

# دراسة تأثير قوى المنافسة الخمسة لـ "Porter" على تنافسية مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

## Study of the impact of the five forces model of Porter on the competitiveness of companies of the mobile service sector in Algeria

ط/د. عادل بوعافية<sup>1</sup>

القبول: 2018/9/ 29

الاستلام: 2018/8/18

### ملخص:

إن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على التأثير الذي تمارسه القوى الخمسة للمنافسة على تنافسية مؤسسات صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن شدة المنافسة في الصناعة هي العامل الوحيد الذي يؤثر على تنافسية المؤسسات في صناعة خدمة الهاتف النقال، بينما يبقى تأثير بقية العوامل محدودا جدا وضعيفا نسبيا.

الكلمات المفتاحية: هيكل الصناعة ؛ المنافسة ؛ التنافسية ؛ قطاع خدمة الهاتف النقال.

رموز JEL: D4, D43, L8, L13.

### Abstract:

The aim of this study is to determine the impact of the five forces of competition on the competitiveness of the mobile service companies in Algeria. In this study, we found that competition in the industry is the only factor affecting the competitiveness of enterprises in the mobile service industry while the impact of other factors remains very limited and relatively weak.

**Keywords:** Industry Structure; Competition; Competitiveness; Mobile service sector.

**(JEL) Classification :** D4, D43, L8, L13.

<sup>1</sup> - جامعة فرحات عباس ( سطيف1) ، البريد الإلكتروني: [adelishak1@gmail.com](mailto:adelishak1@gmail.com)

## 1. مقدمة:

شهد العالم ولا يزال يشهد تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات خاصة الاقتصادية منها، وهو ما دفع بالمؤسسات المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من تحليل ومواجهة هذه التطورات، ومن النماذج والأساليب الحديثة التي تستعمل لتحليل هيكل الصناعة نجد نموذج "Porter" لهيكل الصناعة أو ما يعرف (بنموذج القوى الخمسة للمنافسة).

ويرى "Porter" من خلال هذا النموذج أن هناك خمسة قوى أساسية تؤثر على شدة المنافسة والصراع بين المؤسسات الأمر الذي ينعكس على ربحية وتنافسية المؤسسات، فكلما كانت هذه القوى في صالح المؤسسة قل الضغط أو التأثير السلبي على درجة تنافسية المؤسسة والعكس.

### 1.1. إشكالية البحثية:

مما سبق تتضح مشكلة الدراسة في مدى إمكانية تطبيق نموذج القوى الخمسة للمنافسة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، إذ يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما هي درجة تأثير القوى الخمسة للمنافسة على تنافسية مؤسسات صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر؟

### 2.1. أهمية وأهداف البحث:

إن الأهمية التي تكتسبها الدراسة مستمدة من أهمية الموضوع المدروس في حد ذاته، إذ يعد موضوع تحليل هيكل الصناعة في مختلف القطاعات الاقتصادية بصفة عامة، وباستخدام نموذج "Porter" بصفة خاصة من المواضيع الهامة في الوقت الراهن، لأنه يؤثر بطريقة مباشرة في اختيار الإستراتيجية التنافسية المثلى بالنسبة للمؤسسات.

كما نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تطبيق نموذج "Porter" لهيكل الصناعة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، إضافة إلى تبيان مكانة هذه الصناعة في الاقتصاد الوطني، والذي يعتبر قطاعا هاما و إستراتيجيا رغم حداثة نشأته نسبيا.

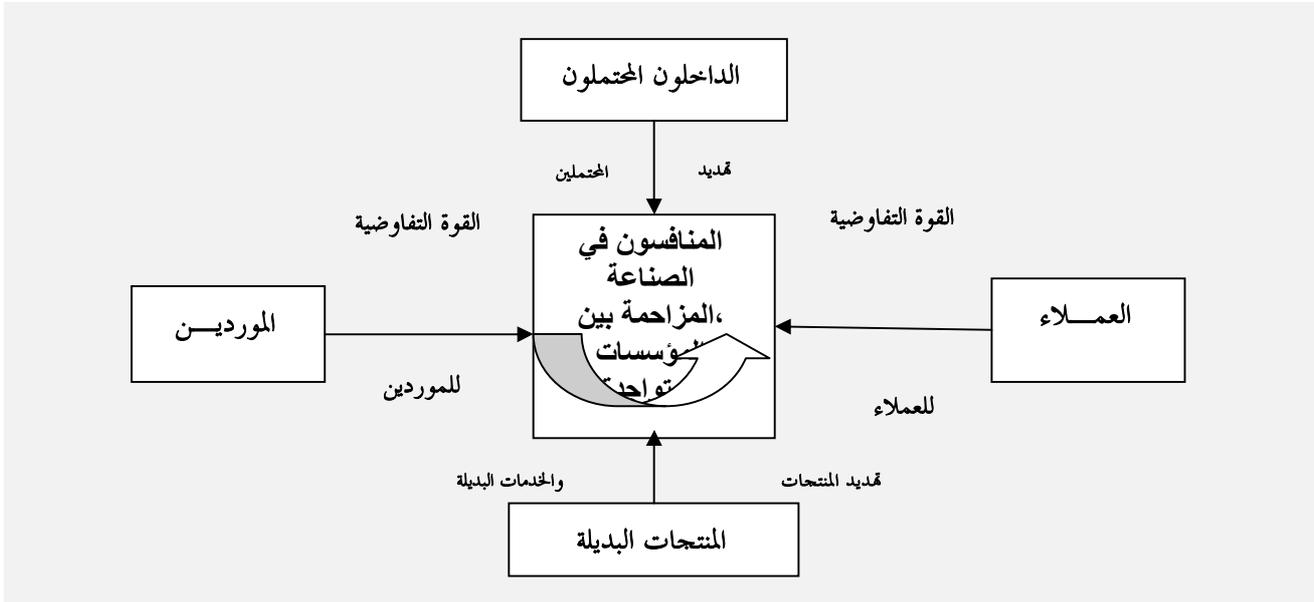
## 2. الإطار النظري لنموذج "Porter" وتنافسية المؤسسة الاقتصادية

### 1.2 نموذج "porter" لهيكل الصناعة (نموذج القوى الخمسة للمنافسة)

قدم "Porter"\* ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلا هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها المحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما أصبح يعرف بنموذج قوى المنافسة لـ "Porter"، إذ يؤكد من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع (L'Attrait Du Secteur) التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية لمؤسسة ما إزاء منافسيها<sup>1</sup>.

