

تحليل صناعة الاتصالات في الجزائر باستعمال نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر

Telecommunication Industry Analysis in Algeria Using Porter's Five Competitive Forces Model

د. بلجازية عمر¹، د. بولحية الطيب²، د. الشلبي فراس³*

¹ جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، beldjazia.omar18@gmail.com

² جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، tayebboulahia18@gmail.com

³ جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن، ferassechabli@gmail.com

النشر: 01/06/2019

القبول: 29/05/2019

الاستلام: 09/05/2019

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

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

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

الكلمات المفتاحية: القوى التنافسية الخمس، البيئة التنافسية، صناعة الاتصالات.

رموز JEL: D41، L11.

Abstract:

This study aimed to analyze the competitive environment of telecommunication companies in Algeria by trying to apply the model of the five competitive forces of the Porter and dropping it on the telecommunications industry in Algeria, in addition to know the attractiveness of the industry in which it operates .

The study reached a number of results:

- The degree of pressure exerted by the five competitive forces, or the Porter model is different from that of the telecommunications sector in Algeria. The telecommunications companies (Mobilis, Djezzy, Ooredoo) are the most influential forces compared to processors and customers whose influence is weak in terms of their bargaining power. Indicates that there is no real threat to alternative products, while the threat to newcomers remains the only risk that may affect the competitiveness of the sector, but their entry remains subject to the state's decision.

- The general environment of telecommunications companies in Algeria provides them with many opportunities to help them grow, their competitive environment is strategically attractive to their few competitors and the weakness of other competitive forces in the sector, which contributes to their profitability.

Keywords: five competitive forces, competitive environment, telecommunications industry.

(JEL) Classification : D41, L11.

1. مقدمة:

عادة ما يتكون قطاع الاتصالات من متعاملين محليين وإقليميين، ففي العشر السنوات الماضية عرف هذا القطاع سرعة في التطور وعدم الانتظام، ففي العديد من دول العالم قد تمت خوصصة الأقطاب الحكومية لمواجهة منافسين جدد، و قد انقلبت الأسواق التقليدية رأساً على عقب، وذلك بتطور خدمات الهاتف وتخطيه لخدمات الهاتف الثابت، وكذلك بداية الأنترنت لاستبدالها بالاتصال الهاتفي، وسوق الاتصالات في الجزائر ليس في منأى عن هذا، فمن أجل العمل في هذا السوق الديناميكي يجب فهم تركيبة السوق وتحديد الإستراتيجية بطريقة فعالة من أجل مجابهة التحديات، حيث يعد قطاع الهاتف النقال في الجزائر أحد القطاعات الهامة، لأنه يعد من أكثر القطاعات الاقتصادية نجاحاً لما يشهده من تطور ونمو سريعين خاصة بعد الإصلاحات التي مسته والتي كان لها بالغ الأثر في الانفتاح على المنافسة ودخول متعاملين أجانب، الذين كان لهم الفضل في تحسين التنافسية، جودة وأسعار الخدمات المقدمة .

1.1. إشكالية البحثية:

ما المتغيرات التي تؤثر على بنية قطاع الاتصالات في الجزائر من خلال نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر؟

وللإجابة على السؤال الرئيسي يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أهمية نموذج القوى الخمس في تحليل تنافسية قطاع الاتصالات في الجزائر؟
- ما محددات القوى التنافسية الخمس لبورتر لصناعة الاتصالات في الجزائر؟
- ما مدى جاذبية صناعة الاتصالات في الجزائر؟

2.1. أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- معرفة مدى جاذبية صناعة الاتصالات في الجزائر.
- تزويد الباحثين والمهتمين ومتخذي القرار بإطار نظري وآخر ميداني حول موضوع القوى التنافسية الخمس لبورتر في قطاع الاتصالات في الجزائر.

- تحديد مدى اهتمام شركات الاتصالات في الجزائر في استخدام نموذج القوى التنافسية الخمس.

- تبحث في قطاع مهم، هو قطاع الاتصالات في الجزائر.

3.1. أهداف الدراسة: تكمن أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- تحديد إمكانية تطبيق نموذج القوى التنافسية الخمس في الصناعة محل الدراسة.
- تحديد مدى جاذبية صناعة الاتصالات في الجزائر.
- إبراز أهم المتغيرات والعوامل التي تؤثر على تركيبة وبنية صناعة الاتصالات في الجزائر.
- إبراز أهم الفرص والتهديدات التي تواجهها شركات الاتصالات في الجزائر.

- تقديم بعض الاقتراحات العملية التي تمكن أن تسهم في زيادة تنافسية قطاع الاتصالات في الجزائر.
2. الإطار النظري:

شهد قطاع الاتصالات في الجزائر سلسلة من الإصلاحات أملت التوجهات والتغيرات الدولية من جهة، والسعي إلى تكييف وتطوير القطاع من جهة أخرى، وقد كان لهذه الإصلاحات الأثر البالغ في تطور سوق الهاتف النقال.

