

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر بسكرة

Université Mohamed Khider –Biskra

Faculté des sciences économiques , Commerciales et
des Sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

Département des Sciences Economiques

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

حدة المنافسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة دراسة حالة: خدمة الهاتف النقال في الجزائر

أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد صناعي

إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالب:

الأستاذ الدكتور: بن عيشي بشير

بوبكر ياسين

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د غوفي عبد الحميد
مقرر	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن عيشي بشير
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د خليفي عيسى
ممتحنا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر أ	د مولحسان آيات الله
ممتحنا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	د مناصرية رشيد
ممتحنا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	د. عرابة الحاج

السنة الجامعية 2016/2017

الحمد لله والشكر لله وحده آناء الليل وأطراف النهار، هو العلي القهار، الأول

والآخر، الظاهر والباطن، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى، وأغدق علينا برزقه الذي لا

يفنى، وأنار دروبنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم، هو الذي انعم علينا إذ أرسل إلينا

عبد ورسوله محمدا ابن عبد الله عليه ازكي الصلوات وأطهر التسليم، أرسله بالقرآن

المبين، فعملنا ما لم نعلم، حثنا على طلب العم علينا فريضة.

لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز

هذا العمل المتواضع.

والشكر موصول بصفة خاصة إلى أستاذي المشرف الأستاذ الدكتور بن عيشي

بشير، الذي نعتبره عمودا من أعمدة كلية الاقتصاد في جامعتنا جامعة محمد خيضر

بسكرة، حيث أنه لم يبخل على بدعمه العلمي، الأكاديمي، المنهجي والنفسي لإتمام هذا

البحث.

كما نرفع كلمة شكر وعرافان لكل معلم وأستاذ أفادنا بعلمه، من أولى مراحل الدراسة

حتى لحظة كتابة هذه الأسطر.

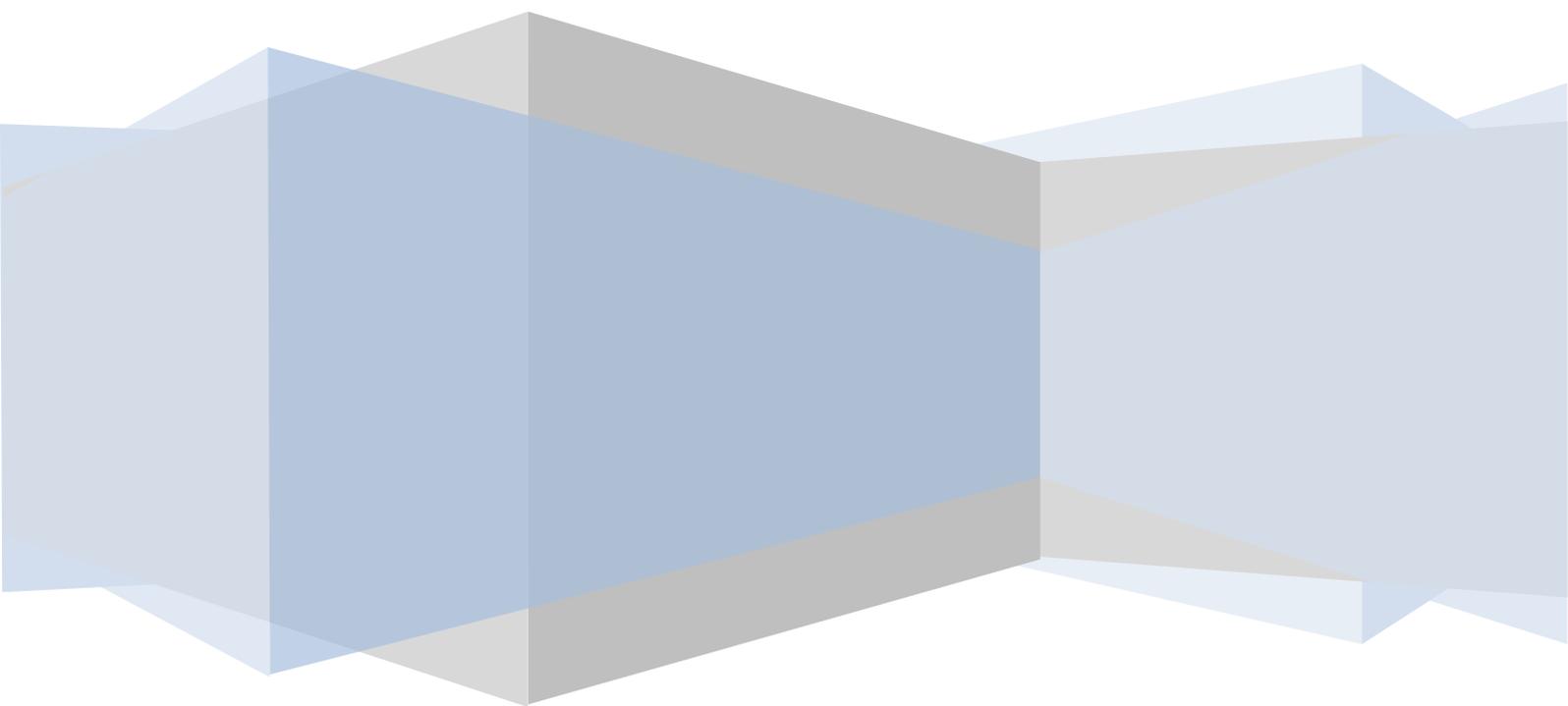
وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل التوفيق والسداد وان يجعلنا هداة

مهتدين

إلى روح أمي وأبي...

المُلخَص

باللغة العربية



في وقت مضى، كان المستهلك الجزائري يعتبر أن اقتناء خط هاتفي للجبل الثاني مظهرا من مظاهر الثراء وأن صاحبه ينتمي إلى عالم الأعمال، لارتفاع البين في سعر الخدمة من جهة وانحصارها في قطاعات معينة من جهة أخرى. ومع إطار الإصلاحات التي انتهجتها الحكومة الجزائرية والرامية إلى فتح قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية أمام الخواص المحليين منهم والأجانب وإنشاء بهذا الصدد سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والدخول الفعلي للمستثمرين الأجبيين المصري-أوراصكوم تيليكوم والكويتي-الوطنية للاتصالات أصبح خط الهاتف النقال في متناول الجميع وغير منحصر في فئة معينة، ورافق ذلك تطورا ملحوظا في هذه الخدمة الجديدة التي لم يألفها المستهلك الجزائري، بل تميزت ذات الخدمة بالتحديث المستمر والتحسين لها وطرح منتجات جديدة لها من حين إلى آخر من طرف المتنافسين الثلاثة بما في ذلك المتنافس الوطني-موبيليس من أجل مجابهة حدة المنافسة التي تم فرضها آليا في هذا القطاع.

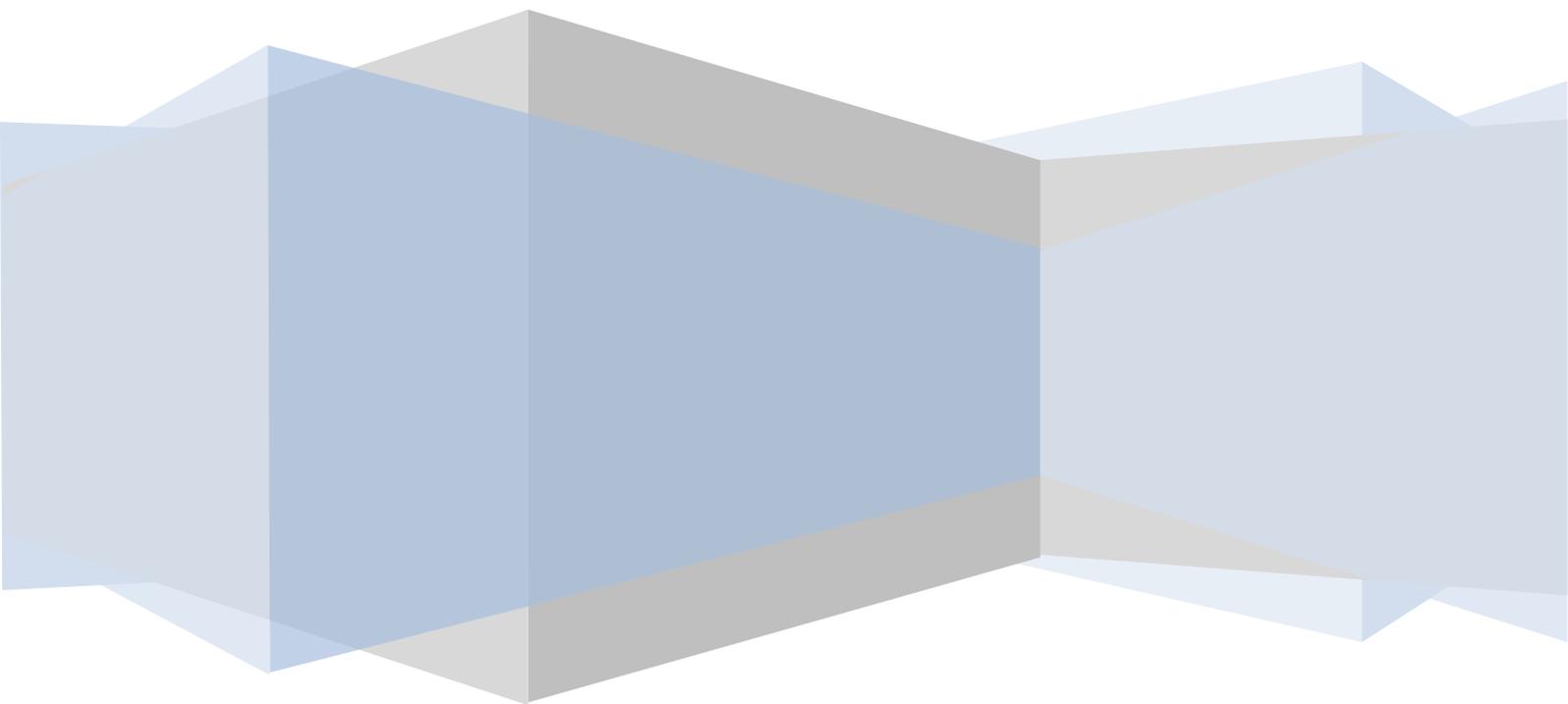
وبناء على ما تقدم، تأتي فكرة دراسة العلاقة التي تربط المنافسة و العوامل المتحكمة في حدثها بين المتنافسين مع تطوير المنتج الجديد وكيف كان الأثر على خدمة الهاتف النقال في الجزائر بعد المنافسة التي تم فرضها بين المتعاملين الثلاثة.

الكلمات المفتاحية:

حدة المنافسة، تطوير المنتجات الجديدة، خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

The Abstract

In English



Once ago, the Algerian consumer considered owning a GSM line is one of the luxurious aspects and the owner should be a businessman due to the high suggested prices of the service and so the limited covered areas. In conjunction of the governmental reforms that aims to break the monopoly and modify market frame opening it to private sector and foreign investor, and creating In this regard the ARPT and the actual starting of Djezzy and OOREDOO (Nedjma Previously), The GSM line has become available to the majority with high quality and tempting promotions, and so a continuous obvious improvements on the service and new product development including the national operator-MOBILIS, These all to face the vigor imposed rivalry in the sector .

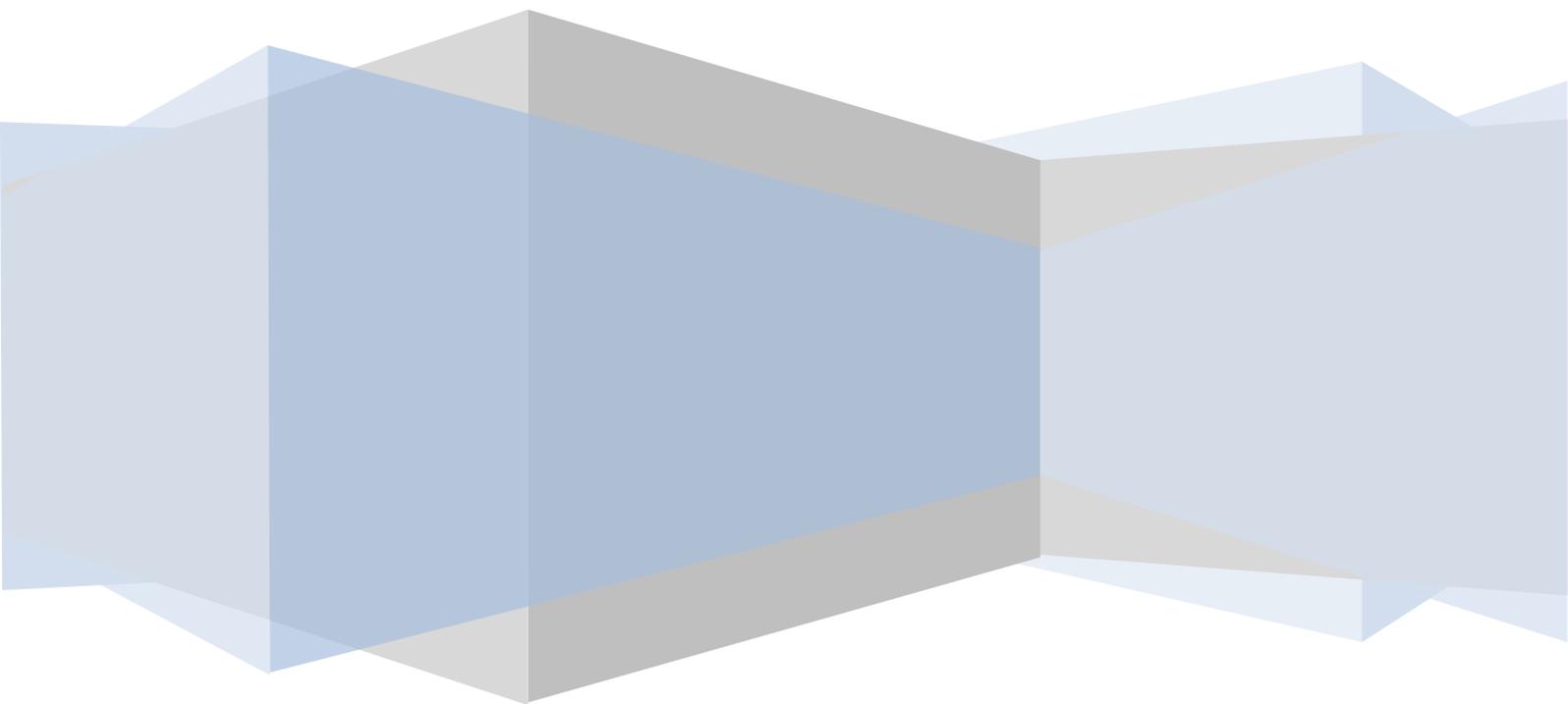
The above message drive us to study the effect of competition dimensions on new product development and how was the impact on the Algerian phone service after the sharp mandatory competition between the three operators.

Key words:

Competition rivalry, New Product Development, Cell phone service in Algeria.

فهرس

المحتويات



رقم الصفحة	فهرس المحتويات
II	شكر وتقدير
III	الإهداء
V	الملخص باللغة العربية
VII	الملخص باللغة الإنجليزية
IX	فهرس المحتويات
XVII	قائمة الجداول
XX	قائمة الأشكال
XXIII	قائمة الملاحق
02	المبحث التمهيدي: الإطار المنهجي للدراسة
02	تمهيد
03	أولاً: إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية
04	ثانياً: فرضيات الدراسة
04	ثالثاً: أهداف الدراسة
05	رابعاً: أهمية الدراسة
06	خامساً: منهج الدراسة
06	سادساً: حدود الدراسة
07	سابعاً: صعوبات الدراسة
07	ثامناً: الدراسات السابقة
08	تاسعاً: نموذج الدراسة
09	عاشراً: هيكلية الدراسة
13	الفصل الأول: المنافسة وحدة المنافسة في القطاع الصناعي
14	المبحث الأول: المنافسة
14	المطلب الأول: ماهية المنافسة
14	الفرع الأول: تعريف المنافسة
16	الفرع الثاني: أهمية المنافسة
19	الفرع الثالث: دوافع ظهور المنافسة في الأسواق الحديثة
22	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في تطور المنافسة
23	المطلب الثاني: تحليل المنافسة داخل القطاع الصناعي
23	الفرع الأول: مستويات المنافسة
24	الفرع الثاني: الآثار المترتبة عن المنافسة

25	الفرع الثالث: أبعاد المنافسة في قطاع الصناعة
34	الفرع الرابع: تحليل المنافسة
37	المطلب الثالث: هيكل المنافسة واستراتيجياتها
37	الفرع الأول: هيكل المنافسة
40	الفرع الثاني: استراتيجيات التنافس والخيارات الإستراتيجية
44	الفرع الثالث: واقع المنافسة وإطارها القانوني في الجزائر
46	المبحث الثاني: التنافسية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة
46	المطلب الأول: التنافسية على مستوى المنظمات وعلى المستوى الكلي
47	الفرع الأول: تعريف التنافسية على مستوى المنظمة
47	الفرع الثاني: مؤشرات قياس التنافسية على مستوى المنظمة
50	الفرع الثالث: تعريف التنافسية على مستوى الكلي
51	الفرع الرابع: مؤشرات قياس التنافسية على المستوى الكلي
55	المطلب الثاني: الميزة التنافسية وأنواعها
55	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية
57	الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية
61	الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية
62	الفرع الرابع: أبعاد الميزة التنافسية
65	المطلب الثالث: دورة حياة الميزة التنافسية، مصادرها وقياسها
65	الفرع الأول: دورة حياة الميزة التنافسية
67	الفرع الثاني: مصفوفة مصادر الميزة التنافسية لـ Lochridge
69	الفرع الثالث: الأساليب الإستراتيجية في التسابق بالتسلح بالميزة التنافسية
71	الفرع الرابع: قياس الميزة التنافسية
73	المبحث الثالث: حدة المنافسة وأبعادها في بيئة الأعمال الحديثة
73	المطلب الأول: أبعاد حدة المنافسة على مستوى المنتج
73	الفرع الأول: مدى تميز المنتج والمنتجات النمطية (المزايا التنافسية)
74	الفرع الثاني: ارتفاع تكاليف التخزين و حدة المنافسة
77	الفرع الثالث: إمكانية إحلال المنتجات وتهديدات المنتجات البديلة
78	الفرع الرابع: معدل التحسين في المنتجات
79	المطلب الثاني: أبعاد حدة المنافسة على مستوى القطاع
79	الفرع الأول: هيكل المنافسة
81	الفرع الثاني: درجة نمو الصناعة
86	الفرع الثالث: وجود حواجز الخروج من الصناعة

87	الفرع الرابع: تهديد دخول منافسون جدد
90	المطلب الثالث: أبعاد حدة المنافسة على مستوى الطلب على المنتج والتكاليف الثابتة للمنظمات
90	الفرع الأول: مستويات مرونة الطلب السعرية للمنتج
94	الفرع الثاني: تغير شروط الطلب على المنتج داخل الصناعة و تقلبات حدة المنافسة
95	الفرع الثالث: استقلالية المنتج ومستويات المنافسة
95	الفرع الرابع: التكاليف الثابتة
96	خلاصة الفصل الأول
101	الفصل الثاني: مدخل إلى تطوير المنتجات الجديدة
102	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المنتجات
102	المطلب الأول: ماهية المنتج
102	الفرع الأول: تعريف المنتج
103	الفرع الثاني: مستويات المنتج
105	الفرع الثالث: سمات المنتج
106	المطلب الثاني: تصنيفات المنتجات
106	الفرع الأول: تصنيف المنتجات حسب عمر المنتج
106	الفرع الثاني: تصنيف المنتجات حسب الأهمية
106	الفرع الثالث: تصنيف المنتجات حسب الغرض من الشراء
107	الفرع الرابع: ملموسة وغير ملموسة: المنتج يضم السلع والخدمات
109	المطلب الثالث: دورة حياة المنتج
109	الفرع الأول: تعريف دورة حياة المنتج وخصائصها
110	الفرع الثاني: مراحل دورة حياة المنتج
111	الفرع الثالث: مميزات كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج
114	الفرع الرابع: الإستراتيجيات المتبعة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج
117	المبحث الثاني: مدخل إلى الإبداع
117	المطلب الأول: ماهية الإبداع
117	الفرع الأول: تعريف الإبداع
118	الفرع الثاني: خصائص الإبداع
119	الفرع الثالث: أهمية الإبداع
120	الفرع الرابع: مستويات الإبداع
122	المطلب الثاني: عناصر، مراحل ونظريات الإبداع
122	الفرع الأول: عناصر الإبداع
124	الفرع الثاني: مراحل عملية الإبداع

125	الفرع الثالث: نظريات الإبداع
129	المطلب الثالث: عوائق، طبيعة والحاجة إليه في تطوير المنتجات
129	الفرع الأول: عوائق الإبداع
131	الفرع الثاني: طبيعة الإبداع
133	الفرع الثالث: الحاجة إلى الإبداع و تطوير المنتجات الجديدة
134	المبحث الثالث: عموميات حول تطوير المنتجات الجديدة
134	المطلب الأول: ماهية المنتجات الجديدة، أسباب نجاحها/فشلها ومستوياتها
134	الفرع الأول: مفاهيم حول المنتجات الجديدة
137	الفرع الثاني: أسباب نجاح و/أو فشل المنتجات الجديدة
141	الفرع الثالث: مؤشرات نجاح المنتجات الجديدة
145	الفرع الرابع: مستويات تطوير المنتجات الجديدة
155	المطلب الثاني: مبررات، مراحل ومعوقات تطوير المنتجات الجديدة
156	الفرع الأول: مبررات وأهداف تطوير المنتجات الجديدة
159	الفرع الثاني: مراحل خلق منتج جديد
163	الفرع الثالث: معوقات تطوير المنتجات الجديدة
166	المطلب الثالث: استراتيجيات والمداخل الإستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة
166	الفرع الأول: استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة
168	الفرع الثاني: المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات (مصنوفة ANSOFF)
170	الفرع الثالث: أساليب تطوير المنتجات الجديدة
171	خلاصة الفصل الثاني
180	الفصل الثالث: حدة المنافسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة في القطاع الصناعي
181	المبحث الأول: الاقتصاد الصناعي ونموذج هيكل-سلوك-أداء في تحليل الصناعة
181	المطلب الأول: مدخل إلى علم الاقتصاد الصناعي وهيكل الصناعة
181	الفرع الأول: مدخل إلى الاقتصاد الصناعي
182	الفرع الثاني: نموذج "هيكل-سلوك-أداء"
183	الفرع الثالث: هيكل الصناعة
188	المطلب الثاني: سلوك المنشآت
188	الفرع الأول: سياسات التسعير
189	الفرع الثاني: سياسة الدعاية والاعلان
189	الفرع الثالث: سياسات البحث والتطوير
192	المطلب الثالث: الاداء
192	الفرع الأول: تعريف الأداء

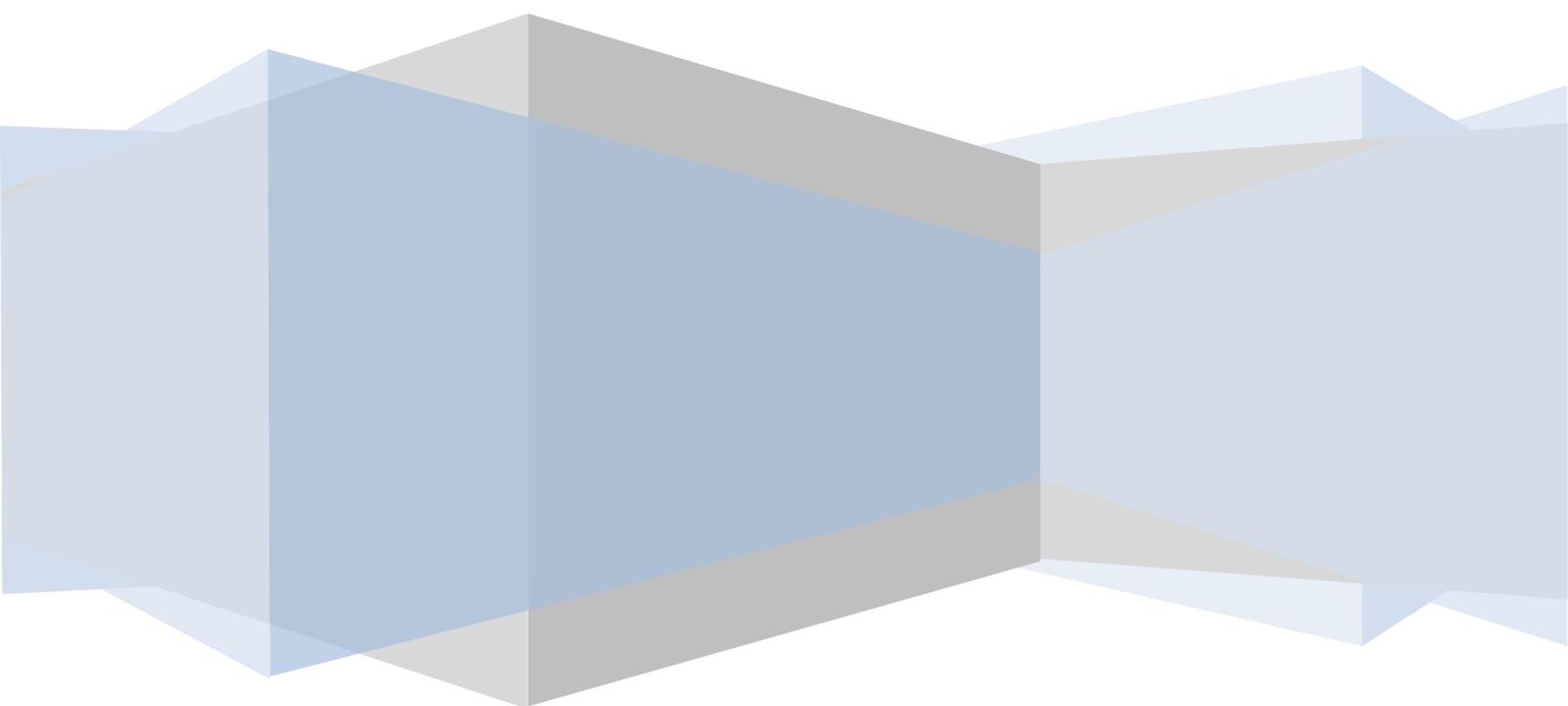
192	الفرع الثاني: أسس تقييم الأداء
193	الفرع الثالث: مراحل تقييم الأداء
194	المبحث الثاني: حدة المنافسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة
194	المطلب الأول: أثر شروط الطلب، معدل التحسين و مرونة الطلب السعرية على تطوير المنتجات
194	الفرع الأول: تغير شروط الطلب على المنتج الجديد في الصناعة وأثره على المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة
197	الفرع الثاني: أثر معدل التحسين في المنتجات والخدمات على الأسلوب التقني في تطوير المنتجات الجديدة
198	الفرع الثالث: معدل التحسين في المنتجات و أثره على دورة حياة المنتج الجديد
199	الفرع الرابع: اثر مرونة الطلب السعرية على مستويات تطوير المنتجات الجديدة
199	المطلب الثاني: أثر هيكل المنافسة وتمائل المنتجات في تطوير المنتجات الجديدة
200	الفرع الأول: تأثير هيكل المنافسة على جودة المنتجات الجديدة
200	الفرع الثاني: أثر هيكل المنافسة على سعر المنتجات الجديدة
202	الفرع الثالث: مدى تمايز المنتجات وأثرها على تطوير مستويات المنتجات الجديدة
202	المطلب الثالث: تهديدات الوافدين الجدد، التكاليف الثابتة واستقلالية المنتج وأثرهم على تطوير المنتجات الجديدة
202	الفرع الأول: اثر تهديد الوافدين الجدد على تطوير قنوات توزيع المنتجات الجديدة
204	الفرع الثاني: أثر التكاليف الثابتة على سعر المنتجات الجديدة وتنشيط الطلب عليها
205	الفرع الثالث: أثر استقلالية المنتج في طرح منتج جديد وتوافقه
207	المبحث الثالث: التطور التقني لأجيال الهاتف النقال وشبكاتها
207	المطلب الأول: أجهزة وشبكات جوالات الجيل الأول G1
207	الفرع الأول: نظام عمل أجهزة جوال الجيل الأول
208	الفرع الثاني: المدى وهوائيات الارسال وتقنية الاتصال FDMA
210	الفرع الثالث: شيفرة SID، ومكتب التحويلات MTSO
211	الفرع الرابع: تقنية التجوال Roaming و التطورات التقنية على الجيل الأول
212	المطلب الثاني: تكنولوجيا الجوالات الجيل الثاني 2G: بداية التحول الى الأنظمة الرقمية
213	الفرع الأول: مبدأ عمل جوالات الجيل الثاني
214	الفرع الثاني: تقنيات الاتصال المستخدمة في جوالات الجيل الثاني
217	الفرع الثالث: التطورات التقنية على الجيل الثاني
217	الفرع الرابع: نظام الـ GSM :Global System for Mobile Communication
218	المطلب الثالث: تكنولوجيا جوالات الجيل الثالث والرابع
218	الفرع الأول: تكنولوجيا جوالات الجيل الثالث، خدماتها و نظام الـ CDMA

222	الفرع الثاني: نظام الـ CDMA التطورات التقنية للجيل الثالث
224	الفرع الثالث: تكنولوجيا جالات الجيل الرابع G4
225	الفرع الرابع: نظام عمل شبكات الجيل الرابع
226	خلاصة الفصل الثالث
230	الفصل الرابع: حدة المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال وأثرها على تطوير المنتج في الجزائر
232	المبحث الأول: تقديم خدمة الهاتف النقال في العالم، الوطن العربي والجزائر
232	المطلب الأول: تطور عدد مستخدمي خدمة الهاتف النقال في العالم والجزائر
232	الفرع الأول: تطور عدد مستخدمي خدمة الهاتف النقال في العالم
234	الفرع الثاني: تطور عدد مستخدمي خدمة الهاتف النقال للجيل الثاني في الجزائر
236	الفرع الثالث: تطور عدد مستخدمي خدمة الهاتف النقال للجيل الثالث (3G) في الجزائر
237	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسات المزودة بخدمة الهاتف النقال في الجزائر
237	الفرع الأول: مؤسسة اتصالات موبيليس
240	الفرع الثاني: اوراصكوم تيليكوم الجزائر
242	الفرع الثالث: الوطنية للاتصالات أوريدو "تجمة سابقا"
242	المطلب الثالث: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية
243	الفرع الأول: التعريف سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية
243	الفرع الثاني: مهام سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية
244	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية
246	المبحث الثاني: حدة المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر
246	المطلب الأول: حدة المنافسة في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر على مستوى المنتج
246	الفرع الأول: تغير شروط الطلب في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر
247	الفرع الثاني: إحلال خدمة الهاتف النقال وتهديدات المنتجات البديلة لها
253	الفرع الثالث: استقلالية المنتج (خدمة الهاتف النقال)
254	المطلب الثاني: حدة المنافسة في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر على مستوى القطاع
254	الفرع الأول: معدل التحسين في منتج خدمة الهاتف النقال في الجزائر
256	الفرع الثاني: تطور هيكل المنافسة داخل سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر
258	الفرع الثالث: ضعف نمو الصناعة وتهديدات الوافدين الجدد إلى قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر
262	المطلب الثالث: المنافسة في سوق خدمة الهاتف النقال بجيله الثالث وتطوير المنتج في الجزائر
262	الفرع الأول: دعوة للمنافسة رقم 2011/01 (منح الرخص المؤقتة)
262	الفرع الثاني: الإعلان عن المزايدة بإعلان المنافسة تحت رقم 2013/01

263	الفرع الثالث: تقييم عروض المتعهدين والمنافسة على رخص استغلال شبكة الجيل الثالث
265	المبحث الثالث: اثر حدة المنافسة على تطوير خدمة الهاتف النقال في الجزائر
265	المطلب الأول: تطوير المداخل الإستراتيجية في القطاع
265	الفرع الأول: تطوير المداخل الإستراتيجية في القطاع-اختراق السوق (الخانة رقم "02")
273	الفرع الثاني: تطوير المداخل الإستراتيجية في القطاع-تنمية السوق (الخانة رقم "01")
276	المطلب الثاني: دورة حياة خدمة الهاتف النقال وتطور سعرها وجودتها في الجزائر
276	الفرع الأول: دورة حياة منتج خدمة الهاتف النقال في الجزائر
278	الفرع الثاني: جودة خدمة الهاتف النقال في الجزائر
280	الفرع الثالث: تطور سعر خدمة الهاتف النقال في الجزائر
285	المطلب الثالث: قنوات التوزيع، تنشيط الطلب والعروض المزدوجة وتوافقها
285	الفرع الأول: تطوير قنوات توزيع خدمة الهاتف النقال في الجزائر
287	الفرع الثاني: تنشيط الطلب على خدمة الهاتف النقال للمتعاملين الثالث في الجزائر
291	الفرع الثالث: طرح منتج جديد (3G/4G) وتوافقته مع المنتجات المكتملة له في الجزائر (العروض المزدوجة)
292	خلاصة الفصل الرابع
297	الخاتمة
301	قائمة المراجع
325	الملاحق

قائمة

الجدول



قائمة الجداول

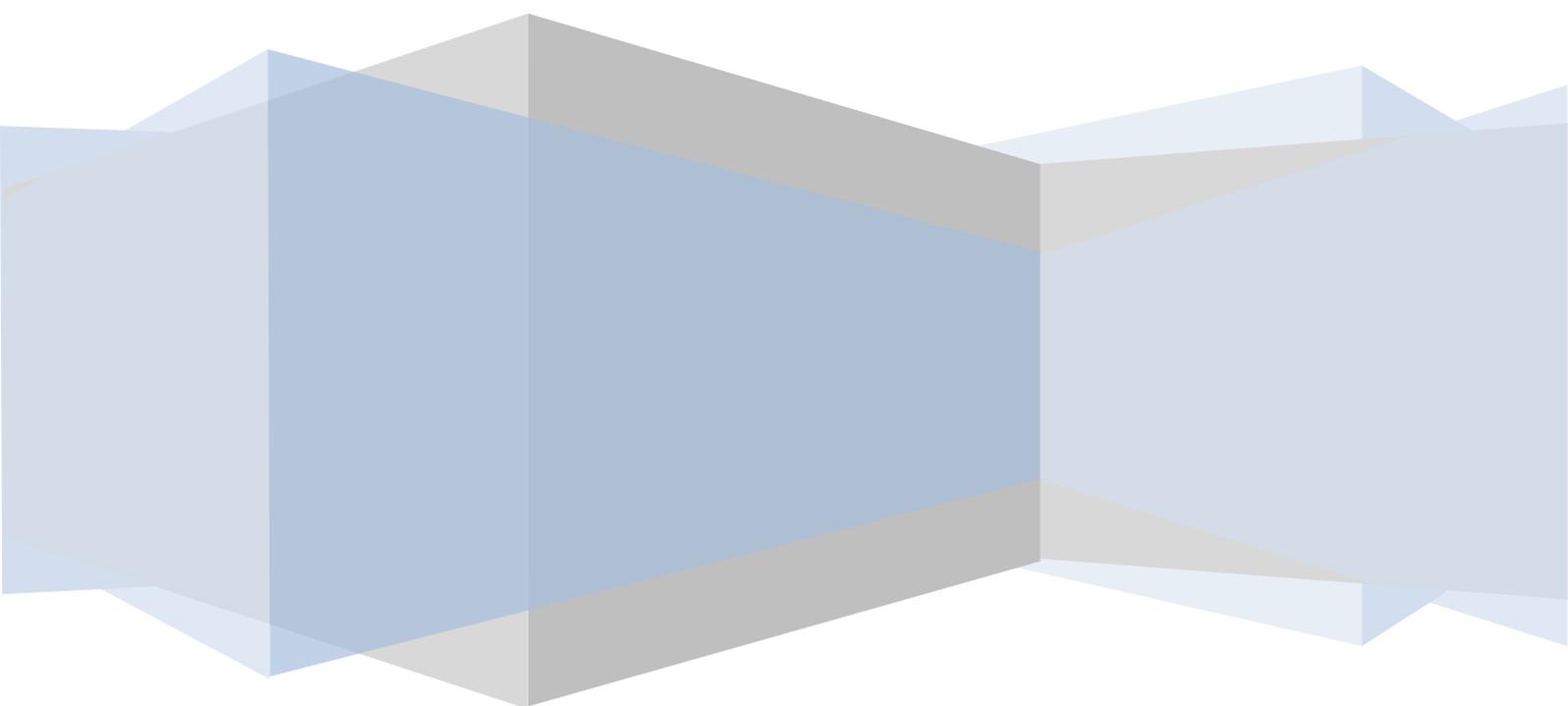
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	هيكل المنافسة	37
01-02	سمات مرحلة تقديم المنتج	111
02-02	سمات مرحلة النمو	112
03-02	سمات مرحلة النضج	113
04-02	سمات مرحلة الانحدار	113
05-02	معايير قياس نجاح أو فشل المنتجات الجديدة	143
06-02	الأدوات المختلفة للترويج	149
01-03	مختلف أنواع الأنظمة ال: CDMA	223
01-04	تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال للجيل الثاني حسب المزود في الفترة 1998-2014م	235
02-04	تطور عدد مستخدمي خدمة الهاتف النقال في الجزائر للجيل الثالث	236
03-04	تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف الثابت في الجزائر	248
04-04	تطور عدد مستخدمي خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي WLL في الجزائر للفترة (2004-2014)	250
05-04	تطور عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر في الفترة (2000-2016)	252
06-04	عدد الايام ما بين العروض في السنوات 2012، 2013 و 2014 للمتعاملين الثلاثة	255
07-04	أسعار خط الدفع المسبق لموبيليس وجازي بالدينار والكميات (وحدة واحدة) حسب وحدة بيع التجزئة للفترتين أوت 2004/فيفري 2004	258
08-04	الجدول المساعد في حساب رقم لاسبير للفترتين أوت 2004/2016	258
09-04	أسعار خط الدفع المسبق لموبيليس وجازي بالدينار والكميات (وحدة واحدة) حسب وحدة بيع التجزئة للفترتين أوت 2004/2016	259
10-04	الجدول المساعد في حساب رقم لاسبير للفترتين أوت 2004/2016	259
11-04	رزمة المنافسة لمنح الرخص المؤقتة لاستغلال شبكة الجيل الثالث في الجزائر	262
12-04	العروض الترويجية للمتعامل موبيليس - الخواص	270
13-04	العروض الترويجية للمتعامل موبيليس - الشركات	271

قائمة الجداول

272	العروض الترويجية للمتعامل جازي	14-04
280	إعدادات جودة الصوت للمتعامل الكويتي الوطنية للإتصالات "أوريدو"	15-04
280	تطور سعر خط الدفع المسبق للمتعاملين الثلاث للفترة أوت 2002 إلى غاية سبتمبر 2004	16-04
282	أسعار مكالمات جازي عند بداية نشاطها التجاري (فيفري 2002)	17-04
283	أسعار مكالمات جازي عند دخول المتعامل أوريدو (نجمة سابقا)	18-04
284	تسعير جازي للدفع الآجل عند بداية نشاطها في فيفري 2002	19-04
284	المقارنة بين أسعار المتعاملين الثلاثة للوحدة الواحدة في الدفع الآجل	20-04
286	الموزعين التابعين لأوبتيموم تيليكوم الجزائر-الوسط	21-04
287	الموزعين التابعين لأوبتيموم تيليكوم الجزائر-الشرق	22-04
287	الموزعين التابعين لأوبتيموم تيليكوم الجزائر-الغرب	23-04
287	الموزعين التابعين لأوبتيموم تيليكوم الجزائر-الجنوب	24-04
292	العروض المزدوجة وتوافقها - موبيليس	25-04
292	العروض المزدوجة وتوافقها - جازي	26-04
292	العروض المزدوجة وتوافقها - أوريدو	27-04

قائمة

الأشكال

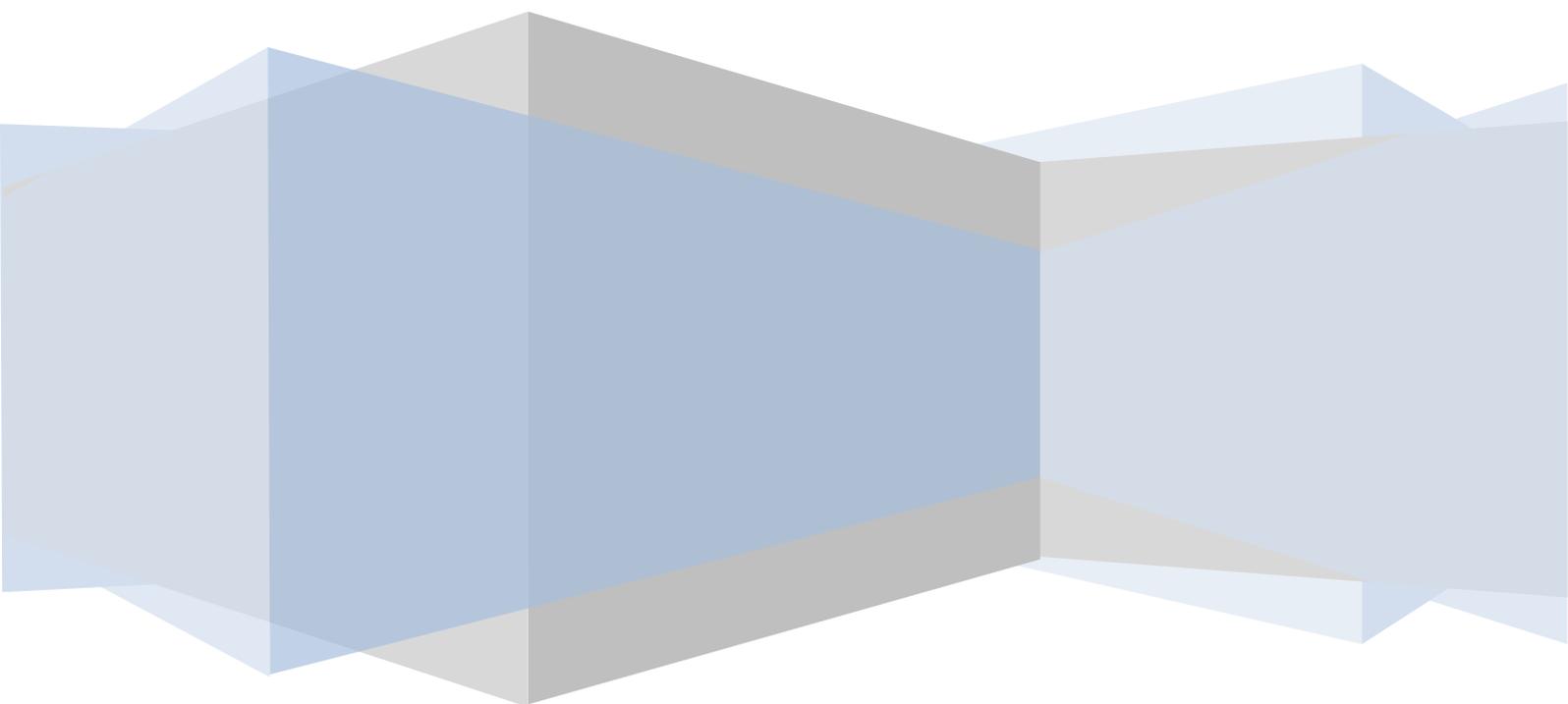


الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	أنواع المزايا التنافسية من المنظور الزمني لها	58
02-01	أنواع الميزة التنافسية	61
03-01	دورة حياة الميزة التنافسية	67
04-01	مصفوفة الميزة التنافسية Lochridge	69
05-01	الطلب كبير المرونة	92
06-01	الطلب المتكافئ المرونة	92
07-01	الطلب قليل المرونة	92
08-01	طلب ذو مرونة كبيرة جدا	93
09-01	طلب غير مرن تماما	93
01-02	مستويات المنتج الخمسة	104
02-02	دورة حياة المنتج	110
03-02	عمق وعرض تشكيلة خطوط المنتجات	146
04-02	أنواع الخدمات الموجهة للعملاء	149
05-02	تقدير تكاليف إنتاج وطرح منتج جديد	164
06-02	المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات "مصفوفة ANSOFF"	170
01-03	تقنية الاتصال FDMA	210
02-03	مكتب التحويلات MTSO	211
03-03	تقنية الاتصال TDMA	215
04-03	تقنية TDMA واستخدامها في التقسيم الزمني للتردد	216
05-03	تقنية CDMA واستخدامها في تشفير خاص لكل اتصال	217
06-03	تقنية MiMo	227
01-04	اشتراكات الهاتف الثابت والمحمول على مستوى العالم	233
02-04	عدد اشتراكات الهاتف المحمول لكل 100 شخص حسب فئات الدخل	234
03-04	منحنى بياني يمثل تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال للجيل الثاني حسب المزود في الفترة 1998-2014م	236
04-04	أعمدة بيانية مزدوجة توضح تطور عدد مستخدمي خدمة الهاتف النقال للجيل الثالث حسب المتعامل	237
05-04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	

	الهيكل التنظيمي لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية	06-04
248	تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف الثابت في الجزائر للفترة (2001-) (2014)	07-04
250	تطور عدد مستخدمي خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي WLL في الجزائر للفترة (2014-2004)	08-04
253	تطور عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر في الفترة (2016-2000)	09-04
255	عدد الايام ما بين العروض في السنوات 2012، 2013 و 2014 للمتعاملين الثلاثة	10-04
273	تغطية موبيليس لـ 2G في الجزائر	11-04
274	تغطية موبيليس لـ 3G++ في الجزائر	12-04
278	تطور حجم المشتركين في أجيال خدمة الهاتف النقال في العالم	13-04
281	أعمدة بيانية مزدوجة تمثل تطور سعر خط الدفع المسبق للمتعاملين الثلاث للفترة أوت 2002 إلى غاية سبتمبر 2004	14-04
282	أسعار مكالمات جازي عند بداية نشاطها التجاري (فيفري 2002)	15-04

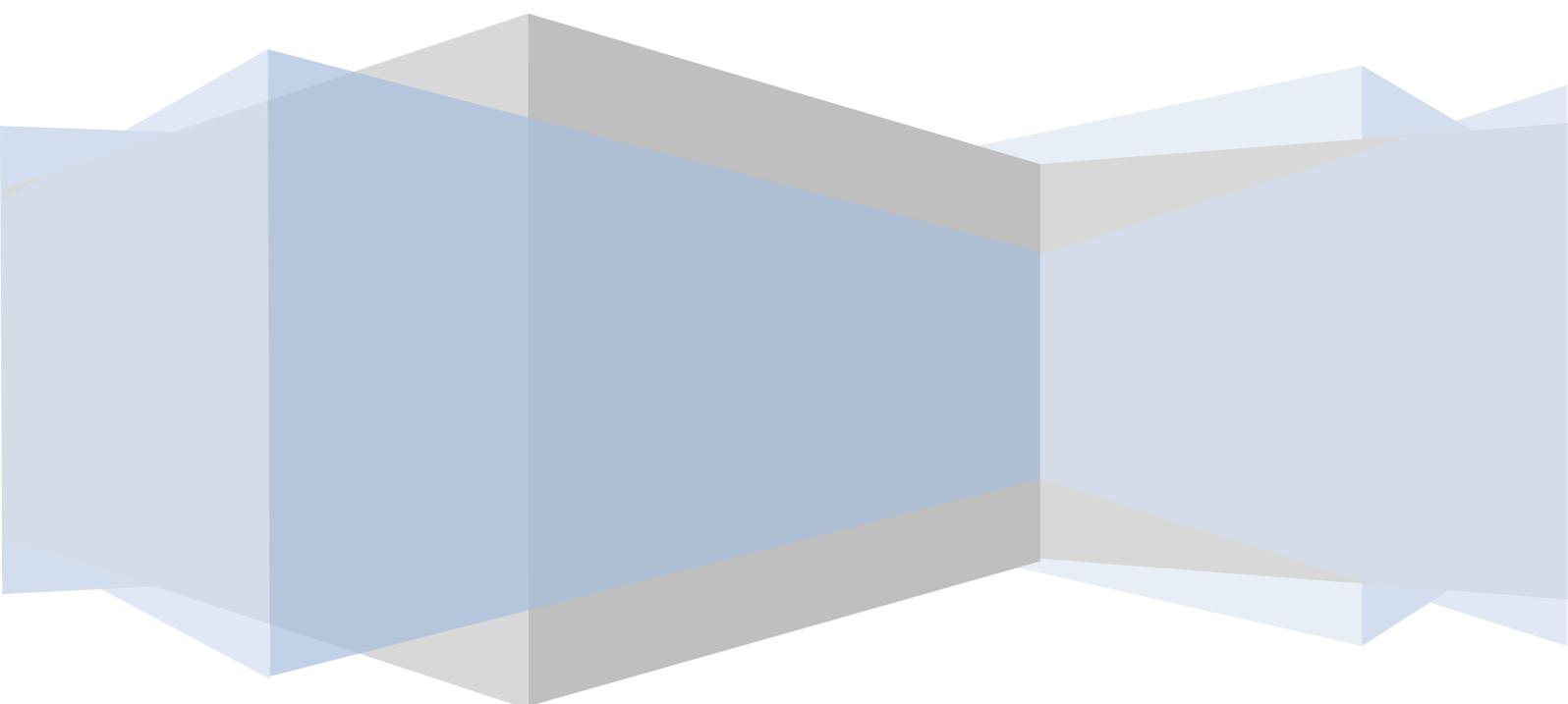
قائمة

الملاحق



الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	دعوة للمنافسة رقم 2011/01	324
02	إعلان عن مزايمة بإعلان المنافسة رقم 2013/01	325
03	بيان عن المنافسة لمنح ثلاثة رخص 3G+	326
04	بيان تقييم عروض المتعاملين الثلاثة لاستغلال شبكة 3G+	327
05	بيان سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية	328
06	بيان حول إرساء مبدأ الترقيم الوحيد	329
07	بيان حول منح رخص مؤقتة للجيل الثالث	330
08	بيان لفائدة المستخدمين	331
09	الوكالات التجارية لشركة موبيليس	332

المبحث التمهيدي



تمهيد:

صارت بيئة الأعمال تتميز بالمتغيرات أكثر من الثوابت، بل بغزارة المتغيرات التي صار لزاماً دراستها عن قرب وإعطائها أهمية أكثر من ذي قبل. وي طرح الباحثون عدّة تساؤلات حول هذه النقطة، من بينها كم عدد هذه المتغيرات وكيف تتغير، وما هي سرعة تغيراتها؟ ... الخ، فالواقع صار يفرض علينا أن بيئة الأعمال المعاصرة أصبحت بيئة أكثر عالمية وحافلة بالمتغيرات المتسارعة، التي تجسّد مزيجاً متفاعلاً من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتشريعية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية، فهذه المتغيرات (وغيرها) أدخلت منظماتنا في جو تنافسي لم تعهده من قبل.

وتأخذ المنافسة و/أو المزاومة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال: الأسعار، الإشهار، طرح منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون، ويرجع وجود المنافسة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، وللعمليات التي تعتمدها المؤسسات ضد المنافسة آثارا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للقيام بهذه العمليات. وتوصف المنافسة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة، تمثل حدة المنافسة في الصناعة محور ومركز القوى التي تؤثر على درجة تحديد جاذبية الصناعة.

ويعتبر قطاع الهاتف النقال في الجزائر واحداً من أكثر القطاعات التي مستها البيئة الصناعية المتغيرة منذ بدايته، حيث عرف تطوراً كبيراً على مستوى هيكله وأداء المنظمات فيه في وقت وجيز جداً، حيث تعود نشأة سوق الهاتف النقال بالجزائر إلى العشرية الأخيرة من القرن العشرين، كان يسيطر على خدمات الهاتف النقال المتعامل التاريخي للبريد والمواصلات وهي تابعة بدورها لوزارة البريد والمواصلات آنذاك، حيث احتكر هذا الأخير السوق بأكمله وت حمايته بموجب التشريعات القانونية، ولقد عرف ذات القطاع جموداً كبيراً في هذه الأثناء، وكان منحصرًا في فئة ضيقة جدا وخاصة ذو الدخل المرتفعة فقط، ولم يعرف أي نوع من التطورات. ومن هذا المنطلق، تحركت السلطات من أجل مواكبة التطورات في هذه الصناعة من خلال فتح باب المنافسة أمام الأجانب وإجراء تغييرات هيكلية على مستوى المؤسسات العمومية وجعلها أكثر استعداداً لمواجهة المنافسة المحتملة، ومن دراسة القانون 03-2000 الصادر في 05 أوت 2000 نجد أن الدولة قد قامت بتثبيت الإطار القانوني وذلك بفتح السوق للمنافسة، مما استلزم وجود سلطة الضبط ومراقبة هذا الانفتاح، حيث تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

أولاً: إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية:

صار لزاماً على المنظمات الحديثة التكيف مع البيئة الصناعية التي تتميز بعدم الثبات والاستجابة لها من عدة نواحي، فالمنافسة الحادة فرضت على المنظمات أن يكون تطوير المنتجات الجديدة من السمات الرئيسية لها، لأنَّ هذا الأخير يضمن لها البقاء والاستمرار وحماية الحصة السوقية وتوسعتها، وبما أنَّ حدة المنافسة في القطاع الصناعي تتميز بكثرة الأبعاد والمتغيرات التي تزيد وتنقص من مستويات المنافسة، تغير معه مفهوم تطوير المنتج الجديد وصار يمس العديد من الجوانب ويأخذ الكثير من الأشكال، فمع تعدد الاساليب التي تتخذها المنظمات في التزاحم فيما بينها زاد معها احتمال تطوير المنتج المشترك في عرضه بينهم وصار يأخذ أشكالاً مختلفة متطورة و له صور محسنة من حين إلى آخر، وعليه قد يكون تطوير المنتج الجديد دالة تزيد و تنقص وتتأثر بتلك الأبعاد المشكلة لحدة المنافسة في القطاعات الصناعية، تماماً كما حدث في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر التي شهدت تغيراً هيكلياً في سوقها ابتداءً من الاحتكار التام من قبل اتصالات الجزائر و وصولاً باحتكار القلة من طرف ثلاثة متعاملين : الجزائري - موبيليس والمصري - جازي و أخيراً الكويتي أوريدو (نجمة سابقاً)، فخدمة الهاتف النقال عرفت انتقالاً نوعياً و تطويراً ملاحظاً بعدما اشتدت المنافسة بينهم وأصبح الجميع يعمل جاهداً من أجل اقتطاع وتوسعة حصته السوقية وتعظيم أرباحه وترجمة ذلك على شكل تطوير المنتجات. وبناء على ما تقدم؛ يمكننا صياغة التساؤل الرئيس كما يلي: **كيف تؤثر حدة المنافسة على تطوير**

المنتجات الجديدة في الصناعة، وما هو واقع ذلك بالاسقاط على خدمة الهاتف النقال في الجزائر؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف تؤثر شروط الطلب على خدمة الهاتف النقال على تطوير المداخل الإستراتيجية

للمؤسسات؟؛

2. ما علاقة معدل التحسين في المنتجات الجديدة للمنظمات بتبنيها الأسلوب التقني في

تطوير المنتجات الجديدة والوقوع في أخطائه؟؛

3. كيف يؤثر معدل التحسين في المنتجات الجديدة على عمرها؟؛

4. ما علاقة مرونة الطلب السعرية بمستويات تطوير المنتجات الجديدة؟؛

5. هل توجد علاقة ما بين هيكل المنافسة و جودة المنتجات الجديدة؟؛

6. هل توجد علاقة ما بين هيكل المنافسة و سعر المنتجات الجديدة؟؛

7. ما علاقة وجود/عدم وجود مزايا تنافسية لنفس المنتج مابين المتنافسين برغبة المنظمات بتحسين مستويات المنتجات الجديدة؟.

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات السابقة، يمكننا صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

هناك علاقة طردية ما بين حدة المنافسة داخل القطاع الصناعي وكذا الضغط على المنظمات من أجل تطوير المنتجات الجديدة؛

ويمكن صياغة جملة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

1. تغيير شروط الطلب على خدمة الهاتف النقال دفع بالمؤسسات نحو البحث على تطوير مداخلها الإستراتيجية؛
2. ارتفاع معدل التحسين في المنتجات الجديدة يدفع بالمنظمات إلى تبني الأسلوب التقني في تطوير المنتجات الجديدة والوقوع في أخطائه؛
3. ارتفاع معدل التحسين في المنتجات الجديدة يقلص من عمرها؛
4. مرونة الطلب السعرية تؤثر طرديا على مستويات تطوير المنتجات الجديدة؛
5. هيكل المنافسة يتحكم في جودة المنتجات الجديدة؛
6. هيكل المنافسة يتحكم في سعر المنتجات الجديدة؛
7. كلما كانت المنتجات متشابهة (عدم وجود مزايا تنافسية لنفس المنتج مابين المتنافسين) كلما زاد ذلك في رغبة المنظمات على تحسين مستويات منتجاتها الجديدة؛
8. تهديد الوافدين الجدد يؤدي إلى زيادة تطوير قنوات توزيع المنتجات الجديدة؛
9. التكاليف الثابتة تؤدي إلى خفض سعر المنتجات الجديدة وتنشيط الطلب عليها؛
10. عدم استقلالية المنتج تؤدي إلى طرح منتج جديد وتوافقه مع المنتجات المستخدمة له.

ثالثا: أهداف الدراسة.

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تفسير العلاقة الموجودة ما بين أبعاد حدة المنافسة التي تتحكم في قوتها داخل القطاع الصناعي مع توجه المؤسسات وتبنيها فكرة تطوير المنتجات الجديدة، مع إسقاط هذه الإشكالية على دراسة حالة خدمة الهاتف النقال في الجزائر الذي تميز هيكل سوقه بالتطور

في فترة وجيزة والتنافس الحاد ما بين المؤسسات الناشطة فيه والمزودة بهذه الخدمة من خلال تقديم عروضات هائلة وتحديثات مستمرة هذه المنتجات الجديدة المعروضة سواء منتجات جديدة كلياً أو تحسينات على مستوى جزئيات منه أو كذلك من خلال عروض وترويجات جديدة يتم استحداثها باستمرار، وبالإضافة إلى هذا الهدف الرئيسي، يمكننا صياغة جملة من الأهداف كما يلي:

أ. التعرف على أهم الابعاد المتحكمة في حدة المنافسة ما بين المنظمات في القطاعات الصناعية، والتي من شأنها أن ترفع مستويات المنافسة ما بين المنظمات أو تخفضها من خلال تحديد تلك الابعاد و تفسير علاقتها مع قوة التنافس بينهم؛

ب. التعرف على ماهية تطوير المنتجات الجديدة من خلال حصر جل مستوياته ومظاهره المختلفة ودراسة علاقته بالابداع من خلال دراسة نظريات الابداع، وكذلك معرفة اهم اساليب تطوير تلك المنتجات الجديدة؛

ج. التعرف على العلاقة الموجودة ما بين ابعاد حدة المنافسة وتطوير المنتجات الجديدة و مستوياتها من خلال الربط و تحليل العلاقة جزئياً و معرفية كيفية تأثير المتغيرات مع بعض؛

د. التعرف على قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر منذ نشاته من خلال تتبع هيكل المنافسة فيه ثم تطور مستويات المنافسة فيه من خلال تحليل ابعاد المنافسة و تطورها داخل القطاع؛

ذ. التعرف على تطوير منتج خدمة الهاتف النقال في الجزائر بجيليه الثاني والثالث من خلال تتبع تطور مستوياته منذ البدا الفعلي في النشاط في الجزائر وتطور عروضه وجودته وسعره و جميع مستوياته عند المتعاملين الثلاثة؛

ر. تحليل العلاقة ما بين حدة المنافسة التي تم فرضها ما بين متعاملي خدمة الهاتف النقال في الجزائر داخل القطاع على تطوير منتج خدمة الهاتف النقال بجيليه الثاني والثالث.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من العناصر التالية:

أ. أهمية قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، والأهمية البالغة التي أولته له الوزارة وإعادة هيكلة مؤسسة اتصالات الجزائر وإنشاء فرع موبيليس استعداداً للمنافسة الحادة القائمة والمتوقعة والتوجه إلى فتح السوق أمام المستثمرين الأجانب، وبالتالي محاولة فهم تأثير تلك المنافسة على المتعاملين والضغط عليهم من أجل تطوير خدمة الهاتف النقال في الجزائر؛

ب. أهمية الدراسة تكمن في محاولة تفسير أحد أسباب مدى تطور المنتجات في القطاعات الصناعية، حيث نرى أنّ هناك منتجات متطورة جداً يتم استحداثها ومنتجات أخرى تعاني من التأخر العلمي والتكنولوجي وغيرهما، بالتالي يكمن عنصر أهمية الدراسة هنا في محاولة الرّبط وتفسير العلاقة ما بين التحكم في أبعاد حدّة المنافسة وكذا تطوير المنتجات الجديدة في استدراك التأخر القائم على مستويات تلك المنتجات الجديدة.

خامساً: منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة، اعتمدنا في دراستنا هذه على نوعين من المناهج:

1. المنهج الوصفي:

يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً أو كمياً في حدود زمانية ومكانية معينة، من أجل التعرف على الظاهرة من حيث السببية والنتائج ثم التعميم في بعض الحالات، واعتمدنا على هذا المنهج في دراستنا من أجل معرفة وتحليل علاقة حدّة المنافسة بأبعادها المتنوّعة على تطوير المنتجات الجديدة بمستوياتها المختلفة. وبصورة أدق، اعتمدنا على المنهج الوصفي ثم أسلوب دراسة حالة كأحد الأساليب الفرعية التي تتدرج ضمن القائمة الطويلة لفروع المنهج الوصفي، ويقوم أساساً على اختيار حالة معينة يقوم بها الباحث في دراسته، ثم اختيار قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر كدراسة حالة، عبر التركيز على أغلب المعطيات والبيانات المتعلقة بأشكالية الدراسة منذ بداية هذا القطاع والى يومنا هذا؛

2. المنهج التجريبي:

في الجانب التطبيقي للدراسة، استخدمنا المنهج التجريبي الذي يشمل استقصاء العلاقة السببية ما بين الأبعاد المتحكمة في حدّة المنافسة داخل القطاع الصناعي من أجل الوصول الى تحديد دور كل بعد وأثره على تطوير مستويات تطوير المنتجات الجديدة، ومن أجل القيام بدراسة ميدانية حول قطاع خدمة الهاتف النقال والمنافسة الحادة المفروضة داخل قطاعه تم جمع البيانات والمعطيات اللازمة من أجل تحليل العلاقة بين حدة المنافسة وتطوير المنتجات الجديدة.

سادساً: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1. الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على ما يخص حدة المنافسة من أبعاد ومتغيرات تتحكم في شدتها وكذا التحديات التي تفرضها على المنظمات البقاء والاستمرار في السوق وحماية نشاطهم من الزوال من خلال التوجه نحو تطوير المنتجات الجديدة المعروضة مع إسقاط ذلك على قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

2. الحدود المكانية:

تمّ الأخذ في هذه الدراسة جميع المنظمات العاملة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر وهي: اتصالات الجزائر-موبيليس، اوراصكوم تيليكوم-جازي، الوطنية للاتصالات-نجمة (أوريدو حاليا).

3. الحدود الزمانية:

نظراً لنوعية الدراسة التي ترصد تطور تأثير حدة المنافسة على خدمة الهاتف النقال في الجزائر ونظراً للصغر النسبي لعمر قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر الذي لم يكتمل عقده الثاني، وكذلك نظراً لنوعية الدراسة التي تشمل التغير الهيكلي لهذا القطاع، تم أخذ الحدود الزمانية لهذه الدراسة منذ بداية اول نشاط في القطاع، أي منذ سنة 1998 إلى غاية سنة 2015.

سابعاً: صعوبات الدراسة:

لا يتجرد أي بحث يمكن لأي باحث انجازه من صعوبات، ومن بين أهم تلك الصعوبات التي واجهتنا في القيام بالبحث هي:

1. صعوبة الربط بين المتغيرين (المستقل والتابع)؛
2. النقص الفادح في الدراسات السابقة والكتب المشابهة والقريبة من إشكالية الدراسة؛
3. صعوبة الحصول على المعلومات والخاصة بالجانب النظري والمتعلقة بحدّة المنافسة؛
4. الترجمة العملية لبعض المقالات باللغات الأجنبية؛
5. اتساع الإطارين المكاني والزمني للدراسة؛
6. صعوبة بعض المصطلحات المتخصصة وخاصة التقنية منها.

ثامناً: الدراسات السابقة

تميزت هذه الدراسة بالنقص الكبير في الدراسات السابقة التي حاولت الربط ما بين أبعاد حدة المنافسة و كذا تطوير المنتجات الجديدة في القطاعات الصناعية، إلا انه يوجد بعض الدراسات السابقة التي أشارت إلى جزءاً من إشكالية دراستنا، و نذكر:

1. دراسة: أحمد إبراهيم عبد الهادي، 2009، المنافسة والتميز السلعي والخدمي.

تناولت هذه الدراسة بيئة الأعمال التي تميزت بالكثير من المتغيرات، والتعريف بأحد مهام المديرين والمتمثلة في تحمل المسؤولية في مواجهة المنافسة المفروضة عليهم وزيادة المرونة لديهم وضرورة توافر فعاليات سلوكية لديهم، حيث قدم الباحث بعض الحلول التي تساعد المديرين في هذه المهمة، حيث شمل البحث ثمانية موضوعات أساسية تشمل المنافسة وتحديات بيئة الأعمال المحلية والدولية ووظائف المديرين ومهاراتهم وكيفية تمييزهم في هذه البيئة، ومن هذا المنطلق ناقش الباحث التميز في تصميم المنتجات واختيار العمليات وسياسات التوزيع وعلاقتها بالمنافسة والتميز السلعي والخدمي؛

2. دراسة: مجموعة المرشدين العرب (Arab Advisors Group)، منشورات سنوية، مؤشر حدة

التنافس في السوق الخليوي

قامت مجموعة المرشدين العرب (Arab Advisors Group) بتطوير مؤشر حدة التنافس في السوق الخليوي لمقارنة وضع المنافسة في تسع عشرة دولة عربية، حيث يأخذ هذا المؤشر بعين الاعتبار عدداً من خواص سوق الخليوي والعوامل التي تؤثر فيه، حيث تشمل عدد مشغلي خدمة الهاتف الخليوي وعدد التراخيص الجديدة في السوق والحصص السوقية للمشغلين وعدد العروض المتوفرة للخدمات المدفوعة مسبقاً والخدمات المدفوعة لاحقاً، بالإضافة الى توفر عروض خاصة للشركات، وتوفر خدمات الجيل الثالث ووجود تنافس في الخدمات الدولية. وأصدرت مجموعة المرشدين العرب (Arab Advisors Group) نتائج المؤشر للعام 2010 في تقرير جديد بعنوان "مستويات التنافس في أسواق الاتصالات الخليوية العربية"، وتم بيع النسخة الواحدة منه مقابل 950 دولار.

تاسعا: نموذج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة، أنشأنا نموذجاً بالاعتماد على المراجع والمصادر، لنتمكن من خلاله تحليل العلاقة الموجودة ما بين المتغير المستقل مفصلاً إلى ثمانية أبعاد والمتغير التابع مفصلاً إلى عشرة أبعاد كما يلي:



نموذج الدراسة: من إعداد الطالب

عاشراً: هيكلية الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع، قمنا بتقسيم البحث إلى خمسة فصول، فصل يتحدث عن الإطار المنهجي للدراسة وثلاثة فصول تتحدث عن الإطار النظري للدراسة والفصل الأخير عبارة عن دراسة حالة مرفق بدراسة ميدانية باستخدام الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

المبحث التمهيدي: الإطار المنهجي للدراسة

بعد التمهيدي، تم صياغة إشكالية الدراسة التي تتناسب وموضع الدراسة ثم مباشرة تم صياغة الفرضيات المتعلقة بالدراسة الرئيسية منها والفرعية، ثم جيء فيه أهداف الدراسة وأهم النقاط التي تتبع من خلالها أهمية الدراسة لنصل بعد ذلك إلى منهج الدراسة والذي تم الاعتماد في هذا العنصر التفريق بين المنهجين المتبعين وسبب إتباع أكثر من منهج. بعد ذلك تمّ التحدث عن حدود الدراسة الثالثة: الموضوعية، المكانية والزمانية مع تفسير سبب عدم تحديد مدة زمنية معينة لتماشيا وفقاً لطبيعة الدراسة، ثمّ تمّ التطرق إلى الصعوبات التي واجهت الطالب في بحثه والتي تمّ حصرها في ستة نقاط، بعد ذلك تمّ تسليط الضوء على الدراسات السابقة والتي اتسمت بالشحّ الكبير، حيث أشرنا إلى دراستين فقط في هذا العنصر، بعد هذا العنصر تمّ التعريف بنموذج الدراسة الذي تمّ أخذ المتغيرين المستقل والتابع بالاعتماد على أبعادهما لنصل في الأخير إلى هيكلية الدراسة للتعريف بخطة تقسيم فصول الدراسة تماشياً مع الموضوع؛

الفصل الأول: المنافسة وحدة المنافسة في القطاع الصناعي

تناول هذا الفصل ثلاثة مباحث، تتحدث عن المنافسة بمفهومها العام تمهيداً للدخول إلى حدة المنافسة، ثمّ تمّ التطرق إلى مفهوم التنافسية واعتباره جزءاً لا يتجزأ عن المنافسة فكل المنظمات تسعى إلى تعزيز موقعها التنافسي من أجل مواجهة تلك المتغيرات الخارجية، ثم وأخيراً، تمّ التحدث عن حدة المنافسة وتحليلها إلى عدة أبعاد من شأنها التحكم في شدة المنافسة بالزيادة والنقصان؛

الفصل الثاني: مدخل إلى تطوير المنتجات الجديدة

تم تناول ثلاثة مباحث في هذا الفصل من خلال تقسيم المنتجات الجديدة إلى ثلاثة متغيرات وهي الإبداع، المنتج وصولاً إلى تطوير المنتجات الجديدة، ففي المبحث الأول تمّ التطرق إلى الإبداع ونظرياته المفسرة له ثمّ في المبحث الثاني تحدثنا عن المفاهيم العامة المتعلقة بالمنتجات وأنواعها وتصنيفاتها وما إلى غير ذلك من المطالب والفروع، وفي الأخير تمّ التركيز على المنتجات الجديدة وتطويرها واستراتيجياتها المختلفة؛

الفصل الثالث: حدة المنافسة وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة في القطاع الصناعي

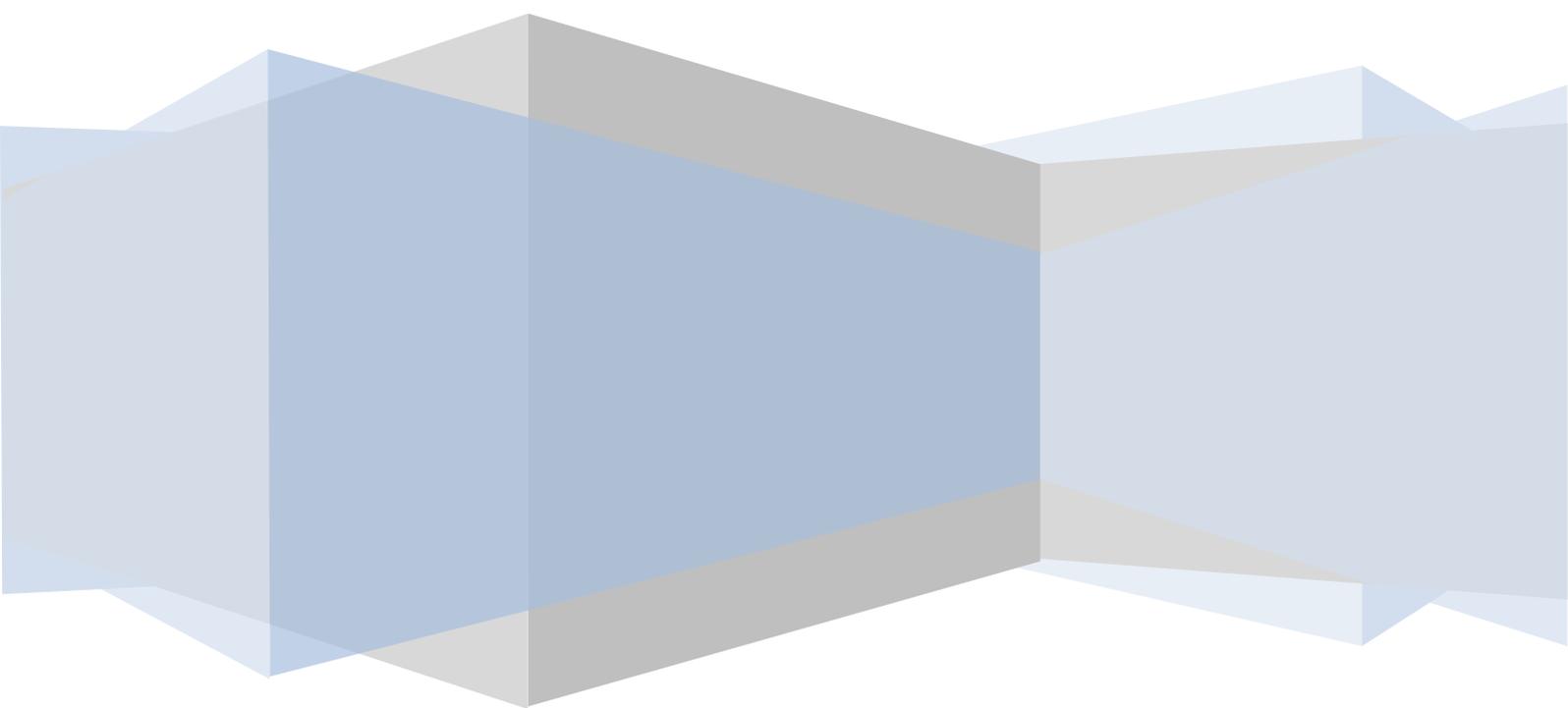
تمّ تقسيم الفصل الثالث كذلك إلى ثلاثة مباحث كغيره من الفصول، ففي المبحث الأول تمّ التطرق إلى أسلوب الاقتصاد الصناعي في تحليل الصناعة بحكم قرب فكرة نموذج هيكل-سلوك-أداء من حدة منافسة-تطوير المنتجات الجديدة لأن المنافسة هي جزءاً من الهيكل و تطوير المنتجات الجديدة جزءاً من السلوك، و من جهة أخرى تمّ التطرق إلى هذا المبحث بحكم التخصص، ثم مباشرة تم صياغة مبحث يختص في ربط وتحليل العلاقة ما بين حدة المنافسة وأبعادها مع تطوير المنتجات الجديدة و مستوياتها، والذي يعتبر جوهر الأطروحة ولمسة الباحث، و في الأخير تمّ التطرق إلى التطور التقني لأجيال الهاتف النقال وشبكاتنا كإشارة تمهد لنا الطريق لفهم التحديتات التي تم تجسيدها على أرض الواقع فيما يخص خدمة الهاتف النقال، لأن فهم المستويات المرتفعة التي وصلت إليها هذه الخدمة عالمياً تجعلنا أكثر استعداد لفهم المستويات التي وصلت إليه هذه الخدمة وطنياً؛

الفصل الرابع: حدة المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال وأثرها على تطوير المنتج في الجزائر

في هذا الفصل التطبيقي الميداني، تمّ تجزئته إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول تمّ التطرق إلى حدة المنافسة في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر، من خلال التعريف بالسوق أولاً والمؤسسات التي تنشط فيه وسلطة الضبط التي تمّ تحويلها لضبط السوق، ثم تمّ التحدث عن أبعاد حدة المنافسة بإسقاطها على هذا السوق لمعدل التحسين في منتج، إحلال خدمة وتطور هيكل المنافسة داخل سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر وغيرهم من الأبعاد، ثم بعد ذلك تمّ تحرير مبحث تم إسقاط نموذج الدراسة فيه على هذا القطاع من خلال تحليل أثر العوامل المتحكمة في حدة المنافسة على تطوير خدمة الهاتف النقال في الجزائر لنصل في الأخير إلى المبحث الأخير الذي تمّ محاول دراسة العلاقة ما بين متغيري الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية و الاستمارة و اختيار العينة و النتائج التي تم التوصل إليها.

الفصل الأول

المنافسة وحدة المنافسة في
القطاع الصناعي



تمهيد:

نظراً لمحدودية الموارد وضيق الأسواق وكبر حجم وطموح المنظمات، حيث كلٌ منها تسعى إلى اقتناء الموارد الأفضل وبتكلفة أقل، وتصرف منتجاتها بكميات وأرباح أكبر، فهذا التصادم والتعارض في الأهداف بين المنظمات يخلق تدافعاً ومنافسة بين هذه المنظمات من أجل الحصول على الموارد وصرف النواتج، حيث تقوم المنافسة أساساً على الحرية الاقتصادية، وما ينتج عنها من حرية انتقال رؤوس الأموال وعوامل الإنتاج والمعلومات وغيرها، فالمنافسة مبنية أساساً على آليات السوق في تحديد كميات الإنتاج والأسعار. وتأتي فكرة المنافسة من الطبيعة، كسلوك إنساني ومجتمعي، حيث تسعى المنظمات إلى كسب ولاء العميل باستخدام عدّة أساليب من الأسعار والجودة وخدمة العميل وغيرها، فمن أجل كسب ولاء العميل تسعى المنظمات إلى تحسين هذه العناصر وتطويرها، حيث تحدث مواجهة بين المتعاملين الاقتصاديين من أجل تبادل المنتجات ضمن شروط السوق وبأحسن طريقة، فمن أجل ضمان تصريف المنتجات تحت ضغط الشروط التي يفرضها السوق تعمل المنظمات على منافسة خصومها ومسابقتها من أجل تحسين آليات المنافسة كالسعر والجودة، ومن جهة أخرى يمكن اعتبارها مزاحمة بين أشخاص أو قوى تسعى إلى تحقيق نفس الهدف، إذ تقوم على الابتكار والتميز من أجل جذب العملاء، حيث إنّ المنافسة ترمي إلى تحقيق الفعالية الاقتصادية وتحسين مستوى معيشة المستهلكين، كما إنّها تتحكم في حركية السوق ونوعية الإنتاج ونمط الاستهلاك، فيمكن تعريف المنافسة على أنّها أحد الأوضاع في سوق تحاول فيه المنشآت أو الباعثين بشكلٍ مستقل الحصول على رضا المشتريين حتى تحقق أهدافها (الربح، المبيعات، الحصة السوقية... الخ)، حيث تتم معادلتها بالمباراة التنافسية بين منشأتين أو أكثر ويكون التنافس على أساس السعر أو الجودة، كما تقم المنافسة أمّا على الريادة في السوق أو الحصة السوقية وغيرها من الغايات التي تقوم عليها المنافسة، وذلك يتم من خلال كسب ولاء المستهلك ورضاه، حيث على أساس المنافسة تكون المنظمات ذات كفاءة في زيادة رفاة المستهلك، وهي تتضمن الكفاءة الديناميكية التي تقوم على الابتكار وتدعيم التغيير والتقدم التكنولوجي.

ولمعالجة موضوع المنافسة وحدة المنافسة، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: المنافسة

المبحث الثاني: التنافسية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة

المبحث الثالث: حدة المنافسة وأبعادها في بيئة الأعمال الحديثة

المبحث الأول: المنافسة

إنَّ زيادة الاهتمام بالمنافسة في السنوات الأخيرة لم يقتصر على الدول المتقدمة فحسب بل حتى على مستوى الدول المتخلفة، وذلك راجع لمخلفات العولمة وانفتاح الأسواق واعتماد اقتصاد السوق، بل وأصبح الكتاب يميزون ما بين المنافسة المحلية والعالمية، وتعداد طبيعتها وأنواعها واختلاف العوامل المؤثرة فيها، ودراسة علاقتها بمختلف المتغيرات الاقتصادية.

المطلب الأول: ماهية المنافسة

قبل انفتاح السوق، كانت المؤسسات تنشط داخل أسواق محمية من طرف الدولة، لكن وبمجرد انفتاحها على الأسواق العالمية ودخول المستثمر الأجنبي و تحول العميل من محلي إلى عميل عالمي والعديد من العوامل تجسد مفهوم المنافسة على ووضع المؤسسات أمام أمر الواقع والاستجابة لها للحصول على مكانة الريادة وتعزيز موقعها التنافسي وحماية نفسها من الزوال و تدعيم استمراريته.

الفرع الأول: تعريف المنافسة

إنَّ من الآثار الناتجة عن العولمة الاقتصادية اشتداد المنافسة وشراستها، وذلك سواءً في السوق المحلي أو الدولي، وبفعل انفتاح الأسواق والحدود والعمل في إطار ما يسمى بالقرية الكونية لم يعد هناك فرق بين المنافسة المحلية والمنافسة الدولية أو العالمية ، والسوق هنا أصبح عالميا وحيث ما كانت الفرصة مناسبة فذلك هو سوق المؤسسة، ولو تطلب الأمر صنع المنتج في بلدان مختلفة. وما نتج من هذا أنه ظهرت عدّة أنواع من المنافسة: منافسة غير مباشرة ومنافسة مباشرة، واختلاف هياكل المنافسة بحالاتها الأربعة، وكذلك تعدد العوامل المؤثرة على حدّة المنافسة والمتمثلة في نموذج بورتر أو ما يسمى بالقوى الخمس التي قد تزيد من شدة المنافسة أو تضعفها¹.

للمنافسة عدّة تعاريف تتمثل في المزاحمة بين عددٍ من الأشخاص أو بين عدّة قوى تُتابع نفس الهدف، والعلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على العملاء، وكلما بحث على المساواة أو التفوق على شخص ما في شيء محمود²، و اتسع معنى المنافسة لكل مجال يقصده المتنافسون أيًا كان عددهم ومجال نشاطهم حتى يُكتب البقاء للأقوى، فأصبح يقصد بها عملية تأصيل وانتقاء وتصنيف.

1- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية -حالة المؤسسات الجزائرية -، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر، 2005، ص 70.
2- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء -الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2007، 40-41.

أمّا من جهة أخرى فقد عُرِّفت المنافسة حسب القاموس الاقتصادي الاجتماعي لـ: T.Suavet: هي كلمة تأخذ في الأدبيات الاقتصادية معنى أكثر فأكثر تقني، فالمنافسة بمعناها الأكثر عامية والواسع، يحدّد وضعيتها في السوق تتميز بحرية الدخول والمس اواة التقريبية للحظوظ بالنسبة للجميع: كل فرد، كل مؤسسة يمكنها المشاركة في الإنتاج، في البيع أو في شراء المنتج المعترّ دون التدخل الدوري للدولة، القطاع، الترسّ، الكارتل أو مجموعة ما تأتي لقطع (إلغاء) المساواة بين المنافسين، الأحسن لا بدّ أن يفوز أو ينتصر. كما تشير إلى مح اولات المنظمات للقضاء أو التخفيف من آثار المنتجات البديلة لما تقدمه هي في السوق، محاولات صرف العملاء عن تعاطي تلك البدائل، أمّا Bienaymé فيقول بأن المنافسة اليوم أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في الآتي:

- تعرف على أنّها وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضى المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل (الإنتاج والاستعمال).
- تواجه المنافسة المنظمات التي تسعى لتعظيم القيمة التي يراها الجمهور بالنسبة إلى القيمة التجارية للأصول.

- تواجه المنافسة المهارات والفرق.
- تحول المنافسة نشاط اقتصادي أين التبادل الحر كان يجب أن يكون مسالم إلى حلبة تنافس بين أمم تتراحم من دول معارضة⁽¹⁾.

وأمّا من الناحية الأدبية للاقتصادي، فلا يوجد تعريف واحد للمنافسة، وبالرغم من تعدّد تعاريفها إلا أنّها تتقارب وتتشارك في الكثير من الأبعاد و النقاط، فكثر التعاريف لا تعني أنّ هناك اختلاف في وجهات النظر تجاه المنافسة وإنّما هي اجتهادات الكتاب لتبسيط وتوضيح مفهومها أكثر. ويمكن إعطاء بعض التعاريف حولها كالتالي:

التعريف الأول: تعرّف المنافسة بأنّها: "نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عددٌ كبير من البائعين والمشتريين، وكلّ منهم يتصرّف مستقلاً 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"²؛

1- سامية لحول، التسويق و المزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء -الجزائر-، مرجع سبق ذكره، ص 40-41.

2- أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق، دار القباء، الإسكندرية، 2001، ص 20.

التعريف الثاني: "يقصد بالمنافسة تعدد المسوّقين لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، خدمة ما بعد البيع و كسب الولاء السلعي وغيرها"¹.

التعريف الثالث: وذهب آخرون في تعريفها على أنّها كذلك: "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدّد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السّعر"²؛

أمّا حسب تعريف الاقتصادي كلارك للمنافسة، فيعرفها على أنّها:

وبصفة عامة، يمكننا القول بأنّ المنافسة هي نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من المشترين والبائعين وكلا منهم يتصرف مستقلا عن الآخرين للبلوغ بربحه إلى الحد الأقصى، نظام لا تخضع فيه الأسعار إلّا لتفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يُفرض عليها، وهذه هي قوى العرض والطلب. أمّا بالنسبة للفرد، فللمنافسة تتضمن إمّا ما ينتجه من سلع معينة لا يكون إلا اليسير جدا من الكمية المعروضة في السوق إلى حد أنّه لا يستطيع التأثير على السّعر بالتوسيع في إنتاجه أو الحد منه. ويتعلق موضوع المنافسة بآداب السلوك حتى وصفت بأنّها "ديمقراطية النشاط الاقتصادي"، حيث يجب أن تسود مبادئ الديمقراطية بما يسمح بالقضاء على فكرة التمييز وعدم المساواة، وعليه تعدّ المنافسة حق لكل الأفراد والمتعاملين في السوق في إطار تنظيمي يحدّده القانون، حماية للمنافسة ذاتها³.

الفرع الثاني: أهمية المنافسة:⁴

تعتبر المنافسة بين الشّركات التي لديها نفس طبيعة العمل من الأمور المهمة إذا تمّ التعامل معها بطريقة إيجابية. وفي المقابل الكثير من أصحاب الشّركات يتعاملون مع المنافسة بطرقٍ عديدة، منها السلبية لاعتقادهم أنّ المنافسة ممكن أن تؤثر على أرباح الشّركات. أمّا بالنسبة للعملاء فيختلف منظور

1- فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، دار الشهاب الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 20.

2- زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-الجزائر العاصمة، 2005، ص 5.

3- الماجي حسين، تنظيم المنافسة، دار النهضة العربية، القاهرة-مصر، 2003، ص 54.

4- قلش عبد الله ومطاي عبد القادر، الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف-الجزائر، يومي 08-09 نوفمبر 2010، ص 07.

المنافسة بالنسبة لهم ، لأنّ هذه المنافسة توفر تقديم خدمات ومنتجات أكثر وبأسعار تنافسية. والمنافسة بشكلٍ عام تدفع الشركات إلى التقدم خطوة إلى الأمام، لأنّها تخلق قوة إيجابية.

تؤدي المنافسة أساساً إلى تحقيق رفاهية المستهلكين، وترشيد عملية استخدام وتوزيع موارد المجتمع، فوفق مبدأ البقاء للأصلح تقوم المنظمات المتنافسة على استخدام مواردها بكفاءة طريقة، ساعية بذلك إلى إثبات وجودها في السوق، وهذا يقودها إلى العمل على إرضاء المستهلكين، إذ أنّ أهمية المنافسة تكمن فيما يلي:

- **أولاً: تحقيق رفاهية المستهلكين :** تدور بين منظمات الأعمال حول كسب العملاء من خلال تحقيق رضاهم وتلبية حاجياتهم بأحسن طريقة وأقل تكلفة ممكنة، وهذا ما يجعل المنظمات في تحسين مستمر لخدمة العميل، الأمر الذي يؤدي إلى تلبية حاجياتهم وتطويرها باستمرار محققاً ذلك رفاهية للمستهلك. فالمنافسة تجعل هناك الكثير من الابتكارات التي تسعى بها كل شركة أو مؤسسة أن تتفوق بها عن الشركات والمؤسسات الأخرى وهذا ينعكس بالطبع على العملاء الذين سيقارنون بين إنتاج كل شركة ويختارون بين أفضل إنتاج وجوده. على العكس لو كانت هناك شركة محتكرة السوق في إنتاج شيء معين فلا تنظر إلى جودة ما تنتجه فهي تعلم إنّ العميل ليس أمامه سوى شراء منتجها لأنّ لا توجد بدائل أخرى أمامه. فعندما تكون هناك منافسة بين الشركات يصبح هناك تركيز على العميل واحتياجه وتتنافس كل شركة في إنتاج بعض الخصائص والصفات الإضافية التي تعمل على سداد احتياجات العميل وتجعله يتوجّه إلى شراء منتجها عن الشركات الأخرى. ومن جهة أخرى، فالمنافسة بين المؤسسات فيما بينها يؤدي إلى خفض الأسعار الذي بدوره يؤدي إلى رفع الدخل الحقيقي للمستهلك نتيجة زيادة الكميات المقتناة من المنتجات¹.

- **ثانياً: تحسين أوضاع السوق وتشجيع التنافسية:** تعدّ المنافسة حمايتها ومنع الاحتكار من أهم التشريعات الاقتصادية التي ترمي إلى تحسين أوضاع السوق وتشجيع التنافسية، عبر منع استمرار هيمنة الكبار على الأسواق ممّا يحول دون توفير فرص نمو تجارية عادلة للجميع، وحيث أنّ السلطنة تعيش مرحلة جديدة من الانفتاح الاقتصادي وتسعى إلى جذب الاستثمارات الخارجية بما ينشط حركة الأسواق المحلية التي تؤدي بالتالي إلى وجود العديد من السلع والخدمات بخيارات مختلفة، لذا فإنّ تطبيق قانون المنافسة بشكل فاعل يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاج وزيادة مستوى الإبداع والابتكار في مختلف قطاعات الاقتصاد ويدعم بيئة الأعمال ممّا يضاعف قوة جذبها

1- قلش عبد الله ومطاي عبد القادر، المرجع السابق، ص 08.

للاستثمار الخارجي، والعمل في مناخ تنافسي يعزز مناعة المؤسسات الوطنية ويرفع من أهبتها لخوض المنافسة في الأسواق العالمية.

- **ثالثا: زيادة فعالية الاقتصاد :** كما يمكن للمنافسة إن ترفع نسبياً من فاعلية الاقتصاد من عدّة جوانب كما يلي:

1. إن تواجده الكثير من المنافسين في صناعة ما سيزيد حتماً الطلب على الموارد المادية والبشرية فيرتفع الإنتاج معها وبالتالي تزيد ثروة الاقتصاد، كما أنّها تنشيط كل الحركات الاقتصادية كالقطاع البنكي و المالي مثلا؛

2. إن جاذبية القطاعات مرتبطة أساسا بعدد المؤسسات المحتمل دخولها، وهنا نقول إن مع وجود جاذبية كبيرة للقطاعات سيزيد معها الاستثمار في ذلك القطاع، و يزيد معها الطلب على عوامل الإنتاج كاليد العاملة و يزيد معها معدلات التشغيل كذلك؛

- **رابعا: ترشيد استخدام موارد المجتمع¹ :** من شروط فعالية الأداء والبقاء في ظل المنافسة وخاصة تلك المبنية على الأسعار هو ترشيد وعقلنة استخدام الموارد والإمكانات للمنظمة، حيث يتم استخدام أقل قدر ممكن من المدخلات من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات وبأحسن جودة ممكنة، هذا ما يؤدي إلى ترشيد استخدام موارد المجتمع بصفة عامة، حيث تسعى كل منظمة إلى ترشيد استخدام مواردها كشرط للبقاء والاستمرارية في ظل المنافسة.

- **خامسا: يؤدي ما سبق ذكره إلى التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع :** حيث يؤدي ترشيد استخدام الموارد من جهة وتعظيم الاستفادة من جهة أخرى والعمل على تحسين حياة الفرد إلى تحقيق تنمية اجتماعية واقتصادية.

- **سادسا: دعم الابتكار والإبداع التكنولوجي والعلمي :** تعمل المؤسسات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ولذلك يتحتم عليها المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وفي ذات الوقت بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية ابتكارية عالية لدى المؤسسات حتى تتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكن المؤسسات من الاستمرار والنمو. ويتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع والابتكار في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة، والتغيرات التقنية المتسارعة، وثورة المعلومات من أجل مجابهة المنافسة الشديدة، ولذا استجابت المؤسسات للحاجة للإبداع بطرق مختلفة، وبدرجات متفاوتة من العناية

1- قلش عبد الله ومطاي عبد القادر، المرجع السابق، ص 09.

فبعض المؤسسات أنشأت وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع، وأخرى قامت بإنشاء وحدات تنظيمية لتطوير الإبداع وتنميته. كما قامت أخرى بتدريب الأفراد والجماعات فيها على السلوك والتفكير الابتكاري والإبداعي، وتنتظر لذلك على اعتباره يؤدي بها إلى اكتساب ميزة تنافسية، حيث إنَّ المنافسة الحادة تؤدي باستمرار إلى ظهور ابتكارات. وتصب في الأخير كتلبية حاجيات المستهلكين المتنامية والمتغيرة بأحسن طريقة¹.

الفرع الثالث: دوافع ظهور المنافسة في الأسواق الحديثة:

كانت اقتصاديات الدول في وقتٍ ما تتميز بالحماية ومنعزلة عن البيئة الدولية المتغيرة، إلاَّ وأنه بعد فترة طويلة من الزمن لم يعد في مقدور أي اقتصاد دولة كان النجاة والفرار من الدخول إلى حلبة التنافس الدولي، و هذا راجع إلى فعل العولمة وتنامي دور الشركات المتعددة الجنسيات وغيرها من الأسباب. ومن هذا المنطلق، صار لزامًا على الدول الاستجابة وكذا تأهيل اقتصادياتها للاندماج في هذا المسار العالمي للحفاظ على منتجاتها وحماسة المستهلكين والكثير من الدوافع الأخرى. وفيما يلي نذكر أهم الدوافع التي فرضت منطق الاستجابة للمنافسة كما يلي:

أولاً: العولمة:

من الصَّعب جدا إيجاد/إعطاء تعريف موحد لظاهرة العولمة، فهي ذات مقاربات كثيرة ومداخل شتى تجعلها من الصعب وضعها في إطار موحد، إلاَّ أنه يمكن إعطاء بعض التعريفات لها التي تعطينا صورة أوضح لها، و نقول بأن العولمة وتعريفها ارتبطا أساسا كظاهرة تتصل بمجموعة من التطورات في المجالات الفكرية والتكنولوجية والاقتصادية، زادت من تقارب العالم وضيق أفقه، ممَّا أدى إلى زيادة الوعي بما يحدث من حركة تتجه نحو تكوين عالم بلا حدود، أين تقاربت المسافات الجغرافية والموضوعية وتراپطت المجتمعات وزالت فكرة التفوق². والعولمة الاقتصادية هي الأخرى كانت نتيجة تطور اقتصادي سياسي، بدأت معالمها الكبرى في النضوج بسرعة أكبر بعد انهيار المعسكر الاشتراكي، وسقوط مصداقية الفكر الاقتصادي الماركسي في الاتحاد السوفياتي (سابقا)، وفي دول شرق أوروبا وفي العديد من دول الجنوب، وهو ما أتاح فرصة دمج اقتصاديات هذه الدول في منظومة النظام الرأسمالي العالمي، والقضاء

1- قلش عبد الله ومطاي عبد القادر، المرجع السابق، ص 1.

2- غربي محمد، تحديات العولمة وأثارها على العالم العربي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السادس، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف-الجزائر، ص 20.

على الثنائية الإيديولوجية التي ظلت لعقود عدّة تقسم الاقتصاد العالمي إلى شطرين متعادلين¹، كما يشير مصطلح العولمة الاقتصادية بصورة أدق إلى أنّها: "عملية تعميق مبدأ الاعتماد المتبادل بين الفاعلين في الاقتصاد العالمي بحيث تزداد نسبة المشاركة في التبادل الدولي والعلاقات الاقتصادية الدولية لهؤلاء من حيث المستوى والحجم والوزن في مجالات متعددة وأهمها السلع والخدمات وعناصر الإنتاج بحيث تنمو عملية التبادل التجاري الدولي لتشكل نسبة هامة من النشاط الاقتصادي الكلي وتكون أشكالاً جديدة للعلاقات الاقتصادية الدولية في الاقتصاد العالمي يتعاضد دورها بالمقارنة مع النشاط الاقتصادي على الصعيد المحلي²". وهنا بدأ تأثير العولمة على المنافسة داخل القطاعات و بين اقتصاديات الدول، فمع انفتاح الأسواق على بعضها البعض وتحرير تجارة السلع والخدمات في إطار منظمة التجارة العالمية، ترتب عن إزالة الحواجز و العوائق بين الأسواق أن أصبحت المنافسة هي العامل الأقوى في تحديد نوع السلع التي تنتجها الدولة، و بالتالي فإنّ كثيراً من الدول قد تخلت عن إنتاج وتصدير بعض منتجاتها، لعدم قدرتها على المنافسة.

ثانياً: الانتشار الواسع للشركات متعدّدة الجنسيات:

تطلق عدّة تسميات لهذا النوع من الشركات كالشركات العالمية والشركات عبر الوطنية، وأقرت الأمم المتحدة تسمية "الشركات عابرة للقارات" وكان ذلك في سنة 1974، وأنشأت مركزاً بهذا الاسم يتبع المجلس الاقتصادي والاجتماعي في الأمم المتحدة ثم أنشأت عام 1992 مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية لدراسة نشاط هذه الشركات³، كما تم إطلاق التعريف التالي حولها كما يلي: "كيان اقتصادي يزاول التجارة والإنتاج عبر القارات، وله في دولتين أو أكثر شركات وبيدة أو فرع تتحكم فيها الشركة الأم بصورة فعالة، وتخطط لكل قرارها تخطيطاً شاملاً⁴، ومع ظهور هذه الشركات، والتي نقلت نشاطها عبر الحدود وإلى أسواق أخرى ناقلة معها التكنولوجيا والمنتجات الجديدة و مزاحمة أسواق وشركات الدول المستقبلية كان له الأثر البالغ على المنافسة.

ثالثاً: التطور العلمي و مستويات التكنولوجيا:

1- ممدوح محمود منصور، العولمة "دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية- مصر، 2003، ص 75.

2- عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2005، ص 18.

3- عبد الحميد عبد المطلب، النظام الاقتصادي العالمي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة-مصر، 1998، ص 145.

4- أحمد عبد العزيز، جاسم زكرياء، فراس عبد الجليل، الشركات المتعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، 2010، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص 118.

يتمثل المفهوم العلمي للتكنولوجيا في أنها: "تطبيق العلوم الحديثة على الإنتاج ووسائله: أي تطبيق كل ما هو مستحدث وجديد في العلوم النظرية، لأنّ العلم يقوم بإمدادنا بالمعرفة والفهم الأساسي للحقائق، كما أنّ التكنولوجيا تعتمد على الاستفادة من هذه المعرفة وتطبيقاتها في المجالات المختلفة¹، وبناء على هذا التعريف، كان للتطور العلمي والتكنولوجي الأثر البالغ على المنافسة و تطورها الكبير، لأنّ الثورة التكنولوجية (بشكل كبير) أدت إلى التطبيق الفوري تقريبا لنتائج الأبحاث والإضافات المتعلقة بالإنتاج بل وحتى الاكتشافات أحياناً، ممّا أثر إيجاباً على تصاميم المنتجات وجودتها، حيث أصبحت الفترة بين الحصول على نتيجة جديدة وتجسيدها في شكل منتجات قصيرة جداً، ممّا أثر على حدة المنافسة داخل القطاعات، حيث سارعت الكثير من المنظمات للرد بالمثل حتى تحافظ على مكانتها السوقية بل وتحسينها من خلال مواكبة هذه التطورات وتقديم ميزة تنافسية لتدعم بها تنافسيتها و تجابه بها المنافسة المفروضة عليها و تحقق أكبر قيمة من تطلعات العميل²؛

رابعاً: استجابة المؤسسات لرغبات العملاء

عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها ف إنّ هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية و تنمية مزايا تنافسية جديدة، خاصة وإنّ العلاقة التي أصبحت تربط ما بين المنتج والمستهلك هي علاقة تأثير وتأثر متبادل لأنّه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها. ومن هذا المنطلق، فالتقلبات الكثيرة والسريعة أحياناً في أذواق وتوجهات العملاء، أجبر المؤسسات الاستجابة لرغباتهم، فعلى عكس ما كان سائداً حيث كانت المؤسسات تنتج بمعزل عن العميل، صار لزاماً عليها في هذه البيئة المتغيرة الجديدة أن تستجيب لرغبات العملاء وتقلبات أذواقهم كذلك، حيث صار العميل هو المدخل الحقيقي لنجاح المؤسسة والتميز³، ومع ظهور ما يعرف بالاستجابة لتقلبات رغبات العملاء زادت معه الحاجة إلى المنافسة؛

1- طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال "حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، الجزائر العاصمة-الجزائر، 2010-2011، ص95.

2- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية-مصر، 1997، ص98.

3- منتاوي محمد وقلش عبد الله، دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "رأس المال الفكري ودوره في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف-الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 05.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في تطور المنافسة¹:

أثرت التغيرات في مجال الأعمال بشكل كبير في الأداء التنافسي للمؤسسات وبالتالي في مقدرتها التنافسية سواءً في الأسواق المحلية أو الأسواق العالمية، وعند هذا المستوى يمكن عرض أهم العوامل المساهمة في نمو المنافسة والتي قمنا بتقسيمها على أساس مصادرها:

أولاً: العوامل الاقتصادية والتجارية:

نجد ضمن هذه المجموعة من العوامل العناصر التالية:

1. عولمة الاقتصاد والتجارة وما انجر عنها من تحريك لآليات السوق وإطلاق لحرية المنافسة وتفعيل لقوى العرض والطلب وعولمة الأسواق والمنافسة؛
2. تعاظم دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي ممّا يسمح برفع كفاءة أداء المؤسسات وتوجيهها نحو تطبيق الأساليب الحديثة في السوق؛
3. تسارع التغيرات الاقتصادية وما نتج عنها من ظهور لبرامج اقتصادية تعمل على إرساء قواعد السوق والمنافسة.

ثانياً: العوامل التكنولوجية: تضم هذه المجموعة العناصر الآتية:

1. التركيز على عمليات ونظم التصنيع الحديثة القائمة على الفكر والابتكار والتطوير المستمر والسريع والاعتماد على تكنولوجيا عالية المستوى والتكيف لإنتاج منتجات متنوعة بأحجام كبيرة ممّا يؤدي إلى تزايد معدلات الإنتاجية بدرجة أكبر؛
2. التركيز على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وما ينجر عنها من إحداث لتغيير وتطوير على مستوى المؤسسة ككل وليس على مستوى منتج معين، إلى جانب الاهتمام بحاجات وأولويات المستهلك بهدف إيجاد مكان في البيئة التنافسية؛
3. التركيز على القدرات والكفاءات المحورية وما تحقّقه من مزايا تنافسية وبالتالي توسيع دائرة التنافس؛
4. تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التي تسهل عملية اتصال المؤسسات بالمستهلكين خاصة فيما يتعلق بالإعلان عن المنتجات وما ينتج من منافسة بينها على كسب الزبائن.

ثالثاً: العوامل التسويقية: يمكن ذكر أهمها في العناصر التالية:

1. التقسيم الشديد للأسواق وما تبعه من ظهور لفئات جديدة من المستهلكين لها حاجات مختلفة؛

1- طالب مريم، تحديد مكونات و هيكول وشكل المنافسة في النظريات الاقتصادية وإستراتيجية المؤسسة،

مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف-الجزائر، يومي 08-09 نوفمبر 2010، ص 04-05.

2. نضج المستهلكين وتوفرهم على درجة من الوعي في محاولة لتعظيم المنافع والبحث عن أفضل البدائل بأقل التكاليف، مما أتاح المجال للمؤسسات على التنافس على خدمتهم بأفضل الطرق؛
3. الاعتماد المتزايد على تسويق الخدمات والعلاقات في تحقيق التميز والتفوق التسويقي؛
4. التوجه نحو فلسفة الوقت المحدد، حيث تبرز في ضوء هذا المحور أهمية إدارة الوقت.

المطلب الثاني: تحليل المنافسة داخل القطاع الصناعي

إن نجاح المؤسسات في مواجهة المنافسة مرتبط أساساً بالإحاطة علماً بعدة متغيرات منها المعرفة التامة بأحوال المنافسين وتحديدهم جيداً، وكذلك تقييم نقاط القوة والضعف لديهم. من أجل الخروج بعدة قرارات منها نوعية المنتجات والخدمات التي يجب أن تقدمها، وكيف تسويقها بفعالية.

الفرع الأول: مستويات المنافسة¹

أولاً: المنافسة على مستوى المنظمة:

تهدف إلى كسب حصة في السوق الدولي وهي تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المنظمة على الصعيد العالمي بدون تدخل الحكومة عن طريق الدعم أو الحماية وهذا عن طريق الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج. ويحدث هذا النوع من المنافسة بين منشأتين أو أكثر يعم لأن في نفس السوق ويقدمان نفس الخدمات والمنتجات للفئات المستهدفة في ذلك السوق. وتسعى كل منشأة في هذه الأسواق إلى تصدر هذه المنافسة، وتزداد المنافسة عندما تسعى كل منهما إلى كسب حصة سوقية أكبر من بقية المنافسين. والمحك الرئيس في هذا المستوى من المنافسة يتمثل في قدرة كل منها على تقديم خدمات ومنتجات أكثر كفاءة وفعالية للعملاء المستهدفين والمستفحين من تلك الخدمات الأمر الذي ينعكس على أداء المنشأة وقدراتها وإمكاناتها المختلفة.

ثانياً: المنافسة على مستوى قطاع الصناعة:

المنافسة هنا خاصة بمجموعة من الشركات العامة في صناعة معينة ، وتتمثل في قدرة شركات القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية. ربحية القطاع تقاس من خلال مؤشرات نذكر منها: الميزان التجاري، مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة. ونفهم هنا أن المنافسة على مستوى القطاع هي المنافسة التي يتمتع بها قطاع معين في

1- محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية ، المعهد العربي للتخطيط، الكويت،

دولة ما مقارنة بالقطاعات الأخرى، وعند الحديث عن هذا النوع من المنافسة فإنّه من المهم تحديد هذا القطاع تحديداً دقيقاً ، حيث يمكن أن يكون جزءاً من صناعة معينة وقد يمثل كامل الصناعة. فقد تكون المنافسة على هذا المستوى تُعنى بصناعة المواد الغذائية إجمالاً أو تكون على قطاع الألب ان ومشتقاتها فقط داخل هذه الصناعة على سبيل المثال. ويمكن النظر إلى المنافسة على هذا المستوى من خلال قدرة هذا القطاع على تحقيق نجاح مستمر مقارنة بالقطاعات الأخرى، ممّا يخولنا بالقول أنّ تلك الدولة متميزة في هذا القطاع أو ذلك ، وهو أمر يقودنا للحديث عن الميزات النسبية ولكن في مقام آخر.

ثالثاً: المنافسة على مستوى الدول:

وأما المنافسة على مستوى الدولة، أو ما يطلق عليها حالياً التنافسية، فهي المنافسة بين الدول لتحقيق تنمية مستدامة تحقق من خلالها الاستقرار على كافة المستويات. والحديث عن هذا النوع من المنافسة يقود إلى قدرة الدولة على تنظيم وتطوير آليات المنافسة على كافة المستويات ودعم القطاعات والمنشآت العاملة فيها بشكل تكاملي يعزز قدرتها التنافسية على المدى البعيد¹.

إنّ التحدي الأساسي أمام الجزائر هو تحسين هذه القدرة التنافسية لضم ان التعايش في بيئة دولية قانونها الإنجاز والبقاء الأفضل، ويستدعي هذا اتخاذ تدابير على المستوى الوطني المتعلقة بالحوافز اللازمة وبالمناخ العام الذي تعمل فيه المؤسسات المنتجة سواءً كبيرة أو متوسطة أو صغيرة، ولقد اتخذت عدّة إجراءات في هذا المجال من بينها برامج تخص الاستثمارات أي برنامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية تحت وصاية وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة وبمشاركة وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الثاني: الآثار المترتبة عن المنافسة.

يترتب على المنافسة مجموعة من الآثار التي يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية والتي يمكن إبرازها في النقاط التالية:

أولاً: الآثار الإيجابية: تتبع أهمية المنافسة من المزايا التي تحققها والتي يمكن تحقيقها في النتائج التالية:

1 - <http://www.alriyadh.com/596457> (10/12/2016 - 22.30)

- تقدم المنافسة حافزاً قوياً لكفاءة الإنتاج فرصاً أكبر للتقدم الفني¹ للمتنافسين، بما يسهم في اختصار الوقت بين كل من عمليتي الابتكار وتقديم منتج جديد، مما ينتج عن تخفيض تكاليف الإنتاج وتقديم أسعار تنافسية وتلبية التنوع والتغير السريع في رغبات وأذواق المستهلكين.
- إيجاد أفضل طريقة لاستخدام الموارد الاقتصادية وحرية تخصيص عوامل الإنتاج لأنسب الوظائف.
- ضمان الحرية الواسعة للمستهلكين في اختيار الأنواع والأصناف المختلفة من المنتجات.
- تسهم في الاستقرار الاقتصادي وفي بناء نسيج اقتصادي تنافسي مرن.
- فتح أبواب الابتكار بالتنافس على الاكتشافات والابتكارات الجديدة التي تحسن الإنتاج وتخفف من تكلفته.

ثانياً: الآثار السلبية: يمكن توضيحها في العناصر الآتية:

- تؤدي المنافسة بين المؤسسات التجارية الضخمة إلى القضاء على المؤسسات الصغيرة ومن ثم إلى اضمحلال وجودها الفعلي في الوسط التجاري.
- ظهور الاحتكارات الفعلية وبالتالي ارتفاع أسعار المنتجات في السوق الذي يتواجد فيه المحتكر واستخدام الأساليب الاحتياطية للتلاعب بالأسعار².
- قيام المؤسسات المتنافسة بتخفيض أسعار المنتجات أحياناً إلى درجة تتجاوز حدود المنافسة المشروعة، إذ تقوم هذه المؤسسات بالبيع بسعر أقل بكثير من سعر التكلفة الحقيقية، بغرض جذب زبائن المؤسسات الأخرى والتأثير على نشاطها.

الفرع الثالث: أبعاد المنافسة في قطاع الصناعة

أولاً: التنافس بالوقت³:

1- نذير مياح، نحو طرح تركيب هيكل صناعي مبدئي مبني على رؤى مقاصد الشريعة الإسلامية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "الاقتصاد الإسلامي: الواقع...وراهنات المستقبل"، جامعة غرداية، غرداية-الجزائر، 23 و 24 فيفري 2011، ص 11.

2- يوسف بن أحمد القاسم، التدخل في قانون العرض والطلب والموقف الفقهي منه، مجلة الأصول والنوازل، العدد الأول، المملكة العربية السعودية، محرم 1430، ص 187.

3- بلقاسم رابح و وعيل ميلود، مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، نوفمبر 2010، ص 06.

إنَّ ما يميز البيئة الصناعية الحديثة هو ظهور ما يعرف بـ: المنافسة المعتمدة على أساس الوقت، والتي تأخذ عدّة أشكال ، كوقت الاستجابة لصالح العملاء والمستهلكين وتقليص زمن تقديم منتج جديد وغيرها من المظاهر، حيث يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات خاصة تلك المرتبطة بالدورة (إمداد، تموين، إنتاج، تسويق) واختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد، أي تقليص دورة حياة المنتج، وعلى هذا الأساس أصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة، وعاملا مهما، ومن أجل أن تكون للمؤسسة السرعة في الاستجابة والمنافسة بالوقت فعليها احترام بعض العناصر وأهمها:

1. تقليص زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛
 2. تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات وبترتب على ذلك تخفيض مساحة التخزين، وتخفيض تكاليف الإنتاج وكذلك تخفيض المساحة المخصصة للتوزيع ، وهذا يساعد كثيرا على تخفيض التكاليف واستغلال الموارد أكثر كفاءة وبالتالي فذلك ينعكس على أسعار المنتجات فتكون أكثر منافسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى في القطاع؛
 3. تخفيض الفترة مابين طلب العميل للمنتج وتسليمه له، وذلك يعني سرعة دراسة الطلبات وخصائصها وسرعة الإنتاج وما يتطلبه من موارد وسرعة التسليم؛
 4. تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات، أي يجب أن تتوفر لدى الوسائل الإنتاجية للمؤسسة مرونة تسمح لها بتغيير العمليات طبقا لخصائص المنتج.
- فالمؤشرات في البيئة الصناعية الحديثة تدل على الأهمية البالغة للوقت، حيث إنَّ الزبون يفرض أن تلبى حاجاته في أقرب ممكن، ويفرض ذلك على المؤسسة إعادة النظر في طريقة عملها وتحديد جدول زمني لكل عملية والعمل على تحسين زمن الاستجابة بما يرضي الزبون، وإن لم تستطع المؤسسة ذلك فإنَّ للزبون عدّة منافسين لها جاهزين لتلبية رغبته وحاجاته في الآجال المرجوة من قبل الزبائن¹. ولقد أخذ الوقت بعدا استراتيجيا مثل ما هو معمول في نظام (J.A.T)، ولهذا فقد أصبحت المؤسسات تركز على ما يسمى "تسيير الوقت الاستراتيجي" الذي يعتبر الوقت كعامل نجاح ومورد للإستراتيجية الصناعية للمؤسسة، يركز على ثلاث عناصر أساسية وهي:

1- نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 20.