ويرى "Porter" أن هناك خمسة قوى أساسية تؤثر على شدة المنافسة والصراع بين المؤسسات، وبالتالي التأثير على تنافسية وأرباح المؤسسات المعنية وأدائها، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (01): نموذج القوى الخمس لـ "Porter"



**Source:** Michael Porter, Les Choix Stratégiques Et Concurrence, Economica, Paris, France, 1986, P04.

من القراءة الأولية للشكل (01) الذي يوضح نموذج القوى الخمسة للمنافسة يمكن ملاحظة مايلي:

### 1.1.2 تهديد الداخلين المحتملين

لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد والذين لا يمكن تجاهلهم، حيث أن الداخلين الجدد تكون لديهم الرغبة في اقتحام السوق معتمدين على قدراتهم الجديدة<sup>2</sup>، وهذا رغبة منهم في الحصول على حصة سوقية، مما ينتج عن ذلك تأثيرهم في مردودية قطاع النشاط كتخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة في القطاع، الشيء الذي ينجم عنه انخفاض في الإنتاج، ويتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول المنافسين الجدد في الصناعة، كما يعتمد كذلك على ردود الفعل المتوقعة من المنافسين الحاليين إزاء المنافسين<sup>3</sup>، وهناك عدة عوامل يمكن أن تشكل عوائق دخول إلى قطاع معين وهي كالتالي<sup>4</sup>:

- أ. اقتصاديات السلم: إن هدف الاقتصاديات السلمية هو العمل على خفض التكلفة الوحودية عن طريق الإنتاج بكميات كبيرة، مما يشكل حاجزا أمام الداخلين الجدد للقطاع.
- ب. تمييز المنتجات: الداخلون الجدد للقطاع يواجهون ولاء ووفاء زبائن القطاع لمنتجات المؤسسات المتواجدة، لأنها حازت على ثقتهم بفضل علامة المؤسسة وسمعتها، وهو ما سيدفع بالداخلين الجدد إلى محاولة كسب الثقة بدورهم.
- ج. الحاجة إلى رأس المال: إن تكلفة الانطلاق ومصاريف الإشهار والبحث والتطوير كلها مصاريف تحتاج إلى موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة، لأنها تتطلب على مخاطر كبيرة بحكم عدم التنبؤ بنتائجها، كل هذا يعتبر حاجزا أمام المؤسسات التي تنوي الدخول كما يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع.
- د. تكاليف التحويل: هي التكاليف الآنية التي يتحملها الزبون نتيجة تحوله من منتج المنافسين إلى منتج الداخل الجديد، وتشمل تكاليف التحويل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن لتأهيل واختيار التصميمات الجديدة للمنتج.

هـ. **النفوذ إلى قنوات التوزيع:** إن هدف أي نشاط اقتصادي هو تسويق منتجاته، وهذا في حد ذاته يعتبر حاجزا للدخول على اعتبار أن قنوات ومنافذ التوزيع قد تم استغلالها من طرف المؤسسات المتواجدة بالقطاع، مما يتطلب من المؤسسات الجديدة إقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها.

و. **السياسة الحكومية:** من خلال سنها للقوانين والتشريعات تستطيع الحكومة أن تشكل حواجز للدخول في قطاع نشاط معين أمام المؤسسات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، وهذا يتطلب استثمارات جديدة مكلفة.

### 2.1.2 القوة التفاوضية للموردين والعملاء

ويقصد بعبارة القوة التفاوضية للموردين والعملاء بأن هناك تهديدا مفروضا على القطاع من خلال الاستخدام المتزايد للقوة من جانب هذين الطرفين.

#### أ. القوة التفاوضية للموردين:

أو ما توصف أحيانا بالقدرة التفاوضية لسوق المدخلات<sup>5</sup>، ويتمتع الموردون بقوة تفاوضية كبيرة ومؤثرة في الحالات التالية:

- العدد: فكلما كان عدد الموردين محدودا، كلما ازدادت قدرتهم على فرض الأسعار التي يريدونها، إضافة إلى إرغام المؤسسة على القبول بنوع معين من السلع، حتى وإن لم تكن تلقى قبولا كبيرا من قبل المؤسسة المشتريّة؛
- مدى توفر بدائل للمنتجات المقدمة من طرف الموردين: في حالة محدودية عدد البدائل الخاصة بسلعة واحدة، فإن المؤسسة تضطر إلى القبول بالمنتجات المعروضة عليها؛
- مدى مساهمة الموردين في تقديم خدمة جيدة؛
- درجة مساهمة الموردين في تكلفة المنتج بالنسبة للصناعة؛
- أهمية الصناعة بالنسبة للمورد: هذه الأهمية تتحدد بمبلغ الأرباح المحققة نتيجة تعامله مع هذه الصناعة، بحيث أنه كلما لاحظ المورد أن أرباحه نتيجة التعامل مع هذه المؤسسة مرتفعة فإنه يتشجع أكثر في التعامل بصورة أكثر قصد الحفاظ على هذا المستوى من الربح أو رفعه إلى مستوى أعلى<sup>6</sup>؛

### ب. القوة التفاوضية للعملاء (المشترين)

أو ما تعرف أيضا بالقدرة التفاوضية لسوق النواتج وتمثل القوة التفاوضية للعملاء تهديدا على القطاع بالنظر إلى أن الزبائن يسعون عادة إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على الخدمات والجودة الممتازة، الشيء الذي سيؤثر سلبا على مردوبيته وجاذبيته<sup>7</sup>، كما أن قوة الزبائن التفاوضية قد تكون من أكثر القوى تأثيرا على الميزة التنافسية.

ويمكن القول بأن العوامل التي تحكم القوة التفاوضية للموردين هي نفسها التي تحكم القوة التفاوضية للعملاء، إلا أن هذه العوامل تعمل بالعكس مع القوتين.

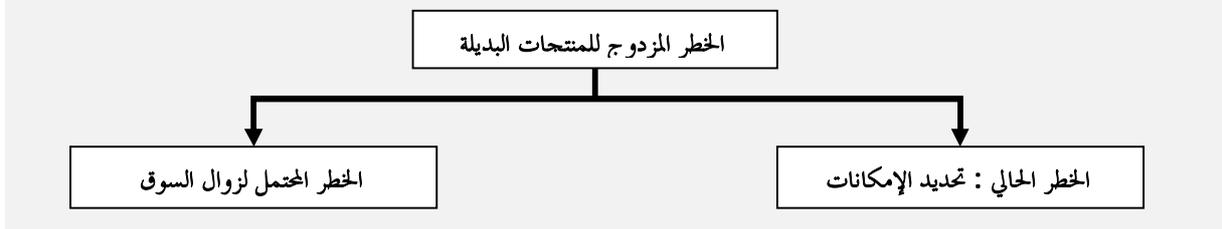
#### 3.1.2 خطر المنتجات البديلة

تتمثل المنتجات البديلة في تلك المنتجات التي تقدمها المؤسسات الأخرى والتي يمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب أو بطريقة تشبه تماما الأسلوب الذي تفي به منتجات المؤسسة<sup>8</sup>، وللمنتجات البديلة تأثير كبير على سياسة منتجات المؤسسة وهذا من ناحية النوعية؛ السعر؛ التكلفة وهامش الربح، إن تحليل ذلك ومعرفته يتم من خلال القيام بما يلي<sup>9</sup>:

- معرفة المنتجات التي تقوم بإشباع نفس الحاجات ولكنها تتطلب استعمال تكنولوجيا مغايرة؛
- تحليل العلاقات من خلال النسب الملائمة بين السعر والتكاليف بالنسبة لمنتجات القطاع؛
- القيام بتقدير تطور نسب الملائمة على تحسن المنتجات الإحلالية.