1.2 مراحل المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر: مر قطاع الهاتف النقال عموما في الجزائر بثلاث مراحل هي (قوفي، 2010، ص ص: 2-3):

أ. مرحلة الاحتكار المطلق (1994 ← 2002/02/15): قبل الإصلاحات كان يسيطر على خدمات الهاتف النقال المتعامل التاريخي للبريد والمواصلات، لقد كان هذا القطاع في مرحلة الاحتكار شبه جامد، حيث كان نشاطه منحصرا في تغطية احتياجات فئة الدخول المرتفعة المعتمدة على الدفع المؤجل، ولقد قدر عدد المشتركين سنة 1996 بـ (4961) مشترك، ارتفع إلى (18.000) مشترك فقط سنة 1999، بعد الإصلاحات الهيكلية، وبموجب القانون (03/2000)، وتحديدا في (2001/07/11) عرف قطاع الهاتف النقال في الجزائر دخول أول متعامل أجنبي "أوراسكوم اتصالات الجزائر"، حيث حصل على رخصة الشبكة في التاريخ الآنف الذكر، ليكون مؤشرا على إنهاء احتكار الدولة على استغلال شبكة الهاتف النقال في الجزائر. والجدول التالي يوضح عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال خلال هذه المرحلة؛

الجدول رقم (01): تطور عدد مشتركين شركة موبيليس (1996 - 2001)

عدد المشتركين	عدد مشتركين موبيليس
1996	4961
1998	18000
1999	72000
2000	86000
2001	100000

Source : Rapport annuel de l'ARPT, 2004, Pénétration de la téléphoné, p : 90.

ب- مرحلة الاحتكار لثنائي (2002/02/15 ← 2004/08/25): تم الاستغلال الفعلي لأول مرة لشبكة (GSM) من طرف جيزي في (2002/02/15)، ميزت هذه المرحلة تواجد أوراسكوم تيليكوم الجزائر، واتصالات الجزائر، وتميزت بإطلاق هذه الأخيرة لعرضها المتمثل في الدفع المؤجل، بدخول جيزي 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 للنقل تحت اسمه التجاري "موبيليس" كفرع من المتعامل التاريخي، حتى يستطيع مواجهة المنافسة، وتحضيرا لدخول الوافد الجديد نجمة (أوريدو حاليا) الذي منحت له الرخصة في (2003/12/20).

والجدول التالي يوضح عدد المشتركين لمتعاملي الهاتف النقال في مرحلة الاحتكار الثنائي.

الجدول رقم (02): عدد المشتركين لمتعاملي الهاتف النقال في مرحلة الاحتكار الثنائي

عدد المشتركين	عدد مشتركين موبيليس ATM	عدد مشتركين جيزي OTA	مجموع المشتركين
2002	135204	315040	450244
2003	167662	1279265	1446927

Source : Rapport annuel de l'ARPT, 2004, Pénétration de la téléphoné, p :90.

ويعود التباين في عدد المشتركين إلى العديد من الأسباب من أهمها:

- الاستثمارات الضخمة للمتعامل جيزي (OTA)، حيث بلغت 550 مليون دولار أمريكي، بما فيها الدفعة الأولى للحصول على الرخصة، في مقابل ضعف استثمارات الجزائرية للاتصالات الموجهة للهاتف النقال؛
 - الطلب المتزايد على الهاتف المحمول، وعدم قدرة الجزائرية للاتصالات على الاستجابة له، بسبب ضيق شبكتها واستثماراتها؛
 - تسهيل إمكانيات الاشتراك لدى جيزي (OTA) بالشراء المباشر، في مقابل صعوبة ذلك لدى الجزائرية للاتصالات خاصة أن عملية الاشتراك كانت منحصرة في الولايات الكبرى؛
 - اعتماد جيزي (OTA) على بطاقة الدفع المسبق، إذ تمثل (89%) من مشتركها، في حين أن الجزائرية للاتصالات كانت منحصرة في الدفع المؤجل حتى سنة 2004.
- ج- مرحلة منافسة القلة (2004/08/26) ← 2017:** بعد منح الرخصة الأولى لأوراسكوم تيليكوم، والثانية للاتصالات الجزائر على سبيل التسوية، ووفقا لأهداف الإصلاحات، منحت رخصة ثالثة للمتعامل الكويتي في 2003/12/20، وقام هذا المتعامل "الوطنية للاتصالات" تحت اسمه التجاري نجمة (أوريدو حاليا) باستغلال شبكته لأول مرة في 2004/08/25.

أصبح التنافس قائما على تحسين جودة التغطية، وخدمات الشبكة من ناحية، وعلى إيجاد مختلف الطرق لتمييز العروض، خاصة بعد دخول المتعامل الأخير بأسعار جد مدروسة، إلى حد الآن يبقى التنافس سعري بعيدا عن مجال المنافسة، بقدر ما ينصب على العروض الترويجية.

2.2. خصائص البيئة التنافسية لشركات الاتصالات في الجزائر:

توجد شركات الاتصالات في الجزائر على قلتها في بيئة عامة تحمل لها الكثير من الفرص التسويقية إضافة إلى ذلك فهي تشكل لها مصدرا من التهديدات والمخاطر فقطاع الاتصالات يشهد نموا متزايدا وسريعا وذلك نظرا لتطور خدمات قطاع الهاتف النقال خاصة بعد الإصلاحات التي مسته والتي كان لها بالغ الأثر في الانفتاح على المنافسة وبالتالي تحسين تنافسية القطاع وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى متغيرات بيئتها العاملة إضافة إلى معرفة ضغط مختلف القوى التنافسية عليها لتحديد مدى ملائمة بيئتها من الناحية الإستراتيجية وأخيرا المركز التنافسي لشركات الاتصالات.

1.2.2 خصائص البيئة العامة في الجزائر:

تعمل شركات الاتصالات في بيئة عامة تحمل لها الكثير من الفرص وفي الوقت نفسه تشكل مصدرا للعديد من التهديدات والضعفوطات، وسنتعرف من خلال هذا المطلب على خصائص البيئة العامة لشركات الاتصالات في الجزائر.

