

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع

## تأثير المنافسة في القطاع على أداء المؤسسة دراسة حالة شركة موبيليس - الجزائر -

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

إشـــــــــــــــــراف:  
أ.د / عبد الحميد غوفي

إعداد الطالبة:  
الخامسة سايجي

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د / عبد الوهاب بن بركة
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ عبد الحميد غوفي
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د / لخضر مرغاد
ممتحنا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر	د / كمال عيشي

السنة الجامعية 2012/2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَمَا أُوتِيتُمْ ﴾

﴿ مِنْ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

( سُورَةُ الْإِسْرَاءِ، الْآيَةُ رَقْمُ 85 ).

## الإهداء

- إلى الذين قال فيهما الله عز و جل " و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا " ، إلى الوالدين الكريمين أطال الله فيهما عمريهما.
- إلى كل أفراد عائلتي صغيرها و كبيرها، و كل الأهل.
- إلى كل الأصدقاء و الاحباب و الزملاء.
- إلى كل هؤلاء اهديي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

## الشكر:

اللهم أعوذ بك من قلب لا يخشع وعين لا تدمع وعلم لا ينفع ودعاء لا يستجاب له أحمد وأشكر المولى جل شأنه صدقا لقوله تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم" على العزيمة والصبر الذي منحني إياهما طيلة هذا المشوار ليتكفل جهدي بهذا العمل، الذي أتمنى أن يكون مسندا علميا نافعا لكل من يطلع عليه.

يشرفني أن أتقدم بخالص شكري وامتناني للأستاذ المشرف أ.د/ غوفني عبد الحميد الذي لم يدخر جهدا لمساعدتي في إنجاز هذا العمل وعلى المجهودات التي بذلها معي من خلال متابعتها للعمل بنصائحه وتوجيهاته القيمة، كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل الذين حملوا على عاتقهم شرف مناقشة هذه المذكرة، كما أتقدم بشكري إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

وفى الأخير نعتسب هذا العمل لله ولا نركي على الله عملا راجين منه أن يجعله من صالح الأعمال



## الملخص:

من جملة ما يمليه اقتصاد السوق أن المنافسة أصبحت من أحد السمات الرئيسية لهذا الاقتصاد، فأصبح من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية جديدة ومنهج حديث يمكنها من تحديد نمط المنافسة في السوق وهيكل الصناعة التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن وكذا رفع تنافسية المؤسسة من خلال التأثير على التكاليف، الربحية، الإنتاجية والحصة السوقية، وبلوغ مستوى أمثل من الأداء مقارنة بالمنافسين في القطاع. ويعتبر قطاع الهاتف النقال من بين القطاعات التي تأقلمت مع التحولات الاقتصادية والتطورات التي عرفها المحيط العالمي، مادفع بالمعاملين في القطاع وبالأخص شركة "موبيليس" محل الدراسة بالتموقع داخل السوق بانتهاج استراتيجية تنافسية تضع في قمة هرم أولوياتها تحقيق التفوق والتميز على منافسيها من خلال تحقيق مستويات من الأداء تتميز بالكفاءة والفعالية، مايشكل عاملا مساعدا وأساسيا لاستحداث المزيد من القيمة.

الكلمات المفتاحية: المنافسة، تحليل المنافسة، هيكل القطاع، الأداء، قطاع الهاتف النقال، شركة موبيليس.

## Résumé:

Dans un environnement économique marqué par une profonde mutation et une grande complexité, l'entreprise doit faire face à une forte concurrence et une agressivité de la part de ses concurrents. Pour garantir un niveau de compétitivité élevé, il est donc nécessaire pour toute entreprise qui veut s'affirmer sur le marché, d'adopter des méthodes innovatrices.

Selon le mode de concurrence et la structure de l'industrie, l'entreprise est tenue d'améliorer sa compétitivité à travers la qualité de ses produits et la minimisation de ses coûts de production. Son avantage comparatif par rapport à ses concurrents se traduira à terme par une part de marché accrue dans le secteur.

Le secteur de la téléphonie mobile a connu une évolution rapide et une adaptation continuelle aux évolutions et mutations de l'environnement mondial. Cela a poussé les entrepreneurs de ce secteur, en particulier la société Mobilis, objet de notre étude, à adopter une stratégie de compétitivité qui met au sommet de leurs priorités une haute performance, basée sur la compétence et l'efficacité qui sont des facteurs essentiels favorisant la production de valeurs.

**Mots clés: concurrence, compétitivité, part de marché, performance, secteur de la téléphonie mobile, société Mobilis.**

## Abstract :

In an economic environment marked by a profound alteration and a big complexity, the company has to face a strong competition and an aggressiveness on behalf of its competitors. To guarantee a high level of competitiveness, it is so necessary for any company which want to assert itself on the market, to adopt innovative methods.

According to the mode of competition and the structure of the industry, the company has to improve its competitiveness through the quality of its products and the minimization of its production cost .the comparative advantage with regard to the **concurrents** will be translated eventually by a market share increased in the sector.

The sector of the mobile telephony knew a fast evolution and a continual adaptation to evolutions and alterations of the world environment. It urged the entrepreneurs of this sector, in particular the Mobilis company, the object of our study, to adopt a strategy of competitiveness which puts at the top of their priorities a high performance, based on the competence and the efficiency which are essential factors favoring consequentive production.

**Key words: competition, competitiveness, market share, performance, sector of the mobile telephony, Mobilis company.**



الفهرس

# الفهرس

v	ملخص الدراسة
XII	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة.....
[43 -2]	<b>الفصل الأول: منهج الاقتصاد الصناعي كإطار نظري وتحليلي للمنافسة</b>
2	تمهيد الفصل الأول: .....
3	المبحث الأول: منهج الاقتصاد الصناعي .....
3	المطلب الأول :مفهوم الاقتصاد الصناعي.....
3	أولا : تعريف الاقتصاد الصناعي .....
4	ثانيا : تطور الاقتصاد الصناعي .....
5	المطلب الثاني: التحليل البيني للصناعة.....
6	أولا: الديناميكية الصناعية.....
6	ثانيا : تأثير الديناميكية التنافسية على الصناعة.....
7	المطلب الثالث: نموذج (هيكل - سلوك - أداء).....
7	أولا: مكونات النموذج.....
8	ثانيا : العلاقة التي تربط بين عناصر النموذج (هيكل - سلوك - أداء).....
11	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المنافسة.....
11	المطلب الأول: مفهوم المنافسة.....
11	أولا: تعريف المنافسة.....
13	ثانيا: أنواع المنافسة.....
14	المطلب الثاني: هيكل المنافسة.....
14	أولا : طبيعة أسواق المنافسة .....
17	ثانيا : توازن أسواق المنافسة .....
20	المطلب الثالث: الميزة التنافسية.....
21	أولا : مفهوم الميزة التنافسية .....
21	ثانيا : أنواع الميزة التنافسية .....
22	ثالثا : مؤشرات قياس التنافسية .....
24	المبحث الثالث: تحليل المنافسة في القطاع(الصناعة).....
24	المطلب الأول: آليات تحليل المنافسة.....
24	أولا : مصادر الحصول على المعلومات .....
25	ثانيا : أدوات تحليل المنافسة .....
29	المطلب الثاني: تحليل قوى المنافسة.....

29	أولا : النموذج الديناميكي لتحليل المنافسة عند porter.....
30	ثانيا : تفسير نموذج porter لتحليل المنافسة.....
32	المطلب الثالث: تحديد المجموعات الاستراتيجية.....
32	أولا : السلوك الاستراتيجي للمنافسين .....
34	ثانيا : الاستراتيجيات العامة للتنافس .....
36	المطلب الرابع: تحديد هيكل لصناعة(القطاع).....
37	أولا : التركيز الصناعي .....
40	ثانيا : عوائق الدخول .....
42	ثالثا : التمييز في المنتجات داخل الصناعة .....
43	خلاصة الفصل الأول : .....
<b>[80 -45]</b>	<b>الفصل الثاني: دور المنافسة في تحسين الأداء</b>
45	تمهيد الفصل الثاني: .....
46	المبحث الاول: ماهية الأداء.....
46	المطلب الأول: مفهوم الأداء.....
46	أولا: تعريف الأداء.....
48	ثانيا: الكفاءة والفعالية.....
50	المطلب الثاني: أنواع الأداء.....
50	أولا : حسب معيار المصدر .....
51	ثانيا : حسب معيار الشمولية .....
52	ثالثا : حسب المعيار الوظيفي .....
54	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.....
54	أولا: العوامل الداخلية.....
55	ثانيا: العوامل الخارجية.....
56	المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء.....
56	المطلب الاول: قياس الأداء.....
56	أولا: الربحية.....
60	ثانيا: الكفاءة.....
61	ثالثا: التقدم (التطور) التقني.....
63	رابعا: الإنتاجية.....
64	خامسا : الحصة السوقية .....
66	المطلب الثاني:تقييم الأداء.....
66	أولا: مفهوم تقييم الأداء.....
67	ثانيا : طرق تقييم الأداء .....
68	ثالثا: أهمية قياس وتقييم الأداء.....

68	رابعاً: صعوبات قياس وتقييم الأداء.....
69	المطلب الثالث: تحليل محتوى الأداء من زاوية المنافسة.....
69	أولاً: مفهوم الأداء التنافسي.....
70	ثانياً: مجالات الأداء التنافسي.....
72	ثالثاً: أثر الاستراتيجيات التنافسية العامة في الأداء.....
72	رابعاً : ظروف وتحديات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية .....
74	المبحث الثالث: السياسات العمومية لتعزيز المنافسة وأثرها على الأداء.....
74	المطلب الأول: ماهية سياسة المنافسة.....
74	أولاً : مفهوم سياسة المنافسة .....
75	ثانياً : أهداف سياسة المنافسة .....
76	ثالثاً : أسباب سياسة المنافسة .....
76	المطلب الثاني: تدخل سلطة الضبط لتطبيق سياسة تنافسية.....
77	أولاً: تحديد دور سلطة الضبط المستقلة.....
78	ثانياً: تحديد دور مجلس المنافسة.....
79	المطلب الثالث: تفاعل سياسة المنافسة والأداء.....
80	خلاصة الفصل الثاني :
-82]	<b>الفصل الثالث: تحليل المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر والأداء لشركة موبيليس</b>
82	تمهيد الفصل الثالث: .....
83	المبحث الأول: تحليل المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر.....
83	المطلب الأول: الإصلاحات في قطاع الاتصالات في الجزائر.....
83	أولاً : الدوافع والأسباب الأساسية للإصلاحات .....
84	ثانياً : أهداف الإصلاحات .....
85	المطلب الثاني: نموذج الاقتصاد الصناعي في قطاع الهاتف النقال في الجزائر.....
86	المطلب الثالث: واقع المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر.....
86	أولاً : المتعاملون في قطاع الهاتف النقال في الجزائر .....
87	ثانياً : أشكال المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر .....
91	المطلب الرابع: تحليل القوى المنافسة للجاذبية الصناعية في قطاع الهاتف النقال في الجزائر.....
92	أولاً : المزاحمة بين مؤسسات القطاع .....
93	ثانياً : تهديد الداخلين الجدد .....
93	ثالثاً : القوة التفاوضية للموردين .....
94	رابعاً : القوة التفاوضية للمشتريين .....
95	خامساً: تهديد المنتجات البديلة .....
97	سادساً : ضبط القطاع .....
98	المطلب الخامس: المجموعات الاستراتيجية في قطاع الهاتف النقال في الجزائر.....

98	أولا : جيزي (الشركة الرائدة
98	ثانيا : موبيليس (الشركة المتحدية).....
99	ثالثا : نجمة (الشركة المتحدية ) .....
101	المبحث الثاني: الدور المحوري لسلطة الضبط للاتصالات السلكية واللاسلكية.....
101	المطلب الأول: التقديم بسلطة الضبط للاتصالات السلكية واللاسلكية.....
101	أولا : نشأتها وطبيعتها القانونية .....
102	ثانيا : مهامها.....
103	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لسلطة الضبط للاتصالات السلكية واللاسلكية.....
103	أولا : مجلس الادارة .....
103	ثانيا : مدير عام .....
104	ثالثا:الهيكله الادارية .....
104	المطلب الثالث: دور سلطة الضبط في تنظيم المنافسة في سوق الهاتف النقال في الجزائر.....
104	أولا : سياسة سلطة الضبط لتنظيم المنافسة .....
106	ثانيا : التوصيل البيني .....
108	المبحث الثالث: التحليل الهيكلي للقطاع.....
108	المطلب الاول: تحليل هيكل العرض.....
108	أولا : درجة تركز القطاع (السوق ) .....
110	ثانيا : تمييز المنتج .....
115	ثالثا : تحديد الأسعار في القطاع .....
117	رابعا : عوائق الدخول في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر
118	المطلب الثاني: تحليل هيكل الطلب.....
118	أولا: تطور المشتركين في خدمة الهاتف النقال في
120	ثانيا: مرونة الطلب .....
121	المطلب الثالث: تحليل أداء القطاع.....
121	أولا : الحصة السوقية : .....
122	ثانيا: التقدم التقني.....
123	ثالثا : العائدات المحققة من نشاط الهاتف النقال .....
123	رابعا: الأرباح.....
124	خامسا: رقم الأعمال.....
125	سادسا : الناتج الوطني الخام .....
126	المبحث الرابع : إسهام المنافسة في تحسين أداء شركة وبيليس.....
126	المطلب الأول: تقديم شركة موبيليس .....
126	أولا : تطور شركة موبيليس.....
127	ثانيا : الخدمات المقدمة من طرف شركة موبيليس.....
128	ثالثا : أهداف شركة موبيليس.....

129	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس.....
129	أولا : تحليل الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس.....
130	المطلب الثالث: قياس وتقييم أداء شركة موبيليس.....
130	أولا : الحصة السوقية : .....
132	ثانيا: التقدم التقني.....
132	ثالثا: الكفاءة.....
133	رابعا: الأرباح.....
134	خامسا: رقم الأعمال.....
135	سادسا : الناتج الوطني الخام .....
135	المطلب لرابع : الميزة التنافسية لشركة موبيليس.....
137	خلاصة الفصل الثالث : .....
[ 144 -139]	الخاتمة.....
[154 -146]	قائمة المراجع .....
[157 -156]	الملاحق .....



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	هياكل أسواق المنافسة	1.1
89	تطور الحصة السوقية في قطاع الهاتف النقال في الجزائر بين (2008/1998)	3.1
90	تطور عدد المشتركين في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر بين (2008/1998)	3.2
95	مقارنة عدد مشتركى الهاتف الثابت والنقال في الجزائر بين (2009/2000)	3.3
109	تطور الحصة السوقية للمتعملمين ومعامل التركيز في قطاع الهاتف النقال في الجزائر	3.4
116	تطور أسعار المكالمات لكل متعامل في الفترة الممتدة بين (2008/2004)	3.5
119	تطور كثافة مشتركى الهاتف النقال في الجزائر في الفترة الممتدة بين (2008/2003)	3.6
119	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر حسب نوعية الدفع بين (2008/2003)	3.7
120	مرونة الطلب لشركة موبيليس في سنة 2007	3.8
121	تطور الحصة السوقية للمتعملمين الثلاث في قطاع الهاتف النقال في الجزائر بين (2008/1998)	3.9
122	تطور عدد العمال في قطاع الهاتف النقال في الجزائر في الفترة الممتدة بين (2007/2003)	3.10
124	تطور النتيجة الصافية في قطاع الهاتف النقال في الجزائر بين (2008/2005)	3.11
124	تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال في الجزائر بين (2008/2002)	3.12
125	تطور الناتج الوطني الخام في قطاع الهاتف النقال في الجزائر بين (2008/2002)	3.13
131	تطور الحصة السوقية لشركة موبيليس بين (2008/1998)	3.14
132	تطور عدد العمال لشركة موبيليس بين (2009/2006)	3.15
133	تطور هامش الربح للمكالمات في شركة موبيليس بين (2007/2005)	3.16
134	تطور رقم أعمال شركة موبيليس بين (2006/2002)	3.17
135	تطور الناتج الوطني الخام لشركة موبيليس بين (2005/2002)	3.18

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
9	نموذج الاقتصاد الصناعي (s-c-p)	1.1
18	توازن الصناعة في سوق المنافسة التامة في الأجل الطويل	1.2
19	توازن المنتج في سوق الاحتكار التام في الأجل الطويل	1.3
25	مراحل دورة حياة الصناعة	1.4
30	نموذج هيكل الصناعة والمنافسة لمايكل بورتر	1.5
33	الأبعاد الثلاثة للمنافسة	1.6
36	الاستراتيجيات العامة للتنافس	1.7
48	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	2.1
70	الأداء التنافسي	2.2
92	نموذج بورتر الديناميكي لتحليل المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر	3.1
109	تطور الحصة السوقية للمتعاملين ومعامل التركيز في قطاع الهاتف النقال في الجزائر بين	3.2
117	تطور أسعار المكالمات لكل متعامل بين (2008/2004)	3.3
121	تطور الحصة السوقية لمتعاملي قطاع الهاتف النقال في الجزائر بين (2008/1998)	3.4
125	تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال في الجزائر بين (2008/2002)	3.5
131	تطور الحصة السوقية لشركة موبيليس بين (2008/1998)	3.6
134	تطور رقم أعمال شركة موبيليس بين (2006/2002)	3.7

## قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
155	الهيكل التنظيمي لسلطة ضبط الاتصالات السلكية واللاسلكية	01
156	الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس	02

مقدمة

## مقدمة:

حصل تغير في التحليل الاقتصادي مع ظهور الأفكار الأولى للاقتصاد الصناعي ، حيث جاء

الاقتصاد الصناعي بإطار جديد من التحليل الاقتصادي يقوم على تحليل العلاقات بين هيكل السوق وسلطات الضبط و السلوك الاستراتيجي للمؤسسات و أثرها على أداء السوق، و حسب تدرج هذه العلاقات واتجاهها فإن لهيكل السوق، ولتدخل سلطة الضبط تأثير على السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الذي بدوره يؤثر على أداء السوق، و قد جاء هذا الشكل ذو الاتجاه الوحيد على يد الكتاب الأوائل في اقتصاديات الصناعة، ولكن جاءت الدراسات الحديثة لتؤكد تعقد العلاقة بين الثلاثية السابقة حيث برزت إمكانية تأثير كل من سلوك المؤسسة و الأداء على هيكل السوق.

ونتيجة لذلك أسهمت الإصلاحات والتغيرات التي حدثت على الاقتصاد الوطني في انفتاح كبير لأسواقنا أمام عولمة المنافسة ، بالتوجه نحو اقتصاد سوق لايعترف إلا بالعمل والكفاءة واغتنام الفرص المتاحة وتحويلها إلى مكاسب للمؤسسة، فأصبحت هذه الأخيرة مطالبة بضرورة تكيفها مع هذا الواقع الجديد، لذلك تبقى المنافسة المحرك الأساسي لهذه المؤسسات مهما كان شكلها، والأكثر من ذلك أن المنافسة تعد أحد أهم العوامل المؤثرة على استمرارية المؤسسة وبقائها، حيث أن سلوك المؤسسة وأدائه في سوق يتميز بالاحتكار يختلف عن سلوكها وأدائها في سوق يتميز بالمنافسة المطلقة على النحو الذي يتكيف به مع المتغيرات الهيكلية لتحقيق النجاح الاستراتيجي والتميز في الأداء وتحسينه .

إن المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائري تعرف حدة كبيرة، فكل متعامل وبالأخص شركة موبيليس يسعى لاكتساح السوق وكسب أكبر حصة سوقية ممكنة لتحسين الأداء.

## الإشكالية:

ضمن هذا السياق نصل إلى إبراز معالم إشكالية بحثنا، التي نحاول تناولها للوصول إلى الإجابة عنها

من خلال هذا البحث وتتمثل في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو تأثير المنافسة في القطاع على أداء المؤسسة ؟

وللإجابة على الإشكالية الأساسية يمكن طرح الإشكاليات الفرعية التالية:

- كيف تؤثر المنافسة على الأسواق؟ وكيف يمكن تعزيزها؟
- كيف يتم قياس أداء المؤسسة وتقييمه؟
- ماهي العلاقة التي تربط بين المنافسة في القطاع والأداء؟

### فرضيات البحث:

من أجل معالجة إشكالية بحثنا وتوجيهها لمسار البحث العلمي فقد ارتأينا إلى وضع الفرضيات التالية

:

- للمنافسة تأثير إيجابي على الأسواق، ولسلطة الضبط قدرة على توجيهها .
- تقييم فعالية أداء المؤسسة بالاعتماد على مؤشرات الاقتصاد الصناعي (الربحية، الكفاءة، التقدم التقني، الحصة السوقية، الإنتاجية)، وإن تقييم الأداء يعد مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق الأهداف المحددة.
- نفترض أن أداء المؤسسة يتحسن بزيادة شدة المنافسة في القطاع.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح معنى تقييم أداء المؤسسة ومؤشرات قياسه.
- البحث عن الدور الذي تلعبه المنافسة في تحسين أداء المؤسسة خاصة في قطاع الهاتف النقال من خلال الدراسة الميدانية لشركة موبيليس .
- إبراز أهمية العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء في صناعة الهاتف النقال .

### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في عدة جوانب منها:

- محاولة إبراز ضرورة تحديد الأداء وتحسينه، وما يسجله من تحديات تنافسية مفروضة على السوق .
- معرفة مدى أهمية المنافسة في قطاع الهاتف النقال بالنسبة لشركة موبيليس وتأثيرها على أدائها.

## أسباب اختيار الموضوع:

- إن أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع تتمثل فيما يلي :
- هذا الموضوع ضمن التخصص، حيث تندرج المنافسة والأداء ضمن منهج الاقتصاد الصناعي هيكل- سلوك- أداء.
  - الميول الشخصي لهذا الموضوع.
  - تناسب دراسة الحالة مع إشكالية الموضوع

## منهجية الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للتعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالمنافسة التنافسية والميزة التنافسية، وكذلك التعرف على الأداء، وتوضيح العلاقة بينه وبين المفاهيم السابقة، أما في الجانب التطبيقي فقمنا بدراسة قطاع الهاتف النقال في الجزائر كدراسة كلية ، وركزنا بدراسة جزئية مخصصة لحالة شركة موبيليس.

## حدود الدراسة:

- المجال الموضوعي:** الحديث عن سلوك المؤسسة وانعكاسه على بعض مؤشرات الأداء التنافسي.
- المجال المكاني:** اقتصرنا هذه الدراسة على قطاع الهاتف النقال في الجزائر وشركة موبيليس.
- المجال الزمني:** لقد تمت معالجة الموضوع بالاعتماد على مراجع ومقاربات حديثة ومتخصصة.

## صعوبات البحث:

- لقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات أثناء إعداد هذا البحث تتمثل في:
- قلة المراجع التي تتناول المنافسة في القطاع.
  - الموضوع يتناول قطاع يعتبر من أكثر القطاعات حرصا على سرية المعلومات نظرا للمنافسة الشديدة التي يشهدها ، لذلك لم نتمكن من الحصول على المعلومات الكافية من مسؤولي شركة موبيليس.

## خطة البحث:

لمعالجة هذا الموضوع اقتضت دراستنا تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، كانت على الشكل الآتي:  
فصلين للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي حيث في :

الفصل الأول: بعنوان منهج الاقتصاد الصناعي كإطار نظري وتحليلي للمنافسة، حيث تناولنا فيه ثلاثة مباحث المبحث الأول كان منهج الاقتصاد الصناعي، والثاني مفاهيم أساسية حول المنافسة، أما الثالث تحليل المنافسة في القطاع .

الفصل الثاني: بعنوان دور المنافسة في تحسين الأداء، حيث يتضمن ثلاثة مباحث، الأول ماهية الأداء، أما الثاني قياس وتقييم الأداء، والثالث السياسات العمومية لتعزيز المنافسة وأثرها على الأداء.

الفصل الثالث: بعنوان تحليل المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر والأداء لشركة موبيليس، حيث تناولنا فيه أربعة مباحث، الأول كان تحليل المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أما الثاني الدور المحوري لسلطة ضبط الاتصالات السلكية واللاسلكية، والثالث التحليل الهيكلي للقطاع، أما الرابع إسهام المنافسة في تحسين أداء شركة موبيليس.



# الفصل الأول

منهج الاقتصاد الصناعي كإطار نظري  
وتحليلي للمنافسة

## المبحث الأول : منهج الاقتصاد الصناعي

يعتبر الاقتصاد الصناعي من بين العلوم الحديثة، حيث يركز هذا العلم حول حركية الصناعة وطريقة عملها.

### المطلب الأول: مفهوم الاقتصاد الصناعي

يعتمد في تحليل الصناعة على النموذج المعروف في الاقتصاد الصناعي بـ الهيكل - السلوك - الأداء، بمعنى أن الاقتصاد الصناعي يركز في التحليل على محورين أساسيين هما : المؤسسة والسوق.

#### أولاً: تعريف الاقتصاد الصناعي:

ما زال لم يستقر الاقتصاد الصناعي على تعريف دقيق وشامل، ذلك لأن المناهج التي يعتمد عليها كما يؤكد الاقتصاديون الصناعيون تعتبر شديدة التنوع، إضافة إلى ذلك تتميز بكثرة أدوات التحليل، حيث يهتم الاقتصاد الصناعي بدراسة سلوك المؤسسات فيها يخص الإنتاج والبيع وتحليل مركزها التنافسي، والواقع أن فهم المنافسة تعتبر ذا أهمية كبيرة في مجال الاقتصاد الصناعي.

- إن علم الاقتصاد الصناعي "هو مجال التحليل الاقتصادي الذي يهدف إلى الكشف عن أوضاع سوق تنافسية الأقل أمثلية، والبحث عن الآليات التي تتميز من خلالها بين الأسواق الأكثر مثالية، على سبيل المثال نسعى إلى فهم لماذا تقوم بعض الشركات في اعتماد استراتيجية لمكافحة سلوك الشركات المنافسة، وكذا الآثار المترتبة على القرارات الإستراتيجية بناء على هيكل السوق، وكذلك فهم التغيرات الكبرى داخل القطاع الصناعي"<sup>1</sup>.

- الاقتصاد الصناعي هو فرع من النظرية الاقتصادية لأجل دراسة الوظيفة الديناميكية الصناعية.<sup>2</sup>

- الاقتصاد الصناعي، هو واحد من التخصصات العلمية التي توفر أفضل الوسائل لتحليل سلوك الفاعلين الاقتصاديين في قطاع معين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> التعريف بعلم الاقتصاد الصناعي ومفاهيم عامة حول هيكل الصناعة على الموقع :

<http://esraa-ahlamountada.com/montada-f40/topic-t4758>

<sup>2</sup> Jean Pierre Angelie, *Economie Industrielle*, élément de méthode, Alger, 1993, p05

<sup>3</sup> Alia Ousalem, Matouk Belattaf, *Economie industrielle et études des comportements stratégiques : essai d'analyse des stratégies des acteurs de la filière lait à Bejaia*, Premier séminaire international sur l'économie et les politiques industrielles, Université de Biskra, Algérie, 2008, p01.

- علم اقتصاديات الصناعة يهتم بصورة أساسية بدراسة الظروف الهيكلية السائدة في أسواق صناعة ما وانعكاسات ذلك على سلوك المؤسسات الصناعية ضمن هذا السوق وتأثير هذا السلوك على مستويات أداء هذه المنشآت، ثم السياسات الصناعية الحكومية المناسبة إزاء ذلك.<sup>1</sup>

وبشكل أكثر تحديد فإن الاقتصاد الصناعي يسعى إلى تحديد السبب الذي يجعل الشركات تدخل وتخرج من السوق، وكذا كيف تستطيع بعض الشركات البقاء والاستمرار في السوق، وما هي النتائج المترتبة على هذه القرارات بخصوص تطور الصناعة التي تنتمي إليها.

ويمكن القول بأن الاقتصاد الصناعي يهتم ، بدراسة هيكل صناعة ما، وأيضاً دراسة سلوك المؤسسات (البحث والتطوير والإنتاج) ، و دراسة القوى المحركة للصناعة والتشغيل و الأداء.

### ثانياً: تطور الاقتصاد الصناعي

ظهر لأول مرة عند الاقتصاديين الفرنسيين في 1819 من طرف J.B.Say ، و قد تطور بشكل خاص في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنه انفق أغلب الاقتصاديين على أن الأفكار الأولى للاقتصاد الصناعي تعود للأعمال التي قام بها مارشال،<sup>2</sup> الذي يعتبر أب الاقتصاد الصناعي، من خلال رغبته في إيجاد حلول للنقائص التي ظهرت حول النظريات الاقتصادية في ذلك الوقت والتي عجزت عن إيجاد تفسير للوقائع الاقتصادية التي شهدتها في نهاية القرن 19.

ولقد أخذ مارشال بعين الاعتبار دور الهياكل الإنتاجية في عملية النمو وحدد مفاهيم المرونة ، و قدم مجموعة من الأدوات التي تسمح بفهم جيد للواقع الصناعي كما شدد على أهمية استراتيجيات الشركات المحكرة وطور اقتصاديات الحجم ، وكذلك قام بتعميق التحليل فيما يخص فكرة تناقص الغلة ، و قد أشار إلى مفاهيم حواجز الدخول، و قد كان الهدف الأساسي جعل الاقتصاد الأمريكي اقتصاداً مفتوحاً، مما تولد عنه رأسمالية شرسة أدت إلى كبر المؤسسات وضخامتها، جعل جعلها محكرة خصوصاً في المجالات الحساسة، للصناعة الحديد والصلب و الصناعة البترولية، مما أثار النقاش الحاد حول العالم السياسي (الدولة)، والاقتصادي، حيث دار النقاش حول نقطتين:

هل من المعقول ترك المجال مفتوحاً أمام حركة التركيز ، التي تحمل شعار "البقاء يكون للأكثر فاعلية"؟ أو العكس يجب وضع قواعد للحفاظ على تنافسية الأسواق، وتفادي هيمنة الاحتكار (تدخل الدولة)، و قد كان الاختيار الثاني هو المفروض، من خلال التصويت سنة 1890 على قانون شارمان ضد التكتلات . انطلقاً

<sup>1</sup> احمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع، جدة، السعودية، 1994، ص 39.

<sup>2</sup> Yves Morvan, *Fondement d'économie industrielle*, 2<sup>ème</sup> édition, édition economica, paris, 1991, p 3.

من هذا القانون ظهرت مجموعة دراسات ميدانية حول فعالية المؤسسات والأسواق، وحول طبيعة القوانين والقواعد التي يجب وضعها من طرف الدولة، حيث تحولت هذه الدراسات في بداية الثلاثينات إلى منهجية علق عليها "Mason" في 1938 "انطلاقاً من دراسة هيكل السوق يتم تشخيص المؤسسات الاقتصادية ومقارنة أدائها مع ما يجب أن يكون"، في هذا التعريف تظهر الأركان الثلاثة للاقتصاد الصناعي الأمريكي هيكل- سلوك- أداء، التي شكلت الأساس الذي تقوم عليه أغلب الكتابات في هذا المجال في الفترة 1940-1970.

كما تطرق العديد من الباحثين الفرنسيين للاقتصاد الصناعي، لكن العمل الوحيد الذي يذكر في هذا المجال هو كتاب "Jaques Hossiaux" تحدث فيه عن قوى الأسواق. انطلاقاً منه تعددت الأعمال الميدانية التي اهتمت بدراسة الهياكل الصناعية الفرنسية، حيث دمج الاقتصاد الصناعي في البرامج الجامعية لينتشر أكثر في فترة الثمانينات بمرسوم الاقتصاد الصناعي معترفاً به بوصفه تخصصاً مستقلاً، وفي فرنسا هناك عدم التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي، أدى إلى تفرع المجالات حول الاقتصاد الصناعي، أعطت مكانة أساسية لحركة التركيز الصناعي، ودراسة المجموعات الصناعية، والمالية، وديناميكية الصناعة.

أما الاقتصاد الصناعي اليوم يبحث عادة عن إثبات التعارض بين الاقتصاد الصناعي الحديث والقديم، ومع ذلك لم يتغير المدخل العام، فالإقتصاد الصناعي دائماً يهدف إلى رفض نموذج المنافسة التامة، وتأكيد فعالية الأسواق والمنظمات مقارنة بالمنافسين، بالتالي يمكن تعريف الاقتصاد الصناعي كتشخيص لكن كيف يمكن للمؤسسة أن تحتل مكانة بالنسبة لمجمل الأسواق في نفس الدولة أو خارجها، ويتم تشخيص المسار الوظيفي الديناميكي لهذه الأسواق (المنافسة والاتفاق التواطئي، إستراتيجية الإنتاج) انطلاقاً من الدولة، فالإقتصاد الصناعي يهدف إلى تحديد نوع التدخل الذي يجب وضعه لحماية مصالح الأفراد.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التحليل البيئي للصناعة

انطلاقاً من البحث عن حل لإشكالية غياب الصلة الممكنة بين المقاربة النيوكلاسيكية والكينزية، انطلقت المقاربة الفرنسية للاقتصاد الصناعي، لتقع هذه المقاربة بين الاقتصاد الجزئي والكلّي، أو ما يسمى بالتحليل البيئي.

<sup>1</sup> التعريف بعلم الاقتصاد الصناعي ومفاهيم عامة حول هيكل الصناعة على الموقع :

أولاً: الديناميكية الصناعية:

وفقاً لهذا التحليل Meso Analyse ينظر إلى الصناعة على أنها مجموعة مؤسسات مرتبطة مع بعضها بعلاقات تتميز بالحركية نتيجة ديناميكية الصناعة، حيث هذه الديناميكية مرتبطة أساساً بالدولة، وتأثير الأعوان المسيطرين.<sup>1</sup>

أما العناصر المرتكز عليها في التحليل البيني للصناعة فهي:

- تحليل المنتجين و المنتجات: وذلك بالوقوف على عناصر العرض و الطلب.
- تحليل الهيكل.
- السلوكيات: تتضمن تحليل قوى المنافسة (القوى الخمس) و ذلك لاستغلال الفرص و تفادي التهديدات، وتتضمن أيضاً تأثير الديناميكية الصناعية على التنافسية.
- تحليل الأداء.
- التكاليف.

ويلاحظ في هذه الطريقة أن الصناعة تمثل مجموعة من المؤسسات المترابطة مع بعضها البعض،

ومع محيطها في شكل عقد مترابطة.

ثانياً: تأثير الديناميكية التنافسية على الصناعة:

تعد الكيفية التي تتنافس فيها المنظمة في الصناعة محددات أساسية لجاذبية وربحية تلك الصناعة، فكثافة المنافسين يمكن أن يؤثر على كلفة التجهيز والتوزيع وجذب المستهلكين وهكذا يؤثر بشكل مباشر في الربحية، فكلما كانت كثافة المنافسة عالية كلما كانت الصناعة أقل جاذبية، والكثافة بين المنافسين تميل على أن تكون قوية وتكون ربحية الصناعة منخفضة عندما تكون شروط المنافسة فعالة.

وتتخذ المنافسة بين المنافسين عدة أشكال :- تخفيض الأسعار - تقديم منتج جديد - حروب إعلانية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jean Pierre Angelie, op cit, p44.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص131.

إن التفاعل الحالي بين المتنافسين أصبح هو مفتاح النجاح، وازدادت سرعة التطور التكنولوجي، حيث أن هناك مؤسسات تمحى من الوجود يوميا.<sup>1</sup>

فالصناعة هي مجموعة المؤسسات الداخلة في المنافسة، من أجل الإنتاج والتجارة سواء في السلع أو في تقديم خدمات، وأداة تسمح بالتحليل الديناميكي للاقتصاد العام، وبذلك أدرجت مخططا لعوامل الاقتصاد الصناعي الشروط الأساسية (الهيكل-السلوكيات-الأداء)، فهي ليست بطريقة ميكانيكية ولكن طريقة نظامية.<sup>2</sup>

**المطلب الثالث: نموذج (هيكل - سلوك - أداء)**

يوحى هذا النموذج أن هناك علاقة سببية قائمة تبدأ من هيكل الصناعة (عوائق الدخول، تمييز المنتجات، التركيز الصناعي)، وعلاقة هذه الأنماط بسلوك المؤسسات في الصناعة، بما يندرج ما بين المنافسة التامة و الاحتكار التام، وتأثير هذه الأنماط أخيرا على مستويات الأداء.

### أولاً: مكونات النموذج

إن نموذج الاقتصاد الصناعي يعتبر القاعدة الأساسية أو المرجع الذي يعتمد عليه في تحليل مختلف الصناعات والقطاعات وبذلك فهو يشمل كل من :

**1) هيكل الصناعة:** يستخدم تعبير هيكل الصناعة للدلالة على الظروف البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسات التي تنتمي إلى الصناعة والتي يمكن أن يكون لها تأثير ملموس على سلوك هذه المؤسسات، ومن ثم على أدائها في المستقبل.<sup>3</sup> وتهدف عملية تحليل هيكل الصناعة إلى تحديد حالة المنافسة الممارسة بين مختلف العناصر الفاعلة داخل الصناعة.

**2) سلوك المؤسسات في الصناعة:** يقصد بسلوك المؤسسات مجموعة السياسات و الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من أجل التأثير على حجم نفوذها في السوق، وكذلك تعزيز مركزها التنافسي داخل الصناعة التي تنشط فيها، فهو يتمثل أيضا في مختلف السياسات أو الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات في ظل هيكل الصناعة السائد، وظروف الطلب من أجل التأثير على دعم نفوذها في السوق، وهو حلقة وصل بين الهيكل السائد للصناعة بأبعاده الرئيسية و الأداء، فالسلوك الأكثر شيوعا في دراسة منهج الاقتصاد الصناعي، يظهر في السياسة السعرية، الدعاية و الإعلان، البحث و التطوير.

<sup>1</sup> نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003، ص145

<sup>2</sup> Jean Pierre Angelie, op cit, p46 .

<sup>3</sup> Godefroy Dang Nguyen, *Économie industrielle appliquée*, édition Vuibert, Paris, 1995, p 4.

أ- السياسة السعرية : تعتبر سياسات التسعير إحدى الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها ، وفي هذا الصدد هناك بعض أوجه الاختلاف بين سياسات التسعير ، ويتحدد السعر في النظرية الاقتصادية الجزئية بأربعة عوامل أساسية هي : ظروف الطلب والعرض، تعظيم الربح، هيكل السوق.<sup>1</sup>

وهناك العديد من الأنماط العملية للسلوك التسعيري للمؤسسات منها: التمييز السعري، والتسعير بطريقة متوسط التكلفة، التسعير بالتقليد، والتسعير الاختراقي، التسعير المتدرج والجبري..الخ.

ب- سياسة الدعاية والإعلان: يعتبر الإعلان وسيلة اتصال بالجمهور مدفوعة الأجر تهدف إلى إعلامهم بخصائص المنتج أو إغرائهم للإقبال على شرائه.

وبشكل عام يمكن القول بأن الدعاية والإعلان شكل من أشكال التمايز الذي يساعد في إيجاد وإحداث الإيجابيات المختلفة، كالوفاء للمؤسسة والعلامة التجارية، فهناك العديد من الآراء التي تنادي بأن الإعلان يقيد المنافسة بين المؤسسات لتقوية وتدعيم مركزها التنافسي ومحاولة منع دخول منتجين جدد إلى الأسواق.

ج- سياسة البحث والتطوير: يعتبر البحث والتطوير من السياسات التي تتبعها المؤسسة في تحقيق أهدافها كما تعتبر من المعايير التي تستخدم في تقييم الأداء للمؤسسات، فالتطور المستمر في مجال البحث والتطوير يمنح المؤسسات اليقظة في هذا الجانب قوة وفرصة كبيرة في الحصول على مزايا تنافسية ، من أجل مواجهة مختلف التهديدات، وإمكانية استعمال هذا المجال في الحد من دخول مؤسسات محتملة وضع الحواجز في السوق الذي تنشط به حيث تعتبر القدرات المبذولة في البحث والتطوير في الغالب الشرط الكبير في العمل على تجديد سياسة تمايز رديئة أمام المؤسسات التي ترغب في الدخول، وتعتمد المؤسسات عموماً على احتياطات وإمكانيات الإبداع وتحسين المنتجات الموجودة.<sup>2</sup>

(3) الأداء: يقاس الأداء في الصناعة بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات تختلف حسب تفضيل المحلل

ويمكن استخدام مؤشرات الربحية، الكفاءة، التطور التقني، القيمة المضافة، الحصة السوقية، الإنتاجية كمؤشرات لقياس الأداء داخل الصناعة من أجل تحديد مستواها و سلوك المؤسسات داخلها.

**ثانياً: العلاقة التي تربط بين عناصر النموذج (هيكل - سلوك - أداء)**

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، جامعة الإسكندرية، 1995، ص 119.

<sup>2</sup> مقدم عبيرات، حساب محمد الأمين، إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، جامعة الشلف، الجزائر، 2008، ص 312.

يتأثر سلوك المؤسسات في الصناعة بهيكل الصناعة الذي تعمل في ظلّه المؤسسة، فمثلاً صناعة تتسم بدرجة عالية من التركيز نتوقع أن يميل سلوك المؤسسات نحو الاحتكار التام في حالة أن درجة التركيز كاملة (أو العدد واحد صحيح)، أو احتكار القلة أو المنافسة الاحتكارية في حالة أن درجة التركيز أقل من العدد واحد ولكنها مرتفعة. بينما أن صناعة تتصف بدرجة تركيز منخفضة أو ضئيلة (تساوي العدد) أو قريب منه) يتجه سلوك المؤسسات فيها إلى المنافسة الكاملة أو قريب منها، كذلك فإنه في ظل وجود عوائق ضخمة أمام دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة، ومن ثم ترسب الاتجاهات التركيز فيها، باعتبار أن عوائق الدخول تعتبر في حد ذاتها أحد العوامل المسببة للتركيز، نتوقع أن يتسم سلوك المؤسسات في هذه الصناعة بالميل نحو التواطؤ أو باتفاق الضمني أو العلني من أجل الحفاظ على درجة نفوذها داخل الصناعة وجني ثماره في شكل أرباح مرتفعة وغير عادية، أو استخدام سياسة التمييز في المنتجات عن طريق الدعاية والإعلان لكسب ولاء لمنتجاتها. وبالتالي جعل الدخول من قبل المؤسسات الجديدة صعب، كذلك فإن سياسة تخفيض أسعار منتجات المؤسسات القائمة، في الصناعة ولو مؤقتاً، عندما تتوقع هذه المؤسسات هجوماً من قبل المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة هي إحدى أشكال السلوك المؤدية إلى الحفاظ على عوائق الدخول إلى الصناعة قوية وفعالة، وبالتالي استمرارية الوضع المركزي فيها.

يكتسب سلوك المؤسسات في صناعة معينة أهميته من تأثيره على عدة مؤشرات أداء اقتصادية في الصناعة من أهمها معدل ربحية المؤسسات المنتجة، مستوى الكفاءة الإنتاجية، حجم التطور التقني، ومعدل نمو الصناعة.

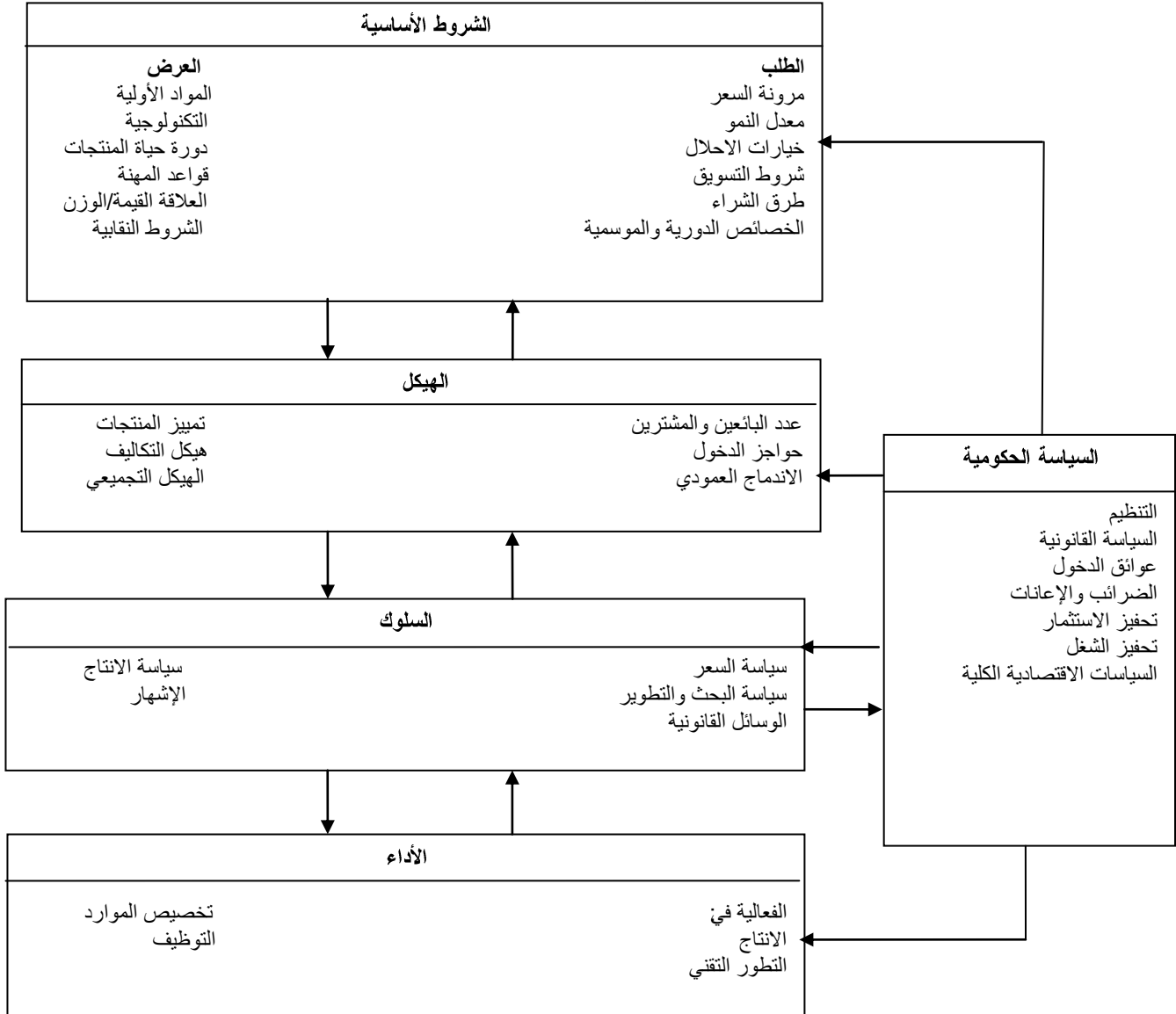
ومن جهة أخرى فإن مستوى أداء المؤسسة في الصناعة قد يؤثر على هيكل الصناعة، ومن ثم سلوك المؤسسات في ظل هذا الهيكل، إذ قد تؤدي المستويات العليا من الربحية أو الكفاءة الإنتاجية أو التطور التقني أو الحصة السوقية أو القيمة المضافة أو الإنتاجية إلى تدعيم الاتجاهات التركيزية في الصناعة أو مقاومتها وتخفيض مستواها من خلال تأثيرها على العوامل المؤثرة في أبعاد هيكل الصناعة (وبالأخص درجة التركيز في الصناعة) كحجم الطلب على السلعة ومرونته ومستويات التكاليف وغيرها من العوامل.<sup>1</sup>

لذلك تم إضافة الشروط الأساسية المتعلقة بالطلب والعرض من طرف شيرار 1990، بالإضافة إلى النسبية المتعددة الاتجاهات بعد أن كانت علاقة نسبية في اتجاه واحد ويمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (1.1).

<sup>1</sup> احمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 42، ص 44.