وتجدر الإشارة إلى أن وجود بدائل قوية تعد تهديدا تنافسيا كبيرا، وهو ما يشكل كذلك قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة وبالتالي على أرباحها، أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها إلا بدائل قوية قليلة (بمعنى أن البدائل تشكل عامل تنافسي ضعيف)، فهنا تنهياً الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية<sup>10</sup> ويتحدد خطر منتجات الإحلال من جانبين مختلفين فقد تهددها من ناحية تخفيض الأرباح بانخفاض معدلات بيعها والتأثير على أسعارها، ولما من جانب الزوال المحتمل لسوق المنتج الأصلي، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (02): تهديد منتجات الإحلال



**المصدر:** دراجي زينات ونعيمة غلاب، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسة وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، الجزائر، خلال الفترة: 29-30 أكتوبر 2002، ص 95.

#### 4.1.2 شدة المنافسة في الصناعة

إن طبيعة المؤسسات الحاضرة في السوق وتوجهاتها تلعب دورا كبيرا في تحديد شدة المنافسة داخل القطاع، وتزداد هذه الشدة خصوصا عندما يكون معدل نمو السوق ضعيفا لذا تنتج هذه المؤسسات إلى زيادة حصصها السوقية على حساب بعضها البعض اعتمادا على حرب الأسعار؛ الإشهار؛ إطلاق المنتجات الجديدة وتحسين الخدمات<sup>11</sup>، ويرى "Porter" أن شدة المنافسة مرتبطة بعوامل عدة هي كالتالي<sup>12</sup>:

أ. **نمو الصناعة:** إذا كانت الصناعة تنمو بشدة فإن هناك فرصا متاحة أمام المؤسسات لتحسين نتائجها من أجل مسايرة النمو المتزايد، وهذا من خلال استعمالها لكامل مواردها المادية والبشرية للتوسع في الصناعة، وعلى العكس من ذلك إذا كان معدل نمو الصناعة ضعيفا سيحول المنافسة إلى معركة حول حصة السوق بين المتنافسين.

ب. **التكاليف الثابتة:** تلعب التكاليف الثابتة دورا كبيرا في قطاع النشاط، فعندما تكون التكاليف الثابتة عالية فإنها تولد ضغطا على المؤسسات من أجل استغلال طاقتها القصوى، مما ينجر عنه تخفيض الأسعار، لأن الوصول إلى نقطة التعادل يحتم على المؤسسة استعمال نسبة كبيرة من طاقتها الكاملة.

ج. **تمييز المنتجات:** يعتبر تمييز المنتج من أكثر العوامل أهمية عند تحديد شدة المنافسة بين المنافسين، ولكن ما يواجهه المؤسسة أحيانا أن هناك بعض المنتجات أو الخدمات لا يمكن تمييزها والتي يرى فيها المستهلك منتجات متقاربة جدا فيما بينها، وفي هذه الحالة لا تستطيع أي مؤسسة الإدعاء بأن منتجها هو الأفضل، فالمستهلك عندما يبدأ في المفاضلة بين البدائل المتاحة أمامه في السوق وقد لا يجد عوامل كثيرة يبني

عليها قراره للشراء، ومن ثم يعتمد على السعر وهذا ما يولد حربا سعرية بين المؤسسات المتنافسة في السوق.

د. عوائق الخروج عالية: عندما تكون عوائق الخروج كبيرة، ربما كان الأمر مكلفا من الناحية الاقتصادية والإستراتيجية، أو حتى العاطفية أن تتوقف المؤسسة وتخرج من المنافسة، وبالتالي نجد أن الشركات تستمر في التنافس، حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الربح<sup>13</sup>.

وكنتيجة يمكن أن نقول 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.

## 2.2 تنافسية المؤسسة والمفاهيم المرتبطة بها

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات، سواء كانت مؤسسات عالمية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة، و سنحاول التطرق إلى مفهوم التنافسية وأقسامها ومؤشرات قياسها.

### 1.2.2 مفهوم تنافسية المؤسسة:

يصعب تقديم مفهوم دقيق لمصطلح التنافسية، و يعود ذلك إلى اختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان، وسنحاول أن نستعرض تعريفات مختلفة لنخلص إلى تعريف أكثر دقة ووضوحا. عرف فريد النجار التنافسية على أنها: "القدرة على الصمود أما المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من الربحية ونمو واستمرار وتوسع وابتكار وتجديد"<sup>14</sup>، أي أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على البقاء في القطاع ومواجهة المنافسين مع تحقيق أهم أهدافها ألا وهو الأرباح.

بينما نجد أن تقرير التنافسية العالمية الذي يصدر عن المعهد الدولي لإدارة التنمية في سويسرا قد عرف التنافسية بأنها: "قدرة الدولة أو المؤسسة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية". وتعرف التنافسية كذلك على أنها "تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول للزبائن، وأداء عالي للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية النسبية للمؤسسة"<sup>15</sup>، وعليه فيمكن أن نقول عن مؤسسة أنها تنافسية إذا استطاعت خلق قيمة متفوقة مقارنة بمنافسيها، وأن مصدر هذا التفوق هو امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية\* تميزها عن منافسيها.

ونستشف من التعريفات السابقة للتنافسية أنها تعني كل شيء إيجابي يسمح للمؤسسة باكتساب حصة في السوق من جهة، وتحقيق أرباح من جهة أخرى، كما أن مفهوم التنافسية متعدد الأبعاد، حيث تجتهد المؤسسة في تحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق، فالتنافسية حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفية التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

## 2.2.2 أنواع التنافسية:

أ. التنافسية حسب معيار الموضوع: وتنقسم إلى مايلي:

✓ تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافٍ و كثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، و بعد ذلك أمراً غير صحيحاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة و خدمات ما بعد البيع.

✓ تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هامش كل المنتجات من جهة الأعباء الإجمالية.

