

الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال – موبيليس – في ظل دور الدولة بين الوصاية والمنافسة في القطاع

أ. فتحية كحلول

جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي -الجزائر
fathia_39@yahoo.fr

أ. د بشير بن عيشي

جامعة محمد خيضر، بسكرة -الجزائر
Bachir452003@gmail.com

The competitive strategies of Algeria Mobile Telecommunications Corporation - Mobilis - in light of the role of the state between guardianship and competition in the sector

Pr. Ben Aichi Bachir
University of mohamed khaidar - biskra; Algeria

Mr. Kahloul Fathia
University Echahid Hamma Lakhdar - Eloued; Algeria

Received:2017

Accepted: 2017

Published: 2017

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير دور الدولة كمنظم ومنافس في القطاع في الوقت نفسه على الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال – موبيليس – حيث تنشط هذه الأخيرة في قطاع تنافسي ذو طبيعة خاصة باعتبار أن المنافسة فيه قائمة بين قطاع خاص له مطلق الحرية في اتخاذ القرارات التي تعزز تنافسيته وقطاع عام يخضع لجملة من الاعتبارات (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية...) التي تخدم التوجه العام للدولة بالدرجة الأولى، وهو ما يصعب من التحدي الذي تواجهه موبيليس في تحديد خياراتها الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: المنافسة، الاستراتيجيات التنافسية، التنافسية، دور الدولة.

Abstract :

This study aims to shed light on the impact of the role of the state as regulator and competitor in the sector at the same time on the competitive strategies of the Algerian Mobile Telecommunications Corporation - Mobilis - where the latter is active in a competitive sector of a special nature. Making decisions that enhance its competitiveness and public sector subject to a range of considerations (political, economic, social ...) that serve the general orientation of the state in the first place, Which makes it difficult for Mobilis to identify its strategic options.

Key words: Competition, Competitive Strategies, Competitiveness, State Role.

مقدمة:

يعد حجم دور الدولة في الحياة الاقتصادية أحد أهم الموضوعات المثيرة للجدل في الفكر الاقتصادي السياسي، حيث يكاد يكون هناك إجماع في المذاهب الاقتصادية على ضرورة حضور الدولة في الحياة العامة، ولكن الخلاف يكمن في حجم "الجرعة الحكومية" اللازمة لإحياء النشاطات الاقتصادية ودفع عجلة التنمية الاقتصادية بشرط عدم التأثير على مبدأ حرية المنافسة والتي هي محطّ خلاف بين المدارس الاقتصادية.

يعتبر قطاع الاتصال في الجزائر من بين القطاعات التي عرفت تطورا سريعا في هياكلها وتقنياتها وخدماتها، وهذا باستعماله لتكنولوجيات الاتصال الحديثة، خصوصا مع دخول الاستثمار الأجنبي إلى السوق الجزائرية، وظهور التقنية الرقمية الحديثة، حيث يعرف العالم اليوم ثورة ضخمة في عالم الاتصالات السلكية واللاسلكية لاسيما مع انتشار الهاتف الخليوي أو النقال، مما زاد من حدة المنافسة بالرغم من كون هذا هيكل هذا القطاع في الجزائر يمثل احتكار القلة وهو ما يصعب من الوضعية التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس - كونها مؤسسة اقتصادية عمومية في مواجهة منافسين أجبيين، وهنا يبرز الجدل حول جدوى إبقاء الطابع العمومي كمنافس ومنظم للقطاع في نفس الوقت.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو تأثير دور الدولة بين الوصاية والمنافسة في القطاع على الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس - ؟

للإجابة على هذه الإشكالية ارتأينا التطرق إلى النقاط التالية:

أولا: الإطار المفاهيمي للتنافسية والاستراتيجيات التنافسية والمنافسة في القطاع؛

ثانيا: أشكال ومجالات تدخل الدولة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر؛

ثالثا: تأثير تدخل الدولة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر على الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس - .

أولا: الإطار المفاهيمي للتنافسية والمنافسة والمنافسة في القطاع.

1. مفهوم التنافسية والاستراتيجيات التنافسية.

1.1. مفهوم التنافسية:

لم يتفق أغلب المنظرين في دراساتهم ومن أهمهم: (Kotler and Dubois (1995)، (Porter، Bellon (1991)، (Lesca (1986)، (1986) ...¹ بالإجماع على تعريف مفهوم التنافسية، مؤشراتها وعواملها، مما يجعلها مفهوما غامضا للغاية، حيث أنه من الصعب تتبع الأصول التاريخية لظهور مفهوم اقتصادي معين، خاصة إذا كان يتمتع بالحدثة ولا يخضع لنظرية عامة تفسره كمفهوم التنافسية، ولكن من خلال القراءة المتأنية للأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع التنافسية تبين أن هذا المفهوم ارتبط بأمرين:

❖ الأمر الأول: أن ظهور مفهوم التنافسية الدولية والاهتمام به على المستوى القومي تزامن مع بروز قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة من 1981 - 1987 وزيادة المديونية لها خاصة مع اليابان.

❖ الأمر الثاني: حيث ظهر الاهتمام مجددا بهذا المفهوم وبدرجة مكثفة في بداية التسعينات من القرن العشرين كأحد إفرازات النظام الاقتصادي العالمي الجديد، وخاصة بعد انهيار الاتحاد السوفيتي، وظهور سمات وتداعيات عديدة له، والتي كان من أبرزها ظهور ما سمي بظاهرة " العولمة" والتأكيد مرة أخرى على التوجه نحو الاعتماد على اقتصاديات وقوى السوق.