الشكل رقم (1.1) : نموذج الاقتصاد الصناعي (s- c- p)



Source : Dennis W- Carlton, Jeffrey M-Perloff, *Economie Industrielle*, 2ème edition, De Boeck université, 1998, paris, p03.

من خلال الشكل نلاحظ بأن أثر تدخل الدولة على الثلاثية (هيكل - سلوك - أداء) من خلال سياساتها الصناعية الحكومية، فهي تؤثر على الهيكل بمحاولة الوصول إلى المستوى الأمثل للتركز ، وبالتالي تؤثر على السلوكيات الإستراتيجية للمؤسسات (تركز البحث و التطوير، الاستثمار في السوق وغيرها)، والتأثير على الأداء الصناعي بما يتضمنه من كفاءة تخصيص الموارد و الرفاهية الاجتماعية.

### المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المنافسة

لقد كثر الحديث عن المنافسة في السنوات الأخيرة، وبالأخص العشرون سنة الأخيرة، حتى على مستوى الدول المتخلفة، وذلك بفعل انفتاح الأسواق والاتجاه المتزايد نحو اقتصاد السوق، ولكن دون معرفة الكثير من المفاهيم الحقيقية للمنافسة، سواء المحلية أو العالمية، فضلا عن طبيعتها وأنواعها والعوامل المؤثرة فيها ، وسنحاول تناول هذه العناصر وعناصر أخرى مهمة ولها علاقة مباشرة بالمنافسة، مع التركيز على دراسة المنافسة من الجانب الجزئي أي على مستوى القطاع فقط.

ولإعداد إستراتيجية فعالة، على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار منافسيها في السوق بتعيين الحجم والاهتمام الذي تعطيه لربائنها الحاليين والمرتبين، فأى خطة إستراتيجية لا بد أن تبدأ من تحليل دقيق للمنافسة مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة لاسيما الداخلية منها، فالمنافسة تشمل كل المؤسسات التي تبحث عن إشباع نفس الحاجة من خلال نفس المنتجات لنفس السوق ، ولهذا يجب على المؤسسة مراقبة ومقارنة منتجاتها، وأسعارها، وطريقة توزيعها ، وأنشطتها الترويجية مع أقرب منافسيها.

فتحليل المنافسة عملية ضرورية لاكتشاف المشاكل والصعوبات والفرص التي تواجهها المؤسسة، لذا فمن الضروري القيام بتحليل كامل معمق على مستوى المؤسسة كنظام كامل وبيئتها التنافسية.

### المطلب الأول: مفهوم المنافسة

#### أولاً: تعريف المنافسة:

يختلف التعبير عن المنافسة من منظور إلى آخر سواء من الناحية اللغوية أو الاقتصادية:

فمن الناحية اللغوية: يقال نفس الشيء أي صار مرغوبا ونافس في الشيء منافسة إذا رغب فيه على وجه المباراة.<sup>1</sup> وقول الله سبحانه وتعالى: "ختامه ممكك وفي ذلك فليتنافس المتنافسون"<sup>2</sup> أي فليرغب الراغبون إلى طاعة الله، ومن معنى هذه الآية عرف المجمع العربي للغة العربية التنافس في حصره في الأمور المشروعة في السوق من غير إلحاق الضرر والأذى بالآخرين.

أما من الناحية الاقتصادية: هي المضاربة أو المزاحمة التي يفتعلها المنتجون لسلع متشابهة بقصد تصريف متوجاتهم، وتحقيق أكبر ربح ممكن، وكسب أكبر حصة في السوق.<sup>3</sup> أو هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف المتمثلة في الربحية، والنمو، والاستقرار، والابتكار والتجديد .

فلمنافسة ليست وفقا على المنتجين والتجار فقط إنما قد تتعداهم في بعض الأحيان إلى المستهلكين الذين يتنافسون على اقتناء سلعة بأرخص الأثمان قد يندر وجودها بالمستقبل القريب، وتصبح غالية الثمن أو تختفي من السوق كلية، ويظهر اليوم نوع جديد من المنافسة وخاصة في بعض الدول العربية، حيث تتزاحم الشركات الكبيرة بغية الحصول على مشاريع معينة، فتعتمد إلى تقليص أرباحها قدر الإمكان، وإظهار جودة منتجاتها، مقابل توقيع عقد يجيز لها تنفيذ هذا المشروع بكل المواصفات المذكورة في العرض.<sup>4</sup>

ويمكن اعتبار المنافسة أنها وضعية الاقتصاد التي يتميز فيها بحرية المواجهة وتعدد العرض والطلب، وفي هذا السياق يرى الاقتصادي كلارك المنافسة "أنها الدعامة التي لاغنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع وتطويرها، والكمية والكفاءة في الإنتاج، والأسعار وهوامش الربح المحتملة والممكنة تخضع إلى فعاليات المشاريع الخاصة"<sup>5</sup>.

المنافسة في نظرية الاقتصاد الصناعي: يتجه الاقتصاد الصناعي على عكس النظرية الاقتصادية الكلاسيكية، بشكل أساسي على دراسة كيفية عمل كل من الصناعة والسوق، وتحليل المنافسة بين المؤسسات، ويمكننا

<sup>1</sup> زينة غانم عبد الجبار الصفار، المنافسة غير المشروعة للملكية الصناعية، دراسة مقارنة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص23.

<sup>2</sup> سورة المطففين الآية 26.

<sup>3</sup> معين القندي الشناق، الاحتكار والممارسات المقيدة للمنافسة في ضوء قوانين المنافسة والاتفاقيات الدولية، ط1، دار الثقافة للنشر، عمان الأردن، 2010، ص25.

<sup>4</sup> عيسى محمد الغزالي، سياسات تنظيم المنافسة، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد28، 2004، ص .

<sup>5</sup> شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2005، ص3.

أن نميز بين منظورين فكريين في دراسة المنافسة بين المؤسسات في إطار الاقتصاد الصناعي، حيث يتعلق المنظور الأول بدراسة هيكل المنافسة والثاني بدراسة سلوك المؤسسة.<sup>1</sup>

المنافسة في نظرية إستراتيجية المؤسسة : إذا كان الاقتصاد الصناعي ركز على مفاهيم السوق، الصناعة، القطاع، فإن نظرية استراتيجيه المؤسسة تستخدم مصطلحات أخرى كقطاع النشاط، محفظة النشاطات، ميادين النشاط الاستراتيجي، الحرفة، الأفواج التكنولوجيا.... ويمكننا أن نرجع هذا التباين إلى كون البحوث النظرية والتطبيقية حول إطار المنافسة يتمثل في كل من القطاع والمؤسسة ، وعليه يكون تغير السلوك التنافسي تابع للتغيرات في هيكل القطاع وفي موارد المؤسسة<sup>2</sup>.

وللإشارة إن مصطلح المنافسة لم يلق مفهوما موحدًا ، وهي تعرف تداخلا شديدا بينها وبين التنافسية حتى أن البعض يعتبرهما مرادفين، فيستعمل المنافسة محل التنافسية أو العكس. فالتنافسية تعبر عن تصرف سلوكي تصدره المؤسسات لتثب وجودها في القطاع الذي تتواجد فيه، وتعني التسابق نحو نفس المركز عن طريق امتلاك القدرة على المنافسة، أما المنافسة تتفاوت حدثها من قطاع إلى آخر تبعًا إلى عدد منافسين.<sup>3</sup>

وبالتالي فإن مجمل المفاهيم المقدمة حول المنافسة والتنافسية تخلص إلى أن المنافسة مرتبطة بمجال العلاقات التي تربط المؤسسة مع باقي الأطراف التي يمكنها أن تؤثر على تنافسيتها ، وعلى المنافسة. أما التنافسية تعني في حالة المقارنة مع منافسيها الذين تحددهم المنافسة وهذا الفرق ينطبق على مختلف المستويات، المؤسسة، القطاع (الصناعة)، الدولة.

### ثانياً: أنواع المنافسة

هناك من يميز في تعريفه للمنافسة بين نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسات، وذلك بتقسيمها إلى ما يلي:

#### **(1) المنافسة غير المباشرة:**

<sup>1</sup> J.M chevalier, *l'économie industrielle et stratégies d'entreprise*, Monchretien, paris, 2000, p09.

<sup>2</sup>F.Bensebaa, *actions stratégiques et reaction des entreprises*, Revue Management, N° 21,2000, P21.

<sup>3</sup> نجوى حبة، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة موبيليس 2006/2003، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008/2007، ص2، ص3.

تتمثل في المنافسة والصراع القائم في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة في هذا البلد، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية والربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بنصيب الأسد من هذه الموارد وبأحسن الظروف وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح للمؤسسة بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة الشرسة التي يعرفها الاقتصاد والتجارة العالمية.

ونستنتج بأن مفهوم المنافسة غير المباشرة يتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

## (2) المنافسة المباشرة:

تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين الشركات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة وأخرى تعرف منافسة محدودة أو ما يسمى باحتكار القلة والبعض الآخر الاحتكار، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق وإمكانات المتدخلين، ومثل ذلك قطاع صناعة السيارات وقطاع الفنادق وقطاع الصناعات الإلكترونية وقطاع الصناعات الكهرومنزلية... الخ، ولذلك يتم ترتيب هذه الصناعات على أساس: <sup>1</sup> تمييز المنتج، عراقيل الدخول والخروج من السوق، درجة التكامل، التركيز الصناعي، هيكل التكاليف.

## المطلب الثاني: هيكل المنافسة

يتحدد هيكل المنافسة على أساس طبيعة السوق الذي تعمل فيه المؤسسات حيث أن أسعار الإنتاج التي تستخدمها هذه المؤسسات تتحدد تبعا لطبيعة الأسواق هذه، وكذلك فإن أسعار مستلزمات الإنتاج التي تتطلبها عملياتها الإنتاجية تتحدد هي الأخرى حسب طبيعة الأسواق، وهي التي تحدد أيضا مخرجات العمليات الإنتاجية التي تتولى المؤسسات القيام بها، وهذا ما يعني أن طبيعة الأسواق هذه تؤثر على عمل هذه المؤسسات بكافة جوانبه أي تكاليفه ومبيعاته وإيراداته و أرباحه، ومن ثم مستوى أداء هذه المؤسسات.

## أولا : طبيعة أسواق المنافسة

<sup>1</sup> بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية iso ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص28.

تحدد طبيعة المنافسة في السوق من خلال هيكلها (طبيعة السوق) كما ذكرنا سابقاً، لذا فالعناصر التي تحدد هذا الهيكل في نظرية الاقتصاد الصناعي تتمثل في :

عدد المنافسين المتواجدين في الصناعة، شروط الدخول والخروج، العلاقات بين المنتجات الاستبدالية، التداخلات الأمامية والخلفية للنشاطات، طبيعة المعلومات ودرجة الخطورة. تظهر أهم هياكل المنافسة في نظرية الاقتصاد الصناعي الكلاسيكي من خلال مصفوفة ستاكلبارغ، بما فيها الهيكلين الأساسيين في الاقتصاد النيوكلاسيكي وهما : المنافسة التامة والاحتكارية، فمجملة هذه الهياكل تمثل المنافسة غير التامة أو المنافسة الاحتكارية التي تعرض لها الاقتصاد النيوكلاسيكي، والتي اعتمدها وطور نماذجها الاقتصاد الصناعي.

واتجاه الاقتصاد الصناعي الجديد يظهر في استعمال نماذج المنافسة غير التامة، نظرية الألعاب، ونظرية المعلومات من أجل اقتراح اقتصاد جزئي جديد.

وهناك أربعة أنواع من الأسواق التي تتحدد على أساس هياكل المنافسة تتمثل في:

### 1) سوق المنافسة التامة :

يتكون هذا السوق من عدد كبير من المنتجين أو البائعين الذين يقومون بإنتاج وتسويق عدة بدائل سلعية متشابهة نسبياً ومتجانسة، حيث يحوز كل منهم على حصة سوقية محددة من السوق الكلي، مما يؤدي لعدم سيطرة منتج أو بائع واحد على عملية التسعير وحرية الدخول أو الخروج من هذه السوق متاحة وميسرة، ذلك أنه لا توجد قيود عملية على الخروج أو الدخول للصناعة من هذا النوع والعلم التام بالأسعار السائدة وظروف السوق.<sup>1</sup> يعتبر هذا السوق مرجعاً للتشريع، وينص في التشريعات المضادة للاحتكارات على أنه يجب ألا يضار أي متنافس، وهكذا تصبح المنافسة المثالية، هي تلك التي لا يضار فيها أحد، ولا يلحق به أذى.<sup>2</sup>

### 2) سوق المنافسة الاحتكارية :<sup>3</sup>

هذا السوق عبارة عن مزيج من المنافسة والاحتكار، حيث يوجد عدد قليل من المنتجين والمُسوقين القادرين على إنتاج وتسويق ماركات سلعية أو خدمة متميزة من حيث مستوى الجودة، والسعر المقبول مع تميز واضح في مجال الترويج على سبيل المثال، تعتبر الإعلانات الهادفة لتعميق فعالية هذا السوق في

<sup>1</sup> طارق الحاج، تحليل الاقتصاد الجزئي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1997، ص329.

<sup>2</sup> صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1970، ص124.

<sup>3</sup> محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص57.

المنافسة الاحتكارية، وعملية الدخول للإستثمار في هذه الصناعة ميسرة من الناحية العملية وخاصة ما قبل وصول السلعة أو الخدمة إلى مرحلة الإنحدار التي تتميز بشكل واضح بضعف المبيعات، وتحقيق خسائر كبيرة وخاصة في نهاية هذه المرحلة، وقد تلجأ بعض الحكومات إلى وضع بعض الضوابط أو القيود المؤدية إلى الدخول لهذا النوع من الأسواق.

### (3) سوق احتكار القلة :

المقصود بسوق احتكار القلة وجود عدد قليل من المنتجين والمُسوقين للسلعة أو الخدمة ، ويتميز سوق احتكار القلة بأن هناك عددا قليلا ثلاثة أو أربعة مؤسسات تحصل على نسبة كبيرة من إجمالي المبيعات، كما يميز هذا السوق أيضا وجود مشكلة عدم التأكد بالنسبة المطلوبة ، وذلك باعتبار أن كمية الطلب الكلي تعتمد على تصرفات المنتجين أو البائعين في سوق احتكار القلة، ومما يساعد بعض المنتجين أو المُسوقين في عملية التقدير الكلي للطلب حصولهم على معلومات وبيانات تمكنهم من بيع كميات كبيرة من السلع المطروح من قبلهم في الأسواق المستهدفة، ويتميز بوجود العراقيل والعقبات المانعة لدخول مؤسسات جديدة لهذا السوق، وتتميز السلع المقدمة من قبل المؤسسات العاملة في سوق احتكار القلة بالتماثل والتشابه النسبي في مواصفات وخصائص السلع أو الماركات ، وبالتالي يكون التنافس بينها من خلال التمايز البسيط بالأسعار المدعومة بحملات ترويجية مكثفة.<sup>1</sup>

### 1-3- نماذج الاحتكار الثنائي: عندما تقتصر الصناعة على مؤسستين فقط فإن ذلك يمثل نموذج الاحتكار

الثنائي duopoly ويعد هذا النموذج الشكل المتطرف لنماذج احتكار القلة، ويطلق على هذا النموذج احتكار القلة لمؤسستين، ومن أهم نماذج الاحتكار الثنائي بحسب تطورها التاريخي:

نموذج كورنوت cournot model، نموذج إدجورث Edgeworth model.

نموذج تشامبرلين chambriline model ، نموذج الطلب المنكسر وغيرها.<sup>2</sup>

### (4) سوق الاحتكار التام :

تتميز السوق وفق هذه الحالة بوجود صانع أو مسوق أو موزع واحد يقوم إما بإنتاج السلعة أو استيرادها لوحده ويحتكر أمر توزيعها أو تسويقها، حيث يمثل مفهوم الاحتكار الكامل وحده مؤسسة واحدة تقوم بعملية إنتاج السلعة دون غيرها بالإضافة إلى أن المؤسسة قد تقوم بإنتاج هذه السلعة التي لا يوجد مثيلا لها في

<sup>1</sup> كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 154.

<sup>2</sup> طلعت الدمرداش، النظرية الاقتصادية، التحليل الاقتصادي الوحدوي، ط1، مصر، 2004، ص 47.

السوق، الأمر الذي يجعل من الصعوبة بإمكان دخول مؤسسات أو مستثمرين جدد لسوق هذه الصناعة المحتكرة.<sup>1</sup>

ويتميز هذا النوع من السوق بوجود عوائق دخول كبيرة و سرية المعلومات ، حيث تكون حول التكلفة والسعر كلها معلومات يحتفظ بها المنتج، وغير قابلة للنشر بشكل واضح، وننوه هنا أن الاحتكار التام، ليس له صلة بالواقع، فلا يعني أن المحتكر لا يتعرض لضغوط تنافسية اطلاقاً.<sup>2</sup>

**1-4- أنواع الاحتكار:**<sup>3</sup> الاحتكار الذي عرفناه هو احتكار المنتج أو احتكار البائع، أما احتكار الشراء فيكون حالة تفرد المستهلك أو المشتري بشراء كل أو الجزء الكبير من الكمية المنتجة من السلعة، بحيث تكون له السيطرة المطلقة على الطلب وبالتالي على السعر.

- من حيث المصدر ينقسم الاحتكار إلى:

أ- الاحتكار القانوني: الذي يكون مصدره، امتياز تمنحه السلطة العامة للمحتكر قد يكون بسبب براءات الاختراع، حيث يعطيه الحق المطلق في إنتاج السلعة إذا قام بتطويرها.

ب- الاحتكار الفعلي: يتوفر في حالة انعدام المنافسة عملياً، نظراً لضخامة المشروع للمحتكر، وسيطرته على معظم الموارد الطبيعية لإنتاج السلعة فلا يستطيع البقاء في السوق إلا المؤسسات القوية مالياً.

ج- الاحتكار الطبيعي: ينشأ بسبب طبيعة بعض المشاريع، والتي لا تحتمل قيام أكبر من مشروع واحد (مشاريع المرافق العامة، مثل الماء، والكهرباء و المواصلات).

- من حيث شخص المحتكر: ينقسم إلى: الاحتكار العام والاحتكار الخاص.

ويظهر الاحتكار بفضل سيطرة المحتكر على المواد الأولية اللازمة لصنع سلعته وامتلاكه لامتياز قانوني

أو لبراءات الاختراع، وعقبات مالية تعترض المشاريع الجديدة وغيرها.

### ثانياً: توازن أسواق المنافسة

بعد التطرق لطبيعة أسواق المنافسة، يمكن إجراء المقارنة بينها بعرض حالات التوازن المختلفة.

#### (1) التوازن السوقي في ظل المنافسة التامة :

<sup>1</sup> المرجع السابق نفسه، ص 47.

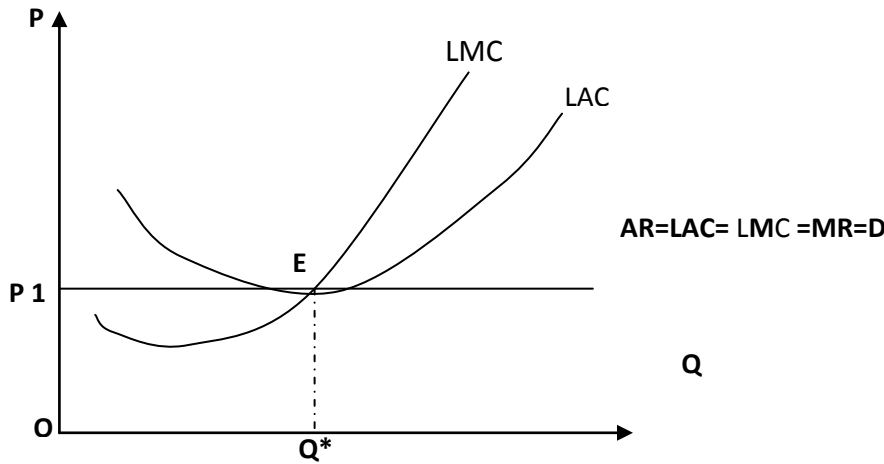
<sup>2</sup> جيمس جوارنتي، ريتشارد ستروب، الاقتصاد الجزئي، الاختيار العام والخاص، ترجمة محمد عبد الصبور محمد علي، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1987، ص 263.

<sup>3</sup> طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 48، ص 64، ص 65.



يتحقق توازن الصناعة عندما يحقق السعر السائد في السوق التوازن لكل الوحدات الإنتاجية المكونة لهذه الصناعة، و عن التوازن في سوق المنافسة التامة فقد تحقق المؤسسة ربح عادي، أو غير عادي، أو خسارة، وذلك في الأمد القصير ، أما في الفترة الطويلة يتحقق التوازن عندما تنتج كل منها بما يحقق تدنية تكاليفها المتوسطة في الفترة الطويلة،<sup>1</sup> وبالتالي تحقيقها للربح العادي فقط ويتبين ذلك في الشكل الآتي:

**الشكل رقم (1.2):** توازن الصناعة في سوق المنافسة التامة في الأجل الطويل



المصدر: فريدريك تلون، مدخل إلى الاقتصاد الجزئي، ترجمة وردية راشد، المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008، ص132.

يوضح هذا الشكل أنه في ظل المستوى السعري  $p1$  كل الوحدات الإنتاجية المكونة للصناعة تنتج عند نقطة النهاية الصغرى لتكاليفها المتوسطة  $E$  في الفترة الطويلة، وبالتالي فإنها تحقق الربح العادي فقط حيث أنه عند هذا المستوى فإن:  $LAC=LMC=P$ ، وبذلك يتلاشى الحافز على دخول وحدات إنتاجية جديدة

<sup>1</sup> علي يوسف خليفة، أحمد زويبير جعاطة، ص239.

إلى المجال الإنتاجي كما لا يوجد أي دافع لخروج من الوحدات الحالية من الصناعة طالما أنها لا تتحمل أي خسارة.

ولا يعني وجود توازن الوحدة الإنتاجية لابد أن تكون الصناعة في حالة توازن، ولكن العكس صحيح حيث أن وجود الصناعة في حالة توازن يعني ضرورة توازن الوحدات الإنتاجية في الفترة الطويلة.

## (2) التوازن السوقي في ظل المنافسة الاحتكارية :

إن التوازن السوقي في ظل التنافس الاحتكاري يتشابه مع التنافس السوقي في ظل التنافس التام من حيث ضرورة وجود التوازن للصناعة والتوازن للمنتج ، وهو يختلف في ذلك عن التوازن في ظل الاحتكار التام ، بحيث أن توازن المنتج ما هو إلا توازن الصناعة باعتبار أن المنتج هو المكون للصناعة ، وتختلف المنافسة الاحتكارية في أن الإيراد الحدي لا يتساوى مع الإيراد المتوسط الممثل لسعر السلعة كما في التنافس التام، وذلك يعزى إلى أن العامل الاحتكاري هنا يجعل منحنى الطلب للمنتج يتسم بانحداره إلى الأسفل بدلا من الوضع الأفقي كما هو الحال في التنافس التام،<sup>1</sup> ولذلك فإن توازن الصناعة يتسم بالمساواة بين التكاليف الحدية والإيراد الحدي.

## (3) توازن المنتج في سوق احتكار القلة:

يتوازن المنتج في سوق احتكار القلة، عندما يتساوى الإيراد الحدي (LMR) مع التكاليف الحدية (LMC). وفي بعض الحالات يتكون السعر التوازني في سوق احتكار القلة ، عند نقطة انكسار منحنى الطلب، ذلك عندما يتساوى الإيراد الحدي مع التكاليف الحدية عند الجزء المتقطع من الإيراد الحدي .

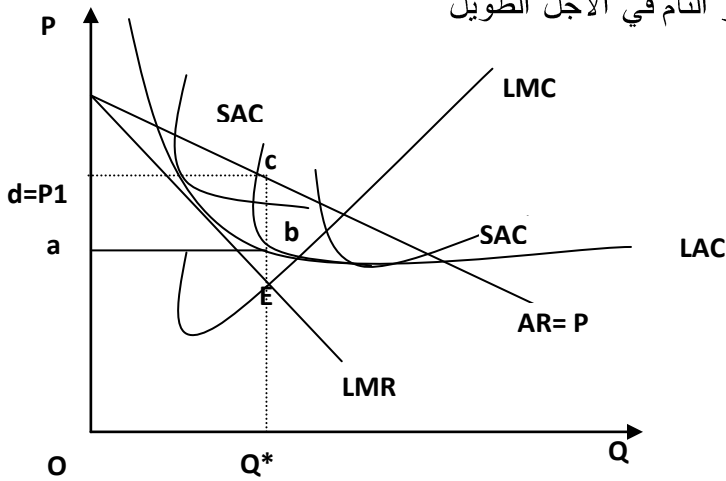
## (4) التوازن السوقي في ظل الاحتكار التام :

في ظل الاحتكار المطلق لا يوجد فرق بين الصناعة والمنتج الفرد حيث أن الفرد يمثل الصناعة ، فللمنتج هنا يعمل على تعظيم أرباحه من خلال التحكم في مستوياته الإنتاجية والسعرية، وفي حالة ما إذا كان المنتج يحقق أرباحا صافية أو خسارة في المدى القصير، فإنه لا إمكانية لدخول منتجين آخرين إلى السوق في أمل الحصول على جزء من هذه الأرباح، وبالتالي فإن الربح الاقتصادي لن يكون معدوما كما هو الحال في الفترة الطويلة بالنسبة لحالة المنافسة التامة، ولتحقيق التوازن تستطيع المؤسسة المحتكرة في الأجل الطويل تغيير

<sup>1</sup> المرجع السابق نفسه، ص 246.

نطاق الوحدة الإنتاجية لها و ذلك حسب توقعاتها لتطور الطلب وتكاليف الإنتاج مستقبلا <sup>1</sup> ، ويمكن توضيح توازن المنتج في سوق الاحتكار التام في الأجل الطويل في الشكل التالي .

الشكل رقم(1.3):توازن المنتج في سوق الاحتكار التام في الأجل الطويل



المصدر: علي يوسف خليفة، أحمد زوبير جعاطة، مرجع سابق، ص271.

يلاحظ من الشكل أنه عند وضع التوازن (  $LMC=LMR$  ) المؤسسة تنتج الكمية المثلى من  $Q^*$  وذلك عند النقطة E و منحنى التكلفة المتوسطة طويلة الأجل يتماس مع منحنى التكلفة قصيرة الأجل عند النقطة b حيث (  $LAC=SAC$  ) ، ومنه فإن المؤسسة المحتركة تحقق ربح اقتصادي d b c a في الأجل الطويل، إذن السعر الذي تباع به الوحدة الواحدة من Q هو  $OP_1$  أو  $cQ^*$  ، التكلفة المتوسطة هي  $o a$  أو  $bQ^*$ ، وبذلك يكون السعر أكبر من التكلفة المتوسطة طويلة الأجل مما يعني أن المؤسسة تحقق أرباحا غير عادية ( اقتصادية ) . وبشكل عام يمكن توضيح هياكل المنافسة حسب طبيعة السوق في الجدول التالي:

جدول رقم(1.1): هياكل أسواق المنافسة

طبيعة المنافسة		الخصائص		
المنافسة التامة	المنافسة الاحتكارية	احتكار القلة	الاحتكار التام	
عدد كبير جدا من البائعين والمشتريين	عدد قليل من البائعين والمشتريين	عدد قليل من البائعين	بائع واحد	عدد المنافسين

<sup>1</sup> هارون الطاهر، أحمد بلرباط، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 1997، ص195.

لا يوجد أي بدائل له	السلع قد تكون متجانسة وغير متجانسة	متفاوت من حيث مستوى الجودة والخدمات	متجانس ومتشابه إلى حد التماثل	طبيعة المنتج محل التنافس
التحكم في السعر	التحكم في السعر	القدرة على التحكم في السعر	عدم قدرة أي مشروع على التحكم في السعر	التحكم في السعر
صعبة جدا	مستحيلة	سهلة	سهلة جدا	إمكانية دخول منافسين جدد(عوائق الدخول)
ضعيف المرونة	ضعيف المرونة	عالي المرونة نسبيا	لانهايي المرونة	مرونة الطلب

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على : محمد سحنون، مبادئ الاقتصاد الجزئي، بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص85.

### المطلب الثالث: الميزة التنافسية

في ظل التحديات التنافسية الشديدة لإقتصاد المعرفة، أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقه.

#### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها " ما تختص به مؤسسة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل.<sup>1</sup>

تتشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن علي هامان، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 653.

تعرف الميزة التنافسية على «أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس».<sup>2</sup>

و لقد عرف PORTER الميزة التنافسية بأنها "تعني الطريقة التي تتمكن من خلالها المنظمة من اختيار وتنفيذ استراتيجيه قاعدية من أجل الحصول على ميزة ضد منافسيها ومن ثم المحافظة عليها"<sup>3</sup> من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج بأن : الميزة التنافسية يمكن أن تنتج عن التكلفة الأقل أو عن التمييز في المنتجات أو عن نوع التكنولوجيا المستخدمة.

القدرة التنافسية للمؤسسة: تكتسب المؤسسة قدرتها التنافسية من الإستراتيجية التي تتبناها، فالقدرة مرتبطة بتجاوز أداء المنافسين فهي ترتبط ببعدي قدرة التميز على المنافسين والقدرة على استمالة وجذب أكبر عدد من الزبائن والتمكن من الحفاظ عليهم في المدى الطويل.

### ثانيا: أنواع الميزة التنافسية:

تقسم الميزة التنافسية من حيث المصدر إلى نوعين أساسيين وهما:<sup>4</sup>

(1) **الميزة التنافسية الخارجية:** وهي تركز على جودة مميزة للمنتج يشكل في ذاته قيمة للمستهلك، كما تتعلق هذه القيمة بانخفاض التكاليف و ج ودة استعماله أو ارتفاع أدائه ومنافعه، مما يكسب المؤسسة سيطرة على السوق.

(2) **الميزة التنافسية الداخلية:** فهي تركز على قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليف الإنتاج وتسيير الوظائف، وتحقيق التنسيق بينها.

تناول بورتر النوعين السالفين الذكر من الميزة التنافسية، حيث أشار إلى أن هناك شكلين من الميزة التنافسية وهي السيطرة بالتكاليف والتمايز، فالمؤسسة تتفوق على المنافسين إما بفعل قلة تكاليفها وانجذاب المستهلك للسعر المنخفض، وإما أن تتفوق عن طريق سرعة التمايز في مختلف سياسات المزيج التسويقي (منقوج، سعر، توزيع واتصال)، وعليه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك نوعين من المزايا التنافسية مرتبطة ومتعلقة بحلقة القيمة للمؤسسة و هما:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تميزتها، تطويرها ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص15.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1996، ص37.

<sup>3</sup> M. Porter, *L'avantage concurrentiel*, Traduit par Philippe de lavergne, édition Dunod, paris, 1999, p 41.

<sup>4</sup> فرحات غول، مرجع سابق، ص98.

<sup>5</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص85.

**1) التكلفة الأقل:** تتمثل الميزة التنافسية المعتمدة على التكلفة الأقل بقدرة الشركة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وحتى يتسنى للمؤسسة الوصول إلى هذه الميزة فإنها تجد نفسها مجبرة على فهم الأنشطة المختلفة التي تؤدي في المؤسسة. أو ما يسمى بحلقة القيمة (سلسلة القيمة) للشركة، والتي تعتبر من المصادر الهامة للميزة التنافسية.

**2) تمييز المنتج:** يتمثل ذلك في قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع..)، وحتى من ناحية التمييز للمنتج، يتحتم على المؤسسة العمل على فهم أنشطة حلقة القيمة من أجل التعرف على المصادر المحتملة لتمييز المنتج.

وللميزة التنافسية أبعاد عدة تشمل: <sup>1</sup> التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة.

### ثالثاً: مؤشرات قياس التنافسية

إن دراستنا هذه تستند إلى التحليل الجزئي، فقد ركزنا على دراسة مؤشرات التنافسية لتحديد مدى قدرة المؤسسة على المنافسة، إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، ومن أهم تلك المؤشرات ما يلي:

**1) الإنتاجية الكلية للعوامل:** إن الإنتاجية الكلية للعوامل لقياس القدرة على تحويل المشروع لمجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، لكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، كما أن الإنتاجية الإجمالية لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة، لذلك يمكن استخدام الإنتاجية الجزئية لأحد عوامل الإنتاج.<sup>2</sup>

**2) الربحية:** تكون المؤسسة تنافسية إذا كان معدل ربحيتها أعلى من المتوسط السائد في قطاعها وتشكل الربحية مؤشراً كافياً للتنافسية الحالية، لكن المشروع يمكن أن يكون تنافسياً في سوق تتجه بذاتها نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية.

**3) تكلفة الصنع:** يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة العمل أن تكون بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة

<sup>1</sup> أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007، ص 251.

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراته، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر 2005، ص 129.

الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقض وجودها في ظل التسارع نحو الاعتماد على التكنولوجيا لتقليل اليد العاملة بالاعتماد على التجهيزات الالكترونية.<sup>1</sup>

**(4) الحصة السوقية:** تمثل الحصة السوقية أو كما يسميها البعض بالنصيب من السوق مجموع المبيعات التي تحققها مؤسسة (علامة) ما حيث تعتبر أحد أهم المؤشرات الدالة على فعالية الأنشطة التسويقية، وكذا الميزة التنافسية والربحية لأي منظمة، وتعتبر كمقياس لمركزها التنافسي.<sup>2</sup>

**(5) القوة السوقية:** كثيرا ما يستخدم الاقتصاديون مصطلحي "القوة السوقية" و"القوة الاحتكارية" بنفس المعنى في كتاباتهم، غير أن العديد من الاقتصاديين يميزون القوة الاحتكارية باعتبارها ظرفا تقوم فيه القوة السوقية للمؤسسة أو مجموعة المؤسسات على فرض سعر أعلى بكثير من المستويات التنافسية لفترة طويلة من الزمن، حيث تكون المؤسسة أو مجموعة المؤسسات بمنأى عن المنافسة على المدى الطويل من خلال عوائق الدخول الكبيرة نتيجة لتمييز بسيط في المنتج.<sup>3</sup>

### المبحث الثالث: تحليل المنافسة في القطاع (الصناعة)

شكل المنافسة - في العادة - ذو أهمية كبيرة في دراسة السوق، وفي هذا الإطار يمكننا التفرقة بين القطاع، الفرع والشعبة، حيث يقصد بالقطاع مجموع المؤسسات التي تعرض منتجات يمكن أن تحل إحداها محل الأخرى.

ومن الأمثلة على ذلك هناك قطاعات رئيسية كالقطاع الصناعي، القطاع الزراعي وقطاع الخدمات، بالإضافة إلى قطاعات ثانوية، كقطاع النقل، القطاع المالي، قطاع السياحة وغيرها.

<sup>1</sup> دويس محمد، الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسة والدول، حالة الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص7.

<sup>2</sup> محمد سليمان، نصر الدين بن اعمار، مداخلة بعنوان الحصة السوقية كمؤشر لقياس فعالية الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.

<sup>3</sup> American Bar Association, Section of Antitrust Law, *Market power handbook, competition law and economic foundations*, 2005, p01, p03.

ويتضمن القطاع مجموعة من الفروع، والفرع هو جزء من القطاع، يشمل مجموعة من المؤسسات لها صبغة النشاط المتشابه، إبتداء من المادة الأولية إلى المنتج المصنع المنافس، حتى وضع المنتج النهائي في السوق، مؤسسات الفرع تنتج نفس المنتج (منتجات ذات طبيعة واحدة)، وتستعمل نفس التكنولوجيا، نفس المواد الأولية و تتعرض إلى نفس المشاكل في السوق.

أما بالنسبة للشعبة فإنها تمثل مجموعة المؤسسات التي تنتج صنف من السلع، والتي تكون محددة استنادا إلى تصنيف معين، فنجد مثلا: شعبة صناعة الحديد والصلب، شعبة الصناعة البترولية، شعبة الصناعة الكيماوية وغيرها.

ومن أجل تمكين المؤسسة من التدخل في الوقت المناسب، عليها إدراك طبيعة القطاع الذي تنشط فيه.

### المطلب الأول: آليات تحليل المنافسة

يمكن تحليل المنافسة من فهم الأبعاد التي تحكم العمل في القطاع الصناعي والتي تشمل:

#### أولا: مصادر الحصول على المعلومات

إن الأمر الذي يلزم الإستراتيجيين الكشف عن المنافسين وفهم تصرفاتهم ، ثم القيام بتحليل عناصر القدرة الاستراتيجية لمؤسساتهم ، وكمحلة أخيرة القيام بإعداد البيان التفصيلي عن المنافس الرئيسي للتمكن من اختيار الاستراتيجية الملائمة للتعامل معه ، ويتم ذلك بالحصول على المعلومات من مصادر عديدة منها الزيارات الشخصية ، وذلك إذا تسنى الأمر بزيارة موقع عمل المنافسين وملاحظة كيفية تفاعل الموظفين مع العملاء، ومميزات منتجاتهم، أو خدماتهم، الأسعار، إضافة إلى ذلك التقارير والدراسات والأبحاث التي تعتبر من أهم وسائل جمع المعلومات، فهي تتم غالبا وفق أساليب علمية.

وتعد المعلومات موردا ضروريا في تحليل أهداف المنافسين وأنواعهم ، وعناصر قوتهم وضعفهم ، والقيام بتحليل مراكزهم التنافسية.

وطبيعي أن هذه العملية تستغرق الكثير من الوقت والجهد ، ومن ثم فيجب مقارنة التكلفة والعائد الخاص بالتوسع للحصول على هذه المعلومات عن المنافسين وفقا لضرورتها وأهميتها ودرجة مساهمتها في زيادة ربحية المؤسسة.

#### ثانيا: أدوات تحليل المنافسة:

هناك أساليب عدة لتحليل المنافسين منها:

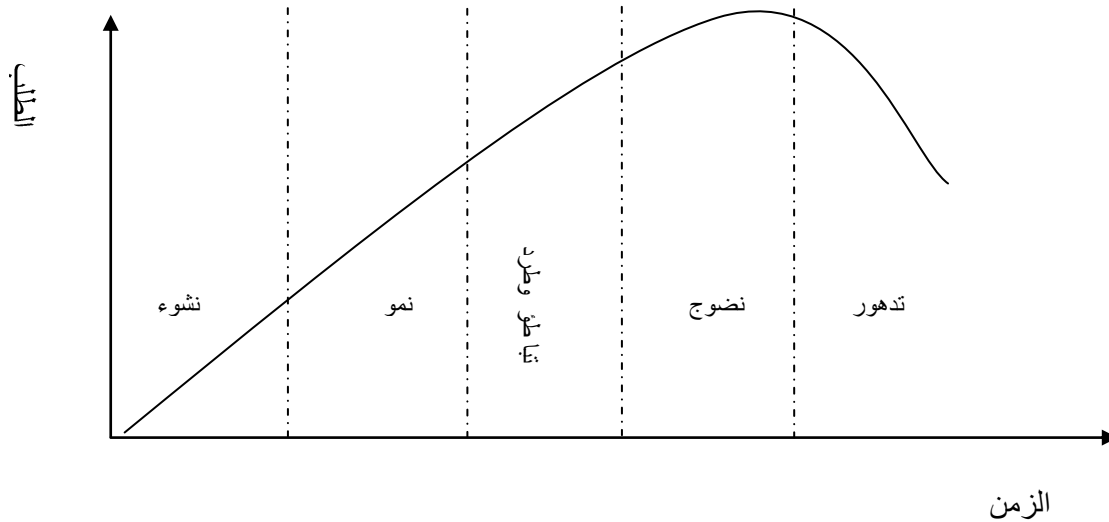
#### **(1) تحليل دورة حياة الصناعة:**



إن المحدد المهم لمدى قوة وشدة القوى التنافسية في صناعة ما ، هو التغيرات التي تطرأ على تلك الصناعة بمرور الوقت، وغالبا ما تبرز بشكل كبير في جوانب التشابه والاختلاف بين الشركات في الصناعة بمرور الوقت، كما يتغير كثيرا الهيكل الاستراتيجي للمجموعة، وتتغير قوة وطبيعة كل قوة من قوى بورتر التنافسية الخمس مع تطوير الصناعة ، وبتحديد خطر دخول منافسين محتملين ، والمنافسة بين المؤسسات القائمة .

ويعتبر نموذج دورة حياة (الصناعة) أداة مفيدة في تحليل آثار تطور الصناعة على القوى التنافسية والذي يعين ويعرف خمس مراحل متتابعة لتطور صناعة ما ، وهو ما يؤدي إلى وجود خمسة أنواع متميزة لبيئة الصناعة، وتتمثل المهمة التي تواجه المؤسسة في توقع الكيفية التي تتغير بها قوة وشدة القوى التنافسية مع تطور بيئة الصناعة، وكذلك صناعة الاستراتيجيات التي تمكن من استغلال الفرص عند ظهورها ومواجهة التهديدات الناشئة.

#### شكل رقم (1.4): مراحل دورة حياة الصناعة



المصدر: شارلزهل، جارديث جونز، الادارة الاستراتيجية، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر القاهرة، مصر، 2008، ص136.

1. الصناعة الناشئة : هي تلك التي تبدأ في التطور ويتسم النمو في هذه المرحلة بالبطء، وتتجه عوائد الدخل في هذه المرحلة إلى الارتكاز على المعرفة الفنية التكنولوجية الحاكمة أكثر منها على اقتصاديات التكلفة أولولولاء للماركة، عندئذ ستكون عوائد الدخل مرتفعة إلى حد بعيد. وبالتالي تتمتع المؤسسات القائمة بالحماية من المنافسين المحتملين.

فالصناعة الناشئة تضمن الجهود الابتكارية والإبداعية للمؤسسة، وفي مثل هذه الظروف يكون لدى المؤسسة فرصة كبيرة للإستفادة من المنافسة والسيطرة بقوة على السوق.

2. الصناعة النامية : في هذه المرحلة يبدأ الطلب على منتجات الصناعة في التصاعد مع دخول الكثير من المستهلكين الجدد إلى الأسواق، وعوائق الدخول الأخرى تتجه للإخفاض نسبيا بالتحديد في بداية مرحلة النمو، وهكذا تميل المنافسة إلى الانخفاض نسبيا، حيث أن النمو السريع في الطلب يمكن المؤسسات من زيادة عائداتها وأرباحها، دون اقتطاع حصة سوقية من المنافسين، بالإضافة لذلك فإن المؤسسة الواعية استراتيجيا تستطيع الاستفادة من البيئة المعتدلة نسبيا لمرحلة النمو لتعد نفسها للمنافسة القوية في مرحلة التباطؤ.

3. التباطؤ في الصناعة : بدخول الصناعة لمرحلة التباطؤ، تشتد المنافسة بين المؤسسات وما يحدث بشكل نمطي في هذه الظروف، فإن المؤسسات التي اعتادت على النمو السريع تستمر في إضافة طاقات إنتاجية بمعدلات تتوافق مع معدلات النمو الماضية، ومع ذلك فإن الطلب لم يعد ينمو بالمعدلات التاريخية، وتكون النتيجة هي ظهور فائض في الطاقة الإنتاجية.

4. الصناعة الناضجة: مع دخول الصناعة مرحلة النضج تزداد عوائق الدخول، ويتقلص التهديد بدخول منافسين محتملين، وبينما يتباطؤ النمو في مرحلة التباطؤ، في هذه الحالة المؤسسات لايمكنها الاستمرار في المحافظة على معدلات النمو التاريخية لمجرد استمرارها في امتلاكها حصتها السوقية، وتتطور المنافسة على الحصص السوقية، مما يدفع الأسعار إلى الهبوط، ونتيجة لمرحلة التباطؤ تصبح معظم الصناعات في مرحلة النضج ضمن الصناعات المجمعمة، والتي يسودها احتكار القلة والنتيجة النهائية هي صناعة ذات هيكل أكثر دمجا.

5. الصناعة المتدهورة : في آخر الأمر تدخل معظم الصناعات مرحلة التدهور أو الانكماش، حيث يصبح النمو سلبيا لأسباب متعددة، وفي داخل الصناعة المتدهورة تزداد عادة درجة المنافسة بين المؤسسات القائمة، واعتمادا على سرعة التدهور، وارتفاع عوائق الخروج، فإن الضغوط التنافسية يمكن أن تكون ضاربة كما هو الحال في مرحلة التباطؤ، وتتجسد المشكلة الأساسية في مرحلة التدهور في أن الطلب المتدهور يؤدي إلى ظهور طاقة فائضة.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ماسبق فإن هناك جوانب أخرى يجب الأخذ بها عند تحليل المنافسة منها :

## (2) درجة المنافسة:

<sup>1</sup> المرجع السابق نفسه، ص138، ص140، ص142.

تلعب شدة المنافسة الحالية دورا فعّالا وتعتبر بمثابة محور ومركز القوى التي تؤثر على درجة جاذبية الصناعة، وذلك لأن شدة المنافسة وحدة التنافس تؤثر على دخول منافسين جدد إلى هذا القطاع، لأن السلع يمكن استبدالها من مؤسسة لأخرى بفعل تقارب جودة المنتجات، وهذا ما يقود الشركات إلى حرب الأسعار وارتفاع تكاليف الإعلان، وبالتالي انخفاض متوسط الربحية، حيث أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في القطاع، كلما ازدادت شدة المنافسة والعكس صحيح، هذا بالإضافة إلى مدى تشابه قدرات ومكانة المؤسسات في السوق، حيث كلما ازداد تشابه الإمكانيات كلما ارتفع الضغط التنافسي، وهناك عامل آخر ترتبط به شدة المنافسة، ويتمثل في معدل نمو الطلب، حيث يرتبطان سلبيا، ففي حالة نمو الطلب بوتيرة معتبرة فكل المؤسسات بإمكانها تنمية رقم أعمالها رغم ثبات حصتها السوقية، والعكس في حالة عدم نمو الطلب، فالوسيلة الوحيدة لتنمية رقم الأعمال هي البحث عن الحصة السوقية للمنافسين، وهذا ما يزيد من الضغط التنافسي وشدة المنافسة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.

### (3) تحليل الطلب:

يسمح تحليل الطلب بتحديد السوق الحالي والمستقبلي للمؤسسات المتواجدة في القطاع السوقي، ذلك مايسمح بمطابقتها مع عناصر قوة وضعف المؤسسة، وبالتالي قيامها باغتنام الفرص التي تتلاءم وعناصر قوتها وتجنبها للتهديدات التي تعترى طريقها. ومن هنا يمكن تصنيف الطلب على أساس<sup>1</sup>:

1. طلب الفرد: وهي الكمية التي يطلبها المستهلكون من سلعة معينة في سوق معينة بسعر معين وفي وقت معين.

2. طلب المؤسسة: طلب المؤسسة يمثل الكمية المطلوبة من إنتاج المؤسسة والتي يمكن للمؤسسة بيعها في السوق بسعر معين وفي وقت معين، وهذا الطلب يمثل جزء من الطلب في السوق ويتحدد على أساس حصة المؤسسة، حيث تزداد حصة المؤسسة من طلب السوق كلما زاد حجم المؤسسة وقل عدد المؤسسات الأخرى وبالعكس.

3. طلب السوق: إن طلب السوق ماهو إلا تجميع الطلب على منتجات المؤسسة التي تعمل في السوق وقد يكون عدد المؤسسات كبير جدا كما في حالة المنافسة التامة، وقد يكون عدد المؤسسات مؤسسة واحدة كما في حالة الاحتكار التام، فعدد المؤسسات يتوقف حجمها وعددها على طبيعة السوق والمؤسسات التي تعمل فيها.

<sup>1</sup> طارق الحاج، فليح حسن، مرجع سابق، ص 81.

ويتم تحليل الطلب من زاويتين أساسيتين:- تحليل خصائص الطلب - تحليل نمو الطلب.