ب. التنافسية حسب معيار الزمن: وتنقسم إلى مايلي:

✓ التنافسية اللحظية: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتقاعل بأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

✓ القدرة التنافسية: يبين استطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، و يبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده، و على خلاف التنافسية اللحظية فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، و بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

### 3.2.2 مؤشرات قياس التنافسية:

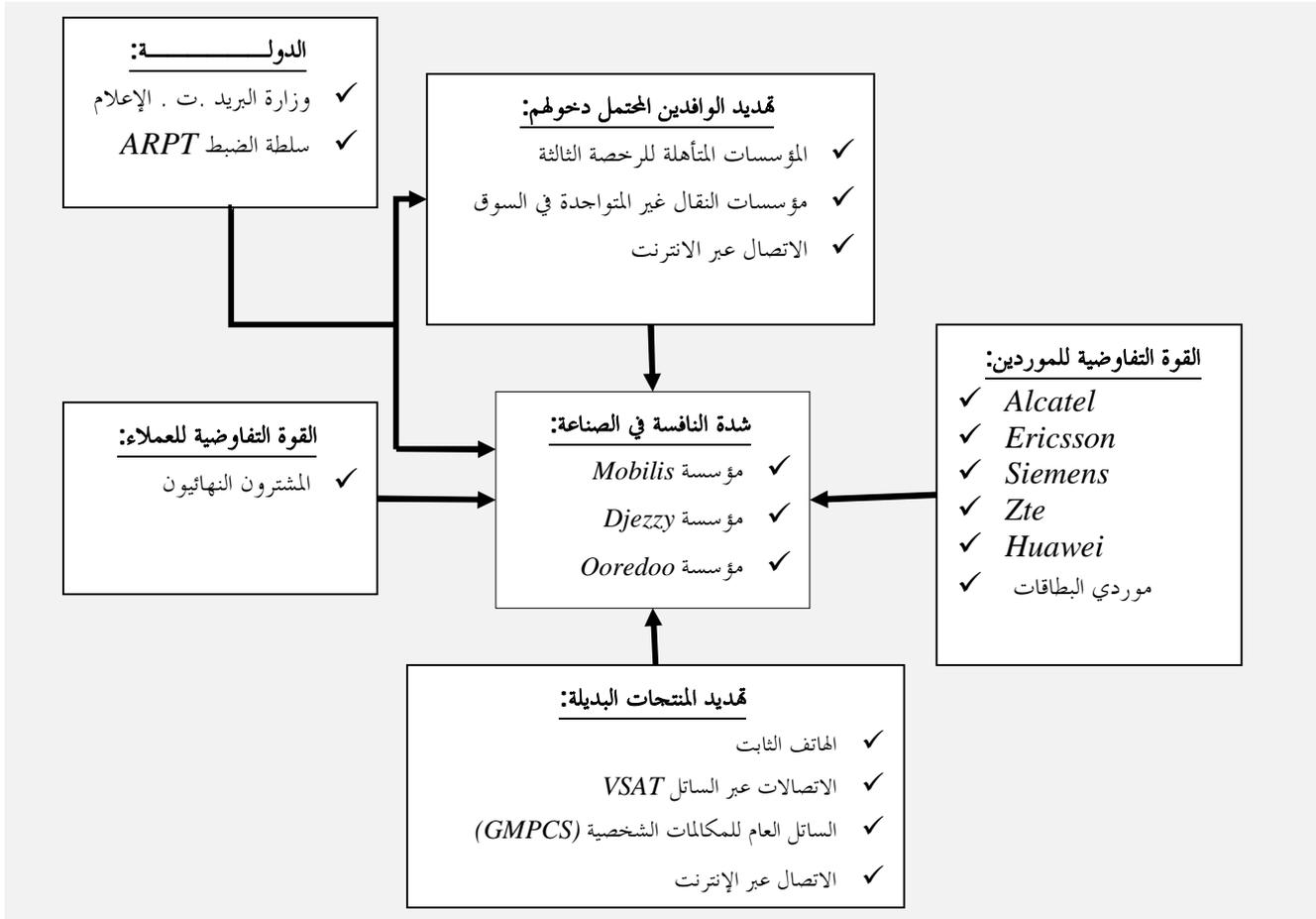
يمكن معرفة وقياس تنافسية المؤسسة من خلال العديد من المؤشرات نذكرها ملخصة فيما يلي<sup>16</sup>:

- أ. **الحصة السوقية**: تعد المؤسسة تنافسية إذا استطاعت زيادة حصتها السوقية والحفاظ عليها في ظل المنافسة الشرسة، وتتحدد مكانتها من خلال مقارنة أدائها الفعلي بأداء المنافسين، من خلال حساب الحصة السوقية النسبية، وهي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة المنافس الأحسن أداء.
- ب. **الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج**: تعد المؤسسة تنافسية إذا استطاعت أن ترفع من إنتاجية عوامل الإنتاج، نتيجة لتغيير التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو تحقيق وفورات في الحجم.
- ج. **تكلفة الإنتاج المتوسطة**: تعتبر التكلفة مؤشرا مهما في فرع نشاط المنتجات المتجانسة، إذا لم يكن ضعفها على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، هذا ما يؤدي إلى استعمال تكلفة وحدة العمل بديلا عندما تكون اليد العاملة مشكلة لجزء كبير من التكلفة الإجمالية، رغم تناقص مثل هذه الوضعية في البيئة الحالية<sup>17</sup>.
- د. **الربحية**: تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة السوقية مؤشرا على التنافسية إذا كان المشروع يعظم أرباحه، أي أنه لا يتنازل عن الربح لمجرد غرضه في رفع حصته السوقية، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيها المستقبلية.

### 3. تأثير القوى الخمسة للمنافسة على تنافسية مؤسسات صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

سنحاول من خلال هذا المحور دراسة تأثير هيكل الصناعة على تنافسية مؤسسات صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، ويعتبر نموذج "Porter" من أهم الوسائل التي تستعمل لتحليل تنافسية الصناعات المختلفة، إذ أنه يسمح بتحديد الضغط الذي تمارسه وأثر قوى المنافسة الخمس المحددة للنموذج على تنافسية المؤسسات، وعليه فلمعرفة تأثير العوامل الهيكلية المتعلقة بصناعة خدمة الهاتف النقال وتأثيرها على تنافسية المؤسسات في الصناعة، فإنه يمكن الاعتماد على نموذج "Porter" وذلك من خلال تطبيقه على النحو التالي:

الشكل (03): نموذج "Porter" لقوى المنافسة الخمسة في صناعة خدمة الهاتف النقال



المصدر: من إعداد الباحث.

من القراءة الأولية للشكل (04) والذي يوضح نموذج القوى الخمس للمنافسة يمكن ملاحظة مايلي:

### 1.3 تهديد الوافدين المحتمل دخولهم:

يعد تدخل الدولة من أبرز وأهم العوامل التي تقف دون دخول وافدين جددا إلى صناعة خدمة الهاتف النقال، إذ أن الدولة الجزائرية تفرض على الراغبين في الدخول إلى السوق الجزائري الحصول على رخصة لأجل مزاوله النشاط، الأمر الذي يحد من تهديد الوافدين، لكن رغم ذلك فقطاع الهاتف النقال يعتبر قطاعا فنيا ويتميز بوتيرة نمو عالية خاصة في ظل تحسن مؤشرات الاقتصاد الوطني وتزايد عدد السكان مما قد يغري العديد من المؤسسات بالدخول إلى الصناعة، ولا شك أن دخول متعامل أو متعاملين جددا إلى الصناعة من شأنه أن يؤثر على مردودية المؤسسات الناشطة في الصناعة وبالتالي التأثير على تنافسيتها.

