

تطبيق نظرية الألعاب في تفسير قرارات اليقظة الإستراتيجية (شركة موبيليس، الجزائر نموذجاً)

## The application of game theory in interpretation of strategic vigilance decisions (mobilis company, Algeria is a model)

بودية سعاد

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم (الجزائر) - Souad.boudia@univ-mosta.dz

تاريخ النشر: 2022/12/30

تاريخ القبول: 2022/11/22

تاريخ الاستلام: 2022/10/15

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى مقارنة سوق الهاتف النقال بالتركيز على المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس" بصفتها الرائدة فيه، من أجل معرفة واقع اليقظة الإستراتيجية فيها، لإبراز أثر توفر نظام الترصد البيئي في تحديد إستراتيجيات محكمة بما يتناسب مع الظروف الجغرافية، الاجتماعية وخاصة التمويلية لديها. كما اهتمت هذه الدراسة إلى استخدام معطيات اليقظة الإستراتيجية في أسلوب من الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات لنموذج نظرية الألعاب لتفسير سلوك مؤسسة موبيليس، التي خلصت إلى أن استعمال نظرية الألعاب تمكننا من تقليص البدائل الممكنة وتحديد نتيجة كل بديل، وبالتالي تساعد على التنبؤ لتحسين زيادة فعالية وجودة القرارات. الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، نظرية الألعاب، سوق الهاتف النقال، مؤسسة موبيليس.

تصنيف JEL: D7- M2- C2-L29.

### Abstract :

This study aims to compare the mobile phone market by focusing on the Algerian mobile phone company "Mobilis" as the leader in it, in order to know the reality of strategic vigilance in it, to highlight the impact of the availability of the environmental surveillance system in determining tight strategies commensurate with the geographical, social and especially financing conditions. This study also examined the use of strategic vigilance data in a quantitative decision-making method for the game theory model to interpret the behaviour of Mobilis Company, it concluded that using game theory allows us to reduce possible alternatives and determine the outcome of each alternative, thus helping to predict to improve the efficiency and quality of decisions.

**Keywords :** Strategic vigilance, game theory, mobile phone market, Mobilis Company.

**JEL Classification :** L29- C2- M2- D7.

المرسل: بودية سعاد، جامعة مستغانم، الإيميل: Souad.boudia@univ-mosta.dz

## 1. مقدمة:

إن تعدد أهداف مؤسسة موبيليس الرئيسية والثانوية أدى إلى زيادة الحاجة إلى وسائل وطرق جمع ومعالجة البيانات والمعلومات الهائلة والمتراكمة، والتي كان من الصعب التعامل معها بالوسائل التقليدية، ومما سهل الأمر في ذلك الثورة التكنولوجية الحديثة وما نتج عنها من وسائل أدت إلى تسهيل وتسريع معالجة تلك البيانات في الوقت المناسب إلى مركز اتخاذ القرارات، فاليقظة الإستراتيجية تعتبر مورداً أساسياً لتوصل إلى قرار سليم. وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى الحصول على المعلومات الدقيقة بالمصفات الكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب لاتخاذ قرارات فعالة، إلا أن هناك ما يقف حاجزاً أمام وصول هذه المعلومات وبهذه الخصائص إلى من هم بحاجة إليها، كما أنه تتخذ قرارات فعالة إلا أنها تفقد فعاليتها لأنه لا يوجد اهتمام بتبليغها للمعنيين لاستخدام الأساليب الكمية بطريقة تسمح بزيادة فعالية القرارات، من هنا تأتي أهمية موضوع بحثنا وخاصة تطبيقاتنا على المستوى المؤسسات الاقتصادية حيث تم طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات استناداً لتطبيق نظرية الألعاب في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال خلال الفترة 2008-2022؟

### - فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأساسية:** تؤدي وفرة المعلومات عن المنافسين لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال إلى إدراك الفرص والتهديدات.

**الفرضية الفرعية:** يؤدي نظام الترصّد البيئي لليقظة الإستراتيجية إلى زيادة فعالية اتخاذ القرار في توقعات المبيعات المستقبلية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال.

وتمت معالجة هذه الدراسة من خلال العناصر التالية:

**أولاً:** مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية

**ثانياً:** تطورات سوق الهاتف النقال 2008-2022.

**ثالثاً:** تطبيق نموذج نظرية الألعاب في تفسير القرارات الإستراتيجية لليقظة في مؤسسة موبيليس.

### - أهداف الدراسة:

- التعريف بمفاهيم اليقظة الإستراتيجية.

- دراسة تطورات سوق الهاتف النقال في الجزائر.

- الوقوف على نقاط القوة لتحديد إستراتيجيات محكمة بما يتناسب مع الظروف الجغرافية، الاجتماعية وخاصة التمويلية لديها.
- معرفة واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية.
- ابراز أثر توفر نظام الترصد البيئي في زيادة فعالية اتخاذ القرار.

## 2. مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية:

يعتبر كل من نظام الاستماع والترصد البيئي ضروريان لأي مؤسسة من أجل التحكم في التقلبات البيئية المحيطة بها. وفي ظل هذا المحيط، تعمل المؤسسات جاهدة لتحسين منتجاتها وخدماتها والعمل على معرفة الأسواق وآليات عملها وتحسين وضعها مقارنة بالمنافسين وكذا تكاليف إنتاجها ومعرفة التكنولوجيا المستعملة لزيادة أرباحها، ولهذا توجب على المؤسسة تبني نظام هو اليقظة الإستراتيجية الذي يمكنها من تتبع كل ما يحدث في محيطها ومواكبة تطوراته وتحقيق البقاء والنمو والاستمرارية.