### 1-3- مرونة الطلب:

تمثل مدى استجابة الكمية المطلوبة من منتج معين إلى التغيرات في سعره، أي أنها تعني النسبة المئوية للتغير في الكمية المطلوبة من منتج ما الناشئ عن التغيرات في سعر السلعة بمقدار 1%، أي أنها توضح طبيعة العلاقة بين متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل ، ويمكن حساب معامل مرونة الطلب السعرية وفقا للمعادلة التالية :<sup>1</sup>

$$E = \frac{\Delta Qd / Qd}{\Delta P / P} = \frac{\Delta Qd}{\Delta P} \times \frac{P}{Qd}$$

حيث:

E: معامل المرونة السعرية.

Qd: الكمية المطلوبة من المنتج،  $\Delta Q$  : التغير في الكمية المطلوبة.

P : سعر المنتج،  $\Delta P$ : التغير في السعر.

ويمكن التمييز بين خمسة أنواع من مرونة الطلب السعرية :

1- طلب مرن: عند ما يكون  $E > 1$  أي أن التغير النسبي في الكميات المطلوبة أكبر من التغير النسبي للسعر.

2- طلب غير مرن: عند ما يكون  $E < 1$  أي أن التغير النسبي في الكميات المطلوبة أقل من التغير النسبي للسعر.

3- طلب أحادي المرونة :  $E = 1$  التغير النسبي في الكميات المطلوبة يساوي التغير النسبي في الأسعار.

4- طلب عديم المرونة:  $E = 0$  أي أن الكمية المطلوبة من المنتج لا تتغير مهما تغير السعر.

5- طلب لا نهائي المرونة:  $E = \infty$  أي أن الكمية المطلوبة من المنتج تتغير بشكل كبير مع تغير طفيف في السعر.

وبالتالي تباين مرونة الطلب بين مستهلك وآخر وفقا لنظرته للقيمة التي سيحصل عليها من المنتج.

1-3-1 مقياس ليرنر (Lerner) والمرونة : بغرض تعظيم الربح يجب مساواة الإيراد الحدي MR

$$(MR = M c)$$

بالتكاليف الحدية

$$MR = P \left( 1 + \frac{1}{E} \right)$$

<sup>1</sup> محمد سحنون، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوندوي، مرجع سابق، ص 40.

معروف أن :

وبذلك يكون مقياس ليرنر كما يلي (Lerner,1934):

$$\frac{P - MR}{P} = \frac{P - P\left(1 + \frac{1}{E}\right)}{P} = 1 - \left(1 + \frac{1}{E}\right) = -\frac{1}{E}$$

حيث: P = السعر، E = المرونة السعرية.

- في حالة المنافسة التامة يكون مقياس ليرنر مساوياً للصفر.
- يزيد مقياس ليرنر مع زيادة القوة السوقية (الحصة السوقية).
- يختلف مقياس ليرنر عكسياً مع مرونة الطلب.

### المطلب الثاني: تحليل قوى المنافسة

لتحديد شدة تأثير كل قوة من قوى المنافسة والفرص والتهديدات المتعلقة بها، وضع مايكل بورتر إطار عام يبين القوى الأساسية للمنافسة.

#### أولاً: النموذج الديناميكي لتحليل المنافسة عند porter

تمثل أعمال مايكل بورتر مساهمة هامة في تطور الفكر الإستراتيجي، وتتميز مساهمته أساساً بأنها قائمة على أساس تحليل القطاع (mésocéconomies)، وبذلك فهو استفاد من أبحاث الاقتصاد الصناعي ووظيفها في مجال التحليل الاستراتيجي، حيث يرى بورتر أن الخيار الاستراتيجي للمؤسسة، إنما يتم على ضوء ديناميكية قطاع الصناعة الذي تنتمي إليه، أي أنه يتم اختيار الإستراتيجية كرد فعل للتغيرات الحاصلة أو المتوقعة في القطاع، وبذلك يكون قد تبنى المدخل الموقفي.

يعد مايكل بورتر أول من توصل إلى وضع نموذج ديناميكي لتحليل المنافسة فالتحليل الاستراتيجي

المقترح من قبله يقوم على المقاربة بين الاقتصاد الصناعي والتحليل الاستراتيجي.<sup>1</sup>

حيث يرى أن هناك خمس قوى تؤثر على المنافسة، ولذا يعرف نموذجها بنموذج قوى المنافسة الخمس.<sup>2</sup>

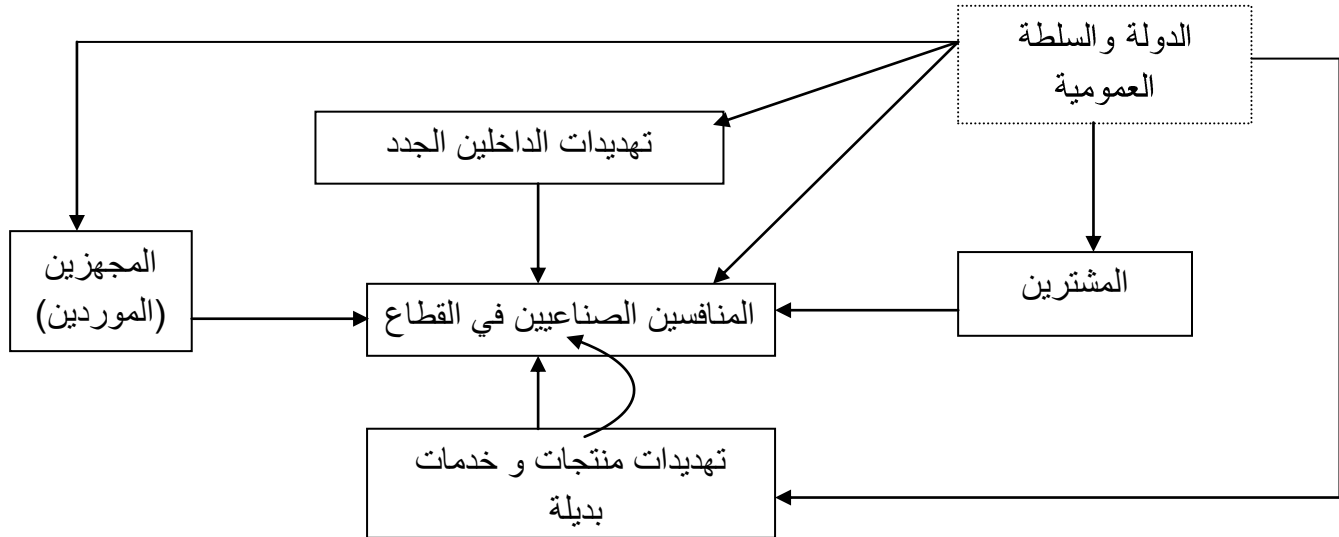
وللإشارة فإن تحليل بورتر يرتكز على قاعدة أساسية تتمثل في قانون السوق، مما جعله لا يدخل في الحسبان تدخل الدولة والظروف السياسية والاجتماعية، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل في حقل تنافسي بحت،

<sup>1</sup> Patrick joffre et Gérard Koeing, *stratégie d'entreprise*.ed economic, France, 1985, p21.

<sup>2</sup> رحيب حسن، إستراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص98.

وتنقسم علاقات المؤسسة في هذا المحيط إلى علاقات تهديد *rapport de menace* وعلاقات قوة *rapport de pouvoir*، موضحة في الشكل التالي:

**شكل رقم (1.5): نموذج هيكل الصناعة والمنافسة لما يكل بورتر**



Source: M. Porter, *Les Choix Stratégique et concurrence*, ed, Economica, France, 1982, P04.

### ثانياً: تفسير نموذج porter لتحليل المنافسة:

تعتبر هذه القوى الخمس هي المحددة لربحية أي قطاع صناعة حسب مايكل بورتر ذلك لأنه تؤثر على الأسعار وعلى تكاليف الاستثمار للقطاع، أي على عوامل ربحية القطاع، وبالتالي فإن قوة المؤسسة تكمن في التحكم في هذه القوى أكثر من منافسيها وتتمثل هذه القوى الخمس في:

**(1) المنافسون الحاليون:** هم الذين يعملون في نفس قطاع الصناعة (مثلاً قطاع الصناعة المصرفية، الصناعة الصيدلانية، صناعة السيارات)، إذ يتحتم على المؤسسة أن تواجه هذه المنافسة بما يسودها من كثافة وشراسة، وبما يحكمها من قواعد وقوانين، وبما تتطوي عليه من ابتكارات مستمرة، التحالفات الصريحة أو الضمنية ما بين بعض المنافسين، بعض الاختراقات لقواعد المنافسة حواجز الخروج من القطاع... الخ فهذه العوامل وغيرها تفرض على المتنافسين في أغلب الأحيان منطق التعايش والتعاون حماية لمصالحهم المشتركة.

**(2) المنافسون المحتملون:** إن ربحية المؤسسات القائمة في الصناعة يميل إلى الزيادة عندما تمنع المؤسسات الأخرى من الدخول إلى الصناعة، والداخلون المحتملون يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة

في السوق. <sup>1</sup> وبالتالي تقلص الحصص السوقية للمتنافسين الحاليين أو بعضهم. <sup>2</sup> لهذا تسعى المؤسسات القائمة بوضع أو زيادة معوقات تمنع أو تعطل دخول المؤسسات الأخرى، فالمؤسسات قد تبحث عن زيادة أو التأثير في العقبات الاقتصادية للدخول. <sup>3</sup>

**(3) صانعو المنتجات البديلة:** ويتمثل تهديده في أنهم يمتصون جزء من الطلب الذي كان يفترض أن يوجه لمنتجات القطاع. وهو ما يعني تقليص أرباح القطاع.

**(4) الموردون:** وهم يعتبرون مصدر مدخلات القطاع، وبالتالي فهم يمتلكون نوعاً من القوة أو السلطة على قطاع الصناعة، فقد يعتمد هؤلاء إلى إقامة أحلاف بغرض السيطرة على الأسعار أو أسلوب التوريد والدفع وغير ذلك، كما إن المواد التي يعرضونها تنعكس على جودة منتجات القطاع، ولذلك يتعين على المؤسسة أن تدرس مورديها من جوانب شتى، ومن هذه الجوانب التي من شأنها أن تشكل فرصاً أو تهديدات. <sup>4</sup>

**(5) الزبائن:** ويبرر سلطانهم في كونهم المستهدفين من عملية الإنتاج وأنها مصدر أرباح القطاع، وبالتالي فإن قطاع الصناعة موجه حسب متطلباتهم المتعددة والمتجددة، ويمكن التعبير عن هذه السلطة بالمقولتين الشهيرتين "الزبون ملك" و"الزبون دوماً صاحب حق". <sup>5</sup>

فمن خلال تحليل كل قوة من هذه القوى على حدى يمكن إدراج القوة السادسة التي تجاهلها بورتر في نمودجه وهي قوة الدولة كسلطة منظمة ومشرفة، فالدولة هي حارس المرمى الذي يحدد من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحقق العديد من الأسعار والتكاليف، إضافة إلى ذلك نجد العوامل البيئية لها تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، منها عوامل اقتصادية، السياسية، الثقافية والديموغرافية، تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقاتها. <sup>6</sup>

### المطلب الثالث : تحديد المجموعات الاستراتيجية

القوى الخمس تمثل فقط إطار التحليل للمنافسة لكل الموجودين في القطاع باعتبار هذا الأخير وحدة تحليلية، لكن لاحظ بورتر أن هناك تباين في الأداء لذا اتجه إلى تعميق التحليل الهيكلي داخل القطاع،

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، اليازوري، الأردن، 2002، ص73.

<sup>2</sup> رحيم حسن، مرجع سابق، ص98.

<sup>3</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص128.

<sup>4</sup> M. Porter, *L'avantage concurrentiel*, traduit par Philippe de la vergne, op cit, p16.

<sup>5</sup> رحيم حسن، مرجع سابق، ص101.

<sup>6</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص77.

واستخلص بأن القطاع يضم مجموعات من المؤسسات التي تتبع نفس الاستراتيجيات أو استراتيجيات متقاربة، سواء كانت مؤسسة واحدة أو عدد قليل وأطلق عليها المجموعات الاستراتيجية ، ويمكن اعتبارها أداة لدراسة العلاقة بين هيكل المنافسة والسلوك الاستراتيجي والأداء داخل القطاع، ذلك ما يؤدي إلى اختلاف المنافسة وفقا للمجموعات الإستراتيجية من منافسة داخل المجموعة الواحدة إلى منافسة بين المجموعات.

فالمنافسة داخل المجموعة الواحدة أي في نفس المجموعة الإستراتيجية، هنا كل مؤسسة تتنافس بأكثر شراسة ضد المؤسسات التي يأتي تصنيفها في مجموعات إستراتيجية مختلفة، و قد تكون هناك حروب أسعار فيما بينها، لأن لها خصائص متماثلة، و تستهدف نفس المشترين.

أما المنافسة بين المجموعات قد تمثل كل مؤسسة مجموعة إستراتيجية مختلفة.<sup>1</sup>

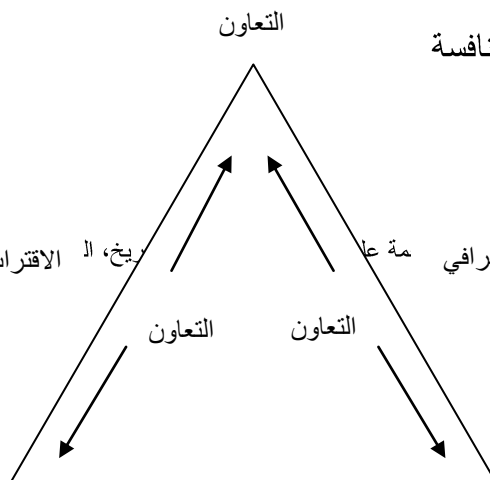
### أولاً: السلوك الاستراتيجي للمنافسين:

يمثل سلوك المنافسين في فهم المنافسة المستوى الثاني ، والذي بدوره يحدد شدة المنافسة في القطاع، بالإضافة إلى هيكل المنافسة الذي تعرضنا له سابقاً، فالهيكل يعتبر متغيراً خارجياً، أما السلوك فيعتبر متغيراً داخلياً ناتج عن خيارات وأفعال المؤسسة من خلال تحديد الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة لكسب السوق ومن ثم تحقيق الأهداف المرغوبة، وفي الحقيقة من الصعب القول بأن هناك استراتيجية مثلى لمواجهة المنافسة تكون صالحة وفعالة بالنسبة لجميع المؤسسات الواحدة في جميع الظروف والأوقات .

### (1) العلاقات التنافسية بين المنافسين :

كل سلوك من المؤسسة يعبر على رد فعل إزاء المنافسين ، والذي يقابله رد فعل على مستوى السوق مما يشكل مجموعة من العلاقات التبادلية التنافسية ويتم التمييز في تلك العلاقات بين المؤسسات المتنافسة بين المواجهة Affrontement والتعاون Coopération، لذا يقترح G.Koing<sup>2</sup> تجاوز هذا التقسيم واستبداله بالثلاثية (المواجهة-الإجتنب Evitement-التعاون) كما يظهر في الشكل الآتي :

### الشكل رقم (1.6): الأبعاد الثلاثة للمنافسة



<sup>1</sup> فيليب كوتلر، جاري أرمسترونغ، الابتعاد الجغرافي، ص 769.

<sup>2</sup>Ibid, p160.



Source : G.koeing, *Management stratégique*, Vision, manœuvres et tactiques, Nathan, paris,1990 , p160 .

تعتبر المواجهة تعبيراً طبيعياً على فكرة المنافسة وسلوكاً تنافسياً كما يظهر في الشكل السابق، ويتمثل طموحهم الأساسي في إبعاد أكبر عدد من منافسيهم المرتقبين والحاليين، من أجل البقاء منفردين بإشباع زبائنهم وباعتبار أن كل المنافسين لهم نفس الطموح بحيث يحافظ كل طرف على مستوى من الحذر والعدوانية ليصبح احتكاراً ورغبة لتجنب الإخفاق بعدم تحقق هذه الطموحات.<sup>1</sup>

وتدفع عدم قدرة المؤسسة على المواجهة اعتماد سلوك الإجتتاب بمعنى الابتعاد والانعزال عن المنافس المباشر قدر الإمكان من أجل البقاء بذاته وإزاء الآخرين.

ففي حال المواجهة والاجتتاب يعني أن هناك ابتعاد كلياً عن مفهوم التعاون والاتفاق مع المنافسين الآخرين، ويصبح هذا السلوك الاستراتيجي الأخير الذي تعتمد المؤسسة لزيادة ربحيتها من خلال الحصول على كفاءة ضرورية لا تمتلكها والتي تساهم في تطوير نشاطاتها، ومن الناحية النظرية يصعب إيجاد مصطلح محدد للتعاون والتوافق بين الباحثين فهو يظهر بأشكال عدة كالتحالف، تعاقد، وفاق، تكتل، علاقات اندماج.

**1 1 - اللعبة التنافسية:**

تقوم المؤسسة هنا بتطبيق قواعد اللعبة التنافسية لغرض التشويش على منافسيها والنقد عليهم من خلال تحويل المتغيرات التنافسية لصالحها، وتتبلور هذه اللعبة في تبني استراتيجيات كسر قواعد التنافس السائدة وتدمير مزاياهم التنافسية، واغتنام الفرصة بالمقابل في بناء مزايا خاصة وقواعد جديدة تخدم مصالحها من خلال إيجاد نمط عمل خاص يصعب على المنافسين تقليده.

وبذلك نستخلص الأنماط من المجموعات الإستراتيجية في ظل المنافسة كما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> A.Bienayme, *principles de concurrence*, Economica, paris,1998 , p130.

<sup>2</sup> عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق، المفاهيم - الاستراتيجيات، النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص211، ص214، ص216، ص218.

1. المؤسسة الرائدة: وهي التي تبادر بتقديم منتجات وتغيير الأسعار و لها نظام واسع للتوزيع، وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع، والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق.

2. المؤسسة المتحدية: هي المؤسسة كبيرة أيضا ولكنها ليست المؤسسة الرائدة فقد تحتل المركز الثاني أو الثالث بين مؤسسات الصناعة، وتحاول المؤسسة المتحدية جاهدة لزيادة حصتها السوقية والصعود إلى القمة في الصناعة، وقد توجه جهودها نحو المؤسسة الرائدة أو نحو مؤسسة متحدية مماثلة أو مؤسسة صغيرة.

3. المؤسسة التابعة: هي المؤسسة التي تسعى إلى عدم الدخول في حروب منافسة مع المؤسسات الكبيرة ولكنها تعمل جاهدة للحفاظ على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد على عدد من المزايا التي تتمتع بها مثل القرب من العملاء والخدمات التي تقدمها للعملاء والتكلفة المنخفضة والجودة المناسبة لمنتجاتها أو خدماتها.

4. المؤسسة الصغيرة المتخصصة: وهي مؤسسة صغيرة تعمل في أسواق محدودة بعيدة عن المنافسة وتخدم هذه الأسواق بكفاءة نتيجة الحصول على مزايا التخصص، وغالبا ما يكون حجم هذه الأسواق مناسبة لإمكانيات المؤسسة، وتستطيع المؤسسة الصغيرة الحصول على مكان مناسب في السوق.

### ثانيا: الاستراتيجيات العامة للتنافس

بالنظر إلى مجال المنافسة والميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة استطاع بورتر تحديد ثلاث

استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن المنافسين، والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

(1) استراتيجية السيطرة بالتكاليف: تسعى المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى خفض تكاليفها بشتى الطرق ولأقصى حد ممكن، وتركز على ضبط ومراقبة التكاليف والمصاريف العامة وتكاليف الإنتاج والتسويق وغيرها، بالاعتماد على اقتصاديات الحجم وتسهيل العمليات وتجنب التعامل مع الوسطاء والاعتماد على المنتجات المعيارية وتجنب الخدمات الإضافية الكمالية.

(2) استراتيجية التمييز: تعتمد الاستراتيجيات القائمة على التميز على المنافسة الابتكارية وليست على المنافسة السعرية، لأن المؤسسة من خلالها تعمل على كسب أفضلية تنافسية من تمييز منتجاتها أو خدماتها عن

<sup>1</sup> عبد الوهاب بن بريكة، نجوى حبة، الخيارات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة، حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 02، جامعة بسكرة، 2007، ص5، ص6.

تلك التي يقدمها منافسوها وقد يظهر هذا التمييز من خلال : خدمات قبل، أثناء، بعد البيع، وجمالية المنتجات، والعلامة، والجودة، والإبداع التكنولوجي وغيرها.

**(3) إستراتيجية التركيز:** تركز المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية على مجموعة محددة من العملاء من خلال جزء من تشكيلة المنتجات في سوق جغرافية محددة، وهي تأخذ أشكالاً مختلفة، فإذا كانت استراتيجيات السيطرة عن طريق التكاليف والتميز تواجه كل القطاع، فإن استراتيجية التركيز تهتم بفئة معينة من العملاء لتقديم الأفضل.

فحسب بورتر مهما تكن الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة، فهي مبنية أساساً على تلك الاستراتيجيات القاعدية أو بناء على مزيج من تلك الاستراتيجيات والتي تتفرع منها :  
الخيارات الاستراتيجية المرتبطة بحافظة الأنشطة والتي تضم :- التنويع-التدويل-التكامل(العمودي والأفقي)-التراجع عن الاستثمار.

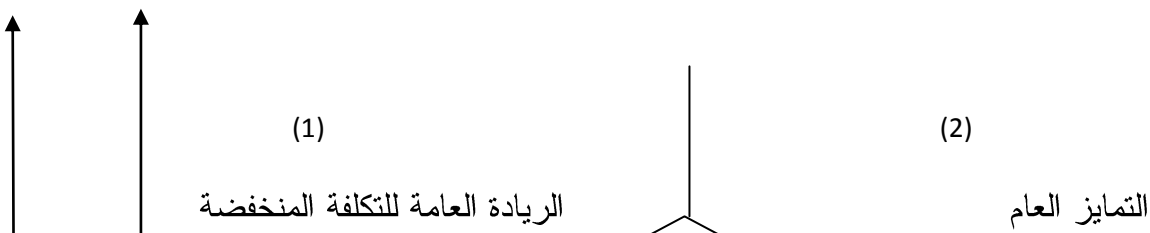
الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة والتي تضم :- استراتيجيات النمو(النمو الداخلي،النمو الخارجي)-  
المنافسة أو التعاون.

فإذا كانت بعض هذه الخيارات الإستراتيجية لا تظهر وجود منافسة، كالتكامل والتعاون، إلا أن أساس إتباع هذه الخيارات الاستراتيجية هو مواجهة المنافسة والحد منها.

وعند تفاعل الاستراتيجيات الثلاثة السابقة يظهر لنا خمس استراتيجيات كلية تنافسية، وهو ما يظهر في الشكل الآتي:

قطاع واسع

الشكل رقم (1.7) : الاستراتيجيات العامة للتنافس



## قطاع ضيق

المصدر: أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص251.

إن اختيار الاستراتيجية الملائمة في هذا المجال سيتوقف على تفاعل الميزة التنافسية ونطاق السوق، والمقصود هنا ما إذا كانت المؤسسة تستهدف القطاع كله أو جزء معيناً منه، ويمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية والقطاع المستهدف في الشكل السابق حيث يتفاعل هنا النطاق التنافسي للقطاع (واسع أو ضيق) مع الميزة التنافسية للمؤسسة (سواء بتكلفة أقل أو تمايز عالي) فيظهر أن هناك خمس استراتيجيات تنافسية .

### المطلب الرابع: تحديد هيكل الصناعة(القطاع)

يقصد بللهيكل الجسم المركب أو الطريقة التي تترتب بها الأجزاء المكونة لذلك الجسم، فإذا أخذنا سوق الصناعة في هذه الحالة كجسم مركب فيتعين علينا فحص الطريقة التي ترتبط فيها المكونات المختلفة للسوق والتي تحدد بثلاثة أبعاد رئيسية وهي :<sup>1</sup> التركيز الصناعي، عوائق الدخول إلى سوق الصناعة، وكذلك التمييز في المنتجات داخل الصناعة.

### أولاً: التركيز الصناعي

#### 1) تعريف التركيز الصناعي:

<sup>1</sup> مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص28.

التركز في لغة الاقتصاد معناه جنوح عناصر الإنتاج نحو التجمع في مشروع واحد، ومشروعات قليلة بدلا من تشتتها بين مشروعات كثيرة، بحيث تزداد حصة المشروعات الكبيرة من الناتج الكلي بالنسبة لنصيب المشروعات الصغيرة منه.<sup>1</sup> ويعبر التركيز الصناعي على التوزيع النسبي للحجم الكلي للصناعة بين المؤسسات المنتجة فيها.<sup>2</sup>

ويمكن القول أيضا إن تركيز الصناعة هو محور الدراسات في مجال الاقتصاد الصناعي، والمقصود بتركيز الصناعة إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات في أيدي عدد محدود من المؤسسات.<sup>3</sup> فالتركز يشرح إذن الوزن المطلق أو النسبي لديم وجرافية المؤسسات في الصناعة خاصة فيما يتعلق بالكبيرة منها.<sup>4</sup>

يمكن التفرقة بين نوعين من التركيز:

تركز البائعين: فهو يشير إلى مدى تركيز إنتاج صناعة ما في أيدي عدد محدود من المؤسسات المنتجة. أما تركيز المشترين: يشير إلى مدى تركيز المشتريات من سلعة أو خدمة معينة في أيدي عدد محدود من الوحدات الاقتصادية، ونظرا لعدم توافر بيانات كافية عن تركيز المشترين في كثير من الحالات فغالبا ما يصعب قياسه، ولذا يتم التركيز في هذا الصدد على تركيز البائعين لما تتوافر عنه من بيانات.<sup>5</sup>

يمثل تركيز السوق أو درجة تركيز البائعين في السوق عنصرا مهما من هيكل السوق، والذي يلعب دورا مهما في تحديد سلوك المؤسسة في السوق، ونعني بتركيز السوق الحالة التي يسيطر فيها على الصناعة عدد قليل من المنتجين وهناك متغيران لهما علاقة بتحديد هذه الحالة وهما: - عدد المؤسسات في الصناعة - توزيعها النسبي في الصناعة، واللذان ينعكسان في تحديد هيكل السوق وفي قرارات التسعير. يعتبر التركيز السوقي مظهرا من مظاهر المنافسة غير الكاملة بحيث يسيطر واحد أو عدد قليل من المؤسسات على الصناعة ككل.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> طارق الحاج، فليح حسن، مرجع سابق، ص222.

<sup>2</sup> احمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص53.

<sup>3</sup> روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير طاهر، دار المريخ، الرياض، السعودية، 1994، ص29.

<sup>4</sup> Pierre Andrè, Julien, Michel Marchesnay, *Economie et Stratègès Industrielles*, Economica, Paris. 1997, p06.

<sup>5</sup> عبد القادر محمد عطية، مرجع سابق، ص03.

<sup>6</sup> مدحت القرشي، مرجع سابق، ص30.

وللتركز الصناعي تأثير على عدة مؤشرات اقتصادية، اجتماعية، أهمها مستوى الأسعار في الصناعة، الكفاءة، التقدم التقني، حجم التوظيف، مستوى توزيع الدخل.<sup>1</sup>

وبذلك نستخلص تركيز الصناعة يعني مدى تركيز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات، ويكون تركيز المؤسسات دون تكاملها أو تكاملها رأسياً أو أفقياً، أو جغرافياً.

## (2) مقاييس التركيز:

تستخدم درجة التركيز في صناعة ما كأحد المؤشرات لقياس حجم المنافسة، ويوجد هناك العديد من مقاييس التركيز نذكر منها:

1. مقلوب عدد المؤسسات:<sup>2</sup> يأخذ هذا المقياس الصيغة التالية:

$$R = 1/n \quad \text{حيث:}$$

R : قيمة المؤشر / n : عدد المؤسسات.

إذا وجد بالصناعة مؤسسة واحدة محتكرة، فإن قيمة هذا المقياس، يساوي الواحد الصحيح، وكلما زاد عدد المؤسسات العاملة بالصناعة كلما انخفضت قيمة المقياس حتى تصل للصفر عندما تؤول n إلى ما لا نهاية. وبذلك يمكن القول بأنه كلما اقتربت قيمة هذا المقياس من 1 كلما دل ذلك على زيادة درجة التركيز، وكلما اقتربت قيمته من 0 كلما دل ذلك على انخفاض درجة التركيز.

2. نسبة التركيز: يأخذ هذا المقياس الصيغة التالية:

$$Cr = \sum_{i=1}^r Xi / X = \sum_{i=1}^r Si$$

C: نسبة التركيز / r : رقم إختياري يحدده الباحث / Xi : إنتاج المؤسسة

X: الإنتاج الكلي للمنشآت التابعة للصناعة / Si : نصيب المؤسسة الواحدة من السوق

ويقيس هذا المؤشر نصيب عدد معين من المؤسسات (r): نصيب الـ r مؤسسة الأكبر في الصناعة هو Cr.

ويعد هذا المؤشر من أكثر المؤشرات استخداماً خاصة عند التعامل مع بعض مشاكل التسعير في أسواق احتكار القلة.

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، محمود صديق زين، قياس التركيز الصناعي في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، العدد 02، 1989، ص37، على الموقع: <http://Economics,Kau.edu.sa>  
<sup>2</sup> عبد القادر محمد عطية، مرجع سابق، ص9.

3. مؤشر هيرشمان- هرفندال: يأخذ هذا المؤشر الصيغة التالية:<sup>1</sup>

$$H = \sum_{i=1}^n \left( \frac{Xi}{X} \right)^2 = \sum_{i=1}^n Si^2$$

لقد أصبح لهذا المؤشر شعبية متزايدة بين المهتمين باقتصاديات الصناعة في السنوات الأخيرة، كما أن لهذا المؤشر أهمية خاصة في تحليل الأسعار في أسواق احتكار القلة، ويأخذ هذا المؤشر (على عكس نسبة التركيز) في الحساب جميع النقاط المكونة لمنحنى التركيبي ز. ويمكن حسابه كمجموع مربعات انصبه جميع المنشآت العاملة باحدى الصناعات كما يلي:

عند تربيع أنصبه المؤسسات يعطي وزنا كبيرا للمؤسسات كبيرة الحجم، فإذا أخذنا سوفا من أربعة مؤسسات وكانت أنصبته السوقية: 1%, 4%, 9%, 16%, 20%, 30%, 40% فمربعات الأنصبه هي: 1%, 4%, 9%, 16%, 20%, 30%, 40%

فيكون تركيز السوق H = 30%

و من الواضح أن للمؤسسات الكبيرة الإسهام الأكبر في هذه القيمة.

4. مؤشر هانا و كاي:<sup>2</sup>

لقد حاول كل من هاناوكاي صياغة مقياس أكثر عمومية وأكثر مرونة من مقياس هيرشمان-هيرفندال ، فجاء هذا المقياس على النحو التالي :

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

يتضمن المؤشر هانا وكاي كغيره من مؤشرات التركيز على بعض الأوزان الخاصة بتباين أنصبه المؤسسات وإعدادها، وهي من السمات المهمة خاصة في حالة منحنيات التركيز المتقاطعة، ففي حساب قيمته يتم تربيع أنصبه المؤسسات أي أننا نوزن الأنصبه بنفسها قبل جمعها، ويعكس في الواقع علاقة عددية بين جميع الصناعات حتى ولو لم تتقاطع منحنيات تركيزها ، وهذا الوزن ذو أهمية، وقد لا يكون مناسباً في جميع الظروف.

5. مؤشر أنتروبي:<sup>3</sup>

وهو أحد المؤشرات المعكوسة للتركيبي ز، وهو مستمد من علم " الترموديناميك" و من نظرية المعلومة،

$$\text{Ln} \left( \frac{1}{S_i} \right)$$

ولحسابه تعطى أنصبه المؤسسات أوزانا مساوية لـ:

<sup>1</sup> روجر كلارك، مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup> المرجع السابق نفسه، ص 38.

<sup>3</sup> Jean Pierre Angelie, op cit, p69.

أي أنه اللوغاريتم النيبيري لمعكوس نصيب المؤسسة في السوق، ثم تجمع على النحو التالي:

$$E = \sum_{i=1}^n S_i \ln(1/S_i)$$

فتأخذ E القيمة صفرا في حالة الاحتكار التام، والقيمة 1 في حالة المنافسة التامة بين n من المؤسسات متساوية الحجم، وقد قام "مارفيلس" 1979 م بإعادة صياغة E بطريقة أكثر فائدة، وذلك بأخذ معكوس الأعداد المقابلة للوغاريتم كالاتي:

$$e^{-E} = \prod_{i=1}^n S_i^{S_i}$$

و يتناسب المقياس طرديا مع درجة التركيز ، ويتفق في النهاية مع مؤشر "هانا و كاي" عندما تؤول المرونة في النهاية للواحد الصحيح أي:  $\alpha \rightarrow 1$

6. معامل الاختلاف: معامل الاختلاف هو النسبة بين الانحراف المعياري لأحجام المؤسسات ومتوسط هذه الأحجام، و هو مقياس للتشتت ، ومن ثم اللامساواة في حجم المؤسسات، ولا يتأثر هذا المقياس بوحدات القياس :

$$CV = \sigma/\bar{x}$$

7. تباين لوغاريتم أحجام المؤسسات : يعرف هذا المقياس جبريا كالاتي:

$$\text{Log}(x) = \frac{\ln(x)}{\ln(10)}$$

حيث أن:

$$v^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \left( \log \left( \frac{X_i}{\bar{X}_g} \right) \right)^2$$

وتمثل  $X_g$  الوسط الهندسي لأحجام المؤسسات، ولهذا المقياس أهمية خاصة عندما يتوزع لوغاريتم أحجام المؤسسات توزيعا معتدلا، ففي هذه الحالة تكون منحنيات "لورنس" غير متقاطعة ، وتعطي  $v^2$  ترتيبا محددًا وقاطعا لتباين أحجام المؤسسات في الأسواق المختلفة.

### ثانيا: عوائق الدخول

تعتبر عوائق الدخول إلى الصناعة من الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة ، وكذلك من المسببات الرئيسية للتركز فيها، وتشمل عوائق الدخول جميع الأسباب أو العوامل التي تؤدي إلى منع أو الحد من دخول مؤسسات جديدة للقيام بإنتاج أو بيع سلعة ما في سوق صناعة معينة، سواء كانت هذه العوائق داخلية كامنة في هيكل الطلب على السلعة المنتجة أو تكلفة انتاجها أو خارجية ناتجة عن سياسات الحكومة اتجاه الصناعة .



وتلعب عوائق الدخول إلى الصناعة دورا هاما في تشكيل هيكل الصناعة ، وبالأخص درجة التركيز فيها وذلك من خلال تأثيرها على عدد المؤسسات، أو الكيفية التي تدخل بها المؤسسات إلى النشاط الانتاجي (مشروع مستقل أو عن طريق الاستحواذ على مؤسسات أخرى أو عن طريق الاندماج مع مؤسسات أخرى).

**1) عوائق الدخول (طبيعية):** فهي تظهر بأشكال عدة يصعب حصرها جميعا لكن يمكن تلخيص أهمها في الآتي:

- 1- المزايا المطلقة للتكاليف .
- 2- اقتصاديات الحجم .
- 3- تمييز المنتجات.
- 4- درجة الحماية الجمركية.
- 5- الطاقة الانتاجية الفائضة.
- 6- توقعات المنتجين الجدد الراغبين في الدخول إلى الصناعة.
- 7- سياسات التسعير من قبل المنشآت القائمة لإعاقة الدخول منشآت جديدة إلى الصناعة .
- 8- مدى التكامل الرأسي في المنشأة .

**2) عوائق الدخول القانونية:** و تكون على شكل سياسات صناعية تعبر عن تدخل الدولة في الحياة

الاقتصادية، وقد يكون هذا التدخل ضروريا، لتسوية اللامساواة الموجودة في المجتمع ، وكذا تحقيق الرفاهية الاقتصادية.<sup>1</sup> وقد تتدخل الدولة بصفة مساهم في الحياة الاقتصادية.<sup>2</sup> يتم التمييز في هذا المجال بين السياسات العمودية ( القطاعية) والسياسات الأفقية (السياسات الخاصة بمحيط النشاط الاقتصادي).<sup>3</sup>

1. السياسات الصناعية الأفقية: هي سياسات غير مباشرة أو حيادية أي أن الدولة لا تأخذ إجراء لصالح قطاع معين، بل تأخذ إجراء لصالح ظروف معينة فهي تهئ القطاع لنشاط معين ، فالدولة تتدخل من أجل الحد من تأثير الاحتكارات على مستوى الأسعار ، أو حجم الانتاج من السلع والخدمات ، أو على توزيع الدخل بين أفراد المجتمع، (كفاءة تخصيص الموارد والكفاءة التوزيعية).

<sup>1</sup> سهير محمد السيد حسن، التحليل الاقتصادي الجزئي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص45.

<sup>2</sup> Yousef Debboub, *Le nouveau mécanisme économique en Algérie*, Office des publications universitaires, Ben Aknoun, Algérie, 2000, p14.

<sup>3</sup> Benbraika Abdelouahab, *de la nécessité d une politique industrielle*, social humane sciences review , université of Batna, 2005, N° 12, p57.

2. السياسات الصناعية العمودية: تدرج سياسات هادفة إلى تحسين سير ميكانيزم السوق، و تصحيح إختلالاته، يعبر هذا النوع من السياسات عن منح أفضلية لمؤسسة على حساب أخرى، و صناعة على حساب أخرى، يهدف إلى الوصول إلى المستوى الأمثل للتركز في الصناعة، ومن أمثله : نظام الترخيص الصناعي، سياسة القروض الصناعية، مكافحة الاحتكار.

بالإضافة إلى عوائق الدخول المذكورة سابقا هناك عوائق الخروج من الصناعة حيث إن التفكير في الخروج من الصناعة ينبثق من احتمال الفشل فيه، وهذا لأسباب خاصة أو لأسباب تتعلق بهيكل الصناعة، أو من احتمال العثور على فرصة أو فرص استثمار أكثر جدوى من النشاط الحالي. ومهما تكن الأسباب فإن الخروج سيكون مكلفا بالنسبة للمؤسسة، كالخسارة الناتجة عن بيع الأصول وفقدان الخبرة والمهارات المكتسبة وميزة أو ميزات تنافسية، إضافة إلى ذلك مواجهة القيود القانونية والتنظيمية والاجتماعية والتخلي عن جزء من رسالة المؤسسة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: التميز في المنتجات داخل الصناعة:

يعتبر التميز في المنتجات أحد الجوانب الرئيسية المؤثرة على هيكل الصناعة ، كما أنه يعتبر من عوائق الدخول إلى الصناعة ، فيعتبر تميز صنف السلعة المنتجة والتنوع والتجديد في المنتجات من جانب أو المؤسسات الموجودة في الصناعة من العقبات التي تحد أو تقلل من دخول مؤسسات جديدة للصناعة، لأنها لا تستطيع منافسة المؤسسات القديمة التي تنتج تلك الأصناف المتميزة من السلعة وتع بتو الدعاية والإعلان أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المؤسسات لإقناع المستهلكين بتميز السلعة المنتجة سواء من حيث نوعيتها أو مظهرها أو طريقة استخدامها أو خدمات الصيانة المقدمة إلى المستهلك بعد شراءه للسلعة .<sup>2</sup> وبالتالي يكون من الصعب على المؤسسات الجديدة دخول الصناعة وهذا يعتبر أحد عوائق الدخول للصناعة وأحد العوامل الأساسية المحددة لهيكل الصناعة.

<sup>1</sup> رحيم حسين، مرجع سابق، ص 173 .

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، على الموقع :

## خلاصة الفصل الأول:

تعتبر المنافسة مركز اهتمام النظريات الاقتصادية بتقديم عدة مفاهيم وأدوات تتعلق بتحليل المنافسة من حيث الشكل والهيكل، ومن جهة أخرى تقديم مجموعة من الخيارات الاستراتيجية لمواجهتها من أجل تحسين واستمرار أداء المؤسسات الصناعية، وباعتبار أن حدود كل من المنافسة و المؤسسة معا غير مستقرين ومقاربات متنوعة لكل من المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، حيث يركز الاقتصاد الصناعي مثلا على مفاهيم مثل السوق، الصناعة، القطاع، في حين تركز استراتيجية المؤسسة على ميادين النشاط الاستراتيجي والمجموعات الإستراتيجية، وذلك بالتركيز بشكل كبير على درجة تركيز المنافسين، تمييز المنتجات، حواجز الدخول والخروج.

**تمهيد:**

في مواجهة عالم سريع التغير، ظهر علم اقتصاديات الصناعة من بين العلوم الحديثة التي ظهرت مع ظهور الصناعة وكبر حجم السوق، حيث يهتم بدراسة هيكل أو شكل السوق الموجود في الصناعة من حيث المنافسة أو الاحتكار ودراسة سلوك المؤسسات الصناعية من حيث حجم الإنتاج والسعر، الذي يتأثر بطبيعة السوق السائدة، كما يدرس مستويات الأداء للمؤسسات الصناعية من حيث مختلف المؤشرات إضافة إلى السياسات الصناعية التي تتبعها الحكومة، والتي تؤثر على هيكل السوق وعلى سلوك المؤسسات الصناعية وأدائها.

ومن أجل التعرف أكثر على المنافسة وطريقة التحليل التي يقوم عليها منهج الاقتصاد الصناعي، والمزايا التي حققها لمختلف المؤسسات والقطاعات، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: منهج الاقتصاد الصناعي .
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المنافسة.
- المبحث الثالث: تحليل المنافسة في القطاع.

# الفصل الثاني

## دور المنافسة في تحسين الأداء

## المبحث الأول: ماهية الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً سواء على المستوى الكلي (القطاع أو الصناعة) أو الجزئي (المؤسسة)، وقد اهتم العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية من خلال دراستهم للأداء، وهذا الاهتمام يرجع إلى البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياساً للنجاح، ومن ثم فإن ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة وإشكالية معقدة يجب الاهتمام بها.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء

تمارس البيئة الخارجية ضغوطاً مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن اكتساب مزايا تنافسية، وبالتالي فقد تطورت فكرة الأداء مع التغيرات التي حدثت على الصعيد العالمي، وفي هذا السياق، سوف نتطرق في هذا المطلب لمفهوم الأداء.

### أولاً: تعريف الأداء:

أصل مصطلح الأداء لاتيني "performance"، ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضحاً ومحدداً "to perform" بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل ساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>1</sup> ويقصد بالأداء بوجه عام درجة النجاح التي تحققها المنشأة في إنجاز الأهداف المحددة لها مسبقاً.<sup>2</sup> يعبر الأداء على الأعمال المنجزة من قبل الشركة في ضوء تفاعلها مع مجالات بيئتها الداخلية والخارجية.<sup>3</sup> وهناك من يعرف الأداء على أنه "الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكمها في تكاليفها ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة".<sup>4</sup> الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة التنافسية والمتوقع حاضراً ومستقبلاً، ويعبر عن "قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المراد في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة والفعالية معا في نفس الوقت".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، الجزائر، 1999، ص 05.

<sup>2</sup> محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 153.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان، سالمة محمد الفيتوري، تأثير الإنفاق على رأس المال المعرفي في أداء الشركات النفطية الليبية، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.

<sup>4</sup> يوسف محمود، مرجع سابق، ص 46.

<sup>5</sup> عبد الرزاق عريف، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص 29.

يرى بعض الباحثين الأداء على أنه مستوى تحقيق الأهداف وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات المناسبة لذلك.<sup>1</sup>

الأداء هو فعل "action" يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات "processus" وليس النتيجة التي تظهر في وقت الزمن، أي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة. يمكن القول إن الأداء يركز على ثلاث محاور هي:

\*محور المدخلات أو الموارد.

\*محور الإنجاز ويقصد بها المخرجات أو النتائج.

\*محور العلاقة بين الجهد والإنجاز أي الكفاءة والفعالية.<sup>2</sup>

وبالتالي يتضح لنا أن مفهوم الأداء يركز على الأهداف الإستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق القيمة اللازمة التي يراها الزبون، والتي تحقق إشباع رغباته مع الاستخدام العقلاني للموارد من أجل تدنيه التكاليف، كون أن الهدف الأساسي للمؤسسة هو إشباع حاجيات الزبون مع التقليل من التكاليف.

أي أن الأداء هو تعظيم الدالة  $Max [V - \text{Somme}(ci)]$ ، بمعنى آخر هو مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة.

المقصود بأداء المؤسسات في الصناعة مدى تحقيقها للأهداف المخطط لها أو التي تسعى من أجل تحقيقها من خلال سلوكها التسعيري أو الإنتاجي في السوق.

من خلال ما سبق نستنتج أن الأداء مصطلح متعدد الأبعاد وهو صورة أهداف المؤسسة، حيث يمكن اعتبار الأداء كمتغير تنافسي مهم وكمؤشر لقياس مدى تنافسية المؤسسة فهو يتشابه تقريبا مع مؤشر الميزة التنافسية للمؤسسة، ويرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق أهداف البقاء والنمو.

الأداء حسب النظريات الاقتصادية: من الناحية الاقتصادية، يشمل الأداء عدة مفاهيم مثل الفعالية (عندما يتعلق الأمر بالتكاليف)، والكفاءة (لما نكون بصدد التكلم عن مدى تحقيق الأهداف) وفي هذا الشأن عرف الأداء عدة وجهات نظر اقتصادية، ثلاث منها تبدو أساسية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001/2002، ص2، ص3.

<sup>2</sup> زهرة زويد، محمد بوكوشن، أساليب الأداء الفعال، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009، ص05.

<sup>3</sup> مصطفى بلقاسم وراضية بوشعور، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وتحديات، 2004، جامعة الشلف، الجزائر، ص76.

1. في النظرية النيوكلاسيكية للمنظمة : الأداء يتضمن التحكم في التكاليف و التقدم التقني ويعتمد على نوعية التسويق في المنظمة وعلى مفهوم الإنتاجية الذي يقيس النتائج وسرعة رد الفعل لتحولات السوق.

2. في النظرية التطورية: قياس الأداء، لا يتم على مستوى الفرد إنما يتم على مستوى التنظيم و"الروتين" (أي أين تتلاقى فوائد مختلف العاملين في المنظمة). إذن أداء المنظمة هنا محدد بكمية المعارف والتمهينات الجماعية المندمجة في التنظيم.

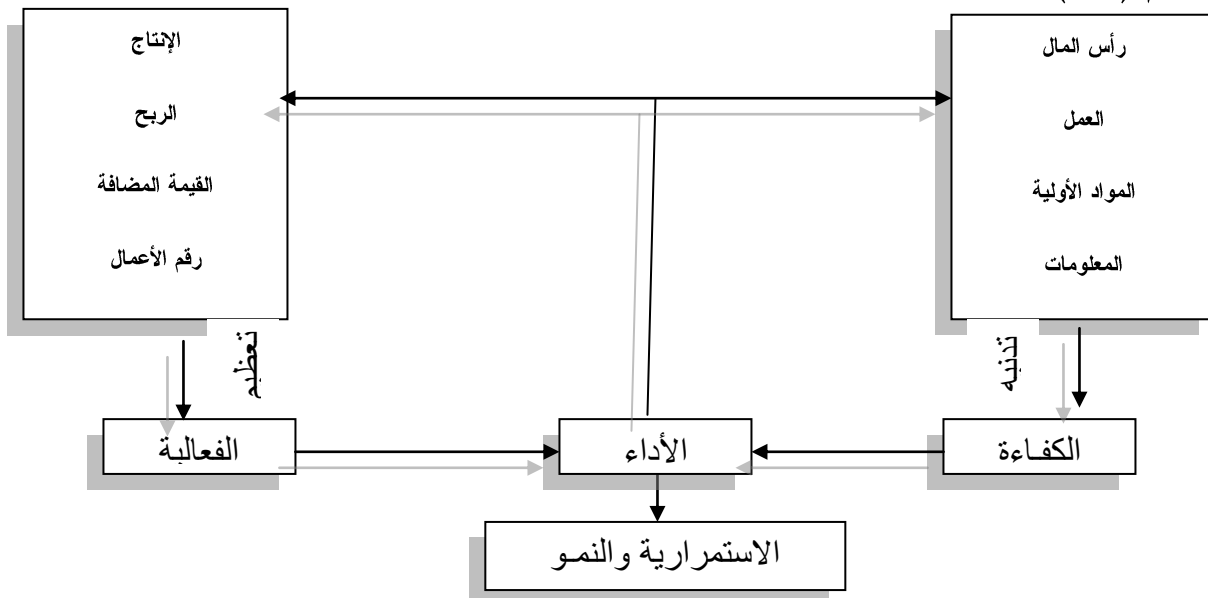
3. في اقتصاد التنظيم: يعكس الأداء، تنظيمًا كفئًا وفعالًا، إذا تحققت الأهداف إذا استعملت الموارد بطريقة مثلى وبأقل تكلفة ممكنة، فعلى هذا المستوى يعتبر الأداء مفهومًا استراتيجيًا عمليًا للفترة القصيرة ويدل كذلك على بعض المؤشرات مثل السلم الاجتماعي، نهضة الإبداعات و المكانة الرفيعة الممنوحة للزبائن.