**الجدول (01):** المؤسسات المحتمل دخولها لصناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

الترتيب	المؤسسة	بلد المؤسسة
1	TURCKCEL	تركيا
2	MTN	جنوب إفريقيا
3	INVEST HOLDING	لبنان
4	ORANGE	فرنسا
5	TELEFONICA MOVILES	إسبانيا
6	MAROC TELECOM	المغرب
7	MSI CELLULAR	هولندا
8	NVEST DEUTSH	ألمانيا
9	MTC TELECOM	الكويت

**Source:** ARPT, Rapport final sur le processus d'octroi de la troisième licence de téléphonie mobile de norme GSM, 2004, P P07,08.

وتجدر الإشارة من أن بعض المؤسسات العملاقة قد أبدت اهتماما واضحا لدخول المنافسة أو على الأقل مساعدة المتعامل الوطني Mobilis ثم الارتقاء بمستوى هذا التعاون إلى شراكة إستراتيجية على الأمد البعيد، ومن بين هذه المؤسسات FranceTELECOM الفرنسية .

### 2.3 شدة المنافسة في الصناعة

بالنسبة للشدة المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال فإنه يلاحظ من انفتاح القطاع على المنافسة بموجب القانون 03-2000، بقية كثافة هذه الأخيرة منخفضة حيث أن القطاع يشكله ثلاث متعاملين فقط، الأمر الذي خدم المزايا التنافسية للمؤسسات وهو ما تعكسه الخصائص الهيكلية التالية:

#### 1.2.3 قلة عدد المتنافسين:

إن وجود قطاع قائم على ثلاث متعاملين يدل على أن شكل المنافسة في السوق الجزائرية هي منافسة القلة، وتحتل مؤسسة Djezzy الريادة من حيث أكبر عدد من المشتركين، أما المركز الثاني فتحته مؤسسة Ooredoo، Mobilis التابعة لاتصالات الجزائر لتنافس على الطبقة المتوسطة والقمة، وتليهما فيما بعد مؤسسة Ooredoo، الأمر الذي نتج عنه عدة تأثيرات متبادلة بين المؤسسات العاملة في القطاع وردود فعل تتابعيه سواء بالنسبة للقرارات السعرية أو العروض الترقية المقدمة، فبعد دخول مؤسسة Ooredoo إلى الصناعة نجد أن أسعار شراء الخطوط الهاتفية انخفضت بنسبة 70%، كما انخفضت رسوم المكالمات بنسبة 50% وإصدار المكالمات الدولية بنسبة 80%.

#### 2.2.3 درجة نمو الصناعة:

مازال قطاع الهاتف النقال الجزائري يشهد نموا سريعا جدا وهو ما يعكسه التطور السريع في عدد المشتركين والذي وصل في نهاية 2015 إلى 643 227 43 مشترك، كما أن رقم الأعمال المحقق في قطاع الهاتف النقال حقق هو الآخر قفزة نوعية حيث وصل إلى 340.3 مليار دج سنة 2015 بعد أن كان سنة 2004 يقدر بـ 76 مليار دج، كما أن نسبة الكثافة الهاتفية وصلت سنة 2015 إلى 109.62% بعد أن كانت سنة 2004 حوالي 14.59%، والجدول التالي يوضح تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال مقارنة بالهاتف الثابت.

الجدول (02): تطور رقم أعمال صناعة خدمة الهاتف النقال والهاتف الثابت في الجزائر

الوحدة: مليار دينار

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
رقم أعمال الهاتف النقال	76	119.4	160.5	191.5	214.83	222.1	222.58	246.08	274.54	299.8	324.28	340.3
رقم أعمال الهاتف الثابت	78	104.0	81.8	64.6	62.20	58.0	61.0	65.8	70.0	73.4	81.7	93.0

المصدر: من إعداد الباحث

من الجدول رقم (02) الذي يوضح تطور رقم الأعمال في صناعة خدمة الهاتف النقال والهاتف الثابت، وانطلاقا من الشكل البياني السابق يمكن ملاحظة التالي:

بالنسبة لرقم أعمال الهاتف الثابت نجد أنه تراوح بين النمو تارة وبين التذبذب تارة أخرى، فأعلى رقم أعمال حققه الهاتف الثابت كان سنة 2005 بـ 104 مليار دج بعد أن قدر بـ 78 مليار دينار سنة 2004، ليعاود الانخفاض في السنوات اللاحقة ليصل إلى 93 مليار دينار سنة 2015 فاسحا المجال للهاتف النقال والمزايا العديدة والمتنوعة التي يقدمها.

أما رقم أعمال صناعة خدمة الهاتف النقال فقد شهد تطورا مذهلا وسريعا وهو ما يعكس النمو السريع الذي تشهده هذه الصناعة، فبعد أن كان رقم أعمال صناعة الهاتف النقال لا تتجاوز 76 مليار دينار نهاية سنة 2004 نجد أنه بلغ نهاية 2015 حوالي 340.3 مليار دينار أي أنه تضاعف بحوالي 04 مرات وبنسبة نمو تقدر بـ 347.36%، ويعود سبب التطور المذهل في رقم الأعمال إلى جودة وتنوع الخدمات المقدمة من طرف المتعاملين في الصناعة، بالإضافة إلى التغيير الحاصل في أنماط المستهلك الجزائري الذي أصبح يفضل الهاتف النقال على الثابت ويرجع ذلك أساسا إلى مايلي:

- أن الهواتف الثابتة تحد من حرية الاتصالات بسبب ضرورة أن يكون المتكلم قريباً طوال فترة الاتصال، في حين أن الهواتف النقالة تتيح مثل هذه الاتصالات في أي وقت من الأوقات وبغض النظر عن مكان المتكلم؛
- أن طلب تركيب أي هاتف ثابت قد يستغرق أحياناً أسابيع قبل تركيبه، أو نقله من مكان إلى آخر، عكس الهاتف النقال الذي يعد الحصول عليه أمراً يسيراً ومتاحاً في أي وقت.

### 3.3 القوة التفاوضية للموردين (المجهزون)

يسعى المتنافسون في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر إلى تطوير وزيادة حجم استثماراتهم فيما يخص التجهيزات والوسائل والإمكانيات التي تمكنهم من تقديم أفضل الخدمات والعروض لعملائهم، واكتساب أفضليات تنافسية تمكنهم من الهيمنة على القطاع<sup>18</sup>، وفيما يلي لمحة تعريفية بأهم الموردين في قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائري:

أ. **المجهز الفرنسي Alcatel**: تقوم هذه المؤسسة الفرنسية بتقديم الحلول الخاصة بطرق الاتصال التي تسمح لمعاملين وتمكنهم من امتلاك وسائل نقل المعطيات الرقمية (صوت، صورة)، حيث تتواجد هذه المؤسسة في 130 دولة، كما يتعامل في السوق الجزائرية بشكل أساسي مع مؤسسة Djezzy .

