



تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستل (2004-2019)

Analysis of the competitive environment of the structure of the mobile services industry in Algeria according to Porter's Five Forces model and the PESTEL model (2004-2019)

سفيان خلوفي¹

Sofyane Kheloufi

¹ جامعة العربي التبسي - تبسة (الجزائر)، ✉ sofyane.kheloufi@univ-tebessa.dz

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/12/24

تاريخ الاستلام: 2021/12/07

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل عوامل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، وفقا لنموذجي القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستل، خلال الفترة الزمنية (2004-2019)، وهذا وفق منهج وصفي تحليلي. حيث خلصت هذه الدراسة إلى أنّ القوى الأكثر تأثيراً في البيئة الداخلية لهيكل الصناعة تبرز في شدة المنافسة بين المتعاملين داخل هيكل الصناعة والجهات الحكومية والقوة التفاوضية للعملاء، بالإضافة إلى العوامل التنافسية الكلية والتي تؤثر هي الأخرى بشكل كبير على تنافسية متعاملي الهاتف النقال نظراً لخصوصيات بيئة الأعمال في الجزائر.

واستناداً إلى النتائج المتوصل إليها أوصت الدراسة بعدم إهمال العلاقة بين متعاملي الهاتف النقال والمستهلكين، ووجب دعمها نحو علاقات طويلة الأجل لكسب ولائهم، لأنهم المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل المتعامل داخل هيكل الصناعة.

الكلمات المفتاحية: بيئة، عوامل، تنافسية، تحليل القوى الخمس لبورتر، تحليل بيستل.

تصنيفات JEL: L63، G29، D43، L89.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the competitive environment factors for the structure of the mobile services industry in Algeria, and according to the five models of Porter's Five Forces and the "PESTEL" model, during the time period (2004-2019), this is according to a descriptive and analytical approach. This study concluded that the most influential forces in the internal environment of the industry structure emerge in the intensity of competition between dealers within the industry structure and government agencies and the bargaining power of clients. In addition to the overall competitive factors, which also greatly affect the competitiveness of mobile phone operators due to the peculiarities of the business environment in Algeria.

Based on the findings, the study recommended a number of recommendations, the most important of which are: not neglecting the relationship between mobile phone companies and subscribers, and it was necessary to support them towards long-term relationships to gain their loyalty, because the subscribers are the main determinant of the success or failure of the dealer within the industry structure.

Key words: environment, factors, competitive, Porter's Five Forces Analysis, PESTEL analysis.

JEL Classification : L89, D43, G29, L63.

1. مقدمة

شهد هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر نموًا كبيرًا من بداية الألفية الثانية، ففي سنة 2002 نزل إلى السوق متعامل هاتفي جديد، يدعي أنا ذاك بأوراسكوم تيليكوم الجزائر والمعروف اليوم بأوبتيموم تيليكوم الجزائر (جازي)، لينافس المتعامل العمومي اتصالات الجزائر موبيليس وسط ترقب المستخدمين، وسرعان ما ازدادت حدة التنافس سنة 2004 بقدوم الوطنية للاتصالات الجزائر نجمة (أوريدو الجزائر حاليًا)، وفي سنة 2001 تم تنصيب سلطة ضبط البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال كهيئة ضبط للقطاع بعد ظهور مؤشرات توسع مذهلة لسوق خدمات الهاتف النقال من أجل السهر على السير الحسن للسوق والمنافسة، وكذا حماية المصلحة العامة للمستخدمين، ويتشارك المتعاملين الثلاث حاليًا في أكثر من 45 مليون مشترك بعروض مختلفة وتنافسية.

حيث، تم إطلاق سنة 2014 خدمة الجيل الثالث تدريجيًا لتغطي كافة التراب الوطني، ليمتد تحقيق تغطية كاملة من طرف المتعاملين الثلاثة في سنة 2017، ليمتد الشروع مباشرة في إطلاق خدمات الجيل الرابع في السنة نفسها، أين كانت مؤسسة أوريدو الجزائر سباقة في تحقيق تغطية كاملة التراب الوطني بهذه الشبكة سنة 2018 في حين ستحقق تغطية كاملة للتراب الوطني نهاية سنة 2021 من طرف باقي المتعاملين.

هذا، وعرفت خدمات الجيل الثالث والرابع تنافسية غير مسبوقه بين متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، من خلال تقديم عروض متعددة تسمى جميع شرائح المجتمع باختلاف خصائصهم وتوجهاتهم، والتي ساهمت في رفع عدد المشتركين داخل السوق، حيث اعتمد متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على تنافسية الأسعار وتعدد العروض وجودتها، وقد انعكست هذه التنافسية على المؤشرات الكلية لأداء هيكل الصناعة من جهة وعلى مؤشرات القدرة التنافسية للمتعاملين الثلاثة من جهة ثانية.

1.1 إشكالية الدراسة:

يعتبر هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر من بين أهم الهياكل والقطاعات التي عرفت معدلات نمو مرتفعة، كما عرفت توسعًا ونجاحًا في السنوات الأخيرة، لما حققته المنظمات العاملة في هذا المجال من نتائج إيجابية على مستوى قطاع الاتصالات والاقتصاد الجزائري ككل، ولاسيما بعد فتح مجال المنافسة ودخول متعاملين منافسين للسوق؛ حيث شهد هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر منذ سنة 2004 مع دخول آخر متعامل للسوق منافسة شرسة بين ثلاثة متعاملين هم مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (مؤسسة موبيليس)، مؤسسة أوراسكوم للاتصالات المصرية OTA (مؤسسة جازي)، المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (مؤسسة أوريدو الجزائر). فمن خلال ما سبق تتبلور معالم إشكالية الدراسة والتي يمكن صياغتها في السؤال المحوري التالي:

➤ ماهو واقع البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذجي القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستل (PESTEL) خلال الفترة من سنة 2004 إلى نهاية سنة 2019؟ وللإجابة على التساؤل الرئيسي وبغيت تبسيطه تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي عوامل البيئة التنافسية الداخلية الأكثر تأثيرًا على تنافسية هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة من 2004 إلى 2019 وفق نموذج القوى الخمس لبورتر؟
- ماهي عوامل البيئة التنافسية الخارجية (الكلية) الأكثر تأثيرًا على تنافسية متعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة من 2004 إلى 2019 وفق نموذج "PESTEL"؟
- ما أهم الاقتراحات التي تستنتج من تحليل واقع عوامل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، والتي من شأنها الارتقاء بتنافسية المتعاملين، لتعزيز قدرتهم على الصمود مستقبلاً ومواصلة رحلتهم نحو النمو في ظل بيئة الأعمال الجزائرية؟

2.1 فرضيات الدراسة:

في ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- قد تكون شدة المنافسة العامل الأكثر تأثيراً على البيئة التنافسية الداخلية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر؛
 - ربما لا تؤثر عوامل البيئة التنافسية الخارجية (الكلية) لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر على تنافسية المتعاملين؛
- 3.1 أهمية الدراسة:**

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع، والذي أعيد التركيز عليه وبقوة في عالم الأعمال، بحيث جاء هذا الموضوع ليدعم التوجه المستقبلي لمعاملي الهاتف النقال في الجزائر، وحثهم على تقييم واقع بيئتهم التنافسية الداخلية والخارجية سعياً منهم لتحقيق قدرة على التأقلم مع بيئة الأعمال الجزائرية، وذلك بتحديد نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف ومعالجتها، وكذا تحديد الفرص واستثمارها، والتهديدات والاحتياطات لها في ظل جموح اقتصاد السوق. كما تستمد الدراسة أهميتها من أهمية هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، وحجم المنتجات التي يقدمها المتعاملون والشريحة الواسعة من المجتمع المستفيدة منها، وهو الأمر الذي كان محفزاً لهذه الدراسة لاختيار هذا الهيكل بذات للدراسة والبحث.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على الأدبيات النظرية المتعلقة بنموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج "PESTEL" لتحليل عوامل البيئة التنافسية لهيكل الصناعة؛

- محاولة التعرف على هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر؛

- محاولة تحديد عوامل البيئة التنافسية الداخلية الأكثر تأثيراً على تنافسية هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة من 2004 إلى 2019 وفق نموذج القوى الخمس لبورتر؛

- محاولة تحديد عوامل البيئة التنافسية الخارجية (الكلية) الأكثر تأثيراً على تنافسية معاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة من 2004 إلى 2019 وفق نموذج "PESTEL"؛

- إمكانية التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن من خلالها تقديم مقترحات عملية وعلمية لتعزيز الاستثمار في العوامل التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال داخل السوق الجزائرية مستقبلاً، لضمان استمرارية ونمو نشاط المتعاملين

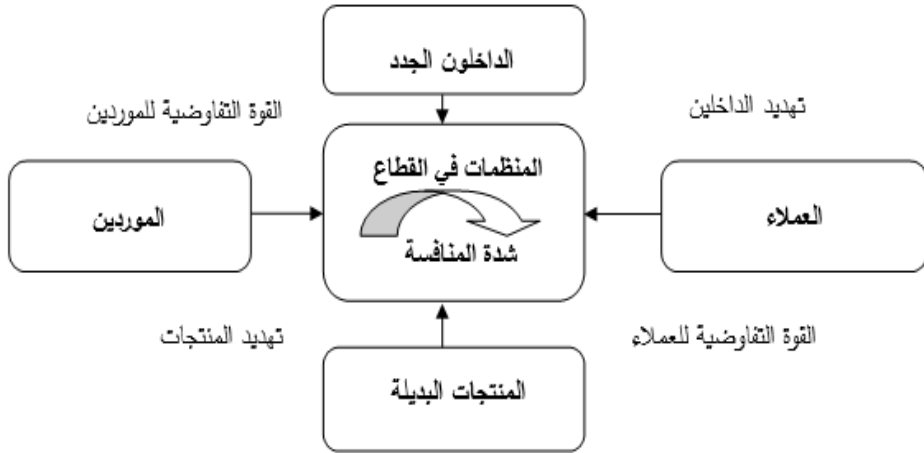
2. الإطار النظري للدراسة:

تناولت هذه الدراسة في جنبها النظري تعريفاً مختصراً بكل من نموذجي القوى الخمس لبورتر ونموذج "PESTEL" لتحليل العوامل التنافسية لهيكل صناعة، بالإضافة إلى محاولة التعرف على هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر و مكوناته خلال الفترة الممتدة من سنة 2004 إلى سنة 2019:

1.2 نموذج القوى الخمس لبورتر: في سنة 1974 أعد مايكل بورتر (**Porter Michael**)، عمل بحثي قيم في تحليل هيكل الصناعة وإستراتيجية الأعمال، بعنوان: "مذكرة حول التحليل الميكلي للصناعات"، وفي سنة 1980، نشر كتابه الأول بعنوان: "الإستراتيجية التنافسية"، والذي يدين بالكثير من نجاحه إلى إطار "القوى الخمس"، حيث سعى هذا الإطار إلى ربط متوسط ربحية المشاركين في صناعة ما بالقوى التنافسية (Karagiannopoulos, 2005, p. 68). حيث يرتبط جوهر صياغة الإستراتيجية بربط الشركة ببيئتها، لذلك تعتبر مرحلة التحليل حاسمة لنتائج عملية التخطيط الشاملة، وجزء كبير من مرحلة التحليل هو تشخيص البيئة الخارجية، وتم تطوير العديد من الأدوات والتقنيات لمساعدة المخططين في تقييم البيئة الخارجية. ومن الأمور ذات الأهمية الخاصة تقييم إمكانية الربح في الصناعات، ونموذج القوى التنافسية لمايكل بورتر أو كما يسمى نموذج القوى الخمس لبورتر هو إلى حد بعيد الإطار الأكثر استخداماً لتقييم إمكانات الربح في الصناعة (Swaans, 1998, p. 1116).

هيكل صناعي ما هو إلا محصلة لقوى تنافسية، تتحدد هذه القوى التنافسية داخل صناعة معينة انطلاقاً من هيكلها الخاص الذي يشير بدوره إلى مجموعة من العلاقات بين خمسة عوامل أو قوى أساسية حددها الباحث **Porter Michael** في الشكل الموالي:

الشكل 01: القوى التنافسية الخمس المؤثرة على هيكل الصناعة



وبتداخل القوى التنافسية الخمسة الموضّح في الشكل أعلاه تحدّد جاذبية كل صناعة على حدة، بحيث زيادة عامل واحد من بين تلك العوامل أو القوى الخمسة تنخفض معه قدرة منظمة الأعمال على تحقيق المؤشّرات التنافسية كالأرباح والحصة السوقية وغيرها، ومن خلال الشكل أعلاه يتّضح أنّ هيكل الصناعة يتأثّر بشكل عام بخمسة قوى تنافسية أساسية هي:

- **تهديد الداخلين:** أو ما يعرف بالخطر من احتمال دخول منافسين جدد، حيث يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة لا يمكن تجاهلها، حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وهذا ما قد يخلق قواعد جديدة ويغيّر من الوضعية التي كانت تحتلّها المنظمات، ويتمثل هذا التأثير في انخفاض هوامش الربح التي تشجّع على حرب الأسعار أو ارتفاع التكاليف، وتحدّد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط (Michael, 1982, pp. 07-19).

