركات والدول... والقدرة على تحقيق واقع أفضل¹، ويعود الفضل في إبراز مفهوم الأفضلية التنافسية إلى مايكل بورتر "Porter" الذي يرى بأنها: "تنبثق على وجه التحديد من القيمة التي يمكن للمؤسسة تقديمها لعملائها، إضافة إلى التكلفة المدعومة من قبل المؤسسة لإنشائها. القيمة هي ما يمكن للعميل الحصول عليه مقابل ما يدفعه للمؤسسة، وتحقق قيمة أعلى عندما تكون الأسعار أقل مما يعرضه المنافسون للمزايا المشابهة أو من خلال تقديم أفضليات متفردة الشيء بسعر مرتفع، بالتالي فالأفضلية التنافسية تتحقق من خلال مصدرين أساسيين هما: السيطرة من خلال التكلفة والتمييز"²، الأفضلية هي كل ما يمكنه أن يميز المؤسسة بشكل إيجابي مما يزيد من إقبال العملاء عليها ويحقق لها التفوق.

يتبين مما سبق أن المنافسة تعني الظاهرة التي تتضمن مختلف المفاهيم السالفة الذكر، والتي تتضمن مختلف العناصر والعلاقات التي تنشأ بينها عند سعي كل منها لتحقيق الأفضل لها وبذلك تتداخل وتتعارض مصالحها في هذا الإطار أما التنافسية فتختص بالتحليل الساكن كونها تعبر عن مستوى المنافسة المحقق في لحظة ما من خلال جملة من التحليلات كالمقارنة بين المستويات السابقة والحالية للمنافسة أو المقارنة مع المؤشرات والمعايير المحددة للقياس أو من خلال المقارنة مع المستويات المحققة من قبل المنافسين، ويتحدد كل ذلك بالقدرة التنافسية التي تعني امتلاك الأسباب والقوة لتحقيق مستويات أفضل من التنافسية والذي يتحقق

¹ محسن محمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص24.

² Michael Porter, *l'avantage concurrentiel*, Traduire par: Philippe de Lavergne , ed Dunod, France, 1999, p13.

بالتأكيد من خلال الأفضلية التنافسية المحققة، ومن هنا يمكن القول بأن المؤسسة التي تملك أفضلية تنافسية بالضرورة تملك قدرة تنافسية تمكنها من تحقيق تنافسية أفضل وتسمح لها باستمرار في المنافسة.

III- النظريات المساهمة في تطور مفهوم المنافسة ومقارباتها الفكرية:

وجدت المنافسة بشكل ضمني أو ظاهري، أساسي أو ثانوي في الكثير من النظريات الاقتصادية لأنها ظاهرة متعددة الأبعاد لذلك لا بد من الإشارة إلى أهم النظريات الاقتصادية التي تناولتها بالدراسة كي يسهل فهم وربط المفاهيم والعناصر المرتبطة بها، كما يتضح من خلال ذلك آلية تسلسل المقاربات الفكرية للمنافسة.

III-1- النظريات المساهمة في تطور مفهوم المنافسة:

تتميز هذه النظريات بالتعدد والتنوع كما سبق وأشرنا والجدول الموالي يوضح أهم هذه النظريات من خلال أهم العناصر التي شملتها ومست المنافسة بشكل أو بآخر، وذلك حسب ما قدمته المؤسسة الافتراضية لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية "يونكتاد" UNICTAD " مع بعض التعديلات والإضافات.

الجدول (08): النظريات المساهمة في تطور مفهوم المنافسة.

العناصر الأساسية	النظرية/ المفهوم
- عرفت عوامل الإنتاج الأربع: الأرض، رأس المال، والمصادر الطبيعية والعمل.	الاقتصاديون الكلاسيكيون: آدم سميث: "البحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم" 1776
- الميزة المطلقة: تقسيم العمل وتزايد العوائد مع الحجم كأسباب رئيسية للتخصص والتجارة، وتختلف الدول في قدرتها على إنتاج السلع بكفاءة. ترى النظرية أن الدولة يجب أن تتخصص في إنتاج السلع في المجالات التي تكون لها فيها ميزة مطلقة وتستورد السلع في المجالات التي تكون فيها للدول الأخرى ميزة مطلقة.	
- تمكن التجارة كل دولة من الاستهلاك أكثر باستخدام مستوى معين من عنصر من العمل.	
- التجارة الحرة والحرية الاقتصادية: مقابل الحمائية، وعدم تدخل الحكومة	

في السوق.	
- يجب على الدولة أن تخصص في إنتاج السلع التي تستطيع أن تنتجها بأكثر كفاءة ممكنة، بينما تستورد السلع التي تستطيع إنتاجها بكفاءة نسبية أقل، هذا يعني أنه يمكنها أن تشتري سلعا من دول أخرى تستطيع هي إنتاجها بنفسها بشكل أكثر كفاءة. - التجارة غير المقيدة سبب زيادة في الإنتاج العالمي، ما يعني أن التجارة لعبة مجموع إيجابي. - فتح الدولة المجال للتجارة الحرة يحفز على النمو الاقتصادي.	دافيد ريكاردو: "مبادئ الاقتصاد السياسي والنظام الضريبي" الميزة النسبية 1817
- يتحدد نمط التجارة الدولية تبعاً لاختلاف هبات الموارد، إذ تصدر الدول السلع التي تستخدم بشكل مكثف عناصر الإنتاج المحلية الوفيرة وتستورد السلع التي تستخدم بشكل مكثف العناصر النادرة محلياً.	إلي هيكشر وبيرتل أوهلين الميزة النسبية 1919، 1933
- يجب على الحكومة أن تضع سياسات (استراتيجيات) للترويج لقوة الإنتاج الوطني عن طريق تشجيع قطاع الصناعة التحويلية. - الحماية المؤقتة والموجهة للصناعات الناشئة في المراحل الأولى للتصنيع وذلك إذا سبقت بعض الدول غيرها في التصنيع.	فريدريك ليست "النظام الوطني للاقتصاد السياسي" 1841
- أبرزوا فكرة البيئة السياسية - الاجتماعية في التنمية الاقتصادية، وفسروا تطور رأسمالية السوق الحر على أنه صراع طبقي بين العمال والرأسماليين البرجوازيين. يقر الماركسيون بأن الرأسمالية تشجع على الابتكار والإبداع لكن على حساب تحويل العمال إلى عبيد وبأن المنافسة تفرز ناجحين ولكن تفرز خاسرين بشكل أكبر، وبدل ذلك يدعون إلى المنافسة العادلة التي تعني حسبهم التساوي في الحصيلة.	الاقتصاديون الماركسيون: كارل ماركس ر"أس المال: انتقاد الاقتصاد السياسي" 1867
أسس لتوضيح العلاقة بين القيم والمعتقدات الدينية وبين الأداء الاقتصادي للأمم.	ماكس فيبر "أخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية" 1905
ركز شمبيوتر على دور المنظم كعنصر من عناصر التنافسية، وأكد على أن التقدم هو نتيجة عدم وجود توازنات التي تفضل الإبداع والتطور	جوزيف شمبيوتر "الرأسمالية والاشتراكية"

التكنولوجي الذي تتحدد ضمن عدد من النشاطات.	الديمقراطية" 1942
تطوير مفهوم الإدارة كمدخل رئيسي للتنافسية يتضمن وجهات نظر عن الإستراتيجية وعن عنصر التنظيم، وأفكار حول فعالية العملية التنفيذية.	ألفريد بي سلون "سنواتي في شركة جنيرال موتورز" 1963 بيتر دراكر "عمر التوقف" 1969
عمل على دراسة العوامل الأساسية للنمو الاقتصادي في الولايات المتحدة بين عامي 1948 و1982 لإبراز أهمية التعليم والإبداع التكنولوجي والخبرة المتزايدة.	روبرت سلو "التغيير التكنولوجي ودالة الإنتاج الكلية" 1975
إن السوق العالمي يدعم وجود عدد قليل فقط من المؤسسات الرابحة في الصناعات وهي التي تحقق وفورات الحجم، لذلك فإن الدول قد تكون سباقة في تصديرها السلع المعنية لمجرد أن إحدى مؤسسات هذه الصناعة في الدولة كانت المحرك الأول لهذه الصناعة.	النظرية التجارية الحديثة: كروغمان وآخرون كروغمان "العوائد المتزايدة والمنافسة الاحتكارية والتجارة الدولية" 1979
ساهم لوكاس ورومر في توضيح دور رأس المال البشري والإبداع في تحقيق النمو والتنافسية، وقد نقح نيغروبونت والعديد من الاقتصاديين المحدثين مفهوم المعرفة وأبرزوا أهمية التكنولوجيا كأحدث عنصر إنتاجي في المنافسة.	لوكاس وبي، رومر ونغروبونت "أن تكون رقما" 1995
قدم مفهوما أوسع للمنافسة بطرح نموذج قوى المنافسة وتحديد الخيارات الإستراتيجية القاعدية المتلائمة مع طبيعة المنافسة، والأفضلية التي تملكها المؤسسة. كما ساهم من خلال نموذج الماسة التنافسية في توضيح الأسباب المحلية لتميز الأمم.	مايكل بورتر "الخيارات الإستراتيجية والمنافسة" 1980 "الأفضلية التنافسية" 1986 "الميزة التنافسية للأمم" 1990
قامت المؤسسات والمكاتب الاستشارية مثل: ماكنزي، مجموعة بوسطن الاستشارية، وشركة المراقب، وكليات الأعمال التي نقلت نماذج بورتر من ميدان المؤسسات والصناعات ووسعته إلى الدول والمناطق، كما زاد الاهتمام بهذه النماذج من قبل الحكومات والدول والتكتلات الإقليمية	تأثيرات بورتر

والمنظمات والمؤسسات الدولية كمنظمة التعاون الدولي والبنك الدولي وقسم التنمية الدولية	
--------------------------------------------------------------------------------------	--

المصدر: يونكتاد، التنافسية والتنمية، ترجمة: بثينة المحتسب وطالب عوض، مطبعة الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص 26-28 (بتصرف).

لخص الجدول السابق أهم النظريات الاقتصادية التي امتدت من بدايات النظريات الكلاسيكية المحددة لعناصر الإنتاج إلى نظرية الميزة المطلقة ونظرية الميزة النسبية المفسرتين لأسباب التميز في التجارة الدولية و إلى الأفكار المؤيدة والمعارضة لتدخل الدولة ثم إلى إعادة النظر في تحديد عناصر الإنتاج، التي برز خلالها عامل التنظيم كعنصر جديد من شأنه التأثير على المنافسة. بنشوء الفكر الماركسي أعاد أصحاب هذا التوجه النظر في مفهوم المنافسة الذي طغت عليه فكرة المساواة والعدالة -والذي أظهر الواقع قتله لروح المنافسة- كما ضم مفكرون آخرون بإسهاماتهم عناصر جديدة أثرت على تحليل المنافسة لتأتي إسهامات بورتر والعديد من المفكرين الآخرين الذين جعلوا من المنافسة محورا هاما للدراسة سنتطرق للعديد مما تناولوه في عناصر لاحقة.

III-2- المقاربات الفكرية لمفهوم المنافسة:

انعكس التنوع النظري على تعدد المقاربات الفكرية لمفهوم المنافسة، وسنقتصر هنا على أهم هذه المقاربات المرتبطة بالأبعاد التي تتماشى مع طبيعة الدراسة والتي ارتأينا تقسيمها إلى:

III-2-أ- المقاربات الفكرية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية:

تضم هذه المجموعة أهم المقاربات التقليدية للمنافسة، وقد حاول العديد من المفكرين جمعها وتصنيفها لتحليل مفهوم المنافسة، وحسب أورباك "Aurebach" تحليل مصطلح المنافسة يمكن تصنيفه إلى مدرستين:¹

المدرسة الكلاسيكية ونميز ضمنها بين ثلاث مدارس فكرية فرعية:

- الرأسمالية الاحتكارية:

تعتبر دراسة سلوك المؤسسة يترجم كجزء من المنافسة في هيكل السوق الاحتكاري.

- المدرسة الإدارية:

سلوك المؤسسة أساسا يتأثر بتكوين القرار داخليا (ولا يتحدد بالضرورة من خلال المحيط).

- مدرسة التخطيط:

تتعلق بالاختيار بين ثنائيتين: الثنائية سوق/ منافسة و الثنائية تخطيط/ رقابة.

أما المدرسة النيوكلاسيكية (المؤسسية): فتبدو أكثر تطرفا في تحليلها لمفهوم المنافسة خاصة عند دراسة دورها في سلوك المؤسسة، والتي عرفت رواجاً كبيراً لدى المدرسة التاريخية الألمانية والمدرسة السلوكية الأمريكية.

¹ Olfa Kamoun, **Sur la concept de concurrence et innovation : un essai pour comprendre le comportement de la firme**, séminaire international : Nouvelle approche des systèmes de concurrence, université de Sfax, Tunisie, 1995, p391-392.

III-2-ب- المقاربات الصناعية - الإستراتيجية:

تعتمد على وجه الخصوص على تحليل الاقتصاد الصناعي الذي يتحدد من خلال الثلاثية: هيكل-سلوك- أداء "SCP"، ونظرا لكون المقاربة الإستراتيجية في البحوث النظرية والتطبيقية تعتمد على تحليل المؤسسة، من جهة وهيكل الصناعة الذي تنتمي إليه من جهة أخرى، فإن ذلك يدخل في نطاق تحليل المنافسة، حيث يعود تحليل المنافسة إلى تحليل السلوك التنافسي منه إلى الاقتصاد الصناعي.¹ ووفق هذا المنظور تقوم المنافسة على فكرة مفادها أن المنافسة تتعلق تحديدا بسلوك المؤسسات، هذه الأخيرة التي تحكمها شبكة من الضوابط: التقنية والتشريعية والاقتصادية التي تعكس قواعد اللعبة وحدود استراتيجياتها.² تضمنت هذه المقاربات عدة تطورات لعل أهمها نموذج القوى المنافسة الذي أعطى مفهوما أوسع لها، كما نتج عن العديد من التطورات في الاقتصاد الصناعي إلا أن مصطلح المنافسة لا يعني فقط حالة معطاة للأعمال أو السوق ولكنها عملية حركية تسمح بإظهار الفرص التي لم تتضح من قبل في السوق.³ تولد عن استمرار البحث في الاقتصاد الصناعي وتحليل المنافسة مقاربتين مختلفتين:⁴ تنظر الأولى للمنافسة كمجموعة من الهياكل، بينما تعتبر الثانية المنافسة مجموعة من القرارات، تنقيد قرارات المؤسسة في التصور الأول بهياكل القطاعات أين تمارس تلك المؤسسات نشاطاتها، وتتحد تلك الهياكل بشروط أساسية مستقلة عن سلوكيات المؤسسات، لا تركز البحوث في التصور الثاني على تمييز المحددات الهيكلية للمنافسة بل تهتم بتحليل التحركات التنافسية للمؤسسة، مركزة في ذلك على السلوكيات النسبية مقارنة بأفضل المنافسين، ويرتبط أداء تلك السلوكيات بديناميكية الشدة التنافسية كمجموعة من الأفعال وردود أفعال المنافسين.

¹ سواكري مباركة، معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الاستراتيجي، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة

يوسف بن خدة، الجزائر، 2008، ص18.

² Godefroy Dang Nguyen, Op.Cit, p4.

³ Olfa Kamoun, Op.Cit, p394.

⁴ سواكري مباركة، مرجع سابق، ص20.

III-2-ج- مقارنة المنافسة المعدلة والمنافسة النظامية الشاملة:

تعتبر المنافسة المعدلة من أحدث المقاربات التي عرفتتها المنافسة وهي تتقاطع مع مصطلح آخر هو المنافسة النظامية الشاملة الذي جاء نتاج النقاش الدائر حول الحرية المطلقة للمنافسة الذي يضمن التفاعل الايجابي في السوق وبين التوجه المناقض له والذي يشترط تدخل الدولة لضمان ذلك، وعلى هذا الأساس يؤكد مؤيدو التنافسية النظامية على أهمية الإدارة الاقتصادية الكلية الصحيحة وتبادل ضد الاعتقاد بوجود اليد الخفية للسوق، وعلى أية حال فإن التدخل الحكومي ليس هو دائما الحل. وعن طريق إدخال مفاهيم رئيسية من علم السياسة كناقش الحوكمة في الجدل الدائر حول التنافسية، فإن التنافسية النظامية الشاملة تحاول الإجابة عن السؤال: من أين تأتي مقدرة الحكم الاجتماعي وما الممكن توقعه من كل من الحكومة والفاعلين الآخرين في المجتمع... وحثهم الرئيسية هي أنه لا يمكن توضيح التنافسية بعوامل منعزلة، كنقل التقنية الناجح، وأن العناصر الأساسية لا تعمل وحدها بل تكون متضمنة لأن العوامل الأخرى تدعمها.¹

الغرض من التنافسية النظامية الشاملة هو تحقيق تنافسية عادلة تنتهي بتحقيق التنمية المستدامة لذلك فإنها تتداخل مع التنافسية المعدلة، التي تولدت لأن الواقع أظهر أن المنافسة تعاني من نقيذين هما: قد تتحول المنافسة إلى سلوك عدائي مدمر للثروة وللمتعاملين الاقتصاديين وأيضا للحياة الاجتماعية خاصة عند اختلال موازين توزيع الثروات أو قد تتأثر المنافسة كآلية لحث المتعاملين على أداء أفضل التحركات الإستراتيجية لهؤلاء الذين قد يرون من خلال دراساتهم بأن التحالف أو التفاهم أو الاندماج أو تقاسم الحصص السوقية من شأنه أن يجنبهم الكثير من الأموال والجهود التي ستبذل في وجود المنافسة، بالتالي يتجهون إلى أحد السلوكات الإستراتيجية السابقة بدل التنافس الحر وهو ما يؤدي المناخ الاقتصادي عموما والمستهلك خصوصا، لذلك عرض الاقتصادي نيومان "Neuman" قواعد تمنع حدوث الاختلال في المنافسة فيما يسميه: "المنافسة المتوحشة وغياب المنافسة"، تتمثل في وضع قواعد لمواجهة: الخروقات المتعلقة بوضعيات التفاهم الضمني اللاتنافسي، الخروقات المتعلقة بالتكتلات واللوبيات، الخروقات المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي

¹ يونكتاد، مرجع سابق، ص 82-83.

للمعلومة ، و إذا وضعت هذه القواعد نكون قد تحصلنا على ما يسمى المنافسة المعدلة، التي تعكس جوا تنافسيا معتدلا يوفر فرص متكافئة لجميع المتعاملين.¹

لقد صاحب تطور المنافسة اتساع مجالها لتشمل أيضا مختلف أشكال التعاون والشراكة الممكنة بين المنافسين التي من شأنها تحقيق المنفعة لمختلف الأطراف والمنافسة المعدلة لا تعني إلغاء أو محاربة أي شكل من هذه الأشكال إنما تعني عدم إضرارها بالمنافسة وعدم سحبها إلى أي من الحالتين المتطرفتين اللتين وضحهما نيومان.

بعد توضيح صورة المنافسة من خلال النظريات والمقاربات الفكرية انطلقا من البعد المفاهيمي لابد من المرور بتحديد مستوياتها لأنه من غير الممكن تحليل المنافسة دون معرفة مستوياتها المختلفة.

IV- مستويات المنافسة ومؤشرات قياس التنافسية:

إن اختيار مستوى المنافسة المراد التعامل معه ودراسته من العناصر المفصلية في تحليل المنافسة لأن الانتقال من مستوى آخر يفرز تغييرات جذرية في التعامل مع الظاهرة، لأن التعامل مع مستوى المؤسسات يختلف عن القطاعات كما يختلف الاثنان عن مستوى الدول، لذلك فقد ميز المفكرون بين المستويات الثلاث، لابد الإشارة هنا إلى أن كل مستوى تم عريفه انطلاقا من طبيعة الأطراف المتنافسة والتنافسية في ذلك المستوى وعلى هذا نجد أن جل التعاريف تركز على تعريف المنافسة في كل مستوى انطلاقا من التنافسية التي تنجم عنها.

¹ M. Neuman, *Competition policy – history, theory and practice*, Edward. Elgar, 2001, p11.

نقلا عن: قاسمي شاكر ومعطى الله خير الدين، قطاع الطاقة الكهربائية من الاحتكار إلى المنافسة المعدلة- الأسس النظرية والآليات العملية-، مجلة تكريت، المجلد 19، العدد 9، العراق، 2012، ص287.

1-IV - مستويات المنافسة:

نميز بين ثلاث مستويات أساسية: المنافسة بين المؤسسات، المنافسة بين القطاعات، المنافسة بين الدول.

1-IV-أ - المنافسة بين المؤسسات:

يظهر هذا النوع من المنافسة بين المنتجين في الصناعة (القطاع)، وتمتد إلى كل مؤسسة لها علاقة منافسة حقيقية أو محتملة مع عملائها أو مورديها ومع مؤسسات أخرى محتمل دخولها إلى الصناعة، والمنتجات المنافسة للمنتجات البديلة والقادرة على توليد صناعات أخرى، وهي تمثل القوى الخمس للمنافسة.¹ وبذلك فإن التنافسية في هذا المستوى تعني قدرة المؤسسة على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق، ويستطيع المشتري شراءها من جميع أنحاء العالم مما يحقق نجاحاً مستمراً للمؤسسات على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج.² ولا يتحقق ذلك للمؤسسة من خلال السعر فقط ولكن أيضاً من خلال المنتجات، بمعنى أنها تقوم بتعديل إنتاجيتها للمنتجات القديمة أو ابتكار منتجات جديدة من شأنها توليد أسواق جديدة.³ علاقات المنافسة الناشئة في هذا المستوى تكون بين المؤسسات دون مراعاة للحدود القطاعية أو الدولية بمعنى أن المؤسسة تتنافس مؤسسات أخرى في نفس القطاع أو في المستوى الدولي أو العالمي.

1-IV-ب - المنافسة بين القطاعات:

لا يعطي الكثير من المفكرين أهمية كبيرة لإبراز هذا المستوى من المنافسة ويعتقدون بوجود المستويين الآخرين فقط، وهذا ما يعكس وجود أفضليات على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الدولة في حين لا نجد أفضليات للقطاع. المنافسة في هذا المستوى تظهر بين قطاعات تخص نفس مجال النشاط وعلى هذا فالتنافسية على مستوى القطاع تعني قدرته على تحقيق القيمة المضافة العالية، ضمن بيئة أعمال ذات تشريعات مرنة

¹ J.C.Tarondeau, Op.Cit, p29-30.

² المرصد الوطني للمنافسة، التنافسية في الفكر الاقتصادي، سوريا، 2011، ص 4.

³ Bertrand Nézeys, **Les politiques de compétitivité**, ed Economica, France, 1992, p16.

تتماشى مع التطورات الاقتصادية ضمن آليات فاعلة لقوى السوق، من ناحية الموردين والمستهلكين إضافة إلى حرية الدخول والخروج إلى العمل.¹

وجود قطاع تنافسي لا يعني بالضرورة أن كل المؤسسات المنتمية له مؤسسات تنافسية كون تنافسية القطاع تتحدد بمتوسط تنافسية مؤسساته إذا قد يتضمن مزيجاً متنوعاً من مؤسسات ذات التنافسية العالية أو المنخفضة، كما لا يشترط أن يكون القطاع تنافسياً لنضمن تنافسية عالية للمؤسسة والواقع يثبت ذلك، ففي قطاع صناعة سينما في الولايات المتحدة الأمريكية الذي يعتبر ذات تنافسية عالية قد نجد العديد من المؤسسات غير التنافسية كما نجد حتى أن البعض منها يفشل ويخرج من السوق بسبب شدة المنافسة في هذا القطاع، كما نجد مؤسسة مثل شركة طاطا "TATA" الهندية التي تحقق مستويات تنافسية عالية وهي تنشط في قطاع السيارات في الهند غير تنافسي. إن الواقع يظهر الكثير من الأمثلة من هذا القبيل لكن ذلك لا يعني عدم وجود تأثيرات للمستويين لأن الأمر نسبي.

IV-1-ج- المنافسة بين الدول (البلدان، الأمم):

برز مفهوم الأفضلية التنافسية للأمم أو للدولة أول مرة على يد بورتير الذي اعتبر بأن الدول أيضاً يمكنها امتلاك مزايا تسمح لها بالتفوق على غيرها من الدول المنافسة وتزيد من تنافسيته، وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OCDE" التنافسية على مستوى الدولة بأنها: مدى قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات والوصول إلى الأسواق العالمية في ظل أدوات السوق الحرة والعادلة في الوقت الذي تحافظ فيه على نمو الدخل القومي الحقيقي في المدى البعيد. كون المنافسة على مستوى الدولة تحدد مدى قدرتها على تحقيق مستويات تنافسية جيدة، فقد وضع المعهد الدولي للتنمية الإدارية مجموعة من المبادئ المتعلقة بتنافسية الدولة، وهي:²

• الأداء الاقتصادي: يتضمن:

- الإزدهار والرخاء اللذين يعكسان الأداء الاقتصادي السابق للدولة.
- التنافسية المستندة إلى قوى السوق تسهم في تحسين الأداء الاقتصادي.
- تعميق التنافس في الاقتصاد المحلي يعزز قدرة الدولة والمؤسسات على المنافسة في الخارج.

¹ المرصد الوطني للمنافسة، مرجع سابق، ص 4.

² عبد الحكيم النور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 17-18، نقلاً عن: المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية، الكويت، 2003، ص 22.

- ارتفاع حصة الدولة من التجارة الدولية يعكس تنافسية اقتصاده الوطني بافتراض عدم وجود حواجز تجارية.

- التنافسية المستندة إلى تنمية الصادرات تترافق عادة مع سياسات استهداف النمو في الاقتصاد المحلي.

● الفعالية الحكومية: تستلزم:

- تقليص فعالية الدولة في أنشطة الأعمال وتوفير شروط المنافسة بين المؤسسات.

- توفير بيئة اقتصادية واجتماعية ملائمة وشفافة يقلل من تعرض المؤسسات للمخاطر الخارجية.

- المرونة في تبني السياسات الاقتصادية تسهم في تحقيق التوافق مع المتغيرات الدولية.

- تحسين جودة التعليم وجعله بمتناول الجميع يساعد على خلق اقتصاد مبني على المعرفة.

● كفاءة قطاع الأعمال: تتضمن:

- تطور القطاع المالي واندماجه في الاقتصاد العالمي يدعم التنافسية الدولية للدولة.

- تقوية الاندماج في الاقتصاد العالمي يسهم في المحافظة على مستوى معيشي مرضي مرتفع.

- تعزيز روح المبادرة يعتبر شرطاً ضرورياً للنشاط الاقتصادي وخاصة في المرحلة الأولى للانطلاق.

- توفر العمالة الماهرة يعزز تنافسية الدولة.

- سلوك القوى العاملة وموقفها يؤثران بشكل مباشر في تنافسية الدولة.

● البنية التحتية:

- وجود بنية تحتية كمتقدمة تتضمن بيئة أعمال فاعلة يدعم كفاءة النشاط الاقتصادي.

- تعزيز الميزات التنافسية يستند إلى الإبداع والكفاية في استخدام التقنيات المتوفرة.

- تشجيع الاستثمار في مجال الأبحاث والأنشطة الإبداعية يسهم في خلق معارف جديدة تدعم نقل

التنمية الاقتصادية إلى مرحلة أكثر نضوجاً.

بينما فيما سبق أن الواقع يظهر أن تحقيق مستوى عالٍ للتنافسية قطاع لا يعني بالضرورة الرفع من مستوى

تنافسية المؤسسة وأن العكس صحيح والعلاقة تأخذ نفس المنحنى في تفاعل هذين المستويين مع تنافسية الدولة.

تصنيف مستويات المنافسة يتفق مع التقسيم المتعارف والمتفق عليه للتحليل الاقتصادي ككل إذ يتمشى

تحليل الاقتصاد الجزئي مع المنافسة على مستوى المؤسسة وتحليل القطاعي للاقتصاد أو الميزو اقتصاد

"MESOECONOMIE" مع المنافسة على مستوى القطاع في حين يتمشى تحليل الاقتصاد الكلي

مع المنافسة على مستوى الدولة، لكن ذلك لا يعني عدم وجود تداخلات بين مستويات المنافسة والتحليل فكل مستوى تأثيرات قد تكون سلبية أو إيجابية كما قد تكون مباشرة أو غير مباشرة.

2-IV - قياس التنافسية:

تقاس التنافسية بمؤشرات كثيرة تختلف من مستوى لأخر كما تختلف ضمن المستوى الواحد، والمتعارف عليه أن أغلب المؤشرات المعتمدة في مستوى المؤسسات هي نفسها في مستوى القطاعات إلا أن هذا الأخير يضيف عليها مرحلة أخرى هي حساب متوسط مؤشرات المؤسسات المكونة له، كما أن تنافسية الدولة تقاس غالبا بالتركيز على بعض القطاعات أو المؤشرات الكلية أو مؤشرات الأنشطة الصناعية.

2-IV-أ - قياس تنافسية المؤسسة:

يتم قياس تنافسية المؤسسة من خلال الكثير من المؤشرات التي يعبر كل واحد منها على جانب محدد من جوانب تنافسية المؤسسة: كالتكلفة، الربحية، الكفاءة، التطور التقني، الحصة السوقية وغيرها.

• الحصة السوقية:

تعكس الحصة السوقية مدى الإقبال على منتجات أو خدمات المؤسسة، لذلك فإنها تعتبر مؤشرا جيدا للتنافسية من خلال مقارنة ما تغطيه المؤسسة مع ما يمتلكه غيرها من المنافسين مع الحجم الكلي للسوق، إلا أن ما يؤخذ عليه هو أنه قد يعطي تفسيرات غير صحيحة لأنها ترتبط برقم الأعمال فقد تكون زيادته أو تراجعها راجع لأسباب أخرى غير المنافسة كدورة الحياة أو التقلبات الموسمية أو بسبب حماية قانونية تتمتع بها المؤسسة، رغم ذلك فإنه يبقى من أهم المؤشرات حتى وإن كان يعطي نتائج آنية لا يمكن الجزم بصحتها مستقبلا.

• التكلفة والإنتاجية:

عموما التحكم في التكاليف يعني قدرة المؤسسة على الاستفادة من أفضلية التكلفة المنخفضة لذلك يتم الاعتماد كثيرا على النسب الخاصة بالتكاليف المختلفة (مواد أولية، يد عاملة،...) وربطها بالربحية للوقوف على مدى تنافسية المؤسسة. وهي الحال بالنسبة للإنتاجية التي يعتمد عليها في قياس التنافسية خاصة الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، التي تقيس القدرة على تحويل المشروع (المؤسسة) لمجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، لكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج كما أن الإنتاجية الإجمالية

لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة.¹ إضافة إلى أن المؤسسات التي تتعامل بعناصر إنتاج تتحكم في أسعارها الدولة من باب الدعم أو الحماية قد تعطي معلومات غير دقيقة عدا عن عناصر الإنتاج التي تتأثر بشكل كبير بتقلبات أسعار الصرف والبورصات التي تفرز هي الأخرى فروقات عديدة خاصة إذا لجأنا إلى المقارنة مع المعايير التاريخية أو المعتمدة في القياس.

• الإستجابة للزبائن والمرونة:

كل من هذين العنصرين يعتبر مدخلا من مداخل تحقيق أفضلية تنافسية للمؤسسة لذلك يتم إدراجها كمؤشرات لقياس التنافسية وهما عنصران مكملان لبعضهما، فالاستجابة للزبائن أو العملاء يقصد بها قدرة المؤسسة على توفير المنتجات والخدمات في الوقت والمكان الذي يتوافق مع اختيارات الزبائن وبالمواصفات المطلوبة التي تتماشى مع حاجاتهم ورغباتهم. المرونة أو الليونة يدخل ضمنها الاستجابة للزبائن والعملاء من جهة والاستجابة لمختلف المتغيرات الأخرى وبالخصوص التي تتعلق بالمنافسة أي مواجهة أي فعل برد فعل يضمن تحقيق الأفضل تنافسيا للمؤسسة في مواجهتها لمنافسيها.

• العلاقة مع الزبائن:

تقاس بوفاء الزبائن أي استقرار عددهم، تطور حافطة الزبائن، رد فعل الزبائن تجاه سلوكات المؤسسة، النزاعات مع الزبائن،...²، على الرغم من أن هذا المؤشر يظهر كمؤشر كمي إلا أنه ذو أبعاد نوعية تخص أسباب ولاء الزبائن للمؤسسة لذلك فالاعتماد على الجوانب الكمية فقط يأخذ نفس عيوب الاعتماد على الحصة السوقية التي سبق الإشارة إليها.

حاول الاقتصادي **دونكلو "Denclos"** المساهمة في قياس تنافسية المؤسسة من خلال الترجمة الحسابية

لبعض أهم مؤشرات قياسها نجمها في الجدول الموالي:

¹ يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص129.

² عبد المليك مزهودة، محددات تنافسية قطاع الطحن بالجزائر انعكاسات تحولات المحيط عليه: منظور المسيريين، يوم دراسي: قراءة في التحديات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007، ص15.

الجدول (09): مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة حسب دونكلو.

المؤشر	معدل الحساب
جدول الاستغلال	- الهامش التجاري ارقم الأعمال. - القيمة المضافة ارقم الأعمال. - نتيجة الاستغلال ارقم الأعمال. - النتيجة الصافية ارقم الأعمال.
الهيكلية المالية	- نتيجة الاستغلال الأصول الإجمالية. - رقم الأعمال الأصول - رقم الأعمال الأصول الإجمالية. - النتيجة الصافية الأصول الإجمالية. - النتيجة الصافية الأموال الخاصة.
رقم الأعمال	- معدل نمو رقم الأعمال. - النصيب النسبي من السوق.
الكفاءة	- الإنتاج اعدد الأفراد. - الأصول الثابتة الإجمالية اعدد الأفراد. - أعباء المستخدمين القيمة المضافة. - القيمة المضافة اعدد الأفراد.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 14.

ترتكز المؤشرات التي جمعها دونكلو على الحسابات الرياضية الدقيقة لبعض النسب التي تتعلق بجدول الاستغلال والهيكلية المالية ورقم الأعمال إضافة إلى بعض النسب المعبرة عن الكفاءة، وما يلاحظ أن أغلبها يتعلق بالمؤشرات المالية للمؤسسة أي أنها قد لا تكون معبرة عن مدى تنافسية المؤسسة بل عن الأداء المالي لها، و ان كانت هناك بعض المؤشرات التي تخص الحصة السوقية.

IV-2-ب- قياس تنافسية القطاع:

لتقييم مدى تنافسية قطاع ما لا بد من قياس تنافسية المؤسسات التي يشملها هذا القطاع حتى نتمكن من تحديد مدى تنافسيته، التي يمكن حسابها حينما تكون المعطيات عن المؤسسات التي تشكله كافية، وهذه المقاييس تمثل متوسطات وقد لا تعكس أوضاع مؤسسة معينة ضمن القطاع... لذلك يشترط أن تكون المتوسطات في هذا المستوى ذات معنى و الفوارق بين مؤسسات القطاع محدودة، تعود تلك الفوارق عادة إلى تفسيرات عديدة مثل: توليفة المنتجات، عوامل الإنتاج، عمر المؤسسة، الحجم، الظروف التاريخية وعوامل أخرى...¹ و إذا كان من الممكن تقييم تنافسية المؤسسة في السوق المحلية أو الإقليمية بالقياس إلى المؤسسات المحلية والإقليمية المنافسة فإن تقييم القطاع يتم بالمقارنة مع القطاع المماثل لإقليم آخر أو في دولة أخرى يتم التبادل معها. يعتبر القطاع ما تنافسيا إذا تضمن مؤسسات تنافسية إقليمية ودوليا أي مؤسسات تحقق أرباحا منتظمة في سوق حرة. تنطبق أغلب مقاييس تنافسية المؤسسة على تنافسية القطاع لذلك فإنه إذا حقق بشكل مستديم مردودا متوسطا أو يفوق المتوسط على الرغم من المنافسة الحرة مع الأجانب يمكن أن يعتبر تنافسيا إذا تم إجراء التصحيحات اللازمة.²

إن الاعتقاد التام بصحة هذه الأحكام يعطي صورة غير كاملة إذ أن التنافسية العالية لقطاع نشاط ما لا تعني بالضرورة التنافسية العالية لكل المؤسسات المكونة له لأن العلاقة الرياضية المحددة بالمتوسطات تظهر غير ذلك، والمقصود بذلك أن القطاع عالي التنافسية يدل على أن أغلب مؤسساته تنافسية وليست بالضرورة كلها أو أن تنافسية بعض المؤسسات العالية تغطي عجز غيرها من المؤسسات عدا عن ذلك، فليس بالضرورة المقارنة مع قطاعات مماثلة إذ يمكن الاعتماد على المقارنة مع المؤشرات التاريخية السابقة أو التعامل مع المعايير المحددة لمستويات التنافسية حسب طبيعة كل قطاع، وهي الطريقة نفسها المعتمدة في قياس تنافسية المؤسسات.

¹ عميش عائشة وحدادو علي، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات

التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010، ص7.

² محمد وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد 24، الكويت، 2003، ص14.

IV-2-ج- قياس تنافسية الدولة:

يعتمد قياس تنافسية الدولة على عدة مؤشرات تختلف باختلاف خلفيات المفكرين حول مفهومهم للمنافسة واختيارهم للقطاعات أو العناصر الأكثر تأثيراً على تنافسية الدولة، فنجد أنها تتضمن مؤشرات تقليدية كمؤشر الميزة النسبية الظاهرة، مؤشر تكلفة الموارد المحلية، مؤشر أولية التصدير، مؤشر معدل الاختراق وغيرها. تطور البحث في كيفية قياس تنافسية الدولة لدرجة أنه أصبح لكل منظمة من المنظمات العالمية التي تهتم بقياس تنافسية الدول منهجها الخاص للقياس* كالمعهد الدولي للتنمية الإدارية "Institut internationale de développement managériale" والمنتدى الاقتصادي العالمي "Forum économique mondiale"، والبنك الدولي "Bank mondiale"، وغيرها. عموماً يمكن التمييز بين ثلاث أشكال لمؤشرات قياس تنافسية الدولة، هي:¹

● مؤشرات الاقتصاد الكلي:

تتمثل في كل مؤشرات الموارد الطبيعية والمادية والبشرية ومؤشرات معدل النمو وهيكل الإنتاج والاستهلاك والصادرات والواردات والتضخم وسعر الصرف،...

● المؤشرات القطاعية:

حيث يعد سوق الصادرات أفضل معيار واختبار للقدرة التنافسي للصناعات المحلية حيث أن أسعارها لا تخضع لهيمنة هذه الصناعات فضلاً عن أن نمو الصادرات بالدول النامية له علاقة وثيقة بالتحسن في المستوى المعيشي، ويعد ارتفاع نصيب الصادرات في السوق الدولية من أهم مؤشرات التنافسية الدولية والعكس صحيح، يدعم هذا الموقف مدى الترابط والتركيز بين الأنشطة المغذية والمكملة لهذا القطاع التكامل الأفقي من مواد أولية وآلات ومدخلات متخصصة.

¹ نيفين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2010، ص48.

* للإطلاع أكثر على هذه المؤشرات أنظر: نفس المرجع، ص49-55.

• مؤشرات الأنشطة الاقتصادية:

حيث يعتمد أداء الأنشطة الاقتصادية على متغيرات معقدة ومتشابكة تتسم بعلاقات تبادلية أمامية وخلفية، لذلك فإنه عند تحليل قوة أو ضعف صناعة ما يجب التمييز بين آثار كل من هذه المتغيرات والمؤثرات على أداء الأنشطة الاقتصادية.

تساهم مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة في قياس تنافسية القطاع أو الصناعة والتي تسهم هي الأخرى في تحديد مدى تنافسية الدولة بالتالي يتضح نوع من الترابط بين المستويات الثلاث رغم الاختلافات العديدة بينها.

V- تحليل قوى المنافسة:

لقد ظهر مفهوم قوى المنافسة الخمس من خلال النموذج الذي طرحه بورتر في كتابه: "الخيارات الإستراتيجية والمنافسة" "Les choix stratégiques et la concurrence" الذي عرض فيه تقنيات تحليل القطاعات والمنافسة في الصناعة، وقد تم تطوير نموذجه من قبل العديد من المفكرين، وظهر نموذج قوى المنافسة نتاجا لتطور عدة أبحاث تعد كأصول مهدت لهذا الطرح.

V-1- أصول نموذج قوى المنافسة:

البحث في ميدان الاقتصاد الصناعي كما هو معلوم يركز أساسا على الثلاثية : هيكل- سلوك - أداء SCP، ولعل أغلبها ساهم بشكل أو بآخر في التمهيد والمساهمة في ظهور هذا النموذج، كما يعد ما قدمه كل من فروهان وبيدرمان "Biedrman & fruhan" في إطار أبحاثهما المتعلقة بتكامل تحليل القطاع والتحليل الاستراتيجي من الأعمال التي تعد من الأصول الأساسية لهذا النموذج .

انطلق فروهان من التساؤل عن الإستراتيجيات التي تتبعها مؤسسات النقل الجوية وعن العوامل الهامة لإنجاح هذه الاستراتيجيات، وتوصل إلى وجود تسع عناصر محددة هي:¹

¹ Giorgio Pellicelli, Op.Cit, p127.

- هيكل الصناعة: شدة المنافسة على الطرق، هيكل الطرق من حيث المسافات، حركة المرور، العوامل الفصلية.
- هيكل السعر: من خلال مقارنة المردودية مع المتوسط السائد.
- تهيئة الأسطول (الجوي): استعمال الأسطول، جودة الأسطول، تطوير الأسطول كسياسة لضمان توسيع الحصة السوقية.
- جودة الإدارة.

اقترح بيدريمان نموذجاً من خلال دراسته لقطاع النقل الجوي، انطلاقاً من هيكل القطاع درس أهمية مناقشة القطاعات التي تستلزم تدخل أجهزة الدولة، وتوصل من خلاله إلى أن أداء القطاع يتحدد بخمس قوى:¹

- درجة تركيز العرض.
- سلوك الطلب على النقل الجوي.
- هيكل التكاليف.
- حواجز الدخول.
- أسواق عوامل الإنتاج (مواد، مكونات، خدمات).

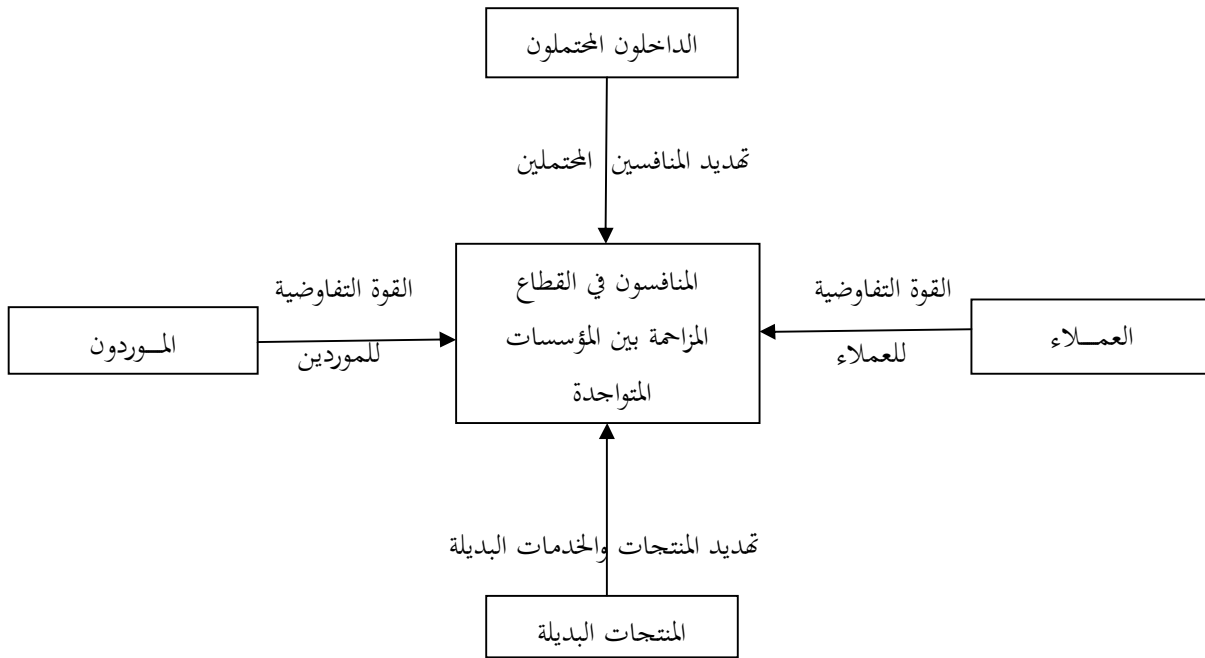
أوضحت إسهامات المفكرين العديد من المؤشرات لوجود عناصر أخرى غير المنافسين بالمفهوم التقليدي للمصطلح فالعناصر المتعلقة بهيكل الصناعة وتهيئة الأسطول المتمثلة أساساً في طبيعة العناصر المستعملة في العملية الإنتاجية كالتائرات وجودتها وتطويرها وغيرها تتأثر بالموردين فهم الذي يحددون خصائصها ولهم الأثر الأكبر في تحديد أسعارها، كما أضاف النموذج الثاني أسواق عوامل الإنتاج التي تعكس قوة الموردين وقوة أخرى هي قوة الطلب التي تمثل قوة العملاء.

قدم النموذجان السابقان تصورات أولية لقوى المنافسة لكن الفضل يعود لبورتر الذي قدم نموذج القوى الخمس للمنافسة.

¹ Giorgio Pellicelli, Op.Cit, p127.

V-2- دراسة نموذج قوى المنافسة لبورتر:

فكرة تعدد قوى المنافسة جاءت باعتبار أن المنافسة تشمل أي طرف له القدرة على التأثير على هامش ربح المؤسسة ومنه فإنه يعتبر منافساً وليس فقط من يمارسون نفس النشاط. وقد أشار بورتر إلى أن نموذجه يطبق على المؤسسات التي تقدم منتجات كما يطبق على المؤسسات التي تقدم خدمات، وبأن التحليل الهيكلي يستعمل لتشخيص المنافسة التي تحدث في قطاع في دولة معينة أو في سوق دولية، حتى وإن كان المحيط المؤسسي مختلفاً¹. يتحدد نموذج قوى المنافسة حسب بورتر بخمس قوى أساسية تظهر في الشكل الموالي.



Source : Michael Porter, **Les choix stratégique et concurrence**, Op. Cit, p4.

الشكل (03): نموذج قوى المنافسة لبورتر.

• الداخولون المحتملون (المنافسون المحتملون):

ترتبط هذه القوة باحتمالية الدخول أي أنها تعبر عن تهديد يواجه المؤسسة لأنه بمجرد دخول المنافسين إلى السوق فإنهم يصبحون ضمن قوة المنافسة في القطاع لذلك فاعتماد مصطلح المنافسون الجدد كمرادف يعتبر استعمالاً غير صحيح. ينشأ احتمال دخول منافسين من أن الصناعة التي تتمتع بأفضلية في تكاليف رأس

¹ Michael Porter, **Les choix stratégique et concurrence**, Op.Cit, p5.

المال تغري منافسين محتملين، و إذا كان دخولهم إليها لا يرتبط بمواجهة صعوبات فإنهم بذلك سيرفعون من شدة المنافسة ويدفعون مستوى مردودية الصناعة إلى مستوى الصناعات الأقل مردودية¹. ومنافستهم تتبع من أنه بدخولهم سينافسون انطلاقاً من تمتعهم بتجهيزات أكثر حداثة أكثر أتمتة أكثر إنتاجية أو بتكلفة يد عاملة أقل²، إضافة إلى استفادتهم من مزايا البحث والتطوير والتكنولوجيات الجديدة أكثر من المؤسسات المتواجدة في القطاع لأنهم لا يتحملون تكلفة التبديل ولا يواجهون الصعوبات المرتبطة بالصراعات المضادة للتغيير مما يرفع من مستوى المرونة لديهم... تتبع خطورة تهديد هذه القوة من حواجز الدخول وردود الأفعال المتوقعة من قبل المنافسين المتواجدين فإذا كان يتوقع ردود أفعال عنيفة في حال أدركت المؤسسات المتواجدة وجود تهديدات بتخفيض حصتها فإنها ستلجأ إلى افتعال حواجز تأخذ عدة أشكال: كتخفيض سعر البيع إلى مستويات منخفضة جداً حيث لا يستطيع تحملها المنافسون المحتملون إذا دخلوا القطاع أو تجديد وتطوير المنتجات وتجديد عمليات الإنتاج،...³ وفي بعض الحالات نجد أن مجرد التهديد بالانتقام الهجومي من المسؤولين في المؤسسات القائمة يردع دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة القائمة⁴ لأن التهديدات تترجم في حال دخول هذه المؤسسات إلى سلوكيات عدائية ضدها تكلفها الكثير من الخسائر المالية والمؤسسات القائمة يمكنها التضحية في الأجل القصير بانخفاض أرباحها أو حتى تحمل مصاريف أو خسائر معتبرة لضمان فشل المؤسسات الوافدة حديثاً وخروجها من السوق وبذلك يمكن للمؤسسة القائمة أن تستعيد ما خسرت أو يكفيها أنها لن تتقاسم حصتها من السوق مع غيرها وتضمن أيضاً عدم محاولة أي مؤسسات أخرى الدخول إلى القطاع.

وجود حواجز دخول مرتفعة سيقال حتماً من تأثير هذه القوة أما انخفاضها فهو سيؤدي بالضرورة إلى دخول منافسين للقطاع ما يعني إعادة رسم خريطة القطاع، وإعادة توزيع الأرباح بين المنافسين في ظل الطاقات التي يجلبها معهم هؤلاء المنافسين وكذا ردود أفعال المنافسين الحاليين في ظل ذلك، فقد يدعوا دخولهم إلى تطوير الصناعة وتنشيط المنافسة أو قد يؤدي إلى إعادة التفكير في العلاقات بين المنافسين مما يفرز أشكالاً جديدة للتعاون أو التكامل كما قد يؤدي إلى خروج المؤسسات غير القادرة على المنافسة.

¹ Stratégor, Op.Cit, p92.

² Frédéric Leroy, **Les stratégies de l'entreprise**, 3^{ème} ed, ed Dunod, France, 2008, p18.

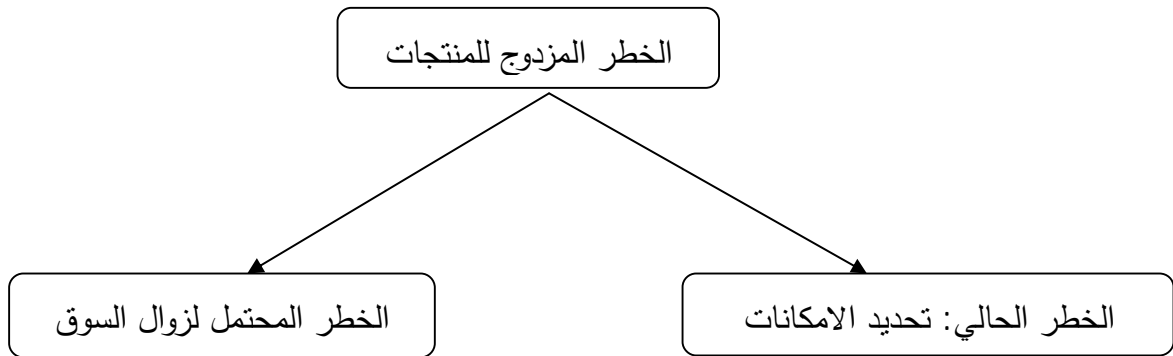
³ A.C.Martinet, **Stratégie**, 2^{ème} ed, ed Vuibert, France, 1983, p109.

⁴ روبرت بتس وديفيد لي، مرجع سابق، ص144.

• المنتجات البديلة(منتجات الإحلال):

يتضح مفهوم المنتجات البديلة حسب ما قدمه بورتر من خلال المفهوم الواسع لمصطلح المنافسة حيث يظهر بأن كل المؤسسات في قطاع ما تتنافس القطاعات التي تصنع منتجات تعوض أو تحل محل منتجاتها، وهذا يقلل من المردودية المتوقعة للقطاع: لأنها تفرض سقفا على أسعار مؤسسات القطاع تمكنها من الاستفادة من الأرباح. كلما كانت المنتجات البديلة قادرة على توفير إمكانيات هامة في مستوى الأسعار كلما كان السقف الذي تواجهه الأرباح أكثر مقاومة... تحديد منتجات البديلة يقوم على البحث عن المنتجات التي تغطي نفس وظيفة منتج القطاع، هذه المهمة تتطلب الكثير من البراعة وتقود التحليل إلى قطاعات نشاط تبدو بعيدة عن القطاع الأصلي¹. تهديد المنتجات البديلة يتوقف على شروط أساسية تتمثل في:²

- وجود سقف للأسعار يمكن للقطاع تطبيقه على منتجاته، يتحدد هذا السقف بوجود منتجات بديلة ويحد من الأرباح التي يمكن للمؤسسات الحصول عليها.
- قوة ضغط المنافسة من خلال سهولة المقارنة لدى العملاء ليس فقط من حيث الأسعار و إنما أيضا من خلال الجودة والأداء لدى مختلف منتجات الإحلال.
- الصعوبة أو التكلفة التي يتحملها عملاء القطاع للانتقال من منتج لآخر مما يؤثر على شدة (قوية أو ضعيفة) هذا التهديد.



المصدر: زينات دراجي ونعيمة غلاب، **العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي: التنافسية المؤسسة وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002، ص95.**
 الشكل(04): تهديد المنتجات البديلة.

¹ Michel Porter, **Les choix stratégique et concurrence**, Op.Cit, p25-26.

²Giorgio Pellicelli, Op.Cit, p131.

تهديد منتجات الإحلال لا يتوقف على تخفيض المردودية الناتجة من تخفيض الأسعار أو انخفاض معدلات البيع بل قد يمتد إلى زوال القطاع بأكمله - كما هو موضح في الشكل السابق - فالكثير من المنتجات التي ظهرت كمنتجات جديدة بديلة لمنتجات أقدم منها تتميز عنها بجودة وأداء أحسن وبأسعار أقل سرعان ما تطورت لتأخذ محلها بل وتقضي نهائيا على السوق أو القطاع الأصلي، وهو ما حدث مع الكثير من القطاعات كالألات التي تعمل على الفحم أو البخار وهو ما سيحدث مع قطاعي الغاز والبتروكيمياويات للتطورات التي تشهدها قطاعات الطاقة البديلة.

وحتى تستطيع المؤسسات مواجهة هذا التهديد أو حتى التقليل منه يمكن للمؤسسات الاعتماد على تخفيض أسعارها، تحسين جودة منتجاتها أو عرض خدمات مرتبطة بالمنتج لرفع مستوى ولاء العملاء لها كما يمكنها أيضا اكتساب المهارات الأساسية للمنتج البديل وحتى تنويعها.¹ بمعنى أنه يمكن للمؤسسات الاعتماد على هذه العناصر للتخفيض من تأثير المنتجات البديلة لكن ذلك قد ينجح أو قد لا ينجح، والأمر ذاته بالنسبة لنجاح المؤسسات التي تقدم المنتجات البديلة لأن العلاقة الإحلال أو التبديل أمر نسبي لدى العملاء فقد يجد البعض أن الدراجات الهوائية والسيارات منتجا بديلة لأنها تغطي نفس الحاجة: النقل في حين يرى البعض الآخر أن الدراجات الهوائية فيما بينها ليست بدائل بناء على الخصائص التي يتميز بها كل نوع من الدراجات أو حتى لمجرد الإسم أو علامة المؤسسة المصنعة، فالأمر يرتبط بشكل كبير بولاء العملاء وتفضيلاتهم عدا عن قدرة المؤسسات على التحسين المستمر والتطور.

• القوة التفاوضية للعملاء:

يبدأ تحديد هذه القوة مع تحديد طبيعة نشاط المؤسسة، إذ أن المؤسسة تعرف السوق الذي ستتعامل معه منذ بداية ظهور فكرة نشاط المؤسسة والتي تصنف إلى أربع أنواع هي سوق: التمويل، العمالة، السلع، التقنية مضافا إليها سوق المعلومات، ولكل سوق تعاملات مغايرة عن باقي الأسواق، وضمن السوق يصنف العملاء إلى مستهلكين نهائيين أي الذين يطلبون المنتج للاستهلاك الشخصي أو مستهلكين صناعيين أي الذين يستعملون المنتج للقيام بعملياتهم الإنتاجية إضافة إلى الوسطاء وتجار الجملة والتجزئة ووكلاء البيع والسماسة وغيرهم ممن يقومون بشراء منتجات المؤسسة بغرض إعادة بيعها مقابل تحقيق أرباح لهم، ولا يتوقف تحديد العملاء على هذه الأسواق الحالية وإنما يمتد إلى العملاء المحتملين، فالمنافسون الحاليون يمثلون العملاء الذين تتعامل

¹Frédéric Leroy, Op.Cit, p15.

بالاعتماد على العناصر السابقة، وكلما كانت القوة التفاوضية للعملاء عالية كلما كانت وضعية المؤسسة ضعيفة، وتزيد القوة التفاوضية للعملاء بوجود الشروط التالية:¹

- تركز جزء مهم من المشتريات في يد القليل من العملاء.
- المنتج أو الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة غير متميزة عما يقدمه غيرها من المؤسسات وهو ما يجعل من السهل على العميل الانتقال من منتج لآخر.
- تكلفة التبديل من مورد لآخر منخفضة.
- إمكانية التكامل العمودي إلى الخلف فالقوة التفاوضية للعميل ترتفع إذا كان بمقدوره شراء مورديه.
- قيمة مشتريات العميل تعكس حصة متواضعة من التكلفة الكلية له.

تعد هذه الشروط أهم الشروط لكنها غير كافية لوحدها فوجود عدد قليل من العملاء و صغر حجم السوق هو الآخر يزيد من القوة التفاوضية للعملاء كما أن التكامل العمودي شكل من أشكال الاستراتيجيات التي قد يستفيد منها العملاء فبإمكان بعض المؤسسات اللجوء إلى تصنيع احتياجاتها أو إبرام اتفاقيات تزيد من قوتها.

طبيعة العملاء هي الأخرى تؤثر على القوة التفاوضية حيث أن لكل منهم ضوابطه فالمستهلكون حساسون للأسعار التي تتعلق بالخصوص بمستوى مداخيلهم، بائعو الجملة والتجزئة كمشتريين تحكمهم نفس القواعد بالإضافة إلى إمكانية رفع قوتهم التفاوضية في مواجهة المنتجين إذا تمكنوا من التأثير على قرارات الشراء للمستهلكين،... بائعو الجملة يمكنهم هم الآخرين استعمال قوتهم إذا كانت لهم القدرة على التأثير في قرارات شراء بائعي التجزئة أو المؤسسات التي يبيعون لها²، تجمع العملاء تحت غطاء اتحاد للعملاء هو الآخر من شأنه أن يرفع من القوة التفاوضية فذلك سيغير قواعد اللعبة ففي هذا الإطار سيتم التعامل مع كافة العملاء على أنهم مؤسسة واحدة.

تحليل القوة التفاوضية للعملاء ينظر إليها بشكل فردي أي كل عميل على حدى فقد يكون للمؤسسة عميل ذو قوة عالية للتفاوض وعملاء ذوي قوة منخفضة وبالمجمل قد تكون القوة التفاوضية للمؤسسة عالية

¹ Giorgio Pellicelli, Op.Cit, p130.

