

## أساليب تحقيق الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات، دراسة وصفية تحليلية لحالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

د. عمار طهرات

أستاذ محاضر (ب)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة حسيبة بن بوعلبي بالشلف

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مختلف الأساليب المستخدمة لتحقيق الجودة الشاملة من قبل المتعاملي الثلاثة للهاتف النقال في الجزائر بالاعتماد على جملة من العروض المقدمة من كل متعامل، ولمعالجة هذا الموضوع سنتعمد على المنهج الإستنباطي من خلال أداتيه الوصف والتحليل وهذا بسبب تناسبه وطبيعة الدراسة، والتي تتطلب الإستعانة بإحصائيات وبيانات تخص هذا القطاع صادرة عن سلطة الضبط للبريد والمواصلات خلال فترة الدراسة الممتدة من سنة 2005م إلى غاية سنة 2013م. حيث توصلنا إلى أن المنافسة الشديدة تؤدي إلى الاستحواذ على أكبر عدد من المشتركين، وهذا ما يظهر حجم و نوعية العروض المقدمة من طرف كل متعامل، كما أن الدراسة السوقية أثبتت أن العميل في كثير من الأحيان يفضل الخدمة الجيدة على السعر. كما تتوقف نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة عموماً على السياسة السعرية الهادفة إلى إرضاء بشكل أساسي المستهلكين ضمن خدمة الدفع المسبق لتشكيلها أكبر قطاع سوقي في خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

### Résumé :

A travers cette étude nous allons essayer d'identifier les différentes méthodes utilisées pour arriver a une qualité globale par les trois opérateurs de téléphone mobile en Algérie, en fonction des offres de chaque opérateur, nous allons réaliser une approche déductive par la description et l'analyse des données, et cela à cause de la combinaison et la nature de l'étude, qui nécessitent l'utilisation de statistiques et de données pour ce secteur émis par autorité de régulation de la poste et des

télécommunications pendant la période d'étude s'étendant de l'année 2005 jusqu'à l'année 2013.

Dans cette étude , nous avons déterminé que la concurrence intense conduit à l'acquisition du plus grand nombre de participants, et ce qui met en évidence la taille et la qualité des offres présenté par chaque opérateur. Cette étude de marché a prouvé que le client préfère souvent un bon service par rapport au prix. Le succès de la stratégie globale de la qualité dépend aussi de la politique de prix visant à satisfaire les consommateurs principalement dans le secteur des services prépayés, considéré comme la plus grand part dans le service de téléphonie mobile en Algérie.

#### مقدمة:

تعاني أغلب المؤسسات الاقتصادية من سوء الإدارة، والتبذير في الموارد على اختلاف أنواعها، وطول وقت إنجاز الأعمال، وزيادة عدد مرات التنسيق بدون إدراك لعواقب ذلك على نجاح العمليات الاقتصادية، مما أدى إلى ضعف أداء أغلب مؤسساتنا الاقتصادية أمام المنافسين في السوق. ولكي نرتقي بذلك إلى مستوى عال، لا بد من تطبيق مواصفات الجودة الشاملة المتعارف عليها في المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة على حد سواء، فعلى الرغم من أن مفهوم الجودة الشاملة مفهوم إداري محض حديث، وأن مزاياه عديدة وغنية، إلا أن التحدي الحقيقي يكمن في وضع هذا المفهوم موضع التطبيق العملي.

وبالمقابل، لا يخفى على أحد الأهمية البالغة لقطاع الخدمات في التنمية الاقتصادية شأنه شأن القطاع الإنتاجي والصناعي... الخ، فلو أردنا مثلاً تحقيق الجودة الشاملة فلا بد من تجديد الأساليب الإدارية التقليدية والاعتماد على إدخال بعض الأساليب الحديثة التي تمكننا من تجنب بعض الأساليب التي أصبحت لا توفّي غايتها لاسيما مع النظر إلى قطاع الخدمات على أنه قطاع غير فعال، وأن القطاعات الأخرى هي من تغطي عليه تكاليفه.

ومن هذا المنطلق، سنقوم بدراسة قطاع الخدمات المتعلقة بالاتصالات الخاصة بالهاتف النقال، والذي يعتبر من بين أهم القطاعات التي عرفت تطورًا سريعًا في خدماتها وهيكلها وتقنياتها، وهذا باستعمالها لتكنولوجيا الاتصال الحديثة وخاصة مع بداية العشرية الثالثة مع انتشار التقنية الرقمية، حيث عرف العالم ثورة في عالم الاتصال بظهور الهاتف النقال، وأصبح وسيلة أساسية ملازمة لأي شخص، وقد دخلت المنافسة لهذا القطاع كغيره من القطاعات الأخرى في الجزائر حيث أصبح كل متعامل (مقدم الخدمة) هدفه اكتساح السوق الجزائري وكسب أكبر حصة سوقية ممكنة، ومن هنا تظهر أهمية معرفة وضعية قطاع الهاتف النقال في الجزائر وكذا معرفة إمكانيات والتقنيات الإدارية عند كل متعامل مع اقتراح بعض الحلول من اجل إعطاء بعد علمي للجودة الشاملة التي يرغب فيها كل متعامل.

#### إشكالية البحث:

من كل ما تقدم يمكن طرح السؤال التالي:

ما مدى مساهمة عروض و أساليب كل متعامل في تدعيم القدرة التنافسية لمتعاملي

#### سوق الهاتف النقال في الجزائر؟

انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه و تفصيلا لها يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- أ- ما المقصود بالجودة الشاملة و ما هي عوامل نجاحها؟
- ب- هل يمكن أن تلعب العروض المقدمة لكل متعامل السبب الفيصل في تحقيق السيطرة على السوق ؟
- ج- ما هي الأساليب المتبعة في قياس مستوى جاذبية كل متعامل ؟

#### فرضيات الدراسة:

للإجابة المؤقتة على إشكالية البحث نطرح الفرضيات الآتية:

- أ - إن تنفيذ مراحل تطبيق القدرة التنافسية يمكننا من تحقيق النمو والقدرة على البقاء في السوق؛
- ب- تساهم العروض المقدمة ومرونة المتعامل في التكيف معها في تحقيق قدرة تنافسية قوية؛
- ج- يؤدي نموذج Porter إلى قياس مستوى جاذبية كل متعامل.

**منهج الدراسة:**

سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي من خلال الوصف والتحليل لمختلف البيانات المستقاة من مصادر متعددة بالعربية والفرنسية.

- حدود الدراسة: تتحدد هذه الدراسة بالحددين الآتيين:
- الحدود المكانية: تقوم الدراسة على معرفة كيفية تحقيق الجودة الشاملة من خلال سوق الهاتف النقال في الجزائر.
- الحدود الزمنية: تتحدد المدة الزمنية للدراسة من سنة 2005م إلى غاية سنة 2013م، كأساس للدراسة التطبيقية، وذلك محاولة منا لإعطاء نظرة حول مجهودات كل متعامل في الجزائر من أجل تحقيق الجودة الشاملة.

**تقسيمات الدراسة:**

تقسم الدراسة إلى ثلاثة محاور هي:

- **المحور الأول:** يشمل الجانب النظري للدراسة، حيث سنتعرف من خلاله على بعض المراجعات النظرية في مجال مفاهيم وتعريف الجودة الشاملة؛
- **المحور الثاني:** سوف نتعرف على متطلبات تنفيذ الجودة الشاملة، وعوامل نجاحها بقطاع الخدمات، بصفة عامة، وكذا مراحل تنفيذها أثناء عملية تنفيذ الإستثمار؛
- **المحور الثالث:** سنقوم من خلال هذا المحور بإجراء بعض الأبحاث والمقارنات بين المتعاملين الثلاثة للهاتف النقال في الجزائر، مع تبيان إمكانيات كل متعامل وما هي مجهوداته في مجال تقديم جودة شاملة في قطاعه ومحاولة الاستحواذ على شطر مهم من السوق.

أولاً: الجودة الشاملة، ماهيتها، مستوياتها وأهميتها لمؤسسات الخدمات:

### 1: تعريف الجودة الشاملة:

نظراً لحداثة هذا الموضوع نجد أن مفهومه ما زال غير محدد وغير متفق عليه بين رجال الفكر الإداري والاقتصادي. حيث تعتبر الشركات ذات الطابع الخدمي من المؤسسات الأساسية للحياة الاقتصادية في أي مجتمع، وأن جودة الأداء في هذه الشركات قد أصبحت من المحاور الأساسية لإستراتيجية المنافسة، لأنها تمثل الطريقة الآمنة لزيادة القدرة التنافسية، و التي تقاس من خلال الجودة والسعر والقدرة على الاستمرار في تقديم السلعة أو الخدمة كذلك القدرة على تلبية رغبات العميل<sup>1</sup>. وعلى الرغم من أهمية الجودة في مجال الخدمات الاستثمارية، إلا أن دراسة الجودة في القطاع الاستثمار لم تحظى الاهتمام الكافي، وأن أغلب تلك الدراسات تركز على الجودة في القطاع الصناعي. وفي ما يلي نتطرق إلى مفهوم الجودة الشاملة عند أبرز المفكرين الاقتصاديين:

- تعريف معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي: هي " أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد علي تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء " ؛

- تعريف *Robert Kronscky*: فلقد عرفها على أنها" فلسفة تعزز مهمة مؤسسة ما باستخدام أدوات وتقنيات تحسين الجودة المستمرة كوسيلة لتحقيق الرضا المتبادل والمتزامن لجميع الأطراف المشاركة "؛

- تعريف *Jablonski*: " هي عبارة عن شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد علي القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فريق العمل"؛

- تعريف *Rio Sal ado Collège*: فقد عرفها بأنها " العملية التي يمكن من خلالها رفع مستوي القائمين بالتدريس والنظام والكلية في ضوء توقعات الطلاب من خلال عملية متقنة البناء لحل المشكلات، يستطيع القائمين بالتدريس والطلاب تطوير جودة التعليم "؛

<sup>1</sup> - رمضان الشراح، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الثالث حول الجودة و التمييز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت 1955م سكيكدة، يومي 6 و7 ماي 2007م.