أ. البيئة العامة لشركات الاتصالات في الجزائر: تتمثل الخطوط العريضة للبيئة العامة الجزائرية في:

- البيئة الاقتصادية : الجزائر بلد نفطي بالدرجة الأولى أغلب صادراته عبارة عن محروقات أما وارداته فهي السلع الغذائية والدواء ومختلف المواد المصنعة. تعرف الجزائر معدلات نمو معتبرة ناتجة عن نمو قطاع النفط بالدرجة الأولى، بالنظر إلى مؤشرات تنافسيته نجدها تحتل مراتب متأخرة في أهم دعائمها، ماعدا مؤشرات الاقتصاد الكلي التي تعرف تحسنا كبيرا في ميزان المدفوعات بالتحديد . تفتقر لأعم مقومات البنية التحتية ومعدلات تضخم متزايدة كما تتميز بثقل الإجراءات البيروقراطية وصعوبات البدء في أعمال الانتشار وهي عوامل ساهمت في عرقلة الاستثمار المحلي والأجنبي (بوحيزر، 2012، ص:340).

والجدول الآتي يعرض بعض المؤشرات الاقتصادية عن الجزائر خلال الفترة (2010-2016):

الجدول رقم (03) : بعض المؤشرات الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة (2010-2016)

البيان	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الناتج المحلي الإجمالي الإسمي (مليار دولار)	161.21	200	209	209	211	208	166
معدل النمو السنوي للناتج الحقيقي %	3.3	2.4	3.3	2.8	3.8	3.8	3.5
عدد السكان (مليون نسمة)	35.9	36.7	37.4	38.3	39.5	40	41.2
متوسط سعر الصرف الدولار بالدينار	74.9	72.85	77.55	79.4	80.56	100.46	109.66
معدل التضخم السنوي %	3.9	4.52	8.89	3.30	2.90	4.80	6.40
نصيب الفرد من الناتج الإسمي بالدولار	4473.5	5447.4	5583.62	5492.12	5496	4318	3966

المصدر : إحصائيات صندوق النقد الدولي وبنك الجزائر خلال الفترة (2010-2016).

ب- البيئة الإجتماعية : أهم ما يميز هذه البيئة ما يلي :

- ارتفاع عدد سكان الجزائر من سنة لأخرى حسب إحصائيات الجدول السابق؛
- أغلب سكان الجزائر مسلمين ولا توجد أرقام وبيانات رسمية ودقيقة عن نسبة غير المسلمين؛
- انخفاض دخل الفرد الجزائري؛
- ارتفاع معدلات البطالة.

ج- البيئة السياسية و القانونية : أهم ما يميز هذه البيئة ما يلي :

- الاستقرار السياسي والأمني للجزائر؛
- وجود هيئة حكومية متخصصة تتمثل في سلطة الضبط البريد والمواصلات السلكيات واللاسلكية تعمل على ضبط وتنظيم قطاع ورقابة الاتصالات عموما في إطار قانوني وتشريعي؛
- حريات الاستثمار التي نص عليها صراحة في الفقرة الثانية المادة 1 من القانون (2000/03) حيث جاء في نصها أن " هدف هذا القانون تطوير وتقديم خدمات اتصال ذات نوعية في ظروف موضوعية، شفافة وبدون تمييز، في مناخ تنافسي " (القانون 200 - 03 المؤرخ في 5 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد المواصلات السلكية واللاسلكية)، وبالتالي سمحت البيئة القانونية بتكريس حقيقي لمبدأ المنافسة بين متعاملي الهاتف في الجزائر؛

عموما يمكن القول أن البيئة العامة في الجزائر ملائمة لتطوير واستغلال وتسيير الشبكات والتجهيزات بقطاع الهاتف النقال، وحماية كل مؤسسة اقتصادية من الممارسات غير النزيهة والمقيدة للمنافسة.

3.2. نموذج القوى الخمس لشركات الاتصالات في الجزائر:

من أشهر الدراسات التي اهتمت بالبيئة التنافسية للمؤسسة ما يسمى بنموذج القوى الخمس لبورتر، حيث جمع القوى التي تؤثر في صناعتها، حيث كل قوة من هذه القوى يمكن أن تشكل فرصة أو تهديدا للمؤسسة في بيئتها التنافسية، وسنحاول من خلال هذا العنصر إسقاط هذا النموذج على قطاع الاتصالات في الجزائر.

أ. أهمية نموذج القوى الخمس تحليل تنافسية القطاع:

يعتبر نموذج القوى الخمس لبورتر محاولة لتصنيف هام للقطاعات فهو يقدم إطار دراسة بنية القطاع من حيث القوى التنافسية التي تؤثر على هذا القطاع فمن البداية قام (Porter) بالعمل على القوى التنافسية في الأسواق، فأول مقال له في مجلة إدارة الأعمال "Harvard" بعنوان "كيف تشكل القوى التنافسية الإستراتيجية" الذي تم نشره سنة (1979)، فبورتر قدم حججه بأن التنافس لا يكون فقط مع متنافسين في السوق أو في القطاع ولكن هو أبعد من ذلك. فهو قدم نموذجا يوضح كل القوى التي من شأنها خلق ضغط على الأسعار والتكاليف ونسبة الاستثمار واستراتيجيات ضرورية أخرى في التنافس في القطاع. إن النموذج يعتبر أداة قوية لتحليل قطاعات عديدة في عدة أماكن فهو يقدم بعض التغيرات فيما يخص المنتج والخدمات وأثر المكونات الأساسية "العناصر التي تحدد أهمية كل قوة". إن الخطوة الأهم في إنجاز هذا التحليل الخاص بتنافسية القطاع هو تحديد حدود كل قطاع بصفة دقيقة، فحدود القطاع تتكون من بعدين أوليين: أولا بعد المنتجات أو الخدمات والبعد الثاني يكمن في الهدف الجغرافي. وما دام تحديد حدود القطاع لديه أثر مباشر على تحليل بنية القطاع فهي أيضا تنتج وتتسبب في الأخطاء الاستراتيجية كونها تحليلا عمليا في حد ذاتها وهي تشكل أساس الاستراتيجية التنافسية (Rajasekar, J and Al Rae, M, 2013, PP : 239-240).