² Michael Porter, **Les choix stratégique et concurrence**, Op.Cit, p29.

إذا كان تأثير هذه الأخيرة قادر على تغطية تأثير الطرف الأول أو العكس فتكون القوة التفاوضية للعملاء عالية، بالتالي فالقوة التفاوضية للعملاء هي محصلة القوة التفاوضية لمجمل العملاء أو لأهم العملاء.

• القوة التفاوضية للموردين:

القوة التفاوضية للموردين هي القوة المعاكسة للقوة التفاوضية للعملاء، لذلك فالضوابط والعناصر نفسها التي تحكمهما لكن التأثير عكسي، تتحدد هذه القوة بمختلف العناصر التي تتعامل معها المؤسسة المتضمنة في أسواقها الخلفية:¹ فسوق التمويل مرتبطة بأسواق رأس المال والقروض المصرفية، والودائع، والأدوات المالية التي تشمل الحقوق والسندات المستقبلية وعقود التأمين، سوق اليد العاملة تشمل عمال الإنتاج والفنيين والمهنيين وموظفي الإدارة، سوق السلع والخدمات مرتبطة بجميع أنواع المخرجات والخدمات التي تتزود بها المؤسسة وتتراوح بين التجهيزات الرأسمالية إلى السلع الاستهلاكية، ومعالجة البيانات أما سوق التقنية والتكنولوجيا فتشمل أسواق الاختراعات، والتراخيص وبرمجيات الحاسوب والمعرفة الموجودة ضمناً في التجهيزات الرأسمالية، وهذا الفرع يمثل بشكل موسع سوق الأفكار بما في ذلك إنتاج مراكز البحث: التجارية والحكومية والجامعية. كل سوق من هذه تتطلب تعاملات مختلفة إلا أنها تتفق في كون أساس التفاوض هو السعر، الجودة والخدمات الإضافية التي يسعى لها كل من المؤسسة وموردها، كلما كان الموردون أشد قوة من المؤسسة كلما كان بإمكانهم الضغط عليها برفع أسعارهم أو تخفيض مستوى الجودة أو الخدمات المقدمة وقد حاول بورتر حصر العوامل التي من شأنها زيادة هذه القوة فيما يلي:²

- ألا يكون للمنتج الذي يبيعه بدائل كثيرة مع أهمية ذلك المنتج للمؤسسة.
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة المشتري عميلاً مهما لهم وفي مثل هذه الأحوال لا يعتمد رخاء وازدهار الموردين على المجال الصناعي للمؤسسة، كما أن الموردين سيكون لديهم حافز أقل لخفض الأسعار وتحسين الجودة.
- تميز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيراً إذا ما تحولت إلى مورد آخر وفي مثل هذه الحالات لا تعتمد المؤسسة على مورديها ولا تستطيع أن تضربهم بعضهم ببعض.
- عندما ترتفع الأسعار في إمكانهم اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي الخلفي وتوفير احتياجاتهم بأنفسهم.

¹ دانيال سبولير، صانعو السوق، ترجمة: موسى جميل، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 1998، ص 285-286.

² شارلز هيل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد وسيد عبد المتعال، ج1، دار المريخ، السعودية، 2001، ص 149-150.

العناصر السالفة الذكر من أهم العناصر التي تزيد من القوة التفاوضية للموردين لكنها ليست كلها فهذه القوة تتأثر أيضا بعناصر أخرى كسلسلة التوريد و امكانية التوريد الذاتي، التعامل المباشر وغير المباشر مع الموردين بمعنى وجود وسطاء أو سماسرة،...، طبيعة نشاط المؤسسة وكذا طبيعة أنشطة الموردين.

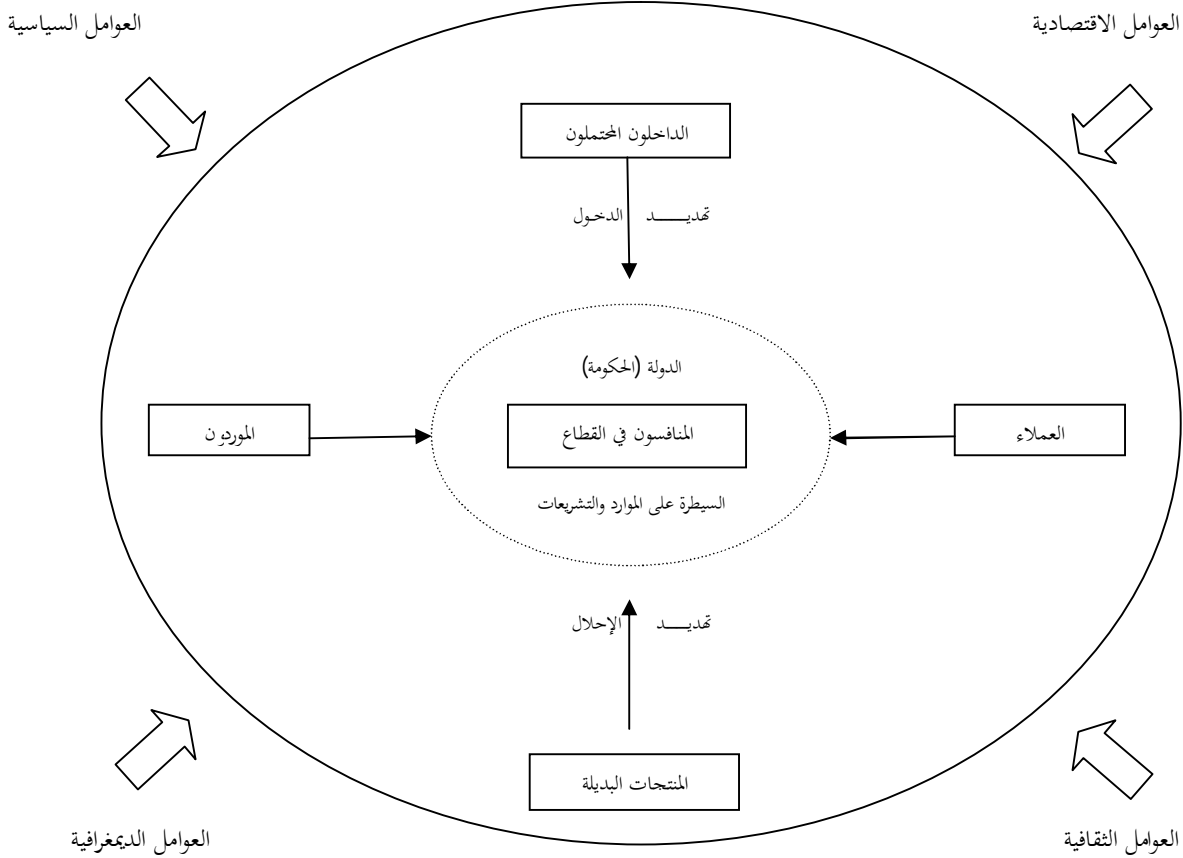
إن دراسة وتحليل القوتين السابقتين مرتبط بشكل كبير بدراسة سلوك المستهلك النهائي أو الصناعي وعلى العموم على المؤسسة العمل على موازنة علاقاتها مع مورديها وعملائها بتغطية عجزها أمام قوة ما بالقوة المعاكسة ففي حال وجود قوة تفاوضية عالية للعملاء لابد من تغطيتها من خلال رفع قوتها التفاوضية مع مورديها ففي حال تفوق قوة الطرفين عليها فإن ذلك سيؤدي حتما إلى ضعف المؤسسة وحتى خسارتها.

يعد التحليل الاستراتيجي المقترح من قبل بورتر التحليل الأكثر ثراء من الناحية المفاهيمية لكنه الأكثر كلاسيكية، فهو يقوم على المقاربة بين الاقتصاد الصناعي والتحليل الاستراتيجي للمؤسسة¹ وهو يفترض أن هذا النموذج صالح فقط للدول المتقدمة، لكن منتقدي هذا النموذج يرون بأنه أهمل دور الدولة (الحكومة) والتي لم تظهر في نموذج بورتر بسبب توجهه الليبرالي، والعوامل المحيطة (البيئية)، وهو ما اقترحه أوستين في نموذج.

3-V- دراسة نموذج قوى المنافسة لأوستين Joes. E. Austin:

يتضمن نموذج أوستين إضافة إلى قوى المنافسة الخمس التي ذكرها بورتر في نموذج، عنصرين أساسيين هما: الحكومة والعوامل المحيطة باعتبارهما يؤثران على هامش الربح، وهو يعتقد بأن إضافة هتين القوتين يسمح لنموذجه بالتطبيق في الدول النامية، ليأخذ النموذج الشكل التالي.

¹ Patrick Joffre et Gérard Koeing, *Stratégie d'entreprise*, ed Economica, France, 1985, p21.



المصدر: نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، لبنان، 1996، ص 77.

نقلا عن: J. E. Austin, **Managing developing countries**, ed The Free Press, USA, 1990, p32.

الشكل (06): قوى المنافسة حسب نموذج أوستين.

• العوامل المحيطة:

وذلك لما لها من تأثير على هيكل الصناعة وديناميكية المنافسة فالعوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديمقراطية تؤثر على قوى المنافسة الخمس.¹ محيط أو بيئة المؤسسة يمكنها فعلا التأثير على المنافسة بالتالي يمكن اعتبارها كقوة منافسة أو حتى يمكن اعتبار كل محيط من هذه المحيطات الجزئية كقوة مستقلة بذاتها لكن المحيط أوسع من هذه المجموعات الأربعة التي قدمها أوستين (نوضحها لاحقا).

¹ نبيل مرسي، مرجع سابق، ص 76.

• الدولة: (الحكومة أو القطاع الحكومي)

تقوم أساساً على تلبية احتياجات المواطن سواء في تلقي خدمات مباشرة تقدمها له أجهزة الدولة كالخدمات الصحية والتعليمية أو يستفيد منها بشكل غير مباشر عن طريق إشراف القطاع الحكومي مثلاً: على سلامة وصلاحية السلع من خلال الأجهزة الحكومية المختصة بالتالي فإن المواطن يتوقع أن تقوم هذه الأجهزة بدورها بالشكل الذي يحقق الأمان والصحة وغير ذلك من الخدمات¹ وهو الأمر الذي جعلها قوة للمنافسة كونها تؤثر على هيكل الصناعة وديناميكيته،... فهي من يحدد من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف.²

بالنظر لأهمية هذه القوة فإن خيارات الحكومة وسلوكاتها تتركز على تحليل "SIMPESTET" الذي يعني: أوضاع القدرات العلمية والعسكرية والإعلامية بجانب أوضاع القدرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية،³ هذه الأهمية نابعة من كون دور الدولة يتعدى كونها تصدر القوانين واللوائح فهي يمكن أن تظهر كعميل أو مورد أو منافس في القطاع أو أي شكل من الأشكال الأخرى لقوى المنافسة مما يجعلها قوة منافسة خاصة.

لقد أعطى نموذج أوستين صورة أقرب إلى الواقع من النماذج السابقة له إلا أن الاعتقاد بأنه يصلح للدول النامية على اعتبار أنها الدول الأكثر تحكماً في اقتصادياتها مقارنة بالدول المتقدمة التي تعطي مجالاً أوسع لحرية المنافسة وحرية النشاط الاقتصادي ككل غير صحيح نسبياً لأنه حتى الدول المتقدمة تتدخل بشكل أو بآخر وتظهر كقوة منافسة مهما كان مستوى تطور الدولة وليبراليتها فهي لن تكون دولة حارسة.

مفهوم المنافسة يتسع أيضاً ليشمل عناصر أخرى تظهر بأشكال مختلفة كالدور الذي تلعبه الجماعات الضاغطة أو أصحاب المصالح غير المباشرين الذين نعني بهم: اتحادات العمال، منظمات المجتمع المدني،

¹ علي أحمد ثاني، قياس الأداء الحكومي باستخدام نموذج SERVQUAL، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، مصر، 2006، ص 217.

² نبيل مرسي، مرجع سابق، ص 76.

* Sociale, Informationnel, Militaire, Politique, Economique, Scientifique & Technologique.

³ محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، ط 2، مجموعة النيل العربية، مصر، 2009، ص 89.

جماعات حماية البيئة والدفاع عن المستهلكين، والذين يملكون مصلحة بالتأثير على المؤسسة،¹ قد يأخذ هذا التأثير عدة أبعاد ويبقى أهمها التأثير على هامش ربح المؤسسة مما يجعلها تدخل ضمن قوى المنافسة، مع الإشارة إلى أن تأثير هذه القوة يأخذ أشكالاً متعددة بحسب خصوصية كل قطاع وحتى خصوصية الطرف أو الجهة الضاغطة على المؤسسة.

حاولنا من خلال هذا العنصر إعطاء صورة كاملة عن مختلف قوى المنافسة أما المنافسة في القطاع كقوة منافسة فسنتناولها بالدراسة والتحليل في العنصر مستقل نظراً لأهميتها في الدراسة.

IV- المنافسة في القطاع:

دراسة المنافسة في القطاع تستدعي الإلمام بالكثير من الأبعاد والتركيز فرغم أن هذا المصطلح يرد في الكثير من الدراسات الأكاديمية خاصة ما تعلق منها بمجال الإستراتيجية إلا أنه يبقى مبهم لدى الكثيرين بسبب اعتماد العديد منهم على مصطلح المنافسة بالمفهوم الواسع كمرادف لمصطلح المنافسة في القطاع، وفيما يلي سنحاول الغوص في هذه القوة وفي الأبعاد المحددة لها.

IV-1- مفهوم المنافسة في القطاع:

مصطلح المنافسة في القطاع ظهر لأول مرة في نموذج بورتر لقوى المنافسة الخمس واختلف المفكرون في ترجمته من اللغة الأصلية له -الإنجليزية- وقد اعتمد بعض المفكرين مصطلح آخر هو المنافسة المباشرة، و إن كنا نعتقد بأن المصطلح الأخير يتداخل مع قوى المنافسة الأخرى فحسب تعريف المنافسة المباشرة فهي تضم مختلف الأطراف التي لديها تأثير مباشر على المؤسسة دون غيرها من المؤسسات المنافسة لها بمعنى أنها كل ما يتكون منه المحيط القريب للمؤسسة لذا فإننا نعتقد بأن المصطلح الأصح هو المنافسة في القطاع.

¹ سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في الدراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 48، المجلد 13، 2007، ص 2.

المنافسة في القطاع كقوة منافسة نعني بها المواجهة أو المزاومة بين المؤسسات الموجودة أو النشطة فعلا في الصناعة أو في القطاع ومن هذا المنطلق فإن تعريف المنافسة في القطاع أو في الصناعة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحديد مفهوم القطاع أو الصناعة، وهو ما تم توضيحه في الجزء الأول من الدراسة.

هذا عن تعريف القطاع أما المنافسة في القطاع فهي حسب بورتر تظهر من خلال: الممارسات التي تقوم بها المؤسسات والقائمة أساساً على الأسعار، الحروب الإشرافية، إدخال منتجات جديدة، تطوير الخدمات توفير ضمانات للعملاء، وتظهر المزاومة بينهم لأن كل منافس أو الكثير من المنافسين يسعون لتحسين وضعيتهم وفي الطريق لتحقيق ذلك،¹ هذه السلوكيات تعني وجود مخاطر تهدد باقي المؤسسات لأنها تعد هذه السلوكيات توسعاً على حسابها أو اعتبارها إشارة إلى وجود فرص جديدة لم يتم استغلالها مما يؤدي بالضرورة إلى ظهور ردود فعل مماثلة أو مضادة أو مدافعة وهو ما يعكس أنماطاً وتوجهات سلوكية مختلفة للمنافسين في القطاع صنفها فليب كوتلر "Philip Kotler" كما يلي:

- المؤسسة الرائدة (القائدة):

هي التي تتمتع بحصة سوقية مناسبة وسمعة جيدة، وقدرة عالية على الابتكار وقبول المنافسين لهذا الأمر ولو نسبياً،² تتميز هذه المؤسسات بالبحث والتطوير والسعي للتجديد والابتكار في مختلف المجالات بحكم أنها المبادرة والقادرة على إحداث التغيير والتأثير على منافسيها مما يسمح بالتفوق على باقي المنافسين وكذا المحافظة على وضعيتها كصاحبة أكبر حصة وأعلى معدلات للربح.

• المؤسسة المتحدية:

هي المؤسسات التي تنافس من خلال الدفاع عن حصتها ولكن ليس بالاعتماد على الكفاءة وخفض التكلفة فقط وإنما بمحاولة التميز، وفي نفس الوقت تعمل على انتهاز الفرص لإحراز التفوق على حساب المؤسسات الأضعف منها أو التي تكون بنفس مستواها، أو من خلال تحدي المؤسسة الرائدة،³ ولتحقيق ذلك تعتمد على:⁴

¹ Michael Porter, **Les choix stratégique et concurrence**, Op.Cit, p19.

² أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص240.

³ Philip Kotler et Bernard Dubois, **Marketing management**, 8^{ème} ed, ed Public-Union, France, 1994, p270.

⁴ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، 2002، ص77.

- تخفيض الأسعار: بعرض نفس المنتجات التي تقدمها المؤسسة الرائدة بسعر أقل.
 - توسيع التشكيلة: كمحاولة لتغطية مختلف الأذواق للتمكن من التفوق على المؤسسة الرائدة.
 - الابتكار: وذلك كي تسبق المؤسسة الرائدة.
 - تحسين الخدمة: أي رفع مستوى الخدمات والمحافظة على نفس السعر.
- المؤسسات المتحدية تأخذ المرتبة الموالية للمؤسسة الرائدة في الترتيب في القطاع لأنها في مواجهة دائمة معها سعياً منها لرفع آدائها للوصول إلى المرتبة الأولى.

- المؤسسة المدافعة (المتخصصة):

وهي المؤسسة التي تقوم باختيار حصة أو جزء محدد من السوق وتوجه كل مواردها لتلبية حاجات ورغبات أفرادها قصد الحفاظ على ذلك الجزء، بمعنى آخر، أن سلوك المؤسسة المدافعة يملئ عليها اختيار وضعية محددة والحفاظ عليها، تتميز بالثبات النسبي لأنشطتها، قليلاً ما تقوم بتطوير منتجاتها أو خدماتها بسبب طبيعة السوق المخدوم. تعتمد المؤسسات المدافعة في منافستها على تقديم منتج بالجودة العالية والسعر التنافسي، ويتوجهها العام نحو الكفاءة وخفض التكاليف¹. المؤسسات التي تتبع هذا النمط من السلوك تعتبر أقل خطورة من السابقة ما دامت المؤسسات المنافسة بعيدة عن الحدود التي تعتبرها خاصة بها.

• المؤسسة المستجيبة (التابعة):

هي المؤسسة التي تمارس السلوك المعاكس للمؤسسة الرائدة، لأنها تابعة لتصرفاتها فقط، ولا تقوم بأي مبادرة يميز هذا التوجه المؤسسات الضعيفة وغير القادرة على المواجهة بسبب ضعف مواردها وإمكاناتها أو بسبب قوة المنافسين في القطاع من أصحاب التوجهات السابقة وخوفها من ردود أفعالهم تجاهها، لذلك فهي تكتفي بالاستجابة أو تتبع سلوكياتهم فقط كأسلوب مناسب لها للمحافظة على وضعيتها والتأقلم مع التغيرات التي يفرضها منافسوها بالتركيز على ضمان وفاء عملائها و ان كانت تتميز ب:²

- عدم وجود صياغة واضحة للرسالة.

- الفشل في تكوين الاستراتيجيات والسياسات والخطط اللازمة لوضع رسالة المنظمة (المؤسسة) موضع

التطبيق.

¹ محمد المحمدي الماضي، الإدارة الإستراتيجية، الإعداد والصياغة، الدار الثقافية العربية، مصر، 1998-1999، ص8.

⁵ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقه، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص56.

- وجود محاولات غير ناجحة لتعديل أو وضع استراتيجيات تتلاءم مع طبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمة (المؤسسة).
- الحاجة إلى تعديلات كبيرة جدا في الهيكل التنظيمي، و إلى بذل مجهودات ضخمة لوضع إستراتيجية لمواجهة التغيرات البيئية.
- تحديد توجهات المنافسين في القطاع يوفر معلومات هامة تساهم في دراسة وتحليل المنافسة في القطاع وتحديد معالم هيكله.

IV-2- هيكـل المنافسة في القطاع (خريطة القطاع):

تحليل المنافسة في القطاع يستلزم رسم خريطة للقطاع أو ما يصطلح عليه هيكل القطاع لأنه يعتبر من الأدوات الهامة في التحليل وهو يعد جسرا بين تحليل القطاع ككل من جهة وبين تحديد وضعية المؤسسة من جهة أخرى، كونه مفيد جدا في حال كان عدد المنافسين في القطاع كبير لأنه عمليا ليس بالإمكان في مثل هذه الحالة الدراسة المعمقة لكل واحد منهم على حدى.¹ يركز هذه التحليل على تحديد المجموعات الإستراتيجية لأن هيكل المنافسة في القطاع يتحدد من خلال هندسة مجموعاته الإستراتيجية.

IV-2-أ- المجموعات الإستراتيجية:

تعد من المفاهيم الهامة التي ظهرت بداية السبعينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة على يد الباحثين الأمريكيين: **هانت ونيومن** "H.H. Newman & M.S.Hunt" في إطار شرحهم للاختلافات الملاحظة داخل نفس الصناعة بين مختلف المنافسين بعدها قام بورتر بالتعمق فيها والترويج لها،² ونقصد بها: تلك المجموعات الجزئية، التي تضم مؤسسات لها خصائص إستراتيجية متماثلة وتتبع استراتيجيات متقاربة أو تخضع لنفس عوامل المنافسة.³

إذا قمنا بتصنيف الإستراتيجيات التي ينتهجها المنافسون الأساسيون يمكننا رسم خريطة القطاع بما يحتويه من مجموعات إستراتيجية أساسية، حيث تتكون كل مجموعة من مؤسسات تمارس سلوكيات متقاربة بالنظر

¹ A. Thompson & A. Strickland III, **Strategic management, concepts and cases**, ed 8th, ed Eighth, USA,1995, p78-79.

² P. Batteau & autres, Encyclopédie du management, Tome 2, ed Vuibert, France, 1995, p805.

³ Gerry Johnson et autres, Op.Cit, p167.

إلى أبعاد محددة.¹ يعود ظهور المجموعات الإستراتيجية إلى القوى الاقتصادية المؤثرة في داخل الصناعة والتي تقيد تحول المؤسسات من هيئة أو وضع استراتيجي إلى آخر، عادة ما تواجه المؤسسات داخل المجموعة الواحدة ظروف اقتصادية متماثلة، وقيود تختلف عن تلك التي تواجه مؤسسات من مجموعات إستراتيجية أخرى،² بالتالي تتميز المؤسسة المنتمية لمجموعة إستراتيجية ما بأنها تواجه نفس الفرص والتهديدات وتتشابه في نقاط القوة والضعف التي تختلف عما تواجهه المؤسسات في مجموعات إستراتيجية أخرى.

IV-2-ب- مراحل رسم هيكل المنافسة في القطاع:

لرسم خريطة القطاع لابد من اختيار بعدين من بين أهم الأبعاد الإستراتيجية الأساسية التي تعتمد عليها المنافسة في هذا القطاع والتي تختلف تبعا لخصوصية كل قطاع، لرسم الهيكل نتبع الخطوات الآتية:³

- تحديد المعايير التنافسية التي تميز المؤسسات في الصناعة عموماً المتغيرات النموذجية هي: السعر، مستوى الجودة (مرتفع، متوسط، مرتفع)، التغطية الجغرافية (محلي، جهوي، وطني، عالمي)، درجة التكامل العمودي (غير موجود، جزئي، كلي)، توسع خط الإنتاج (ضيق، واسع)، استعمال قنوات التوزيع (واحدة، بعضها، كلها)، مستوى الخدمات المقدمة (دون إضافات، محدودة، كل الخدمات).
- فرز المؤسسات اعتماداً على متغيرين كأساس لبعدي الخريطة.
- تعيين المؤسسات التي تقع في نفس الحيز الاستراتيجي للمجموعة الإستراتيجية.
- رسم دائرة حول كل مجموعة إستراتيجية حيث حجم الدائرة يعكس حجم المجموعة مع احترام الحصّة من إجمالي إيرادات مبيعات الصناعة.

إذا افترضنا وجود قطاع ما يتكون من مجموعة من المؤسسات يتركز على بعدين استراتيجيين أساسيين: البعد العمودي: التخصص، الذي يمتد من التشكيلة الضيقة إلى التشكيلة الواسعة.

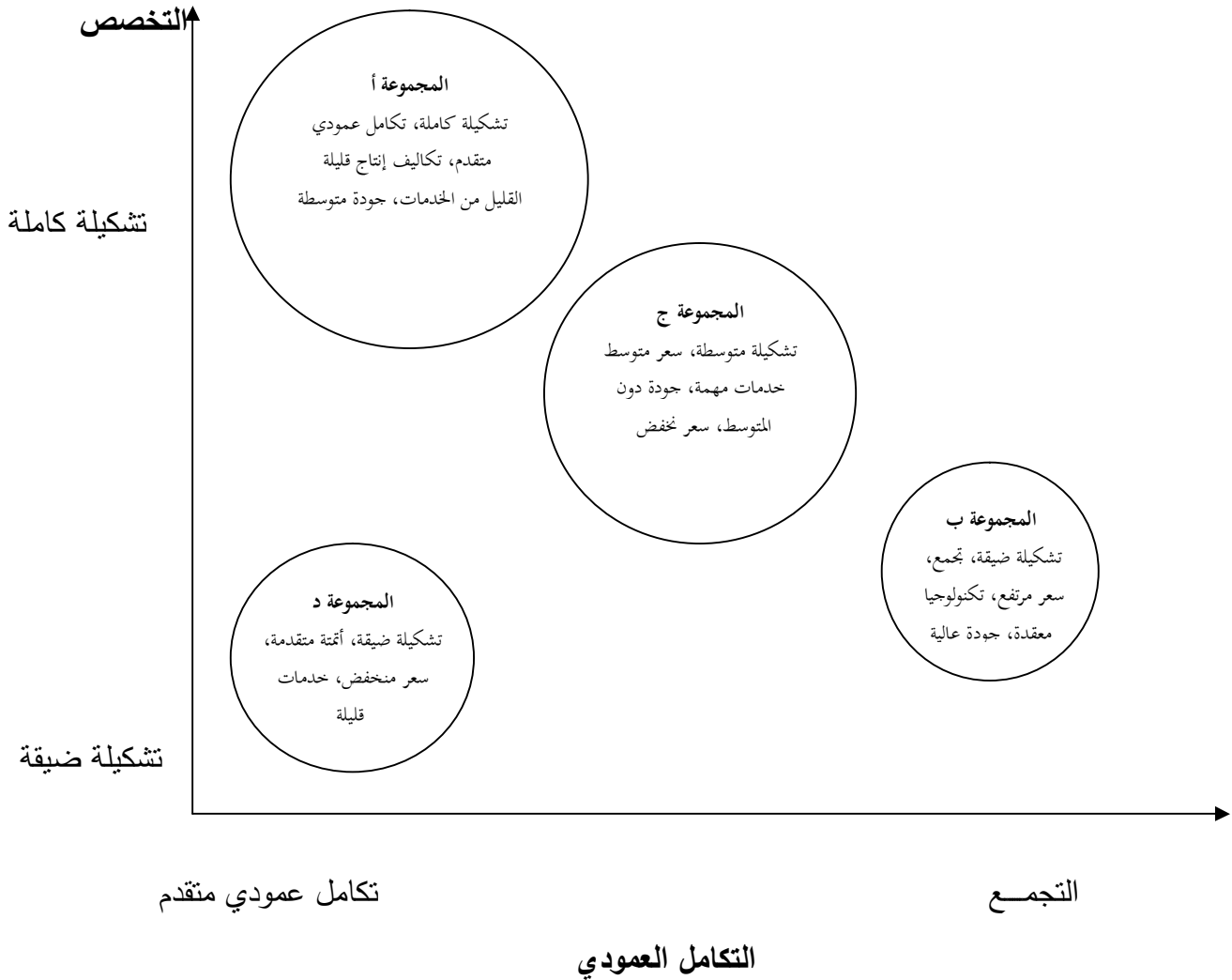
¹ A.C. Martinet, Op.Cit, p112.

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية : العولمة والمنافسة، دار وائل، الأردن، 2004، ص133.

³ A. Thompson & A. Strickland III, Op.Cit , p79.

البعد الأفقي: التكامل العمودي، الذي يمتد هو الآخر من التجمهر أو التجمع الذي ينخفض فيه مستوى التكامل إلى أدنى مستوياته لذلك تتميز بتجمع المؤسسات وكثرتها وصولا إلى التكامل المتقدم الذي ينخفض فيه عدد المؤسسات نظرا للتكامل العمودي المتزايد بين المؤسسات.

من خلال البعدين المفترضين لرسم خريطة القطاع يمكننا التمييز بين خمس مجموعات رئيسية، وعليه يمكننا استخلاص المواصفات التالية التي تميز مؤسسات كل مجموعة عن مؤسسات المجموعات الأخرى من حيث: اتساع أو ضيق تشكيلة المنتوجات، مستوى الأسعار، مستوى التكاليف، مدى توفر الخدمات، مستوى الجودة والتكنولوجيا هذه الافتراضات تمكننا من رسم خريطة القطاع التالية.



Source : Michel Porter, **Les choix stratégique et concurrence**, Op. Cit, p145.

الشكل (07): هيكل المنافسة لقطاع مفترض.

وجود المجموعات الإستراتيجية يعني تحديد المنافسين الأكثر قرباً والأكثر تأثيراً على المؤسسة من غيرهم، ويتحدد وفقاً لمستويين من المنافسة:

IV-2-ج- منافسة داخل المجموعة:

وهي الأكثر حدة والأكثر تأثيراً على المؤسسة، لأن كل المنافسين يتمتعون بنفس الخصائص التي تمتع بها المؤسسات الأخرى ويواجهون نفس الظروف تقريباً وتتحكم بهم نفس العوامل. الأهم من ذلك، أنهم يتنافسون على نفس الحصة من السوق وعلى نفس العملاء. بعض المجموعات الإستراتيجية أحسن من مجموعات أخرى في قدرتها على حماية وضعيتها ومردوديتها مرتفعة، في حين مجموعات أخرى تتبنى إستراتيجيات عنيفة ترفع المنافسة وتخضع المردودية.¹

IV-2-د- منافسة بين المجموعات:

وهي التي تتبع حركات إستراتيجية تقوم بها المؤسسات الراغبة في التطور داخل خريطة القطاع.² أي المنافسة التي تسعى المؤسسة من خلالها للانتقال من مجموعة إستراتيجية لأخرى. الحواجز التي تمنع حركية المؤسسات تعد العامل الأساسي الذي يحد من الانتقال من مجموعة لأخرى³، لتظهر المجموعات الإستراتيجية مغلقة على بعضها البعض والمواجهة تميل إليها المؤسسات الأقوى.⁴ وهنا تجدر الإشارة إلى أن تعريف المجموعات الإستراتيجية يكتمل بأن نضيف أن الحواجز التي تمنع تنقل المؤسسات من مجموعة لأخرى تعيق المؤسسات من الخروج من داخل مجموعتهم كما أن هذه المؤسسات تتشارك لمنع حركة المنافسين للدخول لمجموعتهم.⁵

من الملاحظ أن القطاع يتكون عادة من عدد صغير من المجموعات الإستراتيجية، إلا أنه يمكن أن يشمل مجموعة إستراتيجية واحدة، إذا كانت كل المؤسسات تتبع نفس الاستراتيجيات القاعدية وبالعكس يمكن أن تمثل كل مؤسسة مجموعة إستراتيجية مختلفة... كما أنه عند تحديد المجموعات الإستراتيجية لابد من توضيح علاقة المنشأة والمؤسسة الأم التي تنتمي إليها بالنسبة لعدد من الأبعاد

¹ Giorgio Pellicelli, Op.Cit, p162.

² A. C.Martinet, Op.Cit, p113.

³ Giorgio Pellicelli, Op.Cit, p162.

⁴ A. Thompson & A. Strickland III, Op.Cit, p81.

⁵ P. Batteau & autres, Op.Cit, p805.

الإستراتيجية.¹ لأن المنشآت أو الفروع تخضع في قراراتها إلى المؤسسة الأم التي تتحكم فيها عوامل أخرى غير تلك التي تحكم المجموعة الإستراتيجية التي تنتمي إليها المنشأة أو الفرع أو حتى القطاع بكامله، فعلى سبيل المثال: مؤسسة منتجة للورق، وفي نفس الوقت تملك دار نشر، هذه الأخيرة التي تنتمي إلى مجموعة إستراتيجية ما، مما يعني أنها تحكمها نفس العوامل التي تحكم باقي المؤسسات المنتمية إلى نفس المجموعة كالمستوى الثقافي الذي يستلزم التعامل مع شريحة معينة من المجتمع وبخصائص محددة، كنعوية الورق مثلا، إلا أن قرارات المؤسسة الأم قد لا تتماشى مع هذه المتطلبات كأن تلزم دار النشر بنوعية الورق التي تنتجها هي، ضف إلى ذلك باقي المتغيرات التي تتحكم في المؤسسة الأم مما يجعلها غالبا تؤثر على فروعها، كما لا ننسى هنا التأثير الذي يظهر عند منافسة فروع المؤسسات الأجنبية للمؤسسات المحلية الأخرى داخل المجموعة الإستراتيجية الواحدة وتأثير الدول الأصلية والمضيفة عليها ويظهر هذا التأثير في اختلاف سلوكها نسبيا، لذلك لا بد - كما سبق وشرنا - لا بد من إظهار مدى استقلالية المنشأة عن المؤسسة الأم.

نشير هنا أيضا أن مفهوم المجموعات الإستراتيجية يكمل مفهوم التوجهات الذي طرحه كوتلر بحيث يمكن التمييز بين المجموعات الإستراتيجية تبعا لكونها رائدة أو متبعة أو غيرها حتى أنه يمكننا أن نجد مختلف هذه الأشكال ضمن المجموعة الواحدة. مع مراعاة التقارب النسبي بينها ضمن المجموعة الواحدة.

3-IV - المنافسة في القطاع وفق طبيعة السوق:

لا يزال الباحثون في الاقتصاد الجزئي ينظرون إلى المنافسة بمفهومها الضيق أي أنها لا تتعدى مجال المنافسة في القطاع بالمفهوم الإستراتيجي، رغم محدودية هذه النظرة إلا أنها تبقى مفيدة في توضيح بعض جوانب سلوكيات المؤسسات التي تتأثر بتغير طبيعة السوق في النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية. بداية يتعين علينا الإشارة إلى أن السوق بالمفهوم البسيط هو: إنقاء قوى العرض والطلب على منتج معين في زمان ومكان محددين. تختلف طبيعة السوق باختلاف الشروط والفرضيات المحددة لكل نوع من أنواعها وبناء عليه تختلف طبيعة المنافسة لأن كل سوق تفرض سلوكيات محددة على المؤسسات، وهو ما نلمسه في هذا العنصر.

¹ Michael Porter, *Les Choix stratégiques et concurrence*, Op.Cit, p142-143.

IV-3-أ- المنافسة التامة (الكاملة):

تتميز بها السوق التي لا يظهر أي تأثير لأي مؤسسة فيها على السوق ككل خاصة من ناحية السعر كون الفرضية الأساسية التي تقوم عليها المنافسة التامة هي وجود عدد كبير من الأعوان (منتجين ومستهلكين) فيتحول كل منهم إلى: "قطرة ماء في محيط" بهدف إستبعاد التحليل التنافسي للوضعيات التي يدرك فيها الأعوان أن نتائج قراراتهم الفردية لا تعتمد فقط على قراراتهم الخاصة ولكن قرارات غيرهم من الأعوان. غياب الإدراك يسمح بوصف نتائج عمليات القرار الجماعي على أنها تجاوز بسيط للقرارات الفردية المفترض تشكلها دون الاعتماد المتبادل الواعي بين الأفراد. في المقابل عندما تكون المنافسة غير تامة فإنه يمكن الاعتراف صراحة بأن القرارات تفاعلية بين الأعوان أنفسهم أو على الأقل بين بعضهم.¹ فالمنافسة التامة تخص السوق التي تتمتع بالحرية الكاملة، أي الحرية باستخدام الموارد بأي عمل إنتاجي يرغب فيه المنتج (أو أي خدمة يقدمها)، وكذا استخدام دخل المستهلك في السلع والخدمات بالشكل الذي يعظم ما يحصل عليه من منافع.² وتقوم هذه المنافسة على عدة افتراضات أبرزها:

- وجود عدد كبير من المنتجين والمستهلكين: حيث يكون نصيب كل فرد أو وحدة من السوق ضئيلاً جداً، بالتالي لا يكون له أي تأثير على السوق، إضافة إلى أن قرارات المنتجين والمستهلكين مستقلة إستقلال تام.
- أن تكون سوق المنافسة التامة: أي أنها مستقلة عن باقي الأسواق الأخرى بحيث لا تتأثر بها.
- تجانس السلع: أي أن المستهلك غير قادر على التمييز بين سلع المنتجين، فكلها تحمل نفس المواصفات وتؤدي نفس المنفعة.
- العلم التام بأحوال السوق، سواء للمنتجين أو المستهلكين.
- عدم وجود عوائق أو حواجز لنقل عوامل الإنتاج من نشاط لآخر.

الفرضيات المحددة للمنافسة التامة هي نقطة البداية لمحاولة تفسير آلية عمل أسواق المنافسة غير التامة³ كونها ذات بعد نظري يصعب تحقق افتراضاته في الواقع، فمن غير الممكن تحقق بعض

¹ Xavier Greffe et autres, **Encyclopedie économique**, Tome 1, ed Economica, France, p753-754.

² عبد المنعم السيد علي، مدخل علم الاقتصاد، مبادئ الاقتصاد الجزئي، ج 1، مطبعة جامعة الموصل، العراق، 1984، ص346.

³ Xavier Greffe et autres, Op.Cit, p753.

الافتراضات: كاستقلال هذه السوق عن باقي الأسواق أو تجانس السلع وعدم القدرة على التمييز بينها، كما أن استبعاد بعض هذه الافتراضات توصلنا إلى أشكال أخرى من السوق.

IV-3-ب- المنافسة الاحتكارية:

قدم جوان روبنسون وإدوارد شميرلين "Joan Robinson & Idouard Chamberlin" هذا النوع من المنافسة في السوق خلال الثلاثينيات من القرن الماضي إنطلاقاً من مجموعة من الافتراضات أهمها:

- وجود عدد كبير نسبياً من المؤسسات في السوق لكنه لا يصل إلى عدد المؤسسات في المنافسة التامة، ذات حجم صغير نسبياً.

- القدرة على التمييز بين المنتجات، فبالرغم من تشابهها إلا أنها ليست متجانسة تماماً، وهي بدائل لبعضها البعض، ويعتبر كل منتج محتكر بالنسبة للنوع الذي ينتجه.

- حرية الدخول والخروج من و إلى السوق.

- إذا قامت أي مؤسسة بأي نشاط فإن أثره ينتقل إلى المؤسسات الأخرى، لأن هذا النموذج يفترض

ثبات الطلب الكلي، بالتالي فإن زيادة المبيعات لإحدى المؤسسات سيكون على حساب زبائن المؤسسات الأخرى. يدل هذا على أن الاستراتيجيات التي تتبناها إحدى المؤسسات لا يمكن ألا يتقطن لها منافسوها.¹

- عدم وجود عوائق أو حواجز لنقل عوامل الإنتاج من نشاط لآخر.

إذا في حال المنافسة الاحتكارية ينتج عدد من البائعين (المؤسسات) منتجات متميزة، وتمائل بنية هذه السوق بنية المنافسة الكاملة من ناحية أن العديد من البائعين لا يحظ أي واحد منهم بحصة كبيرة من السوق، وتختلف عنها في أن المنتجات التي تبيعها شركات مختلفة هي منتجات غير متماثلة ولأن المؤسسات تبيع منتجات غير متماثلة فإن في وسعها بيعها بسعر يختلف قليلاً عن مؤسسة لأخرى.²

نموذج المنافسة الاحتكارية ينطلق من مفهوم المجموعة الاحتكارية والذي يعني مجموع المؤسسات التي تقدم منتجات تمثل بدائل غير تامة، والذي اعتبره البعض غير دقيق، حيث يصعب جمع منتجات غير متجانسة في مجموعة احتكارية واحدة، كما يصعب افتراض انعدام حواجز الدخول والخروج خاصة

¹ الطاهر هارون وبلرابط أحمد، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 1998، ص217.

² بول سامويلسون وويليام نوردهاس، الاقتصاد، ترجمة: هشام عبد الله، ط 2، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص182.

تلك المتعلقة بعوامل الإنتاج، فالآلات المستعملة في عملية إنتاجية ما قد لا تصلح لعملية أخرى، كما أن نقل رأس المال من استثمار لآخر يتطلب تكاليف مالية وزمنية تصبح في لحظة ما عائق أمام عملية الانتقال.

IV-3-د- إحتكار القلة:

إحتكار القلة أو منافسة القلة تختص بها السوق التي بها عدد قليل من المؤسسات، حيث أن أي تصرف من قبل إحدى هذه المؤسسات سيؤثر بالضرورة على باقي المؤسسات، تتميز هذه السوق بـ:

- وجود عدد قليل من المؤسسات.
 - المنتجات قد تكون متجانسة.
 - وجود حواجز أو عوائق كبيرة للدخول.
 - الاعتماد الكبير على الإعلان والترويج في المنافسة.
- يتراوح سلوك المؤسسات المتنافسة في سوق إحتكار القلة بين المواجهة والتعاون:

• المنافسة بمعنى المواجهة، التي تتعدد النظريات التي تناولتها نذكر منها: نموذج **كورنو** "Cornot"، **بيرتراند** "Bertrand"، **إدجوارث** "Edgworth"، **ستاكلبرج** "Stakelberg"، نظرية الألعاب وغيرها* والتي ترى بأن كل مؤسسة تتابع تغيرات سلوك غيرها من المنافسين لأن سلوكها مرتبط بهم كونهم يؤثرون على قراراتها وعلى أرباحها.

• التنسيق أو التعاون الذي يعتبر نمطا حديثا نوعا ما، يقوم على فكرة استبدال الاستسلام للمنافسة الشديدة التي تقود إلى صفر أرباح والتعايش الذي يمكن المؤسسات من تحديد الأسعار عند مستوى احتكاري بتخفيض الكمية المنتجة عن مستوى الاحتكار وتقسيم الأرباح الناتجة عن ذلك¹ وتتعد الدراسات والنظريات المفسرة والموضحة له كالدراسات التي خصت اتحادات المنتجين (الكارتل) وغيرها.

تؤول بعض السلوكيات التعاونية التي تنتهجها مؤسسات احتكار القلة في بعض الأسواق إلى درجة قد تجعله يظهر بشكل من أشكال الاحتكار تام للسوق.

* للإطلاع أكثر أنظر: روجر كلارك، إقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 73 - 100.

¹ K. Huynh & D.Besancenot , Op.Cit, p65.

IV-3-هـ - الاحتكار التام:

المحتكر في هذه السوق هي مؤسسة وحيدة تقدم منتجات ليس لها بدائل قريبة وتحدد سعرها دون منافسة، منحى طلبها متناقص والسعر ثابت وأكبر من التكلفة الهامشية بالتالي الكمية المباعة أقل من تلك المباعة في سوق المنافسة التامة (أين يساوي السعر التكلفة الهامشية) والمؤسسة تعاني خسارة صافية.¹ الهدف الرئيسي للمحتكر هو تعظيم الأرباح في مواجهة طلب متناقص، و عليه يحدد السعر بحيث يكون أعلى من التكلفة الهامشية بالتالي يحقق الربح، ومن ثمة فمنظور تعظيم الأرباح يشجعه على رفع كفاءته. القدرة على الاحتكار و امكانية الإبقاء عليه تتعلق بالدولة و بسلوك المؤسسات الأخرى على حد سواء.² وذلك لعدة أسباب:

- سيطرة المؤسسة المحتكرة على المصادر الأساسية للعملية الإنتاجية: مواد أولية، تكنولوجيا، ...
- يقوم الاحتكار بفعل أحكام قانونية: كحماية مؤسسة وطنية ما من المنافسة الأجنبية، أو حماية مؤسسة ناشئة في سوق ما - لكن هذه الحماية بدأت تتلاشى مع تزايد إنضمام الدول للمنظمة العالمية للتجارة - ينتج الاحتكار أيضا من خلال حصول مؤسسة ما على براءة الاختراع أو ابتكار، فتتفرد بالسوق لفترة معينة، وهي الحال أيضا في حالة استثمار رؤوس أموال ضخمة.
- تتجه المؤسسات في بعض الحالات إلى الاندماج، مما يؤدي في النهاية إلى وجود مؤسسة واحدة محتكرة للسوق.
- بعض الأسواق تستلزم الاحتكار التام تبعا لطبيعة المنتجات أو العملية الإنتاجية أو حتى بسبب طبيعة التوزيع مما يصعب تجزئتها ويمنع المنافسة في مثل هذه الصناعات والتي تركز في الغالب على الشبكات: كالسكك الحديدية، الغاز، المياه، الصرف الصحي...
- يمكننا الجزم بأن الاحتكار التام يعتبر حالة شاذة من المنافسة، فهو غالبا ما يأخذ شكلا آخر من أنواع المنافسة، إما: المنافسة الاحتكارية أو احتكار القلة.

إذا كانت المنافسة بالمعنى الاستراتيجي أشمل من معناها في الاقتصاد الجزئي كونها تتعدى المفهوم التقليدي و ان كان مفهوم التجانس في بعض الأحيان يمتد إلى مستوى قوة منتجات الإحلال، فإن المنافسة

¹ Dennis Carlton & Jeffrey Perloff, Op.Cit, p151.

² Ibid, p152.

في الاقتصاد الجزئي ترتقي بالقوة التفاوضية للعملاء لتعطيها قيمة تكاد تكون مساوية في التأثير للقوة الأساسية حيث أن تحليل الاقتصاد الجزئي يركز بالأساس على توازن السوق أي توازن قوتي العرض والطلب التي يقابلها تساوي قوتي: المنافسة في القطاع والقوة التفاوضية للعملاء.

IV-4- المرنة الإستراتيجية و الإستراتيجيات القاعدية:

تقتضى مواجهة المنافسة في القطاع سلوكات متنوعة تعكس محاولة المؤسسة التفاعل الإيجابي بالاعتماد استراتيجيات محددة تتناسب مع كل وضعية ويتوقف ذلك بدرجة كبيرة على قدرتها على التأقلم من خلال مرونتها الإستراتيجية.

IV-4-أ - المرونة الإستراتيجية:

من غير الممكن الحديث عن المنافسة دون الإشارة للمرونة الإستراتيجية التي توضح بصورة جلية أسباب نجاح واستمرار الكثير من المؤسسات رغم نشاطها في بيئة ديناميكية شديدة التغير، ويقصد بها قدرة المؤسسات وقابليتها للإستجابة لمتطلبات البيئات التنافسية المتغيرة المختلفة واعتبارها شرطاً لزيادة قدرة الشركات على مواجهة المتغيرات البيئية الهامة والسريعة في ظل عدم التأكد وتمكينها من إدارة نشاطاتها بكفاءة وفعالية في ظل هذه الظروف،¹ فهي التي تسمح للمؤسسة بإدراج منتجات جديدة وضبط القدرات بسرعة وتخصيص المنتجات، وهي أيضاً التي تمكنها من التأقلم مع التغيرات خاصة في ظروف المحيط المتقلب الذي يتميز بشدة التغير وسرعة دورة حياة المنتج وعدم التأكد،² إذا فهي تسمح بالانتقال السلس للمؤسسة من وضعية إستراتيجية لأخرى مع تحقيق أفضل النتائج مقارنة بالمنافسين والتغيرات التي تشكل تهديداً للمؤسسة، ويندرج تحتها:

• مرونة السوق:

ترتكز مرونة السوق على: الحصة السوقية، سرعة الإستجابة للطلب والدخول لأسواق جديدة وتحديد السوق المناسب.

¹ وليد مجلي العوادة، أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، دكتوراه في فلسفة الإدارة، غير منشورة، جامعة عمان، الأردن، 2007، ص3.

² Abdulkareem Salameh Awwad, **The influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives an empirical study on the Jordanian manufacturing companies**, Jordan journal of business administration, Vol 5, N° 3, Dar publishers, Jordan, 2009, p415.

* للإطلاع أكثر أنظر: وليد مجلي العوادة، مرجع سابق، ص6-7.

• مرونة الإنتاج:

تقوم مرونة الإنتاج على: تعديل المنتجات القائمة وتصنيع منتجات جديدة، تعديل الطاقة الإنتاجية والتحكم في المخزون، وتطوير التكنولوجيا وفي العمليات الإنتاجية.

• المرونة التنافسية:

تخص المرونة الاستراتيجية التحركات التنافسية في الأسواق الدولية، تشخيص تغيرات البيئة الخارجية، تخفيض التكاليف الإنتاجية وتحديد الأسعار التنافسية، والاستثمار في تكنولوجيات الاتصال.

IV-4-ب- الإستراتيجيات القاعدية:

أساس مصطلح الإستراتيجيات القاعدية هو الإطار العام التي تتدرج ضمنه أي إستراتيجية مهما كان شكلها أو الغرض منها لأن الهدف من اختيار واتباع إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم هو الحصول على أفضلية تنافسية مستدامة عالية الأرباح مقارنة مع ما يحققه المنافسون، ويتأتى ذلك من خلال موقع المؤسسة في السوق وما يميزها في تعاملاتها مع القوى التنافسية وقدرتها على جذب المشتريين¹، لذا اعتمد بورتر على المجال الإستراتيجي الذي يقصد به مدى تغطية المؤسسة للقطاع (جزء منه أو كله) ومصدر الأفضلية التنافسية (التكلفة المنخفضة أو التمييز) كمحددتين أساسيين لتبرز الإستراتيجيات القاعدية كما يظهر في الشكل الموالي.



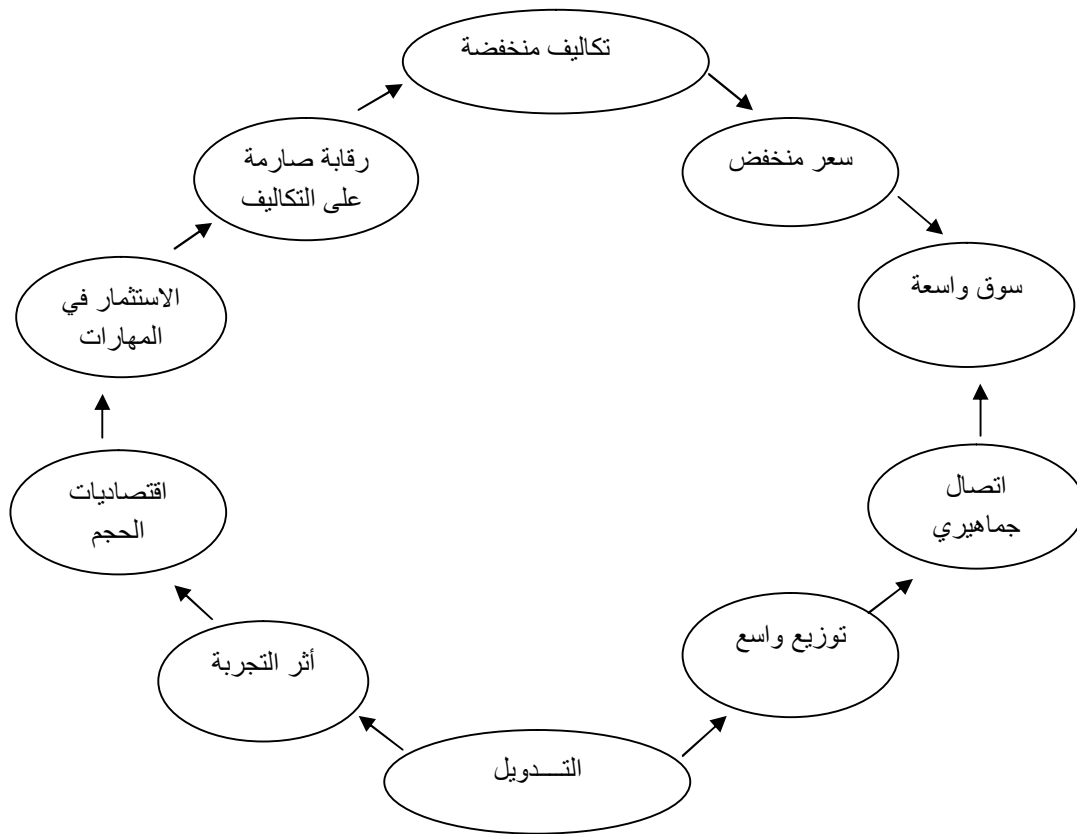
Source : Michel Porter, **Les choix stratégique et concurrence**, Op. Cit, p42.

الشكل (08): الإستراتيجيات القاعدية.

¹ Abdulrahman Al-Jubooriand & T. M. Mansoor, Op. Cit, p104.

• إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف:

تسعى المؤسسة لخفض تكاليفها بشتى الطرق ولأقصى حد ممكن، وتركز على ضبط ومراقبة التكاليف والمصاريف العامة وتكاليف إدارة الإنتاج وتكاليف التوزيع وتكاليف التسيير.¹ نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على ما يسمى "الحلقة الفعالة" التي توضح التسلسل المنطقي للعوامل التي تسمح وتدعم بعضها البعض لخفض التكاليف وتضم: أثر التجربة، اقتصاديات الحجم، الاستثمار في المهارات، الرقابة الصارمة على التكاليف للوصول إلى السعر المنخفض الذي يفضي إلى توسيع السوق ومنه توسع الاتصال مع الجماهير وشبكات التوزيع... والشكل التالي يوضحها بشكل مختصر.



Source: J. P. Helfer & autres, **Management Stratégique et organisation**, 3^{ème} ed, ed Vuibert, France, 2000, p192.

الشكل (09): الحلقة الفعالة للسيطرة على التكاليف.

¹ Université de Lille1, **Cours de Stratégie de l'entreprise**, France, 1998, p62.

• إستراتيجية التمييز:

تعتمد الاستراتيجيات القائمة على التمييز على المنافسة الابتكارية وليست على المنافسة السعرية لأن المؤسسة من خلالها تعمل على كسب أفضلية تنافسية من تمييز منتجاتها عن تلك التي يقدمها منافسوها حيث تبحث المؤسسة عن بعض الأبعاد الواضحة بشدة لدى العملاء وتختار منها واحدة أو مجموعة من المعايير التي يعتبرها معظم العملاء مهمة، وتعمل على التمييز من خلال إشباعها.¹ إستراتيجية التمييز تعتمد على تمييز المنتج الذي تقدمه المؤسسة عن طريق توفير شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز ومتفرد، يمكن لصيغ التمييز أن تأخذ أشكالاً عدة منها: التصميم، النوعية، التكنولوجيا، خدمات الزبائن، شبكة الموزعين والباعة، صورة المنتج في أذهان المستهلكين... يوفر هذا التمييز حاجزاً إزاء العداء التنافسي بسبب الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن، مما ينتج عنه حساسية أقل للأسعار وتؤدي إلى زيادة هامش الأرباح.² الصعوبة في اعتماد هذه الإستراتيجية تكمن في قدرة المؤسسة على تمييز منتجاتها من جهة و إدراك الزبائن للتمييز، فقد يرى الزبون في بعض الحالات أن المنتج غير متميز حتى وإن كان في نظر المؤسسة كذلك وهنا الترجيح يكون للزبائن وعملاء على حساب المؤسسة وهنا تكمن الصعوبة الحقيقية والصعوبة الثانية تكمن في قبول الزبائن أو العملاء بأسعار أعلى نتيجة تمييز المنتج.

• إستراتيجية التركيز:

تختص المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية بمجموعة من عملاء من خلال جزء من تشكيلة المنتجات في سوق جغرافية محددة، وهي كإستراتيجية التمييز تأخذ أشكالاً مختلفة، و إذا كانت إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف والتمييز تواجه القطاع ككل فإن إستراتيجية التركيز تهتم بفئة معينة من عملاء لتقديم الأفضل لهم.³ هذه الإستراتيجية تصلح أكثر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث تمكنها من التركيز على جزء معين من السوق دون تشتت قدراتها في محاولة تغطية كامل السوق كما أنها تتماشى مع توجه المؤسسات المدافعة حسب التوجهات الإستراتيجية التي اقترحها كوتلر.

¹ Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, Op. Cit, p27.

² كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص145-146.

³ Michel Porter , *Les Choix stratégiques et concurrence*, OP.Cit, p42.

تستلزم الاستراتيجيات القاعدية خصائص مميزة تبني المؤسسة على أساسها الاستراتيجيات المناسبة لها سواء من حيث المهارات والموارد أو من حيث التنظيم الملائم، وهو ما يوضحه الجدول اللاحق.

الجدول(10): خصائص الإستراتيجيات القاعدية.

الإستراتيجية القاعدية	المهارات والموارد اللازمة عادة	نمط التنظيم المطلوب عادة
السيطرة عن طريق التكاليف	<ul style="list-style-type: none"> - الاستثمار الدائم والحصول على رأس المال. - مهارات تقنية على مستوى الإجراءات. - رقابة شديدة على اليد العاملة. - تصميم المنتجات لتصبح أسهل في الإنتاج. - نظام توزيع قليل التكلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> - رقابة شديدة على التكاليف. - تقارير رقابية مفصلة ومتواترة. - تنظيم جد مهيكّل للمسؤوليات. - الحث على تحقيق الأهداف النوعية بدقة.
التمييز	<ul style="list-style-type: none"> - إمكانيات تجارية هامة. - تكنولوجيا المنتجات. - الحدس والتخليق. - قدرات هامة للبحث القاعدي. - سمعة المؤسسة في مجال الجودة أو الأفضليات التكنولوجية. - أفضليات متنوعة لجذب يد عاملة مؤهلة، علماء، وأشخاص مبدعين. 	<ul style="list-style-type: none"> - الربط مهم بين الوظائف: البحث والتطوير وتطوير الإنتاج والوظيفة التجارية. - الاعتماد على التحفيز المشروط بدلا من الكمي. - تقاليد عريقة في القطاع أو ربط فردي للمهارات مأخوذ من قطاعات نشاط أخرى. - تعاون هام لشبكات التوزيع.
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> - الدمج بين المعايير السابقة باتجاه الوجهة الإستراتيجية المستهدفة والمحددة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الدمج بين المعايير السابقة باتجاه الوجهة الإستراتيجية المستهدفة والمحددة.

Source : Michael Porter, **Les choix stratégique et concurrence**, Op. Cit, p 44- 45.

يتضح من الجدول السابق الاختلاف الكبير بين مرتكزات إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف والتمييز نظرا للاختلاف في الأفضلية المعتمد عليها في المنافسة أما إستراتيجية التركيز فهي تقوم على المزج بين خصائص الإستراتيجيتين.

إنطلاقاً من سهولة وسرعة الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتنفيذ إستراتيجيتها المناسبة لها فإنه يتضح لنا حسب الأبعاد الزمنية كما يظهر في الجدول الموالي:

الجدول (11): المدى الزمني والإستراتيجيات القاعدية.

المرتكزات	الإستراتيجية	المدى الزمني
- تعديل الأسعار والتحكم فيها.	السيطرة عن طريق التكاليف	قصير
- تغيير خصائص المنتجات (جودة، تصميم). - تغيير الطاقة الإنتاجية أو هيكل التكاليف (بناء قدرات جديدة، التعلم، التجربة). - التحكم في الوصول إلى التكنولوجيا (براءات الاختراع).	إستراتيجية التمييز.	متوسط
- التطوير والابتكار.	إستراتيجية التمييز.	طويل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

Murat Yildizoglu, **Organisation industrielle**, France, Mars 1999, p1.