عموما اليقظة الإستراتيجية هي إحدى الطرق المتيسرة لضمان النجاح المستمر وهو السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة بالإصغاء المسبق حول التطورات التي تحدث في بيئتها، فهي عملية رصد لبيئة الذي يتبع نشر المعلومات المنتقاة والمعالجة لغرض اتخاذ القرار (أنساعد، خلفاوي، و قمري، 2021) بهدف خلق الفرص والتخفيف من المخاطر المرتبطة بعدم التأكد.

لقد حظيت اليقظة الإستراتيجية عدة تعاريف:

- حسب أبرامسون Abramson (1997): "اليقظة الإستراتيجية هي عملية مراقبة عامة للبيئة. من خلال البحث عن المعلومات، تفسيرها وتحويلها على شكل معلومات ذكية تساعد متخذي القرار" (جميلة، 2008-2009، صفحة 41).

- حسب " هيمبيرت ليسكا HumbertLesca «اليقظة الإستراتيجية هي ذلك الإجراء الجماعي المستمر الذي من خلاله مجموعة أفراد يجمعون بصفة تطوعية ويستعملون المعلومات ذات الطابع الإستباقي والتي تخص التغيير المحتمل الناتج في البيئة الخارجية للمنظمة، بهدف خلق فرص أعمال وتخفيض الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة " (Ali & Benromdhane, 2004, p. 2) ، من أجل إعطاء تحديد وتعريف أفضل لليقظة هناك أبعاد معينة لهذا المفهوم وهي:

- الغاية أو (الهدف) : تتعلق بهدف المتابعة ومرتبطة بالإجراءات والقرارات المتخذة؛

## تطبيق نظرية الألعاب في تفسير قرارات اليقظة الإستراتيجية (شركة موبليس الجزائر نموذجاً)

- الموضوع: تخص التكنولوجيا، والمنتجات والعمليات والمنافسين والعملاء والموردين...؛
- الإجراء أو العملية: فهي منهجية اليقظة وعملية التحول الضرورية للوصول إلى الأهداف؛
- المحيط: فهو يضم العوامل المحيطة لعملية اليقظة سواء الداخلية أو الخارجية.

### 2.1 أهمية اليقظة الإستراتيجية: وتتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية للمنظمة فيما يأتي:

- اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة،
  - تطوير منتجات جديدة،
  - ترجيح كفة المنافسة لصالح المنظمة وتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة،
  - اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المنظمة، بالشكل الذي يوافق متطلباتها؛
  - وسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمنظمة؛
  - وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
  - وسيلة تسمح بتأقلم المنظمة مع بيئتها؛
  - تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان؛
  - اكتساب زبائن وأسواق جديدة إضافة إلى إيجاد شركاء وحلفاء جدد.
3. تطورات سوق الهاتف النقال: 2018-2022: ويمكن تقسيمها إلى حالة السوق الهاتفية النقالة وتطور سوق الهاتفية النقالة.

### 1.3 تحليل حالة السوق الهاتفية النقالة:

يتم دراسة حالة السوقية للهاتف النقال من خلال تحليل العدد الإجمالي للمشاركين حسب المتعاملين وكيف كان تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين للفترة الممتدة من 2019-2022، توزيع عدد المشاركين في السوق من خلال تحليل الحركة داخل الشبكة الحركة الوطنية الخارجة والحرمة الدولية الداخلة والخارجة التي يتم توضيحها في التالي:

#### - العدد الإجمالي للمشاركين حسب المتعاملين:

يقتصر المتعاملين في الجزائر على اتصالات الجزائر للنقال (موبيليس)، أبيتوم تيليكوم الجزائر (جازي)، الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو)، التي سجلت كل منها لعدد مشتركين الموضح في الجدول التالي:



## 2.1 الحركة لكل اتجاهات الناتجة في شبكة الهاتف النقال:

يمكن توضيح ذلك من خلال التطرق إلى بيانات وحدات شبكة الهاتف النقال كالتالي:

### جدول رقم (2) الحركة لكل اتجاهات الناتجة في شبكة الهاتف النقال لسنة 2021

نوع الحركة	في المليون دقيقة
الحركة داخل الشبكة	141 822
الحركة الوطنية الخارجة	22 131
الحركة الدولية الخارجة	123
الحركة الدولية الداخلة	89
المجموع	164 165

المصدر: (سلطة ضبط البريد و الاتصالات الالكترونية، مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، 2021، صفحة 5)

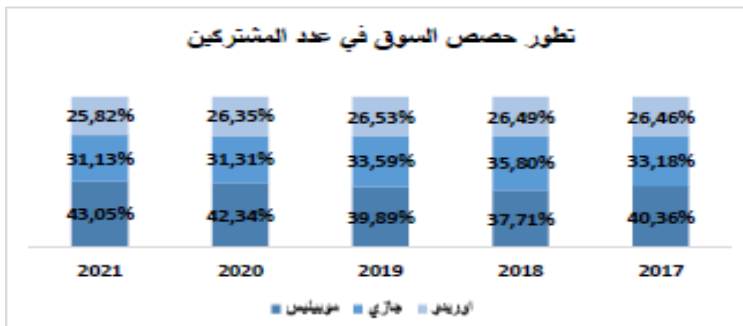
(<https://www.arpce.dz/ar/file/m1v4j9>، 2022)

من خلال للجدول، يتضح في سنة 2021، بلغت حركة الصوت الإجمالي الناتج في شبكات الهاتف النقال ما يقارب 164165 مليون دقيقة، إذ بلغ منها %86,39 تمت في الحركة داخل الشبكة وهي القيمة الأعلى ما يدل على أن المكالمات تقتصر على الداخل، و %13,48 في الحركة الوطنية الخارجة ما يعدل 123 مليون دقيقة، %0,07 في الحركة الدولية الداخلة التي تعدلها 89 مليون دقيقة ما يدل على عدم توافر مكالمات خارجية توسع لنا حقل معاملات المشتركين.