وباستعمال هذا النموذج لتحليل قطاع الاتصالات يساعدنا في تحديد وتشكيل البنية التنافسية لهذا القطاع في الجزائر إذ إنه يسمح بتحديد الضغط الذي يمارسه قوى التنافس الخمس على مردودية القطاع.

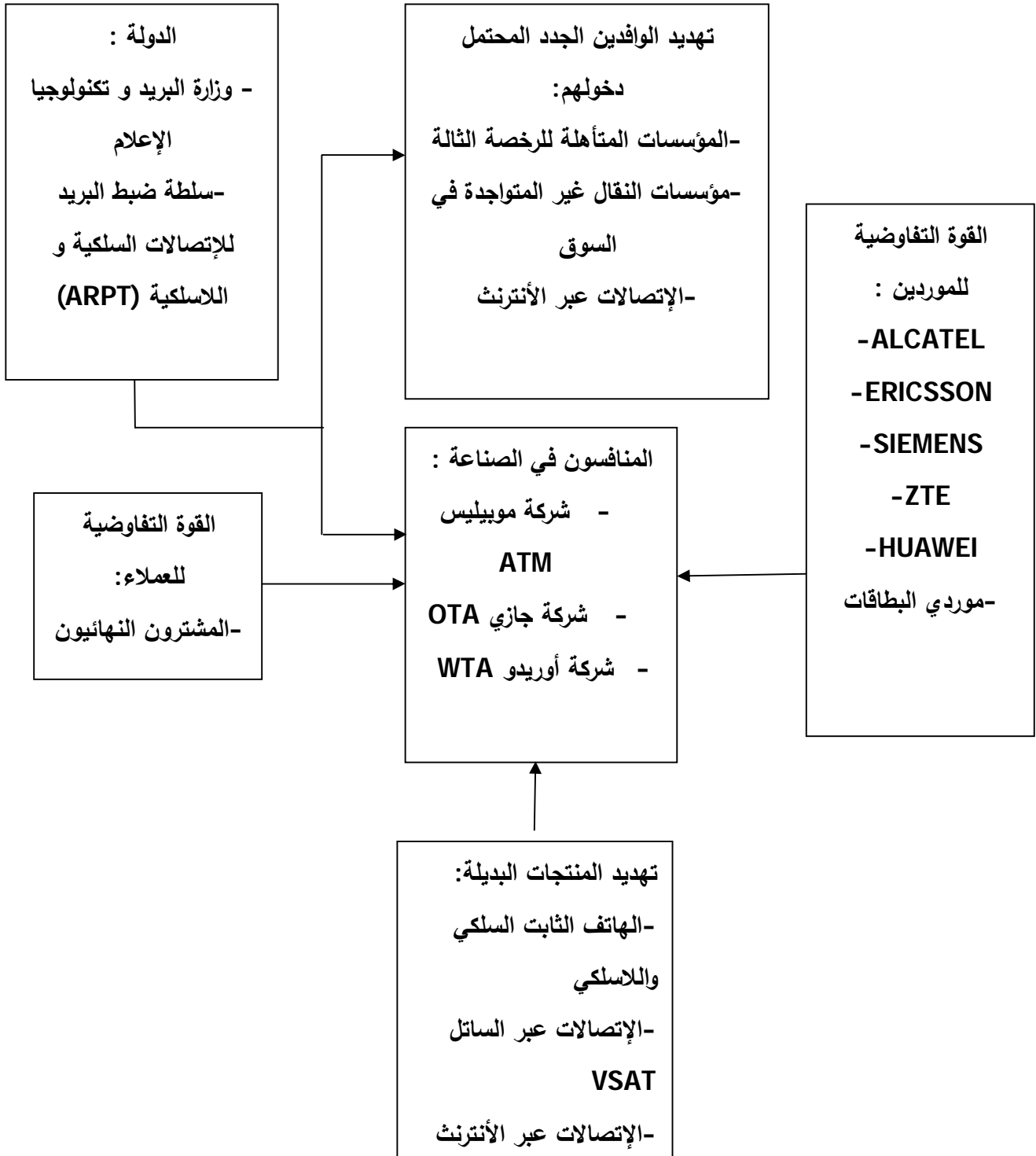
ب. نموذج (Porter) القوى الخمس في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر:

يعد نموذج (Porter) أداة ملائمة لتقييم مدى جاذبية وتنافسية الصناعة في قطاع الهاتف النقال، وذلك من خلال تحديد الضغوط التي تمارسها القوى التنافسية على مردودية هذا القطاع.

الشكل التالي يوضح إسقاط نموذج (Porter) على قطاع خدمات الهاتف النقال والقوى التنافسية التي تؤثر

على القطاع:

الشكل رقم (01): نموذج (Porter) للقوى الخمس في قطاع خدمة الهاتف النقال



المصدر : من إعداد الباحثين

بالنظر إلى الشكل رقم (01) يمكن تحليل نموذج () Porter للقوى التنافسية الخمس من خلال ما يلي:

ج. المنافسون في الصناعة :

إن قوة المنافسة هي عبارة عن المجهودات التي يبذلها الفاعلون في القطاع أو المنافسون الحاليون الموجودون من أجل تحسين وتطوير حصتهم السوقية، عائداتهم، فوائدهم وكذلك صورتهم. إن المنافسة الكبيرة تحدد الفائدة في القطاع. في قطاع الاتصالات كل مظاهر المنافسة بما فيها تخفيض الأسعار، وإدخال منتوجات جديدة، وتحسين الخدمات وحملات الإشهار كلها تلعب دورا أساسيا. وحسب (Porter) فإن درجة المنافسة مرتبطة بشدة المنافسة وأسسها.