ب. **المجهز السويدي Ericsson**: ويعتبر المورد الأكثر انتشاراً في الجزائر، ويفضله تمكنت مؤسسة Mobilis من تحقيق نجاح ملموس من خلال تحسين جودة تغطيتها الهاتفية، حيث بلغ عدد محطات مؤسسة Mobilis سنة 2004 حوالي 3000 محطة، حيث يمدّها المجهز السويدي بالتجهيزات التكنولوجية المتطورة و الخاصة بالاتصالات، وتتعامل مؤسسة Ericsson في مجال نقل تكنولوجيا GSM، UMTS، GPRS في أكثر من 140 دولة، أما في السوق الجزائرية فهي تتعامل بشكل رئيسي مع مؤسسة Mobilis ومؤسسة Ooredoo.

ج. **المجهز الصيني HUAWEI**: يعتبر من أكبر موردي العالم بالشبكات الحديثة بتكنولوجيا الاتصالات، يمد Mobilis بالمنتجات، الخدمات، و الحلول الملائمة لحاجاتها، و التي تضمن تزايد في عدد زبائنها على المدى البعيد، و تجاوزت قيمة مشاريعه في الجزائر 200 مليون دولار.

د. المجهز الصيني ZTE: يسعى بدوره جاهدا للتموقع في السوق الجزائري، و ينحصر تعاملها أكثر مع موبيليس.

من الطرح السابق يمكن أن نقول أن دور المجهزين أو الموردين في قطاع خدمة الهاتف النقال يتمثل في تجهيز مختلف متعاملي شبكة GSM بمختلف الوسائل والتقنيات لأجل توفير أفضل الخدمات للعملاء، ويعتبر تأثير القوة التفاوضية للموردين (المجهزين) على مؤسسات صناعة خدمة الهاتف النقال الجزائري ضعيفا وذلك للأسباب التالية:

- عدم تركيز هؤلاء الموردين في شكل اتحادات المنتجين؛
- توفر البدائل مع وجود عدد كبير من المؤسسات العالمية التي تنشط في قطاع التجهيزات الخاصة بوسائل الاتصال.

#### 4.3 القوة التفاوضية للعملاء (الزبائن):

تتمثل قوة مساومة الزبائن في قوة الضغط التي يمكن أن يمارسوها على المؤسسات الناشطة ضمن صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، ومن خلال تتبع التطور التاريخي لهذه الصناعة نلاحظ أن عدد المشتركين قد تطور بشكل هائل وذلك خلال فترة زمنية تقدر بأكثر من 16 سنة، وقد بلغ عدد المشتركين ضمن صناعة خدمة الهاتف النقال إلى 47.041 مليون مشترك سنة 2016<sup>19</sup>، والجدول التالي يوضح تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال وكثافة الهاتفية النقالة في الجزائر:

الجدول (03): تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال وكثافة الهاتفية النقالة في الجزائر.

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
المشركون في خدمة الهاتف النقال	4 882 414	13 661 355	20 997 954	27 562 721	27 031 472	32 729 824	32 780 165	35 615 926	37 527 703	39 517 045	43 298 174	43 227 643
نسبة التوغل (الكثافة)	%14.59	%40.23	%60.85	%78.53	%75.66	%89.96	%88.44	%94.31	%97.52	%100.80	%109.62	%107.00

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على

- ARPT, Rapport annuel, électronique édition, 2015, P32.

نلاحظ من الجدول السابق التطور المذهل في عدد المشتركين وكذا نسبة التوغل، حيث نجد أن عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال فاق 43 مليون مشترك وبنسبة توغل تقدر بـ 107% سنة 2015 بعد أن كان عدد المشتركين لا يتجاوز 05 مليون مشترك وبنسبة توغل تقدر بـ 14.59% سنة 2004، ورغم هذا فإنه يمكن القول أن القوة التفاوضية للعملاء (أفراد، مؤسسات) ضعيفة ولا تشكل ضغطا كبيرا على متعاملي الهاتف النقال بشكل عام وبالتالي فهي لا تؤثر على تنافسية المؤسسات، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- انخفاض عدد المتعاملين وتركزهم في قطاع خدمة الهاتف النقال مقارنة بعدد المشترين (العملاء)؛
- التماثل والتقارب الكبير في جودة ونوعية الخدمات المقدمة من طرف المتعاملين؛
- الانعدام النسبي لبدائل خدمة الهاتف النقال وانخفاض أسعار المكالمات الهاتفية (خدمة النقال)؛
- انخفاض سعر المكالمات الهاتفية (بالنسبة للهاتف النقال) جاء نتيجة المنافسة القائمة في القطاع وليس نتيجة تأثير قوة العملاء التفاوضية؛

### 5.3 تهديد المنتجات البديلة:

ككل المنتجات فإن منتجات وخدمات صناعة خدمة الهاتف النقال لها بدائل تتوب عنها وتتفاوت من حيث درجة القبول لتحل محلها، وهذا ما ينعكس سلبا على المزايا التنافسية للمؤسسات من جهة، وتنافسية المؤسسات من جهة أخرى، وذلك تبعا لأهمية المنتجات البديلة وعددها وبالتالي الزيادة في درجة الإحلال، ومن أبرز هذه المنتجات مايلي:

### 1.5.3 خدمة الهاتف الثابت:

نظرا لتطور الأنماط الاستهلاكية للمجتمع الجزائري فقد تضاعف الإقبال على استعمال الهاتف النقال بشكل كبير مقارنة بالهاتف الثابت وذلك يرجع لعدة أسباب منها: الحركية؛ الاقتصاد في التكاليف والتطور التكنولوجي، والجدول التالي يوضح تطور عدد مشتركي خدمة الهاتف النقال مقارنة بمشتركي خدمة الهاتف الثابت.

الجدول (04): تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال وكثافة الهاتفية النقالة في الجزائر

الوحدة: مليون مشترك

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
المشركون في خدمة الهاتف النقال	4.88	13.66	20.99	27.56	27.03	32.72	32.78	35.61	37.52	39.51	43.29	43.22
المشركون في خدمة الهاتف الثابت	2.49	2.57	2.89	3.11	3.07	2.58	2.92	3.06	3.23	3.14	3.10	3.26

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على

- ARPT, Rapport annuel, électronique édition, 2015, P32.

من الجدول يمكن ملاحظة تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال وخدمة الهاتف الثابت خلال الفترة (2015/2004)، فنجد أن عدد مشركي خدمة الهاتف النقال عرف تطورا كبيرا فوصلت قيمة الزيادة في عدد المشتركين من سنة 2004 إلى غاية 2015 إلى أكثر من 40 مليون مشترك، في حين أن عدد مشركي خدمة الهاتف الثابت قد تطور أيضا لكن بشكل بطيء، حيث وصلت قيمة الزيادة بين الفترة 2004 إلى غاية 2015 أكثر من 01 مليون مشترك، ويعود سبب الزيادة البطيئة في عدد المشتركين في خدمة الهاتف الثابت، بسبب ارتباط هذه الأخيرة بخدمة الانترنت السلكية (ADSL)، حيث نجد أن السبب الرئيسي في اشتراك العديد من المستخدمين في خدمة الهاتف الثابت ليس بهدف استعماله في عملية الاتصال، وإنما لارتباط استخدام خطوط الهاتف الثابت بعملية الحصول على خدمة الانترنت السلكية (ADSL)، وهو ما يدل على أن خدمة الهاتف الثابت لا تعد بديلا تاما لخدمة الهاتف النقال وبالتالي فهي لا تمارس تهديدا على هذه الأخيرة.