لقد خضع مفهوم التنافسية منذ ظهوره للكثير من الجدل النظري من قبل المدارس المختلفة. وقد مثلت كل الأعمال المقدمة مساهمة الفهم عميق لمصادر التميز لبعض الشركات في الأسواق المحلية أو الخارجية. حيث كانت استنتاجات جميع هذه الدراسات ذات أهمية كبيرة لأنها كانت مدعومة بالملاحظات التجريبية والأسس النظرية. ومع ذلك، فإن غالبيتها تميل إلى إعطاء أسباب النجاح لمصدر معين وشرح القدرة التنافسية لبعض الشركات من خلال عامل واحد. يمكن أن يكون هذا العامل هو السعر أو غيره، كوفرة المدخلات، والتنظيم، ونظام الإدارة الفعالة...ولكن عندما يتعلق الأمر بظاهرة معقدة مثل القدرة التنافسية، فإن التفسير المتعدد الأوجه هو الأكثر واقعية. هذا النوع من النهج الذي يشبه التحليل النظري والمجسد من خلال دراسة بورتر (1986) عن تفسير التنافسية الدولية، يبدو أنه الأنسب حتى لفهم الظواهر الأخرى غير الاقتصادية، أو لشرح مصادر النجاح عندما يكون هناك صراع أو مسابقة أو منافسة. فالنجاح لا يفسر أبداً بظاهرة فردية، بل بكل الظواهر التي ساهمت فيه. ولذلك يُنظر إلى القدرة التنافسية على أنها مفهوم معقد، مع خطوط غامضة²

النقطة الأولى التي يجب القيام بها في سبيل فهم التنافسية هي الإشارة إلى " تنافسية ماذا؟": الاقتصاد؟ القطاع أو الصناعة؟ المؤسسة؟ المنتج أو الخدمة؟ في الواقع لا يمكن البحث عن التنافسية لأحدها إلا من القدرة التنافسية للآخر، حيث لا يمكن التحدث عن اقتصاد تنافسي إلا من خلال صناعة ومؤسسة ومنتجات تنافسية. فإذا كان أحد الروابط في السلسلة لديه مشكلة في التنافسية، فلا يمكن الحديث عن تنافسية الرابط التالي، حيث أن المنتج غير القادر على المنافسة يجعل عادة المؤسسة غير قادرة على المنافسة وبالتالي يخلق قطاع غير قادر على المنافسة. وعليه يجب البحث عن التنافسية من خلال جميع أبعادها: الداخلية والخارجية والمتعلقة بالمنتج.

أما النقطة الثانية فهي معرفة طبيعة القدرة التنافسية المنشودة، حيث أن الهدف هو السعي إلى القدرة التنافسية التطلعية الناتجة عن التفكير والجهود الجادة وليس لتحقيق القدرة التنافسية الظرفية المصادفة لمناخ اقتصادي مناسب، كسعر الصرف المشجع للصادرات، المساعدات الممنوحة من قبل الدولة، أو وفرة المواد الأولية...

مما سبق يمكن حصر المقاربات التي تناولت مفهوم التنافسية في المستويات التالية:

1.1.1. التنافسية على مستوى الدولة: اهتم الكتاب والاقتصاديون وكذا المنظمات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط، لذلك نجد أن هناك العديد من التعاريف وتختلف حسب الزاوية التي ترى منها التنافسية وسنتطرق لأهم هذه التعاريف:³

- تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية: يعرف التنافسية على أنها: "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل".

- تعريف المجلس الأوروبي ببرشلونة: عرف المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الأمة على أنها: "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الاقتصادية".

- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE): تعرف التنافسية على مستوى الدولة بأنها: "المدى الذي يمكن من خلاله وفي ظل شروط سوق حرة وعادلة، أن تنتج الدولة منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها وتحافظ عليه في الأجل الطويل".⁴

وتعرف (OCDE) كذلك التنافسية الدولية بأنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاخمة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي"، كما يمكن تعريف التنافسية الدولية بأنها: "قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية".

تعريف معهد التنافسية الدولية: ويرى معهد التنافسية الدولية على أنها قدرة البلد على:⁵

❖ أن ينتج أكثر وأكفاً نسبياً، ويقصد بالكفاءة:

✓ تكلفة أقل: من خلال تحسينات في الإنتاجية واستعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم؛

✓ ارتفاع الجودة: وفقاً لأفضل معلومات السوق وتقنيات الإنتاج؛

✓ الملاءمة: وهي الصلة مع الحاجات العالمية وليس فقط المحلية، في المكان والزمان ونظم التوريد، بالاستناد إلى

معلومات حديثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.

❖ أن يبيع أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع والتقنية وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في

السوقين الخارجي والمحلي، وبالتالي يتحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد وذي نمو

مطرد، وهو أحد عناصر التنمية البشرية.

❖ أن يستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره البلد من بيئة مناسبة وبما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من

المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية.

وقد توصل فريق المعهد إلى التعريف الموجز التالي: "تتعلق التنافسية الوطنية بالأداء الحالي والكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى". ووضع لهذا التعريف مجالا يتناول الأنشطة التصديرية ومنافسة الواردات والاستثمار الأجنبي المباشر.

2.1.1. التنافسية على مستوى القطاع:

يقصد بالتنافسية على مستوى القطاع وفقا للمرصد الوطني للتنافسية: "قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية ضمن بيئة أعمال ذات تشريعات مرنة وناظمة لها، تتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق، من ناحية الموردين والمستهلكين، بالإضافة إلى حرية الدخول إلى سوق العمل والخروج منها".⁶ كما تعني أيضا: "هي قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة".⁷

3.1.1. التنافسية على مستوى المؤسسة:

يرتكز مفهوم التنافسية للمؤسسة حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى".⁸

ويقصد بالتنافسية في تعريف آخر: "تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول للزبائن وتحقيق أداء مرتفع في السوق مقارنة بالمنافسين من خلال تقدير واحتساب الحصة السوقية النسبية للمؤسسة".⁹

كما يظهر ربط تنافسية المؤسسة بالمنتج من خلال التعريف الذي قدمه باسكالون (1984) والذي ينص على أنه: "يقال إن المؤسسة ستكون تنافسية في منتج معين إذا كانت قادرة على تقديمه في الأسواق بأسعار أقل من أو مساوية لأسعار المنافسين الفعليين أو المحتملين، ولكنها كافية تعويض العوامل الضرورية وتحقيق هامش ربح أكبر من أو يساوي هامش المنافسين".¹⁰

أما (Pottier) فيعرفها بأنها: "قدرة المؤسسة على تحمل المنافسة بشتى أشكالها لفترة أطول".¹¹

وقد اتفقت معظم تعريفات التنافسية على نفس الجوانب هي: القدرة على القتال مع المنافسين وتجاوزهم، من خلال الإنتاج بسعر منخفض، البيع بأسعار منخفضة مع الحفاظ على الجودة.