وبناءً على ذلك، نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز دخول منافسين جدد لهيكل الصناعة وهي: اقتصاديات الحجم، تميّز المنتج، الاحتياج إلى رأس المال، تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، وأخيراً السياسة الحكومية (طلعت، 1999، صفحة 108).

- **القوة التفاوضية للعملاء:** يستطيع العملاء التأثير على الصناعة وتهديدها، من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل المنتجات أو الخدمات، ويكون العميل داخل هيكل الصناعة قوياً إذا توقّرت السمات التالية داخل هيكل الصناعة: قلّت عدد العملاء المتعامل معهم، توقّرت البدائل، انخفاض تكاليف التبديل وغيرها (سعيد سالم، 2005، صفحة 98). حيث كلما كان العميل مهتماً بالنسبة للمنظمة زادت قوته التفاوضية داخل هيكل الصناعة ككل والعكس صحيح (Gérard, 2001, p. 145).

- **القوة التفاوضية للموردين:** يتمتّع الموردون بقوة تفاوضية تؤثر على المنظمات العاملة في قطاع ما، حيث يمكنهم التأثير المباشر على المردودية، من خلال تأثيرهم على أسعار الموارد ونوعيتها ومدّة التسليم، وكذلك الكمّيات المطلوبة من طرف المنظمات في هيكل الصناعة، وتتحدّد القوة التفاوضية للموردين بعدة عوامل: تعدّد الموردين، وجود بدائل للمنتجات المقدّمة من طرف الموردين، أهمية القطاع بالنسبة للموردين، عدم قدرة المنظمة على استخدام التهديد بالتكامل الخلفي، أهمية السلع الموردة بالنسبة للقطاع (مخاضر، 2018، الصفحات 10-11).

- **تهديد المنتجات البديلة:** تمثل المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع الحاجة نفسها، فعلى سبيل المثال لا الحصر يعدّ الفاكس كبديل للبريد السريع (عبد الرضا و جلاب، 2008، صفحة 117). ويتمثّل تهديد المنتجات البديلة بانخفاض أسعارها إذا ما قورنت بمنتجات أو خدمات المنظمات العاملة في الصناعة، وهذا ما يدفع بالمنظمات العاملة في الصناعة إلى زيادة الاستثمار في البحث والتطوير، لغرض خلق تمايز واضح لمنتجاتها عن المنتجات البديلة

في هيكل صناعة ما، ويزداد تحديد المنتجات البديلة في حالة انخفاض أسعار المنتجات البديلة إذا ما قورنت بالمنتجات الأصلية للهيكل الصناعي، أو انخفاض تكاليف التحوّل بالنسبة للعملاء من المنتجات الأصلية إلى المنتجات البديلة، أو عدم وجود تمييز واضح بين النوعين (مرسي نبيل، 1996، صفحة 65).

- **شدة المنافسة بين المنظمات:** أو درجة المنافسة بين المنظمات داخل هيكل الصناعة، ويقصد بها مستوى الصراع القائم بين منظمات الأعمال الموجودة في القطاع الاقتصادي أو هيكل صناعة معيّن، حيث تتخذ المنافسة بين المنظمات الموجودة شكل المناورة، من أجل الحصول على الموقع أو الوضع المتميّز الذي يمنح للمنظمة مزايا خاصة، وذلك باللجوء إلى وسيلة تعتمد بشكل أساسي على المنافسة بواسطة السعر أو الاعتماد على إدخال منتجات جديدة أو تحسين الخدمات المقدّمة للعملاء، حيث تتحدد شدة المنافسة بين منظمات القطاع عن تفاعل عدد من العوامل وتداخلها، ومن بين العوامل التي تحدّد شدة المنافسة والمراحة بين المنظمات نجد: تعدّد المنافسين وتوازهم، معدّل نمو الصناعة أو القطاع، التكاليف الثابتة، تميّز المنتج، زيادة الطاقة الإنتاجية، درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين، حواجز الخروج من السوق، موانع الدخول إلى السوق وغيرها (إبراهيم حيدر، 2005، الصفحات 132-133).

والجدير بالذكر هنا أن، فهناك العديد من الانتقادات الموجهة إلى نموذج القوى الخمس أو إطار عمل بورتر، ومن أهمها ما يلي (Grundy, 2006, p. 215):

- يميل نموذج القوى الخمس لبورتر إلى المبالغة في الضغط على التحليل الكلي، أي على مستوى الصناعة، بدلاً من تحليل قطاعات سوق منتجات أكثر تحديداً على المستوى الجزئي.

- يبالغ نموذج القوى الخمس لبورتر في تبسيط سلاسل القيمة الصناعية. فمثلاً، قد يحتاج "المشترتون" دائماً إلى أن يكونوا مجزأين ومتميزين أيضاً بين القنوات والمشتريين الوسيطين والمستهلكين النهائيين.

- يفشل نموذج القوى الخمس لبورتر في الارتباط مباشرة بالإجراء الإداري المحتمل. مثلاً، عندما يكون تأثير الشركات ضعيفاً على ما يبدو على أي من القوى الخمس، كيف يمكنهم التعامل معها؟

- نموذج القوى الخمس لبورتر يميل إلى تشجيع ثقافة "الصناعة" ككيان محدد محدود. ربما يكون هذا أقل ملائمة الآن حيث تبدو حدود الصناعة أكثر مرونة بكثير.

- يبدو نموذج القوى الخمس لبورتر أنه قائم بذاته، وبالتالي فهي غير مرتبطة بشكل خاص، فمثلاً، لا يأخذ النموذج بعوامل "PESTEL"، أو ديناميكيات النمو في سوق معين.

- تمت صياغة نموذج القوى الخمس لبورتر في المصطلحات الاقتصادية، والتي قد يُنظر إليها على أنها مصطلحات أكثر من اللازم من منظور المدير الممارس. وفي الواقع هي مبالغ فيها.

2.2 نموذج PESTEL: بخلاف تحليل "القوى الخمسة"، التي تركز على الصناعة التي تحيط بالشركة، يبحث تحليل PESTEL في البيئة (الكلية) واسعة النطاق خارج الصناعة. ويتوافق تحليل PESTEL المعروف سابقاً باسم تحليل PEST

مع تحليل الفرص والتهديدات في تحليل SWOT. وغالبًا ما يتم استخدامه بالتعاون مع أدوات الأعمال التحليلية الأخرى مثل تحليل سوت، وقوي بورتر الخمسة لإعطاء فهم واضح للمواقف والعوامل الداخلية والخارجية ذات الصلة (Saad Alwan, 2021, p. 1). ويشمل نموذج PESTEL على:

P: العوامل السياسية Political: لا يشير البعد السياسي إلى الانتخابات فحسب، بل إلى التأثير الأوسع للحكومة على بيئة الأعمال. وهذا يشمل كل شيء من متطلبات وضع العلامات إلى خطر الغزو العسكري. يمكن أن يكون للتشريعات الحالية والقادمة، خاصة فيما يتعلق بالضرائب أو الأجور أو الملكية الفكرية، تأثير كبير على الممارسات التجارية. بالنسبة للعديد من التحليلات، تغطي "السياسة" أيضًا مقارنة بلد أجنبي لسيادة القانون وحقوق الملكية والفساد.

E: العوامل الاقتصادية Economic: الاعتبارات الاقتصادية موجهة في المقام الأول إلى الاقتصاد الكلي. في حين أن SWOT قد تفحص مسائل الاقتصاد الجزئي مثل المرونة أو الكفاءة، فإن دور (PESTEL) هو إلقاء نظرة أوسع على البيئة الاقتصادية. قد لا يكون توفر الائتمان ومستويات البطالة والصحة العامة للاقتصاد دائمًا ذات صلة مباشرة بنشاط تجاري معين، ولكنهما يشكلان المناخ الذي تعمل فيه جميع الشركات.

S: العوامل الاجتماعية والثقافية Social: تتراوح العوامل الاجتماعية والثقافية من العناصر القابلة للقياس الكمي مثل العوامل الديموغرافية إلى نقاط أقل سهولة مثل الوعي البيئي أو تأثير المعتقدات الدينية. يعد التحصيل العلمي، والمواقف بين الأجيال، وصحة المجتمع، والحراك الاجتماعي، كلها جوانب اجتماعية وثقافية لبيئة الأعمال. على الرغم من أنها قد تكون أكثر وضوحًا عند النظر في المشاريع الدولية، إلا أن هذه الاعتبارات يمكن أن تتغير بشكل كبير بين المناطق أو المدن أو حتى الأحياء.

T: العوامل التكنولوجية Technological: الابتكارات والتغيرات التكنولوجية تدفع كل صناعة تقريبًا. لا يقوم تحليل شامل للأوقات بفحص المستوى الحالي للتكنولوجيات ذات الصلة فحسب، بل يفحص أيضًا تركيز البحث والنماذج الأولية الحديثة والتقدم القادم. تعتبر القدرة على التشغيل الآلي ونشر الابتكار وتغييرات البنية التحتية لأعلى ولأسفل سلسلة الإنتاج كلها اعتبارات جديدة بالاهتمام في هذه الفئة. (Santos, 2014, p. 1)

E: العوامل البيئية Environmental: ظهرت العوامل البيئية في مؤخر، وأصبحت مهمة بسبب الندرة المتزايدة للموارد الحام، وأهداف التلوث.

L: العوامل القانونية Legal: على الرغم من أن العوامل قد تتداخل إلى حد ما مع العوامل السياسية، إلا أنها تشمل قوانين أكثر تحديدًا مثل قوانين التمييز وقوانين مكافحة الاحتكار وقوانين التوظيف وقوانين حماية المستهلك وقوانين حقوق النشر وبراءات الاختراع وقوانين الصحة والسلامة (Saad Alwan, 2021, p. 1).

3.2 هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر: هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، والذي يتكون من ثلاثة مؤسسات هي مؤسسة موبيليس وغازي وأوريدو الجزائر، والتي تتنافس فيما بينها داخل سوق خدمات الهاتف النقال، استطاعت أن تحجز لنفسها مكانة في قطاع الاتصالات، أين تسيطر على أكبر عدد من المشتركين في القطاع بنسبة تفوق 92%، وعلى ما يقارب 80% من رقم أعمال القطاع سنوياً، كما استطاعت أن تبرز في الاقتصاد الجزائري ككل من خلال تحقيقها لرقم أعمال بلغ نسبة 1,67% من الناتج الداخل الإجمالي و2,46% من الناتج الداخلي للقطاعات خارج المحروقات وحقوق ورسوم الواردات سنة 2017. وبالرغم من هذا لا زال هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر يعتبر من الهياكل الصناعية الفتية، والتي تفتح مجالاً للتوسع والنمو وحتى خلق مشاريع واستضافة أخرى، لقلّة عدد المؤسسات الناشطة في هيكل الصناعة من جهة وارتفاع عدد السكان وزيادة الطلب على خدماتها من جهة ثانية، وما يحتاجه اليوم هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال هو توفير بيئة أعمال تشجّع على التنافس الشريف والنزيه بين المتعاملين، وتوفّر ضمانات النمو الشفاف والبقاء والاستمرارية، من أجل تحقيق بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع. وبالتالي، تحقيق مساهمة أكبر على مستوى قطاع الاتصالات بدرجة أولى وعلى مستوى الاقتصاد الجزائري ككل بدرجة ثانية.

3. الإطار المنهجي للدراسة:

بعد التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، سنتطرق في هذا الجزء إلى عرض المنهجية والطريقة والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لتحليل المتغيرات، كما يلي:

1.3 الطريقة والأدوات:

سنتطرق هنا إلى كل من حدود الدراسة، منهجيتها والأدوات المستخدمة، كما يلي:

1.1.3 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحدود الزمنية:** تغطي هذه الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2004 إلى نهاية سنة 2019.
- **الحدود المكانية:** تحاول الدراسة في جانبها التطبيقي أن تلمس واقع عوامل البيئة التنافسية وفق نموذجي القوى الخمس لبورتر ونموذج "PESTEL" بشيء من التحليل والتفسير، في هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر بمؤسساته الثلاثة (مؤسسة موبيليس، مؤسسة غازي، مؤسسة أوريدو الجزائر).
- **الحدود العلمية:** جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، أين سلط الضوء على عوامل البيئة التنافسية الداخلية لهيكل الصناعة وفق نموذج القوى الخمس لبورتر والمتمثلة في: تحديد الداخلين، القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين، تحديد المنتجات، شدة المنافسة، بالإضافة إلى الجهات الحكومية.

تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستل (2004-2019) (ص ص121-155)

وعلى عوامل البيئة الخارجية والكلية لهيكل الصناعة وفق نموذج "PESTEL" والمتمثلة هي الأخرى في: العوامل السياسية والقانونية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية.