### 2.5.3 الاتصال عبر الساتل العام VSAT:

هي شبكة للمواصلات السلكية واللاسلكية عبر الساتل وهي شبكات ذات ساتل ذاتي المدار تعمل بمحطة أرضية تسمى HUB، تتولى مهمة ضمان الارتباط اللاسلكي مع الساتل ومراقبة النفاذ إليها.

وفي الجزائر تم فتح المنافسة في هذا المجال خلال سنة 2004 حيث تم ذلك من خلال مناقصة دولية، تكلفت بمنح رخصتين جديدتين إلى جانب الرخصة الممنوحة على سبيل التسوية للمتعامل التاريخي اتصالات الجزائر AT، ليصبح عدد المتعاملين في هذا المجال ثلاثة متعاملين وهم كالتالي:

- ديفون الجزائر: وهي شبكة تابعة لموناكو تيليكوم حصلت على رخصة VSAT بتاريخ 2004/10/25؛
- أوراسكوم لاتصالات الجزائر OTA تحصلت المؤسسة على الرخصة بتاريخ 2004/11/28؛
- اتصالات الجزائر AT وبعد هو المتعامل الأخير الذي حصل على رخصة في هذا المجال، حيث منحت له الرخصة على سبيل التسوية.

### 3.5.3 الساتل العام للمكالمات الشخصية على النقال (GMPCS):

ويقصد بها منظومة الاتصال التي تعتمد على مجموعة من السواتل الثابتة أو المتحركة، بحيث تقدم للمشاركين العديد من الخدمات بالإضافة إلى المكالمات الصوتية عن طريق الهواتف النقال، كخدمات الفاكس والرسائل ونقل المعلومات، وقد تم فتح هذا المجال أمام المنافسة بموجب القانون 03-2000 بعد أن كان محتكرا من طرف الدولة؛ ويتشكل العرض فيه من المؤسسات التالية<sup>20</sup>:

- اتصالات الجزائر AT؛
  - الشركة الفرنسية للمواصلات السلكية واللاسلكية النقالة على الساتل (FTMSCA)؛
  - الشركة الإماراتية للاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الساتل (ثريا)، وهي تتواجد في 110 دولة .
- وتجدر الإشارة أن هذه التقنية موجهة لأصحاب الدخول المرتفعة، وأن الرخص الممنوحة في مجال VSAT و GMPCS تكون لمدة عشر سنوات.

### 4.5.3 الاتصالات عبر الإنترنت

وتعني هذه التقنية القيام بإجراء المكالمات (صوت، أو صورة وصوت) عبر الإنترنت ويتم ذلك على شكل حزم من المعطيات تصل سرعة نقلها إلى 512/Kb في الثانية وقد تصل أحيانا إلى 02/Mo في الثانية، وقد عرف هذا المجال من الاتصالات في الفترة الأخيرة انخفاضا في أسعار الاشتراك ما ساهم بشكر كبير في ارتفاع عدد المشتركين في خدمات الإنترنت، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (05): تطور عدد المشتركين في خدمة الإنترنت ونسبة التوغل في الجزائر

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
مشتركي الإنترنت (الوحدة: مليون)	1.50	1.92	2.46	3.20	3.50	4.10	4.70	7.76	5.23	6.40	6.66	11.00
نسبة توغل الإنترنت	%4.6	%5.8	%7.38	%9.5	%10.4	%12.0	%13.6	%20.9	%14.0	%16.5	%17.2	%27.8

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- الموقع الإلكتروني التالي: <https://www.itu.int/sInternet2000-2008>
- الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.internetworldstats.com/stats1.htm>

من خلال الجدول السابق يمكن أن نلاحظ أن استخدام خدمة الانترنت في الجزائر قد تطور بشكل كبير وسريع جدا، حيث نجد أن عدد المشتركين في هذه الخدمة بلغ 11 مليون مشترك نهاية سنة 2015 وبمعدل توغل بلغ 27.8%، وهو ما يعني أن ثلث سكان الجزائر تقريبا يستخدم الانترنت، ورغم ذلك فإنه لا يمكن اعتبار خدمة الاتصال عبر الانترنت بديلا لخدمة الهاتف النقال يمكن أن تحل محلها، بالنظر إلى الارتفاع النسبي في تكلفة الحصول على خدمة الانترنت بالإضافة إلى صعوبة توفير هذه الخدمة خاصة في المناطق النائية.

وتجدر الإشارة إلى أن التطورات الأخيرة التي حصلت في تقنيات خدمة الهاتف النقال وذلك بإطلاق الجيل الرابع، قد يسهم مستقبلا في تقليل الطلب على خدمة الانترنت السلكية (ADSL)، بسبب ما توفره هذه التقنية (الجيل الرابع) زيادة على إجراء الاتصالات، فإنها توفر كذلك تدفقا عالي للانترنت، وبالتالي سوف يتمكن المشترك في خدمة الهاتف النقال من الجيل الرابع من الولوج إلى الانترنت بسهولة وفي أي مكان مع تحمل تكاليف مقاربة نسبيا.

مما سبق يمكن القول أن المنتجات البديلة السابقة الذكر لا تشكل تهديدا كبيرا على مؤسسات الناشطة في صناعة خدمة الهاتف النقال وبالتالي فهي لا تؤثر على تنافسية المؤسسات، بسبب كون هذه الخدمات لا تعتبر بديلا تاما للهاتف النقال من جهة، وارتفاع تكاليفها مقارنة بخدمة الهاتف النقال من جهة أخرى، وما يدعم هذا

الطرح هو عدد المشتركين في هذا النوع من الاتصالات والذي يعتبر منخفضا جدا مقارنة بعدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال.

#### 4. الخاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المتعلقة بتأثير نموذج القوى الخمسة للمنافسة على تنافسية المؤسسات الناشطة في صناعة خدمة الهاتفية النقالة في الجزائر، حيث تناولنا بالدراسة والتحليل مختلف المفاهيم النظرية لكل من نموذج "Porter" لهيكل الصناعة بالإضافة إلى التنافسية ومختلف أنواعها وطرق قياسها، وقد تم اختيار المؤسسات الناشطة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر كميدان للدراسة التطبيقية، وذلك لمعرفة وتحليل درجة تأثير القوى الخمسة للمنافسة على تنافسية المؤسسات.