يظهر من الجدول السابق بأن الإستراتيجية التي تعتمد عادة في المدى القصير هي السيطرة عن طريق التكاليف وذلك على اعتبار أن التحكم في التكاليف وتغيير الأسعار أكثر سهولة وأسرع تطبيقاً لذلك فهو يتماشى مع المدى القصير إلا أن تأثير هذه الإستراتيجية قد لا يستمر مع الزمن لذلك يتم الاعتماد على إحدى الإستراتيجيتين القاعديتين الأخرتين - و ان لم يتم إدراج إستراتيجية التركيز في الجدول السابق إلا أن ذلك لا يعني عدم صلاحيتها في المديين المتوسط والطويل - والسبب في ذلك يعود إلى أن كلا من التمييز والتركيز يرتكزان على خصائص متميزة ذات أفضلية أعلى من السعر المنخفض.

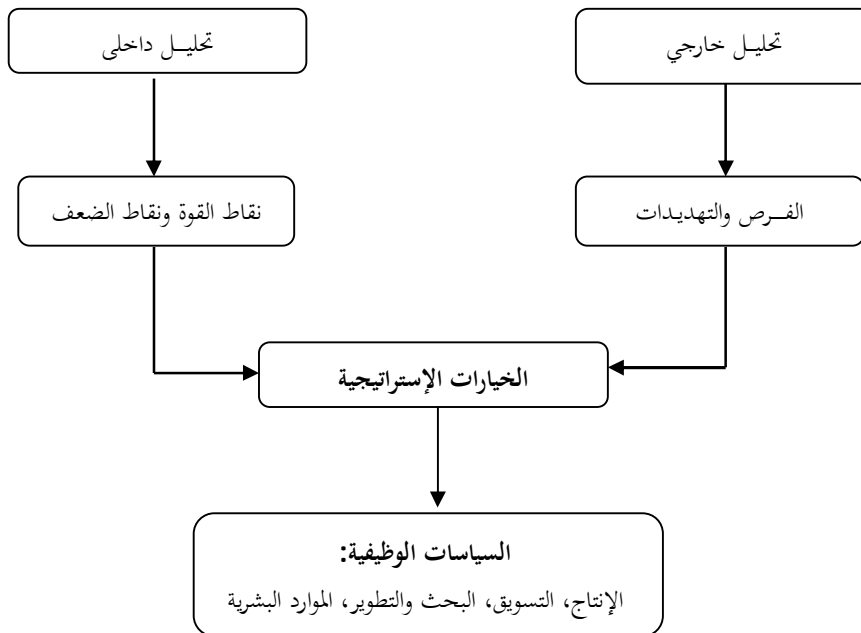
يعتبر بورتر أن الإستراتيجيات القاعدية تصلح لأن تكون هجومية أو دفاعية حسب ما تقتضيه ظروف القطاع كما يرى بأنها تضم مسارات أساسية يمكن للمؤسسات اتباع إحداها إذ يعتقد أنه من الصعب المزج بينها، لكن التطور الذي عرفه ميدان الإستراتيجية أثبت أنه صار بإمكان المؤسسات إتباع إستراتيجيات مزيج.

VI- النظريات الموضحة لعلاقة الشروط القاعدية للصناعة بالمنافسة في القطاع:

في الواقع ليس هناك من نظريات توضح بصورة مباشرة أو غير مباشرة العلاقة بين الشروط القاعدية للصناعة والمنافسة في القطاع عدا عن الربط الذي يظهره النموذج العام للاقتصاد الصناعي الحديث حسب طرح شيرر، وكمحاولة منا لإيجاد تفسيرات نظرية لطبيعة هذه العلاقة لم نجد سوى بعض الإسهامات أو النظريات التي تتقاطع بشكل أو بآخر مع العلاقة المراد دراستها أو حتى تتقاطع معها في بعض الشروط القاعدية للصناعة.

VII - 1- نموذج "SWOT":

إن هذا النموذج المعروف أيضا بنموذج "LCAG" نسبة إلى المفكرين الأربعة الذين ساهموا في تقديمه: ليرند، كريستنسان، أندروس، قوث، "Learned, Christensen, Andrews & Guth"، يعتبر من النماذج التقليدية الأولى التي يعتمد عليها التشخيص الإستراتيجي عموما فهو ينطلق من التفكير المنطقي لأي سلوك تقوم به المؤسسة. أنظر الشكل الموالي.



Source: Stratégor, Op.Cit, p 24.

الشكل (10): نموذج "SWOT".

ينبني النموذج على التحليل الداخلي للمؤسسة للوقوف على نقاط القوة والنقاط الضعف كما يمتد إلى التحليل الخارجي بتحديد الفرص والتهديدات وهنا يظهر سبب تسميته الثانية بحيث يأخذ الأحرف الأولى لأبعاده الأربعة: نقاط قوة ونقاط ضعف، الفرص والتهديدات " Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats"، رغم كلاسيكية النموذج إلا أنه يتضمن المسار العام للتشخيص الاستراتيجي فبناء على تحديد أبعاده يتحدد سلوك المؤسسة أي إستراتيجيتها لمواجهة المنافسة في ظل مختلف المتغيرات البيئية. فنموذج SWOT يعرض تحليلا شاملا لمختلف المتغيرات بما فيها تلك المتعلقة بالشروط القاعدية للصناعة للوصول دونما التعمق فيها.

VII - 2 - تحليل "PESTEL":

إذا كان النموذج السابق يدرس المحيطين الداخلي والخارجي للمؤسسة فإن هذا التحليل يختص بالمتغيرات الخارجية فقط ورغم سهولة طرح النموذجين إلا أن الحقيقة أن كلاهما يعرف صعوبات كثيرة نظرا لعدم إمكانية حصر كل المتغيرات وإعطاء صورة شاملة، وفيما يتعلق بهذا التحليل فهو يقوم على تصنيف كل المتغيرات الخارجية وفي السابق كان يفترض أن المتغيرات الكلية تتكون من أربع مجموعات مستقلة: سياسية، إقتصادية، سوسيوثقافية وتكنولوجية تعرف باسم نموذج "PEST" أي "Politique, Economique, Socio-Culturel & Technologique"، تطور النموذج ليتفرع بشكل أوسع بإضافة المتغيرات القانونية والبيئية إلى المتغيرات السابقة ليصبح تحليل "PESTEL". أهمية هذا التحليل لا تكمن في تحديد هذه العوامل وإنما في فهم حركيتها¹ مما يسهل فهم الوضعية الحالية والمستقبلية للمؤسسة ومن ثمة القدرة على فهم مختلف التوجهات التنافسية في القطاع، اختيار المتغيرات وترجمتها تعود بشكل كبير إلى طبيعة القطاع وهيكل المنافسة، الاستراتيجيات المتبعة والإمكانات الإدارية.² هذا التحليل هو الآخر يشير ضمنا إلى المتغيرات التي تؤثر على المنافسة في القطاع والتي أشار إليها نموذج أوستين لقوى المنافسة أيضا كما سبق وأشرنا لذلك في عناصر سابقة.

¹ Manuel Cartier & autres, **Maxi fiches de stratégie**, ed Dunod, France, 2010, p22.

² Giorgio Pellicelli, Op. Cit, p98.

VII - 3 - تحليل الحقول الأربعة:

لقد حاول كاليكا "KALIKA" على العكس من النماذج السابقة التي شملت كل المتغيرات الخارجية أن يحصر نموذجها في عناصر أو مجالات أساسية ليتضمن ال تحليل أربع عناصر فقط اعتبرها هذا المفكر أهم العوامل التي من شأنها التأثير على الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسات بالتالي التأثير على المنافسة في القطاع ككل والتي تضمنت العناصر التالية:

• الطلب:

يرتبط بتحليل الطلب الحالي من جهة وتطوره من جهة أخرى وهو تحليل قريب من التسويق الذي يعود إلى التقنيات الكلاسيكية لدراسة السوق المستقبلي.¹ ويتطلب دراسة محددات المستهلكين، حاجات المستهلكين، وكذا تطورها، التطورات المحتملة لسلوكاتها، تقسيم المشتريات، التقسيم الجغرافي، الطبيعة (الخاصة والصناعية).²

• العرض:

يتناول بالدراسة مختلف جوانب عروض المنافسين في القطاع بالتالي يركز على: مؤشرات المنتجات، توقعات التطوير التكنولوجي للمنتجات، تطور تكاليف التمويل والإنتاج، الوضعية في دورة حياة المنتج.

• شدة المنافسة:

هذا الحقل يقوم على تحليل بورتير لقوى المنافسة وشدة المنافسة تظهر من خلاله الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات المتنافسة أو التي يمكنها اتباعها.⁴

• المنافسة:

اختيار إستراتيجية ما يبني على تحليل وضعية المؤسسة مقارنة مع منافسيها ومختلف التوجهات والاحتمالات الممكن أن ينتهجها المنافسون وردود أفعالهم.

نموذج الحقول الأربعة يحاول أن يعطي صورة مبسطة للمتغيرات التي تؤثر على المنافسة في القطاع بحصرها في أربع مجالات محددة لكن ذلك لا يعني إهمال باقي المتغيرات لأن المتغيرات التي تتضمنها الشروط القاعدية للصناعة و ان كانت لا تظهر بصورة مباشرة في التحليل فهي تتدرج بشكل أو بآخر في هذه

¹ J.P.Helfer & autres, Op. Cit, p64.

² Jacque Orsoni & J.P.Helfer, **Management stratégique**, 2^{ème} ed, ed Vuibert, France, 1994, p118 .

³ Ibid, p118 .

⁴ J.P.Helfer & autres, Op.Cit, p68.

الحقول، عدا عن ذلك فهذا النموذج يقترب أكثر من خلال ربط الحقول بالمنافسة مباشرة وكأنه يحاول الإشارة إلى علاقات التأثير مع اعتبار المنافسة في حد ذاتها من العناصر المؤثرة.

VII - 4 - العناقيد الصناعية:

العناقيد الصناعية من الظواهر التي حققت في أرض الواقع العديد من المكاسب للمؤسسات والقطاعات والدول على حد سواء.

• مفهوم العنقود الصناعي:

يوحي مصطلح العنقود إلى وجود تراس وترابط بين مكونات أو عناصر ما، تنطلق من نفس المنشأ أو أنها ذات أصل واحد، وفي اعتقادنا ذلك هو سبب استعارة المصطلح واستخدامه في المجال الاقتصادي، لأول مرة من قبل بورتر الذي يعرفه على أنه: "تركز جغرافي لمؤسسات وهيئات في مجال معين، وهي تشمل مجموعة واسعة من الصناعات المترابطة وغيرها من الوحدات المهمة للمنافسة، فهي تحتوي على سبيل المثال على بائعين مدخلات متخصصة: كالكوبونات، الآلات، الخدمات ومقدمي الهياكل القاعدية المتخصصة، تستلزم العناقيد الصناعية وجود: قنوات توزيع، عملاء، وتمتد أفقيا إلى منتجي السلع البديلة والمؤسسات المتعلقة بالمهارات والتكنولوجيا والمدخلات المشتركة، كما أن العديد من العناقيد تتضمن هيئات حكومية: الجامعات، معاهد التكوين، جمعيات الأعمال،¹ وتعرفه اللجنة الأوروبية للمؤسسة والصناعة "CEEI" بأنه: "مجموعة منشآت تتعلق بفاعلين اقتصاديين وهيئات تقع بالقرب من بعضها حيث أن هذه المجموعة وصلت إلى تحقيق نطاق كاف من تطوير: الخبرة المتخصصة، الخدمات، الموارد، البائعين، المهارات".² إذا فالعناقيد الصناعية تتعلق بتجمع اقتصادي مرتبط بأبعاد وعلاقات متبادلة بين عناصره والتي تتخذ أشكالا مختلفة لكنها تتصل فيما بينها أفقيا وعموديا ضمن النظام الكلي للقيمة لأن الغرض الأساسي من نشوئها هو توليد قيمة إضافية من خلال التجمهر الذي يحدث بشكل تلقائي أو مخطط له.

¹ Michel Porter, **Clusters and the new economics of competition**, Harvard business revue, HBS, USA, Nov/Dec 1998, p78.

² Commission of staff working document SEC, **The concept of clusters and clusters policies and their role for competitiveness and innovation: Main statistical results and lessons learned**, Paper N° 9, Luxembourg, 2008, p11.

• العناصر المكونة للعنقود الصناعي:

يتطلب تكوين العناقيد الصناعية عناصر متنوعة يلعب كل منها دوراً محدداً¹:

- المؤسسات:

هي المحرك الرئيسي للعنقود والعنصر الذي تقوم بدعمه كافة العناصر الأخرى ليقوم بدوره بعمليات الإنتاج وتفعيل الابتكارات و إيجاد فرص العمل وجلب التقنية واستقطاب الاستثمارات ورفع القيمة المضافة وزيادة الصادرات.

- الدولة (الحكومة):

الدور الحكومي من أهم الأدوار في تأسيس العنقود وضمان نجاحه واستمراريته، فمنذ البداية يعول عليه في تنظيم ودراسة التجمعات ودرجة أهميتها للاقتصاد واختيار أنسبها. وهو الذي يقوم بضمان وضع الخطط والسياسات اللازمة لتطوير العنقود ووضع قيد التنفيذ، كما يقوم بالمساعدة في بناء علاقات العنقود مع الجهات الحكومية والخاصة المختلفة التي يمكن أن تساهم في دعم تنمية العنقود، إضافة إلى تقديم الدعم المادي لتشجيع القطاع الخاص والمؤسسات الأخرى المشاركة في تنمية العنقود، وضمان سد الفجوات والآثار السلبية التي قد تسببها مبادرات تنمية العناقيد في الصناعات والعناقيد القائمة في الدولة.

- الجهات والمؤسسات الداعمة:

وتشمل الجهات البحثية والمؤسسات المالية ويختلف الدور الرئيسي لهذه الجهات كل حسب اختصاصه في توفير: التقنية، والابتكارات، والتمويل، والتدريب، والبحوث، والتطوير. إلا أن الدور الأهم الذي تلعبه هو إقامة جسور التواصل بين المؤسسات العاملة في التجمع.

- هيئات ومؤسسات خدمات الأعمال:

الدور الرئيسي لهذه الهيئات هو تشجيع التعاون بين المؤسسات العاملة في العنقود وزيادة ديناميكيته من خلال إيجاد التحالفات والمشاريع المشتركة والترويج للمنتجات، كما تهدف لإيجاد رؤية مشتركة للمؤسسات العاملة، وتعمل على تأطير وتنظيم الروابط بين شركات العنقود ببعضها وبينها وبين الجهات الأخرى خارج ذلك العنقود.

¹ صندوق التنمية الصناعية السعودي، وحدة الدراسات الاقتصادية، تقرير اقتصادي حول العناقيد الصناعية: مفهومها وآليات عملها، ج 1، السعودية، 2007، ص 4.

تتشارك فيها كافة العناقيد الصناعية في العناصر السابقة لكن يمكن إضافة عناصر أخرى تؤدي نفس الدور حسب الخصوصية التي تميز العناقيد عن بعضها البعض تبعاً .

العناقيد الصناعية بوجه عام تشجع تلاؤم المحيط مع المكاسب الإنتاجية، ومع العوامل المفتاح للنمو، وتمثل شكلاً لنظام يسمح بالتفاعل مع العولمة التي تتضمن فرصاً وعدم أكادة.¹ العنقود يسمح لكل عضو فيه بالاستفادة منه كما لو أنه أكبر حجماً أو كما لو أنه قد انضم بشكل رسمي إلى الآخرين دون التضحية بمرونته.²

حسب بورتر العناقيد الصناعية تؤثر على التنافسية من خلال ثلاث مداخل:³

- زيادة إنتاجية المؤسسات العاملة في العنقود.
 - قيادة هذه المؤسسات باتجاه الابتكار الذي يدعم الإنتاجية في المستقبل.
 - التحفيز على إنشاء مؤسسات جديدة وتوسع وتقوية العنقود نفسه.
- يضاف إلى ذلك أن تركيز المؤسسات والمزايا الناجمة تبدو كناقلات للابتكار وتنافسية الاقتصاديات المحلية وحتى الوطنية.⁴

تطور صناعة ما يولد في كثير من الأحيان صناعات مكملة، وذلك هو أصل ظهور العناقيد وبذلك تكون مجالات لاقتصاديات الدول التي تتقدم وتصل إلى تكوين دفع قوي للتنمية الاقتصادية... بالتالي تؤثر العناقيد على موجات تطور الصناعات المعزولة أيضاً من خلال تأثير التعزيز المتبادل داخل العناقيد.⁵

العناقيد الصناعية توفر الهياكل القاعدية اللازمة للرفع من تنافسية المؤسسة والقطاع وحتى الدولة ما يعني أنها تتشارك مع الشروط القاعدية للصناعة في نفس الهدف، وهذا ما نلمسه ضمناً في الأدوار التي تقوم بها مختلف أطراف العنقود في إطار دعمها.

¹ Adel Saadou, **La grappe: Une stratégie dynamique d'hamonisation et d'intégration des PME Magrébines**, Revue: Economie et management, Université de Tlemcen, N°9, Algérie, 2009, p 1.

² Michael Porter, **Clusters and the new economics of competition**, Op.Cit, p 80.

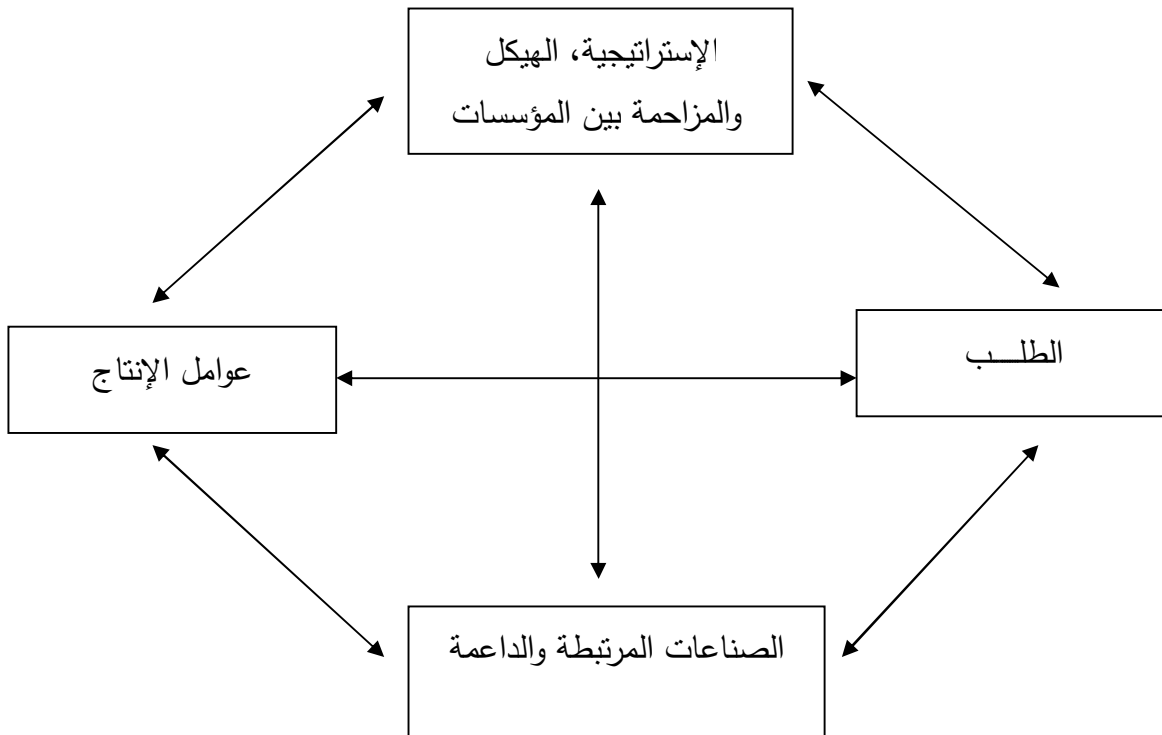
³ Ibidem .

⁴ Adel Saadou, Op.Cit, p 1.

⁵ Michael Porter, **Clusters and the new economics of competition**, Op.Cit, p81.

VIII-5- الماسة التنافسية (لب أو معين بورتر):

يعتبر تحليل الماسة من ضمن أهم إسهامات بورتر حيث يتعلق تحليلها بتحديد العوامل التي من شأنها توفير المناخ الملائم للتنافسية والتأثير الايجابي عليها، و إن كان بورتر قد وضعها كإطار عام لتنافسية الدولة إلا أن هذا النموذج يظهر أيضا التأثيرات الايجابية على مستوي المؤسسة والقطاع وهو ما يقره بورتر حيث يقول بأن تنافسية الأمم نتاج تنافسية المؤسسات العاملة فيها. حسب ما يظهر في الشكل الموالي الموضح لنموذج الماسة التنافسية.



Source: Michael Porter, **L'avantage concurrentiel des nations**, traduire par: J.P.Détiré et autres, ed Intereditions, France, 1993, p80.

الشكل (11): نموذج الماسة التنافسية.

يتكون نموذج الماسة التنافسية من عوامل أساسية هي: عوامل الإنتاج، الطلب، الصناعات المرتبطة والداعمة، الاستراتيجيات والهيكل والمزاحمة بين المؤسسات، التي تتحدد من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:¹

¹ Michael Porter, **L'avantage concurrentiel des nations**, Op. Cit, p79.

• عوامل الإنتاج:

ما هي وضعية الدولة فيما يتعلق بعوامل الإنتاج، كالموارد البشرية المؤهلة أو الهياكل القاعدية اللازمة لتفعيل الصناعة؟

• الطلب:

ما هي طبيعة الطلب الداخلي؟

• الصناعات المرتبطة والداعمة:

هل تسمح لها الطبيعة أو لا بوجود صناعات مرتبطة وداعمة؟، والتي يمكنها أن تكون تنافسية على المستوى الدولي؟

• الإستراتيجية والهيكل والمزاحمة بين المؤسسات:

ما هي الشروط التي تنظم إنشاء وتنظيم و ادارة المؤسسات؟ وما هي طبيعة المنافسة الوطنية؟

بالإجابة عن هذه التساؤلات إضافة إلى دمج دور كل من الصدفة التي تظهر فجأة وتغير منحى التنافسية، ودور الدولة التي قد تتدخل بشكل أو بآخر يمكننا إعطاء لمحة عامة عن تنافسية الدولة ومنه اشتقاق تنافسية القطاع والمؤسسة.

تحليل الماسة التنافسية يعتمد من تحليل خصائص الطلب المحلي لأنها الأساس في تكوين ميزات تنافسية للمؤسسات وترفع من تنافسيتهما على المستويين المحلي والدولي، والسبب في ذلك هو وجود أسباب ذاتية في الصناعة أو في السوق المحلي، التي تكون من ضمن عوامل الإنتاج أو الصناعات المرتبطة والداعمة أو الاستراتيجيات والهياكل والمنافسة بين المؤسسات ذاتها، التي تمثل في مجملها عناصر الماسة دون إهمال دور كل من الصدفة والدولة.

إذا فتحليل الماسة يعمل على إيجاد العناصر التي من شأنها أن توفر الظروف الملائمة لقيام المنافسة وترفع تنافسية المؤسسات وهو ما يتقاطع مع الشروط القاعدية للصناعة.

إن كلا من النظريات والتحليلات التي تناولناها تقدم مقاربات تتقاطع مع الدور الذي تقوم به الشروط القاعدية للصناعية بشكل عام أو من خلال عناصر محددة فقط إلا أنها تشترك كلها في عدم شرح أو توضيح الآليات التي يتم من خلالها التأثير على المنافسة في القطاع، وقد يعود ذلك حسب اعتقادنا إلى الخصوصية التي يتمتع بها تطبيق هذه النظريات أو حتى الخصوصية التي تتمتع بها الشروط القاعدية من جهة وخصوصية كل قطاع من جهة أخرى لذلك فإن تتبع التأثيرات يتطلب الدراسات الميدانية التي يمكنها فعلاً تتبع ذلك.

الشروط القاعدية للصناعة بمحاورها الأساسية الثلاث: المحيط العام (الاجتماعي والاقتصادي)، العرض والطلب، وبما يحتويه كل محور من متغيرات تبين بالفعل الأهمية التي تكتسيها هذه الشروط في تحديد الإطار العام لمعالم هيكل أي صناعة، إلا أن ذلك تواجهه صعوبات الناتجة عن التعقد والتشابك المميز للمتغيرات الممثلة للشروط القاعدية للصناعة في حد ذاتها. تحديد تأثير هذه الشروط على المنافسة في القطاع من الناحية النظرية استلزم التعريف بالمنافسة وفق مستوياتها لتحديد المستوى الذي تغطيه الدراسة وعلى تحديد القوى المختلفة للمنافسة لتظهر لنا حدود هذه القوة، أما ما يختص بالعلاقات السببية فقد ارتكزنا على جملة من النظريات المقاربة أو المشابهة لإثبات وجود العلاقة بشكل كامل أو جزئي نظرا لعدم وجود نظرية محددة لإظهار ذلك.

الجزء الثاني:

الجانب التطبيقي

لإتمام الجانب التطبيقي من الدراسة الذي خصصناه لقطاع الهاتف المحمول في الجزائر خلال الفترة 2011/2000، فقد عمدنا إلى تعريف قطاع الهاتف المحمول ومراحل تطوره دوليا ومحليا وقواه التنافسية المختلفة حتى نتمكن من تحديد الشروط القاعدية لهذه الصناعة، ومن ثمة يمكننا تتبع تأثيرات هذه الأخيرة على المنافسة في قطاع الهاتف المحمول، وعليه فقد تضمن هذا الجانب محورين أساسيين هما:

أولاً: الإطار العام لدراسة قطاع الهاتف المحمول في الجزائر ومؤشرات تطوره.

ثانياً: تأثيرات الشروط القاعدية للصناعة على المنافسة في قطاع الهاتف المحمول في الجزائر.

أولاً: الإطار العام لدراسة قطاع الهاتف المحمول في الجزائر ومؤشرات تطوره:

يتطلب القيام بالتحليلات اللازمة للتطرق للعديد من العناصر التي تمكننا من الإلمام بالمتغيرات الواقعية أو التطبيقية للدراسة، وعليه سنعرض فيما يلي الإطار العام للمنافسة في قطاع الهاتف المحمول في الجزائر، وانطلاقاً من ذلك يمكننا تحديد العناصر الممثلة للشروط القاعدية التي تحكم هذا القطاع.

1- الإطار العام لدراسة قطاع الهاتف المحمول في الجزائر:

سنعمل في هذا الجزء من الدراسة على إسقاط الأبعاد النظرية لدراسة المنافسة في القطاع على القطاع محل دراسة من خلال تقديم قطاع الهاتف المحمول في الجزائر، نشأته وتطوره، وقوى المنافسة المرتبطة به.

1-1- ماهية قطاع الهاتف المحمول في الجزائر:

يعتبر قطاع الهاتف المحمول من القطاعات حديثة النشأة سواء في الجزائر أو في المستوى العالمي إلا أنه عرف تطور كبير منذ ظهوره جعله ذا أهمية بالغة، ويعود ذلك إلى التطور الكبير الذي تعرفه تكنولوجيات الإعلام والاتصال عموماً و إلى المنافسة القوية في هذا المجال.

قبل الخوض في نشأة وتطور الهاتف المحمول علينا أولاً تعريف الهاتف المحمول. تعرفه موسوعة ويكيبيديا: بأنه الوسيلة التي يعتمد عليها في الاتصال بمساعدة جهاز الهاتف المحمول وارسالات الراديو (Radiotéléphonie) وهو يعمل رقمياً.¹ لقد عرف الهاتف المحمول عدة تسميات ومصطلحات مرادفة كالهاتف المحمول لقدرته على تقديم خدماته أثناء حمله والهاتف النقال نظراً لقدرته على نقل المعلومات والتنقل به في نفس الوقت، والهاتف الخليوي لاعتماده على نظام الخلايا في نقل المعلومات والبيانات لأنه يتم تقسيم المجال الجغرافي للشبكة التي يعتمد عليها الاتصال بالهاتف المحمول على شكل خلايا مترابطة مما يسهل العملية.² ونقصد بقطاع الهاتف المحمول الهاتف المشترك بخدمة عامة للهاتف المحمول باستخدام تقنية الخليوي التي توفر النفاذ إلى الشبكة الهاتفية العمومية التبديلية، ولا يعني الاستخدام بأن تعود ملكيته أو مدفوع ثمنه

¹ www.fichier-pdf.com. Paul Milan, étude de cas: Un produit mondialisé: Le téléphone mobile, p2.visité le : 11/10/2014.

² مقابلة أجريت مع المسؤول عن المديرية الفرعية للتطوير والهيكل القاعدية بوزارة الإعلام والاتصال وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، بتاريخ: 2014 /06 /16.

من قبل المستخدم ولكن يجب توفره بشكل معقول خلال العمل، من صديق أو أحد أفراد العائلة... يستبعد من ذلك الاستخدام الظرفي (في بعض المناسبات اي استعارة الهاتف لإجراء اتصال).¹ إن هذا التعريف يوضح مفهوم قطاع الهاتف ويقدم تفسيرية لفصل قطاع الهاتف المحمول المحدد باستغلال الشبكة والاستفادة منها وبين قطاع إنتاج الهاتف المحمول.

1-2- نشأة وتطور قطاع الهاتف المحمول:

التطرق لدراسة نشأة وتطور قطاع الهاتف المحمول في الجزائر تدفعنا إلى الانطلاق من دراسة نشأته وتطوره في العالم لأن أول ظهور له كان في الدول المتقدمة ويتطوره وانتشاره وصل إلى الجزائر. لا بد من الإشارة إلى أن الهاتف المحمول ليس اختراعاً في حد ذاته و إنما تولد نتاج المزج بين العديد من التقنيات، أما الاختراع الفعلي له فيعود الفضل فيه إلى مدير البحث والتطوير في شركة موتورولا "Motorola" **مارتن كوبر** "Martin Cooper" وقد قام بأول اتصال عبر الهاتف المحمول سنة 1973،² أما جذور هذا الاختراع فتعود إلى اختراع الهاتف الثابت من قبل **ألكسندر جراهام بال** "A.Graham Bell" الذي يعتمد اختراعه على الكوابل السلكية، واختراع الراديو من طرف **جوجليلمو ماركوني** "Marconi" الذي تطور فيما بعد إلى الهاتف اللاسلكي "Téléphone sans fil"، وفيما يلي جدول يوضح أهم التطورات التي سبقت الهاتف المحمول وكانت سبباً في ظهوره.

جدول(12): التطور التاريخي لظهور وتطور الهاتف المحمول.

التاريخ	الاختراع أو الابتكار
1910	أول هاتف يدوي للسيارة.
1945	تصور لتوظيف النظام الخلوي مع عدم تخصيص الطيف الترددي لتصور النظام.
1946	أول نظام هاتف MTS تبدأ الخدمة التجارية: التشغيل في المقر والضغط للتحدث (Push-to talk)
1947	خترع نظام الراديو الخلوي.

¹ الأمم المتحدة، المؤشرات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الولايات المتحدة الأمريكية، 2006، ص 18.

² www.wikipedia.org. visité le : 11/10/2014.

إلغاء المحادثة المباشرة (Push-to talk) واعتبار نظام IMTS الأكبر من MTS قديماً لأنه لا يمكن أن يتطور إلى النظام الخلوي (الحاجة إلى تكنولوجيا مختلفة).	1964
لتجربة الأولى لاستخدام نظام الراديو الخلوي في الهواتف العمومية للقطارات.	1969
إختراع الهاتف المحمول (الخلوي)	1973
عدد مستخدمي الهاتف المحمول في مدينة نيويورك الأمريكية 3700 مستخدم. السماح للاسكندنافيين واليابان بتجربة الأنظمة الخلوية.	1976
إطلاق أول خدمة خلوية تجارية في العالم في طوكيو اليابانية.	1979
إطلاق خدمة الخلوية التجارية في: المكسيك، السعودية، السويد، الدنمارك، فنلندا.	1981
الولايات المتحدة الأمريكية تطلق خدمة خلوية تجارية بمدينة شيكاغو.	1982
أوريا تبدأ بتطوير النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM (الشبكة الرقمية)	1983
بداية تشغيل شبكة GSM في أوريا (فنلندا) والسماح بالمزيد من المستخدمين.	1991
أوريا تبدأ بتطوير النظام العالمي للهاتف المحمول: 3G و UMTS.	
تزايد الطلب على شبكة ذات سعة أكبر.	1995

Source: www.itu.dk.(بتصرف).

visité le: 2014 /10/10

في إطار التطور العلمي والتكنولوجي والتجديد المتواصل في الكثير من الأجهزة والبرمجيات تم اختراع الهاتف المحمول كما ظهر ذلك من الجدول السابق حيث نجد أن كثيراً من الأنظمة التقنية والتكنولوجية لنقل المعلومات: كالأنظمة الخلوية وأنظمة الراديو كما ساهم في تطوره تضافر جهود العديد من الدول و ان كانت تعمل أغلبها في ظل المنافسة مما جعل الكثير من الأنظمة تختفي لتعوضها أنظمة بمستويات أداء أعلى. من هنا فقد كانت تجربته لأول مرة من قبل النظام المتقدم للهاتف المحمول (Advanced Mobile Phone System AMP) في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية (أين أصبح عملياً في 1978 في الاستغلال التجاري بدء من بدايات الثمانينات، وموازية مع ذلك ظهرت العديد من المعايير المختلفة الترددات، ومن ثمة توسع استعماله إلى أن توصل خلال سنة 2000 إلى تغطية نصف الاتصالات الهاتفية العالمية من خلال الهاتف المحمول بنقل وتحويل الأحاديث (الكلام) أو الأصوات أو المعطيات الإعلامية. بوجود التكنولوجيات الحديثة مثل: GPRS، UMTS والأجيال المتعاقبة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال (G1،

G2,...,G5) التي سمحت بالمزيد من التطور في الهاتف المحمول كجهاز وبتطور الخدمات الملحقه به وتلك المتعلقة بالشبكات المعتمد عليها ليصبح الهاتف المحمول وسيلة متعددة الوسائط.

لقد شهد الهاتف المحمول أكبر انتشار عرفه تاريخ الإنسانية، ففي الفترة من 1988 إلى 2003 ربع البشرية أو سكان الأرض مزودين بهاتف محمول، وقد تسارعت حركة التطور خلال 7 سنوات أي من 2004 إلى 2011 أصبح 3.8 مليار نسمة أي ما يعادل آنذاك 50% من السكان يستخدمون هواتف محمولة. في الفترة بين 2007 و 2008 ارتفع عدد الخطوط الهاتفية الثابتة إلى 6 مليون بزيادة تقدر بـ 5.0 % في حين أنه وخلال نفس الفترة ارتفع عدد مشتركى الهاتف المحمول بنسبة 18% ليصبح العدد 635 مليون نسمة، في سنة 2010 وصلت مبيعات الاشتراكات للهاتف المحمول في الصين لوحدها 300 مليون اشتراك.¹

ومقارنة بدول العالم وحتى بالدول المجاورة يظهر بأن نشأة الهاتف المحمول في الجزائر متأخرة نوعاً ما حيث أن القطاع نشأ سنة 1994 "Radio Téléphonie Mobile: Nokia analogique". وانطلقت شبكة GSM في جانفي 1999 بتركيب 60.000 من المعدات، ثم تمديدها إلى 40.000 خلال 2000، وتم بذلك ربط 98.000 مشترك نهاية 2001،² وبذلك تم توفير خدمات GSM والتجهيزات المرتبطة بها من قبل الوكالات التجارية للاتصالات **أكتال** "ACTEL" التابعة لوزارة البريد والمواصلات³ (كما كانت تسمى الوزارة الوصية آنذاك).

وتجدر الإشارة إلى أن الجزائر تعتمد في تصنيفها لقطاع الهاتف المحمول على أساس أنه فرع من فروع الاتصالات التي تتضمن حسب تصنيف الهيئات الدولية كلا من: الهاتف الثابت، الهاتف المحمول، خدمات الانترنت، خدمات نقل المعطيات والمعدات والهيكل.⁴

¹ www. fichier-pdf.com. Paul Milan, étude de cas: Un produit mondialisé: Le téléphone mobile, p2. visité le : 11/10/2014.

² ARPT, **Rapport Annuel 2002**, Décembre 2003, p18.

³Ibidem.

⁴ Mihoub Mezouaghi, **la réforme des télécommunications en Algérie: ruptures institutionnelles, nouveaux acteurs et performance**, 2^{ème} séminaire international de la gestion des entreprises, dynamique de la gestion de la PME : innovation, technologie de l'information et de la communication et formation, Université Biskra, Algérie, 2004, p89.

رغم التأخر في انطلاق خدمات الهاتف المحمول في الجزائر إلا أن الاتصالات الجزائرية على العموم عرفت تطوراً سريعاً فيما بعد على غرار التطور العالمي، ويعود ذلك إلى المنافسة الشديدة خاصة تلك التي تميز بها قطاع الهاتف المحمول، فحسب تقرير مجموعة المرشدين العرب "Arab Advisors Group" حول: مستوى التنافسية والخصوصية في قطاع الاتصالات في الدول العربية بين أن الجزائر احتلت المرتبة الثالثة في العالم العربي،¹ ويعود ذلك على ضوء الإصلاحات التي شهدتها الاتصالات في الجزائر بمساعدة البنك الدولي والتي نتج عنها:²

- الإعلان عن تطبيق سياسة اتصالات شبه حرة في 2000.
- التصديق على قانون جديد حول البريد والمواصلات (القانون 03-2000) شهر أوت 2000.
- إنشاء إدارة مستقلة للتنظيم (سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ARPT) التي بدأت العمل فعلياً في ماي 2001.
- تحويل الجزائرية للاتصالات و بريد الجزائر إلى مؤسسات تجارية.
- حصول أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA على الرخصة الثانية لـ GSM في جويلية 2001.
- وبعد مدة تم دخول متعامل جديد إلى القطاع هو الوطنية للاتصالات WTA بحصولها على الرخصة الثالثة، هذا عن أهم التطورات التي عرفها القطاع، والتي بناء عليها يمكن تحديد أهم قوى المنافسة فيه.
- رغم التطور الكبير لقطاع الهاتف المحمول في الجزائر إلا أنه حافظ على الشكل العام بوجود ثلاث متعاملين أساسيين واعتماده على تكنولوجيا الجيل الثاني 2G حيث لم يدخل 3G حيز التشغيل إلا خلال 2014.

1-3- أهم المصطلحات التقنية والقانونية الخاصة بقطاع الهاتف المحمول:

يتطلب تحليل ودراسة قطاع الهاتف المحمول بوجه عام والهاتف المحمول في الجزائر بوجه خاص الإلمام ببعض المصطلحات التقنية التي تعرف نوعاً من الإجماع في تحديد المفاهيم المتعلقة، أما المصطلحات القانونية فهي المصطلحات التي تخص القطاع حسب القانون الجزائري.

¹ Mobilis, **Compétitivité dans le secteur de la téléphonie mobile**, Mobilis le journal N°2, p2.

² The world bank group, **Fondation pour le développement de technologies de l'information et de la communication en Algérie**, Rapport N° 25841, Avril 2003, P VI.

1-3-أ - المصطلحات التقنية والتكنولوجية:

تتميز هذه المصطلحات ببعض الخصوصية نظراً لارتباطها بعالم التكنولوجيا وتحديد بتكنولوجيات الإعلام والاتصال. وقد حددت هيئة تنظيم الاتصالات في اجتماعها الذي انعقد بالإمارات العربية المتحدة جملة من المصطلحات التقنية المتعلقة بقطاع الهاتف المحمول التي من أهمها:¹

• شبكة الاتصالات:

منظومة تحتوي على جهاز أو وسيلة اتصال أو أكثر، بهدف نقل أو بث أو تحويل أو استقبال أي من خدمات الاتصالات، وذلك بواسطة طاقة كهربائية أو مغناطيسية أو إلكترومغناطيسية أو إلكتروكيميائية أو إلكتروميكانيكية، وغير ذلك من وسائل الاتصال.

• خدمات الاتصالات:

أي خدمة نقل أو بث أو تحويل أو استقبال من خلال شبكة الاتصالات وتشمل ما يأتي:

- الاتصالات السلكية واللاسلكية.
- الحديث والموسيقى وغيرها من الأصوات.
- الصور المرئية.
- الإشارات التي تستخدم في البث باستثناء البرامج وإذاعتها.
- الإشارات المستخدمة في التشغيل والسيطرة على أي آلات أو أجهزة.
- تركيب أو صيانة أو ضبط أو إصلاح أو تغيير أو نقل أو إزالة الأجهزة التي سيتم ربطها أو تكون مرتبطة بشبكة اتصالات عامة.
- إنشاء أو صيانة وتشغيل شبكات البرق والهاتف والتلكس والدوائر المؤجرة والمعطيات المحلية والدولية والإنترنت والإرسال اللاسلكي.
- أي خدمات اتصالات أخرى تعتمد على اللجنة العليا ولا تشمل خدمة الاتصالات أي خدمات مستخدمة لإنتاج البرامج وإذاعتها.

¹ هيئة تنظيم الاتصالات، قرار اللجنة العليا للإشراف على قطاع الاتصالات رقم 3، الإمارات، 2003، ص3-4.

• خدمات الاتصالات العامة:

أي من خدمات الاتصالات المقدمة للمشاركين عامة أو لفئة معينة منهم مقابل أجر .

• الإرسال اللاسلكي:

إرسال واستقبال طاقة كهرومغناطيسية يمكن استخدامها لنقل المعلومات أو الرسائل أو الأصوات أو الصور المرئية أو لتشغيل أو السيطرة على الآلات والأجهزة.

• أجهزة الاتصالات:

الأجهزة المصنعة أو المهيأة لبث واستقبال ونقل أي من خدمات الاتصالات من خلال شبكة الاتصالات المخصصة لذلك .

توجد العديد من المصطلحات التكنولوجية التي لا بد من معرفتها حتى يسهل فهم هذا القطاع ودراسته نذكر أهمها:

• النظام العالمي للاتصال بالهواتف المحمولة: Global System for mobile Communication

(GSM)

معيار عالمي للهاتف المحمول من خلاله يمكن إجراء اتصالات عبر الهاتف المحمول، وهو ينقل الصوت والنص البسيط SMS فقط، أي أنه لا يسمح بالتعامل عبر الانترنت وإرسال واستقبال الصور.¹

• الخدمة العامة لرسائل الراديو: Global Packet Radio Service (GPRS)

تم التوصل إلى GPRS انطلاقاً من تحديث برمجيات GSM، بالتالي فهو غير مستقل عنه كما تعتبر علامة رئيسية في تغيير طريقة نقل المعلومات عبر الجوال (الهاتف المحمول)، لأنها تربطه بالشبكة على نحو دائم، وترسل المعلومات في شكل مجموعات صغيرة، وفي الوقت الذي تريده، وهذه الخدمة مثالية بالنسبة إلى المتطلبات المنقطعة مثل: تصفح الانترنت أو الرسائل الإلكترونية، كما أن لديها القدرة على تحسين سرعة نقل المعلومات، ولكنها تعتمد على مدى إنشغال شبكة الانترنت.²

¹ Mobilis, **Glossaire**, Mobilis le journal, N° 2, p5.

² Ibidem.

• نظام الاتصالات المتنقلة العام: Universal Mobile Télécommunications System (UMTS) شبكة مستقلة عن GSM، تقوم بنقل الصور الحزمية، وهي أسرع من GPRS، تسمح بالتعامل بالانترنت، مشاهدة التلفزة وتحميل الأفلام عبر الهاتف المحمول.¹

• الشريحة (الرقاقة، البطاقة): Card SIM (SIM) الشريحة تعبر عن هوية المشترك وهي تتعلق بدارة متكاملة يخزن فيها بشكل آمن مفتاح المشترك في الخدمة للتعريف هوية المشترك في أجهزة المهايطة المتنقلة (الهواتف، الحواسيب المتنقلة...)².

• خدمة الرسائل القصيرة: Short Message Service (SMS) هي خدمة لنقل النصوص البسيطة بين الهواتف المحمولة، وهي خدمة تقدم عبر كافة الشبكات.

• خدمة الرسائل المطورة: Enhance Message Service (EMS) تطورت عن SMS، تتيح إمكانية إرسال الرسوم الأساسية والنعجمات إلى الهواتف المحمولة الأخرى المزودة بنفس الخدمة، إضافة إلى الرسائل النصية.

• خدمة الرسائل المتعددة الوسائط: Multimedia Message Service (MMS) خدمة تبادل الرسائل متعددة الوسائط قادرة على نقل محتوى نص ورسم وصوت،³ تتيح إمكانية إرسال الرسوم البيانية والملفات المسموعة المصحوبة بالنصوص المكتوبة وبالإمكان إرسال رسائل الوسائط المتعددة إلى الأجهزة المعدة لهذا الغرض أو عن طريق عناوين البريد الإلكتروني وبإمكان مستخدمي الهواتف المحمولة غير المزودة بهذه الخاصية إستيلاء هذه الرسائل عن طريق الانترنت، علماً بأن بعض الهواتف المحمولة المزودة بخاصية الرسائل القصيرة تتوفر بها كاميرات مدمجة.

• الرؤية الهاتفية: Visio Phonie

• خدمة تسمح برؤية المتصلين لبعضهم البعض عبر الهاتف المحمول، وهي ممكنة عبر الهاتف الثابت وهواتف الجيل الثالث G3 عبر UMTS.

¹ Mobilis, Glossaire, Op.Cit, p5.

² الاتحاد الدولي للاتصالات، دليل جمع البيانات الإدارية بشأن الاتصالات/ التكنولوجيا، المعلومات والاتصالات، جنيف، 2012، ص133.

³ نفس المرجع.

- التراسل: تصنف خدمات التراسل إلى ثلاث فئات رئيسية:
 - التراسل بين الأفراد: حيث ينشئ المستخدم رسالة و يبعثها إلى الآخرين.
 - التنزيل: في حالة تحميل المعلومات، كتحميل النغمات من مصادر البيانات.
 - التصويت أو الإعلان العام: عندما يشارك المستخدم في التصويت أو عرض رسالة عبر برنامج تلفزيون...

• المحطة القاعدية: Base Station de Base Radio (BTS)

تضمن المحطة القاعدية التغطية اللاسلكية الكهربائية لخلية من الشبكة GSM.¹

• الساتل العام للمكالمات الشخصية: Global Mobile Personnel Communication Satellite (GMPCS)

نظام للاتصالات الشخصية المضمونة التغطية بين الدول و إقليميا بين الدول وعالميا عبر الساتل من خلال أجهزة صغيرة سهلة النقل، تتميز بارتباطها بأجهزة خاصة نوعا ما عن باقي أجهزة الهاتف المحمول.²

1-3-ب - المصطلحات القانونية:

نعني بها تلك المصطلحات التي يتم التعامل بها ضمن قطاع الهاتف المحمول في الجزائر والتي تتقاطع مع باقي قطاعات الاتصال الأخرى، التي تم ضبط تعاريفها من قبل المشرع الجزائري، وبالتحديد من خلال المادة 08 من القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 كما هو موضح فيما يلي:³

• المتعامل:

كل شخص طبيعي أو معنوي يستغل شبكة عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية أو يقدم للجمهور خدمة المواصلات السلكية واللاسلكية.

¹ ARPT, **Glossaire**, Arpt info, Algérie, p10.

² Ibidem.

³ القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، الصادرة في: 2000/08/06، ص5-7.

• موفر الخدمات:

كل شخص معنوي أو طبيعي يقدم خدمات مستعملا وسائل المواصلات السلكية واللاسلكية.

• شبكة المواصلات السلكية واللاسلكية:

كل منشأة أو مجموعة منشآت تتضمن إما التراسل و إما التراسل و إرسال إشارات المواصلات السلكية واللاسلكية وكذا تبادل معلومات التحكم والتسيير المشتركة ما بين النقاط الطرفية لهذه الشبكة.

• خدمة المواصلات السلكية واللاسلكية:

كل خدمة تتضمن التراسل أو إرسال إشارات أو تتضمنها معا بموجب طرق المواصلات السلكية واللاسلكية.

• المواصلات السلكية واللاسلكية:

كل تراسل أو إرسال أو استقبال علامات أو إشارات أو كتابات أو صور أو أصوات أو معلومات مختلفة عن طريق الأسلاك أو البصريات أو اللاسلكي الكهربائي أو أجهزة أخرى كهربائية مغناطيسية.

• الربط البيئي (التوصيل البيئي):

خدمات متبادلة يقدمها متعاملان تابعان لشبكة عمومية أو خدمات يقدمها متعامل تابع لشبكة عمومية لمقدم الخدمة الهاتفية للجمهور، تسمح لكافة المستعملين بالتهاتف بكل حرية فيما بينهم، مهما كانت الشبكات الموصولون بها أو الخدمات التي يستعملونها.

بالإضافة إلى المصطلحات التقنية والتكنولوجية لابد من الإلمام ببعض بمصطلحات القانونية التقنية كالمرتفقين وهنا نميز بين نوعين من المرتفقين:¹

¹ المرسوم التنفيذي رقم 13-405 المؤرخ في 02 ديسمبر 2013، المتضمن الموافقة على رخصة إقامة واستغلال شبكة عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية من الجيل الثالث وتوفير خدمات المواصلات اللاسلكية للجمهور، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 60، الصادر في: 2013/12/02، ص 10.

• المرتفقون الزائرون:

يعني الزبائن غير مشتركين صاحب الرخصة، والمشاركين في شبكة عمومية للمواصلات السلكية وللأسلكية الخلوية يستغلها في الجزائر المتعاملون الجزائريون الذين أبرموا اتفاقات التجوال مع صاحب الرخصة (التجوال الوطني).

• المرتفقون الجوالون:

يعني الزبائن غير المرتفقين الزائرين وغير مشتركين صاحب الرخصة، المشاركين في شبكات عمومية للمواصلات السلكية الخلوية التي يستغلها المتعاملون الأجانب الذين أبرموا اتفاقات التجوال مع صاحب الرخصة (الدولي).

1-4- تحليل قوى المنافسة للهاتف المحمول في الجزائر:

انطلقنا في تحليلنا لقوى المنافسة في قطاع الهاتف المحمول في الجزائر من نموذج بورتر الذي يصنفها إلى خمس قوى أساسية على أن يتم إدراج الدولة ومتغيرات المحيط ضمن دراسة الشروط القاعدية للصناعة حتى لا يحدث تداخل أو تشابك في المعلومات وليتسنى لنا القيام بالتحليل الملائم.

نعرف قطاع الهاتف المحمول في الجزائر بناء على تعريفنا لسوق الاتصالات، فبافتراض أن هناك محكر واحد في السوق، وطرح السؤال التالي: هل يمكن لهذا المحكر الافتراضي رفع سعر الخدمة بقدر ملموس ولفترة غير مؤقتة؟ فإذا تحول عدد كاف من المشاركين إلى منتجات أخرى بحيث تصبح الزيادة في السعر بالنسبة للاحتكاري غير مربحة فإن تلك البدائل التي توجه نحوها المستهلكون... يتم ضمها في تعريف السوق بالتالي المؤسسات التي تقدم تلك الخدمة في ذلك السوق أيضا.¹ وعلى ضوء ذلك يظهر سوق الهاتف المحمول على أنه تلك السوق التي يتنافس فيها متعاملو الهاتف المحمول أي المؤسسات التي تشغل شبكاتها للهواتف المحمولة بما تملكه من منتجات وخدمات، وهو بذلك يتحدد بمقدمي خدمة الهاتف المحمول وفق التصنيف الدولي الذي سبق الإشارة إليه التي يتم تشغيلها بالاعتماد على جهاز الهاتف المحمول الذي تقدم تعريفه هو الآخر وهذا ما يحصر لنا المنافسين في القطاع وباقي قوى المنافسة.

¹ www.ons.org.

Visité le 25/10/2014

I-4-أ - القوة التفاوضية للعملاء:

تعرف هذه القوة وفق المصطلح القانوني والتقني المناسب للقطاع بالقوة التفاوضية للمشاركين، يأخذ مشتركو الهاتف المحمول أشكالاً متعددة: أفراد، مؤسسات وهيئات عمومية إلا أن النصيب الأكبر لهذه القوة يظهر في الأفراد، باعتبار أن دراستنا تتعلق بالهواتف المحمولة في الجزائر فإنه يمكن الحصر التقريبي لعدد الأفراد في المجموع الإجمالي لعدد سكان الجزائر، الذي يمكن تتبع تطوره حسب ما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول(13): تطور عدد السكان في الجزائر

2013	2010	2000	1990	
38297	35978	30416	25022	عدد السكان (بالآلاف)
795	731	449	624	النمو الطبيعي المطلق
2.07	2.03	1.48	2.49	معدل النمو الطبيعي(%)

Source : www.ons.dz. (بتصرف)

Visité le :25/10/2014.

لقد تطور عدد سكان الجزائر من حوالي 30 مليون نسمة سنة 2000 إلى أكثر من 35 مليون سنة 2010 ليلعب عدد السكان المقيمين في الجزائر في أول جانفي 2014 ما قيمته 38.7 مليون نسمة،¹ وذلك بزيادة طبيعية فاقت في الغالب نسبة 2% .

في دراسة ميدانية قام بها الديوان الوطني للإحصاء في إطار المسح الوطني لاستخدام الوقت خلال الفترة: 2013/2011 والذي تضمن دراسة عينة من 9015 أسرة موزعة عبر الجزائر، والتي أظهرت أن معدل امتلاك الهاتف المحمول في الأسر الجزائرية يعادل: 92.2% بالنسبة للحضر و 87.7 % بالنسبة لسكان الريف أي بمعدل إجمالي 90.7 % لإجمالي السكان،² كما خلصت هذه الدراسة أيضا إلى أن الرجال يستغرقون 3 ساعات من الوقت اليومي للمحادثات بما فيها الهاتفية والنساء يستغرقن ساعتين و 6 دقائق،³ بالتالي فمتوسط

¹ www.ons.org. Visité le 25/10/2014

² الديوان الوطني للإحصاء، تقرير المسح الوطني حول استخدام الوقت: الجزائر 2012، الجزائر، 2013، ص9.

³ نفس المرجع، ص20.

المحادثات التي يقوم بها الفرد الجزائري بما فيها الاتصالات الهاتفية (الهاتف الثابت والمحمول) هو 2 ساعة و33 دقيقة في اليوم.

وقد اعتمدت سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية على مؤشر كثافة استعمال الهاتف المحمول لتحديد مدى إشباع حاجات السوق الجزائرية بالهاتف المحمول وهي تمثل النسبة بين مجموع السكان وعدد مشتركى الهاتف المحمول، وقد انتقلت هذه النسبة كما يظهر من خلال الجدول (10).

الجدول (14): تطور كثافة مشتركى الهاتف المحمول من 2003 إلى 2013.

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
الكثافة %	04.64	15.26	41.50	63.60	81.55	79.04	91.68	90.30	96.52	99.28	102.11

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات ARPT.

تطورت كثافة مشتركى الهاتف المحمول بنسبة معتبرة، فخلال المدة 2003- 2006 تضاعفت بأكثر من 13 مرة و بأكثر من 22 مرة خلال عشر سنوات فقط.

بالرغم من أن مؤشر كثافة مشتركى الهاتف المحمول يحسب بسهولة إلا أنه لا يعطي معلومات دقيقة عن عدد المشتركين و ذلك لعدة أسباب:

- أن عدد السكان يتضمن العديد من الفئات التي لا يمكنها استعمال الهاتف المحمول (كالأطفال الأقل من 5 سنوات).

- مشتركو الهاتف المحمول ليسوا بالضرورة من سكان الجزائر، مما يعني أنه خارج تعداد السكان: كالمقيمين الأجانب والسياح.

- عدد المشتركين لا يعني عدد مستعملي الهاتف المحمول، إذ أن عدد المشتركين يحسب على أساس عدد الرقاقات أو الشرائح المباعة من قبل المتعاملين أو المستعملة لمرة واحدة على الأقل خلال ثلاثة أشهر¹.

- من جهة أخرى فإن عدد المشتركين قد يكون مضللاً، فقد نجد أن بعض الأفراد يشتركون لدى أكثر من متعامل وبأكثر من رقاقة ما يعني أنهم مسجلون لأكثر من مرة خاصة بوجود أجهزة الهاتف التي تستخدم أكثر من شريحة.

¹ مقابلة أجريت مع المدير العام لوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، بتاريخ: 2007/08/04.

- إضافة إلى بعض الإدارات والمؤسسات تمنح لإطاراتها السامية رفاقات خاصة لتسهيل تأدية مهامهم، وهذه الفئة من المشتركين يصعب تحديد عددها.

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

يلاحظ أن مستوى دخل المشتركين الذي يعتبر متوسطاً على العموم هو الذي يحدد المنتجات الأكثر استعمالاً، فنجد أن المنتجات الأكثر استعمالاً هي المنتجات المسبقة الدفع نظراً لانخفاض أسعارها وسهولة شرائها (إذ يمكن شراؤها من الأكشاك، المحلات المتعددة الخدمات، ...) دون العودة إلى الوكالات التجارية التابعة لأي من المتعاملين والتسجيل لديهم بمعنى شراء غير رسمي، وهذا ما يجعل من مشترك الدفع المسبق هم الأكثر قدرة على التأثير على طبيعة المنتجات إذ تمثل نسبتهم 97.24% من إجمالي المشتركين سنة 2006¹، وقد استمرت هذه الوضعية إلى غاية 2008 التي فرضت فيها القواعد الرسمية والتعريف بالمشتركين في إطار بيع منتجات الدفع المسبق ومع ذلك فقد بقي نصيب مشترك الدفع المسبق الأكبر.

أهم مميزات مشترك الدفع المسبق (ذوي الدخل المتوسط كما سبق وأشرنا) أنهم يستعملون الهواتف المحمولة العادية ذات التكنولوجيا البسيطة مما يعني أنهم لا يميلون إلى استخدام الخدمات الإضافية المرتبطة بالهواتف المحمولة إنما يكتفون بالاتصالات الهاتفية العادية وبالرسائل القصيرة، وهذا ما تسبب في تأخير دخول التقنيات التكنولوجية الحديثة إلى السوق الجزائرية وعدم انتشار استعمالها حتى بعد ما أدخلها المتعاملون إلى السوق.

إضافة إلى اعتبار كثافة المشتركين في منطقة ما من البلاد تعتبر هي الأخرى من أهم مصادر القوة التفاوضية للمشاركين، إذ تفرض سلطة الضبط للبريد والمواصلات والاتصالات السلكية واللاسلكية على المتعاملين بتوسيع شبكاتها وفق عدد المشتركين، إذ أن زيادة عدد المشتركين عن 20 ألف مشترك

¹ ARPT, L'évolution de la télédensité du mobile et fixe, Arpt info, N°5 et 6, 2006, p4.

في منطقة ما يتطلب بالضرورة وضع هوائيات لتوصيل شبكتها إليهم، لكن تأثير هذه النقطة تناقص مع اتساع الشبكة لدى كافة المتعاملين.

يمكن النظر إلى هذه القوة على أنها ليست ذات تأثير كبير نظراً لتشتتها بوجود الملايين من المشتركين في المقابل وجود ثلاث متعاملين فقط مما يجعل هذه القوة أقل ضغطاً عدا عن كون المنتجات والأسعار وحتى الخدمات التي يعرضها المتعاملون محددة مسبقاً وليس فيها مجال كبير للتفاوض مع العملاء.