2.1.3. منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال التطرق لجانب نظري تعريفي لكل من نموذجي الدراسة المعتمدة (نموذج القوى الخمس لبورتر، نموذج "PESTEL")، وهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2004 إلى نهاية 2019. ومن ثم، تم تحليل بعض البيانات والمعطيات الإحصائية المستقاة من الهيئات الرسمية الحكومية حول متغيرات الدراسة ومؤشراتها (عوامل التنافس في البيئة الداخلية والخارجية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر).

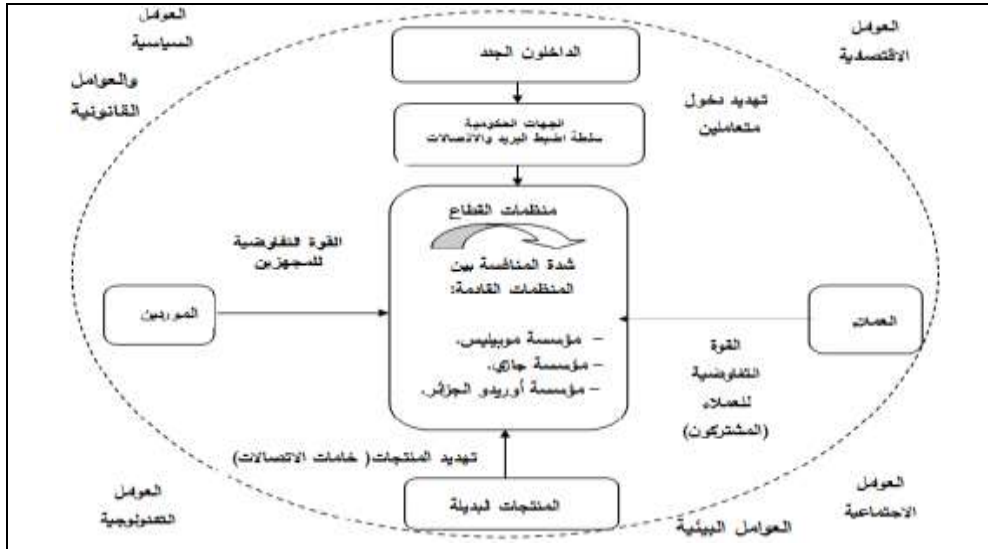
3.1.3. الأدوات المستخدمة:

أعتمد في تقييم الواقع البيئية التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2004 إلى نهاية سنة 2019 على عوامل البيئة التنافسية لهيكل الصناعة في الجزائر، باستقراء بعض التقارير والبيانات الصادرة عن الهيئات الحكومية المختصة في تتبع أوضاع سوق هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر. حيث تم الاستعانة بهذه التقارير والمعطيات في قراءة هذه العوامل بالاستناد إلى نموذج هجين خاصة بالدراسة يجمع بين نموذجي القوى الخمس لبورتر، ونموذج بيستل "PESTEL".

2.3 نموذج الدراسة:

هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال لا يختلف عن باقي الهياكل الصناعية الأخرى وهو محصلة لعدة عوامل تنافسية تتأثر فيما بينها، وحتى تتمكن من تحليل هذه العوامل على مستوى هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، تبنت الدراسة أنموذجاً خاصاً بالاستناد إلى نموذج القوى الخمس لبورتر (Porter Michael)، والذي حصر القوى التنافسية لأي قطاع أو هيكل صناعة في: تحديد الداخلين، القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين، تحديد المنتجات، شدة المنافسة بين المنظمات، وبناءً على هذه القوى تم بناء نموذج خاص بهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق خصائصه، مع الأخذ بعين الاعتبار تدخل الحكومة في هيكل الصناعة، وعوامل البيئة الكلية "PESTEL" (العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، البيئية، القانونية)، كعوامل لها تأثيرها الخاص على هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 02 : العوامل المؤثرة على تنافسية قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (Michael, 1999, p. 15)، (محمد الأسطة، 2016، صفحة 219)

4. نتائج الدراسة:

من خلال نموذج الدراسة، يتضح أنّ هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر يتأثر بشكل عام بـ (06) قوى أو عوامل تنافسية أساسية تشكل البيئة الداخلية لهيكل الصناعة، بالإضافة إلى العوامل الأخرى التي تشكل البيئة الخارجية لهيكل الصناعة (العوامل السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية والبيئية والقانونية). وفيما يلي، نوضح هذه العوامل التي تؤثر على هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، كما يلي:

1.4 تحليل عوامل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال وفق نموذج القوى الخمس لبورتر:

تم تحليل عوامل البيئة التنافسية وفق هذا النموذج كما يلي:

1.1.4 تهديد دخول متعاملين جدد (تهديد الداخلين):

يعد هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال من الهياكل الفتية المغربية للاستثمار، ولاشك أنّ قانون الاستثمار في الجزائر هو المرجعية الأساسية في هذه الحالة، أين يفرض على الراغبين في دخول هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال الحصول على رخصة استثمار، حيث سجّل القطاع تحفّات الكثير من المؤسسات للدخول إليه، كونه من القطاعات الحيوية التي تفتح مجالاً واسعاً للتموّن في المستقبل نظير الانتعاش الاقتصادي المسجّل في الاقتصاد الجزائري مؤخراً وارتفاع عدد السكان وقلة متعاملي الهاتف النقال داخل السوق الجزائرية. والمدير بالذكر هنا، أنّ تهديد الداخلين الجدد يهدّد بشكل مباشر مردودية المؤسسات

تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستل
(2004-2019) (ص 121-155)

القائمة (مؤسسة موبيليس، مؤسسة جازي، مؤسسة أوريدو الجزائر) وبالتالي تأثيرها على تنافسيتها، وكلما كان عدد المؤسسات الراغبة في اقتحام السوق أكبر، كلما كان خطر دخول منافسين أكبر. حيث سجّل قطاع الهاتف النقال في الجزائر عددًا معتبرًا من المؤسسات الراغبة في اقتحام السوق، والتي أبدت رغبتها الفعلية في الحصول على رخصة استثمار واستغلال السوق. والجدول الموالي يرتّب هذه المؤسسة كما يلي:

الجدول 01: المؤسسات الراغبة والمحتمل دخولها لقطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر

المؤسسة	بلد المؤسسة الأم	ترتيب احتمالية الدخول
TURCKCEL	تركيا	01
MTN	جنوب إفريقيا	02
INVEST HOLDING	لبنان	03
ORANGE	فرنسا	04
TELEFONICA MOVILES	إسبانيا	05
MAROC TELECOM	المغرب	06
MSI CELLULAR	هولندا	07
NVEST DEUTSH	ألمانيا	08
MTC TELECOM	الكويت	09

المصدر: (بوعافية، 2018، صفحة 598)

هذا، ومن جهة أخرى أبدت بعض المؤسسات الأخرى رغبتها في دخول قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر بطريقة غير مباشرة، من خلال الدخول في عمليات شراكة مع المتعامل التاريخي موبيليس للارتقاء به، والتعاون معه وفق شراكات إستراتيجية بعيدة الأمد، ومن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسة (France Telecom) الفرنسية، لكن وجود عوائق لدخول منافسين جدد في هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر حال دون تسجيل أي اقتحام للسوق منذ سنة 2004 مع دخول آخر متعامل، وتمثّل هذه العوائق في (بوعافية، 2018، الصفحات 336-337):

- **عوائق الدخول الطبيعية:** وتشمل اقتصاديات الحجم، حيث نجد أن متعاملي هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر ونتيجة لأثر التعلّم والخبرة تعمل ضمن المستويات الدنيا للتكلفة، كما يتطلّب الدخول لهذه السوق توفر رؤوس أموال ضخمة بسبب التركز التكنولوجي الذي يشهده سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر خاصة إذا تعلّق الأمر بمشاريع البنية التحتية، بالإضافة إلى ذلك نجد أنّ التركيز في عمليات البحث والتطوير التي يتميّز بها القطاع على مستوى التجهيزات أو على مستوى الخدمات يعدّ عائقًا أمام دخول متعاملين جدد لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر.

- **عوائق الدخول القانونية (حكومية):** ممثلة في سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPC)، حيث تقوم بتنظيم المنافسة وتسيير مناقصات ومنح الرخص وحقوق الاستغلال...، ونجد عوائق الدخول القانونية تؤدي دورًا كبيرًا في

التأثير على درجة المنافسة في هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، خاصة في الحد من دخول متعاملين جدد، من خلال فرض شروط لمنح رخص الاستغلال والاستثمار داخل هيكل الصناعة.

- **عوائق الدخول الإستراتيجية:** وهي عوائق قام المتعاملون النشطون في هيكل صناعة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر بحلقها، وتمتثل خاصة في مدى النفاذ لقنوات التوزيع، حيث نجد أنّ متعاملي الهاتف النقال يعتمدون على إستراتيجية التوزيع المباشر والتي يكون فيها التعامل مباشرًا بين الوكالات التجارية والعملاء والمشاركين، وإستراتيجية التوزيع غير المباشر والتي تتطلّب وساطة الموزعين بين كل من الوكالة التجارية والمشاركين.

الجدير بالذكر هنا، أنه كما توجد عوائق لدخول هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، هناك عوائق الخروج منه والتي تبرز بمجرد الحصول على رخصة الاستغلال، والتي تمنح بصفة شخصية ولمدة 15 سنة ولا يجوز التنازل عليها أو عن الحقوق المترتبة عليها إلا بموافقة الهيئة المانحة.

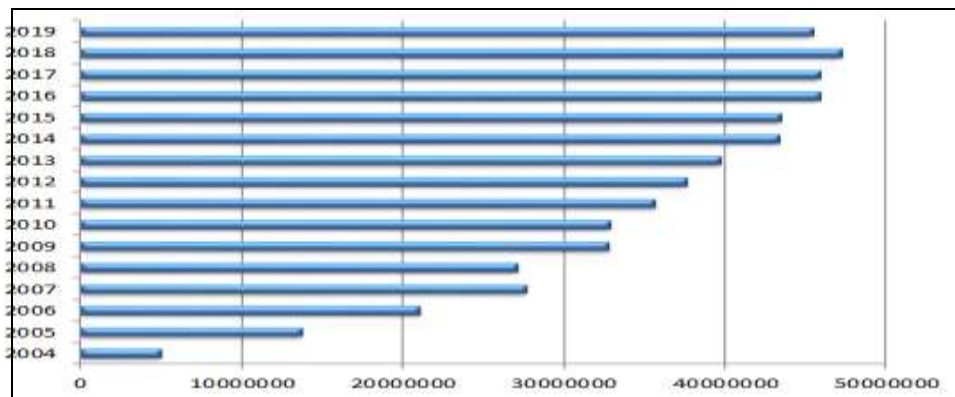
2.1.4 القوة التفاوضية للعملاء:

تعتبر القوة التفاوضية للعملاء أو المشاركين من أهمّ العوامل التي تؤثر على قدرة متعاملي الهاتف النقال على التنافس وكسب الميزة التنافسية، وترتبط قوة تفاوض العملاء أو المشاركين في متعاملي الهاتف النقال بمجموعة من العوامل من أهمّها نجد عدد العملاء، حيث كلما كان عدد العملاء قليلا كلما كانت قوة تفاوضهم كبيرة، وكانت قوتهم أكبر في فرض الأسعار التي يريدونها وفرض رغباتهم على المتعاملين، وبالتالي التأثير على قراراتهم.

وفي حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر نجد أن عدد المشاركين أو العملاء كبير جدًا، أين فاق سنة 2019 عتبة 45 مليون مشترك، وهذا دليل على ضعف قوة تفاوض العملاء، وبالتالي حرية متعاملي الهاتف النقال في فرض الأسعار حسب ما تقتضيه المنافسة وليس ضغوط المشاركين.

وعليه، حصول المتعاملين بصفة عامة على جانب من الاستقلالية في اتخاذ القرار نتيجة ضعف ضغوط المشاركين. والشكل أدناه يوضّح التطور الكبير في العدد الإجمالي للمشاركين في خدمات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال السنوات الأخيرة:

الشكل 03: تطور عدد مشتركى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة (2004-2019)



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (Autorité de Régulation de la Poste et des

(Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, 2016, p. 15)

Télécommunications, 2020, p. 03)

من خلال الشكل أعلاه، والذي يوضّح تطوّر عدد المشتركين في هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال، خلال الفترة الممتدة من سنة 2004 وهي سنة دخول المتعامل الأخير أوريدو الجزائر (نجمة سابقاً) لسوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر إلى سنة 2019، والذي يوضّح الارتفاع المستمر في عدد المشتركين من سنة إلى أخرى، مقابل ثبات عدد المتعاملين في السوق (ثلاث متعاملين فقط مؤسّسة موبيليس، جازي، أوريدو الجزائر منذ سنة 2004)، وكذا التجانس في الخدمات المقدّمة بين المتعاملين إلى حدّ كبير. كل هذا يعكس بالضرورة ضعف القوة التفاوضية للعملاء، وبالتالي لا تؤثر القوة التفاوضية للعملاء بشكل كبير على تحديد الأسعار واتخاذ بعض القرارات، بحيث تحدّد الأسعار بعيداً عن ضغوط المشتركين وبحسب ما تقتضيه المنافسة داخل هيكل الصناعة.

