

التميز التنافسي من خلال تحليل البيئة التنافسية: دراسة قطاع خدمات البريد السريع

Competitive Advantage through Competitive Environment Analysis: A Study of the Express Postal Services Sector



جرلاف إسمهان

مخبر رأس المال البشري والأداء

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3

ismahan.djorlaf@univ-alger3.dz

تاريخ الإرسال: 2025/06/28 تاريخ القبول: 2025/09/23

ملخص:

تهدف الدراسة إلى تحليل قطاع خدمات البريد السريع في الجزائر بالاعتماد على نموذج بورتر للقوى الخمس (+1)، حيث توصلت هذه الدراسة إلى توضيح أن سوق البريد السريع في الجزائر يتميز بفرص نمو واعدة، خاصة مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي شجعت التجارة الإلكترونية عن طريق شبكات التواصل الاجتماعي، إلا أن هذا القطاع يواجه تحديات تنافسية كبيرة، مما يستوجب على المؤسسات تحقيق تميز تنافسي فيه باستغلال قدراتها وكفاءاتها، مع ضرورة بناء علاقات قوية مع زبائنها من خلال التميز والسرعة في الخدمات، مستعينة في ذلك بالبحث عن شراكات لوجستية واستراتيجية لتعزيز شبكتها.

الكلمات المفتاحية: التميز التنافسي، نموذج بورتر للقوى الخمس، قطاع البريد السريع.

Abstract:

The study aims to analyze the express postal services Sector in Algeria based on Porter's Five Forces (+1) model. The findings indicate that the Algerian express delivery market holds promising growth opportunities, particularly with the advancement of information and communication technologies, which have supported the rise of e-commerce through social media platforms. However, the sector also faces significant competitive challenges. This necessitates that firms operating in the industry develop a competitive advantage by leveraging their internal capabilities and competencies, while also building strong relationships with their customers through excellence and speed in service delivery. To this end, seeking strategic and logistical partnerships becomes essential to strengthening their service networks.

Keywords: Competitive advantage, Porter's Five Forces model, express postal

* جرلاف اسمهان

مقدمة:

تعتبر صناعة خدمات البريد السريع أحد المحركات الحيوية للاقتصاد المعاصر، حيث يعتبر نشاط نقل الرسائل والطرود إحدى أهم النشاطات البريدية، إذ تقدم حزمة من الخدمات لصالح الأشخاص الطبيعيين والمؤسسات، على شكل إرسالات بريدية تتخذ شكلين يتمثلان في الوثائق أو البضائع أو ما تسمى بالطرود البريدية.

وتوفر هذه الصناعة الدعم المباشر للأنشطة التجارية والاقتصادية عبر تسهيل نقل الطرود والوثائق في وقت قياسي وبكفاءة عالية، ولقد شهدت هذه الصناعة في الجزائر نموا متزايدا تزامن مع مواكبة المؤسسات الجزائرية للتطورات والمقاربات النظرية التي تعرفها المؤسسات الأجنبية ويتمثل أهمها في التوجه الجديد نحو اقتصاد السوق وتدعيم دور القطاع الخاص، خاصة مع التحول التدريجي والمتسارع نحو اقتصاد الخدمات ورغبة الدولة في تطوير البنية التحتية اللوجستكية ودعم المبادلات التجارية الإلكترونية.

ففي ظل التطورات المتسارعة في مجالات التجارة الإلكترونية والرقمنة، برزت خدمات البريد السريع كأداة استراتيجية لتعزيز التنافسية الوطنية وربطها بالأسواق الإقليمية والدولية، أين ظهرت العديد من المؤسسات التي تُعد من أبرز اللاعبين الرئيسيين والمسيطرين إلى حد ما على هذا القطاع، ويتميز كل واحد منهم بنقاط قوة محددة، حيث يمكن تقسيم هذه المؤسسات إلى ثلاث فئات رئيسية تتمثل في: المؤسسات العمومية، والمؤسسات الخاصة المحلية، والمؤسسات الدولية. مما جعل هذا القطاع يواجه بيئة تنافسية معقدة نوعا ما تتداخل فيها العديد من القوى الاستراتيجية.

إن تحليل ما سبق، يندرج ضمن تحليل الصناعة أو القطاع حيث يتأثر هيكل الصناعة بخمس قوى استراتيجية تتمثل أهمها في شدة التنافس بين المؤسسات الموجودة في القطاع، وكذلك دخول منافسين محتملين جدد، والقدرة التفاوضية للموردين والزبائن، وكذا تهديد البدائل.

وأضاف الكثير من المؤلفين دور تدخل الدولة في هذه الصناعة في بعض الاقتصاديات ذات التوجه العمومي، وسميت هذه العناصر نموذج "بورتر للقوى التنافسية الخمس (+1)"، وهذا فرض على المؤسسات العاملة في هذا المجال تبني استراتيجيات فعالة لتحقيق تميز تنافسي يمكنها من الحفاظ على موقعها وموضعها التنافسي في القطاع. حيث تبرز أهمية الدراسة من خلال معرفة كيفية تحليل البيئة التنافسية حتى تتمكن المؤسسة من إختيار التميز التنافسي الذي يلائم قدراتها وإمكاناتها، وهذا ما يقودنا لطرح الإشكالية المناسبة للموضوع.

إشكالية الدراسة:

يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو الآتي:

"كيف يمكن للمؤسسات تحقيق تميز تنافسي من خلال تحليل البيئة التنافسية؟"

أهداف الدراسة:

انطلاقاً مما سبق ذكره، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتحديد العوامل الأساسية لبناء تميز تنافسي فعال للمؤسسة من خلال تحليل بيئتها التنافسية ممثلة في تحليل قطاع الصناعة الذي تنشط فيه.

وللإجابة عن الإشكالية السابقة تم إسقاط ذلك على قطاع خدمات البريد السريع في الجزائر، ومن أجل تحليل جمع وتحليل المعطيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي المدعم بمنهج دراسة الحالة، إذ يستند إلى نموذج بورتر للقوى الخمس، وذلك حتى نتمكن من تشخيص التحديات والتهديدات وكذا الفرص الكامنة في هذا القطاع، من خلال تقديم إطار نظري وتطبيقي يساعد المؤسسات على تحسين تموقعها الاستراتيجي في سوق يتسم بالديناميكية والتعقد والتحول المستمر.

المبحث الأول

الإطار النظري للتميز التنافسي وتحليل القطاع حسب نموذج بورتر للقوى الخمس:

لطالما اعتمد نجاح أو فشل المؤسسة على درجة كفاءتها في مواجهتها للبيئة وللمنافسة، فبعد أن تقوم المؤسسة بدراسة بيئتها وتحديد مختلف المتغيرات التي تميزها، وتتعرف على أهم منافسيها في السوق، فإن عليها القيام بالبحث عن وسيلة لكسب موقع يميزها بين المؤسسات المنافسة لها تضمن به بقاءها، ولذلك ظهر مصطلح التميز التنافسي الذي اعتبر ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال، لأنه يساعد المؤسسة على تحقيق التفوق على منافسيها واكتساب وزيادة حصصها السوقية.

المطلب الأول: التميز التنافسي حسب مقاربة Porter

من أجل السعي للتفوق كانت المؤسسات، ضمن المقاربة الاقتصادية تبحث عن الميزة النسبية، كأن تكون الأكثر مالا أو الأكبر رقم أعمالاً، أصبح التفوق في المجال الإداري يعبر عنه بالبحث عن التميز التنافسي، الذي اعتبر من أبرز المفاهيم الاستراتيجية التي حظيت باهتمام واسع في مختلف أدبيات الإدارة نظراً لدوره المحوري في تفسير تفوق ونجاح مؤسسة ما على نظيراتها داخل قطاع محدد. حيث عرّفه Porter على أنه: " ينشأ أساساً من القيمة التي تستطيع المؤسسة خلقها لزيائنها بما يفوق تكلفة إنتاجها، وتقاس هذه القيمة بما يكون الزبائن مستعدين لدفعه، حيث ينتج التميز التنافسي إما من تقديم أسعار منخفضة مقابل منافع متماثلة أو تقديم منافع فريدة بسعر أعلى." (Porter M. , Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985, p. 3) ولقد أشار هذا التعريف إلى أن التميز التنافسي لا نعني به تخفيض التكاليف فقط، بل يتعداه ليشمل أيضاً إمكانية التميز في تقديم خدمة فريدة أو ما يعرف بتقديم قيمة مدركة للزبون.

ولقد عرف مصطلح التميز التنافسي ازدهاراً وتطوراً كبيرين تزامن مع ظهور وانتشار أعمال Porter المرتكزة على ضرورة التموقع والتكيف مع البيئة، حيث اعتمدت هذه المرحلة على ركيزتين أساسيتين هما: (Sais & Métais, 2001, p. 185)

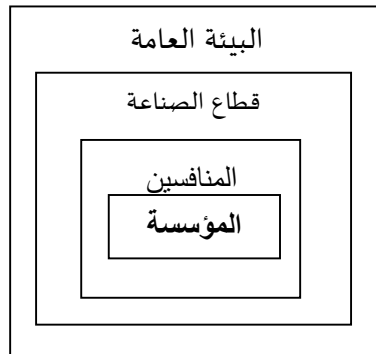
- من أجل ضمان الاستمرارية والبقاء يجب على المؤسسة التكيف مع بيئتها.
- من أجل النجاح يجب على المؤسسة الحصول على تميز تنافسي ثم الدفاع عنه.

لذلك يعد امتلاك المؤسسة لتمييز تنافسي هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة، فالتمييز التنافسي هو القدرة على تقديم منتجات وخدمات للزبائن تختلف عما يقدمه المنافسون لهم، ويساهم في تحقيق حاجاتهم ورغباتهم، ويعبر عنه بالقيمة التي يرجون الحصول عليها، والتي تترجم بدورها إلى أرباح تحققها المؤسسة. فهو يشير إلى ما يميز المؤسسة عن غيرها ويحقق لها موقفا قويا اتجاه مختلف الأطراف. ومنه يلاحظ أن لديه بعدين اثنين، أولهما داخلي يتعلق بمدى قدرتها على التعرف على إمكانياتها وقدراتها والاستثمار فيها بشكل يحقق لها ميزة الإنتاج بتكاليف تنافسية والبيع بسعر منخفض، والثاني خارجي ويتعلق بمدى ارتباطاتها مع مختلف الأطراف الخارجيين الذين يشكلون هيكل الصناعة أو القطاع الخاص بها سواء كانوا منافسين أو موردين أو زبائن، وتحليل علاقاتها معهم بشكل يصب في مصلحتها.

المطلب الثاني: تحليل قطاع الصناعة وفق نموذج بورتر للقوى الخمس.

تعتبر البيئة الخارجية للمؤسسة مجموعة من العناصر التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر عليها، وتعد المورد الأساسي لمدخلات عملياتها وأنشطتها الرئيسية والمستقبل لمخرجاتها، كما تعتبر مصدرا للفرص والتهديدات. فعلاقة المؤسسة ببيئتها هي علاقة تبادلية مبنية على تحقيق جملة من الأهداف لكليهما مما يفرض عليها البحث من أجل الاستغلال الأمثل للإمكانيات الموجودة ودراسة كل الجوانب المحيطة والمؤثرة في التميز التنافسي، حيث يعتبر تحليل بيئة المؤسسة مرحلة هامة من مراحل تكوين إستراتيجيتها نظرا لما يوفره من معلومات هامة تعمل المؤسسة على أساسها، وهذا ما يقودنا للإشارة إلى أن للمؤسسة محيط تنافسي يؤثر على أدائها وفعاليتها، والذي بدوره يتنهي لمحيط أكبر وأشمل يؤثر على مجموع المؤسسات بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه، ويمكن تمثيله كما يلي:

الشكل رقم(01): مستويات بيئة المؤسسة



Source : (Johnson & autre, 2014, p. 36)

يشير هذا الشكل لوجود بعدين لبيئة المؤسسة، يتمثل أولهما في البيئة العامة للمؤسسة التي لها تأثير غير مباشر عليها، أما البعد الآخر فيتعلق بالبيئة الخاصة التي لها تأثير مباشر على المؤسسة أو بيئة التنافس أو ما يعرف كذلك بقطاع الصناعة، أين قام Porter بتوجيه دائرة التنافس للمؤسسة ضمن " كل من يمكن أن يساهم في تخفيض أرباحها أو كل من يسعى لمنعها من الحصول على التميز التنافسي "

(Johnson & autre, 2014, p. 57) إضافة للمنافسين المباشرين لها. حيث قدم تحليلًا هيكليًا لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها بهدف فهم بنية الصناعة ومدى جاذبيتها وربحيتها على المدى الطويل، قصد تحديد الفرص والتهديدات التي قد تواجه المؤسسة ضمن ما أصبح يعرف بنموذج قوى المنافسة الخمس لـ Porter (Porter M. , 1980, p. 3)، حيث يمكن تحليل هذا النموذج إنطلاقاً من :

1- شدة المزاومة أو شدة التنافس في القطاع: (Rivalry Industry)

يشير Porter إلى أن شدة المنافسة بين المؤسسات القائمة في قطاع معين تعد من أبرز القوى في نموذج القوى الخمس لتحليل البيئة التنافسية للقطاع، فهي تعتبر المحدد الرئيسي لمستوى ربحية المؤسسة. حيث تزداد شدة التنافس كلما كان عدد المنافسين كبيراً وتوازنت قواهم، أو عندما تكون حصصهم السوقية متقاربة، كما يساهم تجانس وعدم تميز المنتجات أو الخدمات المعروضة في زيادة شدة المنافسة.

وتزداد شدة المنافسة كذلك في حال ارتفاع تكاليف الخروج من القطاع، أو عندما يكون السوق مشبعاً، مما قد يؤدي إلى مواجهات تنافسية كبيرة للحفاظ على الحصة السوقية لكل مؤسسة. ولقد أكد Porter أن "شدة المنافسة داخل الصناعة تحدد من خلال مجموعة من العوامل الهيكلية، لا من خلال عدد المنافسين فقط" (Porter M. , 2008, p. 4)، وهو ما يعني أن حتى القطاعات التي تحتوي على عدد قليل من الفاعلين قد تشهد مستويات عالية من التنافسية إذا توفرت الشروط المذكورة، ومن هذا المنطلق، تمثل هذه القوة مكوناً أساسياً في تحليل الهيكل القطاعي لأي نشاط اقتصادي، وتشكل قاعدة لتحديد خيارات المؤسسة الاستراتيجية فيما يتعلق بالتمايز، القيادة بالتكلفة، أو التركيز الاستراتيجي.

2- تهديد دخول منافسين جدد (Threat of New Entrants)

يؤكد Porter أن "سهولة دخول القطاع تعتمد على مدى تمكن الداخلين الجدد من التغلب على حواجز الدخول التي تحمي اللاعبين الحاليين" (Porter M. , 2008, p. 7) حيث يمثل احتمال دخول منافسين جدد إلى القطاع مصدراً لتهديد كبير، فقد يؤدي إلى تقليص الحصص السوقية وزيادة الضغط على الأسعار والهوامش الربحية. وتختلف درجة هذا التهديد من قطاع إلى آخر تبعاً لحجم حواجز الدخول، والتي تشمل: متطلبات رأس المال أو ما يعرف بضخامة الاستثمارات، ومدى سهولة الوصول إلى قنوات التوزيع، والاعتراف بالعلامة التجارية، ومدى استغلال اقتصاديات الحجم، أو وجود اللوائح التنظيمية.

فكلما كانت هذه الحواجز منخفضة، يكون من السهل دخول منافسين جدد ما يعزز التنافسية ويهدد الوضع القائم للمؤسسات في القطاع. كما قد تساهم التطورات التكنولوجية والانفتاح الاقتصادي في التقليص من هذه الحواجز مما يزيد من درجة التهديد.

3- القدرة التفاوضية للموردين (Bargaining Power of Suppliers)

تعكس قوة الموردين مدى قدرتهم على التأثير في تكلفة المدخلات وجودتها وتوفرها، مما قد يؤثر بشكل مباشر على أرباح المؤسسات. حيث تزداد القدرة التفاوضية للموردين كلما ارتفع تركيزهم وأصبح عددهم محدودًا، أو عندما يكون المنتج الذي يقدمونه فريدًا أو يصعب تعويضه، أو عندما لا تعتمد عليه الصناعة فقط بل يكون له أسواق بديلة. كما تزيد كل من تكاليف تغيير المورد ومدى إمكانية تكامله العمودي الأمامي من منحه قدرة تفاوضية كبيرة. حيث أشار Porter إلى أن "الموردين الأقوياء يمكنهم رفع الأسعار أو تقليص جودة السلع والخدمات، مما يؤثر سلبًا على ربحية الصناعة ككل" (Porter M., 2008, p. 27).

4- القدرة التفاوضية للمشتريين (Bargaining Power of Buyers)

على غرار الموردين، أوضح Porter في كتابه (Porter M., 2008, p. 29) أن "الزبائن الأقوياء يمكنهم إجبار المؤسسات على خفض الأسعار أو تحسين الجودة والخدمات، مما يقلص الربحية" حيث تعكس هذه القوة مدى تأثير الزبائن في شروط المعاملات، كالسعر، الجودة، ومستوى الخدمة. إذ تزداد قوتهم كلما كان عددهم قليلًا، أو يشترون كميات كبيرة، أو تتوفر لديهم بدائل كثيرة للمنتج، مما يمنحهم القدرة على التفاوض أو التهديد بالتكامل العمودي الخلفي.

5- تهديد المنتجات البديلة (Threat of Substitutes)

تمثل المنتجات أو الخدمات البديلة منتجات أو خدمات تختلف عن منتجات المؤسسات المتنافسة في قطاع معين ولكنها تشبع نفس الحاجات والرغبات، فكلما كان هناك اختلاف كبير بينهما كلما قل تهديدها كما يزداد تهديدها كلما كانت تلك البدائل متاحة ذات قيمة مماثلة وربما بأسعار أقل أو مزايا أكبر، إذ أشار Porter إلى أن "البدائل تضع حداً أقصى للسعر الذي يمكن للصناعة أن تتقاضاه مقابل منتجاتها، مما يضغط على الربحية، خاصة إذا كانت تلك البدائل محسنة أو أقل تكلفة" (Porter M., 2008, p. 16) ذلك لتأثيرها على حجم الطلب وعلى قدرة المؤسسة في رفع الأسعار.

ولقد اقترحت العديد من الدراسات الاستراتيجية المعاصرة إدراج "تدخل الدولة" كقوة سادسة في تحليل القطاع نظرًا لتأثيرها الكبير في هيكلية الصناعات.

6- تدخل الدولة

يُنظر إلى الدولة على أنها فاعل تنظيمي وتشريعي يمكنه التأثير في شروط الدخول والخروج من القطاع، وتسعير المنتجات ومنح التراخيص وتحديد معايير المنافسة. كما يمكن أن تكون الدولة كمنافس أو مورد أو زبون أو سلطة ضبط لهذا القطاع، فقد أشار Dobbs إلى "أن تجاهل تأثير الدولة يؤدي إلى قراءة ناقصة للواقع التنافسي، خاصة في الاقتصادات الناشئة. فالدولة يمكن أن تعمل كـ"درع واقٍ" لبعض المؤسسات العمومية، أو كمُحفّز لدخول فاعلين جدد من خلال سياسات التحرير أو الدعم" (Dobbs, 2014, p. 40). وبالتالي، يصبح تدخل الدولة عاملاً حاسماً في تفسير بعض الفروقات في درجة المنافسة بين

القطاعات، وقد تمت الدعوة صراحة إلى اعتباره "القوة السادسة" إلى جانب قوى بورتر الخمس ليعرف النموذج فيما بعد بنموذج القوى الخمس (+1)، حيث دعمت دراسات لاحقة هذا الاتجاه، مشيرة إلى "أهمية دمج البُعد السياسي والتنظيمي في التحليل الاستراتيجي" (Grundy, 2006, p. 215)

المبحث الثاني

دراسة حالة تطبيقية لتحليل البيئة التنافسية لقطاع خدمات البريد السريع في الجزائر. شهد قطاع خدمات البريد السريع في الجزائر تطورًا تدريجيًا بفعل الانفتاح التجاري، والتوسع في التجارة الإلكترونية، وكذلك لزيادة حاجة الأفراد والمؤسسات لنقل الطرود والوثائق بسرعة وفعالية. لذلك يعتبر قطاعًا استراتيجيًا مر بالعديد من الإصلاحات التشريعية والتنظيمية.

المطلب الأول: تقديم قطاع خدمات البريد السريع.

عرف قطاع البريد في الجزائر تحولات ملحوظة منذ مطلع الألفية، نتيجة للإصلاحات الهيكلية التي باشرتها الدولة بهدف تحرير القطاع وتحديثه ليتماشى مع المتطلبات المتزايدة للعمولة والتجارة الإلكترونية. حيث تم إصدار القانون 03-2000 المؤرخ في 5 أغسطس 2000، الذي أسّس لإطار قانوني جديد يقوم على فتح السوق أمام المتعاملين الخواص، وإنشاء سلطة ضبط مستقلة للإشراف على المنافسة العادلة وضمان جودة الخدمة.

كما تم تدعيم هذه الإصلاحات بصدور المرسوم التنفيذي رقم 135-04 المؤرخ في 19 أبريل 2004، المتعلق بشروط فتح واستغلال خدمات البريد السريع من قبل المتعاملين غير العموميين، ما سمح بظهور عدة متعاملين اقتصاديين محليين ودوليين في السوق، يوفر خدمات نقل الرسائل والطرود يخضعون لنظام استغلال معين يندرج ضمن ما يلي:

- 1- نظام التخصيص أو الحصرية الذي يضم المتعامل التاريخي مؤسسة بريد الجزائر،
- 2- نظام الترخيص الذي يسمح بجمع وترحيل وتوزيع وثائق وطرود بريدية واردة أو صادرة من وإلى الخارج، عن طريق السرعة.
- 3- نظام التصريح البسيط الذي يسمح بمعالجة البريد السريع المحلي في حدود الأوزان التي ينص عليها التنظيم (الوزن الذي يتجاوز 50 غرام). (موقع وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية) وزيادة على ذلك، تم تعزيز الإطار التنظيمي من خلال القانون 04-18 المؤرخ في 10 مايو 2018، الذي أرسى قواعد جديدة لتحسين جودة الخدمات البريدية وتنظيم العلاقة بين مختلف الفاعلين، خاصة في ظل توسع استخدام المنصات الرقمية في التجارة والتوصيل، (الجريدة الرسمية، 2018) حيث عكس هذا التطور انتقال القطاع من نمط احتكاري تقليدي كانت تهيمن عليه مؤسسة "بريد الجزائر" فقط، إلى سوق شبه مفتوح متعدد الفاعلين، يتفاوتون في قدراتهم التكنولوجية ونطاقهم الجغرافي وكفاءتهم اللوجستية.

وبالرغم من كل الجهود المبذولة في إطار إصلاح المنظومة البريدية، لا يزال القطاع يواجه جملة من التحديات المرتبطة بالفعالية، التغطية الجغرافية، جودة الخدمة، والقدرة التنافسية في ظل دخول هؤلاء الفاعلين الجدد من القطاع الخاص. ومن هنا تبرز أهمية دراسة وتحليل مختلف القوى الموجودة فيه من أجل تشخيص وضعيته الراهنة واقتراح سبل تطويره بما يتماشى مع المعايير الدولية ومتطلبات العصر.

المطلب الثاني: تحليل قطاع خدمات البريد السريع حسب نموذج بورتر للقوى الخمس (1+)

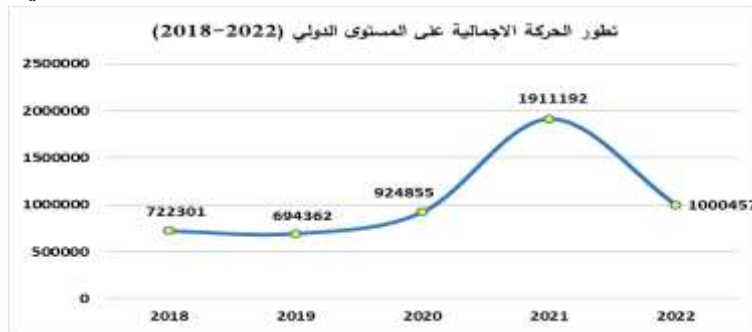
أظهر تطبيق نموذج القوى الخمس (1+) لبورتر على قطاع البريد السريع في الجزائر مجموعة من الضغوط التنافسية التي تُعيد تشكيل هيكل القطاع وتوجهات المؤسسات إثر التحولات الاقتصادية والتكنولوجية من خلال:

1- شدة التنافس في القطاع:

أفضى فتح قطاع خدمات البريد السريع أمام الفاعلين الخواص إلى تحول جوهري في طبيعة المنافسة، حيث أصبحت المؤسسة العمومية بريد الجزائر ممثلة بمؤسسة البريد السريع (EMS CHAMPION POST) تواجه منافسة مباشرة من مؤسسات دولية وخاصة خاضعة لنفس نظام الترخيص الخاص بها في الجزائر وهي المؤسسة الألمانية DHL International، والمؤسسة الاماراتية Falcon Express والمؤسسة الأردنية Aramex والمؤسسة الجزائرية الخاصة Conexlog، حيث قدمت هذه المؤسسات خدمات أسرع وأكثر تخصصا خاصة في الشحن الدولي Business-to-Business أو ما يعرف بـ B2B ويقصد به غالبا نقل الوثائق والطرود من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى.

ولقد عرف معدل نمو السوق تغيرات عديدة يمكن تمثيلها في الشكل الموالي، حيث يبرز تطور حجم المبادلات في خدمات البريد السريع كما هو موضح فيما يلي:

الشكل رقم (02): تطور عدد المبادلات الاجمالية على المستوى الدولي



المصدر: (الضبط، 2022، صفحة 4)

يبدو جليا من خلال هذا الشكل أن درجة نمو السوق عرف تذبذبا على مرهاته السنوات، فبعد الانخفاض بين سنتي 2018 و 2019 ظهر انتعاش جلي سنة 2020 وهو ما يتزامن مع بداية جائحة كوفيد 19 حيث تزايد الطلب على الشراء الإلكتروني، ما أدى لاستعمال البريد السريع للتوصيل الدولي كبديل تجاري عن الاستيراد والتصدير، مما دعم النمو ليبلغ الذروة سنة 2021 حيث بلغ عدد المواد المتبادلة

دوليا 457 1000 في سنة 2022، ليعرف انخفاضاً بنسبة 30.16% سنة 2023 حيث بلغ 698726 كنتيجة إلى آثار تخفيف تداعيات الفترة ما بعد جائحة كوفيد 19. (الضبط، 2023، صفحة 15) وقد يعود ذلك أيضاً إلى المشاكل لوجستية عالمية مثل ارتفاع كلفة النقل الدولي آنذاك.

ولقد تباينت الحصص السوقية للمؤسسات المتنافسة آنذاك حسب ما يعرضه الجدول المقارن أدناه:

الجدول رقم(1): تطور حصص السوق لسنتي 2022 و2023

2023	2022	2021	2020	2019	2018	المتعاملون
% 74.39	%78.97	%80.92	%79.84	%80.15	%88.50	DHL International
% 19.14	% 16.54	%15.42	%14.46	%10.28	%5.62	EMS CHAMPION POST
% 5.24	% 4.16	%1.98	%2.17	-	-	Conexlog
% 1.23	% 0.32	%1.48	%3.23	%9.75	%2.22	Falcon Express
% 0.00	% 0.01	%0.19	%0.30	%0.00	%3.65	Aramex

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد على تقرير سلطة الضبط السنوي لسنة 2023

يوضح هذا الجدول أن مؤسسة DHL International تستحوذ على أكبر حصة سوقية تليها المؤسسة الجزائرية EMS، كما أشير إلى النسبة الصفرية لمعاملات Aramex سببها عدم ممارستها لنشاط البريد السريع الدولي بسبب غياب الموافقة الجمركية لاستغلال المخازن. (الضبط، 2023، صفحة 16) ويمكن التساؤل عن سبب تباين الحصص السوقية الكبير بين المتنافسين واستحواذ مؤسسة DHL لأكبر حصة سوقية إلا أنها في تناقص عبر السنوات، بينما تعرف كل من مؤسسة EMS ومؤسسة Conexlog تصاعداً في حصصهم السوقية، لذلك سنعرض الأسعار أو التعريفات المطبقة من قبل المؤسسات المتنافسة بالدينار الجزائري، على إرسال يبلغ وزنه 500 غ من وإلى الجزائر في الجدول التالي لمعرفة سبب التباين:

الجدول رقم(2): مقارنة لتعريفات الإرسال البالغ وزنه 500 غ الموجه للتصدير أو الاستيراد حسب المنطقة

Aramex		Conexlog		Falcon		DHL		EMS		الإقليم
المصدر	المستورد	المصدر	المستورد	المصدر	المستورد	المصدر	المستورد	المصدر	المستورد	
-	9900	9200	7600	4760	4760	10809	8715	-	3900	دول المغرب العربي
-	10455	10450	9006	5672	5672	12772	10225	-	5050	أوروبا
-	10833	13433	11133	6704	6704	17184	13618	-	5580	إفريقيا
-	5250	13700	11300	7557	7557	15574	12380	-	5200	الشرق الأوسط
-	9767	11800	9800	6991	6991	18017	14259	-	6067	آسيا
-	9150	11100	9200	5712	5712	14802	11786	-	5200	أمريكا الشمالية
-	13000	12950	10750	7854	7854	17202	13633	-	6250	أمريكا الجنوبية والوسطى

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد على تقرير سلطة الضبط السنوي لسنة 2023

يُظهر الجدول بوضوح وجود فروقات كبيرة في التسعير بين المؤسسات المتنافسة في هذا القطاع، حيث تقدم DHL أعلى الأسعار بالرغم من أن الجدول (01) بين أن لديها أكبر حصة سوقية، وهذا ما قد يعكس تفاوتًا في استراتيجيات التموقع، بنية التكلفة، وقيمة الخدمة المقدمة، ومنه اختلاف في نوع المزايا التنافسية التي تحاول كل مؤسسة تحصيلها.

كما يواجه هذا القطاع منافسة من المؤسسات المحلية الخاضعة لنظام التصريح البسيط التي تقدم خدمات البريد السريع المحلي المعروفة بـ B2C أي Business-to-Consumer والذي يشمل عادة الطلبات الصغيرة ونقل الوثائق والطرود من المؤسسة إلى المستهلك أو الزبون النهائي، إذ قُدر عدد المؤسسات المتنافسة بـ 57 مؤسسة، ويوضح الجدول التالي أهمها من حيث الحصة السوقية لكل منهم:

الجدول رقم(03): أهم متعاملي خدمات البريد السريع المحلي لسنة 2023

01	خدمات ياليدين الجزائر (YALIDINE)	4 179 530	56,30 %
02	قبياكس GUEPEX	1 132 058	15,25 %
03	زاد آر اكسرس لوجيستيك "ZR EXPRESS LOGISTIQUE"	514 393	6,93 %
04	أرامكس الجزائر	285 000	3,84 %
05	فاست مابل FAST MAIL	247 044	3,33 %

المصدر: (الضبط، 2023، صفحة 16)

ولقد شهدت إرسالات البريد السريع المحلي ارتفاعا محسوسا بلغ 122,46% مع 7424042 مادة متبادلة في سنة 2023 في حين قدرت بـ 3337208 مادة في سنة 2022، وهذا ما صاحبه ارتفاع في رقم أعمال متعاملو البريد السريع المحلي حيث حققوا 5,61 مليار دينار في سنة 2023 مقابل 2,78 مليون دينار في سنة 2022، أي بزيادة تبلغ نسبتها 101,80% (الضبط، 2023، صفحة 16)، ويفسر هذا التطور على وجه الخصوص التهافت الكبير على مواقع التواصل الاجتماعي والتعامل مع خدمات التجارة الإلكترونية. يُظهر قطاع خدمات البريد السريع درجة مرتفعة من تهديد شدة التنافس، نتيجة لتعدد المتعاملين فيه، وتشابه العروض الخدمية، مما يُسهل على الزبائن الانتقال من مؤسسة إلى أخرى دون عناء، وكذا تذبذب نمو السوق. فهذا الوضع يؤدي إلى تصاعد التنافس بين الفاعلين الدوليين والمحليين حول الأسعار، والخدمات والقيم المقدمة للحفاظ على الحصة السوقية.

2- تهديد المنافسين الجدد:

ساعدت الحواجز التنظيمية (ترخيص البريد) واحتياجات الاستثمار في اللوجستيك، على زيادة حواجز الدخول للقطاع ومنه تخفيض تهديد المنافسين المحتملين، إلا أن التحول الرقمي فرض نفسه كأحد أهم محددات التنافسية في قطاع البريد السريع، لاسيما بعد توسع التجارة الإلكترونية وتغير أنماط استهلاك الخدمات في الجزائر. فمع انتشار الهواتف الذكية ووسائل الدفع الإلكتروني، أصبح من السهل إطلاق تطبيقات التوصيل وتبني منصات رقمية متكاملة تُمكن الزبائن من تتبع طرودهم، والدفع عن بعد، واختيار توقيت ومكان التوصيل إلى جانب انخفاض الحواجز التقنية والإدارية في بعض المناطق

النائية، ما أدى لخفض حواجز الدخول مما يشجع انضمام العديد من المتعاملين الجدد، على شكل مؤسسات صغيرة تعتمد على تطبيقات الهاتف المحمول ومواقع التواصل الاجتماعي خاصة في المدن الكبرى، مما يزيد من حدة تهديد المنافسين الجدد وتقليص الحصة السوقية للمؤسسات الكبرى.

3- القدرة التفاوضية لموردي خدمات البريد السريع:

تُعد القدرة التفاوضية للموردين من العناصر الحاسمة في تشكيل الهيكل التنافسي لقطاع خدمات البريد السريع في الجزائر، حيث يتمثل موردو هذا القطاع في مزودي خدمات النقل الجوي والبري، ومؤسسات الشحن البحري، وتشمل كذلك مزودي خدمات التكنولوجيا ونظم التتبع الرقمي، ومؤسسات التأمين، ومزودي المعدات التقنية (مثل المسحات الذكية ومحطات الفرز)، إضافة إلى مزودي الوقود والصيانة اللوجستية.

وتكون قوة الموردين في الجزائر من متوسطة إلى مرتفعة، وذلك لقلة شركات الطيران المحلية المتخصصة في الشحن، مما يجعل المؤسسات الفاعلة في البريد السريع تعتمد على مزودين خارجيين أو على الخطوط الجوية الجزائرية التي لا تخصص خدماتها بشكل كامل لهذا النوع من الشحن. كما أن البنية التحتية اللوجستية ما تزال قيد التطوير، وهو ما يمنح قوة تفاوض أكبر لموردي التقنيات والأنظمة الإلكترونية، لا سيما في ظل غياب صناعة محلية متقدمة في هذا المجال (Ghellab, 2020, pp. 115-134) خاصة في ظل تقلبات أسعار الصرف والوقود التي تؤثر على كلفة النقل، ومنه تؤثر في جودة وسرعة الخدمة النهائية المقدمة للزبائن.

ويمكن التخفيف من قدرة الموردين التفاوضية عن طريق الاستثمار في منصات ذكية تسمح بتتبع الطرود، وإدارة العلاقات مع الزبائن والدفع الإلكتروني، مع اعتماد الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات الطلب وتحسين التخطيط اللوجستي. كما يمكن تطوير وبناء شراكات مع متاجر إلكترونية محلية، وشركات ناشئة تكنولوجية، وشركات توصيل إقليمية حتى تتمكن من توسيع شبكات التوصيل وتوفير مزايا تنافسية في الخدمة والسرعة والتكلفة.

4- القدرة التفاوضية للزبائن خدمات البريد السريع

يعتبر الزبائن خدمات البريد السريع من أكثر الزبائن تنوعا في جميع القطاعات، باعتبار هذه الخدمة موجهة لجميع الزبائن انطلاقا من الحكومة ومؤسساتها مرورا بالمؤسسات العامة والخاصة، ومنصات البيع عبر الأنترنت والتجارة الإلكترونية والحسابات الكبيرة ومتعددي الجنسيات وصولا إلى الزبائن الأفراد. (EMS, 2025)

وتكون القدرة التفاوضية للزبائن مرتفعة نوعا ما، فتزايد وعي الزبائن في الجزائر وميلهم للمقارنة بين جودة الخدمة، وتتبع الطرود، وسرعة التسليم والتكلفة، إضافة لتعدد الخيارات وتوفر البدائل بين المؤسسات المحلية والدولية، جعل القدرة على الاحتفاظ بالزبائن مرهونة بالتجربة الرقمية المرافقة للخدمة، مما دفع المؤسسات إلى تقديم خدمات مخصصة ومزايا إضافية لتعزيز الولاء.

5- تهديد المنتجات البديلة:

يعد التوسع في استخدام الخدمات الرقمية (مثل إرسال الوثائق عبر البريد الإلكتروني)، أو الاستعانة بوسائل توصيل خاصة داخل المؤسسات، أو إرسال الطرود مع وسائل النقل العامة كحافلات نقل المسافرين بين الولايات أو سيارات الأجرة، أو الاستعانة بتطبيقات Yassir, TemTem مثلاً لإرسال بعض الوثائق أو الطلبات بدلاً مباشرة لبعض أنشطة خدمات البريد السريع، وهذا ما يشكل ضغطاً على حجم الطلب في بعض الشرائح ويشكل نوعاً ما تهديداً لهذا القطاع.

6- تدخل الدولة:

في ظل الإصلاحات التشريعية والتحولات الاقتصادية والرقمية، أعادت الدولة الجزائرية تموضع دورها من منافس مباشر فقط إلى منظم استراتيجي، من خلال سلطة الضبط للبريد والاتصالات الإلكترونية (ARPC) التي تشرف على تنظيم التراخيص وضمان التنافس النزيه، ومراقبة جودة الخدمات ومطابقة الأسعار. إذ قامت سلطة الضبط سنة 2023 بمنح 16 شهادة تسجيل لاستغلال خدمات البريد السريع الخاضع لنظام التصريح البسيط، كما شرعت في سحب 22 شهادة تسجيل لاستخدام هذه الخدمات من بعض المؤسسات لعدم امتثالها للأحكام التنظيمية السارية المفعول، مع إلغاء شهادتي تسجيل بناء على طلب متعاملين إثنين. (الضبط، 2023، صفحة 21) ويُعزز هذا التوجه الإصلاحي الطابع التعددي للقطاع، لكنه في الوقت ذاته يطرح تحديات تتعلق بضرورة التحول الرقمي وتطوير الكفاءات، وإعادة هيكلة العمليات التشغيلية لدى جميع المنافسين.

تشير معطيات القوى الخمس إلى أن قطاع البريد السريع في الجزائر يتميز بهيكل تنافسي مرتفع، ما يستدعي من المؤسسات المنافسة اعتماد استراتيجيات مختلفة بتقديم أسعار منخفضة تنافسية أو تركيز على خدمة الزبون بتميز وإنشاء القيمة له للحفاظ على الحصة السوقية وتحقيق التميز التنافسي.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة.

يُعتبر قطاع خدمات البريد السريع في الجزائر ساحة تنافسية تضم مزيجاً من الفاعلين المحليين والدوليين، كلٌّ منهم يعتمد نموذجاً مختلفاً في تقديم الخدمات واستهداف الزبائن وإبراز مزاياها التنافسية وحدود أدائها، إذ أن تشابه الخدمات وسهولة انتقال الزبائن من مؤسسة لأخرى، قد يؤدي إلى حروب أسعار أحياناً، كما يتطلب زيادة الإنفاق على التسويق الرقمي وتحسين تجربة المستخدم، لذلك سعت كل مؤسسة تنافسية لإيجاد تميز تنافسي يضمن لها موقعا في السوق.

حيث اعتمدت مؤسسة EMS الجزائر لزيادة حصتها السوقية، على تقديم تسعيرة منخفضة بشكل ملحوظ في جميع المناطق الجغرافية تقريباً مقارنة بمنافسيها، وهذا ما يجعلها تبحث عن التميز التنافسي من خلال قيادة التكلفة أو تقديم أقل سعر، حتى تتمكن من التغلغل في السوق، وقد نجحت في ذلك مما أدى لتصاعد حصتها السوقية. كما نجحت في التحسين من خدماتها إذ تم تتويجها من قبل الاتحاد البريدي العالمي UPU بجائزة خدمة الزبائن للسنة السابعة على التوالي (EMS, 2025) تقديرًا

لجودة معالجة الطلبات التي يتولاها قسم خدمة الزبائن، إلا أنه يؤخذ عليها أنها لم تقدم أسعار نقل البريد الموجه من الخارج نحو الجزائر مما يدل على اعتمادها على شركات دولية محدودة أو غياب سلاسل التوريد العكسي.

أما مؤسسة DHL فهي الرائدة في السوق، حيث تعتمد على أسعار مرتفعة نسبياً نظراً لما تقدمه من خدمات متميزة، مستهدفة زبائن مؤسساتيين يبحثون عن الاحترافية، والثقة والدقة والسرعة في التعامل (DHL, 2025) مما يجعلها تبحث عن التميز التنافسي عن طريق التميز Differentiation في خدماتها، لتسير المؤسسة الصاعدة Conexlog على خطاها إذ تقدم تسعيرة متقاربة من DHL ، ما يدل على سعيها للحصول على تميز تنافسي من خلال التميز بالخدمات عن طريق الحفاظ على جودة الخدمة والسرعة والتوسع الجغرافي وتغطية الاستيراد والتصدير معاً، معتمدة في ذلك على أنها الموزد الحصري للخدمات المعتمدة في الجزائر للمجموعة العالمية UPS الأمريكية. (conexlog, 2025)

بينما تكتفي كل من Falcon و Aramex بتموقع متوسط هجين إذ تتبنى Falcon أسعاراً معتدلة مقارنة بـ DHL لكنها أعلى من EMS ، ما يعكس استراتيجية هجينة تجمع بين الجودة النسبية والسعر الملائم في حين أن Aramex تبدو أكثر غلاءً لكنها لا تعلن عن أسعار الاستيراد، مما يُضعف شفافيتها التنافسية في السوق المحلية، لتركيزها على التصدير أكثر من الاستيراد، مما يضعف جاذبيتهما لدى الزبائن الذين يطلبون خدمات شاملة.

الخاتمة:

يمثل قطاع خدمات البريد السريع في الجزائر ميداناً استراتيجياً يتقاطع فيه تحديات النقل واللوجستيك العصري مع تزايد الاعتماد على الخدمات الرقمية والتوسع السريع للتجارة الإلكترونية، خاصة عبر منصات التواصل الاجتماعي والمتاجر الإلكترونية، وهو ما يستدعي بناء منظومات توصيل مرنة وسريعة تستجيب لتطلعات الزبائن في مختلف ولايات الوطن. حيث بينت هذه الدراسة أن التنافس في هذا القطاع لم يعد محصوراً في السعر أو التغطية الجغرافية فحسب، بل أصبح يعتمد على مدى قدرة المؤسسات على التميز في الخدمة، التفاعل السريع، وتوظيف التكنولوجيا.

ومن خلال استخدام نموذج بورتر للقوى الخمس (+1)، تم الكشف عن عدة ضغوط تؤثر على القطاع أبرزها: ارتفاع حدة المنافسة ودخول منافسين جدد وتزايد تطلعات الزبائن. كما أظهرت الدراسة أن بعض المؤسسات المتنافسة استطاعت فرض نفسها بإيجاد تميز تنافسي يلائم ارتفاع مستوى التوقعات لدى الزبائن من حيث جودة الخدمة، وتتبع الطرود، ومرونة وسائل الدفع...، مما يقودنا لقول أن تحرير السوق لم يكن فقط خياراً اقتصادياً بل تحولاً هيكلياً، يجعل مستقبل قطاع البريد السريع في الجزائر يُحسم لصالح المؤسسات القادرة على الاستباق الاستراتيجي والتحول الرقمي والابتكار في تقديم القيمة، ويقتضي ذلك الانتقال إلى نموذج يركز على المعرفة والتكنولوجيا، وبناء شراكات قوية لضمان البقاء ضمن سوق تتزايد فيه التحديات التنافسية، أين تبقى مسؤولية الدولة حاسمة في توفير بيئة

تنظيمية عادلة ومحفزة تدعم الابتكار وتحفز المبادرة، وتوازن بين مختلف الفاعلين لتحقيق المصلحة الاقتصادية والاجتماعية في آنٍ واحد.

قائمة المصادر والمراجع بالعربية:

- تم الاسترداد من موقع وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية: (10 جوان، 2025).
/https://www.mpt.gov.dz
- الجريدة الرسمية. (2018). لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- سلطة الضبط. (2022). مرصد سوق البريد 2022. الجزائر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية.
- سلطة الضبط. (2023). التقرير السنوي 2023. الجزائر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية.

قائمة المصادر والمراجع الأجنبية:

- conexlog, (2025). Récupéré sur <https://conexlog-dz.com/>
- DHL, (2025). Récupéré sur <https://www.dhl.com/>
- Dobbs, M. E. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review* 24(1), pp. 32–45.
- EMS. (2025). Récupéré sur <https://www.ems.dz/>
- Ghellab, M. (2020). Logistics and Transport Constraints in Algeria's Express Delivery Market. 15(2). *Journal of North African Business*, pp. 115–134.
- Grundy, T. (2006, 5 15). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, pp. 213–229.
- Johnson, G., & autre. (2014). *Stratégique*, 10^{ème} édition. France: Pearson.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (2008). *On Competition (Updated and Expanded Edition)*. Boston: Harvard Business Press.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, p. 15.
- Sais, M., & Métais, E. (2001, Mars). Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée. *revue Finance controle stratégie*, p. 184.