أما بالنسبة لشدة المنافسة في قطاع الهاتف النقال يلاحظ من انفتاح القطاع على المنافسة لموجب القانون (2000-03) بقيت كثافة الأخيرة منخفضة، حيث إن القطاع يضم ثلاث متعاملين فقط مما يدل على أن شكل المنافسة في السوق الجزائري هي منافسات القلة.

وتحليل التنافس في سوق الاتصالات في الجزائر يمكن تلخيصه فيما يلي :

- **تركيز وحجم وقوة المنافسين:** إن عدد المنافسين مهم بحيث أن كل المنافسين يحصلون على نفس الحصة، وبالنسبة إلى الحجم فإنه يعني حجم الشبكة والتغطية، فبعض ممولو خدمة الاتصالات يحددون التغطية ومن ثم يكون لديهم تأثير أقل وحصة سوقية أقل. إن القوة المالية للفاعلين في القطاع تعطي مؤشرا هاما لقوتهم ومن ثم قدرتهم على الضغط على منافسيهم، وتلعب سلطات الضبط الحكومية دورا في تحديد تركيز المنافسين في القطاع، وبما أن هناك ثلاث شبكات فقط في سوق الاتصالات، فهذا يعني أن تركيز المتعاملين في الخدمة منخفضة وينتج عنه ضعف الضغط التنافسي؛

- **درجة نمو الصناعة:** مازال قطاع الهاتف النقال في الجزائر يشهد نموا سريعا الذي يعكسه التطور السريع في عدد المشتركين، كما أن رقم الأعمال المحقق في القطاع حقق هو الآخر قفزة نوعية، والجدول التالي يوضح تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال مقارنة بالهاتف الثابت:

الجدول رقم(04): تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال والهاتف الثابت في الجزائر الوحدة. مليار دج

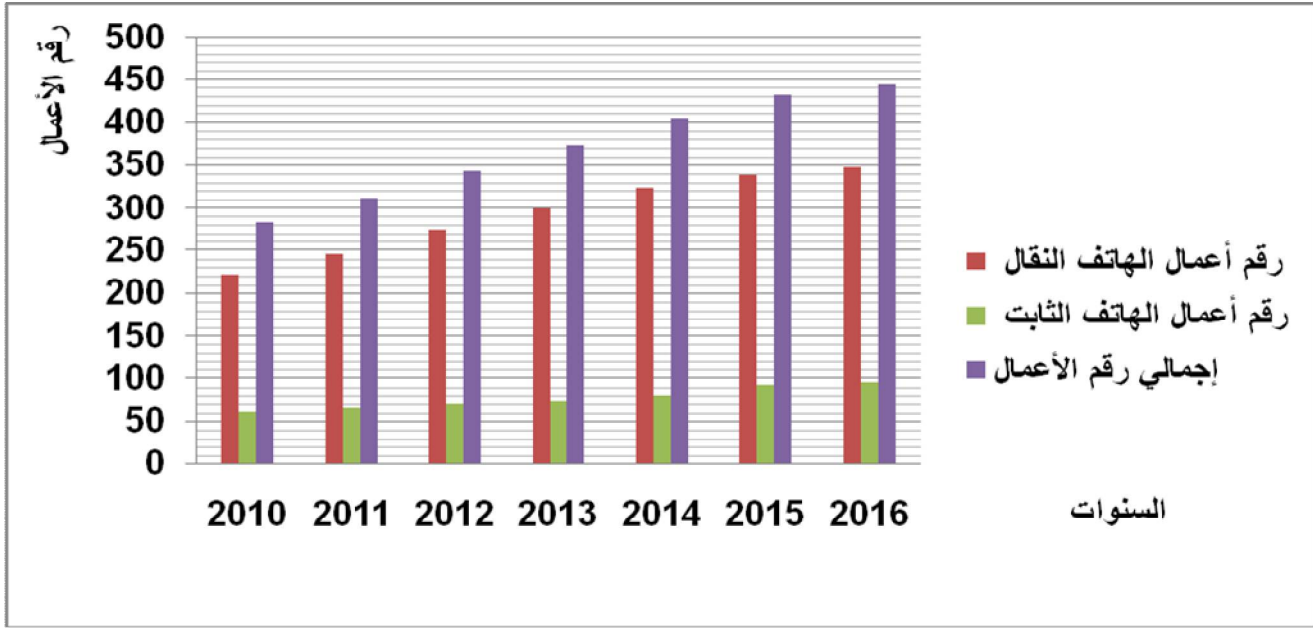
السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
رقم أعمال الهاتف النقال	222.58	246.1	274.3	299.8	324.3	340	349
رقم أعمال الهاتف الثابت	61	65.8	70	73.4	81.7	93	95.5
إجمالي رقم الأعمال	283.58	311.9	344.3	373.2	406	433	444.5

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- الموقع الإلكتروني: www.arpt.dz تاريخ الإطلاع عليه: 2017/11/25.