وحتى يتسنى فهم الأداء بشكل جيد فلا بد من شرح معنى الكفاءة والفعالية فهما مصطلحان يرتبطان به ارتباطًا وثيقًا.

### ثانياً: الكفاءة والفعالية:

يعرف الأداء انطلاقاً من البعدين معا (الكفاءة والفعالية) بأنه: "العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة".<sup>1</sup> ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل الآتي :

### الشكل رقم (2.1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، مرجع سابق. ص 88.



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، الجزائر، 2000، ص 88.

إن النظر إلى الأداء إما كفاءة أو فعالية، حيث يقصد بالفعالية مدى بلوغ الأهداف وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالكفاءة القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، وتقاس بالعلاقة بين الإنتاج وعوامله أو بين الإنتاج والموارد المستخدمة فيه. الكفاءة والفعالية يرتبطان ارتباطا وثيقا وهذا لا يعني أنهما مترادفان، فقد تتميز المؤسسة بالفعالية في تحقيق الأهداف دون أن تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها، إلا أنه ورغم ذلك فإنه من غير المنطقي أن تحقق المؤسسة أهدافها وتحافظ على البقاء والاستمرارية في ظل الاستعمال غير الرشيد العقلاني لمواردها. لذلك إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية.<sup>1</sup>

فالكفاءة تعني العلاقة المتلى بين مجموعة الموارد المستخدمة كمدخلات في عملية تشغيل البرامج وبين المنتجات من السلع والخدمات والتي تمثل عناصر المخرجات في هذه العملية، وتتحقق هذه العلاقة باستخدام أقل قدر ممكن من المدخلات لإنتاج أكبر قدر ممكن من المخرجات، فكلما كانت زيادة المخرجات أكبر من زيادة المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة.<sup>2</sup>

ويرى البعض أيضا على أنها تحقيق أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر ممكن من المدخلات، كما تعني العلاقة المتلى بين التكلفة والمنفعة.<sup>3</sup>

ويمكن القول بأن فعالية المؤسسة يمكن الحكم عليها من جانب الأفراد المستفيدين من منتجاتها، والذين يمثل رضاهم عن هذه المنتجات مؤشرا واضحا عن فعاليتها، من أجل تحقيق المصلحة العامة، وذلك عن طريق تقديم خدمات أو ممارسة أنشطة تخدم المجتمع ككل، مما يجعل نجاحها يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى رضا الجمهور عن الخدمات التي تقدمها.

<sup>1</sup> A.Hamadouche, *critères de mesure de la performance dans les entreprises industrielles*, thèse de doctorat, université d Alger, Algérie, 1993, p137.

<sup>2</sup> عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلّي، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003/2004، ص 298.

<sup>3</sup> المرجع السابق نفسه، ص 347.

غير أن حصر مفهوم الأداء في الفعالية والكفاءة يشوبه بعض النقص، لأنه قد يطرح التساؤل فيما إذا كانت المؤسسة التي تضع أهدافا متواضعة وتحققها بأقل التكاليف، يمكن القول بأنها تتميز بمستوى أداء جيد، وكذلك المؤسسة التي تنشط في قطاع يعرف تدهورا، بحكم أن المؤسسة تقارن نتائجها بتلك المؤسسات، ولذلك أضاف كل من "Dehlgard" و"Edgeman" على الأداء الطابع الاستراتيجي بالقول: التعقيد ولد محيطا جديدا للأعمال يتميز بمستوى مرتفع من عدم اليقين ومن الأخطار، مما جعل المؤسسات أمام رهانات إستراتيجية للأداء، وخاصة المؤسسات الصناعية والتكنولوجية، والتي تبحث دائما على تحقيق النفوق، بمعنى تحقيق مستوى عال من الكفاءة، الإنتاجية، الفعالية، التنافسية والتي تمكن من ترقية المؤسسات إلى مراتب عالمية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الأداء

بعد التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء حسب اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة، فكل معيار على حدى يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة.

**أولا: حسب معيار المصدر**

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

#### 1) الأداء الداخلي:

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:<sup>2</sup>

1. الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
2. الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
3. الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

<sup>1</sup> صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006/2007، ص49.

<sup>2</sup> Bernard Martory, *contrôle de gestion sociale*, librairie Vuibert, Paris, 1999, p236.

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

### (1) الأداء الخارجي:

يتمثل في "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة". فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها، ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل.

### ثانياً: حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي: <sup>1</sup>

### (1) الأداء الكلي:

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة. ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جهود جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة، وبذلك لا يمكن إرجاع إنجاز هذا الأداء إلى مساهمة عنصر

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 89.

دون غيره، فالأداء الكلي للمؤسسة يمكن أن يعكس مستويات تحقيق المؤسسة لأهدافها بصفة شاملة كالأرباح، النمو، الاستمرارية... الخ، باعتبارها مؤشرات لقياس مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.<sup>1</sup>

## (2) الأداء الجزئي:

على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

### ثالثاً: حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة. إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها عموماً في الوظائف التالية: وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التمويل، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

(1) أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودي جيد وتكاليف منخفضة.<sup>2</sup>

(2) أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صونية كيلاني، مرجع سابق، ص 6.

<sup>2</sup> Marcel Laflamme, *Le management: approche systémique*, Gaétan Morin éditeur, 3 ème edition, Canada, 1981, p356.

<sup>3</sup> Ibid, P 357.

**(3) أداء وظيفة الأفراد:** يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

**(4) أداء وظيفة التموين:** يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الأجل المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق

الأجل الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.<sup>1</sup>

**(5) أداء وظيفة البحث والتطوير:** يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير من خلال دراسة المؤشرات التالية:<sup>2</sup>

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.

- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

- التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.

- درجة التحديث ومواكبة التطور.

**(6) أداء وظيفة التسويق:** يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كال حصة السوقية، فهو مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية للمنتج أو العلامة أو للمؤسسة.

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سابق، ص20، ص21.

<sup>2</sup> ربيع قرين، ياسين عطا الله، فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظم، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، المسيلة، الجزائر، 2009، ص6، ص7.

(7) أداء وظيفة العلاقات العمومية : في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء ، حيث يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة، فبالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يحصلون على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين يتحقق الأداء عند توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فيظهر الأداء في احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل، في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة طويلة لتسديد ما عليهم ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

### المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في الأداء

الأداء بمختلف أنواعه وبمفهوم الكفاءة والفعالية يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر في سلبيا أو إيجابيا، ولما كان تحسين الأداء، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل، فإن الباحثين سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليص آثارها السلبية، وعلى ضوء ذلك يمكن للمؤسسة تحديد عوامل نجاحها أو محددات أدائها في مصدرين أساسيين الأول هو التكوين الداخلي للمؤسسة، والثاني هو الظروف المحيطة بالمؤسسة والتي قد تمنحها فرصا للنجاح والازدهار أو تفرض عليها من القيود والضوابط ما يشل من حركتها ويحد من أدائها.

#### أولاً: العوامل الداخلية

على خلاف المجموعة السابقة من العوامل التي تتميز بصورها عن عناصر تقع في محيط المؤسسة ، فإن العوامل الداخلية تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة.

أبرز هذه العوامل أو المؤثرات التي تبقى تحت سيطرة المؤسسة:

(1) **الهيكل التنظيمي:** ويتعلق ذلك بالناحية الوظيفية للتنظيم المعتمد من قبل المؤسسة بمعزل عن الأفراد الذين يشغلون المراكز الإدارية، مع مراعاة عدة عوامل مثل حجم المؤسسة، أهدافها، وضعيتها المالية وغيرها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص52.

(2) **العوامل التقنية:**<sup>1</sup> هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة ، وتضم على الخصوص ما يلي :

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، الآلات داخل الورشات.
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.

(3) **العوامل البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة ، وتضم على الخصوص :

- التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس.
- مستوى تأهيل عمال المؤسسة.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت والحوافز.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذي.

### ثانيا: العوامل الخارجية

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص45.

يقصد بها العوامل المرتبطة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتكنولوجي والسياسي والقانوني والطبيعي للمؤسسة، وإن كان هذا التقسيم صعب الضبط لأن الكثير من العوامل يمكن أن تنتمي إلى أكثر من مجموعة.

وبما أن الأمر يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية فإن العوامل الاقتصادية هي الأكثر انعكاسا على الأداء ، وذلك نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ، ولكون المحيط الاقتصادي عموما يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتجاتها من جهة أخرى ، وهي بدورها تنقسم حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، دورة حياته، الأيدي العاملة المؤهلة، مستوى الأجور في القطاع،

وتتميز العوامل القطاعية عن العامة بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وكذلك بالنسبة للمواد والطاقة، فإن تذبذبها بين الوفرة والندرة يجعل هذا العامل يتأرجح بين الفرصة والخطر وبالتالي تحسين أو تخفيض الأداء.

### المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء

لقد جرت العادة على استعمال كلمتي القياس والتقييم بمفهوم واحد دون تمييز، ولكن في الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفين وخاصة إذا تم ربطهما بعملية تقييم الأداء.

#### المطلب الأول: قياس الأداء

لقياس الأداء هناك مؤشرات مستخدمة ليست بالضرورة واحدة في كل المؤسسات بل تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهناك مؤشرات جزئية وهي التي تدل على أداء كل وظيفة من وظائف المؤسسة، أما المؤشرات الكلية وهي متعددة في الصناعة تدل على الأداء الكلي للمؤسسة، وليس هناك اتفاق عام ومحدد علي سواء من حيث العدد أو الأهمية ولكن نستطيع أن نميز مؤشرات تكررت في دراسات العلاقة بين هيكل الصناعة وأداء المؤسسات في الصناعة وهي الربحية، والكفاءة، والتطور التقني، الإنتاجية، الحصة السوقية....الخ.



وفي كثير من الأحيان يوجد تداخل في مؤشرات قياس الأداء ومؤشرات قياس التنافسية، وفي الحقيقة يستجيب الأداء لتطلعات مختلف الأطراف ذات المصلحة في المنظمة ( عمال، موردين، إداريين، عملاء وغيرهم)، في حين تتجسد التنافسية وإن كانت تتوقف على الأداء من خلال العلاقة بالعملاء والمقارنة مع المنافسين، والمنظمة بدون أداء يصعب عليها أن تكون ذات تنافسية، وبدون تنافسية لن تستطيع تحقيق الأداء، ولذلك فإن الجانبين متكاملين وهما الشرطان والنتيجتان في الوقت نفسه لنجاح الاختيارات الإستراتيجية للمنظمة.

ويمكن التطرق إلى أهم هذه المؤشرات فيما يلي :

### أولاً: الربحية:

تستخدم الربحية معيار التقويم أداء المؤسسات إذ إن الهدف الأساسي لها هو تعظيم الربح، ويلاحظ في هذا الصدد أنه لا يوجد هناك اتفاق عام حول مفهوم الربح.

فالمفهوم المحاسبي يختلف عن المفهوم الاقتصادي، ويرجع الاختلاف بينهما إلى اختلاف المفهوم المحاسبي للتكاليف عن المفهوم الاقتصادي لها.

ومن ثم يمكن القول إن:

الربح المحاسبي = الإيرادات الكلية - التكاليف الصريحة، ويمكن كتابته بالصيغة التالية:  $\Pi = TR - TC_1$

حيث:  $\Pi$ : الربح، TR: الإيرادات الكلية،  $TC_1$ : التكاليف الصريحة.

والربح الاقتصادي = الإيرادات الكلية - التكاليف الصريحة - التكاليف الضمنية

ويكتب بالصيغة التالية:

$$\Pi = TR - TC_1 - TC_2$$

حيث:  $\Pi$ : الربح، TR: الإيرادات الكلية،  $TC_1$ : التكاليف الصريحة،  $TC_2$ : التكاليف الضمنية.

ويعتبر الربح الاقتصادي أكثر تعبيراً عن أداء المؤسسة من الربح المحاسبي.<sup>1</sup>

فالتكاليف الصريحة تمثل التكاليف التي تتحملها المؤسسة مقابل الحصول على عناصر الإنتاج، أما التكاليف الضمنية فهي التي لا تتحملها المؤسسة بشكل صريح وواضح ومباشر، ولكنها من وجهة اقتصادية تضاف إلى التكاليف الصريحة لأنه تم التضحية بها.<sup>2</sup>

وبصفة عامة فإن الأرباح تمثل العوائد التي تحصل عليها المؤسسة لقاء قيامها بنشاطها وبالتالي فإن:

$$\pi = TR - TC$$

الربح = الإيرادات الكلية - التكاليف الكلية ويمكن كتابته بالصيغة التالية:

حيث:  $\pi$ : الربح، TR: الإيرادات الكلية، TC: التكاليف الكلية.

الإيرادات: تمثل ما يحصل عليه البائع عند بيع كمية معينة من الوحدات لسلعة معينة، وتساوي

$$TR = P \times Q$$

حاصل ضرب عدد الوحدات المباعة في سعر الوحدة، كما في المعادلة الآتية:

حيث: TR: الإيرادات الكلية، P: سعر الوحدة، Q: كمية المبيعات.

الربح باعتباره مطلقاً في حد ذاته ليس له أهمية كمؤشر أداء، إلا بمقدار ما يكون منسوباً إلى متغير يعبر عن حجم نشاط المؤسسة أو الموارد المتاحة لها حتى يعكس العائد من كل وحدة من وحدات هذا النشاط أو الموارد، ويسمى هذا المؤشر هامش الربح.

ولذلك يمكن قياس الأداء باستخدام هامش الربح كما يلي:

$$\pi = \frac{\text{الربح}}{\text{هامش الربح}} = \frac{\pi}{\text{هامش الربح}}$$

ويكتب بالصيغة التالية:

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 211، ص 214.

<sup>2</sup> طارق الحاج، فليح حسن، مرجع سابق، ص 132.

$P \times Q$

رقم الأعمال

حيث:  $\pi$ : هامش الربح،  $\Pi$ : الربح،  $P$ : سعر الوحدة الواحدة،  $Q$ : كمية المبيعات.  
 إن مقياس نسبة الربح إلى إجمالي قيمة المبيعات يعتبر مقياساً مفضلاً في الدراسات حول العلاقة بين هيكل الصناعة وأداء المؤسسة فيها، لأن إجمالي قيمة المبيعات أو الإيراد الكلي يعكس حجم النشاط الذي تقوم به المؤسسة من خلال حجم الإنتاج، وظروف السوق الذي تعمل في ظلّه المؤسسة وانعكاسات ذلك على سلوك المؤسسات في هذا السوق.

ويمكن قياس هامش الربح أيضاً كما يلي:

$$\pi = \frac{\Pi}{K} = \text{هامش الربح} = \frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال}}$$

ويكتب بالصيغة التالية:

حيث:  $\pi$ : هامش الربح،  $\Pi$ : الربح،  $K$ : رأس المال.

نسبة تطور الربحية: تستخدم للدلالة على نسبة الزيادة المتحققة في الربحية في الفترة الحالية بالمقارنة مع الفترة السابقة ويمكن حسابها بالطريقة التالية:

قيمة الربح الإجمالية في الفترة (t) - قيمة الربح الإجمالية في الفترة (t - 1)

نسبة تطور الربحية =

---



---



---

قيمة الربح الإجمالية في الفترة (t - 1)

$$d\pi = \pi_t - \pi_{t-1}$$

وتكتب بالصيغة التالية :

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

حيث:  $d\pi$ : قيمة التغير في الربح،  $\pi$ : الربح،  $\pi_t$ : قيمة الربح في الفترة t،  $\pi_{t-1}$ : قيمة الربح في الفترة t-1

والربحية تتأثر بعدة عوامل، ولكن سيتم الاقتصار هنا على العوامل ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة لموضوع الاقتصاد الصناعي منها:<sup>1</sup>

1. درجة التركيز: إن العلاقة بين هامش الربح ودرجة التركيز هي علاقة طردية ، ويعود سبب ذلك إلى أن هناك تلازم بين درجة التركيز العالية في السوق وهامش الربح المرتفع لا يرجع إلى كون أحدهما يؤثر في الآخر، وإنما يرجع لوجود متغير ثالث يؤثر في كل منهما فيجعلهما يتغيران في نفس الاتجاه، ويتمثل هذا المتغير في الكفاءة العالية للمؤسسة فكلما زادت درجة كفاءة المؤسسة كلما زادت مقدرتها على النمو ومن ثم زادت درجة تركيز السوق الذي تعمل فيه، ومن ناحية أخرى تؤدي زيادة الكفاءة الإنتاجية إلى زيادة الربحية للمؤسسة، في حين توفر عوائق للدخول يزيد من درجة التركيز ويزيد من مقدرتها على المشروعات القائمة على احتكار السوق ورفع الأسعار دون خوف من تهديد المنافسة وبالتالي رفع معدل الربحية، وعوائق الدخول مصادر لها كثيرة.

<sup>1</sup> المرجع السابق نفسه، ص215، ص217، ص 219.

2. الكثافة الإعلانية: من المتوقع أن توجد هناك علاقة تبادلية بين الكثافة الإعلانية والربحية، فمن ناحية يؤدي ارتفاع الكثافة الإعلانية على زيادة ارتباط المستهلك بمنتجات المؤسسة مما يقلل من احتمال نجاح مؤسسات جديدة في الدخول إلى السوق، ولاشك أن هذا يزيد من مقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأرباح غير العادية في الأجل الطويل أو زيادتها، ومن ناحية أخرى كلما كانت ربحية الوحدة أعلى كلما كان هناك حافزا أكبر للإنفاق على الإعلان.

وبشكل عام فإن مستوى الربحية في الصناعة يرتبط بهيكل الصناعة أو هيكل المنافسة السائد فيها ، حيث يعتبر مؤشرا يدل على درجة السيطرة أو السلطة التي تستحوذ عليها المؤسسة في الصناعة ، لذا فإن تحقيق أرباح عالية في صناعة ما ، قد تعطينا دلالة على مدى وجود اتجاهات احتكارية فيها مقارنة بالصناعات الأخرى التي تختلف عنها في هيكل السوق ، وتعتمد هذه السيطرة على مرونة الطلب على السلعة ، ويعكس مستوى الربحية في الصناعة أيضا درجة الكفاءة الإنتاجية فيها، وذلك من خلال هامش الربحية بين سعر السلعة وتكلفتها المتوسطة والتكلفة الحدية.

### ثانيا: الكفاءة

إن مفهوم الكفاءة في الصناعة يلعب دورا هاما في التأثير على معظم أبعاد هيكل الصناعة التركز، عوائق الدخول، التمييز في المنتجات.

والمقصود بالكفاءة بصورة عامة درجة استغلال المؤسسة في صناعة الموارد الاقتصادية المتاحة لها في إنتاج وحدة واحدة من السلعة.

#### **(1) أبعاد الكفاءة : لمفهوم الكفاءة عدة أبعاد تناولتها أدبيات الاقتصاد أهمها :**

1. الكفاءة التقنية : يشير هذا النوع من الكفاءة إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن أي المخرجات من استخدام كمية معينة من الموارد وهي المعروفة بعناصر الإنتاج أو المدخلات ، وذلك بغض النظر عن العلاقات السعرية بين أسعار عناصر الإنتاج وأسعار بيع الوحدات المنتجة، وتصاغ العلاقة

بين المخرجات كمتغير تابع والمدخلات كمتغير مستقل، كدالة توضح النسب التي يتغير بها حجم الإنتاج في حالة تغير المستخدم من عناصر الإنتاج.<sup>1</sup>

2. الكفاءة التخصيضية: <sup>2</sup> يقصد بها كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية في الاقتصاد بصورة عامة أو في الصناعة، لذلك فإن مفهوم الكفاءة التخصيضية يعني تحقيق التوازن بين رفاهية المستهلكين ورفاهية منتجي السلعة بحيث يؤدي هذا التوازن إلى إنتاج السلعة بأقل تكلفة ممكنة .

تصل الكفاءة التخصيضية لإنتاج سلعة معينة قمتها عندما يتساوى سعر السلعة مع تكلفتها الحدية وتكلفتها المتوسطة عند أدنى حد لها، لذا يمكن قياس عدم الكفاءة التخصيضية لإنتاج سلعة معينة في سوق معين بمدى ابتعاد إنتاج السلعة عن هذا الوضع الأمثل، ويتحقق هذا الوضع الأمثل للكفاءة التخصيضية أكثر ما يمكن في حالة المنافسة التامة حيث يحقق المنتجون أرباحا عادية والمستهلكون يحصلون على أكبر فائض ممكن، أو بمعنى آخر يكون فاقد الرفاهية لأفراد المجتمع معدوما.

3. الكفاءة الداخلية: تعني الكفاءة الداخلية للإنتاج تخفيض تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن، ومن هذا المنطلق فإن عدم الكفاءة الداخلية يمكن قياسها بمدى ابتعاد التكلفة المتوسطة عن كل كمية من الإنتاج عن الحد الأدنى الممكن من التكلفة المتوسطة.

لذلك كلما اقتربت التكلفة المتوسطة لإنتاج سلعة ما من الحد الأدنى للتكلفة المتوسطة لإنتاجها كلما اقتربنا من الكفاءة الداخلية.

وبصفة عامة فإن:

$$EF = \frac{\text{المخرجات}}{\text{الكفاءة}} = \text{ويمكن كتابتها بالصيغة التالية: } EF = \frac{\text{O}}{\text{O}}$$

<sup>1</sup> نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية ( الإنتاجية، والكفاءات، التغير التقني، العمل ورأس المال )، ط1، دار البلدية للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص62.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص220، ص224.

C

التكاليف

حيث: EF: الكفاءة، O: المخرجات، C: التكاليف.

تؤثر الكفاءة الإنتاجية على رفاهية المستهلكين بصورة خاصة ورفاهية أفراد المجتمع بصورة عامة، خاصة عندما تسيطر على سوق الصناعة الأجواء الاحتكارية، ويرتبط المستوى المنخفض من الكفاءة الإنتاجية، خاصة في الأسواق الاحتكارية، بوجود فائض في الطاقة الإنتاجية في الصناعة، وكذلك فإن مستوى الكفاءة الإنتاجية يؤثر أيضا في مدى قدرة المنتجات المحلية على المنافسة في الأسواق الخارجية من خلال المجال الذي توفره الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات في تخفيض أسعارها لتعزيز قدراتها التنافسية في الأسواق الخارجية.

### ثالثا: التقدم (التطور) التقني

لقد استخدمت عدة مصطلحات مترادفة في المعنى للتعبير عن التقدم التقني، وكما وردت في العديد من الدراسات: التقدم التكنولوجي أو التغيير التكنولوجي أو التغييرات في الكفاءة المنتجة، أو إنتاجية العامل الكلية فكلها تضمن معنى التقدم التقني.<sup>1</sup>

يعتبر التقدم التقني أحد المؤشرات الهامة للنمو الصناعي كأحد أهداف التخطيط الاقتصادي.

ويعبر التقدم التقني أيضا عن الزيادة في الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، فإذا حدث أن معدل الزيادة في حجم إنتاج المؤسسة كان أكبر من معدل الزيادة في حجم القوة العاملة المستخدمة في الإنتاج فإن ذلك يعني أن تطورا تقنيا (أوفنيا) قد حدث.

لذلك يمكن القول إن التطور التقني ما هو إلا الجانب الديناميكي في مفهوم الكفاءة.

فمن جهة ينادي اقتصاديون كبار مثل جوزيف شومبيتر بأن درجة مرتفعة من التركيز في الصناعة وحد أدنى من المؤسسات ونوعا من السلطة الاحتكارية في سوق منتجات الصناعة كلها عوامل مساعدة لوجود تطور تقني في المؤسسات الصناعية، ومن جهة أخرى قدم اقتصاديون آخرون انتقادا مثل إدوين مانسفيلد و

<sup>1</sup> نبيل إبراهيم محمود، مرجع سابق، ص 73.

ف.شيرر أن المنافسة خلافا لما يعتقد شومبيتر و جالبرث قد تكون عاملا مساعدا للتطور التقني، إذ أن ظروف المنافسة قد تجبر المؤسسات التي لا تستطيع تطوير وتحسين منتجاتها على الخروج من الصناعة، أما في ظل سوق احتكارية فإنه ليس لديها الحافز للتوسع في مشاريع البحث والتطوير والابتكار.

ويمكن اعتبار إنتاجية العمل كمقاربة لقياس التقدم التقني كما يلي :

$$\begin{array}{r}
 \text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{عدد العمال}} \\
 \text{PL} = \frac{Q}{N}
 \end{array}$$

ويمكن كتابتها بالصيغة التالية :

حيث: PL: إنتاجية العمل، Q : كمية الإنتاج، N : عدد العمال.

وللإشارة فإن هناك عوامل عديدة تؤثر في التطور التقني تشمل<sup>1</sup>:

- هيكل الصناعة.
- حجم الموارد المتاحة للإنفاق على نشاط البحث والتطوير.
- مستوى التقنية السائد في المجتمع.
- معدل العائد المتوقع من نشاط البحث والتطوير.

#### رابعاً: الإنتاجية

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، ص232، ص234.



إن الإنتاجية الكلية تظهر في شكل دالة (production fonction) بين كمية الإنتاج والعوامل المستخدمة في العملية الإنتاجية، والتعبير الرياضي لدالة الإنتاج هو كالاتي :

$$Q = PTF \cdot f(K, L, T, O, \dots)$$

حيث: Q: كمية الإنتاج ، K: رأس المال ، L: العمل ، T: الأرض ، O: التنظيم.

ويمكن حساب الإنتاجية الكلية كما يلي:

$$PTF = \frac{Q}{f(K, L, T, O, \dots)}$$

يعاني مؤشر الإنتاجية الكلية من الصعوبات التي تتعلق بتوحيد وحدات القياس المختلفة لعوامل الإنتاج، وكذلك الصعوبات المتعلقة بالمقاييس المذكورة أعلاه يفضل العديد من الباحثين اللجوء إلى مقاييس الإنتاجية الجزئية، وذلك للسهولة العملية في التطبيق.

وتمثل مقاييس الإنتاجية الجزئية إنتاج أحد عوامل الإنتاج المنفردة وتقاس بقسمة الإنتاج على عنصر إنتاجي واحد كالعمل ورأس المال أو المواد الداخلة في الإنتاج، و إن عنصر الإنتاج المراد قياس إنتاجيته يجب أن يكون متجانسا ومتماثلا.

لقد حظي موضوع إنتاجية العمل باهتمام كبير من قبل الباحثين بتقييم الأداء، لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في المساهمة في رفع مستوى المعيشة وتقليل تكاليف الإنتاج وتحقيق الوفرة الاقتصادية.

إنتاجية رأس المال: يمكن قياس إنتاجية رأس المال كما يلي:

$Q$	الإنتاج	
$PK =$	وتكتب بالصيغة التالية:	$=$ إنتاجية رأس المال
_____	_____	
_____	_____	
_____	_____	
_____	_____	
_____	_____	
_____	_____	
_____	_____	
_____	_____	
$K$	رأس المال	

حيث: PK : إنتاجية رأس المال، Q : قيمة الإنتاج، K : رأس المال.

تمثل إنتاجية رأس المال أحد المؤشرات للإنتاجية وتشير إلى كفاءة رأس المال في العملية الإنتاجية، إن أهمية هذا المؤشر تظهر جليا في الصناعات الكثيفة.

$d Q$	$Q_t - Q_{t-1}$	
_____	_____	$=$ وتيرة نمو الانتاج
_____	_____	
_____	_____	
_____ =	_____	
_____	_____	
$Q$	$Q_{t-1}$	

حيث: dQ: قيمة التغير في الإنتاجية، Q : قيمة الإنتاجية،  $Q_t$  : قيمة الإنتاجية في الفترة t ،  $Q_{t-1}$ : قيمة الإنتاجية في الفترة t-1.

ويمكن القول بأن علاقة الكفاءة والفعالية بالإنتاجية تؤخذ غالبا بمفهوم الإنتاجية كمزيج من الفعالية والكفاءة، من هنا نستطيع القول بأن الإنتاجية تعتبر:<sup>1</sup>

\* أداة قياس التقدم التقني.

\* أداة قياس الاقتصاد في الوسائل والموارد.

\* أداة قياس كفاءة نظام إنتاجي معين.

بالتالي نخلص إلى أن تحسين الإنتاجية في المؤسسات تعني زيادة الخدمات المقدمة للزبائن، وزيادة التدفقات النقدية وتحسين العائد على الأصول وربحية أكبر، ومنه توسعات في استثمار رأس المال وطاقة إنتاجية أكبر وتوفير فرص عمل جديدة، وبعبارة أخرى فإن تحسين معدلات الإنتاجية أو الإنتاجية المرتفعة، من خلال المزج بين الفعالية والكفاءة، تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة سواء محلي أو عالميا، وهو شرط أكثر من ضروري في ظل عولمة المنافسة، وهذا ما يعني بصفة مختصرة :

♦ التوصل إلى النتائج المرغوبة (الفعالية).

♦ الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وأحسن استغلال واستخدام للموارد (الكفاءة).

#### خامسا: الحصة السوقية

يستخدم هذا المؤشر لقياس الحصة السوقية للمؤسسة حيث يعبر عن نصيب المؤسسة من مبيعات السوق ويحسب كما يلي:

مبيعات (رقم أعمال المؤسسة)

---



---



---



---



---



---



---

الحصة السوقية للمؤسسة =

<sup>1</sup> الوليد هلال، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2009/2008، جامعة المسيلة، الجزائر، ص82.

مبيعات (رقم أعمال) القطاع أو السوق

TR I

PM = \_\_\_\_\_

وتكتب بالصيغة التالية:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TR

حيث: PM : الحصة السوقية للمؤسسة ، TR I : رقم أعمال المؤسسة ، TR : رقم أعمال الكلي للقطاع (السوق).

نسبة تطور رقم الأعمال: تستخدم للدلالة على نسبة الزيادة المتحققة في رقم الأعمال في الفترة الحالية بالمقارنة مع الفترة السابقة ويكن حسابها بالطريقة التالية :

قيمة المبيعات في الفترة (t) - قيمة المبيعات في الفترة (t - 1)

نسبة تطور المبيعات (رقم أعمال) =

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

قيمة المبيعات في الفترة (t - 1)

d TR

TR<sub>t</sub> - TR<sub>t-1</sub>

=

وتكتب بالصيغة التالية :

$$\frac{d TR}{TR} = \frac{TR_t - TR_{t-1}}{TR_{t-1}}$$

TR

TR<sub>t-1</sub>

حيث: d TR : قيمة التغير في المبيعات، TR: قيمة المبيعات، TR<sub>t</sub>: قيمة المبيعات في الفترة t، TR<sub>t-1</sub>: قيمة المبيعات في الفترة t-1

يعتبر مؤشر الحصة السوقية للمؤسسة أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسية المؤسسة ومستوى أدائها، ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار.

وبذلك نستخلص بأنه كلما ارتفعت هذه المؤشرات كلما كان الأداء أحسن، تقارن هذه المؤشرات بمؤشرات معيارية، أو مؤشرات المؤسسة خلال السنوات السابقة، مؤشرات المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع.

ولا نغفل ذكر أن هناك العديد من المؤشرات لأخرى التي قد تكون مفيدة في عملية تقييم الأداء للمؤسسات ولكن اكتفينا بذكر المؤشرات أعلاه للتوضيح وسيتم تطبيق معظم المؤشرات أعلاه في الفصل الثالث عند قياس أداء المؤسسة محل الدراسة.

**المطلب الثاني: تقييم الأداء**

لقد زاد الاهتمام بموضوع تقييم الأداء واحتل جزءا كبيرا من اهتمام المفكرين، وذلك نتيجة زيادة نمو المؤسسات واتساع نطاق أعمالها، وبذلك أصبح هذا الموضوع محور الدراسات الأكاديمية، وبالتالي يعد تقييم الأداء الأداة التي تستمر بها الأعمال وتنمو وهو المرآة التي تعكس نتيجة الأعمال للوقوف على حقيقة الأداء.

### أولاً: مفهوم تقييم الأداء

يقصد بتقييم الأداء بالمعنى العام التعرف على العلاقات الاقتصادية التي تربط بين الموارد الاقتصادية (المادية والبشرية والمالية) المتاحة، وكيفية استخدامها في الوحدة الإنتاجية.<sup>1</sup>

كذلك ينظر إلى تقييم الأداء بأنه يتمثل في "تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة".<sup>2</sup>

ويمكن القول بأن تقييم الأداء يعني الحكم على كفاءة الوحدة الإنتاجية بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل، ليتسنى عندها اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلاقي نواحي الخلل في أداء تلك الوحدة وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها، كما أن تعميم الأداء مهما بغض النظر عن فلسفة المجتمع الذي تعمل فيه الوحدة الإنتاجية.<sup>3</sup>

وفي الحقيقة، فإن القياس يختلف عن التقييم، فالقياس يتم عند التنفيذ أي قياس النتائج بمعنى المستوى الفعلي للأداء، أما التقييم فيمثل الفرق بين الهدف والقياس، إضافة إلى أن القياس يوضح الجانب الكمي للظاهرة المدروسة لكن التقييم إثراء لهذا القياس أي يوضح وضعية هذه القيم المقاسة مثل: الأفضل والأسوأ.

### ثانياً: طرق تقييم الأداء

<sup>1</sup>مدحت قريشي، الاقتصاد الصناعي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص249.

<sup>2</sup>عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص95.

<sup>3</sup>عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي)، ط2، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1999، ص191.

تعتبر عملية تقييم الأداء ضرورية لأنها تمكن المؤسسة من أخذ صورة سريعة عن حقيقة النشاط الحالي، من أجل تقييم مدى تقدم أدائها مع وجوب المقارنة داخليا ومع المؤسسات الأخرى بواسطة عناصر التقييم هي:<sup>1</sup>

(1) مقارنة الأهداف المبرمجة بالأهداف المحققة.

(2) مقارنة الأداء الحالي مع أداء الفترات السابقة.

(3) مقارنة النتائج المحققة مع المعيارية.

(4) المقارنة مع متوسط الصناعة.

(5) مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات الأخرى.

(6) مقارنة أداء المؤسسة مع أداء أحسن مؤسسة في القطاع، وهي ما يسمى طريقة BENCH MARKIN

(الرائد) حيث تساعد قيادة المؤسسة نحو التحسن والتطوير السريع.

ويعتبر هذان القياسان الأخيران من أهم النماذج التنافسية المستخدمة لتحسين الأداء ، والتي تهدف أساسا إلى البحث عن الممارسات الأفضل أداء، وإن استطاعت المؤسسة تأديتها تحسنت تنافسيتها وأدائه ولهذا النموذج عدة فوائد في حين تطبيقه منها :

\* التوجه أكثر نحو الزبون من خلال إشباع حاجاته والرد على توقعاته.

\* معرفة المؤسسة لأفضل مؤهلاتها وعناصر قوتها وضعفها من خلال إجراء عملية التحليل الداخلي مما يكشف عن مصادر امتلاك الميزة التنافسية.

\* الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة وضمان تنافسية أعلى على المدى الطويل.

<sup>1</sup> إلهام يحيياوي، نجوى عبد الصمد، مؤشرات تقييم الأداء التجاري بالتطبيق على شركة الاسمنت الجزائرية ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر 2009، ص

**ثالثا: أهمية قياس وتقييم الأداء**

يعد قياس وتقييم الأداء ومقارنته بأداء أهم المنافسين من الأولويات الملحة بهدف معرفة الانحرافات ومحاولة علاجها من خلال مساعدة الإدارة العليا في تعديل برامجها التنافسية، والكشف عن الأسباب التي أدت إلى وقوع الانحرافات عن الخطط الموضوعة مسبقا لكسب القوة السوقية، تقدير المركز التنافسي للمؤسسة ومقارنته بمراكز أهم المنافسين.

فالمرونة والديناميكية التنافسية باعتبارها عوامل نجاح أساسية يهتم بها بدرجة كبيرة في الأداء للمؤسسة، حيث يظهر مدى إمكانية المؤسسة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.<sup>1</sup>

ولذلك عملية تقييم الأداء ترتبط ارتباطا وثيقا بالمؤسسة، نتيجة لارتباطها بأهداف ومجالات أنشطة تلك

المؤسسة، مما يتطلب دائما ضرورة اختيار المعايير المناسبة التي تتفق مع أهداف المؤسسة وإمكانياتها المتاحة، وبما يتناسب وينسجم مع طبيعة النشاط الذي تزاوله تلك المؤسسة، وحسب النظام الذي تعمل به، كما أن تحديد تلك المعايير يتوقف على حد كبير على نوعية وكمية البيانات والمعلومات المتاحة.

وعلى ضوء هذه الاعتبارات، لا بد أن تتم عملية التقييم، من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية، ومنطقية.

فالمحاولات التي تعتمد في أسس تقييم الأداء في المؤسسات التي تركز على النواحي التجارية والمحاسبية قد تكون غير كافية للحكم على أداء المؤسسة ونجاحها، والسبب في ذلك هو أن المؤسسة قد تضحي بمعيار الربحية التجارية في الأمد القصير ولاعتبارات معينة يمكن أن تحققها في الأمد الطويل، على الرغم من أن مؤشر الربحية التجارية يعتبر واحدا من المعايير الهامة التي يمكن أن يستند عليها الحكم على مدى نجاح المؤسسة، لكن من الضروري عدم الاعتماد الكلي على مؤشر الربحية في قياس مدى نجاح المؤسسة أو فشلها، بل لا بد من الاعتماد على مؤشرات أخرى تأخذ بنظر الاعتبار الجوانب الإنتاجية، والفنية، والمالية، والاجتماعية، نظرا لأن المؤسسة لا تعمل في فراغ، بل تعمل في بيئة معينة تؤثر وتتأثر بها.

**رابعا: صعوبات قياس وتقييم الأداء**

تواجه عمليات قياس و تقييم الأداء في المؤسسة كثيرا من الصعوبات التي تحول بينها وبين التقييم الدقيق، وتتمثل الصعوبة في تحديد وتطوير معايير لقياس الأداء خاصة، وأن لكل مؤسسة أهدافا وخصائص تختلف

<sup>1</sup> فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004، ص503.



عن غيرها، والأمر الذي اعتمد معايير واحدة لقياس الأداء في المؤسسة في غاية الصعوبة وعموما تتمثل الصعوبات في:<sup>1</sup>

- الصعوبة في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الأداء.
- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها.
- الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الانجاز بهدف تقييمه.
- صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات الكمية والنوعية لقياس الأداء.
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه، حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

### المطلب الثالث: تحليل محتوى الأداء من زاوية المنافسة

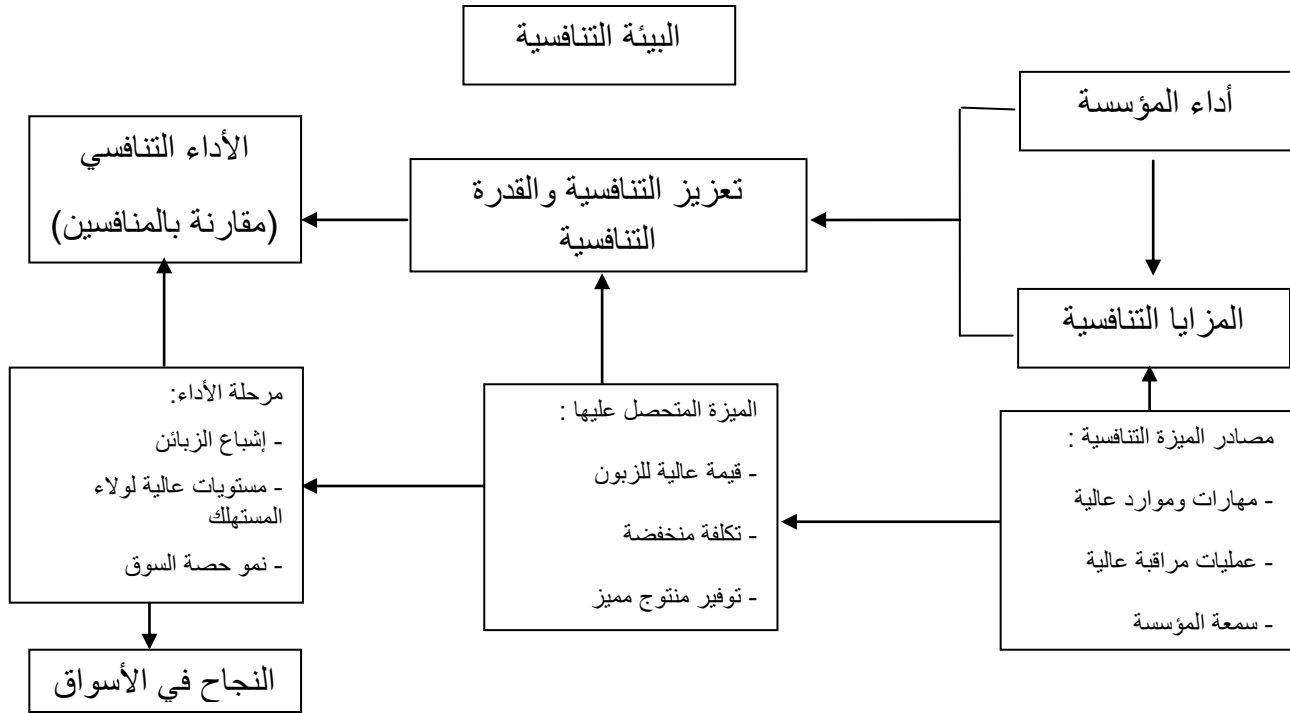
ينظر إلى الأداء من زاوية المنافسة على أنه نتيجة لتفاعل المؤسسة مع متغيرات البيئة التي تمارس فيها نشاطها، ويقاس بقدرتها على تفهم هذه المتغيرات والتحكم فيها إلى جانب ضرورة تفهم جملة القواعد التي تحكمها.

#### أولاً: مفهوم الأداء التنافسي

إن التحليل وفقاً لتصور جاك كاستلنو ينشئ علاقة تكافؤ بين كل من الأداء ودرجة تنافسية المؤسسة، فإذا حققت مستوى مرتفعاً من الأداء فإنها تضمن تنافسية أعلى في الأسواق، والشكل أدناه يعطينا تصوراً أدقاً للتعبير عن مفهوم الأداء التنافسي.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص212.

## الشكل رقم (2.2): الأداء التنافسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: عمر علاوي، التسويق الإستراتيجي في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004، ص 112.

من خلال الشكل نلاحظ أن مصادر التنافسية والمتمثلة في الموارد والكفاءات والسمعة والأداء تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية، وذلك من خلال استغلال هذه الأخيرة استغلالاً أمثلًا، حيث يمكن ذلك من رفع القيمة للزبون من جهة ويرفع جودة المنتج ويقلل التكاليف الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الأداء مقارنة بالمنافسين، هذا المستوى هو الذي يقرر مدى نجاحها في الأسواق وتفوقها عليهم.

ثانياً: مجالات الأداء التنافسي

يرتبط مفهوم الأداء التنافسي ارتباطاً وثيقاً بمجالات عديدة منها :

**1) الإطار العام للبيئة التنافسية :**

ينظر إلى أداء المؤسسة من منظور بيئتها التنافسية على أنه نتيجة تفاعلها في هذه البيئة من خلال:

- 1- درجة الاستباق: يرتبط هذا المؤشر بمدى قدرة المؤسسة على التنبؤ بالأوضاع اللاحقة، ويرتفع عدد المؤسسات ذات الأداء المرتفع.
  - 2- درجة التكيف: يرتبط هذا المؤشر بمدى قدرة المؤسسة على التعايش مع الظروف والأوضاع السائدة، بإيجاد مختلف الطرق الكفيلة بالسيطرة عليها وإلا اضطرتها إلى الانسحاب
  - 3- درجة النمو: يعبر مؤشر النمو عن قدرة المؤسسة على اغتنام الفرص واستغلالها إما لتوسيع نشاطها أو للزيادة من حجمها.
  - 4- القدرة على البقاء: يعتبر هذا المؤشر الأكثر تعبيراً عن الأداء التنافسي، أي يصعب على المؤسسة البقاء في بيئة تشد فيها المنافسة بحيث يحاول كل منافس الاستحواذ على الحصة السوقية التي يمتلكها منافسوه.
- (2) مدى التفاعل مع قوى المنافسة :

إن التعرض لتأثيرات قوى المنافسة في الوقت ذاته يستدعي من المؤسسة إيجاد نمط خاص للتفاعل مع أي منها، فمثلاً:

يفرض تهديد دخول منافسين جدد ضرورة تحقيق أعلى مستويات الأداء الإنتاجي (اقتصاديات الحجم، تمييز المنتجات...)، وأعلى مستويات الأداء المالي (المتطلبات من رأس المال، معدلات الربحية) ، وكذلك التعامل مع قوة الموردين على المساومة يفرض عليها عقد علاقات وثيقة معهم مبنية على الثقة لتجنب تأثيرهم السلبي عليها، كما يفرض كسب المشترين لتقليص قوتهم على المساومة على المؤسسة جعلهم في قلب اهتماماتها وأن تعرض لهم ما يتوافق وتوقعاتهم لضمان ولائهم ، أما تهديد المنتجات البديلة فيفرض ضرورة التركيز على البحث والتطوير لضمان التحسين السريع للمنتجات قبل المنافسين مما يقلل من حدة تأثير منتجاتهم على زبائنها.

أخيراً فعن درجة المزاحمة بين المؤسسات القائمة يفرض على أي منها إيجاد أكثر من نمط تنافسي لتجاوز تأثير بعضها على البعض الآخر.

(3) القدرة التنافسية للمؤسسة: يشير بورتر إلى أن تنافسية المؤسسة إنما تقاس بقدرتها على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطبيقها للإستراتيجية التنافسية الملائمة.

**ثالثاً: أثر الاستراتيجيات التنافسية العامة على الأداء**

إن العلاقة بين متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية العامة و القوى التنافسية من جهة وانعكاسات هذه العلاقة في مستوى الأداء المحقق من جهة أخرى، وقدرة المؤسسة على تجاوز عوائق الدخول إلى صناعة (أي قطاع الأعمال الجديد) تتوقف على القدرة في المفاضلة بين إستراتيجية قيادة التكلفة الشاملة واستراتيجيه التميز بشكل خاص، وان اختيار أي من الإستراتيجيتين مرتبط أساساً بالقدرة على تحليل عوائق الدخول الناتجة عن تحليل الموارد الداخلة في علاقتها بقوى البيئة التنافسية، وتحسين مستوى العائد على الاستثمار من خلال خلق آليات للربط بين قوى البيئة وعمليات الاختيار الاستراتيجي، حيث تمثل الاستراتيجيات التنافسية العامة أساساً فلسفياً لها.