1-4-ب- القوة التفاوضية للموردين:

لدى المنافسين في قطاع الهاتف المحمول العديد من الموردين الذين تختلف توريداتهم من منتجي السلع: التجهيزات التكنولوجية والتقنية، التجهيزات الإدارية،... إلى مقدمي الخدمات: مكاتب الدراسات والاستشارات التكنولوجية والقانونية، قواعد البيانات (الأغاني، الموسيقى ومختلف التطبيقات)، وقد تم اختيار موردين من ضمن العديد الموردين بناء على الأهمية التي يكتسبها في نشاط الهاتف المحمول، وعليه تم اختيار كل من: الوكالة الوطنية للذبذبات و منتجو الهواتف المحمولة.

• الوكالة الوطنية للذبذبات(الترددات) "ANF":

هي الجهة المسؤولة عن ترددات الراديو في المجال العام للدولة، التي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-97 المؤرخ في 2 مارس 2002 كجزء من إصلاح قطاع البعثات وإدارة الاتصالات البريدية والتخطيط والسيطرة على الطيف الترددي. تأخذ الوكالة شكل مؤسسة عامة صناعية تجارية "EPIC" تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي. خاضعة لإشراف وزير الاتصالات.¹

تهتم الوكالة الوطنية للذبذبات بالإدارة والتخطيط والسيطرة على استخدام الطيف الترددي، فهي المسؤولة عن:²

1. إجراء دراسات عن الاستخدام الأمثل للطيف الراديوي التي تقدم لها مراجعة دورية للاستخدام وتوفير وسائل الراحة التي تبدو ضرورية.

¹ www.anf.dz.

Visité le : 20/10/2014.

² Ibidem.

2. وضع القواعد والإجراءات الوطنية لتوزيع نطاقات التردد، و إنشاء الجدول الوطني لتوزيع الترددات والملفات الوطنية والقطاعية وتخصيص ترددات الراديو.
 3. تعيين الترددات في النطاق للمستفيدين لتطوير وتحديث جدول تخصيص الوطني نطاقات الترددات والسجل الوطني لتخصيص الترددات.
 4. الإعلام عن المهام الوطنية للترددات للاتحاد الدولي للاتصالات "ITU" في إطار ملف دولي، إعداد المعلومات اللازمة لتحديد مواقف وتصرفات الجزائر في المفاوضات الدولية في مجال الترددات اللاسلكية. والمشاركة في المؤتمرات والاجتماعات الدولية لتنسيق استخدام الترددات في المناطق الحدودية.
 5. إعداد العناصر الضرورية للدفاع عن مصالح الجزائر في المدى القصير والمتوسط والطويل في استخدام الأقمار الصناعية الثابتة بالنسبة للأرض وضمان الرقابة على البث الراديوي في جميع أنحاء التراب الوطني والمشاركة في الرقابة الدولية المنظمة من قبل الاتحاد الدولي للاتصالات ITU.
 6. إصدار شهادات مشغل الراديو.
 7. مراقبة محطات التحكم ومشغلي الراديو.
 8. تحديد الهياكل ذات الصلة، ومواقع الإذاعة وإنشاء محطات الراديو.
 9. اقتراح الأنظمة المتعلقة بتعريف حقوق الارتفاق الراديو.
- علاوة على ذلك، فإن الوكالة الوطنية للترددات هي المسؤولة عن الدخول في أي اتفاق أو ترتيب مع المنظمات المحلية والأجنبية من نفس الطبيعة المتعلقة بمجال نشاطها.
- تعد الوكالة الوطنية للترددات ذات قوة تفوضية عالية نظراً لاحتكارها لترددات الراديو التي تعتبر ذات أهمية بالغة لدى المتعاملين نظراً لكونهم مجبرين على التعامل معها لأنه لا بديل لقيام نشاطهم دون التعامل والاستفادة من الترددات التي تعرضها.

• منتجو الهواتف المحمولة:

يعتبر منتجو أجهزة الهواتف المحمولة هم الآخرين من أهم الموردين، باعتبار أن عملية اتصال كلها تقوم على وجود أجهزة الهاتف المحمول، وقد عرفت الهواتف المحمولة تطور سريع، تبعاً لتطور التكنولوجيا المستعملة في تصنيعها وعلى العموم فقد عرفت ثلاث مراحل أساسية تعبر كل مرحلة عن جيل كامل من الهواتف المحمولة:

1. الجيل الأول: أي الاتصال اللاسلكي التماثلي "Analog"

تعتمد أنظمة الجيل الأول من الاتصالات على التقنيات المتشابهة والمصممة لنقل الاتصالات الصوتية لمستخدمي الشبكة. تم وضع مثل هذه الشبكات في مجال الخدمة في ثمانينات القرن الماضي.

2. الجيل الثاني: G2 أي الاتصال الرقمي "Digital"

الجيل الثاني من تكنولوجيات الاتصالات المتقدمة يختلف عن التكنولوجيات السابقة من حيث كونه يعتمد على تكنولوجيا خلوية رقمية ويشمل معايير من قبيل GSM¹ وغيرها بعكس شبكات G1 القياسية من الهاتف التقليدي فعملية نقل البيانات في هذا الجيل ممكنة ولكنها محدودة بسرعة 9.6 كيلوبت بالثانية الواحدة، وكانت بداية هذا الجيل في عام 1990. ومن التقنيات المستخدمة على سبيل المثال نظام المقياس العالمي للاتصالات الخلوية GSM².

3. الجيل الثالث: G3 أي الاتصال اللاسلكي الرقمي عريض النطاق "Digital Broad Band"

الجيل الثالث من تكنولوجيات الاتصالات المتقدمة، هو مجموعة من التكنولوجيات المتقدمة أقرها الاتحاد الدولي للاتصالات... يمكن من اتصالات الصوت والبيانات والفيديو،³ هذا الجيل يوفر الصوت والسرعة العالية إضافة إلى خدمات جميع الوسائط المتعددة، أي التطبيقات المرئية بالصورة الملونة المتحركة وبمعدل نقل عال للبيانات يبلغ 2 ميغابت بالثانية الواحدة.

أظهرت دراسة أجراها مكتب التحليل الدولي حول تطور المبيعات من الهواتف المحمولة في شمال أفريقيا: الجزائر، تونس المغرب سنة 2006، أن حجم المبيعات الإجمالية للهواتف المحمولة في الجزائر قد وصل إلى 4.9 مليون جهاز أي بزيادة تقدر بـ 20% عن سنة 2005، في مقابل زيادة تقدر بـ 15% بالنسبة لتونس و5% للمغرب.⁴ يرجع أساساً إلى زيادة المنافسة بالرغم من أن سعر الهاتف المحمول في الجزائر مرتفعاً مقارنة مع تونس والمغرب، حيث أنه كان في حدود 106 دولار أي ما يقارب ضعف سعره في المغرب وذلك لأن سوق الأجهزة يدعمها أو يساعدها المتعاملون في المغرب على عكس الجزائر التي يتحدد دور

¹ الاتحاد الدولي للاتصالات، دليل جمع البيانات الإدارية بشأن الاتصالات/ التكنولوجيا، المعلومات والاتصالات، مرجع سابق، ص130.

² ARPT, Le marché Algérien des terminaux mobiles domine le marché Maghrébin; près de 5 millions de téléphones portables vendus en 2006, Arpt info, N° 7 et 8, 2007, p14.

³ الاتحاد الدولي للاتصالات، دليل جمع البيانات الإدارية بشأن الاتصالات/ التكنولوجيا، المعلومات والاتصالات، مرجع سابق، ص130.

⁴ ARPT, Le marché Algérien des terminaux mobiles domine le marché Maghrébin; près de 5 millions de téléphones portables vendus en 2006, Op.Cit, p14.

تعاملها ببيع خدماتهم.¹ مما سبق نخلص إلى أنه بالرغم من ارتفاع نسبة مبيعات أجهزة الهاتف المحمول إلا أنها لم تغطي كافة الأفراد بسبب ارتفاع أسعارها مما أثر على المنافسة في قطاع الهاتف المحمول، لأن عدم قدرة هؤلاء الأفراد على شراء الهواتف المحمولة تعني عدم تعاملهم المباشر مع المتعاملين إلا عن طريق الهواتف الثابتة مما يقلل من هوامش أرباحهم.

بالنسبة للتكنولوجيا المستعملة في أجهزة الهواتف المحمولة، فنجدها هي الأخرى لها تأثير كبير على الخدمات التي يقدمها المتعاملون، فنجد أنها تعتمد على الأجهزة ذات التكنولوجيا القاعدية (دون خصائص إضافية) والتي غالباً ما تكون ذات شاشة غير ملونة ودون آلة تصوير، وحسب نفس الدراسة فإن الأجهزة الملونة تمثل ما نسبته 45% من إجمالي الأجهزة، أما تلك التي تحمل آلة تصوير فنسبتها 30% من إجمالي الأجهزة فقط. وهذا يخص جانب آخر من تأثير هذه القوة على المنافسة لأن ارتفاع نسبة الهواتف المحمولة المستخدمة في الجزائر إلى الهواتف ذات التكنولوجيا القاعدية أو البسيطة يخفض من احتمالات استفادة المتعاملين من الأرباح المتأتية من الخدمات الإضافية التي يمكنهم تقديمها.

تأثير القوة التفاوضية لمنتجي الهواتف المحمولة لم يستمر بنفس الطريقة فقد تزايد عدد الأجهزة ليصل سنة 2006 إلى حوالي 12 مليون مشترك وكلها مزودة بكاميرات وقد كان متوقع وصول الرقم إلى 15 مليون مع حلول 2007 حسب التقرير الذي أعد حول الاتصالات في إفريقيا،² استمر تطور أجهزة الهاتف المحمول خاصة مع دخول الأجهزة الذكية التي أثرت بصورة كبيرة على المنافسة في قطاع الهاتف المحمول، وقد أدرك المتعاملون ذلك من خلال منحهم للهواتف الذكية لبعض المشتركين لديهم أو من خلال منح هذه الأجهزة في إطار الرعاية لبعض المسابقات، الأمر الذي ساعد في نمو نسبة امتلاك المشتركين الجزائريين للهواتف الذكية، النسبة التي يرى المختصون بأنها في ارتفاع منذ 2011 فحصة الهواتف الذكية المبيعة وصلت إلى أكثر من 10% من مبيعات الهواتف المحمولة سنة 2012 بعدما كانت لا تتجاوز 3% سنة 2011.³ كما أن أغلب بائعي أجهزة الاتصال صرحوا بأن نسبة 70% من إجمالي مبيعاتهم من الهواتف المحمولة الجديدة والمستعملة تتمثل في الهواتف الذكية والألواح "Tablette" لكن الحصة الأكبر منها هواتف ذكية حسب

¹ ARPT, **Le marché Algérien des terminaux mobiles domine le marché Maghrébin; près de 5 millions de téléphones portables vendus en 2006**, Op.Cit, p14.

² www.balancingact.com.

Visité le : 20/10/2014.

³ www.algeriepme2.dz

Visité le : 20/10/2014.

ما صرح به المسؤول عن التسويق العلاقتي لموقع موبايل الجزائر " Algeriemobiles " الذي يتوقع تزايد هذا النمو.¹

المتتبع للعلاقة بين الهاتف المحمول ومنتجي أجهزة الهاتف المحمول يرى بأن لهذه القوة تأثير كبير.

أولاً من ناحية السعر فارتفاع أسعار هذه الأجهزة كان عائقاً أمام تطور القطاع نظراً لعدم القدرة على التعامل معه دون وجود الأجهزة اللازمة لإجراء الاتصالات لكن ومع التطور السريع لهذه الأجهزة وظهور خدمات إضافية في كل صنف مع وجود سوق للأجهزة المستعملة فقد انخفضت أسعار امتلاكها، الأمر الذي زاد من اتساع هذا القطاع حتى أنه سهل من امتلاك أكثر من هاتف محمول للمشارك الواحد، وإن لم تتوفر معلومات دقيقة عن نسبتهم الحقيقية لذلك اعتمد المتعاملون على عقد اتفاقات عديدة مع منتجي أجهزة الهاتف المحمول بعرضها لمنتجاتهم لدى وكالاتها في إطار استراتيجيات مختلفة من متعامل لآخر مع تقديم عروض في متنوعة في هذا الصدد لرفع قدرتها التفاوضية.

الأمر الثاني الملاحظ هو تأثير التكنولوجيا المعتمدة في صنع الأجهزة وجودتها على المتعاملين، إذ أن ذلك أثر بشكل كبير على المتعاملين في سعيهم الدائم لمتابعة التطورات التي تحدث في هذه الأجهزة والعمل على توفير الخدمات والتطبيقات التي تتماشى معها لأن عدم توفرها قد يعني استغناء المشارك عن التعامل وقد تعزز ذلك بدخول الجيل الثالث حيز التشغيل لدى المتعاملين الثالث- وإن كان بشكل متأخر نوعاً ما عن باقي الدول- الذي رفع من سقف الخدمات التي يمكن للمتعاملين توفيرها. من جهة أخرى تطور الأجهزة لتشمل أكثر من شريحة يسمح للمشاركين بالاستفادة من خدمات وعروض كل المتعاملين في آن واحد مما زاد حدة المنافسة.

يمكن القول بأن تأثير قوة الموردين منتجي الهواتف المحمولة تؤثر مباشرة على مستوى التكنولوجيا المعتمدة من قبل المتعاملين وعلى رقم أعمالهم بالتالي على هوامش أرباحهم، لكن هذه القوة تتباين من مورد لآخر إذ أن السوق العالمية للهواتف المحمولة بما فيها الجزائرية تعرف نشاط العديد من المؤسسات و إن سجلنا سيطرة بعضها على السوق، كما يظهرها الجدول الموالي:

¹ www.algeriepme2.dz

الجدول (15): حصة شركات أجهزة الهواتف المحمولة من السوق العالمية وسوق الجزائر 2003.

الشركة	الحصة من سوق الجزائر (%)	الحصة من السوق العالمية (%)
نوكيا NOKIA	66.40	36
ألجي LG	8.33	9
سامسونغ SAMSUNG	8.05	11
ساجام SAGEM	7.70	8
موتورولا MOTOROLA	4.74	14
ألكتال ALACTEL	2.33	1.78
سيمانس SIEMENS	5	1.78
فيليبس PHILIPS	0.27	1

Source : ARPT, **Rapport Annuel 2003**, 2003, p134.

يتضح من الجدول السابق سيطرت نوكيا "NOKIA" على سوق أجهزة الهواتف المحمولة لأن حصتها تساوي 66.40% من إجمالي الأجهزة في الجزائر وهي الحال بالنسبة للسوق العالمية، ما جعل هذه الشركة الأكثر تأثير على المنافسة من باقي الشركات الأخرى: ألجي "LG"، سامسونغ "SAMSUNG" وغيرها خاصة لفترة طويلة بالنظر لقدرتها على التحكم في التكنولوجيا وتطوير منتجاتها. إلا أن هذه الوضعية لم تستمر حيث استطاعت المؤسسات المنافسة التفوق عليها باعتمادها على تكنولوجيات أكثر تطور خاصة في مجال الأنظمة وظهور أجهزة الهاتف المحمول الذكية على المستوى العالمي، بالرغم من تحليل النتائج المحصل عليها من مكتب التحليل الدولي عن أجهزة الهاتف المحمول لسنة 2006، يظهر توجه الجزائريين إلى الهواتف المعتمدة على التكنولوجيا القاعدية، إلا أنه في نفس الوقت توقع التوجه إلى الهواتف ذات التكنولوجيا العالية وهواتف الجيل الثالث ابتداء من سنة 2007، عرفت الجزائر تأخر في دخول الأجهزة الذكية وقد تم إطلاق أول آي فون "I PHONE" سنة 2007 واستطاعت فيما بعد تدارك هذا التأخر والفجوة التي كانت ظاهرة مقارنة بالدول الجارة (تونس والمغرب) في غضون سنة بعد إطلاق الجيل الثالث نهاية 2014.¹

¹ www.maghrebemergent.com.

مما سبق يظهر بأن تطور حاجات المشتركين وطلبهم المتزايد في الحصول على المميزات الإضافية المرتبطة بالهاتف المحمول المتطور والذكي شكل ضغط مستمر على المتعاملين لتطوير خدماتهم ومواكبة التكنولوجيا مما قد يؤدي إلى زيادة المنافسة و إيجاد سبل مختلفة لتمييز منتجات المتعاملين.

1-4-ج- المنافسون المحتملون:

عرف المنافسون المحتملون أو المتعاملون المحتملون تغيرات جذرية تبعا لتغير المنافسين في القطاع فبعدما كانت كل من مؤسستي: أوراسكوم تليكوم المصرية و الوطنية للاتصالات الكويتية منافسين محتملين أصبحا منافسين في القطاع بعد حصولهما على رخص استغلال واعتمادهما كمتعاملين في قطاع الهاتف المحمول في الجزائر بفرعيهما: جيزي ونجمة على التوالي، إضافة إلى فامبالكوم الروسية التي أصبحت المالك الرسمي لجيزي صيف 2014.

رغم أن هذا القطاع يعتبر قطاعا جذابا إلا أن ما يتميز بعدم قدرة أي متعامل محتمل من الدخول دون الحصول على رخصة والمرور بمناقصة دولية مما يجعل هذه القوة الأقل تأثيرا على المنافسة في قطاع الهاتف المحمول من بين قوى المنافسة الأخرى، وذلك لوجود حواجز دخول قوية (سنتطرق لها بالتفصيل في عناصر لاحقة)، لكن ذلك لا يمنع من وجود متعاملين محتملين الذين تمثلهم مختلف المؤسسات التي تعمل في قطاع الهاتف المحمول على المستوى العالمي من غير المتعاملين الموجودين فعلا في الجزائر، مما يصعب حصرهم، لذلك يمكن اعتبار أي من المؤسسات العالمية للاتصالات متعاملا محتملا للدخول، إلا أنه يمكن اعتبار المؤسسات التي شاركت في المناقصات السابقة لدخول متعاملين لقطاع الهاتف المحمول في الجزائر من خلال العروض التي قدموها للحصول على الرخصتين الثانية والثالثة للهاتف المحمول بمعياري GSM، ففي المناقصة الأولى نجد مترشحين هم:¹

- أنفاستكوم (Investcom Luxembourg)(لبنان).
- أورانج (Orange) (فرنسا).
- أوراسكوم تليكوم (Orascom Télécom)(مصر).
- بورتغال تليكوم موفاييس (Portugal Télécom Moveis)(برتغال).

¹ARPT, Rapport Final sur le processus d'octroi de la deuxième licence de la téléphonie mobile de norme GSM, 2001, p7.

- تليفونيكيا موفيلاس (Téléphonica Movilès)(إسبانيا).

انحصرت مناقصة الحصول على الرخصة الثانية في خمس منافسين محتملين وقد يعود انخفاض مشاركة المؤسسات في هذه المناقصة إلى اعتبار السوق الجزائرية آنذاك سوق غير متطورة تتمتع فيها المؤسسة الوطنية بالاحتكار التام، نتج عن هذه المناقصة دخول أوراسكوم تليكوم للقطاع. فتح المجال مرة ثانية لدخول منافس جديد للقطاع أعاد تنشيط المنافسين التي شملت هذه المرة ثماني مؤسسات هي:¹

- توركسال (Turkcell) (تركيا).
- MTN (جنوب أفريقيا).
- أورنج (فرنسا).
- تليفونيكاموبيل (إسبانيا).
- مارك تليكوم (المغرب).
- دوتش تليكوم/ دوتكوم (ألمانيا).
- MTC (الكويت).
- الوطنية للاتصالات (الكويت).

نتيجة المناقصة كانت لصالح المؤسسة الكويتية: الوطنية للاتصالات بالتالي انتقلت من منافس محتمل إلى منافس في القطاع.

من خلال تحليلنا لقائمة المؤسسات المترشحة للحصول على الرخصة الثالثة نستنتج ما يلي:

- عدد المؤسسات المتقدمة للمناقصة يوضح بأن قطاع الهاتف المحمول في الجزائر قطاع جذاب ويعود ذلك لاعتبارها في مرحلة نمو ولربحيته العالية.
- وجود بعض المؤسسات التي ترشحت للمرة الثانية لدخول السوق مثل أورانج الفرنسية مما يعني أن القطاع جد جذاب ما جعل هذه المؤسسات تحاول للمرة الثانية الدخول.
- تنوع جنسيات المؤسسات (الكويت، فرنسا، تركيا، جنوب إفريقيا، إسبانيا، المغرب، ألمانيا) مما يعطي مجالاً أوسع للاختيار ومنح الرخصة.

¹ARPT, Communiqué, 23/10/2003.

- خاصة وأن الاختيار يتم بناء على تناسب الوثائق الإدارية لهذه المؤسسات مع شروط الحصول على الرخصة ودفتر الشروط/ واتفاقية الاستثمار و Mémorandum المعلومات.¹ وتتم معالجة الطلبات المقدمة بمساعدة خبراء أجانب وآخرين من البنك الدولي وذلك لضمان الأفضل من حيث الشروط والشفافية وأمثلية العرض.² يوضح الملحقين (01) و (02) المتعلقين بالتقريرين النهائيين للحصول على الرخصتين الثانية والثالثة للهاتف المحمول بمعيار GSM، الذين يحددان بالتفصيل مختلف الشروط وكيفية معالجة الملفات، وتحديد ضمانات التسديد ومنح الرخصة.

يتضح مما سبق بأن قوة المتعاملين المحتملين تبقى أقل قوة كما سبق واشرنا كون المنافسة في القطاع تخضع للسيطرة الكاملة للدولة على أساس أنه لا يمكن لأي متعامل الدخول إلى السوق إلا بحصوله على رخصة قانونية، كما حدث مع جيزي ونجمة أو بتعديل الرخصة كما هو الحال بالنسبة لموبيليس لأن استفادة كل من أوراسكوم تليكوم وفامبالكوم من الثغرة القانونية (سنتطرق لها لاحقاً) غير من هذه النظرة بسبب تغيير المتعامل الأصلي من أوراسكوم تليكوم إلى فامبالكوم ومنه إلى ظهور الشراكة في ملكية هذا المتعامل الوطني ما يعني تغيير قواعد اللعبة من منافس محتمل إلى منافس في القطاع رغم أن هذه المؤسسة لم تكن واردة ضمن المؤسسات التي ترغب في قطاع الهاتف المحمول في الجزائر أساساً.

1-4-د- منتجات الإحلال:

تعتبر أغلب وسائل الاتصال بدائل لبعضها البعض إلا أن درجة الإحلال تتفاوت من بديل لآخر وقد عمل التطور الكبير في ميدان تكنولوجيات الإعلام والاتصال على التخفيض من الفوارق التي تظهر بين هذه البدائل حتى أصبح بعضها يقدم نفس خدمات المنتج الأصلي على أنها خدمات إضافية في منتجه الأصلي، فالانترنت يمكنها تقديم خدمات نقل الصوت كما يمكن مشترك الهاتف المحمول الاستفادة من خدمات الانترنت عبر شبكة الهاتف المحمول، مما يصعب يعقد التحليل في كثير من جوانبه. وقد حصرنا منتجات الإحلال في: الهاتف الثابت، GMPCS، الانترنت.

¹ARPT, Annuel 2003, Op.Cit, p40.

²Ibidem.

• الهاتف الثابت:

لقد كان كل من الهاتف الثابت والمحمول تابعين لاتصالات الجزائر وبانفصالها بدأ ظهور تفوق الهاتف المحمول على الهاتف الثابت مع دخول منافسين للقطاع ، ويعود ذلك إلى ما يتميز به من خصائص كقدرة مستخدميه على التنقل والاتصال في آن واحد وبيع خدمات الملحق أو الإضافية: كالرسائل القصيرة، الوسائط المتعددة، نقل البيانات والصور، ... ومع ذلك يبقى الهاتف الثابت من أقرب المنتجات البديلة إحصائياً للهاتف المحمول، رغم أن الدراسة التي قام بها الديوان الوطني للإحصاء أوردت بأن معدل امتلاك الأسر للهواتف الثابتة لا يتعدى 24.7% في مقابل 90.7%¹، الأمر الذي نرجعه إلى تراجع استعمال الهاتف الثابت بعد انتشار الهاتف المحمول وكذا لكون هذا الأخير ذو استعمال جماعي وليس شخصي كما هو الحال بالنسبة للهاتف المحمول. لقد عانى الهاتف الثابت في الجزائر من العديد من المشاكل، إلا أن الجزائرية للاتصالات قامت بالعديد من الإجراءات لتتمكن من مواكبة التطورات خاصة بعد التطورات التي عرفها الهاتف المحمول على حسابها، لذلك أدخلت نظام WLL (الهاتف الريفي) لزيادة عدد مشتركها وبالفعل فقد زاد بـ 353000 مشترك، أي ما يعادل 16% خلال سنة واحدة. وفي 2005 فتح باب المنافسة في هذه السوق ليدخل المتعامل المصري: الرابطة المصرية للاتصالات "LACOM" الذي عرف بعض التدهور،² ليعود الهاتف الثابت للاحتكار تام لصالح الجزائرية للاتصالات بعد خروج منافسها أواخر 2008، مع ذلك استمر تطوير خدمات الهاتف الثابت بتقديم عروض جديدة وتخفيضات وارتباطه بخدمات الانترنت مما ساعد في رفع حصيلة نشاط الهاتف الثابت. الجدول الموالي يحدد تطورات كل من الهاتف الثابت في الجزائر عبر الزمن.

الجدول(16): تطور عدد مشترك الهاتف الثابت والمحمول في الجزائر (بالملايين).

الهاتف	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
الثابت	1.88	1.95	2.07	2.48	2.57	2.88	3.11	3.07	2.57	2.92	3.05	3.28	3.13	
المحمول	0.86	0.10	0.45	1.44	4.88	13.66	20.99	27.56	27.03	32.72	32.78	35.61	37.52	39.51
المجموع	0.86	1.98	2.40	3.52	7.36	16.23	23.88	30.67	30.10	35.30	35.70	38.67	40.81	42.64

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات ARPT.

¹ الديوان الوطني للإحصاء، مرجع سابق، ص9.

² مقابلة أجريت مع مدير دائرة الشؤون القانونية بـ ARPT، بتاريخ: 2007/09/05.

* غ.م: غير موجودة.

يتضح من الجدول السابق أنه رغم كون الهاتف الثابت موجود في الجزائر منذ عقود إلا أن الهاتف المحمول عرف تطور أكبر، ففي سنة 2001 كانت نسبة الهاتف الثابت 94.94% من إجمالي الاتصالات الهاتفية في حين لم يتعد الهاتف المحمول نسبة 5.05% لكن هذا المعادلة انقلبت حيث انخفضت نسبة الهاتف الثابت إلى 15.83% أين ارتفع معدل المحمول إلى 84.16% سنة 2005، أي أن عدد مشتركى المحمول صار يمثل أكثر من خمس أضعاف الثابت، لكن ذلك لا يعني سحب حصة الثابت لأنه هو الآخر يعرف زيادة في عدد المشتركين و ان كانت صغيرة نسبيا - وقد ارتفعت نسبة المحمول إلى 92.56% في مقابل 7.34% للثابت سنة 2013. رغم أن نسبة المحمول إلى الثابت تعبر عن تفوق الأول على الثاني ما يعني أن قدرة الثابت على إحلال المحمول منخفضة لكن الطرفين مستفيدين من بعضهما رغم اعتبارهما بديلين من خلال الأرباح المحققة للطرفين بوجود الطرف الثاني التي تعود للربط البيني، ما يعني أن مشتركى الثابت في تعاملهم مع مشتركى المحمول يؤثران ضمناً على عدد مشتركى المحمول وكذا على اختيار المتعامل وقد حقق الربط البيني بين الثابت والمحمول ما قيمته 1.154 مليار دقيقة موزعة إلى 326 مليار داخلية و 828 مليار خارجة سنة 2012 حيث سجلت الاتصالات الخارجة من المحمول نحو الثابت الحصة الأكبر،¹ عموماً يبقى الربط البيني مرتبطاً بسعر الربط البيني وقدرة استيعاب شبكة الطرفين للاتصالات وغيرها.

نضيف لما سبق أن تضاعف عدد مشتركى الهاتف المحمول في مقابل الثابت كان يتوقع منه تراجع حصة هذا الأخير وصولاً إلى الإحلال التام للمحمول إلا أن ما حدث في الدول المتقدمة يشير إلى غير ذلك، فقد أظهرت الدراسات أنه بالرغم من تراجع حضور الثابت مقابل المحمول فإن نسبة انخفاضه توقفت،² مما يبقى على الهاتف الثابت بديلاً يمثل قوة تنافسية مهمة، خاصة بتوقع اشتداد المنافسة مستقبلاً بين متعاملي الهاتف الثابت.

اعتبار عدد مشتركى الهاتف الثابت والمحمول كمؤشر على قدرة الهاتف الثابت المنخفضة للإحلال محل الثابت قد يكون غير دقيق نسبياً نظراً لاعتبار الهاتف الثابت معد للاستعمال الجماعي في حين المحمول للاستعمال الشخصي، إلا أننا نستدل على النتيجة التي خلصنا إليها من خلال نسبة مشاركة كل منهما في رقم الأعمال الإجمالي للاتصالات في الجزائر سنة 2012، حيث أن الثابت يساهم بما يعادل 16.01%

¹ ARPT, Rapport Annuel 2012, 2012, p47.

² ARPT, Le développement de la téléphonie mobile: un déficit surmontable pour la téléphonie fixe, Op. Cit, p16.

في حين 75.73%¹ أي أن الهاتف المحمول يساهم بما يساوي حوالي خمس أضعاف الهاتف الثابت من إجمالي رقم أعمال الاتصالات في الجزائر، وهذا ما يعني أن الهاتف الثابت يظل منتجاً بديلاً للمحمول لكنه ذو تأثير منخفض نسبياً.

• السائل العام للمكالمات الشخصية عبر السائل:

Global Mobile Personnel Communication By Satellite (GMPCS)

GMPCS تعني كل منظومة للمواصلات السلكية واللاسلكية عبر السائل (ثابتة أو نقالة، بحزم واسعة أو ضيقة، ثابتة أو غير ثابتة المدار، موجودة أو في طريق الإنجاز) توفر خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية مباشرة للمستعملين النهائيين انطلاقاً من سعة ساتيلية²، تختلف عن الشبكات المحمول لاختلاف التكنولوجيا المستعملة والأجهزة المستخدمة، وهذا ما يفسر اختلاف حجم شبكة كل منهما، وهو أيضاً ما يجعلهما يخضعان لعوامل مختلفة - و إن اشتركتا في بعضها - إذ تخضع هي الأخرى لنظام الرخص، وبذلك - يتنافس ثلاث متعاملين لـ GMPCS هم : اتصالات الجزائر والثريا ساتيليت الجزائر والفرنسية للاتصالات. وقد قدر عدد مشتركى شبكة GMPCS بـ 4631 مشترك سنة 2003.³ لكن قوة GMPCS تبقى محدودة نوعاً ما وهو الأمر الذي يفسر من خلال نسبتها القليلة في المساهمة في رقم أعمال الاتصالات في الجزائر على العموم حيث أنها لم تتعد نسبة 0.09% سنة 2011 في حين فاقت مساهمة الهاتف المحمول خلال نفس السنة 59.72%،⁴ وقد يعود انخفاض انتشارها حسب اعتقادنا إلى ارتباطها بفئة معينة - فئة ذوي الدخل المرتفع - لأن سعر الحصول على الجهاز الخاص بالاتصال مرتفع إضافة إلى سعر الحصول على الخدمة أو الاشتراك عدا عن الاتصال في حد ذاته رغم ومع ذلك يظهر تأثير هذه القوة من خلال تغطيتها الواسعة.

¹ARPT, **Rapport Annuel 2011**, 2011, p31.

² المرسوم التنفيذي رقم 13-405، مرجع سابق، ص9.

³ARPT, **Rapport Annuel 2003**, Op.Cit, p40.

⁴ARPT, **Rapport Annuel 2011**, Op.Cit, p31.

• شبكة الانترنت :

عرفت الانترنت تأخر كبير في انتشارها في الجزائر، ويعود ذلك لعدة اعتبارات: ضعف سرعة الاتصال، ارتفاع أسعار الاتصالات الهاتفية إضافة إلى ارتفاع أسعار تجهيزات الإعلام الآلي بالمقارنة مع القدرة الشرائية (القيمة الإجمالية كاستثمار الربط بالانترنت تساوي إجمالي الدخل الخام للفرد في الجزائر)¹ وخضوع الانترنت للاحتكار التام للقطاع العام من خلال المتعامل العمومي "CERIST" منذ 1993 إلى غاية 1998.

لتدرك هذا الضعف فقد تم فتح الباب للمنافسة في صيغة تراخيص، تخفيض أسعار تجهيزات الإعلام الآلي، بذلك شهد القطاع دخول وتزايد كبير للمتعاملين الخواص الممارسين لنشاط مزودي خدمات الإنترنت وتبع ذلك توسع في استخدام الانترنت في المؤسسات والإدارات والجامعات والأفراد وتضاعف عدد مقاهي الانترنت على المستوى الوطني. تم تطوير الانترنت على من خلال خدمة توصيل الانترنت من حيث السرعة، إضافة إلى استخدام وتوسيع شبكة الانترنت ذات السرعة الفائقة "ADSL" لأول مرة من خلال المتعامل العمومي الجزائرية للاتصالات والمتعامل الخاص "EPPAD" وعلى إثرها تم عقد اتفاقية بين المتعامل العمومي وثلاث مؤسسات: هياوي الصينية "HUWEI" وزاد تي أو الصينية "ZTE" ودايو "DAEWOO" لنفس الغرض حسب ما أوضحه النادي العربي لتقنية المعلومات والإعلام،² بالإضافة إلى إطلاق مشروع "أسرتك" (مشروع حاسوب في كل بيت). وهذه بعض المؤشرات عن تطور الانترنت في الجزائر. وصل عدد المتعاملين الحاصلين على ترخيص من ARPT سنة 2009 بصيغة "ISP" 73 متعامل أغلبهم في الوسط و53 يتركزون في الجزائر العاصمة... أما توفير تكنولوجيا "ADSL" فهو يتعلق بالمنافسة بين ثلاث متعاملين هم: إيباد "Eepad" وأي الجزائر "I. Algérie" وجواب "Djaweb" فقط،³ أما عدد المشتركين الإجمالي للانترنت فقد تجاوز 113 ألف مشترك سنة 2007 ليتعدى عتبة المليون مشترك بعدها بسنوات قليلة.⁴

يظهر أثر الانترنت على المنافسة في قطاع الهاتف المحمول جليا من خلال بروتوكولات المهاتفة عبر الانترنت حيث نجد أن ARPT قدمت تراخيص لإنشاء واستغلال شبكات من نوع تحويل الصوت عبر

¹ ARPT, **Téléphonie par protocole internet**, Arpt info, N°5 et 6, Sép 2006, p10.

² www.arabo.com. اطلع عليه في: 2007/07/18

³ ARPT, **Rapport Annuel 2009**, 2009, p 59.

⁴ وثائق داخلية لـ ARPT.

بروتوكول الانترنت لـ 11 متعامل وطني سنة 2005.¹ توفر هذه البروتوكولات عروضاً بأسعار أقل خاصة عند الاتصال من و إلى الخارج.

رغم اعتبار الانترنت منافس قوي لمتعاملي الهاتف المحمول إلا أنها تعتبر أيضاً مصدر لتقديم خدمات إضافية لهذا الأخير، في نفس الوقت لأنه بتطورها وانتشارها يمكن للمشاركين الاتصال عبر شبكات الانترنت والإطلاع على صفحاتها والاستفادة من مختلف الخدمات التي تعرضها بالتالي أصبح ينظر للانترنت كمنتج بديل وكخدمة ملحقة للخدمات التي يعرضها متعاملو الهاتف المحمول.

1-4-هـ - المنافسون في القطاع:

يتحدد قطاع الهاتف المحمول في الجزائر بثلاث متعاملين أساسيين تظهر بينهم منافسة شديدة بعدما كان القطاع يتميز بالاحتكار التام إلى غاية دخول المتعامل الثاني أين سجل تطور للقطاع تجاوز نموه 900% خلال ثلاث سنوات من فتح القطاع للمنافسة وحتى قبل دخول المتعامل الثالث حسب ما صرح به رئيس ARPT:² بدخول المتعامل الثالث ازدادت المنافسة مع البقاء في إطار احتكار القلة والحقيقة أن قطاع الهاتف المحمول في الجزائر لا يمثل حالة خاصة يتميزه بالاحتكار التام فهي الخاصية المميزة لقطاع الهاتف المحمول في جميع الدول. وفيما يلي نعرض متعاملي الهاتف المحمول في الجزائر مرتبين حسب أسبقية الدخول للقطاع: موبيليس، جيزي وأوريدو.

● مؤسسة موبيليس:

موبيليس هو الاسم التجاري لاتصالات الجزائر موبيليس "ATM"، وهي فرع من الجزائرية للاتصالات وقد جاءت نتاج للقانون 03 - 2000 الذي قضى بتكوين مؤسستين مستقلتين هما: بريد الجزائر واتصالات الجزائر، هذه الأخيرة التي استفادت من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والمحمول سنة 2002 ودخلت حيز التنفيذ في 2003/01/01، حيث أوكلت لها مهمة توفير خدمة الهاتف المحمول لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصالات "MPTIC"³ في 2003/08/03 تم تأسيس موبيليس في شكل مؤسسة عمومية اقتصادية بالأسهم، وبقيت مع ذلك كفرع تابع

¹ ARPT, *Situation de l'Internet*, Op.Cit, p 8.

² www.inciraq.com.

اطلع عليه في: 2007/07/08.

³ موبيليس، شركة موبيليس، موبيليس الجديدة، العدد 1، 2005، ص 7.

لمجمع الجزائرية للاتصالات التي تملك 100 % من أسهمها، يقع المقر الرئيسي لموبيليس بحي الأعمال الكائن بباب الزوار في الجزائر العاصمة.

تتبع موبيليس فلسفة خاصة بها تنبثق عنها أهدافها والتزاماتها، والتي تقضي بأنه:¹

"بالفعالية والضمان والرفاهية والحدثة التي يملكها الهاتف المحمول، فإنه يعتبر وسيلة ضرورية للحكم الذاتي والشخصي والمهني - وليس بمحض الصدفة - لأنه في مخيلة العامة ينظر إليه كرمز للنجاح المهني والنجاح الشخصي مما سمح لكل الجزائريين الآملين في حمل هذا الرمز المعاصر بالحصول عليه وفي نفس الوقت الاهتمام الراسخ لموبيليس. إضافة إلى الخدمات المتنوعة والبسيطة والقابلة للتحويل والمعروضة بفضل الشبكات الجيدة في طور الإنجاز وكذا تسيير مهني دائم التواجد في استماع دائم لاحتياجات الزبائن. ومنه فالزبائن مركز فلسفة و إستراتيجية موبيليس." انطلاقاً من هذه الفلسفة فإن موبيليس تهدف منذ نشأتها إلى:²

- تقديم أحسن الخدمات.
 - التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.
 - الإبداع.
 - تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية.
- لتكريس هذه الأهداف والفلسفة التي تعود إليها، فإن موبيليس تتعهد بالقيام بالالتزامات التالية:³
- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية.
 - ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
 - اقتراح عروض بسيطة واضحة وشفافة دون أي مفاجآت.
 - التحسين المستمر للمنتوجات، الخدمات والتكنولوجيا المستعملة.
 - الإصغاء المستمر للمشاركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى.
 - الإبداع المستمر: من خلال الاعتماد على آخر التكنولوجيات و تكييف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات.

¹ وثائق داخلية لمؤسسة موبيليس.

² www.mobilis.dz.

اطلع عليه في: 2014/08/08.

³ Mobilis, **Les engagement**, Mobilis le journal N°1, p2.

- الوفاء بكل العهود.

لقد حاولت موبيليس من خلال الالتزامات التي حددتها الإحاطة بكل الجوانب التي تمس مشتركيها إلا أنها لم تحدد التزاماتها أمام أفرادها (موظفيها) ولا أمام المجتمع رغم أنها تعتبر مؤسسة مواطنة بما تقدمه وتشارك من خلاله في مختلف التظاهرات الاجتماعية والثقافية وحتى الرياضية وتتميز موبيليس بأنها المتعامل التاريخي الوطني مائة بالمائة ما يجعلها خاضعة لأحكام القانون العام في مختلف تعاملاتها.

• مؤسسة جيزي:

جيزي هو الاسم التجاري لأوراسكوم تيليكوم الجزائر "OTA"، وهي فرع من الشركة المصرية أوراسكوم تيليكوم التي تأسست في 1998 وتعود أغلبية أسهمها إلى عائلة سواريس، برأس مال يقدر بـ 4.1 مليار دولار سنة 2007.¹ تضم أوراسكوم تيليكوم إضافة إلى جيزي (الجزائر) كلا من: موبينيل (مصر)، عراقنا (العراق)، تونيزيانا (تونس) موبيلينك (باكستان)، بنغلاديش (بنغلاديش).² حصلت جيزي على رخصتها للعمل في الجزائر في 23 جويلية 2001، وانطلقت تجاريا في 15 فيفري 2002. تمكنت جيزي من تحقيق تطور كبير منذ انطلاقتها وبقيت تابعة لأوراسكوم تيليكوم إلى أن قامت فامبلكوم "Vimpelcom" بضمها كفرع تابع لها في إطار الشراكة مع المتعامل الوطني. تعتبر فامبلكوم واحدة من أكبر مشغلي خدمات الاتصالات المتكاملة في العالم وتوفير خدمات الصوت والبيانات من خلال مجموعة من التكنولوجيات التقليدية والنطاق العريض المتنقلة والثابتة تتضمن فروعا في كل من: روسيا وإيطاليا وأوكرانيا وكازاخستان وأوزبكستان وطاجيكستان وأرمينيا وجورجيا وقيرغيزستان وكمبوديا ولاوس وبنغلاديش وباكستان وبوروندي وزيمبابوي وجمهورية أفريقيا الوسطى وكندا.³ المقر الاجتماعي لشركة جيزي موجود بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة. حددت جيزي جملة من القيم التي تعمل وفقها والتي تتمثل في:⁴

- الالتزام بأن نكون الأفضل والمؤسسة المهيمنة على عالم الاتصالات في الجزائر كوننا نؤمن إيماننا عميقا بأنفسنا وقدراتنا والعمل الجاد والتفاني التي من شأنها أن تؤدي بنا إلى تمييز أنفسنا.

- العمل الجماعي.

¹ Elsa Conesa et autres, **Vivendi repousse les avances de l'Égyptien Naguib Sawaris**, les Echos, France, Nov 2007, p25.

² Ibidem.

³ Vimpelcom, **1Q presentation**, Holand, 2012, p19.

⁴ www.djezzy.com. (بتصرف)

اطلع عليه في: 2014/08/08.

- الشفافية.
- التعلم.
- المبادرة.
- السلامة.

بناء على القيم التي تؤمن بها جيزي فهي ترى بأن مهامها تتلخص في:¹

- تقديم أفضل المنتجات بجودة وبأسعار تنافسية.
- الاعتماد على بنية تحتية بأحدث التكنولوجيات.
- توفير مناخ عمل ملائم للموظفين وتطويره.
- المساهمة بتحقيق الرفاهية للمجتمع الجزائري.
- تحسين القيمة المحققة لمساهميننا من خلال الرقابة الصارمة على التكاليف.
- التحسين المستمر لعملياتنا في إطار سياسة الجودة.

تعتبر جيزي المؤسسة الرائدة في القطاع وقد استمر ذلك أيضا بعد الشراكة الأجنبية المحلية التي بقيت في إطارها محافظة على نمط إدارتها الذي يعتمد على هامش كبير من الاستقلالية عن المؤسسة الأم أو المالكة في مختلف الجوانب المتعلقة بنشاطاتها،² كما أنها ستبقى خاضعة للقانون الخاص رغم اعتبارها ذات رأسمال مختلط (أجنبي محلي).

• مؤسسة أوريدو:

أوريدو هو الاسم التجاري للوطنية لاتصالات الجزائر "WTA"، التي كانت تسمى في السابق نجمة، بعدما تم تغيير اسم المؤسسة الأم التي التابعة لها أي تغيير اسم شركة الوطنية للاتصالات إلى مجموعة أوريدو وهي مؤسسة كويتية التي تأسست في 1997 وهي شركة اتصالات عالمية توفر خدمات الاتصالات الجواله واتصالات الخط الثابت والبرودباند للإنترنت والخدمات المدارة للشركات المصممة لتلبية احتياجات العملاء من الأفراد والشركات في مختلف الأسواق التي تعمل فيها في الشرق الأوسط وشمال

¹ www.djezzy.com.

اطلع عليه في: 2014/08/08.

² مقابلة أجريت مع المدير الاستراتيجي لمؤسسة جيزي، بتاريخ: 2014/06/19.

أفريقيا وجنوب شرق آسيا،¹ تضم فروعاً في 14 دولة هي:³ سانغفورة، لبنان، العراق، أندونيسيا، الأردن، المالديف، ميانمار، قطر، تونس، الكويت، فلسطين، باكستان، الفلبين. إضافة إلى الجزائر التي حصلت على رخصة العمل فيها بصفقتها المتعامل الثالث في قطاع الهاتف المحمول في الجزائر من بين عروض عديدة تقدمت بها ثماني مؤسسات من دول مختلفة، وذلك في 02 ديسمبر 2003، حيث بدأت نشاطها التجاري في 06 أوت 2004. يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشارقة بالجزائر العاصمة. تتبع أوريدو رؤية ترى بأنها تحقق من خلالها إثراء حياة المجتمع تتركز على النقاط التالية:²

- نسعى ونحرص على تمكين الشباب ومساعدتهم على تحقيق النمو والاستغلال و إمكاناتهم لتحقيق طموحاتهم.

- نسعى ونحرص على تمكين المجتمعات التي تفتقر إلى الخدمات، ونوفر لهم إمكانية الوصول إلى الخدمات والمعلومات.

- إننا نناصر المرأة ونحرص على مساعدتها على النهوض بالمجتمع.

- سنواصل سعينا في مختلف قطاعات أعمالنا كي نكون عاملاً محفزاً لأصحاب المبادرات والمشاريع الصغيرة والتي تمثل الدعم الأساسي للاقتصاد في جميع الأسواق التي تقدم خدماتنا لها.

على ضوء الرؤية التي تتبعها مؤسسة أوريدو فقد حددت قيمها التي تعتبرها كوعود تلتزم بها، وهي:³

- مواصلة السعي لتوطيد علاقاتنا بكم (المشركون) بأسلوب أساسه الاهتمام والتواصل والتحدي.

- الاهتمام: نحن نحرص دوماً على تقديم الدعم بصورة مسؤولة تستند إلى احترام آرائكم.

- التواصل: نسعى دوماً للتواصل معكم والعمل يداً بيد بشكل أساسه التعاون مع المجتمعات التي نقدم

خدماتنا فيها.

- التحدي: نعتبر أن التطور هو هدفنا ولهذا نسعى دوماً للتميز و إحداث فرق.

رغم أن أوريدو تعتبر آخر متعامل يدخل القطاع إلا أنها استطاعت أن تحقق تطوراً ونجاحاً ملحوظاً،

تخضع أوريدو إلى القانون الخاص نظراً لكونها ملكية خاصة أجنبية مائة بالمائة.

¹ www.ooredoo.com.kw.

اطلع عليه في: 2014/08/09.

² www.ooredoo.com.kw.

اطلع عليه في: 2014/08/09.

³ www.ooredoo.com.

اطلع عليه في: 2014/08/09.

ونخلص هنا إلى أن المنافسة في قطاع الهاتف المحمول في الجزائر تتميز بثبات عدد متعاملها منذ دخول المتعامل الثالث سنة 2003 وهم: موبيليس، جيزي وأوريدو، وهي بهذا الشكل لا تختلف عن باقي الدول فهي كلها تشترك في تركيز الصناعة، يختلف متعاملو الهاتف المحمول من حيث طبيعة ملكية رأس المال ومنه طبيعة القانون الذي يخضعون له، ويتميزون بشدة المنافسة بينهم وهذا ما سنوضحه أكثر بعد التطرق للشروط القاعدية لهذا الصناعة.

II- مؤشرات تطور قطاع الهاتف المحمول في الجزائر:

قطاع الهاتف المحمول في الجزائر تطور بشكل كبير، وفي ظل هذا التطور عرف تغيرات جذرية مست كافة جوانبه، وذلك استجابة للتغيرات والتطورات التي أحدثتها الشروط القاعدية لهذه الصناعة- سنظهر ذلك بالتفصيل في العناصر الموائية- ومن أهم المؤشرات الدالة على ذلك: عدد المتعاملين، عدد المشتركين، الكثافة، تغطية الشبكة، رقم الأعمال، اليد العاملة.

II-1- عدد المتعاملين:

تميز عدد المتعاملين بالثبات لأكثر من عشر سنوات وذلك نظرا لخضوع القطاع إلى نظام الرخص، فبعد أن كان محتكرا من طرف المتعامل التاريخي موبيليس، سمح بفتح القطاع لدخول المتعامل الثاني ومنه الثالث استجابة لتزايد الطلب على الهاتف المحمول ليبقى القطاع في إطار احتكار القلة ممثلا بالمتعاملين الثلاث: موبيليس وجيزي وأوريدو. أي أن القطاع يبقى ضمن الإطار المتعارف عليه في مختلف دول العالم فكلها تعتمد على تركيز القطاع لكونه يستلزم انحصاره في احتكار القلة حتى يسهل تنظيمه.

II-2- عدد المشتركين:

عرف عدد مشتركى الهاتف المحمول في الجزائر تطورا كبيرا، حيث تضاعف بمعدلات جد معتبرة فبعد أن كان أقل من مليون مشترك سنة 2000 ارتفع إلى 1.44 مليون سنة 2003 ليتضاعف إلى 39.51 مليون خلال العشر سنوات اللاحقة لها أي ما بين 2003 و 2013¹ أي أنه تضاعف بأكثر من 27 مرة،*

¹ وثائق داخلية لـ ARPT.

* للاطلاع أكثر انظر: نفس الدراسة، الجدول (16): تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت و المحمول، ص 139.

وهذا ما يعني أن الطلب على الهاتف المحمول تضاعف هو الآخر نتيجة لذلك، والملاحظ هنا أن عدد المشتركين تضاعف بعد إعادة هيكلة القطاع، الذي أسفر عن فتح المجال للاستثمار في الهاتف المحمول وظهور المنافسة التي وفر المتعاملون من خلالها تشكيلات تتماشى مع مختلف فئات المستهلكين.

II-3- كثافة المشتركين:

حجم قطاع الهاتف المحمول يقاس أيضا من خلال كثافة المشتركين التي تعبر عدد المشتركين مقارنة بإجمالي السكان، التي تظهر بأن القطاع قد تضاعف بأكثر من 22 مرة خلال عشر سنوات، حيث انتقلت الكثافة من 04.64 % سنة 2003 إلى 102.11 %¹، وقد عرف تطور القطاع من هذا الجانب تفاوتاً في مستويات التطور خلال هذه الفترة وتبقى الصفة المميزة هي تضاعف الكثافة.* ومع ذلك ما يزال القطاع غير متشبع نظراً لإمكانية واحتمالية امتلاك الفرد الواحد لأكثر من شريحة والاستفادة من خدمات المتعاملين الثلاث في نفس الوقت.

II-4- تغطية الشبكة:

توسعت شبكة قطاع الهاتف المحمول في الجزائر، حيث نجد أن المتعاملين الثلاث حاضرون على مستوى التراب الوطني من خلال وكالاتهم التجارية التي بلغت 259 وكالة سنة 2010، ومن خلال شركائهم (الموزعون وعددهم 17 موزع إضافة إلى نقاط البيع التي وصلت إلى 60763 نقطة بيع)² تلبية لتزايد الطلب من جهة واتساع رقعة شبكته لتغطي كامل الولايات، كما أن ذلك يتماشى مع دفا تر شروط المتعاملين الثلاث للحصول على رخص الاستغلال.

¹ وثائق داخلية لـ ARPT.

* للاطلاع أكثر انظر: نفس الدراسة، الجدول (14): تطور كثافة مشتركي الهاتف المحمول من 2003 إلى 2013، ص 128.

² ARPT, Direction économie, concurrence et perspective, Portails ouvert sur l'ARPT, Palet culturelle d'Alger, Algérie, 2011, p 13.

II-5- رقم الأعمال:

رقم أعمال قطاع الهاتف المحمول عرف هو الآخر تطور كبير ويعود ذلك لعدة أسباب منها ما يعود إلى عدم معرفة المستهلكين به في بداية نشاطه ومنها ما يتعلق بضيق التغطية ومنها ما يعزى إلى ارتفاع أسعاره -خاصة في بداية ظهوره - وقد تزايد رقم الأعمال بنسب متفاوتة بتطور القطاع واتساعه وتنوع تشكيلات المتعاملين والملاحظ أنه خلال عشر سنوات أي ما بين 2002 و 2012 انتقل رقم الأعمال من 26000 مليون دينار جزائري إلى 70507 مليون دينار جزائري¹، أي ما يعادل تقريبا ثلاث أضعاف مع الإشارة إلى أن أعلى مستوى سجل سنة 2005 أين فاق رقم الأعمال القطاع 100000 مليون دينار جزائري.

II-6- اليد العاملة:

نشوء قطاع الهاتف المحمول كقطاع في الجزائر وتطوره ساهم في توفير مناصب عمل جديدة وكثيرة تزايدت عبر الزمن، أين تضاعف إجمالي مناصب العمل في القطاع بـ 2.23 مرة خلال حوالي العشر سنوات بالانتقال من 39608 إلى 109000 عامل، وهو ما يعادل نسبة مساهمة في اليد العاملة النشطة مقدرة بـ 1.01 سنة 2010 بعد أن كانت 0.46 سنة 2001². إن اليد العاملة المشغلة في هذا القطاع يستفيد أغلبها من التكوين والتدريب المستمر خاصة بالنسبة للإطارات، حيث تتم بعض التكوينات في الخارج خاصة بالنسبة للمتعاملين الذين لديهم فروع بالخارج³.

II-7- تنافسية القطاع:

يعتبر قطاع الهاتف المحمول في الجزائر قطاعا تنافسيا وذلك بالنظر إلى سرعة تطوره وبالنظر إلى المنافسين فيه، فهو يتضمن فروع من مؤسسات تمثل قوة كبيرة على المستوى الدولي بمعدلات تنافسية جيدة، فمجرد حصول المتعاملين على رخص الاستغلال لدخول السوق الجزائري يعني تقديمهم لأحسن العروض في المناقصات الدولية التي خضعت للتحكيم الدولي آنذاك عدى عن ذلك فكلها تمتلك فروع في الكثير من الدول إذا استثنينا موبيليس الفرع المحلي الوحيد -كما بينا ذلك سابقا- وهو ما يظهر من خلال تطور رقم

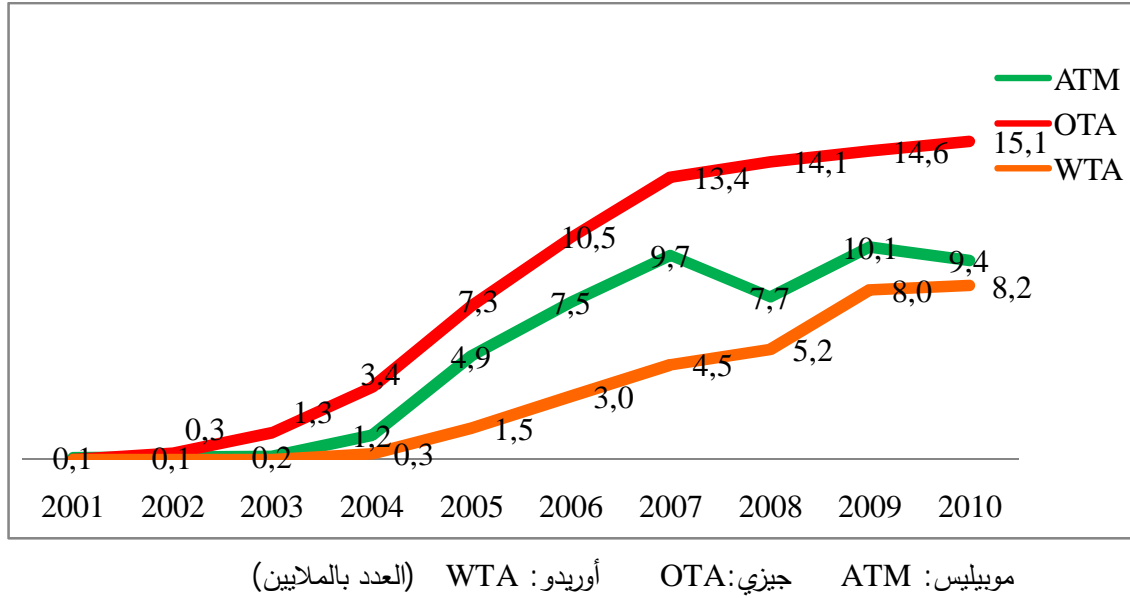
¹ وثائق داخلية لـ ARPT.

للاطلاع أكثر انظر: نفس الدراسة، الجدول (18): تطور رقم أعمال الهاتف المحمول في الجزائر من 2001 إلى 2013، ص 178.

² ARPT, Direction économie, concurrence et perspective, Op. Cit, p 13.

³ مقابلة أجريت مع مدير التكوين لمؤسسة موبيليس، بتاريخ: 2014/06/15.

أعمال القطاع.^{1*} تحول ملكية جيزي أدى إلى دخول فامبلكوم التي تصنف سادس أقوى مؤسسة اتصالات هواتف محمولة في العالم. بالنسبة لتنافسية المتعاملين الثلاث فيمكن تحديدها من خلال حصصهم السوقية المحددة بعدد مشتركهم.



المصدر: وثائق داخلية لـ ARPT

الشكل (12): تطور الحصص السوقية بناء على عدد مشتركين المتعاملين الهاتف المحمول (2010-2001)

المنحنى السابق والجدول الخاص بكثافة مشتركين الهاتف المحمول في الجزائر يبينان بأن: الاعتماد على عدد المشتركين يبرز بأن المتعامل جيزي هو المتعامل صاحب الحصة الأكبر من المشتركين وذلك منذ 2002 إلى غاية اليوم لذلك فهو المتعامل القائد في السوق تليه موبيليس ثم أوريدو كأخر متعامل. فرغم أن موبيليس كانت المحترق للسوق في بداية النشاط، إلا أن جيزي استطاعت بعد دخولها وخلال سنة واحدة أن تحقق ما نسبته 70% كحصة لها من إجمالي السوق سنة 2002، وبدخول أوريدو حققت هذه الأخيرة في سنتها الأولى أي 2004 حققت حصة تعادل 5.9 %، وضاعفت موبيليس حصتها عن السنة السابقة لذلك لتصل إلى 24.1% في حين حصلت جيزي على 70%، ومنذ 2005 ظهر تقارب بين المتعاملين جيزي وموبيليس رغم بقاء جيزي صاحبة الحصة الأكبر وهنا تظهر السنوات 2009 و 2010 و 2011 أين تظهر تنافسية عالية للمتعاملين الثلاث بالنظر إلى التقارب الحادث في حصصهم حيث انحصرت كل من موبيليس

* للاطلاع أكثر انظر: نفس الدراسة، الجدول (14): تطور كثافة مشتركين الهاتف المحمول من 2003 إلى 2013، ص 128.