### 3.1 تطور حصص السوق للهاتف النقال: يتم التطرق إلى حصص السوق في عدد المشتركين من

خلال تحليل تطور سوق الدفع المسبق وتطور سوق الدفع البعدي كالتالي:

### الشكل رقم (2) : تطور حصص السوق في عدد المشتركين خلال الفترة 2017-2021

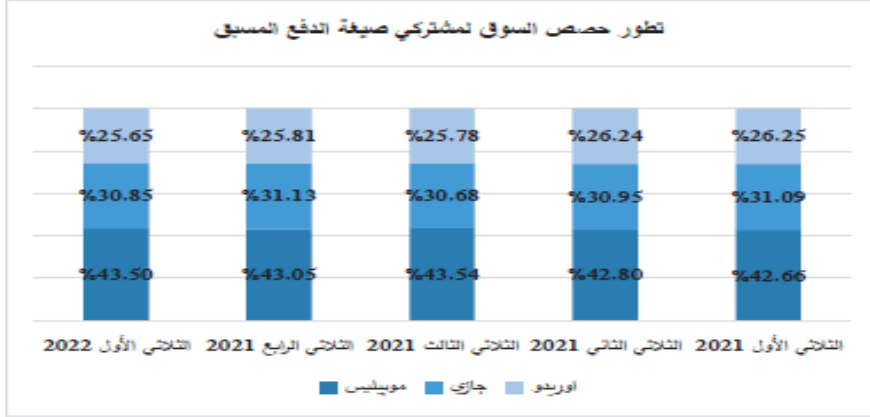


المصدر: (سلطة ضبط البريد و الاتصالات الالكترونية، مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، 2021، صفحة 7)

(<https://www.arpce.dz/ar/file/m1v4j9>، 2022)

يتضح من الشكل أعلاه، أنه نمت حصة السوق في عدد المشتركين لمؤسسة موبيليس من 40.36 لسنة 2017 لتزيد نموًا خلال نفس السنة إلى 43%، في المقابل سجلت مؤسسة جازي خلال السنة 2017 33%، لتتحد إلى نسبة 31.13% راجع إلى انخفاض عدد المشتركين فيها ونوعية الدفع. التي سيتم توضيحه من خلال شكل تطور سوق الدفع إن كان مسبقًا أو عادي التالي:

### شكل رقم (3): تطور سوق الدفع المسبق للفترة الممتدة 2021-2022



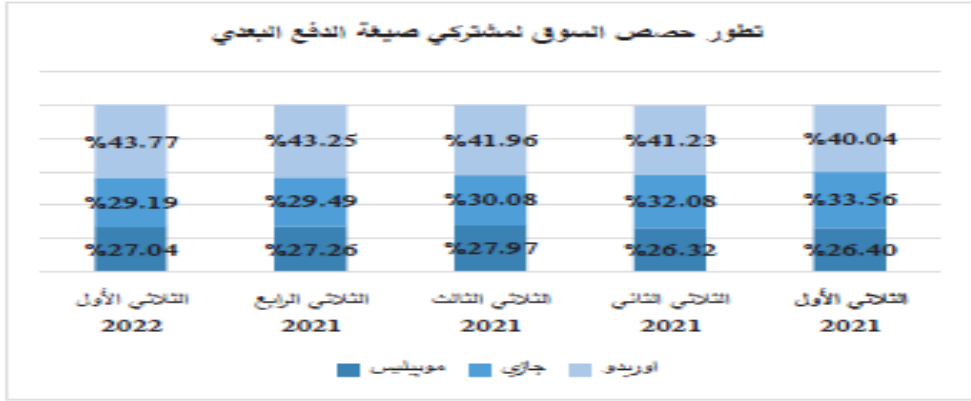
المصدر: (سلطة ضبط البريد و الاتصالات الالكترونية، مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، الثلاثي الأول 2022، صفحة 7) (<https://www.arpce.dz/ar/file/m1v4j9>)

سمحت شروط الدفع المسبق الذي يعتبر نوع من العروض يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقًا، التي سجلت مؤسسة موبيليس أكبر تطور في استقبال المشاركين و التي قدرت عددهم لسنوات ( 2017، 2018، 2019، 2020، 2021 ) على التوالي ( 16.928.703، 15.475.344، 16.207.441، 18.332.229، 19.117.798 ) بحصة السوق لمشاركي الدفع المسبق لسنة 2021 يقدر ب 43,01% لتزيد حصة تطور المشتركين للثلاثي الأول لسنة 2022 بنسبة تقدر ب 43,50%، في المقابل حققت مؤسسة جازي أقل تطور في استقبالها للمشاركين لنفس سنوات على التوالي بقيم ( 13.916.805، 14.692.341، 13.648.479، 13.558.799، 13.823.125 )، كما سجلت أرقام تطور سوق الدفع المسبق لمؤسسة أوريدو لنفس السنوات أعداد أقل للمشاركين إذا ما قورنت مع سابقتها كالتالي ( 11.098.035

## تطبيق نظرية الألعاب في تفسير قرارات اليقظة الإستراتيجية (شركة موبيليس الجزائر نموذجاً)

10.868.695، 10.779.263، 11.407858، 11.462.459) مقابل معدل التطور الدفع المسبق قدر 3.55% لسنة 2020-2021.