- **تعريف Lam:** لقد عرفها هذا المفكر بأنها " التغيير الجوهرى في طريقة أداء الأعمال، فهي ابتكار لاتجاه جديد يتضح من خلال أداء صاحب العمل وأفراد الإدارة العليا ، إنها عبارة عن مناخ يتضمن الإبداع والقيادة و الابتكارية والمسؤولية الفردية وتطبيق الحساب ".

أما إذا أردنا أن نعطي تعريفاً شاملاً فنعرفه كما يلي: <sup>2</sup> "هو عبارة عن شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل، ويؤدى تطبيقها وفقاً لهذا المفهوم إلى تقليل العمليات الإدارية والمكتبية، وتبسيط نماذج العمل وتخفيض شكوى العملاء، كما يؤدى أيضاً إلى الالتزام الإداري، ويمكن تطبيقها في المنظمات الصناعية والخدمية وفي المنظمات الحكومية".

## 2. مستويات الجودة من خلال نظام الجودة - الإيزو 9000 :

إيزو 9000 هو مصطلح عام لسلسلة من المعايير التي تم وضعها من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية (*International Standardization Organization*) ISO لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي أن تطبقها على القطاعات الصناعية والخدمية، وكلمة ايزو مشتقة من كلمة يونانية تعنى التساوي، أما الرقم 9000 هو رقم الإصدار الذي صدر تحته المعيار او المواصفة وقد نالت مواصفة الايزو 9000 منذ صدورها العام 1987م، اهتماما بالغا لم تنله مواصفة قياسية دولية من قبل .

وتنقسم مطالب أنظمة الجودة إيزو 9000 إلى ثلاثة مستويات هي:

أ- **نظام ايزو 9001:** ويختص بالمؤسسات التي تقوم بالتصميم والتطوير والإنتاج والخدمات؛

ب- **نظام ايزو 9002:** ويختص بالمؤسسات التي تقوم بالإنتاج والخدمات، وحيث أن المدارس لا تقوم بتصميم المناهج فهي لا تخضع لنظام المواصفة إيزو 9002؛

ج- **نظام ايزو 9003:** ويختص بالورش الصغيرة فهي لا تصمم منتجاتها وتقوم بعملية التجميع.

<sup>2</sup> سعيد عامر وآخرون: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مكتبة النهضة المصرية، 1996م، ص92

### 3. الأبعاد المختلفة للجودة الشاملة:

وفي مجال الخدمات هناك من ينظر إلى الجودة من خلال الأبعاد التالية:<sup>3</sup>

- الجودة الفنية للمخرجات *La qualité technique des produits*: وتشير إلى ما يتلقاه العميل نتيجة لتعامله مع منظمة خدمية معينة؛
- الجودة الوظيفية: *La qualité fonctionnelle*: وتشير إلى الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة، وما يدور أثناء التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل والتي قد يشار إليها بلحظات الصدق؛
- جودة الصورة الذهنية للمنظمة *La qualité de l'image de l'Organisation*: وتشير إلى الكيفية التي يدرك بها العميل المنظمة، و التي تتأثر بكل من الجودة الفنية والجودة الوظيفية لخدمات المنظمات والتي تؤثر في النهاية على إدراك العملاء لجودة الخدمات المقدمة.

### 4. أهمية الجودة الشاملة في القطاع الخدمي:

لإدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة في الحياة الاقتصادية شأنه شأن القطاع الصناعي، و بينها:

- بناء الإستراتيجيات لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة مع تعاضد أهمية تسليم مستويات عالية من الجودة، وذلك بهدف التمرکز السوقي بكفاءة غير منافسة؛
- توفير فرص عمل كثيرة، تلعب نوعية و جودة الخدمات المقدمة دوراً هاماً في النمو الاقتصادي للبلد.
- تحقيق الإدارة الفعالة من خلال خفض تكلفة الإنتاج، حيث أن نسبة من التكاليف تضيع بسبب غياب التركيز على الجودة؛
- يبرز قطاع الخدمات في الكثير من دول العالم المرتفعة و المتوسطة الدخل، إذ يساهم بقسط مهم في تكوين الناتج المحلي الإجمالي.

### 5. فوائد التخطيط للجودة الشاملة في القطاع الخدمات:

للجودة الشاملة عدة ميزات وفوائد على النشاط الاقتصادي الخدمي منها:<sup>4</sup>

<sup>3</sup> - محمد فريد، الجودة المدركة للخدمات المصرفية، مطبعة الإسكندرية، سنة 1994م، ص 10-15.

- تساعد الجودة الشاملة في حل المشكلات المستقبلية المتوقع حدوثها، مع اقتراح وضع الحلول الممكنة لها؛

- أنه وبدون التخطيط فإن الشركة سوف تقف دائماً في موقف دفاعي بالنسبة لاستراتيجياتها التسويقية إذ أنها تظل دائماً في موقف رد فعل للقرارات الهجومية الناتجة عن حسن تخطيط المنافسين؛

- يساعد التخطيط على تطوير معايير الأداء التي تستخدم في عملية الرقابة على جودة المنتجات والخدمات؛

- يساهم التخطيط في تخفيض الوقت اللازم للوصول إلى الطاقة القصوى للإنتاج والخدمات فضلاً عن تحقيق التكاليف وتحسين مناخ وظروف العمل.

ثانياً: متطلبات تنفيذ الجودة الشاملة، وعوامل نجاحها بقطاع الخدمات:

#### 1. متطلبات تطبيق إدارة الجودة بقطاع الخدمات:

من اجل التنفيذ الحسن لخطوات الجودة الشاملة يلزم بعض المتطلبات الضرورية حتى تضمن المنظمة

فعالية ونجاعة في الوصول إلى ما تصبو إليه، و من بين هذه المتطلبات ما يلي:<sup>5</sup>

- اعتبار عملية تطوير وتحسين الجودة عملية مستمرة، الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل وفرق تحسين جودة، وفرق تحسين عبر الإدارات تكون مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة العمليات والمنتجات والخدمات لتلبية احتياجات العملاء وتحقيق التميز؛

- منح العاملين الثقة وتشجيعهم على أداء عملهم في جو من الحرية والابتعاد عن سياسة التخويف والعقاب؛

- ضرورة رسم الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؛

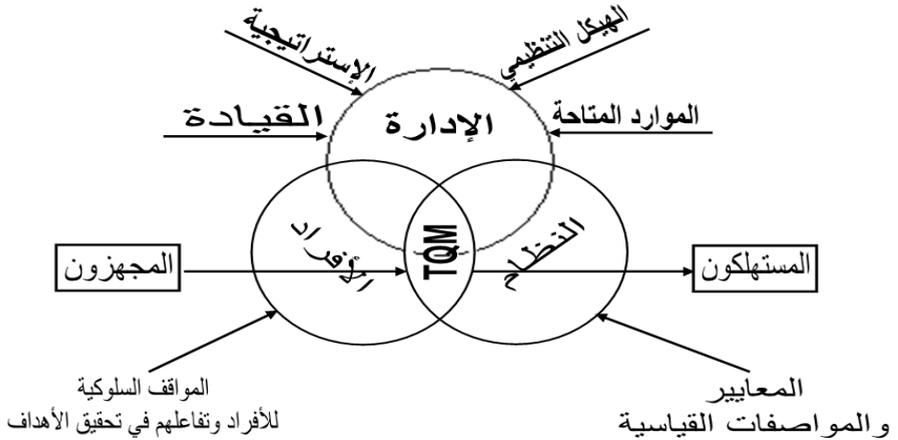
<sup>4</sup> - رمضان الشراح، مرجع سبق ذكره، ص9.

<sup>5</sup> - فريد عبد الفتاح زين الدين - "إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها" مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الرقازيق،

المجلد السادس 1994 - ص42.

- يجب أن تكون الأهداف موجهة باحتياجات ورغبات العملاء في الأجل الطويل، فضلاً عن تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العملاء؛
- التأكيد على تعاون كافة الإدارات بالمنظمة في تبني فلسفة إدارة الجودة مع ضرورة التوحيد والتنسيق بين إدارة المنشأة والجهات المتخصصة في تطبيق مدخل إدارة الجودة؛
- ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل المشكلات وتدريب العاملين على كيفية استخدام هذه النماذج والأساليب؛
- الارتكاز على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات الفعالة داخل المنظمة؛
- ضرورة الاقتناع الكامل من قبل الإدارة بأهمية الجودة وقيادة التغيير، فإدارة الجودة تبدأ من إيمان الإدارة بالتحسين والتطوير الذي يترجم في صورة خطط ومواصفات واختبارات و يلي ذلك التنفيذ الفعلي.

### مخطط بياني (1): عناصر النظرة الشمولية لأطراف تحقيق الجودة الشاملة



المصدر: رضا رشاد البناء، الجودة الشاملة، مفهومها و أسلوب إرسائها، بحث مقدم في مؤتمر التربويات- الرياض، 24-25

يناير 2007م

**2: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاستثمار والخدمات المالية:****1-1: مرحلة إقناع الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.**

وتعتبر هذه المرحلة هامة جداً كبداية للمديرين للتفكير في تلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها.

**2-2: مرحلة التخطيط:**

ويتم فيها وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الموارد اللازمة لتطبيق النظام، وأيضاً يتم اختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة ويتم التصديق على الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.

**3-3: مرحلة التقييم:**

وتبدأ عملية التقييم ببعض الأسئلة الضرورية، منها:

- ما هي الأهداف التي تسعى إليها المنظمة؟
- ما الذي يجب عمله لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما هي المنافع التي يمكن تحقيقها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة؟
- ما هي متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المنظمة؟
- ما هي أهم العقبات التي يمكن أن تعوق تطبيق النظام؟

**4-4: مرحلة التنفيذ:**

في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

**5-5: مرحلة تبادل ونشر الخبرات:**

في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة حيث تدعى جميع إدارات المنشأة وكذلك المتعاملين معها من العملاء للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة، ومنها:

- اكتساب مكانة تنافسية أفضل وتحقيق التميز والريادة في السوق؛
- تقليل الفاقد وتقليل التكلفة.؛
- التوجه إلى المجتمع والبيئة؛
- التدريب المستمر وتنمية المهارات؛
- زيادة الربحية والعائد على رأس المال المستثمر؛
- استخدام أفضل الأجهزة والمعدات؛
- تحقيق رضا العاملين والعملاء؛
- تحسين جودة المنتجات والخدمات.