إن اختيار الإستراتيجية العامة يتوقف على قدرة المؤسسة في تحديد حقيقة التحليل الاستراتيجي تحتوي على الفرص و التهديدات و مواطن القوة و الضعف، فقد تقرر إتباع إستراتيجية التميز في ظل التغير السريع لقوى البيئة التنافسية، مما يتطلب التركيز على متطلبات تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال التركيز على فعاليات البحث والتطوير وتغيير تكنولوجيا المنتج ونظام التوزيعات لمستوى المهارات، وفي حالة لجوء المنظمة لإتباع إستراتيجية قيادة التكلفة الشاملة فيمكنها تحقيق ذلك من خلال التركيز على اقتصاديات الحجم وعملياته والتركيز على قرارات الاستثمار.<sup>1</sup>

**رابعاً: ظروف و تحديات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية**

تكمن أهم القوى الدافعة لتحسين أداء المؤسسات في كل من معدلات التغير السريعة في المنافسة، التقدم التكنولوجي، الحفاظ على المكانة، الاهتمام بالجودة والتي سيتم توضيحها كما يلي:<sup>2</sup>

**1) معدلات التغير السريعة:**

فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أداؤها لمواجهة ظروف الغموض البيئي، وذلك من خلال الابتكار.

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص187، ص188، ص189.

<sup>2</sup> حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 2009، الجزائر، ص05.

**(2) المنافسة:**

اعتادت العديد من الدول توفير الحماية لمنتجاتها المحلية من المنافسة الخارجية، حيث لجأت إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي لها، وبانتشار فكرة المنافسة، أصبحت تلك الظروف الجديدة تفرض على المؤسسات ضرورة العمل على تحسين أداءها باستمرار، لضمان تحقيق بقائها، نموها واستمراريتها.

**(3) الحفاظ على المكانة :**

تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، ويمكن تحقيق ذلك بالاعتماد على مصدرين أساسيين هما: التفوق المهاري والموارد التنظيمية، ويقصد بالتفوق المهاري فيقصد به مستوى مهارات العاملين في المؤسسة والذي يميزهم عن غيرهم من العاملين في المؤسسات المنافسة، في حين يقصد بالموارد التنظيمية كافة الأصول المادية غير البشرية التي تملكها المؤسسة و بغض النظر عن نوعها وطبيعة نشاطها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

**(4) الاهتمام بالجودة :**

تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة تحسين أدائها عن المؤسسات المنافسة، حيث تتمكن من تحقيق الاستقرار ومضاعفة فرص بقائها واستمرارها، فهناك اتجاه متزايد نحو تطبيق المفاهيم المختلفة الخاصة بالجودة كحلقات الجودة والجودة الشاملة، ويعكس هذا الاتجاه رغبة المؤسسة في الرفع من قدرتها التنافسية بالتركيز على الجودة والعمل على ترقيتها. ومنه فإن كل من التغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها و مواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على المنافسة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء.

## المبحث الثالث: السياسات العمومية لتعزيز المنافسة وأثرها على الأداء

لمواكبة التطورات الاقتصادية والاستفادة منها لابد أن توضع السياسات الكفيلة، بتهيئة مناخ الاستثمار وتنشيط آليات السوق بما يحقق فاعلية وكفاءة توظيف الموارد وحرية وعدالة الدخول للأسواق.

### المطلب الأول: ماهية سياسة المنافسة

يمكن وصف سياسة المنافسة بكونها مجموع الأعمال والإجراءات والسياسات الهادفة إلى تحفيز المنافسة في السوق، والرفع من القدرة التنافسية للسلع والخدمات المعروضة.

### أولاً: مفهوم سياسة المنافسة

تعرف الأدبيات الاقتصادية سياسة المنافسة بأنها تعني مجمل السياسات التي تؤثر على المنافسة في سوق معين، وتعرفها منظمة التجارة العالمية على أنها مجمل الحزم والإجراءات التي يمكن استخدامها لترقية هياكل الأسواق التنافسية والسلوك التنافسي بما في ذلك قانون شامل للمنافسة للتعامل مع الممارسات المناهضة للتنافس، للشركات العامة والخاصة على وجه الخصوص كالكارتل، القيود السوقية الأفقية والرأسية، سوء استغلال القوة السوقية، الاحتكار والتفرقة أو التمييز في السعر.

لقد رأى الكاتب جراهام في المصطلح "سياسة المنافسة" أنها مجال لأداء أكثر شمولية لأن المنافسة لم تقتصر على أعمال محاربة المنافسة والاحتكار ، ويلاحظ أن المصطلح "سياسة" يملك مرونة أكبر من المصطلح "قواعد" فيما إذا كانت قانونية أو وليدة التقاليد ، ففي الواقع بكلمة "سياسة" نترك أموراً مختلفة جداً ضرورة إيجاد ثقافة المنافسة وضرورة تنسيق سياسة المنافسة مع أعمال السياسة الاقتصادية الأخرى يظهر أن مصطلح سياسة الذي يتسع بصورة أفضل للأنماط المختلفة التي توجد في دول متعددة تعمل بطرق مختلفة جداً لتحصل على أهداف متشابهة لتجنب تزييف أسواقها.<sup>1</sup>

فعلى كل، سياسة المنافسة اليوم هي حجر الزاوية للسياسة الاقتصادية تظهر في كل الأسواق المبنية على حقوق الملكية الخاصة كما في حرية التجارة، وفي نفس الوقت تساعد السياسات التي تتوجه إلى الحصول على استقرار نقدي، ومستوى وظيفي عال وضمن اجتماعي.

<sup>1</sup> سياسة تنظيم المنافسة على الموقع : <http://www.loghaty.com>

ثانياً: أهداف سياسة المنافسة

تهدف سياسة المنافسة إلى تشجيع المنافسة، حماية المستهلك ضد الاحتكار، وخلق البيئة الملائمة لزيادة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية ، وذلك من خلال تعزيز المزاحمة السوقية والتأكيد على الفاعلية في توظيف الموارد والعدالة في الدخول إلى الأسواق والخروج منها، وتعزز سياسة المنافسة الفاعلية والكفاءة الاقتصادية من خلال :<sup>1</sup>

1- المساهمة في رخاء الاقتصاد : وذلك بوجود علاقة مباشرة بالدعاية للمنافسة وتحسين النتائج في اقتصاديات السوق.

2- حماية المستهلك : هذا يستوجب الدفاع عن الأشخاص أمام التكتلات الكبيرة وأمام الشركات الكبرى، مما يجبرها على الأخذ بعين الاعتبار الأسباب السياسية والأخلاقية للسوق.

3- إعادة توزيع الثروة: وذلك بمحاولة منع عدد معين من الشركات بأن يتراكم لديها مجموع كبير من الثروة.

4- حماية الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم: وهنا ينطلق بشكل منطقي من افتراض جودة أداء عدد كبير من الشركات الصغيرة في الأسواق.

5- تقديم الدعم: لاعتبارات إقليمية واجتماعية وصناعية مثل تطور بعض الأقاليم أو تخفيض البطالة، أو النجاح في توسع القطاع بعينه، وبذلك تكون العلاقات المباشرة ظاهرة في سياسة المنافسة مع سياسات التطور الإقليمي أو مع السياسات الصناعية أو مع السياسات الاجتماعية، مما يزيد بشكل يستحق الذكر العلاقات لسياسة المنافسة مع مجالات أخرى للأعمال العامة.

6- دعم دمج الأسواق: وهو التوجه لمعرفة ما إذا كانت الفوائد التي يمكن الحصول عليها بفتح الأسواق كإجراء لتقليل الحواجز المنشأة من قبل السياسات التجارية لمختلف الدول، يمكن ملاحظتها أم لا، وهذه تحدد عن طريق سياسة المنافسة التي وضعتها الدول.

<sup>1</sup> محمد الغزالي، سياسات تنظيم المنافسة، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 28، 2004، على الموقع:

**ثالثاً: أسباب سياسة المنافسة**

عندما تتوافر المنافسة في اقتصاد مبني على آليات السوق فإن الموردين يتنافسون مع بعضهم البعض لبيع بضاعتهم أو تقديم خدماتهم للعملاء ، قد يقدم الموردون المنافسون أسعار أقل أو كميات أكبر أو أفضل أو جودة أفضل للخدمة لجذب العملاء ، هنا المنافسة تحفز الموردين على أن يصبحوا أكثر كفاءة وأن يقدموا اختيارات أكبر من المنتجات وخدمات بأسعار أقل.

ففي الأسواق التنافسية يفتقد الموردون متفردين "قوة السوق" فلا يمكنهم فرض شروطهم على الأسواق، بل يجب عليهم أن يستجيبوا لمنافسة منافسيهم كي يستمروا في ممارسة أعمالهم التجارية.

وللإشارة فإن تطبيق سياسة تنافسية تعود إلى :

- 1 - المنافسة غير المثالية : في الأسواق التنافسية المثالية يكاد لا يتواجد على الإطلاق أي سبب للتدخل الحكومي لتطبيق سياسة تنافسية، لأنه لا تتواجد أية قوى خارجية سلبية مرتبطة بسلوكيات المورد أو المستهلك، وفي الحقيقة لا توجد أسواق تنافسية بصورة كاملة، فالمنافسة غير المثالية تؤدي إلى توزيع غير فعال للموارد، فتكون النتيجة قيمة مهددة أو مفقودة وهي مصدر هام لفشل الأسواق.
- 2 - الاحتكار : يمكن أن يكون الاحتكار نتيجة لفشل السوق، فكثيراً ما ترتبط السوق الاحتكارية بالمنتجات المسعرة بصورة عالية مبالغ فيها، ومستويات عرض منخفضة أو سلوكيات أخرى تضر بمصالح المستهلكين.

**المطلب الثاني: تدخل سلطة الضبط لتطبيق سياسة تنافسية**

إن تدخل السلطة يتمثل في قوانين وسياسات المنافسة تشمل التعامل مع فشل الأسواق، والحد من سوء استخدام قوة السوق والقوة الاحتكارية ولتحسين الفاعلية الاقتصادية، وكذلك الحد من مشاركة رأس المال الأجنبي أو الشركات الأجنبية من أجل إيجاد وتشجيع الصناعة الوطنية.



فالفكرة الأساسية التي تجمع مجلس المنافسة مع سلطات الضبط المستقلة هي الوصف القانوني لها باعتبارها سلطات إدارية مستقلة جاءت كضرورة حتمية للتغيير الذي يشهده الاقتصاد، وتكون العلاقة بينها أكثر غموضا عندما تتقاسم أهدافا مشتركة.

لذلك فتداخل الاختصاص بين مجلس المنافسة وسلطات الضبط المستقلة لا يمكن فهمه إلا من خلال محاولة تحديد الدور المنوط بكل جهة.

### أولا: تحديد دور سلطة الضبط المستقلة:

إن سلطات الضبط جاءت في إطار سياسة عدم تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، وفي مواجهة معطيات تقنية أكثر تعقيدا، فالدولة تجري في كل مرة تفويضا للسلطة إلى السلطات الإدارية المستقلة، والتي يمر نشاطها على الخصوص من خلال بعض المعايير التي لا تخضع للتصنيفات التقليدية للإدارات، إضافة إلى أن إنشائها مرتبط أساسا بالحاجة إلى التخصص والخبرة، فالقانون التجاري أصبح قانونا للخبراء ولا بد للإدارة أن تتكيف مع هذا التطور.

وعليه فإنشاء سلطات الضبط قد جاء كرد على نوعين من المتطلبات:<sup>1</sup>

1- فتحت ح الس ————— وق : ه ذال دور ه و اله هدف الأساس ي لسلطات الضبط، فهي تعمل على انفتاح القطع الذي تشرف عليه من خلال تزويده بالوسائل المادية والبشرية والتقنية اللازمة لذلك، وفي هذه الحالة لا نكون بصدد تنظي م للمنافسة وذلك من بصدد محاولته تفعيله، ولهذا ففان المنافسة في هذه الحالة ————— يلع ب دورا ثانوي، وفي هذه الحالة كذلك نجد أن سلطة الضبط هي التي من شأنها أن تميز لنا بين القطاعات المحررة والقطاعات التي لازالت تحت الاحتكار.

2- توازن السوق: يتمثل هذا الهدف في حل النزاعات وتوقيع العقوبات المقررة للأشخاص المخالفين، وهنا يمكن أن نلمس الاختلاف بين مجلس المنافسة والسلطات الإدارية الأخرى،

<sup>1</sup> العلاقة الوظيفية بين مجلس المنافسة وسلطات الضبط في الجزائر على الموقع : <http://www.startimes.com>

فمجرد مسابقة المنافسة لا يملك إلا أن يوقع العقاب بينما تملك هي دورا أكثر ايجابية من خلال وضع دفا تر الشروط، ويتعدى دورها إلى مرافقة المتعاملين وتقديم المساعدة التقنية لهم، وتوجيههم بصفة دائمة وشبه يومية ، لكن تبقى نقطة التداخل والتي تثير إشكالا يتمثل في إمكانية نظر سلطة الضبط في نزاع يتعلق بإحدى الممارسات المقيدة للمنافسة، بعيدا عن أدوارها التقنية المعتادة.

### ثانيا: تحديد دور مجلس المنافسة:

إن تنظيم المنافسة يعرني محاولة منع كل التصرفات والممارسات التي تكيف بأنها مقيدة للمنافسة، هذه الأخيرة هي مجال اختصاص مجلس المنافسة الذي يأخذ تدخله صورتين أساسيتين:

**(1) التدخل المسبق لمجلس المنافسة :** إن مجلس المنافسة و إن كان ليس له دور كبير في تغيير الأسعار ونوعية الخدمات، إلا انه يمكن أن يلعب دورا مهما في تفعيل ميكانيزمات تنظيمية قطاعية، ويتأتى له ذلك من خلال إعطاء رأيه في مشاريع القوانين التي لها علاقة بالمنافسة، وأكثر من ذلك فانه بإمكانه أن يقوم بتحقيقات حول شروط تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بالمنافسة، وإذا أثبتت هذه التحقيقات أن تطبيق هذه النصوص تترتب عليه قيود على المنافسة، فان مجلس المنافسة يباشر كل العمليات لوضع حد لهذه القيود.

وبذلك نجد أن مجلس المنافسة لم يتنازل عن اختصاصه حتى ولو كان القطاع المعني موجود تحت سلطة ضبط وذلك من خلال تدخله المسبق.

**(2) التدخل اللاحق لمجلس المنافسة :** تدخل مجلس المنافسة في هذه الحالة يكون في حالة عدم امتلاك سلطة الضبط لصلاحيات في مجال المنافسة أو أنها تدخلت لكنها فشلت في ضمان احترام قواعد المنافسة، أو كان تصرفها مناف للمنافسة، وعندها يمكنه أن يطلب المعلومات المفصلة من طرف السلطة القطاعية فيما يخص هيكل السوق المعني، ورأيها في آث ار الممارسات المقيدة للمنافسة على نفس السوق، والملاحظ أن أهم الممارسات التي يمكن أن تشكل خطرا على المنافسة في هذه المرحلة الانتقالية هي هيمنة مؤسسة على السوق وتعسفها في ذلك، لذلك فان مجلس المنافسة يفرض رقابة مسبقة على التجمعات الاقتصادية على الرغم

من أنها لا تشكل ممارسة مقيدة للمنافسة ويفرض كذلك رقابة بعدية على التعسف في وضعية الهيمنة. و في الحالات التي يتطلب الأمر ضرورة وجود خبرة تقنية، فلا بد من الاتصال بهذه السلطة القطاعية، إلا أن القرار في النهاية لابد أن يؤخذ بناء على تحاليل اقتصادية بحتة.

فبالرغم من اختلاف الدور لكل من مجلس المنافسة وسلطات الضبط إلا أنه نجد بأن هناك علاقة تكاملية ومبنية على مصالح متجاورة فمجلس المنافسة له مصلحة تتمثل في فرض وجوده واختصاصه الأصيل، أما سلطة الضبط فتسعى إلى إعطاء نوع من الشرعية لقراراتها.

### المطلب الثالث: تفاعل سياسة المنافسة والأداء

إن تفعيل المنافسة بالأداء ضرورة لحماية الصناعات الناشئة والإستراتيجية وتدخل الدولة لتوجيه مسار التنمية الاقتصادية، حيث تعزز سياسة المنافسة الفاعلية والكفاءة الاقتصادية لبلوغ مستوى أفضل للأداء من خلال توفير البيئة التي يتساوى فيها السعر والنفقة الحدية وتأكيد إنتاج الشركات بأقل التكاليف الممكنة وتحفيزها على القيام بالبحوث والتطوير وإدخال السلع وطرق الإنتاج الجديدة إلى السوق، ومنع التركيز المفرط وعدم تشجيع هياكل الإنتاج غير المرنة، وتطبيق السياسات الاقتصادية الظرفية التي تعمل على توجيه النشاط الاقتصادي وفقا للظرف الاقتصادي في الأجل القصير (حالات الركود أو التضخم أو البطالة) وبين السياسات التنافسية البنوية التي تعمل على تغيير طريقة سير الاقتصاد كله بالتأثير على البنية الاقتصادية في الأجل المتوسط أو البعيد من خلال المؤشرات الاقتصادية الكلية الأساسية (معدل نمو الناتج الداخلي الخام، معدل البطالة، معدل التضخم) تعمل السلطات العمومية على تحديد الأولويات الاقتصادية، وبناء على هذه الأولويات يتم إعداد السياسة التنافسية التي ترمي إلى تحسين الأداء ، بتحقيق النمو الاقتصادي، مكافحة التضخم، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق التقدم التقني ، مستويات عالية ومنتامية من الناتج القومي . حيث أن المؤسسة تعمل ضمن إطار الاقتصاد الوطني للبلاد المعني فإن جميع السياسات التنافسية التي تنتهجها السلطة في البلاد المعني تترك آثارها مستوى أداء وانجاز المؤسسات سلبا وإيجابا. فمثلا عند تطبيق السلطة نظام الحماية الجمركية ضد المستوردات المماثلة للإنتاج المحلي يساعد المؤسسات على تصريف إنتاجها واستغلال طاقاتها الإنتاجية وتحقيق مستويات معينة من الأرباح، وعلى العكس من ذلك عندما تكون المنافسة هي السائدة فإن ظروف العمل في المؤسسات المحلية تكون أصعب، وقد تحقق بعض المؤسسات غير الكفوة خسائر مالية بدلا من الأرباح.

وأخيرا فإن مستوى الخدمات والتسهيلات التي تقدمها السلطة إلى المؤسسات يؤثر في مستوى أدائها ومن ثم في أرباحها، فكلما كانت الخدمات والتسهيلات كبيرة وسخية ومتنوعة كلما أدى ذلك إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي زيادة مستويات الأرباح لديها والعكس صحيح. وهكذا نجد بأن مستوى كفاءة الأداء في المؤسسات يتأثر بدرجة كبيرة بالسياسات التنافسية التي تطبقها السلطة المعنية.

### خلاصة الفصل الثاني:

يأخذ الأداء دورا محوريا في تحقيق تنافسية أعلى، من خلال تفاعل عناصره فيما بينها مشكلة أداة تنافسية تستخدمها المؤسسة ضد المنافسين في سبيل تحقيق التفوق عليهم بتطبيق مؤشرات قياس وتقييم الأداء التي تحقق العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء والارتقاء بالأداء التنافسي، وبحكم الأثر الكبير الذي تطبقه ردود أفعال المنافسين، لذا كان من الأجدر لسلطة الضبط تطبيق سياسة تنافسية ناجعة من أجل تنظيم المنافسة وتعزيزها.

**تمهيد:**

لقد اهتمت المؤسسة بمفهوم الأداء باعتباره مدخلا لتحقيق التميز وبناء القدرات التنافسية التي تمكن المؤسسات من التعامل بإيجابية في الأسواق التنافسية ومواجهة الضغوط التنافسية، وتطور الطلب أصبح التوجه نحو تطبيق مفاهيم وتقنيات قياس الأداء سمة حيوية ومطلبا لا غنى عنه في المؤسسة التي أصبح التفوق التنافسي يشكل الجانب الأهم من نشاطها، إلا أن لسلطة الضبط دورا محوريا لضبط المنافسة وتنظيمها، من أجل تطبيق سياسة تنافسية تخفف من الضغوط التنافسية لتحسين الأداء التنافسي للمؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.

إن موضوع قياس وتقييم الأداء للمؤسسة وربطه بعامل المنافسة لا يزال فتيا خاصة فيما يتعلق بمؤشرات قياسه كمية أو نوعية، ومن أجل توضيح أثر المنافسة في تحسين أدائها من خلال الرفع من مختلف المؤشرات التي تحدد مستوى التفوق على المنافسين، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الأداء.
- المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء.
- المبحث الثالث: سياسة المنافسة والأداء.

# الفصل الثالث

تحليل المنافسة في قطاع الهاتف النقال  
في الجزائر والأداء لشركة موبيليس

**تمهيد:**

يعتبر قطاع الهاتف النقال من أهم القطاعات الناجحة بالجزائر لما يشهده من نمو خاطف بفعل تسارع درجة نمو الصناعة فيه ، إلى جانب ملاءمته لتحقيق أحسن العوائد والمردوديات خصوصا مع تفتحه المنافسة، بفعل الإصلاحات التي شهدتها وبخول المتعاملين الأجانب وشركائهم الذين كان لهم الفضل في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وكانت الأساس في بناء مزاياهم التنافسية كقاعدة لإرساء مبدأ التمييز بين هؤلاء، فضلا عن تفاوت مؤشرات أدائهم ، وتعد شركة موبيليس من أهم الشركات العاملة في مجال الاتصالات اللاسلكية، والتي قطعت شوطا كبيرا في مواجهة المنافسة القائمة في قطاع الهاتف النقال، لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل معرفة مدى تأثير المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر على أداء شركة موبيليس بالتطرق إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول: تحليل المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر.
- المبحث الثاني: الدور المحوري لسلطة الضبط للاتصالات السلكية واللاسلكية.
- المبحث الثالث: التحليل الهيكلي للقطاع.
- المبحث الرابع : إسهام المنافسة في تحسين أداء شركة موبيليس.

## المبحث الأول: تحليل المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر

منذ انفتاح قطاع الاتصالات اللاسلكية على المنافسة، عرف سوق الهاتف النقال نموا متزايدا يتماشى ومتطلبات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، هذه الثورة التي انعكست آثارها الجلية على سلوك المستهلك الجزائري، ولعبت الدور الفاعل في ترسيخ ثقافة الهاتف النقال في ذهنه.

### المطلب الأول : الإصلاحات في قطاع الاتصالات في الجزائر

بعد إنشاء شبكة GSM و ظهور الهاتف النقال ، و انتشاره في كل أنحاء العالم، واعتباره مقياسا للتطور و سمة من سمات الحضارة، كان على الجزائر مواكبة هذا التطور، وقد تم فعلا ربط الجزائر لأول مرة بشبكة GSM في جانفي 1999، عن طريق مؤسسة البريد والمواصلات قبل تحولها إلى الشركة التجارية للاتصالات السلكية و اللاسلكية، ومع تزايد الطلب على خطوط الاشتراك في الشبكة، تم تسجيل فارق كبير بين العرض والطلب، وأمام عجز الدولة عن توسيع الشبكة، والتحكم في التكنولوجيات الدقيقة، قامت الوزارة المعنية بإعلان برنامج إصلاحات في برنامج الحكومة المصادق عليه في 29 جانفي سنة 2000، الذي صدر في شهر أوت من نفس السنة، تبنت فيه وضع إصلاحات في العمق لقطاع البريد و المواصلات.

### أولا : الدوافع والأسباب الأساسية للإصلاحات

تعكس الظروف والأوضاع الباعثة على الإصلاحات جملة المعطيات المحلية والدولية التي دفعت بهذا الاتجاه، وهنا يمكن إجمال هذه الأسباب فيما يلي:<sup>1</sup>

- التكيف مع المحيط الدولي و توجيهات الهيئات الدولية الدافعة باتجاه تحرير القطاع وخصصته وفتحه على المنافسة.
- الوضع الحساس الذي وصلت إليه الاتصالات عبر العالم، بفعل انتشار ثورة الانترنت والتكنولوجيا، ومن هنا كان على الجزائر أن تبحث عن السبل الكفيلة لضمان جلب وتمويل الاستثمارات.

<sup>1</sup> أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية ، دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص152.



- العمل على ضمان تنافسية المؤسسات والاقتصاد الجزائري لاعتباره نقطة محورية في إرساء مجتمع المعرفة التي تعد الركيزة الأساسية في إستراتيجية التنمية للبلاد.
- السعي لتدارك التأخير في القطاع، وتقليص الفجوة الرقمية التي تفصل الجزائر عن البلدان المتقدمة بالاستفادة من التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، من خلال جلب أفضل المتدخلين الممكنين من متعاملين ومجهزين وموفري الخدمات المختلفة.
- ولبلوغ الأهداف المسطرة للإصلاحات فقد وضعت الحكومة رزنامة يتم على أساسها إنجاز مختلف مراحل وجوانب الإصلاحات، وفي ظل المحافظة على الخدمة الشاملة قامت بوضع الإطار التشريعي والتنظيمي للإصلاحات الذي يتم بموجبه إعادة تعريف أو تحديد البيئة المؤسساتية والتنظيمية بما يضمن نجاحها والتحرير التدريجي لكل أجزاء السوق، وتسجيل وتحديد شروط الترخيصات والتصريح، وترقية مساهمة الاستثمار الخاص<sup>1</sup>، بالإضافة إلى تنظيم المنافسة على أساس مرحلتين التأهل المسبق والعروض<sup>2</sup>.

### ثانيا : أهداف الإصلاحات

- إن تحرير قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية من خلال تصريح سياسة قطاعية تحدد أولوية الأهداف المسطرة والمتبناة من قبل الحكومة يوم 25 جويلية 2000 ، ومن أهداف سياسة الإصلاحات نذكر ما يلي :
- تطوير عرض الخدمات الهاتفية.
  - تحسين جودة الخدمات المقدمة .
  - تغطية خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية و تكنولوجيات الإعلام للمناطق الريفية والمجموعات الأخرى المحرومة .
  - تطوير شبكة وطنية للاتصالات السلكية و اللاسلكية الفعالة و الموصولة بشبكات الإعلام.
  - ترقية الاتصالات وتكنولوجيا الإعلام لقطاع اقتصادي هام في تقدم اقتصاد تنافسي مفتوح على العالم أين يمثل القطاع جزءا هاما من الناتج القومي الإجمالي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ARPT, final de processus d octroi de la 3 licence de la téléphonie, mobile de morme GSM, ARPT Février 2004.

<sup>2</sup> نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 05 و06 سبتمبر 2006، ص 2 على الموقع : [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)

<sup>3</sup> المرجع السابق نفسه ص 25.

- تحديد إجراءات منح الرخص، وإجراء التحكيم وتسوية النزاعات.

- الفصل بين نشاطي التنظيم، واستغلال و تسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ الأخير، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا وذلك للسهر على حماية المصلحة العامة وعلى وجود منافسة مشروعة في قطاعي البريد والمواصلات، ومنحت وظيفة الاستغلال للمتعاملين حيث أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية، وثانيهما بالاتصالات، فلمؤسسة الأولى ذات طابع صناعي وتجاري "بريد الجزائر"، والثانية خاضعة للقانون الخاص "اتصالات الجزائر".

- الإعلان عن تطبيق سياسات اتصالات شبه حرة في سنة 2000.

- حصول أوراسكوم تيليكوم الجزائر (جيزي / OTA ) في جويلية 2001 على الرخصة الثانية  
1.GS Ml

ويمكن القول بأن كل مهام سلطة ضبط البريد والمواصلات تتمحور حول مهمة رئيسية تتمثل في محاولة ضمان منافسة شرعية بين المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، إلا أننا سنخصص الدراسة حول قطاع الاتصالات اللاسلكية (الهاتف النقال).

### المطلب الثاني : نموذج الاقتصاد الصناعي في قطاع الهاتف النقال في الجزائر

إن اقتصاديات صناعة الهاتف النقال تنحصر في قطاع محدد و لذلك فإنه يخضع إلى نموذج أي الثلاثية (هيكل-سلوك-أداء)، ويمكن إسقاط هذه العلاقة في صناعة الهاتف النقال في الجزائر فيما يلي:

#### 1) ضبط القطاع ⇔ أداء :

بفعل مساهمات سلطة الضبط، فضلا عن تنظيمها للأسواق، وخلق المنافسة العادلة والشفافة، فإنها أسهمت وتسهم بشكل كبير في رفاهية المواطن، فوفقا لذلك تقوم بتسعير الخدمات بالقدر الذي يراعي متوسط دخل الفرد الجزائري.

#### 2) سلوك ⇔ أداء:

<sup>1</sup> عبد الوهاب بن بريكة، نجوى حبة، مرجع سابق، ص 08.

يعمل كل متعامل في قطاع الهاتف النقال بالمبادرة بتقديم خدمة الاتصال بصيغ تتناسب مع العادات الاستهلاكية لمختلف المستهلكين، حيث يسعى كل واحد منهم إلى بيع منتجاته وخدماته باتباع الاستراتيجيات الملائمة لتعظيم الأرباح، والاستحواذ على أكبر حصة سوقية في القطاع، وكسب ولاء الزبائن وتحقيق الكفاءة والفعالية في الموارد المستخدمة من أجل تقوية المركز التنافسي لكل متعامل.

### 3) هيكل $\Leftrightarrow$ أداء

إن استمرار المنافسة في قطاع الهاتف النقال واشتدادها نتج عنها ظهور اشتراكات غير محدودة في الدفع المسبق، وانخفاض الأسعار أكثر فأكثر، وتنويع شبكة المنتجات وخدمات مختلف المتعاملين وتوسعت الترقيات وتنوعت، وتحسنت جودة المنتجات والخدمات المقدمة وتغيرت تركيبة القطاع، كما أن الاقتصاد الجزائري هو المستفيد الأكبر من هذه المنافسة، ويظهر ذلك في من نسبة البطالة، إضافة إلى الفوائد التي يدرها القطاع للخزينة.

### المطلب الثالث: واقع المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر

حتى نتمكن من التعرف على المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر لابد من الإلمام بتعريف المتعاملين في هذا القطاع والمراحل التي مرت بها المنافسة في هذا الأخير.

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

#### أولاً: المتعاملون في قطاع الهاتف النقال في الجزائر

المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر محددة بثلاث متعاملين، ويمكن التطرق إلى هؤلاء المتعاملين فيما يلي:

1) شركة جيزي (OTA): أوراسكوم للاتصالات هي عبارة عن شركة مصرية ظهرت في فترة وجيزة واكتسحت مجال الاتصالات في دول إفريقيا والشرق الأوسط.

جيزي هي فرع من الشركة المصرية تيليكوم التي تأسست في 1998 وجيزي هو الاسم التجاري لأوراسكوم تيليكوم في شبكة GSM في الجزائر وقد بلغ رأس مال تأسيسها ما يصل إلى 4.1 مليار دولار.<sup>1</sup> حصلت جيزي على رخصتها الثانية GSM للعمل في الجزائر في 23 جويلية 2001، وانطلقت تجاريا في 15 فيفري 2002، وشعارها عيش la vie وبمجرد انطلاقتها رسمت أوراسكوم أولوياتها الإستراتيجية وهي تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية، وقد استطاعت أن تغطي كل الولايات في 10 سبتمبر 2003. مشغل شبكة الجزائر للنقال، بحصة سوقية 52.19 % في سنة 2008 و بتغطية شبكية 95 % من سكان 48 ولاية .

**(2) شركة موبيليس (ATM) :** إن شركة موبيليس هي أول شبكة للهاتف النقال في الجزائر خرجت كفرع مستقل عن اتصالات الجزائر في 03 أوت 2003 لتشكل شركة متعددة المساهمين ذات رأسمال قدره 100.000.000,00 دج مقسم إلى 1000 سهم وهي مملوكة بشكل كلي للاتصالات الجزائر.<sup>2</sup> وساهمت في تغطية الشبكة بنسبة 98% من مجموع التراب الوطني حتى تستطيع مواجهة المنافسة، وبلغ عدد مشتركها 10.164 مليون مشترك في سنة 2009، وسنتعرف أكثر بشيء من التفصيل على شركة موبيليس وأدائها حتى نتمكن من تحديد تأثير المنافسة في القطاع على أدائها في المبحث الرابع.

**(3) شركة نجمة (WTA) :** تم تأسيس "الوطنية للاتصالات" بالكويت سنة 1999 ، وهي الشركة الخاصة الأكبر في الكويت، وقد عرفت نموا كبيرا في الشرق الأوسط و كذا دول شمال إفريقيا. نجمة هي الاسم التجاري للوطنية للاتصالات الجزائر، وهي فرع من الشركة الكويتية الوطنية للاتصالات، وتضم فروعها في 14 دولة برأس مال يفوق 10 مليار دولار.

وبدأت نشاطها التجاري في الجزائر في 06 أوت 2004 واستطاعت أن تصل إلى 7.5 مليون مشترك في سنة 2009، واكتمال تغطيتها لجميع مناطق الجزائر بـ 85 %.

### ثانيا : أشكال المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر

<sup>1</sup> Elsa Conesa et autres, Viendi repousse les avances de l'Egyptien Naguib Sawaris, les echos.France, 12/01/2011 , p25.

<sup>2</sup> أطلع عليه يوم 2011/02/24 على الموقع :

Mobilis ,Mobilis Présentation et objectif, http : // [www.mobilis.dz/brochure.ppt](http://www.mobilis.dz/brochure.ppt)

لقد مر قطاع الهاتف النقال في الجزائر بتطورات عدة واكبها خلالها أشكال مختلفة من المنافسة تتمثل في :

### (1) الاحتكار التام (1994 – 2002)

في هذه الفترة كان الاحتكار شبه جامد، لأن إدارة الهاتف النقال غير مستقلة عن شركة اتصالات الجزائر، فأنحصر نشاطها في تغطية احتياجات فئة قليلة جدا من ذوي الدخل المرتفعة، واعتمادها على الدفع البعدي دون السعي لإشباع باقي احتياجات السكان.

وبموجب القانون 03- 2000 ، وتحديدا في 2001/07/11 عرف قطاع الهاتف النقال الجزائري دخول أول متعامل أجنبي "أوراسكوم اتصالات الجزائر" (جيزي)، الذي حصل على رخصة الشبكة في التاريخ السابق، أما اتصالات الجزائر للتسوية (موبيليس) حصلت على الرخصة في 2002/05/26، وذلك ما أدى إلى إنهاء احتكار الدولة على استغلال شبكة الهاتف النقال.

### (2) الاحتكار الثنائي (2002 – 2004)

تميزت هذه الفترة بتواجد موبيليس و جيزي، قبل أوت 2004 كانت المنافسة في هذه الفترة قائمة على إيجاد أفضل العروض وأكثرها ملاءمة لحاجات المستهلك الجزائري وميز تواجد موبيليس وجيزي بقيام موبيليس بإطلاق العرض المتمثل في صيغة الدفع المسبق ، وقيام جيزي بإطلاق عدة أنواع من العروض الجرافية لصيغة الدفع المؤجل.

ولكن بدخول جيزي في 2002/02/15 استطاعت أن تفتك منصب الريادة باستحواذها على أكثر من 70% من الحصة السوقية خلال السنة الأولى من دخولها، وفي 2003/08/03 ظهر المتعامل الوطني اتصالات الجزائر للنقال تحت اسمه التجاري "موبيليس" كفرع مستقل عن اتصالات الجزائر، فقامت بإطلاق خدمة الدفع المسبق سنة 2004 حتى يستطيع مواجهة المنافسة، وتحضيرا لدخول الوافد الجديد "تجمة" الذي منحت له الرخصة في 2003/12/20.

### (3) احتكار القلة (2004 – إلى يومنا هذا) :

بعد منح الرخصة الأولى "لأوراسكوم تليكوم"، والثانية "لاتصالات الجزائر" على سبيل التسوية ، ووفقا لأهداف الإصلاحات منحت رخصة ثالثة للمتعامل الكويتي، وقام هذا المتعامل "الوطنية للاتصالات"، تحت اسمه التجاري "نجمة" باستغلال شبكته لأول مرة في 2004/08/25، وأصبح التنافس قائما على تحسين جودة التغطية، وخدمات الشبكة من ناحية، وعلى إيجاد مختلف الطرق لتمييز العروض، خاصة بعد دخول المتعامل الأخير بأسعار جد مدروسة، وإلى حد الآن يبقى التنافس سعري بعيدا عن مجال المنافسة بقدر ما ينصب على العروض الترويجية من ناحية أخرى .

ويمكن القول بأن وجود قطاع قائم على ثلاث متعاملين، يدل على المنافسة هي منافسة القلة، تحتل جازي القاعدة من حيث أكبر عدد من المشتركين، و الثاني موبيليس التابعة لاتصالات الجزائر للتنافس على الطبقة المتوسطة، و القمة، و تليهما فيما بعد شركة الوطنية للاتصالات "نجمة". أما المؤشر الثاني لمستوى المنافسة في القطاع، كونه احتكار قلة، التأثيرات المتبادلة وردود الفعل المتتالية سواء بالنسبة للقرارات السعرية، وكذلك العروض الترقية تظهر في شكل مواجهة بين المتنافسين الثلاث.

لقد صنفت هيئة من استشاريين عرب من خلال دراسة قاموا بها، أن الجزائر في المرتبة الثالثة بعد كل من الأردن و فلسطين، من حيث درجة المنافسة في قطاع الهاتف النقال في سنة 2006.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح أشكال المنافسة السابقة من خلال الحصص السوقية التي تقدر على أساس عدد المشتركين لدى كل متعامل فيما يلي:

### جدول رقم (3.1): تطور الحصة السوقية في قطاع الهاتف النقال في الجزائر بين (2008/1998)

السنوات المتعامل	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
موبيليس	%100	%100	%100	%100	%30.03	%11.59	%24.10	%35.93	%35.60	%35.17	%28.50
جازي	-	-	-	-	%69.97	%88.41	%70.01	%53.27	%50.15	%48.55	%52.19

<sup>1</sup> Mobilis, le journal N° 2, p 02.

نجمة	-	-	-	-	05.89%	10.81%	14.24%	16.28%	19.31%
------	---	---	---	---	--------	--------	--------	--------	--------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: ARPT. Rapport annuel, 2008 .

من خلال الجدول نلاحظ بأنه في الفترة الممتدة بين ( 2001/1998 ) تسود حالة الاحتكار التام، وبذلك فالحصة السوقية للقطاع استحوذت عليها شركة موبيليس التابعة لاتصالات الجزائر، وبالتالي زيادة عدد المشتركين أي زيادة الطلب وقلة العرض بالنسبة للشركة فهذا ما أدى إلى ارتفاع الأسعار، ذلك ما يعني ضعف الأداء، ولكن بعد دخول المتعامل جيزي في سنة 2002 أصبح القطاع يشهد حالة احتكار ثنائي، فهنا انخفضت الحصة السوقية لموبيليس والتي كانت تقدر ب 100% إلى 30%، وذلك راجع لاستحواذ جيزي حصة سوقية في القطاع بمقدار 69.97% لأن الطلب تزايد على خدمات المتعامل جيزي لانخفاض الأسعار، وفي هذه الحالة يظهر ضعف الأداء، وبعد دخول المتعامل الثالث نجمة في 2004، أي حالة احتكار القلة ورغم شدة المنافسة بين المتعاملين الثلاث مع العلم بأنه لا يوجد اتفاق توافقي بين المتعاملين في القطاع فكل منهم يسعى إلى الدفاع عن مركزه التنافسي وتقويته، فالمتعامل جيزي ما زالت تحتفظ بأكبر حصة سوقية، وبعدها موبيليس ثم المتعامل نجمة رغم دخولها المتأخر إلى الصناعة إلا أنها الوحيدة من بين المتعاملين الثلاث التي بقيت حصتها السوقية في تزايد مستمر، منذ سنة 2004 إلى سنة 2008، فهنا زيادة الطلب أي تضاعف عدد المشتركين وانخفاض الأسعار، وهنا شهد القطاع تحسن في الأداء .

**جدول رقم(3.2) :** تطور عدد المشتركين في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر بين (2009/1998):

السنة	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
موبيليس	18000	72000	86000	100000	135204	167662	1176485	4907960	7476104	9692762	9934000	10164000
جيزي	-	-	-	-	315040	1279265	3418367	7276834	10530826	13382253	14108857	14936000
نجمة	-	-	-	-	-	-	287562	1476561	2991024	4487706	5218926	7500000
المجموع	18000	72000	86000	100000	450244	1446927	4882414	13661355	20997954	27562721	27031472	32600000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: ARPT. Rapport annuel, 2008 .

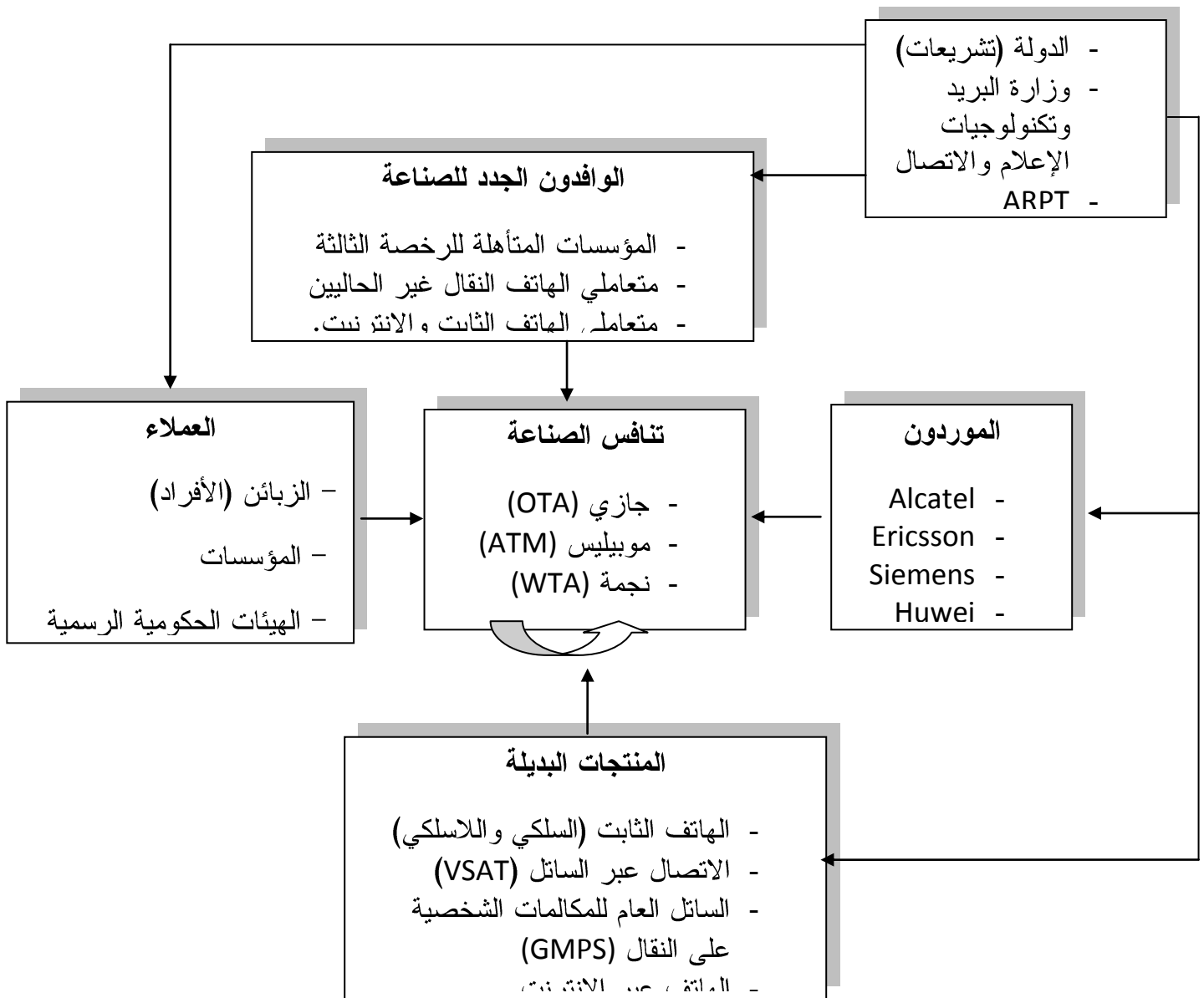
من بيانات الجدول نلاحظ بأن عدد المشتركين قد تضاعف في مرحلة الاحتكار الثنائي تقريبا 40 مرة في سنة 2002 مقارنة بالسنوات السابقة التي شهدت احتكار تام، وتعود الزيادة في عدد المشتركين إلى تخفيض الأسعار في الخدمات التي يقدمها المحتكر من أجل تحقيق أرباح عظمى، وبدخول القطاع مرحلة احتكار القلة شهد القطاع طلبا متزايدا على مختلف العروض والخدمات التي يقدمها المتعاملون في القطاع من خلال انتهاج استراتيجيه تخفيض الأسعار من أجل زيادة الطلب الذي بلغت قيمته 32.6 مليون مشترك في سنة 2009 ، فهذه الزيادة يفسرها توجه الجزائريين بتكنولوجيا الاتصال وأن هذه الخدمة لم تعد موجهة لفئة معينة من المجتمع، بل موجهة للجميع دون استثناء، كما أنها أصبحت تشبع حاجة في نفوسهم، بحيث أصبحت ثقافة الهاتف النقال جزء من الثقافة الاستهلاكية لكل جزائري، غير أنه يلاحظ أن هناك ارتفاع ملحوظ سنة 2009 بسبب الكشف عن هوية بطاقات مسبقة الدفع مجهولة الهوية، فكان حوالي 9% من مجموع 29246642 لم يتم التعرف عليهم، وبالتالي تم توقيف شرائحهم، مما يعني أن هذه العملية كان لها أثرها البالغ، في حين أنه تم توقع أن يصل عدد المشتركين في آفاق 2012 إلى 35 مليون مشترك، ذلك ما يعني تحسن في أداء خدمات القطاع .

#### المطلب الرابع: تحليل القوى المنافسة للجاذبية الصناعية في قطاع الهاتف النقال في الجزائر

يمكن تحديد قوى المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر عن طريق ما يسمى بالنموذج الديناميكي لتحليل المنافسة، أي نموذج بورتر للقوى الخمس كما يظهر في الشكل الموالي:



شكل رقم (3.1) : نموذج بورتر الديناميكي لتحليل المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على M. Porter, *Les Choix Stratégique et concurrence*, op cit, P04.

أولاً : المزاحمة بين مؤسسات القطاع

إن محدودية المنافسة بين المتعاملين يتحكم فيها نمو الصناعة ، وتزايد عدد المشتركين ، ومعدلات الكثافة النقالة وتزايد الطلب، وبذلك انخفضت درجة التنافسية بينهم بعد أربع سنوات من دخول المتعامل الثالث نجمة (WTA)، بسبب التأطير السعري المفروض والاتفاقات البيئية على تثبيت الأسعار بين المتعاملين.

ثانياً: تهديد الداخلين الجدد

يرتبط دخول المنافسين جدد إلى قطاع الهاتف النقال بالجزائر وبقرار الدولة في إصدار الرخص الجديدة، إذ تنهياً وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال لإصدار الرخصة الجديدة المتعلقة بالهاتف النقال من الجيل الثالث، وهذا ما يشكل حواجز قانونية للدخول إلى القطاع فهي تعترم بطرحها للمتعاملين الأجانب كما صرح الوزير في هذا الشأن إذا تطلب الأمر ذلك.<sup>1</sup>

نلاحظ بأن في الفترة الأولى من تاريخ ظهور الهاتف النقال بالجزائر، تسابق المتعاملين الأجانب للحصول على الرخصة الثالثة لشبكة GSM مما أدى إلى ظهور عوائق مالية حيث يعد المبلغ الموجه للاستثمار في هذا القطاع عائقاً أمام دخول منافسين جدد، حيث بلغ إجمالي ما أنفقه المتعاملون الثالث على تطوير عروضهم سنة 2007 ما قيمته 32 مليون أورو، وقد أرفقت هذه العوائق بقرارات الحكومة (رخص) جعلت من قوة تهديد الداخلين الجدد ضعيفة نسبياً.