وأوريدو ما بين 20% و 30% وبقيت جيزي 40% وفي سنة 2012 حصل المتعاملون الثلاث على حصص: جيزي 47.55%، موبيليس 28.31% وأوريدو 24.14%. بالتالي يمكن القول بأن المنافسين الثلاث لديهم قدرة تنافسية جيدة لأن الحصص الموزعة بينهم غير ثابتة مع ثبات ترتيبهم الذي يعكس تنافسية عالية لجيزي تليها موبيليس فأوريدو. وعليه يمكننا القول بأن المنافسين الثلاثة يمثلون مجموعة إستراتيجية واحدة في أغلب مراحل الدراسة.

المؤشرات التي تناولها تبين بأن قطاع الهاتف المحمول شهد تطورات كبيرة تضمنت إضافة لما سبق تطورا في المداخل حيث صرحت سلطة الضبط، بأن مداخل قطاع الاتصالات في الجزائر تعود جليا إلى الهاتف المحمول، مع إشارتها إلى أن قطاع الهاتف المحمول عرف نضجا خلال السنوات 2008 و 2009 نظرا لثبات مداخله خلال هاتين السنتين واستمرار ذلك خلال الـ 2010.¹

النظرة الشاملة على مؤشرات التطورات الحاصلة في قطاع الهاتف المحمول في الجزائر خلال فترة دراستنا تظهر بأن القطاع عرف انتعاش وتطور كبيرين، ويعود ذلك إلى توفر الشروط القاعدية الملائمة لتحقيق ذلك و إلا لما كان القطاع ليحقق هذا التطور في ظل ظهور أي اختلالات في هذه الشروط إجمالاً، لأنها وفرت الهيكل الملائم لهذا التطور ويبقى لنا أن نتتبع تأثيرات هذه الشروط بشكل منفرد في الجزء الموالي من الدراسة.

¹ ARPT, Direction économie, concurrence et perspective, Op. Cit, p 12.

ثانيا: تأثيرات الشروط القاعدية للصناعة على المنافسة في قطاع الهاتف المحمول في الجزائر:

تحديد قوى المنافسة المختلفة و المنافسة في القطاع على وجه التحديد سيسهل تحديد أهم الشروط القاعدية للصناعة، ورغم ذلك فإنه من الصعوبة بمكان تحديد كل الشروط القاعدية للصناعة إن لم نقل يستحيل تحديدها كلها، وعليه فإننا سنركز على الشروط الأهم والتي تم تحديدها بناء على الخصوصية التي تتمتع بها هذه الصناعة، وعليه فإنه سيتم عرض كل شرط مع تبيان أسباب اختياره وأهميته، ومن ثمة تأثيره على المنافسة في قطاع الهاتف المحمول.

1-1- تأثير المحيط العام للصناعة:

يتحدد تأثير المحيط العام للصناعة من خلال التأثيرات التي أفرزتها كل من: تأثير مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تأثير دور الدولة والسوق، تأثير الظواهر الظرفية.

1-1- تأثير مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية:

عرفت الجزائر العديد من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية في سنوات التسعينات، لكنها استطاعت التغلب على العديد منها في ظل الإصلاحات الاقتصادية واستفادتها من الأمن وانتعاش اقتصادها، الذي يعود لعدة أسباب أخرى لعل أهمها ارتفاع أسعار المحروقات- المصدر الأهم لميزانية الدولة - . التحسن في الوضع الاقتصادي أدى إلى رفع مستوى المعيشة نسبيا وقد انعكس ذلك على مختلف مناحي الحياة بما فيها قطاع الهاتف المحمول، و ان كان يشوبه بعض التأخر مقارنة بباقي الدول، ولئن كانت نتائج الرقم القياسي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تؤكد الصلة بين مستويات هذه التنمية من جهة، ومستويات الدخل من جهة أخرى، فإن نظرة فاحصة للعلاقة بين هذين العاملين تشير أيضا إلى الاختلافات بين المناطق¹. تتميز شبكة الهواتف المحمولة بأنها تحتاج مستوى قليل نسبيا من متطلبات البنية التحتية المادية بالتالي يمكن إيصالها بسهولة إلى العديد من المناطق على نحو مجد اقتصاديا أكثر من غيرها من تكنولوجيات المعلومات

1 الاتحاد الدولي للاتصالات، قمة توصيل العالم العربي، اعتماد تكنولوجيات المعلومات والاتصالات وآفاقها في المنطقة العربية، جنيف،

والاتصالات كالاتنترنت وخطوط الهاتف الثابت، وفي بعض المناطق تكون الهواتف المحمولة ببساطة الخيار الوحيد المتوفر حيث لا توجد شبكات كهربائية بالتالي يتم تغذية المحطات الأساسية أحيانا بالطاقة الكهربائية عن طريق مولدات منخفضة التكلفة...¹ كما أنه بالنظر للموارد الاقتصادية للدول العربية - بما فيها الجزائر - فإنها تتمتع بإمكانية عالية للمضي في تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، على الأقل للوصول إلى مستوى الأداء في بلدان ذات دخل مماثل في مناطق أخرى.²

المجتمع الجزائري كغيره من المجتمعات المحافظة التي لا تزال الروابط العائلية والأسرية فيها قوية مما يجعل التواصل الاجتماعي من أساسياتها لذلك فالاعتماد على مختلف وسائل الاتصال بشتى أشكالها بما فيها الهاتف المحمول يعرف رواج كبير، إضافة إلى ذلك فالمجتمع الجزائري مجتمع يتميز بنموه السكاني - سبق وأشرنا لذلك عند دراسة القوة التفاوضية للعملاء - إذ انتقل من 30 مليون نسمة إلى أكثر من 37 خلال عشرية كما يتضح من ذات القوة بعض المؤشرات أيضا عن دور المجتمع في تنشيط هذا القطاع، يضاف لها المستوى التعليمي و ان أثبتت الدراسات أن ذلك لا يؤثر بشكل كبير على هذا القطاع نظرا لكون الهواتف المحمولة لا تتطلب مستوى تعليمي مرتفع، خلافا لغيرها من التقنيات إذ يكفي المعرفة بالأساسيات بالتالي يمكن استعمالها من قبل قطاعات (فئات) أكبر من السكان مقارنة بالكمبيوترات التي تتطلب عادة امتلاك عدد أكبر من المهارات كما أنها سهلة الاستخدام.³ ترتبط الهواتف المحمولة أيضا بتعزيز الأمن الشخصي من خلال إبقاء الناس متصلين ببعضهم في الأوضاع الخطرة من قبيل الكوارث الطبيعية والنزاعات والعنف المرتبط بالجريمة،⁴ وحتى في الحالات العادية حيث أصبح أكثر من ضرورة في ظل الظروف الحياتية الحالية التي تستلزم الحركة الدائمة للأسر والعائلات، الأمر الذي يجعل الهاتف المحمول وسيلة تساعد في رفع مستوى الاطمئنان والأمن لدى الأفراد.

¹ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، التمكين وتكنولوجيا الأجهزة المحمولة: تعزيز التنمية البشرية عبر المشاركة والابتكار، أمريكا، 2012، ص14.

² الاتحاد الدولي للاتصالات، قمة توصيل العالم العربي، اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وآفاقها في المنطقة العربية، مرجع سابق، ص18.

³ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، التمكين وتكنولوجيا الأجهزة المحمولة: تعزيز التنمية البشرية عبر المشاركة والابتكار، أمريكا، 2012، ص14.

⁴ نفس المرجع.

في ظل الأبعاد السابقة لهذا الشرط القاعدي، يبرز لنا بأن تأثيره كان إيجابيا خلال مختلف مراحل الدراسة، حتى في بداية نشوء القطاع أين كان الهاتف المحمول غير منتشر، حيث استفاد المتعاملون من انفتاح المجتمع الجزائري على العالم ومتابعته لمختلف المستجدات،¹ وقدرته على التفاعل الايجابي مع كل ما هو جديد، وهو الأمر الذي سهل انتشار استعمال الهاتف المحمول في الجزائر، من ناحية أخرى انخفاض أسعار الهاتف المحمول ومختلف التسعيرات المرتبطة به، نقله من منتج فاخري موجه لطبقة معينة من المجتمع - ذوي الدخل المرتفعة- إلى منتج كمالي ومنه إلى منتج ضروري لممارسه بعض الوظائف والمهام وكذا كوسيلة للاتصال تمنح أكثر ضمان وأمن للأشخاص وعليه انتقل استعمالها إلى الأطفال أيضا، لكن مستوى التنمية متفاوت من منطقة لأخرى أثر على اختيارات المتعاملين وهو الأمر الذي جعل المتعاملين في يركزون على مناطق ولايات معينة بسبب تحسن مستوى المعيشة فيها ولكثافتها السكانية، مما نتج عنه تنافس المتعاملين على المناطق الحضرية وبالتحديد الولايات الكبرى.

رغم وجود الربط البيني بين متعاملي الهاتف المحمول إلا أن أغلب الأشخاص يفضلون الاتصال ضمن نفس الشبكة وذلك نظرا لارتفاع سعر الاتصال البيني بين الشبكات، بالتالي فعدا عن الاختلافات في مستوى التنمية من منطقة لأخرى، نجد بأن مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية يؤثر بشكل إيجابي على المنافسة في القطاع ككل، أما غير ذلك فنجد أنها أثرت على المنافسين من خلال تأثيرها على تفضيلات المشتركين في العروض المقدمة من قبل المتعاملين، وهو ما أدى إلى رفع مستوى المنافسة في القطاع حيث يلاحظ وجود توسع تشكيلات المنافسين عبر الزمن، وتنوع ترقياتهم و إشهاراتهم. يضاف إلى ذلك أن المتعاملين يعولون على وفاء مشتركهم، حيث بينت دراسة قامت بها مديرية الاقتصاد والمنافسة لسلطة الضبط سنة 2003 حول الهاتف المحمول من خلال استقصاء أجري على 790000 مبحوث بأن أكثر من 55% منهم لا يودون تغيير متعاملهم،² ويعود ذلك إلى توقعهم بأن متعاملهم سيقدم الأفضل لهم مستقبلا من ناحية الأسعار (75%)، وتغطية الشبكة (70%)، وجودة الخدمة (35%)، وتشكيلة المنتوجات (26%)،³ لكن ذلك لا يعتبر مؤشر دقيق، كون الاستقصاء أجري حين كان المتعامل الثاني في سنته الثانية من النشاط والمتعامل الثالث لم يدخل بعد، كما أن سهولة الانتقال من متعامل لآخر وقدرة المشتركين التعامل برقاكات لمتعاملين مختلفين في نفس الوقت، مما يزيد من شدة المنافسة في القطاع وتنشيطها.

¹ مقابلة أجريت مع المدير الاستراتيجي لمؤسسة جيزي، يوم: 2014/06/19.

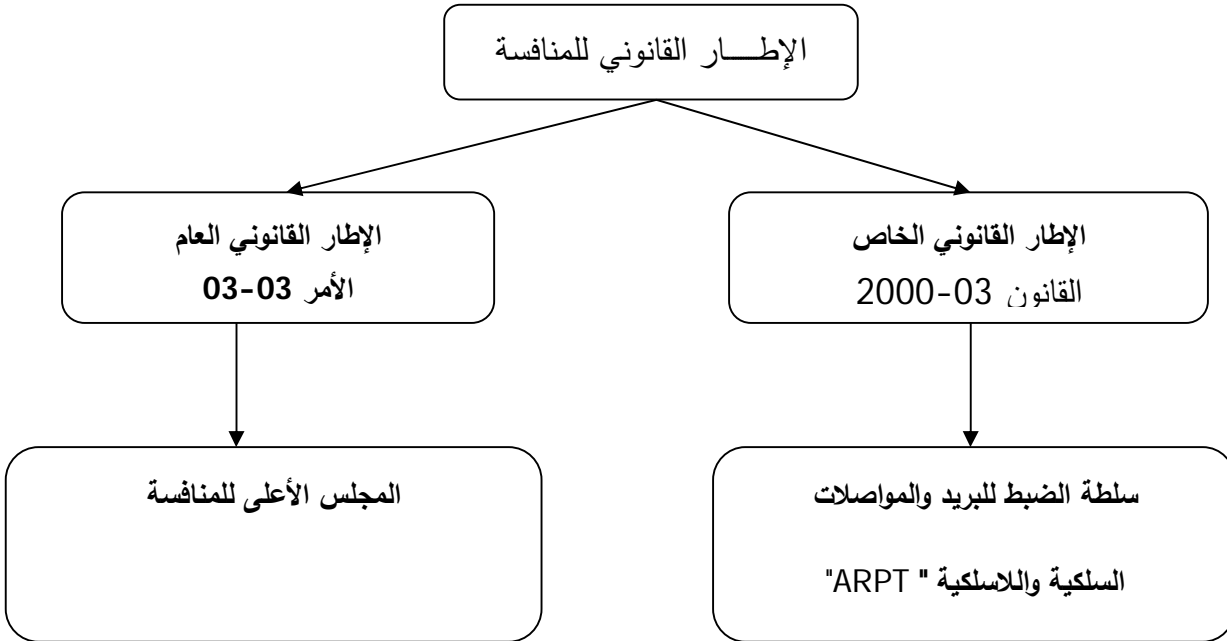
² Direction économie et concurrence de l'ARPT, **Sandage sur la téléphonie mobile**, Algérie, Mai 2003, p 36.

³ Ibid, p 37.

خلاصة القول، أن مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية يؤثر على المنافسة في القطاع بشكل إيجابي وقد يكون ذلك مباشرة وقد يكون بشكل غير مباشر من خلال توفير المناخ الملائم لباقي الشروط القاعدية الأخرى.

1-2- تأثير الدولة والسوق:

يكمن دور الدولة هنا في كونها المنظم أو الضابط للمنافسة من جهة وكونها منافس من جهة أخرى. يتضح ذلك من خلال العمل على تأمين محيط مستقر وموثوق للمستثمرين والمستهلكين و اقرار معايير تسمح بربط الشبكات وعرض خدمات ذات جودة وبأسعار معقولة، ما يعني توفير إطار إداري وقانوني يكرس التنظيم القائم على النزاهة وشفافية السوق واحترام الجميع لأحكام القانون،¹ التي تتلخص في مختلف الإجراءات أو الأحكام التي تبرز الدور السيادي للدولة من خلال تحديد الإطار القانوني للمنافسة كما يظهر في الشكل الموالي.



Source : Z . Flissi, **Le droit de la concurrence dans le marché de téléphonie mobile, Séminaire nationale sur : le cadre juridique des TIC en Algérie: entre opportunités et contraintes?**, CRIST, Algérie, 2012, p6.

الشكل (13): أطر تدخل الدولة في سوق الهاتف المحمول في الجزائر.

¹ Mihoub Mezouaghi, Op.Cit, p90.

يبين الشكل السابق بأن مجال تدخل الدولة في قطاع الهاتف المحمول في الجزائر يظهر من خلال القانون 2000/03 المؤرخ في: 2003/08/05. فبناء على هذا القانون تتحدد صلاحيات الدولة في العناصر التالية:¹

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

- ممارسة السيادة طبقا للأحكام الدستورية على كامل فضائها الهرتيزي.

- كما يحدد من خلالها كيفية تنظيم محتوى الخدمة العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية التعريفات المطبقة عليها وكيفية تمويلها عند الاقتضاء من طرف الدولة أو مساهمة المتعاملين.

- تمارس الدولة هذه الصلاحيات من خلال أداتين أساسيتين هما: المجلس الأعلى للمنافسة وسلطة الضبط.

عملا على تحقيق وضمان تنفيذ ما تقرر من القانون السابق الذكر ومن الأطر العامة التي تحكم المنافسة في الجزائر فإنه يظهر لدينا هيئتين مستقلتين تتدخل في هذا القطاع هما: المجلس الأعلى للمنافسة وسلطة الضبط.

• دور المجلس الأعلى للمنافسة:

تتحدد مهام المجلس الأعلى للمنافسة من خلال الأمر 03/03 المعدل والمتمم بالقانون 12/08 الذي ينص على أن مجلس المنافسة هو الهيئة المخول لها تطبيق قانون المنافسة من خلال قواعد تزيد من الفعالية الاقتصادية وتحسين ظروف معيشة الفرد والرفع من القدرة الإنتاجية للمؤسسات وحمائتها من تواطؤ المؤسسات الاقتصادية.² وتتلخص مهامه في:³

- تعزيز وضمان تنظيم كفاءة السوق بأي وسيلة.

- توقيف أي نشاط أو أحكام حتى يتسنى ضمان التشغيل الجيد في أي منطقة جغرافية أو في قطاعات النشاط أين لا توجد منافسة أو غير متطورة كفاية.

¹ المادة 07 من القانون 2000/03.

² شروط حسين، شرح قانون المنافسة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 44.

³ Z . Flissi, Op.Cit, p8.

- بصورة عامة هذه السلطة لديها وظيفة استشارية وقضائية وعقابية، فهي تتحمل من تلقاء نفسها أو بناء على طلب أي شخص معني ضمان تطبيق قواعد المنافسة.

دور المجلس الأعلى للمنافسة لا يختص بقطاع أو نشاط معين فهو يحدد الإطار العام للممارسات المقيدة للمنافسة، والتي تخص عموماً:¹

- الاتفاقات المحضرة.

- الاستغلال التعسفي لوضعية الهيمنة على السوق والتبعية الاقتصادي.

- البيع بأسعار منخفضة بشكل تعسفي.

- مراقبة التجمعات التي تؤدي إلى ممارسات مقيدة للمنافسة.

نظرا لتنوع القطاعات والنشاطات فقد أوجدت الدولة أجهزة وهيئات متخصصة تتماشى مع طبيعة وخصوصية كل منها حتى يتسنى تسييرها وتنظيمها بشكل محكم كما هي الحال بالنسبة لسلطة للبريد والمواصلات والاتصالات السلكية واللاسلكية.

• دور سلطة الضبط للبريد والمواصلات والاتصالات السلكية واللاسلكية "ARPT":

نشأت هذه الهيئة بموجب القانون 2000/03، تقوم على ضبط ومراقبة مختلف القطاعات المرتبطة بمختلف أشكال البريد والاتصال بما فيها قطاع الهاتف المحمول، تتحدد مهامها في:²

- السهر على وجود منافسة فعلية ومشروعة في سوقي البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية باتخاذ كل التدابير الضرورية لترقية أو استعادة المنافسة في هاتين السوقين.

- السهر على توفير وتقاسم منشآت المواصلات السلكية واللاسلكية مع احترام حق الملكية.

- تخطيط وتسيير وتخصيص ومراقبة استعمال الذبذبات من الحزم التي منحت لها مع احترام مبدأ عدم التمييز.

- إعداد مخطط وطني للترقيم ودراسة طلبات الأرقام ومنحها للمتعاملين.

- المصادقة على عروض التوصيل البيئي المرجعية.

¹ للتفصيل أكثر أنظر: الأمر 03/03 المعدل والمتمم بالقانون 12/08 المعدل بالقانون 05/10.

² المادة 13 من القانون 2000/03.

- منح تراخيص الاستغلال واعتماد تجهيزات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتحديد المواصفات والمقاييس الواجب توفرها فيها.
- الفصل في النزاعات فيما يتعلق بالتوصيل البيئي.
- التحكيم في النزاعات القائمة بين المتعاملين أو مع المستعملين.
- الحصول من المتعاملين على المعلومات الضرورية للقيام بالمهام المخولة لها.
- التعاون في إطار مهامها مع السلطات الأخرى أو الهيئات الوطنية والأجنبية ذات الهدف المشترك.
- إعداد التقارير والإحصاءات العمومية وتقرير سنوي يتضمن وصف نشاطاتها وملخصا لقراراتها وآرائها وتوصياتها مع مراعاة طابع الكتمان وسرية الأعمال وكذا التقرير المالي والحسابات السنوية وتقرير تسيير الصندوق الخاص بالخدمة العامة.

تحدد سلطة الضبط مختلف الشروط والإجراءات والأحكام اللازمة لمزاولة المتعاملين لنشاطاتهم وحتى لمن يرغب في الدخول أو حتى الإطلاع على المعلومات اللازمة لذلك: من الشروط العامة للحصول على التراخيص، شروط الاستغلال، شروط الحيازة، الإتاوات وغيرها، وهو ما يمكن الإطلاع عليه بشكل أوضح من خلال الملحق(03).

تقوم سلطة الضبط بدور المستشار لدى الوزارة الوصية بحكم متابعتها وإشرافها المستمرين على العديد من المواضيع أهمها:¹

- التحضير للمشاريع الخاصة بالقطاع.
- تحضير مختلف الإجراءات والشروط اللازمة للمناقصات وتحديد معايير وآليات الاختيار.
- تقديم توصيات حول منح أو تجديد أو تعليق أو سحب الرخص.
- المساهمة في تحديد مبالغ المساهمات في تمويل التزامات الخدمة العامة.
- المساهمة في المفاوضات الدولية.

¹ المادة 13 من القانون 2000/03.

بالتالي فالدولة تعتمد على القانونين العام والخاص ومن خلال المجلس الأعلى للمنافسة وسلطة الضبط بانتهاج سياسات تنافسية، تحاول من خلالها توفير ما يمكن من الظروف أو الشروط التي تسمح بضمان وتشجيع المنافسة بين مختلف المتعاملين في قطاع الهاتف المحمول، في إطار العدالة والمساواة بين المتعاملين.

يتحدد التأثير هنا في عدة مناح، ففيما يخص قانون المنافسة الذي يتم على أساسه تسطير الخطوط العريضة للمنافسة في أي قطاع مهما كان شكله، من تحديد للنشاطات المسموحة والمحظورة وتحديد العقوبات وغيرها وهو في ذلك يتقاطع في بعض النقاط مع سلطة الضبط - حتى أن البعض يعيب على هذا التداخل في الاختصاصات - مع ذلك فإن سلطة الضبط خصت قطاع الهاتف المحمول بقواعد وقوانين بما يتلاءم مع خصوصيته مقارنة بباقي قطاعات الاتصال، ونتج عنها تأثيرات أهمها:¹

- تحديد طبيعة المنافسة فسلطة الضبط هي المخولة بتحديد مدى قابلية القطاع لاستيعاب منافسين جدد ما يعني أنه بموجبها انتقل القطاع من الاحتكار التام إلى المنافسة الاحتكارية بمنافسين ومنه إلى ثلاث منافسين، كما أنها هي التي أقرت شروط المناقصات التي تم على أساسها اختيار المنافسين .
- تحدد مجال نشاط المنافسة وذلك لأن القوانين التي وضعتها سلطة الضبط هي التي تلزم المنافسين في القطاع بتوسيع شبكات نشاطهم وفق رزنامات زمنية محددة.
- يظهر تأثير الدولة كذلك على حصيلة أرباح المنافسين في القطاع نظرا لاقطاعها جزء من الأرباح في شكل ضرائب أو رسوم أو تسديد الإشتراكات.
- تأثيرها الرقابي الذي يسمح من خلال التقارير الدورية التي تعدها بالكشف عن أي اختلالات أو تجاوزات قد تصدر عن أي متعامل مما يزيد من الشفافية وتقليل احتمال التجاوزات.
- إن دور سلطة الضبط يصل إلى حد تحديد طبيعة التوريدات من التجهيزات الإلكترونية التي تتطلبها العملية الإنتاجية للمنافسين في القطاع كمحاولة منها لحماية المستهلكين.
- تأثيرها يظهر أيضا في التكنولوجيا المعتمدة فالانتقال من الجيل الثاني(الاتصال الرقمي 2G) إلى إدخال الجيل الثالث (الاتصال اللاسلكي الرقمي عريض النطاق 3G) كان بإشراف منها.

¹ بن بركة عبد الوهاب وحبه نجوى، الدولة بين المنظم والمنافس في القطاع: مساهمة لتحديد التأثيرات على قطاع الهاتف المحمول في الجزائر مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد15، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص88-89.

- يضاف لما سبق، التأثير على التوصيل البيني بين المتعاملين لضمان المنافسة النزيهة بينهم من خلال:¹
- المصادقة على الفهارس المرجعية للتوصيل البيني المحددة من طرف المتعاملين.
 - متابعة التوصيل البيني واحترام المتعاملين للقواعد المحددة عن طريق التنظيم الساري المفعول.
 - حل النزاعات المتعلقة بالتوصيل البيني.
 - توجيه الأسعار نحو التكلفة.
 - تأطير الأسعار من قبل سلطة الضبط.

دور الدولة والسوق قد يأخذ صبغة سلبية حسب الباحثين في المجال، كون النظام الذي تعمل به يميل في بعض الأحيان إلى الحد من المنافسة لأنه يؤثر على مرونة المؤسسات ولأنه لا يسمح بتمكينها من التكيف مع تطورات السوق خاصة بالنسبة للمتعامل موبيليس.²

الدور الاستشاري قد يجعل من الصعب معاينة المتسببين في التجاوزات كما حدث مع المتعامل جيزي الذي تجاوز العديد من بنود الاتفاقية المبررة معه للحصول على رخصته، حيث أطلق هذا الأخير المنتج ألو أوتيا "Allo OTA" كثاني منتج للدفع المسبق سنة 2004،³ والذي أظهر بيان لسلطة الضبط يتعلق به بأن: الدراسة التي أجريت على وضعية السوق أفضت إلى وجود خطر يهدد المنافسة، وبينت بأنه في حال استمرار هذا المنتج فإنه سيؤدي لا محالة إلى العودة إلى الاحتكار الذي يتنافى والأهداف المرجوة من عملية صلاح القطاع وفتحها للمنافسة، فوضعية كهذه على المدى الطويل ليست في صالح تطوير القطاع ولا في صالح المتعاملين الذين استثمروا الكثير ولا حتى في صالح المستهلكين.⁴ ورغم اللجوء إلى التحكيم الدولي إلا أن المتعامل استمر في تقديم منتوجه.

والتجاوز الآخر حدث بتغيير ملكية المتعامل جيزي والتوجه إلى التحكيم والقضاء الدولي لعدة مرات ولسنوات، فالرخصة التي يحصل عليها المتعامل تعتبر رخصة شخصية لا يمكن للمتعامل التنازل عليها أو بيعها لطرف آخر، وفي حال حدوث ذلك للدولة الحق في سحب الرخصة نهائيا، ومن ناحية أخرى القانون الجزائري يلزم أي مستثمر أجنبي بالشراكة الوطنية في ظل القاعدة: 51/49. لكن ما حصل فعلا هو بيع جيزي

¹ ARPT, L'interconnexion en Algérie, les bases principaux de l'autorité, Arpt info, N°3, Algérie, 2005, p1.

² Z . Flissi, Op.Cit, p15.

³ Vimpelcom, Annual report 2012, 2012, p10.

⁴ سلطة الضبط، بيان سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية حول ألو أوتيا، الجزائر، 2007، ص 1.

إلى مساهمين آخرين، وعليه كان يفترض إلغاء رخصة المتعامل، إلا أن المتعامل استفاد من الفجوة القانونية لأن الفرع جيزي الجزائر ليس هو من تم بيعه وإنما الشركة الأم بكل فروعها. وقد لجأ المتعامل الجديد فامبلكوم إلى التحكيم الدولي، استمرت المفاوضات إلى أن تم الاتفاق على امتلاك الجزائر لـ 50% من جيزي والباقي لفامبلكوم، على أن يبقى المتعامل الجديد بنفس الاسم التجاري وبقاء خضوعه للقانون الخاص في مختلف تعاملاته.

تأثير الدولة والسوق يظهر بشكل كبير في المنافسة في القطاع من خلال المتعامل موبيليس الذي يعتبر المنافس العمومي التاريخي، لأن القطاع نشأ من خلاله في إطار الاحتكار التام وعليه فقد تحمل تكاليف تعود إلى التعريف بالمنتج كما كان يفترض أن تستفيد من ميزة الداخل الأول للسوق إلا تبعية موبيليس للمؤسسة الأم حملته تأخرا كبيرا قبل وبعد فتح المجال للمنافسة، وهو ما استفاد منه بالتحديد المنافس أو المتعامل الأول جيزي، لذلك قد جاء قرار فتح رأس مال اتصالات الجزائر من طرف رئيس سلطة الضبط حتى يتسنى لهذا المتعامل تحقيق مستوى تنافسي جيد.¹ وعليه فإن استراتيجيات التي تعتمد موبيليس كلها تبقى خاضعة للتأثير الذي يسعى الشرط القاعدي: دور الدولة والسوق أن يحققه كمحاولة لضمان المنافسة في القطاع باعتباره طرفا فيها. المميز خلال فترة الدراسة كتأثير لهذا الشرط على موبيليس وعلى المنافسة في القطاع ما يلي:

- يعتبر أول خيار استراتيجي اعتمده استجابة للمنافسة هو أخرجة موبيليس بفرع مستقل به، حيث حققت هذه الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على التركيز على نشاطها والتحكم فيه بشكل أفضل ما جعلها تستفيد بشكل أفضل من مواردها البشرية وغيرها والتحكم الجيد في هيكلها.²
- تميزت موبيليس عن باقي منافسيها بتوفير بطاقات الشحن الخاصة بها في مختلف الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر وهو ما لا يتوفر لغيرها من المتعاملين إلا أن ذلك لم يعد يمثل فارقا كبيرا بعد أن أصبحت بطاقات الشحن متوفرة في كافة الأكشاك.
- استفادت موبيليس بحكم طابعها العمومي وارتباطها مع المؤسسات الوطنية من الشراكة مع بريد الجزائر بتوفير منتجات تختلف عما يقدمه منافسوها وتتفرد به وهو "MOBI POSTE" الموجه لأصحاب الحساب البريدي الجاري.³

¹ مقابلة أجريت مع المستشار التسويقي لمؤسسة موبيليس، بتاريخ: 2014/06/15.

² بن بركة عبد الوهاب وحبه نجوى، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة: حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007، ص 11.

³ ATM, Mobilis le journal, N°1, Algérie, 2007, p4.

الطابع العمومي للمؤسسة أعطاه صبغة الانضباط والالتزام وهو ما زاد من الموثوقية ووفاء المشتركين للمؤسسة وهو الأمر الذي أثر على المنافسين الآخرين الذين صاروا يروجون لفكرة المؤسسة المواطنة والمشجعة لمختلف الفعاليات الوطنية للترويج لمنتجاتهم.

كون موبيليس تابعة للدولة فإن ذلك لم يسمح لها بالاستفادة من الفراغ القانوني الذي استفاد منه منافسوها في القطاع في المرحلة التي لم تكن هناك رقابة كبير على بيع الرقاقات "CARTE SIM" مما حصرها ولفترة طويلة في خدمات الدفع القبلي وأخرها في الدفع المسبق.

لقد تأثرت موبيليس سلبا بالعديد من الأحكام نظا لكون المؤسسات الاقتصادية العمومية تخضع لقوانين خاصة تختلف عن تلك التي يتعامل بها منافسوها في القطاع لأنهم يتمتعون بمرونة أكبر إذا ما قورنوا مع المتعامل العمومي موبيليس كتلك الخاصة بعقد الصفقات مع أطراف خارجية أو ما يتعلق بالإشهار والإعلان الذي يقتضي التعاقد مع الوكالة الوطنية للنشر والإشهار "ANEP"، مما تسبب لها في تأخيرات كبيرة في تنفيذ أنشطة الاتصال¹ وتسبب في إحداث نقطة ضعف لموبيليس استفاد منها باقي المنافسين بتركيزهم عليها في اختيار استراتيجياتهم.

نتج عن تأثيرات الشرط القاعدي: الدولة والسوق تأثيرات عديدة على اعتباره الدولة تتدخل في سوق الهاتف المحمول كمنظم وكمنافس في نفس الوقت فهي بذلك تؤثر وفق آليات مختلفة فقد يكون بشكل مباشر على السلوك التنافسية للمنافس موبيليس (وما يتوقع أن يحدث مستقبلا بعد بروزها كشريك مالك للمنافس جيزي) ومنه تظهر ردود أفعال تنافسية للمتعاملين الآخرين أو من خلال التأثير على المنافسة في القطاع من خلال القوانين والأحكام التنظيمية المختلفة الخاصة بها وكذا من خلال التأثير على الشروط القاعدية الأخرى (التكنولوجيا، الموقع الجغرافي، حواجز الدخول...) أو حتى من خلال الشبكات التي يتقاطع فيها هذا القطاع مع القطاعات الاقتصادية الأخرى، وعلى الرغم من وجود العديد من المآخذ التي أثرت سلبا على المنافسة في القطاع والتي تعود في بعض الأحيان راجعة إلى حداثة القطاع والأجهزة المسؤولة عن تنظيمه ورقابته أو لارتباط بعض القضايا بأبعاد سياسية أو لتداخل المهام بين أطراف مختلفة، إلا أن السمة الطاغية لهذا الشرط خلال فترة الدراسة هي التأثير الإيجابي على المنافسة في القطاع بشكل عام.

¹ Z . Flissi, Op.Cit, p20.

1-3- تأثير الظواهر الظرفية:

تتمثل أهم الظواهر الظرفية التي حدثت خلال فترة الدراسة أساسا في: تفرع موبيليس عن اتصالات الجزائر ودخول المتعاملين إلى القطاع، توقيف التعامل بالشرائح غير المعرفة، تداعيات نتائج تصفيات كأس العالم لكرة القدم على المتعاملين وتغيير ملكية المتعامل جيزي.

التعديلات التي ظهرت في قطاع الهاتف المحمول والتي حدثت نتاجا للإصلاحات التي مست تكنولوجيايات الإعلام والاتصال ككل تعتبر ظاهرة ظرفية مهمة إذ أنه من خلالها تم إعادة هيكلة القطاع ككل ونجم عنه عدة تغييرات في قطاع الهاتف المحمول فنجد أنه ظهرت كيانات جديدة كسلطة الضبط و إعادة صياغة رخصة المتعامل التاريخي ليأخذ صفة مستقلة كمتعامل في القطاع وفتح باب المنافسة لأول مرة تلاها بعد ثلاث سنوات دخول المتعامل الثالث. لقد تم تعديل القطاع والسماح بدخول المنافسين مراعاة لمتطلبات السوق والمتعاملين لذلك، خاصة وأن القطاع كان في بداياته.

اعتمد المتعاملون ولفترة طويلة على بيع الشرائح غير المعرفة خاصة تلك التي تباع على مستوى الأكشاك والمحلات المختلفة وقد ظهر ذلك جليا في المنتجات القبلية إلى أن جاء قرار سلطة الضبط بمنع وتوقيف خدمة هذه المنتجات لأنها أحصت ما نسبته: 10% إلى 15% من إجمالي مشتركى الدفع المسبق كلهم مجهولون الهوية.¹ اتخذت سلطة الضبط هذا الإجراء لرفع مستوى الأمن والضمان للمشاركين ولغيرهم من أفراد المجتمع وعليه قامت بتبليغ المتعاملين الذين بدورهم عملوا على إعلام مشتركهم وحدد نهاية أبريل 2008 كآخر أجل لتحديد هوية المشتركين غير المعرفين حتى يتم ضبط القطاع بالشكل الرسمي الملائم. رغم أن هذه الوضعية قد تبدو بأنها تحد من المنافسة لأنها تقلل من نشاطها إلا أنها في الحقيقة تعتبر ضمانا أكبر لحقوق المتعاملين والمشاركين على حد سواء، لأنها تضع المنافسة في إطارها القانوني الصحيح.

الظرف الوحيد الذي لم يكن متوقع ولم يكن مقصود من بين الشروط الظرفية التي مرت على قطاع الهاتف المحمول في الجزائر خلال فترة الدراسة هو تداعيات تصفيات كأس العالم لكرة القدم بين سنتي 2009-2010، أين تحولت المقابلات وبالخصوص النهائية التي التقى فيها الفريقين: الجزائري(الوطني) مع المصري وما صاحبها من سلوكات مختلفة بين الطرفين والجزء الذي يتعلق بدراستنا يبرز في كون المتعامل جيزي هو المتعامل المصري الوحيد في هذا القطاع والذي يمثل للكثير من المشتركين جهة الخصم وقد انجر عن ذلك

¹ www.telecom&nticafrique.com.

أطلع عليه في: 2014/10/22.

الكثير من التدايعيات. فعلى إثر ذلك تحول الكثير من المشتركين من هذا المتعامل إلى المتعاملين الآخرين، وهو الأمر الذي يفسر انخفاض رقم أعماله خلال تلك الفترة، كما أنه تم تخريب بعض مقراته، مما نتج عنه حسب ما صرح به هذا متعامل إلى ظهور بعض الشرائح غير المعرفة.¹

يعد تحول ملكية المتعامل جيزي الذي جاء خلاصة اندماج ويند تليكوم مع الشركة ذات المسؤولية المحدودة فامبلكوم لتكوين سادس أكبر مشغل للهاتف المحمول في العالم من حيث عدد المشتركين في 22 بلد مع أكثر من 212 مليون مشترك في 2012 وعليه أصبحت فامبلكوم مالكة من خلال ويند تليكوم 51.7% من أوراسكوم تليكوم و100%.² ما يعني أن جيزي أصبحت ملكا لفامبلكوم وهو ما يتعارض مع شروط حصول أي متعامل على رخصة الدخول إلى قطاع الهاتف المحمول في الجزائر، لأن ذلك يعني تغيير صاحب الرخصة ما يستدعي إلغاء الرخصة- حسب القوانين المعمول بها في الجزائر والتي تم بموجبها حصول المتعامل على رخصته -، لكن ذلك لم يحدث نظرا لكون أوراسكوم باعت المجموعة كاملة وليس الفرع جيزي فقط وهو ما جعل موقفها قويا باستفادتها من ثغرة قانونية بالنظر لعدم ورود هذه الحالة في القانون الجزائري، وبعد العديد من المفاوضات تم الاتفاق أخيرا صيف 2014 على أن تصبح جيزي ذات ملكية مشتركة بين فامبلكوم والجزائر كمحاولة لضمان استقرار القطاع. ويعتبر المتعامل جيزي الفترة ما بين 2009 - 2013 فترة انسداد وحصار لنشاطه مورست عليه بسبب مشاكله القانونية.³

تأثير الشروط الظرفية يقسم إلى صنفين، شروط مقصودة وغير مقصودة: الشروط المقصودة أريد بها تحسين تنافسية القطاع والمتنافسين فيه، أما الشرط غير المقصود فقد أثر سلبا على منافس-جيزي- لصالح المتعاملين الآخرين ومع ذلك يمكن القول بأنه لم يؤثر على تنافسية القطاع ككل.

¹ مقابلة أجريت مع المدير الأول للإدارة على أساس القيمة (Value based management Senior manager) لمؤسسة جيزي، بتاريخ: 2014/06/16.

² www.djezzy.com. أطلع عليه في: 2014/10/22.

³ مقابلة أجريت مع المدير الأول للإدارة على أساس القيمة (Value based management Senior manager) لمؤسسة جيزي، بتاريخ: 2014/06/16.

II- تأثير العرض:

يتحدد جانب العرض من الشروط القاعدية للهاتف المحمول في الجزائر بعدة عوامل تؤثر في المنافسة في القطاع بأشكال وآليات مختلفة، وأهم الشروط التي سيتم التعرض لتأثيراتها: طبيعة المنتج، طبيعة المؤسسات، حواجز الدخول، هيكل التكاليف، التكنولوجيا، المدخلات.

II-2- تأثير طبيعة المنتج:

تكنولوجيات الإعلام والاتصال تتميز عن غيرها من القطاعات والهاتف المحمول على وجه التحديد فهما يمتازان بخصوصية كبيرة. فالاتصال عبر الهاتف المحمول رغم أنه يصنف ضمن المنتجات اللامادية إلا أنه يأخذ بعض المواصفات من المنتجات المادية، فنجد أن الشرائح يمكن تخزينها ولفترة طويلة كما هو الحال بالنسبة للرصيد، ضف إلى ذلك أنها كلها قابلة للنقل بسهولة والشرائح وحدها تتطلب النقل المادي أما الرصيد فهو لا يستدعي ذلك، إذ يكفي لتحويله القيام بعملية أو تطبيق إلكتروني بسيط ومحدد، كما يمكن أيضا تقديم خدمات الهاتف المحمول في غياب المشترك بمعنى أنه يمكن الاستفادة من الاتصال عبر الهاتف المحمول دون وجود تواصل مباشر بين المؤسسة التي يمثلها المتعامل أو من يمثله من خلال: نقاط البيع، الأكشاك العمومية، وغيرها من جهة وبين المستهلك النهائي الذي يمثله المشترك من جهة أخرى، فهي لا تستلزم الاستهلاك المباشر عند إنتاجها فهي قد تمتد إلى سنتين كاملتين أي يبقى المشترك محتفظا برصيده في ظل هذه المدة أما الشرائح فهي تبقى مدى الحياة إلا إذا لم يتم استغلالها بأي شكل من الأشكال: إرسال أو استقبال، مهاتفة أو رسائل نصية أو غيرها خلال ثلاثة أشهر¹ في هذه الحالة يحق للمتعامل إلغاء عقد الاستفادة المشترك، وقد تم تمديد هذه المدة إلى خمسة أشهر وهذا الإجراء محدد من قبل سلطة الضبط ليستفيد المتعاملون من إعادة بيع الشرائح غير المستغلة من قبل المشتركين لفترات طويلة.

طبيعة المنتج التي تتطلب وجود شبكات مرتبطة بالأساس بالرادارات و BTS وحتى وإن كانت هذه الشبكات أقل تعقيدا من صناعات الشبكات الأخرى، كالسكك الحديدية والكهرباء والغاز التي تستلزم وجود قنوات وشبكات ربط كاملة يتم تثبيتها وإدارتها وفق نظم محددة إلا أن الهاتف المحمول يعتمد على الفضاء

¹ مقابلة أجريت مع المستشار التسويقي لمؤسسة موبيليس، بتاريخ: 2014/06/15.

الهيبريتيزي للاتصال مما يفتح مجالا أوسع لتنظيم المتعاملين لشبكاتهم بحرية أكبر من صناعات الشبكات الأخرى وسهل عليهم التوسع والتعديل في الشبكة دون وجود ضوابط أو شروط قانونية،¹ مما يسمح لأي متعامل بالتواجد في أي مكان يرى بأنه أفضل لتقديم خدماته حتى في وجود المتعاملين الآخرين في نفس الموقع.

الاتصال بالهاتف المحمول يتضمن خدمة أساسية وهي الاتصال الصوتي وخدمات ملحقة هي الرسائل النصية ومتعددات الوسائط والانترنت، لذلك فإن الاهتمام الأكبر من قبل أغلب المتعاملين كان بالخدمة الأساسية، خاصة في بداية ظهور القطاع في الجزائر لأنه الأسهل في التعامل - لأنه بديل متطور عن الهاتف الثابت- حتى أن المتعامل موبيليس لجأ إلى تقديم خدمة الرسائل النصية بشكل مجاني لتنشيط هذه الخدمة ونشر ثقافة استخدامها لفترة طويلة حتى سنة 2004. التطورات السريعة التي شهدتها القطاع استوجبت اهتماما أكبر بالخدمات الإضافية، وقد ركزت أوريدو في منافستها على هذا الجانب منذ دخولها كمحاولة لجذب المشتركين المهتمين بالخدمات الملحقة خاصة تلك التي تتطلب تكنولوجيا أكثر تطور من الاتصال العادي. تعاضم اهتمام المتعاملين بالخدمات الملحقة بعد اتساع مجال استعمال الوسائط المتعددة والتطبيقات المتطورة وتكنولوجيات المعلومات لدى المشتركين.

تبقى خدمة الهاتف المحمول على خاصية عدم قابلية المقارنة إلا بعد التجربة والاستعمال كما أنها قابلة للتميط، وتأثرها بالموقع الجغرافي (سنوضح ذلك لاحقا) بالنظر لارتباطها بالبنث والذبذبات والفضاء الهيبريتيزي واعتمادها على الرادارات ما يجعل الخدمات شديدة التأثير بتغطية الشبكة التي تؤثر على الخدمات المقدمة بتصنيفها إلى داخل المدن وما بين المدن- في الطرقات- لذلك نجد أن المتعاملين يركزون على تقديم الأفضل داخل المدن نظرا لزيادة الطلب وكثافته العالية مقارنة بما بين المدن هذه الأخيرة التي تعرف اهتماما أقل وهو ما يفسر ضعف جودة شبكات الهاتف المحمول.

طبيعة المنتج تتحدد أيضا من التقسيم الأساسي لها، إذ أنها تنفرع بالأساس إلى: الدفع القبلي (المسبق) والدفع البعدي ولكل منهما خصوصية يتميز بها عن الآخر فالأول يقتضي شحن الرصيد أو التعبئة للاستفادة من خدمات الهاتف المحمول أما الثاني فيعتمد على الفوترة خلال فترات محددة. بداية الهاتف المحمول في الجزائر كانت من خلال الدفع البعدي فقط الذي كان منحصرا في فئة محددة من المشتركين إلى أن دخل المتعامل جيزي الذي ركز على العكس من سابقه موبيليس على الدفع القبلي، فبعد سنة من دخولها

¹ مقابلة أجريت مع نائب مدير التطوير والهياكل القاعدية بوزارة الاتصال، بتاريخ: 2014/06/15.

أي في سنة 2004 كانت قد أطلقت ثاني خدمة للدفع القبلي ألو بعد جيزي كارت. ساهم الدفع المسبق في تغيير القطاع بانتقاله إلى فئات استهلاكية أوسع لسهولة الحصول على الشريحة واستغلالها وتكلفتها المنخفضة، وهو الأمر الذي دعى المتعاملين الثالث إلى تنويع تشكيلاتهم بشكل أوسع في الدفع المسبق وزاد من رقم أعمالها مقارنة بالمسبق وصار الطابع المميز لقطاع الهاتف المحمول في الجزائر.

مهما تكن طبيعة الدفع قبلي أو بعدي فالخدمة الأساسية التي يقدمها الهاتف المحمول تبقى الاتصال المحدد بالمهاتفة أما الرسائل النصية والتطبيقات الأخرى مهما كان شكلها فهي تعتبر خدمات ملحقة للخدمة أو المنتج الأساسي الذي يبقى محددًا بالاتصال الصوتي خاصة في معيار GSM- رغم التطور الكبير الذي عرفه- والمحدد بالجيل الثاني الذي تختص به دراستنا ويختلف الأمر مع الجيل الثالث الذي يمتد إلى الاتصال الصوتي والمرئي.

طبيعة الهاتف المحمول على اعتباره منتج تابع للاتصالات وبنقل المعلومات سهل من انتشاره وتقبل التطورات التي تظهر عليه من قبل المنافسين والمشاركين ونشط لديهم الحاجة إلى طلب الأفضل، الأمر الذي وفر للمتعاملين أوجه كثيرة لتميز منتجاتهم وتنويعها ما زاد من رفع مستوى المنافسة في القطاع. ويتم ذلك بآليات مختلفة فطبيعة المنتج تؤثر على طبيعة الطلب على أصناف محددة من خدمات الهاتف المحمول على حساب غيرها (الدفع القبلي)، على طبيعة المؤسسة، وعلى التكنولوجيا، وعلى طرق الشراء (نتطرق لها لاحقاً) التي بدورها تؤثر على المنافسة في القطاع بشكل أو بآخر مع التركيز على أن هذا الشرط أثر إيجاباً لأنها ساهمت في توسيع مجال المنافسة وتنشيطها وزيادة شدتها.

3-3- تأثير طبيعة المؤسسات:

تؤثر طبيعة المؤسسات كشرط من الشروط القاعدية لصناعة الهاتف المحمول بعدة أشكال على المنافسة فيها، فنجد أنه بالأساس قطاع يتطلب هذا مؤسسات كبيرة الحجم ورأس المال، فحسب الشروط المحددة لمناقصة دخول المتعامل الثاني فإنه لا بد أن يكون رأس مال المؤسسة المترشحة للمناقصة يساوي أو يفوق 3 مليار دولار أمريكي نهاية 2001 أو أن يكون رأس مالها المقدر في البورصة أو للمؤسسة الأم المالكة لها في مارس 2001 على الأقل أكثر من 10 مليار دولار أمريكي¹، وفيما يتعلق بالمناقصة التي تلتها فقد تحدد رأسمال

¹ ARPT, Rapport final sur le processus d'octroi de la deuxième licence de la téléphonie mobile de norme GSM, Op.Cit, p3.

الشركة بـ 1 مليار دولار أمريكي على الأقل نهاية 2002 أو أن يكون رأس مالها المقدر في البورصة أو للمؤسسة الأم نهاية جوان 2003 يتجاوز 2 مليار دولار أمريكي.¹ أما المدفوعات التي يقدمها المتعامل الحاصل على الرخصة كضمان مقابل حصوله الرخصة، فرغم أنها تقسم على دفعات إلا أنها تبقى مرتفعة حيث تحدد الشطر الأول الذي دفعته أوراسكوم سنة 2001 بـ 368.5 مليون دولار أمريكي،² أما الوطنية للاتصالات فقد دفعت لنفس الغرض 210.5 مليون دولار أمريكي.³ كما تتميز طبيعة الاستثمار في حد ذاته بارتفاع التكاليف الثابتة الأخرى التي تتعلق بالاستثمارات التي تتطلبها هذه الصناعة، وهو الأمر الذي جعل مؤسسة بحجم أوراسكوم تيليكوم تتنازل عن فرعين تابعين لها في دولتين مختلفتين لتوجه استثماراتها للدخول إلى الجزائر من خلال فرعها جيزي.⁴

كون المتعاملين الثلاث فروع من مؤسسات كبرى يوصلنا إلى إمكانية استفادة الفروع الممثلة للمتعاملين الثلاث من باقي الفروع أو من المؤسسة الأم مباشرة وهذا في الحالتين سواء كانت الفروع الأخرى تنشط في نفس الصناعة أو في صناعات محاذية أو مكملية للهاتف المحمول، إذ نجد أن موبيليس استفادت من بعض التسهيلات التي ورثتها من اتصالات الجزائر ومن سهولة عقد اتفاقات مع باقي فروعها كبريد الجزائر التي ظهرت من خلال المنتج موبيبوست. واستفاد المنافسين الآخرين من الخبرات والتسهيلات التي تقدمها مؤسستهم الأم أو فروعها باعتبار أن الاتفاقات المبرمة بين هذه المؤسسات - الكبيرة مقارنة باتصالات الجزائر - يكون لها قوة تفاوضية عالية ما قد يحقق لها مكاسب أكبر في عقد الاتفاقات بالإضافة إلى خدمات التجوال بالتالي فطبيعة المؤسسة من هذه الناحية تعطي فرص أعلى لهذين المنافسين على حساب موبيليس.

طبيعة ملكية المؤسسة تحدد أيضا طبيعة القانون الذي تخضع له وهو ما تناولناه سابقا في إطار تدخل الدولة.

طبيعة القرار واتخاذها تتأثر هي الأخرى بطبيعة المؤسسة فموبيليس لم تكن تتمتع بالاستقلالية في بداية نشاطها وقد تحقق ذلك نسبيا في إطار إصلاحات القطاع وهو السبب الذي يعتبره مسؤولوها في انخفاض أدائها

¹ ARPT, **Rapport final sur le processus d'octroi de la troisième licence de la téléphonie mobile de norme GSM**, 2004, p3.

² ARPT, **Rapport final sur le processus d'octroi de la deuxième licence de la téléphonie mobile de norme GSM**, Op.Cit, p13.

³ ARPT, **Rapport final sur le processus d'octroi de la troisième licence de la téléphonie mobile de norme GSM**, Op.Cit, p14.

⁴ مقابلة أجريت مع المدير الاستراتيجي لمؤسسة جيزي، يوم: 2014/06/19.

وتنافسيته آنذاك رغم اعتبارها الداخل الأول للسوق، وهم يعتبرون بأنها لحد اليوم لم تتمتع بعد بالاستقلالية المطلوبة في اتخاذ القرار رغم كونها قانونيا فرعا مستقلا بذاته لارتباطها بخصوصية المؤسسة العمومية و ارادة الدولة،¹ مما يتسبب في خفض مرونتها الإستراتيجية. بالنسبة لجيزي والأوريدو فالأمر مختلف لأن كلا منهما تتمتع باستقلالية أكبر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة لها دون الحاجة إلى العودة إلى المؤسسة الأم لأنه بالأساس تتعامل هذه المؤسسات ضمن دول مختلفة ومجالات متنوعة مما يزيد من مرونتها الإستراتيجية، والدليل على ذلك هو إبقاء فامبلكوم على نفس الإدارة ونفس نمط التسيير في جيزي بعد امتلاكها لها.

طبيعة المؤسسات أثرت على تحديد المنافسين وعلى القانون الذي يتعاملون به وعلى طبيعة اتخاذ القرار بالتالي المرونة الإستراتيجية والمكاسب التي يمكن أن يحققها أي من المنافسين في قطاع الهاتف المحمول.

II-4- تأثير حواجز الدخول والخروج (عوائق، موانع):

تتداخل حواجز دخول إلى قطاع الهاتف المحمول مع غيرها من الشروط القاعدية لهذه الصناعة فهي ذات أبعاد: تكنولوجية، مالية، قانونية (شرط الدولة والسوق)، وغيرها، ورغم أن القطاع يعتبر جذابا للمستثمرين - وهو ما أظهرته المناقصات المتعلقة بدخول متعاملين-، ورغم المنافسة الشديدة فيه حيث نجد أن: الجزائر احتلت المرتبة 10 عربيا على أساس الدول الأكثر تنافسية في الهاتف المحمول بمعدل 58.91% في حين تصدرت السعودية الترتيب بـ 74.56%² إلا أننا نجد أن لهذا القطاع حواجز عديدة تمنع دخول أو خروج المتعاملين منه و إليه، فمن ناحية توجد الحواجز المتعلقة بحجم الاستثمارات المطلوبة لمثل هذا النشاط التي تعد استثمارات كبيرة (سبق الإشارة لذلك) يضاف لذلك أن يكون المتعامل المرشح للدخول ناشط في مجال الهاتف المحمول قبل دخوله السوق الجزائرية، كما تتطلب أيضا مستوى عالي من التكنولوجيا والتتبع المستمر لمستجداتها، والأهم من كل ذلك الخضوع لمناقصة وبتحكيم دولي للحصول على رخصة للاستغلال وللدخول إلى السوق الجزائرية بعد أن يتم فتح مجال لدخول متعامل جديد في هذا القطاع. الدخول من خلال الحصول على رخصة استغلال ليس حكرا على الجزائر و إنما هو الأسلوب المعتمد في كل الدول.

حواجز الخروج هي الأخرى تعتبر جد مهمة وهي عموما مرتبطة بنفس حواجز الدخول أي صعوبة الانتقال من هذا النشاط وسحب الاستثمارات لأنها استثمارات كبيرة ويصعب استرجاعها أو بيعها بسهولة

¹ مقابلة أجريت مع المستشار التسويقي لمؤسسة موبيليس، بتاريخ: 2014/06/15 .

² www.mptic.dz.

أطلع عليه في: 2014/09/20.

عدا عن أن التنازل عن الاستثمارات يترتب عليه عقوبات لأنه يتعارض مع دفتر الشروط الذي سبق للمتعاملين الاتفاق عليه إثر حصولهم على الرخصة إلا في حالة انتهاء مدة العقد أو الاتفاق والذي يتحدد بـ 15 سنة من تاريخ الحصول على الرخصة.

حواجز الدخول أثرت بعدة أشكال على قطاع الهاتف المحمول فهي منذ البداية أثرت على طبيعة المنافسة فيه كونها تحدد عدد المنافسين لذلك انتقلت من الاحتكار التام إلى الاحتكار القلة، كما يمكن القول بأنها أثرت منذ البداية على شدة المنافسة من ناحية عدد المنافسين من جهة ومن نوعيتهم على أساس أن اختيارهم تم بموجب مناقصة دولية وهم أصحاب الأفضلية فيها. حواجز الدخول تسمح لكل متعامل بالاستفادة من عدم دخول أي منافس محتمل إلا بعض مضي ثلاث سنوات من بداية نشاطه وهنا لا بد من الإشارة إلى أهمية الحواجز القانونية على وجه التحديد لأنها هي من يضبط القطاع فرغم وجود الحواجز التكنولوجية والمالية إلا أن تجاوزها لا يعني قدرة أي مستثمر على الدخول إلا في حال تجاوز الحواجز القانونية التي تحدد عدد المنافسين وتوقيت دخولهم وهي التي تضبط حركاته داخل القطاع التي تعتمد بالأساس على ضمان المنافسة المشروعة وتحدد أيضا حواجز الخروج لأنه ليس من حق أي متعامل من الخروج إلا في ظل الحصول على الموافقة القانونية، هذا من الناحية النظرية أما من الناحية الواقعية فقد استطاعت أوراسكوم الخروج وتعويضها بمالك جديد- تم التطرق لذلك سابقا- مع بقاء نفس المتعامل جيزي أي أنه تم دخول متعامل جديد وخروج آخر بتجاوز للحواجز القانونية المفروضة التي تقضي بمنع بيع أو التنازل عن رخص الاستغلال على أي من المتعاملين كما تمنع الخروج وذلك محدد مسبقا في اتفاقيات الحصول على الرخص.

يتضح مما سبق بأن أهم حاجز هو الحاجز القانوني الذي يؤثر مباشرة على المنافسة في القطاع من خلال تحديده لهيكلها وحتى شدتها لأنها تحصر المنافسة في المتعاملين النشطين في القطاع بالتالي تنخفض قوة المنافسين المحتملين ويبقى تركيز المتعاملين على المنافسة في القطاع لأن هذه الحواجز تمنع دخول منافسين جدد أو خروج المنافسين الحاليين وحالة جيزي تعبر عن حالة تعويض مالك بمالك آخر لأن المنافس جيزي بقي نفسه. الحواجز التكنولوجية والمالية تؤثر على استراتيجيات المنافسين لأنها تتعلق بمدى قدرتهم على التعامل مع التطورات السريعة في التكنولوجيا ومواكبتها وعلى إمكانية الحصول عليها.

II-5- تأثير هيكل التكاليف:

كون متعاملي الهاتف المحمول في الجزائر عبارة عن فروع لمؤسسات أم فإن هذه الأخيرة تؤثر بشكل أو بآخر على هيكل تكاليف المتعاملين - و إن كانت تعمل في ظل نوع من الاستقلالية - حيث نجد أن جيزي ولسنوات عديدة تعتبر كفرع من أوراسكوم تليكوم التي تتضمن فروعاً أخرى في صناعات محاذية وأخرى بعيدة (الاستثمار في الحديد والصلب)، وهي مؤسسة تخضع في تعاملاتها لقوانين وشروط البورصات العالمية التي تتعامل معها مما يؤثر على هيكل تكاليفها، والأمر نفسه عندما انتقلت إلى الملكية المشتركة فيما بعد أين يبرز التأثير بالمتغيرات والتكاليف المتعلقة فقط بتكنولوجيات الاتصال. أوريدو هي الأخرى تتأثر بالمؤسسة الأم المرتبطة هي الأخرى بتعاملات البورصة و إن كانت مختصة فقط بالهواتف الثابتة والمحمولة في إطار دولي، في المقابل نجد موبيليس التي تخضع تكاليفها للتأثير المحلي نظراً لاعتبارها فرعاً من اتصالات الجزائر التي تنشط في الجزائر فقط في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال لكنها غير خاضعة لحد اليوم لتعاملات البورصة، كل ذلك من شأنه التأثير على هيكل تكاليف متعاملي الهاتف المحمول ولو بشكل بسيط في ظل استقلالية الفروع ويتضح ذلك من سلوكيات المتعاملين.

رغم عدم وجود معلومات كافية عن هيكل تكاليف متعاملي الهاتف المحمول في الجزائر إلا أنه وحسب المسؤولين لدى المتعاملين الثلاث فإنهم يقرون بأن هيكل تكاليفهم يعرف تركيزاً للتكاليف الاستثمارية، ابتداءً من الاستثمارات الابتدائية للحصول على رخصة الاستغلال، تكلفة الهياكل القاعدية، المعدات والآلات، و إذا أخذنا على سبيل المثال التجهيزات الثابتة لقطاع الاتصالات في الجزائر فإننا نجد بأنها تمثل حوالي 5 مرات التحصيلات الإجمالية لذلك فهي تصنف في صنف الصناعات الثقيلة رغم أنها خدمية بالنظر إلى الحجم الكبير لاستثماراتها¹ مع وجود العديد من التكاليف المتغيرة التي ترتبط باليد العاملة، التكاليف المرتبطة بالتعامل مع مقدمي الخدمات، الصيانة، وغيرها.