### 3: عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات:

- الالتزام الكامل للإدارة العليا في نشر ثقافة الجودة في جميع أرجاء الشركة؛
- وجود رؤية ورسالة واضحة للشركة ومجموعة من القيم الإيجابية التي تقوم الإدارة العليا بتعزيزها باستمرار؛
- منظور العميل وليس منظور الشركة هو دائماً المحرك الأساسي لجميع التصرفات؛
- إشراك الإدارة الوسطى مبكراً في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- وجود اهتمام سابق بتطبيق منظومات توكيد الجودة يساعد على تقبل الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: وضعية سوق الهاتف النقال في الجزائر، و مدى تنفيذ شروط تطبيق الجودة الشاملة

### 1: لمحة عن سوق الهاتف النقال في الجزائر:

بمجرد التفكير في التعرف على سوق الهاتف النقال في الجزائر، لا بد من الوقوف عند أهم هيئة تشرف هذا القطاع على المنافسة والمتمثلة في سلطة ضبط البريد والمواصلات والتي تعتبر المصدر الرئيسي للمعلومات

المعتمد عليها عن المتعاملين الثالث في قطاع الهاتف النقال في الجزائر وهي: *Djezzy* ، *mobilis* و *Ooredoo* ( الترتيب حسب الأقدم فالأحدث).

من خلال هذه الدراسة سوف نعرف ماهية سلطة الضبط والمتعاملين الثالث بإيجاز غير محل على أن نتعرض إلى بعض الأرقام المستقاة من سوق الهاتف النقال في الجزائر.

### 1-1: سلطة الضبط والمتعاملين في السوق الجزائري للهاتف النقال:

مع الطفرة التكنولوجية التي عرفها العالم باكتشاف الهاتف النقال، و نظراً لسهولة استعماله و قلة تكاليفه عرف قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتيرة جديدة بعد فتح المجال أمام المستثمرين المحليين والأجانب بداية التسعينيات والذي استطاع أن يعطي ديناميكية جديدة لهذا القطاع تتماشى مع التطورات التي شهدتها تكنولوجيات الإعلام والاتصال في العالم.

وبصدور القانون رقم: 03-2000 المتعلق بالبريد والمواصلات والذي أظهر الإطار التشريعي للقواعد العامة في القطاع، بتحديد نشاط البريد والمواصلات، وتكريس مبدأ المنافسة التي تنص عليه المادة الأولى في فقرتها الثانية التي تؤكد على أن الهدف من هذا القانون هو تطور خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية ذات النوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي وذلك بتوفير كل الظروف المناسبة للقيام بالاستثمارات، و أعطى كل الصلاحيات في ضبط و مراقبة قطاع إلى سلطة ضبط البريد والمواصلات و يرمز لها بالرمز *ARPT*.<sup>6</sup> تعتبر سلطة الضبط للبريد والمواصلات هيئة مستقلة يوكل إليها مهمة السهر على تكريس منافسة شرعية في قطاع البريد.

فكثيرا ما تحدث نزاعات سواء بين المتعاملين في ما بينهم أو بين هيئات أخرى ذات صلة بقطاع

الاتصالات، ففي الجزائر يوجد لحد الساعة ثلاثة متعاملين هم:

أولاً: المتعامل الأول: جيزي (*Djezzy*):

<sup>6</sup> Autorité de régulation de la poste et des télécommunications.

في بداية الأمر كانت شركة جازي فرع للمجموعة الدولية *ORASCOM télécom* لصاحبها رجل الأعمال نجيب ساوريس المصري الجنسية، وبعد أن قرر هذا المتعامل الاندماج مع الشركة الروسية- النرويجية فيمبلكوم، عبرت الحكومة الجزائرية عن رغبتها في شراء شركة *Djezzy* بفضل حق الشفعة، وهو ما كان في شهر أبريل من سنة 2014م، حيث امتلكت الحكومة الجزائرية ما يفوق 51 % من رأسمال الشركة الروسية على أن يبقى لهذه الأخيرة حق الإدارة.

وتعتبر شركة *Djezzy* أول متعامل أجنبي حصل على الرخصة الأولى للهاتف النقال في الجزائر، وذلك بتاريخ 11 جويلية 2001م، بمبلغ 737 مليون دولار. مباشرة بعد استفادتها من رخصة الاستغلال، بدأت *Djezzy* نشاطها التجاري في 26 ديسمبر 2001م. و بغرض معرفة مدى رغبة هذا المتعامل في بلوغ الجودة الشاملة من خلال أبرز و أهم العروض التي قدمتها لزبائنها نورد هذا الجدول و هذا حسب التسلسل الزمني:<sup>7</sup>

### جدول رقم: (1)

#### أبرز عروض المتعامل *Djezzy*

الرقم	العروض وفق الترتيب الزمني
1	إمكانية الاشتراك بالنمط الجزائري ( <i>Le forfait</i> ) وذلك وفق ثلاثة صيغ: - جزائي ( <i>Liberté</i> )، - جزائي ( <i>Business</i> )، - جزائي ( <i>Loisir</i> ).
2	في أوت 2002 قامت جازي بإطلاق خدمة الدفع المسبق ( <i>Djezzy carte</i> ) الذي لاقى نجاحا كبيرا لدى المستهلك الجزائري.
3	إصدار الطريقة الكلاسيكية في الدفع مع نهاية سنة 2003م، و المتمثلة في: Classic300, Classic200, Classic100.
4	دخول طريقة <i>Flixy</i> سنة 2006م و <i>Ranati</i> الخدمة إلا أن طريقة <i>Flixy</i> أصبحت أشهر المعاملات إلى يومنا هذا.

<sup>7</sup>- www.djezzy- GSM.com. – le site officiel- date de consultation le 02 avril 2014.

5	دخول الخدمة لنظام <i>Millenium</i> و هي خطوط خاصة عبارة عن اشتراك بالفواتير على أن تكون المكالمات مجانية 100% نحو شبكة <i>djezzy</i> من التاسعة مساء إلى السادسة صباحا.
6	وكان أهم عرض قدمته <i>Djezzy</i> لزبائنها هو <i>Activation</i> بحيث بمجرد تقديم 100 دج مثلاً فإنك تستفيد من المكالمات المجانية لمدة يوم كامل 24/24
8	في بداية سنة 2007م، أطلقت <i>djezzy chat</i> و <i>BlackBerry</i> إلا أنه لم يعرف هذا النظام نجاحا كبيرا لما صاحبه من انتقادات بسبب تعديه على الأمور الشخصية.
8	إطلاق نظام الجيل الثالث 3G ابتداء من الثلاثي الأول لسنة 2014م
9	شهر أوت من سنة 2014م، أطلقت شركة <i>djezzy</i> عرضها الأخير و المتمثل في الحصول على شريحة الجيل الثالث <i>Millenium 3G</i> مع الاستفادة من نفس خصائص شريحة <i>Millenium</i> العادية مع دفع 1750 دج شهريا في العرض الأول و 6000 دج شهريا في العرض الثاني.

**المصدر:** تجميع الباحث بناء على مجموعة من المصادر الإلكترونية و الإشهارية لشركة *Djezzy*

إلا أن هذا المتعامل عرف انتكاسة تتمثل في تراجع عدد المشتركين بعد أحداث مباراة كرة قدم بين الجزائر ومصر في السودان، حيث أن أغلب المشتركين تخلو عن *Djezzy* بسبب التعدي على الفريق الوطني بالقاهرة وما صاحبت هذه الحادثة من ردود فعل سلبية بين الطرفين، إلا أننا لم نجد الأرقام التي تقدر عدد الأفراد الذين تخلو عن المتعامل جيزي.

**ثانيا: المتعامل الثاني: موبيليس (*Mobilis*):**

هي فرع للمؤسسة الجزائرية للاتصالات، استقلت عن اتصالات الجزائر في 5 أوت سنة 2003م، ويعتبر المتعامل الثاني للهاتف النقال في الجزائر، وهي أحد فروع مجمع اتصالات الجزائر التي تملكها بنسبة 100% ، وقصد التقرب من المواطنين و محاولة منافسة شركة جيزي، وضعت مؤسسة *mobilis* لعمليها شعار " أينما كنتم " ، و تهدف من خلال هذا الشعار إلى تبيان مساحة التغطية وجودة الخدمات التي توفرها. و تملك *mobilis* إلى غاية نهاية سنة 2013م:

- أكثر من 120 وكالة تجارية؛

- أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة؛

- أكثر من 5000 محطة تغطية B T S

وتقدم *mobilis* لزبائنها هي الأخرى العديد من الخدمات المتمثلة في :  
و تتركز أهم محطات عروض *mobilis* حسب التسلسل الزمني في:<sup>8</sup>

جدول رقم: (2)

أبرز عروض المتعامل *mobilis*

الرقم	العروض وفق الترتيب الزمني
1	مع بداية نشاطاتها في أوت 2003م، قدمت <i>mobilis</i> نفس المنتجات التي تدخل في إطار الدفع المؤجل التي كانت تقدمها فيما قبل المؤسسة الأم (الجزائرية للاتصالات).
	وفي 3 فيفري 2004 أطلقت <i>mobilis</i> منتجها ( <i>mobilis- carte</i> ) التي تدخل في إطار خدمة الدفع المسبق، بحيث لم تستغل <i>mobilis</i> هذه الفرصة و تأخرت مدة سنتين تقريباً مما مكن المتعامل <i>Djezzy</i> من الاستحواذ أكبر شريحة من الزبائن.
	في 16 فيفري قامت <i>mobilis</i> بتقديم منتجها <i>Mobi+</i> الذي يسمح بالاستفادة من كل خدمات <i>*GPRS</i>
	28 مارس 2005: قامت <i>mobilis</i> بتقديم عرضها المتعلق بخدمة الدفع المسبق ( <i>Mobilight</i> ) الذي كان سعره آنذاك (600دج مع 300دج كرصيد أولي).
	12 أبريل 2005: أعلنت <i>mobilis</i> عن منتج جديد ( <i>Mobiposte</i> ) الذي كان نتاج شراكة مع مؤسسة بريد الجزائر حيث اقترح هذا المنتج على الأشخاص المالكين لحساب بريدي جاري ( <i>ccp</i> ) وذوي الدخل الشهري وذلك بتقديم ثلاثة صيغ لهذا المنتج: - الصيغة الخضراء بقيمة مكالمات قدرها 1200دج. - الصيغة الصفراء بقيمة مكالمات قدرها 2000دج. - الصيغة الحمراء بقيمة مكالمات قدرها 3000دج.
	الربط بالإنترنت بإطلاق نظام <i>GPRS/EDGE</i> ، و الذي يطلق عليه نظام التجوال بدون انقطاع

<sup>8</sup> - www.Mobilis.dz – le site officiel, date de consultation le 07 avril 2014.