وضعف قوّة تفاوض العملاء في هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر، لا يعنى بالضرورة إهمال العلاقة بين المتعامل والمشاركين والعملاء، بل وجب دعمها نحو علاقات طويلة الأجل لكسب ولائهم وقدرة أكبر على الحفاظ عليهم لفترة أطول، كون عدد المشتركين داخل هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر مع علاقة وطيدة برقم الأعمال المحقّق.

3.1.4 القوة التفاوضية للموردين

القوة التفاوضية لموردي متعاملي الهاتف النقال ترتبط بعدة عوامل من أهمّها عدد الموردين في السوق، حيث يعبر ارتفاع عدد الموردين على ضعف القدرة التفاوضية والعكس صحيح، وبالتالي كلما ارتفع عدد الموردين قلّت قدرتهم التفاوضية، وقلّت قدرتهم على فرض منتجاتهم على المتعامل، وتعدّدت الخيارات أمام المتعامل لاختيار أفضل الوسائل والتقنيات لتقديم أفضل

خدمة فيما بعد، ويتمثل موردو متعاملي الهاتف النقال في مجهزي هيكل صناعة خدماته في الجزائر بمختلف الوسائل والتقنيات ومن أهم هؤلاء المجهزين نجد (بوعافية، 2018، صفحة 601):

- **المجهز الفرنسي ALCATEL**: يقوم هذا المجهز الفرنسي بتقديم الحلول الخاصة بطرق الاتصالات التي تسمح للمتعاملين وتمكنهم من امتلاك وسائل نقل المعطيات الرقمية (صوت، صورة)، حيث تتواجد هذه المؤسسة في 130 دولة، كما يتعامل هذه المجهز في هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر بشكل أساسي مع مؤسسة جازي.

- **المجهز السويدي ERICSSON**: ويعتبر المورد الأكثر تعاملاً مع متعامل الهاتف النقال موبيليس ويفضله استطاعت المؤسسة أن تحقق نجاحاً ملموساً، من خلال تحسين جودة تغطيتها الهاتفية، حيث بلغ عدد محطات المؤسسة سنة 2015 حوالي 4500 محطة قاعدية راديوية (BTS) (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2016). حيث يمدّها المجهز السويدي بالتجهيزات التكنولوجية المتطورة والخاصة بالاتصالات اللاسلكية، وتتعامل مؤسسة (ERICSSON) السويدية في مجال نقل تكنولوجيا GSM، UMTS، GPRS في أكثر من 140 دولة، ويتعامل هذا المجهز في هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر بشكل أساسي مع مؤسسة موبيليس وأريديو الجزائر.

- **المجهز الصيني HUAWEI**: يعتبر من أكبر موردي العالم بالشبكات الحديثة بتكنولوجيا الاتصالات، يمدّ مؤسسة موبيليس بالتجهيزات والخدمات والحلول الملائمة لحاجتها، والتي تضمن تزايداً في عدد عملائها على المدى البعيد وتجاوزت قيمة مشاريعه في الجزائر 200 مليون دولار.

- **المجهز الصيني ZTO**: يعتبر هو الآخر من مجهزي متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، وينحصر تعامله في الجزائر مع المتعامل موبيليس (بوعافية، 2018، الصفحات 601-602).

- **المجهز الألماني Siemens AG**: من أهم مجهزي عالم الاتصالات اللاسلكية في الجزائر، حيث يقدم المجهز لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر على العموم العديد من الحلول التقنية وأنظمة الاتصالات وأنظمة التحكم الإلكترونية وتطوير تطبيقات برمجيات محدّدة في المجالات المعنية (Khalfaoui, 2018)، حيث يقوم هؤلاء الموردين بتجهيز متعاملي هاتف النقال في الجزائر بمختلف التجهيزات والتقنيات اللازمة، ويعتبر تأثير قوّة المجهزين أو الموردين على متعاملي الهاتف النقال ضعيفاً هو الآخر، وذلك راجع للأسباب التالية (بلقيدم، 2014، صفحة 137):

- اعتبارهم كشركاء في نقل معارفهم وخبراتهم وكفاءتهم وعدم تكثّل هؤلاء المجهزين في شكل اتحادات للمنتجين واعتبار منتجاتهم محورية لمتعاملي القطاع الآخر.

- تعدّد الموردين وتنوّع الخدمات المعروضة في هذا المجال، وتوفّر تشكيلة واسعة من التقنيات والوسائل المستحدثة في مجال الاتصالات اللاسلكية في السوق الدولية، ذلك من حدّة التنافس بين المتعاملين في الحصول على التوريد من الخدمات لحدّ كبير.

4.1.4 تهديد المنتجات (المنتجات البديلة)

تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوي الخمس لبورتر ونموذج بيستل (2004-2019) (ص ص 121-155)

ينشط متعاملي الهاتف النقال الثلاثة في الجزائر في قطاع الاتصالات ضمن فئة متعاملي الاتصالات السلكية والألسلكية، والتي تسوق منتجاتها وخدماتها ضمن سوق شبكات الاتصالات الثابتة والنقالة وعبر الساتل، والجدول أدناه يوضّح توزيع متعاملو الاتصالات السلكية والألسلكية في الجزائر خلال سنة 2020:

الجدول 02: متعاملو الاتصالات السلكية والألسلكية في الجزائر 2020

فروع الاتصالات السلكية والألسلكية	متعاملو الاتصالات السلكية والألسلكية
الهاتف الثابت	اتصالات الجزائر
الهاتف النقال	مؤسسة موبيليس
	مؤسسة جازي
	مؤسسة أوريدو الجزائر
شبكة الاتصالات عبر الساتل	DIVONA Algérie (تمّ تجميد رخصة الاستغلال في جويلية 2019)
	اتصالات الجزائرية الفضائية

المصدر: (Ministry of Post and Télécommunications, 2020)

يتّضح من خلال الجدول أعلاه، أنّ خدمات هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر لها خدمات بديلة تؤثر وتتأثر بوضعيتها داخل السوق، إلا أنّ خدمات الهاتف النقال ليس لها ذلك البديل القويّ إلى درجة الإناة، والذي يوفرّ جميع مميّزاتها للمشاركين، وفيما يلي توضيحٌ لهذه الخدمات المتوفّرة في سوق الاتصالات السلكية والألسلكية في الجزائرية:

- **خدمات الهاتف الثابت:** يسيطر على سوق خدمات الهاتف الثابت في الجزائر متعامل واحد، وهي مؤسسة اتصالات الجزائر، المتعامل التاريخي والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تم إنشاؤها في إطار إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سنة 2000 بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 والمحدّد للأحكام العامة الخاصة بالبريد والمواصلات. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، كما أنّ المؤسسة مطالبة بأداء مهام الخدمة العمومية. بحيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل الوحيد المستغلّ لشبكة الهاتف الثابت وشبكة الإنترنت "ADSL" في الجزائر برأسمال اجتماعي يقدرّ بـ 61.275.180.000 دينارٍ جزائري (Ministry of Post and Télécommunications, 2020) وفي الحقيقة لا تشكّل خدمات الهاتف الثابت في الجزائر ذلك التهديد الكبير لمتعاملي الهاتف النقال نتيجة تغيّر الأنماط الاستهلاكية للمشاركين، وهذا ما يعكسه تطوّر عدد المشاركين في خدمات الهاتف النقال مقارنةً بعدد مشركي الهاتف الثابت. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 04: عدد مشركي شبكة الهاتف النقال والثابت خلال الفترة (2010-2019)

سفيان خلوفي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, 2018, p. 21)
(Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, 2020, p. 3)
des Télécommunications, 2020, p. 4)

يوضح الشكل أعلاه، تزايد الطلب على خدمات الهاتف بشكل عام خلال الفترة (2010-2019)، أين سجل ارتفاعاً من 35.702.896 مشترك سنة 2010 إلى 50.041.843 مشترك نهاية سنة 2019، أي بمعدل نمو بلغ 40,16%، وهو معدل نمو كبير جداً يعكس التوسع الكبير في الخدمات الهاتفية خلال هذه الفترة، لكن الملاحظ أيضاً من خلال الشكل أنّ خدمات الهاتف النقال تمثل نسبة كبيرة من إجمالي المشتركين خلال الفترة (2010-2019)، حيث بلغ نهاية سنة 2019 عدد مشتركى الهاتف النقال 45.425.533 مشتركاً من بين 50.041.843 مشترك في شبكات الهاتف النقال والثابت معاً، وهو ما يمثل نسبة 90,8% من عدد المشتركين الإجمالي في حين مثلت خدمات الهاتف الثابت 9,2% فقط من عدد المشتركين.

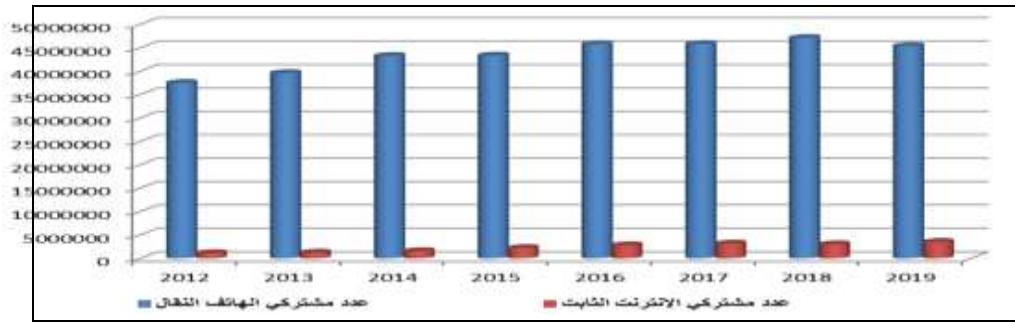
أما فيما تعلق بتطور عدد المشتركين في الخدمتين خلال الفترة نفسها، يلاحظ أنّ عدد المشتركين في خدمات الهاتف الثابت ارتفع من 2.922.731 مشتركاً سنة 2010 إلى 4.616.310 مشتركاً نهاية سنة 2019، أي بمعدل نمو بلغ 57,95% عن سنة 2010. في حين ارتفع عدد مشتركى الهاتف النقال من 32.780.165 مشترك سنة 2010 إلى 45.425.533 مشترك نهاية سنة 2019، أي بمعدل نمو بلغ 38,58% عن سنة 2010، وهو ما يعكس توجهات المشتركين الحالية نحو خدمات الهاتف النقال لما توفره هذه الخدمات من مزايا في مقابل خدمات الهاتف الثابت، لكن ارتفاع معدل نمو خدمات الهاتف الثابت في مقابل معدل نمو خدمات الهاتف النقال دليل على أنّ خدمات الهاتف النقال تسعى لكسب المزيد من المشتركين من خلال تطوير عروضها وشبكتها ومنه، يمكن القول إنه رغم اختلاف خدمات الهاتف النقال عن خدمات الهاتف الثابت، وكذا التوجّه الكبير الحالي للمشاركين لخدمات الهاتف النقال في مقابل خدمات الهاتف الثابت، إلا أنّها تعتبر من أهم الخدمات البديلة التي تحدّد خدمات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، ولاسيما في حالات لا تستدعي توفير شبكة الهاتف النقال بالضرورة كالتواصل داخل المنظمات وبين المكاتب، وكذا سهولة استعمال الهاتف الثابت بالنسبة

تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستل
(2019-2004) (ص ص121-155)

للأميين وكبار السن، والتي يجب على متعاملي الهاتف النقال أن ينتبهوا لها كنقطة ضعف في البيئة التنافسية الداخلية لهيكل الصناعة وجب دعمها ومعالجتها، من خلال توفير خدمات أكثر ملائمة لهذه الشرائح المهمة في المجتمع الجزائري.