### شكل رقم (4): تطور سوق الدفع المسبق للفترة الممتدة 2021-2022



المصدر: (سلطة ضبط البريد و الاتصالات الالكترونية، مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، الثلاثي الأول 2022،

صفحة 8) (<https://www.arpce.dz/ar/file/m1v4j9>، 2022)

بينما سمحت شروط الدفع البعدي الذي يعتبر نوع من العروض لا يقوم الزبون بدفع قيمة المكالمات التي يجريها إلا بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض وذلك عن طريق فاتورة، التي سجلت مؤسسة موبيليس أقل تطور في استقبال المشاركين والتي قدرت عددها للثلاثي الرابع لسنة 2021 والثلاثي الأول لسنة 2022 على التوالي (712.137، 710.461) باعتبارها أبر منافس للمؤسستين، في المقابل حققت مؤسسة أوريدو أكبر عدد في الثلاثي الرابع لسنة 2021 والثلاثي الأول لسنة 2022 على التوالي (1.129.375، 1.150.166).

#### 4. تطبيق نموذج نظرية الألعاب في تفسير قرارات اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس:

نظرية الألعاب الإستراتيجية كأسلوب كمي لاتخاذ القرارات الملائمة للمواقف المواجهة والمنافسة بين طرفين أو أكثر، ويعتبر قطاع الاتصالات أحد القطاعات الذي يعيش منافسة شديدة تضم مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية. لهذا السبب تم اختيار المتعاملين الثلاثة في مجال الهاتف النقال



(موبيليس، جازي، أوريدو) محل الدراسة. هناك العديد من الأسباب أدت بنا لتطبيق الأساليب الكمية، وبالأخص نظرية الألعاب الاستراتيجية نذكر منها:

- التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.

- وضع الإستراتيجيات والإستراتيجيات البديلة والتي يمكن اللجوء إليها في حالة تغيير الظروف التي تحيط بالمؤسسة (كرزاي زليخة، 2011، صفحة 190).

#### 1.4 تأثير المنافسة في تحديد سعر الهاتف النقال في الجزائر:

تؤثر المنافسة بشكل كبير على تسعير خدمة الهاتف النقال لا سيما خدمة الدفع المسبق، حيث سعى كل متعامل على:

- تخفيض أسعاره (سعر الوحدة، سعر الشريحة).

- المبادرة في تقديم عروض الترويج لتخفيض أسعار المكالمات (عامر، 2006، صفحة 130).

- المبادرة في تقديم خدمة الإتصال بصيغ تتناسب مع العادات الإستهلاكية لمختلف المستهلكين.

#### 2.4 تطبيق النموذج: بما أن شروط نظرية الألعاب الاستراتيجية قد توفرت والتي يمكن إجمالها في النقاط

التالية:

- إنفصال الدوافع التي تحرك أطراف النزاع

- اختلاف الأطراف الممثلين للمباراة بالرغم من التشابه في العديد من العوامل

- نجاح أحد الأطراف يعني خسارة الطرف الآخر.

- نتيجة المباراة لكل طرف تعتمد على البدائل التي يختارها اللاعبون الآخرون

- البدائل تأخذ بالظروف الخارجية للمؤسسات التنافسية

يمكن القول إن قواعد اللعبة والمباريات قد تحققت ومن ثم سيتم تحديد عناصر اللعبة وتتألف

من الأطراف المتنافسة بالنسبة لمؤسسة موبيليس يوجد متنافسين حسب سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية.

**3.4 المؤسسة توزيع عدد المشتركين في السوق:** ظهرت مؤسسة موبيليس بنشاطها في السوق الجزائرية للخدمات الهاتفية النقال بتاريخ أوت 2000 غدت تعتبر مؤسسة ذات أسهم 100.000.000 موزعة على ألف سهم تابعة كلها لمؤسسة الأم اتصالات الجزائر كما أنها قد حققت أرباحاً في 6.2 مليار دولار (79 مليون دولار) خلال الفصل الأول لسنة 2014\*، وتتميز المؤسسة أسعارها المنخفضة للوحدات اتجاهاً دول الخارج مقارنة مع المؤسسات المنافسة، كما تتوفر على جميع الخدمات التي يوفرها المتعاملين الآخرون أسهم.

- اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس هي ثاني شبكة للهاتف المحمول في الجزائر تأسست عام 2003 كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر التي تمتلكها بنسبة 100% ولذلك فهي تعتبر شركة الاتصالات العمومية الوحيدة في الجزائر. تقدم موبيليس خدمات جي إس إم، جي بي آر إس، الإنترنت اللاسلكي، خدمات الجيل الثالث، بلاك بيرى، وخدمة التجوال الدولي. تمتلك موبيليس أكثر من 4200 محطة تغطية BTS وشبكتها تغطي 97% من مساحة الجزائر. كما تملك أكثر من 110 وكالة تجارية و52.000 نقطة بيع معتمدة. مع نهاية عام 2010 أصبح لدى موبيليس 11 ملايين زبون في مختلف خدماتها.

- مؤسسة جازي: "Djezzy"، فرع أوراسكوم للاتصالات المصرية، مشغل شبكة الجزائر للمحمول، بحصة سوق 46% (أكثر من 15 مليون مشترك ومشاركة سنة 2010) وتغطية شبكية 93% من السكان (48 ولاية)، إلا أنه سرعان ما تمت الصفقة في إطار "حق الشفاعة"، الذي يمنح الجزائر الحصول على أسهم الشركات الأجنبية التي تتعامل في السوق الجزائرية. وبهذا الشكل، استحوذت الدولة الجزائرية على الشركة بنسبة مئة بالمئة، بعدما كانت تمتلك نسبة 51 بالمئة منذ عام 2015، حيث تحصل الصندوق الوطني للاستثمار التابع للدولة الجزائرية، على 51 بالمئة من رأس مال الشركة بعد 3 سنوات من المفاوضات وأكثر من 4 سنوات من النشاط تبعاً لشروط الاتفاقية، بينما احتفظت مجموعة "فيون" منذ ذلك الوقت، بمسؤولية تسيير الشركة (<https://www.skynewsarabia.com/business>).