2.1. مفهوم الاستراتيجيات التنافسية: إن الاستراتيجية التنافسية بإمكانها إكساب المؤسسة مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وتربح حصصا سوقية وزبائن إضافيين، ويتضح ذلك من خلال تعريف استراتيجية

التنافس على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين" ¹²

وتتحدد استراتيجية التنافس من خلال 3 مكونات أساسية وهي:

✓ طريقة التنافس: إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، التصنيع؛

✓ حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين؛

✓ أساس التنافس: وتشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

على ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال عملية التحليل الداخلي والخارجي ويهدف زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تنشط فيها تقوم المؤسسة باختيار إستراتيجيتها التنافسية من بين عدة بدائل، وبالاعتماد على مجموعة من الأدوات، حيث تراعي في ذلك إيجابيات وسلبيات كل بديل، ومدى توافقه مع دورة حياة كل نشاط من أنشطتها. وفي هذا الصدد توجد العديد من نماذج الاستراتيجيات التنافسية من أهمها النموذج المقترح من طرف بورتر والمتمثل في:

1.2.1. إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف:

هي إستراتيجية تستهدف في الأساس حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف منافسيها داخل القطاع.¹³ ومن بين أهم العوامل المساعدة على تخفيض التكلفة: اقتصاديات الحجم، اقتصاديات وفورات التعلم، تكنولوجيا الإنتاج، تصميم العمل، تكلفة المواد الأولية، اختيار قرارات تشغيلية أخرى كالحد من الخدمات المقدمة للمشتريين أو تقديم مرتبات وحوافز أقل للموظفين مقارنة مع المنافسين أو تخفيض عدد قنوات التوزيع أو خفض حجم الإنفاق على البحث والتطوير...

2.2.1. إستراتيجية التمييز:

وفق هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة إلى التمييز عن منافسيها من خلال التمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن ويصعب محاكاتها أو تقليدها، بحيث تجعل الزبون يقبل بدفع سعر أعلى من المعتاد.¹⁴ وترتكز هذه الاستراتيجية على مجموعة من الشروط أهمها: انخفاض حساسية الزبون لارتفاع الأسعار، إدراك الزبون لتمييز المنتج عن غيره، القدرة على متابعة احتياجات الزبون ورغباته، القدرة على التطوير والتجديد، الحرص على أن يكون المبلغ الذي يدفعه الزبون أعلى من تكلفة إنتاج وحماية عنصر التمييز، الحرص على عدم رفع السعر بشكل يدفع الزبون إلى التخلي عن شراء المنتج...

3.2.1. إستراتيجية التركيز:

تهدف إستراتيجية التركيز إلى بلوغ أحسن مركز تنافسي، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد، والافتراض الأساسي هنا هو إمكانية خدمة السوق الضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية عما هو الحال عند القيام بخدمة السوق ككل، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال: تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.¹⁵

ويعتمد نجاح إستراتيجية التركيز على مجموعة من العوامل أو الحالات أهمها: وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من الزبائن ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة، عدم محاولة أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف، تفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية، عندما لا تسمح موارد المؤسسة سوى بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)، عند اشتداد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها...

2. مفهوم المنافسة والمنافسة في القطاع:

تسعى المؤسسات لأن تكون هي الرائدة في مجالها ولكل منها أهدافها المادية والمعنوية المختلفة، ولكن الجميع يسعى لأن يكون متميزا أو بالمعنى الصحيح يسعى لأن يكون قائدا للسوق في مجاله، ولا يكون ذلك إلا من خلال وضع إستراتيجية للمنافسة بالشكل الذي يجعلها تحتل الصدارة في السوق.

للمنافسة عدة تعاريف منها: "هي المزاومة بين عدد من الأشخاص أو بين عدة قوى تتابع نفس الهدف، والعلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على العملاء، وكلما بحث على المساواة أو التفوق على شخص ما في شئء محمود".¹⁶

كما تعرف المنافسة بأنها: "نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين والمشتريين، وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ أقصى حد من الربحية الممكنة، فهو الوسط الذي تتم فيه مراقبة الأسعار والجودة، عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه السلع والخدمات".¹⁷

وقد برز مصطلح المنافسة في القطاع لأول مرة في نموذج بورتر لقوى المنافسة الخمس، واختلف المفكرون في ترجمته من اللغة الأصلية له - الإنجليزية - حيث اعتمد بعض المفكرين مصطلحا آخر وهو المنافسة المباشرة، والذي يتداخل مع قوى المنافسة الأخرى، فحسب تعريف المنافسة المباشرة فهي تضم مختلف الأطراف التي لديها تأثير مباشر على المؤسسة دون غيرها من المؤسسات المنافسة لها بمعنى أنها كل ما يتكون منه المحيط القريب للمؤسسة، ولذلك يبدو المصطلح الأقرب هو المنافسة في القطاع.¹⁸

وعليه فإن المنافسة في القطاع حسب بورتر تظهر من خلال: الممارسات التي تقوم بها المؤسسات والقائمة أساسا على الأسعار، الحروب الإشهارية، إدخال منتجات جديدة، تطوير الخدمات، توفير ضمانات للعملاء، وتظهر المزاومة بينهم لأن كل منافس أو الكثير من المنافسين يسعون لتحسين وضعيتهم، وفي سبيل ذلك، هذه السلوكيات تعني وجود مخاطر تهدد باقي المؤسسات لأنها تعتبر هذه السلوكيات توسعا على حسابها أو اعتبارها إشارة إلى وجود فرص جديدة لم يتم استغلالها مما يؤدي بالضرورة إلى ظهور ردود فعل مماثلة أو مضادة أو مدافعة وهو ما يعكس أنماطا وتوجهات سلوكية مختلفة للمنافسين في القطاع.¹⁹

ثانيا: أشكال ومجالات تدخل الدولة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر.