\* GPRS : Global personal roaming system

**المصدر:** تجميع الباحث بناء على مجموعة من المصادر الإلكترونية و الإشهارية لشركة *mobilis*

**ثالثا: المتعامل الثالث: أوريدو- الجزائر (Ooredoo) :**

يعتبر المتعامل *Ooredoo* الثالث للهاتف النقال في الجزائر، وقد بدأت استغلالها في العام 2004م تحت تسمية نجمة *Nedjma*. أما اليوم، فتحتل *Ooredoo* المرتبة الثانية في سوق الاتصالات الجوال في شمال أفريقيا ولا تزال تحقق معدلات نمو عالية.

وتعتبر *Ooredoo* إحدى أبرز العلامات التجارية الشهيرة في الجزائر، وهذا بفضل الخدمات الكثيرة التي تقدمها لعملائها من خلال خدمات اتصالات المحمول، وخدمة البيانات والوسائط المتعددة عبر شبكتها التي تغطي كافة أنحاء الجزائر باستخدام تقنية (EDGE).

ولتحقيق تواصل أكبر مع عملائها في جميع أرجاء الجزائر، أنشأت *Ooredoo* شبكة مكاتب مبيعات تنتشر في كافة أنحاء الجزائر لسهولة التواصل مع العملاء، حيث بات بمقدورهم الحصول على خدمات ومنتجات *Ooredoo* في أكثر من 400 مقراً منتشرة في مدن وقرى الجزائر بأسرها. تغطي شبكة التوزيع والمبيعات الخاصة بـ *Ooredoo* أربعة أقاليم في البلاد (الوسط، الجنوب، الشرق والغرب) بفضل جهود ما يزيد عن 50,000 منفذاً شريكاً و 2,000 موزعاً شريكاً إضافة إلى 5 وكلاء توزيع محليين وإقليميين.<sup>9</sup>

وتتركز أهم محطات عروض *Ooredoo* حسب التسلسل الزمني في:

جدول رقم: (3)

أبرز عروض المتعامل Ooredoo

الرقم	العروض وفق الترتيب الزمني
1	<i>Nedjma</i> البطاقة: تدخل في إطار الدفع المسبق وفقا لما يلي: - تعبئة 1000 دج: سعر المكالمات 15 دج/د. - تعبئة 1500 دج: مع تقديم 300 دج من المكالمات المجانية (سعر المكالمات: 12,5 دج/د أي بنسبة تخفيض 17%). - تعبئة 2000 دج: مع تقديم 1000 دج من المكالمات المجانية (سعر المكالمات 10 دج/د بنسبة تخفيض 33%). - تعبئة 3000 دج: مع تقديم 3000 دج من المكالمات المجانية. (سعر المكالمات 7,5 دج/د بنسبة تخفيض تصل إلى 50%).
2	كما كان المتعامل <i>Nedjma</i> سباق في تقديم بطاقات التعبئة بقيمة 500 دج، وكذلك بطاقة 1000 دج القابلة للتجزئة إلى أربعة وبطاقة تعبئة 250 دج.
3	أما بالنسبة لمنتجات <i>Nedjma</i> المتعلقة بالدفع المؤجل فهي كما يلي: - جزائي 1200 دج. - جزائي 1800 دج. - جزائي 2500 دج.
4	ثم جاءت خدمة الجزاء الجزاء ( <i>Le forfait partagé</i> ) الذي يمنح المشترك إمكانية الحصول على رقمين هاتفين ضمن خط واحد ( <i>une seule puce avec deux lignes</i> ).
5	شهر ديسمبر 2009م، قامت <i>Nedjma</i> بتمديد مدة صلاحية الخط إلى 3 أشهر كاملة مستغلة في ذلك عثرات المتعامل <i>Djezzy</i> حتى تستحوذ على الزبائن الذين تخلو عن الخط جيزي.
6	و- شهر مارس 2010م قدمت <i>Nedjma</i> عرض تعبئة 1000 دج في الشهر مقابل الاستفادة من التحدث مجاناً مع باقي خطوط <i>Nedjma</i> 24/24 سا، مع صلاحيته مع باقي الشبكات الأخرى.
7	ي- عرض تعبئة 2000 دج مقابل الاستفادة من مبلغ إضافي يقدر ب 4000 دج ليصبح المبلغ الإجمالي 5999 دج و الذي لاقا رواجاً منقطع النظير في سوق الهاتف النقال بالجزائر.
8	أ- إطلاق نظام G3 في شهر فبراير 2014م.
9	وبالنسبة لعروض <i>Ooredoo Pro Contrôle</i> ، يُمكن للزبائن الاستفادة من <i>DATA</i> بكل حرية وذلك بتسعيرة 2 دج/ميغا أوكتي (Mo) ، أو باقتناء إحدى الصيغتين المقترحتين: 50 ميغا أوكتي (Mo) ب 100 دج/ ليوم فقط أو 750 ميغا أوكتي (Mo) صالحة لمدة شهر ب 1000 دج فقط.

المصدر: تجميع الباحث بناء على مجموعة من المصادر الإلكترونية والإشهارية لشركة Ooredoo

## 2- أبرز مؤشرات التحكم في السوق و مستوى الجاذبية لمعاملي سوق الهاتف النقال:

فيما يلي سوف نرى بعض المؤشرات الدالة على تحكم متعامل دون آخر في سوق الخدمات المعروضة، وقد ارتأيت أن أقدمها على شكل مقارنة بين عروض كل طرف:

## 1-2: أبرز مؤشرات التحكم في سوق الهاتف النقال في الجزائر :

## 1-2-2: تعداد مشتركى الهاتف النقال للمتعاملين الثلاثة كمقياس للجودة:

حسب تقرير سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية واللاسلكية<sup>10</sup> لسنة 2013م<sup>11</sup>، فقد عرف قطاع الهاتف النقال في الجزائر نمواً سنة بعد أخرى، الجدول الآتي يبين نسب النمو للمتعاملين الثلاثة:

## جدول رقم: (4)

## تطور العدد الإجمالي للمشاركين

الرقم	البيان	2010م	2011م	2012م	2013م
1	العدد الإجمالي للمشاركين	32 780 165	35 615 926	37 527 703	39 517 045
	نسبة التطور		+8.65%	+5.37%	+5.10%

Source: Rapport des activités d'ARPT année 2013

من خلال الجدول رقم 4 أعلاه، نلاحظ أن:

هناك زيادة متتالية ما بين سنة وأخرى لعدد المشاركين في الهاتف النقال خاصة ما بين سنتي 2010م و2011م، حيث بلغت نسبة الزيادة 8.65%، أما السنتين التاليتين فتقريباً كانت في حدود نسبة غير متباعدة، إذ بلغت 4.37% ما بين سنتي 2011م و2012م، أما ما بين سنتي 2012م و2013م،

<sup>10</sup> - و يرمز لها اختصاراً باللغة الفرنسية: ARPT و هي الأحرف الأولى ل:

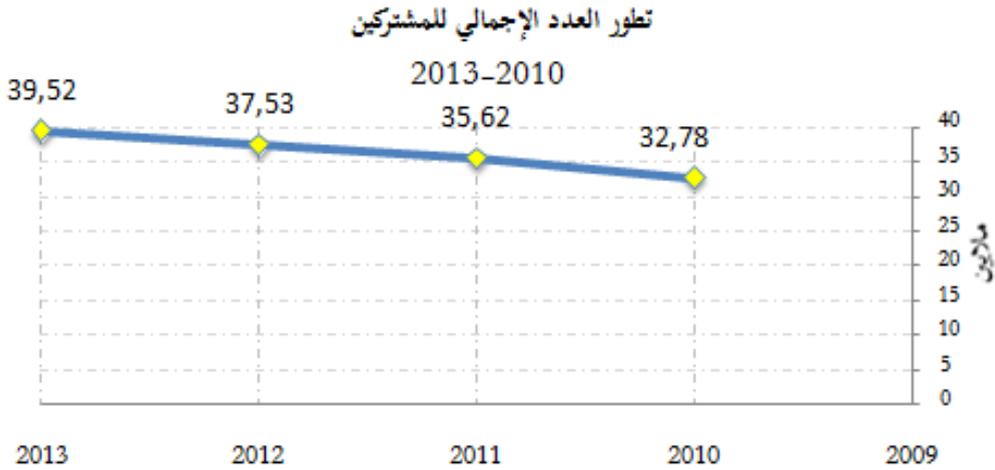
Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications

<sup>11</sup> - ARPT-INFO ; bulletin trimestriel de l'autorité de régulation de la poste et de Télécommunications N° 7 et 8 du 2007.

فقد بلغت 5.10%، وهو ما يدل على بلوغ نسب قياسية لعدد المشتركين خاصة بعد أن تجاوز عدد المشتركين للتعداد العام للسكان.

حسب التقرير ذاته، فإن نسبة التشبع في سوق الهاتف النقال بالجزائر، قد تخطت نسبة 100%، وبلغت لأول مرة في تاريخ الجزائر نسبة 102.11%، بعد أن كانت ذات النسبة في حدود 98.28% خلال عام 2012م. الرسم البياني الآتي يظهر هذا التطور:

الشكل رقم: 1



Source: Rapport des activités d'ARPT année 2013, et Excel 2007

أما في ما يخص تطور حظيرة المشتركين في المتعاملين الثلاثة فكانت كما يلي:

جدول رقم: (5)

تطور تعداد المشتركين ونسبة الزيادة حسب المتعاملين خلال سنتي 2012م-2013م

الرقم	المتعامل	2012م	2013م	نسبة الزيادة
1	Djezzy	17845669	17574149	- 1.52 %
2	Mobilis	10622884	12451373	+ 17.21 %
3	Ooredoo	9059150	9491423	+ 4.77 %

Source: Rapport des activités d'ARPT année 2013

من خلال الجدول رقم: 5 أعلاه، نلاحظ أن:

بالنسبة للمتعامل *Djezzy*:

بلغ المتعامل *Djezzy* 17845669 مشترك خلال سنة 2012م، فقد عرف هذا المتعامل تراجعاً في عدد المشتركين بـ 1.52% خلال سنة 2013م، أين قدر بـ 17574149 مشترك. إلا أن ما يفسر هذا العزوف عن هذا المتعامل هو تبعات مباراة كرة القدم بين الجزائر ومصر، حيث قرر بعض المشتركين تغيير هذا المتعامل بسبب أن مالكه يعد مصري الجنسية.