- مؤسسة أوريدو: نجمة سابقاً (هو الاسم التجاري لمؤسسة الاتصالات بالهاتف النقال، وهي فرع من مجموعة الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية وهي مؤسسة تعمل في الجزائر في مجال الاتصالات بالهاتف النقال يبلغ عدد مشتركها 8.245 مليون مشترك مما يجعلها تحتل المرتبة الثالثة في سوق الهاتف

النقال بالجزائر وبلغت حصة نجمة في سوق النقال 2, 25 بالمائة من مجموع الحصص بما أن مؤسسة موبليس تحتل الموقع بحصة سوقية تقدر 26%.

وقد حددنا النموذج على وجود لاعبين:

مؤسسة موبليس ومؤسسة المنافسة التي تضم (جازي، أوريدو) وعلى هذا نقوم بتطبيق نموذج اللاصفري.

**4.4 الإستراتيجية المسيطرة:** وتعني أن اللاعب يختار استراتيجية معينة من الاستراتيجيات يلعبها طول فترة المباراة وهنا تمثلت للاعب لسعر الوحدة الواحدة للهاتف النقال إتجاه الدول في الخارج (الصادرة من الداخل إلى الخارج)، حيث يلعب أحد اللاعبين نفس الإستراتيجية طول وقت اللعب وإستراتيجية مختلطة لما يوزع اللعب في وقت المباراة على أكثر من إستراتيجية واحدة.

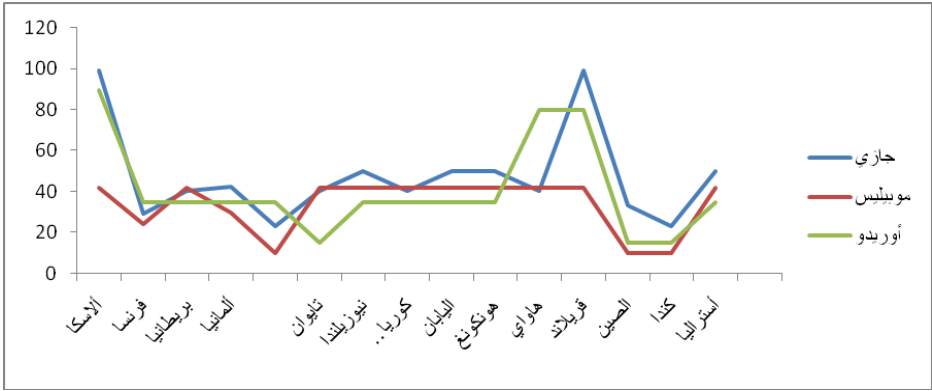
- **أسعار المنافسة:** من بين العوامل الأساسية لتحليل الشروط التنافسية، تحديد سعر بيع المنتج من طرف كل مؤسسة.

جدول رقم (2): أسعار المنافسة لسنة 2021 من الداخل إلى الخارج

الدول	المؤسسات	جازي	موبليس	أوريدو
آلاسكا		98,98	42	89,6
فرنسا		28,98	24	35
بريطانيا		39,98	42	35
ألمانيا		42	30	35
الولايات المتحدة الأمريكية		22,98	10	35
نيوزيلندا		39,98	42	15
كوريا الجنوبية		49,98	42	35
اليابان		39,98	42	35
هونكونغ		49,98	42	35
هاواي		49,98	42	35
قريلاندا		39,98	42	80
الصين		98,98	42	80
كندا		32,98	10	15
أستراليا		22,98	10	15
		49,98	42	35

المصدر: (<https://www.arpce.dz/ar/indic/mobile>، 2022)

شكل رقم (5): أسعار المنافسة لسنة 2021 من الداخل إلى الخارج



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على بيانات جدول رقم (2): أسعار المنافسة لسنة 2021 من الداخل إلى الخارج من الجدول أن:

المتوسط الحسابي لمؤسسة موبليس وليكن  $\bar{X}_1$ :

$$\bar{X}_1 = \frac{\sum x_i}{n_i} = \frac{504}{15} = 33,66 DA.U$$

متوسط الحسابي لمؤسسة جازي: ليكن  $\bar{X}_2$

$$\bar{X}_2 = \frac{\sum x_i}{n_i} = \frac{707,72}{15} = 47,15 DA.U$$

متوسط الحسابي لمؤسسة نجمة: ليكن  $\bar{X}_3$

$$\bar{X}_3 = \frac{\sum x_i}{n_i} = \frac{609,6}{15} = 40,64 DA.U$$

بعد حساب المتوسط الحسابي لكل مؤسسة لا حظنا أن متوسط سعر الوحدة لمؤسسة موبليس هو أقل من سعر الوحدة لمؤسسة جازي وأوريدو.

- الاستراتيجيات المتاحة لكل لعبة: في هذه الحالة لدينا استراتيجيتين للسعر:

- الاستراتيجية الأولى: وهي بيع الوحدة ب 33,6 وهو السعر المطبق من طرف مؤسسة موبليس.

- الاستراتيجية الثانية: وهي بيع الوحدة بـ 43,91 دج وهو السعر المطبق من طرف سوق المنافسة جازي وأوريدو (بجمع السعرين وقسمتهما على 2).

تتبع مؤسسة موبيليس استراتيجية هجومية هذا النوع من الاستراتيجيات يكون موجه للاهتمام بظروف البيئة التنافسية للمؤسسة.