هيكل التكاليف مرتبط من ناحية أخرى بدفتر الشروط الذي لا بد لكل متعامل من العمل وفقه إذ أنه يحدد طريقة معينة لتوسيع شبكات استغلالهم منذ الانطلاق الفعلي لخدماتهم ما يعني أنه لا بد من مسايرة التكاليف للقوانين المحافظة على الصناعة الوطنية والدولية منها.

¹ عبد القادر برانيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 61.

خاصية أخرى تميز هيكل التكاليف باعتباره شرط من الشروط القاعدية، وهو قدرة المتعاملين على الاستفادة من اقتصاديات الحجم أو أثر التكلفة لأن تغطية شبكات الهاتف المحمول على العكس من الخدمات الأخرى يمكنها الاستفادة من الزيادة في عدد المشاركين والاتصالات إلى حد معين دون اللجوء إلى توسيع شبكتها، إضافة إلى إمكانية الاستفادة من خدمة الربط البيني الذي يعني استفادة مشترك شبكة معينة من الاتصال مع مشترك شبكة أخرى كما يمكنها الاستفادة من شبكات متعاملين آخرين في دول مختلفة من خلال التعاقد في إطار خدمة التجوال و إن كانت الخدمتين مختلفتين في آلياتهما إلى أنهما يشتركان في تحويل جزء من التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة من خلال اتفاقات الاستفادة من شبكات الغير دون اللجوء إلى استثمارات جديدة بتركيب محطات جديدة أو رادارات جديدة لتوسيع شبكة المتعامل.

هيكل التكاليف يضمن جانبا كبيرا من التكاليف الخاصة بالتسويق خاصة ما تعلق منها بالإشهار الذي يعرف منافسة شديدة من المتعاملين وهو ما يفسر الكم الهائل للحملات الإشهارية عالية الميزانية وتنوعها، ليس فقط من خلال الومضات الإشهارية المكتوبة والمسموعة والمرئية وإنما من خلال التواجد والمشاركة في الكثير من التظاهرات الرياضية والاجتماعية والاقتصادية، الحصول على رخص الرعاية "Sponsoring" التي تحمل المتعاملين تكاليف عالية وبالمقابل توفر لهم إمكانية أكبر في توسيع نشاطهم، فعلى سبيل المثال اعتبار أوريدو الراعي الرسمي للفريق الوطني لكرة القدم واجهته موبيليس بتقديم نفسها على أنها الراعي الرسمي لمشجعي الفريق الوطني لكرة القدم الذي جعلها تتكفل التام بالمئات من المشجعين لدعم وتشجيع الفريق من حيث النقل والإقامة وغيرها. المشاركة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية تحمل هي الأخرى المتعاملين تكاليف عديدة من خلال دعم وتمويل بعض الجمعيات الخيرية والاجتماعية وفي المساهمة ولو بشكل بسيط من خلال التوعية ودعم تكوين الشباب لإنشاء مشاريع خاصة بهم.

هيكل التكاليف كشرط قاعدي يسمح للمتعاملين بالانطلاق من نفس النقطة في المنافسة لأن الحصول على رخصة الاستغلال يتم صياغتها حتى يتسنى لكل متعامل المنافسة في ظل تكاليف متماثلة نسبيا لضمان وجود منافسة عادلة، وينعكس ذلك على التكاليف الابتدائية في بداية النشاط. تمثل التكاليف الاستثمارية الحجم الأكبر من التكاليف،¹ وتعتبر التكاليف التسويقية والتكنولوجية عالية هي الأخرى، بالتالي فهيكلك التكاليف يوفر أرضية متماثلة نسبيا للمنافسين في القطاع ويظهر الاختلاف في التكاليف المتغيرة التي تعكس القدرة الفردية لكل متعامل على التفاعل الايجابي، وقد يكون هو السبب في عدم اعتماد المتعاملين على إستراتيجية السيطرة

¹ مقابلة أجريت مع المدير الاستراتيجي لمؤسسة جيزي، يوم: 2014/06/19.

عن طريق التكاليف لأن تكاليفهم الحالية متقاربة على العكس من المرحلة التي تلت دخول المتعامل جيزي الذي اعتمد عليها آنذاك، لكن الآن يصعب ذلك، بالتالي توجه المتعاملون إلى استراتيجيات أخرى.

II-6- تأثير التكنولوجيا:

التكنولوجيا تعد أساس قيام كل الصناعات المرتبطة بالاتصالات والهاتف المحمول من ضمنها، فالقطاع يركز عليها بشكل كبير، كما أنه يتميز بالتطور الكبير والسريع لهذه التكنولوجيا، من حيث تشغيل الشبكة، الأجهزة والمعدات وغيرها، وعلى العموم نجد أن التكنولوجيا التي يعتمد عليها المتعاملون الثلاث هي تكنولوجيا قاعدية سواء المتعلقة بالإجراءات أو الأنظمة لأنهم في الحقيقة يتعاملون مع مقدمي خدمات هم الآخرين يعتمدون على تكنولوجيا متقاربة و ان كان ذلك يعود بدرجة كبيرة إلى أن المتعاملين الثلاث أُلزموا ولفترة طويلة على التعامل بمعيار GSM في إطار الجيل الثاني حسب ما اتفق عليه مع سلطة الضبط وهو ما يظهر في رخص استغلالهم، أما رخص استغلال الجيل الثالث فقد تم فتح باب المنافسة فيها بدعوة من سلطة الضبط فقط بتاريخ: 01 أوت 2013.¹

تؤثر التكنولوجيا كشرط من الشروط القاعدية لصناعة الهاتف المحمول من ناحية التكنولوجيات التي تعتمد عليها أجهزة الهواتف المحمولة التي تطورت بسرعة كبيرة وضغطت على المتعاملين لتحديث شبكاتهم وتطبيقاتهم حتى تتماشى مع متطلبات المشتركين التي تفرضها أجهزتهم المحمولة.

بمعنى أن التكنولوجيا تؤثر من جانبيين مختلفين التكنولوجيا التي يعتمد عليها المتعاملون والتكنولوجيا التي تفرضها الصناعات الأمامية والخلفية، وهي في الحالتين تتطلب تتبع مستمر للتطورات و إن كانت مضبوطة في عدة نواحي بأحكام واتفاقات معينة مسبقا من قبل سلطة الضبط والاتحاد الدولي للاتصالات.

التكنولوجيا بوصفها شرطا قاعديا لصناعة الهاتف المحمول في الجزائر وفرت المناخ الملائم للمنافسة، ففي بداية ظهور النشاط كان المشتركون يستغلون الهاتف المحمول في حدود ضيقة لا تتعدى الخدمات الأساسية ومع التطورات السريعة، خاصة وأن المجتمع الجزائري يعتبر مجتمعا منفتحا سريع التأقلم مع التغيرات والتطورات، التي يعتبرها مسيروا المتعاملين الثلاث بأنها الميزة الأساس لتوسع الصناعة وتطورها، وهو الذي يفسر الطلب المتزايد على التكنولوجيات الأحدث قبل توفرها كما حدث مع الجيل الثالث والاستغلال التطبيقات

¹ وثائق داخلية لـ ARPT .

التي تتوفر عليها هواتفهم المحمولة ولا تتوفر عليها شبكات المتعاملين خاصة بعد دخول الهواتف الذكية، بالتالي زاد الضغط على سلطة الضبط من قبل المشتركين والمتعاملين للسماح بنشاط أجيال أكثر تطور.

بداية نشاط كل من موبيليس وجيزي لم تعرف اهتماما بالتكنولوجيا لأن الخدمات الأساسية في حد ذاتها لم تكن معروفة جيدا للمستهلكين، في المقابل نجد أوريدو منذ بدايتها اعتمدت على التكنولوجيا العالية مقارنة بمنافسيها وجعلت منها ميزتها الأساسية. بتطور القطاع أصبح المتعاملون الثلاث يقدمون عروض بتكنولوجيات متقاربة.

من هنا فالتكنولوجيا تعتبر أساس جيدا للمنافسين الثلاث لأنها توفر مجالات متعددة لكسب مزايا تنافسية يمكن الاستفادة منها كما كانت سببا في توسيع نشاطهم خاصة بعد توسع استعمالات الهاتف المحمول وتزايد قدرته على إشباع حاجات ورغبات المشتركين من خلال تقديم خدمات مماثلة لما تقدمه منتجات الإحلال كالانترنت بالتالي فإن هذا الشرط القاعدي يعتبر مؤثرا ايجابيا و إن كان تأثيره محكوم بالقواعد التي يفرضها الشرط الدولة والسوق.

7-7- تأثير المدخلات (مواد الأولية):

تتعدد المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية للهاتف المحمول والتي يصعب حصرها لكن يمكن أن نجمع أهمها في: الفضاء الهرتيزي، الآلات والمعدات، الرادارات، المعارف المختلفة (التقنية، التكنولوجية، تكوين و اعادة تكوين العمال والإطارات...)، والخدمات المختلفة الخاصة ب: الصيانة، التطبيقات المرتبطة بتحميل الألعاب والأغاني، وغيرها. إضافة إلى عنصر آخر غاية في الأهمية هو الأرقام الممثلة لعدد الخطوط والشرائح التي يمكن منحها للمتعاملين الذين يقومون بدورهم ببيعها في شكل شرائح أو خطوط لمستخدميهم.

تتميز المدخلات المتعلقة باستخدام الفضاء الهرتيزي بأنها محددة ومسخرة لاستعمال المتعاملين منذ حصولهم على رخص الاستغلال لدخول السوق الجزائرية وتنتهي بانتهاء الاتفاقيات التي يعملون في ظلها، في حين أن المدخلات الأخرى تتغير بتغير تطورات نشاط واحتياجات المتعاملين واستجابة لتغيراتهم، أما الأرقام فهي تتميز عن باقي المدخلات الأخرى باعتبارها موارد محدودة نظرا لخضوعها لتقسيم سلطة الضبط، وقد تم توسيع الشبكة لتوفير موارد الترقيم والدقة في استعمال الاحتياطات المتوفرة نظرا لأن القدرات التي كان يسمح بها المخطط السابق لا تستجيب للطلب المتزايد وأمام ذلك الوضع شرعت سلطة الضبط في استشارة

تهدف إلى توسيع الشبكة حيث تم الاعتماد على مكتب آركوم " Arcom " من طرف مجلسها لانجاز الدراسة باستشارة متعاملي الهاتف الثابت والمحمول،¹ وعليه تم توسيعها مرة واحدة منذ ظهور القطاع إلى يومنا هذا استجابة لاتساع حجم المشتركين ولتوقعات تزايد أعدادهم أكثر فأكثر وقد كان ذلك بتعديل الترقيم من 8 أعداد إلى 10 أعداد في 2008/02/22 كما يظهر في الجدول الموالي:

الجدول(17): جدول تعديل الشبكة الرقمية للهواتف المحمولة في الجزائر لسنة 2008.

المتعامل	موبيليس	جيزي	أوريدو
الرقم السابق	06 XX XX XX 09 XX XX XX	07 XX XX XX 09 XX XX XX	05 XX XX XX
الرقم الإضافي	6	7	5
الرقم الجديد	066 XX XX XX 069 XX XX XX	077 XX XX XX 079 XX XX XX	055 XX XX XX

Source: www.arpt.dz. Consulté le: 12/12/2013.

استطاعت الشبكة الرقمية الجديدة من فتح مجال واسع لتزويد المتعاملين بأرقام جديدة حيث أضيف عددان للشبكة كاملة وقسمت الأرقام بالتالي بالتساوي بين المتعاملين الثلاث حيث: نميز شبكة موبيليس بالأرقام التي تبدأ بـ"06" وجيزي بـ"07"، وأوريدو بـ"05"، بعدما كان ولوقت وجيز تداخل في تحديد هوية بعض المشتركين نظرا لحصول كل من موبيليس وجيزي على تشكيلة تبدأ بالرقم "09" في الأرقام المشكلة من 8 أعداد.

كما يستفيد المتعاملون في هذا الإطار من إعادة الاستغلال الأرقام الممثلة للشرائح أو الخطوط التي لم يقم أصحابها بأي عملية من العمليات مهما كان شكلها للاستفادة من الشبكة في ظرف محدد من قبل سلطة الضبط الذي تغير من ثلاث أشهر إلى خمسة أشهر ما يعني أنه من حق المتعامل إعادة بيعها من جديد بموجب القانون بالتالي يمكننا القول بأنه يمكن للمتعاملين إعادة تشغيلها. خلاصة القول أن هذه المدخلات رغم محدوديتها إلا أنها قابلة لإعادة التشغيل والاستفادة منها من قبل المتعاملين.

¹ ARPT, Développement du plan de numérotation, Arpt info, N° 5&6, Algérie, 2006, p 30.

تتميز المدخلات التي يتعامل معها الهاتف المحمول تعتبر كلها موارد متوفرة وبسهولة و إن ميزنا نسبيا محدودية الأرقام الهاتفية، توفر المدخلات نظريا وعمليا يسهل على المتعاملين مزاوله نشاطهم بشكل أفضل، وقد يكون ذلك سببا في اشتراط أن يكون المتعامل المترشح لدخول قطاع الهاتف المحمول في الجزائر نشط في المجال لأن ذلك يعني أنه يمتلك الموارد اللازمة لذلك سواء المادية والمعنوية (الخبرة، المعارف...)، أما المدخلات الأخرى كالفضاء الهرتيزي والأرقام فمن حق المتعامل الحصول عليها بمجرد حصوله على رخصة الاستغلال بمعنى المدخلات متوفرة للمنافسين بما يؤثر إيجابا على المنافسة في القطاع بانطلاقهم من نفس المستوى ويبقى الاختلاف في كيفية حصولهم على الموارد التي تحقق التميز لهم وفي كيفية استغلالها في المنافسة كما هو الحال بالنسبة للتكنولوجيا من جانب توفيرها وتشغيلها.

III- تأثير الطلب:

جانب الطلب للشروط القاعدية لصناعة الهاتف المحمول في الجزائر يتعلق بعدة متغيرات يصعب في كثير من الأحيان تحديدها والأصعب من ذلك تحديد معالمها. وقد ركزنا في دراستنا هذه على أهم العناصر التي نعتقد بأنها الأكثر تأثيرا ولأنها تتناسب مع الأساس النظري لدراستنا كما هو الحال بالنسبة لجانب العرض وحتى للمحيط العام، وقد تضمنت كلا من: مدة الحياة، مرونة السعر، العلاقة منتج/سوق، الموقع الجغرافي، المحددات الدورية والموسمية، طرق الشراء.

III-1- تأثير مدة (دورة) حياة المنتج:

تميز الهاتف المحمول في الجزائر بتأخر انطلاقه مقارنة بباقي الدول وعلى الخصوص دول الجوار (تونس والمغرب)، كما أنه عرف نموا بطيئا في المرحلة الأولى من حياته تلتها حركة متسارعة في النمو ولحد اليوم لا يمكننا الجزم بأنه وصل إلى مرحلة النضج، نظرا للتحديثات التي تجعلنا في بعض الأحيان ننظر إلى الهاتف المحمول على أنه منتج جديد وليس فقط خدمات جديدة أو إضافية للمنتج الأصلي، نظرا للتطورات والإضافات الملحقة والمحقة به، كما هو الحال بدخول الإنترنت ضمن خدماته الإضافية أو الانتقال من جيل لجيل آخر من الهاتف المحمول وما يوفره كل جيل جديد من مميزات تكون أحيانا جديدة كلياً عن الجيل الذي يسبقه.

تتبع التطور الزمني لقطاع الهاتف المحمول في الجزائر يقتضي التذكير بأن الهاتف المحمول ظهر في ظل احتكار تام لاتصالات الجزائر والذي لم يعرف تطور كبير وقتها، حيث نجد أن عدد المشتركين انتقل من 18000 مشترك سنة 1998 إلى 72000 في السنة الموالية لها، إلى 68000 مشترك سنة 2000 و 10000 العام 2001.¹ فتح القطاع للمنافسة غير من وتيرة تطور ه بعد دخول متعاملين جديدين واستقلال المتعامل التاريخي. ومحاولة منا لإعطاء صورة أوضح عن دورة حياة الهاتف المحمول وبناء على المعطيات المتوفرة قمنا بتتبع التغيير الزمني لرقم أعمال هذا المنتج، كما يظهر من خلال الجدول اللاحق.

الجدول(18): تطور رقم أعمال الهاتف المحمول في الجزائر (2001- 2013).

السنة	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
رقم لأعمال (مليون دج)	/	26000	56000	78000	104000	81400	64630	62146	58000	61000	65809	70507	غ.م
النسبة(%)	/	/	1.15	0.39	0.33	0.21-	0.20-	0.03-	0.06-	0.05-	0.07	0.07	/

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق داخلية لـ ARPT.

الاعتماد على رقم الأعمال لتحديد مراحل دورة حياة الهاتف المحمول قد يكون غير كاف إذ أنه قد لا يعطي الصورة الحقيقية لمراحل تطور المنتج في الجزائر-وقد نرجع ذلك لخصوصية المنتج- حيث أنه وفقا للدراسات النظرية لدورة الحياة وفي الحالة العامة لها، فإن أي منتج يعرف تزايدا في نسب النمو في بداية حياته بنسب متزايدة ثم متناقصة يليه الاستقرار فالتراجع، أما في حالة الهاتف المحمول فقد وجدنا بأن نسب نمو رقم الأعمال كانت متذبذبة عموما، كما يظهر بأنها متناقصة مباشرة بعد سنة من إطلاقه أي من 115% سنة 2003 تراجعت بنسب موجبة خلال السنة الموالية ثم عاودت التطور ولكن بنسبة أقل ففي السنة الموالية لها انخفضت إلى 39% ثم عاودت التراجع بمعدل طفيف خلال السنة التالية لها، وبدأت بالتناقص السلبي ما بين: 2006 و 2007 بمعدلات تفوق 10%. وتواصل التناقص السلبي إلى غاية 2010 ولكن بمعدل أقل من 10% ثم عاود رقم أعمال الهاتف المحمول النمو من جديد خلال الفترة المتبقية.

رقم أعمال الهاتف المحمول عرف تطورا موجبا يفوق 10% إلى غاية سنة 2005 تلاه تراجع دون وجود فترة نضج تبعتها فترة تراجع بمعدلات تفوق هي الأخرى نسبة 10% في الفترة ما بين 2006 و 2009 وبعدها عاود رقم الأعمال التطور من جديد.

¹ARPT, Rapport Annuel 2004, 2004, p90.

بالتالي يمكن القول بأن دورة حياة الهاتف المحمول في الجزائر تخضع لحالة خاصة وليس لتطور طبيعي كما هو بالنسبة للحالة العامة لأغلب المنتجات. وقد يكون ذلك راجع لخصوصية المنتج التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيات الحديثة، الأمر الذي ينجم عنه الكثير من التغيرات الحاصلة في المنتج من حيث خصائصه والمتطلبات الواجب توفرها فيه والتي تنعكس بدورها على الطلب عليه ومنه على دورة حياته حتى أنه - كما سبق وأشرنا - أن بعض الخصائص قد تعدل في خصائص المنتج ليبدو وكأنه منتج جديد، لذلك فإن الهاتف المحمول يتوقع أن يعرف مرحلة نضج طويلة تتخللها بعض التذبذبات في الطلب التي ترجع للتحديثات والتطورات التي تطرأ عليه.

دورة الحياة عادة تتحدد بوجود منافسة قليلة وحتى معدومة في بدايتها يليها نمو أين يفترض وجود منافسة شديدة ثم نضج واستقرار في الوضع التنافسي أين تبدأ المنافسة بالتلاشي مع اتجاه المنافسين للخروج منه لتراجع الطلب والأرباح في الحالة العامة، أما فيما يتعلق بالهاتف المحمول في الجزائر فرغم التذبذب الحاصل في رقم أعماله وحصص عدد المنافسين في ثلاث فقط، إلا أن الملاحظ أن القطاع مر بمرحلة انطلاق طويلة استمرت لغاية دخول المتعامل جيزي ثلثها مرحلة نمو سريعة، وهو إلى اليوم لم يصل إلى التشبع فهو يعرف حالة خاصة تأخذ من مواصفات مرحلتي النمو والنضج فرغم وضوح معالم القطاع مع استمرار مؤسسة جيزي كقائد للسوق خلال فترة الدراسة كاملة وتوضيح حصص مراتب المنافسين بعدها على التوالي: موبيليس ثم أوريدو، و إن كانت الحصص غير ثابتة بسبب تغير عدد المشتركين واستهلاكاتهم، إلا أن حصص المنافسين الثلاث تتمتع بالتوسع ليس فقط على حساب بعضهم البعض الذي يعبر عنه **معدل شارن "Taux churn"**^{1*} الذي يتمتع المتعاملون عن الإفصاح به رغم اعترافهم بفقدان بعض مشتركهم من حين لآخر لحساب منافسيهم. كما أن القطاع ككل ما يزال قابلا للتوسع لكسب مشتركين جدد لذلك فالمنافسة تظل شديدة وشبكات التوزيع ما تزال هي الأخرى في حالة نمو مستمر، عدا عن الخدمات التي تلحق بالمنتج الأصلي والتحديثات التي تظهر عليه، بالتالي فدورة حياة الهاتف المحمول في الجزائر على غرار باقي الدول أثرت وتؤثر إيجابا على المنافسة في القطاع وعلى المتعاملين الثلاث بنفس الشكل ولأن هذه المرحلة يتوقع أن تستمر لفترات طويلة فإن التأثير الإيجابي يتوقع أن يستمر.

* معدل شارن: مؤشر عالمي يقيس نسبة انتقال المستهلكين من منافس لآخر.

III-2- تأثير مرونة السعر:

لتقدير وتحليل المرونة لابد من الإحاطة بمجموعة من المعلومات الخاصة بالأسعار في هذه الصناعة. بالتالي لفهم الأسعار لابد من التمييز بين: سعر الشريحة وسعر الوحدة وحتى أسعار الخدمات الإضافية، مع ضرورة الإشارة للاختلافات الناتجة عن طبيعة الدفع من جهة والاختلافات بين المنتجات لدى المتعامل الواحد ضمن تشكيلة منتجاته المعروضة، فبالنسبة للشريحة فإن المشترك يدفع ثمنها مرة واحدة وهي بذلك تعد كاستثمار أما الوحدات فهي تختلف باختلاف حجم الاستهلاك، والمتعارف عليه أن الوحدة محددة بثلاثين ثانية، أما الخدمات الأخرى فبعضها مجاني لدى كل متعاملين مثل: عدم إظهار الرقم أو معرفة الرصيد المتبقي،... وبعضها يتطلب زيادة في السعر كالاتصال بمصلحة المستهلكين و إن كان سعرها ثابت لدى المتعاملين الثالث، والبعض الآخر الذي يختلف من متعامل لآخر كالانترنت. أما عن طبيعة الدفع: قبلي أو بعدي فإن السعر محدد سلفا لدى مشتركي الدفع القبلي نظرا لشراء المشترك للوحدات حسب احتياجاته أما البعدي فإن السعر النهائي يتحدد بنهاية الفترة المحددة لفاتورة المشترك، إضافة إلى الترقية والعروض المرتبطة بها والمقدمة من طرف مختلف المتعاملين والتي تخص تخفيضات في الأسعار وفي بعض الأحيان عروضاً مجانية، وعليه يصعب في الحقيقة تحليل كافة الأسعار وحساب مرونتها.

يتمتع المتعاملون بنوع من الحرية في التسعير إلا أنهم يخضعون لتنظيم ورقابة سلطة الضبط، ويظهر ذلك من خلال المرسوم التنفيذي 141/02 الصادر في: 2002/04/16 والمحدد للقواعد التي يطبقها متعاملو الشبكات العمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية من أجل تحديد تعريف الخدمات المقدمة. وفقا لهذا المرسوم فإنه يتعين على المتعاملين عدم التمييز بين مشتركهم في السعر إلا في ظل شروط خاصة وموضوعية كحجم الاستهلاك،¹ ووفق هذا القانون فإن المتعاملين مطالبون بتقديم بيانات تفصيلية عن أسعارهم على مواقعهم الالكترونية مع ضرورة تسليم المشتركين بيانات عنها في حال طلبها كما أنهم ملزمون بتبليغ مشتركهم بأي تعديل في أسعارهم خمسة عشر يوما قبل تطبيقها، وذلك من خلال بريد موجه لكل مشتركهم أو عن طريق الإعلان في يوميتين وطنيتين على الأقل.²

¹ للتفصيل أكثر أنظر: المرسوم التنفيذي رقم 141/02 المؤرخ في 16 أبريل 2003، المحدد للقواعد التي يطبقها متعاملو الشبكات العمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية من أجل تحديد تعريف الخدمات المقدمة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 28، بتاريخ: 2003/04/21.

² المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 141/02.

يمكن لسلطة الضبط تأطير الأسعار بمعنى تحديد سعر أعلى أو أدنى للمتعاملين في حال ثبت توفر أحد الشروط التالية:¹

- إذا استعمل متعامل أو مقدم خدمات وضعية الهيمنة في السوق للمساس بالمنافسة الحرة.
- إذا كان الوحيد الذي يقدم الخدمة أو سلة الخدمات المقصودة على جزء من الإقليم دون وجود خدمات بديلة يسهل الحصول عليها.
- إذا بينت سلطة الضبط ضرورة تأطير تعريفات تحدد السعر الأدنى و/أو الأقصى المطبق على متوسط السعر المتزن* للخدمة أو سلة الخدمات المقصودة.

بمقتضى هذا المرسوم يلزم المتعاملون بتقديم معلومات عن أسعارهم لسلطة الضبط التي تقوم بتقديم رأيها حولها...، كما أنه إذا برمجت سلطة الضبط تطورا دوريا للأسعار القصوى والدنيا، فإنه يتعين على المتعاملين تقديم تقارير عن مطابقة الأسعار المطبقة أو الأسعار الجديدة، ولسلطة الضبط بعد التدقيق في مدى المطابقة وفي حال عدم مطابقتها أن تلزم المتعامل المعني بالتصحيح خلال خمسة عشر يوما... كما يمكن للمتعاملين تقديم مقترحات للتعديل في الأسعار.² بالتالي فإن سلطة الضبط تتحكم نوعا ما في الأسعار فعلى سبيل المثال نجد بأنه في سنة 2012 تسلمت سلطة الضبط 52 عرضا سعريا وخدماتيا وقد قبلت 43 عرض ورفضت 09 عروض، التي رأت بأنها لا تتوافق مع شروط المنافسة وبالتحديد خطر وضعية الهيمنة.³

أسعار خدمات الهاتف المحمول في الجزائر من الناحية القانونية تأخذ نوعا من الحرية في إطار التنظيم والرقابة بمعنى أنه ليس للمتعامل حق التعديل في الأسعار دون تدقيقها والتأشير عليها من طرف سلطة الضبط وللمشركين القدرة على الاطلاع على مختلف الأسعار وحتى التعديلات التي تطرأ عليها قبل حدوثها كما أنه لا يوجد تمييز بين المشتركين إلا ضمن شروط واضحة.

حقيقة يصعب حساب مرونة السعر وذلك بسبب عدم توفر المعلومات اللازمة عن التغيرات الحاصلة في الكميات المطلوبة من منتجات الهاتف المحمول تبعا لتغيرات أسعارها، خاصة وأن متوسط السعر المتزن

¹ المادة 07 من المرسوم التنفيذي رقم 141/02.

* متوسط السعر المتزن: هو تكلفة محصل عليها بتطبيق معامل توازن يعادل نسبة الاستهلاكات التي تطبق عليها هذه الأسعار ونسبة الحجم الإجمالي لاستهلاكات الخدمة أو سلة الخدمات على كل سعر خلال السنة السابقة.

² المادة 07 من المرسوم التنفيذي رقم 141/02.

³ ARPT, Rapport Annuel 2012, Op. Cit, p38.

للاتصال عبر الهاتف المحمول (PMP أو Prix Moyen Pondéré) يحسب على أساس سعر الدقيقة الواحدة للاتصال ضمن نفس الشبكة، وسعر الاتصال للدقيقة الواحدة بين شبكات مختلفة للمتعاملين، وسعر الدقيقة للاتصال من الشبكة نحو الهاتف الثابت والاتصال لدقيقة واحدة نحو شبكات محمول خارج الجزائر (الدولية) مع موازنتها حسب وزنها ضمن اجمالي التعاملات.¹

ونأخذ على سبيل المثال متوسط السعر المترن لاتصالات الجزائر سنة 2003 يساوي:²

$$PMP=(0.26 \times T)+(0.14 \times T)+(0.57 \times T)+(0.03 \times 55)=$$

04.80 دينار جزائري.

حيث أن:

T: متوسط السعر الحالي لدقيقة اتصال داخل شبكة اتصالات الجزائر.

- 0.26: حصة التعاملات داخل نفس الشبكة.

- 0.14: حصة التعاملات مع الشبكات منافسة.

- 0.57: حصة التعاملات مع الهاتف الثابت.

- 0.03: حصة التعاملات مع شبكات المحمول الدولية.

- 55: حصة التعاملات مع شبكات الهاتف الثابت الدولية.

رغم عدم قدرتنا على حساب المرونة إلا أنه يمكننا القول بأن الكميات حساسة لتغيرات الأسعار، لأنه بتراجع معدلات الأسعار تزايد العدد الإجمالي للمشاركين وتزايد رقم أعمال المتعاملين، وقد عبر عن ذلك المسؤولون عن المتعاملين الثلاث من خلال المقابلات التي أجريت معهم. وخلال فترة الدراسة فقد انخفضت أسعار الوحدة الواحدة للمكالمة في المتوسط بأكثر من ثلاث مرات في مقابل ذلك تضاعف رقم الأعمال الإجمالي للقطاع بأكثر من 21 مرة خلال عشر سنوات فقط (2002 - 2012).³ وهو ما اعتبرناه مؤشر واضح للمرونة العالية لسعر الهاتف المحمول في الجزائر.

¹ وثائق داخلية لـ ARPT.

² ARPT, *Rapport Annuel 2003*, Op. Cit, p19.

³ وثائق داخلية لـ ARPT.

المرونة العالية للسعر من الأسباب التي جعلت المتعاملين موبيليس وجيزي يركزان ولفترة طويلة على خفض أسعارهما لكسب حصص أكبر من السوق خاصة جيزي، فبعد دخولها مباشرة استطاعت تكوين قاعدة كبيرة من المشتركين بعد تحقيقها لفارق واضحة في الأسعار وتأخر موبيليس آنذاك في قدرتها على تخفيض أسعارها بسبب عدم استقلاليتها (في المرحلة الانتقالية) واعتماد أوريدو على التكنولوجيا كميزة لها، مع الوقت تغيرت استراتيجياتها خاصة بعد ظهور تقارب في الخدمات المقدمة من قبل المتعاملين الثلاث خاصة ما تعلق منها بالتكنولوجيا .

لابد من الإشارة هنا إلى أن الأسعار تخضع إلى رقابة سلطة الضبط التي تلزم المتعاملين باحترام قواعد المنافسة ضمن هامش الأسعار المسموح به مع استثناء حالة منتج ألو أوتيا -سبق التطرق له- الذي استفادت جيزي كثيرا منه رغم مخالفته لقواعد المنافسة رغم صدور قرار بتوقيفه بموجب القرار رقم 11 الصادر عن سلطة الضبط بتاريخ: 2007/03/12، المتعلق بتوقيف المنتج ألو أوتيا،¹ رغم عدم توقيفه فعليا واستمراره في السوق.

مرونة سعر خدمات الهاتف المحمول العالية سمحت للمنافسين من الاستفادة الكبيرة من التخفيضات الصغيرة في الأسعار، لذلك فإن اعتبارها شرطا محفز لصناعة الهاتف المحمول يعتبر أمر طبيعي، لأنها كانت وما تزال سببا في تطور المنافسة في القطاع فلو بقيت الصناعة محتكرة كما كانت في بدايتها لبقيت الأسعار ثابتة ومرتفعة، كما أنها كانت سببا في رسم استراتيجيات المنافسين، ولأن الأسعار تبقى مضبوطة بأحكام قانونية لضمان المنافسة المشروعة فإن مرونة السعر عرفت استقرار كبير منذ فترة ، لذلك فالمتعاملون يلجؤون للترقيات التي تضمن لهم الاستفادة لفترات محددة من مرونة السعر العالية من خلال التخفيضات التي تعرض خلالها، ما يبقى على الأثر الايجابي على المنافسة في القطاع ككل مع وجود هامش من الأفضلية حسب برامج الترقيات المتبعة أو التي يعتمدها المنافس كفعل أو رد فعل على تخفيضات باقي المنافسين.

مرونة السعر تبقى مؤثرا ايجابيا فرغم المميزات التي يعرضها المتعاملون إلا أن كل انخفاض في السعر يفتح مجالا لمشاركين أكثر ولاستعمالات أوسع لخدمات الهاتف المحمول لذلك نتوقع استمرار تأثير هذا الشرط بشكل إيجابي على المنافسة و إن كان بهامش أقل نسبيا من الفترات السابقة.

¹ARPT, Décision portant retrait sans délai par l'opérateur orascom télécom Algérie de l'offre tarifaire relative a son produit Allo ota, N°11, 12/03/2007.

III-3- تأثير العلاقة منتج/ سوق:

العلاقة منتج/ سوق بالنسبة للهاتف المحمول في الجزائر تتضمن عدة تفصيلات فمن ناحية نجد بأن المنتج يظهر لنا:

• منتج وسيطي:

وهو الموجه للشركات عادة أي الذي يستعمل كمنتج وسيطي لتقديم منتجات أو خدمات أخرى في مختلف المؤسسات الاقتصادية وحتى بعض الهيئات الأخرى، التي يحصل عليها المشتركون بحكم الوظائف التي يشغلونها، وبمميزات تسهل من أداء مهامهم أو تخفض من الأسعار الاتصال من خلالها أو باعتبارها توفر شبكة تسهل على الأطراف الذين ينتمون إلى جهة ما التواصل بسهولة أكثر عبرها وباسمها، كمنتج الأسطول مثلا، وهي محددة نوعا ما مقارنة بالنوع الثاني.

• منتج نهائي:

وهو الذي يعبر عن الاستهلاك الفردي للمشاركين أي أن المشترك يحصل عليه أو يستفيد منه باسمه الخاص وليس على أساس أي اعتبارات وظيفية، وعلى العكس من النوع الأول فهو يعرف تنوعا كبيرا ضمن تشكيلة مختلف المتعاملين ويغطي الحصة الأكبر من رقم أعمالهم ومن حيث عدد المشاركين.

الجزء بأن عدد مشتركى النوع الثاني أكبر من النوع الأول عائد إلى أن عدد المؤسسات التي تتعامل بالنوع الأول قليل من ناحية، ولأن أغلب المشاركين الذي يستعملون النوع الأول يكون لديهم شريحة تمثل النوع الثاني تضمن لهم تحقيق نوع من الاستقلالية والخصوصية في معاملاتهم واتصالاتهم الروتينية العادية بعيدا عن الاتصالات ذات الطابع المهني أو الوظيفي، إضافة إلى العدد الإجمالي للمشاركين النهائيين العاديين كما أن الطلب يكون أكثر، لذلك نجد أن المتعاملين يركزون على تنوع منتجاتهم الموجهة لهذا النوع أكثر من الآخر وحتى في ترقياتهم.

اعتبار الهاتف المحمول منتج نهائي ووسيطي يعتبر نقطة ايجابية لتأثير العلاقة منتج/سوق لأن ذلك يعني تنوع المشاركين ما يفتح مجالا أوسع للمنافسة وحاجات أكثر لإشباعها، من ناحية أخرى اعتباره منتج وسيطي يعني أنه يرتبط بصناعات أخرى ، والمميز له أنه لا يرتبط بصناعة محددة بذاتها و إنما هو وسيط في مختلف الصناعات والمؤسسات مهما كان شكلها أي أنه يدخل ضمن مستلزمات مختلف الأنشطة بالتالي يتدعم القطاع من خلالها.

العلاقة منتج/ سوق تظهر تصنيفا آخر للهاتف المحمول لابد من التركيز عليه فالاتصال بالهاتف المحمول يعتبر من ناحية المنتج معمر ومن ناحية أخرى غير معمر، فاعتباره معمر يقوم على أساس أن الشريحة معمرة وفق العقد الذي يحرر للحصول عليها، والذي يضمن للمشارك حق الاستفادة منها مدى الحياة ما لم يتوقف عن استغلالها التام أي عدم إرسال أو استقبال أي شكل من أشكال الاتصال عبر هذه الشريحة لفترة متواصلة ومستمرة، هذه الفترة التي تحددها سلطة الضبط والتي كانت محددة بثلاث أشهر ثم تم تعديلها إلى خمسة أشهر.¹ في بدايات دخول الهاتف المحمول الجزائر وبالتحديد عند ظهور الدفع المسبق كان هناك إمكانية لخسارة المشترك للرقاقة في حال عدم تعبئة الرصيد بعد انتهاء الفترة المقررة لاستهلاكه وعدم تعبئة رصيد جديد إلا أن ذلك لم يستمر طويلا، لذلك فإن الشريحة تجعل الهاتف المحمول من المنتجات المعمرة.

الهاتف المحمول يعتبر من جهة أخرى منتوجا استهلاكيا، وهو يأخذ هذه الصفة من كونه يعتمد على وجود الوحدات "UNITES" التي يتم تعبئتها مسبقا أو دفع ثمنها بفاتورة وفق نظام دفع محدد ومهما كان شكلها، فهي تعتبر غير معمرة لأنها تعتمد على الاستهلاك المستمر وبحجم الاستهلاك الذي يرغب فيه المشترك وليست بسعر محدد وثابت كما هو الحال بالنسبة للمنتجات المعمرة. من جهة أخرى، فإن عمرها أو القدرة على الاستفادة منها لابد ألا تتجاوز السنتين، بمعنى أن المشترك لا يمكنه الاحتفاظ برصيده من الوحدات إذا لم يستغله بعد سنتين من شرائه.

التصنيفات المحددة للهاتف المحمول وفق الثنائية منتج/ سوق توصلنا إلى أن هذا المنتج يتعامل به ضمن السوق الصناعية والاستهلاكية إلا أن السوق الاستهلاكية صاحبة النصيب الأكبر، أما من ناحية المعمرة وغير المعمرة فالمنتج معمر لأنه يتعلق بالشرائح وغير معمر فيما يتعلق بالوحدات (الرصيد). وبالنسبة لنا فالهاتف المحمول يحمل من صفتي المنتوجات المعمرة وغير المعمرة إلا أن تأثير الوحدات المستهلكة يبقى كبيرا إذا ما تعلق الأمر بالأسعار لأن سعر الشريحة ثابت يدفع مرة واحدة عند الحصول عليها أما الوحدات فسعرها الإجمالي متغير يتحدد بحجم استهلاك المشترك.

¹ وثائق داخلية لـ ARPT .

تتزايد أهمية الشريحة من الناحية التعريفية أيضا، لأن رقم المشترك (رقم هاتفه المحمول) يتحدد بالرقم المحدد بالاتفاقية التي يحصل عليها المشترك عند شرائه لها أما الوحدات فهي غير محددة ضمن المتعامل الواحد، لأنها غير معرفة باسم شخص محدد وإنما تعبأ حسب الطلب عليها.

بالتالي الخاصية الغالبة على الهاتف المحمول في الجزائر وفق الثنائية منتج/ سوق هي كونه منتج نهائي استهلاكي، دون إهمال بعض الخصائص التي تظهر عليه في بعض الحالات من كونه منتج وسيطي أو منتج معمر.

كثرة العروض المقدمة من طرف المتعاملين وتوسعها قد يجعل المشترك غير قادر أحيانا على اتخاذ قرار الشراء بشكل سهل ضمن المتعامل الواحد لتنوع التشكيلة وتغير سعر الشريحة والوحدات والخدمات الإضافية ويصعب الأمر أكثر عند المقارنة بين تشكيلات المتعاملين. انخفاض سعر الشريحة الذي يعبر عن الجانب المعمر للهاتف المحمول يسمح للمشارك بالتخلي عنها نهائيا والانتقال إلى منتج آخر ضمن نفس المتعامل أو إلى آخر لأن تكلفة الانتقال معدومة فهو لا يتحمل سوى تكلفة الحصول على المنتج الجديد وما تبقى من اهتلاك للشريحة القديمة، أما إذا أبقى المشترك على الشريحة القديمة لاستعمالها ضمن الحدود الزمنية المحددة للاستهلاك فهو يبقى محدد بحجم الاستهلاك المطلوب من قبل المشترك.

أكسبت الخاصية الأخيرة المنافسة في القطاع فئة من المشتركين الذين يستفيدون من خدمات المنافسين الثالث في نفس الوقت لأن تعامل مشترك مع متعامل ما لا يعني عدم قدرته على الاستفادة من منتجات باقي المتعاملين سواء من ناحية الربط البيني أو من خلال قدرته على امتلاك واستغلال منتجات مختلف المتعاملين هذه الفئة الأخيرة التي تعتبر فئة جد حساسة للتغيرات الحاصلة في المنافسة في القطاع لأنهم في متابعة مستمرة للسلوكات التنافسية للمتعاملين للاستفادة منها بأكثر فعالية ممكنة بالتالي تزيد من شدة المنافسة في القطاع.

III-4- تأثير الموقع الجغرافي:

الموقع الجغرافي يدعونا إلى دراسة جغرافيا الجزائر أولا باعتبارها الفضاء الأساسي للهاتف المحمول في دراستنا دونما أن نهمل وجود اتصالات دولية تتم من وإلى داخل البلاد. فالجزائر تتربع على مساحة شاسعة فهي في المرتبة الأولى من حيث المساحة إفريقيا، إذ تتجاوز المليون متر مربع، تنتوع تضاريسها بين الجبال والهضاب والصحراء، وتأخذ هذه الأخيرة الحصة الأكبر من المساحة. يتوزع السكان توزيعا غير متوازن وحسب الإحصاءات الرسمية، فإن أغلب السكان يتركزون في المناطق الشمالية للبلاد وبالتحديد داخل المدن الكبرى أكثر من غيرها من المناطق الأخرى، لذلك فالكثافة السكانية فيها مرتفعة جدا مقارنة بالمناطق الأخرى التي يظهر بعضها شبه غير مأهول بالسكان كما هو الحال بالنسبة لأقصى الجنوب أو في أعالي الجبال.

يعتمد الاتصال بالهاتف المحمول على الرادارات مما يقتضي دراسات معمقة للمتعاملين حول الجغرافيا وتوزع السكان في الجزائر لمعرفة الأماكن الأفضل لوضع الرادارات خاصة وأن الهاتف المحمول يعتمد على التوزيع الخلوي للشبكة (أي أن التغطية تأخذ شكل الخلايا السداسية الشكل المتراسة ما يفرض وضع الرادارات حسبها)¹ لنقل المعلومات والاتصال بالشكل الملائم، إضافة إلى أن حصول المتعامل على رخصة لاستغلال شبكة للهاتف المحمول في الجزائر تقوم على اتفاق يقضي بتوسع الشبكة وفق رزنامة محددة تتدرج أو تتوسع من المدن الكبرى وصولا إلى تغطية أغلب المدن. الموقع الجغرافي للهاتف المحمول يتطلب أيضا التفرقة بين الاتصال داخل المدن وما بين المدن (أي في الطرقات) فالتغطية تختلف لتباين واختلاف توزع السكان في الوسطين وخصوصية كل منهما، وعلى العموم فإن سلطة الضبط تقوم بإجراء اختبارات للتأكد من التغطية ومن مدى توسع شبكات المتعاملين كما أنه في حالة زيادة عدد المشتركين عن 20 ألف مشترك في منطقة ما يلزم المتعامل بوضع رادارات لتوصيلهم بشبكته.²

للمتعاملين الحق في وضع أو نشر الرادارات و BTS في الأماكن التي يرونها ملائمة لهم، إذ أن ذلك غير محدد بقانون معين ولا يتأثر بالمنافسة بين المتعاملين فهم يتمتعون بالحرية المطلقة في تثبيتها في المواقع التي تناسبهم.³ لذلك نجد في كثير من الأحيان رادارات للمتعاملين الثلاث في نفس الموقع، ورغم المخاوف

¹ مقابلة أجريت مع المدير الفرعي للتطوير والهيكل القاعدية لوزارة الإعلام وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بتاريخ: 2014/06/16 .

² وثائق داخلية لـ ARPT .

³ مقابلة أجريت مع المدير الفرعي للتطوير والهيكل القاعدية لوزارة الإعلام وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بتاريخ: 2014/06/16 .

السكان وشكاويهم حول ضرورة تنظيم وضع الرادارات حفاظا على صحتهم فإن الوزارة لم تتخذ أي إجراء بشأن ذلك بحجة أنه لم يتم إثبات وجود أضرار صحية للسكان راجعة للرادارات الخاصة بالهاتف المحمول.¹

الموقع الجغرافي أيضا يرتبط بالوكالات التجارية فتوزعها يقرب المتعامل من المشترك خاصة في بداية دخول الهاتف المحمول الجزائر أين كان من الضروري الذهاب للوكالات التجارية للحصول على شريحة وحتى لتعبئة الرصيد والتي كانت موجودة فقط في المدن الكبرى، لكن ذلك الأثر السلبي تراجع فيما بعد، بالنظر للاعتماد على شبكة موسعة لتوزيع الهاتف المحمول (شرائح ورصيد) أين أصبح متوفر في الأكشاك والمحلات المختلفة. وبقي الأثر واضحا لدى مشتركي الدفع البعدي أين لا بد لهم من دفع فواتيرهم لدى الوكالات التجارية والذي تناقص تأثيره بتوسع شبكة الوكالات التجارية لدى المتعاملين الثلاث.

خدمة التجوال "ROAMING" التي تتيح للمشاركين الاتصال من خارج الجزائر ضمن شبكة متعاملهم المحليين تتعلق هي الأخرى بالموقع الجغرافي حيث أن المشترك يتصل من شبكته المحلية في الخارج ولكن ضمن اتفاقية يبرمها هذا المتعامل المحلي مع متعامل أجنبي في البلد الذي يتواجد فيه المشترك، وعليه فإن الاتفاق بين المتعاملين الأجانب والمتعاملين المحليين يتم بشكل فردي وعلى أساس المنافسة التامة وبناء على دراسات لتوجهات وتفضيلات الجزائريين للبلاد الأجنبية التي يتم السفر إليها، وهو ما يؤثر على عدد المتعاملين الذين يتم الاتفاق معهم على التجوال وعلى حجم المبادلات.

الموقع الجغرافي له عدة أوجه للتأثير: كثافة المشاركين، التغطية وجودتها وغيرها، فحسب التقارير الدورية لسلطة الضبط يتم إخطار المتعاملين الذين تعاني شبكاتهم في مناطق معينة من الانقطاعات أو من انخفاض جودتها أو غياب شبكتها، وذلك داخل المدن أو ما بينها. من الملاحظ أن خاصية تغيير الأسعار من منطقة لأخرى لا تظهر في الاتصالات المحلية عبر الهاتف المحمول كون السعر موحد في كل مناطق البلاد سواء بالنسبة للشرائح أو الرصيد، وهو موحد أيضا بين: الوكالات التجارية والمحلات الأخرى، ويظهر التغيير فقط في خدمة التجوال التي يتغير سعرها من بلد أجنبي لآخر حسب الاتفاقات المبرمة بين المتعامل المحلي والأجنبي.

اتساع مساحة الجزائر ووجود بعض المناطق التي يصعب الوصول إليها صعب وأخر نوعا ما من توسيع شبكات المتعاملين لذلك وضعت الدولة مخططات لتوسيع شبكات المتعاملين بغية توجيههم إلى توسيع نشاطاتهم

¹ مقابلة أجريت مع المدير الفرعي للتطوير والهياكل القاعدية لوزارة الإعلام وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بتاريخ: 2014/06/16.

جغرافيا منذ حصولهم على رخص الاستغلال. وهنا تجدر الإشارة إلى أن دخول جيزي إلى القطاع غير من هيكل التوزيع فبعدها كان منحصر في العاصمة فقط في مرحلة الاحتكار التام أصبح متوفرا في أماكن متعددة بظهور الوكالات التجارية في مناطق مختلفة، التي توفر منتجات الدفع البعدي والقبلي، هذا الأخير الذي انتشر بشكل أوسع بتوفره في مختلف المحلات والأكشاك، لذلك انخفض تأثير الموقع الجغرافي بالنسبة له من ناحية التوزيع.

التأثير الأكبر للموقع الجغرافي يظهر من خلال تغطية الشبكات التي تتأثر -كما أشرنا سابقا- باتساع المساحة الجغرافية وتضاريسها، فرغم تقدم خدمات المتعاملين الثلاث، إلا أنه يوجد نقص في تغطية الشبكات في بعض المناطق بالخصوص النائية منها أو التي لا تتوفر على كثافة سكانية كبيرة، لأن المتعامل ملزم بتغطية كل منطقة فإذا فاق عدد المشتركين 20 ألف مشترك لا بد من نصب رادار في تلك المنطقة وبعض المناطق لا تتوفر على هذا العدد، وفي بعض الحالات نجد العكس أي أن استهلاك المشتركين يفوق القدرة الاستيعابية للشبكة في بعض المناطق. والأمر ذاته بالنسبة للمشاركين الذي يستعملون خدمة التجوال إذ لا يمكنهم الاستفادة منها في حال عدم وجود اتفاقات بين المتعاملين المحليين والمتعاملين في الدول الأجنبية التي يتواجد فيها المشترك، تتم هذه الاتفاقات بشكل فردي بين المتعاملين المحليين والأجانب لذلك نجد بأن كلا من جيزي وأريديو يستفيدون بشكل أفضل من هذه الخدمة كونهم تابعون لمؤسسات أم لها فروع تنشط في ميدان الهاتف في عدة دول مما يسهل عليها الحصول على اتفاقات تفضيلية مع فروعهم وارتفاع قوتهم التفاوضية لكبر حجم مؤسساتهم الأم واتساع مجال نشاطاتهم على العكس من المتعامل المحلي ذو الحجم الأصغر مقارنة بهم.

وعليه نلاحظ تراجع تأثير الموقع الجغرافي نسبيا، فبعد أن كان المتعامل موبيليس يحمل شعار المتعامل صاحب التغطية الأكبر وطنيا صار لدى المتعاملين الثلاث تغطية جغرافية متقاربة نسبيا، وبقي المجال مفتوحا للمنافسة في جودة التغطية وفي خدمات التجوال، بالتالي يمكن القول بأن هذا الشرط أثر سلبا في البداية خاصة وأن توفر الخدمة لدى المتصل لا تعني قدرته على الاتصال في غياب الخدمة لدى المتصل به إضافة إلى مشكلة التوزيع التي كانت مطروحة ثم انخفض التأثير السلبي مع مرور الوقت باتساع نطاق التغطية وشبكات التوزيع، أما الجانب الايجابي في الموقع الجغرافي فإنه يظهر من خلال إمكانية المتعاملين وضع راداراتهم في أي مكان دون وجود ضوابط قانونية لذلك، وهو ما يفسر وجود تجهيزات للمتعاملين الثلاث في نفس المواقع.

III-5- تأثير المحددات الدورية والموسمية:

الهاتف المحمول في الجزائر لم يعرف وجودا لتأثير محددات دورية خلال فترة الدراسة رغم ارتباط متعامله بالبورصات الدولية وارتباطها بتغيرات الأسواق المالية، كما أن بعض متعاملها تعود ملكيتهم لمؤسسات أم تنشط في مجالات مختلفة وفي دول متعددة إلا أنه، ما من تداعيات للمحددات الدورية سواء المحلية والعالمية على الهاتف المحمول في الجزائر. على العكس من ذلك فإن الهاتف المحمول لديه العديد من العوامل التي تعبر عن المتغيرات الموسمية، فالطلب على الهاتف المحمول يتأثر بالمحددات الموسمية التي تفسر العديد من التغيرات أو التذبذبات التي تحدث على الطلب عليه خلال السنة الواحدة، وهو الأمر الذي جعل المتعاملين الثلاث يركزون عليها كثيرا في طرح منتجاتهم الجديدة وفي رسم مخططاتهم التسويقية على مدار السنة. المحددات الموسمية للهاتف المحمول في الجزائر تتحد بحسب فصول السنة ورنزامة العطل الوطنية والأعياد الوطنية والدينية.

فالأعياد الوطنية التي تعد عطلا مدفوعة الأجر وفق القانون الجزائري محددة بثلاثة أيام يضاف لها رأس السنة الميلادية، وهي تخضع إلى التقويم الميلادي بالتالي فهي واضحة ومحددة بشكل دقيق إذا ما قورنت بالأعياد والمناسبات الدينية، هذه الأخيرة التي تتحدد على غرار باقي الدول الإسلامية الأخرى حسب السنة القمرية التي تتغير من سنة لأخرى في موافقتها للتقويم الشمسي -المعتمد عالميا-. وفقا للقانون الجزائري فإن الأعياد والمناسبات التي تعتبر عطلا هي خمس مناسبات يقابلها سبعة أيام كعطل مدفوعة الأجر مع احتساب يومين عطلة لكل من عيدي الفطر والأضحى. من خلال الجدول الموالي نعرض رنزامة الأعياد والمناسبات لسنة 2007 وتوزعها كمثال توضيحي.

الجدول(19): رنزامة الأعياد والمناسبات الدينية والوطنية لسنة 2007.

الأعياد والمناسبات الوطنية		الأعياد والمناسبات الدينية	
التاريخ	العيد أو المناسبة	التاريخ	العيد أو المناسبة
01 جانفي	رأس السنة الميلادية	20 جانفي	رأس السنة الهجرية
01 ماي	عيد العمال	29 جانفي	عاشوراء
05 جويلية	عيد الاستقلال	31 مارس	المولد النبوي
01 نوفمبر	إندلاع الثورة التحريرية	13 أكتوبر	عيد الفطر
/	/	20 ديسمبر	عيد الأضحى

المصدر: من إعداد الباحث.

يظهر الجدول السابق مختلف الأعياد والمناسبات التي تبلغ إجمالاً تسعة بين الدينية والوطنية، وتجدر الإشارة هنا إلى خصوصية عيد الفطر مقارنة بالأعياد والمناسبات الأخرى نظراً لكونه يختم شهر رمضان الذي يعتبر في حد ذاته موسماً هاماً بالنسبة لمتعاملي الهاتف المحمول وللمشاركين معه لما يكتسبه من خصوصية دينية وتغيرات في أنماط الاستهلاك وحجمه. بالنسبة للعطل فهناك العطلة الصيفية والتي تعد الأهم لأن أغلب العمال والموظفين يستفيدون منها والأطول مدة مقارنة بعطلتي الشتاء والخريف التي يستفيد منها فئات محددة: الطلبة والتلاميذ وعمال موظفو التعليم بمختلف أطواره. وهم في الحقيقة يمثلون نسبة معتبرة من التركيبة السكانية في الجزائر ومن مشتركى الهاتف المحمول على حد سواء.

تأخذ التغيرات الموسمية التي تحكمها العطل والأعياد حيزاً كبيراً من اهتمام المتعاملين الثلاث وعليه فهي التي تعتمد في اختيار توقيت إطلاق منتجاتهم وخدماتهم الجديدة، إضافة إلى أنها أساس رزمة ترقية لهم. لذلك فإن التركيز الأكبر يوجه إلى العطلة الصيفية أين يكون أغلب المشاركين في عطل فترات الاتصالات نظراً لوجود أوقات فراغ أكبر ولكثرة التنقلات داخل وخارج البلاد يضاف إلى ذلك فئة من المشاركين المؤقتين الممثلة للمغتربين وحتى السياح، نفس الشيء بالنسبة لشهر رمضان الذي تكثر فيه الاتصالات والملاحظ أنه خلال السبع سنوات السابقة تزامن شهر رمضان مع العطلة الصيفية، لذلك فقد ضاعف المتعاملون من حملاتهم وترقياتهم التي تضمنت تخفيضات وخدمات مجانية كما تضمنت عروض خاصة لخدمات التجوال أثناء الفترات التي تتميز بتزايد التنقل خارج الوطن كتلك الخاصة بالحج والعمرة.

الأعياد الدينية (عيدى: الفطر والأضحى) تعرف حركية أكبر من باقي الأعياد والمناسبات لذلك فقد شكلت عائناً للمتعاملين لسنوات عديدة نظراً لتزايد الطلب بما يفوق قدرتها الاستيعابية وخفض من جودة خدماتها خلالها أو حتى من عدم القدرة على تقديم الخدمات وخلال السنوات القليلة تم تدارك هذا الضعف، الأعياد والمناسبات الأخرى تعرف اهتمام المتعاملين ومنافسة شديدة بينهم لكن بنسبة أقل من الأعياد الدينية كما أنها الأعياد لا تأخذ بعداً زمنياً كبيراً إذا ما قورنت مع العطلة الصيفية وشهر رمضان الذين يعتبران أهم موسمين بالتالي تكون المنافسة في القطاع فيها على أشدها.

التغيرات الموسمية والدينية التي تحكمها الأعياد والمناسبات والعطل تعرف نشاطاً من الطرفين: طلب متزايد ومتنوع من قبل المشاركين وعروض متنوعة بتحفييزات عديدة من جهة المتعاملين، لذلك فإن المتعاملين يحاولون تحقيق نوع من التوازن في الفترات الأخرى من السنة بتقديم ترقية لتنشيط الطلب خلال السنة وعادة

تكون متزامنة لدى كل المتعاملين لأنها تتعلق بالفترات التي تعرف انخفاض كبير للطلب خلال السنة للمتعاملين الثالث.

عموما فإن التغييرات الدورية لم تؤثر على المنافسة في القطاع على العكس من التغييرات الموسمية التي تركز عليها المنافسة في القطاع وتتشط خلال حدوثها لتوسيع نشاطات المتعاملين خاصة في حال إطلاق منتوجات أو خدمات جديدة فإنها تعطي معلومات في وقت قياسي عن مدى تقبل و اقبال المشتركين لها مما يساهم في قدرتهم على التغيير للأفضل في حال وجود عروض للمتعاملين الآخرين أفضل مما يقدموه أو في حال حدوث خلل فإنه يمكن تداركه بسرعة وهي كلها أمور تزيد من شدة المنافسة وتتبع المصادر الممكنة لتحقيق الأفضل ضمنها، إضافة إلى أنها فرصة للاستفادة من مرونة السعر في أوقات محددة تتماشى مع الترقيات المحددة من قبل المتعاملين.

III-6- تأثير طرق الشراء:

يبدو للوهلة الأولى بأن طرق الشراء بالنسبة للهاتف المحمول تتركز أساسا على شراء الوحدات وليس على شراء الشريحة لأن شراء هذه الأخيرة يكون لمرة واحدة فقط، باعتبارها منتج معمر وللمشترك حق الاستفادة منها مدى الحياة، بالتالي لن يتكرر شراؤه لها وما يتكرر هو شراء الوحدات أو الرصيد لكن حقيقة الأمر عكس ذلك. والسبب في ذلك هو أن اختيار الشريحة هو الذي سيحدد فيما بعد طبيعة شراء الرصيد، وعليه نجد نمطين للشراء أو ما يصطلح عليه في دراسات الهاتف المحمول "توعين من الدفع".