ولسهولة ملاحظة التغيرات الحاصلة في الجدول أعلاه ، فإنه يمكن الاستعانة بالتمثيل البياني بواسطة الأعمدة البيانية:

الشكل رقم (02): تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال والهاتف الثابت في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (04).

من الجدول رقم (04) الذي يوضح تطور رقم الأعمال في قطاع الهاتف النقال والهاتف الثابت، وانطلاقاً من الشكل البياني يمكن ملاحظة التالي:

- بالنسبة لرقم أعمال الهاتف الثابت نجد أنه شهد نمواً سريعاً (من سنة 2010 إلى سنة 2016)، فأعلى رقم أعمال حققه الهاتف الثابت كان سنة 2016 بـ (95.5) مليار دج.

- أما رقم أعمال الهاتف النقال فقد شهد نمواً مذهلاً وسريعاً وهو ما يعكس التطور السريع لهذا القطاع، فقد انتقل رقم الأعمال من (222.58) مليار دج سنة (2010) إلى (349) مليار دج سنة (2016) ويعود سبب النمو في رقم الأعمال للهاتف النقال إلى التميز والجودة في الخدمات المقدمة من طرف متعاملي الهاتف النقال، إضافة إلى التغير الحاصل في الأنماط الاستهلاكية للمجتمع الجزائري الذي أصبح يفضل الهاتف النقال على الهاتف الثابت نظراً لمزاياه المختلفة.

- التنافس في الأسعار: في قطاع الاتصالات كل المنتجات والخدمات المعروضة متشابهة مما تجعل التنافس في الأسعار كبيراً إلا أن القوانين غالباً ما تحدد الأسعار التنافسية والدرجة التي يريد المتنافسون الخوض فيها،

فتحديد الأسعار تعتمد على طبيعة السوق إن كان محتكرا أو منافسا جزئيا أو كليا حيث ينشط متعاملي النقل في محيط تنافسي ما حتم عليهم إطلاق تشكيلة متنوعة من العروض والخدمات التي تحاول من خلالها تحقيق رضا وولاء الزبون والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة؛

- **التنافس في أبعاد أخرى غير الأسعار:** تتوفر المنافسة في قطاع الاتصالات على خصائص المنتج والخدمات، والخدمات الإضافية والعلامة أو الصورة، وهذا يمكن فحصه عن طريق تحليل استراتيجيات التمايز والأهداف الخاصة بمتعاملي الهاتف النقل إضافة إلى بعض الإجراءات التي من شأنها أن تقيم مدى التنافس في قطاع الاتصالات.

د. القوة التفاوضية للموردين (المجهزون):

يسعى المتنافسون في قطاع الهاتف النقل في الجزائر إلى تطوير وزيادة حجم استثماراتهم فيما يخص التجهيزات الخاصة بالشبكات والوسائل التي تمكنهم من تقديم أفضل الخدمات والعروض لزبائنهم واكتسابهم ميزة تنافسية تمكنهم من السيطرة والتحكم على القطاع، ومن أهم مجهزي قطاع خدمة النقل في الجزائر ما يلي (بوعافية ، 2017، ص ص : 199-250) :

- **المجهز الفرنسي (Alcatel):** تقوم هذه المؤسسة بتقديم الحلول الخاصة بطرق الاتصال التي تسمح لمتعاملين من امتلاك وسائل نقل المعطيات الرقمية (صوت ، صورة)، حيث تتواجد المؤسسة في 130 دولة كما يتعامل في السوق الجزائري بشكل أساسي مع مؤسسة (OTA)؛

- **المجهز السويدي (Ericsson):** يعتبر المورد الأكثر انتشارا في الجزائر وبفضله تمكنت مؤسسة (ATM) من تحقيق نجاح ملموس من خلال تحسين جودة تغطيتها الهاتفية، حيث بلغ عدد محطات مؤسسة (AT) سنة 2004 حوالي 3000 محطة، حيث يمدّها المجهز السويدي بالتجهيزات التكنولوجية المتطور والخاصة بالاتصالات. تتعامل مؤسسة (Ericsson) في مجال نقل تكنولوجيا GSM.UMTS.GPRS في أكثر من 140 دولة، أما في السوق الجزائري فهي تتعامل بشكل رئيسي مع مؤسسة (ATM) ومؤسسة (Ooredoo)؛

- **المجهز الصيني (Huawei):** يعتبر من أكبر موردي العالم بالشبكات الخدمية بتكنولوجيا الاتصالات يمد موبيليس بالمنتجات، الخدمات والحلول الملائمة لحاجاتها، والتي تضمن تزايد في عدد زبائنها على المدى البعدي، وتجاوزت قيمة مشاريعه في الجزائر 200 مليون دولار ؛

- **المجهز الصيني (ZTE):** يسعى بدوره جاهدا للتموقع في السوق الجزائري، وينحصر تعاملها أكثر مع موبيليس .

3. القوة التفاوضية للعملاء :

يلعب سعر ونوعية الخدمات والمنتجات في قطاع الاتصالات دورا هاما في قوة المشتريين، فهي من بين العوامل الأساسية التي تؤثر على قراراتهم خاصة وأن المستهلك الجزائري أصبح يتطلع إلى خدمات أكثر تنوعا تلائم تطور ذوقه وتغير نمط استهلاكه، ومع تطور المنافسة هناك عامل آخر مهم يؤثر في قوة المشتريين هو وفرة المعلومات حول تنوع المنتجات والخدمات الموجودة في السوق الجزائري .