#### 1.4 النتائج:

وقد خلصنا من خلال هذه الدراسة لجملة من النتائج هي كما يلي:

- يتمثل تهديد الوافدين المحتملين إلى صناعة خدمة الهاتفية النقالة في الجزائر في المؤسسات الناشطة ضمن صناعة خدمة الهاتف النقال على مستوى الدولي، إلا أنه لا يمكن لأي مؤسسة الدخول إلى صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر إلا بعد المرور على مناقصة دولية يتم فتحها من طرف سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية الجزائرية.
- إن وجود صناعة قائمة على ثلاث متعاملين يدل على أن المنافسة السائدة في الصناعة هي "منافسة القلة"، حيث تضم صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر ثلاث مؤسسات هي مؤسسة Djezzy، مؤسسة Mobilis ومؤسسة Ooredoo، حيث تتنافس هذه المؤسسات الثلاثة فيما بينها من خلال تقديم عروض عديدة ومتميزة وتخفيض أسعار خطوطها ومكالماتها، وهذا من أجل السيطرة على صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وذلك من خلال الحصول أكبر حصة سوقية، ويمكن القول أن شدة المنافسة في الصناعة تعتبر القوة الوحيدة التي قد تؤثر على تنافسية المؤسسات في صناعة خدمة الهاتف النقال، فمثلا إن ارتفعت الحصة السوقية لمؤسسة معينة داخل الصناعة فإن ذلك يدل على التنافسية القوية للمؤسسة والعكس، على اعتبار أن الحصة السوقية تعد مؤشرا من مؤشرات تنافسية المؤسسة.

- يتمثل الموردون (المجهزون) في صناعة خدمة الهاتف النقال بالجزائر في (المجهز الفرنسي ALCATEL؛ المجهز السويدي ERICSON؛ المجهز الألماني SIEMENS؛ بالإضافة إلى المجهزين الصينيين HUAWEI و ZTE...)، حيث يتمثل دورهم في تجهيز مختلف متعاملي شبكة GSM بمختلف الوسائل والتقنيات لأجل توفير أفضل الخدمات للعملاء، ويعتبر تأثير القوة التفاوضية للموردين (المجهزين) على مؤسسات صناعة خدمة الهاتف النقال الجزائري ضعيفا وذلك للأسباب التالية:
  - ✓ عدم تركيز هؤلاء الموردين في شكل اتحادات المنتجين؛
  - ✓ توفر البدائل مع وجود عدد كبير من المؤسسات العالمية التي تنشط في قطاع التجهيزات الخاصة بوسائل الاتصال.
- تتمثل القوة التفاوضية للعملاء في الضغوط التي يمكن أن يمارسوها على المؤسسات الناشطة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، ومن خلال تتبع التطور التاريخي لهذه الصناعة نلاحظ أن عدد المشتركين قد تطور بشكل هائل وذلك خلال فترة زمنية تقدر بحوالي 14 سنة، وقد فاق عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال 43 مليون مشترك سنة 2015، الأمر الذي جعل من تأثير القوة التفاوضية للعملاء على تنافسية المؤسسات ضعيفة، بسبب انخفاض عدد المتعاملين وتركزهم في صناعة خدمة الهاتف النقال من جهة مقارنة بعدد المشترين (العملاء) ما يؤدي إلى استحالة تحالفهم من جهة ثانية.
- لا يمكن اعتبار كلا من خدمة الهاتف الثابت؛ خدمة الاتصال عبر الساتل العام (VSAT)؛ خدمة الساتل العام للمكالمات الشخصية على النقال (GMPCS)؛ خدمة الاتصال عبر الانترنت بديلا تاما لخدمة الهاتف النقال، وبالتالي فهذه الخدمات السابقة الذكر لا تشكل تهديدا كبيرا على المؤسسات الناشطة في صناعة خدمة الهاتف النقال وبالتالي فتأثيرها ضعيف على تنافسيتها، وما يعزز هذا الطرح هو عدد المشتركين في هذا النوع من الاتصالات والذي يعتبر منخفضا جدا مقارنة بعدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال.

## 5. المراجع والهوامش:

- \* Michael Porter بروفيسور إدارة الأعمال في كلية إدارة الأعمال في جامعة "Harvard" له الفضل في تطوير عدة نماذج في مجال الإدارة الإستراتيجية من بين هذه النماذج نموذج قوى الخمس للمنافسة، وسلسلة القيمة...
- <sup>1</sup> أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، خلال الفترة: 08-09 مارس 2005، ص 462.
- <sup>2</sup> جمال سحنون و معمر حمدي، تحليل التنافسية على مستوى القطاع، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، خلال الفترة 7-9 نوفمبر 2010، ص ص 10،09.
- <sup>3</sup> Michael Porter, Les choix stratégiques et concurrence, Economica, Paris, France, 1986, P07.
- <sup>4</sup> Michel Gervais, Stratégie De L'entreprise, 5<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, France, 2003, P P108,109.
- <sup>5</sup> نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.marefa.org> تاريخ الإطلاع عليه: 2017/06/13.
- <sup>6</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 70.
- <sup>7</sup> نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.marefa.org> تاريخ الإطلاع عليه: 2017/06/13.
- <sup>8</sup> روبرت.أ.بتس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر، مصر، 2008، ص ص 158،159.
- <sup>9</sup> Michael Porter, Les choix stratégiques et concurrence, Op.Cit, P05.
- <sup>10</sup> شارلز هيل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الجزء الأول، 2001، ص ص 150،151.
- <sup>11</sup> Raymond-Alain Thiétart et Jean-Marc Xuereb, Stratégie Concepts Méthodes, Dunod, Paris, France, 2005, P129.
- <sup>12</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 66،67.
- <sup>13</sup> عمار عماري والهاشمي بن واضح، تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول: التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، خلال الفترة: 3-4 ماي 2005، ص 06.
- <sup>14</sup> شيراز حايف سي حايف، إعادة هندسة العمليات كخيار إستراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر (موبيليس)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 17، جوان 2015، ص 75.

<sup>15</sup> Richard Percerou, *Entreprise: Gestion Et Compétitivité*, Economica, France, 1984, P53.

\* الأفضلية التنافسية هي القدرة على التحكم في عوامل النجاح بشكل أفضل من المنافسين، بحيث تتمثل عوامل النجاح في أي خاصية أو ميزة مهما كانت طبيعتها و التي تحتاجها المؤسسة في محيطها لبلوغ أهدافها المسطرة.

<sup>16</sup> شيراز حاييف سي حاييف، مرجع سبق ذكره، ص ص76،77.

<sup>17</sup> رابح بوقرة ونبيلة جعيجع، مرجع سبق ذكره، ص09.

<sup>18</sup> نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.arpt.dz> تاريخ الاطلاع عليه: 2015/06/25.

<sup>19</sup> نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.djazairess.com> تاريخ الاطلاع عليه: 2017/05/11.

<sup>20</sup> نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.djazairess.com> تاريخ الاطلاع عليه 2017/05/11.