بعد فشل سياسة الاقتصاد الموجه في الجزائر توجهت جهود القائمين على الاقتصاد إلى الانفتاح الاقتصادي، حيث تم الشروع في فك الارتباط مرحليا بين الدولة والاقتصاد منذ حوالي ثلاث عقود، وقد تم إصدار قرار تحرير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر سنة 2000، حيث حظي هذا الأخير بالعديد من الإصلاحات ترجمت في إنشاء سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية سنة 2001، كذلك في إصدار قوانين بهدف النهوض بهذا القطاع وترقيته منها:²⁰

قانون 03-2000، والمحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية وقانون رقم 20-01 المتعلق ببيان توجيهي للبنية التحتية وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية والإعلام، القانون رقم 15-04 والمحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، القانون رقم 09-04 الذي يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، وغيرها من الإصلاحات والقوانين التي تدعو في مجملها إلى تطوير مختلف جوانب سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية وتهيئته للمنافسة، وتوفير أطر الحماية، وتشجيع النفاذ إلى الانترنت والانضمام إلى مجتمع المعلومات وتقليص الفجوة الرقمية بين الجزائر والدول الرائدة في القطاع، والتي تعكس مدى أهمية وألوية القطاع في التنمية.

يتحدد مجال تدخل الدولة في قطاع الهاتف المحمول في الجزائر بالقانون 03/2000 المؤرخ في 05/08/2003، الذي يحدد صلاحياتها حسب المادة 07 من القانون 03/2000 ب:²¹

- ❖ الانفراد باستعمال طيف الذبذبات اللاسلكية الكهربائية والإشراف على استغلالها من طرف المتعاملين وموفري الخدمات والمرتفقين المباشرين والسهر على تطبيق اتفاقيات وأنظمة وتوصيات الاتحاد الدولي للاتصالات؛
- ❖ ممارسة السيادة طبقا للأحكام الدستورية على كامل فضاءها الهرتيزي؛
- ❖ تحديد كيفية تنظيم محتوى الخدمة العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتعريفات المطبقة عليها وكيفية تمويلها عند الاقتضاء من طرف الدولة أو مساهمة المتعاملين؛

❖ تمارس الدولة هذه الصلاحيات من خلال أداتين أساسيتين هما: المجلس الأعلى للمنافسة وسلطة الضبط. وبالتالي فإن الدولة تتدخل في المنافسة من خلال عدة أدوار أهمها: دور المشرف على المنافسة، دور المورد ودور المنافس في القطاع.

1. الدولة كهيئة منظمة للمنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر.

يتلخص دور الدولة كجهة منظمة للمنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر في هئتين عموميتين تعمل كل منهما وفق اختصاصها وصلاحياتها والإطار القانوني لها لفرض ضوابط المنافسة في قطاع الهاتف النقال، وتمثل هاتين الهيئتين في:

1.1. دور المجلس الأعلى للمنافسة:

تتحدد مهام المجلس الأعلى للمنافسة من خلال الأمر: 03/03 المعدل والمتمم بالقانون 12/08 الذي ينص على أن مجلس المنافسة هو الهيئة المخول لها تطبيق قانون المنافسة من خلال قواعد تزيد من الفعالية الاقتصادية وتحسن ظروف معيشة الفرد وترفع من القدرة الإنتاجية للمؤسسات وتحميها من تواطؤ المؤسسات الاقتصادية. ويمكن إيجاز أبرز مهامه في:²²

- ✓ تعزيز وضمان تنظيم كفاءة السوق بأي وسيلة؛
- ✓ توقيف أي نشاط أو أحكام حتى يتسنى ضمان التشغيل الجيد في أي منطقة جغرافية أو في قطاعات النشاط أين لا توجد منافسة أو توجد بصورة غير متطورة كفاية؛
- ✓ بصورة عامة هذه السلطة لديها وظيفة استشارية وقضائية وعقابية، فهي تتحمل من تلقاء نفسها أو بناء على طلب أي شخص معني ضمان تطبيق قواعد المنافسة.
- ولا يختص دور المجلس الأعلى للمنافسة بقطاع أو نشاط معين فهو يحدد الإطار العام للممارسات المقيدة للمنافسة، والتي تخص عموما:

✓ الاتفاقات المحضورة؛

✓ الاستغلال التعسفي لوضعية الهيمنة على السوق والتبعية الاقتصادية؛

✓ البيع بأسعار منخفضة بشكل تعسفي؛

✓ مراقبة التجمعات التي تؤدي إلى ممارسات مقيدة للمنافسة.

ونظرا لتنوع القطاعات والنشاطات فقد أوجدت الدولة أجهزة وهيئات متخصصة تتماشى وطبيعة وخصوصية كل منها حتى يتسنى لها مراقبتها وتنظيمها بشكل محكم كما هو الحال بالنسبة لسلطة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

2.1. دور سلطة ضبط البريد والمواصلات والاتصالات السلكية واللاسلكية " ARPT "

أنشئت سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بموجب قانون 03/2000، وتلعب دورا محوريا وحاسما ضمن منظومة الإصلاحات المنتهجة في القطاع، هذا الدور لا يقف عند مهام الضبط والتحكيم في النزاعات، بل يتعداه إلى المهام الاستشارية، وكذا التمثيلية في الهيئات والمحافل الدولية المختلفة، ويجمع الملاحظون والمتعاملون في قطاع الهاتف النقال على أنها تمارس مهامها بنجاح إلى حد الساعة. منحت لهذه السلطة، الاستقلالية والشخصية المعنوية، كما أنها تتمتع بالاستقلال المالي، وتخضع للمراقبة المالية الدولية، ويقع مقرها في الجزائر العاصمة.