إن تكاليف التحول المنخفضة كذلك ترفع من قوة المشتريين، فالضغط الذي يمارسه المشترون يؤدي إلى تركيبه أسعار تنافسية. ورغم هذا فإنه يمكن القول أن القوة التفاوضية للعملاء (أفراد، مؤسسات) ضعيفة ولا تشكل ضغطا كبيرا على متعاملي الهاتف بشكل عام، ويرجع ذلك للأسباب التالية (بوعافية ، 2017، ص ص : 200-201).

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

4. تهديد المنتجات البديلة:

تشكل البدائل تهديدا حقيقيا عندما تستطيع أن تقدم للمشتريين خدمات أحسن وبتكاليف أخفض من خلال التغييرات التي تحسن من قيمة منتجاتها أو خدماتها، ومن أجل تحليل خطر البدائل من المهم النظر إلى عمل الأداء والسعر بين البديل والمنتج، ففي قطاع الاتصالات هناك بدائل تتوب عن منتجات وخدمات قطاع الهاتف النقال تتفاوت من حيث درجة القبول لتحل محلها وذلك تبعا لأهميتها وعددها، ومن أبرز هذه البدائل ما يلي :

أ- **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، التطور التكنولوجي.

والجدول التالي يوضح تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال مقارنة بعدد مشتركى الهاتف الثابت خلال الفترة (2010 -2016):

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	السنوات
47041321	43390965	43298174	39517045	37527703	35615926	32780165	مشتركي الهاتف النقال
3404	3268	3099	3139	3231	3059	2923	مشتركي الهاتف الثابت
47044725	43394233	43301273	39520184	37530934	35618985	32783088	إجمالي المشتركين

الجدول رقم (4-8) : تطور المشتركين في الهواتف النقالة والثابتة خلال الفترة (2010-2016)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على:

- الموقع الإلكتروني: www.arpt.dz تاريخ الإطلاع عليه: 2017/11/07.
- الموقع الإلكتروني: www.algeriatelecom.dz تاريخ الإطلاع عليه: 2017./11/07.

2.4. المركز التنافسي لشركات الاتصالات في الجزائر:

سنبين من خلال هذا العنصر المركز التنافسي لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال الاعتماد على مؤشر الحصة السوقية الإجمالية لكل شركة.

- الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر:

$$\text{الحصة السوقية الإجمالية} = \frac{\text{الحصة السوقية في زمنية فترة معينة}}{\text{إجمالية الحصة السوقية في نفس الفترة}} \times 100$$

الجدول التالي يبين عدد مشتركين كل متعامل نقال في الجزائر خلال الفترة (2010 - 2016):

الجدول رقم (05): عدد مشتركين المتعاملين الثالث في الجزائر خلال فترة (2010 - 2016)

عدد المشتركين الإجمالي	عدد مشتركين متعاملي قطاع الاتصالات			السنوات
	أوريدو	جيزي	موبليس	
32780165	8245998	15087393	9446774	2010
35615926	8504779	16595233	10515914	2011
37527703	9059150	17845669	10622884	2012
39517045	9491423	17574249	12451373	2013
43298174	11663731	18612148	13022295	2014
43390965	12298360	17005165	14087440	2015
47041321	13328689	16367886	17344746	2016

Source : www.arpt.dz . Consulté le 10/10/2017

في حين الجدول التالي يبين تطور الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث في الجزائر خلال الفترة (2010-2016):

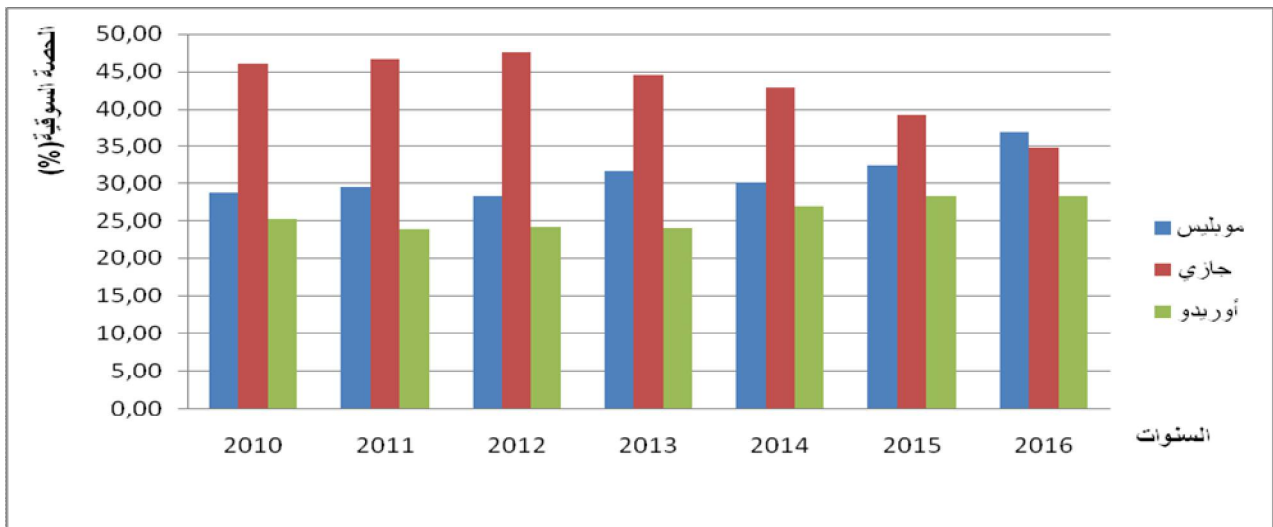
الجدول رقم (06): تطور نسبة الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث في الجزائر خلال فترة (2010-2016)

الحصة السوقية لمتعاملي قطاع الاتصالات			السنوات
أوريدو	جيزي	موبليس	
25,16%	46,03%	28,82%	2010
23,88%	46,59%	29,53%	2011
24,14%	47,55%	28,31%	2012
24,02%	44,47%	31,51%	2013
26,94%	42,99%	30,08%	2014
28,34%	39,19%	32,47%	2015
28,33%	34,79%	36,87%	2016

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (06).