• الدفع المسبق (القبلي): يكون من خلال شراء رصيد أو تعبئته حسب حاجة ورغبة المشترك، ثم استهلاكه بالطريقة التي يراها مناسبة له مما يسمح له بالتحكم في استهلاكه ويكون ذلك من خلال بطاقات الشحن "Carte De Recharge" أو من خلال التعبئة المباشرة "flexy".

• الدفع البعدي: يتم هنا الاستهلاك جزافيا ويخضع المشترك للدفع بالفاتورة بمعنى أنه يتم سداد -شراء- ما تم استهلاكه في فترات محددة وفق نظام الفاتورة.

يوجد شكل آخر من الدفع إلا أنه غير منتشر كثير وهو الدفع الذي يقع بين الشكلين السابقين أين يمكن للمشارك الاعتماد على دفع جزافي محدد خلال فترات معينة إضافة إلى إمكانية استفادته من شحن الرصيد إذا أراد ذلك كما الحال بالنسبة لمنتج موبيبوست الذي تقدمه موبيليس.

طرق الشراء أيضا تتحدد أيضا من خلال طبيعة المنتج جماعي أو فردي فبالنسبة للمنتج الجماعي الذي سبق وأشرنا إليه، ويكون أكثر تنظيما لأنه يعتبر منتوجا وسيطيا مرتبطا عادة بانجاز مهام ووظائف محددة، في حين أن المنتج الفردي غالبا ما يكون غير منتظم لأنه يتعلق بحاجات ورغبات الأفراد بالإضافة إلى نظرة المشترك في حد ذاته للهاتف المحمول وللاتصال به، بمعنى هل يعتبره منتوجا مكتملا أو داعما أو ملحقا، وفي كل حالة من هذه الحالات تتغير طبيعة الاستهلاك بتغير الحاجات والرغبات الفردية ومنها تتغير طرق الشراء.

من ناحية أخرى نجد أن للمشاركين طريقتين لتعبئة رصيدهم أو لدفع فواتيرهم وذلك إما بالاتصال مباشر بالوكالات التجارية أو بنقاط البيع التابعة للمتعامل التابعين له أو من خلال الأكشاك أو المحلات الأخرى التي تعتبر وسيط في العملية فقط.

طرق الشراء للهاتف المحمول تطبعها صفة أساسية تميزه إلى: شراء قبلي وآخر بعدي مع ضرورة إبراز أن معدل الشراء يحدده معدل الاعتياد على الاستهلاك عادة، ولأن أغلب المشتركين يميلون إلى الدفع القبلي لأنه يعطيهم قدرة أعلى للتحكم في استهلاكهم حيث ينفرد المشترك الجزائري على عكس باقي الدول باختياره للدفع القبلي ففي سنة 2006 وصل إلى نسبة 97.24% من إجمالي طرق الدفع،¹ بعد سنتين من إطلاق طريقة الشراء هذه، حيث ظهرت بعد إعادة هيكلة القطاع ودخول المتعامل الثاني، حيث لم يكن هناك مجال للاختيار قبل ذلك بين القبلي والبعدي والمشارك مجبر على البعدي. تطور الشراء القبلي بشكل كبير حتى أنه أصبح مميزا لقطاع الهاتف المحمول في الجزائر ويمثل الحصة الأكبر من مبيعات المتعاملين لذلك فإنه يصعب التحكم في طرق الشراء ولا حتى في الانتقال من متعامل لآخر أو عدد الشرائح التي يملكها المشترك الواحد. وبناء على ذلك استحدث المتعاملون طرق مثل: امتياز لدى جيزي وفيديليس لدى موبيليس التي يتحصل من خلالها المشترك على نقاط كلما زاد معدل استهلاكه وتحول هذه النقاط إلى رصيد أو خدمات أو هدايا لتنشيط الاستهلاك وهي عموما تختص بالدفع القبلي، والتي يراد بها تحفيز المشتركين على تكرار الشراء وزيادة حجم استهلاكاتهم لضمان وفائهم لمتعاملهم.

طرق الشراء ساعدت بشكل كبير في تطور قطاع الهاتف المحمول في الجزائر وبالتحديد الدفع القبلي لأنه يعطي حرية أكبر للمشارك للانتقال والحصول على الخدمات في أي مكان دون الحاجة إلى العودة

¹ ARPT, La répartition des abonnés par formule d'abonnement, Arpt info, N° 7&8, Algérie, 2007, p7.

إلى نقاط البيع المعتمدة أو إلى الوكالات التجارية التابعة للمتعاملين خاصة وأن سعر الحصول على شرائح الدفع القبلي تعد جد منخفضة مقارنة بالبعدي وهو ما ساهم في توجيه اهتمام المتعاملين بهذا النمط و اعطائه أهمية كبيرة ما انعكس على سرعة تطوير وتحديث المنتجات والخدمات المتعلقة به، وحتى من ناحية الحجم فهو يأخذ الحصة الأكبر من مجموع منتجات المكونة لتشكيلة أي من المتعاملين الثلاث بالتالي فإن طرق الشراء ساهمت في تغيير وتيرة تطور القطاع وفي تحديد طبيعة وحجم المنتجات المعروضة ومنها المباعة بالتالي أثرت على تحديد المجال الأهم للمنافسين في القطاع لأن المشتركين في الدفع القبلي يحافظون على معدل يفوق 90% من إجمالي الدفع منذ 2006 و إلى غاية نهاية 2013، وهي تصل إلى حوالي 36 مليون مشترك في حين ما يزال الدفع البعدي في حدود 3 مليون مشترك.¹ ويتوقع استمرار هذا الارتفاع الذي يشير إلى استمرار تركيز المنافسة على طريقة الشراء هذه من طرف المنافسين في القطاع.

¹ وثائق داخلية لـ ARPT.

تميز قطاع الهاتف المحمول في الجزائر بتطورات وتغيرات عديدة، وقد انعكس ذلك على متغيرات الدراسة بشكل واضح، فقطاع الهاتف المحمول من القطاعات التي شهدت تطورات وتغيرات جذرية منها ما هو راجع لطبيعة المنتج الذي يركز على التكنولوجيا شديدة التطور ومنها يعود تأثيرات الشروط القاعدية للصناعة بتفاعلها مع بعضها البعض، وهو ما ظهر من خلال مؤشرات تطوره.

وقد تبين من الدراسة التطبيقية بأن تأثيرات الشروط القاعدية على المنافسة في قطاع الهاتف المحمول تباينت خلال فترة الدراسة وتداخلت فيما بينها حتى أنه صعبُ في بعض الحالات تحديد الشرط الأساسي للتأثير من بين الشروط التي تداخلت في تأثيرها على المنافسة في القطاع والأكثر من ذلك صعوبة تحديد آليات التأثير. لذلك فقد اكتفينا ببعض المؤشرات الدالة عن ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر.

الختامة

الخاتمة:

تتوضع الشروط القاعدية للصناعة قبل الهيكل في النموذج التقليدي للاقتصاد الصناعي المحدد بالثلاثية: هيكل - سلوك - أداء، وذلك بالنظر إلى أن هذه الشروط هي المحدد الأساسي للإطار العام لمختلف العوامل التي تركز عليها هذه الثلاثية، والتي تعتبر أساساً لمختلف دراسات الاقتصاد الصناعي. تندرج الشروط القاعدية للصناعة ضمن ثلاث محاور أساسية فالمحيط العام يتضمن: مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الدولة والسوق، الظواهر الظرفية وجانب العرض الذي يتكون من: طبيعة المنتج، طبيعة المؤسسات، حواجز الدخول، هيكل التكاليف، التكنولوجيا، المواد الأولية (المدخلات)، أما جانب الطلب فيتحدد بـ: مدة حياة المنتج، مرونة السعر، العلاقة منتج/سوق، المحددات الدورية والموسمية، طرق الشراء. ورغم قلة الأبحاث والدراسات التي اهتمت بها إلا أن ذلك لا يقلل من أهميتها في التحليل كون البعض منهم يدمجها ضمن هيكل السوق، وفي اعتقادنا لا بد من التمييز بين مكونات الشروط القاعدية للصناعة وبين هيكلها في التحليل نظراً للأهمية البالغة التي تتطوي عليها وبالنظر للدور الكبير الذي تلعبه في تحديد هيكل السوق في حد ذاته. ما يشوب الشروط القاعدية للصناعة من تعقيد وتشابك يقف عائقاً أمام الأبحاث التي قد تتناولها بالدراسة والتحليل لكن ذلك لم يمنع من محاولة البحث في العوامل الأساسية المحددة لها كما سبق وتناولناها في هذه الدراسة و إن كان صعب من المهمة خاصة وأنه لا يوجد إجماع على المكونات الأساسية لها ولا على تصنيفها والأكثر من ذلك أنه لا يوجد إطار محدد لتأثيراتها على المنافسة في القطاع.

في مقابل ذلك، نجد أن المنافسة في القطاع من المصطلحات الإستراتيجية الرئيسية التي توضح الفارق بين المفهوم التقليدي للمنافسة والمفهوم الحديث، لأنها تتعلق بالتحديد بالمؤسسات التي تتنافس منافسة مباشرة، تقدم منتجات متماثلة وتعمل وفق آليات متقاربة وموجهة لنفس السوق، لذلك فإن الحديث عن طبيعة السوق لا بد أن يكون في إطار المنافسة في القطاع وليس متعلقاً بالمنافسة في المطلق كما أن تحليل المنافسة يتطلب العديد من الحيثيات كتحديد خريطة القطاع التي تتحدد وفقها المنافسة بين المجموعات وخارجها مما يسهل على المؤسسات اختيار الاستراتيجيات الأنسب لها ويسمح لها بتحديد توجهاتها الإستراتيجية وحتى الاستفادة أكثر من المرونة الإستراتيجية التي تتمتع بها.

التطرق إلى دراسة المنافسة في القطاع وربطها بمتغير واحد قد يحد من دقة التحليل ويجعله أكثر بعداً من الواقع لذلك فإنه - حسب رأينا الخاص - لا بد من البحث في الشروط القاعدية التي تقدم الإطار العام

الذي يتحكم ويضبط من البداية الهيكل الذي تظهر فيه المنافسة في القطاع، حيث تتأثر بمختلف المتغيرات والشروط بشكل مباشر أو غير مباشر. بالنظر لعدم وجود نموذج واضح يربط الشروط القاعدية للصناعة والمنافسة في القطاع فقد عمدنا إلى الاستعانة ببعض المقاربات والنظريات التي وجدنا فيها نوعا من الربط والتداخل مع بعض النقاط المحددة للشروط القاعدية للصناعة واعتبرناها كأساس يوضح بعض أبعاد العلاقة و إن بقيت نفس الصعوبات لأن النظريات والمقاربات التي تناولناها بالدراسة والتحليل لا تقدم شرحا للعلاقة وآلياتها و إنما تثبت فقط وجود العلاقة من الناحية النظرية.

أما الجانب التطبيقي للدراسة الذي تناول قطاع الهاتف المحمول في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2011 و إن كنا في بعض جوانب التحليل قد تعدينا هذا البعد الزمني وصولا إلى سنة 2014 تتبعا لبعض التغيرات المهمة التي حصلت في القطاع وفي بعض شروطه، وقد استطعنا من خلاله تقديم القطاع على المستوى العام وعلى مستوى الجزائر منذ نشأته والتطورات التي صاحبته حتى نتمكن من توضيح القوى المختلفة للمنافسة والتركيز على المنافسة في القطاع، حيث وجدنا أن هذا القطاع كان يتميز بالاحتكار التام لصالح مؤسسة بريد واتصالات الجزائر وبعد فتح المجال أما المنافسة ودخول المتعامل المصري أوراسكوم تيليكوم من خلال فرعه جيزي، الذي انتقلت ملكيته فيما بعد إلى مالك آخر. بدأت معالم احتكار القلة تتضح حيث سجلت هذه الأخيرة تطورا ملحوظا على العكس من المتعامل التاريخي الذي أصبح فرعا مستقلا - موبيليس- لكنه لم يستفد من الدخول المتقدم للسوق واستمرت هذه الوضعية حتى مع دخول المتعامل الجديد الوطنية للاتصالات الكويتية من خلال فرعها نجمة الذي تغيرت تسميته فيما بعد إلى أوريدو، تتميز المنافسة في قطاع الهاتف المحمول في الجزائر بالمنافسة الشديدة التي جاءت نتيجة لتأثرها بالمناخ الملائم لتنشيطها، والذي وفرته لها الشروط القاعدية للصناعة بشكل عام.

وخلصنا إلى أن الشروط القاعدية للصناعة فعلا أثرت بشكل كبير على المنافسة في القطاع إذ سمحت بتطويرها وتنشيطها لكن هذا الحكم العام لا يعني أنه حكم مطلقا. بالنسبة للشروط العامة نجد أن المستوى الاقتصادي والاجتماعي سمح بزيادة الطلب على الهاتف المحمول لكنه أبقى على الطلب النمطي الذي يتماشى إجمالا مع المستوى المتوسط للدخول في الجزائر لذلك بقي الطلب القبلي هو الأكثر انتشارا. من ناحية أخرى، الشرط الدولة والسوق برر تدخل الدولة في الكثير من الأحيان، بصفتها ضابط ومنظم للقطاع وحتى على اعتبار أنها منافس في القطاع، وذلك لضمان المنافسة المشروعة بمفهوم القانون الجزائري، التي تظهر بالخصوص من خلال الدور الذي تلعبه سلطة الضبط، لذلك نجد أن هذا القطاع محكوم بنظام الرخص لدخول أي متعامل

ما يؤثر على المنافسين في القطاع بنفس الدرجة لكنه من ناحية أخرى، قد يكون هذا التدخل ذو تأثير مباشر على أحد المتعاملين دون غيرهم كما هو الحال بالنسبة للمتعامل العمومي **موبيليس** وفي حالة التدخل في تسوية وضعية المتعامل **جيزي** الذي انتقل من الملكية الخاصة الأجنبية من ملك إلى آخر ومنه إلى الملكية المختلطة الوطنية الأجنبية، سعيا منها للمحافظة على المنافسة مع أن ذلك أفرز حالة خاصة هي تطبيق القانون الخاص على مؤسسة ليست خاصة ما يطرح جملة من التساؤلات في مستقبل القطاع. المتغيرات الظرفية هي الأخرى لعبت دورا مهما في القطاع حيث نجد أن الدولة سمحت لفترة بوجود مبيعات لا تخضع للشروط القانونية للمتعاملين في وجود الشرائح غير المعرفة التي نعتقد أن الدولة سمحت بها لدعم القطاع فقط، كما لا ننسى الظرف الذي حدث بعد المنافسة الرياضية، التي تكبدت من ورائه **جيزي** العديد من الخسائر المادية والذي خسرت على إثره الكثير من المشتركين وهي الفرصة التي استفاد منها المتعاملان الآخرون. بالتالي نستنتج أن تأثير الشروط الظرفية تقسم إلى صنفين: فالشروط المقصودة أريد بها تحسين تنافسية القطاع والمتنافسين فيه، أما الشرط غير المقصود فقد أثر سلبا على منافس **جيزي** - لصالح المتعاملين الآخرين ومع ذلك يمكن القول بأنه لم يؤثر على تنافسية القطاع ككل.

فيما يتعلق بجانب العرض وبمختلف شروطه، نجد بأن المتعاملين الثلاث يشتركون في كثير من جوانب التأثير، حيث أنها أثرت فيهم بنفس الطريقة تقريبا. فطبيعة المنتج متشابهة نسبيا والتأثير يظهر بعض التباين في بداية ظهور المنافسة التي كانت في بدايتها مرتكزة على الدفع البعدي ولكن بدخول المنافسة تحول القطاع إلى الدفع القبلي الذي يعتبر آنذاك أقل تكلفة وأسرع استعمالا، أما من ناحية طبيعة المؤسسات فلكل مؤسسة خصوصيتها والذي انعكس على استراتيجياتها المنتهجة، لأنه يؤثر على القانون الذي تخضع له وعلى آلية اتخاذ القرار ومدى الاستقلالية في اتخاذه. بالنسبة لحواجز الدخول والخروج تضمن الاستقرار للمنافسين الثلاث لأنها تحدد المنافسة في القطاع بعدد محدد من المنافسين لخضوع القطاع لنظام الرخص، و ان شابها نوع من الخلل بسبب الثغرة القانونية التي دخلت من خلالها **فامبلكوم** القطاع لكن ذلك بمفهوم الحواجز النظري لا يعتبر داخل جديد للصناعة نظرا لكونه بقي بنفس الطاقة ونفس المؤسسة (الفرع)، ويبقى الحاجز الأقوى في هذا القطاع هو الحاجز القانوني رغم وجود حواجز أخرى مالية وتكنولوجية. فيما يتعلق بالتكاليف فالملاحظ أنها تتركز في التكاليف الثابتة، التي تتعلق بالتجهيزات وتكلفة الحصول على الرخصة والاستغلال وهو الشرط الذي يتعادل فيه المتعاملون في التأثير، أما التكنولوجيا ففيها شقين: شق يتحدد بحكم تدخل الدولة في السوق والمتعلق بدخول الجيل الثالث حيز التطبيق والشق الثاني وهو المتعلق بمستوى التكنولوجيا وتفعيلها

في إستراتيجية كل متعامل حيث وجدنا أن أوريديو كانت تركز في بدايات دخولها على التكنولوجيا كمحولة لكسب المشتركين واستمرت في ذلك لفترة طويلة حين كان منافسوها يركزون على الأسعار لكن ومع مرور الوقت أصبح المتعاملون الثلاث تقريبا يقدمون خدمات بنفس مستوى التكنولوجيا. تأثير المدخلات (المواد الأولية) يظهر توفر مختلف المدخلات ويبقى الاختلاف في طريقة حصول المنافسين في القطاع عليها واستغلالها مع وجود بعض المدخلات المتاحة لهم بنفس المقدار منذ حصولهم على رخص الاستغلال كالفضاء الهرتيزي والأرقام و إن كانت هذه الأخيرة محدودة على عكس الفضاء الهرتيزي لذلك لجأت الدولة ممثلة في سلطة الضبط بتوسيع شبكة الترقيم، تتميز هذه المدخلات الموزعة بالتساوي بين المنافسين في القطاع بالتأثير الايجابي لرفع مستوى المنافسة للقطاع وللمتعاملين.

تظهر دراسة الجانب الأخير للشروط القاعدية للصناعة، والممثل بجانب العرض وتحليل تأثير شروطه على المنافسة في القطاع بأن مدة (دورة) حياة المنتج أثرت بشكل كبير ونلمس ذلك في بداية قيام هذا القطاع والتغيرات التي طرأت عليه بانقاله إلى مرحلة النمو التي نعتقد أنها ستبقى مستمرة لفترة أطول بالنظر إلى عدم تشبع السوق والتغيرات التكنولوجية المتوالية التي تجعل منه قطاعا ذو دورة حياة بمرحلة نمو سريعة وقوية وهو في وضعية تأخذ من مواصفات مرحلتي النمو والنضج معا، ورغم وضوح معالم القطاع المحدد بثلاث منافسين وبثبات نسبي لترتيبهم من حيث الحصص في السوق إلا أنه ما يزال يعرف منافسة شديدة وتحديثات كثيرة في مختلف مواصفات وخدمات المنتج وعليه يتوقع استمرار تطور المنافسة في القطاع ولفترة طويلة لأنه لم يصل إلى التشبع. فيما يتعلق بالمرونة السعرية رغم صعوبة قياسها نظرا لعدم وفرة المعلومات اللازمة ولتنوع المنتجات المعروضة من قبل المتعاملين الثلاث إلا أننا توصلنا إلى أنها أثرت على منحى تطور الطلب نظرا لتأثر المشتركين الكبير بالتغيرات الحاصلة في السعر خاصة مع دخول المتعامل جيزي والتي تعززت بدخول المتعامل الثالث، مرونة السعر تبقى مؤثرا ايجابيا فرغم المميزات التي يعرضها المتعاملون إلا أن كل انخفاض في السعر يفتح مجالا لمشاركين أكثر ولاستعمالات أوسع لخدمات الهاتف المحمول لذلك نتوقع استمرار تأثير هذا الشرط تأثرا ايجابيا على المنافسة وإن كان بهامش أقل نسبيا من الفترات السابقة. الشرط القاعدي المحدد بالعلاقة منتج/ سوق تظهر الهاتف المحمول على أنه منتج وسيطي ونهائي و إن كان الأول أكثر استهلاكاً من الأخير وازدواجية تصنيفه تعطيه أثرا ايجابيا لأنه يستفيد من خلالها من توسيع وتنويع المشتركين (صناعيين ونهائين)، كما أنه يأخذ خاصية المنتج المعمر انطلاقا من الشريحة وغير المعمر نظرا لاعتماده على الرصيد وتبقى الخاصية الطاغية هي اعتباره منتج نهائي استهلاكي بالتالي

إمكانيات أوسع لتنشيط المنافسة من خلال اتساع مجالات التمييز. بالنسبة للموقع الجغرافي نجد بأن له عدة أوجه للتأثير: كثافة المشتركين، التغطية وجودة الخدمات المقدمة والتي تنتج عن قدرة المتعاملين على تغطية الفضاءات الهرتيزية المطلوبة لتأدية خدماتها وهي ذات علاقة وطيدة بالمساحة والتضاريس وشبكات المتعاملين، التي أثرت سلبا في بداية الدراسة لكنها تحسنت مع مرور الوقت نظرا لتطور شبكات توزيع والتغطية للمتعاملين الثالث مما قلل من تأثير هذا الشرط في مقابل باقي الشروط القاعدية خاصة وأنه لا توجد ضوابط قانونية أو غير قانونية يخضع المتعاملين لها في تركيب راداراتهم أو قواعد البث فهم ملزمون بمستوى معين للتغطية فقط، وهذا لا يعني إهمال التأثير الناتج عن خدمات التجوال. بالنسبة للمحددات الموسمية والدورية لها تأثيرها الخاص وهذا ما لمسناه من الترقيات التي يعرضها المتعاملون الثالث والتي تتحدد بالخصوص ب: العطلة الصيفية، رمضان، الأعياد، التي تعرف خلالها رواجا كبيرا للمبيعات والتي أثرت سلبا في بعض الأحيان نظرا لارتباط شبكات المتعاملين الثالث لأنها محكومة بمستوى معين من الاتصالات، لكنها تأخذ الطابع الإيجابي لتأثيرها كونها تعبر عن فترات رواج يستفيد منها المتعاملون في إطلاق منتجاتهم وخدماتهم الجديدة وترسم من خلالها ترقياتهم التي تعرف تنافسا كبيرا. أما طرق الشراء فهي كغيرها من الشروط السابقة تتأثر بباقي الشروط وتعد أساسا لتصنيف المنتجات في هذا القطاع أي الدفع القبلي والدفع البعدي الذي تم من خلاله توجيه الحصة الأكبر من المنتجات إلى الدفع القبلي الذي يأخذ الحصة الأكبر من السوق كما أنه كان الأساس في إعادة تصنيف بطاقات شحن الرصيد وتشجيع الشحن المباشر دون بطاقات الشحن من الأكشاك ونقاط البيع المختلفة وقد كانت تمثل عائقا أمام المنافسة في القطاع في بداية ظهور القطاع عندما كانت محددة بالدفع البعدي وفي المدن الكبرى فقط إلا أنها استعادت تأثيرها الإيجابي بتنوع طرق الدفع ومنه الشراء وتوسع شبكات التوزيع وتنوعها.

يتبين مما سبق بأن الشروط القاعدية للصناعة تؤثر بأشكال مختلفة وآليات متنوعة، والأكثر من ذلك هو التأثير المتأتي جراء ذلك، فرغم أن الشروط القاعدية للصناعة تعمل على توفير المناخ الملائم للمنافسة إلا أن تأثيراتها لا تكون غالبا بنفس المقدار والحجم ولا بنفس الشكل، كما أنه يصعب تحديد مصدر التأثير لأنه يعود إلى تضافر جملة من الشروط في آن واحد أو لأن المنحى الذي سلكه ذلك الشرط ذو تأثير مزدوج أو حتى أن يملك تأثيرات آنية وأخرى تظهر مع مرور الزمن.

وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن الشروط القاعدية المتوفرة لقطاع الهاتف المحمول في الجزائر إجمالا عملت وفق ما يستدل عليه نظريا كونها فعلا وفرت الإطار الملائم لتنشيط المنافسة مع وجود تباين

في التأثير على المتعاملين الثلاث أو المنافسين الثلاث في القطاع، كما أننا نجد بعض الشروط التي عملت كحاجز مؤقت لتنشيط المنافسة في القطاع والتي تعود أغلبها إلى الشرط الدولة والسوق ويعود ذلك إلى وجهة النظر التي اتبعتها متخذوا القرار في المستويات العليا التي تعود في بعض الأحيان إلى أبعاد أخرى، كفرض السيادة الوطنية و إن كانت غالبا تصب في محاولة ضبط المنافسة في القطاع وفق التصور العام للدولة، أو أنها تدخلت بمنطق اقتصادي عقلاني بحث لضمان حقوق المشتركين والمنافسين كتدخلها في حالة ملكية جيزي التي غطت البعدين معا، ومع ذلك فإن اعتبار هذا الشرط لوحده الشرط القاعدي الأهم يعتبر اعتقادا غير صحيح لأن تدخل الدولة في السوق لا يتم إلا من خلال استعمال شرط من الشروط السابقة أو من خلال دمج مجموعة من الشروط، فقرار مثل اعتماد الجيل الثالث من الهاتف المحمول يحمل أبعادا متعلقة بالشروط التكنولوجية، الجغرافية، طرق الشراء، المستوى الاقتصادي والاجتماعي وغيرهم من الشروط، لذلك فإن الترجيح حول أهم الشروط يبقى نسبيا في ظل تداخل وتشابك الشروط القاعدية لهذه الصناعة وبالتأثيرات المتباينة بين المنافسين في القطاع الهاتف المحمول في الجزائر.

المنافسة في قطاع الهاتف المحمول في الجزائر رغم أنها تظهر بأنها مستقرة إلا أن التغيرات الحاصلة في حصص المتعاملين الثلاث وفي أرقام أعمالهم ومشاركتهم تثبت بأن الشروط القاعدية للصناعة توفر الظروف الملائمة لتطوير المنافسة وتنشيطها، وذلك رغم ثبات بعض المتغيرات كعدد المنافسين وثبات التكنولوجيا المعتمدة والتي تم تثبيتها انطلاقا من تضافر تأثيرات بعض الشروط القاعدية للصناعة، التي برزت من خلال القرارات المحددة من طرف الشرط الدولة والسوق لأنه يظهر بأنه الشرط الأكثر مرونة من باقي الشروط لأنه يسهل تغيير أي من الشروط القاعدية بموجب تدخل هذا الشرط، وهذا ما يعني أن آليات التأثير لمختلف الشروط القاعدية يمكن تحريكها بالاعتماد على هذا الشرط لتحسين تنافسية قطاع الهاتف المحمول.

تحديد حجم التأثير وصعوبة الفصل بين الشروط القاعدية للصناعة تعبر عن الصعوبة الأكبر في بناء نموذج يسمح بتحديد التأثيرات بدقة خاصة وأنها عديدة ومتشابكة وتتبع آليات متعددة في تأثيرها على المنافسة في قطاع الهاتف المحمول فهل يمكننا الفصل بين تأثيرات الشروط القاعدية للصناعة لتوجيهها حسب ما تقتضيه الحاجة في مستوى المنافسة في قطاع الهاتف المحمول؟ وهل نستطيع تحديد كل المسارات الفردية لهذه التأثيرات مع المحافظة على التشابك الذي يظهر بين الشروط القاعدية لصناعة الهاتف المحمول في الجزائر؟

قائمة المراجع

I - المصادر:

I - أ - العربية:

1. القرآن الكريم.
2. محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، دار القلم، لبنان، د س ن.

II - ب - الأجنبية:

3. Francine Pillebout, **Encyclopédies bordas dictionnaire de la langue française**, ed Aubin imprimeur, France, 1994.
4. Oxford university, **Oxford advanced learner's dictionary**, ed 6th, ed Oxford university press, Uk, 2000.

II - القوانين والمراسيم:

5. القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، الصادرة في: 2000/08/06.
6. المرسوم التنفيذي رقم 141/02 المؤرخ في: 16 أبريل 2003، المحدد للقواعد التي يطبقها متعاملو الشبكات العمومية للمواصلات السلوكية واللاسلكية من أجل تحديد تعريف الخدمات المقدمة، الصادر في الجريدة الرسمية رقم 28 بتاريخ: 2003/04/21.
7. المرسوم التنفيذي رقم 13- 405 المؤرخ في 02 ديسمبر 2013، المتضمن الموافقة على رخصة إقامة واستغلال شبكة عمومية للمواصلات السلوكية واللاسلكية من الجيل الثالث وتوفير خدمات المواصلات اللاسلكية للجمهور، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 60، الصادر في: 2013/12/02.

III - الكتب:

III - أ - العربية:

8. أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران، السعودية، 1994.
9. أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
10. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقه، الدار الجامعية، مصر، 2000.
11. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، تسويق: دراسة السوق، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، السعودية، د س ن.
12. الطاهر هارون وبلمرابط أحمد، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 1998.
13. بهجت إتييم وآخرون، الاقتصاد الجزئي، ج 2، وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين، 2006.
14. بول سامويلسون وويليام نوردهاس، الاقتصاد، ترجمة: هشام عبد الله، ط 2، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
15. بيتر بينكي وديفيد بريشتكو، طريقة التفكير الاقتصادية، ترجمة: ليندا الحمود، الأهلية، لبنان، 2008.
16. دانيال سبولبر، صانعو السوق، ترجمة: موسى جميل، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 1998.
17. هوشيار معروف، تحليل الاقتصاد التكنولوجي، ط 2، دار جرير، الأردن، 2006.
18. طارق الخير وآخرون، مبادئ التسويق، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2005.
19. يونكتاد، التنافسية والتنمية، ترجمة: بثينة المحتسب وطالب عوض، مطبعة الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.
20. كامل كاظم الكناني، دراسات في نظرية الموقع الصناعي، دار الصفاء، الأردن، 2008.
21. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية : العولمة والمنافسة، دار وائل، الأردن، 2004.
22. مجيد مسعود، التخطيط للتقدم الاقتصادي والاجتماعي، عالم المعرفة، الكويت، 1990.
23. محمد حسين أبو صالح، التخطيطي الاستراتيجي القومي، ط 2، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
24. محمد المحمدي الماضي، الإدارة الإستراتيجية، الإعداد والصياغة، الدار الثقافية العربية، مصر، 1999-1998.
25. محسن محمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
26. نيفين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2010.

27. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، لبنان، 1996.
28. سوزان يوكس وفيل إفايز، المنافسة والتنمية: قوة الأسواق التنافسية، ترجمة ميشيل دانو، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، 2010.
29. سيد كاسب ومحمد فهمي، أساسيات الاقتصاد الإداري، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، مصر، 2009.
30. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، 2002.
31. عائشة الميناوي، سلوك المستهلك: مفاهيم واستراتيجيات، ط2، مكتبة عين شمس، مصر، 1998.
32. عبد المنعم السيد علي، مدخل علم الاقتصاد، مبادئ الاقتصاد الجزئي، ج1، مطبعة جامعة الموصل، العراق، 1984.
33. عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، جامعة الإسكندرية، مصر، 1995.
34. عبد الغفور حسن، إقتصاديات الإنتاج الصناعي، دار وائل، الأردن، 2010.
35. فاروق راشد، التنظيم الصناعي والإداري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، د س ن.
36. فيليب كوتلرو جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة: سرور علي، دار المريخ، السعودية، 2008.
37. فيليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
38. روبرت بتس وديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر، مصر، 2008.
39. روبرت جي ويتمان وآخرون، التخطيط الاستراتيجي، ترجمة: بسمة ياسين، مجموعة النيل العربية، مصر، 2011.
40. روجر كلارك، إقتصاديات الصناعة، ترجمة: فريد بشير طاهر، دار المريخ، السعودية، 1994.
41. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، سوريا، 2004.
42. ريتشارد دكيفز، الصناعة الأمريكية: الهيكل، السلوك، الإنجاز، ترجمة: عبد العزيز الزوم، مكتبة عبيكان، السعودية، 2000.
43. شارلز هيل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد وسيد عبد المتعال، ج1، دار المريخ، السعودية، 2001.
44. شرواط حسين، شرح قانون المنافسة، دار الهدى، الجزائر 2012.
45. خضر الأحمد، الاستراتيجيات الحديثة للإدارة والأعمال (ملخصات كتب وبحوث مختارة)، ج2، مجموعة دعبول الصناعية، سوريا، 2007.

1. Abdulrahman Al-Juboori & T. M. Mansoor, **Stratégic Management**, ed Dar Wael, Jordan, 2004.
2. A.C.Martinet, **Stratégie**, 2^{ème} ed, ed Vuibert, France, 1983.
3. Alexi Jacquemin & autres, **Fondements d'économie politique**, 3^{ème} ed, ed De Boeck, France, 2004.
4. A. Thompson & A. Strickland III, **Strategic management, concepts and cases**, ed 8th, ed Eighth, USA, 1995.
5. Benjamin Rregoe & John Zimmerman, **La force motrice : Une nouvelle stratégie pour l'entreprise**, traduire par : Jacques Guiod, ed Interditions, France, 1982.
6. Bertrand Nézeys, **Les politiques de compétitivité**, ed Economica, France, 1992.
7. Christian Genthon, **Analyse sectorielles : Méthodologies et application aux technologies de l'information**, ed Innoval, France, 2004.
8. D.Kenneth & authors, **Industrial organisation: Growth and structural change**, 4th ed, ed Routledge, UK, 1992.
9. Dennis Carlton & Jeffrey Perloff, **Economie industrielle**, Traduire par : Fabrice Mazolle, 2^{ème} ed, ed De Boeck, France, 2008.
10. Frédéric Leroy, **Les stratégies de l'entreprise**, 3^{ème} ed, ed Dunod, France, 2008.
11. Jacque Orsoni & J.P.Helfer, **Management stratégique**, 2^{ème} ed, ed Vuibert, France, 1994.
12. John.V. Petrof, **Comportement du consommateur et marketing**, 5^{ème} ed, Les perss de l'université Laval, Canada, 1999.
13. J.C.Tarondeau, **Stratégie industrielle**, ed Vuibert, France, 1993.
14. J. M. Auriac & autres, **Economie d'entreprise**, Tome 2, ed Techniplus, France, 1996.
15. J. M. Ducreux & autres, **Le grand livre de la stratégie**, ed Organisation, France, 2009.
16. J. P. Angelier, **Economie Industrielle : Eléments de méthode**, ed OPU, Algérie, 1993.
17. J. P. Angelier, **Economie Industrielle : Une méthode d'analyse sectorielle**, Presses universitaires de grenoble, France, 2002.
18. J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni, **Management Stratégique et organisation**, 3^{ème} ed, ed Vuibert, France, 2000.
19. K. Huynh & D.Besancenot , **Economie industrielle**, ed Bréal, France, 2004.
20. Gary Hamel & Prahalad, **La conquête de futur**, ed Dunod, France, 1999.
21. Gerry Johnson et autres, **Stratégie**, 2^{ème} ed, ed Pearson, France, 2002.

22. Giorgio Pellicelli, **Stratégie d'entreprise**, Traduire par Kamel Ben Youssef, ed De Boeck, Belgique, 2007.
23. Godefroy Dang Nguyen, **Economie industrielle appliqué**, ed Vuibert, France, 1999.
24. Karine Chapelle, **Economie Industrielle**, ed Vuibert, France, 2008.
25. Manfred Neumann & Jürgen Weignad, **The international hand book of competition**, ed Edward Elgar publishing limited, UK.
26. Manuel Cartier & autres, **Maxi fiches de stratégie**, ed Dunod, France, 2010.
27. Michael Porter, **La concurrence selon Porter**, Traduire par : Michel Le Seac'h, ed Village Mondial, France, 1999.
28. Michael Porter, **l'avantage concurrentiel**, Traduire par : Philippe de Lavergne , ed Dunod, France, 1999.
29. Michael Porter, **L'avantage concurrentiel des nations**, traduire par: J.P.Détiré et autre, ed Intereditions, France, 1993.
30. Michel Porter, **Les choix stratégique et concurrence**, Traduire par: Philippe De Lavergne, ed Economica, France, 1982.
31. Murat Yildizoglu, **Organisation industrielle**, France, Mars 1999.
32. P.A. Julien et M. Marchesnay, **Economie et stratégie industrielles**, ed Economica, France, 1997.
33. Patrick Joffre et Gérard Koeing, **Stratégie d'entreprise**, ed Economica, France, 1985.
34. P. Batteau & autres, **Encyclopédie du management**, Tome 2, ed Vuibert, France, 1995.
35. Philip Kotler et Bernard Dubois, **Marketing management** , 8^{ème} ed, ed Public-Union, France, 1994.
36. Pierre Dussauge & Bernard Ramanantsoa, **Technologie et stratégie d'entreprise**, ed Ediscience, France, 1994.
37. P. R. Ferguson & G. J. Ferguson, **Industrial economics: Issues and perspectives**, 2nd ed, New York university press , USA, 1994.
38. R. A. Thietart, **La stratégie d'entreprise**, ed Ediscience, France, 1993.
39. Richard Ladwein, **Le comporetment du consommateur et de l'acheteur**, 2^{ème}ed, ed Economica, France, 2003.
40. Roxana Bodulesco & Faruk Ulgen , **Organisation industrielle : Dynamique des marchés et stratégies des firmes**, ed De Boeck, Bruxelles, 2012.
41. Stratégor, **Politique générale de l'entreprise**, 4^{ème} ed, ed Dunod, France, 2005.
42. Stratégor, **Toute la stratégie d'entreprise**, 5^{ème} ed, ed Dunod, France, 2009.
43. Université de Lille1, **Cours de Stratégie de l'entreprise**, France, 1998.
44. Vincent Plauchu & autres, **Méthodologies du diagnostique d'entreprise**, ed Harmattan, France, 2008.

45. Xavier Greffe et autres, **Encyclopédie économique**, Tome 1, ed Economica, France, 1990.

IV - الرسائل والأطروحات والمقالات:

IV - أ - العربية:

1. بن بريكة عبد الوهاب وحبه نجوى، الدولة بين المنظم والمنافس في القطاع: مساهمة لتحديد التأثيرات على قطاع الهاتف المحمول في الجزائر مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
2. بن بريكة عبد الوهاب وحبه نجوى، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة: حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليسن مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007.
3. وليد مجلي العاودة، أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، دكتوراه في فلسفة الإدارة، غير منشورة، جامعة عمان، الأردن، 2007.
4. زينات دراجي ونعيمة غلاب، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي: التنافسية المؤسسة وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002.
5. سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في الدراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 48، المجلد 13، 2007.
6. محمد وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد 24، الكويت، 2003.
7. عبد الحكيم النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
8. عبد المليك مزهودة، محددات تنافسية قطاع الطحن بالجزائر انعكاسات تولات المحيط عليه: منظور المسيرين، يوم دراسي: قراءة في التحديات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007.
9. عبد القادر برانيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
10. علي أحمد ثاني، قياس الأداء الحكومي باستخدام نموذج SERVQUAL، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، مصر، 2006.

11. عميش عائشة وحدادو علي، مؤشرات قياس التنافسية و وضعيتها في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010.
12. قاسمي شاكور ومعطى الله خير الدين، قطاع الطاقة الكهربائية من الاحتكار إلى المنافسة المعدلة- الأسس النظرية والآليات العملية-، مجلة تكريت، المجلد 19، العدد 9، العراق، 2012.
13. صندوق التنمية الصناعية السعودي، وحدة الدراسات الاقتصادية، تقرير اقتصادي حول العقائد الصناعية: مفهوما وآليات عملها، ج 1، السعودية، 2007.
14. سحنون جمال الدين وحمدى معمر، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010.
15. سواكري مباركة، معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
16. يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

IV - ب - الأجنبية:

17. Ababacar Mbengue, **Paradigme SCP: Théorie évolutionniste et management stratégique: débat anciens, données anciennes, résultats nouveaux**, XIVème conférence internationale de management strategique, France, 2005.
18. Abdelkader Djeflat, **Innovation technologique et compétitivité perspectives et enjeux pour les nouveaux acteurs du marché mondial**, Séminaire international: Nouvelle approche des systèmes de concurrence, Université de Sfax, Tunisie, 1995.
19. Abdulkareem Salameh Awwad, **The influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives an empirical study on the Jordanian manufacturing companies**, Jordan journal of business administration, Vol 5, N° 3, Dar publishers, Jordan, 2009.
20. Adel Saadou, **La grappe: Une stratégie dynamique d'hamonisation et d'intégration des PME Magrébines**, Revue: Economie et management, Université de Tlemcen, N°9, Algérie, 2009.
21. ARPT, **Direction économie, concurrence et perspective**, Portails ouvert sur l'ARPT, Palet culturelle d'Alger, Algérie, 2011.

22. Commission of staff working document SEC, **The concept of clusters and clusters policies and their role for competitiveness and innovation: Main statistical results and lessons learned**, Paper N° 9, Luxembourg, 2008.
23. Christian Genthon, **Quelques problèmes d'économie industrielle appliqués à l'industrie du logiciel**, Thèse d'habilitation en économie, Université de Pierre Mendès, France, 2006.
24. Denis Maillat & Leïla Kebir , **Conditions-cadres et compétitivité des régions : une relecture**, Revue canadienne des sciences régionales, N° XXIV:1, Canada,2001.
25. Elsa Conesa et autres, **Vivendi repousse les avances de l'Egyptien Naguib Sawaris**, les echos , France, Nov 2007.
26. Lionel Zevounou, **Le concept de la concurrence en droit**, Thèse de doctorat en droit public, Université de Paris ouest, France, 2010.
27. Michel Porter, **Clusters and the new economics of competition**, Harvard business revue, HBS, USA, Nov/Dec 1998.
28. Mihoub Mezouaghi, **la réforme des télécommunications en Algérie: ruptures institutionnelles, nouveaux acteurs et performance**, 2^{ème} séminaire international de la gestion des entreprises, dynamique de la gestion de la PME : innovation, technologie de l'information et de la communication et formation, Université Biskra, Algérie, 2004.
29. Olfa Kamoun, **Sur le concept de concurrence et innovation : un essai pour comprendre le comportement de la firme**, Séminaire international: Nouvelle approche des systèmes de concurrence, Université de Sfax, Tunisie, 1995.
30. Philippe Moati, **Méthode d'étude sectorielle**, Cahier recherche, N° C70, Credoc, France, Mai 1995.
31. Z . Flissi, **Le droit de la concurrence dans le marché de téléphonie mobile, Séminaire nationale sur : le cadre juridique des TIC en Algérie: entre opportunités et contraintes?**, CRIST, Algérie, 2012.

V- التقارير والإصدارات الرسمية:

V-1- العربية:

46. الأمم المتحدة، المؤشرات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أمريكا، 2006.
47. الاتحاد الدولي للاتصالات، قمة توصيل العالم العربي، اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وآفاقها في المنطقة العربية، جنيف، 2012.
48. الاتحاد الدولي للاتصالات، دليل جمع البيانات الإدارية بشأن الاتصالات/ التكنولوجيا، المعلومات والاتصالات، جنيف، 2012.
49. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، التمكين وتكنولوجيا الأجهزة المحمولة: تعزيز التنمية البشرية عبر المشاركة والابتكار، أمريكا، 2012.
50. الديوان الوطني للإحصاء، تقرير المسح الوطني حول استخدام الوقت: الجزائر 2012، الجزائر، 2013.
51. المرصد الوطني للمنافسة، التنافسية في الفكر الاقتصادي، سوريا، 2011.
52. هيئة تنظيم الاتصالات، قرار اللجنة العليا للإشراف على قطاع الاتصالات رقم 3، الإمارات، 2003.
53. قمة توصيل العالم العربي، ورقة معلومات أساسية للنفاز والبنية التحتية، قطر، 2012.
54. موبيليس، شركة موبيليس، موبيليس الجريدة، العدد 1، 2005.
55. سلطة الضبط، بيان سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية حول ألو أوتيا، الجزائر، 2007.

V-1- الأجنبية:

56. ARPT, **Communiqué**, Algérie, 23/10/2003.
57. ARPT, **Glossaire**, Arpt info, Algérie.
58. ARPT, **Décision portant retrait sans délai par l'opérateur orascom télécom Algérie de l'offre tarifaire relative a son produit Allo ota**, N°11, 12/03/2007.
59. ARPT, **Développement du plan de numérotation**, Arpt info, N° 5&6, Algérie, 2006.
60. ARPT, **La répartition des abonnés par formule d'abonnement**, Arpt info, N° 7&8, Algérie, 2007.
61. ARPT, **Le développement de la téléphonie mobile: un déficit surmontable pour la téléphonie fixe**.

62. ARPT, **Le marché Algérien des terminaux mobiles domine le marché Maghrébin; près de 5 millions de téléphones portables vendus en 2006**, Arpt info, N° 7 et 8, Algérie, 2007.
63. ARPT, **L'évolution de la télédensité du mobile et fixe**, Arpt info, N°5 et 6, Algérie, 2006.
64. ARPT, **L'interconnexion en Algérie, les bases principaux de l'autorité**, Arpt info, N°3, Algérie, 2005.
65. ARPT, **Rapport Annuel 2002**, Décembre 2003.
66. ARPT, **Rapport Annuel 2003**, 2003.
67. ARPT, **Rapport Annuel 2004**, 2004.
68. ARPT, **Rapport Annuel 2009**, 2009.
69. ARPT, **Rapport Annuel 2011**, 2011.
70. ARPT, **Rapport Annuel 2012**, 2012.
71. ARPT, **Rapport Final sur le processus d'octroi de la deuxième licence de la téléphonie mobile de norme GSM**, 2001.
72. ARPT, **Situation de l'Internet**, Arpt info, Algérie, Déc 2005.
73. ARPT, **Téléphonie par protocole internet**, Arpt info, N°5 et 6, Sép 2006.
74. ATM, **Mobilis le journal**, N°1, Algérie, 2007.
75. Direction économie et concurrence de l'ARPT, **Sandage sur la téléphonie mobile**, Algérie, Mai 2003.
76. Mobilis, **Compétitivité dans le secteur de la téléphonie mobile**, Mobilis le journal N°2.
77. Mobilis, **Glossaire**, Mobilis le journal, N° 2, Algérie.
78. Mobilis, **Les engagement**, Mobilis le journal N°1.
79. Orascom telecom, **Annual report 2011**, 2011.
80. The world bank group, **Fondation pour le développement de technologies de l'information et de la communication en Algérie**, Rapport N° 25841, Avril 2003.
81. Vimpelcom, **Annual report 2012**, 2012.
82. Vimpelcom, **1Q presentation**, Holland, 2012.

VI - المواقع الإلكترونية:

83. <http://www.almaany.com/home>.
84. www.algeriepme2.dz
85. www.anf.dz
86. www.arabo.com.
87. www.balancingact.com
88. www.djezzy.com.

89. www.djezzygsm.com.
90. www.fichier-pdf.com.
91. www.inciraq.com.
92. www.infodev.org.
93. www.itu.dk.
94. www.maghrebemergent.com.
95. www.mobilis.dz.
96. www.ons.dz.
97. www.ooredoo.com.
98. www.ooredoo.com.kw.
99. www.prixtel.com.
100. www.telecom&nticafrique.com.
101. www.wikipediat.org.

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
40	تأثيرات دورة حياة المنتج	01
50	طرق الشراء ومعايير التفرقة بينها	02
53	المنافسة مواجهة	03
45	المنافسة كغياب لحواجز الدخول والخروج	04
55	المنافسة كآلية للاختيار	05
56	المنافسة سعر - سلوك متبع	06
57	المنافسة علاقة تأثير	07
63-60	النظريات المساهمة في تطور مفهوم المنافسة	08
73	مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة حسب دونكلو	09
104	خصائص الإستراتيجيات القاعدية	10
105	المدى الزمني والاستراتيجيات القاعدية	11
118-117	التطور التاريخي لظهور وتطور الهاتف المحمول	12
127	تطور عدد سكان الجزائر	13
128	تطور كثافة مشتركى الهاتف المحمول من 2003 إلى 2013	14
135	حصة شركات أجهزة الهاتف المحمول من السوق العالمية وسوق الجزائر	15
139	تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت والمحمول في الجزائر	16
176	تعديل الشبكة الرقمية للهواتف المحمولة في الجزائر لسنة 2008	17
178	تطور رقم أعمال الهاتف المحمول وعدد مشتركيه في الجزائر (2013-2001)	18
190	رزمة الأعياد والمناسبات الدينية والوطنية لسنة 2007.	19

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
18	نموذج "S-C-P" التقليدي المبسط	01
21	عناصر الشروط القاعدية للصناعة	02
78	نموذج قوى المنافسة لبورتر	03
80	تهديد منتجات الاحلال	04
82	أنواع العملاء حسب القدرة على التعبير عن الحاجات	05
86	قوى المنافسة حسب نموذج أوستين	06
93	هيكل المنافسة لقطاع مفترض	07
101	الإستراتيجيات القاعدية	08
102	الحلقة الفعالة للسيطرة عن طريق التكاليف	09
106	نموذج "SWOT"	10
112	نموذج الماسة التنافسية	11
151	تطور الحصة السوقية بناء على عدد مشتركى المتعاملين الهاتف المحمول (2010-2001)	12
156	أطر تدخل الدولة في سوق الهاتف المحمول	13

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
01	التقرير النهائي للحصول على الرخصة الثانية للهاتف المحمول في الجزائر.
02	التقرير النهائي للحصول على الرخصة الثالثة للهاتف المحمول في الجزائر.
03	الشروط والأحكام المرتبطة بالحصول على تراخيص استغلال الشبكات.

الفهرس

مقدمة.....أ-هـ

الجزء الأول: الجانب النظري.

- أولاً: تحليل الشروط القاعدية للصناعة.....13
- I - الظواهر المرتبطة بدراسة الشروط القاعدية للصناعة.....13
- I-1- الاقتصاد الصناعي.....13
- I-2- التحليل الاقتصادي القطاعي.....14
- I-3- الصناعة والقطاع.....15
- I-4- النموذج "S-C-P" (هيكل - سلوك - أداء).....16
- الهيكل.....16
 - السلوكات.....17
 - الأداء.....17
- II - مفهوم الشروط القاعدية للصناعة ومكوناتها.....19
- III- المحيط العام (المحيط الاجتماعي والاقتصادي).....22
- III-1- مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.....22
- III-2- دور الدولة والسوق.....24
- III-3- الظواهر الظرفية.....26
- VI- العرض.....27
- VI-1- طبيعة المنتج.....27
- VI-2- طبيعة المؤسسات.....29
- VI-3- حواجز الدخول (عوائق، موانع).....31
- VI-4- هيكل التكاليف.....34
- VI-5- التكنولوجيا.....36
- VI-6- المدخلات (المواد الأولية).....38

39.....	V- الطلب
39.....	V-1- مدة (دورة) حياة المنتج.....
41.....	V-2- مرونة السعر.....
42.....	V-3- العلاقة منتج/ سوق.....
45.....	V-4- الموقع الجغرافي.....
47.....	V-5- المحددات الدورية والموسمية.....
49.....	V-6- طرق الشراء.....
52.....	ثانيا: المنافسة في القطاع
52.....	I- مفهوم المنافسة
52.....	I-1- المنافسة من المنظور اللغوي.....
53.....	I-2- المنافسة مواجهة.....
54.....	I-3- المنافسة كغياب لحواجز الدخول والخروج.....
55.....	I-4- المنافسة كألية للاختيار.....
56.....	I-5- المنافسة سعر - سلوك متبع.....
57.....	I-6- المنافسة علاقة تأثير.....
58.....	II- المنافسة والمصطلحات القريبة منها
58.....	II-1- التنافسية.....
58.....	II-2- القدرة التنافسية.....
58.....	II-3- سياسات المنافسة.....
59.....	II-4- الأفضلية التنافسية.....
64.....	III- النظريات المساهمة في تطور مفهوم المنافسة ومقارباتها الفكرية
64.....	III-2- المقاربات الفكرية لمفهوم المنافسة.....
64.....	III-2-أ- المقاربات الفكرية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية.....
65.....	III-2-ب- المقاربات الصناعية- الإستراتيجية.....
66.....	III-2-ج- مقارنة المنافسة المعدلة والمنافسة النظامية الشاملة.....

- VI - مستويات المنافسة ومؤشرات قياس التنافسية.....67
- IV -1- مستويات المنافسة. 68
- IV -1-أ- المنافسة بين المؤسسات..... 68
- IV -1-ب- المنافسة بين القطاعات. 68
- IV -1-ج- المنافسة بين الدول (البلدان، الأمم)..... 69
- IV -2- قياس التنافسية. 71
- IV -2-أ- قياس تنافسية المؤسسة. 71
- IV -2-ب- قياس تنافسية القطاع. 74
- IV-2-ج- قياس تنافسية الدولة..... 75
- V - تحليل قوى المنافسة.....76
- V-1- أصول نموذج قوى المنافسة..... 76
- V-2- دراسة نموذج قوى المنافسة لبورتر..... 78
- الداخولون المحتملون(المنافسون المحتملون)..... 78
- المنتجات البديلة(منتجات الإحلال)..... 80
- القوة التفاوضية للعملاء..... 81
- القوة التفاوضية للموردين..... 84
- V-3- دراسة نموذج قوى المنافسة لأوستين 85
- العوامل المحيطة..... 86
- الدولة(الحكومة أو القطاع الحكومي)..... 87
- VI - المنافسة في القطاع.....88
- VI-1- مفهوم المنافسة في القطاع. 89
- الرائدة (القائدة)..... 89
- المؤسسة المتحدية..... 89
- المؤسسة(المتخصصة)..... 90
- المؤسسة المستجيبة(التابعة)..... 90
- VI-2- هيكل المنافسة في القطاع(خريطة القطاع)..... 91
- VI-2-أ- المجموعات الإستراتيجية..... 91

- 92.....VI-2-ب- مراحل رسم هيكل المنافسة في القطاع.
- 94.....VI-2-ج- منافسة داخل المجموعة.
- 95.....VI-2-د- منافسة بين المجموعات.
- 95.....VI-3- المنافسة في القطاع وفق طبيعة السوق.
- 96.....VI-3-أ- المنافسة التامة(الكاملة).
- 97.....VI-3-ب- المنافسة الاحتكارية.
- 98.....VI-3-ج- إحتكار القلعة.
- 99.....VI-3-د- الإحتكار التام.
- 100.....VI-4- المرونة الإستراتيجية والإستراتيجية القاعدية.
- 100.....VI-4-أ- المرونة الإستراتيجية.
- 101.....VI-4-ب- الإستراتيجيات القاعدية.
- 102..... - إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف.
- 103..... - إستراتيجية التمييز.
- 103..... - إستراتيجية التركيز.
- 106.....VII- النظريات الموضحة لعلاقة الشروط القاعدية للصناعة بالمنافسة في القطاع.
- 106.....VII-1- نموذج "SWOT".
- 107.....VII-2- تحليل "PESTEL".
- 108.....VII-3- تحليل الحقول الأربعة.
- 109.....VII-4-العناقيد الصناعية.
- 112.....VII-5- الماسة التنافسية(لب أو معين بورتر).

الجزء الثاني: الجانب التطبيقي.

- 116.....أولا: الإطار العام لدراسة قطاع الهاتف المحمول في الجزائر ومؤشرات تطوره.
- 116.....I- الإطار العام لدراسة قطاع الهاتف المحمول في الجزائر.
- 116.....I-1- ماهية قطاع الهاتف المحمول.
- 117.....I-2- نشأة وتطور قطاع الهاتف المحمول في الجزائر.

- 120.....3-أ- أهم المصطلحات التقنية والقانونية الخاصة بقطاع الهاتف المحمول
- 121.....3-أ- المصطلحات التقنية والتكنولوجية
- 124.....3-ب- المصطلحات القانونية
- 126.....4-أ- تحليل قوى المنافسة للهاتف المحمول في الجزائر
- 126.....4-أ- القوة التفاوضية للعملاء
- 130.....4-ب- القوة التفاوضية للموردين
- 136.....4-ج- المنافسون المحتملون
- 138.....4-د- منتجات الإحلال
- 143.....4-هـ- المنافسون في القطاع
- 148.....II- مؤشرات تطور قطاع الهاتف المحمول في الجزائر
- 148.....II-1- عدد المتعاملين
- 148.....II-2- عدد المشتركين
- 149.....II-3- كثافة المشتركين
- 149.....II-4- تغطية الشبكة
- 150.....II-5- رقم الأعمال
- 150.....II-6- اليد العاملة
- 150.....II-7- تنافسية القطاع
- 153.....ثانيا: تأثيرات الشروط القاعدية للصناعة على المنافسة في قطاع الهاتف المحمول في الجزائر
- 153.....I- تأثير المحيط العام للصناعة
- 153.....II-1- تأثير مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية
- 156.....II-2- تأثير الدولة والسوق
- 164.....II-3- تأثير الظواهر الظرفية
- 166.....II- تأثير العرض
- 166.....II-2- تأثير طبيعة المنتج
- 168.....II-3- تأثير طبيعة المؤسسات

170.....	4-4- تأثير حواجز الدخول والخروج (عوائق، موانع)
172.....	5-5- تأثير هيكل التكاليف
174.....	6-6- تأثير التكنولوجيا
168.....	7-7- تأثير المواد الأولية (المدخلات)
177.....	III - تأثير الطلب
177.....	1-III- تأثير مدة (دورة) حياة المنتج
180.....	2-III- تأثير مرونة السعر
184.....	3-III- تأثير العلاقة منتج/ سوق
187.....	4-III- تأثير الموقع الجغرافي
190.....	5-III- تأثير المحددات الدورية والموسمية
192.....	6-III- تأثير طرق الشراء
196.....	الخاتمة
202.....	قائمة المراجع
213.....	قائمة الجداول
214.....	قائمة الأشكال
215.....	قائمة الملاحق
216.....	الفهرس
	الملاحق
	الملخصات

الملاحق

Rapporte Final sur le processus d'octroi de la deuxième licence de téléphonie mobile de norme GSM

INTRODUCTION

Dans son programme adopté le 24 janvier 2000, le Gouvernement a opté pour une refonte en profondeur du secteur de la postes et télécommunications afin d'arrimer l'Algérie à la société de l'information du 21^{ème} siècle.

Cette réforme est surtout dictée par la nécessité d'assurer la compétitivité des entreprises et de l'économie algérienne et d'offrir un meilleur service à moindre coût à ses citoyens.

Il s'agit également, de rattraper un retard important dans les secteurs de la poste et des télécommunications en profitant des nouvelles technologies de l'information et de la communication et en s'inspirant des expériences vécues à l'échelle internationale.

Les principaux objectifs de cette réforme sont :

- accroître et diversifier l'offre de services de la poste et des télécommunications ;
- améliorer la qualité des services offerts et des prestations rendues à des prix compétitifs ;
- mettre à niveau et développer les réseaux postal et des télécommunications ;
- promouvoir les services financiers postaux en encourageant l'épargne nationale et en élargissant la gamme des services offerts ;
- promouvoir les télécommunications, comme secteur économique essentiel à l'essor d'une économie compétitive, diversifiée et ouverte au monde.

Les principales actions envisagées au titre du programme du Gouvernement s'articulent autour de :

- la refonte du cadre juridique et réglementaire ;
- la séparation des fonctions d'exploitation, de formulation de politique sectorielle et les fonctions de régulation ;
- la création d'opérateurs distincts des services postaux et des services des télécommunications ;
- la libéralisation progressive de tous les segments de marché du secteur ;
- la promotion de la participation et de l'investissement privés dans le secteur ;
- l'ouverture du capital de l'opérateur historique ;
- la préservation des services universels postal et téléphonique sur l'ensemble du territoire national.