أما المتعامل *Mobilis*:

سجل *Mobilis* زيادة نسبتها 17.21% خلال سنة 2013م بمجموع 12451373 مشترك، في حين كان هذا العدد يقدر بـ 10622884 مشترك خلال سنة 2012م.

وبالنسبة للمتعامل *Ooredoo*:

أما حظيرة المشتركين في المتعامل *Ooredoo* فقد ارتفعت نسبتها بأكثر من 4.77% خلال سنة 2013م أي ما يقارب 9491423 مشترك.

وبالنسبة لتوزيع الحظيرة على أساس نوع المشتركين أوضحت الدراسة أن 90.95% يمثلون المشتركين بصيغة الدفع المسبق، في حين أن توزيع حصص السوق من حيث عدد المشتركين تشير إلى أن *Djezzy* تملك أكبر حصة بـ 44.47% متبوعة بـ *Mobilis* بـ 31.51% ثم *Ooredoo* بـ 24.02%.

الرسم البياني الآتي يبين تطور توزيع المشتركين حسب طريقة الدفع خلال الفترة 2010م-2013م:

## الشكل رقم: (2)

تطور توزيع المشتركين حسب طريقة الدفع  
خلال سنوات 2010م - 2013م

Source: Rapport des activités d'ARPT année 2013

## جدول رقم: (6)

تطور حصة السوق الخاصة بمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر  
خلال الفترة من 2008م-2012م

الرقم	المتعامل	2008م	2009م	2010م	2011م	2012م
1	Mobilis	28.50%	30.80%	28.82%	29.53%	28.31%
2	Djezzy	52.19%	44.66%	46.03%	46.59%	47.55%
3	Ooredoo	19.31%	24.54%	25.16%	23.88%	24.14%

Source: Rapport des activités d'ARPT année 2012

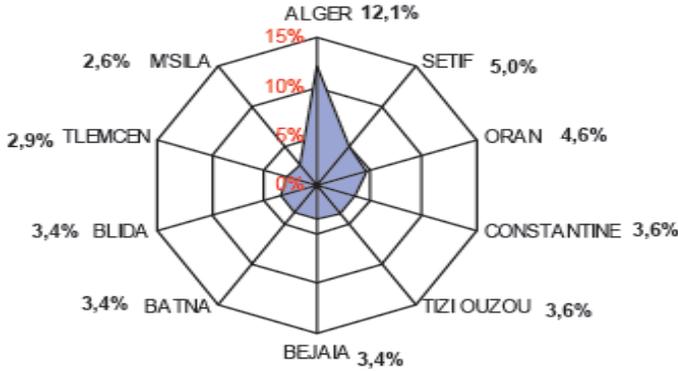
## 2-2-2: تمركز متعاملو الهاتف النقال في الولايات كمقياس للجودة:

كما يقوم المتعاملون عادة للهاتف النقال بالتركيز على بعض الولايات دون الأخرى، بسبب توفر عدد المشتركين وأهميتهم، وعادة ما تتجه نحو المدن الكبرى من ناحية النسبة وفي بعض الأحيان الأخرى المدن ذات النشاط الاقتصادي الكبير، والذي يتطلب سرعة في التوزيع والتحكم في السوق.

إلا أننا ورغم السعي للحصول على بيانات حديثة فيما يخص التمرکز في الولايات بالنسبة للمتعاملين الثلاثة، إلا أننا لم نتمكن من ذلك. اللهم إلا بعض الأرقام الصادرة عن سلطة الضبط للبريد و المواصلات في شكل كشوف داخلية بالنسبة للمتعاملين *Djezzy* و *Nedjma* وكانت كما يلي:

### الشكل رقم: 3

يبين تمرکز المتعامل *Djezzy* في الولايات خلال سنة 2007م- العشر الأوائل-



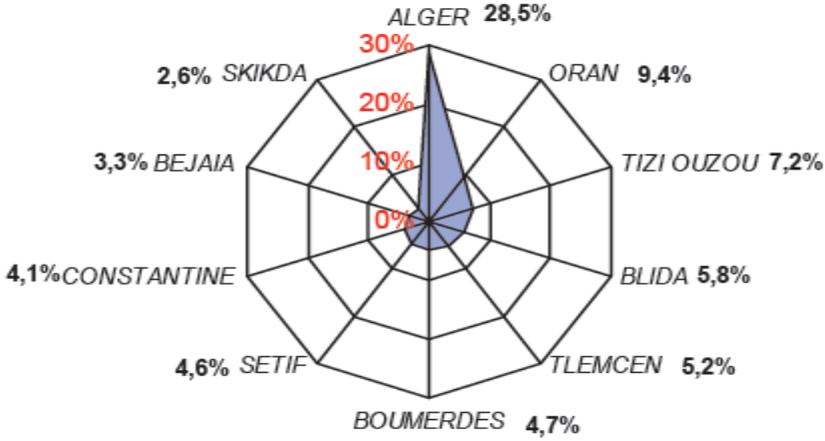
*Source : ARPT-INFO ; bulletin trimestriel de l'autorité de régulation de la poste et de Télécommunications N° 7 et 8 du 2007, p8*

نلاحظ من خلال الشكل البياني رقم 3 أعلاه أن:

ترتيب التمرکز بالنسبة للمتعامل *Djezzy* في الولايات حسب الكثافة السكانية في الولايات المختارة كعينة، إذ تصدرت الجزائر العاصمة نسبة التمرکز في الولايات بنسبة 12.10% تليها ولاية سطيف بـ 5.0% فوهران وتيزي وزو بنسبة متساوية قدرت بـ 3.6%، وقد تساوت ولايات بجاية، باتنة والبليدة بنسبة مقدارها 3.4%، ثم في آخر العينة جاءت كل من تلمسان والمسيلة بنسبة 2.9% و 2.6% على التوالي.

#### الشكل رقم:4

يبين تركز المتعامل Nedjma حسب الولايات خلال سنة 2007م- العشر الأوائل -



*Source : ARPT-INFO ; bulletin trimestriel de l'autorité de régulation de la poste et de Télécommunications N° 7et 8 du 2007, p9*

من خلال الشكل رقم 4 أعلاه نلاحظ أن:

المتعامل Nedjma ورغم دخوله المتأخر للسوق الجزائرية إلا أنه استطاع أن يتأقلم و طبيعة السوق الجزائرية، ولقيت مستويات تركيزه غير بعيدة عن طريقة تركز المتعامل Djezzy، حيث ظلت الجزائر العاصمة كأكبر منطقة لتمركز هذا المتعامل بما نسبته 28.5% وهي نسبة معتبرة مقارنة بالولايات التالية للعاصمة وهي ولاية وهران والتي قدرت نسبت تمركز هذا المتعامل فيها بـ 9.4% تليها تيزي وزو بنسبة 7.2% تليها كل من البليدة وتلمسان بنسبة 5.8%، 5.2% على التوالي، إلى أن جاءت ولاية سكيكدة في المرتبة العاشرة، بنسبة تمركز قدرت بـ 2.6%، إلا أننا ما نلاحظه هنا هو تركز المتعامل Nedjma في الولايات المعروفة بمناطق للأعمال حيث ركز هذا المتعامل على طرح عدة عروض لهذه الفئة والتي تتمركز عادة في ولايات البليدة، سطيف، بجاية وسكيكدة.

## 2-2-3: مستوى تجهيزات المتعاملين الثلاثة كمقياس للجودة:

وقد تنافس متعاملوا الهاتف النقال في الجزائر على إدخال أحدث التجهيزات و العتاد المستعمل في عالم الاتصال، حيث اعتمدوا على كل من:<sup>12</sup>

- الجهاز الفرنسي *Alcatel*؛
- الجهاز السويدي *Ericson*؛
- الجهاز الألماني *Siemens*؛
- والجهازين الصينيين كل من: *ZTE*، *HUAWAI technologie* و *LTD*.

## 2-2-4: تطور تعداد المستخدمين عند المتعاملي الهاتف النقال إلى غاية سنة 2010م:

من المقاييس المعتمدة في معرفة تحكم المتعامل في السوق، هو تطور تعداد المستخدمين، فكلما زاد تعدادهم دلّ ذلك على وجود فعالية في التسيير مما أدى إلى الاحتياج إلى المهندسين والتقنيين واليد العاملة المؤهلة، حيث تفرض المتطلبات الاقتصادية الزيادة في عدد الأفراد، خاصة و نحن أمام مؤسسات اقتصادية تفضل التقليل في النفقات عن طريق حصر تعداد الموظفين قدر الإمكان، والجدول الآتي يبين تطور عدد المستخدمين للمتعاملين الثلاثة خلال الفترة من سنة 2007م إلى سنة 2010م:

## جدول رقم (7) : تطور عدد المستخدمين حسب متعاملي الهاتف النقال

خلال الفترة من 2007م-2010م

الرقم	المتعامل	2007م	2008م	2009م	2010م
1	<i>Mobilis</i>	3005	3650	3996	4036
2	<i>Djezzy</i>	3187	3500	3471	3540
3	<i>Ooredoo</i>	1319	1549	1813	1867
	المجموع	7511	8699	9280	9444

Source: Rapport des activités d'ARPT année 2010

من خلال الجدول رقم: 7 أعلاه، نلاحظ أن:

<sup>12</sup> - أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين موردها الخاصة وبيئتها الخارجية، دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف

النقال بالجزائر، أطروحة دكتوراه - جامعة الجزائر سنة 2007م، ص 205

قطاع سوق الهاتف المحمول يستقطب في مجموعه 9.444 مستخدم، إلى غاية نهاية سنة 2010م، وتتوزع هذه العمالة حسب المتعاملين كما يلي :