نوع اللعبة الإستراتيجية: يلاحظ في هذه اللعبة أن زيادة الربح المحقق لإحدى المؤسسات لا يتعين نقص الربح المحقق للمؤسسات المنافسة بنفس المقدار في هذه الحالة لدينا المباريات ذات المجموع اللاصفري (الإستراتيجيات المفضلة).

المعلومات: اللعبة تتأثر بحجم ونوع المعلومات:

-توفر معلومات عن المنافسين أي أطراف اللعبة.

-إدراك الفرص والتهديدات.

-دراسة وحتمية تحليل التغيرات الداخلية والخارجية.

- توقع المبيعات المستقبلية بحكم المؤسسة تمارس نشاط خدماتي فإن المعلومة ونظام اليقظة الإستراتيجية ضروري لتحديد السعر ونوعية الامتيازات المعروضة ونوعية الخدمات المقدمة تعتبر اللعبة ذات معلومة تامة لأن كل اللاعبين لهم علم بالسعر.

بأن اللعبة ذات مجموع اللاصفري فهناك غياب الندم فلا يندم أي لاعب عن نتيجة الخسارة أي يلعب على تقليل خسارته.

- مصفوفة الدفع: تمثل عوائد كل استراتيجية (ربح أو خسارة) لكل لاعب وفقا للقرارات والخطط المختلفة، في هذه الحالة نأخذ الربح الناتج عن عدد المكالمات بالدقائق ثم تحويلها إلى الوحدات (المكالمات اتجاه دول العالم) نأخذ في حالتنا الدفع المسبق. لحساب الربح المحقق للمؤسسات عند كل مستوى سعر، لدينا المعطيات التالية (ar، https://www.arpce.dz، 2022):

-عدد المكالمات في نظام الدفع المسبق لسنة 2021:

-عدد المشتركين في نظام الدفع المسبق لسنة 2021:

- عدد المشتركين في نظام الدفع المسبق لموبيليس = 11.160.903

## تطبيق نظرية الألعاب في تفسير قرارات اليقظة الإستراتيجية (شركة موبليس الجزائر نموذجاً)

16.841.126 =	- عدد المشتركين في نظام الدفع المسبق لجزيري
7.933.831 =	- عدد المشتركين في نظام الدفع المسبق لنجمة
35.941.860 =	- عدد المشتركين في نظام الدفع المسبق الاجمالي

### -هامش الربح لكل مؤسسة:

26% =	هامش الربح عند مؤسسة موبليس
15% =	هامش الربح عند مؤسسة جازي
15% =	هامش الربح عند مؤسسة نجمة
10.197 مليون وحدة =	عدد المكالمات بالوحدات
3.477 مليون وحدة =	حصة مؤسسة موبليس
5.246 مليون وحدة =	حصة مؤسسة جازي
2.474 مليون وحدة =	حصة مؤسسة نجمة

### بتطبيق إستراتيجية البيع بـ 33,6 دج للوحدة نجد الربح المحقق:

30.375,072 M.DA	- مؤسسة موبليس:
26.439,84 M.DA	- مؤسسة جازي :
12.468,96 M.DA	- مؤسسة نجمة :

### بتطبيق إستراتيجية البيع بـ 43,91 دج للوحدة نجد الربح المحقق :

39.695,52 M.DA	- مؤسسة موبليس:
34.552,78 M.DA	- مؤسسة جازي :
16.295,001 M.DA	- مؤسسة نجمة :

مصفوفة الدفع (العوائد): بناء على المعطيات المتحصل عليها تكون المصفوفة كالتالي:

المؤسسة المنافسة

جدول رقم (3): مصفوفة العوائد لكل إستراتيجية

المؤسسات المنافسة للاعبين (جازي، أوريديو)

		33,6	43,91
اللاعب	33,6	(30375,072 ; 38908,8)	(30375,072 ; 50847,78)
موبيليس	43,91	(39695,52 ; 38908,8)	(39695,52 ; 50847,78)

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على النتائج المتحصل عليها  
يمثل الجدول أعلاه مصفوفة العوائد (الأرباح) لكل إستراتيجية سيتم تحديد الإستراتيجية المثلى لكل من  
اللاعبين بتعيين نقطة التوازن التي تأخذ العلاقة التالية:

$$\text{Max}_i \text{ Min } R_{ij} = \text{Min}_j \text{ Max } R_{ij}$$

- تحديد البديل (الاستراتيجية) الأمثل:

يبحث كل لاعب على أفضل خطة تجعله في الموقع الريادي، إن مؤسسة تبحث على ترقية  
موقعها الاستراتيجي مقارنة مع المؤسسات المنافسة.

-تعتبر قيمة اللعبة غير تعاونية لان نتيجتها ربح أو خسارة لكل لاعب.

-اللاعب الأول يتمثل في مؤسسة موبيليس، يلعب الصفوف بهدف تعظيم الربح من خلال إتباعه  
إستراتيجية السعر.

-اللاعب الثاني يتمثل في مؤسسة المنافسة، يلعب الأعمدة بهدف تعظيم الربح من خلال إتباعه  
إستراتيجية السعر.

الملاحظ أنه هذه المصفوفة الثنائية تحتوي على نقطة التوازن، إذن يلجأ اللاعبون إلى المفاضلة بين

البدائل (الاستراتيجيات) المتاحة للحصول على أكبر مكسب، سيتم ذلك من خلال التالي:

- قرار مؤسسة موبيليس:

✓ إذا قررت مؤسسة موبيليس بيع الوحدة الواحدة الصادرة إلى الخارج بـ33,6 دج، فإن أقصى ربح

تتحصل عليه هو 30.375,072 مليون دينار وهذا مهما كان اختيار المؤسسة المنافسة.