ولتسهيل تتبع وملاحظة التغيرات في الحصة السوقية لشركات قطاع الاتصالات في الجزائر فإنه يمكن الاستعانة بالتمثيل البياني بواسطة الأعمدة البيانية كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): تطور نسبة الحصص السوقية للمتعاملين الثلاثة في الجزائر خلال الفترة (2010 - 2016)



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول رقم (06).

بالنظر إلى الجدول والشكل السابقين، يمكن الخروج بالملاحظات التالية:

- أكبر حصة سوقية تعود لشركة موبيليس بـ (36.87%) ثم تأتي شركتي جيزي وأريبدو بنسب (34.79%) و (28.33%) على التوالي في سنة 2016؛
- تذبذب الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال خلال الفترة (2010 - 2016).

5. الخاتمة:

إن نموذج القوى الخمس التنافسية لبورتر يساعد في تحديد البنية التنافسية في قطاع الاتصالات وطبيعة الضغوطات التنافسية في القطاع التي تولدها كل قوة والحجم الكلي للمنافسة، وتعد هذه الخطوات التحليلية لقطاع الاتصالات مهمة لأن المديرين لا يستطيعون أن يبتكروا استراتيجيات تنافسية ناجحة من دون فهم خاصة التنافس الصناعي.

كما يعد النموذج القوى الخمس للمنافسة الذي قدمه (Porter, 1980) لتحديد جاذبية الصناعة لمؤسسة الأعمال من أهم وأفضل النماذج التي قدمت في هذا المجال ويناسب هذا التحليل مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية المنفردة أكثر من مستوى المؤسسة ككل.

1.5 النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- شهدت الجزائر تطورات ملحوظة في قطاع الاتصالات في الآونة الأخيرة خاصة بعد صدور قانون (03-2000) المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية الذي فتح قطاع الاتصالات أمام الاستثمارات الأجنبية، كل هذا جعل سوق خدمة الاتصالات محطة أنظار العديد من المؤسسات الخدمية لتوفير مناخ مناسب للاستثمار؛

- تعتبر المنافسة بين متعاملي الهاتف النقال في الجزائر (موبيليس، جازي، أريبدو) في سوق خدمة الهاتف النقال من بين الأسباب التي تجعلهم يهتمون بصياغة وتنفيذ الإستراتيجية التنافسية من اتخاذ إجراءات هجومية أو دفاعية لإنشاء موقف يمكن الدفاع عنه في القطاع، والتعامل بنجاح مع القوى التنافسية الخمس وبالتالي تحقيق عائد أعلى على الاستثمار للشركة؛

- إن الإصلاحات المنتهجة في قطاع الاتصالات بالجزائر جعل قطاع خدمة الهاتف النقال ينتقل من مرحلة الاحتكار التام أين كان المتعامل التاريخي ممثلا في مؤسسة اتصالات الجزائر هي المسيطر الوحيد على قطاع البريد والمواصلات سابقا، لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة الاحتكار الثنائي أين سيطر على القطاع كل من مؤسسة

جازي ومؤسسة موبيليس، لينتقل القطاع بعد ذلك إلى مستوى آخر من المنافسة وهو منافسة القلة أين التحقت نجمة (سابقا، أوريدو حاليا) إلى المعتزك التنافسي، وبالتالي يمكن القول أن الإصلاحات التي شهدتها قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر كان لها الأثر الإيجابي على تكريس حقيقي لمبدأ المنافسة في القطاع.

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

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

2.5 اقتراحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من الاقتراحات وهي كما يلي:

- ضرورة اهتمام إدارات شركات الاتصالات بمضامين الفكر الاستراتيجي وتعميقها فيما يتصل بصياغة الاستراتيجيات التنافسية لما في ذلك من إسهام وتعزيز لقدراتها التنافسية لتحقيق مركز تنافسي في بيئتها.
- القيام بالتحليل الاستراتيجي لبيئة قطاع الاتصالات في الجزائر لاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات التي تواجهها من أجل تحقيق الميزة التنافسية.
- توصي الدراسة بضرورة توجيه الدراسات والبحوث المستقبلية إلى اختيار النموذج الدراسة الحالية في بيئة شركات أخرى مختلفة في النشاط والنوع وذلك للتأكد من صلاحية قياس النموذج لبيئة الأعمال الجزائرية.

6. المراجع:

1.6 المراجع باللغة العربية:

1. قوفي سعاد، «الملاح التنظيمية والاستراتيجيات التنافسية لمعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري»، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 9،10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

2. بوعافية. عادل؛ 2017، " هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال خلال الفترة 2001-2009 "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
3. إحصائيات صندوق النقد الدولي وبنك الجزائر خلال الفترة (2010-2016).
4. القانون 200 - 03 المؤرخ في 5 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد المواصلات السلكية واللاسلكية.
- 2.6 المراجع بالغة الإنجليزية:
5. Rajasekar , J and Al Rae, M ; « An analysis of the Telecommunication Industry in the Sultanate of Oman using Michael Porter's Competitive Strategy Model », Competitiveness Review : An international Business Journal, Vol(23), No (03), 2013.
6. Rapport annuel de l'ARPT, 2004.
7. الموقع الإلكتروني: www.arpt.dz.
8. الموقع الإلكتروني: www.algeriatelecom.dz.