- تصدر المتعامل *Mobilis* القائمة من حيث تعداد المستخدمين بـ 4036 مستخدم، بزيادة قدرها 10.1% مقارنة بسنة 2009م، حيث جاءت الزيادة بشكل طردي لمشركي هذا المتعامل خلال هذه الفترة؛

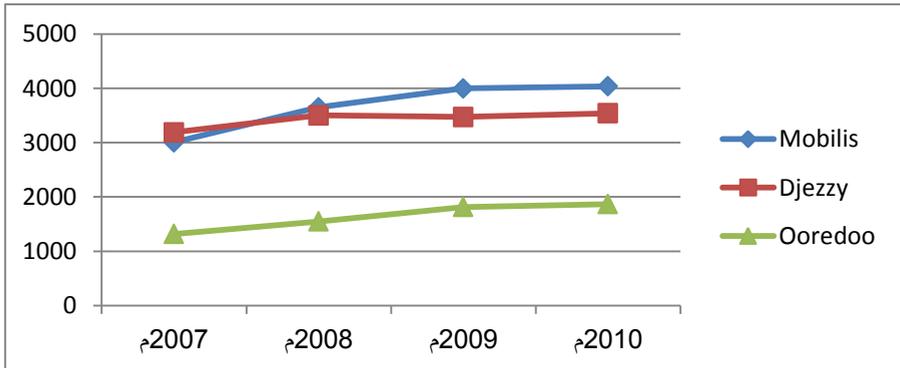
- بـ 3540 مستخدم احتلت شركة *Djezzy* المرتبة الثانية بزيادة 10.20% مقارنة بسنة 2009م و2010م، ما يعني أن نسبة الزيادة تقريبا نفسها نسبة زيادة المتعامل *Mobilis*؛

- أما المتعامل الثالث المتمثلة في *Ooredoo* فقد بلغ تعداد موظفيها إلى غاية نهاية سنة 2010م، ما يقارب 1867 عامل بزيادة قدرها 10.30% وهي نفس نسبة المتعامل الأول.

وهكذا فقد ظلت نسبة المتعاملين الثلاثة في نفس المستوى تقريبا، وهذا ما يدل على حرص المتعاملين على التوظيف الناجع الذي يهدف من خلاله إلى التقليل من نفقات التوظيف والتي تشكل عبئا كبيرا على المتعاملين لاسيما ما تعلق بالأجور وكل ما تعلق بالرواتب والمنح. ولتوضيح ذلك، نورد هذا الرسم البياني لتطور تعداد المستخدمين:

#### الرسم البياني رقم:5

يبين تطور تعداد المستخدمين للمتعاملين الثلاثة من سنة 2007 إلى سنة 2010م



Source: Rapport des activités d'ARPT année 2013, et Excel 2007

### 5-2-5: تقييم مدى رضا الزبائن على جودة الخدمات المقدمة لهم:

يعتبر رضا العميل مقياس مهم في إدراك ثقة الزبون في المتعامل، وذلك بعد معرفة آرائه وانطباعاته حول جودة الخدمات المقدمة. وعادة ما تقوم الشركات المهتمة بذلك بجراء دراسات وأبحاث حول مدى ثقة الزبون في المتعامل، خاصة من حيث نوعية وكلفة الخدمات المقدمة.

فعلى سبيل المثال، في دراسة ميدانية أجريت لدى المتعامل *Mobilis*<sup>13</sup>، حيث تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال المقابلة الشخصية للمؤسسة واستخدام أسلوب الاستقصاء لزيائن، بحيث قامت الدراسة بتصميم استبيان موجه للزيائن بغرض معرفة وتقييم الأداء الفعلي للخدمات المقدمة لزيائنها ومعرفة مستوى رضاهم عن تلك الخدمات، وقد قدم لهم استبيان يتكون من ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: ويتضمن أسئلة شخصية متعلقة بالزبون والتي تتمثل في الجنس، العمر، المستوى الدراسي.
- الجزء الثاني: وهو متعلق بتحديد مستوى جودة الخدمات التي يدرکہا الزبون عن المؤسسة، بحيث يحتوي هذا الجزء على 19 عبارة وترجم بالمؤشرات الخمسة الأساسية لنموذج (SERVPERF) وهي الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، العاطف.
- الجزء الثالث: ويتضمن هذا الجزء من 7 أسئلة تحدد درجة رضا الزبون عن الخدمات التي تقدمها مؤسسة *Mobilis* لزيائنها وتتم الإجابة على الأسئلة حسب مستوى درجة الرضا لديهم وذلك باستعمال مقياس "ليكرت" وقد تم استهداف عينة من زيائن المديرية الجهوية لمؤسسة *Mobilis* بورقلة، بحيث تم توزيع الاستبيان وبصفة عشوائية، حيث تم توزيع 110 استبيان على زيائن مؤسسة *Mobilis* وبعد عملية جمع الاستبيانات تم اعتماد على 101 استبيان لتحليل.

وبعد تجميع البيانات وتحليلها كانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

<sup>13</sup> - سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون دراسة حالة موبيليس - ورقلة - مذكرة ماجستير - جامعة قاصدي مرياح بورقلة - سنة 2012م، ص 74.

- يعتبر زبائن مؤسسة *Mobilis* أن الأداء الفعلي للخدمة في *Mobilis* يتميز بدرجة متوسطة في أغلب مظاهر هو هذا ما ينعكس بصفة سلبية حول مستوى الخدمة؛
  - تقديم المؤسسة الخدمات و حدوث بعض الأخطاء فيها، وهذا راجع لقلة المراقبة على مقدمي الخدمة ؛
  - عدم توفير موظفين المؤسسة المعلومات التي يحتاجها الزبون، مما يجعله يتنقل بين أعوان المؤسسة.
  - طول فترة الرد على شكاوي الزبائن؛
  - توفر السجلات التي تساعد على إنجاز الخدمة ذات الجودة مطلوبة.
- 2-2: كفاءة قياس مستوى الجاذبية في قطاع الهاتف النقال في الجزائر :
- من خلال تركيبة قطاع الهاتف النقال في الجزائر، يلاحظ أن نموذج *Porter*<sup>14</sup> أداة مناسبة لتقييم مدى جاذبية الصناعة في هذا القطاع، وذلك بتحديد طبيعة وشدة الضغط الذي تمارسه قوى المنافسة<sup>15</sup> على مردودية القطاع في بيئة الأعمال داخل الجزائر.
- وقياسا لذلك سنحاول من خلال الشكل الآتي تبين طبيعة القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر:

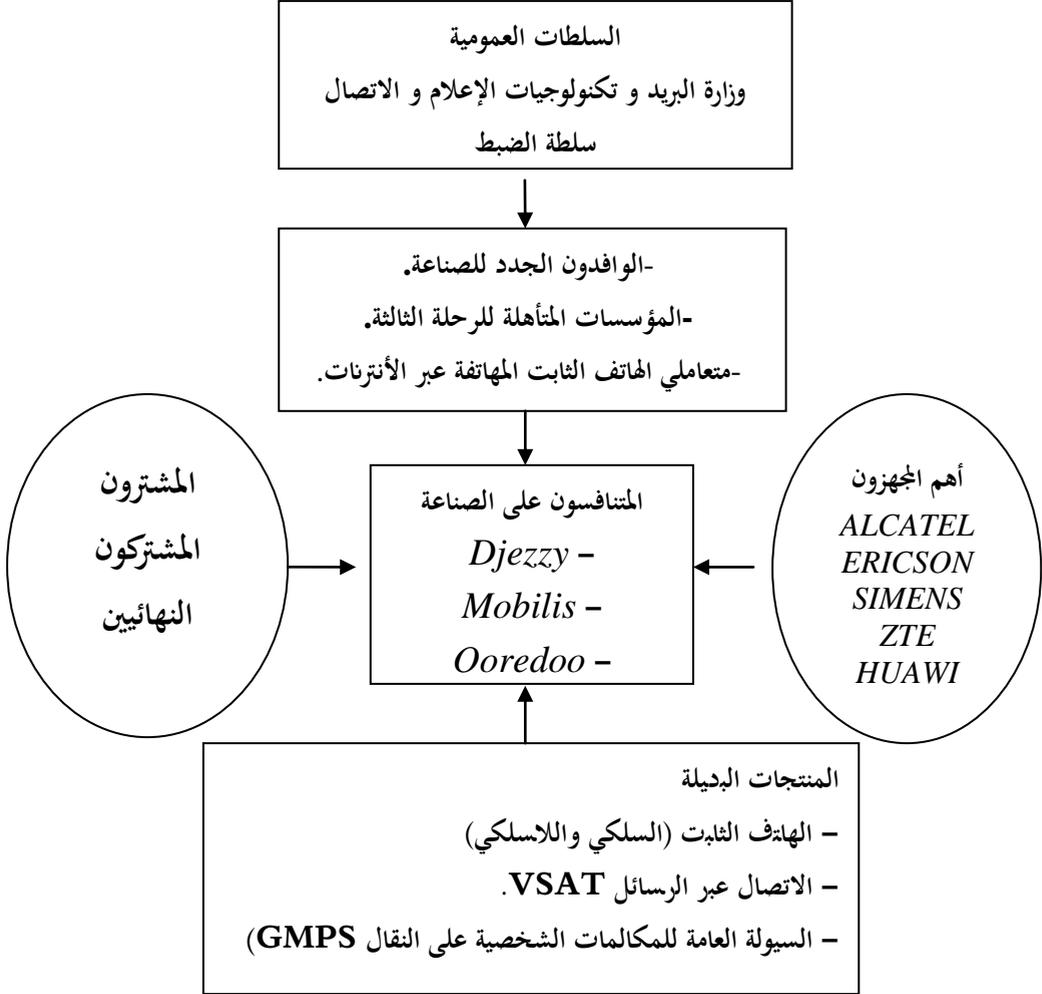
<sup>14</sup> - *Michael Eugene Porter*: ولد في 23 ماي 1947 م، بروفيسور بجامعة *Harvard* للإعمال، هو أحد الباحثين

البارزين في مجال إستراتيجية الشركات، تركزت أغلب نشاطاته العلمية حول التنافسية.