Le processus de la vente de la deuxième licence de téléphonie mobile de norme GSM s'inscrit dans le cadre de l'ouverture du secteur des télécommunications à la concurrence conformément aux dispositions de la loi n° 2000-03 du 5 août 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications.

L'Autorité de régulation de la Poste et des Télécommunications, organe indépendant et jouissant de l'autonomie financière créé par la loi n° 2000-03 susvisée et dont les membres ont été nommés le 3 mai 2001, a entrepris le

processus de vente de cette licence qui se résume dans ce qui suit.

1. RAPPEL DU CADRE JURIDIQUE :

L'ouverture du marché des télécommunications à la concurrence a été rendue possible par la promulgation de la loi n° 2000-03 du 5 août 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications.

En effet, l'article 28 de la loi n° 2000-03 du 5 août 2000 susvisée stipule que " l'établissement et / ou l'exploitation des réseaux publics ou installations de télécommunications, la fourniture de services de télécommunications peuvent être exploités dans les conditions définies dans la présente loi et les textes réglementaires pris pour son application ".

Cette ouverture à la concurrence peut s'effectuer selon les régimes de la licence, de l'autorisation ou de la simple déclaration.

Par ailleurs, l'article 31 de la loi n° 2000-03 susvisée dispose que " le régime d'exploitation applicable à chaque type de réseaux, y compris radioélectriques et aux différents services de télécommunications pouvant être exploités, est fixé par voie réglementaire ".

C'est ainsi que le décret exécutif n° 01-123 du 9 mai 2001 relatif au régime d'exploitation applicable à chaque type de réseaux, y compris radioélectriques et aux différents services de télécommunications a été pris et publié dans le journal officiel numéro 27 du 13 mai 2001.

Dans son article 2, ce décret exécutif prévoit que l'établissement et/ou l'exploitation de réseaux publics de télécommunications, et/ou la fourniture de services téléphoniques y compris les services de transfert de voix sur internet sont subordonnés à l'obtention d'une licence délivrée par décret exécutif.

De ce fait, l'établissement et/ou l'exploitation d'un réseau public de téléphonie mobile de norme GSM est assimilé à un réseau public de télécommunications ; Aussi, l'établissement et l'exploitation d'un tel réseau sont-ils soumis à l'obtention d'une licence.

La procédure d'octroi de la licence d'établissement et d'exploitation de réseaux publics de télécommunications est définie par le décret exécutif n° 01-124 du 9 mai 2001 portant définition de la procédure applicable à l'adjudication par appel à la concurrence pour l'octroi des licences en matière de télécommunications publié dans le journal officiel numéro 27 du 13 mai 2001.

L'article 9 de ce décret exécutif prévoit que la procédure d'adjudication par appel à la concurrence peut comporter deux phases :

- une phase de pré-qualification ; et
- une phase d'offres.

2. PHASE DE PRE-QUALIFICATION :

21. REGLEMENT DE PRE-QUALIFICATION :

La phase de pré-qualification consiste à sélectionner les opérateurs qui répondent aux conditions de pré-qualification telles que définies dans le Règlement de Pré-Qualification.

Le Règlement de Pré-Qualification prévoit, outre la description générale du processus d'appel à la concurrence et le calendrier préliminaire, les critères de pré-qualification, le dossier de pré-qualification et les aspects procéduraux.

211. Les critères de pré-qualification :

Pour prétendre à la pré-qualification, les opérateurs de télécommunications intéressés par le processus de la

vente de la deuxième licence de téléphonie mobile de norme GSM en Algérie doivent remplir les trois critères suivants :

- Nombre global d'abonnés mobiles :

L'opérateur de référence ou les sociétés de téléphonie mobile dans lesquelles il est " actionnaire de référence " doit, au 31 décembre 2000, avoir un nombre d'abonnés mobiles supérieur à 1.500.000.

- Expérience internationale :

L'opérateur de référence ou les sociétés de téléphonie mobile dans lesquelles il est actionnaire de référence doit, au 31 décembre 2000 avoir dans deux pays différents un nombre d'abonnés mobiles d'au moins 500.000 dans chacun de ces deux pays.

- Montant des capitaux propres :

Les capitaux propres consolidés, part du groupe de l'opérateur de référence, doivent être au moins égaux à USD 3 milliards au 31 décembre 2000 ou la capitalisation boursière de l'opérateur de référence ou de sa société " Mère Ultime " au 31 mars 2001 est au moins égale à USD 10 milliards.

Le Règlement de pré-qualification dans son point 1.2 intitulé " Application et exception " dispose que :

Les personnes morales remplissant le critère relatif au nombre global d'abonnés mobiles mais ne satisfaisant pas à l'un ou au deux autres critères relatifs à l'expérience internationale et au montant des capitaux propres, pourront néanmoins être pré-qualifiés sur décision de la commission d'évaluation, sur la base d'un dossier complémentaire établi conformément aux dispositions de ce Règlement tel que précisé ci-après.

212. Dossier de Pré-Qualification :

Le Dossier de pré-qualification permet aux opérateurs de démontrer qu'ils satisfont aux critères de pré-qualification énumérés ci-dessus. Il comprend :

- la lettre d'adéquation aux critères de pré-qualification ;
- l'existence légale ;
- les informations relatives à l'expérience de l'opérateur de référence ;
- les informations financières.

Les opérateurs de référence ne répondant pas aux critères relatifs à l'expérience internationale et au montant des capitaux propres sont soumis à la présentation d'un dossier complémentaire comprenant :

- une description de la société et du groupe, son positionnement et sa stratégie de développement nationale et internationale ;
- une description de l'activité de téléphonie mobile de la société en indiquant les capacités de cette société à développer et exploiter un réseau GSM de la taille de celui exigé par le marché algérien ;
- la capacité de la société à évoluer dans un environnement international ;
- la démonstration de la surface financière de la société et de sa capacité à mobiliser les fonds nécessaires au financement du projet (y compris de la contrepartie financière de la licence) ;
- toute autre information qui serait utile par le soumissionnaire à l'appui de sa demande de dérogation.

213. Les aspects procéduraux :

Le Règlement de Pré-qualification prévoit dans son point " Aspects procéduraux " que :

- le Règlement peut être retiré par toute personne intéressée contre demande écrite ;
- les demandes d'éclaircissement et de modification du Règlement de pré-qualification peuvent être introduites auprès de l'ARPT par les soumissionnaires ;
- l'ARPT peut à tout moment notifier des amendements ou apporter des éclaircissements et précisions sur les conditions et règles fixées dans le Règlement de pré-qualification soit de sa propre initiative, soit à la demande de l'un des soumissionnaires.

22. DEROULEMENT DE LA PHASE DE PRE-QUALIFICATION :

La procédure d'adjudication de la licence de téléphonie mobile de norme GSM par appel à la concurrence s'inscrit dans le cadre de la loi n° 2000-03 du 5 août 2000 et du décret exécutif n° 01-124 du 9 mai 2001.

Le déroulement de cette phase de pré-qualification est décrit dans ce qui suit.

221. Lancement de l'appel à la concurrence :

Le 10 mai 2001, l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications a procédé au lancement du processus de la vente de la deuxième licence de téléphonie mobile de norme GSM par la publication dans la presse nationale et internationale d'un avis d'appel à expression d'intérêt.

Cet avis d'appel à expression d'intérêt invite toute personne physique ou morale intéressée par l'opération à retirer le Règlement de Pré-qualification et de déposer, éventuellement, son dossier de pré-qualification avant le 26 mai 2001.

222. Retrait du Règlement de Pré-qualification :

A la suite de la publication de cette avis d'appel à expression d'intérêt, l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications a enregistré 37 demandes de retrait de ce Règlement.

Toutes ces demandes ont été satisfaites soit par le biais d'envoi par courrier électronique, soit par remise en mains propres au niveau des services de l'ARPT.

223. Réunion d'information :

Le 22 mai 2001, une réunion d'information à l'intention des investisseurs (conférence des investisseurs) a été organisée à la Résidence El Mithak par le Ministère des Postes et Télécommunications avec la participation du Ministre des finances, du Ministre de la Participation et de la Coordination des Réformes, du Gouverneur de la Banque d'Algérie, de l'ARPT, du représentant de la Banque Mondiale et du conseiller financier BNP Paribas.

Au cours de cette rencontre, les intervenants ont eu, chacun en ce qui le concerne, à expliquer le cadre général des réformes engagées par le Gouvernement ainsi que, plus précisément, l'ouverture du secteur des télécommunications à la concurrence et la procédure d'attribution de la licence de téléphonie mobile de norme GSM.

A cette occasion, les investisseurs présents à cette conférence ont obtenu de larges explications et éclaircissements sur l'ensemble des questions posées.

224. Amendements au Règlement de Pré-Qualification :

En conformité avec les aspects procéduraux et suite aux demandes des opérateurs de référence, des amendements au Règlement de Pré-qualification ont été notifiés aux soumissionnaires ; ces amendements portent

sur :

- un rajout d'un article 1.3 dans la partie 1 " Critères de pré-qualification " du Règlement. Cet article permet à l'opérateur de référence dénommé dans ce cas " Opérateur de référence Mère " de demander la pré-qualification d'une société filiale dans laquelle elle détient, directement ou indirectement, une participation au capital et en droits de vote supérieur à 80% et a le contrôle effectif de la direction et de la gestion de cette société.
- Un rajout d'un alinéa 2 à la suite de l'introduction de la partie 2 " dossier de pré-qualification " du Règlement. Ce nouvel alinéa prévoit que pour les " opérateurs de référence mère " désirant pré-qualifier une société filiale, doivent présenter, en plus du dossier de pré-qualification et éventuellement le dossier complémentaire, un " dossier annexe ".
- Un rajout d'un article 2.3 dans la partie 2 " dossier de pré-qualification " du Règlement. Cet article traite du dossier annexe à produire en cas de demande de pré-qualification d'une filiale introduite par un Opérateur de Référence Mère. Ce dossier annexe comprend :
 - Les statuts et une copie de l'inscription au registre de commerce ;
 - Une note donnant une description de la structure du groupe et du positionnement de la filiale ;
 - Une attestation de l'Opérateur de Référence Mère garantissant la détention de 80% du capital et des droits de vote, le contrôle effectif de la direction et de la gestion de la filiale et l'apport des ressources financières, techniques et humaines qui seraient nécessaires pour permettre à la filiale d'exécuter l'ensemble de ses obligations prévues par le cahier des charges.
- La date de référence pour les critères " nombre d'abonnés " et " expérience internationale " a été fixée au 31 mars 2001 en raison du glissement de la date du lancement du processus d'adjudication de la licence et permettre, par voie de conséquence, de disposer de données plus récentes.

225. Dépôt des dossiers de pré-qualification :

Dans la limite de l'échéance fixée dans le Règlement de Pré-qualification à savoir le 26 mai 2001 à 18 heures (heure d'Alger), les sociétés suivantes ont déposé leur dossier de pré-qualification.

Il s'agit de (par ordre alphabétique) :

- Investcom Holding Luxembourg (Liban) ;
- Orange SA (France) ;
- Orascom Télécom Holding (Egypte) ;
- Portugal Télécom Moveis (Portugal) ;
- Telefonica Movilès (Espagne).

226. Instruction et évaluation des dossiers de pré-qualification :

L'instruction et l'évaluation des dossiers de pré-qualification a été conduite par une commission désignée par décision n° 01/C/ARPT/2001 du 22 mai 2001.

La décision susvisée, outre la désignation des membres de cette commission, définit les procédures pratiques d'évaluation et d'instruction des dossiers de pré-qualification.

La commission d'instruction et d'évaluation a entamé ses travaux le 26 mai 2001 à 18 heures 05 minutes conformément aux dispositions du Règlement de Pré-Qualification et selon les procédures arrêtées dans la décision visée ci-dessus.

A l'issue de ses travaux, la Commission d'instruction et d'évaluation a élaboré, conformément à l'article 9 de la

décision n° 01/C/ARPT/2001 susvisée, le procès verbal décrivant ses travaux ainsi que ses conclusions.

De ce procès verbal, il ressort :

Les opérateurs de référence pré-qualifiés (par ordre alphabétique) :

- Orange SA (France) ;
- Orascom Télécom Holding (Egypte) ;
- Portugal Telecom Moveis (Portugal) ;
- Telefonica Movilès (Espagne) ;

Les opérateurs de référence disqualifiés :

- Investcom Holding Luxembourg (Liban).

Le 28 mai 2001, la liste des opérateurs de référence pré-qualifiés a fait l'objet d'une publication dans la presse.

Les opérateurs retenus ont été informés officiellement par l'ARPT de leur pré-qualification et invités à retirer le Dossier d'appel d'offres en vue de participer à la phase " suivante " d'offres.

3. PHASE D'OFFRES

La phase d'offres est réservée aux seuls opérateurs pré-qualifiés et ayant retiré le Dossier d'appel d'offres (DAO) contre paiement des frais de dossier.

31. COMPOSITION DU DOSSIER D'APPEL D'OFFRES :

Le Dossier d'appel d'offres comprend trois parties qui font, chacune, l'objet d'un volume distinct :

- le mémorandum d'informations ;
- le règlement de l'appel à la concurrence ; et
- la documentation juridique de la transaction.

311. Mémorandum d'informations :

Le mémorandum d'informations est un document reprenant l'ensemble des éléments et des données de l'économie algérienne qui permet aux opérateurs pré-qualifiés d'évaluer les potentialités du marché algérien devant leur permettre l'établissement d'un business plan et d'affiner, par voie de conséquence, leur offre financière.

312. Règlement de l'appel à la concurrence :

Le Règlement de l'appel à la concurrence est un document qui définit les règles et procédures applicables à l'appel à la concurrence pour l'attribution d'une licence pour l'établissement et l'exploitation d'un deuxième réseau public de téléphonie cellulaire de norme GSM en Algérie.

Il traite, entre autres, des conditions de participation, de la description générale du processus, du contenu, de la forme et de la présentation des offres.

313. Documentation juridique de la transaction :

La documentation juridique de la transaction est constituée du projet de licence, du projet de cahier des charges avec ses annexes et du projet de convention d'investissement.

32. RETRAIT DU DOSSIER D'APPEL D'OFFRES :

Le 29 mai 2001, suite à la publication de la liste des opérateurs pré-qualifiés, l'ARPT a remis, contre paiement des frais de dossier, aux opérateurs de référence pré-qualifiés le Dossier d'Appel d'Offre, à savoir :

- Orange SA (France) ;
- Orascom Télécom Holding (Egypte) ;
- Portugal Télécom Moveis (Portugal) ;
- Telefonica Movilès (Espagne) ;

33. DEROULEMENT DE LA PHASE D'OFFRES :

331. Informations et éclaircissements sur le Dossier d'appel d'offres :

Après avoir retiré le Dossier d'appel d'offres, les opérateurs de référence disposaient d'un délai de 12 jours pour formuler les demandes d'éclaircissements et d'amendements éventuels sur les documents constituant le DAO.

Ces demandes doivent, en application de l'article 9 du Règlement de l'appel à la concurrence, être exprimées par écrit et adressées à l'ARPT.

A cet effet, une réunion d'information avec les soumissionnaires a été organisée les 18 et 19 juin 2001.

A l'issue de cette réunion d'information, l'ARPT a repris dans les documents constitutifs du DAO la plupart des demandes d'amendement formulées par les différents opérateurs pré-qualifiés.

Le Dossier d'appel d'offres dûment amendé a été transmis aux opérateurs concernés dans les délais fixés par le Règlement de l'appel à la concurrence.

332. Création et déclaration des sociétés participantes :

En application des dispositions de l'article 2 du règlement de l'appel à la concurrence, les opérateurs de référence dûment pré-qualifiés doivent créer une société participante de droit algérien qui aura à soumissionner directement ou par le biais de l'opérateur de référence ou de sa filiale dans laquelle il détient 80% du capital et des droits de vote.

La création de ces sociétés doit faire l'objet d'une déclaration à l'ARPT qui aura, après vérification du dossier de déclaration, à se prononcer sur la conformité et ce, en application des dispositions de l'article 2 du Règlement de l'appel à la concurrence.

Les dossiers de déclaration des sociétés participantes, déposés le 4 juillet 2001, ont fait l'objet d'un examen de la part de l'ARPT le 5 juillet 2001.

L'ARPT a considéré que les sociétés participantes en question sont valablement " déclarées " pour les besoins de la remise des offres. Les sociétés participantes dûment déclarées sont :

- Cellulaire Algérie (Portugal Télécom Moveis –Portugal- et Telefonica Movilès –Espagne-) ;
- Orange Algérie (Orange SA –France-) ;
- Orascom Télécom Algérie (Orascom Télécom –Egypte-)

Le 5 juillet 2001, l'ARPT a informé les opérateurs de référence que les sociétés participantes qu'ils avaient proposées sont retenues pour la présentation des offres.

333. Dépôts et ouverture des offres :

333.1. Contenu des offres :

Les offres doivent, conformément aux dispositions de l'article 5 du Règlement de l'appel à la concurrence, contenir les documents suivants :

- La lettre d'offre ;
- L'annexe A : comprenant un exemplaire de la documentation juridique, le Règlement de pré-qualification et le règlement de l'appel à la concurrence. Ces documents doivent être signés et paraphés par la personne dûment mandatée par l'opérateur de référence en sa qualité de soumissionnaire.
- L'annexe B : constituée de la garantie de soumission émise par une banque de première ordre approuvée par le Ministère des Finances pour un montant de 25.000.000 USD et valable pour une durée de 90 jours.
- L'annexe C : constitue les pouvoirs donnés par l'opérateur de référence au signataire engageant la société participante.
- L'annexe D : constitue la lettre de déclaration et d'engagement du ou des opérateurs de référence.
- L'annexe E : constitue la lettre du ou des opérateurs de référence sur la constitution de la société participante.
- L'annexe F : constitue l'engagement du ou des opérateurs de références relativement à la filiale.

333.2. Date limite de dépôt des offres :

La date limite pour la remise des offres est fixée au 11 juillet 2001 à 16 heures 45 minutes.

Les offres sont valables à compter de la date de leur remise à l'ARPT pour une durée de 90 jours décomptée à partir de la Date limite, c'est à dire le 11 juillet 2001.

333.3. Ouverture des offres :

Le 11 juillet 2001, l'ARPT a organisé la cérémonie d'ouverture des plis en séance publique au palais du gouvernement. Cette cérémonie a été rehaussée par la présence du Chef du Gouvernement et des membres du Gouvernement. Des organes de la presse nationale et internationale et les représentants des soumissionnaires ont également assisté à cette cérémonie.

Les offres des sociétés soumissionnaires Orascom Télécom et Orange SA ont été déposées le 11 juillet 2001 respectivement à 15 heures 43 minutes et 16 heures 01 minute.

A l'heure limite de dépôt des offres, la société Cellulaire Algérie créée par Telefonica Movilès et Portugal Telecom Moveis n'a pas remis d'offre en raison de l'absence des autorisations nécessaires des conseils d'administration de ces dernières. Ce consortium (Telefonica Movilès et Portugal Telecom) a émis, dans son E-mail du 10 juillet 2001 à 16 heures 17 minutes c'est à dire à 24 heures de l'ouverture des plis, le souhait de reporter au moins de trois semaines la remise des offres. Une demande de même nature avait déjà été formulée par Orange le 18 juin 2001 pour un report de six mois de l'adjudication invoquant l'insuffisance de visibilité sur le marché algérien.

L'ARPT a tenu à respecter le calendrier initialement arrêté pour donner à cette opération la crédibilité nécessaire.

A 17 heures, la Commission d'appel à la concurrence, créée par décision n° 02/C/ARPT/2001 du 9 juillet 2001 conformément à l'article 12 du décret exécutif n° 01-124 du 9 mai 2001 portant définition de la procédure applicable à l'adjudication par appel à la concurrence pour l'octroi des licences en matière de télécommunications, a procédé à l'ouverture des plis et à la lecture, en public, des lettres d'offres et a fait l'inventaire du contenu de chaque offre et de sa conformité avec la liste des documents exigés dans le Règlement d'appel à la concurrence.

La lecture des lettres d'offres fait ressortir les contreparties financières suivantes :

- Orascom Télécom Holding agissant au nom et pour le compte d'Orascom Télécom Algérie : 737.000.000 USD ;
- Orange SA France : 422.000.000 USD.

Au terme de cette opération, la Commission de l'appel à la concurrence s'est retirée pour procéder à l'évaluation des offres selon les critères indiqués dans le Règlement de l'appel à la concurrence.

A l'issue des travaux d'évaluation, la Commission a dressé le procès verbal dans lequel elle a rendu ses conclusions en recommandant de déclarer la société Orascom Télécom Algérie comme attributaire provisoire.

Le président de la Commission de l'appel à la concurrence a remis, en séance publique, le procès verbal au Président du conseil de l'ARPT qui a annoncé que la société Orascom Télécom Holding agissant au nom et pour le compte de la société Orascom Télécom Algérie est désignée comme attributaire provisoire. Par ailleurs, il a invité le représentant de cette société à finaliser le cahier des charges et la convention d'investissement dans un délai de 5 jours ouvrables à compter de la date de sa désignation.

334. Finalisation du cahier des charges et de la convention

d'investissement :

L'article 14 du Règlement de l'appel à la concurrence prévoit la finalisation du cahier des charges et la convention d'investissement.

La finalisation de ces documents consiste à compléter les informations laissées en blanc dans le cahier des charges et la convention d'investissement.

Cette finalisation doit intervenir dans les 5 jours ouvrables à compter de la date de notification à Orascom Télécom de sa désignation comme attributaire provisoire intervenue le 16 juillet 2001.

Au terme de cette finalisation, le cahier des charges et la convention d'investissement ont été signés par l'attributaire provisoire le 18 juillet 2001.

335. Remise de la Garantie de paiement :

En application des dispositions des articles 5 et 14 du Règlement de l'appel à la concurrence, le soumissionnaire disposait d'un délai de 10 jours ouvrables à partir de la date de notification de sa désignation comme attributaire provisoire (16 juillet 2001) pour remettre la lettre de la garantie de paiement.

Dans la limite des délais impartis, la société Orascom Télécom Holding agissant au nom et pour le compte de la société Orascom Télécom Algérie a remis, le 30 juillet 2001, la garantie de paiement établie par la Chase Manhattan Bank (Londres) pour un montant de 368.500.000 USD au profit du Ministère des Finances et représentant la première des deux tranches de 50% de la contrepartie financière liée à la licence.

336. Signature du décret d'octroi de la licence et notification :

Les formalités de remise de la garantie de paiement étant accomplies, le Chef du Gouvernement a procédé, en date du 31 juillet 2001, à la signature du décret exécutif n° 01-219 du 31 juillet 2001 portant approbation de licence d'établissement et d'exploitation d'un réseau public de télécommunications cellulaires de norme GSM et de fourniture de services de télécommunications au public au profit de la société Orascom Télécom Holding agissant au nom et pour le compte de la société Orascom Télécom Algérie.

Après signature, le décret exécutif en question doit être notifié, une fois publié, par l'ARPT à l'attributaire qui dispose de 10 jours ouvrables pour effectuer le premier versement de la contrepartie financière s'élevant à 368.500.000 USD.

Par ailleurs, le décret exécutif n° 01-124 du 9 mai 2001 prévoit dans son article 17 que l'ARPT doit, dans un délai maximum de trois mois suivant la date de publication du décret exécutif d'octroi de la licence, notifier la licence au bénéficiaire.

Le décret exécutif n° 01-219 du 31 juillet 2001 susvisé publié dans le journal officiel n° 43, daté du 5 août 2001 et tiré par l'imprimerie officielle le 12 août 2001 a fait l'objet d'une notification au bénéficiaire le 12 août 2001.

337. Paiement :

Comme annoncé ci-dessus, la société Orascom Télécom Holding dispose de 10 jours ouvrables à compter de la date de notification du décret exécutif (12 août 2001) pour effectuer le paiement du premier versement de la contrepartie financière liée à la licence à savoir 368.500.000 USD.

Le versement de la somme de 368.500.000 USD a été reçu valeur 24 août 2001.

CONCLUSION

L'aboutissement du processus de vente de la deuxième licence de téléphonie mobile de norme GSM dans les conditions décrites ci-dessus, constitue un signal fort de bonne gouvernance dans la mise en œuvre des réformes engagées par le Gouvernement algérien.

Le professionnalisme, la transparence ainsi que la crédibilité qui ont caractérisé ce processus ont été relevés tant par les opérateurs ayant participé à cette adjudication que par les institutions internationales telle que la Banque Mondiale qui, en outre, n'a pas manqué de souligner que le prix de la vente de cette licence était excellent.

الملحق 02: التقرير النهائي للحصول على الرخصة الثالثة للهاتف المحمول في الجزائر

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

--o0o--

AUTORITE DE REGULATION DE LA POSTE ET DES TELECOMMUNICATIONS

--o0o--

**RAPPORT FINAL
SUR LE PROCESSUS D'OCTROI
DE LA TROISIEME LICENCE
DE TELEPHONIE MOBILE
DE NORME GSM**

FEVRIER 2004

INTRODUCTION

Dans son programme adopté le 24 janvier 2000, le Gouvernement a opté pour une refonte en profondeur du secteur de la postes et télécommunications afin d'arrimer l'Algérie à la société de l'information du 21^{ème} siècle.

Cette réforme est surtout dictée par la nécessité d'assurer la compétitivité des entreprises et de l'économie algérienne et d'offrir un meilleur service à moindre coût à ses citoyens.

Il s'agit également, de rattraper un retard important dans les secteurs de la poste et des télécommunications en profitant des nouvelles technologies de l'information et de la communication et en s'inspirant des expériences vécues à l'échelle internationale.

Les principaux objectifs de cette réforme sont :

- accroître et diversifier l'offre de services de la poste et des télécommunications ;
- améliorer la qualité des services offerts et des prestations rendues à des prix compétitifs ;
- mettre à niveau et développer les réseaux postal et des télécommunications ;
- promouvoir les services financiers postaux en encourageant l'épargne nationale et en élargissant la gamme des services offerts ;
- promouvoir les télécommunications, comme secteur économique essentiel à l'essor d'une économie compétitive, diversifiée et ouverte au monde.

Les principales actions envisagées au titre du programme du Gouvernement s'articulent autour de :

- la refonte du cadre juridique et réglementaire ;
- la séparation des fonctions d'exploitation, de formulation de politique sectorielle et les fonctions de régulation ;

- la création d'opérateurs distincts des services postaux et des services des télécommunications ;
- la libéralisation progressive de tous les segments de marché du secteur
- la promotion de la participation et de l'investissement privés dans le secteur ;
- l'ouverture du capital de l'opérateur historique ;
- la préservation des services universels postal et téléphonique sur l'ensemble du territoire national.

Le processus de la vente de la troisième licence de téléphonie mobile de norme GSM s'inscrit dans le cadre de l'ouverture du secteur des télécommunications à la concurrence conformément aux dispositions de la loi n° 2000-03 du 5 août 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications.

L'Autorité de régulation de la Poste et des Télécommunications, organe indépendant et jouissant de l'autonomie financière créé par la loi n° 2000-03 susvisée et dont les membres ont été nommés le 3 mai 2001, a entrepris le processus de vente de cette licence qui se résume dans ce qui suit.

1. RAPPEL DU CADRE JURIDIQUE

L'ouverture du marché des télécommunications à la concurrence a été rendue possible par la promulgation de la loi n° 2000-03 du 5 août 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications.

En effet, l'article 28 de la loi n° 2000-03 du 5 août 2000 susvisée stipule que « l'établissement et / ou l'exploitation des réseaux publics ou installations de télécommunications, la fourniture de services de télécommunications peuvent être exploités dans les conditions définies dans la présente loi et les textes réglementaires pris pour son application ».

Cette ouverture à la concurrence peut s'effectuer selon les régimes de la licence, de l'autorisation ou de la simple déclaration.

Par ailleurs, l'article 31 de la loi n° 2000-03 susvisée dispose que « le régime d'exploitation applicable à chaque type de réseaux, y compris radioélectriques et aux différents services de télécommunications pouvant être exploités, est fixé par voie réglementaire ».

C'est ainsi que le décret exécutif n° 01-123 du 9 mai 2001 relatif au régime d'exploitation applicable à chaque type de réseaux, y compris radioélectriques et aux différents services de télécommunications a été pris et publié dans le journal officiel numéro 27 du 13 mai 2001.

Dans son article 2, ce décret exécutif prévoit que l'établissement et/ou l'exploitation de réseaux publics de télécommunications, et/ou la fourniture de services téléphoniques y compris les services de transfert de voix sur Internet- sont subordonnés à l'obtention d'une licence délivrée par décret exécutif.

De ce fait, l'établissement et/ou l'exploitation d'un réseau public de téléphonie mobile de norme GSM est assimilé à un réseau public de télécommunications. Aussi, l'établissement et l'exploitation d'un tel réseau sont-ils soumis à l'obtention d'une licence.

La procédure d'octroi de la licence d'établissement et d'exploitation de réseaux publics de télécommunications est définie par le décret exécutif n° 01-124 du 9 mai 2001 portant définition de la procédure applicable à l'adjudication par appel à la concurrence pour l'octroi des licences en matière de télécommunications publié dans le journal officiel numéro 27 du 13 mai 2001.

L'article 9 de ce décret exécutif prévoit que la procédure d'adjudication par appel à la concurrence peut comporter deux phases :

- une phase de pré-qualification ; et
- une phase d'offres.

2. PHASE DE PREQUALIFICATION

2. 1. REGLEMENT DE PREQUALIFICATION

La phase de pré-qualification consiste à sélectionner les opérateurs qui répondent aux conditions de pré-qualification telles que définies dans le Règlement de Pré qualification.

Le Règlement de Pré-Qualification prévoit, outre la description générale du processus d'appel à la concurrence et le calendrier préliminaire, les critères de pré-qualification, le dossier de pré-qualification et les aspects procéduraux.

2. 1. 1. Les critères de pré qualification

Pour prétendre à la pré-qualification, les opérateurs de télécommunications intéressés par le processus de la vente de la troisième licence de téléphonie mobile de norme GSM en Algérie doivent remplir les trois critères suivants :

▪ **Nombre global d'abonnés mobiles :**

L'opérateur de référence ou les sociétés de téléphonie mobile dans lesquelles il est « actionnaire de référence » doivent, au plus tard au 30 juin 2003, avoir un nombre d'abonnés mobiles cumulés au moins égal à 1.000.000.

▪ **Expérience dans la gestion de réseaux mobiles :**

L'opérateur de référence ou l'une des sociétés de téléphonie mobile dans lesquelles il est actionnaire de référence doit pouvoir justifier, au 30 juin 2003, d'au moins 3 années d'expérience dans la gestion et l'exploitation d'un réseau de téléphonie mobile.

▪ **Capitaux propres / capitalisation boursière :**

Les capitaux propres consolidés, part du groupe de l'opérateur de référence, doivent être au moins égaux à USD 1 milliard au 31 décembre 2002 **ou** la capitalisation boursière de l'opérateur de référence ou de sa société « Mère Ultime » au 30 juin 2003 doit être au moins égale à USD 2 milliards.

2. 1. 2. Dossier de Pré qualification

Le Dossier de pré-qualification permet aux opérateurs de démontrer qu'ils satisfont aux critères de pré-qualification énumérés ci-dessus. Il comprend :

- la lettre de demande de pré qualification ;
- la lettre d'adéquation aux critères de pré-qualification ;
- les quatre (04) annexes correspondant à :
 - l'existence légale ;
 - l'expérience ;

- les informations financières ;
- la signature du Règlement de pré qualification.

2. 1. 3. Les aspects procéduraux

Le Règlement de Pré-qualification prévoit dans son point « Aspects procéduraux » que :

- le Règlement peut être retiré par toute personne intéressée contre demande écrite ;
- les demandes d'éclaircissement et de modification du Règlement de pré-qualification peuvent être introduites auprès de l'ARPT par les soumissionnaires ;
- l'ARPT peut à tout moment notifier des amendements ou apporter des éclaircissements et précisions sur les conditions et règles fixées dans le Règlement de pré-qualification soit de sa propre initiative, soit à la demande de l'un des soumissionnaires.

2.2. DEROULEMENT DE LA PHASE DE PRE QUALIFICATION

La procédure d'adjudication de la licence de téléphonie mobile de norme GSM par appel à la concurrence s'inscrit dans le cadre de la loi n° 2000-03 du 5 août 2000 et du décret exécutif n° 01-124 du 9 mai 2001.

Le déroulement de cette phase de pré-qualification est décrit dans ce qui suit.

2. 2. 1. Lancement de l'appel à la concurrence

Le **29 septembre 2003**, l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications a procédé au lancement du processus de la vente de la troisième licence de téléphonie mobile de norme GSM par la publication dans la presse nationale et internationale d'un avis d'appel à expression d'intérêt.

Cet avis d'appel à expression d'intérêt invite toute personne physique ou morale intéressée par l'opération à retirer le Règlement de Pré-qualification et de déposer, éventuellement, son dossier de pré-qualification **avant le 20 octobre 2003**.

2. 2. 2. Retrait du Règlement de Pré qualification

A la suite de la publication de cet avis d'appel à expression d'intérêt, l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications a enregistré **22 demandes de retrait de ce Règlement.**

Toutes ces demandes ont été satisfaites soit par le biais d'envoi par courrier électronique, soit par remise en mains propres au niveau des services de l'ARPT.

2. 2. 3. Réunion d'information

Le 13 octobre 2003, une réunion d'information à l'intention des investisseurs (conférence des investisseurs) a été organisée à la Résidence El Mithak par l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications avec la participation du Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication, du Ministre de la Participation et de la Coordination des Réformes, du Directeur Général de l'Agence Nationale du Développement et de la Promotion des Investissements (ANDI) et des conseillers de la banque d'affaires Rothschild.

Au cours de cette rencontre, les intervenants ont eu, chacun en ce qui le concerne, à expliquer le cadre général des réformes engagées par le Gouvernement ainsi que, plus précisément, l'ouverture du secteur des télécommunications à la concurrence et la procédure d'attribution de la troisième licence de téléphonie mobile de norme GSM.

A cette occasion, les investisseurs présents à cette conférence ont obtenu de larges explications et éclaircissements sur l'ensemble des questions posées.

2. 2. 4. Dépôt des dossiers de pré qualification

Dans la limite de l'échéance fixée dans le Règlement de Pré-qualification à savoir le 20 octobre 2003 à 18 heures (heure algérienne), les sociétés suivantes ont déposé leur dossier de pré qualification. Il s'agit de :

- *Wataniya Telecom* (Koweït);
- *Turkcell* (Turquie) ;
- *MTN* (Afrique du sud) ;
- *Invest Holding* (Liban) ;
- *Orange* (France) ;
- *Telefonica Movilès* (Espagne) ;

- **Maroc Telecom** (*Maroc*);
- **MSI Cellular Investment** (*Hollande*) ;
- **Deutsche Telekom/Detecon** (*Allemagne*);
- **MTC** (*Koweït*).

2. 2. 6. Instruction et évaluation des dossiers de préqualification

L'instruction et l'évaluation des dossiers de pré-qualification a été conduite par une commission désignée par décision n° 07/SP/PC/ARPT/2003 du 14 octobre 2003.

La décision susvisée, outre la désignation des membres de cette commission, définit les procédures pratiques d'évaluation et d'instruction des dossiers de pré-qualification.

La commission d'instruction et d'évaluation a entamé ses travaux le 20 octobre 2003 à 18 heures 05 minutes conformément aux dispositions du Règlement de Pré-Qualification et selon les procédures arrêtées dans la décision visée ci-dessus.

A l'issue de ses travaux, la Commission d'instruction et d'évaluation a élaboré, conformément à l'article 9 de la décision n° 07/SP/PC/ARPT/2003 susvisée, le procès verbal décrivant ses travaux ainsi que ses conclusions.

De ce procès verbal, il ressort que huit (08) opérateurs ont satisfait aux critères de pré qualification et ont donc été sélectionnés pour participer à la phase d'offres. Il s'agit de :

- **Wataniya Telecom** (*Koweït*) ;
- **Turkcell** (*Turquie*) ;
- **MTN** (*Afrique du sud*) ;
- **Orange** (*France*) ;
- **Telefonica Movilès** (*Espagne*) ;
- **Maroc Telecom** (*Maroc*);
- **Deutch Telecom** (*Allemagne*) ;
- **MTC** (*Koweït*).

Les deux opérateurs de référence disqualifiés sont:

- **Invest Holding** (*Liban*) ;
- **MSI Cellular Investment** (*Hollande*).

Le 23 octobre 2003, la liste des opérateurs de référence pré-qualifiés a fait l'objet d'une publication dans la presse.

Les opérateurs retenus ont été informés officiellement par l'ARPT de leur pré-qualification et invités à retirer le Dossier d'appel d'offres en vue de participer à la phase « suivante » d'offres.

3. PHASE D' OFFRES

La phase d'offres est réservée aux seuls opérateurs pré-qualifiés et ayant retiré le Dossier d'appel d'offres (DAO) contre paiement des frais de dossier.

3. 1. COMPOSITION DU DOSSIER D' APPEL D' OFFRES

Le Dossier d'appel d'offres comprend trois parties qui font, chacune, l'objet d'un volume distinct :

- le mémorandum d'informations ;
- le règlement de l'appel à la concurrence ; et
- la documentation juridique de la transaction.

3. 1. 1. Mémorandum d'informations

Le mémorandum d'informations est un document reprenant l'ensemble des éléments et des données de l'économie algérienne qui permet aux opérateurs pré-qualifiés d'évaluer les potentialités du marché algérien devant leur permettre l'établissement d'un business plan et d'affiner, par voie de conséquence, leur offre financière.

3. 1. 2. Règlement de l'appel à la concurrence

Le Règlement de l'appel à la concurrence est un document qui définit les règles et procédures applicables à l'appel à la concurrence pour l'attribution d'une licence pour l'établissement et l'exploitation d'un troisième réseau public de téléphonie cellulaire de norme GSM en Algérie.

Il traite, entre autres, des conditions de participation, de la description générale du processus, du contenu, de la forme et de la présentation des offres.

3. 1. 3. Documentation juridique de la transaction

La documentation juridique de la transaction est constituée du projet de licence, du projet de cahier des charges avec ses annexes et du projet de convention d'investissement.

3. 2. RETRAIT DU DOSSIER D'APPEL D'OFFRES

Le 23 octobre 2003, suite à la publication de la liste des opérateurs pré-qualifiés, l'ARPT a remis, contre paiement des frais de dossier, aux opérateurs de référence pré-qualifiés le Dossier d'Appel d'Offre, à savoir :

- *Wataniya Telecom* (Koweït) ;
- *Turkcell* (Turquie) ;
- *MTN* (Afrique du sud) ;
- *Maroc Telecom* (Maroc) ;
- *Telefonica Movilès* (Espagne) ;
- *Deutch Telecom* (Allemagne) ;
- *Orange* (France) ;

L'opérateur **MTC (Koweït)**, pré qualifié, n'a pas procédé au retrait du Dossier d'Appel d'Offres.

3. 3. DEROULEMENT DE LA PHASE D' OFFRES

3. 3. 1. Informations et éclaircissements sur le dossier d'appel d'offres :

Après avoir retiré le Dossier d'appel d'offres, les opérateurs de référence disposaient d'un délai de 15 jours pour formuler les demandes d'éclaircissements et d'amendements éventuels sur les documents constituant le DAO.

Ces demandes doivent, en application de l'article 9 du Règlement de l'appel à la concurrence, être exprimées par écrit et adressées à l'ARPT.

Cinq (05) opérateurs seulement ont envoyé leurs commentaires sur la documentation juridique avant la date limite du **7 Novembre 2003**. Il s'agit de :

- **Wataniya Telecom** (Koweït) ;
- **Turkcell** (Turquie) ;
- **MTN** (Afrique du sud) ;
- **Maroc Telecom** (Maroc) ;
- **Telefonica Movilès** (Espagne) ;

A l'exception de l'opérateur Turkcell (Turquie), les quatre autres opérateurs ont été reçus séparément au siège de l'ARPT en réunion d'information le 10 Novembre 2003 en présence des membres du Conseil et du Directeur Général de l'ARPT, du Secrétaire Général du Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC) et du représentant de l'ANDI, assistés des experts -conseillers de la Banque d'affaire Rothschild.

Des réunions ont été organisées avec chaque opérateur pour apporter les éclaircissements et/ou commentaires sur les questions verbales posées.

Au terme de ces réunions et des questions écrites des soumissionnaires, l'ARPT a transmis aux opérateurs ayant retiré le DAO les réponses écrites ainsi que la Documentation Juridique Définitive à la date limite du **17 Novembre 2003**.

3. 3. 2. Création et déclaration des sociétés participantes

En application des dispositions de l'article 2 du règlement de l'appel à la concurrence, les opérateurs de référence dûment pré-qualifiés doivent créer une société participante de droit algérien qui aura à soumissionner directement ou par le biais de l'opérateur de référence ou de sa filiale dans laquelle il détient au moins un tiers (1/3) du capital et des droits de vote.

La création de ces sociétés doit faire l'objet d'une déclaration à l'ARPT qui aura, après vérification du dossier de déclaration, à se prononcer sur la conformité et ce, en application des dispositions de l'article 2 du Règlement de l'appel à la concurrence.

Trois (03) opérateurs ont déposé leurs dossiers de déclaration de la société participante auprès de l'ARPT à la date butoir du **22 Novembre 2003**. Il s'agit de :

- **Wataniya Telecom** (Koweit)
- **MTN International** (Afrique du Sud)
- **Telefonica Moviles** (Espagne).

L'ARPT a considéré que les sociétés participantes en question sont valablement « déclarées » pour les besoins de la remise des offres.

3.3.3. Dépôts et ouverture des offres

3.3.3.1. Contenu des offres

Les offres doivent, conformément aux dispositions de l'article 5 du Règlement de l'appel à la concurrence, contenir les documents suivants :

- La lettre d'offre ;
- L'annexe A : comprenant un exemplaire de la documentation juridique, le Règlement de pré-qualification et le règlement de l'appel à la concurrence. Ces documents doivent être signés et paraphés par la personne dûment mandatée par l'opérateur de référence en sa qualité de soumissionnaire.
- L'annexe B : constituée de la garantie de soumission émise par une banque de première ordre approuvée par le Ministère des Finances pour un montant de **25.000.000 USD** et valable pour une durée de 90 jours.
- L'annexe C : constitue les pouvoirs donnés par l'opérateur de référence au signataire engageant la société participante.
- L'annexe D : constitue la lettre de déclaration et d'engagement du ou des opérateurs de référence.
- L'annexe E : constitue la lettre du ou des opérateurs de référence sur la constitution de la société participante.
- L'annexe F : constitue l'engagement du ou des opérateurs de références relativement à la filiale.

3.3.3.2. Date limite de dépôt des offres

La date limite pour la remise des offres est fixée au 02 décembre 2003 à 17 heures.

Les offres sont valables à compter de la date de leur remise à l'ARPT pour une durée de 90 jours décomptée à partir de la Date limite, c'est à dire le 02 décembre 2003.

3.3.3.3. Ouverture des offres

Conformément au règlement de l'appel à la concurrence les trois (3) sociétés participantes, suscitées ont soumis leurs offres le **2 décembre 2003 avant 17 heures**.

La Commission d'appel à la concurrence, créée par décision n° 08/SP/PC/ARPT/03 du 24 novembre 2003 conformément à l'article 12 du décret exécutif n° 01-124 du 9 mai 2001 portant définition de la procédure applicable à l'adjudication par appel à la concurrence pour l'octroi des licences en matière de télécommunications a procédé à l'ouverture publique des offres le même jour (02 décembre 2003) à **18^h** au siège de l'ARPT en présence de plus de 80 personnes essentiellement composées des médias, des invités, du représentant de la Banque Mondiale et des représentants des soumissionnaires.

Au terme de cette opération, la Commission de l'appel à la concurrence s'est retirée pour procéder à l'évaluation des offres selon les critères indiqués dans le Règlement de l'appel à la concurrence.

La lecture des lettres d'offres fait ressortir les contreparties financières suivantes :

- | | |
|--------------------------------------|----------------------------------|
| ➤ Wataniya Telecom (Koweït) | 421,0 millions US dollars |
| ➤ Telefonica Moviles (Espagne). | 409,2 millions US dollars |
| ➤ MTN International (Afrique du Sud) | 375,9 millions US dollars |

A l'issue des travaux d'évaluation, la Commission a dressé le procès verbal dans lequel elle a rendu ses conclusions en recommandant de déclarer la société **Wataniya Télécom Algérie (WTA) comme attributaire provisoire** de la 3^{ème} licence de téléphonie mobile de norme GSM.

Le président de la Commission de l'appel à la concurrence a remis, en séance publique, le procès verbal au Président du conseil de l'ARPT qui a annoncé que la société National **Mobile Telecommunications Company (K.S.C) (Koweït)** agissant au nom et pour le compte de la société **Wataniya Télécom Algérie (WTA)** est désignée comme attributaire provisoire de la 3^{ème} licence de téléphonie mobile de norme GSM.

Par ailleurs, il a invité le représentant de cette société à finaliser le cahier des charges et la convention d'investissement dans un délai de 5 jours ouvrables à compter de la date de sa désignation.

3. 3. 4. Finalisation du cahier des charges et de la convention d'investissement

L'article 14 du Règlement de l'appel à la concurrence prévoit la finalisation du cahier des charges et la convention d'investissement.

La finalisation de ces documents consiste à compléter les informations laissées en blanc dans le cahier des charges et la convention d'investissement.

Cette finalisation doit intervenir dans les 5 jours ouvrables à compter de la date de notification à Wataniya Telecom de sa désignation comme attributaire provisoire intervenue le **03 décembre 2003**.

Au terme de cette finalisation, le cahier des charges et la convention d'investissement ont été signés par l'attributaire provisoire le **07 décembre 2003**.

3. 3. 5. Remise de la Garantie de paiement

En application des dispositions des articles 5 et 14 du Règlement de l'appel à la concurrence, le soumissionnaire disposait d'un délai de 10 jours ouvrables à partir de la date de notification de sa désignation comme attributaire provisoire (**03 Décembre 2003**) pour remettre la lettre de la garantie de paiement.

L'attributaire provisoire Wataniya Telecom Algerie (WTA) a été invité à finaliser dès le **03 Décembre 2003** la documentation juridique (Cahier des charges et convention d'investissement), dont la signature devra intervenir dans les cinq (05) Jours Ouvrables suivant la date de notification de sa désignation comme attributaire provisoire.

Le Règlement de l'appel à la concurrence, composante de la documentation juridique, prévoit la remise par l'attributaire provisoire de la garantie de paiement dans **les 10 jours ouvrables** de la date de notification de sa désignation

Quant au paiement de la première tranche de **50 %** du montant de la contrepartie financière soit **210.500.000 USD**, elle doit intervenir dans les **20 jours ouvrables** à partir de la date de notification du décret d'approbation de la licence.

3. 3. 6. Signature du décret d'octroi de la licence et notification

Les formalités de remise de la garantie de paiement étant accomplies, le Chef du Gouvernement a procédé, en date du **11 janvier 2004**, à la signature du décret exécutif n° **04-09 du 11 janvier 2004** portant approbation de licence d'établissement et d'exploitation d'un réseau public de télécommunications cellulaires de norme GSM et de fourniture de services de télécommunications au public au profit de la société National Mobile Telecommunications Company (K.S.C) agissant au nom et pour le compte de la société Wataniya Télécom Algérie Spa.

Après signature, le décret exécutif en question doit être notifié, une fois publié, par l'ARPT à l'attributaire qui dispose de 20 jours ouvrables pour effectuer le premier versement de la contrepartie financière s'élevant à **210.500.000 USD**.

Par ailleurs, le décret exécutif n° 01-124 du 9 mai 2001 prévoit dans son article 17 que l'ARPT doit, dans un délai maximum de trois mois suivant la date de publication du décret exécutif d'octroi de la licence, notifier la licence au bénéficiaire.

Le décret exécutif n° **04-09 du 11 janvier 2004** susvisé, dont une copie conforme signée le 12 janvier 2004 a été remise à l'ARPT le 13 janvier 2004 à 18H00 par le secrétariat général du MPTIC et notifié au bénéficiaire le 26 janvier 2004 conformément au Règlement de l'Appel à la Concurrence.

3. 3. 7. Paiement

Comme annoncé ci-dessus, la société Wataniya Télécom Algérie (WTA) disposait de 20 jours ouvrables à compter de la date de notification du décret exécutif (26 janvier 2004) pour effectuer le paiement du premier versement de la contrepartie financière liée à la licence à savoir **210.500.000 USD**.

Le versement de la somme de **210.500.000 USD** a été reçu **en date de valeur du 26 février 2004**.

CONCLUSION

L'octroi de cette troisième licence GSM constituera un signal fort de la volonté de l'Algérie de poursuivre les réformes qu'elle a initiées dans ce domaine stratégique, vecteur de l'émergence de la société de l'information.

Le professionnalisme et la transparence qui ont caractérisé l'octroi de cette troisième licence GSM, et affirmés par la majorité des participants à cette consultation, constituent, avec l'aboutissement du processus, un autre signal fort de la volonté des pouvoirs publics de consacrer les règles de bonne gouvernance.

Le gouvernement algérien, représenté par les principaux acteurs qui ont mené cette opération, en l'occurrence le MPTIC et l'Autorité de Régulation, a reçu les félicitations de la Banque mondiale pour le succès obtenu dans l'octroi de cette troisième licence mobile.

La Banque Mondiale trouve que « l'octroi de cette licence et l'acquittement de Orascom de la totalité des paiements dus au titre de la licence, constituent des jalons importants dans la mise en œuvre de la réforme du secteur de la téléphonie mobile en Algérie ».

الملحق (03): الشروط والأحكام المرتبطة بالحصول على تراخيص استغلال الشبكات.

الشروط العامة للحصول على ترخيص:

تحدّد الأحكام العامة التي تنطبق على الشبكات اللاسلكية بالنقاط التالية :

القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 5 غشت سنة 2000، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكية و اللاسلكية.

القانون رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975، يتضمن قانون البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، في جزءه التنظيمي.

المرسوم التنفيذي رقم 03-37 المؤرخ في 13 يناير 2003 يحدّد مبلغ الإتاوة السنوية المطبقة على المتعاملين أصحاب إنشاء واستغلال شبكات المواصلات السلكية واللاسلكية و/أو تقديم خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية.

المرسوم التنفيذي رقم 04-158 المؤرخ في 31 مايو 2004، يحدّد مبلغ أتاوى تخصيص الذبذبات اللاسلكية الكهربائية.

القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 9 يوليو 2003 الذي يحدد شروط استيراد التجهيزات الحساسة واقتنائها وحيازتها واستغلالها والتنازل عنها ونقلها وكيفيات ذلك.

القرار الوزاري المشترك الممضي في 7 أكتوبر 2000، الجريدة الرسمية عدد 05 الذي يعدّل ويتمم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 18 يونيو 1996، الجريدة الرسمية عدد 64، الذي يحدد شروط استيراد التجهيزات الحساسة واقتنائها وحيازتها واستغلالها وتداولها ونقلها وكيفيات ذلك.

شروط الاستغلال:

تحدّد الشروط التقنية وشروط استغلال الشبكة اللاسلكية الكهربائية الخاصة عن طريق "ترخيص الاستغلال" الممنوح للمرخص له.

لا يجوز للمنظمة التي تطلب الرخصة استغلال شبكتها اللاسلكية الكهربائية إلا بعد الحصول على ترخيص الاستغلال.

الترخيص شخصي ولا يمكن الاستغناء عنه للغير.

الذبذبات التي تخصصها سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية هي وحدها المرخص لها باستغلال الشبكة (الشبكات) اللاسلكية الكهربائية.

يتعين على المستفيد من رخصة الاستغلال بالضرورة وعلى الفور إعلام سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بما يلي:

التنبؤ بنقل محطة أو محطة محطات، إذ لا يمكن ذلك إلا بعد موافقة سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

فقدان ترخيص الاستغلال (يلزم المستفيد بتقديم تصريح ضياع وتقديم له نسخة ثانية).
الإصلاح الجزئي أو الكلي للتجهيزات، والذي لن يصبح ساري المفعول إلا بعد إقامة محضر إصلاح من قبل لجنة إصلاح تتألف من ممثلين عن المستفيدين وعن سلطة الضبط.
سرقة أو فقدان تجهيزات لاسلكية كهربائية (يجب تقديم تصريح سرقة أو ضياع تصدرها السلطات المحلية - الشرطة أو الدرك).

تمديد شبكة التجهيزات و / أو الذبذبات.

تغيير مسؤول الشبكة اللاسلكية الكهربائية .

تغيير التسمية الاجتماعية.

تغيير معلومات (العنوان ، الهاتف ، الفاكس) الهيئة و / أو المسؤول.

ملاحظة تداخل في الذبذبات.

في حالة عدم الاستيراد الجزئي أو الكلي للتجهيزات اللاسلكية الكهربائية، يلزم المستفيد بإخطار سلطة الضبط وتقديم نسخة عن ترخيص الاستيراد.

في حالة إعادة التصدير الجزئي أو الكلي، يلزم المستفيد من الترخيص بتقديم، إلى سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، نسخة عن ترخيص إعادة التصدير و النسخة الأصلية لترخيص الاستغلال (إعادة التصدير الكلي).

شروط الاستيراد والحيازة:

بعد إقامة ترخيص الاستغلال، تصدر عن مصالح الوزارة "شهادة استيراد" (مؤقتة أو دائمة) وكالة مستخدم الخدمات.

يجب إعادة تصدير التجهيزات اللاسلكية المستوردة بموجب قبول مؤقت حين نهاية مهلة الاستغلال المسموح بها، مع مراعاة الأحكام التشريعية والتنظيمية سارية المفعول.

يمنع منعاً باتاً قرض أو تقديم التجهيزات اللاسلكية الكهربائية المكتسبة أو التي في حوزة الأشخاص الطبيعية أو المعنوية للغير بأي شكل من الأشكال، دون الحصول على إذن مسبق من سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

دفع الأتاوى:

يخضع تخصيص الذبذبات اللاسلكية الكهربائية لدفع الأتاوى التي يحددها القانون.

تعدّ أتاوى تخصيص الذبذبات اللاسلكية الكهربائية سنوية وتدفع طوال فترة صلاحية الترخيص. تبدأ فترة الاستحقاق بتاريخ إقامة تصريح الاستغلال.

الإتاوة السنوية للحصول على ترخيص.

IV. الظروف الخاصة

يلزم صاحب رخصة الاستغلال بضمان سلامة التجهيزات اللاسلكية التي هي في حوزته. وعليه يجب أن يتخذ جميع التدابير اللازمة التي ترمي إلى حمايتها ضد فقدانها أو سرقتها أو إساءة استخدامها.

يجب على المستفيد الامتثال لجميع الأحكام التشريعية والتنظيمية والقوانين الإدارية، الوطنية أو الدولية الخاصة بالتدخل بما يخصّ الاتصالات اللاسلكية الكهربائية.

إن جميع تراخيص الشبكة (الشبكات) اللاسلكية الكهربائية قابلة للإلغاء في أي وقت ودون تعويض وفقا للأنظمة المعمول بها في الحالات التالية:

عدم الامتثال المستمر والمثبت من قبل صاحب الترخيص في الالتزام أساسي المنصوص عليه في القانون 2000-03، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و بالموصلات السلكية و اللاسلكية.

خرق القوانين الوطنية أو الدولية في ما يخص تشغيل واستغلال المحطات اللاسلكية الكهربائية.

استخدام المحطة (أو المحطات) لأغراض أخرى غير تلك التي أصدر الترخيص لأجلها .

إعاقة تشغيل الشبكات اللاسلكية الكهربائية الأخرى.

عدم دفع أي حقوق أو رسوم أو ضرائب متعلقة بالترخيص .

عدم قدرة مثبتة لصاحب الترخيص في استغلال الترخيص بفعالية، لاسيما في حالة حلّ مبكر للشركة، أو التصفية القضائية أو إفلاس صاحب الترخيص.

المخلص:

الشروط القاعدية للصناعة تعتبر المحدد والمتحكم في الإطار العام لمختلف العوامل التي يرتكز عليها التحليل الاقتصادي بمختلف مستوياته: الكلي، القطاعي، الجزئي. لأنها تؤثر على الثلاثية: هيكل - سلوك - أداء، من خلال العناصر المكونة لها، والتي تندرج ضمن ثلاث محاور أساسية: المحيط العام (مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الدولة والسوق، الظواهر الظرفية)، وجانب العرض (طبيعة المنتج، طبيعة المؤسسات، حواجز الدخول، هيكل التكاليف، التكنولوجيا، المواد الأولية)، وجانب الطلب (مدة حياة المنتج، مرونة السعر، العلاقة منتج/سوق، المحددات الدورية والموسمية، طرق الشراء).

المنافسة عموما والمنافسة في القطاع على وجه التحديد من الظواهر التي تتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالشروط القاعدية للصناعة على أساس أن هذه الأخيرة توفر المناخ الملائم للمنافسة في القطاع. من هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للمساهمة في تحديد هذه التأثيرات وآلياتها في قطاع الهاتف المحمول في الجزائر توضيح أهم الشروط القاعدية وأهم التأثيرات حتى يتسنى تعديل المنافسة في القطاع وفق التوجه الملائم.

الكلمات المفتاحية:

الاقتصاد الصناعي، الشروط القاعدية للصناعة، المنافسة، المنافسة في القطاع، قطاع الهاتف المحمول.

Résumé:

Les conditions de base de l'industrie définissent le cadre général des divers facteurs qui fondent l'analyse économique aux différents niveaux: macroéconomie, mésoéconomie et microéconomie. Parce qu'ils affectent la triple: structure- comportement- performance "S-C-P", à travers ses éléments constitutifs en trois axes principaux: la sphère publique (du niveau de développement économique et social, l'état et le marché, la conjoncture), et le côté de l'offre (la nature du produit, la nature des entreprises, barrières à l'entrée, la structure des coûts, la technologie, les matières premières,) et le côté de la demande (durée de vie du produit, l'élasticité-prix, la relation marché/produit et les déterminants cycliques et saisonniers et méthodes achats).

La concurrence en générale et la concurrence au sien de secteur spécifiquement sont des phénomènes qui sont touchés directement et indirectement par les conditions de baes de l'industrie, au motif que ce dernier fournit un climat favorable à la concurrence dans le secteur. De là, cette étude visait à contribuer à l'identification de ces effets et les mécanismes dans le secteur de la téléphonie mobile en Algérie afin de clarifier les conditions les plus basales et les influences les plus importantes pour modifier la concurrence dans le secteur, selon l'orientation correcte.

Mots clés:

L'économie industrielle, les conditions de base de l'industrie, la concurrence, la concurrence aux sien de secteur, le secteur de la téléphonie mobile.

Summary:

The basic conditions of industry define the general framework of the various factors on which the economic analysis at different levels: macroeconomy, microeconomy and mésoeconomy. Because they affect the three fold structure-conduct-performance "SCP", through its components in three main areas: the public sphere (social and economic development level, state and the market, conjoncture) and the supply side (the nature of the product, the nature of the company, entry barriers, structure of costs, technology, raw materials) and the demand side (product life, price elasticity, the relationship market / product, seasonal and cyclical determinants and buying methods).

Competition and competition in the sector in specific is a phenomena that are affected directly and indirectly by the basic conditions of industry, on the grounds that the latter proved the climate for competition in the sector. Therefore, this study aimed to contribute to the identification of these effects and mechanisms in the area of mobile telephony in Algeria to clarify the most industry's basic conditions and the most important influences to change the competition in the sector, according to the correct orientation.

Key words:

The industrial economy, the basic conditions of industry, competition, competition in the sector, the mobile phone sector.