- الانترنت الثابت: بما أن جميع متعاملي الهاتف النقال يتيحون للمستخدمين إمكانية الولوج إلى شبكة الإنترنت من خلال تكنولوجيا **GPRS**، **UMTS**، **G3**، **G4**، إلى جانب خدمة **CHAT** التي يقترحونها، فإن أي خدمة متعلقة بالإنترنت تعتبر خدمة بديلة، وتهدد قائماً لمنتجات وخدمات هيكل صناعة متعاملي الهاتف النقال. ويعتبر الإنترنت الثابت من بين هذه الخدمات البديلة رغم اختلاف طبيعة الخدمة وخصوصياتها (**ADSL** والألياف، **4G LTE** و**ووماكس**). والشكل الموالي يوضح تطور عدد مستخدمي الإنترنت الثابتة مقابل تطوّر عدد مستخدمي الشبكة الهاتفية النقال خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى سنة 2019:

الشكل 05: عدد مستخدمي شبكة الهاتف النقال والإنترنت الثابت (2012-2019)



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2016، صفحة 6.8). (Autorité de Régulation de

(Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, 2020, p. 3)

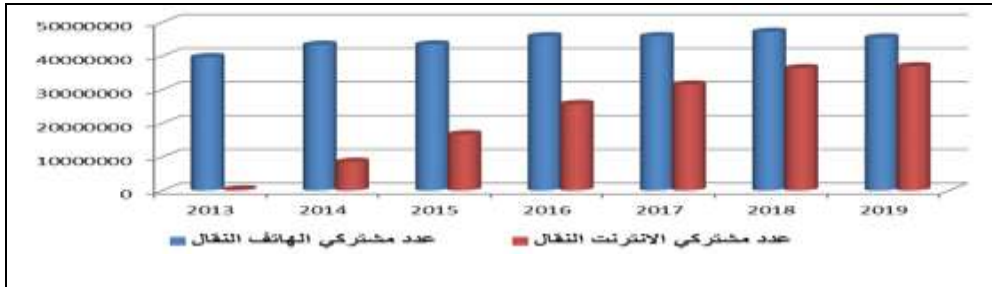
Télécommunications, 2020, p. 3)

من خلال الشكل السابق، يلاحظ التطور المستمر لعدد مستخدمي كل من خدمات الهاتف النقال وعدد مستخدمي خدمات الإنترنت الثابتة، رغم الفرق الكبير بين عدد المستخدمين، فمثلا سنة 2019 سجل 45.425.533 مشتركا في خدمات الهاتف النقال، مقابل 3.569.176 مشترك في خدمات الإنترنت الثابتة فقط، وقد سجل عدد المستخدمين في خدمات الهاتف سنة 2019 معدل نمو بلغ 21,05% عن سنة 2012. في حين بلغ معدل نمو خدمات الإنترنت الثابت 209,09% عن سنة 2012، وهذا يؤكد على أن معدل نمو عدد مستخدمي الإنترنت الثابت كبير جداً مقارنة مع معدل نمو الهاتف النقال خلال هذه الفترة، والتي عرفت فيها خدمات الإنترنت الثابت في الجزائر تطورات كبيرة وعروض مغرية للاشتراك في خدماتها، مما رفع في عدد المستخدمين، وهذا ما قد يشكل تحدياً في المستقبل على خدمات متعاملي الهاتف النقال داخل الصناعة من خلال تأثيرها على توجهات المستخدمين وعملاء خدمات هيكل صناعة الهاتف النقال.

وعليه، يمكن القول، أنّ تحديد خدمات الإنترنت الثابت (ADSL والألياف، 4G LTE وويماكس) على هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر ضعيف نوعاً ما حالياً، لكن مؤشرات التهديد مرتفع وقائم مستقبلاً نظير تسجيل معدّل نمو كبير جداً في عدد المشتركين خلال السنوات الأخيرة في خدمات الإنترنت الثابت، والذي سيؤثر حتماً على تنافسية هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في المستقبل القريب إذا ما سجّلت خدمات الإنترنت الثابت نفس معدلات النمو الحالية.

– الإنترنت النقال (المهاتفية عبر الإنترنت): يقصد بالإنترنت النقال إجراء مكالمات هاتفية عبر انتقال الصوت أو الصوت والصورة عبر الإنترنت، على شكل حزم من المعطيات بسرعة محدّدة، ويتمّ تقديم خدمة الإنترنت عبر الهاتف بسرعات ومستويات مختلفة، مثل شبكة الجيل الثالث، وشبكة الجيل الرابع والتي تعتبر مستوى أحدث للوصول للإنترنت عبر الهاتف المحمول، وهذه الخدمات توفر بمجرد الاشتراك في شبكة الإنترنت فقط. والشكل الموالي يوضح تطوّر عدد مستخدمي الإنترنت النقال مقابل تطوّر عدد مستخدمي الشبكة الهاتفية النقال خلال الفترة الممتدّة من سنة 2013 إلى سنة 2019:

الشكل 06: عدد مستخدمي شبكة الهاتف النقال والإنترنت النقال (2013-2019)



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2016، صفحة 2.9)، (Autorité de

Régulation de la Poste et des Télécommunications, 2020, p. 3)

la Poste et des Télécommunications, 2020, p. 7)

من خلال الشكل السابق، يلاحظ أنّ خدمات الإنترنت النقال في الجزائر تطوّرت بشكل كبير جداً وسريع مقارنةً مع خدمات الهاتف النقال، حيث نجد أنّ عدد المشتركين في هذه الخدمة انتقل من 308.019 مشترك سنة 2013 إلى 36.911.428 مشترك سنة 2019، أي بمعدّل نمو في عدد المشتركين بلغ 118,83% عن سنة 2013، وهذا راجع – بطبيعة – الحال إلى انتشار خدمات الجيل الثالث والرابع وتوفّر مستويات تدفّق مرتفعة من جهة وخصائص ومميزات الخدمات التي توفرها الإنترنت النقال للمستخدمين من جهة ثانية.

رغم هذا، لا يمكن اعتبار خدمات الإنترنت النقال بديلاً حقيقياً يمكن أن يحلّ محلّ خدمات الهاتف النقال لارتفاع تكاليفها من جهة، وصعوبة توفّر هذه الخدمة في المناطق النائية، ولكن تهيئها كخدمات بديلة أكبر لارتفاع عدد مستخدميها، خاصةً

بعد إطلاق خدمات التدقق العالي والعالي جداً للإنترنت خلال السنوات الأخيرة، والتوجه الكبير للمشاركين نحو هذا النمط الاستهلاكي الجديد في مجال الاتصالات اللاسلكية.

- **الاتصال عبر الساتل (الأقمار الصناعية):** تشرف عليه مؤسسة اتصالات الجزائر الفضائية المعروفة باختصار (**ATS**) وهي فرع من فروع مجمع اتصالات الجزائر منذ سنة 2006، تنشط في مجال الاتصالات الفضائية، مستغلة بذلك رخصتين في المحطات الطرفية المتناهية الصغر (**VSAT**) والنظام العالمي للاتصالات النقلة الشخصية (**GMPCS**) بالإضافة إلى رخصة استغلال تحديد الموقع الجغرافي (**Géolocalisation**) تكمن مهام اتصالات الجزائر الفضائية في إنشاء وتطوير واستغلال شبكات الاتصالات الفضائية بهدف ضمان النقل وتوصيل الاتصالات الوطنية والدولية، وهو ما يسمح لها بمنح خدمات مكرسة أساساً للمنظمات والهيئات التي تكمن حاجياتها في ربط مواقع متباعدة جغرافياً، بهدف تحقيق وفي أقرب الأجال شبكات عملية تليّ متطلباتهم المهنية بدرجة أولى وتمثّل الاتصالات عبر الساتل في الجزائر في (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، 2020):

أ. **الخطّات الطرفية المتناهية الصغر (VSAT):** وهي تمثّل شبكة للمواصلات السلكية واللاسلكية عبر الساتل وهي شبكات ذات ساتل ذاتي المدار تعمل بمحطة أرضية تسمى **HUB**، تتولى مهمة ضمان الارتباط اللاسلكي مع الساتل ومراقبة النفاذ إليها. وقد تم فتح المنافسة في هذا المجال خلال سنة 2004، حيث تم ذلك من خلال مناقصة دولية تكثّلت بمنح رخصتين جديدتين إلى جانب الرخصة الممنوحة على سبيل التسوية للمتعامل التاريخي اتصالات الجزائر **AT**، ليصبح عدد المتعاملين في هذا المجال ثلاثة متعاملين هم كالتالي (Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, 2018, p. 15):

- ديفون الجزائر: وهي شبكة تابعة لموناكو تيلكوم حصلت على رخصة **VSAT** بتاريخ 26 أكتوبر 2004 (لم تجدد له رخصة الاستغلال منذ شهر جويلية 2019).

- أوراسكو لاتصالات الجزائر (**OTA**) سابقاً (جازي): تحصّلت المؤسسة على الرخصة بتاريخ 28 نوفمبر 2004.
- اتصالات الجزائر **AT** ويعد المتعامل الأخير الذي حصل على رخصة في المجال، حيث منحت له الرخصة على سبيل التسوية.

ب. **النظام العالمي للاتصالات النقلة الشخصية (GMPCS):** وتعتمد على مجموعة من الأقمار الصناعية الثابتة والمتحركة، وتقدّم للمشاركين خدماتها عبر الهواتف النقلة، وخدمات الفاكس والرسائل ونقل المعلومات، وقد تم فتح هذا المجال أمام المنافسة بموجب القانون 03-2000 بعد أن كان حكراً على الدولة. ويتشكّل العرض فيه من المؤسسات التالية:
- اتصالات الجزائر **AT**.

- الشركة الفرنسية للمواصلات السلكية واللاسلكية النقلة على الساتل (**FTMSCA**).

- الشركة الإماراتية للاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الساتل (ثريا)، وهي تتواجد في 110 دولة (بوعافية، عوائق الدخول وعوائق الخروج في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، 2018، الصفحات 604-605).

الجدير بالذكر هنا، أنّ هذه الخدمات هي الأخرى ليست بديلاً حقيقياً عن خدمات متعاملي الهاتف النقال لكنّها تقترب منها وتتقاطع معها في بعض الخصائص، ولا تعتبر تحديداً فعلاً لهيكل الصناعة كونها خدمات موجهة لفئة محدّدة من العملاء، وهم العملاء أصحاب المداخل المرتفعة والرخصة الممنوحة في إطار الاستفادة من خدمات المحطّات الطرفية المتناهيّة الصغر (VSAT)، والنظام العالمي للاتصالات النقالية الشخصية (GMPCS) تكون لمدة لا تقلّ عن عشر سنوات كاملة. وعليه، ومن خلال كل ما سبق يمكن القول إنّ تحديد المنتجات البديلة لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر ضعيف نوعاً ما لعدّة أسباب منها:

- لا وجود لخدمات بديلة ويمكنها أن تحلّ فعلاً محلّ منتجات متعاملي الهاتف النقال، وإنما هي خدمات مكتملة تقدّم للمستهلكين لتحقيق أهداف أخرى.

- ارتفاع عدد مشتركي خدمات الهاتف النقال بشكل كبير جداً مقارنةً مع خدمات الاتصالات الأخرى السلكية واللاسلكية، وهو دليل على تميز خدمات الهاتف النقال وتفوّدها، سواء من ناحية تحقيق الغاية منها أو من ناحية التكاليف.

5.1.4 شدة المنافسة بين المتعاملين

تعبّر عن درجة المنافسة بين متعاملي الهاتف النقال داخل هيكل الصناعة، والتي تتأثر بعدة عوامل على رأسها عدد المتعاملين المتنافسين داخل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، ومعدّل نمو هيكل الصناعة:

- عدد المتعاملين: يبرز في هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر ثلاث متعاملين فقط، كما قيل سابقاً، وذلك منذ سنة 2004 مع دخول آخر متعامل وهو مؤسسة أوريدو الجزائر. والجدول الموالي يوضّح تطوّر عدد أهمّ المتعاملين ومقدّمي الخدمات في قطاع الاتصالات في الجزائر، ومن بينهم متعاملي الهاتف النقال خلال الفترة الممتدّة من سنة 2014 إلى سنة 2018:

تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوي الخمس لبورتر ونموذج بيستل
(2019-2004) (ص ص121-155)

الجدول 3: تطوّر عدد أهم المتعاملين ومقدّمي الخدمات في قطاع الاتصالات في الجزائر (2018-2014)

2018	2017	2016	2015	2014	البيان
89	86	86	69	164	عدد مراكز النداء (centre d'appel)
08	08	08	08	07	الاستعلام الصوتي (Audiotex)
30	29	29	23	20	موقّر الدخول للإنترنت (FAI)
02	02	03	03	03	متعاملو نقل الصوت عبر بروتوكول الإنترنت (VOIP)
01	01	02	03	30	الاتصالات الخاصة الشاملة للنقال عبر الأقمار الاصطناعية (GMPCS)
03	02	03	03	03	المحطات الطرفية ذات الفتحة الصغيرة (VSAT)
01	01	01	01	01	الهاتف الثابت
03	03	03	03	03	الهاتف النقال (GSM)
03	03	03	03	03	الهاتف النقال الجيل الثالث
03	03	03	/	/	الهاتف النقال الجيل الرابع

المصدر: (وزارة البريد والمواصلات السلكية والأسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، 2020، صفحة 11)

يتّضح من خلال الجدول أعلاه، تطوّر عدد أهم المتعاملين داخل قطاع الاتصالات في الجزائر، ومن بين هؤلاء المتعاملين نجد المتعاملين النشطين في خدمات الهاتف النقال (GSM)، الجيل الثالث، الجيل الرابع، حيث يتّضح أنّ عددهم ثلاثة متعاملين فقط، تنشط في هذا المجال وتنافس في جميع خدمات الهاتف النقال دون استثناء، أو تأخر في إطلاق الخدمة، ويتمثّل هؤلاء المتعاملون في مؤسسة موبيليس، مؤسسة جازي، مؤسسة أوريدو الجزائر، مشكّلين بذلك شكلاً من أشكال المنافسة في سوق خدمات الهاتف النقال وهي منافسة احتكار القلّة، والذي تتجه فيه شدّة المنافسة على العموم بين المتعاملين نحو التسعيرة، ويبدو ذلك واضح في مجرّة المتعاملين لبعضهم البعض فيما يلي (بن واضح، 2014، صفحة 265):

- التسعيرة على أساس الثانية بعد الدقيقة الأولى، والتي نادت به مؤسسة أوريدو الجزائر، لتليها في ذلك مؤسسة موبيليس، بينما اكتفت مؤسسة جازي بالتسعيرة كل ثلاثين ثانية، بدلاً من حساب سعر الوحدة الذي كان ساري المفعول في الفترة السابقة والتي كانت محل سخط الكثير من المشتركين.