<sup>15</sup> - M. PORTER. L'Avantage concurrentiel des nations. Dunod édition, Paris; 2000 p8

## مخطط بياني رقم: 2

### نموذج القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع الهاتف النقال بالجزائر



المصدر: قوبي سعاد، الملامح التنظيمية والإستراتيجيات لتنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال في الجزائر،

مداخلة أمام ملتقى بجامعة الشلف، 2010م، ص4

## 1-2-2: تهديد الوافدين الجدد:

كثيرا ما يخشى أي مستثمر من دخول منافسين جدد إلى السوق، وعلى الرغم من أن هذا يبقى أمراً ممكناً في عالم المال والأعمال و هذا من أجل تنشيط مستوى التنافسية، إلا أنهم يرونه على أنه ضغط إضافي بجملة الصعوبات التي يمكن أن تواجه المستثمر في البلد المضيف.

### أ- تنوع عروض مناقصة منح الرخصة الثالثة:

خلال طرح الحكومة الجزائرية للرخصة الثالثة للهاتف النقال، تبين أن هناك مجموعة كبيرة من الشركات قامت بسحب دفتر الشروط، والتي كانت راغبة في دخول السوق الجزائرية.

الجدول الآتي يظهر الشركات التي كانت ترغب في الفوز بالرخصة الثالثة للهاتف النقال في الجزائر:

### جدول رقم: (8)

#### ترتيب الشركات المقدمة لعروض الرخصة الثالثة للهاتف النقال في الجزائر

الترتيب	الشركات	البلد
1	الوطنية للاتصالات	الكويت
2	<i>Turkcel</i>	تركيا
3	<i>MTN</i>	جنوب إفريقيا
4	<i>Invest holding</i>	لبنان
5	<i>Orange</i>	فرنسا
6	<i>Téléfonica Movilès</i>	إسبانيا
7	اتصالات المغرب	المغرب
8	<i>MSI cellular</i>	هولندا
9	<i>Investment Deutche</i>	ألمانيا
10	<i>MTC telècom</i>	الكويت

Source: ARPT, Rapport final sur le processus d'octroi de la 3<sup>ème</sup> licence de Norme GSM,  
p7

## ب- الاتصال عبر الثابت السلكي واللاسلكي:

من خلال تحديد طبيعة الاستثمارات للمتعاملين الثلاثة كإستراتيجية متوسطة وطويلة الأجل من أجل تنويع طرق الاتصال المترابط مع شبكة المحمول، نجد أن هناك سعي من طرف المتعاملين من أجل تحقيق هذا الترابط المنشود و الذي يحقق فعالية في تقديم الخدمات للزبائن.

فيما يلي نعرض حجم الترابط بين الهاتف المحمول والثابت في الجزائر خلال الفترة من سنة 2010م

– 2012م:

## جدول رقم: (9)

ترتيب الشركات المقدمة لعروض الرخصة الثالثة  
للهااتف النقال في الجزائر – بملايين الدقائق –

الرقم	الاتصال بملايين الدقائق	2010م	2011م	2012م
1	المكالمات الداخلة إلى شبكة المحمول	323	324	326
2	المكالمات الصادرة عن شبكة المحمول	1019	929	828
	المجموع	1342	1253	1154

Source: Rapport des activités d'ARPT année 2012, p47

من خلال الجدول رقم: 9 أعلاه نلاحظ أن:

تعداد المكالمات الداخلة إلى شبكة المحمول تقريبا بقي في نفس المستوى خلال السنوات الثلاثة 2010م، 2011م و2012م ويرجع هذا إلى السعر المرتفع نسبيا للدقيقة من الثابت نحو المحمول، والذي لم يتغير منذ دخول الهاتف المحمول إلى الجزائر بسبب أنه محتكر من طرف الدولة. أما فيما يخص المكالمات الصادرة عن شبكة المحمول، فتلاحظ أنها في تناقص ويرجع سبب ذلك إلى زيادة الأفراد الذين لديهم هاتف محمول بحيث أن عدد الشرائح المطروحة في السوق أصبحت تقريبا في نفس عدد سكان الجزائر خلال سنة 2012م، لذلك أصبح استعمال الهاتف الثابت في الاتصال محدودة جدا.

## 2-2-2: القوة التفاوضية للمجهزين:

يلعب حجم ونوعية الإمكانيات التجهيزية الموضوعية بغرض تحسين الخدمة بما فيها حجم التغطية ونوعية المكالمات دوراً بارزاً في تقييم وضبط قوة المتعامل لاسيما من حيث التجهيزات التي سينافس بها المتعاملين الآخرين في السوق، وهذا بغرض تقديم أفضل خدمة لزبائنهم.

## 2-2-2: القوة التفاوضية للمشاركين:

على الرغم من المعرفة المسبقة للمشاركين بطبيعة الجودة والكفاءة الحقيقية للمنتج، وهذا كون مخرجاتهم وعروضهم نمطية متقاربة إلى حد بعيد من حيث الجودة، ومع سهولة التحول من متعامل إلى آخر، إلا أن انخفاض الأسعار جاء نتيجة ظروف وحدة المنافسة بين المتعاملين، وليس نتيجة قوة المشترين على المساومة، وضعف هذه الأخيرة جاء نتيجة لشبه انعدام البدائل الفعالة، بما أن تركيز عدد المتعاملين مقارنة بالمشتريين يضعف من القوة التفاوضية لهم<sup>16</sup>.

بالنظر إلى أسعار مختلف المخرجات نجد أنها تشهد انخفاصاً ملحوظاً، حيث كان المتعامل *Djezzy* عند دخوله للسوق الجزائرية كأول متعامل حقيقي طرح أول شريحة بما قيمته 9999 دج، وقد استمرت في الانخفاض مع دخول المتعاملين الآخرين، إلى أن أصبح سعر الشريحة في الوقت الحالي مجانياً، حيث استعمل المتعاملون الكلمة العامية "باطل" بغرض الإيحاء للزبون أن الخط أصبح مجاناً بحيث أصبحت الشريحة تباعا بمبلغ 200 دج و برصيد أولي 200 دج وبهذا يكون الزبون قد تحصل على خط مجاني، وجاء هذا بعد اشتداد المنافسة بين المتعاملين الثلاثة.

## 2-2-4: تهديد البدائل الممكنة:

الهاتف المحمول شأنه شأن باقي المنتجات الأخرى القابلة لإحلال، حيث تحدد درجة تأثيرها على المنتج الأصلي حسب درجة الإنابة، و تتعدد هذه المنتجات القابلة للإنابة في:

16 - قوئي سعاد- بتصرف-، مرجع سبق ذكره، ص 6

#### أ- الهاتف الثابت:

إذا ما رأينا درجة تأثير الهاتف الثابت على النقال نجد أن الأول لا يمارس أي تهديد يذكر على الثاني، وذلك لما يمتاز به من خصائص لاسيما خاصية التنقل، حيث نلاحظ أن الثاني عرف انتشارا واسعاً مع كبر سوق الهاتف النقال في الجزائر بينما الثاني بقي في نفس المستوى تقريباً. يتكون سوق الهاتف الثابت في الجزائر من متعاملين اثنين هما:

- اتصالات الجزائر؛

- الرابطة الجزائرية للاتصالات.

الجدول الآتي يظهر مقارنة عدد مشتركى الهاتف الثابت والنقال في الجزائر خلال الفترة:

#### جدول رقم: (10)

مقارنة مشتركى الهاتف الثابت و المحمول في الجزائر

خلال الفترة 2010م- 2012م -المشتركين بالملايين-

الرقم	حظيرة المشتركين بالملايين	2010م	2011م	2012م
1	مشتركي شبكة الثابت	2.923	3.059	3.289
2	مشتركي شبكة المحمول	32.78	35.616	37.528
3	مجموع المشتركين	35.703	38.675	40.817

Source: Rapport des activités d'ARPT année 2012, p47

من خلال الجدول رقم: 10 أعلاه نلاحظ أن:

مشتركي شبكة الثابت عرفت نماءً محدوداً جداً، لكن ليس بمستوى إمكانات هذه المؤسسة، وفي تقديرنا فإن هذه الزيادة الطفيفة جاءت نتيجة زيادة عدد المشتركين في شبكة الانترنت مما يجبرهم على فتح خطوط للهاتف الثابت حتى بدون استعماله في الاتصال.

أما شبكة المحمول فقد عرفت زيادة في عدد المشتركين وصل إلى جود 5 ملايين مشترك في سنتين وهذا ما يظهر اهتمام الجزائري في اتصالاته بالهاتف المحمول.

#### ب- الاتصال عن شبكة الأترنت:

رغم أن هذا النوع من المهاتفة مربوطة بالانترنت و رغم ما تمتاز به من قلة المصاريف إلا أن الجزائريين لا يفضلون هذا النوع من المهاتفة اللهم إلا المهاتفة التي تكون خارج الجزائر، فمنذ سنة 2004م، أصبح هذا النظام يخضع لنظام الرخصة على شكل مجموعة من المعطيات بسرعة 215 كيلوبايت/ ثانية وقد تصل إلى حدود 2 ميغا.

ففي الجزائر ومنذ سنة 2008م، تم ربط 1541 بلدية بالانترنت ذو التدفق السريع، وهذا ما سمح بوصول المنازل والشركات ومقاهي الانترنت بهذه الخدمة حيث ارتفعت نسبة توفر الانترنت ذو التدفق السريع في المنازل من 1 % في 2005م إلى 20% في 2013م.

أما من حيث الربط الدولي، فقد عرف التردد الدولي الذي كان محدودا برابطين من 34 Mbps تطورا تدريجيا منذ سنة 2004م، ليصل بعدها إلى 5 Gbps في سنة 2005م، ثم 10.8 Gbps في سنة 2007م، ثم 48 Gbps في سنة 2010م، ليصل خلال سنة 2013م إلى 131 Gbps ، وهذا بتنوع على مستوى الرابط الدولي ALPAL2 ، SMW4 ، ومزودين دوليين للانترنت هما: France Telecom و Telecom Italie<sup>17</sup>.

وفيما يتعلق بعدد أجهزة الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقلت من 56.000 في سنة 2005م إلى 1.309.454 جهاز في نهاية شهر مارس سنة 2013م، إضافة أنه مع انتشار شبكة الجيل الجديد من نوع MSAN، تم تشغيل 682540 خط، من بينها 50% تخص الانترنت ذو التدفق السريع+ADSL2 .