1. **الوقت الاستراتيجي**: وهو الوقت المستغرق لإتخاذ القرارات الاستراتيجية، الذي تسعى المؤسسات لتقليصه بطريقة عق لانية، من أجل التكيف والتأقلم مع التغيرات السريعة للمحيط، ويتم ذلك بالإعتماد على حجم كبير من المعلومات، والتقييم السريع للحلول الممكنة، واتخاذ القرار في أسرع وقت مع الاستعانة بالنصائح والارشادات في ذلك، والحرص على أن تكون هذه القرارات الاستراتيجية متلائمة ومتوافقة مع القرارات والمخططات الأخرى.
2. **وقت الامداد**: من المعلوم أنّ المؤسسة هي معبر للعديد من التدفقات المتمثلة في تدفقات السلع القادمة من الموردين، وتدفقات المنتجات الموجهة للزبائن والمستهلكين، والتدفقات الداخلية وتدفقات المعلومات، وتسعى المؤسسة لتقليص وتسريع حركة مرور تدفقات الامداد أي تقليص وقت الامداد، ومن الاساليب التي تعتمدها المؤسسات لتحقيق ذلك نجد نظام (J.A.T) الذي أعتمد في اليابان خلال فترة السبعينات قبل أن ينتشر في أوروبا والوم.أ و يعرف بأنه: "اتجاه تسيير تتبعه المؤسسة فنتاج سلع أو خدمات خلال أقل وقت ممكن وباقل تكلفة ممكنة، فهو نظام يهدف إلى الإنتاج بكميات صغيرة، وضبط حركة الإنتاج وإتاحة نظام للعمليات بدون وقت عاطل سواء للوحدات أو العاملين أو الآلات أو لتسليم السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين"¹، كما يعرف بأنه: "فلسفة تركز فيها المؤسسة على التبسيط ومنع التبذير . وتقوم على ثلاث أفكار متمثلة في²:
 - أ. استبعاد كل النشاطات التي لا تؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للمنتوج؛
 - ب. الالتزام بمستوى عالي من الجودة في كافة نشاطات وعمليات المؤسسة؛
 - ت. الالتزام بالتحسين المستمر للعمليات.
ويسعى هذا النظام إلى تحقيق الأصفار الخمسة (Cinq zero) وهي:
 - أ. **صفر مخزون**: أي تقليص المخزونات عن طريق الإنتاج حسب الطلب؛
 - ب. **صفر مدة**: أي تقليص مدة الإنتاج؛
 - ت. **صفر الخطأ**: وذلك بالرفع من مستوى الجودة؛

1- بلقاسم رابح و وعيل ميلود، مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر ، نوفمبر 2010، ص 07.

2- نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية "تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مرجع سبق ذكره، ص 20.

ث. صفر عطب: أي ضمان صلاحية وتفادي الأعطاب التي قد تؤثر على تلبية الطلب؛

ج. صفر ورق: وذلك عن طريق تخفيض البيروقراطية وتبسيط الاجراءات وتبادل المعلومات.

نجاح تطبيق هذا النظام يساهم في تحقيق المزايا التالية:

أ. تقليص زمن دورة الإنتاج وزيادة حجمه، وبالتالي الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن والمستهلكين؛

ب. زيادة إنتاجية المؤسسة؛

ت. تخفيض حالات عدم التطابق من خلال رقابة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، التي يقوم

عليها هذا نظام.

فهذا النظام يعتبر كأهم أسلوب تعتمده المؤسسات من أجل تقليص وقت المداد وتدعيم قدرتها في

مجال التنافس بالوقت.

3. وقت التجديد (الابتكار):

ففي ظل المنافسة السائدة، لجأت المؤسسات إلى تسريع حركة التجديد (الابتكار)، أي تقليص

وقت التجديد والابتكار، رغبة منها في تحقيق ميزة تنافسية، ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط والتحكم

الجيد في عملية تصميم وتطوير وطرح منتجات جديدة في السوق، والتجديد الدائم لها، أي التقليص في

دورة حياة المنتج التي تعبر عن: "دورة ميلاد وحياة وموت المنتج التي تترجم على شكل مراحل متتابعة

تتمثل في الانطلاق، النمو، النضج والتدهور"؛

ثانياً: التنافس بالجودة¹

يرغب الزبائن دائماً في الحصول على منتجات ذات جودة عالية ولكن في ظل المفاضلة بين

السعر والجودة، بحيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق رغبة الزبون في الجانبين. تعتبر الجودة الهدف

الرئيسي لمدرء المؤسسات وأحد أهم الاساليب التنافسي التي تعزز من خلالها المؤسسة مركزها التنافسي،

إذ عرفها Philip Crosby على أنها: "المطابقة للمتطلبات التي تضعها الإدارة". ويمكن القول بأن الجودة

تتفرع لبعدين ألا وهما: التصميم ذو الأداء العالي ، أي جودة العمليات ودرجة المطابقة بمعنى غياب

العيوب والذي يؤدي بدوره إلى تقليل الأخطاء وبالتالي التوفير في التكاليف بمعنى أن عنصر الجودة

ترافقه التكاليف المنخفضة؛

1- نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية "تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مرجع سبق

ذكره، ص 21.

وتعتبر الجودة بعدًا تنافسيًا وذلك يتبين من العلاقة المباشرة والطرديّة ما بين نسبة المبيعات ودرجة جودة المنتجات، بالإضافة إلى علاقتها برضا العملاء والقدرة على تحقيق الأرباح، فرضا العملاء يؤدي إلى زيادة الإنفاق بمعنى الاستهلاك المرادف للمبيعات لدى المؤسسة ممّا يضاعف ربحيتها وبالتالي حصتها السوقية.

ما من شك، فإنّ الجودة تعد أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، وشرط أساسي لقبول أي منتج بشكل عام سواء بالسوق المحلية أو العالمية، ومصدر لتميز المؤسسة، وارتفاع قدرتها التنافسية، ويتطلب التنافس بالجودة عدّة مقومات أهمها¹:

1. حاجات المستهلك هي أساس تصميم المنتجات؛
2. جعل الجودة أهم أولويات الإدارة العليا؛
3. تنمية وتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة؛
4. اختيار وتدريب وتحفيز قوة العمل من أجل الأداء المتميز؛
5. تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات؛
6. تطوير علاقة المؤسسة مع الموردين؛
7. تبني فلسفة الجودة الشاملة بدلا من مراقبة الجودة؛
8. الإيمان التام بضرورة التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة؛
9. استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

ثالثا: التنافس بالتكلفة:

وتعرّف المنافسة بالتكلفة على أنّها: "قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف الوحديّة لإنتاجها بنسبة أقل من المؤسسات المنافسة الأخرى"، حيث إنّه لا يمكن إعداد سياسة سعرية لمنتجات المؤسسة دون التحكم المستمر في التكاليف، بغرض ترشيدها والسيطرة على مستويات الإنفاق، لأنّ ذلك سيساهم في تخفيض سعر تكلفة المنتج، وبالتالي حرية اختيار الأسعار المناسبة ومن ثم زيادة هامش الأرباح مقارنة بالمنافسين، الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تعتمد في ذلك على إستراتيجية السيطرة على التكاليف، وتعتبر هذه الإستراتيجية البعد الأول في المنافسة الذي تركز عليه العديد من المؤسسات لتعزيز تنافسيتها وتعظيم جاهزيتها في السوق وحماية حصتها السوقية وتعزيزها، إذ يتطلب تحقيق التفوق

1- نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية "تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مرجع سبق ذكره، ص 22.

التنافسي وفقا لبعده التكاليف قيام المدراء بتحديد العمل والمواد الأولية وكافة التكاليف الأخرى، بحيث تخفض المؤسسات من تكاليفها من خلال التخفيض التكاليف الثابتة ومعدلات الأجور¹.

رابعاً: التنافس التكنولوجي

وعلى الرغم من أن نظام اليقظة متعدّد الأبعاد (يقظة تنافسية، يقظة تجارية، يقظة اجتماعية)، إلا أن اليقظة التكنولوجية (la veille technologique)، كجزء من اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، أضحت البعد الأكثر حسماً في تحديد مسار تطور المؤسسة ونموها ودعم تنافسيتها. والتنافس الحاصل اليوم ما بين المؤسسات، هو تنافس تكنولوجي. ولذلك برز الاهتمام بتنمية أنشطة البحث والتطوير على مستوى المؤسسات، ودعم منظومات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي والأنظمة الوطنية للتجديد على مستوى الدول، وهو ما يستوجب ضمناً تنمية الكفاءات وإعادة الاعتبار للباحث وتوطيد العلاقة ما بين القطاع البحثي والقطاع الصناعي² بهدف بناء مركز تنافسي، وتنافس مؤسسات القطاع الواحد حول الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتطوير المنتجات القديمة أو طرح منتجات جديدة، وللحصول على مزايا تنافسية قائمة على أساس التكلفة الأقل، وتقديم منتجات متميزة من خلال البحوث والابتكارات الحديثة، والمعارف العلمية وبراءات الاختراع، حيث تشكل هذه الأخيرة بعداً تنافسياً قوياً، وحاجزاً يمنع دخول المؤسسات الجديدة كقوة تنافسية محتملة، ومن أجل ذلك، فالمؤسسات اليوم تعمل وبشكل مستمر على تتبع التطور التقني التكنولوجي الذي لا يؤثر على مكانتها ومركزها التنافسي فحسب، وإنما على السلوك المستقبلي لزيائنها ومورديها ومنافسيها كقوى تنافسية.

ومن بين المزايا التي تحققها التنافسية التكنولوجية للمؤسسة ما يلي:

1. تخفيض تكاليف الإنتاج بشكل يسمح للمؤسسة خفض أسعارها وجذب أكبر عدد من المستهلكين والزيائن؛

2. تحقيق الجودة في السلع والخدمات، وبالتالي جذب أكبر عدد من المستهلكين والزيائن والحصول على أكبر حصة في السوق؛

3. تعتبر كحاجز يمنع دخول المؤسسات ضعيفة التكنولوجية إلى القطاع؛

1- علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 155-157.

2- رحيم حسين، المؤسسة الاقتصادية وتحديات المحيط التكنولوجي "تشخيص واستراتيجيات"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، 22-23 أفريل 2003، ص 01.

4. تعزيز القدرة التفاوضية للمؤسسة؛

5. إعطاء فرصة لمؤسسة لإنتاج منتجات جديدة أو بديلة منافسة.

ويختلف أسلوب تطبيق المؤسسة التنافس باستخدام التكنولوجيا حسب ظروفها و إمكاناتها كما يلي:

1. **أسلوب الريادة التكنولوجية:** وهو أسلوب الريادة في الاستحواذ على التقنيات والابتكارات التكنولوجية

في السوق، وترجع أسباب اعتماد المؤسسة لهذا الأسلوب للعوامل التالية:

أ. **حجم الفرصة التكنولوجية :** حيث إنَّ اتساع مجال الفرصة التكنولوجية يساعد المؤسسة ذات

الإمكانات التكنولوجية على احتلال الريادة تكنولوجياً؛

ب. **قدرة الحفاظ على مستوى التفوق التكنولوجي :** ويقصد به قدرة المؤسسة على تحمل تكاليف

البحث والتطوير والابتكار، واكتساب المعارف التكنولوجية التي تساعد في قدرة المحافظة على

الريادة التكنولوجية في السوق؛

ت. **الاعتماد على القدرات الذاتية :** حيث إنَّ تحقيق التفوق والريادة التكنولوجية اعتماداً على الطاقات

والقدرات الذاتية، يصعب من مهمة المؤسسات المنافسة في تقليد هذه التكنولوجيا وبالتالي احتفاظ

المؤسسة بالريادة التكنولوجية؛

2. **أسلوب التبعية التكنولوجية:** هو أسلوب تقليد وإتباع تكنولوجيا المؤسسة المنافسة وتطويرها حسب

إستراتيجيتها التكنولوجية، وترجع أسباب اعتماد المؤسسة لهذا الأسلوب إلى العوامل التالية:

أ. **أفضلية المزايا التي يحققها هذا الأسلوب بالنسبة لمزايا أسلوب الريادة التكنولوجية؛**

ب. **استغلال فرصة صعوبة تأقلم المؤسسات الرائدة تكنولوجياً على مسابرة التغيرات التكنولوجية، لتقوم**

هي بذلك بواسطة تطوير التكنولوجيا المعتمدة من طرف هذه المؤسسات بشكل يتلاءم مع تغيرات

السوق، والتميز بذلك تنافسياً؛

ت. **استغلال فرصة تغير حاجات وأذواق الزبائن والمستهلكين، وتطوير التكنولوجيا المعتمدة من طرف**

المؤسسات الرائدة حسب هذه التغيرات؛

ث. **سهولة عملية التقليد والتطوير، بسبب انخفاض تكاليف تكنولوجيا المؤسسة الرائدة.** ومهما كان

الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في المنافسة باستخدام التكنولوجيا، فإنَّ هدفها الأول هو تحقيق

التميز وتعزيز القدرة التنافسية لها بغية مجابهة المنافسة التي فرضت عليها في السوق.

خامساً: التنافس بالأسعار

يعتبر السّعر أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، ومن أسهل السياسات التي تلجأ إليها للتنافسة، ويمكن

تعريف أسلوب المنافسة بالسّعر كما يلي: "امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في حرية اختيار الأسعار المناسبة ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها"، أي هي قدرة المؤسسة على خفض أو رفع أسعارها دون أن يؤثر ذلك على حجم الطلب لمنتجاتها أو حجم الأرباح لديها، ولكن اعتماد المؤسسة هذه الاستراتيجية يرتبط بمجموعة من القيود والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين، القيود الداخلية والقيود الخارجية كما يلي:

1. المحددات الداخلية:

للقيود الداخلية أثر كبير على التسعير التي تضعه المؤسسات على منتجاتها، وله عدّة أبعاد جعلت لنفسها أهمية كبيرة لا يسته ان بها بل صار لها وقع أكبر على التسعير ممّا لو قورنت بالقيود الخرجية، وهي كمايلي:

أ. **الهدف الاستراتيجي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه:** يتوقف تحديد العر المناسب في كثير من الأحيان على الاهداف التي يسعى التسعير إلى تحقيقها وفقا لإستراتيجية المؤسسة والتسويق بشكل خاص، ويمكن التمييز بين أربعة أهداف كما يلي¹:

- **هدف البقاء:** يمثل البقاء هدفا رئيسيا لأي مؤسسة لا سيما تلك التي تواجه منافسة حادة وحاجات ورغبات متغيرة عند المستهلكين، ممّا يجعل هذا الهدف أهم أحيانا من تحقيق الأرباح لدرجة البيع بالتكلفة لحين زوال الظروف وتحسينها وهكذا يكون هدف البقاء محددًا للسعر؛
- **الحصة السوقية:** يمكن أن يكون هدف المؤسسة هو تحقيق حصة سوقية أعلى أو المحافظة على الحصة السوقية الحالية لذلك يكون السّعر مدخلا ملائما من خلال ما يحققه السّعر الأقل في توسيع سوق المنتج وزيادة عدد المشترين لفئات تكون خارج السوق نتيجة السّعر؛
- **القيادة السّعرية:** تح اول المؤسسات تبعا لهذا الهدف أن تضع أسعارا بمستوى يتعذر على المؤسسات الأخرى تجاوزه سواء كان سعرا منخفضا يسمح بقيادة السوق من خلال توافق خصائص المنتج الملائمة لحاجة المستهلك الذي يبحث عن السّعر الأقل، كما يمكن أن تتم أيضا قيادة السّعر في القطاع السوقي من خلال الاسعار المرتفعة لا سيما بالنسبة للسلع الخاصة؛
- **قيادة الجودة:** يدفع هدف التميز بالجودة المؤسسة إلى تحديد سعر أعلى مرتبط بالتكلفة الأعلى، فالمؤسسات التي تسعى إلى تمييز منتجاتها من خلال الجودة يتطلب منها الامر بدل المزيد من

1- علي الجياشي، التسعير "مدخل تسويقي"، مكتبة الراتب العلمية، عمان-الأردن، 2002، ص ص 38-40.

التكاليف للتطوير والابتكار والتحسينات مما يجعل التكلفة الكلية للمنتج مرتفعة مما لوقورنت بالمنتجات المنافسة وهذا ما يدفعها لأن تحدّد سعراً مرتفعاً لمنتجات ذات جودة عالية للعلاقة الطردية النسبية بين الجودة والسعر؛

ب. تكاليف الإنتاج: وتعتبر من أهم القيود التي تؤثر على تحديد الاسعار، حيث إنّ قيمة أسعار

البيع ترتبط بسعر التكلفة، فتعد التكاليف الأرضية الصلبة التي تحددها المنظمة لمنتجاتها، علماً بأن التكلفة تمثل الحد الأدنى للأسعار الخاصة بالسلع والخدمات المقدمة، ولذلك يتوجب أن يغطي السعر المحدد كل تكاليف الإنتاج والتوزيع، إضافة إلى تغطية هذه التكاليف فإنّ المنظمة تأمل أن يحقق لها السعر المطبق عائداً معقولاً على رأس المال المستثمر، فضلاً عن ذلك فإنّ تكاليف المنظمة يمكن أن تكون عاملاً هاماً في استراتيجياتها السعيرية المطبقة؛

ت. مرحلة دورة حياة المنتج: حيث يرتبط مستوى سعر المنتج بالمرحلة التي يمر بها، فالمؤسسة لا

تحتفظ بنفس المستوى للأسعار خلال كل مراحل دورة حياة المنتج، بل إنّ لكل مرحلة المستوى

المناسب لها، فالنسبة لمرحلة الانطلاق تدخل المؤسسة بأسعار مرتفعة، كتعويض لتكاليف

البحث والتطوير وتصميم المنتج، أمّا بالنسبة لمرحلة النمو، ففي حالة نجاح مرحلة انطلاق

المنتج تحافظ المؤسسة على مستوى أسعارها، وفي حالة العكس فإنّ المؤسسة تلجأ إلى تخفيض

أسعارها، من أجل زيادة مبيعاتها والحصول على زبائن جدد ومواجهة المنافسة، أمّا بالنسبة

لمرحلة النضج، والتي تعتبر مرحلة حرجة بالنسبة للمنتج، تلجأ فيها المؤسسة إلى تخفيض

أسعارها للمحافظة على حصتها السوقية ومواجهة المنتجات المنافسة؛

ث. القدرة الإنتاجية: حيث إنّ قدرة المؤسسة على خفض أسعارها، يرتبط بمدى قدرتها الإنتاجية

على تلبية حجم الطلب الكبير الذي يرافق هذا الانخفاض في الاسعار؛

2. المحددات الخارجية:

لا توجد مؤسسة في منأى عن التأثير الخارجية المفروضة على سعر المنتجات الذي تريد وضعه،

ويوج الكثير من المحددات الخارجية والمأثرة على قرارات التسعير وهي:

أ. القوانين والتشريعات: ويقصد بها: "سياسة الصرف المطبقة في الدولة والتي تقوم بتدخلات دورية

لأجل تعديل الاسعار والهوامش، وتحقيق التوازن التجاري وتوازن ميزان المدفوعات وبالتالي التحكم

1- حميد الطائي وبشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيرها، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان-الأردن، 2008،

بسقف الاسعار" فهذه القوانين إذن تتحكم في حرية المؤسسات في تخفيض أو رفع الاسعار في سياسة التنافس بالاسعار هذه؛

ب. نوع السوق الذي تنتمي اليه المؤسسة : ويقصد به بنية السوق التي تنتمي اليه المؤسسة من

حيث درجة المنافسة وعدد المنافسين، حيث إن مستوى الاسعار يأخذ بعين الاعتبار نوع السوق والعناصر المشكلة لها، فعلى المؤسسة في حالة المنافسة أن تقوم بتوفير قاعدة معلوماتية واسعة عن تكاليف وإيرادات وسياسات المنافسين الرئيسيين، وبناء عليه تقوم الجهات المختصة في إدارة التسويق بمهمة جمع هذه المعلومات ومن مختلف المصادر الداخلية والخارجية وتحليلها وبني ان نقاط القوة والضعف فيها بالنسبة لكل منافس رئيسي، وعلى أساس المعلومات والبيانات التي يتم جمعها وتحليلها توضع الاسعار فالمناسبة ن طرف المؤسسة¹؛

ت. الطلب: ويعتبر قيد مهم لتحديد الاسعار حيث إن حجم الطلب يتميز بمرونة مع تغير مستوى

الاسعار، لذا لابد على المؤسسة أن تراعي ذلك في تنافسيتها السعرية؛

ث. السعر المطبق في السوق: حيث يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الاسعار السائدة في

السوق، بالخصوص الاسعار المنافسة، وذلك بدراسة الاسعار وتليل الاسعار المنافسة وردة الفعل اتجاه أسعارها التي تقاس انطلاقاً من السعر التنافسي القديم.

ج. التسعير على أساس المستهلك: في هذه الحالة تنتظر المؤسسة إدراك المستهلكين لقيمة المنتج

و ليس النظر إلى التكلفة فقط، حيث تقوم المؤسسة ببناء صورة ذهنية (قيمة مدركة) في أذهان

المستهديين من منتجاتها، و يتم وضع السعر الذي يلاءم هذه الصورة الذهنية مثال الأكلات

الشعبية تختلف أسعارها باختلاف موقع تقديمها فسعرها في مطعم شعبي يفتقر لوسائل الراحة عن

سعرها أثناء تقديمها في فنادق أو مطاعم راقية حتى و إن كانت بنفس الخصائص و هذا بسعر

أعلى نظراً للخدمات الإضافية المصاحبة للخدمة الأساسية؛

ويمكن القول بأن أبعاد المنافسة مرتبطة تماماً فيما بينها وغير مستقلة، بحيث يمكن أن يتحقق

الإبداع من التكاليف المنخفضة ومبادئ الجودة فالتحسين يؤدي إلى الإبداع وصفري الأخطاء إلى

تخفيض التكاليف، كما إن المرونة تؤدي إلى الدقة في التسليم...الخ.

الفرع الرابع: تحليل المنافسة

1- محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004،

يمكن تحليل المنافسة من خلال دراسة الجوانب التالية:

أولاً: تعرف المؤسسة على منافسيها:

هناك عدّة أسئلة تطرحها المؤسسة تحاول الإجابة عنها بغية التعرف على منافسيها والتقرب منهم أكثر. وهي: من هم منافسوها؟ ما هي استراتيجياتهم؟ ما هي نقاط قوتهم وضعفهم؟ وهناك ثلاث خطوات تساعد على تعريف المنافسين الذي تواجههم المؤسسة وهي:

1. تحديد المنافسين: إنّ تحديد المنافسين من قبل المؤسسة غير مقتصر على المنافسين المتواجدين

فعلاً ضمن القطاع، بل يتعدّى إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى القطاع، والذين يشكّلون خطراً عليها، لكن المنافس يا يعني دوماً المؤسسة أو المنتج المنافس، بل هو كل من يساوم المؤسسة ويحاول أن يقتطع جانبا من أرباحها.

2. تحديد نوعية المنافسين:

أ. المنافس المتجاوز: ويتمثل في المنظمات التي تتفاعل ببطء مع التغيرات التي تحدث في السوق والسبب وراء ذلك راجع أحياناً أمّا لاعتقادها بوفاء عملاءها لها أو لأنّها لم تكتشف التغيرات التي حدثت بعد أو إنّها تفتقر للموارد المادية والمالية اللازمة؛

ب. المنافس الاختياري: هذا المنافس يتفاعل مع بعض التهديدات فقط، فعلى مستوى الأسعار مثلاً يعمل على جعل أسعاره تتماشى مع أسعار المنافسين الآخرين لعدم تشجيع المبادرات اللاحقة في الزيادة في الأسعار، وتفاذي كثرة الإعلانات لأنّها تتطلب أموالاً كثيرة، لكن الكشف عن نقاط ضعف وحساسية المنافس الاختياري يعتبر بالكسب الثمين؛

ت. المنافس المفترس: يتفاعل هذا النوع من المنافسين بقسوة مع كل هجوم يمس إقليمه (الذي غالباً ما يتمثل في حصته السوقية)؛

ث. المنافس العشوائي: بعض المنظمات لا تهاجم بصفة متناسقة حيث إنّها في بعض الأحيان تهاجم وأحياناً أخرى تفضل الخمول، لذا يصبح من الصعب على المنظمات الأخرى المنافسة لها اكتشاف مثل هذه الممارسات غير المنتظمة والتي تتماشى مع الظروف التي تسود السوق.

3. تحديد استراتيجيات المنافسين:

إنّ التعرف الدقيق للمؤسسة على أقرب منافسيها ضروري لفهم استراتيجياتهم، و هؤلاء المنافسين هم الذي يتبعون نفس الاستراتيجيات ويشكلون ما يعرف "بالمجموعة الإستراتيجية" داخل القطاع،

وبالتالي لابد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقا للاستراتيجيات المتبعة وذلك عن طريق:

- أ. تحديد الخصائص والمعايير التي يتم على أساسها النظر إلى المنتج كالجودة، درجة التعقيد، ... الخ؛
 - ب. التعرف على استراتيجيات المنافسين وملاح كل منافس؛
 - ت. تصنيف هؤلاء المنافسين في مجموعات، وبناء عليه يتم تحديد الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها.
- 4. تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين:**

إنَّ مقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات المنافسة لها يساعد على وضع استراتيجياتها، لأنَّ إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف يتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين، إذ يعبر جانب القوة عما تستطيع المؤسسة القيام به بشكلٍ أفضل بالمقارنة مع القدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين في القطاع، أمَّا جانب الضعف فيعبر عن عدم امتلاك المؤسسة للطاقة اللازمة للقيام بعمل ما، على الرغم من توافرها لدى المنافسين.

ثانياً: متابعة بيئة المنافسة:

إنَّ تحليل المنافسة والتعرُّف على مكونات البيئة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها لا يكفي لبناء إستراتيجية ناجحة للتنافس، فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة تبقى هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة للحصول عليها وهي:

1. جمع المعلومات عن البيئة التنافسية:

والتي تخص النقاط التالية:

- أ. أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق، والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية من منافسيها؛
- ب. أنواع الزبائن لمختلف المنتجات وتفضيلاتهم من حيث المواصفات، الأسعار والشروط؛
- ت. أنواع المنافسين، درجات سيطرتهم على السوق والمزايا التي يتمتعون بها؛
- ث. أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق، مصادر نتاجها؛
- ج. أنواع الخدمات المكملة للمنتجات، ومدى توفرها لدى المنافسين؛
- ح. حركة الأسعار في السوق للمنتجات البديلة؛
- خ. حجم السوق الحالي والمرتبب في الفترات القادمة مقدرًا بكمية المبيعات.

2. كشف وتحليل الفرص والتهديدات¹:

تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصاً للمؤسسة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها، ويتم اكتشاف الفرص والتهديدات من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي يتم جمعها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل، ومحاولة التوقع بسلوك واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة، وتقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن إن تحمله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص والتهديدات ممّا يساعد المؤسسة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرص ومواجهة التهديدات.

المطلب الثالث: هيكل المنافسة واستراتيجياتها

تتخذ المنافسة عدّة هياكل بناء على عدد المتنافسين في السوق وحرية الدخول والخروج و ما إلى غير ذلك، وفي كل هيكل تتبنى المنظمات استراتيجيات مختلفة تساعد على التأقلم و العمل من اجل تعظيم أرباحها وحماية حصتها السوقية والاستمرارية.

الفرع الأول: هيكل المنافسة²

يمكن تقسيم المنافسة -وفقاً لعدد البائعين بمنتج ما- إلى أربعة أنواع هي: الاحتكار Monopoly، احتكار القلة Oligopoly، المنافسة الاحتكارية Monopolistic Competition والمنافسة الكاملة Perfect Competition، و فيما يلي مفهوم و خصائص كل سوق على حدى:

أولاً: الاحتكار: يوجد الاحتكار حينما يكون هناك منتجاً أو بائعاً وحيداً للسلعة أو الخدمة في

السوق، فعلى سبيل المثال نجد أنّ مكتب البريد يمكن اعتباره احتكاراً حكومياً، حيث إنّه غير مسموح لأية جهة أخرى بأداء الخدمات البريدية، كذلك فإنّ الكهرباء والتليفونات هي أيضاً احتكارية، حيث لا تسمح الحكومات لجهات أخرى بتقديم هذه الخدمات.

من الواضح إذاً أنّه إذا كانت هناك جهة واحدة لإنتاج أو بيع سلعة ما أو خدمة فإنّه لا يوجد هناك منافسة بالمعنى المعتاد للمنافسة، لأنّ المنافسين ليس أمامهم بديل آخر غير الشراء منها. على ذلك فإنّه ليس هناك تأثير للمنافسة على خطة التسويق في مثال هذه الحالة يمكن للبائع أن يرفع السعر كيفما يشاء، غير إنّه يوجد في معظم الأحيان قيود قانونية على مثل هذا التصرف، وما هو الجدير بالذكر إنّ

1- الشريف بقة وفايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بولابتي برج بوعريبرج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، العدد 02، جوان 2015، ص 139.

2- محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2009، ص 143-144.

الاحتكار لا يقتصر فقط على الحكومة أو القطاع العام، فقد يوجد احتكار في القطاع الخاص، ومن أمثلة ذلك حق الاختراع أو حق توزيع المنتج في مناطق معينة.

ثانياً: احتكار القلة: يوجد احتكار القلة حينما يسيطر على السوق عدد قليل من الشركات في

صناعة مجال معين و مثال ذلك شركتي فاست لينك وشركة موبايلكم للاتصالات الخلوية في الأردن وكذلك في الولايات المتحدة تعتبر صناعة الصلب مثلاً لاحتكار القلة، حيث يسيطر على السوق عشر شركات كبيرة، ومن الممكن اعتبار صناعة الغزل والنسيج كمثال لاحتكار القلة في مصر. إنَّ الخاصية المميزة لاحتكار القلة والتي تؤثر على خطة التسويق هي أنَّ أسعار السلع تقوم بتحديد الشركة القادة في السوق The Market leader (أي الشركات التي تمتلك أكبر حصة في السوق)، ولذلك فإنَّ الشركات التي تعمل في ظل احتكار القلة ليس لديها الحرية في تسعير المنتج وإنما تلجأ إلى استخدام عناصر المزيج التسويقي الأخرى (المنتج أو الترويج أو التوزيع)، في خلق ميزة تنافسية نسبة لمنتجاتها وتمييزها عن المنتجات المنافسة¹.

ثالثاً: المنافسة الاحتكارية: المنافسة الاحتكارية هي الشائعة في معظم الصناعات، ويتميز سوق

المنافسة الاحتكارية بوجود تشكيلة كبيرة من المنتج وعدد كبير من البائعين الذين يحاول كل منهم تمييز سلعته لتكون مختلفة ومتميزة عن السلع المنافسة الأخرى و تجدر الإشارة في هذا السوق إلى أنه يتنافس في هذا السوق العديد من البائعين بمنتجاتهم على المنتج البديل لمنتجات المنافس الآخر أحياناً، إذا ارتفع سعر القهوة كثيراً مثلاً، فمن المحتمل أن يتجه المستهلكون لشراء الشاي، وفي هذا السوق تستخدم التنزيلات أو القسائم Coupons بشكل مستمر كأحد التكتيكات التسويقية، إنَّ مهمة التسويق في هذه الحالة هو خلق صورة متميزة للسلعة أو بمعنى أصح للاسم التجاري أو العلامة التجارية للسلعة في عقل وذهن المستهلك لو تم ذلك فإنَّ المنشأة تستطيع أن ترفع من سعر السلعة

رابعاً: المنافسة الكاملة: حيث تملك الشركات منتجات متشابهة لمنتجات المنافسين، فالشركات

التي تتعامل بسلع متشابهة مثل (الطحين، الأرز، القمح)، تتغير بوضع سوق منافسة كاملة، حيث يكون عنصر التوزيع هاماً في تسويق المنتج، بينما تقل أهمية العناصر الأخرى، وبما أنه لا يوجد اختلاف بين المنتجات في السوق، فإنه يكون لدى السوق فرص محدودة لزيادة السعر، وقد يكون أقرب مثال للمنافسة الكاملة هو أسواق الخضار والفاكهة، فمن الصعب على مزارعي الموز والبرتقال أو البلح أو الفاصوليا

1- نظام موسى سويدان و شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2003، ص 60.

الخضراء أن يميزوا منتجاتهم، كذلك مسوقي الخشب والنحاس والفحم يعملون في ظل المنافسة الكاملة، وعليه فرجال التسويق هؤلاء ليس لديهم الحرية في تحديد أسعار منتجاتهم، وإنما قوى العرض والطلب بتحديد السعر. إن الدور الأساسي لرجال التسويق في هذه الحالة هو إيجاد شبكة كبيرة من الموزعين لتوزيع منتجاتهم بأسعار تنافسية¹.

إجمالاً فإن مدير التسويق لا بد أن يكون مدركاً لنوع المنافسة التي يعمل في مجالها، حيث أن ذلك سوف يؤثر على تخطيط المزيج التسويقي، فمثلاً في حالة احتكار القلة تقوم الشركات القائمة بتحديد السعر ويتبعها في ذلك الشركات الأخرى، وعليه فإن السوق ليس لديه الحرية الكافية لتغيير سعره، وفي هذه الحالة يمكن أن يميز سلعته عن السلع المنافسة من خلال العناصر الأخرى للمزيج التسويقي، وفي حالة المنافسة الاحتكارية يستطيع السوق أن يرفع من سعر سلعته إذا استطاع أن يميزها عن السلع المنافسة... وهكذا.

جدول رقم (01-01): هيكل المنافسة:

الخصائص	المنافسة الكاملة	المنافسة الاحتكارية	احتكار القلة	الاحتكار الكامل
عدد المنافسين	عدد كبير جدا سواء من البائعين أو المشترين	عدة بائعين ومشترين	عدد قليل من البائعين	بائع واحد
حجم المنظمات المنافسة	صغير	ينغير من حالة لأخرة حسب الصناعة وظروفها	كبير	ليس هناك منافسون
طبيعة السلعة محل التنافس	متشابهة إلى حد التماثل	هناك تفاوت فيها ولا سيما في مستويات الجودة وخدمات ما بعد البيع	قد تكون متشابهة أو متميزة	فريدة فلا يوجد أي بدائل لها
مدى سيطرة البائع على الأسعار	معدومة تقريباً	تعتمد على درجة التمايز بين السلع محل التنافس	هناك سيطرة بحرص شديد	السيطرة الكاملة في حدود ما تسمح به القوانين والأنظمة الحكومية
إمكانية دخول منافسين جدد	سهلة جدا	سهلة	صعبة	صعبة جدا

المصدر: محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 146.

1- نظام موسى سويدان و شفيق إبراهيم حداد، التسويق "مفاهيم معاصرة"، المرجع السابق، ص 60.

الفرع الثاني: استراتيجيات التنافس والخيارات الإستراتيجية¹:

إنَّ إستراتيجية التنافس التي تنطلق من التوفيق ما بين إمكانات المؤسسة الداخلية وهيكل الصناعة تستهدف تحقيق نتائج أو متوسط نتائج القطاع على المدى الطويل، أي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهنا تكمن أهمية الخيار الاستراتيجي الناجح ومدى ملاءمته لتحقيق الأهداف، وعموماً فإنه يمكننا ضمن إستراتيجية التنافس أن نميز ما بين ثلاثة خيارات، كل نوع من هذه الاستراتيجيات يتطلب خطوات مختلفة عن الآخر حسب المستوى الذي تبنى عليه الميزة (منتج معين، سوق معين أو قطاع معين)، وكذا الهدف الاستراتيجي الذي على أساسه تسعى المؤسسة لتحقيق هذه الميزة بالاستراتيجيات الثلاثة الموضحة في الشكل ... امتداداً لنموذج Porter وهي كالتالي:

أولاً: إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف:

هي إستراتيجية تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف منافسيها داخل القطاع، وتعرف هذه الوضعية بالهيمنة الشاملة بالتكاليف (La domination globale par couts)، وهي وإن لم تكن حديثة بحيث سبق لشركة Ford الأمريكية أن اعتمدها في أعقاب الحرب العالمية الأولى إلا أنها لم تنتشر بشكل كبير إلا في السبعينات من القرن الماضي بفضل انتشار أثر الخبرة والتعلم وعلاقته باقتصاديات السلم.

إنَّ تبنى هذه الإستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تضع في وضع هجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات والمنشآت المحققة لوفورات الحجم الفعالة، مع تركيز اهتمامها وبحوثها بشكل رئيس على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن²، وذلك سوف لن يتم ما لم ترفق العملية بمراقبة دقيقة وفعالة للتكاليف والمصاريف العامة، بحيث يصبح مفهوم "تدنية التكاليف" هو الإطار الموجه لكامل الإستراتيجية.

إنَّ المؤسسة حينئذٍ وبتحقيقها لتكاليف منخفضة بالمقارنة مع منافسيها، سوف يكون بمقدورها ضمان تحقيق أرباح تكون أعلى من متوسط الأرباح المحققة داخل قطاع النشاط، وذلك بغض النظر عن حيوية باقي قوى المنافسة الفاعلة فيه، وهنا يكمن الدور الفعال للاستراتيجية باعتبارها أداة تحقق بها

1- أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأداة لميزة تنافسية مستدامة، مداخلة مقدمة الى ملتقى: "المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، يومي 08-09 مارس 2005، ص 08-07.

2- مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات "PORTER" التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف-الجزائر، العدد 10، جوان 2013، ص 47.

المؤسسة أهدافها في مواجهة قوى المنافسة وانطلاقاً من الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، هذه المواجهة تتضح لنا من خلال النقاط التالية:

1. إنَّ الوصول إلى وضعية نسبية جيدة بالمقارنة مع المنافسين سوف يمنح المؤسسة ميزة تنافسية تجعلها بمنأى عن تحرشات المنافسين وحروبهم السعرية، لأنَّه مهما كانت حدَّة الصراع على مستوى الأسعار فإنَّ المؤسسة بفضل ميزة التكاليف الأدنى ستظل نظرياً، تحقق الأرباح إلى إنَّ يخرج أقوى منافسيها على مستوى التكلفة من السوق، وهي ليست في صالح المنافسين أو درجة جذب القطاع، أو بعبارة أخرى فإنَّ المؤسسة المتميزة تكاليفياً ستظل تحقق أرباحاً على الأمد البعيد، ولكن ذلك سيظل مشروطاً بمدى مقدرتها على فرض أسعار قريبة من السعر المتوسط للقطاع، أمَّا في حالة استطاعتها فرض أسعار مساوية أو أقل من متوسط الأسعار التنافسية فإنَّ الهيمنة بالتكاليف ستؤدِّي إلى ارتفاع رقم أعمالها بسبب زيادة الطلب الناتج عن انخفاض الأسعار.
2. إنَّ تمتع المؤسسة بمركز نسبي جيد على مستوى التكاليف سيجعل منها في مركز القوة عندما يتعلق الأمر بالمساومة مع الموردين بما سيكون باستطاعتها تحمل الأعباء إلى حين والبحث عن مواد بديلة أو اقتطاع هذه الزيادة من الأرباح المحققة.
3. إنَّ نجاح هذه الاستراتيجية سوف يجعل المؤسسة كذلك في مركز قوة من حيث مساومة الزبائن سواءً كانوا صناعيين أم غير ذلك، لأنَّ مساومتهم تتجه عادة إلى تخفيض السعر إلى حد الوصول إلى مستوى أنجع منافسة للمؤسسة على مستوى التكلفة، وحيث إنَّ المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية كما مر معنا يجب أن تكون المؤسسة الوحيدة المسيطرة على مستوى التكلفة فإنَّه سوف يكون بإمكانها بالتالي فرض أسعار قريبة أو حتى أقل بقليل من متوسط الأسعار التنافسية للقطاع والاستمرار على هذا الأساس في تحقيق ميزة تنافسية بالتكاليف.
4. فيما يتعلق بخطر دخول منافسين جدد للصناعة فإنَّ المؤسسة التي تهيمن بالتكاليف وخاصة باعتمادها الاقتصادية الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء، وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فلو أخذنا بمعيار الحجم مثلاً فإنَّ الانطلاق بحجم كبير سيكون أكثر تكلفة ويتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبرى لتعويض خسائر الانطلاق، كما أنَّ الانطلاق بحجم ضعيف سوف لن يسمح للمؤسسة بالصمود أمام أسعار القطاع.
5. فضلاً عن ذلك فإنَّ إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف من شأنها أن تجنب المؤسسة أخطار ظهور منتجات بديلة لأنَّ حقيقة التهديد تكمن فيما إذا كانت خذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس

خصائص المنتج المراد تعويضه، وإنما أيضاً قدرتها على المنافسة السعوية، أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعباً في مواجهة مؤسسة تعتمد على هذه الإستراتيجية.

ثانياً: إستراتيجية التميز¹:

يقصد بإستراتيجية التميز (La stratégie de la différenciation) تلك الإستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج معين للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر زائد، هذه الجوانب تتجلى في تشكيلات مختلفة للمنتجة سمات خاصة به، تصميم مميز، سمعة جيدة، علامة رائدة أو خدمات متعددة، وتعتبر شركة IBM للحاسبات الآلية كنموذج للمؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية التي تعتمد على ميكنزمات معينة في مواجهة قوى المنافسة المختلفة، إنَّ نجاح هذه الإستراتيجية مرهون باعتماد المؤسسة على مهارات وكفاءات يصعب تقليدها، وكلما تميزت المؤسسة على جملة من المستويات كلما كانت الإستراتيجية أكثر نجاحاً وقابلية للاستمرار في تحقيق أرباح تفوق متوسط أرباح القطاع.

وإذا كان تطبيق هذه الإستراتيجية يفترض بالأساس ألا يكون هناك عدد كبير ممن يعتمدون نفس الإستراتيجية فإنَّ نجاحها يفترض أيضاً تعدد استخدامات المنتج وتوافقه مع حاجات المستهلكين وتفهم الزبائن وتقديرهم لخاصيته التميز فيه، والذي يتطلب تحقيقه عدداً من الأنشطة ضمن سلسلة القيمة للمؤسسة من شراء جيد وتكثيف لجهود البحث والتطوير ومراقبة وعلاج لمختلف العيوب.

إنَّ هذه الإستراتيجية وكما هو الشأن لسابقتها تهدف ومن خلال تحقيق ميزة التميز، إلى خلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة لقطاع معين ولكن بطريقة مختلفة على النحو التالي:

1. فيما يتعلق بحدَّة المنافسة ما بين المنافسين فإنَّ المؤسسة وبفضل وفاء زبائنها وتأثير علامتها في إضعاف حساسية الزبائن تجاه السعر بالإضافة إلى ما تتصف به منتجاتها من خصائص ومميزات ستجد نفسها محصنة من تحرشات المنافسين.

2. هذه الخصائص والمميزات المنفردة هي في حد ذاتها تعد عامل إضعاف لتهديد مساومة الزبائن خاصة في ظل انعدام منتجات مكافئة أو مقارنة لمنتجاتها على مستوى الجودة أو الخصائص الفنية أو الخدمات المقدمة، وخاصة بالنسبة لزبائن أقل حساسية للسعر.

1- ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، ط 1، الإسكندرية-مصر، 2002 ص 38.

3. بالنسبة لقوة مساومة الموردين فإنَّ الهوامش المرتفعة التي يضمنها نجاح هذه الإستراتيجية جراء تحقيق الميزة التنافسية على مستوى التميز من شأنه أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة لأجل مفاوضاتهم، وإنَّ أسوأ الاحتمالات سيؤدِّي إلى تحميل أعبائهم على جزء من أرباحها.
4. وإذا كانت هذه الإستراتيجية تقتضي بأن يكون التميز مرتكزاً أمّا على المنتج أو على التوزيع والجهود التسويقية أو على جملة من العوامل الأخرى، فإنَّ ذلك يعني إنَّها تفترض التخصص الذي لا يتناسب مع الحصة الواسعة في السوق والذي يشكل في حد ذاته عقبة أمام دخول منافسين جدد، خاصة من جهة تكاليف الدخول التي يتطلبها التميز كالبحوث العميقة والتصاميم الدقيقة والموارد الأولية ذات الجودة العالية.
5. على مستوى تهديد دخول منتجات بديلة من قطاعات أخرى فإنَّ تميز منتجات المؤسسة ووفاء زبائنها ورضاهم عن أدائها كنتيجة لذلك سوف يحد من درجة هذا التهديد خاصة وإنَّ جدية تهديد المنتجات البديلة لا يتحقق إلا إذا كانت هذه الأخيرة تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار أقل أو مماثلة لها.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز¹:

- تهدف هذه الإستراتيجية إلى التموقع الجيد داخل الصناعة وبناء ميزة تنافسية خلال تركيز نشاطاتها على مجموعة من الزبائن معينة، أو على مستوى سوق جغرافي معين، أو بالتركيز على استخدامات وخصائص معينة للمنتج.
- وكثيراً ما يلجأ إليها عندما لا يح اول أي من المتنافسين التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف، وكذا في القطاعات الأكثر جاذبية عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير في الحجم والنمو ومعدلات الربحية، وتتوع استخدامات المنتج.
- من الواضح إذاً أنَّ المبدأ الأساسي لهذه الإستراتيجية هو التخصص في خدمة جانب معين من السوق وليس السوق بكامله، ومح اولة التفوق على المنافسين، من هذا الجانب الذي يكون فيه أداء المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة منه في كامل السوق.
- كنتيجة لذلك تتحقق الميزة التنافسية على مستويين، كلاهما يرتكزان على فوارق القيمة التي تخلقها المؤسسة لزبائنها ما بين الأجزاء المستهدفة من قبل المؤسسة وباقي أجزاء الصناعة، المستوى الأولى

1- الطيب الداودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، نوفمبر 2007، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، ص 54.

يتعلق بتحقيق ميزة التكاليف الأدنى الناجمة عن تركيز النشاط بشكلٍ يتحقق معه تدنية التكلفة عن طريق عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حدٍ ممكن، والثاني تميز المنتج ضمن الأجزاء المستهدفة بشكلٍ أفضل تستثمر فيه عوامل تفرد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز.

وبالرجوع لمفهوم سلسلة القيمة فإنَّ المؤسسة ومن خلال هذه الإستراتيجية ستعمل على جعل نشاطاتها أمثلية (Optimal) ضمن الأجزاء المخدومة من السوق، مستغلة بذلك تكاليف التنسيق والترابط داخل هذه الأجزاء، وهذا من شأنه أن ينسحب على سلسلة قيمة المؤسسة بكاملها وليس على جزءٍ منها فقط.

إنَّ نجاح هذه الإستراتيجية سواءً على مستوى التميز أو على مستوى التكلفة الأدنى أو على المستويين معاً، من شأنه أن يجعل من المؤسسة تحقق أرباحاً أعلى من متوسط أرباح القطاع، خاصة إذا كان الجزء المخدوم مهماً هيكلياً، بمعنى أن يتميز بدرجة جذب تحقق مردوديات عالية.

إنَّ هذه النتيجة ستضع المؤسسة في وضعية تنافسية قوية تجاه منافسيها تكون معها بعيدة عن تهديدات قوى المنافسة داخل الصناعة، لذا فإنَّ ميكنزمات المواجهة ستكون مماثلة لتلك التي تنتهجها المؤسسة في إستراتيجيتي الهيمنة الشاملة بالتكاليف والتميز.

وما تجدر الإشارة إليه هو أنَّ من خصائص هذه الإستراتيجية وبحكم تركيزها على مجال محدد، إنَّها في الغالب لا تتطلب أموالاً ضخمة، وهو ما يجعلها ملائمة للمؤسسات التي لا تسمح مواردها إلا بتغطية جزء محدود في السوق، وهذا فضلاً عن ضعف عنصر المخاطرة في اعتمادها.

الفرع الثالث: واقع المنافسة وإطارها القانوني في الجزائر:

قانون المنافسة هو فرع من فروع القانون سواء على المستوى الدولي أو الوطني، ويعرف كذلك قانون منع الاحتكار، وهو الذي يتضمن كافة اللوائح والقوانين لضمان الإمتثال لمبدأ حرية التجارة والصناعة في اقتصاد السوق الحر.

ماهية قانون المنافسة:

يعتبر من الصعوبة بمكان وضع تعريف محدد لقانون المنافسة، وتتبع هذه الصعوبة أساساً من كثرة الأهداف والغايات التي يرمي إلى تحقيقها ومتعدد المجالات التي يحكمها. وتبعاً لذلك كله، نجد أنَّ هذا القانون يرتبط بثتى فروع المنظومة القانونية الأخرى، سواءً تلك التي تدخل في إطار القانون العام أو القانون الخاص، إلاَّ أنَّه يفتح أكثر على قانون الأعمال وما ينضوي تحته من موضوعات كالشركات

والملكية الصناعية وحماية المستهلك... الخ. ومن هذا المنطلق، تزداد مسالة تحديد تعريف لهذا القانون تعقيداً. ومع ذلك، يمكن طرح بعض التعاريف كما يلي:

تعريف الأستاذة Catherine barreau: "مجموعة القواعد التي تنطبق على المؤسسات أثناء نشاطها في السوق والتي تكون موجهة إلى تنظيم التنافس الذي تخوضه هذه المؤسسات بمعنى العمل على أن تكون هذه المنافسة كافية ودون أن تكون مفرطة".

ويعرفه الأستاذ Vogel على أنه: "قانون المنافسة يضمن في ذات الوقت حرية ومشروعية

المنافسة".

يذهب الكثير من الاقتصاديين في تبني فكرة أن المنافسة هي العمود الفقري لإقتصادات الدول، بحيثلا يمكن أن تزدهر المشروعات إلا في ظل منافسة حرة تسودها الشفافية والمساواة. وعليه، و انطلاقاً من الدستور الذي أسس لمعالم النظام الاقتصادي الحالي من جهة، ثم اتجاه الاقتصاد العالمي نحو التدولي Internationlisation بل نحو العولمة Mondialization من جهة أخرى، كان طبيعياً أن تتعكس كل هذه التحولات في مجال أقتصاد وخاصة فيما يتعلق بالمنافسة على التشريع الوطني، ومن ثم كان تدخل المشرع بقواعد خاصة ضرورية لأنه يمثل ضمانة دستورية لتمريس مبدأ المنافسة وتنظيمها على حد سواء. وفي هذا الإطار، يقول الأستاذ Hubrecht: "إن السوق يمكن أن تهدم نفسها إذا لم تقدم لها السلطة العامة الإطار القانوني، أي أن النظام الإقتصادي للسوق يتطلب تنظيمها قانونياً حتى يمكن المحافظة على أوضاع المنافسة، بما يؤدي إلى تجنب الممارسات الضارة"¹.

و يرتبط ظهور قانون المنافسة في الأنظمة القانونية عموماً بانتهاج اقتصاد حر تكون المنافسة داخله إحدى أهم مقوماته، وعلى هذا الأساس لم يكن من المتوقع ظهور قانون للمنافسة في الجزائر خلال مرحلة ما قبل تسعينات القرن الماضي، على اعتبار سيادة المذهب الاشتراكي، و بالتالي نظام اقتصادي احتكاري، تزاو من خلاله الدولة نشاط التوزيع و الإنتاج دون مزاحمة من الكيانات الاقتصادية الخاصة، و عليه لم يظهر أول قوانين المنافسة في الجزائر إلا سنة 1995 من خلال القانون 95-06 المؤرخ في 25 جانفي 1995 المتعلق بالمنافسة، إلا أن هذا القانون ألغي و عوض بالقانون 03-03 المؤرخ في 19 يوليو 2003، حيث يلاحظ أن المشرع الجزائري فصل بمقتضى هذا القانون بين الممارسات التجارية²

1- تيورسي محمد، قواعد المنافسة والنظام العام الاقتصادي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم

السياسية، جامعة أوبكر بلقياد تلمسان-الجزائر، 2010-2011، ص 15-16.

2 - <http://dr.sassane.over-blog.com/article-97075468.html> (15/11/2016 - 11:15)

التي أفرد لها قانوناً خاصاً يتمثل في القانون 04-02 المتعلق بالقواعد المطبقة على الممارسات التجارية، وقد تم تخصيص قانون المنافسة للأحكام المتعلقة بمبادئ المنافسة ومجلس المنافسة.

المبحث الثاني: التنافسية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة

تمهيد:

إنَّ امتلاك مؤسسة ما ميزة تنافسية تتميز بها عن منافسيها سواءً المباشرين منهم أو غير المباشرين يقوي من وضعيتها التنافسية في السوق ويجعلها تستقطب زبائن جدد وكذا التوسع من حصتها السوقية، وهذه الميزة ذات أنواع وخصائص، كل يزيد أو ينقص من فاعليتها، ويمكن أن تظهر هذه الميزة على عدة أشكال منها: المنتج، والخدمات بأنواعها (الأساسية والمكملة)، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية،... إلخ.

إنَّ المؤسسات في السوق التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يوجبها أن تطور من قدراتها وأن تتكيف مع التطورات التكنولوجية الحاصلة، وعدم الاكتفاء بالمستوى الحالي من الأداء.

ولخلق هذه الميزة التنافسية التي ستضع المؤسسة في موقف تنافسي أقوى من المنافسين، يجب على المؤسسة أن تراعي حاجيات المستهلك أو المستعمل في عملية الإنتاج، وتراعي تقلبات أذواق المستهلكين وكذا ثقافة المنطقة والأخذ بآراء الزبائن، ونتيجة لذلك يساهم بدرجة أكبر في قبوله للمنتج الجديد، مع إعطاء ولاءه إليه.

وتسعى المنظمات بشكلٍ فاعل لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكلٍ سهل ويسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية، ومن أجل ملائمة ذلك و أن تحقق أهدافها المطلوبة فإنَّه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردا عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة. وهذا الأمر لا يأتي اعتباطاً بل يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم¹.

المطلب الأول: التنافسية على مستوى المنظمات وعلى المستوى الكلي

إنَّ نجاح العديد من المؤسسات في الوقت الراهن مستمد من قدرتها على تقديم المنتج المناسب في الوقت والمكان المناسبين في ظل سوق سريع التطور متعدّد المؤثرات، فالقرارات المتخذة في الماضي من

1- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان الأردن، 2008، ص 191.

قبل العديد من المؤسسات لم تكن تستند إلى الفكر الاستراتيجي بالقدر الكافي الذي تحتاج إليه المؤسسة اليوم، ففي السابق كانت تعتمد أكثر على الحكمة والابتكار وهذا ما أصبح غير كافٍ لتحقيق النجاح وضمان الاستمرار في السوق الحالية بسبب تقلبات البيئة، فلكي تخلق المؤسسة لنفسها تنافسية تساعدها على اقتناص الزبائن واكتساح السوق ثم الفوز بحصة سوقية ملائمة وجب عليها أن تعزز من مكانتها التنافسية وتطبيق استراتيجياتها التنافسية وذلك عن طريق دراسة البيئة التنافسية

الفرع الأول: تعريف التنافسية على مستوى المنظمة

إنَّ هدف كل المؤسسات هو الربحية مع التفكير نحو المستقبل من حيث البقاء والاستمرار، فبناء القدرة التنافسية على المستوى المحلي أو العالمي صار ضرورة حتمية من أجل الصّراع نحو البقاء، فتعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بنوعية جيدة، وتقديمها بسعر مناسب وفي الوقت المناسب" ومن هنا نفهم بأنَّ التنافسية على مستوى المؤسسة هي قدرتها على تلبية حاجات المستهلكين بشكلٍ أكثر كفاءة من المنافسين، ممَّا يؤديُّ بها إلى النجاح المستمر وكسب حصة أكبر من السوق، ويمكن التعبير عن تنافسية المؤسسة بعدة مؤشرات كالربحية، والطاقة الإنتاجية، تكلفة المنتجات، حصة السوق، مدى ملائمة منتجات المؤسسة لحاجات السوق المحلية والدولية¹. وتعرّف التنافسية كذلك على صعيد المنشأة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، ممَّا يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة ويتم ذلك عن طريق رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا)، ويعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس التنافسية على مستوى المنظمة:

كما تقاس تنافسية المؤسسة من خلال عدّة مؤشرات أهمها²:

1. الربحية:

1- حايف سي حايف شيزار، دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005/2004.

2- كمال رزيق ومسودور فارس، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، يومي 22/23 أفريل 2003، ص 4-5.

من المؤشرات القوية للدلالة على القوة التنافسية هي الربحية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي إنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية، وإذا كانت ربحية المشروع الذي يريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المشروع تتعلق بالقيمة السوقية له، إن نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة لمشروع على تكلف استبدال أصوله تسمى مؤشر توبين (Tobin's) وإن كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المشروع ليس تنافساً¹.

تعتمد المنافع المستقبلية على إنتاجيته النسبية وتكلفة عوامل إنتاجه وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاته على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقه الحالي على البحث والتطوير أو البراءات التي يتحصل عليها إضافة إلى عديد من العناصر الأخرى. إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2. التكلفة المتوسطة للصنع:

تتمثل في تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين، فتكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق مقارنة مع منافسيها، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين. إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها

3. الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج²:

1- القدرة التنافسية وقياسها، منشورات: "المعهد العربي للتخطيط"، العدد 24، الكويت، ديسمبر 2003، ص 11.
2- بوبكر ياسين، تطوير المنتجات الجديدة ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة: "الدراسات المالية والمحاسبية"، العدد الخامس، جامعة حمة لخضر، وادي سوف-الجزائر، سنة 2014، ص 223.

تقيس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية؛

4. الحصة السوقية:

يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار، وقد تسعى كل المنظمات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه، حيث يكون هذا الهدف ملائماً إذا كان السوق ينمو وكانت هناك فرصاً مستقبلية تسعى إلى الحصول إليها. و يمكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحاً، وتستحوذ على جزء هام من السوق المحلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات المحلية أن تكون ذات ربحية آنية، لكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وكلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر. كما يمكن حساب الحصة السوقية للمنظمة باقتسام مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى السلعة وبمختلف العلامات كما يمكن حسابها بقسمة حصة سوق المؤسسة على حصة السوق الإجمالية أو حصة سوق المنافس الأحسن أداءً.

ولقد بينت دراسة لعدة مشروعات (MacFridge 95)¹ وجود حزمة واسعة من المؤشرات على

تنافسية المشروع، ومن هذه النتائج :

- ✓ في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.
- ✓ ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال (وفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل،... الخ).
- ✓ يمكن للمشروعات أن تحسن أدائها من خلال التقليد والإبداع التكنولوجي وإن الوصفة الحسنة للمشروع يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مشروعات ذات مدخل على عوامل إنتاج أقل سعراً.

1- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، منشورات جسر التنمية-المعهد العربي للتخطيط، العدد الرابع والعشرون، الكويت، ديسمبر 2003، ص 13.

- ✓ من الأهمية بمكان معرفة أنّ التركيز على تنافسية المشروع تعني دوراً محدوداً للدولة وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير.
- ✓ ضرورة إعطاء أهمية أكبر إلى تكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس عامل إنتاج.
- ✓ إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مشروعاته فإنّ تنافسية المشروع تعتمد على نوعية إدارته والدولة مدير غير ناجح للمشروعات وخصوصاً في مجالات القطاع الخاص.
- ✓ يمكن للدولة مع ذلك أن تسهم في إيجاد مناخ موات لممارسة إدارة جيدة من خلال : توفير استقرار الاقتصاد الوطني، خلق مناخ تنافسي وعلى الخصوص بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية، إزالة الحواجز أمّا التعاون بين المشروعات، تحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج هي رأس المال البشري باعتبار الدولة المكون الأساسي له، التمويل لناحية التنظيم وحجم القروض، والخدمات العمومية.

الفرع الثالث: تعريف التنافسية على مستوى الكلي

- لم يبقَ مصطلح التنافسية مجرد مفهوم متداول نظرياً، بل استحوذ على اهتمام نزايد و خاصة بعد أنّ شكل الرئيس الأمريكي السابق ريغن رونالد ريغن لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية و تدهورها أمام منافستها اليابانية.
- فمع مرور الوقت وتطور مفهوم التنافسية وتوسع نطاق استعماله لم يعد من السهل حصر مفهومها والاتفاق عليه ولذلك نجد العديد من المفاهيم و من بينها التعريف الذي قدمه معهد الإدارة والتنمية IMD على أنّها: قدرة الدولة أو المنشأة على توليد ثروة أكبر من منافسيها على المستوى العالمي".
- كما يعرفها UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) وهو مؤتمر الأمم المتحدة الخاص بالتجارة والتطوير، على أنّها "الوضع الذي يمكن للدولة في ظل شروط السوق الحرة والعادلة من إنتاج السلع والخدمات التي تلاءم الأذواق العالمية، إلى جانب المحافظة على الزيادة الحقيقية في المستوى المعيشي لأفرادها في الأجل الطويل"، كما تعرفها اللجنة الرئاسية الأمريكية للتنافسية الصناعية بكونها "قدرة الدولة على الزيادة الدائمة في المستوى المعيشي لمواطنيها عن طريق البحث في مضاعفة إنتاجية عوامل الإنتاج"¹.

1- سمير صلحوي، الحوادث المهنية و آثارها على تنافسية المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز" ، وحدة بسكرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة -الجزائر، 2008/2007، ص 23.

ويشير مفهوم التنافسية الآن إلى قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة أفرادها و أورد تقرير التنافسية العالمية تعريف التنافسية بأنه القدرة على تحقيق النمو السريع في إجمالي الناتج المحلي بالنسبة للفرد على مدى فترات طويلة¹.

وقد عرفها مايكل بورتر وآخرون على أنها : "مجموعة من المؤسسات والسياسات الاقتصادية الداعمة لمعدلات نمو اقتصادي عالية في الأمد المتوسط، حيث تؤدي معدلات النمو الموجبة في الدول المتقدمة إلى زيادة الأجور و رفع الربحية و خلق مزيد من فرص العمل، في حين تساعد تلك المعدلات في الدول النامية على التخفيف من حدة الفقر وضمان تحسن مجالات التنمية البشرية"².

وفي نفس الإطار يعرف معهد التنافسية الدولية التنافسية على صعيد الدولة بأنه قدرة البلد على³:

أولاً: أن ينتج أكثر وأكفاً نسبياً ويقصد بالكفاءة:

1. **تكلفة أقل:** من خلال التحسينات في الإنتاجية واستعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم.
 2. **ارتفاع الجودة:** وفقاً لأفضل المعلومات السوق وتقنيات الإنتاج.
 3. **الملائمة:** وهي العلاقة مع الحاجات العالمية وليس فقط المحلية في المكان والزمان، ونظم التوريد بالاستناد إلى معلومات حديثة في السوق ومرونة كافية في الإنتاج والإدارة.
- ثانياً:** أن يبيع أكثر من السلع المصنعة والسلع عالية التقنية وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقين الداخلي والخارجي، وبالتالي التحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي وفردى أعلى ونمو مطرد كأحد عناصر التنمية البشرية.
- ثالثاً: أن يستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره البلد من مناخ استثمار مناسب، وما يصاحبها من مزايا تنافسية تضاف إلى المزايا النسبية للاقتصاد المعني.
- وتعرف التنافسية كذلك على مستوى الاقتصاد الكلي بأنها قدرة الاقتصاد على توفير مستوى معيشة مرتفع للمواطنين من خلال تعظيم الإنتاجية ودعم قرارات الابتكار، ويشير مصطلح التنافسية إلى القدرة على توليد مستويات مرتفعة من الداء و الإنتاجية.

الفرع الرابع: مؤشرات قياس التنافسية على المستوى الكلي

- 1- عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة العامة و الخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص 3.
- 2- عادل رزق، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص 20.
- 3- مصطفى أحمد حامد رمضان، التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 27.

تعتبر التنافسية مؤشراً للقوة الاقتصادية للدولة ومدخل لاستمراريتها، لذا فإن الاهتمام بالتنافسية لم يعد يقتصر على الدول المتقدمة فقط، وإنما امتدّ إلى الدول النامية. ولا يوجد منهج واحد يتم من خلاله قياس التنافسية على المستوى الكلي به، بل تعدد المؤشرات وفقاً للمفهوم والمنهج الذي اعتمدته الجهة التي أوجدت المؤشر، وبصفة عامة، فتعتمد هذه المؤشرات على عدّة أبعاد اقتصادية، مالية واجتماعية من شأنها أن توضح جيداً التوقع التنافسي للاقتصاد الكلي لدولة ما على سلم الترتيب العالمي، وفيما يلي بيان لمحددات التنافسية الاثني عشر في تقرير التنافسية العالمي¹:

1. **مؤشر التنافسية الأول: البنية الأساسية المؤسسية:** والتي تحدد بالإطار القانوني الإداري الذي من خلالها تمارس المؤسسات والأفراد والحكومة نشاطها لتوليد الدخل والثروة، وقد زادت أهمية دور هذه البنية الأساسية المؤسسية في الآونة الأخيرة في ظل الأزمة المالية العالمية، وما نتج عنها من دور أكثر فعالية للحكومة والتنظيم الاقتصادي.

2. **المؤشر الثاني للتنافسية: البنية التحتية²:** تعد البنية التحتية الكفؤة والملائمة أحد محددات التنافسية الأساسية التي تؤثر على فعالية العملية الإنتاجية في الاقتصاد، كما أنّها عامل مهم في اختيار الموقع الجغرافي ونوع العمليات الإنتاجية للنشاط الاقتصادي، إنّ البنية التحتية المتطورة تقلل من المسافات بين الأقاليم وتربط أسواق الدول المختلفة، بالإضافة إلى إنّ جودة وكفاءة شبكات البنية التحتية المتطورة للنقل والاتصالات عامل ضروري لتمكين الاقتصاديات الأقل نمواً للاتصال بمختلف النشاطات الاقتصادية بفعالية، كما إنّ تطور الطرقات وخطوط السكك الحديدية وتسهيلات الموانئ البحرية والخطوط الملاحية الداخلية تمكن المستثمرين من نقل بضائعهم إلى الأسواق المختلفة بأمان وفي الوقت المحدد، وتسهل تنقل اليد العاملة إلى الأعمال الأكثر ملائمة لهم، كما إنّ شبكة النقل الجوي المتطورة تساعد على توفير رحلات جيدة إلى الأسواق الدولية التي تتطوي على فرص نمو هائلة للاقتصاد. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ متانة واتساع شبكات الاتصال السلكية واللاسلكية تسمح بتدفق البيانات والمعلومات بسرعة وحرية، وإنّ وجود إمدادات الطاقة الكهربائية وعدم وجود انقطاع أو تقلبات في الجهد الكهربائي يضمن عدم إعاقة العمل و بالتالي تزيد من كفاءة الاقتصاد³؛

1- World Economic Forum, **The global competitiveness report 2012-2013**, P05

2- قريد عمر، **تحسين مناخ الاستثمار الأجنبي كآلية لتفعيل تنافسية الاقتصاد الجزائري**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2016، ص 275.

3- المرصد الوطني للتنافسية، **قراءة في مؤشرات تنافسية الاقتصاد السوري 2009**، مركز الأعمال و المؤسسات السوري، سوريا، 2009-2010، ص 10.

3. **المؤشر الثالث للتنافسية: الاستقرار الاقتصادي** : الاستقرار الاقتصادي يعني عدم وجود

أزمات اقتصادية كالتضخم (ارتفاع مستمر في معدل الأسعار) والركود الاقتصادي (انخفاض القوة الشرائية) والبطالة وغير ذلك¹، ويتحقق هذا الاستقرار من خلال الثبات النسبي للقيمة الحقيقية للنقود أي الثبات النسبي لمعدل الأسعار أو الثبات النسبي لمعدل التضخم أو ثبات سعر صرف العملة المحلية مقابل العملات الأجنبية، كما إنّه يوجد عوامل أخرى يتم استخدامها في قياس الثبات كعجز الموازنة المزمّن أو المديونية الخارجية المرتفع، وكل هذه العوامل تستخدم في قياس الاستقرار الاقتصادي و منه كمؤشر لتنافسية الاقتصاد ككل؛

4. **المؤشر الرابع للتنافسية: الصحة والتعليم الابتدائي** : حيث تمثل الصحة أحد المحدّات

الرئيسية للتنافسية لما لها من أثر فعّال في دعم النشاط الاقتصادي حيث إنّ وجود قوة عاملة تتمتع بالصحة يزيد من معدّلات الإنتاجية، ومن ثمّ يزيد من تنافسية الدولة، كما إنّ وجود قوة عاملة تتمتع بمستوى جيد من التعليم يزيد من تنافسية البلد، في حين أنّ افتقار القوى العاملة للتعليم يزيد من تندي الإنتاجية وعدم القدرة على استخدام الطرق التكنولوجية الحديثة .

5. **المؤشر الخامس للتنافسية: التعليم العالي والتدريب** : التعليم العالي والتدريب هو المؤشر

الفرعي الخامس في المؤشر الكلي لتنافسية الدول، ويساهم إلى حد كبير في رفع أو تخفيض قيمة وترتيب مؤشر تنافسية الدولة بين أقرانها، كما إنّ عدم وجود عمالة جيدة تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه قطاع الأعمال حول العالم، ويشير خبراء المنتدى الاقتصادي العالمي من صانعي تقرير التنافسية إلى أنّ جودة التعليم العالي والتدريب أمر بالغ الأهمية بالنسبة للاقتصادات التي ترغب في الارتقاء في سلسلة القيمة لعمليات الإنتاج،

6. **المؤشر السادس للتنافسية: كفاءة سوق السلع** : يعتبر وجود سوق و ظروف تنافسية في

السوق المحلي عاملاً مهماً ومساعداً على تحقيق الكفاءة الاقتصادية ودعم إنتاجية المؤسسات، هذا وتتطلب بيئة الأعمال الفعّالة والتي تتمتع بالكفاءة أقل ما يمكن من معوقات حكومية، كوجود الأعباء الضريبية المرتفعة أو السياسات الحكومية التمييزية ضدّ الاستثمار الأجنبي أو التجارة الخارجية بشكل عام.

7. **المؤشر السابع للتنافسية: كفاءة سوق العمل** : استحوذ عنصر كفاءة سوق العمل في

مؤشرات التنافسية على المستوى الكلي والخاص بتقرير التنافسية العالمي على مكانة مهمة فيه، وهو ذو

1- حازم الوادي، **النظام الاقتصادي في الإسلام**، دار الكتاب الثقافي، إربد-الأردن، 2009، ص 55.

علاقة طردية مع مؤشرات التنافسية، ويعتمد هذا المؤشر على عدّة أبعاد من بينها المرونة في تحديد الأجور وأثر الضرائب على الحوافز للعمل والأجور والإنتاجية ومشاركة الإناث في سوق العمل... الخ؛

8. **المحدد الثامن للتنافسية: تطور السوق المالي** : إنَّ وجود قطاع مالي متطور قادر على

تجميع المدخرات الوطنية وتوجيهها نحو النشاطات الاقتصادية والمشاريع الأكثر ربحية، يمثل أحد العناصر المدعّمة للتنافسية الدولية على الصعيد العالمي.

9. **المؤشر التاسع للتنافسية: الاستعداد التقني** : نتيجة لما للتكنولوجيا من آثار ايجابية تعود

على الأنشطة الاقتصادية، حيث أصبح قياس مدى قدرة الدول على استيعاب واستخدام التطورات التكنولوجية لتحسين مستوى الإنتاجية لصناعاتها المختلفة، أحد محدّدات تنافسية الدولة عالمياً.

10. **المؤشر العاشر للتنافسية: حجم السوق** : يعتبر حجم السوق من المحدّدات الرئيسية

للتنافسية، ذلك لأنَّ الأسواق كبيرة الحجم تمكّن المؤسسات من الاستفادة من عامل وفورات الحجم الكبير، هذا وقد استفادت الأسواق الصغيرة الحجم من العولمة الاقتصادية من خلال الولوج للأسواق العالمية ومن خلال الانفتاح التجاري.

11. **المؤشر الحادي عشر للتنافسية: درجة تطور شبكات الأعمال وتطورها (مناخ الاستثمار):**

هو مجموعة العوامل الخاصة التي تحدد شكل الفرص والحوافز الاستثمارية التي تتيح للمؤسسات الاستثمارية بطريقة منتجة وتحقق فرص العمل¹، وتخفض تكاليف مزاولة الأعمال وتتناول الدراسة أهم المؤشرات لمناخ الاستثمار في ظل المنافسة الدولية لجذب الاستثمار حيث تتعاطم قيمة الاستثمار الأجنبي المباشر في ظل التحولات العالمية نحو العولمة الاقتصادية وظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، وأصبحت الدول تصنف بأنها ذات قدرة تنافسية إذا كانت تستطيع التنافس على المستوى الدولي، في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر؛

12. **المؤشر الثاني عشر للتنافسية: الابتكار والتطوير** : حين تصل المؤسسات إلى مرحلة

النضوج والتشعب الاقتصادي وتصبح غير قادرة على تطوير منتجاتها وقدرتها التنافسية إلا إذا استطاعت إنتاج منتجات جديدة لها ميزة تنافسية جديدة، وهذا ما يتطلب وجود بيئة مساعدة على الابتكار والتطوير والإبداع ومدعومة من القطاع العام والخاص على حدٍ سواء، وذلك من خلال تخصيص موازنات كافية من القطاعين في مجال الابتكار والتطوير، وكذا تعزيز التواصل والشراكة بين الجامعات ومراكز البحث والقطاع الصناعي من جهة أخرى.

1- أحمد سمير خلاف، دور القوانين والتشريعات في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، المكتب العربي للمعارف،

القاهرة-مصر، 2015، ص 190.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية وأنواعها

تتفق مختلف الدراسات على أنّ مفهوم الميزة التنافسية يعتبر امتداداً و تطوراً لفكرة الميزة النسبية في التجارة الدولية لريكاردو التي بموجبها أنّ الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج الموروثة هي التي تحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول القائم على اختلاف ميزتها النسبية¹.

والميزة التنافسية لا ينظر لها على كونها شيء مادي تمتلكه المنظمة أو تحصل عليه عن طريق الشراء، بل يمكن القول بأنه خليط من كل ذلك فضلاً عن تكيفه بما يتوافق مع توجه المنظمة الاستراتيجية، والأهداف المطلوب تحقيقها، وبالتالي إنّها تعبر عن حالة التفرد التي تكون بها قياساً بغيرها من المنافسين. وهذا يقودنا إلى القول بأن أية منظمة صغيرة أو كبيرة يمكنها أن تمتلك الميزة التنافسية شريطة أن تسخر إمكاناتها وقدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة بالسوق، قياساً بغيرها من المنافسين. وبالتالي فقد شكل الاهتمام بعمليات الرصد والمسح البيئي الاهتمام الكبير من إدارات المنظمات لمعرفة التحديات التي تواجهها من المنافسين وكيفية التعامل معها، وبما يحقق لها مجال التفوق أو التفرد بالاختلاف عنهم.

وبقدر تعلق الأمر في الجانب التسويقي فإنّ الميزة التنافسية تعني قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم، وبالتالي فإنّ خلق قيمة للزبون من خلال الميزة التنافسية لا يعني التركيز على جانب السعر وانخفاضه فحسب، بل يمتد إلى امتدادات مختلفة سواء كان ذلك في جودة المنتج، الأمان المتحقق منه، المنافع المختلفة التي يحققها قياساً بغيره من المنتجات، التلف الأضرار الناجمة عن الاستخدام... الخ، والتي جميعها تصب في رضا الزبون عنه².

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

إنّ الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة تجاه النظر إليها والتركيز عليها، وهذا ما يعكس صعوبتها ودرجة تعقدها واختلافها من منظمة إلى أخرى في كيفية استخدامها أو التعامل معها، و من أهم التعاريف الخاصة بها هي:

1- أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة و تحديات اقتصاد المعرفة، مداخل إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، بسكرة، نوفمبر 2005، ص 03.

2- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 192.

مايكل بورتر M.Porter : "الميزة التنافسية هي محور أداء الشركات في سوق المنافسة" و يشرح

بورتر هذا التعريف على أنه قدرة امتلاك المؤسسة الفرصة على تخفيض التكاليف و تنويع حافظة الأنشطة وكذلك سياسة تركيز ناجحة¹.

ماكالمون وتامبو². Macmalland&tampo: "هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق

في ميدان منافستها مع الآخرين .

دويلي Doyle: قابلية المؤسسة على إتباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها في

السوق³.

رغم تعدد التعاريف ولكن يبقى مفهومها بصفة عامة أن الميزة التنافسية ترتبط أساساً بالأداء

المتحقق من المنظمة والعاملين فيها، وبالتالي لا يمكن أن تبنى أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق فيه على المنافسين الآخرين، ولمدى زمني مناسب، وقد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ وإدامة ميزتها التنافسية.

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية:

- ✓ تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛
- ✓ يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- ✓ عادة ما تكون مركزة جغرافياً⁽⁴⁾.
- ✓ نتاج جهود الإدارة و الابتكار و التطوير على عكس الميزة النسبية⁽⁵⁾.
- حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:
- ✓ حاسمة بحيث تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- ✓ يمكن الدفاع عنها خصوصاً عند محاولة تقليدها؛

1- Richard P. Rumelt, **What in the World is Competitive Advantage?**, Policy WorkingPaper 2003-105, The Anderson Schoolat UCLA, USA, 2003, P 01.

2- ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، مرجع سبق ذكره ، ص 192.

3 - ردينة عثمان يوسف، **بحوث التسويق**، دار المناهج، عمان، الأردن، 2000، ص 122.

4- عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها** ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الخروبة - الجزائر، 2002، ص 15.

5- موسي سهام و العمودي مينة، تحليل **مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (PMI) في ظل التغيرات**

التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيا الإنترنت) 'دراسة حالة مؤسسة قديلة الجزائر' ، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول:

"المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية" ، جامعة حسيبة بن

بوعلي بالشلف-الجزائر ، نوفمبر 2010، ص 15.

✓ مستديمة أي إمكانية استمرارها خلال الزمن، بمعنى أن تكون لها دورة حياة⁽¹⁾.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية؛ لأن كل شرط مرهون بالآخر. حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع. فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً.

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية

يختلف تقسيم أنواع الميزة التنافسية حسب الزاوية التي ينظر إليها، يمكن تقسيم أنواعها من المنظور الزمني لها، وكذلك يمكن تقسيم أنواعها حسب تقييم المنتج و تميزه.

أولاً: المنظور الزمني في تقسيم الميزة التنافسية: إن مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على الكيفية²

التي تستطيع المنظمات بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جانب العملاء والتي تنعكس على نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم ومن جانب آخر تلمسها المنظمات وتتمثل بالعوائد التي تكسبها من وراء زيادة حصتها السوقية.

والسؤال الذي يطرح هنا هل أن الميزة التنافسية لها ارتباط بالعنصر الزمني؟ والجواب أن هناك

نوعان أساسيان من الميزات التنافسية هي الدائمة والمؤقتة، وهذان النوعان يتوزعان في الأنواع الثلاثة من المزايا التنافسية والتي يمكن تحديدها بما يلي:

1. التماثل التنافسي أو الضرورة التنافسية: (Competitive Necessity)

والتي يقصد بها تلك الميزة التي تمتلكها المنظمات وتساهم في خلق نفس القيمة الاقتصادية الموجودة لدى المنافسين، مثال على ذلك إن نظام المعلومات الاستراتيجي الذي استخدمته إحدى المنظمات هو بمستوى نظام المعلومات الاستراتيجي الذي تمتلكه المنظمات الأخرى.

2. التنافس غير المميز: (Competitive Disadvantage)

ويقصد به ذلك التنافس الذي لا يحقق ميزة تنافسية، حيث المنافسة التي تخوضها المنظمات لا تساهم سوى في خلق قيمة اقتصادية أقل من المنافسين وهذه تكون على نوعين دائمية ومؤقتة حيث الأولى تبقى لمدة زمنية طويلة والثانية لمدة قصيرة.

1- كمال منصور و إلهام منصور، مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: "مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات"، جامعة محمد خيضر بسكرة، : 22/21 فيفري 2012 ، ص 08.

2- غسان عيسى العمري و سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008، ص 145.

3. الميزة التنافسية⁽¹⁾: (Competitive Advantage)

في ضوء هذه الميزة التي قد تأتي من وراء استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي مثلاً قد تحقق المنظمة قيمة اقتصادية أكبر من الميزة لدى المنافسين نتيجة للاستخدام المبدع والخلق للنظام وهذه أمّا تكون دائمية أو مؤقتة.

الشكل رقم (01-01): أنواع المزايا التنافسية من المنظور الزمني لها



المصدر: غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، نفس

المرجع، ص 145-146

إنّ هذا النموذج يوضح لنا أنّ المنظمة تكون في أفضل حالاتها عندما تحقق ميزة تنافسية وفي أسوأ حالاتها عندما تحقق قيمة اقتصادية لعملائها أقل من المنافسين، أمّا الحالة الوسط هو عندما تكون بمستوى المنافسين.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية حسب تمايز المنتج: يرى مايكل بورتر إنّ الميزة التنافسية تنقسم إلى

نوعين من حيث تمايز المنتج و هما:

1. التميز في الكلفة : Cost Advantage: تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة²، ففكرة الشركة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع الشركات المنافسة لها يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. ولتحقيق هذه الميزة فإنّه لا بد فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو

1- غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، نفس المرجع، ص 145-146.

2- غسان العتيبي، دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 61.

سلسلة القيمة للشركة والتي تعد مصادراً هامة للميزة التنافسية¹ وكذلك بمراقبة عناصر تطور التكاليف ويكون ذلك كالآتي:

أ. **مراقبة الحجم:** إنَّ تحقيق اقتصاديات الحجم أو بما يسمى كذلك اقتصاديات الوفرة يساعد المؤسسة من تخفيض تكاليفها فتوسيع حافظة الأنشطة وامتلاك وسائل إنتاج جديدة وتوسيع الأسواق المستهدفة واكتشاف أسواق جديدة كل يساعد على تحقيق ما يسمى باقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض التكاليف.

ب. **مراقبة الإلحاق:** وتتم أماً بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

ت. **مراقبة الروابط:** يمكن للمؤسسة أن تخفض من تكاليفها إذا تمكنت من تعزيز علاقاتها بالروابط و القنوت الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها على أحسن وجه، وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوت التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم؛

ث. **مراقبة التعلم:** التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه؛

ج. **التمييز عن طريق الاختلاف أو التفاضل** (2) **advantage Differentiation:** معناه قدرة الشركة

على تقديم منتج متميز وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك جودة أعلى-خصائص خاصة للمنتج- خدمات ما بعد البيع، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جو ارب التمييز⁽³⁾، فبعض الشركات تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى

1- نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2006، ص 98.

2- غسان العتيبي، دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 61.

3- نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، مرجع سبق ذكره، ص 98.

العملاء، بحيث تتفرد به عن المنافسين، فيرى بورتر إنّه توجد ثلاث استراتيجيات تتدرج تحت هذا التقسيم و هي:

ح. إستراتيجية القيادة بأقل تكلفة **Cost leadership strategy**: وفيها تكون إستراتيجية الشركة هي تقليل التكلفة و لكن مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة و ذلك كالمنتجات الصينية، و الفرق هنا يكمن مع إستراتيجية التكلفة السالفة الذكر هو إنّه التميز في التكلفة يعني إنتاج بأقل تكلفة بنفس مستوى و جودة الإنتاج.

خ. إستراتيجية التمييز **Strategy Differentiation**: وفيها تكون إستراتيجية الشركة أن تقدم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من شركات منافسة و بالتالي فإنّ العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد، و مثال ذلك اغلب منتجات شركة ⁽¹⁾ Sony.

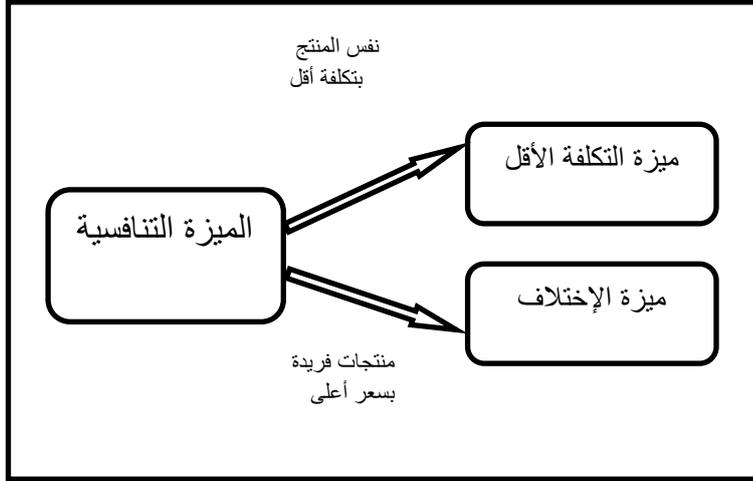
د. إستراتيجية التركيز **Focus strategy**: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج شريحة محددة من العملاء ⁽²⁾.

في هذه الإستراتيجية تركز المنظمة على شريحة معينة من السوق و تحاول تلبية طلباتهم و بالتالي فإنّ المنظمة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السّعر أو كلاهما.

1- غسان العتيبي، دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 61.

2- عرابية الحاج و تيمجدين نور الدين، و وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة إلى الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف-الجزائر، 27-28 نوفمبر 2007، ص 10.

الشكل رقم (01-02): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة ورقة عمل مقدمة في ندوة " تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي و المنعقدة في جمهورية مصر العربية - القاهرة، 2007، ص 07.

الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقا من بعدين هامين هما:

1 - حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا ما أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها¹.

2 - نطاق التنافس²: يعبر النطاق عن مدى إتباع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة. ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة. وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة بين القطاعات السوقية أو المناطق التي تغطيها عمليات الشركة. ومن جانب آخر يمكن لنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة:

1- نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا "إعداد، تنفيذ، مراجعة"، مرجع سبق ذكره، ص 98.

2- نبيل محمد مرسي، نفس المرجع، ص 98.

- أ. **القطاع السوقى**¹: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق؛
- ب. **درجة التكامل الأمامي أو النطاق الرأسي**: يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز؛
- ت. **النطاق الجغرافي**: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدوال التي تتنافس فيها الشركة، و يسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز مدى أهمية هذه الميزة النسبية للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم؛
- ث. **نطاق الصناعة**: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجي أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة.

الفرع الرابع: أبعاد الميزة التنافسية

إن شركات التسويق الجيدة تكسب العملاء وتحافظ عليهم وتميهم عن طريق إنتاج قيمة ممتازة للعملاء² ولتحقيق ذلك تعمل الإدارة العليا في الشركة الصناعية على تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات وبين صناعة الميزة التنافسية وخلق القيمة المضافة نجد أن للميزة التنافسية عدة أبعاد قد يشاهدها الزبون في شيء ملموس على المنتج أو المؤسسة في شكل أرباح أو قنوات التوزيع... الخ، وأبعاد الميزة التنافسية هي:

أولاً: بُعد الكلفة: يؤكد Dilworth على أن أي شركة عليها أن تركز على بعد الكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها، ويرى Aquilano,et.al بأن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم

1- فايزة بريش، **دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية**، مرجع سبق ذكره، ص 7-8.

2- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، **أساسيات التسويق**، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض-السعودية، 2007، ص 961.

منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها. ويبين Slack,et.al بأن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة. ويوضح Krajewsky and Ritzman بأن تخفيض سعر المنتجات يُسهم في زيادة الطلب عليها، فضلاً عن أنه قد يخفض من هامش الربح إذا لم تنتج الشركة منتجاتها بتكاليف منخفضة ويمكن القول هنا أن بُعد الكلفة يُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المُنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وإنّ عدم اهتمام الشركة بتخفيض كلفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانحبابها من منتجات وأسواق قائمة¹.

ثانياً: بُعد الجودة: يؤكد Heizer and Render على أن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها. وإنّ الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. ويشير Krajewsky and Ritzman إلى إنّ الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبّي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبّي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة، و يمكن إعطاء مفهوم لبعد الجودة بأن "بعد الجودة يعني القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن وإنّ الجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للشركة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، حيث إنّ خصائص المنتج ستقابل رضا الزبون. ممّا تقدم نفهم بأنّ بعد الجودة يعد من ركائز نجاح الشركة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تُحقّق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثمّ إسعادهم وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

ثالثاً: بُعد المرونة: يصف Dilworth المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. ويُبين (Russell and Taylor) بأن المرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات الزبون. ويوضح (Chase,et.al) بأن بُعد المرونة يعد من الأبعاد المهمة وتعني قابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلاً عن قدرة الشركة من تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم

1- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، المرجع السابق، ص 962.

منتجات جديدة. ويُبين (Slack) بأنّ المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة؛
- مرونة المزيح: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات؛
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات؛
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

ويشير (Krajewsky and Ritzman,2005,62) بأنّ المرونة تتعلق بعمليات الشركة والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة، ويؤكد (العلي، 2006) بأنّ المرونة أصبحت السلاح الفعال في المنافسة بين الشركات، إذ تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة فضلاً عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالإضافة للاستجابة عموماً إلى حاجات ورغبات الزبون. ويُبين (اللامي، 25، 2008) بأنّ المرونة الداخلية للعمليات تتضمن سرعة الاستجابة لأوقات التسليم المطلوبة، وتوفير الوقت (تقليل الهدر) في عمليات التغيير والتحول والمحافظة على اعتمادية إنتاج وتقديم المنتجات إلى الزبائن. كما يُشير (William,2007) بأنّ المرونة بقصد بها قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغييرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون¹.

بالاعتماد على ما تقدم نرى بأنّ بُعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي شركة صناعية تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت مُمكن.

رابعا: بُعد التسليم: يوضح Bragmang إنّ بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المُهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. وأضاف Slack,et.al عندما تريد أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي، وأشار Krajewsky and Ritzman بأنّ هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي:

1- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، المرجع السابق، ص ص 962 963.

✓ **سرعة التسليم**¹: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.

✓ **التسليم بالوقت المحدد**: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.

✓ **سرعة التطوير**: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

ويوضح Evans and Collier بأن الوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، وإن العديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل. ويرى بعض الإقتصاديين بأن تزايد أهمية الوقت للزبون أدت إلى زيادة المنافسة بين الشركات على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق.

اتساقاً مع ما تقدم نرى بأن بعد التسليم يعد من أبعاد التنافس المهمة بين الشركات، ويُشير إلى تسليم المنتجات للزبائن حسب الوقت المحدد لهم من قبل الشركة، ويعبر هذا البعد عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن وتسليمها لهم في الوقت المحدد وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

المطلب الثالث: دورة حياة الميزة التنافسية، مصادرها وقياسها

للميزة التنافسية أبعاد ومحددات، ومن خلالها يمكن للزبون أو المورد أو المنتج أن يلاحظ التطور الحادث على مستوى السلعة أو الخدمة، فالميزة تتقادم في السن مثلها مثل المنتج، و خلال مراحل التطور هذه تتقادم الميزة و تصبح مستهلكة و يجب على المنتج تقديم البديل.

الفرع الأول: دورة حياة الميزة التنافسية

ومتلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإنَّ للميزة التنافسية دورة حياة تشبهها. وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبنى من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق

1- أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، نوفمبر 2010، ص 13.

عليها، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج ومن هنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل، و يمكن تلخيص هذه المراحل كالآتي:

أ - **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن ارتشارا أكثر فأكثر، يعزى ذلك إلى القبول الذي تخصص به من قبل عدد متزايد من الزبائن، ويقدر تعلق الأمر في الجانب التسويقي فإنّ بناء الميزة التنافسية في هذه الفترة يتطلب توافق كبير مع عناصر المزيج التسويقي، لما لها من أثر كبير على زيادة حجم تأثير الميزة التنافسية في السوق وارتفاع المنحنى بأقل فترة زمنية ممكنة، ويتأثر الأمر بشكل خاص في عنصر التوزيع ومدى الدعم المتحقق من قبل الوسط والموزعين لتعزيز الميزة التنافسية، وكذلك الأمر بالجانب الترويجي والمؤشر بفاعلية الحملات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف، فضلاً من عمليات التخطيط للمنتج وسياسات التسعير المعتمدة

ب - **مرحلة التثبيت:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أنّ المنافسين بدئوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن، فعندما تمتلك الشركة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق فإنّها بذلك يعني امتلاكها الميزة التنافسية، وقد تكون تلك الميزة على شكل عمليات التصنيع أو التقنيات أو المهارات التسويقية، فعلى سبيل المثال شركة مايكروسوفت Microsoft استخدمت مهاراتها التسويقية والتقنية في تسويق برنامج (1) Windows، والذي كان الأكثر سهولة في الاستخدام، وبما أتاح لها استغلال الفرص المتاحة وإدامة أمد الميزة التنافسية من خلال تطوير البرنامج بإصدارات جديدة تتوافق مع المستجد من حاجات المستخدمين للحاسوب ومواكبة متطلبات التقدم (2).

ت - **مرحلة التقليد (3):** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

ث - **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً، عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنّها تفقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من

1- نبيل محمد مرسي، نفس المرجع، ص 99.

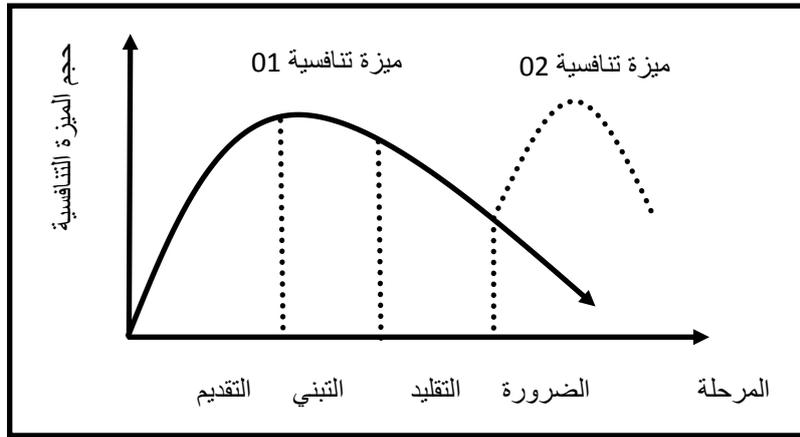
2- ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص 194-195.

3- فايزة بريش، **دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، البلدة، 2005، ص 7-8.

جديد، لأنه الميزة التي تمتلكها الشركة قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، ويتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة، وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة ومن أهمها امتلاك المنافسين لميزة تنافسية أفضل مما تمتلكه الشركة وقد يكون مجال السعر أو الجودة أو السرعة في عمليات التسليم أو الإيصال للمنتج أو المرونة في التعامل مع متطلبات الإنتاج والتسويق....الخ⁽¹⁾.

ومن المناسب الإشارة هنا على منحى انخفاض الانحدار للميزة التنافسية قد يكون سريع أو بطيء تبعاً إلى القوة التأثيرية للمنافسين الآخرين في السوق وحجم ما يمتلكونه من ميزة تنافسية جديدة. وباعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها.

الشكل رقم (01-03): دورة حياة الميزة التنافسية



source: http://strategicbongo.com/consult_svs/Strategic_Planning.html (11/10/2016 - 12:10)

الفرع الثاني: مصفوفة مصادر الميزة التنافسية لـ Lochridge

ويقترح العالم Lochridge مصفوفته التي تقسم مصادر الميزة التنافسية على أربعة أنواع من الصناعة، حيث الحصول على الميزة التنافسية يكون فيها بناء على خصائص السوق وبنية المنافسة وذلك كما يلي:

أولاً: صناعة الحجم والصناعة المتعادلة

1. صناعة الحجم

بالنسبة للصناعة التي تتميز بالحجم، أمام المؤسسة مصادر قليلة للميزة التنافسية ولأن حجم الميزة واسع، وبالتالي يمكن للمؤسسة أمّا الحصول على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التنويع، بالإضافة إلى ذلك

1- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 196.

الربح المرتبط بحجم وحصة السوق، حيث إنّ المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية في هذا النوع من الصناعة يمكنها مهاجمة الضعفاء في الصناعة، وذلك من خلال تخفيض السّعر وبيع حجم إضافي.

2. الصناعة المتعادلة⁽¹⁾

هنا يوجد عدد محتمل قليل للميزات التنافسية، وفي هذه الحالة الخبرة المتراكمة قد لا تشكل ميزة

تنافسية، وفي كثير من الأحيان نجد أنّ الداخلين الجدد هم الذين يملكون الوسائل الفعالة للإنتاج لاستعمالهم لآخر التكنولوجيا التي تكون متوفرة بسهولة في هذا القطاع مثل صناعة الصلب أو الورق، ومن هنا نجد بأن الربح لا يتوقف على حجم المؤسسة بل على عمر الاستثمار والتكنولوجيا المستعملة، فأخر من يقوم بالاستثمار هو الذي يستفيد من انخفاض التكاليف.

ثانياً: الصناعة المقسمة والصناعة المتخصصة

1. الصناعة المقسمة

الصناعة التي يمكن تقسيمها إلى عدّة أقسام، مصادر الميزة فيها تكون كثيرة ومتعددة بتعدد التقسيمات الموجودة بالصناعة، وكل منافس يمكنه أن يتميز بطرق متعدّدة و لكن لا يمكن الاستفادة منها كثيراً أمام مزاحميه في الصناعة، كذلك في هذا النوع من الصناعة الحصول على حصة كبيرة في السوق لا يقود إلى ميزة التكلفة الأقل، وهذا ما يمكن ملاحظته في قطاع الخدمات بصفة عامة مثل المطاعم، حيث إنّ الربح لا يرتبط بحجم المؤسسة وقد تتسوى المؤسسات الصغيرة والكبيرة في الربح المحقق.

2. الصناعة المتخصصة

في الصناعة المتخصصة وباعتبار أنّ كل مؤسسة تتخصص في صناعة ما نجد أنّ فرص التميز كثيرة والميزة الناتجة عنها معتبرة، ومنه نجد أنّ التميز المحتمل عالي، المنتج من وجهة نظر المشتري له اختلاف واضح من ناحية الجودة، وبالتالي فالمستهلك مستعد لقبول سعر أعلى، وفي الصناعة المتخصصة، القيمة تكون لحصة قسم السوق الخاص أو السوق المناسب، حيث تتعامل المؤسسة مع زبائن محددين، وفي كثير من الأحيان الإنتاج يكون حسب الطلب من قسم السوق المختار حتى وإن كان القسم المختار صغيراً فيبقى مربحاً لأنّ في هذا النوع من الصناعة لا يوجد ارتباط بين الحجم والربح والإستراتيجية تركز حول المحافظة على الوضعية ومنع المنافسين من إنجاز نفس النوع من الميزة التنافسية².

1- يحه عيسى وآخرون، التسويق الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

2- يحه عيسى وآخرون، التسويق الإستراتيجي، المرجع السابق، ص 139.

شكل رقم (01-04): مصفوفة الميزة التنافسية Lochridge

عدد طرق انجاز الميزة التنافسية	عديدة	أقسام	التخصص
	قليلة	التعادل	الحجم
		صغير	كبير
حجم الميزة التنافسية			

Source: <http://prozene.com/solution/NjA2> (12/11/2016 15:30)

الفرع الثالث: الأساليب الإستراتيجية في التسابق بالتسلح بالميزة التنافسية

تعمل المنظمات على شتى أشكالها وتخصصاتها في نظام بيئي كبير محيط بها تستمد منه قدراتها في اكتساب مدخلاتها وتوليد مخرجاتها المتوافقة مع السوق المستهدف الذي تعمل به، فضلاً عما تواجهه أيضاً من معوقات تحول دون تحقيق أهدافها وبلوغها إلى ما تصبو إليه بالشكل المقرر، وعلى هذا يمكن القول إنَّ المنظمة تؤثر وتتأثر بذات الوقت في المتغيرات البيئية المحيطة بها وينسب مختلفة ومتباينة، تبعاً لقدرة المنظمة في السيطرة على المتغيرات البيئية ودرجة قربها إليها، والتي يمكن تحديدها أساساً بالبيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية لها، والتي تنجز إلى متغيرات مختلفة.

إنَّ نجاح الشركات في اقتناص الفرص التسويقية وامتلاك الميزات التنافسية قياساً بغيرها من المنافسين يكمن أساساً في قدراتها على تحليل البيئة التسويقية المحيطة بها، وخلق التوافق بين قدراتها المميزة وما يحيط بها من متغيرات مختلفة سواء كانت لص الحها أم ضدها، وعليه فإنَّ فهم البيئة بشكل عام والتسويقية بشكل خاص يعني التحليل المعمق والاستراتيجي لبيئتها الداخلية ومدى توافرها مع البيئة الخارجية التي تعمل بها، وخاصة ما يرتبط بالزبون وثقافته والتطورات التكنولوجية الحاصلة في توليفات الإنتاج.

ولعل المبررات في هذا الإلزام لتحقيق الفهم الدقيق للبيئة التسويقية هو تميزها بحالة عدم التأكد Uncertainly، وهذا ينعكس على قدرة مدراء التسويق في اتخاذ القرارات الناجحة في العديد من الحالات بسبب محدودية المعلومات وتغييرها السريع، وهذا انعكس على سمة أخرى تميزت بها البيئة وهي سمة

التعقيب، والتي تأثرت من خلال تعدد المتغيرات التي تحتويها وسرعة تغيرها مما استوجب على المنظمة أن تكون أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات البيئية الخاصة.

وتأسيساً على ذلك فإنّ مدراء التسويق تقع عليهم مسؤولية التحليل البيئي قبل اتخاذ أي قرار تسويقي من شأنه أن تنعكس نتائجه سلباً على أعمال المنظمة، وعليه فالتحليل البيئي تعني التنبؤ والتوقع لما يمكن أن يحصل في البيئة التسويقية وتأشير مقدار التأثير الإيجابي أو السلبي المنعكس على المنظمة، والموضحة في الشكل الآتي:

أولاً: المسح البيئي ¹ Environment Scanning:

تعني مراقبة البيئة الخارجية للمنظمة لغرض توقع التغيرات البيئية التي يمكن أن تحصل، وما هو حاصل منها حالياً وما يمكن أن تستلمه من إشارات مبكرة وناجحة، ومن خلال المسح البيئي تتمكن المنظمة من مقابلة التوجهات والأحداث الحرجة التي قد تواجهها مستقبلاً في عملها. ولكي نتغير في أنماط عملها قبل أن يأخذ المنافسون المبادرة قيادة السوق، وتصبح المواجهة معهم في مرحلة لاحقة أصعب ممّا هي عليه في الحالة المبكرة؛

ثانياً: المراقبة البيئية Environment Monitoring:

تتمثل في حقيقتها بملاحظة المسارات البيئية والتطور الحاصل في التوجه البيئي من خلال سلسلة أحداث أو نشاطات حاصلة، والتي تكتشف في الغالب أثناء عملية المسح البيئي، ولكن قد تكتشف المنظمة متغيرات بيئية مصادقة ومن خارج حدود نشاطها الرئيسي، ويكون لها تأثير مستقبلي عليها، وسواء كان إيجابياً أو سلباً. لذلك يتطلب أن تكون هناك مراقبة فريضة للبيئة للوقوف على ما يمكن أن يحصل بها من متغيرات، وكما هو حاصل في صناعة السيارات مثلاً من متغيرات تكنولوجية مستجدة تتوافق مع رغبات المشتري والمتغيرات الحاصلة في أنماط حياتهم؛

ثالثاً: الاستخبارات التنافسية Competitive intelligence:

تساعد الاستخبارات التنافسية والموجهة أساساً نحو البيئة التي تعمل بها المنظمة على معرفة وفهم طبيعة التنافس الحاصل فيها، ومقارنة ذلك بما تمتلكه من مكامن قوة ونقاط ضعف، وهذا الأمر يتطلب جميع البيانات والمعلومات الاستخبارية عن المنافسين لها في ذات الصناعة وتقديمها بشكل دقيق أمام متخذ القرار لكي يكون القرار صحيحاً وفعالاً. ولا شك أنّ الاستخبارات التسويقية ستساعد الشركة على

1- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 86.

تفادي المفاجئات التي قد يقوم بها المنافسون وإن لم تفعل ذلك يكون الوقت قد مضى ف ي الرد عليهم ومجاراتهم في السوق¹؛

الفرع الرابع: قياس الميزة التنافسية

تكون المنظمة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتأثر بالآتي:

أولاً: المقاييس النوعية: تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياساً بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة النوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:

1. **أولاً: النوعية المتوقعة :** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في

المنتج، وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن؛

2. **ثانياً: النوعية المدركة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتناؤه أو حصوله

على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما تتوقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه؛

3. **ثالثاً: النوعية القياسية :** ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق مع

المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها.

ثانياً: المقاييس الكمية:

وهي المقاييس الأكثر اعتماداً من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساساً بالأداء

المالي للمنظمة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها:

1. **مقياس جودة المنتج النسبي:** يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من

منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياساً بالمنافسين سواءً كان ذلك بشكل يفوقها أو

يساويها أو دونها. ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو

التعويضات المدفوعة للمشتريين، وكما يتضح في الآتي³:

1- ثامر البكري، المرجع السابق، ص 88.

2- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 200 .

3- ثامر البكري، نفس المرجع السابق، ص 201 .

2. **المنتجات الجديدة النسبية:** وتعبّر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات الشركة وما تحقّقه، بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة، حيث تشير الدراسات إلى أنّ 30% من أرباح الشركات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات في السوق.

3. **تكاليف التسويق:** وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياساً بالمنافسين، وخير مؤشر على ذلك هو ما هو معتمد من طريقة تكافؤ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان) في المنظمة.

4. **الحصة السوقية:** وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأثر قوة المنظمة في السوق كما يلي:

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات الشركة إلى أقوى المنافسين في السوق وكما يلي:

وكلما كانت النتيجة قريبة إلى (1) واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق، والعكس صحيح، أمّا إذا كانت النتيجة (1) واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة هي الأقوى والفائدة للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر المنافسين في السوق.

5. **نسب الربحية:** وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها ومن أبرزها النسب هي⁽¹⁾:

1- ثامر البكري ، المرجع السابق، ص 202 .

وبطبيعة الحال إنَّ ارتفاع هذه النسب قياساً بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: حدّة المنافسة وأبعادها في بيئة الأعمال الحديثة

لقد عرفت العشرية الأخيرة من القرن الماضي ازدياداً كبيراً في حدّة المنافسة العالمية، خاصة بعدما بدأت الشركات الكبرى في التركيز على المنظور العالمي لعملياتها الإنتاجية والتسويقية. بمعنى آخر، إنّه بعد انتشار مفهوم العولمة سواءً عولمة الإنتاج، حيث تعمل الشركات على نشر أجزاء من أنشطتها وعملياتها الإنتاجية عبر مناطق مختلفة من العالم قصد الاستفادة من وفرة في تكلفة الإنتاج (مثل العمالة، الطاقة، المواد الأولية، ... الخ)، أو عولمة الأسواق، حيث إنَّ الشركات تنشط في إطار تندمج فيه الأسواق الوطنية في سوق عالمية ضخمة، وذلك نظراً لتقارب أذواق ورغبات المستهلكين ثم تجمعها حول بعض النماذج والمعايير العالمية، فضلاً عن هذا، فإنَّ الاتجاه نحو عولمة الإنتاج أو الأسواق له بعض التداعيات التي من شأنها التأثير على حدّة المنافسة داخل القطاعات الصناعية.

المطلب الأول: أبعاد حدّة المنافسة على مستوى المنتج

حدّة المنافسة على مستوى المنتج هي واحدة من مستويات التنافس التي تسعى المنظمات إلى

إحداث ردود أفعال عليها، و يمكن حصر متغيراتها كما يلي:

الفرع الأول: مدى تميز المنتج والمنتجات النمطية (المزايا التنافسية)

يحظى موضوع تطوير الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي حي أصبح هذا الموضوع في الراهن يحتل صدارة قائمة اهتمامات وأولويات مختلف دول العالم وخاصة النامية منها، وذلك بهدف مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في تسارع وتيرة العولمة الاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق وما نجم عنها من ظهور المزيد من التكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الاندماج والتملك بين المؤسسات والمؤسسات العالمية إضافة من إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو المؤسسات واستمراريتها في الأسواق، وتعتبر الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً، وذلك أنّ درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، وقد دفعت حدّة التنافس في السوق الذي

تنشط فيه المؤسسة إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية، إذ تقوم هذه الأخيرة على مبدأ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والفرص التي تسعى إلى تعزيزها وكذا نقاط الضعف والتهديدات التي تحاول القضاء عليها أو التماشي معها، بالرغم من أنّ البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة، إلا أنّ هذه الأخيرة تسعى دوما للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق استراتيجيات متعددة، حيث يعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أنّ العامل الأكثر والمحدد لنجاح المؤسسة هو الموقف التنافسي لها، ومن هذا تصنف نشاطها أولا والأسبقية على منافسيها ثانيًا، وينجم ذلك عن عمليتي الجذب والدفع بين الثنائية (بيئة - ميزة) باعتبار إنّ البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة، وتضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة تزيد من تعقدها وترفع من شدة قواها التنافسية¹.

ويمكن القول بأنّ المنتج النمطي يشجع على وجود منافسة حادة، باعتبار أنّ المنافسين يملكون نفس المنتج، وعندها يستند الزبون في اختياره إلى السعر وجودة الخدمات المرافقة، ومن ثمة يركّز المنافسون على هذين العنصرين، فتشتد المنافسة أكثر فأكثر. إنّ نجاح أي مؤسسة في اقتحام الأسواق وتحقيق مكانة فيها، يتوقف بشكل كبير على نوع المنتج المقدم، فعندما يتاح لمؤسسة ما تسويق منتج متميز، فإنّ ذلك يضمن لها مكانة معتبرة في السوق، أمّا عندما يتعلق الأمر بمنتجات أو خدمات غير قابلة للتمييز عن بعضها البعض أو غير متميزة، فإنّ القدرة التنافسية للمؤسسة في هذه الحالة تتوقف على عامل السعر².

الفرع الثاني: ارتفاع تكاليف التخزين و حدة المنافسة:

اولا: تعريف المخزونات:

1- بن نذير نصر الدين ومنصوري الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "العلاقة التي تربط الإبداع بالميزة التنافسية في ظل بيئة تتصف بالتعقيد"، جامعة سعد دحلب، البلديّة-الجزائر، 2009، ص 14.

2- زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 3.

تعرف المخزونات حسب الجمعية الأمريكية للرقابة على المخزون والإنتاج APICS هي: "إجمالي الأموال المستثمرة في وحدات من المادة الخام والأجزاء، والسلع الوسيطة وكذلك الوحدات تحت التشغيل بالإضافة إلى المنتجات النهائية المتاحة للبيع"¹

ثانياً: تكاليف تسيير المخزون:

إن دور المخزون هو وضع في متناول المؤسسة الكمية التي هي في حاجة إليها في ظل الشروط الاقتصادية، حيث إن التكاليف الناتجة عن عملية التمويل لا تقتصر فقط في تكلفة شراء المواد والبضائع، بل تشمل أيضاً تكلفة الاحتفاظ بالمخزونات وتكلفة النفاذ، و تتمثل تكاليف تسيير المخزون فيما يلي:

1- تكاليف تحضير الطلبات:

هذه التكاليف تتمثل في إجراءات الشراء التي تقوم بها المؤسسة، من بداية الإعداد والتحضير لدخول السوق إلى غاية تنفيذه، وهذه التكاليف ذات صفة إدارية، تتمثل في مصاريف التحضير والمتابعة وإصدار الطلبات ومصاريف الاستلام والمراقبة والكمية والنوعية و كذلك مصاريف محاسبة الحركات وتسوية الفواتير، حيث تزداد تكلفة تحضير الطلبات بتزايد عددها، ومن ثم فتدنية وتخفيض هذه التكاليف يتم لما تقوم بتخفيض عدد الطلبات ويتم هذا عن طريق التمويل بكميات اقتصادية مما يساعد في تخفيض الاحتفاظ بالمخزون والنفاذ. وبصفة عامة، فتكلفة تحضير الطلبات تكون مستقلة عن كمية البضاعة المطلوبة، وكلما زاد عدد الطلبات في وحدة الزمن كلما زادت تكلفة الطلبية في وحدة الزمن، وعند تقدير تكلفة الطلبية يجب أخذ التكاليف التالية بعين الاعتبار²:

1. رواتب الموظفين في قسمي المشتريات والمحاسبة؛
2. تكاليف الحصول على الموافقة لإصدار الطلبية؛
3. تكاليف الاتصالات (البريد، الهاتف، الفاكس... الخ)؛
4. تكاليف استقبال البضاعة (تفريغ البضاعة من وسائل النقل واختبار صلاحيتها)؛
5. تكاليف الإشراف؛
6. تكاليف الوسائل المستخدمة.