وحسب المادة 13 من القانون 03/2000 تتمثل المهام الرئيسية لها في:²³

- ✓ السهر على وجود منافسة فعلية مشروعة في سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والعمل على ترقية المنافسة فيهما، باتخاذ كافة الإجراءات والتدابير الممكنة؛
 - ✓ السهر على توفير وتقاسم مؤسسات المواصلات السلكية واللاسلكية بمراعاة حق الملكية والمصادقة على العروض المرجعية للتوصيل البيئي، والفصل في النزاعات التي يمكن أن تنشأ عنه، وكذا التحكيم في مختلف القضايا من هذا النوع من المتعاملين؛
 - ✓ تخطيط وتسيير وتخصيص ومراقبة استعمال الذبذبات من الحزم الممنوحة بالاستناد إلى مبدأ عدم التمييز، مع السهر على تطبيق دفاتر الشروط بالطريقة نفسها على كل المتعاملين وضمان المساواة بينهم؛
 - ✓ إعداد مخطط وطني للترقيم ودراسة طلبات الأرقام ومنحها للمتعاملين؛
 - ✓ منح رخص الاستغلال للمتعاملين، واعتماد تجهيزات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
 - ✓ المراد استغلالها في القطاع، وتحديد المواصفات والمقاييس الواجب توفرها فيها؛
 - ✓ الفصل في النزاعات فيما يتعلق بالتوصيل البيئي؛
 - ✓ التحكم في النزاعات القائمة بين المتعاملين أو مع المستعملين؛
 - ✓ الحصول من المتعاملين على المعلومات الضرورية للقيام بالمهام المخولة لها؛
 - ✓ التعاون في إطار مهامها مع السلطات الأخرى، وكذا الهيئات الوطنية والأجنبية ذات الهدف المشترك.
- إضافة إلى المهام السابقة فإنها تضطلع كذلك بمهام استشارية لدى الوزير المكلف بالقطاع الذي يستشيرها في جملة قضايا كإبداء الرأي حول مختلف القضايا المتعلقة بالبريد والمواصلات، لاسيما ما يتعلق بتحديد التعريفات القصوى الخاصة بالخدمة العامة وملاءمة النصوص التنظيمية للقطاع أو ضرورة اعتمادها وتحضير دفاتر الشروط، وتقديم كل توصية للسلطة المختصة قبل منح الرخصة أو تجديدها أو سحبها.

2. الدولة كوزارة وصية:

إندرج قطاع الاتصال منذ نشأته الأولى بشكل رسمي ضمن قطاع البريد والمواصلات الموروث عن المستعمر في ظل أوضاع كارثية، فقد كان قطاع الاتصال مسير من طرف مجلس تقني فرنسي إلى غاية 23 جويلية 1962 أين تم تأميمه بواسطة المرسوم رقم: 62/01 المؤرخ في 27 سبتمبر 1962، ومنذ ذلك التاريخ عرف القطاع عدة تحولات وتغيرات باعتباره قطاع عمومي خاصة بموجب الأمر 75-89 المتعلق بالبريد والمواصلات. إلا أنه لغاية سنة 2000 بقي هذا القطاع خاضعا لوصاية وزارة البريد والمواصلات، ولم يكن هناك فصل حقيقي وهيكل بين النشاط الخاص بالبريد والنشاط الخاص بالمواصلات السلكية واللاسلكية، وعلى هذا الأساس ظل القطاع طوال هذه الفترة يعاني من نقص فادح في الخدمات المقدمة بالإضافة إلى سوء التسيير.²⁴

وفي سبيل مواكبة التطورات الحاصلة في العالم عملت الحكومة الجزائرية على التحسين من خدمات ونشاطات هذا القطاع، وذلك باستغلال واستخدام مختلف التقنيات والتكنولوجيات الحديثة التي من شأنها أن تساهم في التحسين من شبكات الاتصال، وبالتالي الرفع من إنتاجية هذا القطاع الذي استقطب العديد من المستثمرين في التكنولوجيات المتطورة. ومع حلول سنة 2000 قامت الحكومة الجزائرية بصياغة البرنامج المقترح للإصلاح، وتطوير قطاع الاتصالات هادفة بذلك إلى تعزيز مبدأ المنافسة مع التحسين المستمر في الخدمات المقدمة، وبيع عدة رخص لتشغيل الهاتف النقال والثابت، وذلك بتحويل وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومن ثمة قطاع الاتصال للمنافسة، وهذا من خلال سنها لقانون (03-2000) المؤرخ في 05 أوت 2000 والمحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مع التأكيد على تكريس مبدأ المنافسة في قطاع الاتصال.

تميزت المرحلة الموالية لصدور القانون بحدوث بعض التعديلات نتجت عنها عدة تطورات خاصة في الفترة الممتدة من 2001 إلى 2004 حيث تم فيها:

- ❖ فصل الوظائف المختلفة: حيث أوكلت مهمة الاستغلال للمتعاملين، وتولت الوزارة الوصية مهمة صياغة السياسة القطاعية، وأسندت مهمة الضبط لهيئة مستقلة هي سلطة ضبط البريد والمواصلات (ARTP)؛
- ❖ خلق متعاملين منفصلين للبريد والمواصلات هما: مؤسسة بريد الجزائر ومؤسسة اتصالات الجزائر.

ووفق بنود برنامج إصلاح قطاع الاتصال، فإنه تم الفتح التدريجي لكل لسوق الاتصالات الجزائرية على الاستثمار والمنافسة، ويظهر ذلك من خلال دخول ثاني متعامل للهاتف النقال في الجزائر المتمثل في مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA) تحت الاسم التجاري جازي، وذلك بتاريخ 2001/07/11 بمبلغ 737 مليون دولار، بعد حصولها على ترخيص إقامة شبكة ثانية للهاتف النقال ضمن مساعي الدولة الجزائرية لإلغاء

الاحتكار على هذا القطاع، وكان ذلك يوم 2001/07/31 بإطلاقها لأول عروضها لخدمات الهاتف النقال، ليتم بعدها دخول المتعامل التاريخي الأول بالجزائر وهو اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM تحت اسمها التجاري موبيليس، والتي انفصلت عن المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر في أوت 2003، وبمرور أقل من سنة من دخول موبيليس انضم لمنافسة هاتين المؤسستين فرع كويتي متمثل في المؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر WTA، تحت الاسم التجاري (نجمة) سابقا و(أريدو) حاليا، حيث كان الدخول الرسمي لها بتاريخ: 2005/08/25.²⁵

3. الدولة كمنافس في القطاع:

تظهر الدولة كمنافس في قطاع الهاتف النقال في الجزائر من خلال مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM المتعامل التاريخي الأول في خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وهي مؤسسة عمومية ذات رأسمال اجتماعي 100.000.000 دج مقسم إلى 100 سهم قيمة كل سهم 100.000 دج تشغل في مجال الهاتف الثابت والنقال وخدمات الانترنت تحصلت على رخصة النشاط سنة 2002 حيث تم بموجبها تنظيم نشاطاتها المتعلقة بالهاتف الثابت والنقال "GSM"، وقد دخلت رسميا في سوق الاتصالات في 01 جانفي 2003، وسطرت جملة من الأهداف أهمها: المردودية، الفعالية، الجودة في الخدمات.