أما عن المتعاملين المحتملين حالياً يصعب حصرهم، لكن يمكن اعتبار هذه المؤسسات :<sup>2</sup> - الوطنية للاتصالات (الكويت) - MTC (الكويت) - توركسار (تركيا) - أورنج (فرنسا) - تيليفونيك (اسبانيا) - مارك تيليكوم (المغرب) - دوتش تيليكوم (ألمانيا) - MTC (الكويت). التي قدمت عروضها للحصول على الرخصة الثالثة لشبكة GSM كمتعاملين حاليين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> www.mptic.com

<sup>2</sup> ARPT, Communiqué . 23/10/2003

<sup>3</sup> ARPT, Rapport annuelle ,2003 .

ونظرا لتنوع جنسيات المؤسسات ، ذلك ما يعطي مجال لاختيارات المثلى فهذه الأخيرة تبنى على تناسب الوثائق الإدارية لهذه المؤسسات مع شروط الحصول على الرخصة ودفتر الشروط واتفاقية الاستثمار .

### ثالثا: القوة التفاوضية للموردين

يتمثل موردو قطاع الهاتف النقال في المورد الفرنسي Alcatel والسويدي Ericsson والألماني Siemens والموردين الصينيين ZTE و COLTD و Huawei technologie ، وتظهر قوة هؤلاء الموردين في:

**(1) المورد Alcatel:** يقدم هذا المورد الحلول الخاصة بطرق الاتصال التي تسمح للمتعاملين امتلاك وسائل نقل المعطيات الرقمية (صوت، صور..)، ويتواجد في 130 دولة محققا 13.1 مليار أورو سنة 2005، حقق في الجزائر ما قيمة 2.5 مليون أورو كقيمة لربع صادراته، يتعامل أساسا مع (OTA) .<sup>1</sup>

**(2) المورد Ericsson:** وهو يعتبر المورد الأكثر انتشارا في الجزائر حقق ل (ATM) نجاحا معتبرا من خلال تحسين جودة تغطية شبكتها، ابتداء من سنة 2004، وقد بلغ عدد محطاتها 2000 محطة، كما يمدّها بالحلول الخاصة بتجهيزات الاتصال وبالتكنولوجيا المتطورة، يتعامل مع 140 دولة في مجال نقل تكنولوجيا GPR ، U MTS و GS M .<sup>2</sup>

**(3) المورد Siemens:** يتعامل هذا المورد في شبكات الهاتف الثابت والنقال ويعمل في مجال تنصيب المحطات القاعدية، ويتواجد في 19 دولة وبتغطية شاملة لتكنولوجيا GPR ، U MTS و GS M ويتعامل مع كل من (OTA) و (WTA).<sup>3</sup>

**(4) المورد Huawei:** يعتبر أكبر موردي العالم بالشبكات الحديثة لتكنولوجيا الاتصالات، حيث يمد (ATM) بالمنتجات والخدمات والحلول الجديدة الملائمة لحاجاتها والتي تضمن تزايد في عدد زبائنها على المدى الطويل، وهو بذلك يتواجد بأكثر من 100 دولة ويورد ل28 متعامل من بين 50 أكبر المتعاملين العالميين وأكثر من مليار مستخدم ، تجاوزت قيمة مشاريعه بالجزائر 200 مليون دولار.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> تصريحات الوزير خلال مداخلة ألقاها على إشارات القطاع لتقييم إنجازاته السنوية، الجزائر، ديسمبر 2007.

<sup>2</sup> Catalogue officiel de la foire internationale des télécommunication avec Algérie et Djaz,It,2006 ;p12.

<sup>3</sup> [www.siemens.com;page](http://www.siemens.com;page) consultée le 24/02/2011.

<sup>4</sup> Catalogue officiel de la foire internationale des télécommunication ;op.cit. ;p12

ويمكن القول بأن قوة الموردين على المساومة في قطاع الهاتف النقال بالجزائر لا يشكل أي خطر على المتعاملين نتيجة قلة عدد هؤلاء المتعاملون واعتبارهم كشركاء بحكم نقلهم لمعارفهم، كفاءاتهم وخبراتهم للمتعاملين.

#### رابعاً: القوة التفاوضية للمشتريين

يتنوع العملاء في قطاع الهاتف النقال بالجزائر، فبالرغم من سهولة عملية الانتقال من متعامل إلى آخر نتيجة الانخفاض النسبي في أسعار شراء الخطوط، إلا أن زبائن سوق الهاتف النقال بالجزائر لن يشكلوا خطراً على المتعاملين نتيجة ارتفاع معدل نمو الصناعة، وتزايد معدلات الطلب والاستهلاك واضطلاعهم إلى الحصول على خدمات تفوق خدمة الاتصال المجرد، إذ يتطلع هؤلاء إلى خدمات أكثر تطوراً تلائم ثورة المعلوماتية السائدة في أنحاء دول العالم، لذلك وبغرض الحفاظ على حصصهم من الزبائن، يطمح كل متعامل إلى الحصول على رخصة الجيل الثالث لضمان ولائهم، كما أن أخذ أسعار الحصول على الخطوط الهاتفية النقالة بالانخفاض كان نتيجة لظروف المنافسة وليس نتيجة لقوة الزبائن على المساومة، بحكم كون نسبة تحولهم إلى المنتجات البديلة ضئيلة رغم انخفاض تكاليف التبديل.

#### خامساً: تهديد المنتجات البديلة

للهااتف النقال بدائل تؤدي إلى إشباع نفس الحاجة ألا وهي الاتصال ومن هذه البدائل ما يلي :

**1) الهاتف الثابت:** يعتبر الهاتف الثابت كمنتج بديل فقد تزايد عدد مشتركيه ، ومعدلات كثافته رغم تطور الأنماط الاستهلاكية لخدمة الهاتف النقال وتنوعها، ففي حين تم تسجيل معدل كثافة قدره 4.093 مليون مشترك سنة 2009 فإن معدل كثافة بديلة الهاتف النقال قد فاقه حيث سجل مقدار 32.6 مليون مشترك سنة 2009، إلا أن الهاتف الثابت يبقى بعيداً كل البعد عن حل مكان الهاتف النقال كمنتج بديل حتى ولو زاد الطلب على تقنية ADSL .

يوفر الهاتف الثابت لمستخدميه مجموعة من الخدمات منها: إخفاء الرقم أثناء الاتصال، إظهار رقم المتصل، الفاتورة المفصلة، المنبه الأوتوماتيكي، الرسائل الصوتية، تحويل الاتصال.<sup>1</sup>

ويمكن مقارنة عدد مشتركى الهاتف النقال والثابت بين (2009/2000) في الجدول الآتي:

**جدول رقم (3.3):** مقارنة عدد مشتركى الهاتف الثابت والنقال في الجزائر بين (2009/2000)

الوحدة بالملايين

<sup>1</sup> ARPT, Observation des tarifs de communication exercice 2004, mars 2005 ; p04

2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	
4.093	3.760	3.068	2.841	2.572	2.486	2.146	1.950	1.880	1.761	الثابت
32.6	27.03	27.56	20.99	13.67	4.882	1.446	0.450	0.100	0.086	النقال
36.69	30.79	30.63	23.84	16.23	7.369	3.593	2.400	1.980	1.847	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: ARPT. **Rapport annuel, 2008**

من الجدول نلاحظ بأن عدد مشتركى الهاتف الثابت في تزايد مستمر حيث ارتفع من 1.761 مليون مشترك من سنة 2000 إلى 4.093 مليون مشترك، إلا أن عدد مشتركى الهاتف النقال في تزايد متباطئ من سنة 2000 إلى غاية 2003، وذلك بسبب احتكار الدولة لقطاع الهاتف النقال، مما أدى إلى انعدام المنافسة، وبعد فتح المنافسة تزايد عدد مشتركى الهاتف النقال من 4.882 مليون مشترك إلى 32.6 مليون مشترك بين سنتي 2004 و2009، بسبب فتح المنافسة وتشجيعها بين المتعاملين الثلاث.

وبالتالي لا يمارس الهاتف الثابت أي تهديد على خدمات الهاتف النقال، فكثافة هذا الأخير تضاعفت عشرات المرات الهاتف الثابت، لذا يبقى بعيد كل البعد كونه بديل للنقال.

**(2) الاتصال عبر الساتل عبر شبكات VSAT :** هي شبكات للمواصلات السلكية واللاسلكية عبر الساتل، سواتلها ثابتة المدار تعمل على محطة أرضية مركبة على الأرض تدعى ( HUB )، تتولى ضمان الربط اللاسلكي مع السواتل ومراقبة النفاذ إليها، وقد فتح هذا المجال المنافسة منذ سنة 2004، ويتمثل المتعاملون فيه في :

ديفونا الجزائر Divona Algerie : فهي شركة تابعة لموناكو تيليكوم، تحصلت على رخصة VSAT في 25 /02/ 2004.

اوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA تحصلت على الرخصة في 28 /11/ 2004 .

يتعامل هذا المتعامل و سابقه مع الاحترافيين، أغلبهم من البنوك و الشركات الأجنبية و الوطنية". لذلك

لا يشكل الاتصال عبر شبكة VSAT تهديدا حقيقيا للهاتف النقال و المتعامل الثالث في هذا البديل، هو اتصالات الجزائر ATM "منحت لها الرخصة على سبيل التسوية".

**(3) الساتل العام للمكالمات الشخصية على النقال (GMPCS):** و هي مختلفة عن شبكات الهاتف المحمول

نظرا لاختلاف التكنولوجيا المستعملة، وتخضع لنظام الرخص، عبارة عن نظام للمكالمات بتغطية محلية وإقليمية ودولية، تركز على سواتل متحركة أو ثابتة المدار، يمكنه أن يقدم للمشاركين خدمات عديدة

خلاف عملية الاتصال، كخدمات الفاكس، والرسائل، ونقل المعطيات، وفتح هذا المجال على المنافسة بموجب القانون

2000-03، و يتمثل العارضون فيه:

- اتصالات الجزائر التي حصلت على رخصة استغلال الشبكة بتاريخ 2004/01/24. بالإضافة إلى الشركة الفرنسية للاتصالات السلكية و اللاسلكية، النقالة عبر الساتل (FTMSCA) حصلت على الرخصة في نوفمبر 2004.

- الثريا للاتصالات السلكية و اللاسلكية عبر الساتل هي ثالث متعامل في هذا البديل، وهي شركة إماراتية حصلت على الرخصة في 2004/12/01.

وقد قدر عدد المشتركين بـ GMPCS بـ 4631 مشترك سنة 2003، لكن قوة (GMPCS) تبقى محدودة نوعا ما، لارتباطها بفئة الدخل المرتفعة. علما أن نظام الرخصة في VSAT، و GMPCS يكون لمدة عشر سنوات.

**(4) الانترنت :** يمكن إجراء المكالمات الهاتفية عن طريق انتقال الصوت عبر الانترنت أو أي شبكة أخرى تقبل بروتوكول Voice internet Protocol، ويتم انتقال الصوت فيها على شكل حزم من المعطيات بسرعة 512 كيلو بايت / ثا وقد تصل إلى 2 ميغا.

إن فتح المجال للمنافسة أدى إلى انخفاض السعر من 120 دج/سا إلى 60 دج/سا، و تعدد نوادي ومقاهي الانترنت والتي تقدر بـ 5000 مقهى انترنت، ورغم التخفيضات التي برزت في اشتراكات الانترنت ابتداء من أبريل 2008 وصل عدد المشتركين 3500000 مشترك<sup>1</sup>، إلا أن هذا العدد لا يشكل ضغطا على متعاملي خدمة الهاتف النقال، كون كل من المتعاملين أتاح للمشاركين إمكانية الولوج في شبكة الإنترنت، من خلال تكنولوجيا GPRS، و UMTS و قريبا الجيل الثالث، إلى جانب خدمة الـCHAT التي يقترحونها.

مما سبق يمكننا القول أن حالات الإحلال المذكورة سابقا لا تشكل ضغطا حقيقيا لخدمات الهاتف النقال، وهو ما يعكسه عدد المشتركين الذي يظل محدودا إلى حد كبير مقارنة بالهاتف النقال.

<sup>1</sup> ARPT. Rapport annuel, 2008.

**سادسا: ضبط القطاع**

ينعكس دور ضبط القطاع في التأثير على متعاملي الهاتف النقال من خلال :  
وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال "MPTIC"، فهي لديها دور في ضبط القطاع ولكن كوصية في القطاع، و ضبط القطاع يتم من طرف سلطة الضبط فهذه الأخيرة لديها استقلاليتها.

**المطلب الخامس: المجموعات الإستراتيجية في قطاع الهاتف النقال في الجزائر**

رغم أن المتعاملين الثلاث يندرجون تحت قطاع واحد، إلا أن ترتيبهم تتراوح ما بين الريادة و التحدي.

**أولا: جيزي (الشركة الرائدة)**

بأكثر من 50% حصة سوقية سنة 2008، نالت جيزي (OTA) لقب قائد صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، فرغم تفاوت الحصص السوقية من شهر لآخر، و من سنة إلى أخرى، إلا أنها بقيت محافظة على نفس الترتيب، وبفارق بسيط، إن هذا الفارق بينها و بين منافسيها يكون من خلال إستراتيجية دفاعية، تهدف إلى الحفاظ على مركزها التنافسي، بتقوية مراكز منتجاتها، و ترسيخ علامتها لدى مشركيها، ومحاولة إدارة العلاقة معهم، هادفة إلى إقناعهم أنها الأفضل، وأن أيا من منافسيها لا يستطيع خدمتهم بمثل ما تخدمهم به.

**(1) الإستراتيجية التنافسية لجيزي (OTA):<sup>1</sup>**

بامتلاك جيزي 52.29 % من حصة السوق في سنة 2008، أصبحت تسعى دوما إلى الحفاظ على مركزها التنافسي من خلال تطبيق إستراتيجية دفاعية تعتمد على خيار التميز لديها والذي يركز على اعتماد أسلوب خاص للفوترة تبعا لنمط الاستهلاك، مع تقديم فوترة واضحة ومفصلة وعرض خدمات جديدة ومتنوعة للمستهلك، وجودة الخدمة.

<sup>1</sup> Djezzy, Djezzy GSM La Stratégie de développement de marché grand public, Direction Générale de Jerzy, 18et19/12/2004, <http://Djezzy.GSM.Com>, page consultées Le20/03/2011

وللإشارة فهي لم تقم بشن هجومات على منافسيها، وإنما تكتفي بحماية مركزها عند تعرضها لأي هجوم بتقديم أحدث التكنولوجيات كما هو الشأن مثلا مع إدخالها لتكنولوجيا على شبكتها وهو أمر لم يسبق استخدامه في إفريقيا وذلك بناء على اتفاقية مع شريكها المجهز ALCATEL, EDGE في 2001.

### ثانيا : موبيليس (الشركة المتحدية)

قامت موبيليس بتحسين شبكتها، وتنويع عروضها وتخفيض أسعارها، وكانت دوما تسعى للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشتركين، و شعارها "الجميع من أجل إرضاء الزبون"، استهدفت موبيليس إستراتيجية عن طريق خدمة الرصيد، والمراقبة "Vigie" حيث تعنى بدراسة كل اقتراحات وانتقادات مشتركي موبيليس المتعلقة بجودة الخدمات المستقبلية، ومعرفة مختلف الحاجات التي يطمح إليها مشتركوها، كذلك في إطار التقرب من الزبون، احتضن مقر الجزائرية للاتصال، أول صالون جزائري للعلاقة مع الزبون من 11 إلى 13 نوفمبر 2008، على أساس أن بناء إستراتيجية للعلاقة مع الزبون يعتبر مكسبا تنافسي. إذ تعتبر موبيليس كل من الجودة، و العروض الترقية والابتكار من المبادئ الأساسية لتفوقها، وتحاول طامحة في توسيع حجم حصتها السوقية في مقابل تقليص حجمها عند القائد، مما ينبئ بدرجة الصراع القائمة، كون موبيليس يتحدى الرائد في الصناعة الخلوية الجزائرية.

### 1) الاستراتيجية التنافسية لموبيليس (AT M) :

لكون موبيليس المنافس المتحدي في السوق فإن إستراتيجيتها توحى بطموحها إلى القيادة من خلال شن هجمات متعاقبة على المنافس القائد تمثلت في تخفيض أسعار المكالمات، و إتباع نظام التسعيرة الموحدة تجاه كل الشبكات والإطلاق المستمر للعروض الجديدة لكسب أكبر عدد من الزبائن للعروض الجديدة، لذا تعد إستراتيجية هجوم العصابات من أهم الاستراتيجيات المطبقة من طرف موبيليس على المنافس جيزي من أجل استقطاب عدد أكبر من الزبائن من خلال الإعلانات المكثفة.

### ثالثا: نجمة (الشركة المتحدية)

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



إن شركة نجمة طموحة، تريد البقاء و الاستمرار، و هي واعية و مدركة أن السوق الجزائري لم يتشبع بعد، لهذا فهي تسعى إلى تحقيق أكبر عائد، و تسجيل أكبر قدر ممكن من الزبائن، مع توفير حاجياتهم، ومتطلباتهم الدائمة، فالحصة السوقية لنجمة تصنف في المرتبة الثالثة بعد منافسيها جازي و موبيليس، إلا أنها في المقابل المتعامل الوحيد من بين المتعاملين الثلاث، الذي يشهد تزايد مستمر، وبدون تذبذب في الحصة السوقية.

### 1) الإستراتيجية التنافسية لنجمة (WTA) :

منذ أن دخلت نجمة ارتكزت إستراتيجيتها على تحقيق التميز والتفرد، وهي تصنف نفسها الرائد في خدمات متعددة الوسائط (الرسائل المصورة و الإنترنت، تحميل الألعاب و النغمات) ، واستراتيجيتها هي أبعد من إستراتيجية الدفاع، إذ تتعدى ذلك إلى التحدي بشن هجمات على منافسيها ، تتمثل في طرح منتجات جديدة وتطبيق حملات إعلانية واسعة كحملة زيدان "تحبها و نحب اللي يحبها"، وعروضها الترقية، وأسعارها التنافسية التي تقل عن أسعار منافسيها من أجل استدراك الفارق بينها وبين منافسيها من حيث عدد المشتركين.

بالإضافة إلى ذلك تسعى نجمة إلى تطوير كفاءاتها اعتمادا على تنمية مجال مواردها البشرية بانتهاجها لبرنامج تسيير إبداعي، لتحريك الأفكار الأكثر العبقريّة، وهو مجال يفسح للجميع بالتفكير الجماعي، ويمكن للعامل من تقديم فكرته عن طريق استمارة عبر الانترنت، تعرض على هيئة متخصصة للإبداع، وتكون الفكرة المبدعة المقبولة موضوع مقابل تحفيزي معتبر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [www.Nadjma.dz](http://www.Nadjma.dz), page consultée le :24/02/2011.

### المبحث الثاني: الدور المحوري لسلطة الضبط للاتصالات السلكية واللاسلكية

من أجل السماح بالممارسة الفعلية لوظيفة الضبط ومراقبة سوقي البريد والمواصلات من طرف الدولة، فإن مشروع هذا القانون يقضي بإنشاء سلطة الضبط لدى الوزير المكلف بالبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، حيث تضمن هذه السلطة التسيير الأنجع للسوق والمنافسة وكذا الحفاظ على المصلحة العامة ومصالح كافة المستعملين.

### المطلب الأول: التقديم بسلطة الضبط للاتصالات السلكية واللاسلكية

عرف قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتيرة جديدة بعد فتح المجال أمام المستثمرين المحليين والأجانب، والذي استطاع أن يعطي ديناميكية جديدة لهذا القطاع تتماشى مع التطورات التي شهدتها تكنولوجيات الإعلام والاتصال في العالم، فسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية تقوم بدور محوري وحاسم ضمن منظومة الإصلاحات المنتهجة في القطاع، بالإضافة إلى الدور الذي تقوم به فإنها تتعدى إلى المهام الاستشارية، وكذا التمثيلية في الهيئات والمحافل الدولية المختلفة، وللوقوف على حقيقة الدور الذي أهلها لأن تمارس مهامها بنجاح، يمكن التطرق لما يلي :

#### أولاً: نشأتها وطبيعتها القانونية

أنشئت سلطة الضبط للبريد والموصلات السلكية واللاسلكية في إطار تحرير أسواق البريد والموصلات السلكية واللاسلكية، حيث كرس القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000، المحدد للقواعد العامة ذات الصلة بالبريد والموصلات السلكية واللاسلكية، انفتاحها على المنافسة وعلى ترقية مشاركة الاستثمارات الخاصة في هذه الأسواق. فهذه السلطة مقرها كائن بالجزائر العاصمة، فهي تتمتع بالاستقلالية المالية والشخصية المعنوية، كما أنها تخضع للمراقبة الدولية.

ويظهر استقلالها المالي في الموارد المالية الخاصة بها كالأتاوى والمكافآت المحصلة مقابل أداء الخدمات، مساهمات المتعاملين في تمويل الخدمة الشاملة للبريد والموصلات السلكية واللاسلكية و نسبة مالية من ناتج المقابل المالي المستحق عند منح كل رخصة.

### ثانيا : مهامها

تتمثل المهام الرئيسية لسلطة الضبط في الوظائف الأساسية التالية:<sup>1</sup>

- التعاون في إطار مهامها مع السلطات الأخرى وكذا الهيئات الوطنية والأجنبية ذات الهدف المشترك .
- السهر على وجود منافسة فعلية ومشروعة في سوقي البريد والموصلات السلكية واللاسلكية ، والعمل على ترقية واستعادة المنافسة فيهما باتخاذ كافة الإجراءات والتدابير الممكنة.
- السهر على توفير تقاسم منشآت الموصلات السلكية واللاسلكية بمراعاة حق الملكية والمصادقة على العروض المرجعية للتوصيل البيني والفصل في النزاعات ، التي يمكن أن تنشأ عنه وكذا التحكيم في مختلف القضايا من هذا النوع بين المتعاملين.
- إعداد مخطط وطني للترقيم ودراسة طلبات الأرقام ومنحها للمتعاملين.
- منح رخص الاستغلال للمتعاملين واعتماد تجهيزات البريد والموصلات السلكية واللاسلكية المراد استغلالها في القطاع، وتحديد المواصفات والمقاييس الواجب توفرها فيها.

<sup>1</sup>القانون رقم 200-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والموصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، ص 8، ص 9.

- القيام بمهام استشارية لدى الوزير المكلف بالقطاع الذي يستشيرها في جملة قضايا ، كإبداء الرأي حول مختلف القضايا المتعلقة بالبريد والمواصلات ولاسيما ما يتعلق بتحديد التعريفات القصوى الخاصة بالخدمة العامة، وملائمة النصوص التنظيمية للقطاع أو ضرورة اعتمادها وتحضير دفاتر الشروط وتقديم كل توصية للسلطة المختصة قبل منح الرخصة أو تجديدها أو سحبها.

- تساهم في التوازن وفي النمو الاقتصادي وتحقيق الرفاهية وإزالة الفوارق وتحقيق المساواة في تقديم الخدمات بين مختلف المناطق في الوطن الواحد، فتتطور المؤسسات بتلك المناطق وترتفع إيرادات الدولة.

- تساهم بفعالية في إدماج اقتصاديات المناطق المعزولة في الاقتصاد الوطني ، وذلك بفضل قدرته الهائلة في الربط بين مختلف جهات الوطن الأمر الذي يسهل نقل الأخبار والمعلومات الاقتصادية عن الأسواق والمعاملات التجارية.<sup>1</sup>

- إعداد التقارير والإحصائيات العمومية وتقرير سنوي يتضمن وصف نشاطاتها وملخصا لقراراتها وأرائها وتوصياتها مع مراعاة طابع الكتمان وسرية الأعمال ، وكذا التقرير المالي والحسابات السنوية وتقرير تسيير الصندوق الخاص بالخدمة العامة.

وانطلاقا من هنا يمكن تقسيم صلاحيات سلطة الضبط إلى ثلاث محاور وهي: الدور التنظيمي والاستشاري والرقابي.

إن من أبرز الأهداف التي تسعى سلطة الضبط للاتصالات السلكية واللاسلكية إلى تحقيقها تتمثل في الحياد، الاستمرارية، وأخيرا الفعالية والكفاءة.

فالضبط يهدف إلى تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية لتحقيق أهداف الهيئة لتحسين مستوى أداء القطاع والتحكم فيه.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لسلطة الضبط للاتصالات السلكية واللاسلكية

إن سلطة الضبط تتشكل حسب ما يوضحه الهيكل التنظيمي في الملحق رقم 01

#### أولا: مجلس الإدارة:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>دليلية نيتام، تسويق خدمة الطرود البريدية في قطاع البريد والمواصلات ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2001/2002 ، ص66 ، ص67.

<sup>2</sup> عائشة نشادي، إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2004/2005 ، ص100 ، ص101 ، ص102 .

يتشكل مجلس الإدارة من سبعة أعضاء يعينهم رئيس الجمهورية من بينهم رئيس المجلس، ويتمتع هذا المجلس بكل السلطات والصلاحيات الضرورية التي تمكنه من القيام بمهامه من خلال السهر على وجود سوق تنافسية مع احترام القانون والتنظيمات والتداول في جميع قضايا الضبط المتعلقة بقطاع البريد والاتصالات ، وكذلك تحديد استراتيجيه وسياسة سلطة الضبط وتسييرها.

### ثانيا: مدير عام

يتولى تسيير السلطة مدير عام يعين بدوره من قبل رئيس الجمهورية، ويتمتع بكامل السلطات التي تخول له في ظل التشريعات السارية المفعول، القيام بمهامه، وتحدد حقوقه وواجباته بموجب النظام الداخلي للمؤسسة.

فهو يتوفر على خمسة مديريات، ويتمتع ضمن الحدود المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها، بكل السلطات لتسيير سلطة الضبط وضمان عملها، فهو يسهر على السير المستمر والمنتظم لسلطة الضبط وتنسيق أعمال المديريات والمصالح المختلفة.

تكمن مهام المدير العام في تنفيذ التوجهات الإستراتيجية والسياسة العامة لسلطة الضبط، وتحديد وتنفيذ

توجهات الإدارة لسلطة الضبط والسهر على وضع وتخصيص بطريقة أفضل الوسائل البشرية والمادية والتنظيمية الضرورية بين الهيئات والهيكل الإدارية للوصول للأهداف المسطرة، والتنسيق مع المجلس بتقديم تقرير عن عمل الهيكل واقتراح للمجلس سنويا مشروع السياسة العامة، وكذا ما تعلق بالسياسة الخاصة والمشاركة في اجتماعات المجلس وتأمين أمانهم، إضافة إلى التقاضي وأخذ التدابير اللازمة.

### ثالثا: الهيكلة الإدارية: تشمل مديريات مختلفة منها: <sup>1</sup>

1. مديرية الإدارة والموارد البشرية.

2.مديرية الاقتصاد والمنافسة .

3.مديرية الشبكات وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية.

4.مديرية الشؤون القانونية.

5.مديرية التوصيل البيني والتكنولوجيات الجديدة.

6.مديرية البريد .

<sup>1</sup> نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، رقم 10 جويلية 2005، ص8، على الموقع : [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)

### المطلب الثالث: دور سلطة الضبط في تنظيم المنافسة في سوق الهاتف النقال في الجزائر

تتولى سلطة الضبط مهمة ضبط القطاع من خلال ممارسة مهام متعددة كانت من صلاحيات الدولة

من قبل.

#### أولا : سياسة سلطة الضبط لتنظيم المنافسة

لقد حققت سلطة الضبط بعد فترة وجيزة من إنشائها من سنة 2000، العديد من الانجازات بفتح المجال أمام المتعاملين ومقدمي الخدمات بشكل تدريجي في الأجزاء السوقية المبرمجة للانفتاح على المنافسة على أساس رزنامة افتتحت من الفترة الممتدة من 2000 إلى 2005، وقد سمح هذا البرنامج الذي تم التقيد به بشكل ناجع بترقية الاستثمار ونمو القطاع .

بتاريخ 2001/07/23 شهد قطاع الهاتف النقال نهاية الاحتكار من طرف الدولة حسب وزير البريد والمواصلات من خلال افتتاح مناقصات منح الرخص ، وقد تم منح الرخص من أجل إقامة واستغلال شبكة عمومية للاتصالات لصالح المتعاملين، وإجراءات لترخيصات والتصريح البسيط فهي تخضع إلى تسجيل وشروط تحددها سلطة الضبط للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية.

وبذلك حققت هذه القفزة في مجال البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية العديد من مناصب الشغل ، ورفعت من مستوى الرفاهية الاجتماعية للمواطن<sup>1</sup>. فمُنحت للمتعاملين رخص إنشاء واستغلال للاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الساتل من نوع VSAT.

وكذا توفير خدمات أخرى منها:

ديفونا الجزائر في 25 فيفري 2004 طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 107-04 في 13 أبريل 2004.

أوراسكوم لاتصالات الجزائر في 28 فيفري 2004 طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 106-04 المؤرخ في 13 أبريل 2004، وتمت بعد ذلك تسوية وضعية اتصالات الجزائر طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 306-04 المؤرخ في 16 سبتمبر المتعلق بالتصديق على رخصة من نوع VSAT لتسوية الوضعية.

الأمر رقم 03-03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى 1424 الموافق لـ 19 جويلية 2003 والمتعلق بالمنافسة.

<sup>1</sup> المرجع السابق نفسه ص03.

المرسوم التنفيذي رقم 05-175 المؤرخ في 03 ربيع الثاني عام 1426 الموافق لـ 12 ماي 2005 يحدد كيفية الحصول على التصريح بعدم التدخل بخصوص الاتفاقات ووضعية الهيمنة في السوق.

قانون رقم 08-12 المؤرخ في 25 جويلية 2008 يعدل ويتم الأمر رقم 03-03 المؤرخ في 19 جويلية 2003. تحديد الأسعار بمستويين سعريين هما :

- المستوى الأدنى الذي لا بد أن لا تقل أسعار المكالمات عنه لحماية المنافسين .

- المستوى الأقصى الذي لا بد أن لا تزيد أسعار المكالمات عنه لحماية المستهلكين .

أعلنت سلطة الضبط أيضا إجراءات جديدة لإعادة تنظيم سوق العروض الترويجية من خلال إعادة تحديد الفترة الزمنية الفاصلة بين كل عرضين متتاليين و منع أية إشهارات كاذبة من شأنها الإضرار بمصلحة الزبائن والمشاركين.<sup>1</sup>

### ثانيا: التوصيل البيني

يعد التوصيل البيني في الجزائر من المبادئ القاعدية للضبط، وقد تم تفسير تطور المنافسة في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية ولاسيما في الهاتفية الثابتة والنقالة وكذا الحال بالنسبة للمتعاملين الجدد بحجم التعامل الناتج بين الشبكات والقدر الهام الذي بلغه رقم مبيعات التوصيل البيني ، وبهذا الصدد فإن ضبط التوصيل البيني يشكل إحدى المهام الأساسية لسلطة الضبط للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية من أجل خلق جو تنافسي وحيوي بين المتعاملين .

فالتوصيل البيني معرف بالخدمات المتبادلة والمقدمة من طرف متعاملان تابعان لشبكات مفتوحة على الجمهور ، والتي تسمح لكافة مستعمليها بالمهاتفة بكل حرية فيما بينهم مهما كانت الشبكات المترابطة أو الخدمات التي يستعملونها.

لقد نص الإطار القانوني والتنظيمي بالتوصيل البيني في الجزائر على أحكام هامة في هذا الميدان التي من خلالها تم الأخذ بعين الاعتبار حقوق وواجبات المتعاملين في ميدان التوصيل البيني، فيظهر واجب

[http:// www.AlgerieNews.com](http://www.AlgerieNews.com)

<sup>1</sup> سلطة الضبط تشدد الرقابة على العروض الترويجية على الموقع :

المتعاملين المهيمنين في السوق في نشر الفهارس المرجعية للتوصيل البيني ، وأخيرا توجيه أسعار متعاملي التوصيل البيني المبنية على الكلفة<sup>1</sup>.

وقد تم إصدار القرارات في منازعات بين أوراسكوم لاتصالات الجزائر واتصالات الجزائر في ميدان التوصيل البيني حيث:<sup>2</sup>

القرار الأول : يتعلق بما يجب دفعه كحق الاستئجار المشترك المسند إلى أوراسكوم لاتصالات الجزائر لدفع الفواتير التي أعدتها اتصالات الجزائر ، على أساس أسعار تقديم خدمة الاستئجار المشترك المتضمنة في فهرسها المرجعي للتوصيل البيني .

القرار الثاني : يتعلق بالنزاع على وجوب دفع ما تم إسقاطه في حساب التوصيل البيني بين المتعاملين أوراسكوم لاتصالات الجزائر واتصالات الجزائر .

القرار الثالث : يتعلق بالنزاع المتعلق بتسديد رصيد فواتير التوصيل البيني بين اتصالات الجزائر وأوراسكوم لاتصالات الجزائر ، بعد أن حملت المتعاملين إلزام تطبيق المبادئ المتوصل إليها بشأن إعداد الفواتير وتسديدها.

القرار الرابع : يتعلق بأسعار روابط التوصيل البيني الواردة في الفهرس المرجعي للتوصيل البيني لاتصالات الجزائر، وعدم تقاسم كلفتها بينها وبين أوراسكوم لاتصالات الجزائر، بذلك ردت سلطة الضبط طلب أوراسكوم لاتصالات الجزائر بالاعتراف بضرر نسبة هذا الأخير إلى الفهرس المرجعي لاتصالات الجزائر للتوصيل البيني وتصحيحه ، كما تقرر تقاسم كلفة المصاريف الشهرية لاستغلال وصيانة روابط التوصيل البيني بين المتعاملين بنسبة 50%.

<sup>1</sup> النشرة الفصلية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، رقم 03 ديسمبر 2005، ص02.

<sup>2</sup> المرجع السابق نفسه، ص03.



### المبحث الثالث: التحليل الهيكلي للقطاع

لقد حددنا هيكل القطاع في دراستنا من خلال العرض والطلب وأداء القطاع.

#### المطلب الأول: تحليل هيكل العرض

إن هيكل العرض في قطاع الهاتف النقال يتحدد على أساس درجة تركيز القطاع وتمييز المنتج، وتحديد الأسعار ثم عوائق الدخول إلى القطاع .

#### أولاً: درجة تركيز القطاع (السوق)

إن درجة المنافسة في قطاع الهاتف النقال تتحدد على أساس عدد المتنافسين في القطاع و تركزهم، بالإضافة إلى النمو المذهل للكثافة الهاتفية النقالة، الذي يترجم نمو الصناعة.

#### 1) قياس التركيز:

بإتباع مقلوب عدد الشركات المتواجدة في الصناعة، وحسب المعطيات لدينا ثلاث شركات، حيث

$$R = \frac{1}{n} = 0.33, \text{ وحسب ما نلاحظ، فإن الأرقام المجردة لا تعطينا المعنى الكامل للتركز. وباعتبار}$$

معيار هرشمان هيرفندال المعيار الأفضل من بين معايير التركيز المطلق و النسبي ارتأينا أن يكون هو

المختار لدينا لقياس نسبة التركيز في هذا القطاع، باعتباره يأخذ بعين الاعتبار كل الأحجام النسبية لجميع المتعاملين، وبذلك نجد قيمة التركيز في صناعة الهاتف النقال في الفترة الممتدة بين 2008/1998.

$$H = \sum_{i=1}^n \left( \frac{X_i}{X} \right)^2 = \sum_{i=1}^n S_i^2 \quad \text{حيث:}$$

$X_i$ : نصيب المنشأة الواحدة من السوق من ناتج الصناعة (الحصة السوقية)،  $X$ : الحصة الإجمالية للصناعة

وبإتباع الحصص السوقية لكل المتعاملين في فترة الدراسة نتحصل على معامل التركيز في الجدول أدناه .

**جدول رقم (3.4):** تطور الحصة السوقية للمتعاملين ومعامل التركيز في قطاع الهاتف النقال في الجزائر

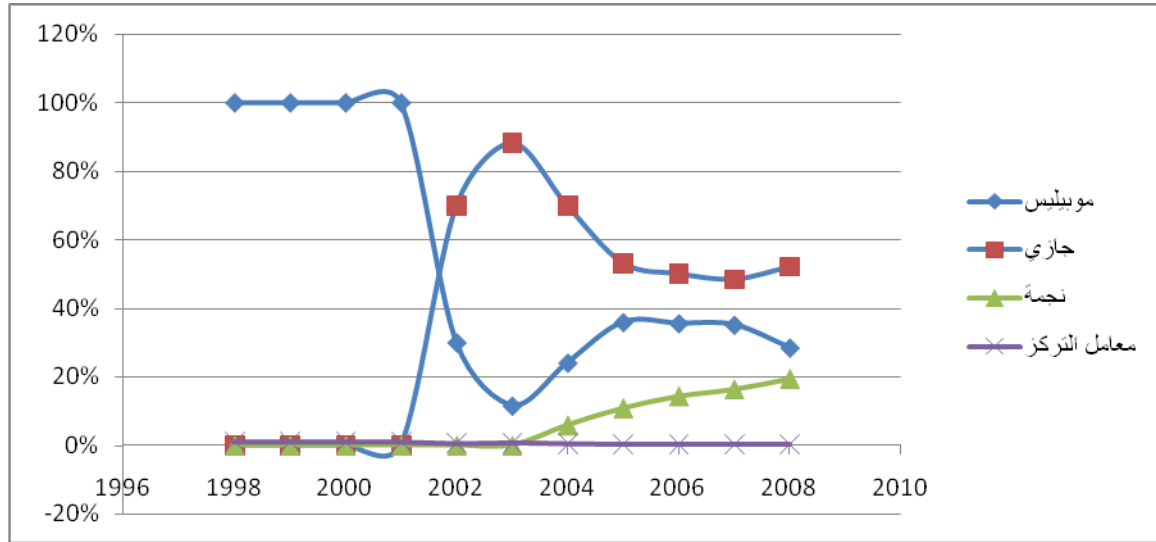
بين (2008/1998).

السنوات المتعامل	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
موبيليس	%100	%100	%100	%100	%30.03	%11.59	%24.10	%35.93	%35.60	%35.17	%28.50
جازي	-	-	-	-	%69.97	%88.41	%70.01	%53.27	%50.15	%48.55	%52.19
نجمة	-	-	-	-	-	-	%05.89	%10.81	%14.24	%16.28	%19.31
معامل التركز	%1	%1	%1	%1	%0.57	%0.79	%0.55	%0.42	%0.39	%0.38	%0.39

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: ARPT. Rapport annuel, 2008

**شكل رقم (3.2):** تطور الحصة السوقية للمتعاملين ومعامل التركيز في قطاع الهاتف النقال في الجزائر بين

(2008/1998)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: ARPT. Rapport annuel, 2008

نلاحظ من الشكل بأن معامل التركيز في الصناعة بلغ 1%، وهي نسبة عالية في الفترة الممتدة بين (1998/2001)، فهنا تسود حالة الاحتكار التام وبالتالي السيطرة الكاملة هنا لشركة موبيليس، كانت نسبة التركيز عالية نتيجة وجود متعامل فقط، وبدخول جيزي استحوذت على السواد الأعظم من المشتركين، وابتداء من سنة 2004، بدأت نسبة التركيز وفق هذا المقياس في الانخفاض نتيجة ارتفاع الحصص السوقية للمتعاملين الآخرين موبيليس و نجمة على حساب المتعامل القائد، حيث كلما انخفضت الحصة السوقية لهذا الأخير لصالح المتعاملين الآخرين و اقتربت الحصص السوقية للمتعاملين الثلاث من بعضها، كلما انخفضت نسبة التركيز.

### ثانيا: تمييز المنتج

يشكل العرض في سوق الهاتف النقال بالجزائر ما يقدمه المتعاملون في القطاع من عروض مختلفة حسب شرائح المجتمع، ذلك ما يعني تشكيلة منتجات متنوعة، حيث نجد عروض الدفع البعدي الموجهة لذوي الدخل المرتفعة والمؤسسات والهيئات العمومية ورجال الأعمال والمشاركين الذين يعتمدون على الاتصالات بشكل كبير، وكذلك عروض الدفع المسبق الموجهة لذوي الدخل المنخفضة، إضافة إلى ذلك خدمات الانترنت وخدمات أخرى، هذا ما يؤدي إلى رفع درجة ولاء المشتركين للمنتجات والخدمات المقدمة من طرف المتعاملين، بذلك يصعب على أي متعامل محتمل دخوله أن يجذب هؤلاء المشتركين لما يتحمله من

تكاليف إضافية، مثل تكاليف الإعلان والتوزيع حتى يكسب ولاء مشتركين جدد، وهذا ما يزيد من صعوبة الدخول للمتعامل المحتمل، وفيما يلي نستعرض تشكيلة المنتجات والخدمات التي يقدمها كل متعامل.

### 1) تشكيلة منتجات موبيليس:

تقدم موبيليس تشكيلة متنوعة من المنتجات لضمان تنافسيتها، حيث تتنوع عروضها في ثلاثة أقسام كما

يلي:

#### 1 - الدفع المسبق:

Mobilis carte: هذا العرض يسمح بالحصول على خط (رقم) هاتف نقال بدون دفع اشتراك شهري، وفي 2006/01/28 أطلق بامتيازات جديدة تخص تسعيرة المكالمات، حيث أصبحت موحدة نحو جميع الشبكات الوطنية ب5دج/30ثا، ومن المزايا المقدمة، إظهار الرقم، تعريفه بالثانية بعد الدقيقة الأولى، الرسائل القصيرة sms، إخفاء الرقم، الرسائل الصوتية، المكالمة المزدوجة، تحويل المكالمات، المكالمات بثلاثة أطراف.<sup>1</sup>

Gosto: هذا العرض يستهدف ذوي الميزانيات المحدودة، نمط التسعيرة بالثانية بعد الثلاثين ثانية الأولى، وتقل أسعار المكالمات كلما أجريت أثناء ساعات الفراغ.<sup>2</sup>

#### 2 - الدفع المؤجل:

Résidentielle: يعتبر أول عرض اشتراك لموبيليس، وتكون الفوترة كل شهرين بدون تسبيق، ويمتاز بانخفاض تكاليفه مع الاستفادة المجانية من العديد من الخدمات.<sup>3</sup>

Forfait: إن العرض الجزافي عبارة عن 8 ساعات من المكالمات محتواة في الاشتراك (الشهرين)، أما في حالة زيادة الاستهلاك على 8 ساعات فيتعين على المشترك دفع قيمة الاتصالات التي أجراها بعد انتهاء رصيد تلك المدة والمشار إليها في الفاتورة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Mobilis, Le Journal N°1 , 2006, P4.

<sup>2</sup> Mobilis, Le Journal N°3 , P7.

<sup>3</sup> Mobilis ,Offre Résidentiel Mobilis ,[http://www.mobilis.dz/offre\\_resid.htm](http://www.mobilis.dz/offre_resid.htm), page consultée le 24/02/2011.

<sup>4</sup> Mobilis ,Offre Forfait Mobilis ,[http://www.mobilis.dz/offre\\_forfait.htm](http://www.mobilis.dz/offre_forfait.htm), page consultée le 24/02/2011

Flotte pour professionnels: أطلق في مارس 2005 هو عرض موجه بالدرجة الأولى للمؤسسات، ويمكن الاستفادة من هذا العرض بالاشتراك على الأقل في 10 خطوط، وتتنخفض أسعار خدمات هذا العرض كلما زاد عدد الخطوط المستغلة من طرف المؤسسة.<sup>1</sup>

### 3 - العروض المختلطة:

Mobicontrol: موجهة أساسا للتحكم في مصاريف الهاتف النقال باشتراكات 1200دج، 3000دج، 5000دج، 8000دج، وتتنخفض أسعار المكالمات كلما زادت قيمة الاشتراك.<sup>2</sup>

Mobilight: تم اقتراح هذا المنتج من طرف موبيليس كي تتكيف مع إمكانيات الزبون المادية، حيث يقدم أسعارا منخفضة للمكالمات وكذا رسائل sms من موبيليس إلى موبيليس، وقد تم الإعلان عن إطلاقه يوم 2005/03/28 وهذا العرض يقدم نفس الخدمات المقدمة في عرض موبيليس البطاقة وتختلف عنه في التعريف.<sup>3</sup>

Mobiposte: هذا العرض مخصص لزبائن الحساب الجاري البريدي (CCP)، إذ يتم اقتطاع مبلغ الاشتراك المختار كل شهر من ccp، كما يمكن الاختيار من بين ثلاث صيغ الملائمة: الصيغة الخضراء 1200دج، الصيغة الصفراء 2000دج، الصيغة الحمراء 3000دج.<sup>4</sup>

### (1) تشكيلة منتجات مؤسسة جيزي:

هناك نوعان من العروض (الخدمات) تقدمها جيزي، حيث تنقسم هذه العروض حسب الفئة الموجهة إلى:

1. العروض الموجهة إلى الأفراد: تشمل كل من الدفع المؤجل والدفع المسبق:

### 1 - الدفع المؤجل:

Djezzy classic: ويسمح هذا العرض بالخدمات المجانية كالرسائل الصوتية، الرسائل القصيرة sms، المكالمات المزدوجة، تحويل المكالمات، إظهار الرقم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Mobilis ,Offre Flotte ,<http://www.mobilis.dz/offre entreprise .htm>, page consultée le 24/02/2011

<sup>2</sup> Mobilis, Le Journal N°3 ,Op.cit. , P7

<sup>3</sup> Mobilis ,Offre Mobilight ,<http://www.mobilis.dz/ Mobilight.htm>, page consultée le 24/02/2011.

<sup>4</sup> Mobilis ,Offre Mobiposte ,<http://www.mobilis.dz/ Mobiposte.htm>, page consultée le 24/02/2011

Djezzy control: يسمح هذا العرض بمراقبة تكاليف المكالمات وقياسها، هذه الصيغة تعرض تشكيلة متنوعة (مراقبة 1000، مراقبة 2000، مراقبة 3000)، حيث تكون هناك فوترة شهرية ثابتة وعند نفاذ الرصيد يمكن التزود ببطاقة تعبئة جازي أو عبر نظام flexy.<sup>2</sup>

DjezzyMillenium: من خلال هذا العرض يمكن الاتصال المجاني وغير محدود نحو كل أرقام جيزي حسب صيغة الاشتراك.<sup>3</sup>

## 2 - الدفع المسبق :

Djezzy carte: إن عرض جيزي البطاقة تكون المكالمات فيه بكل حرية عن طريق تعبئة جيزي يتم تزويد الرصيد، ويمكن الاستفادة من الخدمات الرسائل الصوتية، الرسائل القصيرة sms، المكالمات المزدوجة، إظهار الرقم الدولي، إخفاء الرقم، تخفيض أسعار المكالمات بين الشبكة intra réseau.<sup>4</sup>

ALLO OTA: من مزاياه إمكانية اختيار ثلاثة أرقام مفضلة نحو جيزي ، تبلغ تسعيرة المكالمات نحو 2.99 دج/30ثا، والحصول أيضا على 10 SMS مجانية لكل شهر، ويمكن استخدام البطاقات.

## 2. العروض الموجهة للمؤسسات : تتمثل في :

اشتراقات مؤجلة الدفع: وهي

Djezzy Business: هذا العرض مخصص لرجال الأعمال والاحترافيين من بين أهم المزايا التي يقدمها ما يلي : فاتورة الاستهلاك بالثانية بعد الدقيقة الأولى، يمتاز بانخفاض تسعيرته وهو اشتراك شهري قيمته 1500 دج متضمن ل 210 د و 10 sms تبلغ قيمة المكالمات فيه: 5 دج/د نحو جيزي، 8 دج نحو موبيليس ونجمة و6 دج /د نحو الثابت.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Djezzy,Djezzy Classic ,<http://www.otalgerie.com/produits/djezzyclassic.asp>,page consultée le 24/02/2011.