2- تكاليف الاحتفاظ بالمخزون:

1- جيمس بلاكورد، ترجمة موسى يوسف، البضاعة الراكدة في الشركات التجارية "أسبابها وطرق التخلص منها" ، دار زهران للنشر، الأردن، 2008، ص 10.

2- زيد تميم البلخي، لطفي عبد القادر تاج ومسعود أحمد بونخل، مدخل إلى نظم ضبط ومراقبة المخزون ، النشر العلمي والمطابع، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2005، ص 11.

هذه التكاليف تتضمن أعباء مالية وأعباء التخزين:

أ- الأعباء المالية:

وتتمثل في الفائدة على رأس المال المستثمر في المخزون في حالة الافتراض من المؤسسات المالية أو في تجميد جزء من رأس المال المؤسسة في تمويل المخزونات؛

ب- أعباء التخزين:

وهي الأعباء المتعلقة بحفظ وصي انة الأصناف المخزنة كالمراقبة، وتكاليف الإيجار، و تكلفة التقادم، وتدهور قيمة المخزون، حيث أنّ هذه التكاليف تؤثر على الحالة المالية للمؤسسة؛ وتتطلب عملية تقدير تكلفة الاحتفاظ بالمخزون أخذ العناصر التالية بعين الاعتبار¹:

✓ تجميد رؤوس الأموال، وينتج ذلك عن تكديس كميات ضخمة من البضاعة في المخازن في حين كان الأنسب للمؤسسة تجنب ذلك بتخزين كميات أقل والاستفادة من الأموال الإضافية في استثمارات أخرى؛

✓ تكاليف نحلات التخزين الناتجة عن استئجار المخازن وما يلزمها من خدمات كالكهرباء، تدفئة المحلات، الحارس... الخ؛

✓ تكاليف التلف، سرقة أو فساد البضاعة أو عدم صلاحيتها؛

✓ تكاليف توزيع وترتيب البضاعة داخل المخزن؛

✓ تكاليف إدارة المخازن كالتي تنتج عن عملية المراجعة المتصلة أو المراجعة الدورية للمخزون؛

✓ تكاليف التأمين.

3- تكاليف نفاذ المخزون:

وهي التكاليف التي تنشأ عن عدم توافر السلع والمواد في حالة الطلب عليها²، تنتج تكلفة النفاذ إذا حدث انقطاع في التمويل لسبب من الأسباب، سواء داخلية أو خارجية، ولم يكن هناك وجود مخزون أمان كاف لتلبية احتياجات الإنتاج والتسويق، وهي مقسمة إلى تكلفة نفاذ داخلية أي تكلفة العجز الداخلي وهي تكاليف تتحملها المؤسسة نتيجة انقطاع في عمليات الإنتاج وهي تابعة لفترة العجز، وأخرى خارجية متمثلة في الربح الغير محقق وتكلفة النفور "التمثلة في نفور جزء من السوق عن المؤسسة"، بالإضافة

1- مرجان سليمان محمد، بحوث العمليات، دار الكتب الوطنية، بنغازي-ليبيا، 2002، ص 221.

2- مرجان سليمان محمد، بحوث العمليات، المرجع السابق، ص 222.

إلى تكلفة الفرصة البديلة، حيث تؤثر هذه التكاليف على الحالة المالية للمؤسسة وهي نسبة مقدرة من قيمة المخزون المتوسط، وبالتالي يجب العمل على تدنيها إلى أدنى حد ممكن¹.

رابعاً: أثر ارتفاع تكاليف التخزين على حدة المنافسة:

يوجد علاقة طردية ما بين قيمة التكاليف الخاصة بالتخزين ووحدة المنافسة²، فكلما كانت تكاليف المخزون كبيرة كلما زادت معها حدة المنافسة وخاصة لما يتعلق الأمر بالحروب السعرية وعدم اللجوء إلى التخزين، و التقليل منه أو الحد منه قدر الإمكان، لأنَّ التكاليف الخاصة بالمخزون وارتفاعها مرتبط أساساً بالحالة المالية للمؤسسات، وكل مؤسسة تريد التحسين من حالتها المالية، فالتكاليف المرتفعة للمخزون تؤدي بالمؤسسات إلى التفكير بتجنب التخزين أو التحكم فيه قدر الإمكان لتجنب الوقوع في أخطار المخزون ودفع مستحقات التكاليف و/أو تكبد الخسائر، فتكاليف التخزين عالية تدفع بالشركات لخفض الأسعار لضمان المبيعات وتلجأ كذلك إلى العروض الترويجية في بعض الأحيان، بل تجبر المنافسين هنا على التحرك لتسويق المنتج الأول فالأول لضمان أحسن الأسعار وهنا يحدث بما يعرف حدة المنافسة داخل قطاع الصناعة³.

الفرع الثالث: إمكانية إحلال المنتجات وتهديدات المنتجات البديلة⁴

المنتجات البديلة هي تلك التي تقدمها شركات أخرى ويمكن أن تلبى احتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تلبى به منتجات الشركة الأصلية، ولهذا السبب تدخل الشركات في منافسة أوسع مع شركات أخرى تنتج منتجات بديلة، لأنَّ هذه الأخيرة تقلص من المردودية المحتملة للقطاع. وعلى سبيل المثال: تنافس الشركات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع شركات صناعة الشاي والمشروبات الخفيفة، حيث إنَّ كلا من هذه الصناعات الثلاثة تخدم المستهلكين الذين يحتاجون إلى مشروبات، فالأسعار التي يمكن أن تحددها شركات القهوة تتأثر بوجود كل من الشاي والمشروبات الخفيفة. إذ أنَّ ارتفاع ثمن القهوة بشكل مبالغ فيه مقارنة بثمن الشاي أو المشروبات يدفع بالمستهلكين للقهوة إلى التحول نحو البدائل الأخرى، فوجود بدائل قوية ودقيقة يمثل تهديداً تنافسياً كبيراً ويشكل قيدا على السعر الذي تفرضه الشركة مما يؤثر على ربحيتها وحصتها السوقية. ومن هنا نفهم بأنَّ المنتجات

1- مهملي الوزناجي، التمويل وأثره على الحالة المالية للمؤسسة، مذكرة (ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر،

1997، ص 51.

2- Michael A.Hitt, Duane Irland, Robert Hoskisson, Strategic Management "Comptitiveness and anagment". Cengage learning, Boston-USA, 2016, P 62.

3- Podklady K Seminární Práci, Porters 5 Forces, Quick MBA, USA, June 2001, P 12.

4- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2002، ص 125.

البديلة هي مصدر للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين إلا أن تأثيرها على معدل نمو الصناعة وعلى معدلات الربحية فيها مزال قائما، وخاصة تلك البدائل التي تظهر تحسنا ملموسا في مستويات الأسعار والأداء والتي تتضاءل تكلفة تحول المستهلك إليها¹.

إنَّ النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية و لكن بأقل تكلفة لمنتجات أو خدمات المنظمة، لذلك فإنَّ أهمية كل من المنتج أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد أو المنتجات الصناعية وإمكانية استبدالها بمواد أو منتجات أخرى بأسعار مناسبة مع وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق هذه المواد أو المنتجات من مصادر التجهيز إلى المنظمة، فوجود منتجات بديلة أو منافسة يعمل على تغيير قوة المنافسة داخل الصناعة فكلما زاد عدد المنتجات البديلة و الشبيهة كلما زادت معه قوة التنافس في الصناعة، فالشركات الصناعية تتنافس دائما فيما بينها عندما تعمل في نفس مجال نشاط الأعمال، وعندما توجد دائما فرصة استبدال المنتجات النهائية التي تقوم بتصنيعها، كما هو الحال في صناعة الكمبيوتر، إذ تتنافس باستمرار شركات IBM و Apple مع الشركات اليابانية في نفس الصناعة وبالأخص في قطاع صناعة أجهزة الميكرو-كمبيوتر. بصفة عامة، ففي كل صناعة يوجد العديد من المنظمات التي تقوم بتصنيع منتجات أو خدمات مشابهة أو بديلة، بطبيعة الحال ليس كل هذه الشركات متساوية الأهمية، الحجم والتأثير حيث يوجد دائما منافس قوي الذي يتمتع بموقع القيادة في السوق من أمثال الشركات الصناعية الكبرى Coca-Cola, IBM...، إنَّ معرفة استراتيجيات الشركات المنافسة الكبرى وتحليل عناصر القوة والضعف الموجودة في هذه الاستراتيجيات تمكن إدارة المنظمات المتوسطة والصغيرة الحجم من تقليل المخاطر، وحالات عدم التأكد الموافقة للقرارات الإستراتيجية.

الفرع الرابع: معدل التحسين في المنتجات

يعتبر هذا المعامل واحد من أهم العوامل المتحكمة في حدة المنافسة، وتختلف مستوياته من صناعة إلى أخرى، وهو ذو علاقة طردية مع حدة المنافسة، وكتعريف له نقول: "هو قياس المدة بين فترات مجمل عدد التحسينات في المنتجات والخدمات منذ أول يوم من البدء الفعلي في الصناعة"، وبالتالي ومع زيادة هذا المعامل (يعني صغر مدة التحسين بين فترة وأخرى) يؤدي إلى تغيير أوضاع المنافسة والزيادة من شدتها، لأنَّه إذا قلص منافس ما في مدة الفترات ما بين تحسين وآخر للمنتجات التي

1- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية "منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 173.

يعرضها والخدمات التي يقدمها يعني ذلك أنه قد يخلق بطريقة أخرى عامل تحريض لدى المنافسين الآخرين وعدم الاكتفاء بالمشاهدة، لأنَّ البقاء على الحياد وترك هذا المنافس يلعب بمفرده بهذا الأسلوب قد يؤثر ذلك حتماً في إحداث تغييرات في خريطة الحصص السوقية وهوامش الأرباح وتحول العملاء (حسب درجة وتكلفة التحويل) إلى هذا المنافس، والعكس صحيح كذلك، فلو وجدنا في صناعة ما إنَّ هذا المعدل والخاص بالتحسين في المنتجات والخدمات يؤوّل إلى الصفر فهذا بعبارة أخرى يمكن فهمه إنَّ هذا السوق يتميز بالركود و بعيد كل البعد عن المنافسة الحادة، لأنَّه ومدة طول المدة ما بين التحسين للمنتج والخدمات المعروضة والتحسين الذي يليه يؤدّي إلى ضعف المنافسة في الصناعة.

المطلب الثاني: أبعاد حدة المنافسة على مستوى القطاع

تتنافس المنظمات على مستوى القطاع كذلك، وأهم ما يميز هذا المستوى هو هيكل المنافسة، لكن هناك متغيرات أخرى تتنافس عليها المنظمات على هذا المستوى كان نقول درجة نمو الصناعة تهديدات الوافدين الجدد إليها وغيرها من الأبعاد، ويمكن التعريف بتلك المتغيرات كما يلي:

الفرع الأول: هيكل المنافسة

إنَّ هيكل المنافسة يشير إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالشركات في قطاع معين، عندما يكون عدد المنافسين كبيراً، فإنَّ بعض المؤسسات تفكر في أن تعتمد بعض العمليات دون أن تلتفت الانتباه . وعلى العكس من ذلك، فعندما يكون القطاع مركزاً أو مسيطراً عليه من قبل مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات، فإنَّه لا يوجد إطلاقاً لإمكانية السهو عن القوى النسبية، حيث بمقدور المؤسسات الكبيرة فرض منطقتها ولعب دور هام في التنسيق داخل القطاع من خلال وضع سعر مرجعي، وتتباين الهياكل ما بين هيكل مجزأ و هيكل مجمع مع اختلاف التطبيقات الخاصة بها في مجال المنافسة.

أولاً: الهيكل المجزأ:

يشتمل على عدد كبير من الشركات الصغيرة أو المتوسطة الحجم، و لا تتمتع فيه أي شركة بموقع يؤهلها للسيطرة على القطاع .وتتميز القطاعات المجزأة بانخفاض عوائق الدخول، و يصعب تنويع المنتجات، كما إنَّ تقارب السمات غالباً ما يؤدّي إلى إحداث دورات رواج وكساد مع ارتفاع وانخفاض في معدلات أرباح القطاع والمدلول الضمني لانخفاض عوائق الدخول هو إنَّه عند ارتفاع الطلب وبالتالي الأرباح سينجر عن ذلك عدد كبير من الدخلاء الجدد الراغبين في تحقيق أرباح عالية في فترة الرواج، وغالباً ما يفرز هذا الوضع فوائض في الطاقة الإنتاجية .وعندما تتراكم الطاقة الإنتاجية تبادر الشركات إلى تخفيض الأسعار لاستغلال الطاقة الفائضة، وينتج عن ذلك نشوب حرب أسعار.

وبالتالي تنقلص أرباح القطاع ممّا يجبر بعض الشركات على الخروج من النشاط، ويعوق دخول عناصر جديدة محتملة، ويستمر هذا الركود حتى يتوافق كامل الطاقة الإنتاجية في القطاع مع مستوى الطلب من خلال حالات الإفلاس، وعند هذه النقطة يحدد الاستقرار في الأسعار مرة أخرى. وعليه، يمكن القول؛ إنّ الهيكل المجرأ يشكل تهديداً أكبر منه فرصاً؛ إذ من المتوقع لمعظم حالات الرواج أن تكون قصيرة الأجل نسبياً نظراً لسهولة عمليات الدخول؛ فإنّ أفضل استراتيجيات التي يجب إنّ تتبناها الشركة هي التي ترتبط بخفض التكلفة، وهذا ما يتيح للشركة تحقيق أعلى عوائد ممكنة في فترات الازدهار تساعد على البقاء والاستقرار خلال فترة الركود القادمة.

ثانياً: الهيكل المجمع:

وتكون السيطرة على القطاع بواسطة عددٍ قليل من الشركات الكبرى ويعرف باحتكار القلة، كما يعرف بالاحتكار التام عندما تكون السيطرة من طرف شركة واحدة، إنّ طبيعة وكثافة المنافسة في القطاعات المجمعّة تتميز بصعوبة التنبؤ وغالباً ما تكون هناك علاقات تبادلية بين شركات هذه القطاعات، أي أنّ الإجراءات التنافسية لإحدى الشركات تؤثر مباشرة على حصص وربحية الشركات الأخرى، وهذا ما يحتم على هذه الأخيرة الاستجابة لتلك الإجراءات، وفي معظم الحالات ينجم عن هذه الاستجابة نشوب حرب الأسعار ممّا يؤدي إلى انهيار أرباح ذلك القطاع، إنّ احتمال نشوب حرب أسعار بين الشركات المنافسة يشكل تهديداً كبيراً في القطاعات المجمعّة، وكي تتمكن الشركات القائمة في القطاعات المجمعّة من خفض هذا التهديد فعليها أمّا مسايرة الأسعار التي تفرضها الشركة المسيطرة، وغالباً ما يتحقق ذلك من خلال اتفاقات تكتيكية لتثبيت الأسعار، وغالباً ما تتجه الشركات إلى التنافس في المجالات التي لا ترتبط بالأسعار مثل الإعلان والترويج، وتدعيم العلامة، وجودة الأداء، وتصميم المنتج، والتي تمثل محاولة لتمييز منتجات الشركة بالمقارنة مع منتجات منافسيها¹.

ثالثاً: هيكل المنافسة وعلاقته بحدتها داخل قطاع الصناعة:

إنّ عدداً كبيراً من الصناعات المجرّة تتميز بانخفاض معوقات الدخول إليها، وبصعوبة تمييز المنتجات المعروضة فيه، إنّ الجمع ما بين هذه الصفات يؤدي إلى ازدهار أو انحسار دورات الصناعة، إذ تزداد في بعض الأحيان ربحية الصناعة و تتحسر في بعض الأحيان الأخرى، إنّ انخفاض معوقات الدخول في هذه الصناعة من ناحية، وعندما يكون الطلب قوياً والأرباح عالية من ناحية أخرى، سيكون

1- شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة: د. رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص 139-140.

هناك سيلا من الداخلين الجدد الذين يأملون الحصول على الريح النقدي في وسط هذا الازدهار، إنَّ الزيادة الهائلة في حجم العرض في هذا النوع من القطاع ، يؤدي إلى إزدياد عدد الداخلين إلى صناعة التجزئة المزدهرة وهذا ما يؤدي إلى يؤدي إلى القدرة المفرطة (الزائدة)، وإذا ما تم تطوير هذه القدرة تبدأ الشركات بتخفيض الأسعار لكي تستفيد من قدراتها الزائدة.

إنَّ هيكل المنافسة المجزأة يوجد بعد ذلك تهديدا بدلا من إيجاد الفرص، إذ إنَّ أغلب مراحل الازدهار هي للأمد القصير، بعد ذلك تتحسر هذه الصناعة بسبب الدخول الجديد الذي يتبعه حرب الأسعار ثم الإفلاس، ومن الجدير بالذكر، إنَّه من الصعب تمييز المنتجات في مثل هذه الصناعات. لذا، فإنَّ أفضل إستراتيجية يجب أن تتبعها الشركات تسمح للشركات هي إستراتيجية تقليل الكلف إلى حدها الأدنى، إنَّ هذه الإستراتيجية تسمح للشركة إنَّ تراكم المزيد من العائدات خلال مدة الازدهار لكي تعيش خلال الأزمات الاقتصادية.

إنَّ طبيعة وشدة المنافسة في الصناعات الموحدة تجعل من الصعوبة التنبؤ بها، ولكن الشركات في هذه الصناعة يعتمد بعضها البعض الآخر، لذلك فإنَّ النشاطات التنافسية لواحدة من هذه الشركات تؤثر مباشرة في ربحية الشركات الأخرى في الصناعة، وإنَّ التأثير في الحصة السوقية للمنافسين يجبرهم على رد الفعل والاستجابة لهذا التأثير، إنَّ النتائج اللاحقة لمثل هذه المنافسة إنَّ تقطع أسعار بعضها البعض الآخر دافعة الأسعار بصورة عملية نحو الأدنى، إنَّ خير مثال لذلك هو حرب الأسعار في صناعة الخطوط الجوية الذي حدث خلال التسعينيات بسبب فترة التراجع في الاقتصاد الأمريكي، بدأت الخطوط الجوية بتخفيض أسعارها لكي تضمن الزخم المعتاد من المسافرين، عندما تخفض شركة معينة أسعارها فإنَّ منافسيها يقومون بذلك بعدها مباشرة، إنَّ نتيجة ذلك كان الهبوط الحاد للأسعار ممَّا أدى ذلك على فقدان الخطوط الجوية خلال المدة من 1990 إلى 1992 حوالي بليون دولار، إنَّ المبلغ المذكور يمثل خسارة للشركات أكثر ممَّا خسرت خلال الخمسين سنة السابقة للتاريخ المذكور، كما إنَّ بعض الشركات مثل Pan-American شارفت على الإفلاس، وصار من الواضح المنافسة العالية الحادة بين الشركات في الصناعة الموحدة واحتمال قيام حروب بين المنافسين بشتى الطرق و ليس فقط الأسعار يمثل التهديد الأكبر لهذه الشركات.

الفرع الثاني: درجة نمو الصناعة

يعد النمو الصناعي زيادة في الإنتاج الصناعي كما ونوعا من خلال زيادة تدفقات رؤوس الأموال الصناعية، أو زيادة استخدام التكنولوجيا المهمة والحديثة في المكائن والآلات والمعدات الصناعية في

داخل الوحدات الصناعية، والقطاع الصناعي كافة يقود ذلك إلى زيادة في حجم الصادرات الصناعية، وتحويلها إلى مواد مصنعة مهمة، من أجل التوصل إلى تنمية صناعية للقطاع، وبالتالي النمو الصناعي الذي يعد جزءاً من الهيكل القطاعي لأي بلد ممثلاً بالسياسة الصناعية المؤدية إلى النمو الصناعي. وتأتي طبيعة السياسة الصناعية ومدى تحقيق أهدافها، في إطار متفق مع بقية أهداف السياسات المكونة لهيكل السياسة الاقتصادية الكلية للاقتصاد القومي، ولتحقيق أهداف السياسة الصناعية ومن أهمها الوصول إلى النمو الصناعي والتنمية الصناعية للقطاع، ولاتساع نطاق السياسة الصناعية فقد صنفنا إلى سياسات مختلفة تشمل نطاق السياسة الصناعية ومدى التركيز وآليات التنفيذ، والبعد الزمني... الخ، فمنها سياسة عامة غير انتقائية لا تختص بقطاع صناعي معين، ومن أمثلتها تشجيع الاستثمار العام والتعليم والصحة ونشاط البحث والتطوير، وسياسة انتقائية مركزة بنشاطات معينة وخاصة بصناعة محددة، ومن أمثلتها تشجيع الصادرات الصناعية بحسب آليات التنفيذ كسياسة التعاون الصناعي، سياسة صناعية بحسب البعد الزمني، سياسة طويلة الأجل والسياسات قصيرة الأجل.

أولاً: مؤشرات نمو القطاع الصناعي¹:

من خلال التشكل الحاصل في التطورات الصناعية والإنتاج الصناعي، أصبحت النظم الاقتصادية متداخلة ومؤثرة في بعضها البعض، ومن أهم مؤشرات النمو الصناعي نذكر:

1. الصادرات الصناعية:

تمثل الصادرات الصناعية وهيكلها الصورة العاكسة لمدى التطور الحاصل في قطاع الصناعات التحويلية بالدرجة الأولى، وهنا يرتبط نمو الصادرات المصنعة وتنميتها بتطوير الإنتاج الصناعي وتنميتها، ولذلك أدرجت هذه السياسة لكونها واحدة من السياسات الصناعية التجارية المهمة. وإنَّ النمو الصناعي وتطوره أدى إلى توسع مستمر في الصادرات المصنعة، وإنَّ التوسع في الصادرات الصناعية أدى إلى تعجيل النمو الصناعي لعدد من الدول النامية التي ارتهجت سياسة تشجيع الصادرات المصنعة وسيلة لتصنيعها، وتعد الصادرات الصناعية من أهم مصادر النمو الاقتصادي، وبهذا الصدد سيحدث تغيير هيكل وجذري في قطاع الصناعة والتجارة، لذلك تزداد بزيادة الأهمية النسبية للصادرات المصنعة مقابل الصادرات الأخرى، وهنا تتركز الجهود الاقتصادية لتوسيع حجم الصادرات

1- شيماء محمد نجيب، أثر محددات النمو الصناعي في كفاءة الأداء الاقتصادي لعدد من الدول للمدة (1990 -

2005)، مجلة: "تنمية الرفادين"، العدد 111، سبتمبر 2011، جامعة الموصل-العراق، ص 104.

الصناعية لتوسيع حجم الصادرات الصناعية من خلال أدوات السياسة الصناعية كحواجز التصدير وسياسات الاستثمار الصناعي بهدف تحقيق النمو الصناعي المستدام. ومن هنا لابد من الإشارة إلى العلاقة الطردية الموجبة بين الصادرات الصناعية و نمو الصناعة في قطاع ما.

2. الاستثمار الاجنبي المباشر:

اعتمدت العديد من الدول النامية والمتطورة على حد سواء استراتيجيات لجذب الاستثمارات الاجنبية المباشرة في المجالات الصناعية، وشكلت الاستثمارات الاجنبية المباشرة الصناعية الظاهرة الأكثر جدلا في ما يتعلق بمنافعها، وتأثيرها على الدولة المستقبلية له، إنَّ الشَّرَكَات متعددة الجنسيات ليست من الدول المتقدمة فقط بل من الدول النامية وتقوم بتصدير الاستثمارات الاجنبية المباشرة الصناعية الى الدول الأخرى وأصبحت هذه الشَّرَكَات تنتشر وتتمو بعشرات من الدول النامية والمتقدمة، واصبحت ق وة اقتصادية مؤثرة دوليا في تحقيق نمو صناعي يعد جزءا من النمو الصناعي لأي دولة، وهذه الاستثمارات الصناعية الأجنبية لها هيكلها المنظمة التي تعكس التطورات المالية والتكنولوجية وتعد مصدرا خارجيا للتمويل ومصدرا بديلا عن القروض الداخلية والمحلية وطريقة لاكتساب المزيد من المهارات التنظيمية والادارية والفنية للدول المستقبلية له، وتعتبر منظمة وباحثة عن شبكات التسويق في الدول النامية، وهذا سيقود الى زيادة التطورات والاستثمارات في المجال الصناعي من اجل التوصل الى النمو الصناعي في القطاع المقصود، ثم التوصل الى النمو الاقتصادي للبلد من خلال تشابك علاقات القطاع الصناعي مع بقية قطاعات الدولة ومن هنا تبرز العلاقة الطردية الموجبة بين النمو الصناعي والاستثمار الاجنبي المباشر.

3. التضخم الإقتصادي¹:

هو الارتفاع المستمر في المستوى العام للأسعار ولمدة طويلة في القطاع، وقد يقاس بالرقم القياسي لأسعار المنتج أو المستهلك (الرقم القياسي للأسعار الحقيقية) وتعد من أهم مؤشرات النمو الصناعي، ويعكس الارتفاع في معدل التضخم، بيئة غير مؤكدة وحالة ضعف وعدم استقرار اقتصادي، إذ إنَّ هناك علاقة عكسية وسلبية بين معدل التضخم الاقتصادي والنمو داخل قطاع الصناعة، وسيؤدي تأثير ارتفاع معدلات التضخم الى ارتفاع الكلفة الإنتاجية نسبيا، ممَّا يؤدي الى ارتفاع مستوى الاسعار وهذا بدوره

1- شيماء محمد نجيب، أثر محددات النمو الصناعي في كفاءة الأداء الاقتصادي لعدد من للدول للمدة (1990 -

2005)، المرجع السابق، ص 105.

يسبب خفض النشاط الصناعي و انكماشه، وبالتالي انحسار النشاط الاقتصادي وانكماش الصناعات وهذا يقود الى خفض معدلات النمو الصناعي.

4. التطورات التقنية:

إن استخدام الاجهزة ال حديثة في القطاع الصناعي، من خلال ما تقدمه الشركات الاجنبية في الاستثمارات الصناعية الى تجلب معها التقنية العالية والمتطورة، وتوفر الايدي العاملة المدربة الفنية، سيؤدي الى زيادة الناتج الصناعي كما ونوعا، وسيتم إنتاج منتجات عالية التقنية والتطور، وبالتالي تعمل على تصدير منتجات وسلع جديدة بتقنية عالية لا تقل عما هو موجود في الاسواق الأخرى، وهنا تبرز العلاقة الطردية ما بين التقدم التكنولوجي و بين النمو الصناعي، ممّا يؤثر ايجابيا في النمو الاقتصادي، وهذا الابداع والتطور والاختراع والابتكارات الجديدة في المجالات الصناعية ستقود الى زيادة كفاءة اقتصادات الدول بشكل عام فضلا عن زيادة المهارات الفنية والعلمية لدى العمالة المستخدمة في تلك المجالات¹.

ثانيا: دور وأهمية نمو قطاع الصناعة في الاقتصاد الوطني²:

يحتل قطاع الصناعة أهمية متزايدة في الاقتصاد الوطني وفي دفع التنمية خاصة في الدول النامية لعدة أسباب:

1. يسهم نمو قطاع الصناعة في علاج مشكلات البطالة حيث إنّ نمو قطاع الصناعة يمكن أن يوفر فرص للعمالة حيث إنّ غالبية الدول النامية تعان من مشكلة البطالة سواء البطالة الإجبارية الظاهرة أو البطالة المقنعة؛
2. تسهم تنمية قطاع الصناعة في تنويع مصادر الإنتاج والدخل والصادرات في الدول النامية وبالتالي ترتفع نسبة إسهام قطاع الصناعة في الناتج المحلي الإجمالي والصادرات وبالتالي يقل الاعتماد على تصدير المواد الأولية لأنّ الاعتماد على تصديرها فقط يعرض الدول النامية لحدوث التقلبات الاقتصادية فيها بسبب تقلب الطلب الخارجي على المواد الأولية حيث تتعرض الدول الصناعية للموجات من الكساد الاقتصادي أحيانا والرواج الاقتصادي أحيانا أخرى وهذا ينعكس على تقلب طلبها على المواد الأولية التي تصدرها الدول النامية وهذا يعرض الدول النامية لتقلب حصيلة الصادرات والدخل القومي فيها كما يتجه معدل نمو الطلب الخارجي على

1- شيماء محمد نجيب، أثر محددات النمو الصناعي في كفاءة الأداء الاقتصادي لعدد من للدول للمدة (1990 -

2005)، المرجع السابق، ص 106.

بعض المواد الأولية (باستثناء البترول) نحو الانخفاض بسبب تطور هيكل الصناعة في الدول المتقدمة صناعياً حيث أصبحت تعتمد أساساً على الصناعات الإلكترونية والتي لا تحتاج إلى استخدام مواد أولية كثيرة وأيضاً تتجه الدول الصناعية المتقدمة إلى إحلال بدائل محل المواد الأولية الطبيعية التي تصدرها الدول النامية ولذلك تهتم الدول النامية بعملية التصنيع لتتبع هيكل الاقتصاد القومي فيها¹؛

3. يسهم نمو قطاع الصناعة في رفع مستوى الإنتاجية وذلك لأن قطاع الصناعة من أكثر القطاعات قدرة على تطبيق استخدام التقنية والتكنولوجيا الحديثة وهذا يسهم في رفع الإنتاجية، كما يمكن تقسيم العمل والتخصص في قطاع الصناعة بدرجة أكبر مما يسهم في ارتفاع الإنتاجية كما إن قطاع الصناعة لا يحدث فيه قانون تناقض الغلة بنفس الدرجة والسرعة التي يحدث بها في الزراعة لأنه في (قطاع الزراعة يكون عنصر الأرض ثابتاً نسبياً وبتزايد عنصر العمل بسرعة بسبب النمو السكاني وهذا يتسبب في حدوث قانون تناقض الغلة حيث يحدث نقص في الإنتاجية المتوسطة وفي الإنتاجية الحدية للعنصر المتغير وهو عنصر العمل) أما في قطاع الصناعة فمن السهل تغير الكميات المستخدمة من عناصر الإنتاج مثل عنصر العمل ونمو رأس المال وبالتالي لا يحدث تناقض الغلة الإنتاجية بنفس الدرجة الذي يحدث بها في قطاع الزراعة؛

4. إن نمو قطاع الصناعة يسهم في رفع معدل النمو الاقتصادي في الاقتصاد الوطني لأن نمو قطاع الصناعة يساعد على فع النمو في القطاعات الأخرى مثل قطاع الزراعة وقطاع الخدمات لأن هناك علاقات ترابط بين قطاع الصناعة والقطاعات الأخرى فقطاع الصناعة يمد قطاع الزراعة بكثير من مستلزمات الإنتاج مثل الآلات الزراعية الأسمدة الكيماوية والمبيدات الحشرية.. إلخ؛ كما يعتبر قطاع الصناعة في نفس الوقت سوق لتسويق كثير من المنتجات الزراعية التي يتم تصنيعها في قطاع الصناعة؛

5. من ناحية أخرى نمو بعض الصناعات يمكن إن يدفع النمو في الصناعات الأخرى حيث يشجع على قيام صناعات أخرى مرتبطة بها أمامية أو خلفية، إضافة إلى قدرة قطاع الصناعة على ابتكار واختراع منتجات و سلع صناعية جديدة مما يسهم في رفع معدل النمو الاقتصادي.

6. يسهم قطاع الصناعة في توفير موارد النقد الأجنبي وعلاج مشاكل عجز ميزان المدفوعات في الدول النامية وذلك من خلال تصنيع سلع تحل محل الواردات أو تصنيع سلع للتصدير للخارج.

- أثر التغير الحاصل في مستويات معدلات نمو قطاع الصناعة على حدة المنافسة:

تختلف درجة نمو الصناعة من قطاع إلى آخر، وتتحدد بعدة عوامل من شأنها أن تقيس مدى نمو صناعة في قطاع ما، فإذا كانت ضعيفة ذلك سيؤدّي إلى ضعف مردودية القطاع، ومن جانب آخر تسعى المؤسسات في هذه الحالة إلى الحصول على وضعيّة تمكنها من تحقيق أهدافها، فإنّ ذلك سيؤدّي إلى تشكيل منافسة حادة¹، أمّا إذا كانت درجة النمو في كبيرة فإنّ ذلك يساعد المؤسسة في تحسين نتائجها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها و تتماشى مع وتيرة القطاع، وبالتالي يمكن القول بأنّه توجد علاقة عكسية ما بين حدّة المنافسة ودرجة النمو في القطاع، فمع ضعف معدلات النمو في القطاع يعني ذلك إنّ المؤسسات القائمة ستتحرك وبسرعة نحو التحسين في أداءها بمختلف الطرق بغية الحصول على مكانة سوقية تنافسية تخولها من تحقيق أهدافها المسطرة و توسيع الحصة السوقية كذلك²، وبالتالي هذا التحرك سيكون على مستوى عدّة (كل) المؤسسات القائمة في ذلك القطاع الصناعي، وبالتالي ينجم عن هذا التحرك أثر بالغ الأهمية على مستوى حدّة المنافسة و التنافس ما بينهم، والعكس صحيح، فالقطاع الذي يتميز بدرجة نمو عالية فإنّ ذلك يؤدّي بالمؤسسات القائمة إلى تحسين النتائج التي تتحصل عليها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والتي تتماشى مع وتيرة القطاع دون خلق منافسة إضافية أو تحريض على المنافسين³.

الفرع الثالث: وجود حواجز الخروج من الصناعة

هي تلك العوامل الاقتصادية والإستراتيجية، التي تبقى أو تؤخر خروج المؤسسة من القطاع، بالرغم من ضعف أو سلبية مردودية الاستثمارات، فإذا كانت معوقات الخروج عالية فهذا يعني إنّ الشّركات تصبح مجبرة للبقاء في صناعات غير مربحة والتي يكون فيها الطلب الكلي ثابتا أو منحدرا، وكنتيجة لذلك يمكن إنّ تظهر قدرة الإنتاج الزائدة لدى الشّركات، وبالمقابل فإنّ القدرة الزائدة يمكن إنّ تقود إلى منافسة شرسة، كتخفيض الأسعار في محاولة منها على الحصول على الطلبات اللازمة من قدراتها المعطلة، إنّ معوقات الخروج تتحدد في عدّة أبعاد وهي:

1- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة-الجزائر، 2007/2006، ص 39.

2 - Elisante Gabriel, Application of Porter's Five Forces in Banking at Tanzania, IMS International journal, India, 2006, P 06.

3- Katie Golberg, Nicole mareck, Clint Hardy, Tom Hoefft, & John Noetzel, Wal-Mart and target "Strategic Industry analysis", Duluth Campus, University of Minnesota, USA, 2005, P 18.

- أ. أصول متخصصة: الاستثمار في شركات أو معدات ذات الاستعمال الواحد ولا يمكن بيعها أبداً
 فإذا ما رغبت الشركة إن تترك الصناعة عليها شطب قيمة موجوداتها؛
- ب. التكلفة الثابتة العالية للخروج من الصناعة : مثلاً لا ترغب الشركة الخروج من صناعتها لأسباب
 وجدانية؛
- ج. القيود الحكومية والاجتماعية: تجسدها عمليات المنع أو الحث، التي تفرضها الحكومة على
 المؤسسات؛ للحفاظ على مناصب العمل، تأخير أو إلغاء قرار الانسحاب؛
- د. الاعتماد الاقتصادي على المنتج المعروض: بعبارة أخرى، أن تكتفي المؤسسة بمنتج واحد ولا
 تنوع منتجاتها وتعتمد بصورة كبيرة عليه للحصول على مواردها؛
- هـ. الحواجز النفسية: قد يتماطل المسيريون في اتخاذ قرار الانسحاب؛ لشعورهم بالمسؤولية تجاه
 المستخدمين، أو خوفهم على مساهمهم المهني.
- و. الاعتبارات الإستراتيجية: كالعلاقات الإستراتيجية مع مؤسسات تنتمي إلى نفس المؤسسة الأم،
 وبالتالي فإنّ الانسحاب قد يؤثر على صورة هذه الأخيرة، قدرتها التسويقية، وكذا سمعتها في السوق
 المالية. وهنا قد تعطي المؤسسة الأم الأهمية لإستراتيجية البقاء وهذا يؤخر عملية الخروج.
 ويمكن القول بأنه ستزداد حدة المنافسة بين منظمات الصناعة إذا لم يكن بقدرة المنظمة الخروج
 من السوق دون تحمل خسائر كبيرة، وذلك بسبب تخصص الأصول في الصناعة بحيث لا يمكن تحويلها
 لاستخدامات أخرى، ممّا يجبر المنافسين على عدم ترك الصناعة، وبالتالي استخدام كافة أساليب المنافسة
 للاستمرار في الصناعة.

الفرع الرابع: تهديد دخول منافسون جدد¹

المنافسون الداخلون الجدد إلى الصناعة يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في
 السوق، ولدى هؤلاء استعداد لتحمل الخسائر و كسب العملاء، إنّ جدية تهديد دخول المنافس الجديد
 تعتمد بدرجة أولى على المعوقات الموجودة في البيئة، أي موانع الدخول إلى السوق، وكذلك على توقعات
 المنافس الجديد حول ردود أفعال المنافسين الآخرين القائمين في الصناعة، طبيعة ونوع معوقات (حواجز)
 الدخول يعتمد أيضاً على نوع وهيكل الصناعة، إذ توجد صناعات معروفة بقلّة حواجز الدخول مثل
 صناعة الوجبات السريعة، وصناعات كثيفة بحواجز تمنع دخول الشركات المنافسة الجديدة على القطاع

¹ - هاني العمري، الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمية، منشورات جامعة الملك عبد العزيز، جدة-السعودية، 2007،

مثل صناعة الطيران، التي تتطلب رأس مال كبير، تكنولوجيا عالية، تمييز المنتج، اقتصاديات الحجم وضوابط حكومية هذا النوع من الصناعة، إنَّ تهديد دخول المنافس الجديد إلى الصناعة بهذا الطرح أو الإمكانية الكبيرة لدخول المنافس الجديد إلى الصناعة تخلق جو من التأهب للمنافسين القائمين في الصناعة وخاصة لما يتعلق الأمر بدخول منافس جديد يمتلك حجم كبير ونجاح مسبق في سوق آخر أو مكان آخر، فالعلاقة ما بين سهولة دخول المنافس الجديد ودرجة المنافسة في السوق عكسية، فكلما كانت إمكانية دخول المنافس الجديد صعبة كلما شعر المنافسون في السوق بارتياح أكبر، والعكس صحيح، فكلما كانت إمكانية دخول المنافس الجديد سهلة كلما تحرك المنافسون في الصناعة بشتى الطرق من أجل محاولة منعه في الدخول إلى السوق وإعاقة محاولته لتقسيم الحصة السوقية لكل منافس من جهة، وكذلك محاولة الإبقاء على العملاء وإقناعهم بعدم التحول من جهة أخرى، وهذا يؤدي في بعض من الأحيان إلى اشتعال المنافسة، ويمكن حصر عدّة عوامل تتحكم في تحديد مدى صعوبة وسهولة دخول المنافسين الجدد إلى الصناعة كما يلي:

أولاً: تمييز المنتج¹:

تمييز المنتج يعني خلق شيء فريد أو استثنائي ذو علاقة بال نوعية، التصميم، المواصفات الفنية، الحجم، مرونة الاستعمال، الوزن، السعر، خدمة المستهلك، العمر الافتراضي والحقيقي للمنتج، أو تشكيلة من هذه العناصر لتمييز منتج المنظمة عن غيره من المنتجات الموجودة في السوق، تمييز المنتج هو أساس خلق ظاهرة الولاء العالي للمستهلكين اتجاه العلامات التجارية المعروفة في السوق ممّا يتطلب من المنافس الجديد بذل جهود صناعية كبيرة لتغيير عادات الشراء وكسب ولاء جديد للشركة.

ثانياً: تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير وغيرها:

أي متطلبات رأس المال لتمويل الإنتاج والتسويق والترويج والإعلان ومستلزمات البحوث والتطوير للمنتجات الجديدة أو البديلة، هذه التكاليف تكون بطبيعة الحال قليلة بالنسبة للمنظمات الموجودة في السوق أصلاً أو المنظمات ذات الحصة السوقية الجيدة للفوائد التي تحققها من اقتصاديات الحجم (أي انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة في ضوء زيادة حجم السلع أو الخدمات المنتجة من قبل المنظمة) والذي ينعكس بالضرورة في ارتفاع حجم المبيعات (عدد الوحدات المباعة) وبالتالي ارتفاع الأرباح الإجمالية والصافية.

ثالثاً: الدخول إلى قنوات التوزيع¹:

¹ - هاني العمري، الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمية، المرجع السابق، ص 62.

تسيطر المنظمات القوية الموجودة في السوق على قنوات التوزيع، لذلك فغن مسالة الدخول إلى السوق سيشكل عبأ كبيرا على المنظمات الداخلة التي ستضطر أمًا إلى تحمل تكاليف عالية باستخدام شبكة التوزيع الحالية أو العمل على تكوين قنوات تسويق وتوزيع خاصة بها، أو هذا الأمر إذا تحقق بنجاح فإنه يتطلب أموالا ووقتا تنعكس بصورة سلبية على سعر المنتج النهائي وقدرته على المنافسة في السوق، ز يمكن القول بأن عدم توفر قنوات التوزيع تفرض عقبة أخرى مهمة أمام دخولهم الصناعة، فبالرغم من القوة المتزايدة لشبكة " الانترنت"، تستمر شركات كثيرة في الاعتماد على تحكمها في قنوات التوزيع المادية لتدعيم حاجز أمام دخول منافسين آخرين، و في كثير من الحالات يكون للشركات القائمة تأثير لافت على قنوات توزيع السوق وتستطيع أن تؤخر أو تمنع أن تستخدمها الشركات الجديدة.

رابعاً: هوية العلامة التجارية: هوية السلع أو الخدمات التجارية التي تقدمها الشركات القائمة يمكن أن تقوم بدور موانع الدخول، فهوية العلامة التجارية تشير في ذهن العميل بأن المنتج يمكن الاعتماد عليه ويستحق القيمة المدفوعة، وهنا نقول بأن الداخلين الجدد غالبًا ما يجدون صعوبات كثيرة في بناء هوية علامة تجارية، لأن هذا يتطلب الالتزام بتكاليف موارد كبيرة على مدى فترة زمنية طويلة، كما لا ننسى هوية العلامة التجارية المحتملة الدخول، فدخول اسم جديد غير معروف قد لا يكون له وقع عندما يتعلق الأمر بدخول علامة تجارية ذات اسم قوي و انتشار واسع وسمعة عالية. إن تفضيل المشتريين لمنتجات المؤسسات التي تشغل الصناعة حاليا يسمى بالولاء للعلامة التجارية، إن الشركة يمكن أن تخلق الولاء لعلامتها التجارية من خلال الإعلان المستمر عن العلامة التجارية وعن اسم الشركة والحماية الممنوحة لمنتجاتها، والإعلان أيضا عن تحقيق الشركة الابتكار الإنتاجي من خلال برامج البحث والتطوير التي قامت بها والتأكيد على النوعية العالية لمنتجاتها، فضلاً عن الخدمات الجيدة التي تقدمها الشركة بعد البيع²، إن العلامة التجارية ذات الشهرة تجعل من الصعوبة على الداخلين الجدد أن يأخذوا من الشركات في الصناعة حصتها السوقية أو جزء منها. لذلك، سيؤدي هذا إلى إضعاف تهديد المنافسين المحتملين وذلك لأنهم ربما ينظرون إلى مهمة تحطيم تفضيلات المستهلكين التي تم ترسيخها من قبل الشركات التي تشغل السوق حاليا مهمة مكلفة.

خامساً: رد فعل المنظمات الموجودة في السوق:

¹ - هاني العمري، الإدارة الاستراتيجية في البيئة العالمية، المرجع السابق، ص 63.

² - فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية "نظريات-مداخل-أمثلة معاصرة"، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014، ص 145.

يختلف رد فعل المنظمات الموجودة في السوق تجاه المنافس الجديد باختلاف أوضاع السوق، الصناعة، وهيكل المنافسة، ورد فعل هذا إما أن يكون عنيفاً في المواجهة وراذع بالنسبة للمنافس الجديد أو قد يكون بصيغة إعادة ترتيب أوضاع المنافسة، أي تغيير قواعد اللعبة في السوق سواءً من خلال التحالف الاستراتيجي، الاندماج، أو التعاون بالباطن لمواجهة قوة المنافس الجديد وعدم السماح له بتغيير قوانين اللعبة، ورد الفعل بهذا الأسلوب يعني في نفس الوقت قد يأخذ رد الفعل اتجاه "عيش وندع الآخرون يعيشون أيضاً" "Live and let others live" وفي هذه الحالة تصبح مسألة الدخول إلى السوق ممكنة، كما إن فرص بقاء المنافس الجديد أكبر من الناحية العملية، وقد يحدث عكس ذلك، أحياناً يكون مجرد التهديد الانتقام الهجومي من مسؤولين في شركات قائمة يردع دخول شركات أخرى إلى الصناعة القائمة وذلك مثلاً ما حدث عندما حاول Dr Pepper أن يوزع منتجه على المستوى القومي في عقد الستينات¹، حيث جاءه الوعد بالانتقام الهجومي من كل من شركة الكوكاكولا وبيبسي كولا بمنعه من اختراق أي سوق خارج موطنه "تكساس"، ووجد Dr Pepper نفسه يدافع عن أسواقه الذاتية في الجنوب. حواجز الدخول إذًا هي محصلة لتوليفة متنوعة ومعقدة من العناصر مثل: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، مركز العلاقة التجارية، تكلفة البديل، كثافة الاحتياجات الرأسمالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، المواد الخام الحرجة، الآثار الناتجة عن منحى التعلم والخبرة، ردود فعل المنظمات الموجودة في السوق، السياسات الحكومية،... الخ.

المطلب الثالث: أبعاد حدة المنافسة على مستوى الطلب على المنتج والتكاليف الثابتة للمنظمات

تتأثر المنافسة على مستوى المنتج بعدة متغيرات لا تقل أهمية عن بقية المستويات، كان نقول المنافسة وتأثرها بمستويات المرونة السعرية للمنتج وتغير شروط الطلب عليه، كذلك تتأثر مستويات المنافسة بالتكاليف الثابتة للمنظمات.

الفرع الأول: مستويات مرونة الطلب السعرية للمنتج

أولاً: تعريف مرونة الطلب السعرية:

إن مفهوم المرونة بالأساس هو مفهوم فيزيائي تم تطبيقه على العلاقات القائمة بين المتغيرات الاقتصادية، ويستخدم على نطاق واسع في الكثير من الدراسات الاقتصادية، وخاصة في دراسة علاقة الطلب بمحددات الطلب وعلاقة العرض بمحددات العرض، يقيس معامل المرونة للطلب التغير الحاصل

1- روبرت بتس وديفيد لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية "بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 142-143.

في الكمية المطلوبة من سلعة ما، في وحدة الزمن، المترتب على نسبة تغير معينة في سعر السلعة، ولما كانت العلاقة بين السعر والكمية عكسية، فإنَّ معامل المرونة السَّعرية يكون سالبًا، وتسمى مرونة الطلب السَّعرية، وتعتبر أهم أنواع المرونات، وبصفة عامة هي استجابة الكمية المطلوبة من سلعة معينة نتيجة للتغير في ثمنها وتعريف دقيق لها نقول بأن مرونة الطلب السَّعرية هي: "درجة استجابة الكمية المطلوبة من المنتج للتغير الحاصل في سعره"² كما يمكن حسابها " E_p " كما يلي³:

وتكون مرونة سعر الطلب سالبة لأنَّ السعر يؤثر على الطلب تأثيرا عكسيا⁴، إذا الإشارة تبين العلاقة العكسية بين السعر والكمية ولمعرفة درجة استجابة الكمية للسعر نأخذ بعين الاعتبار المرونة بالقيمة المطلقة و تكون حسب الحالات التالية:

-إذا كانت $E_p > 1$ فإنَّ الطلب مرن؛

-إذا كانت $E_p < 1$ فإنَّ الطلب غير مرن؛

-إذا كانت $E_p = 1$ فإنَّ الطلب تام المرونة (متكافئ المرونة).

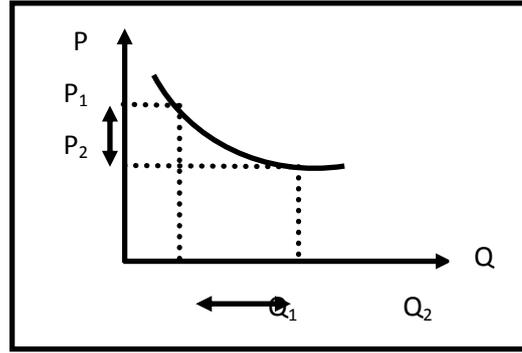
ثانياً: درجات المرونة

1. حالة الطلب المرن (كبير المرونة): إذا كانت نسبة التغير في الكمية المطلوبة أكبر من نسبة

التغير في السعر، أي $E_p > 1$

الشكل رقم (01-05): الطلب كبير المرونة

- 1- دومينيك سلفاتور، نظرية الاقتصاد الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 52.
- 2- عميش عائشة، واقع الأمن الغذائي "مؤشراته وأبعاده في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية -دراسة حالة الجزائر-، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي التاسع حول: "استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية والدولية"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف-الجزائر، 23-24 نوفمبر 2014، ص 7.
- 3- عابد فضيلة ورسلان خضور، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة دمشق، دمشق-سوريا، 2007-2008، ص 175.
- 4- عقيل جاسم عبد الله، التحليل الاقتصادي الجزئي، مجدلاوي، عمان، ط3، 1999، ص56.

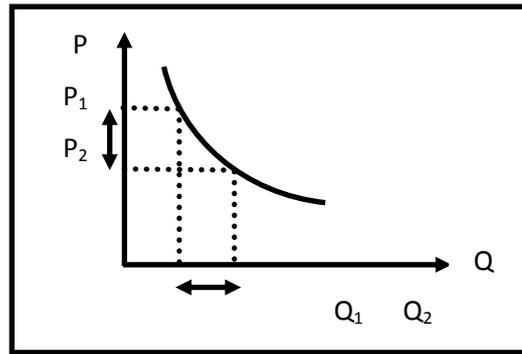


المصدر: كساب علي، النظرية الاقتصادية "التحليل الجزئي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2009، ص 80

2. حالة الطلب تام المرونة (المتكافئ المرونة): إذا كانت نسبة التغير في الكمية المطلوبة تساوي

$$E_p = 1 \text{ أي في السعر،}$$

الشكل رقم (01-06): الطلب المتكافئ المرونة

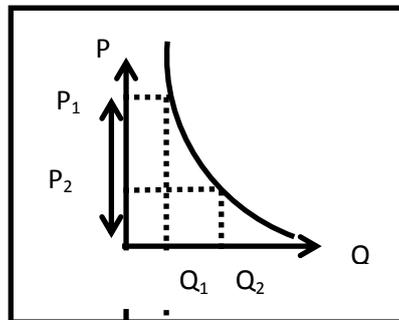


المصدر: كساب علي، النظرية الاقتصادية "التحليل الجزئي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2009، ص 80

3. حالة الطلب غير المرن (قليل المرونة): إذا كانت نسبة التغير في الكمية المطلوبة أصغر من

$$E_p < 1 \text{ أي في السعر،}$$

الشكل رقم (01-07): الطلب قليل المرونة

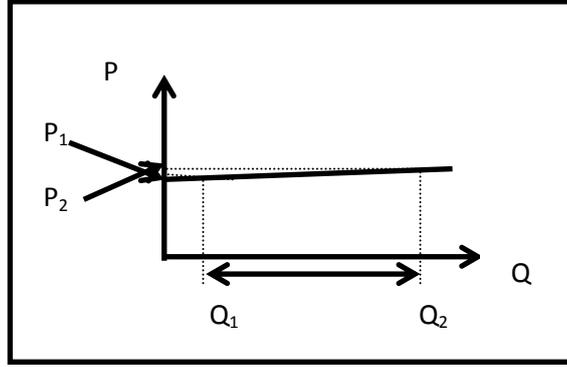


المصدر: كساب علي، النظرية الاقتصادية "التحليل الجزئي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2009، ص 81

4. حالة الطلب مرناً تماماً (مرونة كبيرة جداً): إذا كان منحنى الطلب موازياً للمحور الأفقي، وهذا

يعني إنَّ الكمية تتغير تغيراً كبيراً جداً إذا تغير السَّعر بشكل قليل جداً $E_p = \alpha$

الشكل رقم (08-01): طلب ذو مرونة كبيرة جداً



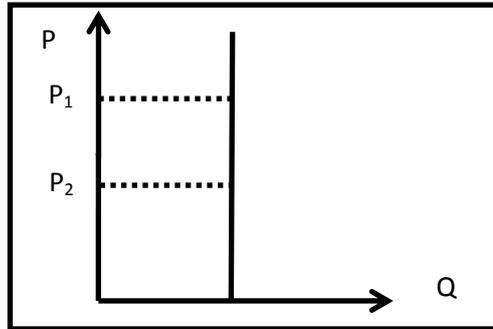
المصدر: كساب علي، النظرية الاقتصادية "التحليل الجزئي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 3، 2009، ص

81

5. حالة الطلب عديم المرونة (غير مرناً تماماً): و هي الحالة التي تبقى فيها الكميات المطلوبة

ثابتة مهما تغير السَّعر أي $E_p = 0$

الشكل رقم (09-01): طلب غير مرناً تماماً



المصدر: كساب علي، النظرية الاقتصادية "التحليل الجزئي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 3، 2009، ص

82

إنَّ الحالات الثلاثة الأولى هي الحالات الواقعية، أمَّا حالتان الأخيرتان فهما حالتان متطرفتان لا يمثلان الواقع.

من أجل رفع سعر سلعة ما أو تخفيضه يجب دراسة مرونة الطلب على هذه السلعة، فكلما كان الطلب

على السلعة أقل مرونة كلما كان رفع السَّعر في صالح المنتجين، أمَّا إذا كان الطلب على سلعة معينة

مرنا فإن رفع سعرها يؤدي إلى صرف المستهلكين عنها، و لهذا بالنسبة لهذه الحالة الأخيرة فإن فرض الضرائب على المنتجات يقلل من أرباح المنتجين.

ثالثاً: العوامل التي تؤثر على مرونة الطلب:

1. وجود عدد من البدائل للسلعة، بحيث كلما تعددت البدائل ارتفعت درجة المرونة كما تلعب درجة التقارب بين البدائل أهمية كبيرة في درجة المرونة.
 2. أهمية سعر السلعة بالنسبة بدخل المستهلك: فإذا كان ثمن السلعة يشكل نسبة هامة من دخول المستهلكين فإن مرونة الكلب تكون عالية، وبالعكس إذا كانت السلعة قليلة الأهمية من حيث ثمنها بالنسبة لدخول الطلب فإن معامل المرونة يكون منخفضاً⁽¹⁾.
 3. ضرورة السلعة: إذا كانت السلعة ضرورية فيكون الطلب عليها قليل المرونة إذا كانت الزيادة متناسبة مع درجة ضرورة السلعة، أما إذا كان غير ذلك فيكون الطلب مرناً.
 4. تعدد استعمالات السلعة: إذا كانت للسلعة استعمالات متعددة فإن الطلب عليها يكون مرناً أما السلع وحيدة الاستعمال فإن الطلب عليها يكون غير مرناً غالباً.
- رابعاً: أثر مرونة الطلب السعرية في الصناعة على حدة المنافسة:

إن مع وجود مرونة طلب كبيرة في صناعة ما يجعل المنظمات في موقف تخوف كبير من رفع الأسعار، بل تدخل المنظمات القائمة في الصناعة في منافسة حادة تترجم في حروب سعرية لتجنب المرونة التي يعتبرونها خطراً على حجم الطلب ومنه الأرباح المتوقعة، والعكس صحيح، فمع وجود صناعة تتميز بمرونة طلب سعرية منخفضة، تتمكن المنظمات في التحكم في الأسعار ورفعها دون اللجوء إلى المنافسة السعرية أو غيرها مادام هناك طلب مضمون رغم التغيرات الحاصلة في السعر².

الفرع الثاني: تغير شروط الطلب على المنتج داخل الصناعة و تقلبات حدة المنافسة³

إن شروط الطلب على الصناعة يعد مقررًا آخر لشدة المنافسة بين المنظمات الموجودة في الصناعة، إن نمو الطلب الناتج عن مستهلكين جدد أو ناتج عن الشراء الإضافي للعملاء السابقين يجعل من المنافسة ذات مستوى متوسط لأنه يعطي مجالاً معيناً للتوسع وقد يخلق جواً من التشبع، إن نمو

1- محمد مروان السمان و آخرون، التحليل الاقتصادي الجزئي والكلّي، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ط1، ص 91.

2- Pradeep Mitra, Innovation, Inclusion and Integration: From Transition to Convergence in Eastern Europe and the Former Soviet Union, World Bank Publications, 2008, P 55.

3- فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية "تطبيقات-مداخل-أمثلة معاصرة"، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014، ص 145.

الطلب يميل إلى خفض المنافسة لأن كل المؤسسات في السوق يمكن إنَّ تباع المزيد من منتجاتها بدون إنَّ تأخذ حصة سوقية من المؤسسات الأخرى، وكنتيجة لذلك فإنَّ ربح المؤسسات يكون عاليًا، وبصورة معاكسة فإنَّ انخفاض الطلب ينتج عنه المزيد من المنافسة لأنَّ المؤسسات تتصارع فيما بينها للمحافظة على عوائدها المالية وحصتها السوقية، إنَّ الطلب ينخفض عندما يترك العملاء السوق أو عندما يشتري كل واحد منهم حصة من المنتج أقل مما كان يشتريها، في هذه الحالة، يمكن للمؤسسة إنَّ تنمو فقط عندما تأخذ من حصة سوقية من المؤسسات المنافسة، لذلك فإنَّ انخفاض الطلب يؤدي إلى وجود تهديد كبير لأنَّه يزيد من سعة المنافسة بين المؤسسات القائمة في الصناعة.

الفرع الثالث: استقلالية المنتج ومستويات المنافسة

تلعب استقلالية المنتج دورا كبيرا في التأثير على مستويات المنافسة داخل القطاع للصناعي للمنتجات، فالمنتج المستقل في استهلاكه يختلف على المنتج غير المستقل في التغيير من مستويات المنافسة، فالمنتجات المستقلة هي تلك المنتجات التي ليس لها علاقة ببعضها البعض كان نقول السيارات والمحافظ، وتعرف هذه المنتجات بأنها مستقلة لأنَّ التغيير في سعر أحدهما لا يؤثر في الطلب على الآخر¹، ويقصد بالمنتجات التكميلية (Complementary Goods) تلك المنتجات المرتبطة ببعضها البعض في الاستهلاك، ولا يجدي استهلاك أحدهما دون الآخر في إشباع رغبة المستهلك، كما هو الحال بالنسبة للشاي والسكر أو الوقود والسيارات أو العدسات وإطارات النظارات والأفلام والكميرات، فارتفاع سعر أحدهما يؤدي بطبيعة الحال إلى انخفاض في الكمية المطلوبة منها وبالتالي انخفاض الطلب على السلعة الأخرى المتكاملة معها في الاستهلاك²، فارتفاع أسعار السيارات لابد إنَّ ينعكس سلبا على الطلب على الوقود وانخفاض أسعار الكاميرات لابد إنَّ يؤدي إلى زيادة الطلب على الأفلام. وبالتالي، المنتجات التي لها جزء آخر لا يستطيع المستهلكون إشباع رغباتهم منهم إلا بوجودها، يضع المنظمات التي تنتج في منافسة من أجل التصدي إلى حالات الانخفاض في الطلب و انتقال منحناه إلى اليسار وإلى الأسفل، وإلا ستواجه المنظمات في هذه الحالة فقدان كبير في الطلب على منتجاتها و بالتالي ربحيتها.

الفرع الرابع: التكاليف الثابتة

تعريف التكاليف الثابتة:

1- رضا صاحب أبو حمد، الخطوط الكبرى في الاقتصاد الوضعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2006، ص 60.

2- عبد الوهاب الأمين وفريد بشير، الاقتصاد الجزئي، الطبعة الرابعة، مكتبة المتنبى، الدمام-المملكة العربية السعودية، 2011، ص 41.

تعرف التكاليف الثابتة على أنها: "تلك التكلفة التي تظل ثابتة في مجموعها مهما حدث من تقلبات في حجم الإنتاج في حدود المدى الإنتاجي الملائم"¹، ويمكن القول بأن التكاليف الثابتة هي تلك التكاليف التي تظل ثابتة مع التغيرات في أحجام الإنتاج، أي أنها لا تتأثر بالتغيرات في الحجم، أو بتعبير آخر هي تلك التي يندم ارتباطها تماماً بالتغيرات في أحجام الإنتاج، ومن ثم فهي تظل ثابتة خلال فترة التكاليف مهما كان الحجم، وعادة ما تشمل على المرتبات التي تتم على أساس دوري واهتلاكات الأصول التي يتم احتسابها على أساس نسبة من قيمة هذه الأصول، وكذا أقساط الإيجارات لتجهيزات ومباني الغير التي تستغلها المؤسسة بالإضافة إلى الضرائب وأقساط التأمين.

أنواع التكاليف الثابتة:

ومن هذا المنطلق يمكن تمييز ثلاثة مجموعات من التكاليف الثابتة كالتالي²:

- **تكاليف الطاقة طويلة الأجل** : وهي تكاليف خاصة بالحصول على تجهيزات لفتح خلال تلك الفترة في حدود حجم إنتاج معين هو حجم الطاقة الإنتاجية مثل اهتلاكات الاصول؛
- **تكاليف ثابتة تشغيلية** : وهي عبارة عن التكاليف الدورية اللازمة لتشغيل التجهيزات السابق إنشاؤها مثل: التأمين الضرائب العقارية ... الخ؛
- **التكاليف الثابتة المبرمجة** : هي تكاليف ثابتة لا ترتبط بالتجهيزات ولا بتشغيلها، ومن أمثلة ذلك تكاليف البحوث، الإعلانات ونفقات الإدارة العامة... الخ.

أثر التكاليف الثابتة على حدة المنافسة:

تلعب التكاليف الثابتة دورا كبيرا في قطاع النشاط، فعندما تكون التكاليف الثابتة عالية فعندها تولد ضغطاً على المؤسسات من أجل استغلال طاقتها القصوى، مما ينجر عنه تخفيض الأسعار، لأن الوصول إلى نقطة التعادل يحتم على المؤسسة استعمال نسبة كبيرة من طاقتها الكاملة، وحتى تصل المؤسسة إلى هذه النسبة تلجأ إلى تخفيض السعر من أجل تحفيز العملاء على زيادة الطلب³، فالتكاليف الثابتة أثرا كبيرا على قطاع النشاط وعلى المنافسة فيه، فعندما تواجه كل مؤسسة ذات تكاليف ثابتة مرتفعة مشكل ارتفاع نقطة تعادلها إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة الأمر الذي يدفع بهذا النوع من

1- براهيمية براهيم، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة

الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 05، 2011، ص 104.

2- السيد عبد المقصود ديبان وآخرون، مبادئ في محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 84.

3- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية-مصر، 1998، ص66.

المنظمات إلى إنجاز هذا المستوى من التشغيل ورد فعلها الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدا للمستهلكين حتى يكون هناك تحفيز في الطلب لتغطية الأعباء الثابتة¹.

1- Michael E.Porter, **The five strategic forces that shape strategy**, Harvard business review, January 2008, P32.

خلاصة الفصل الأول:

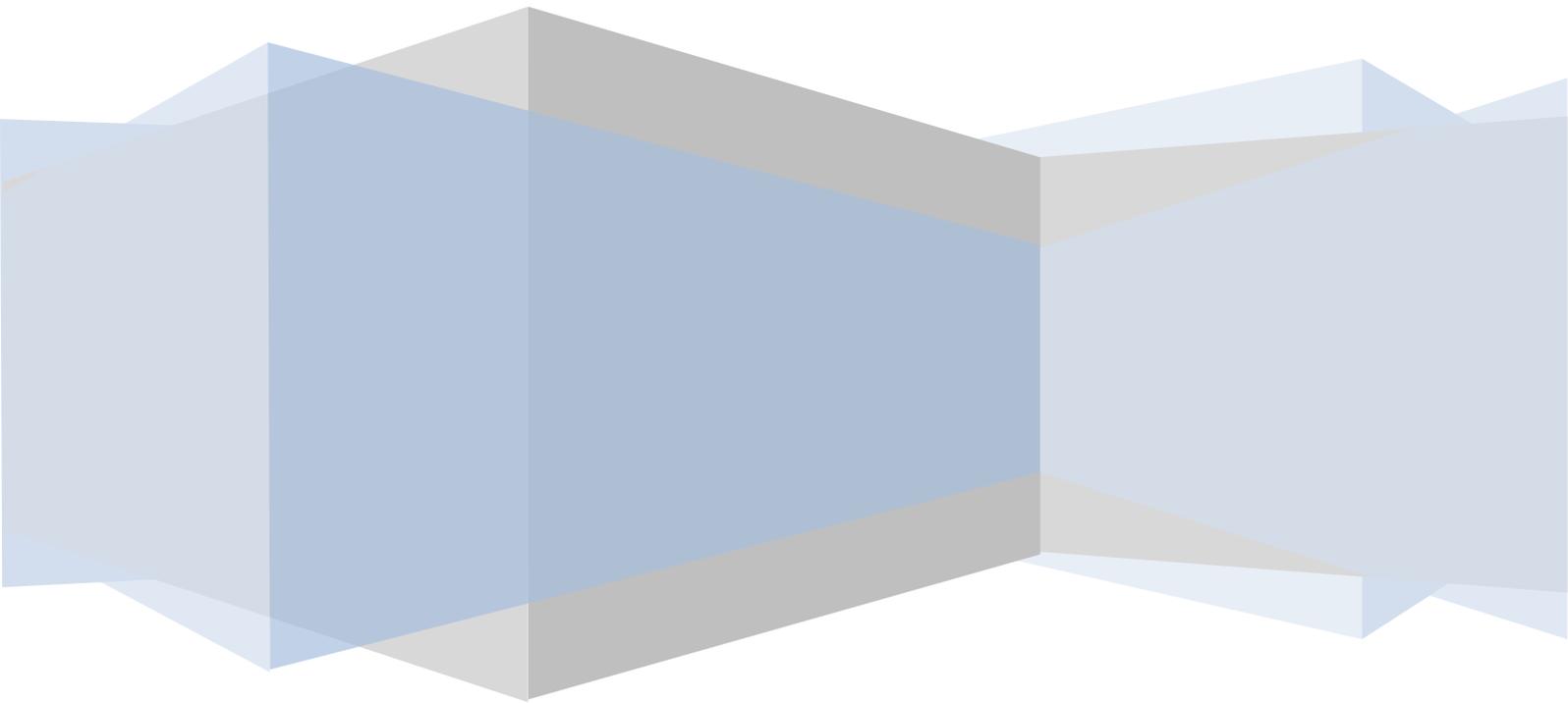
اتضح من خلال الفصل الأول أن المنافسة تتأثر بعدة عوامل وأبعاد تتحكم في حداثتها في الأسواق والقطاعات، وتمس هذه الأبعاد عدة مستويات وهي: أبعاد على المستوى المنتج، أبعاد على مستوى القطاع، وأبعاد أخرى على مستوى الطلب على المنتج والتكاليف الثابتة للمنظمات، وعليه وجب فهم تلك الأبعاد الموزعة على عدة مستويات لفهم نظام عمل تأثير تلك الأبعاد على مستويات المنافسة في القطاعات الصناعية، ومن بين تلك الأبعاد نذكر مدى تميز المنتج والمنتجات النمطية الذي لعب دورا هاما في هذا الشأن، حيث أن المنتجات النمطية تعاني من منافسة اشد مما لو قورنت بالمنتجات المتميزة، وأما عن تكاليف التخزين فقد تم التوصل إلى فكرة أنه كلما كانت تكاليف المخزون كبيرة كلما زادت معها حدة المنافسة وخاصة لما يتعلق الأمر بالحروب السعرية وعدم اللجوء إلى التخزين، وأما فيما يخص إمكانية إحلال المنتجات وتهديدات المنتجات البديلة، فقد توصلنا إلى فكرة أنه كلما زاد عدد المنتجات البديلة و الشبيهة كلما زادت معه قوة التنافس في الصناعة. ومن جهة أخرى فقد تم التطرق إلى تسليط الضوء على معدل التحسين في المنتجات، ولقد توصلنا إلى النتيجة التي مفادها ان إذا قلص منافس ما في مدة الفترات ما بين تحسين وآخر للمنتجات التي يعرضها والخدمات التي يقدمها يعني ذلك أنه قد يخلق بطريقة أخرى عامل تحريض لدى المنافسين الآخرين للعمل والرد بالمثل و تتأثر المنافسة طردا بذلك في القطاع، أما عن هيكل المنافسة فلقد توصلنا إلى نتيجة أن الهيكل المجزأ يحتمل منافس عالية حادة بين الشركات واحتمال قيام حروب بين المنافسين بشتى الطرق و ليس فقط الأسعار يمثل التهديد الأكبر لهذه الشركات. و على نفس المستوى (على مستوى القطاع) توصلنا إلى أنه توجد علاقة عكسية ما بين درجة نمو الصناعة وحدة المنافسة ودرجة النمو في القطاع، فمع ضعف معدلات النمو في القطاع يعني ذلك إن المؤسسات القائمة ستتحرك وبسرعة نحو التحسين في أداءها بمختلف الطرق، أما إذا كانت درجة النمو في كبيرة فإن ذلك يساعد المؤسسة في تحسين نتائجها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها و تتماشى مع وتيرة القطاع، كما أنه و من خلال دراسة هذا الفصل توصلنا إلى نتيجة أخر تتحكم في مستويات المنافسة متمثلة في وجود حواجز الخروج من الصناعة التي ارتبطت عكسيا مع حدة المنافسة أي أنه يمكن القول بأنه ستزداد حدة المنافسة بين منظمات الصناعة إذا لم يكن بقدرة المنظمة الخروج من السوق دون تحمل خسائر كبيرة، وذلك بسبب تخصص الأصول في الصناعة بحيث لا يمكن تحويلها لاستخدامات أخرى. أما النتيجة الأخرى مرتبطة بتهديد دخول منافسون جدد التي كان لها الاثر الطردي مع حدة المنافسة ومع زيادة هذا التهديد ستزداد معها المنافسة و شدتها.

كما أن حدة المنافسة لها أبعاد على مستوى الطلب على المنتج الجديد، فمستويات مرونة الطلب السعرية للمنتج لها أثر طردي على حدة المنافسة، فالمنتجات التي لا تتمتع بمرونة طلب سعرية قد لا تتأثر بالمنافسة لأن الزبون مجبر على اقتناءها بشكل أو بآخر، أما المنتجات التي تتمتع بمرونة طلب سعرية والتي تتميز بانخفاض الطلب عليها بمجرد زيادة في سعرها تؤثر حتما على المنافسة بالزيادة. ومن جهة أخرى وجدنا أن لتغير شروط الطلب على المنتج أثر متمثل في إن نمو الطلب يميل إلى خفض المنافسة لأن كل المؤسسات في السوق يمكن إن تباع المزيد من منتجاتها بدون إن تأخذ حصة سوقية من المؤسسات الأخرى، كما لا ننسى أثر التكاليف الثابتة على حدة المنافسة، فعندما تكون التكاليف الثابتة عالية فعندها تولد ضغطا على المؤسسات من أجل استغلال طاقتها القصوى و ترتفع معها حدة المنافسة.

الفصل الثاني

مدخل إلى تطوير

المنتجات الجديدة



تمهيد:

يعتبر المنتج دم الحياة الذي يُحافظ على حيوية وتجدد المنظمات، فهو الترجمة العملية لقدراتها الإنتاجية والتسويقية والإبداعية، وهذا ما يجعل المنتج أكثر من مجرد شيء يمكن إنتاجه لأنه يرتبط بقدرات مهمة أخرى لا تقل أهمية عن القدرة على إنتاجه فقط، لهذا فإن المنتج في المؤسسات الحديثة يُعتبر عملية واسعة ومعقدة ابتداءً من عملية البحث عن فكرة جديدة لمنتج جديد وتصميم شكله وخصائصه ونماذجه التجريبية الأولى وصولاً إلى إنتاجه وتسويقه ومتابعة تطويره في دورة حياته في السوق وحتى تدهوره وخروجه من السوق ليحل محله منتج آخر.

وبما أنه لا يوجد منتج يمكن له أن يستمر في السوق لفترة طويلة بدون إجراء تغييرات فيه أو تحسينه، أصبحت المنظمات الحديثة تدرك جيداً أنه إذا أرادت المحافظة على الحصة السوقية وتنميتها وكذلك تحسين مركزها التنافسي في السوق عليها أن تراعي كل ما يخص تطوير المنتجات وما يجعلها تتقدم، فرغبات المستهلكين والتطورات التكنولوجية والكثير من العوامل الأخرى أجبرت المنظمات الدخول في منافسة من أجل دراسة المنتجات الجديدة وتطويرها سواءً من خلال تحسينها أو إلغائها من السوق وإحلالها بمنتج جديد، بل مس التطوير عدة جوانب أخرى كحسن اختيار التوقيت المناسب لإطلاق المنتج الجديد والكثير من العوامل التي تساعد في إعطاء النفس الجديد الذي يضمن استمرارية المنظمات في الأسواق.

ولفهم تطوير المنتجات الجديدة من حيث التعريفات والضرورة أليها وكذلك مؤشرات نجاحها وأسباب فشلها والعديد من العناصر المتعلقة بها، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المنتجات؛**المبحث الثاني: مدخل إلى الإبداع؛****المبحث الثالث: عموميات حول تطوير المنتجات الجديدة.**

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المنتجات

تحتل المنتجات في أي منظمة مكانة جوهرية في العملية التسويقية. ولكي تكون هذه العملية أكثر فاعلية فلا بد من وجود مُنتج جيد يمكن الاعتماد عليه والثقة فيه من قبل المستهلك . ويواجه المسؤولون الرئيسيون (الإدارة العليا، البحوث وتطوير الإنتاج) مع رجال التسويق العديد من القرارات والتحديات المتنوعة في مجال صياغة وتصميم سياسة المنتجات وهدف الجميع هو تحقيق التوافق بين المنتجات واحتياجات المستهلك ، حيث أنّ نجاح أي منظمة في المنافسة يتوقف على مدى فاعليتها في تحقيق هذا الهدف، فالمُنتج الناجح قد يكون قادراً على خلق درجة أعلى من الحماس بين رجال البيع وهو أمر حيوي للمنظمة، كما أنّه يوفر للمنظمة مرونة أكبر واستقلالية في التسعير والترويج والتوزيع. ويعتبر المُنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي خاصة وأنّ العناصر الأخرى تعتمد بشكلٍ أساسي على وجود سلعة معينة لتتجه مجمل النشاطات لتسويقها ويمكن تعريفها على أنها شيء يحمل خصائص وصفات ملموسة وغير ملموسة يمكن عرضها في السوق لجذب الانتباه ويمكن لهذا الشيء تلبية حاجات ورغبات إنسانية وقد تكون مادية أو خدمية.

المطلب الأول: ماهية المنتج

تعددت المنتجات الملموسة وغير الملموسة التي يتلقاها الفرد من هنا وهناك في صورة سلعة أو خدمة أو فكرة أو تركيبة تجمع بين عنصرين أو أكثر من العناصر السابقة لإشباع رغبات معينة.

الفرع الأول: تعريف المنتج

يمكننا إعطاء الكثير من التعاريف المتعلقة بالمنتج لغة وكذا اصطلاحاً على النحو التالي:

أولاً: تعريف المنتج لغة

المُنتج اسم جمعه مُنتجات وهو اسم مفعول¹ من فعل "أنتج" و هي : "الغلة، المحصول".

ثانياً: تعريف المنتج اصطلاحاً

تعددت التعاريف الخاصة بالمنتج، لكن في عمومها هي متقاربة في معناها وفي النقاط التي وجب التركيز عليها، ويمكننا أن نعطي بعض التعريفات كالاتي:

1. KOTLER: "أي شيء يمكن تقديمه للسوق ، بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحيازة أو

إشباع الحاجة ، أو رغبة معينة ، وهو بذلك يشتمل على الأشياء المادية والخدمات غير المادية

1- <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%85> (11/12/2017 - 10:30)

والأشخاص والأماكن والمنظمات والأفكار، وأن مفردة المنتج هي وحدة مميزة بمجموعة من الخصائص مثل: الحجم، السعر، المظهر المادي، اللون، الطعم وغيرها¹.

2. Mecararty- le hécult: " أي شيء معروض في السوق من جانب منظمة معينة

ليستخدم في حاجة معينة من خلال بعض الفوائد التي يمكن الحصول عليها من خلاله " ²

3. الجمعية الأمريكية: " أنه الشيء الذي يمكن عرضه في السوق بغرض جذب الانتباه أو

التملك أو الاستعمال، والذي يمكن أن يحقق قدرا من الإشباع لحاجة أو رغبة إنسانية ويتضمن ذلك السلع المادية والخدمات والأماكن والأفكار³

نستخلص من هذه التعاريف أن المنتج بصفة عامة هو أي شيء ملموس أو غير ملموس يمكن

الحصول عليه من خلال عملية التبادل (قابل للتداول) ويتضمن منافع وظيفية، اجتماعية ونفسية ⁴ أي يمتلك خصائص تشبع الحاجات، يحصل عليها المستهلك في قيامه بعمليات المبادلة، والتي تتضمن مجموعة من المنافع النفسية والمادية⁵.

الفرع الثاني: مستويات المنتج

للمنتج خمسة مستويات يمكن التمييز بينهم، وهي:

- **أولاً: جوهر المنتج:** تعدُّ المنفعة الجوهرية للمنتج السبب الذي يدفع المستهلك إلى شراء المنتج سواءً كان سلعة أم خدمة. إنَّ المنفعة الجوهرية للبراد هو حفظ الطعام من التلف، فالمستهلك يشتري البراد ليحفظ المواد الغذائية من أن تفسد، والمرأة التي تشتري مستحضرات التجميل هي تشتري الجمال ومشتري السيارة يشتري السرعة وهكذا، وبعبارة أدق، يعكس هذا المستوى الميزة الأساسية التي يبحث عنها المستهلك والتي تلبى حاجاته؛
- **ثانياً: المنتج النوعي** يعبر هذا المستوى عن جوهر المنتج مضافاً إليه كل الخصائص التي تدل على المنتج، مثلاً غرفة النوم يجب أن تحتوي على سرير ومفروشات وغيرها؛

1- بشير العلق، استراتيجيات التسويق، دار الزهران، الأردن، 1999، ص: 82.

2- أحمد شاكر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، المكتبة الوطنية، عمان، 2000، ص: 15.

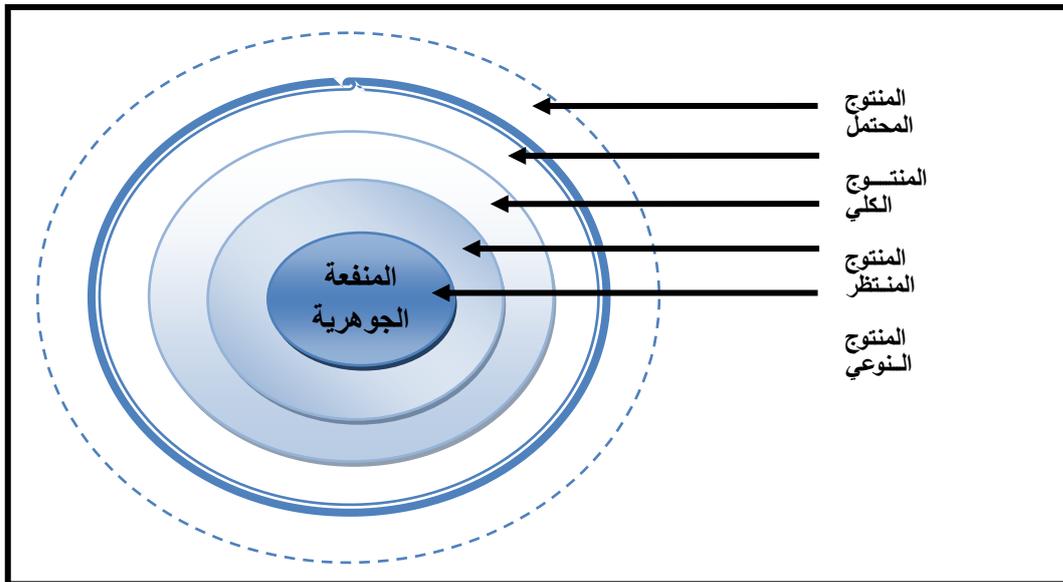
3- ناجي المعلا، أصول التسويق "مدخل إستراتيجي"، دار النشر - الجامعة الأردنية، عمان، 1998، ص 4.

4- فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عوادة، مبادئ التسويق "مفاهيم أساسية"، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص 81.

5- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 208.

- **ثالثاً: المنتج المنتظر:** هو المنتج الذي يتوفر على كل الخصائص التي ينتظر المستهلك وجودها في المنتج، فالمنتج المنتظر (المتوقع) هو الخصائص التي يتوقع المشتري توافرها في المنتج، يتوقع العميل مثلاً الحصول من فندق خمس نجوم على مستوى متميز من الخدمة، وسائل ترفيه متنوعة، نظافة، حسن معاملة، وطعام جيد؛
- **رابعاً: المنتج الكلي:** يعبر هذا المستوى عن مجمل ما يقدمه المنتج قصد التمييز، أي كل مكونات المنتج وخصائصه وشكله وعناصر الجودة فيه واسمه المميز وعبوته وغلافه؛
- **خامساً: المنتج المحتمل:** يشير المنتج المحتمل إلى كل المنافع أو التحسينات المحتمل اضافتها للمنتج في المستقبل لزيادة القيمة المسلمة للعميل، ومثال ذلك هو التحسينات التي تضاف الى برامج الحاسوب من حير إلى آخر، فالمنتج المحتمل هو المنتج الذي يتضمن كل التعديلات والتحويلات مرفوقاً بمختلف المنافع التي يحصل عليها المستهلك عند شراء المنتج، من خدمات التركيب والضمان والصيانة وغيرها¹.

الشكل رقم (02-01): مستويات المنتج الخمسة



Source: H B Klopper, A Berndt, K Chipp, Z Ismail, M Roberts-Lombard, D Subramani, M Wakeham, D Petzer, L Hern, S Saunders, P Myers-Smith, Marketing fresh perspectives, Pearson, South Africa, 2006, P 168.

1- محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق "مدخل كمي وتحليلي"، دار الحامد، الأردن، 2000، ص182.

الفرع الثالث: سمات المنتج

من بين أهم خصائص المنتج لديرًا: تصميم المنتج، جودة المنتج، العلامة التجارية للمنتج والماركة، التعبئة والتغليف، بطاقة عنوان المنتج.

1. **تصميم المنتج:** ويقصد به التخطيط التفصيلي والهندسي للمنتجات، ويعتبر تصميم المنتج من الأمور المهمة المؤثرة على فرص تسويقها يتجاوز منتج مجرد ولفت الانتباه، إلى الوصول إلى ما هو أبعد من ذلك، وهو فعالية الأداء بشكل يريح المستهلك، ويترجم تصميم المنتج توقعات الزبون إلى متطلبات وظيفية وهندسية فضلا عن مواصفات المنتج، وتعرف كلمة تصميم بأنها تركيب الأنشطة أو الأجزاء والعناصر لضمان الحصول على منتج ذي كفاءة وجودة عالية، والحصول على التوافق بين متطلبات التصميم وقدرات عملية الإنتاج¹؛
2. **جودة المنتج:** تعد جودة المنتج من الوسائل التي تساعد المسوقين في ترسيخ صورة المنتج في ذهن المستهلك، لأنها تحتوي في مضمونها قابليتها على إشباع احتياجات ظاهرة ومحتملة ومطلوبة من قبل المستهلكين²؛
3. **العلامة التجارية للمنتج والماركة:** تعتبر العلامة التجارية أمرا مهما وجزءا لا يتجزأ من السلعة وهي عبارة عن اسم أو رمز مميز، ويقصد بهم تعيين المنتج الذي يتم تقديمه والذي يميزه عن المنتجات التي يقدمها المنافسون، ومن ثم فإن العلامة التجارية توضح للعميل مصدر المنتج وتحمي كل من العميل والمُنتج من المنافسين الذي يحاولون تقديم منتجات متطابقة³؛
4. **التعبئة والتغليف:** تعد استراتيجيه التعبئة التعبئة الامتداد الرئيسي لتكوين المنتجات. بل أن الاهتمام بالتعبئة في أحيان كثيرة يعد أهم بكثير من الاهتمام بمحتويات المنتج ذاته، لأن العبوة قد تؤثر بشكل مباشر على اتجاهات المستهلك نحو المنتج وبالتالي تؤثر في قراره الشرائي من عدمه⁴؛
5. **بطاقة عنوان المنتج:** يعتبر عنوان المنتج أمر مهما يؤدي عدة وظائف أهمها التعريف بالسلع وماركتها، وتحديد مستوى نوعيتها ووصف كامل المواد الداخلة في إنتاجها، والشركة الصانعة وتاريخ الصنع، وطريقة الاستعمال السليم، ومدة صلاحيتها، غيرها من المعلومات التفصيلية.

1- عطية خلف الموسوي، تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة "دراسة حالة في الشركة العامة

للصناعات الكهربائية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، العراق، 2009، ص 68.

2- محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1996، ص 19.

3- جوزيف إتش بويت و جيمي تي بويت، ما يقوله الأساتذة عن التسويق، ترجمة مكتبة جرير، ط1، 2005، ص 46.

4- حميد الطائي وبشير العلق، تطوير المنتجات وتسعيها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2008، ص 120.

المطلب الثاني: تصنيفات المنتجات

تصنف المنتجات وفق العديد من العوامل والأبعاد، و يختلف تصنيف إلى آخر حسب الزاوية التي ينظر إليها، و نذكر منها ما يلي:

الفرع الأول: تصنيف المنتجات حسب عمر المنتج

1. **منتجات معمرة:** والمنتجات التي تشبع حاجات ورغبت المستهلك على مدى فترة زمنية طويلة قد تمتد لسنوات مثل: السيارة، الثلاجة والمكنسة الكهربائية...الخ؛

2. **منتجات غير معمرة:** وهي المنتجات التي تستهلك بمجرد الاستخدام من قبل المستهلك مثل المنتجات الغذائية مثل: الألبان الخضراوات واللحوم...الخ.

الفرع الثاني: تصنيف المنتجات حسب الأهمية

3. **منتجات ضرورية:** وهي المنتجات التي لا يمكن للمستهلك أن يحيا بدونها مثل المنتجات الغذائية، الملابس و المسكن...الخ؛

4. **منتجات كمالية:** وهي المنتجات التي تمثل نوعا من الترف و قد يحيا المستهلك بدونها مثل الحلي بالنسبة للمرأة والكثير من أدوات إضاءة المنازل وأدوات الزينة.

الفرع الثالث: تصنيف المنتجات حسب الغرض من الشراء

نصنف المنتجات حسب الغرض من الشراء إلى منتجات استهلاكية و إنتاجية:

1. **السلع الاستهلاكية:** وهي المنتجات التي يشتريها المستهلك النهائي بغرض الاستهلاك النهائي له أو لأفراد أسرته مثل المواد الغذائي والملابس ووسائل النقل والاتصال والمسكن، وتنقسم هذه المنتجات الاستهلاكية إلى عدة أنواع:

أ. **السلع الميسرة:** وهي المنتجات التي يتيسر وجودها للمستهلك من حيث الزمان والمكان، حيث يستطيع المستهلك الحصول عليها بدون جهد يذكر من أحد المتاجر القريبة منه ومن أمثلتها المواد الغذائية والصحف والمجلات والصابون ومساحيق الغسيل؛

ب. **سلع التوثيق:** وهي السلع التي يقضي المستهلك وقتا طويلا نسبيا في البحث عنها وفي شرائها، حيث يقوم بإجراء المقارنات بين الأصناف المتاحة منها في السوق ومن أمثلتها السيارات والثلاجات وأجهزة التلفزيون؛

ج. **السلع الخاصة:** وهي السلع التي لها خصائص مميزة مثل ارتفاع أسعارها وجودتها وذات علامة تجارية معروفة وبيدل المستهلك وقتا أطول في البحث عنها وفي شرائها، حيث غنها

تشبع حاجة خاصة لديه ومن أمثلتها أجهزة التصوير الخاصة والعطور والمجوهرات والأدوات والأجهزة الطبية؛

د. **الخدمات الاستهلاكية**: وهي مجموعة المنافع غير الملموسة التي يقوم بشرائها المستهلك بغرض إشباع حاجات و رغبات لديه مثل الخدمة البنكية والخدمة الصحية و خدمة النقل.

2. **السلع و الخدمات الإنتاجية**: وهي السلع التي يشتريها المشتري الصناعي لاستخدامها في إنتاج منتجات أخرى (إنتاج مثل شركة المراعي أو إنتاج خدمات مثل مصرف الراجحي) أو يشتريها الموزعون لإعادة بيعها، أي أن هدف الشراء في هذه الحالة هو القيام بأنشطة المنظمة، وتنقسم السلع و الخدمات الإنتاجية إلى عدة تقسيمات كما يلي:

أ. **الآلات والمعدات**: وهي التي تستخدم في عمليات الإنتاج مثل آلات التقطيع والمخارط وأدوات التعبئة و التغليف؛

ب. **مواد الإنتاج**: وهي التي تدخل في مكونات المنتج النهائي مثل المواد الخام والأجزاء النصف مصنعة؛

ج. **مهمات الإنتاج**: وهي المهمات التي تسهل من مهمات تشغيل الآلات والمعدات مثل زيوت التشحيم، الغاز والسولار؛

د. **الأجهزة المساعدة**: و هي التي تستخدم في تسهيل أنشطة الإنتاج مثل الأدوات الكتابية و أجهزة الحاسب الآلي؛

هـ. **الخدمات الإنتاجية**: وهي منتجات غير ملموسة تستخدمها المنشآت الإنتاجية مثل بحوث التسويق وخدمات التمويل والحراسة وخدمات النظافة والطلاء والصيانة¹.

الفرع الرابع: ملموسة وغير ملموسة: المنتج يضم السلع والخدمات

أولاً: السلع : وتشمل²

1. **السلع الاستهلاكية** : والتي تنقسم من الناحية التسويقية إلى:

1. **السلع الميسرة**: وهي السلع التي تتييسر للمستهلك الأخير في كل مكان: مثل المشروبات الغازية، الصابون، ... الخ

1 - مبادئ التسويق " 111 سوق"، الإدارة العامة لتطوير و تصميم المناهج، المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني،

المملكة العربية السعودية، 1429 هـ، ص 98.

2- أحمد شاكر العسكري، التسويق، دار الشروق، عمان، الطبعة العربية الأولى، 2000، ص145

2. **سلع السوق:** وهي السلع التي لا يقدم المستهلك النهائي بشرائها إلا بعد إجراء المقارنة بينها وبين السلع المنافسة والمعروضة في السوق من حيث الجودة ، النوع ، اللون ، إلخ؛
3. **السلع الخاصة:** وهي السلع التي يفضلها المستهلك الأخير حيث يكون مصرا على شرائها دون أي سلعة أخرى بالإضافة إلى أنه مستعد دائما لبذل جميع الجهود الممكنة لشرائها من أي مكان؛
2. **السلع الصناعية:** والتي تشمل المواد الأولية، المواد والأجزاء المصنعة، التركيبات، قطع الغيار واللوازم؛
3. **السلع الزراعية:** كل المنتجات الزراعية .

ثانيا: الخدمات

لقد جاءت الأدبيات الاقتصادية بمجموعة من التعاريف المتعلقة بالخدمة، ويمكن ذكر: عرف "Christopher Levelock" الخدمة على أنها: "تجربة زمنية يعيشها العميل أثناء تفاعله مع فرد من أفراد المؤسسة أو مع دعم مادي أو تقني".

ويرى " Pierre Cigtior et Criotangearts " أنَّ الخدمة هي: نشاط أو مجموعة من الأنشطة

الناجمة عن تفاعل شخص أو آلة في المؤسسة والمستهلك قصد إرضاء هذا الأخير .

1. خصائص الخدمة: للخدمة أربعة خصائص هي¹:

- أ. **غير ملموسة:** تتميز السلعة عن الخدمة في كون هذه الأخيرة لا يمكن لمسها ممَّا يترتب عليه عدم قدرة المستهلك رؤية ولمس وتذوق أو سماع الخدمة قبل شرائها وبالتالي لا يمكن للمستهلك تقييم أو فحص أو مراقبة جودة الخدمة قبل الاستهلاك .
- ب. **عدم الانفصال:** الخدمة تنتج في نفس وقت استهلاكها وعليه لا يمكن تخزينها ، صنعها ثم بيعها كعمليات مستقلة كما هو الحال بالنسبة للمنتج المادي.
- ج. **تباين الخدمة:** إنَّ عدم التجانس في الخدمة راجع لظروف إنشاء الخدمة يعتمد في تقديمها على المستهلك بشكل كبير ، فكل وحدة في وحدات الخدمة تختلف على الوحدات الأخرى من الخدمة نفسها على عكس السلع التي تتميز بوحدة المقاييس والمواصفات وطالما أن أداء الخدمة مرتبط بمقدمها فأنَّه يصعب التنبؤ بالحصول على مستوى ثابت من الجودة لها عبر الوقت سواء من شخص آخر أو للشخص نفسه من وقت لآخر .

1- جميلة مديوني، تسويق الخدمات حالة الهاتف النقال بمؤسسة جازي ، مذكرة الماجستير ، قسم العلوم التجارية، فرع

التسويق، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2005، ص 45.

د. الخدمة عرضة للهلاك : أي لا يمكن تخزينها¹ . للتخزين دور هام في تحقيق التوازن بين الاستمرار في الإنتاج بشكل مستمر من جهة وتجنب عدم الانتظام في الطلب من جهة أخرى، غير أن الخدمة لا يمكن تخزينها، ولمواجهة مشكلة التوفيق بين هاذين المتغيرين فإن المؤسسة الخدماتية بصفة عامة تقوم بالاحتفاظ بالطاقة الإنتاجية وليس بالمنتج الفعلي.

2. أنواع الخدمة: من بين التصنيفات المتعلقة بالخدمة نجد التصنيف المتعلق بالسلوك الشرائي لطلب الخدمة وتقسيم الخدمات وفق هذا المعيار إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

أ. الخدمات الميسرة: وهي تلك الخدمات التي يصعب عليها طابع التكرار والتي يحصل عليها العميل بأقل مجهود وتكلفة، ويفضل الحصول عليها من أقرب مكان مثل: تنظيف الملابس وإصلاح الأحذية... الخ.

ب. خدمات التسويق: وهي تلك الخدمات التي يقوم العميل فيها بإجراء مقارنات في السعر والجودة والملائمة قبل القيام بعملية الشراء مثل: خدمات النقل، خدمات الاتصال... الخ.

ج. الخدمات الخاصة: وهي تلك الخدمات التي يبذلها مستخدمها في سبيل الحصول عليها مجهودا خاصا أو يتحمل تكلفة إضافية مثل الخدمات التي يقدمها الطبيب المختص أو محام مشهور.

المطلب الثالث: دورة حياة المنتج

للمنتجات دورة حياة تعيشها إنطلاقا من التقديم ووصولاً بالانحدار، و أحيانا يكون من الصعب فصل المراحل عن بعضها وتحديد طول كل مرحلة، والجدير بالذكر أنه ليس شرطا ان تمر جميع المنتجات بجميع المراحل، فالبعض قد يعيش إلى غاية الانحدار وقد يتمتع بالتجديد والبعض الآخر قد لا يصل إلى مرحلة النضج.

الفرع الأول: تعريف دورة حياة المنتج

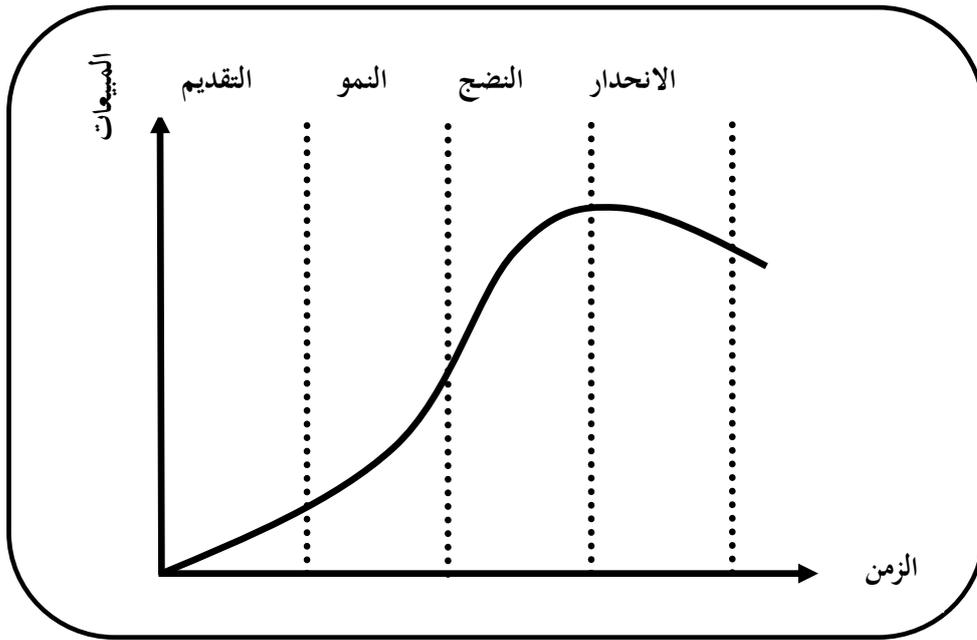
إنّ المنتجات وعلى اختلاف أنواعها ليست باقية إلى الأبد ولكن لها عمر معين، ويمكن أن يكون عمرها قصير وتختفي بسرعة من السوق، أو تبقى لفترة طويلة من الزمن ولكنها في النتيجة النهائية تختفي أيضاً، رغم عمليات التطوير والتحسين التي تجري عليها، حتى يمكننا تشبيه دورة حياة المنتج بالإنسان منذ ولادته ومروره عبر مراحل مختلفة من حياته وتقوده في النهاية إلى الموت المحقق²، وبالرغم

1- كريم بيشاري ، تسويق الخدمات التأمينية ، مذكرة ماجستير ، قسم العلوم التجارية ، فرع تسويق جامعة سعد دحلب ، البليدة، 2005، ص 15.

2- ثامر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2006، ص 262.

من أنه ليس كل المنتجات تمر بجميع مراحل دورة حياتها وهذا راجع لفشل نجاحها المبكر، إلا أنه وبصفة عامة تمر المنتجات عبر أربعة مراحل، وكل مرحلة من هذه المراحل تتسم بمجموعة خصائص تميزها عن غيرها من المراحل، وبناء على ما سبق، فيمكن إعطاء تعريف لدورة حياة المنتج كما يلي: "الفترة الزمنية التي يقضيها المنتج في السوق منذ تقديمه لأول مرة إلى أن يتم إسقاطه من خط المنتجات لتدهور الطلب عليه"¹، و يمكن تدعيم هذا التعريف بالشكل الموالي:

الشكل رقم (02-02): دورة حياة المنتج



Source: Don Hofstrand, Product Life Cycle, Iowa state university, USA, August 2007, P01.

الفرع الثاني: مراحل دورة حياة المنتج

أولاً: مرحلة التقديم:

مرحلة تقديم المنتج تتضمن التدابير اللازمة من أجل من أجل الحصول على أكبر تأثير كتحضير

للدفع به في السوق كما حدث للبرمجيات التي تقدمها شركة مايكروسوفت من سلسلة برنامج استغلال الأنظمة الحاسوبية WIDOWS²، وهنا يتم تقديم السلعة لأول مرة إلى السوق، و تتميز بالخطورة نسبياً لما قد يتعرض له المنتج من فشل، وقد تطول هذه المرحلة قبل الانتقال إلى مرحلة النمو (المرحلة الموالية) كما حدث تماماً مع مرحلة تقديم اللحوم المجمدة الذي استغرق قبولها فترة أطول.

1- باشري نفيسة، عبد الحليم هناء، إدارة المبيعات، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة-مصر، 1986، ص136.

2 - Ioannis Komninos, Product life cycle management, URENIO - Urban and Regional Innovation Research Unit, Thessaloniki, 2002, P 05.

1. **مرحلة النمو:** تتميز هذه المرحلة بقبول السوق للمنتج الجديد وارتفاع المبيعات والأرباح بمعدل سريع ودخول المنافسين، ويهدف الترويج في هذه المرحلة إلى إثارة الطلب الاختياري وتزايد منافذ توزيع المنتج وتحقيق المنتجون اقتصاديات الحجم الكبير، وقد تتخفف الأسعار قليلاً كما أنّ الأرباح تبدأ في الانخفاض بالقرب من نهاية هذه المرحلة¹؛
2. **مرحلة النضج:** يحتل المنتج في هذه المرحلة موقعاً راسخاً في السوق، ويصبح معروفاً ويعطي ربحاً منتظماً إلى حد ما، لأن مرحلة النضج تعد المرحلة الأكثر عطاءً، ويجب أن تبقى الشركة متيقظة للتغيرات التي تحدث في الأسواق مثل دخول منافسين جدد، أو دخول منتجات تتفوق على منتج الشركة من ناحية المواصفات والجودة، وقد تبدأ المبيعات بالتناقص، الأمر الذي يتطلب الاستمرار في بذل الجهود للمحافظة على مستوى المبيعات، تركز الشركة في هذه المرحلة على الإعلان التذكيري طالما المنتج معروف من قبل المستهلكين؛
3. **مرحلة الانحدار:** تبدأ المبيعات في هذه المرحلة بالتدهور السريع وكذلك الأرباح، إن المبيعات تتدهور في هذه المرحلة بسبب تغير أذواق المستهلكين وحاجاتهم وعدم قدرة الشركة على مواكبة تلك المتغيرات، وبسبب المنافسة الشديدة من قبل شركات تقدم عروض أفضل، ويترتب على الشركة تكاليف عالية وخسائر متزايدة².

الفرع الثالث: مميزات كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج

تتسم كل مرحلة بعدة سمات تميزها على المرحلة التي تليها (أو تسبقها)، وتختلف قوة هذه السمات من منتج لآخر ومن هيكل سوق لآخر، ويمكن تلخيص أهم ما جاء من سمات في كل مرحلة كما يلي:

1. سمات مرحلة تقديم المنتج:

ولما كان المنتج في مرحلته الأولى، اتسمت هذه المرحلة بعدة سمات وهي:

الجدول رقم (02-01): سمات مرحلة تقديم المنتج

سماتها	الميزة
مرتفع، ويوجد فئة من الزبائن على أتم الاستعداد لدفع هذه الأسعار العالية من أجل المعاينة الأولى، وهذا ما نلاحظه في أسواق الهواتف المحمولة وخاصة الأجيال الحديثة منها.	السعر

1- عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق "المفاهيم-الإستراتيجيات"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية-مصر، 2002، ص 254.

2- محمد خالد الجاسم، مبادئ التسويق، الفصل السابع "إستراتيجية المنتجات ودورة حياة المنتج"، منشورات جامعة البعث، سوريا، 2012/2013، ص 03.

الترويج	محدود، ويتم تركيز الجهود هنا على فئة جد محددة من الزبائن.
التوزيع	مباشر (من المنتج إلى الزبون)، وأحيانا يكون توزيع محدود عبر بعض الشركاء الإستراتيجيون.
المبيعات	يتم تخصيص فريق متمرس في إدارة المبيعات و ذو معرفة جيدة بأحوال السوق.
الخدمات	مستوى عالي من الخدمات لفئة محددة من الزبائن
التدريب	يتم التركيز هنا تدريس أهم معالم المنتج الجديد هذا، الإضافات، التمييز الذي جاء به وتسعيه.
التكنولوجيا	جديد و ابتكاري
المنافسة	محدودة، فالمنتج الجديد عادة ما يقدم فقط حلولاً مختلفة لنفس المشكل المتعارف عليه.

Source: DevelopmentI.Komninos & AL, **Product Life Cycle Management "A Guide to New Product Development"**, Urenio, Greece, P 74.

2. سمات مرحلة النمو:

وبعد قبول السوق للمنتج الجديد وارتفاع المبيعات والأرباح، اختلفت سمات هذه المرحلة عن سابقتها، ويمكن إيجاز أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02): سمات مرحلة النمو

الميزة	سماتها
السعر	نميز حالتين هنا: إما انخفاض السعر بنسبة 10% إذا كان اسم المنتج ضعيفا أو المنافسة حادة جدا. إما زيادة السعر بنسبة 10% إذا لاقى المبيعات رواجاً والمنافسة لم تجد منتجات شبيهة للمنتج المعروض.
الترويج	كثيف، وعروض مخصصة كثيرة، الاستعانة بدور العرض، الجرائد، الملتقيات،... الخ
التوزيع	التركيز على قنوات توزيع واسعة، و طرح سلع وخدمات مكملة لهذا المنتج.
المبيعات	في أي مكان ممكن، كبائعي التجزئة، عبر الهاتف، الانترنت... الخ.
الخدمات	يبدأ هنا بالتوسع في الخدمات الخاصة محليا و دوليا وحيث طرحت المبيعات.
التدريب	البدء بالتحضير للنسخة الموالية لهذا المنتج.
التكنولوجيا	احدث فأحدث.

حادة و شرسة.	المنافسة
--------------	----------

Source: DevelopmentI.Komninos & AL, Product Life Cycle Management "A Guide to New Product Development", Urenio, Greece, P 74.

3. سمات مرحلة النضج:

وبعد احتلال المنتج في هذه المرحلة موقعا راسخا في السوق، وأصبح معروفا ويعطي ربحا منتظما إلى حد ما، صار لهذه المرحلة سمات مختلف والمدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-03): سمات مرحلة النضج

سماتها	الميزة
سعر يتميز بالاستقرار و الثبات.	السعر
يتم التركيز الآن على إظهار مواطن الثقة في المنتج ونوعيته و كذلك الاعتماد والقدرة على التنبؤ.	الترويج
العديد من الموزعين و يضاف هنا الاعتماد على موزعين بدلاء وفي الخارج.	التوزيع
مبيعات مباشرة و التركيز هنا على المبيعات ذات الحجم الكبير و الربح الوافر.	المبيعات
يتولى مهمة الخدمات في هذه المرحلة الموزعون على خلاف ما كان عليه في المراحل السابقة.	الخدمات
متأخرة نسبيا	التكنولوجيا
استقرار تام	المنافسة

Source: DevelopmentI.Komninos & AL, Product Life Cycle Management "A Guide to New Product Development", Urenio, Greece, P 75.

4. سمات مرحلة الانحدار:

وهنا تبدأ المبيعات في هذه المرحلة بالتدهور السريع وكذلك الأرباح و هي المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج و تتغير تماما السمات عن المرحلة السابقة (النضج)، و تتميز هذه المرحلة بالسمات التالية:

الجدول رقم (02-04): سمات مرحلة الانحدار

سماتها	الميزة
مرتفع نسبيا مقارنة بحجم الطلب.	السعر
محدود، ومجهودات ترويجية وإشهارية بنسب اقل مقارنة بالمراحل السابقة وأحيانا يتم التخلي عنه تماما.	الترويج
الاعتماد على قنوات التوزيع الحالية فقط.	التوزيع

المبيعات	الاعتماد على تصليح وصيانة المنتج كالسيارات.
الخدمات	الرفع من أسعار قطع الغيار.
التدريب	لا يوجد.
التكنولوجيا	متأخرة جدا.
المنافسة	محدودة.

Source: Development I. Komninos & AL, Product Life Cycle Management "A Guide to New Product Development", Urenio, Greece, P 75.

الفرع الرابع: الإستراتيجيات المتبعة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج

تعتبر الإستراتيجية المتبعة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج من أهم الأسباب في نجاح المؤسسة، فإتباع الإستراتيجية الصحيحة يعني نجاح المؤسسة، لهذا فهي تطلب دراسة وعمل أكثر لمعرفة تنفيذها بشكل صحيح، ويمكن التعريف بهذه الاستراتيجيات كما يلي:

أولاً: الاستراتيجيات الخاصة بمرحلة التقديم:

تعد مرحلة التقديم أول مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، لهذا فهي تتطلب اهتماماً أكثر لوضع إستراتيجية خاصة بها، لأنها ستقوم بإعطاء النظرة الأولية على المنتج، لذا يجب وضع مستوى أعلى أو منخفض لكل متغير من المتغيرات كالسعر، النوعية، التوزيع والترويج، فلو تم الأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين السعر والترويج، وبصفة عامة يمكن القول بأنه يوجد أربع استراتيجيات خاصة بهذه المرحلة كما يلي¹:

1. إستراتيجية القشط السريع: تتضمن تقديم المنتج الجديد بأسعار عالية وترويج كبير لتغطية

- التكاليف المرتفعة وتحصيل هامش ربح معقول، ولا بد من توفر الشروط التالي:
- ✓ تحمس المستهلكين للمنتجات الجديدة واستعدادهم لدفع أي سعر مطلوب؛
 - ✓ عدم إدراك جزء كبير من السوق لهذا المنتج؛
 - ✓ المنافسة محتملة.

2. استراتيجية القشط البطيء تتضمن هذه الاستراتيجية تقديم المنتج الجديد بسعر مرتفع ومستوى

منخفض من الترويج، والغرض من السعر المرتفع هو تغطية التكاليف وتحقيق هامش من الربح، والغرض من الترويج المنخفض هو جعل تكلفة الترويج منخفضة من جهة وإيضفاء سمعة مميزة

1- محمد الصيرفي، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2009، ص 352-353.

للمنتج الجديد من خلال مقولة ان "السلعة الجديدة تسوق نفسها بسهولة ولا تحتاج إلى ترويج

كثيف"، وحتى تكون هذه الاستراتيجية مقبولة لابد من ان يكون:

- ✓ المستهلكون غير حساسون للسعر وهم مستعدون لدفع أسعار مرتفعة مقابل منتجات جديدة؛
- ✓ غالبية السوق يدرك المنتج؛
- ✓ المنافسة المحتملة غير وشيكة.

3. إستراتيجية الاختراق السريع: تتضمن هذه الإستراتيجية تقديم المنتج بسعر منخفض ومستوى

ترويجي مرتفع، والهدف من ذلك هو اختراق بسرعة والحصول على اكبر حصة، وهذا في حالة:

- ✓ السوق كبيرة الحجم؛
- ✓ غالبية السوق لا يدرك المنتج؛
- ✓ أغلب المستهلكين حساسين للسعر؛
- ✓ توقع منافسة قوية.

4. إستراتيجية الإختراق البطيء: تتضمن هذه الاستراتيجية تقديم المنتج الجديد بأسعار منخفضة مع

ترويج قليل، لأن السعر المنخفض سوف يشجع على قبول المنتج منقبل المستهلكين، الأمر الذي

يؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي رفع الأرباح وذلك عندما ترى المؤسسة بأن:

- ✓ السوق التي تنشط فيها كبيرة الحجم؛
- ✓ أغلبية المستهلكين يدركون المنتج؛
- ✓ أغليبيتهم حساسون تجاه السعر؛
- ✓ المنافسة محتملة.

ثانيا: استراتيجية مرحلة النمو:

بمجرد أن يتم قبول المنتج، تنتقل المؤسسة إلى وضع استراتيجية ثانية تتوافق مع المرحلة التي تلي

القبو والمتمثلة في استراتيجية النمو، وهنا تلجأ إلى معرفة أهم النقاط التي سمحت بقبول المنتج وتطورها،

من اجل المحافظة على العملاء واستقطاب أكبر عدد منهم وبالضرورة فهي تعتمد على التغيير في هذه

الإستراتيجية من وقت لآخر وخاصة أن المؤسسة في مرحلة النمو بحاجة ماسة للحفاظ على مكانتها

التنافسية وإطالة فترة النمو قدر الإمكان وذلك عن طريق:

1. تحسين وتطوير نوعية المنتج وإضافة خصائص جديدة لإراحة المنتجات المنافسة؛
2. إضافة منتجات جديدة؛
3. الدخول إلى أسواق جديدة؛

4. تزيد من تغطية قنوات توزيعها؛

5. تخفيض الأسعار لكي تجذب المستهلكين الحساسين.