## تطبيق نظرية الألعاب في تفسير قرارات اليقظة الإستراتيجية (شركة موبيليس الجزائر نموذجاً)

✓ إذا قررت مؤسسة موبيليس بيع الوحدة الواحدة الصادرة إلى الخارج بـ43,91 دج، فإن أقصى ربح تتحصل عليه هو 39.695,52 مليون دينار وهذا مهما كان اختيار المؤسسة المنافسة.

✓ إذن الاستراتيجية المثلى التي تحقق لها أكبر ربح هي الاستراتيجية البيع بـ43,91 دج للوحدة.

### - قرار مؤسسة المنافسة:

✓ إذا قررت المؤسسات المنافسة بيع الوحدة الواحدة الصادرة إلى الخارج بـ33,6 دج، فإن أقصى ربح تتحصل عليه هو 38.908,8 مليون دينار وهذا مهما كان اختيار المؤسسة المنافسة (موبيليس).

✓ إذا قررت مؤسسة موبيليس بيع الوحدة الواحدة الصادرة إلى الخارج بـ43,91 دج، فإن أقصى ربح تتحصل عليه هو 50.847,78 مليون دينار وهذا مهما كان اختيار المؤسسة المنافسة.

✓ إذن الاستراتيجية المثلى التي تحقق لها أكبر ربح هي الاستراتيجية البيع بـ43,91 دج للوحدة.

بالرغم من مكانة مؤسسة جيزي إلا أنها تستطيع بيع الوحدة الواحدة بـ43,91 دج للوحدة ولكن بأرباح أقل من مؤسسة موبيليس.

قد ذكر سابقاً أن شدة المنافسة بين المتعاملين تؤثر على تخفيض اسعار وحدات الهاتف النقال، وعلى هذا الأساس تكون الاستراتيجية المفضلة لكل من:

- مؤسسة موبيليس: استراتيجية السعر بـ33,6 دج للوحدة الواحدة وهذا لجلب أكبر عدد ممكن من المشتركين.

- المؤسسة المنافسة: (جازي وأوريدو) إستراتيجية السعر بـ43,91 دج للوحدة الواحدة وبذلك يكون السعر مرتفع مقارنة مع مؤسسة موبيليس مما يؤدي إلى فقد العديد من المشتركين.

### 5. تأثير المنافسة في تحديد سعر الهاتف النقال:

تعتبر إستراتيجية بيع 33,6 دج للوحدة هي استراتيجية مهيمنة بالنسبة للمؤسسة موبيليس، واستراتيجية البيع بـ33,6 دج للوحدة هي استراتيجية مثلى بالنسبة للمؤسسات المنافسة، وإذا افترضنا أن المؤسسات تريد الإتفاق على التحالف، فغالبا ما تلجأ المؤسسات التي تعمل في سوق ذات منافسة شديدة الوصول إلى أكبر المنافع وزيادة وتحسين جودة المنتج وزيادة حصتها البيعية في السوق.



تكمن أهمية التحالف في خلق الثقة بين جميع الأطراف المتنافسين، في هذه الحالة إذا اتفقت كل المؤسسات على التعاون فيما بينها مع تحديد سعر بيع موحد لتعظيم الربح الإجمالي الذي يقسم بين المؤسسات المتنافسة بالتساوي. إن السعر إن السعر 43,91 دج يحقق أقصى ربح:

$$39.695,52 + 50.847,78 = 90.543,3 \text{ M.DA}$$

بالمقارنة مع السعر 33,6 دج للوحدة الذي يحقق ربح إجمالي مقدر ب:

$$30.375,072 + 38.908,8 = 69.283,872 \text{ M.DA}$$

والملاحظ أن التحالف ليس في صالح مؤسسة موبيليس لأنها تحقق أرباحاً أكبر من الربح المحقق عند التحالف ولكنه في صالح المؤسسات المنافسة.

#### 4. خاتمة:

من خلال هذه الدراسة في محاولة لتفسير مختلف معلومات اليقظة الاستراتيجية باستعمال أسلوب نظرية الألعاب، لاحظنا أن قرارات مؤسسة موبيليس مناسبة للنموذج في حالة الدفع المسبق الصادرة، لكن استعمال نظرية الألعاب الإستراتيجية في حل المشاكل المنافسة والصراعات، صعب نوعاً ما في الواقع بحيث لا يمكن التوصل إلى حل مثالي أكيد بسبب عدم التأكد وعدم التحكم في المحيط، وعدم وجود أي فكرة لدى مؤسسة موبيليس عن هذه النظرية، لكن استعمال نظرية الألعاب تمكننا من تقليص البدائل الممكنة وتحديد نتيجة كل بديل. وبالتالي تساعد على التنبؤ لتحسين زيادة فعالية اتخاذ القرارات. من خلال تحليل واقع سوق الهاتف النقال والتي كانت تهدف إلى رصد اليقظة الإستراتيجية واستخدامها في زيادة فعالية اتخاذ القرارات توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعمل مؤسسة موبيليس في محيط تنافسي مضطرب جداً وهذا ما جعل القرارات الإستراتيجية فيها تتأثر بشكل كبير بمتغيرات البيئة الخارجية.

- تتبنى مؤسسة موبيليس مفهوم اليقظة إذ تقوم بتتبع ومراقبة ورصد كل تغيرات بيئتها الخارجية والخلية المسؤولة عن اليقظة الاستراتيجية تندرج ضمن مصلحة التسويق ووظيفة التجارية.