<sup>2</sup> Djezzy,Djezzy Control, [http://www.otalgerie.com/produits/djezzycontrol. asp](http://www.otalgerie.com/produits/djezzycontrol.asp),page consultée le 24/02/2011.

<sup>3</sup> [http:// www.djezzygsm.com/produit/millinium.asp](http://www.djezzygsm.com/produit/millinium.asp)

<sup>4</sup> Djezzy,Djezzy Carte, [http://www.otalgerie.com/produits/djezzycarte. asp](http://www.otalgerie.com/produits/djezzycarte.asp),page consultée le 24/02/2010.

<sup>5</sup> Djezzy,Djezzy Business, [http://www.otalgerie.com/produits/djezzy business. asp](http://www.otalgerie.com/produits/djezzybusiness.asp), page consultée le 24/02/2011.

Djezzy Business control: يساهم هذا العرض في تزويد الرصيد في أي وقت بواسطة بطاقات التعبئة ، فهذا العرض يجمع بين مزايا الدفع المسبق والمؤجل، يبلغ سعر الدقيقة ضمن هذا العرض 5دج/د نحو جيزي و 8 دج/د نحو موبيليس ونجمة.<sup>1</sup>

Business control plus Djezzy: يقدم هذا العرض اشتراكات شهرية ومصاريف دخول بأسعار أقل وهذا لتلبية رغبات المؤسسات الكبيرة، وكذا لجان الخدمات الاجتماعية والنقابات، وهو يقدم نفس عروض المؤسسة السابقة بينما يختلف في التعريف.<sup>2</sup>

Flotte Djezzy entreprise: إن هذا العرض يسمح بالاستفادة من التخفيضات المطبقة على أسعار مصاريف الدخول وحقوق الاشتراك الشهري، وهذا كلما زاد عدد الخطوط المقتناة، ولهذا العرض نفس مزايا عروض "Djezzy Business" و "Djezzy Business control".<sup>3</sup>

إضافة إلى ذلك نجد بأن جيزي تقدم خدمات متنوعة منها:

- ❖ خدمة رومنيغ : تعطي هذه الخدمة الحق لمالكي خط جيزي بالاحتفاظ بالرقم والتكلم من خلاله في 128 دولة أجنبية وذلك بمقابل مالي يقدر ب30دج.<sup>4</sup>
- ❖ خدمة امتياز: ترتبط هذه الخدمة بقيمة الرصيد المستهلك، إذ كلما زاد الاستهلاك كلما ارتفعت النقاط الممنوحة لتصل إلى قيم معينة تحدد نوع الهدايا المقدمة، وقد ظهرت هذه الخدمة في جوان 2005.
- ❖ خدمة Ranati: تعتبر هذه الخدمة حديثة الاستخدام ، حيث انطلقت في جوان 2006 لخدمة زبائن المتعامل من خلال منحهم لمنحهم لنعمة معينة تستخدم لتمييز هاتفيهم مقابل مبلغ مالي.
- ❖ خدمة الانترنت: اهتم المتعامل جيزي بإدخال خدمة الانترنت إلى شبكته ليربط زبائنه بالعالم الخارجي ويدعم ثقافتهم.
- ❖ اطلاق شريحة الصم والبكم.
- ❖ قرض SOS .

<sup>1</sup> Djezzy,Djezzy Business Control, [http://www.otalgerie.com/produits/djezzy business Control. asp](http://www.otalgerie.com/produits/djezzy%20business%20Control.asp),page consultée le 24/02/2011.

<sup>2</sup> Djezzy,Djezzy Business Control plus, [http://www.otalgerie.com/produits/djezzy business Control plus. asp](http://www.otalgerie.com/produits/djezzy%20business%20Control%20plus.asp),page consultée le 24/02/2011.

<sup>3</sup> Djezzy, Offre Flotte de Djezzy , [http://www.Djezzygsm.com/entreprise/ Offre Flotte de Djezzy. asp](http://www.Djezzygsm.com/entreprise/Offre%20Flotte%20de%20Djezzy.asp),page consultée le 24/02/2011.

<sup>4</sup> جيزي بالأرقام ،مقال برعاية جيزي،جريدة الشروق اليومي ،العدد 14،2007،ص15.

## ❖ خدمة Djezzy Chat.

## (3) تشكيلة منتجات نجمة:

هناك عروض مختلفة تقدمها نجمة تتمثل في:

العروض الموجهة إلى الأفراد: تشمل:<sup>1</sup>

## 1 - الدفع المؤجل:

Nedjma abonnement: يطبق فيها نظام التسعيرة بالثانية بعد الثانية الأولى بما فيها المكالمات الدولية، ومن الخدمات التي يقدمها هذا العرض انترنت مجاني كل يوم جمعة، إمكانية التعبئة ببطاقة التعبئة بعد انتهاء الرصيد، ويضمن المشترك المكاملة المجانية اليومية.

## 2 - الدفع المسبق:

Nedjma plus: سعر شراء الخط 100 دج برصيد أولي قيمته 700 دج صالح لمدة 30 يوما، من مزايا هذا العرض التسعيرة فيه هي الأقل في السوق بـ 3.99 دج/30 ثا نحو كل الشبكات، مكاملة مجانية يومية مدتها 5د.

NedjmaStar: من خلال هذا العرض يمكن اختيار 5 أرقام مفصلة، حيث يتم الاستفادة من تخفيض 50% من تعريفه المكالمات في خدمة "أصدقاء وعائلة" حيث تكون التعريفه انطلاقا من 9 دج للدقيقة في المكالمات الداخلية وانطلاقا من 13 دج للدقيقة في المكالمات نحو الخارج.

العروض الموجهة إلى المؤسسات : تتمثل في :

اشتراكات مؤجلة الدفع: نجد منها:

Nedjma abonnement Entreprise : نفس الاشتراكات الموجهة إلى الجمهور بنفس الخدمات وبأرقام مميزة مع الاستفادة من مجموعة الرسائل القصيرة والمجانية والانترنت كل شهر.

Les forfaits Groupe: تتوفر في هذا النوع من العروض العديد من المزايا كالنفاذ المباشر لخدمة التجوال، وتحويل الرصيد غير المهلك خلال الشهر إلى الشهر الذي يليه، وتسعيرات منخفضة خلال أوقات العمل

<sup>1</sup> [www.nedjma.dz](http://www.nedjma.dz) , page consultée le 24/02/2011.



داخل شبكة نجمة من الساعة السابعة صباحا إلى الرابعة مساء، قيمتها 4.5 دج/د، المشترك يبقى على اتصال دائم مع معاونيه.

### ثالثا : تحديد الأسعار في القطاع

إن شدة المنافسة بين المتعاملين الثلاث جعلت كل منهم يسعى إلى تخفيض أسعاره (سعر شراء الخط، سعر المكالمة) خاصة في مجال خدمة الدفع المسبق باعتبار أن عدد المشتركين في خدمة الدفع المسبق يمثلون 95% من إجمالي المشتركين، وذلك من أجل كسب عدد أكبر من المشتركين والرفع من درجة ولاء المشتركين الحاليين ويمكننا توضيح تطور أسعار المكالمات لكل متعامل في الفترة الممتدة بين (2008/2004) في الجدول والشكل البياني التاليين :

**جدول رقم (3.5) : تطور أسعار المكالمات لكل متعامل في الفترة الممتدة بين (2008/2004)**

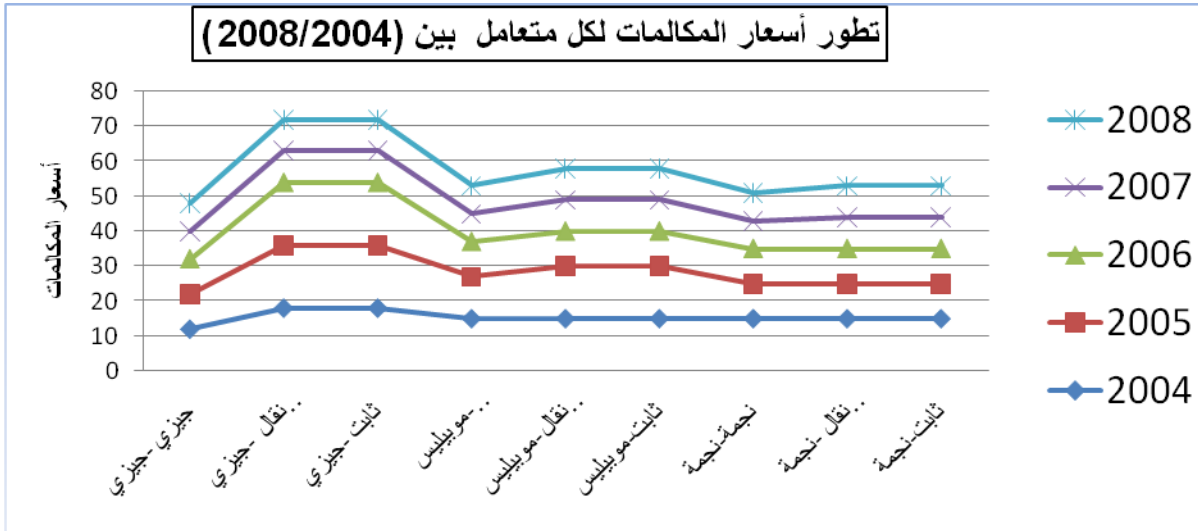
2008	2007	2006	2005	2004	السنوات	
8	8	10	10	12	جيزي- جيزي	المتعامل جيزي
9	9	18	18	18	جيزي- نقال منافس	
9	9	18	18	18	جيزي- ثابت	
8	8	10	12	15	موبيليس- موبيليس	المتعامل موبيليس
9	9	10	15	15	موبيليس- نقال منافس	
9	9	10	15	15	موبيليس- ثابت	
8	8	10	10	15	نجمة- نجمة	المتعامل نجمة
9	9	10	10	15	نجمة- نقال منافس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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: www.arpt.dz

من الجدول نلاحظ بأن أسعار المكالمات عرفت انخفاضا كبيرا في أسعارها، فالمتعامل جيزي فقد انخفض لديها سعر الدقيقة الواحدة من 12 دج إلى 8 دج بالمقابل موبيليس فقد انخفض السعر لديها من 15 دج إلى 8 دج.

وبالتالي فإن الانخفاض الكبير في أسعار خطوط الدفع المسبق والبعدي والمكالمات لا يشجع على دخول متعاملين جدد إلى القطاع ، لأن دخول أي متعامل يكلفه تقديم عروض سعرية مغرية خاصة في مجال خدمة الدفع المسبق، لأن المعيار الأول الذي يضعه المشترك في اختيار المتعامل هو السعر، حيث قد يتعرض المتعاملين في القطاع إلى خسارة في الأجل القصير مؤقتا بهدف التخلص من خطر دخول متعاملين جدد في القطاع، وبالتالي تستطيع فيما بعد رفع السعر مرة أخرى لاستغلال وضعيتها الاحتكارية.

الشكل رقم (3.3) : تطور أسعار المكالمات لكل متعامل بين (2008/2004)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: www.arpt.dz

#### رابعاً: عوائق الدخول في قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائر

تنقسم عوائق الدخول في قطاع الهاتف النقال إلى عوائق دخول اقتصادية وأخرى قانونية وهي كالتالي :

##### (1) العوائق الاقتصادية: نجد منها:

- 1- اقتصاديات الحجم : تعمل مؤسسات القطاع ضمن المستويات الدنيا للتكاليف لتحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم عروضها بشكل عام تتميز بوفورات الحجم، ويرجع ذلك إلى الانخفاض التدريجي في أسعار المكالمات، كلما ازداد عدد الخطوط.
- 2- اتساع السوق : هنا حجم السوق يتحدد على أساس عدد المتعاملين في السوق، إذ كلما زاد عددهم وتشابهت منتجاتهم زادت الحروب السعرية بينهم واتجهت الأسعار إلى الانخفاض بحكم انخفاضها عن مستوى التكاليف، هذا ما يقف عائقاً أمام تهديد دخول متعامل محتمل.
- 3- الاستثمارات الكبيرة : إن منح الرخصة للاستثمار يوجه للمؤسسة التي تقدم أفضل العروض (الخدمات) من ناحية حجم الاستثمار والآجال وغيرها من الشروط، وتكون مدة هذه الرخص 15 سنة، كما أن دفاتر الشروط للحصول على الرخص تتضمن أيضاً تحديد الآجال التي يسمح فيها بدخول متعامل جديد للصناعة، نظراً للاستثمارات الضخمة التي يتطلبها دخول متعامل جديد .

**4- التوزيع :** تختلف طريقة توزيع المنتجات بين المتنافسين في قطاع الهاتف النقال بإتباع كل منهم إستراتيجية التوزيع المباشر وغير المباشر لكسب ولاء الزبائن، حيث تمتلك جيزي أكثر من 15 ألف نقطة بيع و70 مركزا للخدمات ووكالات تجارية تابعة لها، أما موبيليس تعتمد على الوكالات التابعة لها الموزعة عبر الوطن ووساطة الموزعين في توزيع منتجاتها على أكثر من 10 آلاف نقطة بيع، إلا أن نجمة توزع منتجاتها في أكثر من 5600 نقطة بيع يقوم بالإشراف عليها موزعين وطنيين ووكالات التجارية التابعة لها.

**(2)العوائق القانونية :** تتمثل في الترخيص واستيفاء دفتر شروط الأعباء وفي حالة عدم احترام المتعامل المستفيد من الرخصة للشروط المدونة في دفتر الشروط تعذره سلطة الضبط للاتصالات السلكية واللاسلكية بالامتثال للشروط المحددة في هذه الرخصة في أجل 30 يوما، وفي حالة عدم الامتثال المتعامل للإعذار ولا لشروط الرخصة فإنه يتم تسليط إحدى العقوبتين :

التعليق الكلي أو الجزئي لهذه الرخصة لمدة أقصاها ثلاثين (30) يوما، أما التعليق المؤقت لهذه الرخصة لمدة تتراوح بين شهر إلى ثلاثة أشهر أو تخفيض مدتها في حدود سنة ، وفي حالة عدم امتثال المتعامل عند انقضاء هذه الأجال يمكن أن يتخذ ضده قرار سحب نهائي للرخصة.

### المطلب الثاني: تحليل هيكل الطلب

لقد عرف سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر تطورات سريعة في الكثافة الهاتفية، وسنحاول فيما يلي إبراز الطلب من خلال الإحصائيات المقدمة من طرف سلطة الضبط البريد و المواصلات السلكية واللاسلكية، وقد اعتمدت على مؤشر كثافة استعمال الهاتف النقال لتحديد مدى إشباع حاجات السوق الجزائرية .

#### أولا: تطور المشتركين في خدمة الهاتف النقال في الجزائر

تمثل الكثافة الهاتفية مؤشرا لقياس تطور الطلب في سوق الهاتف النقال، فهنا نسبة التطور بين 2008/1998 تمثل النسبة بين مجموع السكان وعدد مشتركى الهاتف النقال وهي موضحة في الجدول أدناه، حيث أن :

إجمالي المشتركين

الكثافة الهاتفية =


## إجمالي عدد السكان

ويمكن توضيح تطور الكثافة الهاتفية النقالة في الجزائر بين (2008/1998) في الجدول أدناه.

**جدول رقم (3.6) : تطور كثافة مشتركى الهاتف النقال في الجزائر في الفترة الممتدة بين (2008/1998)**

السنة	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
الكثافة%	0.06	0.24	0.28	0.32	1.5	4.67	15.26	41.52	63.6	81.5	79.04

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على : www.arpt.dz

لقد تطورت كثافة مشتركى الهاتف النقال بنسبة معتبرة، في مرحلة احتكار القلة مقارنة بمرحلة الاحتكار التام والاحتكار الثنائي، وذلك بتطور الكثافة الهاتفية من 0.06% في سنة 1998 إلى 79.04% سنة 2008، هذا ما يعني تطور الطلب على خدمات قطاع الهاتف النقال، وبالرغم من أن مؤشر كثافة المشتركين يحسب بسهولة إلا أنه لا يعطي معلومات دقيقة عن المشتركين حيث أن<sup>1</sup> عدد السكان يتضمن العديد من الفئات التي لا يمكنها استعمال الهاتف النقال (كالأطفال الأقل من 5 سنوات)، عدد المشتركين قد يكون مضللاً، حيث نجد أن بعض الأفراد يشتركون لدى أكثر من متعامل والمشاركون ليسوا بالضرورة من سكان الجزائر.

**تطور المشتركين حسب نوعية الدفع :**

يمكن التمييز بين مشتركى قطاع الهاتف النقال حسب نوعية الدفع إلى مشتركى الدفع المسبق ومشتركى الدفع البعدي، ذلك ما يبرزه الجدول أدناه.

**جدول رقم (3.7) : تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر حسب نوعية الدفع بين (2008/2003)**

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008

<sup>1</sup>ARPT, rapport annuel, 2007.

%95.60	%97.01	%97.06	%96.80	%92.47	%81.06	نسبة الدفع المسبق
%04.40	%2.99	%2.94	%3.20	%7.53	%18.94	نسبة الدفع المؤجل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: ARPT. Rapport annuel, 2008

توضح بيانات الجدول تضاعف عدد المشتركين في خدمة الدفع المسبق بينما زيادة عدد المشتركين في خدمة الدفع المؤجل زيادة طفيفة إذا ما قورنت بالدفع المسبق، ويعتبر الجزائريون من زبائن الدفع المسبق، فأكثر من 96% منهم اختاروا الدفع المسبق مقابل 3.2% في الدفع المؤجل، ولم يخفف هذا الاتجاه بدخول المتعامل الثالث (الوطنية لاتصالات الجزائر)، ولا بالمنافسة عبر عروض ترقية المتعاملين الثالث، ورغم أن عروض الدفع المؤجل جد مهمة يظل الزبون الجزائري يفضل الشكل الحر للدفع المسبق، وعدد مشتركيه يفوق أضعافا مضاعفة مشتركى الدفع المؤجل،<sup>1</sup> فهم يفضلون مراقبة أفضل لميزانيتهم والتحرر من الالتزامات التعاقدية، واجتناب عناء تسديد الفاتورة.

### ثانيا: مرونة الطلب

نظرا لاختلاف عروض المتعاملين في قطاع الهاتف النقال بين الدفع المسبق و البعدي واجهتنا صعوبة تحديد مرونة الطلب في القطاع، إلا أنه قمنا بتقدير مرونة الطلب لشركة موبيليس محل الدراسة حسب المعلومات المتوفرة لدينا عن رقم أعمال المؤسسة والأسعار المحددة في الجدول رقم (3.3)، وبذلك توصلنا إلى تقدير مرونة الطلب كما تظهر في الجدول الآتي :

**جدول رقم(3.8): مرونة الطلب لشركة موبيليس في سنة 2007.**

السنة	مرونة الطلب
2007	
-4.25	موبيليس - موبيليس
-6.44	موبيليس - نقال منافس
-6.44	موبيليس - ثابت

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: - جدول رقم (3.3). ARPT. Rapport annuel, 2006 - www.algerie-dz.com

<sup>1</sup> النشرة الفصلية لسلطة الضبط للاتصالات السلكية واللاسلكية رقم 03 ديسمبر 2005، ص05 على الموقع: www.arpt.dz

من خلال قيمة مرونة الطلب السعرية التي تبين بأن الطلب حساس للتغير في السعر حيث تظهر قيمة مرونة الطلب سالبة، تدل على أن الطلب ضعيف المرونة نظرا لطبيعة المنافسة التي تسود في القطاع الذي يشهد احتكار القلة، الشيء الذي يسمح لموبيليس بتحسين القوة السوقية وفرض أسعار مرتفعة لتحقيق أرباح أكبر من الأرباح المحققة حاليا.

### المطلب الثالث: تحليل أداء القطاع

يمكن تحليل أداء قطاع الهاتف النقال في الجزائر باستخدام أهم المؤشرات المعبرة عن ذلك ، وقد قمنا بتحليل هذه المؤشرات حسب المعلومات المتاحة.

#### أولا: الحصة السوقية:

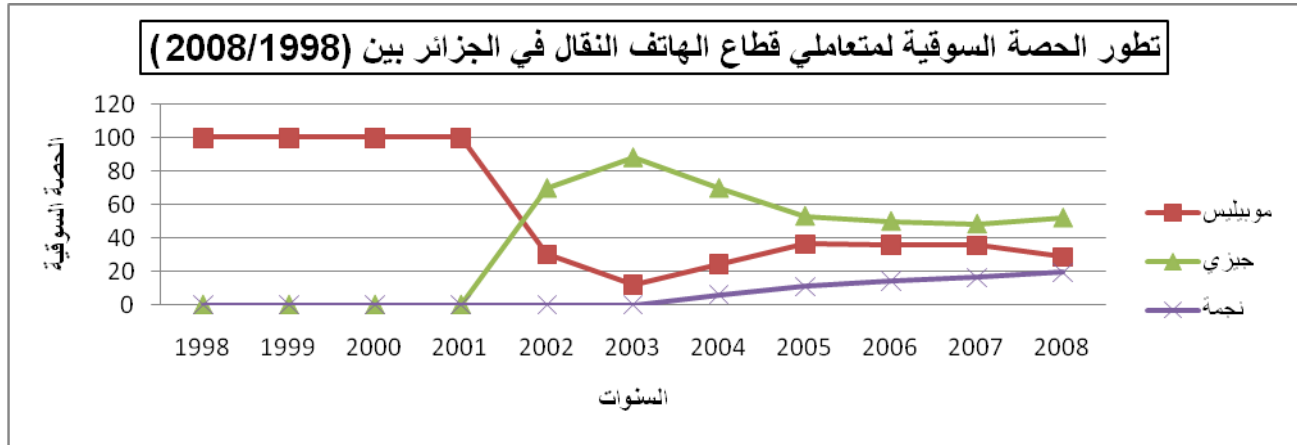
إن الحصة السوقية في قطاع الهاتف النقال نحددها بإجمالي الحصة السوقية للمتعاملين في القطاع كما هي مبينة في الجدول والمنحنى البياني أدناه.

**جدول رقم (3.9) : تطور الحصة السوقية للمتعاملين الثالث في قطاع الهاتف النقال في الجزائر بين (2008/1998)**

السنوات المتعامل	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
موبيليس	%100	%100	%100	%100	%30.03	%11.59	%24.10	%35.93	%35.60	%35.17	%28.50
جازي	-	-	-	-	%69.97	%88.41	%70.01	%53.27	%50.15	%48.55	%52.19
نجمة	-	-	-	-	-	-	%05.89	%10.81	%14.24	%16.28	%19.31

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: ARPT. Rapport annuel, 2008

**الشكل رقم (3.4) : تطور الحصة السوقية لمتعاملي قطاع الهاتف النقال في الجزائر بين (2008/1998)**



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: ARPT. Rapport annuel, 2008

في هذه الحالة تظهر لنا نفس الحالة السابقة التي تطرقنا لها من خلال الجدول رقم ( 3.1 )، حيث يظهر أداء موبيليس ضعيف في فترة الاحتكار التام رغم ارتفاع حصتها السوقية إلى نسبة 100%، وفي مرحلة الاحتكار الثنائي واحتكار القلة الحصة السوقية لموبيليس في تذبذب، إلا أن أدائها في تحسن بسبب دخول المنافسين جيزي ونجمة.

### ثانياً: التقدم التقني

يمكن توظيف نمو العمالة، لقياس الأداء، ونقيس نسبة النمو لعدد عمال القطاع وهو يوضح مدى الاعتقاد على مؤشر التقدم التقني بحيث إذا كان نمو العمال متزايد دل على ذلك على أن هناك تقدم تقني عال، أي اعتماد متعاملي قطاع الهاتف النقال على مختلف الإطارات بمستويات مختلفة والاهتمام بها، ذلك ما يعكس زيادة في الناتج الوطني و تحسن الأداء، ويمكن توضيح نمو العمالة في الجدول أدناه.

**جدول رقم (3.10):** تطور عدد العمال في قطاع الهاتف النقال في الجزائر في الفترة الممتدة بين (2007/2003)

السنة	2007	2006	2005	2004	2003
عدد العمال	7511	6953	5904	5874	4256
نمو العمالة	%8.02	%17.76	%0.51	%38.01	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: ARPT. Rapport annuel, 2007



نلاحظ من الجدول أن نمو العمالة في قطاع الهاتف النقال قد تراجع ، وذلك لاعتماد متعاملي القطاع على التكنولوجيات الحديثة لتقنيات الإنتاج وتنوع الخدمات والعروض المقدمة ، وخدمة التجارة الالكترونية التي بدأت في أوائل عام 2009 لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن تساهم في تطور القطاع، إذ نلاحظ في هذه الصناعة وجود نسبة معتبرة من التطور التقني الذي يترجمه تطور عدد العمال مقارنة بالاستثمارات الضخمة للمتعاملين الثلاث، ذلك ما يعكس تطورا لتقدم التقني بتحسين مستوى أداء مؤسسات القطاع.

### ثالثا: العائدات المحققة من نشاط الهاتف النقال

يحقق الهاتف النقال عائدات جد معتبرة لمتعاملي القطاع، وبالفعل فهي في ارتفاع مستمر على مر الفصول مع الارتفاع المتزايد للمشاركين والخدمات المقدمة، حيث قدرت عائدات المتعاملين في سنة 2006 ب 41.8 مليار دج .

**(1) متوسط العائد المحقق عن كل مشترك :** هو مؤشر يعكس مدى تنافسية المتعاملين الذي يمكن حسابه على أكثر من صعيد، كحسابه على المكالمات، الرسائل القصيرة، الرسائل المصورة، وعلى جميع الخدمات المقدمة على هامش الهاتف النقال ويحسب على متوسط ما يحققه المتعامل الواحد من عوائد عن كل مشترك خلال الشهر معبرا عنه بالدينار والذي يرتفع بمجرد تكثيف الحملات الترقية الخاصة بمختلف الخدمات التي يحسب عليها، وقد بلغت قيمته نهاية سبتمبر من 2006 قيمة 746 دج لكل مشترك في الخطوط الهاتف النقال، حيث سجلت أكبر قيمة بلغت 1007 دج، بعدها ب770 دج ثم ب357 دج. وذلك ما يدل على ارتفاع متوسط العائد في قطاع الهاتف النقال في سنة 2006.

**(2) الدخل الإجمالي:** إن الدخل الإجمالي المحصل عليه في سنة 2006 يقدر ب 113 مليار دج، حيث تعود نسبة 73% منها للمتعامل أوراسكوم لاتصالات الجزائر.

**(3) عائد الأسهم :** في الواقع تتضاعف سوق الأسهم وزيادة قيمة أسهمها في كل من تونس والمغرب، في حين أن السوق الجزائرية للهاتف النقال شهدت أول انخفاض منذ عام 2008، وفقا للأرقام الصادرة عن

سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، وتعتبر جيزي التابعة لشركة أوراسكوم تيليكوم الجزائر الفرع الأكثر ربحية لمجموعة أوراسكوم المصرية بنسبة 92.9% من حصتها في سوق النقال، ولا تزال تتفوق على شركة موبيليس التابعة لاتصالات الجزائر والتي تقدر حصتها في السوق بـ 82.5%، في حين تعود حصة نجمة التابعة لشركة وطنية تيليكوم القطرية بـ 19.3% حصة في سوق الهاتف النقال.<sup>1</sup>

#### رابعاً: الأرباح

يمكن تحليل تطور النتيجة الصافية للمنافسين بين 2005 و 2008 للكشف عن مدى الارتفاع الذي تشهده المؤشرات المالية وبالأخص النتيجة الصافية التي تعكس معدل الربحية، كما هي في الجدول والشكل البياني التاليين:

**جدول رقم (3.11):** تطور النتيجة الصافية في قطاع الهاتف النقال في الجزائر بين (2008/2005)  
الوحدة: مليار دينار

السنة	2005	2006	2007	2008
النتيجة الصافية	12	24	41.382	40.924
نمو النتيجة الصافية	/	1%	72.42%	-1.10%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: ARPT. Rapport annuel, 2008.

- النشرة الفصلية رقم 5 و 6، مرجع سابق، ص 6 على الموقع: www.arpt.dz

توحي النتيجة الصافية بضخامة الأرباح المحققة في قطاع الهاتف حيث تشهد النتيجة الصافية تطور مستمر إلى غاية سنة 2008 تتخفص بمقدار 0.485، قيمة الانخفاض ضئيلة جدا مقارنة بسنة 2007، ذلك ما يعني أن الأرباح في قطاع الهاتف النقال تتسم بالضخامة نتيجة تعدد مصادرها، فاختلاف العروض وتطور الخدمات المقدمة من طرف المتعاملين كفيل باتجاه معدلاتها إلى الأعلى.

وللإشارة فإن نتيجة الصافية الإجمالية للمنافسين حققت تزايدا بين 2005 و 2008، حيث شهدت هذه المرحلة منافسة شديدة، فكل متعامل يسعى لتعظيم أرباحه على حساب المنافسين الآخرين.

#### خامساً: رقم الأعمال

إن رقم أعمال قطاع الهاتف النقال يظهر في تطور مستمر كما هو موضح في الجدول والشكل البياني التاليين:

<sup>1</sup>ياسمينه مرزوق، مقال بعنوان الوطني، جريدة البلاد على الموقع: <http://www.elbiladonline.net/modules.php>.

**جدول رقم (3.12):** تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال في الجزائر بين (2008/2002)

الوحدة : مليار دينار

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
رقم أعمال	14	35	76	120	161	191	215
نمو رقم أعمال	/	%150	%117.14	%57.89	%34.16	18.63	12.56

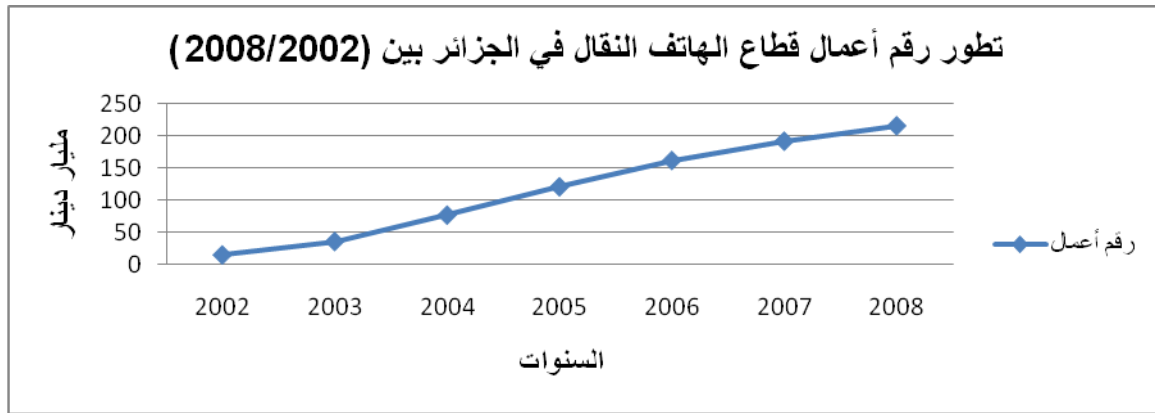
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: ARPT. Rapport annuel, 2008.

ARPT. Rapport annuel, 2006.

من خلال الجدول نلاحظ تطور مستمر في رقم أعمال القطاع بنسبة ضئيلة في الوقت الذي دخلت فيه جيزي كمتعامل ثاني بعد موبيليس ، ولكن بدخول نجمة شهد القطاع تزايدا بنسب كبيرة في رقم الأعمال حيث ارتفعت قيمته إلى 120 مليار دينار بعدما كانت 76 مليار دينار في سنة 2004، ولكن قيمة التغير في رقم الأعمال بين 2002 و2008 تقدر ب 201 مليار دينار، ذلك ما يفسر ديناميكية نشاط المتعاملين في القطاع من حيث حجم المبيعات المحقق بفضل التحكم في أسعار البيع وحجم المبيعات ،مما يعكس حسن أداء القطاع.

**الشكل رقم (3.5):** تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال في الجزائر بين

(2008/2002)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: ARPT. Rapport annuel, 2008.

ARPT. Rapport annuel, 2006.

**سادسا: الناتج الوطني الخام**

يمكن توضيح تطور الناتج الوطني الخام في قطاع الهاتف النقال في الجدول التالي:

**جدول رقم (3.13):** تطور الناتج الوطني الخام في قطاع الهاتف النقال بين (2008/2002)

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008

%2.42	%2.04	%1.90	%1.59	%1.27	%0.69	%0.32	الناتج الخام
%18.62	%7.36	%19.49	%25.19	%84.05	%115.62	/	نمو الناتج الخام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: ARPT. Rapport annuel, 2008.

ARPT. Rapport annuel, 2006.

نلاحظ من الجدول أن نسبة مساهمة قطاع خدمة الهاتف النقال في الناتج الإجمالي الخام سنة 2008 تقدر بـ 2.42%، وهي نسبة معتبرة، بعدما كانت لا تتجاوز 0.32%، وكان هذا الأخير سببا في تفعيل الإصلاحات.

### المبحث الرابع : إسهام المنافسة في تحسين أداء شركة موبيليس

إن شدة المنافسة بين المتعاملين جيزي و موبيليس ونجمة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر تعد مفتاح النجاح التنافسي التي يركز عليها الأداء الأمثل لشركة موبيليس .

#### المطلب الأول: تقديم شركة موبيليس

إضافة إلى ما تطرقنا له سابقا في تعريف الشركة يمكننا عرض أهم المحطات الأساسية في حياة المؤسسة، وخدماتها وأهدافها.

#### أولا: تطور شركة موبيليس

بعد خمس سنوات من نشأة موبيليس فرضت نفسها في السوق الجزائرية رغم شدة المنافسة وتميزت هذه السنوات بما يلي :

جانفي 2004 : موبيليس ترسي هيكلها لكن مع إمكانيات قليلة وفعالية محدودة.

أوت 2004 : يدخل إلى السوق الجزائرية للهاتف النقال المتعامل الثالث نجمة، وهو ثاني منافس لموبيليس بعد جيزي .

نهاية ديسمبر 2004 : موبيليس تحتفل ببلوغ عدد مليون مشترك بعدما كان 250.000 في جوان من نفس السنة.

نهاية جانفي 2005 : وصل عدد المشتركين إلى 1.200.000 مشترك، و 2000 محطة إرسال وأصبحت نسبة تغطية شبكة موبيليس تقدر بـ 50% من التراب الوطن.

بداية 2005 : لموبيليس 600 موظف في مختلف هيئاتها الإدارية، و 2000 رجل بيع، كما شهدت هذه السنة إطلاق عروض خدمية جديدة حيث وفرت لزمائنها خدمتي "GPRS" و "MMS" .

جانفي 2006 : موبيليس تعلن عن وصولها إلى 3 ملايين مشترك.

فيفري 2006 : موبيليس تصل إلى أحسن معدل تغطية وطنية يقدر بـ 71.16 % .

أفريل 2006: إطلاق بطاقة التعبئة الجديدة بـ 200 دج بعدما كانت منحصرة في بطاقات التعبئة بـ 2000 دج، 1000 دج، 500 دج.

18 أفريل 2006 : إطلاق شريحة جديدة لزمائنها الدفع المسبق تحت اسم قوسطو من أجل تقديم مميزات كثيرة لخدمة الدفع المسبق GOSTO.

03 جانفي 2007 : موبيليس تتحصل على أحسن شبكة في الوطن حيث تمكنت من تسيير أيام عيد الأضحى واحتفالات نهاية السنة دون مشاكل في الشبكة حيث وصلت إلى معدل 200 رسالة قصيرة في الثانية .

24 جانفي 2007 : سلطة الضبط تعلن أن شركة موبيليس هي أحسن شبكة للهاتف النقال في الوطن بمعدل تغطية وطنية قدرها 96.70% .

23 جانفي 2008 : موبيليس تعلن عن منتج جديد وهو الانترنت اللاسلكية.

22 فيفري 2008 : موبيليس تمر إلى الترقية الجديد بـ 10 أرقام والذي أقرته سلطة الضبط، وتمت هذه العملية بنجاح.

أكتوبر 2008 : موبيليس تعلن عن عرض جديد للدفع القبلي والبعدي، الذي يمكن من حصول الزبون على العديد من الخطوط المجانية على مدار 24 ساعة .

بالإضافة إلى كل ماسبق قامت الشركة بإطلاق عملية تشجير واسعة النطاق عبر كل التراب الوطني

بالتنسيق مع المديرية العامة للغابات، ورعاية أهم التظاهرات الثقافية من حصص تلفزيونية ملتقيات،

الميكروفون الذهبي، وكذا التظاهرات التي نظمتها وزارة الثقافة والإذاعة الجزائرية، والتلفزيون الجزائري

والجمعية الثقافية كمنظمة للفنك الذهبي.

**ثانيا: الخدمات المقدمة من طرف شركة موبيليس:**

- من خلال مذكرناه سابقا عن نوعية عروض موبيليس يمكن إدراج أهم خدماتها فيما يلي :
- رسائل SMS من وإلى كل متعاملي الهاتف النقال بالجزائر وبالخارج.
- الكشف عن رقم الهاتف.
- المكالمات المزدوجة.
- الرسالة الصوتية.
- التذكير الأوتوماتيكي والمجاني بالرصيد المتبقي بعد كل مكالمات.
- التسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى.
- خدمة التجوال خارج الوطن.
- خدمة الانترنت عبر الهاتف (MMS/GPRS).
- خدمة الرومينغ Roaming: أي تلقي المكالمات والرسائل القصيرة خارج الوطن ، وتوفر هذه الخدمة بتقديم طلب إلى إحدى وكالات موبيليس.
- الفاتورة المفصلة Facture Détaillée : يمكن للزبون أن يتحصل على فاتورة مفصلة لخدمة الدفع عن بعد (mobilis ligne) تمكنه من معرفة كل ما استهلكه ونوع المكالمات التي قام بها.
- الفاتورة الإلكترونية Facture électronique : التي تمكن الزبون من معرفة مستحقاته بالدخول إلى موقع موبيليس الإلكتروني، وإدخال رقم هاتفه ورقم الفاتورة في خانة الفاتورة.

**شبكة موبيليس : شبكة موبيليس تتكون من :**

- 17 مركز تحويل MSC . - 56 قاعدة للمراقبة BSC . - 2050 حصة للربط البيئي BTS.
- 12497 جهاز تخزين TRX . - قاعدة لشبكة ذكية . - قاعدة لخدمة GPRS/MMS.
- قاعدة للرسائل الصوتية - قاعدة للرسائل SMS.

ولتطوير شبكتها انتهجت موبيليس إستراتيجية مضبوطة تسعى من ورائها إلى الزيادة في طاقة قلب شبكتها بالتعاون مع شركة اريكسون، والتوسع في تغطية شبكتها بالتعاون مع شركاء مثل هواوي الصينية ZTE واريكسون.

### ثالثا: أهداف شركة موبيليس

لقد وضعت شركة موبيليس مجموعة من الأهداف يرتبط تحقيقها بكسب رهان المنافسة، ومن ثم تحقيق مستوى أمثل من الأداء ونذكر منها مايلي<sup>1</sup>:

- 1- كسب زبائن جدد للتمكن من استرجاع مكانتها من خلال الزيادة في حجم حصتها السوقية.
- 2- تحسين جودة الشبكة وبلوغ أكبر نسبة من التغطية الهاتفية لسكان الجزائر.
- 3- تصدر قيمة السوق بفضل أحدث التكنولوجيات المستخدمة UMTS و EDGE .
- 4- تحقيق الإبداع في المجال التجاري وإرساء السياسات الاتصالية الفعالة مع الزبائن لضمان ولائهم.
- 5- إرساء ثقافة التحدي من خلال تجنيد الوسائل والطاقات لبلوغ مركز القيادة.
- 6- القيام بالتجديد والابتكار والتحسين المستمر من خلال طرح منتجات جديدة وتنويع العروض المقدمة ضمانا لتنافسيتها.
- 7- خلق معدلات عمل بمقاييس عالمية، عامل لكل 4000 إلى 5000 زبون، وعون صيانة لكل 15 موقع تغطية.

8- تحقيق هامش ربح مقدر ب: - الخام بمقدار 40% من رقم الأعمال.

- الصافي بمقدار 25% من رقم الأعمال.

9-الحصول على شهادة ضمان الجودة ISO 9000.

### **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس**

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار أو البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الأقسام أو الفروع المكونة للشركة، ولاشك أن أحد أسباب نجاح موبيليس يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يتناسب

<sup>1</sup> نبذة عن شركة موبيليس على الموقع : <http://ar.wikipedia.org>

مع مختلف نشاطاتها ويحقق أهدافها المسطرة ، فهو مبني على أساس سلمي وقد تم توضيحه في (الملحق رقم 02).

### أولا : تحليل الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس

يتم إدارة شركة موبيليس من طرف الرئيس المدير العام ويندرج تحته 7 مديريات رئيسية ، حيث تعتبر هذه الأخيرة النواة الرئيسية للمؤسسة تتمثل في :

1-مديرية الموارد البشرية: فهي مكلفة بتنمية وتطوير نظم الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال ، كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة.

2- مديرية المالية : ويقع على عاتقها تسيير خزينة المؤسسة وجمع العمليات الخاصة بها.

3- مديرية العلامة والاتصال : وتهتم بتطوير العلامة والإستراتيجيات الاتصالية بالمؤسسة.

4- مديرية النظام المعلوماتي : فهي تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزود المصالح الأخرى بالمعلومات اللازمة.

5- مديرية الاستراتيجية : تهتم بالشؤون الاستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة.

6- مديرية صفقات المؤسسة : تهتم بالصفقات وعقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع الشركات الأخرى.

7- المديريات الجهوية : مهمتها الإشراف على تسيير ال مديريات الجهوية الثمانية المنتشرة عبر التراب الوطني.

بالإضافة إلى هذه الوكالات هناك موزعين وسطاء هم:

-Algerika-AnepMessageries-Assilou.com-Gts.phone.

إضافة إلى المديريات المذكورة آنفا فإن الهيكل التنظيمي لموبيليس يشتمل أيضا على الأقسام العملية التالية :

(1) قسم تقنيات الشبكة والخدمات : فهو يشتمل على كل من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية.

(2) قسم الشؤون الداخلية : يشتمل على مديرية الشؤون العامة، ومديرية المراقبة النوعية.



(3) قسم السوق العمومية: وشمل كل من مديرية التسويق ومديرية التوزيع ومديري خدمة المشتركين.

أما الديوان: فهو يحتوي على عدد من المستشارين الممثلين للمدير العام وهم:

- المستشار المالي : يتمثل دوره في اتخاذ الإجراءات المالية وإعداد التقارير ومخططات العمل السنوية.

- المستشار التقني. - مستشار الموارد البشرية.

- مستشار مكلف بالشؤون القانونية. - مساعدة خاصة بالرئيس المدير العام.

### المطلب الثالث: قياس وتقييم أداء شركة موبيليس

يمكن قياس وتقييم أداء شركة موبيليس باستخدام أهم المؤشرات تحليل الأداء للمؤسسة، حسب المعلومات المتوفرة لدينا، ومن هنا يمكننا استخدام المؤشرات التالية :

#### أولاً: الحصة السوقية

يمكن توضيح تطور الحصة السوقية لشركة موبيليس في الجدول والشكل البياني أدناه :

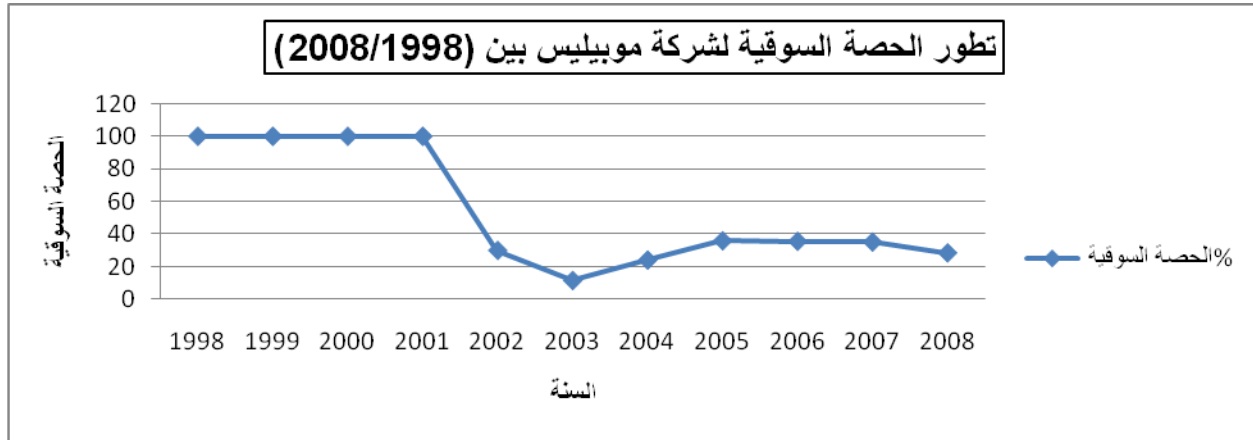
#### جدول رقم (3.14) :تطور الحصة السوقية لشركة موبيليس بين (2008/1998)

السنة	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
الحصة السوقية	%100	%100	%100	%100	%30.03	%11.59	%24.10	%35.93	%35.60	%35.17	%28.5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

ARPT. Report annuel, 2008

#### الشكل رقم (3.6) : تطور الحصة السوقية لموبيليس بين (2008/2000)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

ARPT. Rapport annuel, 2008.

من الشكل نلاحظ بأن الحصة السوقية لموبيليس التابعة لاتصالات الجزائر في تطور مستمر من سنة 1998 حتى سنة 2001، وبعدها انخفضت إلى نسبة 11.59% في سنة 2003، ويعود ذلك لاستقطاب جيزي أكبر عدد من المستهلكين، وكسبه أكبر حصة سوقية، وبدخول نجمة شهدت الحصة السوقية لموبيليس تطورا مستمر إلى غاية سنة 2008 أين انخفضت وقدرت بـ 28.5% واحتلت موبيليس بعد خروجها مستقلة عن اتصالات الجزائر المرتبة الثانية نتيجة لذلك تسعى إلى رفع حصتها السوقية للوصول إلى مستوى أفضل من الأداء.

### ثانيا: التقدم التقني

تمتلك شركة موبيليس موارد بشرية هامة كفؤة ومحفزة، تسعى للحفاظ عليها لمواجهة المؤسسات المنافسة، من أجل الولوج إلى مستوى تحقيق التقدم التقني، والجدول التالي يظهر لنا تطور العمال في شركة موبيليس

**جدول رقم (3.15): تطور عدد العمال لشركة موبيليس بين (2009/2006)**

السنة	2006	2007	2008	2009

عدد العمال	2111	3000	3500	4000
نمو العمالة	/	%42.11	%16.66	%14.28

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: وثائق المؤسسة

من الجدول نلاحظ بأن عدد العمال في شركة موبيليس ارتفع من 2111 عامل في سنة 2006 إلى 4000 عامل نهاية 2009، أي بزيادة 89.48% مقارنة بسنة 2006، منهم عمال دائمين وعمال بعقود مؤقتة، وقد مكنت عمليات التدريب المستمرة من تطوير المهارات حسب مقتضيات التكنولوجيا الحديثة، سمحت عمليات التوظيف بتغطية التراب الجزائري في نقاط البيع المختلفة، ذلك ما يعني بأن هناك تقدم تقني بفضل زيادة عدد العمال، حيث نجد بأن 66% من الموظفين لديهم مستوى جامعي و 29% لديهم مستوى ثانوي و 5% لديهم المستوى المتوسط وهؤلاء يمثلون الإطارات القديمة في الشركة حيث تم الإبقاء عليهم نظرا لخبرتهم، وبالتالي نلاحظ بأن هناك نوع من التطور التقني بزيادة عدد العمال في سنة 2009 مقارنة بسنة 2006 بنسبة 18.89%.