تمثل موبيليس أحد أهم فروع شركة اتصالات الجزائر، وتعتبر أول مشغل للهاتف النقال بالجزائر باستعمالها لشبكة "GSM" الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام، وبتاريخ 2003/08/03 أصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم وأحد فروع اتصالات الجزائر التي تملك 100% من رأسمالها.

وتعتبر موبيليس أول مؤسسة عمومية ظهرت كمنافس لمؤسسة جازي، حيث كانت تسعى إلى الظفر بحصة سوقية تزاخم من خلال منافسيها، وتخدم من خلالها مشتركيها، وذلك بـ:

- ✓ تركيب واستغلال وتطوير شبكة الهاتف النقال؛
- ✓ إستيراد وتوزيع التجهيزات الخاصة بالهاتف النقال؛
- ✓ القيام بمختلف التعاملات المالية والصناعية والتجارية والعقارية التي من شأنها أن توسع وتتمي المؤسسة، بالإضافة إلى سعيها إلى تحقيق تغطية شاملة لشبكتها أي ما يقارب 95% من المشتركين، والتحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة من طرفها.

ثالثا: تأثير تدخل الدولة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر على الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -

موبيليس -

إن ظهور مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس - جاء كنتيجة لانفتاح السوق الوطنية للاتصالات على المنافسة، حيث تعتبر من المؤسسات الوطنية القليلة إن لم نقل الوحيدة التي تشغل في سوق ذات

تكنولوجيا جد متطورة وسوق أصبحت فيها المنافسة متميزو باعتبار التنافس هنا قائم بين قطاع عام يعمل على تدعيم معالم التنمية الاقتصادية المستدامة وبين قطاع خاص أجنبي.

من خلال تحليل السلوكيات الغترائية لمؤسسة - MOBILIS - نستنتج ما يلي:

1. تأثير تدخل الدولة في قطاع الهاتف النقال على إستراتيجية التركيز لموبيليس:

تعد إستراتيجية التركيز من أولى الملامح التنافسية لموبيليس بعد انفصالها عن المؤسسة الأم اتصالات الجزائر وخروجها كفرع مستقل بحد ذاته، حيث حققت لها هذه الإستراتيجية القدرة على التركيز على سوق معين وتوجيه كافة أنشطتها ومواردها وكفاءاتها بشكل أفضل اتجاه هذه السوق وبالتالي القدرة على التحكم الجيد في إمكانياتها وهياكلها وهذا ما جعلها في غضون سنة واحدة (2005) تقفز من 01 إلى مليون أي بنسبة نمو تقدر 500%، واستمرت موبيليس في انتهاج هذه الإستراتيجية لاحقا في عدة مجالات وقد ساعدها في ذلك كونها مؤسسة اقتصادية عمومية استفادت من عقود الشراكة الحصرية مع عدة قطاعات عمومية أخرى ومن أمثلة ملامح هذه الإستراتيجية:

❖ التعاقد الحصري مع كل من المديرية العامة للأمن الوطني ووزارة الدفاع من خلال التركيز على تزويد منتسبيهما بخدمة الدفع البعدي 0661 مع السماح باختيار الاشتراك المناسب لاستعمالاتهم اليومية مع الاستفادة من أسعار جد تنافسية.²⁶

❖ التوقيع على اتفاقية لمرافقة الاتحاد الوطني للفلاحين الجزائريين: حيث خص الاتفاق الفلاحين الجزائريين، الممثلين من قبل الاتحاد الوطني للفلاحين الجزائريين UNPA، والذي تم إبرامه بمقر المديرية العامة لموبيليس في شهر ماي 2013. وقد صيغت العروض موضوع الاتفاقية وأعدت للاستجابة لطلبات وحاجيات المستعملين في قطاع الفلاحة وتربية المواشي، باقتراح حلول للمكالمات وكذا لكل ما هو DATA بالإضافة إلى عروض الهواتف والهواتف الذكية، وحتى الألواح الإلكترونية، والكل بأسعار جد تنافسية.

وبذلك تؤكد موبيليس من خلال إستراتيجية التركيز هذه استعدادها والتزامها بتقديم أحسن العروض، الحلول والخدمات ومرافقة كل شرائح المستعملين سواء كانوا من المهنيين أو الجمهور الواسع.

إن مرافقة موبيليس، لا تكتفي فقط بتوفير عروض وخدمات مغرية وجذابة من حيث السعر أو الحصرية وإنما تهدف أساسا إلى تعميم اكتشاف واستعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال الجديدة لدى كل الجزائريين أينما كانوا مع اقتراح مضامين جزائرية وأصلية.²⁷

2. تأثير تدخل الدولة في قطاع الهاتف النقال على إستراتيجية التميز لموبيليس:

عملت موبيليس منذ بداية نشاطها على تطوير جودة خدماتها وخاصة في الجانب التقني لها وهو ما مكنها من تقديم عروض وخدمات متميزة مكنتها من اكتساب ما يفوق 12 مليون مشترك لسنة 2013 أي بنسبة نمو تقدر بـ 450% نسبة إلى سنة 2004، حيث اقترحت عدة خدمات كخدمة الأترنيت عبر الهاتف MMS/GPS تحت اسم MOBi وغيرها من الخدمات، كما تعمل على التميز عن منافسيها في الخدمات المقدمة لزيائنها من خلال مجموعة من عقود التعاون الحصرية مع عدة قطاعات عمومية كونها أيضا تمثل مؤسسة اقتصادية عمومية، حيث تدرج هذه العروض تحت عدة سلوكيات تجسد سياسة الانتماء لموبيليس كسلوك المواطن والتضامن وتبني المسؤولية الاجتماعية، وفي هذا الصدد يمكن إدراج بعض العروض والخدمات الحصرية التي تنفرد بها موبيليس عن منافسيها بصفقتها متعامل عمومي فيما يلي:

❖ التوقيع على اتفاقية بين موبيليس ووزارة الصحة في إطار عقد شراكة: وذلك يوم 03 نوفمبر 2015 على مستوى مقر الوزارة. وترتكز هذه الشراكة أساسا على المرافقة التكنولوجية التي تقدمها موبيليس قصد وضع حل VPN - الشبكة الافتراضية الخاصة - G3++، ما يسمح في الوقت الحقيقي، الربط بين ما يقرب 2500 مرفق صحي بالموقع الرئيسي وهو الوزارة، وذلك بغية استغلال الحلول والتطبيقات العملية لقطاع الصحة وإحداث ثورة في النشاط اليومي للهيكل الصحية من خلال توفير: الأمن، السرعة، سهولة الوصول إلى المعلومات، تحديث المناهج وإضفاء النظام الأوتوماتيكي عليها، وكل ذلك في فترة زمنية معقولة.²⁸

❖ التعاقد مع وزارة التربية الوطنية: منذ سنة 2006 وذلك من خلال التعاون الحصري مع الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات حيث يمكن للمرشحين لشهادة البكالوريا أو شهادة التعليم المتوسط الاطلاع على نتائج الامتحان بإرسال رسالة قصيرة (SMS) إلى الرقمين: 662، 62 62 على التوالي تحمل رقم التسجيل، يحصل بعدها المرسل على إجابة آنية في شكل رسالة قصيرة (SMS) تحمل رقم التسجيل للتأكيد، المعدل والتقدير. مع اتخاذ كل الإجراءات التقنية من أجل ضمان سرعة وأنية إرسال واستقبال الرسائل القصيرة المتعلقة بالنتائج النهائية.²⁹

❖ توقيع اتفاقية مع وزارة الشباب والرياضة: وذلك من خلال البطولة الوطنية المحترفة لكرة القدم ببطولة التي أصبحت تلقب ب موبيليس الرابطة 1 وموبيليس الرابطة 2. منذ الإمضاء على عقد الرعاية المبرم يوم 06 مارس 2014 بمقر شركة موبيليس، حيث تؤكد هذه الشراكة مرة أخرى التزام موبيليس بدعم الرياضة الوطنية بصفة عامة وككرة القدم بصفة خاصة، بما يعكس أيضا قيم المواطنة لدى موبيليس وخاصة شعارها "أينما كنتم"، وبهذا ترافق موبيليس كرة القدم الجزائرية في كل أنحاء الجزائر.³⁰

❖ التعاقد مع مؤسسة بريد الجزائر: وذلك من خلال إطلاق العرض الحصري MOBIPOSTE بتاريخ: 2005/03/04. حيث يتم اقتطاع مبلغ ثابت كل شهر من الحساب الجاري البريدي للزبون، ويتم تعبئة الرصيد بقيمة الاقتطاع، وفي حالة ما إذا تم استهلاك الرصيد الجزائي المختار قبل نهاية الشهر للمشارك حق تعبئة رصيده من خلال بطاقات التعبئة، ويتخذ هذا العرض ثلاثة أشكال هي: الصيغ الصفراء: 1200دج - الصيغة الصفراء: 2000دج - الصيغة الحمراء: 3000دج.

بالإضافة إلى العرض الحصري أيضا: رصيدي الذي يسمح بالاطلاع على كشف الحساب البريدي الجاري عن طريق الـ SMS، وهي موجهة لمشاركي موبيليس في خدمتي الدفع المسبق والدفع البعدي من خلال إرسال رسالة قصيرة SMS إلى 603 تحمل "رقم الحساب الجاري < فراغ > الرمز السري".³¹

3. تأثير تدخل الدولة في قطاع الهاتف النقال إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف لموبيليس:

بالرغم من كون موبيليس مؤسسة اقتصادية عمومية إلا أنها لا تستفيد من أي ميزة تجعلها تتفوق من حيث السعر على منافسيها، وذلك تطبيقا لقوانين المنافسة في سوق الهاتف النقال في الجزائر، حيث تقوم المؤسسة بتخفيض أسعار عروضها المقدمة من حين لآخر تماشيا مع العروض السعرية للمؤسسات المنافسة وذلك لكسب أكبر عدد من الزبائن، حيث تضاعف عدد زبائنها من بداية نشاطها، من 250 ألف مشترك بداية 2004 إلى أن وصل إلى أكثر من 12 مليون مشترك سنة 2013، وخاصة بعد اعتمادها على مجموعة متنوعة من العروض السعرية الحصرية كعرض "البطاقة الدولية" و "موبي كونترول" ...

رغم من أن المنافسة في هذا القطاع تطورت عن كونها متعلقة بالتكاليف والأسعار باعتبار أن أسعار مختلف المتعاملين متقاربة إلا أن السيطرة على التكاليف تبقى مطلوبة بدخول المنتجات الجديدة والتطور المستمر لمنتجاتها الحالية لأن أي تغيير أو تطوير يستلزم ضبط التكاليف والتحكم فيها بصورة أفضل من المنافسين خاصة بعد الانفتاح التام لسوق الهاتف النقال الجزائري وانطلاق استغلال رخصة الجيل الثالث وكذلك احتمال دخول منافسين جدد. وبالتالي يمكن القول أن تأثير دور الدولة كمنافس في القطاع على استراتيجية السيطرة بالتكاليف يكاد يندم وذلك امتثالا لقوانين المنافسة.

أما عن دور الدولة كمنظم للمنافسة فإن موبيليس تخضع كغيرها من المتعاملين إلى قوانين المنافسة، حيث تتمتع سلطة الضبط بصلاحيات واسعة في إطار دورها لتكريس المنافسة الشرعية بين المتعاملين وخاصة فيما يتعلق بتأطير الأسعار وبالتالي التأثير على هوامش أرباحهم. وكمثال على ذلك قامت بمعالجة شكوى تقدم بها المتعامل أوراسكوم تيليكوم - جيزي - ضد موبيليس من خلال إصدارها القرار رقم: 2003/arpt/02.³² المؤرخ

في: 30 جوان 2003 المتعلق بالقواعد المطبقة لتحديد سعر خدمات الاتصالات لتفادي الإضرار بالمنافسين والذي قضى بتأطير أسعار خدمات موبيليس كما يلي:

✓ 4.58 دج بدون رسوم هو السعر الأدنى لدقيقة من المكالمات داخل شبكة الجزائرية للاتصالات من موبيليس إلى موبيليس؛

✓ 5.78 دج بدون رسوم هو كسعر أدنى من موبيليس إلى شبكة الثابت.