- يتضح أن هناك وعي بأهمية اتخاذ القرار كجوهر العملية الإدارية وأهمية القرارات الاستراتيجية في نظر المؤسسة موبيليس.

من خلال ما سبق يمكن تأكيد صحة الفرضية الأولى. (إن توفر وشمولية المعلومات عن المنافسين لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال يعتبر أحد الأعمدة التخطيطية التي تؤدي إلى إدراك الفرص والتهديدات)

## تطبيق نظرية الألعاب في تفسير قرارات اليقظة الإستراتيجية (شركة موبليس الجزائر نموذجاً)

-من خلال ما سبق نرى أن نظرة المؤسسة الواسعة للبيئة الخارجية كان لها أثر على الاهتمام بتحصيل معلومات البيئة الخارجية، التي تتم من دون استهداف المتعاملين والمواضيع ويقتصر بشكل كبير على المعلومات التي تخص أحداث وقعت، وغياب النظرة الاستباقية، و يتم القيام بتشخيص داخلي وخارجي للشركة أثناء المرحلة الأولى، من أجل معرفة أماكن قوتها وضعفها وقدرتها على انتهاز الفرص وتجنب الأخطار عن طريق تجميع وتحليل المعلومات المتوفرة في بيئة الشركة الداخلية والخارجية، كما يتم وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية أثناء المرحلة الثانية، عن طريق إدراج المعلومات المحللة في سياق اتخاذ القرار الاستراتيجي.

من خلال النتيجة الثانية يمكن إثبات صحة الفرضية الثانية (توفر نظام التردد البيئي لليقظة الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة فعالية اتخاذ القرار في التوقعات المبيعات المستقبلية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال).

من خلال دراسة نستنتج أن تأثير استخدام نظرية الألعاب في تحليل القرارات الإستراتيجية لمؤسسة موبليس التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تعتمد نظرية الألعاب على تبسيط الواقع، لكن في الواقع العملي يوجد العديد من العوامل المؤثرة التي يصعب جمعها في نموذج واحد.

- عدم دقة المعلومات التي تشكل مصفوفة الدفع، لأن فرضية توفر المعلومات التامة مخالفة للواقع.

- أبرزت الدراسة أن استخدام الأسلوب الكمي لنظرية الألعاب كأداة مساعدة على ترشيد وتفعيل القرارات.

### المراجع:

(1) أحسن جميلة. (2008-2009). التسيير الاستراتيجي للمؤسسة في سوق تنافسية، دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الجزائرية. 41. كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس.

(2) الجزائر تضع يدها على جازي. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 13 10 2022، من جريدة العرب

الاقتصادية الدولية : - <https://www.skynewsarabia.com/business/1544866>

(3) رضوان أنساعد، حكيم خلفاوي، و حليلة قمرى (المحررون). (2021). مساهمة التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في تفعيل خلية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أوركوديم(ميديا).

- تاريخ الاسترداد 15 11 2022، من مجلة بوادكس:  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/195/10/1/157113>
- 4) سامية كرزاي زليخة. (2011). نظرية الألعاب الإستراتيجية كطريقة مساعدة على إتخاذ القرارات : دراسة حالة إحتكار القلعة لمؤسسة صناعة الأجور باتنة . نظرية الألعاب الإستراتيجية كطريقة مساعدة على إتخاذ القرارات : دراسة حالة إحتكار القلعة لمؤسسة صناعة الأجور باتنة . تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة تلمسان.
- 5) سلطة ضبط البريد و الاتصالات الالكترونية سلطة ضبط البريد و الاتصالات الالكترونية. (2020). مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، الجزائر: سلطة ضبط البريد و الاتصالات الالكترونية.
- 6) سلطة ضبط البريد و الاتصالات الالكترونية سلطة ضبط البريد و الاتصالات الالكترونية. (2021). مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر. الجزائر: سلطة ضبط البريد و الاتصالات الالكترونية.
- 7) سلطة ضبط البريد و الاتصالات الالكترونية سلطة ضبط البريد و الاتصالات الالكترونية. (الثلاثي الأول 2022). مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر. الجزائر: سلطة ضبط البريد و الاتصالات الالكترونية.
- 8) سلطة ضبط البريد و الاتصالات الالكترونية، سلطة ضبط البريد و الاتصالات الالكترونية. (2019). مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر. الجزائر: سلطة ضبط البريد و الاتصالات الالكترونية.
- 9) لمياء عامر. (2006). أثر السعر على قرار الشراء —دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال. أثر السعر على قرار الشراء —دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال . تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- 10) مجلة دفاتر بوادكس. (2021). تاريخ الاسترداد 15 11 2022، من <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/195/10/1/157113>
- 11) تاريخ الاسترداد <https://www.arpce.dz/ar> . (2022). <https://www.arpce.dz/ar> : 02 سبتمبر، 2022، من : <https://www.arpce.dz/ar/indic/mobile>.
- 12) . (2022). تاريخ الاسترداد 5 سبتمبر، 2022، <https://www.arpce.dz/ar/indic/mobile>، من : <https://www.arpce.dz/ar/indic/mobile>.
- 13) <https://www.arpce.dz/ar/file/m1v4j9> . (2022) <https://www.arpce.dz/ar/file/m1v4j9> من تاريخ الاسترداد 10 سبتمبر، 2022، من <https://www.arpce.dz/ar/file/m1v4j9>.
- 14) ./ (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 10 13 <https://www.skynewsarabia.com/business>، من <https://www.skynewsarabia.com/business/> 2022.
- 15) Smida Ali و Ali Benromdhane. (2004). les diterminants culturels des pratiques de vrille stratégique .le management face à l'environnement socioculrrel . (صفحة 2). Beyrouth: universite Saint-Joseph.