### ثالثا: الكفاءة

سبق وأن تعرضنا لمفهوم الكفاءة في الجانب النظري على أنها الاستغلال الأمثل لموارد الشركة، وبما أننا لم نتمكن من الحصول على المعلومات الكافية لتقدير الكفاءة، فعلى هذا الأساس سنحاول تسليط الضوء على بعض الاجراءات أو السلوكيات التي تدعم مفهوم الكفاءة ف بالنسبة للأسعار فقد شهدت تكاليف خدماتها انخفاضا ملحوظا ومستمر إلى أن وصل إلى مجانية الشريحة سنة 2007، كما استطاعت أن تصل إلى حوالي 10 ملايين مشترك نهاية 2007 حسب آخر تصريحات وزير البريد والمواصلات، وتمكنت من الحصول على 35.60% من سوق الهاتف النقال بالجزائر نهاية 2006. وقلصت موبيليس عملية التغذية المرتدة من وقت الانتظار وخفضت شكاوي المستهلكين إلى حوالي 60%، وبذلك استعادت هذه الشركة ثقة المستهلكين الجزائريين من خلال جودة خدماتها وعروضها المتنوعة إضافة إلى إبرامها العديد من الاتفاقيات مع شركات تشغيل أجنبية مثل شركة فودافون، موريتال وسورياتيل، لتوفير الخدمة للمشاركين في جميع أنحاء العالم علاوة على تسهيل اتصالات الأجانب المتواجدين بالجزائر.

### رابعا: الأرباح

باستخدام العلاقة بين مقياس ليرنر ومرونة الطلب يمكننا التوصل إلى هامش الربح لشركة موبيليس كما هو مبين في الجدول التالي :

**جدول رقم(3.16):** تطور هامش الربح للمكالمات في شركة موبيليس بين (2007/2005)

الوحدة: دج

السنة	2005	2006	2007
هامش الربح			
موبيليس - موبيليس	12.69	20.11	8.27
موبيليس - نقال منافس	-	19.03	5.46
موبيليس - ثابت	-	19.03	5.46

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال بيانات الجدول نلاحظ تطور هامش الربح للمكالمات لنفس المتعامل بين 2005 و2006 بسبب تخفيض السعر بمقدار 2 دج، لكن بعدها ينخفض هامش الربح حيث يقدر بـ 8.27 دج في سنة 2007، وهنا أيضا حدث انخفاض السعر بمقدار 2 دج، وبالتالي قلة عدد المشتركين في المكالمات مع نفس المتعامل مقارنة بسنة 2005 و2006.

وقد شهد هامش الربح انخفاضا أيضا في سنة 2007 مقارنة بسنة 2006 في حالة المكالمات بين موبيليس ونقال منافس (جيزي أو نجمة)، فهنا السعر انخفض بمقدار 1 دج، ذلك ما يعني قلة عدد المشتركين في المكالمات بين موبيليس ونقال منافس، وأيضا هامش الربح المحقق في حالة المكالمات بين موبيليس والهاتف الثابت مساو لهامش الربح المحقق في حالة المكالمات بين موبيليس ونقال منافس . ومن هنا يتوضح لنا بأن الحالة الأولى هي الأفضل أي حالة المكالمات مع نفس المتعامل فهي تحقق هامش ربح أعلى مقارنة بالحالات المذكورة سابقا.

**خامسا: رقم الأعمال**

لقد شهد رقم أعمال شركة موبيليس تطورا ملحوظا كما يوضحه الجدول والمنحنى البياني التاليين.

**جدول رقم(3.17):** تطور رقم أعمال شركة موبيليس بين(2006/2002)

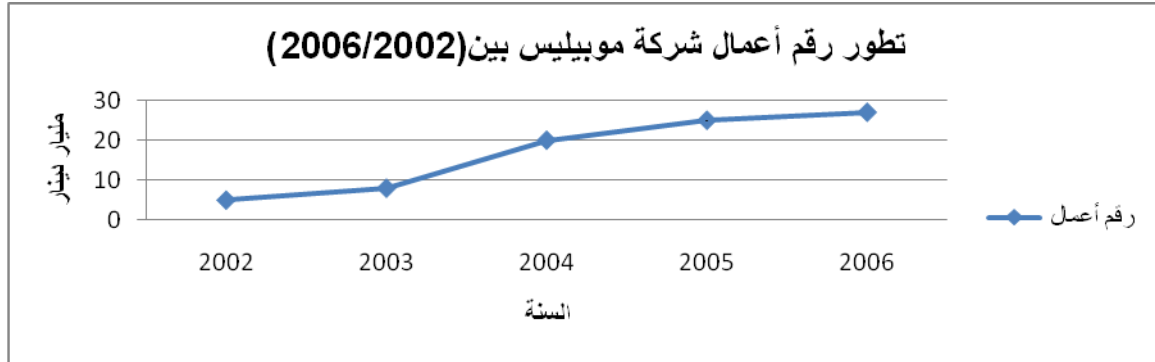
الوحدة : مليار دينار

السنة	2002	2003	2004	2005	2006
رقم أعمال	5	8	20	25	27
نمو رقم أعمال	/	%60	%150	%25	%8

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

ARPT. Rapport annuel ,2006

### الشكل رقم (3.7) : تطور رقم أعمال شركة موبيليس بين (2006/2002)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

ARPT. Rapport annuel ,2006

نلاحظ بأن رقم أعمال المؤسسة في تزايد مستمر في الفترة الممتدة بين 2002 و 2006 حيث ارتفع من 5 مليار دينار سنة 2002 إلى 27 مليار دينار، ذلك ما يعني مساهمة مبيعات المؤسسة في تحسين أدائها، حيث بمرور الوقت بدأت موبيليس تستعيد ثقة الجزائريين وقد تمكنت خلال عام واحد من تحقيق مليون مشترك في نهاية 2004، بعدما كانت تحوز على حوالي 200 ألف مشترك فقط بنهاية 2003 وتغطي شبكة موبيليس حسب تصريحات مسؤوليها تقريبا المساحة الإجمالية للجزائر ، ذلك ما يعني بأن المستهلكين لديهم مستوى عالي من الرضا على عروض وخدمات المؤسسة بفضل أدائها الجيد.

### سادسا : الناتج الوطني الخام

إن الناتج الوطني الخام عرف زيادة معتبرة، ويمكن إبراز ذلك في الجدول أدناه .

### جدول رقم(3.18) :تطور الناتج الوطني الخام لشركة موبيليس بين(2005/2002)

الوحدة : مليار دينار

السنة	2002	2003	2004	2005
-------	------	------	------	------

الناتج الوطني الخام	4.879	8.071	19.77	24.83
نمو الناتج الخام	/	%65.42	%144.95	%25.59

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

ARPT. Rapport annuel, 2008

من خلال بيانات الجدول نلاحظ بأنه زيادة في الناتج الخام حيث تقدر في سنة 2005 ب 24.83 مليار دينار، ذلك ما يعني مساهمة رقم أعمال المؤسسة في الناتج الوطني الخام بشكل كبير، بفضل تخفيض شركة موبيليس في أسعار عروضها، وبالتالي كسب ولاء الزبائن بزيادة اشتراكاتهم، فقد أدى إلى تحسن الأداء نظرا لجودة الخدمات المقدمة والتسهيلات الممنوحة باستخدام تكنولوجيا الانترنت.

### المطلب الرابع: الميزة التنافسية لشركة موبيليس

بتناولنا للمنافسة في القطاع يمكننا تحديد تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية التي تتمتع بها شركة موبيليس عبر الزمن قبل دخول جيزي إلى القطاع كانت اتصالات الجزائر تحتكره، وقد تميزت هذه المرحلة بشبكة تغطية ضعيفة، مما أبقى على الأسعار مرتفعة في تلك المرحلة، وبذلك فإن اتصالات الجزائر لم تكن تمتلك ميزة تنافسية في تلك المرحلة إلا كونها المحتكر للقطاع.

وقد سعت اتصالات الجزائر التحضير لدخول منافس جديد فهي أكثر دراية بالقطاع من جيزي آنذاك، وبما أن شركة موبيليس مؤسسة دولة فلديها امتيازات خاصة في مجال الاتصال والمنافسة بفضل الهياكل التنظيمية الموروثة عن اتصالات الجزائر، فمن الملاحظ أنه أمام موبيليس إمكانيات عديدة لتكوين ميزة تنافسية، خاصة كون الخدمات المتوفرة لا تشبع كافة الاحتياجات، واعتبار الأسعار والتغطية أقل من المستوى المطلوب، وارتباط المشاركين بمتعاملهم ووفائهم لهم مما يعطيهم الأمل في تحسين وضعيتهم.

هذا ما حدث فعلا، حيث أطلقت موبيليس أكثر من 500.000 خط قبل دخول المتعامل نجمة، وعمدت على تخفيض أسعارها تماشيا مع الأسعار السائدة في السوق، وتقديم خدمات الدفع المسبق حتى تواكب منافسيها جيزي ونجمة.

حققت موبيليس ميزة تنافسية بالشراكة مع بريد الجزائر في تقديم خدمة رصيدي أي الاطلاع على الحساب البريدي الجاري، إضافة إلى ذلك في نهاية 2004، تم عرض خدمة "Mobiposte" التي تأخذ مميزات الدفع

المسبق والبعدي، إضافة إلى الاقتطاع المباشر من رصيد المشترك في الحساب الجاري البريدي (ccp)، أي أن قيمة الاشتراك يتم اقتطاعها مباشرة من الحساب البريدي الجاري وتعويضه برصيد من المكالمات، دون حاجة المشترك لشراء بطاقات تعبئة كل مرة، وإنما يقوم باختيار النمط الذي يناسب استعماله للهاتف النقال ودخله وذلك وفق ثلاث أنماط: الأخضر بـ 1200 دج، الأصفر بـ 2000 دج، الأحمر بـ 3000 دج، ويمكن تعبئة الرصيد من بطاقات الدفع المسبق عند الحاجة لرصيد يفوق قيمة الاشتراك الشهري.

واستطاعت موبيليس أن تحقق ميزة تنافسية أخرى في عروض مختلفة كالعرض الجزافي " Offre Forfait"، حيث عرف هذا العرض رواجاً كبيراً نظراً لانخفاض الأسعار التي يقدمها هذا العرض. فبالرغم من الميزة التنافسية المحققة لموبيليس عن طريق الدفع الجزافي، إلا أن هذه الميزة قد تكون غير مضمونة مع الوقت.

وأيضاً في عرض "Mobilis carte" تظهر الأسعار عادية جداً، لكن في نفس الوقت يقترح هذا العرض إمكانية إجراء ثلاث مكالمات مجانية في اليوم، وكذلك عرض "Gosto" يمنح تخفيضات في مستحقات الدخول وأسعار المكالمات الهاتفية في فترات الفراغ، وهذا ما يتناسب مع حاجة المشترك وقدراته المالية، إضافة إلى ذلك فإن هذا العرض يمنح أسعار امتيازيه للأرقام المفضلة داخل نفس الشبكة وحتى خارج الوطن.<sup>1</sup>

كما يصعب في حالات أخرى تحديد وجود ميزة تنافسية من عدمها وذلك لطبيعة القطاع الذي يتميز في السنوات الأخيرة بمعدل نمو مرتفع، مما يسمح بتحسين حصص جميع المتعاملين دون أن تكون لإمكانياتهم التنافسية دوراً رئيسياً، فعند بلوغ القطاع درجة التشبع وبالتالي استقرار معدل النمو، فإن ذلك يؤدي بالمنافسة في القطاع إلى الحد من إمكانية تحقيق ميزة تنافسية معينة، لذلك قد تؤدي إلى البحث عن مصادر بديلة توفر من خلالها جملة من المزايا التنافسية.

### خلاصة الفصل الثالث:

لقد عرف قطاع الهاتف النقال نمواً متسارعاً ليصل عدد المشتركين إلى أكثر من 27 مليون مشترك نهاية 2008، بوجود ثلاثة متعاملين (جيزي، نجمة، موبيليس)، كما أن قطاع الهاتف النقال يتميز بحركية المنافسة والتي تميزت بالاحتكار الذي شهد ثلاث مراحل، الاحتكار التام والاحتكار الثنائي ثم احتكار القلة وهي الحالة

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة.

السائدة اليوم في القطاع، وقد ساهمت سلطة الضبط للاتصالات السلكية واللاسلكية بالتدخل في القطاع بهدف تنظيم المنافسة وتشجيعها، فقد تم استعراض مختلف مؤشرات الأداء المحققة على مستوى الصناعة وعلى مستوى شركة موبيليس، ليتم التطرق في النهاية لمعرفة أسباب تباين النتائج المحققة، حيث جيزي تحتل الصدارة بأكبر حصة سوقية تليها موبيليس ثم نجمة، ورغم أن موبيليس تحتل المرتبة الوسط من حيث الحصة السوقية إلا أنه من المفترض أن تكون الرائدة في القطاع، فقد تسبب الفراغ الفاصل بين فتح سوق الاتصالات في الجزائر، بموجب قانون 2000/03 وإنشاء فرع موبيليس في أوت 2003 في تضييع الشركة فرصة كبيرة في الحصول على حصة سوق معتبرة، وإن ثقافة الشركة النابعة من تراكم الموروث الثقافي للمؤسسة العمومية الجزائرية بصفة عامة، قد أثرت سلبيا على العديد من الأنشطة والممارسات، وهذا ما أدى إلى عرقلة سير الإستراتيجية التنافسية للشركة في ظل احتدام المنافسة، فبالرغم من ذلك تداركت موبيليس أوضاعها بعدم الاستهانة بالمنافسين والأخذ بعين الاعتبار أي تحركات تنافسية تقوم بها المؤسسات المنافسة، وهذا ما يؤهلها للتكيف مع المتغيرات البيئية والانفتاح على محيطها الخارجي، وبالتالي تنمية قدراتها على مجابهة ومواجهة المنافسة الحالية والمحتملة ببلوغ المستوى الأفضل من الأداء، ويعتبر الأداء الحالي لشركة موبيليس مقبولا إلى حد بعيد فهي شركة طموحة لتحقيق أكبر ربح ممكن، وهذا باكتساب مشتركين جدد في السوق، وتسعى إلى هذا من خلال الاستراتيجيات التي تطبقها من تخفيض الأسعار في منتجاتها، إضافة خدمات جديدة للمستهلك، ومع ذلك فإن موبيليس تحاول جاهدة إدراك هذا التأخر وذلك أيضا بإبرام اتفاقيات جديدة مع شركات عالمية ذات سمعة عالمية في ميدان الاتصال وتقوم بالالتحام معها، وتبادل التكنولوجيات لتحسين الكفاءة وجودة المنتجات والخدمات، واستغلال الفرصة في أنها مؤسسة دولة لها امتيازات خاصة في مجال الاتصال والمنافسة.



# الخاتمة

## الخاتمة:

في ظل التطور الكبير للأحداث الاقتصادية توجه الاقتصاديين إلى البحث عن بعض النماذج الاقتصادية التي تمكن من تفسير تلك الأحداث، ومن بين النماذج، نجد نموذج الهيكل-السلوك-الأداء الذي جاء به باحثي الاقتصاد الصناعي، والذي ما زال يحتاج إلى المزيد من التعديلات حتى نتمكن من القيام بالتفسير بالشكل المطلوب. والصناعة التي تحدد قطاع معين هي الأخرى شهدت العديد من التحولات في ظل التطورات البيئية الجديدة التي تعيشها المؤسسة، والتطور المستمر للتكنولوجيات والإندفاع نحو البحث المستمر للأنشطة ذات القيمة المضافة. في ظل عولمة الأسواق، أصبحت المنافسة بين المؤسسات حادة، فأكبر تحدي تواجهه المؤسسات اليوم هو تطوير تنافسيتها، إلا أن لسلطة الضبط دورا في تنظيم قواعد سياسة المنافسة وعلاقة التنافس في الأسواق بما في ذلك القوانين والإجراءات التي تضعها سلطة الضبط للتعامل مع السياسات المضادة للمنافسة التي تتبناها المؤسسات بهدف منع بقية المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع من منافستهم. والمنافسة تلعب دورا بارزا وفعالا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي وإعداد الاستراتيجيات التنافسية وفي مراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائج تتوافق والأهداف المحددة وبالتالي أداء فعال، لأن تحسين الأداء وتطوير وتجديد المؤسسات لم يعد أمرا اختياريا، ولكنه أصبح شرطا جوهريا بالإمكان البقاء والإستمرارية، لذا كان الاهتمام في هذا العصر بقضية تطوير الأداء من المنظور كلي شامل يستهدف في الأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية.

وبفتح المنافسة في قطاع الهاتف النقال عرف هذا الأخير نموا قياسيا خلال الحقبة الأخيرة، إذ ارتفع معدل الولوج على الهاتف النقال، مما سمح للجزائر باستدراك بعضا من التأخر الذي كانت تعرفه في هذا السوق.

ومن خلال التعرض لكل من المنافسة في القطاع والأداء، وتأثير المنافسة في قطاع الهاتف النقال على أداء المؤسسة بالتطبيق على شركة موبيليس، تم التوصل إلى النتائج التالية:

### النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

1- يتعلق هيكل الصناعة بالملامح التنظيمية التي تعمل في ظلها مؤسسات صناعة بلد ما، بالإضافة إلى خصائص التركيب البنائي، التي ترتبط بمعدل نمو الصناعة ونسبة التكاليف، وسعة مجال التميز، وعادة ما تكون هذه الخصائص الفنية والاقتصادية طويلة المدى.

- 2- يتحدد هيكل المنافسة في القطاع حسب عدد المؤسسات المشكلة للقطاع، إمامنافسة تامة، أو منافسة احتكارية، أو احتكار القلة، أو الاحتكار التام.
- 3- امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية من خلال خفض تكاليفها مقارنة بالمنافسين، تحقيق التميز، أو كلاهما مما يمكنها من رفع تنافسيتها.
- 4- تختلف المؤسسات تبعاً لمستواها ورتبتها في الصناعة، واستراتيجياتها وخصائص منتجاتها، التركيز على الجودة، نوع التكنولوجيا المستخدمة، وقنوات التوزيع، وتتشكل تبعاً لذلك في مجموعات إستراتيجية، تنقسم وفقاً إلى مؤسسة رائدة، تابعة، متحديّة، مدافعة.
- 5- هناك ثلاثة أبعاد أو محددات رئيسية متعلقة بهيكل الصناعة، يتمثل الأول في التركيز الصناعي ويقاس بالأهمية النسبية للوحدات المشكلة للقطاع من حيث رأس المال، أو عدد العمال أو قيمة الأصول، وعن العوامل المسببة له تتمثل في عوائق الدخول إلى الصناعة، وهذه الأخيرة كبعد ثان لهيكل الصناعة، إذ أن درجة التركيز المرتفعة ليست دليلاً على سيطرة المؤسسات الكبيرة على مجريات الأمور في الصناعة، ما لم تتوافر حواجز تحول دون زيادة عدد المؤسسات عن حدها الحالي، وقد تعرضنا إلى تقسيمات عوائق الدخول، منها عوائق طبيعية ناتجة عن وضعية الصناعة وهيكل الطلب، وأخرى إستراتيجية تتعلق بسلطة الضبط، بالإضافة إلى عوائق الدخول فالاختلاف في المنتجات، وجعلها متميزة و متفردة هو الآخر مسبب للتركز، ويعتبر هذا كبعد ثالث رئيسي من أبعاد هيكل الصناعة.
- 6- يمكن تطبيق سياسة تنافسية مثلى وناجعة بتدخل سلطة الضبط بإرساء مبادئ المنافسة العادلة التي ترمي إلى تحسين الأداء.

### النتائج المرتبطة بالجانب التطبيقي:

- 1- إن الإصلاحات المنتهجة في قطاع الاتصالات بالجزائر، جعل قطاع الهاتف النقال ينتقل من مرحلة الاحتكار، أين كان المتعامل التاريخي هو المسيطر الوحيد على قطاع البريد و المواصلات سابقاً، ومرحلة الاحتكار الثنائي أين كانت جيزي و موبيليس، وصولاً إلى مستوى منافسة القلة أين التحقت نجمة إلى المعترك التنافسي، إذ كان لهذه الإصلاحات الأثر الإيجابي على المنافسة في القطاع.

- 2- إن واقع المنافسة في قطاع الهاتف النقال ، كون الهيكل احتكار القلة، يتميز بحركية كبيرة وشدتها بين المتعاملين الثلاث بالرغم من حداثة القطاع وقلة المنافسين فيه.
- 3- الاستراتيجيات التنافسية للمتعاملين ، وإن اختلفت ، فإنها تصب كلها في هدف السعي نحو الريادة، والوصول إلى أكبر عدد من المشتركين ، حيث تموّعت ج يزي في مجموعة الريادة ، وذلك باستحوادها على أكبر حصة سوقية ، أما المتعاملان الآخران يقعان في مجموعة المؤسسات المتحدية.
- 4- تشير درجة التركيز الصناعي ، بالإضافة إلى النمو المتسارع للصناعة، وانخفاض التكاليف إلى قلة المزاحمة في القطاع، وبالتالي ملاءمة هيكلية أكبر.
- 5- يقدم متعاملي الهاتف النقال عروضاً متنوعة ومنتجات متميزة تستجيب لمختلف تفضيلات المشتركين باختلاف أذواقهم ، وتحسنت جودة الخدمات وتنوعت وانخفضت أسعار الخطوط والمكالمات، مما أدى إلى تطور الطلب .
- 6- إن عوائق الدخول التي يواجهها أي منافس محتمل تتمثل في العوائق الاقتصادية الخاصة بالقطاع، والعوائق القانونية من خلال قرارات سلطة الضبط للاتصالات السلكية واللاسلكية، والتي تسهر على تنظيم المنافسة لحماية المستهلكين والمنافسين.
- 7- عرف قطاع الهاتف النقال تحسناً في أدائه بتحليل مؤشرات الأداء الأساسية التي تحدد العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء، فهي تعكس مدى تحدي المنافسة القائمة في القطاع بين المتعاملين.
- 8- تعتبر جيزي هي الشركة الرائدة على مستوى القطاع، لكسبها أكبر حصة سوقية، ف الفارق بينها وبين منافسيها يكون من خلال إستراتيجية دفاعية، تهدف إلى الحفاظ على مركزها التنافسي، بتقوية مراكز منتجاتها، و ترسيخ علامتها لدى مشتركها، ومحاولة إدارة العلاقة معهم، هادفة إلى إقناعهم أنها الأفضل.

- 9- تتعرض شركة موبيليس لمنافسة شديدة في القطاع من قبل كل من المتعاملين جيزي ونجمة ، وبذلك فهي تسعى لاستخدام أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، لإستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات لتحقيق الأهداف المحددة.
- 10- تعتبر شركة موبيليس المؤسسة المتحدية على مستوى القطاع ، فهي تسعى لبلوغ الريادة بتحقيق الكفاءة في الاستغلال الأمثل لموارد الشركة، وهذا ما يترتب عنه انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة، وكذلك زيادة الحصة السوقية بتنويع عروضها وتكثيف الإعلانات متنوعة، وتحقيق التقدم التقني، لبلوغ مستوى الأداء المطلوب.
- 11- إن أثر المنافسة في قطاع الهاتف النقال على أداء شركة موبيليس يظهر على المدى المتوسط والطويل.
- 12- رغم أن مؤسسة موبيليس تعتبر أول متعامل في ميدان الاتصال الخليوي، إلا أنها عانت ولا زالت تعاني من حدة المنافسة و لم تستطع كسب الصدارة.
- 13- شهدت شركة موبيليس انخفاض في هامش الربح لشدة المنافسة في القطاع.
- 14- مرونة الطلب ضعيفة لحساسية التغير في السعر.

### اختبار الفرضيات:

انطلاقا من النتائج السابقة تم التوصل إلى اختبار الفرضيات التالية:

#### الفرضية الاولى: للمنافسة تأثير إيجابي على الأسواق، ولسلطة الضبط قدرة على توجيهها.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، حيث أن صمود المؤسسات في وجه المنافسة يتم عن طريق إتباع استراتيجيات تسمح لها بذلك للحد من دخول مؤسسات جديدة للقطاع، ويظهر تدخل سلطة الضبط في تنظيم المنافسة وتشجيعها لتجنب الصراعات بين المؤسسات القائمة لحماية كل من المنافسين والمستهلكين.

#### الفرضية الثانية : تقييم فعالية أداء المؤسسة بالاعتماد على مؤشرات الاقتصاد الصناعي( الربحية،

الكفاءة،التقدم التقني،الحصة السوقية،الإنتاجية)، وإن تقييم الأداء يعد مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق الأهداف المحددة.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، حيث أن قياس وتقييم أداء المؤسسة عن طريق مؤشرات الأداء التي تربط بين هيكل الصناعة والأداء تسمح للمؤسسة ببلوغ المستوى المراد الوصول إليه للأداء التنافسي بالقياس المقارن، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

### الفرضية الثالثة: نفترض أن أداء المؤسسة يتحسن بزيادة شدة المنافسة في القطاع.

هذه الفرضية تعتبر صحيحة ، حيث قطاع الهاتف النقال يشهد منافسة احتكار القلة ، وبذلك استحالة الدخول للمنافسين الراغبين في الدخول ، وبالرغم من قلة عدد المؤسسات في القطاع إلا أن المنافسة تظهر حادة وشديدة بين المتعاملين، مما انعكس على تحسن أداء المتعاملين بالأثر الايجابي على مؤشرات الأداء في القطاع للحفاظ على المركز التنافسي مقارنة بالمنافسين في القطاع ، وبالأخص شركة موبيليس شهدت تحسنا في أدائها مقارنة بالمراحل الأولى التي عرفت فيها ضعف الأداء .

### التوصيات:

انطلاقا من النتائج السابقة نرى ضرورة الأخذ بالتوصيات التالية:

- 1- لابد من فتح المجال للاستثمار في قطاع الهاتف النقال بغية دخول متعاملين جدد لزيادة شدة المنافسة وتشجيعها، والعمل بعد ذلك على تكيف الأوضاع مع المستوى المطلوب من الأداء بدرجة كفاءة وفعالية أعلى من تلك التي يقدمها المنافسون.
- 2- ضرورة اهتمام المتعاملين بتحسين أدائهم بشكل كبير.
- 3- ضرورة الاتجاه نحو الابتكار لأن وتيرة نمو هذا السوق تتجه إلى تماثل جودة الخدمات وكذلك الأسعار.
- 4- إن ضمان شرعية المنافسة بين المتعاملين في الهاتف النقال على مستوى الأسعار ، وبالتالي حماية مستخدمي هذه الخدمة يستلزم إيجاد تسوية للنزاعات بين المتعاملين فيما يخص الربط البيني بالإلزام الصارم تحت رقابة سلطة الضبط بتبني الطرق المعتمدة عالميا لحساب التكاليف في هذا المجال ، فالسوق الجزائري للهاتف النقال الذي خطى خطوات واسعة إلى الأمام من الممكن أن يتقهقر إلى الوراء بفعل تعنت المتعاملين فيما يخص خدمة الربط البيني الضرورية لضمان الاتصال.

- 5- استحداث شركة موبيليس وظيفة البحث والتطوير ، وإحداث التنسيق والتعاون مع الوظائف الأخرى ، خاصة وظيفة التسويق ، من خلال توفير شبكة للاتصال وتبادل المعلومات تعتمد على أحدث الوسائل والتكنولوجيات.
- 6- وجوب الشركة التوجه بالعميل ونشر ثقافة تقوم على اقتناع الموظفين بأن العميل هو بؤرة نشاط الشركة، وتطوير البرامج التدريبية لجعل الموظفين يفكرون كالملاء ، والاقتناع بأن المدلول الحقيقي لنجاح الشركة في المدى الطويل ، إنما يتجلى في درجة رضا الزبائن عنها و عما تقدمه من منتجات لضمان الحد الأدنى من التنافسية الفعالة الذي يدفع المؤسسة نحو التحسين المستمر وتحقيق الكفاءة الإنتاجية وبلوغ أحسن مستوى من الأداء.
- 7- معالجة الشركة شكاوى المشتركين بطريقة أكثر عقلانية وحضارية، بغض النظر عن التكلفة المترتبة على ذلك، لتحقيق رضا العميل والحفاظ عليه.
- 8- ضرورة إجراء استطلاعات دورية، خاصة بشركة موبيليس حول آراء المشتركين عن الشركة والخدمات التي تقدمها ، وذلك برصد كفاءات متخصصة في المجال ، وكذا إجراء دراسات لسوق الهاتف النقال وتشخيص شامل للقطاع.
- 9- وضع الشركة لقاعدة بيانات شاملة للمشاركين، لدعم عملية التعرف على العميل والتي تمثل قاعدة الأنشطة الأخرى.
- 10- التقييم و الرقابة لأداء الشركة ، ويتضمن ذلك تطوير معايير القياس ومقارنة الأداء الفعلي مع تلك المعايير وكشف الانحرافات والقيام بإجراء التصحيحات اللازمة، ورفع التقارير إلى المستويات الإدارية العليا واتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي أي خلل للعملية في المستقبل.
- 11- الربط الفعال لشركة موبيليس بين مواردها وكفاءاتها ، وإنشاء عوامل نجاح أساسية جديدة من شأنها تغيير قواعد المنافسة لصالحها يضمن لها التفوق على منافسيها.

### الآفاق:

بعد قيامنا بمعالجة اشكالية البحث، تبين لنا بعض الإشكاليات التي يمكن أن تكون موضوع بحوث مستقبلية في هذا المجال هي:

- علاقة هيكل صناعة الهاتف النقال بالأداء.

- دراسة نموذج الهيكل- السلوك- الاداء لصناعة الهاتف النقال.
- أثر تغيير قواعد المنافسة على الأداء.



# فائقة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية (الإنتاجية، والكفاءات، التغير التقني، العمل ورأس المال)، ط1، دار البلدية للنشر، عمان، الأردن، 2008.
2. احمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1994.
3. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.
4. أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الاسكندرية، 2007.
5. جيمس جوارنتي، ريتشارد ستروب، الاقتصاد الجزئي، الاختيار العام والخاص، ترجمة محمد عبد الصبور محمد علي، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1987.
6. حسن علي هامان، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
7. رحيم حسن، إستراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.
8. روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير طاهر، دار المريخ، الرياض، السعودية، 1994.
9. زينة غانم عبد الجبار الصفار، المنافسة غير المشروعة للملكية الصناعية، دراسة مقارنة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
10. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، اليازوري، الأردن، 2002.
11. سهير محمد السيد حسن، التحليل الاقتصادي الجزئي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
12. شارلزهل، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر القاهرة، مصر، 2008.
13. صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، لبنان، بيروت، 1970.
14. طارق الحاج، تحليل الاقتصاد الجزئي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
15. طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
16. طلعت الدمرداش، النظرية الاقتصادية، التحليل الاقتصادي الوحدوي، ط1، مصر، 2004.

17. عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلّي، الإسكندرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2004/2003.
18. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الإسكندرية، 1995.
19. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق، المفاهيم - الاستراتيجيات، النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
20. عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي)، ط2، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1999.
21. علي يوسف خليفة، أحمد زوبير جعاطة، النظرية الاقتصادية، التحليل الاقتصادي الجزئي، ط1، الإسكندرية، 2000.
22. فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004.
23. فريدريك تلون، مدخل إلى الاقتصاد الجزئي، ترجمة وردية راشد، المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، بيروت، 2008.
24. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
25. فيليب كوتلر، جاري أرمستروود، أساسيات التسويق، ج2، ترجمة علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2007.
26. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
27. محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، مدخل سلوكي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
28. محمد سحنون، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2003.
29. مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
30. معين القندي الشناق، الاحتكار والممارسات المقيدة للمنافسة في ضوء قوانين المنافسة والاتفاقيات الدولية، ط1، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2010.
31. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
32. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، دار الجامعة، القاهرة، مصر، 2003.

33. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 1996.
34. هارون الطاهر ، أحمد بلمرابط ، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 1997.

المذكرات و الأطروحات:

1. دليلة تينام، تسويق خدمة الطرود البريدية في قطاع البريد والمواصلات ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001/2002.
2. صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية ، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة ( 2000-2005)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006/2007.
3. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001/2002.
4. عائشة نشادي ، إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2005.
5. عبد الرزاق عريف، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.
6. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ، حالة الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.
7. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، تطويرها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
8. عمر لعلاوي، التسويق الإستراتيجي في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004.
9. فرحات غول ، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية ، حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2006.
10. محمد الطيب دويس، الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسة والدول، حالة الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

10. نجوى حبة، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة موبيليس 2006/2003، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر.
11. هجيرة شيقارة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2004.
12. الوليد هلال، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009/2008.
13. يوسف بومدين، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر.
14. يوسف محمود، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة تشرين، سوريا، 2009.

#### المقالات:

1. أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 11، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007.
2. إلهام يحيوي، نجوى عبد الصمد، تطبيق على شركة الاسمنت الجزائرية، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 2009، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.
3. حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.
4. ربيع قرين، ياسين عطا الله، فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.
5. زهرة زويد، محمد بوكوشن، أساليب الأداء الفعال، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.

6. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية. العدد 01، جامعة بسكرة، الجزائر، 2000.
7. عبد الوهاب بن بريكة، نجوى حبة، الخيارات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة، حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 02، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007.
8. عيسى محمد الغزالي «سياسات التنظيم والمنافسة»، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 28، أبريل 2004.
9. قاسم نايف علوان، سالمة محمد الفيتوري، تأثير الانفاق على رأس المال المعرفي في أداء الشركات النفطية الليبية، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.
10. محمد سليمان، نصر الدين بن اعمارة، الحصة السوقية كمؤشر لقياس فعالية الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.
11. مصطفى بلقاسم وراضية بوشعو، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية واقع و تحديات، جامعة الشلف، الجزائر، 2004.
12. مقدم عبيرات، حساب محمد الأمين، إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 05، جامعة الشلف، الجزائر، 2008.
13. يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراته، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر 2005.  
الوثائق والإصدارات الرسمية:
1. القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48.
2. النشرة الفصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 05 و 06 سبتمبر 2006.
3. القانون 03/2000 المؤرخ في 05/08/2003.
4. النشرة الفصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 01 جويلية 2005.

5. تصريحات الوزير خلال مداخلة ألقاها على إطارات القطاع لتقييم إنجازاته السنوية، الجزائر، ديسمبر. 2007.
6. النشرة الفصلية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، رقم 03 ديسمبر 2005.
7. الإطار التشريعي لاتفاقيات الربط البيني المتمثلة في المرسوم التنفيذي رقم 02-156 المتضمن في الجريدة الرسمية رقم 43 والصادرة في 9 ماي 2000.
8. النشرة الفصلية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، رقم 04 مارس 2006.
9. جيزي بالأرقام، مقال برعاية جيزي، جريدة الشروق اليومي، العدد 14، 2007.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

Ouvrage :

1. A.Bienayme, *principles de concurrence*, Economica, paris, 1998.
2. American Bar Association, Section of Antitrust Law, *Market power handbook, competition law and economic foundations*, 2005.
3. Bernard Martory, *contrôle de gestion sociale*, librairie Vuibert, Paris, 1999.
4. Dennis W- Carlton, Jeffrey M-Perloff, *Economie Industrielle*, 2ème edition, De Boeck université S-a paris 1998.
5. G.koeing, *Management stratégique*, Vision, manœuvres et tactiques, Nathan, paris, 1990.
6. Godefroy Dang Nguyen, *Économie industrielle appliquée*, édition Vuibert, Paris, 1995.
7. J.M chevalier, *l économie industrielle et stratégies d entreprise*, Monchretien, 2000, paris.
8. Jean Pierre Angelie, *Economie Industrielle, élément de méthode*, Alger, 1993 .
9. M. Porter, *L'avantage concurrentiel*,. traduit par Philippe de la vergne, édition Dunod, paris, 1999.
- 10.M. Porter, *Les Choix Stratégique et concurrence*, Ed, Economisa, France, 1982.

11. Marcel La flamme, *Le management: approche systémique*. Gaetan Morin éditeur, 3ème édition, Canada, 1981.
12. Patrick Joffre et Gérard Koenig, *stratégie d'entreprise*, éd, economic, France, 1985.
13. Pierre Andrè, Julien, Michel Marchesnay, *Economie et Stratégies Industrielles*, Economica, Paris. 1997.
14. Yves Morvan, *Fondement d'économie industrielle*, 2<sup>ème</sup> édition, édition economica, paris, 1991.

### Thèses et interventions:

1. A. Hamadouche, *critères de mesure de la performance dans les entreprises industrielles dans le pvd*, thèse de doctorat, université d Alger, Algérie, 1993.
2. Alia Ousalem, Matouk Belattaf, *Economie industrielle et études des comportements stratégiques : essai d'analyse des stratégies des acteurs de la filière lait à Bejaia*, Premier séminaire international sur l'économie et les politiques industrielles, Université de Biskra, Algérie, 2008.
3. Benbraika Abdelouahab, *de la nécessité d'une politique industrielle*, social humane sciences review, université of Batna, Algérie, june 2005.
4. F. Bensebaa, *actions stratégiques et reaction des entreprises*, Revue Management, N°21, 2000.
5. Yousef Debboub, *Le nouveau mécanisme économique en Algérie*, Office des publications universitaires, Ben Aknoun, Algérie, 2000.

### **Documents et rapports :**

1. ARPT ; final de processus d octroi de la 3 licence de la téléphonie, mobile de morme GSM. ARPT Février 2004.
2. ARPT, Communiqué.
3. ARPT, Observation des tarifs de communication exercice 2004, mars 2005.
4. Catalogue officiel de la foire internationale des télécommunication avec Algérie et Djaz , It, 2006.
5. Elsa Conesa et Autres. Viendi repousse les avances de l Egyptien Naguib Sawaris, les echos, France.



6. Mobilis, le journal N° 2.
7. Mobilis Le Journal N°3.
8. ARPT .rapport annuel, 2002.
9. ARPT .Rapport annuel, 2003
- 10.ARPT. Rapport annuel, 2007.
- 11.ARPT. Rapport annuel, 2006.
- 12.ARPT .Rapport annuel, 2008.

مواقع الأترنيت:

1.التعريف بعلم الاقتصاد الصناعي ومفاهيم عامة حول هيكل الصناعة على الموقع :

<http://esraa.ahlamountada.com/montada-f40/topic-t4758.htm>

2. العلاقة الوظيفية بين مجلس المنافسة وسلطات الضبط في الجزائر على الموقع:

<http://www.startimes.com>

3.سلطة الضبط تشدد الرقابة على العروض الترويجية على الموقع: [www.AlgerieNews.com](http://www.AlgerieNews.com)

4.ياسمينة مرزوق، مقال بعنوان الوطني، جريدة البلاد على الموقع:

<http://www.elbiladonline.net/modules.php>.

<http://ar.wikipedia.org>

5. نبذة عن شركة موبيليس على الموقع :

6.سياسات تنظيم المنافسة على الموقع :

<http://www.loghaty.com>

7. <http://www.otalgerie.com/produits/djezzy business Control> .

8. <http://www.otalgerie.com/produits/djezzy business Control plus>.

9.<http://www.Djezzygsm.com/entreprise/ Offre Flotte de Djezzy>.

10.<http://www.mobilis.dz/offre resid.htm>.

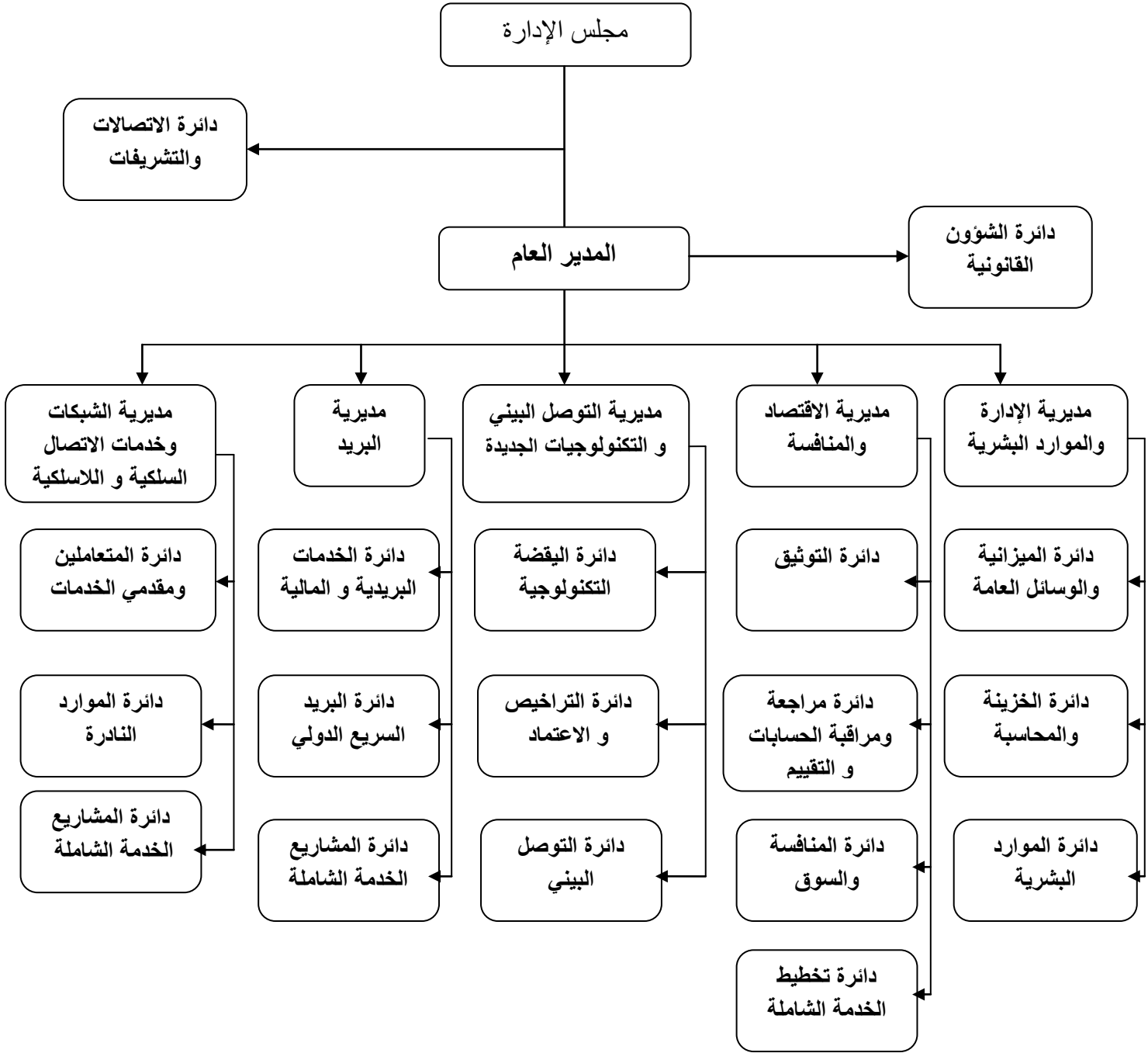
11.<http://www.mobilis.dz/offre forfait .htm>.

12. <http://www.mobilis.dz/offre entreprise .htm>.
13. <http://www.mobilis.dz/ Mobilight.htm>.
14. <http://www.mobilis.dz/ Mobiposte.htm>.
15. <http:// www.nedjma.dz>
16. <http://Djezzy GSM.Com.>
17. <http://WWW.ARPT.DZ>.
18. <http://www.otalgerie.com/produits/djezzyclassic.asp>.
19. <http://www.otalgerie.com/produits/djezzycontrol>.
20. <http:// www.dgezzygsm.com/produit/millinium.asp>.
21. <http://www.otalgerie.com/produits/djezzycarte>.
22. <http://www.otalgerie.com/produits/djezzy business>.
23. <http:// www.Mobilis. dz/apropos.php>.
24. <http:// www.mobilis.dz>.
25. <http:// www.mptic.com>.
26. <http:// www.siemens.com>
27. <http:// www.algerie-dz.com> .

العلافة

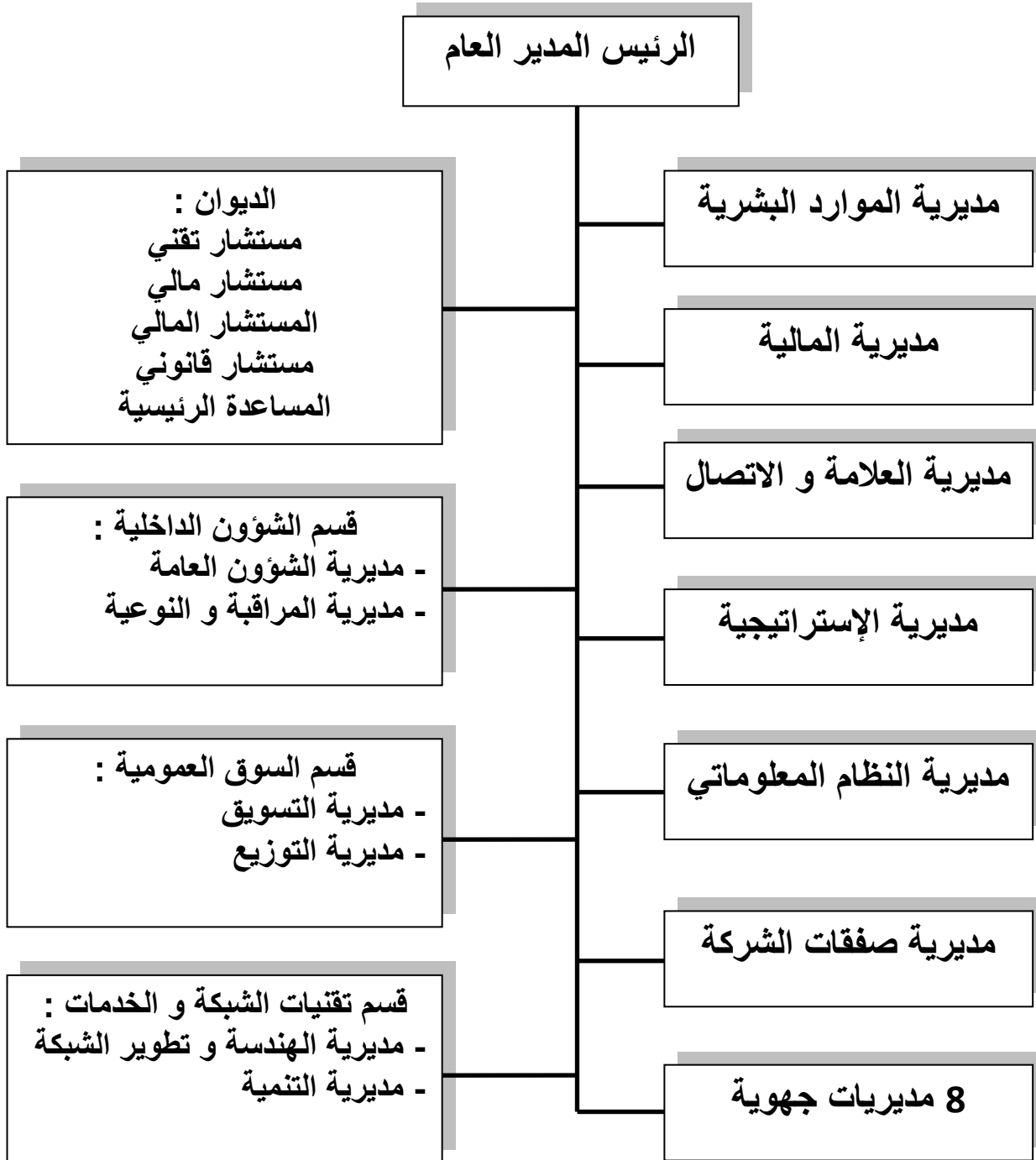
السلامة حقا

الهيكل التنظيمي لسلطة ضبط الاتصالات السلكية واللاسلكية



المصدر: النشرة الفصلية رقم 04، مارس 2006، ص 12.

الشكل : الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس



المصدر: وثائق المؤسسة