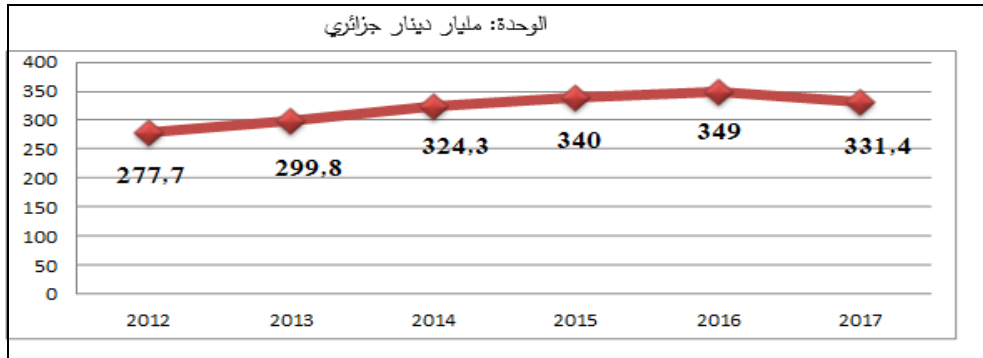
- تخفيض أسعار المكالمات عند الاتصال بخمسة أرقام مختارة من المشترك (مبادرة مؤسسة أوريدو الجزائر وتليها في ذلك جازي في إطار خط ألو سابقاً).

- تخفيض الأسعار في فترات معينة من السنة (شهر رمضان، الأعياد، العطلة الصيفية...).

وقد يكون السبب في التوجه نحو التنافسية السعيرية في هذا المجال هو ذلك التجانس في الخدمات المقدمة داخل هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر ككل، والتي يقدمها المتعاملون الثلاثة، في إطار منافسة احتكار القلّة، والذي يحدّد التنافسية في سعر قريب من وضع توازن هيكل الصناعة ككل بما أنّه من السهل معرفة العرض الكلي للخدمات المتجانسة.

-معدل نمو هيكل الصناعة: مزال هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال يعتبر من الهياكل الفتية نتيجة النمو الكبير في استثمارته، وتحقيقه لعدد معتبر من المشتركين أين سجل في نهاية 2019 ما يزيد عن 45 مليون مشترك، والذي انعكس بشكل إيجابي على نمو رقم الأعمال المحقق في هيكل الصناعة. والشكل الموالي يوضّح تطوّر رقم أعمال متعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى سنة 2017:

الشكل 7: تطوّر رقم أعمال متعاملي الهاتف النقال في الجزائر (2012-2017)



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (Autorité de Régulation de la Poste et des

Télécommunications, 2018, p. 22)

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنّ هناك نموًا ملحوظًا في رقم أعمال، وهو ما يدلّ على زيادة الطلب على خدمات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من سنة إلى أخرى، فقد تطوّر رقم الأعمال خلال الست سنوات (من سنة 2013 إلى سنة 2017) من 277,7 إلى 331,4 مليار دينار، أي بزيادة بمقدار 53,7 مليار وبمعدل نمو بلغ 19,34% عن رقم أعمال سنة 2012، ويعود هذا النمو في رقم الأعمال بالأساس إلى تطوّر عدد المشتركين خلال هذه الفترة، نتيجة التنوع في الخدمات والعروض المقدمة من قبل المتعاملين، وهذا ما يدل على أنّ هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر يوفّر للمتعاملين مساحة نمو تساعد على التنافس الإيجابي بينهم.

6.1.4 تدخل الجهات الحكومية:

منذ إطلاق الحكومة لبرنامجها يوم 24 جانفي 2000 المتعلّق بإجراء تعديل شامل لقطاعات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية الذي يهدف إلى (Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, 2018):

- ترقية وتطوير البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية باعتبارهما قطاعين اقتصاديين ينتجان الموارد.

- فتح أسواق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية للمنافسة ولترقية الاستثمار الخاص.
- وضع الجزائر في مجتمع الإعلام.
- السماح بتحسين نوعية الخدمات.
- ومع تحرير قطاع الاتصالات بصدر القانون 03-2000 المؤرخ في 05 جمادي الأولى 1421 الموافق لـ 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، عرف القطاع توسعًا ومثوًا في نشاطه، ويعود الفضل في ذلك كله إلى فتح سوق الاستثمار في قطاع الاتصالات، حيث تنص المادة 64 من نفس القانون على: "يمنح الترخيص لكل شخص طبيعي أو معنوي يلتزم باحترام الشروط التي تحددها سلطة الضبط، والتي يمكن وفقها إنشاء واستغلال و/ أو تقديم الخدمات الخاصة لنظام الترخيص..." (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2000، صفحة 8)، والذي ألغى الاحتكار العمومي في المجال وفصل بين خدمة البريد وخدمة الاتصالات، وهو ما سمح للمتعاملين الخواص والأجانب بالاستثمار في القطاع (واضح، 2018، صفحة 501).
- تجدر الإشارة هنا، إلى أنّ هذا القانون قد أنهى سنوات من الاحتكار وحدد القواعد الجديدة التي تسيّر نشاط قطاع الاتصالات تحت رقابة الدول من خلال سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPCE) مع فتح هذا النشاط للمنافسة، حيث تركز السياسة الصناعية في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر على السياسات الصناعية الهيكلية والسلوكية (بوعافية، 2018، الصفحات 226-228):
- **السياسات الصناعية الهيكلية:** يؤثّر هذا التدخل في تركيبة السوق بالنسبة لهيكل الصناعة، على سبيل المثال قد تتدخل الحكومات لمنع اندماج اثنين من متعاملي الهاتف النقال في السوق، وهناك العديد من السياسات تدعم بها الحكومة هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال من بينها:
- المرسوم التنفيذي رقم 156-02 المؤرخ في 9 ماي 2001 الذي يحدّد شروط توصيل الشبكات وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية البينية، بإلزام المتعاملين بهذا القرار بالإيصال البيني وتحديد الأسعار البينية وذلك في كل سنة مالية.
- المرسوم التنفيذي رقم 232-03 المؤرخ في 24 جوان 2003، والذي يحدّد مستوى الخدمة الشاملة للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية والأسعار المطبّقة عليها، وكذا تسييرها في كل سنة مالية وتهدف هذه الخدمة إلى:
- ضمان النفاذ إلى الشبكة الهاتفية، واستمرارية تقديم الخدمة الهاتفية.
 - الربط بالشبكات العمومية من أجل ضمان استمرارية الخدمة.
 - تسعيرة ذات أسعار معقولة، والجودة التقنية والتجارية للخدمة.
 - إيصال نداءات الطوارئ، وتقديم خدمات الاستعلامات ودليل سنوي للمشتركين.

- المرسوم التنفيذي من القانون 2000-03 المؤرخ في 05 جمادى الأولى 1421 الموافق ل 05 أوت 2000، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية والألسلكية، والذي بموجبه يمكن لسلطة الضبط أن تمنح رخصاً جديدةً وبذلك يمكن لها أن تتغير من هيكل القطاع ككل بدخول منافسين جدد.

- **السياسات الصناعية السلوكية:** من خلال هذا التدخل تحاول السلطة العامة بسياساتها الصناعية والمتمثلة في سلطة الضبط (ARPCE) أن تعدل من سلوكيات المنظمة أو مجموعة من المنظمات المعنية، من خلال التنظيم لسلوكياتهم الإستراتيجية. ومن بين أهم التداعيات السلوكية نجد التنظيمات المتعلقة بالأسعار والأوامر المتعلقة بمنع الممارسات أو الاتفاقيات بالتواطؤ والأوامر الملزمة بربط شبكات المنافسين، أو مثلاً يتم بيع أسهم المنظمة في أسواق عالمية دون الرجوع إلى السلطة المخولة لذلك، كما فعل المتعامل أوراسكوم للاتصالات المصرية (جازي)، حيث تعتبر هذه السياسات سياسات ظرفية أي أنّها مؤقتة وجاءت نتيجة لظروف معينة. ومن بين أهم هذه السياسات الصناعية السلوكية:

- صدور قرار وإجراءات في شهر أوت 2006، والتي تنصّ على توجيه أسعار إنهاء المكالمات البينية نحو التكاليف الحقيقية وعلى عدم تحقيق المتعاملين لفوائد من هذا النشاط؛ لأنّ المتعاملين غالباً ما يعرضون أسعاراً مرتفعةً عمّا هي عليه في الواقع، حيث حدّدت سلطة الضبط استناداً إلى تقييم تقنيين وخبراء فرنسيين إلى تخفيض هذه الأسعار في غضون سنتين ويقدر هذا الانخفاض حسب المتعامل كالتالي:

➤ أوراسكوم للاتصالات الجزائرية سابقاً (أوبتيكوم الجزائر حالياً): 41%.

➤ اتصالات الجزائر: 41%.

➤ الوطنية للاتصالات: 15%.

- إصدار قرارات بخصوص فضّ النزاعات، كالتزاع الذي قام بين إيكونزات (ICOSNET) واتصالات الجزائر والمتعلقة بالتوصيل البيني، حيث بتاريخ 23 ماي 2006 تسلّمت سلطة الضبط إحالةً على القضاء لاتصالات الجزائر، حيث ادّعت إيكونزات أنّها ضحية لانقطاع اعتباطي وغير مبرر بروابط التوصيل البيني دون سابق إشعار من قبل اتصالات الجزائر وأنّ الانقطاع قد ألحق بها أضراراً، وقد فضّت سلطة الضبط هذا التزاع بموجب المرسوم 156-02 المؤرخ في 9 ماي 2002، الذي يحدّد شروط التوصيل البيني الخاصّ بالشبكات وخدمات الاتصالات السلكية والألسلكية.

- اتخذت سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية والألسلكية قرارها بموجب القانون ونصوصه التطبيقية التي تحكم قطاعات البريد والاتصالات السلكية والألسلكية، والذي دعت من خلاله المتعامل أوراسكوم لاتصالات الجزائر (أوبتيكوم تيليكوم الجزائر حالياً) إلى سحب عرضه التعريفي الأخير الذي طبقه على منتوجه (ألو أوتيا)، وهو قرار قابل للطعن أمام مجلس الدولة طبقاً للقانون، لاسيما وأنّ من مهامها السهر على وجود منافسة فعّالة ونزيهة في سوق الاتصالات السلكية والألسلكية حسب وضعية السوق، حيث أفضت دراستها للوضعية الحالية للسوق إلى وجود خطر يهدّد المنافسة، كما بيّنت أنّها في حالة

ما إذا استمرّ الوضع على حاله فإنّ ذلك سيؤدّي لا محالة للعودة إلى عهد الاحتكار الذي يتنافى والأهداف المرجوة من عملية إصلاح القطاع وفتحه للمنافسة.

2.4 تحليل عوامل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال وفق نموذج "PESTEL":

تشمل عوامل البيئة التنافسية الكليّة، وهي مجموع العوامل التي تؤثر على نشاط متعاملي الهاتف النقال في الجزائر سواءً بالإيجاب أو السلب، والتي لا يكون للمتعاملين أي دخل فيها بشكل مباشر، وتتمثّل في (بن واضح، 2014، الصفحات 235-253):

1.2.4 العوامل الاقتصادية: والمتمثّلة في بنية العرض والطلب وبنية التكاليف، حيث يتكوّن عرض هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر من ثلاث متعاملين هم مؤسسة موبيليس، مؤسسة جازي، مؤسسة أوريدو الجزائر، أما بنية الطلب فتتمثّل في عدد المشتركين والتطوّر الكبير في عددهم، والذي فاق نهاية سنة 2019 عتبة 45 مليون مشترك، في حين شملت بنية التكاليف وفقاً لتعدّد مجال الاستثمار فيه على الرابط البيئي والذي تتولّى سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونيّة (ARPC) نشر وتنظيم كل القرارات المتعلقة بالتوصيل البيئي الخاصّة بمتعاملي الهاتف النقال، ما يجعل العروض التقنية والتسعيرية الخاصّة بنشاط التوصيل البيئي بين شبكات هؤلاء المتعاملين سارية المفعول، بالإضافة إلى تكاليف خاصة بجودة وحدات الخدمات المقدّمة، حيث يلزم هنا المتعاملين في السوق بنشر دفتر أسعار التوصيل البيئي الذي يحتوي على أسعار إنهاء المكالمات، وتقوم سلطة الضبط بالموافقة على دفاتر أسعار التوصيل البيئي بعد فحصها للأسعار والتأكيد من أنّ الأسعار المطبقة أعدت حسب احترام صارم لمبدأ التوجيه نحو التكاليف. كما تضاف إلى هذه التكاليف أيضاً تكاليف التسويق، فالمتعامل الذي يجيد التسويق حول منتجاته وخدماته يكون في رواق أفضل مقارنةً بباقي المتعاملين وهو ما يرشّحه لكسب حصة سوقية معتبرة.