الخاتمة:

مع زيادة حدة المنافسة في بيئة الأعمال أصبحت القدرة التنافسية للمؤسسة تقاس بمدى قدرتها على مواجهة المنافسين والتغلب عليهم واستباق تحركاتهم، وذلك من خلال جملة من السياسات والاستراتيجيات التنافسية القاعدية المبنية على التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة للتعرف على كل من نقاط القوة والضعف وأيضا الفرص والقيود التي تواجهها، وفي هذا الصدد فإن من جملة العوامل التي أثرت على الوضعية التنافسية لمؤسسة موبيليس وبالتالي على حصتها السوقية هي أنها لم تجد الإطار القانوني المشجع على اتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة للتأقلم مع معطيات البيئة التنافسية الجديدة عقب فتح مجال المنافسة أمام متعاملين أجنبيين يملكان من الخبرة والإمكانات والحرية في اتخاذ القرار ما يمكنها من إزاحة المنافس العمومي. أما عن دور الدولة كمنظم للمنافسة في القطاع فقد كان حياديا ومشجعا على المنافسة والدليل على ذلك احتلال المتعامل الأجنبي أوراسكوم تيليكوم للصدارة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر.

بناء على ما سبق يمكن القول أن مؤسسة موبيليس وبالرغم من مواجهتها لمجموعة من الصعوبات السابقة الذكر، إلا أنها استطاعت تحويل هذه القيود إلى فرص، حيث اتبعت مزيج من الاستراتيجيات القاعدية السالفة الذكر وكذلك الاستراتيجيات الفرعية المنبثقة من الاستراتيجيات الأساسية والمتمثلة في النمو التوزيع والتعاون في إطار طابعها العمومي للاتصال المباشر مع زبائنهم وكسب وفائهم من جهة والحصول على مشتركين جدد من جهة أخرى. بالإضافة إلى المشاركة في معارض ومهرجانات ومسابقات وطنية ودولية، الترقيات الخاصة بالمناسبات الدينية، الوطنية، الرياضية، الاجتماعية والثقافية...

وبتبنيتها لسلوك المواطنة تعمل موبيليس دوما على عكس صورة ايجابية للمتعامل العمومي وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة. بالإضافة إلى قدرتها على تغطية شبه كلية لشبكتها على المستوى الوطني، حيث تعتبر المؤسسة رائدة في الخدمة التقنية بفضل تغطيتها لحوالي 98% من مجموع التراب الوطني التي كانت في حدود 71% سنة 2005.

وتطمح مؤسسة موبيليس المؤسسة المواطنة إلى التموقع كمتعامل عمومي وحيد الأكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد " أينما كنتم". حيث يعد هذا الشعار تعهدا بالإصغاء الدائم ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، والتزامها بدورها الاجتماعي ومساهمتها في حماية البيئة وتجسيد كل ذلك في استراتيجياتها التنافسية.

الهوامش والإحالات:

¹ AZOUAOU L, *La mise a niveau: outil et condition de la compétitivité des PME Algerienne*, Actes du 4ème colloque international sur la concurrence et les stratégies concurrentielles pour les institutions industrielles en dehors du secteur des hydrocarbures, 08-09 nov 2010, Chlef.

² Idem.

³ دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، مذكرة ماجستير، تخصص دراسات اقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص 04.

⁴ Oughton C, *Competitiveness Policy in the 90s*, The Economic Journal, p.1484-1485, 1997.

⁵ دويس محمد الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 05.

⁶ المرصد الوطني للتنافسية، سوريا، جويلية 2011، ص 04

⁷ رزيق كمال، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني حول: المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22-23 أبريل 2003، ص 201.

⁸ وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، منشورات المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر 2003.

⁹ Percerou R, *Entreprise: gestion et compétitivité*, Edition Economica, France, 1984, p 53.

¹⁰ Idem.

¹¹ Pottier.P, *introduction à la gestion*, ed . 2001, p 70. □

¹² نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، خوارزم العلمية، السعودية، 2013، ص 75.

¹³ Beroy .F, *les strategies de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2001, p 30.

¹⁴ Porter.M, *L'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris, 1999, p 26.

¹⁵ Idem, p27. □

¹⁶ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء-الجزائر - أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2007، ص 40-41.

¹⁷ أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق، دار القباء، الاسكندرية، 2001، ص 20.

¹⁸ حبة نجوى، الشروط القاعدية للصناعة والمنافسة في القطاع: مساهمة في تحديد التأثيرات وآلياتها - دراسة حالة قطاع الهاتف المحمول في الجزائر 2001-2011، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 88.

¹⁹ نفس المرجع، ص 89.

²⁰ تاريخ الاطلاع: <https://www.arpt.dz/fr/> 30/05/2016

²¹ بن واضح الهاشمي، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2008/2011، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة سطيف، 2014، ص 276.

²² حبة نجوى، بن بريكة عبد الوهاب، الدولة بين المنظم والمنافس في القطاع: مساهمة لتحديد التأثيرات على قطاع الهاتف المحمول في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الخامس عشر، جوان 2014، ص 85.

²³ <https://www.arpt.dz/ar/arpt/bref/>

²⁴ Bemour.AH, *Essai d'élaboration d'un système pour le mangement et la tarification des services publics algeriens*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université d'Alger, 2004-2005, p 138.

²⁵ حبة نجوى، الشروط القاعدية للصناعة والمنافسة في القطاع: مساهمة في تحديد التأثيرات وآلياتها - دراسة حالة قطاع الهاتف المحمول في الجزائر 2001-2011، مرجع سبق ذكره، ص 117.

* تم زيارة المواقع التالية في الفترة الممتدة من 2016/06/15 إلى 2016/09/23.

²⁶ http://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php?atmAction=2&Annee=2009&Id_Communique=13

²⁷ http://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php?atmAction=2&Annee=2013&Id_Communique=80

²⁸ http://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php?atmAction=2&Annee=2015&Id_Communique=183

²⁹ http://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php?atmAction=2&Annee=2010&Id_Communique=33

³⁰ http://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php?atmAction=2&Annee=2014&Id_Communique=102

³¹ http://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php?atmAction=2&Annee=2011&Id_Communique=43

³² https://www.arpt.dz/fr/doc/reg/.../2003/DEC_N02_30_06_2008.pdf