ثالثاً: استراتيجيات مرحلة النضوج:

نتيجة لانخفاض مبيعات المؤسسة، تقوم بتحليل وضعية منتجاتها واتخاذ قرارات حاسمة، بناءً على نتائج التحليل تعتمد على إحدى الاستراتيجيات التالية:

1. إستراتيجية تعديل السوق: وفي هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بدراسة إمكانية:

- ✓ توسيع السوق بعلامتها التجارية عن طريق تحويل غير المستخدمين للمنتج على مستخدمين له؛
- ✓ تقديم المنتج بطريقة جديدة.

2. إستراتيجية تعديل المنتج:

تحاول المؤسسة المحافظة على المبيعات عن طريق:

- ✓ تعديل صفات المنتج بالطريقة التي تجذب عملاء جدد له؛
- ✓ العمل على الوصول إلى إنتاج بتكلفة أقل للحصول على ميزة تنافسية.

3. إستراتيجية تعديل المزيج التسويقي: وفيها تحاول المؤسسة تنشيط المبيعات من خلال إجراء

التعديل على واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي

رابعاً: استراتيجيات مرحلة الانحدار:

وهنا قد تلجأ المؤسسة تماماً إلى التخلص من الفئات أو الأصناف السلعية الضعيفة التي لم يعد هناك طلب عليها، أو تقليص أسعار بعض الفئات أو الأصناف السلعية بطيئة الحركة في السوق، وكذلك اللجوء إلى تقليص الجهود الترويجية إلى الحد الأدنى المقبول أو الخروج من السوق كلياً إذا تطلب الأمر¹، في هذه المرحلة يمكن للمؤسسة أن تتبع إحدى الإستراتيجيتين التاليتين كما يلي:

1. إستراتيجية وقف إنتاج المنتج وإسقاطه: تقف المؤسسة في هذه الحالة أمام عدة اختيارات غير

مرغوب فيها ولكنها مجبرة على ذلك وتتمثل هذه الاختيارات في:

- ✓ الخروج الكلي من السوق؛
- ✓ إسقاط المنتج في الحال أو تدريجياً؛
- ✓ أن تقرر عدة وحدات المخزون أن تحتفظ بهذه الخدمة للعملاء القدامى
- ✓ تقرر ما إذا كانت ستقوم ببيع حق إنتاج هذا المنتج إلى مؤسسات أخرى في أسواق أخرى.

1-حميد الطائي وبشير العلق، مبادئ التسويق الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص38.

2. إستراتيجية الاستمرار:

تقف المؤسسة في هذه الحالة أمام الرضا بما يلي:

- ✓ الاستمرار في اتباع نفس المزيج التسويقي والذي قد ينتهي في الغالب بإسقاط المنتج نهائياً وبطريقة تلقائية؛
- ✓ الاستمرار والإبقاء فقط على الأسواق والشرائح التي تحقق مبيعات أكثر نسبياً؛
- ✓ البدء في تقليل الانفاق على الجهود التسويقية تجاه هذا المنتج بقدر الامكان لتقليل النفقات وزيادة الأرباح.

المبحث الثاني: مدخل إلى الإبداع

يعتبر الإبداع شكلاً من أشكال النشاط الإنساني، وقد ظلَّ هذا الموضوع لفترة طويلة محوراً للتناول الفلسفي والأدبي والفني، غير إنَّ الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلاَّ مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين، حيث كان الإبداع موضوعاً رئيسياً في علم النفس . وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية، أمَّا في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات، و رغم كثرة ما كتب عن الإبداع وخصائصه، إلاَّ أنَّه لا يزال هناك غموض يحيط بالموضوع بل إنَّ العلماء الذين تعرَّضوا بالدراسة لبعض جوانب هذه الظاهرة لا يكادون يتفقون على تعريف واحد لها، ولم يبدأ الاهتمام الجاد بدراسة الإبداع بطريقة عملية ومنهجية إلا في أواخر القرن التاسع عشر¹، واختلاف العلماء في فهم المقصود بالإبداع وعدم اتفاقهم على تعريف واضح ومحدد هو في حد ذاته مؤشر على تعقد الموضوع.

المطلب الأول: ماهية الإبداع:

مع مرور الوقت تزداد الحاجة للإبداع، إذ أننا نعيش في عالم يتلاحق فيه النمو وتزداد المتغيرات، ممَّا يستوجب على الجميع إدراك متطلبات التطور في الحاضر والمستقبل، حيث أصبح الإبداع في مثل هذه الحالة أمراً في غاية الأهمية، من منطلق أن المنظمات تعمل جاهدة في بيئة تتميزها السرعة، تدفق المعلومات، الخيال، المرونة، وبالتالي فإنَّ الإبداع يدعم أي منظمة ويجعلها أكثر تميزاً عن المنظمات الأخرى، وأطلق مصطلح "الإبداع" أول مرة من طرف النمساوي "Josef Schumpeter" منذ سنة 1912م.

الفرع الأول: تعريف الإبداع

1- دروم أحمد وهرشي طارق، دور البعد الثقافي في إحداث الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسات الاتصال بولاية الجلفة-، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: "اقتصاديات المعرفة والإبداع"، جامعة سعد دحلب-البلدية، الجزائر، يومي 13 و 14 أبريل 2013، ص 09.

أولاً: تعريف الإبداع لغة:

عرّف الإبداع لغة كما جاء في لسان العرب على أنه: "من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه تعني أنشأه وبدأه"¹، وفي المعجم الوسيط: "بَدَعَهُ بَدْعًا فهو بَدِيع أي أنشأه على غير مثال سابق"².

ثانياً: تعريف الإبداع اصطلاحاً:

للإبداع أهمية بالغة، ولهذا تعددت تعاريفه من كاتبٍ لآخر، ونورد البعض منها كما يلي:

✓ Josef Schumpeter: "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"³.

✓ Peterd drucker: "تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك"⁴.

✓ Guilford: "عبارة عن سمات استعدادية تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفاصيل"⁵.

✓ Myers et Marquis: "بأنه ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو مفهوماً أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة"⁶.

✓ نجمد عبود نجم: "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة"⁷.

الفرع الثاني: خصائص الإبداع:

- 1- جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، المجلد 08، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت-لبنان، 1990، ص 06.
- 2- المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، دار التحرير للطباعة والنشر، مصر، 1980، ص 40.
- 3- عمورة جمال و شرفي أحمد، دور وأهمية الإبداع المحاسبي والمالي في عملية الإفصاح عن المعلومات المحاسبية والمالية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب-البلدية، الجزائر، يومي 18-19 ماي 2011، ص 06.
- 4- بن عنتر عبد الرحمن، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008، ص 148.
- 5- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص 306.
- 6- بدري عبد المجيد و زروقي ابراهيم، الإبداع التقني كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: "اقتصاديات المعرفة والإبداع"، جامعة سعد دحلب-البلدية، الجزائر، يومي 17-18 أبريل 2011، ص 04.
- 7- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 22.

يمكن القول أنّ الإبداع عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة (التقليد) والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل، وهي عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة، ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل ذو قيمة للمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف والاستراتيجيات واتخاذ القرارات، أو طرق جديدة في تصميم العمل... الخ، ومن هذا المنطلق يمكن إعطاء بعض الخصائص للإبداع كما يلي:

1. الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة المنظمة السوقية وتطويرها¹؛
 2. الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتغيير والتبديل باختلاف الزمان والمكان، فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغي غداً والعكس صحيح؛
 3. الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد، الجماعة أو على مستوى المنظمة، حيث تمثل هذه المستويات المحاور الأساسية للإبداع؛
 4. العملية الإبداعية لا تحدث فجأة إنما تمر بعدة بمراحل؛
 5. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، فالإبداع ليس حكراً على العلماء والخبراء والإحصائيين، بل هو كل إنسان عاقل سوى كان مبدعاً أم لا؛
 6. الإبداع قابل للتطبيق؛
 7. الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة وتتطور أهميتها وفقاً لنتائج التقويم والتجريب؛
- الفرع الثالث: أهمية الإبداع:

يمكن تلخيص العناصر التي تُبرز أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:

✓ الإبداع هو أحد وسائل بناء ونمو المؤسسات وكذلك مواجهة مشكلات وتحديات المستقبل والاستجابة لمنافسة المؤسسات الأخرى¹؛

1- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الاعتمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008،

- ✓ الإبداع ينشط ويعزز أداء المؤسسة بشكل عام بما يضمن لها النجاح وقيادة السوق؛
- ✓ يكشف عن طرق جديدة تسهم في تخفيض التكاليف الإجمالية لأنشطة المؤسسة؛
- ✓ تطوير إنتاج سلع وخدمات جديدة بما يلبي حاجة المستهلكين؛
- ✓ تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون في المؤسسة بما يحقق فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت التي يحصلون عليها من المؤسسات المستفيدة من أفكارهم الإبداعية.

الفرع الرابع: مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع وهي: الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة والإبداع على مستوى المنظمة. ويمكن تفصيلها كما يلي:

أولاً: الإبداع على مستوى الفرد

- وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات و سمات إبداعية و من بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية²:
1. المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله؛
 2. التعليم: وهو يؤكد على أنّ المنطق يعيد الإبداع؛
 3. الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛
 4. الشَّخصية: يحب الشَّخص المبدع روح المخاطرة، وهو مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التعامل مع العزلة وعالي الفكاهة؛
 5. الطفولة: الطفولة أتسمت بالتنوع؛
 6. العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه بل هو يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين¹؛

1- بومدين بروال، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات ، مداخلة

مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية - جامعة سعد دحلب البليدة-الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص 11.

2- خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي

سعيدة نموذجاً-، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، ص 41.

ثانياً: الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة، ونتيجة لتفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم، وتبادلهم للخبرات والخبرات، فإنَّ إبداع الجماعة يفوق كثيراً الإبداعات الفردية لأعضائها، لذلك كان لزاماً على المؤسسات المعاصرة أن تقوم بتطوير جماعات العمال المبدعة، وتحقق أهدافهم، لكي تتعاون هذه الجماعات فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة وإيجاد المؤسسة المبدعة.

ويتأثر الإبداع على مستوى الجماعة بعدة عوامل، أهمها الرؤية، والتي تزيد من إبداع الجماعة أن يشارك فيها أعضاؤها، بالإضافة إلى الالتزام بالتميز في الأداء، الذي يشجّع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، كذلك تنوع الجماعة واختلاف جنسها هو من العوامل التي تؤثر على الإبداع الجماعي، لأنَّ تنوع الجماعة واختلاف جنسها ينتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية النوع والجنس، إضافة إلى عمر وحجم الجماعة وانسجامها، لأنَّ الجماعة حديثة التكوين، كثيرة العدد، المنسجمة فيما بينها، أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة القديمة، صغيرة الحجم، والمختلفة مع بعضها البعض، وفي حال لم تتوفر الظروف والعوامل المناسبة للإبداع الجماعة، فإنَّ الجماعة لن تبذل حتى وإن كان جميع أفرادها من المبدعين².

ثالثاً: الإبداع على مستوى المؤسسة

إنَّ الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها لا يعدُّ مسألة ترف أو شيء كماله وإنما هو أمر ضروري لا غنى عنه، إذا أرادت المؤسسة البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل منه أسلوب عملها وممارستها اليومية. ويتحقق ذلك بتوفر الشروط التالية:

1. ضرورة إدراك أنَّ الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ولتنمية هذا التفكير لدى الأفراد لابدَّ من أن تتيح لهم فرص التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات؛
2. ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة؛

1- طلال نصير و نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك

التجارية الأردنية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية -"، جامعة سعد دحلب البلدية-الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص 06 - 07.

2- سلطاني محمد رشدي، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة: "أبحاث اقتصادية وإدارية"، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، العدد 11، جوان 2012، ص 148-149.

3. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية والتعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أي مشكلة؛
4. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، وذلك من العدم والعمل على حلها¹.

المطلب الثاني: عناصر، مراحل ونظريات الإبداع

الفرع الأول: عناصر الإبداع

للإبداع مجموعة من العناصر التي يُبنى عليها، والتي تجعلنا نحس أنه يمس العديد من الجوانب في حياتنا اليومية، ويمكن حصر عناصره في ما يلي:

أولاً: الطلاقة

أي القدرة على إنتاج أكبر عددٍ من الأفكار الإبداعية، وبصرف النظر عن إمكانية الأخذ بها من عدمها، فيجب أن يكون لدى الفرد القدرة على تقبل أي فكرة تطرأ على ذهنه دون تقييمها، وبعد التوصل إلى أكبر عددٍ من الأفكار يتم إخضاعها للتصفية والتقييم، أو بمعنى آخر هي القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها، مثلاً إعطاء حجم النشاطات التسويقية في غضون فترة زمنية معينة، وقد وُجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة وهي²:

1. **الطلاقة الفكرية** : هذا النوع من الطلاقة مرتبطٌ بالقدرة العقلية للشخص، كالقدرة على التخيل

والتشبيه، والاستنباط وسعة الإدراك والحدس؛

2. **الطلاقة الترابطية**: وهي متعلقة بإكمال العلاقات وإعطاء التماثل أو التناقض.

3. **الطلاقة التعبيرية**: وهي تتعلق بسهولة بناء الجمل.

ثانياً: المرونة

ويُقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني والذي يعني تبني أنماط ذهنية محدّدة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة³، فعلى سبيل المثال إذا طُلب من

1- سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان-الأردن ، ط01، 2006، ص 45-46.

2- رفعة عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2005، ص 19.

3- عبد الرحمن احمد هيجان، **كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات** ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 10، الرياض - المملكة العربية السعودية، 1416هـ ، ص 98.

شخص أن يذكر استخدامات رباط حذاء، فإنَّ الشَّخص التقليدي سيجيب أنَّه لربط الحذاء بينما المبدع سيعدُّ مهاماً أخرى له، فالشَّخص المبدع يتمتع بمرونة كبيرة ويكون أكثر قدرة على الإبداع، ولقد ميز غيلفورد بين نوعين من المرونة:

1. المرونة العفوية: توحى بمدى تفكير الفرد؛

2. المرونة التكيفية: والتي توحى بقدرة الفرد على إجراء التغييرات المناسبة.

ثالثاً: الأصالة

وتعني الانفراد والتجديد والأفكار، وهو مفهوم يشير إلى وجود أفكار أصيلة جديدة عند الفرد لم يسبقه إليها أحد، وهي أكثر القدرات ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي، وتعني قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة بحيث يوصف الشَّخص بالمبدع إذا أتى بأفكار أصيلة وجديدة تختلف عمّا أتى به غيره¹، وهي إنتاج ما هو غير مألوف، وهناك من العلماء من يقول: "إنَّ الفكرة لا تكون أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق"، وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية، وهذا لا يعني أن يهمل الشَّخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها، فقد تساعده مثل هذه الأفكار إلى التوصل إلى شئٍ جديد وغير مألوف، فإنَّ قدرة الشَّخص على التوصل إلى أفكار تنصف بالأصالة قد تتأثر بمعرفة هذه الأساليب التقليدية والمألوفة، بحيث يضع في اعتباره أن يأتي بأفكار لتنشيط المبيعات تختلف عن الأفكار المعروفة.

رابعاً: التوسيع

ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على الأفكار أو أسلوب قدمه غيره، بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة، مثل المعالجة الدقيقة والشاملة التي توضح أبعاد المسائل التسويقية.

خامساً: الكم والكيف:

1- موسى أبو دلبوح و صفاء جرادات، مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة

نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، مقال منشور على مجلة المنارة، المجلد 19، العدد 03، 2013، ص 11.

إنَّ ثمةَ فرضية تقول إنَّ الكمية تولد الكيفية، حيث إنَّه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار، فلنَّه لابدَّ من أن ينتج عدداً أكبر من الأفكار ذات النوعية الجيدة في وقت محدَّد، إذًا فلا بد من الكم كي نحصل على النوعية، ولكن لابد أن تتم عملية توليد الأفكار بأسلوب علمي مدروس.

سادسا: القدرة على تحسس المشكلات:

تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع

يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً¹، تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصراً مهماً من عناصر الإبداع، في توظيف القدرات العقلية للفرد، وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات وحصر القضايا والمشكلات التي يمكن أن تكون موضوع معالجة، بغرض الوصول إلى حلول مبدعة بصدها².

الفرع الثاني: مراحل عملية الإبداع:

يرى بعض الكتاب أنَّ عملية الإبداع قد تحدث في فترة وجيزة ، ويرى البعض الآخر منهم أنَّ هذه العملية مختصرة في مرحلة واحدة والتي تسمى لحظة الخلق أو الظهور، لكن يوجد تصنيف آخر وهو الأكثر تداولاً واعتماداً و يقسم مراحل الإبداع إلى أربعة مراحل وهي:

1. مرحلة الإعداد: يتم في هذه المرحلة جمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة محل الإعداد وتفحص جميع جوانبها ثم يقوم الفرد بمحاولة إيجاد الحل ويستبعد البعض من هذه البيانات والمعلومات، ويتطلب ذلك عدة خطوات تتمثل في تشخيص المشكلة: أي إدراك ما لا يدركه الآخرون ورؤية ما لا يراه غيره، تجزئة المشكلة وتجميع المعلومات الجديدة التي تساعد للحصول على الحل، ثم تحليل المعلومات واستحداث علاقات جديدة.

2. مرحلة الحضانه: في هذه المرحلة يتم تفاعل البيانات والمعلومات في العقل الباطن للمبدع ونتيجة

لهذا التفاعل تظهر الإبداعات ومن ثمَّ يقوم المبدع باستخدام ما هو جديد في قرار للمشكلة القائمة.

1- بسام بن مناوور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود،

المملكة العربية السعودية، 1425 هـ، ص 34.

2- معراج هوارى و عبد الرزاق خليل، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

العدد 06، جامعة عباس فرحات-سطيف، 2006، ص 69.

3. مرحلة تبلور الفكرة: في هذه المرحلة، يحاول العقل بلورة الأفكار والحلول، وفي وقت لاحق يظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنبه الفرد بالفكرة الجديدة مما يجعله في حالة اكتشاف¹.

الفرع الثالث: نظريات الإبداع:

توجد الكثير من النظريات التي تدور حول الإبداع، والتي جاءت نتيجة المساهمات المختلفة للكاتب والباحثين في هذا الموضوع، وتتمثل هذه النظريات في:

1. النظرية العبقريّة: حسب هذه النظرية فإنّ الإبداع ليست له علاقة بالتجارب والخبرات المتوفرة لدى

الفرد، بل يأتي فجأة في لحظات إحياء ونتيجة لقدرات معينة يمتلكها الفرد تجعله قادرًا على تجاوز حدود المعرفة الحالية وإنتاج كل ما هو جديد بخطوة واحدة.

2. نظرية التحليل النفسي: لقد جاءت هذه النظرية نتيجة لأفكار "فرويد"، وترتكز على أنّ الصراعات

الداخلية للفرد والتي ظلت مكبوتة تولد الإبداع في مرحلة معينة وكأنّه تفجير للمشاعر والأحاسيس والغرائز².

3. نظرية القياس النفسي: لقد جاءت هذه النظرية امتدادًا للأبحاث التي قام بها العالم الفرنسي "الفرد

بينيه (Binet)" حول حركة القياس النفسي، حيث قام بتطوير أول اختبار لقياس الذكاء، وترتكز هذه النظرية على وجود علاقة بين السلوك والذكاء، والإبداع يوجد بنسب متفاوتة لدى الأفراد ويمكن قياسه وتحديده، كما يجب إخضاعه للبحث التجريبي كما حدث سابقًا مع الذكاء.

4. نظرية أفلاطون: حسب "أفلاطون" الإبداع كالوحي يأتي في لحظة وينتهي، أي توجد قوى تمنح للفرد

ذلك الإبداع بغض النظر عما يمتلكه من ذكاء.

5. نظرية أرسطو: يرى "أرسطو" أنّ الإبداع يخضع لقوانين الطبيعة وهي التي تتحكم فيه.

6. نظرية Zaltman et Al:1973: الإبداع عملية جماعية تجسّد أي فكرة أو ممارسة جديدة على

الوحدة التنظيمية، أو المنظمة التي تتبناها¹، وتنتظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين

1- سعاد عبود و ربيعة قوادرية، مساهمة تسيير المهارات في تحقيق الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة جينيرال كابل -بسكرة-، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: "اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة-الجزائر"، يومي 17 و 18 أبريل 2013، ص 09.

2- شريف غياط، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية -"، جامعة سعد دحلب البليلة-الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص 05 - 06.

هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ، ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني. ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية Hage et Aiken، إلا أنهم توسّعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية والتعامل مع الصراع.

لقد حدّدوا مراحل تفصيلية للإبداع هي:

✓ مرحلة البدء.

✓ مرحلة ثانوية لوعي المعرفة.

✓ مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع.

✓ مرحلة ثانوية للقرار.

✓ مرحلة التطبيق.

✓ تطبيق تجريبي.

✓ تطبيق متواصل.

7. نظرية جالتون: في حين أن "فرنسيس جالتون" يعتقد أن الإبداع يأتي بالوراثة، حيث ربط في دراسته بين العبقرية والإبداع والوراثة.

8. نظرية المراحل: أمّا "جراهام واليس" فقد قسم الإبداع إلى أربع مراحل هي:

✓ الإعداد.

✓ الكمون.

✓ الإشراف والتحقيق.

وتعدّ هذه النظرية الأكثر شيوعاً واستخداماً في مجال الإبداع.

وتوجد نظريات أخرى عُرفت بأسماء أصحابها، حيث شملت معالجات حول الإبداع والعوامل المؤثرة

فيه. وتتمثل هذه النظريات في:

1- زكريا مطلق الدوري و بشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة-الأردن، أيام 26، 27 و 28 أفريل 2004، ص 22.

9. نظرية¹ Marsh et Simon: فسّرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض

المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي : فجوة الأداء، عدم الرخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع. وقد أرجع الفجوة في الأداء إلى عوامل خارجية كالتغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية.

10. نظرية Burns et Talker:1961: حسب هذين المفكرين فإنّ تبني المنظمات للهياكل المرنة سوف

يؤدي إلى تطبيق الإبداع من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات الأكثر ديناميكية ويسهل عملية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وعملية جمع المعلومات ومعالجتها.

11. نظرية Wilson:1966: قد بيّن أنّ عملية الإبداع تكون من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال

تغيرات في المنظمة وهي:

✓ إدراك التغير؛

✓ اقتراح التغير؛

✓ تبني التغير وتطبيقه.

وقد افترض "ويلسون" أنّ نسبة الإبداع في هذه المراحل متباينة للعديد من الأسباب منها:

✓ درجة التعقد في المهام (البيروقراطية) وتعقد نظام الحفظ.

✓ ازدياد المهام الروتينية: فتتووع المهام يؤدي إلى قلة المهام الروتينية ويسهل إدراك الإبداع

بشكل جماعي ويقلل من الصراعات.

✓ قلة الحوافز: إذ تؤثر الحوافز بشكل ايجابي على توليد الاقتراحات وتزيد من المشاركة

الجماعية بين أفراد المنظمة.

12. نظرية Harvey et Mill: حيث استفاد من بحوث ودراسات كلٍ من "مارش وسيمون، بورن

وستالكر" فانصبّ تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية -

الإبداعية- لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع

1- محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك

التجارية الأردنية، مجلة دراسات "العلوم الإدارية"، المجلد 38، العدد 02، جامعة الزيتونة-الأردن، جانفي 2011،

الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختبار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب. إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تمّ التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة)، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية.

13. نظرية Hage et Aiken:1970: وتعتبر أكثر شمولاً، إذ عرّفت الإبداع على أنه التغيير الحاصل في المنظمة بإضافة خدمات جديدة، كما حدّدت المراحل المختلفة له في:

- ✓ تقييم النظام ومدى إنجازه لمختلف الأهداف المسطرة.
- ✓ مرحلة الإعداد: وتتمثل في الحصول على المهارات اللازمة بالإضافة إلى الدعم المالي.
- ✓ مرحلة التطبيق والمباشرة في إتمام الإبداع واحتمال ظهور مقاومة له من قبل الأفراد.
- ✓ الروتينية: وتتمثل في سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

14. نظرية Osborn: إنّ نموذج حل المشكلات الإبداعي صُمم في الأساس لمساعدة الأفراد (ولاسيما

القيادية منها والتنفيذية) العاملين في مجالات الصناعة والأعمال التجارية على تطوير منتجات وعمليات جديدة، ويُعتبر Osborn بأنّ له الفضل الكبير في وضع أسس هذا النموذج في مرحلته الأولى على أساس الاستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة، كما أكّد ضرورة تأجيل إصدار أي أحكام أو انتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني، حتى يشجّع المشاركين على انتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني، حتى يشجّع المشاركين على طرح كل ما لديهم من أفكار وحتى لا يضيع الوقت والحماس إذا ما تسرع المشاركون في اختيار حلول غير ناضجة والشروع في تنفيذها².

1- طلال نصير ونجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليدة-الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2013، ص 05-06.

2- فتحي عبد الرحمن، الإبداع: مفهومه-تدريبه، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان-الأردن، ط 1، 2002، ص 41-42.

المطلب الثالث: الحاجة إلى الإبداع في تطوير المنتجات وعوائقه

الفرع الأول: عوائق الإبداع¹:

يمكن تقسيم عوائق الإبداع حسب المستوى، ويمكن أن تكون المعوقات على مستوى الفرد وأخرى على مستوى المنظمة، ونقول:

أولاً: معوقات الإبداع على مستوى الفرد:

يعتبر موضوع عوائق الإبداع من الموضوعات التي نالت اهتمام الكتاب والباحثين، حيث حاول العديد منهم تحديد العقبات التي تقف عائقاً أمام الإبداع أو التفكير الإبداعي، فقد حددها زهير منصور في كتابه مقدمة في منهج الإبداع في ستة معوقات وذلك على النحو الآتي: عادات التفكير، العزلة، الألفة، النظرة الجزئية غير الشمولية، غياب الحرية، التركيز على النتائج دون الأصول، أما جروان فقد أوجزها في مجموعتين:

1. المجموعة الأولى: العقبات الشخصية وتتمثل في الآتي

- أ. ضعف الثقة بالنفس؛
- ب. الميل للمجاراة؛
- ت. الحماس المفرط؛
- ث. التفكير النمطي؛
- ج. عدم الحساسية للمشكلات أو الشعور بالعجز؛
- ح. التسرع؛
- خ. نقل العادة.

2. أما المجموعة الثانية فتشتمل على العقبات الظرفية وتتمثل في الآتي :

- أ. مقاومة التغيير؛
- ب. عدم التوازن بين الجد والفكاهة؛
- ت. عدم التوازن بين التنافس والتعاون.

1- فلاح محمد وعامر بشير ، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" ، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية " ، جامعة سعد دحلب-البلدية، الجزائر ، يومي 18-19 ماي 2011، ص 12.

ثانياً: معوقات الإبداع على مستوى المنظمة¹:

يمكن أن تصنّف معوقات الإبداع على مستوى المنظمة لمعوقات داخلية وأخرى خارجية.

1. معوقات الإبداع الداخلية على مستوى المنظمة:

أ. عدم ملائمة أسلوب القيادة ومن أمثلة ذلك القيادة الاستبدادية، التي لا تهتم إلا بأفكارها فقط، ولا تلقي بالاً للآخرين.

ب. افتقار السُّلوك المناسب، ومن أمثلته عدم الاستماع الجيد أو سلوك الشك والريبة، الذي يعرقل تطوير أكثر الأفكار إبداعاً.

ت. سياسة الترهيب، فعلى سبيل المثال من الممكن أن يكون هناك ضغوط قوية تمنع شخص ما يعمل في إحدى شركات الحاسوب عن الإعلان عن وجود نظام أفضل من نظام الحاسوب الخاص بالمؤسسة.

ث. القيم التي تشجّع على نمطية التفكير فعلى سبيل المثال إذا كان يتم التشجيع على استخدام العقل والمنطق والتطبيق العملي، فإنّه من الناحية الأخرى لا يتم تشجيع الحدس، والأحكام الكيفية، وروح المرح.

ج. الجدية المفرطة، حيث أنه ذكر في هذا الصدد أحد المتخصصين ثلاثة أبعاد للإبداع: الإبداع الفني، والاكتشاف العلمي، والإلهام الكوميدي. فإذا تم استبعاد المزاح والدعابة من جو العمل فسيعاني الإبداع كثيراً.

ح. التفكير الجماعي، وهو يسبّب مشكلة للأفراد الذين لا يرغبون في أن يكونوا «أول» من يبدي آراءه في أثناء مناقشة بعض الأفكار الجديدة، وذلك خوفاً من التعرض للسخرية.

2. معوقات الإبداع الخارجية: فيمكن تحديدها في:

أ. العجز عن الحصول على التمويل اللازم لطرح الاقتراحات في السوق، ويتمثل ذلك في عدم القدرة على إقناع المساهمين في عملية تمويل المؤسسة.

ب. عدم ملائمة المنتج، ويتعلق ذلك بطرح المنتج أو الخدمة في المكان غير الملائم؛

ت. الوقت غير المناسب حيث يطرح المنتج أو الخدمة في وقت مبكر للغاية، أو في وقت متأخر للغاية.

1- بيتر كوك "ترجمة خالد العامري"، إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 18.

الفرع الثاني: طبيعة الإبداع:

يقود تحديد أنواع الإبداعات على هذا الأساس إلى التمييز بين أربعة أنواع أساسية :

أولاً: إبداع المنتج:

ويقصد به: "إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي يُلبي بعض الرغبات أو تشبّع بعض الحاجيات بكيفية أحسن¹" ويهدف إلى "عرض المنتجات في السوق تتصف بالتجديد بالنسبة للمعروضات من المنتجات المتواجدة في نفس السوق...ويمكن أن يحدث التغيير (الإبداع) في الوظائف التي يؤديها المنتج أو شروط استعماله أو توزيعه"، وتهتم الإبداعات المتعلقة بالمنتجات جميع مركبات أو مكونات وخصائص المنتجات، وتهدف إلى تحسين المنتجات المقدمة للزبون، وعند التدقيق في الإبداعات المنتجات نجدها تخص ثلاثة جوانب وهي:

✓ . إبداعات لها علاقة بالتركيبية الوظيفية للمنتج؛

✓ . إبداعات تغير التركيبية التكنولوجية للمنتج؛

✓ . إبداعات تغير العناصر أو الخصائص المقدم فيها المنتج.

مع إمكانية تداخل هذه الإبداعات فيما بينها، أي يمكن للإبداعات الخاصة بالتركيبية الوظيفية للمنتج أن تستوجب إبداعات تغير التركيبية التكنولوجية له، وعليه فكل الجهود المبذولة من قبل المؤسسة، والرامية لإحداث تغييرات في مواصفات أو مكونات وخصائص المنتجات، تصنف ضمن النشاطات الهادفة لإحداث إبداع في المنتج بغية إشباع وتلبية حاجيات أفضل للمستهلكين، وتحقيق تفوق تنافسي على المنافسين.

ثانياً: الإبداع في الطريقة الفنية للإنتاج:

الإبداع في الطريقة الفنية للإنتاج هو استحداث طريقة إنتاج جديدة أو تحسين طريقة قائمة، يجب أن تكون نتائج الطريقة مهمة بالنسبة لمستوى الإنتاج، الجودة، وتكلفة التصنيع ولا يأخذ بعين الاعتبار التحسينات التي تتم على مستوى التنظيم وتسيير المؤسسة²، وكما يهدف إلى تحسين أداء الأسلوب الفني

1- نصر الدين بن نذير ومصطفى بداوي، الإبداع كأداة لتعزيز القدرة التنافسية ل منظمات الأعمال في ظل الاتجاهات

الحديثة في الاقتصاد العالمي، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات

الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البلدة-الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص 07.

2- بن بركة عبد الوهاب وبن التركي زينب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، مداخلة

مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب، البلدة-الجزائر،

13-12 ماي 2010، ص 07.

للإنتاج من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد، ممّا يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة المنتجة¹.

إنَّ إحداث التغييرات في أساليب الإنتاج لتحسين أدائها وتبسيطها ينجح عنها نتائج إيجابية، تتمثل في السرعة في معالجة المدخلات وتدفق المخرجات وتخفيض من تكاليف الإنتاج وترشيد العملية الإنتاجية، أي الرفع من فعالية جهاز الإنتاج، هذا ما يسمح للمؤسسة من تحقيق هوامش أكبر وضمان لاستمراريتها التنافسية. وعليه فالبحث عن إبداعات وخاصة فيما يخص الأسلوب الفني الإنتاجي واستغلالها يمكن المؤسسة من تحسين أداء أسلوبها الإنتاجي فنياً واقتصادياً، حيث يكمن الجانب الفني في تحسين جودة المنتجات وسرعة في معالجة المدخلات والجانب الاقتصادي في تخفيض تكاليف الإنتاج .

ثالثاً: الإبداع التنظيمي

يمكن إعطاء تعريف للإبداع التنظيمي على أنه: "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن أنَّ الإبداع ناتج عن تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية سلوكية، يقودها أشخاص متميزون²"، ويخص إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير، ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي، يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المنظمة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية.

رابعاً: الإبداع التسويقي:

ويعرّف الإبداع التسويقي على أنه: "وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية³"، فالتسويق الابتكاري يركز على النشاط التسويقي وأساليب العمل التسويقية، ولا سيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي، وما تقوم به المنظمة من أساليب وطرائق وإجراءات أو استخدام معدات أو آلات تساهم في خلق حالة جديدة تسويقياً وساءاً في مجال المنتج أو التوزيع أو الترويج أو التسعير، وهكذا فإن

1- فتحة بوحرد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص 120.

2- أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص 40.

3- نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2003،

استحداث طريقة جديدة في تقديم الخدمة هو ابتكار تسويقي، كذلك ابتكار طريقة للاتصال الترويجي من خلال الحفلات الخاصة لعينة من الزبائن هو ابتكار تسويقي أيضاً¹.

الفرع الثالث: الحاجة إلى الإبداع و تطوير المنتجات الجديدة:

تعمل المؤسسات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وفي ذات الوقت بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المؤسسات تتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكن المؤسسات من الاستمرار والنمو ، ويتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة، والتغيرات التقنية المتسارعة، والمنافسة الشديدة، وثورة المعلومات، والاتفاقيات الدولية السارية المفعول كاتفاقية التجارة الحرة وغيرها.

ولذا استجابت المؤسسات للحاجة للإبداع بطرق مختلفة، وبدرجات متفاوتة من العناية فبعض المؤسسات أنشأت وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع، وأخرى قامت بإنشاء وحدات تنظيمية لتطوير الإبداع وتميته، كما قامت أخرى بتدريب الأفراد والجماعات فيها على السلوك والتفكير الإبتكاري أو الإبداعي، وتتنظر لذلك على اعتباره يؤدي بها إلى اكتساب ميزة تنافسية²، وهي أشبه بخلق دورة حياة جديدة لمنتج أصلي، وهناك بعض الأسباب وراء تبني هذه الإستراتيجية التي صارت حتمية في الاقتصاديات الحديثة: وبالرغم من أن هذه الفكرة سيأتي تفصيلها لاحقاً، إلا أننا يمكننا إيجاز البعض منها:

- ✓ توافر كفاءات فنية وبحثية ورأسمالية يكفي لإنتاج منتج جديد؛
- ✓ وصول المنتج الأصلي إلى مرحلة التدهور والتقدم؛
- ✓ حالة ما إذا كانت الصناعة خاضعة لتطوير تكنولوجيا دائم مثل الصناعات الالكترونية والكهربائية؛
- ✓ إذا كان للمنتج الأصلي شهرة يمكن استغلالها في مدها للمنتج الجديد؛

1- بن يعقوب الطاهر وهباش فارس، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الإسلامية"، جامعة سطيف 1، سطيف-الجزائر، 05-06 ماي 2014، ص 06.

2- زينب حوري وساسية خضراوي، تنمية القدرة على الإبداع لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة-الجزائر، يومي 12 و13 ماي 2010، ص 03.

✓ إذا كان الزبون مستعدا لدفع ثمن المنتج الجديد؛

✓ إذا كان للزبون المعلومات الكافية حول قيمة وفائدة المنتج الجديد والتي تحفزه على إقتناؤه¹.

المبحث الثالث: عموميات حول تطوير المنتجات الجديدة

مما لا شك فيه، أنّ عملية تطوير المنتجات الجديدة هو أحد أهم الاختيارات الاستراتيجية التي تسعى من خلالها المنظمات إلى تعزيز قدرتها التنافسية، وتكمن هذه الأهمية من خلال تقديم كل ما هو جديد مما يدعم استمرارها في السوق وتفوقها ونمو حصتها السوقية، فالجدير بالذكر هو أنّ امتلاك المنظمات مزايا تنافسية صار غير كافٍ تماماً وخاصة في ظل بيئة صناعية تتميز بالتغير المستمر وبالتالي تعتبر تطوير المنتج واستمرارية خلق المزايا التنافسية واحداً من أهم الاساليب الاستراتيجية في دم المنظمات في مواجهة هذه البيئة.

المطلب الأول: ماهية المنتجات الجديدة، أسباب نجاحها/فشلها ومستوياتها

إن أي منتج غير موجود سالفاً ويطرح لأول مرة في السوق يعتبر منتجاً جديداً، فأى تعديل تم إجراؤه عليه أو تحسينات يدركها المستهلك في الشكل أو المحتوى كتغير الحجم أو اللون أو الجودة أو تسهيل في الاستعمال يعتبر تجديداً، فالتجديد لا يقتصر على كون المنتج جديداً بالكامل وإنما قد يكون جزئياً على بعض التفاصيل.

الفرع الأول: مفاهيم حول المنتجات الجديدة

أولاً: إنّ التجديد لا يقتصر على خلق منتج جديد و إنما يتعدى ذلك إلى تقنيات جديدة مستعملة في الإنتاج و تسيير المؤسسة، إضافة إلى ذلك فالتجديد لا يظهر فجأة بل هو نتاج مجهودات البحث والتطوير ودراسات السوق والمستهلك. وهناك عدة تعاريف وردت للتجديد حيث عرف **Robert** التجديد على انه²: " التجديد المطبق على تقنية الإنتاج أو تسيير الوحدة الاقتصادية، و هو ثمرة البحث والتطوير الذي يخص الاستغلال بصفة متواصلة إمكانيات الابتكار التقني ومنتجات جديدة".

فالتجديد يتضمن استخدام الطرق و الأساليب الاقتصادية التي تمكن من تحويل الأبحاث إلى التطبيق العلمي، ومنح المنتج قبل أو بعد صنعه تعديلات و تحسينات أو تطوير المنتجات الجديدة التي لم تكن من قبل في السوق.

1- ياسين حميني، **تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسياسة بالحراش خلال الفترة 1990-2001**، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر-الجزائر، ص 55.

2- أحمد عرفة وسمية شلبي، **القرارات الاستراتيجية التسويقية**، دار الكتاب، الإسكندرية-مصر، 1999، ص 235.

من خلال هذه التعاريف نجد أن التجديد لا يقتصر على خلق منتج جديد و إنما يتعدى ذلك إلى تقنيات جديدة مستعملة في الإنتاج و تسيير المؤسسة، إضافة إلى ذلك فالتجديد لا يظهر فجأة بل هو نتاج مجهودات البحث و التطوير ودراسات السوق والمستهلك.

ثانيا: وأنواع التجديد في المنتجات ثلاثة أنواع وهي¹:

1. **متغيرات المنتجات الجديدة** : هي عبارة عن أول درجة للتحديد لأنها تغير كثيرا من عادات المستهلكين، معناه إضافة بعض الخصائص أو بعض التعديلات دون التغير في طريقة استعماله مثال على ذلك: "جهاز الكمبيوتر".
2. **التجديد الديناميكي**: هو عبارة عن ثاني درجة تجديد الذي يعتمد على التعديل في طريقة الاستعمال لكن دون التغير الجذري مثل " استعمال الكاميرا".
3. **التجديد الكلي**: هو عبارة عن تجديد شبه كلي أو تام ، أو ابتكار مبيعات جديدة لم تكن موجودة من قبل في السوق مثل السيارات .

ثالثا: ما هو المنتج الجديد²:

إنَّ تحديد فيما إذا كان منتج جديد أم لا يعتبر في غاية الصعوبة وأتَّه لغاية الآن من المواضيع التي تدور حولها حلقات جدل و نقاش بين كتاب الإدارة و بشكل عام وكتاب و باحثين في حقل تطوير المنتجات الجديدة بشكل خاص، لذلك لا يوجد إجماع بين الباحثين في هذا المجال حول ماهية المنتج الجديد نظرا لتعدد وجهات النظر حول هذا الموضوع مثل العاملين في مجال البحث و التطوير أو الإنتاج أو التسويق أو المبيعات أو حتى الإدارة العليا.

رابعا: تعريف المنتج الجديد:

تشير أدبيات دراسة تطوير المنتجات الجديدة إلى أنه لا يوجد هناك تعريف محدد أو متفق عليه بين الباحثين في هذا المجال لتعريف ما هو "المنتج الجديد"، ذلك لأن مفهوم تطوير المنتجات الجديدة هو مصطلح متعدد الأبعاد و إنَّ درجة حداثة أو تقرير إذا كان المنتج جديدا أم لا هو مصطلح نسبي، إضافة إلى ذلك أن الغالبية العظمى من المنتجات التي يتم تطويرها هي تحسينات وعمليات تطوير على منتجات حالية من نواحي متعددة، وعندما نقول أن المنتج الجديد بالنسبة للمنظمة فذلك يعني أنها لم تقم بتسويقه

1- عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1990، ص390.

2- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، (ط1؛ الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع،

2004)، ص 93-94.

وبيعه في السابق بينما المنظمات الأخرى في نفس القطاع السوقي قد تكون سوقته، أم كون المنتج الجديد جديد بالنسبة على السوق، فهذا يعني أن المنتج لم يتم تسويقه و بيعه في السوق من قبل.

وهناك نقاش واسع جدا حول ماهية المنتج الجديد، فمثلا قد يتم تطوير منتج جديد لأول مرة يطرح

في السوق ويعتبر جديدا بالنسبة إلى المنظمة والسوق معاً، ولكن إذا لم يتم استخدام تكنولوجيا جديدة لتطويره فقد يعتبره العلماء في مجال التكنولوجيا ليس جديدا بينما في واقع الحال هو جديد على السوق والمنظمة، أو قد يتم تطوير دواء جديد بتكنولوجيا جديدة و يطرح إلى السوق والمنظمة لأول مرة و يعتبر جديدا بالنسبة لعملاء التكنولوجيا والمنظمة و السوق و العميل. إن المنتج الجديد في كلتا الحالتين يعتبر جديدا لكن هنا يوجد أمر في غاية الأهمية بالنسبة لتطوير المنتجات الجديدة، وهو ما هي وجهة النظر التسويقية للمنتج الجديد؟ حقيقة الأمر أن وجهة النظر التسويقية بالنسبة إلى ما هو المنتج الجديد تهتم وبشكل كبير بحاجات ورغبات العملاء في قطاعات سوقية مستهدفة، فأى منتج جديد يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء أو إلى زيادة إشباع حاجاتهم ورغباتهم وهو يعتبر جديدا بالنسبة لرجال التسويق، وذلك لأن الهدف الرئيسي والجوهري لتطوير أية منتج جديد هو إشباع حاجات ورغبات العملاء بغض النظر عن التكنولوجيا العلمية المستخدمة في تطوير المنتج الجديد سواء تكنولوجيا جديدة أم لا، و وجهة النظر التسويقية هذه هي التي سوف يتم الاعتماد عليها في بحثنا عند الحديث عن تطوير المنتجات الجديدة.

وبناء على هذا الطرح وكذا مساهمة عدد من الباحثين في مجال تطوير المنتجات الجديدة، فأته

يمكن اقتراح التعريف التالي للمنتج الجديد:

"المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات

وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو الخدمات المرافقة له يؤدي إلى إشباع حاجات و رغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة يكون هذا المنتج جديدا على المنظمة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معاً، و بغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطوير المنتج الجديد و هذا قد يشمل مواصفات المنتج، علامته التجارية، خدمات العملاء، سعره، ترويجية، توزيعه، خدمات ما بعد البيع، التغليف و العبوات، الضمانات المقدمة و طرق الدفع أو حتى عملية إعادة إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة".

كما يمكن تعريف المنتج الجديد أيضا على أنه: "أي شيء يتم تقديمه إلى السوق بشرط عدم وجود

خبرة سابقة لدى المستهلك و المؤسسة بهذا المنتج، كما يعتبر منتجا جديدا أي تغيير يطرأ على السلعة

الحالية سواء كان هذا في شكل إضافة استخدامات جديدة أو تغيير في نمط التعبئة و التغليف أو تغيير الاسم التجاري¹.

وبصفة أدق، يمكن إعطاء تعريفات متعددة للمنتج الجديد حسب وجهات نظر مختلفة كما يلي:

1. **من وجهة نظر العميل**²: يعد المنتج جديدا إذا لم يستعمله المستهلك من قبل، ولكنه يعد قديما لمستهلك آخر قام باستعماله.

2. **من وجهة نظر السوق**: يُعد المنتج جديدا إذا لم يتعامل فيه السوق من قبل ويقدم لأول مرة في السوق. أي أن هذا المنتج يمثل اختراع جديد وتوجد حاجة حقيقية له والبدائل المعروضة منها غير قادرة على تحقيق الإشباع الكامل للمستهلكين. ومثال ذلك دواء جديد لعلاج مرضى السكري أو السرطان للشفاء التام منه.

3. **من وجهة نظر المنظمة**: قد لا يكون المنتج جديدا ولكنه تعديل لمنتجات قائمة أو قد يكون المنتج جديداً بالنسبة للمنظمة فقط أي إضافة أصناف جديدة للمنتجات القائمة ولكنها غير جديدة بالنسبة للسوق وذلك كان تقوم إحدى المنظمات بإنتاج سلعة موجودة في السوق بغرض الاستفادة من الفرص البيعية الموجودة في السوق لتحقيق الأرباح الكبيرة. ومثال ذلك قيام شركة فيوشر بإنتاج أقلام ناشف مختلفة الألوان للمنافسة مع شركة "بيك" للأقلام وغيرها.

4. **من وجهة نظر المسوق**: يعد المسوق المنتجات جديدا إذا لم يتعامل فيها من قبل ولا تعبر جزءا من مزيج منتجاته.

الفرع الثاني: أسباب نجاح و/أو فشل المنتجات الجديدة

ليس كل منتج جديد ناجح، البعض قد يلقى رواجاً و نجاحاً في السوق و يدفع بالمنظمة الأم إلى تحسين موقعها التنافسي و يضمن لها البقاء و الاستمرار حسب قوة و المنفعة المدرة من قبل المستهلك لهذا المنتج الجديد، لكن هناك منتجات أخرى، يصرف عليها الكثير حتى تخرج إلى السوق، وما أن تنطلق حتى تدخل في دوامة من الفشل وتجعل المؤسسة الأم في موقع فشل، ويمكن حصر أسباب نجاح وفشل هذه المنتجات الجديدة كما يلي:

أولاً: أسباب نجاح المنتجات الجديدة³

1- عبد السلام أبو قحف، التسويق: **وجهة نظر معاصرة**، ط1، مطبعة الإشعاع، مصر، 2001، ص 321 .
2- أحمد اليوسفي وآخرون، **إدارة التسويق**، (سوريا، حلب: منشورات جامعة حلب، 2004)، ص 228-229.
3 - زكرياء أحمد عزام وآخرون، **مبادئ التسويق الحديث "بين النظرية والتطبيق"**، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2009، ص 245-246.

في الحقيقة، لا يوجد هناك مدخل محدد يمكن أن يضمن تقديم السلع الجديدة إلى الأسواق، و لكن هناك بعض العوامل التي أمكن التوصل إليها التي يمكن أخذها في الاعتبار لتحقيق نجاح المنتجات الجديدة، و تتمثل أسباب نجاح المنتجات الجديدة في الآتي:

1. مدى نجاح الإستراتيجية الترويجية للسلع الجديدة قبل مرحلة تقديمها للأسواق من دعاية وإعلان و غيرها، ممّا يؤثر ذلك على عملية جذب المستهلك للإقبال على تبني هذا المنتج الجديد؛
2. قدرة المنظمة على تحديد احتياجات المستهلكين و رغباتهم للمنتجات المبتكرة والجديدة، و إبراز ميزة متناسبة مع ما يطلبونه من إضافات تليق بمستواهم العلمية والطبقة الاجتماعية التي ينتمون ليها والثقافة وغيرها؛
3. مدى سهولة التجريب للمنتج الجديد، فكلما كان من الأسهل تجرب المنتج الجديد كلما كان هناك احتمال أكبر لنجاحها، فمثلا من السهل تجريب المنتجات الاستهلاكية لكن من الصعب تجريب السلع المعمرة التي تحتاج على مزيد من الجهد والوقت والكلفة خاصة أثناء عملية الشراء؛
4. مدى قياس أداء المنتج الجديد أثناء عملية التطوير، فكلما كان من الأسهل قياس أداء المنتج الجديد كلما كان هناك احتمال أكبر لنجاحه؛
5. الربط بين أهداف وسياسة المنظمة وتنمية المنتجات الجديدة؛
6. مدى نجاح التنسيق بين البحوث و التطوير والتسويق؛
7. سهولة الاستعمال، بغض النظر عما إذا كان المنتج الجديد معقد أم بسيط، فأنته يتم تسويقه إذا كان سهل الاستعمال، فإذا كان يتطلب استخدام المنتج الجديد قراءة تعليمات أو دورة تدريبية لدراسته فيكون المنتج بذلك يواجه مزيدا من التحديات لتحقيق النجاح؛
8. التجديد، فمن المعروف أن أي شيء جديد يكون له اهتمام خاص في الأسواق التجارية، وكلما كانت هذه السمة الجديدة في المنتج يسهل رؤيتها وملاحظة الجديد فيها كلما كان ذلك أفضل؛
9. مدى قناعة البيئة التنظيمية التي تضع مشروعات الأعمال على تبني إستراتيجية الابتكار والتجديد ومدى تحمل المخاطر المترتبة على ذلك التجديد؛
10. حسن انتقاء واختيار الأفكار الجديدة قبل الاتفاق على عملية التطوير؛
11. حسن استخدام الخبرات والموارد المتاحة للمنشأة؛
12. فاعلية وكفاءة الأنشطة التسويقية المرتبطة بالسلع الجديدة من اختيار الاسم التجاري، التعبئة، الميزة التنافسية، قنوات التوزيع... الخ؛
13. دراسة الأسواق و تحليلها بشكل جيد ويتمثل ذلك في حسن تقدير مبيعات المنتجات الجديدة؛

14. اختيار التوقيت المناسب من أجل طرح هذا المنتج الجديد في السوق؛

15. خلو المنتجات الجديدة من العيوب مثل رداءة النوعية، الأداء غير الجيد أو التعقيد.

ثانياً: أسباب فشل المنتجات الجديدة:

أسباب فشل المنتجات الجديدة كثيرة، لكن قبل ذلك، وجب علينا التعريف بالمنتج الفاشل والذي يمكن التمييز بسن ثلاثة منتجات فاشلة كما يلي: وجب علينا أولاً التعرف على المنتج الفاشل أولاً، و الذي يمكن أن نميز فيه ثلاثة أنواع وهي:

1. منتج فاشل مطلق: وهو الذي لا تغطي مبيعاته تكاليفه المتغيرة؛

2. منتج فاشل فشل جزئي: وهو الذي تغطي مبيعاته جميع تكاليفه؛

3. منتج فاشل فشل نسبي: وهو الذي تغطي مبيعاته تكلفته الكلية بجانب تحقيق هامش ربح أقل من

المعدل الذي تحصل عليه المؤسسة من المنتجات الأخرى¹.

وبعد التعرف على أنواع المنتجات الفاشلة، يمكن حصر أسباب فشل المنتجات الجديدة التي أشارت

إيها العديد من الدراسات وهي²:

1. تحيز الإدارات لأفكار معينة على الرغم من ان نتائج بحوث التسويق تشير إلى هشاشة هذه

الأفكار وعدم صلاحيتها للتطبيق؛

2. قد تكون هذه الأفكار جيدة ولكن لم يتم تقدير السوق بشكل مناسب، أو أن هناك مبالغة في تقدير

حجم الطلب والسعر المناسب، و يكمن اعطاء مثال واضح في هذا الشأن كما حدث مع مؤسسة

Apple جهازها المسمى Newton Pad سنة 1993 الذي يعمل بشاشة اللمس، والذي يعتبر

البداية الأولى لجهاز I-Pad، لكن و بعد خمسة سنوات تم إيقاف إنتاجه لعدة اعتبارات أهمها

ثمنه الذي بلغ 700 دولار آنذاك، وهو مبلغ كبير نسبياً وخاصة في تلك الآونة، و من جهة أخرى

هو الفرق الواضح ما بين السعر المدفوع ومواصفاته، حيث اتصفت بطاريته بالرداءة وعدم وضوح

شاشته وصعوبة القراءة منها؛

3. عدم وجود وحدة إدارية تتولى مسؤولية تنفيذ فعاليات تنمية وابتكار المنتجات الجديدة؛

1- عصام الدين أبو علفة، التسويق "المفاهيم-الاستراتيجيات"، مؤسسة حورص الدولية، الإسكندرية-مصر، 2002، ص 292-293.

2 - زكرياء أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث "بين النظرية والتطبيق"، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2009، ص 247-248.

4. ضعف الجهود التسويقية وفعاليتها كالفشل في متابعة السلعة الجديدة بعد طرحها في السوق أو ضعف مندوبي المبيعات وفريق العمل والقدرات الداخلية، كما حدث مع كل من Niklas و Zennström و Janus Friis الذين أطلقوا خدمة تلفزيون الإنترنت Joost الذي اتصف بالنجاح في بادئ الأمر، لكنه سرعان ما فشل بحكم ضعف كفاءة فريق العمل وكذلك؛
5. قد يكون المنتج تقليدي يفتقد للتميز، فإذا كان المنتج الجديد المعروض لا يحمل ميزة مختلفة عن المنتجات الأخرى الموجودة بالسوق، فهذا من شأنه سيؤثر على إمكانية نجاحه، وهذا ما حدث ما شركة Microsoft لما أطلقت جهاز "زون" والخاص بتشغيل الملفات الصوتية الشبيه بالجهاز المشهور آنذاك "I-Pod" الذي طرحته شركة Apple، لكن الجهاز كان مصيره السحب من السوق ووقف انتاجه بعد اعتراف Microsoft أنها كانت تقلد نسخة من "I-Pod" فقط و افتقار منتجها إلى التميز والاضافة مقارنة به لإغراء العملاء؛
6. وجود مشاكل فنية في السلعة الجديدة كوجود صعوبات في التعليمات أو يتعطل المنتج بسبب الإستخدام الشديد له، هذا ما حدث لمؤسسة مايكروسوفت مع منتجها Windows Vista الذي اوقفت انتاجه بحكم التقنيات المتطورة التي فيه ولم تكن متاحة لمعظم المستهلكين فوجد الكثيرون صعوبة بالغة في استخدامه؛
7. ضعف المتابعة من قبل المؤسسة أو عدم القيام بالإعلان الجيد، أو وجود دعاية غير ملائمة أو جذابة، وقد يكون هناك تقصير في التوزيع يؤدي إلى إخفاق المنتجات الجديدة، قد يتعثر المنتج الجديد بسبب ضعف قنوات توزيعه التي خصصتها له المنظمة و في الغالب سيؤدي ذلك بفشل المنتج الجديد؛
8. إخفاق المؤسسة في تدعيم المنتجات الجديدة بالتخطيط الداخلي، كأن نقول أنه لم يتم إجراء أبحاث تسويقية كافية عليه، أو لم يتم اختياره جيدا قبل طرحه في السوق وكان فيه قصور في الفهم الدقيق لاحتياجات العملاء، كما حدث سنة 1970 مع شركة AT&T الأمريكية، والتي طرحت منتجها الجديد المتمثل في "الهاتف المرئي" والذي ينقل الصوت والصورة، وبعد توقع المسؤولين القائمين في الشركة لنجاح هذا المنتج إلا أنه لقي الفشل والسحب من الأسواق بعد ثلاث سنوات فقط من إطلاقه بحكم فشله في جذب اهتمامات المستهلكين، لكبر حجمه وصعوبة استخدامه وصغر حجم الصور المتبادلة والضعف في جودتها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الشركة تلقت عدة تنبيهات من المستهلكين في فترة تجريب هذا المنتج إلا أنها تجاهلتها؛

9. قد تقع بعض المنظمات في مشكل عدم كفاءة الحملة الترويجية التي تخصصها لهذا المنتج الجديد، فبعض المنتجات وبالرغم من سعرها المناسب و مواصفاتها التي تتناسب وحاجات العملاء وتميزها عن بقية المنتجات المنافسة إلا أن الحملة الترويجية له لم تكن في المستوى، فالترويج ما هو إلا همزة الوصل ما بين حقيقة المنتج الجديد وتحفيز الطلب لدى الزبائن؛
10. التوقيت غير المناسب لتقديم هذا المنتج الجديد، ويتمثل ذلك في تقديم المنتج في وقت متأخر أو الدخول المبكر لى السوق دون أن تكون الظروف قد تهيأت لذلك، و مثال ذلك ما حدث مع شركة Google في منتجها " google lively " الذي تم طرحه في سنة 2008 بعد مدة زمنية طويلة من الإعلان عنه، و طرحه في السوق تزامن مع الركود الاقتصادي التي أثر سلبا على نجاحه والإقبال عليه مما أدى بإيقاف انتاءه بعد خمسة أشهر فقط؛
11. ردود الأفعال التنافسية، قد تؤدي السرعة من جانب المنافسين في إنتاج سلع منافسة إلى التأثير بشكل ملحوظ على المبيعات المحققة من المنتج الجديد؛
12. عدم إعداد تحليل دقيق للسوق، وهي المبالغة في تقدير المبيعات المتوقعة من المنتج الجديد، وعدم تحديد دوافع وعادات الشراء بطريقة سليمة، وسوء التقدير لطبيعة المنتجات المطلوبة للسوق؛
13. عدم وجود فوارق اساسية بين المنتج الجديد والمنتجات الخرى التي ينتجها المنافسون؛
14. ارتفاع تكلفة المنتج الجديد عن تكلفة المنتجات الأخرى التي تماثلها مما قد يؤدي إلى صعوبة تسويقه إلى المستهلكين في الأسواق المستهدفة؛
15. ضعف مركز الشركة في السوق؛
16. التغيير السريع و المفاجئ لأذواق المستهلكين؛
17. ضعف وقلة هوامش الربح.

الفرع الثالث: مؤشرات نجاح المنتجات الجديدة

هناك عدة مؤشرات نتمكن من خلالها معرفة ما إذا كان المنتج ناجحا أم لا، وكذلك الحال يوجد عدة مقاربات (مالية/غير مالية) تسمح لنا بتقييم مدى نجاح المنتجات الجديدة، و يمكن إعطاء أمثلة على ذلك كما يلي:

أولا: نشأة وتطور معايير قياس نجاح أو فشل المنتجات الجديدة¹:

1- Liangli Kong, New product success and failure, PhD thesis, Massey university, New Zeland, 1998, P 25.

إن البحث في معايير قياس نجاح أو فشل المنتجات الجديدة يمتد إلى غاية سنة 1960م، حيث كان هناك العديد من الدراسات التي قام بها الكتاب من أجل تحديد معايير لذلك، وكل كل دراسة أخذت جانبا معينا من تحليل مشاريع تطوير المنتجات، وهذا الاختلاف من وجهات الدراسة يعود إلى تسهيل عملية تعميم النتائج لاحقا. و في سنة 1987م طور كل من Cooper and Kleinschmidt نموذجا يتكون من 11 مقياسا مختلفا من شأنهم قياس مدى نجاح أو فشل المنتج على مستوى المنتج النهائي كما يلي:

1. النجاح/الفشل المالي؛
2. معيار الربحية؛
3. مدة استرداد تكاليف انتاج المنتجات الجديدة؛
4. الحصة السوقية المحلية،
5. الحصة السوقية من الاسواق الاجنبية؛
6. نسبة المبيعات بالنسبة إلى المنافسين في القطاع؛
7. نسبة الارباح بالنسبة إلى المنافسين في القطاع؛
8. نسبة تحقيق المبيعات المسطرة؛
9. نسبة تحقيق الارباح المسطرة؛
10. إقدام المنظمة على سياسة توسيع في تشكيلة خطوط المنتجات وعمقها؛
11. إقدام المنظمة على سياسة البحث عن الاسواق الجديد للمنتج الجديد.

Griffin & Page: في بحث له دام لمدة 3 سنوات تقريبا (1993 إلى غاية 1996)، حاول فيه أن يجمع كل ما يتعلق بمعايير قياس نجاح وفشل المنتجات الجديدة، حيث جمع في بحثه العديد من الدراسات المتعلقة بمعايير قياس نجاح/فشل تطوير المنتجات والتي عددها 77 دراسة، حيث احتوت هذه الدراسات على 75 معيارا لقياس مدى نجاح أو فشل المنتجات الجديدة، و تم تقسيمها في أربعة فئات مختلفة كالتالي:

1. معايير على مستوى الزبائن والعملاء (مدى تقبلهم للمنتج الجديد)؛
2. معايير على مستوى الأداء المالي؛
3. معايير على مستوى المنتج؛
4. معايير على مستوى المنظمة.

و واصل كل من Griffin & Page بحثهما ليتوصلا أنه فقط أنه هناك 16 معيارا من أصل 75 معيارا مشتركا ما بين الدراسات الأكاديمية والتقارير والتي تحصلوا عليها من قبل المنظمات، والتي تم

اعتمادها كمعايير تم تسميتها معايير "النواة" لقياس نجاح وفشل المنتجات الجديدة، وهي ملخصة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02-05): معايير قياس نجاح أو فشل المنتجات الجديدة

قبول الزبائن للمنتج؛ رضاء الزبائن بالمنتج؛ مدى تحقيق العوائد المتوقعة؛ مدى تحقيق المبيعات المتوقعة؛ مدى تحقيق الحصة السوقية المتوقعة.	معايير على مستوى الزبائن والعملاء (مدى تقبلهم للمنتج الجديد)
مؤشر الربحية للمنتج الجديد؛ مؤشر الربحية مقارنة إلى اقرب المنافسين؛ معدل العائد على الاستثمار.	معايير على مستوى الأداء المالي
تكلفة تطوير المنتج الجديد؛ توقيت إطلاق المنتج؛ مدى الالتزام بمعايير الجودة؛ سرعة تسويق المنتج؛ سرعة انتشار المنتج.	معايير على مستوى المنتج
نسبة أرباح المنتج الجديد إلى باقي ارباح المنظمة؛ نسبة مبيعات المنتج الجديد إلى باقي مبيعات المنظمة.	معايير على مستوى المنظمة

Source: Liangli Kong, New product success and failure, PhD thesis, Massey university, New Zeland, 1998, P 26.

ثانيا: المقاربة المالية/غير المالية في قياس مدى نجاح المنتجات الجديدة:

يتم تقييم وقياس نجاح المنتجات الجديدة عبر قيام المنظمة بوضع معايير محددة مسبقا قبل البدء في عملية تطوير المنتجات الجديدة، لأنها تصبح فيما بعد الموجه العام والخطوط العريضة لتقييم نجاح أو فشل هذا المنتج الجديد، وبشكل عام لا يوجد اتفاق على المعايير الممكن استخدامها لغايات تقييم المنتج الجديد، حيث هناك تصنيفات عديدة وأهمها ذلك الذي يقسم المعايير التي يتم على أساسها تقييم نجاح المنتج الجديد إلى معايير مالية و معايير غير مالية كما يلي:

1. المعايير المالية: وهي عبارة عن معايير كمية وموضوعية وحقيقية ويتم الوصول إليها من خلال

الأداء المالي الحقيقي للمنتج الجديد في سجلات المؤسسة الرسمية والتي تحققت على أرض الواقع، ومن المعايير المالية ما يلي:

أ. الحصة السوقية للمنتج الجديد مقارنة مع أقرب المنافسين للمؤسسة : تعد الحصة السوقية

واحدة من المؤشرات الجيدة التي يتم من خلالها الحكم على نجاعة المنتج الجديد، حيث من خلالها تسعى الشركة لتعزيز مركزها التنافسي في السوق وتحقيق أهدافها التنموية، فهي أحد المعايير والمقاييس الهامة لقياس نجاعة ما قامت به من تحسينات و توسعة على مستوى خطوط إنتاجها و تحسين جودتها وما شابه، فمن البديهي أن المنظمات تسعى إلى تحقيق أكبر حصة سوقية لها وذلك من خلال السعي إلى تحليل حصتها السوقية وجمع المعلومات عن حركة الزبائن بين الشركات المنافسة وتحاول تحديد أسباب الانتقال للزبائن وتحديد مقدار الكسب والخسارة لكي تتمكن من توقع المستقبل، فكلما نجحت في ذلك وأكدت على حصتها السوقية كلما دل ذلك على نجاح هذا المنتج الجديد؛

ب. مساهمة المنتج الجديد في معدل العائد على الاستثمار في المؤسسة: و يسمى أيضا بمعدل

الربح، ويتم التعبير عنه بنسبة مئوية تبين مقدار الأموال المكتسبة أو الخاسرة في إحدى الاستثمارات إلى مقدار الأموال المستثمرة، فمدى مساهمة المنتجات الجديدة في هذا المعدل توحى بمدى نجاحه في السوق، فكلما كان تأثير هذه المساهمة كبيرا كلما أشار إلى مدى نجاحه؛

ت. حجم مبيعات المنتج الجديد: ان تعظيم المنظمات لحجم مبيعاتها الناجح من منتج مطور أو

محسن هو معيار لمدى نجاح هذا الأخير في السوق، فالمنتج الذي جذب العملاء والزبائن واقنعهم بالطلب عليه وكانت مبيعاته كبيرة هو منتج ناجح؛

ث. أرباح المنتج الجديد: لا يكفي الأخذ بمعيار حجم المبيعات للمنتج الجديد لوحده، بل يجب الأخذ

بعين الاعتبار كذلك حجم الأرباح المتأتية من هذا المنتج، لأن مؤشر حجم المبيعات له عدة اعتبارات، لكن حجم الأرباح تشير الى مدى نجاحه بصفة أصدق.

ج. معدل نمو المبيعات الاجمالية للمنظمة نتيجة طرح المنتج الجديد؛

ح. معدل نمو الحصة السوقية الاجمالية للمؤسسة نتيجة طرح المنتج الجديد.

2. معايير غير مالية: وهي عبارة عن معايير نوعية وغير موضوعية يستخدم فيها الحكم الشّخصي

والخبرة للحكم على نجاح المنتج الجديد، وتعتبر هذه المعايير مهمة لأنها قد تكشف عوامل عديدة ساهمت في نجاح المنتج الجديد ومن المعايير غير المالية ما يلي:

1. تقييم نجاح المنتج الجديد من حيث قدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛

2. تقييم نجاح المنتج الجديد على شهرة المؤسسة، أي هل أدى المنتج الجديد إلى تحسين شهرة

المؤسسة أم لا؛

3. تقييم نجاح المنتج الجديد على رضا العملاء وهنا يجب أن نعرف هل أدى المنتج الجديد إلى زيادة رضا العملاء أو لا؛
4. تقييم أداء المنتج الجديد من حيث قدرته على الحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة بين المنافسين أو تحسين هذا الموقع؛
5. قدرة المنتج الجديد على إعطاء انطباع حسن عن المؤسسة من حيث قدرتها على تطوير منتجات جديدة وبالتالي قدرتها على الابتكار المستمر كتوجه استراتيجي لديها.

الفرع الرابع: مستويات تطوير المنتجات الجديدة

نظراً لاختلاف وجهات النظر حول ما هو المنتج الجديد، أدى ذلك إلى وجود صعوبة في فهم وتحديد مؤشرات المنتجات الجديدة، وما زاد الأمر صعوبة هو اختلاف مستويات النظر إلى المنتجات الجديدة (من وجهة نظر العميل، المنظمة والسوق) إلا أنه يوجد بعض المؤشرات التي من خلالها يمكننا فهم مدى تطوير منتج ما في السوق و هي:

1. منتجات جديدة تطرح لأول مرة¹ New to the world product:

وهذه المنتجات تكون جديدة على المنظمة والسوق والعملاء، و نسبتها قليلة جداً، وتطرح لأول مرة في السوق، وهذه المنتجات تكون نتيجة ابتكارات أو اكتشافات علمية وتكنولوجية ضخمة تؤدي إلى تطوير منتجات جديدة وبوظائف جديدة وتصاميم جديدة تطرح لأول مرة في السوق مثل برامج مايكروسوفت والكاميرات الجديدة بدون أفلام؛

2. ثانياً إضافة خطوط منتجات جديدة و توسعتها:

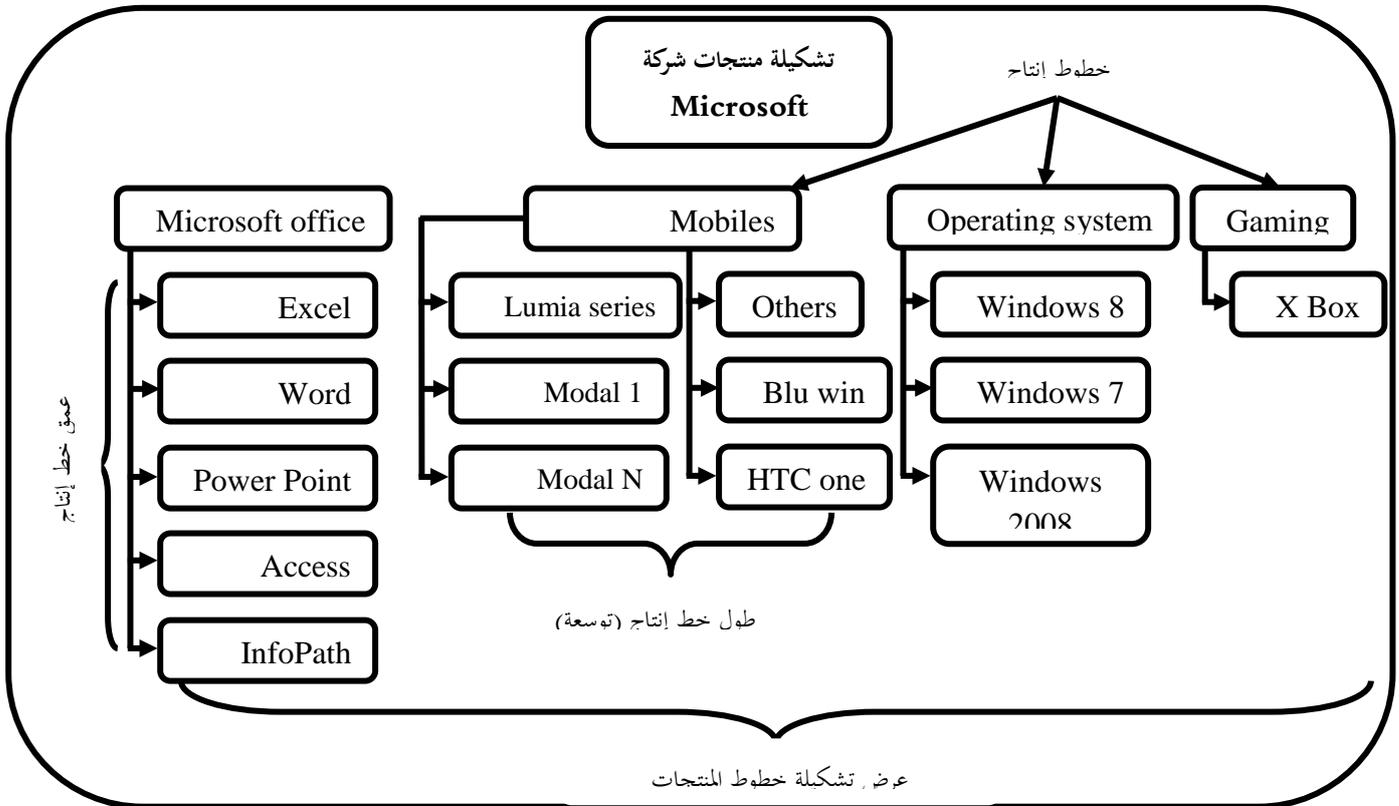
إن هذه المنتجات الجديدة هي ليست جديدة على السوق وإنما جديدة على المنظمة، حيث تحاول المنظمة إضافتها إلى خطوط منتجاتها لاستثمار فرص سوقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة، أو توسيع خطوط المنتجات الحالية وهي منتجات جديدة تكون مكملات لخطوط منتجات قائمة تابعة للمنظمة² بهدف استغلال فرص سوقية في أسواقها الحالية أو في قطاعات سوقية جديدة، وتكون هذه المنتجات قريبة على المنتجات الحالية من حيث المواصفات والعامل التسويقي الأخرى، ولكن هذه المنتجات جديدة بالنسبة للمنظمة وغير جديدة بالنسبة للسوق.

1- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، (ط1؛ الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2004)، ص 94.

2- خيرى مصطفى كتانة وأحمد عوني أحمد أغا، عناصر إستراتيجية الريادة وأثرها في إبداع المنتج، دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، العدد 11، جوان 2012، ص 115-117.

إنَّ إضافة خطوط إنتاج جديدة أو توسعتها هي من الاستراتيجيات المتبعة لتدعيم مستويات تطوير المنتجات في المنظمات الحديثة، وهي إستراتيجية تسويقية لطرح العديد من المنتجات للبيع كوحدات منفردة. وتسمح هذه الإستراتيجية بطرح المنتجات للبيع بشكل منفصل في نطاق المنتجات الواسعة الذي تقدمها المنظمة. كأن نقول، شركة تصنيع حواسيب، لها أن تميز بين العديد من الزبائن وأذواقهم، فالحاسوب المكتبي يختلف تمام عن الحاسوب الموجه لألعاب الفيديو ويختلف كذلك عن الحاسوب الموجه للمخابر الطبية. وكمثال آخر، سيارات الركاب والسيارات التجارية وسيارات النقل وما إلى ذلك هي فئات فرعية ضمن فئة سيارات تاتا (Tata Motors) ويمكن أن يضم الخط المنتجات المرتبطة ببعضها من مختلف الأحجام أو الأنواع أو الألوان أو الكميات أو الأسعار. ويشير عمق خط المنتجات إلى عدد الفئات الفرعية التي تتضمنها فئة ما. ويشير اتساق خط المنتجات إلى مدى الارتباط الوثيق بين المنتجات التي يتكون منها خط المنتجات. وتشير مواطن ضعف خط المنتجات إلى نسبة المبيعات أو الأرباح الواردة من عدد قليل فقط من المنتجات في الخط . ولتوضح هذا العنصر يمكن الأخذ بشكل توضيحي كالتالي:

الشكل رقم (02-03): عمق وعرض تشكيلة خطوط المنتجات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على موقع www.Microsoft.com

3. تحسين و مراجعة المنتجات الحالية Improvements and revisions to existing products:

قد تقوم المنظمة بتقديم منتجات جديدة عن طريق إجراء تعديلات أو تحسينات على منتجاتها الحالية، وذلك بغرض زيادة القيمة المضافة للعملاء أو مواكبة ظروف المنافسة في السوق، وهذا التحسين يشمل معظم المنتجات التي يتم تقديمها، ويمكن أن يتمثل هذا التحسين في عدة من بينها:

- ✓ إجراء تعديل على الخصائص الوظيفية للمنتج: وهذا التغيير يمس المنتج الذي يقوم المستهلك بشراء المنتج من أجله، وهذا التغيير تجاوبا مع أذواق المستهلكين؛
- ✓ إجراء تغيير شكلي للمنتج: وهذا التغيير يهدف إلى إضافة ميزات جديدة في كل من التصميم الخارجي، اللون، أو مختلف الصفات الخارجية التي يمكن أن تزيد من جذب المستهلك نحو منتجات المؤسسة، و يميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين.

4. جودة المنتج

تعريف جودة المنتج: يعرفها **عمر وصفي عقيلي** على أنها: " هي إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها.¹، كما يعرفها **جونسون** على أنها: "هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له"². وتتسابق المؤسسات على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق إحدى عوامل المنافسة المتمثلة في الجودة، ذلك أن هذه الأخيرة تعطي للمؤسسة سمعة جيدة وطيبة لمنتجاتها في الأسواق، كما تقلل من مخاطر الديون وتخفيض من التكلفة وتزيد من الإنتاجية، إنَّ أهم الطرق التي تلجأ إليها المؤسسات قصد تطوير منتجاتها هو تحسين الجودة وخاصة لما يتعلق الأمر بوضع برامج دوري لإصلاح مستويات الجودة تلك بصورة تنافسية، والعمل على منع الأخطاء والتنبؤ بالانحرافات وتطوير مهارات فرق العمل

1- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص17.

2- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، 1996، ص10.

ممّا يمكن من وضع التصميمات السليمة لكل منتج والعمليات الإنتاجية التي تشبّع حاجات ورغبات المستهلكين¹.

وعند تطوير المنتج، على المنتجين اختيار الجودة المناسبة التي تدعمه ليأخذ موقعاً جيداً في السوق المستهدف على اعتبار أنّ جودة المنتج تدعم تقديمه لتقوية وتعزيز وظائفه التي يقدمها لتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجات ورغبات المستهلكين. هذا وتعبر جودة المنتج عن متانته والتعويل عليه والإتقان وسهولة الاستخدام والتصليح، وهذه الأمور تقاس عادة من حيث الأهداف ومن وجهة نظر المستهلكين وتوقعاتهم وليس من وجهة نظر المنتجين. ويرى البعض أنّ تحسين الجودة يعني استخدام أساليب ووسائل أفضل لضبط جودة المنتج وتخفيض العيوب التي يواجهها المستهلك عند استخدامه له. الجودة وفق هذا المدخل هي صنع منتجات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة فمواصفات التصميم يمكن تحديدها بالاعتماد على حاجات العملاء التي تترجم إلى خصائص تبني عليها ملية تصنيع المنتج. ولتحقيق الجودة في المنتج يجب الأخذ بعين الاعتبار أربعة جوانب أساسية²:

1. تحقيق الجودة في تحديد احتياجات العملاء ؛
 2. تحقيق الجودة في التصميم ؛
 3. تحقيق مطابقة المنتج مع التصميم أو ما يعرف بجودة الإنتاج ؛
 4. تحقيق الجودة في الأداء وتظهر للعميل النهائي عند الاستعمال الفعلي للمنتج .
- من خلال هذه العناصر تظهر العلاقة الوثيقة بين المواصفات والاحتياجات، أي لا يمكن أن يوجد أحدهما دون الآخر باعتبارهما يشكلان عنصران أساسيان بالنسبة للجودة.

5. الترويج PROMOTION:

إنّ الترويج مفهوم حديث العهد، حاول العديد من الدارسين والباحثين الإلمام بجوانبه وخصائصه من خلال تقديم تعريف له ومن بينها: "الترويج هو جميع النشاطات التي تمارسها الشركة من أجل الاتصال بالمستهلكين المستهدفين ومحاولة إقناعهم بشراء المنتج، ويشمل الإعلان الشّخصي، أدوات

1- عبد الكريم شوكمال، براهيم سمير و زموري كمال، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف-الجزائر، يومي 08-09 نوفمبر 2010، ص 10.

2- نبيل محمد المرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات "مدخل إستراتيجي"، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص337.

تنشيط المبيعات والعلاقات العامة¹. ويعرف كوتلر الترويج على أنه: "نشاط يتم ضمن إطار الجهود التسويقية، وينطوي على عملية اتصال إقناعي"²، كما يمكن تعريف الترويج على أنه: "ذلك العنصر متعدد الأشكال والمتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي والهادف إلى تحقيق عملية الاتصال الناجحة بين ما تقدمه الشركات من سلع وخدمات تعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد"³، لذلك ليس على المنتج أن يترك منتجاته لأن يتعرف عليها بمحض الصدفة، بل عليه أن يسوقها وأن يعرف بها، من صفاتها وأماكن تواجدها وسعرها وكذا من التعريفات، فعملية الاتصال Communication هي سبيل المزيج الترويجي المتكامل إلى المستهلك، وعملية الاتصال تتضمن قدرًا من الإعلان والبيع الشخصي وترويج المبيعات والعلاقات العامة، والنشر... الخ، وبالتالي فإن الترويج هو المتحدث الرسمي عن الأنشطة التسويقية يؤدي من خلال بائع شخصي أو من خلال بائع غير شخصي (الصحف، الفضائيات، الإذاعة... الخ)⁴، ويشمل الترويج كل أدوات الاتصال التي يمكن أن توصل رسالة إلى الجمهور المستهدف، وتنقسم هذه الأدوات على خمسة أنواع عريضة وهي مفصلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-06): الأدوات المختلفة للترويج

الإعلان	ترويج المبيعات	العلاقات العامة	فرق البيع	التسويق المباشر
- الإعلانات المطبوعة	- مسابقات وألعاب	- تصريحات صحفية	- عروض للمبيعات	- رسائل بريدية
- إعلانات التلفزيون	- الجوائز والهدايا	- أحاديث	- اجتماعات للمبيعات	- تسويق هاتفي
- مواقع الإنترنت	- المعارض العامة	- تقارير سنوية	- عينات	- تسويق إلكتروني
- المنشورات داخل التغليف	- والتجارية	- تبرعات خيرية	- برامج حوافز	- تسوق عبر التلفاز
- الأفلام	- العروض التوضيحية	- رعاية لنشاطات أخرى		- البريد الإلكتروني
- البروشورات والكتيبات	- التخفيضات	- علاقات اجتماعية		- البريد الصوتي
- الإذاعة	- خصومات البيع	- مطبوعات		
		- مجلات المؤسسة		

المصدر: فيليب كوتلر "ترجمة خاصة بمكتبة جرير"، كوتلر يتحدث عن التسويق، مكتبة جرير، الرياض-السعودية، بدون سنة نشر، ص 125.

6. العلامة التجارية والضمانات المقدمة

تعرف الجمعية الأمريكية، العلامة أو العلامة التجارية بأنها: "اسم، أو مصطلح أو إشارة أو رمز، أو أي تركيبة منها جميعاً، هدفها تمييز السلع أو الخدمات المقدمة من بائع ما عما يقدمه المنافسون

1- فهد سليم الخطيب ومحمد سليمان عواد، مبادئ التسويق "مفاهيم أساسية"، دار الفكر، عمان الأردن، 2000، ص 06.

2- ناجي معلا، الأصول العلمية للترويج التجاري والإعلان، الدار الجامعية، الأردن، 1991، ص 01.

3- طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال "كيف تواجه تحديات القرن 21؟"، المتحدة للإعلان، ط1، 2002، ص 43.

4- زياد محمد الشorman وعبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2009، ص 181.

الآخرون¹، كما عرفت المنظمة العالمية للملكية الصناعية على أنها: "إشارة تسمح بتمييز المنتجات أو الخدمات لمؤسسة عن الآخرين"²

7. تخفيض التكاليف Cost reductions:

إن تخفيض التكاليف قد لا يُنظر إليه على أساس أنه منتج جديد من وجهة نظر السوق، وذلك كونه لا يؤدي إلى إضافة منافع جديدة للعملاء، ولكن من وجهة نظر المنظمة يعتبر منتجاً جديداً، ولكن إذا كان تخفيض التكاليف سواءً تكاليف الإنتاج أو التسويق سوف تؤدي إلى تحقيق أو زيادة القيمة المضافة للعملاء فإنه قد يُعتبر منتجاً جديداً بالنسبة للمنظمة، ولكن ليس بالنسبة للسوق أو العملاء، ومن جهة أخرى فإن تخفيض التكاليف يعني الحصول على فرص أوسع في التحكم في الأسعار والمنافسة.

8. السعر Price

تلجأ المنظمات إلى تخفيض السعر في كثيرٍ من الأحيان كإجراء تقصد به تطوير منتجاتها المعروضة، فالمستهلك يتحسّن منفعة محققة جراء أي تعديل على مستوى السعر المقرر على المنتجات الجديدة، وكثيراً ما نرى أنّ المنتجات التي تعرض لأول مرة تتميز بسعر مرتفع كمنتجات الهواتف النقالة والتكنولوجيات الالكترونية الحديثة ثم يتم عرض تعديلات جديدة وترويجات معينة من خلالها يتم استحداث تغييرات على مستوى السعر المعروض لها.

9. إعادة إحلال المنتجات:

وهنا تقوم المنظمة بعملية إعادة إحلال منتجاتها في قطاعات سوقية معينة نظراً لاكتشاف استخدامات جديدة أو تغيير انطباعات العملاء في السوق حول العلامة التجارية أو مواصفات المنتجات أو وجود تطور تكنولوجي على المنتج أدى إلى إعادة إحلاله مثل المنتجات الطبية . وقد يحدث وأن نجد منتجاً جديداً لم تكن له علاقة بمنتجات أخرى موجودة في السوق (ليس بديلاً له) وبحكم التحسينات والإضافات عليه، يصبح بديلاً جزئياً لأحد تلك المنتجات، ثم وبحكم التحسين المستمر قد يصير بديلاً كاملاً منافساً وقد يتفوق عليه في بعض النقاط.

10. إعادة ترتيب مواقع المنتجات:

أي توجيه المنتجات القائمة إلى أسواق جديدة، أو تقسيمات سوقية جديدة لم تعرف هذا المنتج من قبل وهذا من شأنه إعطاء تطورا للمنتج من وجهة نظر العملاء وليس السوق.

11. تبني المؤسسة سياسة التكامل العمودي:

1- بشير العلاق وقحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران، عمان-الأردن، 1999، ص 194.

يمكن تعريف التكامل العمودي على أنه: "تملك المنشأة مرحلتين إنتاجيتين متكاملتين تغذي إحداهما الأخرى بالمدخلات"¹

كما يشير مفهوم التكامل العمودي إلى "وجود عمليات من قبل المشروع في صناعيتين أو أكثر بحيث تمثل مراحل متلاحقة أو متتابعة في تدفق المواد أو المنتجات من مراحل أولية إلى مراحل لاحقة في الإنتاج والعكس صحيح"، ولهذا فإنَّ التكامل العمودي هو نوع من التنوع، وإذا كانت العملية تتحقق من خلال اندماج مشروعين مختلفين وهذا يصبح اندماجا عموديا، ويبدأ التكامل العمودي من خلال اندماج مشاريع تنتج منتجات عند مراحل مختلفة من العمليات الإنتاجية².

أ. أنواع التكامل العمودي: للتكامل العمودي عدّة أشكال تعتمد في مفهومها حول الديناميكية المتبعة في ذلك، ويمكن تقسيمه إلى ثلاثة أجواء كما يلي:

✓ **التكامل العمودي الخلفي:** ويسمى التكامل العمودي الخلفي كذلك بالتكامل من المنبع، أو التكامل إلى الأعلى، وهو "أن تستخدم المنشأة كل إنتاج عملية إنتاجية خلفية كجزء من أحد مستلزمات إنتاج عملية إنتاجية أمامية"³، ويعني محاولة المنظمة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشراءها أو الإندماج معها، وتلجأ المنظمة لإتباع هذه الاستراتيجية إذا لم يكن الموردون الحاليون قادرين على تلبية احتياجات المنظمة من ناحية السعر والجودة وتوقيتات التسليم، وإذا لم يحرص الموردون على مساعدة المنظمة في أوقات الأزمات حيث يزداد الطلب على مستلزمات الإنتاج، وهكذا فإن إلغاء المورد بأي شكل هي أيضا تطبيق لإستراتيجية التكامل الخلفي⁴.

✓ **التكامل العمودي الأمامي:** ويطلق عليه كذلك التكامل من المصب أو التكامل إلى أسفل، وهو "أن تستخدم المنظمة جزءاً أو كل من إنتاج عملية إنتاجية خلفية كل حجم أحد مستلزمات الإنتاج في عملية إنتاجية أمامية"⁵، ويعني محاولة المنظمة السيطرة على منافذ التوزيع

1- عبد القادر محمد عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية لطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، ص 74.

2- مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2000، ص 33.

3- أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة-السعودية، 1994، ص 96.

4- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004، ص 178.

5- أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة-السعودية، 1994، ص 97.

بالاندماج أو الشراء، وتلجأ المنظمة لإتباع هذه الاستراتيجية إذا لم تكن منافذ التوزيع الحالية قادرة على تلبية احتياجات المنظمة وتحقيق أهدافها من ناحية الوصول إلى المستهلك المستهدف وتقديم الخدمة بالأسعار وبالطريقة التي تزيد من قوة المنظمة، حيث قيام المنظمة بالتخلص من الموزعين والقيام بدورهم هو التطبيق المباشر لهذه الاستراتيجية، إلا أنه يمكن بصفة عامة القول أن سيطرة المنظمة على منظمة أخرى تعمل في مرحلة لاحقة عن المرحلة الصناعية التي تعمل فيها المنظمة هو تطبيق إستراتيجية التكامل الأمامي¹.

ب. التكامل العمودي وتطوير المنتجات الجديدة: يستخدم مصطلح التكامل العمودي بطريقتين مختلفتين في اقتصاديات الصناعة، الأولى تتصل بوضع أو هيكل تنظيمي موجود، وحسب هذا المفهوم فالتكامل العمودي يتصل بمدى قيام وحدة الأعمال المنفردة بإنجاز مراحل متتابعة في إعداد وتوزيع المنتج، والثانية للتعبير عن السلوك الإداري²، حيث يعبر المصطلح عن قرار المنظمة في التحرك على مرحلة تصنيعية أو توزيعية أخرى من خلال الاندماج الراسي أو بتشبيد وحدات إنتاجية أو توزيعية جديدة، ويمكن القول إن قيام المنظمة بأنشطة مورديها أو موزعيها أو بهما معاً ما هو إلا تطوير المنتج من وجهة نظر المنظمة والعملاء والمنتج معاً، فإن إنتاج منظمة ما منتج كامل الصنع يعني الرفع من ثقة العملاء لديها وخاصة لما يتعلق الأمر بمنظمات تحمل سمعة كبيرة وعلامة تجارية قوية. كما يمكن للمنظمات التي عملت على التكامل العمودي أن تتحكم جيداً في مستويات الجودة للمنتج، لأن عدم الاعتماد على التكامل العمودي يجبر المنظمات قبول مدخلاتها كما هي أو الدخول في تفاوضات مع الموردين، أما امتلاك المنظمات مراحل إنتاجية خلفية يسمح لها بالإنتاج بمستويات الجودة التي تراها مناسبة و متطلبات السوق والعملاء، كما أن امتلاك وتحكم المنظمات الجيد في قنوات التوزيع يسمح لها بالوصول إلى أبعد عميل محتمل دون الاعتماد على الموزعين الحاليين الذين قد يفيدوا توزيع المنتجات الخاصة بالمنظمة أكثر من اللازم، فامتلاك المنظمة قنوات توزيع تتحكم فيها يعني قدرتها على تطوير نظام تسليم الخدمات Developing service delivery system كما ينبغي وكما تريده.

12. خدمة العملاء

1- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004، ص179.

2- باسم مكحول ونصر عطيان، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية، مجلة سلسلة الدراسات الإنسانية، العدد 02، المجلد 12، الجامعة الإسلامية، فلسطين، جوان 2014، ص 05.

أ. **تعريفها:** التدابير التي تتخذها الإدارة لتهيئة مستوى رضا كافٍ للعميل من حيث زمن وتوقيت تقديم المنتج بمفهومه المتكامل، ومن حيث جودة الخدمات المقترنة ببيعه، ومن الطبيعي أن يؤدي هذا إلى زيادة المبيعات والربحية فضلاً عن تحسين صورة المنظمة في أذهان عملائها، ويتوقف تحقيق مستوى جيد لخدمة العملاء على قدرة المؤسسة للوفاء بالتزامات الشحن والنقل والتسليم في مدة مناسبة⁽¹⁾.

ب. **اتجاهات الخدمات:** قد لا يفهم القارئ متى يحصل العميل أو الزبون الصناعي على الخدمة إذا ما قورنت بالسلعة المادية، لذا تأخذ الخدمة اتجاهات ثلاث وهي:

• **خدمات ما قبل البيع:** وهي تلك الخدمات تتركز في الاتصال بالمستهلكين والتعرف على

رغباتهم وحاجاتهم وميولاتهم واتجاهاتهم في الطلب المرتقب على السلعة، إذ تتم هذه

الخطوات عادة بدراسة سلوك المستهلك والتعرف على قدراته الشرائية والدخل القابل للإيقان

من جانب المستهلكين، وإن هذه السبل تستدعي العمل الحثيث والمتواصل بملاحظة

المستهلك بالسوق ومتابعة كل ما يتعلق بتطلعاته وطموحاته الاستهلاكية.

• **الخدمات المرافقة للبيع²:** وتلك الخدمات تتركز في تعريف المستهلك بالسلعة ومواصفاتها

القياسية ودرجة الاعتمادية الصامته وشرح طرق وسبل الاستخدام لها... الخ من المواصفات

التي ينبغي أن تكون وسيلة جذب مثلى يتم تقديمها عادة للعملاء.

• **خدمات ما بعد البيع³:** وتلك الخدمات تتركز عادة بسبل الإصلاح والصيانة أو الاستبدال

للسلعة أو الأجزاء التي يتم تلفها عند الاستعمال ولذا فإن عمل المنظمة الجاذبة للمستهلكين

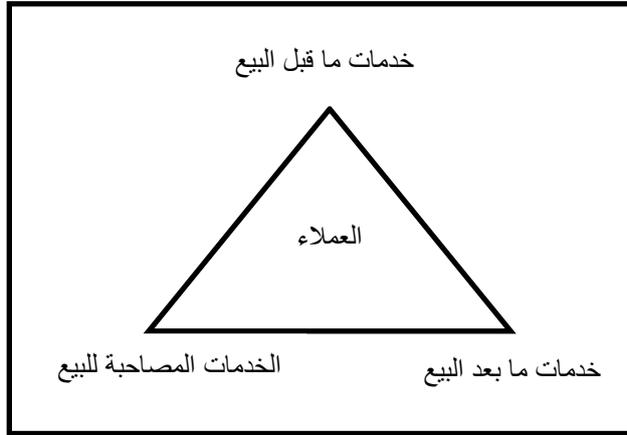
تركز عادة على توفير هذه المستويات الثلاث من الخدمة.

1- أحمد سيد مصطفى، إدارة فن التسويق: "منهج علمي معاصر"، (بدون ذكر دار النشر)، ط1، القاهرة-مصر، 1997، ص215.

2- فرحات عباس، أهمية خدمات ما بعد البيع في المؤسسة الصناعية "شركة كوندور الكترونيكس"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة-الجزائر، العدد 11، 2014، ص 154.

(3) - خضير كاضم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان-الأردن، ط3، 2010، ص 209.

الشكل رقم (02-04): أنواع الخدمات الموجهة للعملاء



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة فن التسويق: 'منهج علمي معاصر'، (بدون ذكر دار النشر)، ط1، القاهرة-مصر، 1997،

ص215

ت. خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء: لكل وجهة نظر في خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء، وذلك راجع لثقافة العملاء وانتسابهم ومعتقداتهم ونوعيتهم...الخ، ومن أكثر الخطوات شيوعاً هي:

- جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء: إن النجاح الذي يتحقق بشكل رئيسي يتأتى من خلال جذب العملاء وإثارة اهتمامهم من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها عادة في مجال خدمة العملاء، فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر والابتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس...الخ، كلها بمثابة صور ذهنية فاعلة تشدذ الهمم وتوقظ الرغبة لدى العملاء.

- خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم¹: إنَّ خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم وتطلعاتهم وسبل تلبيتها هي أيضا مهارة من المهارات البيعية والتسويقية التي يتميز بها مقدم الخدمة، ومن المتطلبات الأساسية التي يتم اعتمادها بهذا الشأن ما يلي:
- العرض السليم والمنطقي والمرتب لمزايا السلعة أو الخدمة المرتكزة على خصائصها وتركيبها ووفرته ومتانتها أو غير ذلك.

(1) - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 222-224.

- التركيز على نواحي القصور في السلع أو الخدمات التي يعتمد عليها العميل (دون تجريح) مع الالتزام بالموضوعية وإقناع العميل بأن التعامل في هذا المنتج الجديد هو المخرج من نواحي القصور هذه.

- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على الحواس الخمس لدى العميل، كأن تكون السلعة طعاماً فلا شك أن تذوقه و رؤيته تفوق في التأثير مجرد الاستماع لمزايها.

- ترك الفرصة للعميل بشكل كامل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مجهز الخدمة مستعداً للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة دون مبالغة أو تهويل.

● **إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه:** أن سبل إقناع العميل وخلق الرغبة باقتناء تلك السلعة أو الخدمة ليست مهمة بسيطة دائماً تتطلب العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق مرتكزات القناعة لدى العملاء من خلال تقديم الخدمات القادرة على استقطاب قناعاتهم ومعالجة الاعتراضات التي يبديها بعض العملاء عند قيامه بالحصول على الخدمة، فأحياناً قد يثير العميل بعض الاعتراضات على الشراء أو يضع العراقيل في سبيل إتمام ذلك أو قد يحاول التسويق والمماطلة رغم اقتناعه بجودة السلعة أو الخدمة، لذلك يرى البعض أنه من النادر أن يتم البيع من دون اعتراض لدرجة يرى بعض رجال التسويق أن البيع لا يتم إلا إذا بدأ العميل بإثارة الاعتراض، وتختلف طريقة الرد على الاعتراضات من موقف لآخر؛

● **التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المنظمة:** إن عملية التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المنظمة وخلق الولاء بينهم وبين المنظمة عادة ما يأتي من خلال العديد من الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل مرتكز الصدارة بضمان الولاء بين المنظمة والعملاء منها:

- **الاهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم:** إن هذا الأمر يتطلب من مجهزي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي المستهلكين وامتصاص غضبهم واستيائهم.

- **توفير الخدمات بعد إتمام عملية البيع و التعاقد:** بعد إتمام عمليات البيع والتعاقد مع العملاء على مجهزي الخدمة أن يتابعوا باستمرار تقديم الخدمات ما بعد البيع كخدمات التركيب و الصيانة.

المطلب الثاني: مبررات، مراحل ومعوقات تطوير المنتجات الجديدة

إنَّ عملية تطوير المنتجات الجديدة ليست بالسهلة، بل تتطلب تكوين فريق مختص من شأنه أن ينطلق بفكرة معينة متوجها الى الطرح النهائي لهذا المنتج الجديد في السوق، معتمدا على مبررات يرتكز عليها تدعمه في عملية تطوير هذه المنتجات الجديدة مصطدما بالكثير من المعوقات التي تحول بينه وبين نجاح العملية.

الفرع الأول: مبررات وأهداف تطوير المنتجات الجديدة

هناك أهمية قصوى لتطوير المنتجات الجديدة في منظمات الأعمال، وخاصة أن تطوير منتجات يساعد على البقاء والإستمرار في ممارستها أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة، وكذلك يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المتعلقة بالنمو والتوسع، وتكمن أهمية تطوير منتجات جديدة لمنظمات العمال كونها تمكنها من تحقيق أهدافها طويلة وقصيرة المدى، وكذلك يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق أهداف مالية وغير مالية، إن عملة تطوير المنتجات الجديدة أصبحت من المكونات الأساسية لأي إستراتيجية إدارية للمؤسسات المعاصرة و بناءا عليه، فإن مبررات تطوير المنتجات الجديدة يمكن النظر إليها من خلال الركائز والمهام والأهداف التالية:

1. قيام المنافسين بتقليد المنتجات الناجحة في السوق، وبالتالي فإن ضرورات بلوغ الميزة التنافسية المستدامة تستدعي التطوير المتواصل للمنتج لكي لا يفقد ميزته التنافسية¹؛
2. المنافسة :لأنَّ وجود المنافسة يلقي ضغوطا متبادلة بين جميع المنافسين من أجل التفوق، وأحد الأساليب الأساسية للتفوق هو تطوير المنتجات؛
3. المساءلة القانونية: مسؤولية المالكين وكذلك إدارة المصنع عن أية منتجات ذات جودة رديئة يمكن أن تضر بالصحة العامة أو تستخدم مواد أو تركيبات كيميائية يحضرها القانون بعد ثبوت خطورة على الإنسان أو البيئة، و زاء هذه الحالة فإن الإدارة تعمل جادة من أجل تحسن جودة المنتجات وتطوير منتجات جديدة تستخدم فيها طرقا جديدة أكثر أمانا وقبولاً لتجنب المساءلة القانونية²؛

4. تجديد كفاءة المؤسسات الإنتاجية وذلك أن تتبني إستراتيجية التطوير من قبل إدارة المؤسسات المعنية بالتطوير يعتبر تجاوبا منطقيا مع مقولة أنه "إذا أرادت المؤسسات الاستمرار في أعمالها

1- وفاء صبحي التميمي وسامر وليد الحلاق، أثر تطوير المنتجات في درجة ولاء المستهلك: دراسة ميدانية عن مستهلكي منتجات الألبان في منطقة أمانة عمان الكبرى، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 01، 2011، ص120.

2- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2003، ص 258.

لابدَّ لها من تجديد وتطوير كفاءاتها الإدارية، الإنتاجية والتسويقية وبما يشبع حاجات المستهلكين أو المستخدمين الحاليين أو المتوقعين وهو الأمر الذي يؤدي بالنتيجة المنطقية إلى تطوير مواز في الموارد المالية والبشرية المتاحة لهذه المؤسسات وهكذا فإنَّ تطوير الموارد بنوعها سيعمل على تطوير كفاءة ومقدرات وأساليب عمل هذه المؤسسات وبما يضمن تقديم الجديد والممكن وتحت مختلف الظروف البيئية¹؛

5. إنَّ تطوير المنتجات الجديدة وإضافة تحسينات عليها يعطي السبب المهم في تعظيم مبيعات المنظمة، فالجزء الأكبر من مبيعات المنظمات متأثرياً من المنتجات الجديدة، وذلك لارتفاع المبيعات والأرباح المحققة في المراحل الأولى لدورة حياة المنتج، حيث أنَّ 60% أو أكثر من المبيعات التي تحقّقها المؤسسات الحالية إنما تتمثل في مبيعات منتجات جديدة لم تكن موجودة في السوق من خمسة سنوات سابقة، وهذا يعني بطريقة أخرى أن المؤسسة قد تفقد 60% أو أكثر من مبيعاتها خلال خمس سنوات إذا لم تدعم خطوط منتجاتها باستمرار، وإذا ما استمرت المؤسسة في إتباع هذه السياسة فقد ينتهي بها الأمر إلى الخروج من السوق نهائياً في فترة وجيزة، وهذا يؤكد أن المنظمة التي لا تهتم بتطوير منتجاتها وتدعيم خطوط منتجاتها يكون من الصعب عليها النجاح والاستمرار والنمو²؛

6. اكتشاف الفرص وتطويرها كما يؤدي مع وجود ذهنية التطوير وتفعيلها على شكل خطط عملية للتطوير إلى اكتشاف عدد من الفرص التسويقية يمكن استغلالها على شكل تقديم سلع معدلة أو جديدة وبما يشبع أو يحل بعض المشاكل التي يعاني منها المستهلكون الحاليون أو المحتملون، وذلك أن إتباع التطور كجزء من منهج عمل المؤسسات سيؤدي إلى تحديد خطط المؤسسات بالشكل الذي يتم التعرف فيه على أية فرص متاحة لتطوير أو تعديل أية منتجات وبما ينسجم والمتغيرات البيئية المحيطة؛

7. تحسين سمعة وشهرة المنظمة في السوق³، وهي ما تسعى أغلب المنظمات الحديثة لتحقيقه وتكوينه لدى أذهان الجماهير، وهي أمثل صورة يمكن أن تتحقق إذا أخذنا في الاعتبار منافسة

1- إبراهيم عواد المشاقبة، أثر الخصخصة على إدارة تطوير المنتجات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص 147-148.

2- عبد الفتاح الشربيني، إدارة المنتجات، مركز جامعة القاهرة المفتوح، القاهرة-مصر، 2003، ص 106.

3- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، (ط1؛ الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2004)، ص 96-97.

المؤسسات الأخرى في خلق سمعة حسنة كذلك، وبالتالي طرح المنتجات الجديدة يعمل على التحسين من سمعة المنظمات وخاصة في ظل المنافسة، لأن العملاء على إطلاع بما يحدث في السوق، ويكمن له أن يميز ما بين المنظمات التي تسعى لإرضاء عملاءها من خلال توسيع تشكيلة منتجاتها وتحسينها؛

8. التواصل المستمر مع المساهمين، الموردين والمستهلكين كما تؤدي عملية التطوير وتبنيها كإستراتيجية فرعية من قبل المؤسسات إلى التواصل المستمر مع المساهمين (تحريك الأموال واستثمارها حسب المستجدات البيئية) والموردين الذين يهتمهم تقديم مواد أو سلع نصف مصنعة جديدة أو غيرها من وقتٍ لآخر باعتبار أنهم من الجهات المؤثرة على أذواق ومتطلبات المستهلكين أو المستخدمين والمؤسسات سواءً بسواء، كما أن عملية التطوير السلعي أو الخدمي تفيد المستهلكين ومن مختلف الشرائح في سد احتياجاتهم وإشباع أذواقهم الشرائحية و بما يتفق مع إمكاناتهم المالية؛

9. إن تجديد المنتجات وتحسينها باستمرار ضروري على المحافظة للربح، وكما هو معروف فإن أرباح المنتج تختلف عبر مختلف مراحل دورة حياته التي يمر بها في السوق، فبينما تبلغ الأرباح ذروتها مع اقتراب المنتج من مرحلة النضج، فأنتها تبلغ أدنى مستوياتها مع دخول المنتج مرحلة الانحدار حيث تبدأ الأرباح في الانخفاض التدريجي وبشكل ملحوظ، إلى أن تبدأ السلعة في تحقيق الخسائر، وعلى ذلك فإن تحقيق التوازن في الأرباح يتطلب من المنظمة أن تعمل وبشكل مستمر على إدخال منتجات جديدة باعتبارها واحدة من أهم الوسائل للحفاظ على معدلات الإرباح على ما هي عليه، بل وزيادة هذه المعدلات بما يتفق وأهداف المشروع بتحقيق الربحية خاصة في الأجل الطويل؛

10. كما أن تطوير المنتجات المستمر في مختلف المجالات السلعية والخدمية يحتم على المؤسسات ضرورة اللحاق بما يجري من تطورات وإبداعات في هذا المجال أو ذلك، لذا فإن إتباع الاستراتيجيات والسياسات الهادفة لابتكار أفكار يجري تحويلها إلى سلع أو خدمات جديدة أو معدلة يعتبر من الأمور الطبيعية والأكيدة على استمرارية التفكير الصحيحة في الإدارات الخاصة بالمؤسسات المعنية، و تجدر الإشارة هنا إلى أن مدى أو درجة التطور أو التطوير الممكن لهذا القطاع الصناعي أو الخدمي تختلف باختلاف مجموعة من العوامل الحاكمة لعملية التطوير كالعوامل التنظيمية، حجم المؤسسة، الملكية، المالية، توفر الأموال أو عدم توفرها، والجغرافية وغيرها؛

11. تزيد السلع الجديدة من اختيارات المستهلك، ففي السنوات الأخيرة تحول السوق الذي تخدمه الشركات إلى سوق مشتريين حيث تزداد في المنافسة ومن ثم حرية المستهلك في اختيار السلع التي تناسبه وتقابل احتياجاته ويمكن للشركات الاستفادة من ذلك بتقديم المنتجات التي تقابل احتياجات المستهلكين حتى تضمن حصة أكبر من السوق¹؛
12. إذا تعرضت المنتجات الجديدة للتقادم يجعل تحسين هذه المنتجات وتعديلها أمرًا ضروريًا كما أن لكل منتج دورة حياة تنتهي بوصوله لمرحلة التدهور ، وهذا معناه أنه سيصبح بعد فترة متقادما ويجب تعديل في بعض الخصائص والمكونات فكلما تقدم المنتج في دورة حياته كلما انخفضت الأرباح المتولدة عنه؛
13. تكميل الخط الإنتاجي، حيث يؤدي تقديم سلع جديدة مكملة إلى الخط أو الخطوط الإنتاجية الحالية للمشروعات الصناعية إلى زيادة مبيعاتها من مختلف السلع الحالية لتلك المشروعات؛
14. تزيد المنتجات الجديدة من اختيارات المستهلك، ففي السنوات الأخيرة تحول السوق الذي تخدمه الشركات إلى سوق مشتريين حيث تزداد فيه المنافسة ومن ثم حرية المستهلك في اختيار السلع التي تناسبه وتقابل احتياجاته ويمكن للشركات الاستفادة من ذلك بتقديم المنتجات التي تقابل احتياجات المستهلكين حتى تضمن حصة أكبر من السوق³؛
15. لتطوير المنتجات اعتبارات بالموارد والبيئة، حيث أنه من المعلوم أنّ الموارد المتاحة أمام المؤسسة محدودة وغير قابلة للإحلال ، الأمر الذي يستوجب التخطيط الجيد لعملية ابتكار المنتجات الجديدة، حتى تستخدم هذه الموارد بشكل أمثل وكذلك ضرورة البحث عن أساليب جديدة للتعبئة والتغليف وغيرها من الأساليب التي تساعد على حماية البيئة والتقليل من الأضرار التي تتعرض لها، وهذا يدفع إلى تبني فلسفة التسويق الحديث أثناء تطوير المنتجات.

الفرع الثاني: مراحل خلق منتج جديد

إنّ الأجدر بالذكر في صدد خلق المنتجات الجديدة لدى المنظمات هو تنظيم وظيفة المنتجات الجديدة نظرًا للصعوبات والمخاطر التي يتحمل التعرض لها، ويجب على المنظمات إتباع الطريقة

1- محمد فريد الصحن، التسويق "المفاهيم والإستراتيجيات"، دار الجامعة للطبع والنشر، الإسكندرية-مصر، 1998، ص 258-259.

2- زكي خليل ساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للطباعة والنشر، عماد-الأردن، 1994، ص 136.

3- محمد فريد الصحن، التسويق "المفاهيم والاستراتيجيات"، دار الجامعة للطبع والنشر، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 258.

السليمة لتطوير المنتجات الجديدة والمبنية على الأسلوب العلمي المنظم والمخطط إضافة إلى تخصيص عناية إدارية ومصادر مالية ضخمة للمراحل الأولى لتطوير المنتج. اعتماداً على إستراتيجية المنتج الجديد للشركة، يتم تطوير المنتج الجديد من خلال سلسلة مكونة من عدة مراحل¹، وفي كل مرحلة يمكن للإدارة أن تحدّد مدى إمكانية مواصلة عملية إنتاج هذا المنتج الجديد أم لا، وتتم المنتجات الجديدة بالمراحل التالية:

أولاً: الحصول على الأفكار الجديدة أو توليد الأفكار²

وهي الخطوة الأولى من خطوات تطوير أي منتج جديد، وتبدأ هذه المرحلة في عملية جمع الأفكار الجديدة والتي تتلاءم وأهداف المنظمة³، ومن ثمّ يجب الاهتمام بالحصول على أفكار جديدة بصفة مستمرة حتى يمكن اختيار الفكرة الصالحة منها، ومن الضروري أن يتمّ ذلك في ضوء المعرفة الواضحة لمجال عمل المنشأة وأهداف إستراتيجية التنمية والمنتجات الخاصة بها، فتحديد مجال العمل يوضّح النواحي التي يمكن للمنشأة أن تعمل بها والتي يجب أن تركز عليها أو بها عند التفكير في تقديم المنتجات الجديدة، أمّا الإستراتيجية فهي المحدّد لحجم الجهود لتنمية منتجات جديدة تماماً أو تطوير المنتجات الحالية أو تقليد منتجات المنافسين، وتتعدّد مصادر الحصول على الأفكار الجديدة ويمكن ذكر ما يلي:

1. المستهلكين وذلك من خلال دراسة شكاوى المستهلكين واقتراحاتهم؛
2. استقصاء المستهلكين للتعرف على مشاكلهم وآراءهم؛
3. الاجتماعات مع عينة من المستهلكين لمناقشة مشاكلهم وشكاويهم واقتراحاتهم؛
4. العلماء المخترعين، وذلك من خلال نتائج البحوث و لدراسات التي يقومون بها والتي قد يصلون من خلالها إلى اكتشاف خانات أو مواد جديدة لم تكن موجودة من قبل.

1- اليوسفي أحمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص232

2 - John R. Hauser, MIT & Ely Dahan, **New Product Development**, Marketing Management, Columbus Ohio, 2008, P 12.

3 - Nadia Bhuiyan, **A framework for successful new product development**, Journal of Industrial Engineering and Management, Concordia University-CANADA, November 2011, P 754.

وهذه المرحلة تساهم نسبة ضئيلة فقط من الأفكار لطرح سلعة جديدة، ولذلك يجب أن يكون هناك طريقة منهجية للاختيار، حيث تسمح بإقصاء المشاريع السيئة بأقصى سرعة، لأنه كلما تقدّمنا في المشروع، كلما زادت النفقات الناجمة عنه¹؛

ثانياً: تصفية الأفكار

وتعتبر هذه المرحلة هي الثانية والهامة في تطوير المنتجات الجديدة، إلا أنه من الملاحظ اختلاف خطوات الغرلة من مؤسسة إلى أخرى وذلك لطبيعة عمل وحجم أهداف كل مؤسسة على حدٍ 2. وبصفة عامة، حيث يتم تقييم الأفكار للتخلص من الأفكار غير الصالحة والتركيز على عدد قليل من الأفكار يتم دراستها و تحليلها ثم الاستقرار أخيراً على واحدة منها في ضوء وصف تقديري للمنتج والسوق المستهدف وحالة المنافسة وحجم السوق المنتظر والسعر المتوقع للمنتج وكلفة الإنتاج، والعائد المنتظر تحقيقه ومن المهم في هذه المرحلة أن تراعي المنشأة تجنب الوقوع في نوعين من الأخطاء وهما:

1. خطأ الإسقاط: ويحدث عند استبعاد المنشأة الأفكار الجديدة نتيجة القصور في فهم الفكرة أو عدم وضوحها.

2. خطأ التصور: ويحدث عند تورط المنشأة في فكرة رديئة وغير ناجحة، و لاستمرار فيها حتى تتحول إلى منتج فاشل؛ و توجد بعض المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في تصفية أفكار المنتجات الجديدة في المنشأة الصناعية وهي:

- أ. أن يكون حجم المطلب المتوقع على المنتج المناسب؛
- ب. توافق المنتج الجديد مع البرامج التسويقية الحالية؛
- ج. توافق المنتج الجديد مع طرق الإنتاج المستخدمة حالياً و مهارات العمال؛
- د. ملائمة المنتج للصور الذهنية للمنشأة و منتجات؛
- هـ. توفير الأموال اللازمة لإنتاج وتسويق المنتج الجديد؛
- و. توفر الوقت والمقدرة لدى إدارة المنشأة على إنتاج تسويق المنتج الجديد³.

ثالثاً: الدراسة الاقتصادية:

1- بيار أمورين وآخرون "ترجمة: زياد زوكار"، التسويق وإدارة الأعمال التجارية، دار الرضا للنشر، ط 1، 1999، ص238.

2- محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2000، ص 66.

3- ناجي معلا، أصول التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط2، ص 338-339.

حيث تقوم بدراسة العرض الحالي والمتوقع للمنتج ومقارنته بالمطلب المتوقع من المنتج وتحديد حجم الفجوة في السوق وتحديد المبيعات التقديرية وتسمى هذه الدراسة الجدوى التسويقية، ويليهما القيام بدراسة الجدوى الفنية، ثم دراسة الجدوى العالية و إذا فهي تهدف إلى تحديد العائد على الاستثمار والتدفقات النقدية الداخلية والخارجية وكل هذا يعرف بدراسة الجدوى الاقتصادية؛

رابعاً: تصميم المنتج الجديد:

ويقصد بها تحويل فكرة المنتج من الكلمات والرسوم المجردة إلى شكل مادي ملموس في صورة تصميم أو مجموعة معينة من التصميمات والتي من خلالها يمكن معرفة أي درجة يمكن تحويل هذه الأفكار فنياً وتجارياً إلى منتج وتقوم إدارة البحوث و التطوير بإعداد أكثر من تصميم للمنتج، يتم تقييم نجاح التصميم من خلال المعايير التالية:

1. كفاءة و سلامة أداء المنتج؛

2. إمكانية إنتاج المنتج في حدود التكلفة المقدرة له؛

3. قبول المستهلك للمنتج.

ويتم اختبار كفاءة أداء المنتج من خلال الاختبارات العلمية وتجربته، أما تقبل المستهلك للمنتج فيتم اختيار رد فعل معين من المستهلكين عن المنتج بعرضه عليهم، لتعرف على آرائهم واتجاهاتهم نحو كل خاصية من خصائص المنتج.

خامساً: الاختبار التسويقي:

بعد الاطمئنان على كفاءة المنتج وتقبل المستهلك المبدئي يتم إنتاج كمية محددة من المنتج بغرض اختباره تسويقياً في الأسواق على الطبيعة لمعرفة ردود فعل المستهلك والموزعين ودرجة إقبالهم على شراء المنتج والتعامل فيه و حجم السوق الخاص به في ضوء نتيجة الاختبار التسويقي يتم اتخاذ قرار بتعميم تسويق المنتج أو إلغائه نهائياً وتوجد عدة طرق يمكن استخدامها في اختيار تسويق المنتج هي:

1. الاختبار بواسطة المديرين والموظفين: بتوزيع عينات من السلع عليهم لمعرفة آراءهم ومقترحاتهم،

ومن ثم تعديل المنتج وفقاً لذلك وتتميز بالسهولة وقلة التكاليف وتوفر الخبرة والدراسة لدى المديرين والموظفين ولكن يعاب عليها احتمال تحيزهم لمنتجات المنشأة، وعدم تمثيلهم للمستهلكين من حيث السن والجنس والمنطقة الجغرافية وغيرها؛

2. الاختبار في متاجر التجزئة: وذلك بعرض المنتج الجديد للبيع الفعلي في متاجر التجزئة وقيام

مندوب البيع بشرح خصائصه وكيفية استعماله وتجزئته أمام المستهلكين والاستماع إلى تعليقاتهم وآراءهم؛

3. الاختبار بواسطة الزائرين: حيث تقوم المنشأة بتدريب زيارات بعض الجماهير وتنتهز الفرصة لعمل

اختبار للمنتج الجديد بمعرفة آراءهم واقتراحاتهم الخاصة بالمنتج؛

4. الاختبار في المنزل: وذلك بزيارة مندوب البيع المستهلكين وعرض السلعة وتجربتها أمامهم وشرح

مزاياها وخصائصها.

سادساً: تقديم المنتج النهائي للسوق:

بعد أن يثبت الاختبار التسويقي نجاح المنتج، تبدأ عملية التجهيز لإنتاجه على نطاق كبير ويتم

تقديمه، وعند ذلك توجه المنشأة للقرارات التالية:

1. تحديد وقت البدء في تقديم المنتج الجديد؛
2. تحديد المناطق التي ستبدأ المنشأة بتقديم المنتج منها، وهل ستبدأ بحي معين أو إقليم معين أو عدة أقاليم أو على مستوى الدولة ككل؛
3. تحديد الإستراتيجية التسويقية التي يتم استخدامها لتقديم المنتج الجديد.

وعادة ما تتم هذه المرحلة استرشاداً بنتائج الإختبارات التسويقية، ويجب أن تتواءم تلك المرحلة مع

إمكانيات السيولة المتاحة للمنشأة، وإمكانياتها الإنتاجية، كذلك مدى تقبل السوق زمنياً لتقبل المنتج الجديد¹.

الفرع الثالث: معوقات تطوير المنتجات الجديدة

لا يوجد منتج يمكن أن يستمر في السوق لفترة طويلة بدون تغيير أو تحسين أو طرح منتج

لإحلاله، فالمنظمات الحديثة صارت تتأثر بشكل مباشر بالمحيط الذي يتميز بعدم الاستقرار وخاصة

التغيير التكنولوجي والتسويقي وتقلبات رغبات واحتياجات الزبائن، الذي جعل من الضرورة على

المؤسسات أن تطور من منتجاتها وتحسنها باستمرار كي تحافظ على حصتها في السوق والمركز

التنافسي، فالمنتجات تواجه خطر التقادم بحكم المنافسة المفروضة والعمل من قبل المنافسين الآخرين في

تطوير ذات المنتج، يضعون بذلك منتجات المنظمات الأخرى خارج الاستعمال. لكن هناك معوقات تقف

في طريق المنظمات في عمليات هذه لمقاومة المنافسة، فعملية تطوير المنتجات على قدر ما هي مهمة

وضرورة حتمية على قدر ما هي صعبة تشوب المعوقات طريقها، وفيما يلي أهم ما يعيق عملية تطوير

المنتجات:

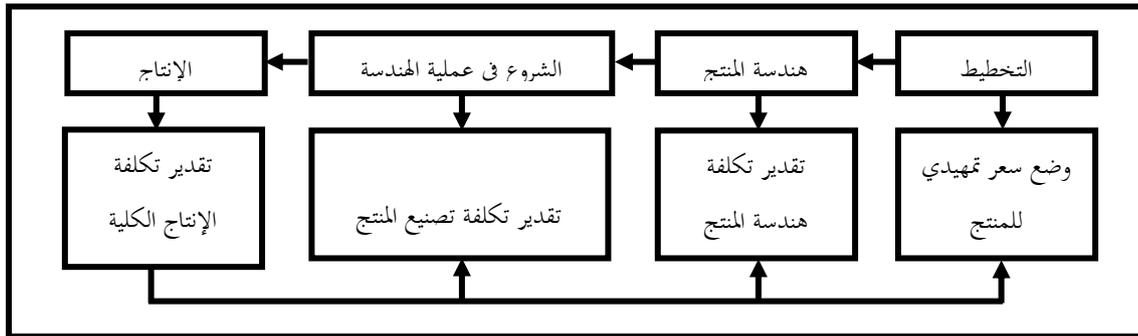
أولاً: التكلفة الباهظة المخصصة لابتكار المنتجات الجديدة وتطويرها:

1- طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال "كيف تواجه تحديات القرن 21"، تنوير للترجمة والنشر والتوزيع، ط 15،

الجيزة-مصر، 2010، ص 333.

الكثير من المنظمات صرفت النظر عن المنتجات المبتكرة تماماً لما يتبعها تكلفة كبيرة قد لا تستطيع تحملها، وتعتبر التكاليف الباهظة سبباً مباشرة يعيق المنظمات من تقديم منتج جديد، فمن المعروف أنّ تكاليف البحث والتطوير وتقديم منتجات جديدة تختلف من صناعة لأخرى، إلا أنها تتميز بارتفاع تكاليفها، وكبديل لذلك أصبح الاهتمام الأكبر بتحسين المنتجات القائمة وتطوير المنتجات القائمة لما تتميز بانخفاض تكاليفها نسبياً مقارنة بطرح منتج جديد، وتقديم منتج جديد يمر بعدة مراحل ونشاطات، وكلما كان المنتج ابتكارياً كلما تميزت كل مرحلة منه بالتعقيد، وكما هو معلوم يمر المنتج الجديد بمرحلة توليد الأفكار دراستها وتطبيقها وتجريب المنتج ثم تسويقها والعديد من المراحل الأخرى، وكل مرحلة من هذه المراحل تتميز بعدم التأكد وتتطلب المتابعة الجادة، فنجاح منتج جديد غالباً ما يقاس بالنتائج المالية التي هو متوقع تحقيقها، وعلى هذا الأساس يتم وضع ميزانية تقديرية واحدة كحد أدنى وأخرى كحد أعلى لإنجاز هذا المنتج الجديد¹؛

الشكل رقم (02-05): تقدير تكاليف إنتاج وطرح منتج جديد



Source: Piotr Chwastyk and Mariusz Kolosowski, Estimating the cost of the new product in development process, Elsevier Journal, Vienna-Austria, 2014, P 354

ثانياً: نسب المنتجات الجديدة غير الناجحة:

إنّ طرح وتقديم المنتجات الجديدة صار شرطاً أساسياً لبقاء المنظمات، لكن هذه العملية تتميز بنوع من المخاطر من حيث فشل هذه المنتجات الجديدة، وليس كل منتج جديد سينجح. إنّ خطر الفشل الذي تعرفه عملية طرح المنتجات الجديدة وقفت في طريق طرح العديد منها²، وتعود أسباب فشل المنتجات الجديدة إلى عدة اعتبارات تسويقية وفنية ومالية، وبالتالي لا يقتصر فشل منتج ما وإلغاء طرحه على الأسباب المالية التي تقع على عاتق المنظمات والتي قد تكون في كثير من الأحيان مرتفعة، حيث تشكل الأسباب المالية نسبة 18% فقط من إجمالي المنتجات التي تمّ اعتبارها فاشلة، كعدم وجود التمويل

1- Piotr Chwastyk and Mariusz Kolosowski, Estimating the cost of the new product in development process, Elsevier Journal, Vienna-Austria, 2014, P 353.

2- Jonathan D Owens, The importance of a new product development (NPD) process: getting started, 1st European conference on KM, Bled School of management, Bled Slovenia

الكافي لمواصلة طرح المنتج الجديد ودعم عملية ابتكاره، إلا أنه يوجد نسبة 32% أسباب فنية كعجز المنتج الجديد هذا على تحقيق مستوى الأداء المطلوب أو عدم القدرة على تجسيد هذا المنتج فنياً على أرض الواقع، أمّا المتبقي من النسبة الكلية (50%) تعود على أسباب تسويقية كتلقي المنظمة ردة فعل حادة من قبل المنافسين أو خطأ تقدير التوقيت المناسب لإطلاقه أو ما شابه. وكانت هناك العديد من الدراسات تقيس حجم المنتجات التي كان مصيرها الفشل. Crawford أشار في دراسة له أنّ نسبة فشل المنتجات الجديدة تتراوح ما بين 20% إلى 90% من مجموع ما يقدمه كل عام، وقد يكون سبب هذا التفاوت أن نسبة كبيرة من المنتجات الفاشلة ليس دائماً منتجات فعلية وإنما أفكار حول منتجات مقترحة لم تنجح خلال مراحل التطوير السلعي أو الخدمي، وأشارت المؤسسة الاستشارية الأمريكية إلى أنّ فكرة واحدة فقط من بين سبعة أفكار مقترحة تنجح بالمرور بكافة مراحل التطوير إلى التقديم النهائي، وأنّ الاختلافات حول تقديرات نسب الفشل الخاصة بالمنتجات الجديدة تتأثر بالكيفية التي يتم من خلالها تعريف المنتج الجديد ونوعه ومنافذ التوزيع المقترحة له¹. وفي دراسة أخرى قام بها Booz el al وجد أنّه 35% من المنتجات الجديدة ما بين سنتي 1963 و 1981 تم إلغاؤها ليأتي بعده Cooper سنة 1990 في دراسة قام بها حول نسب نجاح وفشل المنتجات الجديدة ليؤكد هذه النسب².

ثالثاً: دورة حياة المنتج:

قد تلعب دورة حياة المنتج دور العائق في طرح منتج جديد في بعض الأحيان، فكلما كانت قصيرة كلما أعاقت المواصلة في عملية طرح المنتج الجديد، لأنّ بعض المنظمات تعتبر أنّ ذلك غير كافي لاسترداد تكاليف ابتكارها من جهة وعدم تحقيق هامش ربح من جهة أخرى وخاصة لما تتمتع به عملية خلق المنتجات الجديدة من تكاليف مرتفعة، وبالتالي هناك علاقة عكسية ما بين طول مدة دورة حياة المنتج وحجم الاستثمار في طرح تطويره، و من الأسباب المباشرة في قصر دورة حياة المنتجات هي زيادة حدة المنافسة وسرعة تقلبات أذواق وتفضيلات المستهلكين³.

رابعاً: رد فعل المنظمات في السوق:

1- وفاء التميمي، أثر التراكم المعرفي في إنجاح تطوير المنتجات الجديدة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي والعشرون، بغداد-العراق، 2009، ص 09.

2- Bjorklund Matts & Kalling thomas & Setterberg Sten, The success and failure of new product development "A study with focus on the early phases", Paper presented at Nordic Academy of Management Conference, Lund University , Sweden, 2007, P 01.

3- حاتم كريم كاظم، دور هندسة القيمة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات "دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الأشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، الإصدار 09، الكوفة-العراق، ص 129.

تقتضي الطبيعة الديناميكية للأسواق الحديثة أن تكون المنظمة يقظة بالقدر الكافي لمسايرة التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئتها حتى تضمن النمو والاستقرار، حيث لابد التصرف من قبل المنافسين أو استباق التغيير، ففرصة البقاء أصبحت مقترنة بسرعة رد الفعل والتطوير وتقديم منتجات جديدة وعدم الاستمرار في نفس الحالة لفترة طويلة، لأنه لا يوجد منتج جديد تم طرحه في سوق ما إلا وكانت له ردة فعل من قبل المنظمات القائمة في السوق، فنجاح منتج ما وطرحه في السوق يخلق معه منافسة قد تكون حادة في بعض الأحيان وتؤثر (كما تم ذكره) على مدة حياة المنتجات لما لها أثر سلبي على استرداد تكاليف الابتكار وعلى هامش الربح كذلك، ومن جهة قد تكون ترضى بعض المنظمات بسحب منتجها على أن تقاوم في تلك المنافسة.

خامسا: المدة المستغرقة لخلق منتج جديد و تطويره¹

تعاني الكثير من الصناعات في طرح منتجها الجديدة من ناحية المدة المستغرقة في ذلك، التي تؤثر حتما على بعض المنظمات في عزيمتها على المواصلة في ذلك لما لها آثار سلبية على تكلفة هذا المنتج الجديد من جهة وعلى التوقيت المناسب في طرحه من جهة أخرى، وقد تتأثر كذلك بتغير أذواق المستهلكين، ومن الصناعات التي تعاني من هذا المشكل نجد صناعة الأدوية والسيارات... الخ.

المطلب الثالث: استراتيجيات والمداخل الإستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة

تتعدد استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة بناءً على المعيار الأول الذي تم الاعتماد عليه كان نقول المنتج أو وقت طرح هذا المنتج الجديد، وكذلك الحال تتعدد المداخل الإستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة إلى أربع مداخل منحصرة في مصفوفة ANSOFF، ويمكن التعريف بهذه الاستراتيجيات كما يلي:

الفرع الأول: استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة

هناك عدة إستراتيجيات تتبعها المؤسسة خلال تطويرها لمنتجاتها، ومن بين هذه الإستراتيجيات، نجد أن التصنيف الأول يعتمد على المنتج في حد ذاته وتصنيف يعتمد على وقت تنفيذ طرح المنتج الجديد، و يمكن دراسة هذه الاستراتيجيات كما يلي:

أولاً: استراتيجيات "المنتج" أساس تطوير المنتجات الجديدة:

1. إستراتيجية إضافة جديدة كلياً: وهذه الإستراتيجية تقوم على أساس تقديم منتج جديد كلياً على

أساس أن هذا المنتج قد يحقق ميزة تنافسية أو يمكن أن تعمل على توسيع حصتها السوقية²؛

1- J.O. Eastlack, Jr, **New product development**, Marketing classics press, USA, 2011 , P 09.

2- محمد إبراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان الأردن، 2010، ص 34.

2. إستراتيجية إضافة خطوط إنتاج لم يسبق إنتاجها: وتقوم هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة، ولكنها ليست جديدة على السوق¹؛

3. إستراتيجية تحسين المنتجات القائمة: وتكون من خلال إضافة بعض الخصائص الجوهرية أو الشكلية الخارجية والتعديل والتغير في ملامحه من خلال إضافة خصائص جديدة، وعملية التحسين تتم بالطرق أو الأساليب التالية:

- أ. إجراء تغيير على الخصائص الوظيفية للمنتج وهذا التغير يمس جوهر المنتج الذي يقوم المستهلك بشراء المنتج من أجله، وهذا التغيير تجاوبا مع أذوق المستهلكين؛
- ب. إجراء تغيير في جودة المنتج: ويهدف هذا التغيير إلى رفع جودة أداء المنتج؛
- ت. إجراء تغيير شكلي للمنتج: وهذا التغيير يهدف إلى إضافة ميزات جديدة في كل التصميم الخارجي، اللون، أو مختلف الصفات الخارجية التي يمكن أن تزيد من جذب المستهلك نحو منتجات المؤسسة، ويميز منتجاتها عن غيرها من منتجات المنافسين؛

4. إستراتيجية إعادة مكانة المنتج في السوق: وحسب هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بعملية إعادة تحديد مكانة منتجاتها في قطاعات معينة، وهذا حسب التغيير الذي أجري على هذه المنتجات ومدى تأثيره على مكانتها.

ثانيا: استراتيجيات "وقت" تنفيذ طرح المنتج الجديد أساس تطوير المنتجات الجديدة:

يجد من يقسم إستراتيجيات تطوير المنتجات إلى إستراتيجيات مبدئية وإستراتيجية الطوارئ.

1. الإستراتيجية المبدئية: وهي التي تكون بناءً على وضع المخاطر المداخلات من المعلومات المرتقبة عن المنتج والسوق، وتوجد نوعان من الإستراتيجيات المبدئية وهي:

أ. قائمة المنتج المنفرد: وتقوم على أن المنتج القديم الذي يكون منتشر على نطاق واسع في الوقت المخطط لتقديم منتج جديد، يجب أن يباع المنتج القديم بالكامل، وتعتبر هذه الإستراتيجية ذات مخاطرة عالية، وعائد عالي.

ب. قائمة المنتج الثنائي: وهي إستراتيجية تخطط لبيع كل من المنتجات القديمة والمنتجات الجديدة في آن واحد لفترة من الوقت، أثناء تقديم المنتج الجديد.

2. إستراتيجيات الطوارئ: عندما يتغير المنتج أو تتغير ظروف السوق وضع المخاطر للمنتج، في هذه الحالة هذه يمكن إتباع الإستراتيجيات التالية:

1- محمود جاسم الصميدعي وربيحة عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط01، عمان-الأردن

- أ. بيع المنتجات القديمة بسعر منخفض بهدف التخلص من المخزون الزائد منه، ويتم ذلك عند اعتماد إستراتيجية المنتج المنفرد كإستراتيجية مبدئية.
- ب. تأجيل تاريخ تقديم المنتجات، وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة مواجهة مشكلات عند تسليم المنتجات الجديدة بكميات كبيرة وأسعار باهظة.
- ت. تقديم المنتجات في وقت مبكر عن ما هو مخطط له، وهذا في حالة نفاذ المخزون من المنتج القديم باكراً.

ث. المزج بين اثنين أو أكثر من إستراتيجية قائمة المنتج الثنائي، وهذا في حالة ارتفاع مخزون المنتجات القديمة مواجهة مشكلات عند تسليم المنتجات الجديدة بكميات كبيرة وأسعار باهظة

الفرع الثاني: المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات¹ (مصنوفة ANSOFF)

ترتبط إدارة المنتجات بشكل مباشر بقضية النمو في منشآت الأعمال، فعندما يركز الكثير من منشآت الأعمال على النمو الذي يعتمد بطبيعة الحال على الزيادة في ربحية المنشأة، وفي حركة النمو - تتوجه المنشأة إلى تكييف العلاقة بين تطوير المنشآت ونوعية الأسواق المخدومة (Product-marker Growth Matrix) و تفرض هذه العلاقة أن النمو له أربع أشكال أساسية وهي:

أولاً: اختراق السوق Market entration: حيث تتوجه المنشأة إلى دعم السوق الحالية وزيادة

المبيعات من المنتجات الحالية في السوق الحالية، من خلال إعادة توزيع للمناطق البيعية والإنفاق على جهود الترويج، والعمل على تسهيل عملية الشراء لدى المستهلك، وتعتبر هذه الإستراتيجية سهلة الاختيار ولا مخاطرة فيها وهي جد ملائمة لتنمية صناعة أو منتج معين في بداية عمر المؤسسة كون أن السوق يستوعب ما يطرح بسبب كبر قاعدة، وتمثل هذه الحالة في المصنوفة بالخانة رقم "02"؛

ثانياً: تنمية السوق Market Developent: وتعني استمرار المنشأة في بيع منتجاتها الحالية، ولكن في أسواق جديدة، مثل قيام إحدى شركات الإنتاج الحربي ببيع طائرات الهليكوبتر للأغراض المدنية، فتحاول هذه الإستراتيجية البحث عن سوق جديد للمؤسسة لتصريف منتجاتها القائمة ولو عن طريق

1- طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال "كيف تواجه تحديات القرن 21"، تنوير للترجمة والنشر والتوزيع، ط 15، الجيزة-مصر، 2010، ص 313-314.

التصدير نحو منطقة جغرافية جديدة بقصد رفع حصتها السوقية، وتمثل هذه الحالة في المصفوفة بالخانة رقم "01"¹؛

ثالثاً: تطوير المنتجات Product Development: وتعني هذه الإستراتيجية قيام المنشأة بتقديم منتجات جديدة في أسواقها الحالية، حتى تحافظ المنشأة على وضعها التنافسي في السوق، وتأخذ المنظمات بهذه الإستراتيجية غالباً لما يكون للسوق القائم قاعدة زبائن قوية وواسعة، تستوعب ما يطرح لها من منتجات وخدمات جديدة، هذه الإستراتيجية تتطلب قدراً من تطوير وتنمية المنتجات أو بإمكان المنظمة أن تجلب منتجات جديدة تحمل علامتها التجارية بالرغم من أنها صنعت من قبل منظمات أخرى لفائدتها، وتمثل هذه الحالة في المصفوفة بالخانة رقم "04"؛

رابعاً: التنوع² Diversification: وهو ما يعني قيام المنشأة بتقديم منتجات جديدة في أسواق جديدة، وهي إستراتيجية خطيرة ولكنها تعتمد على مدى تفوق تلك المنتجات ووجود فرصة تسويقية في السوق الجديدة، ويصلح ذلك بشكل كبير في أسواق التصدير، ويجب أن تأخذ المنشأة في حسابها أن ظروف السوق عرضة للتغيير المستمر، وأن التقدم التكنولوجي أو تشبع السوق يمكن أن يغير شكل الإستراتيجية لتأخذ وضعاً آخر، وتعد هذه الإستراتيجية مجازفة ومخاطرة كبيرة، بسبب طرح منتجات جديدة في سوق جديد، فربما قد لن يكون بالسوق الجديد قاعدة زبائن قوية تطلب هذا المنتج، أو ليس للمنظمة الخبرة الكافية اللازمة لمعرفة السوق واحتياجات زبائنها وتوجهاتهم وتفضيلاتهم، ولذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الانتحار، وتمثل هذه الحالة في المصفوفة بالخانة رقم "03".

1- تقرورت محمد، أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير الخدمات السياحية ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: "السياحة والتسويق السياحي في الجزائر"الإمكانيات والتحديات التنافسية"، جامعة 08 ماي 1945، 25-26 أكتوبر 2009، قالمة-الجزائر، ص 05.

2 - Team FME, ANSOFF Matrix, Strategy skills, with out publication country, 2013, P 08.

الشكل رقم (02-06): المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات "مصنوفة ANSOFF"

منتجات جديدة	منتجات حالية
<p><u>تطوير منتجات جديدة لتلبية متطلبات العملاء على نحو أدق والحفاظ على امتياز تنافسي:</u></p> <p>✓ تطوير منتجات؛</p> <p>✓ منتجات جديدة لنفس السوق.</p>	<p>اختراق السوق: تنمية حصة السوق عبر بيع منتجات أكثر، وذلك من خلال:</p> <p>✓ زيادة استخدامات المنتجات؛</p> <p>✓ زيادة الحملات الترويجية؛</p> <p>✓ تخفيض الأسعار؛</p> <p>✓ تنوع قنوات التوزيع؛</p> <p>✓ زيادة معدل الاستخدام؛</p> <p>✓ زيادة الكمية المستخدمة؛</p>
<p><u>التنوع: تطوير منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة في نفس الوقت من خلال:</u></p> <p>✓ الاندماج في مؤسسات إنتاج وتوزيع؛</p> <p>✓ العمل خارج نوع النشاط.</p>	<p><u>تنمية السوق وإيجاد مجموعات جديدة من العملاء في أسواق أخرى للمنتج الحالي من خلال:</u></p> <p>✓ توسيع جغرافي؛</p> <p>✓ أقسام جديدة من السوق.</p>

المصدر: طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن 21، ص 315، تنوير للترجمة والنشر والتوزيع، ط 15، الجيزة-مصر، 2010،

الفرع الثالث: أساليب تطوير المنتجات الجديدة

أولاً: مدخل إلى الأسلوب التقني في تطوير المنتجات:

قد تلجأ المؤسسات في سعيها لتطوير منتج جديد، إلى اعتماد أساليب تقنية بحتة، تعتمد على تطبيق تكنولوجيا متطورة وتقنيات حديثة لم يسبق استعمالها من قبل، وذلك قصد تحقيق السبق مقارنة بالمنافسين مما يكسبها مزايا تنافسية مستمرة لكن ذلك لا يتحقق إلا بتوفر مجموعة عوامل أهمها، توفر المؤسسة المطورة على طاقات وإمكانات مالية (تسويقية) فرق تسيريه كفاءة على جميع المستويات (تجارية) قنوات توزيع أو شبكة توزيع جديدة (و خبرات تكنولوجية، بالإضافة إلى ضرورة امتلاك معارف ومعلومات كافية عن السوق) أو دراسته (و كذا ضرورة توفر المؤسسة المطورة على قدرات تسيريه كفاءة ومؤهلة قادرين على إحداث البحث التطبيقي. إنَّ المعضلة الأساسية الأخرى التي قد تواجه إستراتيجية المؤسسة في اعتمادها على الجانب التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية ما يتعلق بآلية السوق، أي

إيجاد الطريقة المثلى الكفيلة بربط الفجوة التي قد تحدث نتيجة عدم التوافق بين حاجيات السوق الفعلية من التكنولوجيا المطلوبة حالياً) والتكنولوجيات المرتقب تسويقها مستقبلاً.

ثانياً: الأساليب التسويقية في تطوير المنتجات الجديدة:

إنّ عملية التطوير والتحديث لا تعني فقط التطورات التقنية والتكنولوجية الجديدة فحسب، وإنما قد تكون من خلال إضافة مواصفات قد تكون بسيطة للمنتج، من أجل استخدام جديد أو تغيير للغلاف ولنمط التعبئة وذلك قصد ملائمة شريحة جديدة من العملاء، وقد يكون ذلك أيضاً من خلال إضافة خدمات أو تنوع في المنتجات والخدمات أو في طريق العرض ... إلخ، فعملية تطوير المنتجات بهذا التصور تهدف إلى خلق أسواق جديدة وتعزيز ولاء العملاء الحاليين لمنتجات المؤسسة كما يسمح بالابتعاد عن الصدام المباشر مع المنافسين الأقوياء وذلك بإيجاد منتجات لا يوجد في مجالها منافسون مباشرون.

1- المتطلبات التسويقية وتطوير المنتجات الجديدة¹:

إنّ البحث عن منتجات جديدة كلي هو أحد الشروط الأساسية للحصول على الميزة التنافسية وتحقيق نمو المؤسسة، لأنّ المناخ التنافسي السائد أصبح أكثر تعقيداً، بالإضافة إلى ذلك التطور التكنولوجي السريع الذي أدى إلى تقليص دورة حياة المنتجات وما صاحبه من تغير في أذواق المستهلكين وبالتالي على المؤسسة أن تلجأ إلى تقديم منتجات جديدة أو تعمل على تحسين وتطوير منتجاتها الحالية، كما أنّ هناك متطلبات تقنية في تعريف المنتج الجديد فإنّ هناك أيضاً متطلبات وتفاصيل مرتبطة بعناصر المزيج التسويقي، فمثلاً تعتبر المبيعات المتوقعة للمنتج خلال فترة زمنية محددة، الأهداف العامة والثانوية المطلوب إنجازها بالإضافة إلى كلفة كل مدخل من المدخلات، من الأمور التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند البدء بعملية تطوير المنتج، فالمطلوب هنا أيضاً هو تحقيق المعرفة والتجربة وتحقيق منافع الإستعمال أو الإستهلاك التي يجب إدراكها من قبل المستهلك المستهدف، كما تتضمن المتطلبات التسويقية تحديد مستويات الأسعار لكل مرحلة من مراحل تطوير هذا المنتج الجديد، ووجود خطط استراتيجية عملية للتعامل مع الظروف الطارئة بهدف التكيف معها وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل منتج سلعي أو خدمي في المؤسسات المعنية بالتطوير يجب أن يكون خاضعاً لعملية التعديل أو التحديث بما في ذلك المنتجات الجديدة والتي مرت بمراحل دقيقة في حياتها ومن المعروف في المؤسسات المعاصرة

1- غنية فيلالي، أساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة عتاد التكديس German قسنطينة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة-الجزائر، 2008/2007، ص 108-111.

أنه مهما بدا المنتج جيدا فهو بحاجة دورية للتطوير من وقت لآخر، وبالتالي يجب أن تخضع عملية التطوير لإعتبرات أساسية وهي:

- أ. تهيئة بيئة مناسبة للتحديث والإبداع والتطوير والإبتكار؛
- ب. تبني سياسة التطوير كإحدى دعائم التنمية في كافة أوجه الحياة؛
- ج. أن تعتمد استراتيجية التطوير على أهداف ممكنة التنفيذ؛
- د. توفير الموارد البشرية والمادية الكافية لإحداث عمليات التطوير على المستويين الكلي والجزئي.

2- أشكال التطوير من خلال المنتج¹:

من بين الأساليب التي يمكن للمؤسسة اعتمادها في تطوير المنتجات الجديدة تلك الخاصة بتحسين وتعديل منتجاتها والتي تخضع لتعديلات وتحويلات بسيطة يمكن إدراكها من قبل المستهلكين، وذلك بغرض إعادة الحيوية لها، وتعتبر هذه الطريقة في تطوير المنتجات أداة تنافسية مرنة جدا للسهولة والسرعة التي توفرها في تكييف خصائص المنتج مما يزيد من تفضيل الزبائن الحاليين لمنتجات المؤسسة وإلى التغلغل في قطاعات سوقية جديدة، وبالتالي فهذه الطريقة تساهم بفعالية في توجيه استراتيجية المؤسسة.

وحسب الإقتصادي Philip Kotler فإن المؤسسة تستطيع التغيير الدائم في منتجاتها المعروضة

بغلا اعتماد على 5 عناصر وهي: المنتج، الخدمات، العمال، نقاط البيع، صورة المؤسسة.

- أ. المنتج: وهو يضم أبعاد كثيرة، فمن جهة هناك منتجات تبدو غير قابلة للتغيير والتعديل: كالمح، الإسمنت... إلخ، وحتى على هذا المستوى قد يكون هناك نوع من التغيير الواضح، وعلى العكس من ذلك هناك منتجات تتأثر بالموضة مما يجعلها في تغيير مستمر.

وحقيقة هناك 09 محاور ممكنة لتغيير وتعديل المنتج وهي:

- ✓ الشكل: تغيير الحجم أو المظهر الفيزيائي للمنتج، يمكنه أن يعطي عدد من الاختلافات
- ✓ التكوين الداخلي: كل منتج يمكن عرضه بعدد من الوظائف، فالنموذج الأساسي للمنتج، وذلك من خلال طرح الأسئلة على المشتريين: ما هو الجانب الذي يعجبكم وما هو الجانب الذي لا يعجبكم في هذا المنتج؟ هل هناك مواصفات تعتقدون أنها تمثل تغييرا للمنتج يمكنكم اقتراحها؟ ما هو الثمن الذي يمكنكم دفعه مقابل مواصفات إضافية؟... إلخ، ثم تقوم المؤسسة بعد ذلك باختيار المواصفات التي ستضاف للمنتج، القيمة الملاحظة مع تكلفة الحصول كبدائية لإلغاء

1- غنية فيلالي، أساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة عتاد التكديس German

قسنطينة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة-الجزائر، 2008/2007، ص 108-111.

التعديلات المكلفة والتي لا يتم تقييمها في السوق والاختيار النهائي يشمل اعتبارات أخرى (الميزة التنافسية، خدمات ما بعد البيع...الخ).

✓ **الكفاءة:** ترتبط الكفاءة بمستوى النتائج المتحصل عليها من الوظائف الأساسية وفي أغلبية

المنتجات يمكننا أن نلاحظ مستويات عديدة للكفاءة أو النوعية والدراسات التي قام بها المعهد الإستراتيجي للتسويق أظهرت وجود علاقة بين نوعية المنتج والمردودية وفي نفس الوقت نجد أن العلاقة ليس خطية، فهناك حدود يصير بعدها لاربح هامشي، وب نفس الطريقة مستوى عالي من الترقية لا يكفي لتدعيم نوعية رديئة فلا يجدي ترقية منتج رديء.

الإشكالية الثانية هي إدارة الجودة عبر الزمن، ويمكن ذكر ثلاثة حلول ممكنة وهي: تطوير،

صيانة، إنقاص كما يلي:

❖ الحل الأول: تطوير يتطلب جهدا في البحث وهو غالبا ما يحقق المردودية المثلى؛

❖ الحل الثاني: الصيانة مستعملة بكثافة على مستوى المؤسسات غير مهددة في أسواقها؛

❖ الحل الثالث: الإنقاص يبرز اللجوء إليه في حالة ارتفاع التكاليف وإذا أرادت المؤسسة استبدال

بعض المكونات أو العناصر بأخرى أحسن تقوم بالإنقاص من النوعية برغبتها وذلك من أجل

تحسين الربح في المدى القصير لكنها لا تدرك أن تنقص في نفس الوقت دورة حياة المنتج

وبالتالي فه تنقص من المردودية الإجمالية.

✓ **المطابقة:** تعبّر عن المعايير التي يجب توفرها في المنتج في الظروف الطبيعية للإستعمال وإذا

كان هناك اختلاف كبير عن هذا المعدل فقد يؤثر ذلك على قرار بعض الزبائن في معادلة

الشراء.

✓ **الإستمرارية:** يمكن تعريفها على أنها مدة حياة المنتج في الظروف الإعتبارية للإستعمال، فغالبا

ما يقوم الزبون بدفع ثمن أكبر لمنتج يعتقد أنه يتمتع بعستمرارية أطول لكن هناك حدود لا يمكن

تجاوزها، فإن كان المنتج يخضع لقيود أوغير مستعمل فإن لاستمرارية الحقيقية قد تتعثر.

✓ **قابلية التنفيذ:** يمثل الإطار الذي يستمر خلاله المنتج في العمل نحو العكس ويعرف بالعجز في

الاستعمال والبحث عن الضمان الأمثل طالما كان محورا أساسيا لطرق تحسين النوعية.

✓ **إمكانية التصليح:** يمكن تعريفها بمدى سهولة إنهاء نقائص التشغيل لمنتج معين، وعادة ما تكون

هذه الإمكانية مثلى في حالة ما إذا استطاع المستعمل بمبادرته الخاصة من تغيير القطع المعطلة

بأخرى صالحة، ولجأت بعض المؤسسات إلى وضع خط هاتفي خاص بالخدمة وإفادة الزبائن

بمعلومات لتصليح الأجهزة وذلك عن بعد، لكن يلعب عامل الوقت والأجال التي يتم فيها الرد

على تساؤلات واستفسارات الزبائن عاملاً أساسياً لإرضائهم لذلك قد يتم تقصير هذه الآجال بإعداد للمعلومات تضم الإجابة على الأسئلة شائعة الطرح.

✓ **الطرّاز:** يضمُّ عنصر الطراز عنصرين مهمين: المظهر الخارجي والتأثيرات الناجمة عنه، وتكمن أهمية الطراز في إحداث تغيير وتمييز صعوبة التقليد، لكن الطراز المتميز لا يعبر عادة عن تشغيل في مجال التسويق وأهم عناصر الطراز هو التكييف، والذي لا يمثل الانطباع الأول الذي يكونه الزبون عن المنتج.

✓ **التصميم:** كل الأبعاد التي سبق ذكرها تصل إلى نقطة التصميم في جوهر عملية تصور التصميم للمنتج، نسمي تصميمها مجموعة العناصر التي تؤثر على خصائص ووظيفة المنتج من وجهة نظر مستعمله كما يعرف على أنه: تحديد الشكل الخارجي، والأجزاء وطريقة التركيب والمكونات وآلية استعمالها¹.

بالنسبة للمؤسسة المنتجة الجيد أسهل للتصنيع والتوزيع، أمّا بالنسبة للزبون يجب أن يكون التصميم حسن المظهر، أسهل للفتح، الاستعمال، التصليح، ويمكن التخلي عنه في الوقت المناسب، ولازالت العديد من المؤسسات تخلط ما بين التصميم والطرّاز، ولا تستثمر بما يكفي في هذا المجال، رغم أن التصميم نوعية عالية ينجم عنه قيمة مضافة، تبرز قبول سعر مرتفع من قبل الزبائن والمراقبة الدورية لتصميم المنتجات المقترحة من طرف المؤسسة تظهر مجالات حساسة للتطوير.

❖ معايير جودة التصميم:²

هناك بعض المقاييس والمعايير التي تستخدم للحكم على جودة التصميم وملاءمته لأذواق

المستهلكين، وأهم هذه المقاييس أو المعايير هي:

- قدرة المنتج أو السلعة على القيام بوظائفها، وإشباع حاجة المستهلك المتوقعة منها.
- خصائص السلعة المميزة والتي تميزها عن غيرها من السلع المنافسة، كروية أكثر من قناة بث على بعض شاشات التلفاز في آن واحد.
- الاعتمادية والإنجاز أي قدرة السلعة أو المنتج على أداء مهامه في ظروف التشغيل العادية، وبالوقت المحدد لذلك.
- الإصلاح والصيانة: وجود خدمات الإصلاح والصيانة للمنتج بشكل دائم و ميسر.
- سهولة استخدامه. انخفاض تكلفته.

1- يونس عواد وآخرون، إدارة النظم و العمليات الإنتاجية، دمشق، منشورات جامعة دمشق، 2004، ص178.

2- يونس عواد وآخرون، إدارة النظم و العمليات الإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص192.

• أثر السلعة على البيئة بحيث يمكن إنتاجها واستهلاكها أو استخدامها بأقل ضرر ممكن على البيئة.

• سهولة الإنتاج و إمكانية تنفيذ التصميم دون تعقيدات وبالتكلفة المخططة.

ب. التغيير من خلال الخدمات:

عندما يصعب على المؤسسة التغيير في منتجها الملموس تبحث عن الميزة التنافسية بالاعتماد في ذلك على الخدمة أو مجموعة من الخدمات وذلك بانتهاجها لإحدى السبل التالية:

✓ **سهولة الطلب:** ويتمثل ذلك في تسهيل ما أمكن تمرير الطلبية من طرف المؤسسة على الزبون

وقد تتحمل ذلك من خلال بعض الوسائل لتسهيل ذلك كتوفير المغلفات الجاهزة، التسويق

المباشرة والبيع بالمراسلة.

✓ **الآجال:** إن وقت تسليم الطلبيات يلعب دورا هاما في جذب الزبون، فاحترام الآجال عنصر مهم

ينجم عنه شكل جديد للتسويق وهو مجال لتسيير الوقت أو التسويق السريع؛

✓ **التنصيب:** مجموعة العمليات اللازمة لجعل المنتج في حالة عمل منذ إيصاله وجهته النهائية،

فعدة مجالات كبيرة متخصصة تجعل من هذه الخدمة عنصرا رئيسيا في إستراتيجيتها لتتميز عن

غيرها؛

✓ **التكوين:** وتشمل كل الأنشطة الموجهة للعمال الذين سوف لكون لديهم تعامل مع المنتج؛

✓ **النصيحة:** وهي توفير المعلومات، بنوك المعلومات أو تدخلات لخبراء لدى المؤسسة وقد تكون

ذات تسعيرة منفصلة عن سعر المنتج، وتمكن الزبون من الاستفادة من تحاليل إضافية، كذلك

تدخلات للاستشارات الإستراتيجية مقترحة أيضا؛

✓ **التصليح:** يعتبر عنصرا هاما في مجال المنتجات المعمرة والمنتجات الصناعية؛

✓ **خدمات أخرى:** لا يخلو هذا المجال من الخيال لتوسيع لائحة الخدمات التي يمكن للمؤسسة

اقتراحها على الزبائن، قد يكون ذلك بإسترجاع منتجات قديمة من عند الزبائن، منح علاوات

للزبائن الأوفياء... الخ؛

ج. التغيير عن طريق العمال:

يمكن للمؤسسة الحصول على ميزة ملحوظة وجوهرية وذلك بتشغيلها وتكوينها لعمال بنوعية عالية

وفي هذا الخصوص يجب على المؤسسة التطوير في المجالات التالية:

✓ **الجدارة:** أي التحكم في المهارات المكتسبة؛

✓ **أهلا للاحترام والاعتبار؛**

- ✓ أهلا للثقة؛
- ✓ الضمان والاستمرارية؛
- ✓ عامل خدوم يهتم بمشاكل الزبائن؛
- ✓ الاتصال الجيد وذلك بالاستماع الجيد ووضوح التعبير .

د. التغيير عن طريق صورة المؤسسة:

يجب أولاً التفريق بين هوية المؤسسة وصورتها وسمعتها، فالأولى تعكس الطريقة التي تسعى المؤسسة لإظهارها في السوق، بينما الصورة فتتمثل في ما يعلق في ذهن الجمهور عن المؤسسة، وفي محالو للبحث عن هوية المؤسسة على تغليب أصلية الرسالة، إعطاء أهمية بالغة فعداد رسالة أصلية، بصفات مميزة وقدرة على التأثير، لإعداد هذه الهوية وقدرتها على التأثير في الجماهير يجعلها تحتاج غلى الكثير من الإبداع والصبر وبمجرد إيجاد الهوية المناسبة يجب العمل على نقلها عبر مختلف وسائل الإتصال ومختلف أشكال التعبير وخاصة ما يلي:

- ✓ الرموز: الصورة القوية تضم رمز أو مجموعة رموز تسهل عملية التعرف على المؤسسة أو التعرف على علامتها التجارية، قد يكون الرمز عبارة عن شعار LOGO أو شيء كان نقول "حيوان" أو "نبته" كما يمكن تسمية المنتج باسم أحد النجوم وقد يكون لونا أو ما شابه.
- ✓ الإعلام: يتم التعبير عن الهوية المختارة عن طريق الإشهار الذي يضم الجانب المكتوب والمرئي والتي يدعم أحدها الآخر عن طريق سبل أخرى كالتقارير السنوية، العمارات، السيارات، بطاقات تعريفية.
- ✓ المحيط العام: المحيط العام والاجتماعي الطي يتم شراء المنتج ضمنه واستهلاكه وهو عنصر آخر للصورة فمثلا البنوك التي تريد إظهار صورة جيدة عليها بالبنائيات، الأجهزة والمفروشات...الخ.
- ✓ الأحداث: على المؤسسة تدعيم صورتها من الأحداث التي تمولها.

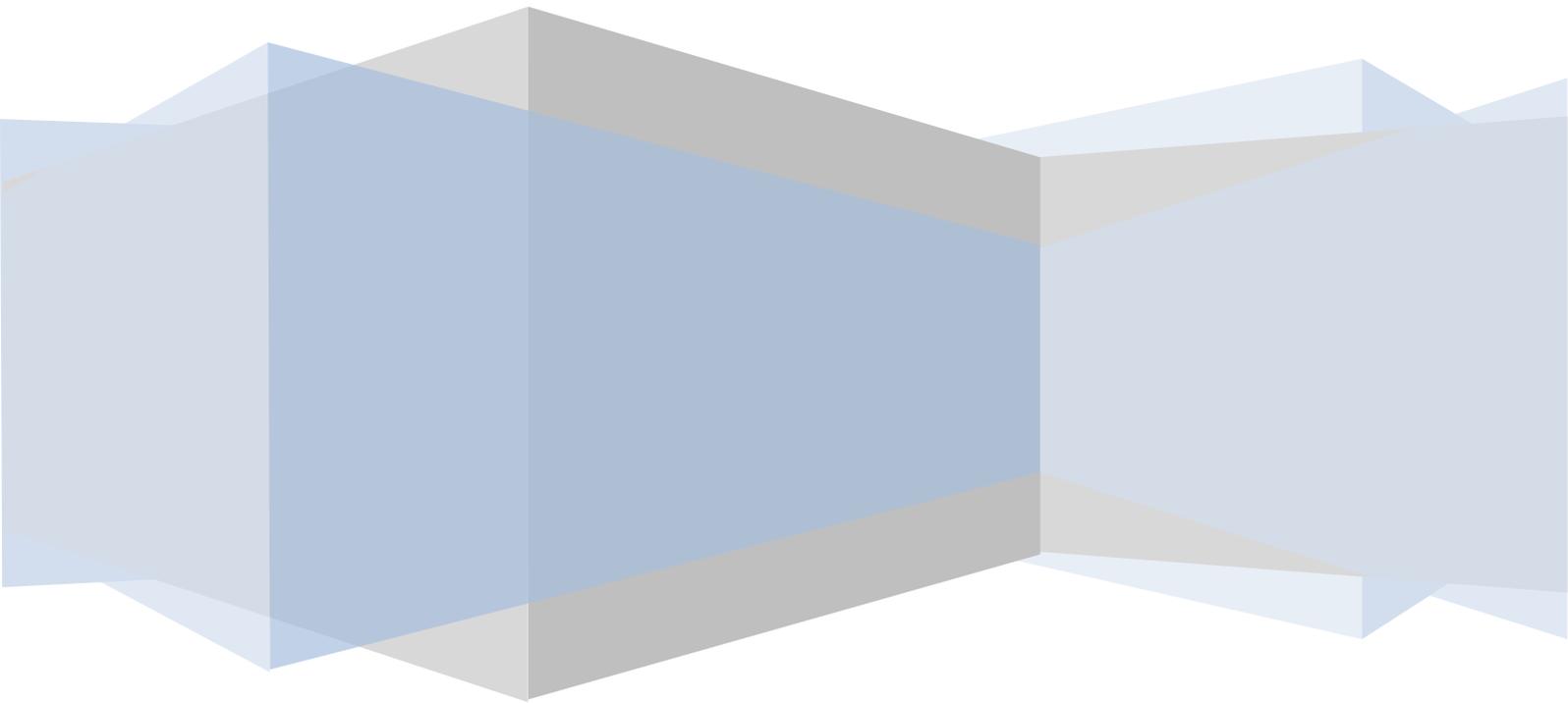
خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الحديث عن تطوير المنتجات الجديدة ووجدنا أنه بالرغم من مشاهدتنا إلى العديد من المنتجات الجديدة في الأسواق إلا أن الكثير منها عرف الزوال قبل يرى النور، والبعض الآخر تم تقديمه إلى السوق ثم تم إزاحته منه لعدة عوامل، و من هنا نفهم أنه ليس كل منتج جديد ناجح، البعض قد يلقى رواجاً و نجاحاً في السوق و يدفع بالمنظمة الأم إلى تحسين موقعها التنافسي و يضمن لها البقاء و الاستمرار حسب قوة و المنفعة المدركة من قبل المستهلك لهذا المنتج الجديد، لكن هناك منتجات أخرى، يحسب عليها الكثير حتى تخرج إلى السوق، وما أن تتطلق حتى تدخل في دوامة من الفشل وتجعل المؤسسة الأم في موقع فشل، و من أجل تم إنشاء العديد من مؤشرات نجاح المنتجات الجديدة التي من خلالها يمكننا قياس مدى نجاح/فشل تلك المنتجات، فالبعض من تلك المؤشرات مالي ويتم الوصول إليها من خلال الأداء المالي الحقيقي للمنتج الجديد في سجلات المؤسسة الرسمية والتي تحققت على أرض الواقع، والبعض الآخر منها غير مالية يستخدم فيها الحكم الشخصي والخبرة للحكم على نجاح المنتج الجديد، وتعتبر هذه المعايير مهمة لأنها قد تكشف عوامل عديدة ساهمت في نجاح المنتج الجديد.

ومن النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الفصل هي أنه تتعد المستويات التي يمكن ان يتم تطوير المنتجات عليها، كأن نقول السعر، الجودة، التكلفة، إضافة خطوط منتجات جديدة و توسعتها أو كذلك طرح منتج جديد بالكامل، وليس شرطاً أن يمس ذلك التحسين جميع المستويات لكي يسمى منتجاً جديداً مطوراً بل أن التحسين على مستوى واحد كفيلاً بإطلاق تسمية منتج جديد عليه، وكل هذا من أجل بلوغ تلك الأهمية القصوى لتطوير المنتجات الجديدة في منظمات الأعمال، وخاصة أن تطوير منتجات يساعد على البقاء والإستمرار في ممارستها أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة، وكذلك يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المتعلقة بالنمو والتوسع.

الفصل الثالث

حدة المنافسة وأثرها على
تطوير المنتجات الجديدة في
القطاع الصناعي



تمهيد:

إن النجاح الحقيقي للمؤسسة مرتبط أساساً بمدى استجابتها لحده المنافسة المفروضة عليها في القطاع ومدى تفوقها على أداء المنافسين والتأثير في سلوك المستهلك، و تتعد تلك المستويات التي تتحكم في مستويات المنافسة وحدتها، ذلك ما يجعل المنظمات تعمل على جاهدة لسد الثغرات من عدة جهات في آن واحد، فالمنافسة تزيد وتنقص بعوامل ذو علاقة مباشرة بالقطاع وأخرى بالمنتج وأخرى تتأثر بالطلب على المنتج، وكلها عوامل تجبر المنظمات على ترجمتها إلى عدة أشكال والتي كان لتطوير المنتجات الجديدة نصيب منها، فالمنتجات الجديدة وطرح منتج جديد وإضافة تحسينات إليه مرتبط أساساً بنوع المنافسة المفروضة على المنظمة في القطاع، بل بطبيعة العامل الذي يتحكم في حده المنافسة في القطاع. وبصفة عامة يمكن لأي مستهلك ان يلاحظ مدى تقدم وتأخر المنتجات لامعروضة في السوق من خلالها استهلاكها، فبعض المنتجات تعاني من التأخر الكبير والتي يجب إزالتها، بالمقابل نجد منتجات أخرى تتمتع بالتحسين المستمر، وهذا ما له علاقة بحده المنافسة الموجودة في ذلك القطاع في كثير من الاحيان، لأن ثقافة وعقلية تطوير المنتجات لدى المحترق قد تختلف تماماً مما لو قورنت بتلك المنظمات الناشطة في قطاع يتميز بهيكل منافسة مجزاة أو منافسة مطلقة، ومن هذا المنطلق وجب دراسة العلاقة ما بين الابعاد التي تتحكم في حده المنافسة و المستويات التي تتميز بها تطوير المنتجات الجديدة من خلال تحليل الاثر بينهما.

ومن أجل ذلك، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: الاقتصاد الصناعي ونموذج هيكل-سلوك-أداء في تحليل الصناعة؛

المبحث الثاني: حده المنافسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة؛

المبحث الثالث: التطور التقني لأجيال الهاتف النقال وشبكاتها.

المبحث الأول: الاقتصاد الصناعي ونموذج هيكل-سلوك-أداء في تحليل الصناعة

إنّ المنهج المتبع في الاقتصاد الصناعي هو دراسة العلاقات السببية بين هيكل السوق واستراتيجيات المؤسسات في الاسواق وأدائها الاقتصادي، فاستخدام نموذج هيكل-سلوك-أداء يساعد في التوصل إلى تحليل الأداء الفعلي والواقعي للصناعات، سيما وأنه يوفر أداة جديدة للتحليل، تكون أكثر قربا من الواقع الاقتصادي، لأنها تعتمد على تغيير العلاقة بين عناصر النموذج بناء على دراسات تجريبية، فهذا المنهج في ابسط اشكاله يبين أن هناك علاقة سببية قائمة تبدأ من هيكل لاسوق إلى السلوك ومن ثم الأداء.

المطلب الأول: مدخل الى علم الاقتصاد الصناعي وهيكل الصناعة:

كان البداية لهذا الفرع من فروع علم الاقتصاد للاقتصادي الفريد مارشال الذي طوره من خلال دراسات قام بها في فترة الثورة الصناعية الأوروبية، ويستخدم هذا العلم أساسا في تحليل الصناعات واتخاذ القرارات المناسبة.

الفرع الأول: مدخل إلى الاقتصاد الصناعي:

لقد عرف التحليل الاقتصادي الجزئي العديد من الانتقادات خاصة بعد أزمة الكساد العالمي التي اكتسحت العالم بداية سنة 1929 مما أدى بالاقتصاديين إلى التفكير في تبني أحسن الطرق الكفيلة لتجاوز النقائص التي طبعت التحليل الاقتصادي الجزئي خاصة ما تعلق ببعده عن تحليل الواقع الاقتصادي واعتماده على الفرضيات من أجل صياغة النماذج الاقتصادية، إضافة إلى الامتلية التامة التي تعتمد عليها الدول في تنظيم أسواقها ومواقفها المعادية لعمليات الاحتكار داخل الأسواق من خلال قوانين منع الاحتكار وهو ما شكل المنطق لمجموعة من الأعمال شكلت فيما بعد مبادئ الاقتصاد الصناعي، الذي اهتم بدراسة هيكل أو شكل السوق الموجود في الصناعة من حيث المنافسة أو الاحتكار ودراسة سلوك المؤسسات أو المنشآت الصناعية من حيث حجم الإنتاج والسعر الذي يتأثر بطبيعة السوق الموجودة وهل هي سوق احتكار أو منافسة، كما يدرس مستويات الأداء من حيث معدل الربحية والكفاءة والتطوير التقني، إضافة إلى السياسات الصناعية التي تتبعها الحكومة والتي تؤثر على هيكل السوق وعلى سلوك المؤسسات الصناعية وأدائها.

تعريف علم الاقتصاد الصناعي:

تعددت التعاريف التي تحوي في مضمونها تعريفات للاقتصاد الصناعي، لأن هذا الأخير جاء ضمن ما يعرف بالتحليل القطاعي أو الاقتصاد القطاعي، الذي جاء كبديل للتحليل الوحدوي النيوكلاسيكي والتحليل الكلي، فالإقتصاد الصناعي هو امتداد للإقتصاد الجزئي، حيث أكد على هذا المنطلق الاقتصادي Stigler الذي اعتبر أن الإقتصاد الصناعي هو امتداد للإقتصاد الجزئي، وذلك أن -حسب ذات الاقتصادي- مجال بحثه هو نظرية السعر وتخصيص الموارد.

يعرّف الاقتصادي أحمد سعيد باخرمة علم الاقتصاد الصناعي على أنه: "علم يهتم بصورة أساسية بدراسة الظروف الهيكلية السائدة في أسواق صناعة ما وانعكاسات ذلك على سلوك المنشآت الصناعية ضمن هذا السوق، وتأثير هذا السلوك على مستويات أداء هذه المنشآت ثم السياسات الصناعية المناسبة إزاء ذلك"¹.

كما يمكن الأخذ بالتعريف التالي كذلك²: الاقتصاد الصناعي هو فرع من فروع علم الاقتصاد الذي يتعامل مع المشكلات الاقتصادية للمؤسسات والصناعات، ويكون من جانبيين أساسيين هما: الجانب الوصفي: وهو متعلق بتوفير المعلومات للصناعيين حول كل ما هو متعلق بالصناعة؛ اتخاذ القرار: وهو جانب تحليلي يتعامل مع الأبعاد المتعلقة بالصناعة من أجل الخروج بقرار.

الفرع الثاني: نموذج "هيكل-سلوك-أداء":

يعتبر نموذج SCP كابتكار جديد في مجال التحليل الاقتصادي نظراً لمنهجية التحليل التي يعتمد عليها تحليل أداء مختلف الصناعات، ومنذ ظهور أفكاره الولي على يد الاقتصادي Mason حاول العديد من الاقتصاديين بعده إلى الاعتماد عليه في تحليل العلاقة التي تربط بين الأجزاء المكونة له، غير أن هاته الدراسات

لم تتمكن بعد من وضع شكل نهائي وواقعي للنموذج، بالرغم من التعديلات العديدة التي شهدتها، ومن بين الصناعات التي حاول الاقتصاديون تحليلها باستخدام هذا النموذج نجد الصناعة المصرفية والدوائية ثم الكثير من الصناعات الأخرى¹،

1- أحمد سعيد باخرمة، **اقتصاديات الصناعة**، دار زهران للنشر والتوزيع، ط 1، جدة-المملكة العربية السعودية، 1994، ص 39.

2 - R. R. Barthwal, Industrial **Economics: An Introductory Textbook**, New age international publisher, 3rd edition, India, P 116.

يعالج هذا النموذج الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة، وأهمها التركيز الصناعي وظروف الدخول إلى الصناعة ودرجة التمييز في المنتجات، وعلاقة هذه الأبعاد ب أنماط سلوك المؤسسة في الصناعة، مما يندرج ما بين المنافسة التامة والاحتكار التام، ثم تأثير هذه الانماط على مستويات أداء المؤسسات في الصناعة مثل الربحية والكفاءة الانتاجية ومستوى التطوير التقني.

الفرع الثالث: هيكل الصناعة:

المقصود بهيكل الصناعة هو "عدد المؤسسات الصناعيّة وتوزيع حجمها النسبي في الاقتصاد"، كأن نقيس نصيب أكبر أربع أو ثمان أو خمسين مؤسسة ضمن صناعة ما معينة من حجم الانتاج أو رأس المال الإجمالي أو المبيعات أو عدد العمال الكلي في الصناعة، وغالبًا ما يطلق على هذا التعريف ب:نسبة التركيز الصناعي. ومن هذا المنطلق ف إنَّ هيكل الصناعة قد يستخدم للتعبير عن الخواص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية والتنظيمات المكونة لهذه السوق والتي يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك هذه المؤسسات . وأدائها وضمن هذا التعريف الموسع فإنَّ هيكل الصناعة يشمل إضافة إلى مستوى التركيز أبعادًا أخرى أهمها: ظروف دخول المؤسسات المحتملة إلى الصناعة، ومدى تمايز المنتجات المعروضة داخل الصناعة. كما يمكن القول بان هيكل الصناعة يبين التوزيع النسبي لهذا السوق بين المؤسسات العاملة بها وتهدف إلى دراسة هذا الهيكل إلى قياس درجة المنافسة أو الاحتكار السائد في الصناعة المعنية².

أولاً: تعريف هيكل الصناعة:

هيكل الصناعة هو تلك الخصائص المنظمة للصناعة و التي تترك تأثيرًا استراتيجيًا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل هذه الصناعة³، وتهدف إلى تحديد حالة التنافس أو المنافسة القائمة في الصناعة بين مختلف الأعوان الاقتصادية الناشطة في الصناعة، أو بشكلٍ عام تكون ما بين الجهات الفاعلة التي تشارك في تشغيل هذه الصناعة سواء الجهات الفعلية أو المحتملة، ويعبر عنه الاقتصادي Bain على أنه: يعني تلك الخصائص التي تنظم الصناعة وتترك تأثيرًا استراتيجيًا على طبيعة المنافسة والتسعير

1- سميرة عطوي ومحمد رضا بوسنة، تحليل أداء الصناعة المصرفية في الجزائر باستخدام نموذج SCP، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة-الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011، ص 116.

2- بن بركة عبد الوهاب ومياح عادل، الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جوان 2011، ص 53-54.

3- مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005، ص 27.

داخل تلك الصناعة، ويقترح ذات الاقتصادي أربع خصائص رئيسية لهيكل الصناعة والتي تعتبر مهمة لإستيعاب المفهوم وقياسه بشكل محدد وهي:

- درجة تركيز البائعين؛
- درجة تركيز المشترين؛
- درجة تمايز المنتجات؛
- شروط الدخول والخروج.

وكل هذه الخصائص الأربعة لهيكل الصناعة مهمة جداً في تحديد سلوك المؤسسات الإنتاجية والتي بدورها تؤثر على أداء الصناعة ككل¹.

ثانياً: محددات هيكل الصناعة:

اعتماد على مفهوم هيكل الصناعة، فإنه يشمل محددات أو أبعاد رئيسية تتمثل في: مستوى التركيز، عوائق الدخول إلى الصناعة من طرف مؤسسات جديدة، ومدى تمييز المنتجات عن بعضها البعض، وأحياناً يضاف إلى ذلك درجة التكامل بين المؤسسات الصناعية.

1. التركيز الصناعي:

يمكن التفرقة بين نوعين من التركيز ؛ تركيز البائعين وتركيز المشترين، أما عن تركيز البائعين فهو يشير إلى مدى تركيز المشتريات من سلعة أو خدمة معينة في أيدي عدد محدود من الوحدات الاقتصادية، ونظراً لعدم توافر بيانات كافية عن تركيز المشترين في كثير من الأحيان، فغالباً ما يصعب قياسه، ولذلك يتم التركيز دائماً في هذا الصدد على تركيز البائعين الذي غالباً ما تتوافر عنه المعطيات، ويختلف التركيز الصناعي عما يسمى بالتركز الإجمالي، حيث يشير الأخير إلى درجة تركيز الناتج الصناعي لبلد ما في أيدي عدد محدود من المؤسسات².

أ. مفهوم التركيز الصناعي:

يقصد بالتركز الصناعي أنه يشير: إلى أي مدى يتركز الإنتاج في 'حدى الصناعات أو الاسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات. لذا، ففي قياس التركيز الصناعي ينصب اهتمامنا على كل صناعة أو سوق بشكل منفرد، وعلى العدد والحجم النسبي للمؤسسات في كل صناعة، وبافتراض ثبات باقي

1-مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، المرجع السابق، ص 28-29.

2- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،

مصر، 1997، ص 3.

العوامل المؤثرة في التركيز، فإنّ الصناعة تكون أكثر تركّزاً كلما قل عدد المؤسسات المنتجة، حيث كانت تبحث الدراسات السابقة في الاقتصاد الصناعي عن العلاقة ما بين درجة التركيز في الصناعة والقوة السوقية التي يتم التعبير عنها من خلال سيطرة المؤسسات على الصناعة، حيث أشارت نتائج هذه الدراسات الى وجود علاقة طردية بينهما¹.

ب.مقاييس التركيز الصناعي:

يوجد العديد من المقاييس التي من خلالها يمكننا قياس مدى تركّز صناعة ما، ومن أكثرها انتشاراً واستخداماً هي:

- **مقلوب عدد المؤسسات:** ويأخذ هذا المقياس الشكل التالي: $1/n$ حيث n هو عدد المؤسسات الموجودة في الصناعة؛ ويعبر مقلوب عدد المؤسسات من أبسط مؤشرات التركيز، غير أنّ هذا المقياس يعبر مضملاً إذا كانت المؤسسات التي تعمل في الصناعة غير متماثلة الحجم، فدخول مؤسسات جديدة كبيرة نسبياً في الصناعة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز بدلا من نقصانها²؛
- **نسبة التركيز:** ويأخذ هذا المقياس الشكل التالي: $C_a = \sum_{i=1}^a P_i$

حيث P_i تمثل حصة السوق للمؤسسة i وبالمقابل لأكبر مؤسستين أو لأربع أكبر مؤسسات، من مجموع المؤسسات التي شملتها الدراسة، إذا كان C_a قريب من 100% فإنّ التركيز الصناعي يكون مرتفع، وعادة ما يتم استخدام أكبر أربع مؤسسات أو أكبر ثمان مؤسسات، بمعنى الحصة السوقية لأكبر أربع مؤسسات أو لأكبر ثمان مؤسسات، ويتميز هذا المقياس بسهولة حسابه، ذلك لأنّ لبيانات التي يتطلبها عادة ما تكون متوفرة، غير أنّه يأخذ على هذا المقياس الانتقادات التالية:

- إنّ إختيار عدد المؤسسات i يتم بطريقة لا تخضع لأي معايير موضوعية، ولذا فهو يختلف من باحث لآخر؛
- لا يؤثر تحويل المبيعات من بعض المؤسسات الى البعض الآخر داخل العدد i على نسبة التركيز؛
- لا يأخذ هذا المقياس كل المعلومات المتاحة عن المؤسسات العاملة في الصناعة في الحسبان، وإنّما يركز فقط على i مؤسسة ويهمل $(n - i)$ مؤسسة المتبقية؛
- تعتبر نسبة التركيز معياراً محدوداً حيث أنّه يمثل نقطة واحدة على منحنى التركيز، فإذا حدث مثلاً وكانت منحنيات التركيز مختلفة عند جميع النقاط، ولكنها متقاطعة عند التي وقع عليها لاختيار

1- روجر كلارك، تعريب فريد بشير طاهر، اقتصاديات الصناعة، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، 1994، ص 29-30.

2- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 10.

فغن نسبة التركيز تعتبر مشراً مضملاً في هذه الحالة، فهي تشير إلى تساوي درجة التركيز في الصناعات المختلفة رغم عدم تساويها عند النقاط الأخرى¹.

• مقياس هيرفندال - هيرشمان **Herfindahl-Hirschman Index**: ويأخذ هذا المقياس الشكل

$$HHI = \sum_{i=1}^n P_i^2 \quad \text{التالي}^2:$$

وهذا المقياس يأخذ في اعتباره: نشاط الصناعة بأكملها للصناعات الأكبر، العدد الكلي للمنشآت، نشاط كل من المنشآت، وفي قياس التركيز يعطي أوزاناً نسبية أعلى لحصص المنشآت الأكبر، ويستخدم هذا المقياس غالباً لتحديد إذا ما كان دمج المؤسسات يؤدي إلى قوة سوقية احتكارية أم لا، حيث يحسب التركيز قبل وبعد الدمج لتوضيح التأثير في مستوى المنافسة.

ويوضح هذا المقياس معياراً أكثر وضوحاً للتغيرات في هيكل السوق الذي تتنافس فيه منشآت كثيرة. ويحسب بجمع مربعات الحصص السوقية لكل المنشآت في السوق. وهكذا يتكون الاحتكار الكامل، وحيث تسيطر منشأة واحدة على كل النشاط السوقي تكون قيمة هذا المقياس هو 10000 (مربع 100%)، ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذا المقياس هي أن إعطاء كل مؤسسة وزناً يساوي نصيبها النسبي من السوق قد لا يكون إجراء ملائم في كل الحالات، فمقدرة المؤسسة في التأثير على السعر في السوق تتحدد بعوامل أخرى غير مجرد نصيبها من السوق، ومثل هذه العوامل الأخرى قد تزيد من هذه المقدرة أو قد تقلل منها³.

2. عوائق الدخول إلى الصناعة:

تعتبر عوائق الدخول إلى الصناعة واحدة من أهم محددات هيكل الصناعة، ونتجه ربحية الشركة إلى أن تكون أعلى عندما توجد عقبات أمام الشركات الأخرى تمنعها من دخول الصناعة، ويمكن أن تخفض الشركات الوافدة من ربحية الصناعة لأنها تضيف طاقة إنتاجية جديدة وتستطيع أن تتال من مراكز حصة الشركات القائمة في السوق، ولكي تحبط الوافدين الجدد تستطيع الشركات القائمة وضع حواجز أمام الدخول، وتتضمن هذه الحواجز:

1- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 10.

2- Maurizio Naldi and Marta Flamini, Interval estimation of the herfindahl-Hirschman Index Under Incomplete Market Information, 16th international conference on Computer Modelling and simulation, UK, 2014, P 318.

3- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 17.

- أ. **متطلبات رأس المال:** ويعرفه بورتر على أنه مجموع التكاليف من مصنع ومعدات اللازمة للدخول في صناعة ما¹، عندما يكون مبلغ رأس المال لدخول صناعة ما كبير جداً، فإن الشركات التي لا تمتلك الموال قد أصبحت محرومة من الدخول²، ومن ثم تدعيم ربحية الشركات القائمة في الصناعة، ولا تتوجه هذه الأموال فقط للإنتاج بل وحتى إلى تغطية التكاليف مثل تكاليف التخزين، منح قروض للزبائن، وتغطية الخسائر التي يمكن أن تحدث.
- ب. **اقتصاديات الحجم:** الكثير من الصناعات من خصائصها أن أنشطتها الاقتصادية محفز باقتصاديات الحجم، تشير اقتصاديات الحجم إلى الاتجاه النزولي لتكاليف الإنتاج للوحدة مع نمو الحجم، فالشركة الكبيرة التي تتمتع باقتصاديات الحجم يمكن أن تنتج أحجاماً مرتفعة من المنتجات بتكاليف أكثر انخفاضاً من تلك الشركات المنافسة الأصغر حجماً، فمعرفة تلك الحقيقة تحبط الداخلين الجدد.
- ت. **تمييز المنتج:** تمييز المنتج عامل آخر يقيد الدخول إلى صناعة ما، ويشير إلى تمييز المنتج إلى الفروق المادية أو المفاهيمية أو التدرجات التي تجعل المنتج خاص أو متفرد في عيون العملاء، وهنا نقول أن التمييز يعمل على خلق حواجز الدخول، بسبب تكاليف التغلب على تفضيلات شراء العملاء مع الشركات القائمة والولاء، والفروق الحقيقية للمنتج قد تكون عالية جداً بحيث يصعب على الداخلين الجدد تخطيها، فالمستهلك عندما يبدأ في المفاضلة بين البدائل المتاحة أمامه في السوق قد لا يجد عوامل كثيرة يبني عليها قراره للشراء، ومن ثم يعتمد على السعر وهذا ما يولد حرب سعريّة بين المؤسسات المتزاحمة في السوق³.
- ث. **تحويل التكاليف:** يجب أن يكون الداخلون الجدد قادرين على أن يقنعوا العملاء الحاليين للتحويل من الموردين القائمين، ولكي يحدث التحول قد يحتاج المشترون إلى اختبار منتج الشركة الجديدة، التفاوض حول عقود الشراء الجديدة، تدريب أفرادهم على استخدام المعدات أو تعديل التسهيلات من أجل استخدام المنتج فغالبا يتحمل المشترون تكاليف مالية (و نفسية) في التحول بين الشركات.

1- Tony Lima, Michael Porter's "Five Forces" Model, work paper summerized and interpreted by Prof Tony Lima, California State University, 2006, P01.

2- روبرت بش وديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 140.

3- يحه و آخرون، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 110.

ج. هوية العلامة التجارية¹: هوية السلع أو الخدمات التجارية التي تقدمها الشركات القائمة يمكن أن تقوم بدور موانع الدخول، فهوية العلامة التجارية تشير في ذهن العميل بأن المنتج يمكن الاعتماد عليه ويستحق القيمة المدفوعة، وهنا نقول بلأن الداخلين الجدد غالباً ما يجدوا صعوبات كثيرة في بناء هوية علامة تجارية، لأن هذا يتطلب الالتزام بتكاليف موارد كبيرة على مدى فترة زمنية طويلة.

ح. سهولة الحصول على قنوات التوزيع: يفرض عدم توفير قنوات توزيع بالنسبة للداخلين الجدد عقبة أخرى مهمة أمام دخولهم الصناعة، فبالرغم من القوة المتزايدة لشبكة "الإنترنت"، تستمر شركات كثيرة في الاعتماد على تحكمها في قنوات التوزيع المادية لتدعيم حاجز أمام دخول منافسين آخرين، وفي كثير من الحالات يكون للشركات القائمة تأثير لافق على قنوات توزيع السوق و تستطيع أن تؤخر أو تمنع أن تستخدمها الشركات الجديدة..

خ. التهديد بالانتقام الهجومي: أحياناً يكون مجرد التهديد بالانتقام الهجومي من مسؤولين في شركات قائمة يردع دخول شركات أخرى إلى الصناعة القائمة وذلك مثلاً ما حدث عندما حاول Dr Pepper أن يوزع منتجه على المستوى القومي في عقد الستينات، حيث جاءه الوعد بالانتقام الهجومي من كل من شركة الكوكاكولا وبيبسي كولا بمنعه من اختراق أي سوق خارج موطنه "تكساس"، و وجد Dr Pepper نفسه يدافع عن أسواقه الذاتية في الجنوب.

المطلب الثاني: سلوك المنشآت:

يقصد به مجموعة السياسات والاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من أجل التأثير على حجم نفوذها في السوق، وكذا تعزيز مركزها في التنافس داخل الصناعة التي تنشط فيها، فهو يتمثل أيضاً في مختلف السياسات والاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في ظل هيكل الصناعة السائدة، فوفقاً لنموذج SCP، فإن متغيرات السلوك تشمل:

الفرع الأول: سياسات التسعير

هي مجموعة من القرارات الديناميكية التي تقوم المؤسسات من خلالها بتصميم هيكل التسعير الذي يغطي كل منتجاتها، بحيث يتغير هذا الهيكل مع مرور الوقت عندما تمر المنتجات بمراحل دورة حياتها، كما تقوم المؤسسات بتعديل أسعار منتجاتها لتعكس التغييرات في التكاليف، الطلبين أذواق المستهلكين،

1- روبرت بتس و ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية "بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 142-143.

البيئة التنافسية... الخ، كما تأخذ في الحسبان متى تبدأ تغييرات السعر وما هي الأطراف التي تستجيب لها¹، وتعتبر سياسات التسعير إحدى الوسائل التي تستخدمها المؤسسة الصناعية في تحقيق أهدافها غير أن هناك اختلاف بين سياسات التسعير النظرية و سياسات التسعير في الواقع؛

الفرع الثاني: سياسة الدعاية والاعلان:

يعتبر الإعلان وسيلة اتصال تهدف إلى التأثير من البائع على الزبون على أساس غير شخصي حيث يفصح المعلن عن شخصيته ويتم الاتصال من خلال وسائل الاتصال العامة²، وحسب الاقتصادي كوتلر، فالإعلان هو فن يساعد المنتجين على تعريف العملاء المرتقبين بالسلع والخدمات التي يعرضونها كما يساعد المستهلكين في التعرف على حاجاتهم وكيفية إشباعها، وبصفة عامة نقول ب أن الإعلان والدعاية يقدمان معلومات مفيدة للمستهلكين عن خصائص المنتج، نوعيته وكذا أسعاره ومدى توافره، فمن خلالهما يتم تنشيط المبيعات ما يساعد على التوسع في الإنتاج وتخفيف تكلفته، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض سعر المنتج. ونظرًا لما قد يترتب على الإعلان من زيادة في معدلات ربحية المؤسسة، فإن هذا يؤدي إلى رغبة المؤسسة على البحث والتطوير ومن ثم التجديد، فالتطور والتجديد اللذان يتميزان بالاستمرارية يعطي للمؤسسة فرصة حصولها على مزايا تنافسية تسمح لها من تقييم أداءها وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة.

الفرع الثالث: سياسات البحث والتطوير

هي نشاط مقترن بالإبداع وإضافة للمعرفة وتحويل النتائج التي يتم التوصل إليها إلى سلع وخدمات مع العمل على تطوير العمليات والمنتجات بالشكل الذي يُكسب المؤسسة ميزات تنافسية ولذلك فإن المنظمات أخذت توظف الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية باتجاه الاستفادة من البحث والتطوير في مجال زيادة عدد ونوع وتشكيلة السلع والخدمات وزيادة الكفاءة والفاعلية لتحقيق المردود المناسب، كما يمكن اعتبار البحث والتطوير ذلك النشاط المنهجي والمبدع الذي يهدف إلى زيادة المعرفة في جميع حقول العلم بما في ذلك الحقول الإنسانية والثقافية.

1- فيليب كوتلر وجاري أرمسترونغ، تعريب: "محمد علي ابراهيم سرور"، "أساسيات التسويق"، دار المريخ للنشر، ط6، الرياض-السعودية، ص 667.

2- سمير العبدلي وقحطان العبدلي، الترويج والاعلام التجاري، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2010، ص 10.

أولاً: السياسات المنتهجة في عملية البحث و التطوير¹

يرتبط نجاح المؤسسات الاقتصادية بطبيعة السياسات المنتهجة من طرف الدول "على المستوى الكلي"، أو على المستوى الجزئي "المؤسسة"، و فيما يلي سوف نتطرق إلى كل سياسة على حدى:

1. السياسات المنتهجة على المستوى الكلي -الدولة* في مجال البحث والتطوير :يمكن للدولة أن تساهم بقسط كبير في تحقيق التنمية، و تشجيع نشاطات البحث و التطوير على المستوى الوطني، ومن هذه السياسات نذكر منها ما يلي:

أ. السياسات المالية والضريبية : يمكن للدولة أن تؤثر بشكل إيجابي على نشاطات البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي وذلك من خلال تبني السياسة المالية والضريبية في جوانب عدة يمكن إبرازها في النقاط التالية :

- التخفيض أو الإعفاء من الضرائب: مما يسمح للمؤسسات من الاعتماد على قدرة تمويلها الذاتية بإعادة استثمار مبالغ الضرائب الغير مدفوعة، إما في تغطية التكاليف المرتفعة، أو تغطية الأخطار و الخسائر، حيث يعتبر هذا الإجراء مبادرة تنتهجها الدولة لدعم وتحفيز المؤسسات الاقتصادية في تقوية وتعزيز الجانب البحثي لديها بغية الرقي بالمنتجات والخدمات المقدمة إلى أعلى درجة.
- التمويل بالقروض: حيث يقدم هذا التمويل للقطاعين العام والخاص، نظراً لأن نشاطات البحث والتطوير تتطلب مبالغ ضخمة، إضافة إلى أن استغلال إبداعات المنتج والطرق الفنية الجديدة يحتاج إلى قروض و مساعدات مالية، لذا يجب على الدولة المساهمة في تمويل هذا الجانب داخل المؤسسة.

ب. السياسة التصنيعية : تركز هذه السياسة على تعزيز جهاز الإنتاج، وبالأخص الصناعي منه، ويأتي ذلك من خلال الاستثمار فيه، إمّا بإقامة وحدة إنتاجية جديدة أو التوسع في وحدة صناعية فعلية، مما يتطلب استعمال فنيات إنتاج فعالة من جهة، والحرص على جودة المنتج من جهة أخرى أو الحفاظ على مستواها إذا كان عالياً أو الرفع والتحسين فيه إذا كان دون ذلك. ولتحقيق

1- محمد العربي ساكر ورايس عبد الحق، حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة

إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي

18 و 19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب البليدة، البليدة-الجزائر، ص 10-11.

كل هذه المتطلبات يستلزم مباشرة نشاطات البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي. وعليه كلما كانت السياسة التصنيعية مركزة على النشاطات كلما زاد حجم الاستثمارات.

ج. إنشاء مراكز البحث العلمي والتطبيقي : تنشأ هذه المراكز خصيصا بغرض تركيز الجهود والموارد لحل المشاكل التي تصادف المؤسسات الاقتصادية في تأدية نشاطاتها في أقرب وقت وبمنظرة شاملة، أي من مختلف الزوايا والجوانب المتعلقة بالمشكلة. كما يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من المراكز:

- النوع الأول يقوم حسب القطاعات الاقتصادية و الفروع الصناعية، مثل: مركز البحث العلمي للمناطق الجافة، مراكز البحث التطبيقي للصناعات الخفيفة مركز بحث تطبيقي للصناعات الإلكترونية...إلخ.
 - النوع الثاني فيقوم على مستوى الوطن وعادة ما تنشأ قبل مراكز البحث القطاعية، وتوكل لها مهمة معالجة المشاكل الفنية للقطاعات والمؤسسات الاقتصادية في حالة عدم وجود مراكز خاصة بها، إضافة إلى تصور ووضع النماذج لمنتجات وأساليب إنتاج جديدة، وتقديم الآراء والاقتراحات والنصائح والإرشادات التقنية في شتى المجالات التي تهتم أو تختص بها، وذلك نظرا لحجم الإمكانيات والمعارف المتوفرة من جراء الخبرة و المعاملة.
2. السياسات المنتهجة على المستوى الجزئي -المؤسسة-

- أ. الحوافز: عادة ما تقوم المؤسسات بتشجيع الأفراد على بذل مجهودات أكبر في مجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي، من خلال تحفيزهم وتقديم علاوات مختلفة بهدف تحسين الأداء. ويمكن حصر الحوافز في مختلف الهدايا والجوائز التي تمنح للمخترعين والمبدعين بعد إثبات صحة أعمالهم، وذلك بمراعاة الاحتياجات الشخصية والعائلية للأفراد مثل السكن، السيارات، التجهيزات، الترقية في الوظيفة، هذا من جهة ومن جهة أخرى ربط الحوافز بالقيمة التقديرية لأعمالهم، ومدى انتفاع المؤسسة من الاختراعات والإبداعات المحققة.
- ب. الارتباطات: ونقصد بها جملة العلاقات التي تنشأها المؤسسة مع المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وكذا المؤسسات العلمية، ومراكز البحث التطبيقي، ومن الأسباب التي تلجأ إلى قيام مثل هذه الارتباطات نذكر الأسباب التالية:
- سد الاحتياجات والفراغات الناتجة عن نقص القدرات وإمكانيات المؤسسة، وجعلها أكثر فعالية؛

- الحاجة إلى التعاون مع الأطراف الأخرى، (مؤسسات علمية، مراكز بحث..) و التغلب على الصعاب، وإزالة العقبات من خلال التعرف على الناس والخبراء في الملتقيات مثلاً، وتقوية علاقات العمل، وتبادل الخبرات؛
- الاستفادة من المعلومات حول كيفية تحسين التسيير و الأداء؛
- ضمان نوع من الأفكار والمعارف والحلول؛
- إبرام اتفاقيات تعاقدية لفترات زمنية محددة؛
- بقاء المؤسسة على صلة دائمة ومواكبة مستمرة للمستجدات في القطاع المعني بها.

المطلب الثالث: الأداء:

ويمثل النتيجة النهائية لنشاط المؤسسات الانتاجية في مجال تحقيق أهدافها مثل الربحية، المعدلات المرتفعة للنمو وزيادة حجم الانتاج، والتي تمثل بعضاً من معايير أداء المؤسسات وأداء السوق ككل، حيث تشير الكثير من التعاريف والخاصة بالأداء الى الربط بينه وبين عاملين رئيسيين هما الكفاءة والفاعلية¹.

الفرع الأول: تعريف الأداء:

ويمكن إعطاء تعريف Robbins و Wiersman على أن الأداء هو قدرة الم مؤسسة على تحقيق أهدافها الطويلة الأجل، وهو انعكاس لكيفية استخدام الموارد المادية والبشرية واستغلالها الصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها².

الفرع الثاني: أسس تقييم الأداء.

إن أسس تقييم الأداء الصناعي القطاعي يرتبط ارتباطاً كلياً بتقييم الأداء الصناعي على مستوى الوحدة الإنتاجية الصناعية والاقتصاد القومي بمختلف قطاعاته الاقتصادية، أمّا الأسس العامة لتقييم الأداء في القطاع الصناعي فهي:

1. تحديد أهداف الوحدة الإنتاجية الصناعية وخاصة الأهداف الدقيقة بشكلها الكمي، وفي مختلف أوجه النشاطات الصناعية كمجال الربحية ومجال التسويق Marketing ومجال القيمة المضافة

1- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، 2010/2009، ص 219.

2- فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231.

- ومجال الموازنة بين الأهداف البعيدة الأمد والقصيرة الأمد والذي يجب أن يلاحظ أن كل من هذه الأهداف تختلف من حيث أوزانها وأهميتها في كل من القطاعات الاقتصادية المتعددة.
2. تحديد مراكز المسؤولية، إذ تتطلب عملية الأداء الصناعي ضرورة تحديد مراكز المسؤولية الإدارية المتعددة في إطار الوحدة الإنتاجية الصناعية (يعرف بمراكز المسؤولية بالوحدة التنظيمية المختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتجاه القرارات الكفيلة بالرقابة على أداء النشاط الاقتصادي في حدود الموارد الاقتصادية الإنتاجية المتاحة). إن هذا التحديد يستلزم تقييم الوحدة الاقتصادية إلى مراكز مسؤولية لتسهيل عملية الرقابة على حجم التكاليف الصناعية من الوجهة الصناعية أو طبيعة العمليات الصناعية المنجزة والمقارنة بين التكاليف المعيارية وفعاليات التنفيذ.
3. تحديد إطار لإنجاز فعاليات الوحدات الإنتاجية الصناعية ضمن الوحدة الصناعية الكلية على ضوء سياسة صناعية واضحة المعالم محدّدة الغايات وذلك لتحديد الموارد الصناعية الإنتاجية المتاحة وكيفية الحصول عليها وتحديد أوجه استخدام هذه الموارد لتحقيق الأهداف الصناعية المرسومة. إن وضع هذه الخطط يجب أن يكون متناسقاً مع طبيعة الأهداف سواء كانت أهداف طويلة الأمد أو قصيرة الأمد، وفيما إذا كانت هذه الأهداف تخص طبيعة المشروع الصناعي وحدة وآخذة بنظر الاعتبار التكامل الصناعي ككل وعلاقة ذلك بطبيعة الاقتصاد القومي بالإضافة إلى مرونة الأهداف المرسومة وإجراء التعديلات اللازمة عند الضرورة.
4. تحديد معايير الأداء الصناعية : إن تعدد معايير الأداء الصناعي أصبح يمثل مشكلة أساسية في تقييم الأداء الصناعي، إذ أن ماهية المعايير أو الأنماط المختارة لتقييم الأداء الفعلي قد تؤدي إلى نتائج مختلفة، ويتوقف عليها عملية التنفيذ أو المباشرة الفعلية للنشاط الصناعي.

الفرع الثالث: مراحل تقييم الأداء:

- أما المراحل الأساسية لتقييم الأداء الصناعي فيمكن إجمالها بثلاث مراحل أساسية وهي:
- أولاً: المرحلة الأولى : مرحلة جمع البيانات الاجتماعية اللازمة لدراسة المشروع بصورة منفصلة، إلا أن هذه البيانات يجب أن لا تقتصر على فترة زمنية محددة، بل يجب أن يؤخذ بنظر الاعتبار السلاسل الزمنية للوقوف على طبيعة التطور الصناعي لكافة أنشطة المشروع الصناعي.
- ثانياً: المرحلة الثانية : هي مرحلة التحليل الفني والمالي للمشروع، حيث تراجع الجوانب الفنية والمالية للمشروع، وذلك حسب طبيعة الوحدة الإنتاجية.

- ثالثاً: المرحلة الثالثة : وهي مرحلة الحكم على النتائج والانحرافات التي تتحقق في مجال التطبيق سواء كانت انحرافات نوعية، حيث لا تتطابق الوحدات المنتجة مع المواصفات النوعية والأنماط المحددة

لها، أو قد يكون الانحراف قيمياً بسبب انخفاض الكمية المنتجة، وفنياً بسبب اختلال العلاقات الصناعية المتداخلة بين المشاريع ضمن القطاع الصناعي، وهذا الانحراف الفني يعني وجود اختلافات في المشروع الصناعي وللمتوصل إلى هذه الانحرافات لابد من عمل المقاربات اللازمة وحصرها واستقصاء أسبابها ودراسة العلاج المناسب لها، فإذا ما وجد انحراف عند تقييم الأداء الصناعي لعنصر العمل -مثلاً- فلا بد من الوقوف على أسبابه، كضعف الكفاية الإنتاجية للعامل نتيجة لوجود بطالة مقنعة وفي هذه الحالة يكون العلاج في تقدير فائض القوى العاملة الواجب التخلص منه وتوجيهه في أنشطة صناعية أخرى.

إنّ هذه المراحل تستوجب الأخذ بعين الاعتبار الترابط الثلاثي بين الوحدة الإنتاجية والوحدة القطاعية والاقتصاد القومي، وتستوجب إجراء التقييم على ضوء هذه العلاقة الترابطية.

المبحث الثاني: حدة المنافسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة

في القطاعات التي تتميز بالمنافسة الحادة تتميز في ذات الوقت بمستويات عالية لتطوير المنتجات الجديدة المروضة المعروضة فيها، فالكل ينافس على عدة مستويات والتي كان لتطوير المنتجات الجديدة دوراً كبيراً فيها، فهيكّل المنافسة والمرونة السعرية وكذلك شرط الطلب وغيرهم من العوامل تتحكم في مستويات تطوير المنتجات من خلال عدة زوايا. بل العديد من الأسباب التي ترفع من مستويات المنافسة بين المؤسسات تؤدي بهم إلى تطوير منتجاتهم و تعدد طرق ومظاهر أداء ذلك. **المطلب الأول: أثر شروط الطلب، معدل التحسين و مرونة الطلب السعرية على تطوير المنتجات** تلعب شروط الطلب وتغيرات مستوياتها أثراً بالغاً على تطوير المنتجات من خلال ارتباطها الوثيق بالمداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة، كما يلعب معدل التحسين في المنتجات في المرونة السعرية لها دوراً مهماً في تطوير هذه المنتجات الجديدة.

الفرع الأول: تغير شروط الطلب على المنتج الجديد في الصناعة وأثره على المداخل الإستراتيجية

لتطوير المنتجات الجديدة

إنّ نجاح منتج جديد في سوق معين من قبل شركة معينة مرتبط بعدة عوامل إستراتيجية، فالطلب عليه مبني أساساً على مدى نجاح الشركة في الترويج إليه، ومع نجاحه في السوق و تزايد الطلب عليه قد يعرف منحني الطلب عليه هذا قيمة حدية عظيمة كسقف له تجعل الطلب عليه متشعباً إلى حد ما، ففي فترة نمو الطلب على منتج جديد ما قد تتميز بمنافسة أقل حدة مما لو قورنت بتلك المرحلة التي يكون فيها المنتج متشعباً من ناحية الطلب، لأن الشركات القائمة كانت تسعى إلى تعظيم أرباحها و توسعة حصتها السوقية دون التفكير في اقتطاع جزءاً منها من المنافسين الآخرين، و قد يحدث العكس لما يصبح

منحنى الطلب على المنتجات الجديدة المعروضة في قطاع الصناعة يشوب نوع من التباطؤ في النمو أو التشبع أحيانا.

إنَّ تباطؤ النمو أو التشبع الذي قد يعرفه المنتج الجديد في سوق ما حتما سيؤثر على حدة المنافسة في ذلك القطاع، لكنه وفي نفس الوقت قد يؤثر كذلك على المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات المعنية، لأنَّ محاولة اقتطاع الحصة السوقية من المنافسين ليست دائما هي الحل الصحيح والمجدي نفعاً، لعدة اعتبارات كأن نقول الخوف من القيام بالهجوم الانتقامي أو ما شابه، وبالتالي تفعيل مداخل إستراتيجية مبنية على التوسيع قد يكون أفضل الحلول في كثير من الحالات، وفي ما يلي سنعرض أهمية ودور حدة المنافسة فيما يخص تغير شروط الطلب على المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة:

1.3.2. تدعيم المنافسين نشاطهم بالمنتجات الحالية في الأسواق الحالية (اختراق السوق):

تسعى المنظمات القائمة والتي شهدت تغيراً في شروط الطلب إلى إحداث تغييرات جوهرية فعالة في استراتيجياتها بغية التأقلم مع هذا الاستحداث في السوق، ومن بين هذه التغييرات هو الاهتمام بالأسواق الحالية والمنتجات الحالية التي عرفت قبل دخول المنظمات الحديثة إلى السوق، من خلال إضافة مهام جديدة واستخدامات لنفس المنتج لم تكن معروفة من قبل، كإجراء يقصد به إرضاء العملاء الحاليين وإقناعهم بعدم التحول إلى المنافسين، وكذلك وكاستجابة لهذا التغير قد تلجأ المنظمة إلى التنوع في العروض بحيث يسهل ويساعد على زيادة الكميات المستخدمة من نفس المنتج في الأسواق الحالية قبل التفكير في الأسواق الحديثة؛

فهذا الإجراء المتمثل في اختراق السوق يعتبر الأكثر منطقية لمجابهة حدة المنافسة المفروضة على المنظمة بسبب تغير شروط الطلب، لأنَّ التشبع أو بطئ واستقامة ثم تقوس منحنى الطلب على المنتجات الجديدة فيه نوع من المنافسة الشرسة الممكن حدوثها من قبل المنافسين حتى يستطيع المنافسون القائمون من ضمان حصصهم السوقية وتوسعتها على حساب المنافسين الآخرين، فاختراق السوق الحالي بمنتجات حالية من خلال تحسينها على جميع المستويات كأن نقول إضافة خطوط إنتاج لها وتوسعتها أو التحسين من جودتها يضمن للمنظمة بقاء المنافسين أوفياء لها مع إمكانية سحب جزءاً من العملاء الآخرين تجاه هذه المنظمة.

2.3.2. تدعيم المنافسين نشاطهم بمنتجات جديدة في الأسواق الحالية (تطوير المنتجات)

قد تلجأ المنظمات إلى تطوير منتجات جديدة أو طرح منتجات جديدة لنفس النوع، فالتنافس يزيد حدة مع مرور الوقت لأنَّ تغير شروط الطلب لم تمس اختراق السوق بالمنافسين الحاليين فقط بل طال إلى تحسين منتجاتهم الجديدة كذلك، وخاصة لما تعلق الأمر بمنتج يتميز بصعوبة في تحسينه، وبالتالي

البحث عن إمكانية طرح منتج جديد لنفس النوع قد يكون البديل الأحسن لمجابهة التباطؤ والتغيير في شروط الطلب.

ويمكن القول بلق السوق الحالي هو أكثر واقعية، لذلك ومع بقاء المنظمة في مرحلة اختراق السوق وعدم الاستجابة لحدة المنافسة المفروضة عليها المتزايدة قد تفرض على نفسها فقدان شريحة كبيرة من العملاء من جهة و/أو عدم اكتساب وتوسعة حصتها الحالية، لأن التطور التكنولوجي لم يعرف لحد الآن توقف أو تباطؤ كما عرفه الطلب وتغيرات شروط الطلب، فالتطور هذا قد يمس في كثير من الأحيان المنتجات القائمة بطرح منتجات جديدة لها بحلة جديدة ووظائف مختلفة تماماً وبتكاليف منخفضة أحياناً، فتغير شروط الطلب وفرض منافسة حادة على المنظمات يمكن الاستجابة له من خلال تطوير المنتجات الحالية في الأسواق الحالية من خلال محاولة طرح منتجات جديدة في نفس السوق، لأن ذلك يعزز من ولاء العملاء القائمين ويزيد من ربحيتها ويضعها في تموقع تنافسي أفضل وقد يوسع من حصتها السوقية.

3.3.2. تدعيم المنافسين نشاطهم بالمنتجات الحالية وفي أسواق جديدة (تنمية السوق):

إنّ مواجهة تغيرات شروط الطلب من خلال طرح منتجات جديدة ليس بالحل الفعال دائماً، لأن وقوع المنتج في وهم السوق الكبيرة جد وارد، لأنّ الكثير من العملاء من يعتبر نفسه مكتفي بمستوى التطور الذي هو فيه الآن ولا يحتاج إلى طرح منتج جديد لنفس النوع، فالتوسع الجغرافي والإسراع بالتوسع قد الإمكان للوصول إلى ابعد عميل محتمل جغرافياً هو واحد من أكثر الحلول نجاحاً في حالة ما عرف السوق الحالي تباطؤ في الطلب و تزايد حدة المنافسة بين المنافسين القائمين وتحضير خطة بديلة لوهم السوق الكبيرة، وكذلك استحداث تقسيمات جديدة في الأسواق الحالية للوصول إلى عملاء لم يكن يعينهم الأمر هو الآخر كذلك يمكن اعتبارها استجابة فعالة، هذا الإجراء هو رد فعل منطقي تتبناه المنظمة التي شهدت تغير شروط الطلب وتدنيه وحدوث تشعب في السوق الحالي، فالتحرك والتوسع الذي تسعى الشركة من خلاله إلى مصافحة يد عملاء لم يصلهم المنتج المعروض قبل البدء الفعلي للمنظمات الداخلة من جهة، وكذلك ومن جهة أخرى إقناع عملاء جدد في الأسواق الحالية باقتناء منتجه من خلال إحداث تقسيماً جديدة في الأسواق عن طريق عروض خاصة أو عن طريق إنشاء وتوسيع خطو الإنتاج لنفس المنتج؛

4.3.2. تدعيم المنافسين نشاطهم بمنتجات جديدة وفي أسواق جديدة (التنوع):

يعتبر التنوع آخر خانات المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات ويلعب دوراً هاماً لمجابهة حدة المنافسة، وقد لا يلجأ إليه إلا في حالات نادرة حيث تكون المنافسة فيه شرسة للغاية، وكذلك تغير شروط طلب كبير جداً أدى إلى تهديدات كبيرة على المنظمة، ونقول أنّ سعي المنظمات للنشاط باعتماد سياسة

التنوع من خلال النشاط في أسواق جديدة بطرح منتجات جديدة هو آخر حل تتبعه المنظمات لما له من تكاليف إضافية تتحملها وكذلك احتمالية فشل العملية، لكن يبقى كحل استراتيجي تعتمد المنظمات لتدنته ضغط تغير شروط الطلب على المنتجات الجديدة.

من المنطقية أن تتبع المنظمات التي تعاني من تغيرات في شروط طلبها الذي خلق منافسة حادة بين المنظمات التسلسل في إتباع المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات مرحلة بمرحلة، فالاستجابة تكون بقدر التغير الكامن في شروط الطلب أصلاً، فالمنتجات التي لم تعامي من شروط الطلب فيها، قد لا يلجأ المنافسون فيها إلى ملاءمات أخرى في مصفوفة ANSOFF الخاصة بهم، فحدا المنافسة هنا المتعلق بحجم التغير في شروط الطلب وتدني مستويات الطلب بل التراجع أحياناً وتفكير العملاء الانسحاب أحياناً والتوجه نحو منتجات المنافسين والانخفاض، تجبر المنافسين إلى تغيير مداخلهم الإستراتيجية والمتعلقة بتطوير منتجاتهم الحالية والجديدة وفي أسواقهم الحالية والجديدة كذلك.

الفرع الثاني: أثر معدل التحسين في المنتجات والخدمات على الأسلوب التقني في تطوير المنتجات الجديدة

يعتبر تطوير المنتجات الجديدة من أهم الخيارات الإستراتيجية الهادفة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الناشطة في قطاع صناعة يتسم بحدا المنافسة، ومع تعدد أساليب تطوير المنتجات تعددت معه الخيارات الإستراتيجية أمام المنافسين لمواجهة تلك المنافسة، ومن بين الأسباب المباشرة التي جعلت من المنافسة في أقصى مستوياتها هو التزايد الكبير أو المفرط في معدلات تحسين المنتجات المعروضة، فهو يؤثر بصورة بالغة الأهمية على شدة النافس التي يتعرض/بيديها المنافسون، لكنه في ذات الوقت له أثر كبير على أساليب تطوير المنتجات الجديدة وخاصة الأسلوب التقني، فكلما كان معدل التحسين في المنتجات عالياً داخل قطاع الصناعة كلما كان له أثر أكبر على الأسلوب التقني ونتائجه من وجهة نظر المستهلك النهائي والسوق. وفيما يلي نعرض أهم النقاط والخاصة بمدى أثر معدل التحسين في المنتجات على نتائج الأسلوب التقني في تطوير المنتجات الجديدة:

1.2. مصيدة التطوير التقني:

يقوم التطوير التقني أساساً على تلبية حاجات قائمة في السوق والاستجابة لمطالب السوق العالمية واحتياجات المستهلك للاستيلاء على أكبر شريحة من السوق والحفاظ على مركز مميز في السوق المحلية

والعالمية وكذلك التغلب على التقنيات المنافسة لتحقيق أكبر ربح ممكن¹. ويأتي المنتج المطور تقنيا غالبا، بمصادرة من الممولين أو الموردين، ويظهر فجأة في السوق، فيكون مفاجأة للزبون وبغير من عاداته في الشراء والعمل وفي سياق هذه النقطة؛ قد يكون المنتج المطور تقنيا شاملا ذو أداء أقل من أي منتج منافس متخصص، وقد يشعر الزبون أنه يدفع ثمنا غالبا مقابل عدة مزايا لا يحتاج إليها و لن يستعملها أبدا. كما أن هذا المنتج قد يوصف بللفوضى و الاضطراب من خلال الاهتمام بزبون معين و الاستماع إليه دون غيره أو تعدد وظائفه في محاولة لإيجاد حل وسط، قد يشعر الزبون أنه دفع ثمنا باهظا مقابل وظائف لن يستعملها أبدا، أو أنه لا يجلب أنظار الزبائن الذين لا يعينهم هذا المستوى من الأداء.

2.2. وهم البحث عن السوق الكبيرة:

هناك فئة من الزبائن راضون عن التكنولوجيا التي يستعملونها مسبقا، غير مستعدين لأي تنازل ولا يتقبلون أي خطأ تسببه حداثة تكنولوجيا جديدة، والتجربة تبرهن دائما أن كل محاولة مبدئية لتطبيق مثل هذه المنتجات المطورة تقنيا ينتج عنها عدة مشاكل لم تكن متوقعة مطلقا، وبالتالي فالسوق الكبير الموجود هو مصيدة للمؤسسة المطورة التي تنوي دخوله².

الفرع الثالث: معدل التحسين في المنتجات وأثره على دورة حياة المنتج الجديد:

تعني عملية تطوير المنتجات خلق مفاهيم وتصاميم والبرامج للمنتجات التي ترغب المنظمة الصناعية في تقديمها إلى السوق، وهذه العملية جد مهمة في مسيرة أي منتج ، وقد تستلزم تكاليف باهظة أحيانا. وكما أن للمنتجات مدة حياة تطول وتقصر فهي معرضة للتقادم، وخاصة في البيئة التنافسية التي تتميز بالتغيير المستمر، وقد يكون الإفراط في معدل تطوير وتحسين المنتجات سببا مباشرا في تقادم هذه المنتجات وليس العكس، وخاصة لما يتعلق الأمر بالتحسين على مستوى النقاثة والتكنولوجيا المستعملة، فالتعرض المستمر في تحسين المنتجات قد يضع المنتج الأول في موقف حرج تتنابه سمات التأخر التكنولوجي والبعد عن أذواق المستهلكين على شاكلة منتج متأخر جدا، ومن هنا يمكن القول بأنه قد يؤدي المستوى العالي في تحسين المنتجات على إزاحة منتج بالكامل من السوق، وجعله يُنظر إليه على

1- تطوير التقنة ودورها في تحقيق التنمية الوطنية ، سلسلة دراسات : نحو مجتمع المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1426هـ، ص 09.

2- غنية فيلالي، أساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة عتاد التكديس والحمولة German قسنطينة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة ، السنة الجامعية 2008/2007، ص 108-109.

أنه منتج متقدم لا يليق بقاءه في السوق، وذلك راجع أن التحسين المستمر في المنتجات الجديدة يخلق بما يعرف الأجيال، فدخل نفس المنتج إلى جيله الثاني قد يعني بصورة تلقائية إزاحة الجيل الأول منه في السوق، وبالتالي يعمل التحسين المستمر والمستويات العالية في تحسين المنتجات جوا من حدا المنافسة التي تتسابق بشكل مستمر في إعطاء النفس الجديد لنفس المنتج، وبالتالي يكمن الأثر هنا في جعل مدة حياة المنتج أقصر فأقصر لإتاحة الفرصة لدخول الجيل الثاني فما فوق لاكتساح السوق، وبرز مثال على ذلك شاشات التلفاز التي كانت شاشات بالأبيض والأسود ودخول لها السوق ثم انتقالها إلى شاشات ملونة ثم وصولا بما يعرف شاشات LCD و LED وأكثر من ذلك، فالتحسين المستمر للمنتج الجديد داخل قطاع الصناعة ما هو إلا أحد الأوجه التي تؤدي إلى وضع تاريخ انتهاء صلاحيته في كثير من الأحيان.

الفرع الرابع: أثر مرونة الطلب السعرية على مستويات تطوير المنتجات الجديدة:

إنَّ التغير في سعر المنتجات المعروضة سيؤدِّي إلى تغير في الكمية المطلوبة (والكمية المعروضة) من المنتج كما نص عليه قانون الطلب والعرض، إلا أنَّ قانون الطلب والعرض لا يوضح مقدار التغير في الكمية المطلوبة أو المعروضة نتيجة التغير في السلعة، فمع وجود مرونة طلب كبيرة في صناعة ما يجعل المنظمات في موقف تخوف كبير من رفع الأسعار لأن ذلك سيؤثر حتما على حجم المبيعات والارباح التي تسعى المنظمات في تحقيقه، فالمنتجات التي تتميز بمرونة طلب سعرية تجبر المنظمات على التفكير جيدا قبل الرفع من اسعارها. بل، وأبعد من ذلك ستتأثر جميع المنظمات التي تبيع نفس المنتج من حيث الدخول في منافسة بينهم، بل يتعداه الأمر إلى نشوب بما يعرف المنافسة غير السعرية¹، وهي المنافسة المرتبطة بالجوانب الأخرى خلاف السعر (المنتجات، التوزيع والترويج)، وتحديد الجودة، تنشيط المبيعات، الخصائص والاستخدامات، منافذ التوزيع، الإسم والعلامة التجارية، القوة البيعية واستخدام التكنولوجيا وغيرها²، فالمنافسة غير السعرية هي أداة قوية تجبر المنظمات على أحداث تغييرات على مستوى تحسين منتجاتها الجديدة.

المطلب الثاني: أثر هيكل المنافسة وتمائل المنتجات في تطوير المنتجات الجديدة

1- David Besanko, David Dranove, Mark shanley, Scott Schaefer, **Economics of strategy**, 5TH edition, John Wiley & Sons, USA, 2010, P 331.

2- فارس هباش، **خلق وتعظيم المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق نظام مدخل المعلومات التسويقية وبحوث التسويق "دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات المحلية بولاية سطيف"**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثالث، جوان 2015، جامعة أم البواقي، الجزائر، ص 152.

إنَّ هيكل المنافسة وعدم تمايز المنتجات عاملين بالغين الأثر على تطوير المنتجات وجعل المنظمات تسعى إلى إجراء تحسينات على مستويات مختلفة على منتجاتها الجديدة وفيما يلي نعرض علاقة هيكل المنافسة وانعدام التمايز بين المنتجات على تطوير المنتجات الجديدة:

الفرع الأول: تأثير هيكل المنافسة على جودة المنتجات الجديدة:

في سوق المنافسة الكاملة (Perfect Competition)، يعتبر المنتج الذي يتم إنتاجه في سوق المنافسة الكاملة منتجاً متجانساً، بمعنى أن يكون هذا المنتج متطابق من ناحية الجودة والكفاءة وأداء الخدمة، بغض النظر عن المنتج أو البائع الذي تم شراء المنتج منه، وهذا يعني أن كل منتج يباع في السوق متماثل ومتجانس مع المنتجات الأخرى، وبالتالي فإن كل منتج هو بديل تام للمنتجات الأخرى¹، بحيث أن المشتري لا يقيم وزناً من أيهم يشتري²، أما في سوق الاحتكار المطلق (Pure Monopoly)، فما يميز المنتج الذي يقوم المحتكر بإنتاجه أو بيعه هو عدم وجود بدائل قريبة له، و أما في سوق احتكار القلة (Oligopoly) وسوق المنافسة الاحتكارية (Monopolistic Competition) اللذان يتميزان بالمنافسة العالية نسبياً، يكون المنتج المعروض منتجاً فيه مستويات محسوسة على مستوى الجودة وهناك تفاوت فيها ولا سيما في مستوى وخدمات ما بعد البيع وغيرهما³، وأبعد من ذلك، يستمر تحسينه بصفة دورية ودائمة، والتعزيز الدائم في قدرة المنظمة على تصميم وتطبيق عمل يحقق باستمرار رضا تام للزبون⁴ تحقيق أو التفوق على توقعات المستهلكين، وهذا ما يعطي للمؤسسة التفوق والتميز باستمرار على منافسيها في هذين السوقين الذين يتميزان بالمنافسة و المنافسة الشرسة.

الفرع الثاني: أثر هيكل المنافسة على سعر المنتجات الجديدة:

إنَّ النموذج الاقتصادي الذي يصور المنافسة التامة (Perfect Competition) يعتبر نظرياً إلى حد بعيد، ولكنه نموذج نافع في التحليل الاقتصادي، ويساعد على تقدير مختلف الحالات والظروف

1- النور إياد عبد الفتاح، التحليل الاقتصادي الجزئي "مفاهيم ونظريات وتطبيقات"، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 243.

2- محمد أنس الزرقا، الأسواق غير التنافسية المعاصرة بين الفقه والتحليل الاقتصادي، مجلة: "الاقتصاد الإسلامي"، جامعة الملك عبدالعزيز-المملكة العربية السعودية، المجلد 19 ، العدد 2، ص 05.

3- محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2009، ص 145.

4- رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، الإدارة "لمحات معاصرة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، ص 151.

الموجودة في الواقع و من إحدى خصائصه هي وجود عدد كبير من البائعين في السوق¹، بحيث لن يتيسر لسلوك أي واحد منهم أن يؤثر في سعر السوق، ويكون المنتج في هذه الحالة مستقبلاً للسعر (Price-Taker)، حيث لا يستطيع التأثير على سعر المنتج السائد في السوق، ويسمى السعر السائد في سوق المنتج التنافسي بسعر المنافسة (Competitive Price)، وهو السعر الوحيد الذي يباع به المنتج في سوق المنافسة، ومن الناحية الفنية يرى الاقتصاديون أن السمة المميزة لسوق المنافسة الكاملة هي أن كل بائع فيه يتقبل سعر السوق كأمر مسلم به لا يستطيع تغييره، لأنه لو زاد ثمن منتجه الجديد عن ذلك السعر فإن مبيعاته تنخفض إلى الصفر، والتعبير الاقتصادي عن هذه الحقيقة بياناً هو أن كل بائع يواجه منحني طلب أفقي (لا نهائي المرونة) يقطع محور الأسعار عند مستوى سعر السوق، وهذا الأمر يشبه إلى حد ما الذي يحدث في سوق المنافسة الاحتكارية (Monopolistic Competition)، أما في سوق الاحتكار المطلق (Pure Monopoly)، هو كذلك إحدى صور تنظيم الأسواق حيث توجد فيه منشأة واحدة تنتج منتوجاً ما، وهنا نقول أن المنشأة هي الصناعة²، فعندما يقوم المحتكر برفع الكمية المعروضة من المنتج، فإن سعر المنتج سوف ينخفض، أما عندما يقوم المحتكر بتخفيض الكمية المعروضة فإن سعر المنتج سوف يرتفع، ويعتبر المحتكر صانعاً للسعر (Price-Maker)، وليس مستقبلاً للسعر (Price-Taker)، كما في سوق المنافسة الكاملة، وجدير بالذكر أن المحتكر يتمتع أيضاً بقوة احتكارية (أو قوة سوقية)، أو ما يسمى بـ (Market Power)، حيث تتبع هذه القوة بسبب قدرة المحتكر على التحكم بسعر المنتج، أما فيما يخص سوق احتكار القلة (Oligopoly)، فهو يتميز بوجود عدد قليل من البائعين (المنتجين)، والشركات المتواجدة في السوق يكون لها القدرة على عملية وضع الأسعار وهم ليسوا متلقين للأسعار، أي أنه لا يوجد اتفاق أو شبه اتفاق بين المشاريع القليلة المحتكرة، فهذا يعني ببساطة أن كل مشروع سيكون حراً في تقدير سياسته السعرية والتي تتضمن تحقيق أهدافه³. ونفهم من هذا أن المنافسة الحادة والتي تكون في الأسواق ذات الهيكل المجمع (احتكار ثنائي/احتكار قلة) تخدم مباشرة مصالح

1- النور إياد عبد الفتاح، التحليل الاقتصادي الجزئي "مفاهيم ونظريات وتطبيقات"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 243.

2- دومينيك سلفاتور، نظريات اقتصاديات الوحدة "نظريات وأسئلة"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، 1994، ص 239.

3- سعد عباس حمزة الخفاجي وميثم لعبيبي إسماعيل، احتكار القلة ومدى انطباقه على سوق الهاتف النقال في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، الجامعة المستنصرية-العراق، 2010، ص 06.

المنتج من حيث السعر، ويمكن اعتبار تخفيض الأسعار على أنه تطويراً للمنتج من وجهة نظر السوق والعمليل كذلك.

الفرع الثالث: مدى تمايز المنتجات وأثرها على تطوير مستويات المنتجات الجديدة:

تشجع المنتجات النمطية التي تتصف بالتقارب الكبير فيما بينها في المواصفات إلى خلق جو تنافسي حاد بين المنظمات القائمة في القطاع، لأن الزبائن لا يضعون فروقات جوهرية ما بين المنتجات المعروضة بقدر ما يرون أنه من السهل التحول إلى ما يعرضه المنافسون الآخرون، فالمنتجات النمطية في القطاع تسمح للزبائن بان ينتقلوا من منتج إلى آخر دون صعوبة لأنهم يملكون نفس المنتج بنفس الإشباع، حيث لا يمكن التمييز بينهم، ففي هذه الحالة تزداد حدة المنافسة بين المنظمات لسهولة إحلال المنتجات من وجهة نظر الزبائن، وتوجههم إلى ما يعرضه المنافسون الآخرون، مما ينتج عن هذا حروب سعرية، بل تدعم المنافسة عن طريق الحملات الترويجية الفعالة¹ وتحسين الخدمات الخاصة بالعملاء وخدمة المنتج، وتجسيد مسؤولية وتقديم الخدمة للعميل المتمثلة في الوسائل المميزة والمساعدة للحفاظ على مواصفاته أثناء صيانتها المتوقعة وتشمل الصيانة والإصلاح واستبدال الأجزاء أثناء وبعد فترة الضمان².

المطلب الثالث: تهديدات الوافدين الجدد، التكاليف الثابتة واستقلالية المنتج وأثرهم على تطوير المنتجات الجديدة

لا يقتصر عدد المتنافسين في السوق على الضغط على المنظمات لتطوير منتجاتها الجديدة وحسب، بل يتعداه إلى الانضمام المحتمل لأي متنافس جديد، بل ارتفاع التكاليف الثابتة للمنظمات ومدى استقلالية المنتج الجديد المعروض.

الفرع الأول: أثر تهديد الوافدين الجدد على تطوير قنوات توزيع المنتجات الجديدة:

لا يقتصر التهديد الذي يمكن أن تتعرض له المنظمة على المنافسين الحاليين فقط، وإنما يمتد ليشمل التهديد الناتج عن إمكانية دخول مؤسسات جديدة منافسة إلى نفس الصناعة، وعادة ما يترتب عن دخول هذه المؤسسات زيادة الطاقة الإنتاجية والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من

1- Azhar Kazimi, **Strategic management and Business policy**, Tata McGraw-Hill companies, Third edition, New delhi-India, 2008, P 288.

2- عاشور مزريق ومحمد غربي، **تسيير وضمان جودة المنتجات الصناعية الجزائرية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،

العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف-الجزائر، 2005، ص 245.

الموارد وبالتالي فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة¹، فالمنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تنافس حاليا في الصناعة ولكن لديها القدرة إذا ما رغب في ذلك. وبما أن دخول منافسين محتملين يمثل تهديدا لربحية المؤسسات الحالية على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها السوقية، ومن ناحية أخرى كلما انخفض خطر دخول منافسين جدد كلما أمكن ذلك المؤسسات الحالية رفع أسعارها وتحقيق عائدات أكبر، وكل هذا يقودنا لفهم أنه من الضرورة على المؤسسات القائمة أن تتحرك لصد أي تهديد لدخول منافسين جدد، وحماية حصتها السوقية و ربحيتها ككل، فخلق موانع دخول المنافسين المحتملين يضع هذه التهديدات في ادنى مستوياتها، فعندما تقوم المؤسسات القائمة بالتكامل العمودي الأمامي ودخولها في توزيع منتجاتها وتحكمها الجيد فيقنوتات توزيعها بهدف تحقيق الكفاءة، قد يراه المنافسون المحتملون غير المتكاملين مساوئ تكاليفية في مراحل انتاجهم، بالاضافة إلى ذلك، فعندما تسيطر المنشأة المتكاملة على التوزيع (تكامل عمودي أمامي) سيجد المنافس المحتمل نفسه في سوق يسهل القيام بحروب أسعار فيه، أو حتى يرفض إمداده بعناصر الانتاج، وبصفة عامة نقول أنه يوجد مخاطر اضافية للمنشأة الداخلة في هذه الظروف، مما قد يسمح للمنشأة المتكاملة بالحصول على أرباح احتكارية أكبر في الأجل الطويل عما يكون عليه الحال بدون تكامل عمودي.

وقد تفكر المنشأة الراغبة في الدخول إلى الصناعة بالتكامل عموديا من أجل الإستفادة من مزايا هذا التكامل مثلها مثل المنشآت القائمة بالانتاج، لكن ذا يتطلب رأس مالا ضخما قد لا يتوفر لكل المنشآت أو أن الحصول عليه يحمل المنشأة تكاليف إضافية، وهذا كله يجعل المنشأة الراغبة في الدخول في وضع أسوأ تنافسيا من المنشآت القائمة بالانتاج، وقد تتمتع المنشآت القائمة بقدر قليل من المزايا التكاليفية على تلك المحتمل دخولها، وذلك لأن استقرار المنشآت القائمة قد يمنحها ميزة تكاليفية على الداخلين الجدد في الحصول على رأس مال.

وعندما تتم بعض عمليات الانتاج بترخيص، فيمتد عائق الدخول هذا الى مراحل إنتاج أخرى من خلال التكامل العمودي، فمثلا عندما يكون هناك عدد محدود من قنوات التوزيع المرخص لها ببيع السلعة والتي تمتلكها المنشآت المنتجة، فمن خلال التكامل إلى الأمام بضم قنوات التوزيع، يجعل المنافسين المحتملين والذين يهددون بالدخول على الصناعة في موقف يجعلهم يفهمون أنه سوقا مغلقا لإنتاجهم².

1- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 90.

2- روجر كلارك، إقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير الطاهر، دار المريخ، الرياض-السعودية، 1994، ص 315.

الفرع الثاني: أثر التكاليف الثابتة على سعر المنتجات الجديدة وتنشيط الطلب عليها:

تؤثر التكاليف الثابتة تأثيرا لا يستهان به على حدة المنافسة ما بين المنظمات، لأن ذلك سيدفع بالمؤسسات إلى زيادة طاقتها الإنتاجية، فعندما تواجه كل مؤسسة ذات تكاليف ثابتة مرتفعة مشكل ارتفاع نقطة تعادلها إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة الأمر الذي يدفع بهذا النوع من المنظمات إلى إنجاز هذا المستوى من التشغيل. وفي هذه الحالة، تسعى المنظمات إلى الاقتطاع من أسعارها المعروضة¹ وكذلك زيادة الإنفاق على العروض الترويجية والاشهارات وتقديم تسهيلات مغرية جدا للمستهلكين حتى يكون هناك تحفيز في الطلب لتغطية الأعباء الثابتة². ومن الأكد في الأمر، أنه يوجد الكثير من الأساليب التي تمكن المؤسسات من تحفيز الطلب والتي تؤثر مباشرة في تطوير المنتجات الجديدة، والتي تعطيها شكلا جديدا على شكل تحسين من وجهة نظر العملاء والسوق كذلك، وفيما يلي نعرض أهم كفيات تحفيز الطلب كالتالي:

- **أولاً: العينات المجانية³:** وهي من أنجع الأساليب التي تتبعها المنظمات من أجل التأثير على المستهلكين بالمنتج الجديد، حيث يتم تقديم عينة من المنتج دون مقابل، وبصفة عامة فهي تخص المنتجات واسعة الاستهلاك والتي تتميز كذلك بمردودية عالية؛
- **ثانياً: الكوبونات:** وهي طريقة فعالة جدا لتحفيز الطلب من خلال توزيع بطاقات وقسيمات (أو غيرهما) في الصحف والمجلات تهدي صاحبها خصومات معينة من المنتج الجديد كما يمكن أن تكون بتجميع عدد معين من الكوبونات التي يتم الحصول عليها من داخل المنتج من أجل الاستفادة من عرض معين؛
- **ثالثاً: تخفيض الأسعار:** ويعتبر تخفيض الأسعار واحدا من أهم الطرق المستعملة في تحفيز الطلب على المنتج الجديد، ولا يتم ذلك فقط بإجراء اقتطاعات من الأسعار المعروضة مسبقا فحسب، بل يتعداه ذلك إلى سياسة التسعير المطبقة، كالسعر المشطب * والسعر الخاص ** وغيرهما من السياسات السعرية المطبقة من قبل المنظمات لجذب انتباه العملاء و الزبائن؛

1- Shahedul Alam khan, A conceptual framework for intensity of rivalry, International Journal of: "Business and management review", Volume 03, N°08, 2015, P 75.

2- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، 1996، ص 72.

3- شفيق حداد ونظام سويدان، التسويق (مفاهيم معاصرة)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 210.

* السعر المشطب: يتم شطب السعر القديم ويوضع مقابل السعر الجديد.

** السعر الخاص هو سعر تقترح المنظمة على منتجاتها في فترة زمنية معينة محددة قصيرة.

- **رابعاً: المسابقات وسحب اليانصيب:** وهو أسلوب آخر لتحفيز الطلب من خلال إجراء مسابقات وهذا للحصول على جوائز مختلفة نتيجة إقدام المتنافس على شراء منتج معين، أما سحب اليانصيب هو عملية ترويجية تكون على شكل العاب تميل إلى الحظ ولا يطلب فيها من المتسابقين أن تكون لديهم أدلة لإقتناءهم واحدة من منتجات المنظمة للدخول في السحب؛
- **خامساً: تجريب المنتج:** أحيانا لا تتمكن المنظمات من تطبيق اسلوب العينات المجانية، فتلجأ حينها الى اسلوب تجريب المنتج، وقد نلاحظ ذلك مثلا في السيارات، وتسمح هذه الطريقة من التأكد من جودة المنتج واختباره والتأكد من أنه مناسب للزبائن؛
- **سادساً: الاعلان الخاص :** وهو عبارة عن طباعة اسم المنتج أو المنظمة على أشياء يستعملها العملاء غالبا على شكل هدايا تمنح لهم في مناسبات معينة و أحيانا بدون مناسبة، كالتباعة على القمصان والاقلام وأكواب القهوة ... الخ؛
- **سابعاً: المعارض التجارية:** وهي من أجل التعريف بالمنتج الجديد ومزاياه، وهو عبارة معارض يشترك فيها عدد من التجار والمنتجين من أجل الاتصال المباشر بالزبائن، وليس شرطا أن تباع في هذه المعارض هذه المنتجات، فاحيانا تكون معارض للمنتجات دون بيعها؛
- **ثامناً: تنشيط المبيعات بالاستعانة بالشخصيات المشهورة :** يطلب في كثير من الاحيان من الشخصيات المشهورة والمحبوبة لدى أوساط الزبائن من تقديم اعلانات معينة و باستعمال صورهم على غلاف المنتج، وتعمل هذه الطريقة في التأثير على نفسية الزبائن؛
- **تاسعاً: الهدايا التذكارية¹:** وتقدم هنا المنظمة هدايا معينة إلى عملاءها بقصد تنمية معاملاتها، وتكون أحيانا لكل من يشتري منتج معيناً بتسقيف ثمن معين، وتكون أحيانا أخرى بتسقيف عدد معين من وحدات إحدى منتجاتها التي تسعى إلى ترويجها.

الفرع الثالث: أثر استقلالية المنتج في طرح منتج جديد وتوافقه:

تختلف المنتجات المستقلة عن المنتجات المكتملة كثيرا من حيث تأثيرها على تطوير المنتجات الأخرى من عدة نواحي، ففكرة أنه يوجد منتج لا يمكن استخدامه إلا بوجود منتج آخر بغية إشباع رغبة ما يضع عملية تطوير المنتجات محل الدراسة، لأن المزج بين منتجين مستقلين يتطلب الكثير من الخصائص لنجاح العملية. بعبارة أخرى، إن تطوير منتج مستقل هو دالة لعدة متغيرات كأذواق المستهلكين والتطورات التكنولوجية والكثير من المتغيرات الأخرى، لكن المنتجات المستقلة قد يكون

1- شريف أحمد شريف العاصي، الترويج والعلاقات العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 292-293.

تطويرها عبارة عن دالة أكثر تعقيدا مما لو قورنت بالمنتجات المستقلة، لأنه لا يمكن للمنظمات من تطوير منتجاً تكميلياً لمنتج آخر دون دراسة مسبقة بأحوال المنتج الآخر. وعلى سبيل المثال، إن التطوير المستمر لألعاب الفيديو التي تعرضها شركة CAPCOM يحتاج إلى تطوير مستمر في مكوناته المادية في الوحدة المركزية، فلا يمكن تشغيل منتجات CAPCOM في حاسوب يأخذ مواصفات عادية أو قديمة. وبالتالي، فالتلازم في استهلاك منتجين مكملين يجبر المنظمات على العمل بالتوافق أحيانا فيما يخص استحداث تحسينات على مستوى احد المنتجين، وبصفة عامة يمكن القول بان أثر استقلالية المنتج على تطوير المنتجات الجديدة مرتبط أساسا ببعدين أساسيين وهما:

البعد الأول: طرح منتج جديد:

ويسمى العرض المزدوج أو المجمع، ويقصد به عرض منتجين معا أو عدد من الوحدات السلعية مجتمعة بسعر أقل من سعر بيعها فرادى، ويصلح ذلك في حالة المنتجات المكملة لبعضها البعض، كأن نقول شفرات الحلاقة وماكينه الحلاقة في منتج واحد يتم بيعهما بسعر أقل مما لو بيع كل منتج على حدى كعرض مجمع¹؛

البعد الثاني: التحيين والتوافق²:

تعمل المنتجات المكملة لبعضها البعض في آن واحد في حالة ما إذا أراد المستهلك إشباع الرغبة منهما، فعملية المزج بين المنتجين المكملين تحتاج إلى توافر العديد من الخصائص الفنية والتقنية حتى تنجح العملية، فلو أرادت منظمة أن تُقَدِّمَ على تحسين منتج ما له منتج مكمل له في سوق آخر، أُجبرت بذلك تلك المنظمات في السوق الثاني دراسة هذه التحسينات، وستجد نفسها ملزمة في كثير من الأحيان أن تقوم بتحسين آخر لكي يتوافق استهلاك المُنتَجَيْنِ مع بعض من جديد، و مثال ذلك، الطابعات التي تعمل بنظام LASER، فهي تحتاج بذلك عبوات حبر خاصة بها ليس نفسها المألوفة من قبل، ثم إن التحسين المستمر في هذه المنتجات يرافقه دوما تحسينات في هذه العبوات من حيث الشكل والتصميم والمحتوى.

1- بيومي محمد عمارة، سياسات التسعير وخصومات البيع، محاضرات منشورة كود 266، جامعة بنها مركز التعليم المفتوح، مصر، 2010/2009، ص 38.

2- Taylan Yalcin, Elie Ofek, Oded Koenigsberg, Eyal Bialogorsky, Complementary Goods: Creating and Sharing Value, SICS (Summer Institute in Competitive Strategy), Berkeley-California, USA, 2010, P 22.

المبحث الثالث: التطور التقني لأجيال الهاتف النقال وشبكاتهما

المطلب الأول: أجهزة وشبكات جوال الجيل الأول G1:



أعلنت شركة موتورولا يوم 03 أبريل من عام 1973 النموذج الأول للهاتف محمول، وفي عام 1978م، بدأت مختبرات بيل بالإعلان عن أول شبكة للهاتف الجوال في شيكاغو التي تستخدم النظام التماثلي ¹ Analog، وفي سنة 1983م ظهرت الهواتف الجواله بالنظام التماثلي Analog وسميت آنذاك بتسمية: Advanced Mobile Phone Systems واستعمل

AMPS كاختصار لها، أي أنظمة الهواتف الجواله المتطورة والتي حصلت على الاعتماد من مؤسسة الاتصالات الدولية (FCC) Federal Communication Commission، وأول استخدام لها كان في ولاية شيكاغو الأمريكية في أبريل سنة 1973م، ثم انتشرت في اليابان والدول الاسكندنافية باسم Total Access Communication Systems (TACS) ومنها اكتسحت العالم عموما وعرفت جميعها بأنظمة الجيل الأول.

فجهاز الجوال هذا يشبه إلى حد كبير في عمله جهاز الراديو، ولكن راديو بدرجة عالية من الدقة والتعقيد، والاتصالات اللاسلكية هذه تطورت نتيجة لاختراع وتطور أجهزة الراديو الذي اخترع بواسطة العالم نيكولاي تسلا Nikola Tesla سنة 1894م، فقبل اختراع الجوال، كان الأشخاص الذين احتاجوا إلى اتصال لاسلكي بأجهزة متنقلة نتيجة لطبيعة عملهم (كسائقي السيارات والشرطة مثلا) استخدموا هواتف الراديو، وفي هذه الأنظمة من الهواتف لم يكن يوجد سوى محطة إرسال واحدة مركزية في المدينة (هوائي إرسال Antenna) و25 قناة اتصال فقط متاحة للاستخدام، مما توجب أن تحتوي تلك الأجهزة على جهاز إرسال قوي ليغطي مسافة تتراوح ما بين 70 إلى 100 كيلومتر، وهذا يعني أن عدد محدود من الأشخاص (25 فقط يمكنهم استخدام هواتف الراديو، حيث أن عدد القنوات المتوفرة للاستخدام غير كافية؛

الفرع الأول: نظام عمل أجهزة جوال الجيل الأول:

لفهم نظام عمل أجهزة الجيل الأول، يمكن الاستعانة بمقارنة بسيطة مع بعض الاجهزة اللاسلكية القديمة مثل جهاز الـ "CB RADIO" وهو اختصار لما يعرف باسم جهاز راديو موجة المدينة CITY BAND RADIO وجهاز WALKIE-TALKIE وهو جهاز يعمل بنظام راديو ارسال واستقبال.

1- عذاب الطاهر الكنانى، التأثيرات الصحية للهاتف الجوال وأبراجه وبعض الأجهزة الإلكترونية، دار الفجر للنشر

والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2012، ص 229.

	
<p>CB RADIO</p>	<p>WALKIE-TALKIE</p>

أولاً: طريقة الاتصال **DUPLEX**:

كلا الجهازين (WALKIE-TALKIE) و (CB RADIO) يعتبران أجهزة ذات HALF-DUPLEX، أي أن تردد واحد للإرسال والاستقبال، ولذلك لا يمكن الإرسال والاستقبال معا¹، فالإتصال يتم بين شخصين باستخدام نفس التردد، لذا فإن شخص واحد فقط يستطيع التحدث والآخر يستمع، أما الجوال فيعمل بنظام الإتصال الثنائي الكامل FULL-DUPLEX، وهو مشابه للنوع السابق عدا إمكانية الإرسال والاستقبال في آن واحد².

ثانياً: القنوات **CHANNELS**

يوجد في أجهزة WALKIE-TALKIE قناة واحدة للإتصال بينما في أجهزة الـ CB RADIO يوجد 40 قناة للإتصال، ولكن أجهزة الجوال يمكن ان تتعامل مع أكثر من 1664 قناة؛ الفرع الثاني: المدى وهوائيات الإرسال وتقنية الإتصال **FDMA**:

أولاً: المدى **RANGE**:

يمكن لأجهزة الـ WALKIE-TALKIE أن تغطي مدى يصل إلى 2 كيلومتر باستخدام قدرة 0.25 WATT، وأجهزة الـ CB RADIO تعمل على قدرة أكبر تصل إلى 5 WATT، فإن مداها يصل إلى 8 كيلومترات، أما أجهزة الجوال تعمل ضمن الخلايا التي قسمت لها المدينة ويمكن ان تتحول من خلية إلى خلية أخرى كلما تحركت من مكان لأخر أثناء الاستخدام، وهذا يعني أن المدى الذي يعمل فيه جهاز الجوال كبير جدان ويمكن التحدث مع أي شخص حتى وإن كان مسافراً مئات الكيلومترات دون انقطاع الإتصال؛

1- محمد عبد القادر محمد عمر، نظم اتصالات الجوال، Communications Systems، مصر، (بدون سنة نشر)، ص 07.

2- سليمان القرطاس، مدخل إلى أنظمة الاتصالات، العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 156.

ثانيا: الخلايا وهوائيات الإرسال:

تقسم المدينة على خلايا وكل خلية تكون بمساحة 26 كيلومتر مربع، وتأخذ شكل سداسي الأضلاع، وكل خلية من الخلايا التي قسمت إليها المدينة تحتوي على محطة تحتوي على برج يحمل معدات إرسال راديوي، وتجدر الإشارة هنا إلى أن فكرة تقسيم المدينة إلى خلايا (CELLS) أدت إلى تسمية الجوال بالانجليزية (CELL PHONE) أي الجوال الخليوي وهذا هو الأساس في التسمية أما كلمة المحمول أو الجوال فهي دلالات على قابلية التحدث من أي مكان والتجوال.

ثالثا: تقنية الاتصال FDMA:

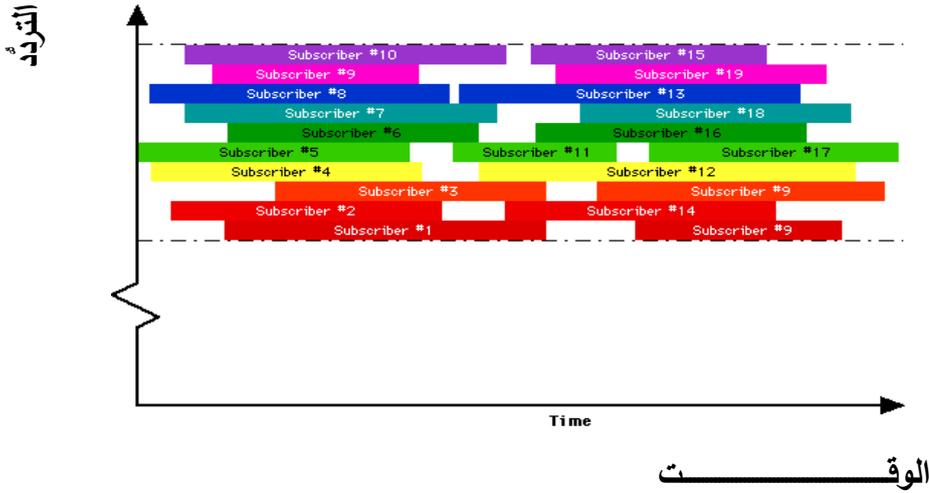
وهي تستخدم في شبكات الأمن العامة والشبكات اللاسلكية التجارية لاستغلال الطيف الترددي بالشكل الأمثل حيث يتم تقسيم الحزمة الترددية إلى حيزات ترددية صغيرة¹، كل حيز ترددي (channel) يمنح لمستخدم واحد وبين هذه الحيزات الترددية يوجد ما يسمى بحزمة أمان (Guard band) لمنع تقليل التداخل بين الحيزات المتجاورة، وهذا يتطلب وجود مرشحات عالية الجودة والدقة في النظام لتحقيق هذا العزل، وإن حجم الحيز الترددي يتعلق بنوع الإشارة التي سترسل على هذا الحيز وعند استخدام المحطة اللاسلكية لحيز ما لا يمكن لمحطة ثانية في نفس المنطقة استخدام نفس الحيز².

اعتمدت فكرة عمل جوال الجيل الأول ل على ترددات راديوية متغيرة بطريقة مستمرة لنقل أصوات المستخدمين، وتسمى هذه التقنية بـ " FREQUENCY DIVISION MULTIPLE ACCESS-FDMA " أي "الوصول المتعدد بالتقسيم الترددي"، حيث يتيح هذا الاتصال المتعدد لأكثر من هاتف خلوي بمحطة الإرسال ويستخدم كل جوال تردد مختلف كما هو موضح في الشكل بالأشرطة الملونة، حيث كل لون يعبر عن تردد مخصص لمكالمة واحدة، ويشير الانقطاع في تلك الأشرطة إلى أن استخدام تلك القنوات لا يكون بشكل دائم؛

1- محمد نجيب صلاحو و علي حسين رستم وعبد الرحيم عبد الغني، أجيال أنظمة الهاتف المحمول، منشورات جامعة حلب، سوريا، 2010-2011، ص 07.

2- <http://swo.gov.sy/disarticle.php?id=16>

الشكل رقم (03-01): تقنية الاتصال FDMA



Source: http://people.seas.harvard.edu/~jones/cscie129/nu_lectures/lecture3%20FDMA%2001.html
(10/10/2016 - 15:00)

الفرع الثالث: شيفرة SID، ومكتب التحويلات MTSO:

أولاً: شيفرات الهاتف المحمول:

الهاتف المحمول يمتلك شيفرات خاصة مرتبطة به، ويعمل من خلالها، تستخدم هذه الشيفرات

لتعريف جهاز الجوال، ومالكه، ومزود الخدمة أو الشركة التابع لها، فلو افترضنا شخصا ما يمتلك جوالاً وقام بتشغيله وحاول شخص آخر الاتصال به، فتبدأ الخطوة الأولى بتشغيل الجوال، والتي تستغرق من 25-40 ثانية لكي يكون الجوال جاهزاً للاستخدام، فأنه من خلال مرحلة التشغيل يستقبل الجوال إشارة تسمى بـ (CODE IDENTIFICATION SYSTEM-SID) أي "شيفرة نظام التعريف"، وهنا يتم التعرف بين جهاز الجوال ومحطة الإرسال، وذلك باستخدام قناة تحكم، وهي عبارة عن تردد محدد ليتمكن الجوال من النقاط إشارة الخدمة من محطة الإرسال في الخلية القريبة منه وتحديد محطة الإرسال التي في منطقة تواجد، وإذا لم يجد الجوال قناة التحكم هذه يعطيك إشارة أنه خارج منطقة الخدمة، ثم تبدأ الخطوة الثانية بعد استقبال إشارة SID، يقوم الجوال بمقارنة شيفرة نظام التعريف الخاصة التي استقبلها ومقارنتها بتلك المخزنة بالجهاز، فإذا ما تمت المقارنة وتبين أنها نفس الشيفرة المتعارف عليها بين الجوال والمحطة فإن الجوال يتعرف على الخلية التي سيتعامل معها؛

ويقوم الجوال بالخطوة الثالثة بإرسال طلب تسجيل إلى مكتب التحويلات التي تمكن محطة

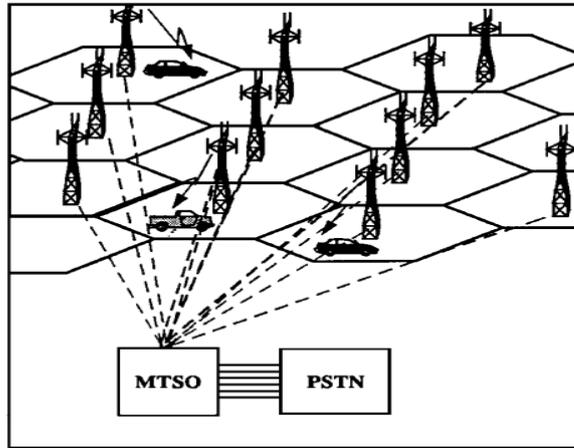
الإرسال من تعقب مكان تواجد الجوال وتخزن بيانات الموقع في قاعدة بيانات لاستخدامها في اللحظة التي يأتيك فيها اتصال وذلك لأنها تراقب دوماً مكان الجوال والخلية التي تغطي الخدمة لتلك المنطقة المتواجد فيها الجوال.

ثانيا: مكتب التحويلات MTSO:

هو عبارة عن كمبيوتر في محطة الإرسال الخاصة بالجوال، يتحكم في كل نظام الجوال ويتعقبه ويقيس قوة الإشارة التي تصل لجوالك ويعطي الأمر للانتقال إلى خلية لأخرى عندما تضعف الإشارة، كما ويربط كل محطات التقوية الموجودة في كل الخلايا التابعة للمحطة المركزية. ومن مهامه أيضا حساب قيمة الفاتورة للمكالمات، ويعمل مكتب التحويلات بالنقاط زوج من الترددات المخصصة لجوالك وتخصصها للاتصال وتبادل المعلومات بين الجوال والخلية لاستقبال وإرسال المكالمات، وعندما يصبح الجوال ومحطة التحكم على اتصال باستخدام الترددتين المحددين فإن الاتصال يتم و يمكن المتصل من التحدث والاستماع من خلال موجتي راديو (الترديدين المخصصين A-B)

وفي هذا النظام يوجد ثلاثة أقسام، القسم الأول يسمى "محطة الإرسال والاستقبال Transceiver"، والقسم الثاني "مكتب التحويلات - MTSO" أما القسم الثالث هو الهاتف الخليوي، و في هذا النظام يجب أن تتوفر في كل خلية محطة الإرسال والاستقبال، وهو عبارة عن برج إرسال إشارات من وإلى الهواتف النقالة، وكل محطة من هذه المحطات تتصل بمكتب التحويلات MTSO. وهنا يعمل مكتب التحويلات MTSO على الربط بمكان للمتصل والأخذ في الحسبان التغيير في التوقيع للمتصل ليكمل الاتصال عن طريق¹ The public switched telephone network-PSTN.

الشكل رقم (03-02): مكتب التحويلات MTSO



Source: Ed. Richard C.Dorf, Mobile and cellular Radio Communication, Crc Press, Boca Raton, Florida-USA, 2000, P 303.

الفرع الرابع: تقنية التجوال Roaming والتطورات التقنية على الجيل الأول:

أولا: تقنية التجوال Roaming:

1- Lillian Goleniewski, Telecommunications Essentials: The Complete Global Source for Communications Fundamentals, Data Networking and the Internet, and Next-generation Networks, Pearson education, USA, 2003, P 439.

في كل مدينة يوجد أكثر من شركة مزودة بخدمة الجوال، فلو افترضنا أن هناك متصلاً يُجري مكالمة هاتفية وهو يتحرك ودخل في حدود خلية أخرى خارج نطاق الشركة التي ينتمي إليها المتصل فقد ينقطع الاتصال، حيث لا يتعرف نظام تعريف الشيفرات "SID" على جوال المتصل لأنه غير مبرمج لديها، إلا إذا كان المتصل مشتركاً كذلك في خدمة التجوال ROAMING، وفي هذه الحالة فإن مكتب الاتصالات MTSO الخاص بالخلية الجديدة يتصل بمكتب الاتصالات MTSO الخاص بالشركة التي ينتمي إليها المتصل، ويفحص قاعدة البيانات لديها ليتأكد من نظام تعريف الشيفرات "SID" للجوال الذي يستعمله المتصل، ويقوم هذا النظام بإرسال إشارة تأكيد أن الجوال الذي دخل للمنطقة الجديدة يتبع له من خلال MTSO ويستمر في تعقب مكان جوال المتصل من خلية إلى أخرى حتى لو كانت تلك الخلايا لا تخص الشركة التي هو مشترك في خدماتها، والمدهش في هذا كله أنه يحدث في ثواني معدودة.

كما أن تكلفة الاتصال تتغير من شركة إلى أخرى أثناء استخدام خاصية التجوال Roaming وتظهر إشارة Roam على شاشة جوالك لتخبرك أنك انتقلت من منطقة تغطية شركة إلى شركة أخرى، ويجب على من سيستخدم خدمة التجوال Roaming أن يدرس جيدا خرائط التغطية للشبكة التي يتعامل معها حيث أن الكثير من الأشخاص لم يكونوا مسرورين لاستلامهم فاتورة الاتصال الباهظة نهاية الشهر، حيث أن التجوال خدمة تخضع لاتفاقيات بين الشركات وكل شركة معينة بل أن توفر لك خدمة التحدث عبر الجوال بدون انقطاع ومن الممكن أن يكون ذلك عبر شركات أخرى تدفع لها لقاء استخدام جوالك لشبكتها وأنت بدورك ستدفع لثلاثين معاً وخصوصاً عند استخدام هذه الخدمة خلال التجوال الدولي.

ثانياً: التطورات التقنية على الجيل الأول

تطورت هذه الأنظمة من الجوال التناهي إلى ما يسمى بـ "NAMPS" أي "NARROWBAND ADVANCED MOBILE PHONE SERVICE" وهي أنظمة التلغونات الجوال المتطورة ذات النطاق الضيق حيث تم ادخال تقنيات رقمية لتمسح هذه الانظمة بزيادة قدرتها لاجراء اتصالات اكثر بثلاث مرات لكل قناة، وبالرغم من ادخال التقنيات الرقمية لجوالات NAMPS إلا أنها بقيت تعتبر تشابهية تعمل على تردد 800MHz ولا تدعم العديد من الخدمات المتطورة مثل البريد الالكتروني أو تصفح الانترنت.

المطلب الثاني: تكنولوجيا الجوال الثاني 2G: بداية التحول إلى الأنظمة الرقمية

كانت أولى الشبكات الخلوية التي انتشرت في أوروبا وأمريكا، والتي تعرف باسم "أنظمة الجيل الأول"، تعتمد نظاماً تماثلية "Analog systems" ذات ساعات محدودة، وتقتصر على توفير خدمات الاتصالات الصوتية التقليدية، كما كانت هذه الشبكات تفتقر إلى خدمات التجوال الدولي بسبب كون كل

منها مخصصا لسوق محددة، فقد أنشأت على سبيل المثال شبكات ألمانية وأخرى سويدية أو بريطانية، ولم يكن هناك تجانس بين المواصفات الفنية الخاصة بها بكل منها.

ونتيجة للتطور السريع الذي شهدته التقنية الرقمية، وعدم قدرة أنظمة الجيل الأول على تلبية حاجات المستخدمين المتزايدة، بدأ العمل على تطوير وبناء نظم متعدد تقنيات رقمية من جهة، وتستند إلى معايير معتمدة في عدة دول من جهة أخرى ما يضمن انتشارًا واسعًا وأسرع لها. وقد تميزت هذه النظم عن سابقتها بحرص مطوريها على توفير خدمات الاتصال الهاتفي التقليدية بجودة عالية، إضافة إلى خدمات نقل البيانات والمعطيات، وإمكانية التجوال الدولي. يطلق على هذه الانظمة إصطلاح "أنظمة الجيل الثاني"¹، وتم تقديم الجيل الثاني من أنظمة الهواتف النقالة في نهاية سنة 1980م، وتميز الجيل الثاني عن الأول باستخدامه التكنولوجيات الرقمية للولوج المتعدد (تقنية الوصول المتعدد بالتقسيم الزمني - TDMA) بالإضافة إلى الخدمات الجيدة كخدمة التجوال² ROAMING، وتعتبر جالات الجيل الثاني 2G هي أول الجالات التي عملت بالنظام الرقمي، والتي بدأ استخدامها في التسعينيات من القرن الماضي، ويستخدم جوال الجيل الثاني نفس تكنولوجيا الراديو كما في التلفون الجوال التشابهي (جوال الجيل الأول) ولكن بطريقة مختلفة.

ففي النظام التشابهي لا تستخدم كل إمكانيات الإشارة المتبادلة بين الجوال والشبكة التابع لها، حيث أنه من غير الممكن أن يتم ضغط وتشفير الإشارة التشابهيية مثل الإشارة الرقمية، ولكن في الإشارة الرقمية يتم ضغط وإعادة معالجة الإشارة مما يسمح بزيادة عدد القنوات لنفس المدى الترددي المستخدم. ويمكن لتقنية الG2 اللاسلكية أن تعالج بعض المعطيات مثل الفاكس وخدمة الرسائل القصيرة بمعدل يصل إلى 9.6 Kbps ولكنه غير ملائم لاستعراض صفحات ويب وتطبيقات الوسائط المتعددة.

الفرع الأول: مبدأ عمل جالات الجيل الثاني:

الجالات الرقمية تحول الإشارة الصوتية التشابهيية الصادرة عن المتحدث إلى معلومات رقمية بنظام العد الثنائي BINARY DIGITS والمكون من الرقمين (0-1)، فتصبح الإشارة الصوتية عبارة عن معلومات مكونة من هذين الرقمين ثم يتم تشفير وضغط هذه المعلومات ليسهل إرسالها بكفاءة عالية وفي فترة زمنية قصيرة.

1- هشام عرودكي، نظام الاتصالات الخلوية، مكتبة الأسد، الطبعة الأولى، دمشق-سوريا، 2013، ص 18.

2 - Amit Kumar1; Dr. Yunfei Liu2; Dr. Jyotsna Sengupta3; Divya, Evolution of Mobile Wireless Communication Networks: 1G to 4G, InternatIonal Journal of electronics & communication technology, Vol. 1, IssuE 1, 2010, P 69.

كما أنّ ضغط البيانات يجعل من الممكن أن يتم إجراء عدد يصل من 3 إلى 10 اتصالات مرة واحدة بالمقارنة مع مكالمة واحدة على نفس التجهيزات المستخدمة في النظام التشابهي. فيمكن استخدام قناة واحدة لأكثر من مستخدم في نفس الوقت حيث تقسم الإشارة اللاسلكية إلى شرائح من البيانات تحمل كود بعنوان المستخدم الجوال ، وأثناء انتقالها إلى المستقبل تتوزع الشرائح على نطاق الترددات ثم يعاد تجميعها عند الاستقبال.

ويسمى هذا النظام بـ "النظام العالمي للاتصالات اللاسلكية" أي " global system for mobile communication :gsm". معيار الاتصالات من الجيل الثاني أحدثه المعهد الأوروبي لمعايير المواصلات، خاصة بالنسبة للاتصالات الصوتية ، وتُعد شبكة GSM شبكة متبادلة، أي أنّه لا يتم تخصيص الموارد إلّا خلال مدة الاتصال ، وحيث تكون التغطية مضمونة بفضل الهوائيات البديلة أو المحطة الأساسية¹؛

الفرع الثاني: تقنيات الاتصال المستخدمة في جوالات الجيل الثاني

تستخدم جوالات الجيل الثاني ثلاث تقنيات مختلفة لنقل المعلومات الرقمية من الجوال إلى الشبكة وبالعكس وهي:

- ✓ الوصول المتعدد بالتقسيم الترددي Frequency Division Multiple Access FDM .
- ✓ الوصول المتعدد بالتقسيم الزمني Time Division Multiple Access TDMA .
- ✓ الوصول المتعدد بالتقسيم الكودي Code Division Multiple Access CDMA .

والمصطلح الإنجليزي لكل تقنية من التقنيات الثلاثة يشرح نفسه ، فهذه التسمية العلمية اشتقت من فكرة عملها؛ فمثلاً لو أخذنا الكلمة الأولى من كل تقنية وهي : "Frequency-time-code" فنجد أنّها تشير إلى التقنية المستخدمة لطريقة الدخول إلى الشبكة في تناقل المعلومات ، الأولى تعتمد على التردد والثانية على الزمن والثالثة على الشيفرة، أمّا الكلمة الثانية "Division" فهي تشير إلى أنّ طريقة فصل المكالمات تعتمد على طريقة الدخول إلى الشبكة ، ونستنتج من خلال فهمنا للمصطلح الإنجليزي أنّه يمكننا أن نوصف -بشكل مختصر- كل تقنية على النحو التالي:

- ✓ FDMA تعني تخصيص تردد معين لكل مكالمة؛
- ✓ TDMA تعني تخصيص جزء زمني صغير من التردد لكل مكالمة؛
- ✓ CDMA فيه يعطى لكل مكالمة شيفرة وحيدة تنتقل على أي تردد متاح.

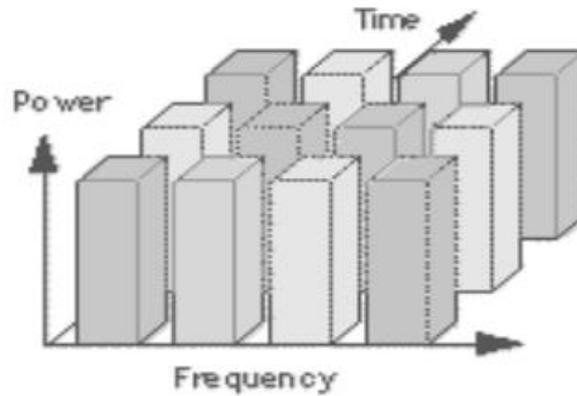
كما نلاحظ أنّ كل التقنيات الثلاث تحتوي على الجملة "Multiple Access" والتي تعني أنّه أكثر من مستخدم يمكنه استخدام الشبكة في نفس الوقت.

التقنية الأولى (FDMA) تمّ شرحها مسبقاً في القسم السابق ، وسنضيف الآن أنّها يمكن أن تدعم نقل المعطيات رقمياً ، ولكنها تعتبر غير فعالة للاتصالات الرقمية .لذلك سنفصل في شرح التقنيتين TDMA و CDMA.

أولاً: تقنية الاتصال TDMA

في هذه التقنية يمكن استخدام نفس التردد لإجراء ثلاثة اتصالات لاسلكية من خلال توزيع التردد على ثلاث فترات زمنية ، فمثلاً عند إجراء ثلاث مكالمات في نفس الوقت على نفس التردد والثلاث تقوم هذه التقنية بتحويل الإشارة الصوتية التشابهية إلى إشارة رقمية وتضغطها ثم ترسلها كمجموعة خلال ثلث الفترة الزمنية للتردد والثلاث الثاني يخصص للمكالمة الثانية والثلاث الثالث للمكالمة الثالثة ثم تكرر الدورة ، فعلى هذا النحو يتم على نفس التردد إجراء ثلاث مكالمات مختلفة ، كما هو موضح بالشكل ، يخصص لكل مستخدم حيز زمني متكرر في تعاقب تكرار الألوان في الشريط الأول مثلاً ، ويمثل كل شريط قناة ذات تردد محدد وعلى نفس التردد تجد ثلاثة ألوان مختلفة تتكرر خلال الزمن ، يمثل كل لون مكالمة مرسله.

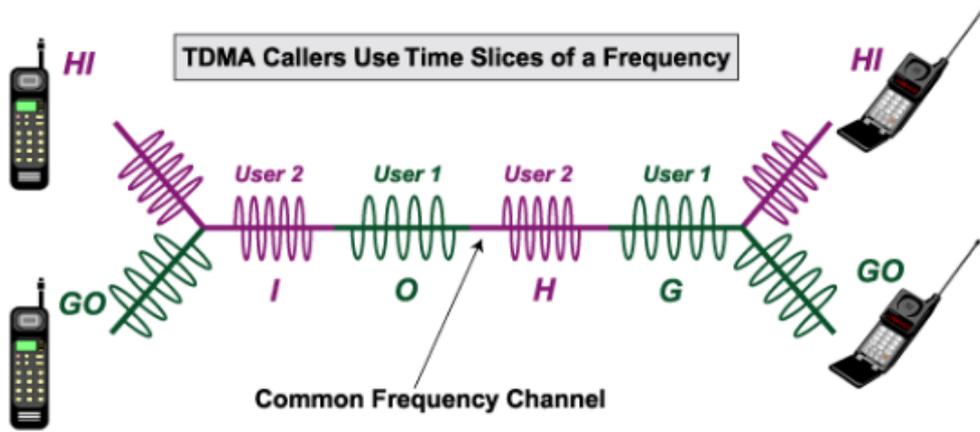
الشكل رقم (03-03): تقنية الاتصال TDMA



Source: Dr.S.S.Riaz Ahamed, **Review and implications of time division multiple access techniques for wireless environment services and applications**, Journal of Theoretical and Applied Information Technology, Jatit, 2005, P 808.

وبهذا يمكن على نفس التردد إرسال ثلاثة مكالمات في نفس الوقت ، ويوضح الشكل أدناه ، النطاقات الزمنية المستخدمة لكل جوال لإرسال البيانات الصوتية من خلال تخصيص فترة زمنية تقدر ب و 6.7 msec وبمدى ترددي قدره 30 kHz ترسل على نفس قناة اتصال واحدة تعمل على تردد محدد.

الشكل رقم (03-04): تقنية TDMA واستخدامها في التقسيم الزمني للتردد



Source: oureducation.in/multiple-access-techniques-based-important-questions/ (12/12/2016 - 16:30)

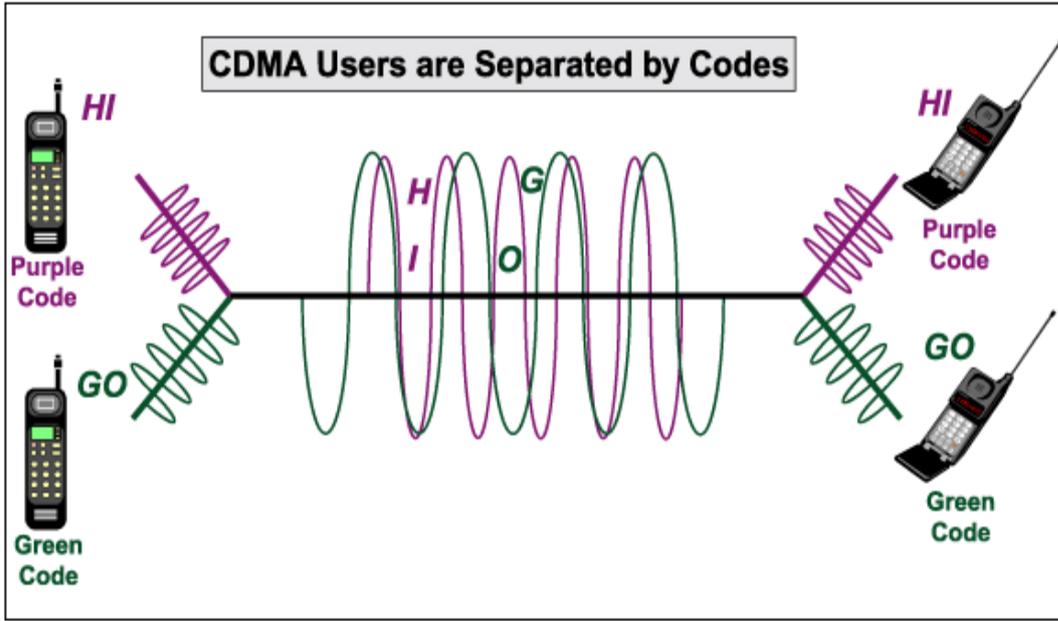
ثانياً: تقنية الاتصال CDMA:

وهي عبارة عن تقنية معتمدة تحت معيار ¹ Interim Standard 95 (IS-95)، وتستخدم هذه التقنية وسيلة مختلفة تماماً عن تقنية الـ TDMA، فهذه التقنية تقوم بعد عملية التحويل من التناظري إلى الرقمي بنشر البيانات الرقمية المضغوطة على ما هو متوفر في النطاق الترددي، أي أن البيانات ترسل في صورة حزم أو رزم على ترددات متفرقة متاحة للاستخدام خلال أي فترة زمنية. فبدلاً من إرسال البيانات على قنوات مخصصة وترددات محددة فإن هذه التقنية تقوم بتقسيم المعلومات والبيانات إلى حزم (رزم) ثم ترسلها إلى أحد القنوات المتاحة، كما هو موضح بالشكل، وكل لون من ألوان المربعات يعود إلى حزم صادرة من جوال محدد ترسل على نطاقات ترددية مختلفة ثم يعاد تجميعها عند الاستقبال، وبهذه الطريقة يمكن إجراء عدد كبير من المكالمات على نفس النطاق الترددي في نفس اللحظة.

والشكل أدناه يوضح كيف أن البيانات الصوتية الصادرة من جوالين أحدهما يستخدم شيفرة مختلفة عن الشيفرة الأخرى. وتحمل البيانات على نفس القناة، حيث كل مستخدم يرسل بياناته على كل النطاق الترددي للقناة على شكل رزم ترتبط مع بعضها البعض بشيفرة مميزة لكل مكالمة، وعند الطرف المستلم فإن الشيفرة المميزة تقوم بجمع هذه الرزم و فكها، ويمكن بهذه التقنية أن نجري عدة اتصالات على نفس القناة.

1- Abhijit Mitra, **Lecture Notes on Mobile Communication**, Indian Institute of Technology Guwahati, Guwahati-India, 2009, P 12.

الشكل رقم (03-05): تقنية CDMA واستخدامها في تشفير خاص لكل اتصال



Source: <http://archive.cnx.org/contents/9f65bcb0-dd2b-47c3-aa83-bc63403f8303@1/cdma-background>
(05/12/2016 - 16:00)

الفرع الثالث: التطورات التقنية على الجيل الثاني

بقي المهتمون بمجال الاتصالات يؤكدون أنّ الانتقال إلى الجيل الثالث سيكون بمثابة نقلة كبيرة وعلى كافة المستويات، فهي بحاجة إلى مفاهيم جديدة وبنية تحتية جديدة تتبناها مزودات الخدمة، وبالتالي كان لابدّ من وجود جيل وسيط بين الجيلين الثاني والثالث وهو الجيل الثاني والنصف G 2.5. قدّم هذا الجيل تقنية الـ GPRS التي تعتبر امتداداً لتقنية الـ GSM التابعة للجيل الثاني هذه التكنولوجياً قدّمت سرعات تحميل (الانترنت) Download stream بمعدل 144 kbps أي تقريباً أربعة أضعاف اتصال خط الهاتف بالانترنت (Dila-Up)، لكنها تشاركيه بين المستخدمين على نفس البرج. كما قدم هذا الجيل خدمة الرسائل متعددة الوسائط، حيث يمكن إرسال و استقبال الصور الملونة والرسومات المتحركة ولقطات الفيديو كليب والأغاني والنصوص، بالإضافة إلى إمكانية تحميل النغمات والألعاب من الانترنت إلى جهاز الموبايل.

الفرع الرابع: نظام الـ GSM :Global System for Mobile Communication

أكثر تقنيات الجيل شيوعاً تعرف كأنظمة عالمية للاتصالات المحمولة GSM، فهو نظام معتمد لتشغيل شبكات الاتصالات اللاسلكية، ويعمل على الميكروبروسيسور الخاص بأجهزة الجوال التي تعمل على نظام GSM.

وقد نفذ ال GSM لأول مرة عام 1991م، وفي العام 1995م أصبح معيارًا عالميًا ، وهو يعمل حاليًا في أكثر من 150 بلدًا أو منظمة من العالم . ويقدر عدد مشتركى ال GSM بأكثر من 800 مليون مشترك في العالم.

يعتبر نظام GSM نظاما عالميا للاتصالات اللاسلكية وهو يعمل على ثلاث ترددات (1900-1800-900MH). ويمكنك شراء جوال من أي مكان في العالم واستخدامه في أي دولة تعتمد هذا النظام . وللاتصال عبر مزود خدمة الجوال في أي من تلك الدول فلن مستخدمى ال GSM يحصلون على شريحة الاتصال التي تعرف باسم "SIM" وهي اختصار لـ "SUBSCRIBER IDENTIFICATION Module" أي وحدة التعريف بهوية المشترك ، وهي عبارة ذاكرة كمبيوترية يتم تثبيتها في جوال ال GSM، ويتم تخزين كل البيانات اللازمة للاتصال وأرقام التعريف اللازمة للولوج لخدمات الجوال المقدمة من الشركة التي حصلت منها على شريحة ال SIM.

ولما كان قد شاع استخدام منظومة جي إس إم في كثير من البلدان فقد اعتمدت هذه المنظومة لتوضيح عمل الشبكات الخليوية، يوضح الشكل رقم (04-06) مخطط شبكة خليوية تعتمد على منظومة جي إس إم، تتألف الشبكة كما هو مبين من محطات نقالة محمولة أو (مثبتة على متن مركبة) تتخاطب مع منظومة جزئية للمحطات القاعدية BBS تشتمل على عدة محطات إرسال، استقبال قاعدية BTS وعلى محطات قاعدية، ويتم ربط المحطات القاعدية بمراقباتها عبر وصلات مكروية أو كبلية، وتربط منظومة المحطات القاعدية الجزئية بمركز التبديل الخليوي الذي يتحكم بحركة النقل في عدد من الخلايا المختلفة، التجهيزات EIR الذي يسمح للمنظومة بالتأكد من شرعية المستخدمين والتجهيزات، ويضع حدا لاستخدام الأجهزة المسروقة أو غير المرخصة¹.

ما يميز الجيل الثاني من تكنولوجيا الهواتف النقالة هو أنّ الاتصالات أصبحت أكثر أمانًا لأنّ تكنولوجيا هذا الجيل ورّعت الاتصال الصوتي على أكثر من طيف لا سلكي وبالتالي صعب على المخترقين التنصت على هذه الاتصالات ، بالإضافة إلى ذلك تميزت هذه التكنولوجيا إلى جانب القدرة على نقل الصوت بنقل المعطيات مترافقة مع الإشارات الصوتية و بالتالي صار من الممكن نقل الرسائل النصية ورقم المتصل و ميزة الاتصال المجتمع "Conférence Call".

المطلب الثالث: تكنولوجيا جوالات الجيل الثالث والرابع

الفرع الأول: تكنولوجيا جوالات الجيل الثالث، خدماتها و نظام ال CDMA

1- محمد خالد شاهين، شبكات الهاتف النقال، الموسوعة العربية الالكترونية، سوريا، المجلد 11، ص 573.

أولاً: تكنولوجيا جالات الجيل الثالث G3: الاتصال الرقمي عريض النطاق:

دفع نجاح شبكات الجيل الثاني للاتصالات الخلوية باتجاه دراسة إمكانية تطوير عالمي موحد، يفي بالشروط الفنية والتقنية اللازمة لتوفير تطبيقات لا تقتصر على خدمات الاتصال الهاتفي التقليدية، بل تتعداها لتشمل خدمات أخرى تحاكي في تنوعها تلك التي تتيحها شبكة الانترنت، وقد جرى تبني هذه الدراسات من قبل الاتحاد العالمي للاتصالات (ITU) ضمن مشروع أنشئ خصيصاً لذلك¹، وأطلق عليه اسم (International Mobile Telecommunication 2000)، حيث يحمل الرقم "2000" دلالة على المجال الترددي الذي جرى التوافق على اختياره لهذا النظام وهو 2000MHZ، وقد تضارفت جهود الباحثين والجهات النازمة لقطاع الاتصالات في شتى أنحاء العالم لوضع المواصفات الفنية لمثل هذا النظام الشامل، الذي كان الغرض منه تحقيق انتقال نوعي إلى جيل جديد (أي الجيل الثالث) من خدمات الاتصالات الخلوية والتقنيات المستخدمة لإنجازها، يتبناه كل مشغلي الشبكات في العالم أجمع، وقد نجحت هذه الجهود في وضع مقترحات لمعايير مناسبة لمثل هذا النظام، إلا أنها فشلت في توحيد هذه المعايير عالمياً، يرجع السبب في ذلك إلى أن الاستبدال الكامل والجذري لشبكات الجيل الثاني كان سيتطلب استثمارات كبيرة تعجز عن تحمل أعباءها الشركات المالكة والمشغلة للشبكات، لذا جرى التوافق على اعتماد أكثر من تقنية داعمة لخدمات الجيل الثالث، وعلى أن يكون الانتقال إلى الجيل الثالث تدريجياً، بحيث يمكن للمشغلين استثمار الشبكات الفائمة لأبعد حد ممكن. هذا وقد أسفرت الجهود الرامية لتوحيد المعايير عالمياً إلى إستحداث جهتين أساسيتين معنيتين بوضع المواصفات الفنية لنظم الاتصالات الجواله:

الجهة الأولى: الهيئة التشاركية لتطوير الجيل الثالث للاتصالات Third Generation Partnership Project

وهي جهة تضم كبرى الشركات المصنعة لتجهيزات الاتصالات، وممثلين عن الجهات المشغلة للشبكات، كما يشارك في نشاطاتها أهم الجهات الرسمية والحكومية النازمة لقطاع الاتصالات، وتصدر هذه الجهة توصيات مفصلة تتعلق بالمواصفات التي تختص بكل جزء من أجزاء الشبكات وتكتسب هذه التوصيات صفة رسمية عندما تشترط الجهات الحكومية النازمة للترددات والمانحة لتراخيص تشغيل الشبكات، أن يكون توفير الخدمات للمشاركين واختيار الاجهزة المكونة للشبكة موافقا للمعايير الفنية التي تشملها التوصيات الصادرة عن 3GPP.

1- هشام عرودكي، نظام الاتصالات الخلوية، مكتبة الأسد، ط1، دمشق-سوريا، 2013، ص 18.

تمثل 3GPP أيضا الجهة المسؤولة عن وضع خارطة ترسم معالم النقلات النوعية في نظم الاتصالات الخلوية، بدءا بنظام GSM مرورا بنظام الجيل الثالث، ووصولاً إلى مواصفات شبكات الجيل الرابع ن الاتصالات، التي باشرت طور الانتشار الفعلي، وتميز هذه الخارطة بين النقلات المختلفة من خلال تسمية "إصدارات" متعددة "RELEASES" للتوصيات، يغطي كل منها مجموعة من التحديثات المقترحة لأجزاء متفرقة من الشبكة¹.

الجهة العنئية التي يجدر ذكرها في هذا السياق فهي "Third Generation Partnership Project 2":

أي الهيئة التشاركية الثانية لتطوير الجيل الثالث للاتصالات، والتي تُعنى على نحو أساسي بوضع الخارطة المتعلقة بتطوير نظم الاتصالات انطلاقاً من نظام CDMA-One المنتشر في الولايات المتحدة الأمريكية وإلى حد ما في اليابان وكوريا الجنوبية، وتصدر هذه الجهة كذلك مقترحاتها لتصب في إصدارات متجددة².

تعتبر تكنولوجيا الجيل الثالث من الجوال أحدث أنظمة الاتصالات الأسلكية، فقد سبق وإن شرحنا أن الجوال التي تعمل بالنظام التشابهي هي جوال الجيل الأول و الجولات التي تعمل بنظام الرقمي هي جوال الجيل الثاني ، أما جوال الجيل الثالث فيعد جوال الوسائط المتعددة Multimedia Cell Phone، وتسمى هذه الجوال بالـجوال الذكية Smart Phone ويمتاز بقدرته على تبادل البيانات بسرعة كبيرة ليساعد المستخدم لتصفح الانترنت بسرعة كبيرة، كما يمكن إرسال واستقبال الرسائل الصوتية والفيديو.

تأخر انتشار شبكات الجيل الثالث في بعض الدول بسبب التكاليف الباهظة لترخيص الترددات الإضافية، ففي بعض أجزاء العالم لاستخدام شبكات الجيل الثالث ترددات البث ذاتها للجيل الثاني ، ممّا يتطلب من مشغلي الهواتف الجواله بناء شبكات جديدة بالكامل وترخيص ترددات جديدة ، وقد سمي هذا النوع الجديد من الشبكات بـ "Universal Mobile Telecommunication System UMTS".

وتعتبر اليابان وكوريا الجنوبية الأسرع نسبياً في تبني الجيل الثالث. بعدما وضعتا بين أولوياتها تطوير البنى التحتية التكنولوجية وتخفيض كلفة ترخيص الترددات الجديدة ، ويمكن النظر إلى اليابان على أنّها أول دولة أدخلت معايير الجيل الثالث على شبكاتها ، مرد ذلك وجود شهية كبيرة لدى

1- هشام عروديكي، نظام الاتصالات الخلوية، مكتبة الأسد، الطبعة الأولى، دمشق-سوريا، 2013، ص 18.

2- هشام عروديكي، نظام الاتصالات الخلوية، نفس المرجع، ص 18.

الجمهور الياباني لاستخدام الهاتف النقال و تطبيقاته بوفرة، ولعل هذا ما يبرر لماذا اليابان لم تمر بالجيل الثاني والنصف حيث قفزت من الجيل الثاني إلى الجيل الثالث مباشرة.

إنَّ ما يمتاز به الجيل الثالث عن الجيلين السابقين من الاتصالات اللاسلكية هو أنَّ الجيل الثالث مصمم للتعامل مع البيانات والصوت والصورة معا وبسرعة عالية ضعف سرعة الاتصال السلكي في الجيل الثاني، وجدير بالذكر أن مصطلح الجيل الثالث هو مصطلح واسع يغطي العديد من المعايير والتقنيات التي تطبق في مختلف الدول والبلدان وقد تختلف من قارة إلى أخرى.

ثانيا: خدمات الجيل الثالث

إنَّ الهدف الأساسي الذي طرح من أجله الجيل الثالث هذا هو لتعظيم حجم المعلومات المتبادلة من 144kbps إلى 384kbps في النطاق العريض، وكذلك 2Mbps في النطاق المحلي، فالجيل الثالث يقدم خدمات أحسن بكثير من الخدام التي تم تقديمها في الجيلين الأول والثاني¹، ويحمل الجيل الثالث في جعبته الكثير من خدمات الصوت والصورة والمكالمات المرئية بشرط موافقة الطرفين ، والفيديو ونقل البيانات بسرعة فائقة والبث التلفزيوني على المحمول ومشاهدة القنوات الفضائية والمشاهدة حسب الطلب وخدمات الوسائط المتعددة وغيرها من الخدمات الأخرى المتطورة وكذلك تحميل ملفات الفيديو وتداولها على شكل رسائل ، بالإضافة إلى إمكانية ممارسة الألعاب التفاعلية ومشاهدة برامج التلفزيون والنقل المباشر لها.

وبشكل عام تقسم هذه خدمات الجيل الثالث إلى نوعين رئيسيين:

1. الخدمات المرئية المتفاعلة تعد هذه الخدمات احد آخر مستجدات الثورة التقنية في العالم ومن أهمها:

- أ. **مكالمات فيديو مرئية**: حيث يستطيع المشترك التفاعل مع مشترك آخر من خلال الصوت والصورة إضافة لمشاهدة مقاطع فيديو مباشرة أو الاستفادة من خدمة Video Conference. ويعتمد الاتصال المرئي المتبادل بين مشتركى الخدمة على توافر هواتف متحركة متوافقة مع تقنية الجيل الثالث ولكلا الطرفين المرسل والمستقبل.
- ب. **خدمة مشاهدة التلفزيون**: بدأ تطبيق هذه الخدمة حديثا لدى بعض المشغلين في العالم. وتمتاز بسرعة عالية في استعراض القنوات التلفزيونية ومشاهدتها مع خيارات متعددة بين القنوات

1- Anju Uttam Gawas, **An Overview on Evolution of Mobile Wireless Communication Networks: 1G-6G**, International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication, Volume 3, Issue 5, 2015 , P 3131.

التلفزيونية وجودة عالية ووضوح في الصورة والصوت. بالإضافة إلى إمكانية استقبال المكالمات خلال مشاهدة البث الحي.

ت. الخدمات الترفيهية التفاعلية: كالمليديا والألعاب

2. خدمات الانترنت والبيانات : سرعة عالية في الدخول إلى الانترنت والتصفح تصل إلى 350Kbps عندما يكون احد الأجهزة ثابتا أو متحركاً بسرعة السير العادية 128 Kbps , في السيارة، و 2 Mbps في التطبيقات الثابتة وفي الجيل المطور تصل السرعة إلى 3 Mbps. فخدمة الانترنت بالجيل الثالث تعتبر أسرع بحوالي 35 ضعفا عما تقدمه تقنية GPRS وهو أسرع بمائة مرة عن الإنترنت التي توفره الخطوط الثابتة. وهو أيضا أسرع ب 350 عن شبكة ال GSM.

3. الجيل الثالث و قطاع الأعمال : ساعدت ثورة المحمول في تسريع وتيرة الأعمال و تسهيل حركة الأموال. فلقد أصبح بإمكان رجال الأعمال اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة اكبر ، ولم يعد تواجههم خارج أماكن عملهم يقف عائقا أمام اطلاعهم على دقائق الأمور والمعلومات. والبورصة هي المجال الذي يظهر فيه بوضوح تأثير الهاتف المحمول و شقيقته الانترنت ، إذ يمكن للمتعاملين متابعة أدق تحركات الأسهم في جميع بورصات العالم، وعلى ضوءها اتخاذ قرارات سريعة. يهتم رجل الأعمال باختصار معداته و الأشياء التي يحتاجها بحكم السفر المتكرر ، مع موبايلات الجيل الثالث صار لديه جهاز صغير للاتصالات بأنواعها والرسائل بأنواعها وتصفح الانترنت وبريده الالكتروني بسرعة مع إمكانية إجراء كل التعاملات المصرفية - طبعا إن كان البنك يدعم ذلك - بالإضافة إلى الكتب والموسيقى والأفلام والوثائق التي يريدها. كما وإن خدمة Video Conferencing تمكن المدراء ورجال الأعمال من إجراء اجتماعاتهم الدولية بدون جغرافيا في قاعة الاجتماعات التي قد تتطلب سفرا إلى منطقة أو دولة أخرى.

الفرع الثاني: نظام ال CDMA التطورات التقنية للجيل الثالث:

أولا: نظام ال CDMA تكنولوجيا الجيل الثالث¹:

إنَّ ما جعل الهاتف المحمول حاسوبا وتلفزيونا وجريدة ومكتبة ومفكرة شخصية وبطاقة ائتمان في نفس الوقت ، هو دخول نظام جديد للاتصالات اللاسلكية في عالم الهواتف النقالة وهو نظام CDMA. وقد أجاز الاتحاد الدولي للاتصالات I.T.U هذا النظام ووضع المواصفات التقنية له في أكتوبر عام

1- محمد نجيب صلاحو وعلي حسين رستم وعبد الرحيم عبد الغني، أجيال أنظمة الهاتف المحمول، منشورات جامعة حلب، سوريا، 2010-2011، ص 07.

2000م ليفتح عالما جديدا من الاتصالات متعددة الوسائط ، تجعل العالم بين يدي مستخدمي الهاتف المحمول في ظل هذا النظام.

وهكذا فجيلات الجيل الثالث تعتمد بشكل أساسي على تقنية الاتصال CDMA هي تقنية لها جذور عميقة ومستخدمة منذ الجيل الثاني لإرسال أكثر من إشارة على نفس القناة اعتمادا على التقسيم الكودي (تم شرحه في الأقسام السابقة).

إن تكنولوجيا نظام الـ CDMA تعتبر اليوم أكثر تقنيات الاتصالات النقالة نضوجا. حيث تتميز بتفوق واضح في وضوح الصوت يضاهي الاتصالات السلكية مع قلة الإشاعات وسرية الخدمة هذا بالإضافة إلى سرعات نقل هائلة. وتوجد أنواع مختلفة الأنظمة الـ CDMA، نذكر منها

الجدول رقم (03-01): مختلف أنواع الأنظمة الـ CDMA:

بدا العمل به في يوليو 1993م و يسمى أيضا بـ TIA/EIA IS-95 و يحتوي على العديد من الميزات التي كان أهمها توفير سرعة عالية لنقل البيانات تصل إلى 14.4kbps.	CDMA IS-95A
بدء العمل به في سبتمبر عام 1999م ويسمى أيضا TIA/EIA-95 و يحتوي على العديد من الميزات التي كان أهمها توفير سرعة عالية لنقل البيانات إلى 64 Kbps.	CDMA IS-95B :2.5G
يعتبر من أنظمة الجيل الثالث باعتباره يحتوي على ميزات عديدة منها تبادل الوسائط المتعددة .	CDMA 2000 :3G
وهو يمثل الجيل الثالث المطور من نظام الـ CDMA . ويستخدم قنوات اتصال ذات ترددات عالية (لذلك سمي بـ Wideband-cdma) وله القدرة على نقل البيانات بسرعة تصل إلى 384Kbps وفي ظروف خاصة يمكن أن تصل إلى 2Mbps. وقد بدأت بعض الدول تجريب هذا النظام في أغراض تبادل البيانات.	WCDMA :3G
وهي تقنية الوصول المتعدد بالتقسيم الكودي المتزامن مع التقسيم الزمني وهي اختصار لـ "TIME-DIVISION SYNCHRONOUS CODE -Division Multiple Access"	TD-SCDMA

المصدر: محمد نجيب صلاحو وعلي حسين رستم وعبد الرحيم عبد الغني، أجيال أنظمة الهاتف المحمول، منشورات

جامعة حلب، سوريا، 2010-2011، ص 07.

ثانيا: التطورات التقنية على الجيل الثالث

بالرغم من عدم انتشار تقنية الجيل الثالث إلا في عدد محدود من الدول نجد أن دول أخرى تخطت هذه المرحلة و بدأت في استخدام جيل ما بعد الثالث أو الثالث و النصف و صولا للجيل الرابع.

ففي شبكات الجيل 3.5G تم رفع سرعة انتقال البيانات في هذا الجيل من الشبكات إلى 3Mbps. وأكثر ما يميز شبكات هذا الجيل إمكانية التطوير المباشر لشبكات الجيل الثاني إليها و بشكل مباشر ودون العبور إلى شبكات الجيل الثالث ، وتعتبر شبكة "High-Speed Downlink Packet Access :HSDPA" الشبكة الوحيدة الموجودة والتي تستوفي متطلبات الجيل الثالث والنصف و التي لم يكتمل وضع معاييرها بالكامل حتى الآن.

وفي شبكات الجيل 3.75G تم رفع معدل سرعة انتقال البيانات إلى 5.8 Mbps وتعتبر شبكة "Uplink High-Speed Packet Access :USUPA" الشبكة الوحيدة الموجودة والتي تستوفي متطلبات الجيل 3.75 G والتي لم يكتمل وضع معاييرها بالكامل حتى الآن.

الفرع الثالث: تكنولوجيا جالات الجيل الرابع G4

أولاً: تكنولوجيا جالات الجيل الرابع G4 "شبكات النقل الذكية"

تم اقتراح الجيل الرابع من تكنولوجيات شبكات الهاتف المحمول ل قصد حل بعض المشاكل التي عانى منها الجيل الثالث، فالجيل الرابع كان أقوى من سابقه من حيث تزويد المستخدمين بخدمات جديدة كالجودة العالية للصوت والجودة العالية للفيديو وتطوير قنوات النقل اللاسلكية¹، الجيل الرابع عبارة عن شبكة مكونة من عدة شبكات تقدم خدمات اتصالات مختلفة ، وأهم ما سيميز به هذا الجيل الجديد هو النفاذ اللاسلكي إلى شبكات واسعة النطاق وإمكانية التنقل بين الأنظمة المختلفة بجهاز واحد ، مثلًا من شبكة الجوال إلى شبكة الأقمار الصناعية إلى الشبكات اللاسلكية المحلية وهكذا ، إضافة إلى ذلك فإن هذه الأنظمة ستتيح للمستخدمين الاتصال بالانترنت ومع بعضهم البعض من خلال أجهزة مختلفة في أي وقت أو مكان و على أي نطاق.

أهم المزايا التي تتمتع بها هذه الأنظمة أنها ستكون قدرتها على نقل المعلومات بالمواصفات التالية:

✓ سعة بث عالية؛

✓ التنقل بين خدمات مختلفة؛

✓ تغطية واسعة؛

✓ تكلفة منخفضة.

1- Subrat suman, **4g mobile communication system, a seminar report: "computer science & engineering "**, Cochin university of science and technology, India, 2008, P 01.

وتهدف تطبيقات الجيل الرابع إلى الوصول إلى معدل نقل (لاسلكي) للمعلومات يصل إلى 20Mbpsq، ليس بين الأشخاص فقط ولكن أيضا لوسائل متحركة (كسيارة بسرعة 200km/H) وبتكلفة نقل عن واحد من عشرة من تكاليف الجيل الثالث.

المحاولة إلى الوصول إلى تلك النسبة المنخفضة للتكلفة يعود إلى الحاجة المتزايدة لنقل المعلومات رقميا، حيث يتوقع أن يصل معدل نقل الخدمات المتعددة الأوساط في الشبكة عشرة أضعاف للصوت مع نهاية هذا العقد. و لذلك فان تكلفة نقل المعلومات يجب أن تتناقص بشدة أنظمة الاتصالات اللاسلكية القادمة حتى يمكن تقديم خدمة مقبولة للمستهلك.

تستخدم أنظمة G4 النقل الذكي " Intelligence Telecommunication Systems :ITS" لتحقيق التغطية باستخدام ترددات عالية تصل إلى 5.8GHz وتؤمن تلك الشبكات الذكية نقل معلومات بسرعات أكثر-50 200 Mbps باستخدام الموجات المليمترية (60 GHz)، ولكن إرسال معلومات لاسلكية سريعة عبر هذه الترددات العالية سيتسبب بما يعرف ب"التخميد الترددي الانتقائي Selective Frequency Attenuation"، ولذا فأنه تم تبني النماذج ذات التضمين المتعدد مثل OFDM للحصول على خدمة ذات نوعية عالية.

ثانيا: السباق نحو الجيل الرابع من الاتصالات اللاسلكية

مع أن معظم مشغلي الشبكات اللاسلكية مازالوا يجاهدون في سبيل تجهيز وضبط شبكاتهم اللاسلكية من الجيل الثالث لتعمل عملا مستقرا ودقيقا، فان السباق إلى تقانات شبكات الجيل الرابع قد بدأ بخطوات حديثة من قبل جميع شركات الاتصالات العالمية ، وهذا طبعا لا يتعارض مع تطوير وتحسين خدمات شبكات اتصال الجيل الثالث ، التي سوف تستمر عدة سنوات قادمة ، وفي نفس الوقت يجري تطوير ووضع المواصفات، وإنتاج أجهزة الجيل الرابع، ويتوقع انتشار شبكات الجيل الرابع من الاتصالات اللاسلكية على نطاق واسع السنوات المقبلة.

هذا وقد أعلنت بغض شركات الاتصالات العالمية في اليابان والهند أنها نجحت في تجارب للجيل الرابع بمتوسط سرعة بلغت 130Gbps وتصل إلى 1Gbps في ظروف خاصة، وستكون نقلة نوعية في سرعات نقل البيانات، هي العائق الرئيسي في أنظمة الاتصالات الحديثة.

وكانت الصين قد أطلقت شبكة اتصالات الهاتف المحمول من الجيل الرابع على سبيل التجربة

في حي "تشانغ نيغ" ، وهذا من تطوير الصين الممتاز ، ويمتاز بالسرعة في إرسال المعلومات والصور بالمقارنة مع تقنيات الهواتف الحالية.

الفرع الرابع: نظام عمل شبكات الجيل الرابع

أولا: تقنية الربط الاثيري Air Interface Technology

إنَّ شبكات الجيل الثاني من الاتصالات اللاسلكية مثل ال GSM تستخدم تقنية ال TDMA بوصفها تقنية ربط الأثير ، على حين غيرت شبكات الجيل الثالث هذه التقنية جذريا وأصبحت تستخدم التقنية CDMA. أمَّا شبكات الجيل الرابع فقد بدلت بدورها هذه التقنية جذريا ، وذلك باستخدامها تقنية جديدة سميت بـ "التقسيم الترددي المتصالب المتعدد" أي Orthogonal Frequency DIVISION "OFDM: Multiplexing".

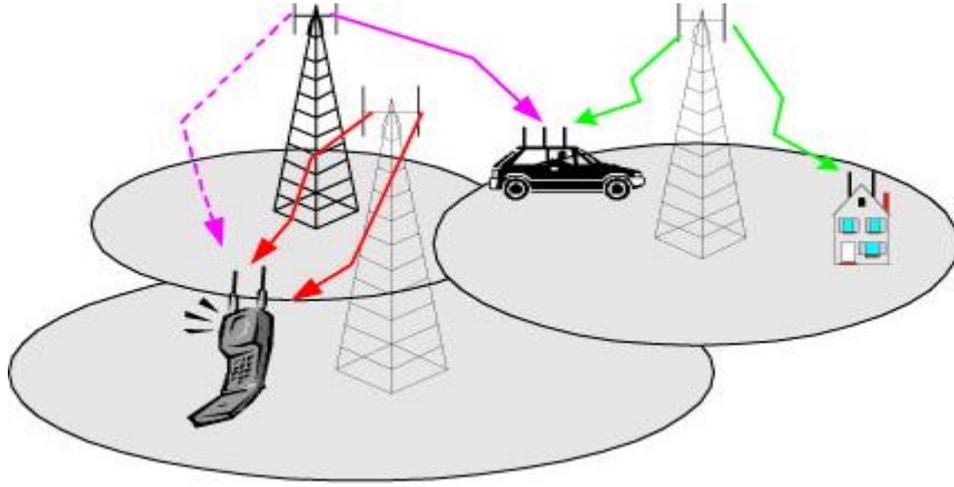
ثانيا: عرض حزمة القناة Channel Bandwidth

إنَّ أنظمة الشبكات اللاسلكية مثل ال GSM تستخدم عرض حزمة للقناة تبلغ 0.2MHz وقد قفرت شبكات من نوع قفزة كبيرة إلى الأمام باستخدامها حزمة للقناة يبلغ 5MHz في حين تستخدم شبكات الجيل الرابع عرض حزمة للقناة يمكن أن يبلغ 20MHz أي أكبر بمقدار 4 أضعاف من عرض الحزمة المقدم في الأنظمة الحالية. بالطبع قنوات لها عرض حزمة يبلغ 20MHz لن تكون متوفرة في كل مكان، لكل شبكات الجيل الرابع سوف تتميز بالتدرجة Scalable، على سبيل المثال بخطوات تبلغ 1.25 MHz على هذا من المتوقع أن يكون عرض القناة في شبكات الجيل الرابع بين 5 و 20MHz.

ثالثا: تقنية MiMo:

الأسلوب الثاني لزيادة الأداء هو استخدام تقنية تدعى بـ "الدخل المتعدد-الخرج المتعدد" أي "Multiple Output-Multiple Input" أو اختصار بـ "MiMo". أنَّ فكرة هذه التقنية بحد ذاتها بسيطة وتتمثل بظاهرة معروفة هي أنَّ موجات الراديو ترتد عن الأشياء مثل الأشجار والمباني ، وبالتالي يتم خلق طرق مختلفة لمسار الموجة بين المرسل والمستقبل. وعادة فان هذا السلوك غير مرغوب وغير محبذ، لكن تستغل تقنية MIMO هذه الظاهرة على نحو فعال ومفيد، وذلك باستخدام عدة هوائيات من ناحية المرسل والمستقبل، تسمح بتبادل بتفقات بيانات متعددة ، كل منها على موجة فردية مستقلة ، يجري التخطيط لاستخدام هوائيين أو ربما أربعة في أجهزة الجيل الرابع ، أما كيف ستعمل هذه التقنية فأمر متروك للواقع العملي، لكن من المتوقع أن تزيد تقنية MIMO في حال تطبيقها في المناطق الحضرية حجم التبادل بمقدار الضعف.

الشكل رقم (03-06): تقنية MiMo



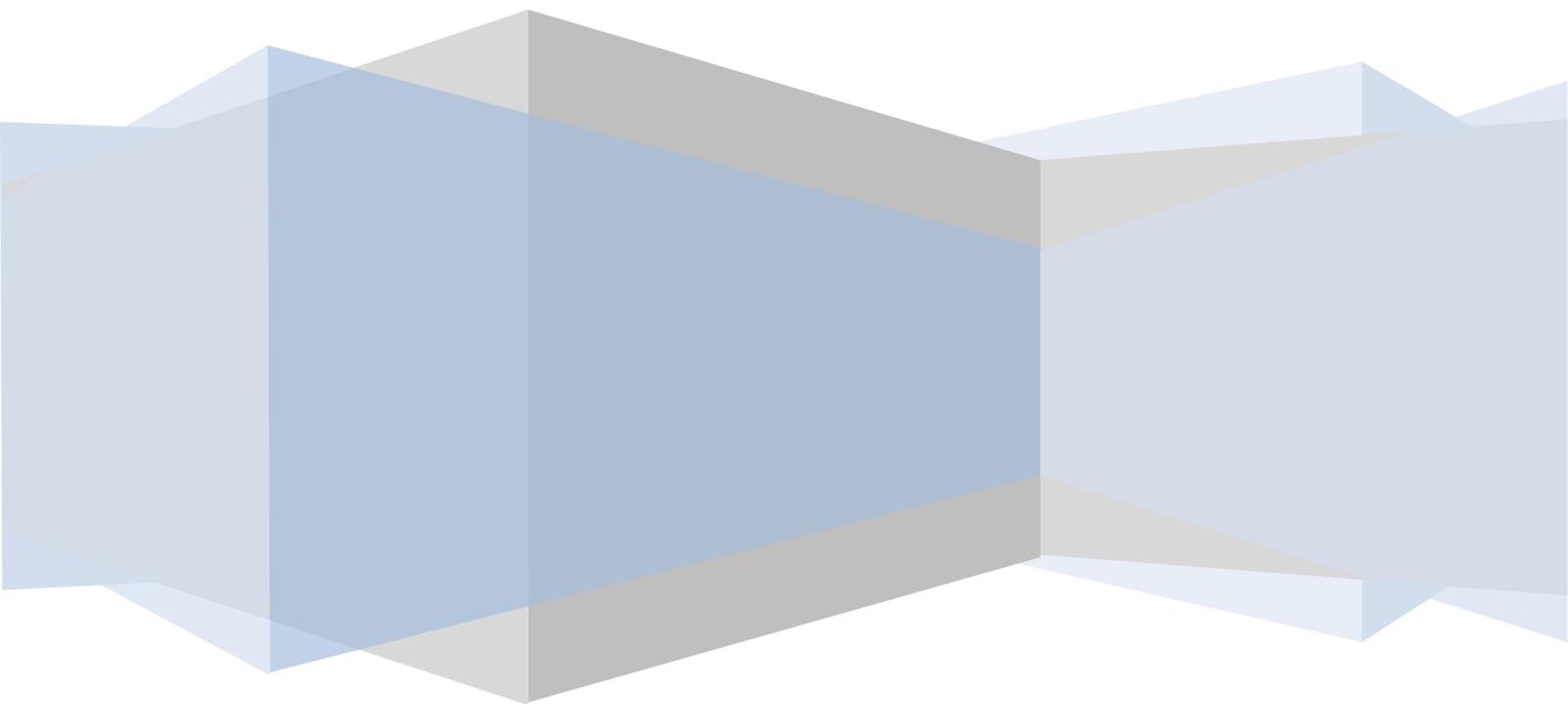
Source: <http://www.profheath.org/wp-content/uploads/2011/01/MIMO-Cellular-System>

خلاصة الفصل الثالث:

يظهر جليا من خلال دراسة هذا الفصل العلاقة الوثيقة الموجودة ما بين حدة المنافسة وتطوير المنتجات الجديدة والتي تعتبر في حقيقة الأمر بصمة الباحث في الربط بين متغيري الدراسة، بل وإن نتائج هذا الفصل مرتبطة بنسبة كبيرة بنتائج البحث ككل لما لها علاقة وثيقة بالإشكالية من الجانب النظري، و بصفة عامة يمكن أن نقول أنه من الواضح فصل العلاقة ما بين ابعاد متغير حدة المنافسة بأبعاد ومستويات تطوير المنتجات الجديدة، ومن المعروف سابقا أن العلاقة طردية موجبة بينهما إلا أن دراسة هذا الفصل ميزت كيفية التأثير والترابط والعلاقة بينهما من خلال تحليل الأثر بينهما وإسقاط نموذج الدراسة عليهما، فتطوير المنتجات مرهون بمدى تواجد استجابة من قبل للمنظمات للمنافسة التي يمكن أن تحدث بينهم داخل القطاعات الصناعية، فالتأخر الجلي لبعض المنتجات يعود في كثير من الأحيان لضعف أو انعدام المنافسة في القطاع الذي تنشط فيه المنظمات، بل والعكس صحيح، فالتقدم الذي تعرفه الكثير من المنتجات الجديدة المعروضة يعود لتعدد الاستجابات للمنافسة وحدتها، فكلما تعددت أبعاد المنافسة في القطاع لنفس المنتج كلما زاد اهتمام المنظمات بتطوير المنتج الجديد و طرح منتج جديد أو تحسينه أحيانا.

الفصل الرابع

حدة المنافسة في قطاع
خدمة الهاتف النقال وأثرها
على تطوير المنتج في الجزائر



تمهيد:

تعود نشأة سوق الهاتف النقال بالجزائر إلى العشرية الأخيرة من القرن العشرين¹، كان يسيطر على خدمات الهاتف النقال المتعامل التاريخي للبريد والمواصلات وهي تابعة بدورها لوزارة البريد والمواصلات آنذاك، ولقد كان الاحتكار التام هو السائد في القطاع ولم يكن للخواص حظ فيه، بل لم يفتح المجال لهم وتمّ حماية القطاع بموجب تشريعات قانونية . ولقد كان هذا القطاع ينتابه الجمود، حيث كان نشاطه منحصراً في تغطية احتياجات فئة الدخل المرتفعة على الدفع المؤجل، ولم يعرف تطوراً يشهد له، نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات²، حيث تمّ بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003. وبتاريخ 01 جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم³، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة ودخول المتعامل اوراصكوم تيليكوم الجزائر تحت اسم "جازي"، ومن خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر، يتبين لنا أن مؤسسة موبيليس هي فرع من فروعها، وهي مستقلة في قراراتها الإستراتيجية، المالية والتسويقية، وما يمكن قوله هو أن هذا الفرع يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى، وهذا لشدة المنافسة في سوق الهاتف النقال، كما أن تجربة موبيليس تعد مفيدة

1- عبد الفتاح بوخمخ، سهيلة بومعزة، دراسة تحليلية لتطبيق البقطة في مؤسسة الهاتف النقال موبيليس الجزائر، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي السنوي العاشر حول: "الريادية في مجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة، عمان-الأردن، أيام: من 26 إلى 29 أفريل 2010، ص 10.

2 - <http://www.djazair.com/elhiwar/28110> (05/04/2015 - 10:00)

3 - <http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation> (05/04/2015 - 10:30)

جدا لباقي الفروع الأخرى إذا أرادت تأهيل مستواها التنافسي وإعادة صياغة استراتيجياتها تحسبا لمزيد من الانفتاح.

تعتبر مؤسسة موبيليس أول متعامل للهواتف النقالة في السوق الجزائري، حيث تم الإعلان عنها في شهر أوت 2003 ولها هيكلها التنظيمي الخاص بها، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أول خطوة إستراتيجية يقوم بها المتعامل التاريخي من أجل مجابهة أول رخصة ممنوحة لاستغلال مجال الاتصالات اللاسلكية من نوع GSM في الجزائر من طرف المستثمرين الأجانب، وهذا من أجل تكريس مبدأ التخصص والتركيز في العمل، والتخفيف من حدة المركزية في القرارات والتقرب أكثر نحو أحوال السوق، فالسياسة الإستراتيجية واليقظة بأحوال السوق والمنافسة الحادة التي أعلنها المتعامل اوراصكوم تيليكوم الجزائر أجبرت الوزارة على إعادة النظر في مؤسساتها وتقسيم المهام تسليم مهمة الاتصالات للهواتف النقالة لمؤسسة موبيليس وهذا من أجل تحقيق مستويات عالية في الفعالية وجودة الخدمة واحتلال مرتبة ريادية في مجال نشاطها الذي تسوده المنافسة الشديدة بالإضافة إلى سعيها في حماية وتطوير منتج خدمة اتصالات الهواتف النقالة عبر تطوير واستغلال أفضل لشبكات الاتصال الموروثة عن الوزارة، وكذلك ضمان شبكة ذات جودة عالية في متناول المشتركين والتحسين المستمر للمنتجات، الخدمات والتكنولوجيات المستعملة واسترجاع حصتها السوقية.

ولتجسيد هذا الفصل، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث متمثلة في:

المبحث الأول: تقديم خدمة الهاتف النقال في العالم، الوطن العربي والجزائر؛

المبحث الثاني: حدة المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر؛

المبحث الثالث: اثر حدة المنافسة على تطوير خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

المبحث الأول: تقديم خدمة الهاتف النقال في العالم والجزائر

يشير تقرير المعلومات والاتصالات من أجل التنمية لعام 2012، الصادر عن البنك الدولي، نمو خدمات الهاتف المحمول وتطورها، وانتشار الخدمات المستندة إلى البيانات المتاحة عبر الأجهزة المحمولة، بما في ذلك التطبيقات، وتعد صناعة الهاتف المحمول أحد الأطراف المهمة الفاعلة في الكثير من الاقتصاديات الوطنية. وقد حققت شركات تشغيل شبكات الاتصالات المحمولة ما يقدر بنحو 798 مليار دولار أمريكي من العائدات في عام 2010، ويعادل ذلك نحو 1.2 في المائة من إجمالي الناتج المحلي العالمي، و 56 في المائة من إجمالي عائدات الاتصالات السلكية واللاسلكية، ويختلف الأثر الاقتصادي المباشر لصناعة الهاتف المحمول من منطقة إلى أخرى. ففي حين تظل العائدات تراوح مكانها حول معدل ثابت يبلغ حوالي 1 في المائة من إجمالي الناتج المحلي في معظم المناطق، فقد ارتفع أثرها المباشر كثيراً في بعض المناطق المتقدمة.

ويعد قطاع الاتصالات في الجزائر، وتحديدًا قطاع خدمة الهاتف النقال من أهم القطاعات الاقتصادية وأكثرها نجاحًا، نظراً لما يشهده من نمو خاطف ومتسارع، إلى جانب تحقيقه لأحسن المردوديات، خاصة في ظل انفتاحه على المنافسة بفعل الإصلاحات التي شهدتها، والتي سمحت بدخول متعاملين أجانب إلى السوق الجزائرية، حيث كان لهم كل الفضل في تحسين تنافسية، وجودة وأسعار الخدمات المقدمة.

المطلب الأول: تطور عدد مستخدمي خدمة الهاتف النقال في العالم والجزائر

خدمة الهاتف النقال والهواتف المحمولة، من الأشياء التي كانت نادرة في العديد من البلدان النامية في مطلع القرن الجديد، في حين أنه لا يكاد يخلو منها بيت في الوقت الحاضر، ففي الفترة ما بين عامي 2000 و 2012 قفز عدد الهواتف المحمولة المستخدمة في أنحاء العالم من أقل من مليار هاتف إلى نحو 6 مليارات، وأحدثت ثورة الهاتف المحمول تحولاً في أنماط المعيشة وموارد كسب الرزق، بإسهامها في خلق أنشطة أعمال جديدة، وتغيير طريقة التواصل فيما بيننا، وصارت شبكة الهاتف المحمول بالفعل أهم الاختراعات التي شهدتها العالم على الإطلاق، والآن فإن هذا الاختراع بات يُستخدم في إتاحة فرص التنمية على نطاق لم يكن يتخيله أحد من قبل، وخلال العقد الثاني من الألفية الجديدة، حققت شبكة الهاتف المحمول أقصى استفادة من الإمكانيات الكامنة في الهواتف المحمولة وشبكاتنا تحدياً يجابهه كلا من الحكومات، والقطاع الخاص، والمجتمع الإنمائي على حد سواء.

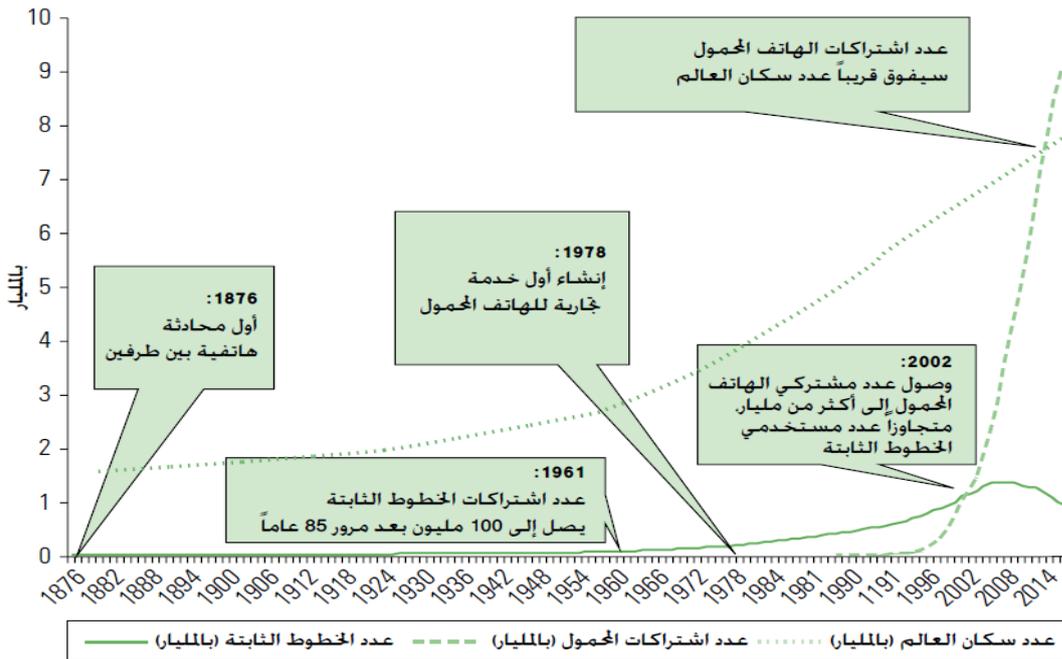
الفرع الأول: تطور عدد مستخدمي خدمة الهاتف النقال في العالم

وصل عدد اشتراكات الهاتف المحمول بأجزاء العالم إلى نحو 6 مليارات، أصبح قرابة ثلاثة أرباع سكان العالم يمتلكون الآن هواتف محمولة. لقد صارت الهواتف المحمولة كما يقول البعض أكثر التقنيات الحديثة انتشاراً، وفي بعض البلدان النامية، يفوق عدد من يمتلكون هواتف محمولة من لديهم حسابات مصرفية، أو كهرباء، أو حتى مياه نظيفة. وتتيح خدمات الاتصالات باستخدام الهواتف المحمولة الآن

فرصاً كبيرة لدفع التنمية البشرية قدماً من حيث إتاحة سبل الحصول على المعلومات المتعلقة بالتعليم أو الرعاية الصحية إلى تقديم المدفوعات النقدية، وإلى تحفيز المواطنين على المشاركة في العمليات الديمقراطية.

وتعد خدمات الهاتف المحمول واحدة من أسرع التقنيات انتشاراً على مر العصور. ففي حين استغرق الأمر 128 عاماً حتى وصلت خطوط الهواتف الثابتة إلى مليار مستخدم، حققت شبكات الهاتف المحمول هذا الإنجاز في زمن لا يكاد يتجاوز العشرين عاماً، والمذهل أكثر من ذلك أن شبكات الهاتف المحمول يتضاعف حجمها تقريباً كل سنتين منذ 2002 وفي أوائل عام 2012 تجاوز عدد اشتراكات الهواتف المحمول الستة مليارات¹. ونجد في بعض بلدان العالم النامية بها من الهواتف المحمولة أكثر مما في العالم المتقدم، ففي العالم المتقدم، أضافت الاتصالات عبر الهاتف المحمول قيمة إلى أنظمة الاتصالات الموروثة وأسهمت بوصفها عنصراً مكملاً في التوسع في تدفق المعلومات. غير أن بلدان العالم النامية تتبع مساراً إنمائياً مختلفاً تأتي فيه "الهواتف المحمولة أولاً". وغالباً ما يكون معدل امتلاك الهواتف المحمولة بالبلدان النامية أعلى منه في البلدان المتقدمة، لتتقلب بذلك الفجوة الرقمية بينهما رأساً على عقب.

الشكل رقم (04-01): اشتراكات الهاتف الثابت والمحمول على مستوى العالم

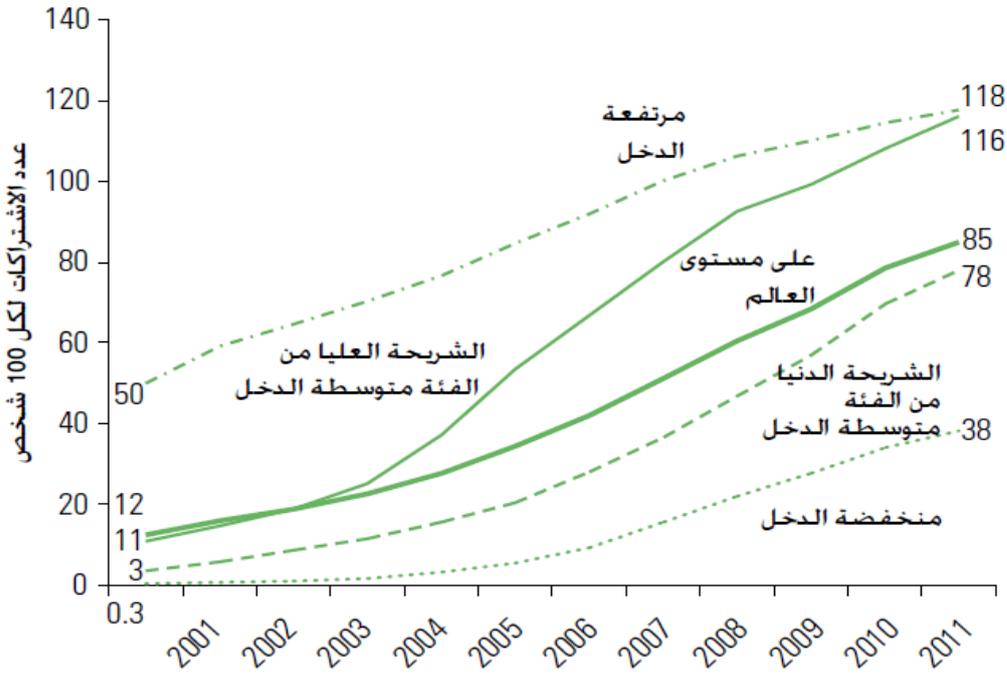


المصدر: المعلومات والاتصالات من أجل التنمية، تعظيم الاستفادة من الهاتف المحمول، منشورات البنك الدولي،

2012، ص 09.

1- المعلومات والاتصالات من أجل التنمية، تعظيم الاستفادة من الهاتف المحمول، منشورات البنك الدولي، 2012،

الشكل رقم (04-02): عدد اشتراكات الهاتف المحمول لكل 100 شخص حسب فئات الدخل



المصدر: المعلومات والاتصالات من أجل التنمية، تعظيم الاستفادة من الهاتف المحمول، منشورات البنك الدولي،

2012، ص 04.

الفرع الثاني: تطور عدد مستخدمي خدمة الهاتف النقال للجيل الثاني في الجزائر

بلغ عدد المشتركين في الهاتف النقال في الجزائر 39.322.328 مشتركاً مع نهاية سنة 2013 مسجلاً زيادة تقدر بـ 1.794.625 مشتركاً مقارنة بسنة 2013، في حين بلغ عدد المشتركين في الهاتف النقال في الجزائر 34789121 مشتركاً مع نهاية سنة 2014 مسجلاً انخفاضاً يقدر بـ 4.533.207 مشتركاً مقارنة بسنة 2013، و ذلك راجع لانتقال المشتركين من الجيل الثاني إلى الجيل الثالث، متصدرة قيادة السوق في ذلك مؤسسة جازي بحصة سوقية تقدر بـ 50,11 % بعدد مستخدمين يقدر بـ 17.357.898 مشتركاً، أما فيما يخص مؤسسة أوريدو، فقد تذيلت ترتيب المؤسسات حسب عدد المستخدمين للجيل الثاني سنة 2014 بعدد مستخدمين قدر بـ 8.225.240 مشتركاً، بحصة سوقية قدرها 23,64 % أما الحصة المتبقية تخص مؤسسة موبيليس المقدر بـ 26,25 % بعدد مستخدمين يقدر بـ 9.205.983 مستخدماً، والجدول التالي يوضح تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال للجيل الثاني حسب المزود في الفترة 1998-2014م:

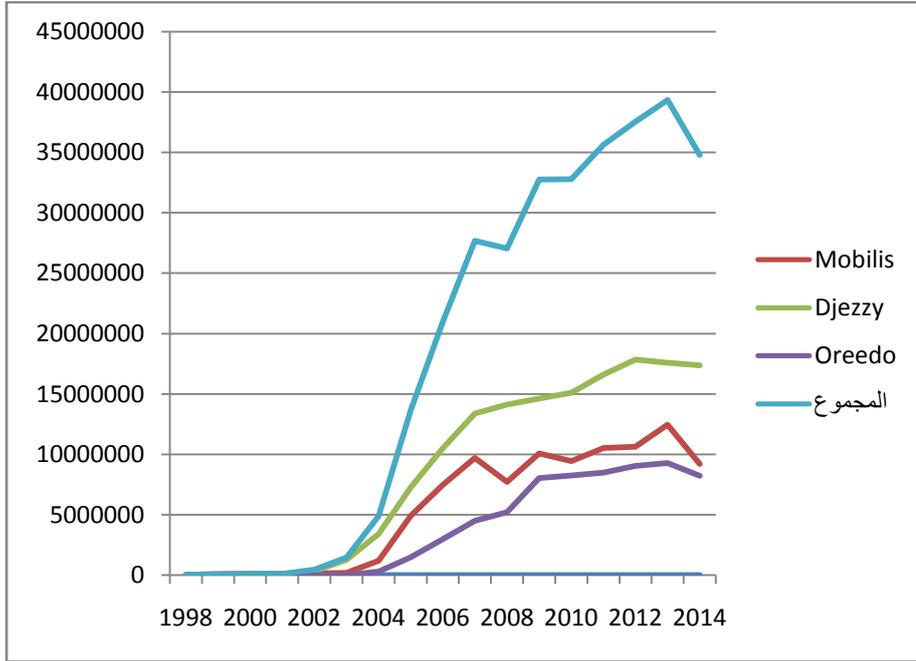
الجدول رقم (04-01): تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال للجيل الثاني حسب المزود في الفترة 1998-2014م

السنة	Mobilis	Djezzy	Oreedo	المجموع
1998	18000	/	/	18000
1999	72000	/	/	72000
2000	86000	/	/	86000
2001	100000	/	/	100000
2002	135204	315040	/	450244
2003	167662	1279265	/	1446927
2004	1176485	3418367	287562	4882414
2005	4907960	7276834	147656	13661355
2006	7476104	10530826	299102	20997954
2007	9692762	13382253	448770	27652721
2008	7703689	14108857	521892	27031472
2009	10079500	14617642	803268	32729824
2010	9446774	15087393	824599	32780165
2011	10515914	16595233	850477	35615926
2012	10622884	17845669	905915	37527703
2013	12451373	17585327	928562	39322328
2014	9205983	17357898	822524	34789121

المصدر:

- ✓ الإحصائيات من سنة 1998 إلى غاية 2010: التقرير السنوي لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2010، ص 46؛
 - ✓ الإحصائيات الخاصة بسنتي 2011 و 2012: التقرير السنوي لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2012، ص 49؛
 - ✓ الإحصائيات الخاصة بسنة 2013: التقرير السنوي لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2013، ص 45؛
 - ✓ الإحصائيات الخاصة بسنة 2014: التقرير السنوي لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2014، ص 45.
- والشكل الموالي يوضح تطور عدد مستخدمي الهاتف النقال في الجزائر:

الشكل رقم (04-03): منحى بياني يمثل تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال للجيل الثاني حسب المزود في الفترة 1998-2014م



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (05-01)

الفرع الثالث: تطور عدد مستخدمي خدمة الهاتف النقال للجيل الثالث (3G) في الجزائر

أعلنت سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية عن العدد النهائي لعدد المشتركين

المعرفين في خدمة الهاتف النقال للجيل الثالث حيث أشارت في تقريرها السنوي لسنة 2014 إلى وجود أكثر من 8509053 مشترك، وكان للتعامل موبيليس النّصيب الأكبر في هذا العدد، حيث قدرّت سلطة الضبط عدد مشتركيه بـ 3816312 مشترك بنسبة 44,85% من المجموع الكلي للمشتركين، أمّا Oreedo، فقد قدر عدد مشتركيه بـ 3438491 مشتركاً بنسبة 40,41% من المجموع الكلي للمشتركين، أمّا عدد مشتركين جازي في ذات السنة بلغ 1254250 مشتركاً فقط بنسبة 14,74% من المجموع الكلي للمشتركين، ويرجع سبب التأخر الواضح وتذيل قائمة المتعاملين من حيث عدد المشتركين إلى التأخير الذي قامت به المؤسسة للبدأ الفعلي في تسويق ذات الخدمة.

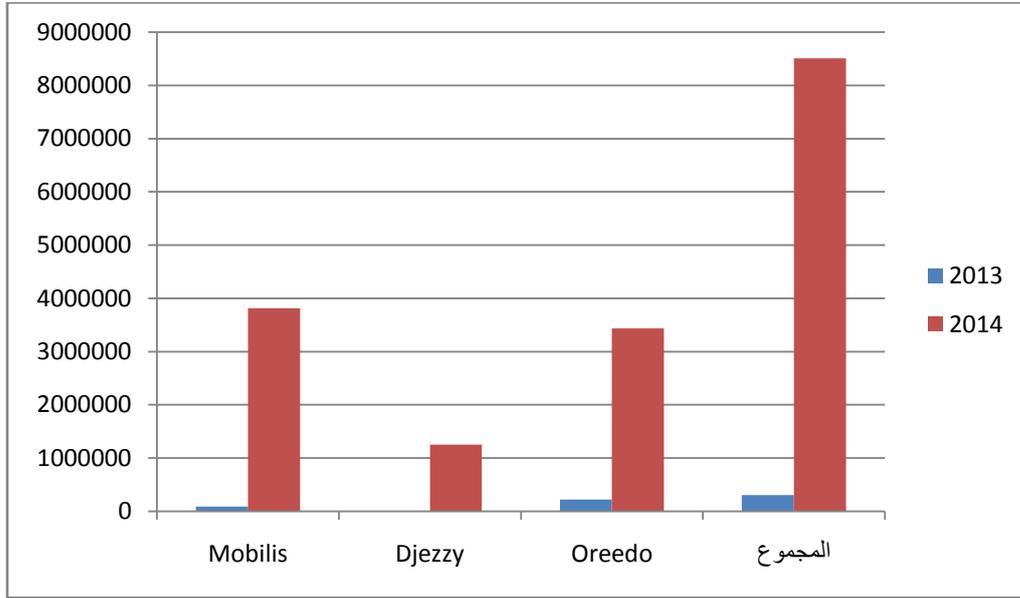
الجدول رقم (04-02): تطور عدد مستخدمي خدمة الهاتف النقال في الجزائر للجيل الثالث

السنة	2013	2014
Mobilis	87102	3816312
Djezy	/	1254250
Oreedo	220917	3438491
المجموع	308019	8509053

المصدر: التقرير السنوي لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2014، ص 47.

الشكل رقم (04-04): أعمدة بيانية مزدوجة توضح تطور عدد مستخدمي خدمة الهاتف النقال للجيل

الثالث حسب المتعامل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (02-05)

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسات المزودة بخدمة الهاتف النقال في الجزائر

في ظل اقتصاد السوق الذي تضع الجزائر فيه أولى خطواتها، وجب على المؤسسات في مختلف القطاعات تبني الاستراتيجيات والسياسات التي من خلالها يمكن أن لا تتأثر بالمنافسة المفروضة عليها في القطاع، ولكون قطاع البريد والمواصلات قطاع حساس، ومن دراسة القانون 03-2000 الصادر في 05 أوت 2000 نجد ان الدولة قامت بتنشيط الإطار القانوني وذلك بفتح السوق للمنافسة، مما استلزم وجود سلطة الضبط ومراقبة هذا الانفتاح . ومن هنا، فقد عرف القطاع تغيرا هيكليا وكذلك اشتعال المنافسة بين المؤسسات وخاصة بعد دخول المتعامل الكويتي صاحب الرخصة الثالثة، وفيما يلي نعرض تعريفا بالمؤسسات الناشطة في هذا القطاع.

الفرع الأول: مؤسسة اتصالات موبيليس:

1. التعريف بالمؤسسة:

فرع من مجمع إتصالات الجزائر و أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، موبيليس أقرت إستقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003¹ في إطار الإصلاحات التي انتهجتها الحكومة بموجب القانون 2² 03-2000

¹ - <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php> (14/004/2017 - 18:30)

² - أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-الجزائر العاصمة، 2006/2007، ص148.

والمؤرخ في 05 أوت 2000 والرامية إلى فتح قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية¹، لتصبح شركة عمومية ذات أسهم (SPA) بعدما كانت إدارة تابعة لوزارة البريد والواصلات، وبغرض تكييف هذه المؤسسة مع انفتاح السوق وتحديات المنافسة فقد تفرع عنها ثلاثة فروع كان من بينها مؤسسة موبيليس "ATM"؛

أمّا التأسيس الرسمي لمؤسسة موبيليس فقد كان في أوت 2003، غير أنّها لم تُعتمد في أرض الواقع إلا في جانفي 2004، في شكل شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPE/SPA) برأس مال قدره 100.000.000 دج، مقسّم على 1000 سهم قيمة كل سهم 100.000 دج، مملوكة لاتصالات الجزائر، ولقد تمثلت المهمة الأولى لهذا الفرع في إدارة مناقصة دولية طرحتها الحكومة الجزائرية بهدف إنشاء شبكة للهاتف النقال معيار GSM ببطاقة استيعاب تقدر بـ 500.000 خط نهاية 2003 بمساعدة فنية من المجهز إيريكسون²، ولقد باشرت هذه المؤسسة أعمالها بوسائل مادية وبشرية كانت تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر وورثت 150.000 مشترك عن المؤسسة الأم.

2. مبادئ مؤسسة موبيليس:

شعار مؤسسة موبيليس " الكل يتكلم"، وتستند على مجموعة من المبادئ في عملها هي:

1. العمل من أجل خلق ثروات و بعث التقدم؛

2. حماية مصالح المستهلك الجزائري؛

3. التضامن؛

4. النوعية؛

5. الشفافية؛

6. روح الجماعة؛

7. الأمانة؛

8. احترام الالتزامات؛

9. الأخلاق؛

10. الإبداع؛

11. الجودة؛

12. العمل المنتقن؛

13. الاستحقاق؛

1 - Mobilis le journal, N°01, 2006, Algérie, P 07.

2- قدي عبد المجيد ومجدل أحمد، تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في البلاد العربية بين الواقع والمأمول، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 09، جامعة الجزائر-الجزائر، 2003، ص 110.

14. الصدق.

3. لمحة تاريخية حول نشأة وتطور مؤسسة موبيليس:

مرت مؤسسة موبيليس بعدة مراحل قبل وصولها إلى ما هي عليه اليوم، وبم ثن الوقوف عند بعض المحطات في تطورها ابتداء من اعتماد قانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 إلى فتح قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة ومما ترتب مباشرة على هذا الإجراء¹:

1. تحول وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والتي أوكلت لها

مهمة الضبط ووضع إستراتيجية قطاعية لتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال؛

2. إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات وهي مكلفة بتنظيم السوق والسهر على احترام قواعد

المنافسة؛

3. تأسيس شركتين مستقلتين بريد الجزائر واتصالات الجزائر؛

4. في شهر أوت 2001 منحت الرخصة الأولى لمجمع أوراسكوم لوضع شبكة للهاتف النقال وتقديم

الخدمات المرتبطة به؛

5. عام 2002 استفادت شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقال

GSM ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءا من الفاتح جانفي من سنة 2003 حيث أوكلت مهمة

توفير خدمة الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة

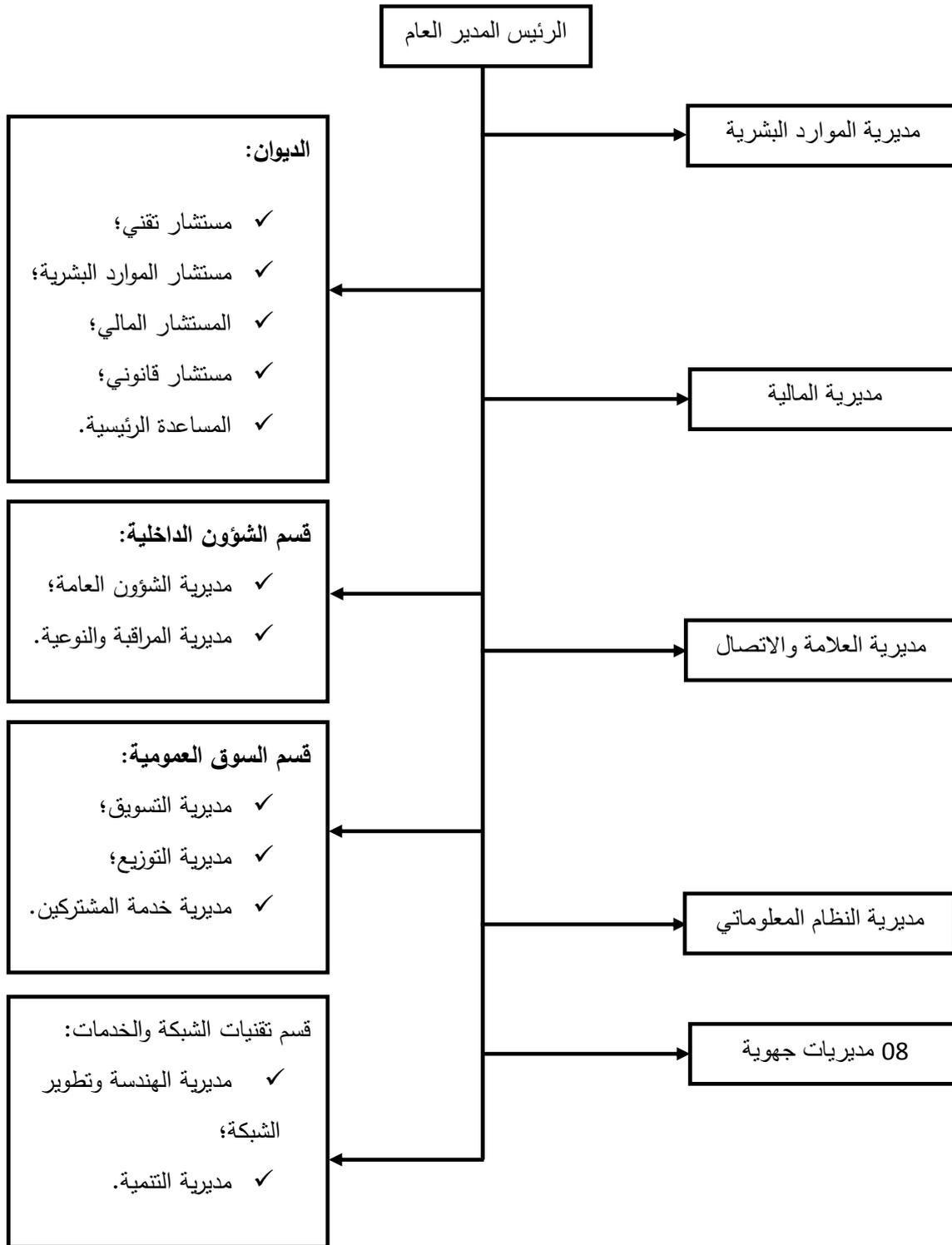
البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال؛

6. في أوت 2003 تمت عملية تفريغ شركة اتصالات الجزائر وإنشاء "أ تي أم موبيليس" للهاتف

النقال في شكل شركة ذات أسهم.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

الشكل رقم (04-05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



Source: Mobilis le journal, N°01, 2006, P 7

الفرع الثاني: اوراسكوم تيليكوم الجزائر

1. التعريف بمؤسسة اوراسكوم تيليكوم الجزائر:

هي من أكبر الشركات الرائدة في الشرق الأوسط¹، كانت بدايتها من مصر أين يتواجد المقر الاجتماعي لهذا المجمع "Orascom telecom holding"، هذه الشركة القابضة أنشأت سنة 1998 حيث

كانت أولى انطلاقاتها من مصر وإفريقيا والشرق الأوسط وباكستان حيث اكتسحت مجال الاتصالات من نوع "GSM" من بابه الواسع فحازت على أكثر من 20 رخصة لتغطية هذه المناطق . أوراسكوم تيليكوم التي تتموقع في سوقها باعتبارها الرائدة في العديد من الأسواق كانت بدايتها من مصر تحت علامة "موبينيل" حيث تابعت توسيع شبكة الهاتف النقال عبر العديد من البلدان من بينها تونس تحت اسم "تونيزيانا"¹،

تحصلت جازي على رخصة استغلال خدمات الهاتف النقال في الجزائر بتاريخ 30 جويلية 2001 و أطلقت شبكتها في 15 فيفري 2002. شركة رائدة في مجال الإتصالات النقالة بأكثر من 17 مليون مشترك مع نهاية 2015، تمنح الشركة تشكيلة واسعة من العروض و الخدمات مثل الدفع المسبق، الأنترنت و الخدمات ذات القيمة المضافة.

تغطي جازي 95% من السكان على كامل التراب الوطني، كما تتوفر خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية منذ نهاية 2016. و قد تم إطلاق خدمات الجيل الرابع بنجاح في 1 أكتوبر 2016 و هي تتابع توسعها في الولايات تبعا للبرنامج المنصوص عليه في دفتر الشروط الخاص برخصة الإستغلال. كما نشرت جازي الخدمة العالمية للإتصالات على الجيل الثاني من أجل فك العزلة عن المناطق النائية. كما أطلقت جازي برنامجا للتحوّل على المدى الكبير منذ 2015 لتصبح المتعامل الرقمي المرجعي في الجزائر و تمكّن هكذا زبائننا من الإستفادة من كل الإمكانيات التي يمنحها العالم الرقمي². ويقدر رأس مالها بـ 2.955.875.000 دج، ومقرها الاجتماعي بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة، ولها مديريتين فرعيتين في بئر مراد رايس وحيدرة في نفس الولاية، وكذا مديريتين في كل من ولايتي وهران وقسنطينة.

2. لمحة تاريخية حول نشأة مؤسسة اوراسكوم الجزائر "DJEZZY":

منذ نشأة مؤسسة اوراسكوم وهي تجتهد في تنويع أنشطتها وتعددت أعمال ويمكن ترتيبها حسب الظهور زمنين كالاتي:

✓ 11 جويلية 2001: الفوز بالرخصة الثانية للاتصالات الهاتفية في الجزائر بعرض يقدر بـ 737

؛USD

1- موفق ميمون كمال، دراسة تموقع خدمة في الأسواق التنافسية "دراسة حالة شركة موبيليس"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2010-2011، ص 212.

² - <http://www.djezzy.dz/ar/> (14/04/2017 - 19:50)

✓ 7 نوفمبر 2001: تنظيم ندوة صحفية للإعلان على الاسم التجاري لفرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات وهو "Djezzy"؛

✓ 26 ديسمبر 2001: الاحتفاء بالعهد الجديد لحرية الهاتف النقال ومحو عهد احتكار السوق المتوج بالعروض المتنوعة حسب الرغبات الاستهلاكية؛

✓ 28 ديسمبر 2001: فتح أول نقطة بيع بقصر المعارض على مستوى الجزائر العاصمة؛

✓ 15 فيفري 2002: انطلاق عمل شبكة GSM وفتح أول مركز خدمة الزبائن بالجزائر العاصمة؛

✓ أوت 2002: بعث أول اشتراك مسبق الدفع في السوق الجزائرية¹؛

الفرع الثالث: الوطنية للاتصالات أوريدو "نجمة سابقا":

الوطنية للاتصالات هي شركة كويتية تأسست عام 1997 وتحصلت على الرخصة الثانية

لاستغلال وتزويد الكويت بشبكة GSM سنة 1999، وتمكنت الوطنية للاتصالات من الحصول على ثاني

رخصة للهاتف النقال في الجزائر (بعد مؤسسة اوراسكوم) بمبلغ قدره 421 مليون دولار بتاريخ

02 ديسمبر 2003²، تشكلت بمساهمة مشتركة ما بين شركة الوطنية للاتصالات الكويتية بنسبة 34%

وبقية النسبة تخص بنك الخليج (66%) بقيمة إجمالية قدرها 210.5 مليون دولار (ما يعادل 15 مليار

دينار جزائري)³، بدأت نشاطها الفعلي بتاريخ 24 أوت 2004⁴، وتعتبر نجمة أول متعامل

MULTIMEDIA لخدمة الهاتف النقال في الجزائر، وتمّ تغيير تسميتها إلى **Ooredoo** بتاريخ 21

نوفمبر 2013.

المطلب الثالث: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية⁵:

لقد تطور سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر في فترة وجيزة وبسرعة هائلة، وهذا راجع إلى فتح

باب المنافسة الدولية مع دخول المتعامل المصري اوراسكوم تيليكوم في جويلية من سنة 2001، ثم

المتعامل الكويتي الوطنية للاتصالات في ديسمبر 2003، بعد حصولهما على رخصة استغلال شبكة

ال GSM في الجزائر، وسعيًا من الوزارة الوصية بغية تنظيم هذه المنافسة التي كان لها الصدى الواسع في

هذا السوق، تمّ إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

1- www.djezzygsm.com/propos/historique.asp (01/12/2013)

2- www.Nedjma.dz (12/01/2013)

3- Autorité de régulation de la poste et des télécommunications, Rapport annuel 2003, P 137.

4- <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/a-propos> (12/08/2016)

5 - <http://www.arpt.dz/ar/arpt/bref/> (04/12/2015)

وبدخول الجزائر اقتصاد السوق شرعت في مجموعة من الإصلاحات الاقتصادية بهدف الاستجابة لمتطلباته، هذه الإصلاحات تعبر عن انسحاب الدولة من تنظيم القطاعات الاقتصادية، وانتقالها من دولة متدخلة تعتمد على أساليب القانون العام في تنظيم الحقل الاقتصادي إلى دولة ضابطة، وذلك من خلال تبني شكل جديد من أشكال ممارسة السلطة العامة المقتبس من تجارب الدول الأخرى والمتمثل في السلطات الإدارية المستقلة ومن بين هذه الإصلاحات هي إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

الفرع الأول: التعريف سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

تمّ إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في إطار تحرير سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. وقد تمّ عرض هذين الأخيرين للمنافسة وتشجيع مشاركة الاستثمار الخاص في هذه الأسواق بتخصيص من القانون رقم 03-2000 المؤرخ في الخامس أوت 2000 والذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

الفرع الثاني: مهام سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

تتمثل المهام الرئيسية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وهي منشأة مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والسلطة المالية، بما يلي:

1. السهر على احترام الترتيبات التنظيمية لنشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
2. السهر على وجود منافسة فعالة على مستوى سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
3. اتخاذ جميع التدابير لتعزيز أو استعادة المنافسة على مستوى أسواقها؛
4. السهر على تطبيق دفا تر الشروط بالطريقة ذاتها بالنسبة لجميع المتعاملين وضمان المساواة فيما بينهم؛
5. السهر على توفير تقاسم الهياكل التحتية للمواصلات السلكية واللاسلكية في ظل احترام حق الملكية؛
6. تخطيط وإدارة وتخصيص ومراقبة استخدام الترددات في النطاقات المقدمة لها مع احترام مبدأ عدم التمييز؛
7. وضع خطة اتصال الهاتفي ، ومراجعة طلبات الأرقام وتخصيصها للمتعاملين؛
8. الموافقة على العروض المرجعية للربط البيني؛
9. تسيير إجراء مناقصة لمنح تراخيص إنشاء وتشغيل شبكات الاتصالات العامة التي تخضع لنظام الترخيص؛

10. منح تصريحات التشغيل واعتماد معدات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية ووضع المواصفات والمعايير التي يجب أن تستجيب لها؛
11. تحديد قواعد لمعاملي شبكات الاتصالات العامة بهدف تسعير الخدمات المقدمة للجمهور؛
12. إدارة صندوق الخدمة الشاملة؛
13. القيام بالمراقبة بموجب القانون ودفاتر شروط المتعاملين للبت في النزاعات المتعلقة بالربط البيني؛
14. التحكيم في المنازعات التي تنشأ بين المتعاملين فيما بينهم أو مع المستخدمين؛
15. تقديم الرأي بشأن جميع المسائل المتعلقة بالبريد، والاتصالات السلكية واللاسلكية ولا سيما تلك المتعلقة بتحديد الأسعار القصوى للخدمة الشاملة، لغرض أو لضرورة تكييف التشريعات لاستراتيجيات التنمية؛
16. المشاركة في إعداد الموقف الجزائري في المفاوضات الدولية وذلك في مجالي البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية؛
17. التعاون في إطار مهامها مع السلطات أو الأجهزة الأخرى، المحلية والأجنبية على حد سواء حول الموضوع نفسه.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

من أجل إتمام مهامها على أكمل وجه، تتكون سلطة الضبط من هيئات متمثلة في مجلس ومدير عام تمّ تنصيبه من طرف رئيس الجمهورية، وكذا الحال بالنسبة لرئيس المجلس، يتمتع المجلس بكل السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء مهامه، وتتخذ القرارات برأي الغالبية، في حال تساوي الأصوات، فإن رأي الرئيس هو المرجح، لا يتفق منصب عضو المجلس مع أي نشاط مهني آخر، سواء كان عمل عمومي أو مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في مؤسسة تابعة لقطاع البريد، المواصلات السلكية واللاسلكية، السمعي البصري والإعلام الآلي، من الممكن أن تكون قرارات المجلس محل التماس غير معلق لدى مجلس الدولة.

الشكل رقم (04-06): الهيكل التنظيمي لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

المبحث الثاني: حدة المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

كانت البداية في 5 أوت 2000 عندما أصدرت الحكومة الجزائرية قانونا يتضمن أجندة إصلاحات تهدف إلى تفعيل المنافسة في سوق الاتصالات وتنظيم القطاع عبر هيئة مستقلة¹، فكان من بين ما قامت به إنشاء سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لتنظيم هذه المنافسة، و لتحقيق هذه الأهداف قامت السلطات بإعادة تعريف و تحديد الإطار التأسيسي والقانوني فتمّ تكريس مبدأ المنافسة لأول مرة فعليا، وعليه انفتح القطاع على الاستثمار الخاص وقد نصت المادة الأولى في فقرتها الثانية على: "يهدف هذا القانون إلى تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة"²، وفي ظل السياسة الجديدة الموجهة لتحرير القطاع، قررت الحكومة الجزائرية تقديم تراخيص خاصة للمستثمرين الخواص من جميع أنحاء العالم، فكان الترخيص الثاني للهاتف النقال من نصيب أوراسكوم تيليكوم الجزائر تحت علامة "جازي" في 11 جويلية 2001، ومما يؤكد انفتاح هذا القطاع هو نص المادة 4 في فقرتها الرابعة من القانون رقم 03-2000 لمؤرخ في 05 أوت 2000 والتي تنص على: "تسهر الدولة في إطار الصلاحيات المرتبطة بمهامها العامة، على احترام قواعد المنافسة المشروعة بين المتعاملين والزبائن"،

المطلب الأول: حدة المنافسة في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر على مستوى المنتج

حدة المنافسة في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر على مستوى المنتج هي الأخرى التي لعب دورا مهما في الدفع بالمؤسسات العاملة في هذا القطاع بالتحرك لحماية موقعها التنافسي قدر الإمكان، و تعتبر شروط الطلب و تغييرها من أهم النقاط التي يمكن ذكرها في هذا العنصر، إلا أنها ليست الوحيدة ويمكن ذكر ما يلي:

الفرع الأول: تغير شروط الطلب في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر:

أكدت رئيسة سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية سابقا السيدة "زهراء دردوري"، أنّ تطور حصص سوق الهاتف النقال في بلادنا يتوف على الاستثمار المبذول وتحسين نوعية الخدمة، كما أوضحت أنّه لا يجب منع الاستحواذ الذي يعد من ميزات السوق التنافسية بل الاحتكار الذي يعد ممارسة جديرة بالعقاب، جاء هذا في ردها على مختلف النداءات التي وجهها مختلف متعاملي الهاتف النقال

1 - http://www.echoroukonline.com/ara/articles/33645.html?print&output_type=rss

2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، المادة رقم 03 من القانون 03-2000، المؤرخ في 05 أوت 2000، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، العدد 48.

لإعادة توازن حصص السوق و وقف كل استحواذ، وأكدت رئيسة سلطة ضبط البريد والمواصلات والسلكية واللاسلكية، أنه: "فعليا لا يمكن تحقيق تطور لحصص السوق سوى من خلال تحسين الممارسات التجارية لاسيما نوعية الخدمة". وأشارت أنّ هذا التطور لن يكون ممكناً سوى من خلال الاستثمار المبدول وسياسة تجارية جريئة وتلبية تطلعات المستهلك في ما يخص الأسعار وتنوع الخدمات المقدمة، كما أوضحت ذات السيدة أنه لا يجب منع الاستحواذ الذي يعد من بين ميزات السوق التنافسية بل الاحتكار الذي يعد ممارسة جديرة بالعقاب، مذكرة أن: "تحديد مستوى الهيمنة يعد قانونا من صلاحيات منظم السوق"¹.

ومن هذا المنطلق الذي جاء في تصريحات متأخرة ممّا لو قورنت بدخول المتعاملين الخواص، تمّ استحداث تغييرات بينة في الحصص السوقية لذات المتعاملين. حيث بدأ السوق باحتكار تام من قبل المتعامل الوطني موبيليس سنة 1998م ب 18000 مشترك ليصبح في السنة الموالية 72000 مشترك أي بنسبة زيادة قدرها 300%، أما في سنة 2001م أصبح عدد المشتركين 100000 مشترك ليصبح في السنة الموالية 135204 مشترك بنسبة زيادة قدرها 26.38% مسجلة بذلك انخفاض في نسبة الزيادة السابقة يقدر بـ 276.96%، إن هذا التأخر المسجل و الملاحظ جليا لا يمكن بأي حال من الأحوال ربطه بتشبع سوق الهاتف النقال، بل يعود إلى الدخول الفعلي للمتعامل الثاني جازي والذي ساهم هذا الإجراء بشكل كبير في اقتطاع نسبة كبيرة من الحصة السوقية للمتعامل الأول (موبيليس)، أي ساهم في تحول نسبة معينة مع المشتركين التابعين لموبيليس إلى جازي.

ومن جهة أخرى، ظهرت تكنولوجيا الهواتف النقال المتعددة الشرائح والتي كانت بدايتها بالهواتف ثنائية الشريحة في سنة 2000 والتي تمّ تسويقها تقريبا في نهاية نفس السنة، صار هناك ثقافة تنوع الشرائح وتعدد الأرقام الشخصية للأفراد، والذي أثر بشكلٍ أو بآخر على المنافسة بين المتعاملين الثلاث، ومن بين الأسباب التي جعلت الأفراد تنوع شرائحهم هو اقتناص العروض والاستفادة منها قدر الإمكان، وبالتالي صار اقتطاع المتنافسين للحصص السوقية فيما بينهم لا يقتصر فقط على تحول مشترك ما من متعامل إلى آخر، بل تعدّاه إلى ترصد أحسن عرض يمكن من خلاله توقف طلب زبون ما من متعامل الشريحة الأولى إلى متعامل الشرائح الأخرى.

الفرع الثاني: إحلال خدمة الهاتف النقال وتهديدات المنتجات البديلة لها:

لخدمة الهاتف النقال عدّة بدائل، وأهم تلك البدائل هو خدمة الهاتف الثابت، و يوجد بدائل أخرى كالهاتف الثابت اللاسلكي وكذلك الانترنت، وفيما يلي سنعرض أهم هذه البدائل كما يلي:

أولاً: الهاتف الثابت

تعتبر خدمة الهاتف الثابت بديلاً لخدمة النقال بالرغم من وجود اختلافات كثيرة بينهما، فلكل خدمة نمط استخدام معين إلا أنَّهما يفيان بغرض متقارب نسبياً، لكن تتميز كل خدمة عن الأخرى ببعض الفروقات في الاستخدام والخدمات المرفقة كذلك، وتواصل مؤسسة اتصالات الجزائر في تسجيل نموها في معدلات المشتركين بالهاتف الثابت، حيث بلغ أكثر من 3 ملايين مشترك سنة 2011، بعدما كان حوالي 1.7 مليون مشترك سنة 2000، وكنتيجة لذلك ارتفع رقم أعمال اتصالات الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت¹ من 29 مليار دينار سنة 2002 إلى 58 مليار دينار سنة 2009، أي ما يعادل الضعف، وبالرغم من تطور التكنولوجيا، يبقى الهاتف الثابت الوسيلة الأكثر استعمالاً للنفوذ إلى الإنترنت، وهو السلعة المكتملة لها، وخاصة في ظل نقص الجو الملائم لاستقبال التكنولوجيا الحديثة، فمنذ دخول خدمة الإنترنت إلى الجزائر زاد الطلب على الهاتف الثابت بشكل كبير جداً، و الأرقام في الجدول التالي:

جدول رقم (04-03): تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف الثابت في الجزائر

(الوحدة: مليون مشترك)

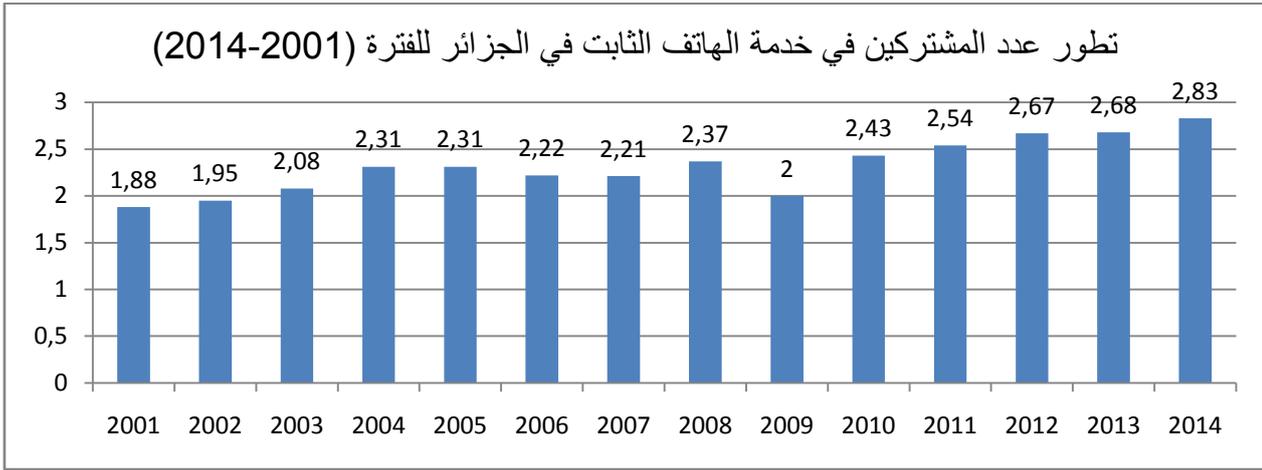
السنة	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
عدد المشتركين	1.88	1.95	2.08	2.31	2.31	2.22	2.21	2.37	2.00	2.43	2.54	2.67	2.68	2.83

المصدر: النشرة السنوية لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، 2014، ص 41.

الشكل رقم (04-07): تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف الثابت في الجزائر للفترة

(2001-2014) (الوحدة: مليون مشترك)

1- النشرة السنوية لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، 2009، الجزائر، ص 38.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (03-05)

عرف قطاع الهاتف الثابت زيادات معتبرة في عدد المشتركين، حيث قدرت حضيرة الهاتف الثابت بأكثر من 3 ملايين مشترك سنة 2008، وهو تقريبا ضعف عدد المشتركين لسنة 2000، وهذا ما يفسر أنّ الهاتف الثابت هو السلعة المكلمة الأولى لخدمة الإنترنت في الجزائر، لكن يلاحظ انخفاض في عدد المشتركين في سنة 2009 وقد يعود هذا الانخفاض إلى بعض المشاكل التي واجهت الخدمة كارتفاع عدد الشكاوي الخاصة بفاتورة الهاتف الثابت، حيث وصلت عدد الشكاوي⁽¹⁾ سنة 2011 بـ 30 ألف شكوى، وكذلك إلى الجرد الذي قامت به مؤسسة اتصالات الجزائر والإلغاء الآلي للاشتراكات غير النشطة، أما السبب الآخر هو الانتشار الواسع جدا لخدمة الهاتف النقال التي اكتسحت سوق الاتصالات، وواصل عدد المشتركين في الارتفاع ليصل في سنة 2014 إلى 2.83 مليون مشترك لتواصل الطلب على الإنترنت بشكل متزايد.

ثانيا: الهاتف الثابت اللاسلكي WLL:

يعتبر الهاتف الثابت اللاسلكي WLL بدوره بديلاً لخدمة الهاتف النقال، بل يمكن اعتباره بديل أقرب إلى خدمة الهاتف النقال مما لو قورن بخدمة الهاتف الثابت لما يمتاز بإعطاء المستخدم الحرية النسبية في التنقل والتحرك أثناء المكالمة، ولذلك يعتبر أحد التهديدات الممكن أن تصيب جاذبية قطاع خدمة الهاتف النقال، لكن وبالرغم من مميزاته التقنية إلا أنّها بقيت محدودة الاستخدام في بعض الإدارات والمستخدمين ولم يرق إلى أن يصبح تهديداً قوياً، وبالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر وفرت تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL وهيكل الاتصالات "لاتصالات الجزائر" لكافة التقنيات والمعروف "بالدائرة المحلية راديو"، ونظراً لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق

1- جريدة الفجر، 2013/01/02 "http://www.al-fadjr.com/ar/economie/213530.html".

الفصل الرابع: حدة المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال وأثرها على تطوير المنتج في الجزائر

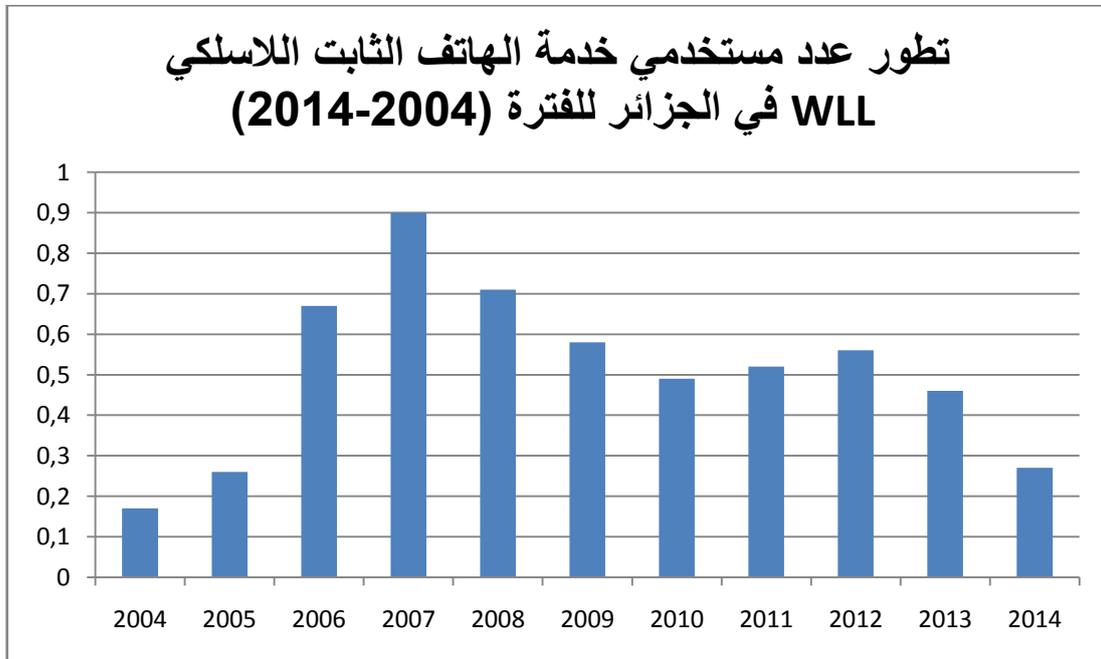
الحضرية والريفية، فإن اتصالات الجزائر اعتمدت على تكنولوجيا نظراً للمزايا التي يتضمنها، فإن هذه التكنولوجيا تشكل الحل الذي يسمح لاتصالات الجزائر بتوفير CDMA-WLL أكثر فعالية وتنمية وتحقيق مردودية كبيرة للشبكة، واعتمدت اتصالات الجزائر في توفير واقتراح حلول خدمات الهاتف الثابت اللاسلكي للمؤسسات الكبرى، والهيئات الإدارية كذلك¹.

الجدول رقم (04-04): تطور عدد مستخدمي خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي WLL في الجزائر للفترة (2004-2014) (الوحدة: مليون مشترك)

السنة	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
عدد المستخدمين	0,17	0,26	0,67	0,9	0,71	0,58	0,49	0,52	0,56	0,46	0,27

المصدر: النشرة السنوية لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، 2014، ص 41.

الشكل رقم (08-04): تطور عدد مستخدمي خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي WLL في الجزائر للفترة (2004-2014) (الوحدة: مليون مشترك)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (04-05)

1 https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=wll_pro (28/07/2016 - 11:22)

بلغ أقصى عدد المشتركين في خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي WLL في الجزائر سنة 2007 بعدد مشتركين قدره 0.9 مليون مشترك فقط، ليعود في الانخفاض من جديد حتى يصل إلى 0.27 مليون مشترك سنة 2014 وهذا راجع إلى التزامن مع الانتشار القوي جدا في سوق خدمة الهاتف النقال التي سيطرت على قطاع الاتصالات وأزاحت نسبياً بدائلها لما توفره من مزايا أفضل مقارنة بها، إلا أن الهاتف الثابت اللاسلكي يبقى يشكل خطرا على خدمة الهاتف النقال لما يتعلق الأمر بالإدارات العمومية و الهيئات الإدارية وما شابه.

ثالثا: خدمة الإنترنت:

إن دخول خدمة الإنترنت في الجزائر كان في عام 1993 عن طريق المركز CERIST، وفي سنة 1998 صدر المرسوم¹ الوزاري الذي أنهى احتكار الخدمة من الدولة وبذلك يسمح للخواص بتقديم خدمات الإنترنت (Providers)، مع شرط الجنسية الجزائرية، عرفت الجزائر منذ سنة 1994 تقدما ملحوظا في مجال الاهتمام والاشتراك والتعامل مع الإنترنت، ففي نفس السنة، كانت الجزائر مرتبطة بالإنترنت عن طريق إيطاليا، تقدر سرعة الارتباط ب 9600 حرف ثنائي في الثانية 9.6 Ko هي سرعة جد ضعيفة²، وقد تمّ ذلك في إطار مشروع تعاون مع منظمة اليونسكو، وتكون الجزائر هي النقطة المحورية للشبكة في شمال (RINAF) إقامة شبكة معلوماتية في إفريقيا، تسمى. و في سنة 1996، وصلت سرعة الخط إلى 64 ألف حرف في الثانية، يمر عن طريق العاصمة الفرنسية باريس، وتمّ في نهاية 1998، ربطت الجزائر بواشنطن عن طريق القمر الصناعي بقدر 1 ميغابايت في الثانية، وفي شهر مارس 1999، أصبحت قدرة الإنترنت في الجزائر بقوة 2 ميغابايت في الثانية، وتمّ إنشاء 30 خطا هاتفيا جديدا من خلال نقاط الوصول التابعة للمركز والمتواجدة عبر مختلف ولايات الوطن الجزائر العاصمة، سطيف، ورقلة، وهران، تلمسان، (...والمربوطة بنقطة خروج وحيدة هي الجزائر العاصمة).

أصبح ربط ولايات ومناطق الوطن يكاد أن يكون كليا، وهذا بفضل الشبكة التي تطورت خلال السنوات الأخيرة، فطول خطوط الألياف البصرية (برنامج الوزارة) انتقل من 7000 كلم سنة 2000 إلى 65000 كلم مع بداية عام 2010، وبهذا أصبحت معظم مناطق الوطن متصلة مع بعضها من خلال

1- مصطفى الطيب، بونيف محمد الأمين، خدمات التوظيف الإلكتروني - نموذج لتقييم مواقع التوظيف بالجزائر، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول " إستراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة و تحقيق التنمية لمستدامة" ، جامعة المسيلة، خلال الفترة 15-16 نوفمبر 2011م، ص 4-6.

2- بختي إبراهيم، دور الإنترنت و تطبيقاته في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص 196.

الفصل الرابع: حدة المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال وأثرها على تطوير المنتج في الجزائر

شبكات من الألياف البصرية. أما الخطوط الهزئية فقد انتقلت من 28000 كلم سنة 2000 إلى 58000 كلم سنة 2007، 50 محطة أرضية و 100 نظام ريفي، بالإضافة إلى ذلك تمتلك الجزائر شبكة لإرسال المعطيات بالجملة (DZPAC) التي بدأ استغلالها منذ سنة 1992 ووصلت إلى 4500 ريط في سنة 2000، كما تمتلك وزارة الإعلام وتكنولوجيا الاتصال لاحتياجاتها الخاصة شبكة أخرى لإرسال المعطيات بالجملة (MEGAPAC)، بالإضافة إلى الشبكة المؤسساتية الخاصة بالصكوك البريدية زيادة على الأوعية الوطنية، وتمتلك الجزائر أوعية دولية مشتركة كخطوط الألياف البصرية مع المغرب، ليبيا وتونس والخطوط البحرية مع فرنسا، اسبانيا وإيطاليا⁽¹⁾.

إنّ الانترنت فائقة السرعة (ADSL) انطلقت في الجزائر سنة 2003 بمساهمة مؤسسة EEPAD، وفي بداية سنة 2007 أطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر (مجمع جواب) خدمة جديدة للانترنت فائقة السرعة تستعمل فيها تكنولوجيا Wimax تحت اسم Athir، وتعتبر الجزائر أول دولة في إفريقيا تستعمل هذه التكنولوجيا المتطورة.

إنّ هذا من شأنه أن يساعد في نشر خدمة الإنترنت وترويجها بأفضل صورة، لتصل إلى أبعد نقطة، وكذا توسيع حجم الفئة المستهدفة للإنترنت، وكنتيجة لذلك تطور عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر فقد انتقل من 50000 مستخدم سنة 2000 إلى 4700000 مستخدم منتصف سنة 2011، وبهذا تنتقل نسبة النفاذ إلى الانترنت إلى عدد السكان من 0.2% سنة 2000 إلى 12.00% سنة 2009، في حين بلغ عدد المشتركين منهم من خلال شريط ADSL 770 ألف في نفس التاريخ على ما أفاد به تقرير رسمي نشرته وكالة الأنباء الجزائرية في مارس 2010.

الجدول رقم (04-05): تطور عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر في الفترة (2000-2016) الوحدة: مستخدم

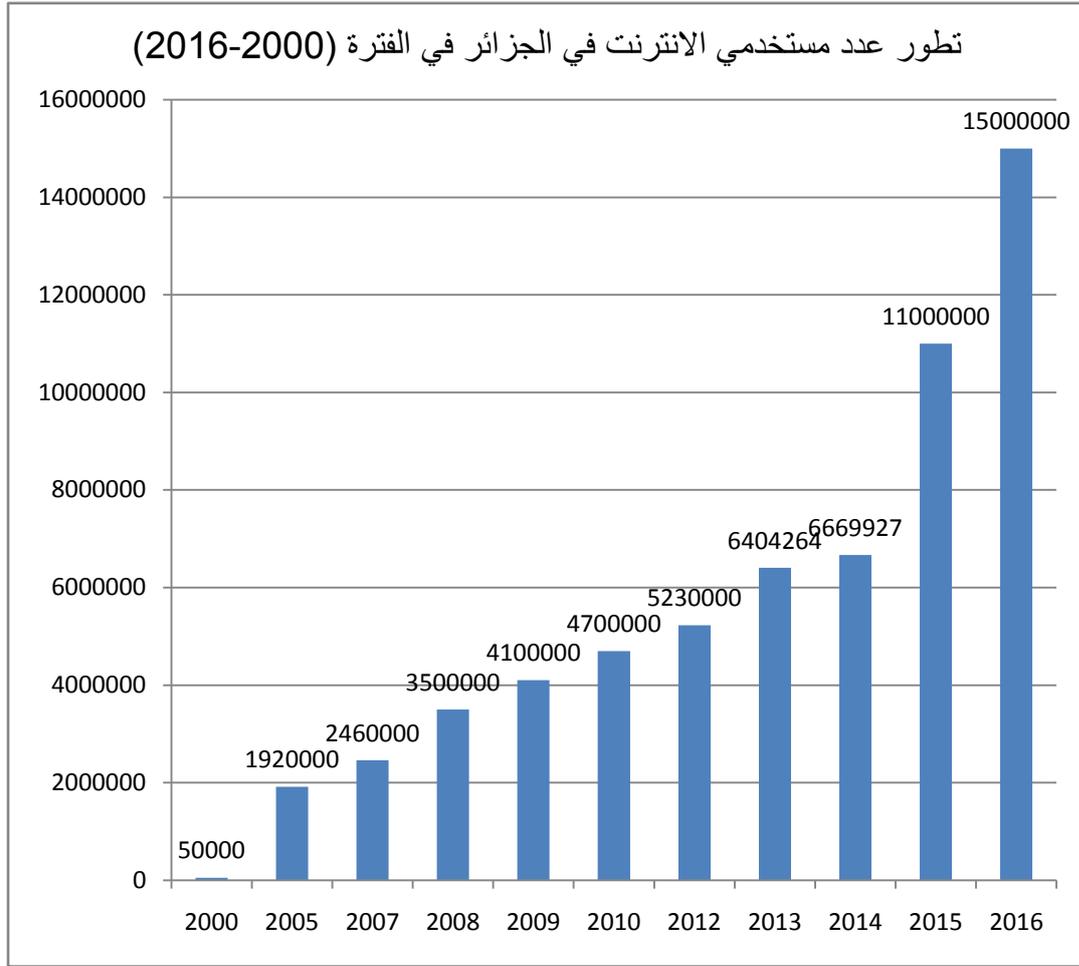
السنة	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2012	2013	2014	2015	2016
عدد المستخدمين	50000	1920000	2460000	3500000	4100000	4700000	5230000	6404264	6669927	11000000	15000000

Source: <http://www.internetworldstats.com/af/dz.htm> (04/02/2017 - 10:30)

1- جريدة الشعب، 2012/07/12-

" http://www.ech-chaab.com/ar/index.php?option=com_content&task=view&id=9127&Itemid=98. "

الشكل رقم (04-09): تطور عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر في الفترة (2000-2016)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (05-07)

ويمكن اعتبار أنّ الانترنت بديل للهاتف النقال خاصة لما يتعلق الأمر بالإنترنت ذات التدفق العالي التي صارت تستخدم من أجل المحادثات الصوتية مثلها مثل الهاتف النقال، ومن أشهر البرامج المستخدمة في ذلك هو برنامج Skype، لكنه ليس الوحيد بل يوجد قائمة طويلة من البرامج التي يمكن استخدامها في نقل الصوت وإجراء المحادثات الصوتية التي تشبه كثيرا المحادثات عبر الهاتف، ومن جهة أخرى فقد انتشرت الكثير من المواقع التي تسهل عملية إرسال رسائل نصية من الانترنت إلى الهاتف النقال وتلقيهم مجانا كذلك، ومن هنا يمكن اعتبار أنّ الانترنت يمكن أن تكون بديل لخدمة الهاتف النقال إلى حد ما.

الفرع الثالث: استقلالية المنتج (خدمة الهاتف النقال):

إنّ خدمة الهاتف النقال بصفة عامة هي تكنولوجيا لا يمكن الاستفادة منها مباشرة إلا إذا تمّ إدماجها مع تكنولوجيات أخرى تساعدنا من الاستفادة منها، ويوجد العديد من الوسائل الملموسة المتاحة التي تجعلنا نستفيد من الخدمات التي يعرضها المتعاملين، ومن بين تلك التكنولوجيات وأشهرها هو

الهاتف النقال، والذي عرف تطورا غير مسبوق في أجياله وجودته، لكن يوجد طرق أخرى والتي تساعدنا من الاستفادة من ذات الخدمة على خلاف الهاتف النقال كأن نقول الحواسيب اللوحية وهي تكنولوجيا متعددة الخدمات والتي من بينها الاستفادة من خدمات الجيل الثالث، وبالتالي نفهم أن خدمة الهاتف النقال (الشريحة) هي خدمة مكاملة لخدمة أخرى لا يمكن الفصل بينهما ولا يمكن الاستفادة منها إلى بوجودهم، أي أن خدمة الهاتف النقال هي منتج غير مستقل.

المطلب الثاني: حدة المنافسة في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر على مستوى القطاع

الفرع الأول: معدل التحسين في منتج خدمة الهاتف النقال في الجزائر:

يقصد بالعرض الترويجي كل عمل تجاري يقوم به متعاملو الهاتف النقال من نوع GSM ويمنح ميزة في وقت محدد، سواءً أكان مالياً أو غير ذلك، قصد السماح على المدى القصير أو المتوسط بتطوير و/أو ترقية مبيعات المنتجات المتعلقة بخدمات النقال سواءً أكانت ذلت الدفع المسبق أو الدفع البعدي (الصوت VOIX، الرسائل القصيرة SMS، خدمة الرسائل المتعددة الوسائط MMS, GPRS, WAP) التي يسمح بها دفتر شروطه لتشجيع كل أو جزء من الجمهور لشراء أو الاشتراك في خدماته و/أو لمشتريها دون اعتبار برامج الولاء مثل العروض الترويجية بالمعنى المقصود في هذا القرار، ويغطي هذا التعريف أيضا المبيعات (ويقصد بالمنتج كذلك سواء كان في الدفع البعدي أو الدفع المسبق¹) التي يطلقها المتعاملون مباشرة على شكل باك يتضمن ميزات مثل الخصم على النفاذ، الرسائل القصيرة... الخ، أو بطريقة غير مباشرة بحسب نفس الصيغة وبنفس الميزات بواسطة متعهدي الأجهزة المطرفية GSM الذين يقومون بالإشهار لفائدة المتعاملين، ويقصد بالمنتج كذلك سواء كان في الدفع البعدي أو الدفع المسبق²، وفيما يخص العروض الترويجية في سوق خدمة الهاتف النقال من نوع GSM، جاءت قرارات سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من أجل تنظيم عملية التحسين المستمر و ترتيبها في أجنحة من شأنها تثبيت الفترات القصوى للعروض والفترات الممتدة ما بين العروض، تترك بذلك الخيار للمتعاملين ترتيب هذه العروض في الأجنحة باحترام تلك الفترات الخاصة بسلطة الضبط، ومع دخول خدمة الجيل الثالث إلى السوق الجزائرية فعليا، أصدرت ذات السلطة قرارا خاصا يحدد عدد الأيام لكل عرض جديد والذي قدر بـ 30 يوم كأقصى تقدير بغض النظر عن نوع المنتج، ونص القرار رقم 36 المؤرخ في 17 أبريل 2013 والذي أتبع بالقرار رقم 33 المؤرخ في 05 ماي 2014، المحددان لشروط والترتيبات العملية للعروض الترويجية والخاصة بمزودي خدمة GSM،

1- أنظر إلى الملحق رقم 01.

2- أنظر إلى الملحق رقم 01.

الفصل الرابع: حدة المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال وأثرها على تطوير المنتج في الجزائر

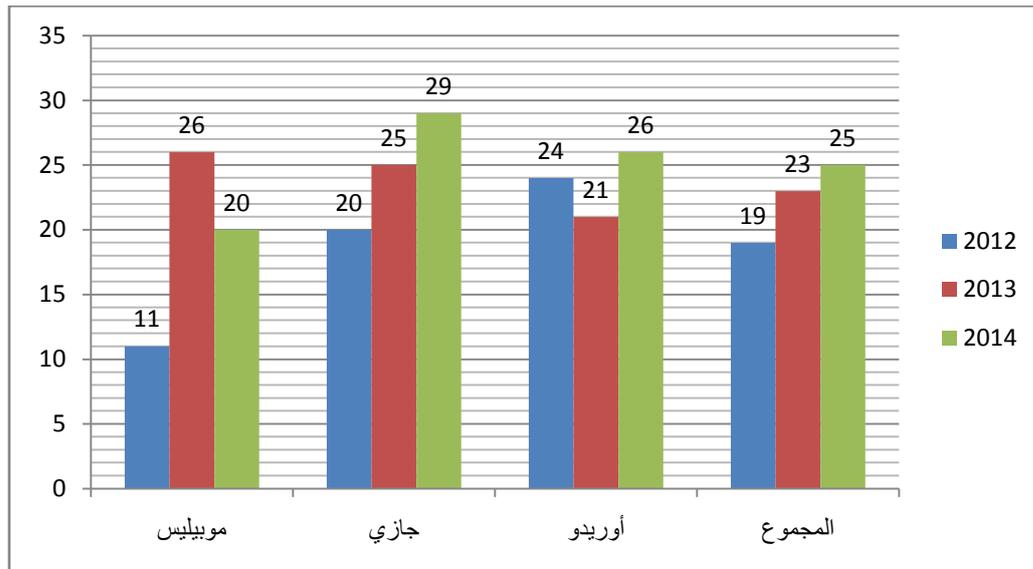
ويعزز هذا القرار الأجنحة فيما يخص عروض الدفع المسبق على حساب الدفع البعدي، وجاء في القرار على تحديد مدة 21 يوم للعروض الخاصة بالدفع المسبق و 28 يوم بالنسبة للعروض الخاصة بالدفع البعدي، هذا القرار جاء ليستأنف بعض الأحكام الخاصة بالقرار رقم N°10/SP/PC/ARPT/12 المؤرخ في 07 مارس 2012 والمحدد للشروط والترتيبات العملية للعروض الترويجية والخاصة بمزودي خدمة GSM. ومن جهة أخرى، عرف المجموع الكلي للعروض نسبة زيادة قدرها 262% بمجموع 26 عرض في سنة 2013 إلى 94 عرض في سنة 2014¹، والجدول يلخص عدد العروض وعدد الايام ما بين العروض في السنوات 2012، 2013 و 2014:

الجدول رقم (04-06): عدد الايام ما بين العروض في السنوات 2012، 2013 و 2014 للمتعاملين الثلاثة

المتعامل	موبيليس			جازي			أوريدو			المجموع		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
عدد الأيام لكل عرض	11	26	20	20	25	29	24	25	20	19	23	25

Source: ARPT 2014, P 37.

الشكل رقم (04-10): عدد الايام ما بين العروض في السنوات 2012، 2013 و 2014 للمتعاملين الثلاثة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05-06)

1 - Rapport annuel de l'Autorité de régulation, autorité de régulation de la poste et des télécommunications, 2014, Algerie, P 36-37.

ويمكن ملاحظة أنّ المتعاملين الثلاثة قبل دخول القرارين الآنفين الذكر حيز التنفيذ كان معدل تحسينهم أقوى مما لو قورن ذات المعدل بعد دخول القرارين حيز التنفيذ، ففي سنة 2012 قلصت مؤسسة موبيليس معدل تحسينها إلى 11 يوم فقط ما بين العروض، في حين تقارب معدل التحسين في خدمة الهاتف النقال الخاص بجازي و أوريدو في نفس السنة إلى 20 و 24 يوما على التوالي، وبعد إدخال الشروط والترتيبات العملية التي تخضع عملية تحسين خدمة الهاتف النقال في الجزائر، نلاحظ تقارب المعدل من حيث الأيام الفاصلة ما بين كل عرضين ترويجيين في سنة 2013 للمتعاملين الثلاثة، فوصل معدل تحسين المنتجات الخاص بموبيليس إلى 26 يوما، ووصل ذات المعدل الخاص بمؤسسة جازي واوريدو إلى 25 و 21 على التوالي، أمّا في سنة 2014 تولت مؤسسة موبيليس الريادة من جديد بمعدل 20 يوم ما بين كل عرضين ترويجيين و تتفوق بذلك عن جازي صاحبة المرتبة الثالثة بـ 9 أيام.

الفرع الثاني: تطور هيكل المنافسة داخل سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر:

عرف قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر تطورًا خاطف السرعة، منذ إصدار قانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، الذي سمح بفتح القطاع أمام المنافسة، وتطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي¹، ويأتي هذا التطور كنتيجة للعوامل المتمثلة في التأخر المحسوس في التكنولوجيا المستخدمة في القطاع، والتأخر على مستوى التجهيزات الهاتفية، ونوعية الخدمات الممنوحة، وتأخر القطاع مقارنة بالدول المتقدمة ويتمثل نشاط وموضوع مؤسسة اتصالات الجزائر في إنشاء واستغلال وتطوير شبكات الاتصال العمومية، والقيام بكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع موضوعها الرئيسي، ففي سنة 2001 تمّت عملية التفرقة بين قطاع البريد وقطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، بحيث في نهاية سنة 2001 كشركة تجارية، وتمّ تأسيس سلطة ضبط البريد والاتصالات ككيان مستقل من الوزارة، وهي السلطة الضابطة والضامنة لنوعية الشبكة وحماية المستهلك، كما تمّ بيع الرخصة الأولى في ميدان خدمة الهاتف النقال، ويمكن تقسيم سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر إلى ثلاثة مستويات: سوق الاحتكار التام، سوق الاحتكار الثنائي و أخير سوق احتكار القلة، و يأتي تفصيلها كالآتي:

1. مرحلة الاحتكار المطلق "1994-2002/02/15":

قبل الإصلاحات، كان يسيطر على خدمات الهاتف النقال المتعامل التاريخي للبريد والمواصلات، ولقد كان هذا القطاع في مرحلة الاحتكار المطلق ينتابه الجمود، حيث كان نشاطه منحصرًا في تغطية

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 48، 06 أوت 2000، ص 03.

احتياجات فئة الدخل المرتفعة على الدفع المؤجل، ولقد قدر عدد المشتركين سنة 1996 بـ 4961 مشترك، وارتفع هذا العدد إلى 18000 مشترك فقط سنة 1999، بعد الإصلاحات الهيكلية وبموجب القانون 03-2000 وتحديدًا في 11/07/2001 عرف قطاع الهاتف النقال الجزائري دخول أول متعامل أجنبي "أوراسكوم اتصالات الجزائر"، حيث حصل على رخصة الشبكة في التاريخ الآنف الذكر ليكون هذا الأخير مؤشرًا على إنهاء احتكار الدولة على استغلال شبكة الهاتف النقال؛

2. مرحلة الاحتكار الثنائي (2002/02/15 إلى 2004/08/25)

تمّ الاستغلال الفعلي لأول مرة لشبكة GSM من طرف جازي في 15/02/2002، ميزت هذه المرحلة تواجد أورسكوم تيليكوم الجزائر، واتصالات الجزائر، وتميزت هذه المرحلة بإطلاق هذه الأخيرة لعرضها المتمثل في الدفع المؤجل، بدخول جازي استطاعت أن تفتك منصب الريادة باستحواذها على أكثر من 70% من الحصة السوقية خلال السنة الأولى من دخولها، وفي 03/08/2003، ظهر المتعامل الوطني اتصالات الجزائر للنقل تحت اسمه التجاري "موبيليس" كفرع من المتعامل التاريخي على سبيل الأخرجة¹، حتى يستطيع مواجهة المنافسة، وتحضيرًا لدخول الوافد الجديد "تجمة" الذي منحت له الرخصة في 20/12/2003.

3. مرحلة منافسة القلة (2004/08/25 إلى يومنا هذا):

وبتاريخ 29 سبتمبر 2003، أجرت الدولة الجزائرية مناقصة دولية من أجل منح رخصة ثالثة لتأسيس واستغلال شبكة لاسلكية خلوية من نوع GSM في الجزائر، قدمت الوطنية للاتصالات عرضها بتاريخ 02 ديسمبر 2003 للحصول على الرخصة وقد تمّ تعيينه كمستفيد مؤقت من طرف سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية طبقًا لقانون المنافسة، وقد رخص لها بأن تستغل في الجزائر شبكة هاتف خلوي من نوع GSM مفتوحة للجمهور في الجزائر وأن قدم خدمات ذات الصلة باستغلال هذه الشبكة، وهذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-09 المؤرخ في 11 جانفي 2004 والمتضمن الموافقة على منح رخصة إقامة شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية الخلوية من نوع GSM واستغلالها، وتوفير خدمات المواصلات اللاسلكية للجمهور وكذا دفتر الشروط الملحق به²، ومنحت رخصة ثالثة للمتعامل الكويتي الوطنية للاتصالات بتاريخ 20/12/2003 وقام المتعامل باستغلال شبكته لأول مرة في

1- قوفي سعاد، الملاح التنظيمية والاستراتيجيات التنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص 01-02.

2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 07، 28 جانفي 2007، ص 15.

الفصل الرابع: حدة المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال وأثرها على تطوير المنتج في الجزائر

25/08/2004 وأصبح التنافس قائما على تحسين جودة التغطية، وخدمات الشبكة من ناحية، وعلى إيجاد مختلف الطرق لتمييز العروض، خاصة بعد دخول المتعامل الأخير بأسعار جد مدروسة، وإلى حد الآن يبقى التنافس السعري بعيدا عن مجال المنافسة بقدر ما ينصب على العروض الترويجية من ناحية أخرى¹.

الفرع الثالث: ضعف نمو الصناعة وتهديدات الوافدين الجدد إلى قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر
أولا: ضعف نمو صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

يبين الجدول التالي أسعار خط الدفع المسبق لموبيليس وجازي بالدينار والكميات (وحدة واحدة)

حسب وحدة بيع التجزئة للفترتين أوت 2004/فيفري 2004

الجدول رقم (04-07): أسعار خط الدفع المسبق لموبيليس وجازي بالدينار والكميات (وحدة

واحدة) حسب وحدة بيع التجزئة للفترتين أوت 2004/فيفري 2004

المنتجات	فيفري 2004		أوت 2004	
	الكمية Q ₀	السعر P ₀	الكمية Q ₁	السعر P ₁
جازي	1	3999	1	2990
موبيليس	1	5800	1	5800

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات التي تم تجميعها من

[/http://www.arpt.dz/ar/actu/sem](http://www.arpt.dz/ar/actu/sem)

الجدول رقم (04-08): الجدول المساعد في حساب رقم لاسبير² للفترتين أوت 2004/2016

	P ₀ Q ₀	P ₁ Q ₀
جازي	3999	2990
موبيليس	5800	5800
Σ	9799	8790

1- الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2008-2011"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس سطيف 01، سطيف-الجزائر، ص 176.

2- ابراهيم جواد كاظم، الأرقام القياسية ومنهجية تطبيقها في الأنشطة الاقتصادية "العراق أنموذجا"، مجلة ديالى للعلوم الصرفة، العدد الرابع، أكتوبر 2011، العراق، ص 104.

الفصل الرابع: حدة المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال وأثرها على تطوير المنتج في الجزائر

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات الواردة في الجدول رقم (05-08)

وهذا يدل على أنّ المستوى العام لأسعار منتج خط الدفع المسبق لموبيليس وجازي قد انخفض قليلا بنسبة 10.3%.

ويبين الجدول التالي أسعار خط الدفع المسبق لموبيليس وجازي بالدينار والكميات (وحدة واحدة) حسب وحدة بيع التجزئة للفترتين أوت 2016/2004

الجدول رقم (05-09): أسعار خط الدفع المسبق لموبيليس وجازي بالدينار والكميات (وحدة واحدة) حسب وحدة بيع التجزئة للفترتين أوت 2016/2004

السنوات	أوت 2004		2016	
	الكمية Q_0	السعر P_0	الكمية Q_1	السعر P_1
المنتجات				
جازي	1	2990	1	300 (GO)
موبيليس	1	5800	1	200 (Mobtassim)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات التي تم تجميعها من

[/http://www.arpt.dz/ar/actu/sem](http://www.arpt.dz/ar/actu/sem)

الجدول رقم (05-10): الجدول المساعد في حساب رقم لاسبير للفترتين أوت 2016/2004

	P_0Q_1	P_1Q_1
جازي	2900	300
موبيليس	5800	200
Σ	8700	500

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات الواردة في الجدول رقم (05-09)

حساب رقم لاسبير: Ir

وهذا يدل على أنّ المستوى العام لأسعار منتج خط الدفع المسبق لموبيليس وجازي قد انخفض بنسبة 94.25%.

المقارنة بينهما : واصل المستوى العام للأسعار لخط الدفع المسبق لكل من جازي وموبيليس الانخفاض منذ السنوات الأولى من طرح هذا المنتج الجديد في السوق، إلا أنّ هذا الانخفاض عرف تسارعا متباطئا في البداية وهذا ما يشير إليه رقم لاسبير للفترتين أوت 2004/فيفري 2004، لأنه وبالرغم من الانخفاض المسجل في المستوى العام للأسعار إلا أنه يميل إلى الثبات (انخفاض طفيف)، ويمكن ملاحظة ذلك بالمقارنة مع رقم لاسبير للفترتين أوت 2004/2016، حيث عرف المستوى العام للأسعار سقوطا حرا، حيث قدر الانخفاض بنسبة 94.25%، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أنّ سوق خدمة الهاتف النقال (خطوط الدفع المسبق) عرف تضخما اقتصاديا كبيرا في البداية متمثلا في الارتفاع في المستوى العام للأسعار ولمدة طويلة في القطاع، وقد عكس الارتفاع في معدل التضخم، بيئة غير مؤكدة وحالة ضعف وعدم استقرار اقتصادي، وأفضي هذا الارتفاع في معدلات التضخم الى ارتفاع الكلفة الانتاجية نسبيا للمتنافسين داخل هذا السوق، وبالتالي وكتحصيل حاصل أدى ذلك إلى ضعف معدلات نمو الصناعة داخل هذا القطاع ومردودية القطاع، ومن جانب آخر تسعى كل من موبيليس و جازي (وأوريدو-نجمة سابقا) في هذه الحالة إلى الحصول على وضعية تمكنها من تحقيق أهدافها، فإن ذلك سيؤدي إلى تشكيل منافسة حادة وخاصة في تلك الفترة.

ثانيا: تهديدات الوافدين الجدد إلى الصناعة

رفضت الحكومة الجزائرية منح تصريح الاستثمار لمعامل الهاتف النقال الفرنسي أورانج الذي باشر مفاوضاته لدخول السوق الجزائرية بجدية منذ بداية من ديسمبر 2013، حيث كان يتفاوض مع أزيد من 400 شركة فرنسية ناشطة في السوق الوطنية، لإقناعها بالشراكة معها في حال تمكنها من الحصول على رخصة المتعامل الرابع كمنافس جديد لموبيليس وأوريدو وغازي. وقالت مصادر من قطاع الاتصالات أن ملف دخول المتعامل الفرنسي أورانج للسوق الوطنية متواجد على طاولة وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، مشيرة إلى أن دخول أورانج مستبعد والحكومة لن تمنحها الرخصة، رغم إصرارها على الاستثمار في السوق الجزائرية، مضيفة أنه في حال دخول أي متعامل، لن يتحصل على رخصة الاستثمار في شبكة الجيل الثالث للهاتف النقال، إضافة إلى أن سلطة ضبط البريد، والمواصلات السلكية واللاسلكية سبق وأن أعلنت أن الدولة الجزائرية باعت 3 رخص للجيل الثالث لكل من المتعاملين موبيليس، وأوريدو وغازي.

وطبقا لذات المصادر، فإنّ المفاوضات لم تشهد تقدماً منذ زيارة جون بيار رافاران للجزائر، حيث كان قد أعلن وزير الإنتاج الصناعي الفرنسي مونتوبورغ عن رغبة الشركة الفرنسية أورانج في الدخول للجزائر، وفتحت مشاورات على مستوى وزارة البريد، إلا أن الحكومة ليست مقتنعة بذلك، ورفضت منح

التصريح ولا تزال مصرّة على الرفض لحد الساعة، بحكم أن السوق الوطنية قد تشبعت، إضافة إلى أنّ رخص الجيل الثالث للنقال استنفذت مع تسجيل 39 مليون مشترك للنقال، وهو ما يفوق حتى عدد السكان¹.

كما أظهرت بعدها شركة "فرانس تيليكوم" الفرنسية رغبتها الكبيرة في مضاعفة استثماراتها في مجال الهاتف النقال وتوسيع حجم أعمالها في كل من الجزائر وموريتانيا والطوغو وبوركينا فاسو قصد الوصول إلى رقم أعمال بسبعة مليارات أورو بحلول العام 2015، حيث ركزت هذه الأخيرة اهتمامه الكبير بسوق الاتصالات الجزائرية حيث أكدت استعدادها لتوقيع اتفاقيات مع نظيرتها مجمع اتصالات الجزائر في مجال الهاتف النقال والشبكات.

وقال **إيلي جيرارد** نائب المدير التنفيذي للشؤون الإستراتيجية، لوكالة رويترز، إنّ التوسع في قاعدة المستخدمين في أربع دول إفريقية من بينها الجزائر من شأنه أن يعوض الانكماش في السوق الأوروبية، مشيراً إلى أن تدني الدخول في عدد كبير من الأسواق الإفريقية والتي لا تتعدى 2 دولار يوميا لا يؤثر بشدة على حجم عائدات الشركة في ظل توظيف البنية التحتية للشركات في خدمات أخرى. وأضاف جيرارد أن السوق الجزائرية للاتصالات تثير اهتمام "فرانس تيليكوم" نظراً -حسب رأيه- لوجود بنية تحتية واسعة للاتصالات، مشيراً إلى أن الشركة ستتابع إستراتيجية تنموية معقولة في مجال الاستثمار في قطاع الهاتف النقال وهو الأمر الذي قامت به منذ نحو 15 سنة سابقاً².

ومن جهة أخرى، صرحت وزيرة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال **إيمان هدى فرعون** يوم الخميس الموافق لـ 10 سبتمبر 2015 بالجزائر العاصمة أن اعتماد متعامل رابع في الهاتف النقال بالجزائر "أمر غير مفيد من الناحية التقنية" وليس في فائدة المستهلك إطلاقاً.

و خلال ندوة صحفية نشطتها على هامش زيارة عمل قامت بها إلى مقري متعاملي الهاتف النقال أوريدو وجازي أكدت الوزيرة تقول أن " مضاعفة عدد المتعاملين في الهاتف النقال في الجزائر غير مفيد تقنيا وليس في فائدة المستهلك إطلاقاً".

وتضم السوق الجزائرية للهاتف النقال حالياً ثلاثة متعاملين و هم موبيليس و أوريدو وجازي علماً أن متعاملين أجنبين على غرار الفرنسي أورانج و البريطاني فودافون قد أعربا عن أملهما في ولوج السوق الجزائرية.

1-<http://elmihwar.com/ar/index.php/mobile.html> (10/12/2016 - 14:00)

2- <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/153996.html?u=5001> (10/12/2016 - 16:00)

في هذا الشأن تطرقت الوزيرة إلى التجربة الخاصة بهذا المجال ببلدان أخرى "عملت على تقليص عدد متعاملاتها ليس فقط لأسباب تجارية بل تقنية أيضا مضيئة أن الجانب التقني "معقد للغاية"¹.
المطلب الثالث: المنافسة في سوق خدمة الهاتف النقال بجيله الثالث وتطوير المنتج في الجزائر
 لم يسلم قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر بجيله الثالث من المنافسة، بل تميزت بدايته بالمنافسة الحادة مما، وعلى عكس الجيل الثاني، فالبداية كانت بالدعوة إلى المنافسة ومنح الرخص المؤقتة، وفيما يلي نعرض أهم مراحل تطور المنافسة في هذا الشأن كما يلي:

الفرع الأول: دعوة للمنافسة رقم 2011/01 (منح الرخص المؤقتة)²

سعيًا من سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في تنظيم هذه المنافسة المتعلقة إدخال التدفق العالي للنقال في الجزائر، وضعت رزنامة عمل من شأنها أن تحدد الكيفيات والمراحل التي من خلالها سيعتمدها المتعاملون الراغبون في الالتحاق بها، حيث كانت خطة منح الرخص مرتبة كما يلي:

الجدول رقم (04-11): رزنامة المنافسة لمنح الرخص المؤقتة لاستغلال شبكة الجيل الثالث في

الجزائر

سحب الملف الأولي	من 19 إلى غاية 22 سبتمبر 2011 ابتداء من الساعة 10:00 إلى غاية الساعة 16:00 مساء
سحب ملف دعوة المنافسة	من 26 إلى غاية 30 سبتمبر 2011 ابتداء من الساعة 10:00 إلى غاية الساعة 16:00 مساء
جميع ملفات واقتراحات متعاملي الهاتف النقال	آخر أجل 07 أكتوبر 2011 على الساعة 00:00
المنح المؤقتة لرخصات الجيل الثالث (3G)	23 أكتوبر
التنفيذ التجاري للجيل الثالث (3G)	الفصل الأول من سنة 2012

المصدر: انظر للملحق رقم 02

الفرع الثاني: الإعلان عن المزايدة بإعلان المنافسة تحت رقم 2013/01

في إطار إدخال التدفق العالي للنقال في الجزائر، أعلنت سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية عن افتتاح المنافسة من أجل إنشاء واستغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية النقالة للجيل الثالث (3G) وكان ذلك بتاريخ : الخميس الموافق لـ 01 أوت 2013.

1- <http://www.aps.dz/ar/sante-science-tech/19723>

2- أنظر إلى الملحق رقم 01.

وأعلنت نفس السلطة في ذات المناسبة عن مزيدة بالإعلان عن منافسة وطنية موجهة لصالح المتعاملين المنشئين والمستغلين لشبكة المواصلات السلكية واللاسلكية النقالة في الجزائر من أجل منح ثلاثة رخص إنشاء شبكات عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية النقالة للجيل الثالث (G3) وتوفير الخدمات للجمهور. وعليه، عرضت السلطة المذكورة على من يهمله الأمر بسحب ملف إعلان المنافسة من مقرها الكائن ب: 1، شارع قدور رحيم، 16008 حسين داي، الجزائر العاصمة¹.

وفي إطار الإعلان عن المنافسة لمنح رخص لإنشاء واستغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية النقالة للجيل الثالث 3G+ التي تم إطلاقها في 01 أوت من سنة 2013، شرعت لجنة إعلان المنافسة لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، في جلستها العلنية المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 01-124 المؤرخ في 09 ماي 2001 الذي يتضمن تحديد الإجراء المطبق على المزيدة بإعلان المنافسة من أجل منح رخص في مجال المواصلات السلكية واللاسلكية، في فتح الأظرفة والذي كان بتاريخ 15 سبتمبر 2013 على الساعة 14:00. وفي نفس السياق، قدم بعض المتعاملين عروضهم لدى مقر سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في الآجال التي ينص عليها الجدول الزمني هم بحسب الترتيب لإيداع عروضهم:

✓ اتصالات الجزائر للنقال؛

✓ الوطنية للاتصالات الجزائر؛

✓ أوراسكوم تيليكوم الجزائر.

تم فتح الأظرفة المحتوية لهذه العروض علنيا بحضور الصحفيين وقامت بعدها اللجنة، طبقا للمادة 12 من المرسوم التنفيذي 01-124 (المذكور آنفا) بجرد محتوى كل عرض على حدا ومطابقة المستندات الموجودة في الجرد الذي قامت به مع قائمة المستندات المطلوبة في ملف الإعلان عن المنافسة.

وبعد هذا الإجراء، أعلنت لجنة المنافسة لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية عن القبول الشكلي للعروض المقدمة من قبل المتعاملين الثلاثة، حيث تعين على لجنة إعلان المنافسة دراسة محتوى العروض في جلسة مغلقة وإنهاء عملها قبل 15 أكتوبر من سنة 2013 حيث تم مباشرة الإعلان عن أسماء المتعاملين الحاصلين مؤقتا على الرخص وترتيبهم².

الفرع الثالث: تقييم عروض المتعهدين والمنافسة على رخص استغلال شبكة الجيل الثالث

1- أنظر إلى الملحق رقم 02.

2- أنظر إلى الملحق رقم 03.

أولاً: تقييم عروض المتعهدين والإعلان عن النتائج

بتاريخ 14 أكتوبر 2013 بقصر الثقافة "مفدي زكرياء" بالجزائر وفي جلسة علنية طبقاً للمادة 15 من المرسوم رقم 01-124، تمّ الإعلان النتائج الخاصة بإعلان المنافسة لمنح رخص لإقامة واستغلال الشبكة العمومية لاتصالات النقال للجيل الثالث (3G+) التي أطلقتها الحكومة بتاريخ 01 أوت 2013. وبعد تقييم عروض المتعهدين الثلاثة بحسب المعايير التقنية والمالية التي ينص عليها نظام إعلان المنافسة، صنفت اللجنة عروض المتعهدين كما يلي:

✓ المرتبة الأولى: اتصالات الجزائر للهاتف النقال؛

✓ المرتبة الثانية: الوطنية لاتصالات الجزائر؛

✓ المرتبة الثالثة: أوراصكوم اتصالات الجزائر.

وعليه، تمّ الاعلان عن المتعاملين الثلاثة المذكورين أنفا كمتحصلين مؤقتين على رخصة إقامة واستغلال الشبكة العمومية لفتصالات النقال للجيل الثالث (3G+)¹.

ثانياً: المنافسة على رخص استغلال شبكة الجيل الثالث و تطوير الخدمات المعروضة (المنتجات)

من الملاحظ جداً أن المنافسة في الحصول على رخص استغلال الشبكة العمومية للجيل الثالث كان لها الأثر البالغ في تطوير هذه الخدمة في الجزائر، وفيما لي سنعرض أهم هذه التحسينات كما يلي:

1. دفاتر الشروط الملحقة بالمراسيم التي تتضمن الموافقة على رخص النقال من الجيل الثالث (3G) تنص على إنجاز عمليات قياس جودة الخدمة التي من خلالها سيتم تحديد أداء كل شبكة للجيل الثالث بصفو موضوعية بما أنها ستتم تحت إشراف وتدقيق سلطة الضبط، وانطلاقاً من نتائج هذه العمليات، يمكن للمتعاملين الحائزين على رخص الجيل الثالث نشر المعلومات حول المؤشرات المختلفة المتعلقة بجودة خدماتهم، بهدف توفير معلومات موثوق منها للجمهور بكل شفافية في ظل احترام المنافسة المشروعة التي هم ملزمون بها أمام القانون²؛

2. المشتركون الحائزون على رقمين GSM و 3G على نفس الشريحة SIM/USIM ملزمون

باختيار سواء الاحتفاظ برقم واحد أو الاحتفاظ بالرقمين معا لكن على شريحتين SIM/USIM

مختلفتين منفصلتين، ويهدف هذا الحل الانتقالي الذي وضعته سلطة الضبط من خلال القرارين

رقم 90 ر م/س ض ب م / 2013 ورقم 91 ر م/س ض ب م / 2013 الاستجابة لمطلبين:

1- أنظر إلى الملحق رقم 04.

2- أنظر إلى الملحق رقم 05.

احترام الإطار القانوني الجزائري الساري المفعول المحدد لمبدأ الفصل القانوني والمالي لرخص GSM و 3G واحترام حقوق المستخدمين بمنحهم إمكانية الحصول على رقمين GSM و 3G في نفس الشريحة¹ SIM/USIM؛

3. منذ الإعلان يوم 14 أكتوبر 2013 عن منح رخص مؤقتة للجيل الثالث، قام متعاملو ال GSM الثلاثة بإجراء حملات إشهارية مكثفة، وقد لاحظت سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في هذا الإطار أن عدد اللوحات والإعلانات الإشهارية تمدح شبكات الجيل الثالث الخاصة بالمتعاملين الثلاثة حتى قبل إقامتها في أرض الواقع²، وامتنعت سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية إراديا منذ انطلاق خدمات الجيل الثالث عن التدخل في الإستراتيجية الاتصالية المتعاملين وذلك بفتح المجال لهم في عرض حملات إشهارية تسمح لهم بالتباهي بعروضهم وخدماتهم في ظل احترام قواعد المنافسة المعمول بها³.

المبحث الثالث: اثر حدة المنافسة على تطوير خدمة الهاتف النقال في الجزائر المطلب الأول: تطوير المداخل الإستراتيجية في القطاع

عملت المؤسسات الناشطة في قطاع خدمة الهاتف النقال منذ بداية عملها و خاصة في ظل دخول المتعامل الثالث الوطنية للاتصالات والتغير الحاصل على مستوى هيكل المنافسة في تطوير المداخل الإستراتيجية لها حسب مصفوفة ANSOFF، وفيما نعرض ذلك حسب الخانات الواردة في المصفوفة:
الفرع الأول: تطوير المداخل الإستراتيجية في القطاع- اختراق السوق (الخانة رقم "02"):

ترتبط إدارة منتجات الهاتف النقال بشكل مباشر بقضية النمو في منشآت الأعمال الناشطة في سوق خدمة الهاتف النقال، فعندما أصبح تركيز منشآت الأعمال على النمو الذي يعتمده بطبيعة الحال على الزيادة في ربحية المنشأة، وفي حركة النمو-تتوجه المنشآت إلى تكييف العلاقة بين تطوير ذاتها وما تعرضه من منتجات، وكما هو معروف فإن سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر عرف تطورا في هيكله جعله يفرض على المنظمات الناشطة فيه تبني سياسات أخرى والتي تخص مداخلها الإستراتيجية، حيث عرف منتج خدمة الهاتف النقال في الجزائر تحسينا مستمرا مصفوفة ANSOFF الخاصة بها منذ أول يوم نشاط تجاري لها في الجزائر:

أولاً: زيادة استخدامات المنتجات:

1- أنظر إلى الملحق رقم 06.

2- أنظر إلى الملحق رقم 07.

3- أنظر إلى الملحق رقم 08.

زاد المتعاملين الثلاثة إمكانية توفير استخدامات أخرى لخدمة الهاتف النقال في الجزائر، ولم يكتفوا بفكرة حصر استخدام ذات الفكرة في إيصال الصوت و الرسائل النصية فقط، بل جعلوا لهذا الخدمة استخدامات أخرى و يمكن إعطاء بعض الأمثلة على ذلك كما يلي:

1. موبيليس:

أ. **GPRS**: يعتمد على إرسال المعطيات عبر مجموعة من الباقات. وتكون سرعة تدفقه 10 مرّات أكبر من شبكة GSM، الشيء الذي يسمح بالاستفادة من مزايا أخرى كاستعمال الانترنت، إرسال واستقبال الرسائل المصورة و الصوتية . ويقصد بإرسال المعطيات عبر الباقات، انتهاج منطق معين مع احترام و الأخذ بعين الاعتبار كمّية المعطيات المرسله والمستقبلة، وليس مدّة الاتصال. إلا أنه لا يمكن اعتبار خدمة GPRS كشبكة مستقلة: فالـ "GPRS" ما هو سوى نسخة متطورة لـ GSM المحصّل عليه بفضل التّحديث؛

ب. **الرسائل المصورة والصوتية (Multimedia Message Service-MMS)**: يبيح هذا النظام بإرسال و استقبال مختلف الرسائل الصوتية و المصورة، المقطوعات الموسيقية، ولقطات الفيديو... الخ. إذ يتمّ ذلك انطلاقا من شبكة الواب أو جهاز نقّال خاص إلى جهاز نقّال خاص آخر، أو إلى بريد إلكتروني . كما تسمح الرسائل المصورة الصوتية MMS بتلقي و إرسال المعلومات على شكل صور نحو هاتفك النقال (كالأخبار، الأحوال الجوية، السينما)؛

ت. **UMTS**: نظام جديد ومستقل تماما عن نظام GSM إذ يمثل شبكة المستقبل. يشغل مثل نظام GPRS، أي بنظام "الباقات"، وتصل سرعة إرساله إلى 200 مرّة سرعة GSM و 10 مرّات سرعة GPRS وتتيح هذه التكنولوجيا الرّاقية فرصة الإبحار عبر شبكة الانترنت بسرعة فائقة، بالإضافة إلى تسجيل الأفلام و مشاهدة برامج التّلفزيون انطلاقا من هاتفك النقال، علما أن العديد من البلدان الأوروبية تستعمل هذا النظام، فقد قامت الجزائر، بفضل الشبكة التجريبية لموبيليس، بأول التجارب في هذا المجال في شهر ديسمبر 2004؛

ث. **EDGE**: يسمّى أيضا E-GPRS ، وهي مرحلة تواصل بين GPRS و UMTS، هذا النظام الذي يعتمد على تحديث مختلف برامج GSM وتّعديل بعض خاصيات الشّبكة، سيسمح بإقامة بعض التغييرات المتعلقة باستعمال شبكة UMTS كما يشغل نظام الـ EDGE بنفس الطّريقة التي يشغل بها الـ GPRS مع سرعة تدفق قد تصل إلى 144 كيلوبايت للتّانية بذروات تصل 216 /ثانية؛

ج. مكالمات الفيديو (Visiophonie) : يمكنك هذه الخدمة من رؤية مراسلك بينما أنت تتحدث إليه، وذلك عبر شاشة هاتفك النقال أو الثابت بشرط أن يكون من طراز الجيل الثالث (UMTS)؛

ح. MOBINFO:

❖ تمنح خدمة Mobinfo مجموعة من المحتويات و المعلومات ذات أهمية كبرى، والممكن الحصول عليها من خلال الرسائل القصيرة أو USSD كما يتسنى للمستفيد من الخدمة من خلال خدمة Mobinfo الإطلاع على مختلف المعلومات و المواضيع مثل :

- الباقة الدينية؛

- باقة المعلومات : الإقتصادية، الوطنية، الدولي...الخ؛

- باقة المرأة؛

- باقة الرياضة؛

- باقة الترفيه؛

- باقة الثقافة؛

- الباقة العملية؛

خ. خدمة - الرقابة العائلية -

❖ تسمح خدمة - الرقابة العائلية - للأهل بمراقبة أطفالهم و حمايتهم من التصفح على

المحتويات غير اللاتقة بالأطفال ، بالتالي يمكن لهم التصفح و بأمان على الإنترنت، ويمكن لمشركي الدفع المسبق مبنسم تشغيل الخدمة بتشكيل الصيغة *600# و اختيار جواز الذي يريدون وضع الرقابة عليه. وتسمح خدمة - الرقابة العائلية - لموبيليس بما يلي:

❖ منع ظهور محتويات لبعض مواقع URL؛

❖ منع الدخول إلى بعض الشبكات الاجتماعية، برامج الدردشة، و الرسائل الفورية، و أيضا

تحميل التطبيقات الجديدة.

د. MobilisStore

هي بوابة ألعاب الهاتف النقال مقترحة خصيصا لكل زبائن موبيليس عبر:

❖ البوابة الإلكترونية على الرابط URL: store.mobilis.dz

❖ بوابة wap على الرابط URL: wap.store.mobilis.dz

❖ يمكن تحميلها على الهاتف النقال على الرابط store.mobilis.dz

يحتوي MobiliStore على العديد من الألعاب المجانية والغير مجانية كما يسمح بإمكانية شراء الميزات الاختيارية (شراء داخل التطبيق) بصفة حصرية في الجزائر¹.

2. جازي:

أ. جازي كونكت WIFI :

خدمة جازي كونكت الجديدة تمكن المستخدمين منها الاتصال بالانترنت بسهولة عبر حاسوبهم المحمول أو في المكتب، كما يمكنهم من تقاسم الاتصال بالانترنت مع العديد من المستخدمين الذين يملكون مستقبل Wifi ، أين يمكن من خلال نقل المعطيات عبر GPRS/ EDGE و HSPA و من مميزات العرض:

- ❖ تصفح الأنترنت؛
- ❖ إرسال و تلقي الرسائل الإلكترونية؛
- ❖ إرسال و تلقي رسائل آنيّة؛
- ❖ الاستفادة من خدمة الرسائل القصيرة؛
- ❖ تحمّل إلى غاية 10 أجهزة استقبال في اتصال واحد؛
- ❖ تحمّل سرعة تدفق إلى غاية 21.6 ميغابايت/ثانية.

ب. خدمة "سكوب" (2008/11/05):

خدمة "سكوب" والتي تعني السبق الخبري الذي يمكّن مشترك المتعامل الثاني في الهاتف النقال من تلقي أية معلومة يريد فور صدورها وعبر هاتفه النقال، وتمكن خدمة "سكوب" التي تعد محطة للمعلومات والأخبار لزبائن جازي من تلقي معلومات تكون محل انشغالهم ومحور اهتماماتهم اليومية سواء وطنية أو دولية، نتائج المباريات، أسعار صرف العملات، الأحوال الجوية،... الخ؛

ت. خدمة يالا جازي:

البوابة الجديدة "يالا جازي" تمنح مستخدميها آخر الرنات، الألعاب، الصور الخلفية، المواضيع، الفيديوهات و محتويات أخرى كثيرة، كما تمنحهم أيضا إمكانية الاطلاع من هاتفهم النقال على آخر أخبار عالم الرياضة، الأحوال الجوية الأبراج ومواقيت الصلاة والدخول المباشر إلى الفايسبوك، تويتر وخدمة الدردشة

وكذلك إهداء مضمون من اختيار الزبون: رنة، صورة خلفية، فيديوهات و ألعاب، وهي تشبه تقريبا خدمة "سكوب" السابقة لكن بمميزات و وسائل جديدة؛

ث. خدمة مايلي:

تمكن خدمة مايلي المستخدمين منها من تسيير رسائلهم الإلكترونية على هاتفهم جازي على شكل رسالة وسائط متعددة.

ج. جازي دردشة:

جازي دردشة خدمة تفتح للمستخدمين لها أبواب المنتديات والدردشة على هاتفهم النقال والتحاور الفوري بالرسائل القصيرة باستعمال اسم مستعار، منتدى الدردشة فضاء افتراضي للتبادل، مفتوح في كل وقت ويدخله الزوار افتراضيا من هاتفهم النقال، تمنحهم المنتديات فرصة الدردشة حول مواضيعهم المفضلة مع أشخاص آخرين والتعبير عن آرائهم وتبادل الأفكار والمعلومات¹.

ج. أوريدو:

✓ Khabbarni:

تتمثل خدمة خبرني من شركة أوريدو الجزائرية في مجموعة من الرسائل النصية يتم الاشتراك فيها بشكل دوري و شهري أو بتقديم الطلب الآني، أما بالنسبة لأنواع الأخبار المراد استلامها فهي حسب الاختيار، حيث توفر خدمة خبرني الأصناف التالية : باقة أخبار إسلامية، باقة رياضة، باقة المحترفة، باقة الأفكار.

✓ Club Jeux²:

قدم متعامل الهاتف النقال "أوريدو" خدمة نادي الألعاب التي تقترح عدة ألعاب نقالة قابلة للتحميل على الهواتف الذكية عبر بوابة "OSpace" ، وقال المتعامل "أوريدو" إن خدمة نادي الألعاب تحتوي على مجموعة واسعة من الألعاب المثيرة، حيث يمكن للزبون اكتشاف آخر الابتكارات للتسلية على هاتفه الذكي تحت نظام اندرويد والهواتف متعددة الوظائف، وللولوج إلى الخدمة الجديدة Club Jeux ، ما على زبائن "أوريدو" إلا النقر على الزاوية "Jeux" لبوابته OSpace عبر الهاتف النقال والتسجيل في ³ "Club jeux".

✓ خدمة Stormili:

تسمح هذه الخدمة من تحويل الرصيد إلى مستخدم آخر لشبكة أوريدو للهاتف النقال و كل ذلك فقط من خلال تشكيل #115*.

ثانيا: زيادة الحملات الترويجية:

1. موبيليس:

أ. الخواص:

1- <http://www.djezzy.dz/ar/> (09/11/2016 - 08:00)

2- <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/particuliers/services/divertissement/club-jeu-ooredoo> (09/11/2016 - 09:00)

3- <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/226374.html> (09/11/2016 - 10:00)

الفصل الرابع: حدة المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال وأثرها على تطوير المنتج في الجزائر

تميزت العروض الترويجية للمتعامل موبيليس للخواص بالتنوع من حيث الخصائص و الاسعار، و

الجدول التالي يعرض أهم تلك العروض كما يلي:

الجدول رقم (04-12): العروض الترويجية للمتعامل موبيليس - الخواص

اسم العرض	خصائصه
مبتسم الجيل الرابع	✓ رصيد أولي 100دج؛ ✓ الاستفادة من 2 جيجا انترنت مهداة.
عرض Navigui بالجيل الرابع	✓ الاستفادة من 3 جيجا انترنت (صالحة لمدة 30 يوم)؛ ✓ FB & Whatsapp (صالحة لمدة 30 يوم)؛ ✓ يمكن تجميع الانترنت من شهر لآخر بما في ذلك هدية الترحيب.
الخضرا	✓ رصيد الترحيب 500دج؛ ✓ المكالمات نحو جميع الشبكات بـ 3.98دج /30 للثانية؛ ✓ الرسائل القصيرة نحو جميع الشبكات بـ 4دج؛ ✓ البريد الصوتي مجاني؛ ✓ هدف واحد للمنتخب الوطني = 10 رسائل قصيرة مهداة صالحة لمدة 7 ايام نحو جميع الشبكات؛ ✓ فوز واحد للخضر = 100دج رصيد مهدى نحو جميع الشبكات.
باطل	مع تعبئة تزيد عن 500 يتحصل الزبون على ما يلي: ✓ مكالمات ورسائل قصيرة SMS غير محدودة 24/سا نحو شبكة موبيليس؛ ✓ مدة صلاحية العرض 7 أيام؛ ✓ تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات.
TOP	سيستفيد الزبون من: ✓ 2000دج من الرصيد للقيام لإجراء المكالمات وإرسال الرسائل القصيرة نحو الشبكتين المحلية و الدولية؛ ✓ 3000دج من الأرصدة الإضافية للصوت والرسائل القصيرة نحو جميع الشبكات.
توفيق	العرض الجديد "توفيق" هو عرض موجه خصيصا للطلبة، إذ لیتمکنوا من البقاء على اتصال دائم مع الجماعة، و يستفيد الطلبة مما يلي: ✓ الأسعار نحو أرقام المجموعة = 1دج / 30 ثانية داخل المجموعة ✓ 15دقيقة من الإتصال عبر GPRS مجانية صالحة ليوم واحد

Source: <http://www.mobilis.dz/ar/> (07/10/2016 - 14:00)

ب. الشركات:

وكان للشركات نصيب كبير من اهتمام مؤسسة موبيليس من العروض المتنوعة، وكل عرض تميز بتنوع خصائصه و الإبداع أيضا، والجدول التالي يلخص أهم تلك العروض كما يلي:

الجدول رقم (04-13): العروض الترويجية للمتعامل موبيليس - الشركات

اسم العرض	خصائصه
Win Pro 4G 4400	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مكالمات مجانية بين الموظفين من الساعة 06 00 إلى 18 00؛ ✓ مكالمات مجانية من الساعة 07 إلى الساعة 20؛ ✓ 6 ساعات من المكالمات في الشهر نحو جميع الشبكات؛ ✓ 200 رسالة نحو موبيليس و 50 رسالة نحو جميع الشبكات؛ ✓ 30 دقيقة كرسيد إضافي نحو الخارج؛ ✓ 6 جيجا أوكتي من الإنترنت للتدفق العالي للجيل 4 مهدى كل شهر.
Win Pro 3300	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مكالمات مجانية بين الموظفين على مدار 24 سا؛ ✓ مكالمات مجانية نحو موبيليس 24 سا/24؛ ✓ 10 ساعات من المكالمات في الشهر نحو جميع الشبكات؛ ✓ 300 رسالة نحو موبيليس و 75 رسالة نحو الشبكات الأخرى؛ ✓ 45 دقيقة مكالمات نحو الخارج؛ ✓ 10 جيجا أوكتي من الإنترنت للتدفق العالي للجيل 4 مهدى كل شهر.
Win Pro 4400	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مكالمات مجانية بين الموظفين على مدار 24 سا؛ ✓ مكالمات مجانية نحو موبيليس 24 سا/24؛ ✓ 15 ساعة من المكالمات في الشهر نحو جميع الشبكات؛ ✓ رسائل قصيرة غير محدودة نحو موبيليس + 100 رسالة قصيرة نحو جميع الشبكات؛ ✓ 60 دقيقة مكالمات نحو الخارج؛ ✓ 15 جيجا أوكتي من الإنترنت للتدفق العالي للجيل 4 مهدى كل شهر.
موبي كور بوريت	<ul style="list-style-type: none"> ✓ • سعر التشغيل 0 دج ، مع التزام مدته 12 شهر؛ ✓ مكالمات مجانية وغير محدودة 24 سا/24 و 7 أيام/7 بين المتعاملين؛ ✓ أرصدة إضافية مهداة للصوت و الرسائل القصيرة؛ ✓ التسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى؛ ✓ رصيد متراكم ، لمدة غير محدودة ؛ ✓ أفضل أسعار المكالمات نحو الخارج و بالنسبة لخدمة التجوال؛

- ✓ الاتصال بالإنترنت غير المحدود (GPRS/EDGE) على اشتراك 4000 دج؛
- ✓ رسائل قصيرة SMS نحو الخارج بأقل تسعيرة في السوق .

Source: <http://www.mobilis.dz/ar/> (07/10/2016 - 14:30)

2. جازي:

المتعامل جازي هو الآخر من أولئك الذي اهتموا بالعروض الترويجية كثيرا التي اتصفت بالتنوع من حيث الخصائص والسعر و ما غلى غير ذلك، والجدول التالي يتضمن أهم تلك العروض كما يلي:

الجدول رقم (04-14): العروض الترويجية للمتعامل جازي

اسم العرض	خصائصه
جازي LIBERTY	<ul style="list-style-type: none"> • 50Mo انترنت؛ • مكالمات نحو جازي مجانية وغير محدودة؛ • 10 دقائق مكالمات نحو الشبكات الوطنية؛ • SMS مجانية وغير محدودة نحو جازي؛ • صلاحية العرض 24 ساعة.
جازي MILLENIUM	<ul style="list-style-type: none"> • 4.5Go انترنت مهداة كل شهر لمدة 3 أشهر؛ • مكالمات نحو جازي مجانية وغير محدودة؛ • 300دقيقة مكالمات نحو الشبكات الوطنية؛ • SMS مجانية وغير محدودة نحو جازي؛ • صلاحية العرض 30 يوم.
جازي LINE	<ul style="list-style-type: none"> • من أجل اشتراك شهري بـ 1200 دج • مكالمات مجانية و غير محدودة نحو 3 أرقام مفضلة جازي 24/24 سا؛ • 3سا نحو كل الشبكات الوطنية؛ • 300 Mo أنترنت • 500 رسالة SMS نحو جازي • تواصل غير محدود بالشبكات الإجتماعية (Facebook, Twitter) و (WhatsApp) • خيار Control متوفر بـ 100 دج إضافية.
	<ul style="list-style-type: none"> • من أجل اشتراك شهري بـ 2000 دج • مكالمات مجانية و غير محدودة نحو جازي من من 8 مساء إلى 8 صباحا + • نهاية الأسبوع 24/24 سا؛

<ul style="list-style-type: none"> • 4 ساعات من المكالمات نحو الشبكات الوطنية الأخرى؛ • 1 Go أنترنت؛ • 200 رسالة SMS نحو جازي؛ • خيار Control متوفر ب 100 دج إضافية. 	
<p>من أجل اشتراك شهري ب 3000 دج</p> <ul style="list-style-type: none"> • مكالمات مجانية وغير محدودة نحو جازي 24/24 سا؛ • 3 سا من المكالمات نحو الشبكات الوطنية الأخرى؛ • 1,5 Go انترنت؛ • 300 رسالة SMS نحو جازي؛ • خيار Control متوفر ب 100 دج إضافية. 	
<p>من أجل اشتراك شهري ب 5000 دج</p> <ul style="list-style-type: none"> • مكالمات مجانية و غير محدودة نحو جازي 24/24 سا؛ • 10 سا من المكالمات نحو الشبكات الوطنية الأخرى؛ • 4 Go انترنت؛ • رسائل SMS مجانية نحو جازي 24/24 سا. 	

Source: www.djezzy.dz/ar/ (10/10/2016 - 12:00)

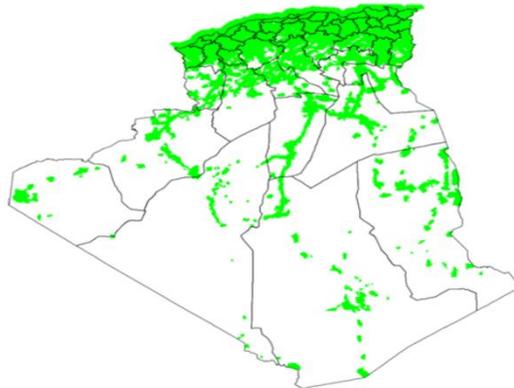
الفرع الثاني: تطوير المداخل الإستراتيجية في القطاع- تنمية السوق (الخانة رقم "01")

1. التوسيع الجغرافي:

أ. موبيليس:

واصلت موبيليس توسعها الجغرافي حتى صارت تغطي 48 ولاية حيث أصبحت شبكتها للجيل الثاني تغطي 99 % من الكثافة السكانية كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04-11): تغطية موبيليس لـ 2G في الجزائر



Source: http://www.mobilis.dz/ar/couverture_2g.php (09/11/2016 - 18:40)

وتواصل موبيليس تغطية التراب الوطني بـ ++G3 وفقا لالتزامات المتعامل الوطني تجاه سلطة الضبط. الـ ++G3 المصنّف في المرتبة الأولى #1 من طرف سلطة الضبط سيكون أول من يقوم بتغطية 48 ولاية ، في غضون 24 شهر و يوم واحد فقط ، وبالنسبة للمناطق غير المغطاة بعد بـ ++G3، ينتقل المشتركون تلقائيا إلى شبكة الجيل G2 لموبيليس شرط تشغيل هذا الانتقال على هواتفهم¹ ، والشكل الموالي يوضح تغطية موبيليس بهذه الخدمة عبر التراب الوطني كما يلي:

الشكل رقم (04-12): تغطية موبيليس لـ ++3G في الجزائر



Source: http://www.mobilis.dz/ar/couverture_3g.php (09/11/2016 - 18:40)

2. أقسام جديدة من السوق:

لجأت موبيليس كمحاولة منها في تحسين مداخلة الإستراتيجية في تنمية سوقها من خلال استحداث تقسيمات جديدة في السوق، و من بين هذه التقسيمات الجديدة نذكر:

أ. تقدم شركة "موبيليس" شريحة جديدة خاصة بالناجحين في شهادتي البكالوريا والتعليم الأساسي، حيث تعرض هذه الخطوط التي هي من نوع "قوسطو" بسعر رمزي يقدر بـ 250 دينارا، بإمكان التلميذ الناجح أن يتحصل عليه إلى غاية تاريخ 3 أوت القادم. واعتبرت شركة "موبيليس"، أن هذه الطريقة تعد نوعا ما مكافأة لهؤلاء الناجحين، الذين سيستفيدون من خلال الشريحة الخاصة، من رصيد مجاني يقدر بـ 150 دينارا يتجدد على مدى 8 أسابيع، مع 120 دينارا كـ "BONUS" يمكن استخدامه نحو كل الشبكات. علما أنه على التلميذ الراغب في الاستفادة من هذا العرض، التقرب من أية وكالة لـ "موبيليس" مرفوق بشهادة النجاح وبطاقة الهوية²؛

3. تطوير منتجات جديدة لتلبية متطلبات العملاء:

أ. موبيليس:

اعتمدت موبيليس تطوير منتجات جديدة لتلبية متطلبات العملاء على نحو أدق والحفاظ على امتياز تنافسي لمكانتها السوقية، وتسعى موبيليس، منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها تقديم

1- http://www.mobilis.dz/ar/couverture_3g.php (09/11/2016 - 18:40)

2- <http://www.al-fadjr.com/ar/derniere/76731.html?print> (09/11/2016 - 18:50)

أحسن الخدمات، التكفل الجيد، بالمشاركين لضمان وفائهم، الإبداع، تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية و هذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها في وقت قصير إلى ضم 10 ملايين مشترك.

و باختيارها و تبنيتها لسياسة التغيير والإبداع، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى الترويج و الإبداع في العروض والخدمات المقترحة.

حيث أرادت موبيليس التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائنهما، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد " أينما كنتم"، حيث أن هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و بمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، لالتزامها بعمل دورها الجماعي مساهمتها في حماية البيئة و هذا بالرجوع إلى قيمها لأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية و الإبداع .

موبيليس المتعامل هو أيضا تغطية وطنية للسكان به أكثر من 120 وكالة تجارية، وأكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة وكذلك أكثر من 5000 محطة تغطية B T S وأرضية خدمات ناجعة و ذات جودة عالية، و تتسم بالإبداع الدائم و تطوير لعروضها و لخدماتها المختلفة : فوسطو، سلكني، خدمة الرسائل المصورة و الصوتية MMS و خدمة 3G ، ، GPRS... إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية: أرسلني، راسيمو، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق.

تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية، مبدعة، و فية و شفافة، في محيط جد تنافسي و سليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصادقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر.

ب. جازي:

قامت أوبتيموم تيليكوم الجزائر منذ إنشائها ببذل جهود جبارة في مجال التنمية، حيث تم اقتراح 50000 فرصة تكوين سواء على المستوى العملي أو على المستوى الترقوي، محليا أو دوليا، سواء كانت ورشات عمل، مؤتمرات و غيرها، تعدّ برامج التكوين عند أوبتيموم تيليكوم الجزائر كاملة و هي تعمل على تحسين القدرات المكتسبة، توطيد محاور التنمية وتمكين الجميع من المساهمة بجدية في التوجهات الإستراتيجية للشركة. التكوين موجه لكل الموظفين وهو يمكّن الجميع من استغلال إمكانياته داخل الشركة، وتعدّ أوبتيموم تيليكوم الجزائر مرجعا في هذا الميدان ببرامج و أدوات تنمية تتماشى و متطلباتها لا سيما العاطفية و المهنية و الإدارية، ومن أمثلة هذه الأدوات نذكر:

- برنامج يمكّن من الحصول على شهادة؛
- تكوين تقني متعدد؛
- برنامج تبادل المعارف مهيكّل؛
- طريقة التعليم الإلكتروني (المكتبيّة، اللغات و الأعمال...)

• مركز تقييم القدرات¹.

المطلب الثاني: دورة حياة خدمة الهاتف النقال وتطور سعرها وجودتها في الجزائر

عرف منتج خدمة الهاتف النقال في الجزائر تطورا كبيرا إلى درجة أنه أثر وبشكل كبير على دورة حياته وتعاقب أجياله وزوال منتجاته أحيانا، ومس كذلك هذا التطور سعره وجودته بشكل كبير وجد ملاحظ.

الفرع الأول: دورة حياة منتج خدمة الهاتف النقال في الجزائر:

شهدت الجزائر فيما خدمة هاتفها النقال التطور الذي شهده العالم فيما يخص نفس الخدمة، فتطور الأجيال الخاصة بهذه الخدمة راجع إلى التطور العلمي التكنولوجي والأسلوب التقني في تطوير هذه الخدمة، مما ساعد هذا التسارع في التطور إلى قصر مدة حياة هذه الخدمة، وفي البداية كانت صناعة الهواتف المحمولة في الجزائر في سنة 1994 عن طريق شركة NMT/NOKIA analogique، وبمجرد دخول صناعة الهاتف النقال الحديث إلى الجزائر، حلت بواحد إحلالها بخدمة Nordic Mobile Telephone (NMT)*، ففي سنة 1999 بلغ عدد تجهيزات NMT في الجزائر 18000 جهاز (وكذلك مشترك)، في حين وصل عدد الهواتف النقالة بمفهومها الحديث إلى 54000 محمول (أي ثلاثة أضعاف عدد أجهزة NMT)، لينتقل بعد ذلك عدد تجهيزات الهواتف المحمولة في سنة 2000 إلى 75000 تجهيز مع بقاء عدد تجهيزات هواتف NMT بنفس العدد (18000 جهاز/مشترك)، وفي سنة 2001 وصل عدد تجهيزات الهواتف المحمولة إلى 98000 جهاز وكذلك سجل نفس عدد تجهيزات الهواتف صنف NMT، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على بداية التخلي الكلي وإحلال خدمة الهاتف النقال مكان الهاتف المحمول صنف NMT، و يبدو ذلك من خلال تضاعف تجهيزات الهواتف النقالة الحديثة مع ثبات عدد تجهيزات الهواتف المحمولة صنف NMT².

وهنا بدأ التعامل الفعلي بنظام الجيل الثاني لهذه الخدمة عن طريق المتعامل التاريخي موبيليس

الذي احتكر السوق في فترة معينة ليزاحمه المتعامل الخاص الأجنبي الأول أوراصكوم تيليكوم الجزائر تحت اسم "جازي" ليليه المتعامل الكويتي الوطنية للاتصالات تحت اسم أوريدو (نجمة سابقا) بدأت معهم

1- <http://www.djezzy.dz/ar/> (14/11/2016 - 16:08)

*- كان هذا المعيار أول نظام اتصال خليوي نقال أوروبي حيث استخدم في كل من الدانمارك، النرويج، السويد ودول اسكندنافية أخرى، إن القدرة الاستيعابية المحدودة لهذه الأنظمة جعلتها تواجه صعوبات مع النمو السريع لعدد المشتركين. وكان الحل للتغلب على هذه المحدودية هو الانتقال إلى النظام الرقمي Digital System بدلاً من النظام التشابهي Analog System المستخدم آنذاك.

2 - Autorité de Regulation de la Poste et des T I communications, **Rapport Annuel - 2001**, P34.

المنافسة على معدلات التحسين في المنتجات الذي ساهم بشكل كبير في إعطاء صورة جديدة على هذه الخدمة، بل أصبح هناك تطور متسارع في هذه الخدمة.

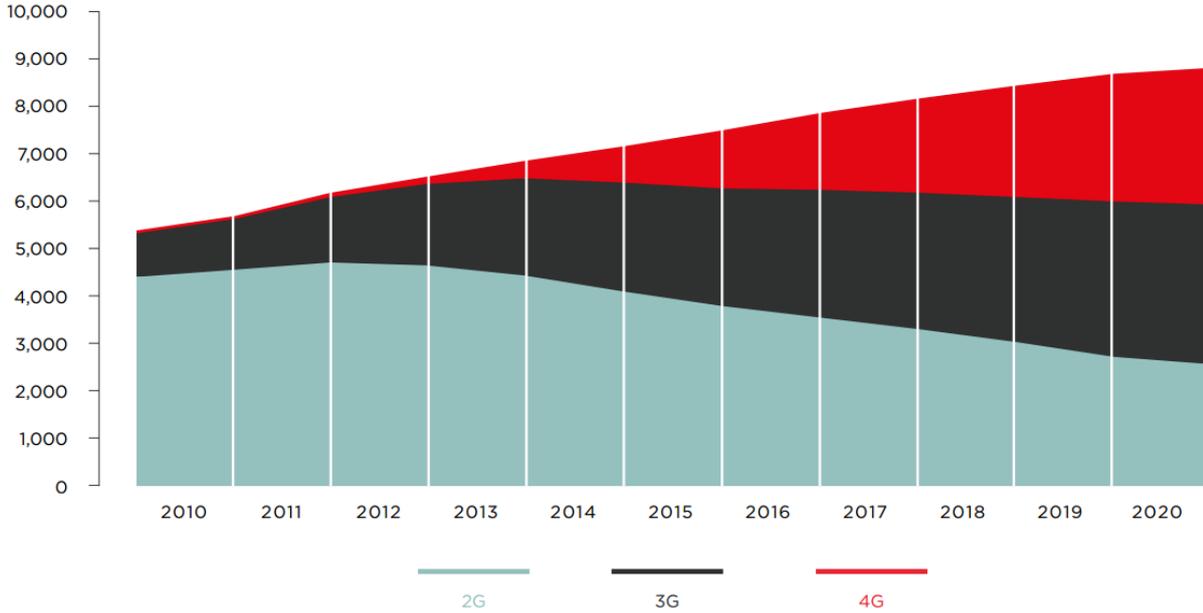
ومع دخول خدمة الجيل الثالث في السوق العالمي للاتصالات و بالرغم من التأخر المسجل محليا في استيرادها إلا أنه وبتدخل من سلطة الضبط تمّ إدخال هذه الخدمة من قبل المتعاملين الثالث مسجلة بذلك تأخر في سوق الجيل الثاني، ففي سنة 2013 سجلت سلطة الضبط عدد مشتركين تابعين لشركة موبيليس للجيل الثاني قدره 12451373 مشترك ليصبح في السنة الموالية (أي 2014) 9205983 مشترك فقط، مسجلة بذلك نسبة انخفاض قدرها 26.06%، وهذا راجع لبداية الانتقال إلى الجيل الجديد، حيث كان في سنة 2013 عدد مشتركين مع موبيليس في خدمة الجيل الثالث قدره 87102 مشترك ليقفز سنة 2014 إلى 3816312 مشترك. وكذلك الحال بالنسبة لشركة أوريدو، فقد سجلت سلطة الضبط عدد المشتركين التابعين لهذه الشركة يقدر بـ 9285628 في سنة 2013 لينخفض في السنة الموالية ويصبح 8225240 مشترك، وهذا راجع للانتقال التدريجي للمشاركين من خدمة الجيل الثاني إلى خدمة الجيل الثالث، فلقد كان عدد المشتركين التابعين لهذه الشركة للجيل الثالث في سنة 2013 هو 220917 مشترك ليصبح في السنة الموالية 3438491 مشترك، وهذا كإشارة على بداية نهاية الجيل الثاني والانتقال إلى الجيل الثالث وانتهاء دورة حياة منتج خدمة الهاتف النقال بجيله الثاني.

أمّا على الصعيد العالمي، فيمكن ملاحظة نفس الفكرة تتجسد بشكل أوضح، فلقد عرف السوق العالمي للاتصالات تغيرا على مستوى سيطرة التكنولوجيات بأجيالها¹، وصار هناك تقليص واضح في دورة حياة المنتج الجديد لما عرفه من تطورات، ولقد نشرت مجلة "اقتصاد الهاتف النقال" في عددها لسنة 2016 الفروقات الواضحة في مزاحمة أجيال الهاتف النقال لبعضها، والبيان الموالي يوضح ذلك:

1- **The mobile economy**, Gsm Assosiation, 2016, P 11.

الشكل رقم (04-13): تطور حجم المشتركين في أجيال خدمة الهاتف النقال في العالم الوحدة:

مليون مشترك



Source: The mobile economy, Gsm Assosiation, 2016, P 11.

الفرع الثاني: جودة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

أولاً: جودة خدمة الهاتف النقال لشركة موبيليس:

كانت سنة 2005 بداية توجهات شركة موبيليس فيما يخص الجودة وشروعها للمطابقة للمعيار الدولي تحت قيد ISO 9001 V 2000، وخلال هذه الفترة عرفت موبيليس تغيرات كبيرة من حيث التنظيم والموظفين وتقديم الخدمات وغيرها، كل هذا أدى إلى التأثير على مهلة تحقيق هذا المشروع، وخلال هذه الفترة فقد عرفت موبيليس تغيرات على الخدمات لاتي تقدمها كذلك، وقد خصت ركنا بالجودة في مجلتها التي تصدر عنها، وبرز المدير العام لشركة موبيليس السابق ان ذات المؤسسة تسعى إلى تحقيق جودة و تبني سياسة جودة و يعتبرها اجراء الزامي لما يتميز المحيط بالمنافسة و متطلبات الزبائن و كذلك التطور التكنولوجي السريع، وهذا الاختيار يمكن موبيليس على الفاعلية والنجاعة¹.

وعملياً، يعني ان الشركة تتبع قواعد ومناهج التسيير التي فرضها المعيار حيال كل الشركات عبر العالم المتبنية لهذا الاختيار، و يحتوي الاتجاه هذا والخاص بالجودة جانبين أساسيين وهما:

1. جانب مرتبط بثقافة الشركة: ويعني خلق روح الجودة، تطوير ردود الافعال والتصرف والسلوك، وكل هذا بتفضيل وتشجيع كل ما له علاقة بالجودة وإبعاد ما هو ضد الجودة كتضييع الوقت، التمييز، إفساد النظام أي الفوضى وكل أشكال الخلل الوظيفي.

1 - Mobilis la revue, N°01, Algerie, 2007, P 44.

2. جانب مرتبط بإرساء آليات عبر نظام تسيير لجودة (SMQ) والقائم على مبادئ المعيار الدولي

وكذا على دورة (PDCA) P التخطيط، D الإنجاز، C التقييم، A التصرف.

ويعتبران هاذين الجانبين متكاملين وكلاهما قائم أساسا على الموارد البشرية، فهما يتطلبان

الاصغاء، التحسيس، التحفيز والاتصال.

أما فيما يخص مبادئ لامعيار الدولي، فهي ثمانية:

✓ توجيه الزبون؛

✓ الريادة؛

✓ اشتراك الموظفين؛

✓ تقارب إجرائي؛

✓ تقارب نظامي؛

✓ تحسين متواصل؛

✓ تقارب مشهود؛

✓ علاقة متبادلة المنافع مع المومنين.

ثانيا: جودة خدمة الهاتف النقال لشركة OOREDOO

و يبرز بعد الجودة جليا مع المتعامل اوريدو¹، والذي تميزت جودة نقل الصوت بالتطابق مع

المعايير الدولية والخاصة بشبكات الهاتف الثابت و شبكات الهاتف النقال، والتي تأخذ في عملها الأخذ

في الحسبان النقاط التالية:

• معادلة الاتصال:

✓ التعادل العام للاتصال.

✓ التعادل مع الاتصال-إرسال (ESE)؛

✓ التعادل مع الاتصال-استقبال (ESR).

• إعدادات الصدى:

✓ قوة مسار الصدى؛

✓ تأخير مسار الصدى.

• الثبات.

1- Catalogue d'Interconnexion Wataniya Telecom Algérie S.P.A, OOREDOO, 01/07/2015 AU 30/06/2016, Algérie, P 16-17.

• الضوضاء.

وفيما يلي نعرض أهم ما تميزت به جودة خدمة الهاتف النقال والخاصة بالمتعامل الكويتي أوريدو:
أولاً: جودة النقل الرقمي:

تطابقت جودة النقل الإلكتروني مع توصيات G.826 نسخة 1996 و G.821 الخاص بالاتحاد العالمي للاتصالات، حيث أن التوصية G821 تحدد جودة الاتصالات، حيث أن سرعة نقل البيانات تتراوح ما بين 64Kbit/s وأقل من 2 Mbit، أما فيما يخص التوصية G.826 تكون جودة الاتصالات فيما يخص سرعة نقل البيانات أكبر من أو تساوي 2Mbit/s، و تعمل ذات الشركة على تأهيل قنوات النقل الرقمية من أجل مطابقتها مع التوصيتين M2100 و M2100.1 الخاصتين بالاتحاد العالمي للاتصالات.

ثانياً: إعدادات جودة الصوت:

كل الاتصالات الرابطة مع شبكة الوطنية للاتصالات تلزم بإحترام التطابق الحرفي مع التوصيات، ويتم التعامل في هذا الشأن بمعياريين أساسيين و هما:

ETS 300903 (Juillet 1999) ✓

ETS 300540 (Mars 1999) ✓

الجدول رقم (04-15): إعدادات جودة الصوت للمتعامل الكويتي الوطنية للاتصالات "أوريدو"

Equivalents pour la sonie	Stabilité	Distorsion	Bruit
ESE= 8 ± 3Db	6 dB de 200 Hz à 4000 Hz	Ie = 20	-64 dBmOp
ESR= 2 ± 3dB		codeur GSM 06.10	
		full rate à 13 kbit/s	
		Ie = 23	
		codeur GSM 06.20	
		half-rate à 5,6 kbit/s	
		Ie = 5	

Source: Catalogue d'Interconnexion Wataniya Telecom Algérie S.P.A, OOREDOO, 01/07/2015 AU 30/06/2016, P 17.

الفرع الثالث: تطور سعر خدمة الهاتف النقال في الجزائر:

أولاً: تطور سعر خط الدفع المسبق للمتعاملين الثلاثة

الجدول رقم (04-16): تطور سعر خط الدفع المسبق للمتعاملين الثلاثة للفترة أوت 2002 إلى

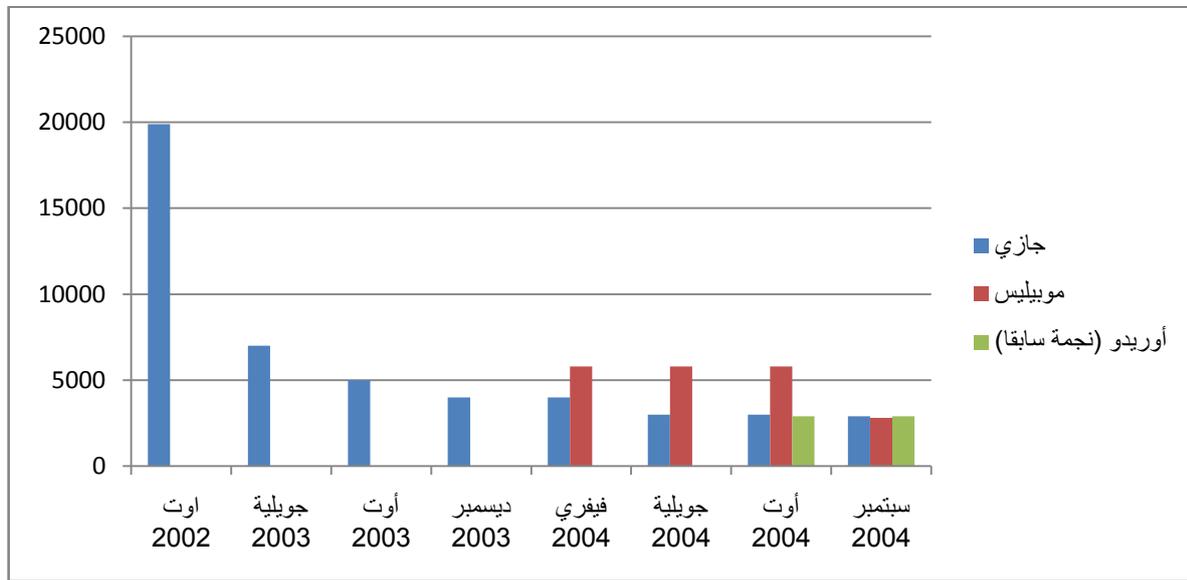
غاية سبتمبر 2004 الوحدة: دج.

	أوت 2002	جويلية 2003	أوت 2003	ديسمبر 2003	فيفري 2004	جويلية 2004	أوت 2004	سبتمبر 2004
جازي	19900	6999	4999	3999	3999	2990	2990	2900
موبيليس	-	-	-	-	5800	5800	5800	2800
أوريدو (نجمة سابقا)	-	-	-	-	-	-	2900	2900

المصدر: <http://www.arpt.dz/ar/actu/sem> (10:00-2016/10/10)

الشكل رقم (04-16): أعمدة بيانية مزدوجة تمثل تطور سعر خط الدفع المسبق للمتعاملين الثلاث للفترة

أوت 2002 إلى غاية سبتمبر 2004



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05-12)

قراءة الأعمدة البيانية المزدوجة:

ما يمكن قراءته من خلال هذه الأعمدة البيانية المزدوجة هو الانخفاض المستمر لسعر خط الدفع المسبق للمتعاملين الثلاث حسب هيكل السوق، ففي البداية كانت جازي تنشط بمفردها وتحتكر السوق تقريبا لوحدها وتمّ تحديد سعر الخط والخاص بالدفع القبلي بـ 19900 دج وهذا ما يعرف بصانع السعر (Price-Maker)، لأنّ لا وجود للمنافسة التي تكبح مؤسسة جازي من وضع السعر التي تريده، لكن ومع عودة موبيليس والإجراءات الهيكلية على مستوى اتصالات الجزائر و انفصال موبيليس عن المؤسسة تحضيرا لمواجهة المنافسة، لكن انخفض سعر نفس المنتج لمؤسسة جازي في فيفري 2004 بنسبة 79.9% ليصبح 3999 دج فقط تزامنا مع البدا الفعلي لمؤسسة موبيليس التي كان أول سعر تعرضه لنفس المنتج مقدرا بـ 5800 دج، أي أنه لا يوجد اتفاق أو شبه اتفاق بين المشروعين المحتكرين، فهذا

الفصل الرابع: حدة المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال وأثرها على تطوير المنتج في الجزائر

بمعنى ببساطة أن كل مشروع كان حراً في تسعيره والتي تتضمن تحقيق أهدافه، لكن في سبتمبر 2008م انخفض خط الدفع المسبق للمتعامل الأجنبي اوراصكوم تيليكوم الجزائر بنسبة 27.48% ليصبح 2900دج وانخفض معه خط الدفع المسبق للمتعامل الوطني التاريخي موبيليس بنسبة 51.72% ليصبح 2800دج، وكان هذا الانخفاض تزامناً مع البدء الفعلي لعمل مؤسسة اوريدو (نجمة سابقاً)، وكان سعر أول عرض لخط الدفع المسبق مقدراً بـ 2900دج، فالمنافسة وتغير هيكل سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر أثرت مباشرة على سعر الخدمة وجعلته يتهاوى بنسب عالية جداً تماشياً مع مستويات المنافسة المفروضة من قبل المتعاملين الناشطين في هذا السوق. أمّا حالياً، فإنَّ سعر خط الدفع المسبق أصبح مجانياً في بعض العروض و بأسعار رمزية في باقي الحالات، حيث صار التركيز على نوعية العروض و الاستفادة من تعبئة الرصيد أكثر من مبيعات خط الدفع المسبق.

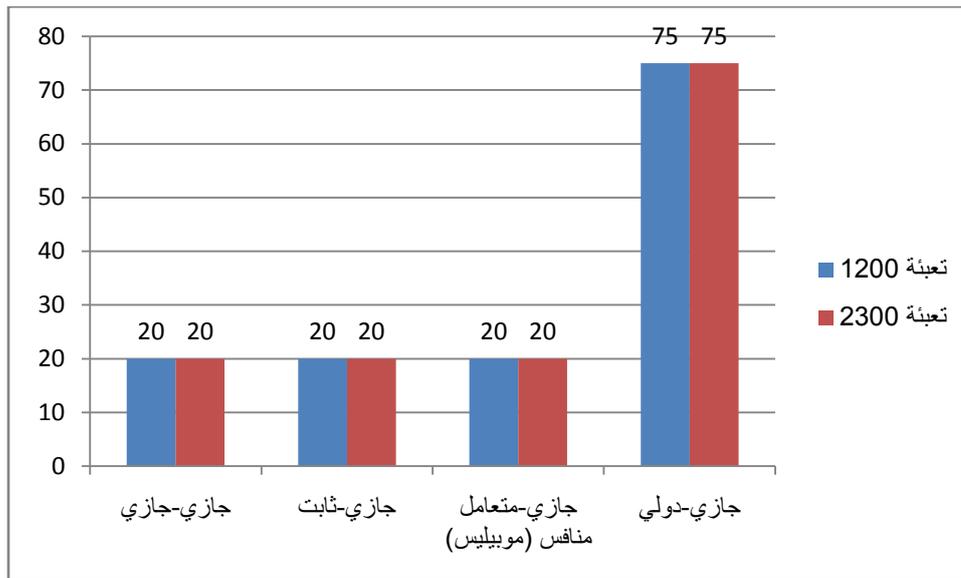
ثانياً: تطور تسعير وحدات الاتصال للدفع المسبق

الجدول رقم (04-17): أسعار مكالمات جازي عند بداية نشاطها التجاري (فيفري 2002)

الاتصال من-إلى	تعبئة 1200	تعبئة 2300
جازي-جازي	20	20
جازي-ثابت	20	20
جازي-متعامل منافس (موبيليس)	20	20
جازي-دولي	75	75

المصدر: <http://www.arpt.dz/ar/actu/sem> / (10:20-2016/10/10)

الشكل رقم (04-15): أسعار مكالمات جازي عند بداية نشاطها التجاري (فيفري 2002)



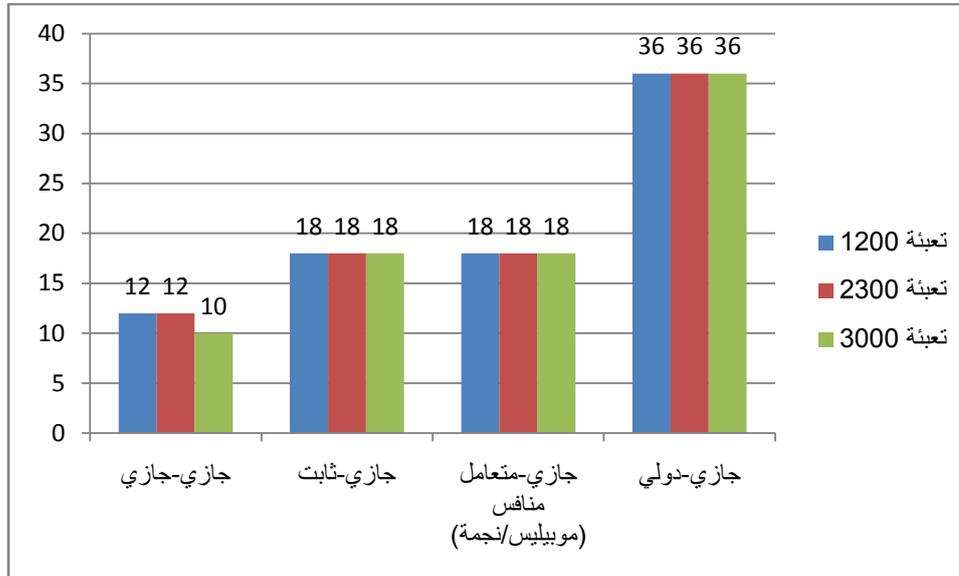
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05-10)

الجدول رقم (04-18): أسعار مكالمات جازي عند دخول المتعامل أوريدو (نجمة سابقا)

الاتصال من-إلى	تعبئة 1200	تعبئة 2300	تعبئة 3000
جازي-جازي	12	12	10
جازي-ثابت	18	18	18
جازي-متعامل منافس (موبيليس/نجمة)	18	18	18
جازي-دولي	36	36	36

المصدر: <http://www.arpt.dz/ar/actu/sem> / (10:25-2016/10/10)

الشكل رقم (04-17): أسعار مكالمات جازي عند دخول المتعامل أوريدو (نجمة سابقا)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05-11)

قراءة الأعمدة البيانية المزدوجة: من الملاحظ جدًا لجوء مؤسسة جازي في إضافة صيغة جديدة في التعبئة، فقبل دخول المتعامل أوريدو (نجمة سابقا)، عرضت جازي صيغتين للتعبئة المتمثلتين في "تعبئة 1200" و "تعبئة 2300"، لكن ومع ظهور المتعامل أوريدو والذي تميز بعروضه المتنوعة، أضافت جازي عرضها الثالث وصيغتها الثالثة في التعبئة للدفع المسبق والمتمثلة في "تعبئة 3000". ومن جهة أخرى، تزامن إضافة العروض مع التخفيض المستمر في تسعير الوحدة الواحدة للدفع المسبق من قبل المتعامل قائد السوق جازي، فقبل ظهور المتعامل نجمة، قدرت الوحدة الواحدة من جازي إلى نفس المتعامل بـ 20 دج لتتخفف بذلك بنسبة 40% في صيغة تعبئة 1200 تزامنًا مع دخول و بداية نشاط المتعامل نجمة، و انخفض معها جميع صيغ المتعامل جازي و وجهة الاتصال بنسب متفاوتة، وكان الرصيد الأكبر في الانخفاض يخص اتصال جازي-دولي، فقبل دخول المتعامل نجمة كان سعر الوحدة الواحدة في الاتصال

الفصل الرابع: حدة المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال وأثرها على تطوير المنتج في الجزائر

جازي-دولي بـ 75 دج لتتخفص بنسبة 52% بعد بداية نشاط المتعامل نجمة وهذا راجع لقوة المنافسة التي أبدتها شركة نجمة عند بداية نشاطها التجاري.

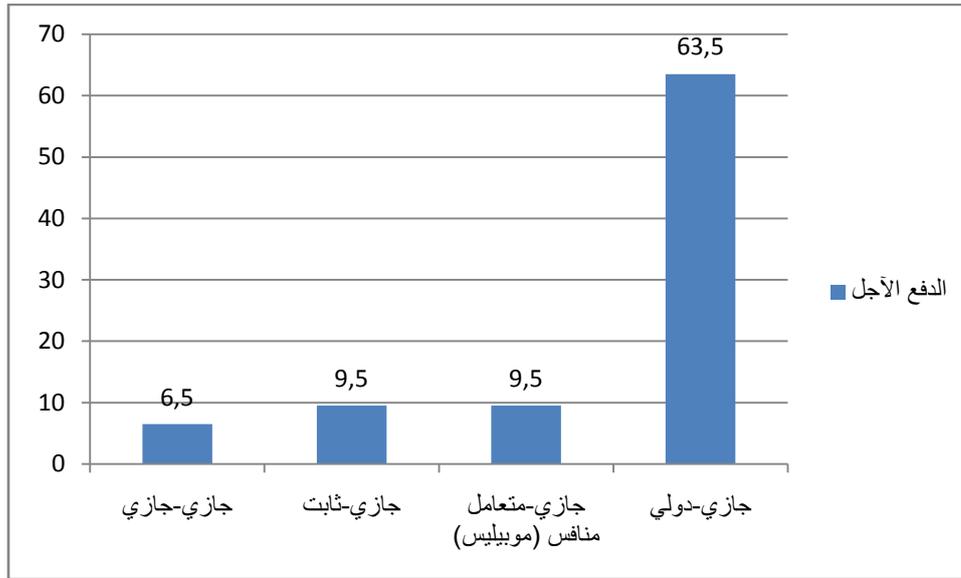
ثالثا: تطور التسعير للدفع الآجل

الجدول رقم (04-19): تسعير جازي للدفع الآجل عند بداية نشاطها في فيفري 2002

الدفع الآجل	الاتصال من-إلى
6.5	جازي-جازي
9.5	جازي-ثابت
9.5	جازي-متعامل منافس (موبيليس)
63.5	جازي-دولي

المصدر: <http://www.arpt.dz/ar/actu/sem> / (10:30-2016/10/10)

الشكل رقم (04-18): تسعير جازي للدفع الآجل عند بداية نشاطها في فيفري 2002



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05-12)

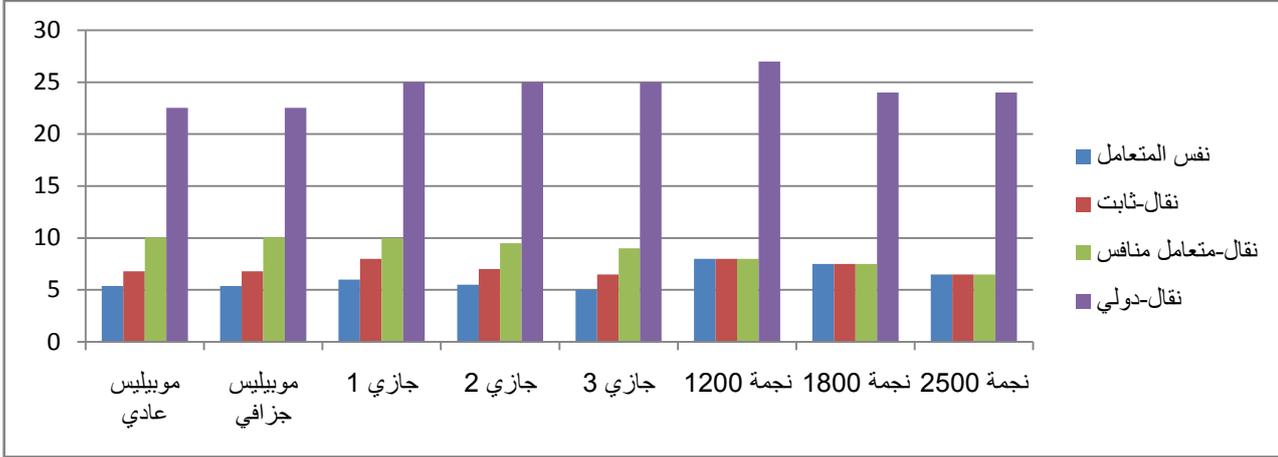
الجدول رقم (04-20): المقارنة بين أسعار المتعاملين الثلاثة للوحدة الواحدة في الدفع الآجل

الاتصال من-إلى	موبيليس عادي	موبيليس جزافي	جازي 1	جازي 2	جازي 3	نجمة 1200	نجمة 1800	نجمة 2500
نفس المتعامل	5,38	5,38	6	5,5	5	8	7,5	6,5
نقال-ثابت	6,79	6,79	8	7	6,5	8	7,5	6,5
نقال-متعامل	10,06	10,06	10	9,5	9	8	7,5	6,5

منافس							
24	24	27	25	25	25	22,52	22,52
نقال-دولي							

المصدر: <http://www.arpt.dz/ar/actu/sem> / (10:50-2016/10/10)

الشكل رقم (04-19): المقارنة بين أسعار المتعاملين الثلاثة للوحدة الواحدة في الدفع الآجل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05-13)

قراءة الأعمدة البيانية المزدوجة:

تميزت انطلاقة جازي في نشاطها التجاري بعقلية الاحتكار التام بالرغم من وجود متعامل ينشط في السوق منذ عدة سنوات، وكان الدفع الآجل واحد من المنتجات التي عرضها المتعامل جازي والتي اضطرت ذات الشركة فيما بعد إعادة النظر في أسعارها لما عرفه السوق من تغيرات هيكلية. ففي سنة فيفري الموافق لسنة 2002، عرضت جازي صيغة واحدة تمكن الزبائن من خلالها من الاستفادة من الدفع الآجل لتصبح بعد بداية بقية المتعاملين ثلاثة صيغ "جازي 1، جازي 2، جازي 1" وتميزت جميعهم بالتخفيض المستمر في الوحدة الواحدة من الدافع الآجل مقارنة بالعرض الوحيد الذي تم عرضه في فيفري 2002، وكان الرصيد الأكبر في الانخفاض بعد بداية النشاط الفعلي للمتعاملين الجزائري (موبيليس) والكويتي (نجمة) إذا كان الاتصال دوليا، ففي فيفري من سنة 2002 كان سعر الوحدة الواحدة والخاص بجازي-دولي هو 63.5 دج لكنه انخفض بنسبة 60.63% عند بداية نشاط المتعاملين الآخرين.

المطلب الثالث: قنوات التوزيع، تنشيط الطلب والعروض المزدوجة وتوافقها

اعتمد جميع المتعاملين في تطوير قنوات توزيعهم وعرض منتجات جديدة مع ضمان خاصية التوافق مع المنتجات المكتملة لها لضمان استهلاك الخدمة المعروضة دون عيوب، و في نفس الوقت لجأت المنظمات إلى طرح عروض جديد قصد تنشيط الطلب على معروضها.

الفرع الأول: تطوير قنوات توزيع خدمة الهاتف النقال في الجزائر:

الفصل الرابع: حدة المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال وأثرها على تطوير المنتج في الجزائر

مما لا شك فيه أن خدمة الهاتف النقال في الجزائر تطورت بشكل كبير عموماً، وتطورت قنواتها توزيعها خصوصاً، و صارت تصل الخدمة على أبعد زبون محتمل بشكل أفضل وأريح و أسرع من ذي قبل، وفيما يلي سنعرض قنوات توزيع خدمة الهاتف النقال في الجزائر للمتعاملين المزودين بذات الخدمة: أولاً شركة موبيليس:

تمتلك شركة موبيليس الآن ترسانة من نقاط التوزيع الموزعة على كامل التراب الوطني، و بلغة الأرقام نقول ان للمؤسسة 15121 نقطة بيع شرائح الدفع المسبق في حين شكلت أكثر من 120 وكالة تجارية مقسمة على 08 نواحي¹.

ثانياً شركة جازي: الموزعين التابعين لأوبتيكوم تيليكوم الجزائر:

تمتلك شركة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر على 22 موزع رسمي عبر كامل التراب الوطني، مقسمة الجزائر بذلك إلى أربع مناطق رئيسية وهي:

1. الوسط و يحتوي على 11 موزع؛
2. الشرق وفيه 05 موزعين؛
3. الغرب وفيه 04 موزعين؛
4. الجنوب وفيه موزع وحيد.

والجدول التالي يلخص مقرات الموزعين حسب المناطق كما يلي:

الجدول رقم (04-21): الموزعين التابعين لأوبتيكوم تيليكوم الجزائر-الوسط

الوسط	
Moon Mobil	القبة-الجزائر العاصمة
MOBI ONE	حيدرة- الجزائر العاصمة
NOMADIC PHONE ALGERIE	دالي براهيم- الجزائر العاصمة
NOVAPHONE	حيدرة- الجزائر العاصمة
RING	دالي براهيم- الجزائر العاصمة
NMPI	ببر موراد رايس- الجزائر العاصمة
Direct	الحراش- الجزائر العاصمة
K.COM	دالي براهيم- الجزائر العاصمة
Proserve	حيدرة- الجزائر العاصمة
Nomadic phone algerie	دالي براهيم- الجزائر العاصمة
GNT TELECOM	الأبيار- الجزائر العاصمة

Source: <http://www.djezzy.dz/nos-centres-de-services/> (10:15-2016/01/10)

¹ - انظر إلى الملحق رقم 09.

الجدول رقم (04-22): الموزعين التابعين لأوبتيموم تيليكوم الجزائر-الشرق

الشرق	
NMPI	زواغي-قسنطينة
Moon Mobil	تعاونية أمن الحياة-سطيف
MOBI ONE	باب القنطرة-قسنطينة
NOVAPHONE	حي الجميلة-قسنطينة
RING	شارع لخضر بركات-قسنطينة

Source: <http://www.djezzy.dz/nos-centres-de-services/> (10:15-2016/02/10)

الجدول رقم (04-23): الموزعين التابعين لأوبتيموم تيليكوم الجزائر-الغرب

الغرب	
NMPI	قامبيطة-وهران
Moon Mobil	حي خميسي-وهران
MOBI ONE	قامبيطة-وهران
NOVAPHONE	طريق المطار-وهران

Source: <http://www.djezzy.dz/nos-centres-de-services/> (12:15-2016/02/10)

الجدول رقم (04-24): الموزعين التابعين لأوبتيموم تيليكوم الجزائر-الجنوب

الجنوب	
NMPI	المركز التجاري تراوصاح-غرداية

Source: <http://www.djezzy.dz/nos-centres-de-services/>

الفرع الثاني: تنشيط الطلب على خدمة الهاتف النقال للمتعاملين الثالث في الجزائر:

قبل بداية المتعامل نجمة نشاطه التجاري، اكتسح المتعامل جازي السوق و صار قائدا له، وتميزت هذه الفترة بقلّة العروض التي من شأنها أن تنشط الطلب على ما يعرضه المحكّر من منتجات، ولم يكن للمتعامل جازي داعي أن يطرح عروضاً من شأنها جلب انتباه الزبائن وان تنشط رغبتهم في الإقدام والطلب على منتجاتها، فقبل فيفري 2002 كان للمتعامل جازي صيغتين تخصان الدفع المسبق وهما "تعبئة 1200" و "تعبئة 2300" لتطرح ذات المؤسسة عرضاً جديداً "تعبئة 3000" بعد ذلك التاريخ، أي بعد دخول المتعامل نجمة وعودة المتعامل موبيليس إلى السوق، فصار هناك تنافس في تحفيز الطلب لدى الزبائن و محاولة خلق انتباههم ورغبتهم في الطلب¹. و لم يكتف المتعامل جازي (أو غيره) بهذه العروض، بل وإلى يومنا هذا، مازال المتعاملين الثلاثة يطرحون عروضاً ابتكاريه من شأنها أن تخلق

1 - <http://www.arpt.dz/ar/actu/sem/> (12:50-2016/02/10)

تحفيزا للطلب لدى الزبائن وعدم الاكتفاء بالحصة السوقية الحالية وحجم الطلب الحالي، بل أن المنافسة الحادة التي تم فرضها في هذا السوق جعلت من الأهمية بمكان مواصلة تحفيز الطلب بشكل مستمر وان أي تهاون قد يخسر المتعامل نسبة من حصته والطلب على ما يعرضه من منتجات، وفيما يلي نقدم أهم الأساليب التي يستخدمها المتعاملون الثلاثة في التنشيط من الطلب على منتجاتهم:

أولا: عروض المتعامل موبيليس في تنشيط الطلب:

1. سحب اليانصيب:

لجأت موبيليس في كم من مناسبة إلى اللجوء إلى سحب اليانصيب كأسلوب في تحفيز الطلب

على منتجاتها، و يمكن إعطاء بعض الأمثلة على ذلك كما يلي:

أ. عرض "هاواي ي 221": (سبتمبر 2015) تم سحب ثلاثة في السحب الأول . وقد تمثلت الجوائز التي تم تسليمها للفائزين في سيارة من فخمة ورحلة إلى تركيا للفائز الثاني وسمارت فون هاواي مات 7 للفائز الثالث¹؛

ب. طمبولا للفوز بسيارة أودي A1 : (جوان 2015) أطلقت موبيليس باك جديد يمكن الزبون من الحصول على هاتف ذكي من النوع 3 + G HUAWEI Y 221 بطاقة سيم مبتسم 2 G/3G و 3 أشهر من الانترنت والمكالمات وأرصدة الرسائل القصيرة SMS مجانا. وبالشراكة مع شريك موبيليس هاواي Huawei تم إطلاق طمبولا لكل من يشتري هذا العرض مايمكنهم من الفوز بالعديد من الجوائز القيمة أبرزها سيارة من طراز Audi A1 ، رحلات سياحية لتركيا و هواتف ذكية من علامة هاواي².

2. المعارض التجارية:

أ. شاركت موبيليس في العديد من المعارض منها معرض متيجة 2016 MITEX في طبعة السادسة و الذي ينظمه نادي المقاولين و الصناعيين للمتيجة (CEIMI)، و ذلك على مستوى ملعب مصطفى تشاكر بالبلدية³.

ب. موبيليس في قلب معرض "سيكوم" للإعلام الآلي والمكتبية والاتصال

شارك المتعامل التاريخي للهاتف النقال موبيليس في الطبعة الـ 23 للصالون الدولي للإعلام الآلي والمكتبية والاتصال "سيكوم"، وذلك في الفترة الممتدة ما بين 22 و 26 أبريل 2014 بقصر المعارض

1- <http://www.annasronline.com/index.php/2014-08-23-15-44-11/21245-221> (09/10/2015 - 10:00)

2- <http://www.dzairmobile.com/ar/> (08/10/2015 - 09:00)

3 - http://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php?atmAction=2&Annee=2016&Id_Communique=226

(08/08/2015 - 09:30)

بالصنوبر البحري، وتعتبر هذه التظاهرة تعتبر بمثابة أرضية حقيقية وملتقى جد مهم لتكنولوجيات الإعلام والاتصال¹.

ثانيا: عروض المتعامل جازي في تنشيط الطلب:

1. سحب اليانصيب:

أ. **طومبولا "جازي":** (سبتمبر 2008) أطلق متعامل الهاتف النقال في الجزائر "أوراسكوم تيليكوم" طبعة مميزة جدا عبارة عن "طومبولا" أسبوعية لفائدة زبائنه ومشركيه عبر كامل التراب الوطني الذين سيعرفوا بأنفسهم لدى مصالحه ومراكزه الخدمائية الـ 71 الموزعة عبر كامل التراب الوطني . حيث بإمكان المشاركين فيها من خلال ورود أرقامهم الهاتفية أو حتى أسمائهم من تخفيضات عديدة ومعتبرة، صكوك مالية وشيكات مهداة من المتعامل للمشاركين الفائزين تصل قيمتها الى 50 ألف دج، والأهم من هذا كله إمكانية حصولهم على خطوط هاتفية جديدة لا تقل عن أربعة خطوط ولا تزيد عنها².

ب. **طومبولا اليوم العالمي للطفولة³:** احتفل جازي باليوم العالمي للطفولة بمشاركته في حفل خيري نظم بهذه المناسبة من طرف الجمعية الجزائرية للطفولة، كما قام جازي بتقديم هدايا إلى الأطفال الفائزين في طومبولا نظمت طوال اليوم مختلف الهدايا المقدّمة:

✓ هاتفان ALCATEL TABLETTE PIXI 7؛

✓ 3 مفاتيح إنترنت G 3 مع شرائح و 6 بطاقات تعبئة ب 1200 دج لكل فائز؛

✓ 15 قميص؛

✓ ملصقات جازي؛

✓ لافتات إخبارية ليوم الحدث.

2. المعارض التجارية:

1- <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/202271.html> (10/09/2015 - 11:00)

2- http://www.ennaharonline.com/ar/specialpages/high_tech/19308 (09/10/2016 - 12:10)

3- <http://www.djezzy.dz/ar/> (09/10/2016 - 12:30)

أ. صالون ميغا لاند:

كان جازي شريك رسمي في الطبعة الثانية في الصالون الدولي للتسلية ميغا لاند الذي افتتح أبوابه يوم 05 جويلية إلى غاية 18 من نفس الشهر والموافقان لسنة 2015 في مركز الاتفاقيات بوهران. ميغا لاند معرض ضخم يتربع على مساحة 10000 متر مربع مخصصة للألعاب والتسلية إلى جانب عدد كبير من النشاطات لكل الفئات العمرية، وكان جازي حاضرا في المعرض بإقامته جناحا من 250 مترا مربعا يضم مساحة للعرض إلى ورشة تلوين ومساحة للعائلات وزاوية لعرض أحسن الصور الملتقطة بالمعرض. وتأتي هذه المشاركة في إطار حملة التعريف وتسويق منتجات وخدمات تقنية الجيل الثالث للهاتف النقال¹.

ب. مشاركة جازي في الطبعة 25 من الصالون الدولي للإعلام الآلي:

شارك جازي في الطبعة 25 من الصالون الدولي للإعلام الآلي، المكتبية و الاتصال (SICOM 2016) الذي نظم في قصر المعارض بمشاركة 135 عارضا، 20 من جنسية أجنبية، وقدم هذا المعرض اجابات على إشكالية تكيف الإقتصاد الوطني و استعمال و مردودية النظام الرقمي في تحسين الإنتاج الوطني. و تم تقسيم الصالون الذي يتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 7.000 مترمربع إلى جناحين اثنين الأول خصص للمهنيين وخصص الثاني للجمهور العريض².

ثالثا: عروض المتعامل أوريدو في تنشيط الطلب:

1. سحب اليانصيب:

أ. مسابقة AquaRings: (10/11/2015) يمنح هذا العرض زبائنه المولعين بألعاب النقال فرصة الفوز بهدايا متميزة كل أسبوع بفضل مسابقته، ويمكن للزبائن المشاركة في المسابقة إلى غاية 27 نوفمبر من نفس السنة، حيث سيحصل الفائزون على هاتف Samsung Galaxy رائع معروض للريح كل أسبوع. وفي الأسبوع الرابع، يحصل الفائز الذي يسجل أحسن نتيجة على الجائزة الكبرى والمتمثلة في هاتف Samsung Galaxy S6 Edge³.

ب. طومبولا نجمة لكأس إفريقيا: سحب المتعامل الرائد في تكنولوجيات الإعلام المتعددة

الوسائط "نجمة"، أسماء الفائزين الـ 23، في السحب الأول للطومبولا، التي أطلقت في الفاتح من ديسمبر 2009 لصالح زبائنها، والخاصة بكأس إفريقيا للأمم 2010 وأفرز السحب الأول الذي أجري بحضور

1- <http://www.ennaharonline.com/ar/mobile/derniere/> (09/05/2016 - 12:30)

2- <http://www.djezzy.dz/ar/%D8%AC%D8%A7%D8%B2%D9%8A/> (11/07/2016 - 19:30)

3- <http://www.ennaharonline.com/ar/derniere/256355-ooredoo-> (10/12/2015 - 18:30)

محضر قضائي، عن فوز ثلاثة أشخاص برحلة مدفوعة التكاليف إلى أنغولا، كما سيحصل 10 أشخاص على بذلات رياضية بألوان الفريق الوطني و 10. آخرين سيحصلون على هواتف نقالة متعددة الوسائط من الجيل الجديد¹.

2. المعارض التجارية:

أ. "أوريدو" تختار التفاعل والإبتكار في معرض الجزائر الدولي (ماي 2014)

شارك متعامل الهاتف النقال Ooredoo للسنة العاشرة على التوالي في معرض الجزائر الدولي في طبعته 47، بقصر المعارض - الصنوبر البحري، بالجزائر العاصمة، تحت عنوان "الجزائر قوية وآمنة". وجعل المتعامل Ooredoo مشاركته في هذه الطبعة شعار الإبتكار والتفاعل، كما خصص فضاء للشراكة الإستراتيجية مع الهلال الأحمر الجزائري، أين عرضت مختلف المشاريع، لاسيما العيادات الصحية المتنقلة لفائدة سكان المناطق النائية.

من جهة أخرى، يُجند مستشارو البيع للإجابة على أسئلة الزوار حول عروض وخدمات Ooredoo وضبط الهواتف النقالة، وبيع شرائح الهاتف النقال وباك الإنترنت واللوحات، وُخصّصت فضاءات للموزعين الرسميين الأربعة للمتعامل Time Com و MCS و XODIS و "Startech" والموجهة لبيع منتجات أوريدو والهواتف النقالة بأسعار تفضيلية، وتتميّز طبعة هذه السنة - حسب المتعامل بعنصر جديد حيث تمّ وضع تحت تصرف الزوار فضاء خاص بالخضر لتمكينهم من النقاط صور إلى جانب تماثيل للاعبين للفريق الوطني.

كما يمكن للزوار تجريب سرعة ونوعية شبكة 3G++ للمتعامل على لوحات Ooredoo الموضوعات تحت تصرفهم، وخلال هذه الطبعة سيجوب مُنشط "ستروم" المعرض للقاء الزبائن الراغبين في إعادة تعبئة حساباتهم بكل سهولة أو لاقتناء منتج² Ooredoo.

الفرع الثالث: طرح منتج جديد (3G/4G) وتوافقه مع المنتجات المكتملة له في الجزائر

(العروض المزدوجة):

كما تمّ الإشارة من قبل، فإن خدمة الهاتف النقال لا يمكن الاستفادة منها بأي حال من الأحوال إلا بالاستعانة بوسائل أخرى كالهاتف النقال والحاسوب اللوحي، وبالتالي فهي جزء لا يتجزأ من تكنولوجيات أخرى لا تتفصل عنها، وبالتالي فإن صناعة خدمة الهاتف النقال تحتاج إلى إضافة بعد جديد يتمثل في التوافق مع تلك المنتجات المكتملة لها لكي لا يعمل المنتج الأخير على أحسن وجه، وهذا بالضبط ما

1- <http://www.djazairress.com/elbilad/14089> (20/06/2015 - 20:00)

2- <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/206072.html> (20/11/2016 - 11:15)

الفصل الرابع: حدة المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال وأثرها على تطوير المنتج في الجزائر

انتهجته جميع الشركات والمزودة بخدمة الهاتف النقال في الجزائر، فلقد عملت على جعل خدمة الهاتف النقال تتوافق مع متطلبات الهواتف الذكية بأجيالها الحديثة من جهة وعملت كذلك على طرح منتجات جديدة على شكل عروض مزدوج أو مجمع تجمع ما بين منتجين إحداهما هي خدمة الهاتف النقال والأخر عبارة عن جهاز هاتف نقال أو حاسوب لوحي أو ما شابه، وفيما يلي سنعرض أهم العروض والخاصة بهذه النقطة كما يلي:

أولاً: شركة موبيليس:

الجدول رقم (04-25): العروض المزدوجة وتوافقها - موبيليس

اسم العرض المزدوج	مكوناته	توافقه
Win Pak 4G	هاتف ذكي من نوع Condor P5 + شريحة موبيليس	4G
IRIS IS4	هاتف ذكي من نوع IRIS VOX4 + شريحة موبيليس	4G
Mobtasim 4G	هاتف ذكي من نوع IRIS VOX LIVE + شريحة موبيليس	4G
Pack Condor C7 Mini	هاتف ذكي من نوع Condor C7mini + شريحة موبيليس	3G++
Condor G4S	هاتف ذكي من نوع Condor G4S + شريحة موبيليس	3G++

Source: www.mobilis.dz/ (01/11/2016 - 12:00)

ثانياً: شركة جازي:

الجدول رقم (04-26): العروض المزدوجة وتوافقها - جازي

اسم العرض المزدوج	مكوناته	توافقه
Pack جازي 4G+	هاتف ذكي من نوع SMART LINE HUAWEI Y3II + عرض LINE	4G
SMART LINE	هاتف ذكي من نوع ALCATEL ONE TOUCH PIXI + اشتراك LINE غير محدود	3G+

Source: www.djezzy.dz/ (01/11/2016 - 14:00)

ثالثاً: شركة أوريدو:

الجدول رقم (04-27): العروض المزدوجة وتوافقها - أوريدو

اسم العرض المزدوج	مكوناته	توافقه
Pack prépayé 4g	هاتف ذكي من نوع smartphone 4G Lenovo + شريحة أوريدو	4G

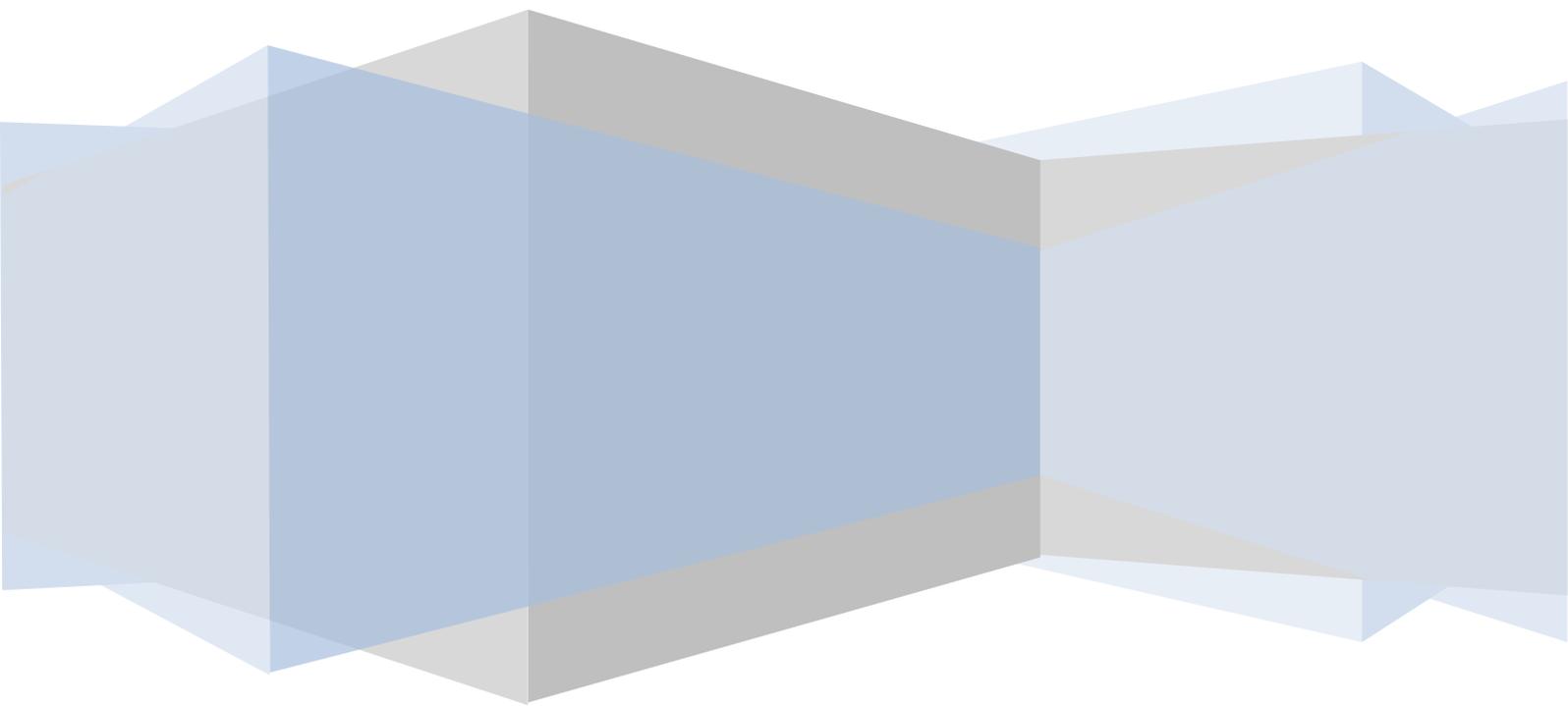
GSM/HSPA	+ 3G Lenovo A1000 هاتف ذكي من نوع شريحة أوريدو	Pack	smartphone maxy
/	+ Windows Ooredoo W8B. حاسوب لوحي شريحة انترنت اوريدو		Offre tablette windows

Source: www.ooredoo.dz/ (01/11/2016 - 13:00)

خلاصة الفصل الرابع:

تضمن هذا الفصل تحليل العلاقة التي تربط ما بين حدة المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر وتطوير المنتج الجديد لذات القطاع الذي يتمثل في خدمة الهاتف النقال بأجياله المتسلسلة، حيث أن خصخصة قطاع الاتصالات كانت بدايتها في 5 أوت 2000 عندما تم إصدار قانوننا يتضمن أجنحة إصلاحات ترمي إلى تحقيق المنافسة في ذات القطاع وتنظيمها من خلال هيئة مستقلة، حيث تم إنشاء سلطة الضبط والبريد والمواصلات السلكية والسلكية لضمان السير الحسن لهذه المنافسة، وفي ذات الشأن تم تقديم رخص استغلال شبكة الهاتف النقال التي كانت الثانية لجازي-اوراصكوم (المستثمر المصري) في 11 جويلية 2001، ثم الثالثة للمتعامل الكويتي نجمة-الوطنية للاتصالات في 2 ديسمبر 2003 والتي بدأ نشاطها رسميا في جانفي 2004، وتعتبر هذه الفترة المنعرج الحاسم لتطوير هذا المنتج الجديد في الجزائر نتيجة لحدة المنافسة التي عرفها القطاع، حيث تزايدت جميع مؤشرات تطوير المنتجات الجديدة بأرقام قياسية و مبالغ فيها أحيانا، فانخفضت أسعار الشرائح وتسعيرة المكالمات بشكل كبير، وتسارعت وتيرة العروض الترويجية، وما كاد ينتهي عام 2005 حتى بيع 7 ملايين خط نقال، ليتضاعف العدد حوالي 3 مرات في 2007، حيث قفز عدد المشتركين لدى المتعاملين الثلاثة إلى أكثر من 20 مليون مشترك ثم إلى 29 مليون مشترك في 2008 قبل أن يستقر في حدود 27 مليون بعد عملية تنقيح الخطوط مجهولة الهوية ليصل إلى 34789121 مشترك سنة 2014.

الخاتمة



بعد دراسة المفاهيم المتعلقة بحدّة المنافسة والتي تتحكم في شدّتها في القطاعات الصناعية ما بين المتنافسين الذي يعرضون نفس المنتج الجديد أحياناً ومنتجات بديلة في أحيان أخرى، تبين جلياً أنّ هذه الظاهرة الاقتصادية ما هي إلاّ توليفة من الأبعاد المختلفة العديدة على عدّة مستويات تتحكم في قوة التنافس وتوجّه اللاعبين في ذات القطاع إلى ابتكار مداخل جديدة من شأنها إضفاء عامل التجديد على منتجاتهم وطرح تحسينات عليها، بل وأبعد من ذلك توجههم نحو طرح منتج جديد كلياً أحياناً كنتيجة في بعض الأحيان إلى اقتناع الزبائن إلى فرضية حتمية سحب بعض المنتجات المعروضة آنفاً واقتناعهم بالتأخر التكنولوجي لها، فتطوير المنتجات الجديدة أصبح أحد أهم المداخل التي تنتهجها المؤسسات من أجل مجابهة مستويات المنافسة المختلفة التي تفرض عليها. وعليه، صار لزاماً على المنظمات القائمة في السوق دراسة جميع الجوانب المتعلقة بتطوير المنتجات وعدم الاكتفاء بدور المتابعة للسوق وتحيين منتجاتها لما يتوافق وتقلبات رغبات المستهلكين ومستويات التطور التقني، بل تسعى في بعض الأحيان إلى طرح منتج جديد كلياً إذا تطلب الأمر. وهذا كله ما هو إلاّ طريقة تتبناها المؤسسات من أجل مواصلة العمل ومقاومة محاولة إزاحتها من السوق وكذلك توسيع حصتها السوقية وتعظيم أرباحها.

قطاع الهاتف النقال في الجزائر هو أحد تلك القطاعات التي تميزت بمنافسة شرسة وجلية للعيان، بل تميزت بثورة في هذه الخدمة لمصافحة أكبر قدر ممكن من المستهلكين والزبائن من خلال إرضائهم وإقناعهم بالمنتجات المعروضة بالتحسينات المستمرة والعروض المختلفة والكثيرة والمتنوعة، بل تعدى ذلك في طرح المتنافسين الثلاثة منتجات جديدة وعروض مزدوجة تتوافق مع ما هو كل جديد من تكنولوجيات الهواتف الذكية النقالة، ومواصلة إرضاء الزبائن دورياً وخاصة في المناسبات الوطنية والدينية وكذلك طرح عروض تتلاءم مع نوع الزبون.

فالمنافسة لم تكن معروفة تماماً في البداية وخاصة لما كان السوق يتمتع بهيكل احتكاري ومنتافس وحيد الذي انعدمت عروضه تقريباً وانحصر زبائنه في ذوي الدخل العالي. لكن سرعان ما تغير الأمر مع دخول المتنافس الثاني جيزي-اوراصكوم تيليكوم واوريدو-الوطنية للاتصالات وإنشاء ما يعرف بسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. حيث أصبح هناك تنافس حاد فيما بين الشركات تسعى كل واحدة منها إلى توسيع حصتها السوقية على حساب الشركات الأخرى من خلال إغراءهم بالعروض المتنوعة إلى درجة أنّه أصبح المستهلك النهائي يصعب عليه اتخاذ قراره في كثير من الأحيان.

✓ نتائج الدراسة ومناقشة الفرضيات:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

1. عندما تتغير شروط الطلب على المنتجات الجديدة وينخفض الطلب عليها تتوجه المؤسسات إلى محاولة اقتطاع جزء من زبائن المنافسين الآخرين من خلال:
 - أ. تدعيم المنافسين نشاطهم بالمنتجات الحالية في الأسواق الحالية (اختراق السوق)؛
 - ب. تدعيم المنافسين نشاطهم بمنتجات جديدة في الأسواق الحالية (تطوير المنتجات)؛
 - ت. تدعيم المنافسين نشاطهم بالمنتجات الحالية وفي أسواق جديدة (تنمية السوق)؛
 - ث. تدعيم المنافسين نشاطهم بمنتجات جديدة وفي أسواق جديدة (التنوع).
2. كلما ارتفع معدل التحسين في المنتجات كلما (تحقق الفرضية الثانية):
 - أ. زيادة احتمالية وقوع المنتج الجديد في مصيدة التطوير التقني؛
 - ب. زيادة احتمالية الوقوع في وهم السوق الكبيرة،
 - ت. كلما تقلصت دورة حياة المنتج الجديد.
3. هناك علاقة طردية ما بين معدل التحسين في المنتجات والتقليص في دورة حياة المنتجات الجديدة؛
4. هناك علاقة طردية ما بين مرونة الطلب السعرية والتحسين مستويات تطوير المنتجات الجديدة (تحقق الفرضية الرابعة)؛
5. هناك علاقة ما بين هيكل المنافسة وجودة المنتجات الجديدة، فالجودة تكون أفضل في سوقي احتكار القلة والمنافسة الاحتكارية مقارنة بالاحتكار التام؛
6. هناك علاقة ما بين هيكل المنافسة وسعر المنتجات الجديدة، ففي سوقي احتكار القلة والمنافسة الاحتكارية قد نجد حرب أسعار على عكس سوق الاحتكار التام الذي يفرض السعر الذي يريده،
7. هناك علاقة طردية ما بين تشابه المنتجات وعدم تمايزهم مع تطوير المنتجات الجديدة؛
8. هناك علاقة طردية ما بين تهديد الوافدين الجدد إلى الصناعة و تطوير قنوات توزيع المنتجات الجديدة؛
9. هناك علاقة طردية ما بين التكاليف الثابتة والتحسين في سعر المنتجات الجديدة وتنشيط الطلب عليها؛
10. يدفع المنتج غير المستقل والذي يحتاج إلى منتج مكمل بالمؤسسات في بعض الأحيان إلى طرح منتج جديد (مزدوج) من جهة، وتحيينها لكي تتوافق مع المنتجات المكمل لها من جهة أخرى.

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية

1. كان لتغير شروط الطلب على المتعامل التاريخي-موبيليس الأثر البالغ لتوجهه نحو تفعيل مصفوفة ANSOFF بخاناتها الأربع (تحقق الفرضية الأولى)؛
2. معدل التحسين المرتفع لمنتج خدمة الهاتف النقال أثر بشكل مباشر على دورة حياة الخدمة (تحقق الفرضية الثالثة)؛
3. التغير على مستوى هيكل المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر أثر طردًا على جودتها (تحقق الفرضية الخامسة)؛
4. التغير على مستوى هيكل المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر أثر طردًا على سعرها (تحقق الفرضية السادسة)؛
5. تهديد الدّاخلين الجديد إلى صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر دفعت بالمتنافسين إلى تدعيم قنوات توزيع الخدمة (تحقق الفرضية الثامنة)؛
6. التكاليف الثابتة المرتفعة لمؤسسات المتعاملين الثلاثة دفعت بهم إلى تنشيط الطلب على الخدمة (تحقق الفرضية التاسعة)؛
7. ضرورة المنتج المكمل لخدمة الهاتف النقال دفعت بالمتعاملين الثلاثة إلى فكرة طرح منتج جديد (مزوج) مع دراسة توافقه معهم (التكنولوجيات الحديثة) (تحقق الفرضية العاشرة)؛
8. هناك علاقة طردية موجبة ما بين ارتفاع مستويات حدة المنافسة والتوجه إلى تطوير المنتجات الجديد.

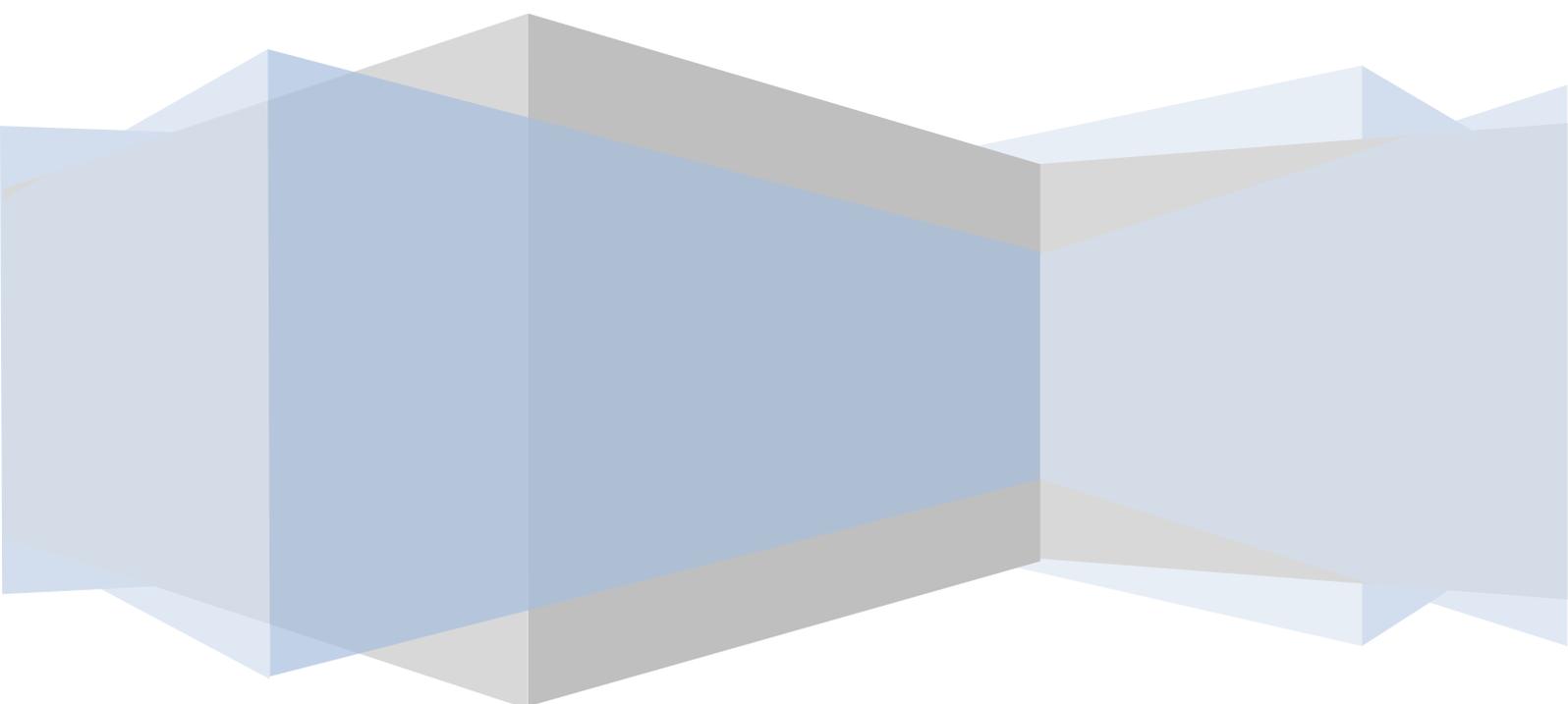
ثانيا: آفاق البحث:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكننا صياغة تصور آفاق البحث كما يلي:

1. اتخاذ قطاع خدمة الهاتف النقال نموذجًا يحتذى به للقطاعات الأخرى من أجل تحسين وضعية المنتجات الأخرى وتحسينها؛
2. دراسة إمكانية رفع الاحتكار على بعض المنتجات وفتح باب المنافسة من أجل التحكم في مستويات المنتجات المتأخرة والمتقدمة؛
3. حماية وتزويد المستهلك النهائي بمنتجات تليق به من خلال الإدارة الجيدة للأبعاد التي تحد من المنافسة؛
4. الضبط الجيد للعلاقة التي تربط المنافسة و مستوياتها مع تطوير المنتجات الجديدة للمنظمات.

قائمة

المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. عبد الوهاب الأمين وفريد بشير، الاقتصاد الجزئي، الطبعة الرابعة، مكتبة المتنبى، الدمام- المملكة العربية السعودية، 2011.
2. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر" ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
3. أحمد سعيد باخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، ط 1، جدة-المملكة العربية السعودية، 1994.
4. أحمد سمير خلاف، دور القوانين والتشريعات في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، المكتب العربي للمعارف، القاهرة-مصر، 2015.
5. أحمد سيد مصطفى، إدارة فن التسويق: "منهج علمي معاصر" ، (بدون ذكر دار النشر)، ط1، القاهرة-مصر، 1997.
6. أحمد شاکر العسكري، التسويق، دار الشروق، عمان، الطبعة العربية الأولى، 2000.
7. أحمد شاکر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة ، المكتبة الوطنية ، عمان ، 2000 .
8. أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الـرایة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.
9. أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق، دار القباء، الإسكندرية، 2001.
10. باشري نفيسة، عبد الحليم هـناء، إدارة المبيعات ، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة-مصر، 1986.
11. بختي إبراهيم، دور الانترنت و تطبيقاته في مجال التسويق ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003/2002.
12. بشير العـلاق وقحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران، عمان-الأردن، 1999.
13. بشير العـلاق، إستراتيجيات التسويق، دار الزهران، الأردن، 1999.
14. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الاعمال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.

15. بيار أمورين و آخرون "ترجمة: زياد زوكار"، التسويق وإدارة الأعمال التجارية، دار الرضا للنشر، ط1، 1999.
16. بيتر كوك "ترجمة خالد العامري"، إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
17. ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية-مصر، 2002 .
18. ثامر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2006.
19. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية "منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
20. جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، المجلد 08، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت-لبنان، 1990 .
21. جوزيف إتش بويت وجيمي تي بويت، ما يقوله الأساتذة عن التسويق، ترجمة مكتبة جرير، ط1، 2005.
22. جيمس بلاكورد، ترجمة موسى يوسف، البضاعة الراكدة في الشركات التجارية "أسبابها وطرق التخلص منها"، دار زهران للنشر، الأردن، 2008.
23. حازم الوادي، النظام الاقتصادي في الإسلام، دار الكتاب الثقافي، إربد-الأردن، 2009.
24. حميد الطائي وبشير العلق، تطوير المنتجات وتسعييرها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
25. خضير كاضم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان-الأردن، ط3، 2010.
26. دومينيك سلفاتور، نظريات اقتصاديات الوحدة "نظريات وأسئلة"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، 1994.
27. رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط01، عمان-الأردن.
28. رضا صاحب أبو حمد، الخطوط الكبرى في الاقتصاد الوضعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2006.

29. رفعة عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2005.
30. روبرت بتس وديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية "بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
31. روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير الطاهر، دار المريخ، الرياض-السعودية، 1994.
32. روجر كلارك، تعريب فريد بشير طاهر، اقتصاديات الصناعة، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، 1994.
33. زكرياء أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث "بين النظرية والتطبيق"، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2009.
34. زكي خليل ساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للطباعة والنشر، عماد-الأردن، 1994.
35. زياد محمد الشрман وعبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2009.
36. زيد تميم البلخي، لطفي عبد القادر تاج ومسعود أحمد بونخل، مدخل إلى نظم ضبط ومراقبة المخزون، النشر العلمي والمطابع، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2005.
37. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2002.
38. سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان-الأردن ، ط01، 2006.
39. سليمان القرطاس، مدخل إلى أنظمة الاتصالات، العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2010.
40. سمير العبدلي وقحطان العبدلي، الترويج والاعلام التجاري، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2010.
41. السيد عبد المقصود دبيان وآخرون، مبادئ في محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، مصر، 2004.
42. شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة: د رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001.

43. شريف أحمد شريف العاصي، الترويج والعلاقات العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
44. شفيق حداد ونظام سويدان، التسويق (مفاهيم معاصرة)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
45. طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال "كيف تواجه تحديات القرن 21؟"، المتحدة للإعلان، ط1، 2002.
46. عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2005.
47. عبد الحميد عبد المطلب، النظام الاقتصادي العالمي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة-مصر، 1998.
48. عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1990.
49. عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، ط1، مطبعة الإشعاع، مصر، 2001.
50. عبد الفتاح الشربيني، إدارة المنتجات، مركز جامعة القاهرة المفتوح، القاهرة-مصر، 2003.
51. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1997.
52. عذاب الطاهر الكنانى، التأثيرات الصحية للهاتف الجوال وأبراجه وبعض الأجهزة الإلكترونية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2012.
53. عصام الدين أبو علفة، التسويق "المفاهيم-الاستراتيجيات"، مؤسسة حورص الدولية، الإسكندرية-مصر، 2002.
54. عقيل جاسم عبد الله، التحليل الاقتصادي الجزئي، مجدلاوي، عمان، ط3، 1999.
55. علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2009..
56. علي الجياشي، التسعير "مدخل تسويقي"، مكتبة الراتب العلمية، عمان-الأردن، 2002.
57. غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008.

58. فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية "نظريات-مداخل-أمثلة معاصرة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014.
59. فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية "نظريات-مداخل-أمثلة معاصرة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014.
60. فتحي عبد الرحمن، الإبداع: مفهومه-تدريبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2002.
61. فتحي عبد الرحمن، الإبداع: مفهومه-تدريبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2002.
62. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، دار الشهاب الجامعية، الإسكندرية، 2000.
63. فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، 1996 .
64. فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
65. فهد سليم الخطيب ومحمد سليمان عواد، مبادئ التسويق "مفاهيم أساسية"، دار الفكر، عمان الأردن، 2000.
66. فيليب كوتلر وجاري أرمسترونغ، أساسيات التسويق، تعريب: "محمد علي ابراهيم سرور"، دار المريخ للنشر، ط6، الرياض-السعودية، 2007.
67. الك إبراهيم عواد المشاقبة، أثر الخصخصة على إدارة تطوير المنتجات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
68. الماجي حسين، تنظيم المنافسة، دار النهضة العربية، القاهرة-مصر، 2003.
69. المادة 02، القرار رقم 36، مؤرخ في 17 أبريل 2013.
70. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، (ط1؛ الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004).
71. محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004.
72. محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2000.
73. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004.

74. محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2009.
75. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
76. محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية، تونس، 2000.
77. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2001.
78. محمد فريد الصحن، التسويق "المفاهيم والاستراتيجيات"، دار الجامعة للطبع والنشر، الإسكندرية، مصر، 1998.
79. محمد مروان السمان و آخرون، التحليل الاقتصادي الجزئي والكلّي، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ط1.
80. محمود جاسم الصميدعي وردينه عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن 2011 .
81. محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق "مدخل كمي وتحليلي"، دار الحامد، الأردن، 2000.
82. محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1996.
83. مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، ط2، عمان-الأردن، 2005.
84. مرجان سليمان محمد، بحوث العمليات، دار الكتب الوطنية، بنغازي-ليبيا، 2002.
85. مصطفى أحمد حامد رمضان، التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
86. المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، دار التحرير للطباعة والنشر، مصر، 1980.
87. ممدوح محمود منصور، العولمة "دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية-مصر، 2003.
88. ناجي المعلا، أصول التسويق "مدخل إستراتيجي"، دار النشر- الجامعة الأردنية، عمان، ط2، 1998.
89. ناجي معلا، الأصول العلمية للترويج التجاري والإعلان، الدار الجامعية، الأردن، 1991.
90. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر، 2001.

91. نبيل محمد المرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات "مدخل إستراتيجي"، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
92. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصرن 2006.
93. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية "تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
94. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، 1996.
95. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية-مصر، 1998.
96. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية-مصر، 1997.
97. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2003.
98. النصور إياد عبد الفتاح، التحليل الاقتصادي الجزئي "مفاهيم ونظريات وتطبيقات"، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
99. نظام موسى سويدان و شفيق إبراهيم حداد، التسويق "مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2003.
100. هشام عرودكي، نظام الاتصالات الخلوية، مكتبة الأسد، الطبعة الأولى، دمشق-سوريا، 2013.
- المذكرات والأطروحات:
101. أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-الجزائر العاصمة، 2007/2006.
102. بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425 هـ.
103. بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425 هـ.

104. تيورسي محمد، قواعد المنافسة والنظام العام الاقتصادي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أوبكر بلقياد تلمسان-الجزائر، 2010-2011.
105. جميلة مديوني، تسويق الخدمات، رسالة الماجستير، قسم العلوم التجارية، فرع التسويق، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2005.
106. حاييف سي حاييف شيزار ، دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004/2005.
107. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة-الجزائر، 2006/2007.
108. خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي سعيدة نموذجاً-، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائرغنية فيلالي، أساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة عتاد التكديس و الحمولة German قسنطينة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة-، السنة الجامعية 2007/2008
109. زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
110. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء - الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007/2008.
111. سمير صلاحوي، الحوادث المهنية و آثارها على تنافسية المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز"، وحدة بسكرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
112. طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال "حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، الجزائر العاصمة-الجزائر، 2010-2011.

113. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها ،
مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الخروبة - الجزائر، 2002، ص
15.
114. فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير (غير
منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، البلدة، 2005.
115. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية -حالة
المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة
الجزائر، 2005.
116. قريد عمر، تحسين مناخ الاستثمار الأجنبي كآلية لتفعيل تنافسية الاقتصاد الجزائري ،
أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2016.
117. كريم بيشاري ، تسويق الخدمات التأمينية ، مذكرة ماجستير ، قسم العلوم التجارية ، فرع
تسويق جامعة سعد دحلب ، البلدة ، 2005.
118. مهملي الوزناجي ، التمويل وأثره على الحالة المالية للمؤسسة، مذكرة (ماجستير غير
منشورة)، جامعة الجزائر، 1997.
119. موفق ميمون كمال ، دراسة تموقع خدمة في الأسواق التنافسية 'دراسة حالة شركة
موبيليس'، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2010-2011.
120. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية
الجزائرية " حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2008-2011"، أطروحة دكتوراه (غير
منشورة)، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف-الجزائر، 2013-2014.
121. ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن دراسة حالة المؤسسة
الجزائرية للسياحة بالحراش خلال الفترة 1990-2001، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، جامعة
الجزائر-الجزائر.
- المجلات والملتقيات:

122. إبراهيم جواد كاظم، الأرقام القياسية ومنهجية تطبيقها في الأنشطة الاقتصادية "العراق أنموذجاً"، مجلة ديالى للعلوم المصرفية، العدد الرابع، أكتوبر 2011، العراق.
123. أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأداة لميزة تنافسية مستدامة، مداخلة مقدمة الى ملتقى: "المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، يومي 08-09 مارس 2005.
124. أحمد عبد العزيز، جاسم زكرياء، فراس عبد الجليل، الشركات المتعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، 2010، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010.
125. أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف-الجزائر، نوفمبر 2010.
126. باسم مكحول ونصر عطيان، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية، مجلة سلسلة الدراسات الإنسانية، العدد 02، المجلد 12، الجامعة الإسلامية، فلسطين، جوان 2014.
127. بدري عبد المجيد و زروقي ابراهيم، الإبداع التقني كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: "اقتصاديات المعرفة والإبداع"، جامعة سعد دحلب-البليدة، الجزائر، يومي 17-18 أبريل 2011.
128. براهيمية براهيم، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 05، 2011.
129. بلقاسم رايح و وعيل ميلود، مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف-الجزائر، نوفمبر 2010.

130. بن بركة عبد الوهاب وبن التركي زينب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة-الجزائر، 12-13 ماي 2010.
131. بن بركة عبد الوهاب ومياح عادل، الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جوان 2011.
132. بن عنتر عبد الرحمن، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008.
133. بن نذير نصر الدين ومنصوري الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "العلاقة التي تربط الإبداع بالميزة التنافسية في ظل بيئة تتصف بالتعقيد"، جامعة سعد دحلب، البلدة-الجزائر، 2009.
134. بن يعقوب الطاهر وهباش فارس، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الإسلامية"، جامعة سطيف 1، سطيف-الجزائر، 05-06 ماي 2014.
135. بوبكر ياسين، تطوير المنتجات الجديدة ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة: "الدراسات المالية والمحاسبية"، العدد الخامس، جامعة حمة لخضر، وادي سوف-الجزائر، سنة 2014.
136. بومدين بروال، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية - جامعة سعد دحلب البلدة-الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011.
137. تقرورت محمد، أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير الخدمات السياحية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: "السياحة والتسويق السياحي في الجزائر" الإمكانات والتحديات التنافسية"، جامعة 08 ماي 1945، 25-26 أكتوبر 2009، قالمة-الجزائر.
138. حاتم كريم كاظم، دور هندسة القيمة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات "دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الأشرف" ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، الإصدار 09، الكوفة-العراق.

139. خيرى مصطفى كنانة وأحمد عوني أحمد أغا، عناصر إستراتيجية الريادة وأثرها في إبداع المنتج، دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، العدد 11، جوان 2012.
140. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة-الجزائر، 2010/2009.
141. دروم أحمد وهزشي طارق، دور البعد الثقافي في إحداث الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسات الاتصال بولاية الجلفة- ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: "اقتصاديات المعرفة والإبداع"، جامعة سعد دحلب-البليدة، الجزائر، يومي 13 و 14 أبريل 2013.
142. دروم أحمد وهزشي طارق، دور البعد الثقافي في إحداث الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسات الاتصال بولاية الجلفة- ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: "اقتصاديات المعرفة والإبداع"، جامعة سعد دحلب-البليدة، الجزائر، يومي 13 و 14 أبريل 2013.
143. رحيم حسين، المؤسسة الاقتصادية وتحديات المحيط التكنولوجي "تشخيص واستراتيجيات" ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة-الجزائر، 22-23 أبريل 2003.
144. زكريا مطلق الدوري وبشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة-الأردن، أيام 26، 27 و 28 أفريل 2004.
145. زينب حوري وساسية خضراوي، تنمية القدرة على الإبداع لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة-الجزائر، يومي 12 و 13 ماي 2010.
146. سعاد عبود و ربيحة قوادرية، مساهمة تسيير المهارات في تحقيق الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة جينيرال كابل -بسكرة-، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: "اقتصاديات المعرفة والإبداع"، جامعة سعد دحلب البليدة-الجزائر ، يومي 17 و 18 أبريل 2013.

147. سعد عباس حمزة الخفاجي وميثم لعبيبي إسماعيل، احتكار القلة ومدى انطباقه على سوق الهاتف النقال في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، الجامعة المستنصرية-العراق، 2010.
148. سلطاني محمد رشدي، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة: "أبحاث اقتصادية وإدارية"، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، العدد 11، جوان 2012.
149. سميرة عطوي ومحمد رضا بوسنة، تحليل أداء الصناعة المصرفية في الجزائر باستخدام نموذج SCP، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011.
150. الشريف بقة وفايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بولايي برج بوعريج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جوان 2015.
151. شريف غياط، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية -"، جامعة سعد دحلب البليدة-الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011.
152. شريف غياط، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية -"، جامعة سعد دحلب البليدة-الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011.
153. شيماء محمد نجيب، أثر محددات النمو الصناعي في كفاءة الأداء الاقتصادي لعدد من الدول للمدة (1990 - 2005)، مجلة: "تنمية الرافدين"، العدد 111، سبتمبر 2011، جامعة الموصل-العراق.
154. طالب مريم، تحديد مكونات و هيكل وشكل المنافسة في النظريات الاقتصادية وإستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف-الجزائر، يومي 08-09 نوفمبر 2010.
155. طلال نصير و نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي

في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية -"، جامعة سعد دحلب البلدة-الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011.

156. طلال نصير و نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد

البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البلدة-الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2013.

157. طلال نصير و نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد

البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية -"، جامعة سعد دحلب البلدة-الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011.

158. الطيب الداودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح

الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، نوفمبر 2007، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر.

159. عاشور مزريق ومحمد غربي، تسيير وضمان جودة المنتجات الصناعية الجزائرية، مجلة

اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف-الجزائر، 2005.

160. عبد الرحمن احمد هيجان، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات،

المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 10، الرياض - المملكة العربية السعودية، 1416 هـ .

161. عبد الفتاح بوخمم، سهيلة بومعزة، دراسة تحليلية لتطبيق اليقظة في مؤسسة الهاتف

النقال موبيليس الجزائر، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي السنوي العاشر حول: "الريادية في مجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة، عمان-الأردن، أيام: من 26 إلى 29 أبريل 2010.

162. عبد الكريم شوكال، براهيم سمير وزموري كمال، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة

التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة

والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف-الجزائر، يومي 08-09 نوفمبر 2010.

163. عرابة الحاج وتيمجددين نور الدين، و وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية

جديدة في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة إلى الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي

ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف-الجزائر، 27-28 نوفمبر 2007.

164. عطية خلف الموسوي، تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة "دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، العراق، 2009.
165. عطية خلف الموسوي، تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة "دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، العراق، 2009.
166. عمورة جمال و شريف أحمد، دور وأهمية الإبداع المحاسبي والمالي في عملية الإفصاح عن المعلومات المحاسبية و المالية ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية "، جامعة سعد دحلب-البلدية، الجزائر ، يومي 18-19 ماي 2011.
167. عميش عائشة، واقع الأمن الغذائي "مؤشراته وأبعاده في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية -دراسة حالة الجزائر- ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي التاسع حول: "استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية والدولية"، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف-الجزائر، 23-24 نوفمبر 2014.
168. غربي محمد، تحديات العولمة وآثارها على العالم العربي ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السادس، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف-الجزائر.
169. غسان العتيبي، دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الإدارية ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدامة التميز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام و الخاص"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان المملكة الأردنية الهاشمية، 2008.
170. فارس هباش، خلق وتعظيم المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق نظام مدخل المعلومات التسويقية وبحوث التسويق "دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات المحلية بولاية سطيف"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثالث، جوان 2015، جامعة أم البواقي، الجزائر
171. فتحة بوحرود، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، ديسمبر 2014.

172. فتحة بوحرد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، ديسمبر 2014.
173. فرحات عباس، أهمية خدمات ما بعد البيع في المؤسسة الصناعية "شركة كوندور الكتروليكس"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة-الجزائر، العدد 11، 2014.
174. فلاح محمد وعامر بشير ، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب-البليدة، الجزائر ، يومي 18-19 ماي 2011.
175. فلاح محمد وعامر بشير ، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب-البليدة، الجزائر ، يومي 18-19 ماي 2011.
176. قدي عبد المجيد ومجدل أحمد، تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في البلاد العربية بين الواقع والمأمول، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 09، جامعة الجزائر-الجزائر، 2003.
177. قلش عبد الله ومطاي عبد القادر ، الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر ، نوفمبر 2010.
178. قوفي سعاد، الملاحم التنظيمية والاستراتيجيات التنافسية لمتعملي صناعة الهاتف النقال الجزائري، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.
179. كمال رزيق ومسودور فارس، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، يومي 22/23 أفريل 2003.

180. كمال منصوري و إلهام منصوري، مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: "مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات"، جامعة محمد خيضر بسكرة، : 22/21 فيفري 2012.
181. محمد العربي ساكر ورايس عبد الحق، حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب البليدة، البليدة-الجزائر.
182. محمد أنس الزرقا، الأسواق غير التنافسية المعاصرة بين الفقه والتحليل الاقتصادي، مجلة: "الاقتصاد الإسلامي"، جامعة الملك عبدالعزيز-المملكة العربية السعودية، المجلد 19 ، العدد 2.
183. محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات "العلوم الإدارية"، المجلد 38، العدد 02، جامعة الزيتونة-الأردن، جانفي 2011.
184. مداخلة مقدمة إلى اليوم الدراسي حول: "تسيير المواصلات السلوكية واللاسلكية للجمهور العريض"، 18 ديسمبر 2004. <http://www.arpt.dz/ar/actu/sem>
185. مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات "PORTER" التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف-الجزائر، العدد 10، جوان 2013..
186. مصطفى الطيب، بونيف محمد الأمين، خدمات التوظيف الإلكتروني - نموذج لتقييم مواقع التوظيف بالجزائر، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "إستراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية لمستدامة"، جامعة المسيلة، خلال الفترة 15-16 نوفمبر 2011م.
187. معراج هواري وعبد الرزاق خليل، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 06، جامعة عباس فرحات-سطيف، 2006.
188. منتاوي محمد وقلش عبد الله، دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "رأس المال الفكري ودوره في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، 13-14 ديسمبر 2011.

189. موسى أبو دلبوح و صفاء جرادات، مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، مقال منشور على مجلة المنارة، المجلد 19، العدد 03، 2013.
190. موسى سهام و العمودي مينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (PMI) في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيا الإنترنت) دراسة حالة مؤسسة قديلة الجزائر'، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، نوفمبر 2010.
191. نذير مياح، نحو طرح تركيب هيكل صناعي مبدئي مبني على رؤى مقاصد الشريعة الإسلامية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "الاقتصاد الإسلامي: الواقع... ورهانات المستقبل"، جامعة غرداية، غرداية-الجزائر، 23 و 24 فيفري 2011.
192. نصر الدين بن نذير ومصطفى بداوي، الإبداع كأداة لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل الاتجاهات الحديثة في الاقتصاد العالمي، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البلدة-الجزائر، 18-19 ماي 2011.
193. وفاء التميمي، أثر التراكم المعرفي في إنجاح تطوير المنتجات الجديدة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي والعشرون، بغداد-العراق، 2009.
194. وفاء صبحي التميمي وسامر وليد الحلاق، أثر تطوير المنتجات في درجة ولاء المستهلك: دراسة ميدانية عن مستهلكي منتجات الألبان في منطقة أمانة عمان الكبرى، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 01، 2011.
195. يوسف بن أحمد القاسم، التدخل في قانون العرض والطلب والموقف الفقهي منه، مجلة الأصول والنوازل، العدد الأول، المملكة العربية السعودية، محرم 1430.
- المنشورات:
196. إدارة التسويق، أحمد اليوسفي، منشورات جامعة حلب، سوريا، حلب، 2004.
197. سياسات التسعير وخصومات البيع، بيومي محمد عمارة، محاضرات منشورة كود 266، جامعة بنها مركز التعليم المفتوح، مصر، 2009/2010.

198. تطوير التقنية ودورها في تحقيق التنمية الوطنية ، سلسلة دراسات : نحو مجتمع المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1426هـ.
199. التحليل الاقتصادي الجزئي، عابد فضيلة ورسلان خضور، منشورات جامعة دمشق، دمشق- سوريا، 2007-2008.
200. الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة ، عادل رزق، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر، 2007.
201. تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة العامة و الخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي ، عطية صلاح سلطان، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
202. القدرة التنافسية وقياسها، منشورات: "المعهد العربي للتخطيط"، العدد 24، الكويت، ديسمبر 2003.
203. الإدارة العامة لتطوير وتصميم المناهج، مبادئ التسويق " 111 سوق"، المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، المملكة العربية السعودية، 1429 هـ.
204. مبادئ التسويق، محمد خالد الجاسم، الفصل السابع "إستراتيجية المنتجات ودورة حياة المنتج"، منشورات جامعة البعث، سوريا، 2012/2013.
205. مبادئ التسويق، محمد خالد الجاسم، الفصل السابع "إستراتيجية المنتجات ودورة حياة المنتج"، منشورات جامعة البعث، سوريا، 2012/2013.
206. شبكات الهاتف النقال، محمد خالد شاهين، الموسوعة العربية الالكترونية، سوريا، المجلد 11.
207. نظم اتصالات الجوال، Communications Systems، محمد عبد القادر محمد عمر، مصر، (بدون سنة نشر).
208. القدرة التنافسية وقياسها، محمد عدنان وديع، منشورات جسر التنمية-المعهد العربي للتخطيط، ، العدد الرابع والعشرون، الكويت، ديسمبر 2003.
209. أجيال أنظمة الهاتف المحمول، محمد نجيب صلاحو وعلي حسين رستم وعبد الرحيم عبد الغني، منشورات جامعة حلب، سوريا، 2010-2011.
210. قراءة في مؤشرات تنافسية الاقتصاد السوري 2009، المرصد الوطني للتنافسية، مركز الأعمال والمؤسسات السوري، سوريا، 2009-2010.
211. تعظيم الاستفادة من الهاتف المحمول، المعلومات والاتصالات من أجل التنمية، منشورات البنك الدولي، 2012، ص 01
212. النشرة السنوية لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، 2009.

213. التسويق الابتكاري، نعيم حافظ أبو جمعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2003.

214. إدارة النظم و العمليات الإنتاجية، دمشق، يونس عواد وآخرون، منشورات جامعة دمشق، 2004.

القوانين والمراسيم:

215. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 07، 28 جانفي 2007.

216. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، 06 أوت 2000.

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية:

كتب:

217. Abhijit Mitra, Lecture Notes on Mobile Communication, Indian Institute of Technology Guwahati, Guwahati-India, 2009.

218. Azhar Kazimi, Strategic management and Business policy, Tata McGraw-Hill companies, Third edition, New delhi-India, 2008.

219. David Besanko, David Dranove, Mark shanley, Scott Schaefer, Economics of strategy, 5TH edition, John Wiley & Sons, USA, 2010.

220. Ioannis Komninos, Product life cycle management, URENIO - Urban and Regional Innovation Research Unit, Thessaloniki, 2002..

221. J.O. Eastlack, Jr, New product development, Marketing classics press, USA, 2011.

222. Jean- Noel- kapferer & Jean Claude Thoening, La Marque, Mc- Graw-hill, Paris, 1989.

223. John R. Hauser, MIT & Ely Dahan, New Product Development, Marketing Management, Columbus Ohio, 2008.

224. Katie Golberg, Nicole mareck, Clint Hardy, Tom Hoeft, & John Noetzel, Wal-Mart and target "Strategic Industry analysis", Duluth Campus, University of Minnesota, 2005.

225. Lillian Goleniewski, **Telecommunications Essentials: The Complete Global Source for Communications Fundamentals, Data Networking and the Internet, and Next-generation Networks**, Pearson education, USA, 2003.

226. Michael A.Hitt, Duane Irland, Robert Hoskisson, **Strategic Management "Comptitiveness and anagment"**, Cengage learning, Boston-USA, 2016..

227. Podklady K Seminární Práci, **Porters 5 Forces**, Quick MBA, USA, June 2001.

228. Taylan Yalcin, Elie Ofek, Oded Koenigsberg, Eyal Bialogorsky, **Complementary Goods: Creating and Sharing Value**, SICS (Summer Institute in Competitive Strategy), Berkeley-California, USA, 2010.

المذكرات والأطروحات:

229. Liangli Kong, **New product success and failure**, PhD thesis, Massey university, New Zeland, 1998.

المجلات والملتقيات:

230. Amit Kumar¹; Dr. Yunfei Liu²; Dr. Jyotsna Sengupta³; Divya, **Evolution of Mobile Wireless Communication Networks: 1G to 4G** , InternatIonal Journal of electronics & communication technology, Vol. 1, IssuE 1, 2010.

231. Anju Uttam Gawas, **An Overview on Evolution of Mobile Wireless Communication Networks: 1G-6G**, International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication, Volume 3, Issue 5, 2015.

232. Bjorklund Matts & Kalling thomas & Setterberg Sten, **The success and failure of new product development "A study with focus on the early phases"**, Paper presented at Nordic Academy of Management Conference, Lund University , Sweden, 2007.

233. Elisante Gabriel, **Application of Porter's Five Forces in Banking at Tanzania**, IMS International journal, India, 2006.

234. Jonathan D Owens, **The importance of a new product development (NPD) process: getting started**, 1st European conference on KM, Bled School of management, Bled Slovenia

235. Maurizio Naldi and Marta Flamini, **Interval estimation of the herfindahl-Hirschman Index Under Incomplete Market Information**, 16th international conference on Computer Modelling and simulation, UK, 2014, P 318.

236. Michael E.Porter, **The five strategic forces that shape strategy**, Harvard business review, January 2008, P 32.

237. Nadia Bhuiyan, **A framework for successful new product development**, Journal of Industrial Engineering and Management, Concordia University-CANADA, November 2011.

238. Piotr Chwastyk and Mariusz Kolosowski, **Estimating the cost of the new product in development process**, Elsevier Journal, *Vienna-Austria*, 2014

239. Shahedul Alam khan, **A conceptual framework for intensity of rivalry**, International Journal of: "Business and management review", Volume 03, N°08, 2015, P 75.

منشورات:

240. Autorité de Regulation de la Poste et des T l communications, **Rapport Annuel – 2001**.

241. **Autorité de régulation de la poste et des télécommunications**, Rapport annuel 2003.

242. **Catalogue d'Interconnexion Wataniya Telecom Algérie S.P.A**, OOREDOO, 01/07/2015 AU 30/06/2016.

243. **Mobilis la revue**, N°01, 2007.

244. **Mobilis le journal**, N°01, 2006.

245. Pradeep Mitra, **Innovation, Inclusion and Integration: From Transition to Convergence in Eastern Europe and the Former Soviet Union**, World Bank Publications, 2008..

246. Rapport annuel de l'Autorité de régulation, autorité de régulation de la poste et des télécommunications, 2014.

247. Richard P. Rumelt, **What in the World is Competitive Advantage?**, Policy Working Paper 2003-105, The Anderson School at UCLA, 2003, P 01.

248. Subrat suman, **4g mobile communication system, a seminar report: "computer science & engineering "**, Cochin university of science and technology, India, 2008,.

249. Team FME, **ANSOFF Matrix**, Strategy skills, 2013.

250. **The mobile economy**, Gsm Assosiation, 2016.

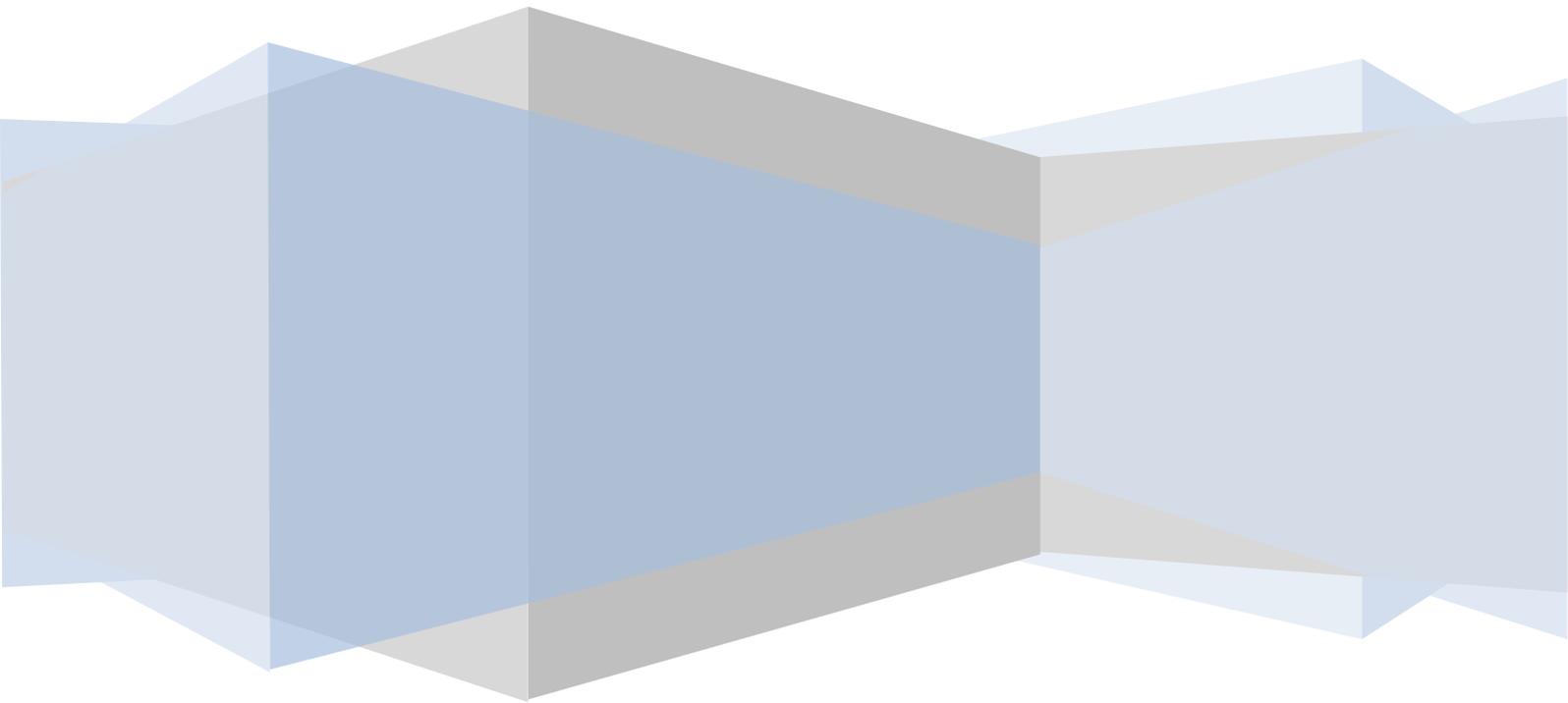
251. Tony Lima, **Michael Porter's "Five Forces" Model**, work paper summerized and interpreted by Prof Tony Lima, California State University, 2006.

252. Word Economic Forum, **The global competitiveness report 2012-2013**, P05

ثالثا: مواقع الانترنت:

253. <http://dr.sassane.over-blog.com/article-97075468.html>
254. <http://elmihwar.com/>
255. <http://swo.gov.sy/>
256. <http://www.al-fadjr.com>
257. <http://www.algeriatelecom.dz/>
258. <http://www.almaany.com/>
259. <http://www.alriyadh.com/>
260. <http://www.annasronline.com/>
261. <http://www.aps.dz/>
262. <http://www.arpt.dz/ar/arpt/bref/>
263. <http://www.djazairess.com/>
264. <http://www.djezzy.dz/>
265. <http://www.dzairmobile.com/>
266. <http://www.ech-chaab.com>.
267. <http://www.echoroukonline.com/>
268. <http://www.ennaharonline.com/>
269. <http://www.mobilis.dz/>
270. <http://www.ooredoo.dz/>
271. <https://www.anrt.ma/>
272. www.kau.edu.sa/
273. www.Nedjma.dz
274. www.orascomtelecom.com

الملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية
AUTORITE DE REGULATION DE LA POSTE ET DES TELECOMMUNICATIONS

الملحق رقم 01

دعوة للمنافسة رقم 2011/01

في إطار دخول التدفق العالي النقال إلى الجزائر، تعلن سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية عن دعوة للمنافسة لمنح رخصات الهاتف النقال من الجيل الثالث (3G).

تجري عملية المنح بحسب الجدول الآتي:

من 19 إلى 22 سبتمبر 2011 ابتداء من الساعة 10:00 إلى غاية 16:00	سحب الملف الأولي (*)
من 26 إلى 30 سبتمبر 2011 ابتداء من الساعة 10:00 إلى غاية 16:00	سحب ملف دعوة للمنافسة (*)
آخر أجل 07 أكتوبر 2011 على الساعة 00:00	جمع الملفات و اقتراحات متعاملي الهاتف النقال (*)
23 أكتوبر 2011	المنح المؤقتة لرخصات الجيل الثالث (3G)
الفصل الأول من سنة 2012	التنفيذ التجاري للجيل الثالث (3G)

(*) : تتم عملية سحب و إيداع الملفات بمقر سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية الكائنة في

العنوان التالي:

سلطة الضبط للبريد
و المواصلات السلكية و اللاسلكية
01، شارع قدور رحيم ، 16008 حسين داي
الجزائر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire



سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية

Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications



**اعلان عن مزايمة باعلان المنافسة
رقم 2013/01**

الملحق رقم: 02

في اطار ادخال التدفق العالي النقال في الجزائر، تعلن سلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية أن موعد افتتاح المنافسة من أجل انشاء و استغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية و اللاسلكية النقالة للجيل الثالث (3G) قد حدد لتاريخ يوم الخميس الفاتح من أغسطس 2013.

و عليه تعلن سلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية عن مزايمة بالإعلان عن منافسة وطنية، موجبة لصالح المتعاملين المنشئين و المستغلين لشبكة مواصلات سلكية و لاسلكية نقالة في الجزائر من أجل:

منح ثلاث (03) رخص انشاء و استغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية و اللاسلكية النقالة للجيل الثالث (3G) و توفير الخدمات للجمهور.

يمكن لكل متعامل يهمة الأمر أن يقوم بسحب ملف اعلان المنافسة من مقر سلطة الضبط الكائن بـ : 1، شارع قدور رحيم، 16008 حسين داوي، الجزائر العاصمة.

و ذلك خلال الفترة الممتدة من يوم الأحد 11 اغسطس 2013 الى يوم الخميس 15 اغسطس 2013 من الساعة 9 صباحا الى الساعة 12 صباحا، مقابل تسديد صك بمبلغ مليون دينار جزائري (1000000,00 د ج) لفائدة " سلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية "

بيان

في إطار الإعلان عن المنافسة لمنح ثلاث رخص لإنشاء و استغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية و اللاسلكية النقالة للجيل الثالث 3G+ التي تم إطلاقها في 1 أوت 2013، شرعت لجنة إعلان المنافسة لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، في جلستها العلنية المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 01-124 المؤرخ في 09 مايو 2001 الذي يتضمن تحديد الإجراء المطبق على المزايدة بإعلان المنافسة من أجل منح رخص في مجال المواصلات السلكية واللاسلكية، في فتح الأظرفة يوم 15 سبتمبر 2013 على الساعة 14:00.

المتعاملون الذين قدّموا عروضهم لدى مقر سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في الأجال التي ينص عليها الجدول الزمني هم بحسب الترتيب الزمني لإيداع عروضهم:

1. اتصالات الجزائر للنقال
2. وطنية للاتصالات الجزائر
3. اوراسكوم تيليكوم الجزائر

تم فتح الأظرفة المحتوية لهذه العروض علنيا بحضور الصحفيين، و قامت بعدها اللجنة، طبقا للمادة 12 من المرسوم التنفيذي 01-124 المذكور آنفا، بجرد محتوى كل عرض على حدا و مطابقة المستندات الموجودة في الجرد الذي قامت به مع قائمة المستندات المطلوبة في ملف الإعلان عن المنافسة.

وبعد هذا الإجراء، أعلنت لجنة إعلان المنافسة لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية عن القبول الشكلي للعروض المقدمة من قبل المتعاملين الثلاثة.

يتعيّن على لجنة إعلان المنافسة دراسة محتوى العروض في جلسة مغلقة، وإنهاء عملها قبل 15 أكتوبر 2013، تاريخ إعلان أسماء المتعاملين الحاصلين مؤقتا على الرخص وترتيبهم.



الملاحق رقم 04

بيان

شرعت لجنة إعلان المنافسة لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية يوم 14 أكتوبر 2013 بقصر الثقافة " مفدي زكريا" بالجزائر، في جلسة علنية، طبقا للمادة 15 من المرسوم رقم 01-124 المؤرخ في 09 ماي سنة 2001، في إعلان النتائج الخاصة بإعلان المنافسة لمنح ثلاث رخص لإقامة واستغلال الشبكة العمومية للاتصالات النقالة للجيل الثالث (3G+) التي أطلقتها الحكومة بتاريخ 1 أوت 2013.

للتذكير، قام المتعاملون بتاريخ 15 سبتمبر 2013 بإيداع تعهداتهم على النحو التالي:

- اتصالات الجزائر للهاتف النقال
- الوطنية للاتصالات الجزائر
- اوراسكوم اتصالات الجزائر

وبعد تقييم عروض المتعهدين بحسب المعايير التقنية والمالية التي ينصّ عليها نظام إعلان المنافسة، صنّفت اللجنة عروض المتعهدين كما يلي:

المرتبة الأولى: اتصالات الجزائر للهاتف النقال

المرتبة الثانية: الوطنية للاتصالات الجزائر

المرتبة الثالثة: اوراسكوم اتصالات الجزائر

وعليه، تم الإعلان عن المتعاملين الثلاثة المذكورين أنفا كمتحصلين مؤقتين على رخصة إقامة واستغلال الشبكة العمومية للاتصالات النقالة للجيل الثالث (3G+).

و ستعلن سلطة الضبط لاحقا عن تنمة العملية ونتائج التقييم بالأرقام.



بيان

لقد تمكنت سلطة الضبط من رصد بلاغ لأحد المتعاملين الحائزين على رخصة الهاتف النقال للجيل الثالث، المنشور عبر موقعه الإلكتروني إضافة إلى عدة مواقع إعلامية أخرى وذلك بتاريخ 15 أكتوبر 2014، مفاده بأنه قد تم تصنيف شبكته كأفضل شبكة للجيل الثالث في شمال إفريقيا من حيث سرعة التدفق خلال الفصول الثلاثة الأولى من سنة 2014، وذلك استنادا للتصنيف الرسمي (NetQB) لشركة "اريكسون".

التزاما منها بمهمة السهر على ضمان احترام المنافسة النزيهة في سوقي البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، تذكر سلطة الضبط بمضمون بيانها المؤرخ في 30 أبريل 2014 والذي أعلنت من خلاله الجمهور أن نشر أية تقارير أو إحصائيات من قبل أي متعامل، لا يلزم إلا صاحبه ولا يترتب عنه أي تأثير على المؤشرات الرسمية لسوق الاتصالات السلكية واللاسلكية، بما في ذلك على الأداء التقني لشبكات الجيل الثالث والتي يرجع تقييم جودة خدماتها لسلطة الضبط طبقا للإطار القانوني المعمول به.

في هذا الصدد، فإن دفاتر الشروط الملحقة بالمراسيم التي تتضمن الموافقة على رخص الهاتف النقال من الجيل الثالث (3G) تنص على انجاز عمليات قياس جودة الخدمة التي من خلالها سيتم تحديد أداء كل شبكة للجيل الثالث بصفة موضوعية بما أنها ستتم تحت إشراف وتدقيق سلطة الضبط. وانطلاقا من نتائج هذه العمليات، يمكن للمتعاملين الحائزين على رخص الجيل الثالث نشر المعلومات حول المؤشرات المتعلقة بجودة خدماتهم، بهدف توفير معلومات موثوق منها للجمهور بكل شفافية في ظل احترام المنافسة المشروعة التي هم ملزمون بها أمام القانون.

من المهم، في الوقت نفسه التذكير بأن سلطة الضبط وحدها تتمتع بصلاحيات إجراء تقييم لمختلف المؤشرات المتعلقة بجودة خدمة معاملي الجيل الثالث، والتي سيتم نشر نتائجها في الفصل الأول من سنة 2015. وبالتالي تتبنا سلطة الضبط من كل معلومة يتم نشرها على أساس تقييم آخر غير تقييمها للجودة المزعومة لشبكة ما.

و بالتالي، فإن التصنيف المقدم من خلال المعلومات الصحفية المذكورة أعلاه بهدف إعلام الجمهور حول أداء شبكات الجيل الثالث للمتعاملين المتواجدين في السوق الجزائرية، لا يمكن أخذه بعين الاعتبار.

بلاغ

تبلغ سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية كافة المستخدمين بقرارها المتمثل في إرساء مبدأ الترقية الوحيد فيما يتعلق بالجيل الثالث للهاتف النقال (3G) ابتداء من تاريخ الثامن (08) جويلية 2014. يمكن للمستخدم الحائز على رقم GSM و الذي يرغب في القيام باشتراك في خدمات الجيل الثالث كمشترك جديد أن يحتفظ برقمه GSM أو أن يختار رقما جديدا خاصا بالجيل الثالث.

يهدف الحل الانتقالي الذي وضعته سلطة الضبط من خلال القرارين رقم 90 ر م/س ض ب م/ 2013 و رقم 91 ر م/س ض ب م/ 2013 ، الاستجابة لمطلبين: احترام الإطار القانوني الجزائري الساري المفعول المحدد لمبدأ الفصل القانوني و المالي لرخص GSM و 3G و احترام حقوق المستخدمين بمنحهم إمكانية الحصول على رقمين GSM و 3G في نفس الشريحة SIM/USIM.

بالتشاور مع المتعاملين الحاصلين على رخص الجيل الثالث، قامت سلطة الضبط منذ ذلك الحين بإيجاد حل يسمح بالفصل الفعلي للمدخلات المترتبة عن كل من رخص GSM و 3G و تطبيق مبدأ الترقية الوحيد في ظل احترام الإطار القانوني المذكور أعلاه مع الحرص على حماية حقوق المستهلكين.

المشركون الحائزون على رقمين GSM و 3G على نفس الشريحة SIM/USIM بتاريخ هذا القرار، ملزمون باختيار سواء الاحتفاظ برقم واحد أو الاحتفاظ بالرقمين معا لكن على شريحتين SIM/USIM مختلفتين و منفصلتين.

هذا و إن مبدأ الترقية الموحد لا يمس بالالتزام القانوني الملقى على عاتق كل مشترك في خدمات الجيل الثالث ويرغب في الاحتفاظ برقمه القديم بإبرام عقد جديد مع متعامله عن طريق الحضور شخصيا أو بالوكالة عند الوكالات التجارية للمتعامل و نقاطه للبيع المعتمدة.

سيتم نشر قرار موضوع هذا البلاغ على الموقع الالكتروني لسلطة الضبط.

بيان

منذ الإعلان يوم 14 أكتوبر 2013 عن منح رخص مؤقتة للجيل الثالث، قام متعاملو ال GSM الثلاثة بإجراء حملات إشهارية مكثفة، وقد لاحظت سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، في هذا الإطار، أن عدد اللوحات والإعلانات الإشهارية تمدح شبكات الجيل الثالث الخاصة بالمتعاملين الثلاثة غير انه لم يتم إقامتها بعد في الواقع.

وعليه، تُعلم سلطة الضبط مجموع المستخدمين أنها، خلافا لما يروج له الإشهار، قامت بترتيب المتعاملين وفقا لملفات الترشيح الخاصة بهم لمنح رخص الجيل الثالث وليس شبكات الجيل الثالث الخاصة بهم التي، للتذكير، لم يتم إقامتها بعد.

وعليه لا يمكن للحاصلين مؤقتا على رخص الجيل الثالث التباهي بمميزات شبكتهم من الجيل الثالث إلا بعد المنح النهائي للرخص عن طريق مرسوم تنفيذي والإقامة الفعلية لتلك الرخص. إضافة إلى ذلك، تجدر الإشارة إلى أن المنتجات التي يذكرها المتعاملين بملصق الجيل الثالث (3G) لا تتعلق حاليا إلا بالجيل الثاني (GSM) وذلك مع أنه يمكن بثها عن طريق وسائط تتوافق مع الجيل الثالث (اللوحات، الهواتف الذكية ومفاتيح USB).

وبالتالي فإن أي إشهار يشير لشبكة الجيل الثالث ويمكنه الإشارة إلى أنه يمكن فعلا تشغيلها لا يتطابق مع الواقع.

بيان لفائدة المستخدمين

امتعت سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية إراديا منذ انطلاق خدمات الجيل الثالث عن التدخل في الإستراتيجية الإتصالية للمتعاملين وذلك بفسح المجال لهم في عرض حملات إشهارية تسمح لهم بالتباهي بعروضهم وخدماتهم في ظل احترام قواعد المنافسة المعمول بها. وعليه، فقد لاحظت سلطة الضبط دون رد فعل تنامي شعارات إشهارية تحاذي مقارنة ضمنية باستعمال عبارات مثل "أحسن شبكة" معتبرة في ذلك أن مبالغة التاجر في مدح بضاعته هي إحدى ميزات الإعلان الأساسي والعادي ولا يمكنها خداع الجمهور سواء بسبب بساطته أو بطابعه شبه الكاريكاتوري الذي لا يستند إلى شهادة رضى أية هيئة متخصصة وكفاءة.

ويأتي تحفظ سلطة الضبط رغبة منها في إتاحة انطلاقة جيدة لهذا السوق الجديد وإيماننا منها بالتزام المتعاملين الوارد أسفل دفتر شروطهم والذي يتعين عليهم بموجبه الامتثال لأحكامه وبالتالي ضمان منافسة عادلة في ما بينهم.

غير أنه ينبغي على سلطة الضبط التدخل حينما تلاحظ أن بعض المتعاملين، من خلال خروجهم عن إطار الإعلان المذكور آنفا وبتخاذهم لهجة مهنية، يصرحون بأسلوب موضوعي وجدي في بيانات صحافية يذكرون من خلالها تفوق شبكتهم استنادا لـ "دراسات مستقلة" يكون أصحابها مجهولي الهوية وتكون طرق و مرجع تطبيقها غير معلن عنها.

يجب أن يعرف المستخدمون أنه من الممكن أن يتضمن هذا النوع من البيانات، كما هو الأمر في هذه الحالة، حصة إشهار عليهم أن يستوفونها بنفس طريقة استيفاء الإعلان الأساسي المذكور آنفا.

ذلك انه لا يمكن أن يتم تقييم المتعاملين وشبكاتهم على نحو صحيح إلا بحلول ذكرى افتتاح سوق الجيل الثالث وهذا طبقا لأحكام دفتر الشروط وبحسب مرجع القياس الذي تضعه سلطة الضبط بالاشتراك مع كل متعامل.

لا يمكن أن يحل أي مكتب أو هيئة دراسات محل سلطة الضبط في هذا التقييم الذي يتفق الجمهور على أن تداعياته في السوق كبيرة، السبب الذي أدى إلى حفظه من قبل القانون للمنظم وحده.

كما تدعو سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بالمناسبة، المتعاملين للاعتدال الذي يترتب عن ممارسة مسؤولة للتنافس باعباره منافسة ينتفع منها في النهاية المستخدمون الذين يحق لهم انتظار حصتهم من اتصال واضح وحقيقي.

الملحق رقم (09): الوكالات التجارية لشركة موبيليس

الناحية	اسم الوكالة	العنوان
الناحية الوسطى	وكالة صوفيا	شارع أصالح حسين. الجزائر.
	وكالة بوفاريك	شارع سويداني بوجمعة. بوفاريك.
	وكالة درارية	249 شارع بوجمعة تميم، طريق بابا حسن. درارية
	وكالة شرشال	شارع محمد عليش. شرشال
	وكالة روبية	شارع أول نوفمبر رقم 04 ، بومرداس
	وكالة دالي براهيم	حي كواش رقم 01.
	وكالة زرالدة	17 شارع أول نوفمبر، زرالدة
	وكالة باب الوادي	05 شارع باستا علي، باب الواد، الجزائر
	وكالة الحجوط	شارع أول نوفمبر، رقم 17. الحجوط
	وكالة أولاد ايعيش	حي 112 سكن رقم 08، أولاد ايعيش رقم 09، المقربين.
	وكالة القبّة	43 شارع الإخوة عبد السلامي، القبّة
	وكالة الأبيار	130 شارع علي خوجة، الأبيار
	وكالة سيدي يحيى	شارع سيدي يحيى رقم 05 ، الجزائر.
	وكالة الحراش	05 شارع بلقاسم تابنت، الحراش، الجزائر.
	وكالة تيزي وزو	20 أفريل شارع كريم بلقاسم. تيزي وزو
	وكالة البليدة	06 شارع عمارة يوسف، البليدة
	وكالة البويرة	الدائرة المالية لبلدية البويرة.
	وكالة بومرداس	وسط مدينة بومرداس.
	وكالة تيبازة	شارع الميناء، تيبازة.
	وكالة القليعة	13 حي كيفاري الهادي
وكالة المطار الدولي	مطار هواري بومدين. الجزائر	
وكالة المطار الداخلي	مطار هواري بومدين. الجزائر	
وكالة الدار البيضاء	الملعب البلدي الدار البيضاء	
وكالة سيدي فرج	ميناء التسلية سيدي فرج	
وكالة عزازقة	حي 300 مسكن، تيزي بوشان، محل س 02 و س 03، عزازقة، تيزي وزو	
وكالة برج منايل	60 شارع العقيد عميروش، برج منايل، بومرداس.	
وكالة بئر مراد رايس	26 شارع الإخوة بوادو ، بئر مراد رايس، الجزائر	

قائمة الملاحق

وكالة تقرت	حي 360 مسكن، تقرت.	ناحية ورقلة
وكالة أفلو	شارع الأمير عبد القادر، أفلو.	
وكالة المغاير	شارع برباح علي المغاير.	
وكالة طولقا	شارع الهاشمي بحري طولقا رقم 01، جناح 05 رقم 32.	
وكالة المنبوعة	وسط مدينة المنبوعة.	
وكالة عين أمناس	المركز التجاري عين أمناس.	
وكالة مطار حاسي مسعود	مطار كريم بلقاسم إرارة، حاسي مسعود.	
وكالة عين صالح	وسط مدينة عين صالح.	
وكالة الأغواط	بريد الجزائر، وسط مدينة الأغواط.	
وكالة تمنراست	حي سرسوف، تمنراست.	
وكالة حاسي مسعود	حي 200 مسكن، حاسي مسعود.	
وكالة غرداية	شارع بلمختار، حي تنيات المخزن، غرداية.	
وكالة ورقلة	شارع طريق قدور، ورقلة.	
وكالة الواد	شارع محمد خميستي، الواد.	
وكالة بسكرة	شارع الجمهورية. بسكرة.	
وكالة إليزي	حي الوسط، إليزي.	
وكالة سطيف 02	شارع ماي 1945 ، سطيف.	
وكالة برج بو عريبيج	شارع الامير عبد القادر.	
وكالة بجاية	سيدي محمد، حي بوعلي رقم 17، بجاية	
وكالة جيجل	54 شارع عبد الحميد بن باديس.	
وكالة مسيلة	الناحية المعمارية الجديدة، مسيلة.	
وكالة العلمة	شارع أول نوفمبر رقم 69، العلمة.	
وكالة رأس الواد	شارع بشير عاشوري، رأس الواد.	
وكالة سطيف 1	شارع أولاد براهيم أوري دراجي رقم 59.	
وكالة الطاهير	شارع دخلي مختار بوشركة، الطاهير.	
وكالة بوسعادة	شارع النصر، شارع محمد خميستي، بوسعادة.	
وكالة أقبو	وكالة أقبو، ساحة كندوزة، أقبو، ولاية بجاية	
وكالة عين ولمان	شارع كانوني عثمان، عين ولمان، سطيف	
وكالة عين أزل	127 شارع صالح، طريق بريكة، عين أزل، سطيف	ناحية
وكالة باتنة	شارع العمراني، باتنة.	

قائمة الملاحق

شارع أول نوفمبر ، باريكة، وسط مدينة باتنة	وكالة باريكة	قسنطينة	
ساحة أول نوفمبر 54، قسنطينة	وكالة قسنطينة		
شارع 01 نوفمبر 1954، شلغوم العيد. رقم 60.	وكالة شلغوم العيد		
شارع المستقبل رقم 14.	وكالة أم البواقي		
شارع يزليوي رقم 01، رقم 06 سابقا.	وكالة الخروب		
شارع حيحي المكي.	وكالة عين البيضاء		
بن طوبال السعيد، ميله	وكالة ميله		
76 شارع شيهاني بشير، خنشلة.	وكالة خنشلة		
شارع عباس لغرور، قيس.	وكالة قيس		
وحدة المجاورة 5 المدينة الجديدة، علي منجلي قسنطينة	وكالة علي منجلي		
حي العمراني، باتنة	وكالة باتنة		
50 الحي البلدي، عين مليه، أم البواقي	وكالة عين مليه		
شارع لركب أحمد رقم 07، سيدي مبروك العليا. قسنطينة	وكالة سيدي مبروك		
52 شارع بن عميور عبد القادر، عنابة.	وكالة بن عميور		ناحية عنابة
الطريق الوطني لعنابة، الطارف.	وكالة الطارف		
شارع قويسم عبد الحق، القل.	وكالة القل		
الطريق الوطني، واد زناتي.	وكالة واد زناتي		
طريق عنابة ، القالة.	وكالة القالة		
شارع هواري بومدين، بئر العتر.	وكالة بئر العتر		
حي البساتين، سدراتنا.	وكالة سدراتة		
طريق ولاية تبسة.	وكالة تبسة		
شارع فيكتور ايقو رقم 43. سوق أهراس	وكالة سوق أهراس		
10ساحة الإستقلال، سكيكدة.	وكالة سكيكدة		
24 شارع الامير عبد القادر، قالمة.	وكالة الحجار		
شارع مبهوبي بن طيب و شارع عبد الرحمن تابوش.	وكالة قالمة		
شارع المتطوعين، المدخل رقم 03، مقابل شارع لعمارة عبد القادر، عنابة.	وكالة عنابة		
شارع قويسم عبد الحق، سكيكدة	وكالة كولو		
حي 337 مسكن (عدل) ، مدخل W15 ، سيدي عاشور، عنابة.	وكالة سيدي عاشور		

قائمة الملاحق

وكالة عزابة	ملتقى شارعي 1 نوفمبر 1945 و شارع 20 أوت 1955 عزابة ، سكيكدة	
وكالة المدينة	شارع مقدم بن يوسف، طريق الجزائر، المدينة.	ناحية الشلف
وكالة عين وسارة	حي محمد بوضياف رقم 3، عين وسارة	
وكالة الجلفة	شارع محمد بوضياف، الجلفة.	
وكالة التتس	طريق الشلف رقم 44، التتس.	
وكالة تيارت	شارع القائد بوسيف، وسط مدينة تيارت.	
وكالة الشلف	شارع المقاومة، الشلف.	
وكالة تسمسيلات	مشروع ويام، تيسمسيلت.	
وكالة عين الدفلة	حي الناجم، عين الدفلة.	
وكالة واد الريو	شارع الإستقلال.	
وكالة فرندا	شارع الشهداء رقم 38، فرندا.	
وكالة قصر البخاري	محمد خميسيتي، قصر البخاري.	
وكالة خميس مليانة	شارع بلسعدي عبد القادر، خميس مليانة.	
وكالة تنية الحد	01 شارع الإستقلال.	
وكالة غليزان	شارع المستشفى رقم 17، غليزان.	
وكالة قصر الشلالة	219 شارع سويح سليمان ، حي فاتح. قصر الشلالة. تيارت	
وكالة واد الفضة	الطريق الوطني رقم 04، وسط المدينة غرب الفضة، الشلف	
وكالة سيدي علي	شارع فلسطين، سيدي علي.	ناحية وهران
وكالة بني صاف	شارع قادري قدور (جون كوراس سابقا)، بني صاف.	
وكالة بن باديس	شارع العقيد لطفي رقم 36 . بن باديس.	
وكالة سيدي بلعباس	شارع العقيد فراج رقم 25، سيدي بلعباس.	
وكالة عين تيموشنت	شارع أول نوفمبر، عين تيموشنت.	
وكالة مستغانم	شارع بن يحيى بلقاسم رقم 52.	
وكالة تلمسان	عين القلب، تلمسان.	
وكالة معسكر	شارع بن بولعيد، معسكر.	
وكالة سعيدة	شارع احمد مدغاري رقم 33، سعيدة.	
وكالة وهران وسط	حي الأمير، شارع حمو بوتليس رقم 04	
وكالة عين الترك	خالد بن الوليد رقم 01.	
وكالة وهران مقاري	طريق تلمسان، وهران.	

قائمة الملاحق

وكالة مغنية	شارع الامير عبد القادر.
وكالة مارافال	حي مكي خليفة حي العثمانية، مارافال، وهران 45
وكالة ارزيو	150 حي فرانز فانون، ارزيو، وهران
وكالة عين الصفراء	شارع سي منصور، وسط مدينة عين الصفراء.
وكالة بشار	شارع 05 جويلية رقم 23، بشار.
وكالة أدرار	شارع الإستقلال، أدرار.
وكالة تندوف	حي القصابي، تندوف.
وكالة البيض	نفاي قويدر، حي رأس العين، البيض.
وكالة النعامة	حي 164 مسكن، النعامة.
وكالة البيض سيد الشيخ	شارع ديدوش مراد رقم 01، رقم 02.
وكالة مشرية	حي شيخ بن يامينة رقم 19، مشرية.
وكالة عبادلة	الطريق الوطني رقم 06، عبادلة، بشار.
وكالة تميمون	شارع أول نوفمبر، تميمون. أدرار

ناحية بشار

المصدر: /www.mobilis.dz/ (17/04/2016 - 20:00)