<sup>17</sup> - موقع اتصالات الجزائر: <http://www.algeriatelecom.dz> تاريخ الاطلاع: 13 مارس 2014م

## 2-2-5: طبيعة المنافسة في الصناعة :

تتميز السوق الجزائرية بوجود ثلاث متعاملين متنافسين، حيث وبعد دخول المتعامل *Nedjma* - سابقاً- في هذه الصناعة، كان ذلك له تأثير كبير على دخول مرحلة جديدة من المنافسة السعرية القوية، مع تقديم وتنويع في سلسلة الخدمات المقدمة مثل الانترنت، تخفيض أسعار المكالمات الدولية، وفي المناسبات المختلفة كرمضان والحج مثلاً.

إن المتتبع للعروض المقدمة من طرف المتعاملين يلاحظ أن المتعامل *Nedjma* عرض خطوط الدفع المسبق عند بداية نشاطها التجاري سنة 2004م، بسعر الشريحة يقدر بـ2900دج، والذي كان في تلك الفترة يقارب سعر منافسها جازي، إلا أن *Mobilis* اضطرت تحت ضغط المنافسة إلى تخفيض أسعار خطوطها من 5800دج إلى 2800دج.

أما فيما يخص الاتصالات الخارجية، فقد قام المتعامل *Nedjma* بعرض سعر المكالمات الدولية بـ15دج للدقيقة، وذلك نظراً لحجم المكالمات المتزايدة من الجزائريين نحو الخارج مع ذويهم و أصدقائهم خاصة في أوروبا والتي تعرف ارتفاع عدد الجالية الجزائرية هناك، أما بالنسبة لكندا وأستراليا، فقد حددت بـ20دج للدقيقة.

كما قام المتعامل *Djezzy* بتخفيض أسعارها من 63.5دج/د إلى غاية 25دج/د، إلا أن المتعامل *Mobilis* أبقى على أسعاره دون تغيير أي 22.5دج/د، و مع دخول المتعامل *Nedjma* أحس المتعاملين الآخرين بالخطر على حظوظهما في السوق، حيث اقترح المتعامل *Djezzy* بتخفيض سعر البطاقة من 1200دج إلى 500دج، مع تمديد آجال تعبئة البطاقة إلى ثلاثة أشهر كاملة، بعدما كانت بثلاثة أيام فقط، وهذا بعد أربعة أيام فقط من دخول المتعامل *Nedjma* إلى السوق.

كما تجسدت المنافسة بشكل واضح في مجارة المتعاملين لبعضهم البعض فيما يلي<sup>18</sup>:

18 - قوفي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص9

- التسعير على أساس الثانية بعد الدقيقة الأولى، والتي نادى به مؤسسة نجمة، لتليها بعد ذلك مؤسسة Mobilis، بينما اكتفت *Djezzy* بالتسعير كل ثلاثين ثانية، بدلا من حساب سعر الوحدة الذي كان ساري المفعول في الفترة السابقة والتي كانت محل سخط الكثير من المشتركين؛
  - تخفيض أسعار المكالمات عند الاتصال بخمسة أرقام مختارة من المشترك مبادرة المتعامل *Nedjma* وتلتها بعد ذلك جازي في إطار خط ألو؛
  - تخفيض الأسعار في فترات معينة من السنة مثل شهر رمضان الأعياد، العطل الصيفية... الخ.
- إلا أنه ما يحسب لطبيعة المنافسة في سوق الهاتف النقال في الجزائر وللمتعاملين الثلاثة، أن هذا القطاع لم يشهد إلى حد الآن الحروب السعرية المدمرة، المضرة بمردودية الصناعة، كما أن سوق الاتصالات لم تصل بعد إلى مرحلة التشبع في مجال الخطوط المتداولة، نظرا لأن الخدمات المقدمة التي ما زالت في تطور مستمر بإدخال تقنيات تكنولوجيا متجددة، وعروض ترقية دورية، بما يدل على أن المنافسة قائمة في هذا المجال.

#### خاتمة:

بدراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر، نلاحظ المنافسة الشديدة على الاستحواذ على أكبر عدد من المشتركين، وهذا ما يظهر حجم العروض المقدمة من طرف المتعاملين الثلاثة وتنوعها، حيث يسعى كل متعامل إلى الاعتماد على الجودة الشاملة كحل لجلب واستقطاب الزبائن، فلقد أثبتت الدراسات السوقية أن العميل يفضل في كثير من الأحيان الخدمة الجيدة على السعر.

فيما يلي نقدم بعض ما توصلنا إليه من نتائج وتوصيات حتى يتمكن المتعاملون الثلاثة على بعث وتنويع جودة خدمات المقدمة، والتي تُمكن المتعامل من الفوز بشرط مهم من السوق:

1- تتوقف نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة عموماً على السياسة السعرية الهادفة إلى إرضاء بشكل أساسي المستهلكين ضمن خدمة الدفع المسبق لتشكيلها أكبر قطاع سوقي في خدمة الهاتف النقال، إلا أن تحديد السعر في حد ذاته في قطاع الاتصالات اللاسلكية عبر الهاتف النقال محكوم بالعديد من العوامل هي:

- عامل التكلفة: حيث تعتبر القاعدة الأساسية لتحديد مع كل التعقيدات الناشئة على الضرورة التقنية للربط البيئي الذي يستوجب على المتعامل بناء عليه تغطية تكاليفه وكذلك تغطية المستحقات المالية الواجب دفعها إلى المتعامل التاريخي المحتكر لخدمة الربط البيئي (اتصالات الجزائر)؛
- عامل التشريعات: تعتبر سلطة الضبط الهيئة المخولة قانونياً بالسهر على تطبيق التشريعات للحفاظ على مشروعية المنافسة لاسيما على مستوى الأسعار وذلك بتوجيهها نحو التكاليف من خلال التدخل في إطار ما يعرف بالتسعير المؤطر لتحديد الحدود العليا والدنيا لأسعار خدمة الاتصال.
- 2- للجودة الشاملة دوراً رئيسياً في تحديد أسعار خدمة الاتصال في سوق النقال، وقد لاحظنا ذلك بعد دخول المتعامل الثالث *Nedjma* النشاط، والذي كان بداية لحرب تقديم أحسن خدمة بأقل سعر، لاسيما بعد ما قرر هذا المتعامل إدخال خدمة الأنترنت على النقال وكانت الأولى على الإطلاق في الجزائر؛
- 3- تلعب دراسة السوق أهمية بالغة لتحديد نظام المعلومات التسويقية، والتي تساعد المتعامل على إيصال المعلومة اللازمة إلى مراكز اتخاذ القرار التسويقي في الوقت المناسب؛
- 4- إن التطور السريع في الأساليب الرياضية و الإحصائية و خاصة مع تزايد و توسع استعمال البرمجيات في مجال الجودة أدى إلى تطور أساليب جمع البيانات وتحليلها، بغرض الفهم ثم بعد ذلك التنبؤ برغبات المستهلكين وعقلياتهم؛
- 5- إن معيار الجودة هو المعيار الأول والرئيسي للتعامل مع مؤسسة معينة يليها معيار أسعار المكالمات ثم سعر شراء الخط؛
- 6- إن تصدر الجودة معايير الاختيار في سوق خدمة الهاتف النقال يفسر بوضوح تفوق المتعامل *djezzy* بالرغم من الهزات الكثيرة و المتتالية التي عرفها هذا المتعامل، والتي كان أخطرها تبعات مباراة كرة القدم بين الجزائر ومصر، بحيث عرف هذا المتعامل نزيف من حيث عدد المشتركين، إلا أن الترتيب العام بقي نفسه

بسبب أن بعض المشتركين في المتعامل *djezzy* يرفض تغيير رقمه وهذا راجع إلى التعود وسهولة إبلاغه إلى متصله؛

7- ضرورة توجيه الإستراتيجية الترويجية عامة والإعلانية بشكل خاص إلى ترسيخ انطباع إيجابي عن المتعامل بالنسبة للجودة الشاملة؛

8- ضرورة الاتجاه نحو الابتكار لأن وتيرة نمو هذا السوق تتجه إلى تماثل جودة الخدمات مع الأسعار.

### قائمة المراجع:

#### المراجع باللغة العربية:

#### مؤلفات:

1. سعيد عامر وآخرون: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مكتبة النهضة المصرية، 1996.
2. محمد فريد، الجودة المدركة للخدمات المصرفية، مطبعة الإسكندرية، سنة 1994

#### مقالات:

3. فريد عبد الفتاح زين الدين - "إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها" مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد السادس 1994 - ص 42.

#### مذكرات:

4. أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين موردها الخاصة وبيئتها الخارجية، دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر، أطروحة دكتوراه - جامعة الجزائر سنة 2007م.

#### مداخلات:

5. رضا رشاد البناء، الجودة الشاملة، مفهومها وأسلوب إرسائها، بحث مقدم في مؤتمر التربويات - الرياض،

يناير 2007م

6. رمضان الشراح، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت 1955م سكيكدة، يومي 6 و7 ماي 2007م.
7. سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون دراسة حالة موبيليس – ورقلة- رسالة ماجستير – جامعة قاصدي مرباح بورقلة- سنة 2012م
8. قوفي سعاد، الملامح التنظيمية والإستراتيجيات لتنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال في الجزائر، مداخلة أمام ملتقى بجامعة الشلف، 2010م.

#### مواقع الانترنت:

9. موقع إتصالات الجزائر: <http://www.algerietelecom.dz> تاريخ الإطلاع: 13 مارس 2014م
- المراجع باللغة الأجنبية:

#### مؤلفات:

10. M. PORTER. L'Avantage concurrentiel des nations. Dunod édition, Paris; 2000 ;

#### تقارير:

11. Rapport des l'activité d'ARPT année 2010 ;  
12. Rapport des l'activité d'ARPT année 2012 ;  
13. Rapport des l'activité d'ARPT année 2013 ;

#### مصادر أخرى:

14. ARPT-INFO ; bulletin trimestrielle de l'autorité de régulation de la poste et de Télécommunications N° 7 et 8 du 2007. ;

#### مواقع الانترنت:

15. [www.djezzy-gsm.com](http://www.djezzy-gsm.com). – le site officiel- date de consultation le 2 avril 2014;
16. [www.Mobilis.dz](http://www.Mobilis.dz) – le dite officiel, date de consultation le 7 avril 2014;
17. [www.Ooredoo.dz](http://www.Ooredoo.dz) –le site officiel - date de consultation 9 juin 2014 ;