كما يعتبر سوق العمل أيضاً من العوامل الاقتصادية المهمّة التي تؤثر على هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال، حيث تتوقّف اليد العاملة بكثرة في سوق العمل الجزائرية نتيجة ارتفاع معدّلات البطالة ممّا يؤدّي إلى انخفاض أجرة اليد العاملة وانخفاض تكاليف الاستقطاب، وبالتالي المتعاملين في سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر لا يتحملون تكاليف مرتفعةً لاستقطاب اليد العاملة والحصول على موارد بشرية مؤهلة، لارتفاع معدّلات البطالة بين خريجي الجامعات في مختلف المجالات والتخصّصات.

2.2.4 العوامل السياسية: يؤدّي الاستقرار السياسي والأمني دوراً بالغ الأهمية في تحسين بيئة الأعمال، وتنامي الاستثمارات الوطنية والأجنبية، ولقد شهدت الجزائر خلال السنوات الحرجة سياسياً وأمنياً أقلّ التدفقات الاستثمارية، مقارنة مع الدول النامية الأخرى. وتشمل العوامل السياسية على درجة الاستقرار السياسي ودرجة التدخّل الحكومي في بيئة الأعمال والأحزاب

والتنظيمات السياسية ونظام الحكم السائد. ويمتاز المحيط السياسي الجزائري بزيادة التدخل الحكومي في مجال أعمال المنظمات من خلال القوانين التي تصدرها الحكومة وتمثل قيودًا على أدائهم وعلى سلوكياتهم الإستراتيجية. وعليه، نشاط متعاملي الهاتف النقال في الجزائر لا يتعارض تمامًا مع ما يحدث في البيئة السياسية، فالقرارات السياسية المتعلقة بتحرير سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر كانت بمثابة فرصة حقيقية لهذه المنظمات مع صدور القانون 03-2000 المؤرخ في 05 جمادى الأولى 1421 الموافق لـ 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

3.2.4 العوامل القانونية: بالرغم من تسلسل التوجيهات والتوصيات بشأن تبسيط الإجراءات الإدارية القانونية والتشريعية وتسريع الخدمات العمومية، إلا أنّ هناك عدم وضوح في بعض النصوص القانونية والتشريعية، بالإضافة إلى تعقّد وبطء الإجراءات الإدارية وتعدّد الرسوم والضرائب وتقلباتها وثقلها، بحيث يمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

– **قوانين العمل والعمّال:** وذلك من خلال تأثير القانون الأساسي والداخلي الذي ينظّم علاقات العمل والعمال، بحيث وحسب مسؤولي متعاملي الهاتف النقال في الجزائر فإنّ هذه القوانين تعتبر بمثابة حافز للعمال؛ لأنّها تتماشى مع أهدافهم ومصالحهم الخاصّة، وكذلك مع أهداف ومصالح متعاملي هيكل الصناعة بصفة عامّة.

– **النظام الضريبي:** رغم أنّ النظام الضريبي الذي تنتهجه الدولة أصبح أقلّ تعقيدًا من النظام السابق، إلاّ أنّه مزال يمثل عائقًا للمنظمات؛ لأنّه يؤدّي إلى ارتفاع الأعباء المالية عليها، بالإضافة إلى عدم الاستقرار فيه وضعف عملية الاتصال مع المكلفين، لذلك فالمتعاملون في سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر تنظر إلى الضرائب على أساس أنّها تهديد قائم يزيد من أعبائها.

– **القوانين والتشريعات الحكومية الأخرى:** تتميز هذه القوانين على العموم بقلّة مرونتها، وبالتالي تعتبر عائقًا حقيقيًا أمام نموّ وتطوّر واستقرار المنظّمات، وهذا ما يشكّل تهديدًا قانونيًا تشريعيًا يفرضه القانون على هؤلاء المتعاملين، إلاّ أنّ خضوع متعاملي الهاتف النقال في الجزائر غالبًا لقوانين سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPC) يجعلها في ظروف أفضل وفي وضع جيّد، رغم القوانين والتشريعات المنظّمة للسوق كحملة تعريف هوية الشرائح التي تفرضها سلطة الضبط، والتي كانت سببًا في خسارة المتعاملين للكثير من عملائهم جراء تطبيق هذا القانون في تلك الفترة.

4.2.4 العوامل التكنولوجية: إنّ ما حدث من تطوراتٍ تكنولوجية في القرن الواحد والعشرين يستوجب على منظّمات الأعمال الجزائرية العمل المتواصل والدؤوب لضمان السرعة في الإنجاز والجودة العالية لمنتجاتها. وفيما يخصّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر فإنّ التكنولوجيا المستخدمة في أنشطتها مقبولة نوعًا ما، باعتبار أنّ منتجات وخدمات سوق الهاتف النقال في الجزائر في تطوّر مستمرّ وليس على المتعاملين سوى مواكبة هذا التطوّر.

كما أنّ هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر ومنذ انفتاحه على السوق العالمية شهد تطورًا مذهلاً لصناعة الهاتفية النقال، وهذا التطوّر الكميّ في الطلب صاحبه كذلك تطوّر نوعي، عكس اهتمامات العملاء الجزائريين بأحدث الخدمات التي توفّرها التكنولوجيا، ممّا ساهم في تنوّع المنتجات والعروض وازدهار هذا الهيكل خاصة في ظلّ التطوّر التكنولوجي الحاصل، وما وفّره

لشبكات متعاملي خدمة الهاتف النقال في الجزائر، والذي مكّنها من تقديم خدمات الجيل الرابع للهاتف النقال مؤخرًا بسرعة أكبر من تقديمها لخدمات الجيل الثالث.

5.2.4 العوامل الاجتماعية والبيئية: تتمثل معظم هذه العوامل في القيم الاجتماعية السائدة، التقاليد والأعراف الاجتماعية، والمعطيات الناتجة عن تحليل المحيط الاجتماعي وعناصره الثابتة والمتغيرة، ويمكن التطرق إلى تأثير العوامل الاجتماعية على متعاملي هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، من خلال التطرق إلى العامل الديمغرافي ومستوى التعليم وخروج المرأة للعمل، والتي تمثل مكونات البيئة الاجتماعية:

- **العامل الديمغرافي:** يعتبر تغيّر معدّل النمو السكاني عاملاً من أهمّ العوامل الاجتماعية المؤثرة في البيئة الكليّة للمنظمات. حيث ارتفع عدد السكان في الجزائر من 30.879.000 نسمة سنة 2001 إلى 43.429.000 نسمة سنة 2019، أي بزيادة قدرة ب 12.550.000 نسمة ومعدّل نموّ إجمالي 40,64% عن سنة 2001 (Office National des Statistiques, 2020, pp. 1-5). ونظرًا للتزايد المستمرّ في عدد سكان الجزائر فإنّ هذا العامل يعتبر محفّزًا لزيادة أرقام المبيعات لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، وهذا ما يمثّل فرصًا على المتعاملين استغلالها من خلال كسب أكبر عدد ممكن من المشتركين وتوسيع قاعدة العملاء مستقبلاً. وعليه فالعامل الديمغرافي في الجزائر محفّزٌ لنشاط متعاملي الهاتف النقال وفرصةٌ إستراتيجية لتوسيع الأعمال.

- **المستوى التعليمي والثقافي:** لا يؤثّر مستوى التعليم بشكل كبير على نشاط متعاملي هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، رغم أنّ خدماتهم مستعملة من طرف شرائح متنوّعة من حيث مستوى التعليم باعتبار بساطة الخدمات المقدّمة، هذا بالإضافة إلى طرق الشرح والتوضيح التي تقوم بها المنظّمات في القطاع من خلال الحملات الإعلانية الواسعة. ورغم هذا على المتعاملين مراعاة المستوى التعليمي لبعض الفئات ولاسيما الأميين وكبار السن والعمل على تقديم خدمات مبسطة لهم مع إرفاق الخدمات بدليل توضيحي مسطّ عند الحاجة.

- **خروج المرأة للعمل:** أنّ شرائح واسعة من المجتمع تستعمل منتجات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، معناه أنّ المرأة تستخدم هذه المنتجات من جهة، ومن جهة ثانية فالجتمّع لا يعارض تشغيل المرأة في هذه المنظمات، حيث يعتبر اليوم تشغيل المرأة فرصة أمام متعاملي الهاتف النقال عليهم استغلالها.

بالإضافة إلى هذه العوامل، هناك عوامل أخرى يمكن أنّ تؤثر وتتأثر بشكل أو بآخر بنشاط متعاملي الهاتف النقال في بيئة العمل الجزائرية بصفة عامة، كارتفاع معدلات البطالة ولاسيما بين حاملّي الشهادة الجامعية، وكذا ارتفاع معدلات التضخم، واستفحال مشكل السكن والمشكل البيئيّ وتعدده مؤخرًا في الجزائر (خلوفي و شريط، 2020، الصفحات 133-136).

- **العوامل البيئية (الإيكولوجية):** رغم الإيجابيات التي تحملها التكنولوجيات الحديثة إلا أنها أضحت تشكل خطر كبيراً بسبب التقنيات التي تتطلبها لاسيما ما تعلق بتكنولوجيا الهواتف النقالة التي تستدعي إقامة أبراج مدعمة بموائيات خاصة تنبعث منها ذبذبات وأشعة كهرومغناطيسية، أين باتت تهدد صحة وسلامة الساكنة والبيئة معاً. وهذا على وجه الخصوص، لذلك فقد حاولت السلطات ضبط هذا الإشكال الإيكولوجي بالتقنين المدني والأحكام الخاصة الواردة ضمن القانون 18-04 المتعلق بالبريد والاتصالات الإلكترونية، إلا ورغم هذا الخطر الإيكولوجي الكبير فيلاحظ حسب دراسة قدمتها الباحثة "حزام فتيحة 2021" إنعدام سوابق قضائية ذات صلة بها الخطر لعديد الأسباب (حزام، 2021)، الصفحات 49-108). كما يمكن القول أن الأخطار البيئية لمعاملتي الهاتف النقال في الجزائر جد محدودة على العموم نظراً لطبيعة عملهم ونشاطهم الاقتصادي الخدمي.

5. اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

❖ بالنسبة لتحليل البيئة التنافسية الداخلية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر فقد جاءت النتائج كالتالي:

- الخطر من احتمال دخول منافسين جدد لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر ضعيف جداً حالياً لتعدد وتنوع عوائق الدخول إليه، لكن رغم هذا يبقى الخطر قائماً سواء كان هذا الدخول بشكل مباشر من خلال الحصول على رخص استغلال من طرف الجهات الحكومية الممثلة في سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPC) أو عن طريق ربط شركات وعمليات اندماج يقوم بها المتعاملون الثلاثة الناشطون داخل هيكل الصناعة نفسه لأغراض تنافسية أو غير تنافسية.

- أن العملاء الأكثر تحقيقاً للربح بالنسبة لمنظمة الأعمال هم العملاء الذين تربطهم بها علاقة طويلة الأمد، وهم المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل المتعامل داخل هيكل الصناعة، لاسيما في عالم الأعمال المعاصر الأكثر تقلباً والأسرع تطوراً، والذي يحتاج منظمات أكثر مرونةً وتأقلاً مع محيطها. لهذا يمكن القول أن العدد الكبير للمشاركين في خدمات الهاتف النقال يعتبر نقطة قوة يجب على المتعاملين المحافظة عليها من خلال كسب ولاء المشتركين.

- القوة التفاوضية للموردين أو المجهزين هي الأخرى ضعيفة، وتأثيرها على تنافسية معاملتي الهاتف النقال في الجزائر محدودة نوعاً ما، لتعدد الموردين العالمين والتنافسية الكبيرة فيما بينهم نتيجة التطورات الكبيرة التي يعرفها عالم الاتصالات ونظم المعلومات على المستوى الدولي، والتي تتيح سوقاً عالمية توفّر خيارات توريد متعددة وبأسعار تنافسية.

- رغم ضعف تأثير المنتجات البديلة على تنافسية معاملتي الهاتف النقال في الجزائر للأسباب السابقة الذكر، إلا أن خطرها يبقى قائماً ووارد الحدوث نتيجة التطورات الكبيرة والسريعة التي يعرفها هذا القطاع، والتي قد تؤدي في أي لحظة إلى ظهور خدمات جديدة تنافس خدمات معاملتي الهاتف النقال، أو قد تدعم خدمات أخرى موجودة في القطاع مسبقاً سواء من ناحية تحقيق الغاية من الخدمة أو من ناحية تكاليف الحصول عليها، ما يؤدي إلى انقلاب الأدوار داخل السوق نتيجة التأثير

في توجهات المشتركين وأنماطهم الاستهلاكية، وهو ما يجب ألا يغفل عليه المتعاملون داخل هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر كتهديد قائم قد يضرب في أي لحظة.

- هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر قائم على ثلاث متعاملين متنافسين هم مؤسسة موبيليس، مؤسسة جازي، مؤسسة أوريدو الجزائر، يتنافسون فيما بينهم في إطار منافسة القلّة لتجانس الخدمات التي يقدمونها إلى حد بعيد، بحيث يسعى كل متعامل إلى تقديم عروض متميزة وبأسعار أقل، وهذا من أجل كسب أكبر حصة سوقية وعدد أكبر من المشتركين، بحيث ارتفاع الحصة السوقية لأحد المتعاملين يؤثر بشكل أو بآخر حتمًا على الحصة التنافسية للمتعامل الآخر. وعليه يمكن القول أن شدة المنافسة بين المتعاملين في إطار توفر فرص للنمو داخل هيكل الصناعة تعتبر قوة مؤثرة بشكل كبير على تنافسية متعاملي الهاتف النقال في الجزائر أكثر من أي عاملٍ آخر.

بالإضافة إلى هذه القوى الخمس للبيئة التنافسية، نجد أنّ تدخل الحكومة في هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر يتم عن طريق سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPC)، وذلك من خلال سياساتها الصناعية للتعامل مع فشل السوق والحدّ من سوء استخدام قوة السوق، ولتحسين مكانة هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال داخل الاقتصاد الجزائري، وحماية السوق من كل أشكال المنافسة غير الشرعية والتي تؤدي إلى الإخلال بموازين السوق، وعلى سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPC) أنّ تملك القدرة على تصميم سياساتها وتنفيذها بكل مرونة وفي الوقت المناسب؛ لكي لا تؤثر على قوى السوق وعلى تنافسية هيكل الصناعة من خلال تدخلاتها المتكررة. وهذا، ما يؤكد صحة الفرضية الأولى، التي جاءت على أساس أنّ شدة المنافسة بين متعاملي الهاتف النقال العامل الأكثر تأثيرًا على البيئة التنافسية الداخلية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، وهذا بالإضافة إلى القوة التفاوضية للعملاء، داخل هيكل الصناعة وتدخل سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية الممثلة للجهات الحكومية.

❖ ومن جهة ثانية، وبالنسبة لتحليل البيئة التنافسية الخارجية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج "PESTEL" فيمكن القول إن عوامل البيئة الكلية (عوامل اقتصادية، سياسية، قانونية، اجتماعية، البيئية، القانونية) تؤثر هي الأخرى على هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، حيث تساهم بشكل كبير في توفير الظروف المواتية للنمو والاستمرارية وتطوير نشاط المتعاملين داخل السوق وتحسين أدائهم. لاسيما العوامل الاجتماعية لأنها تختلف عن باقي عوامل البيئة الخارجية الأخرى في أنّه من الممكن الاهتمام بها من طرف المتعاملين، حيث وبمراعاة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للعوامل الاجتماعية في بيئة العمل وبسعيهم نحو حلّ مشاكلها الاجتماعية في إطار مسؤوليتهم الاجتماعية الخارجية، من شأنه أن يساهم في تنامي الرضا لدى أصحاب المصالح والأطراف الخارجية ذات العلاقة. وهذا ما ينفي الفرضية الثانية،

التي جاءت على أساس أنّ عوامل البيئة التنافسية الخارجية (الكلية) لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر لا تأثر بشكل كبير على تنافسية المتعاملين.

6. خاتمة:

وفي ختام هذا العرض، يمكن القول أنّه ورغم قلّة عدد المتعاملين داخل هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال إلا أنّهم استطاعوا تحسين تنافسية خدماتهم من حيث جودة وأسعار منتجاتهم، لتلبية الطلب المتزايد على خدمات الهاتف النقال في السوق الجزائرية؛ حيث يحاول المتعاملون في هذا القطاع التعايش مع عوامل بيئة الأعمال العائمة في الجزائر ولاسيما الاقتصادية والاجتماعية منها، وكذا عوامل البيئة التنافسية الداخلية والخارجية لهيكل الصناعة، من خلال محاولة إيجاد نقاط القوة ودعمها، وتحديد فرص النمو والنجاح واستغلالها، وتجنّب التهديدات والاحتياط لها وتحديد نقاط الضعف وتعزيزها، من أجل تحديد أوجه الاستفادة منها في دعم نشاطهم الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية. ومن خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي واختبار صحة الفرضيات توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

1.6 نتائج الدراسة:

بناءً على كل ما سبق توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر يتكوّن من ثلاثة متعاملين منذ سنة 2004 (مؤسسة موبيليس، مؤسسة جازي، مؤسسة أوريدو الجزائر)، حيث يتنافس هؤلاء المتعاملون الثلاثة في تقديم العروض وتخفيض أسعارها وتحسين جودتها، من خلال البحث عن التمايز في تقديم الخدمات المطلوبة من قبل المشتركين وهذا في إطار منافسة احتكار القلّة.
- هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر يتأثر بشكل عام بـ (06) قوى أو عوامل تنافسية أساسية تشكّل البيئة الداخلية لهيكل الصناعة هي: الداخولون الجدد، العملاء، المنتجات البديلة، الموردون، المنافسون، الجهات الحكومية.
- تبرز القوى الأكثر تأثيراً في البيئة الداخلية التنافسية لهيكل الصناعة في شدّة المنافسة بين المتعاملين داخل هيكل الصناعة والقوة التفاوضية للعملاء وسلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية الممثلة للجهات الحكومية.
- بالإضافة إلى القوى والعوامل الداخلية نجد العوامل الكلية التنافسية التي تشكّل البيئة الخارجية لهيكل الصناعة (العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والقانونية والبيئية)، والتي تؤثر هي الأخرى بشكل كبير على تنافسية متعاملي الهاتف النقال نظراً لخصوصيات بيئة الأعمال في الجزائر عموماً.

2.6 اقتراحات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية تقترح الدراسة ما يلي:

- عدم إهمال العلاقة بين متعامل الهاتف النقال والمشاركين، ووجب دعمها نحو علاقات طويلة الأجل لكسب ولائهم، لأنهم المحدّد الرئيسي لنجاح أو فشل المتعامل داخل هيكل الصناعة.

- يجب على متعاملي الهاتف النقال أن ينتبهوا إلى إلا أنّ خدمات الهاتف الثابت تعتبر من أهم الخدمات البديلة، ولاسيما في حالات لا تستدعي توقّر شبكة الهاتف النقال بالضرورة كالتواصل داخل المنظمات وبين المكاتب، وكذا سهولة استعمال الهاتف الثابت بالنسبة للأُميين وكبار السن، واعتبارها كنقطة ضعف في البيئة التنافسية الداخلية لهيكل الصناعة ووجب دعمها ومعالجتها، من خلال توفير خدمات أكثر ملائمة لهذه المجالات ولهُؤلاء الشرائح المهمّة في المجتمع الجزائري.

- تساهم العوامل الكلية بشكل كبير في توفير الظروف المواتية للنمو والاستمرارية وتطوير نشاط المتعاملين داخل السوق وتحسين أدائهم. لا سيما العوامل الاجتماعية لأنها تختلف عن باقي عوامل البيئة الخارجية الأخرى في أنّه من الممكن الاهتمام بها من طرف المتعاملين، حيث وبمراعاة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للعوامل الاجتماعية في بيئة العمل وبسعيهم نحو حلّ مشاكلها الاجتماعية في إطار مسؤوليتهم الخارجية، من شأنه أن يساهم في تنامي الرضا لدى أصحاب المصالح والأطراف الخارجية ذات العلاقة وبالتالي تعزيز قدراتهم التنافسية أكثر.

- على سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPC) أن تدعم أكثر قدرتها تصميم سياساتها وتنفيذها بكل مرونة وفي الوقت المناسب، لكي لا تتأثر على قوى السوق وعلى تنافسية هيكل الصناعة من خلال تدخلاتها المتكررة.

7. قائمة المراجع:

1. Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, (2015), *Rapport annuel 2014*;
2. Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, (2016), *Rapport annuel 2015*;
3. Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, (2018) , *Rapport annuel 2017*;
4. Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, (2018), *Présentation du secteur postal*, Consulté le 02 01, 2020, sur bit.ly/3jjgASW;
5. Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, (2018), *Rapport annuel 2017*;
6. Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, (2020), *Observatoire du marché de l'Internet en Algérie Année 2019*;

7. Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, (2020), *Observatoire du marché de la téléphonie fixe en Algérie Année 2019*;
8. Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, (2020), *Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie Année 2019*;
9. Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, (2020), *Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie Année 2019*;
10. Saad Alwan, A. (2021, 4 12), PESTEL Analysis.
11. Gérard, G. (2001), *L'analyse stratégique*, (3. édition, Éd.) France: édition d'organisation.
12. Grundy, T. (2006), Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model, *StrategicChange*, 15(05), 213-229.
13. Karagiannopoulos, G. D. (2005), Fathoming Porter's five forces model in the internet era, *info*, 07(06), 66 – 76, doi:http://dx.doi.org/10.1108/14636690510628328
14. Khalfaoui, K. (2018), *Siemens reaffirms its commitment to Algeria*, Consulté le 01 28, 2020, sur [underlining its innovation and industrial capacity: sie.ag/30PVt8X](https://www.sie.ag/30PVt8X)
15. Michael, P. (1982), *choix stratégique et concurrence, Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris: Ed economica, France;
16. Michael, P. (1999), *L'avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris: traduit par Philippe de La vergne, Ed. Dunod;
17. Ministry of Post and Télécommunications, (2020, 2 1), *Algérie Télécom*, Consulté le 2020, sur bit.ly/303ZiIr;
18. Ministry of Post and Télécommunications, (2020), *Télécommunications operators*, Consulté le 2 1, 2020, sur bit.ly/3hCzZD6;

19. Office National des Statistiques, (2020), *Démographie algérienne 2019*, 890, Alger, Consulté le 24, 2020, sur bit.ly/3aozrOL;
20. Santos, L., & Leccia, O. (2014, October), Calibration du modèle SWAT sur une zone de captage d'eaux superficielles à l'aide du logiciel PESTEL, In *24e Réunion des Sciences de la Terre* (p. 1);
21. Swaans, A. H. (1998), A Knowledge Base Representing Porter's Five Forces Model, *Proceedings of the IEEE*, 83(08), 1114-1123;
22. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، (06 اوت، 2000)، القانون رقم 03-2000، العدد 48؛
23. الهاشمي بن واضح، (2014)، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة قطاع خدمة النقال في الجزائر (2011/2008)، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، الجزائر؛
24. خليل مرسي نبيل، (1996)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، بيروت: الدار الجامعية، لبنان؛
25. سفيان خلوفي، وكمال شريط، (2020)، منظمات الأعمال الجزائرية والمسؤولية الاجتماعية التحديات وسبل التقدم _دراسة استكشافية، مجلة التنمية الاقتصادية، 5(1)، 141-125؛
26. سليم محاضر، (2018)، دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر؛
27. صالح رشيد عبد الرضا، ودهش إحسان جلاب، (2008)، الإدارة الاستراتيجية- مدخل تكاملي، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن؛
28. صباح بلقيدوم، (جوان، 2014)، أنظمة المعلومات الاستراتيجية كأداة لتحقيق التميز في منظمات الأعمال - تجربة مؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS، مجلة الباحث، 14(14)؛
29. عادل بوعافية، (ديسمبر، 2018)، دراسة تأثير قوى المنافسة الخمسة لـ "Porter" على تنافسية مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، 04(02)؛
30. عادل بوعافية، (01 جوان، 2018)، عوائق الدخول وعوائق الخروج في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 4(1)؛

31. عبد الحميد أسعد طلعت، (1999)، مدير المبيعات الفعال، القاهرة: دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، مصر ؛
32. عبد القادر محمد الأسطة، (2016)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، عمان: دار الأكاديميون والرمال للنشر والتوزيع، الأردن ؛
33. فتيحة حزام، (2021)، أساس المسؤولية المدنية لمعاملتي الهواتف النقالة، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، 08 (01)، 49-108؛
34. فواز واضح، (2018)، القوانين والتشريعات المعتمدة لإصلاح قطاع الاتصالات الجزائري وتأثيرها على منافسة بين مؤسساته - مؤسسات خدمات الهاتف النقال نموذجاً، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 03 (01) ؛
35. مؤيد سعيد سالم، (2005)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ؛
36. وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، (2016)، مؤسسة موبيليس، تاريخ الاسترداد 01 31, 2021، من الموقع الرسمي للوزارة: bit.ly/2CUiQWJ؛
37. وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، (2020)، اتصالات الجزائر الفضائية، تاريخ الاسترداد : 2 1, 2020، من الموقع الرسمي للوزارة: bit.ly/3hF2qQN؛
38. يونس إبراهيم حيدر، (2005)، التحليل الاستراتيجي - أساليبه ونماذجه وأدواته، دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا.